



回归零售本质 / 探究商业逻辑 / 影响企业转型

新零售

吹响第四次零售革命的号角

范鹏 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>

新零售

吹响第四次零售革命的号角

范鹏 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

随着电子商务和传统零售的融合发展，新零售应运而生。《新零售：吹响第四次零售革命的号角》系统性地解读了新零售的概念、特征和形态，详细介绍了在新零售时代零售企业如何重构商业模式。本书还创新性地提出了新零售的女性主义特征、升维打击的思想，为零售企业打造出一个“新零售之锥”的商业模式，并通过丰富的案例介绍了新零售时代升维体验的四种玩法。作者预言未来的新零售终极形态是“云零售”，供应链和零售渠道将会实现云转型，未来零售企业的商业模式将是 S2b。

本书适合的阅读对象是零售企业的管理者及员工，电子商务的从业者及网商人士，超市、百货、便利店等零售行业的老板及相关从业者，以及对新零售感兴趣的读者。

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

新零售：吹响第四次零售革命的号角 / 范鹏著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-32845-9

I. ①新… II. ①范… III. ①零售商业—商业模式—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 247868 号

策划编辑：陈 林

责任编辑：张彦红

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

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：720×1000 1/16 印张：22.25 字数：317 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 2 月第 2 次印刷

印 数：3501~4500 册 定价：59.00 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，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

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

推荐语

诚如范鹏所言，“对于零售企业来说，这是一个最好的时代，也是最坏的时代。”因为，新零售的兴起，已经是正在发生的未来。但是，“新零售”绝对不仅仅是零售领域的变化，而是又一次大变革的序章。这本书从时下大热的“新零售”的视角切入，有相对完整的逻辑体系，有让人瞩目的新鲜概念，有比较落地的方法论，的确可以算得上是当下鲜有的诚意之作。

——Thinkers50 思想实验室（中国）秘书长 穆胜

新零售是什么？在全球商业变革的背景下，中国零售从业者进行了一场观点不一的思考。我很认同本书作者范鹏的几个观点：新零售就是一场供给侧改革，是一场升维体验，是一场数字化革命。用户体验是零售业革新的核心，正因如此，本书值得一读。

——步步高集团董事长 王填

新零售

吹响第四次零售革命的号角

“新零售”的概念自从被提出以来，就受到学界和媒体的追捧，并进行着五花八门的解读。范鹏在书中不仅厘清了新零售的定义，诠释了新零售的内涵，并大胆地提出新零售的性别是“女性”，具有典型的“女性主义特征”；而且还从商业模式的角度，给出了传统零售企业在新消费时代的“新玩法”。既有理论的“高度”，又有实践的“深度”，值得一读！

——科地资本集团董事长 陈刚

正如范鹏书中的观点，技术变革是催生新零售的重要力量。新零售在物联网、数字化革命、大数据等技术不断进化的背景下孕育而成，为客户提供更多可能：更多消费场景、更多客户触点、更多销售渠道。全方位、多渠道的用户触点造就了纷繁复杂的新零售场景，先进的数据技术方案帮助零售商化繁为简，在用户获取与成长的道路上拨云见日，大幅提升运营效益和投资回报。如此看来，新零售的确吹响了第四次零售革命的号角！

——科码先锋 CEO 赵博

无论水果专营店还是其他零售业态，都开始进入一个全新的时代，曾经引以为傲的独有优势正在消失，消费者也变得难以捉摸，面对变化的商业逻辑，传统零售企业该如何转型？范鹏在书中给出了一种颇有新意的答案，就是要围绕用户体验，从终端、算法、社群三个维度发力，打造一种新的零售场景。

——果多美总经理 张云根

推荐语

商道本真，守正出奇。《超市周刊》主办的第十五届全国连锁商业发展战略研讨会“金写手奖”获得者范鹏，对新零售有独到的见解，在书中也进行了全方位的解读和诠释。更重要的是，为传统零售企业转型指出了清晰的道路，也设计了一种可落地的商业模式。

——《超市周刊》主编 高建成

实体店在中国一直被当作“零售革命”的对象，也是中国独特的电商环境决定的，我一直强调所谓商业革命是不存在的，有的只是商业共生。范鹏在书中给出了实体店与电商共生的一种商业模式，从消费场景、数据赋能和会员营销三个维度打造叠加的极致用户体验，这既是回归经营本质的升维思考，也是零售转型的升维打法。

——郑州大学副教授，《销售与市场》杂志社原副总编 刘春雄

一直关注范鹏对行业的分析，零售确实到了一个行业变革的关键时期。零售的创新主要朝向两个方向：一是更加关注消费者的需求，新零售更是以人为中心的零售变革；二是智能化、大数据等技术将大幅提升零售行业效率，借助互联网环境下的新技术手段，会使行业效率发生根本的改变。十分期待范鹏的新作对当下的行业变革产生价值和推动作用。

——国家商务部“万村千乡市场工程”专家 鲍跃忠

推荐序一

“新零售”是大变革的序章

穆 胜

北京大学光华管理学院工商管理博士后

Thinkers50 思想实验室（中国）秘书长

穆胜企业管理咨询事务所创始人

诚如范鹏所言，“对于零售企业来说，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”因为，新零售的兴起，已经是正在发生的未来。但是，“新零售”绝对不仅仅是零售领域的变化，而是又一次大变革的序章。

其实，在马云提出“新零售”的概念之前，to C 市场的万千变化已经呼之欲出。原来胸有成竹的流量电商惊讶地发现，他们的“带头大哥”已经吹响了自我革命的号角。难道，又一轮的商业逻辑迭代已经不期而至？

在我的研究体系中，互联网商业世界分为需求侧的“商业互联网”和供给侧的“产业互联网”。前者是从零售终端向上游延伸的若干环节，负责挖掘用户需求“形成订单”，最典型的就是 B2C、C2C 电子商务、O2O 服务、在线消费金融等 to C 业态；后者是从研发、设计、采购、生产向下游延伸

的若干环节，负责组织资源“实现订单”，最典型的就是 B2B 大宗电商、工业互联网（工业 4.0）等 to B 业态。当然，两者之间并不是泾渭分明的，反而有千丝万缕的联系，互相影响。甚至，也有一个在线平台打穿两段的 C2B、C2M 业态。

所以，如果从这个结构去看互联网商业世界，就会发现很多事情是如此有趣。2015 年，不少人大呼产业互联网的风口即将来临，后来看到的却是无数倒下的 B2B 和 C2M。大量事实证明，一来产业链“水太深，做不透”，二来有的商业逻辑根本就是错误的。2016 年，正当大多数人高呼消费互联网的“格局已定”，大流量入口之外再无风口（除了摩拜这类“现象级”商业模式）时，却发现 IP 电商、社群电商、新场景电商悄然兴起，马云也高呼“新零售时代来临”。

大家的判断都没有错，因为大家的商业逻辑清晰，当变量有限时，答案一定是正确的。但错就错在互联网时代的变量太多了，而且不断冒出新的变量，此时，你的商业逻辑必须不断迭代，否则就不能包容那些变量，更无法预判未来。试问，当 VR、AR 技术兴起，难道交互用户的场景不会发生变化？当作为互联网原住民的“90 后”“00 后”一代成为主力消费群体时，难道用户购买的行为模式不会发生变化？当价值观多元，细分族群无处不在时，难道用户购买的偏好不会发生变化？

在经济学领域，是“需求引致供给”还是“供给引致需求”，一直都存在争议。但我坚信，在互联网时代，“需求引致供给”是必然的真理。道理很简单，消费端用户的力量崛起了，他们手握财富、信息对称，面对丰饶的产品，他们已经成为真正的“上帝”。正因为如此，不少投资机构才“死赌消费升级”。

于是，一连串的连锁反应开始发生，从“商业互联网”蔓延到了“产业互联网”。“消费变革”导致了“渠道变革”，去中心化、去中介化成了大

趋势，一两个平台充当流通环节，原来的深度分销模式已经一去不复返。“渠道变革”又导致了“生产变革”，大规模定制成了先锋企业的进化方向，当用户需求直连供应链，“0 成品库存”成了可能。一切都在变，从用户手握鼠标开始，整个供应链条就必须重组，才能跟得上用户点击鼠标的速度。

如果说，用户是那个解互联网商业逻辑难题的“题眼”，那么，用户究竟怎么了？毫无疑问，必须要窥视零售端才能发现其中玄机，而范鹏这本书就是要给出这个答案。

在我看来，这本书有若干精彩的地方都切中了时代的节奏，值得细细品读。这里列举三点：

其一，范鹏提出，“新零售是围绕着消费体验的零售革命，具有典型的女性主义特征”。这个定义我很赞同，在我 2014 年出版的《叠加体验：用互联网思维设计商业模式》一书中，就提出“体验感”是互联网时代所有商业模式的终极目的。而范鹏更详细陈述了这种体验感，将用户的诉求定义为一种“女性主义特征”，这是非常准确的。其实，在这之前也有人提出“湿营销”“右脑时代”等概念，无非是说明感性的要素在消费环节会越来越突出。但范鹏用“女性主义”来隐喻变化，认为新零售是“玩场景、玩数据、玩情怀，打造有趣、有心、有爱的零售体验”，从概念上无疑更有穿透力。

其二，范鹏认为，“用升维打击的思想，为零售企业给出一个‘新零售之锥’的升维体验商业模式，即通过消费场景、数据赋能和会员营销三个维度的叠加组合打造极致的用户体验”。这个解释也很贴切，互联网连接万端，让企业能够由“卖产品”升级到“卖解决方案”，升维攻击是必然的，而用户需要的也正是“解决方案”。这里，范鹏实际上将新零售解释为“温度+理性”的混合物，温度是消费场景和会员营销，而理性则是数据赋能。当然了，三个路径之间也有交融，共同支撑了一种立体的解决方案。

其三，范鹏没有仅仅就新零售而谈新零售，而是看到了后端供应链对于消费场景的支撑，探讨了时下热门的 S2b 模式（实际上完整的应该是 S2b2c）。零售不仅仅是场景，更是后端柔性供应链的强力支撑。只有这条柔性供应链才能“赋能”于 c，为 c 提供极致体验。我将新零售说成“大变革的序章”，正是基于这个原因——产业互联网和商业互联网是浑然一体的。当然，范鹏在这里将后端的柔性供应链总结为“超级数据中心和资源平台”，也是可圈可点的。我在 2016 年的《云组织》一书中，就提出资源的在线“云化”是必然趋势，只有这样，组织才能延展到整个供应链范畴，供应链才可能柔性。

总之，范鹏这本书从时下大热的“新零售”的视角切入，有相对完整的逻辑体系，有让人瞩目的新鲜概念，有比较落地的方法论，的确可以算得上是当下鲜有的诚意之作。具体还有哪些精彩，这里就不一一赘述，留给读者们去发现了。

但是，我依然要提醒范鹏的是，互联网的商业逻辑是一个漫无边际的海洋，仅仅从一个海域切入，的确能够看到精彩，但却不能够洞悉全局，掌控未来。正如，不少的企业家看得见商业模式的迭代方向，但自己的命令却“出不了办公室”，组织犹如一个体态笨重的胖子，看得见栏，跨不过去。要解决这个问题，就必须进入组织模式的研究，这又是一个新的海域。说到底，这个时代要求观察者在海洋里“跨界”，要跨越不同的海域（专业）去思考解决方案。当然，这就对范鹏提出了更大的挑战，要求他不断“升维”。

回想起来，范鹏是我最先“手把手指导”的两名学生之一。几年光景过来，同期与他进入咨询行业的年轻人，多数已经离开了这个“挑战极限”的行业，开始寻求安逸与稳定，而他却一直坚持，从未动摇，不忘初心，俯首前行。他的努力，我看得见；他的成绩，我由衷高兴。他对于知识的渴望，从他闪光的眼睛中就可以看出。我想，一个人如果不热爱一个事物，

不可能做到这样的持之以恒。

不久前，范鹏鼓起勇气告诉我：“穆老师，您知道吗？我写文章的启蒙就是从拆您的文章开始的，您的文章我都基本都能背下来了。”

我笑着问：“哪些文章？”

他认真地说：“所有。”

我一个月要写若干专栏和深度长文，大约在 3 万字以上，他居然能够把每篇都“拆”下来，还几乎能背下来。我一时无语，仿佛看到了凌晨 4 点在洛杉矶球场苦练的科比。

他又说：“知道您很忙，但能帮我的新书写篇序吗？”

我笑了：“为什么不呢？”

请记住这个叫范鹏的年轻人，他配得上所有人的尊重。

推荐序二

适应力和创新力是零售企业的生命力

张一夫

资深零售业专家、知名财经专栏作者

每一家企业，就像每一个人，都应该有思想。有思想力的企业才有活力。

很长时间以来，很多传统实体零售企业丢失了思想——不，是思想停止了更新和行进的步伐。

新技术浪潮的力量是不可估量的，任何人在它面前都显得不堪一击。于是我们束手无策了，在恐惧和弱小状态里开始有色厉内荏的傲慢了。

这是一种心魔，它给我们的思想力加上桎梏，控制我们的思想向着相反的极端前进。

于是，我们在焦虑之余，暴躁地对已经呈现在我们面前的变革选择了排斥。

马云先生解释这种现象时说，这是技术的进化革新，但“他们就像躲

在茧里，依然喜欢旧经济模式”。

当范鹏先生把这本《新零售：吹响第四次零售革命的号角》的书稿传给我后，我花了很长时间静静地读完，心中有一种感慨，因为我不知道这位年轻的新零售学者费尽心血奉献给大家的这本颇具价值的关于新零售的专著，会为我们仍旧在蹒跚忧虑的企业带来多少警醒。也许，限于成本，我们的企业对这种融合了科技和管理层面的技术变革采取敬而远之的态度，但是，你是否想到，所谓“新零售”，关键字就是一个“新”字，这是一场新技术浪潮推动的新的变革转型，更是一场企业管理者思想的革新，脱胎换骨的革新。

陈春花教授早在 2008 年就提出了“价值型企业模型”这种说法。最近她又指出，价值型企业的核心能力第一是价值观和企业精神力，这是一种既抽象又具体的核心差距。她认为，企业跟企业的差距，不是技术，不是资金，不是市场，最终的核心是你的企业价值和精神追求。第二是战略洞察力，这是企业对未来的预判。第三是计划控制力，长期保证企业目标实现的可控，让目标和资源很好地结合。第四是组织适应力和创新力能不能与时俱进。

所以，企业的转变和发展首先是思想的变革。做一个价值型企业，首先是企业家要树立与时俱进的、适应时代变革的能力和创新能力，也就是说，企业有没有价值，决定于企业家和管理者有没有相应的价值观。

零售企业的价值观，体现在企业为顾客和社会所提供的服务的价值之上。“顾客是上帝”这句话我们喊了几十年，但骨子里的自我才真实地映照出我们其实对顾客和社会充满了傲慢——因为我们还在排斥进步、墨守成规；因为我们面对变更与转型的浪潮一筹莫展，进而逃避和怨怼。而这种“新零售”转型，正是基于顾客体验和服务价值的提升，换句话说，这种变革促使零售服务业更贴近顾客，使企业的一切行为真正以顾客为核心，那

么我们为什么要排斥呢？

非常可怕，那种号称“以不变应万变”真的是一种荒唐的误导，这种无知的自信比叶公好龙还要可笑可悲。

马云先生提出“新零售”概念已经有些时间了，我们看到很多冷嘲热讽，质疑排斥。

这让我想起阿 Q 说别人的话：“我们先前——比你阔的多啦！你算是什么东西！”

所以我更加坚信，当下传统企业的“新零售”转型，更迫切、更要紧的倒不是企业，而是企业家们，管理者太缺新零售的新思想了。

怀旧不是一种病，可是要使自己明白什么该留下，什么该放弃。

刘慈欣在《三体》中说：“弱小和无知不是生存的障碍，而傲慢才是。”

所谓“新零售”，就是以消费者为核心，对要素资源进行重新配置的过程，通过资源整合重构，实现线上销售与线下销售的有机结合。新零售既推动线上线下全渠道融合、多种技术的融合，又实现了多种服务功能的市场融合，使实体零售企业和线上平台互为延伸，完成双线融合。新零售涉及对产业链和价值链重构、要素重构的过程，这个过程极大地推动零售业升级转型。

从这个意义上讲，范鹏先生的这本书，是对行业转型“新零售”的专业指导。

首先，读完范鹏的这本书，你就了解了鼓噪一时的“新零售”的前世今生。本书不仅帮你厘清概念，更全方位揭示新消费时代商业转型的路径。范鹏对新零售的定义和解读并没有哗众取宠，而是主张要回归商业的本质，这才是新零售所需要的。去伪存真，用户体验才是零售企业要真正

关心的，可以说“没有体验，就没有新零售”。正如书中提到，新零售是一场围绕着用户体验的零售革命，要从多个维度打造出无缝衔接的极致体验，让消费者在购物的过程中感到幸福，才能真正赢得他们的心。

其次，读了这本书，你不仅知道了什么才是“新零售”，还对今天和未来的商业、未来的经济、未来的社会、未来包括今天的年轻一族渐渐有了感觉，你会知道为什么有这些，他们在想些什么，他们会做些什么。因为未来的企业是他们的。毫不夸张地说，几乎关于新零售的所有方面，在这本书中都能找到答案。

第三，书中新颖的观点带你从不同的视角看到零售业的变革，范鹏在书中大胆地提出新零售的性别是“女性”，具有典型的“女性主义特征”，准确地将新零售“具象化”。同时，预言未来的零售形态将是“云零售”，资源都“云化”至云端，形成 S2b 的赋能式商业模式。这不仅为我们思考和研究新零售打开一扇洞见未来的窗，更为零售企业的转型指出了一条未来之路。

《新零售：吹响第四次零售革命的号角》，值得一读！

前言

对于零售企业来说，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

这是商业新物种大爆发的时代，以移动互联网为代表的新技术发展为商业创造了无限的可能，我们几乎每天都在经历不可思议的改变。几年前，人们不会相信能够走进一个无人的便利店，不用排队，也不用买单，更不用看任何人的脸色，拿着自己心仪的商品直接走出门口。几年前，人们不会相信逛超市看到自己需要的生活用品后，只要用手机扫码，就可以让商品比自己还先一步到家。几年前，人们不会相信在家里带上一个 VR 眼镜就能逛遍南京路，在家里就能完成衣服试穿。几年前，人们不会相信一向冷淡风格的无印良品竟卖起了蔬菜水果，阿里巴巴也开始做餐饮超市，一向严肃的王府井也玩起了“二次元”，逛国美电器门店最大的乐趣居然是玩游戏。

这是中国传统商业史上波澜壮阔的大洗牌的时代，我们正在目睹曾经辉煌的零售巨头，如今却步履维艰，如履薄冰，甚至九死一生。不可一世的沃尔玛曾经每开一家店就会形成“五公里死亡圈”，即有沃尔玛门店存在的方圆 5 公里内其他零售业卖场都无法生存，现在这“死亡圈神话”也有了“裂痕”，沃尔玛也开始迎来史上最严重的关店潮，单 2017 年上半年就

累计关店 17 家，创六年来新高。乐天玛特五年亏损 30 亿元，目前在华 90% 的门店处于停业状态；卜蜂莲花入华 20 周年，由曾经最高净利润 5.37 亿元到连续五年亏损累计超 11 亿元；年销售一度达 180 亿元的零售巨头新一佳以负债 10.8 亿元宣布破产。

转型找死，不转型等死，毫无疑问，零售行业面临着冰火两重天的境况。

2016 年中国电子商务交易额 22.97 万亿元，同比增长 25.5%，网购用户数量达到 4.67 亿人，网购渗透率达到 63.9%；单天猫“双 11”全球狂欢节当天交易额就突破千亿元，达到 1207 亿元，覆盖 235 个国家和地区，一举创下全球零售史上的奇迹！预计 2017 年中国电子商务整体交易规模仍将达 24 万亿元，增长 16.7%。电子商务猛于虎，一步步蚕食着线下零售的市场份额。

万物皆有裂痕，那是光照进来的地方。

商业逻辑的改变，消费升级的拉动，场景革命的推动，新技术的横空出世，催生了新零售。新零售呈现出典型的“女性主义”特征，消费者追求产品、服务和消费的叠加体验，重视情感链接，具有偶像情结。为了迎合女性经济的崛起，虏获“女性主义”的消费者，零售企业要学会玩场景、玩数据、玩情怀，打造有趣、有心、有爱的升维零售体验。在新消费时代，要有一种“升维打击”的思维模式，通过打造消费场景，利用数据赋能，强化会员营销，打造一种三位一体的升维体验商业模式，大量零售企业围绕着这样的商业逻辑重构自己的商业模式，大刀阔斧地开启了转型之路。于是，永辉超市通过超级物种的优质生鲜加工来强化场景体验，宜家家居开始用美食俘获忠实的会员。于是，素型生活馆用阿里巴巴的大数据来选址、装修、布局和进行商品的品类管理，优衣库通过 APP 来触达消费者和提升购物效率。