

The Third
Retail Revolution

Embrace the era of Consumer sovereignty

第三次零售革命

拥抱消费者主权时代

颜艳春◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



The Third
Retail Revolution

Embrace the era of Consumer sovereignty

第三次零售革命

拥抱消费者主权时代

颜艳春◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

消费者主权的崛起推动了一场巨大的零售革命，这就是第三次零售革命。它将引领人类的新商业文明和全球经济增长模式的变革，不管是传统的实体零售商还是现在的网络零售企业，都需要改变思考模式，找到生存发展路径，迎接第三次零售革命的到来。

本书指出了在消费者主权时代，随着 SoLoMoMe（社交、本地、移动、个性化）消费群的兴起，全天候、全渠道和个性化定制正引领整个零售行业的转变。我们需要重新武装我们的思想，从前台战场到后台战场、从空间战场到时间战场、从社交战场到定制战场，提前重整装备、提前组织、提前规划战略战术和路线图。

本书第一次揭开了新零售革命的神秘面纱，深入分析了消费者主权时代的消费趋势，全方位地指出了零售企业转型生存之道，并提供了极具价值的解决方案。

图书在版编目(CIP)数据

第三次零售革命：拥抱消费者主权时代 / 颜艳春著.
—北京：机械工业出版社，2014.3
ISBN 978-7-111-46069-5
I. ①第… II. ①颜… III. ①零售业—研究
IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 043649 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：马 厦 责任编辑：马 厦

版式设计：张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·19 印张·3 插页 365 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-46069-5

定价：68.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社 服 务 中 心：(010) 88361066

销 售 一 部：(010) 68326294

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

献给我的家人

献给全球的消费者

他们创造着千千万万的消费故事

推荐序

经过三十多年的改革开放，中国零售业发生了巨大的变化，从一个封闭的市场逐步转变为一个开放且充分竞争的市场。在这里，国内外零售企业同台角逐、激烈竞争，共同成长壮大。在这个过程中，一批优秀的本土企业依靠持续学习、追求卓越的精神，成功实现了企业的转型，成为中国零售行业中的佼佼者。

2010年之后，市场环境发生了急剧变化。网络和信息技术飞速发展，电子商务极速增长，一场新的零售革命已经开始。

第一，宏观环境的变化已经改变了零售企业的增长方式，而信息技术的迅猛发展将会改变零售业的交易流程和规则。面对这样的改变，零售企业需要对顾客、商品有更深刻的认知，并在此基础上整合资源、调整服务和营销方式。

第二，线上线下的融合是零售商发展的重要方向，而融合的基础是线下门店的功能和定位的多样化。线下门店是实体零售企业的核心资源，是满足消费者社交和体验需求的结合点。因此，线下门店要从过去单纯的售货处转变为体验点、提货点、交流中心、服务中心或者是生活方案的解决中心。

第三，要在商品和供应链上下功夫。零售业经过三十多年的发展，企业规模越来越大，但离消费者、商品却越来越远，零售企业的核心竞争力已经弱化。这种状况在新的市场环境下已经难以为继。令人欣慰的是，在环境变化和电商竞争的巨大压力下，实体零售企业终于激发出变革的勇气和行动。

面对如此巨大的变化，迫切需要零售企业开始新的转型和变革，去适应新一代消费者的需求。从总体上看，互联网环境下，零售业既面临着史无前例的挑战，又面临着前所未有的机遇。把握机遇、因时而变、因势而变，是我们应该努力去做的事情。同时，持续不断的学习和思考是每一个零售行业从业者应该具备和保持的品格。

颜艳春先生是中国零售行业内热爱学习、勤于思考的企业家之一。他的新作《第三次零售革命——拥抱消费者主权时代》凝聚了他对零售业重大变革的观察和思考，对互联网的普及和信息技术的发展带给传统零售业的影响作了深入、大胆的阐述和分析，观点新颖、发人深思。颜艳春先生为了完成此书，连续几个月都每天清晨五点起来写作，对此我非常感动和佩服。我相信，这样的企业家越多，中国零售行业的变革就会越快，整个行业的未来也会更美好。

我们正面临一场新的零售革命。在这样的变革时代，我们需要勇气去挑战自己、去革自己的命。只有这样，我们才能迎来更加美好的明天。

中国连锁经营协会会长 郭戈平

前 言

春天本是播种的季节，但全球零售业却正面临着寒冬。零售战争、转型、关店潮、倒闭潮、裁员潮、资金链断裂与投资入决裂等故事在全球零售业的舞台上不断上演着、流传着。老故事墨迹未干，新故事即将上演。

50% 的电商、50% 的传统零售店将陆续进入我们祭奠的名单。不管你是出身本地土豪，还是全球巨擘，不管你是否深耕细作，不管你是否曾经如何叱咤风云！游戏规则改变了，战场改变了，武器改变了，世界也改变了！所以，这些改变让那些庞大而腐朽的企业身躯、封闭和麻木的企业家心灵，迅速地脱离了走向下一个成功的根源，迅速脱离了滋养这些根源的土地。

因为他们仍陶醉在昨日的世界里。

昨日的世界正在地平线上消失

回首昨日的零售世界，大批的成功企业正在消费者的地平线上消失。从地面店到电商，从“恐龙”企业到中小企业，从美国企业到中国企业，从欧洲企业到非洲企业，很多企业已经倒闭，不少企业也在生死线上挣扎。

在消费宇宙中，有些恐龙级别的企业，他们曾改写历史，可惜他们不能与时俱进，最终只能被历史改变、被历史抛弃。曾经风光一时的 Kmart（凯马特）、Borders（鲍德斯书店）、Circuit City（电路城）的葬礼，恐怕人们早就遗忘了。

有些企业，犹如流星，即使一闪而过，却也划出了最优美的弧线，并在我们心里留下了很美好的回忆，给 MBA 教科书上留下了浓墨重彩。

也有一些企业，不管怎么努力，最后还是折戟沉沙，铩羽而归，只是证明了理想和现实两条平行线不会相交，在匆匆的脚步声里留下唏嘘和遗憾，成为了创始人心中一个美丽的错误。

2012年“双十一”之后，阿里巴巴创始人马云先生在一次中国企业家小型沙龙聚会中曾说过，“互联网与传统零售行业的竞争，说难听点，就像机枪与太极拳、少林拳的竞争，结局只可能是一枪把你崩了。今天不是我来跟大家危言耸听，大家都是朋友，互联网对你的摧毁是非常之快的。不是我厉害，是互联网厉害。如果你增加两万名会员，你可能要买100亩地、建商场，你要建巨大的仓库，而我只需要一台电脑就够了。所以我们的成本会越来越低，而效益会越来越好”。可悲的是，这些话已经被人们淡忘，在遥远的消费地平线上，人们似乎不太听得到隆隆的大炮声。当马云先生的“机枪”和那一梭梭无情的“子弹”呼啸着扫过人们头顶的时候，人们甚至还在庆幸那些子弹射得还不够远，我并没有“中弹”。今天，大多数零售商正陷入“柯达式”的创新困境中。在大量创新活动中，我们却丧失了开创基业时那种“把鞋和袜子脱掉，光着脚踩在田里”的敢打敢拼的创业家精神。

两个母亲的对话

2012年5月，初夏的清晨。我一早起来，越过熙熙攘攘的人群，穿行在广州美丽的街头。在当地闷热的空气中，似乎正孕育着一场狂风暴雨。宝洁公司邀请我、腾讯和新浪的社交团队参加他们在广州中国总部举办的社交媒体日活动，活动主题是社交给人类生活带来的种种好处和对全球消费品企业带来的深远影响。

我们的话题从“帮妈社区”到社交媒体，从微博到微信，从互联网到移动通信，从数字化战略到数字化每一个顾客关系，从现在到未来。全天会议的热烈气氛，早已超过窗外的酷热。

当天，宝洁公司的代表讲述了一个有关某婴儿一次性纸尿裤产品的社交故事。一位年轻的母亲在脸书（Facebook）上抱怨说，她买的这种产品有臭虫。紧接着，另一个母亲说，她买的这种产品曾经发过霉。这场对话很快被转发到推特（Twitter）上，并在社交媒体上迅速传播，连续3个月严重影响了这种产品的销量。现在看来，虽然人们无法厘清这一事件背后的真正原因，到底是竞争对手在背后操作还是在运输过程中发生了问题，但对消费者和宝洁公司的影响却意味深远。

2013年5月23日，宝洁公司宣布重新聘用极富传奇色彩的领导者、66岁的雷富礼（A. G. Lafley）先生重新执掌CEO帅印。他曾在2000年~2009年担任宝洁公司的CEO，期间将宝洁公司带离危机四伏的险境，重新夺回全球消费品市场的冠军宝座，同期宝洁公司销售额增长了一倍，年销售额超10亿美元的品牌从10个增加到23个，成为世界十大最具价值的公司之一。这一次，随着移动互联网和社交媒体逐渐渗透到人类生活的方方面面，雷富礼先生若想续写传奇，势必要有有点不一样的“玩法”。

很久以来，这个故事一直在我的脑海里萦绕。我仿佛看到那两位年轻母亲错愕而愤怒的表情幻化成长城的烽火，传递到消费社会的各个角落。这是革命的信号吗？这对正处于混战和转型痛苦的全球零售业意味着什么？

从宝洁公司回来后，我突然意识到在人类璀璨的商业文明史上，全球零售业可能正在酝酿着一场深刻的革命。但这场革命的主角是谁？革谁的命？在哪里开始？其血腥程度如何？谁是这场革命的胜利者？谁将倒在血泊中？这一年多来，我百思不得其解，那种状态很像《诗经》里“窈窕淑女，寤寐求之。求之不得，寤寐思服。悠哉悠哉，辗转反侧”描写的状态。

巨变的来临

互联网神话般的故事，对我们来说，就像是被上帝摸了一下额头，突然开了天眼，看到上帝的启示录一样，有了一点顿悟，但心里总觉得其中还隐藏着什么，想了又想却总也不知道它究竟是什么？人类的未来是什么？零售业的未来是什么？

SoLoMoMe 消费群已经崛起，正在掀起第三次零售革命，全球消费者跨越时间和空间实时连接起来。50 亿消费者连接起来的全球消费互联网的诞生，必将重塑消费者未来生活的世界。

第一次零售革命和第二次零售革命已经进入尾声，50 年前开始的地面实体店连锁大战和 18 年前以 PC 互联网为战场的电商大战都已经打完，胜负已分，大规模作战的窗口已经关闭。

5 年以后，我们将见证人类发展史上最壮观的一次迁徙，所有消费者，将大规模迁徙到移动互联网的数字星球上。如果说 PC 互联网只是俘获了 85 后和 90 后这些数字土著人的芳心，那移动互联网则已经全面拥抱新一批数字移民。他们是 50 后、60 后、70 后、80 后和 90 后这些目前的主流消费人群，他们在移动设备上，看微博、推特（Twitter）了解天下大事，刷微信、脸书（Facebook）了解朋友动态。

以产品为中心的商品短缺时代已经彻底结束，以顾客为中心的大众营销时代行将落伍，因为它已经变成品牌商或零售商各自的独舞，更多时候就像一个过气明星举办的没有太多观众的个人演唱会。

我们已经进入每个消费者的时代，零售商需要从每个顾客的大数据云图中寻找到个性化的消费图谱和购物社交图谱，零售商需要从单品经营的单向思维向单顾客经营的互动思维转变，经营每个顾客的长期甚至终身价值，真正满足消费者随时随地想买什么就可以买到什么的需求。

全球正在进入消费者主权时代，我们正处于一个重要的转型时刻：

从“以客户为中心”的消费社会向“消费者主导世界”的下一代消费社会快速演进。他们渴望消费民主、消费自由和消费平等，他们不希望成为零售商嘴上所谓的“上帝”或“国王”，他们只希望把他们看成哥们儿、朋友、家人或闺蜜，可以平等地交流和温暖地对话；他们只希望把他们看作活生生的人，得到基本的尊重。

今天，零售商与消费者之间的边界正在消失。越来越多的消费者主动跑到舞台上，亲自参与到零售活动中来。今天，消费者在移动互联网、社交媒体、物联网、3D打印等力量的强劲推动下，不断渗透到零售商的供应链上游，并开始积极影响企业的社会责任、组织运营和战略制订。各种类型的消费部落正在将全球的消费者一个一个地连接起来。一个人人创意、人人设计、人人制造、人人营销、人人传播的众包型消费社会正在快速形成。

消费者主导的第三次零售革命，必将给全球零售业带来难以想象的巨变。一场飓风正在路上，一场新的浩劫和血雨腥风将无法避免。

消费者通过移动互联网、社交网络和物联网实时连接起来，正在形成一股巨大的看不见又看得见的力量，正如中国企业家马云先生和王健林先生之“赌约”，对于全球零售企业来说，距离电子商务对企业的销售贡献超过50%的日子已经不远了。是5年还是10年达到这个分水岭，并不重要。重要的是，今天，大家开始有了紧迫感。一些企业意识到这一点后早已率先快速行动起来，将电子商务放在公司战略的核心位置，并且围绕电子商务开始重新打造自己的全渠道布局、顾客体验以及后台的品类结构、供应链以及大数据。过去“以产品为中心”的单渠道零售模式，已经被新一代的“以顾客为中心”的全渠道体验模式所取代。

每个消费者都可以开设自己的私人微店，自由地选择自己喜欢的零售店、自己喜欢的品牌和钟爱的商品。购物本身就是社交，借由他们的社交网络和强关系，每个人的私人微店自主地连接起来，成为所有消费

者的社交商店。消费者第一次大规模地通过社交圈子连接起来，每个人可以相互逛自己朋友的私人商店，分享他们的购物见闻和发现。

全球零售业，无论是发达市场，还是新兴的区域市场，正处于移动互联网和社交媒体的风暴和海啸中，我们正迎来一个巨变的时代。零售商、品牌商、经销商，面临着经济显著放缓、产能过剩、利润空间受到严重挤压、全球化更加深化的局面。我们深切地感受到一场巨大的革命正在酝酿，这就是第三次零售革命。

关于本书

本书试图揭开第三次零售革命的神秘面纱。谁是革命者？他们为什么要革命？革命的方向和路标是什么？如何迎接这场革命？这正是本书想要揭示的主题。全书共分为三个部分：

第1部分——前夜。这部分将与读者一起探访第三次零售革命爆发前夜，你将会看到我们所处的时代，正在从零售霸权时代进入消费者主权时代。社交媒体、移动互联网、物联网、大数据、云计算、3D打印、第三次工业革命等七大力量，彼此交汇、相互影响，正以我们难以想象的速度引爆第三次零售革命，重塑全球商业文明的未来。

第2部分——革命。零售行业最具毁灭性、最不可预见和最变幻莫测的力量就是每天光顾我们商店的那些顾客，就是你、我和我们身边的每一个消费者。这部分将与读者一起剖析第三次零售革命的主角是谁？他们为什么革命？革命的方向和路标在哪里？最后我们回顾了过去50年全球零售业的发展历史和重要时刻，重点分析了第一次零售革命和第二次零售革命的历程和成功之道。

第3部分——开战。这部分将与读者一起布阵，一起运筹决胜三大明攻战场（移动保卫战、社交进攻战和全渠道阵地战），以及关键的幕

后暗战——大数据战和拥抱未来必须具备的紧迫感、移动互联网思维。

本书提出了 5F 移动互联网思维（包括 Fragment 碎片思维、Fans 粉丝思维、Focus 焦点思维、Fast 快一步思维、First 第一思维），并提出了将这些思维转化为行动的十大原则，包括围绕每一个消费者营造亲人般的爱的四大原则（LOVE 原则）和简约到极致的六大原则（SIMPLE 原则）。我希望这十大原则，能够帮助我们的企业建立移动互联网思维。

第三次零售革命将实时连接全球 50 亿消费者，极大地推动全球消费互联网的形成，释放每个消费者的能量和情感。这场革命，将更为公平地给予每一个消费者、每个企业家从我做起，改变自我的机会。今后摆在我们面前的任务是促进消费社会的全面进步，不仅仅是消费的增长，更要注重消费的公平、正义和消费者的个人安全和尊严。

窗外的雨声叮咚叮咚，我仿佛听到了心中的迷茫和岁月的叹息。我坐在书房，静静地聆听钢琴诗人肖邦的 F 小调玛祖卡，品味着舒曼形容的“肖邦的音乐像藏在花丛中的一尊大炮中”的那种激情，在美妙的波兰旋律中寻找着灵感。此时此刻，任由窗外的北京笼罩在雨幕和雷声中，我的心却要交给这浩瀚的消费宇宙已经发生和就要发生的一个又一个精彩的故事中。

我期待这本书描绘出的第三次零售革命的蓝图和战斗路线，能给诸位带来灵感，甚至能够帮助您成为这场革命的胜利者。

颜艳春

2014 年 3 月，北京

目 录

推荐序

前言

引子

第1部分 前夜

第1章 七大引爆力	8
1.1 社交的力量	9
1.2 移动互联网的力量	15
1.3 万物互联的力量	22
1.4 大数据的力量	25
1.5 3D 打印	27
1.6 第三次工业革命	30
1.7 云计算	32

第2部分 革命

第2章 第三次零售革命的主角	38
2.1 革命的主角：从企业家到每个消费者	39
2.2 革命者的四大特征	43
第3章 他们为什么革命？	50
3.1 消费者的三大自由：随时随地随心	51
3.2 消费民主	55
3.3 消费平等	64
第4章 革命的七大路标	69
4.1 互联网革命：信息互联—人类互联—消费互联	70
4.2 客户关系革命：大众经济学—粉丝经济学	77
4.3 商业模式的革命：B2C—C2B—C2M	85

4.4	商圈革命：物理商圈—互联网商圈—个人社交微商圈	95
4.5	业态革命：实体店—网店—微店	98
4.6	渠道革命：单渠道—多渠道—全渠道	108
4.7	连锁革命：农民种地—网店连锁—社交连锁	122
第5章	50年回顾	129
5.1	第一次零售革命：小镇连锁的革命	130
5.2	第二次零售革命：电商革命	137
 第3部分 开战 		
第6章	明攻	142
6.1	O2M——全渠道战略的捷径	143
6.2	移动保卫战	150
6.3	社交反攻战	155
6.4	全渠道阵地战	172
6.5	成就高流动性	184
第7章	暗战	200
7.1	大数据战：数字核弹头	201
7.2	大数据营销	207
第8章	未来	222
8.1	共创幸福的消费世界	223
8.2	热吻移动互联网	231
8.3	打开未来之门	259
8.4	拥抱未来	266
致谢		271
后记		273
参考文献		277

引 子

如果把全球的互联网比作公海，在这公海之上，没有一个零售组织可以恣意横行，因为零售霸权时代已经结束。全球零售业正加速从终端为王的时代迈向消费者主权的时代，消费者王朝已经拉开帷幕。

借由社交和移动互联网的力量，消费者开始更快、更多、更紧密地连接起来。连接的规模和速度，史无前例，它带来的影响力超过了我们的任何想象。

据皮尤研究中心（Pew Research Center）发布的最新调查报告所示，社交网仍在继续吸引新用户，尤其是美国比较年长的用户。调查显示，使用社交网服务的美国成年人比例已经由 2012 年 12 月的 67% 上升到 2013 年 5 月的 72%。

社交消费群的大规模崛起，使得社交网络的效应放大，既可以做到好事传百里，也可以做到坏事传万里。过去，消费者只能在餐桌旁向朋友抱怨自己消费遇到的不平事，对我们的零售店店主来说，可能就会损失掉这一桌听到这个抱怨的朋友圈。今天，一个消费者微不足道的一句话，就有如星星之火，可能在一夜之间燃遍整个互联网，你的品牌可能当你第二天一觉醒来时，发现它已烧为一堆灰烬。

你无法预测到谁可能革你的命。也许，那个消费者昨天还是你的 VIP 客户，对你的服务赞不绝口，但第二天，他的态度改变了，因为他的好友可能受到了你的欺负。

第三次零售浪潮正席卷而来

2012年9月，我有幸在伦敦世界零售商大会上聆听《零售业的新规则——战斗在全球最艰难的市场上》的作者罗宾·理维斯（Robin Lewis）先生的演讲并与他交流，他认为：“零售业的第三次浪潮正在席卷全球，未来50%的零售店和品牌或将被淘汰，传统的零售模式和批发模式即将崩溃。”

罗宾先生认为：“零售业的发展是人类历史上最重要的经济变革之一，在零售业一个多世纪的发展过程中，决定权从生产者手中转移到消费者手中，从生产商、零售商手中转移到购买者手中。事实上，消费者已成为商业社会最有影响力的群体。”为此，罗宾先生把零售业过去150年的演变过程划分为三次浪潮：

第一次浪潮（1850年~1950年），是生产驱动需求的生产商大权在握的时代。商品短缺，供不应求，缺乏竞争，消费者的需求难以满足，百货商店“只要建起来，人们就会来”。消费者没有选择的余地。例如，人们可以喜欢五颜六色的汽车，但福特公司只生产黑色的T型车。

第二次浪潮（1950年~2000年），是营销驱动和创造需求的大众营销时代。供过于求，渠道为王，市场主导权由卖方转移到买方，生产商、零售商被迫创造需求，“要让我走进你的店铺或选择你的品牌，请给我足够的理由”，营销成为整个市场的主要驱动力，品牌广告和促销广告无处不在。

第三次浪潮（2000年至今），以商品过剩和信息革命为发端的绝对买方市场时代。权力的天平已经倾斜，消费者拥有至高无上的选择权，消费者可以随心所欲选购自己想要的一切。买方完全主导权的获得，改