

“如虎添翼”如何美梦成真？ ——步步高的“智慧零售”征程

彭泗清、王卓

案例摘要：2020 年是步步高集团成立的第 25 周年，主营业务为商超的步步高一路披荆斩棘，跻身在中国零售行业的潮头。2013 年至 2017 年，步步高因电子商务冲击，经历了“迷失的 5 年”。2018 年，步步高集团和腾讯、京东签署了《战略合作框架协议》，开始实施智慧零售变革。步步高在市场拓展、客户体验和门店运营方面，取得了数字化变革的巨大成就，并且开启了生产关系变革。本案例描述了步步高这头零售之虎，是如何添上“智慧零售”的双翼，将产业互联网的美好愿景变为现实的。

关键词：步步高集团、腾讯、零售、智慧零售、数字化变革

本案例由北京大学光华管理学院彭泗清教授、北大管理案例研究中心研究员王卓根据大量企业调研和公开资料研究共同撰写完成。北大光华数字教育中心王旻然、晏琴、冯天天为案例调研和写作提供了大力支持。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

2020 年 9 月 13 日，是步步高集团^a长沙南国店^b的 10 周年店庆日（现场照片见附录一）。店长王闪指挥团队开展了一系列店庆活动。看着店内店外人头攒动，虽因多日高强度工作有些疲惫，他内心却洋溢着久违的开心，那种轻松又充满希望的开心。

南国店位于长沙市东南部的一处回迁社区中，服务周边 3 公里内的约 14 万人¹。作为一个成熟老店，营业状况一直较为稳定。2016 年，一家全国性零售连锁百强企业在十字路口对面开了一家超市，为了抢夺市场，该超市开展负毛利促销。客源的分流，让南国店也陷入亏损状态，两家店的竞争日渐白热化。这一区域也成为长沙步步

^a 步步高投资集团股份有限公司拥有商业和置业两大核心产业，涵盖零售贸易、电子商务、商业地产、互联网金融、物流运输等多种业态，其中，集团控股子公司步步高商业连锁股份有限公司运营着集团的主要业务。（资料来源：参考资料 10）

^b 南国店的经营面积为 8300 平方米，SKU 数量为 23000 左右。

高超市板块火药味最浓的“战场”。

2017年，步步高集团联手腾讯和京东开始推动新一轮智慧零售变革，南国店成为变革试点之一。改变开始发生。数字化运营工具让门店管理更为高效，工作人员可以通过移动端企业微信实现店面管理；通过“小步用工”实现动态用工，人员由原来的180人减少到100人左右；经营合伙制的施行让全员更有工作动力。数字化营销工具帮助步步高打造了小程序步步高Better购、小步优鲜、小步到家等线上渠道，让用户可以体验拼团、1小时到家等更为丰富更为便利的服务；“全员带货”也迅速推行。变革改善了南国店的经营状况，2019年的利润转正，2020年9月已经完成了全年盈利目标一多半。王闪算了算自己可能得到的分红，就买了一辆全新奔驰SUV。这一切变化，缓和了王闪和团队长久以来的紧迫感，全店的精神面貌变得更为积极。

南国店只是步步高集团（以下简称为步步高）692家各业态门店^a中的一家²。作为一家区域性老牌零售商贸企业，步步高是如何在智慧零售变革的道路上走实步、积跬步的？

步步高升的商业集团

对中国零售业来说，1995年是具有划时代意义的一年。当年，中国允许外资进入食品及连锁经营领域，零售业全面对外开放³。家乐福在中国开设了第一家大卖场，国际先进的超市管理模式开始进入中国。1995年也是很多著名民营商超连锁企业的生辰年，永辉超市创始人张轩松创办第一家超市⁴、李彬兰创办新一佳⁵、王任生在河南创办丹尼斯百货⁶……

同样在1995年，湖南湘潭的王填和夫人张海霞离开本地明星国企，创办了湘潭市步步高食品公司，从行销^b方便面开始，踏上创业征程⁷。机缘巧合下，王填夫妇二人参加广州的一个中国零售业高层研讨会，学习到“连锁超市”的业态。1995年12月24日，湖南省第一家连锁超市——湘潭市解放路步步高连锁店开业²。1998年，步步高岚园量贩广场开张，这家采用了仓储式购物、低成本运作、低价格经营的新经营业态的仓储企业⁷，又一次引领了当地市场。“开业当天关了三次门，每次要让里面的人出去一部分才能再放顾客进去。”⁸

^a 步步高集团拥有超市、百货、电器城、便利店等多种业态，其中，截至2020年6月30日，步步高集团拥有各业态门店409家，超市业态门店357家，百货业态门店52家。（资料来源：参考资料55）

^b 行销是指走动式营销，与坐销（店面销售）相对。当时，零售行业还是以供销社等国有单位为主，销售网点较少，市场有很多空白。行销的方式，帮助王填建立起有800多家分销商的分销终端网络。（资料来源：参考资料7）

在中国零售市场快速发展的浪潮中（图 1），步步高稳扎稳打，采用立足于中小城市的区域发展战略，密集式开店、双业态（超市、百货）、跨区域的发展模式⁹，从伟人故里走出大美湖湘，步步高升。2008 年，步步高集团子公司步步高商业连锁股份有限公司在深交所上市（SZSE: 002251）¹⁰，被誉为“中国民营超市第一股”。2019 年，步步高已经拥有 629 家多业态门店，遍布湖南、江西、四川、重庆、广西，年销售逾 415 亿元，提供就业岗位 7 万个²。2020 年，步步高迎来了它的 25 周年。

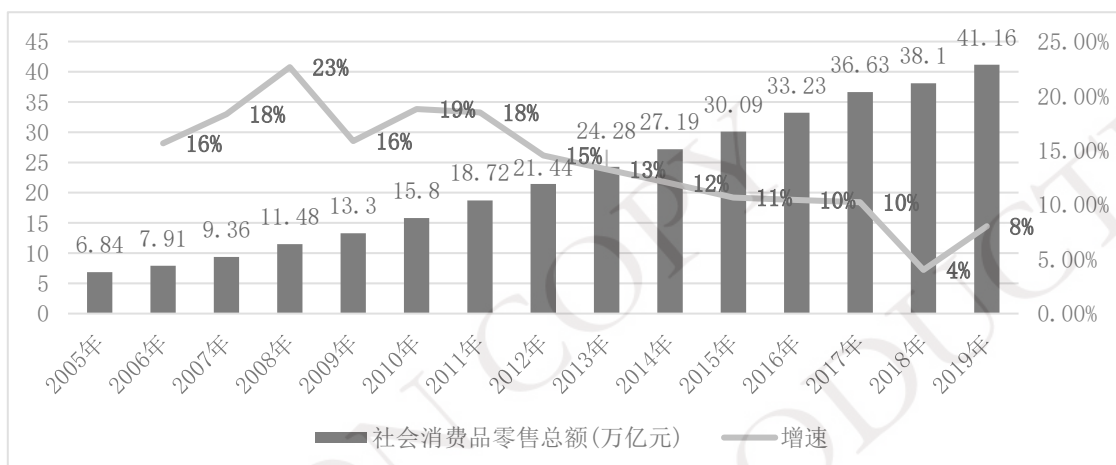


图 1：中国社会消费品零售总额及增速

资料来源：中国国家统计局

零售之变

零售是古老又年轻的行业。古老，是因为零售自古就存在，在日常生活中司空见惯。年轻，是因为零售行业为了确保人们在想要的时间、地点以合理的价格买到他们需要的产品和服务¹¹，需始终走在产业变革的前列。

1852 年，世界上第一家百货商店在巴黎诞生，像博物馆一样陈列商品¹²。19 世纪末，随着美国铁路网的发展，催生一种新的零售业态——邮购，其中的代表企业西尔斯在 1920 年实现营业收入 2.5 亿美元¹³。20 世纪六七十年代，美国公路网的完善、汽车的普及以及信息技术的快速发展，促成连锁大型超市商业模式的腾飞，沃尔玛就是典型代表。20 世纪 80 年代，沃尔玛建立合作规划、预测及补货系统¹¹，发射了一颗卫星，完成一整套电脑和卫星系统的构建。90 年代，它又联合供应商共同打造了零售数据交流平台 Retail Link¹³。基于一系列变革和创新，沃尔玛创造供应链管理的传奇，为顾客提供“天天低价”的服务。

随着互联网、移动通讯等为代表的数字技术发展，全球经济从工业时代进入数字化时代¹⁴。数字技术成为新时代的基础设施和引擎，深刻影响着商业环境、交易方式、组织结构和组织间的关系、工作方式及我们的日常生活¹⁴。零售行业也因技