

潜藏的威胁： 中国零售业格局的加速颠覆

当中国的电子商务巨擘们将触角伸到线下，会发生什么？

作者：刘恩沛，白雪梅，郝晓宇，王多一

本文于2017年6月26日首发于《财富》杂志

亚马逊于6月16日宣布收购美国全食超市(Whole Foods)的消息是电子商务对线下业务进攻战中打响的第一枪，多年来人们对此已有所预料。不过，这宗价值137亿美元的交易依然在美国引发巨大震荡，它代表了颠覆性数码技术（已经打乱了整个零售业格局）的下一发展阶段。而在中国，这一革命早已开始。对此，有很多经验教训值得零售企业汲取和学习，而且是要快速学习。

2012年底，中国最为成功的两位企业家对于这个国家的零售业未来前景公开对赌。在某档电视节目的观众面前，以建设购物中心发家的房地产大亨王健林和如日中天的电子商务巨擘阿里巴巴掌门人马云

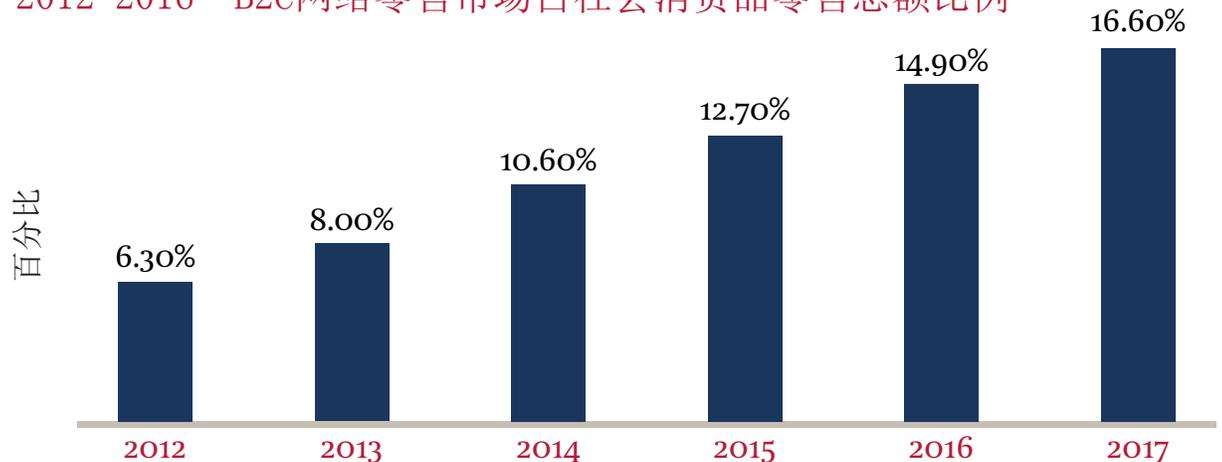
打赌：网上购物永远无法替代实体店。王健林自掏腰包以人民币1亿元（当时约合1600万美元）为赌注，并放言：十年后，网上消费额依然只占零售总额的一半不到。

五年后的今天，现在看起来王健林依然是赢家。不错，中国互联网三巨头——百度、阿里巴巴、腾讯(简称BAT)——已经逐渐侵蚀了实体商业的市场份额。由于身居“长城防火墙”之后而免受外部竞争威胁，这些颠覆性技术企业在过去十年来已经从无名小卒一跃而升为市场主宰者，其中阿里巴巴和腾讯侧重于电子商务，而百度专攻搜索业务。他们如今已位居中国五大最有价值品牌之列，这三家的品牌价值总额高达2千亿美元。

然而，目前中国的网上销售额依然只占零售总额的15%，虽较2012年有显著增长，但还远远没到改变格局的地步。尽管不断有人在预言实体零售末日将至，但中国的实体零售业并未消亡。购物者还是在光顾实体店，以便亲身体会商品、进行社交互动、向店员提问题等，而这些是网络销售难以复制的。那么，实体零售商和房地产企业是否可以就此松一口气呢？

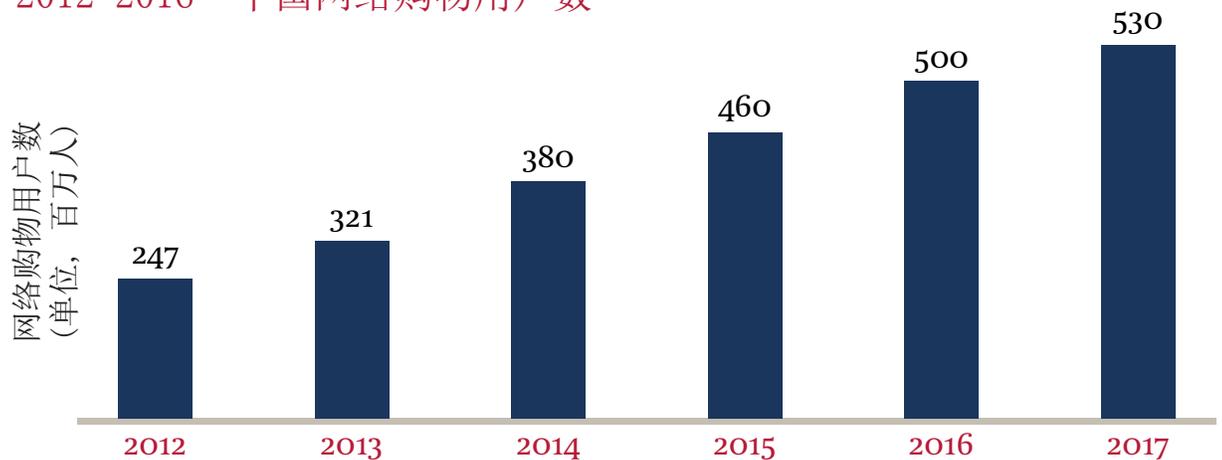
事实证明还不能，而鲜有业内人士能看到其中缘由。

2012-2016 B2C网络零售市场占社会消费品零售总额比例



资料来源：中国电子商务研究中心

2012-2016 中国网络购物用户数



资料来源：中国电子商务研究中心

对中国零售业的真正威胁也许还不是网上购物，而是中国电子商务巨擘们越来越有可能把视线转向实体零售业务，而且是比传统零售店做得更好。

凭借充裕的资金储备、政府扶持、和日益丰富的消费者数据宝藏，阿里巴巴和腾讯既有兴趣、也有能力来重新定义传统的店内购物方式。而一旦他们这么做了，零售业生态体系中的现有成员——无论是巨型零售商或购物中心、房地产代理商或开发商——都会遭遇空前的颠覆性影响。

这就是过去四个月来亿康先达与领先的零售地产商高管及业内人士进行广泛访谈后所得出的初步结论。我们的体会是：人们严重低估了线上至线下（简称O2O）革命的影响力，它所卷起的风暴将令传统零售商猝不及防。

为了克服这种狭隘思路，传统零售商和房地产开发商必须立即“升级装备”，不仅是从战略上，而且更关键的是从人才角度着手。他们急需的是具备强大数码技术能力组合的经理人和高管，这些人才要充分了解业务转型的范围和规模，而当今零售巨头们往往严重缺乏这种了解。如果没有这种关键人才，传统零售商在未来几年将很难繁荣发展，有些甚至无法生存下去。

方兴未艾的“新零售”模式

自2016年起，阿里巴巴掌门人马云就一直在大力宣传“新零售”理念，即“在单一价值链上整合线上、线下、物流和数据”的模式。鉴于阿里巴巴营业额已经占到中国零售总额的十分之一以上（同时占到网上零售总额的75%），其收入年增长率高达令人咋舌的50%，因此这一倡议的潜在影响不容小觑。

并且，阿里巴巴已迅速将其理念投入实践：在短短一年出头的时间里，该公司已经从开设首家实体店进展到斥资26亿美元收购一家重要连锁百货企业银泰商业。而这只是开始。

今年2月，阿里巴巴宣布与百联集团缔结战略联

盟，百联集团是大型国有超市、购物中心和百货连锁集团，在上海和东部沿海地区有大量尚未充分利用的零售空间。合作双方将共享线下零售网点、货品规划能力、物流和技术。他们已经在联手设计新的零售网点，并运用阿里巴巴独特的数据解析优势来开发零售技术。

阿里巴巴还收购了百联旗下联华业务单元的18%股份——该业务在全国拥有约3,600家超市和连锁便利店，包括著名的华联品牌。借助大数据，阿里巴巴的雄心是彻底革新零售业面貌——将线上与线下相结合来形成新的单一渠道“O2O”消费体验，这样一来，今后再将电子商务和实体零售对立起来的观念听起来会很可笑。将战略重心转向传统零售业可让阿里巴巴及其他颠覆性数码技术企业积累更多的消费者行为的精细数据，从而通过良性循环来加强这些企业的在线主导地位。

“我们希望看到化学反应。如果我们能催生一种大家从所未见的全新业务模式，那么我们就走对路子了。”阿里巴巴首席执行官张勇向记者解释道。某巨型零售商的CEO对此评论道：“这改变了整个行业格局，这是你必须面对的新现实。”另有一位供职于某国有房地产开发商、具有前瞻视野的高管在接受我们访谈时指出，传统零售商急需找到合作方法，“实体商业之所以愿意与腾讯这类互联网企业合作，是因为实体商业单凭一己之力注定会失败。”

如果进展顺利，阿里巴巴的“新零售”愿景不仅会重塑中国零售业，而且会让中国在零售创新方面大幅超越欧美。要说到模糊社交媒体、网络搜索和电子商务之间的界限，中国已经是先锋了，像腾讯这类社交媒体平台已经实现电子支付和网上购物功能的无缝衔接，全都融合在一座“虚拟围城”之中。

尽管亚马逊也在美国市场借助AmazonGo便利店和其他服务形式来尝试打入实体市场，但阿里巴巴的业务规模和发展速度是史无前例的。一旦阿里巴巴和腾讯这样的互联网巨擘协力打入实体零售市场，其影响简直可以让当前电子商务对零售业的冲击黯然失色。而在中国，这些互联网巨擘半遮半掩受官方

保护的色彩、以及国际电子商务企业很难在中国市场站稳脚跟的事实，只会加强这一趋势。

逃避现实的鸵鸟心态

一旦阿里巴巴将视线转向房地产，一旦它能获取优质资产，并运用数据方法来设计自己的独特线下购物体验，传统开发商将被赶出市场。随着阿里巴巴和腾讯借助自己的算法来判定目标消费群体的最佳店铺组合，商业地产商可能很快会发现自己已经被边缘化。同时，随着电子商务企业应用大数据和机器学习技术来让店内购物体验更为个性化、更加便利，传统零售商的客户群体会迅速流失。再者，一旦购物中心从销售点转型为网上下单之后的线下体验展厅，整个业主-租户模式（基于店内销售额一定比例）将会改写，不仅会颠覆个别店铺或连锁店、而且会颠覆整个中国的零售地产业。

迄今为止，来自传统零售商的主要反应从轻度忧虑到完全漠视不一而足。有些零售地产开发商在看到电子商务对实体店销售的冲击后，开始积极将其购物中心重塑为“体验中心”——即消费者不仅是来购物，也是来浏览、闲逛和试用的场所。也有些开发商在加大力度主攻奢侈品市场，这一市场对电子商务的冲击有较强抵抗力。然而，鲜有开发商迎难而上采取真正需要的措施，以求在这一线上/线下迅速融合的市场中保持竞争力。更没有多少开发商在考虑这种融合趋势所带来的战略性人才影响。

我们的许多受访者，包括中国大陆、香港和新加坡领先房地产开发商的高管们，对于潜在的危机似乎不以为然。他们认为，电子商务企业的市场份额有限，加之获取客户的高昂成本，这足以证明电子商务所带来的威胁是有限的。他们紧抱着一种令人宽慰的观念，即大家总是需要实体店的，什么都替代不了现场购物的亲身体验，所以许多人低估了电子商务对线下业务的潜在冲击。一位房地产咨询机构高管表示，“实体零售业的最糟糕时期已经过去，网上购物的热潮也快过气了。”中国最大一家超级卖场的高管甚至说：“我坚信，最终来看，电子商务单靠自己是不可能赚钱的。”

零售商的应对之道

那么，当前的中国零售商如何来抵御颠覆性技术企业的冲击呢？纵览整个行业，我们或许能发现哪些解决方案会奏效，哪些解决方案肯定不管用。

王健林自己的大连万达集团就是一个零售企业因自负而付出代价的警示案例。万达过去十年来迅猛扩张，在全国开了数百家同一个模子里刻出来的百货店和购物中心，但此后，万达又接连关闭了数百家。受其庞大规模和丰富机构资源的支撑，万达基本上漠视了在线商务的革命。由于假定其客户群是不会轻易换商家的忠诚群体，万达并未升级或个性化定制其房地产设施来抬升客流量。不料顾客却集体出走，转向更高端的购物场所或网购方式。

其他开发商，尤其是东部沿海地区高档物业的开发商，采取了更为激进的举措来将购物中心转型为更多“体验中心”。其背后的逻辑是给消费者提供一种实体空间，在这里消费者可以做到一切网上做不了的事，如在餐厅品尝美食、观赏现场表演、与其他顾客互动交流、在展厅试用最新产品。某大型国有房产商的一位高管甚至预言：“也许在将来，‘购物中心’这个名称中的‘购物’两个字可以去掉了，因为大家来这些场所未必是为了买东西，可能只是为了社交互动、为了娱乐休闲。”

为店内顾客提供积分、折扣等奖励的忠实会员计划也成为鼓励消费者来店里、而不是在网上购物的手段。如凯德置地的Capitstar项目，这是一个在整个亚洲范围推出的多商场、多店铺无卡奖励方案。

面对零售业竞争加剧的形势如何生存和繁荣发展，这个问题可以借鉴酒店服务业的做法。这需要承认顾客来购物不仅是为了买某个产品，而且是为了享受一种独特的品牌体验。正如顶尖酒店会在与客人初次接触时就给人留下风格独特、服务周到的印象，从而赢得忠实客户，革新派购物中心也要更好地确立和交付一种超越单一店铺范围的独有品牌体验。就此而言，嘉里集团、新鸿基等国际房产商正在迅速将酒店服务元素融入其物业管理方式。“金钥匙”礼宾服务和在每个客户互动环节注重客户体

验的培训模式使其物业成为客户首选。正如总部位于香港的某大型高端购物中心开发商所指出的：“重点在于要让人愿意来商场消磨时间，而不是一次性的购物体验。”

数据决定成败

不过，光靠这些举措恐怕还很难阻挡颠覆性技术企业的力量和优势。最终，决定一切的是数据，而非用餐选择和积分奖励。

说到捕捉和应用消费者信息来创立个性化、精简化的购物体验，实体零售商传统上一直远远落后于电子商务企业。但革新派零售商正在加速赶超。在亚洲和欧洲市场有13000多家美容健康产品连锁店的屈臣氏集团，近期斥资7千万美元将企业数据平台纳入其运营体系。该系统在整个组织提供统一的客户数据，并运用机器学习技术来处理大数据和提升客户体验。

与电子商务企业共享数据和技术的创造性合作关系也可产生成效，至少理论上是如此。之所以会出现问题，是因为大多数合作关系中的不对等性质：手握所有资源和数据的电子商务巨擘们，往往处于优势地位。这会让传统零售商处于非常不利的地位，所以他们没意愿、没能力合作、或戒备心太重而不愿合作。一位高端购物中心开发商的高管解释道：“当然，阿里巴巴这类公司总是会承诺他们以后也会分享给我们一些东西作为回报，但最终，谁能保证他们会信守承诺呢？”

例如，最近阿里巴巴接洽了中国某连锁大卖场，探讨数据分享计划。阿里巴巴表示愿意提供在给定大卖场周围5公里范围内的消费者购买行为的详细数据，从性别到季节性偏好不一而足。作为回报，阿里巴巴希望大卖场也分享它自己的顾客数据。这家大卖场最终婉拒了这一提议，因为CEO无法判断对方承诺提供的数据是否值得卖场交换自有数据。

阿里巴巴已经通过盒马展现出这种线上/线下融合模式的真正潜力，盒马是阿里巴巴旗下新开的零售超市，在北京和上海已有近10家实体店。在盒马店

内，消费者可以找到产自100多个国家的3千多种精选产品，侧重于高端餐饮概念。在5公里派送范围内，消费者可以用手机网上订餐，然后等快递在30分钟内送上门。或用O2O的行话来说，他们可以“店内购物”。电子售价标签实时更新，消费者可以先扫描条形码、在盒马应用上付款、然后等快递免费送上门。为了凸显“体验”元素，盒马店铺还会组织顾客特别活动，甚至划出一个专属食品摊位区让购物者看着所购食材由专人现场烹调。

同时，从所购商品到店内活动轨迹的详尽购物行为都被移动应用捕捉到并记录下来。这种数据金矿可能比传统业绩指标（如每张订单金额）更有价值。阿里巴巴将收集和应用大数据的线上技术带到线下，从而可以最终简化和个性化定制购物体验，形成相对于传统零售商的竞争优势，而且这种优势只会不断加强。

零售业革命需要领导力

电子商务的迅猛发展已经摇醒了一些传统零售企业，让他们摆脱了自满心态。革新派零售商正在招募那些谙熟数码技术、有广泛历练、乐于接受新理念、战略导向较高的领导人才。我们亿康先达相信，培养和挽留数码人才的最重要因素就是组织文化。企业及领导人应当有意识地树立一种鼓励实验学习、快速执行和灵活适应的组织文化。

在传统实体企业，树立一种拥抱数码潮流的文化绝非易事。这需要做到客户至上、打开思路、重视协作、持续学习、并愿意接受“快速失败”。还需要高管人员敢于直面潜在和可见的威胁，即便这会使其深感不适。这类数码人才应能质疑和争论企业的业务模式，鼓励大家考虑创新思路来与纯互联网科技企业携手合作并共同创造。

那些能充分吸收这种自下而上的数码时代精神、并选择合适领导人运用合适技术的零售企业，未来几年将繁荣发展。相形之下，零售业生态体系中死守传统模式的企业成员会发现自己日益被边缘化。在王健林对中国零售业未来押下赌注的短短五年后，人们发现真正的战场并非是在网上购物和实体

领导力对话

商业之间，而是在传统零售和新零售之间。这一回，看来王总、以及他所代表的传统零售模式不会那么走运了。

作者



刘恩沛(Paul Liu)

上海

paul.liu@egonzehnder.com

+86 21 2401 8248



白雪梅(Xuemei Bennink-Bai)

上海

xuemei.bennink-bai@egonzehnder.com

+86 21 2401 8298



郑晓宇(Jason Jia)

上海

jason.jia@egonzehnder.com

+86 21 2401 8358



王多一(Eva Wang)

北京

eva.wang@egonzehnder.com

+86 10 5812 7328

创立于1964年的亿康先达始终站在高级人才管理领域的最前沿，面对瞬息万变的经济形势和不断演化的业务目标判明和开发卓越领导力。如今，亿康先达有440多名专业顾问遍布41个国家的69家分支机构，我们与全球各大上市公司与私人持股企业、家族企业、非营利性机构及政府部门密切合作，为客户提供董事会咨询、CEO寻访、领导层继任规划、高管寻访与评估、领导力发展等各类咨询服务。详情请阅我司官网 www.egonzehnder.com，亦可在领英、Twitter和Instagram上关注我司。

Amsterdam	Madrid
Athens	Malmö
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico
Barcelona	Miami
Beijing	Milan
Berlin	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Bratislava	Munich
Brussels	New Delhi
Budapest	New York
Buenos Aires	Oslo
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stockholm
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Johannesburg	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Washington, D.C.
Luxembourg	Zurich
Lyon	

© 2017 Egon Zehnder International, Inc.

版权所有

未经亿康先达事先许可，不得将本出版物的任何部分进行复制、存储在检索系统中或以任何形式进行传播 - 无论是电子、机械、复印、录制或其他方式。