

# 中国零售业未来发展的七点攻略

□ 上海商学院教授 周勇

中国零售业经历了40年风风雨雨,从单体零售到连锁零售、从在线零售到两线融合、从现金支付到移动支付、从“到店”到“到家”,归结到一点便是商家离消费者越来越近了。远离消费者必死无疑!站在消费者的立场,贴近消费者、讨好消费者、服务消费者、逗乐消费者,这是消费者的基本期盼。

## 未来的零售业是大集团之间的博弈

未来的有些趋势已经显而易见,但变化的轨迹与变化的结果仍然难以预料。所以,大家都处于一个奋进学习、提升改变的过程中。在零售这个行业中,无论年轻还是年长,都在努力拼搏。所以,笔者最近在联商网的新零售干货群对侯毅(盒马生鲜创始人兼CEO)调侃说:“静看零售业发展!也辛苦侯总了,到了这个年纪,应该享受人生了,还在折腾!向侯毅学习!”侯毅的回复是——“人生短暂,为何不大赌一把呢? All in才是我们零售人的态度”!这句话是很值得回味的!中国人本来就喜欢赌博,可谓是:天上神仙斗法,地上百姓赌博!如今,背靠“天上神仙”的盒马鲜生,也投身到了“赌”的行列中,这说明,中国零售业的变数还是很大的,但最基本的博弈仍是大集团之间以及全国连锁公司与区域连锁公司

之间的博弈。

## 进入消费者主权时代

未来零售业的基本趋势是:跟随消费者的变化而变化。正如北京超市发董事长李燕川所说,未来五年,消费将有三大变化:消费者会更注重健康,消费者会更注重科技。今年7月,美国西弗吉尼亚大学营销系主任Michael Walsh教授来学校讲学,笔者问他:“最近10年营销业的最大变化是什么?”Michael Walsh教授的回答是:“消费者在过去10年越来越有话语权了。”因此,企业必须要深刻了解消费者、尊重消费者的意愿。

如诞生于美国加州的盖璞(Gap)服饰品牌,给人们传递的是一种休闲气质,让无拘无束的美国青年能够尽情地享受自然、舒适的生活。2010年,盖璞的销售业绩下滑,为使品牌形象更加年轻,盖璞更改了使用20年的LOGO。盖璞的新LOGO一经问世,消费者就表示强烈反对。大家纷纷在Facebook上发表反对意见,如有消费者说更改品牌的LOGO是盖璞(Gap)所做的最糟糕决定;还有的说,盖璞更改了LOGO,将再也不会去该店购物了。几天后,盖璞承认犯了商业错误。这说明,消费者越来越有话语权。所以,企业应该非常谨慎地对待消费者的“意见”。各方利益主体在市场中博

弈,既创造着繁荣与华彩,又衍生出了某种伎俩与悖论,需要净化 and 升华。

## 零售转型分为两种积极转型与消极转型

积极转型着眼于未来,重点是两线融合与跨界合作,并深挖供应链的管理潜力,让公司与潜在消费者贴得更近、走得更亲、玩得更嗨,把数字化落实到营运管理的各个细微之处。这样的转型,既有战略,又有策略,更有落地的时间表与跟踪反馈调整机制,当前可能会投入较大,也不一定能产生眼前效益,但未来一定属于积极转型的公司。消极转型着眼于当下,重点关注眼前的业绩改善,缺乏前瞻性的投入,尽管口号与花样不少,但都不能持续而真正有效地落地,结果还是不可能有根本性的改变。头部企业在做“积极转型”,传统企业在做“消极转型”。积极转型面向未来,消极转型着眼当下。

## 数字化与全渠道是零售业未来发展的必由之路

数字化与全渠道建设刚刚起步,这将引导零售企业向“精准营销”发展,有利于降低营销成本、减少损耗、扩大销售,也能更好地满足消费者的需求。但目前仍然以“商品供应”为主,“技术赋能”还远远没有做到。有些公司

花了巨额资金做全渠道系统建设,但线上订货线下退货或A店购买B店退货等业务都不能打通,这怎么能算“全渠道”?对于我国的大部分零售企业来说,“全渠道”仍然停留在概念上,与真正打通内部与外部、本业与跨界、前台与中台、销售与行为等之间的隔阂,还有很长的路要走。

## 资本是未来零售发展的助推器与加速器

没有资本的推动,就没有今天的新零售,未来的零售业仍然要依靠资本的强力推进,因为零售业是一个重资产行业。但也应该看到,资本也放大了许多“伪需求”“伪模式”,最终落下一地鸡毛。无人商店与便利店就是一个被极度放大的“伪需求”,无人商店可能只是为了满足极少部分消费者“孤独购物”的需求,却被当作了未来零售的一个重大发展趋势;便利店在我国也并不是一个可以取代其他零售业态的“主导业态”,却获得了越来越多资本的助推,一种需要以慢的方式来发展的零售业态却采取了极速发展的模式,其结局一定是可悲的。而自助收银则肯定是未来的发展趋势。

## 懒惰的年轻人与勤快的老年人形成明显反差

盒马鲜生侯毅说,别以为

网上购物是年轻人的事,如果忘记了中老年人,那是极大的错误。通过对在线大学生的调查发现,如今的年轻人喜欢用一个外卖APP解决所有的问题,哪怕是多一个APP也会感到不耐烦。但50后60后中老年人,即盒马鲜生所说的“潮流长辈”却仍然保留着年轻时候的那股上进心和勤奋劲,好好学习、天天向上,很快就学会了利用互联网武装自己的各种“本领”,并以此为荣。零售人应该看到这两代人的不同习性,并分别去迎合他们的不同诉求。

## 消费的分层化与多面化

从消费视角来看,应该更多地关注总体消费的分层化现象与个体消费的多面化现象。随着房价企稳、物价上涨,以及对未来生活不稳定预期的增强,消费升级的同时,还应该看到消费降级的现象。多做一些对消费者有利、实惠、平实而简约的事情,而不是以“品质”“品牌”“品位”“品格”的名义去忽悠消费者支付更高的价格。

零售的发展既需要重振“零售激情”,更需要重新调整“发展思路”,还需要有“落地方略”与“技术赋能”。数字化是手段,人性化才是核心。零售如果只关注于冷冰冰的数据,其未来恐怕也将是冷冰冰的。

# 餐饮老字号金百万被强制摘牌

由于未披露今年半年报,京城餐饮老字号金百万将被强制摘牌。

这只被誉为新三板“烤鸭第一股”这1年多来走得并不顺。公司实控人邓超因为合同纠纷,其持有金百万50.77%股份全部被司法冻结;公司也因为拖欠供应商欠款被起诉。唯一好消息就是成功融资1000万。

## 挂牌一年半被强制摘牌

金百万成立于1992年,通过直营店为客户提供烤鸭及精品京菜。目前,拥有12家直营店,333家线上互联网餐厅覆盖全北京,日订单接近3万单,另有37家合作门店营业总面积超14.1万平米。2017年5月17日,金百万在新三板挂牌交易。

金百万在北京餐饮市场名气还是比较大。登陆新三板后,备受资本青睐。资料显示,今年2月份,以23.68元/股融资980万元,投资方是北京龙头农业互助公社股份有限公司。不过,经营方面金百万表现不尽如人意。2016年营业收入2.97亿元,2017年营收2.67亿元。

更让人意外的是,金百万并没有按时披露半年报。目前,公司已经停牌。按照相关规定,未按时披露定期报道,将会被强制摘牌。

## 惹2起官司 实控人和公司财产被冻结

摘牌的同时,金百万和实控人各有1起官司。一起是拖欠货款被供应商起诉。另

一起实控人邓超因合同纠纷一案被起诉。

2018年8月16日,金百万供应商北京真功夫农产品加工有限公司向中国广州仲裁委员会申请财产保全,请求对金百万名下在612.19万元范围内的财产,予以采取保全措施。

北京真功夫农产品加工有限公司为金百万的主要供应商,2017年年度报告中显示,采购金额为370.89万元,年度采购占比为2.61%。

2018年9月17日北京市第三中级人民法院作出裁定,金百万部分银行账户及所持有的13家公司全部或部分股权被司法冻结。

在此之前,北京金百万餐饮管理有限责任公司、金百万及控股股东、实控人邓超与杜延军的合同纠纷一案,杜延军在6月30日申请财产保全,要求冻结金百万、北京金百万餐饮管理有限责任公司及邓超名下银行存款1960万元或查封、扣押其相应价值财产。

8月3日公告显示,邓超所持金百万的1050万股股份全部被司法冻结,占公司总股本的50.77%。

邓超从2005年至今任职过多家餐饮公司的监事、董事、经理等,同时任职过科技、投资类公司的监事、董事。2016年2月至今在金百万担任董事长。(食品商务网)

# 沃尔玛:生鲜和全渠道加速销售增长

沃尔玛发布第3季度财报(截至10月31日),营收达到1249亿美元,同比增长1.4%,剔除汇率的影响,营收则为1261亿美元,增长2.4%。

在中国市场,沃尔玛第3季度的总销售额增长4.3%,可比销售额增长2.2%。生鲜依旧保持强劲势头,促进销售增长,可比客流和客单价继续稳定增长。山姆会员商店的会员消费热情持续高涨,中秋节期间,山姆会员商店实现可比销售额增长12%。

沃尔玛总裁兼首席执行官董明伦(Doug McMillon)表示:“中国是全球零售增长的重要来源地,我们正在以全渠道战略的视角来更好地定位我们的业务重点,抓住这个发展机遇。我们将继续深耕中国市场,深化和京东等的战略合作伙伴关系,我们利用市区内的小型配送中心来满足繁忙家庭的日常所需,我们在腾讯平台上的微信小程序‘扫码购’已突破千万用户。”

沃尔玛对全渠道的业务表现表示满意,包括节庆期间强劲的线上线下销售表现、以及和京东合作的8.8全渠道购物节,京东平台上的沃

尔玛官方旗舰店也增长迅猛。以8.8购物节为例,期间参与购物节的全渠道商品销售总额对比去年增长超过10倍,参与的大部分品牌对比去年同期取得双位数的销售增长。8月8日当天,线上平台销售额创历史新高,沃尔玛官方旗舰店和沃尔玛全球购官方旗舰店对比之前最高日销售额增长超过800%,沃尔玛在京东到家的销售额对比去年同一天增长500%。

## 参与8.8购物节的全渠道商品销售总额对比去年增长超过10倍

通过与京东到家的合作,沃尔玛的一小时送达服务已拓展至全国230多家门店。今年8月,沃尔玛宣布对达达-京东到家增加约3.2亿美元的投资,沃尔玛曾于2016年10月对达达-京东到家投资5000万美元,新的投资是双方商业合作协议的延伸,进一步强化沃尔玛在中国的全渠道服务。

沃尔玛继续加深与腾讯的战略合作关系,截至9月底,微信小程序“扫码购”已推广到全国350多家门店,新增的电子地图“找找货”等精准服务功能将进一步提升顾客体验。