

高质量

零售巨头创新的思路、方法和实践

零售

商务部经贸政策咨询委员会专家研究成果
深度解读企业如何走进零售新时代
国务院发展研究中心市场经济研究所所长王微作序推荐

陈丽芬 黄雨婷 〇 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高质量零售

陈丽芬 黄雨婷 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在技术变革和需求变革的共同驱动下，新零售对零售业进行了全要素、多维度、系统化的创新与变革，实现了交易活动中的商业关系、利益关系、组织方式、经营形态、零售产出以及经营理念等多方面的变革。

本书将给目前焦虑的零售企业打一剂强心针。这不仅是一本解读新零售的书，还是零售企业实现新零售梦想的一把钥匙。

图书在版编目（CIP）数据

高质量零售 / 陈丽芬，黄雨婷著. —北京：机械工业出版社，2018.12
ISBN 978-7-111-61384-8

I. ①高… II. ①陈… ②黄… III. ①零售业—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 263004 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：胡嘉兴 责任编辑：戴思杨

责任印制：张博 责任校对：李伟

三河市宏达印刷有限公司印刷

2019 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·6.875 印张·3 插页·117 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-61384-8

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

序



零售业是离消费者最近的行业，是直接关系国计民生的行业，是消费升级最主要的战场。经过几十年的快速发展，中国零售业取得了巨大的发展成就，中国也成为世界第二消费大国。近年来，随着中国城乡居民消费升级从“量”到“质”的变革和新一轮信息技术革命大潮的来临，中国零售业发展面临前所未有的机遇与挑战。大量新服务、新业态、新模式快速涌现，在给人们以视觉冲击和体验惊喜的同时，也几乎在一夜之间颠覆了传统和经典，让实体零售企业遭遇了新的瓶颈、进入了所谓的“寒冬”，诸多的企业面临着淘汰、更迭，零售业的转型升级势在必行。特别是从2016年以来，中国零售业出现了前所未有的局面，新兴零售不断积极探索，同时也有很多新模式闪现又即逝；老牌零售业在转型创新中艰难往前走。零售行业每天上演纷繁的剧目，有新出生的、有老去的、有倒下的、有站起来的、有出生就夭折的、有越战越勇的……在这些剧目的背后，我想零售企业共同的路径就是——创新，通过创新挤拼到行业的顶端，走高质量发展之路。

党的十九大报告指出，创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑。2018年政府工作报告中指出，加快建设创新型国家，把握世界新一轮科技革命和产业变革大势，深入实施创新驱动

动发展战略，不断增强经济创新力和竞争力。创新是时代赋予每个行业、每个企业、每个人的使命。我很欣喜看到当下零售行业爆发的创新革命，更加可喜的是能有这么一本书真实地记录了当下的零售创新革命，并从诸多纷繁的创新中，努力探寻创新背后的动因和本质。应该说，这样的著作本身就非常具有前沿性和创新性，可以成为更多零售业开展创新的一颗“启明星”。

读完这本著作，几个鲜明的特点给我留下了深刻的印象。

一是脉络清晰。本书循着历史的脉络逆流而上，让读者跟随着书的内容进入到零售发展的历史长河，从零售在中国的发展雏形开始，到今天的“新零售”“无界零售”，娓娓道来。20世纪90年代，伴随着我国改革开放的深入、扩大，中国零售业经历了30年的芳华岁月，在快速粗放发展中逐渐丢掉商业的本质。21世纪初期，中国电子商务崛起，为商业画下了最浓墨重彩的一笔。实体零售与电子商务经历了从此消彼长到共生共荣的阶段，从O2O到全渠道融合，正如书中所描述，从对手到朋友。这本书回眸了中国零售发展的历史，解析了零售创新的时代背景，展现了中外零售创新转型浪潮，总结零售创新的法则，最后回到零售创新的原点寻找零售发展的本质。读完书，就好像把自己置身于中国零售发展的历史中，回味过去，站在当下，预见未来。

二是深入浅出。这本书讲理但不枯燥，在通俗、生动活泼的语言

中蕴含了深刻的思考。人们几乎每天都要和零售业打交道，是有温度的，书也是用最平实的语言接近消费者。正所谓事情都不是孤立的，新事物的产生一定有它特定的环境。这本书透析了零售发展背后的历史逻辑，今天的技术升级与消费升级，为零售的创新转型提供了动力。互联网、大数据、物联网、智能化等新技术潮流似乎是一夜之间颠覆了传统经典主导的世界。苹果手机瞬间把诺基亚“打趴下”了，新能源汽车特斯拉让德国宝马奔驰等品牌如芒在背。新消费阶层崛起，对品质和品位升级需求呈现井喷式爆发，需求个性化、年轻化、多样化，江小白的设计让茅台、五粮液等传统白酒品牌黯然失色，盒马鲜生让多少生鲜店和餐饮店望尘莫及。在纷繁的零售创新背后，“双升”的作用非常明显，技术升级和消费升级还将继续，零售创新的步伐不会停止。

三是翔实具体。这本书以丰富的案例来阐述零售如何进行革命，把当前站在零售创新浪尖的企业案例基本都网罗其中。阿里巴巴、京东、苏宁、王府井百货、天虹集团等，不管是新兴还是老牌零售都迸发出前所未有的热情迎接这一轮的零售创新浪潮，他们的探索将为零售界提供借鉴参考，也为政府制定决策提供依据。我也经常到企业去调研，对堪称当下中国零售创新的经典企业案例，也有许多感悟。我觉得这本书的案例选择恰当、分析深入，可以把案例完美地融入每章节中，让读者可以从案例中读出实践、悟出道理。

陈丽芬研究员是流通经济尤其是零售业研究的新一代知名专家。她长期在商务部系统工作，兼任商务部经贸政策咨询委员会专家，主

持过零售业转型升级研究等多项部级课题，也承担了不少地方政府和企业委托的相关课题，引起了很好的社会反响。黄雨婷博士是专注于商业研究的博士，现就职于北京物资学院，是商业领域小有名气的年轻学者。她们把多年的学术积累和调研实践总结、提炼、分析，撰写出这本《高质量零售》，可谓是近几年零售业研究中难得一见的优秀成果。在这样一个创新涌流的年代，在中国零售创新领跑全球的今天，希望有更多这样的优秀创新成果呈现给广大读者。

是为序！

国务院发展研究中心市场经济研究所所长王微

2019年2月14日于北京

前言

新零售、无界零售、智能零售、智慧零售……是的，这就是这个时代零售业迸发出的前所未有的热度和激情。我们之前发布过《走进零售新时代——深度解读新零售》报告，因此才有了本书的约稿。当然，作为这么多年在流通业研究领域探索的一分子，我们也燃烧着一份热度和激情。我们更想从研究的角度来透析激情零售背后的逻辑。我们试着讲清楚我国零售业的过去、现在和将来。希望本书能够抛砖引玉，给企业、政府或者对零售业感兴趣的同仁提供一份参考。

零售业在我国发展历史悠久，早在商朝，其都城就有“商邑翼翼，四方之极”之称。到了两汉时期，政府实行“开关梁，弛山泽之禁”的政策，每个城市都设有专供贸易的“市”，市内设有出售商品的店铺，官府设有专职官员市令或者市长进行管理，这应该就是我国零售业的雏形。伴随着我国经济体制改革的深化和开放程度的不断加大，零售业的活力被彻底激发出来，各种现代零售实体业态不断涌现，经历着属于自己的繁荣、衰落、转型；国营、外资、集体、私营……多种所有制零售企业逐鹿零售市场；从一二线城市走到三四线和四五线城市，农村零售业的发展也日见成效。世界上150年时间里出现过的零售类型，在我国几乎是在5年内同时爆发的。从20世纪90年代到

21 世纪初，零售业走过了近 30 年的黄金岁月，经历了快速发展和壮大，但同时也在快速发展中进入了粗放发展时代——依靠不断开店以提高市场覆盖率和市场占有率，导致经营能力日渐退化。

“惟其终不克为秦之所为，是以卒自弱，而取夷灭”，实体零售在粗放发展中能力渐弱，就在实体零售走下坡路的时候，电子商务以迅雷不及掩耳之势席卷了全国。比尔·盖茨（Bill Gates）曾说过“21 世纪要么电子商务，要么无商可务”，这是当下我国电子商务的真实写照。实体零售终于向曾经的芳华岁月说再见了，寻求转型升级路径，渴望来一个华丽转身。

互联网零售以其价格优势，突破购买时间和空间的限制，给消费者带来了全新的体验。尤其是 2003 年“非典”爆发，大家都躲在家里不敢出来购物，淘宝网 C2C（Customer to Customer）业务开始逐渐发展起来。自 2011 年开始，移动电子商务快速发展，电子商务进入了繁荣发展时期，包括电商平台、入口、物流、支付和电商服务在内的网络零售全产业链图谱日益完善。

电子商务的发展经历了“烧钱”阶段的疯狂之后，互联网红利逐步消失，开始变得理性和平静。电子商务在发展之初的确给实体零售带来了冲击，互相竞争、此消彼长。经过繁荣之后，线上电子商务发展遇到了瓶颈，在实体零售企业积极“触网”的同时，电子商务企业也逐渐意识到自身在消费者体验方面的短板，电子商务企业的“落地”

也成为实体零售与电子商务融合的重要议题。我国零售业以最快的速度实现了线上、线下的融合，经历了由 O2O（Online to Offline）到全渠道零售（Omni-Channel）的转变。

正所谓“时势造英雄”，有温度的商业遇上冰冷的技术，交易变得没距离。最初阶段是 POS 系统、条形码、ERP 到互联网、社交媒体到物联网、大数据、人工智能，技术升级推动商业变革，使交易主体的时间、空间和心理距离不断拉近，使交易的完成更加有效率。

如果说技术进步为零售的创新提供了外生的牵引力，那么消费者需求的变动和升级则为零售的创新提供了直接的内生动力。居民消费购买力日益攀升，消费主体个性化需求特征明显，消费主权时代到来，对商品与消费的适配度提出了更高的要求，同时对零售升级产生了巨大的推动力。

在技术升级和消费升级的“双升驱动”下，我国零售业进入了新的阶段。一个又一个新的名词在 2016 年开始出现——“新零售”“零售革命”“智慧零售”。雷军、马云、刘强东、张近东等业内领军人物纷纷给出了关于我国未来零售业发展的预判。盒马鲜生、小米之家、超级物种……新的零售形态持续出现，从经营形态、商业模式等多维度给市场和消费者带来了冲击和惊喜。

零售创新的大幕开启后，我们更要追溯零售的本源和本质。我们进入了消费者至上的时代，面对消费者需求的挑剔与善变，作为离消

费者最近的商业，零售业不断创新转型，如影随形地跟着消费者改变。但是，零售本质并未发生改变，零售依然是一种交易方式。体验为先、商品为本、速度为王，这是零售创新的法则。深耕需求链、回归商业本质，优化供应链、协同创造价值，提升管理链、集约化发展，打牢技术链、打造智慧流通，构造零售经营活动完整的价值链，这是零售创新的精髓。

实践是最好的老师，大批的零售企业在这次革命的浪潮中走在前列，有的倒下了，有的持续向前，不管是成功的还是失败的，都能给后来者一份宝贵的经验。因此，本书将用众多案例告诉大家零售正在发生什么，即将发生什么。

回到原点看一路走过的脚印，站在现在去探索未来。

前言

第一章 历史的回眸 / 1

第一节 实体零售的芳华岁月 / 3

- 一、实体零售的第一个黄金十年——各种业态诞生成长 / 3
- 二、实体零售的第二个黄金十年——在竞争中成熟 / 5
- 三、实体零售的第三个十年——粗放发展中内功渐失 / 7

第二节 激情燃烧的电商江湖 / 11

- 一、21 世纪要么电子商务，要么无商可务 / 11
- 二、B2C：崛起—衰落—再崛起 / 14
- 三、C2C：外资称雄—虎口夺食—群雄争锋—淘宝称霸 / 15
- 四、综合性平台称雄电商江湖 / 15

第三节 实体与电商——对手还是朋友 / 17

第二章 时代的召唤 / 21

第一节 技术 × 商业——协奏进行曲 / 23

一、有温度的商业遇上冰冷的技术，交易变得没距离 / 23

（一）案例分析：“上品+”——互联网城市奥特莱斯新模式 / 24

（二）案例分析：物美——“多点生活”开启全新的超市购物体验 / 29

二、与技术融合，商业站在过去与未来的交界处 / 33

（一）案例分析：京东智慧供应链推动实体零售转型 / 37

（二）案例分析：苏宁发展智慧零售迈开创新转型步伐 / 42

第二节 需求 × 商业——消费者主权时代的游戏规则 / 48

一、消费“三新”特征 / 48

（一）新的消费结构形成 / 48

（二）新的消费时代到来 / 50

（三）新的消费主体崛起 / 51

二、需求端引领创新的三大关键内容 / 54

（一）满足品位需求 / 55

（二）案例分析：创造艺术与商业融合之美的方所 / 56

（三）满足个性需求 / 64

（四）案例分析：良品铺子的个性营销 / 65

（五）满足“憧憬自由之丘”的高性价比需求 / 69

（六）案例分析：名创优品的零售之道 / 70

（七）案例分析：唯品会的在线品牌特卖模式 / 75

第三章 新零售的韵律 / 81

第一节 请回答, 2016 / 82

第二节 新零售解析 / 86

一、零售主体的新角色 / 88

(一) 案例分析: 赋能传统百货: 天猫与银泰的合作 / 91

(二) 案例分析: 赋能传统便利店: 天猫小店出炉 / 95

二、零售产出的新内容 / 98

案例分析: 天猫为生产商提供数据服务推动了生产的民主进程 / 101

三、零售组织的新形态 / 103

案例分析: 盒马鲜生——人称“四不像”的混合业态创造了极致体验 / 105

四、零售活动的新关系 / 112

案例分析: 天猫和五芳斋、奥利奥的合作体现生产商、零售商和消费者一体化的关系 / 113

五、零售经营的新理念 / 115

第四章 老牌零售的自我革命 / 117

第一节 全渠道转型, 世界变成没有围墙的陈列室 / 119

案例分析: 王府井百货全渠道转型 / 121

第二节 回归人本, 企业长青的根本 / 126

案例分析: 天虹让零售更人本 / 128

第三节 差异化经营，老牌零售逆风翻盘的关键 / 134

案例分析：上海市第一百货商店：老地方新体验 / 135

第四节 业态调整与组合式发展，走出困境的选择 / 139

案例分析：长春欧亚业态调整战略 / 142

第五章 零售创新的法则 / 147

第一节 零售创新的东方舞步 / 150

一、业态的竞争：体验为先、商品为本 / 150

（一）百货与购物中心抓品牌和服务 / 150

（二）案例分析：红星美凯龙启动“服务口碑”项目改善
消费者体验 / 153

（三）超市业态以高质量商品和价格赢得消费者 / 159

（四）便利店重点放在线下场景化及门店数字化上 / 162

二、品类的竞争：速度为王 / 167

第二节 零售创新的西式节拍 / 175

一、美国：信息技术构建起高效零售 / 175

二、日本：追求品质、注重文化内涵 / 178

三、欧洲：业态成熟、市场细分深入 / 180

四、打开未来零售之门：人工智能在零售业的应用 / 181

第六章 回到零售创新的原点 / 185

第一节 需求链：扎根消费者，回归商业本质 / 187

一、建立客户档案 / 188	
二、与消费者多维需求立体化匹配 / 188	
三、提升终端消费体验 / 189	
四、推进会员资产管理 / 191	
第二节 供应链：优化供应链， 协同创造价值 / 192	
一、建立“拉式”供应链 / 193	
二、有效整合供应链资源 / 194	
三、改变零和博弈的丛林法则 / 196	
第三节 管理链：集约化发展，向管理要效率 / 198	
一、由目标管理到过程管理 / 198	
二、人力资源管理制度与经营模式转型相匹配 / 199	
三、内部组织管理结构配合全渠道战略 / 200	
第四节 技术链：应用信息技术，打造智慧流通 / 201	
一、运用新兴基础设施 / 201	
二、实现 IT 到 DT 技术跨越 / 202	

第一章

历史的回眸