

新时代·营销新理念

# S2B崛起：新零售爆发

尹佳晨 关东华 郑 彤 编著

清华大学出版社  
北 京

## 内 容 简 介

自 2017 年以来,中小微企业创业环境全面恶化,营销缺少渠道与流量,招商缺少团队与经验,融资缺少模式与优势,很多创业者面临:模式不会说话,产品不会说话,人更不会说话等问题!

如何在这个时代,用自己的方式发声,借时代风口起飞?

为此阿里巴巴总参谋长曾鸣提出:“S2B 将是未来五年取代电商的全新模式。”本书将对 S2B 商业模式进行详细的解析与案例分析。

本书适合所有创业者及中小企业。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

S2B崛起:新零售爆发 / 尹佳晨, 关东华, 郑彤编著. — 北京: 清华大学出版社, 2018  
(新时代·营销新理念)  
ISBN 978-7-302-50995-0

I. ① S… II. ①尹… ②关… ③郑… III. ①零售业—商业经营 IV. ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 192006 号

责任编辑:刘 洋

封面设计:徐 超

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者: 三河市铭诚印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 15 字 数: 146 千字

版 次: 2018 年 12 月第 1 版 印 次: 2018 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

---

产品编号: 079830-01

## 本书编委会

张超中 唐 凯 孙洪鹤 安百军  
张 钰 刘文桢 程梅艺 马 英  
祖彦清 孙 波 杨本华 张炜鹏  
张丹丹 何地晋 王东海 高李红  
陈 影 徐 欣 朱 鹤 盛博文  
冯云龙 张胜利 王梦云 朴文静  
胡 瞭 邬建云 韩宝艳 周 涵  
李运生 张立国 陈明坤



## 前 言

自 2017 年以来，中小微企业创业环境全面恶化。营销？缺少渠道与流量；招商？缺少团队与经验；融资？缺少模式与优势；大多数人面临：模式不会说话，产品不会说话，人更不会说话！如何在这个时代，用自己的方式发声，借时代风口起飞？有人说：电商！微商！社群！各种“解药”一时间甚嚣尘上！

您可能是一名传统企业主，正在寻找企业转型的下一个“救生圈”；您可能是一名电商从业者，但面临严重的流量成本危机，同行已“尸横遍野”，您也穷得叮当响！您可能是一名微商或代购，希望告别招人升级，持续囤货发货的怪圈，梦想自己的事业能规模化、阳光化甚至资本化。

您可能是一名社群群主或自媒体人，正发愁自己用时间和精力沉淀下来流量要如何变现；您可能是一名投资人，正在寻找下一张价值巨大的“风口车票”；您可能已经参与了很多针对个人创业者的平台，但却因为资源耗尽，无能为力！您还有可能是一名上班族，经历着长达 40 年之久的职业生涯，却看不到未来成长之路在哪里而陷入了“瓶颈”期。

看下面这个故事：中世纪早期，威尔士与英格兰人中最厉

## S2B 崛起：新零售爆发

害的战士是长弓手。后来火枪出现，在初期火枪的威力与稳定性不如长弓，大部分人对火枪嗤之以鼻！而一部分拥抱变化者则认为火枪必然超过长弓。结局众所周知。长弓难度系数高，导致作战范围窄，形成战斗力周期长；早期火枪虽然稳定性与射程不如长弓，但让一个普通人一天就可以拥有战斗力。更何况“火枪”每一天还在进化，进化到足以改变历史的进程。因此，无论是过去，现在，还是将来！工具的变化一直推动着历史的发展！

阿里巴巴总参谋长曾鸣会认为：“S2B 将是未来五年取代电商的全新模式。” S2B 模式，供应链服务平台赋能小微创业者。正如茫茫大海当中，无处安身的“战斗机”燃油将用尽，无力战斗更无法返航。出现的“航空母舰”，为您加油，保养，维修，装弹，让您重新起飞！共享单车，共享充电宝，今天我们共享世界级顶尖供应链！

从长弓手升级为火枪兵，一种更为简单、便捷的工具形态出现了！从小木筏升级为航母，一种拥有强大后台的创业方式出现了！在优势的供应链平台上，被赋能，一起协同，重新唤醒社群的裂变力！

这本书将探讨的是中国“三驾马车”之一——大消费领域，将如何被 S2B 这股力量而改变，在各各行业正在和将来即将发生的一系统的深刻变化，大消费领域从来都是创业者的“伊甸园”，因为它事关千家万户，国计民生。从来也是创业者“乱葬岗”，因为它极其多变，波涛暗涌，险象环生。

这本书要感谢日本荣进商社的李征社长，正是因为

## 前 言

2016年的日本供应链游学，李社长带领我和一行中国企业家，考察了中日两国之间差异较大的生物科技/抗衰老领域的核心科技与供应链发展，才激起了我改变了所习惯多年的营销与商业模式视角，而进入供应链服务的深入研究之旅。也要感谢清华大学工业工程学院张钰老师，她在供应链管理实操与教研方面的经验，充实了S2B模式在S端的许多案例，并带给我一片广阔的发挥空间。感谢孙洪鹤老师在自媒体营销方面的真知灼见，在无数次把酒论道中，孙老师在自媒体前沿的实践，让我看到中小微企业创业者被赋能之后，可以创造的可能性。感谢吉林参爱集团的安百军董事长，一直致力打造长白山供应链的不懈努力，为S2B视角下本土企业区域优势供应链的创新发展提供了真实并动态的实践经验。感谢赵晓老师《共享经济2.0》的超前思想，为S2B理论的实践与方法，提供了经济学原理上的指针与格局；更要感谢的是我的太太李钰女士，没有你和两个孩子的支持与宽容，本书内容更是无法呈现在广大读者眼前。

就业形式在改变，财富分配方式在改变，创业形式更是在改变，共享经济与分享理论正在以前所未有的速度改变着中国经济与创业者的生活方式。我们有理由相信，S2B的崛起将成为中国连接新经济与传统经济的中间桥梁，成为在转型升级当下一种人人都需了解的思考方式与创业模式。

尹佳晨

2018年7月24日

北京宋庄东润艺术阁



# 目 | 录

## 第一章 新零售的发展

- 第一节 十五年中国宏观经济下的新零售 2
- 第二节 零售的历史 11
- 第三节 传统实体店的死穴 19
- 第四节 传统电商困局难解 26
- 第五节 S2B：正在进行的零售革命 33

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

- 第一节 从 SSN 到 BAT 再到 TMD 40
- 第二节 从 2C 到 2B 的周期大变迁 43
- 第三节 赚钱逻辑的本质变革——从鱼塘到社群 49
- 第四节 互联网载体变化带来的革命——从 PC 到手机 52
- 第五节 从门店到淘宝再到微商，什么变了？ 54
- 第六节 互联网上下半场的本质区别 62
- 第七节 创业者不可不知的 S2B 模式 67

### 第三章 巨头的 S2B 之争

- 第一节 京东 S2B 开战：为何要布局百万线下便利店？ 72
- 第二节 微信 S2B 征程启动：“搜一搜”将打开潘多拉魔盒？ 75
- 第三节 京东天猫互掐：神仙打架为什么凡人遭殃？ 81
- 第四节 微信早已重兵压阵 S2B 战场？ 86
- 第五节 阿里菜鸟与顺丰为何永远谈不拢？ 92

### 第四章 S2B 各领域的高手云集

- 第一节 阿里村淘赋能农产品：S2B 如何改变农村供应链生态？ 98
- 第二节 S2B 强势崛起：卖菜也能 S2B？ 102
- 第三节 你没听错，地产也能 S2B！ 108
- 第四节 服务业怎样实现新零售与 S2B 创新？ 112
- 第五节 韩都衣舍与茵曼之争本质是什么？ 118
- 第六节 思秋经济将催生养老产业的 S2B 新转变 123
- 第七节 政策导向倒逼家居零售业 S2B 大变天 128

## 目 录

### 第五章 S2B 要革谁的命？

- 第一节 马云频谈“计划经济”：S2B 如何引导供需调节？ 134
- 第二节 S2B 是制造业向服务业转型的必经之路 139
- 第三节 一代鞋王百丽：美人迟暮的背后 144
- 第四节 “多快好省赚”的 S2B 新零售将革谁的命？ 149
- 第五节 S2B 新零售为什么能干掉电商与微商？ 153
- 第六节 S2B 时代的中间商如何洗清千年之冤？ 158
- 第七节 S2B 趋势下 2B or 2C 是个大问题 162
- 第八节 区块链技术赋能供应链带来什么变革？ 167

### 第六章 S2B 新零售的社群运营规则

- 第一节 你准备好迎接互联网下半场“开幕式”了吗？ 176
- 第二节 裂变的秘密 179
- 第三节 信用是银行资产 182
- 第四节 规则是社群裂变的基石 185
- 第五节 如何做到快速吸粉？ 189
- 第六节 极速成交 193

## S2B 崛起：新零售爆发

第七节 社群的运营 202

第八节 社群领袖的成长 206

## 第七章 新零售带来的共享经济

第一节 共享经济的改变 214

第二节 未来新零售中的共享经济 217

第三节 S2B 主导下的共享经济 220

**参考文献** 226



# 第一章 新零售的发展



## 第一节

# 十五年中国宏观经济下的新零售

2018 年是一个非凡的年份，因为中国的经济有一个非常大的特点——“逢七必变”。

什么是“逢七必变”？1977 年中国结束了“文化大革命”，正式开启了中国浩瀚的改革开放进程；1987 年海南省建省，拉开了中国房地产运动的序幕；1997 年我们面对的是亚洲金融危机；2007 年美国次贷危机引发了全球金融海啸；到了 2017 年，我相信我们面对的又是一个变革之年。

在过去十五年的时间内，是什么样的宏观经济形式，让 S2B 必须要崛起？让新零售必须要爆发呢？

其实中国经济的崛起是一个在世界上都找不到范例的特殊版本，中国经济不像美国经济，不像欧洲经济，也不像日本经济，我们有着全世界最大的人口数量。

众所周知，中国经济有三驾马车，分别是出口、内需和投

## 第一章 新零售的发展

资。这三驾马车拉动了整个中国经济的增长，所以从某种角度来看，世界经济的十五年，其实是中国经济的十五年。世界经济有两个非常重要的切口，而这两个切口都是通过中国经济来呈现的，从2002年到2011年，以及2012年到2017年，一共十五年。

为什么这么说呢？因为从2002年到2011年这十年中，中国的GDP（Gross Domestic Product，国内生产总值）以持续超过8%的速度飞速增长，走上了快车道；而到了2012年，我们进入了8%以下增长速度的五年。简单概括，中国经济在这十五年大体分为8%以上和8%以下两个阶段。2002年发生了这些事情。

第一件事情是中华人民共和国国土资源部出文，中国房地产经济进入了快速增长周期。凡经营性的土地，一律要进行招标、拍卖、挂牌交易，房地产市场突然成为卖方市场，因为土地是非常有限的资源，只有买了地才能够建房、售卖。一时间中国的房价一路高歌猛进，中国的GDP也被快速地拉动起来。

第二件事情是中国加入WTO（World Trade Organization，世界贸易组织），这意味着中国经济已经快速地与世界经济融合，中国已经准备好把我们的产能向全世界输出，意味着三驾马车当中的第一驾——出口——已经被激活。正是因为房地产的高歌猛进及出口的发展，两驾马车的拉动让我们看到，从2002年开始，我们国家的GDP进入了8%以上的增长。

第三件事情是欧元诞生，它加速了世界经济加速一体化，

## S2B 崛起：新零售爆发

世界经济形势分久必合合久必分正在逐渐凸显，世界经济开始逐渐一体化。

第四件事情是世界著名的零售公司、电子商务公司 eBay 开始进入中国。

所以我们看到在 2002 年房地产投资的拉动下，在欧元诞生、世界经济一体化的大环境当中，中国正式加入 WTO，出口能力开始快速释放，eBay 进入中国，内需开始被逐渐激活。

2002 年中国经济确实迎来了最好的年份，因为中国经济投资、出口、内需这三驾马车，在 1977 年改革开放之后迎来了真正意义上的全方位完美激活。因此，2002 年拉开了中国经济快速增长的序幕。

到了 2003 年，中国本土的电子商务公司——阿里巴巴旗下的淘宝诞生了。后来的故事大家都知道，淘宝通过免费策略，一举击败了 eBay，把 eBay 清出了中国市场。2003 年淘宝的诞生不仅拉起了中国电子商务的狂潮，同时塑造了具有中国特色的电商模式。

为什么称为具有中国特色的电商模式？因为淘宝和 eBay，一个是本土的，一个是漂洋过海来到中国的。eBay 显然不太了解中国的国情，而淘宝却采用了免费模式，把大量的供应商邀请到淘宝上开店铺，淘宝真正推动的是帮助工厂降低成本。所以有人说，淘宝最大的价值在于可以帮助我国大量的产能降低销售过程中的交易成本，工厂降低了成本，努力地做到物美价廉，拉动了中国电商发展的新纪元。这就意味着，在

## 第一章 新零售的发展

2002 eBay 进入中国之后，2003 年淘宝诞生，开启了中国电子商务的新篇章。

但是，随着淘宝的诞生，其背后也衍生出了一条又一条灰色产业链，如商户刷单、逃税漏税、假冒伪劣等问题在中国屡禁不止。因此，淘宝的诞生虽然依靠免费模式击败了 eBay，但也带来了一种有“中国特色”的电商发展方式。

2003 年之后，中国的房地产一路高歌猛进，电商快速发展，内需被快速拉动，对外出口也是节节攀升，然而这样的情况却没有持续太长时间。一直到我们讲的 2007 年“逢七必变”的时候，美国发生了严重的次贷危机，中国的房价也在持续五年的高速增长之后，终于出现了回落。

面对这样的经济形势，2008 年 11 月，中国出台了扩大内需、促进经济快速平稳增长的十项措施，因为 2007 年美国的次贷危机在 2008 年发酵成全球性的金融海啸，这意味着我国的出口和投资受到了抑制，三驾马车中的两驾受到了打击，这个时候就需要扩大内需。

中国最大的优势是有 14 亿人口，有庞大的内需市场，内需永远是我们强有力的保障，所以 2008 年 11 月我们推出的十项措施最后变成了大家所熟知的“四万亿计划”——国家拿出四万亿元投到民间，通过增发的方式，让很多企业在 2009 年拿到了银行贷款，而这些银行贷款让很多企业在次贷危机中渡过了难关。

可是，问题也来了，“四万亿计划”让本来已经在 2007

年回落的房地产行情在 2009 年又开始反弹，房价开始飙升。因为制造业的利润越来越微薄，很多企业在拿到钱之后不去做实业，而是把钱投资到房地产，导致大量的企业转型到房地产，让制造业的利润越来越低，基础也越来越薄弱，出口也受到限制，这个时候大量的热钱涌到了房地产，带来了 2009 年中国房地产市场价格“报复式”的反弹。

因此，在这样的背景下，2010 年和 2011 年是“四万亿计划后遗症”变得十分严重的两年。2011 年，中国 2002—2009 年 GDP 持续多年的高速增长也截止了，2010—2011 年开始进入了缓慢增长阶段。

“四万亿后遗症”包括哪些呢？首先，各个地区开始出现“空城”，如大家所熟知的鄂尔多斯，大量热钱进入鄂尔多斯房地产市场新楼盘却没有人居；三四线城市绝大多数楼盘是“空城”。此时，国家政府开始担心房地产会“绑架”中国经济，所以在 2010 年 1 月国家出台了“史上最严格、残酷”的房地产调控措施——“国十条”，并且房地产房产税的征税试点改革也先后落地。因此，“四万亿后遗症”的出现带来的一系列政策调控开始影响中国经济，让中国经济开始逐渐走出“土地财政”，让“中国实业”开始逐渐走向振兴，让中国内需市场开始逐渐走向健康蓬勃的发展方向。

2012—2017 年，我国进入了经济低速增长的五年，增长率开始“争七保六”——保证 6% 的增长，争取 7% 的增长。这五年的增长核心就是六个字：“让钱流动起来”，因为出

## 第一章 新零售的发展

口受到了限制，内需又很难激活，所以在这五年中国经济的主旋律，概括为两个字——金融，如何能够通过金融来拉动内需？三驾马车（出口、内需、投资）中我们唯一可以指望的就是投资。

因此，2012—2017年，中国整个金融市场的波动是因为投资，如何能够让钱流动起来呢？只有通过金融的刺激才有可能完成这一点，当时全社会的资金缺口是六万亿元，而老百姓手上有十六万亿元的存款，全社会还有四十五万亿元非标准化的资产。在这样的背景下，只有通过金融刺激，才能让这些钱真正意义上的流动起来，所以2013年发生了什么？

2013年被称为互联网金融的元年，大量的民间借贷、P2P如雨后春笋般快速被激活。但是金融的核心是征信，谁拥有最完善的信用体系数据库，显然是国有银行，但是国有主流银行太传统保守，它们不愿意去做像P2P一样的金融创新，其更多的是保证金融体系的稳定，所以在这样的状态下，从2013年到2015年，只有民企在做互联网金融，因此民营企业当中涌现了大批的金融高手。因为房地产被调控，出口被遏制，所以我们只能通过金融手段去激活内需、创造投资。

因此，在这样的状态下，数据都存在于银行体系当中，但银行又过于保守，导致互联网金融只有民企在做，但是民企只用了互联网的金融思维，缺乏在金融体系当中的深度运营能力和风险控制能力，以致后来民间借贷和P2P市场全面崩盘。因此，2014年民营企业的互联网金融，即民间借贷达到了巅

## S2B 崛起：新零售爆发

峰状态，全年的民间借贷规模突破了五万亿元。

2013 年 6 月，余额宝开始上线；2013 年 10 月，微信支付开始上线；2014 年 3 月，互联网金融首次进入政府工作报告；2014 年 11 月，中共中央十八届三中全会提出了发展普惠金融，鼓励金融创新。互联网金融首次进入国家的决策层面，民间借贷进入巅峰状态，各个互联网公司纷纷参战，包括阿里的余额宝、腾讯的微信支付。中共中央十八届三中全会提出的普惠金融，使互联网金融首次进入政府工作报告，带来了一个新局面——当老百姓的投资渠道开始逐渐多元化的时候，进入银行的钱就少了，而传统企业在这个时候又没有完成转型升级，都在参与低层次的竞争，资不抵债，很多的烂账、坏账只能由银行来承担。因此，后来出现两件事情：第一，允许民营银行参与市场竞争当中；第二，允许银行破产。

在这样的背景下，中国金融改革的大幕终于缓缓拉开。

因为都是民间机构，都是互联网机构这些缺乏专业的风险控制能力和金融体系深度经营能力的主体参与金融改革，所以 2015 年民间借贷 P2P 的崩盘哀号遍野。在中国的二三线城市，大量的商铺租不出去，在 2013 年到 2014 年中，大量的商铺和写字楼都租给了 P2P 公司。因为钱没有地方去，中国的证券市场不景气，出口受到了压制，房地产也受到了调控，所以大量的热钱涌入，导致中国的民间借贷 P2P 破产。

在这样的状态下，中国房地产低速增长，出口受到遏制，能源价格一路回落。完善的民间借贷信用系统缺乏，导致

## 第一章 新零售的发展

2015 年 P2P 崩盘，大规模的民间 P2P 借贷跑路之后，中国的金融改革重任还是落到了银行身上。

2015 年 12 月，银行远程开户开始有条件地开放，这就是金融改革重任重新回归传统银行身上的风向标。因为民间借贷 P2P 付出了很大的金融创新代价，有数据显示在 2015 年非法集资案件涉及中国 31 个省份，中国 87% 以上的城市，甚至包括港澳台地区，都存在大规模的“互联网金融跑路”案件，所以中国的金融和出口都受到了影响，中国的三驾马车仅剩下一架——刺激内需。因此，在这样的情况下，中国两大经济引擎：新零售和雄安新区开始出现。

因为中国必须依靠内需和出口来解决大量的剩余产能，然而中国的制造业又存在一个低层次竞争，所以 2016 年 12 月国家出台了“供给侧改革”。

“供给侧改革”就是要改变中国制造业的低层次竞争局面，同时刺激两条线：一条是新零售，拉动国内的内需；另一条是一带一路，中国的剩余产能必须要向国外输出，中国内需的拉动也必须要靠“供给侧改革”来完成。因此，2015 年 12 月 25 日，亚洲基础设施投资银行（以下简称亚投行）正式成立，人民币国际化也拉开了序幕。

2016 年 10 月 1 日，人民币正式加入 SDR（Special Drawing Right，特别提款权）的货币篮子，有 101 个国家使用人民币作为他们的主要支付货币，中国的人民币成为全球五大主要结算货币之一。

## S2B 崛起：新零售爆发

2017 年 2 月，中央银行数据显示，中国的外汇储备余额已经降到了 29982 亿美元，意味着我们正在不断地减持外汇、减持美元、减少对美元的依赖。在这样的背景下，人民币国际化拉动了中国整个经济引擎。

所以我们看到，中国的三驾马车——投资、内需、出口，在担心被房地产绑架、出口受到抑制的状态下，通过供给侧改革、新零售、人民币国际化等一系列方式，最终锁定拉动内需，以及一带一路的国内剩余产能输出的经济形式。

国内的经济形势和 2002 年 eBay 进入中国，以及 2003 年淘宝诞生，拉开了中国电子商务的元年，到今天已经经历了整整 15 年。中国的新零售已经告别了传统的零售模式，也告别了传统的阿里、京东的电商模式，必然迈向新纪元，而这个纪元将在 2018 年开始。所以我们说“逢七必变风云现”，在整个宏观经济形式当中，经过一系列的选择与尝试，2018 年我们可以看到中国的新零售局面将全面打开。

### 第二节

## 零售的历史

零售是我们每个人生活中都避不开的商业形态，一般我们都会把做生意的人称为“商人”，那为什么不把这些人称为“秦人”呢？

因为在中国早期的商代，人们的生活和技术开始有了发展，产生了一些闲余的物资，而这些闲余的物资需要去交易，从而出现这么一批人，我们把这批人就称为“商人”，并一直沿用到今天，所以我们把进行交易、低买高卖的一群人称为“商人”；

而零售最早期也是从商代开始，之后在春秋战国时期有大量的技术革新，给人们的生活方式和零售方式带来了改变。下面我们通过梳理历史来了解零售的本质到底是什么，以及零售的历史发展又是什么样的。首先，介绍春秋战国时期的三个技术：

第一个是铁器，农具开始在农业生产中广泛使用，极大地提升了农业耕种的效率；

## S2B 崛起：新零售爆发

第二个是畜力，大量的牛马被应用到农业生产中，所以推动了生产技术的进步；

第三个是兴修水利，我们知道长江是中国的母亲河，人们一直以来都在积极地治理长江，水利建设在春秋战国时期也达到了一个高度。

因此，在这三个技术的推动下，中国的生产力达到了一个高峰。生产力决定生产关系，所以当社会产品变得更加丰富的时候，有才能的人就可以利用商品的波动及跨区域的供给落差去致富。例如，大家知道的范蠡（陶朱公），一直做的就是“跨境贸易”。这么说可能有些人认为有点夸张，但实际上一点也不，在战国七雄（七个国家）中，不同国家有不同的产品，而范蠡做的就是不同国家之间的物产，通过低买高卖的方式贩运到其他的国家进行销售，以此来积累大量的财富。

范蠡帮助越王勾践战胜吴王夫差之后，认为勾践是一个可以共患难但不能同富贵的人，因此不愿意继续跟随勾践。最后范蠡与西施泛舟江上，在中国史上留下了一段佳话。

再如，吕不韦，我们都知道他得名于一本书《吕氏春秋》，但实际上他也是春秋战国时期商人的杰出代表，有一个词就是从他而来，即“奇货可居”有记载为“往来贩贱卖贵，家累千金”，这句话就是指在各个国家之间进行物资交换与商品交易，最后家累千金。

其实吕不韦最得意的时期还不是他做生意的时候，而是他在路上遇到了一位流亡公子，给了这位流亡公子一大笔钱，最

## 第一章 新零售的发展

后这个流亡公子不但当上了皇帝，还统一了中国。这位流亡公子就是秦始皇。吕不韦其实就是一个成功从商人到政客转变的角色，但是《吕氏春秋》中吕不韦还是一位商人，甚至连这本书都是由门客代笔而成的，因为他没有什么文化。但由于吕不韦是中国春秋战国时期的商人，因此在春秋战国时期，零售的发展也与技术引进有着非常密切的关联，所以零售不是新鲜词，其早在春秋战国时期就有了。

随后中国经历了两千年的农耕文化时期，也称封建时代，一直到工业革命时代出现，才把这种零售模式打破。那么，在封建时代的零售模式是什么呢？

村里有一位老太太叫路易斯威登，她有一门专门缝制旅行皮包的好手艺，村里的人都赞叹老太太的手艺，所以都去买她的皮包。但是老太太有一个梦想，就是想把她的皮包卖到更多的地方去，所以在整个封建时代货通天下成为了梦想，为什么？

因为那个时候即使老太太再会做皮包也不能实现量产，只能一个又一个地去做，但是到了工业时代就不一样了。工业时代蒸汽革命的诞生，把整个社会从农耕时代拖入了蒸汽时代。而蒸汽时代带来了两个非常重要的结果：第一是社会化的大生产；第二是社会化的大消费。

社会化的大生产是指以前所有的分工都集中在家庭作坊中，类似于路易斯威登老太太这样的家庭工坊，自己去做皮包；而蒸汽时代带来了社会化的分工与大生产，有一个非常重要的

## S2B 崛起：新零售爆发

数据显示，人类有史以来创造的财富一直积累到工业革命之前才创造了人类物质财富的 2%，而工业革命之后所创造的人类财富是 98%。工业时代是摧枯拉朽的一次巨大变革。

进入电气时代，其变化是从以前的大机器生产变成了标准化的生产。标准化的生产带来了社会零售的巨大变革，因为在之前的农耕时代核心的资产是土地农具，到了电气时代就不一样了。

因为生产可以变得更加标准化，社会分工更加细化，所以资本（钱）成为社会发展的主要驱动力，这就是我们说的资本主义时代的到来。资本主义是逐利的，因为生产和分工的标准化替代了大机器生产，让资本的投资回报率（Return On Investment, ROI）变得可预期、可控制。这个时候，资本的力量开始涌入社会，推动着金钱向更高效率的组织与公司前进，让金钱进入更高效率的个人、更高效率的商品、更高效率的市场，所以电气时代的到来才真正引发了零售业的巨大变革。都有哪些变革呢？

首先是一些技术的出现，1869 年太平洋铁路正式在美国完成了接轨，意味着整个美国在版图上的东西大贯通，形成了美国经济的東西大动脉。1884 年，零售的邮购出现，这个邮购的概念就是后来人们所知道的邮购分类，由理查德·西尔斯创建，包括后来的西尔斯公司。1900 年理查德·西尔斯成为全美零售业的销售冠军。西尔斯公司于 2005 年被并入凯马特公司，成为整个美国的第三大零售集团。可能你想象不到，

## 第一章 新零售的发展

1869 年，在美国东西铁路大贯通的时候，美国人西尔斯就已经开始做零售生意。

这个零售生意非常简单，因为东西铁路沿途路过很多村庄和乡镇，所以如果人们有了购物需求，就会收到一张分类目录，只要在目录中勾选所需要的商品，就会有火车把人们所需要的商品和物品依次送上，人们只需要进行支付就可以。这就是邮购消费的诞生，它得益于美国东西贯穿的大铁路。

1908 年发生了一件很大的事情，那就是汽车的普及，第一台福特 T 型车开始量产，那么汽车的普及与零售有什么关系呢？

只有当汽车普及以后人们才有可能去更远的地方，这个时候杂货铺诞生了。但是要想开设一家杂货铺是非常难的事，因为一家杂货铺里一般都会有一两百个 SKU（Stock Keeping Unit，为库存量单位），但是这些 SKU 从哪里来呢？

当然来自各个不同的地方，货物通过汽车运输到杂货铺中，所以到了 1919 年有一个叫桑德斯的人，他在美国的孟菲斯开了第一家人类历史上综合性的杂货铺，即 Piggly Wiggly（滚地小猪）。

1930 年，全球第一个连锁商店出现，金库伦联合商店，也就是现代意义上的第一家超市。它所在的历史时间段是美国大萧条时期，大萧条时期 20% 的人都失业，大家的购买力处于下降状态，所以金库伦联合商店采用自助的方式，让每个人来购买，因此催生了综合性杂货铺的出现。后来，又有两个技

## S2B 崛起：新零售爆发

术出现了：

第一个是电冰箱（1914 年），制冷功能让人们敢于多买食品，因为买了之后食品不容易腐烂；

第二个是公路网络的健全（1918 年），城市公路网络健全带来了一系列的零售业态，该零售业态称为郊区的大超市。正是因为公路网络的健全，大超市才可以在郊区比较便宜的边缘地带建立。

因此，电冰箱和公路网络的诞生催生了整个大超市的出现。

1950 年，第一家特价商店沃尔玛诞生，这是沃尔特在他的家乡成立的第一家超市。到了 1962 年，沃尔特才在家乡之外的地方建立了沃尔玛超市。同时，家乐福也于 1963 年开始在法国起步，所以浩浩荡荡的技术推动和科技推动带动了零售业一步一步的发展。

1952 年，世界上第一张由银行派发的信用卡出现，这是由美国加州弗莱克林国民银行首发的第一张信用卡。信用卡能推动新零售的诞生吗？

答案是肯定的，因为人类史上第一张真正意义上的信用卡不是来自银行，而是来自一些百货商店。1915 年，信用卡由一些餐饮行业、娱乐行业、汽油加油行业发行，所以信用卡从诞生之际就与零售业有非常密切的关系。到了 1952 年，信用卡才开始由真正的银行机构发行。中国的第一张信用卡是 1985 年由中国银行珠海分行发行的中银卡，所以中国的信用卡使用的时间比较晚，那信用卡技术催生了什么呢？

## 第一章 新零售的发展

信用卡技术催生了综合性购物中心的出现，我们知道综合性购物中心不仅可以买东西，还包括很多服务、消费及体验。而世界上第一个综合性的购物中心诞生于 1930 年，1960 年以后（信用卡开始普及）进入了蓬勃的发展期，美国的周边派生出大量的购物中心。一直发展到 1985—1989 年，即 20 世纪 90 年代初期，互联网的兴起才催生了电商的出现。

电商是因为互联网的兴起才出现了虚拟空间，而虚拟空间，即虚拟购物车，和 1869 年美国东西铁路大贯通的邮购极为相似，只不过是从纸面上的勾选，变成了在虚拟购物车当中的勾选。与此同时，航空运输、铁路运输、公路运输都变得异常发达，所以电商在 20 世纪末到 21 世纪初出现了蓬勃发展的劲头。

2009 年移动互联网诞生，又产生了什么样的新零售模式呢？

它诞生了移动电商。我们把 2010 年称为移动互联网元年，为什么呢？

因为在这一年 3G 牌照开始正式开放，意味着 3G 技术开始广泛应用在移动终端，移动终端的出现及 3G 技术的开放，移动电商开始逐渐萌芽，一直发展到 2013 年 4G 牌照开放。我们现在来看 2013 年发生了什么事情。

首先，发生了大量的 P2P 民间借贷。另外，2013 年 6 月支付宝开始上线，2013 年 12 月微信支付开始上线，所以从终端到信息科技，从牌照再到全民意识普及，推动了移动电商及社交电商、网红电商、VR 电商等一系列全新的新零售的出现。

从中国最早时期“商人”开始进行交易，到春秋战国时期

## S2B 崛起：新零售爆发

吕不韦开始往来贩贱卖贵，家累千金；发展到农耕时代货通天下的梦想；到工业时代的社会化大生产和大消费；再到电气化时代资本入场，标准化生产的出现，以及美国东西铁路大贯通带来的邮购；再发展到汽车普及带来的杂货铺，以及公路网络电冰箱的诞生带来的郊区大超市；再到信用卡的诞生带来的购物中心；到 20 世纪末 21 世纪初互联网的出现带来电商；最后发展到今天 3G 与 4G 及即将出台的 5G 技术的移动电商、社交电商以及一系列物联网的发展。

所以整个零售形态的出现，背后拥有一套非常强大的技术体系与供应链体系在推动。而新零售关系着我们每个人的生活，包括零售业态背后的变革，未来零售业会怎样发展呢？

在我看来，无论是什么样的技术和历史的推进，它都不会偏离零售的本质，即无限地拉近人与人之间的距离，无限地优化人与人之间交易的路径，技术推进无非是为了实现这个目标。到了 2018 年，我们面临的电商格局和新零售的环境又将发生什么样的变化呢？

### 第三节

## 传统实体店的死穴

很多人不明白为什么中国的实体店命运如此悲催？中国的实体店为什么会衰落？而国外好像并不会看到像中国这样的局面，这是为什么呢？

这和中国整个零售的结构有关，中国的传统实体零售由四个部分构成：广告、渠道、终端和消费者。

广告是做品牌和招商的，而渠道是用来压货及资金的回笼，而终端是用来销售的。在这样的状态下，中国的实体产业受到三大成本的严重压制：媒体成本（推广成本上升）、房租成本和人力成本。

媒体成本的上升毫无疑问会直接导致实体店的流量成本快速上升，所以实体店有三个核心要素：地段！地段！地段！

地段直接决定这三大核心成本，一个地段的好坏意味着流量成本的高低，也决定着房租成本的高低，甚至也决定了人力

## S2B 崛起：新零售爆发

成本的高低。除此之外，中国实体店更有两个非常重要的死穴：库存与折扣。

库存会降低整个产业的效率，而折扣会降低整个产业的利润。如果一个产业的效率低、利润率低，那么企业怎么能经营得好？

因此，整个实体店的逻辑就是地段决定流量，流量决定店租成本，店租成本决定运营成本，中国从 2002 年开始房地产一路高歌猛进，一直到了 2012 年整整十年中国房地产快速上升，房价飙升。因为在中国的三驾马车（内需、出口、投资）的拉动下，2002—2012 年靠着房地产的投资来拉动 GDP 的增长，所以房地产的泡沫使经营实体成本快速上升。也正是因为大的经济结构背景，使中国的实体产业越做越难，所以中国传统商业正在迎来史上最浩瀚、最波澜壮阔的大洗牌。

中国传统商业的重要支柱是商场、超市、零售，但它们到目前为止经营都举步维艰，从太平洋百货到王府井百货到万达百货，从沃尔玛到家乐福到乐购，从美特斯邦威到达芙妮到百丽到李宁甚至麦当劳、湘鄂秦、俏江南等一系列著名的品牌，基本都遭遇了业绩的快速下滑和多米诺骨牌式的关店，甚至包括一些很著名的服装品牌 ZARA、H&M 等也有类似的境遇。

ZARA 关闭了在中国最大的旗舰店，并且在中国开店的速度前所未有地放缓；H&M 也面临着首次进入中国后的业绩下滑；优衣库的营业利润和净利润也出现了双双下滑，2017 年年初就关闭了四家门店。

因此，在中国的实体产业，几乎毫无例外地受到房租成本、

## 第一章 新零售的发展

人力成本和媒体成本上升所带来的巨大竞争压力。正是因为实体店成本的快速上升且电商成本又相对有优势，所以在这样的背景下电商快速崛起，两个死穴（库存和折扣），是中国实体店很难解决的问题，为什么这么说呢？

首先是库存，中国的整个实体店渠道结构和产业结构是一个自上而下的关系，什么是自上而下？消费者面对的是终端商，终端商面对的是代理商，代理商面对的是品牌商，品牌商面对的是技术商和原料商，技术商和原料商面对的是资本商，而资本商面对的是资本市场。这样一层层自上而下的结构，让他们彼此之间的信息受到阻隔，而且每一层之间很难互相分解，高库存和高折扣的特性，并非依赖某一层的意愿可以改变？

例如，在层层压货、层层加价且层层设障碍的情况下，整个中国实体店产业链结构非常不透明，就像品牌商进行广告投放，目的是招商，为了招到代理商，而代理商下端是渠道商，最后通过打折促销卖给消费者。但是消费者也会进行电商比价，就像今天我们在实体店买东西的时候都会拿出手机在电商平台上进行价格比较。所以在这种状态下，渠道商为了解决自己的库存（因为渠道商产品是由代理商和品牌商层层货压到手中的）他需要先把资金垫上，之后他不得已必须采取打折促销的方式来争取消费者，而消费者进行电商比价之后如果发现商品吊牌价虚高，肯定会选择在电商上进行购买。

在这样的情况下，品牌商越压货，渠道商就越要折扣消费；而越打折消费者就越会选择电商上那些价格更透明的品牌；而

## S2B 崛起：新零售爆发

品牌商为了能够不断地回流资金，提升资金的效率，又会拉升品牌的吊牌价。因此，我们经常看到不折不买、高折低卖，甚至有时候高折也不卖的情况，从而陷入为了提升利润率就需要把吊牌价拉高的恶性循环。

消费者开始逐渐地削弱对品牌的信任，当信任被摧毁后就陷入了低利润+低效率的死穴中，所以这才是中国实体店真正经营困难、举步维艰的关键点。而实体店在电商崛起之后又纷纷开始进行互联网转型，但是面临的问题是三店（直营店、加盟店、线上店）难以合一。三类店的价格无法一致，所以我们看到苏宁易购采取了一系列的措施实现线上线下价格统一，以此来发挥线上的优势。可是绝大多数互联网电商在转型的过程中，无法做到价格统一，为什么？

因为产业模式不同，品牌商通过广告招商进行直营店的开设和加盟店的加入，但是加盟商因为压货，所以价格往往无法保证和直营店统一，这就会导致我们在营销学经常面临的话题：渠道冲突。

渠道冲突很严重，而消费者很聪明，信息也很透明，消费者通过手机就可以非常快速地发现直营店、加盟店和线上店之间的价格差异。因此，很多实体店会用新的品牌或产品线去做线上电商，但这只是权宜之计，并不能蒙骗眼睛雪亮的消费者，而且在大多数人都采用权宜之计的背景下，这种方式也没有太大的用处。

在三大成本上升、三店难以合一、产业链层层加价、层层

## 第一章 新零售的发展

障碍不透明的状态下，导致中国的实体店难以完成有效地转型。那为什么国外没有看到电商如此猖獗？也没有看到电商取代了传统实体店的优势呢？

中国的零售业是一个刚刚兴起的行业，没有国外那么成熟的零售业结构，而线下零售真正的优势又在于空间感的回归，在于人们乐于享受逛街所带来的乐趣与在实体店中体会线下优良的体验。

例如，日本就是一个非常讲究线下服务精致化和体验化的国家。在日本的线下实体店你会发现，当你买完东西后不用自己拎回家或者打车，因为你可以用非常便宜的价格在店里获得快递到家的体验。除此之外，日本的线下实体店还有很多细节服务，可以使消费者获得非常舒服的体验感。因此，国外的传统商业因为更加注重体验与空间感的营造，所以才让电商很难做到一家独大。

宜家在这方面就做得非常好，消费者进入宜家后会感觉这并不是一个冷冰冰的家具商场，而是一种消费场景：你可以躺在懒人沙发上看书，可以买到1块钱一杯的咖啡，甚至可以在那里消磨一个下午茶的时间。因此，传统商业的成熟与完善并没有给电商带来一家独大的机会，除了宜家之外。美国同样也没有做到电商一家独大，因为美国具备以下几个特点。

第一，没有人口红利，因为电商必须要有非常大的人口红利。而中国正是因为拥有人口红利，才让物流费用在电商起步的阶段赢得了非常好的发展空间。

第二，美国的传统零售商是非常强悍的。例如，只要有

## S2B 崛起：新零售爆发

超过 4000 人以上的小镇沃尔玛都会入驻开店，这样就抵消了电商带来的快速流失，现在沃尔玛已经发展快 1 个世纪了！1995 年的沃尔玛在美国就已经有 300 多家门店，主要分布在小镇，相当于中国的六七线城市。而在中国我们看到，不管是京东还是阿里，目前都在纷纷布局农村电商，布局实体店下沉到五六线城市，但这些工作对于国外来说早已经在 20 世纪末就全部完成了，并且有非常好的渠道网络和供应链体系，所以在这样的情况下电商的优势就不再明显了。

第三，美国有非常好的实体店税收和法律方面的保障。例如，美国各州政府对就业很看重，企业的税收政策有优惠，一旦公司达到一定的销量，30 年内就可以给予一定的税收补贴。更加关键的是，美国并没有让实体店受到强大的房价上升影响，美国的商城经常建立在高速路口、郊区，消费者购物需要开车才能到达的地方，因此为商城的建设减少了地租负担。

还有欧洲的实体店，其与日本和美国的实体店又不一样。中国人口密集，而且主要密集在一二线城市和沿海城市，而欧洲却不是。因为欧洲人口分布不够集中，如果实体店开在不同的地方就没有足够的人流，所以实体店都集中开在一个商圈，以此来增加这个商圈的消费形成，对于涉及不到的地方就由便利店渗透进去。更加重要的是，欧洲有百年传承的零售文化，所以他们在文化方面会更加注重差异化的经营，以满足不同人群的消费需求。与中国的餐饮一条街、电器一条街等集中一个品类开在一条街不同，他们会用差异化经营、精细化的经营打

## 第一章 新零售的发展

造零售结构，营建热点商圈无论是欧美还是日本，都更加注重差异化和精细化的线下体验与场景，其经营成本不高，而差异化又非常明显，使其传统零售业呈现出健康发展的状态。而中国的传统零售业却面临两大挑战：①三大成本（流量、房租、库存）上升，经营环境恶化；②中间环节层层加价并设障，导致出现低折扣、高库存、低效率、低利润的局面。这就是中国零售业难以为继的本质原因。江河日下的传统零售业，需要找到问题所在借鉴方法。

中国的实体店下一步又将走向何方，现在实体店好像又开始死灰复燃，原因出现在哪里？

第一，这两年政府对房地产的打压、限购使房地产的价格开始逐渐回归理性。

第二，电商过于集中，流量价格上升，线上线下之间的成本差异正在缩小，甚至有时候开线下实体店比线上网商还要便宜，所以给中国实体店带来了重新焕发青春的机会。

线上线下的融合又将为中国的实体店带来什么样的发展呢？一句话概括，“电商今天的成本正在上升，而实体店的经营成本正在下降”。因此，在这样的背景下，电商完成了对实体店的革命之后，要开始进行自我革命。

#### 第四节

### 传统电商困局难解

中国的实体店现在面临一个很大的机会，机会在于电商经历了八年快速发展之后，又面临一个非常大的“瓶颈”期，即电商对实体店的革命之后又开始进行自我革命。中国的电商其实有四种模式。

第一种是产业链模式，以京东为代表。

第二种是第三方平台模式，以天猫淘宝为代表。

第三种是行业的垂直模式，以聚美优品为代表。

第四种是特卖模式，以唯品会为代表。

这四种模式从 2013 年开始快速达到巅峰，为什么是 2013 年呢？

因为 2013 年唯品会进行美股上市；2014 年阿里通过港股退市之后，在美股也实现了上市；同时京东也在这个时间段内完成了美股上市。不管是聚美优品、唯品会、天猫、淘宝还是

## 第一章 新零售的发展

京东，这些大平台都在 2013—2014 年完成了上市，就像中国的一句老话“天下之事合久必分，分久必合”。因此，在这样的背景下，这四家公司其实在 2013 年就已经达到了巅峰，从而进入了快速衰退期，所以中国的电商在连续四年增长率不断下滑的时候开始进入了负增长。

2017 年 3 月 2 号京东发布财务报告，宣布自己已经扭亏为盈，赚了 10 个亿，可事实是什么样的呢？

从 2014 年第四季度到 2016 年第四季度整整两年时间，京东的收入增长从 73% 降至 38%，GMV（Gross Merchandise Volume，平台销售总额）从 6582 亿元增幅 27%，2014 年增幅是 107%，而到了 2015 年变成了 84%，下滑的速度非常快。

而京东的整个估算扭亏为盈是以非美国财务标准体系来计算的，如果以美国财务标准的财务体系来计算，还需要加入 23.4 亿元的股权激励成本。因为京东对员工和高管进行了大量的股权激励，加入 21.8 亿元的无形资产和投资减值的成本，以及 16.2 亿元的摊销，所以刘强东所说的扭亏为盈 10 个亿是按非美国财务标准来计算的。而如果按照美国财务标准来计算，京东属于严重亏损。但是从京东整个的财务报表来看，其透露了一个非常重要的信息：

京东的存货、应收、预付（消费者预付），已经合计达到 845 亿元。在应付账款方面，京东 2010 年是 12 亿元到了 2016 年却是 440 亿元，增长达 6 倍，这说明京东在财务上有大量的应付账款。但是京东在拖欠供应商账款的同时，又大力

## S2B 崛起：新零售爆发

贷款给供应商，这说明京东的金融体系意识到，电商领域的增长速度已经严重放缓，如果依靠电商带来的收益去支撑一个市值将近 800 亿元的公司，以及面对广大股东的要求，会非常力不从心。

其实阿里也是一样的，用马云的话来说，中国经济的放缓就好比中国电商的增长速度放缓，就像一个身高已经达到 1 米 8 的人，想让他再快速长高已经不能现实了。阿里 2014 年 GMV 是 5010 亿元，到了 2015 年增长到 6730 亿元，增长速度非常缓慢，所以阿里面临的问题更加严峻，因为它属于第三方平台模式，淘宝的生态恶化跟不上消费升级。那淘宝生态是怎么恶化的呢？

第一，大量的供应商在淘宝上赚不到钱，在天猫上也赚不到钱，2017 年“618”的时候京东曾说，所有的供应商要在“猫系”与“狗系”中选择站队，无形中把大量的供应商绑上了“战车”，所以这些供应商是“神仙打架小鬼遭殃”。而“猫系”和“狗系”已经是电商的两大主流门派，供应商面临的问题是支付大量的流量成本，包括直通车、聚划算等各种流量成本。因此，在这样的状态下，开一家虚拟状的线上店面，硬性开销与软性开销加在一起比开一家实体店的装修成本和运营成本还要高，所以大量的供应商开始把注意力转移到一些垂直的电商平台或是社群类的电商平台，所以在这样的局面下整个阿里生态开始严重恶化。

第二，不管是阿里还是京东，他们没有跟上消费升级的趋

## 第一章 新零售的发展

势，依然在用12年前的模式来经营今天的电商。但是今天的“90后”消费者的特点是什么呢？

①他们不缺物质，缺的是情感上的关怀。

②“90后”的消费者对平台已经没有任何的忠诚度，聚美优品发现了一个非常残酷的现实，以“90后”为代表的新型客户存留非常难，2013年“双11”的时候更加体现出了这种流量的不可靠性。如果京东和天猫同时卖一款冰箱，京东比天猫便宜了5元，这时就有数以百万计的流量流向京东，反过来也是一样，所以流量是哪里省钱去哪里。在这样的状态下，所谓的流量红利已经明显褪去。

例如，2010年以后我们再也看不到像韩都衣舍一样的淘品牌崛起了。而天猫为了通过消费升级来拉动自己的成长，纷纷锁定跨境电商，积极签约各种国际型的知名品牌，想引入跨境品牌，尤其是在被称为跨境电商元年的2015年，但问题是效果有限，为什么呢？

第一，因为天猫95%的海外品牌都由国内的代运营商来代为运营，他们是以销售为导向的，不会钟情于塑造品牌，所以在这样的状态下，天猫的业绩“跌跌不休”。

第二，垂直电商开始逐渐分化淘宝，各种母婴、美妆、奢侈品类的垂直电商开始瓦解，而淘宝的流量优势在这一点上，有几个非常重要的要素出现。到了2015年，移动互联网4G牌照开始普及，大家纷纷开始转向移动互联网，移动互联网快速崛起。因此，在流量被分流的背景下，“90后”对平台忠

## S2B 崛起：新零售爆发

诚度的缺乏越来越明显？年轻的消费者已经很难被某一个平台或某一个电商的生态所垄断。

例如，2017 年上映的一部电影《前任攻略 3》有 27 亿元的票房，但是笔者根本就没有听说过这部电影，甚至不知道《前任攻略》已经播到了 3。这说明流量和社群已经纷纷开始社群化，这种社群化呈现出来的特征是，我们与很多不同类型的社群形成了一个平行的宇宙，好像我们彼此活在一个完全不一样的世界，即“鸡犬之声相闻，老死不相往来”。也正是这一点说明中国的社群正在快速地分裂，中国的不同流量社群正在快速分层，已经很难有任何一个品牌和平台可以垄断各阶层的消费。

所以我们会发现今天的社群化品牌已经快速崛起，并且已经很难快速地被大平台所垄断，而流量分流的趋势却愈演愈烈。更重要的是一些好的品牌商开始更加看重精准流量，因为不管在天猫还是京东，虽然流量总盘巨大，但是存留下来的却很少；而精准流量不一样，当你选准一个流量之后，70% ~ 80% 都是你的目标客户，所以他们会更加积极地进入垂直类的电商平台和垂直类的社群平台进行销售。

无论是京东、阿里、唯品会，还是聚美优品，在 2013—2014 年巅峰期过去后，他们的股价都纷纷下跌。阿里在美股上市的时候市值是 2300 多亿元，而这个“大盘子”背后的股东不管是压力还是盈利，对于他们来说都是非常痛苦的，因为几千亿元的“大盘子”如果想要维持 10% 的增长是做不到的。

## 第一章 新零售的发展

所以电商的势头发展到 2018 年，已经开始变成强弩之末。在这样的局面下，还有一个非常重要的问题，那就是假货和品牌形象。

以聚美优品为代表，2014 年聚美优品深陷假货风波，其实卖假货的岂止是聚美优品，这些大的电商平台没有一个可以逃脱责任，并且每一个电商平台都深受假货危害，因为马云其实也不想卖假货，只是模式导致了平台必然有假货，为什么？

因为作为第三方平台，有大量的供应商通过平台销售商品，但是在流量成本非常高的情况下，如果供应商不卖假货是赚不到钱的，所以正如刘强东所言，在网上不管是卖阿迪还是耐克，只有卖假货你才能赚到钱。因此，在这种模式下，我们基本可以得出一个结论：中国的电商黄金发展期在 2014 年就已经达到了巅峰，并且现在已经连续四年在下降，新型的移动互联网电商已经开始全面取代传统的电商。因为社群化的模式开始快速崛起，任何一个平台根本不可能垄断流量，而移动互联网社群化的形式带来了不可阻挡的流量分流，所以现在内容电商快速崛起。那么，什么是内容电商呢？

当你看一篇文章的时候觉得里面的东西不错你就购买了，这是典型的购物和购买分离，它已经不再是电商了，而是通过内容获得流量，通过内容优势切入电商领域。还有社群电商，它同样不依赖大流量来供养，而是通过社群裂变的方式获得流量，并且剔除了不必要的中间环节，创造了由用户（消费商）直接面对消费者的形态，所以传统电商已经开始纷纷转型，开

## S2B 崛起：新零售爆发

始进入新的战场。

例如，2015 年有两个电商，即跨境电商和农村电商崛起，阿里收购了三江购物，京东开始做线下 100 万家店的快速布局，一系列的传统电商品牌都开始纷纷转向线下；顺丰优选卷土重来；小米开始布局自营店，预计 3 年开 1000 家门店；亚马逊也开始计划在全美开设超过 2000 家实体店的杂货铺；当当网计划 3 年之内要开设 1000 家实体书店……

因此，传统电商转型线下是因为线下实体店的机会开始出现，只有当线下实体店成本变高、电商成本变低的时候，实体店才会难以为继，电商才会一家独大。但今天的形式开始转变过来，称为社群电商开始崛起，实体店开始迎来了第二春。

所以传统的零售本质是无限拉近人与人的距离，不断地优化人与人之间的对接路径。只有在这样的状态下，零售才会形成一个新的变局，当一切都回归到人，回归到对人的服务中时，一切才会从以前的买卖关系变成今天对人的服务关系。因此，零售正在从过去简单的买卖交易关系，转化为今天对于消费者的深度服务关系，这才是新零售的核心本质！

### 第五节

## S2B：正在进行的零售革命

中国电商的格局和实体店之所以会衰弱，可以归结为一句话——电商已经完成了它的历史使命。

当电商完成对实体店的变革之后，在 2013—2014 年达到巅峰之后盛极而衰。在电商连续四年增长率不断下滑的状态下，电商开始对自身进行变革，这种变革的方向将会是什么样呢？

马云把它归纳为新零售，刘强东把它归纳为无边界零售。不管是哪种零售，它的方向是什么？

大概在春秋战国时期，有一个非常伟大的希腊哲学家叫普罗泰戈拉，他有一句名言“人是万物的尺度”，意思是什么？

正如之前提到的零售是不断拉近人与人之间的距离，同时又不断优化人与人之间互动的路径，所以商品的零售必须体现出对人的尊重和关注。因此，今天的商业正在从买卖关系变成

## S2B 崛起：新零售爆发

服务关系，买卖关系是希望卖得更多，而服务关系则更加关注人的体验与感受，以及对人的价值，所以未来的新零售将是一个全新的商业形态，这种商业形态就是 S2B。

S 指供应链服务平台，而 B 指小 B。这是一场正在进行的新零售变革，所以在这样的局面下新零售将走向何方？

首先，我们来看一个很重要的新矛盾，什么是新矛盾？

党的十九大提出：我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要与不平衡、不充分的发展之间的矛盾。这个新矛盾提出了一个关键点，就是社会资源足够丰富，人均也不少，但是却存在严重失衡的问题。我们不能无限度地扩大我们的生产和制造，因为资源是有限的，它总有一天是会枯竭的，而共享方式的出现正好解决了这个问题。

因此，在这样新矛盾的背景下，传统产业的实体店有两大死穴（低效率的库存和低利润的折扣），而电商的典型缺陷是流量成本高昂和服务体验差。

现在不管是网店还是电商都必然会带来高成本和低黏性，这就让实体店和电商开始势均力敌。这里并不存在谁好谁坏，所以对于今天的实体店来说，必须破除层层盘剥和层层障碍才会更加有利。就像刘强东说的“十节甘蔗理论”，前端包括研发、原料采购、生产制造、物流仓储、订单处理，后端包括营销、传播、终端、订单、客服等一条长链条。而传统产业中这个链条是怎么构成的呢？

首先，对于层层盘剥来说，每一层的信息都无法互通，并

## 第一章 新零售的发展

且更加严重的是它非常僵化，对于终端消费者的反应非常慢，所以我们经常说消费升级，什么是消费升级？

消费升级指的是过去我们对于消费的需求更多的是停留在物质层面，而今天要上升到一个更高的层面，可以把它概括成为四个新。

第一，新关系：由过去的交易关系变成今天的服务关系，由过去的客户关系变成今天的社群关系。

第二，新场景：由过去电商没有体验与黏性，变成给客户一个全新的场景。这个场景包括线上和线下，并且需要线上和线下携手创造。

第三，新技术：今天我们经常提到云计算、云库存、大数据等新型的技术带来的消费者分析。

第四，新商业：未来新商业一定会变成 S2B 必经的社群商业。这就是未来新零售的典型特征，所以当我们破除了传统商业的层层盘剥和层层障碍以及不同渠道、不同价格的时候，让品牌商直接面对消费者的时代会出现。

①这是一种全新的商业，当零售价不是按照层层盘剥累加起来之后到达的终端价格，而变成按照供应链、服务商、库存、仓位、品牌商等统一来决定时候，才会达到品牌的共营。

②必须完成社群化转型，做到不再依赖差价而是依赖服务费去获利。

例如，世界知名品牌 Costco（好市多）收取每人 300 美元的会员费，从而通过供应链管理让每一个客户可以在平台上

## S2B 崛起：新零售爆发

买到非常廉价并且高性价比的产品。Costco 的收益 95% 来自会员费，而只有 5% 来自产品差价，这就是一个非常健康的通过 S 端供应链服务平台所获得的价值来创造收益的案例。这个收益是服务型的收益，不是差价型的收益，同时从“卖得更多”的交易关系转化成“更加好卖”的服务关系，从而达到供需调节目的，让产品更加好卖。

这个过程中利用虚拟空间和实体空间互相的优势很重要，实体空间虽然对于传统行业来说是低效率与低利润，带来库存和折扣的缺陷，但是实体空间却有非常好的体验感，可以完成社群的链接和产销的互动。有句俗话说得好，“线上聊千遍，不如线下见一面”，就是指人与人之间的关系拉近和路径的优化离不开线下，线下可以带来社群的链接，也可以带来产销的互动；同时解决了传统商业当中只是用实体，而没有办法完成产销互动、高效链接与体验的问题。

例如，笔者参与投资的跨境电商平台“好获严选”中，有一款产品是日本的美食急救包，这款产品解决的是我们吃完大餐之后怕胖的问题。因为日本的饮食结构比较清淡，所以当这款产品重庆市场做测试的时候效果并不太理想，后来我们通过线下的实体监测和用户互动，发现由于中日饮食结构的不同，导致产品效果会有偏差。因此，我们非常快速地把产品返回到研发端，让研发端按照中国的饮食结构进行了配方的重新调整，之后用了一个月的时间完成了供应链端的闭环。

通过这个案例我们可以体会到产销互动，甚至是研销互

## 第一章 新零售的发展

动，这样的方式最后就会获得客户的认可，因此在这样的体系中结合了线上线下的双重优势。

线上的优势在于可以进行预售，提高效率，以销定产，并且速度非常快，可以快速通过社交平台和一系列的工具来获得用户的反馈，通过后台消费数据和消费区域大数据，了解产品的情况。但是线下有超强的体验感和完善的社群链接方法，有利于产销互动的完成，所以在这个过程中就完成了虚拟空间和实体空间的互动。

渠道共享是指用共享来替代过去的独占。不管是供应链还是渠道、流量，过去都是被独占的，如阿里、京东等一系列的电商平台以前希望独占流量。但是移动互联网的到来，解体了过去互联网的流量池子，让流量变得碎片化和社群化，这样就没有人可以独占流量。因此，今天我们要做到渠道、流量和供应链的共享，要把更多优质的供应链聚合到供应链的服务平台中，通过优选和更高的门槛方式来筛选供应链，让更多优质的供应链去共享社群类的渠道和流量，同时让社群在这个过程中得到服务型收益，这就是 S2B 中 B 的环节，让 B 不再通过产品差价获益，而是通过消费者信息与服务社群获得收益。

所以虚拟空间和实体空间的共享代替独占，透明代替封闭，柔性供应链代替僵化供应链，这就是渠道共享。未来平台将会取代链条，中国庞大的剩余产能和内需市场，中国同时还有庞大的社群流量和资金平台。因此，实体空间将由过去线下的核心要素：选址、硬货、销售、物流和管理，变成线上的核

## S2B 崛起：新零售爆发

心要素：流量、供应链、物流、客服、运营，这将会是未来销售的新模式。

现在的你是否运用的是 S2B 模式，平台是否具备开放性，是否有一个非常好的团队，是否可以提供从商品到虚拟内容等一系列的内容服务，以及是否具有很好的运营能力与数据分析能力，解决由过去的中心化零售到未来的新零售。这个新零售指人人都是零售商，需要实现四条：

- ①品牌的共赢；
- ②渠道和流量的共享；
- ③产销的互动；
- ④平台化的增长和开放。

这四条将会变成未来的核心方向，所以普罗泰戈拉说“人是万物的尺度”是指商品必须体现对人的尊重和关注，只有从过去的买卖关系、过渡为服务关系，才会体现出对于人的尊重和关注。因此，过去的两百年完成的是大工业生产和批量化生产，而未来将会变成服务业的批量化，S 端将完成对于 B 端的批量化服务，而 B 端又将完成对消费端的分散化、碎片化、个性化和柔性化的服务，这样才会迎来整个新零售的诞生和崛起！



## 第二章

# 互联网上半场是 2C 的游戏



## 第一节

# 从 SSN 到 BAT 再到 TMD

中国互联网产业的发展经历了三个阶段，从 SSN（新浪、搜狐、网易）到 BAT（百度、阿里、腾讯）再到 TMD（头条、美团、滴滴），从现象层面来看，其规律非常相似。

在互联网出现之前，内容互为孤岛；Web 与浏览器出现后，世界现状大为改观，全世界的内容突然被打通，局势为之大变，20 年前 Internet 进入中国，一开始被翻译为信息高速公路，算是十分实在的直译。

“高速公路”所达之处，使所有内容供应者的利基模式被全面颠覆，连接者控制了信息分发权，从而夺取了利益重新分配的能力，或者是在消费者和内容供应者之间设立了新的关卡，而阿里和百度做过最典型的的就是“雁过拔毛”设卡收费，马云称为“国家模式”。

连接者对旧经济的攻击是次第展开的，首先是新闻市场，

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

再是流通市场，继而是服务市场，这三大战役之后可谓“遍地英雄下夕烟”。

而互联网工具的应用，从内容到链接到服务，SSN 把原来报纸、电视等传统媒体的内容搬到了网页上，而商业模式仍然属于媒体的流量二次分发，主要靠广告盈利。

BAT 主要提供链接，百度为人与信息提供了链接（见图 2-1），通过搜索引擎改变了人与信息的关系，人们可以按照需求进行高效链接，而零成本的信息检索在某种程度上是一种信息获取的平权运动。

阿里为人与商品提供了链接（见图 2-1），创建了人与商品的新型关系。我们可以通过商城随时下单购买所需商品，通过终端 + 物流 + 支付宝，实现货通天下，一举拉平了传统线下商业终端供应的稀缺性与价格垄断，并形成了新的垄断。

腾讯为人与人的社交提供了链接（见图 2-1），通过即时通信构建了一种超越空间与时间的虚拟社交模式，并在互联网下半场通过微信，完成了基于移动端的真实社交模式。

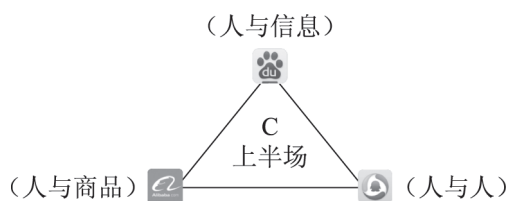


图 2-1 互联网上半场

TMD 主要提供服务，头条提供的是与百度相反的信息服务，

## S2B 崛起：新零售爆发

将搜索改为智能推送。当信息泛滥无所选择时，搜索的价值就会体现；而当价值信息需要适配时，人工智能推送的价值就会体现。

美团提供的是与阿里相反的线下服务，改实物商品为线下服务，让服务变得不规则化，从而完成商业的闭环，同时需要服务人员与用户进行线上线下参与互动。

滴滴提供的则是与腾讯相反的线下链接服务，垂直于线下场景，以共享经济的模式，完成车主与乘客之间的线下链接，使商业由过去的集体经济模式转化为个人经济模式。正如《哈佛商业评论》所说，未来的经济主体不是公司、不是集体，而是个人！车主正在由一个普通的个体，在平台的赋能下转化为小 B 创业者。

2017 年我们经历了网红、自媒体、直播的喧嚣，papi 酱的广告拍卖千播大战，我们以为互联网的机会又回到内容。我们无法借鉴内容创业者不可复制的属性，而普通内容创业者又再次被收编到头条、直播等内容平台上，使内容创业者的命脉又被强势平台所掌握，而内容创业者鲜有真正的成功者。

钟摆重新摆回的是“服务”，真正值得借鉴的是平台为个人经济批量化输出服务的赋权与赋能，是未来对个人经济的 S2B 平台。

### 第二节

## 从 2C 到 2B 的周期大变迁

我们把互联网的发展简单地分成上半场、中半场及下半场，上半场主要是一系列的 PK，早期有新浪、网易、搜狐等门户网站，最后剩下 BAT 三家巨型公司；而到了互联网中半场的时候出现了 TMD。这六家公司都有一个共同特征，即它们都是 2C，为什么互联网的上半场和中半场出现的公司全都是 2C 的呢？

因为上半场和中半场最大的红利是流量红利，BAT 这三家公司之所以在互联网上半场可以立足，是因为他们都解决了 C（个体）与互联网的关系。

中半场 TMD 的成长速度也非常快，如头条的收视率就远超央视，现在已经成为中国广告最大的聚集地，以至于抢占了百度大量的广告资源，这也是百度为什么没有阿里与腾讯发展得那么好的原因，因为很多人在抢他的广告。而头条最大的收益模式就是广告，它改变了传统广告投放的方式，由主动搜索

## S2B 崛起：新零售爆发

变成了精准推送，解决了人与信息的关系；美团解决的是人与服务的关系；滴滴用交通的形式解决了人与人的关系。这六家公司都用线上的形式解决了人与人的关系，解决了 C（消费者）的问题，那为什么今天的流量成本越来越贵呢？

因为平台将人导流到线上的过程结束了，现在几乎已经没有人不在线上了，如果现在创业还想用流量红利，那纯属痴心妄想。今天做 2C 生意的人都面临一个共同的挑战：要么站在角落里枯萎地等死，要么被绑上巨头的战车搞死！

而互联网下半场的第一个宏观大环境就是没有了流量红利，因为有了互联网商业霸权，而商业一旦形成了霸权就意味着大家都无法生存。在这种霸权中，所有霸主都建立了一个“大水塘”，凡是想要从“大水塘”中舀水的人，都必须拿钱买水。尽管在这种霸权主义的情况下，有的创业者在创业的时候依然是：模式不会说话，产品不会说话，人也不会说话。

因此，今天中国的商业环境创新机会将越来越少，而创新机会之所以会变少，是因为所有创新都离不开流量，再好的项目如果没有流量也无法转化。但是，在目前的中国商业环境中，没有人可以真正解决企业与信息的问题、企业与商品的问题，以及企业与企业的问题（见图 2-2），导致今天绝大多数的企业都在避免失败，而不是追求成功！

2C 业务是指生产一个产品卖给最后的消费者，但是今天这样的业务越来越难做了，因为 2C 业务有着巨大的隐形门槛，而这些门槛表面上是看不到的，这也是很多创业者认为自己的

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

产品很好就可以了，认为自己的产品能够满足消费者的需求就可以了。其实还远远不够。

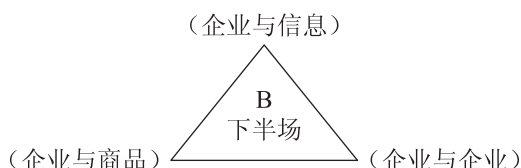


图 2-2 互联网下半场

举个例子，最近笔者接到了一个咨询项目，称为光触媒技术，简单地概括，它可以在纺织品表面或者其他建筑物表面，通过涂上光触媒涂料让物质表面实现更耐脏、更环保、抗菌抗霉等一系列功能。尽管产品很不错，但是他们一直都处于小企业范围，为什么呢？

因为他们生产的产品全都是 2C 的消费品，如内裤、袜子、衬衫及像空气净化器等一系列 2C 的产品，而如果现在还在做针对 C 端消费者的项目是一件非常非常难的事情，为什么这么说呢？

因为今天大量的 C 端消费者都已经被垄断到京东、淘宝、阿里等大平台中去了，如果想要做好针对 C 端消费者的项目，就需要跨越很多门槛。

第一个门槛：品牌背书。因为 C 端消费者更加弱小，所以需要强大的品牌背书才会产生信任。

第二个门槛：广阔的渠道。因为是消费品，所以其对渠道的依赖非常大。例如，要卖一瓶水，这瓶水就需要像有娃哈哈一样的渠道实力才可以。消费品对于大规模分销是高度依赖的，

## S2B 崛起：新零售爆发

而中小型企业却往往不具备大规模分销的能力。

第三个门槛：产品设计。我们无法去了解当前整个产业链条当中，到底什么样的产品能够受欢迎，我们更多的是凭自己的感觉去设计产品。

因此，今天做 C 端消费品，我们还没有大数据的能力，而这些能力都已经被垄断到了京东、天猫、淘宝、腾讯这些巨头手中，作为普通的供应商很难获得。

简单地概括，C 端消费有几个核心的隐形门槛（见图 2-3），第一是大数据能力；第二是资金能力；第三是渠道分销能力。



图 2-3 C 端消费的门槛

这三种能力都是今天做 C 端企业必须要逾越的巨大门槛，那我们应该如何去面对这样的难题呢？

我们需要构建一个全新的 S2B 能力，如果只做 2C 的项目将会越来越难，因为传统的企业并不具备互联网能力，我们应该考虑如何从以前的 2C 向今天的 2B 转型。很多人认为 2B 是

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

招商，其实，招商和今天的 S2B 完全是两个概念。

我们应该转型去做一个上游供应链的服务平台，向 B 端输出服务能力，而过去我们经历了三个阶段。

第一个阶段是淘宝，其实过去淘宝针对的也是小 B。一个想创业的年轻人，拿着 3 万～5 万元创业，他需要做一系列的事情，而淘宝就为他们提供了销售渠道。

第二个阶段是微信，出现了微商。微商把供应链的服务及产品的研发和设计包揽在自己身上，只需要通过朋友圈进行分享就能够获得收益。

第三个阶段是全新的 S2B 时代，这个时代的特点是只提供像淘宝这样的销售渠道是远远不够的，还需要提供围绕用户（小 B）所需的：售前、售中、售后、订单、客服、物流等一系列的服务，来最大化地降低小 B 的参与门槛，并且让小 B 充分发挥它的个性化服务能力。

这正是今天 2C 消费品变得越来越难的原因，因为我们面对的是形形色色的消费者，而任何一个企业都无法用自己的能力覆盖各种类型的消费者。

今天的消费者出现了一个巨大的变化——社群化。物以类聚，人以群分，社群化的趋势正在变得越来越明显，我们应该如何才能让自己的产品和服务满足越来越多的社群呢？

如果社群太小很难实现商业利益，所以我们应该在 S 端供应链做到标准化，为下面的小 B 赋能。而越来越多的小 B 需要做的是个性化，用自己在社群中的位置与个性化的能力，去

## S2B 崛起：新零售爆发

服务不同类型的社群。这样 S 和 B 之间形成的关系是：B 通过 S 去下载它所需要的能力（赋能），同时小 B 把个性化的用户需求上传到 S 端，让 S 端去进行实时地柔性化改进。

S 端可以通过上万甚至更多的小 B，去辐射到广泛的 C 端消费者，这将是未来的一种商业形态。进行人以群分的划分之后，广大的 C 都将逐渐转化成具备经营能力的小 B，而小 B 不具备供应链能力、技术研发能力和团队管理能力，也不具备电商运营能力。因此，这些小 B 对于 S 来讲就好比是航空母舰上的战斗机，如果航空母舰没有了战斗机，它就不具备广泛的攻击能力；而战斗机如果离开了航空母舰，就没有地方可以降落以致最后坠毁。

因此，S 和 B 之间的关系是彼此之间的相互依赖，并且会变得越来越深刻，交互性会变得越来越强，这就是今天经营 2C 业务的创业者应该好好思考的问题，为什么我们无法逾越 2C 业务巨大的隐形门槛？

而真正能够做好 S 端的企业，通常都能够为小 B 赋能，要谋定而后动，不应该急于一时一刻去启动项目。当前 2C 业务越来越难做，就是意味着 S2B 的趋势势不可当。

### 第三节

## 赚钱逻辑的本质变革——从鱼塘到社群

如果企业的赚钱理念不好，那结果一定是不好的，因为我们每个人产生的行为都出自理念与动机，所有的赚钱都是：理念+工具+方法=结果。有好工具和好方法，才会得到好的结果，而好方法都是由正确的思维衍生出来的，所以你要想有好的结果，就必须学习正确的理念！

但是在互联网上半场赚钱的理念是鱼塘理论，是以计算机为载体的传统互联网的赚钱理论。每个人都运用技巧在鱼塘里捞更多的鱼，大家都是找到一个鱼塘并且对自己的企业进行包装，之后再往鱼塘里扔鱼饵引鱼儿上钩，这就是传统互联网最大的一个特征。那网站怎么赚钱呢？

最简单的模式就是卖广告，所有的内容都对用户免费开放，大家想尽一切办法钓更多的鱼进入自己的网站。只要自己的网站足够性感，鱼足够多，就可以把鱼塘的捞鱼权卖给商家。

## S2B 崛起：新零售爆发

而网站统计其价值是通过 IP 地址的访问量来衡量的，但是流量在我们的脑海里是没有什么概念的，所以传统 PC 互联网是得流量者得天下。最典型的获取流量的方式呈现出四种推广形式：

- ①图片广告：广场路牌式展现并收费；
- ②软文广告：网站软文；
- ③效果广告：按点击量展现并收费；
- ④口碑广告：水军推手。

因此，过去的创业理论称为鱼塘理论，现在的创业理论称为牧场理论，鱼塘的塘主不知道里面的每一条鱼，而牧场里的牧人却知道每一头牛，而微信上赚钱的理论是什么呢？就是牧场理论！传统互联网经营数据，移动互联网经营的是人，数据好坏都是数据，人的好坏才决定了是否值得信任，那什么是“牧场理论”？

凡是主动加你的都是“奶牛”，你跟牛之间是有感情的，只有你提供好的草料给奶牛，它才会健康地成长，才会给你产奶；也只有当它舒服了才会帮你生小牛。而你的角色是别人牧场里的奶牛，同时又是自己牧场里的牧场主，彼此之间相亲相爱，互惠互利，就像《圣经》里有句话“耶和华是我牧者，我必不至缺乏，他使我躺卧在青草地上，领我在可安歇的水边，他使我的灵魂苏醒”。这几句话描绘的就是牧场的场景，所以今天的牧场理论是移动互联网最重要的赚钱理论，而当前不管是挖掘动机、获得信任、改变认知、社群裂变、直接交易等都可以通过微信完成。

鱼塘理论与牧场理论恰恰相反，你只需要有流量就行，喂什

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

么草料无所谓，因此导致你说的话别人会越来越不信，所以牧场理论的信任资产很高，随之成交也会越来越容易。牧场理论是让这个时代的“好人”赚钱，而鱼塘理论会滋生很多的坑蒙拐骗，是“坏人”挣钱的时代。据统计，现在社会每个人线下可以长期建立稳定关系的人不会超过 120 个，但是微信可以加 5000 多人，所以在微信朋友圈里对你的商品和产品产生认知的人是 5000 多人。而今天有很多人并没有好好地运营朋友圈，所以营销是一场战争，客户口袋里的钱就是你的战利品，而“不信任”就是你的头号大敌。因此，只有干掉“不信任”，成交才能水到渠成。

过去在互联网上半场的时代只有两个概念：拉新（解决粉丝）与成交（解决转化），而今天在牧场理论中多了养熟（解决信任）、裂变（解决推广）（见图 2-4）。

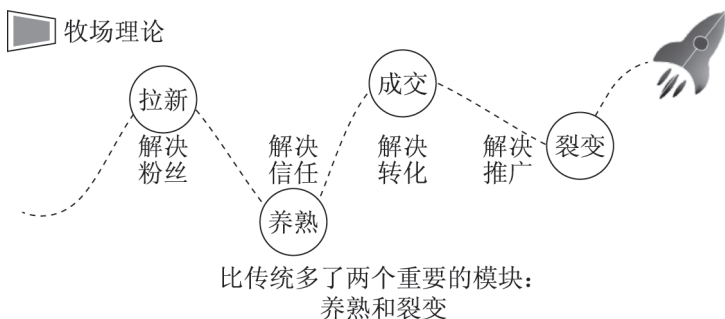


图 2-4 牧场理论

#### 第四节

### 互联网载体变化带来的革命——从 PC 到手机

互联网存在的意义在于提高效率，同时降低成本，而裂变产生的宏观背景是互联网载体在发生巨大的变化，这种变化有三次：

第一阶段以计算机为主，计算机天生的特点是用来处理信息；

第二阶段以手机为主，手机天生的特点是用来链接；

第三阶段以 IOT（Internet of Things，万物互联）为主，万物都是终端。

所以当载体发生了变化之后，一切都随之改变，但是尽管载体改变了，可是每个人的赚钱思维还停留在 PC 时代、流量时代。

从计算机到手机，互联网的起源就是处理与交换信息。而一般获取信息的方式有两种：一种是主动搜索，另一种是被动接收，这就是计算机天然属性——处理信息。智能手机的出

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

现让人们获取信息的方式成了小手机屏，且有操作系统，而手机硬件和软件结合，人们实现了在手机上就能够获得自己想要的东西，让手机的威力更大。

手机的天然属性是链接，其大小也容不下那么多的 APP，只有高频刚需的应用才能存活，如滴滴打车、百度地图等基础应用；而使用频次很低的软件都会被卸载。微信替代了手机的通信功能，基本上承载了原来的社交网络，只是朋友圈和微信群让人与人之间的链接变得成本极低，效率极高。互联网载体从 PC 迁向手机后带来了五大变化：

- ①人口红利消失，流量成本越来越高；
- ②监管不健全，信息混杂，信任难以建立；
- ③手机屏幕与信息承载量小，认知资源占领竞争激烈；
- ④从中心化转变为去中心化、社交化；
- ⑤资源碎片化、时间碎片化。

这就是我们今天的从商环境和市场环境，所以微信与过去的 PC 时代相比，有四大革命特征：

- ①简单：男女老少都会用；
- ②真实：实名化注册；
- ③有钱：微信支付更便捷；
- ④链接：随时随地信息交互。

微信的这四大法宝将传统互联网的流量成本转化为推荐好处，今天成本最低的地方就是微信，是熟人社交。因此，如果你不会用手机创业，就等于不会创业。

## 第五节

### 从门店到淘宝再到微商，什么变了？

从门店到淘宝再到微商（见图 2-5），什么发生了改变？



图 2-5 开店形式的改变

从传统门店到淘宝再到微商，最大的改变就是越来越简单便捷了，过去开一家传统门店需要选址、装修、进货等一系列的准备，所以过去门店的生意很难做，对人的要求也很高。

但是到了淘宝时代，开店就变得容易很多，只需要进货、接单、客服、发货即可。

发展到微商时代，只要囤点货、发个货就可以。因此，在商业形态不断发生改变的过程中，商业门槛越来越低，为什么会低呢？

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

因为社会分工发生了巨大的改变，原来供应链端很多都在自己手里，效率很低，成本很高，这就是 S2B 到来的变化，称为未来的商业一定是社会分工的变化，看下面这个故事。

中世纪早期，威尔士与英格兰人中最厉害的战士是长弓手，后来火枪出现，在初期火枪的威力与稳定性还不如长弓，大部分人对火枪嗤之以鼻，而一部分拥抱变化者则认为火枪必然超过长弓，结局众所周知，长弓难度系数高，导致作战范围窄，战斗力周期长；早期火枪虽然稳定性与射程不如长弓，但它可以是一个普通人一天就拥有战斗力，更何况“火枪”每一天都在进化，进化到足以改变历史的轨迹。因此，无论过去、现在，还是将来，工具的变化一直推动着历史的发展，从长弓手到火枪手，哪些变了？

- ①主体变小了；
- ②简单便捷了；
- ③裂变增强了！

或许有的人会认为，微商也很符合这个理念，但是现在为什么不行了？2000 万微商将何去何从？

① 2017 年 10 月 1 日后，《中华人民共和国食品安全法》将在微信全面落实，意味着所有没有资质的微商食品和化妆品全都要下线；

②微信开发了“搜一搜”跟百度 PK；

③微信马上要推出一个功能，一键删除三个月以内没有联系的好友。

以上三条都是针对微商专门设定的，在 2018 年下半年传统

## S2B 崛起：新零售爆发

微商将全面瓦解。微商现在面临的是什么问题（见图 2-6）：

- ①发展快，头重脚轻，供应链与服务管理跟不上（品控）；
- ②行为缺乏约束；
- ③帮扶带机制；
- ④注重开拓，疏于维护；
- ⑤售后、团队培养机制差；
- ⑥从业人群“两低”队伍鱼龙混杂；
- ⑦缺乏理念与价值观引导，有钱就收，从业人员无门槛；
- ⑧不切实际的故事宣导。

这就是微商现在面临的浅层次问题，本质是什么呢？

|         | 传统门店                                                                                                      | 传统电商                                                                                                      | 传统微商                                                                                                    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商品 / 服务 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 少量商品</li><li>● 以位置为驱动</li><li>● 入驻商家差异服务</li><li>● 独立运营</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 海量商品</li><li>● 以商品为驱动</li><li>● 入驻商家差异服务</li><li>● 独立运营</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 品类少集中，以人为驱动</li><li>● 性价比低，货转模式</li><li>● 封装体系无法比价</li></ul>    |
| 简单便捷度   | <ul style="list-style-type: none"><li>● 市场成熟</li><li>● 创业成本高</li><li>● 无赋能</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>● 市场成熟</li><li>● 创业成本高</li><li>● 赋能少</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>● 人肉传播团队体系松散</li><li>● 没有培训，成长缓慢</li><li>● 利润单一，用户分享动力弱</li></ul> |
| 模式 / 利润 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 优势位置稀缺</li><li>● 销售成本推高</li><li>● 获利能力变差</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>● 新增红利停止</li><li>● 销售成本推高</li><li>● 消费认知固化</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>● 供应链差，流量成本推高</li><li>● 层层分销获取利润</li><li>● 人头获利</li></ul>         |
| 消费场景    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 线下场景</li></ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 商品主动销售，虚拟场景</li></ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>● 虚拟场景</li></ul>                                                  |

图 2-6 传统模式分析

本质是 S2B 通过供应链来服务平台赋能创业者，同时协同服

第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

务消费者，过去是流量竞争、价格竞争、渠道竞争，针对固定需求。商家进行野蛮无序的竞争导致供需关系恶化，带来三无局面，形成死结，导致用户无感、竞争无度、品牌无格。什么是 S2B？

S 是供应链服务平台，借用哈佛商学院的经典描绘，供应链是指从产品研发原料开始到最后交付给消费者全链条的服务。而供应链服务平台包含最后如何让客户很好地消费体验，以及这个过程中所提供的一切东西。供应链服务平台上游有 M（供应商），M 向供应链服务平台来提供内容、产品及服务，S 通过产品输出、服务输出给 B（创业者），B 通过下载服务给 C（消费者），C 再把需求反馈给 B，B 在将数据提供给 S，S 再反向赋能给 M，这才算是一个基础版的 S2B 全链路体系（见图 2-7）。

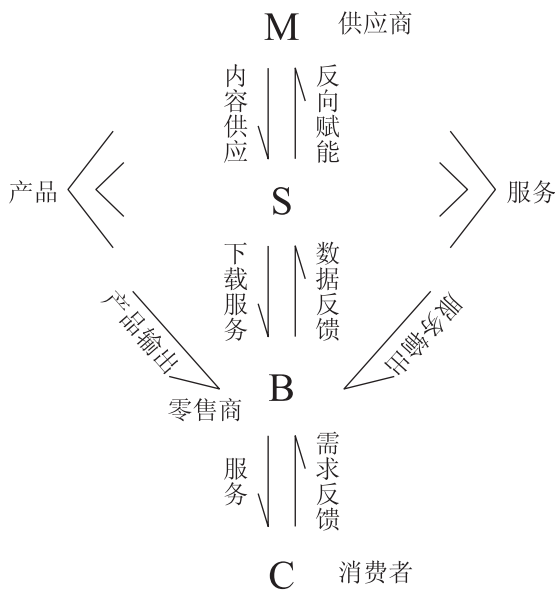


图 2-7 S2B 全链路体系

## S2B 崛起：新零售爆发

“未来所有公司都会变成孵化器”，因为服务 C 端的成本很大，个性化程度也很高，我们无法训练出一样的人去服务完全不一样的消费者，所以应该让无数个性化的小 B 去服务分属于不同社群的 C，而 C 需要的只是消费体验，小 B 需要的是创业服务及赚到钱，所以从 2C 到 2B 什么改变了？

过去我们对中间商有很大的误解，我们总认为中间商不应该存在，在互联网上半场过程中我们强调太多去中间环节，就像瓜子二手车都在强调没有中间商赚差价，但是它就是最大的中间商。所以这个世界上不能没有中间商，营销专业里有一位大神叫科特勒，他通过下面图 2-8 对中间商进行了描绘。

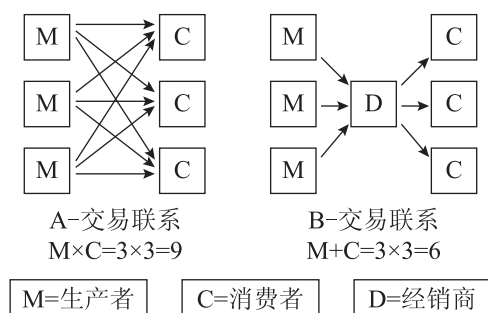


图 2-8 中间商

通过这张图我们可以看到，如果没有中间商，每一个消费者都会被骚扰 6 次，而有了中间商只会被骚扰 3 次。因此，从 2C 到 2B 最重要的是要服务原来的中间商，所以 S2B 是创业服务的行业。S2B 可以分为四个单词：Supply Chain（供应链）、Service（服务）、Saas（线上下载服务）、Sales（销售）。

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

这四个单词是 S2B 核心的构成，所以过剩时期的经济发展，将从生产的规模化转向实现服务的规模化。过去我们只解决了生产的规模化，但是今天批量化生产带来了产能过剩，并且今天产能过剩在所有行业都存在。但是 S2B 要解决服务的规模化，怎么能够批量化地去创造更多高品质的服务，所以 S2B 是一场服务业的革命，利用移动互联网工具为个人赋能，实现服务的社会重新分工，实现服务业的规模优势，并在这个过程中实现分能、分工、分润。也只有这样，才能让过去过剩的产能得到全面的转型，而 S2B 是颠覆霸权主义的唯一机会！

过去是社群缺赋能、缺供应链产品赋能、缺营销平台赋能、缺培训体系赋能、缺平台系统赋能、缺大数据赋能等，而全链路赋能包括以下内容。

### 1. 前端

- ①物流：不用谈协议，无须填写发货单；
- ②供应链：掌握大品牌低价货源；
- ③仓储：不囤货，不提前打款；
- ④财务：自动结算利润，自动交税；
- ⑤信息流：实时共享仓储、订单、物流、返利等信息；
- ⑥保险：保险公司承诺，规避货物遗失、产品安全等潜在风险；
- ⑦ IT 系统：完善的分销、裂变、展示、支付商品管理、订单信息等 IT 功能；

## S2B 崛起：新零售爆发

⑧手续：无须自己办理工商、税务等手续。

### 2. 中端

①策划：专业策划团队针对不同产品定位，描述最佳卖点；

②文案：专业文案针对不同人群与场景，写出营销文案；

③设计：专业设计师全面美化包装产品宣传素材；

④流量：互推、导流、购买等多种流量服务，帮助小 B 从 0 到 1；

⑤培训：讲师团队针对性指导小 B 社群运营、粉丝裂变、营销传播等知识技能；

⑥客服：解决消费者售前疑问。

### 3. 后端

①金融：提供各种金融服务，助推小 B 成长；

②大数据服务：分析数据，挖掘潜在需求，提供更好的服务；

③售后：完善的答疑、退换等售后服务；

④社群运营：组织线上线下活动，帮助小 B 提升用户黏性；

⑤供应链合作：拓展小 B 自营产品渠道，多角度变现。

互联网上半场的本质是流量入口之争，是我们知道的 B2C/C2C，通常采用平台模式来面对消费者，业务量是流量 + 转化，最终达到的目标是销售产品。

互联网下半场的本质是企业赋能之争，运用 S2B 针对企业或创业者，采用生态共享模式，业务量是综合服务，最终达到的目标是优化供给。

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

所以 S2B 就是航空母舰与战斗机的关系，一架战斗机如果只在天上飞，当柴油耗尽时就会掉入大海，而航空母舰如果没有了战斗机也会被攻击。它们两者之间的关系跟原来招商加盟的关系不一样，招商加盟是弱关系，是我管理你的关系；而 S2B 是协同关系，两者缺一不可，这样才能产生集群效应，所以未来 S2B 的基本形态就是航空母舰与战斗机的形态。

## 第六节

### 互联网上下半场的本质区别

在互联网上半场的时代，百度、阿里、腾讯分别解决了人与信息的关系、人与商品的关系、人与人的关系；而互联网下半场的目标不再是普通的消费者，变成了一个又一个小 B。互联网上半场与下半场的本质发生了巨大的变化。

①互联网下半场解决的问题是：企业与信息的关系、企业与企业的关系和企业与产品的关系，其都围绕 S2B 的方向来展开；而互联网上半场更多的是流量之争，所以上半场不管是资本并购还是市场拓展，都是围绕流量入口之争去进行拓展的，而下半场更多的变成了企业赋能之争。

②互联网上半场主要是靠 B2C、C2C、B2B 等一系列玩法，但是这种玩法带来的问题是流量成本越来越高，最后大家都进入价格战，导致市场形成劣 B 驱逐良 B；而互联网下半场进入 S2B，最大的玩法在于，过大的流量可能并不见得一定是好事，

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

因为 S2B 的核心是从 C 端的需求出发来优化整个供应链，可能更大的流量反而会给 S 端带来巨大的压力，导致无法很好地处理产能和供应稳定的服务。S2B 更多的是优化过去的供需关系，使供需关系变得更加平衡和供应稳定的服务（见图 2-9）。



图 2-9 供需关系

③焦点不一样，由于过去 B2C、C2C、B2B 高度依赖流量，变成了优化供需关系从而更好地满足 C 端个性化的需求，互联网上半场的焦点是围绕 C 展开，而互联网下半场的焦点是围绕创业者展开。在国家提出“大众创业，万众创新”的背景下，很多创业者都由以前的消费者 C 端转化成小 B。B 端可能只是一个人，但是他却具备了过去一个企业所应该具备的所有智能，包括制造、传播、营销、推广、品牌，所以今天中国品牌的发展方向也在发生变化。

过去消费者和品牌之间是上和下的关系，而今天却变成了

平行与交互的关系。

尤其是“90后”，“90后”买东西可能并不关注产品的品牌或是某一个大明星所代言制造出的高逼格，而是更关注这个品牌有哪些我认同的人在使用。因此，很多创业品牌由商品品牌变成了社群品牌和个人品牌，而当创业者具备了绝大多数以前企业都具备的能力后，由于社会分工的高度细化，很多创业者并不具备所有能力，所以在这种背景下更加需要S端来为他赋能。

④模式的区别，过去互联网上半场不管是B2C、C2C，还是B2B都是平台模式，它们的本质是加速平台双方或多方的交易，并为这种交易来提供服务，而平台的盈利模式更多的是赚取服务费。

B2C与C2C平台在今天高度依赖流量的背景下，竞争因趋向热化，所以现在平台的盈利模式比较单一，所有电商平台的流量推广费基本都占整体运营成本的25%~35%，营销成本和流量成本更高，所以很多商家在线上开店越来越不划算。当流量成本+产品成本+运营成本累加，商家已经赚不到钱时，平台方的收益模式就变得岌岌可危，而平台除了分成、押金、广告费之外还能够开拓出什么样的服务呢？

这就是今天传统上半场B2C与C2C游戏规则里遇到的最大挑战，而下半场的游戏规则和模式不再是平台模式，而是生态共享模式。

S端不仅提供产品，更重要的是可以提供综合服务，如根

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

据用户的关联需求来提供供应链、渠道、物流、客服、售后、金融、流量推广、营销教育、培训、产品策划、大数据等一系列的服务，而这些服务显然不是一个企业可以完成的，必须依靠 S 端整合一系列能够服务 B 端的企业来为小 B 赋能，而供应链的上游、中游和下游管理是非常复杂的：

- ①上游包括市场调研、研发、原料采购、生产制造；
- ②中游包括质检、物流仓储、分销批发、市场运营；
- ③下游包括零售、信息反馈、售后客服等一系列服务。

整个供应链中仅产品这一条就非常复杂与漫长。

如果再往上还要涉及原料等一系列元素，这将会是一条更复杂的供应链链条；如果涉及跨境就更加复杂，包括海关、关检、仓储、关税等一系列服务内容。因此，上端产业链是重资产业务，需要大资本的并购、整合才可以完成。但是上端门槛越高意味着它的能力越强，下端对于小 B 的要求就变得越低，这也是今天很多微商经营遇到巨大障碍的本质原因。

微商下游发展得太快，但是上游为小 B 赋能的部分，如机制、培训、产品迭代、供应链服务、价值观宣导等一系列都跟不上，所以微商再往下发展必然要走向 S2B 的基本模式。

⑤业务逻辑不一样，上半场的业务逻辑更多的是争夺流量入口，流量进来之后进行商品转化，关注的焦点是交易；而下半场 S2B 更加关注的是赋能、数据和综合服务，对于小 B 的盈利能力变得更加的丰富多元，包括现在阿里的系统服务形态和收益形态的出现，说明作为中国最大的小 B 服务商，阿里

## S2B 崛起：新零售爆发

已经认识到互联网下半场游戏开场的真实现象。

菜鸟提供物流仓储服务；蚂蚁金服提供金融服务，还可以提供流量推广服务；淘宝大学电商可以提供营销培训服务。整个服务都变成了未来为小 B 创造价值的综合性服务，意味着盈利模式变得更加多样化，从而区别于原来的 B2C、C2C、B2B 简单的盈利模式。因此，互联网上半场是流量入口之争，下半场是企业赋能之争，这就是互联网上半场和下半场游戏规则的本质区别。

⑥分配方式不一样：上半场平台模式的流量、来自广告、权力集中，分量更重，而下半场生态共享模式的流量来自社群裂变、上半场平台赚走 80% 分 20% 给其他，而 S2B 模式的重点在于更大规模的赋能，并开发更多的生态服务收益，要将更多分配给“B”。

### 第七节

## 创业者不可不知的 S2B 模式

阿里巴巴的总参谋长曾鸣在天猫智慧供应链上做了一次演讲，在这次演讲中他提出了一个新概念——S2B，这也是他对于新零售和新商业未来的创新思考。

S 是指大的供应链平台更好地赋能给小 B，从而帮助他们更好地服务客户，而不是传统意义上的招商加盟。要做的是供应链平台的创新与协同网络，只有在越来越广大、越来越紧密的协同网络基础上，才能走向整个 C2B 这个未来的重要商业模式。C2B 的实现要基于很多要素，让这些小的社群能够实现一定意义上的 C2B。例如，张大奕参与的如涵电商，可能小范围里用户的个性化需求通过某种方式得到了供应链的响应，但是实现大规模的 C2B 很难。

过去谈 C2B 或者 B2C 的时候，B2C 观念上只是在讲电商，而逐渐走向 C2B 的过程中需要一个过渡阶段，未来将会出现

## S2B 崛起：新零售爆发

一个很重要的商业逻辑 S2B。

2016 年左右，全球跨境电商的商业形态开始飞速崛起，而在 2014—2015 年，我们看到中国的微商又快速崛起。通过这些我们可以看出一个规律，社群电商正在变成一种非常重要的观念，为什么今天我们会认为 S2B 与社群电商有关系呢？

在我们看来，微商是一种早期形态的社群电商，用户既是消费者，也是传播者和销售者。但是后来微商之所以出现很多问题，是因为供应链本身并没有很好地解决产品品质、产品迭代产品种类后续服务问题。因此，从微商 1.0 阶段到 2.0 阶段，更多采取的是人传人、一个单品很高的溢价、很多的层级，背离了最开始社群电商的本质。

今天什么没有变？笔者认为“分享经济”并没有改变，人们追求能够更低成本地创业，得到大平台的支持与赋能的需求并没有变。但是现在中国正处在消费升级的大窗口期，需要深耕消费升级及信任市场，所以在微商中传统的裂变获客、朋友圈分享模式仍然管用，低成本快速获取用户也非常有用，通过购买商品，分享、分销获得经营者的权力，但现在难点在哪里呢？

在于精选商品统一全球性的优质供应链、持续的内容输出及对小 B 的支持和赋能的难度都在变得越来越大，谁能解决这些问题，谁将是未来 S2B 领域中的领导者？

平台方如何能够服务好小 B？小 B 是一个个体，今天这些小 B 并不见得是一个企业，他可能是一个宝妈，或者一个

## 第二章 互联网上半场是 2C 的游戏

在家里开着淘宝店的小老板，也可能是一个人，他们需要持续迭代的供应链能力，需要包括培训、营销、方法论等一系列的内容服务。很显然，传统商业中，无论是一个单品还是企业，这样的供应链都无法满足小 B，因为单品的好处在于可以走单品爆款模式，同时单品也有缺陷，其对存留客户，持续的降低成本形成积累效应是不利的，所以我们发现微商团队有很多分分合合、聚聚散散。

但是他们都在解决一个问题：谁能够为他们持续赋能？这种赋能包括供应链的迭代、供应链的品质保证、培训服务、内容支持及数据方面的服务，这将会成为未来社群电商的一种全新形态。谁掌握了好的供应链、好的服务链，谁就将掌握未来 S2B 社群电商的商业形态。谁能够为它持续提供赋能，包括 O2O 的交互、实体落地、供应链金融、金融服务等。

社群裂变包括培训团队的 BP、地推等，只有这样，才能搭建一个基于 S2B 的业务拼图，才能搭建起从电到货到人到生态的完整闭环的商业体系，才能够真正意义上把朋友圈里的消费用户，把职业的供应链团队、专业的营销服务团队甚至是金融服务团队完美地整合在一起。

把陌生的粉丝转化为用户，把好的用户转化成店主，通过店主的分享让消费用户持续购买完成持续的创业平台。因此，创业门槛的降低就意味着所有人都将成为小 B，但这些小 B 都将收编到一个整体大的供应链体系内被赋能，在原来的微商模式当中进行全面升级。

## S2B 崛起：新零售爆发

未来社群电商将会持续前进，但是会以 S2B 的模式呈现。S2B 就是一个大的供应链平台，这个供应链不仅提供货品和商品的多种选择和迭代，也要提供营销、培训、地推、金融、丰润及品牌等一系列的赋能支持。

传统的微商将会被淘汰，因为其从供应链能力到其他赋能能力上无法满足今天的小 B 创业需求。单品或系列品的模式将会逐渐被取缔，因其很难获得高频和持续的消费，导致产品成本越来越高。当前已进入社群经济的全新时代，所以希望大家能够通过 S2B 方式获得一些新的启发，因为 C2B 模式只是对传统工业时代 B2C 模式的更根本颠覆，也是商业创新的重要工作，但是在大规模实现 C2B 的过程中必然要经历 S2B，如果说 C2B 是共产主义，那 S2B 则是“社会主义”，S2B 将成为这个时代的领跑者。



### 第三章

## 巨头的 S2B 之争



### 第一节

## 京东 S2B 开战：为何要布局百万线下便利店？

京东是电商的第二大巨头，2017 年 4 月 10 日，刘强东公开宣布五年之内将开设 100 万家便利店的计划，瞬间引起热议。河北任丘市辛安庄第一家京东便利店正式开业后，不到半天时间，店主准备的半个月商品库存全部被抢购一空，京东便利店真的火了吗？

或许你不愿意相信，但是这就是事实，实体店正在以我们无法想象的速度逆袭传统市场并抢占地盘。实体店与传统便利店是一样的，只不过其完全按照标准的京东便利店来形象统一，所以在这样的背景下，京东便利店的火爆程度让我们很多人都大吃一惊，不敢相信实体店突然毫无征兆地爆发了，那爆发背后的原因是什么？

第一，传统便利店一直受制于人，商品的价格、日期、品种都被代理商控制，有时不但缺货量少、不送货，而且需要自己去提货、囤货；而京东设仓储、做物流、管价格，透明、公

### 第三章 巨头的 S2B 之争

开、齐全，不仅绕过了地方代理，而且不需要进货，未来进货还能打白条，甚至打通供需两侧的 0 库存实现。

第二，近几年城市物价飞涨，农村更是如此，小商铺老板坐地涨价成本高，价格也不透明；而京东从一袋方便面到一台空调价格都是公开透明的，甚至比标准价格更便宜，打通了城市和农村的价格信息不对称。

第三，今天的假货重灾区主要是农村，康师傅叫康师傅，雪碧叫雷碧，而这次假一罚十、100% 的货源保障，一举歼灭了这些造假卖假的商品。

第四，邮政四通一达很危险，因为如果实现 100 万家京东实体店，就相当于拥有了 100 万京东的节点终端，直接威胁农村覆盖最强的邮政及垄断农村的四通一达。

“麻雀虽小，五脏俱全”这句话放在便利店上正合适，便利店正在成为新零售的风口，或许有人不信，但是这绝对不是偶然。因为除了京东之外，更多的电商巨头已经开始全面布局线下实体，新零售已经成为各大电商巨头重点布局的领域，包括京东、阿里、小米、家乐福、沃尔玛等传统的巨头。

2016 年 11 月，阿里巴巴入股了三江购物，淘宝、便利店继杭州、上海之后借助三江进驻宁波；而 2017 年 5 月，阿里巴巴又拿下 3600 多家门店联华超市，这表示要把上海作为新零售的实验场。不管是阿里还是京东，它们都在做同一件事情，那就是携自有供应链优势，用自己的 S 端去全面赋能线下的 B，让小 B 更好地得到供应链平台的支持，从而驱逐原来存在

## S2B 崛起：新零售爆发

的中间商、代理商等不合理的中间环节，提高效率；同时扼制假货，让信息更加对称，让线上和线下联动起来。

今天大家为什么都愿意用 S2B 的方式去突击，因为大家都更加关注线下流量。线上的流量红利期已经彻底过去，整个流量关系已经从线上走到线下。从投资的角度来看，现在更应该关注的是谁拥有线下的流量？

除了京东、阿里之外，全球时刻作为 S2B 新型微电商社交平台也在全力布局线下实体店，因为线下的流量红利还可以重新拉动新型的增长。

7-11 是一家享誉世界的便利店，但实际上 7-11 的商业模式也是 S2B，其通过供应链来赋能给每一家小型店面，让每一家店面能够获得更好的支持，使其专注在整个服务中。

S2B 有一个很重要的特征：对于供应链端要求的是标准化，对于小 B 端要求的是个性化。供应链端从采购、物流、研发、仓储到后面整个环节的配送都要求标准化，只有这样才能形成供应链的服务网络；小 B 分布在不同区域甚至不同社群，并且每一个小 B 都要具备个性化去服务 C 端的能力，所以 S2B 的核心是通过供应链服务，标准化去赋能给小 B，让小 B 可以实现个性化的服务。

#### 第二节

## 微信 S2B 征程启动：“搜一搜”将打开潘多拉魔盒？

微信其实觊觎电商许久，并且一直在从多方面布局 S2B（用供应链平台去服务小 B），从社交→内容→支付→小程序→搜索一直在搭建多元生态，但这些布局也一直被业界扣上了“战略竞争”的帽子——“小程序”是在震慑淘宝，“看一看”是在回应今日头条，“搜一搜”是在挑衅百度。

据一位业内人士透露，微信的布局并不像大家解释的那么刻意，只是按部就班地释放自己的能力。微信的每个动作都会引起整个社会，尤其是电商从业领域的高度关注。

有一个信息确实值得我们深入解读，据知情人士透露，微信小程序准备开闸泄洪，率先受益的可能是电商。微信邀请旗下投资的电商公司参与名为“推广内测”的项目，虽然推广内测还处在邀请阶段，但几乎可以明确的是微信即将实现商品搜

## S2B 崛起：新零售爆发

索，将实现用户在搜一搜中输入商品的关键词后，就可以直接呈现所有以小程序为载体的商品结果，而每一个搜索结果都可以直接跳转到小程序的商品详情页。

2017年6月初，微信已经开始无限制开放小程序的二维码，所有人都可以使用小程序，称为微信布局 S2B，所有的商家都可以用小程序在线下的商业中去武装自己的团队和店面。这里有一个关键词——颗粒度，颗粒度是计算机领域当中经常会用到的一个词，指的是当我们在一堆数据中搜索的信息对象可以多到大的方式呈现出来。

例如，如果呈现一家公司，颗粒度就非常大；如果呈现一个店，颗粒度就小；如果呈现一个具体的商品，那颗粒度就极小。微信已经开始实现商品搜索，是一个极为细小的颗粒度，如果不太理解，可以自行脑补淘宝搜索画面，但是在此之前微信搜索从来没有与商品购物和电商直接发生关系，从微信发展的历程来看：

- ①用社交笼络 9 亿的社交用户；
- ②通过微信公众号创造大量的内容，成就更多的个人；
- ③强化微信公众号以小 B 为主体的群体，微信现在已经有 1500 万的公众号，意味着有 1500 万家小 B，这里不包含个人账号；
- ④通过微信的社交流量，衍生出一个新的商业形态——微商。

从微信开始一系列严打微商和高度警戒的红线可以看出，微信已经开始对微商沃土定位感到厌倦，准备改变这样的局面。

### 第三章 巨头的 S2B 之争

腾讯宣布在微信事业圈下成立了搜索应用部，里面包括小程序、阅读推荐、数据应用，而且搜索应用部直接向张小龙汇报。这个信息表示微信对于搜索的重视，同时也引发了外界对微信野心的热议。

微信只是需要在移动端构建一个新的搜索引擎那么简单吗？

当年淘宝直接屏蔽了百度搜索，原因是百度搜索中的产品抢占了淘宝在自有平台中的广告费。目前微信和淘宝彼此之间仍然是互相屏蔽，微信把搜索的颗粒度变成直接可以搜索到一个商品，有可能会改变今天京东和淘宝天猫的双强争霸局面。

在 2017 年的 618 中，很多中小商家被几个巨头绑上了“战车”，不打折不行，打折也不行，不打折会失去流量获取机会，打折会制造急剧的亏损。因此，很多中小商家很为难，一直被几个巨头绑在“战车”上而且没有选择，要么选择 A 方案，要么选择 B 方案，没有第三个选择。但是今天，微信的搜一搜功能在直接可以搜索商品的情况下就会带来一个巨大的改变。

例如，在搜一搜里输入“口红”和“水果”，第一顺位出来的分别是投放广告的小程序蘑菇街和拼多多，而这两个企业都是腾讯投资入股的电商相关企业。这个功能可以带来一个巨大的改变，即“左踢淘宝右打头条”，左踢淘宝是什么意思呢？

因为淘宝是一个基于 BUYING 的电商平台，BUYING 就是购买，淘宝只关心购买；而微信想强调的是 SHOPPING。SHOPPING 与 BUYING 有很大的区别，SHOPPING 关注的更

多是社交，是在有动机甚至没有动机的状态下，到最后产生购买的过程；淘宝更多呈现的是数以千计的同一品类不同产品的选择，把人们带入一个理性消费的状态，一般只有当消费者产生了动机之后才会进行淘宝的搜索或产品的选择，进而进行比价。

SHOPPING 是在消费者没有动机的情况下产生消费，如我们在看一篇文章的时候，觉得文章里面谈到的一个东西很不错，原本你并没有想要买这个东西，但是因为被这篇文章所影响，最后产生了购买，这就是一个 SHOPPING 的过程。因此，SHOPPING 是非常依赖于社交、内容，便捷的支付手段，具有很好的垂直搜索能力，也会依赖于更好的信息推送，所以 SHOPPING 对于内容的要求极高。

在这样的背景下，微信搜一搜，其搜索商品的优势在于以下几点。

第一，在今天电商平台价值洼地日渐稀薄的情况下，嗷嗷待哺的商家需要微信这样一个生态平台。从宏观角度来看，中小商家已经厌烦了被几个巨头绑架的局面，非常渴望有新的生态平台。

第二，腾讯通常来讲一直秉承比较开放的态度，这也会吸引合伙人的迅速靠拢。

第三，微信的使用场景符合移动购物的习惯，带着 9 亿用户杀入移动电商水到渠成，最重要的是微信现在所布局的推送计算具备更大的优势。与今日头条相比，今日头条虽然也在布局内容 + 广告 + 电商，但是微信从流量和电商的布局显然更胜一筹。

### 第三章 巨头的 S2B 之争

微信拥有非常全面的场景数据，它采集数据的维度涵盖了我们的阅读和社交，意味着微信对于我们普通消费者的偏好判断远远优于其他单一场景的数据平台，意味着微信未来的运算结果绝对不会输给淘宝和今日头条及其他电商平台。因此，微信的搜索机制不只体现在数据全面，还有对于算法方面的把控。

以小程序的搜索算法为例，关键词是一个很少的系数，更大的权重是用户行为。对于用户体验而言，如果微信能够做好运营、物流、客服流、售后等一系列电商领域当中非常重要的事情，显然会带给用户一个更好的体验，这对于中小商家来讲是一个非常重要的机会，这个机会会改变今天电商的模式和格局。

微信从流量到内容到社交工具再到数据的支持，能够提供运营之外的一系列东西进行更好的赋能，电商格局已定。在这样的背景下，要想在存量市场中改变人、货、场的竞争模式，就需要挖掘新的流量或者改变现有流量的分发模式，微信开发的商品搜索把以上两点都包括了。在我们原点学社的社群大学当中有五大原点，简单地概括就是人、货、场、情、理，人货场大家能理解，什么样的消费者，消费什么样的产品，在什么样的场景下；情理讲的是原点精神和原点功能，这一点微信显然会比其他电商平台做得更好，因为它拥有大量的用户。用户如何社交，进入了哪些社群，看了哪些内容的数据，微信会更加了解。可以预期，微信在后端的人工智能和数据分析层面与其他平台相比，会因为拥有更多维的场景优势而做出更好的推荐。

## S2B 崛起：新零售爆发

如果微信全面开始搜一搜商品功能，恐怕人们将会进入一个由微信主打的商品推荐时代。配合一部分微商人际社交的信用基础，最后信任构建既是自上而下，也是自下而上；而微商的发展也将在搜一搜功能全面开放之后进入一个更加规范的时代，简单通过刷屏已经没有效果了。