

零售业的长板效应

邴雪 | 文

在苏州召开的2016中国全零售大会上，家家悦董事长王培桓强调，企业一定要有自己的长板，“必须让长板更长，给顾客一个到店购买的理由，短板不需要去补，甚至太短的板直接砍掉，而专注把长板拉的更长”。

以前有一个著名的木桶理论——木桶能装多少水，取决于最短的一块板。而王培桓却提出与之相反的长板论，家家悦也成为长板理论的成功实践者。12月，家家悦登录上交所主板上市，在零售企业排队IPO的长龙中捷足先登。

从家家悦几十年的发展路程看来，其始终未偏离过自己的核心业务——生鲜食品的经营。从最初的农超对接、到中央厨房建设、超市餐饮化、食品安全管理等，每一项都是致力于打造一条从田间到餐桌的安全而新鲜的食物链。

家家悦公告显示，募集资金将继续用于打造企业核心竞争力。有媒体说家家悦将过多资金投入实体门店，而对电商潮流不闻不问。其并不知道，家家悦的农村电商以店代配基础扎实，销售额70%以上由会员创造，这不正是电商也在一直追求的最后一公里和有效的会员销售么。同时，全世界范围来看，生鲜经营都是实体店的独有优势，也有若干互联网公司曾尝试生鲜业务，但更多是赔本赚吆喝，服务也并未得到消费者认可。

在工业化时代，木桶理论的确有效，但进入互联网时代，其主张已经无法站稳脚跟。现在的公司已经没有必要精通一切，在管理上，人力、财务、市场、法律等皆可外包；在经营上，也并非一定要做到人有我有，依靠合作完全可以补足短板。

零售业也曾经历过千方百计补短板的时期。电商初来袭时，实体零售企业纷纷模仿电商模式，自建网络平台，甚至学习互联网公司依靠大量的降价补贴来吸引顾客，结果却并不乐观，线上虚假繁荣，到店顾客数量依旧不见起色。交了几年学费、走了几年弯路后，企业终于逐渐认识到实体店才是自己应该专注的那块长板，甚至电商也开始高举“新零售”的大旗向实体店套近乎。

互联网让合作成本变得越来越低，模块化的专业细分让我们有了更多的选择，正如王培桓所说，与其非要投入大量人力物力补短板，不如砍掉短板，花同样的时间和精力，专注自己的核心优势。

零售企业只要有一块足够长的板，自然有各种专业公司来主动补齐你的短板。通过购买服务、业务和资本的融合，发挥各自优势，为消费者创造更多价值，才会为企业带来更多价值。■



调查分析

P45

超八成受访零售企业认为库存周转是最大的挑战
中产消费观成风向标
2016年零供合作满意度实现双向三年稳步上升

P53

政策信息

营改增下，餐饮企业常见税务问题探讨 宫滨 段从军 | 文

P56

餐饮连锁

餐饮企业上市风险管理:对外合规、对内提升

P59

管理前沿

引进高端人才犹如移栽大树 余惠勇 | 文
利用高级分析提升顾客体验并增加利润
餐饮企业成功上市需关注的财务事项

P67

零售技术

降低库存损耗 释放零售数据巨大价值

P69

海外视野

长风破浪会有时 郭沁华 | 编译
人人都爱网上购物 静谧 | 文

P75

品牌加盟

打破创新疆界
浅析供应链金融与连锁企业发展变革 陈子杰 | 文

P78

全渠道

物联网时代的零售将会怎么样?



主 编 郭戈平
副 主 编 裴 亮
顾 问 朱 舫
责任编辑 郝 雪
编 辑 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

50家大型商企11月销售额同比增长2.6%

11月是一年中购物节最为“造作”的月份，同时也为零售额的增长带来利好倾向。根据中华全国商业信息中心的统计，2016年11月份，不少实体店为了应对或是配合线上“双11”购物节的活动，也开展了大力促销，整体市场实现了平稳较快增长。11月份，全国50家重点大型零售企业商品零售额同比增长2.6%，是今年以来仅次于4月份的第二高月度增速。从品类来看，受“双11”影响，食品类零售额同比增长1.4%，增速高于上年同期4.4个百分点；服装类零售额同比增长1.9%，增速高于上年同期5.5个百分点；化妆品类同比增长6.8%，相比上年同期也加快了7.0个百分点；日用品类零售额同比增长0.6%，增速高于上年同期4.6个百分点；家用电器类零售额同比增长4.4%。

今年国内零售电商市场将达5.2万亿元

第一财经商业数据中心近日发布首份《2016中国互联网消费生态大数据报告》显示，预计2016年中国零售电商市场总额将达5.2万亿元，与去年相比以47%的全球市场份额稳居全球最大零售电商市场，是排名第二的北美市场2倍多。随着互联网消费飞速发展，“便捷”和“品质”正成为这一领域最主要的两大关键性趋势。报告显示，“便捷”趋势主要体现在降低门槛、资源优化、服务整合和随时随地四个特性。

北京发布实行便利店行业规范

受北京市商务委员会委托，由中国连锁经营协会起草制定的《北京市连锁便利店行业规范（试行）》和《北京市社区商业便民综合体规范（试行）》，近日颁布实行。便利店业态是目前增长快速的零售业态。《北京市连锁便利店行业

规范（试行）》规定了便利店的基本特性、经营项目、服务内容；针对便利店的标准店、示范店等制定了相应配置指标，并从便利店的经营模式、企业性质、经营区域、消费客群、运营时间、运营指标等6个方面制定了分类准则，适用于北京市市辖范围内所有正常营业的连锁便利店。社区商业便民服务综合体是为满足社区居民衣、食、住、行等基本日常生活的消费需求而设置的购物、餐饮等基础社区商业服务业态。《北京市社区商业便民服务综合体规范（试行）》规定了社区商业便民服务综合体的具体设置与功能要求，全市行政区域内新建和改造升级的社区商业便民服务综合体可参照此规范配置。

家家悦上交所上市

家家悦12月13日正式在上交所鸣锣上市。公司此次首发共募资122760万元。公司董事长王培桓表示，将以上市为契机，把握连锁零售行业快速发展的历史机遇，以“做居民的好邻居，当家庭好帮手”为目标，坚持以大卖场和综合超市为核心业态的直营连锁，落实公司“山东广度、胶东深度、覆盖社区、城乡一体”的发展战略。

北京发布首个餐饮行业标准规范

北京市首个餐饮行业标准规范《北京市餐饮业经营规范》日前发布，从开业条件、经营规范、操作规范等方面对餐饮经营进行了具体规范。今后，北京城六区范围内，新建餐饮服务场所使用面积不得低于60平方米，不得使用管道天然气及电力以外的能源从事相关经营。

阿里概念带火三江购物

随着阿里巴巴入股三江购物，打造线上线下融合的“新零售”业态，三江购物自11月21日复

牌以来，在最近12个交易日中股价收获了11个涨停，累计涨幅达到191%，成为近期市场中最大的妖股。其暴涨的股价，也似乎反映了市场对“新零售”业态前景的高预期。三江购物的强势表现，也带动商业连锁板块走强。零售板块连续两天走强，出现涨停潮，步步高、华联股份、快乐购、天虹商场、百大集团等纷纷涨停。

百果园与一米鲜合并线上线下一体化

日前，水果零售巨头百果园与领先的互联网生鲜电商一米鲜在北京举办了“百里挑一 一往无前”发布会，正式对外宣布合并。联姻之后，新公司将保持百果园与一米鲜的双品牌运行，双方将共享优质水果供应链，并基于遍布全国的1700多家百果园门店展开线上线下一体化新零售的探索。

王府井收购西安老牌百货开元商城

12月11日，王府井发布公告称，12月9日王府井集团股份有限公司通过了其“筹划收购西安国际医学投资股份有限公司持有的开元商业有限公司100%股权事项”。收购金额以及其他细节暂未披露。开元商城官网显示，开元商业有限公司成立于1992年，是西安国际医学投资股份有限公司投资的大型综合性商城，首家开元商城位于西安市中心钟楼东南角，2001年正式营业，此后在2007-2011年间，开元商城分别在陕西安康市、咸阳市、宝鸡市以及西安西旺各开设了4家开元商城门店。

红星美凯龙年投逾5000万元强化环保管理

家居零售企业红星美凯龙近日与近400家品牌商共同发布绿色宣言，称对不环保产品“零容忍”，对每一件绿色环保不达标产品“退一赔

三”，甚至将采取下架、闭店、终止合作等强制措施。这是目前家居行业内规模最大、规范最严格的绿色环保宣言。针对入场品牌，红星美凯龙每年会投入超5000万元专项经费用于环保质量监测管理。

全聚德年夜饭推“金奖新春宴”

全聚德集团2017年夜饭、新春宴的预订近日全面启动。据悉，全聚德将在“第八届中国烹饪世界大赛”上荣获桂冠的部分金奖菜品与全聚德、仿膳、丰泽园、四川饭店四大品牌的经典招牌菜巧妙搭配，在全国34家直营餐饮企业统一推出“金奖新春宴”。

宜家家居网络销售额2020年将提升4倍

宜家家居宣布公司的经营模式将作出重大调整，计划2020年将公司网络销售额提升近4倍。这家全球最大家具零售商的首席执行官彼得·阿格尼夫杰沃 (Peter Agnefjall) 对英国《金融时报》表示，他计划将公司网络销售额由11.9亿英镑提升至42.7亿英镑，将公司的工作重点转移到数字零售领域。今年年初至8月，宜家家居的销售额上涨7.1%，净利润上涨20%达到35.8亿英镑，实现近10年来的最快增速。

百胜中国在餐厅经理层面发放股票奖励

百胜中国控股有限公司于日前宣布，计划向每位符合条件的餐厅经理授予一次性限制性股票奖励。百胜中国拥有并运营的肯德基、必胜客、Taco Bell、小肥羊及东方既白餐厅中所有符合条件的餐厅经理，将会一次性收到价值2000美元的百胜中国限制性股票。该项限制性股票奖励计划将惠及百胜中国旗下超过6000名餐厅经理，弘扬了该公司“餐厅经理第一”的公司文化。

中国银联杀入扫码支付市场

12月12日，中国银联正式发布“银联二维码支付标准”，这意味着中国银联加入扫码支付格局。此次发布的银联二维码支付标准，主要包括《中国银联二维码支付安全规范》和《中国银联二维码支付应用规范》两个规范。与市场上已有的二维码支付不同，银联二维码支付是基于银行卡支付的“四方模式”（即收单行、发卡行、商户、卡组织），实现不同机构间二维码支付的互联互通，满足持卡人在不同场景下的支付需求。在移动支付市场上，目前最为公众熟知的是以支付宝和微信为主的二维码支付，除此之外，还有包括银行NFC(近场)支付、SamsungPay、Apple Pay等众多支付方式。

闲置奢侈品交易平台“心上”获B轮融资

闲置奢侈品交易平台“心上”已完成数千万美元B轮融资，由北极光领投，原有投资方愉悦资本跟投。此前“心上”曾获得愉悦资本、星瀚资本的A轮融资。贝恩咨询的数据显示，2014年大陆地区用户购买奢侈品支出达1150亿元，占全球奢侈品市场的47%。同时，2011年到2015年国内可流通的二手奢侈品存量在3000亿元左右。早些年已经出现了一些二手奢侈品交易电商，“心上”创始人董博文表示创业的时间点有所不同，当下随着奢侈品保有量的急剧增加、主力消费人群消费观念的变化以及移动互联网对消费习惯的改变，给互联网下的这一细分领域留下了一个时间窗口。

德克士成立外送事业部调整外卖模式

本土连锁快餐品牌德克士表示，2016年要给外卖小哥记上一功。“现在消费者已经非常习惯用手机订餐吃外卖。比如说下午茶时间，办公室秘书会为同事订一些炸鸡和甜点；夜晚有点饿却不愿意出门，也更倾向于叫宵夜外卖到家里享

用。”德克士母公司天津顶巧餐饮服务咨询有限公司执行长苏明瑞透露，2016年外卖业务为德克士贡献了两成左右的营收，是一个有些出乎预料的惊喜。今年德克士成立了外送事业部，根据各地的具体情况，调整外卖模式。目前的外送团队有三种：德克士自建的车队；美团和饿了么等第三方订餐平台的外卖员；在德克士目前最为倚重的中小城市，在第三方订餐平台尚未进驻时，则会选择与顺丰闪送等快递服务商合作。

京东设立每年1000万元反腐奖励基金

继连续实名公布多起内部腐败案件之后，京东集团日前宣布：为鼓励员工、供应商及其他合作伙伴全面深度参与到京东诚信经营的监督体系中、积极举报腐败和职务犯罪等违法违规行为、加强对举报人的保护，京东特出台《京东集团举报人保护和奖励制度》，并将设立每年高达1000万元的反腐奖励专项基金，对于举报违规行为并查实的举报个人或举报单位进行高额奖励。

李燕川出任超市发新一届公司董事长

随着新一届董事会的组成，困扰北京超市发连锁股份有限公司13年的股权问题迎来彻底解决。12月14日上午，超市发召开股东会、董事会、监事会，北京市海淀区置业集团收购物美、天客隆所持有的超市发股权。超市发党委书记李燕川出任新一届公司董事长，总经理王增庆任副董事长，副总经理赵萌任董事，其他两名董事刘新泉、侯琴由海淀置业委派，代表北京市海淀区国资委出任。

澳门豆捞推“年轻版”加盟

日前，澳门豆捞通过官方微信及官网发布了启动2.0加盟模式的消息。这是澳门豆捞自2005年开放加盟后，时隔11年推出的又一次加盟尝试。澳门

豆捞针对之前的大店模式进行了调整，店面设计更加小型化也更加时尚，同时加盟门槛也降低了不少。澳门豆捞在此次公布的2.0版加盟模式中强调，加盟商门店的面积要求为350平方米起，五年加盟费为58万元起，总投资(包括五年加盟费、装修、设施设备)为150万元起。澳门豆捞表示，2.0版加盟更加支持年轻人创业，因此也是年轻版加盟。

淘宝管控“不老实”卖家再升级

日前，淘宝网发布《淘宝网食品行业标准》等规则变更通知，调整食品、家庭保健品、保健食品等行业的商家准入规则，一旦卖家准入资质存在虚假凭证，将永久不允许入驻。此次规则变更于2016年12月19日正式生效。据悉，此举是为了严格管控入驻商家资质造假问题，保障消费者权益，淘宝网对《关于加强家庭保健市场资质准入的公告》、《淘宝网食品行业标准》、《淘宝网保健食品行业标准》中卖家准入的相关规则做出了相应调整。

华住酒店与美团点评达成深度合作

12月14日，美团点评方面发布消息，称华住酒店集团与美团点评双方高层就2017年合作开展新一轮的会面和探讨，双方明确未来将进一步达成深度合作，从酒店分销、市场营销和品牌推广等多方面加强联动。根据美团点评对外披露的信息，华住酒店集团CMO王玲表示，华住旗下与美团点评此前已经进行了长达一年半的合作，华住旗下包括全季、星程、汉庭、怡莱、海友等酒店，以及华住与雅高合作的诺富特、宜必思等酒店已全部上线美团点评，运营情况良好。

好想你继开拓果蔬后又“养鸟”

主营枣类产品的好想你枣业有限公司今年动作频频，继11月开拓冻干果蔬产品深加工项目

后，又意图涉猎鸵鸟游乐园项目。12月13日，好想在今年第七次临时股东大会增加临时提案的公告中指出，为提高资产使用效率，结合发展规划，公司希望与河南金鹭特种养殖股份有限公司共同出资成立“河南好想你金鹭鸵鸟游乐园有限公司”。这一游乐园将以鸵鸟、红枣、恐龙文化为主要载体，打造“集休闲、娱乐、生态、科普、观光和养老为一体的休闲场所”。

美国好市多超市与Visa合作显成效

美国仓储超市连锁好市多(Costco)上个财季利润状况好于预期，这要部分归功于与Visa展开合作之后手续费的下降。好市多超市于去年四季度，完成了信用卡合作伙伴由美国运通到Visa的更换。好市多表示，截至11月20日的首个财季，公司净收入增至5.45亿美元，合每股1.24美元，而去年同期数值分别为4.80亿美元、每股1.09美元。

亚马逊即将推出无收银台的实体便利店

亚马逊即将开设全新实体业态门店“Amazon Go”。该门店将使用最新科技，为顾客提供一种全新的超市购物体验，就连自助结账都变得老掉牙。这家门店位于美国西雅图的市中心，面积达1800平方英尺，属于便利店业态，目前仅对亚马逊员工开放，但预计会在2017年早些时候对外营业。该门店的与众不同之处在于其完全没有设置任何的收银台。亚马逊通过在其网站发布视频的方式公布了上述消息。在解释Amazon Go门店所使用科技的时候，亚马逊表示，该门店是“计算机视觉”、“深度学习算法”以及“与自动驾驶汽车极为相似的传感器融合”等科技的融合体。

星巴克接受微信支付

全球咖啡零售巨头星巴克终于向本土支付工

具“妥协”了。近日，星巴克宣布与腾讯达成战略合作，在星巴克中国近2500家门店接入微信支付。一家普通餐厅实现微信支付并非什么大事，但微信能够拿下星巴克，说明了微信支付的影响力正在不断扩大。此事有两个关键点值得关注：一是星巴克没有跟支付宝合作。从目前来看，这不算大问题，支付宝对此称，和星巴克的合作“已经在赶来的路上”；二是星巴克打破了封闭支付的策略。此前，星巴克支持的移动支付方式仅有Apple Pay、Samsung Pay和星巴克APP的星礼卡支付等。

日本罗森便利店惊现收银机器人

近日，松下在一家罗森（Lawson）连锁便利店装备了一台最新的收银机器人——Reji Robo，目的是测试这套系统的稳定性和便捷程度，为将来的大规模普及做准备。以往的收银机器人都只能完成结账功能，顾客还是需要自己将商品打包，而松下此次推出的Reji Robo机器人则能够在实现快速结账的同时对商品打包，从而让整个结账速度更快，并可以为便利店节省下10%的人工成本。参加测试的购物筐上安装了能够辨别商品的感应器。顾客只要将购物筐放到指定的结账台上，机器人结账系统就能自动对商品进行结算，顾客所购买的商品和金额都将显示在屏幕上。顾客可用现金或银行卡结账。付款后，购物筐底部会自动打开，顾客购买的商品就掉到下面的包装袋中。然后，购物筐自动移走，露出已经装进袋子里的商品，顾客提起购物袋即可离开。

日本全家便利店开拓马来西亚市场

日本便利店连锁全家（FamilyMart）计划2020年之前在马来西亚开设至多1000家门店。全家便利店与马来西亚食品企业QL Resources公司签订了为期20年的合作协议，在马来西亚这

个全新市场利用特许经营的模式进行发展。作为主加盟商，QL Resources公司计划今年年底前开设4家门店。“我们与竞争对手的主要差异来自生鲜食品销售。”QL Resources公司执行总监Chia Li Khai说。旗下首家全家便利店将通过全资子公司Maxincome Resources在吉隆坡开出，第二家门店紧随其后将在吉隆坡南部地区开业。

亚马逊推出“不着急免费配送”服务

每年年终购物季，顾客想的不仅仅是能便宜多少钱，还会想一个更可怕的问题，就是我订的东西什么时候能到——购物季物流爆仓可是全球零售圈的“通病”。虽说亚马逊在北美有着最为庞大的物流网络，不过在感恩节、“黑色星期五”这种购买狂潮期，也同样会爆仓，进而导致无法实现“两日内送达”的承诺。不过，在今年早些时候，亚马逊“偷偷”为会员开展了一个新的项目，称为“不着急的免费送货(Free No-Rush Shipping)”，参加方法非常简单，结算时，会员可以在传统的“两日内送达”和“不着急的免费送货”之间进行选择，选择后者意味着他会在“五个工作日内”得到商品，不过当这件商品发货后，他就可以得到一个奖励金。

英国超市11月受“黑五”电商冲击大

11月，黑色星期五的到来，购物者将注意力转移到了非食品类商品的购买，这对英国超市的收入和销售额带来了负面冲击，双双出现7月份以来的首次下滑。尼尔森的最新数据显示，截至12月3日的前四个星期，英国超市销售额下滑0.3%、收入下滑0.4%。这些超市的百货商品和非食品类商品销售受到“黑色星期五”的严重冲击，销售额下降4.3%。11月份，英国购物者十分青睐网络折扣商品，这意味着实体超市业务“更

加侧重于食品和饮料”。

西尔斯加拿大门店引入超市提升客流

为了向处于困境的连锁门店注入新活力，西尔斯百货加拿大公司希望，公司的最新举措能够吸引当地购物者，特别是吃货们。西尔斯百货日前与两家当地超市运营商达成最新合作协议，在指定的西尔斯百货门店开设高端超市。西尔斯百货希望依靠超市购物者经常到店，提高门店的整体客流量。

“对于超市来说，顾客一周可能会去两三次，”西尔斯百货执行主席布兰登·斯特兰泽说，“而对于百货商场，顾客可能一个月才去一次。”

悉尼Westfield为中国客准备春节活动

随着越来越多中国游客选择在节假日前往澳大利亚，澳大利亚商场的客流量大幅提升，澳大利亚本土零售商也越来越重视中国游客。春节是中国最重要的节日，在2017年春节即将来临之际，悉尼Westfield名店购物中心已准备好一系列活动，让中国游客在浓郁的春节气氛中享受高端购物体验。有市场调查分析，优质商场是中国游客喜欢在澳大利亚购物的一大主因，这些商场提供保质保真的品牌商品，而且针对中国游客的购物环境也更加友好。

麦当劳携手星级大厨打造“星厨盛宴”

12月14日，麦当劳中国携手西班牙米其林二星餐厅大厨Ramón Freixa在北京麦当劳王府井餐厅举办星厨盛宴，用心烹饪打造了两款“星厨牛堡”。12月14日至1月10日，该系列新品将在全国麦当劳餐厅限时供应。

PVH集团三季度净利润同比暴跌43%

受全球政治经济动荡、游客量大减和消费者需求低迷等影响，PVH集团在截至10月30日的

三个月内，净利润同比暴跌43%至1.21亿美元，净收入同比上升3.7%至22.4亿美元。集团董事长兼首席执行官Emanuel Chirico透露，旗下两大主力品牌Calvin Klein与Tommy Hilfiger在国际市场业绩增长强劲，但在美国本土市场却无显著改善。

Zara在巴塞罗那开设大型旗舰店

Zara日前在巴塞罗那的旅游和商业中心加泰罗尼亚广场开设一家大型旗舰店。Zara将该店描述为“最具象征意义”的门店之一。该店位于一处上世纪30年代的建筑中，该建筑此前已经进行了全面的修缮和装修。该店面积超过3600平方米，共有3层，主要经销Zara女士、男士和儿童服饰。

奔驰在日本展厅销售拉面

德国豪华轿车品牌奔驰日前在日本的汽车展厅开设了一家餐厅。但是，想吃鱼子酱就甭想了。这里仅有两款不同的拉面，是那种具有日本特色、吃了感觉很舒服的低价面条。餐厅人员表示：“虽然我们的收入远不及展厅中的车辆，但我们会吸引客户尝试我们的拉面。两款拉面的售价均为1200日元（合10.60美元）。”

麦德龙集团公布分拆细节

德国麦德龙集团日前公布了公司分立成两个独立实体的具体细节。一个实体主要经营消费类电子产品，另一个实体主要经营食品和批发业务。麦德龙集团原有股东将同时获得两个实体的股权。主营食品与批发业务的实体将取名为麦德龙（METRO），主营消费类电子产品的公司将取名为CECONOMY。两家实体将独立运行，并且分拆上市。■

实时资讯请关注中国连锁经营协会官方网站www.cdfa.org.cn