

中国零售研究

Chinese Retail Research

第2卷第1辑（总第3辑） Vol.2 No.1, Jun. 2010



清华经管学院
Tsinghua SEM



中国零售研究中心
China Retail Research Center

- 中国百货店：联营，还是自营/李 飞
- 本土连锁便利店企业核心竞争力评价方法研究/徐印州 相晓伟
- 自有品牌对零供博弈关系的影响分析/李健生 闫传强
- 沃尔玛在中国市场的扩张：模式、进程及战略演变/丁 涛 杨宜苗
- 我们应该研究中国式管理的什么/李 飞 薛 镭
- 奢侈品消费动机解构的实证研究/张梦霞
- 高档化妆品平面广告定位点的沟通模式
——基于《VOGUE服饰与美容》杂志化妆品广告的研究/曹雯斐



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国零售研究. 第2卷. 第1辑: 总第3辑 / 李飞主编.
—北京: 经济科学出版社, 2010. 7
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9496 - 9

I. ①中… II. ①李… III. ①零售商业 - 研究 - 中国
IV. ① F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104756 号

责任编辑: 金 梅 赵 蕾
责任校对: 王苗苗
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亭

中国零售研究

第2卷第1辑 (总第3辑)

李 飞 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191540
经济理论编辑中心电话: 88191435 88191450

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: jjll1435@126.com

北京中科印刷有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 11.25 印张 210000 字
2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9496 - 9 定价: 30.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

Editorial Board, Chinese Retail Research

Editor-in Chief LI Fei, Tsinghua University

Deputy Editor-in Chief XIA Chunyu, Dongbei University of Finance & Economics
WANG Gao, China Europe International Business School

Members of Editorial Board

BAI Changhong, Nankai University
CHEN Heming, Beijing Circulation of Economic Research Center
CHEN Liping, Capital University of Economics and Business
CHEN Zhangwang, Fuzhou University
FAN Xiucheng, Fudan University
FANG Hong, Beijing University of Aeronautics & Astronautics
GU Guojian, Shanghai Business School
HE Mingke, Beijing Technology and Business University
HONG Tao, Beijing Technology and Business University
HUANG Jiangming, Renmin University of China
JIANG Minghua, Peking University
JIN Yongsheng, Beijing University of Posts and Telecommunications
JING Linbo, The Chinese Academy of Social Sciences
LU Xiao, Fudan University
QIAO Jun, Nanjing University of Finance and Economics
SU Chenting, City University of Hong Kong
WANG Chengrong, Beijing Institute of Finance and Commerce Management
WANG Haizhong, Zhongshan University
WANG Xuhui, Dongbei University of Finance & Economics
WU Peixun, Peking University
WU Xiaoding, Jilin University
YANG Qian, Beijing Business Management College
YU Shuhua, China Commerce Economic Research Center
ZHUANG Guijun, Xi'an Jiaotong University

Members of Academic Advisory Board

Barton A. Weitz, University of Florida, USA
Brenda Sternquist, Michigan State University, USA
Jonathan Reynolds, University of Oxford, UK
Marc Dupuis, European School of Management, France
CHU Xiuqi, China Commerce Association for General Merchandise
GAO Tiesheng, China Marketing Association
GUO Dongle, The Chinese Academy of Social Sciences
GUO Geping, China Chain Store & Franchise Association
HUANG Guoxiong, Renmin University of China
REN Xingzhou, Development Research Center of State Council
XIE Jinhong, University of Florida, USA
XIE Zhihua, Beijing Technology and Business University

主 编 的 话

本辑中的9篇论文分为四个板块。在主题板块中,“中国百货店:联营,还是自营”是中心项目“中国零售业盈利模式研究”的阶段成果,指出了自营和联营两种方式并存的发展方向,并为供应商和百货店提出了联营方式下的应对策略。广东商学院徐印州教授等的“本土连锁便利店企业核心竞争力评价方法研究”,提出本土连锁便利店企业核心竞争力的构成,利用层次分析法来构建一个全面的本土连锁便利店企业核心竞争力评价模型。东北财经大学李健生副教授等的“自有品牌对零供博弈关系的影响分析”,认为引入自有品牌不仅是零售商获取高额利润的重要手段,更是对抗制造商直销渠道策略的重要武器。东北财经大学丁涛等的“沃尔玛在中国市场的扩张:模式、进程及战略演变”,描述了沃尔玛在中国市场的扩张历程,并揭示了其扩张模式及背后的战略演变。“我们应该研究中国式管理的什么”是中国企业联合会“中国式企业管理科学基础研究”项目的部分研究成果,在回顾和评价相关文献的基础上,重新提出了中国式管理的重点研究对象、内容和方法。

本辑新增的“奢侈品研究”板块中,首都经济贸易大学张梦霞教授的“奢侈品消费动机解构的实证研究”,对我国消费者的奢侈品消费动机特征进行实证研究,并提出了相应的营销组合策略建议。清华大学曹雯斐的“高档化妆品平面广告定位点的沟通模式”,采用统计分析方法,对高档化妆品平面广告定位点的沟通模式进行了研究,得出一些有意义的结论。

在“案例分析”板块中,清华大学经济管理学院零售管理课程班的“火锅店稳定高速成长的定位地图”,运用定位地图的理论框架,采用规范的案例研究方法,对“海底捞”火锅店进行了系统研究。

在“行业研究报告”板块中,“中国购物中心发展的特点和趋势”分析了中国购物中心的开发动力、城市覆盖率、主力形态以及对社会消费的影响等,指出了其发展的主要特点和趋势。

这些研究论文从不同角度反映了中国零售业发展的现状,我们对各位作者表示衷心的感谢。希望大家共同努力,不断推动中国零售学术研究水平的发展。

李 飞

2010年6月于北京清华大学

中国零售研究

第2卷第1辑（总第3辑）

目 录

主编的话

中国百货店：联营，还是自营/李 飞	1
本土连锁便利店企业核心竞争力评价方法研究/徐印州 相晓伟	20
自有品牌对零供博弈关系的影响分析/李健生 闫传强	42
沃尔玛在中国市场的扩张：模式、进程及战略演变/丁 涛 杨宜苗	51
我们应该研究中国式管理的什么/李 飞 薛 镭	65

奢侈品研究

奢侈品消费动机解构的实证研究/张梦霞	73
高档化妆品平面广告定位点的沟通模式 ——基于《VOGUE 服饰与美容（中国版）》杂志化妆品广告的研究/曹雯斐	88

案例分析

火锅店稳定高速成长的定位地图 ——基于海底捞火锅店的案例研究/清华大学经济管理学院零售管理课程班	108
---	-----

行业研究报告

中国购物中心发展的特点和趋势/中国购物中心产业资讯中心	152
-----------------------------------	-----

研究动态

国内研究动态	164
国外研究动态	167

零售学者介绍	171
--------------	-----

Chinese Retail Research

Vol. 2 No. 1, Jun. 2010

Table of Contents

Editor's Notes

China's Department Stores: Joint-operation or Self-operation? /LI Fei	19
Evaluation Method Study on Core-competency of Local Convenience Store Chains /XU Yinzhou XIANG Xiaowei	32
An Analysis on the Impact of Private Brand on the Game between Retailers and Suppliers /LI Jiansheng YAN Chuanqiang	50
Walmart's Expansion in Chinese Market: Mode, Process and Strategy Change /DING Tao YANG Yimiao	64
What should be Researched in Chinese-Style Management /LI Fei XUE Lei	72

Luxury Research

An Empirical Study on Consuming Motive Features of Chinese Luxury Consumers /ZHANG Mengxia	87
Marketing Communication Mode of Positioning Point of High Grade Cosmetic Plane Advertisements /CAO Wenfei	106

Case Study

The Positioning Map of Hot Pot Restaurant with High-speed Growth: A Case Study on "Hai Di Lao" /Retailing Management Class, SEM of Tsinghua University	137
---	-----

Research Report

The Characteristics and Development Trend of China Shopping Center /Industry Information Center of China Shopping Center	163
---	-----

Research Trends

Domestic Research Trends	164
International Research Trends	167

Retail Scholar Introduction	171
-----------------------------------	-----

中国百货店：联营，还是自营*

李 飞

(清华大学经济管理学院, 北京, 100084)

摘 要 中国百货店应该自营还是联营, 引起了广泛的争论。本文在界定相关概念的基础上, 提出了相关分析框架。分析了自营和联营各自的利弊, 研究了各自的演化轨迹和生存条件, 指出了自营和联营两种方式并存的发展方向, 最后为供应商和百货店提出了联营方式下的应对策略。主要观点是: 自营和联营各有利弊, 主导经营方式选择的力量来自于大的品牌供应商, 而不是百货店, 因此百货店联营还会大比例长期存在下去, 政府不必采取强制措施迫使百货店转型为自营方式, 联营是水到渠成的结果, 自营回归也需要水到渠成。当然, 工商双方都需要适应联营方式, 进一步调整关系, 核心还是站在消费者立场上, 提供顾客满意的产品和服务。

关键词 百货店 经营方式 联营 自营 引厂进店 出租柜台

1 引 言

中国百货店究竟应该联营还是自营? 这一问题成为近两年中国零售理论界、企业界和国务院领导同时非常关注的话题。伴随着金融危机的爆发, 2009年相关讨论达到高潮, 国务院领导进行批示, 商务部多次召开企业、协会和专家的座谈会。在6月19日商务部召开的“全国零售业经营管理现场会”、11月6日中国连锁协会召开的第十一届中国连锁业会议和12月9日清华大学中国零售研究中心召开的第五届中国零售论坛上, 都不约而同地将该问题作为会议的主题。11月11日, 北京市商业企业管理协会、北京百货商业协会也专门召开百货店自营模式经验报告会暨研讨会, 联商网还组织了网友的大讨论。商务部副部长姜增伟在2010年3月13日“两会”期间的新闻发布会上, 提出“要大大提高自身经营比重, 要提高到50%、60%、70%、80%”。在2010年3月底召开的中国百货业高峰论坛上多位百货店的总裁又针对这一问题进行了讨论。

讨论参与人员之多、来源之广前所未有, 观点也是五花八门。对于目前中国百货业的经营方式究竟是联营还是自营远没有达成共识, 而这个问题又被认为是关系中国百货业生死存亡的大问题, 不能回避。因此, 急需对这个问题进行更为系统和全面的研究。

2 应该如何分析自营和联营的问题

对我们研究的问题, 学者们还远没有形成一致的概念。因此, 在研究问题之前, 我们需要界定相关的概念, 以使我们在同一语言环境下进行讨论, 并且不引起误解, 在此基础上提

* 本文是清华大学经济管理学院中国零售研究中心“中国零售业盈利模式研究”项目(100004003)的部分成果。
李飞, 清华大学经济管理学院教授、博士生导师。

出我们的分析框架。

2.1 概念界定

经营方式,通常是指所有者类型,如国有、合资、外资等,我们这里是指百货店经营的具体形式,以是否转移和何时转移商品所有权为标志,分为自营、联营、出租柜台和代销四个类别,它是零售业盈利模式的内在形态。

2.1.1 自营

百货店自营,是指百货店买断制造商或代理商的产品,在自己的店铺进行零售,传统的自营费用自己承担,利润归自己所有。在自营模式下,购销差价是最为主要的收入和利润来源。购销差价,也称“进销差价”,是指百货店经营同一商品的销售价格与购进价格的差额。它是为补偿商品购销过程中流通费用、支付税金,并使经营者获得一定利润所需要的。

2.1.2 联营

百货店联营,是指百货店与制造商或代理商之间,按照合同约定各自独立经营,其权利和义务由合同约定,各自承担民事责任。销售前,零售商一般不取得商品所有权;商品售出后,所有权同时完成向零售商和顾客的转移。具体是指,零售商为制造商或代理商提供经营场地以及相应的综合管理(促销、店面、卫生、安全、环境等),监督进店的商品,负责(或不负责)导购、统一(或不统一)收银等服务,制造商或代理商向零售商缴纳联营扣点(或转让购销差价,如化妆品、家用电器等)。

联营扣点,是指零售商按销售额的一定比例向制造商或代理商收取的费用。比例数额由双方谈判确定,具体有三种方式:一是按实际销售额进行收取;二是按保底销售额收取,即由零售商确定保底(最低)销售额,无论制造商是否完成这一数额,都按这个数额的一定比例缴纳联营费用;三是综合方式,未达到保底销售额,按保底销售额缴纳,超过保底销售额,按实际数缴纳。一般按月缴纳。

2.1.3 出租

出租,意为出租柜台或铺面,具体是指商业(包括服务业)企业或者个体工商户,将自有或者自用的部分商业柜台及相关的营业场地和设施交由其他商业(包括服务业)企业、生产企业或者个体工商户从事经营活动,并收取一定租金或者报酬的行为。商场出租柜台,一般不对入驻商户的商品进行经营方面的管理。

租金,是指零售商向承租柜台或铺面的制造商或代理商收取的相关费用,一般以平方米为单位收取,具体金额根据商店或货位所处位置进行确定。

2.1.4 代销

百货店代销,是指百货店接受制造商或代理商的委托,在自己的店铺为其零售商品,通过收取一定代理费的方式赚取收入和利润,不负责代理商品本身的盈亏。在代销方式下,除

产品本身产生的损耗费用外，零售商运营的相关费用一般主要由自己承担。因此，代销费是代销模式下最为主要的利润来源。**代销费**，是指零售商根据代销商品实际销售额的一定百分比，向制造商或代理商收取的零售费用。费用比例多少由双方协商谈判决定。

我们在相关文献回顾的基础上，对百货店四种经营方式进行比较，以发现它们之间的相同点和差异点（见表1）。

表 1 四种经营方式中百货店的权利和义务

经 营 方 式 特 点		自 营	联 营	出 租 柜 台	代 销
绩效层面	商品所有权 主要利润来源	买断后拥有 购销差价	没有 联营扣点	没有 铺面租金	没有 代销酬金
顾客层面 (营销组合层面)	商品选择权	全部选择权	选择品牌	选择供应商	选择品牌和品种
	价格控制权	全部控制权	很少控制权	没有控制权	部分控制权
	促销管理权	全部管理权	合作管理权	没有管理权	部分管理权
	商品陈列权	全部（地点、 规模、风格）	部分（地点）	部分（地点）	全部（地点、 规模、风格）
	统一收银权	统一收银	大部分统一	两可	统一收银
	售中服务执行	百货店	供应商	供应商	百货店
流程层面	售后服务执行	百货店	双方	供应商	百货店
	采购流程管理	百货店	供应商	供应商	百货店
	配送流程管理	百货店	供应商	供应商	供应商
资源层面	销售流程管理	百货店	双方	双方	双方
	商场管理人员	百货店	百货店	百货店	百货店
	销售人员	百货店	供应商	供应商	百货店
	卖场设施	百货店	百货店	百货店	百货店
	商场品牌	百货店	百货店	百货店	百货店

2. 1. 5 相关收入

在自营、联营、出租和代销四种条件下，都有可能产生一些共同的收入，作为主要收入来源的重要补充。

通道费用，是指零售商在商品定价之外，向供货商直接收取或从应付货款中扣除或以其他方式要求供货商额外负担的各种费用。一般包括进店费、条码费、节日赞助费、店庆赞助费、堆头费、海报费、老店翻修费、新店开业赞助费、新品上架费、咨询服务费、配货费和返利等（上海市商务委员会，2002）。也有人将其归纳为三类：（1）与进场有关的费用，如开户费、新品上架费、条码费等；（2）与促销有关的费用，如广告费、堆头费和端头费等；（3）摊派费用，如新店开张费、店庆费、节庆费和物流费等（李俊阳，2009）。

年终销售返点,是指零售商在年末向供应商按销售额的一定比例收取的费用,也被称为返利。

应付款,是指零售企业在经营活动过程中,因采购商品、购买设备、接受劳务供应以及代理收银,应付未付供货单位的款项。一方面减少自己的资金费用,另一方面可以增加自己的利息收入。

预收款,是指零售企业在经营活动过程中,预收顾客的购物款,延迟供货的行为,例如各种形式的购物卡。

2.2 分析框架

为了更有实用性,我们站在百货店自身决策视角对这个问题进行分析。要清晰回答中国百货店自营还是联营,需要回答以下两个问题:一是哪一个更有必要,即自营和联营谁优谁劣?二是哪一个更有可能,即自营和联营存在的条件是什么?必要性和可能性二者缺一不可。只有在这两个问题清晰的基础上我们才能得出结论:中国百货店现在及未来究竟应该自营还是联营?我们提出了相应的分析框架(见图1)。

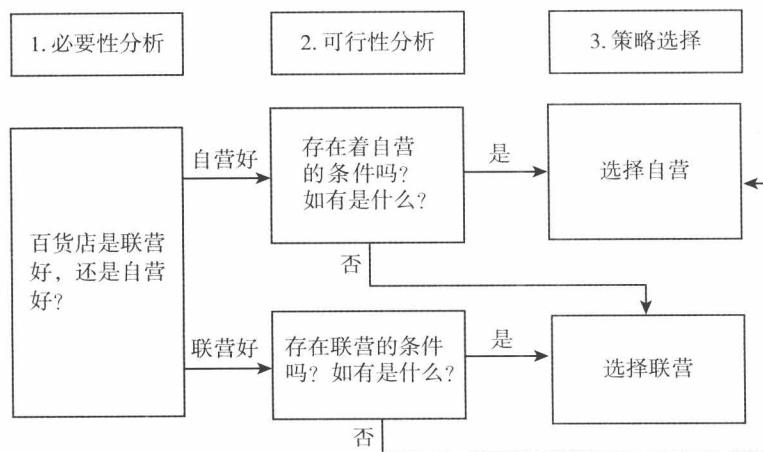


图1 关于自营还是联营的分析决策

3 究竟是自营好还是联营好

已有讨论得出许多有价值的成果,但是也有三个明显的局限性:一是很多讨论没有区分百货店与大型综合超市的差别,过多局限在通路费的讨论上,但是通路费并不是百货店联营的本质特征;二是一些讨论局限在某一个方面,缺乏全面和系统的分析;三是对其弊端看得过多,对联营有一定的妖魔化倾向。我们这里的讨论:一方面集中于百货店这一种业态的联营问题;另一方面,我们需要进行更为全面系统的观察与研究,以恢复事物的本来面貌。

3.1 已有文献的归纳

我们通过互联网搜集了具有代表性的相关观点。同时,举办了一场座谈会,参加了其他

单位组织的两场相关座谈会，全过程进行了录音或速记。举办的一场座谈会是2009年12月9日清华大学中国零售研究中心召开的第五届中国零售论坛。参加的两次座谈会分别是：2009年11月11日北京市商业企业管理协会和北京百货商业协会召开的百货店自营模式经验报告会暨研讨会，2010年4月23日北京海淀区商业联合会召开的零售企业盈利模式创新座谈会。我们在文献回顾和座谈会资料整理的基础上，归纳了联营的利弊分析观点。为了提供学者和企业专家讨论的全貌，我们分别从社会的角度，在顾客、零售商、供应商（制造商和代理商）三方面进行归纳（见表2）。

表2 关于百货店联营模式利弊的观点归纳

提出者	顾客视角	零售商视角	供应商视角
吴小丁，2008	弊：“服务集约型”特征变异	弊：否定部门管理的核心技术；冲击百货店营销体系；风险转嫁给供应商	弊：承担更多零售风险
金玉华，2010		弊：利润空间受到挤压；失去对定价权控制；商品同质化；服务品牌难以形成；难以建立自己的核心竞争力（零售，已经没有“售”） 利：减少资金投入；降低经营成本；减少风险	弊：承担更多风险 利：掌控定价权；派出销售员；决定进店商品
白森森，2010	弊：挑选差异化商品难；不解五花八门的促销招数	弊：同一厂家进驻不同百货店，造成商场之间品牌同质化；商场不负责采购、销售、库存，丧失了对经营的掌控，商家由此陷入价格战怪圈，盈利水平下降 利：无需自行采购商品，降低流动资金占用；无需大量一线员工，降低劳务成本；既不会发生库存积压又能够及时调整品牌，降低了经营风险	
Z. John Zhang, Kinshuk Jerath, 2009	利：商品价格更低（供应商自己控制）	利：收取更多的租金；吸引客流；品牌差异化会减少店铺之间的竞争，否则过度竞争	利：获得更多的销量和利润
陈立平，2009	弊：服务功能弱化；顾客差异化选择减少；商品价格提高	弊：经营能力基本丧失；店铺的同质化；丧失了商品选择权、定价权、卖场和服务支配权 利：增加进场费收入	弊：增加进场费支出
顾国建，2009	弊：商品价格提高；商品质量降低	弊：经营能力弱化 利：增加通道费收入；转移零售风险	弊：承担更多零售风险；增加进场费支出
卢晓，2009		弊：失去代理权导致对品牌的控制力弱化，不得不向大品牌缴纳装修费等	
黄海，2009		弊：拿不到主要的经营利润，仅拿到管理费、保底+提成	

3.2 我们的补充分析

已有分析会为我们洞察联营的利弊提供基础,但还不能回答联营好还是自营好。因为任何一种经营方式的利与弊,都有一定的存在前提,抛开这些前提,许多结论会变得令人怀疑,因此我们需要在消费者、供应商和百货店三方面,进行更为全面和系统的分析。

3.2.1 联营对消费者真的比自营坏吗

从商品方面看,很多人认为联营商品同质化严重,使顾客的选择范围缩小。其实,这与联营这种方式没有关系,当初引厂进店就是为了丰富百货店的商品,才得以发展起来,固化为联营方式的。一方面,同质化与全社会商品的丰富程度有关,另一方面,畅销的品牌总是占总量的20%左右,因此自营也不会完全改变这种同质化现象。相反,联营中的供应商会针对不同的百货店定位,进行了统一品牌不同产品的差异化(如奢侈品和时尚品牌在各个百货店的商品结构并不完全一样,而是进行了不同的精心组合),而百货店在联营中也可以选择不同品牌实现差异化。

从价格方面看,联营的影响方向一直存在着争论。一种观点认为,联营时供应商控制价格,为了扩大市场占有率会降低商品价格(Z. John Zhang, Kinshuk Jerath, 2009);另一种观点认为,供应商会把百货店收取的费用转嫁给消费者,不得不提升价格(陈立平, 2009; 顾国建, 2009)。其实在供过于求的充分竞争时代,消费者是市场的主导,真正控制价格的是消费者,近几年百货店的频繁促销打折,毛利率降低,就说明联营并不是价格升高的关键影响因素。

从服务方面看,联营也并没有降低服务质量。“在百货店中,一线导购员是企业文化、经营理念、服务模式最直接的承载者和传递者,但在联营模式下,一支建立在流动沙丘般基础之上的服务队伍要打造服务品牌面临着诸多困难”(金玉华, 2009)。但是,优秀的百货店对联营的供应商有规范的服务要求,况且国际品牌本身的服务标准大大高于自营时百货店的水准。在联营条件下,青岛阳光百货创新了一次性退换货服务,北京燕莎友谊商城创新了客户关系管理,当代商城创新了系统的服务管理,说明联营模式下仍然不影响为顾客提供满意的服务。不可否认的一个事实是,目前联营之后的高档百货店的服务水平,已经大大高于自营时代。即使我们不能得出联营比自营服务水平更高的结论,但是至少没有影响百货店服务水平的持续提升。

3.2.2 联营对供应商真的比自营坏吗

有趣的是,国内学者异口同声认为联营对供应商有很多不公平,但是国外学者则认为联营对供应商好处多多,最大的好处是吸引客流、增加销售和利润(Z. John Zhang, Kinshuk Jerath, 2009)。而认为联营对供应商不公的主要说法是:供应商承担了商业风险和通路费用。

供应商承担风险和费用是否过多,应该看他们获得利润的多少。这个问题不能一概而论。实际上,一个成熟和受顾客欢迎的品牌,自然得到市场的奖赏,支付的联营扣点很低

(大概为 10%，很多都低于此标准，保底也经常被免或百货店倒保底)，甚至由百货店支付装修费用（每平方米 1 万~3 万元，最高者达 7 万~9 万元，据称上海市一家百货店为引 GUCCI 进店就贴了 2 000 万元的装修费）和提供流动资金（多者达 2 000 万元），它为百货店的形象提升作出了巨大贡献，因此利润十分丰厚。相反，一个不成熟的品牌，不能证明为百货店的客流和形象做出很大贡献，就需要支付较高的联营扣点，自己负担装修的费用等，在没有理想销售量的情况下，就有可能面临经营困境，但这是市场经济中正常的经营风险。一些出口转内销的企业面临这种困境是非常正常的，因为它们的产品和品牌并没有在国内市场得到成功的验证，在自营模式下百货店也并不一定就买断它们的产品进行销售。

至于百货店延付供应商应付款，这在自营模式下也仍然存在，与联营模式关系不太大，而是与商品供求状态密切相关。据调查，因为商品畅销，美的空调在 2009 年就对很多商场实施了先付款后提货的政策。而一些百货店在金融危机的 2009 年，也对供应商采取了周结款的政策，半月结款已经不是个别现象。

可见，联营对供应商不都是坏处。至少还有两个方面的好处：一方面可以使没有条件进百货店的中小品牌通过自担风险的联营方式进入，避免双方争论市场前景而把供应商自认为优秀的产品拒之门外；另一方面还可以使成功的一、二线品牌获得超额利润回报，并在百货店中得到扶持和发展，真正实现优胜劣汰的目的。“零售商和品牌商常有矛盾，品牌商认为零售商总是高高在上，会对品牌商提出种种要求，设立所谓比较高的门槛。零售商也认为知名度大的品牌在进商场时比较难，他们会在位置、面积、扣率等方面提出条件，这可能也是品牌商和零售商因为目标市场定位不一致所导致的结果”（池洋，2007）。

3.2.3 联营对百货店真的比自营坏吗

俗话说，鞋合适不合适，只有脚知道。在这个问题上，百货店老总们似乎更有发言权。北京当代商城总裁金玉华认为，联营无疑有一定的弊端，如百货店的利润空间受到挤压，失去对定价权的控制，商品同质化和服务品牌形成受到影响，难以建立自己的核心竞争力（零售，已经没有“售”）。但是，联营也有它明显的好处，如减少百货店的资金投入，降低经营成本，降低风险等。北京翠微大厦股份有限公司总经理张丽君认为，在高档百货店竞争中，品牌和商品是差异化最为关键的要素，而联营是国际大品牌偏好的与百货店的合作方式，因此联营可以更有力地吸引大品牌的进入。

学术界和理论界分析联营对百货店的负面作用时，大多着眼于未来，随着百货店零售功能的丧失，可能使其生存和发展空间变窄，赚钱的维度不断萎缩。其实，联营条件下百货店的经营并非没有技术含量，诸如如何筛选有前景的品牌、如何打造自身的竞争优势、如何进行整体促销、如何选择更好的店铺位置和店内布局、如何管好店中店并协调它们之间的关系等等，还是存在很多超越“二房东”的职能。“二房东”出租，是供应商以支付租金的方式在百货店开设独立的卖场，百货店仅仅通过收取租金来完成双方的合作。联营方式与此不同，百货店承担的工作要多得多，包括店内装修、服务人员培训、现场服务管理、商品质量控制、统一收银管理等，对于商品的销售过程全程参与，而出租方式百货店不参与销售（池洋，2007）。因此，那些把百货店视为“二房东”和“食

利者”的看法,并不是非常的客观,我们不能否认百货店在零售环节创造了超越“二房东”的独特价值。

总之,无论是自营还是联营,对于百货店来说,都是有利有弊,我们无法抽象地得出谁比谁好的结论。“百货店搞不搞自营,不是我们百货店老板自己想搞还是不想搞,而是经营环境和经济形势等客观原因,使得大部分的百货店不得不走上这样一条路”(黄海,2009)。因此,一种经营方式的存在和发展,不是百货店一家说了算,也不是百货店和供应商两家说了算,还要受到政府政策、消费需求和供求关系的制约。因此,我们需要分析联营和自营等经营方式,谁更适合现存生存和发展的条件,这是百货店选择经营方式的重要依据。

4 联营和自营需要怎样的生存条件

实际上,任何一种经营方式,都会对百货店或供应商有利有弊,利大于弊还是弊大于利,取决于百货店和供应商的个体特征(如大品牌喜欢百货店联营,小品牌喜欢百货店自营),而最终选择何种经营方式受经营方式选择机制的影响。如果某种经营方式有存在的必要,还要看是否具备可能性(生存条件):一是看百货店是否具有优势地位,如果与供应商达成共识,自然皆大欢喜,无论是否具有优势地位都有可能顺利实施;如果与供应商不能达成共识,就取决于在工商双方的实力对比。如果是强势供应商弱势零售商,就需要改变这种模式;如果是强势零售商弱势供应商,就可以实施这种模式;如果双方势均力敌,就需要通过博弈和调整建立一个大家都可以接受的模式。二是看零售商是否有实施这种模式的能力,如有,可以实施这种模式,否则也只好放弃。三是看政府法规条例是否鼓励这种模式,如是,可以实施这种模式,否则也只好放弃。这三个方面都受到宏观、微观环境和企业内部因素的影响。我们在前述分析的基础上,建立百货店经营方式形成机制或选择的模型图(见图2)。

4.1 历史考察:联营方式产生的背景

在我国经济体制改革之前,工业消费品基本上由商业部门统购包销。据统计,1978年,国营商业和供销合作社经营的工业消费品范围内,批发商业收购部分占货源总值的87.8%,零售商业收购部分占5%,其他部门和工业自销部分只占7.2%(郭今吾,1998)。

1978年下半年起,商业部门改进工业消费品购销形式,工业部门扩大企业自主权,工业自销比例逐渐扩大。1980年3月,全国商业厅(局)长会议正式建议取消工业品包销,分别采取统购统销(统配)、计划收购、订购、选购四种形式,1981年起四种购销形式在全国实行。除了统购统销的11个品种、计划收购的24个品种、订购的58个品种之外,其他均属于选购商品,工业部门可以自销,商业部门可以选购。这一政策的变化,是工商联营的基础和前提(郭今吾,1998)。

(1) 代批代销。伴随着市场紧缺状况的缓解,工业部门自销出现了一定的困难。1982年上半年,一些地区的国营商业开始接受工业部门的委托,试办代批代销业务,即商业部门代理工业企业批发或推销商品。商品在售出前,仍归工业企业所有;价格由双方协商议定,

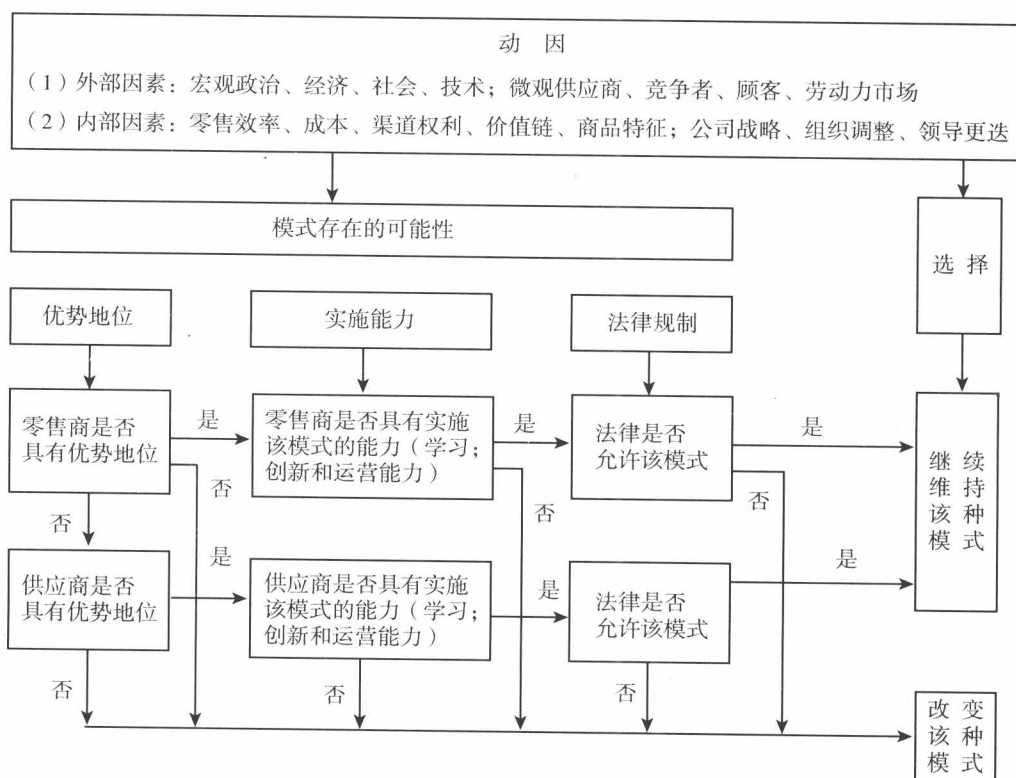


图2 关于经营模式形成机制的框架

售出后办理货款结算。这种形式，工业企业可从扩大产品销售、避免造成积压中获得经济效益；商业企业可从收取一定代理手续费中得到好处。

(2) 联营联销。伴随着代批代销业务的增加，国营商业与工业部门开展了更为紧密的合作，出现了联营联销，即商业企业和工业企业联合经营或联合推销商品的经营方式，具有“利益均沾，风险共担”的特点。具体做法，一般由工商双方组成领导机构，负责对联营产品的产量、品种、质量以及销售中的问题做出决定，利用商业渠道经营，日常业务由商业负责。产品价格，有的按出厂价，有的按生产成本加税金制定。费用、损失和利润，则根据双方承担的义务确定不同比例，进行分摊和分配。这种经营方式，弥补了工业部门自销力量的不足，扩大了“长线”产品的销售，有利于避免商业包销所产生的弊端。1982年这种方式得到推广，国营商业对工业品的收购由统购包销的单一形式改为六种形式（统购统销、计划收购、订购、选购、代批代销和联营联销）。但是到了1985年，工业消费品的统购包销已经不复存在了，厂商可以自由地选择分销渠道。

(3) 引厂进店。它是联营联销的伴生物，出现于20世纪80年代初期。当时的具体做法是：商店为特定厂家安排经营场地和设施，厂方派经销人员携带本厂产品直接到店挂牌销售。工商双方预订协议，商品按国家既定价格出售，销售款由商店管理，利润按协议分配（方维，1987）。引厂进店，不仅使承租者借助于国合商店的金字招牌而轻而易举地赚钱，而且为自营难以摆脱困境的商家带来了可观的经济收益。

(4) 出租柜台。它是指企业利用本单位经营有余的柜台（包括营业场所、场地、设施

等), 租赁给其他单位经营, 并由承租单位派出人员直接进柜营业。上海市政府规定, 对于不按出租单位现行财会制度进行核算的经销、联销、代销, 也属于出租柜台行为。20 世纪 80 年代末和 90 年代初, 在引厂进店的基础上, 出租柜台成为普遍现象。当时, 由于商店外的个体商贩非常活跃, 使百货店里空前冷落, 因此就由引厂进店延伸为引个体商贩进店。个体商贩不如自销的厂商容易管理, 在百货店摆脱困境的同时, 出现了商店摊贩化的倾向, 假货泛滥 (1995 年, 中共中央宣传部、原国内贸易部联合推出了百城万店无假货活动, 说明当时假货已经无处不在)。但是, 出租柜台给商店带来了更多的利益, 仅以扬州为例, 1994 年扬州市区商业网点每平方米营业面积平均盈利 360 元, 而柜台出租, 每平方米盈利要高出二三十倍 (谢宏章, 1996)。

(5) 回归联营。对百货店出租柜台一直存在着争论 (清明, 1993; 李飞, 2000)。到了 1991 年, 原商业部明文规定国营和合作商业零售业不准出租柜台, 但允许引厂进店, 并规定厂家设立专柜的数量不得超过商场柜台总数的 15%。1995 年 11 月 6 日, 原国内贸易部颁布了《国有大中型零售商店引厂进店管理暂行办法》, 规定引厂进店实行商店统一进、销、存管理, 统一收款, 统一销售凭证, 统一纳税, 统一受理解决消费者投诉并承担责任; 引厂进店的营业面积一般不得超过商店总营业面积的 20%; 不得借引厂进店之名变相出租柜台 (该法规在 2004 年废止)。其实, 1995 年上海部分百货店的引厂进店销售额占比约为 50% (王燕平, 2009)。

(6) 联营发展。90 年代中期, 中国城市出现了建设高档百货店的高潮, 超过了当时消费市场的容纳能力, 1996 年出现了第一家倒闭的百货店 (北京信特商业中心), 随后诸多百货店转型为小商品批发市场 (例如北京万通、万惠双安等)。此时, 一方面是百货店效益下降, 增加了经营的难度和风险 (采取购物中心出租铺面的形式可以摆脱困境, 如武汉广场成为当时的标杆); 另一方面是百货店越建越多, 而大多是房地产开发商的项目, 不擅长零售经营, 不得不让别人来经营。这两方面, 使招商方式的出租和联合经营得到发展和强化。

随着奢侈品品牌成为高档百货店争夺的紧缺资源, 它们进入中国就是从五星级酒店和高档购物中心租铺面开始的, 恰好百货店也采取联营的方式, 自然也就偏爱与百货店联营的方式。高档百货店联营比例从 90 年代中期的 50%, 发展至今天的 90% (王燕平, 2009) (见表 3)。

表 3 国内百货店经营方式比较

方式	品类	毛利率 (%)	收入比 (%)	付款方式	存货管理	存货风险	装修承担	工资承担
联营	服装鞋帽、化妆品、床上用品	15 ~ 20	90	售后结算	供应商	小	供应商	供应商
经销	一线化妆品、服装、高端家电	20 ~ 30	7 ~ 8	预付款	经销供/零售商	中	经销供/零售商	经销供/零售商
买断	季节性不强的珠宝、手表	30 ~ 40	2 ~ 3	预付款	零售商	大	零售商	零售商

资料来源: 申万研究所。

4.2 具体分析：联营演化的影响因素

通过前面的分析，我们可以看到百货店联营发展经历了三个阶段：厂商主导阶段、百货店主导阶段和混合主导的阶段。

(1) 厂商主导阶段（1981 ~ 1990 年）。在这一阶段，由于政府放开了工业消费品的购销政策，厂商可以自销，百货店可以引厂进店，而且联营对于双方都有好处，因此联营方式得以发展起来。在此阶段，市场整体处于供不应求的状态，有关单位 1988 年曾经对 505 种工业品进行供求排队，供不应求的商品仍有 201 种，占 39.7%，明显是厂商主导着联营活动。他们大多是有一定知名度的品牌，不必向商店缴纳很多费用，也可以及时地收到货款，因此可以获得理想的收益和回报。

(2) 商店主导阶段（1991 ~ 2004 年）。在这一阶段，政府政策有限允许联营方式的存在，1991 年规定不能超过营业面积的 15%，1995 年规定不能超过 20%，但实际上很多百货店突破了这一限令，到 2004 年这一比例超过了 80%，只有百货店附设的超市采取自营的方式。在这一阶段，市场趋势逐渐由供求基本平衡过渡至供过于求的时代，买者成为市场的主导。因此，百货店在与厂商打交道的过程中处于了主导地位，加之百货店受到超级市场、专业商店等新型业态的挤压，进入低利润率甚至无利润时期，难以从消费者手中获取更多的利润，由此开始向供应商收取各种费用或加大联营扣点。在此阶段，国际大品牌进入的数量还不多，国内品牌正在成长期，他们想进入的、好的百货店是紧缺的资源，因此不得不接受百货店的各种联营条件。

(3) 混合主导阶段（2005 年至今）。在这一阶段，限制联营的法律已经废止。主导联营很难分清是供应商主导，还是零售商主导。一方面是奢侈品品牌主导百货店，一方面是百货店主导中小品牌。

一是奢侈品主导联营。随着我国中产阶级和富二代的出现，城市消费由量的增加向质的提高方向转变，奢侈品消费市场逐渐形成。奢侈品品牌大规模地进入中国市场，恰逢中国百货店向豪华型调整，大品牌由五星级酒店向购物中心和百货店转移。仅 2004 年就有多个全球顶级品牌开展了大规模的公关活动，卡地亚艺术珍宝展、历峰集团故宫太庙高级钟表展及兰蔻、阿玛尼和路易·威登旗舰店开业典礼等等。到 2007 年年底，国际顶级奢侈品几乎全部进入中国大陆（王燕平，2009）。奢侈品具有稀缺性，在一个城市的店铺数也就 2 ~ 3 家，即使在巴黎、纽约、伦敦、东京和米兰等时尚之都，路易·威登、香奈儿、爱玛仕等顶级奢侈品牌全线专卖店的数量也就 3 ~ 5 家。因此，中国百货店为了吸引它们进入，必须承诺相关条件，其中就有联营，奢侈品公司偏好在自己的店里销售自己的商品。因此百货店为了提高形象和效益，必须引进更多的大品牌，而大品牌越多联营比例越大。

二是百货店主导联营。对于国内中小品牌来说，很难主导百货店，它们仅是高档百货店的补充，因此不想采取联营的方式，而百货店则让它们承担风险和一定的费用。何况，有些小品牌宁愿获得低利润也要和好的百货店合作，而且绝大多数都是有利可图的。当然，这种主导与百货店所在区域有关，国内较大品牌在一线城市可能不处于主导地位，但在二线以下城市则占据主导地位。例如，一家北京郊区的百货店为了吸引百丽进入，也仅仅收取 10%