



■高红冰

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰： 实体店零售不会消亡 但会发生重大变化

3月11日,阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰发表了题为《C时代·新零售:新技术驱动新商业生态》的演讲。他说,“我们可以认为工业经济零售业的辉煌已经走到尽头”,但他又提出,“实体店零售不会消亡”。那在这看似矛盾的结论中,实体店要如何变化来适应新趋势呢?来看他给出的这份答案。
以下是高红冰演讲实录:

全新

商业逻辑： 消费者不是你想象的那些人

新旧实体经济的争论,反映了这样一个情况:当视角不一样的时候,尤其是当他依然有利益空间的时候,你很难去叫醒一个装睡的人。他也许懂,也许不懂,但当下的利益会蒙蔽了他对未来的洞察。

2016年3月,阿里巴巴的零售体交易规模突破3万亿。

沃尔玛用了54年才达到了这个数字,它是将卫星、IT等先进的供应链全部用上,用一张内部IT网去管理全球数万个实体店的情况下实现的。沃尔玛现在是负增长,我们可以认为工业经济零售业的辉煌已经走到尽头。

我们预计2020年会翻一番,超过6万亿,2024年大概会达到10万亿规模。顺着哪条路会到达、哪个因素影响它到不了?是技术、物流、信用、支付、税收,还是政府的支持或监管?如果这些都不是障碍,那么内在驱动力会推动这个商业生态系统,达到预测的规模。在这背后,有它新的商业逻辑,这个商业逻辑是用工业经济的商业逻辑理解不了的。

我们先做个回顾,2008年金融危机,外贸出口大幅锐减,商品需要寻找零售渠道。通过淘宝,这些过剩的产能被消化。当时淘宝针对的消费者是谁?是过去商业零售体系无法覆盖的人群,是那些新新人类,因为他们被数字化了。

当我们为消费者“画像”时,你发现这些并不是你想象的那些人,淘宝的交易规模中大概75%是35岁以下人群,而不是一二线城市。

所以,一二线城市的零售商、品牌商说网络零售对他们冲击很大,这也许是个假问题。

转变

商业渠道:从“卖到买”到“买到卖”

一家实体店的辐射半径大概是10公里以内。而网店的商业模式跟实体店完全不同。淘宝上的一个店铺面对的是5亿消费者,是全中国乃至全球的市场,所以它的辐射半径跟实体店不在一个量级。放到实体店卖的东西与放到网店卖的东西不能一样。放到网店卖的东西,我们把它叫网货,网货是什么?网货一定要打爆款。

一上来卖10万件,照着这个目标去设计,你就有销量。所以淘宝天猫不断地在推TOP3、TOP10,就是宣扬这种辐射能力。

选择商品是很重要的,但是,如何选得准?答案是必须瞄准消费者的数据,不然你一定是失败的。

辐射半径变了,选品变了,库存变了。不管是卖家、买家,还是服务商、品类,你选择的重点是起点。起点在哪?起点是消费者。

今天如果你掌握了消费者,你就可以找到更好的货卖给他。原来是B2C(“商对客”)逻辑变成现在的C2B(“客对商”)。商业渠道发生了改变,就是从卖到买,变成了从买到卖,我们必须重新思考商业模式。

在工业经济的商业体系里,实际上划分了两个市场:一个是流通、批发和零售市场,另一个是生产制造经营市场。

但是,互联网平台和淘宝出来以后,是全链路打通生产、销售和消费。零售已经不是只看销

售,要看批发、制造和设计。你只做渠道,没法做。渠道怎么看呢?要看消费者。当5亿的消费在线了,1000万的商家自然也来了,10亿件商品也在线了。每个消费者账号被数据化,会倒逼批发也上线,并进一步倒逼品牌上线。今天,几乎所有大品牌都已经入驻天猫。

它还会继续往后倒逼吗?答案是会。制造商会直接做电商、开旗舰店,直接挂单做预定,把代理商挤出经销市场。最终会实现一个所谓的C2B逆向路径。

工业经济是从制造端一头干过来的,而互联网对商业和产业的改造是逆向变革,是从用户端开始的。

创新

商业模式:新零售成为共同出路

目前,大部分的百货商超零售体系都是地产的增值超过了零售差价的增值。这种情形下,商家就没必要去研究商业模式,拿地增值就够了。他们的产品是营业面积,而不是零售的商品。

在这样的商业模式下,我们讨论淘宝对他们的冲击是不公平的。如果淘宝刚开始就免店铺费,就更没法玩了。我们看阿里巴巴或者淘宝的商业模式,网络平台收益占交易额的比例不到3%,但是线下商业的联营扣掉却会达到25%~30%。所以,哪个模式的效率更高显而易见。

现在大家说流量很贵,但这是对整个服务体系而言。很多服务商做IT、做装修、做数据的,这

些主体都不是阿里,而是第三方。是否用第三方取决于商家的能力,如果没能力,你用外包的方式做,购买的成本肯定不会低。但它再高,整体上也并不会高于物理店铺的成本。同时,线上的供需匹配、价值链缩短等等,这些效率一定会从整体上表现出来。

无论是商超,还是专卖店,今天都面临着一个重新塑造自己价值的机会。“柜台加地产”的商业模式已经走不下去了。随着地产成本高企,零售差价已经难以覆盖租金,大家都没法再继续玩了。能租得起的也有,像苹果这样的公司,能继续获取商品的高价值。

但大部分低价的快消品,尤其是在整个大卖场,被大面积分

散流量时,便难以为继,我觉得这是实体商业真正的痛点。

实体店零售不会消亡,但其技术手段、商业模式和空间地理布局将会发生重大变化。

零售端需要向价值链的上游——供应链延伸,需要通过买手、产品设计、营销策划、创意,来完善他们面向消费者的服务能力,仅仅停留在零售端上已经无法找到出路。

在新技术的驱动下,未来的商业生态会发生重大的改变,网络平台经济体将重新定义商业的未来,新零售(注:指的是线上线下和物流结合在一起)正在成为线下实体店零售、网上纯电商的共同出路。