

安徽商联（2025 第 2 期，总 182 期）

主管单位：安徽省商务厅
主办单位：安徽省商业联合会

编委会：（按姓氏笔画排列）
丁常生 王 卫 尹亲林 牛 强
孙 涛 刘 群 刘荣红 陈学高
何其琛 李学锋 吴 波 张光建
张志锋 张雪亮 张利萍 张大金
张 祎 陈先权 陈志伟 张同祥
沈 强 杨本科 周 军 武祖江
罗亚军 侯 敏 赵险峰 夏仁华
徐长水 温晓慧

编 辑：
安徽省商业联合会秘书处
秘书处地址：
合肥市包河区芜湖路 258 号
（徽商集团办公大院）5 号楼 301 室
邮 编：230041
秘书处电话：0551-62658284
0551-62240152
电子邮箱：anhuishanglian@sohu.com
投稿邮箱：864360107@qq.com

内部资料 免费交流

目 录

政策传递

- 01 中央印发《提振消费专项行动方案》
- 05 国家规定：不得使用“零添加”“不添加”
- 05 商务部将制修订一批餐饮住宿、养老家政等领域国家标准和行业标准

商业变革

- 06 陈立平教授：从零售革命到流通革命，中国超市行业如何跨越周期？
- 10 中国零售业的转向：供应链为王
- 14 聊聊「东京&曼谷」不同商业性格带来的新思考！
- 16 社区超市：零售业的新风口
- 20 零售转型期，自有品牌应做好“加减乘除”

人工智能

- 24 安徽省印发方案 加快推动“人工智能+”行动
- 25 DeepSeek 会对企业产生那些重要影响？

消费布局

- 28 中国消费品市场蓄势待发，企业应该朝哪 7 大方向布局？
- 31 旌德：推进县域商业体系建设，助力县域经济高质量发展

人力管理

- 32 好用、管用、接地气的人力资源

中共中央办公厅、国务院办公厅：印发《提振消费专项行动方案》

新华社北京3月16日电 近日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《提振消费专项行动方案》，并发出通知，要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。

《提振消费专项行动方案》全文如下。

为大力提振消费，全方位扩大国内需求，以增收减负提升消费能力，以高质量供给创造有效需求，以优化消费环境增强消费意愿，针对性解决制约消费的突出矛盾问题，现就实施提振消费专项行动制定本方案。

一、城乡居民增收促进行动

（一）促进工资性收入合理增长。实施重点领域、重点行业、城乡基层和中小微企业就业支持计划。延续实施失业保险稳岗返还政策。结合形势变化加大就业支持力度，促进重点群体就业。聚焦重点领域、重点群体开展专项技能培训行动，健全多元化投入机制，做好职业技能等级评价工作。健全最低工资标准调整机制，科学合理提高最低工资标准。加大重点工程项目和中小型农业农村基础设施建设领域以工代赈实施力度，扩大劳务报酬发放规模。

（二）拓宽财产性收入渠道。多措并举稳住股市，加强战略性力量储备和稳市机制建设，加快打通商业保险资金、全国社会保障基金、基本养老保险基金、企（职）业年金基金等中长期资金入市堵点，强化央企国企控股上市公司市值管理，依法严厉打击资本市场财务造假和上市公司股东违规减持等行为。进一步丰富适合个人投资者投资的债券相关产品品种。

（三）多措并举促进农民增收。健全种粮农民收益保障机制和土地增值收益分配机制，探索通过出租、入股、合作等方式盘活利用农户合法拥有的住房。实施农村低收入人口提能增收行动，持续实施农业品牌精品培育计划，实施农产品“三品一标”行动，促进绿色、有机、名特优新和地理标志农产品消费。培育新型农业经营主体，因地制宜发展庭院经济、林下经济、民宿经济，落实农机报废更新补贴政策，强化产业联农带农。

（四）扎实解决拖欠账款问题。加快推进落实偿还拖欠企业账款工作，压实地方政府属地责任，对拖欠企业特别是中小微企业账款“应付快付、应付尽付”，加强审计监督，强化失信约束，健全清欠长效机制。

二、消费能力保障支持行动

（五）加大生育养育保障力度。研究建立育儿补贴制度。指导有条件的地方将参加职工基本医疗保险的灵活就业人员、农民工、新就业形态人员纳入生育保险。实施儿科服务年行动，加大儿科服务供给。在儿童季节性疾病高发期，加大综合医院夜间儿科门（急）诊开放力度。

（六）强化教育支撑。扩大学龄人口净流入城镇的教育资源供给。2025年提高部分学生资助补助标准，扩大政策覆盖面，延续实施国家助学贷款免息及本金延期偿还政策。推动高等学校学科专业设置紧密对接创新链、产业链，提高人才培养与经济社会发展需要的适配程度。

（七）提高医疗养老保障能力。健全基本养老保险待遇合理调整机制，2025年提高城乡居民基础养老金和城乡居民基本医疗保险财政补助标准，适当提高退休人员基本养老金。全面实施个人养老金制度。推动取消灵活就业人员在就业地参加基本养老、医疗保险的户籍限制，扩大职业伤害保障试点。

（八）保障重点群体基本生活。加强低收入人口动态监测和分层分类救助帮扶，推动健全基本生活救助制度，提高专项救助水平，强化产业就业等开发式帮扶。加强完全失能老年人照护服务支持。鼓励有条件的地方结合实际向困难群众发放救助金或增发一次性生活补贴。向符合条件的失业人员及时足额发放失业保险金等。

三、服务消费提质惠民行动

（九）优化“一老一小”服务供给。推进全社会适老化改造，支持地方试点探索、整体推进多层建筑加装电梯和发展老年助餐服务。积极发展抗衰老、银发旅游等产业，释放银发消费市场潜力。鼓励发展社区嵌入式托育、用人单位办托和托幼一体服务。支持和规范社会力量发展养老托育服务，完善养老服务价格形成机制。鼓励有条件的地方结合实际对普惠托育机构给予场地支持和运营补助等。

（十）促进生活服务消费。加强服务供给能力建设，支持服务消费场景创新、业态融合、产业集聚。提升餐饮服务品质，支持地方发展特色餐饮。加大家政服务培训力度，鼓励更多高等学校、职业学校开设家政相关专业，组织实施巾帼家政提质扩容专项培训工程，完善家政行业标准规范体系和信用体系。结合城市一刻钟便民生活圈和城市社区嵌入式服务设施建设，加快配齐购物、餐饮、家政、维修等社区居民服务网点。

（十一）扩大文体旅游消费。深化线上线下、商旅文体健多业态消费融合，创新多元化消费场景。支持旅游景区景点、文博单位拓展服务项目，合理延长经营时间，扩大接待规模。支持各地增加优质运动项目和特色体育赛事供给。优化营业性演出、体育赛事和各类大型群众性活动审批流程，安全可控提高可售（发）票数量，严格落实巡演项目首演地内容审核负责制，推行“一次审批、全国巡演”。

（十二）推动冰雪消费。启动实施冰雪旅游提升计划，组织开展冰雪消费季等促消费活动，建设一批冰雪主题高品质旅游景区、度假区，支持冰雪资源富集地区建设全球知名冰雪旅游高质量目的地。鼓励各地因时因地丰富冰雪场地和消费产品供给。

（十三）发展入境消费。有序扩大单方面免签国家范围，优化完善区域性入境免签政策。推出更多优质入境旅游线路和服务，提高境外旅客在华旅游便利化水平，培育面向国际的医疗、会展等市场。深化国际消费中心城市培育建设。支持在具备条件的城市口岸开设免税店。支持更多优质商户成为离境退税商店，推广购物离境退税“即买即退”服务措施。

（十四）稳步推进服务业扩大开放。扩大电信、医疗、教育等领域开放试点。聚焦居民消费升级需求，推动医疗健康、文化娱乐等优质生活性服务进口。推动将露营、民宿、物业服务、“互联网+医疗”等服务消费条目纳入鼓励外商投资产业目录。

四、大宗消费更新升级行动

（十五）加大消费品以旧换新支持力度。用好超长期特别国债资金，支持地方加力扩围实施消费品以旧换新，推动汽车、家电、家装等大宗耐用消费品绿色化、智能化升级，支持换购

合格安全的电动自行车，实施手机、平板、智能手表（手环）3类数码产品购新补贴。推动二手商品流通试点建设，培育多元化二手商品流通主体，创新二手商品流通方式。

（十六）更好满足住房消费需求。持续用力推动房地产市场止跌回稳，加力实施城中村和危旧房改造，充分释放刚性和改善性住房需求潜力。允许专项债券支持城市政府收购存量商品房用作保障性住房。落实促进房地产市场平稳健康发展有关税收政策。适时降低住房公积金贷款利率。扩大住房公积金使用范围，支持缴存人在提取公积金支付购房首付款的同时申请住房公积金个人住房贷款，加大租房提取支持力度，推进灵活就业人员缴存试点工作。

（十七）延伸汽车消费链条。开展汽车流通消费改革试点，拓展汽车改装、租赁、赛事及房车露营等汽车后市场消费。培育壮大二手车经营主体，持续落实二手车销售“反向开票”、异地交易登记等便利化措施。加强汽车领域信息共享，支持第三方二手车信息查询平台发展，促进二手车放心便利交易。

五、消费品质提升行动

（十八）强化消费品牌引领。聚焦商贸、物流、文旅等服务领域，分类制定提升服务品质政策，打造更多中国服务品牌。将中华优秀传统文化融入产品设计，支持开发原创知识产权(IP)品牌，促进动漫、游戏、电竞及其周边衍生品等消费，开拓国货“潮品”国内外增量市场。因地制宜推进首发经济，鼓励国内外优质商品和服务品牌开设首店、举办首发首秀首展。支持推广消费新业态新模式。组织开展“购在中国”系列活动，打造中国消费名品方阵。

（十九）支持新型消费加快发展。深入实施数字消费提升行动，大力培育品质电商。开展“人工智能+”行动，促进“人工智能+消费”，加速推动自动驾驶、智能穿戴、超高清视频、脑机接口、机器人、增材制造等新技术新产品开发与应用推广，开辟高成长性消费新赛道。开展健康消费专项行动。加快完善低空经济监管体系，有序发展低空旅游、航空运动、消费级无人机等低空消费。不断丰富邮轮航线和旅游产品，推进游艇登记注册和报备便利化。

（二十）提高内外贸一体化水平。促进内外贸标准认证等制度衔接融合。支持外贸产品拓内销，开展外贸优品中华行活动，引导外贸代工企业加快培育自主品牌。落实国内贸易信用保险支持内外贸一体化政策。

六、消费环境改善提升行动

（二十一）保障休息休假权益。严格落实带薪年假制度，将带薪年假执行情况作为工会维护职工权益的重要内容。地方党委组织部门、人力资源社会保障部门加强对各单位休息休假制度执行情况的常态化监督，并将带薪年假落实情况作为重点监督内容。鼓励带薪年假与小长假连休，实现弹性错峰休假。依法保障劳动者休息休假权益，不得违法延长劳动者工作时间。鼓励有条件的地方结合实际探索设置中小学春秋假。

（二十二）营造放心消费环境。实施优化消费环境三年行动，进一步完善质量标准、信用约束、综合治理、消费维权等制度。健全消费品和服务消费标准体系，加强消费领域信用体系建设，健全消费争议多元化解机制，推行更高效的消费维权方式。规范网络销售、直播带货领域“全网最低价”等不合理经营行为，倡导实价优质，依法严厉打击售卖假冒伪劣产品行为，加强缺陷产品召回监管。深化电视层层收费和操作复杂治理。

（二十三）完善城乡消费设施。深入实施县域商业建设行动和“千集万店”改造提升，加强县级物流配送中心和乡村终端物流配送设施建设。积极发展智慧商圈、沉浸式体验空间等，推动传统百货等实体店改造成为新型商业场所。加大对夜间消费集聚区域的经营场地、公共交通便利、临时停车泊位等配套保障力度。

七、限制措施清理优化行动

（二十四）有序减少消费限制。各地区各有关部门要结合实际，及时清理对消费的不合理限制，不得搞“一刀切”和层层加码。推动汽车等消费由购买管理向使用管理转变，分年限保障“久摇不中”无车家庭购车需求。引导地方有序开展传统民俗类消费活动。保障各类经营主体平等参与社会集团采购，不得变相设置所有制、商户评级等采购门槛。

（二十五）持续优化营商环境。完善市场准入负面清单管理模式，以环保、卫生、安保、质检、消防等领域为重点，深入清理整治各类市场准入壁垒，营造稳定公平透明可预期的市场环境。鼓励各地区对促销活动、社区集市、户外展示、招牌设施设置等简化审批流程，实行线上即报即办。以跨部门联合方式提升监管抽查效率，对大众消费场所无事不扰。

八、完善支持政策

（二十六）加强促消费政策协同联动。改革完善促进消费体制机制，健全和用好宏观政策取向一致性评估工作机制，加强财税、金融、产业、投资等政策与消费政策的协同，促进同向发力、形成合力，构建更加有利于促消费的政策体系。

（二十七）强化投资对消费的支撑作用。更好统筹投资和消费，扩大消费基础设施、消费服务功能提升类、消费新业态新模式的有效投资，推动实现投资效益提高和消费扩容升级的良性互促。中央预算内投资等加力支持教育医疗、技能培训、养老托育、文旅体育等领域项目建设，补齐公共服务短板。支持符合条件的消费、文化旅游等领域项目发行基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）。

（二十八）发挥财政政策引导带动作用。运用财政补贴、贷款贴息等政策工具，突出重点、精准施策，将促消费同惠民生、补短板结合起来，扩大消费需求，提升消费能力，更好发挥消费在畅通国民经济循环、拉动经济增长中的积极作用。

（二十九）强化信贷支持。鼓励金融机构在风险可控前提下加大个人消费贷款投放力度，合理设置消费贷款额度、期限、利率。支持金融机构按照市场化法治化原则优化个人消费贷款偿还方式，有序开展续贷工作。2025年对符合条件的个人消费贷款和消费领域的服务业经营主体贷款给予财政贴息。

（三十）完善消费配套保障措施。鼓励各级工会将经费用于节日慰问品、职工健身、文化体育等消费领域。加力实施消费帮扶，加强产销精准对接。探索开展有奖发票活动。健全服务消费、消费新业态新模式统计监测，加强买方分地区实物商品网上零售额统计，完善全口径消费统计制度。

各地区各部门要把提振消费摆到更加突出位置，按职责分工切实履行责任，加强协同联动，完善工作机制，因地制宜探索务实举措，加快形成工作合力，稳定市场预期，扎实推动提振消费各项政策措施更快更好落地见效。

国家规定：不得使用“零添加”“不添加”！网友：避免厂商再热炒！

来源：中国商报微信综合自国家卫生健康委官网、央视新闻客户端、央广网

3月27日，国家卫生健康委同国家市场监督管理总局发布了50项食品安全国家标准和9项标准修改单。

新发布标准包括：食品标签标准2项、特殊膳食食品标准3项、食品产品标准4项、生产经营规范标准3项、食品相关产品标准1项、食品添加剂和食品营养强化剂质量规格标准8项、检验方法标准29项，以及《生乳》《灭菌乳》《食品中污染物限量》等9项标准修改单。

国家食品安全风险评估中心标准中心主任朱蕾表示：“这些标准聚焦民生关切和产业发展需求，旨在进一步提升食品安全保障水平、维护公众健康，促进食品产业高质量发展。”

以两项食品标签标准为例，《预包装食品标签通则》和《预包装食品营养标签通则》两项标准规定了预包装食品标签上应当向消费者展示的内容，及各项内容的规范展示要求。“新标准以保障食品安全、促进营养健康、维护消费者权益、规范行业生产和提升监管效能为目标，对食品标签的标示要求进行了全面优化和升级。”朱蕾说，“比如，推广食品数字标签，让消费者扫描二维码就能通过语音、视频等获取食品安全与营养等相关信息；将保质期调整为保质期到期日，且按照年、月、日的顺序来标示，让消费者挑选食品时不用再换算等。”

为了避免这些声称对消费者的误导，新的预包装食品标签标准明确提出，不允许再使用“不添加”“零添加”等用语对食品配料进行特别强调。

据了解，“不添加”只是对于生产过程的描述，与食品终产品中配料或成分的含量并不完全等同。

以某款“果汁饮料”举例，饮料的标签上写了“不添加蔗糖”，但其实蔗糖只是“糖”这个大家族中的一种，同时果汁中含有大量糖分，因此这类产品所声称的“不添加蔗糖”绝不等于产品中不含有糖，容易误导公众。

禁止预包装食品使用“零添加”“不添加”，是为了让消费者正确了解食品标签信息，更科学、更自主地选择食品，避免消费者盲目关注宣传用语，忽略产品真实属性，对食品安全和健康造成潜在风险。

据国家卫生健康委统计，截至目前，我国已累计发布食品安全国家标准1660项，包含2万多项指标，涵盖全部340余种食品类别，标准体系中通用标准、产品标准、生产经营过程规范、检验方法四大类标准相互衔接，协同管控食品安全风险，覆盖从农田到餐桌全链条，规范从过程到产品各环节，保护从一般到特殊全人群。

商务部：将制修订一批餐饮住宿、养老家政等领域国家标准和行业标准

3月17日，在国新办举行的新闻发布会上，商务部发言人表示，商务部将会同相关部门重点从四方面发力，推动扩大服务消费。

一是完善支持政策。发挥促进服务消费发展工作协调机制作用，围绕落实《国务院关于促进服务消费高质量发展的意见》，加快健全服务消费“1+N”政策体系，完善家政服务消费、旅游消费、数字消费、体育消费等领域支持政策；

二是优化服务供给。围绕对外开放、对内放开，增加优质服务供给。稳步推进服务业开放，扩大电信、医疗、教育等领域开放试点，为服务消费发展注入新活力。促进商旅文体健融合发展，引导企业在技术、功能、业态、模式等方面加强创新。培育一批多元化的消费场景，满足人民群众多样化、个性化消费需求；

三是搭建促进平台。商务部将牵头实施服务消费提质惠民行动，发挥部门合力，提升服务品质，改善消费体验，培育服务消费新增长点。开展“服务消费季”“中华美食荟”“跟着电影品美食”“跟着赛事品美食”等活动，围绕贴近群众生活、需求潜力大、带动作用强的重点领域开展系列促进活动，打造服务消费热点，激发服务消费潜力；

四是改善消费环境。商务部将坚持问题导向，强化跨部门联合监管，抓好信用体系建设，增强经营者诚信意识，改善服务消费体验。制修订一批餐饮住宿、养老家政、文化娱乐等领域的国家标准和行业标准，提升服务业标准化规范化水平，提升服务消费便利度、舒适度和满意度。（国际商报）

商业变革

陈立平教授：从零售革命到流通革命，中国超市行业如何跨越周期？

原创 CCFA 中国连锁经营协会

近日，在 CCFA 新消费论坛——2025 中国超市大会上，首都经济贸易大学消费大数据研究院执行院长陈立平教授带来题为《流通渠道的价值与变革》的演讲发言，分享了对中国超市行业发展动向和未来趋势的见解。以下为演讲内容整理：

大家下午好：

非常高兴利用这样的场合和大家分享一下当前中国超市行业的一些发展动向和未来趋势。中国超市行业在过去 30 多年间呈现出明显的阶段性发展规律，每隔 10 年便会经历一次重大变革。1995 年超市进入中国，2005 年中国线上零售快速发展，2015 年进入新零售时代。当下，中国超市行业又处于新一轮变革时期，可称之为流通领域的第二次革命时期。企业要实现跨周期发展，必须适应环境变化，做到适者生存。

中国超市行业的新一轮变革

当前，中国超市行业面临诸多流通环境变化。国家统计局数据显示，过去 24 个月中，中国 CPI 在 0 区间波动，甚至出现若干个月的负增长，这对超市行业产生直接影响。同时，消费分层加快，消费者更加重视性价比，消费降级与消费分层并行，消费者的购买行为变化直接影响超市经营。此外，中国人口和家庭结构变化对超市行业影响最为直接和突出。人口

老龄化和少子化趋势推动通货紧缩，未来 10-15 年市场将进入收缩时期。小家庭化、独身化倾向明显，这构成了超市发展的底层逻辑。

在这样的背景下，超市及零售业迅速分化。国家统计局数据显示，去年百货业 70% 的企业销售额下降，净利润率降低；超市行业同样面临困境，70% 的企业销售下降，大卖场下降幅度尤其大。面对冲击，中国超市快速迭代应对。

值得关注的动向包括：前年盒马成为行业关注焦点，去年胖东来成为学习榜样。变革期中，中国供应体系发生巨大变化。零售折扣店兴起，对供应体系产生冲击，要求供应商降价，否则串货或上大量白牌。去年许多调改超市要求上游供应商降价，甚至裸价，导致一二线品牌价格体系出现崩溃迹象。超市普遍采取向多个经销商询价、选择最低价，对采购按利润分成的做法，这反映出中国一线品牌价格体系的崩溃趋势。

国内流通环节出现中间空心化现象，上游有庞大生产企业，下游有庞大超市企业。这一现象导致流通体系混乱，但也带来机会。近两年，行业内纷纷进入中间流通环节，成立供应链公司，将其视为企业发展新机遇。

食品超市在中国迅速崛起，成为继大卖场之后中国下一代零售业的核心业态。其特点包括以下三点：销售额 70-80% 以食品为主；有现场加工、烘焙、生鲜加工、熟食加工等，以加工为主体形成差异化竞争体系；多品种少量，满足上游生产与顾客需求。如郑州三秀、华豫佰佳、鲜风生活、淘小胖等企业，在过去一年中爆发式发展且效益良好，预示着中国超市革命进入新时期。

未来，无论是折扣店还是食品超市，都将走向多品种少量经营模式，这是由中国人口和家庭结构决定的。但这种模式也带来新挑战，如配送成本和人工成本增加。为应对多品种少量模式下的人力成本上升问题，许多企业开始推进小时工制度，为减少浪费提升熟食销售精度，52 周 MD 应运而生，推动企业走精细化发展路线。

从零售革命到流通革命

未来多品种少量的经营模式，对供应和物流提出了明确要求。

当前中国正处于流通革命时期。流通革命的概念最早由东京大学的林周二在 1962 年提出，当时日本超市发展，中间小批发商无法满足大规模生产需求，流通革命的主题是去中心化。流通革命的理论框架是消费革命带动零售革命，进而推动流通组织变革，引发交易制度变革，最终导致流通主导权转移。

中国的上一次流通革命始于 1995 年大卖场进入中国，与日本当时的流通革命类似。1994 年，以娃哈哈为代表的商业生产商建立区域分销体系，通过一级代理商、经销商和零售商，严格控制区域价格，禁止跨区域交易。这是零售革命带动的交易革命，经销商为控制零售商和价格，向零售商收取入场费，提供配送、退货等服务，解决物流问题，节假日促销资金也来自供应商。

第一次流通革命推动了中国超市的迅速发展和食品工业品牌的发展，但如今这套体系面临去中间化的挑战。我认为去中间化是伪命题。例如，大型生产商和零售商之间虽可谈裸价，但物流和退货问题仍需解决。目前，超市企业面对众多供应商，而生产企业也面对众多超市，社会流通成本极高。去中间化并非可行路径，上一次流通革命也未实现去中间化，而是生产商和零售商向中间环节延伸，生产商通过经销商和区域代理商将生产端延伸至流通环节，大型超市通过集采发挥批发作用，配送至各门店。

未来，不同规模的企业对中间环节的依赖程度不同。对于大型超市批发商将主要承担物流和服务；中型超市（年销售额 10-20 亿）则需同时依靠批发商的服务与物流；而中小零售企业大多依赖批发商供货。这可能是未来的发展趋势。

未来 10 年中国流通业如何发展？

在此背景下，未来 10 年中国的流通业如何发展？我做出了一些预测。现有的品牌经销商可能会逐渐消失，传统批发商如果不进行转型，也将面临被市场淘汰的命运。

目前，社会上仍存在许多传统批发企业，包括一些大型超市和供销体系中的中间批发企业。这些中间批发企业并非没有发挥任何作用，而是未能对新的社会变革做出明确的适应性变革。

未来几年，中国最具成长性的将是零售主导型的供应中间环节组织。这类组织分为两种类型：一种是像蚂蚁商联这样的自愿连锁组织，虽然目前尚未发展得十分完善，但仍在持续进步；另外保亭商联也将在流通环节中发挥重要作用。最具成长潜力的是零售企业主导的批发企业，例如比优特，其业务模式是批发与零售并行。零售业主导的批发企业又可分为企业内部化和市场化（如比优特面向 2B 业务）两种类型。

2B 企业在未来具有巨大的发展潜力，主要原因如下：首先，超市卖场的价值正在快速下降，即使是位置优越的超市也难以幸免。许多大卖场难以招到合适的租户，这表明卖场的价值正在迅速缩水。过去 30 年，许多企业一直在扩张卖场规模，投入大量资金，但如今回头来看，这些投入并未带来预期的回报。如果供应商体系瓦解，仅依靠卖场生存的企业将难以继续存在。如果超市企业的收入 100% 依赖于卖场，其抗风险能力将极低，因为卖场极易受到外部环境的影响。将收入集中在卖场而缺乏后台支持和供应体系的企业，其调改几乎不可能成功。因为调改最终需要与供应链的配合，如果没有供应链的支持，企业只能向供应商寻求裸价，而这显然是不现实的。

我认为，一个企业的稳定成长，最好 50% 来自于卖场，另外 50% 应来源于供应链。以见福便利店为例，近年来做对的事情之一就是发展供应链和产业园区，并为军队、学校提供配餐服务，其收益正在快速增长。与此同时，来自卖场的收入比例正在下降。在新的时代背景下，如果企业只追求卖场的收益，其未来的成长性将受到严重限制。目前，整个零售行业都在积极投资供应链建设。

我预测中国的供应链体系将经历三个阶段。第一阶段，众多企业将纷纷涌入中间环节，成立大量的供应链组织。第二阶段，中国批发商将进入整合阶段。现在做供应链的企业必须迅速做大，否则将无法在行业中立足。因此，各个供应链企业都在努力扩大规模，例如乐尔乐等企业。

未来，那些能够“上桌”的企业，即具有一定规模和实力的批发企业，将整合资源，相互持股，成立更大的公司。这是全球批发行业的发展规律，即从规模取胜到垄断取胜。如果企业无法在这一阶段“上桌”，未来将被迅速淘汰。中间环节的竞争将非常残酷，因此在第一阶段的三到五年的窗口期内，所有中间环节的企业都需要努力向这个方向发展，尤其是 2B 业务。如果 2B 业务无法做大做强，无法形成规模，无法“上桌”，那么当未来几家企业联合成立大公司时，这些企业肯定会被淘汰。

未来中国流通行业的发展趋势

我们目前正处于一个随时可能被颠覆的时期。中国的传统经销商正在逐渐瓦解。

日本在过去 30 年中崛起的五大商社则值得关注。上周，巴菲特在投资大会上表示，他后悔当初对日本五大商社的投资太少，并且他计划在 50 年内不会出售这些股票。这五大商社分别是三菱商事、伊藤忠商事、丸红商事和三井商事，它们控制了日本近 85% 的市场份额，并且是通过相互之间持股、兼并成长起来的。

未来中国流通行业将呈现两大趋势。首先，批发行业将向全品类发展。目前，批发企业多专注于单一品类，例如做肉类的批发商不会涉足鱼类批发。然而，未来具有优势的企业将通过兼并整合，实现全品类经营。这些企业还将与上游生产企业和下游零售商相互持股，形成规模庞大的中间环节组织。在中国，至少有 20 家这样的规模企业以够满足市场需求。

在未来 10 年，中国将出现交易额上万亿的批发企业，类似于日本的商社组织。目前，乐尔乐、真市美、蚂蚁商联等企业正在快速发展，但尚难预测谁将在流通革命中胜出。这些企业需要通过不断整合竞争，形成新的流通体系。

日本商社的发展模式值得中国流通行业学习。首先，日本的窗口批发制是一种面向零售商的全品类供应模式。其特点包括通过自动订货系统为零售商提供每日配送服务，商品配送到店后由零售商开票，再将款项返还给上游生产商。这种模式能够有效降低流通成本，提高效率。相比之下，中国目前的零售商和生产商之间存在过多的中间环节，导致效率低下，难以保证盈利。

其次，日本的零售物流中心模式也值得借鉴。在这一模式下，生产商生产的产品直接运至批发商的物流中心，商品所有权仍归生产商所有，直到销售出去后才转移至零售商。这种模式大大减少了生产商和零售商的库存，提高了资金周转效率。以比优特为例，其大卖场已实现零库存，显著降低了运营成本，提升了竞争力。

传统批发商的经营方式亟待转变。传统批发商通过加价获利的模式已不可持续。现代批发商应通过为上下游企业提供服务来盈利。例如，比优特通过收取物流费和服务费，以近乎裸价的方式将商品转给零售商，这种模式更符合未来的发展趋势。

批发商应为上游企业提供账期管理、品牌推广和数据服务等支持，帮助上游企业解决资金回笼问题，提升品牌影响力，并通过数据分析为上游企业提供市场洞察。同时，批发商还应与零售商合作开发产品，提供定向配送和选址建议等服务，帮助零售商优化运营。

中间流通环节是零售业唯一能够与自动驾驶、AI 技术、大数据和机器人紧密结合的领域。未来 5 年，随着自动驾驶技术的普及，多品种少量配送将不再是难题。AI 技术能够实时优化销售计划，提高库存管理精度。机器人技术将在拆零业务中发挥重要作用，提升仓库运营效率。

巴菲特重视投资中间流通环节，正是因为看到了这一领域与新技术结合的巨大潜力。中国流通行业蕴含着巨大的商业机会，未来将有输家和赢家。谁能在流通革命中胜出，取决于谁能够更好地利用新技术，建立新型的零供关系。

未来，零供关系将从博弈关系转变为战略同盟关系。目前，许多企业的产品开发是闭门造车，通过经销商和零售商强行推广，这种模式已不可持续。未来，零售商、生产商和批发商应以消费者为中心，建立全过程的管理体系，共同降低成本，创造消费者价值。

中国流通行业需要建立新的批发制度和管理体系，拥抱大数据技术。尽管竞争激烈，但经过不断的迭代和内卷，中国流通行业将迎来快速发展的新时期。因此，从业者不应悲观，而应看到新的商业机会，共同推动行业的发展。

中国零售业的转向：供应链为王

原创 第三只看零售

近些年，传统超市在商品力上面下了不少功夫，如加强源头采购、开发自有品牌、推动门店“去 KA 化”等。上述举措虽然让企业竞争力有所提升，但一些关键问题依然没有回答清楚。

比如，既然源头采购可以让企业获得更大的价格优势，那么“去中间环节”为什么被认为是伪命题？这个问题的核心就是供应链管理。

在过去，零售企业从上到下怀有功利主义心态。零售企业眼里只有商品，没有供应链；过分看重交易条款，而忽略了客户价值。

举例来说，业界不乏这样的做法：既然山姆会员店、胖东来爆款商品卖得这么好，那我也搞一些山姆、胖东来的商品去卖。“山姆同款”、“胖东来同款”成为某些超市的引流利器。但企业经营者不会想一想，为什么山姆和胖东来能够获得这些好商品，它们是怎么来的？

零售行业将进入供应链为王时代。中国商超发展数十年，百强企业之首销售规模最大的时候也在一千亿元上下徘徊，“千亿魔咒”是本土超市难以打破的规模天花板。这背后，就是缺少强大的供应链支撑。得供应链者得天下，这并非一句口号。

供应链是一种全局思维，核心是效率

“供应链管理在国外已经有数十年的发展历史，引入中国也有十多年了，但国内大部分零售商并没有掌握这一概念。这些年，行业通行的一些看上去很受追捧，但并不见得正确的做法，也是源于这一概念的缺失。”英国采购与供应学会专业会员谢蓓表示。

我们借助供应链管理工具——彼得·卡拉杰克模型来说明问题。卡拉杰克模型将采购需要的物资根据“市场获得的难易程度”以及“对企业利润影响程度”两个维度，分为日常物资、瓶颈物资、杠杆物资以及战略物资四个象限。

日常物资是指市场上有大量供应商可供选择，并且对企业利润影响较低的物资；瓶颈物资指的是低毛利、高风险，但超市不可或缺的种类；战略物资是指高价值、高毛利，市场上供应商比较少，可以帮助企业树立核心竞争力的种类；杠杆物资指的是市场上供应商比较多，对企业利润影响也比较高的种类。

卡拉杰克模型告诉我们，供应链管理是一种全局思维，零售企业应该先定义物资的属性，然后再确定与其供应商的合作方式，并由此为依据决定如何分配自己的精力和资源等。零售商不能把每一个供应商都以“杠杆物资”的方式去压榨，也没必要把所有的商品都追根溯源，与源头厂家合作。

国外一些优秀的零售商提供了很好的样板。比如，山姆会员店与供应商建立长期稳定的合作关系，供应商可以根据山姆的长期需求规划种植或养殖计划，确保稳定的货源供应，山姆也可借此获得更有竞争力的价格；同时，借助母公司沃尔玛的 RetailLink 系统，山姆与供应商亦可实现数据共享，从而根据产品的销售速度调整生产计划，避免库存积压或断货情况的发生。

供应链的核心是效率。可以看出，数字化在山姆的供应链管理中起到了关键作用。而在高度数字化的今天，供应链主导者借助“数据+AI”让供应链上下游协作更加高效、快反、柔性化。

以希音(Shein)为例，这家服装零售企业去年销售额接近 450 亿美元、净利润增速达 180%，它的 APP 在全球 54 个国家 IOS 购物 APP 中排名第一。希音的核心就是供应链管理，它先以小批量订单在网上进行测款，如果效果好，就追加订单，如果效果不好，立马停止生产。

在这个过程中，希音与供应商共享销售数据、市场反馈等信息，帮助供应商更好地了解市场需求，调整生产计划。同时，希音也会根据供应商提供的数据，优化自身的采购计划和库存管理。

由此可见，供应链与数字化是一体同胞。在未来，没有数字化，就没有供应链。

供应链名为“链”，其实是一张网

“供应链名为链，其实是一张网，它是商品流、现金流以及信息流的合一”，谢蓓表示。

在过去，供应链“三流”中的信息流只在企业自身及上下游合作伙伴之间的内部空间流动，积累的数据和经验只能为企业自身服务。而在 AI 时代，这种信息流以大数据的形式分布在“云”上，这使得供应链具备生态化的属性。

在供应链生态方面，华为是一个很好的案例。华为作为一家优秀的品牌商，其自身的供应链管理非常强大。依托自己的实践经验，华为将自身在智能制造以及供应链能力外溢出来，持续开放给行业客户与伙伴，形成一个从制造到流通再到消费端的生态。此外，华为云也正在被越来越多中国零售企业所认可。据华为云副总裁、战略与产业发展部总裁黄瑾介绍，中国零售 TOP 品牌中，目前已有 80% 的企业选择了华为云。

以华为云与某国际知名食品及零售集团的合作为例。该集团旗下拥有餐饮和零售（便利店）以及食品制造三大业务板块。在其零售端，该集团一直以来的痛点是门店订货以店长的经验为主，店长会根据历史销售数据结合第二天的天气、节假日等各类因素以人工方式向配送中心下达订单。

因此，一个有丰富经验的店长和一个新手店长对门店的业绩影响巨大。该集团的门店扩张受限于店长的培养周期。

了解到客户需求之后，华为云基于“预测大模型+天筹 AI 求解器”，帮助该集团实现了门店的自动订货。系统通过“天筹 AI 求解器”建模和求解，结合门店库存、在途、货架、历史销量等信息给出最佳订货量建议，达到缺货和库存成本的最优解。数据显示，通过对会员、商品、门店等数据的全面采集和分析，华为云帮助该集团的零售门店降低 60% 左右的食材损耗，履约效率提升 30%。

在供应链组织方面，华为云帮助该集团预测仓库的日发货量，并给出不同仓库的原料建议采购量、安全库存建议和分批送货建议，这使得企业提升了仓库面向门店服务的订单满足率，降低欠货率，并整体降低库存积压和报废，降低库存成本。

在更深的层面，华为云正在为该集团打造“AI 大脑”，即以云服务为底座，基于数据平台+AI 平台，实现数据的采集、分析自动化以及积累数据资产，从而让“人货场”实现高效沟通以及创新。

显而易见，在供应链方面，华为云凭借其强大的“数据+AI”基础底座为零售企业赋能，助力其实现产品创新与供应链的柔性供应，确保优质商品能够迅速且精准地送达至消费者手中。在这一过程中，华为云运用多模态大模型技术，孵化出适用于零售企业的爆品打造、辅助设计、销量预测、配送优化、全渠道一盘货等五个场景能力，帮助定制一套涵盖产品创新与供应链管理的综合解决方案。

此外，华为云还有面向用户运营，基于用户画像精准营销的业务增长新路径，以及面向门店的数字化门店解决方案等一揽子工具。

总之，华为云正基于云上“数据 + AI”的融合模式，为零售企业带来用户增长、体验升级、产品创新、生态共建和全球布局五大方面创新，与伙伴共享商业共赢，共筑智能时代伟大品牌。

供应链核心是共赢 华为云“共筑”理念不谋而合

其实，对零售商而言，它一端连接的是消费者，另一端连接的是供应商，零售商与供应商之间的“零供关系”是整个供应链的核心，这也关系到零售商能否获得具有竞争力的商品。

在过去，零售商借助自己的优势地位，盘剥和压榨供应商成为行业普遍现象，一度使得零供之间关系紧张且微妙。

伴随着零售商渠道优势逐渐丧失，零售商也逐步意识到改善零供关系的必要性。于是这两年，零供双方都在呼吁，二者是共赢关系，而不是博弈关系。

阿尔迪（ALDI）、山姆会员店、7-11 等优秀零售企业，它们对待供应商持有长期主义心态，追求公平，希望在供应链上下游的所有企业获得合理的利润，核心是共赢。

以阿尔迪为例，它从来不会硬性要求供应商的某商品一定要降价多少，而是基于价值分析，对业务单位或成本单位进行检查，去除不必要的内容。阿尔迪公平对待合作伙伴，一直准时支付货款，双方谈判的价格一旦确定就不会重新调整，更不会事后要求新的折扣。正是这种自我约束，让阿尔迪与各类供应商保持了长达数十年良好的合作关系。

像以上这种供应链管理中的“共赢理念”也与华为云倡导的“共筑”思维不谋而合。在 12 月 13 日举办的“共筑智能时代伟大品牌——零售创新峰会 2024”上，华为云联合合作伙伴共同发布“共筑智能时代伟大品牌 产业加速计划”让更多供应商伙伴受益。

这是一系列的产业政策和推广计划，比如为初创企业提供最高 100 万人民币的华为云服务代金券，帮助企业低成本敏捷上云，专注创新；在 HC、HDC 等华为全球性的峰会上对合作伙伴的品牌持续曝光，提升企业品牌影响力；为合作伙伴提供 MDF 市场营销资金，助力伙伴的市场营销推广等。

华为云为什么要提出“共筑智能时代伟大品牌”？背后是它对自身定位的清晰认知和产业发展的深刻洞察。

首先，华为云要做千行万业数智化转型的“黑土地”。沉淀华为丰富的端到端实践经验、数字化转型经验等，这些经验为零售企业提供了可复用的成功模版。华为云还依托全球资源连通零售业产业链上下游，构建了一个超级生态。

而在这个生态上面，零售企业、生态伙伴、华为云不断产生交互，孵化新场景，创造行业新价值。在华为云开放政策和丰富资源的基础上，华为云也携手诸多行业 Know-how 伙伴共同打造面向零售行业的联合解决方案，最终使得零售企业受益于这个生态，同时相关的经验也回馈到这个生态，让整个生态可持续发展。

其次，这是一种共享精神和利他主义。供应链的核心思想是，先利他，再利己，通过成就他人来成就自己。华为云“共筑”理念类似产业孵化器，让更多合作伙伴在上面加速成长，共同受益。

最后，这是华为对 AI 时代，产业发展的深刻洞察。华为副董事长、轮值董事长徐直军表示，AI 时代的一个显著特征是“全量全要素全联接”。即实现企业的资产、员工、客户、伙伴、

生态等全互联，所有业务对象、过程、规则实现数字化，不仅要提升信息的量，更要改善信息的质，从而使企业具备智能化必须的数据和信息基础，也就是深度、全面的数字化。

未来是一个广泛联接的时代，每个企业都是数字生态上的一个环节，而不是独立生存的信息孤岛。华为的宏大愿景是推动产业链上下游共同合作。在华为看来，术业有专攻，每个企业都有自己的一技之长，而依托华为云，借助“数据+AI”释放企业创新能力，帮助中国传统零售企业跨越千亿天花板，塑造多个市场超越千亿的零售企业。华为云提出“共筑智能化时代伟大品牌”，其目的也是希望号召零售产业上下游企业共同推动行业高质量发展，共生共荣。

聊聊「东京&曼谷」不同商业性格带来的新思考！

万商俱乐部

最近几年，日本和泰国以其独特的商业魅力脱颖而出，成为无数商业人士研究和借鉴的对象。

这几年研究了这么多的商业后，我也对这句话有了新的理解，难道真的就是精致商业看日本，创意商业看泰国吗？今天咱们就借这个话题，来聊聊日本东京和泰国曼谷商业，和他们带给我们的新思考。

01 商业的“人格化”

如果说商业也有性格，那东京与曼谷就像是 MBTI 里的两极。日本东京的商业更像 I 人，强调秩序、细节和边界感，它能用精细化的商业定位、克制的商业空间、以及精密的服务逻辑来打造商业，给人的感觉就是精致的仪式感。

不管是高奢地标东京银座 Ginza Six 还是标志性的茑屋书店，商业空间都在遵循“留白”与“控制感”。比如东京银座 Ginza Six 内部的动线规划采用模块化设计，清晰明确的路径引导顾客自然流动。货架的摆放经过精确计算，间距和高度都严格控制，确保每一寸空间都能发挥最大效用，同时又不会让顾客感到拥挤或压迫。

而茑屋书店店内不仅有精心挑选的书籍，还配备了舒适的阅读区、咖啡吧等配套设施。阅读区的座椅采用人体工学设计，灯光亮度经过科学调配，书架的高度也根据不同年龄段的顾客进行调整。从书本的分类到阅读环境的营造，每一个细节都考虑到了读者的需求，为读者提供了一个可以完全沉浸其中的阅读空间。

日本东京商业对空间的精细把控，让消费者能够专注于商品本身，享受与商品“对话”的过程，说白了就是对个体体验的极致尊重。

这种“强迫症级”的细腻，背后是对商品和空间“边界感”的极致思考。反观泰国曼谷的商业就像 E 人，他们依赖于人际互动和应变能力，像 E 人一样用社交获取能量，松弛的商业氛围、

割裂且矛盾的空间表达，把商场变成大型轰趴现场。The Commons 的空间就是以“高密度互动”为核心，开放式阶梯、可移动座椅、随机发生的街头表演，这种精心设计的“失控感”让消费者本身变成了社交实验。

02 东京商业：秩序与精致的极致演绎

日本商业是“时代压缩下”的产物，在极端地价下，他最大的特点就是必须得在有限空间内通过高效服务来满足需求。这在其高端百货商场中表现得尤为突出。

店员会提前通过会员系统了解顾客的喜好和购买历史，为他们提供个性化的建议和专属服务。例如，在一些商场，当 VIP 顾客到店时，店员会提前准备好顾客之前看中的商品，并根据顾客的购买记录推荐搭配的配饰或相关产品。

商场的免费寄存行李服务也极为细致入微，以银座的百货商场为例，行李寄存处设有专门的区域存放不同类型的行李。对于行李箱，工作人员会根据尺寸和重量进行分类存放，并为顾客提供行李牌，方便顾客取回。

婴儿车则有专门的停放区域，配备安全带和防撞垫，确保婴儿车的安全。滑雪板等大型运动器材也有专门的存放空间，并且会为顾客提供防尘罩。宠物推车更是配备了专用消毒巾，工作人员会在顾客寄存和取用时对推车进行消毒，确保宠物和顾客的卫生与安全。

东京的商圈如银座、表参道等，通过统一的视觉形象和品牌分级，营造出独特的商业氛围。商圈内的品牌分级也十分明确，从一线奢侈品牌到中高端时尚品牌，再到亲民的餐饮和零售品牌，形成了一个有序的商业生态，满足了不同层次消费者的需求。

无人便利店的出现，为那些喜欢独处或不愿与人打交道的消费者提供了便利。这些便利店利用先进的技术，实现了自助购物。同时，独立隔间的餐饮、学习室等空间设计，也满足了消费者对隐私和边界的需求。甚至在一些餐饮店内，设置了独立的用餐隔间，顾客可以在隔间内享受美食，而不必担心被打扰。学习室则配备了隔音设施和舒适的桌椅，为顾客提供了一个安静、专注的学习环境。这种对个体边界的尊重，其实是日本商业对集体主义与长期主义的一种坚持。

03 曼谷商业：社交与创意热烈表达

与日本商业的秩序和精致不同，泰国商业在感官色彩的表现上更加热烈自由，无论是购物中心还是街边大排档，都以其独特的视觉和文化魅力吸引着消费者，他追求乐趣的文化渗透到各个商业场景。

EMSPHERE 购物中心以其色彩浓郁的集市空间让人眼前一亮。一进门，消费者就会被那充满传统节日装饰的集市所吸引，用木架构与传统节日装饰搭建，无论是墙面，还是屋顶，都结合了本土文化来进行喷绘与彩绘，显得活力年轻，这种强烈的“度假感”，让消费者仿佛置身于一个充满异域风情的世界。

此外，曼谷商业的自由度极高，充满了创意和惊喜。IconSiam 购物中心把水上市场搬进了商场，将佛寺雕塑和民俗美食融入其中，打造出一个独特的文化商业空间。商场内设有一条人工河，运河两侧是传统的泰国木屋，木屋内设有各种特色店铺，售卖佛寺纪念品、手工艺品等。民俗美食街则汇聚了泰国各地的特色美食，从街头小吃到高端餐厅，应有尽有。顾客可以在美食街品尝到正宗的泰式美食，感受泰国的饮食文化。

而 *Central Westville* 更是把 20 米高的室内瀑布搬进了商场，用再生木材打造的半户外空间，让顾客可以在草坪上躺平、遛狗，享受自然与商业的完美融合。场还设有专门的宠物活动区，区内设有宠物厕所、宠物饮水处等设施，方便顾客遛狗。这种“无边界”设计模糊了商业与生活的界限，体现出包容性与释放 E 人的自由天性。

04 不同商业性格背后的逻辑

东京和曼谷的商业性格，其实是两种文化对“人”的不同回应。东京的商业以克制与秩序构建精密美学，体现了日本文化中对集体主义和长期主义的坚守。在日本社会中，集体的利益往往高于个人，人们注重和谐与秩序，追求稳定和持久的发展。这种文化价值观深深地融入了东京的商业中，使得商业空间和服务都以满足集体需求、提升整体效率为目标，同时又尊重个体的边界和隐私。

而曼谷的商业则是以松弛和社交密度来表达热情，反映了泰国文化中对自由和社交的重视，商业空间自然也就成为了人们交流和娱乐的重要场所。在这里，商业不仅是买卖商品的活动，更是一种社交和文化的体验。

无论 I 还是 E，商业的底层逻辑始终一致的，那就是找到适合自己的定位，让空间成为人情感的延伸。

社区超市：零售业的新风口

选自联商网 作者/许小九

如今，我国超市的生存现状出现了分化。一边，大型超市步履维艰，部分有革新精神的走上了调改之路，其中熟食加工是调改的重中之重；另一边，盯上生鲜生意的社区超市开一家火一家。可以发现，不论是调改火热的大型超市，还是社区超市，大家都瞄上了生鲜生意，“超市餐厅化、餐厅超市化”趋势逐渐浮出水面。

对比日本商超发展史，我们会发现，我国超市出现这个趋势也不足为奇。从1956年日本第一家食品超市成立，到现在数量是大型超市的十几倍，食品超市完全可以说是日本商超的主流业态。

我国大卖场积极向“小”转型、向生鲜、熟食靠拢，这个趋势极其类似日本食品超市的发展。对比之下，我们可以得出结论，“超市餐厅化、餐厅超市化”的社区超市大有可为，甚至成为零售行业的新风口。在某种程度上，中国的社区超市发展慢慢向日本食品超市靠拢。借鉴日本食品超市的发展史以及目前的特点和趋势，可以粗略预测中国社区超市发展的大致方向。

01 “社区超市”和“食品超市”概念辨析

社区超市是指建在家门口、开在社区内，为居民提供便利、快捷的购物环境和服务的商业场所，其面积一般在1000平方米以内，服务辐射半径在0.3平方公里左右，并以所在社区居民为主要服务对象。一般情况下，为了降低经营成本，社区超市店员均人手较少，并一人多用。

上述这种面积规模，比便利店规模大，比大型超市更便利，由于在功能上错位，定位于及时、少量和应急性的消费需求，也就避开了正面的同业竞争。一般情况下，以居民平时生活所需的生鲜食品、粮油和日用品为主要经营商品，以社区及周边居民为主要目标人群。顾客群体集中固定，人员规模和档次相对稳定，反过来也便于超市进行精准营销和管理。

食品超市专注食品经营，这个概念源于日本，于1960年代出现，1970年代模式确立，1990年代迎来快速成长期，如今已成为日本超市的主流业态。

目前，日本食品超市中的食品销售占比可达70%-90%。其商品结构主要以生鲜、熟食为核心品类，同时搭配日配包装食品、酒类、零食等品类，实行“多品种少数量”，有现场生鲜、熟食加工、烘焙等，与大型超市和便利店形成差异化竞争。

从概念辨析可以看出，社区超市和食品超市的重合点非常多，甚至可以说，中国火热的社区超市业态，基本上等同于日本食品超市。

02 社区超市成为“新风口”

奥乐齐的迅猛扩张，淘小胖今年总营收预计增长 40%，鲜风生活开一家火一家，盒马去年“五天开一家店”，今年更是打算开 100 家店……国内社区商业中几家典型的企业均有了新的大动作，扩张是一方面，更核心的还是结果背后共性的价值主张——“只买对的，不买贵的”。

上个月，奥乐齐杀出上海，在苏州和无锡引发抢购热潮，且屡屡刷新门店单日营业额新纪录。这个月，奥乐齐全国首家“县级市”门店开业，正式踏入县域蓝海。从销售额来看，奥乐齐的成绩相当亮眼。

2023 年，凭借 50 家门店，奥乐齐实现了 10 亿元的销售规模，平均每家门店的日销售额接近 6 万元，在社区超市中遥遥领先。到了 2024 年，其销售额更是达到了 25 亿元，同比增长了 150%，这样的增速在零售行业中堪称佼佼者。

中国超市零售业的新黑马“淘小胖”仅用 3 年多时间，就在河南的郑州、商丘、安阳等地开设了 6 家分店。据市场人士透露，淘小胖 2024 年总营收达到 6 亿元，2025 年预计可达 10 亿元，平均每家店年销可达 1.5 亿元。从利润来看，淘小胖 2024 年实现了 1500 万元的利润，而 2025 年的目标则是要达到 3000 万元的利润，在如今这个环境下，这种增速不可不谓亮眼。

目前，淘小胖主要经营 2000-5000 平方米左右的中型超市，以“食品馆”为特色，在生鲜、生鲜加工能力、熟食、餐饮等方面都表现出色。例如，淘小胖单熟食 SKU 就达到了千支，丰富了商品种类，营造了烟火气氛围，并成功地将食品潮流本地化。

2023 年 5 月，鲜风生活郑州首店落地熙地港，两天内积累超 30000 名会员，第一年营收破亿元；2024 年 7 月，鲜风生活郑州印象汇店开业，首日客流突破 1.1 万人次、销售额超 163 万元。

有媒体报道称，2024 年，鲜风生活依托 10 家门店，年营收突破 30 亿元。

目前，鲜风生活新店基本上是开一家火一家。“它最小的店型只有 1500 平方米，日销能做到 30 万元左右水平，主流店还是 3000 平方米左右的中型超市店型，日销能做到 50 万元左右水平。”

除此之外，华润万家推出全新品牌“万家 MART”，营业面积压缩近一半；永辉超市也表示今年将加快小业态门店的探索步伐，目前永辉 mini 店已经试点；还有大众肉眼看着一家家开起来的盒马 NB 等等，都是社区生意“风口”的“弄潮儿”。

03 日本食品超市现状

疫情后，日本食材、原料及加工食品价格普遍上涨，推高了民众的生活成本。据日本经济新闻报刊披露，2022 年日本国民消费支出中食品支出占比（恩格尔系数）已突破 26%，位居发达国家之首；2024 年 9 月至 11 月，恩格尔系数更是达到 28.7% 的当年最高值。

尽管通胀迫使消费者缩减开支，日本食品超市销售业绩却一直保持着持续递增。今年 2 月初，日本食品超市协会以及连锁超市协会分别披露了日本 2024 年度相关行业的业绩数字。日本食品超市协会所属企业 2024 年度的销售额与 2023 年同期比递增了 3.9%（2023 年度销售额比 2022 年同期比递增 3.7%），食品超市已经连续数年销售额呈持续增长。

面对市场变化，日本食品超市如何保持竞争力并实现增长？关键在于它们普遍在业态整合和商品策略上发力，构建“低成本运营”体系，并在疫情后加速推进。

目前，日本食品超市中的食品销售占比可达 70%-90%；其商品结构主要以生鲜、熟食为核心品类，同时搭配日配包装食品、酒类、零食等品类，强调生鲜商品化、加工间或 PC 加工、52 周 MD 营销、聚焦 365 天的一日三餐，提供饮食解决方案。代表企业：LIFE 超市、八百幸、OK STORE、业务超市、York 丸红等。

可以说，现在的日本食品超市的基本模式由以下三个要素组成：

一是生鲜商品化。从生鲜的产地、品种、用途、规格、品牌、健康功能、常温蒸煮、冷藏冷冻等商品形态及加工程度等多个维度进行商品化，扩充加工品项，提升附加值和毛利率。

二是加工体系标准化。卖场后方设置加工间，建立低温保鲜管理体系，制定操作手册，并采用工时方式灵活管理，标准化分工作业。近年来由于日本劳动力短缺，逐步向PC集中加工过渡。

三是 52 周 MD 营销。制定生鲜加工品为核心的月度销售计划，根据季节、天气、生活行动和场景等，丰富营销创意，推荐餐桌饮食方案，打造灵活生动并高度匹配饮食生活的卖场。

从发展历史看，日本食品超市专注食品经营，于 1960 年代出现，1970 年代模式确立，1990 年代迎来快速成长期，并成为日本超市主流业态。

1990 年以前，日本综合超市的市场规模一直高于食品超市，1991 年，日本食品超市的市场规模首次超过综合超市，此后两者间差距不断扩大，综合超市逐渐呈衰退态势。

据统计，截至 2024 年 1 月末，日本超市门店数量为 23032 家，其中食品超市 21240 家，综合超市（GMS）1792 家，前者约为后者的 11.9 倍。

零售转型期，自有品牌应做好“加减乘除”

来源： 联商网 周勇

即使是国际零售巨头，也曾有过“黑暗时代”。发展初期，他们拿不到传统大品牌商品，在商品供应受限时，自有品牌便成为填补 SKU 空缺的关键。从这个意义上来说，自有品牌就是黑暗中的一束光。

一、自有品牌的发展初心

研究发现：自有品牌最初起源于中小零售商，面对大型零售商，他们缺乏规模优势，传统品牌商品供应受限才不得已开发自有品牌。

在我国，自有品牌在零售行业的起步就更早，前店后场，作坊式经营，每一家存活至今的百年老店，都有自己的拿手绝活，都有一大批忠粉。

可见，从历史发展来看，自有品牌开发的初衷就是做差异化，或做类似“仿制药”的产品。

二、自有品牌的多重意义和作用

面临供应链压力或在市场收缩时，零售商会致力于通过开发自有品牌来增强竞争力。

1、供应链垂直整合：通过深度介入供应链，减少中间环节，优化成本结构，降低采购成本，强化质量管控，树立价格优势，实现高性价比定位，以应对市场竞争。

2、实施差异化竞争：通过“精选 SKU+高性价比”策略吸引消费者，如阿尔迪。或通过开发独家商品，如山姆的瑞士卷、麻薯和自有品牌 Member's Mark，形成差异化优势。正如中国历代零售商，以独特产品吸引消费者持续复购。

3、提升自营能力：食利型零售实际上是一个物业管理公司，而不是承担买卖风险的零售经营者，自有品牌开发是实现零售从物业公司向经营公司转型的一个支撑点，会由此形成杠杆效应，从而提升零售商的自营能力。这是零售转型的大趋势。

4、适应消费新趋势：在经济走低、消费走低、信任走低的大环境下，零售商依靠商业招牌的背书，推出优质平价自有品牌商品，更容易获得消费者的认知、认可与信任。

5、增强盈利能力：优质低价的自有品牌商品，不仅可以获得更高的毛利率，而且会提高零售商的综合盈利水平。

但自有品牌也不是救命稻草，方法得当，环环紧扣，全程管控，才会有所收获。一个环节断链，就会前功尽弃。现在有不少零售商就如一棵“枝叶衰败、树型萎缩、树根

“腐烂”的老树，靠自有品牌也救不活这颗即将倒塌的腐朽老树。费时费力，救而不活，不如连根拔起，重新育苗。

自有品牌产品=品+质+牌+链。品更注重系列，质更注重差异，牌更注重招牌，链更注重平衡。

三、迎合消费者情绪价值

当下市场状况，犹如黎明前的黑夜，坑蒙拐骗偷常态化，消费者无利不起早。表面看，伸手不见五指，摸不着方向，但只要有一点光亮，“革命的火种”就会被点燃。所以，不少产品和零售模式短时间内实现了爆发式增长。

增长的背后，有营销策划的因素，但更重要的是迎合了新时代的情绪消费需求。在全人群极度压抑的精神状态下，消费者并没有选择“躺平”与“放弃”，他们依然竭尽全力在黑暗中探求光明，向上向阳而生，用心仪的商品舒缓自己的心情，提升自己的品味，改善自己的生活。

如商品包装，本来不应该弄得眼花缭乱，而更应该突出品牌与主题。但如今的很多产品，完全不按常理设计，龙飞凤舞，图文并茂，打怪屠兽，金箍漫舞，降龙伏妖，每一款针对特定人群的产品，都在或多或少渗入“古为今用，洋为中用”两个基本元素，迎合消费者的心理需求。

再如商品内容，某某+商品也越来越多，黄油+蛋卷是早期形态，后来到药食同源+，如今的啤酒已加得“体无完肤”了，最近又兴起了姜黄+系列产品。所有这些功能性产品，虽然不能宣传“功能”，但有些确实有一定的“养生与理疗”价值。如金钱草，在中医药谱中属于利水渗湿药食同源资源，具有显著的利湿退黄作用，适用于

治疗湿热黄疸、胆胀胁痛等症状，尤其是利尿通淋，能够促进尿液排出，帮助治疗尿路结石、膀胱结石等泌尿系统疾病。如果用金钱草做一款饮料，再添加适量老姜与冰糖，以缓解药性，改善口感，说不定会大受欢迎。

如今人们普遍重视健康问题，健康养生概念产品大行其道，中式养生水的火爆就是一个例证。顺咽喉，助睡眠，通大便，消结石，调阴阳，补气血，抗衰老等等功能性产品，都表现出很强的消费需求，具有很大的市场潜力。但实际上，这些产品更多的也是在满足人们的情绪需求。能缓解情绪的产品，实际上就具有治疗效果，人之所以为人，那是因为精神支撑，精神垮了，信任塌了，信心没了，人自然就泄了气。

四、自有品牌的加减乘除

我国自有品牌开发正在进入转型期，需要做好“加减乘除”。

1、加：加功能因子，加快乐因子，加亲近因子，加健康因子，加品类因子，加情绪因子，加便利因子，加品质因子，加口感因子等等，使经营商品结构更优，品类品项更新，商品品质更佳，商品外观更靓，大力推广高蛋白质、高膳食纤维产品。

2、减：减添加，减糖，减盐，减到配料表干净，实现无抗、低卡、低糖、低脂、低GI、低碳。

3、乘：拉新，拓渠道，变花样，实现销售的乘数效应。

4、除：除侥幸心理，除暴利企图，除臃肿机构，除过多环节，除灰色成本，以低成本高效率为前提，实现平价销售。

写在最后

一个有趣的发现：自有品牌（Private Brand）的简称（PB）与平装书（paperback）、铅（拉丁语名称 plumbum）、越狱（prison break）三个词的简称完全一样。打个可能不太恰当的比方，如果自有品牌产品开发也像平装书那样简约，铅那样厚重，越狱那样精心策划，就基本成功了。

简约而高效，传承而厚重，精细而精准，这才是自有品牌开发的价值基础。

从胖东来等企业的实践昭示：美好商业的核心是建立信任的生态系统。2025 联商网大会升级成为“2025 联商网大会暨美好商业年会”，6 月 25 日-26 日，我们邀您相聚杭州，继续探讨“信任”这一人心至高命题，真正助推商业更美好、社会更美好、人类更美好！

人工智能

安徽省印发方案 加快推动“人工智能+”行动

来源：中国商报

3 月 27 日，由安徽省科技厅牵头起草的《安徽省加快推动“人工智能+”行动方案》（以下简称行动方案）正式印发实施。

人工智能是引领新一轮科技革命和产业变革的重要驱动力量，是安徽下好创新先手棋、培育发展新质生产力的重要赛道。安徽早在 2021 年就将人工智能产业作为省“十大”战略性新兴产业之一高位推动，先后出台系列文件，抢抓人工智能发展机遇，前瞻布局、系统谋划，奋力在新赛道跑出加速度、抢占制高点，在国家新一轮人工智能创新发展格局中实现提前卡位、走在前列，为开展“人工智能+”行动奠定坚实基础。

行动方案包括行动目标、主要任务、保障措施三个部分。

在行动目标上，经过三年努力，要实现底层能力建设保持领先、应用渗透率大幅提升、产业生态基本成型、融合应用集聚成势，到 2027 年，安徽省人工智能向实体经济和社会服务渗

透加速，成为引领产业提质降本增效、社会服务便捷普惠高效的重要手段。到 2030 年，人工智能与经济社会发展深度融合，成为加快培育和发展新质生产力的重要引擎。

在主要任务方面，以模型、算力为基础，以应用赋能为导向，以创优生态为支撑，以安全发展为保障，着力实施底层强基、融合应用、生态构建、安全筑底四大专项行动。

聚焦大模型、大算力、关键软硬件等产业链关键领域，做大做强通用大模型，加速布局行业大模型，支持垂类场景模型联合研发，建强开放平台，鼓励开源发展；适度超前、科学布局全省算力资源，加速构建国产算力及产业生态；加快智能传感、高端存储、工业软件等关键软硬件技术研发，持续提升国产超大规模智算平台能力。

聚焦“6178”现代化产业体系，围绕科技创新、产业升级、公共服务、社会民生等重点突破方向，协同推进人工智能技术赋能行业高质量发展，推动“人工智能+”行业深度赋能和区域全覆盖，推出一批重点行业领域应用标杆。深度赋能制造业，推动智能汽车、新能源、智能家电等安徽优势产业提质增效；赋能教育、医疗等民生刚需领域，打造领先的软硬件产品并实现产业化。加快形成特色鲜明的融合应用空间布局，打造合肥都市圈人工智能核心产业、长江（安徽）经济带“人工智能+制造”、皖北地区“人工智能+特色产业”和皖南地区“人工智能+文化旅游”等应用集群。

聚焦创新、企业、场景、品牌等生态要素，发挥市场在资源配置中的决定性作用，制定人工智能领域人才专项工作举措，强化生态聚合，建设人工智能产业发展先导区，组织开展“人工智能+”场景应用覆盖行动，努力营造形成行业模型加速汇聚、基金丛林投资活跃、青年人才活力迸发、政策支持精准高效的一流生态体系。

聚焦高质量发展和高水平安全，加快组建安全人工智能省实验室，强化安全技术攻关及应用，建立健全人工智能监管制度，深化人工智能治理体系建设。

以行动方案为总纲，全省上下将形成 1 个行动方案、N 个行业应用专项方案和 X 个区域发展专项方案的“人工智能+”推进体系。

行动方案特色鲜明、亮点纷呈，具体体现为“四个突出”。

一是突出创新引领。以科技创新为引领，持续打造国产自主可控算力底座，支持模型底座关键核心技术攻关，建设一批国家级平台，为“人工智能+”提供创新源头动力。

二是突出场景驱动。以场景创新为牵引，推动企业、政府、高校院所等开放更多场景机会，塑造细分行业领域融合应用典型案例，为“人工智能+”打造应用示范标杆。

三是突出企业主体。以市场需求为导向，充分发挥企业在资源配置中的优势作用，围绕产业链关键环节，引育壮大一批生态企业，为“人工智能+”构建协同发展生态。

四是突出智能向善。以自主可控为保障，加快安全技术研发和应用，建立政府监管、行业自律、企业自治、社会监督的监管体系，为“人工智能+”筑牢风险防范根基。

DeepSeek 会对企业产生那些重要影响？

来源：联商网 鲍跃忠

上半年，DeepSeek 火了。

作为一家中国的人工智能大模型企业，能够创造领先全球的技术架构，拥有完全的自主知

识产权，确实非常值得国人自豪与骄傲。

更重要的是随着 DeepSeek 的爆火，已经开始引爆中国新一轮人工智能的快速发展。

据有关报道：三大电信运营商已经全面接入 DeepSeek，包括汽车、家电、物流等众多实体企业，开始接入 DeepSeek，据有关信息，微信与 DeepSeek 全面合作，探讨新的模式创新。

有行业朋友感叹：这是一个变化特别快的时代！

什么是 DeepSeek？

您好！我是由中国的深度求索（DeepSeek）公司开发的智能助手 DeepSeek-R1。有关模型和产品的详细内容请参考官方文档。

什么是人工智能大模型？

人工智能大模型（AI Large Model）是指参数量极大、训练数据规模庞大的深度学习模型。这类模型通过海量数据和强大算力训练而成，具备广泛的知识储备和强大的泛化能力，能够处理复杂的任务，例如自然语言理解、文本生成、图像识别等。

主要特点：

1. 参数规模大：通常包含数十亿甚至数万亿参数，模型结构复杂。
2. 数据驱动：依赖海量多领域数据（如网页、书籍、对话等）进行预训练。
3. 多任务能力：通过微调（Fine-tuning）或提示（Prompting）可适应不同场景，如问答、翻译、创作等。
4. 涌现能力：当模型规模达到一定程度时，可能展现出未明确训练过的能力（如逻辑推理）。

典型应用：

- 生成内容：文本（如文章、代码）、图像、音频等。
- 智能交互：聊天机器人（如 DeepSeek-R1）、客服助手。
- 知识服务：信息检索、数据分析、教育辅助。
- 自动化：编程、报告生成、设计辅助。

代表模型：

- GPT 系列（OpenAI）、Gemini（Google）、Llama（Meta）、DeepSeek（深度求索）等。

挑战：

- 训练成本高（算力、数据、能耗）。
- 可能存在偏见、安全或伦理风险。
- 需要优化推理效率以适应实际应用。

这是我向 DeepSeek 提问的回答。

简单理解的人工智能大模型就是依托海量数据，在一定方面具备超越人脑的储存与推理、处理能力，具备完成多任务能力技术体系。

可以预见：随着 DeepSeek 的诞生与快速发展，中国将进入新一轮的人工智能推动的快速发展时期。

一般新技术的发展会经历三个阶段：

一产生初期会引发更多人的关注，成为热点。譬如，DeepSeek 一上线，不到一个月时间，注册用户量已经过亿，日活用户量超 3000 万，已经成为一个超级平台，成为最

热的社会热点；

—孵化快速的工具化应用。随着新技术产生出来的新价值，以及为现有的技术工具带来的增值价值，新技术一方面其自身的技术价值会得到快速应用，同时，会与其他现有技术工具形成嫁接，产生新的技术应用场景。

譬如 DeepSeek，近期看，一方面其自身的技术价值得到广泛的应用，再是在快速与其他技术工具进行嫁接，形成新的更广泛应用场景。譬如与有关文字、图片、社交等技术工具的结合，推进的非常快。

—创新产生新的企业模式、商业模式。随着新技术应用的不断深入，特别是与有关企业、商业的深度结合，逐步会产生新的商业模式，甚至可能产生一些颠覆性商业模式。

譬如，互联网产生到发展到深度应用的几十年的演变过程中就是这样的一个路径。从最初的就是一个简单的链接工具，到逐步的商业化应用，到创新更多的商业模式，到形成一个完整的网络化世界。

企业需要高度关注人工智能大模型的发展。

新的人工智能技术就是从提高效率与降低成本两个维度推动人类社会的发展，推动企业的变革。

这一轮的人工智能发展高潮，由于是中国企业具备了领先全球的技术能力，具备了完全的自主知识产权，又恰逢中国当前时期，特别需要用新技术推动创新发展的关键时期，中国企业、中国经济又完全具备了承接这样新技术的关键基础能力（通信技术、数字技术、工业互联网技术等等），将会获得新一轮的超预期发展。

目前看，国企的率先行动，大平台的马上反应，市场的超预期响应，都在显示这样的信息。

在这样一个关键时期，不论是品牌制造企业，还是零售企业等各类企业，都需要敏锐把握住这一轮的变革机遇，借助人工智能大模型技术的深度发展应用，推动企业变革创新，实现跨越式发展。

总体分析，人工智能大模型技术，对企业主要带来就是企业效率的进一步提升和企业运行成本的进一步降低。再进一步产生的影响可能是随着人工智能大模型技术的深度应用，将会可能产生的企业生产（经营）、营销、运营模式的变革与重构。

从目前观察体验到的能力来看，确实在很多的工具化应用层面带来了很大的效率改变，也具备了初级的逻辑推理能力，能够生成简单的文案与图表等等。

相信随着技术的进一步发展，随着模型的进一步训练，随着深度思考能力的进一步增强，其智能化的能力将会得到进一步的提升释放。

目前时期，大模型可能还仅仅是能够帮助人的一个“助手”，但是未来一定会成为企业运行的主要组成部分，可能在一些工作与管理领域会成为企业工作的“主体”。譬如在一些“重复性”（订单处理、补货处理、生产管理）的工作领域，在一些需要海量数据支撑（顾客管理、库存管理、商品管理）的工作领域，在一些需要深度“思考”（市场分析、需求洞察）建立起来的决策领域大模型会成为工作、决策的主体。

企业必须要积极拥抱新一轮人工智能时代的到来。

企业，特别是老板、决策者，必须要以最大的热情拥抱这一轮已经到来的新的人工智能时代。要潜下心来，好好了解新一轮人工智能可能对行业、企业带来的机遇，积极推进人工智

能在企业的应用。

快速完成企业“一切业务数字化、在线化”的迁移。对不少企业来讲，目前面对这一轮人工智能，最大的问题可能是还没有完成企业全部业务的数字化、线上化改造。企业必须要尽快全部完成企业的真正数字化转型，真正实现“一切业务数字化、在线化”的企业转型。

要尽快行动。这一轮的以 DeepSeek 推动的人工智能大模型的发展，会很快、很猛，有可能超出企业的预期。企业必须要尽快行动。不能仅仅关注目前的一些“提问”或者工具化应用层面的问题，更要关注新技术、新工具可能对企业运营效率和成本带来的改变，更要特别关注更进一步的技术发展可能对企业运营模式和商业模式可能带来的创新。

未来已来。

高度关注技术创新，跟上技术的发展，一定是企业的未来！

消费布局

中国消费品市场蓄势待发，企业应该朝哪 7 大方向布局？

来源：中国百货协会

2024 年，中国消费品行业凭借自身的韧性与适应能力，在复杂多变的经济环境中稳健前行。这一良好态势的形成，得益于政府的支持政策以及消费者行为不断变化等多方面因素的协同推动。

这一年，中国消费品市场在数字化转型、服务消费以及环境可持续性等领域均取得了一定进展，众多企业在不断变化的市场环境中展现出韧性。尽管期间遭遇了消费者信心低迷、经济存在不确定性等诸多挑战，但政府为促进国内消费而实施的一系列有力举措，在营造良好商业环境方面发挥了至关重要的作用。

具体而言，2024 年中国消费品市场的增长，离不开以下几个关键因素：

服务消费领域持续拓展，创新的服务模式将商业、文化、旅游和体育深度融合，为消费者带来全新体验的同时，也有力推动了行业发展。

电子商务平台也继续创新，借助直播购物、移动支付以及区块链技术等手段，优化了购物体验，大幅提升了供应链的效率与透明度。

县域市场的蓬勃兴起，以及消费者对绿色、健康产品需求的日益增长，为企业挖掘新兴消费趋势、开拓新市场提供了机遇。

展望 2025 年，中国消费品市场有望延续增长态势。

可支配收入的增加、农村消费的逐步上扬、银发经济的扩张以及健康环保产品需求的持续增长等一系列关键趋势，预计将成为拉动消费市场的强劲动力。政府旨在提高农村收入和促进消费的政策，也将为这一增长提供更为坚实的支撑，使城市与农村居民皆能从中受益。

与此同时，企业将在诸如线上线下整合、跨境电子商务等重点领域加大投入与探索力度，以抓住中国经济与贸易格局不断发展所带来的崭新机遇。

企业该如何把握这一趋势，为 2025 年的发展增砖添瓦？

01 与国内消费政策协同共振

中国政府已明确致力于构建全国统一大市场，旨在简化国内贸易流程，破除区域间的贸易壁垒。这不是简单的政策宣示，而是着眼长远、提升市场整体效率，营造充分竞争商业生态的战略宏图。

其中，以旧换新计划作为关键政策抓手，为消费者更换老旧电器提供补贴。此举激活了零售市场的需求端，亦为上游制造商的销售业绩注入了动力。

与此同时，扩大内需被政府确立为经济增长的核心驱动力。政府通过稳定房地产市场、提振资本市场，以及大力投资商贸基础设施建设，增强消费者购买力。

我们的建议

企业务必促使自身战略与国家政策协同共振。一方面，扎根当地市场，深度洞察消费者需求；另一方面，积极利用政府激励政策抢占先机。

例如，踊跃参与“以旧换新”计划，借此叩开庞大消费群体之门。此外，鉴于中国幅员辽阔，不同省份消费者的行为偏好存在显著差异，推行本地化营销策略，方能使品牌深植于消费者心中，引发强烈共鸣。

02 创新服务消费体验

当下，中国服务业增长势头迅猛，且拥有巨大的潜力。商业、文化、旅游、体育等多领域深度融合催生的创新服务消费模式，正成为拉动这一增长的强劲引擎。

党的二十大报告以及国务院相关指导意见，均着重强调构建高质量、高效率服务业的紧迫性与必要性。“夜经济”、消费节、各类文化庆典等新的服务消费模式，在以上海和北京为代表的城市开花，吸引了区内区外的游客，有力促进了消费。

我们的建议

企业应以前瞻性眼光，紧跟中国消费者日新月异的偏好变化，大胆创新服务内容。巧妙融入数字化与体验式元素，像是在零售环节引入炫酷的虚拟现实体验，或是提供便捷的移动支付选项，都能显著提升客户参与度。那些擅长打造独一无二、令人难忘消费体验的品牌，往往能收获更高的品牌忠诚度，让消费者成为回头客。

03 继续推进数字化转型

数字技术在中国服务消费领域正扮演着不可或缺的角色，尤其在以往与城市发展存在差距的农村地区，更是成为推动变革的重要力量。将数字服务融入农村消费渠道，拓展了消费者的体验边界，重塑了产品与服务的交付路径。

拼多多、小红书、淘宝、抖音等主要电商平台，在购物流程中巧妙融入社交、娱乐、健康、智能等多元元素，创新购物场景。直播购物已经深入人心，品牌得以与消费者实时互动，打造出沉浸式、交互式的购物新体验。

此外，数字技术在物流与交易环节的应用，更有助于让供应链的效率与透明度实现质的飞跃。

我们的建议

企业应将数字化转型列为优先发展战略，全力提升运营效率和客户参与度。企业亦可借助人工智能实现个性化推荐，运用区块链保障供应链透明可追溯，依托物联网优化智能库存管理等前沿技术，全方位提升服务品质，提高客户满意度。积极拥抱数字化浪潮的企业，方能在瞬息万变的市场中精准捕捉消费者需求，从容应对市场变化。

04 在激烈竞争中转型突围

当前，中国消费品行业竞争已经白热化，餐饮、零售等行业开店率高企，企业面临巨大压力。利润下滑的困境迫使众多超市、大卖场关闭业绩不佳的门店，以求止损。

然而，门店关停不一定仅仅是对市场压力的被动回应，也可以是企业为了将损失降到最低，审时度势、重新调配资源的战略抉择。以沃尔玛、永辉等知名连锁超市为例，它们纷纷加大线上销售与配送服务的投入力度，顺应消费者偏好的变化。但这一转型也使得线上市场的竞争愈发激烈。

我们的建议

企业若想在激烈竞争中站稳脚跟，必须双管齐下。一方面强化成本控制，优化内部管理流程，提升运营效率；另一方面，勇于探索创新商业模式，如推出订阅服务、构建会员忠诚度计划等，持续提升产品价值，培育稳固的品牌忠诚度。同时，要建立常态化的市场分析机制，敏锐捕捉市场趋势，确保企业时刻保持灵活应变能力，快速响应市场需求。

05 零售出海精准布局

在地缘政治紧张，国内竞争激烈的背景下，中国零售企业纷纷转向海外寻求增长点。东南亚、中东、拉丁美洲等新兴市场成为中国企业出海的热门目的地。这些地区消费群体持续扩大、城市化进程加速推进、居民可支配收入稳步增长，多重利好因素叠加，催生了对各类产品与服务的海量需求，为企业带来了增长机遇。

但海外拓展之路充满挑战，零售企业遭遇挫折的案例屡见不鲜。成功的关键在于能否实施行之有效的本地化策略。企业如果忽视了当地法规、文化习俗以及消费者行为特点，就容易陷入困境。部分企业因忽视进口关税、劳动法规等当地法律要求，遭遇运营阻碍，而扎实的调研与周密的计划可以减少这些问题。

我们的建议

企业在海外布局前，务必开展全方位、深层次的市场调研，精准把握当地消费者独特的偏好与文化细微差异。因地制宜调整产品与服务特性，使其契合当地需求，这是打开海外市场大门的钥匙。此外，构建强韧可靠的供应链体系，携手当地企业缔结战略合作伙伴关系，能为“出海”之路保驾护航。同时，企业应当积极与当地有影响力的人物或团体合作，借助他们对本土市场的深刻洞察，以顺利融入新市场。

06 深度挖掘县域商业

中国县域经济发展势头引人瞩目，年 GDP 超千亿元的县数量快速增长。这一亮眼成绩背后，是县域消费群体的迅速壮大，释放出巨大的市场潜能。

随着城市市场逐渐趋于饱和，县域市场为企业孕育着全新机遇。农村消费者对高品质产品与优质服务的渴望与日俱增，昭示着消费模式的深刻转变。政府的政策扶持与基础设施的持续改善，进一步加强了县域市场对企业的吸引力。

我们的建议

企业若想深度挖掘县域市场潜力，应依据当地需求特点优化调整产品与服务。搭建高效的物流与配送网络，是叩开县域市场大门的关键一步。不妨考虑与当地政府、经销商紧密合作，携手攻克农村物流难题，确保配送高效、库存管理有序，为企业在县域市场的发展奠定坚实基础。

07 融入市场的绿色浪潮

如今，中国消费者对环境问题的关注达到前所未有的程度，消费观念正朝着绿色、健康方向发展。尤其在农业领域，消费者对高品质、可追溯、无污染产品的需求快速增长。

市场上，有机、可持续来源产品备受消费者青睐，便是这一趋势的直观体现。那些在供应链环节做到信息透明，如详实披露采购信息、采用环保包装的品牌，不仅更容易赢得消费者好感，更容易收获信任与忠诚度。

我们的建议

企业想要融入中国市场的绿色浪潮，必须在运营全过程中重视可持续性与环境责任。从减少塑料使用、优化能源消耗，到精心制定实施废物管理策略，每一个环保举措都是提升品牌声誉的加分项，能精准吸引重视可持续发展的消费群体。此外，巧妙运用营销策略，将企业的环保努力广而告之，便能在竞争激烈的市场中独树一帜，让品牌脱颖而出。

旌德：推进县域商业体系建设 助力县域经济高质量发展

来源：安徽省商务厅网站

近年来，旌德县抢抓打造全省县域商业体系建设示范县重大机遇，以建设“县城为中心、乡镇为重点、村为基础”的三级商业服务体系为目标，引领商贸流通企业转型升级，推动县域商业体系高质量发展。

优化网点布局，促进消费体验升级。旌德县大力推进商业基础设施建设，结合镇村实际、商贸流通状况进行精心谋划，不断完善一站式综合服务消费平台，积极优化商业网点布局。目前，全县10个镇均有商贸中心，63个村全部建有便民商店。同时，根据《县域商业建设指南》的相关要求，着力推进镇域经济较好的2个镇按照乡镇商贸中心增强型标准建设，在基础设施相对较好村商业网点增加农资农具销售、邮政快递代收等服务，已有一半村级网点达到增强型，更好地满足了当地居民日常购物消费需求。

完善配套设施，畅通三级物流网络。旌德县以汇五电商物流产业园为依托，加大物流资源集聚力度，引导40家快递物流企业入驻物流配送中心，按照“统一仓储、统一分拣、统一中转、统一配送、统一服务”的原则，集中开展仓储、分拣、配送等服务，日均快递发货达3万单，降低物流成本约20%。持续加强农村寄递物流基础设施建设，通过整合公交客运资源开展货物、邮政运输，不断完善县乡村三级物流体系，现已建成县级物流中心2个、镇级物流站9个、村级物流网点63个，畅通快递进村的“最后一公里”。

强化政策保障，培育龙头商贸企业。旌德县成立县域商业建设行动工作专班，确定全县县域商业体系建设行动工作总基调，有序规范推进创建工作，获评安徽省2024年度县域商业建设行动试点县，完成年度验收兑付9个企业奖补资金472.3万元，带动社会资本投入3000余万元，助力全县商贸企业快速发展。研究出台《旌德县支持商贸经济高质量发展若干政策》，立足商贸业高质量发展要求，多点发力支持商贸业扩容提质，截至目前，培育限上商贸企业48家，亿元商贸企业4家，近三年县级累计兑付奖补资金约500万元。

拓展消费渠道，持续释放消费活力。充分发挥博凤集团等电商龙头企业的示范带头作用，

支持电商公共服务中心对接主流电商平台，推动我县农业企业积极“触网”，探索农产品网络销售渠道，大力培育“皖南土鸡”、“旌德灵芝”、“旌玉屏大米”等农村电商特色品牌，推动农副产品变“流量”为“销量”。2024 年全县电商网络销售额 9.34 亿元，同比增长 25.9%，亿元电商企业达 3 家。成功举办旌品出村、夜游文庙等系列活动，创新打造集餐饮、亲子、娱多功能于一体的消费新场景，进一步活跃消费市场。下一步，旌德县将认真贯彻落实中央一号文件精神，用足用好中央财政资金，会同各相关部门加强政策协同，深入实施县域商业体系建设行动，建成以县城为中心、乡镇为重点、村为基础，且分工合理、布局完善的一体化县域商业网络体系，助推县域经济实现高质量发展。

人力管理

好用、管用、接地气的人力资源

来源：联商网

3 月 25 日至 28 日，由《联商网》主办的 2025 中国超市周在河南许昌隆重举行。作为中国超市行业规模最大、专业度最高的年度盛会之一，本届大会继续以“美好之路”为主题，共谋行业发展新篇章。

在 3 月 25 日的分论坛《中国超市企业文化和人才培养论坛》上，老乡鸡创始人束从轩以“好用、管用、接地气的人力资源”为主题作了精彩分享。

束从轩演讲全文（经联商网编辑）：

实际上我讲的人力资源要老板和人力资源一起听会更好，我们先看人力资源的尴尬和痛点有哪些：往往认为我们是一个打杂的，得不到重视；人力资源往往跟不上老板的思维，上下达不成共识，鸟与猪之间没有共同语言，部门之间不同语。会议成灾成为各级管理者的沉重负担，指标过多部门疲于应付，无暇估计顾客满意。

我们做连锁的，只要在外地一开店你的文化一定是稀释的，新老人员不合，单一问题导向，个别问题普遍化，总部政策翻烧饼，固有模式外地化（我们在一个地方成功了发现在那个地方不好使）研产销难以一体化，重要的人招不来也不知道从哪里招，中高层管理人员责任担当缺失等。

人力资源管理面临新趋势和新挑战

新挑战也包括 AI 时代的到来，比如说如何应对双体制，不加班制，全员社保，如何应对不断上升的人力资源成本。还有一个 Z 时代，就是 1996 年到 2005 年出生的人，喜欢我们干的活儿少钱又多，下班别找我；70 后观念往往比较落后，80 后他要证明自己，90 后想着最好离老板远一点，00 后就要讲平起平坐，我们已经走进了这种平等民主的时代，过去那一套解决不了这些新问题。

随着数据化智能时代的到来，还有的员工不会用，怎么办？还有带薪拉屎，带薪喝咖啡，带薪吃饭，带薪旅游，怎么办？我们要充分信任人，创造爽的氛围，Z 时代他就喜欢爽啊！要

给他们职业规划，动机决定动力，要以顾客满意为导向。00后我们往往是管不住，实际上你创造了这个氛围，就不需要你管了，于是00后我们要玩着管理，我们要干什么呢？邈邈但不拐弯，花花肠子不多。

人力资源到底怎么干？

叫对症一口汤，不对症一水缸，我们干人力资源要掌握它的规律：

- 1、职业初级阶段就需要具备比较扎实的专业基础知识，模块的执行能力，而人力资源
- 2、中级阶段就要解决问题，要懂业务、懂相关领域，要会沟通、协调人际关系，要成为企业的信息中枢，叫外求相同点，内求认同点，深求共鸣点。
- 3、人力资源高级阶段就是我们要站位高，要用未来的视野了解前沿和标杆性的东西。

人力资源的核心

战略方向决定了组织，组织决定了用什么人、用多少人，在什么时间、在什么岗位上用人；商业模式就决定了我们的速度，我们每个阶段要招多少人，各个阶段招什么样的人，各阶段付多少薪资，这就是我们企业发展不同阶段给人力资源的评级。我们人力资源要会点将、布阵、排兵，你对战略要非常了解，当老板有战略需要用人时你要告诉他人哪里。

作为组织来讲有创业期、成长期、成熟期：创业期就是老板带着几十号人干；到成长期就不一样了，我们要好的产品、销售和渠道等等；成熟期就要进行组织创新，由老板怎么说转向战略驱动，如果是个小企业他往往会说老板讲怎么怎么样，但是企业达到一定程度不是光老板说了算的，要把老板个人行为变成组织行为，老板就好比是孙悟空，孙悟空把毛一吹就变出一些小猴子，人力资源就要有这样一个本事，在每一个企业人力资源都发挥着非常重要的作用。人力资源对于核心层就是定战略、指方向、投资回报率、市场占有率，核心层就是上层建筑，子公司总经理就是生产关系，店面就是生产力。企业往往是有管理的团队，但是没有核心团队，什么叫核心团队？就是有明确的沟通方法，有组织层次，约束和激励机制。

人力资源的定位

人力资源不等于招聘+发工资

第一，在互联网、连锁企业如何管理素未谋面的员工，你企业大了以后很多员工不要讲老板，人力资源可能都没有跟他见过面，如何解决他的认同感、归宿感，这就需要管理、法律等方面的知识，当然这里面也要高屋建瓴，我们要建立一个幸福型企业。

第二，人力资源管理，实际上工作经验比学习专业理论知识更重要，一个专科、大专学历有实践经验的人力资源，可以秒杀一个重点大学的人力资源毕业生，理论知识并非是硬核，搞人力资源一定要找到人感。

第三，做人力资源要灵活、聪明、善于观察，性格要外向，喜欢交流，对与人打交道的事情要感兴趣，善于沟通协同，这对我们来讲是非常重要的。人力资源实际上就是我们企业的组织部，所以人力资源自己要非常自信，只有自信了才可以甩开膀子干，在企业内人力资源代表的是企业，代表的是老板，我们要有这种自信，我们要帮助员工成长，为组织赋能，替老板操心，企业大了老板操不了那么多心，人力资源要考虑在老板之前，并把相应的人才、人员、政策实时匹配好。我们要跟老板共同承担组织的长期主义战略，人力资源是一把手工程，我们过去总讲老板就是一把手，那我们各个部门、各个子公司的总经理是不是一把手？我们由过去对老板负责转为对战略负责、对顾客负责、对员工负责，我觉得这样的观念一转人力资源就会好

干很多。

人力资源的权利

我觉得有制定用人政策的权利，有打造人力资源体系的权利，有组织架构设计的权利，有拟定用人薪酬的权利，有管理人事档案及其社保档案的权利，打造企业文化的权利，人力资源有十八班武艺，但是我们往往不知道用，有时候也不敢用，所以问题就出在这里。我们制定政策的时候要从员工满意、顾客满意出发，而不是从部门出发，更不能从老板这个角度出发，我们光图方便、好管或者从小团队的利益出发是不行。

人力资源和人力管理是两个概念，再进一步上升到战略性人力资源，再上升到人力资本，我觉得这个人力资源就干好了。人力资源要上接战略，下接员工，我们往往会发现人力资源就在这个部门里转，没有走出他这个部门到公司，更没有透过公司到社会，比如说招聘，跑社保局，我们跑高校等等，这都是一个企业边界以外的圈层，但是我们往往忽视了。

组织和人才机制两大特征

围绕人的价值，持续激活人的价值创造与奋斗精神，创新人才机制，围绕顾客的价值，实现组织变革与组织能力建设。决策不一定是来自某个中心或者上级，更多的是广泛分布的贴近顾客的店面。行动不一定来自于预先的设计，而是随需而动，协调不是有求于上级，而是自动自发的协同。

组织变革与创新的三大外在驱动

消费者需求与人才需求倒逼组织创新与变革；互联网、大数据颠覆了组织模式，重构组织与人的关系，颠覆以科层制为核心的组织模式。我们看好的企业它已经用矩阵式管理了。技术革命与智能生产催生了新的组织生产方式，创新组织方式，重构了人机新生态。我们要砍掉高层的手脚，要砍掉中层的屁股，要砍掉底层的脑袋，什么意思呢？就是我们要有一定的标准，高层要有使命感，中层要有责任感。

薪资制定的三大原则

对外有竞争性、对内有公平性、对个人有激励性。我觉得胖东来帮助别人调改第一招就是涨薪，我觉得找到了要害，我们做人力资源要懂人、懂事、懂业务、懂江湖、懂文化，要懂江湖但不江湖，知世故但我们不世故，HR三大能力懂经营、会套路、精数据。

HR三阶段不同的工作重心，初创期、成长期、成熟期都不一样，从零到一靠经营产品，从一到十要靠经营人才，从十到N靠经营文化，胖东来的成功就是文化上面达成了共识。我们可以看一看互联网头部企业员工平均年龄，像阿里巴巴、京东、百度等等老板都退居二线了，有能力的人在前面干，他们的平均年龄是不是比我们年轻呢？唯有人才辈出，才能业绩倍增，人才就是牛鼻子工程，人力资源部是举足轻重的部门，是核心部门，是大有作为的部门！

HR专治的疑难杂症，普通员工就是基层招，那我们人力资源要制定政策，培训招聘的技巧，这是我们要给基层和门店提前做好的。部门要人，他们要协同招，不然我们招来他觉得不好用，要将他们先画好，我们推三到五个给他们进行甄选，基层缺人推政策，等等这些都是办法。新人死亡率高对我们来讲是人祸，我们要通过机制的办法来解决。业绩不达标，不要太目标导向，一切要为了顾客。我们考核太烦琐，指向就不聚焦，招聘、育人、辞退员工我们怎么协助，往往用人部门、用人店面就认为是我们人力资源的事，你只能给他制定政策。也有一些表演型员工就是事情干不好淡化，不想让上级知道，找原因找借口，即便讲是我的责任也是

为了表现。这就要靠文化熏陶，也要追责。业绩不好，可能也是部门负责人不力，我们要通过机制、政策来治理。人力成本高，人效低，我们就要关注排班，通过小时工。人工工资，我们要通过组织架构来解决组织层次多、组织效率低的问题，我们还有一些隐性成本，比如说决策成本、沟通成本、试错成本，这是我们管理过程中不容易看到的，比如由于决策造成的成本有多大，由于各个部门平行沟通和上下垂直沟通造成的成本是多少，这是讲人力资源的一些技巧。

最“毒”的面试官

招人很关键，你如果招错了就很麻烦。这是我们怎么面试，我们面试的时候怎么提问，我们还有三面 HR，招聘新员工成活率 80%的秘籍，就是体验式入职，试用三天，专人讲解员工手册，陪同认识团队，老员工陪同一天，业务团队老大第一天中午陪吃饭等等。

五种员工不招：难以协调、抢夺资源的野狗不要招；不会做事喜欢勾心斗角的狐狸不要招；一毛不拔还不合群的孤狼；不懂感恩只有利益的毒蛇；加班比谁都多，就是不出业绩的蜗牛。招不到人与招错人哪个危害大？我们开一家店、建一个工厂、办一个子公司，没有可靠的人就等于死了 60%，我们想招一个造船的，结果连螺丝都拧不了肯定不行，我们一般都会说搞不到好伙计一季，搞不到好老婆一世。还要去除这五类分子：懒人、搭便车的人、占着位子不作为的人、假作为乱作为的人、制造工作量不创造价值的人。

员工跳槽的几个原因，比如说想自己干，嫌钱给不到位或者认为给钱不公平，心委屈，不看好公司，不认同上级等等，真正不好的或不出业绩的员工，该不该、要不要辞退呢？你如果不辞退那首先对他本人不利，其次对公司不利，对组织和其他员工也不利等等。

那我们辞退员工最容易犯的三个错误，认为这是 HR 的事，认为平时管理不到位，不要时一脚就踢给 HR，辞退的时候践踏别人尊严，我们往往处理的时候都是谁的孩子谁抱走，HR 只是协助。如何优雅的辞退员工，心要仁慈刀要快，动之以情晓之以理。员工离职替对方着想，请求找个替代，临“终”关怀，提出与将去的单位人资组个局，欢迎随时回家，感谢为公司做出的贡献等等。

HR 没做好的原因：HR 没有从战略出发，HR 没有跟业务合力，不贴近业务，认为做好六大模块就行了，跟人越来越远，人力资源没有抓到根儿上。HR 如何获得员工的信任，走近员工，聊聊天，开开玩笑，HR 是小棉袄，是同心结，是小姐姐，要关心员工的心态、迷茫，正能量、翻译官，不是传话筒，更不是帮凶，真正切实解决员工的问题，不当表哥、表姐，不要让他天天填这个表，填那个表。

老板眼中的人力资源

企业大发展不为人才犯愁，人力中间很重要的就是人力资源，我们想多开店但是人跟不上，老板找不到人如何大发展？打大仗要有过硬的队伍；拥有核心层的人员；拥有关键技术人才；管理顺畅、不扯皮，有一个正能量、风清气正的企业文化，人才梯队是能接上，这都是老板关心的，基业常青有保障。

人从哪里来？第一步就是从现有员工培养来，然后才是网上招、大厂探等等。还有老板煞费苦心到处挖人，但是挖来的人他有不当数、不重用，甚至刁难，好好的人才就走了，这样的事情屡见不鲜，那这样老板就是冤大头，你们不当老板感觉不到。新来人了会有一些相关部门，打着监管旗子，用不专业的要求去要求他，新人不爽一走了之。一个部门或一个子公司，当你先后给他们物色了 3 位管理人员，却仍然留不住，需要考虑其部门负责人排外、不容人，或者

有其他小心思，人力资源就应该着手解决这个单位的负责人了。当销售部门、采购部门换负责人后，一年内所有的原客户会更换一批。员工与自己主管有矛盾，最终演变成与公司与老板的矛盾，两个员工在职时关系很僵，两个都离职了以后他俩成了好友，与老东家成了对头。人力资源的难点就是看得准、招得来，留得住，发挥好。

企业的核心是什么？是不是人才？

我们的核心不是人才，而是人才发展的机制，我们缺这样的机制，根本不是缺人才。只有老板喜欢用比他能力强的人，部分人大多会用比他能力低的人。

筛选鉴别优秀人才，所谓的庸才其实就是放错位置的人。奇迹都是高人做的吗？其实是普通人，像东来哥学历并不高。我们的重点是招还是留，不要改变员工，而是自己改变自己，我们改变不了风的方向，但是我们可以改变帆的方向，以内部的确定性应对外部的不确定性。这是五点管理者不值得追随，言而无信，只谈梦想不谈工资，不肯放权的上司等等。别做五种领导，有功必抢，有锅必甩，马上找替罪羊，这是一种。第二种是马屁精，对上点头哈腰奴才样，对下欺负人，自己吃肉，让团队吃草等等，这是人品问题。三点提拔人：靠战功、培养人、能站在消费者的角度看问题、解决问题。为什么大厂高管入职容易失败？心态、面子、看不起普通员工，文化不同，围猎而死，就像一个大国的部门到小国当总理都当不了。还有专业型人才和复杂型人才是有区别的，我要平时多看一看吐槽大会，有话都要讲出来。

+. 最后讲一个寄语：人力资源一定要做到能上能下，能多能少，能进能出，我们要惜才如命，特别是人力资源要挥金如土，舍不得给钱那能招到人才吗？杀人如麻，不该用的人就要杀掉，要打造一个自驱动的组织，玩转人力资源小组织，推动公司大组织。以上都能做到，这个人力资源就是杠杠滴。