

【管理学学术前沿书系】

RESEARCH ON
RETAILING BUSINESS MODEL

零售商业模式研究

张 艳 米锦欣 于继超 蔡顺峰 张 慧◎著



提出零售商业模式的内涵、结构与层级

总结不同类型零售企业商业模式的特点和市场竞争地位

对比实体零售店铺和网零售店铺商业模式的异同

探索零售商业模式的多种路径及建立和维持竞争优势

【管理学学术前沿书系】

零售商业模式研究

张 艳 米锦欣 于继超 蔡顺峰 张 慧◎著



图书在版编目(CIP)数据

零售商业模式研究 / 张艳等著. — 北京: 经济日

报出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-80257-855-5

I. ①零… II. ①张… III. ①零售商业—商业模式—
研究—中国 IV. ①F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 179781 号

书 名: 零售商业模式研究
作 者: 张艳 张 艳 米锦成 蔡顺峰 张 慧
责任编辑: * 含 藏 书 *
责任校对: 刘妙玲
出版发行: 经济日报出版社
地 址: 北京市西城区右安门内大街 65 号(邮编: 100054)
电 话: 010-63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)
010-63516959 63559665 83558469 (发行部)
网 址: www.edpbook.com.cn
E-mail: jjrbcbbsbjb@163.com
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司
开 本: 710×1000mm 1/16
成品尺寸: 170×240mm
印 张: 10.50
字 数: 200 千字
版 次: 2015 年 8 月第一版
印 次: 2015 年 8 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-80257-855-5
定 价: 38.00 元

特别提示: 版权所有 • 盗印必究 • 印装有误 • 负责调换

前言

当中国的 GDP 已占到世界第二位的时候，当中国崛起的足音越来越清晰的时候，年均 15% 高速增长的中国零售业，已涵盖了西方国家 300 年创造的所有零售业态，并形成了中国式的新的创造。拉动内需如今已成为国家战略，零售业如何实现又好又快的可持续发展，如何最快速度地缩小与发达国家的差距，如何更好地走向世界形成全球竞争力。成为摆在零售业的领军者、从业者和准入者面前不可忽视也无法回避的问题。因为，在成就中国梦的同时，在每一个零售者的心中都有一个中国零售业的梦——让中国的零售业在我们这一代成为世界零售强国。要实现零售业的中国梦，需要社会购买力的不断增强；需要零售企业的不断创新；更需要零售企业在吸收、引进、创新过程中，将成熟的实践上升为理论，将理论归纳为可不断复制的商业模式。

面对消费者日益提升的追求高品质生活的需求，需要零售企业提供物美价廉的商品和超值服务，这是零售企业生存与发展的唯一出路与法则。这需要零售企业在全国和全球范围内寻求品质、价格相匹配的商品和服务。一定意义上说，零售业已经成为人类继发明大规模生产后的又一新的发明，即适应大规模生产、大规模消费的大规模销售。我们因此看到了连锁超市、连锁专业卖场、平台类电子商城在中国的飞速发展。这一切的背后，都离不开零售商业模式的创新、发展与成熟。目前，成长中的中国零售业正经历着重大的转型，各类型零售商都努力挖掘商业模式的创新思路，以迎接新技术革命带来的市场冲击和市场机会。

笔者对零售商业模式的研究始于 2012 年。当时正值零售业竞争格局剧变，电子商务在零售业快速形成规模并对实体零售业产生强大冲击。以淘宝、京东等为首的电商阵营在营销方式上也颇为引人注目，强烈地吸引了消费群体，引领了零售业革命。受到冲击的实体零售商们不得不重新审视现有商业模式，希望在变革中求生存，在变革中求发展，恢复往日的繁荣景象。中国连锁百强排名第一位的苏宁集团率先启动变革之旅，提出“店商+电商+零售服务商”的“一体两翼”的云商模式，“店商”是其已开业的 1700 家门店，“电商”即是苏宁易购网购平台，“零售服务商”是其为店商和电商提供的一系列服务的独立公司，包括物流、配送、金融，等等。苏宁的云商模式是零售业界最为完整的理论与商业实

践落地结合的新型零售商业模式。

但是大多数的实体零售企业没有实力打造“一体两翼”云商模式——即O2O模式。很多中小零售实体店面临“变革是找死，不变是等死”的窘境。电商的经营模式与实体零售经营模式存在哪些差异？电商是具有独特属性的零售吗？实体零售企业都有能力转型为电商吗？实体零售有没有其他可以制胜的途径？带着这样的疑问，笔者开始投入零售商业模式的研究。

笔者从事零售业的商业实战和理论研究24年有余，亲历了零售业近20年来的演进发展历程，对零售业有着深刻的理解和认识。因此本书所描述的零售商业模式，与学术界诸多复杂、高深的商业模式理论、概念和模型不同，能够深入浅出、通俗易懂、简明扼要地阐述零售商业模式的内涵、结构和层级，体现了实用性强、可读性强的特点。本书还通过典型商业案例研究的方法，使零售商业模式的运作更具可操作性和可学习性，为零售企业提供鲜明的商业示范。

本书整体的写作团队具有较强的实力，团队成员有着共同的特点：都来自北京财贸职业学院教学一线；都具有零售业的研究背景；都在相关的研究领域拥有深厚的研究功底；都是受到学生和企业广泛好评的专家型学者。本书第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第七章、由张艳副教授完成；第六章“电商的盈利模式”由于继超副教授完成；第八章“形成高级零售商业模式的边际要素——价格”由米锦欣副教授完成；第九章“形成高级零售商业模式的边际要素——服务”由蔡顺峰讲师完成；第十章“形成高级零售商业模式的边际要素——企业文化”由张慧副教授完成。

本书是2014年度北京市教育委员会社科计划项目“北京实体零售与网络零售商业模式的比较研究（SM51638001）”和“北京财贸职业学院自主科研项目”研究成果之一。在此，感谢北京市教委社科计划面上项目基金对本项目的资金支持；感谢我院院长王成荣教授对本项目的大力支持和鼓励；感谢我院姜韵宜副院长对本书出版经费给予大力支持和鼓励；感谢我院科研处田志英处长对本项目在遇到各种困难时给予的帮助和支持；感谢我院工商管理系主任吴崑教授、蔡蕊博士对本项目的支持和帮助；感谢我院工商管理系系秘书牛江华老师为本书顺利出版所付出的辛勤劳动。感谢苏宁云商集团、京东商城集团、王府井百货集团、万达百货、北京恺王国际服饰有限公司对撰写本书所提供的市场调研帮助。特别感谢首都经贸大学祝合良教授自2014年7月以来为本书数度修改提出的宝贵意见和建议；特别感谢经济日报出版社王含老师高效高质的编审工作，为本书的顺利出版付出的辛苦努力；感谢米锦欣副教授、于继超副教授、蔡顺峰讲师、张慧副教授的辛勤工作。最后，特别感谢我的先生一直以来在专业上给我最大的支持和鼓

励，在我进行理论研究与探索的征途中带给我方向和宝贵的思想，让我站在更高层面思考问题。

虽然本书从着手写作到几经修改完成终稿耗时2年多，然零售商业的变化之快，令我们难免跟不上市场变化，存在滞后的信息或疏漏的地方。本书承诺文责自负，我们虚心接受社会各界专家、学者和企业家批评指正。

张 艳

2015年7月20日于北京

目录

前言	001
第一章 导言	001
第一节 研究背景	002
一、从传统零售企业的角度	002
二、从新兴的电子商务企业角度	003
第二节 文献综述	004
一、基本概念	004
二、国内外相关文献评述	006
第三节 研究意义与研究内容	007
一、研究意义	007
二、研究思路与研究内容	008
第二章 零售商业模式：内涵、结构与层级	011
第一节 零售的本质	012
一、什么是零售	012
二、零售的本质	012
第二节 零售商业模式的内涵、结构与层级	014
一、零售商业模式的内涵和结构	014
二、零售商业模式的层级	018

第三节 零售商业模式与创新	020
一、基于零售业态的创新.....	021
二、基于商品品类组合与定位的创新.....	021
三、基于商品价格的创新.....	022
四、基于服务的创新.....	023
五、基于企业文化的长期建设.....	024
第三章 不同所有权所主导的零售商业模式	027
第一节 独立店	028
一、独立商店的定义与特点.....	028
二、独立店的商业模式.....	029
第二节 连锁店	029
一、连锁店的定义与类型.....	029
二、直营连锁的概念与特征.....	029
三、直营连锁模式的利弊分析.....	030
第三节 特许加盟连锁	030
一、特许经营的概念.....	030
二、加盟连锁的盈利模式.....	031
三、特许加盟连锁模式的利弊分析.....	031
第四节 自愿连锁	033
一、自愿连锁的概念与特点.....	033
二、荷兰 SPAR 的自愿连锁模式	034
三、美国 IGA 的自愿连锁模式	035
第五节 合作社	036
一、合作社的概念与类型.....	036

二、米格罗合作社的运行模式·····	036
三、米格罗合作社模式可借鉴的成功经验·····	037
第四章 各种业态实体零售店模式 ·····	039
第一节 百货店 ·····	040
一、百货店概述·····	040
二、百货店经营模式类型·····	041
三、百货店模式的创新路径·····	042
第二节 超市、大卖场 ·····	044
一、超市、大卖场概述·····	044
二、大卖场模式的繁荣与衰退·····	045
三、超市在变小·····	046
三、变的不仅是面积·····	046
第三节 便利店 ·····	047
一、便利店概述·····	047
二、便利店模式的改革与创新·····	047
第四节 专业店/专营店 ·····	049
一、专业店/专营店概述·····	049
二、信息经济时代下专业店模式的创新·····	050
第五节 专卖店 ·····	050
一、专卖店概述·····	050
二、专卖店的商业模式·····	051
三、供大于求时代的市场生存法则·····	053
第六节 购物中心 ·····	054
一、购物中心概述·····	054

二、购物中心经营模式创新·····	055
第七节 小商品市场 ·····	056
第五章 零售发展战略模式 ·····	057
第一节 市场进入战略模式 ·····	058
一、直接投资开店或收购兼并·····	058
二、合资·····	060
三、建立战略联盟·····	061
第二节 融资战略模式 ·····	062
一、直接上市融资·····	062
二、通过发行可转换债券进行再融资·····	064
三、风投融资战略·····	064
四、REITs 融资战略模式 ·····	064
五、CMBS 融资模式 ·····	066
第三节 产业融合战略模式 ·····	067
一、纵向一体化战略·····	067
二、多业态协同战略·····	070
三、产业链相关多元化·····	071
四、产业链无关多元化·····	071
第六章 电商的盈利模式 ·····	073
第一节 电子商务技术对于零售业形态的影响 ·····	074
一、对零售需求方的影响·····	074
二、对商品供给方的影响·····	075
三、对零售形态组织的影响·····	077

四、零售形态变迁的影响因素的经济学分析——长尾效应与双边市场效应·····	077
第二节 网络零售企业的竞争手段·····	079
一、价格竞争方式·····	079
二、融资能力的竞赛·····	080
第三节 创新中的网络零售企业盈利模式·····	081
一、平台类企业盈利的阶段性特征·····	081
二、购物类平台类企业的第三方付费的盈利特征·····	082
三、软购物类平台企业的多方支付的盈利模式·····	084
第七章 实体零售与网络零售商业模式比较·····	085
第一节 实体零售与网络零售的运营比较·····	086
一、店面零售与网络零售的差异·····	087
二、实体零售商与网络零售各自的优势分析·····	089
三、实体零售商与网络零售各自的局限分析·····	090
第二节 O2O 零售商业模式·····	091
一、O2O 模式应运而生·····	091
二、O2O 商业模式的运行·····	092
三、O2O 模式的竞争优势·····	093
第三节 从实体店走向 O2O 的苏宁集团·····	094
一、苏宁背景资料概述·····	094
二、苏宁 O2O 一体化模式·····	094
三、苏宁模式的启示·····	097
第四节 从纯电商走向 O2O 的京东集团·····	098
一、京东集团概述·····	098

二、京东的 O2O 战略	098
三、京东 O2O 模式的启示	100
第八章 高级零售商业模式的边际要素——价格	101
第一节 价格的理论解释	102
一、价格理论	102
二、零售商品价格构成	103
三、影响零售价格的其他因素	105
第二节 零售价格形成的博弈	106
一、价格主导者	106
二、零供博弈影响价格信号传导	107
第三节 不同业态零售商的定价解析	109
一、百货店的定价	109
二、超市的定价	110
三、电商的定价	110
第四节 零售业不同的盈利模式对于价格的影响	115
一、市场竞争程度决定零售商的盈利模式选择	115
二、不同的盈利模式反映了不同的商品价格形成机制	116
第九章 高级零售商业模式的边际要素——服务	119
第一节 服务的本质	120
一、服务的理论解释	120
二、服务的特性	121
三、与零售企业关系密切的服务	121
第二节 零售业各业态“服务”的特征	122
一、百货店	123

二、GMS（大卖场）	126
第三节 零售业“服务”今后的课题	131
一、从打造“零售商的卖场”到打造“顾客的买场”	132
二、建设识别“真正顾客”的系统	132
三、构建“顾客满意度”整体方案，明确服务内容	133
第十章 高级零售商业模式的边际要素——企业文化	137
第一节 企业文化的内涵	138
一、企业文化的内涵	138
二、企业文化的力量	138
第二节 企业文化的构成	141
一、物质层	142
二、行为层	142
三、制度层	143
四、理念层	143
第三节 建设优秀的企业文化	145
一、服务为先，以人为本	145
二、以人为本	145
三、诚信为本	146
四、建设有特色的零售文化	146
五、创新	147
参考文献	148

第一章 导 言

从传统零售企业的角度，零售世界正在经历着重大的转型。科技的迅速演进、快速的全球化进程、饱和的零售市场为消费者提供了丰富的商品和服务，而消费者的期望值也前所未有的得到提升。这种深刻的变化使很多零售企业无法生存，实体零售关店潮初现端倪。自 2008 ~ 2011 年上半年，中国零售市场的收购兼并多达 275 宗。2014 年我国社会消费品零售为 26.2 万亿，同比增长 12%，扣除物价因素增长 10.9%，根据商务监测的 5000 家重点零售企业中，专业店、超市和百货店分别增长 5.8%、5.5% 和 4.1%，比上年分别回落 1.7、2.8、6.2 个百分点，而网络零售增长 33.2%，比上年提高 1.3 个百分点。购物中心虽增长 7.7%，但也比上年放缓 4.5 个百分点。从多个市场主体的表现，不少大公司已经在为转型做调整。与实体零售相比，网络零售风生水起，零售业进入新一轮的零售革命。

第一节 研究背景

一、从传统零售企业的角度

中国的传统零售业伴随市场经济的开放、发展一直处在高速增长的惯性中。特别是自 1992 年以来，社会消费品零售额从 0.9 万亿增长至 2014 年的 26.2 万亿，年均增速高达 15%，远超经济增速。这 20 年中，各种零售业态如雨后春笋般涌现，可谓是遍地开花，硕果累累。2004 年中国零售市场的全面开放，吸引世界级零售大鳄进入市场角逐，“大鳄”们的先进管理思想也因此渗透，提升了本土零售商的商业理念和行为准则，一些本土零售企业在竞争中、在学习中和不断创新中迅速成长，如：苏宁、国美、物美、华润万家等企业依靠连锁经营的方式、通过物流技术和信息技术提升自身内力，通过收购兼并进行市场扩张提高市场占有率，通过对每个门店的精细化管理提高效率。

近年来,我国的网络零售主场迅猛发展。2014年,我国社会消费零售额26.2万亿,其中网上零售额达2.8万亿,占10.68%,比上年提升了2.88个百分点。传统零售商纷纷开展网络零售业务,积极寻求线上业务的发展机会。以苏宁云商集团为例,2012年提出“去电器化”的经营模式后,又提出“苏宁云商模式”,即“店商+电商+零售服务商”的商业模式,而到2013年9月,又提出“苏宁云台”模式,两年内提出3个商业模式,这在中国零售史上是绝无仅有的。也正如苏宁的董事长张近东所言:“零售业到了历史的危机关头”,传统零售企业不能眼看着属于自己的市场被新进入者——电子零售吞噬,因而重新审视传统商业模式、放眼未来图谋更大发展成为所有传统零售商的共识。

二、从新兴的电子商务企业角度

1999年11月当当网创办,2003年5月淘宝网成立。从当当网等一批中国电子商务企业诞生算起,电子商务在中国已走了14个年头。虽然电子商务在我国起步较晚,但发展迅速。2006年电子商务交易总额超过1.5万亿元,2014年电子商务交易总额约13万亿,我国电商交易规格和创新应用再创历史新高,网络交易量直线上升,2014年全年网上零售额同比增长49.7%,达到2.8万亿元。网络购物正在从分散化购买阶段进入规模化购买阶段。

目前,我国网络基础设施已初具规模,移动电话基站数超过240万个,互联网宽带接入端口3.6亿个;信息网络服务用户总规模持续扩大,我国移动电话用户达到12.3亿,互联网宽带接入用户规模达到1.9亿;新兴业务用户已初具规模,物联网、手机支付等融合类业务用户已具备相当规模;信息网络服务发展以流量为导向态势愈发明显。

随着越来越多的消费者通过网上购物,传统零售商的服装、电子、家电类商品销售额下滑明显,形势日趋严峻。电商的到来对传统零售构成了不小的威胁,甚至可以说是颠覆性的威胁。这种威胁来自市场地位、经营模式、体系甚至思维。思维虽然无形但却直接影响商业项目运营。网络零售对经营3C类产品的专业店、大型超市和以经营服装服饰为主的百货店影响较大,而对便利店、生鲜卖场等零售业态影响较小。

电子商务彻底改变了传统的供应链模式:即从生产商——批发商——零售商——消费者,透过网络平台,消费者与生产商可以直接对接,缩短了消费者与生产者的距离,依托信息技术、物流形成更高效的服务模式。

广义而言,电子商务已经不仅仅是一种商业模式,其地位作用已经大大超出了商业本身,成为信息化、市场化、国际化新条件下的一个重要的资源配置途

径，成为引领经济社会发展进步的一种重要力量（荆林波，2013）。从电商企业的发展来看，一方面，各电商企业瞄准开放平台缓解电商企业供应链管理的压力，降低由自营产生的高费用率；另一方面，各电商企业进行全品类经营，不断扩充品类和单品数，利用大数据、云计算来研究网购消费者行为，以期最大程度满足消费者需求。当然，电商企业也面临传统零售门店提供情感化服务争夺网购的客群，在不断提升更快更好的快递服务的同时，还开始实行 O2O 的服务模式，比如京东商城已经与国内诸多便利店合作，开展 O2O 的经营模式。

电子商务为买卖双方迅速达成交易，特别是在信息搜索、支付手段、价格比较、商品配送所体现出来的便利性、快捷性是传统的实体店零售方式无法比拟的。

第二节 文献综述

一、基本概念

1. 零售商

一般而言，零售商是专门从事零售活动，将商品和服务直接出售给最终消费者使用的商业企业及分支机构。本书特指专门从事零售活动，将生活消费品直接出售给最终消费者使用的商业企业及分支机构。

2. 零售渠道

零售商能通过多种渠道与顾客互动，包括网站、实体店、服务终端、直邮和目录、呼叫中心、社交媒体、移动设备、Email 营销、手机营销、微博营销、微信营销、上门服务等渠道方式。

3. 全渠道零售

全渠道零售，是指以消费者为中心，利用所有的销售渠道，将消费者在各种不同渠道的购物体验无缝链接，同时将消费过程的愉悦性最大化。因此顾客可以同时利用一切的渠道，如实体店、目录、呼叫中心、互联网以及手机等，随时随地购物。

4. 供应商

直接向零售商提供商品及相应服务的企业及分支机构，包括制造商、经销商和代理商等。

5. 零售业

一般而言，零售业指通过买卖形式将工农业生产者的产品（有形实体）直