

新零售发展的逻辑审视与策略分析

王宝义

(山东交通学院 交通与物流工程学院, 山东 济南 250357)

摘要:新零售之于零售系统变革已取得阶段性成效而逐渐向供应链整合拓展,为了总结新零售的前期经验和把握新零售的发展趋势,通过理论分析和实践论证,对其发展的多维逻辑进行审视。研究认为,深化对新零售的认识,狭义上可以理解为线上线下与物流深度融合的典型模式,广义上可以理解为以消费者体验为中心的,具有网络协同和数据智能特征,追求系统最优的高效化和低熵化零售模式;透视新零售的核心和本质,总体上新零售围绕人-货-场核心要素进行变革和重构,追求成本、效率、体验的本质;审视新零售的多维发展逻辑,消费变革和信息技术支撑为新零售发展提供支撑和动力,零售系统变革和供应链整合是其发展的基本逻辑,消费中心需求满足和高效、低熵零售系统是新零售的基础和目标;促进新零售的发展,总体上要坚持“小而精”业态与“大而广”平台相结合的发展路径,着力构建以龙头企业为主导的新零售生态体系,要注意把握好成本、效率、体验相统一的关系。

关键词:新零售;盒马鲜生;低熵化;供应链;零售系统;数据智能;网络协同;消费者

中图分类号:F724.2

文献标志码:A

文章编号:1671-6248(2020)05-0086-11

Review of the development logic of new retail and analysis of its development strategy

WANG Baoyi

(School of Traffic and Logistics Engineering, Shandong Jiaotong University, Jinan 250357, Shandong, China)

Abstract: New retail has achieved phased results in the reform of retail system and gradually expanded to supply chain integration. Under this background, the multi-dimensional logic of its development is examined to summarize the early experience of new retail and grasp its future development

收稿日期:2020-03-05

基金项目:教育部人文社会科学研究项目(18YJC790155);山东交通学院博士科研启动基金项目(BS2018030);“攀登计划”重点科研创新团队资助项目(SDJTUC1803)

作者简介:王宝义(1981-),男,山东高密人,副教授,硕士研究生导师,管理学博士。

trend, based on theoretical analysis and practical demonstration. This study finds that, to deepen the understanding of new retail, in a narrow sense, it can be understood as a typical mode of in-depth integration of online and offline and logistics, while in a broad sense, it can be understood as a high-efficiency and low-entropy retail mode centering on consumer experience, featuring network collaboration and data intelligence, and pursuing the optimal system. Looking at the core and essence of new retail, on the whole, it conducts reform and restructuring around the core elements of people, goods and venue, and pursues the essence of cost, efficiency and experience. As for the multi-dimensional development logic of new retail, consumer change and information technology support provide assistance and impetus. The retail system reform and supply chain integration are the basic logic of its development. Consumer demand satisfaction and efficient, low-entropy retail system are the foundation and goal of new retail. To promote the development of new retail, we should adhere to the development path combining the type of operation that is "small-scale and sophisticated" with the platform that is "covering a large and extended area", focus on building a new retail ecological system dominated by head enterprises, and pay attention to the unity of cost, efficiency and experience.

Key words: new retail; Hema fresh; low entropy; supply chain; retail system; data intelligence; network collaboration; consumer

2016 年 10 月,马云在杭州云栖大会上提出“新零售”,引发业界和学界的广泛探讨。同时零售龙头企业京东、苏宁、腾讯等也提出无界零售、智慧零售等概念描绘零售业态变革,虽然形式上和侧重点与新零售有所区别,但实质上也呼应了零售大变革的背景和新零售的本质。零售无所谓新旧,新旧是相对于事物的产生顺序而言,新零售的“新”超越了“新”的一般意义,赋予了零售时代变革的内涵,成为当下零售业态多层次变革的代名词。纵观历史,任何事物的发生绝非偶然,总体上要经历由量变向质变的转化,尤其对零售系统变革等颇具复杂性的问题更是如此。追溯新零售产生和发展历程,新零售提出之前,线上与物流协同问题作为支撑电子商务发展的关键因素已备受重视,引发电商与物流的相互跨界行为;继而 O2O(Online to Offline)也引发热潮,网上引流线下协同成为诸多商家的选择,尤其是苏宁云商自 2013 年开始尝试并不断迭代 O2O 模式;此后,新零售的业态尝试也逐渐展开,2016 年 1 月,“线上线下与物流相融合”“超市与餐饮业态相融合”双维融合的新零售典型模式盒马鲜生首店开业;2016 年 10 月马云提出新零售概念,以此为标

志宣告新零售时代的到来。经过 3 年多“快马加鞭”式探索,新零售不断进化和迭代,对零售端的变革逐渐成形,进而由完善生活服务功能属性向驱动产业链创新和供应链重构拓展。在此情况下,深化对新零售的认识,分析其发展的深层逻辑,有助于把握新零售发展规律和发展趋势,助力其实践发展。

考察当前研究,部分学者及机构在新零售不同主题研究中涉及发展逻辑问题,且呈现深化研究特征,主要表现在:一方面相关研究逐渐向物流、供应链等环节拓展,另一方面也有学者针对转型期下的零售基本情况、新零售演化、零售效率等问题展开讨论,在此对代表文献进行简要回顾。有学者对新零售下的物流问题展开研究,如赵树梅等对新零售所依托的新物流进行了较为全面的解读^[1],孙大尉等对新零售下物流平台运营策略展开研究,认为应通过资源集聚化、服务共享化、平台生态化三步战略促进物流平台运营^[2];张建军等基于服务主导逻辑视角,研究了新零售下全渠道供应链优化问题,认为应基于服务中心观,围绕质量、效率、品牌、客户体验 4 个方面,对影响客户价值的因素进行供应链和价值链的重塑,实现客户价值最大化^[3];狄蓉

等研究了新零售背景下零售企业创新整合供应链机制,结合提炼的供应链要素提出了创新整合要求^[4];王福等研究了新零售供应链场景化逆向价值重构问题,主张以零售商为主导依托场景化创新供应链^[5];此外,方颀等对生鲜新零售供应链协同进行了研究^[6],谢泗薪等对生鲜新零售冷链物流体系建设等问题展开研究^[7]。

王正沛等基于消费体验视角研究了新零售演化发展的逻辑,认为新零售以传统零售下消费体验痛点和瓶颈为突破口,以新技术为牵引动力,以服务 and 利益为内生驱动力不断演化发展^[8];王宝义基于转型期视角对新零售实践进行回顾与展望,认为供给端变革和全链化整合将主导新零售发展,行业内外整合、业态丰富和融合以及智慧零售特征将进一步凸显^[9];沈华夏等基于全球价值链视角测算零售业效率,发现中国零售业发展效率仍相对落后,价值链逆向牵引和去中心化、以数据为依托的供需匹配、全渠道业态转型等新零售对效率提升具有重要意义^[10];焦志伦等归纳了零售业转型升级的一般路径,实证研究了不同品类零售业转型升级路径及其应对新零售的实践形式^[11];此外,林航等基于资源共享视角研究了社区新零售的发展模式等^[12]。

这些相关研究为探索新零售发展逻辑提供参考,本文拟在已有理论和实践发展基础上,系统化审视新零售发展逻辑,以深化对新零售发展的认识,为促进新零售动态化发展提供可参考的建议。

一、新零售双重属性分析

诸多学者及机构对新零售进行了释义,侧重点也存在差别^[13],阿里研究院的释义具有较强代表性,即“新零售是以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态”^[14]。这一释义蕴含新零售的3个典型特征:其一,消费者中心特征,新零售区别于传统零售形态中以货或以场为中心的中心论断,强调以人为中心的零售逻辑;其二,数据(技术)支撑特征,新零售依赖信息技术和闭环数据的开发应用,具有智能商业特征;其三,泛零售(全渠道)形态特征,新

零售摒弃渠道分离的传统运维理念,主张实现全渠道融合,展现泛零售形态。经过三年多的理论和实践探索,新零售画像逐渐清晰,现实发展不断迭代,在此情况下深化对新零售的认识,狭义上可以理解为线上线下与物流深度融合的典型模式;广义上可以理解为以消费者体验为中心的、具有网络协同和数据智能特征的、追求系统最优的高效化和低熵化零售模式。前者如盒马鲜生,围绕生鲜品类和本地生活,打通线上线下,依托物流和供应链体系支撑,实现3公里生活圈的极致服务;后者如阿里巴巴依托平台和技术对线上线下零售资源进行整合和重构,构建全链路的零售生态体系,不断赋能商家,优化零售系统。围绕零售的核心和本质,进一步透视新零售发展属性,总体上它围绕人-货-场核心要素进行变革和重构,追求成本、效率、体验的本质。

(一)人-货-场的重构

人-货-场是零售的核心要素,一切零售变革无不围绕人-货-场的变化而进行。人对应的是消费者,本质上是将消费者放置于何种地位,以什么样的态度对待的问题,在具体零售业态中面临客群定位、服务手段等具体问题;货牵涉货物品类、定价等一系列问题;场牵涉店面选址、布局陈列等一系列问题。人-货-场统一构成零售的核心要素,在不同背景下零售商对待三者的态度和采取的策略具有差别。在物质匮乏时代,货是核心和基础,人和场均顺从货而为,总体上是生产者主导的流通体系。传统零售时代,由卖方市场向买方市场转变,场取代货成为核心;场是沟通货和消费者的关键渠道,掌握关键渠道就顺通了流通体系,总体上销售商尤其是大的渠道商主导流通体系。以上以货为中心和以场为中心的零售体系,均将消费者视作被动接受的对象,但不同的是在以场为中心的时代,源于买方市场的竞争压力,生产商和销售商通过品牌塑造、业态开拓(如通过会员制锁定消费者)等揽络消费客群,但总体上消费者绝非处于主导地位。

新零售时代,消费者的价值主张依托两个关键

因素而萌发出来:其一,消费升级带来的消费者“话语权”不断增强,其“用脚投票”的能力足以使任何不充分重视消费者的商家无立足之地;其二,信息技术依托的智能商业使商家有能力精准洞察消费诉求,实现服务的无缝对接。总体上,货和场均围绕消费者而转,且较之于前两种情况,三者能实现紧密的融合,无界、泛化、全渠道的场在无缝服务消费者的同时,能有效洞察消费诉求,继而反向定制生产,极致满足消费需求,在此过程中生产者、销售商、消费者形成紧密统一体,建构起人-货-场的循环进化体系。

(二)成本、效率、体验本质

京东集团的刘强东认为,零售的本质是成本、效率、体验,它不随时代变革、技术应用而改变^[15]。零售是商业活动的表现形式,一切商业活动均以利润为核心目标,而成本与效率是影响利润的关键,因此零售要围绕成本和效率而运作,这是商业活动的本质,也是商业竞争的奥秘所在。同时,零售面对终端客户需求,若缺失消费者认可,再低的成本、再高的效率也难以持续。如7-Eleven便利店践行“彻底站在顾客的立场上来思考和实践”的理念,使其获得四十多年的长青发展^[16];京东集团依托自营物流体系塑造的高水平客户体验使其获得快速发展,尽管在短期内增加了成本,但在长期来看有助提高效率,增强客户体验。成本、效率、体验在一定程度上存在背反关系,高客户体验往往需要高成本支撑,高效率一方面对成本尤其是前期成本有较高的要求,另一方面效率的提高又有助于成本的降低,企业经营的理想目标是低成本、高效率、高体验,但受限于现实,往往需要在三者之间进行平衡,并不断向最优化目标迈进。不同现实下零售商对成本、效率、体验的战略设定也不一样,与人-货-场相呼应,传统零售时代成本与效率是零售商关注的基本目标,源于消费者对产品低价的追求和功能性的消费特征,消费者体验被放在相对次要的位置,或者说低廉的价格很大程度上决定消费者的满足程度。

新零售时代,消费升级趋势使得多维体验成为消费者的基本诉求,加之行业竞争增强,使得消费者“用脚投票”的能力大为提高,由此构筑起以体验为中心的零售逻辑。但对于零售商,成本与效率依然是其无法摆脱的基本定律,由此以消费者体验为中心,通过零售资源整合,获取网络协同和规模经济,从而降低成本、提高效率成为重中之重,而后者又会反哺消费者体验。

二、新零售发展逻辑审视

事物的发展需要在现实背景下萌生源泉和动力,这是前提支撑;同时其发展又要经历一系列过程,并对相关事物带来一系列影响,这是系统变革过程;还脱离不了自身的优化和满足服务对象的水平,这是核心价值所在。在明晰新零售核心和本质基础上,基于前提支撑、系统变革、核心价值3个方面对新零售发展逻辑进行系统化审视。

(一)前提支撑逻辑分析

新零售的产生和发展伴随消费变革和新技术拓展应用两个重要背景,它不但为新零售的发展预设了前提,且提供了发展的基本动力。

1. 消费变革

消费是零售的前提和依托,零售业态的变革本质上源于消费的支撑和诉求。三浦展将日本消费社会划分为4个阶段:第一阶段的主要特征是大城市中产阶级私有消费;第二阶段的主要特征是普遍性的批量生产、大量消费;第三阶段的主要特征是品质化、多样化、个性化消费;第四阶段的主要特征是追求社会价值的简约消费^[17]。消费四阶段理论虽基于日本现实,但其以经济发展为基础的消费阶段划分,又使其具有一般意义。对比中国现实,新中国成立以来,我们经历了短缺消费,到城市大量消费,再到一二线城市的升级消费以及低线城市和农村市场的大量消费,其与消费四阶段理论颇具一致之处。当前,中国社会正经历新一轮消费升级,但也存在异质性消费群体诉求^[18],总体上呈现第二

消费时代和第三消费时代交融并存时期特征。一方面,一二线等高线城市品质化、多样化、个性化消费升级趋势明显,总体上颇具第三消费时代特征。在其中,典型类群包含两类:其一,中产阶层群体依托较强的经济势力寻求品质化消费;其二,Z世代群体^①受互联网和社群影响颇深,个性鲜明,对品牌化、个性化、多样化消费诉求高,盒马鲜生等新零售的典型物种也为迎合品质化的消费升级而萌生。另一方面,四五六线低线城市和农村市场的消费潜力得到开发,大量化消费兴起,总体上具有第二消费时代特征,如“拼多多”的崛起正迎合大量化消费对低价格的诉求,从而在短期内获得“爆炸式”增长。同时,生态文明、共享理念等也在潜移默化影响部分群体的消费理念,由此生态、简约为特征的第四消费时代也成为一股清流,但并未占据主导。可见,当前中国消费时代颇具复杂性,不但具有多层次的消费群体、消费空间、消费形态,且从影响消费变革的因素来看,除了经济基础外,互联网经济、社群、新技术等背后隐含的文化理念对消费观念的影响也不容忽视,对某类群体后者的影响甚至超过经济因素的影响。

消费变革对新零售提出了要求,也带来了动力,新零售不但要迎合高线城市和独特群体的品质化消费诉求,还要有效对接低线城市诉求,突破单纯以低价为诱导的零售模式,促进消费和零售的进阶。此外,在整合现有零售资源,提高效率的同时,还要结合快速变化的社会现实,对消费文化理念进行重新审视,将其作为预判消费和零售发展的重要元素,更好地迎合社会发展。

2. 技术支撑

当前,以智能化、网络化、数字化为核心特征的新一轮工业革命正经历由导入期向拓展期转变的关键阶段,在导入期内通用目的技术和使能技术的创新是关键,拓展期内新技术与产业的嫁接与融合将催生一系列新业态和新模式,赋能产业发展^[19]。新零售具有典型的数智化特征,新工业(技术)革命推进的关键期为新零售的发展提供强有力的技术支撑,为新零售资源整合和模式创新提供无限动力。

电子商务的数字化特征为新零售的发轫奠定了基础,电子商务源于以互联网为依托的信息技术的发展,新零售则得益于移动互联网的普及,且将依托“数据+算力+算法”的智能经济推向纵深发展。在技术与产业不断融合的同时,新零售不断演化和迭代,向系统最优化路径迈进,技术对新零售的支撑通过直接和间接的作用反映出来。从直接作用来看,随着新技术的应用,智能经济的延展将直接赋能新零售产业发展和模式创新。典型方面包括:第一,AR/VR等虚实结合技术,将缩短线上线下的距离,既获取线上购物的丰富化、便利化和时空低(无)约束化等优点,又获取实体购物的真实化、场景化等优点,助力极致消费体验;第二,物联网、大数据、云计算等技术,使智慧零售和精准服务成为可能,依托此类技术,商家可进行智慧选品、布局优化、精准营销、精准补货等,对消费者则可实现自动结账、需求定制化等。从间接作用来看,新技术对相关产业的赋能,一方面有助于打通供应链体系的技术融合,另一方面则有助于提高相关产业的发展水平更好地支撑新零售的发展。典型的相关产业(环节)主要包括:第一,新技术支撑下的物流产业是新零售发展的基石,由网络快递向落地仓再向前置仓、即时物流等模式延展和进化,由人工分拣向半自动化再向全自动化(无人仓)分拣,由人工派单向系统优化派单以及人工配送向无人机、无人车等配送演化,不断迎合新零售对极致物流效率的诉求;第二,供给端以及全链化的技术融合为新零售的C2B模式以及附着在物质需求上的服务需求满足奠定基础,如互联网技术与农业结合而萌生的菜园定制,不但满足消费者对高品质蔬菜的功能需求,还使其成为生活的一部分。

(二) 系统变革逻辑分析

新零售是一个新事物,本质上是对多渠道零售资源的整合,从横向来看会对零售业产生重构影响,从纵向来看将逆向驱动供应链变革。

^① Z世代源于欧美,意指20世纪中叶至2010年前后出生的群体,这类群体生于互联网时代,受互联网、即时通讯等影响很大。

1. 零售渠道和资源的创新变革

新零售的发展直接反映在零售系统的变革中,主要表现在新物种孵化和零售渠道及资源整合两个方面。

第一,从新物种来看,尤以线上线下与物流融合的“盒马型”新物种最为典型,这也是新零售发轫的基点。“盒马型”新物种以盒马鲜生为代表,引来诸多追随者,如超级物种、7-FRESH、小象生鲜等。以盒马鲜生为代表进行剖析,其经营业态主要实现了3个方面的创新:其一,线上线下与物流的深度融合。盒马鲜生不但打通线上线下渠道,且依托前置仓、门店仓以及悬挂链等支撑的高效即时物流体系,实现消费者线上线下购物的无缝对接,使便利化特征凸显无疑。其二,超市与餐饮业态的多维融合。传统商业模式下零售与餐饮满足不同的消费诉求,分列经营,即使在商业集聚区为满足购物、娱乐、社交多维需求其也位于割裂化空间分属不同业主,而盒马鲜生将其融入一体化空间内,模糊零售边界形成闭环模式,增强客户体验。其三,供应链体系的整合与创新。盒马鲜生依托买手制、产地直采、自有品牌等,构筑全新的供应链体系,满足品质、高端需求,乃至定制化服务。同时,盒马鲜生以高频类的生鲜为突破口,依托高端客群定位,在精细加工与包装、货架陈列、智能应用等方面也做了别具一格的设计。从本质上看,盒马鲜生以其依托的高端产品和高端客群,实现产品功能性需求向功能与服务相结合的以“心”为本需求推进。但是,盒马鲜生的高端客群定位限制了其拓展范围,因此结合不同客群、不同商业环境也不断实现进化与迭代,如盒马菜市、盒小马等下沉业态。此外,以本地生活为核心,尤其是生鲜突破口,还有一系列其他新物种被孵化出来,如社区团购、无人零售店、不断裂变与延展的小店如苏宁小店等。

第二,从零售渠道及资源整合来看,依托强大的平台和基础,龙头零售企业采取全面战略构筑强大的新零售生态逻辑。以新零售的龙头企业阿里巴巴为例,通过资本战略私有化银泰、并购大润发等,对线下实体大刀阔斧进行线上化改造;联手百

联集团等,赋能居然之家、红星美凯龙等,促进线上线下协同;依托阿里零售通链接小店资源进行赋能和整合,此外阿里还通过收购饿了么深耕本地生活服务,在更大范围内链接更多资源,深度挖掘“懒人经济”的红利。阿里零售体系日益庞大,对资源整合的规模化效应日益显现,但总体看来,如何将庞大的彼此割裂的零售资源进行协同整合,从而打破单业态或资源的内部循环,实现生态体系的大循环是面临的重要问题。经过3年多的“舍命狂奔、角逐发展”,新零售在零售端的变革与塑造已然成型,接下来实现精细化和有质量的发展是重要方向。

2. 供应链变革与创新

零售是供应链的末端环节,新零售表面上体现为零售渠道的变革,本质上是将驱动供应链变革与重构,使其向消费主导型供应链体系转变。下面从单环节和全链条两个方面分析。

第一,供给端和物流端变革。零售源于供给,同时又受制于物流。新零售对零售渠道的整合已然成型,这与消费互联网向产业互联网拓展相一致,对供给端的整合和变革将成为重要趋势。若以电商为核心探索零售脉络,中国零售业线上化已超越欧美,流量时代逐渐褪色,而提振产业效率的后电商时代逐渐到来^[20]。新零售效率提升进入下半场,对供给端和物流端均提出很高的要求。其一,从供给端来看,中国供给端相对零散和弱小,尤其反映在农产品供应等方面,在传统流通渠道下经过多级经销体系最终至零售环节,尽管有诸多效率损失,但各环节各负其责,零售商的责任也很明确。在以电商为依托的新零售体系下,多级经销体系难以适应柔性化和高效化的诉求,而供给端的零散性靠行业自身进化在短期内又难以适应新零售快速发展的诉求,如同物流制约电商发展从而引发电商企业跨界物流一般,新零售企业对供给端的整合既是无奈之举,也是追求极致效率和增强核心竞争力的关键。其二,从物流端来看,新零售下供应链物流升级成为关键,总体上要以消费者为中心重塑物流新格局^[21]。新零售线上线下融合服务本地生活特征,对前置仓、云仓、即时物流等提出了要求;对

京东等大规模线上平台的物流效率提出了要求,使得以落地仓为核心的仓配模式逐渐取代网络快递模式成为主导。同时,新零售对效率的极致要求总体上对物流的网络协同提出了更高的要求。

第二,消费主导型供应链建构。传统供应链环节经历研发、采购、制造、分销、交付、服务等一系列过程,其中在分销中又要经历代理商、经销商、零售商等多环节,一方面造成高成本、低效率以及信息传递失真等问题,另一方面终端消费者意见及诉求难以有效传达供给端,造成库存积压、销不对路等一系列问题^[22]。电子商务时代缩减了多级流通体系,使得消费者信息搜集与反馈更加高效,增强了消费者话语权,带来供应链效率的提升,但本质上还是由上而下由企业主导的供应链体系。新零售下消费者的主导作用将显现出来,驱动零售向 C2B、C2M、S2b2c^① 等逆向供应链模式转变^[23],由此构筑消费主导型供应链体系。新零售下的消费主导型供应链体系具有两个典型特征:其一,数智化驱动。供应链的主导权掌控在消费者手中,形式上依托数智化驱动,通过消费者画像和一系列数据的开发应用实现供需的精准对接。其二,供应链体系的高效协同。消费主导型供应链颠覆传统产销分离、模糊预测的供应链方法,实现销供产的实时互动,总体上趋向定制、柔性的供产,在其中供应链环节将大大缩减,甚至完全由一个主体主导,链条之间高度协同,追求系统整体最优化。此外,供应链与产业链、价值链是紧密相连的,新零售供应链体系变革也需与两者结合起来,以供应链为核心,从整体上促进产业融合的紧密度,追求价值链的整体最优化。

(三)核心价值逻辑分析

核心价值是多元价值体系中,居于核心地位,起主导作用的价值。新零售是以消费者为中心的零售业态,其核心价值主要体现在两个方面:其一,从终端满足消费者的极致需求,其二,从零售系统自身实现高效化和低熵化运作。

1. 消费需求极致满足

新零售要针对多维一体需求、进阶需求两个方

面满足消费诉求。

第一,多维一体需求满足。零售是面向终端客户销售产品和服务的活动,涵盖面颇广。消费是生产的最终目的,零售是实现消费的基本途径,零售几乎直接或间接与所有产业链接,这也决定了零售的边界具有无限延展性,与其他产业具有较强的融合性。传统零售业态下,消费者需求的满足处于割裂状态,如购物满足物质需求,餐饮满足生存需求,娱乐满足精神愉悦需求等。人的需求实质是统一体,伴随收入水平的提高,有形与无形的边界日益模糊,附着在物质上的服务诉求和精神诉求不断增强,传统割裂化的零售业态下单一需求满足的形式难以适应消费者多维一体消费诉求。多业态的融合性以及与其他产业的嫁接是新零售的重要表现形式,如便利店融合简餐、洗衣等生活服务,书店融合阅读讨论、咖啡简餐等服务,药店融合问诊、保健乃至健身等服务,实质上将传统的零售业态满足消费需求的理念和主导模式转变为以需求为导向的零售业态应对极致消费体验模式^②。

第二,进阶需求。消费者进阶需求反映在产品需求由注重数量向注重质量转变,由注重物质功能向注重精神服务转变。一方面新零售所依托的供应链体系,要能为消费者提供品质化、个性化、定制化产品;另一方面以服务为核心驱动零售发展,让更多的服务价值附着在物质功能产品上,实现商家与消费者的“双赢”效果。

2. 零售系统高效化和低熵化运作

从行业自身发展来看,新零售对效率提出了极高的要求,总体上追求低熵化零售特征。银泰商业集团陈晓东认为,新零售本质上是解决零售系统效率提升问题。熵是物理学中的概念,表示封闭体系中的混乱程度,热力学第二定律道出了

① C2B 是客户对商家;C2M 是客户对厂家;S2b2c 是 C2B 模式的变形,S 特指大的供应链平台,b 指的是大平台接入的众多小商家,c 指的是客户,S 与 b 之间是赋能关系;S2b2c 与 C2B 模式的区别在于,后者通过一个大商家服务,而前者通过诸多小商家依托 S 平台整合为客户提供服务。

② 近年来网络上频频爆出高校网红餐厅,网红餐厅颠覆了以往单一就餐功能的高校食堂印象。在设计上,时尚化、环境优雅,具有包间、大屏幕等活动舞台;在品类上,囊括各色小吃、咖啡奶茶等产品,以及水果店、书店等业态,实质就是满足大学生多维一体需求。

熵增的原理,即在封闭体系中若无持续的能量输入,系统混乱程度会不断增加,即熵增。新零售将数据和信息技术注入零售系统中,实现资源的高效协同和单人识别、单品识别的供需精准对接,有效减少系统混乱^[24]。新零售具有典型的智能商业特征,总体上要依托网络协同和数据智能双螺旋实现高效化^[23]。

第一,网络协同。网络协同包含两个方面的含义:其一,以互联网为基础的协同,新零售是架设在互联网尤其是移动互联网基础上的零售模式。依托互联网,企业与消费者之间协同、供应链合作伙伴协同等,大大提高对接效率。其二,以典型平台为依托的生态网络协同,如以淘宝平台为依托,协同了商家、物流、供应链等一系列环节,且通过不断演化升级,逐步由网络协同向立体协同进化。网络协同一方面形成完整的新零售生态体系,实现对消费需求满足的无缝对接,另一方面通过规模经济和网络效应降低成本,通过生态体系的协同提高效率。

第二,数据智能。新零售本质上是智能商业,数据化、算法化、产品化是智能商业的三大基石^[23]。消费者行为通过产品的“端”反馈到数据智能“云”上,依托“云”的优化通过产品“端”又进一步提升客户体验,形成高效闭环体系。

结合对新零售发展的多维逻辑分析,从整体视角考察它们的关系,勾勒出新零售多维逻辑构成图,参见图1。消费变革和信息技术可以视作悬于新零售之上的“两片云”,对新零售发展起到滋养作用,产生驱动力;系统变革是新零售的“躯体”,其中零售渠道及零售资源整合构成了新零售的“躯干”,勾勒出新零售的基本轮廓,供给、物流等供应链环节的整合和变革是新零售的外衣,两者协同构成新零售美丽的“躯体”;以消费者为中心满足消费者的极致诉求和实现系统的高效化和低熵化是新零售的立基之本,决定新零售的成败,同时系统变革与追求核心价值互动融合。由此,“天地”呼应、三方协同,构筑起新零售的完整生态和闭环逻辑,驱动新零售进阶发展。

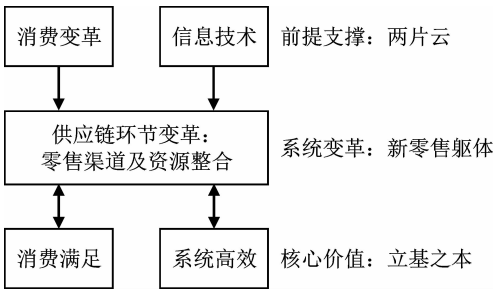


图1 新零售多维逻辑构成图

三、新零售发展策略分析

新零售前景美好,但在发展过程中也存在一些需要注意的事项,依托对新零售核心和本质的认识,结合对新零售发展逻辑的分析及发展现实,从发展路径、发展主体、发展核心几个方面提出促进新零售发展的策略建议。

第一,坚持“小而精”业态进化与“大而广”平台协同相结合的发展路径。新零售发展实质上围绕精细化和平台化两条赛道不断推进。从“小而精”精细化业态来看,“盒马型”新物种如盒马鲜生,从孵化到扩张再到迭代不断推进,其业态不断裂变和细化,场景化与商业要素的融合度也不断提高,具体参见表1^[25];便利小店如苏宁小店已由1.0进化到3.0,3.0模式中设有商品货架、就餐区和厨房区、前后吧台等,并配有苏宁菜场、社区金融、苏宁有房、生活帮等增值服务,以期实现餐饮、购物、娱乐休闲、便民服务的多场景互通。从“大而广”的平台模式来看,发挥平台的基础设施作用,深度挖掘平台的规模经济和网络效应,拓展客户规模和业务范围实现更广更深度的赋能是基本态势。如阿里推行的“新零售之城”战略,对大润发、银泰等线下实体的线上化改造,老字号品牌赋能战略,零售通小店赋能战略等,无不在拓展新零售的赋能空间;美团以外卖为核心的同时,拓展旅游、打车等业务,深入当地生活。新零售发展逐渐由初级迈向中高级阶段,孵化新物种逐渐退居次要位置,既有新零售物种盒马鲜生等“盒马型”新物种、苏宁小店等小店业态、社区团购、无人超市、前置仓等业态的精细化

发展至关重要,其发展的重点应跳出商业模式创新为核心的理念,更加注重模式与商业要素和资源的匹配程度,既坚持既有模式的标准化和复制化,又要紧密结合所处物理空间的商业要素和资源,实现

表 1 盒马业态探索与进化

业态	首店时间	面积/m ²	目标客群	特点	选址范围
盒马鲜生	2016 年 1 月	4 000 ~6 000	中高收入人群	超市 + 餐饮	一二线城市核心商圈
盒马集市	2016 年 12 月	10 000	中高收入人群	餐饮为主	一二线城市核心商圈
盒马 F2	2017 年 12 月	500	商务白领	简餐	写字楼周边
盒小马	2018 年 6 月	800	社区居民	生鲜零售	城郊、农村
盒马菜市	2019 年 3 月	2 000 ~3 000	社区居民	菜市场	社区、城郊
盒马小站	2019 年 5 月	300 ~500	城郊居民	生鲜零售	城区
盒马 mini	2019 年 6 月	500	社区居民	生鲜熟食	城郊、县镇
盒马里	2019 年 11 月	40 000	社区居民	社区型购物中心	社区

注:参考王习、赵莹《新零售模式的缘起、纷争及演变》绘制。

第二,着力构建以龙头企业为主导的新零售生态体系。较之于零售发达国家,中国零售业的行业集中度相对较低,以集中度相对较高的超市业态为例,中国前六大连锁集团市场占有率在 15% 左右,而英国、美国则分别达到 60% 和 40% 左右。同时据德勤发布的 2018 年全球零售商力量报告,250 家上榜零售企业中,美国、日本、德国分别占 80、32、17 席,英国和法国各占 12 席,中国占 15 席,其中中国香港和中国台湾分别占 4 席和 1 席^[27]。高度分散的零售格局,既为新零售龙头企业整合零售资源提供了巨大的空间,又对其资源整合能力提出了挑战。因新零售的智能商业属性决定了唯有具备强大的数字化基因尤其是线上资源优势的企业才能担负起新零售资源整合和生态体系构建的重要任务。纵观新零售发展现实,阿里巴巴、京东、腾讯、苏宁、美团、永辉等零售龙头企业较强介入了新零售生态体系的建设,但不同企业又具有不同着力点。阿里巴巴、京东等以电商为核心的零售龙头企业除了孵化零售新物种外,依托平台优势和基础设施赋能实体、协同线下资源,同时又不断构筑涵盖物流、供应商等的网状乃至立体零售生态体系;腾讯则依托社交优势,通过微信平台大力赋能社交新零售,同时依托资本战略支持其他零售企业探索新零售;苏宁依托 O2O 进化迭代战略不断促进新零售

“千店千面”,提高单店市场渗透,充分享受密度经济^[26]。“大而广”平台应充分挖掘规模经济和网络效应,增强线下零售数字化改造和赋能,提高整合和协同零售资源作用。

向纵深发展;美团则依托当地生活服务不断拓展业务范围;永辉虽为传统实体零售企业,但依托生鲜与新零售的天然拟合优势,也占据了新零售的一席之地。龙头企业对零售资源的整合和新零售生态体系的构建已取得阶段成功,但依然面临系列问题,需要不断付出努力。从新零售的核心和发展逻辑来看,线上线下与物流协同以及供应链的整合与创新是关键问题,线上线下与物流协同要经历线状协同向网状协同进化过程,线状协同是单模式或单业态的协同,而网状协同则要实现大零售生态体系的协同从而整合零售体系内的所有资源,追求极致效率和极致服务;供应链的整合与创新要依托消费互联网向产业互联网转变的契机,以零售为依托逆向驱动供应链变革,实现供需精准匹配。新零售龙头企业要围绕以上逻辑构建包含零售渠道、物流体系、供应体系以及价值增值体系等在内的大生态体系,实现立体协同发展。

第三,把握好成本、效率、体验相统一的核心关系。成本、效率、体验是零售的本质,较之于传统零售,新零售对三者的统一关系提出了更高的要求,尤其对效率和体验提出了极致要求,按照阿里研究院的解读,零售本质上应为消费者提供超出预期的内容^[14],新零售更是如此,消费体验居于核心地位。总体上,一方面长期看来效率和体验是新零售系统

运作的核心,而成本的把握则是基础,要基于背反关系和协同关系追求统一关系的最优化;另一方面在不同阶段对成本、效率、体验统一关系的把握应存在区别,针对不同的现实制定差异化策略。新零售发展初期,强大的“风口”效应迎来诸多入局者,围绕人-货-场核心要素,不断创新业务模式,呈现零售新物种大爆发态势,如盒马鲜生融合线上线下渠道以及超市和餐饮业态,社区团购依托前置仓实现无店铺经营,无人超市依托系列黑科技和数据赋能颠覆传统超市架构等。总体上,在新零售初期源于竞争需要和创新模式探索诉求,较之于效率和体验成本被放在次要位置,但从长期来看成本是制约发展的关键因素,缺失了成本的把控模式就失去了发展的根基,如社区团购模式虽引发诸多入局者,但其依托的物流体系和前置仓的高成本性也备受质疑,再如“盒马型”新物种,盒马鲜生2019年5月首次关店,2019年也着力“填坑之战”,而同类模仿业态超级物种、7-FRESH、小象生鲜等也从狂热向理性回归。新零售的发展必须分类把控好成本、效率、体验的统一关系,总体上要基于竞争现实、资源整合、商业环境、社会基础等一系列因素进化和迭代,实现三者的统一。从竞争现实来看,“快鱼吃慢鱼、大鱼吃小鱼”,新模式最终要依托规模经济、网络效应、范围经济实现三者的统一;从资源整合来看,唯有对系统资源的不断优化和高效配置,才能实现模式的可持续性;从商业环境来看,零售发展必须基于周边商业生态,尤其按照客群需求实现“千店千面”发展,若不如此再高端的模式也会失去发展的根基;从社会基础来看,要基于社会现实环境和发展动态而采取适宜的策略,如无人超市的文化土壤、技术基础、成本要素均能制约其发展^①,以成本要素为例,若在技术要素成本远远高于劳动力成本状况下,无人超市的高成本性能抑制其发展步伐,但随着技术成熟度的不断提高和成本的降低,以及劳动力成本的提高,无人超市的成本制约则会逐渐趋于消失,同时诸方面的影响往往交织在一起构成复杂的系统,需要依托整体视角进行把握。此外,以消费者为中心是新零售的典型特征,但在此

基础上也要基于中国社会消费分层特征以及不同类群的消费诉求差别而进行组织,把握好成本、效率、体验的统一关系。

此外,从行业管理的视角来看,总体上政策应为新零售发展提供宽松的条件,鼓励和支持龙头企业对新零售展开进一步探索^②,同时又要前瞻新零售对社会的影响,采取措施促进正面作用的发挥,尽可能规避负面影响。如新零售下到家服务方便消费需求的同时,又可能产生其他方面的社会影响,包括外卖包装物对环境造成巨大压力,食品安全质量把控不足可能侵蚀人们的健康等;还有到家服务派生的“宅经济”,长期将改变人们的交流方式,潜移默化影响社会文化等。同时,在新零售驱动下相关产业也发生变革,对行业管理也提出新的要求,如新零售需要新物流,末端物流网络发生系列变革,包括网络快递末端变革、仓配一体、前置仓、即时物流等。

四、结语

新零售不同于以往任何零售形态,一方面它是诸多零售业态的融合,且无限拓展和模糊了零售边界,实质上追求以消费者为中心的资源高效协同;另一方面它是萌生于消费升级和信息技术基础上的综合零售业态,这决定了其将伴随数智化技术而不断进化和提升的现实。本研究在深化对新零售核心和本质认识的基础上,系统化审视了新零售发展的逻辑,并提出了发展的策略建议,为动态认识和把握新零售发展提供参考。新零售是一个新事物,虽然已经历3年多的历程,但我们对其认识以及实践发展还处于不断变化中。结合新零售的发展现实以及既有研究情况,新零售龙头企业依托大零售生态体系建构而促进资源的立体协同,新零售微

^① 如共享单车已提供实例,引发思考,从社会视角来看共享模式是一个非常优秀的模式,但单车的公共属性、部分人的素质缺失以及法治环境的相对宽松等,使得这一模式面临重重难题。

^② 近年来,国家陆续出台消费体制、流通体制改革等政策文件,这有助于新零售的拓展和发展。

观商业模式与商业要素的精准匹配,新零售对产业变革和社会变革的影响等问题是亟需拓展和深化研究的问题。

参考文献:

- [1] 赵树梅,门瑞雪.“新零售”背景下的“新物流”[J].中国流通经济,2019,33(3):40-49.
- [2] 孙大尉,赵启兰,张小蒙.新零售业态下物流平台运营策略研究[J].北京交通大学学报(社会科学版),2019(3):138-144.
- [3] 张建军,赵启兰.面向新零售的全渠道供应链整合与优化——基于服务主导逻辑视角[J].当代经济管理,2019,41(4):23-29.
- [4] 狄蓉,焦玥,赵袁军.新零售背景下零售企业供应链整合创新机制[J].企业经济,2019(8):60-67.
- [5] 王福,王科唯.“新零售”供应链场景化价值逆向重构[J].中国流通经济,2020,34(2):27-35.
- [6] 方颢,杨磊.“新零售”背景下的生鲜供应链协调[J].中国流通经济,2017,31(7):55-63.
- [7] 谢泗薪,刘慧娴.“新零售”下生鲜冷链物流体系优化攻略[J].价格月刊,2019(7):73-81.
- [8] 王正沛,李国鑫.消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究[J].管理学报,2019,16(3):333-342.
- [9] 王宝义.中国“新零售”实践回顾与展望——基于上半场“需求端”与下半场“供给端”转型期视角[J].中国流通经济,2019,33(3):19-30.
- [10] 沈华夏,殷凤.全球价值链视角下零售业效率测度与升级策略——结合“新零售”实践探索的新思路[J].中国流通经济,2019,33(6):3-13.
- [11] 焦志伦,刘秉镰.品类差异下的消费者购物价值与零售业转型升级路径——兼议“新零售”的实践形式[J].商业经济与管理,2019(7):5-17.
- [12] 林航,林迎星.社区新零售的发展模式——基于资源共享角度的分析[J].中国流通经济,2018,32(9):3-10.
- [13] 韩彩珍,王宝义.“新零售”的研究现状及趋势[J].中国流通经济,2018,32(12):20-30.

- [14] 吕志彬,粟日,程欣,等.C时代新零售——阿里研究院新零售研究报告[EB/OL].(2017-03-17)[2020-03-01].https://www.sohu.com/a/128477749_483389.
- [15] 刘强东.零售的未来:第四次零售革命[J].中国企业家,2017(14):77-84.
- [16] 绪方知行,田口香世.零售的本质:7-Eleven便利店创始人的哲学[M].陆青,译.北京:机械工业出版社,2016.
- [17] 三浦展.第4消费时代[M].马奈,译.北京:东方出版社,2014.
- [18] 石明明,江舟,周小焱.消费升级还是消费降级[J].中国工业经济,2019(7):42-60.
- [19] 谢伏瞻.论新工业革命加速拓展与全球治理变革方向[J].经济研究,2019,54(7):4-13.
- [20] 宁浮洁,王凌霄,周洁.后电商时代:阿里、永辉们的困局与破局——新零售研究框架[EB/OL].(2019-08-09)[2020-03-01].https://www.sohu.com/a/332626352_753232.
- [21] 德勤.新零售下的新物流:以消费者为中心实现数字化跨越[EB/OL].(2018-03-11)[2020-03-01].<http://www.100ec.cn/detail-6440009.html>.
- [22] 中通研究院.“新”零售——供应链变革下的新产物[EB/OL].(2018-09-13)[2020-03-01].<https://www.mayi888.com/archives/54780>.
- [23] 曾鸣.智能商业[M].北京:中信出版集团,2018.
- [24] 陈晓东.新零售解决的是零售系统效率提升的问题[EB/OL].(2018-04-23)[2020-02-02].https://finance.ifeng.com/a/20180423/16182403_0.shtml.
- [25] 王习,赵莹.新零售模式的缘起、纷争及演变[EB/OL].(2020-02-07)[2020-03-01].<http://www.dg-asun.com/gnxw/43569.html>.
- [26] 刘向东,刘雨诗,陈成章.数字经济时代连锁零售商的空间扩张与竞争机制创新[J].中国工业经济,2019(5):80-98.
- [27] 德勤.2018全球零售力量报告[EB/OL].(2018-02-13)[2020-02-02].https://www.sohu.com/a/222496509_167028.