

我国大型百货商场的多角化经营战略^{*}

严 艳

(重庆工商大学 经济贸易学院, 重庆 400067)

摘 要:我国百货零售业在自身竞争手段落后导致的低准入门槛、市场成长缓慢和其它业态竞争者的大批跟进等多面夹击下销售增长急速下降、利润空间日益狭窄。应对全球化竞争,大型百货商场发展需要走内涵式道路,积极取向多角化经营,包括:跨区域组建企业集团、建设城乡统筹连锁网、优化商品结构、积极进入国际化购销链、运用现代信息技术降低物流成本等。

关键词:大型百货商场;发展战略;多角化经营;跨区域联合

中图分类号:F724

文献标识码:A

文章编号:1008-6439(2007)05-0077-04

On multiple business strategies of China's large-sized department stores

YAN Yan

(School of Economics and Trade, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Abstract: The backward competitive methods of China's large-sized department stores result in low entry standard and slow market enlargement, and other businesses' entry into the department stores field, as a result, the marketing enlargement decreases rapidly and profiting space is narrowed day by day. In order to answer the challenge from global competition, the large-sized department stores development should attach importance to its connotation, and develop multiple business strategies including organization of inter-regional enterprise groups, construction of overall-planned urban-rural chain stores, optimization of commodity structure, entry into international marketing chains, and use of modern logistics techniques to decrease cost and so on.

Key words: large-sized department stores; development strategy; multiple business strategy; inter-regional unification

一、我国大型百货商场发展的阶段解析

中国的百货店业态始现于1900年,1900年俄国人秋林在哈尔滨开设了秋林百货公司,在我国率先导入了现代百货的概念。但百货商场在我国获得长足的发展是在中华人民共和国成立以后。建国以后,经过近六十年的发展,逐渐壮大,具体可以分为4个发展阶段:

第一阶段:萌芽和起步阶段(1949年—1984年)。新中国投资创建的第一座百货商场是1955年9月开业的北京市百货大楼。建国以后,百货店有了较大的发展,但仍属于缓慢增长期。从体制体系上说,随着1953年开始的对私营工商业者的社会主义改造,百货店基本上都是国有体制,经营品种

有限,满足人们的基本生活需要。

第二阶段:鼎盛阶段(1985年—1995年)。1984年10月,中共十二届三中全会以后,以城市为重点的经济体制改革全面展开,全国形成了兴建大型商厦的热潮。不仅商业系统,许多国营单位、地方政府以及各行业部门也纷纷立项上马,仅从1986年到1990年,我国新建的大型零售商场就相当于前35年建设的总和。尤其是改革开放后,中国百货商店进入了新的历史时期,不仅数量增加,规模扩大,档次提高,面貌改进,还引进先进的理念和现代的管理方式,整体提升了大型百货商场的经营管理水平,使中国百货店迎来了一个黄金时期,百货业一度成为我国零售业长期的主导业态。

* 收稿日期:2007-07-08

作者简介:严 艳(1979—),女,重庆工商大学经济贸易学院,教师。

第三阶段:衰落阶段(1996年-2001年)。1996年下半年以后,受到全国银根紧缩的影响,中国大型百货店开始走向低谷,销售增幅下降,利润滑坡,并且出现了少数城市百货店倒闭的现象。随着开放步伐的加快,多种业态开始引入,不少媒体惊呼“百货倒闭年”的到来。从此,中国百货业进入全面萎缩阶段,百货业的主导地位被动摇。

第四阶段:调整恢复阶段(2001年至今)。现在的中国大型百货商店经过多年的调整、组合和定位开始走向成熟。现有大型百货商店改变了传统的经营模式,逐渐摆脱了“倒闭年”的阴影,销售额逐渐走出低谷。大型百货店在调整中定位、在组合中壮大、在创新中发展。

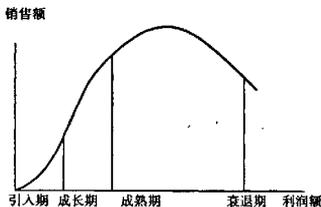


图1 零售业态生命周期图

二、我国传统大型百货商场的困境分析及多角化经营战略取向

根据零售业态生命周期理论,如图1所示,我国大型百货商店从建国至今发展了五十多年,由于政策环境、行业竞争的加剧,新型业态层出不穷,使大型百货商场这种业态在我国过早的走过成熟,走向衰落,具体表现为:(1)现在我国的大型百货商场增长速度下降,各种业态的兴起使每个商场在市场上分得的蛋糕越来越小。(2)盈利水平下降,由于行业内部企业的增加,导致竞争的加剧,最终导致盈利水平的下降,整个行业只能以微利经营。(3)单位面积的销售额下降。随着大型百货商场规模日益扩大,单位面积销售额急剧下降。我国传统大型百货商场陷入困境主要源于以下几方面原因:

1. 城市居民社会购买力分流使百货类商品购买力相对下降。目前求学费用、住房费用以及医疗费用都居高不下,对大多数家庭来说,收入的大部分要用于维持基本生活需要的支出上,其主要消费品一般来自于那些物美价廉的连锁超市、仓储商场、便民店和购物中心,另外,教育、旅游、通信等非商品性消费支出比重的日益增大,使许多现实购买力没能转换成商厦的利润率。这些都对购买力造成较大的分流。

2. 与其他零售业态和市场竞争白热化产生的新

兴业态相比,大型商场产品品种不及购物中心和大型综合超市,产品专业性不及专业商店,价格不如专业商店和折扣店。百货商场的商品结构和业态结构,使大型百货商场偏离了市场中的高增长领域。在传统市场上,百货零售商场的市场份额下降,竞争加剧。高端市场上百货商场的传统领域受到外资商场、专卖店侵入,国际零售巨头在许多中心城市投资兴建大型商场。低端市场上百货商场遭遇到超级市场、连锁店、仓储购物中心等新业态的强有力挑战。大量的新的竞争者纷纷涌入百货商场的传统市场,使中间市场出现了过度竞争。

3. 商圈饱和,我国大中型百货商场“相对过剩”。几乎所有大城市的大中型百货商场都聚集在城市中心地带,其有效商圈的人口更少。大型商厦的发展速度过快,远远超过了居民购买力水平的发展。商厦分布过于集中,加剧了商场间的过度竞争。不计成本地抢占黄金地段,致使一些商厦尚未获得收益就背上了沉重的租金包袱,有的甚至开张之日便是陷入困境之时。

4. 定位不清晰。国内大多数百货商场市场定位不明确,对商场的消费群体没有明确的细分,对营销策略及消费者心理研究得不够,处于低水平的价格竞争之中。经营模式的雷同、商品定位的类似,千店一面,缺乏经营特色,价格战难以避免。

5. 内部经营管理效率低下。相比于新兴的零售业态,传统大型百货缺乏电子化管理、网络运营等现代化的管理手段,企业员工的素质普遍不高,经营管理的方式方法不能与现实需求相结合,没能跟上时代步伐,造成了内部经营管理的效率低下,增加了企业运营成本。

我国大型百货商场要在战略上相应地做出调整,新的战略走向应该取道以下两个方面。(1)内涵型发展战略。如图2所示,在现有规模上企业依靠内部挖潜,进行内部改造,提高商品和服务质量,提高经营管理水平,提高企业素质,提高企业信誉。不断地在现有基础上提高经营水平,增加销售额。(2)多角化经营战略。如图3所示,即企业充分利用人才、商品、资金、技术、设备、市场等优势,不断向广度和深度发展,具体可以分为纵向一体化战略、横向一体化战略、混合型多角化战略等。通过不同方面的扩展,让多个方面的销售额累加起来获得提高。实施这些战略的目的就是使大型百货商场的生命周期尽可能延长,让企业重新处于一个新的上升阶段或保持在一个销售额比较高的成熟期,这就需要正确的战略构架使销售不断的达到新

水平。

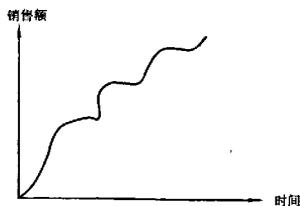


图2 内涵型战略生命周期

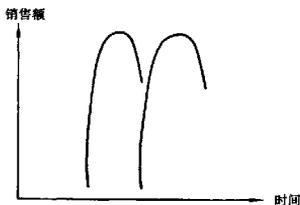


图3 多角化战略生命周期

三、新时期我国大型百货商场的多角化经营战略思路

1. 跨区域组建企业集团。(1)加强跨区域企业联合。以有名气的大型百货公司、百货商店为龙头组建联合集团或者企业联盟,通过统一配送、统一管理发挥规模优势,与以往的竞争对手互补有无、形成合力,由两败俱伤转化为共赢、多赢。(2)充分运用资本市场手段。采取多层次、全方位联系的办法,充分运用并购方法,扩展集团规模。如果把集团扩展仅仅当作是核心层甚至核心商场的事,那就很难完成扩展任务,而且在许多情况下也没有这种必要。为此,应发挥百货集团内各层次企业的作用,利用它们与外部企业的各种联系,在不同层次、不同规模的扩展方面作出贡献。(3)扩大并巩固与外部企业的联系。这主要是指在生产技术、供销渠道等方面与外部企业的联系,通过各种联系使这些企业逐步成为集团经营的实际参与者,并与集团形成某种共同利益,努力打造供应链的一体化。

2. 建设城乡统筹连锁网。加快连锁化步伐,建设城乡统筹连锁网,可以采取以下措施:(1)大型商场以品牌优势和先进的管理方式,在城市内部2、3级商圈的核心区域吸收中小型百货商店,组成以大型百货商场自身为龙头,建立供销一体化的连锁集团,以抢占市场份额为中心,扩大总代理、总经销的比重,提升经营结构,实现规模效益。(2)充分利用

无形资产与房地产开发商携手,在城市新居民区创建连锁店。这样做有利于发挥地域优势,便于管理,投资少见效快,等数量达到一定程度后规模效益明显。(3)积极进入二、三级城市和乡镇创建连锁店网。大型百货商场可以并购改造现有的城乡百货,也可以用品牌优势和管理优势为资本与城乡百货合资联营,还可以自主出资在二级市场建立新的百货商场。

3. 形成特色化经营。“大而全”的方针,这种千篇一律的商品定位已越来越不适应我国消费者的口味,成为大型商场发展的阻碍。大型商场有必要重新进行市场定位,细分市场,有针对性的塑造自己独特的商品经营特色。(1)明确定位。百货商店的定位包括市场定位、产品定位以及服务定位。由于近些年来百货业的不断调整,现在大部分的百货商场都明确了自己的市场定位。一般来说,大型百货商场现在都是走中高档商品或者精品店路线,定位在中高档,这是目前比较好的与一些批发性质的卖场、超市区别开来的办法。(2)创造特色的购物场所。百货商场可以定期变化店内环境和装潢,既可以美化环境,又可以成为消费者领略时代潮流、流行趋势的橱窗。(3)创建主题百货商场。创建类似迪斯尼主题公园的百货商场是形成特色的有效手段,主题商场不但可以突出面向的消费群体和经营的产品而且还突出了自身的服务特色。具体的可以参考一些国外的主题百货商店如:德国纽伦堡卡尔施泰特百货公司在“文化、艺术和卡尔施泰特”的经营口号下定期在百货商场上演歌剧,是具有剧院职能的百货商场。

4. 优化商品结构。首先在商品定位上,大型百货商场的商品范围应当主要是服装鞋帽类的产品,家具、电器可以适当保留一些精品摊位,快速的生活消费品最好从百货商场中分离出来。紧盯现代新型产品,结合目前的市场可以适当扩增一些商品大类如:化妆美容商品、旅游商品、儿童商品、医疗保健品以及艺术品等等。要做到及时调整商品结构,把市场销售萎缩的商品逐渐压缩撤销,添加有生命力的商品,使经营的商品永远都是社会的主流商品。其次在管理中,应引入品类管理等先进的商品管理方法,加快商品的更新。同时要积极获取相关竞争对手经营品类信息,趋异避同。另外,大型百货商场还应积极开发自有品牌商品,开发自己的PB商品(中间品牌),形成企业特点。PB(Private Brand)商品战略是当今零售企业在收集、整理、分析消费者对某类商品需求信息的基础上,

提出新产品的开发设计要求,选择适合的生产厂家,或自行设厂进行生产制造,然后在本企业内以自有品牌进行销售的一种战略形式。这与传统 NB 商品(厂家品牌)相比,更有助于保证商品质量,使商品结构更加充实对路,并有自己的特色,还有助于降低商品价格,增强企业的竞争力。我国零售企业应很好地借鉴这种做法,并结合国情,形成有中国特色的 PB 商品战略模式。

5. 运用现代信息技术降低物流成本。迄今为止,中国百货业还未充分认识到信息技术在销售运作中的地位。百货商场也未在货架管理等方面运用信息技术作支持。广泛的利用信息技术成为零售商竞争取胜的关键性武器。具体运用信息科学技术可以从以下两方面着手:第一,采取电子化手段进行采购、销售、仓储等管理。单体销售管理系统,像现在可以应用的电子收款机、POS 系统、MIS(商店信息管理系统),这些信息化的管理工具可以帮助百货商场提高内部商品管理、库存管理等经营活动水平。还有与批发商、生产厂家等的联机系统如:EDI(电子数据交换技术)和 EOS(电子订货系统),使订货与接受订货的业务实现联机化和电子化。第二,积极探索网络运营。运用电脑网络开展网上购物、网上采购、网上促销等业务。大型百货要去寻求网络合作伙伴,建立商业联盟,其中特别要做好网上支付系统和物流配送系统来克服目前网上电子商务的一些制约,在即将到来的电子商务时代抢占先机。

6. 加强内部管理机制创新和人才培养。加速人才培养,提高员工素质就必须设立专门的人才机构,负责对各类人才进行系统组织、指导协调和综合规划;企业的领导要把人才培养列入议事日程,纳入责任制指标;根据营销发展的需要,择优选派员工到大专院校科研单位进修学习,同时有目标、有重点地轮派干部到国外有关百货企业学习交流、开阔视野;引进外部人才,使国内外的优秀经营管理人员为我所用。在内部管理机制上去除官僚主义作风,努力实现组织的扁平化,加快信息在内部流动和消化的速度,使机制能够快速的相应市场的变化并且及时地做出反应,向内部管理要效益。加强对员工的培训,通过规章和激励措施,增强员工为顾客服务的意识,提高服务水平。

7. 积极进入国际化购销链。(1)寻求国际化的资金注入。积极寻找海外资金,在国际市场上得到融资后,充裕的资金将会是加速百货商场的扩张速度。投资资金的来源可以向国际金融市场筹措,或者向第三国政府或商业银行贷款,也可以借鉴国外企业融资

的经验,开辟多元的资金渠道,采取多样化的融资形式向东道国借款等。融资的途径具体的来讲可以与当地政府联合共同寻求外资的介入,还要利用好每一次的行业峰会,积极寻找机会,设置外联部门专门负责营造公司形象和洽谈投资事宜。(2)寻求国际化的资金输出。积极拓展海外市场,不一定有了“绝对过剩的资本”才向外投资,可以适当向银行政府借贷,或者在资本市场上通过收购等进军海外市场。具体就是以输出方式与国外资金合资建立大型百货商场、独资在海外建立大型百货商场以及直接收购国外现有大型百货商场。资金输出的时候要注意投资地区的区域风险。(3)寻求国际化的产业供应链合作。向流通过程要效益,加强供应链管理,让百货企业和国际供应商共赢。例如服装方面积极与欧洲美国等时装业发达地区加强联系,达成共识,保证服装品牌的强势和新潮。

参考文献:

[1] 零售管理——战略方法 [M]. 9 版. 北京:中国人民大学出版社.
 [2] 市场营销学 [M]. 2 版. 北京:高等教育出版社.
 [3] 石兆文. 论我国大型零售商场的战略转变[J]. 商场现代化, 2003.
 [4] 王京红. 大型商场的压力与原因及发展动力探析[J]. 宁波大学学报, 2006.
 [5] 林木. 大型商场为何纷纷倒闭[J]. 中国工商, 2006.
 [6] 陈元, 余艳红. 特色经营: 大型商场走出困境的必由之路[J]. 企业家, 2006.
 [7] 谢红飞. 大型商场摆脱困境的宏观调控与企业创新[J]. 商业经济与管理, 2006.
 [8] 高祥宝. 对开发和推广我国大型商场决策支持系统的思考[J]. 商场现代化, 2006.
 [9] 李桂荣. 商业自有品牌: 我国大型零售商业企业的战略选择[J]. 江苏商论, 2006.
 [10] 胡斌. 大中型百货商场战略模型及其适用性分析[J]. 商业经济与管理, 2005.
 [11] 王雨霖. 论大型百货商场的社会形象塑造[J]. 天津市财贸管理干部学院学报, 2005.
 [12] 于维英, 张文昌. 对大商场走出困境的思考[J]. 山东经济学院学报, 2005.
 [13] 王爱林. 我国大型百货商场的发展战略思考[J]. 广东商学院管理学院. 商业现代化, 2006.
 [14] 王妙. 百货商场“特色经营”的战略思考[J]. 上海商业, 2004.
 [15] 贾朝霞. 大型商场经营管理现状与发展[J]. 科技情报开发与经济, 2004.

(责任编辑:周祖德)