

零售企业数字化转型路径研究

——以利群股份为例

姜丽影

北京印刷学院经济管理学院, 北京

收稿日期: 2026年6月15日; 录用日期: 2026年6月29日; 发布日期: 2026年7月23日

摘 要

在数字经济与消费升级的双重驱动下, 传统零售企业面临电商冲击、成本攀升等多重挑战, 数字化转型已成为其突破困境的核心路径。本文以利群商业集团股份有限公司为研究对象, 采用单案例研究方法, 系统分析其数字化转型的驱动因素与演进路径, 并对其数字化转型进行总结, 同时为其他零售企业提出些转型建议, 希望能为同类传统零售企业数字化转型提供一些参考价值。

关键词

数字化转型, 零售企业, 数字经济

Research on the Digital Transformation Path of Retail Enterprises

—Taking Liqun Shares as an Example

Liying Jiang

School of Economics and Management, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: June 15, 2026; accepted: June 29, 2026; published: July 23, 2026

Abstract

Under the dual drive of digital economy and consumption upgrading, traditional retail enterprises are facing multiple challenges such as e-commerce impact and rising costs. Digital transformation has become the core path for them to overcome these challenges. This article takes Liqun Commercial Group Co., Ltd. as the research object, adopts a single case study method, systematically analyzes the driving factors and evolution path of its digital transformation, summarizes its digital transformation, and

puts forward some transformation suggestions for other retail enterprises, hoping to provide some reference value for the digital transformation of similar traditional retail enterprises.

Keywords

Digital Transformation, Retail Enterprises, Digital Economy

Copyright © 2026 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

在数字经济深刻重塑各行各业竞争格局的宏观背景下，传统零售企业面临着电商冲击、消费习惯变迁与成本持续攀升的多重挑战。电子商务从早期的探索性业态逐渐发展为零售市场的主流渠道之一，直播电商、社区团购、即时零售等新业态不断涌现，消费者的购物习惯加速向线上迁移，传统零售的“坐商”模式受到严重冲击。数字化变革已经成为世界经济发展的潮流，世界各国都把数字化作为重点发展目标，大力推进数字化的发展[1]。

在这一时代背景下，传统零售企业普遍面临转型压力：一方面，电商平台、即时零售、社区团购等新业态快速崛起，持续分流线下客流，压缩盈利空间；另一方面，消费者需求日趋个性化、场景化、即时化，对购物体验、配送效率、商品品质提出更高要求，传统粗放式运营模式难以适应新的市场环境。实体零售企业数字化转型既是零售市场环境发生改变的需要，同时又是实体零售走出生存困境，拓展销售途径的重要举措和必然选择[2]。

利群股份历经多年发展，形成商业连锁、物流供应链、食品工业三位一体的全产业链格局，是区域零售企业数字化转型的典型样本。公司以“零售为基础，供应链整合为方向”为战略导向，累计投入大量资源建设产业互联网平台、智慧物流基地，推进门店智能化升级与全渠道融合，转型成效逐步显现。

本文采用单案例研究法，通过利群股份年度报告、官方公告、权威媒体报道、企业官网信息等资料，系统剖析其数字化转型的驱动因素与路径分析，基于研究结论，提炼出相关建议，希望能为其他零售企业数字化转型带来一些参考意义。

2. 研究设计与方法

2.1. 研究方法选择

本研究采用单案例研究方法，以利群商业集团股份有限公司(简称“利群股份”)作为研究对象。单案例研究适用于探索复杂现象的动态演化过程，尤其适合回答“如何”和“为什么”类型的研究问题。零售企业的数字化转型涉及战略、组织、技术、运营等多维度的系统性变革，单案例研究能够深入剖析特定情境下转型的内在逻辑与路径特征，为理论构建和实践指导提供丰富而细致的证据。利群股份作为区域零售龙头企业，其数字化转型起步早、持续时间长、路径特征鲜明，从1997年建设物流中心至今已历经近三十年，覆盖了基础设施建设、电商探索、智慧物流升级、全产业链协同等多个阶段，具有较强的典型性和启示价值。因此，单案例研究是本文适切的方法选择。

2.2. 数据收集渠道

本文主要依托公司官方发布数据来进行数据支撑。公司官方发布数据主要包括：利群股份2017年至

2025 年公开披露的年度报告、青岛利群百货集团股份有限公司首次公开发行股票招股说明书等，均来源于巨潮资讯网，此外，公司官网披露的发展历程、业务架构、物流基地建设动态等信息亦作为重要参考，充分保障其数据的真实性。

2.3. 案例公司简介

利群商业集团股份有限公司(简称：利群股份；代码：601366.SH)，1998 年 1 月成立，当时名为青岛利群百货集团股份有限公司(以下简称“青岛利群”)，2017 年 4 月于上交所主板 A 股上市，2018 年 2 月 1 日正式更名为利群商业集团股份有限公司，是我国典型的区域零售龙头企业，也是山东省及胶东半岛零售行业的核心标杆企业，在区域实体零售领域具备较强的市场影响力与品牌认可度。公司以青岛为核心、深耕山东、辐射华东，形成以百货、超市、电器连锁为主体，叠加智慧物流、食品工业、供应链服务的全产业链运营模式，是国内少数拥有自主可控物流体系、自有生产加工基地、全渠道零售网络的区域零售上市公司。

利群股份始终坚持“零售是基础，供应链整合是方向”为战略导向，以“商业连锁、物流供应链及食品工业”为主营业态，坚持“全产业链运营”为商业运营模式，着重从“社会配送、食品生产加工、内外贸一体化”三个业务体系方面全方位发展，持续增强公司核心竞争力。

2025 年，公司实现营业收入 67.70 亿元，截至 2025 年 12 月 31 日，公司总资产超 147.19 亿元。公司目前拥有大型零售门店 62 家，经营区域覆盖华东地区多个省市，总经营面积超 200 万平米；品牌运营公司近 30 家，涵盖粮油、酒水饮料、超市百货、家用电器、服饰鞋帽、婴童运动、化妆珠宝等全品类商品；大型智慧物流配送中心 4 处，分别位于江苏淮安和青岛胶州、李沧、城阳，仓储物流使用面积达到 60 余万平米；食品生产加工公司涵盖豆制品、粉丝、烘焙面点、卤味熟食、预制菜等多个品类，总建筑面积近 11 万平米。经过 20 余年的稳健发展，公司逐渐形成以商业连锁、物流供应链、食品生产加工三大板块为主体的跨地区、多业态、综合性的大型知名商业集团，获得“山东省诚信建设示范企业”、“全国诚信兴商双优示范单位”、“山东省服务名牌”、“青岛市社会责任示范企业”、“山东知名品牌”、“青岛市诚信企业”等众多荣誉称号。

3. 数据化转型驱动因素

3.1. 外部驱动因素

自 1994 年全功能接入国际互联网以来，我国数字经济历经三十余年发展，从技术探索、网民普及逐步走向数实深度融合，持续推动零售行业经营模式、竞争格局与服务形态迭代升级，也成为倒逼利群股份等区域零售企业开展数字化转型的宏观大背景。

1994~2004 年数字经济的起步阶段，国内陆续诞生门户网站、早期电商、即时通讯等互联网企业，初步形成互联网产业基本格局，但对于零售行业而言，这一阶段数字化仅体现为少数大型企业部署基础计算机系统，完成简单的财务、门店数据电子化记录，并未触及业务流程与经营模式的变革，传统商超、百货门店的运营逻辑没有发生本质变化。

但到了 2005~2015 年，随着移动互联网的兴起与智能手机的普及，推动数字经济进入高速增长通道。这一时期的电子商务迎来跨越式发展，网络零售平台走向成熟，第三方支付、团购、线上生活服务新业态相继涌现，线上购物逐步成为民众常态化消费方式，实体零售开始遭遇线上渠道的初步冲击。与此同时，大数据、云计算等基础技术开始落地商用，部分头部零售企业尝试打通线上订单与线下门店，探索 O2O 模式。这一阶段国家开始重视互联网产业发展，一系列扶持政策推动数字基础设施持续完善，互联网从单一的信息工具转变为重要的商业载体，零售行业“线上线下二元分割”的格局正式形成，传统

零售企业逐渐意识到数字化布局的必要性。

2016~2023 年,这一期间数字技术全面向实体经济渗透。2016 年,我国政府陆续颁布了一系列支持性政策,其核心目标在于大力推进传统零售业与电子商务实现深度整合。这些政策不仅对商业模式的创新性发展起到显著的促进作用,而且为零售行业的转型升级指明了清晰的导向[3]。如 2016 年《国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的意见》[4]的发布,旨在促进实体零售行业的数字化、智能化和绿色化转型。这些政策为新零售行业的发展提供了良好的外部环境,促进了行业的创新发展,同时也为企业提供了明确的转型方向和政策支持[5]。同时,这一期间直播电商、社区团购、即时零售等新型零售业态快速崛起,彻底打破实体门店的时空限制,线上消费对线下客流的分流作用愈发明显。零售行业的竞争不再局限于商品价格与地理位置,供应链数字化、会员精细化运营、全渠道服务能力成为企业核心比拼要素。

2024 年至今,我国数字经济迈入“人工智能+”引领的全新阶段,数实融合走向更深层次、更高质量。人工智能、物联网、区块链、数字孪生等新一代技术大规模落地应用,推动零售行业从基础线上化、流程数字化,转向智能决策、无人运营、全链路数智化升级。同时,2025 年 3 月,商务部等 8 部门联合发布《加快数智供应链发展专项行动计划》[6],便明确要促进实体经济和数字经济深度融合,发挥供应链领军企业作用,运用人工智能、物联网、区块链等新技术,“一链一策”推进供应链数字化、智能化、可视化改造,增强需求预测、智能决策、风险感知、自我修复等能力,提升供应链运行效率和韧性,为降低全社会物流成本、建设现代产业体系、优化消费供给水平提供支撑。在这一发展浪潮下,区域零售企业不仅需要完成内部业务的数字化改造,还需要依托自有物流、门店、供应链资源,搭建一体化数字平台,实现降本增效与价值增值。

纵观三十余年的发展历程,中国数字经济完成了从“线上业态崛起”到“全面赋能实体”的转变,零售行业的底层发展逻辑被彻底重塑。数字技术从外在工具逐步转变为核心生产要素,数据驱动决策、全渠道协同、智慧供应链成为现代零售的标配。受这一宏观趋势影响,叠加行业竞争、消费习惯变迁、政策驱动等多重外部因素,使得包括利群股份在内的传统区域零售企业,必须主动融入数字经济发展浪潮,通过系统性的数字化转型适配新的市场环境,巩固自身地位。

3.2. 内部驱动因素

利群股份的数字化转型首先根植于其长期面临的区域性供应链困境。公司总部位于青岛,偏居胶东一隅。在公司发展的早期阶段,由于地理位置相对边缘,很多商品需要经过三四级代理商辗转才能抵达终端,导致价格高、周转慢的问题长期制约公司发展,使得公司在与全国性零售巨头的竞争中始终处于不利地位。

其次,传统零售业的固有瓶颈是推动其转型的核心因素[7]。有学者指出,技术创新加速了经济数智化进程,中小型零售企业的产品流通以及供应链的数智化转型面临更多的机遇和挑战,亟须转变运营模式以适应新时代的步伐[8]。在传统的运营模式中,公司采购、仓储、物流、门店等核心业务环节长期依赖人工操作与管理人员经验判断,精细化管理能力不足。且作为公司核心板块的物流业务,早期仓储分拣、货物搬运等工作均以人工为主,不仅订单处理速度有限,操作差错率也相对较高;而生鲜、休闲食品等品类对仓储温湿度、存放时长要求严苛,传统人工巡检模式难以实现全天候动态监管,商品损耗问题难以得到有效管控。传统的传统的运营模式效率偏低、成本管控压力逐渐增大,使得降本增效成为企业现实经营需求。

对于企业内部自身发展而言,区域劣势、内部运营效率低下、如何进行降本增效等一系列问题,共同构成了利群股份数字化转型的内部驱动因素。企业推进数字化转型并非盲目跟风行业热点,而是立足

自身发展需要,以数字化手段破解内部发展痛点,最终实现降本增效、结构优化与长效发展的多重目标。

4. 数字化转型路径分析

4.1. 物流基础设施建设探索期(2008 年以前)

利群股份的数字化转型探索最早可以追溯至 20 世纪 90 年代末期。彼时,中国零售业正处于“渠道为王”的黄金岁月,各大零售企业纷纷跑马圈地、加速扩张,门店数量被视为衡量企业实力的核心指标。然而,利群却做出了一项在当时看来“不合时宜”的战略选择——将企业发展的重心从门店扩张转向物流基础设施建设。

由于公司所处青岛半岛的地理特性,在公司发展初期,很多商品要经过三四级代理商才能抵达终端,价格高、周转慢的问题长期制约公司发展。所以,当时公司管理层认为要想解决这个问题,就需要公司通过品牌代理、物流仓储等供应链整合,构建从生产端到消费端的高效链路,让自己自己掌控流通环节,不能只做“坐商”。自此,利群股份开始了近三十年的战略布局,同时也为后续近三十年的数字化转型埋下了伏笔。

据利群股份总裁王本朋在“2026CCFA 超市大会”上的介绍道,利群股份从 1997 年就开始建设物流中心,开启了供应链能力建设的长期布局[9]。据利群股份 2017 年年报中所述,“公司为匹配零售门店的销售,分别于 1997 年和 2002 年设立福兴祥配送和福兴祥物流从事品牌代理和商业物流业务,经过近二十年积累,现已发展成为山东省内规模较大的商业物流企业。截至报告期末,公司拥有 3 座物流中心,配送车辆 200 余辆,能够提供 20 余万种商品的配送任务。配送区域辐射山东半岛及周边的多个地区,日配送半径超过 300 公里,配送范围覆盖公司下属的所有零售门店。此外,公司还为区域内的商业企业提供商品供应和中转配送等第三方物流服务,客户覆盖多家知名零售连锁企业。”这种直采模式带来的不仅是成本优势,更是企业可持续发展的重要资本,使利群股份首次实现了对商品流通环节的自主掌控,摆脱了对第三方物流和传统分销体系的依赖[10]。

这一布局体现了利群股份对供应链战略价值的早期认知。有研究指出,在数字化背景下,零售企业供应链整合创新有助于零售企业有效控制成本、提升服务质量、增强市场竞争力[11]。利群股份正是通过自主可控的物流体系建设,在早期阶段就奠定了供应链整合的基础。从数字化转型的视角来看,这一阶段的核心贡献是为后续的数字化转型升级提供了物理载体和基础设施。

4.2. 电商探索期与信息化建设(2008~2018 年)

进入 21 世纪,互联网技术的快速普及开始深刻影响零售业的竞争格局。电子商务的兴起改变了消费者的购物习惯,传统零售企业面临着前所未有的挑战。与此同时,企业内部的管理复杂性随着门店数量的增加而显著提升,传统的手工管理方式已难以满足规模化运营的需求。在这一背景下,利群开始系统推进信息化建设,并尝试探索电子商务业务。

在电子商务方面,2008 年 3 月利群集团电子商务有限公司正式成立,利群网上商城正式上线运营,利群进军电子商务领域;据利群股份总裁王本朋在“2026CCFA 超市大会”上分享,利群股份从 2014 年开始构建利群电商,上线了 App 和小程序[9];据 2017 年年报所述,2016 年底,公司 O2O 平台-利群网商上线,公司旗下 40 余家大型商场、超市、及家电的 100 多万单品全部由实体商场搬到了线上,实现了公司线上线下全渠道融合发展,填补了区域市场大宗采购平台的空白;2017 年 8 月利群采购平台上线,快速切入 B2B 领域,打造“无忧采购”第一平台[10]。2018 年,利群网商与利群采购平台全年销售 7.16 亿元,成为公司业务发展的新动能。

在信息化建设方面,据利群股份首次公开发行股票招股说明书中阐述,一直以来利群股份重视“科

技兴企”，在信息化方面秉承“采购为前提、物流为基础、结算为保证、信息为先导”的管理理念，在公司内部成立信息技术中心，建立健全较为完善的信息系统，并对内部实施信息化管理[12]。在 2018 年年报阐述中，利群股份的智慧供应链信息管理升级改造项目全面展开，与国际知名软件服务商 SAP、实施商 IBM 签署全面战略合作协议，对公司的信息系统进行全面升级，同时 ERP 智慧信息管理平台、财务共享中心及资金管理、利群协同办公系统、利群网商系统、青岛高科园数据中心等项目及系统陆续上线，进一步提升企业精细化管理水平与精准决策能力，夯实管理基础[13]。

从数字化转型的视角来看，这一阶段的核心贡献是推动信息化基础设施的全面搭建与电商业务的初步探索。公司通过 ERP 系统、财务共享平台、利群网商及采购平台的上线，实现了业务流程的在线化与数据化，为后续智能化转型积累了宝贵的线上运营经验和系统数据基础，使公司初步具备了全渠道协同的能力雏形。

4.3. 智慧物流全面升级期(2019~2023 年)

2019 年前后，中国零售业进入新一轮变革期。即时零售、社区团购等新业态快速崛起，消费者对“即时可得”的配送体验提出了更高要求。与此同时，人工智能、物联网、机器人等数字技术的成熟和成本下降，使仓储物流的智能化升级具备了技术可行性和经济合理性。在这一背景下，利群股份开始对物流体系进行全面的智能化升级，将数字化转型推向纵深。

据利群股份总裁王本朋在“2026CCFA 超市大会”上分享，2019 年开始，利群物流进行了全新的升级。整体物流体系硬件上采用的是全球最先进的技术。软件上引入了最新的 AI 算法，新的技术设备，比如 3D 视觉机器人、环形叉车等等，经过这几年的发展，仓配体系整体作业处理效率提升了 40%~50% [9]。

这一时期最具标志性的成果是胶州智慧物流与供应链基地的全面建成与启用，该基地位于青岛胶州市，全面启用于 2021 年 11 月 12 日，总投资额约 30 亿元，占地面积约 322 亩，总建筑面积 30 多万平方米，其中：一期占地面积约 56 亩，规划建筑面积 7.2 万平方米，主要建设豆制品加工、豆芽加工、洗衣厂、综合办公楼等，已于 2020 年 10 月正式投入使用；二期占地面积约 266 亩，规划建筑面积约 23.1 万平方米，主要建设智慧化常温物流中心、冷链物流中心、温控成品粮物流中心、中央厨房等。园区内应用了大量创新型的智慧物流理念，运用了大批国内及国际最新、最现代化的物流装备和系统，在国内首家建成了“自动立库 + 环形穿梭车 + 3D 视觉识读拆垛机器人”的自动化无人作业系统，全面实现了订单的智能分配、智能拣选，将成为国内零售行业物流的新标杆。

除最具标志性的胶州基地外，2023 年 5 月，投资近 3 亿，总建筑面积约 4 万平方米的利群智慧物流(三期)家电库项目投入使用。至此，利群股份胶州、城阳、李沧和淮安四处智慧物流中心的建成使用和有效协同，将使南北方物流配送进一步完善，构建完成服务青岛、辐射山东、面向全国的智慧化物流供应链格局。

在硬件升级的同时，利群股份同步推进了信息系统的迭代。其于 2018 年与世界顶尖互联网供应商合作对智慧供应链信息管理升级改造的项目，于 2021 年成功上线了智慧供应链信息管理平台，其通过 AI 算法优化库存周转、分析客流潮汐规律、精准推送商品信息。“AI 不是口号，而是实实在在的工具。”利群股份董事长徐瑞泽说，通过算法调整收银台开放数量、优化员工工作时间，既能降本增效，又能提升服务响应速度；线上 App 则根据用户浏览习惯推送商品，让“人货场”匹配更精准[14]。全新信息化平台是覆盖研发、销售、供应链、仓库、生产、财务等全业务流程的综合运营管理平台，助力公司实现运营管理的标准化、规范化和高效化，进一步提升信息化水平，构建公司数字化智慧化大脑，为公司创新经营业态、战略扩张提供有力的信息化支撑。

智慧物流体系的建设是零售企业数字化转型的核心环节之一。有学者以 2011~2021 年沪深上市的零售企业为研究对象，实证发现数字化转型有利于增强供应链整合进而促进企业创新绩效的提升，且供应

链整合存在一定的门槛效应[15]。利群股份通过持续的大规模投入跨过了这一门槛，实现了从传统仓储向智慧物流的跨越。

从数字化转型的视角来看，这一阶段的核心成果是智慧物流体系的全面落地与供应链信息平台的深度融合。公司在硬件上建成了国内领先的自动化无人作业系统，在软件上实现了 AI 算法对库存周转、客流分析的智能驱动，使物流效率提升 40%以上。智慧物流能力已从“企业后台支撑”演进为“可对外输出的核心竞争壁垒”，为下一阶段全产业链协同和食品工业的崛起奠定了坚实的技术与运营基础。

4.4. 全产业链协同发展期(2024 年至今)

2024 年至今，利群股份数字化转型进入全链路深化落地阶段，核心目标是推进全渠道深度融合、即时零售规模化发展、全产业链数智化闭环，推动数字化从“降本增效”转向“价值创造与业务增长”。

面对消费者对购物体验的要求日益提高和即时零售的发展趋势，利群股份推进线上线下的协同发展，特别是在自有线上平台方面。通过不断完善“利群网商”App 和小程序，利群股份致力于推进极速店业务，以满足顾客对即时配送的需求。公司扩展了极速店的生鲜品类，力求为消费者提供即热、即食、即烹的便利服务。据 2025 年年报中披露，2025 年极速店业务已在 10 家门店落地，落地后月均销售 471.18 万元，较落地前提高 37.1%。在线上运营方面，公司持续深耕直播运营，构建“自播 + 达播 + 挂车视频 + 种草视频”的完整运营模式，提升线上销售业绩。在 B2B 赋能方面，利群股份的 B2B 业务团队将开发路径转向小微零售企业，重点开发便利店、农贸市场等渠道，2025 年，B2B 采购平台新增客户 3000 余家[16]。

在食品工业板块，据 2025 年年报所述，在成熟的智慧物流供应链体系下，利群股份向上延伸，建设了总面积超 11 万平方米的食品生产加工车间，涵盖豆制品、米面制品、肉制品、薯条、粉丝、预制菜等品类。公司进一步向产业链上游延伸，发力食品工业板块，在为自身零售业务赋能、为消费者提供放心、安全、绿色食品的同时，积极开拓企事业单位食堂、餐饮渠道、农贸市场等国内渠道客户，通过多品牌协同，全力向现代化食品工业企业迈进，同时大力拓展国际市场，实现内外贸一体化发展[16]。

在门店业态创新方面，2024 年零售行业变革不断深化，掀起调改浪潮。有研究指出，数字经济背景下，伴随着消费群体多元化、消费需求个性化以及电商零售迅猛发展等因素的冲击，传统零售企业借助数字化手段进行全渠道转型成为必然趋势[17]。利群股份通过门店调改、场景化改造和全渠道融合，正是对这一趋势的积极响应。利群股份在持续完善供应链体系建设的同时，以消费者需求为导向，加大门店调改力度，加快品牌结构优化和品类布局调整，启动了胶州购物广场、城阳购物广场综合调改作为试点，着力打造更多体验式、场景式购物场所，大力发展自有品牌，为消费者提供优质产品和全方位的购物体验。2025 年，公司顺应市场变化，结合自身经营特点继续加快商场调改升级，加快新品牌引进，优化品类和品牌结构，丰富餐饮、休闲娱乐等业态，积极打造区域首发经济，构建“购物 + 社交 + 生活”一站式消费空间，增强门店聚集力。在区域布局方面，公司坚持收缩低效、聚焦优质，全年关闭 10 家低效门店，强化精细化管理与降本增效。

这一阶段的利群，数字化转型进入“全面协同”的新阶段。智慧物流能力的成熟，使公司有能力向上游延伸(食品工业)和向下游赋能(门店体验升级、全渠道融合)，五大业务板块(智慧物流、商业连锁、电子商务、食品工业、物业管理)相互支撑、协同发展，形成了“零售为基、供应链为翼、食品工业为增长极”的良性循环。

5. 结论与建议

5.1. 研究结论

本文通过对利群股份数字化转型的系统分析，得出以下主要结论。

第一，零售企业进行数字化转型需要战略耐心与系统性布局。从利群股份的数字化转型路径来看，公司从1997年开始建设物流中心到2008年电商起步，再到2019年智慧物流全面升级，直至2024年全产业链协同发展，前后经历近三十年的持续投入与能力积累。表明数字化转型并不是一蹴而就的，需要零售企业稳住耐心，从容面对时代与社会的发展变化，持续进行数字化转型的变革，在推进数字化转型时，应有合理的预期管理，既要关注短期效益，更要着眼于长期价值创造。

第二，利群股份的转型实践印证了“重资产、厚中台”路径在传统零售数字化转型中的可行性。利群用20多年的实践证明，扎扎实实做供应链、做物流、做食品工业，虽然前期投入大、回报周期长，但一旦形成体系，就能构建起难以复制的竞争优势，一定程度上印证着数字化转型不是“轻资产”的专利，“重资产”路径同样可以构筑竞争壁垒。

5.2. 建议

第一，分阶段推进数字化转型，保持“基础先行、分步实施”的战略定力，并对供应链能力进行外部化变现。利群股份的转型历程表明，传统零售企业的数字化转型是一场涉及战略定位、基础设施、技术应用、业务创新的系统性变革。企业应从信息化基础建设起步，依次推进业务流程在线化、智能化升级和全产业链协同，每个阶段确立明确的战略重心和阶段性目标，应避免盲目追求“跨越式”发展，保持战略耐心，在核心能力建设上持续投入，才能构建起真正的竞争壁垒。

第二，将供应链整合作为数字化转型的战略重心。在流量红利见顶、获客成本持续攀升的背景下，前端营销层面的数字化投入边际收益递减，而供应链效率的差异正逐渐成为决定零售企业竞争位势的核心变量。利群股份的经验表明，企业可以将数字化资源优先配置于供应链环节，通过智慧物流体系建设和供应链信息平台的打造，逐步建立起数据驱动的供应链管理体系。

6. 研究局限与未来展望

6.1. 研究局限

本研究存在以下局限。首先，单案例研究的结论推广需要谨慎。利群股份作为区域零售龙头企业，其规模体量、资源禀赋和历史积淀具有一定独特性，不同规模、不同区域的零售企业可能适用不同的转型路径，利群股份的经验能否直接复制到其他企业，仍有待进一步研究。其次，受数据可得性限制，本文未能对数字化转型的投入产出进行精确的量化测算。数字化转型的效益往往具有滞后性和间接性，后续研究可采用投入产出分析、事件研究法等计量方法，对转型绩效进行更精确的评估。第三，数字化转型是一个持续演进的过程，利群股份的实践仍在发展变化中，其数字化转型的进程仍未结束，后续可追踪其在食品工业板块的投资回报、全渠道融合的突破进展以及业绩改善的成效，为更长时间跨度的转型效果评估提供数据支撑。

6.2. 未来展望

未来研究可在以下方向进一步深化：一是将利群模式与轻资产转型路径进行对比分析，探讨不同转型路径的适用条件与绩效差异，为不同类型零售企业提供差异化战略参考；二是深入探讨传统零售企业供应链能力外部化的边界条件与商业模式创新机制，研究供应链能力从成本中心向利润中心转化的实现条件；三是拓展研究范围，将零售商、供应商、物流服务商纳入统一分析框架，探索零售行业全产业链数字化转型与协同升级的内在规律。

参考文献

[1] 舒亚婷. 传统零售企业数字化转型的动因及绩效研究：以永辉超市为例[D]: [硕士学位论文]. 阜阳: 阜阳师范大

- 学, 2024.
- [2] 杨典. 新零售背景下实体零售企业数字化转型路径探究[J]. 全国流通经济, 2024(7): 20-23.
 - [3] 张亚轩. 百联股份数字化转型的动因及绩效研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林财经大学, 2025.
 - [4] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的意见[EB/OL].
https://www.gov.cn/gongbao/content/2016/content_5139819.htm, 2016-11-02.
 - [5] 杨舟铃. 传统零售企业数字化转型的影响因素及企业绩效研究——以苏宁易购为例[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南财经大学, 2025.
 - [6] 商务部, 等. 加快数智供应链发展专项行动计划[EB/OL].
https://www.mofcom.gov.cn/cms_files/filemanager/policySummary/view-core_5b5d27bfc09449d59a130e348ca32d09.html, 2025-03-24.
 - [7] 朱俊锡. 数字化驱动下的零售业: 一场悄然而至的行业重构[J]. 中国商界, 2025(24): 89-91.
 - [8] 宋佳境. 中小型零售企业的供应链数智化转型路径研究[J]. 市场周刊, 2024, 37(20): 79-82.
 - [9] 联商网. 区域零售巨头如何做好转型升级?看利群的几点探索[EB/OL]. 新浪财经.
<https://finance.sina.com.cn/roll/2026-04-17/doc-inhuupte2294778.shtml>, 2026-04-17.
 - [10] 利群商业集团股份有限公司. 利群商业集团股份有限公司 2017 年年度报告[EB/OL]. 巨潮资讯网.
<https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2018-04-04/1204586658.PDF>, 2018-04-04.
 - [11] 刘志鹏, 杨德祥. 数字化背景下零售企业供应链建设现状及优化路径[J]. 长春师范大学学报, 2024, 43(5): 60-63.
 - [12] 青岛利群百货集团股份有限公司. 青岛利群百货集团股份有限公司首次公开发行股票招股说明书[EB/OL]. 巨潮资讯网. <https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2017-03-28/1203213188.PDF>, 2017-03-28.
 - [13] 利群商业集团股份有限公司. 利群商业集团股份有限公司 2018 年年度报告[EB/OL]. 巨潮资讯网.
<https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2019-04-16/1206022737.PDF>, 2019-04-16.
 - [14] 证券日报. 利群股份董事长徐瑞泽: 以零售为基供应链为翼 筑就企业创新发展路[N/OL]. 同花顺财经转载.
<https://stock.10jqka.com.cn/20250805/c670130344.shtml>, 2025-08-05.
 - [15] 孙蕾. 数字化转型、供应链整合与零售企业创新绩效[J]. 商业经济研究, 2024(10): 156-159.
 - [16] 利群商业集团股份有限公司. 利群商业集团股份有限公司 2025 年年度报告[EB/OL]. 巨潮资讯网.
<https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2026-04-23/1225147929.PDF>, 2026-04-23.
 - [17] 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.