

新技术背景下传统零售企业的数字化转型 路径研究

——以永辉超市为例

卞雪晴, 张 凌*

南京晓庄学院商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年4月6日; 录用日期: 2025年4月23日; 发布日期: 2025年5月27日

摘 要

伴随着人工智能和算法的不断发展, 各种新技术在各行各业中得到了广泛应用。尤其是网络与移动支付技术的普及, 使得传统零售行业在“新业态”下面临着日益严峻的压力, 市场份额受到显著蚕食。将传统产业与数字技术相结合, 有助于推动商业模式创新, 提高企业运营效率。作为零售行业的代表性企业, 永辉超市先后进行了两次数字化转型。本文对永辉超市进行SWOT分析, 并研究其数字化转型路径, 以探讨企业未来可能的发展趋势并提出相应发展建议, 期望为其他零售企业的数字化转型提供参考与借鉴。

关键词

零售企业, 数字化转型, SWOT分析, 永辉超市

Research on the Digital Transformation Path of Traditional Retail Enterprises in the Context of New Technologies

—A Case Study of Yonghui Superstores

Xueqing Bian, Ling Zhang*

School of Business, Nanjing Xiaozhuang University, Nanjing Jiangsu

Received: Apr. 6th, 2025; accepted: Apr. 23rd, 2025; published: May 27th, 2025

*通讯作者。

文章引用: 卞雪晴, 张凌. 新技术背景下传统零售企业的数字化转型路径研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(5): 2116-2122. DOI: 10.12677/ec.2025.1451501

Abstract

With the continuous development of artificial intelligence and algorithms, various new technologies have been widely applied in all industries. Particularly, the popularization of network and mobile payment technologies has put traditional retail industries under increasingly severe pressure in the face of “new business forms”, with their market shares being significantly eroded. The integration of traditional industries with digital technologies can help promote business model innovation and enhance operational efficiency. As a representative enterprise in the retail industry, Yonghui Superstores has undergone two digital transformations. This paper conducts a SWOT analysis of Yonghui Superstores and studies its digital transformation path to explore possible future development trends and provide corresponding development suggestions, with the aim of offering references and lessons for the digital transformation of other retail enterprises.

Keywords

Retail Enterprises, Digital Transformation, SWOT Analysis, Yonghui Superstores

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着互联网技术的迅猛发展与广泛应用, 居民对移动支付的依赖程度日益加深, 国内消费市场及其模式也随之发生了翻天覆地的变化。移动支付与共享经济理念在市场中占据了一席之地, 为企业数字化转型和新零售模式的崛起注入强大动力。在 2008 年之前, 零售企业主要依靠线下门店作为销售渠道, 各大零售商纷纷建立大量实体店铺, 以实现扩展市场份额的目标。然而, 自 2009 年起, 伴随着互联网的兴起与发展, 各类零售商开始积极拓展线上店铺。此外, 在 2020 年, 一场突如其来的新冠疫情进一步推动了行业数字化进程, 使得市场面貌发生了巨大变革。

2017 年, 永辉超市处于数字化赋能探索阶段。该阶段公司率先推出“O2O + 生鲜 + 高端服务”的综合性零售模式并推出电商平台, 打通了线上线下销售渠道。进入 2020 年, 在人工智能技术蓬勃发展的背景下, 以及疫情带来的影响下, 永辉超市开启了新一轮供应链数字化构建, 以满足日益增长且多样化的消费需求。这次改革过程中, 永辉超市成立科技部推出永辉超市 APP, 协同运作“云超 + 云创 + 云商 + 云金”四大板块, 有效弥补了上一次变革中因多个渠道重叠而给顾客带来的不便困扰, 从而提升了消费者体验。2021 年, 永辉超市进入数字化赋能的整合阶段, 企业围绕“科技永辉”战略, 以前期数据为基础, 自主研发全链条零售数字化系统以驱动企业数字化能力建设和全渠道协同发展。

2. 相关概念

2.1. 数字化转型

数字化转型是指, 在企业内部多个方面对与数字化有关的技术和应用进行变革, 包括采购、生产、销售和后续商业服务。企业引入新技术、变革商业模式的重点应在消费环节, 也就是消费者。因此, 根据利益相关者理论所言, 企业应该在满足消费者和市场需求的基础上进行改革, 并在日常生产、销售和运营中将云计算、人工智能等技术合理地运用。

信息化、数字化和数智化, 是数字化转型的三个阶段[1]。信息化, 就是把企业的一部分资源从线下

转移到线上数据库, 使企业对数据的处理和利用变得更加方便、快速。信息化能让企业在节省人力的同时, 减少一定工作难度; 数字化就是指企业利用信息化进程中所积累的庞大资源, 通过数学模型和分析, 节省人力, 帮助决策; 数智化是更深层次的数字化转型, 它借助“大智移云”和其他智能技术, 让信息系统能够自主决策和自动优化, 从而使公司运作更加智能。其中, 智能制造是数字化转型的核心, 其融合了人工智能、自动化、先进制造、现代传感等信息化、数字化创新要素, 能实现信息技术与制造技术的系统化集成与协同[1]。

2.2. 新零售模式

新零售模式指的是企业基于互联网, 运用大数据、人工智能等新兴科技, 改造企业制造流程与销售流程, 从而建立起公司内部业务生态体系。新零售模式对企业线上、线下服务与业务的发展起到了推动作用, 并将其与现代发展物流体系进行了更深层次的融合。新零售强调体验式消费, 其通过创新的店面设计、智能化的购物设备、互动式的营销活动等手段, 为消费者提供更加丰富的购物体验, 进而能增强消费者的购物愉悦感和忠诚度。

相比于传统销售模式, 新零售有助于促进产业升级, 其不仅能实现商品信息的快速传递和处理, 减少中间环节, 提高供应链效率, 降低经营成本, 还能提高整个产业的竞争力和创新能力。

3. 我国零售行业发展现状

现阶段我国零售行业主要分为线上和线下两种不同的盈利模式, 其各自具有不同的特征。传统的线下零售市场的特征包含五个方面: 第一实体店面销售; 第二租金和人力成本固定; 第三库存管理; 第四促销策略; 第五会员制度。而线上零售的特征则包括: 电商平台销售、便捷快速、个性化推荐、打破信息差和增值服务。

3.1. 传统实体零售市场发展低迷

实体店销售收入主要来源于顾客到店购买商品, 因此店面位置以及店铺产品和服务质量将对销售收入高低起决定性作用。实体零售业在进行市场选址时, 通常要考虑交通便利程度和人流量, 这就导致店铺租金以及扩张成本很高。此外, 在确保商品种类充足的情况下, 企业通常都要有大量存货以防止店铺缺货, 这就增加了其存储成本。最后, 线下企业很难收集到用户信息, 不能发挥客户价值。加上电商平台的种种影响, 传统零售模式已不能满足消费者日益多元化、个性化的需求, 导致整个零售行业表现出疲软态势, 要求传统零售业加快商业模式转型升级[2]。

3.2. 线上电商零售平台高速发展

伴随着互联网技术的应用和发展, 2015 年开始, 电商零售模式进入快速发展阶段。2014~2015 年期间, 大量大型电商企业将资源与资金投入到网络平台以改造零售平台, 并将线下实体门店与线上平台更好融合。得益于更广泛的顾客群体以及大数据和人工智能的应用, 线上销售平台销售额不断增长。据国家统计局数据显示, 2018~2020 年, 我国在网络平台的销售额为 9.01、10.63、11.76 万亿元, 同比增速为 23.9%、16.5%、10.9%; 2021 年之后我国网络平台销售额更是一路飙升, 在 2023 年达到 15.4 万亿元, 实物商品网上零售额同比增长 8.4%。

4. 永辉超市简介

4.1. 永辉超市发展历程

永辉超市创建于 2001 年, 是中国大陆最早将生鲜农产品引入现在超市的流通企业之一, 同时也是

“农业现代化”与“农业现代化”的双重龙头[3]。随着业务发展,其在2010年成功登陆上海股票市场;2014年永辉微店正式上线;2015年京东投资永辉超市;2017年,永辉发布“超级物种”,目标定位“餐饮+零售”,与盒马形成鲜明对比。而在这一年里,永辉也没有再走之前的“高端化”路线,开始试水平价仓储店。截至2023年12月,永辉超市已在全国范围内建立起743家门店,业务遍布29个省份的427个城市。在2023年中国连锁百强排名中,永辉超市名列第四。

永辉超市的线下门店分为红标店、绿标店、永辉mini、超级物种、永辉生活等。其中,红标店主要面向普通消费群体,绿标店则是销售高端产品以及进口产品,面向消费能力较高的全体。线上超市业务包括永辉买菜、永辉生活。不过,永辉买菜仅在极少部分城市应用。

4.2. 永辉超市 SWOT 分析

4.2.1. 机遇分析

数字经济市场潜力大。受疫情影响,实体店客流量急剧下降。不过,这场疫情也加速了人们消费习惯转变,网络渠道迅速渗透[4]。永辉超市按照市场发展规律,通过线上到家方式,将基本业务能力进行锤炼和强化。至于线下店铺,其则不断更新,不断完善产品和营销。得益于数字技术的发展和金融业务的扩张,永辉超市设立永辉云金,并与多个金融机构和科技公司达成战略合作,这极大促进了永辉超市利用场景数据和客户数据把控风险的能力,进一步推动了企业的多元化发展。

4.2.2. 挑战分析

数字化转型难度大。永辉超市虽然也在进行着数字化改造,但想要完全改造成功,却是一件非常困难的事情。首先,公司改革代价巨大。线下实体店的经营成本本来就不低,如果再扩展销售渠道,无疑会进一步加大成本负担;其次,在实现数字化转型过程中,技术上会遇到困难。超市类龙头企业没有充分发挥出引领作用,行业供应链整合不够完整,缺乏共享平台,行业标准还需要进一步完善,整个行业产业链与供应链的整体数字化发展仍比较混乱。

4.2.3. 优势分析

良好的品牌形象和品质保证。永辉超市经过多年发展,已经形成良好的品牌形象;其次,永辉超市拥有完善的供应链系统,这为食品品质提供了基本保证。从客户角度来看,永辉超市在线上及线下平台均提供丰富多样的商品选择、运输服务,这在一定程度上提高了客户购物体验。而超市会员计划和不定期促销活动,更是给客户带来了优惠和福利,增强了永辉超市的顾客忠诚度和消费粘性。

4.2.4. 劣势分析

缺乏数字管理专业人才。在线管理模式与传统经济管理模式在发展构成、表现形式、组织结构等方面都存在着较大差异。反观目前,企业管理层并没有足够重视数字技术领域人才的吸引与培养。因此企业难以根据顾客历史购物需求进行定位,进而实现消费需求精准推送,这在一定程度上影响了购买转化率的提高,制约了企业高质量发展。

5. 永辉超市两次数字化转型路径对比

5.1. 第一次数字化转型路径

5.1.1. 运用大数据精准识别目标市场,对线下店铺进行不同定位

在第一次转型前,永辉超市所开的线下店,都是一视同仁,企业并未根据区域内的消费者特征来区别对待。首次转型之后,永辉超市根据不同地区顾客的消费能力和喜好,确定了不同的零售店档次。由于一线城市消费水平较高,所以永辉超市决定将一些区域的“红标店”改造成“绿标店”,为消费者提供

更多进口和高档产品, 并提高店铺价格、提供更好服务, 让更注重生活质量的消费者能够享受到更好的购物体验。

5.1.2. 开设会员制店铺, 把线下顾客带到网上电商平台

随着零售业不断发展, 人们工作也变得越来越忙碌, 他们希望自己的购物体验能变得更舒适、更方便。于是, 永辉超市开始在全国各地开设社区会员店, 将优质商品、服务社区和送货上门三大服务方式结合起来, 以满足消费者日益提升的消费体验需求。

5.1.3. 联合第三方网络平台提高物流、网络运营环节质量

2015 年, 永辉和京东建立合作关系。当时的京东斥资入股永辉超市, 并将永辉超市商品放在京东平台上销售。与此同时, 永辉超市通过收集京东整个货物运输供应链中客户分布、仓储和供应商位置等数据, 合理规划出更加有效的配送路径, 为后续的移动销售平台建立奠定基础。

5.1.4. 构建多渠道供应链模型

永辉超市利用人工智能技术和大数据分析技术, 对自身供应链进行进一步优化, 建立了自己的物流配送中心和仓储系统。其通过上游供给端到中间物流配送, 再到线下和网上两个平台的销售, 有效提高了企业供应链竞争力和经营效率。不仅如此, B2B 电子商务平台的建立实现了企业线上订购和在线供应链信息共享, 有效加强了订单管理和交付协同, 供应链透明度和协同性得以提高。

5.2. 第二次数字化转型路径

5.2.1. 确定顾客个性化需求, 实现“智慧零售”

通过收集线下和线上门店的消费者信息和偏好数据, 并运用大数据手段展开分析后, 永辉超市准确地识别出了客户需求, 并为消费者提供更加个性化的服务。

所谓“智慧零售”就是通过构建“智慧可追溯体系”, 将供应链、物流和顾客等多个环节的信息进行了有效流转和传输。特别是在新冠疫情期间, 防控原因, 线上用户数量显著增长, 这对公司不同地区的商品储备提出了更高要求。永辉超市通过对该地区消费者数量、渗透率、流动性等数据进行分析后, 预测出未来可能会发生的货物需求量突发状况, 并根据算法调整货物在各仓库间的最优配送量, 合理安排物流运输能力, 确保了客户不会因货物短缺而流失。

5.2.2. 建立智能化生产和物流体系

永辉超市新鲜商品供应链和网络技术的结合, 使其成为一个完整的供应链体系。企业可以利用互联网等渠道, 获取、整合和分析市场中的数据, 从而对门店和平台中产品的采购渠道、价格、定价模式、营销手段、交易方式以及配送效率等环节展开改善和优化。

5.2.3. 推行结构扁平化, 提高管理效能

永辉超市实行组织结构扁平化, 开展了新省区业务模式。公司将原本的 7 个大区调整为 23 个大区。如此一来, 整个企业业务开展变得更加灵活, 更加有活力。除此之外, 永辉超市将平台直接运营转变为省级营运, 将企业经营能力完整地展示在平台上, 提高了平台整体组织能力, 消除了区域型组织模式中经营孤岛, 进而提高了平台在市场中的竞争力。

5.3. 两次转型区别

5.3.1. 供应链模式不同

永辉超市的第一次数字化转型是将企业供应链模式从传统的单一生鲜贩卖平台模式转变为多渠道的

生鲜销售模式，而第二次数字化转型则是将多渠道销售模式转变为全渠道销售模式。

5.3.2. 销售渠道不同

在转型初期，永辉超市更多的是利用已经发展成熟的平台来获取消费者流量，即从第三方平台中获取消费者信息与偏好。而在第二次转型当中，永辉超市则是通过建立属于自己的电商平台与 APP 等方式获取会员信息。其采用该形式的原因有二：第一，通过自身平台获取会员信息的成本更低，同时直接获取的信息会更原始、准确，这保证了进一步分析所得到的结论与数据精准性。第二，该方式获取的信息能更好满足企业独特需求。

5.3.3. 门店技术升级不同

第一次转型中，永辉超市主要针对门店定位进行了改变。公司不再对全国门店进行统一定位，而是对平台收集到的消费者消费能力进行分析后，升级了部分门店产品，这仅仅是在产品种类及价格方面做出了调整。而在第二次转型过程中，永辉超市以物联网、人工智能技术为基础对实体零售门店进行了改造。

6. 对永辉超市未来发展的建议

6.1. 加深线上线下渠道的融合

线上电商平台与线下实体门店各具优势，但也存在一定的局限性。当前，电商平台的快速发展推动了线上销售模式的普及，然而相较于实体店面，多平台建设与维护的成本较高。此外，随着市场竞争加剧，后续的技术改进与运营投入也将维持在较高水平。因此，永辉超市要想提高营业利润，就要线上线下销售同时推进以占据更大份额，对于生鲜等易变质、易受损产品主要通过线下渠道销售，对于耐运输产品则通过线上薄利多销方式，提升市场占有率。

6.2. 引进数字经济领域人才

人才是企业持续进步与创新的核心驱动力。作为一家领先的零售企业，永辉超市目前以销售型人才为主，但为了在数字化领域实现更深层次的发展，仍需大力引进数字技术领域的专业人才。首先，永辉可以通过构建系统化的员工教育培训体系，结合岗位特点，培养具备数字化技能的复合型、实用型人才。其次，可采用“校企联合培养”模式或通过校园招聘渠道，引入具有数字化技术背景的专业人才，为企业的数字化转型提供坚实的人才支撑。

6.3. 加强与成熟第三方平台合作

永辉超市当前的线上销售渠道主要依托其自主开发的 APP，而市场中的其他零售企业竞争对手则普遍选择在第三方平台开设旗舰店。尽管在第三方平台开设旗舰店可能会引发客户分流的风险，但从长期发展角度来看，这种策略有助于提升品牌在更广泛消费者群体中的认知度与影响力，并可借助第三方平台更为成熟且覆盖范围更广的物流体系实现高效的产品配送。还可以与美团、口碑等第三方平台发布优惠券、优惠套餐，扩大品牌影响力，吸引潜在消费者购买[5]。

6.4. 维护品牌形象，稳住市场地位

对于永辉而言，无论是在产地资源积累、生鲜运营技术能力方面，还是在生鲜技术经验、物流配送体系以及数据资源整合等方面，均已形成了显著的竞争优势。生鲜品类不仅是其核心业务领域，更是构建用户心智认知的重要壁垒。因此，在数字化转型的推动下，永辉需进一步巩固品牌形象，稳固其在生

鲜领域的市场地位。具体而言, 永辉应持续深化源头采购策略, 推动农副产品源头标准化建设, 在有效控制成本的同时确保产品品质的稳定性。此外, 还需进一步优化供应链管理体系, 依托其已有的成熟供应链体系与强大的物流配送网络, 打造更加高效、低成本的综合供应链解决方案。

7. 结论

在互联网技术飞速发展的背景下, 消费者的购物行为与消费习惯发生了深刻变革, 传统门店零售行业面临前所未有的挑战, 同时也催生了多种新型零售模式。永辉超市紧跟时代潮流, 自 2016 年起便着手打造“科技永辉”, 逐步实现了全渠道数字化转型。在未来的发展中, 永辉应进一步深化线上线下渠道的深度融合, 持续引进数字经济领域的高端人才, 以助力企业数字化战略的全面实施。同时, 加强与第三方平台的战略合作, 优化成本控制能力, 提升企业的灵活性与市场竞争力。最后, 永辉需持续巩固品牌形象, 强化其在生鲜领域的核心竞争优势, 这是其实现可持续发展的关键前提。

参考文献

- [1] 李君. 数字化转型对价值链重构的作用路径及经济效应分析[D]: [硕士学位论文]. 郑州: 河南财经政法大学, 2023.
- [2] 张璐, 雷婧, 张强, 等. 纲举而目张: 基于价值主张演变下商业模式创新路径研究[J]. 南开管理评论, 2022, 25(4): 110-121.
- [3] 潘巧琳, 苏岳峰. 传统零售企业如何跨越全渠道转型的数字鸿沟——基于永辉超市纵向案例研究[J]. 商业经济, 2023(7): 80-83.
- [4] 刘畅. 数字经济背景下传统零售企业转型升级路径——基于永辉超市的案例研究[J]. 价值工程, 2022, 41(33): 55-57.
- [5] 丁丽娜, 熊清宇. 新零售: 数字经济背景下传统零售企业转型升级趋势[J]. 数字经济, 2022(8): 42-46.