

■ 本版撰文 本报记者 霍玉茜 杨颖 魏小央

编者按:自去年年初以来,传统零售市场的网购化热潮一浪高过一浪,不论是银泰百货、新世界、家乐福、沃尔玛这样的现代零售连锁终端渠道商,还是路易威登、万宝龙、奥康、百利这样拥有庞大连锁终端的品牌制造商,均在网购的巨大利益诱惑下涉足网上零售渠道。

然而,在电子商务发展得如火如荼的今天,很多专业电子商务网站尚且难以维继,传统零售企业的“触网”之路自然也很难一帆风顺。浩浩荡荡的“触网”传统零售大军遇到了很多问题,一时间,踌躇与冒进齐飞,左手与右手打架,本来处于“大势”的网络零售让传统零售企业备感纠结。

左右手“互搏” 传统零售企业“触网”很纠结

近年来,随着电子商务的迅猛发展,传统零售企业越来越意识到网络销售的重要性,纷纷抢滩网购市场。

据统计,2010年中国网民4.57亿,互联网普及率为34.3%;网购交易总额超过5000亿元,占社会消费品零售总额约3.5%;网络购物用户1.61亿,年增48.6%。中国网络零售处于一个快速发展时期。而在发展网络零售业的队伍中,传统零售企业“触网”的频率越来越高。据了解,在中国,2010年可以称得上是传统零售企业的电子商务元年。在经历了2009年的试水期之后,大量的传统零售企业进军电子商务市场,并且发展迅猛。苏宁易购、银泰百货、李宁、凌致、相宜本草等传统零售企业或品牌在电子商务上的表现都令人瞩目。

近日,中国电子商务研究中心发布的《2011年(上)中国电子商务市场数据》更是预计,传统零售企业“触网”将在未来呈现集团军式的爆发。

可以想象,未来传统零售企业投入更多的资源用于线上零售业务的开展,必然会对B2C电子商务模式的发展产生极大的推动作用,然而,这种推动作用是否能够持久,也有待考验。中国连锁经营协会日前发布的《2011年传统零售商开展网络零售业务研究报告》(以下简称《报告》)指出,传统零售企业“触网”后,尽管网络零售业务发展红红火火,但真正取得效益的少之又少。

传统零售企业缺乏网络销售定位

业内人士指出,表面上看,网络零售业务的“风景很美”,但是,传统零售企业抢滩网购市场可谓很纠结。首先在要不要“触网”的问题上,传统零售企业就存在着徘徊不前与大胆冒进的情况。据《报告》分析,目前,传统零售企业对待网络零售存在“不屑一顾型”、“畏难不做型”、“盲目投入型”、“谨慎进入型”等几种认识和态度。在是否开展网络零售、为何开展这一业务的问题上,很多企业高层并没有很清楚的认识。“意识”和体制问题是导致很多传统零售企业“触网”不利的原因。

“我比较同意《报告》分析出的‘意识’和体制的问题。”对外经贸大学经济学教授袁力告诉记者,如今,还有一些零售企业由于固守传统的零售思维模式或者对网络零售运营充满担心,对于网络零售不是“嗤之以鼻”,就是把它想象成不可逾越的障碍。而部分愿意尝试网络销售的零售商又因为盲目跟风,投入与产出不成正比,没有让网络零售发挥其应有的作用。而这些就是所谓的“意识”对传统零售企业“触网”所产生的影响,当然,对于身处其中的传统零售企业来说,固守传统与盲目跟风,都是不可取的。

除了“意识”之外,不少企业在运营体制上也存在问题。对于网络零售到底是传统零售企业的一个分支还是独立的运营主体,如何对网络零售进行管理,很多企业还没有明确的定位,缺乏准确的管理运作模式和架构。再加上,成立网络零售部门需要传统零售企业对原管理架构做出合理调整,进行业务流程再造,如何做好这些,成为了相关企业必须面对的挑战。

“网络零售是今后发展的一个重要趋势,如果处理得当,完全可以与传统模式形成互补效应。”袁力说,“对于‘意识’上的问题,企业要注意谨慎投入,而对于体制上的分歧,企业只要把握一个中心,那就是网络零售的终极目的是增加企业的销售额,线上、线下只是手段而已。将这个中心落实下去,协调好各个部门之间的关系,就能保证企业和谐运营。”

线上牵制线下 左手“打”右手

除了纠结于“意识”和体制的问题,在实际中,线上线下如何定价对传统零售企业的影响最为突出。如果线上线下价格统一,网络零售就没有竞争力。可是,如果网络零售的价格有竞争力,又无异于削减了自己实体店铺的销售额。这种左手“打”右手的竞争,使零售企业开展电子商务时,必须面对双重价格体系的压力。此外,由于电子商务和实体店铺同用一个品牌,有同样的进货渠道,但又属不同部门,考核时难免会激化两个部门的矛盾。

“定价是一个比较困难的问题,这需要每个企业仔细对比相关产品的销售数据后,根据实际情况进行。”袁力对记者表示,“具体来说,在建立网络零售业务之初,为了推广网络销售,可以将线上销售产品的价格定得相对低一些,让其得到更多的生存和发展空间。而在网络零售业务逐步成熟之后,就要注意根据线上、线下的具体销售情况调整产品的价格,慢慢找到线上线下的利益平衡点。”

袁力强调,传统零售企业要明白,线上线下销售针对的消费人群各有特点,线上消费多数图的是省时省力,线下消费多数为的是享受“逛街”的乐趣,要针对不同消费人群的购买习惯,调整相关产品的定价。这样,久而久之形成一定的模式后,价格矛盾带来的零售企业内部电子商务和实体店团队之间的矛盾也将逐步消失。

网络零售预期难以估计

然而,形成模式一般都需要一个较长的过程,这增加了网络营销成本和盈利的计算难度。袁力表示,网络营销本来就充满不确定性,再加上,没有了接触产品的直观感受,消费者的购买欲望往往会大打折扣;对于价格较高的产品来说,很多消费者对实体店更

为信赖,这些都加大了网络零售的风险预期。

据了解,开展一个业务覆盖全国、达到亿元销售规模的网络零售业务,初始投入至少要在3000万元以上。如果用这笔钱投资实体店可能3年就可以得到回报,但是如果用来投资网络零售则很难估算什么时候能盈利,在这些不确定的预期下,本来处于“大势”的网络零售一时间变成了鸡肋。

“零售企业想要在陌生领域取得成绩是需要时间的,可往往在这个过程中,风险不易控制,难免遭遇变故。”袁力建议,网络市场的盈利,靠的是消费者的认可。可以在细节上多下功夫,例如在网站上放置实物图片,并配以详尽的描述,来弥补线上消费直观感受的不足,逐渐争取更多的顾客。

专家表示,在成本控制能力、财务运作能力、品牌价值、供应体系、分销渠道等方面,传统零售企业都具有较大的优势。随着传统零售企业加速“触网”,进入网络零售领域的传统零售企业,如果可以依托自己的资源优势,借助传统实体的供应链资源和品牌优势,形成传统零售与网络零售的优势互补,那么“1+1大于2”的效应并不是不能实现。



三招摆脱 网络零售“表面风光”

近年来,传统零售企业进入电子商务的趋势已经越来越明显。在继苏宁、国美先后进入家电网购市场之后,银泰百货、新世界等大型百货商场也纷纷“触网”。据中国连锁经营协会统计,在2010年连锁百强中,有52家开展了网络零售业务。

近日,国际零售巨头家乐福终于也按捺不住“触网”的冲动,正式宣布在广州与团购网满座网全面展开合作。

对于与团购网站合作这一拓宽营销渠道的新尝试,家乐福表示,与团购网站合作以后,预计大宗商品的团购营业额会比上年同期增长3倍。然而,业内人士却担心,很多传统零售企业在“触网”后,只是表面风光,尽管家乐福采取了一种较为稳妥的方式“触网”,但是能真正获利或许还需要很长时间。面对大规模的企业“试水”网络零售,专家也提出了自己的建议。

与网站合作是捷径

业内人士指出,目前不少传统零售企业自建的电子商务平台更多地是起一种补充作用,与专业的电子商务平台相比,还有非常大的差距。因此,与成熟的网站合作,成为不少传统零售企业开展电子商务的选择。对外经贸大学经济学教授袁力告诉记者,与成熟网站进行合作有短期的优势,不仅可以减少网络销售的运营成本,而且可以扩大产品的影响力,在短期内获取较大收益。不过,长期来看,要注意防止网站占据主导地位进而影响零售企业发展的前景和利益。

袁力认为,“传统零售企业自建电子商务平台也好,选择与成熟网站合作也罢,中心都是拓展一个新的市场。”长期来看,传统零售企业还是要建立自己的网站,尽管会提升运营成本,但是,零售企业也会拥有更多的自主权,而且建立网站可以突出自己的专业性,提升自己的信赖程度,吸引更多的消费者。

培养人才是关键

专家分析,现在传统零售企业“触网”之所以见效甚微,与其对网络零售把握不到位有很大关系。很多传统零售企业对网上消费者的消费特点和习惯等行为分析积累不够,而且在网络营销手段和客户服务方面也缺乏经验。

对此,袁力认为,可以借鉴发达国家和地区的网络营销经验,培养专业人才解决线上消费的各种问题。零售企业要意识到B2C人才对网络零售的重要性,提高他们的薪资待遇(高薪、分红、技术入股等等),为他们提供更多的深造的机会,利用多种激励机制引进并留住这方面的人才。

“同时,也要注意培养他们的服务意识,让他们能够在与顾客沟通中做到热情、真诚。”袁力强调。

物流配送是基础

此外,任何一个零售企业开展网络零售都无法回避供应链和物流配送的问题。

专家表示,虽然传统零售企业一般都有自己的物流体系,但套用在网络零售上,却未必适合。据了解,传统零售企业采取的是B2B的物流方式,规模大、业务要求比较单一。但是,网络零售直面消费者,这种“一对一”的服务很容易让传统零售企业吃不消。因为需要把B2B的物流方式转化成B2C,所以在商品组织、配送速度以及配送细节等方面,新的物流方式都对传统零售企业提出了更高的要求。如企业的配送方式就要从大规模变成小规模、小批量,并且由点及面,加强综合性服务等。

对此,袁力认为,零售企业可以建立自己的物流配送中心,从而减少这方面的压力。在这个过程中,企业可以采用依托大的物流配送中心与建立自己物流中心相结合的方式,经过实践的磨练,找到适合自己的物流模式。

