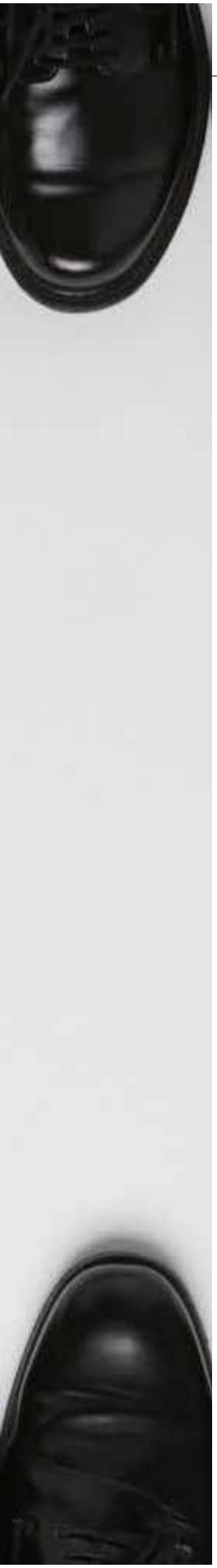
见证中国零售
蜕变的“白鹿城”

——— 鞋业集群模式的探索之路

温州鞋业20多年的发展，见证了中国零售业从发展中国家模式直接过渡到发达国家模式，同时在相当短的时间内完成转型的历程。



徐熠

复旦大学泛海国际金融学院特聘教授
杜克大学经济学教授
美国经济研究局资深研究员
《发展经济学》期刊主编

贴着阿迪达斯、耐克等商标的运动鞋一定是海外生产的吗？许多国际品牌说不定就是地道的“中国制造”，而它们的制造厂商可能就在温州。乘着中国改革开放的东风，温州在零售制造各个领域探索，从纽扣到钢笔，从皮鞋到电器。

按民间的说法，“这世间本没有生意，温州人多了，也便有了生意。”温州选择生产与国有企业互补性较强、竞争性较低、受体制与资本制约较少的劳动力密集型产品，开创了敢为人先的“温州模式”。

21 世纪初，温州是零售业的福地。随着生产技术的成熟以及生产资料的集中，温州逐渐形成了完整的产业链，从上游的原料供应商到下游的产品分销商，集聚效应使得当地形成了一个较为稳定的产业集群。它们在这里扎根、成长，并反哺着这座城市。温州也由此见证了传统零售模式企业受创后求新求变的努力。中国零售业，特别是以温州鞋业为代表的集群式零售业的发展转型正是我们的研究兴趣所在。

在过去的几年时间里，我和我的科研团队前往温州，开启了对中国现代零售业模式的调研之路。通过走访和多轮访谈，我们得到了从 2000 年到 2013 年之间温州鞋业的相关数据。我们之所以特别关注这个时期，一方面是因为在这期间，中国的劳动力成本急速上升，这对于企业家的决策乃至整个零售业的布局都产生了极其重要的影响。另一方面，2013 年之后，线上零售业以惊人的速度发展，这意味着整个零售业由于线上模式的崛起又发生了巨大的变化。想要透彻理解这种改变，就需要做一些额外的研究，这项研究在今年夏天开始推进。

随着调研的不断深入，我们发现即便是在同一个集群中，各制鞋企业的模式也存在着巨大差异。为了便于研究和数据整理分析，我们将这些企业细分为三类：第一类，纯粹以出口贴牌生产为主营模式；第二类，制造产品以主供国内市场的模式；第三类，现代连锁零售的模式。

传统零售时代

第一类企业：人口红利下海外品牌的代工厂

20年前的温州，依赖廉价的劳动力和房租成本，以鞋业为主的零售业发展得如火如荼。随着中国成为世界贸易组织成员国，这类零售业业务的开展更是如虎添翼，甚至对海外市场也产生了相当的影响。

所谓“贴牌”，顾名思义，就是这些制造企业没有自创品牌，而是100%销售到国外。因此，这其中非常成功的代工厂，反而在国内没有任何销量，国内的消费者几乎无法从市场上找到它们的踪影。这类为国外做代工的企业曾经有过非常辉煌的历史，从1998年开始，直至2001年中国加入世界贸易组织是它们最辉煌的时期。在这个时段，它们高速发展，获得了可观的利润，是影响海外市场的主力军。

纯粹以生产出口贴牌为主营模式的代工企业快速发展，其实是特定历史条件下“无心插柳”的产物。代工企业主要优势在于低廉的劳动力和相对成熟的质量控制体系。此外，当时国家对于出口的企业有一定的补贴，所以这些企业在那段时间的发展相对较好。

2006年，出口代工企业的产量约占整个集群的40%。然而，到2013年前后，其占比下降到20%~30%。造成这一变化的主要原因为：

第一，我国劳动力的市场化。从2005年开始，工人的工资开始大幅上涨，大约到2012年左右，上升了3倍左右。实际上，不仅制造企业本身面临着劳动力成本上升的问题，它们的上游原材料企业的劳动力成本也在上升，推高原材料的价格。因此，制造企业就面临劳动力成本和原材料成本同时上涨的不利局面。

第二，国内消费者的需求上升。具体来说，在那段时间，随劳动力成本上升的，还有居民人均可支配收入。受到利润的驱使，之前以出口海外为主的代工企业也将目光转向国内的消费市场。换言之，随着国内市场的扩大，纯粹贴牌出口海外市场的企业比例下降。

第二类企业：初级自主品牌和传统分销相结合

除了专供海外市场的企业，一些重点面向国内市场自主品牌的制造企业也有了初步的尝试。它们主要通过当地的批发商、百货商城或是商品市场作为媒介，将货物销售到全国各地。这些企业的一大特点就是原材料成本相对低廉，价格和品牌知名度都比较低。

当然，这些企业偶尔也会承接一些出口业务，一般是专做出口产品的企业（在保证按时交货时）的转包订单。这类专供国内市场企业在2000年初处于温州零售业的主导地位。

所以，如果时光倒流回到2000年初，在温州的零售业集群中，大致就有上述两种企业：一种以出口为主导的，即只关注海外市场，不做品牌发展，而只进行贴牌生产的企业；另外一种以内销为主的企业，虽然有自己的品牌，但知名度和价格都很低。这类企业通过传统的销售模式，比如百货商场、超市或批发市场在国内零售。以上两种类型的企业模式，我们都可以叫做传统零售模式。

现代直营连锁

第三类企业：自主品牌与自有渠道两手抓

从 2005 年到 2013 年，在温州零售集群中，大量出现了第三种类型的企业——现代零售模式企业。

在传统的零售模式下，一双鞋子从生产者送到消费者手中，需要经历批发商这个中间环节。一方面，没有批发商，商品就不能分销到全国各地；另一方面，生产者的提货价格被压得极低，各个批发商在分销的过程中层层加价，定价翻倍，而产品的生产者却仅能从中分一杯羹。在这种情况下，如果一个企业能够包揽从生产到销售的各个环节，就能在很大程度上避开中间商的掣肘，在降低成本的同时，获取更高的经济效益。

这种情况下，现代零售模式应运而生。直营模式避开了“中间商赚差价”这一问题，主要面向的也是国内市场。这类零售模式与传统零售模式的不同点在于“渠道为王”——它们重点投资建设自己的品牌，构建自己的直营销售渠道，也提高了产品的零售价格。

这一模式的最大优点是通过控制渠道作为主导的销售模式，有效直接地控制产品和品牌。另外，相较于零售端价格控制能力有限的传统零售企业，直营店掌握了自主定价的权力。我们熟悉的品牌，如百丽、红蜻蜓、康奈、奥康等都是现代零售模式的主力军。

在现代零售模式企业发展壮大之后，面临的主要问题也逐渐凸显出来。它们不仅要建立自己的直营店和品牌，还要控制自己零售端的定价。由于更多地关注销售端，在发展到一定时期的时候，产能往往跟不上销售，从而导致生产端有所萎缩。为了解决这一问题，它们最终会对传统零售企业开放外包来满足生产需求。

于是，整个集群就发展为一个非常有趣的形态。现代零售企业快速发展，传统零售企业逐渐从销售端萎缩。传统零售企业完全放弃了自己的品牌或者产品的创新，在生产端为直营企业提供外包服务，成为纯粹的“生产型企业”。

就我们所调研的这些企业而言，表面上看都是皮鞋生产企业，但实际上它们的业务模式和任务已经完全不一样，这就是这个集群值得被关注的原因。有些企业放弃销售端，成为“生产型企业”；而另一些企业则从制造企业转型为“销售型企业”。这类销售型企业主要的产能是依赖于这个集群中的其他企业，通过外包的形式来实现，而接受外包订单的生产型企业，主要的销售和收入来源，又依赖于销售型企业。

下一个转型，去向何方？

我们一共调研了 800 多家企业，所有调研数据截至 2013 年。停留在 2013 年是因为在这之后线上零售模式突飞猛进。因此，如果我们后续的研究要更新数据，我们会延续到后面做线上的研究，但那应该是另外一个故事。

从经济研究的角度来看，大家在对发展中国家和发达国家的零售业进行比较的时候，会发现资本在美国、欧洲的发达国家中是非常密集的，是以大型的连锁、大型的专营为主的零售模式。但是在非洲、拉丁美洲等发展中国家，我们会发现其零售行业的劳动生产率相对来说非常低，资本密集程度也很低，零售模式是以传统零售企业为主导的。当人们要解释两者之间的巨大区别时，往往只能看到一些历史上的发展轨迹，却没有像我们一样拿到这么好的数据，去解释造成差异的原因。

我们将目光放回到中国。中国零售业的发展轨迹，是从发展中国家的零售模式直接过渡到发达国家的零售模式。同时，从时间维度来讲，中国在相当短的时间内完成了这样的转型，也十分难能可贵。

如今，由于劳动力成本高、招工难等原因，专供海外市场的代工企业已经举步维艰。也许有人会问：为什么不把这些企业搬至内地或其他生产成本便宜很多的地方？其实，搬迁是有难度的。以经济学原理来解释，一个企业与它的上下游产业之间存在“外延性”。对产业链完整性的要求促使了集群的出现，而集群当中的企业都不愿意第一个搬离原产业链所在地。然而，若停留在原地，劳动力成本的飙升又会让企业逐渐没落。

在研究的过程中，我们还发现在我国劳动力成本迅速上升的同时，中国的房地产市场经历了发展最快的阶段。中国房地产的发展其实对于零售业产生了很大的遏制作用。也就是说，如果当时房地产的价格没有上升得那么快，零售企业可能会发展得更好。一方面，房地产价格的上升降低了消费者的可支配收入，购房需求代替了购买零售商品的需求。另一方面，线下零售商店需要有店面，房租的上涨也拉高了企业的经营成本。同时，消费者整体收入水平升高、可选商品类型增多，企业不得不面对品牌升级的挑战。这也使得线上与线下模式之间的成本比较更为明显。

但是，线上与线下模式应该是各有优劣的，并不是一个“线下必然完全输给线上”的结构。然而，它们成本的差异，尤其是房租成本的差异，导致大部分线下零售企业基本上没有竞争力，以至出现了倒闭潮。很多曾以“零售为王”“渠道为王”为优势的大型零售企业也逐渐走向下坡路。比如，2017 年倒闭的百丽，是曾经占据各大商场主要柜台的鞋业巨头。可以说，中国现代零售模式的快速发展，是一个快速从山峰跌落谷底的过程。

我一直相信，有些企业想要生存下去就一定需要全新的策略，而这就是另外一个全新的故事了。新零售模式已经出现，时代发展日新月异，消费需求不断更新换代，中国零售业的下一个转型通向何方？我们拭目以待。F

▶ 本文根据 *The Rise of Modern Retail in China: An Anatomy of the Footwear Industry* 一文改写，原作者香港中文大学宋铮，杜克大学 / 国家经济研究局 Duncan Thomas，浙江大学汪淼军，杜克大学 / 国家经济研究局徐熠，采访 / 改写：潘琦、齐超颖，编辑：朱念伊。