



# 推动中国零售业供给侧结构性改革

◇夏杰长 陈 军

零售业供给侧结构性改革是适应经济新常态，促进经济持续发展的必然选择。当前，由于产品同质化严重、经营模式落后等问题，我国零售业发展增长乏力。面对这些现实问题，零售端需要做出创新性的变革以适应消费需求升级的要求，将产品和服务、经营模式、激励机制、技术及政策引导等零售生产要素按创新的方式进行优化配置，解决消费市场供需错配问题，促进消费结构加快升级，进一步释放消费潜力，对中国经济持续健康发展具有重要的现实意义。

## 供给侧结构性改革是中国传统零售业转型升级的必然选择

近年来，不论是线上还是线下零售都遭遇了发展瓶颈，一方面，电商红利消失。中国网民已达6.9亿，电商渗透率全球最高，已达60%，指数级别增长已无可能，流量和用户红利逐步消失，网络零售已进入成熟发展阶段，全国网络零售额由2015年的33.3%下降至2016年的26.2%，增长趋势放缓。另一方面，传统实体零售内部遭遇店面租金和人力成本上涨等因素的困扰，外部则受到电商的冲击，再加上零售行业日益激烈的同质化竞争，线下实体店日渐衰落，经营业绩持续下滑甚至出现亏损。按证监会行业分类，根据Wind资讯统计，2016年我国92家零售业上市公司的年报中，43.5%的公司主营收入同比出

现下滑，50%的公司净利润下滑。越来越多的传统零售企业感受到冬天来临的阵阵寒意。

尽管国内消费需求不振，但出境旅游购物的人数却在显著增加，究其原因主要是除了产品价格、服务等因素外，还有产品外观、性能、品质、功能设计等与市场严重脱节，不能满足市场的需求，消费外流。这一内一外、一冷一热现象，充分反映了当前人民群众日益增长的物质文化需要同落后的零售生产力之间的矛盾。零售企业核心技术缺乏，品牌竞争力弱，商业创新力不足，只能满足顾客简单的物质需求，高品质、高品位的产品和服务依然短缺，有效供给不足，企业之间的竞争依然停留在促销打折的低层次上。如果以供给侧为着眼点，增强商品和服务的有效供给，提高供给结构对消费需求变化的适应性和灵活性，提升供需适配性，将有利于经济新常态下中国零售业持续健康发展。

此外，由于技术进步、收入增长及主力购买人群代际变化，需求端的消费特征出现明显变化，而国内零售企业反应滞后，过度营销的惯性思维弱化了企业的创新精神，低层次的价格竞争依然是企业的主要竞争手段。因此，零售供给端必须做出适应性的变革以满足需求端的升级要求，将零售生产要素包括产品和服务、经营模式、激励机制、技术以及政府引导等按创新的方式进行优化配置，从供给端提高零售生产力，增强零售企业

核心竞争优势，实现零售业持续平稳增长。

## 推动中国零售业供给侧结构性改革的对策建议

(一) 创新商品和服务供给，释放潜在消费需求

受传统体制机制及惯性思维的约束影响，零售供给端调整表现出明显的黏性和迟滞。因此，通过创新和技术，加快商品和服务的有效供给，从供给端适应需求端的变化，是零售供给侧改革的关键。

一是传统经营模式的变革。从“大而全”到“细而精”的消费升级导致产品需求的差异化，而产品的差异化又会使供应链分工进一步细化和专业化。相对于传统零售的联营扣点模式，买手模式是以市场需求为导向，向商品和服务的上游采购端进行延伸，直接参与品牌的上货过程和运营管理，对定价、商品选择等有着更高的话语权，国外零售企业大多采用买手模式，有自己的买手和设计师团队，提供别具个性的商品和服务，满足消费者的需求。买手模式将人、货、场三种零售生产要素在产业链上进行重新优化配置，实现了帕累托最优。

二是个性化定制引领未来。与欧美和日韩百货企业超过30%占比的自营商品相比，目前国内百货自营比例不足10%，尚有较大的差距。国内零售企业应加大自营商品的占比，向供应链的上游进一步延伸至生产端，通过C2B和C2M模

式,形成智能、柔性供应链的快速反应,适应市场高频次、小批量、个性化的需求,生产出满足不同品牌、零售商、小群体甚至个人需求的产品,这是从生产端走向供给端实践零售转型升级的基础。

三是从硬件销售向内容经营转变。在移动互联时代,单纯满足人们物质需求的商业模式很容易为线上所取代,只有满足精神需求的商业模式在线下才有存在的价值。工业标准品无论是搜寻成本还是价格,线上较线下都有竞争优势,但非标准品或体验项目,需要在线下才能完成。因此,在零售经营场所,将功能属性相似的商品按照相关主题进行组合,形成具有不同价值倾向的场景体验区,如健康生活、运动休闲、商务旅游、亲子娱乐等,让消费者在场景体验过程中,通过互动完成对商品功能属性的了解,实现销售转化率的提高。这种以场景体验为主的内容营销方式是在消费升级的背景下,对传统商品营销方式的变革,无疑会对零售行业的发展产生深远的影响。

(二)探索差异化的业态融合模式,提升经营能力

一是精准定位是实现差异化的关键。零售企业如何在品牌业态高度重合、同质化竞争激烈中脱颖而出,首先要解决定位问题,定位模糊会导致定位趋同,趋同的结果是业态配比相类似,由此造成实体店“撞脸”现象日趋严重。因此,需要根据目标客户群,包括消费人群的结构、消费能力以及消费偏好等进行分析,再结合物业的立地条件与周边商业环境与竞争态势,形成精准的受众定位。然后,从设计、规划入手,营造一个外部建筑轮廓及内在主题、气质与定位相匹配的

购物空间和氛围。目前不少实体商业都在尝试在宠物、动漫、运动、文化艺术等主题方向进行差异化的创新突破,例如成都的凯德广场建立了宠物乐园,杭州中南购物中心把动漫作为主题,上海K11、北京芳草地主打“艺术文化”路线。精准定位有助于塑造一个整体的市场形象区别于其他的竞争对手,形成独具特色的竞争优势。

二是多业态差异化经营,提升竞争优势。不同的业态代表不同类型的消费需求,其在经营模式、经营思路、经营品类、服务方式、服务内容等方面虽然不同,但可以相互借鉴、相互引流、取长补短、优势互补,多业态经营可以满足多样化、一站式的消费需求。一般来说,多业态组合需要考虑三个层面的问题:一是业态的选择。如一个实体店或是购物中心应该承载哪些功能、涵盖哪些业态;二是配比的问题。各业态在实体店或购物中心中的占比及每一业态中具体数量以及相互的比例关系;三是落位与分布的问题。各业态在商业体的区位与业态之间的相互关系。

每个业态都有各自不同的特征、承担着不同角色和功能,有侧重贡献租金的商家,有吸引客流的商家,也有补充功能的商家等。一般而言,餐饮聚客能力强;服饰销售额高,但其是人流消化型而非客流带动型业态;生活精品、配套服务能提升丰富度和可逛性,但优质品牌资源不足。对不同的业态如何进行有效的排列与组合,不仅关系到商业定位的实现、客流的共享,更关系到经营业绩的好坏。只有不同业态、不同品类的合理配置,才能实现商业体整体的效用最大

化。

(三)技术为零售的发展注入新活力

一是技术应用提高零售作业效率。以云计算、人工智能、大数据、物联网、移动互联网为代表的新一代网络信息技术在采购、仓储、营销、销售、结算等零售各环节的渗透和应用,提高了零售作业效率。如物联网技术,通过传感设备,如射频识别、红外感应器、全球定位系统、激光扫描等,按约定协议将任何物品通过物联网域名建立连接,在物品与物品之间进行信息交换和通信,如消费者走出店面时自动结算、基于店内消费者数据全面分析的布局优化和客户追踪、根据消费者位置及过往消费记录实时定向推送个性化促销以及基于自动货架和库存监控补货的库存优化。相较于传统物理方式,技术的应用可以大幅缩短零售作业流程,降低促销、补货等成本,提升零售企业的经营效益。

二是技术应用增加新的体验场景。在零售场景中应用人工智能、VR(虚拟现实)、AR(增强现实)等前沿技术增强了服务的体验,同时也创造出全新的体验模式。如Amazon Go通过使用计算机视觉、传感器和深度学习技术创造了令人耳目一新的线下购物模式。消费者走进商店后在手机端登录Amazon Go应用,所有选购自动加入电子购物车,买完东西直接离开门店,Amazon Go将直接在手机后台自动完成支付而不必排队等候付款。此外,VR和AR技术的运用也如火如荼,VR可以拓展虚拟体验场景,而AR则将虚拟信息“嵌套”在现实场景并融为一体,情景式交互体验解决消费者“试用”需求,服

装、彩妆、家具家装等重体验品类应用空间广阔。如家装可以推出AR应用，依托实景展示效果，珠宝商也可以推出饰品AR试戴提升客户体验。未来类似Amazon Go的创新商业模式将层出不穷，或给零售行业带来新一轮的发展机遇。

三是大数据是企业未来竞争的核心。以客户为核心的追求客户体验的市场需求促使零售企业加快在IT信息系统，如门店智能感知互动系统、企业私有云、大数据、供应商关系管理SRM、WMS仓储管理体系等方面的投入和建设，在此基础上通过技术手段实现商品流、信息流、资金流的数据化，数据是做好产品体验、客户服务的基础，为精准营销、广告投放、舆情分析、上下游产业指导、社会资源整合等提供支撑，企业未来比拼的是收集、处理、传递、应用数据的综合能力。让消费者可识别、可触达、可分析、可服务，最后实现可转化，即流量的变现，是零售企业不断进行数据化运营和运营数据再处理的动力，也是零售综合竞争优势的体现。

（四）创新激励机制激发企业发展动力

一是经营模式上的创新。通过经营模式培养人才、激励人才，典型的代表是阿米巴经营模式。阿米巴本义是指单细胞原生物，这类生物的特点是会根据环境改变自己的形态并进行细胞分裂，从而适应周边的环境。阿米巴经营模式是京瓷公司的创立者稻盛和夫根据企业经营经验构建出来的经营模式，它是把组织划分成一个个的5-10人的小团体，通过与市场直接挂钩的独立核算机制运营，在公司内部不断培养具备经营者意识的人才，实现全体员工共同参与经营的“全员参与

型”经营模式。阿米巴经营模式能最大限度地发挥基层员工的积极性和管理才能，零售企业比较合适阿米巴经营模式的导入，如京瓷集团旗下咨询公司为520家企业导入了阿米巴，其中批发零售企业74家（占比超过14%）。

二是股权模式上的激励。根据经济学上的不完全契约理论，参与在支付完工资和融资成本等之后的企业剩余收益的分配，可以有效激励员工努力工作。股权激励是在某种程度上，让员工成为企业的所有者，企业经营的好坏就与员工自身利益密切相关，以此进一步调动企业内部员工的积极性。股权激励方式现已经成为大多数企业激励所必须的制度安排，主要包括股票期权、员工持股计划、限制性股票激励计划和管理层收购（MBO）等形式。阿米巴经营模式让“人人成为经营者”，运营稳定后，通过股权激励的方式提高员工主人翁意识和工作积极性，是较为可靠的做法和有效途径。

（五）政策法规引导零售健康发展

目前，我国有关零售业方面的制度建设、法律规范还不完善，行业结构失调、经营功能雷同、产品同质化程度高、网点布局不合理等现象较为突出。因此，应从顶层设计角度，制定相应的零售政策法规，同时发挥行业协会的作用，促进我国零售业持续健康发展。国务院办公厅在2016年11月11日印发《关于推动实体零售创新转型的意见》，对推动实体零售“由销售商品向引导生产和创新生活方式转变，由粗放式发展向注重质量效益转变，由分散独立的竞争主体向融合协同新生态转变”的三大转变做出部署，提出5大类16项具体措施

推动实体零售商转型升级，释放发展活力。这是少有的单独针对实体零售业的政策文件，在当前零售行业处于供给过剩、成本攀升的困局中，政府出台针对实体零售业的指导意见，为实体零售企业“进一步降低流通成本、提高流通效率”指明了转型变革的方向。通过加强网点规划，特别是加强城市大型购物中心的规划，可以借鉴国外经验，以百万人口拥有数量等指标为参考进行科学布局，避免商业设施的重复建设；还有推动简政放权、减轻企业税费负担，如可以考虑优化零售企业跨区经营设立分支机构程序、降低地方政府征收的地方基金比例，如绿化、水利等基金，促进公平竞争、完善公共服务、加强财政金融支持等方面加强对零售企业的政策倾斜，让实体零售在经济发展新常态中释放潜能、提质增效，成为社会消费新引擎。

此外，随着政府职能的转变，政府管理逐渐由微观转向宏观，今后应重视相关零售行业协会作为承接政府职能转变的重要载体。可以借鉴日本零售商协会、百货店协会、购物中心协会等行业协会组织在零售业发展过程中发挥的重要作用。我国也应充分发挥中国连锁经营协会、中国百货经营协会等团体组织在协调零售行业发展、收集市场信息，传达和推动零售业政策等方面的积极作用。如在上述《意见》中，商务部也将委托中国连锁经营协会在部分中心城市选择样本项目，编制发布购物中心发展指数和便利店景气指数、开展“零售企业技术应用专项调查”并征集技术创新案例等工作。

作者单位：中国社会科学院财经战略研究院