

企 竞 中 心 每 日 资 讯

2022年8月15日

星期一

第1703期/共1703期

【参考信息】

2022年“爱购上海”电子消费券活动商户报名公告及报名指引……………p2

屈臣氏开始破局……………p14

为什么说物流是零售的根基？……………p17

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。
目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

2022 年“爱购上海”电子消费券活动商户报名公告及报名指引



为贯彻落实市委、市政府决策部署，推动《上海市加快经济恢复和重

振行动方案》促消费相关政策实施，经市政府同意，本市将发放“爱购上海”电子消费券。现就商户报名事宜公告如下：

PART1

报名时间及入口

（一）报名时间：2022年8月13日至8月17日。

（二）报名入口：商户在上海电子消费券发放公共服务平台（以下简称“公共平台”）上报名。

1. 报名页面链接：

<https://shbm.95516.com/>

2. 报名页面二维码：



PART2

报名条件

报名商户需符合下列条件：

- （一）注册地在上海；
- （二）主要从事零售、餐饮和文旅行业经营；
- （三）未被上海市市场监管部门列入严重违法失信名单。

PART3

报名须知

商户需按照要求真实、准确、完整填写报名信息，并上传《“爱购上海”电子消费券活动商户承诺书》《“爱购上海”电子消费券活动商户疫情防控责任承诺书》（详见报名页面），承诺书需签字盖章。常态化疫情防控有特别规定的，需从其规定。

商户及商户所在电商平台须通过支付宝、微信支付、云闪付平台（至少一家）核销电子消费券。电商平台须于8月21日前至少与其中一家消费券发放平台企业完成技术对接，并将对接情况向公共平台报备。公共平台报名咨询服务热线：95516。上海电子消费券发放平台企业联系电话：支付宝 95188，微信支付 95017，云闪付 95516。

PART4

名单公布

公共平台将对初筛符合条件的商户名单进行公示。公示期内无异议或者异议不成立的，公共平台将于 2022 年 8 月 24 日公布参加活动的商户名单。报名商户可在公共平台进行查询。支付宝、微信支付、云闪付平台同步公布可在其平台核销电子消费券的商户名单。

PART5

活动要求

活动期间，商户应按要求开展活动，配合做好营销宣传；严格遵循合法、自愿、公平、诚信原则，保证商品和服务质量；不增设电子消费券使用任何附加条件，自觉抵制电子消费券套利行为；并严格落实疫情防控主体责任。

如存在违法违规行为，或者不严格落实疫情防控措施造成严重后果的，取消该商户参与电子消费券活动资格，情节严重的依法追究相应责任。

上海市建设国际消费中心城市领导小组办公室

2022 年 8 月 13 日

“爱购上海”电子消费券活动 商户报名指引

上海电子消费券发放公共服务平台

2022年8月

一、基本流程

“爱购上海”电子消费券报名、使用流程主要包括：商户报名及核验、消费者报名及抽奖、消费券核销等步骤。商户报名主要有以下操作：



一、总体流程

提示信息：

1、线上和线下商户均可报名，线上和线下商户不同报名入口。可扫以下二维码或浏览器输入链接进入报名页面：<https://shbm.95516.com/>。



商户报名二维码

2、商户可以自行下载承诺书和宣传素材（宣传素材将在报名结束后供下载）。

提示信息：商户经营业态包含线下和线上时，需分别报名。



二、线下商户报名



填写说明

- 商户品牌名称：××奶茶
(一般为经营场所的名称)
- 营业执照登记名称：上海ABC餐饮有限公司 (营业执照上的名称)
- 统一社会信用代码：
(重要！用于政府对商户的信息核验)



提示信息：

上传《“爱购上海”电子消费券活动商户承诺书》《“爱购上海”电子消费券活动商户疫情防控责任承诺书》(详见报名页面)，承诺书需签字盖章

二、线下商户报名



填写说明

- 正确填写：银联二维码商户编号、支付宝交易单号、微信支付交易单号等有*信息。
(重要！用于支付机构支付平台配置活动的关键要素。如果有错误会导致消费券无法核销，引起消费者投诉)

提示信息：

如果商户有多组(超过5组)商户编号或交易单号，商户可在“承诺函”附件1里面全部填全，要确保商户号或交易单号不要有遗漏

三、线上商户报名



填写说明

- **所属电商平台：**
(商户入驻多家电商平台时，请将入驻的电商平台都勾选上)
- **商户品牌名称：**
(上海ABC餐饮有限公司，品牌名称应填写：××奶茶)
- **所属行业：**
(请正确选择)

提示信息：

上传《“爱购上海”电子消费券活动商户承诺书》(详见报名页面)，承诺书需签字盖章

三、线上商户报名



填写说明

- **商户联系人：**
- **邮箱：**
- **营业执照登记名称：**上海ABC餐饮有限公司 (营业执照上的名称)
- **商户注册地址：**
(营业执照上的地址)
- **统一社会信用代码：**
(重要！用于政府对商户的信息核验)



四、集中报名

• 资质认定

线上平台和线下连锁品牌及购物中心，经与公共服务平台联系，且愿意签署《“爱购上海”电子消费券活动代理商户集中报名承诺书》后，可以代理入驻或加盟经营的商户集中向公共平台报名。

• 收集信息

详见《“爱购上海”电子消费券活动代理商户集中报名承诺书》附件1和附件2。

• 提交方式

将《“爱购上海”电子消费券活动代理商户集中报名承诺书》及附件盖章扫描，发送到指定邮箱（shxfqbm@unionpay.com）。

7

四、集中报名

• 时间要求

在商户报名终止日（2022年8月17日）前，完成报名信息提交。

• 报名结果反馈

在信息核验后，由指定邮箱（shxfqbm@unionpay.com）将核验结果，反馈到《“爱购上海”电子消费券活动代理商户集中报名承诺书》中填写的联系邮箱。

8

五、报名查询状态

- 商户报名完成后, 报名状态查询:

可在公共平台进行查询。



9

六、报名后准备工作 —— 线下商户



10

- 商户可以下载宣传物料, 根据自身营业场所印刷宣传物料 (报名首页下方)。
- 召集门店工作人员, 进行活动培训等准备工作。
- 积极联系支付平台核实商户编号和支付单号信息是否准确。(可点 ? 进入查看操作步骤)
- 商户如果支付平台不全, 可以联系未接入的支付平台进行功能开通。



六、报名后准备工作 —— 线上商户



- 商户可在公共服务平台下载宣传物料，计划好自身宣传点位。
- 电商平台须于8月21日前与云闪付、支付宝、微信支付中的至少一家完成技术对接。



六、报名后准备工作 —— 代理集中报名

• 线下商户集中报名

- 1、集中报名组织方组织入驻或加盟经营的商户，核验支付平台（云闪付、支付宝、微信）相关信息的准确性。
- 2、集中报名组织方组织入驻或加盟经营的商户开展排查，商户如有受理的支付平台不全的情况，积极联系未接入的支付平台进行功能开通。
- 3、集中报名组织方组织入驻或加盟经营的商户进行统一宣传。

• 线上商户集中报名

- 1、集中报名组织方匹配入驻或加盟经营的商户信息，并与支付平台（云闪付、支付宝、微信）做好对接。
- 2、集中报名组织方组织入驻或加盟经营的商户进行统一宣传。

七、报名结果确认



提示信息：

公共平台将对初筛符合条件的商户名单进行公示。公示期内无异议或者异议不成立的，公共平台将于2022年8月24日公布参加活动的商户名单，云闪付、支付宝、微信支付平台同步公布可在其平台核销¹³电子消费券的商户名单。

八、咨询联系

- 公共平台报名咨询服务热线
95516
- 上海电子消费券发放平台企业联系电话
云闪付：95516
支付宝：95188
微信支付：95017

九、Q&A

1、商户报名条件，有哪些？

答：

报名商户需符合下列条件：

- （一）注册地在上海。
- （二）主要从事零售、餐饮和文旅行业经营。
- （三）未被上海市市场监管部门列入严重违法失信名单。

15

九、Q&A

2、商户报名须知，有哪些？

答：

（一）商户需按照要求真实、准确、完整填写报名信息，并上传《“爱购上海”电子消费券活动商户承诺书》《“爱购上海”电子消费券活动商户疫情防控责任承诺书》（详见报名页面），承诺书需签字盖章。常态化疫情防控有特别规定的，需从其规定。

（二）商户及商户所在电商平台须通过支付宝、微信支付、云闪付平台（至少一家）核销电子消费券。电商平台须于8月21日前至少与其中一家消费券发放平台企业完成技术对接，并将对接情况向公共平台报备。

（三）公共平台报名咨询服务热线：95516。上海电子消费券发放平台企业联系电话：支付宝95188，微信支付95017，云闪付95516。

16

九、Q&A

3、商户在报名页面输入手机号后未收到短信验证码，无法报名怎么办？

答：

- (一) 当前报名商户较多，建议商户稍后再试。
- (二) 建议商户更换网络环境重新报名。

4、商户提交信息有哪些注意点？

答：

- (一) 商户品牌名称：填写商户对外经营的品牌名称，如上海ABC餐饮有限公司，其品牌名称填写：××奶茶。
- (二) 营业执照登记名称：三证合一营业执照上登记的名称，如上海ABC餐饮有限公司。
- (三) 商户注册地址：三证合一营业执照上登记的地址。
- (四) 统一社会信用代码：营业执照上的统一社会信用代码。
- (五) 门店数量：如是连锁商户，请填写所有门店的数量。

17

九、Q&A

5、扫码受理方式如何填写？

答：下拉菜单，选择被扫（商户扫顾客付款码）。

6、盖章件或照片上传的要求？

答：直接拍照上传。

7、商户报名信息填写错误该怎么办？

答：商户报名页面不支持信息修改，如信息填报有误，商户可重新打开页面再次填报，报名时限内系统支持累计填报2次，以第二次填报信息为准，请商户仔细填写信息。

8、商户如何查询报名记录？

答：商户完成信息报送后，可再次打开报名页面，点击页面下方的“申请记录”即可查看。

18

【参考信息】

屈臣氏开始破局



曾经的屈臣氏，不仅是都市丽人们的首选，更是推动品牌传播。美即、美丽日志、森田药妆、里美等代表品牌都曾借助屈臣氏渠道，实现了品牌的腾飞。从商场的“流量收割机”到“被年轻人抛弃的唱衰”，屈臣氏已经不再如过去风光。

8月4日，屈臣氏中国公布了今年上半年未经审计的财报，数据显示，屈臣氏在中国市场实现营收96.85亿港元（约合人民币83.34亿元），同比下降17%；虽整体仍保持盈利，但上半年录得息税前利润为6.23亿港元（约人民币5.36亿元），同比下降了60%。

事实上，从2016年开始，屈臣氏中国市场首次出现营收和利润双双下跌。没有亏损，已经成为屈臣氏最大的胜利。

01 消费者“离开”屈臣氏

线下门店不会被取代，但也不会太热闹。

门店面临残酷的流量争夺，无论是线上传统电商，还是新兴的直播电商，这也是包括屈臣氏在内的所有美妆实体零售要面对的问题。

无论是被年轻人抛弃的屈臣氏们，还是新兴的美妆集合网红店，日子都不太好过。新式美妆集合店，从开店潮到闭店潮不过两年时间。

Wow Colour 母公司名创优品财报显示，2019-2021 财年，合计净亏损近 20 亿元。THE COLOURIST 母公司 KK 集团 2018 年-2021 年上半年，合计净亏损超 70 亿元。

名创优品旗下的 WOW COLOUR 门店也在急速缩减，已从巅峰期的 300 家锐减至 135 家。

数据显示，2022 年上半年，屈臣氏采取“审慎开设店铺”的方针，内地净店铺数目减少 79 家，最新门店数为 4055 家，同比下降 2%，同比店铺销售额下降 17.6%。

不仅门店数量减少，销售额也在不断下降。

屈臣氏的对手来自四面八方，从最初同为线下连锁的万宁等，到美妆垂直电商聚美优品，再到新式美妆集合店，以化妆品和日化用品为主的屈臣氏的竞争对手一直都很多。

但屈臣氏一直有其优势所在，先发优势与商业地产绑定，屈臣氏在卖场独家享有的扣率租金模式（不论面积算租金，根据每天营业额扣租金），大大降低了成本压力，这也是其它门店无法比拟的优势。

另外，屈臣氏在渠道品牌的持续投入，积极扩张使其一直保持远超竞争对手的利润。

然而，2016 年开始，屈臣氏营收下滑，一方面是消费习惯的变化，而另一方面是屈臣氏长期策略在赶跑消费者。

屈臣氏的“黏性”销售一直被吐槽，但从未有所改变。对屈臣氏销售的反感，已经影响到消费者对屈臣氏态度，“我不去总行了吧”。

在这一问题上，屈臣氏也在不断改变，但销售策略不变的前提下，过于热心的销售永远不会改变，屈臣氏也只会越来越冷清。

外部竞争对手林立只是其中的一个因素，屈臣氏自身难以革除的弊端才是其衰落的根本原因。

02 屈臣氏痼疾难除

对企业而言，难以跟随时代步伐，原有的优势所在也会成为阻碍其进步的掣肘。

屈臣氏积极推进数字化，打造 0+0 零售模式（线下及线上）——屈臣氏小程序、直播、自媒体、社群等，与全国 500 个城市 4100+门店、40000+BA 企微，构成了它的 0+ 0 生态。这一模式打通了线上线下的无缝对接。

原有的 4000 多家门店和 40000 多销售是屈臣氏的优势所在。然而，这使得其原有的线下黏性销售转移至线上，对用户而言，对私域流量的执迷，对建立长期关系的信念，屈臣氏的数字化改革，就是将线下的 BA 搬到了线上的企业微信。

在私域中，社群是促活最常见也是最有效的场景。据统计，屈臣氏的社群数量超过了 5000 个，且对不同种类的社群进行了细致的划分，例如福利群、直播群等。

以线上的效率和线下的体验提供给消费者最好的体验，把消费者源源不断地吸引到屈臣氏的私域当中，并建立一个长期的消费者关系，而不是只是一次性的购买关系。目前，在屈臣氏线上线下同时购物的消费者购物频率和消费额是纯线下消费者的 2.7 倍以上。

屈臣氏在去年下半年开启了超级小店模式，部分新店只有 10 平米，试图打入下沉市场。超级小店采用了类似肯德基甜品站式的“美妆小站”模式，同时结合 0+0（Offline +Online 线下线上相结合）数字化零售管理，为消费者提供了一种快餐式的美妆新体验。

事实上，受益于这种“0+0”模式补回部分店铺销售差额，今年上半年，屈臣氏线上销售较同期实现 30% 增长。本来只想买瓶洗面奶，出来已购 800 元。屈臣氏在服务端的弊端再次凸显，传统零售中对提升客单价的执念，再次冲击年轻人的消费理念。

实体店买东西，非要让你扫码注册会员，添加销售企业微信，不叫私域运营，也不叫数字化改造，而是叫强迫消费者把销售留在身边。

被年轻人嫌弃的屈臣氏，仍然会被年轻人继续嫌弃；今年上半年，屈臣氏线上销售增长 30%。一时增长的销量，带来的是利润更大比例的下滑，增收不增利问题凸显。

当然，在线下实体店经济不景气的当下，屈臣氏已经做出了相对更好的选择，但屈臣氏的最终问题远远没有解决。

被崛起的国货美妆品牌抛弃，自有品牌没有市场影响力，当下的屈臣氏，所谓的数字化改造，就像是一场线上转移，空有其表。

03 新增长，还是新曲线？

屈臣氏近期宣布将布局健康美丽双赛道，携手健康类供应商为顾客带来更多健康产品选择与服务。

在线上，云店跨境购已上线超过 300 款优质健康产品，更年内有望突破 500 款。扩充品类，开辟新的增长曲线，这固然是美好的设想。

类似的垂直电商在原有业务上进行拓展尝试，如唯品会一度增添了母婴、3C 等产品，但由于成本激增，用户增速放缓，这一系列业务拓展的效果并不理想。

然而，2003、2004 年淘宝最重要的决定是做了一个什么都卖的大平台，而不是专注做一个女装品类或家电品类。如果美团只专注做电影票的话，是不可能赢的。

线下实体店，增加品类则能够分摊租金等费用，进一步降低成本。相比线上的流量玩法，即便品类竞争激烈，屈臣氏的线下实体+线上私域的模式则能够有效降低流量成本。

增加健康类产品，与屈臣氏原有定位符合，与屈臣氏目标用户一致，可以通过增加货品的种类，创造新的消费场景来吸引消费者，并提升客单价。

首批屈臣氏健康乐活专区将率先于北京、上海、广州、深圳、重庆、成都、武汉等 270 个城市逾 1200 家门店惊喜亮相。

对一个老去的品牌而言，任何一次改变都是重新向用户讲故事的机会。屈臣氏在改变品牌形象上已经做过很多，但都不敌一次直播间主播辱骂用户。

健康产品的市场规模在不断扩大，把握住新的市场机会，将屈臣氏这一品牌再次推到用户面前，可能比在微信上不停向用户信息轰炸要好得多。

屈臣氏像一座年久失修的房子，每一次修补都会让人发现新的问题。

但这座房子却还很坚固，电商平台发展降速，“新零售”应声而起，倡导综合利用传统线下零售和电商线上零售两方面的优势。

【参考信息】

为什么说物流是零售的根基？



六年前，带着创新的光环，零售圈迎来了互联网化的改造，数年间，无论是前置仓模式的叮咚买菜、每日优鲜，还是社区团购模式的美团优选、多多买菜，都深谙烧钱换规模和流量的玩法。

对比持续盈利的国外巨头，我们不禁发现，低价、高品质的商品才是持续引流之王。当中国零售开始以互联网思考烧钱引流的时候，costco 和山姆已经靠着在全球建立起高质量的供应体系，用极致商品在全国大肆圈粉。如今已经有不少中国零售人开始反思，需要让零售回归本质。

前不久，盒马豪掷 20 亿在成都和武汉设立供应链中心，就是最好的证明。盒马创始人侯毅甚至还喊出「结硬寨，打笨仗」的口号，这明显与互联网圈“用时间换空间”的方法论背道而驰。

不过目前看来，零售这门学问，单靠玩模式，买流量，时间换空间，根本行不通。供应链这个硬寨不得不结，提升效率、降低成本这场笨仗一定得打。

向供应链要效率

在互联网疯狂发展的时代，仿佛一切都可以用互联网思维解决。

盒马创始人侯毅曾说，「阿里巴巴做盒马的出发点是做具有实体店的电商，一切围绕流量来经营。」

但如今他调转车头，开始注重线下选址、打造商品力、提升商品流通效率。做了多年生鲜生意的侯毅明白，要想把盒马门店的商品竞争力提上去，单靠倒逼上游的种植者还需要一定时日，他唯一能做，就是通过自己的老本行——物流体系，解决生鲜产品在流通领域存在的诸多痛点。

向供应链要效率成为盒马在新方向上迈出的第一步，也是打基础的一步。

目前，盒马位于武汉和成都的供应链运营中心已经投入使用，未来 1-3 年，还将有华东、西北等地的供应链运营中心投入使用。通过建设分布在全国的八个供应链运营中心，盒马要实现对商品的集约化采购，并快速分派到每个供应链中心所覆盖的城市中，从而实现效率的提升和成本的降低。

自己供应链中心，虽然费事、费力还费钱，但是效果却非常明显。以盒马西南供应链中心为例，西部地区的农产品可以集约化采购，集约化加工，并以供应链中心为枢纽，分散到各城市的门店，减少了物品的流通次数，同时提升了加工品质，最为关键的是，同样的商品我还比别人卖得便宜

新零售甘愿打笨仗

为何供应链中心这么好，那之前的零售玩家只忙于试探模式呢？

之所以会出现这种情况，是因为自建物流体系投资大、时间长、收益慢。相比之下，更多企业愿意选择成本低、风险小的轻资产物流模式，对原有的物流系统进行有限地改造和优化。不同的选择并不是认知差异造成的。有京东的成功在前，大家不会怀疑自建物流、进行重资产投资可以帮助企业建立长期竞争优势。

更何况生鲜物流的效率还有很大的提升空间。2021 年，整个生鲜零售行业市场规模已经达到 5.6 万亿元，预计到 2026 年将达到 8.5 万亿元。但在《中国物流统计年鉴》的统计中，国内生鲜流通保鲜量占总量比重仅 10%，相比美日约低 40pct；损耗率约 25-30%，高于美日 20%以上；流通环节一般在 5 个之上，高于美日；生鲜物流成本占总成本比例高于发达国家 10%。

问题的关键不是应不应该做，而是有没有能力做。对于盒马而言，侯毅是推动其重做物流的战略定力所在。他 2009 年加入京东，曾担任过京东物流的首席物流规划师，对一个先进物流体系的价值有深刻认知。掌舵盒马之后，侯毅更是多次强调，物流是零售最倚赖的基础设施和能力，要「重投入，扎硬寨，打笨仗」。

战略定力再强，也需要有现实的基础作为支撑。一方面，菜鸟给盒马自建供应链运营中心提供了建设支持。另一方面，盒马自己的供需大盘可以支撑自建供应链运营中心的运行。最新数据显示，目前在生产环节，盒马已签约 550 多个农业直采基地，其中有 100 多个「盒马村」；销售环节，盒马已开出 300 多家门店，覆盖全国 27 个城市。

在消费端聚拢起稳定的客群，并且积累了足够的源头产地经营方法论，物流效率的提升正在成为撬动零售两端价值协同增长的杠杆。这也让行业玩家开始思考如何构建一个物流与供应链体系，支撑快速产品迭代与更新，帮助生鲜零售布局多业态，完成整体经营效率的提升。

自建供应链并不亏本

刘强东在接受秦硕采访时说过，商业模式的本质就是如何赚钱。在投资物流之前，他做过详细测算，结果是自建物流之后，京东的成本不会上升，反而会比使用第三方物流有所下降。自建物流帮助京东在降低物流成本的同时，还缩短了库存周期，成为京东撬动行业价值提升的杠杆。

算一算总账的话，盒马自建供应链体系的尝试，也为其带来了更大的价值。物流不仅是向内寻求流程优化，建立效率优势的抓手，还是在外部竞争中塑造差异点，实现精细化创新的承载模块。

从消费者层面，最为直观的感受就是，生鲜产品的价格更合理了，品质也提升了。盒马的「树上熟」系列水果在 8 成熟时采摘，迅速配送至全国；「日日鲜」系列肉菜蛋奶，前一天生产，凌晨到店，仅当天售卖。

生鲜产品非标品、易损耗的特点，决定了其比其它产品有更大的运输加工和运输难度。在一个城市的几家门店实现「树上熟」和「日日鲜」的标准比较容易。而在全国 27 家门店实现这个标准，如果没有一套入精密仪器一样稳定运行的物流体系，很可能会是一场成本激增的灾难。

当新业态的探索趋于稳定、行业竞争难以靠价格补贴赢得优势、消费者需求层级被初步拉开时，在保证稳定性的前提下，越来越需要企业用一盘货满足不同业态的需求，以此来提升整体的经营效率。就像，同一块地上生长的哈密瓜可能会被分别送到盒马的会员店、生鲜店和邻里店中。

去武汉盒马供应链中心的路上，盒马 CEO 侯毅在朋友圈中写道：「随着盒马各地供应链中心相继投入运行，盒马多业态（向上：盒马 X 会员店、盒马鲜生；向下：盒马邻里、盒马奥莱店）将进入高速发展期。盒马坚信中国的美好未来，零售低潮期投资是最好的机会。」

与此前依靠迭代能力学习同行一样，人们同样可以给盒马重仓自建物流体系构建一套颇具合理性的逻辑。但能否取得理想状态下的成功，还需要现实业绩的支撑。当太多故事都成了事故，人们开始更有耐心等待验证实效，继续摸着盒马过河。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

