

我看电商3

# 零售的变革

三十年的实体零售和电商行业管理经验

曾任易初莲花、北京华联、阿里巴巴、天猫……要职

中国零售业“长老”级领军人物

评点零售和电商行业的新变化、新动向、新趋势

黄若 著



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

我看电商3

# 零售的变革



黄若 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内容简介

在本书之前,黄若先生的“我看电商”系列图书——《我看电商》《再看电商》《我看电商2》,均为行业畅销书。黄若先生的图书有两大特点:一是干货满满,二是观点鲜明。

“新零售”是眼下的热门词。在2017年里,数以万计的企业以“新零售”作为标识进入市场。但是社会上对“新零售”存在着各种模糊的定义和不尽相同的解读。

本书中明确提出:新零售不应过分关注于渠道形式的转变、销售路径的整合,而应当着眼于“新消费”——即今天消费者的新消费观念,以及用户购物进入“从有到好”时代的新需求。这个提法拔新领异,值得业界思考。

本书中对于零售行业近两年的发展动向、企业兼并及渠道演变,都有不少独特的见解。

本书可供所有从事实体零售或电商运营的从业人员、投资电商或服务电商的相关人士、有志进军零售领域的年轻学生和创业者参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

我看电商.3,零售的变革/黄若著.—北京:电子工业出版社,2018.4  
ISBN 978-7-121-33853-3

I.①我… II.①黄… III.①电子商务—商业经营—基本知识—中国 IV.  
①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第049562号

策划编辑:张慧敏

责任编辑:牛勇

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编:100036

开本:880×1230 1/32 印张:7.875 字数:162千字 彩插:2

版次:2018年4月第1版

印次:2018年5月第2次印刷

定价:49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式:010-51260888-819, [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

## 自序

电子工业出版社的慧敏编辑与我是老朋友了，她向我约稿，说让我讲讲新零售，这是2017年3月的事。我答应了，却迟迟没有交稿。

写作对我来说实在不是一件轻松的事，尤其是这种行业观察方面的书稿。我既不想用说教式的归纳来班门弄斧，也没兴趣摘录堆积一堆统计数字。观点的分享是这些年我在微博自媒体上时常做的事，但任何看法用几句话概括是一回事，而想要把它们汇聚成书那就需要更多的思路梳理。“我看电商”系列图书的读者朋友们大多熟悉了我的风格，以及我借此与大家一同探讨行业动向的初衷。这份初衷也正是我在工作之余继续笔耕把“我看电商”写下去的原动力。

这本书主要谈新零售，以及在过去两年里电商和零售行业的新变化、新动向、新趋势，特别是围绕消费升级的许多创新和尝试。它不是什么教科书或者电商宝典，而是对于这个行业最直接的观察和评论。

本书写作得到了慧敏编辑的热心帮助，也得到我的两位好同事：张闳钧先生和苑丽丽小姐的鼎力支持。闳钧为本书制作插画，让枯燥的文字有了画面而显得充满生机。丽丽则在文字编排上花费了许多周末时间。特此一并致谢。

今天的信息传播和互通渠道十分畅通便利。我在新浪微博“我看电商”，微信公众号“我看电商”中随时都有行业发展的评论和分享与大家互动，欢迎对电商和零售感兴趣的朋友们随时访问。

本书出版的时候是2018年，回头看过去，中国的改革开放正好四十年。短短四十年间，祖国的进步，民众生活水平的提升，零售行业的变革，其速度和规模前所未有。很庆幸我们生活在这样一个朝气蓬勃，充满生机的年代。祝大家事业顺遂！

黄若

2018年2月，戊戌年春节

## 前 言

本书是“我看电商”系列图书的第四本，前三本分别是《我看电商》《再看电商》《我看电商2》。四本书均由电子工业出版社出版。

平常把零售和电商行业的从业经历和感悟写下来留给自己思考，那是用纸笔与自己思想的对话，而把同样的观察感想打印出来交付出版，则是与潜在读者的分享与沟通。我一向很反感讲大话、说空话，所以在汇集书稿时，力求以随笔和聊天的风格来表述自己的看法，这样的写作风格贯穿在“我看电商”的整个系列中。

我自己是从事零售出身的，每位读者对我来说，就好比到我所经营的卖场或我负责的电商网站来购物的客人，我希望能让他们感受到诚恳的欢迎和满意的服务。因此在每个章节的整理中，我力求做到宁缺毋滥，绝不滥竽充数。有些题目本来已经成稿，但自己觉得想法不成熟，没有足够的内容，就决然放弃了。我当然知道多一些文字看起来更加气派，但相比之下，如果读者觉得这是一本有干货的

行业书籍，那才是对我挑灯夜战最大的慰藉。与其空洞无物地一大堆字符叠加，不如言简意赅。

过去一年里围绕新零售的话题十分火爆，用这个旗号来融资的案例层出不穷。常识告诉我，过分喧闹通常只会导致浮夸，甚至还会把本来有价值的东西吹出许多泡沫来。如果每个人都觉得是机会，那恰恰就不是机会了。也顾虑到在这样一个高歌猛进、人人叫好的热闹场景下，我来发出理性的声音会不会干扰很多创业者们的视线，毕竟创业是一件很值得骄傲的事业，况且我本人现今也走在创业路上。

互联网经济追逐热点，在中国尤盛。因为在互联网领域成功的企业大多是靠抢占热点的先机脱颖而出的。但热点也容易迷惑人，如果不能看清楚热点背后的商业逻辑而一哄而上，进而盲目烧钱，最终很可能就是一地鸡毛。当年的千团大战，后来的O2O，以及近期的单车和充电宝引领的共享经济都是此例。这时恰恰需要创业者头脑冷静，特别是在许多投资人拿着大把钱请你扛炸药包的甜言蜜语下，毕竟创业最大的投入是机会成本，投资人对新兴项目赌的是倍数，成功率未必是其首要考虑。人家投了十个项目，成功一个也就大功告成了。而作为创业者，你面对的是零和游戏。当然失败可以再来，但类似什么“站在风口上，

猪也能飞起来”的话，还是不要相信为好。

“新”是一个相对词。今天买的衣服是新衣服，这周刚刚入职的工作是新工作，第一次出国叫新经历。新零售这个词其实随时可以用，核心在于这个“新”相较之前不同在哪里。

现在的行业中过多追求新零售的表现形式，例如，体验式卖场、人脸识别、办公室无人货架等，这些固然有吸引人的地方，但它们永远不是零售的核心和根本。

零售是从事流通环节的服务性行业，是让商品从制造方的厂房传递到用户手里，围绕的是消费者要什么，在意什么，如何才能更准确地打动消费者，让他们接受你的服务。

因此，了解行业的变革和研究消费者的新动态才是我们今天谈论新零售的前提。过去20年，中国社会经济以前所未有的速度发展，产生了相较于几十年前大不相同的消费群体和消费观。零售业者如果不能把握这个变革，势必将边缘化。

多年来我一直说，零售是围绕消费者需求的解题。消



费者不管你是什么新零售、旧零售，满足其购物和服务需要的就是好零售。就像我们出差从北京到上海，天上的、地面的多种交通工具没有绝对的优劣，我觉得适合我的，才是好的。几年前，很多人说地面交通肯定无法与飞机竞争，殊不知如今高铁发展起来，也是一种快捷、准时的交通工具。

所以说，千万不要被眼花缭乱的形式迷惑，研究零售的核心始终是消费者：人、消费价值观、消费动向和消费行为，它们的发展与变化。

# 目 录

---

## 一 零售的本质 / 001

---

中间环节的作用在社会高度分工的今天越发明显，其核心是效率。效率不如人，终将被淘汰。而效率，根植于零售的服务能力。

1. 渡河与过桥 / 002
2. 中间商的价值 / 011
3. 电商大鳄的线下兼并 / 016
4. 名创优品现象 / 027

## 二 漫谈新零售 / 035

---

研究新零售，核心在于了解和关注新消费，洞察新的消费观念和新兴消费群体的特征，他们的需求是否能得到满足，这里有哪些商业机会？

5. 新零售这个关键词 / 036
6. 从销售为王走向流量为王 / 046
7. 从品牌为王走向互动为王 / 052
8. 从价格为王走向个性为王 / 057
9. 罗杰斯葡萄酒的试水 / 063
10. 从假货到海淘 / 074
11. 扁担原理看新零售 / 085
12. 沃尔玛：标杆不再 / 088

### 三 顾客变了 / 099

---

我们正经历着消费从趋同到个性化。消费的转变不仅仅是年龄段的代际，更多还在于时间价值观、生活观和生活美学，正所谓“一千个人就有一千个哈姆雷特”。

13. 周末进行时 / 100
14. 理性看待“双11” / 106
15. “千禧族”到“九千岁”的消费观 / 111

## 四 渠道变了 / 121

---

除借助互联网的电商和传统的实体门店外，零售变革还催生了很多其他的新业态，这里面有许多新时代的机会，也有黑洞式的陷阱。

- 16. 共享这块甜饼 / 122
- 17. 无人超市能走多远 / 131
- 18. 内容电商暗度陈仓 / 140
- 19. 体验式零售进行中 / 148
- 20. 关于零售的三个数字 / 153
- 21. “盒马鲜生”现象 / 158

## 五 销售变了 / 167

---

随着消费升级和消费人群需求的多样化，曾经红遍半边天的诸多业态，正处于转型或衰败的困局。对销售趋势的预判，从来考验的都是企业的战略能力。就好比做出租生意，等到飞机落地你再赶往机场寻客，黄花菜早凉了。

- 22. 大卖场的变迁 / 168
- 23. 深度剖析会员制 / 177

- 24. 品类电商路在何方 / 193
- 25. 百丽退市的时代变迁 / 200
- 26. “严选”模式点评 / 204
- 27. 顺势而起的社交电商 / 217
- 28. 大平台还能走多远 / 224

后记 迎接“从有到好”的零售时代 / 232

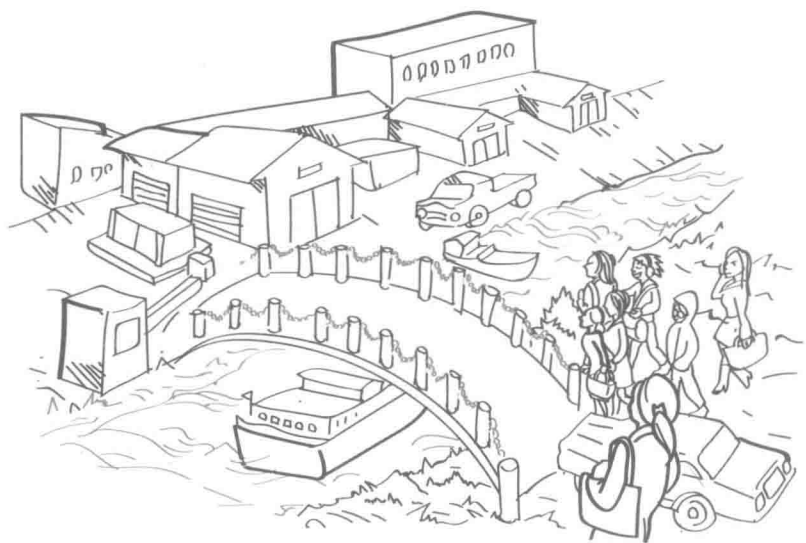
## 一 零售的本质

---

中间环节的作用在社会高度分工的今天越发明显，其核心是效率。效率不如人，终将被淘汰。而效率，根植于零售的服务能力。

1. 渡河与过桥
2. 中间商的价值
3. 电商大鳄的线下兼并

## 1. 渡河与过桥



生产与消费是供需关系的两端，而连接这两端的中间环节是一个古老的行业。就好比一条河流把一片陆地分隔开来，需要有方法让两岸的人与物可以交往和贯通。

很多时候，我们总是被高深莫测的行业定义、似是而非的专业术语困扰。在我看来，任何一个行业，都应当能用最简单的比喻或是一句大白话说清楚。

就零售而言，几乎每个人都是参与者、体验者。就像达官贵

人也和普通人一样要上厕所那么正常，我们每个人无一例外地都要买东西，都需要某种服务。正因为如此，关于零售的解读就有无数种版本。

零售是一个面向个人的促成商品 / 服务的流通和交易的行业。既然是商业服务，这里就有成本，有交易的双方或多方，我试图用渡河或过桥来形容零售业态。

假设一条河，两岸分别是生产者和消费者。生产者希望把产品介绍给消费者，消费者也需要寻找合适的产品，但中间隔着这条河，两者之间只能隔河相望。那么问题来了，消费者怎么找到自己心仪的商品？生产者又该如何将自己的产品介绍给河对岸的消费者呢？

对生产者来说实现的办法有两种：一、造船；二、架桥。

## 造船

造船就是指生产者自行架设流通渠道，这就好比自己造一艘船，可以把产品运到对岸。对生产者来说，这样做的好处就是整个运输流程 100% 由自己把控，什么时候起航、什么时候运货全部由自己来决定。因为渠道是自己的，这艘船是自己建造的，自



然拥有绝对的使用权和自主权。

听上去很不错，但问题在于“造船”的成本太高了，而且造完以后这艘船在时间利用效率上也比较差。所以，具备这种能力或采用这种过河形式的，大多是那些品牌知名度很高、实力较强（或在某个领域占有相对垄断地位）的企业。像苹果就有自己的专卖店，一些知名的化妆品品牌（例如雅诗兰黛），也会开设自己的化妆品专柜。在线上，生产商开设自己的品牌官网，以及无店铺直销模式，都属于自己“造船”这一系列。

## 架桥

对于大部分没有能力“造船”的生产者，则需要通过“桥”与消费者进行连接，这里的“桥”就是指零售商了。

零售商架桥的目的不是为了自用，而是为了分享。架桥的人希望吸引更多的人通过这座桥到达彼岸。所有的经营定位、卖场气氛营造、网站的优化等，都是为了使这座桥更加吸引人，让大家过往更加便捷。而架桥者最终的获益，就是形形色色的过桥费。

经营这样一座将两岸连接起来的“桥”，实现生产者与消费者最快速有效的对接，说白了，这就是零售商要做的事情。零售