

博瑞森
BRACE
管理丛书

linkshop 联商网
联商网系列

联商网专栏频道◎著

移动互联下的 超市升级



零售超市该何去何从
社区、生鲜、全渠道、O2O



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



移动互联下的 超市升级

联商网专栏频道◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

移动互联下的超市升级/联商网专栏频道著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5164-1463-7

I. ①移… II. ①联… III. ①移动通信 - 互联网络 - 应用 - 超市 - 研究

IV. ①F717.6 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 016124 号

书 名: 移动互联下的超市升级

作 者: 联商网专栏频道

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1463-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京鑫益晖印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.5 印张 150 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

一、关于作者

作为创建 17 年的零售行业门户网站，联商网一直与零售企业同发展、共进步，并坚持不懈地研究业界经典案例与数据分析，为推动中国零售行业的发展做出了不小的贡献。

同时，联商网开辟的联商博客专栏，汇聚了中国零售行业一大批理论与实践相统一的作者，零售主题内容的博客更新较为频繁，为中国零售行业从业者提供了宝贵的学习资料。

二、本书的缘起

为进一步整合博客内容，也为联商博客作者文章更加系统化，更为中国广大零售从业者提供一线的经验分享，联商网特策划零售行业系列丛书，作为实操案例奉献给广大读者。

作为一本联商网零售核心主题系列图书，我们遴选了上佳、王子威、柳二白等三位作者的博客，进行润色加工。联商网还将挖掘标杆企业的成功秘籍，弘扬零售企业正能量，传播特色企业的独特理念，为零售企业著书立说，探求企业发展过程中的创新经验，记录企业发展的真实故事，以帮助广大发展中零售企业少走弯路，并助力中国零售行业健康发展，不断迈向新台阶。

三、本书讲了什么

本书内容共分五章。第一章的内容是关于变化、变革和创新的探讨，这些主题影响着后续各种策略和技术的探讨。从大卖场到社区小店，零售业需要在盈利模式、单品管理、品类组合、营销方式、场景陈列、后台支持、控制流程、物流模式等诸多方面进行变革，而业态除了小，更重要的能力还是专。

第二章对社区商业这样一个影响未来中国零售方向的主题进行了较大篇幅的研究，在社区商业类型、问题局限、应对策略及价值和效率方面进行了深度挖掘，研究了社区商业经营中的成本、开源、效率、组织等多个方面。

第三章对生鲜加工中心进行了相关研究。本书看来，生鲜加工中心应当是未来社区商业竞争力十分重要的进入壁垒和战略保障，但在具体的投资节奏上，企业可以进行更好的阶段性设计。

第四、第五章对零售 O2O 模式和全渠道内容进行了探讨，提出传统零售的 O2O 模式必须从思想变革开始，也需要更多地从商品、供应链、团队、人才及营运底盘逻辑开始变化，更需要零售自身精益营运和工匠精神的回归，专注用户和顾客。当下，包括大数据、用户、社群、共享等许多词汇流行，企业最重要的还是悟得其意，结合自身资源去运用时间，从而真正发挥其新思想的革新效益！

《店长》杂志主编 沈奎
2016 年 10 月

推荐序

联商网跃林老总微信问能否给本书写个序。并告诉我，这是联商网整理的一本书，内容为专栏作者所写，尤其是上佳老师为主的专栏文章。我欣然从命，因此先睹为快。

看了电子版的样稿，大部分文章以往都有阅读，因我一直是联商网的忠实读者。2007年我初入超市这个行业，原来对超市一窍不通，无意中发现了联商网，其中胡春才老师（黄山岩松）所写的超市印象系列文章给我帮助很大。我是一边看着联商网，一边蹒跚学步做超市，可以说，联商是我的启蒙老师，也是一直的老师。时至今日，也是我每日必看的几个网站之一，所以对联商有种莫名的亲切和感激。它最大的特点就是时讯快，加之一批博主，现在升级为专栏作家的原创作品，这些作者“出于行伍，行权州郡”，能够针对超市的时弊予以透彻和务实的分析，关键是快！并且能够给你提供不同视角、不同岗位、不同观点的论点。联商网也非常善于发掘这种争论，予以做题探讨。越是争鸣多元，越是有思想、有看点。

本书主要的作者是上佳，对于上佳老师我也只是一面之缘，但是，文字是我们最好的纽带。记得上次见他，我与他说：“你

对我们公司的参悟，甚至超过我们一些高层干部，你对我们经营理念的阐述，往往又多了一些旁征博引。”上佳的文章我几乎是每篇必读的，原因也很简单，上佳对社区商业、商业创新有非常多的论述，对乐城也往往有评价。他的很多真知灼见使我们有机会从另外的视角看待自己的企业。更多的时候，是读他的文章，犹如与另一个我在对话。创业创新的过程，其实很孤单，知音难觅！有时候甚至身边的兄弟们也无法理解，反而在上佳的文章中看到了呼应，有几次，我甚至将上佳的文章转发高层，要求集体阅读，以期对他们产出共识性影响。

能给这本书写序，我很荣幸。这本书很有意思，可以把它看成一本超市经营的散文集，整体有脉络，但又可以分段阅读，各自成篇。多数的文章非常切中日常经营的时弊，理念也是最新的，事件也是刚刚发生的。

很好的书！

安徽乐城投资股份有限公司总经理 王卫
2016 年 10 月

前 言

经过近二十年的积累，中国零售业取得了长足的发展和进步，内资零售业在经历担忧、学习、发展的过程之后也开始迅速壮大，相当多的零售企业开始自成体系。然而，根植于模仿、借鉴基础上的零售系统和文化，精细度并不高，行业内顾客导向和工匠精神缺失，使得零售业相当长时间内都在延续粗放式的发展模式。近年来，电商的迅猛发展，从外部给零售业带来了巨大冲击，受经济大环境和顾客代变影响，多数实体零售进入普遍性低迷期。2015年，连锁百强企业销售规模平均增幅为4.3%，其中31家企业销售增长为负，是百强统计以来增长水平最低的一年。销售和利润双降的背后，企业更多是对趋势的担忧，所以，转型、探索、试验、突围成为企业经营重要的主题词。

总体而言，实体零售遭遇了顾客、供应链、竞争、生态等多种影响力量的非连续变化，必然呼唤经营本质的回归，也促使企业在现实困境中重新思考零售当前的商品、内容、环境、技术等多种要素，从而把握这些要素变革创新所带来的价值。关于变化、变革和创新的探讨是本书第一部分十分重要的内容，这些主题影响着后续各种策略和技术的探讨。从大卖场到社区小店，零售业需要在盈利模式、单品管理、品类组合、营销方式、场景陈

列、后台支持、控制流程、物流模式等诸多方面进行变革，而业态除了小，更重要的能力还是专。

基于业态局面和消费习惯的分析，行业出现了诸多公知性的方向，有些只是潮头，如跨境电商、精品超市、会员超市等；有的是新风，如支付、金融、合伙、竞合等；有的则是真未来，如社区化、强生鲜、多渠道等。基于这些方向的实践，行业里多以理性公正的心态应对，有的大步前行，有的试验探索，有的则研究观望，但行业的愿望是相似的，总体的特征恰恰体现出企业文化的心性和战略势能。在外资、大型连锁、区域连锁和中小企业的梯形队伍中，中小零售成为当前十分耀眼的力量，以乐城、金好来、冠超市、果多美、香江百货等为代表的企业在社区商业、新业态实践方面提供了丰富的积累，也启发了行业性的思想探索和技术积累。所以，本书第二部分对社区商业这样一个影响未来中国零售方向的主题进行了较大篇幅的研究，在社区商业类型、发展局限、应对策略及价值和效率方面进行了深度挖掘，研究了社区商业经营中的成本、开源、效率、组织等多个方面的内容。

而在社区超市经营中，生鲜成为战略性要素，在具体的生鲜经营技术方面，行业里出现“生鲜传奇”和“盒马鲜生”两家“独角兽”性的代表企业：“生鲜传奇”小、精、专，深入社区，聚焦生鲜和厨房，不做电商；而“盒马鲜生”则高、大、上，在一线城市深度服务五公里商圈，实施 O2O，2 小时到家，两家公司给行业带来了很强的启发，也十分值得学习和探究。加工中心是生鲜经营的重要课题，由于投入成本巨大，中国也缺少比较好

的实践案例，所以许多公司对生鲜加工中心有一定的投资迟疑。但本书看来，生鲜加工中心应当是未来社区商业竞争力十分重要的进入壁垒和战略保障，但在具体的投资节奏上，企业可以进行更好的阶段性设计，本书的第三部分对此内容也进行了相关研究。

近年谈零售，绕不开的是 O2O 和全渠道，当移动电商以更大的势能和模式颠覆传统继而形成行业冲击时，所有的企业都在思考自己是否要进行渠道多元化。从行业实践上讲，许多传统零售业的电商业务都处于业务量小、成本高的“无效”状态，也有些大投入、大亏损的企业在不断收缩或调整，一方面是趋势，一方面是现实，所以，O2O 和全渠道成为许多零售业企业十分纠结的话题，虽然线上线下深度融合已经形成共识，但技术系统、成本投入和盈利逻辑却是绕不开的坎。本书第四章、第五章就相关内容进行了探讨，传统零售的 O2O 必须从思想变革开始，也需要更多地从商品、供应链、团队、人才及营运底盘逻辑开始变化，更需要零售业自身精益营运和工匠精神的回归，专注用户和顾客。当下，包括大数据、用户、社群、共享等许多词汇流行，企业最重要的还是悟得其意，结合自身资源去运用时间，从而真正发挥其新思想的革新效益！

任何一个行业遭遇拐点的时候，都是思想最为绚烂的时候，从商业发展的长时间轴来看，商业存在多种演变和发展的可能，过去的传统零售业必然会发生结构性变化，行业会升级，但企业命运却各不相同，本书期望通过对多种方向的探讨，为移动互联网时代传统超市零售业的升级和突围，提供一定的启发和借鉴！

Contents 目录

第一章 零售超市的发展方向

第一节 从大到小，超市业态的变革趋势 / 3

一、顾客变化决定营运思路变化 / 3

二、价值和效率角度考虑 8 大转变 / 4

三、业态选择建议以小拼大 / 9

第二节 14 个关键词看清超市现状 / 11

关键词一：新业态 / 11

关键词二：供应链深入 / 16

关键词三：跨境与进口业务 / 18

关键词四：线上业务 / 18

关键词五：并购整合 / 20

关键词六：抱团协作 / 21

关键词七：金融和资本 / 23

关键词八：升级改造 / 24

关键词九：开店拓展 / 25

关键词十：关店止损 / 25

关键词十一：支付和技术 / 26

关键词十二：物流建设 / 27

关键词十三：人事变动 / 28

关键词十四：合伙制 / 29

第二章 社区商业怎么玩

第一节 社区商业初级探讨 / 33

一、社区商业的分类 / 33

二、社区商业的几个特性 / 35

三、社区商业的几个判断 / 36

四、社区消费者 / 38

第二节 社区商业，真的准备好了吗？ / 41

一、社区商业的难处 / 41

二、企业的运营边界之殇 / 44

三、社区超市深耕方向 / 47

第三节 社区商业新玩法 / 52

一、社区商业市场基础 / 52

二、社区商业期待模式和制度创新 / 58

三、社区商业之操作细节 / 61

四、大系统的社区商业 / 64

五、结语 / 66

第四节 社区的成本、开源、效率 / 69

一、成本问题 / 70

二、开源问题 / 73

三、效率问题 / 76

- 四、结尾 / 78
- 第五节 社区超市的三大核心 / 79
 - 一、做强重点场景门类 / 80
 - 二、做强后台支持体系 / 81
 - 三、赋能终端团队 / 83
- 【延伸阅读】比比四家社区店 / 85
 - 一、基本比较 / 85
 - 二、综合评价 / 90

第三章 生鲜是超市的润滑剂

- 第一节 生鲜加工中心：超市竞争力的战略保障 / 95
 - 一、超市现场越来越需要管理简单化 / 97
 - 二、加工中心支持工业化加工及价值附加 / 97
 - 三、加工中心需要产能出口 / 98
 - 四、加工中心需要研发能力 / 98
 - 五、加工中心需要分阶段投入 / 99
- 第二节 合伙制是超市生鲜经营的救药吗？ / 101
 - 一、生鲜合伙制的本意 / 102
 - 二、超市生鲜如何发展 / 105
 - 三、生鲜合伙制的改进空间 / 106
- 第三节 盒马鲜生：O2O 逻辑下的商品之力 / 108
 - 一、盒马鲜生商品力的背后 / 110
 - 二、盒马鲜生 O2O 的效率逻辑 / 112
- 第四节 生鲜传奇：如何成为一个传奇 / 116
 - 一、经营者的战略定位在哪里 / 117

- 二、目标顾客在哪里 / 118
- 三、经营的初心在哪里 / 119
- 四、经营的商品在哪里 / 120

第四章 全渠道建设初探

第一节 全渠道：该务实的形式与内容 / 123

- 一、全渠道是个什么鬼东西 / 123
- 二、全渠道的要不要 / 124
- 三、全渠道如何做 / 126

第二节 零售全渠道的四个平台 / 130

- 一、零售全渠道的价值和效率 / 130
- 二、零售全渠道的四个平台 / 132
- 三、四个平台的实施 / 139

第三节 全渠道的 ROI 到底是什么 / 141

- 一、马库斯百货的全渠道之道 / 143
- 二、科尔氏百货：我在全渠道建设的三个思路 / 148

第五章 零售 O2O 探讨

第一节 零售企业 O2O 现状 / 153

- 一、传统零售业必须从变革思想开始 / 153
- 二、传统零售业 O2O 能有优势 / 155
- 三、O2O 并不玄妙，需要更快回归商业本质 / 157

第二节 拿什么拯救你，实体商业 / 158

- 一、两种商业成本模式的竞争 / 158
- 二、改变自己才能重现辉煌 / 160

三、回归高价值的性价比 / 161	
第三节 零售如何从社群中分一杯羹 / 164	
一、社群是什么 / 164	
二、零售业社群营销状况 / 165	
三、零售业的社群思考 / 167	
四、结语 / 173	
【延伸阅读】国外零售业发展的 7 大趋势 / 174	
一、移动设备称王的时代 / 174	
二、支付方式越来越多 / 175	
三、留住人才成为难题 / 176	
四、折扣商搅局的年代 / 177	
五、全渠道是零售商必须要做的 / 177	
六、物流体系翻天覆地的变革 / 178	
七、用小店来吸引城市顾客 / 179	
【延伸阅读】沃尔玛：抓住顾客的痛点，App 的用户 超过 2200 万！ / 181	

第一章

零售超市的发展方向

