

案例正文：

上下一起才不会卡——良品铺子新零售之道¹

摘要：互联网的发展为电商的崛起提供了契机，但电商的迅速发展也成为管理领域备受关注的焦点。电商对线下实体店的冲击，线上经济的增长前景，线上线下的无缝融合等等，诸多问题是学界和业界共同研究和探索的热点。湖北省良品铺子股份有限公司通过线上线下相结合的方式，成功地实现了战略转型，走出了属于自己的新零售之路。本案例回顾了上市企业良品铺子在触“网”时的困惑、思考与探索的过程，并介绍了良品铺子的新零售之路，通过分析良品铺子的案例启发学生思考如何取得线上，线下两端的均衡发展，优化商业模式，获取最大收益。

关键词：交易成本；全渠道发展；新零售；线上线下

0 引言

最近两年，对于良品铺子的高层管理人员而言，算得上是“春风得意马蹄疾，一日看尽长安花”，好事连连呀。

2020年2月24日，创立13年之久的零食巨头良品铺子正式在上海证券交易所主板敲钟上市。此次良品铺子IPO网上初步有效申购倍数为7,053.56倍，回拨后本次网上定价发行的中签率为0.04253%。尽管由于新冠疫情的原因，采用了“云敲钟”的方式，但丝毫没有影响投资者对良品铺子实力的认可和投资热情。开盘涨幅高达44%，总市值达到68.73亿元，成为疲弱的投资市场中的一抹亮色。

成功上市后，良品铺子继续保持上涨趋势，其发行价格为11.9元/股，但在2020年6月初突破了80元，翻了近7倍。具体走势图见图1。

¹ 1.本案例由华中科技大学管理学院的罗光、李亚雅撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。由于企业保密的要求，案例对部分人员姓名、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 感谢良品铺子总裁杨银芬等企业中层管理人员在调查访谈中提供的帮助。



图1 良品铺子股票走势图

公司业绩克服了疫情的情形，保持了上升走势。2020年第一季度，良品铺子营业收入达到 19.09 亿，同比增长 4.16%，冲破疫情笼罩，一枝独秀。

而在 2020 年的“618”活动中，良品铺子再传捷报。公司数据显示，截至 2020 年 6 月 18 日 17 时，良品铺子京东自营店销售额同比增长 54.7%。其中有 5 个单品累积销售破 200 万元。从京东平台数据来看，一、二线城市消费者增长最为迅猛，让客单价同比提升 30%。

经过“618”活动期间通宵达旦的工作，在收到传回的好消息时，良品铺子总部的办公室沸腾了，大家都长舒一口气，纷纷击掌相庆，相约下班后小聚，庆祝一番。

但在总部的小会议室里，却是另外一番景象。会议室里有杨红春董事长和杨银芬总裁还有几位副总，作为公司核心决策层，大家都是第一时间知道好消息的。但是公司高管们却都正襟危坐，有的仰头望着天花板；有的紧紧握着手中的茶杯，无意识地转动着；还有的摆弄着手中的笔，时不时在纸上画上几笔。一个个都陷入了沉思中，是业绩还不让大家满意吗？原来这是一次公司例行的头脑风暴会，两位杨总提出的问题让高管们都各抒高见，但争论之下又都觉得底气不足，因而进入了僵持阶段。

两位杨总一起提出的问题简单而又复杂，两人背后的投影上只有几个大字，“下一步怎么走？”是啊，人无远虑，必有近忧，公司繁荣的背后，也背负着高管们深深的危机感。为何会提出这样一个问题，要从公司的发展说起。

1 公司简介

良品铺子是一家集休闲食品研发、加工分装、零售服务的专业品牌连锁运

营公司。2019 年，良品铺子公司主营业务收入达到 76 亿元，同比上升 20.22%；其中，线上收入占比为 48.58%，线下收入占比为 51.42%。公司已经建立了集市场研究、食品研发、采购质检、物流配送及全渠道销售的全产业链品牌运营模式。

目前，良品铺子产品线共有 12 大品类、90 多种品种系列、1200 个单品。公司拥有休闲零食业界第一个国家认证的品控实验室，并拥有 200 余人的研发团队来研发新产品。良品铺子现在门店遍布华中、华东、华南、西北、西南等 13 省，在全国共有线下直营门店 718 家，加盟店 1698 家（截至 2019 年）。公司目前专注高端零食，精选全球 32 大产地食材，产品超过 1000 种，口味丰富多样。

但良品铺子取得成绩仅用了 13 年，该公司成立于 2006 年，起初也不过只是一家 30 平米的小店，常常入不敷出。2006 年国庆，作为创始人的杨红春通过一场核桃节的免费试吃成功突破冰点，一个月后就成功实现保本，一年后，6 家门店先后落地。当时，良品铺子精选全国各地 16 个品种的核桃作为主打产品，不计成本地邀请顾客免费试吃。在顾客品尝核桃的时候，连带其它商品一同销售。半个月后，良品铺子的生意开始好转，成功逆转了销售困境。时至今日，良品铺子已在全国成功开设了 2300 多家门店，从线下渠道来看，是国内最大的零食连锁店。

表1 良品铺子发展过程大事记录表

良品铺子大事记录表	
年份	主要事件
2006 年	8 月第一家店在武汉开业，年底门店数达到 6 家
2007 年	椰风行动带动团队力克夏季难关，年底门店数达到 28 家
2008 年	启动门店信息化建设，7 月进入湖南市场，年底门店数达到 88 家
2009 年	进军江西，年底门店数 168 家
2010 年	启动 ERP 系统，建立第一代品控化验室，引进战略投资者“今日资本”
2011 年	全面启动第三代门店升级，年底休闲食品分装仓储物流项目完成
2012 年	进军四川，重建品测监控中心，成立湖北良品铺子电子商务有限公司，开启线上线下全面发展

年份	主要事件
2013 年	通过掌柜承包，分公司自主经营，成立 6 个分公司。
2014 年	开拓河南市场，进军海外业务，投资 5000 万建全渠道信息化应用平台
2015 年	完成 500 家门店四代店升级，双十一全平台销售额 1.23 亿，创下天猫零食类电商增长之冠
2016 年	进军华东市场，12 月在支付宝双十二活动中夺得休闲零食类目第一
2017 年	进军西安和重庆市场
2018 年	被中国连锁经营协会评为“2018CCFA 金百合连锁品牌-最具人气奖。
2019 年	良品铺子 23 款零食 Monde Selection 上斩获 4 金 13 银 6 铜的好成绩
2020 年	公司上市

2 行业特点

良品铺子的经营领域是休闲零食，休闲零食作为快速消费品的一种，已经成为人们日常食品消费中的重要组成部分，是一个快速增长的领域。休闲食品整体可以分为谷物休闲食品（烘焙类、膨化类、油炸类）、糖果巧克力、坚果炒货、休闲豆制品、休闲素食蔬果、肉干肉脯、果冻、果脯蜜钱、西式甜点派等大类。根据中国食品工业协会《中国休闲食品行业发展研究报告》，我国休闲食品行业的零售市场规模由 2011 年的 4579 亿元增长至 2018 年的 10297 亿元，消费率稳中有升，预计到 2020 年将达到 12984 亿元，并且在不同渠道市场规模也有所差异。具体数据如图 1、图 2 所示。

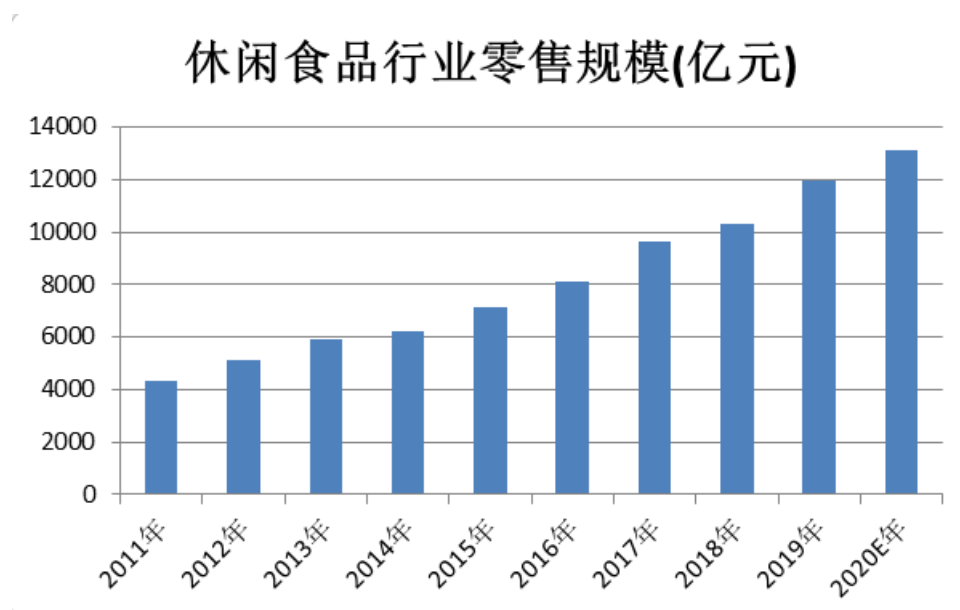


图2 我国休闲食品行业的零售市场规模增长趋势图

数据来源：中国休闲食品行业发展研究报告

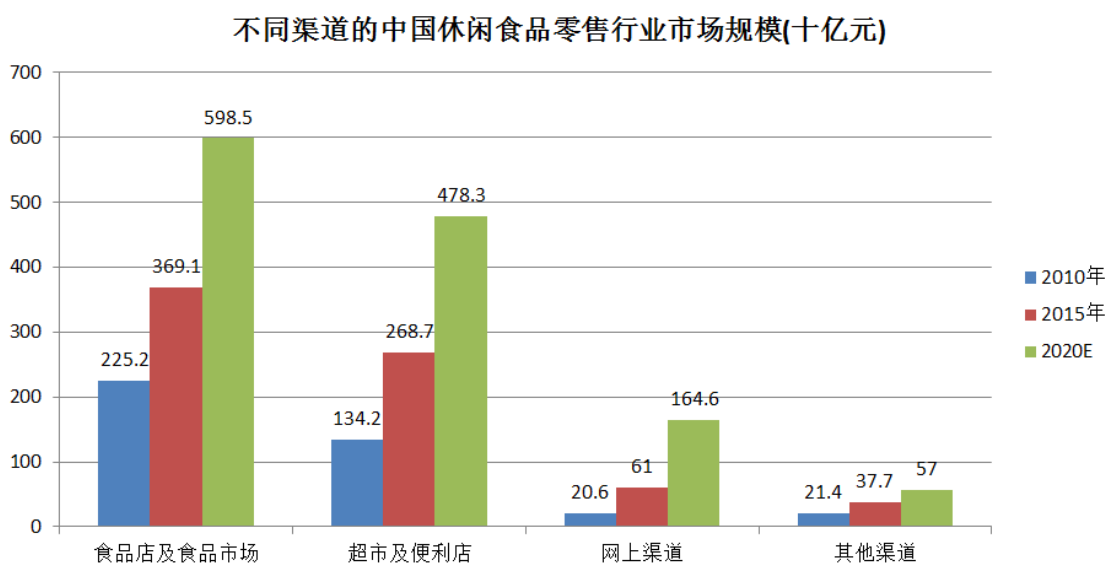


图3 不同渠道的休闲食品市场规模示意图

资料来源：中国产业研究院

蓬勃发展的市场自然会吸引更多的企业参与，休闲食品行业内企业众多，竞争激烈。先有康师傅、统一、旺旺、洽洽食品等老牌食品企业在国内市场叱咤风云，后有三只松鼠、良品铺子、来伊份、百草味、盐津铺子、周黑鸭等众多企业异军突起。

并且，巨大的市场容量孕育了一系列的休闲食品上市公司。先是恰恰瓜子、煌上煌、好想你等休闲食品登陆A股，近几年来，休闲食品企业更是纷纷上市。详见表2。

表2 主要休闲食品上市时间表

上市时间	上市公司
2016 年 10 月,	来伊份在上交所主板上市;
2016 年 11 月,	周黑鸭在香港联交所主板挂牌上市;
2017 年 2 月,	盐津铺子在深交所中小板上市;
2017 年 3 月,	绝味食品在上交所主板上市;
2019 年 7 月,	三只松鼠在创业板上市
2020 年 2 月,	良品铺子在上交所主板上市。

尽管市场巨大，但休闲食品的经营企业的商业模式和经营状况却大相径庭。和良品铺子产品高度相似的公司主要有三只松鼠、来伊份、百草味、盐津铺子等几家，周黑鸭、绝味食品、洽洽食品等公司尽管主要产品也是休闲食品，但分别主要聚焦于鸭类产品或葵花籽类产品，行业影响相对较低。来伊份上市时间相对较早，但自 2017 年上市以来，营收增长近乎停滞，净利润大幅下滑，公司竞争力逐年下降，已经远远落后于头部企业；2019 年实现营业收入 40 亿元，净利润仅有的 1000 万元左右，行业影响力大幅削弱。盐津铺子规模相对小，2019 年盐津铺子营业收入只有 14 亿元，净利润为 1.28 亿元，在行业内话语权较弱。

因此，尽管做休闲零食的公司非常多，但和良品铺子形成激烈竞争的主要是三只松鼠和百草味两家。据天猫数据显示，在 2015 年-2017 年，三只松鼠、百草味、良品铺子三大品牌的旗舰店连续 3 年包揽了“天猫双 11”休闲食品销售额 TOP3。不少媒体和网友将这三大品牌冠以“零食三巨头”、“零食 BAT”等称号。

2019 年全年，三只松鼠收入 101.7 亿元，同比增长 45.3%，净利润 2.4 亿元，同比下降 21.4%。良品铺子收入 77.15 亿元，同比增长 21%，净利润 3.40 亿元，同比增长 42.68%。百草味已经被好想你公司收购，2019 年好想你公司实现营业收入 59.6 亿元，净利润 1.9 亿元。

三家公司的商业模式也各不相同。三只松鼠成立时间较晚，但主攻互联网线上销售，借助互联网红利迅速崛起。三只松鼠主攻坚果类产品，采用纯网上销售的方式，创立第一年，第一次参加双十一大促，就实现日销售 766 万，成为全网食品类电商销售收入第一。2019 年，三只松鼠线上休闲食品市场占有率达到 14.6%，位列同类企业之首。

百草味创立时间较早，从线下起家。2003 年第一家百草味线下店铺在杭州

创立，后来逐渐向线上销售转型，2010 年正式入驻淘宝商城，设立“百草味旗舰店”。但在激烈的互联网线上竞争中，平台流量推广费、平台佣金、快递物流费用始终居高不下，造成亏损。因此，2016 年 8 月，好想你枣业股份有限公司宣布正式收购“百草味”母公司杭州郝姆斯食品有限公司 100% 股权。2018 年后百草味重返线下，布局“全渠道”，打造“百草味”线下品牌，至今已发展成为全渠道新零售休闲零食品牌，但目前仍然主要依靠线上渠道。

良品铺子同样从线下开始发展，并且扎根线下，向线上发展，采取全渠道战略，并形成了线上线下较为均衡的格局。截至 2018 年上半年，其线上销售占比为 55.15%，线下收入占比为 44.85%。在全渠道布局方面，截至 2018 年 6 月 30 日，良品铺子线下拥有门店 2092 家，线上“平台电商+社交电商+自营渠道”多线布局，拥有包括天猫、京东、唯品会等数十家电商平台销售渠道，以及微博、微信等社交平台 and 自营 APP 平台等线上渠道。

三家公司的营业收入及利润分别如图所示：

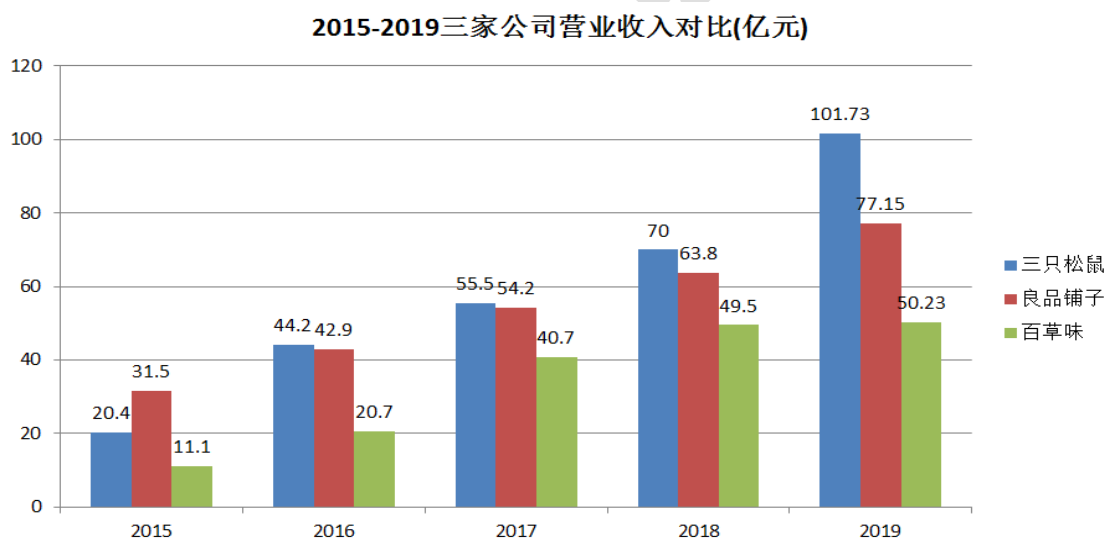


图4 三只松鼠、良品铺子、百草味营业收入对比图

数据来源：三家公司年报

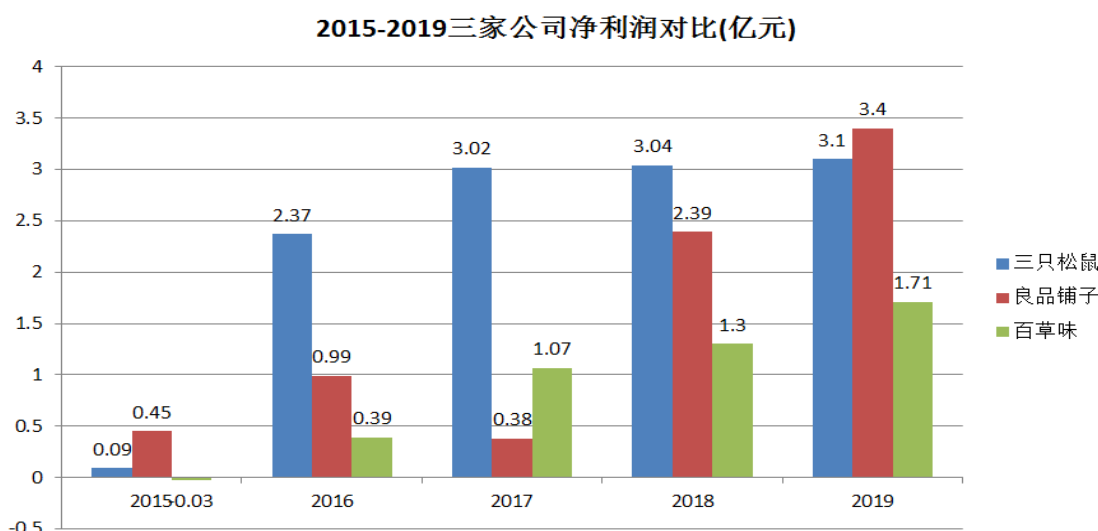


图4 三只松鼠、良品铺子、百草味净利润对比图

数据来源：三家公司年报

可以看出，目前三只松鼠和良品铺子是国内休闲零食行业两大巨头，规模分列线上和线下首位，两者各自领域均占据绝对优势。并且，在后续一段时间内，将一直呈现双雄争锋的局面。

3 首次触网

回到安静的会议室，良品铺子的高管们仍在苦苦地思索。总裁杨银芬不禁回顾起良品铺子的发展历程。时间回到 2012 年，也是一次头脑风暴会议，参与者也是在座的大多数高管，但场景可完全不一样。那时，大家是唇枪舌剑，争得热火朝天。

3.1 线上线下之争

大家争议的焦点和今天非常相似，也是“下一步怎么走”的问题。当时，经过 5 年多的发展，良品铺子的经营可谓是稳打稳扎，如火如荼。公司已经在华中地区多处开花，门店超过 200 家，销售业绩节节攀升，线下多年的深耕让良品铺子有着其他零食企业难以企及的优势。但另一方面，互联网大潮涌来，百草味已经向线上销售转型，尤其是三只松鼠借助互联网迅速异军突起还是为当时的零食行业造成了不小的冲击。

是否开展互联网线上业务，如何开展线上业务？这两个问题成为“下一步怎么走”的核心议题。

负责销售的赵总是极力赞成开拓电子商务市场的，他说道：“三只松鼠，百草味短时间内能打开市场，其实就是借助了互联网红利，这几年淘宝、天猫、京东各大网上商城都在崛起，根据波士顿咨询公司和阿里研究院联合发布的《中国消费趋势报告——三大新兴力量引领消费新经济》的数据显示，在 2010 年，仅

有 3% 的私人消费来自于线上；2013 年底，中国网络购物者总数近乎翻了三倍，达到 3.1 亿，线上渠道的消费总额已占私人消费的 12%。报告还预测，到 2020 年，私人网上消费将以每年 21% 的速度增长，并占私人消费总额的 24%。互联网市场规模正在以指数型爆炸式增长，这是大势所趋，要想获得更多的市场占领先机，我们必须向线上进军。”想了想，赵总补充道：“互联网是这个时代赋予我们这一代人的一次机会，如果不抓住它，我想机会不会再有第二次。到时，我们只能被同类公司超越、甩下，消失在激烈的竞争中。”

听完赵总的话，会议室里安静了一会，大家都在思考。这时，负责供应链的刘总发言了：“我也相信这是一次机会，但这也是一次挑战。‘不做电商等死，做电商找死’，现在成功转型电商的传统企业不多，屈指可数，我们的老对手百草味不是早两年就开始线上销售了吗？可是业绩也并不尽如人意呀。线上销售会对供应链带来巨大的压力，尽管销售收入会大幅增加，但是管理成本也会大幅度增加的。到时，不见得一定会给我们带来利润。而且，这两年我们的线下业务蓬勃发展已经给我们的供应链管理造成了很大的压力。如果我们这时去发展线上业务，很可能使得我们的线下供应链得不到保障。反而会偷鸡不成蚀把米，线上未见成功，线下市场先丢了。”

接着刘总的话，负责良品铺子门店的莫总说道：“是的，线下。线上业务对线下业务的冲击可不仅仅体现在供应链上，线上销售对线下销售的冲击可能会更大。比如说，线下销售的商品。出现在线上。价格怎么定？如果线上便宜一些，大家都去线上买了我们线下的门店怎么办？如果线上和线下一个价，大家不是可以直接去门店买吗？更便捷一些，体验感更好一些，这不也是我们做好门店增加大家体验感的目的吗？大家想一想。百草味，因为发展线上业务。慢慢的退出了，线下是不是也有这方面的原因呢？”

莫总的话也获得了不少参会高管的认同。对呀！良品铺子的优势不就是在乎线下的销售渠道吗？现在放弃线下去发展线上，是不是舍本求末呢？如果不放弃线下，怎么解决线下和线上的冲突呢，这不是自相矛盾吗？

这时，总裁杨银芬发话了：“首先门店是我们不可能放弃的，门店有极大的价值，可以解决及时性的消费需求，顾客想吃马上就可以吃；其次，休闲食品属于冲动型消费场景，线下门店有其必然属性；第三，门店可以品尝，有专业的推荐和服务，有触感，有体验。”

“至于线上的交易。我们可以这样来看。我们决定是否参与线上交易，从收益的角度来看，互联网的发展，可以让我们通过网络手段、快速的获得客户，拓展我们的业务，增加我们的销售和可扩大市场份额。在成本方面，我们不能只比

较线上交易和线下交易的采购成本和物流成本，我们要把你一笔交易的全部成本考虑进去。这里面有一个词叫做获客成本，是我们开发一个顾客所付出的成本，包括为吸引客户，向客户销售、服务客户及保留客户而花费的各类资源，涵盖所有花在宣传、促销、服务以及营销部门的某些销售活动上的费用，是一种交易成本。”杨总喝了口水，整理了一下思路，接着说道：“根据我们目前的资料来看，在互联网上的获客成本是远低于我们门店的成本的。所以我们开展线上交易，应该是收益大于成本。所以我的意见是我们应该开展线上交易。”

“对于线上和线下的冲突问题。我是这么看的。他们不仅仅是会产生冲突。也会相互相成、互相促进。比如，消费者也会因为线下品牌认知，在线上有意识的寻找，给线上业务带来流量红利。当线上也形成品牌效应之后，就不仅是一个业务渠道，也可以对良品铺子的实体店做出有效的区域性补充，覆盖门店所不能覆盖的层次。因此我觉得，线上线下业务我们可以一起做。而且，线上线下渠道的融合成为不可抵挡的趋势。当然在进行线上延伸发展的时候，我们会产生这样一种困惑，线上线下价格是否该一致，若不一致的话，哪些产品适合线上价格大于线下，哪些产品适合线上价格小于线下，分别对消费者产生了什么影响，这些都是需要研究的问题。”

听杨总这么一分析，大家的思路都开阔起来。

财务部的王总附和道：“我国的劳动力成本和房价、房租逐年上涨，好的地段房租成本高，每年都得支付高额的房租，虽然不情愿但是也没有办法。因为线下门店对位置的选择很有讲究，人流量大的地段才能带来顾客，才能有交易额产生，加之日益增加的人工成本、水电费等等，线下门店利润不断被压缩，所以很多原有加盟意向的人都望而却步，这大大打击了我们线下门店的发展。这些导致线下门店的获客成本高。从我们财务的角度分析，这些费用都是固定支出，是刚性的，很难压缩。而如果很多顾客都去线上消费了，线下的顾客数量就会减少，这样，均摊到每个顾客头上的平均获客成本就会更高。这样，发展下去，我担心线下还是干不过线上。相比而言，线上线上门店，无需房租、水电，人工也不用像那么多，单位获客成本肯定会低很多。这样，即使竞争激烈，销售价格相对低些也比线下划算。”

门店事业部总裁的莫总还是强调线下的重要性：“线上销售是有线上的优势，但线下的门店是不可或缺的。首先，我们可以看到一些选择线上开店的企业其实消费者给的评价都褒贬不一，其中不乏很多差评。因为商家不直面消费者，所以有些商家会投机取巧的把一些次等货、假货同真货混杂在一起卖给消费者。我们可以看到很多消费者都反应网上买的东西感觉没有实体店分量多、质量好，其实

这是一种砸自己口碑的行为。而消费者自己若在线下实体店进行挑选，他们可以挑选自己觉得好的，新鲜的，最后结账称重时也是在消费者的监督之下，这样既保证了质，又保证了量，我们良品铺子这些年来的口碑不就是通过线下方式这样一点一点树立起来的吗？”

停顿了一下，莫总又说道：“第二点，我们要有一个长远一点的眼光，现在来看，线上销售确实有不少优点，相信不止我们企业，其它零食企业大家都能看得到。现在把目光放到线上的企业是不多，但是我相信过不了多久，就会有大量的企业涌入线上营销。你有你的价格，我有我的价格，消费者在网上很容易就能获得产品价格信息进行比较，再加上零食业本来就产品同质化严重，消费者当然愿意购买更便宜的产品，那么线上销售最终的结果就是打价格战，谁的产品卖得更便宜谁的销量更好，我相信价格战不是我们在座的每一位愿意看到的结局，因为我们没有雄厚的资本可以打长时间的价格战，所以仅仅靠线上销售肯定不是长远之计。”

“但是线下就不同了”他说“举个例子，我想买一袋松子，我为买松子花的时间、付的价钱等都是我的成本，我吃松子的感受、购买体验等都是我的收益，收益减去成本就是我的感知价值。如果这袋松子好吃，我很享受，就是感知有用性；如果店员是个帅哥，购买的很愉悦，就是感知有趣性；如果那家店就在我家楼下，我不用花几天时间去等快递，我下次想吃的时候就可以马上吃到，基本不花什么时间就是感知有效性。线下门店就包括了有用性和有趣性和有效性，这都是线上无法比拟的。由于这些顾客感知价值，消费者愿意出更多的钱为此买单，所以线下产品的价格高些消费者也能接受。”

赵总没有反驳莫总的观点，而是说道：“若想进军线上，一定时间之内的价格战无论是谁都无法避免的，但是我认为我们企业将这段时间熬过去了，取得了主动权和优势之后，在线上就会变得非常主动。而且我们的产品其实主要面向的是年轻人和青壮年，他们喜爱吃零食，并且乐于尝试。这是我收集到的网购用户年龄分布数据，从图中我们可以看出 35 岁以下的人群占到 77%，大量的年轻人由于工作繁忙，它们更愿意选择网上购物，我们没有理由放弃大量线上的客户群体。同时现在大数据刚刚兴起，通过线上可以收集大量客户的数据进行针对性统计分析，进行精准管理和营销……”

财务的王总插言道：“线上的竞争可不是你说的两三句话这样带过去的，在零食门类里面各种品牌五花八门，想要消费者选择你，就要付出大量的广告费、平台流量推广费。三只松鼠有这样的销售成绩，都是靠巨额的投广告和买流量砸出来的，虽然 2013 年一炮而红，但是其间广告费上亿，销售毛利率远低于我们

企业。还有百草味这个主打线上的品牌不也是因为期间费用太高而接年亏损吗。我们不是大型的老牌企业，不可能经受得住长时间这么大的消耗。”

大家的争论都还意犹未尽，董事长杨红春发言了：“大家都谈了自己的看法，我也都了解了。非常感谢大家为良品铺子的发展献计献策，我内心非常感动。如今，时代在变迁，渠道也在变迁。自己人不去抢，其他人一样也会抢走你的市场。我认为，要做这个行业的领导品牌，光靠开店是成不了事的。只有线上线下都做到了第一，你才是真正的第一品牌。我们要发展线上业务，但是不能抛弃门店，门店是承载品牌非常重要的地方。我在一个城市开十几家店，品牌形象慢慢就起来了，信赖感会更高。所以，我们加强线下门店，这是我们的根基。但我们也要学习竞争对手的做法，开始探索线上业务！”

3.2 线上线下的全渠道模式

感知趋势，尽早尝试是良品铺子迈出的重要一步。

2012 年，良品铺子在天猫双十一卖了 100 万元，更让公司意识到消费者购物习惯发生变化，是否转战线上的分歧更少了。公司决策层下决心设立电商公司，进一步扩大线上业务，在各大电商平台开店。

紧接着，2013 年底，良品铺子从电商平台团队里抽出一部分人，又招了一些 90 后，正式上线官方微信平台，开始利用社交平台销售。除了与消费者沟通互动，良品铺子尝试在微商城上推介和销售优惠产品，推出“降价拍”等社交玩法，开展主题营销活动。

慢慢的，良品铺子形成自己的多渠道商业模式，其销售渠道由门店、本地生活平台、社交电商、第三方电商平台、APP5 类渠道组成。线下渠道由 2300 多个实体零售门店组成，覆盖湖北、湖南、江西、四川、河南等 13 个省市；线上销售渠道主要由一系列电商平台组成，包括天猫、淘宝、京东及 1 号店等第三方线上平台、自有的 B2C 网站以及自有的微信商城。

随着网红和直播的兴起，良品铺子也是玩足了网红营销。欧洲杯期间，良品铺子联合斗鱼直播展开了“全民看球季”人气主播票选活动，千名人气主播，化身一个个热辣的“足球宝贝”，边吃零食，边直播关于欧洲杯的那些事，陪网友吃货们一起看球。决赛当天，斗鱼最高人气主播更是亲临良品铺子线下门店，直播欧洲杯决赛。欧洲杯期间，良品铺子利用大数据，专为球迷们定制了一款看球零食桶，根据看球的场景设计，分男、女两款，外包装由粉丝参与设计，包装桶上还特别为粉丝们对爱看球或者不爱看球的 TA 想说的话。良品铺子欧洲杯期间的系列营销和互动活动，又一次印证了在粉丝经济的浪潮下，跨界互动、全媒营销，网红营销对核心产品的销售和用户价值的双核升级。

实际上，说到良品铺子电商阶段性的成功，除了良品铺子坚定地推行线上线下融合，方法论上也在于前期信息配套投入和人员结构优化。

一家企业同时拥有线上、线下多个销售渠道的情况并不少见，但这只是能算是“多渠道”，拿良品铺子举例，最初其零售门店、第三方电商平台、社交电商都处于各自的事业部，彼此之间是割裂的，而将他们真正的“连接”起来，才能够实现真正的“全渠道”。这具体是指，无论在哪个渠道都可以通过统一 ID 识别出消费者，不同平台的会员权益能通用，在不同渠道购买商品的用户享受到的产品和服务体验要一致。

从 2014 年起，良品铺子与企业咨询服务公司 IBM 及 ERP 软件供应商 SAP 合作，先后投资过亿元，构建全渠道零售平台体系，覆盖订单中心、库存中心、促销和价格中心，同时建立线上线下供应链体系等。2015 年 8 月，系统第一期上线之后，零售平台的订单处理能力有了立竿见影的效果。之前的系统一天连 10 万订单都处理不了，而 2015 年“双 11”订单达到了 132 万单，“双 12”线上线下的订单也超过了 100 万单。在这种情况下，新的平台完全接受住了考验。

经过三年布局，良品铺子的全渠道核心打通了五大渠道：第一个渠道是 2100 家门店；第二个是本地生活（美团外卖、口碑外卖、百度外卖等）；第三个是平台电商（天猫、京东等）；第四个是社交电商（微信、QQ 空间、百度贴吧等）；第五个是 APP 终端。

对于五大渠道，良品铺子分别有不同的定位：平台电商是快速出品牌、出销量、练队伍，面向广域市场；本地生活是把门店和线上消费行为关联起来。目前，良品铺子在外卖平台的单日订单销售收入已经突破五万单。顾客在外卖平台下单，外卖可以到门店取货。目前一家门店每天成交的外卖订单笔数超过 30 笔；社交平台主要是让消费者觉得良品铺子年轻时尚好玩有趣，重要职能是内容生产。

在全渠道体系下，良品铺子以线下实体店为基础，创造了“云货架”模式，采用门店扫码预购的方式，打通线上线下的销售前端和供应链体系，充分发挥了其电商平台下单的便利性，而利用门店体系的就近配送能力，将线下的门店全部变成全渠道领域的分布式枢纽。

门店果然不可或缺，它在良品铺子的全渠道布局中体现出了自己的价值。门店可以满足用户及时性的消费需求。门店成本主要是人工成本和租金成本，其实运输成本比线上还要低。当供应链效率提高的情况下，可以把很多成本摊薄。通过 LBS 定位技术，把门店当成消费者服务的窗口，比如线上下单、门店提货，比如门店送货上门，还有一些代收快递、收发快递，有些增值服务。门店可以做

成消费者对门店综合购物的体验中心，价值是非常巨大的。在明确了门店的价值之后，良品铺子的门店从成立初就处于扩张状态：从 2006 年的 18 家到一直到 2019 年的 2300 度家。

过去，良品铺子的门店在为电商导流、吸纳粉丝上发挥了巨大作用。如今，在全渠道系统的支持下，线上开始反哺线下。得益于全渠道模式，2016 年良品铺子营收 60 亿，2100 家线下店全部盈利，线上销售达 20 亿，线上线下都做到齐头并进。在接下来的，，线上线下收入构成也在不断优化。报告期内，公司主营业务收入分别为 310,940.57 万元、423,048.93 万元、537,325.97 万元和 301,088.58 万元；其中，线上收入占比分别为 26.53%、33.69%、42.21%和 44.85%，线下收入占比分别为 73.47%、66.31%、57.79%和 55.15%，收入结构逐渐趋于均衡。

4 布局新零售

从良品铺子的成功来看，线上线下的融合是完成可行的，并且成为了一种趋势。这种趋势在 2016 年就被商界提出并实践。2016 年阿里云栖大会上，马云提出：“现在所有的电子商务会成为传统概念，未来会是线上、线下结合的新零售”。同年 11 月，国务院办公厅印发《关于推动实体零售创新转型的意见》，明确了推动我国实体零售创新转型的指導思想和基本原则。

零售行业的发展也验证了这一点。虽然三只松鼠和良品铺子的商业模式截然不同，但也在在巩固线上优势的同时，进行全渠道布局，推进线上线下均衡发展。三只松鼠公司 2019 年以来加大了线下开店力度，把线上积累 经验应用到线下，让门店成为公司获取洞察的入口以及未来新的增长来源。百草味也重新开始布局线下。

目光再放远一点，不仅仅是休闲食品行业，其他行业也产生了这样的趋势。阿里和腾讯两家我国的互联网巨无霸企业也杀入线下。盒马鲜生是阿里在新零售这条路上派出去打头阵的先锋，而现在看来，是获得成功了，阿里也通过这个先锋，结合自己淘宝天猫等电商平台实现了多面的作战模式，不断升级改造线下零售。这最直接的表现就是在去年的双十一，新零售大放异彩，也彻底的打醒了腾讯和京东，于是“智慧零售”出来了，线上线下零售也成为了市场发展趋势。阿里与百联集团联姻、京东和沃尔玛、一号店达成战略合作、亚马逊提出 Amazon Go 线下便利店计划。

新零售算是一个相当新的概念，与之相关的理论研究并不多，它的具体概念在业界存在争议。根据阿里研究所在 2017 年 3 月发布的《C 时代 新零售——阿里研究院新零售研究报告》的内容，“新零售”是指“以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态”。大润发中国董事长黄明瑞认为，新零售是一种流程再构成，

是线上线下融合，但它不仅是新技术的应用，同时也是新的思维方式。新零售意味着要对零售商业的产业价值链进行重新构造。苏宁董事长张进东认为，新零售是运用互联网、物联网技术，感知消费习惯，预测消费趋势，引导生产制造，为消费者提供多样化、个性化的产品和服务。

综合这些观点，“新零售”可以概括为“企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

良品铺子已经有了自己的新零售理解和战略。良品铺子总裁杨银芬将良品铺子的发展历程划分为四个阶段，分别是单渠道、双渠道、全渠道、新零售\智慧零售。单渠道阶段主要依靠线下门店销售；双渠道阶段。在线下门店的基础上增加了淘宝等电子商务平台；全渠道是指涵盖了线下门店、电子商务平台的基础上，增加了第三方地方生活平台、社交营销以及自身 APP 等渠道；而新零售是由技术变革引领消费变革，再由消费变革再引领生产变革，给予用户超越期望的体验。需要利用数字化技术将所有的渠道整合起来，所有零售渠道的边界逐渐模糊直至消失，形成一切媒体即渠道的模式。



图5 良品铺子的渠道发展历程

杨银芬总裁提出在新零售的变革中，技术支持是基础，目标是提升用户体验。因此在技术支持上，良品铺子用了数年，投入上亿元，部署了 IBM、SAP 与华为的解决方案与信息系统，建立起订单中心、库存中心、促销和价格中心等全渠道管理系统，以技术化手段提升运营效率。因此，实现了订单、物流、客户信息的无缝流通和高效运转。

在提升用户体验上，良品铺子完成了流程再造，建立了支撑新零售变革的业务规划体系，实现全业务价值链的数字化转型。



图6 全业务价值链的数字化转型

利用数字化转化的后全渠道，良品铺子可以获得用户的数字化标签，然后人群-场景分类，深入链接消费者生活的全场景，提供丰富多样的美味体验方案；还可以基于用户大数据，设置针对不同用户群体的千人千面的产品陈列方案；利用大数据分析结果，寻求用户体验更好、效率更高、成本更低的多渠道融合解决方案。

5 再遇瓶颈

然而，加入新零售这条路并不好走，在过去四年期间，市场的竞争方式和趋势都在不断地发生变化，熬不下去的企业只能纷纷宣布退场，能够生存下来的企业也只能不断地进行创新以防自己掉队。

随着互联网普及率和网购渗透率增速由盛而衰，以价格战和大规模的流量采购为主驱动力兑换销售大跃进的电商红利时代正在消退。在电商平台和快递公司的强势“挤兑”之下休闲零食电商正在呈现线上营收利润增速放缓、毛利率下滑等显著趋势。

据统计，2010-2017 年线上销售增速放缓 96.9%到 26.2%，如下图所示：

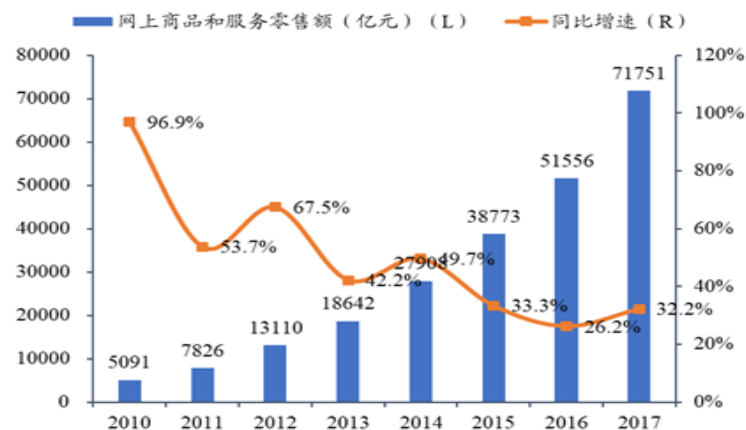


图7 休闲零食电商线上销售数据

几乎同一时间，线上零售的渗透率增速在不断收敛 80%到 20%，未来预估稳定在 30%。



图8 电商渗透率增速

市场增速在不断下滑，线上销售的获客成本却在不断增加，2011-2016 年线上获客成本从 25 元上升到 140 元。



图9 活跃用户成本测算

线下的发展似乎也遇到了瓶颈，自 2015 年左右以来，国内休闲零食行业一方面由于同质化竞争加剧，线上线下销售增速均出现了放缓的迹象；另一方面随着规模扩张压力和营销成本的上升，使行业企业产品毛利率也出现下滑态势。

在 2006-2017 这一阶段，由于休闲食品的市场规模迅速增长，也由于销售渠道、覆盖市场、产品品类、供应链管理等差异，行业企业之间的竞争重合度较低，因此各企业都获得较高的利润率。经过这些年的高速发展，头部企业的竞争重合度越来越高，未来行业集中度也将会越来越高。竞争愈激烈，要求投入的销售费用就越高，而收益也相对降低。

休闲食品行业的竞争越来越激烈了，由于产品技术壁垒较低，进入行业的门槛也比较低，竞争厂商之间的产品都很容易模仿。比如良品铺子推出的爆浆麻薯、藤椒牛肉等热销新品，很快就有了同类模仿产品出现，而且有些价格更低。良品铺子的招股说明书显示，2015 年至 2018 年上半年营业收入分别为 31.49 亿元、42.89 亿元、54.24 亿元和 30.35 亿元，净利润分别为 0.48 亿元、1.05 亿元、1.18 亿元和 1.13 亿元，利润率分别为 1.5%，2.4%，2.2% 和 3.7%。因此利润率降低成为摆在良品铺子面前的一道新的难题。

良品铺子已经尝试在品牌塑造、营销推广上建立竞争壁垒。近年来，良品铺子推出的“高端零食战略”，取得了良好的市场效果。根据尼尔森 2018 年对全国消费者的零食市场品牌调查问卷显示：1/3 的消费者在被问到高端零食专业品牌时第一个提及良品铺子，超过 2/3 的消费者认可其高端形象。

6 尾声

门店和电商同行，良品铺子似乎在新零售布局上抢得了先机，而在实际的境遇中，良品铺子是如何理解和应用新零售？它在线上线下的发展特质和当下的突破点是什么？在线下流量价值被重新重视后，零食连锁企业的商业模式会有何调整？“高端零食战略”是否可以解决良品铺子目前碰到的发展瓶颈？

一系列的问题都是今天的头脑风暴会大家思考和探讨的问题，这些问题都会影响良品铺子的未来战略，归集到一起就是“下一步怎么走”这个问题。如同一个高明的棋手，料敌机先方能百战不殆。因此，“下一步怎么走”这个看似简单的问题一直萦绕在良品铺子的管理层中间。

大家都还一直沉浸在思考中，会议室还保持着安静，但是安静之后呢？是否会在休闲零食市场掀开一副风起云涌的壮丽画卷呢？

（案例正文字数：14356 字）

Absrtact:

The development of the Internet provides an opportunity for the rise of e-commerce, but the rapid development of e-commerce has also become the focus of attention in the field of management. The impact of e-commerce on offline stores, the growth prospects of online economy, and the seamless integration of online and offline are the hot topics of academic and industry research and exploration. Through the combination of online and offline, Hubei liangpinpuzi Co., Ltd. has successfully realized the strategic transformation and walked out of its own new retail Road. This case reviews the perplexity, thinking and exploration process of liangpin shop when it touches the "Internet", and introduces the new retail Road of liangpin store. By analyzing the case of liangpinpuzi, students are inspired to think about how to achieve the balanced development of both online and offline, optimize the business model and obtain the maximum profit.

Key words: transaction cost; Omni channel development; new retail; online and offline