

“新零售”开启新时代

一、我国零售业的变革

《花木兰》一文中，“东市买骏马，西市买鞍鞯，南市买辔头，北市买长鞭”就是一种典型的零售模式。是商品经营者或生产者把商品卖给个人消费者或社会团体消费者的交易活动。特点是：每笔商品交易的数量比较少，交易次数频繁；出卖的商品是消费资料，个人或社会团体购买后用于生活消费；交易结束后商品即离开流通领域，进入消费领域。

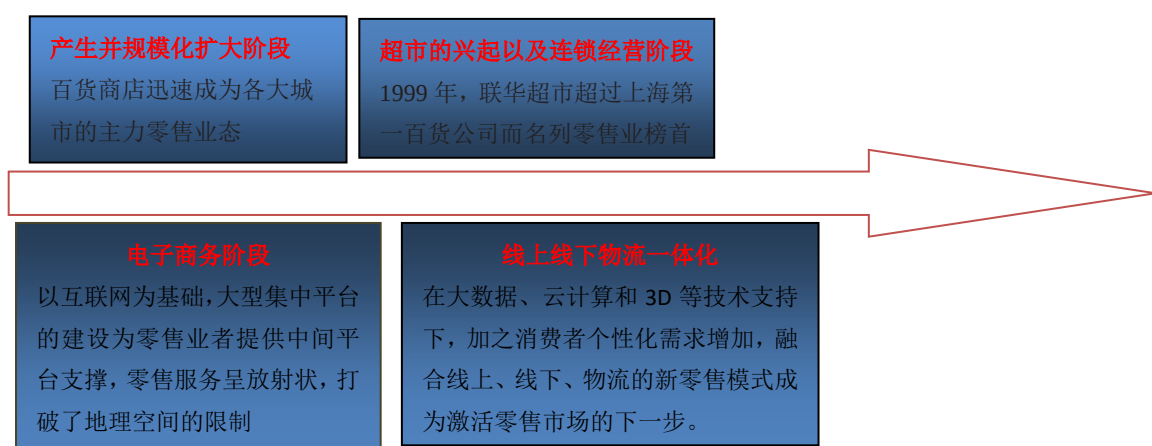
我国零售业的变革经历了近百年的历程。

(1) 20 世纪 80 年代，我国零售变革基本完成，百货商店迅速成为各大城市的主力零售业态。

(2) 超市的兴起以及连锁经营标志着我国零售业的第二次变革，1999 年，联华超市超过上海第一百货公司而名列零售业榜首，标志我国零售业的主导业态成功转型。

(3) 第三次变革是以 2003 年 5 月 10 日淘宝创始为标志的电子商务革命。传统零售历经十多年的大发展终于在 2012 年出现拐点，这一年，线下零售业增速出现历史性下滑。

(4) 第四次变革发生在 2016 年，我国电子商务发展趋于成熟，已成功渗透到各行各业，并不断抢滩线下零售市场，同时遭遇发展瓶颈，电子商务引发的第四次零售变革进入其生命周期的成熟阶段。正如马云所说，单一功能的电商时代已经过去，未来将不再有电子商务，而只有电商平台、物流配送和实体体验店紧密结合在一起的“新零售”。



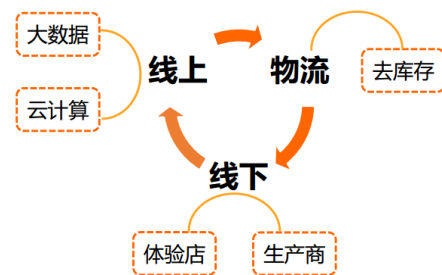
二、新零售

什么是新零售？新零售的驱动因素有哪些？国外的新零售特点？新零售的产业链布局是怎样的？大咖在业界新零售领域采取了哪些行动？新零售的未来发展？

1、什么是新零售

对于新零售的定义，大家站的角度不同，其定义有差别。先看几位商业大咖们的定义。

阿里巴巴的马云，在去年的“云栖大会”上，马云发表演讲说现在的“电子商务”会成为传统概念，未来会是线下、线上、物流结合的“新零售”模式。就像，物流的本质不是快，而是降库存。只有线下、线上、物流真正结合，才能为企业带来更多收益。未来以“新零售”为突破口，通过天猫与苏宁、银泰、百联等传统零售企业的深度合作，



阿里巴巴已打破线上线下界限，将中国零售业带到商业形态全面革新的大门口。

刘强东在近期提出的是“第四次零售”概念，引发了业界广泛的热议，刘强东认为零售业公认的革命有三次：百货商店、连锁商店和超级市场。第四次零售革命是建立在互联网电商基础上、又超越互联网的一次革命，它将把人类带入智能商业时代。第四次零售时代零售的基础设施将变得极其可塑化、智能化和协同化，推动“无界零售”

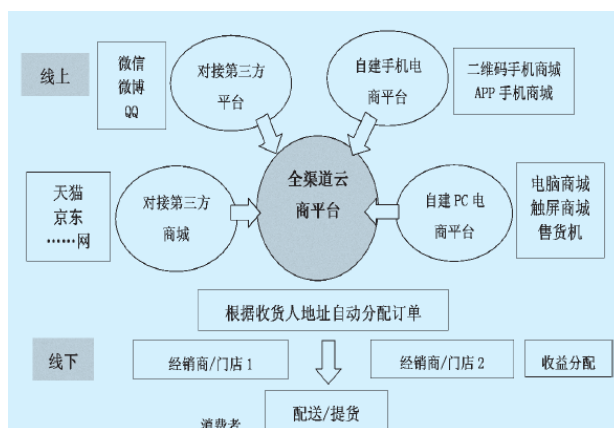
时代的到来，实现成本、效率、体验的升级。

苏宁方面的“智慧零售”。苏宁近期明确表示不认同刘强东的第四方零售概念，并且表示苏宁一直提倡的“智慧零售”，认为未来零售就是智慧零售，就是运用互联网、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。

小米雷军提到新零售就是互联网效率干零售，用互联网技术手段、方法论和人才来改善传统零售业。能帮助传统零售业提高效率、改善用户体验。实践的结果是，可以用电商的成本完成传统零售。但这中间也有很多改革，要完全自营而不是找各级代理、加盟、挂牌子，层层加价，整个都是小米的统一流程，进行统一管控，保持了很高的性价比。



虽业界几位大咖对新零售的解读不同。但是整体来说：“**新零售**”是相对“**旧零售**”而言的，今天的新，可能就是明天的旧，因此，单就“新零售”概念而言，是值得商榷的，但是其实际的创新内容，特别是网上与网下相互融合、交易、物流配送（含供应链）、结算等一体化发展、全渠道发展、全业态发展是值得借鉴的，而且未来的这种融合不仅仅体现在零售领域，还包括批发、生活性服务等方面，即实物商品、服务商品、各种体验活动都融为一体，也就是现代流通的一体化、系统化、智能化的全过程。



线上+线下融合发展模式

可以概括为以下几点：

1) 渠道互通。为降低商品流通过程中损耗的时间和增加的成本，零售商将逐步打通商品流通渠道，并且进一步实现线上与线下在商品、会员身份和服务的同步一致。

2) 数字消费。消费者不同偏好追求个性产品的特征愈发明显，依托

云计算和大数据完成一系列用户数据的采集和分析，使生产、供应、物流与消费行为精确匹配，以迎合碎片化的需求。

3) 场景购物。从书店、床上用品、鲜品超市，都在着力于塑造和组合与商品属性契合的场景模式，现在结合 VR 和 AR 互娱技术，以营造消费者购物舒适和提升满足感。

4) 便捷支付。在我们当下的时代，便捷支付是我们的消费者对新零售概念感知最深的一点，这比大数据推荐、场景革命等等概念更能直接服务于我们的消费者。便捷支付也就是无现金支付，代表企业一方面有微信支付、支付宝等第三方支付平台，通过他们的努力，现在中国一二线城市的居民基本可以带一部手机就可以满足所有的消费

5) 智能匹配。这也是渠道互通和数字消费的结合。精准的智能匹配则成为我们每一个行业的主流企业努力的方向，从今天开始我们要找到目标的用户，当然我们的用户更需要找到目标的商品

2、国外新零售模式——以好市多（Costco）为例

美国第二大零售商 Costco 好市多在 2006 到 2016 年之间上涨了 5 倍。虽然 5 倍的上涨在大牛市中并不惊人，但这是在亚马逊电商攻击的大背景下完成的。2011 到 2015 年之间，Costco 的收入增长是 51%，而同期沃尔玛只有 16%、Target 只有 9%。



(1) **会员费商业模式。**会员费而不是商品差价。Costco 的商业模式很简单，就是主要利润来自于会员费。Costco 在北美推出了两档的会员费服务，55 美元一年的普通会员和 110 美元一年的精英卡会员。精英卡会员能享受 2% 的消费现金回馈，其它没有差异。SKU 少、周转率高。Costco 和沃尔玛的不同。Costco 很大，但不让购物者感觉头晕眼花。沃尔玛太大且东西多。“多”对于消费者来说大而全必然是最重要的，但过多的选择也未必是好事。Costco 整体 SKU 只有 4000 个左右，沃尔玛超过了 20000 个 SKU。

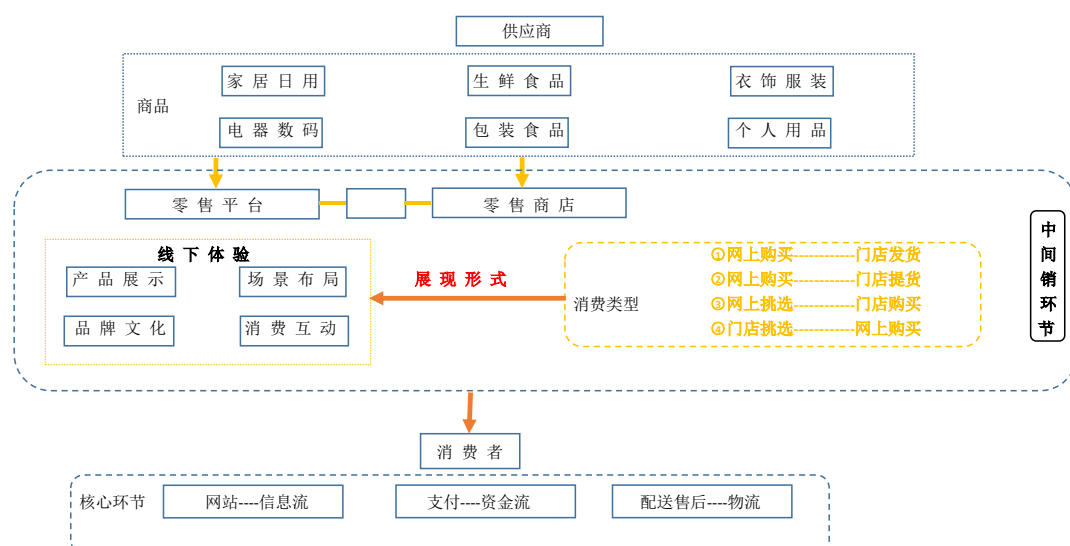
(2) **定位美国中端客户群体。**“二八理论”代言者。在网络经济条件下，“长尾理论”曾经颠覆了“二八理论”，所谓长尾理论是指在网络经济条件下，在网络平台上所有的个性化的消费都能够得以满足，甚至某一个商品只有 1-2 个人的消费，也能够提供相应的商品展示，但这些个性化的消费集合起来，能够成为巨大的消费量。但经过网络经济的实践后，原来被认为过时的“二八理论”又引起了人们的重视，好市多的实践就是证明。一个商家要重点考察 20% 的商品能够带来的 80% 的销售额或者利润，而不是 80% 商品能够带来的 20% 的销售额或者利润，否则难以有较好的经济效益，好市多的实践证明了“长尾理论”与“二八理论”并非颠覆或者冲突关系。

(3) **开拓海外市场，依然采用会员制。**Costco 天猫国际海外官方旗舰店看到，Costco 目前在国内市场上涉及的品类包括休闲零食、酒水饮料、营养保健、个护美妆、居家百货、服饰鞋包、母婴用品等。Costco 计划在中国开实体店，其盈利模式与一般超市或便利店的盈利模式不同，Costco 仓储超市以“不靠产品，靠会员赚钱”著称，所有商品毛利率不超过 14%，消费者进场消费之前，必须支付最低 55 美元的年费。但是 2016 年底，Costco 以实体店的方式进入中国市场，在年费标准上暂无具体的信息。



3、中国“新零售”产业链

中国新零售业产业链分析



4、中国“新零售”具备的条件

当下中国的新零售的发展离不开成熟的物流信息系统、支付方式的多样化、突破线上体验不佳的感官等。



(1) 物流网络。物流分综合物流和专业物流。除了市场上较大的物流公司，目前还有新公司涌现，如同城物流、干线物流。同时，新型建仓物流、冷链物流等专业性物流实现当日配送，使市场愈显精细化。尤其在及时配送领域如饿了么的蜂鸟配送通过智能调控的技术创新大大增强调度能力。

(2) 支付技术。多样支付方式增进购物便利性，而且为线上线下的融合一体化消除了支付转换的阻碍，成为新零售基础之一。



(3) 体验技术。逐渐成熟的虚拟现实和增强现实技术为线下购物营造娱乐化场景，加上对购物车、试衣间的改造，技术创新和数字可视化操作为新零售业提供技术条件

5、新零售发展-必然趋势

零售行业在国内经过几次变革，新零售是未来零售行业发展的必然趋势，主

要基于以下两个方面来考虑。

（1）传统电商面临增长“瓶颈”

经过近年来的全速前行，传统电商由于互联网和移动互联网终端大范围普及所带来的用户增长以及流量红利正逐渐萎缩，传统电商所面临的增长“瓶颈”开始显现。国家统计局的数据显示：全国网上零售额的增速已经连续三年下滑，2014年1-9月份的全国网上零售额为18238亿元，同比增长达到49.9%；2015年1-9月份的全国网上零售额为25914亿元，同比增长降到36.2%，而在2016年的1-9月份，全国网上零售额是34651亿元，增速仅为26.1%。此外，从2016年“天猫”、“淘宝”的“双11”总成交额1207亿元来看，GMV增速也从2013年超过60%下降到了2016年的24%。根据艾瑞咨询的预测：国内网购增速的放缓仍将以每年下降8-10个百分点的趋势延续。传统电商发展的“天花板”已经依稀可见，对于电商企业而言，唯有变革才有出路。

（2）线上购物体验不及线下

传统的线上电商从诞生之日起就存在着难以补平的明显短板，线上购物的体验始终不及线下购物是不争的事实。相对于线下实体店给顾客提供商品或服务时所具备的可视性、可听性、可触性、可感性、可用性等直观属性，线上电商始终没有找到能够提供真实场景和良好购物体验的现实路径。因此，在用户的消费过程体验方面要远逊于实体店面。不能满足人们日益增长的对高品质、异质化、体验式消费的需求将成为阻碍传统线上电商企业实现可持续发展的“硬伤”。特别是在我国居民人均可支配收入不断提高的情况下，人们对购物的关注点已经不再仅仅局限于价格低廉等线上电商曾经引以为傲的优势方面，而是愈发注重对消费过程的体验和感受。因此，探索运用“新零售”模式来启动消费购物体验的升级，推进消费购物方式的变革。

6.新零售发展的驱动因素

（1）国家支持

《国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的意见》、《电子商务“十三五”发展规划》相继颁布，可见国家政策有意加快电子商务立法、推动实体零售创新转型，是拓展乡镇便民增值服务的重要支撑。另外，2017年9月，商务部流通产业促进中心发布《走进零售新时代——深度解读新零售》报告，重点考察了天猫

等电商平台引领的新零售浪潮，首次全面定义了新零售的内涵与特点，并就新零售如何健康发展提出 4 项建议

(2) 资源整合时代

2014 年起，电商迈入旺盛时期，2016 年“双十一”阿里成交额达 1207 亿元，2017 年天猫“双十一”交易额定格在 1682.69 亿元人民币，无线交易额占比达到 90%，再次刷新了单日全球零售的历史纪录。随着电商转型意识增强，优势企业通过战略合作、并购重组等多种形式整合市场资源，为新零售市场聚合优势资源。

(3) 人们消费习惯的改变

网络零售方式带来人们消费习惯的转变，距离不再成为零售商的优势。实体零售商亏损、裁员、关店也导致失业人员增加和加剧生活困窘，线下零售创新发展从而应对这一现状。

(4) 技术创新是新零售的必要条件

一系列新技术如虚拟现实、云计算、人工智能等，给消费者造了更好的购物体验，同时依托大数据平台的建设，零售商的市场战略也得到进一步优化。

7、大咖密集布局新零售

阿里、京东、苏宁易购、国美在线、当当等网络零售企业纷纷布局线下，而基本战略除了与传统实体零售企业进行战略合作外，同时还以开设实体店的方式布局线下，一些具有互联网基因的科技型企业如小米也走到线下，据小米科技董事长雷军称，未来小米将开设 1000 家左右的线下店。“新零售”的基本理念是“线上+线下+物流”的深度融合，“新零售”不同于 O2O，但 O2O 是“新零售”的基础和重要表现形式，从众多企业以 O2O 为核心的“新零售”战略布局中可以更好地理解“新零售”的实践动向。

典型企业	“新零售”实践
阿里巴巴	(1) 战略投资及战略合作方面。2014 年 3 月，以 53.7 亿元入股银泰商业，2017 年 1 月，尝试私有化银泰，持股 74%成为其控股股东；2015 年 8 月，以 283 亿元投资苏宁，成为其第二大股东；2016 年 11 月，以 21 亿元获得三江购物 35%股权；2017 年 2 月，与上海百联集团在六个领域展开全方位合作，阿里拟以不超过 5 亿美元价格收购石基零售 38%股份（此项目正在进展中）。2017 年 12 月 8 日，高鑫零售公告称，阿里巴巴以 29 亿元要约收购高鑫零售全部已发行股份。
	(2) 淘品牌线下实体战略。2016 年 4 月，召开“新零售”平台商家大会，宣布线下布局战略，意在带领一群淘品牌走入线下。目前合作的淘品牌线下实体包括银泰家居集合店（House Selection）、三只松鼠、茵曼、内外（NEIWAI）

等

(3) 物流战略方面。2013 年联合众多企业组建菜鸟网，随后依托菜鸟网实施物流整合战略。主要措施包括：借力银泰复星，布局物流地产；参股心怡科技，抢占智能仓储制高点；投资全峰、百世汇通、圆通等快递企业，促进协同；投资海尔“日日顺”，增强大件物流能力；注资卡行天下，涉足干线运输；收购高德地图，保障地图资源及物流数据优势；投资新加坡邮政等，实施全球战略；联姻苏宁，协同 450 万平方米仓储网络，等等。

(1) 战略投资及战略合作方面。2015 年 8 月，以 43.1 亿元入股永辉超市，持股比例 10%；2016 年 6 月，与沃尔玛展开深度战略合作，收购沃尔玛旗下的 1 号店，沃尔玛亦战略投资京东，与此同时，双方还在供应链、物流平台、电商平台等方面展开系列合作

(2) 实体店战略。2016 年 11 月，开设京选空间北京爱琴海实体店；2017 年 4 月 10 日，刘强东宣布，5 年内将在全国开设超过百万家京东便利店，其中一半在农村

京东 (3) 物流等战略方面。2015 年京东打造了 O2O 生活服务平台京东到家，2016 年促成达达与京东到家合并，整合众包物流平台及超市生鲜 O2O 平台业务。通过一系列物流战略，京东物流成为全球唯一拥有包括中小件网、冷链网、大件网、

B2B 网、跨境网、众包网（达达）六大物流网络的智慧供应链企业，同时在全国运营 7 个大型智能化物流中心，拥有 256 个大型仓库，6 906 个配送站和自提点。2017 年 4 月，组建京东物流子集团，进一步打造全产业链的供应链平台

依托线上平台苏宁易购与传统实体店优势较早开启 O2O 探索历程，在布局“新零售”上主要实施了三大战略：

一是，大数据的挖掘应用，依托全渠道的大数据加之店员的导购服务，实现精准和个性化营销服务；

二是，开设易购直营店，通过直营店模式将触角深入县域和乡镇，实现与线上的衔接和融合；

三是，V 购定制化服务，针对门店购物需求者，通过预约导购服务提供私人定制服务 2015 年，与万达合作，在万达商业综合体内部开设“云”店，顾客可以在店内体验，线上下单。

苏宁

苏宁易购云店包含电器经营、红孩子母婴生活馆、苏宁超市实体店以及互联网服务体验区等综合服务。2016 年，开启了开设苏宁小店的历程，其由实体门店和独立 APP 结合而成，提供最后一公里的生活便利服务。2017 年，将在一二线城市核心商圈，围绕中高端产品和互联网品牌打造“品质生活体验基地”；在农村市场，在 2 000 家苏宁易购直营店基础上，继续推出“千店计划”，同时还将进一步推进苏宁超市店、苏宁母婴店、苏宁小店等零售新业态战略

国美集团：2016 年 12 月，宣布线上线下深度融合的社交“新零售”战略，其基本路径是以“6+1”为价值创造触点，集互联网、物联网供应链为核心竞争力的“新零售”生态体，其中 6 表示用户、产品、平台、服务、分享、体验为王、层层递进的完整生态闭环，1 表示线上线下融合当当集团：2016 年在国内相继开设了 140 多家实体书店

易点鲜：依托社区经济，推行“易点鲜云平台+社区店+城市物流和众包物流”的“新零售”战略

其他

亚马逊：2015 年试水实体书店，其大数据的应用、线上线下的融合，在选品、展架等各方面都体现出与传统实体书店的不同。2016 年 12 月推出 Amazon Go，使用计算机视觉、深度学习及传感器融合等技术，创造即拿即走的购物体验，颠覆实体零售业态。

腾讯：12 月 11 日晚间，永辉超市发布公告称，林芝腾讯科技有限公司拟通过协议转让方式受让永辉超市股份有限公司 5%的股份，并对永辉超市控股子公司永辉云创科技有限公司进行增资，拟取得永辉云创在该次增资完成后 15%的股权。12 月 15 日晚间，永辉超市拟以 8.81 元/股转让 5%股份给腾讯。

资料来源：网上公开资料

(1) 与传统实体零售企业开展战略合作，借助实体优势开辟线下渠道

网络零售与实体零售其商业的本质并未改变，但两者的运营存在很大差别，这也决定了网络零售企业实施“新零售”战略，拓展线下空间并非易事，因此与传统零售企业进行战略合作，借助其资源可以尽可能地降低风险，获得更多的资源。阿里通过参股结盟等形式不但从形式上密切与实体零售的关系，且在业务上进行

战略合作，优化协同关系，如阿里在入股银泰后在淘品牌线下实体布局上就展开了系列合作，开设银泰家居集合店（House Selection）等。京东也是如此，在入股永辉超市后，在业务上与后者展开了系列合作，如在永辉超市开设京选空间等

（2）尝试布局线下实体，且关键点在于深度融合“线上+线下+物流”，同时特别重视数据的开发应用

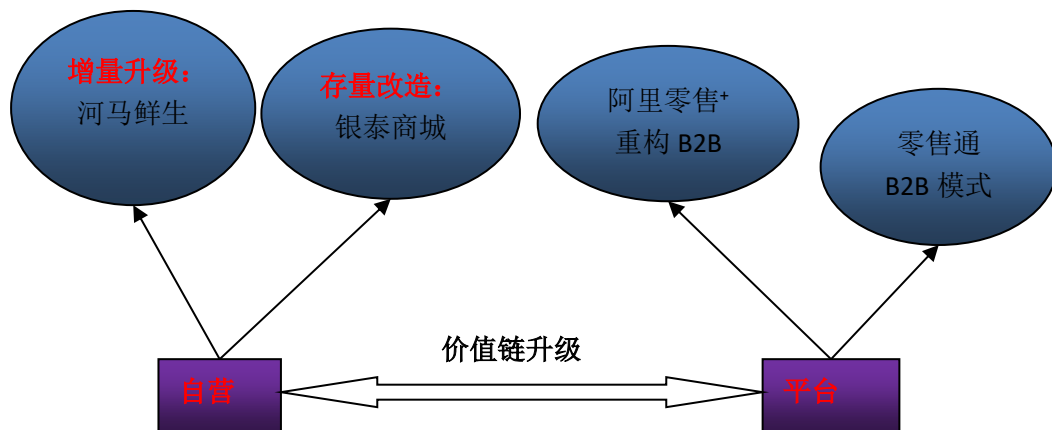
传统实体零售即便开设网络平台，也只是将后者作为前者的辅助和补充，“新零售”时代网络零售企业对线下布局，实质上是打通线上线下，使两者深度融合打造全渠道购物体验，因此“新零售”的线下布局与传统的线下零售截然不同。阿里淘品牌线下实体布局依托线上品牌，实质上是线上品牌渠道拓展，线上与线下的深度协同，从银泰家居集合店、茵曼等淘品牌线下实体店完全能够感受到与传统实体零售的区别，同时京东尝试开设的京东空间也是线下体验实体，展示出零售新物种的特征。同时，放眼全球，亚马逊的实体书店及 Amazon Go 更展示出互联网、大数据、高新技术特征，完全不同于传统实体零售模式。

（3）以消费者体验为中心，满足消费者购物、娱乐、社交多维需求是布局“新零售”的重要考量

“新零售”时代更加凸显零售业高效满足消费者需求的商业本质，全渠道、多物种是基本支撑。传统实体零售企业如苏宁和国美，起家于实体零售但后天又注入了互联网基因，原则上更具线上线下协同的优势，两者也不断尝试“新零售”战略，而其重点是更加注重消费者需求的满足，加强数据开发应用，用互联网基因不断改造和拓展实体零售。如苏宁在注重数据开发应用的同时，不断尝试苏宁云店、苏宁超市店、苏宁母婴店、苏宁小店等多样化的实体零售业态，国美则提出以消费者为中心的社交“新零售”战略。同时，考察对比“新零售”实践发现，“新零售”具有典型的互联网基因，其关键点在于大数据的开发应用，这也决定了网络零售企业较之于传统实体零售企业在布局“新零售”中更具优势地位，因此实践中也表现出网络零售企业主导“新零售”实践的特征。

三、感官体验---阿里巴巴的“新零售”模式

阿里目前“新零售”这块主要是构建自营、平台两个维度。形成良性的生态经营圈。实现资源的整合以及价值链的改造升级。



1. 平台---零售+ +零售通



阿里零售+界面



阿里零售通

2、自营—资源整合，创新传统经营模式

这里比较有代表性的是盒马和银泰商城。盒马打造线上+线下+物流。银泰突破传统经营模式，打造无人服饰店等，增强客户的体验感。

与传统超市相比，有以下几点不同：

1) 摆设上看，布局整洁规范，货架均不高于一米五。无零散的称重台，使得整个布局比较整洁规范。收银台可结算店内的所有商品。

2) 支付方式均通过线上支付。一方面，线上支付为大数据分析提供了支持，便于统计和分析消费者的消费偏好，其最终目的是为了提
高消费者的消费体验以及降低店内的库存量；另一方面，线下现金支付需要人工操作，相比而言线上支付降低了管理成本，实现整个消费



过程的智能化。



3) 准线上支付方式。顾客可以边消费边付账，摆脱了传统的超市统一结算模式，加强了消费者的购物体验。



4) 以生鲜为特色，线下重体验，线上做交易。盒马在上海已经开了 8 家店，配送范围基本覆盖了中环以内的核心城区。

存量升级改造，加强客户体验感：

1) 无人服饰店，可以直接扫码购买，提高客户购物体验感。



2) 银泰百货近期推出了定价 365 元的付费会员卡，成为行业内“第一个吃螃蟹的人”。“一天一元钱，折上再 9 折”、“下载喵街 APP 购买会员卡”——为了推广新的付费会员卡业务，这样的标语最近在银泰百货随处可见。



自今年 8 月 365 会员卡先于银泰杭州武林店、义乌店和温州店三家推出至今，银泰旗下位于浙江、安徽、北京等地的 30 家门店及 APP 喵街上都能提供这项服务了。中国百货行业中，推行有偿会员卡的，银泰是第一家。银泰商业 CEO 陈晓东将这种新卡片称为“365 卡”，开通这项业务是他在今年 6 月和银泰一些资深会员商谈后作出的决定。“付费的 365 卡，是给黏性较强的顾客提供折上让利。在商品严重同质化的情况下，用更优惠

的价格吸引实体门店的顾客。”

四、新零售时代的投资机遇

腾讯入股永辉超市，以及之前商界大咖们抢夺零售市场的行动，龙头中百股份、三江购物、王府井等已经形成赚钱效应，但目前热点板块仍在上游超市板块。

相关零售概念股：

三江购物：向杭州阿里巴巴泽泰发行 1.37 亿股，另外公司控股股东和安投资拟将所持公司 9.33%股权转让给阿里巴巴泽泰。股权转让和定增完成后，阿里巴巴泽泰对三江购物持股比例达到 32%。公司作为浙江最大的本土连锁超市，积极布局电商项目，实现与线下所有门店、仓储物流资源等终端无缝连接。

百联股份：控股股东百联集团与阿里签署战略合作协议，双方将整合资源共同建设新型的智能化网络化布局。5 月 26 日公司公告，控股子公司联华超市股东易果电商将转让其持有的联华超市 2 亿股给阿里巴巴（中国）网络技术有限公司。永辉超市：已成功布局国内 19 个省份，未来几年处于成熟区域门店加密期。

天虹股份：2014 年 7 月，公司旗下的便利店于近日正式开业，意味着公司全渠道战略正在推进。继与微信合作之后，便利店业务有望成为公司打通线上线下（O2O）的重要载体。

值得注意得是：目前的热门板块停留在零售商上面，而“新零售”IT 细分领域，其前景是一片蓝海。

提供信息系统服务的计算机厂商——石基信息。国内五星级酒店 IT 系统市场占有率 90%，零售市场占有率 60%以上，两者均为国内第一。拟转让石基零售 38%股权至阿里投资的关联方。具体是：10 月 31 日，公司与阿里投资签署《框架协议》，拟按照交易双方后续一致同意的详细重组计划将公司旗下主要从事规模化零售信息系统业务的控股或参股子公司长益科技、北京富基、科传控股、上海时运的由公司直接或间接持有的股权整合在下属子公司石基零售旗下，重组完成后，石基香港将其持有的石基零售 38%股权以不超过 5 亿美金的价格转让给阿里投资的关联方，最终转让价款在尽职调查及股权估值完成后参考尽职调查和股权估值结果由双方协商确定。