

全渠道协同驱动的零售业数字化转型路径及绩效分析

——以永辉超市为例

邵谢炎

杭州电子科技大学会计学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年4月17日; 录用日期: 2025年5月12日; 发布日期: 2025年6月17日

摘要

数字经济已成为推动中国经济高质量发展的关键动力,企业数字化转型是构建数字强国战略的核心环节。本文以永辉超市为研究对象,探讨其在数字化转型过程中实施全渠道协同模式的路径、绩效影响及优化策略。研究发现,永辉超市通过客户导向、大数据技术驱动和供应链协同实现了全渠道转型,短期内面临成本压力,但长期显著提升了财务与非财务绩效。研究为零售企业数字化转型提供了理论参考和实践启示。

关键词

数字化转型, 全渠道协同, 零售业, 平衡计分卡, 企业绩效

Analysis of the Trajectory and Performance of Digital Transformation in the Retail Sector Facilitated by Omni-Channel Collaboration

—An Empirical Study of Yonghui Superstores

Xieyan Shao

School of Accountancy, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou Zhejiang

Received: Apr. 17th, 2025; accepted: May 12th, 2025; published: Jun. 17th, 2025

文章引用: 邵谢炎. 全渠道协同驱动的零售业数字化转型路径及绩效分析[J]. 世界经济探索, 2025, 14(3): 513-524.
DOI: 10.12677/wer.2025.143053

Abstract

The digital economy has become a key driving force for high-quality economic development in China, and the digital transformation of enterprises is a core link in the strategy of building a digital power. This paper takes Yonghui Superstores as the research object and explores the path, performance impact, and optimization strategies for implementing the omni-channel collaboration model during its digital transformation process. The research finds that Yonghui Superstores has achieved omni-channel transformation through customer orientation, big data technology-driven and supply chain collaboration. In the short term, it faces cost pressure, but in the long term, it significantly improves financial and non-financial performance. The research provides theoretical references and practical inspirations for the digital transformation of retail enterprises.

Keywords

Digital Transformation, Omni-Channel Collaboration, Retail Industry, Balanced Scorecard, Enterprise Performance

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

随着互联网技术的快速发展和电商行业的兴起，消费者的购物行为和需求发生了显著变化，催生了线上线下深度融合的新零售模式。传统零售企业正积极探索数字化转型，以应对市场竞争和消费者需求的变化。全渠道协同作为数字化转型的核心形式，已成为零售企业提升竞争力的重要手段。然而，现有研究对全渠道协同模式的案例分析较少，尤其是对其绩效影响的探讨多集中于财务维度，缺乏全面评估。

本文以永辉超市为例，采用平衡计分卡结合经济增加值(EVA)的方法，从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度分析其全渠道协同转型的绩效影响。研究发现，全渠道协同模式能够显著提升企业绩效，但在转型过程中需注意成本控制和技术整合等问题。研究结果为零售企业的数字化转型提供了理论支持和实践指导。

2. 文献综述

2.1. 数字化转型与全渠道协同

数字化转型是指企业通过数字技术重塑业务流程和价值创造模式的过程[1]。全渠道协同强调线上线下渠道的无缝整合，以优化资源配置和提升客户体验[2]。国内外学者对全渠道零售的研究表明，渠道协同能够通过资源共享和优势互补创造增值效应[3]。线上线下协同经营系统包括战略选择与定位协同、经营流程协同、营销策略协同、协同经营保障体系四个部分[4]。在技术持续革新、产业加速升级以及消费不断迭代的三重驱动下，零售业正经历从“互联网+”迈向“智能+”的深刻变革，伴随这一进程，零售业将步入后电商时代，这一时期，网络零售和实体零售不再局限于激烈竞争，而是通过融合，实现线上线下资源的互补，构建起协同发展的新零售格局，为行业的长远发展开拓新路径[5]。

2.2. 数字化转型与企业绩效

在国内外学术领域，数字化转型对财务绩效具有积极影响这一观点得到了广泛认可。在无时无刻都

在改变的市场竞争面前，数字化转型能给企业带来一定的竞争优势，可以极大地改善组织的财务绩效并提高处理业务的水平和能力[6]。有学者通过案例研究指出，苏宁易购通过将互联网技术深度融入行业，实现了成功转型，并创造了显著的竞争优势。这一数字化策略不仅提升了运营效率和财务绩效，还在行业中树立了典范[7]。

而另一些研究则指出数字化转型效果受管理能力和成本投入的制约[8]。有学者对搭建数字化系统的企业开展实证研究。结果表明，企业上线数字化系统不仅需投入高额成本，后续运营也需不菲费用，这导致盈利能力与营运能力出现下滑。整个过程揭示出企业数字化系统建设过程中，成本投入与运营效益之间的紧密关联[9]。

2.3. 平衡记分卡法

平衡计分卡凭借“平衡”特性，有效弥补了传统绩效评估方法存在的缺陷。该工具将企业财务维度、客户维度、内部运营流程维度以及学习与成长维度等多个层面的业绩驱动要素，全面纳入评估分析框架之中。凭借多维度的综合性评价机制，显著提升了评估结果的客观性与完整性，为企业战略目标的实现提供了强有力的支持[10]。有研究得出平衡计分卡与传统绩效评价体系存在显著差异，其核心优势在于“平衡性”。在对企业绩效进行评估时，平衡计分卡并非局限于单一维度，而是从财务、客户、内部流程、学习与成长多个维度出发，全面兼顾影响企业运营的多方面因素，实现对企业绩效的立体式、综合性评估[11]。另一位学者认为平衡记分卡在绩效评价实施中要关注非财务指标如企业发展愿景、员工的主动性与创造力等方面的维度，并进行深入研究[12]。

3. 理论基础与研究方法

3.1. 相关概念

3.1.1. 全渠道协同

全渠道协同是指零售企业采取的一种策略，即整合各类线上和线下渠道资源，在战略、运营、数据和服务方面实现无缝对接。企业能够实现不同渠道之间的无缝整合，保障信息、库存、物流以及营销活动的统一性和连贯性。归根结底，这是一项旨在实现资源优化配置、提高效率并统一客户体验的系统性策略。其核心目标是打破渠道壁垒，并通过协同效应创造出“ $1+1>2$ ”的增值效果。

3.1.2. 数字化转型

零售业的数字化转型是指零售企业利用数字技术，对业务流程、商业模式、组织架构、客户体验等各个方面进行全面变革和优化，以提升企业竞争力、适应市场变化和满足消费者需求的过程。

3.2. 理论基础

3.2.1. 协同效应理论

协同效应应用于企业管理中是指企业组织中不同单元的协作关系可形成 $1+1>2$ 的效果，是一种先进的管理方法，也是多元化战略的理论基石。协同效应表现为多种形式，本文主要研究经营协同效应、管理协同效应和财务协同效应。经营协同机制通过优化资源配置效率实现了企业盈利能力的跃升。此外，数字化转型简化了运营流程，优化了销售和运营活动，提高了企业效率。另一方面，管理协同通过加强协调来提高各业务职能的效率。在渠道效率差异较大的情况下，企业可以通过利用高绩效渠道来引导低效率渠道，从而实现平衡管理，提高组织整体效率。财务协同效应通过现金流互补、税务优化和资本成本降低提升财务表现，实现成本收益的动态平衡。

3.2.2. 价值链理论

企业价值的创造依赖于内部单元之间以及与外部上下游合作伙伴的协同联动。在整个价值创造体系里，各个环节在增值方面都发挥着独特作用，其运转效能对价值链整体竞争力有着决定性影响。以往传统模式下，价值创造能力在各节点分布不均，致使协同合作难以顺利推进，阻碍了资源整合效率的提升。步入数字经济时代，借助数字化转型重塑价值网络成为企业想要突破发展困局的核心手段。数字化转型从三个层面赋能价值链，提升其运行效能：其一，借助物联网、大数据等前沿技术，打通业务全流程数据，实现生产流程的智能化和供应链的可视化，有效降低运营成本。其二，搭建上下游协同平台，实现信息的互通共享，利用区块链技术构建信任体系，让供应链能够对市场变化做出更快速的响应。其三，围绕客户需求，重新构建价值网络，借助数字营销工具，精准把握消费趋势，驱动产品与服务的创新。数字化转型对零售业而言意义非凡。当下，零售业面临供应链反应迟缓、客户需求洞察不深入等问题。构建“数智化价值链”，整合线上线下各类资源，能有效提升库存周转效率，显著增强零售企业的精准营销能力。

3.2.3. 组织变革理论

组织变革理论的发展源于泰勒科学组织管理理论的持续演进。在市场环境与科技进步的推动下，其核心思想和方法日益丰富。组织变革，是运用科学管理手段，对组织规模、结构、成员构成及沟通模式实施战略化、系统化调整，旨在让企业变革契合内外部环境变化，提升组织整体效能。引发组织结构变革的因素，主要涵盖以下方面：外部经营环境的改变对企业影响显著。政府经济政策引导方向的转变、国民经济形势的起伏、产业结构的优化，以及科技的快速迭代，都会促使企业为适应外部环境，对自身组织结构进行相应调整，以实现更好发展。企业内部条件的变革同样意义非凡：技术层面，当企业开展整体技术升级或大量先进设备的引入时，就会带动技术、管理、营销等部门产生连锁式调整；人员层面，员工受教育水平和专业能力的提升，对企业组织架构产生影响；管理层面，企业需要借助互联网技术实现统筹与精细化管理，这也要求组织结构做出改变，在企业发展的不同阶段，为顺应规模扩张、产品多元化、组织形式转变等趋势，必然需要对组织结构进行适应性调整。

组织结构的优化使企业及其管理者、员工能够建立更具韧性的环境适应机制，这种结构变革不仅强化了组织的动态适应能力，更在多个维度提升管理效能：其一，通过决策链条的扁平化设计提升信息传导效率；其二，驱动跨部门协作效能跃升。

3.3. 研究方法

本文采用案例研究法，以永辉超市为研究对象，结合平衡计分卡和EVA方法，分析其全渠道协同转型的绩效影响。数据来源于永辉超市年报、行业报告及相关文献。

4. 案例分析

4.1. 永辉超市概况

2001年，永辉超市正式成立。经过近十年的稳步扩张与发展，2010年永辉超市成功登陆A股市场，标志着其在资本市场的重大突破。作为中国企业500强的一员，永辉超市在“流通”与“农业产业化”领域表现突出，凭借规模优势、创新能力以及对行业的影响力，被评定为国家级龙头企业。在零售业务上，永辉超市开创独特的生鲜经营模式，通过优化供应链、降低采购成本，为消费者提供高品质且价格亲民的生鲜商品，赢得了消费者的广泛认可与信赖，树立了良好的品牌形象。作为传统商超全渠道转型的先驱者，永辉超市在转型过程中不可避免地遭遇行业内普遍存在的“转型找死”困境。面对这一挑战，

永辉超市以生鲜业务为核心，将客户体验作为战略决策的重要导向，搭建了集数字化、智能化于一体的全渠道运营体系，打造科技零售平台。值得注意的是，永辉超市在外部环境不好的情况下依然于2022年经营业绩逐步改善。因此，将永辉超市作为研究样本，深入剖析传统零售企业在全渠道协同效应模式下的转型路径，在零售行业具有典型性，能够为其他企业提供有益借鉴。

4.2. 永辉超市全渠道协同转型路径

永辉超市的数字化转型分为三个阶段：

- 1) 多渠道零售阶段(2011~2014年)：探索线上销售，推出“永辉微店”APP，初步实现线上线下融合。
- 2) 跨渠道零售阶段(2015~2020年)：与京东合作，构建全渠道系统，推动供应链和物流协同。
- 3) 全渠道协同阶段(2021年~至今)：以客户为中心，通过大数据技术和供应链优化实现深度协同。

4.3. 全渠道协同模式的实施路径

4.3.1. 全渠道数字化战略布局，拉动业务增长

全渠道建设的关键，并非盲目增加线上渠道数量，而是着力打造一个无缝衔接的消费体验生态系统。以商品选购和售后服务环节为例，消费者在选购商品时，借助线下智能货架，能够快速获取实时库存信息，随后可通过线上平台进行价格对比，并完成优惠券的核销操作。在售后服务阶段，线下门店借助线上工单系统，为消费者提供便捷的即时维修预约服务。从图1看出永辉超市在全渠道运营方面堪称典范。消费者可在多平台进行下单，借助不同下单途径获得差异化服务。在永辉全球购APP下单后，消费者既能选择到店自提也能享受送货上门服务；在“京东到家”APP下单，配送服务则由京东合作物流完成；而在永辉生活APP下单，系统会依据消费者定位，将订单分配至定位范围内的京东合作物流配送商品。这一深度融合线上线下业务的经营范式，在多个维度展现出显著优势。在消费服务层面，拓宽了销售渠道，推动线上销售额持续稳健增长，同时全方位满足消费者差异化的需求。在运营管理领域，这一模式对供应链优化和库存协同管理发挥积极作用，大幅提升运营效率与资源配置效能。

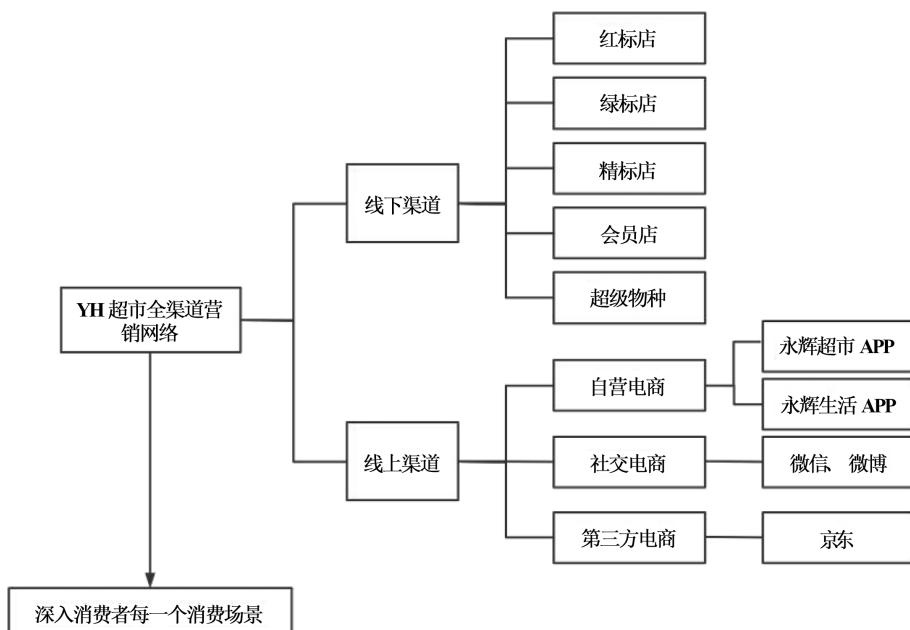


Figure 1. Full channel layout network of Yonghui Superstores

图1. 永辉超市全渠道布局网络

4.3.2. 强化供应链协同，把握市场需求

零售企业要实现高效运营并达成供需的精准、有效匹配，强化供应链协调能力是关键所在。在这一过程中，数字技术发挥着关键作用。永辉超市积极引入企业资源规划(ERP)、供应链管理(SCM)等数字化管理系统，搭建起覆盖供应链全流程的实时监控与数据分析体系。凭借这些系统强大的信息处理和整合能力，永辉超市能迅速捕捉市场动态，通过敏捷响应机制灵活调整采购计划，全方位优化库存管理策略，让市场供应与需求实现高效适配。

永辉超市深入挖掘供应链资源，积极打造自有品牌。在与供应商建立数字化合作关系的进程中，永辉超市同步搭建信息共享平台，实现订单、库存信息与供应商的实时互通，全方位推动供应链协同管理的有效落实。借助这一创新性合作模式，供应商可以更为精准地洞察永辉超市的实际需求，有效提升供应链的韧性与灵活性，这不仅为永辉超市持续优化商品供应体系，同时助力供应链上下游企业在高效协同中实现共赢发展。在生鲜产品供应领域，永辉超市创新性地推行“裸价直采”模式。这一举措大幅减少了供应链中间环节，显著降低生鲜产品流通过程中的损耗率，既巩固了生鲜产品的价格优势，又进一步提升产品品质和供应效率，凸显出该模式在生鲜供应链优化方面的独特价值。

4.3.3. 仓储物流智能化，增强物流效率

永辉 CEO 李松峰曾表示：“2023 年线上的发展质量应该比 2022 年还要好，这得益于永辉在 12 座城市完成高标准大仓布局。在推进数字化转型过程中，门店后场空间得到更为高效的利用，无效库存数量持续减少。随着整体数字化变革的持续深入，数字化工具和技术为仓储、运营带来的优势愈发显著，有力推动线上业务迈向高质量发展阶段”^[1]。可见仓储体系的建设对零售企业线上销售的意义之大。

永辉超市积极应用物联网、大数据、人工智能等前沿技术，搭建起仓储物流环节的实时监测与数据分析体系。凭借物联网技术，将仓储物流的各个环节数据实时采集汇总；借助大数据分析技术，挖掘海量数据价值，实现对仓储物流作业的深度洞察。与此同时，永辉超市引入智能货架、自动化仓储机器人等先进智能设备，大幅提升仓储作业自动化、智能化水平，有效降低人力成本，提升作业效率。在全国物流网络建设中，永辉超市设立 31 个物流中心(如福州南屿物流园)。引入机器人分拣系统后，物流中心日均处理能力提升两倍，为全渠道订单执行筑牢根基，推动物流体系智能化。

在仓储管理上，永辉超市搭建智能化仓储管理系统。凭借大数据分析技术，对销售数据进行深度挖掘，结合市场需求预测，实现库存的自动化调控，此举极大降低了库存积压，减少资金无效占用，提升资金周转率。在供应链协同方面，系统打通与供应商、门店的数据通道，实现信息实时共享。各环节依据共享数据同步开展业务，供应商按需补货，门店精准铺货，极大提升了供应链响应速度，优化整体运作效率，增强供应链的韧性与竞争力。

在采购与订单处理的关键环节，永辉超市引入先进的数字化采购管理系统，重塑采购流程。通过自动化操作，摆脱了传统模式对人工的过度依赖。同时，搭建智能化订单处理系统，快速响应订单，自动完成信息的接收、处理与分析，极大缩短订单处理周期，提升订单处理效率。

4.3.4. 门店管理数字化，优化信息流管理

鉴于传统商超管理模式相对滞后，线下门店在工作效率不高且管理不善的状况，已然成为当前亟待解决的问题。在先前的转型进程中，人员生产费用、房租运营成本等均出现大幅攀升，导致毛利率持续下滑，线下店铺的盈利能力渐趋减弱。大数据分析、云计算、区块链等信息技术的兴起，为零售业的数字化转型提供了强大的技术支持。在此背景下，永辉云超积极革新运营模式，打造涵盖五种业态的实体店铺。同时，永辉云超充分运用数字化技术赋能企业管理，推动线下门店数字化运营的广泛落地，持续提升运营效率和管理效能。通过这种方式，旨在提高线下门店的工作效率，同时降低生产运营成本，以

增强企业整体竞争力，更好地适应市场变化与挑战。下图2展示了门店线上数字化运作的流程。

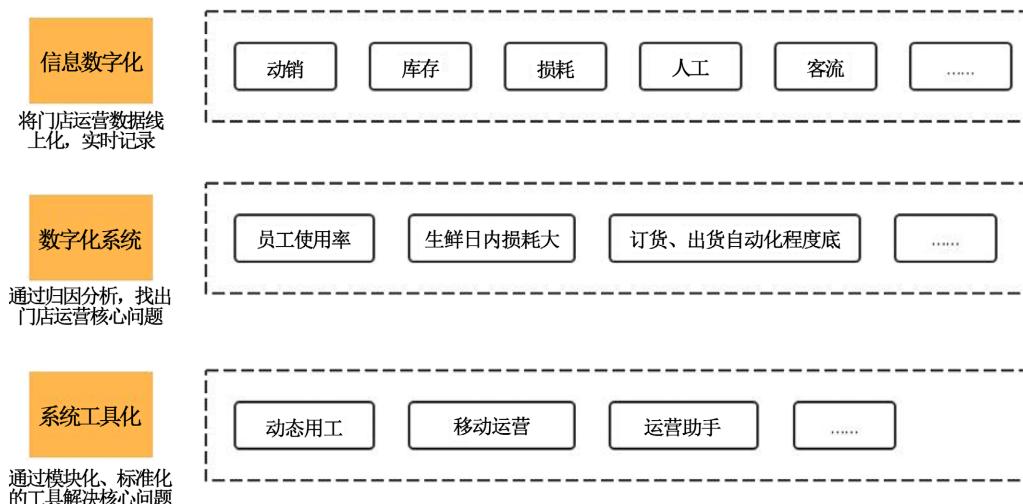


Figure 2. The implementation steps of store management digitization

图2. 门店管理数字化的实施步骤

4.4. 对绩效的影响分析

基于平衡计分卡的四个维度，永辉超市的转型成效如下。

4.4.1. 财务维度

本文从盈利能力、偿债能力、营运能力和成长能力四个维度，对永辉超市财务指标开展分析。通过探究各财务指标的变化轨迹，评估永辉超市的全渠道协同模式数字化转型对其财务绩效的影响。

经分析得：转型初期成本压力显著，但长期来看，线上业务收入占比提升至 20.5%，毛利率逐步改善。

4.4.2. 客户维度

在战略转型的全过程中，永辉超市始终将消费者置于核心地位，坚定不移地践行客户至上的经营理念。客户维度作为一项极具价值的非财务指标，本节将采取品牌价值、市场份额和线上会员注册数作为评估的指标。

经分析：会员数量突破 1 亿，品牌价值稳居行业前列，市场份额保持在 10% 左右。

4.4.3. 内部流程维度

企业内部流程涵盖了企业运营过程中各个相互关联的环节，通常包含生产研发、制造、销售等核心环节。不同阶段有着各自的管理侧重点。在生产研发阶段，企业需重点关注研发投入成本与专利产出数量。进入制造阶段，生产技术的先进性、以及智能制造的应用程度，成为决定产品质量与生产效率的重要因素。到了销售阶段，企业运营效益是评估的核心。因此本章主要通过门店坪效、技术投入成本和供应链响应时间三个角度进行分析。

经研究分析：供应链响应时间缩短，但门店坪效仍需提升。

4.4.4. 学习与成长维度

学习与成长维度聚焦企业员工综合素养及业态创新，从工作积极性、企业文化认同感两个层面展开全面评价，本节主要从员工素质和企业创新项目来进行评判。

经分析：员工培训覆盖率超过 80%，创新项目推动业务增长。

4.4.5. EVA 补充指标分析

为了补充财务指标的不足、避免短期行为、建立因果关系链以及提供统一衡量标准，能够有效弥补单独使用平衡记分卡法的缺陷，从而更全面地评价企业绩效。为深入剖析永辉超市数字化转型进程中经济增加值的动态变化，本研究选取该企业 2015 至 2023 年这 9 年的数据展开计算。

本文采用 EVA 公式：

$$EVA = NOPAT - TC * WACC$$

1) 税后净营业利润 NOPAT 的计算

在梳理完财务报表的各项数据后，经过系统统计核算确定其 NOPAT 数值。如下表 1 所示：

Table 1. Yonghui Supermarket's adjusted NOPAT figures from 2015 to 2023 (in billion R)

表 1. 永辉超市 2015~2023 年调整后 NOPAT 数值(亿元)

项目/年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
税后净营业利润	5.31	10.94	14.20	15.48	16.92	17.93	-17.85	-3.70	4.45

数据来源：永辉 2015~2023 年年报。

2) 总资本占用 TC 的计算

从永辉超市年报里获取财务数据后计算确定公司的权益资本和债务资本规模。永辉超市的权益资本，以股东权益与少数股东权益为主要构成部分；债务资本囊括短期银行贷款、一年内到期需偿还的负债、长期银行借款以及企业应付债券。对获取的财务数据进行细致梳理并进行相应会计调整后，将已算出的权益资本与债务资本纳入分析体系后从而得出资本占用(TC)总额。通过这一系统性分析过程能够全面且深入地了解永辉超市的资本结构。具体数据如后表 2 所示。

Table 2. The adjusted TC value of Yonghui Supermarket from 2015 to 2023 (billion yuan)

表 2. 永辉超市 2015~2023 年调整后的 TC 数值(亿元)

项目/年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
短期借款	-	-	-	36.90	108.13	138.90	109.48	65.28	51.30
一年内到期的 非流动负债	-	-	-	-	-	-	20.70	20.12	17.92
长期借款	-	-	-	-	-	-	10.21	20.70	3.50
应付债券	-	-	-	-	-	-	-	-	-
商誉	0.04	0.04	0.04	0.04	3.10	1.21	0.04	0.04	0.04
权益资本合计	98.33	154.36	131.67	95.21	122.96	140.35	16.43	12.85	14.68
投资资本总额	98.33	154.36	131.67	132.11	231.10	279.25	156.81	118.95	87.40

数据来源：永辉 2015~2023 年年报。

3) 加权平均资本成本 WACC 的计算

企业加权平均资本成本，需综合考量债务成本与权益成本。其中，加权平均资本成本英文简称为 WACC，权益资本成本简称为 KE，二者计算公式具体如下：

$$\text{权益资本成本} = \text{市场风险收益} + \beta \text{ 系数} * (\text{市场风险收益} - \text{无风险利率}) \quad (4.2)$$

$$\text{加权平均资本成本} = \text{债务成本率} * \text{有息债务占比} + \text{股权成本率} * \text{股权占比} \quad (4.3)$$

考虑到市场情况,本文在分析过程中,将十年期国债收益率作为无风险利率,参考中信、民生等国内券商常用算法,以大盘指数市盈率倒数作为期望收益,同时借助 choice 金融终端所披露的永辉超市 2015 至 2023 年的 β 值。如下表 3 和表 4。

Table 3. Yonghui Supermarket's adjusted WACC values for the period 2015~2023 (in billion R)
表 3. 永辉超市 2015~2023 年调整后的 WACC 数值(亿元)

项目/年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
市场风险收益	7.32%	7.75%	6.99%	9.78%	8.01%	6.21%	7.13%	8.83%	9.22%
β 系数	1.07	0.56	1.00	1.07	1.04	1.17	0.93	0.70	0.78
WACC	7.61%	5.65%	7.00%	8.29%	5.81%	4.81%	3.25%	3.29%	3.48%

数据来源: 永辉 2015~2023 年年报。

4) EVA 的计算

Table 4. EVA values of Yonghui Supermarket from 2015 to 2023

表 4. 永辉超市 2015~2023 年的 EVA 数值

项目/年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
税后经营净利润	5.31	10.94	14.20	15.48	16.92	17.93	-17.85	-3.69	4.45
投入总资本	98.32	154.36	131.67	132.11	231.10	279.25	156.81	118.95	87.40
WACC	7.61%	5.65%	7.00%	8.29%	5.81%	4.81%	3.25%	3.29%	3.48%
EVA	-2.17	2.21	4.98	4.53	3.48	4.48	-22.94	-7.60	1.41

数据来源: 永辉 2015~2023 年年报。

5) 估值模型的结果评价

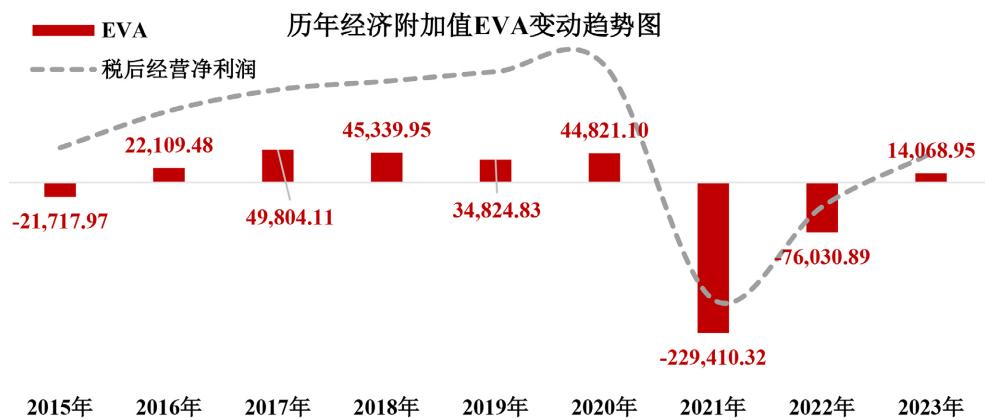


Figure 3. Comparison analysis of economic value added and net profit of Yonghui Supermarket from 2015 to 2023
图 3. 永辉超市 2015~2023 年经济增加值与净利润对比分析

如上图 3 能够看到,永辉超市的经济增加值(EVA)数值,在多数情况下都低于该企业的净利润。在 2015 年,永辉超市推行了跨渠道转型举措,自那以后,其经济增加值数值始终保持在大于零的水平。这一数据证明了企业的经营活动成功地为股东创造了价值。然而,形势在 2021 年急转直下。这一年永辉超

市的经济增加值数值急剧下滑。这一变化明确显示出，永辉超市在2021年不仅没有为股东创造价值，而且面临着严重的亏损局面。深入分析其背后的原因：首先，新冠疫情的爆发对消费市场造成了巨大冲击，极大地影响了永辉超市的正常经营；其次，社区零售业态的崛起带来了更为激烈的竞争，进一步压缩了永辉超市的市场份额；永辉超市为了构建全渠道协同模式投入了大量的资金，这些因素综合起来导致了永辉超市营业收入和毛利率的大幅下降。在内部和外部诸多因素的共同作用下，永辉超市2021年的税后营业利润也变为负数，并且创下了近年来的最低纪录。不过在2022年和2023年EVA值开始有所回升，随着全渠道协同模式的逐步实施和优化，其效应可能开始显现，提高了运营效率和顾客满意度，从而增强了盈利能力。永辉超市通过全渠道协同优化了库存管理、物流配送等，降低了成本，提高了利润率。同时全渠道模式可能帮助永辉超市开拓了新的市场和客户群体，增加了收入来源，尤其是在线上销售方面。所以从长远发展来看，永辉超市的全渠道协同模式有助于提升企业的运营效率和市场竞争力，最终可能带来EVA的持续增长。

5. 问题与优化建议

5.1. 存在问题

5.1.1. 高昂的转型成本与短期盈利压力

在永辉超市全渠道协调模式转型初期，成本攀升与盈利受压问题突出。技术投入上，永辉超市在搭建线上平台、升级信息系统和采购与运维数字化设备上均需巨额资金。运营环节上永辉通过加大线上广告投放力度吸引线上流量，推高营业成本。还有门店调改带来新销售人员培训、组织架构调整等管理成本。尽管供应链数字化升级降低了部分采购成本，但部分供应商信息化程度低，拉低供应链协同效率，间接增加运营成本。同时，全渠道运营对库存管理和物流配送要求严苛，库存积压、缺货现象频发，物流配送成本居高不下，进一步加大成本控制难度。尽管永辉超市在全渠道转型方面做出大额成本投入，但转型初期业务增长并未达到预期目标，线上业务市场份额拓展缓慢。2021年成本远超预期，这严重压缩了盈利空间。财务数据显示，2021~2022年期间，企业因转型出现净利润亏损，给企业财务状况带来极大压力。成本控制对企业运营至关重要，合理的成本管控能降低资源损耗、提升运营效率，增强企业市场竞争力，助力企业实现可持续发展。若无法制定有效的成本管控策略，永辉超市全渠道协同模式的转型将受到严重制约，进而阻碍其在新零售市场的长远发展。

5.1.2. 线上线下渠道融合不足，数据协同存在障碍

全渠道模式通过信息的高效流通和大数据技术的深度应用，打破了线上线下渠道之间的壁垒，致力于为消费者创造最大化的价值，同时也为零售企业提升了竞争力和市场份额。永辉超市的全渠道数字化融合已取得一定成效，但在信息融合、服务融合及渠道间的融合上还存在不足，下表5是永辉超市的全渠道数字化融合现状。

Table 5. The present situation of omni-channel digital integration of Yonghui Supermarket
表5. 永辉超市的全渠道数字化融合现状

永辉超市	
信息融合	通过YHDOS全链路零售数字化系统已实现采购、仓储、销售全链条的数字互通，还有会员体系的协同，但目前还存在数据整合深度不足和数据协同的难题
服务融合	实行分渠道退换货政策：网购商品通过线上平台办理退换货，实体店所购商品在店内办理。
渠道融合	单条线上渠道与实体店打通形成闭环，虽然一直加强与第三方平台的合作，但各线上渠道间的融合还有待提高，且渠道间的稀释效应尚未完全消除

在全渠道零售布局过程中，永辉超市曾并行运营多个线上平台，如永辉生活 App、永辉买菜 App。这种多平台运营模式致使用户数据与流量较为分散，难以构建统一、精准的用户画像。在库存管理方面，生鲜等具有高损耗特性的商品，其线上线下库存管理体系尚未实现深度融合。这一现状导致部分区域门店缺货现象频发，直接造成永辉超市线下门店坪效持续下滑，门店经营效益欠佳。此外，永辉超市线上线下会员权益，诸如积分、优惠券等未能实现全面互通，致使消费者在不同渠道切换过程中，难以获得一致的购物体验，影响客户满意度，从而削弱市场份额。与此同时，在引入京东、美团等第三方平台开展线上业务时，永辉超市未能清晰界定第三方平台与自有 App 的功能定位，致使线上各渠道之间缺乏有效协同，进而造成资源内耗。举例而言，第三方平台通常以低价策略吸引流量，而永辉超市自有渠道未能突出差异化服务优势，致使消费者受低价吸引而流失，产生用户稀释效应。这不仅影响了自有渠道的业务拓展，更阻碍了永辉超市通过提升线上渠道收入实现扭亏为盈的进程。

5.1.3. 供应链协同效率有待提升

作为全国性连锁零售企业，永辉在运营过程中，面临着不同地区消费者偏好差异带来的显著挑战，这种差异致使永辉整合供应链需求的难度增大。不仅如此，全渠道销售模式使得销售数据波动更为剧烈，准确预测市场需求变得极为困难，库存积压或短缺问题时有发生。剖析以上相关图表可知，自 2020 年起永辉超市存货周转率稳定在 6.5 上下，反映出明显的库存积压问题。积压的存货大量占用企业资金，降低资金流动性，增加仓储、损耗等库存管理成本。这压缩了企业利润空间，降低营运资金周转效率，阻碍资源配置能力提升，制约了整体运营效能。为把控产品品质、降低采购成本，永辉超市采用源头直采策略，这虽有诸多优势，但也意味着要与大量供应商搭建稳固的合作关系，不仅协调工作难度大，且供应稳定性易受自然因素和市场行情波动的影响。值得注意的是，生鲜产品本身易腐坏的特质，决定了仓储和运输环节必须配备完备的冷链物流体系。这无疑进一步加大了供应链管理的技术难度，同时也显著增加了成本投入。2021~2023 年，尽管永辉超市致力于提高自有品牌销售占比，但由于产品研发能力不足、供应链整合难度大等原因，与头部零售企业相比，永辉超市在品牌影响力方面还有较大差距，难以形成差异化竞争优势，制约了供应链数字化转型的成效。

5.2. 优化建议

5.2.1. 加强成本控制，优化资金配置

永辉超市在全渠道模式下的数字化转型初期因技术投入高造成短期巨大压力。有效的成本管理与合理的资金配置，既能有效提升企业运营效能和盈利能力拓展，同时也是维持组织长期稳健发展的基础性保障。在零售业推进数字化转型的特定场景下，鉴于初期阶段通常需要投入高额成本，所以更应进行成本控制，具体如下：第一，强化预算支出管理。企业应构建一套全方位、精细化的资金预算管理机制，该机制需覆盖企业运营的各个环节，包括制造、供应以及营销等板块。第二，企业需要定期进行效益评估和收益量化，定期对比数字化转型前后企业在成本方面的变化情况。通过详细分析各项成本的增减变动，评估数字化转型对企业成本控制的实际效果，从而明确转型在成本节约方面的效益。包括生产效率的分析和销售和市场效益分析；第三，建立健全财务体制。通过建立完善的财务管理制度，明晰各部门的责任，制定合理的考评方式，对各部门的财务工作绩效进行全面、客观的评价，以此激励各部门积极履行财务管理职责。此外，强化对运行经费的监督力度，确保每一笔经费的使用都符合规定且合理高效。通过以上措施，合理降低企业运营成本，提升公司在经济层面的效益以及社会层面的发展价值，实现企业的综合发展目标。

5.2.2. 推动技术整合，实现数据资源共享

由于永辉超市在全渠道协同转型的过程中出现了线上渠道间不融合、割裂的问题，所以建议可以通

过技术架构优化来进行数据和资源的整合，以提升渠道协同效率。开发统一后台管理系统，整合各渠道（自有 APP、小程序、第三平台）的用户数据、交易数据、库存数据，通过数据中台实现用户画像的统一，识别线上线下渠道的用户行为，并整合各渠道的会员权益，实现“一次注册，全渠道通用”，消除客户因权益割裂导致的渠道跳转；打通各渠道库存系统，实现实时同步动态库存，避免超卖或库存错配。通过以上策略，可逐步解决渠道间不融合的问题。

5.2.3. 完善供应链管理，提升物流效率

物流体系建设是实现全渠道转型的关键，永辉的物流体系是其全渠道模式中的核心枢纽。所以完善仓储物流体系也是重中之重，具体如下：第一，提升物流效率：永辉超市可以利用物流技术，实现仓储、配送等环节的智能化管理，提升物流效率，减少人力成本。第二，优化仓库布局：永辉超市可以根据销售数据和需求预测，合理规划仓库布局，减少仓储面积，提高存储密度，降低仓储成本，提高物流效率。在企业的运营管理中，强化供应链管理也是至关重要的环节。通过加强合作关系并实施系统化管理，企业能够显著提高其供应链的可靠性和稳定性。

6. 结论与启示

在当前市场环境下，商超零售行业是一个市场化程度相当高且具有广阔前景的行业。但随着产业的发展，这一领域市场竞争趋于白热化，对传统零售企业来说，深入理解数字化转型的重要意义是当务之急。鉴于此，商超企业在推进数字化转型的进程中首先需根据自身特性探寻能有效改善业绩的发展方向。二是积极关注消费者诉求、迎合客户偏好。任何一家公司的成长都是为了从消费者那里获利，永辉超市之所以能成长至今，一方面是由于其所提供的商品种类丰富多样，给消费者带来了更多的选择，另一方面要挖掘核心产品并在生鲜产品研发中推陈出新，建立“超级物种”在线生鲜平台以抢占更大市场份额。最终找到企业特有的闪光点，增强核心竞争力。以永辉超市为例，永辉超市投入大量资金构建供应链，构建成熟供应链模式，降低物流环节冗余，提升商品周转速度，继而完成全面升级。从整体上看，企业进行任何一项战略改革都必须从自身的实际出发，找到合适的转型模式。

参考文献

- [1] Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, **37**, 471-482. <https://doi.org/10.25300/misq/2013/37:2.3>
- [2] Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, **91**, 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- [3] Beck, N. and Rygl, D. (2015) Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **27**, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- [4] 张琳. 零售企业线上线下协同经营机制研究[J]. 中国流通经济, 2015, 29(2): 57-64.
- [5] 金祥荣, 陈文轩. 从“竞食”到“协同”：我国电商发展模式变迁的动力分析[J]. 浙江社会科学, 2018(3): 23-34, 156.
- [6] Ifeoluwa, A.O., Uwitonze, A.P. and Rusu, L. (2022) Barriers in Digital Transformation in a Small and Medium Enterprises in Nigeria. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, **13**, 1-17. <https://doi.org/10.4018/ijide.311510>
- [7] 查怡宁. 数字化转型对企业绩效的影响——以苏宁易购为例[J]. 商讯, 2021(1): 4-5.
- [8] 戚聿东, 蔡呈伟. 数字化对制造业企业绩效的多重影响及其机理研究[J]. 学习与探索, 2020(7): 108-119.
- [9] 徐国虎, 田萌. 大数据系统实施对企业绩效影响的实证研究[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(16): 98-105.
- [10] 李顺祥. 平衡计分卡在企业绩效评价应用中存在的问题[J]. 山东社会科学, 2011(12): 152-154.
- [11] 韩仁杰. 我国上市公司业绩评价体系探究——基于平衡记分卡视角[J]. 环渤海经济瞭望, 2019(3): 166.
- [12] 樊艳琴. 平衡记分卡在企业绩效管理中的运用[J]. 财会学习, 2021(19): 180-182.