

商界大佬激辩转型路径



当前零售业正在经历一场新的革命，这场零售革命比以往任何一次都更加凶猛、冲击更大。面对这场零售革命，商业企业准备好了吗？2013年度（第七届）北京商业高峰论坛上举行了“不变则亡 零售革命的路径选择”圆桌对话。五位来自百货、超市、家电、家居和餐饮领域的商业精英对未来的转型路径进行了探讨，既有对商业模式和服务模式的创新，更有对商业本质的回归和坚守。

碰撞

创新与坚守

业界共识

餐饮：借力移动端布局O2O 北京烹饪协会会长 姜俊贤

尽管中央的“八项规定”让高端餐饮陷入不景气的状态，但新技术也让餐饮企业搭上了转型的快车道。

比如，有些餐饮企业可以使消费者通过移动互联网的技术，在手机上预定餐位、点菜甚至支付，并明确到店时间，进店后立即可以用餐；还有一些

社区餐饮店作为网上送餐的中转站，对中央厨房送来的初加工菜品进行二次加工，然后在15分钟内送至点菜消费者的家中。

还有一些企业在研究类似自动售货机的设备，准备在白领集中的写字楼设立这样的设备。消费者可提前点菜和预

定时间，餐饮物流就会将菜品送至自动售货机并提前加热。消费者只要按时来取餐就可以了。

我相信新技术的延伸会给餐饮行业带来一场新的革命，餐饮企业也会紧跟趋势，利用现代高科技推动产业发展。

百货：研究消费者创新服务 首商集团常务副总经理 傅跃红

首商集团有三大业务，一是以燕莎友谊商城为代表的百货，二是奥特莱斯，三是以金源新燕莎MALL为代表的购物中心。目前这三个业态只有百货受到一定影响，购物中心和奥特莱斯的增长非常高。所以我们要在立足

实体商业的基础上去创新服务模式和盈利模式。

过去的服务管理流程都是针对企业自身的需要来做的。最近两年我们则是使用工具，从消费者的角度研究他们从进停车场到出停车场的每一个环节需要

什么，以及我们应该做什么。这使我们的服务水平有了显著的提高。

现在我们主张混搭的盈利模式。百货店以联营为主，但可补充一部分租赁模式。购物中心亦是如此，既有租赁经营，也有双方的联合经营。

超市：回归商品经营 物美商业集团副总裁 于剑波

随着“三公”消费的限制和民生消费的崛起，物美开始研究如何给消费者提供更好品质、低价格和安全的商品。

物美最大的变革在于从以百货为主体转为以生鲜为龙头的快速消费品模式。同时进行了采购模式的变革，加

快厂超对接。

在做好实体的同时，物美还积极拥抱网络。第一从管理方面，我们在农副产品、生鲜的营运、采购和销售互动中选择微信，提高了沟通效率。第二在营销过程中大量运用微信、微博、App等手段，进行

营销的变革。

将简单的电子商务看做是实体零售的对立业态，我认为是简单而幼稚的。电子商务和实体零售不过是消费者下订单的方式不同而已，二者是竞合的关系，最后实现全渠道的整合。

专业店：升级连锁店功能 苏宁集团副总裁 侯恩龙

过去店铺的基本功能就是商品陈列，与消费者交往和互动的成分很少。我们的客户服务也以为消费者简单推荐商品为主。这样的店铺让消费者选择空间非常小。实体连锁要向云店转移，我们在店面可以设二维码墙，将手机端和PC

端向消费者开放，直接跟线上进行对接。店铺就可以在有限的面积中进行无限的展示，满足不同层次的消费者需求。

同时店铺还要增加体验的功能，网上的商品虽然丰富，但是我们拿到的东西和实际在网上展示的东西往往差异非

常大。网上商城排名前100的商品可以在实体店进行陈列，消费者可以到现场体验。

另外，消费者既可选择在门店付款，也可在线上支付。相应的消费者可到门店自提货物，也可选择送货到家。

家居：提供独特价值 居然之家副总裁 任成

受益于国家经济的快速发展，居家之家在短短十几年里有了迅猛的发展。但是从今年来看，市场的推广和服务成本压力增大，整个家居行业已经到了一个重大的转折期。

企业的竞争力来源于为消费者提供

独特的价值，居然之家在实体店的经营和服务上也在不断创新。今年在小家居往大家居的转变上做出了很多新的尝试，新的业态又有了新的发展，包括亮屋灯具城、顶层设计师会所等。我认为今年在经营上的优势得到了更大的提升。

“触电”是大势所趋，居然之家通过近两年的观察与思考，在今年“双11”还推出了自己的电商平台——居然在线，这也是居然之家在转型期的举措。我们还会进一步发展电子商务，整合资源、实现线上线下的结合。

人才缺口制约商企转型

转型变革势在必行，那么在这场变革中最难的是什么？高峰论坛上，几位商业大佬不约而同地提到，人才团队的培养决定着企业转型的强度和高度。

居然之家副总裁任成透露，今年居然之家新开了18家直营店，每家门店都需要派出三名高管人员，而开店的速度在某种程度上超过了人才培养的速度。“对我来说，培养新人是最大的压力，很多新高管在我身边只待了半年就被派往新店。”

首商集团常务副总经理傅跃红也认为，团队培养是企业面临的难题之一。商业零售业主要是人对人的服务，作为服务顾客的员工，如果没有综合素质和专业水平，不可能服务好他人。“所以我觉得打造一支专业性、前瞻性，并有一定境界和奉献精神的服务团队非常重要。”

中高层员工频繁流向高薪行业，也让处于转型关键期的零售企业雪上加霜。上海一位百货零售方向的猎头说，国内一二线城市的百货业同质化和边缘化趋势明显，中层管理人员现在要么被迅速扩张的购物中心挖走，要么被盈利能力好的品牌商吸引走，很少有人会在一家企业待上数年。而优秀的百货业高层管理人员由于培养周期长，本身资源就相对匮乏，因此各企业对这类人才的争抢更加凶猛。

另一方面，国内较大的百货企业都在积极异地扩张和结构调整，这恰恰是最容易出现人员流动的时刻，此外他们还面临着商业地产商和优秀百货同行的挖脚。

北京商报记者 娄月