

# 零售业的“二元结构”

裴亮 | 文

贝索斯说自己经常被问到一个问题——“未来十年会有哪些变化？”他认为，了解不变比变更更重要，因为企业的战略要建立在不变事物的基础上。

未来五年的零售业充满了变化和不确定性，但零售格局的一个重要特征不会改变：那就是零售市场的“二元结构”。

零售业的“二元结构”，是经济社会二元结构的反映。按照发展水平可将零售市场划分为两个相对独立的部分——“成熟市场”和“发展中市场”。“成熟市场”包括一二线城市和经济发达地区的城市市场，“发展中市场”指中西部地区的中小型城市市场。

未来五年，发展中市场将经历一个相对平稳的发展期，区域龙头企业经营规模将持续增长，经营水平稳步提升，带动当地消费升级和生活质量改善。

发展中市场的有利因素包括：一是市场主体强。区域零售企业普遍团队稳定，长期自采自营，经营能力强，且从购物中心到各业态全覆盖，区域零售企业普遍开展多业态经营，市场占有率高，顾客忠诚度高。

二是市场竞争压力弱。全国性连锁企业近几年经历了消费转型和电商冲击的消耗战，效益下滑，普遍放慢了扩张步伐。同时，区域企业目标顾客以高中等收入人群为主，线上分流以及其他搅局者没有能力形成实质性影响。

当然，区域企业面临的不利因素也不同程度的存在，包括消费者收入增长预期较低，房价普遍上涨，人口流失等。

这些有利和不利因素在未来五年虽然会变化，但基本面相对稳定。因此可以预见，未来五年，发展中市场将为区域零售企业做强做大提供相对稳定的市场空间。相比发展中市场，成熟市场的零售迭代和竞争将继续呈现愈演愈烈之势。

从零售企业的视角，可能会表现为以下几条变迁的主线：

一、商品销售增长明显小于非实物消费增长。因此，原来的主力业态转型进一步提速：大卖场转型社区超市和社区生活中心，百货店转型购物中心和生活方式提案型门店，家电家居店转型集合店和服务型门店，所有实体店都会强化体验服务和数字化服务功能。

二、导入和强化全渠道是确保企业销售增长的支点，打造新型实体门店和前置仓，应对新一轮的流量争夺战，使零售企业转型和创新的压力越来越大。能否打赢流量阻击战，能否承受和化解引流和到家服务的成本压力？在强势对手压迫下，加速迭代，寻求突破，变得更为迫切。除了全渠道，无人店、少人店、纯电商、各色新型小店等依然会保持较为活跃的状态，虽然很难成为主流，但对存量市场的分流会继续。

三、零售企业竞争重心的回归，从以投资前台为主转型以投资后台为主。由于整个市场从扩张期进入存量优化期，零售企业的经营管理由外向型向内向型转变，自有品牌、中央厨房、物流和供应链、产地采购、数字化能力建设，将成为未来五年零售经营的主题。发达市场的快速变化和不确定性，还将受经济形势、资本、技术和政策等因素的影响，变得更具戏剧性。

回顾过往，由于市场游戏规则存在缺失，市场这只看不见的手伸得过长，公平竞争、资源有效配置、对消费和生产的正向引导作用，这些可持续发展目标，单纯依靠市场手段难以实现。面向未来，好的游戏规则能否得到建立和完善，将有可能成为决定未来五年零售业健康、可持续发展的关键一环。因此，我们需要在政策和行业规范层面有所作为，定好游戏规则，让“看的见的手”发挥应有的作用。■

## 《连锁》编辑委员会

编委会主任单位



中国连锁经营协会

编委会成员单位（排名不分先后）

康成投资（中国）有限公司（大润发）

苏果超市有限公司

武汉武商量贩连锁有限公司

北京超市发连锁股份有限公司

艾默生环境优化技术（苏州）有限公司

杭州米雅信息科技有限公司

# CONTENTS 目录

## P08 封面报道

### 零售业的“复盘时刻”

裴亮：用改革开放40年的沉淀和激情，撬动零售下一个五年 程相民 | 文

郑晓燕：合肥百大的创新之路 于慧 | 文

朱丽筠：引领行业20年的后“92派”管理者 桂小笋 | 文

朱菁：心与心的“绊” 魏艳蓉 | 文

肖英：“三生一世”只为让消费者“日久生情” 杨焕平 | 文

郁瑞芬：因为爱，成就爱的事业 陈杰 | 文

王沅：信息化武商——做流通领域的先驱者 陈杰 | 文

傅元惠：美好生活家家悦 田明顺 | 文

李月淑：区域为王，坚持走自己的路 孟令杰 | 文

罗茂莲：让信誉楼健康持续地发展 贾丽华 | 文

## P04 每月搜索

## P41 专题报道

区域企业能否挑起实体零售业大梁？

日本社区商业走过的坑，中国如何迈过？

“高龄化”社会即将到来，

购物中心如何服务社区？

社区店黏住消费者的N种打法

宝庆超市——县域市场中的新玩法



P57

### 购物中心

北京前门北京坊 牟松松 | 文

P61

### 创新案例

中央厨房如何高效运转？家家悦解密700多家门店背后的生意经

P64

### 调查分析

社区商业成熟度研究报告

P70

### 总经理访谈录

“智能化农场”如何走进社区？ 牟松松 | 文



P72

### 餐饮连锁

疾跑瑞幸：新零售咖啡品牌背后的互联网构想 牟松松 | 文

P75

### 零售技术

精耕细作，零售企业还有巨大提升空间 朱影 | 文

P78

### 海外视野

十问“天下第一店”哈罗德百货公司董事总经理Michael Ward  
武瑞玲 邱阳 | 文

主 编 邴 雪  
顾 问 朱 舫  
责 编 牟松松  
校 对 孙民仕

设计制作 BOBOLIA视觉工作室

地址：北京市西城区阜外大街  
22号外经贸大厦811室  
电话：010-68784908  
010-68784955  
传真：010-68784929  
邮编：100037  
网址：www.ccfa.org.cn  
E-mail：bx@ccfa.org.cn

#### 本刊发送

商务部及中央有关部委 各地商务主管部门  
零售行业专家学者 中国连锁经营协会会员企业

内部资料 版权所有 未经许可 不得转载  
本刊文章仅代表作者本人观点



欢迎关注中国连锁经营协会微信公众帐号

### 食品QS标志2018年10月1日起退役

食品包装上的QS标志，一直被消费者视为食品安全的象征。“服役”多年的QS标志，2018年10月1日起不再使用。2015年10月1日，新修订的食品安全法开始施行，作为其配套规章，原国家食品药品监督管理总局制定的食品生产许可管理办法给予了生产者最长不超过三年过渡期，并明确规定，新获证食品生产者应当在食品包装或者标签上标注新的食品生产许可证编号“SC”加14位阿拉伯数字，不再标注“QS”标志。

### 完善促进消费体制机制实施方案发布

国务院办公厅近日印发《完善促进消费体制机制实施方案（2018-2020年）》，方案强调，要依靠改革创新破除体制机制障碍，积极培育重点消费领域细分市场，全面营造良好消费环境，不断提升居民消费能力，更好满足人民日益增长的美好生活需要。在推动传统商贸创新发展方面，方案提出若干举措，包括鼓励建设“智慧商店”、“智慧商圈”；支持具备条件的城市重点培育一批具有国际国内领先水平的高品质步行街；促进线上线下互动、服务体验融合、商旅文体协同、购物体验结合；优化商贸物流设施空间布局，大力发展便利店、社区菜店等社区商业等。

### 北京19条新政发展便利店

10月18日，北京市商务委等7部门发布关于进一步促进便利店发展的19条新措施。今后，北京将按居住项目规划每千人10至20平方米的标准预留便利店业态空间，按每社区建设不少于1个便利店的配置指标完善街区商业生态。

### 上半年跨境电商交易规模达4.5万亿元

日前电子商务研究中心发布报告显示，

2018年上半年中国跨境电商交易规模为4.5万亿元，同比增长25%。其中，上半年中国跨境电商出口电商交易规模为3.47万亿元，同比增长26%；中国跨境进口电商交易规模达1.03万亿元，同比增长19.4%，预计2018年全年将达1.9万亿元。

### 盒马单店平均日销超80万元

近日，在阿里巴巴2018投资者大会上，已经运营三年的盒马首次披露运营数据。盒马CEO侯毅在会上表示，目前盒马开店1.5年以上的门店单店坪效超过5万元，单店日均销售额超过80万元，线上销售占比超过60%，均远超传统超市。侯毅表示，未来盒马会在继续高速开店的同时，赋能其他商超。截至2018年7月31日，盒马已在全国14个城市拥有64家门店，服务超过1000万消费者。

### 苏宁全面进军智能生活硬件领域

近日，苏宁智能终端公司发布苏宁小Biu智能音箱极智版、智能闹钟，苏宁极物系列智能魔镜、智能安防套件、智能烟灶机、智能新风机、智能晾衣机、智能云锁，以及PPTV新一代激光电视、QLED电视等10款智能硬件产品，并发布苏宁BiuOS，成立苏宁智能Biu+生态联盟，宣布全面进军智能生活硬件领域。

### 蒙牛首次试水微商“慢燃”

9月下旬，经营蒙牛慢燃纤维奶昔牛奶的一位微商透露，蒙牛将有一款新品再次在朋友圈亮相。慢燃在朋友圈上市已有半年之久。自进入2018年以来，蒙牛就开始频繁推新，在“双千亿目标”与行业竞争加剧的背景下，蒙牛将新品转战微商渠道。蒙牛“新零售”电商渠道的开拓，是满足全渠道运营的战略目标，更加对接新生代的购物思维。



### 拼多多和每日优鲜入局社区拼团

近日，生鲜平台每日优鲜上线了一款名为“每日一淘一起拼”的小程序，正式进军社区拼团领域。首站选择在了石家庄，页面显示其目前已经招募了近百位“团长”。无独有偶，凭借微信生态迅速崛起的拼多多也开始“觊觎”这块蛋糕。据了解，拼多多投资了在上海浦东地区深耕数年的虫妈邻里团，正式涉足社区拼团。

### 屈臣氏升级VIP会员计划

9月25日，屈臣氏集团宣布在全球推出VIP尊享会员计划，将在2019年初之前推广至24个营运市场。据了解，升级后将针对不同地区推出不同的服务，如积分抵现、健身训练和旅游兑换等。屈臣氏表示，集团现在全球拥有超过1.3亿会员，新会员计划目的是回馈高消费顾客，邀请他们成为VIP会员。

### 顺丰优选上线六年第七次换帅

顺丰已于近期任命全国珊担任顺丰商业CEO，全面负责商业事业群顺丰优选日常管理、战略规划、业务运营等全部事务。据统计，这是顺丰优选上线6年多以来第7次换帅。相关数据显示，目前顺丰优选商品SKU已超过13500，其中超过70%为进口商品。

### 美团点评上半年营收263亿元增91.2%

9月27日，美团点评发布2018年中期报告，报告显示其上半年营收263亿元，同比增长91.2%，亏损288亿元，经调整亏损净额为42亿元。相比之下，美团点评2017年全年亏损190亿元，经调整亏损净额为28.5亿元。美团点评仅今年上半年的亏损额已经超越去年全年。中期报告中称，美团点评的亏损增量主要来自于在新业务

板块的扩张。

### 森马服饰跃升全球第二大童装公司

10月8日，森马服饰发布与欧洲童装领军品牌Kidiliz完成交割的公告。据了解，本次交易中，森马服饰以现金方式约1.1亿欧元(约合人民币8.44亿元)收购Kidiliz集团全部资产。收购完成后，Kidiliz集团核心管理层保持不变，将继续参与Kidiliz品牌的管理与运作；森马服饰则能通过本次收购，跃升为全球第二大童装公司。

### Zara 在上海开出第一家概念店

Zara 在中国开出了第一家概念店。这家用上新设计的门店以快闪店的形式呈现，开业时间从9月27日持续至10月14日。总体上来说，Zara 新的概念店在商品陈列、店员接待的话术、购物流程上，与现有门店完全不同。更重要的是，新的概念店完全是为了电商业务设计的：消费者在门店内完成购物后，无法在现场获得商品，所有的订单都通过电商渠道派送。

### 海尔拟4.75亿欧元收购意大利家电公司

海尔日前公告显示，公司拟以4.75亿欧元（约38.05亿元人民币）全资收购意大利公司Candy，以加大欧洲市场的拓展力度。Candy公司从事家用电器的生产销售，旗下五大板块包括洗衣机、独立式嵌入式厨房电器、小家电、冰箱和售后服务与其他业务，2017年实现净收入11.6亿欧元，净利润220万欧元。

### 麦当劳入局咖啡外送服务

10月8日，有消息称，麦当劳中国旗下麦咖啡在上海市场推出外送服务，消费者可以通过“i麦咖啡外送”微信小程序、饿了么、美团外卖下

单。麦咖啡外送的标准和前不久星巴克刚刚上线的专星送十分相似，同样是防溢出的杯盖设计，同样是专业外送员，只不过麦当劳承诺的送达时间比专星送的30分钟还要早两分钟。

### 小米之家门店数量突破500家

随着第三家旗舰店落地武汉楚河汉街，小米之家已在全国开出500家门店。日前，小米已在武汉、南京、深圳开出三家旗舰店。据了解，小米之家武汉旗舰店面积有所升级，门店面积达720平方米，刷新今年6月开业的小米南京旗舰店面积最大的纪录，成为目前全球面积最大的小米之家。

### 印力收购凯德20个项目完成交割

10月9日，历经九个月后，印力收购凯德20个商业项目的交易终于完成交割。2018年1月5日，印力商置携手万科等联合收购凯德商用在中国内地的20家购物中心项目公司的100%股权并承接相应的负债，交易对价为83.65亿人民币。据悉，交割完成后的项目全部交由印力经营管理，购物中心品牌已同步更名，“凯德广场”、“凯德MALL”正式更名为“印象”系列。

### 国美拼多多官方旗舰店正式上线

10月11日，国美拼多多官方旗舰店正式上线。页面显示，该旗舰店共上线127件商品，基本覆盖包括彩电、洗衣机、冰箱、空调等在内的大家电品类。国美零售CFO方巍表示，社交电商市场还有很大空间，随着越来越多的零售巨头加入这个领域，竞争一定会推动行业进步。与拼多多合作是国美以“共享零售”为核心的“社交+商务+分享”战略落地的关键一步。

### 万达明年开出41个商业项目

2018年万达商业年会10月11日在北京召开。

据了解，2019年万达集团将在全国北区、中区、南区三大主区，以及东北、华北、西北、中南、华东、华中、西南、华南、东南九个运营区，开出41个商业项目。其中包含昆明万达旅游小镇，广州万达茂、上海青浦万达茂和无锡万达茂三个万达茂项目以及37座万达广场项目。

### 范思哲18.3亿欧元卖身Michael Kors

Michael Kors Holdings Ltd.日前确认市场传闻，宣布以18.3亿欧元，约合21.2亿美元，全资收购意大利奢侈品集团Gianni Versace SpA 范思哲。范思哲这一标志性品牌的出售，对意大利家族控制的企业运作方式来说，无疑是另一次重大打击，现有意大利创始家族控制品牌愈来愈少。

### 拉夏贝尔战略携手腾讯

近日，拉夏贝尔与腾讯达成战略合作。根据合作协议，拉夏贝尔与腾讯将发挥各自优势，在社群电商、营销触达、会员转化等方面深入展开数字化合作。拉夏贝尔联席CEO胡利杰表示，携手腾讯布局零售社群电商，会让拉夏贝尔能够有温度的和消费者沟通，更好地掌握消费者的偏好和市场需求，实现效率零售。腾讯方面则表示，这次合作意味着腾讯在时尚零售领域的布局正在加速深化。

### 生鲜传奇完成3亿元B轮融资

10月10日，中国领先的社区生鲜连锁超市生鲜传奇不仅迎来了第100家门店，同时也宣布完成3亿元B轮融资。在中国数字“100”意味一个阶段的圆满结束，同样也预示着一个新阶段的全面开启。然而，比开出百店更令行业兴奋的是生鲜传奇完成B轮融资，本轮估值30亿元，融资3亿元，稀释10%的股份，本轮融资由IDG资本领投，红杉资本、黑蚁资本、天使湾创投等资本跟投。

### 可口可乐51亿美元收购Costa只差一步

10月11日，咖啡连锁品牌Costa母公司Whitbread宣布，可口可乐收购Costa的交易案获得了Whitbread股东的批准，有99.27%的股东投票同意交易。不过，此次收购还需通过欧盟和中国的反垄断审批，预计在2019年上半年才能完成。有分析认为，可口可乐收购Costa是进军热饮市场的重要一步，Costa在咖啡采购、自动售货和分销方面的经验将助力可口可乐发展。

### 绿地内部重磅重组将新立三大产业集团

10月12日，绿地集团宣布集团战略强化升级及核心产业中期发展规划，将通过“三大变革”推动房地产主业在未来三年实现高质量发展，重组成立大基建、商贸、酒店旅游三大产业集团，推动相关重要产业实现跨越式发展。绿地集团董事长、总裁张玉良表示，此次战略强化升级是绿地精准把握中国社会主义新时代发展机遇和相关行业、市场发展趋势，通过强化集团核心战略和升级重要产业发展战略，全面变革推动高质量发展的重要一步。

### 饿了么与口碑合并

10月12日，阿里巴巴集团宣布正式成立本地生活服务公司，饿了么和口碑胜利会师，合并组成国内领先的本地生活服务平台。据悉，阿里巴巴集团合伙人王磊将担任新公司总裁，并兼任饿了么CEO。饿了么和口碑将进一步从“到家”和“到店”两个场景合力并进，饿了么丰富的本地生活服务资源和强大的即时配送能力，加上口碑的成熟商家服务体系和深刻的消费者洞察，将作为一个整体，推动以餐饮为主体的本地生活服务市场的全面数字化和互联网化升级。

### 日本拟明年上调消费税税率至10%

10月15日，日本首相安倍晋三在临时内阁会

议上表示，计划于明年10月将消费税税率由当前的8%提高至10%。这是日本继2014年4月将消费税率从5%提高至8%之后将再度上调这一税率。

### 家乐福入驻京东到家

10月16日，家乐福公开宣布与京东到家展开合作，截至9月底已有全国31个主要城市的158家门店正式上线京东到家，年内计划延伸至全国近200家门店。在此之前，家乐福曾接入美团、饿了么和百度等O2O平台。

### Burberry试水月度上新

10月16日，Burberry在官方微信公众号宣布，品牌将于每月17日发布“B Series”新品，首次新品将于10月17日在微信限时精品店发布。记者在品牌官微看到，上述限时精品店已经上线，并将于英国时间10月17日中午12点起发售，所有产品上架时长仅24小时。Burberry此举是否有沦为快时尚的风险，值得持续观察。

### 袁亚非担任南京新百董事长

10月17日，南京新百发布公告，选举袁亚非为第八届董事长，并根据相关规定，将南京新百法定代表人变更为袁亚非。三胞集团有限公司持有南京新百公司484,482,721股，占公司总股本的37.48%，作为南京新百控股股东，袁亚非持有三胞集团有限公司97.5%的股权，成为南京新百实际控制人。■

# 零售业的“复盘时刻”

改革开放40年以来，中国零售发生了天翻地覆的变化。

从百货到超市，再到如今的多元业态，全面发展的中国零售行业从少年走向壮年，成为商业大潮之中不可忽视的中坚力量。与此同时，随着移动互联网时代到来、零售数字化快速发展、资本加速布局……内外部各因素交织在一起，使得中国零售业面临着诸多“不确定”。

可以说，此时此刻的中国零售业走到了十字路口。

未来如何，谁能给出答案？

以史为根，面向未来，零售“她力量”有话要说。





## 裴亮：用改革开放40年的沉淀和激情，撬动零售下一个五年

程相民 | 文

斗转星移四十年，初心不改凌云志！

改革开放40年来，中国零售人秉承梦想，打破陈规，创新试错，用泪水与汗水让现代民族零售商业从无到有、从小到大、从大到强，让中国

零售以硕果累累之势闪耀于世界的东方。

40年时光如白驹过隙，但中国零售天翻地覆的变化已融入我们的生活。以史为根，面向未来。展望中国零售的下一个5年，在前沿技术和模式创新引领下却又令人无限憧憬。

### 上篇：回首40年，中国零售日夜兼程

2017年，裴亮博士当选为中国连锁经营协会新一任会长。作为中国连锁经营协会的创建者之一，裴亮会长一直致力于推动中国零售商业的创新与发展。

今天当我们回首40年，中国零售商业的每一

次变革和突破显得清晰可见，看似容易简单，但时光回溯到1978年，像我们这样一个历史悠久、人口众多的大国提出要改革开放。首先要打破陈旧思想和计划经济的束缚，但打破需要眼光、勇气和担当，摸着石头过河，稍有闪失大家都清楚