

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 苏宁易购转型新零售模式的绩效研究

研究生姓名: 王亚伦

指导教师姓名、职称: 曹剑峰 副教授 徐敬瑜 高级经济师

学科、专业名称: 会计硕士

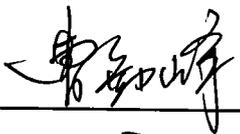
研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王亚伦 签字日期： 2021.6.2

导师签名：  签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名：  签字日期： 2021.6.11

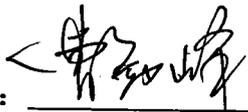
关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 王亚伦 签字日期： 2021.6.2

导师签名：  签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名：  签字日期： 2021.6.11

Research on the Performance of Suning's Transformation of New Retail Model

Candidate : Wang Yalun

Supervisor: Cao Jianfeng Xu Jingyu

摘要

随着互联网、数字时代的来临，以大数据分析、物联网等核心技术正深入经济社会的各个领域。数字经济与传统产业的融合有效驱动了商业模式创新和经济转型升级，但数字经济在某种程度上也对传统零售业造成了巨大的冲击，因此，探寻传统零售业的转型升级迫在眉睫。“新零售”展示了未来零售企业转型升级的发展方向：未来的零售企业不单是以网络销售为主，也不是传统的实体店经营为主，而是打破了传统零售边界，打造全渠道经营，全场景布局以及物流体系贯穿其中的零售生态圈。目前，关于转型新零售模式的相关研究还未形成完整的体系，其转型效果也未形成统一结论。因而，为了弥补现有研究不足，本文对企业转型新零售模式的绩效进行研究。

本文通过梳理总结以往的理论研究成果，运用文献研究法和案例研究法对转型新零售模式的先行者苏宁易购进行研究。首先对新零售和绩效评价的内涵进行梳理。其次简单介绍了苏宁易购公司及其发展历程和转型阶段，探究其转型新零售模式的动因和过程。接下来，运用频度统计分析法选取了财务指标、顾客服务、内部运营、信息技术和物流绩效五个方面的绩效评价指标，并对其分别进行分析和评价，发现其存在总资产周转率较低、门店增长率过高、资金断裂风险以及客户满意度不稳定等问题；针对上述问题，提出了解决对策，具体为加强库存管理，提升资产利用率、以消费者需求为导向，提升客户满意度、适度扩张，降低资金断裂风险，优化物流体系，加强物流费用控制等优化建议。希望通过这一系列研究，可以帮助苏宁易购快速转型升级，巩固行业领先地位，并为我国其他零售企业转型新零售模式提供借鉴与参考。

关键词：苏宁易购 新零售 企业转型 绩效

Abstract

With the advent of the era of digital economy, digital technology represented by Internet, big data and cloud computing is deeply integrated into various fields of economic society. But the digital economy has also caused a huge impact on the traditional retail industry to some extent. Therefore, it is urgent to explore the transformation and upgrading of traditional retail industry. "New retail" shows the development direction of the transformation and upgrading of retail enterprises in the future: the future retail enterprises are not simple Internet enterprises or retail enterprises in the traditional sense, but a business ecosystem that breaks through the traditional "retail" category and is an ecosystem of "Omni Channel and Logistics and Finance and New Technology and Scene and Social Interaction". At present, the relevant research on the transformation of new retail model has not formed a complete system, and its transformation effect has not formed the same conclusion. Therefore, in order to make up for the lack of existing research, this paper studies the performance of the new retail model of enterprise transformation.

On the basis of combing the previous theoretical research results, this paper uses the methods of literature research and case study to study SUNING.COM, the pioneer of the transformation of the new retail model. Firstly, the connotation of new retail and performance evaluation is sorted out. Secondly, it briefly introduces SUNING.COM company and its development process and transformation stage, and explores the motivation, measures and status quo of its transformation of new retail mode. Next, using the frequency statistical analysis method, this paper selects five performance evaluation indicators of financial indicators, customer service, internal operation, information technology and logistics performance, and analyzes and evaluates them respectively. It is found that there are some problems, such as the decline of inventory turnover, the risk of capital fracture and the instability of customer satisfaction. In view of the above problems, this paper puts forward some countermeasures, specifically as follows Optimize the logistics system to improve inventory turnover, moderate expansion to avoid the risk of capital fracture, improve

service quality to meet the needs of customers. We hope that through this series of research, we can help SUNING.COM transform and upgrade rapidly, consolidate its leading position in the industry, and provide reference for other retail enterprises in China to transform their new retail mode.

Keywords:SUNING.COM;The new retail;Enterprise transformation; Performance

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究文献综述.....	3
1.3.1 新零售研究.....	3
1.3.2 绩效评价研究.....	5
1.3.3 新零售转型对企业绩效影响研究.....	6
1.3.4 研究现状综合评述.....	7
1.4 研究内容与方法.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	9
2 相关概念与理论基础	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 新零售模式.....	10
2.1.2 企业绩效评价.....	10
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 新零售之轮理论.....	11
2.2.2 协同效应理论.....	12
2.2.3 企业绩效评价理论基础.....	12
3 苏宁易购转型新零售的案例分析	14
3.1 苏宁易购公司概况.....	14
3.1.1 公司简介.....	14
3.1.2 发展历程.....	14
3.2 苏宁易购转型新零售的动因分析.....	16
3.2.1 消费方式变化升级.....	16
3.2.2 线上流量红利减弱.....	17

3.2.3 零售行业同质化竞争激烈.....	17
3.3 苏宁易购转型新零售的过程分析.....	17
3.3.1 多元化 O2O 模式阶段.....	18
3.3.2 智慧零售模式阶段.....	21
4 苏宁易购转型新零售的绩效评价体系设计.....	26
4.1 新零售模式转型下的绩效影响因素分析.....	26
4.1.1 财务指标.....	26
4.1.2 顾客体验.....	26
4.1.3 供应链管理.....	27
4.1.4 数据化程度.....	28
4.1.5 物流效率.....	29
4.2 新零售模式转型下绩效评价指标体系构建.....	30
4.2.1 指标选取原则.....	30
4.2.2 指标选取方法.....	30
4.2.3 指标选取.....	31
5 苏宁易购转型新零售的绩效分析.....	35
5.1 绩效评价指标分析.....	35
5.1.1 基于财务管理指标分析.....	35
5.1.2 基于顾客服务指标分析.....	39
5.1.3 基于内部运营指标分析.....	41
5.1.4 基于信息技术指标分析.....	44
5.1.5 基于物流绩效指标分析.....	45
5.2 绩效分析指标的评价.....	48
5.3 苏宁易购转型新零售的对策建议.....	50
5.3.1 加强库存管理，提高资产利用率.....	50
5.3.2 以消费者需求为导向，提升客户满意度.....	50
5.3.3 适度扩张，降低资金链断裂风险.....	51
5.3.4 优化物流体系，加强物流费用控制.....	51
6 研究结论与展望.....	53

6.1 研究结论.....	53
6.2 研究展望.....	54
参考文献.....	55
后记.....	59

1 绪论

1.1 研究背景

随着时代的转变，零售业的发展也在不断地适应环境而改变，其前后进行了4次改革：百货商场、连锁店、超市、无人售卖店铺，而且，现在的消费群体逐渐转移到90后和00后，从前的单一化、普遍化的消费方式已经演变成多样化、个性化的消费方式，我国消费升级在所难免。因为电商平台的发展使多渠道的运营模式应运而生，致使过去的传统零售方式不再能足够吸引消费者，而且实体门店的管理费用，租金成本连年升高，红利微薄，急需新的突破口。而电商平台发展势头猛烈，其获客成本低，不存在高额的店面租金和管理费用，所以大家都想分一杯羹，导致电商平台良莠不齐，线上红利减弱。所以传统的零售企业和电商企业都面临着转型升级的趋势，即利用互联网、大数据等技术将线上与线下进行融合，打破两者之间的界限，为零售企业开辟一条新的道路，即新零售模式。

2016年云栖大会中提出“新零售”，同年，在政府工作报告上指出，“鼓励线上线下互动，推动实体商业创新转型”。何为新零售，简单来说就是“线上+线下+物流”。零售企业依靠大数据分析、物联网技术等对商品的流转过程进行转型升级，从采购商品、销售商品、配送商品、售后服务这一流程入手，同时，将线上渠道与线下渠道融合，物流服务贯穿其中，形成多业态多品类的零售新模式。

苏宁易购作为零售业的龙头企业，其从2009年开始就不断探索零售转型的道路，实施线上转型，至2013年又提出了O2O模式转型，历经4年发展，苏宁易购投入了过多的资金，其在过去的某一时期业绩下滑，市场占有率增速过慢，加上整个电商行业的零售额增速在慢慢减缓的市场影响，2017年，苏宁易购提出了智慧零售战略，也就是在O2O模式的基础之上，依赖互联网技术和大数据分析刻画消费者画像，知悉消费者需求，为其提供个性化服务。但是苏宁易购十年之久的转型之路，是否为企业本身带来了可观的经营业绩和转型效果，则需要对企业的绩效进行评价才能反映出来。因而，本文将对苏宁易购转型新零售的过程及其前后的绩效变化进行深入研究，同时，绩效评价不仅可以发现企业在转型过程中衍生出的问题和弊端，还可以为企业下一步的转型提供指导性意见，使企业

在后续管理活动中更有目标和动力，为企业的良好发展提供保障。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

随着新零售模式大面积的普及，传统零售企业应该据时势改变自身的经营策略，找寻新的赢利点，才能在时代浪潮中有生存之地，才能使企业得以继续发展。愈来愈多的传统零售企业转变思维，摒弃过去单一的经营模式，逐渐向多元化多渠道的经营模式迈进，即以互联网为依托，以线上线下融合为举措，以物流体系为保障的新零售模式。当然在所有的转型过程中，都必定不是一帆风顺的，而任何的战略性转型皆会通过企业的财务活动和非财务活动反映到企业绩效上，因此，通过对企业的绩效进行研究与评价，不仅可以总结出其转型过程中存在的问题及可取之处，而且通过及时纠正存在的问题能够使企业实现更进一步的提升。

国内关于零售企业转型新零售模式的研究比较匮乏，因此本文通过探索设计一个较为可靠、科学及完善的绩效评价指标体系来对比苏宁易购转型新零售模式前后的企业绩效并衡量其竞争能力，希望可以帮助苏宁易购了解其转型过程中存在的弊端，希望通过相应的对策建议可以对苏宁易购后续的转型之路提供保障，并明确其发展方向，降低转型过程中的风险；其次，进一步充实零售企业转型新零售模式的理论研究，力求对我国零售企业向新零售模式转型有所贡献。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

随着新零售模式大面积的普及，电商平台与线下实体店由过去的相互独立、相互对抗演变成如今的相互融合、相互渗透。但是针对传统零售企业新零售转型的理论研究尚且不够成熟，具有实践先于理论的特点，而且将新零售模式与绩效相结合的研究也不多，应进一步拓展其广度与深度，因此，需立足于新零售模式，对企业转型新零售模式进行分析和解读，本文在前人研究的理论基础上对零售企业转型新零售模式的绩效进行深入研究，望通过对该案例的研究，不断充实关于新零售的理论范围，解决理论单一化，完善我国转型新零售的理论研究，在一定

程度上提高零售企业寻求新零售模式的转型过程中对零售业发展规律的认识,为未来零售企业的发展提供理论基础。

(2) 现实意义

新零售的核心在于以消费者需求为核心,依据大数据分析和互联网技术使线上线下相互融合,捕捉消费者偏好,为消费者提供优质服务,其中关键部分是实体零售店与电商平台间的优化升级。但是并不是所有的传统零售企业都能淌过这次时代洪流,一部分零售企业就湮没在洪流中,可见转型并非易事。企业转型新零售模式受多种因素影响,他们既缺乏成熟的理论指导,又少有切合自身实际情况的经验借鉴。苏宁易购作为我国传统零售企业转型新零售模式的先锋军,通过对苏宁易购转型前后的企业绩效进行对比分析,总结其多年来积累的经验与教训,可以为我国其他想要发展新零售模式的实体零售企业提供一些参考和借鉴,对于其他想要制定适合自己的转型模式的传统零售企业有一定的帮助作用,且具有现实意义。

1.3 研究文献综述

1.3.1 新零售研究

(1) 新零售理论

国外关于新零售理论的研究开始的较早,其零售体系的发展历经了时间的洗礼。M·P Macnair 教授(1958)提出“零售之轮”理论,认为零售行业的转型升级具有反复性和螺旋型的特征,认为其业态升级是由于价格作用机制,也就是说,零售体系进行转型升级是通过低价低成本的措施来驱逐市场中原有的厂商,长此以往。Nielsen(1966)提出了“真空地带”理论,在“零售之轮”理论的基础上引入消费者偏好曲线,增加了对高价格、高服务的解释。中西正雄(1996)在前人研究基础上新增了技术边界线方法,提出不同以往的“新零售之轮”理论,认为零售企业转型的重点是突破技术边界线,进行技术革新,形成全新的产品与价格组合,赢得行业竞争优势。Darrell Rigby(2011)提出全渠道零售概念,即实体店与电商平台相互融合的实践模式,其实质就是 0 in 0。上述理论成果为我国学者研究新零售理论提供了借鉴意义。

国内的零售理论研究相对于国外起步较晚，但数字经济时代的到来，使很多传统零售企业开始尝试新零售，为我国学者提供了许多实践经验的研究素材。杜睿云、蒋侃（2017）认为“零售之轮”和“新零售之轮”理论是新零售重要的理论支撑，而全渠道是实施新零售的基底，利用实体门店的场景感知优势，增强消费者的购物实景体验感。赵树梅，徐晓红（2017）则认为，现代市场营销学的相关理论是新零售的理论基础，即对线上线下进行融合，再结合物流系统不断突破市场边界，继续扩充自身的经营渠道，塑造全场景消费，提升客户情感与心理需求，进一步塑造客户想要重复购买的心理，从而实现良性循环的消费模式。关于新零售产生的动因，王宝义（2017）认为一方面是由于电商平台良莠不齐，线上红利减弱，需要开拓线下市场，寻找新的盈利点，另一方面是由于线上销售方式使消费者无法感知和体验，应主动的弥补电商零售体验短板。徐印州、林犁奎（2017）也提出了类似看法，认为出现新零售形态的深层次原因是由于新技术的不断涌现、消费升级、大数据智能技术等普及和应用。

（2）新零售模式

在新零售出现在大众视野下后，企业家和学者积极对其进行研究，部分学者针对新零售的模式、案例进行了梳理。焦志伦、刘秉（2018）通过实证方式对不同品类下的“新零售”实践形式进行了研究，为后续不同的“新零售”实践提供理论指导；周勇（2017）总结了六种“新零售”实践模式，主要体现在多维度、智能化、赋能性、增长型、嵌入型等，具有很大的理论意义。荆兵、李梦军（2018）基于阿里巴巴新零售模式，剖析了盒马鲜生以高频消费品为切入口，线上APP结合线下实体店实现线上下单线下体验的闭环消费模式。葛海燕、周洁如（2018）基于永辉超市“超级物种”“彩食鲜”等经营创新，从战略布局、资源能力、价值网络等方面深度剖析了永辉超市新零售的创新结果。同时，相关机构也出具了关于新零售模式、案例、发展趋势的报告，如亿欧智库《新零售的概念、模式和案例研究报告》、宜人智库《2018年新零售行业发展趋势研究报告》、创业邦《2018中国新零售白皮书》等。

1.3.2 绩效评价研究

国外学者将企业绩效评价方法研究大致分为以下两个阶段。

第一个阶段是国外公司制企业的盛行，国外学者采用财务指标分析法去评价企业绩效，美国乌都洛克(1900)提出财务会计报表分析法。美国杜邦公司(1919)创立了杜邦分析体系，该体系主要是以权益报酬率为一级指标，再以该指标为基础层层细分，计算出其他相关指标，为企业衡量其经营绩效提供了依据。Alexander Wall(1928)创立了沃尔评分体系，从此为企业利用财务指标对企业财务绩效进行评价提供了理论依据。

第二阶段是随着国外公司制企业发展愈发成熟，涌现了EVA绩效评价法和平衡计分卡等战略性评价方法。Larry(2000)对同一企业分别采用了EVA即经济增加值法和财务指标分析法进行了绩效研究，结果表明经济增加值法对研究企业绩效更有效。Stewart(2003)做了类似研究，结果也表明经济增加值法能更好的帮助企业进行绩效分析。Pimsiri chiwamit, Sven Modell 和 Chun Lei Yang(2014)对在不同国家采用经济增加值法对企业进行绩效研究，发现其中有何差别。该学者针对中国和泰国两国，分析他们中不同类型的企业，结果表明，经济增加值法更能体现中国企业价值。Ravi B Kashinath, B. M. Kanahalli(2015)认为经济增加值评价法的实际作用，一方面帮助企业分析其财务效果和经营业绩，另一方面帮助投资者判断他们的投资行为的有效性。Eddille C. M. Hui(2015)对多家房地产公司采取EVA法对他们转型绩效进行评价与分析，衡量他们转型绩效的效果。Sohn S, Kim H 和 Moon T(2007)在平衡计分卡研究方面，提出应从财务指标、学习、内部运营以及客户四个方面来构建更加科学、全面、具体的评价体系。

国内学者在前人的理论基础上，对企业绩效评价方法做了相应的改进，以此更优的结合我国企业特征。

在绩效评价概念的研究方面，黎毅(2004)认为它的概念就是对企业相应期间内的经营成果进行衡量与评价，其评价结果促使企业及利益相关者及时纠正失误，继续发挥优势。杨国彬(2001)认为企业绩效评价是客观公正的对企业会计期间的财务成果、资产运作、资本保值等方面进行测评。王忠(2005)认为企业绩效是指企业在一定会计期间内所反映出来财务效益和运营效率，对两者之间的

有效指标进行分析并构建企业绩效评价指标体系。

在绩效评价方法的研究方面，王光映（2005）对企业绩效评价的各种方法进行了分析，比如财务指标法、经济增加值法、现金流法，认为企业绩效评价的方法已相对完善，并且具有多样性。刘运国（2007）认为应该将 EVA 法与平衡计分卡结合起来对企业绩效进行评价，才是科学有效的。因为若单独使用 EVA 法，企业经营者就会选择短期高风险高效益的投资项目，不顾长远发展，而与平衡计分法相结合，就不再局限于财务指标，还提供非财务指标、内外部多个维度的分析，眼光长远，恰好弥补了经济增加值法的不足。颜志刚（2004）首先对企业绩效评价方法中，平衡计分法在分析时存在的不足和缺陷做了总结，其次吸取了 EVA 法和 BSC 法两者的优势，设计并构建了一个全新的绩效评价体系。高严（2018）在研究中小企业绩效分析中，强调了非财务指标分析方法的作用，对企业进行全方位全方面的绩效分析时，应该结合财务指标和非财务指标，二者共同分析的方式。

1.3.3 新零售转型对企业绩效影响研究

很多国外学者都探讨了关于新零售转型与企业绩效评价之间的研究。Khan et al.（2005）选取了 3 个行业中多家企业近 10 年财报，其中包括零售业，对企业转型新零售前后的绩效变化和影响程度进行分析，得出企业进行转型要比没有转型的企业所表现出来的业绩要好。Peter（2010）对零售行业中的众多企业的年度报告进行研究，研究结果表明，传统零售企业开拓线上平台以后对绩效产生了制好作用。Motiwalla et al.（2014）通过建立大数据分析模型企业转型新零售前后的绩效进行研究，结果表明，企业转型新零售对绩效有利好影响。Alexander Osterwalder&Yves Pigneur（2015）纵向分析了多家零售行业的上市公司的财务报告，显示建设物流网络的企业进行新零售转型后绩效更佳。

由于新零售的普及与发展，国内很多学者产生了兴趣，并将企业转型新零售绩效结合起来进行研究。余欢（2019）分析了永辉超市于 2013 年至 2017 年转型新零售模式的过程，以及转型前后的企业绩效进行对比分析，发现其四项能力指标走势平稳上升，企业经营业绩良好，在未来零售行业必定占有一席之地。闫兴想（2018）以国美作为研究案例，分析了其转型新零售的路径、特点及困难，同时，

将国美与行业均值作对比，得出国美自身绩效转型后优于转型前，而且超出行业均值，表明了国美进行新零售转型是成功的。侯冬艳（2019）以苏宁易购为转型新零售模式后的研究案例，发现其发展状况良好，取得了可观的业绩成果。谢佳雯（2017）借助因子分析法对企业转型新零售进行分析，发现转型短期内的经营效益并未发生具体变化。庄雷（2015）、张武康（2015）也提出相似观点，此外，张武康指出传统零售业若能继续多方位发展线下实体店，并结合线上平台，其绩效要优于仅进行线上销售的企业。

1.3.4 研究现状综合评述

首先，通过梳理新零售理论和新零售模式的研究成果可以发现，目前国内外学者对新零售理论的研究重点放在了新零售理论本身，以及新零售模式的发展动因和本质含义等较浅显的方面；对新零售模式的研究主要从其六种”新零售“实践模式、案例研究等方面展开的，这些研究为本篇论文提供了可行性的借鉴意义，但是，通过整理现有文献不难发现，相关研究较为单一，而且只有少数学者关注到传统电商应该顺应新零售的趋势，即不再拘泥于自身现状，而是进行产业升级才是电商企业持续发展的方向。

其次，在绩效评价方面，不难发现目前国内外研究已经相对成熟，目前主要有 EVA 法、平衡计分卡法、以及二者相结合构建的指标体系。虽然对绩效评价的研究成果较为丰富，但是也存在许多缺陷和不足，主要体现在学者的研究中，对绩效指标的选取主观意愿大，而且只是对指标升降做简单描述和解释，对其中所表现出来的深刻意义缺乏剖析，导致在分析过程中缺乏客观性和说服力，使其评价结果不具有参考性。

最后，在新零售转型对企业绩效影响方面，国内外学者的研究结果都趋于类似，即新零售模式转型对于企业的绩效有一定的提升作用，从新零售转型的路径、自身的特点和转型中遇到的阻碍入手进行分析，可以进一步看出企业的发展态势及绩效与转型前的对比，新零售模式的转型和运用对于企业的绩效起到了积极作用。但是，对零售企业如何转型新零售模式没有详细的举措分析，而且新零售模式转型与企业绩效相结合的研究更是少之又少，因此，这是一个值得探讨的方向。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文在互联网、大数据分析技术广泛推广的时代背景下，以及国内零售行业中的各个龙头企业纷纷向新零售转型，而且电商平台的发展前景已经可以预知，所以在此宏观环境下选择已有十年转型经验的零售企业，苏宁易购作为本文的研究案例，详细剖析其新零售转型过程，并在此基础上对苏宁易购转型绩效进行分析，从而发现转型中的弊端和不足，并给予对策建议。按照该逻辑，全文划分为六个部分，具体情况如下：

第一部分：绪论。阐述本文的选题背景、研究目的及意义，总结国内外研究现状并评析，介绍采用的研究方法，明确研究内容与研究框架。

第二部分：相关概念与理论基础。梳理新零售概述，包括新零售含义、新零售模式的发展现状及特征，以及企业绩效评价的概述；介绍新零售之轮理论、协同效应理论与企业绩效评价理论基础，为下文的写作奠定基础。

第三部分：苏宁易购转型新零售的案例分析。首先介绍苏宁易购的公司概况及发展历程，然后从转型动因和转型过程两方面分析苏宁易购转型新零售模式的历程及目前所达到的状态。

第四部分：苏宁易购转型新零售的绩效评价体系设计。这部分是本篇论文的重点，通过基于新零售模式转型下的绩效影响因素分析，构建苏宁绩效评价指标体系，为下文苏宁新零售转型的绩效指标分析奠定基础。

第五部分：苏宁易购转型新零售的绩效分析。此部分也是本文重点，通过前文评价指标体系的构建，关注苏宁易购的财务管理、顾客服务、内部运营、信息技术、物流绩效的表现，然后探讨新零售模式转型对苏宁易购绩效的影响，并对其进行评价，给予后续发展的对策建议，也为其他企业商业模式转型提供参考。

第六部分：研究结论与展望。本部分基于前文的分析得出研究结论，以及对于苏宁易购与我国零售企业未来发展的建议。

1.4.2 研究方法

案例研究法：本文以苏宁易购为研究对象，通过收集、整理苏宁易购的相关信息，分析其转型新零售模式的动因、过程及现状，转型前后的绩效对比，总结出公司在转型新零售模式过程中的经验以及不足之处，根据案例公司实际情况及相关理论基础，提出有效提升零售企业绩效的新零售模式转型建议。

文献研究法：通过对相关文献的搜集，了解国内外学者对新零售理论以及新零售模式的研究，经过自己的学习总结，归纳出国内外对新零售模式的研究概况和进展，形成一个较为完整的理论框架，为本文打下坚实的理论基础。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 新零售模式

新零售的核心是重构了传统的“人、货、场”要素，时间、距离和空间已经不再是影响消费的关键因素了，商品的种类也变得多元化丰富化，传统的企业销售什么，顾客就购买什么的营销方式即将被改革，多渠道的经营方式将渗透到各个地方。所谓新零售模式，就是依托互联网和大数据分析等技术，再结合相关辅助技术，比如，AI 智能技术和智能物流服务，对商品的整个流通过程进行升级改造，从而重新塑造零售生态圈，并深入融合线上线下，打造全场景运营模式，增强消费者体验感。新零售的实质是以各项技术为基础，以消费者需求为核心，智慧物流贯穿全场景的零售形态。

新零售主要有以下几点特征：第一，渠道一体化。线下门店对接线上平台，对双方拥有的资源进行整合，打破双方之间的壁垒，促就商品、人力、资金的流通及有效供应链的建设，实现各业态个平台的互联互通。第二，经营数据化。依据大数据分析，对消费者在门店或线上平台的消费偏好做以分析，随后描绘出用户画像，以此更好的提供销售服务，增强消费者的体验感。第三，卖场智能化。即采用大数据分析消费者偏好，并反向驱动卖家提供个性化服务，还有销售无人化、自动化、物流配送便捷更特征。

2.1.2 企业绩效评价

企业绩效指企业一定会计期间的经营成果和业绩。企业绩效评价是对企业的资本运作、营运效益等各方面进行定性和定量的分析评价，其需要按照特准的方法和程序，结合相关理论，选择适合企业的财务指标与非财务指标，建立一套相应的绩效评价指标体系，来对企业的经营成果和业绩进行客观公正的分析与评价。目前，对于企业绩效的评价没有规定的标准，可以采用综合指标方法、财务指标与非财务指标相结合的方法，或者 EVA 法、杜邦分析法等。

2.2 理论基础

2.2.1 新零售之轮理论

日本学者中西正雄将前人提出的“真空地带”理论和“零售之轮”理论做了进一步升华，提出了“新零售之轮”理论。该理论对零售行业出现的新业态，新旧之间的替换以及为何出现这种现象做了明确的解释，其理论中包含四要素：“零售价格”、“零售服务水平”、“等效用线”和“技术边界线”，如下图 2.1 所示，其基于产业业态角度，对零售业态的变革规律做出了总结归纳。

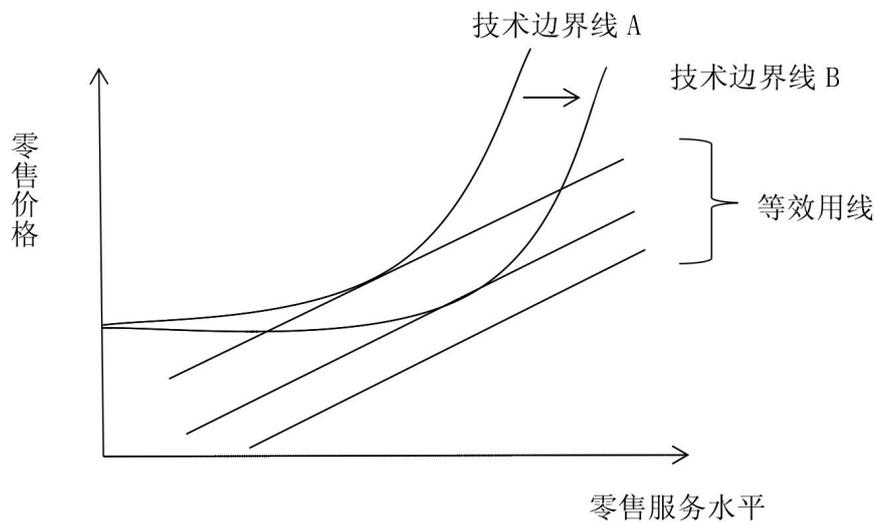


图 2.1 “新零售之轮”的理论图解

如图 2.1 所示，“技术边界线”是一条向右上方倾斜的曲线，其呈现这种趋势是由于受边际收益递减的影响，在服务水平固定的情况下，销售价格的最低值。位于技术边界线左侧的是零售价格、服务水平皆高的组合，位于技术边界线右侧的是零售价格、服务水平皆低的组合。当企业的技术水平都恒定的情况下，零售价格和服务水平越接近技术边界线的企业越具有竞争优势，所以处在技术边界线上的组合最佳。因此零售企业会围绕技术边界线来选择他们的经营战略。

若出现了新的技术边界线，停留在旧技术边界线的企业将丧失其自身优势和竞争优势，而向新技术边界线靠近的企业将在行业中遥遥领先，以获得超额利润，此时会引起其他企业纷纷效仿，然后再次出现一条新的技术边界线，如此循环往

复，催生出新的技术和新的零售业态。

新零售的出现与演变正印证了该理论的内涵。本文研究的新零售模式是以电商平台与传统零售相结合的方式，不再受以往单一传统零售企业在时间和地域方面的限制，以及商品陈列不全导致消费者无购买欲望问题的优化，并解决以往传统零售营销方式无法给消费者提供满意的购物体验，借助大数据分析、物联网技术、AI 智能，实现线上线下完美融合，催生新技术，进而产生新的技术边界线，最终出现新的零售业态。

通过实现线上线下深度融合，借助第二次技术革命产生的大数据分析和物联网等技术，最终推动技术边界线向右侧移动，从而形成零售新业态。因此，新零售之轮理论能充分解释新零售模式的出现和演变，本文将新零售之轮理论作为基础理论。

2.2.2 协同效应理论

协同效应理论，简单来说，体现为“ $1+1>2$ ”的效应，协同效应可以表现为外部或内部效应。外部协同效应是指不同的企业间通过并购行为或者进行战略合作，对公司之间进行优势互补，并整合多方面资源使企业的利益最大化。内部协同效应是指企业将不同业务、不同业态之间的资源进行整合，利于企业的良性发展。一家公司经过协同以后使得其经营活动和管理活动更有利、更高效，使其财务绩效有所提升，同时，协同能够整合资源，是资源之间相互互补，进而优化资源配置，而且一家企业在扩大生产规模的同时，公司产品的单位成本逐渐下降，这样就会使得公司单位产品利润较以往有所提升。所以企业选择并购另一家企业，一定是看准了该企业可以弥补自身不足，从而产生规模经济效应，增加企业盈利能力。本文在研究企业转型新零售模式过程中，有多次并购行为和与其他企业合作的行为，这些行为都推动并加速了企业转型新零售模式的步伐，使企业实现全覆盖的渠道网络、全场景的业态布局，其经营范围不断扩大，逐渐实现规模经济。因此，本文将协同效应理论作为基础理论。

2.2.3 企业绩效评价理论基础

(1) 利益相关者理论

利益相关者理论认为，企业在做出任何经营决策时，都应该考虑到企业的利益相关者，如投资人、债权人、管理人、员工等，每个利益相关者都有追求自身最大利益化的权力，而且不能损害他人利益。企业的投资者只承担了部分风险，他们的风险可以通过其他的投资行为进行化解，而其他的利益相关者，譬如员工、债权人，他们的风险无法化解，所以企业在进行决策时，要兼顾到各个不同角度的利益相关者。相应地，在绩效评价时，也应考虑到企业的各个方面，再对其经营成果进行分析评价。基于此，本文对转型新零售模式的绩效研究中，采用财务指标分析法结合顾客服务、内部运营、信息技术以及物流绩效五个角度客观公正真实的对企业的经营成果进行评价和研究。因此，本文将利益相关者理论作为基础理论。

（2）权变管理理论

权变管理理论认为，企业应该先分析内外部环境，再提经营决策。不同的企业适应不同的管理方式和绩效评价方法，应根据企业本身状况来进行选择，并根据环境的变化不断调整自身战略。绩效活动中通过绩效评价可以帮助企业找到生产经营过程中存在的问题和缺陷，进而根据问题制定相应的解决措施，是衡量企业能否持续健康发展的重要手段，也是企业内部非常重要的管理活动。因而，企业的绩效管理活动应当根据环境因素的变化不断做出调整，使其能够科学合理的反映所存在的经经营问题并进行应对。本文所研究的新零售模式是在环境因素变化的情况下产生的，而且会对企业的绩效产生影响。基于此，本文对企业转型新零售模式的绩效进行研究，目的在于让绩效管理活动能够更加适应环境变化所带来的影响，准确的发现问题，进而解决问题。因此，本文将权变管理理论作为基础理论。

3 苏宁易购转型新零售的案例分析

3.1 苏宁易购公司概况

3.1.1 公司简介

苏宁易购集团股份有限公司成立于 1996 年，最早是一个空调批发商，然后通过苏宁易购不断转型升级发展到如今的零售业龙头企业，其于 2004 年 7 月在深交所上市。苏宁易购自身具有一定的创新精神和顽强的拼搏精神，作为电器零售企业时稳扎稳打，与时俱进适应潮流，竭力探寻新零售道路，不断在线上线下渠道都占有一定的市场份额，走出了一条千亿市值的道路。从 2009 年开始通过互联网技术由传统零售企业向电商零售企业延申，到了 2013 年继续转型 O2O 模式，依托互联网、大数据技术，苏宁易购开始实施战略转型创新，提出了新零售模式，并于 2017 年实施。苏宁易购目前在行业 O2O 智慧零售商中处于领先地位，而且还在不断的深化转型升级，深入打破线上与线下的界限，注重消费者的体验感和真实需求，持续开发实体店新形式，商品全品类经营，构筑供应链和基础设施壁垒，开放三朵云，协同销售端、移动端、客户端各个端口，增加消费者的体验感。未来苏宁易购将会继续催生新技术，重点向消费者提供更智能化的服务，与其他企业进行多领域合作，不断扩充业务版图，打开国际市场。

3.1.2 发展历程

在汹涌澎湃的时代浪潮下，苏宁易购已经在转型的道路上摸爬滚打了十年时光，在这段时间内，先后经历了淘宝京东新兴电商平台的冲击，线上线下市场份额的激烈争夺和新零售模式的崛起，苏宁易购在危机与迷茫中找寻突破，在觉醒中奋力直追，这种经历致使苏宁易购有了其自身特色的三个发展阶段。

（1）转型探索期（2009-2012）

在这个时间段内，创新转型成为了苏宁易购的首次尝试，开启了苏宁易购的转型摸索阶段。苏宁易购在 2009 年之际已经做好了打通线上市场的准备，并开始筹备线上平台的搭建，在此期间，苏宁易购投入了大量科研、人力、物力、财力，直到 2011 年，苏宁才正式推出了其线上平台——苏宁易购平台，正因该坚

强后盾的所在，在苏宁后续转型新零售中化为了不可或缺的基石。由于电商企业的飞速发展，苏宁线下优势大不如前，2012年，苏宁找到了新的道路，要成为我国的“沃尔玛+亚马逊”，即加大线上互联平台与线下实体门店相互融合共同发展的新战略，同时也加速苏宁“去电器化”的步伐。

（2）转型成长期（2013-2016）

各大电商的飞速发展不但要求企业要具有多渠道的业务销售能力，并且对于销售服务更是作为重点抓手，因此苏宁在2013年由“苏宁电器”更名为“苏宁云商销售有限公司”，同时提出了“电商+店商+零售服务商”的零售模式，主张线上线下融合发展，以及提高企业的售后服务和购物体验。同年6月，苏宁统一线上线下商品价格，正式进入双渠道运营模式。2014年，苏宁重点构筑供应链、搭建物流基地及全渠道融合，确保企业顺利转型O2O。2015年，苏宁深入发展“一体两翼三云四端”，坚持深耕线上线下两手抓发展方针，紧抓所有渠道全面运营，结合线下实体店终端，电脑端，移动互联网端等联合作用，一起助力为客户提供一站式的极简购物体验服务，为苏宁接下来的新零售转型奠定了基础。

（3）转型成熟期（2017-至今）

自从新零售概念的出现，苏宁也开始审时度势，不断迈向新零售模式。2017年，苏宁提出了智慧零售大开发战略。2018年，苏宁正式改名为“苏宁易购集团股份有限公司”，这一行为更加印证了苏宁向新零售转型的决心，苏宁以零售业态为核心，以多业态经营为手段，不断建设了苏宁八大产业生态，并对“两大两小多专”的业态集群进行布局，苏宁除了持续加强成长阶段中线上线下多渠道融合策略外，还借助大数据分析技术重塑零售要素人、货、场，造就了消费者可任意时间任意地点的进行消费，同时，苏宁注重供应链的构筑，从商品端到客户端整个流程的搭建。2019年，苏宁首先收购了万达百货，几个月时间后又收购了家乐福中国，使苏宁更加拓宽了商品品类，使其更接近消费者，知晓并满足消费者需求，提升了苏宁易购经营效率，这一行为是苏宁对新零售又进一步的探进，意味着苏宁易购的转型阶段已经过渡到转型成熟期，绩效分析指标数据也逐渐有所起色。

总体来说，苏宁早在多年以前就预判到“未来零售是线上线下，与物流融会贯通的新O2O模式”。因此苏宁在这条道路上发现问题，解决问题，现在苏宁转型新零售的道路才明晰化。所谓新零售并非互联网+实体店的简单融合，而是以

消费者需求为核心，云端大数据分析和智慧物流技术为保障，不断向全品类全场景多渠道的新零售之路迈进。

直至今日苏宁新零售转型道路才越来越清晰，所谓新零售并非是简单的线上线下融合发展，而是要以消费者体验为核心，大数据分析、物流等技术为支撑，不断向全渠道全品类全业态全场景的新零售道路迈进。

3.2 苏宁易购转型新零售的动因分析

3.2.1 消费方式变化升级

我国正处于消费方式快速变化升级的阶段。从图 3.1 可以看出，现在的消费主体、方式、意向和观念等方面都与 90 年代以前有很大的出入。现如今，人们依托大数据及物联网技术，对消费的体验感要求更甚，如休闲娱乐、健身美容等，与此同时，人们更加注重个性化的消费方式，即根据自己喜好来定制商品，以往的从众现象逐渐消失。因此，在零售行业竞争日益激烈的环境下，传统零售商和电商企业都应跟随时代发展，根据消费者的需求来指导自身的发展战略，以往简单的购物形式与内容都不足以吸引消费者前来购买或者体验，线上购物方式虽然依旧流行，但是，消费者对购物体验的要求也逐渐提高。我国消费升级大势所趋，实体店和网络销售的融会贯通是未来发展的必然结果。

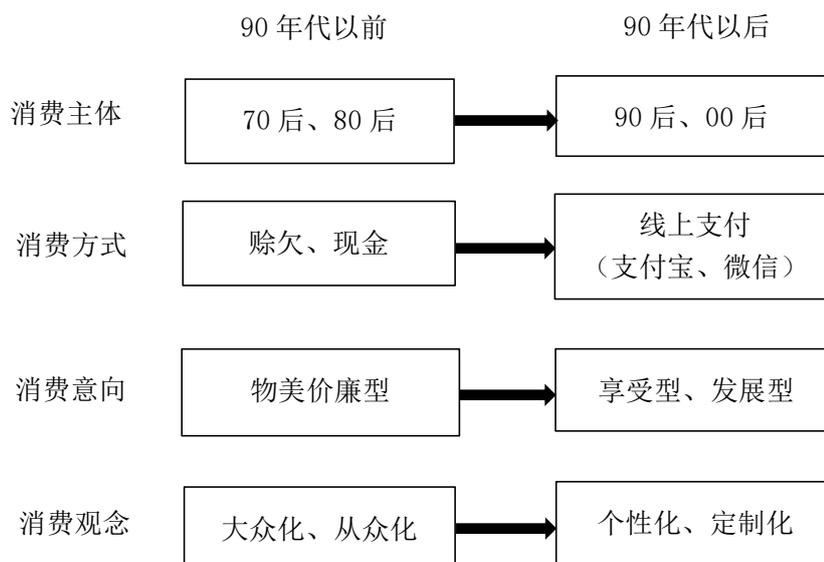


图 3.1 消费变化升级对比

3.2.2 线上流量红利减弱

近几年我国经济形势不断变化，又因为各种移动 APP 和购物网页的盛行，导致客户数量不断增加，流量红利被一一瓜分，所剩无几，截止 2020 年第一季度，中国手机网络购物用户规模已达到 7.07 亿，电商平台购物逐渐接近“天花板”。

目前线上平台的用户所带来的红利逐渐见底，我国的线上零售交易额及增长率也在不断放缓脚步，网上零售额由 2016 年的 5.2 万亿元上升到 2017 年的 7.2 万亿元，同比增长了 6.2%，但从 2017 年以后就呈现逐渐下降的趋势，至 2019 年增速已由 2017 年的 39.2% 降至 18.1%。线上渠道的销售模式“瓶颈”已经开始显现出来了。对一个零售企业来说，只有不断根据时势转型才有可能生存下去。线上流量红利的减弱也是零售企业探索新模式的动因之一，使线上引流线下，相互结合，共同发展。

3.2.3 零售行业同质化竞争激烈

随着零售行业的不断发展以及电商平台势头猛烈是苏宁继续转型的一个重要动因。一方面，由于其他传统零售企业同质化严重，且消费也在不断升级，消费者对于家电的需求没有以前大，苏宁发展逐渐进入瓶颈期，比如在 2012 年苏宁遭遇了京东价格战，竞争对手以低价促销商品，致使本企业的营业收入大不如以前，运营成本虚高不下，企业的营业利润被大大削减。另一方面，由于电商企业的势头猛烈，以阿里巴巴，京东为首的两大电商企业对传统零售企业造成了巨大的冲击，打破了原本传统零售业的竞争环境。

基于上述原因，苏宁易购更需抓紧调适本身的发展战略和经营策略，要懂得充分利用苏宁线下渠道的竞争优势，再不断发展自己的线上平台，将线上与线下进行完美的融合，再将苏宁物流、数据、金融等方面共同助力，形成苏宁的生态圈，以期获取企业价值最大化。

3.3 苏宁易购转型新零售的过程分析

苏宁易购很早就意识到要想保持市场地位就需跟随潮流不断创新和转型，因而在转型道路上一直走在前列，是新零售模式的先行者。为了研究苏宁是如何一

步步转型至新零售模式，且由于后文的转型绩效是从 2013 年开始研究的，本文将从 2013 年开始分析其转型过程及阶段性成果。

3.3.1 多元化 O2O 模式阶段

苏宁易购早在 2009 年就开始开拓线上渠道，逐渐去电器化，不断增加经营范围，以上行为都为 2013 年苏宁推出 O2O 模式奠定了基础。多元化 O2O 模式阶段是苏宁易购转型新零售模式的关键性阶段，因为新零售模式是升级版的 O2O 模式。2013 年至 2016 年，苏宁不断深化改革线上线下融合，并提出“一体两翼 三云四端”的架构体系，对苏宁后续生态圈的建设产生了积极作用。苏宁 O2O 模式不断深化线上渠道，并充分发挥苏宁线下渠道的资源优势，再结合大数据、移动端、云计算等技术和体系全方位为苏宁物流助力。

（1）线上线下融合发展

苏宁在 2013 年完成了线上线下同价，是为了更好的让线上线下相互融合发展，重点形成了线上平台与线下实体店两套企业管理系统的互通，以此更好的让线上平台为线下实体店做引流。在线上线下同价的模式下，苏宁针对两条渠道采取了不同的发展方式。

在线下渠道方面，苏宁对线下实体店进行战略调整，首先，苏宁采取但不局限于转让、关闭店面等措施，对其大量经营绩效不佳的实体店进行了处理，降低了苏宁无效经营店面，缩减了运营成本及管理成本等；其次，苏宁依然没有放松线下优秀实体店的创新与发展，在确保原有销售量的基础上，新增了许多引流顾客的项目和措施，比如产品体验和休闲娱乐等，充分利用互联网宣传引流，为苏宁线下门店吸引顾客增加曝光。苏宁此阶段的线下门店呈现多业态局面，主要有苏宁常规店、精品店以及下沉市场的零售云店等，不仅如此，苏宁对于不同的实体店类型，分别推出了符合相应实体店特征的特色服务，体验场景和独特销售活动，具体表现在实体店设计风格，产品陈列方式、产品品类以及促销活动等。采取差异化市场策略能够精准引流不同阶层不同喜好的顾客去往相应的实体店购买自己感兴趣的商品。

苏宁自 2013 年始每年都会调整、置换以及升级实体店，2013 年第一次对线下门店采取了调整升级的方式进行布局，同年，苏宁开拓了 6 个地级市城市，新

开 97 家实体店，与此同时关闭和置换了 175 家实体店。截止 2016 年，苏宁拥有高达 1510 家实体店，具体有苏宁常规店 1303 家，苏宁云店 141 家，红孩子店 26 家，县镇店面 34 家等众多类型的店面。苏宁不断扩张线下店面，说明线下实体店发挥着重要的作用，它能联接海量客户，并与客户实现面对面的服务与沟通，更有利于知晓客户的切身需求，为其提供更优质的服务，也是苏宁珍贵的客户资源，为后续苏宁智慧零售大开发战略提供了客户资源基础。

在线上渠道方面，2015 年，苏宁易购为了合作共赢，与阿里巴巴集团进行战略合作，这一举动让往日的竞争对手演变成合作伙伴，双方在三个方面达成一致共识：第一，双方在电商方面成立一个全新公司；第二，苏宁自身物流体系结合菜鸟物流网络打造全时全域的物流体系；第三，苏宁门店与阿里巴巴的会员信息与获客渠道相互引流等。双方能够合作的最根本原因是双方都有相同的盈利目标和共同的利润基础，即阿里巴巴旗下的电商平台所显现的高消费流量优势，正是苏宁长期主攻线下市场所缺乏的，同时，苏宁为了更佳促进实体店推广引流线上平台，并且打开电商市场，阿里巴巴拥有的海量客户和大数据资源皆是苏宁进行下一步转型的基础。此次战略合作，是传统零售与电商相互碰撞，积极靠拢新零售的表现，是线上线下全面融合的标志事件，其所取得的成果表现为：线下物流网络服务线上销售，共同整合了双方的优势资源，借助大数据分析、物联网、移动应用等技术开创了 O2O APP 产品，O2O 模式取得了创新，打通线上线下渠道融合。

（2）建设三朵云

苏宁对其零售业务产生的客户、商品流通，信息等资源进行整合利用，向各个需要的上下游企业进行开发，不断市场化，为苏宁上下游企业提供基础服务以外的增值服务，发展形成了物流云、数据云和金融云这三多云。

在物流云建设方面，早在 2015 年，苏宁就塑造了物流信息共享服务平台，即对物流信息进行整合，联接苏宁的供应方和需求方，且通过提升物流服务质量，进一步完善苏宁生态圈。基于物理云的建设，苏宁拥有优越的物流信息处理平台，为供应商和消费者不断赋能，向他们提供高效便捷的运输服务。苏宁物流的服务类型及功能如表 3.1:

表 3.1 苏宁物流服务类型及功能

服务类型	功能
物流信息共享服务	先引进供应商，再为其从生产到供应到销售 提供一站式物流服务
物流资源整合服务	对物流合作方的选择，是否外包物流服务， 对物流各方资源进行整合
交易支付服务	物流交易支付过程中的支付、结算、对账， 对配送商品进行保价保险等
物流需求服务	仓储、及时配送、仓配一体化、大数据分析 及供应链等

资料来源：根据苏宁易购年报整理所得

苏宁深知物流体系对于零售企业的重要性，以及对消费者购物体验的影响，所以不断优化物流网络体系是重中之重。苏宁在建设物流体系的前期工作中，不仅建设了许多物流基地，同时还对大量的外部物流资源进行整合，使其具有独特的仓储、运输、末端配送体系的资源优势。截止 2016 年，苏宁陆续投入多个自动化拣选中心和区域配送中心，超过 1000 家企业在苏宁物流云服务平台中由其提供仓储一体化服务。随着苏宁物流网络体系的不断建设和拓展，是苏宁发展多业态多场景坚实的后盾，也是苏宁继续转型的重要因素。

在数据云建设方面，2013 年苏宁首次推出了“数据宝”，主要是给公司的合作方提供大数据分析技术，从而达到精准营销的目的，更能做好对渠道的管理。随着苏宁以互联网零售为主体，线上线下不断融合的基础上，苏宁由“数据宝”进一步化身为“数据易道”，在过去的技术上又做了进一步提升。“数据易道”的主要作用是对商品进行精准营销以及运营界面的优化，通过数据分析对棘手问题进行一一诊断，总结出运营报告。经过以上服务，可适当的提升企业的运营绩效，降低经营成本，使企业获得额外利润。其次，根据总结出的运营报告可以精准判断消费者的喜好，市场趋势以及各个产品的销售量，以此作为企业下一年策划营销策略的依据。苏宁能够成为零售业的龙头企业在于其深谙大数据的重要性，为了更顺利的进行下一步即新零售转型，必须依赖大数据分析，捕获消费者喜好，以此来驱动企业生产和采购迎合消费者偏好的产品，从而形成经营闭环。

如此一来，由传统的“生产-销售-消费者”供应链模式演变为“客户需求-个性服务-柔性生产-精准营销”的以客户为中心的供应链模式。

在金融云建设方面，苏宁主要从以下几方面入手：首先，苏宁在金融服务方面在上游企业缺乏资金时提供融资服务；其次，在消费者想要提前预支收入时提供消费信贷服务；最后，将金融服务不断扩充到苏宁整个供应链中。苏宁在 2015 年与几家地方性银行和大企业共同出资设立了苏宁消费金融有限公司，其主要是给消费者提供 20 万元以下的消费贷款。苏宁最开始制定了“三步走”的金融服务战略：第一阶段（2011 年-2014 年），苏宁注重于夯实金融服务基础，不断对其探索，并提升服务质量；第二阶段（2015 年-2016 年），苏宁金融有目标性的重点突破，加强深度和广度的延申，塑造良好的企业形象，以获取更多利润为目标；第三阶段（2017 年-2020 年），苏宁金融不断打造品牌优势，致力于做互联网金融的领军者，以此实现长期利润增长。

3.3.2 智慧零售模式阶段

苏宁在 2017 年其转型成效已慢慢显现出来，在布局线上渠道的同时将大数据技术及 AI 智能技术嵌入到线下渠道，升级线下各种业态，促进 O2O 线上线下深度融合，形成以消费者需求为核心的苏宁智慧零售模式。智慧零售的本质是依托大数据分析，结合 AI 智能技术，对商品流转过过程进行全面升级，即感知消费者偏好，预测消费趋势，反向驱动企业进行生产和销售，让消费者体验到个性化的服务，多样化的全场景消费方式，重塑零售要素“人，货，场”。所以苏宁是以多平台、多业态、全会员贯通的形式发展智慧零售的。

（1）促进线上多平台融合

苏宁易购线上平台初期主要经营自营产品，非自营产品占比较低，因此，苏宁不断加大对线上多平台发展的力度，引进其他供应商来弥补苏宁非家电 3C 产品的不足。除此之外，由于传统电商的流量红利逐渐见底，且其获客成本依然虚高不下，此时，炙手可热的微信、微博、抖音等社交平台的低成本、客户群体大的优势吸引了电商的目光。苏宁也注意到这一趋势，紧随其后在新零售背景下新增了苏宁拼购、苏小团、苏宁推客等多平台，积极发展社交运营模式。

表 3.2 苏宁各类社交电商模式

社交电商模式	苏宁对应平台
拼团	苏宁拼购
社交分享裂变	苏宁推客
社区团长	苏小团
微信小程序	苏宁小程序矩阵

数据来源：根据苏宁易购年报整理所得

苏宁易购持续致力于建设多平台、多业态、全场景的运营模式，借助各个社交运营平台，如微信小程序、直播平台、苏小团等，拓宽商品的销售渠道，全方位接触消费者。2019年苏宁线上各平台的订单量有所增长，增长量较去年3倍之多，2020年第一季度，苏宁线上平台上入驻的商家和注册的用户已有千百万。随着社交运营模式的深入，促进品牌效应更加成熟，广告促销费用的投入得到了有效的控制，2019年广告促销费用同比下降0.74%，与此同时，新增了许多鲜活的用户，同年苏宁线上平台活跃用户数量较上年增长了20.52%。苏宁打通社交电商平台，不仅吸引了大量的消费者，增加了用户注册数，而且借助其他平台庞大的用户量，为苏宁减少了高额的获客成本，拓宽了市场领域。此外，社交电商易于开拓市场领域，为苏宁后续下沉县级市场进行了铺垫。

（2）打造多业态全场景化

苏宁一直致力于打造全渠道全品类全场景的消费模式，逐渐形成“线上+线下+物流+社交”多位一体的消费场景。而且苏宁自2012年开始就断断续续开展并购行为，以促进苏宁布局多业态全场景的消费模式。

表 3.3 苏宁近年来并购事件

形目名称	形目属性	投资类型	投资时间
家乐福中国	连锁大卖场	并购	2019.6
爱康国宾	健康管理集团	并购	2019.3
万达百货	百货商场	并购	2019.2

续表 3.3 苏宁近年来并购事件

形目名称	形目属性	投资类型	投资时间
邻邻壹	社区团购服务平台	战略投资	2019.1
迪亚天天	连锁便利店	并购	2018.4
万达商业	商业地产	战略投资	2018.1
天天快递	物流服务商	并购	2017.1
pp 视频	综合视频平台	战略投资	2014.12
Laox	日本免税连锁零售商	并购	2014.6
红孩子	母婴电商平台	并购	2012.9

数据来源：根据苏宁易购年报整理所得

通过表 3.3 可以看出，苏宁不断的实施投资并购行为，拓宽了其自身业态，逐渐实现场景化。苏宁易购于 2019 年先收购了万达百货，数月后又收购了家乐福中国，这两次收购行为使苏宁商品品类范围扩大，打开了快消类领域的市场和百货类领域市场，苏宁收购万达百货后对其进行进一步升级，目前作为苏宁易购广场享受着万达百货之前的地理位置优势，在城市中塑造着高端多元化的购物中心，其次，随着不断融合家乐福中国，苏宁已经形成线上苏宁超市，线下家乐福超市全覆盖的渠道网络，依托大规模的采购方式，构建了家乐福超市与货仓一体化的供应链模式，与此同时，苏宁物流与家乐福超市门店仓相互配合，进一步提升前置仓的配送效率，为消费者带来了“30 分钟达”、“1 小时达”的及时配送方式和门店自提服务，此外，“准时达”、“半日达”、“次日达”等配送方式不断覆盖城市，为消费者提供了多种选择。

如表 3.4 和表 3.5 所示，苏宁的智慧零售业态集群可以概括为“两大两小多专”。“两大”指苏宁广场和苏宁易购广场，承载了零售科技和消费者体验的入口，以此打造消费场景；“两小”指苏宁小店和苏宁零售云店，完成了商品到客户的最后一公里配送，将苏宁服务不断靠近消费者，植入消费者的生活；“多专”指苏宁易购云店、苏鲜生、红孩子、苏宁极物等不同类型的消费场景。苏宁通过该种业态集群使其消费场景更全面更紧密，满足了消费者不同时间和空间上的消费需求。

表 3.4 苏宁易购智慧零售模式下消费生态

线下搭建“两大两小多专”智慧零售业态集群			
苏宁广场、苏宁易购广场	全场景消费	苏宁大数据分析 & AI 智能技术应用、消费体验创新	
苏宁小店 苏宁零售云	无限靠近消费者的零售业态	将苏宁商品品类浓缩到消费者身边的实体店	苏宁打造了一个多业态、多平台、全场景的组合生态圈
苏宁易购云店、红孩子、苏鲜生、苏宁体育、苏宁影城、苏宁极物等专营店	多品类共同发展		

数据来源：根据苏宁易购年报整理所得

表 3.5 智慧零售业态便捷性全面性

距离消费者的范围	智慧零售技术	作用
1 米	苏宁易购线上 APP	提供网络消费服务
10 米	苏宁小 Biu 智能音响	提供智能终端服务
500 米	无人货架、智能货架、巡游机器人	提升消费便捷性
3 公里	苏宁无人店、苏宁极物店、苏宁小店、苏宁零售云店等多元业态	高密度覆盖客群
3 公里以外	苏宁易购广场、苏宁超市、苏宁影城等	以智能技术创新消费体验

苏宁的各个业态彼此依赖相互促进形成了一个良性生态圈，在任何时间、空间上为消费者提供服务，满足消费者的全方位需求。

数据来源：根据苏宁易购年报整理所得

(3) 构建完善的会员体系

构建完善的会员体系主要在于不断优化会员权益，增加客户粘性和忠诚度，以此确保会员数量的增长幅度，会员在各个渠道的适应性也非常重要，即让会员可以在不同品类不同渠道中共通，会员权益在不同门店中都有效。苏宁近年来受到京东，阿里巴巴两大电商重压，不断采取措施抢占客户资源，比如苏宁“易付宝”推出一元购买饮料，在线上注册红孩子会员可领取优惠券等等，但随着消费方式的迭代更新，如此单一的优惠活动已不足以吸引消费者，需要跟随潮流不断提高服务质量和体验。苏宁也在不断因地制宜，在线上零售渠道为了与京东抢占线上流量，在 2017 年苏宁习得京东的会员体系，提出超级会员“SUPER VIP”，

主要向超级会员客户提供更优质的服务体系，实现精准营销、专属客服处理其售后问题等不同于普通会员的举措，同年，苏宁打通其各个业态的会员系统，实现了苏宁会员一卡通，“SUPER VIP”产品向会员用户提供了更优质的服务和权益，进一步提高了用户黏性。

4 苏宁易购转型新零售的绩效评价体系设计

4.1 新零售模式转型下的绩效影响因素分析

对转型新零售绩效的影响因素是多方面的,根据第二章的企业绩效评价理论基础、协同效应理论以及“新零售之轮”理论,以此对影响苏宁转型新零售模式绩效的因素进行总结与研究,从而为设计苏宁转型新零售模式绩效评价指标体系打下基础。因此,本文从五个方面切入苏宁转型新零售模式的绩效影响因素分析,即财务指标、顾客体验、供应链管理、数据化程度和物流效率。

4.1.1 财务指标

企业所追求的一大目标就是利润最大化,在过往的企业绩效评价中,财务指标占有很大的比重,然而,转型新零售有其自身的创新和特点,研究转型新零售的绩效需要综合考虑行业背景和市场因素,对其不仅需要考虑经济效益,还应平衡考量各方面的利益。虽说如此,财务指标的分析依旧是举足轻重的分析绩效的标准,借助分析财务指标可以总结转型前后的财务绩效的变化趋势,帮助企业更好的转型新零售。财务指标方面总结了企业采取措施转型新零售后的反映出的财务成果,体现在企业整体的资产运营状况、资本盈利状况和偿债能力状况。

4.1.2 顾客体验

顾客体验对于零售行业来说是其能够持续发展的根本。在企业进行新零售转型过程中,顾客的体验对其转型绩效研究有重大作用,因为顾客体验是企业新零售转型绩效的外在表现,新零售模式下企业以消费者需求和体验感为核心,是企业能够长远发展的重要因素,因此,企业在新零售模式下应为客户做好服务工作。



图 4.1 新零售模式下以客户为中心的企业供应链

如图 4.1 所示, 在新零售模式下, 首先, 以客户为核心, 依托 AI 智能和大数据分析技术对客户消费偏好进行收集, 刻画客户的整体画像和特征, 以此来反向驱动企业进行研发、生产和销售。其次, 根据客户画像, 知悉消费者真实的需求和喜好, 将他们进行收集分类, 再制定个性化的服务, 以此给不同消费者的服务也具有差异化。接下来, 根据上一步的需求预测, 得知消费者的真实需求和消费习惯, 从而企业根据自身优势和客户需求制定不同的营销策略以及线下商品布局方式, 让客户体验有针对性的产品和服务。然后, 根据企业制定的个性化、差异化的营销策略, 与供应商进行讨论, 驱使他们进行研发和生产, 提升企业的采购效率和服务效率。最后, 根据前几步的实行之后, 了解了消费者需求, 为其制定了个性化服务策略, 驱动生产商进行研发生产, 进而为不同客户提供了精准营销, 提升客户忠诚度和满意度。

4.1.3 供应链管理

财务指标和顾客体验对于零售企业转型新零售模式的绩效研究都相对重要, 而且他们二者都与企业的供应链管理有密切联系。新零售模式下的零售企业与传统零售企业的供应链模式有一定的区别, 区别主要体现在新零售企业供应链的起点是消费者, 而传统零售企业的供应链起点是供应商。新零售企业的供应链管理特征如下:

(1) 企业供应链以消费者需求为起点。企业在新零售模式下的采购方向主要取决于消费者的需求, 采购方就会逆向驱动供应方生产个性化商品, 再流转到消费者手中。

(2) 坚持原产地采购, 构建商品溯源体系。新零售企业坚持原产地采购, 节省了中间商品流转的时间成本和运输成本, 使企业的供应链呈现短链化的特征, 不仅确保生鲜食品的新鲜度和安全, 其他商品的真实性等, 而且缩短了从采购商品到销售商品之间的流程, 降低成本, 提高客户满意度。

(3) 构筑供销信息统一化系统。零售企业会构筑一套适应新零售的供应链一体化系统, 即采用大数据分析技术刻画消费者画像, 让企业及供应商明确消费者购买意向, 驱动上游生产力, 带动下游实体门店销量, 实现供应链起点到终点的信息共享。

4.1.4 数据化程度

随着互联网、大数据技术的发展和广泛应用，数据化程度的高低也直接影响着零售企业新零售转型的绩效研究，而且数据化的程度决定了企业供应链管理的有效与否。所以零售企业在进行新零售转型时，要加大科研力度的投入，注重培养科研人员，从而研发出新的智能产品，以供企业往更好的方向发展。零售企业在新零售下的数据化程度特征如图 4.2 所示：

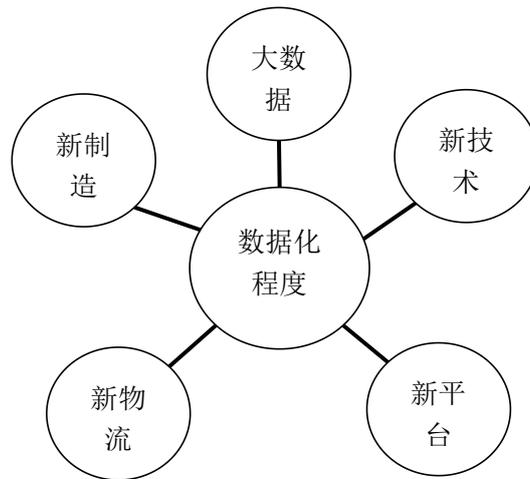


图 4.2 新零售模式下零售企业数据化程度特点

(1) 大数据。零售企业在转型新零售过程中，注重加强科研投入，优化大数据技术和平台，依托大数据分析刻画消费者需求，再驱动生产、销售等环节。

(2) 新技术。企业需引进大量科研人才来不断开发新技术，再借助互联网、大数据等技术，不断优化企业的销售模式和渠道，从而加快企业转型的进程。

(3) 新平台。通过创新技术、研发新的销售平台，缩短供应链链条，提高上下游企业之间的信息共享程度，优化运营绩效。

(4) 新物流。不断升级创新现有的物流体系，研发更多的物流新技术新产品，比如拣货机器人、分配机器人、无人配送车等 AI 智能设备的使用。提升了物流配送效率，节约了人工成本。

(5) 新制造。通过大数据分析明确消费者需求，通知生产商和供应商制定个性化的生产供应策略，带动制造业的发展。

4.1.5 物流效率

零售企业转型新零售要重视“最后一公里”的物流领域，该物流领域的配送是零售企业在新零售下衡量物流效率的重要因素，同时，影响着消费者体验和供应链管理。而且，顾客对物流效率的要求越来越高，物流成本就会不断上升，只有提升物流体系智能化，共享物流信息资源进行共享，才会不断优化物流体系，提高消费者满意度，从而优化零售企业转型绩效。新零售模式下零售企业物流配送模式如下图 4.3 所示：

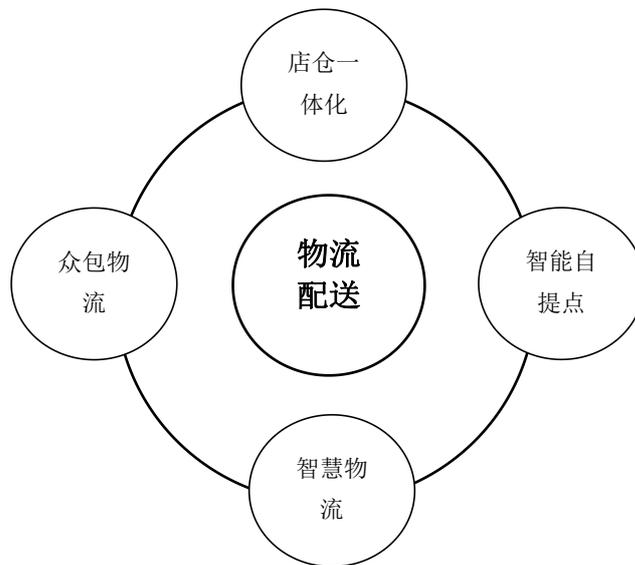


图 4.3 新零售模式下零售企业物流配送模式

(1) 店仓一体化。顾名思义就是门店和货仓融合在一起，将门店集陈列商品、货物储放、分拣商品、物流配送为一体。店仓一体化提升了场地的利用率，节省租金成本，且加快了物流配送的效率。

(2) 众包物流。是指为了减轻企业压力、降低物流体系成本，将本企业的一部分配送环节出包给其他物流企业做，有效缓解了企业物流配送人员紧缺且人工成本高的问题。

(3) 智能自提点。智能自提点在物流体系中已是相对成熟的部分，比如设立自主提货点、智能提货柜，使顾客不再受时间限制，可随时取货，实现最后一公里的配送。

(4) 智慧物流。企业新零售转型过程物流的智能化影响着企业的转型进度

智能物流设备的投入，如智能分拣机器人、无人配送车等，降低了人工成本、提升了物流效率。

4.2 新零售模式转型下绩效评价指标体系构建

4.2.1 指标选取原则

由于指标体系的构建要考虑研究的企业的特征及所处的行业，所以构建适宜的绩效评价指标体系可以提高最终的评价结果的参考价值。因此，在进行绩效评价指标体系构建时，应当遵循以下原则：

(1) 科学性原则

首先，构建评价指标体系一定遵循科学严谨的态度，要根据零售企业转型零售模式的特点，来选择定性或定量的评价方法。其次，指标选取要清晰明了，确保最终选取的指标能够全面体现企业新零售转型的效果。

(2) 完整性原则

零售企业转型新零售模式的绩效评价应该全方位、各角度的反映其转型效果。转型绩效是从企业的各个方面入手的，要考虑到多方面的因素和影响。因此，要选取全方位、多维多层次的评价指标，体现其完整性。

(3) 重要性原则

如果将所有适用于评价零售企业转型新零售模式绩效研究的指标都选取出来一一分析，其工作量将无形加大，而且不一定取得预期的效果。因此要着重选取对转型绩效有作用的指标，其研究结果才有指导性和参考性。

(4) 动态性原则

随着零售业的不断改革，新零售也随之不断地发展和成熟起来，影响零售企业转型新零售模式绩效研究的因素也随之改变，所以具有不确定性的特征。因此，在选取指标时要根据时代背景和行业发展，及时做出调整，不断更新评价指标，以便灵活变通。

4.2.2 指标选取方法

(1) 理论分析法

该方法作用于预选出苏宁转型新零售模式绩效评价指标体系的一级、二级指标。首先与前文的企业绩效评价理论基础、协同效应理论以及“新零售之轮”理论相结合，把财务指标、顾客体验、供应链管理、数据化程度和物流效率这 5 个因素作为转型绩效评价指标体系的一级指标，然后通过整理和汇总转型新零售模式绩效评价方面的相关文献，与新零售企业的特征和绩效的影响因素相结合，预选出各因素的一级、二级指标。

(2) 频度统计分析法

该方法主要用于选出苏宁转型新零售模式绩效评价指标体系的二级指标。首先，通过阅读和汇总了关于零售企业新零售转型绩效研究方面的相关文献。其次，对预选出来的所有二级指标给予频度统计。最终，选择统计结果中频率较高、代表性较强的指标作为苏宁转型新零售绩效评价的最终二级指标。

4.2.3 指标选取

(1) 苏宁易购转型新零售模式绩效评价指标的预选

在研究新零售之轮理论、企业绩效评价理论基础、协同效应理论以及影响评价零售企业转型新零售模式绩效的因素基础上，本文以 5 个方面作为一级指标，即财务管理、顾客服务、内部运营、信息技术和物流绩效。通过查询和阅读关于转型新零售绩效评价的国内外相关文献，为以上 5 个一级指标预选出了 31 个二级指标，构建了苏宁转型新零售的绩效评价指标体系，如表 4.1 所示：

表 4.1 苏宁易购转型新零售模式绩效评价预选指标及频度值

一级指标	二级指标	t 值
财务管理	总资产周转率	0.85
	总资产增长率	0.45
	净资产收益率	0.93
	销售净利率	0.55
	资本保值率	0.2
	流动比率	0.1
	资产负债率	0.7

续表 4.1 苏宁易购转型新零售模式绩效评价预选指标及频度值

一级指标	二级指标	t 值
财务管理	销售毛利率	0.48
	顾客价值率	0.3
	市场占有率	0.96
	缺货频率	0.4
顾客服务	前五大客户销售额占比	0.68
	订单完成率	0.4
	客户满意度	0.58
	客诉响应时长	0.3
内部运营	存货周转率	0.6
	产能利用率	0.35
	门店增长率	0.75
	费用率	0.73
信息技术	流转时间率	0.3
	产品破损率	0.48
	研发人员占比及研发支出	0.66
	操作无人化程度	0.45
物流绩效	APP 下载增长率	0.34
	线上下单率	0.91
	人均培训费用	0.3
	物流员工占比	0.51
物流绩效	配送正确率	0.3
	物流费用率	0.54
	供应链智能化程度	0.55
	自提点便携程度	0.2

数据来源：计算得出

(2) 苏宁易购转型新零售模式绩效评价指标的筛选

虽然阅读了大量国内外文献期刊之后才进行绩效评价指标的预选,但是由于作者缺乏实践经验,个别指标的选取可能不具代表性,因此,为了建立完善、客观、适宜的评价指标体系,运用频度统计法对预选出的 31 个二级指标进行再次筛选,其具体流程如下:

①用集合 M 表示预选的零售企业新零售转型的绩效评价指标体系,用 X_i 表示第 i 个指标,用 P_i 表示第 i 个指标出现的频次。

②使 $t_i = P_i / 15$, 通过运算得出 31 个预选指标的 t 值(表 4.2)。

③用 $t=0.5$ 为筛选标准,若 $t \geq 0.5$ 时,表示该指标的出现频次较高,具有代表性,可保留该指标;若 $t < 0.5$ 时,表明该指标出现频次较少,不具代表性,可删除该指标。

(3) 苏宁易购新零售模式绩效评价指标的确定

通过频度统计方法,本文剔除了 t 值小于 0.5 的二级指标,对预选指标进行了筛选,构建了苏宁易购转型新零售模式绩效评价指标体系,如表 4.2 所示。

表 4.2 苏宁易购转型新零售模式绩效评价指标

一级指标	二级指标
财务管理	销售净利率
	净资产收益率
	资产负债率
	总资产周转率
顾客服务	市场占有率
	前五大客户销售额占比
	客户满意度
内部运营	存货周转率
	门店增长率
	费用率

续表 4.2 苏宁易购转型新零售模式绩效评价指标

一级指标	二级指标
信息技术	研发人员占比及研发支出
	线上下单率
物流绩效	物流员工占比
	物流费用率
	供应链智能化程度

数据来源：计算得出

5 苏宁易购转型新零售的绩效分析

5.1 绩效评价指标分析

5.1.1 基于财务管理指标分析

(1) 销售净利率

销售净利率是体现企业盈利能力的指标,可以衡量企业销售收入创造出来的收益水平,计算公式为:销售净利率=净利润/销售收入*100%。苏宁易购转型新零售该指标的变动趋势如图 5.1:

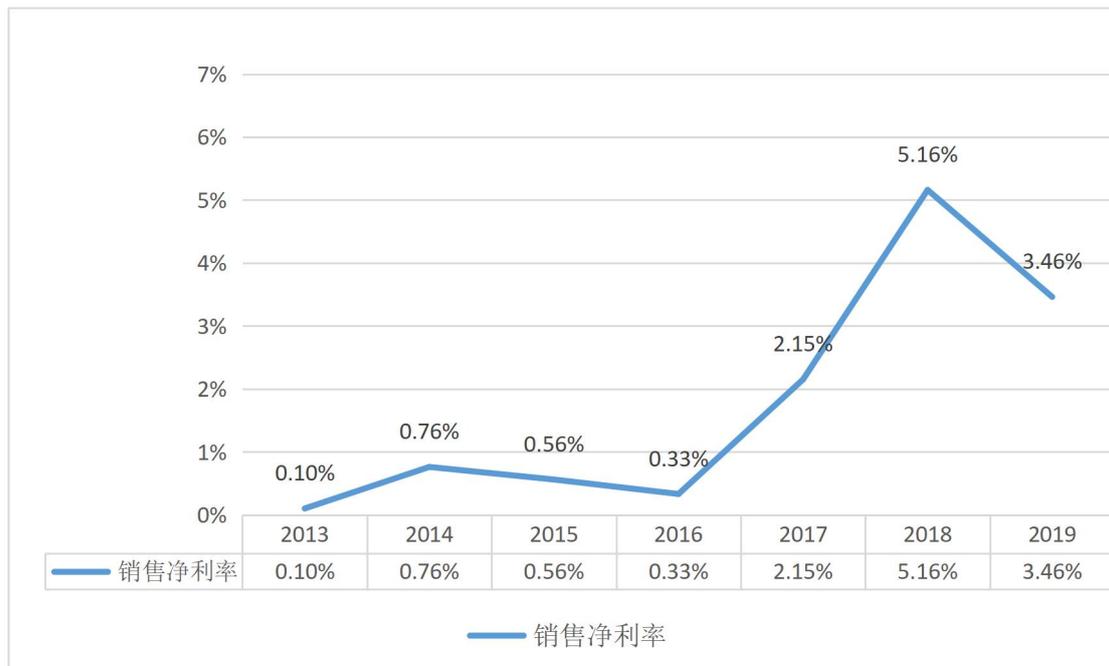


图 5.1 2013 年-2019 年苏宁易购销售净利率

如图 5.1 所示,苏宁的销售净利率走势在 2013 年至 2016 年持续走低,是由于苏宁从 2013 年始进入 O2O 模式深化改革阶段,不断在市场布局、人才吸引、渠道拓宽等方面投入资金,执行放长线钓大鱼的策略,短期来看其财务效益不明显。从 2016 年初探新零售,2017 年落地转型战略,其销售净利率由 0.33% 上升至 5.16%,是由于前期投入在此阶段取得了优秀的业绩,苏宁的八大板块开始平稳发展,企业自身的零售规模开始不断显现,盈利能力呈现良好的发展势头。但

是 2019 年的销售净利率又回落到 3.46%，是由于苏宁为了应对当年整体消费下行，大力发展网络销售和物流配送，且上半年的消费整体呈现低消费，致使苏宁净利润较上年下降了 26.18%。

（2）净资产收益率

净资产收益率是表示平均净资产创造出来的收益水平，及所受投资资金的利用率。计算公式：净资产收益率=净利润/净资产*100%，该指标呈现上升趋势时，表明企业股东的投资带来了高收益，它是对企业盈利能力水平评估的主要指标之一。苏宁易购转型新零售该指标的变动趋势如图 5.2：



图 5.2 2013 年-2019 年苏宁易购净资产收益率

如图 5.2 所示，苏宁的净资产收益率在 2013 年至 2016 年期间呈现平稳发展趋势，从 2016 年开始出现了转折，2016 年至 2018 年一直呈现上升趋势，从 2016 年的 1.07% 迅速提高到 2018 年的 16.47%，这一趋势表明了苏宁转型新零售后盈利能力有所提升，以及苏宁转型新零售初见成效。2013 年至 2016 年持续在低位徘徊，结合其转型过程，主要是由于苏宁在此期间推进 O2O 模式转型，其转型目的是打开线上市场，同电商龙头企业阿里巴巴和京东抢占线上市场份额，所以在各方面投入了大量的资金和成本，致使苏宁营业成本猛然增高，但营业收入增长速度追不上成本的高速猛增，所以，这一阶段的净资产收益率持续走低，是苏宁

转型过程中少有出现的阵痛期。但从 2017 年苏宁落地新零售模式开始，其净资产收益率连年升高，说明上一阶段的转型为后续转型打好了基础，由于苏宁线上线下融合步入正轨，加上苏宁不断扩张线下版图，布局多平台、多业态的全场景组合消费模式，以及依托技术创新增强了获客能力，才使得苏宁净资产收益率陡然增长，说明苏宁在新零售转型下提升了企业的盈利能力。但在 2019 年苏宁的净资产收益率又回落到 11.2%，这是由于苏宁在 2019 年完成对万达百货和家乐福中国的收购，并且持续扩充业务版图，打造智能化门店，下沉县镇级市场，投入大量资金，再者 2019 年整体经济形势低靡，导致收入增幅小于成本的增幅，内外环境夹杂下致使其净资产收益率下降。

（3）资产负债率

资产负债率是指企业利用负债进行经营管理活动的的能力，计算公式为：资产负债率=负债总额/资产总额*100%，是体现公司一定期间的偿债能力。苏宁转型新零售该指标的变化情况见图 5.3：

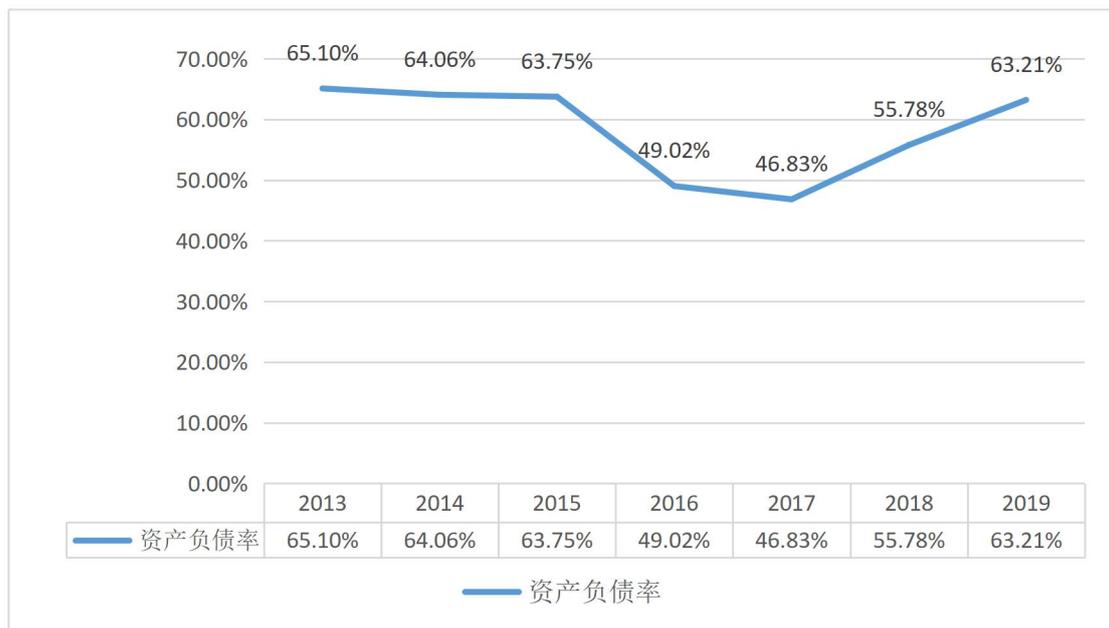


图 5.3 2013 年-2019 年苏宁易购资产负债率

从图 5.3 可以看出，苏宁在 2013 年至 2015 年期间的资产负债率较高，从 2016 年开始呈现下行趋势，但也处在一个适宜的水平期间。前期处于高水平，是由于苏宁开展 O2O 模式的转型，为夯实企业实力，投入了大量资金，其中不乏向债权人大力举债。从苏宁转型新零售开始，资产负债率处于较低水平，后期又

有上升趋势，是由于苏宁 2016 年初探新零售时，通过非公开发行股票募集资金，其中一部分用来清偿向金融机构举债的债务，所以资产负债率有所下降。资产负债率处于较低水平，可为企业提供充裕空间使用财务杠杆作用，保证企业后续转型的业务扩张。从 2018 年开始资产负债率又有所上升，是由于为了优化在产负债结构，保证企业平稳的扩张和发展，所以举债长期、短期借款，发行公司债券等。尽管资产负债率张高，但还可控。

(4) 总资产周转率

总资产周转率是综合评价企业总资产的管理利用率，即每单位资产创造出来的销售额。计算公式为：总资产周转率=销售收入/平均资产总额*100%，该指标呈上升趋势表明了企业资产创造的价值高。苏宁转型新零售该指标的变动趋势如图 5.4：

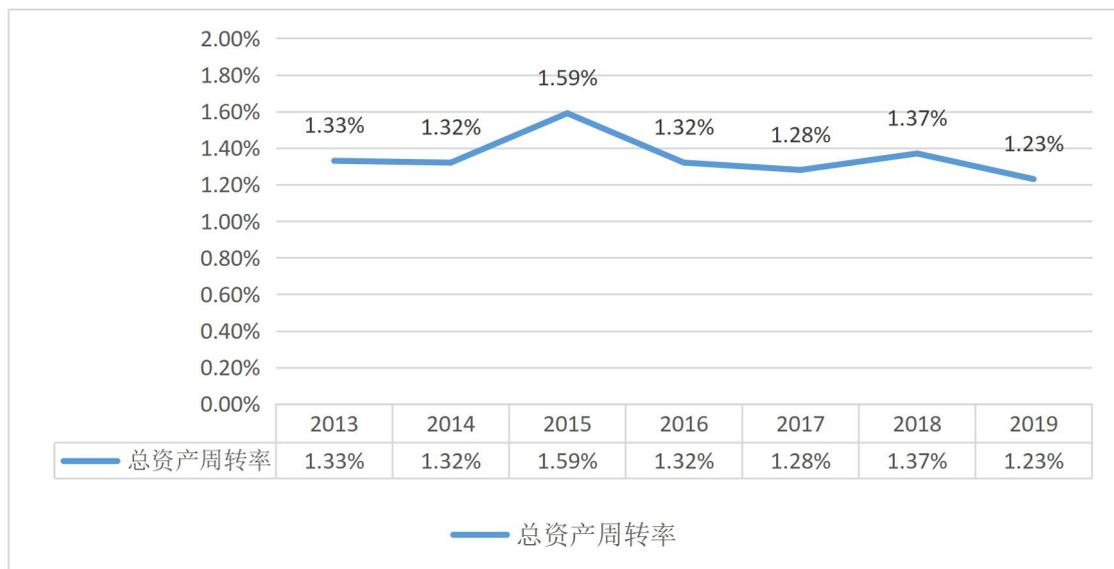


图 5.4 2013 年-2019 年苏宁易购总资产周转率

如图 5.4 所示，2016 年至 2017 年总资产周转率连续两年呈现下降趋势，由 2015 年的 1.59% 降至 2017 年的 1.28%，其在 2019 年也稍有下降，跌至 1.23%。2016 年至 2017 年下降的原因主要有以下几点：一方面，外部环境的变化，行业竞争加剧，由于零售业多平台、多业态的涌现，致使企业创造价值能力减弱。另一方面，苏宁于 2016 年逐渐向新零售探索，实体店等资产的增长速度快于企业取得收入的增长速度，使得总资产周转率有下降趋势。2019 年下降是由于消费整体增速下行，营业收入较 2018 年的增长率下降了 21%，资产增长率也有所下

降，但还是高于营业收入的增长率，致使 2019 年的总资产周转率有所下降。另外，在 2015 年及 2018 年呈现上升趋势，主要原由在于：首先，2015 年，苏宁不断深化改革供应链，加强存货管理以及物流配送体系的完善，使得期末存货较低，存货周转率有所提升，进而提高了总资产周转率。其次，2018 年回升了 0.1% 左右，是由于苏宁持续推进新零售，取得了一定财务成果，使得收入快速增长，超过了资产的增长速度。

5.1.2 基于顾客服务指标分析

一个企业是否能在行业中占有一席之地，取决于客户对他的态度，在日益严峻的市场环境下，企业更应该重视客户体验，扎稳企业在市场上的地位。

(1) 市场占有率

市场占有率是指某企业产品或者销量在行业中所占的份额，体现企业在市场上所表现出来的竞争力和获利能力。通常市场占有率越高，竞争能力越强。

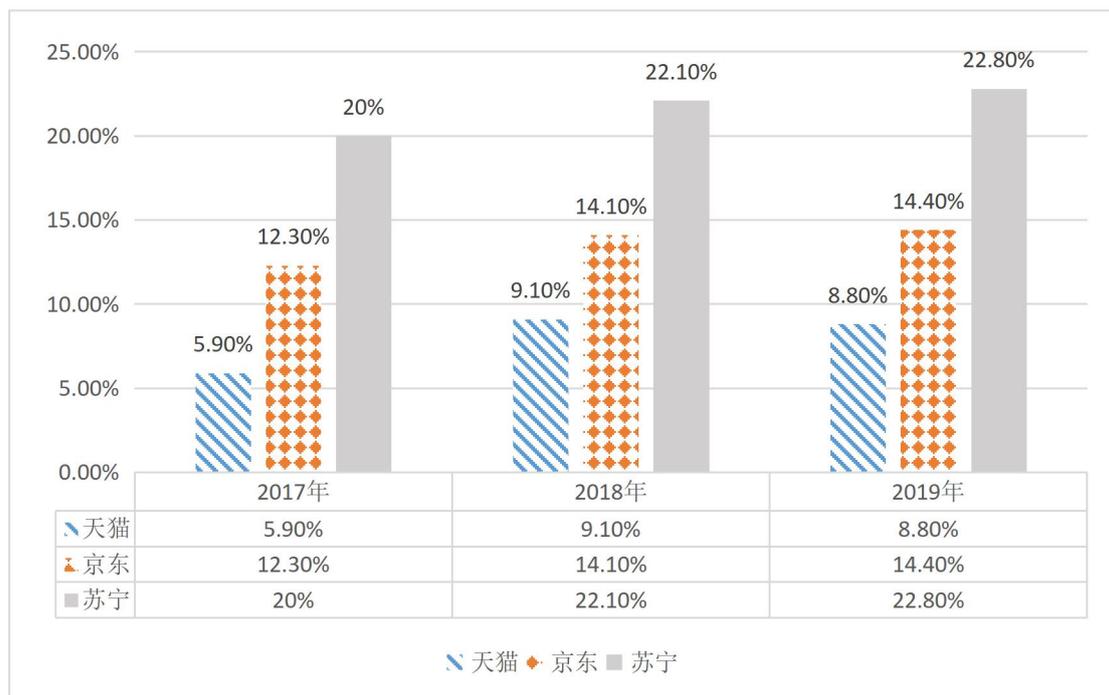


图 5.5 2017 年-2019 年苏宁易购市场占有率

如图 5.5 所示，是 2017 年至 2019 年苏宁、天猫、京东三家公司的市场占有率，其中苏宁连续三年一直处于领先地位，京东和天猫紧跟其后。苏宁的市场占

有率一直呈现上涨趋势，是由于苏宁转型新零售，不断地同时推进线上线下渠道的发展，不断抢占天猫和京东线上平台份额，而且他们二者的线下布局没有苏宁宽广，所以苏宁一直领跑。因此，可以看出，零售企业要想提高市场占有率，就应该明白线上与线下同等重要，线下具有线上不具备的优势，比如，针对价值较高的电子产品等，实施以旧换新是线上所不能触及的。苏宁在家电行业中的市场份额由2017年20%上升至2019年的22.8%，所以，苏宁转型新零售多少给企业带了一些贡献。

（2）前五大客户销售额占比

企业通常将前五大客户销售额占比用来衡量客户集散程度，即企业在一定期间的销售收入如何分布在客户群体中的，判断企业是否过度依赖大客户。

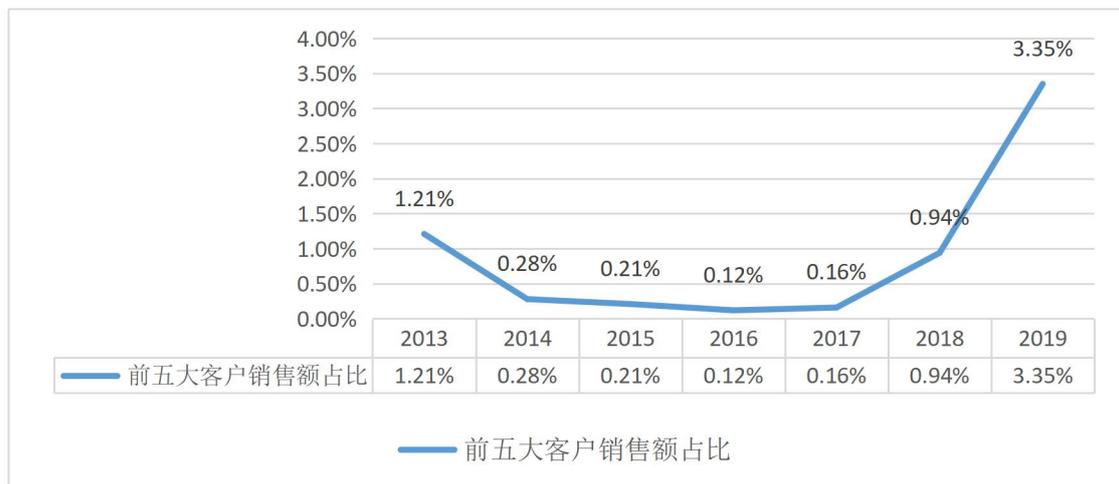


图 5.6 2013 年-2019 年苏宁易购前五大客户销售额占比

如图 5.6 所示，2013 年至 2019 年苏宁的前五大客户销售额占比都处于比较低的水平，2019 年增长幅度较大的原因是公司向关联方苏宁小店及其子公司销售商品，其销售额占年度总销售额的 0.48%。苏宁的前五大客户销售额占比都很小，代表客户集中度较低，即客户比较分散，说明对大客户的依赖度低，风险就小一些。正是因为苏宁是零售性质的企业，其客户大多都是最终消费者，所以其集中采购的客户相对较少些。

（3）客户满意度

客户满意度是反映消费者对企业提供的服务和商品进行评价的非财务指标，运用该指标来衡量苏宁的顾客服务指标。

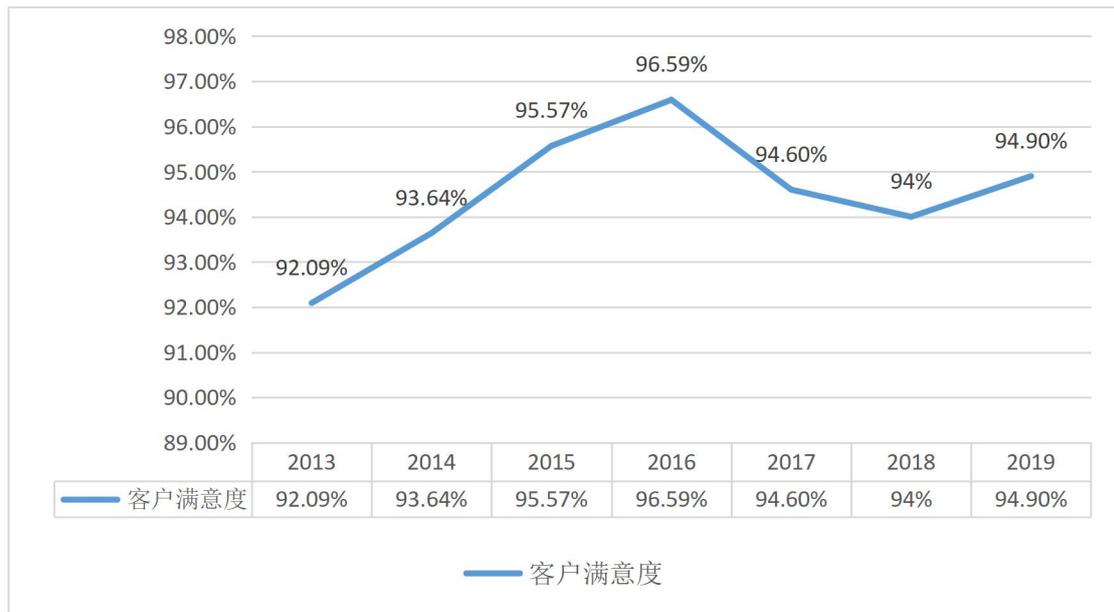


图 5.7 2013 年-2019 年苏宁易购客户满意度

如图 5.7 所示，2013 至 2016 年总体呈上升趋势，其原由是苏宁实行 O2O 模式的同时，注重对顾客服务质量的提升，而且当时企业的业务板块还未足够成熟，客户规模较小。其次，2016 年至 2018 年间又显著下降，较大原由在于苏宁进行新零售转型初期时没有合理兼顾到线上线下资源互补，弱化了客户体验感，再者，由于苏宁多业态、多平台的发展，使其客户规模不断壮大，可能拉低了企业的客户满意度。最后 2019 年又上升了 0.9%，是由于随着新零售转型的深入，苏宁的服务也不断升级，比如苏宁的物流体系更完善，为客户提供更高效的配送方式，还有苏宁借助 AI 智能和大数据分析客户的消费偏好，为其提供个性化服务等。但从苏宁转型新零售开始其客户满意度就比以往低，所以苏宁还需继续完善服务体系，尽可能为客户提供他们想要的服务、产品等，继续提升客户满意度。

5.1.3 基于内部运营指标分析

(1) 存货周转率

存货周转率的计算公式为：存货周转率=营业成本/平均存货余额，用来评价企业生产经营过程中存货的周转速度和运营效率。该指标曲线图呈上升趋势，说明公司的存货周转速度快，变现能力强，其占用资金低。苏宁转型新零售该指标

的变动趋势情况如图 5.8:

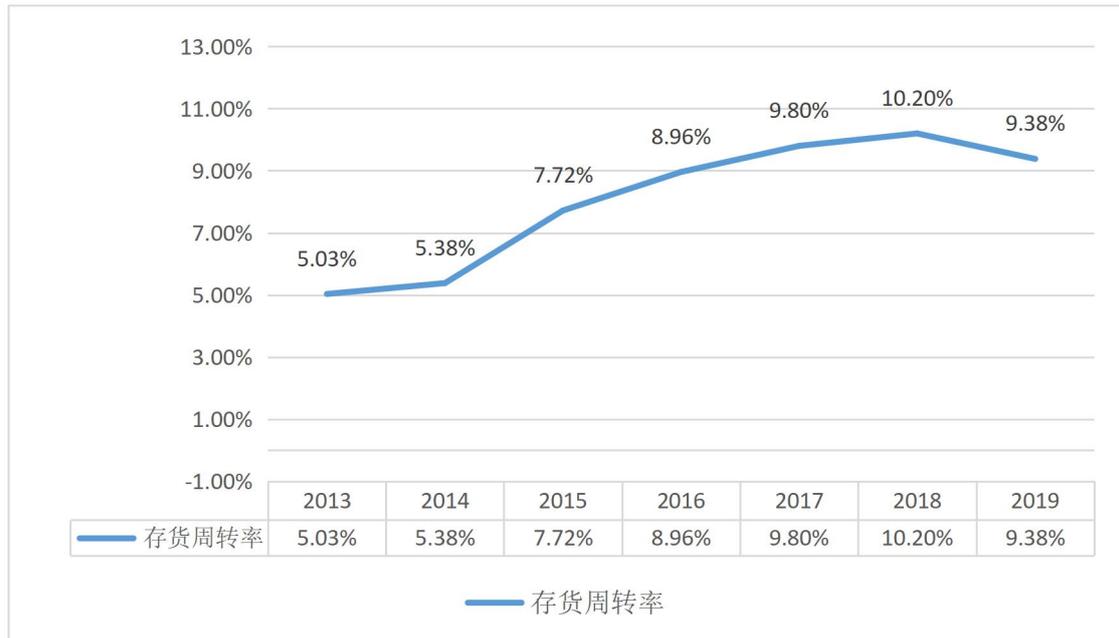


图 5.8 2013 年-2019 年苏宁易购存货周转率

如图 5.8 所示, 2013 至 2018 年, 苏宁存货周转率逐年上升。是因为苏宁在 2013 年之后不断构筑供应链, 并对其进行升级改造, 使供应链短链化, 再加上物流配送体系的逐渐完善, 提高了消费者的购买欲望, 减少了商品库存, 从而提高了存货周转率。2019 年由于家电行业销售规模下降了 2.2%, 同年苏宁的两次收购行为, 导致存货数量有所上升, 所以存货周转率稍有下降。

(2) 门店增长率

如图 5.9 所示, 从 2015 年至 2018 年门店总数呈总体上升趋势, 门店增长率在 2018 年时猛然上涨至 132.03%, 是由于苏宁在 2018 年迅速对苏宁小店进行扩店, 苏宁小店最接近消费者, 苏宁试图结合物流网络, 打造本土化生活销售平台, 仅 2018 年新开苏宁小店将近 4000 家。而在 2019 年门店数量负增长, 是由于苏宁对线下零售云加盟店的调整, 强化考核管理, 关停了将近 2000 家门店。但是苏宁如此快速盲目的扩张店面, 多半是直营店, 对苏宁资金量的要求很高, 而且苏宁在扩张时没有综合考虑企业资金的再造能力和回笼速度, 从而容易增加苏宁的资金链断裂风险。

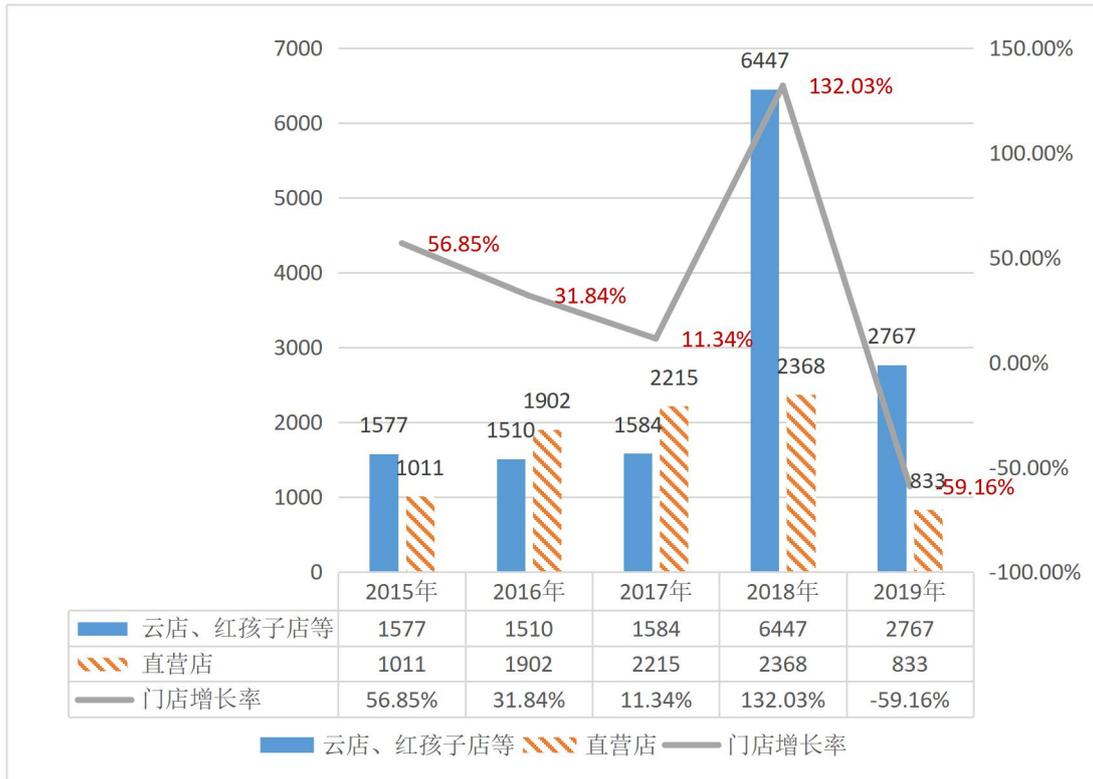


图 5.9 2015 年-2019 年苏宁易购门店增长率

(3) 费用率

表 5.1 苏宁易购三项费用率指标

年度	2015	2016	2017	2018	2019
销售费用	16, 644, 676	17, 451, 416	20, 635, 780	26, 066, 677	33, 532, 018
管理费用	4, 291, 475	3, 946, 274	4, 864, 050	5, 200, 684	4, 945, 032
财务费用	104, 282	415, 828	306, 467	1, 234, 626	2, 237, 420
总费用率	15.72%	14.89%	13.95%	14.42%	16.69%

数据来源：苏宁易购 2015 年-2019 年年报

如表 5.1 所示，苏宁易购在 2015 年至 2019 年期间的销售费用、管理费用、财务费用呈现逐年递增的现象，且总费用率整体也在上升，进行新零售转型后增速更快。管理费用方面是由于企业转型新零售进程中，不断创新技术、构建物流配送网络，开发市场等；财务费用上升是由于苏宁要采取广告形式宣传自身的平台和业务板块；财务费用上升是由于公司举债，致使贷款增加，以及大规模消费者刷卡支付费用。然而总费用率从 2015 年至 2017 年逐年下降，说明苏宁的转型

措施给企业带来了一定的经营收益,在2018年至2019年两年间有所上升,是由于人工成本、贷款利息增加等原由。

5.1.4 基于信息技术指标分析

(1) 研发人员占比及研发支出

表 5.2 苏宁研发人员占比及研发投入情况

	2015	2016	2017	2018	2019
研发人员数量(人)	4,589	3,754	5,438	8,297	8,378
研发人员数量占比	6.98%	6.22%	7.51%	6.36%	7.12%
研发投入金额(千元)	1,007,014	1,257,983	1,819,177	2,898,734	4,148,183
研发投入占营业收入	0.74%	0.85%	0.97%	1.18%	1.54%

数据来源:苏宁易购2015年-2019年年报

如表5.2所示,苏宁的研发人员占比以及研发投入占营收比都大致呈现逐年上升的趋势。苏宁逐年加大研发投入,是由于企业在转型过程中,必定会对企业拥有的技术进行升级优化,为了能够研发出具有行业竞争力的新智能技术,助力企业开拓新市场,增加新利润,为客户提供更加有品质的服务,从而增强企业在整个行业中的竞争力。苏宁新零售转型离不开技术的支持,因为新零售本身就是依托互联网、大数据分析等技术来开展的,只有继续保持研发投入,才能为零售企业转型夯实基础,但也要控制在一定水平内。

(2) 线上下单率

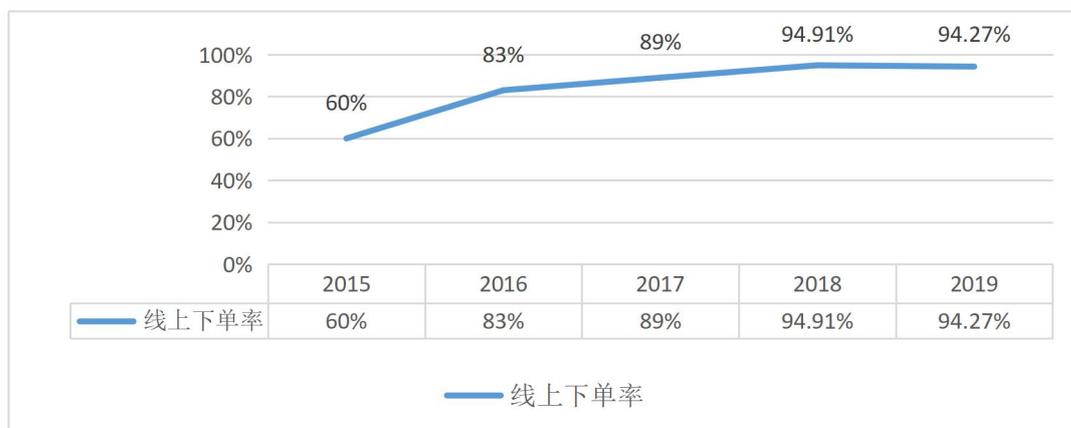


图 5.10 2015年-2019年苏宁易购线上下单率

如图 5.10 所示,自 2015 年始苏宁的线上下单率就一路升高,因为苏宁从转型初期就开始线上转型,一直到目前的线上线下融合发展都十分重视线上平台建设和发展,再加上如今互联网技术的成熟,消费者足不出户购物方式的盛行,线上平台就是吸引消费者的重要手段。由于苏宁线上平台的优化升级和多样化,比如苏宁易购 APP、苏宁小店、推客、帮客等众多线上 APP 的运营,再加上苏宁通过线上双十一、双十二和 618 等大型促销活动,大量用户蜂拥而至,所以苏宁的线上下单率呈上升趋势。同时苏宁应继续向线上平台投入科研力量,不断优化平台界面和使用感,加强平台运营管理,提高客户下单率和满意度。

表 5.3 苏宁易购线上平台商品交易规模及增长率

	2015	2016	2017	2018	2019
线上平台商品交易规模(亿元)	502.75	805.1	1,266.96	2,083.54	2,387.53
同比增长	94.93%	60.14%	57.37%	64.45%	14.59%

数据来源:苏宁易购 2015 年-2019 年年报整理所得

同时,从表 5.3 一样印证了苏宁的线上交易额逐年攀升,从 2015 年的 502.75 亿元一路飙升到 2019 年的 2387.53 亿元。原因在于,现在网络购物方式盛行,不管是何种品类,都可以在线上平台购买,苏宁紧跟潮流大力发展和推广苏宁易购 APP、苏宁推客、拼购等应用,与其他平台合作,比如天猫、抖音和微博等,打造“门店直播+网红直播”组合模式,增加了消费者购买渠道。除此之外,苏宁对线上平台进行针对性的管理,从而提升平台的营运效率。

5.1.5 基于物流绩效指标分析

苏宁刚成立时,其创始人就将物流建设作为零售企业持续发展的基石,多年转型过程中持续投入物资用于物流网络的建设。苏宁物流目前在国内处于领先地位,并且为客户提供一站式物流服务。

(1) 物流员工占比

表 5.4 苏宁易购物流员工占比

	2017	2018	2019
物流体系人员	1,509	1,683	1,683
物流员工占总员工比重	5.06%	4.31%	3.99%

数据来源：苏宁易购 2017 年-2019 年年报整理所得

从表 5.4 看出,苏宁的物流体系人员稳步增长,其占总员工的比重有所下降。是由于苏宁的零售体系人员增长幅度较高,导致总员工增长速度高于物流体系人员的增长速度。2019 年苏宁扩建多个物流基地,储备了仓储用地,截止 2019 年年底苏宁已在全国完成了 57 个物流基地的建设,通过收购家乐福中国进一步整合了苏宁供应链,缩短供应链条。苏宁物流体系员工数量的增长体现了苏宁物流基础设施的不断完善和壮大,但是苏宁也应关注物流人员的各项培训和福利,保证其物流体系的良好发展。

(2) 物流费用率

如图 5.11 所示,自苏宁转型新零售开始,其物流费用逐年增加,物流费用率整体呈现上升趋势。2017 年由于苏宁的线上平台逐渐完善,而且增加了销售规模,提高了商品配送率,进而使得物流费用率上涨;2018 年由于苏宁结合新业态及市场下沉的配送日益完善,且苏宁将自身物流体系与合并的天天快递整合了物流网络、信息资源、配送模式等,提升了苏宁的物流运营效率,费用得到有效管控,物流费率较去年同期有所下降。2019 年由于苏宁对小件商品加快了库存部署,提升销售服务质量的同时也是物流费用产生了阶段性的增长。

苏宁物流服务体系的完备和发展,提高了企业整体的配送率和客户满意度,同时苏宁减少了物流外包业务,物流外包成本得到有效控制,再加上新能源物流配送车降低了运营成本,提高了苏宁物流运营效率。

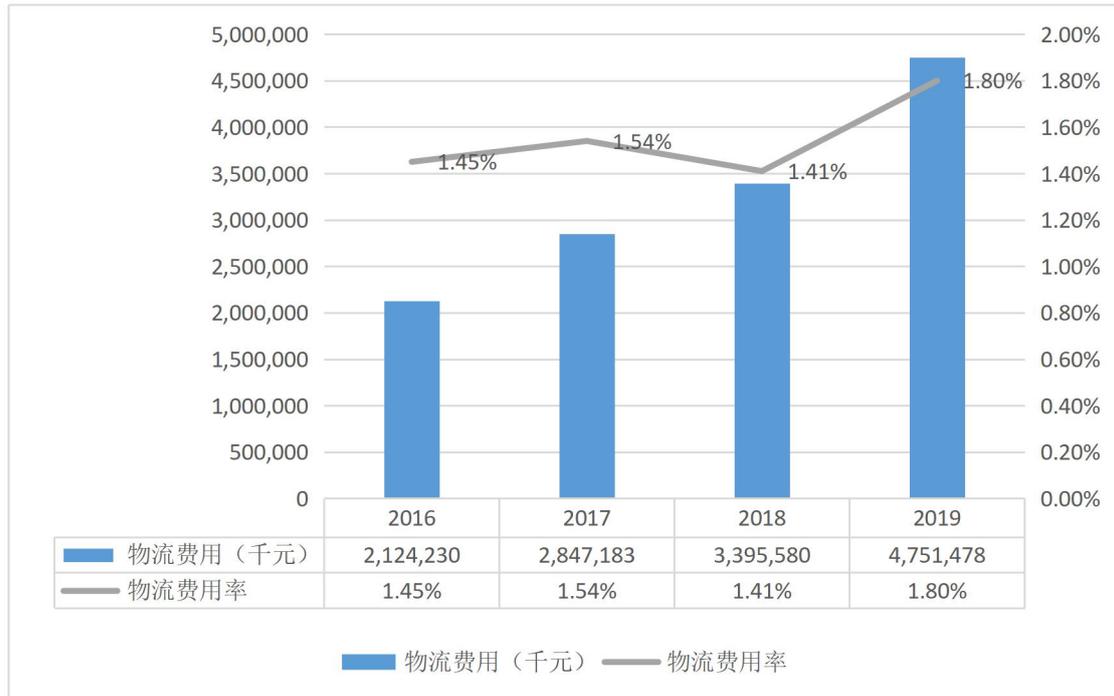


图 5.11 2016 年-2019 年苏宁易购物流费用率

(3) 供应链智能化程度

如图 5.12 所示，苏宁智慧供应链主要包括多样化业务需求、高性能系统集成、超大数据量支撑、开放系统对接四个特征，所谓“智慧供应链”，即以消费者需求为起点，将传统的“供-产-销”模式演变为“刻画客户-反馈生产-销售”的模式，以大数据为依托，使销售资源与生产资源无缝衔接，达到有效供给的目的。换句话说，就是以消费者需求为供应链起点，反向驱动生产端进行研发生产，再将商品提供给销售端，依据消费者喜好进行精准销售。有了精准定位的市场，还需智能化供应链做基，才能真真切切的考虑到消费者的需求，并为其提供更优质的服务和产品，因此，苏宁反向驱动供应商生产，不断整合上游企业，成为供应链中的主导者，通过向供应链中的其他商家开发大数据平台，和数据分析技术，构筑零供共享的供应链平台。

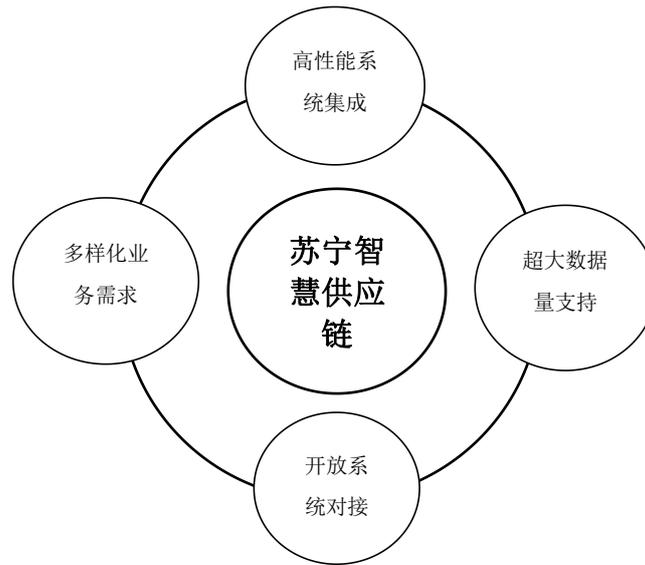


图 5.12 苏宁智慧供应链

5.2 绩效分析指标的评价

针对上文对苏宁 2013 年至 2019 年新零售转型前后的绩效分析，作出以下评价：

在财务指标方面，本文选取了四个代表性指标，分别为盈利能力下的净资产收益率和销售净利率，偿债能力下的资产负债率，营运能力下的总资产周转率。在新零售转型之前，苏宁的净资产收益率、销售净利率都位于低处徘徊，苏宁易购在新零售战略实施后，企业的净资产收益率、销售净利率有明显的提升，企业零售规模也不断扩大，两项指标数据逐渐向盈利方向发展，公司的经营效益得到显著提升，所以，盈利能力指标的利好现象，更加印证了企业有必要进行新零售转型；其次，资产负债率在转型后处于较低趋势，但也在适当范围内，其实，也给企业提供了相对较充裕的空间进行财务杠杆作用，提升企业效率，从而保证公司后续转型新零售的业务扩张能力，因为指标数值稳定保持在可控范围内，苏宁易购的偿债能力水平良好；转型前苏宁的总资产周转率比较平稳，15 年后该指标放缓，表现出苏宁易购在新零售转型后自身的营运能力有所不足，资产投入过快，应该在后续制定转型战略时加以关注。

在顾客服务方面，可以看出苏宁的市场占有率一直处于行业首位，说明苏宁转型新零售更是有利于企业打开零售市场，抢占市场份额，但是其在互联网零售

行业的市场占有率明显不足；其次，客户满意度在苏宁转型新零售后有所下降，是转型初期不能很好的平衡线上线下客户，而在 2019 年小幅度上升，因为随着转型新零售进程的深入，越发注重消费者的体验，说明苏宁后期新零售转型对这一方面有所注意。

在内部运营方面，苏宁易购的存货周转率近几年增速过慢，存货的周转能力不强。2013 年至 2016 年，即苏宁 O2O 模式转型阶段中，不断加强供应链管理，物流效率稳步提升，期末积压库存规模缩小，提升了存货周转率。但是在转型新零售之后，苏宁易购存货周转率上升趋势不稳定，公司应加强对营运能力的管理；其次，苏宁门店增长率的增长速度过快，即苏宁为提高线下实体店覆盖率，而盲目扩张门店，增加了资金链断裂的风险。苏宁在 2018 年新增门店达到 5000 家左右，在 2019 年苏宁又提出新建 15000 家实体店，苏宁持续推进新零售转型已然需要大量资金支撑，还猛然扩张数千家门店，这对苏宁的资金量要求很高，而且多半是直营店，苏宁在扩张时没有综合考虑企业资金的再造能力和回笼速度，从而容易增加苏宁的资金链断裂风险。最后，苏宁的总费用率也整体上升，苏宁应对企业进行有效的成本管理，来控制高费用现象。

在信息技术方面，苏宁易购因进行新零售转型逐年加大科研投入，为苏宁建设自身的大数据分析技术和智能供应链提供了物质基础和技术帮持，利于苏宁深入新零售转型；其次由于现在的消费者更倾向于网上购物形式，加上苏宁线上 APP 的多元化，使得苏宁线上下单的客户也逐渐增多，提高了线上下单率，但是也应该平衡线上线下的客户，随着线上客户的增多，就必须提高线上服务质量并且保证产品质量。

在物流绩效方面，苏宁自转型新零售后物流费用率有所上升，苏宁的物流体系已有多年的历史，发展相对成熟，苏宁拥有自建的物流设施网络，但是随着苏宁不断扩张市场，其物流基地、配送中心和仓储中心也在不断建设，则需要部署库存商品以至于物流费用上涨，所以苏宁在不断扩建物流设施时，还应考虑物流效益。其次，苏宁的智慧供应链已相对完善，深入贯彻了新零售概念的核心，即以消费者需求为核心，驱动生产商的制造行为，再返回到销售端，为客户提供高效率、高质量的服务和商品。

5.3 苏宁易购转型新零售的对策建议

5.3.1 加强库存管理，提高资产利用率

通过前文财务管理的指标分析，得知苏宁的总资产周转率在转型新零售后较低。主要原因在于苏宁初探新零售后，实体店的扩张速度高于苏宁的销售收入增长速度，随着实体店数量的增长，企业库存积压也随之增长，产生供需不均衡的现象。可以说，加强对各个渠道中的资产整合力度，提高库存管理是苏宁转型新零售过程中提高资产使用率的重要因素。因而，将提高库存管理作为苏宁提高资产利用率的措施。首先，放缓企业实体店的扩张速度，通过多方面分析，选择盈利可能高的地址新设店面，适当降低商品库存量。其次，库存商品对于零售企业是重要的资产，加上消费升级，客户对商品的多样化要求变高，因而存货总量随之上升，所以，应当加强对存货的管理以此维持适当的存货量，比如，定期盘点存货，特别是生鲜易腐商品的及时采购与处理，避免过期陈旧存货积压而导致的存货周转率下降。再次，加强对存货的数字化管理，对每个仓库的库存量及时更新，并掌握存货的流动方向，避免对资产进行重复使用或者过度消耗，以此提高苏宁的资产周转率和利用率。

5.3.2 以消费者需求为导向，提升客户满意度

通过前文顾客服务的指标分析，得知苏宁的客户满意度在转型新零售后较低。主要原因在于苏宁转型新零售过程中过于注重对门店的布局、资产设施的建设、科学技术的研发等一些硬件设施条件的提升，而相对忽视了软件设施的提升，即客户服务质量、产品质量、客户体验感等，从而导致苏宁的客户满意度下行。可以说，加强以消费者需求为导向是苏宁易购能够提升客户满意度的重要因素。因此，本文将注重消费者需求作为提升客户满意度的措施。首先，苏宁应该持续坚持顾客至上、服务至上的经营理念，深入领会新零售概念中以消费者需求为核心，刻画消费者偏好，为其提供精准营销。其次，苏宁尽可能的收集消费者给出的负面评价和建议，积极听取并改进，对后续服务具有指导性。再次，提升苏宁全场景组合消费方式，以及各个创新技术的应用，增强客户的体验感和满足感。

5.3.3 适度扩张，降低资金链断裂风险

通过前文内部运营的指标分析，得知苏宁的门店增长率过高。主要原因在于苏宁在新零售转型实施过程中，为了增加市场份额，打开最贴近消费者身边的市场，一年时间新开了将近 4000 家苏宁小店，而且苏宁还在不断扩张业务版图，苏宁新开的实体店多半是直营模式，对资金量的需求更大，如果不能处理好企业经营效率与成本之间的关系，很容易导致企业资金链断裂。可以说，能否适度进行门店扩张是苏宁易购能否提高内部运营效率的重要因素。因此，本文将适度扩张作为降低资金链断裂风险的措施。首先，苏宁在后续新零售转型投资中要考虑该项目的可行性，分析之后再审慎做出投资决策，即苏宁在进行扩张时要综合考虑其速度和成本管理的能力。其次，苏宁应提高自身的战略眼光，选择有长远价值的投资策略或资产购置方案，减少低效益投资，在后续新店设店时利用大数据分析周边环境，比如，要想在经济欠发达、消费水平不高的地区新开实体店，要先了解当地消费者对苏宁品牌的熟识度，进而再采取一些宣传活动和优惠活动，以此吸引消费者；在新开门店的选址上，充分考虑人流量和交通便利程度。再次，借鉴其他企业与苏宁自身现有实体店模式的不同之处，吸取对方精华，去其自身糟粕，确保企业经营业绩稳步上升。

5.3.4 优化物流体系，加强物流费用控制

通过前文物流绩效的指标分析，得知苏宁的物流费用及物流费用率过高。主要原因在于苏宁在新零售转型实施过程中，打通四六级县镇市场，门店也随之扩张，为了匹配不同市场的发展，苏宁扩建物流基地、配送中心，招纳配送人员等会出现物流费用过高的现象。同时，消费方式的转变使得消费者更倾向于网络购物，自然需要商品配送，进而又提高了物流配送费用。可以说，能否降低物流费用是苏宁易购能否提高物流绩效和效率的重要因素。因此，本文将优化物流体系作为控制物流费用，提高物流绩效的措施。首先，苏宁在进行配送时，可以就近选择距离客户短的仓储中心，这样不仅可以节省配送时间，还缩短了配送距离，节省配送成本，提高客户满意度。其次，加大物流配送的自动化和智能化，从接收订单到拣选商品再到装车配送这一流程都可采取无人拣选，机器人配送车等，

不仅提高了配送效率，还减少人工成本的投入。再次，与其他物流体系完备的物流服务企业达成战略合作，缩减物流基地的建设规模，促进企业间物流配送的合作共赢。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文研究苏宁易购转型新零售模式的绩效，紧密结合案例企业，将理论与实际相结合进行研究得出以下三点结论：首先，根据苏宁易购转型新零售模式的分析可知，随着现代互联网、大数据分析技术的普及与推广，传统的零售行业正在被重新定义。零售行业间的边界、特征、渠道都发生了翻天覆地的变化，多平台、多业态的零售模式正在取代传统的零售模式。中国的零售行业正深化改革，这一改革带动了消费形式、消费场景的创新升级，与此同时，改革中必定机遇与挑战共存。苏宁所展现的新零售是持续推进线上线下渠道的深度融合，并以消费者需求为核心，依托大数据分析和物联网技术，对消费者偏好进行分析总结，再引导生产商生产制造，最终向消费者提供个性化服务，实现精准营销。其次，根据苏宁易购转型新零售模式的绩效评价与分析可知，在新零售模式下，企业的财务管理、顾客服务、内部运营、信息技术和物流绩效五个方面都有不同的表现，其中：在财务指标方面，营运能力欠佳，盈利能力和偿债能力良好；在顾客服务方面，客户满意度稍有下降；在内部运营方面，门店增长率过高；在信息技术方面，各指标皆良好，在物流绩效方面，物流费用率有所上升。最后，根据存在的问题提出提升其绩效的建议分别为：加强库存管理，提高资产利用率、以消费者需求为导向，提升客户满意度、适度扩张，降低资金链断裂风险、优化物流体系，加强物流费用控制。综上所述，本文将转型新零售模式与企业绩效相结合，并对其转型绩效进行研究，填补了在该相关领域中研究的欠缺与不足，并加强了零售企业向新零售模式转型的注意力。期望通过本文研究可以对学者的理论研究和零售行业的未来发展提供一定的指导性意义。

苏宁易购从以往的传统零售逐渐发展到如今的新零售，虽然过程中不乏存在转型阵痛期，但是苏宁每一阶段的转型都取得相应的成果，说明苏宁的转型一开始具有前瞻性，才会反映到企业的经营成果上，这也是为什么苏宁一直处于零售行业领先地位。

6.2 研究展望

当今零售企业备受关注，对其相关问题需完整系统的进行研究，但是由于本人专业知识掌握不够全面，使得本篇论文存在以下不足之处：首先，只选取了一家企业作为研究对象，没有选取对比企业和行业均值等，研究的深度和广度都不够深入，因而使得研究结论的适用性受到限制；其次，本文构建了新零售模式转型下绩效评价指标体系，其中带有一些主观色彩，对指标的客观性有一定影响。本人虽对零售行业具有浓厚的兴趣，但由于以上局限性使得本篇论文的研究仅仅停留在初级阶段，与新零售模式相关的新鲜事物在不断的发生，其绩效方面的相关问题也在不断的产生，因而，在后续研究中应当依据环境的不断变化及时更新与完善相关理论，从而更好的为后续的研究提供支撑。

参考文献

- [1]Allan Afuah.Business Models:A Strategic Management Approach[M].Boston Massachusetts:McGraw-Hill.2004.
- [2]Amit&Zoot.Value drives od e-commerce business models[C].Creating Value.Winners in the new business environment,2002:15-47.
- [3]Darrell Rigby.The future of shopping[J].Harvard Business Review,2011(12).
- [4]Larry M Prober.EVA: A better financial reporting tool[J].Pennsylvania CPA journal,2000(03).27-33.
- [5]Magretta J.Why Business Models Matter[J].Harvard Business Review,2002,(80):86-92
- [6]Morris M,Schindehutte M,Allen J,The Entrepreneur's Business Model:Toward a Perspective[J].Journal of Business Research,2005:58(6):726-735.
- [7]MPMcnaair.Significant trends and development in the postwar period[M].A.B. Smith,ed.Competitive Distribution in a High-Level Ecovery and Its Implications for the University. Pittsburgh:University of Pittsburgh Press,1958.
- [8]Patzelt H.Top Management Teams.Business models.and Performance of Biotechnology Ventures:an Upper Echelon Perspective[J].British Journal of Management.2008.19(3):205-221.
- [9]Pimsiri Chiwamit,seven Modell,Chun Lei Yang.The societal rel EVAnce of management accounting innovations:economic value added an institutional work in the fields of Chinese and Thai stateowned enterprises[J].Accounting and Business Research,2014,44(2):144-180.
- [10]Ravi B kashinath, B.M.Kanahalli.Dose EVA drive MVA in Indian Public sector banks[J].Golden Research Thoughts.2015,VOl.4(9):1-6.
- [11]曹丹妮,于永生.变革还是微调:新常态下零售企业转型策略探究——基于国美电器的案例分析[J].郑州航空工业管理学院学报,2016,34(02):110-119.
- [12]陈玲玲,翟会颖,王建平.新零售商业模式对零售商顾客价值的影响[J].商业经济研究,2021(05):116-119.
- [13]陈亚光,吴月燕,杨智.商业模式创新对财务绩效的影响:一个整合模型[J].

- 中国科技论坛. 2017, (03):156-162.
- [14] 创业邦. 2018 中国新零售白皮书[R]. 北京:创业邦, 2018.
- [15] 杜睿云, 蒋侃. 新零售:内涵、发展动因与关键问题[J]. 价格理论与实践, 2017, (2):139-141.
- [16] 冯丽霞, 尹慧. 内部资本市场价值创造影响因素分析[J]. 商业研究, 2010, (03):67-74.
- [17] 冯兆大, 池国华. 经济增加值业绩评价方法的研究[J]. 会计之友, 2005, (05):9-10.
- [18] 高严, 陈诗思. 经济新常态下中小企业绩效评价:一个综述[J]. 财会通讯, 2018, (2)52-56.
- [19] 葛海燕, 周洁如. 基于新零售的永辉超市商业模式创新研究[J]. 上海管理科学, 2018, 40(05):66-70.
- [20] 蒋亚萍, 任晓韵. 从“零售之轮”理论看新零售的产生动因及发展策略[J]. 经济论坛, 2017, (01):99-101.
- [21] 焦志伦, 刘秉镰. 品类差异下的消费者购物价值与零售业转型升级路径——兼议“新零售”的实践形式 15[J]. 商业经济与管理, 2019, (07):5-17.
- [22] 荆兵, 李梦军. 盒马鲜生:阿里新零售业态[J]. 清华管理评论, 2018, (03):78-84+86.
- [23] 黎毅. 铁路运输企业业绩综合评价体系研究[J]. 铁道运输与经济, 2003, 25(3):16-18.
- [24] 李端生, 王东升. 基于财务视角的商业模式研究 [J] 会计研究. 2016, (06):63-69+95.
- [25] 李凤珍. 网络环境下零售企业营销策略探析[J]. 现代商业, 2010, (15):14+13.
- [26] 刘刚, 王丹, 李佳. 高管团队异质性、商业模式创新与企业绩效[J]. 经济与管理研究. 2017. 38(04):105-114.
- [27] 刘运国, 陈国菲. BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究——基于 GP 企业集团的案例分析[J]. 会计研究, 2007, (9):50-59.
- [28] 王宝义. “新零售”的本质、成因及实践动向[J]. 中国流通经济, 2017, (7):

- 3-11.
- [29]王光映. 企业绩效评估方法综述[J]. 科技与产业, 2005, 5(1):43-45.
- [30]王红. 企业商业模式对财务绩效影响研究[J]. 商业经济研究. 2015, (36):100-101.
- [31]吴晶晶, 王威. 新零售视角下线下体验对消费者在线消费意向的影响[J]. 商业经济研究, 2020(23):72-75.
- [32]王丽, 王溪若, 张嫻, 黄杰敏. 商业模式对信息技术业财务绩效的影响分析[J]. 财会通讯. 2016, (35): 41-44.
- [33]王林. 美国“新零售教父”乔·韦曼:中国企业有望成为新零售全球领导者[N]. 中国青年报, 2017-10-17(10).
- [34]汪旭晖. 新时代的“新零售”:数字经济浪潮下的电商转型升级趋势[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2020, 35(05):38-45.
- [35]王忠. 我国企业绩效评价指数体系构成研究[J]. 北京工商大学学报:社会科学版, 2005, 20(4):35-37.
- [36]肖泽尧, 崔粲, 陈贤丽. 新零售的概念、模式和案例研究报告[R]. 北京:亿欧智, 2018.
- [37]徐印州, 林梨奎. 新零售的产生与演进[J]. 商业经济研究, 2017, (15):5-8.
- [38]颜志刚. 超越平衡计分卡的探索:业绩三棱镜与动态业绩多维框架[J]. 财会通讯, 2014, (08):55-57.
- [39]杨富. 企业绩效研究述评与展望[J]. 会计之友, 2016, (1):106-109.
- [40]杨国彬, 李春芳. 企业绩效评价指数——EVA[J]. 经济管理, 2001, (9):21-24.
- [41]宜人智库. 2018年新零售行业发展趋势研究报告[R]. 北京:宜人智库, 2018.
- [42]余欢. 新零售模式下永辉超市的财务报表分析[D]. 吉林大学, 2019.
- [43]杨永芳, 张艳, 李胜. 新零售背景下实体零售数字化转型及业态创新路径研究[J]. 商业经济研究, 2020(17):33-36.
- [44]张健. 新零售环境下城市核心商圈转型升级对策[J]. 商业经济研究, 2019(23):150-153.
- [45]赵树梅, 徐晓红“新零售”的含义、模式及发展路径[J]. 中国流通经济, 2017, (5):12-20.

- [46]张小英. 新“零售之轮”视角下新零售特征及发展路径——以广东省广州市为例[J]. 商业经济研究, 2021(05):20-25.
- [47]周勇. 解析新零售六种实践模式(上)[J]. 中国商界, 2017, (10):54-55.
- [48]周勇. 解析新零售六种实践模式(下)[J]. 中国商界, 2017, (11):50-51.

后 记

转眼间，已然临近毕业，可是初次步入校园的场景还历历在目，当时怀揣着求学的激动与兴奋，开启了我三年的研究生学习生涯，短短三年，早已对母校感情颇深。回首过去种种，首先，感谢母校能够给予我优质的学习平台和教师资源，在如何成为一名优秀财会人员的道路上为我指点迷津，学校的教诲，老师的关心，朋友的照顾都是我以后人生道路上的一笔精神财富。其次，经过数月的时间，完成了这篇论文的撰写，其间的资料收集、思路整理、解决困惑，着实领略了理论与实践的巨大差距，所以花费了大量精力来研究本文的主题和框架，常觉茫然如何下笔的苦楚，此时导师的建议让我茅塞顿开，帮助我整理思路和框架，最终顺利完成写作，在此我十分感谢我的导师，他治学严谨、于生活，于学习都对我关怀备至，在他的悉心指导下，我对学术的理解由懵懂无知到略窥门径。最后，感谢学校其他各位老师对我的论文所提出的宝贵意见和谆谆教诲，感谢我的父母对我多年的栽培。

毕业相对于我来说，只是开启人生的另一篇章，在未来的社会道路上还需不断地学习以及提高自身的人际交往能力，致力做一名优秀合格的财会人员，严于律己。此外，祝愿我的导师身体健康，祝愿我爱的人万事胜意，笑口常开。