

零售业模式探究论文

MICROSOFT

零售业模式探究

[键入文档副标题]

User

[选取日期]

[在此处键入文档摘要。摘要通常为文档内容的简短概括。在此处键入文档摘要。摘要通常为文档内容的简短概括。]

零售业模式探究

著名的管理学大师彼得·德鲁克曾说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”。自 2004 年 12 月中国政府取消一些限制后，外资零售企业进入中国的速度明显加快，全球 50 家最大的零售企业超过 80% 已进入中国市场，给中国本土零售商业带来了巨大冲击。面对日趋激烈的市场竞争，选择适当的商业模式已成为本土零售企业塑造竞争优势，与外资零售企业抗衡的重要途径。

一、现代商业模式的内涵

任何经济组织都有一套确立其生存和发展的目标体系以及运作的手段和措施，这就是商业模式 (Business Model)。可迄今为止，学术界对商业模式内涵的界定并没有达成共识。从国外研究看，有的学者仅将商业模式视为一种赢利模式，即企业获取利润的逻辑。也有的学者把商业模式描述为企业的运营结构，重点在于说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值。还有的学者从战略或整合的视角来界定商业模式。国内外对商业模式内涵的理解不尽相同，但绝大多

数学者越来越倾向于将商业模式看作一个由若干要素构成的高速运转的、有效率的系统，这个系统能为企业提供获取竞争优势并达成赢利目标的整体解决方案(原磊，2007)。那么零售企业的商业模式是什么？笔者认为：零售企业的商业模式是零售企业获得可持续竞争优势的载体，是包含业态发展模式、空间扩张模式、资本扩张模式、赢利模式、物流运作模式、店铺营销模式 6 个子模式在内的一个动态集成体系，在这个体系中的每一个子模式都有助于零售企业竞争优势的塑造，而且各个子模式之间存在着相互影响的关系。比如不同业态对商品、价格、环境、服务、沟通等零售营销组合要素有不同的要求，所以业态发展模式与店铺营销模式有重要的相关性；同时业态发展模式的选择受到空间发展模式的影响，因为不同地区的经济环境、消费环境直接决定了业态的适应性；此外，不同的业态选择还与企业资本扩张模式与赢利模式有着密切的关系，并决定着零售企业选择不同的零售物流模式。

二、样本企业中国市场商业模式比较

本文研究以 8 大零售企业作为研究样本，本土零售企业选择国美、百联、大商、物美，在华

外资零售企业选择沃尔玛、家乐福、麦德龙、TESCO 乐购。为了深入比较中外大型零售企业中国市场商业模式，并考虑到研究的方便，我们拟对零售企业商业模式中的各个子模式逐一比较。

1.业态发展模式

零售企业的业态发展模式一般分为两种：单一业态的发展和多业态的发展。从中外大型零售企业中国市场发展情况看，多业态发展和单一业态发展是同时并存的两种方向(见表 1)。

表 1 中外大型零售企业中国市场的业态模式		
	企业名称	中国市场业态种类
外资企业	沃尔玛(Wal-Mart)	购物广场 / 大型综合超市、山姆会员店、社区店
	家乐福(Carrefour)	大型综合超市、迪亚折扣店、冠军超市(已经退出)
	麦德龙(Metro)	仓储式商场
	TESCO 乐购	大型综合超市
内资企业	国美电器	专业店
	上海百联	百货、标准超市、大型综合超市、便利店、购物中心、专业店、专卖店
	大商集团	百货店、大型购物中心(新玛特)、大型综合超市、专业店
	物美	大型综合超市、便利店、标准超市、药店

沃尔玛拥有购物广场、山姆会员店、折扣百货店、超级市场、社区商店等多种业态形式。它进入中国时，主要采取了三种业态，即购物广场、山姆会员店以及社区商店，其中购物广场这种类

似大型综合超市的业态模式是沃尔玛进军中国市场的主导业态模式。截止 2007 年 12 月它已在 53 个城市开设了 95 家购物广场。山姆会员店是沃尔玛美国市场的主力业态之一，自 1996 年在中国深圳开设第一家山姆会员店以来，先后在昆明、福州、长春和北京等地建立了会员店，但是会员店在中国遭遇了“水土不服”，很多城市的消费者更青睐于购物广场这种非会员制的店铺，所以昆明、长春等许多[城市](#)的山姆会员店最终纷纷转型为购物广场，目前沃尔玛在国内的山姆会员店仅有深圳、福州、北京 3 家。沃尔玛社区店只有 2 家，均分布在深圳。家乐福拥有大型综合超市、超市、折扣店、便利店、现购自运店 5 种业态，但是在进入中国时主要选择了大型综合超市。2003 和 2004 年家乐福在中国市场先后引入迪亚折扣店和冠军中型超市，但是效益无法同大型综合超市相比，冠军超市一共开了 8 家门店且过于分散，其价格和新鲜度都不及附近的农贸市场具有竞争力，最终不得不在 2006 年退出中国市场。目前家乐福中国的业态仅有大型综合超市和迪亚折扣店。麦德龙拥有仓储式商场、百货店、

服装专卖店、电器专卖店、大型综合超市、标准超市等多种业态，但在中国只以仓储式商场形式扩张，目标顾客以中小商人、酒店、餐饮业、工厂、企事业单位、政府、团体为主。Tesco 的业态涵盖百货商店、折扣百货店、便利店、超市、超级购物中心，由于该公司通过收购乐购股权的形式进入中国市场，因此目前在中国市场主要沿用乐购大型综合超市的业态形式 (TESCO 乐购)。2008 年 2 月，Tesco 在上海引入便利店——特易购便捷店 (Tesco Express) 增加了其在中国的业态。可见，样本外资零售企业在中国市场上采取的业态种类大大少于在母国市场的种类，虽然一些外资零售企业在中国市场也实施了多业态发展模式，但是主营收入往往都来源于某一种业态，如沃尔玛、家乐福、乐购都只在大型综合超市业态上占据主导优势，而麦德龙始终以单一的业态模式——仓储式商场在中国市场扩张。

与外资零售企业相比，国内 4 家样本零售企业除了国美采取电器专业店的单一业态发展模式外，其余 3 家企业在多业态发展上表现更为突出。上海百联拥有百货、标准超市、大型综合超市、便利店、购物中心、专业店、专卖店等零售

行业的绝大多数业态，其中最主要的是大型综合超市、标准超市和便利店。大型综合超市目前销售额占 34%，品牌企业为世纪联华和华联吉买盛；标准超市目前销售额占 41.5%，品牌企业为联华超市和华联超市；便利店目前销售额占 8%，品牌企业有快客便利和罗森便利，主要在上海发展。大商集团主要有百货店、新玛特购物中心、大型综合超市、专业店 4 种业态。物美经营业态包括大型综合超市、便利店、标准超市、药店，其中以大型综合超市、便利店居多，截止 2007 年末物美大型综合超市已有 78 家。多业态发展虽然有助于目标顾客多元化，分散经营风险，但是多业态协调是一大难题，如百联先采取事业部的框架体系在业务上指导各零售实体，后又将事业部法人化，但是由于整合难度大，至今仍无法成立一统联华和华联两块牌子的法人公司。此外从业态创新能力上看，本土零售企业的业态模式几乎全部复制西方国家的成熟业态，这一方面说明了本土企业的模仿学习能力较强，另一方面也反映出本土企业缺乏业态模式的创新思维，具有中国特色的、适应本土的业态创新模式很少出现。

2.空间扩张模式

空间发展模式有蜘蛛式和蜜蜂式两种。蜘蛛式是像蜘蛛一样在一个地区密集织网，蜜蜂式则是像蜜蜂一样挑选好地方，即打点法。家乐福在中国的发展最为迅速，在中国市场销售额超过了沃尔玛，与其空间发展模式有关。家乐福一直以蜜蜂式模式扩张，从其进入中国市场前 5 年的分店选址看，扩张模式不是减少分店的地理距离，而是同时挑选多个繁华城市开店，如上海、重庆、沈阳、武汉、东莞、珠海、北京、天津、大连等，由于所进入城市居民具有很高的消费能力，所以门店销售额也很高。沃尔玛在中国开业之初试图维持其在美国围绕物流中心开店的做法，但是受制于我国零售业开放初期相关法规的限制，这种发展模式效果很不理想，于是很快效仿家乐福的蜜蜂式发展模式，即使新开店的省市距离现在配送中心很远，仍然会在该地开设分店，目前沃尔玛的店铺在华南地区最多，其次是华东地区。麦德龙在中国市场采取了蜘蛛式发展模式，以华东地区为重点进行发展。TESCO 进入中国市场的时间较晚，主要以乐购原有门店为基础，而乐购在中国内地则采用了蜜蜂式与蜘蛛式结合的发

展模式，重点在上海、辽宁密集式渗透发展，同时也跳跃了其他一些地区，但是所跳跃省市范围不及沃尔玛、家乐福那么广。

表 2 四大外资零售企业店铺空间分布 (截止 2007 年底)				
	沃尔玛	家乐福	麦德龙	乐购
华东区	17	32	15	31
华北区	9	14	3	6
华南区	31	21	7	4
华中区	13	11	5	0
东北区	14	14	3	11
西南区	14	13	3	0
西北区	2	4	1	0
总计	100	108	37	52

国美采取蜜蜂式发展模式，店铺分布全国 182 个城市，其中 27 个一级城市，155 个二级城市。上海百联集团经过多年发展，已经形成了以上海为基地，华东为依托，商品零售网点遍布全国的格局。从成员企业(除罗森外)空间发展模式看，采取了先蜘蛛式，后蜜蜂式的模式，在华东地区密集布点织网后，逐步进入东北地区、华北地区和华南地区。大商集团则基本采取了蜘蛛式的空间发展战略，长期以来一直注重在东北地区密集发展，在东北市场取得了很好业绩之后，才开始考虑向山东等其他地区进军。以大商百货店为

例，目前大商百货店分布于河南(2家)、山东(1家)、吉林(1家)、四川(2家)、黑龙江(15家)、辽宁(28家)，共计49家，东北店铺数超过89.8%。而在大商综合超市中，除通过收购北京天客隆进入北京市场外，其余全部综合超市均集中在东北地区。物美店铺也主要采取了蜘蛛式空间发展模式，集中在北京发展，少数店铺涉足河北、天津和宁夏。

总之，中外零售企业的空间发展战略各不相同，蜜蜂式发展模式有利于零售[企业](#)网点的快速增长，扩大经营规模，但是由于不同区域[城市](#)分店距离较远，所以供应链管理是一大问题。该空间扩张模式成功的关键要辅之恰当的物流模式选择，自营物流模式往往难以适应蜜蜂式空间发展战略的需要，所以采取蜜蜂式空间发展模式能否取得最终成功的关键在于如何取得销售水准与成本控制之间的优化。蜘蛛式空间发展模式有助于在区域市场获取较高知名度和美誉度，可以减低整体运营成本。而蜜蜂式与蜘蛛式结合的发展方式，既叠加了蜜蜂式与蜘蛛式发展模式的优点，同时也叠加了两种空间发展模式的缺点，采用这种模式必须结合自身的发展基础，紧密配合

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/755302243133011301>