

新零售的未来

作者：翁怡诺

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司于2018年1月出版

由作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：新零售的未来

作者：翁怡诺

电子书定价：71.99

版权所有，侵权必究

目录

[版权信息](#)

[推荐序一](#)

[用实业精神做金融投资](#)

[推荐序二](#)

[探索零售新模式，抓住未来消费者](#)

[序言](#)

[新零售时代的思考](#)

[上篇 新零售时代的未来已来](#)

[01 这是一个全新的零售世界](#)

[新零售，快速崛起的第二条S曲线](#)

[实体店地位依旧，功能不变](#)

[让双向流量成为可能，回归商业的本源](#)

[02 新零售的背后，社区商业价值的重塑](#)

[社区商业的3大特征](#)

[社区商业的5大关键业态](#)

[社区商业的5大趋势](#)

[03 新零售，新物种](#)

[盒马模式，仓店一体的双向流量零售杀手](#)

[超级物种，餐饮自营集合店为零售赋能](#)

[RISO未来店，融合模式还原生活本味](#)

[海物会，生猛海鲜的超级航母店](#)

[sp@ce，服务新消费世代的都会生活超市](#)

[简24，打造中国版的Amazon Go](#)

[04 新零售的本质](#)

[新零售的5大核心问题](#)

[新零售的3大发展趋势](#)

[新零售的4大商业逻辑](#)

[05 零售连锁进化模式的全球趋势](#)

[国际零售连锁市场的“时光机现象”](#)

[零售业和餐饮业跨界融合](#)

[生鲜电商仍是全球性难题](#)

[高性价比生活和家居零售具有爆发力](#)

[休闲餐饮连锁成长性良好](#)

[餐饮和快消品，对供应链能力提出新要求](#)

[我们应该借鉴什么](#)

[下篇 国际连锁巨头的进化之道](#)

[06 超市零售创新](#)

[仓储式会员店好市多](#)

[美国高端有机超市全食超市](#)

[俄罗斯村镇超市Magnit](#)

[便利店巨头7-11](#)

[美国生鲜电商Webvan](#)

[07 餐饮连锁创新](#)

[美国正餐巨头达登餐厅](#)

[美国快休闲餐标杆Chipotle](#)

[咖啡神话星巴克](#)

[比萨外卖标杆达美乐](#)

[日本连锁餐饮杰出代表泉盛集团](#)

[多品牌、多业态的日本创造餐饮集团](#)

[08 供应链分销创新](#)

[美国食品杂货分销商SuperValu](#)

[美国特色食品分销商Chef's Warehouse](#)

[餐饮供应链龙头Sysco](#)

[09 生活家居与家居百货创新](#)

[韩国化妆品巨头爱茉莉太平洋集团](#)

[美国最大美容产品连锁Ulta Beauty](#)

[全球最大的建材家装零售企业家得宝](#)

[日本生活方式零售商无印良品](#)

[日本最大的家具零售商宜得利](#)

[美国高端家居用品全渠道零售商威廉姆斯-索诺玛](#)

[世界最大平价百货TJX集团](#)

[结语](#)

[新零售时代的投资启示](#)

[后记](#)

[投资与人生](#)

用实业精神做金融投资

张磊

高瓴资本创始人兼首席执行官

很多人认为投资家和企业家是两种完全不同的“物种”，投资人往往被认为是“做短线”和“赚快钱”的代名词，而实业家又仿佛是踏实、赚长期钱的。但实际上，投资家和企业家之间的界限现在已经变得非常模糊，甚至是一种融合的状态。今天能够被市场所认可的成功投资家往往也是创业者，也是长期运营的实业家，只是用了“投资的方式”在做企业。

零售业是世上最辛苦、最基础的商业模式之一。零售皆细节（Retail is detail）。在过去十多年的中国市场上，零售业已经走过了多种业态的更新迭代，从农村市集到大卖场，从综合标准超市到便利店，从百货业发展到B2C电商巨头，从杂货小店到超级购物中心，林林总总，起起伏伏。但零售的本质，即商品满足消费者变化的需求和供应链效率这两个核心要素，从来也不曾改变。即使是在新零售概念广为流传的今天，我们依然要探索事物背后的逻辑和道理，寻找零售业最本源的要素。而怡诺的这本《新零售的未来》恰恰是在最好的时机给大家一个阶段性的归纳总结。特别在本书下篇对国际零售连锁上市公司的诸多案例研究分析中，我们能够找到很多中国零售连锁企业家未来可能要走的发展路径。

早在2006年我就认识了怡诺，后来他作为创始团队加入中国国际金融公司直接投资部后，我们有了很多深入交流消费行业和投资的机会。特别是在消费品和零售领域，怡诺找到了他所热爱并擅长的能力圈。他的专注专心、独立思考、对投资的热爱、对企业的长期投入精神，都是非常珍贵的品质。我常说，“think big, think long”（想得大，想得远），但是还有更重要的一句，“start small”（小处着手）。五年前，怡诺找我探讨未来的创业方向，要做大消费领域深度垂直的小而美的基金，还要专注做小型的控股并购，用实业精神做金融投资，创造正向的价值，这些也同样是高瓴资本在不断实践的核心精神。

与当今很多浮躁的投资人不同，怡诺不仅具有创新和创业的精神，而且在控股投资这样一个非常复杂的投资体系中，拥有和企业家共同奋斗的落地能力和长期定力。实业和投资的双向融合将在未来创造出一个新物种——“资本企业家”，即用长期资本来运营管理企业，共同创造价值的新模式。中国零售的未来也同样需要这样的“资本企业家”。

是以为序，与诸君共勉。

探索零售新模式，抓住未来消费者

郭戈平

中国连锁经营协会会长

自20世纪90年代中期以来，伴随着中国经济的崛起和市场经济的深化，零售行业也经历了波澜壮阔的变化，比如超市渠道变革、百货几起几落、电商全面铺开、购物中心兴起，以及便利店的异军突起。

过去20年，在国民经济迅速成长和消费者消费习惯快速变化的双重影响下，中国零售业从业人员最熟悉的场景也许是：一种业态或模式还来不及深耕细作，就因为外部环境的剧变必须开启下一段征程。在这个全世界绝无仅有的发展环境里，中国零售行业从业者在攻城略地的过程中，为快速适应市场环境的变化，大多数时候已无暇打造零售的基本功；与此同时，在市场机会不断涌现之时，将大部分精力投放在跑马圈地，也是业内企业家相对理性的选择。毕竟，对零售企业的精雕细琢理应出现在经济相对平稳、竞争格局大致确定的环境之中，但是过去20年，市场并没有给予中国零售行业这样的机会。

当时间跨越20年来到2017年，随着一二线城市商业面积趋于饱和，以及电商全面介入消费者生活的方方面面，中国零售行业又面临新的挑战。这种挑战一方面来自经济发展相对减缓带来的外部发展红利减少，另一方面也来自资本大举进入对零售行业的深远影响，以及数字化技术对于行业的全新塑造。

外部环境的变化，让中国零售行业面临更多挑战，但同时也相应获得了更多的机会。在当前的市场格局下，零售行业的决策者或许需要考虑三方面的平衡。

首先是商品和服务之间的平衡。

零售业的本质是为消费者提供适合的商品。因此为消费者找到性价比高的商品，并通过供应链的梳理让商品的流转效率提升是企业必须关注的焦点。但是随着中国人均GDP突破8 000美元迈向10 000美元，顾客消费中服务性消费的占比将持续走高。如何将服务性消费融入企业的经营，是零售高管必须关注的趋势。超市餐饮化和大量即食食品的出现是商品服务化的体现之一，我们还可以挖掘更多服务融入商品的方式，并将服务理应获得的价值体现在商品价格之中。

其次是体验和效率之间的平衡。

如今，消费者的良好体验已被越来越多的零售企业所重视。线下企业对消费场景的塑造，对数字化和支付便利的推进，以及线上企业在配送时效和搜索效率方面的投入，都让消费者的体验越来越好。但是消费者体验如何与零售企业最核心的效率之间保持平衡，也是一个不容忽视的地方。按理说，更好的客户体验，能为企业带来更高的盈利和平效，或是为企业创造更多的获利途径。体验和效率，偏废任何一个方面，都难以持久。

最后我们要关注零售企业数字化和物理特性之间的平衡。

很长时间以来，零售门店的物理特性是很多零售理论的基点，从选址、营销到门店运营和顾客服务都基于此，而门店的物理属性决定了企业的做法是以我为主，精选商品和服务为特定的消费群服务。但是随着近年来数字经济的崛起，以及中国零售企业在这个领域的超前探索，让零售商有机会精确认识自己服务的顾客是谁，理论上也可以做到站在顾客的角度重塑门店和商品组合。如何在坚持传统零售理论与投入大量资金发展数字化之间找到平衡，也考验着零售行业决策者的智慧和勇气。

在零售行业迈向数字化的今天，《新零售的未来》为我们带来了大量成功案例，让我们在关注科技、关注数字化的同时，也不忘记零售的本源和基本运行法则。同时，翁怡诺先生也从资本的视角，试图挖掘这些企业成功背后的规律，对大家应该有所启发。

我们期待，中国零售商在自身努力的同时，借助科技和资本的力量，为消费者创造更美好的生活。

新零售时代的思考

蓦然回首，我作为职业投资人已有18年了，而距离我离开中国国际金融公司直接投资部，创建弘章资本也已有5年。这期间我见证了2000年第一次互联网泡沫从疯狂到一地鸡毛的悲惨结局，也亲身经历了2008年金融危机中金融从业者的恐惧和无助，体味了2015年年中中国A股市场可怕的千股跌停。经历了多个经济周期之后，我理解了成熟投资人应该具有的一种相对超然的境界。而创建弘章资本最重要的原因是，我的创业初心非常简单和朴实，无关市场波动，无关周期起落。专注是一种长期理想化的生存状态，有创新格局的企业家，会推动商业模式的不断创新，为消费者提供优质产品，创造有长线价值的企业生命体。在长期的研究思考中，我也常常有一种冲动，希望记录下一些有价值的思想火花，但往往疲于应付日常业务，总没有时间落笔。

过去5年，弘章资本的同事们花了大量时间学习和研究全球商业巨头的成长路径，在这个过程中，对中国消费领域也进行了一些思考。这些有价值的思想如果不能得到有效的传播，会非常可惜。基于弘章资本积累的大量全球商业研究初步成果，加上我个人对中国市场中每个业态的一些思考，最终形成了这本书的雏形。尤其是新零售概念火爆的2017年，零售连锁正变得日益复杂，各种业态相互杂糅，新的商业场景不断涌现，线上和线下流量不断被分化，这是一个不断颠覆、迭代的痛苦时代，也是一个不断创新、重生的充满希望的时代。我们也借机把对新零售的综合理解梳理出来，综合国际零售连锁的案例研究，一起呈现给大家。

不可否认，今天的商业世界经历了多年的进化，已进入竞争更加激烈、更加极致化的阶段。过去长周期的规律正在进化为短周期，长线思考已变得越来越困难，大量资本正在催化商业模式的进化过程，通过积累而形成逐步竞争再到垄断的过程被打破，这使得投资这一行业变得更加困难，要在不确定性中寻找确定性的压力更大。处在商业模式变局中的企业家们也必须具有更加宏大的格局和坚韧的性格，在无助时回到商业最本质的价值创造中去。回到原点，也许是我们面对不确定性的最佳方式。

今天的地球更像是一个大的村落，不同的村落里生活着处于不同商业阶段的“村民”（消费者），幸运的投资人可以在这个巨大村落里自由穿行，帮助“村民”提升商业效率和便利性。从这个意义上看，帮助中国企业家去更高级的村落里“了解和拜访村民”，将是一件非常有价值的事情，这也成为我写作此书的主要驱动力。我们从投资者的角度，深度解析了全球最新的一些成功商业巨人的发展模式，不仅仅是告诉大家这些商业巨人的今天是多么辉煌，更重要的是展示它们的成长路径和历史背景。脱离历史背景和环境，简单地模仿这些巨人今天的模式是不可能获得成功的。

在分析这些商业巨人的成长轨迹时，我们发现它们之间存在许多非常相似的商业逻辑和特征。这些逻辑和特征往往反映了某些深层次的商业本质，也是最值得今天的中国企业家借鉴和学习的要点。在这些案例中，我们发现，一方面商业进化是一个痛苦的蜕变过程，很多创新都是九死一生的博弈。特别有趣的是，成长曲线中往往会出现一个拐点，而这个拐点往往又是高成长的起点。作为机构投资者，一个重要工作就是不断探寻“投资性价比最高的拐点”。另一方面，绝大部分成功者在竞争初期都是不折不扣的“创新者和颠覆者”，但当他们构建了一个庞大复杂的组织和结构时，创新往往又成了他们进一步进化的障碍。所以，敢于持续变革的企业家实在是极少数。

我们今天谈论商业成功，都只是从某一个时间窗口来观察我们的商业世界，每一个企业都有自身的生命轨迹，我们当然期望能够发展得更长久一些，更稳健一些。但历史一次次告诉人们，市场的循环故事是多么相似，只是人们大多主观觉得这次我会和别人不同。2012年我创建专注大消费领域投资的弘章资本，初心是作为一个职业化的机构投资者，不能仅仅通过两三个月的临时研究就决定一个投资行为。优秀的投资人不仅需要掌握投资结构设计和调研的技术，更重要的是也需要拥有一种和企业家一样的深度市场洞见。

随着中国中产阶级规模的扩大，新品类、新业态快速迭代老商业，中国将出现系统性的黄金消费十年。由俭入奢易，由奢入俭难。只有了解了各个细分领域的长期驱动力和成长轨迹，我们才具有相对的竞争

力。某种程度上，一个研究驱动的长期价值投资者应该具有比绝大多数企业家更广泛的商业信息和更完整的商业逻辑，虽然研究的资源往往来自于企业家，但需要在宏观上高于企业家。所以，优秀的股权投资者和优秀的企业家是互补的，二者结合能够催化出一种特别巨大的力量。这种深度结合往往是资本结构上的结合，双方寻找到一种稳定、相互依存、共同驱动的顶层设计，因为同向的激励和对未来市场的战略共识是长期发展的基础。面对商业变局的巨大不确定性，无论多么优秀的企业家或投资人，都是在做一个合乎商业判断的抉择，谁都没有绝对的把握和结论。此时我们能够做的就是不沉溺于宏大的愿景中，否则会使泡沫膨胀。拥有改变世界之雄心的人通常需要更加谦逊，小幅度渐进的试错式成长才是安全前进的唯一道路。

在今天这个快速进化的世界里，从0到1的创新和创造并不是唯一的选择，特别在中国，产业的快速整合是绝对的未来趋势，这时中小型的成长并购将逐渐成为主流。这种基于企业家基因的成长性并购在于创造出富有创意的垄断者，垄断创造的利润能给予规划长远未来的资本。所以，并购投资要寻找到伟大格局的坚定实践者，投资者和管理者要形成新的稳定的顶层股权激励模式，双方要对未来的竞争格局有预判。未来的很多生意需要用钱烧到新格局出现，这种模式非常残酷，对任何竞争者来说都是极致的煎熬，但通往阶段性成功的道路本身就是充满荆棘的。这本书中精选的众多消费案例，都说明并购成长几乎是大企业的不二法门。这不仅是业务经营挑战，更加结合了与资本对接股权层面的制度设计，对于大多数新一代企业家来说是更大的课题。企业家很难既有格局观，又有执行力，还保持一种对变化的强烈敏感性，以及对事物本质的理解。大部分企业家都是在某一时期对某一方面很在行，但是需要与好的战略伙伴进行持续的开放交流来提升自己。“用企业家精神思考，用合伙人方式共建”（Think as entrepreneur, Work as partner），正日益成为弘章资本的核心理念，也是我们创造价值的源泉。

离开机构去创业的过程是非常艰苦的，但又是非常幸福的。我觉得自己内心也有很强的企业家精神，希望带领团队去构建一份多元、创新、宏大的事业。我正在学着放弃看太多所谓的投资机会，转而思考企业运营的很多流程和细节。我深信，用长线资本去改造商业结构，提升运营效率，最终创造出价值，是值得用一生去实践的理想。深刻理解这些行业的长期内在发展规律和业务逻辑，从而准确把握行业与市场的变革要素和时点，把握商业的大周期，研究判断未来变化趋势，创造运营价值，借力金融杠杆和证券化的力量，用实业精神做金融投资，将是我用一生去实践的目标。

有人说投资应该是人生中最后一份职业，我深以为是。其实投资是一次人生智慧的修炼，投资往往就是在体味生活本身。特别是作为专注于大消费领域的投资者，投资于商业创新，探索新业态、新品类、新渠道、新服务、新文化，需要保持对生活的高度热情，保持好奇心，保持宁静与平和。投资也是一次人生的长跑，千万不用在意别人的一次抢跑或某一时刻超越了你。侵掠如火，不动如山，当出现高度符合价值观和潜力的项目时又需要敢于下大注。投资更是一场有时间节点的金钱游戏，里面设置了各种场景和角色，让我们放下对金钱的执念，开阔心胸，接纳一切人，对这个商业世界保持好奇，保持勇敢，保持乐观。

我要感谢高瓴资本创始人张磊先生，从2005年初识，十多年来与他不断交流，受益良多。张磊先生对基础研究的重视，对市场变化的敏感性，以及主张与企业家共同创造的价值观，都在很大程度上影响了我。

同时也要感谢我的家人和弘章资本的投资团队，特别是安翔、李梦冲、张宇凡、方智琦、苏晶晶、阮凯越等同事，本书中的许多内容都是基于他们的研究。在我创业最初期，他们的加入使得弘章资本能够逐步完成机构化，成为一个有理想、有洞察力的投资机构，未来我们还会有更宏大的目标一起去完成。

最后我想用这本书致敬我在天国的父亲，他是我生命中最重要榜样。父亲是一个十分热爱生活和家庭的人，他帮我诠释了这样一种人生：在一个周期内，从一个低起点开始，每天进步一点点，不需要暴富和大起，但保持没有大败和大落，为自己画出一个持续向上的人生轨迹。甚至在生命的最后，他依然保持学习态度，与病魔对抗。昔时常聆教诲以修身，今日方秉宽直而处世。

扫码获取“湛庐阅读”APP，

搜索“新零售的未来”，

听翁怡诺聊聊新零售。

2016年10月，马云在一场著名的演讲中提出：“纯电商时代很快会结束，未来10年、20年，将没有电子商务这一说，只有新零售这一说。也就是说，线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”马云提出“新零售”口号，是向全球的消费品和零售行业发出了一颗重要的信号弹。

新零售，快速崛起的第二条S曲线

传统零售的模式是数量型的线性增长，已越来越接近持续增长的边际。我们认为，通过新零售技术和适合消费者变化的商业模式转型创新，才可能实现效率型的指数型增长，而这个变化往往需要非连续性的突变才能够真正迭代。根据混沌大学创始人李善友老师所讲的非连续性理论，在认知革命中，最重要的理论就是非连续性。现象世界的本质是不连续的，连续性只是假设。这是人类思维的一大窘境。企业大多是单曲线模型，它的使命在于坚守，即对原有产品、业务、员工、市场以及过去能力的坚守。跨进第二条曲线，意味着伤害了第一条曲线。所以，如果想成为基业长青的公司，秘密只有一个：像市场破坏企业一样去破坏自己，从单S曲线模型转向双S曲线模型。也就是说，大公司的技术会越来越复杂、产品会越来越贵、利润也会越来越高，开始出现性能过度。此时新公司若能从低端进入，重新杀入高端，就会有成功。然而现实中，新公司都愿意跟大公司正面竞争，因为这个市场已经被验证是可行的。人对未知的恐惧，已经超过了竞争对手的恐惧。新零售正是这快速崛起的第二条曲线。

新零售这条S曲线如何抓住非连续性的断层机会点，也就是创业的最佳切入点？在这条S曲线中，有两个关键点：一个是破局点，就是进入之后，可以大胆执行关键路径；另一个是极限点，任何指数的发展都有极限，盛极必衰。创业公司切入的时机就在第一条曲线的极限点和第二条曲线的破局点之间。当旧的动能增长乏力时，新的动能异军突起，就能够支撑起新的发展。种种迹象表明，创新零售正在驱动新发展，中国零售业正在经历一场脱胎换骨的质变。如果第二条曲线是对的，那么是谁在推动它呢？正是本书提到的创新企业家们。这些拥有改变世界之雄心的人能否发展起来，决定了中国零售业的创新力量能否跨越过去。

实体店地位依旧，功能不变

过去10年，B2C电商在不断吃掉实体零售的蛋糕，2016年中国网上零售交易规模达4.97万亿元，占中国消费品零售总额的14.95%。中国电商行业的两极分化十分严重，其中巨头垄断了大部分利润，剩下90%的电商企业还在苦苦挣扎。但目前来看，B2C电商已成为传统产业，在经历了疯狂增长之后也开始触到天花板，增速大大放缓，用户增长速度也正在逐步下降，移动购物人口的红利基本耗尽。电商市场正逐步进入发展成熟期，处于第一梯队的电商平台优势明显，各主流电商市场份额基本维持稳定，新进入者门槛大大提高。各种品类的垂直电商、跨境电商、农村电商、社交电商、微商、网红电商、直播电商等也只能查漏补缺。可以说，电商已进入战场打扫阶段。

我们认为，实体店仍然是主要消费场景。虽然现在的市场发生了巨大转变，但我们需要重新认识实体店的价值。实体店仍然占据中国社会消费品零售总额的85%，并且有自己独特的价值，是消费者情感宣泄和情感连接的一个重要线下消费场景。经过B2C电商的侵袭后，实体店反而将再次成为兵家必争之地。但未来的实体店不再是简单的售货中心，而是商品的自提中心和配送中心，是顾客的社交中心和体验中心，实体零售的内在逻辑将发生本质变化。然而，过去业绩优秀的实体连锁企业正在经历一次非连续性的下滑。2017年美国已发生9起零售店破产事件，体育用品零售商Sports Authority和连锁平价鞋店Payless已申请破产保护。这些数据的背后，代表了一个旧时代的结束。零售战争、转型、关店潮、倒闭潮、裁员潮、资金链断裂、股价暴跌，甚至破产等故事正在全球零售业的舞台上不断上演，但我们看到新零售正在向我们走来。

让双向流量成为可能，回归商业的本源

2016年新零售概念在业内引起了很多争论，叫好看衰的都大有人在。我们认为，新零售的崛起有一个重要的时代背景。移动互联网经历了5年的高速发展，流量红利期已经过去，移动电商和线下零售已形成竞争平衡期。某些电商品类，如3C、服装等，已经成为绝对优势区。某些极其复杂、非标准化的品类，如生鲜电商，则在烧了大量资金后几乎没有成功的案例，而线下零售小业态正在以杂草般强大的生

命力逆袭生鲜电商的运营效率。大家终于不再坚持唯电商论，不再简单地相信电商将完全统治零售。

其实无论是B2C老电商，还是线下新业态连锁零售，都要看流量成本以及转化率这两大商业进化的核心要素。过去零售连锁业是典型的“人去找物”的逻辑，而B2C电商是虚拟化的交易场景，实现了“货去找人”的逻辑。随着线上流量成本越来越高，双向流量成为可能，特别是如何从线下获得流量，并将之引导到线上。消费者既可以为了某些体验去实体店，也可以通过APP实现门店端的商品配送到家里。当然，不是所有品类都可以简单实现这种双向流量，特别是将线下流量导入线上，这其中有非常重要的品类逻辑和品牌认知力量。过去，传统零售始终无法做到将到店顾客数据化，形成有价值的消费者持续沟通的场景。新零售则实现了从客户、物流到支付等环节的全链条数字化，帮助品牌围绕产品策划和研发，实现柔性化产品设计和生产。这是一个全新的零售世界。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《新零售的未来》翁怡诺 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/736.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

