



# 商业周刊

## Retail Weekly

总第313期 今日8版 每周三出版  
新闻热线 8610-84285566-3204  
执行主编 李铎

# A1-A8

2012.2.15

### A3 访佛罗伦萨小镇奥莱董事长包毅方

继燕莎、赛特奥特莱斯之后,北京市场又出现了一家热门奥特莱斯——佛罗伦萨小镇(京津名品奥特莱斯)。在该商场运营方RDM Asia 有限公司董事总经理包毅方看来,北京的奥特莱斯市场尚未饱和。

### A5 陈耀昌转战卜蜂莲花的那些事

沃尔玛中国区前任总裁兼首席执行官陈耀昌在离职3个月,便以惊人的速度找到了“下家”,曾经的伙伴——卜蜂莲花。同时,陈耀昌这个零售业话题人物的故事还将继续。

### A7 奢侈品网购只剩下噱头?

目前,打着贩卖“顶级奢侈品”旗号的电商越来越多。记者从商品品牌、供货渠道及售后服务3个维度进行调查发现,以奢侈品为卖点的电商难以真正“奢侈”起来。

每周调查

# 百货进军电子商务需迈五道坎

商报记者 崇晓萌/文 田艺/制图

尽管发展了十余年,但传统零售商的电子商务与主营业务相比,仍难逃“打酱油”定位。商务部近日发布《关于“十二五”时期促进零售业发展的指导意见》(以下简称《意见》)称,“鼓励大型零售企业开办网上商城”,大型百货集团进军电商的步伐将进一步加快。

## 新闻背景

### 百货网店亟待给力

本月,商务部发布的《意见》中特别提到,“鼓励大型零售企业开办网上商城”,以稳步推进无店铺销售。国家宏观政策的出台,势必引发行业的一系列巨变。

记者了解到,目前,多数百货企业旗下电子商务平台都只是作为实体店的延伸,难与门店的贡献相比。记者昨日获悉,北京商业龙头王府井百货,集团化进军电商的计划将在年底出现重大进展;西单商场“igo5”网上线十多年,尽管已经小有名气,但销售额占企业总业绩份额有限,在1%左右。

这些主流百货网店的境遇表明,电子商务平台只是百货店一种新的分销渠道。

对于这一观点,不少知名网商表示亟待改变。“事实上,这就是实体零售做线上营销的普遍思路,但这种思路是做不好电子商务的。”开心人网上药店董事总经理史文禄说。

尽管困难重重,但仍难阻挡传统零售商对电商的前仆后继。

分析人士认为,百货企业进军网购虽然存在不少困难,但它的优势,尤其是渠道优势非常明显。

“大型传统零售商手中有大量的‘大牌’资源,其中一些强势品牌是不与国内任何一家B2C合作的,这是电商无法超越的资源优势。”一位曾进行品牌代理的业内人士透露。此外他认为,不仅是品牌资源,传统企业还有着电商可望而不可即的品牌知名度和影响力。



## 百货网店发展五大症结

在发展过程中,百货网购距离“蓝海”的到来,仍需迈过五道坎。

### 定位 渠道拓展与投资布局的权衡

电商在未来的企业发展中要扮演什么角色?这是每一家传统零售商在进军电子商务领域前都要考虑的问题。

目前,大多数传统零售商将线上定位于一个新生渠道,以控制投入和风险。但由于体制限制,线上自主权及灵活性不足,投资回报也相对较低。

而企业若将线上定位为一个新生市场,就要在资金、公司架构、独立权等方面都给予线上团队足够大的自由度和投入。包括独立公司、独立团队、独立预算、独立库存、独立的定价策略等。

对于传统企业而言,这不仅是电商定位的权衡,更是企业保守与激进的权衡、统一与分割的权衡。

### 观念 舍不得钱换不来客

传统百货的经营理念与电商企业截然不同,这也就注定了二者在观念上的矛盾与纠结。

为了扩大影响,电子商务在前期会做大量市场营销,俗称“烧钱”。这在一贯“精打细算过日子”的传统百货企业眼中似乎“价值不大”。传统企业看重产品、价

格和体验式服务,“酒香不怕巷子深”是他们的信条,这与电子商务“烧钱换流量”的方式大相径庭。

### 经验 是一把双刃剑

商场如战场,经验如利刃,这把“利刃”又是一把双刃剑。在实体零售商进军线上业务的过程中,由于传统百货与电子商务在观念、模式上的不同,经验丰富的传统零售商容易相信“经验主义”,以实体经营的观点来看待电子商务。

此外,由于电子商务在中国仍属新型产业,大多数电子商务行业精英虽然见解独到,但“年龄”偏小。对于经验丰富的传统零售商来说,身为“晚辈”的他们应该做到“借鉴”而不是献言献策。

### 模式 物流环节受诟病

电子商务所倡导的“三流”,即物流、现金流、信息流,对传统零售而言除了现金流比较熟悉外,其他几乎毫无优势可言。其中最直观的一点在物流。

无论是最早入行的西单商场“igo5”网,还是去年底刚刚上线的“赛特春天”,网上商城依附于实体百货的最主要方式就是

“门店发货”。

一位不愿透露姓名的B2C企业高管认为,在销售层面过分依托实体门店,对B2C而言并无益处。“这种方式在日订单量十几单或者几十单的时候还可以运用,而一旦这个订单数量增加,门店发货效率就太低了,货源数量也无法保证。”

零售品牌观察评论人林一凡认为,与库房发货相比,门店发货多出了“下派门店”和“门店商品筛选”两个过程,严重影响用户体验。

### 体制 风投、传统零售互不“来电”

业内人士表示,百货企业做电商的一大瓶颈在于,外部资本的获得。

一方面,不少大型百货集团,如西单商场、王府井都具有国资背景,为防止国有资产流失,很少与风险投资接触,一般都是集团投资。而后者对电子商务相对保守,不可能拿出大量资金烧钱去做前期的市场营销和品牌推广。

另一方面,投资商也不愿意去触碰大型传统零售商。“比较普遍的原因是电子商务这个‘部门’在传统百货集团内部处于‘人微言轻’的地位,对PE机构吸引力较弱。”该业内人士表示。

# 传统零售与电子商务的隔空对话

(详细报道见A4版)