

创业评论

第十五期

Entrepreneurship Review

12

梁昌霖:

用指数曲线形模式发展叮咚买菜

19 新零售下的新营销

24 新零售——零售革新辐射物流与供应链

29 新零售——服务客户与盈利模式

42 王磊先生专访：盒马来了



地址：上海市杨浦区国定路777号上海财经大学 邮编：200433

ADD: 777GuodingRoad, Shanghai, China Zip code: 200433

网站/Website: <http://sei.shufe.edu.cn>

电话/Mobile: 021-35081892

邮箱/Mail: sei@mail.shufe.edu.cn





志阳创谈



上财创业学院微信

名誉主编

刘兰娟 (上海财经大学副校长、创业学院院长)

主编

刘志阳 (上海财经大学创业学院执行副院长)

客座主编

路江涌 (北京大学光华管理学院创新创业中心副主任)

专家委员会

名誉主任

樊丽明 (山东大学校长)

主任

张维 (天津大学管理与经济学部原主任)

委员 (按姓氏拼音顺序排名)

魏航 (上海财经大学商学院常务副院长)

林丙辉 (台湾中兴大学副校长)

刘代洋 (台湾科技大学副校长)

李吉仁 (台湾大学管理学院副院长)

李善友 (中欧工商管理学院创业与投资中心主任)

买忆媛 (华中科技大学创新创业研究中心主任)

宁钟 (复旦大学创业与投资中心执行主任)

王国红 (大连理工大学文科处处长)

邬健辉 (大华会计事务所董事长)

王刊良 (中国人民大学商学院副院长)

许丁宦 (新加坡南洋理工大学科技创业中心主任)

阎海峰 (华东理工大学商学院院长)

朱博涌 (台湾交通大学创业学程执行长)

赵旭 (上海交通大学创业学院常务副院长)

张耀辉 (暨南大学创业学院院长)

张玉利 (南开大学教授)

周志伟 (香港中文大学创业学教授)

战略合作机构



北大光华管理学院
创新创业中心



天津大学
管理与经济学院



创业领袖成长营
中欧商学院
创业营



上海财经大学
国际工商管理学院



上海交通大学
创业学院



全球创业网
中国组委会

引言

电商遭流量瓶颈，新零售如何破局？

回望过去十年，以阿里、京东为首的电商开启消费新时代。而在这跑马圈地，争夺流量的野蛮时期，电商以迅猛之势赶超线下零售，甚至在规模、创新等方面超越欧美。随着消费的全面数字化，市场的逐渐饱和化，流量的边际递减效应也愈加明显。面对获客成本提高、流量提升瓶颈，电商巨头的目光也从增量市场转向存量市场。新零售应运而生。

不同于电商时代(B2C)，新零售试图切换视角(C2C)，以分发渠道、消费场景、营销模式等的创新，来提升效率并提高用户忠诚度；通过线上线下的结合，实现消费互联网和产业互联网共振，提升供给两端的产业效率。

全面数字化的布局已经完成，电商之战愈加激烈，新零售成为争抢的蛋糕。可以预见，未来将围绕已有的数据优势，针对供应链、物流、支付等电商基础设施展开智能化布局。新零售将如何破局，需拭目以待。



CONTENTS

ALLIANCE · 创 盟

6

SUBLIME WORDS · 微 言

8

KNOWLEDGE · 创 知

10



MAKER · 创 客

12 梁昌霖：用指数曲线形模式发展叮咚买菜



TURERE · 风 口

19 新零售下的新营销

24 新零售——零售革新辐射物流与供应链

29 新零售——服务客户与盈利模式

34 新零售市场与投资——群雄逐鹿的时代

37 敢问路在何方——新零售发展前景展望

42 王磊先生专访：盒马来了

COMMENT · 创 评

46 开放式创新赋能长三角

48 消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究

62 最大限度释放全社会创新创业创造动能

EDUCATION · 创 教

65 高校创新创业教育评价体系设计

73 京沪独角兽企业成长环境比较研究

82 美国斯坦福大学创新创业教育生态系统探究

1

全国财经院校创新创业联盟秘书处会议在山西财经大学召开。

6月10日-11日，由全国财经院校创新创业联盟主办、山西财经大学创业学院承办的全国财经院校创新创业联盟秘书处工作会议在山西财经大学召开。

出席本次会议的有山西财经大学校长刘维奇教授、上海财经大学副校长刘兰娟教授、对外经贸大学党委副书记文君教授、山西财经大学副校长钟若愚教授，以及来自上海财经大学、对外经济贸易大学、中央财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、东北财经大学等23所财经院校创新创业工作负责人。会议期间我校与山西财经大学签订了创新创业教育合作协议，创新创业教材编委会同步举办了《创新创业基础》研讨会。



3

6月8日，由中欧国际工商学院主办的2019中非论坛“当中国遇见非洲”在上海校区隆重举行。近200位来自中非两地政界、企业界及学术界的代表、中欧Global EMBA和WELA（非洲女性创业与领导力）等课程的校友学员齐聚一堂，就中非全面战略合作伙伴关系所带来的发展机遇，双方在贸易、基建、医疗卫生、工业化和农业现代化等领域的合作机会，以及中非女性领导力等重点话题交流观点，碰撞智慧。

就中非全面战略合作伙伴关系所带来的发展机遇，双方在贸易、基建、医疗卫生、工业化和农业现代化等领域的合作机会，以及中非女性领导力等重点话题交流观点，碰撞智慧。



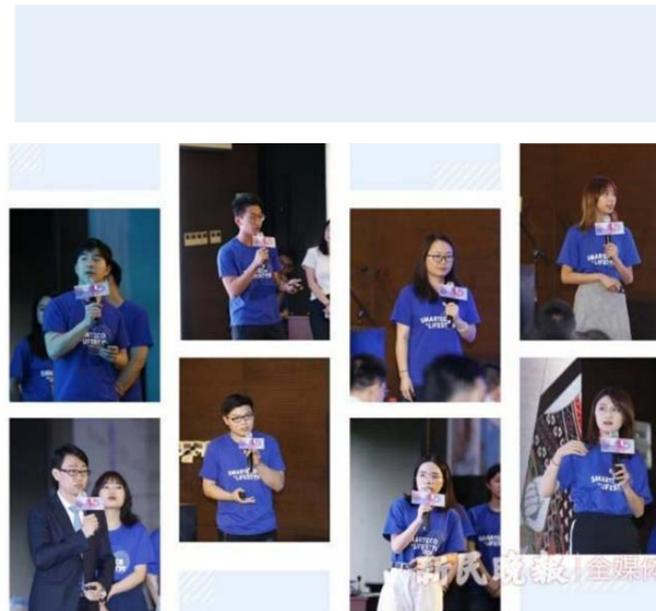
2

在天津大学宣怀学院手动学习实验室里，“乐高认真玩”国际认证教师史英杰带领该校管理与经济学部的24名学生，用形状各异的乐高模块，将自己的奇思妙想搭建出来。天津大学宣怀学院院长施亮星表示，在课堂上引入乐高这样的教具，可以丰富教学的手段和方法，进而培养学生的动手能力、合作能力、沟通能力等关键素质，提高学科教学效果和学生的知识吸收程度。在搭建乐高的愉快气氛中，学生们学习了消费者行为学的基本知识：用乐高搭建场景去模拟两个品牌车的个性，根据消费者对品牌的感知，确定品牌的市场定位、目标客户的精准画像，进而制定有针对性的营销策略。



5

6月1日上午，复旦大学紫荆谷创新创业发展辅导中心第五期青年创业营在复旦大学正式开营。本期创业营以“互联网时代下的创新创业”为主题，针对创业过程中的实际问题，为学员安排了一系列实战性强、内容丰富、针对性强的课程，旨在全面提高学员的创新创业能力，助力创业梦想的实现。



6

2019年6月13日下午，同济大学-紫荆谷创新创业发展辅导中心第五期创新创业研习营闭营仪式暨颁奖典礼在同济大学中法中心举行。共青团同济大学委员会书记、同济大学青年联合会主席陈城，紫荆谷创新创业发展辅导中心上海区管理部学员辅导经理马璐璐，同济大学港澳台办公室陶明霞等出席闭营仪式。

4

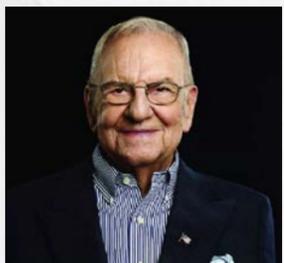
2019年5月，由国家商务部、教育部和无锡市人民政府联合举办的“第十届中国大学生服务外包创新创业大赛”在江苏无锡举行。上海交通大学学生创新中心、电信学院、创业学院联合指导的学生团队获得“创业实践组”一等奖。据悉，本届大赛吸引了500多所海内外院校近4000支团队报名参赛，报名院校数量和覆盖面创历届最好水平。大赛也吸引了多个“一带一路”沿线国家和地区高校，推动产业人才培养与国际接轨。

微言

01 不要控制失败的风险，而应控制失败的成本
——Robert. A. Cooper



03 决不能在没有选择的情况下，作出重大决策
——Lee. Iacocca



05 企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通
——松下幸之助



02 创新就是创造性地破坏
——Schumpeter



04 员工培训是企业风险最小，收益最大的战略性投资
——Warren. Bennis



06 不纯粹性是一切伟大事物的天性。伟大的商业总是与些弊端相伴而出出现的
——伯克



08 三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。
——孙正义

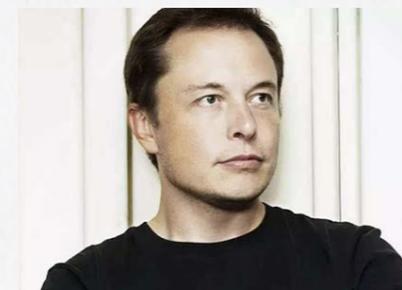


10 尽管每次网到鱼的不过是一个网眼，但要想捕到鱼，就必须要编织一张网
——佚名



12 一个真正的企业家，不能只靠胆大妄为东奔西撞，也不可能是在学院的课堂里说教出来的。他务必在市场经济的大潮中摸爬滚打，在风雨的锤炼中长大。
——王均瑶

07 失败只是其中的一个环节。如果一帆风顺，那就说明还不够创新。
——埃隆·马斯克



09 不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活
——马云

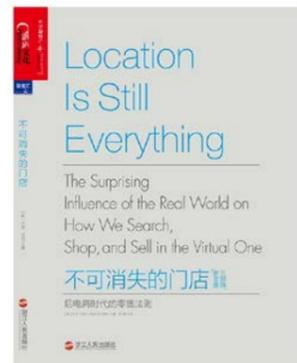


11 “创业其实首先就是创新。我们要有一个真正创新的点。这个创新的点，并不是你随便想出来的一个小窍门或是比较有意思的想法，并不是这么简单的。当你有了创新点后，需要考虑的就是如何把你的能力或是企业的能力与创新相结合。”
——《三十而谋》

创知



《不可消失的门店：后电商时代的零售法则》
 内容分类：电商与实体门店的运作
 作者：大卫·贝尔



《场景革命：重构人与商业的连接》
 内容分类：移动互联网时代的商业情景
 作者：吴声



《新零售的未来》
 内容分类：新零售行业
 作者：翁怡诺



《第4消费时代》
 内容分类：日本消费社会研究
 作者：三浦展



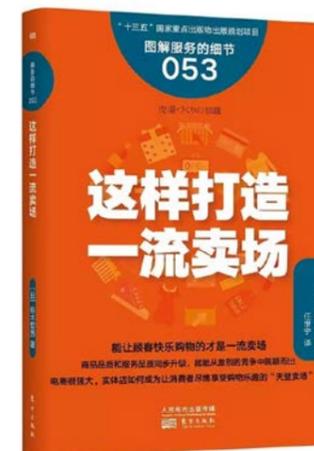
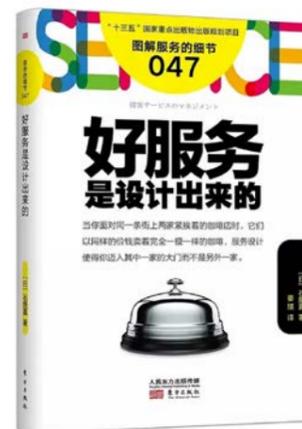
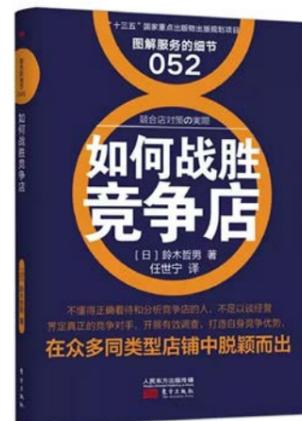
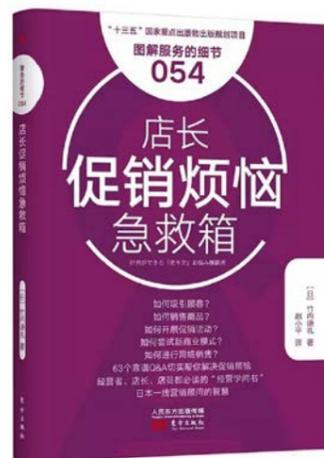
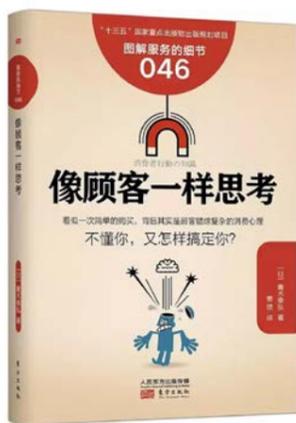
《品类杀手》
 内容分类：零售品牌势力分析
 作者：罗伯特·佩斯科特



《零售哲学系列：7-11便利店创始人自述》
 内容分类：零售，快消，连锁
 作者：铃木敏文



《日本零售业精细化管理的六个终极经验》
 内容分类：日本新零售业分析
 作者：铃木正男等



《定位》
 内容分类：营销战略
 作者：艾·里斯/杰克·特劳特



梁昌霖：用指数曲线形模式发展叮咚买菜



有这样一个，在爱国从军的道路上砥砺前行：希望保家卫国的他进入军校，学习电子对抗，大学毕业后，继续在部队服役。他爱技术，肯钻研，在部队的熔炉中得到了淬炼，有再大的苦难阻隔，亦能耐常人不能忍，历他人所无法渡，抵达观之境；又是这样一个人，在追逐创新的蹊径上勇于开拓勇于变革：从军队转业后，不被循规蹈矩的生活所束缚，选择来到上海开始创业。从此历经数十载的创业生涯，先后创立了全球第一款视频剪切软件、国内最早的母婴社区妈妈帮/丫丫网、O2O平台叮咚小区、业内增长最快的生鲜电商平台叮咚买菜……他就是近年来在生鲜领域迅速脱颖而出的黑马玩家、“叮咚买菜”创始人、连续创业者——梁昌霖。

军人出身，淬炼出他坚韧果敢的品质，为日后几经沉浮的“创业拉锯战”奠定了基础。爱国初心，促其不甘于止步于创业伊始，爱这社会，故其放开步子，切换跑道，从母婴到菜篮子，为民服务的初衷不改。

军人出身，从母婴起步

2002年，梁昌霖从军队转业后，来到上海进

行创业，他依托自身的技术特长，结合市场需求，开发出全球第一款视频剪切和合并软件，半年时间就赢得了人生第一桶金。怀着“想做更有意义的事情，有更多社会价值的事情”的愿望，2003年，梁昌霖选择转换跑道，进军母婴行业，创立了中国早期的母婴社区丫丫网。从成立之初，这个网站就秉持着兢兢业业做好社区、做好内容的宗旨，从来不参与各大商业排行榜的竞价排名，因此在很长时间内，虽然在用户群体中拥有好口碑，在业内却“默默无闻”，无法盈利。直到有一天，迪士尼在一个名不见经传的排行榜上看到了位居榜首的丫丫网，并选择它作为迪士尼品牌中国区推广的合作伙伴，这次成功的合作很快吸引了强生等其他众多巨头的注意。强生一次性向丫丫网投放了125万的合作费用，这是丫丫网赚到的第一桶金。随后，丫丫网迎来了更多巨头企业的青睐，很快扭亏为盈。作为一个“技巧无用论”的信奉者，梁昌霖在谈及丫丫网的这段经历时特意提出《孙子兵法》中他所最为崇尚却又容易被人忽视的一条——“兵闻拙速，未睹巧之久也”。“真正的兵家，只有长时间的笨方法才能导致持续的高速度”，梁昌霖深有体悟地说道，“不要技巧化，主要有态度，过于追逐技巧反而会适得其反，踏



踏踏实实去做一件事情最为稳当又顺心。”2016年，在母婴市场坚持奋战了13年，丫丫网/妈妈帮成为中国最成功的母婴互联网公司之一，后来被被好未来集团(NYSE: TAL)并购。

壮士断腕，进军新零售

在母婴社交平台运行时期，梁昌霖发现生活在同一个社区的母亲之间交流比较密切。而当今社会，邻里关系普遍有些疏远，于是他萌生了“让邻里关系更融洽”的想法。敢想敢做的梁昌霖转而进行邻里社交创业，“叮咚买菜”前身“叮咚小区”由此诞生，探索各种社区生活服务。然而斥资1亿元之后，这一项目的运营状况却每况愈下，甚至不得不裁员。最难的“叮咚小区”阶段，媒体铺天盖地的负面新闻，顾客也极速流失。那个时候，诺大的公司，只剩二三十人勉强支撑，纵然后再绞尽脑汁，同时做许多项目，都似枯木难以回春。他告诉记者，“2014到2016年是社区O2O的风

口，但大家最后都发现很难运作，所以我们果断调整了战略方向。”

他凭借果决的勇气与过人的前瞻之见，在管理高层都纷纷反对的情况下，壮士断腕般毅然决然地放弃“叮咚小区”的一系列甚至已有一定规模的项目，将全身心投注在新项目——生鲜买菜新零售领域的“叮咚买菜”。

创业就是一次长跑

尼采有诗云：“谁终将声震人间，必长久深自缄默；谁终将点燃闪电，必长久如云漂泊。”在这一径创业长途，梁昌霖却从日常锻炼长跑中收获了感悟。

在公司业务不景气、资本持续低迷的情况下，梁昌霖偶然间接触到了长跑——舒缓心情，降解压力又强身健体。于是乎，在满满创业征途上，梁昌霖边跑边思索。正是因为一次在瑞士小镇的长跑经历，他悟出了其创业道路关键的一个思想点：“我

们要创业，究竟要的是什么，既然要的是参天大树，那就必然摒弃那些杂七杂八的东西。”也正是因为这一次长跑，梁昌霖决定切换跑道，抵住重重压力，放弃前期所做的所有项目，以新的单纯的方式开启长途接力赛中的后半截重要部分：2017年5月，“叮咚买菜”正式上线！

最值钱的融资就是人心

“所谓的做生意并不是赚取金钱，而是赚取人心，并不只是获得利润，而是要获得人心，赚取人心，这就是做生意。”梁昌霖受一部韩剧《商道》的启迪，颇有感悟——最有价值的投资也许就是人心，而非单单某个产品。

是员工、是创业伙伴支持的人心。而今风光的叮咚买菜，可以轻松拿下多家大机构的融资。但是最让梁昌霖印象深刻的两次融资，均是在公司资金极度匮乏下进行的：第一次，是在2012年，丫丫网决定转型移动端，研发妈妈帮app，苦于没有足够的资金，管理层凑了80万人民币，梁昌霖也主动卖掉了居住房，拿出几百万，终于成功开发了移动端。第二次，是在叮咚小区最困难的时候，为了给员工发工资，梁昌霖再一次在管理层内部进行筹款，十几个高管共筹措了330万，帮公司度过了难关。整个公司上下一心，齐心协力助推企业进化到“叮咚买菜”这个新平台。“我们在关键点得到的关键“融资”其实是公司全员的人心，是大家在帮助公司往前走。”

是顾客、是受众回购的人心。高复购率，高信赖度，高评价——“三高”已成为“叮咚买菜”鲜明的标签。梁昌霖认为，做事情为的是公道，公道自在人心。在生鲜领域，弥补买菜缺口，不单为资本，更为的是那份全民都好的初心。正是凭借这样的赤诚初心，在保证产品高品质、服务高精度的情况下，“叮咚买菜”成功得到了顾客的人心，以超高复购率名列业内前茅。

专注的力量

创业或者说无论做什么事情，想要做成功，必



须要专注。梁昌霖表示，在做叮咚小区的时候，他们团队同时做了十几个项目，并没有沉下心来专攻一个项目；而在运营叮咚买菜的这档时间里，他汲取先前教训，专注于“卖菜”一件事情，降气静心，终于迎来事业春风，“感觉背后有力量”。

提及专注，他回忆起上世纪八十年代高考的作文题“挖井”，古文有言：“锲而不舍，金石可镂”，然而人性总是贪婪的，总是希望抓住更多机会。而创业公司是什么？就是画一个小的方向，画一个小的口子一直挖。所以当大家在创业的过程中，可能会遇到很多选择、很多机会，其实很多“机会”往往都是坑。最大力量就是专注做到底。最难的不是抓住机遇，而是抵御诱惑，抵抗一切破坏专注的因素。

叮咚的四个认知

认知一：确定性原理

梁总提到，为什么大家愿意去菜市场买菜，而不愿意在网上购买呢？这里面有两个重要原因，其一，菜的品质是没有标准的，消费者选择在网上购买菜品时，可能会出现不同时间买到的菜的质量不一样，这就是品质的不确定；其二，菜送到的时间也是不确定的，当消费者想要自己烹饪的时候，他会下单买菜，但若是菜送到时，消费者烹饪的热

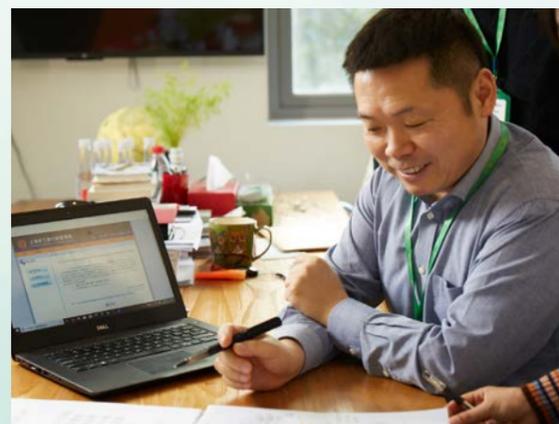
情已经消退，那么这次网络购菜体验就会影响这个消费者的复购积极性。其三，是品类的不确定也会影响用户复购的积极性，所以生鲜电商还要做好品类的确定性。叮咚的第一个认知便是三个确定性原理，严格把控菜品的质量和丰富的品类，并力求在29分钟内送货到家，做到品质确定、时间确定、品类确定。

认知二：临界生存密度

叮咚在上海共有230多个前置仓，只有单量高，密度高，送货到家的成本才能尽可能低，这是对临界生存密度的一个理解，另一个理解是用户和用户之间有网络效应，若是能做到口口相传，那么一个地区的用户密度就会大大上升，而这样的网络效应会大大降低成本。

认知三：d因决胜论

资本的秘密是复利，而卖菜的秘密则是复购率，复利之所以强大，就是因为指数 n 能使效益成指数状增长，运用到卖菜上， d 就是复购率， d 的 n 次方即是 d 因，也就是说，叮咚的决胜秘密不是客户量，不是流量，而是一个客户的复购率。叮咚很早就意识到复购率的重要性，所以叮咚一直在做的就是提高服务质量，提高菜品质量，最大程度满足客户需求，进而提高复购率。



认知四：买菜和看新闻一样

传统菜场的特点是选择少，份量大；超市则是选择多，标品化。现代的年轻人们在买菜的时候，不会去菜场，因为菜场的模式已经落后，不适应年轻人们的生活方式，但超市、社区店的选择又太多，面对琳琅满目的选择，人反而不知道要买什么。叮咚做的就是依据用户消费大数据、智能算法、季节时令等，为消费者推荐菜品。叮咚还有一个“吃什么”频道，每天为消费者提供菜谱，支持一键下单，省去了消费者配菜的麻烦。梁总表示，叮咚就像是生鲜电商界的今日头条，传统新闻是媒体播什么，你看什么，但叮咚是会根据用户消费习惯大数据进行推荐。

叮咚的四个打法

打法一：自来水模式

传统菜场、商店就相当于在一个地方挖一口井，然后大家过来挑水，此为挑水模式。叮咚的货仓可以说很隐秘，大家都不知道在哪，叮咚要做的就是保证在确定时间把确定质量的商品送货到家，货仓在哪不重要，叮咚的这种模式即是自来水模式，让菜像自来水一样连接到每家每户，只要有水喝，大家不需要知道水库在哪。

叮咚这种模式的好处之一就是颠覆了传统商业的选址决定论，从此，选址变得无足轻重。梁总说，这也许会是叮咚为商业进步做出的一大贡献。自来水模式的另一个优势则是可以做到降维攻击，传统的点面都是离散点，点是零维的，而叮咚的模式可以把诸多的点连接起来，形成一个二维的网，从而实现降维攻击。

打法二：高密度，高渗透率

关于叮咚未来的发展，梁总说首先要做的是渗透全上海，先打通一个区域，再慢慢向外渗透。



这个渗透率要高，高了才是实打实的，才能打下一个好的基础。梁总说一个企业的成长过程无非是做大的做强，叮咚现在要做的不是扩张，而是做强，做强之后，扩张则是自然而然的。

打法三：不冲单、不冲客单价、不过度促销

叮咚追求的是确定性，一旦单量冲高，叮咚的基础设施跟不上，那么就可能出现不能准时送达的情况，这样时间上的确定性就不能保证，另外，单量一旦冲高，没有那么多优质货源怎么办，这样，品质上的确定性又会受到挑战。确定性不能保证，优质客户就会流失，复购率就会下降，而复购率是决定成败的因素，所以为了确定性，叮咚的一大打法即是不冲单，不冲客单价，不过度促销。

打法四：做指数曲线的事情

谈到创业经历，梁总很是感慨，他说他曾发过一个朋友圈，大意是，为什么他和他兄弟们不聪明，也没资源，但却都取得了诸多成就，这就是因为世界上的聪明人都愿意做简单的事情，简单的事情的确可以带来短期收益，但天花板很低，是对数曲线形，而他和他的兄弟们愿意去做难的事情，去做那些别人看不上眼的难的事情，难就意味着短期收益不明显，但也意味着这件事情的天花板很高，是指数曲线形。叮咚走的就是指数曲线形的发展之路，叮咚不急于扩张，也不急于马上赚大钱，叮咚现在的发展就是指数曲线的前半段，看似波澜不惊，实则潜力无穷。



新零售下的新营销

编辑 | 俞可凡



2017年,《c时代新零售——阿里研究院新零售研究报告》中给新零售下了明确的定义:“新零售是以消费者体验为中心的数据驱动泛零售状态。”这也意味着,传统的零售业推广模式在并不完全适用于新零售,社会环境的变化、技术的发展、客户的心态都促使新营销伴随着新零售出现,甚至在一定程度上可以说新零售就是新营销。

一、由经营商品转为经营客户

根据传统品牌营销模式来看,品牌推广基本分为产品策略、促销策略、渠道策略和价格策略四大方面来实现,也就是说传统的零售行业的营销仅限于通过价格、商品本身来实现营销,而这在个人意识不断加强的现代社会是无法适应商品的宣传需要的。新零售通过B2C(Business-to-Customer)、C2C(Customer-to-Customer)等模式实现了精准营销、锁定客户,极大地提高了营销效率,实现了客源的最大化。而与以往洗脑般的广告歌曲不同,新形势下的精准投放,需要销售者

► 新在何处

新零售实际上并没有改变零售的实质,其本质是新的销售手段和方式,这种转变大致可分为三个方面。



风口

精准定位风向
寻找未来突破口

分析消费者的心理、社交圈等颇为私人的信息，切入目标客户的痛点，达到潜移默化的效果。

锁定目标客户，创造特定场景

以海澜之家为例，借鉴优衣库的量贩式销售切中了成年男性在购置衣物时所追求的方便、快捷的需求，在2018年7月海澜之家甚至正式宣布入驻美团外卖，由美团外卖人员前往海澜之家线下门店拿货，真正实现了“足不出户买衣服”的方便；同时，其诸如“男人一年逛两次”、“男人的衣柜”、“打造男士专属”等广告词明确了品牌的目标客户是追求效益、实用的成年男性，其明确的定位，每年都能创造上亿财富，也是它作为一个零售服装品牌能屹立不倒的原因。

在瞄准客户的同时，本质是销售的新零售依然要扩大客户群体，这可以通过将产品的特点与消费者特定需求联系起来，在顾客的潜意识中创造一个与自身产品相联系的场景新零售时代，“场景”不再是一个简单的名词，是将人的精神、记忆和情感与实体空间融合的一种创造、一种思维，是以人为核心，伴随着新洞察诞生的新生活方式。这种场景可以是视觉的物质的，同时也可可是精神的虚幻的。

如通过抖音视频进行宣传销售的诺贝尔瓷砖品牌，通过小视频以“实验”的形式，展示诺贝尔瓷砖的性能优势，通过这个目前中国最大的流量平台，实现短时间内大规模引流，进而在双十一期间实现网店访客增幅达到了32%。场景分为两个维度：一是视觉；二是故事。视觉维度是企业对产品在营销过程中的展览展示，包含营销场地、工具、产品、营销人员。每个营销人都必修的一门功课就是讲故事，相对于冷冰冰的产品说明，很显然故事更容易让人接受，如果故事能具体到个人，那接受度和信任感立马增加，甚至可以和部分消费者产生心灵共鸣。

赋予内容，增加价值

当下，社会的主要矛盾已经转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”，也就是说，人们现在苦恼的问题不再是“怎么吃饱穿暖”，而是“怎么吃好穿好”。针对消费者的需求，体验式营销应运而生，在网络营销大势发展的当下，电商巨头“反其道而行之”，开始在全国各地设立大量线下门店，将线上产品与门店相结合，形成与消费者生活紧密联系的强关联、并使消费者形成强烈的品牌认知。以三只松鼠为例，作为中国最大的电商零食销售品牌，三只松鼠以年轻、健康为卖点，在短短几年内实现了网络营业额爆炸式增长，但在线下营业额远不及线上营业额的百分之之一的情况下三只松鼠依然在全国各地大量开设线下门店，其目的并不在于增加线下销售额，而是通过人们在线下门店的体验，加强对品牌的认知，树立对三只松鼠的“时尚、年轻”的印象，攻占消费者的心智、建立场景。这也被称为IP（intellectual property）的创造——即赋予商品以情感、文化价值，达到消费者是为IP消费而不是基于生活必需而消费的目的。

这种营销，在IP经营达到一定高度就转化为粉丝经济，从玩偶周边到动画连续片，三只松鼠所做的是效仿迪士尼，通过设定一种“2.5次元空间”（以三次元的人物/事物去模仿、还原、再现二次元的人物/事物）的方式将品牌作为一个人来经营，使品牌的价值观、文化、形象更加饱满生动，江小白的陶石泉说：“产品出来了，剧本就出来了；剧本出来了，IP就来了。”这句话，就点出了产品IP的逻辑。通过顾客喜欢的方式输出产品，让消费者自主传播，从而成为营销宣传的一个环节，实现了“宣传复利”的效果。

二、由推销转变为认知

在互联网技术还没有迅速发展的过去，人们接受信息的来源多是报纸、广播、电视等传统媒介，

也就是说，传统零售业的宣传营销多是单方面进行的，如电视上一直播放的脑白金广告，以雷同的广告形象、单一的广告歌曲，通过洗脑的方式在一定程度上确起到了成功营销。但时代发展到当下，人们的审美需求达到了更高的水平，诸如此类“简单粗暴”的宣传推广模式不再像从前一样有着显著的成效，相反，有时还会因其“洗脑”营销与品牌定位不同而引起消费者的反感，新零售要做的就是改变传统的大范围、无层次的营销，由推销者转变为知识普及者，教消费者如何更好、更高质量地消费。由“让消费者记住”转变为“让消费者相信”。

传统的零售宣传仅着力于Acquisition（引流）环节，告知客户品牌为何，拉客户到店，营销就完成了，而在流量红利逐渐见底的当下，内容成为驱动流量的主力军。当获客成本越来越高之后，企业必须重视每一个新客户的留存和复购，内容的价值也就越来越重要。

从品牌资产的角度来看，流量只能给品牌带来知名度，而内容才能给品牌赋予人格、情感与价值观。好的内容才是品牌呈现和用户口碑的最佳载体。

从销售的角度来看，流量只能带来访客和低水平的转化率，而内容才能带来复购率和高水平的转化率。

以近几年势头颇猛的“联名款”为例，无论是故宫淘宝的彩妆还是旺旺的联名服饰，国产品牌的联名，以其在消费者心中的独家记忆达到了出卖情怀、销售文化的目的，这是与国外品牌联名的不同之处，消费者对国外品牌联名的购买往往是出于对两方品牌的信任和追求，而在国内，往往是一方品牌进军八杆子打不着的领域，在很大程度上，消费者是为一个文化符号买单而不是一种出于对品牌品质的信任，这也意味着人们对产品附加价值的需求越来越大，产品所带的文化价值甚至在某些时候可以超越其本身的使用价值而存在。

宝洁，曾经快消行业的标杆，然而，消费升级

的速度、移动互联网带来的冲击让这个日用品巨头在中国却陷入了增长乏力的困境，市场份额也逐渐被国内企业蚕食。“大生产+大品牌+大渠道”的商业模式在互联网环境下不再有小生产者达不到的优势，传统的明星代言比不上网红和KOL（意见领袖）代言、口碑营销、视频直播等营销方式。在这个局面下，宝洁秉承着“customer is the boss（顾客是上帝）”的理念及时调整宣传策略，从“神仙水（SK-II精华露）”、“小白瓶（OLAY精华露）”到年初爆红的SK-II着力点在晚婚女青年的广告，小红书上对“小白瓶”中烟酰胺浓度高通稿“种草安利文”（宣传某种商品的优异品质以诱人购买），宝洁基于新时代中国消费者的特点对产品注入更多的内容，包括契合现代女性的女权思想、更关注产品原材料的养生心理等等。



这种营销方式的转变，需要新零售行业更多的关注品牌价值观、品牌文化，同时关注消费者时时改变的消费心理，及时转变企业的宣传销售模式，切中时代的痛点。

三、由社交到营销

伴随着现代科学技术的发展，新零售的营销渠道也随之迈入多元开花的时代，转化为全渠道、全方位营销。消费场地、消费场景的多元化促使着新零售打通从线下到线上的每一条通往消费者的通道。

由线下门店到线上电商平台再到移动端，新零售



售完成的是打通营销的每一步，形式可以是多样的，从微博到头条新闻到抖音快手，所有的流媒体几乎都靠着穿插在内容中的广告推送得以运营，而流媒体所有的巨大流量与精确的算法投放相结合，实现了新零售所追求的高效营销。新零售的营销的新思路是连接社交，即用内容连接用户，在通过用户连接更多的用户。这就引发了新零售中的社群化营销。

我们先来看一个例子，当电商格局大局已定时，拼多多作为一个新生网购平台却走向爆发。通过链接发动亲朋好友砍价从而以一个几乎不可能的价格得到产品，很明显，拼多多是利用用户的求实心理，以“分享链接”的形式，通过社交实现了裂变式传播，以很低的成本获得了大量客户。而其被嘲的“土嗨”的特点正表明拼多多清晰地认识到在一二线城市互联网客户数量趋于稳定时，三四线城市才是互联网的增量客户，而正是低一级城市的消费者没有一二线年轻人的“高冷”，他们愿意为了优惠牺牲自己的社交链。

同理，赠饮是瑞幸的主要营销方式之一，但瑞幸的赠饮更强调撬动用户的社交链。比如它的“免费送好友，各自得一杯”，比如它的“买2赠1，买5赠5”（买5赠5这是一个典型的办公室白领下午茶或者开会场景。

社群营销方法大致分为三步：发粉、聚粉和搭台。让消费者形成认知，再到口口相传形成口碑，最后搭建平台、整合资源成为连接社群成员的一个纽带，社群营销最大的优势就在于通过人们之间的

爱与情感实现商业价值。

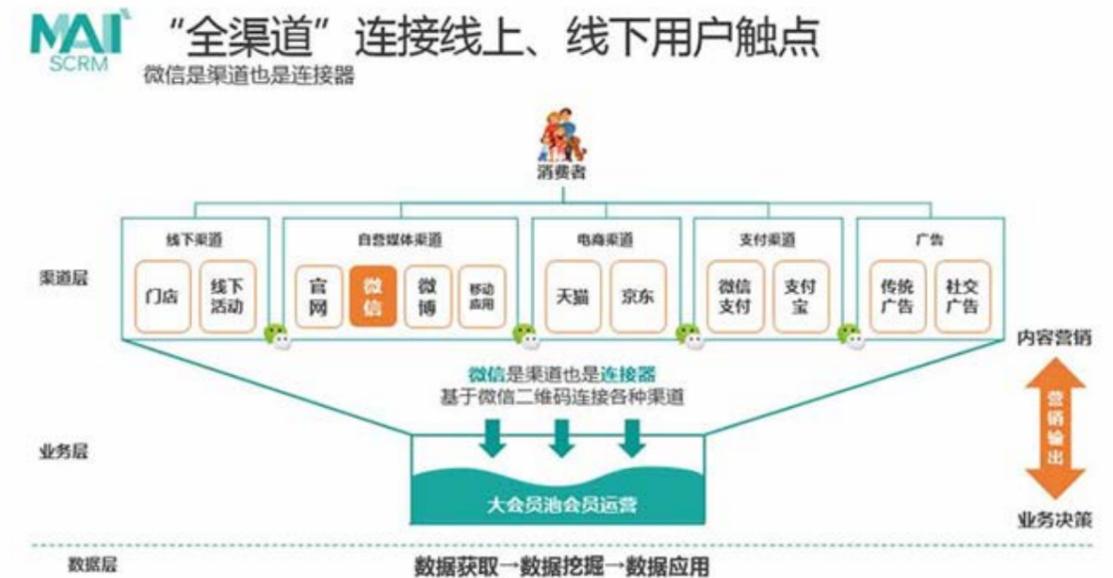
除了用户裂变，社群化营销还包括会员制模式，通过提前承诺折扣、优惠等形式，将消费者变成潜在用户。与传统零售业先消费后给优惠的形式不同，在新零售场景下先许诺优惠的形式下，这种优惠往往对犹豫不决的用户有着“一锤定音”的效果。另一方面，会员制的营销给用户一种自身价值的认同感，在人们关系渐渐梳理的当代社会，人们都希望得到来自外界肯定，而会员制这一方法，在一定程度上让用户感受到外界对自身价值的认同和肯定，进而消费者也对产品有了一种依赖性。在这以方面，逻辑思维就是一个成功的案例，从微信语音授课开始，逻辑思维从粉丝经济出发，通过缴费，将用户划分为不同层次的会员，其次，培养共同的习惯，可以进一步固化会员“自己人效应”。比如，逻辑思维固定每天早上大概6点20发送语音消息，培养用户阅读习惯。这一系列的操作都加大了消费者和品牌之间的粘性。

另一方面，江小白的JFC朋友会也有着同样的作用，与逻辑思维将用户定义为“粉丝”不同的是，江小白的品牌定位决定了它将自己的消费群体定义为“朋友”，进而更进一步地拉近罗品牌与消费者之间的距离，而朋友会在另一种程度上又是一个小的社群营销单位，针对由不同类型的消费者组成的朋友会，江小白也会设计不同的级别和权限，销售不同的产品，达到“限量”“独售”这种更具吸引力的销售方式。

四、由单一走向多元

新零售发展到今天，不是通过线上网店或是移动端平台某一端就可达到成功的，走向成功的新零售企业往往是将多个渠道整合联通起来，达成一条链模式，协同发力，达到宣传推广的最大化。

根据淘宝直播提供的官方数据线上，直播+电商形式下直播卖货内容的观看量已经累计超过亿万人次，直播覆盖包含美妆、母婴、视频、体育



健身等多个品类，对应的主播包括明星、网红店主和草根用户等。“直播+电商”的核心价值在于高频的交互场景对话，并且目标非常明确，就是为卖货服务，在面对面的沟通中完成物品的导购，类似一个时尚专家或者美妆达人手把手教你穿衣、面对面指导你护肤化妆一样，购买的转化率极高，这时候就不需要浏览上百个网页信息了，很多人往往边看直播边下单，直接秒购。

与“直播+电商”类似，其他多元化结合的多平台营销也是将不同平台的优势相结合，最后达到“1+1>2”的效果。

► 让新延续

新环境下，企业需要转换的不仅仅是一种方法，更该是一种理念。越来越多的人加入新零售，希望能在大潮中分到一杯羹，但经营者需要明确的是作为一种新的经济形式，为何新零售能在零售业中脱颖而出，而自己又如何在新零售中脱颖而出，抢占滩头。

C端市场取代B端市场成为当下的主流情势，新零售企业就要从满足消费者需求为根本，打造独

特的品牌文化，形成竞争优势；利用当下的现代信息技术，提高宣传推广的效率，减少无效营销，实现营销直接导向销售的成功。

归根到底，新零售就是在新的时代背景之下，通过新的宣传推广模式激发消费者已经日渐疲软的消费冲动，并通过后续一系列的操作将一瞬的冲动转化为一种依赖、信任，从而在实现企业短期销售额爆发的同时达成长久的顾客黏性。

产制造市场和流通市场有明确的分立，也是商家经营重要的竞争领域，有自成一体的规则。而新零售下的供应链很大程度上改变了传统商贸型供应链，将生产、销售与终端消费进行一定程度的协调联动，甚至上在本质上达到了某些方面的整合统一。新零售作为商贸型供应链的前端，搜集消费者需求并且进行分析，同时向供应链上游传递，依据所获得的需求开展产品设计、营销策划以及动态定价等，通过线上线下的有机融合，推动了供应商与中间商的整合，让商贸型供应链产销一体化，进而压缩了供应链环节，降低交易成本。换句话说，新零售商品以及服务的多样性会一定程度的向它的上游，也就是供应链进行辐射。无论是信息技术的应用，还是用户需求的把握，新零售在商业销售的末端掀起的革新，要求商业链的前端不断调整来满足新零售的结构优化要求。

除了商业环节上的改变，供应链同样会协调新零售模式而在数据和技术上有更多的应用。如供应链可视技术，供应链人工智能化与供应链指挥智慧化等，可以在供应链的各个环节里节约人力物力，极大的提高运行效率，并且相应的使新零售有

更大的空间。阿里巴巴主席马云在2017年全球智慧物流峰会也指出，新零售时代的商贸型供应链必须依托数据与技术驱动才能实现转型升级。

案例解析——以盒马鲜生为例

之所以以盒马鲜生为例，是因为我们可以在盒马鲜生的运营商看到物流与供应链上的优点和局限性。盒马鲜生的主营是生鲜、日用品配送和简餐门店。在供应链上，盒马鲜生在规模逐步扩大之后，盒马在努力缩短、整合供应链，这一做法的原动力不仅是盒马背靠阿里淘系用户数据收集带来的大量用户偏好信息和足够大的商业规模和资金支持，也是依靠商贸型供应链可视化的技术来调节供需关系。盒马生鲜的可视化化管理以电子标签技术为切入点，将线上和线下结合在一起，实现了线上下单、线下取货，在掌握了顾客的需求信息后，统一协调促销或调价，并且采取更合理的库存方式。盒马的线下门店安排是基于位置的需求调查来确定的，使得门店的客流量有一定的保证，在一定程度上减小了供应链的压力。在这个环节中我们



可以看到盒马的零售安排充分体现出信息在细节安排上发挥的重要作用，当我们走进盒马生鲜时，我们可以看到的是悬挂式的传送系统和前店后仓的“场”的安排，这样的安排使得盒马最大限度的缩短订单分拣时间，对附近用户的订单可以短时送到，给到店就餐的顾客提供全面迅速的商品。而在从门店到顾客的这一段最终距离里，盒马选择的是以门店设置和严格的配送范围划分为基础，以精确到秒的人工效率为标准，以及依靠最大程度加快订单分拣和严格划定配送区域来保证盒马鲜生将商品送达的时间。

当然，最后三公里的问题仍然也是值得关注的问题之一，通过提升人工效率来缩短配送时间的方式，不仅意味着人工部分要承担很大压力，也意味着不可能大幅地降低配送时间。在最后的物流环节中，的确有技术革新的空间，当前的技术已经可以支持我们构想中便利的无人送货，但对于正在发展前中期的新零售来说，这个问题意味着耗费巨大但并不首要，也就是说很难会在未来的短时间内选择这一条物流改进的道路。

物流和供应链未来发展的主要方向

物流上的发展主要在于发展处和新零售相协调的物流体系。和新零售通过调查进行商品售卖异曲同工，物流系统也可以根据用户的需求和地域来进行货物的存储和配送。收集顾客的购物喜好和购物频率等信息进行大数据分析和预测，可以为各种物流活动提供参考和帮助，降低成本，提高效率。对于物流和新零售结合在一起的仓储部分，则需要新零售模式的商家做空间规划和安排，充分利用大数据的信息和先进的技术，增加仓储空间，调控库存比例，按照大数据计算信息安排合理便利的仓储体系以及开发多渠库存，来减少物流时间，降低风险和成本，优化用户体验。同时，为缓解人工配送的压力，商家可以建议客户对时效性较长的商品选择半日达或次日达。在居民区、学校等“最后一公里”的问题上，商家可以适当选择快递柜等物流方式。

在新零售的模式下，供应链必然会有结构上的转化和升级。首先是供应链由链式结构向网状结构进行转变。链状结构的供应链意味着生产厂家、



各级经销商以及客户之间的信息不对称，而在新零售的背景下，消费者的需求逐渐成为商家经营的重点，链式结构就无法满足消费者的个性化的、综合的需求，而网状结构则有更好的交换信息、满足需求的可能。而这种需求的满足，也就意味着信息交换更加充分和自由，以及供应链的缩短和整合，达到消费者的反馈可以让上游企业更灵活的选择各类方式进行经销。同样的，组织解构同样会发生变化趋于扁平化和去中心化，并且不断的引导消费者参与到供应链中，使生产商、经销商等快速的接收到各类信息，从而提升整个供应链的效率。

物流与供应链生态圈

无论物流和供应链如何发展变化，都注定了新的商业模式下趋于融合、统一、协调的形势。也就有人针对这种趋势提出物流生态圈的概念。这个生态圈的特征是线上线下的接轨，多种商品的集合，运用复杂的各种技术来维持的一个开放性的复

杂系统。而维护这样一个物流上的生态环境，同样需要各方的共同努力，主要在于理顺产业结构，推动融合发展，构建合适的平台，推动资源共享，完善相关的法律法规。相信在正确的政策指导和市场发展的强大内源动力下，尤其是新零售蓬勃发展的今天，物流与供应链的生态圈必然会焕发出新的生机。



新零售——服务客户与盈利模式

编辑 | 苏丹丹

一、新零售替代传统电商

传统电商发展的“天花板”已经依稀可见。对于电商企业来说，唯有变革才有出路。传统的线上电商从诞生之日起就存在着难以补平的明显短板，线上购物的体验始终不及线下购物是不争的事实。相对于线下实体店给顾客提供商品或服务时所具备的可视性、可听性、可触性、可感性、可用性等直观属性，线上电商始终没有找到能够提供真实场景和良好购物体验的现实路径。因此，在用户的消费过程体验方面要远逊于实体店。不能满足人们日益增长的对高品质、异质化、体验式消费的需求将成为阻碍传统线上电商企业实现可持续发展的“硬伤”。特别是在我国居民人均可支配收入不断提高的情况下，人们对购物的关注点已经不再仅仅局限于价格低廉等线上电商曾经引以为傲的优势方面，而是愈发注重对消费过程的体验和感受。因此，探索运用“新零售”模式来启动消费购物体验的升级，推进消费购物方式的变革，构建零售业的全渠道生态格局，必将成为传统电子商务企业实现自我创新发展的又一次有益尝试。可见，对于电商企业而言，唯有变革才有出路。

二、新零售的服务新模式

新零售的服务布局则在现在是至关重要的。掌贝作为一家融合店铺线上与线下消费信息的大数据及智能营销平台，为包含零售行业在内的6000万线下店铺提供智慧经营服务，帮助传统实体商业进行互联网+的升级改造，打造线上线下一体化的全新业态，推动实体商业与互联网经济的有机融合。

掌贝创始人宿凯认为，新零售是通过线上线下的深度融合，来服务消费者，连接消费者，营销消费者，为消费者打造个性化、精准化、智能化三位一体的消费体验。技术的创新使零售业最先成为被改造的对象，而包括餐饮、酒店、商圈、旅游景点在内的新服务市场也将慢慢接受互联网新技术的改造升级，其庞大的线下流量价值也将渐渐被挖掘出来。在掌贝看来，新零售新服务的发展核心在于线下流量的经营。

(1) 传统零售业自身驱动力不足

线下流量的重要性不言而喻，但为何首先被推上风口浪尖的是零售业呢？这大概与传统零售业本身所面临

的一系列问题分不开。

首先，整个零售业市场在近几年都受到了租金、人力上涨等成本问题的困扰，销售业绩大幅下滑；其次，传统零售业遭遇线上电商平台的强劲挑战，市场份额被挤压得毫无还手之力。真正严重的问题还不在于外部的竞争，而是传统零售业自身驱动力的严重不足——缺乏用户经营思维，缺乏互联网时代的数字营销能力。

早在2013年，O2O高速发展的时候，零售服务业也是接受了互联网教育的先驱行业之一。线上线下一体化、节省运营成本、增加店面客流……一切听起来都很好，似乎零售服务业真的要因此迎来春天了。谁知热潮退去后，商家才发现，线上的还是线上的，线下的还是线下的，烧钱在线上买一批流量，再烧钱请到线下，顾客离开之后，一些照旧，营业额没有提升，流量也一哄而散了。

选择花钱买流量，而不是经营好自己已有的用户流量，这就是缺乏用户经营思维的表现。而当零售服务业的商家们反应过来，决定做些什么去补救的时候，又发现自己难以突破传统零售业的固化思维，缺乏互联网时

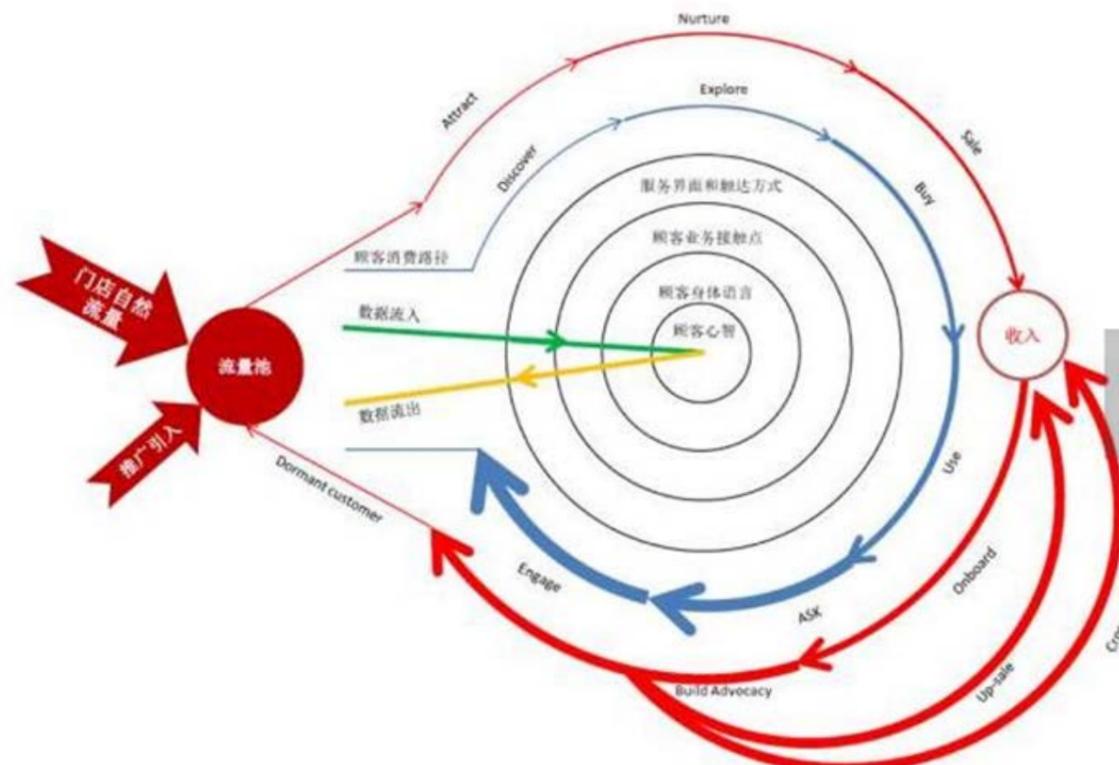
代的数字营销能力，在这样一个竞争激烈的市场，进退两难，举步维艰。

(2) 电商增速放缓， 线下线上趋于和解

尽管存在“末日预言”，但中国的实体零售业并未走上消亡之路。随着新零售新服务概念的兴起，电商开始回归实体销售领域寻求发展，线下实体门店和电商平台开始寻求和解，这背后最主要的原因，是电商自身发展遭遇瓶颈，难以继续实现快速增长。

根据中国国家统计局2016年的数据，网络购物交易规模只占社会商品零售总额的12.6%，这个份额不高，数字增长速度也不快，只比2015年增长了2%。从趋势上来看，数据也显示中国电子商务销售份额增长速度开始放缓。而反观传统零售业的表现，2016年零售企业利润规模小幅上涨，盈利能力基本保持稳定。（据商务部发布的《中国零售行业发展报告（2016/2017年）》）

流量成本激增、销售增长缓慢，线上流量红利即将



枯竭，而线下流量的获取成本却大有降低的趋势，在这种背景下，电商选择与传统零售服务业握手言和，共谋发展，这既是电商对实体销售领域的回归，也是对互联网下半场的一种创新回应。

(3) 经营线下流量 是未来实体店铺的重中之重

纵观前几年的O2O大战，虽然都打出了线上线下一体化的名号，但如上文所提到的，实际上是较为表面的连接，并未做到真正的流量和数据的打通。单靠烧钱将线上流量机械地搬到线下，无法沉淀有效的、长久的客流。

商家需要将线下已有的门店流量通过基础服务入口沉淀至线上平台，并通过深度分析顾客大数据，为顾客建立单独的消费画像，然后有针对性地进行精准营销，将线上的流量再有效地转换至线下，以此形成一个流量转换的闭环。

这种流量管理能有效帮助商户获取流量、掌控流量，将流量变成自己的客户，并基于对流量的分析为消费者匹配产品与服务，这才是新零售新服务行业在转型过程中需要去着重考虑的问题。

(4) 人工智能 是新零售新服务的发展关键

深耕线下流量，具体应该怎么做呢？根据掌贝这些年对线下市场的研究来看，布局新零售新服务升级的关键点在于店铺大数据和人工智能营销。

首先，线下商户要有能力低成本地获取自己的店铺顾客大数据，将门店的线下客户流量电子化，融合线上流量，沉淀客户流量池，实现与消费者的连接。对于零售业，支付、网上商城交易，以及微信、店外拉客、互动游戏等多种线上线下的业务端口，均是商户获取用户流量的入口。而对于新服务行业，流量收集的入口更加丰富，包括店内服务、支付交易、营销几大模块，覆盖支付、团购、商城、评价、排队、预约、外卖、点餐、店内场景营销、店外引流营销等全业务端口。

线上线下流量收集与电子化，需要一个具备收集流量的平台，既有业务支撑和线下数据入口的硬件产品，也有融合业务与数据的系统化平台，让商户可以全方位地将消费者的消费信息集中汇总。

当线下流量被全方位收集至线上平台后，商户就可以利用人工智能技术对流量进行营销管理了。基于人工智能技术，对不同的消费者提供不同的营销方案，吸引老客回流复购，新客到店消费，通过精准的营销信息，将线上的流量带到线下门店，线下门店的消费数据又在此回流进顾客数据池，促进下一次的精准营销，从而形成一个完整的数据闭环。

对于消费者来说，精准化的营销内容是受欢迎的，有针对性的内容可以帮助他们更好地进行消费决策，从而匹配到质量更高、价格更优惠的消费服务，为消费者提供更优质的消费体验。

以掌贝为例，每一次的交易过程中，掌贝会给消费

者打上 280 多个标签，以微信号作为用户 ID，纪录消费行为数据，还原顾客画像；根据这些数据，掌贝系统能够自动建模来创建营销方案，并经过人工审核后发布出来，进行营销信息推送。例如，当顾客进行消费时，掌贝可以将适合该消费者的卡券和小票一起提供出来，与消费过的老客建立联系并提供精准有效的优惠吸引，从而提升复购率。

对于商户而言，精准化的营销则是简单、便捷、高效、高转化的，同时还能监控数据、根据线下门店的具体情况实时调整。

新零售作为一个新兴风口，把整个线下行业的诱人前景抛在了人们的眼前。实体行业和互联网的大融合必将渗透到更多具体的应用场景，零售业只是个开始。接下来，我们将看到餐饮、酒店、商圈、旅游景点等其它的行业也会迎来它爆发式的变革与创新。届时，线下消费流量将成为一个宝贵的金库，而巨大的流量市场，也将催生出下一个 BAT。

三、新零售的新型客户源

(1) 客户用户 一字之差 天壤之别

不管是线上还是线下的销售，都离不开消费者，消费者可以简单分成两种，即客户和用户，虽然只有一字之差，但是却有天壤之别。

客户和用户有什么区别？传统的商店，顾客买完东西就走就叫客户，商家也没留住客户什么有效的信息，如联系方式、喜好等，客户一走出店门，和商户就没什么关系，是一种陌生的关系，是一种主客关系，消费者在这里就是一个“客”。

而互联网特别是移动互联网时代，顾客的每一笔交易都被记录，姓名、地址、电话、消费金额、频次，以及采购商品的品类，喜好的颜色、尺码、材质，物流方式、消费记录、客单价、支付习惯（如是否喜欢选择使用信用卡、是否喜欢使用优惠券，等等），甚至可以从顾客开始进店到下单的时长来判断客户的性格特征，是干净利落型还是拖泥带水的。这些消费特征一旦被商户所掌握，商户就有可能对顾客进行二次营销，从而把“客

户”转化为多次购买、忠诚度较高的“用户”。

简单来说，客户就是单位时间内只光顾一次或者几次，不具备黏性和忠诚度。用户则是不断复购，不断采购和使用同一个商户提供的商品，有很高的忠诚度。例如，一个新的客户进到一个商家线上店铺采购孕妇奶粉，并采购孕妇相关产品，而且连续采购多次。商家完全有理由通过大数据分析，预测出孕妇的大概生产时间，并根据生产时间推送相关的优惠券促使该客户进行购买，如和孕妇相关的服装、营养品，新生儿的奶粉、纸尿裤、奶瓶、服饰，等等，让客户产生黏性，不断复购，客户就变成了用户。

(2) 人、货、场三方新转变

第一个是人。因为数字化使得消费者变的可识别，可分析，可触达，通过互联网手段，通过高科技的手段和消费者发生互动，不见面就可直接形成交易，所以这是一个大数据驱动下的人货场重构下的关于人的非常明显的趋势。

第二个是货。货不再是单纯的获取商品的交易数据。我们会看到在货的趋势上有两个明显的趋势，一个是大规模的定制，另外一个就是柔性供应链的方式越来越多，柔性供应链不再是中小企业遥不可及的方式。如果我们通过极端的方式，通过缩短整个供应链的方式，统一接单，统一出货，我们的工厂柔性供应链再统一返回到整个中小商家的经营成本下降，经营效率会提高。

第三个明显的趋势是场的变化。以前的场是交易，未来在整个大数据驱动的新零售模式下，场景有了更多的属性，可以到店支付，也可以离店下单，可以下单了以后到店取货，也可以线上交易，线下取货。所以整个的场景变得越来越鲜活，你会发现这个场因为客户关系管理系统技术而变得更加有温度。

四、新零售盈利之道

就整个零售业来说，逐利竞争早已不再是线上和线下的模式之争，而是要回归零售的本质：更高效和优质地

服务消费者才是取得市场的硬道理。整合了大数据的新零售不会改变零售的本质，最终能否成功，取决于成本效率和购物体验。从新零售的理念来看，比较吻合。新零售就是以用户体验为中心，借助互联网经济下的大数据实现最大化的交易和生产效率，所以前景比较乐观。在此，谨从三个角度分析新零售未来可期的盈利征途。

(1) 用户至上，互利共赢

“在互联网时代下，消费者的需求发生重大变化。互联网时代的用户价值远远大于交易价值，‘经营用户的企业’才有核心竞争力。”实体店想要在新零售行业中长久发展的话，就要格外注重会员服务与门店效率，而商家可以借鉴日本 7-11 便利店的经营模式，他们将会员服务做到了极致，每一位进店消费的会员都能获得满意的购物体验，自然就会成为 7-11 的忠实会员了，线上电商无法给予消费者完整的购物体验与服务，而这正是线下门店的最大优势，所以实体店就要发挥这一优点，从而为消费者提供最优质的线下购物体验。从而巩固庞大的稳定用户市场，长期盈利

(2) 互联网+服务，革新致胜

在线上电商出现之前，线下实体店的经营主线就是销售各种商品，觉得商品质量好，自然就会有顾客前来购买，不过现在已经不是好酒不怕巷子深的时代了，实体店想要盈利的话，就必要在销售产品的同时，为消费者提供好的服务，如果是一个零售门店，就要将服务提升上去，如果是一个服务型门店，除了服务要好之外，提供服务的产品也要有很好的质量，这样才能刺激消费者的购买欲望。利用“互联网+”的技术优势，企业可以不断投入资本开发迎合消费者“场景化消费”需求的新技术，打通商品买卖循环中关键的一环，顺利完成“惊险的跳跃”，从而良好解决企业资金回流慢、资金链紧张等诸多问题，传统零售模式下企业“再投入”的清仓处理等成本可以大大缩减。相比于传统模式，新零售模式无疑是零售市场愈复神采、盈利满满的重要一法。

(3) 实体经济，商品流通

新零售模式重整“实体经济”旗号，完善其中商品流通链。于企业而言，“运营服务平台”商品挂牌模式可实现“企业品牌+品种”的品牌上市推广；通过“运营服务平台”商品流通直接对接终端客户，优化渠道管理；此外，亦可助推市场流转，价格发现，指导企业生产。于投资者而言，无中间环节，可直接从厂家直接买到商品，有明显价格优势；有完善的仓储、质检、保险、物流等配套措施，商品可追本溯源，买卖放心；为投资者提供更为便利、安全的采购渠道，同时满足其投资需求。如此，企业端便可吸引众多投资，满足资金需求，为日后“利滚利”式盈利发展奠基。于用户而言，依托平台，跨境采购各地特色、实惠的名优产品，享受贴心一站式服务。产品具有多样性，商品买卖灵活，减少了不必要的计价单位。从而满足消费者日益多元化的消费需求，实现商品和服务的增值。



风口



新零售市场与投资

——群雄逐鹿的时代

编辑 | 张苑

新零售的大热引来了国内外企业的青睐，其市场竞争和投资也成为人们关注的热门焦点。新零售行业市场态势如何？投资的重点领域有哪些？本篇将简要梳理这些问题。

线上市场：“两超”引领

随着2017年“新零售元年”的到来，新零售市场已成为各商业巨头们争夺的焦点，一面是阿里、腾讯两大巨头在线上市场攻城略地，占据有利地位；另一面是各传统零售企业纷纷站队，以两大巨头为主导的阵营形式基本形成，大有“分庭抗礼”之势。

从发展策略来看，阿里和腾讯围绕不同的主体制定了不同的竞争策略。阿里系主要围绕零售主体展开，通过并购和控股的方式，在短短一年的时间里快速收割线下市场，牢牢把握住了线下渠道销售。而腾讯系则以社交流量为主体，通过流量带动零售主体发展。以2018年新零售行业市场状况为例，阿里以73%的市场份额位居线上市场榜首，紧随其后的京东（腾讯系）则占据了18%的市场，市场主动权牢牢把握在了两大巨头手中。

线下市场：群雄逐鹿

尽管“部落与联盟”在线上掌握着近乎绝对的控制权，对于线下市场而言，这场竞争更像是春秋战国的群雄逐鹿之争。相较于线上的高度集中，线下仍有85%的市场处于分散状态，即使是在业界已经声名远扬的永辉超市、沃尔玛、华润万家等处于领先地位的企业，其市场占有率也均未超过10%，“两超”之战在线下市场如火如荼地开展，双方纷纷加速布局线下实体，籍以谋求更大的发展空间。

新旧之争：战火熊熊

除新零售行业内部的竞争之外，新零售的压力主要来自于零售行业整体的态势及与传统零售行业之间的关系。一方面，零售业整体压力较大，激烈的竞争让零售企业纷纷加紧改革的步伐，以期在未来市场之中获得主动权；另一方面，传统零售企业特别是传统外资零售企业也对新零售企业带来了更大的发展动力。在打击方

	阿里系	腾讯系	
并购	<ul style="list-style-type: none"> · 95亿美元收购饿了么 · 224亿港元并购高鑫零售 	<ul style="list-style-type: none"> · 8.85亿投资步步高 · 42.15亿元入股永辉超市5% · 数亿美元投资每日优鲜 	参股
参股	<ul style="list-style-type: none"> · 持股新华都集团5% · 3亿美元投资易果生鲜 	<ul style="list-style-type: none"> · 1.1亿美元投资拼多多 · 1亿美元投资小红书 · 2亿美元投资转转 	中期投资
上市公司	<ul style="list-style-type: none"> · 21.5亿元持股三江购物 · 持股联华超市18% 	<ul style="list-style-type: none"> · 领头总金额40亿美元的美团投资 · 6.04亿美元战略投资唯品会 	战略投资
其他	<ul style="list-style-type: none"> · 54.53亿元投资居然之家 · 198亿港元参与银泰私有化 	<ul style="list-style-type: none"> · 40亿元投资易鑫集团 	其他

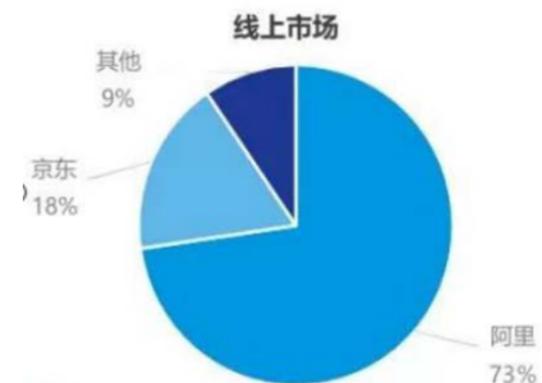
法上，区别于以往的“重资产”模式，传统外资零售行业采取了差异化打法，通过稳健的步伐展开尝试。以沃尔玛为例，其所推出的山姆云仓项目，精选了会员购买频次和渗透率较高的生鲜、母婴、个护、干货等产品，能够在1小时之内为周围3-5公里的用户提供“极速达”服务，盈利能力超过一般生鲜电商，具有较强的市场竞争力。而诸如此类的尝试一方面扩大了传统零售行业的生存空间，另一方面，也为新零售行业带来了一定压力。

投资模式：合作共赢

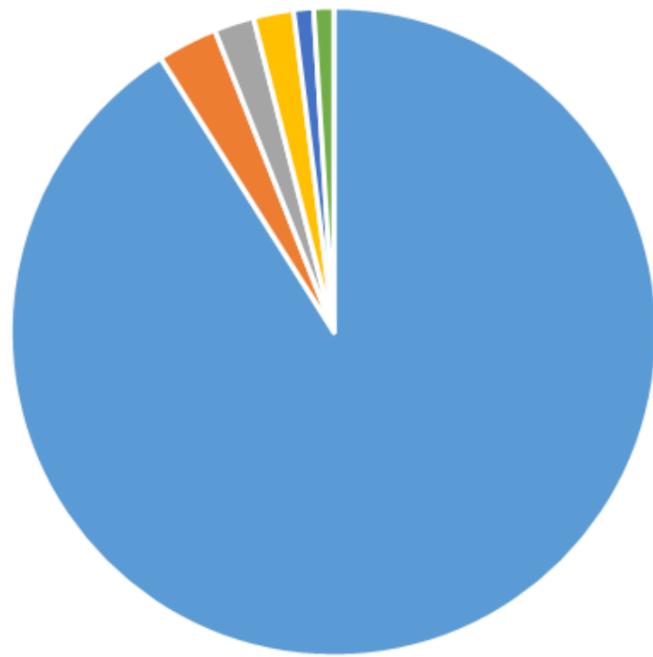
从总体趋势上看，在社会消费品零售总额上涨的情况下，新零售行业资本投入却呈降温趋势。尽管新零售行业前期有大量的资本涌入，但是由于投资缺乏理性，虽然资本在快速投入后获得了大量的客流，但是在前期的补贴福利结束之后，这样的客流也迅速流掉了失掉大半，新零售行业发展仍然缺乏长期动力。线上企业占据资本优势，但缺乏线下经验；线下企业门店受到线上业

务的冲击，处境也越来越艰难。在这样的情况下，线上线下的整合是大势所趋，也是目前新零售行业投资的整体态势。

为适应发展潮流，传统零售行业和新零售行业都加快了转型与合作的步伐。天猫在“双十一”首次推出VR会场，顾客只需要移动视线即可完成逛店、下单、支付的购物全过程，该尝试不仅将科技元素融入到顾客的购物体验之中，也通过这样的方式将线上销售和线下



线下市场



■ 其他 ■ 华润万家 ■ 高鑫零售 ■ 沃尔玛 (中国) ■ 联华超市 (含上海家乐福) ■ 永辉超市

门店一体化，拉动了线下门店销售。与此同时，京东也与线下超市巨头沃尔玛展开了合作。京东借力沃尔玛在零售方面的优势扩展 OTO 业务布局，而沃尔玛也在与京东的合作之中逐步完善到家业务。在线上企业整合与合作之中，双方的优势得到互补，这也进一步验证了新零售行业的投资趋向。

投资特性：多重结合

在新零售时代下，行业投资表现出一下特性。

(1) 服务与销售的结合。在新零售市场激烈的竞争之中，商品不再是零售的核心，如何为消费者提供更多元化的商品，同时提高消费者的满意程度已成为新零售发展的关键，以消费者为中心、以流量为中心成为其新的发展方向。因而新零售企业也在加大投资力度，优化服务与产品销售的结合，在自己的销售模式中添加“体验”和“服务”的元素，为标准化的产品附上非标

准、个性化的元素，从而为顾客带来更好的消费体验。

(2) 线上线下的结合。线上线下优势的互补无疑是新零售行业投资的另一大突出特征。随着消费者要求的提高，单一的线上或线下服务已不能满足他们的需求，更不满足行业发展需求，正如马云在云栖大会上所说，纯电商时代很快会结束，未来没有电子商务这一说，只有新零售。线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。线上线下的结合，既是现实的需要，也是未来的发展方向。



敢问路在何方—— 新零售发展前景展望

编辑 | 蒋予涵

在未来的发展中，新零售将会有什么样的发展趋势，学者们有着不同的看法，苏东风基于“三新”视角认为，“新零售”为消费者创造多功能、享乐性、社会性购物价值，推动零售生态圈向更高层次演化，向更新、更奇方向发展，实现商品、服务、体验融于一体的目标；鄢章华、刘蕾认为，“新零售”发展将推进基于平行社会框架的分工协作，推进生产关系的数据化，比价、选择、维权等交易成本的零边际化；范鹏认为，“新零售”的终极形态是“云零售”，供应链和零售渠道都将实现云转型，供应链平台对小商户 (S2b) 是其基本的商业模式。

众望所归三趋势

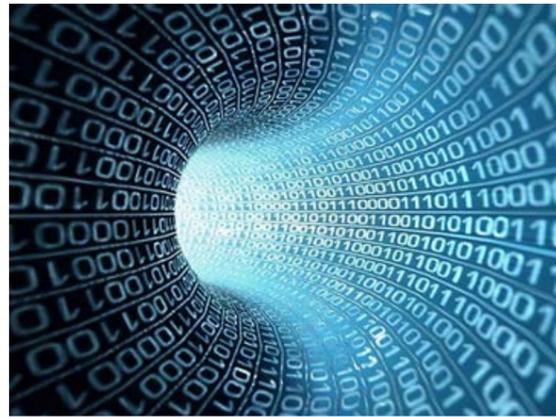
结合现有研究和发展现实，总体来看，“新零售”将呈现规模化、无界化、智慧化发展趋势。

(1) 规模化。“新零售”具有规模运营特征，主要反映在两个方面：其一，数据技术驱动是“新零售”的核心，线上线下海量资源的整合是确保零售效率和服务水平的关键；其二，电子商务具有典型的规模经济性特

征，物流具有典型的网络经济性特征，两者具有规模运营的天然属性，线上线下与物流协同的体系构建必须依托规模化的运营组织。同时，平台建设串联实体零售企业更需要规模化的运营，如阿里巴巴“零售通”和京东“新通路”赋能升级小终端。

(2) 无界化。无界化是“新零售”的基本趋势。京东集团倡导无界零售，刘强东认为，无界零售包括场景无限、货物无边、人企无间。场景无限意味着零售场景将消除时间和空间的边界，代表了去中心化趋势；货物无边意味着“商品+服务+数据+内容”的组合，在其中产业边界将逐渐模糊；人企无间意味着供需合一、人企互动、协同共创。

(3) 智慧化。“新零售”具有天然智慧零售属性，苏宁集团和腾讯集团都倡导发展智慧零售。突飞猛进的大数据、云计算等新一代技术是“新零售”发展的重要依托，主导企业对线上线下资源的整合是发展的保障，未来基于位置的服务 (LBS)、消费者对企业 (C2B)、供应链平台对小商户 (S2b) 等主流模式均离不开智慧化发展趋势。



未来发展十特征

除了以上提到的规模化，无界化，智慧化，新零售在未来的发展过程中，也会有以下的特征。

一、技术依然是新零售发展的第一驱动力。

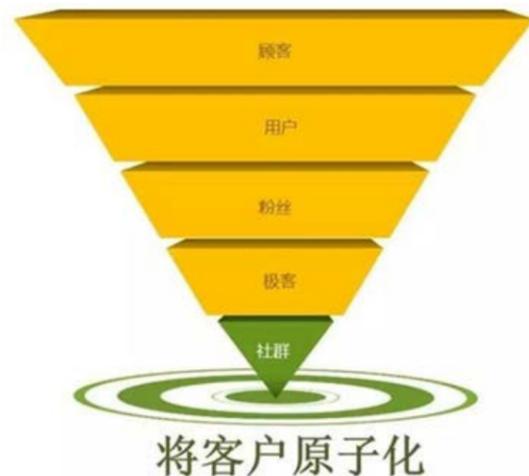
新零售的产生本身就是移动互联网、物联网和大数据等技术日益成熟的结果，随着人工智能、AR/VR、生物识别、图像识别、机器人等技术更加成熟，应用门槛大幅降低，新技术层出不穷，部分领先的零售企业将不断应用最新的科技，提升消费者的全程体验，同时降低运营效率降低成本。

二、消费者越来越处于商业活动的中心

过去数十年，供给方或渠道方在市场中的主导地位在历次变革中固若金汤，但现在话语权逐渐转移到了消费者手中。消费者越来越站到了商业活动的中心，成为市场的主导方。

中国大规模的生产制造能力已经形成，消费者的主导权变得前所未有的大，对消费者需求的理解和感受也变得前所未有的重要，我们开始真正进入消费者时代。80后、90后、00后正成为中国市场的核心消费群体，新一代消费者自我意识更强，而消费态度和行为也更加个性化。他们更重视购物过程体验，希望与品牌商及零售商建立交易关系之上的信任感和亲密感。他们对社交

媒体上营销信息的接受度也明显更加开放、正面，使产品和服务提供商在社交媒体上针对消费者个性需求提升影响力方面拥有更大的发挥空间。未来消费，将一改曾经的日常、琐碎，而极具炫耀之能事的奢侈消费也将低调从容起来。与此相对应的，将是高性价比与极致情怀的消费畅行。线上线下的产品在品质、功能、价格上的区别均将消弭，消费者将从以往注重价格的理性消费逐渐转化为注重服务的感性消费，以情感诉求建立品牌才能得到消费者的认同。此时的差别就是情感与情怀，“可能是格调，可能是个性，可能是潮流，可能是创新，甚至可能是某种态度、某种情感、某种连接。”未来，主打性价比与情怀的消费品将涵盖每一个领域，成为常态。



三、全渠道经营

传统的零售业以顾客的单渠道购物为主，互联网出现后，多渠道购物开始盛行；社会化媒体出现后，开始了跨渠道购物的尝试；移动社会化媒体普及后，人类开始进入了全渠道购物阶段。在全渠道条件下，购物的主动权掌握在消费者手中，消费者可以借助各社交媒体对零售商终端进行选择，享受极致的购物体验。从零售商的角度来看，全渠道就是在多渠道的基础上，对各个渠道进行整合，让各前台、后台的系统实现一体化，为客户提供一种无缝化体验。从消费者角度来说，全渠道就是可以让消费者在一个渠道挑选产品，在另一个渠道进

行比较，最后再选择第三个渠道进行支付购买。

四、全域营销

全域营销即整合各类可触达的消费者的渠道资源，建立全链路、精准、高效、可衡量的跨屏渠道营销体系。全域营销是以消费者运营为核心，以数据为能源，实现全链路、全媒体、全数据、全渠道的一种智能营销方式。

五、场景化体验渗透产品和服务

首先，企业产品会根据场景设计功能，强化用户体验。比如你想坚持跑步，但是常常因为各种原因半途而废，这时候，你是不是希望有一款工具可以激励、督促你呢？这时微信就开启了微信运动功能，通过记录用户步数、和好友PK等模式进行运动激励。一个单纯的跑步运动，变成了一个包含诸多场景的运动体验。

其次，产品体验不足时，企业会建立适当的服务场景打动客户。比如我们买房，如果看到的都是毛坯势必兴致大减，而看到样板房就会有“家”的感觉从而刺激购买欲望。通过场景来打动客户的购买欲望，激发消费者的共鸣，促进产品和服务的销售。

还有就是通过大数据分析预知消费场景提升客户体验。通过消费者的大数据分析，企业可轻松整理客户需求、预判客户使用场景，优化产品和服务。

六、社区成为流量主要入口

在场地租金攀升、企业利润下降的大环境下，门店越开越小已成为中国实体零售不可阻挡的发展趋势，便利店、精品超市、社区型购物中心等社区商业将成为零售企业寻求转型升级的重要方向。伴随中国社区零售整合、全渠道发展进程逐步加快，投资成本低，成熟周期短的社区零售必将成为支撑行业发展的重要推手。从长期发展来看，“小而美”的社区化零售业态将更符合新形势下消费市场的客观需求。社区作为线下主要流量入口的作用将愈发重要。

七、无人零售快速扩张



作为连接生产与消费的流通环节，传统零售企业对全供应链控制能力较弱，信息传导响应不及时，供需错配导致企业库存高企、周转率低、商品同质化等问题不断加剧。目前随着技术发展、人工和租金的大幅上涨、基础设施的规模化和移动支付的普及，尤其是人工智能和物联网技术的飞速发展，无人零售已经具备加速发展的客观条件，加之资本入局，无人零售将进入快速扩张阶段。各种新型的自动售货机，包括占领办公室的自动咖啡机、自动售卖冰柜，还有占领连锁酒店的情趣用品售卖机等，也将成为新零售形态中不可或缺的一部分。

八、重构供应链

传统的供应链是层级式的，低效复杂。到了纯电商的供应链阶段，虽然是点对点的，但线上线下却是分离的。新零售将重构供应链，包括

(一)、智能分仓。针对不同区域安排商品的种类和数量。比如蒙牛通过开设前置仓，将蒙牛的爆款商品能够以最快的速度、送入600万家小店，速度提升了300%，同时节省了两道经销商环节，时效的提升非常明显。

(二)、“以店为仓”。将门店作为仓库的载体,实现店仓结合。雀巢所采用的“实库虚库一盘货”就是典型的店仓结合,通过本地仓和门店发货,次日达和当日达的比例都得到了大幅提升。

(三)、柔性供应链。无论是商品流、信息流还是现金流,都需要快速响应。比如五芳斋的“C2B供应链”,让消费者选粽子的馅儿,选后快速反馈到工厂加工,快速配送到消费者。

九、数据驱动制造

新零售时代通过数据驱动制造,主要表现有:

(一)、数据倒逼产能配置。美的在以前是典型的工业化制造企业,多年来美的洗碗机在国内的市场都不足1%,2015年阿里和美的合作,通过大数据分析判断洗碗机将爆发,帮助美的培育市场,生产定制款的洗碗机。2016年一年时间增长了1900%。

(二)、数据驱动即时定制。亿滋联合天猫曾经搞过一个特别定制奥利奥音乐盒的活动,用户进行个性化选择后点击开始定制,从下单那一刻起就开始生产,省略了所有中间环节,从下单到收货时间可以压缩到7天。

(三)、数据打通产业链。2017年,鄂尔多斯打通所有库存,启动大数据逆向开发、备料、生产、推广、零售,月底天猫秋冬新风尚,系列货品预售上线,以数据驱动生产。

十、新物种崛起

新物种崛起主要包括以下几个方面:

- (一)、借助APP拓展门店覆盖范围内的线上到家业务;
- (二)、提高生鲜比例、引入中高端生鲜;
- (三)、设立餐饮档口、支持现买现做现吃;
- (四)、调整布局和动线,增强用户体验;
- (五)、商品定位精品化,客群结构年轻化。

比如盒马鲜生和传统门店相比就具有以下几个明显的特点:一是生鲜面积显著增大,中高端品类丰富;二

是增加餐饮区域,支持现购现做现吃;三是固定动线改为自有动线,顾客选择更自由。

拓展研究有方向

新事物“新零售”未来的发展到底怎样,没人能给出确切的答案,在它到来之前,只能通过研究来描摹它的轮廓。当前对于新零售的研究有一些进展,但总体看来,“新零售”研究尚处于基础理论解读阶段,实践探索较多,理论研究还相对不足。“新零售”最终将驱动供应链变革与重构,结合“新零售”发展特征和趋势,其研究需向线上线下深度融合、新物流、供应链变革与重构等几个重要方面进一步拓展。

一、线上线下深度融合

“新零售”背景下的线上线下融合区别于电商与实体零售对立时期的O2O(Online To Offline)。在电商爆发期,基于电商和实体零售企业的跨界融合趋势,部分学者已展开对线上线下协同相关问题的研究,线上线下深度融合是“新零售”的核心,其与电商时代线上线下协同存在较大的区别,它将贯穿共享经济理念,依托规模化、无界化、智慧化趋势,实现全链路的无缝对接。

为此,以消费者主权为中心,研究线上线下深度融合机制、模式、影响因素等,是理论界需要重视的问题。

二、“新零售”下的新物流

物流是零售的纽带,是线上线下深度融合的基础,“新零售”商业模式的变革需要新物流作为支撑,线上线下走向支撑、融合,线上线下与物流合力提升客户体验和零售效率。“新零售”对物流提出了新要求,对应“新零售”的物流服务要跃升为新物流。马宏将新物流定义为:“以货物流通为基础的数据链接技术推动的服务支持体系。”关于新物流,从不同主体需求来看,对于零售企业而言,要求基于零库存思维进行销售预测和库存管理,降低物流成本、提高物流精准度;对于消费



者而言,要求依托物流打通线上与线下,基于精准快速体验式服务满足其个性化、碎片化需求;对于物流企业而言,要求基于全链条大数据高效整合物流资源,向智慧化物流转变。新物流具有明显的数据链通和体验式服务属性,推动同城即时物流成为新的增长点,推动市场开启仓储配送协同共享模式。

为此,依托“新零售”特征及要求,加强同城即时物流、共同配送、生鲜商品配送等研究是重要趋势。

三、“新零售”背景下供应链的变革与重构

“新零售”时代,消费将逆向牵引供应链变革与重构,其实质是由传统生产主导供应链向消费主导供应链转变。基于电商对供应链的影响,部分学者已涉及相关研究,尽管这些研究获得了一定的成果,但与“新零售”的实际境况还存在较大差别。传统供应链历经研发、采购、生产、销售、服务等一系列过程,且销售历经代理商、经销商、零售商等一系列环节,主要对应于大规模标准化生产,供应链很难实现协同,较易产生库存积压、产能过剩等现象;电商模式下的供应链缩减了销售中间环节,供应链条可以根据消费者数据反推生产、采购和研发需求,但本质上还是卖库存模式;“新零售”模式

将以消费者为中心,打破传统供应链顺序,结合消费者画像,推行以消费者为中心的需求链数据管理,实现基于需求的高效供应链,重塑产业链,这是“新零售”的终极作用。依托“新零售”背景及物流在供应链中的重要作用,研究消费主权时代数据助力消费逆向牵引供应链变革与重构,弄清消费者对工厂(C2M)的

逆向供应链建构是“新零售”研究需要拓展的重要方向。

理论现实促发展

“新零售”代表当下零售业颠覆式变革趋向,从质疑到飞速发展再到社会认可,其理论和实践均已取得一定成果,脉络也逐渐清晰。但总体而言“新零售”的发展还处于初级阶段,理论研究才刚刚起步,实践飞速发展已对理论研究产生了强烈的诉求,学界应结合理论与现实进一步拓展“新零售”研究,从而为更好地引导“新零售”发展提供支持。



王磊先生专访：盒马来了

编辑 | 郑明哲



3月22日下午，我们有幸邀请到王磊先生来到创业学院为同学们讲授盒马与新零售行业的知识，讲座介绍后，我们就盒马的发展与成功对王磊先生进行了一次深入的采访。

小小盒马，呱呱坠地

王磊先生告诉我们，盒马的孕育可以追溯到2015年初，那正是电商与线下零售行业的竞争愈演愈烈之时，传统零售行业式微，适逢在物流行业打拼多年的“老菜”侯毅结束北漂，回到上海，他敏锐地捕获到传统零售行业衰落之后所留出的空白领域以及电商所并不能覆盖之处，基于此，侯毅想打造一个线上线下一体化的超市，既弥补电商物流供应时间长的不足，又解决了传统零售行业货品种类少更新慢的问题。而当时在京东失利的侯毅又恰巧遇到阿里的CEO“逍遥子”张勇，两人一拍即合，决定开始孵化盒马鲜生项目，而因为孵化地

点选在五道口大厦，所以那时盒马的孵化项目被称作“五道口项目”。

而王磊先生又向我们透露，不为人所熟知的是，最初侯毅在着手创立盒马鲜生时，最初只是想做一家面馆。当然，这家面馆也绝非普通的面馆。传统的面馆只适合堂食，即使面的味道再好，一旦做了外卖，在配送的过程中，面食必然会吸水粘在一起，等到用户收到食物，原本美味的面食早已失去了它原本的劲道，甚至令人难以下咽了。所以传统的外卖配送商家根本无法让用户品尝到自己最正宗的手艺。但一向喜欢吃面的侯毅结合自己在京东多年物流配送的经验，敏锐地想到了这个难题的解决方法。一方面，精确控制煮面时间，“比方说，一碗面煮5分钟恰好煮熟，那么我们就只煮3分钟，剩下的2分钟靠在配送过程中盒子里的蒸汽发热将面煮熟，当用户拿到面的时候，就恰好是口感最好的时刻。”另一方面，结合大数据分析，提前预估当日会有多少碗面被下单，判断出在什么



时间需要煮多少碗面，需要送到什么地方，配送需要花费多长时间，当掌握了这些信息后，就可以更加精确地分析出最佳的煮面时间，为用户带来更加完美的用餐体验。

零售翻新，盒马势起

然而，虽然“五道口项目”的设想很好，但在开店之初，却一直只是不温不火。真正发生转折的时刻是在2016年10月。在当时的云栖大会上，马云第一次提出了“新零售”的概念，并指出“新零售”正是未来零售行业的发展方向，但当时没有人知道新零售到底该是什么样的。很快，盒马鲜生高度曝光在公众的面前，成为了新零售行业的标准。

自此之后，盒马鲜生进入了飞速扩张的时代。先是马云来到了盒马鲜生的上海金桥门店，举起了一只巨大的帝王蟹，使得盒马鲜生的门店立刻变成了网红店。接着，一家店迅速开到五六家，“模式一旦形成，就不愁复制”。阿里在背后源源不断地输入资金，使盒马鲜生能够不受资金短缺的束缚，放开手脚地扩张规模。

至今，盒马已经在20个城市开出了130多家门店，服务用户数超过了1000万，单店日均营业额达到80多万元，坪效更是超过了5万元，是传统零售门店的3-5倍。

核心理念，创新模式

在新零售的概念里，最核心的就是“人—货—场”。在过去，零售业的三要素“人、货、场”始终延续着“场—货—人”的流通方向，也就是商场卖什么，消费者就只能买什么，没有选择的余地，最终导致了市场上商品流通率低，消费者也没有得到良好的消费体验。

而盒马则翻转了以往的流通方向，利用大数据分析技术，打造“人—货—场”的路径，让消费者来决定什么商品应该被生产，被售卖，进而改造消费场景，实现供应链的深度优化，真正做到按需生产，使消费者的消费体验得到升华。

盒马采用了“前店后仓”的模式，这种将门店与存储仓库合为一体的模式，不但将空间利用率最大化，而且也使人员复用，使得坪效与人效都得到了大幅度的提升。



开放式创新赋能长三角

《光明日报》（2018年09月26日 07版）

作者 | 刘志阳 / 上海财经大学商学院教授、创业学院执行副院长

当前，长三角一体化已经到了全面深化的关键阶段，必须着力破解基础设施和数据不连通、要素市场流动不充分、产业能级不高、公共服务不便利、市场开放不合理等诸多发展掣肘。解决上述问题，不能仅依靠政府推动，更需充分激发市场内生力量，开放式创新就是重要市场抓手。

相对于封闭式创新而言，开放式创新强调企业主体充分调动外部的力量来进行创新，是应对数字化时代技术快速更迭的一种新的创新方式。从区域发展看，开放式创新有助于快速形成区域创新协作网络，培育自发共享的社会基因，确立合理的创新利益分享机制，从市场、社会和制度三个层面构筑长三角高质量一体化的坚实基础。

开放式创新推动长三角企业打破内部围墙，在区域内外有效配置创新资源，这是赋能长三角一体化的重要市场基础。在开放式创新过程中，不同行业的大企业技术可以流向中小企业，中小企业的技术研发也可以有效溢出到大企业，甚至可以在大企业内部得到更好的商业化可能。国有企业的知识可以流向民营企业，跨国公司的研发成果也可以被本地企业所借鉴。城市中心企业可以通过建立分公司从而将技术流向分公司。企业借助开放式创新形成了企业间交叉融合的创新网络关系，同时引导着区域内部的高校院所、跨国公司研发中心、众创空间等孵化组织、产业协作平台、科技金融机构以及各

种创新中介组织在区域内部有序聚合，从而形成了创新要素充分流动合理布局的雨林创新生态，有效破解了区域混乱竞争的弊端。旧金山等世界湾区创新发展的经验启示我们，只有借助开放式创新，推动创新生态重构，引导城市之间建立合理的创新分工体系，才能推动长三角高质量一体化发展。

开放式创新推动长三角多元群体创新协作，从民生关切入手培育自发共享和彼此信任的共同基因，这是赋能长三角一体化的重要社会基础。在开放式创新背景下，多元社群彼此相互身份认同，不同领域中对解决社会问题有想法的人不断加入进来，共同催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。就当下而言，环境共治、城乡差距、养老就医、数据共享等都是长三角共同面临的社会发展难题。问题的共同解决，不仅使得开放共享、联防联控等社会创新理念得以普及，也使得区域内部不同群体在合作中加速认可，从社会心理层面筑牢了长三角一体化的民众基础。

开放式创新推动长三角各种激励创新的制度变革，这是赋能长三角一体化的重要制度基础。配合开放式创新的知识产权保护和立法，既可以保护开放式创新参与者的合法权益，又保障了技术扩散、转移和成果转化的有效途径，还可以有效监督、制裁侵犯合法权益的行为。配合开放式创新的人才流动机制，改变了传统的“头部人才”竞争习



惯，使得人才错位共享制度得以确立。配合开放式创新的区域合作和利益共享机制，在一定程度上也解决了地方政府竞争的难题。

长三角高质量一体化，既是总结过去40年中国改革开放和区域经济发展的经验结果，也是面向新时代贯彻新发展理念的现实需要。一体化不是一体化，三省一市的发展各有特色，要从提升区域整体创新竞争力出发，形成优势互补、各具特色的协同创新发展格局。例如，上海可以发挥自身科创中心和金融中心优势，聚焦于科技创新和金融创新，并发挥龙头带动作用；江苏可以发挥自身实体经济优势，聚焦于传统产业创新；浙江可以发挥自身市场活力优势，聚焦于中小企业创新创业。一体化也不是一般意义上的产业转型升级，更应是创建中国创新创业型社会的未来雏形，要抓住数字化时代的开放式创新的融合特征，推动商业创新、社会创新和各种制度创新的集成，推动乡村创新、社区创新、城市创新，推进形成创新、协调、绿色、开放、共享的区域共同体。

在长三角高质量一体化发展过程中，上海如何发挥全球有影响力的科创中心优势加速一体化进

程更是重中之重。一是更加注重开放创新实验室和高等院校的区域合理分布，充分发挥大科学装置的区域辐射能力，推动长三角区域基础科学水平的总体提升；二是大力推进“共性前沿技术平台+众创空间共享创业服务+引导基金”的共享发展模式。要立足于人工智能、生物医药、互联网+、中国制造2025等前沿领域，通过共性技术平台吸引新创企业，通过共享创业服务链接新创企业，通过设立长三角引导资金加快赋能新兴产业；三是要充分释放自贸区、创新区、开发区等先行先试区的创新做法，大力推动G60创新走廊建设，推动合肥科学城、杭州电子商务示范区等在沪设立分支；四是加快建设区域一体化共享社会服务平台。下一步应加大长三角政务大数据云平台建设，推动上海知识产权法院、杭州互联网法院等创新机构的跨区域业务办理，完善长三角社会治理定期交流机制，推动长三角社会企业孵化器共同建设；五是充分发挥上海国际金融中心优势，设立长三角一体化共同基金，以金融手段推进长三角区域创新创业要素的耦合裂变和高质量一体化。



消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究

作者 |

王正沛/鲁东大学商学院

李国鑫/哈尔滨工业大学管理学院

2016年10月，在阿里云栖大会上，马云首次提出了“新零售”这一概念，此后，各大商业巨头开始发力“新零售”。阿里巴巴集团在电商的基础上，积极布局线下，创立盒马鲜生、天猫小店，收购银泰集团，入股三江购物、联华超市和高鑫零售。京东集团一方面与线下商超进行合作包括永辉超市、沃尔玛，另一方面，亲自布局线下京东便利店、京东家电、京东之家、京东X无人超市等。除传统电商巨头，线下商超集团也积极拥抱新零售，在“新零售”概念提出之前，苏宁就进行了O2O战略布局，提出了“电商+店商+零售服务商”的云商模式，2015年苏宁易购入驻天猫，同时收购天天快递，强化最后一公里配送能力，开设“苏宁无人超市”，创新消费体验。除以上集团外，永辉超市、7-11便利店、每日优鲜、顺丰物流等企业也都积极布局新零售。

“新零售”突然火了，线上电商企业布局线下实体零售，线下商超谋划线上零售平台，在整合平台的基础上，进一步融合新技术，形成了全新的零售模式。业界和学界对于新零售的概念尚未形成统一认知，杜睿云等在综合业界和媒体的阐述后，认为新零售是“企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式”。上述定义较好地总

结了新零售模式的基本架构，但是并未阐明新零售产生的根源。

对于新零售产生的原因，前人的研究理论主要包括“零售之轮”理论、“真空地带理论”、“新零售之轮”理论等。

从一个最纯粹的角度审视新零售顾客是零售服务的消费方，零售商是零售服务的供给方。在市场经济条件下，消费往往能在很大程度上影响甚至决定供给，也就是说消费的变化会是供给变化的更深层次原因。同理，将上述基本理论应用到新零售领域。新零售的出现，表明了零售服务供给方发生了重大变化，那么，它变化的前提必然是零售服务的消费方已经发生了重大变化。因此，要认识新零售，就需要更清晰地认识“消费者”和“消费行为”的变化。

基于上述逻辑，本研究试图从消费体验视角探查新零售的演化发展逻辑，采用案例研究方法，通过对阿里巴巴集团新零售的布局模式和思路的分析，归纳总结新零售的基本形态、新零售与传统零售的多层面对比，以及新零售演化和发展的逻辑。

1 理论基础

1.1 新零售

1.1.1 新零售的概念

最早提出新零售是在2016年，相关的研究也

较少，主要研究集中在以下方面：

新零售产生的时间较短，学界和业界对于新零售的概念仍然没有一个统一的认知。除了上文中提到的杜睿云等对新零售的界定，其他学者也提出了自己对新零售的认知和理解，如梁莹莹认为，新零售以互联网技术为支撑，通过线上、线下和物流的融合，构建“实体店铺+电商+物流”的商业模式。官春艳认为，新零售指的是利用移动互联网、智能科技、大数据、云计算等网络科技技术，提升商品的制造效率、运输效率、销售服务和场景体验，从而建立新的商业模式和业态结构，将消费者的线上与线下体验有机结合，全面加强消费者的购物体验，令消费者能随时随地购买差异化的商品。赵树梅等认为，新零售就是应用互联网的先进思想和技术，对传统零售方式加以改良和创新，用最新的理念和思维作为指导，将货物和服务出售给最终消费者的所有活动。它并不仅仅是O2O和物流的简单融合，同时还要融入云计算、大数据等创新技术，它包括全渠道又超越全渠道，打破过去所有的边界，以一种全新的面貌与消费者接触。

水木然等认为，新零售就是基于大数据、云计算等新兴科技，以数据为驱动，以满足个性化需求为目的，借助体验式服务完成的点对点商业行为。阿里研究院对新零售的定义是，以消费者体验为中心的、数据驱动的泛零售形态，新零售的三大特征第一是以心为本，以消费者体验为中心，围绕消费者需求，重构人货场。第二是零售二维性，也即零售主体、消费者和商品都具备物理性和数字性特征。第三是零售物种大爆发，借助数字技术，物流业、大文化娱乐业、餐饮业等多元业态均延伸出零售形态，更多零售物种即将孵化产生。

业界是最早提出新零售并进行新零售实践探索的一方，因此，业界对新零售可能有更加深刻和独到的认识。由于不同企业的发展模式、运营业态和优势领域不同，因此，对新零售的理解也有不同。本研究以亿欧智库发布的《新零售的概念、模式和案例研究报告》为基础，总结了不同企业对于新零售模式的理解和认知见表1。

企业界对新零售的理解与认识

企业	新零售认知与理解
阿里巴巴集团	新零售是基于互联网思维和科技，通过整合线上、线下和物流，全面改革和升级现有社会零售，使商品生产、流通和服务过程更高效
商务部流通产业促进中心	新零售是以消费者体验为中心，以行业降本增效为目的，以技术创新为驱动的要素全面更新的零售
小米科技有限公司	新零售的本质是改善效率，通过产品升级，释放消费者购买需求
海尔电商	新零售是企业 and 用户的融合，为消费者提供最佳的消费体验，实现定制化解决方案，颠覆现有制造体系
天虹商场股份有限公司	新零售是零售的一个加速进化的阶段，使得零售价值赶上市场需求
苏宁云商	新零售下，物联网和互联网结合，感知消费者、预测消费趋势、引导生产制造，提供多样化、个性化服务

表1

1.1.2 新零售产生的背景和因素

1、技术支撑互联网、大数据、物联网、云计算、人工智能、移动支付等技术发展日趋成熟，移动电商、移动支付、物流体系、虚拟现实技术以及物联网智能终端等广泛应用于社会生活中。这些技术的广泛应用，有效地消除了人们面对新技术时的陌生感，使得消费者能够更加自然、平滑地接受新零售。因此，相关技术的发展和广泛引用，为新零售的产生提供了支撑。

2、消费群体和消费理念的变化消费群体年龄结构变化明显，根据中国银联和京东金融联合发布的《2017 年消费升级大数据报告》显示，虽然现阶段 70 后仍然占据消费主体地位，但是消费贡献率正在逐年下降，80 后、90 后群体消费增速迅猛崛起^[9]。与此同时，新的消费理念也层出不穷，根据知萌咨询机构发布的《2018 中国消费趋势报告》显示，新精致主义消费、Z 世代泛指 1995 年以后出生的人群来袭、跨次元经济、智能化陪伴、轻量化生活等逐渐成为新的消费趋势。根据亿欧智库发布的《新零售的概念、模式和案例研究报告》认为，新兴消费群体的消费特征主要体现在品牌忠诚度低、享受即时服务、个性化、重体验、注重品质、时间碎片化、注重社交娱乐、倾向移动端购物。整体而言，现阶段消费群体的年龄结构正在发生变化，年轻消费群体增速迅猛，新的消费理念和消费特征正成为重要的消费趋势。

而传统零售，已经难以满足这种新兴消费群体的消费偏好和兴趣，更难以适配他们的消费理念，因此，难以顺应新消费趋势。

3、零售行业发展的现实实体零售行业发展缓慢。商务部和 Wind 的数据显示，我国零售行业近几年同比增速按业态分，都出现了较为明显的放缓现象，其中便利店、购物中心以及超市的发展速度保持较高，在 2016 年同比增长分别达到 7.7%、7.4% 以及 6.7%。百货店和专业店增速较慢，2016 年分别是 1.3% 和 3.1%。整体而言，实体

零售行业发展缓慢，进入了瓶颈期。

网络零售行业增速趋缓，获客成本不断攀高。虽然我国网络零售总额发展迅猛，但是增长速度也在逐渐趋缓，增长速度从 2012 年 68.7%，下降至 2017 年的 46.8%。除此之外，电商的获客成本也在不断攀高，2014 年京东的获客成本是 82 元，到 2016 年则上升为 148 元，而到 2018 年，整个电商行业的平均单个用户的获客成本已经超过 200 元。获客成本的增加，对在线零售的增长产生重要影响。实体零售行业发展缓慢，而网络零售行业增速趋缓，获客成本不断升高，正是现阶段零售行业发展不得不面对的现实。

在技术层面，新技术的发展和应用于新零售的产生提供了支撑，而消费群体和消费理念的变化，以及零售行业面临的现实也要求零售行业进行变革，以满足新的发展趋势，获得新的增长。

1.2 两种零售模式下消费体验对比

从零售行业的发展历史而言，每一次新形态零售的出现，都能带来消费体验的升级。相较于物物交换的时代，货币和固定集市的出现方便了买卖双方的支付和信息交换而相较于露天集市和百货商店，大型购物中心、商业综合体以及网络零售平台的出现，则在支付体验和购物体验方面有了更进一步的提升。相较于传统零售业态，新零售在消费体验方面具有更明显的优势。要研究新零售的产生本源，需要分析传统零售中消费体验层面的积极和消极方面，才能进一步凸显出新零售在消费体验方面的提升。

在新零售出现之前，零售场景主要包括网络零售和实体店零售。本研究从消费体验视角下对比两大类零售模式。网络零售与实体零售店的消费者体验对比见表 2。

1.3 数字营销

两种零售模式下消费体验对比

零售类型	消费体验优势	消费体验劣势
网络零售	1. 产品搜索成本低 2. 产品信息方便对比 3. 产品来源广泛，不受地理因素限制 4. 购物时间和订单时间限制性小 5. 支付方式相对安全便捷 6. 产品价格具有一定优势	1. 交货延迟，产品体验等待时间较长 2. 产品信息知情权受限，不能直接检视，可能存在质量问题、虚假广告、欺诈等 3. 物流成本较高 4. 退货困难，售后服务难以保证 5. 消费者隐私和财产存在风险
实体店零售	1. 即买即用，产品即时体验和检视 2. 现场咨询，接触实物，便于建立信任感，购买放心 3. 试体验，便于挑选最适合自己的产品 4. 购物环境真实，购物吐体验可能更加积极，心情更加愉悦 5. 消费维权较为方便	1. 产品搜索成本高 2. 产品对比决策不便 3. 产品数量种类有限 4. 产品价格缺乏竞争力

表 2

在营销层面，新零售的营销方式更加智能化和精准化，数字营销则是与之关联紧密的领域。数字营销以互联网为基本载体，主要体现在以下方面
 ① 搜索引擎进一步成为决策和支持工具，在线搜索平台和网络信息构成了用户行为决策的重要支撑，因此，搜索引擎优化

SEO 是数字营销的重要体现。② 网络平台用户的个性化表达，如在线口碑营销 WOM、社交网络媒体营销、用户生成内容 UGC 营销等。在线信息成为用户行为决策的重要支撑后，得益于新媒体的产生和发展，数字营销的场景逐渐扩大，在线口碑、在线社交群落中，大量的用户生成内容都成为了数字营销的新场景，这也为数字营销提供了全新的数据来源。③ 数字和文本数据的深入挖掘。数字营销离不开数据，而这其中既包含数字数据也包含了文本数据，大量 UGC 文本信息和全价值链数字信息都能成为营销洞察和预测的数据资源，对这些数据的深入挖掘才是数字营销的精髓和关键。④ 数据分析工具和技术的改进与提升。数据来源

更加广泛，非结构、碎片化数据的增加对数据分析工具的功能和性能要求更高，人工智能、云计算等手段技术开始广泛应用于数据分析中。

数字营销主要包含 4 个过程：①“用户识别”，主要是指通过大数据追踪和描述用户行为，形成较为精确和清晰地用户画像。②“数字化覆盖与用户触达”，以用户识别和画像为基础，用过数字化手段触及用户，并与之建立联系。③“建立持续交易的基础”，与用户建立深入的互动关系，将触及的用户转化为客户资产。④“实现交易与回报”，通过社群、品牌粉丝，将数字化转化为利润。

2 研究设计

案例研究是社会科学中的重要研究方法，同时，也是进行理论探索和发展的重要工具。对新事物以及缺乏相关理论支撑的研究领域，前人的研究往往采用案例研究方法。新零售本身是一个新事

物，根据案例研究的适用范围，以及研究对象的特性，笔者将采用案例研究开展研究工作。

2.1 案例选择

阿里巴巴集团是新零售的最早提出者，同时也是最好的践行者。从2016年开始，阿里巴巴集团就开始积极布局新零售，一方面，积累线下零售资源另一方面，通过多种途径进行新零售供应链布局，包括零售百货联华超市、高鑫零售等、综合零售苏宁、家具生活有住、生活美学馆、居然之家等、生鲜O2O盒马鲜生、易果生鲜等、外卖餐饮饿了么等、电商平台淘宝网、天猫、聚划算等、体验馆家时代等、物流菜鸟网络、技术服务零售通等、其他天猫小店等等。截止到目前为止，阿里巴巴集团初步形成了涵盖线上、线下一体化零售渠道，新零售商业生态体系初步形成。

根据中国商业联合会和中华全国商业信息中心发布的《2017中国零售百强榜单》，阿里巴巴集团旗下电商平台天猫集团以2.1万亿销售额位居榜首，表明阿里巴巴集团已经成为了我国零售行业的龙头企业。

综上所述，阿里巴巴是“新零售”概念的最早提出者，也是最好的践行者，同时，阿里巴巴集团在整个零售行业中也占有举足轻重的地位，是研究新零售的典型代表，因此，本研究将阿里巴巴集团作为研究案例。

2.2 数据收集

为了获取案例真实有效的数据，本研究从多个渠道收集相关信息，通过不同渠道信息和数据的交叉验证，确保获取案例数据的真实性、全面性和科学性。

本研究的案例数据主要通过以下渠道获取 ① 深度访谈，受到阿里研究院发起的“阿里巴巴活水计划”支持，笔者参与了《新兴零售业态及商业模

式案例》课题的调研活动，主要调研了盒马鲜生等新零售企业，获得了一手数据和信息。② 新零售相关书籍资料，本研究主要参考了以下书目《新零售时代 未来零售业的新形态》。③ 第三方咨询和研究机构发布的新零售研究报告，包括阿里巴巴研究院发布的《C时代新零售》，亿欧智库发布的《新零售的概念、模式和案例研究报告》、中国银联和京东金融发布的《2017年消费升级大数据报告》、知萌咨询发布的《2018年中国消费趋势报告》、阿里云研究中心发布的《AI时代零售业的智能变革》以及阿里研究院发布的《云服务重构新零售》等。④ 网络新闻报道。包括涉及新零售的相关新闻报道，主要新闻来源包括36氪、艾瑞咨询、联商网等科技媒体，以及其他综合新闻媒体。⑤ 阿里研究院发布的相关新零售资讯。阿里研究院依托阿里巴巴集团海量数据和中小企业案例库，是阿里巴巴集团发展的重要智囊，2018年入选北京市工商联智库。阿里研究院对阿里巴巴集团的新零售战略会有更权威的解读和认知，因此，是本研究获取案例数据和信息的重要渠道。

3 案例陈述

阿里巴巴集团于1999年在杭州成立，阿里巴巴旨在构建未来的商务生态系统，其核心业务包括电子商务、网上支付、B2B网上交易市场云计算、数字媒体和娱乐，以及创新项目和其他业务。

2016年阿里云栖大会上，马云提出，纯电商时代过去了，未来10年是新零售的时代，未来线上线下必须结合起来。虽然新零售的概念提出于2016年，但实际上，早在2013年，阿里集团就开始尝试布局新零售。阿里集团以线上零售平台起家，在网络零售业务取得巨大成功后，阿里集团开始将目光投向线下零售。本研究梳理了2013年以后，阿里集团对线下购物中心和商超的投资和布局见表3。

除了入股、投资和收购传统零售之外，更重要

阿里集团线下零售布局战略

线下零售类型	战略布局
大型购物中心	2014年3月 战略投资银泰，探索百货行业线下融合渠道 2015年5月 与银泰携手推出逛街神器“喵街” 2017年1月 成为银泰控股股东，银泰私有化退市
	2015年8月 阿里就已经和苏宁云商实行战略合作，陆续打通线上线下提升效率，之后交叉持股深度绑定合作 2016年11月 购入三江购物32%股份，成为其战略投资者 2017年2月 与百联集团达成战略合作 2017年5月 入股联华超市，成为联华超市第二股东 2018年1月 完成对高鑫零售完全控股，拥有了“大润发”“欧尚”等知名大卖场品牌
超商、生鲜投资	2013年 投资易果生鲜 2016年1月 创立了盒马鲜生 2016年8月 入股“掌上便利店”的闪电购鲜 2017年7月 创立阿里无人超市
其他	2017年11月 与1919酒类直供在成都签署战略合作协议 2018年2月 阿里巴巴集团、文投控股与万达集团在北京签订战略投资协议 2018年2月 阿里以及关联投资方向居然之家投资 2018年3月 爱康国宾宣布接受阿里系的私有化要约

表3

的是对传统零售进行改造和升级，比如阿里和银泰的合作，基于阿里云服务体系，银泰实现了商品、卖场、会员、供应链以及组织的数字化转，以此，银泰实现了对消费者全渠道数据获取和营销。在银泰购物中心，天猫与卡西欧合作推出智慧门店服务，通过云显示屏的应用，卡西欧有效地提升了产品展示能力，降低了消费者的产品搜索难度。

除了入股和投资线下购物中心和商超之外，阿里集团还积极加强对物流和新零售技术方面的布局和投资。在物流方面，2013年成立菜鸟物流，目前已囊括了顺丰、三通一达申通、圆通、中通、韵达等主要物流公司，2017年9月增资菜鸟物

流53亿，预计未来5年投资1000亿建设全球物流网络。通过菜鸟物流网络的快递节点优化，以及大数据智能算法来分配订单路由等技术，使得分拣效率提升50%以上。

在新零售技术方面，主要包括云计算、大数据和零售通方面布局。云计算聚合与分享、多方协同的特点，能够整合产业链各方参与者所拥有的终端客户的各种资源，包括产品、线下服务、账户信息等，为客户提供全面、精准、实时的信息和其他相应服务，解决平台与用户、线上线下信息不对称的困境。除此之外，云计算还能为基于大数据的定向营销、立足云端的线下数据共享，以及供应链上下

游企业协同合作提供支持。

在大数据技术服务方面，阿里集团可以根据积累的海量消费数据进行精准营销和定制化生产。比如，天猫在端午节推出了定制化的五芳斋粽子，消费者在天猫平台下单，根据个人喜好自由定制粽子的口味和风格，个性化程度完全取决于消费者偏好。根据消费者需求定制的粽子组合多种多样，这完全重构了传统食品的生产制造流程，实现了标准产品的非标准化定制。天猫平台与奥利奥品牌合作，利用前者的消费者洞察，奥利奥将天猫平台上的交易流程改造开放，推出个性化定制活动，让消费者可以自己涂色、填色，参与到产品的订制环节，满足不同消费者的个性化需求。在活动的3天内，累计销售4万份定制款奥利奥，销售额接近600万元。

零售通是阿里新零售的一个重要端口和布局策略点。它是阿里巴巴B2B事业群针对线下零售小店推出的一个为城市社区零售店提供订货、物流、营销、增值服务等互联网一站式进货平台，实现互联网对线下零售业的升级。在阿里零售通平

台，零售通、品牌商、经销商是合作共赢的关系。零售通可以通过店主实际情况、季节、大数据等为经销商推荐货品，并与城市拍档建立合作伙伴，通过上门或远程服务，将平台的商品、服务和能力更高效地传递给零售店。同时，零售通为品牌商提供大数据服务，为其营销决策提供科学支持，降低了品牌商布局垂直网络渠道的成本。通过阿里零售通，品牌商、经销商以数据为决策基础，使得生产、销售更加科学化。

除了上述关键性技术外，其他消费体验技术也在不断开发和应用中。比如2017年天猫6·18期间，开通了“新零售体验馆”，通过与SK-II等美妆品牌商的合作，品牌美容顾问可以通过虚拟现实技术，为线上消费者提供动态彩妆试用服务，打通了线上和线下沟通的渠道。新型消费体验技术的应用，提升了消费者的购物体验，是新零售技术发展的新特色。

除了前端线上线下零售以及物流技术积累，阿里集团也积极布局零售供应链体系。

2013年12月，阿里巴巴旗下1688事业部开

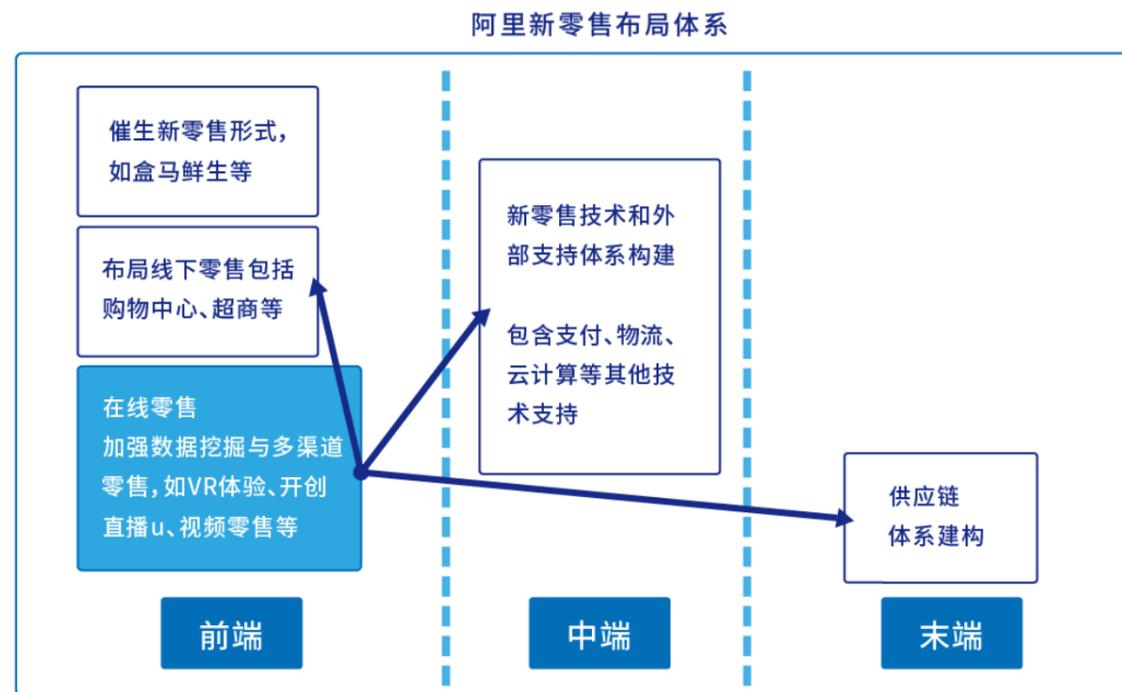


图1

发的淘工厂正式上线，它是一个连接淘宝卖家与工厂的平台，其最大的特点在于生产上将更加符合淘宝卖家的需求，淘宝卖家可以尝试小批量试单，并快速翻单。阿里巴巴要求入驻的代工厂为淘宝卖家免费打样、提供报价、提供档期，并且接受30件起订、7天内生产、信用凭证担保交易等协定。通过淘工厂，淘宝平台的小型零售商可以建立新型柔性供应链。

整体而言，阿里集团以网络零售为基础，一方面巩固优化线上零售，强化用户在线购物体验；另一方面，积极布局线下零售，包括购物中心、商超以及小型便利店等。与此同时，也催生了新形式零售模式，如盒马鲜生等。需要指出的是，这种新形式零售并不单独存在于阿里新零售体系中，其他包括永辉超市超级物种、天虹Sp@ce、百联R Iso、步步高鲜食演义、大润发优鲜、新华都海物会等都是新形式零售的案例。在零售中端布局方面，主要以新零售技术基础和外部支持体系为主，包括云计算、大数据、物流和支付体系为主。而在新零售末端体系构建上，主要是供应链体系构建为

主。按照上述分析，笔者总结了阿里新零售布局体系见图1。

4 案例分析

4.1 阿里新零售布局思路

阿里新零售布局思路见图2。从整体而言，阿里新零售对线下零售改造的思路是以消费者体验为中心，对传统零售进行全流程的改造和优化。对面向消费者的前端零售层面，注重线下零售和线上零售结合，实现两种零售模式消费体验优势互补。两种零售模式消费体验对比见表1，整体提升消费者体验。同时，在这种互补过程中，也催生了零售新形态，如盒马鲜生等。要构建和实现真正的新零售，除了前端零售店，更要改造和完善中端和末端的技术支持体系和零售供应链。最终，通过对传统零售的全流程改造，才能实现真正的新零售，才能真正地提升消费者体验。在阿里新零售体系中，突出强调了“数据”的重要性，零售前端产生数据，并以数据支撑营销决策，中端处理数据，末

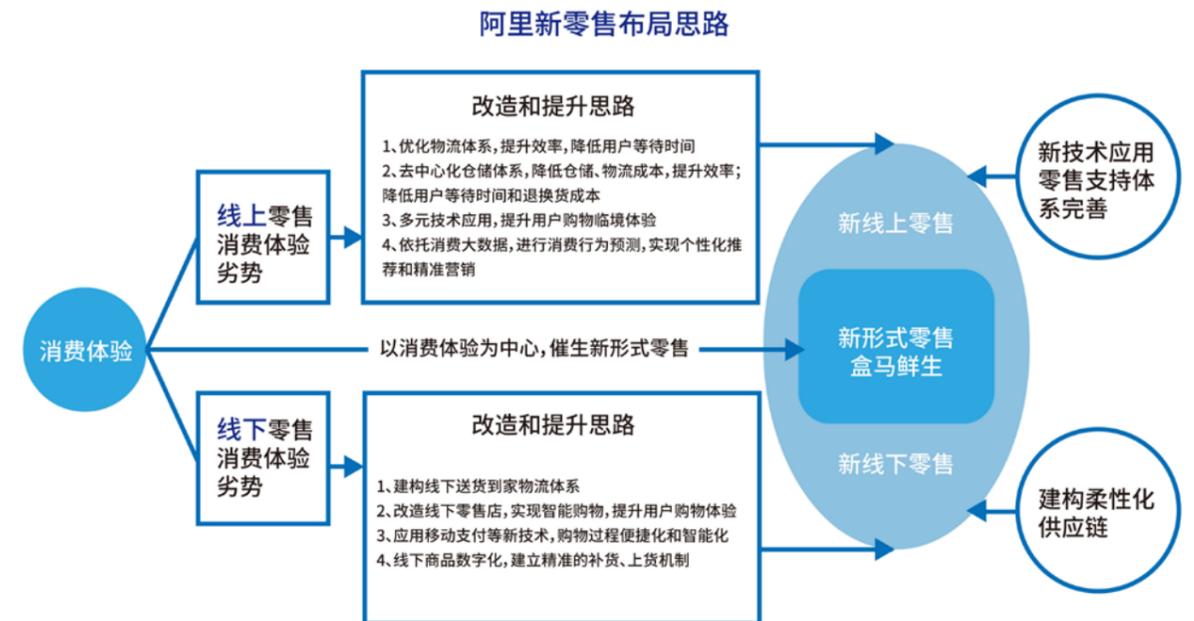


图2

端消化和应用数据。通过数据来协调新零售生态系统中的主体，实现零售前中末 3 个端口协同为消费者提供智能、高效服务，进而提升消费者购物体验。

4.2 新零售的基本形态

结合阿里新零售的构建体系和布局思路，本研究归纳出了新零售的基本形态见图 3。在整个新零售生态体系中，消费者处于中心地位，为满足消费者的购物需求，形成了线下市场购物中心、便利店、超市、大卖场等和线上市场电子商务平台两个购物载体。在传统零售模式下，这两个购物载体有明显的界线，呈现出互相竞争的关系而在新零售模式下，这两个市场互相渗透，边界开始逐渐融合。比如，阿里对线下购物中心和商超的智能化改造包括支付、物流、商品、卖场、会员和供应链数字化等，就有效地对实体零售店赋能，实现了部分网络零售才具有的优势，打破了线上和线下零售对立的格局，实现双边市场的融合。而这

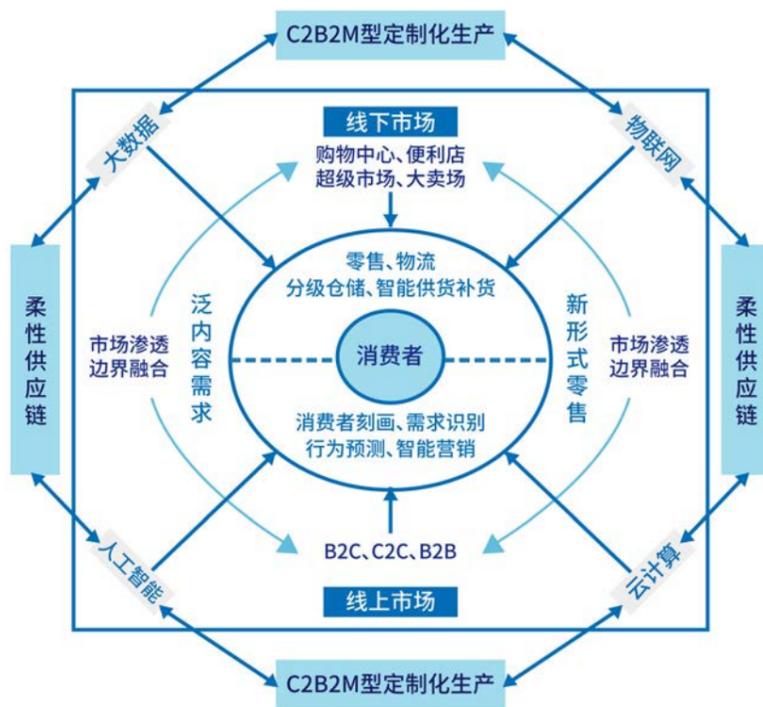


图 3 新零售基本形态

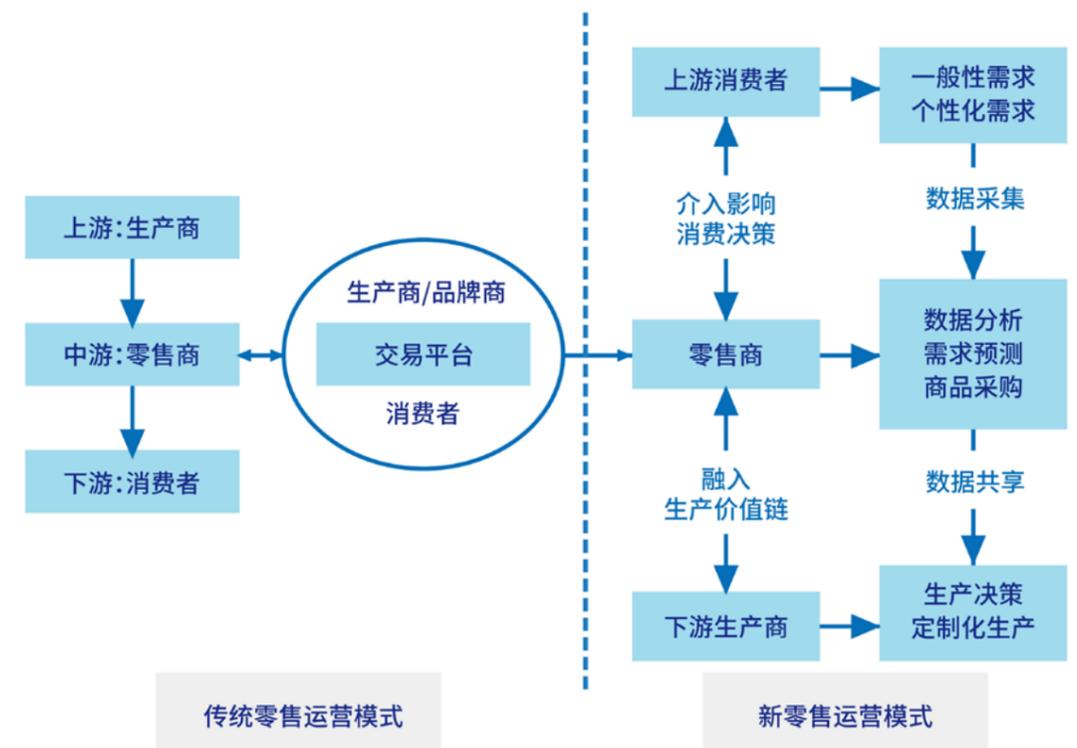
种融合的重要前提和基础在于大数据、云计算、物联网等新技术。

线上线下零售市场的融合更重要的驱动力来自功能和分工的改变。在新零售模式下，线下市场和线上零售的功能发生了变化，线下市场除了具备传统的零售功能之外，更承担了仓储、物流等功能，通过智能物流和供货补货系统的指引，线下市场的运营决策更加科学。而线上市场作为重要的引流载体，一方面继续承担线上零售的基本功能另一方面，更加承担起客户关系管理、消费行为挖掘和预测功能。由于线上消费更能形成大数据和海量数据，这使得线上平台对消费数据进行挖掘和分析，并以此形成预测未来消费趋势成为可能。由于线上线下两种零售模式的功能和分工需要紧密配合和协同，才能有效提升零售服务水平，直接促使了两种零售模式的加速融合。

得益于新媒体和娱乐方式的创新，新零售模式下的营销渠道更加立体化和多元化。在以消费者为中心的新零售模式下，为了提升消费者购物体验 and 满足消费者个性化购物需求，逐渐形成了新的营销渠道和形式，如直播购物淘宝直播、京东直播及其他直播平台等、VR 购物淘宝 Buy+ 等、内容营销淘宝头条等、社交营销等。

新零售的另一个重要创举在于催生新的零售物种。截至目前为止，市场上已经出现了包括盒马鲜生阿里、超级物种永辉超市、天虹 Sp@ ce 天虹商场股份有限公司、百联 R Iso 百联集团、步步高鲜食演义步步高集团、大润发优鲜、新华都海物会等。以盒马鲜生为例，盒马鲜生既不是超市，也不是餐饮店，更不是菜市场，但是却能实现“超市 + 餐饮店 + 菜市场”的复合功能体同时，又由于消费者可以在盒马 APP 下单，以及盒马的快速配送系统，盒马又被赋予了电商和物

图 4 传统零售与新零售运营模式对比



流功能。这种新零售催生的新零售物种，就是新零售优势、功能和特色的集中体现。

新零售的最大颠覆在于其影响力拓展至供应链层面。新零售下，一切以消费者为中心展开服务，消费者偏好的变化需要快速传递到零售系统的整个链条中，才能实现对消费者偏好的快速对接和满足。因此，这就要求新零售至少达到两个要求 ①消费者偏好的精准捕捉。这一层面需要大数据和云计算作为可靠支撑。

②灵活的供应链体系。传统的标准化供货体系对消费者偏好和市场变化缺乏足够的灵敏度，难以捕捉新消费动向而在新零售模式下，在获得基于大数据分析的消费偏好和消费动向后，生产商需要协同快速生产和供货。因此，新型柔性供应链体系是新零售的必要要求，也是必然的发展趋势。

4.3 新零售与传统零售的对比

1、运营模式对比 传统零售上以生产者作为上游业务关联主体，而下游则是消费者。零售商以上游生产商为重心展开零售业务，往往零售商只是生产商、品牌商和消费者的交易平台。在传统零售模式下，零售商的职能局限于商品和服务交易职能。不同于传统零售，新零售的运营模式更加复杂，首先新零售将消费者作为上游服务体，体现了新零售以消费者为中心的经营理念。两种零售的基本运营模式对比见图 4。

在新零售模式下，形成了“消费者;零售商;生产商”的零售运营模式，这是不同于传统零售模式的重要特点之一。前文案例中提到的天猫平台与五芳斋、奥利奥的合作，就表明大数据在消费者洞察、智能营销方面具有的功能和优势。新零售模式下，消费者产生一般性需求和个性化需求，零售商通过销售数据、客户数据等进行数据采集和分析，对消费者进行需求预测和智能营销，这表明零售商

不同类型零售与生产者和消费者关系

零售类型	生产商		消费者	
	关联类型	关联强度	关联类型	关联强度
传统零售	采购供应	弱	交易平台 商品服务 供给	弱
新零售	采购供应 数据共享 生产决策 合作共赢	强	交易平台 商品服务 供给 数据采集 消费 体验升级 需求预测	强

表3

整体而言，新零售下，消费者的需求触发模式更加多元化，诱导触发机制更加多元化。在购物场景方面，新零售下的消费者购物场景更加多样化、立体化，消费者在这种购物场景下更容易触发次生购物需求。新零售下的营销模式围绕消费者展开，通过大数据对消费者进行需求刻画和预测，营销模式更加智能化和科学化。在新技术的应用下，新零售模式下的消费者购物体验更加自主化、智能化购物过程中的享受成分更加强烈，消费者的购物体验也更好。在智能化购物模式下，消费者的购买行为面向的是场景化购物，形成了由单一购物需求点出发映射出的需求供应面。

新零售消费体验对传统零售的优势

消费过程	传统零售	新零售
需求触发	触发模式：消费者主动触发 触发源：消费者单一触发源	触发模式：消费者主动触发、诱导触发多元营销渠道、连带触发场景化需求展示等多元触发机制 触发源：消费者、信息流媒体、直播、社交媒体、自媒体、购物实体场景、在线产品推荐、优惠卡包等多样触发源
购物场景	在线电子商务平台 实体零售店	购物场景包括门店购、APP购、店中店触屏购、VR购、智能货架购、直播购、无人商超等多元购物渠道和场景。打破线上和线下界线，打造立体化购物场景，同时积极触发次生购物需求
营销模式	营销中心：以商品为中心进行营销和推广 营销渠道：在线商城、线下广告、促销	营销中心：以消费者为中心，对消费者需求和顾客价值展开营销活动 营销渠道：社交媒体、自媒体、在线电子商务平台、社群等多元化营销渠道
购物体验	为需要而产生的单纯购买行为，对购物体验缺乏重视	娱乐化、多元化、智能化、舒适化的购物行为，逐渐形成了享受型购物体验
购物行为	点对点式购买行为	点对面式购买行为

表4

开始影响到消费者的消费决策中之后，零售商依据数据分析结果进行产品和服务采购，并将相关数据与生产商共享，参与到生产商的生产决策中，从而进一步融入到了生产商的价值链中。

传统零售与新零售在运营模式上的不同，直接原因是新技术的驱动和作用。新零售模式下，企业运营活动实现了“从数字中来到数字中去”，一方面提升了运营效率，另一方面打通了零售行业上下游关系，使得零售行业的影响力进一步拓展，最终形成了新的运营模式。

2、与生产商和消费者的关系由于新零售和传统零售在运营模式上存在显著不同，相应的它们与生产商和消费者之间的关系也存在显著的不同见表3。整体而言，传统零售商与生产商和消费者的关联类型较少，关联程度较弱。而在新零售模式下，零售商与生产商和消费者的关联类型较多，零售商一方面通过客户关系管理，以及智能营销影响消费者决策 另一方面也在积极融入生产商的生产决策和生产价值链，相应地与它们的关联程度较强。

3、消费体验 传统零售和新零售下消费体验的差别见表4，本研究主要从需求触发、购物场景、营销模式、购物体验和购买行为等方面进行对比。

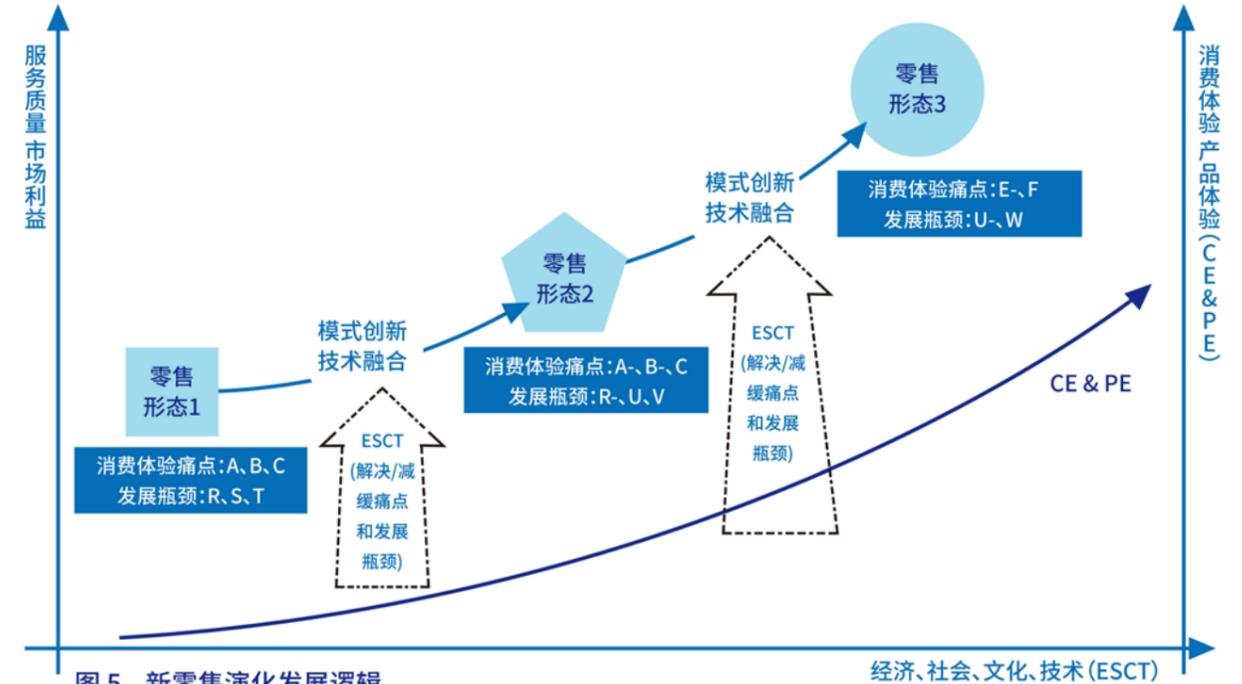


图5 新零售演化发展逻辑

售满足了新社会背景下的新需求，才能应运而生。

零售业是一个比较古老的行业，长久的历史发展过程中，零售行业在不断进行变革和升级。每一个历史阶段，都有不同的社会、经济、技术和文化背景，零售行业难以产生超越社会经济背景的形态存在。随着经济社会和科技水平的发展，零售的场所、规模、类型等都发生了重大变化，如网络零售、线下的移动支付、送货上门服务，以及服务不断升级的购物中心和大型商超等，这些变化都无法脱离社会背景而独立存在。

新零售的演化发展逻辑见图5。从技术层面而言，新零售的产生和发展需要新技术作为牵引。比如，支付方式、物流体系、大数据、云计算、物联网以及其他智能设备等，都是新零售发展必要的技术支撑。对比零售业的发展历史，金银货币的出现相对于物物交换就是一个重要的技术进步 而纸币交子的出现，也使得零售过程更加便捷化，促进了零售业的发展。这种新技术的出现，必然是社会生产、人民需求共同催生出的，有相应的需求，才能产生新技术，进而促进零售业变革和进步，从而满足社会和人民需求。因此，新零售的产生和发展

对零售行业而言，市场利益是零售业永恒追逐的目标，而从消费体验角度而言，每一种零售形态都有自己的消费体验痛点和瓶颈，当某一种形态的零售发展到瓶颈阶段时，可能会随着经济社会技术等的变革，产生新形态的零售模式，而新形态的零售模式可以有效地解决或者缓解传统零售中固有的消费体验痛点，从而，新形态零售能在服务质量上进一步提升。而相应地，新形态零售也有自身的问题，包括无法克服和解决的消费体验痛点和瓶颈，这就为下一代零售形态的出现提供了突破口。由图5可以看出，新形态零售的出现，逐渐突破了传统形态零售的消费体验痛点和瓶颈，市场利益得到提升，由于有新技术的应用，零售行业的服务质量和消费体验也有了积极提升。

整体而言，零售行业发展过程中遇到的必须跨越的瓶颈和必须克服的消费体验痛点是其演进和变革的基本突破口。传统零售模式，无论是网络零售还是实体店零售，都存在自身发展的瓶颈和消费体验上的劣势。而恰恰是这种发展瓶颈和消费体验痛点刺激和催生了来自内部和外部的变革力量，是

新零售产生的突破口，而新技术的发展和升级是新零售产生和发展的重要牵引力，提升服务质量和追逐市场利益是新零售产生和发展的内生驱动力。

在此，本研究进一步总结和梳理认为新零售没有改变零售的本质，新零售是为了解决传统零售包括在线电商零售和线下商超零售中存在的消费体验痛点和行业发展瓶颈，而创造性地发展出来的新一代零售模式。新零售将在线电商和线下商超进行结合，并将现有新技术如大数据、云计算、人工智能、物流系统综合应用，有效地提升了服务质量，解决了传统零售模式下消费者购物体验痛点，同时进一步突破了传统零售的发展瓶颈。但是，也需要认识到的是新零售模式并不是零售行业的终极模式和形态，新零售是因“问题”而“产生”，当新零售发展过程中遇到新的瓶颈以及痛点之后，随着新技术和新需求的产生，“新零售”也有可能变成“旧零售”，从而催生出“更新的零售模式”。零售行业的发展紧紧围绕服务质量和市场效益而螺旋式发展，遇到新问题，结合新技术解决问题，产生新变化，再遇到新问题，再产生新变化。

5 讨论

5.1 研究结论

新零售是一个新生事物，其演化和发展有特定的逻辑和规律。对新零售的研究有助于人们更深刻地认识新零售和零售行业。本研究从消费体验视角研究新零售的演化发展逻辑，通过案例研究，得到了以下研究结论

1、新零售的基本形态是以消费体验为中心，线上零售和线下零售边界融合，新型技术广泛应用。新零售的影响进一步扩散到供应链体系中，新零售形成了按需生产、定制化生产的新型柔性供应链体系。

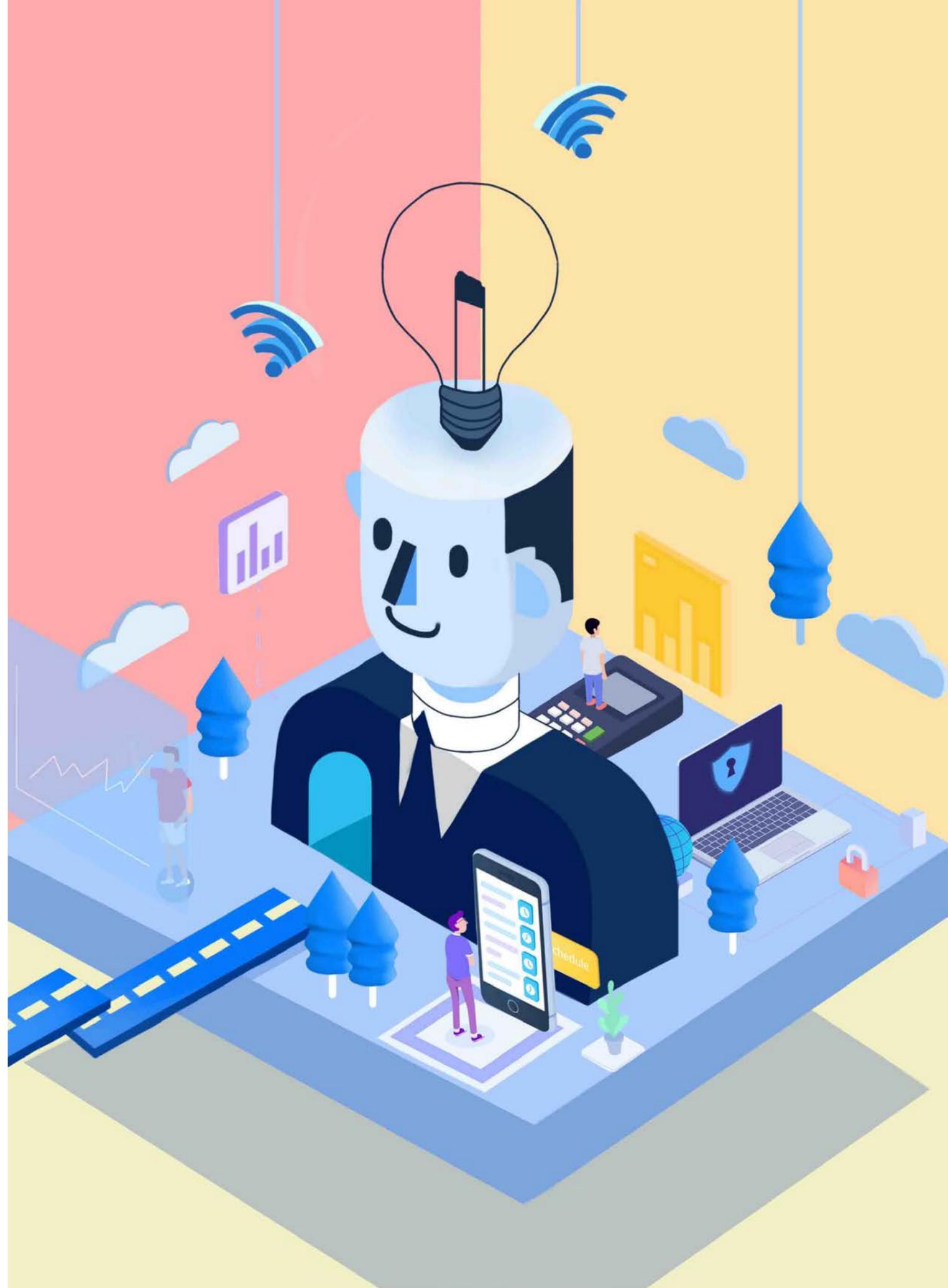
2、与传统零售相比，新零售在运营模式、与

上下游主体关系以及消费体验方面存在显著不同和优势。在经营模式上，新零售形成了“消费者；零售商；生产商”的零售运营模式，这是不同于传统零售模式的重要特点。在与上下游主体关系上，新零售模式下零售商与生产商和消费者的关联类型较多，零售商一方面通过大数据有效地实现了顾客洞察和消费行为预测，另一方面也积极融入到生产商的生产决策和价值链中，相应地与它们的关联程度较强。在消费体验方面，新零售的优势主要体现在需求触发、购物场景、营销体验、购物体验和购买场景上。

3、新零售演化和发展的逻辑是以传统零售的消费体验痛点和瓶颈为突破口，以新技术为牵引力，以服务质量和市场利益为内生驱动力。无论何种形态的零售模式下都存在自身的不足和劣势，而这种不足和劣势就是下一代零售产生的突破口，新技术可以有效克服上一代零售不足和劣势，从而为下一代零售的产生提供基础。这种发展的内生驱动力，就是零售业对市场利益和服务质量的追求。

5.2 研究局限和展望

本研究的局限性主要体现在，采用单案例研究，可能无法全面概括不同企业和组织下的新零售特征。新零售是一个新概念、新生事物，不同零售企业和组织对其有不同的理解和认知，其他的零售企业也在积极探索新零售的发展模式，本研究有可能忽略了一些其他特殊的新零售形态，针对这一问题，可以在以后的研究中通过不断完善和丰富案例加以解决。





最大限度释放全社会创新创业创造动能

《光明日报》（2019年03月22日 02版）

作者 | 刘志阳/上海财经大学商学院副院长、教授

【学原文 悟原理】

全国两会期间，习近平总书记在参加福建代表团审议时强调：“要营造有利于创新创业创造的良好发展环境。要向改革开放要动力，最大限度释放全社会创新创业创造动能，不断增强我国在世界大变局中的影响力、竞争力。”从“双创”到“三创”，习近平总书记对营造良好发展环境提出了更高要求，这是对中华民族伟大精神的创造性发展，是应对国内外复杂形势的战略新判断，是基本实现国家现代化的战略总号召。

党的十八大以来，习近平总书记在各种场合强调创新创业创造的重要性。党的十八届五中全会把创新提到五大发展理念之首。在庆祝改革开放40周年大会上，习近平总书记强调：“要坚持创新是第一动力、人才是第一资源的理念，实施创新驱动发展战略，完善国家创新体系，加快关键核心技术自主创新，为经济社会发展打造新引擎。”习近平总书记在参加福建代表团审议时强调：“要坚持问题导向，解放思想，通过全面深化改革开放，给创新创业创造以更好的环境，着力解决影响创新创业创造的突出体制机制问题，营造鼓励创新创业创造的社会氛围。”“三创”重要论述有其特定内涵，

创新侧重理念，创业重在实践，创造强调精神。创新创业创造又融为一体，创造是创新创业的灵魂和动力，创新创业是创造的归属和实践，创新创业创造都是新时代所需要的新面貌和新作为。

一个伟大的民族，总有一种昂扬奋发的精神。习近平总书记多次提到“苟日新，日日新，又日新”，并强调指出“创新始终是一个国家、一个民族发展的重要力量，也始终是推动人类社会进步的重要力量”。在十三届全国人大一次会议上的重要讲话中，习近平总书记热情讴歌中华民族的创造精神、奋斗精神、团结精神和梦想精神。从上述论述可以看出，创新创业创造精神源于中华民族艰苦奋斗、自强不息的精神传统和文化内蕴，又是中国梦伟大实践中的民族精神的自我升华。必须站在中华民族伟大精神的高度去认识和把握这一重要论述，让创新创业创造精神变成汇聚实现中国梦的重要精神动力，推动各项事业日新月异发展。

“三创”重要论述是应对国内外复杂形势的战略判断。首先，创新创业创造是大势所趋，是应对新一轮科技革命和增强国际影响力的必然要求。在科技革命和国际竞争新背景下，唯有掌握创新创业创造的制高点，才能增强国际竞争的话语权和影响

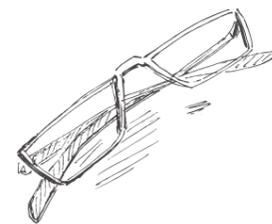
力。其次，创新创业创造是高质量发展的必然要求。我国经济总量已跃居世界第二位，但是不少领域大而不强、大而不优，同时我国人口、资源、环境压力越来越大，要通过以创新创业创造理念为引领，构建新的微观激励约束机制和宏观制度环境，破除高速增长阶段形成的传统老化的思维方式、僵化的行为方式、弱化的发展方式，以思维方式、行为方式和发展方式“三大转变”，推动经济高质量发展向实处落实，只有这样才能让中国经济跨越“中等收入陷阱”。最后，创新创业创造是伟大民族精神所致，基本实现国家现代化基点在创造，着力点在创新，突破点在创业。其内核是将中华民族伟大创新创业创造精神点燃，为“中国号”经济列车添加新动力、打造新引擎。

学习“三创”重要论述，首先要全面准确理解“三创”论述的重要内涵。“三创”不是个别领域和某一方面的创新创业创造，而是全面创新创业创造，涉及上层建筑与经济基础、生产关系与生产力的全要素、全系统、全方位的改革创新。“三创”不仅是指新技术、新产业、新业态等物质范畴的创新突破，更是涉及伟大民族精神内核的创新重塑，要让创新创业创造在全社会蔚然成风。其次，要深刻领会“三创”论述的马克思主义方法论。实事求是

是和问题导向是“三创”出发点，解放思想和全面深化改革是实现手段。

判断各地“三创”开展情况如何，关键要看是否给创新创业创造以更好的环境，是否着力解决影响创新创业创造的突出体制机制问题，是否营造鼓励创新创业创造的社会氛围，这三个问题是当下推动高质量发展的“牛鼻子”系统工程。最后，要狠抓落实，推动“三创”蓬勃发展。要始终弘扬创新创业创造精神，推动创新创业创造教育在学校生根发芽，推动创新创业创造成为全社会的主动追求。“功以才成，业由才广”，要面向未来，落实鼓励全社会创新发展的各项政策措施，积极培育一批顶尖科学家、一批创新企业家、一批大国工匠，为实现中华民族伟大复兴的中国梦提供不竭动力。

（作者：刘志阳，系上海财经大学商学院副院长、教授）



高校创新创业教育评价体系设计

——基于消费者导向评价模式理论的视角

作者 |

贾建锋/东北大学工商管理学院

姚旭生/东北大学文法学院

近年来,伴随着“大众创业,万众创新”的时代号角在神州大地吹响,丰富多样的创新创业活动纷至沓来,创新创业的理念也逐渐深入人心。作为促进经济提质增效的迫切需要,国家将创新驱动发展提升到战略高度,并在党的十九大报告中明确提出:“要激发和保护企业家精神,鼓励更多社会主体投身创新创业,加快建设创新型国家。”这一宏伟目标的实现,在很大程度上取决于创新创业人才的数量和质量。作为创新创业人才培养主要阵地的高等教育学校,应当肩负起创新创业教育改革的重任^[1]。作为衡量改革成效的重要方式,创新创业教育评价体系的建立对于强化管理过程和提高教育质量意义重大。然而,遗憾的是,目前对于创新创业教育质量的评价仍缺乏较为合理的标准。因此,如何构建科学合理的高校创新创业教育评价体系是目前亟待解决的重要问题。

一、文献回顾与评析

美国哈佛大学最早于1945年首创性地开展创业教育,随后各大高校争相开展,创业教育发展势头迅猛^[2]。为检验创业教育成果进而改

进教育模式,美国的相关媒体杂志对创业教育质量进行调查和评价。历时近半个世纪,美国已经形成了稳定且独具特色的创业教育模式及完善的创业教育评价体系。而我国的创新创业教育起步较晚,对创新创业教育的质量评价研究仍处于探索时期,现有研究成果可以从以下两个阶段进行回顾。

早期研究阶段,国内创新创业教育评价以理论研究为主,内容主要包括:创新创业教育评价的设计原则、影响因素和体系构建等。在设计原则方面,郭必裕(2003)认为要以主体性、创新性、先进性、实践性等原则来建立高校创新创业教育评价体系^[3]。在影响因素分析方面,李国平(2004)综合分析了创新创业教育影响因素,并提出模糊综合评价方法,对创新创业教育进行定量分析^[4]。

在体系构建方面,秦敬民(2010)采用QFD理论,以山东省某高校为研究对象使用DEA-AHPFAHP评价模型进行分析^[5]。2010年以来,随着对创新创业教育评价研究的逐渐增多,在评价方法、评价模型和评价主体方面都取得了一定的发展和进步。在评价方法选择方面,罗培等(2012)采用纵向实验研究方法对创新创业教育进行评价,并提出创新创业教育评价的结果主要受



创教

故书不厌百回读,熟读深思子自知

到研究方法的影响^[6]。在评价模型应用方面，葛莉（2014）将C I P P教育评价模型引入高校创新创业能力评价，建立基于C I P P模型的高校创新创业能力评价体系。在评价主体选取方面，李兵（2015）认为创新创业教育评价应从政府、学校、学生、社会等四个方面展开，并基于此构建了高职院校“四位一体”创新创业教育评价体系。

虽然关于高校创新创业教育评价的研究已经取得了一定的成果，但关于评价体系的设计仍存在如下两个方面的问题。一方面，部分评价体系的构建缺乏足够的理论支撑，过度依赖于数据与评价方法。该方面的研究主要通过以下几个步骤实现，首先确定评价指标，其次收集数据，再次依靠评价方法将指标降维，最终形成指标体系。在这种情况下，指标体系的确定与数据和方法直接相关，因此数据的波动和方法的选择很大程度上增加了评价体系的不确定性。另一方面，部分评价体系的构建往往关注效益类的评价指标，而忽视了从学生视角来审视创新创业教育水平。该类体系多从创业项目创造的经济效益、创业率、创新创业竞赛得奖率、创业成功率等指标来衡量学校的创新创业教育水平，却忽视学生在接受创新创业教育之后的满意程度、成长程度和行为改变程度。王占仁（2016）针对该现象曾建议，评价体系的研究者和实施者应将关注点更多地放在创新创业教育对个人效能的影响上，而非创新创业教育创造了多少经济财富。

大学生是高校接受创新创业教育的主要对象，更是未来建设创新型国家的重要人才，因此学生对创新创业教育的看法和建议将是改进与完善创新创业教育的重要切入点。如果说高校是创新创业教育的“供应商”，那么学生无疑是最重要的“消费者”。如何研发或者改进能够满足消费者需求的“商品”，让“消费者”通过购买“商品”以创造更大的价值，这是目前创新创业教育评价研究必须关注的问题。而目前创新创业教育评价领域鲜有从学生视角出发进行的相关研究，基于此，本文拟以消费者导向评价模式理论为支撑，从学生视角出

发确定评价指标要素。与此同时，创新创业教育的重要目标在于培养学生的创新思维和创业能力，目标的达成度不应该仅从学习的满意程度来评价，更应该从知识的掌握程度，行为的改变程度和效益的提高程度等多个维度衡量。而目前创新创业教育评价领域的研究大多注重学生总体数量和比率等结果类指标要素，对于学生学习、掌握和运用创新创业知识与技能的程度方面关注较少，基于此，本文拟以柯氏四级评估模型为基本框架，构建客观、科学、全面的创新创业教育评价体系。

二、理论适用性分析

1. 消费者导向评价模式理论

消费者导向评价模式理论 (consumer-oriented evaluation approach theory) 产生于 20 世纪 60 年代美国的课程改革运动。这一理论的产生和发展在丰富教育评价理论与方法的同时，也在很大程度上提高了课程方案与教学资料的编制水准。该理论认为，评价不仅要发挥总结性作用，更应重视形成性作用，它是对事物的优缺点和价值的系统评估，评价者必须从消费者需要的观点来确认教育工具的真正成果及其价值。

消费者导向评价模式实质上是“以需要为基础的评价”和“以顾客为基础的评价”。所以，高校创新创业教育评价标准的制定不应仅由管理机构和教育行政部门负责，教育的“消费者（大学生）”也应参与该评价标准的制定过程，而且教育的“消费者”应是该评价标准制定的主体，这样才能够充分体现教育“以学生为本”的宗旨。而创新创业教育的“供应商”如果能自觉参照“消费者”导向评价模式的价值标准和行为准则，不断检讨教学及管理过程中存在的问题，对进一步改进和完善学校的创新创业教育将产生更大的效益。从这一角度看，本文选用消费者导向评价模式理论作为评价体系构建的理论支撑是适合的。

表 1 柯氏评估模型四个层次

评估层次	评估核心	评估目的	评估方法
反应层	学习满意程度	考察受训学员对培训的反应	访谈法、调查问卷法
学习层	知识掌握程度	考察受训学员的学习效果	案例分析法、笔试测试法
行为层	本领运用程度	考察培训前后学员的行为变化	访谈法、观察法
结果层	效益提高程度	衡量受训后组织的业绩变化	成本—效益分析法、市场调查法

2. 柯氏评估模型

柯克帕特里克层次模型，简称柯氏模型，由美国学者柯克帕特里克(Kirkpatrick)于 1959 年首次提出。作为培训领域应用最广和认同度最高的培训评估工具之一，柯氏模型在实践中不断发展以适应时代的要求，并在全球范围内广泛应用。柯克帕特里克以受训者作为研究对象，从评估的深度和难度两个方面将培训效果评估分为四个递进层次，即反应层、学习层、行为层、结果层，如表 1 所示。

柯氏模型分别从个体和组织角度进行评估，前三个层级从受训学员个体角度展开评估，第四层级从受训学员组织角度展开评估，从个体到组织，全面评估培训对个体价值及组织效益的提升程度。因此，该模型不仅关注学生对当期学习后的即刻满意程度，更加关注知识掌握程度、本领运用程度和效益提高程度等多个方面。从这一角度看，本文基于柯氏模型的基本框架来构建创新创业教育评价体系会更加的科学和全面。

三、研究设计

基于消费者导向评价模式理论视角，构建高校创新创业教育评价体系主要通过以下方式：首先，采用文献研究方法，回顾创新创业教育评价领域的学术研究成果，学习构建指标体系的基本思路，作为提取指标要素的初始依据。其次，采用案例分析方法，通过对媒体报道和实地调研得到的大学生创新创业案例进行分析，进一步补充完善指标要素。再次，采用行为事件访谈的方法，对部分高校学生

代表进行访谈，对前两步获得的指标要素作进一步验证与补充，形成高校创新创业教育评价指标词典。最后，基于柯氏评估模型，综合考虑模型四个层次的内涵和特征，将指标词典中的指标嵌入模型，围绕体系构建的理论基础——消费者导向评价模式理论，反复修改完善指标体系，最终得到高校创新创业教育评价指标体系。

1. 基于文献研究的评价指标要素提取

基于文献研究的指标要素提取工作分两步完成。第一步，检索、筛选并确定参考价值较大的文献。笔者以“创新”“创业”“教育评价”“评价体系”“指标体系”“innovation and entrepreneurship”“educational evaluation”等为关键词在中英文数据库中进行精确匹配检索，检索得到 50 篇相关度较高的文献。综合考虑文献引用率、发表时间、期刊影响因子，以及是否拥有明确的评价指标等因素，最后确定借鉴意义较大的文献 34 篇。第二步，提取文献中出现频率较高的评价指标要素。梳理以往文献的指标体系，提取并罗列评价指标要素，得到 200 余项评价指标（含交叉重复项）。将评价指标按语义归为 24 类（如将“孵化基地”与“科技园”等归类为“基础设施”），计算各类指标出现的频率，其中“社会效益”“区域环境”“经验交流”“科技成果转化”“激励政策”“校企合作”“办学理念”“个性化培养”等 8 项评价指标在 34 篇文献中出现的频率均在 9% 及以下，明显低于其他 16 项评价指标 21% 及以上的出现频率，由于 34 篇文献中评价

表 2 基于文献研究的指要素选取

序号	指标要素名称	出现频率/%	序号	指标要素名称	出现频率/%
1	创业率	59	9	创业增长率	32
2	课程内容设置	56	10	活动竞赛参与	26
3	经费支持	53	11	管理机构	24
4	课程结构安排	53	12	学术论文撰写	24
5	基础设施	50	13	制度建设	21
6	教师队伍构成	50	14	企业实习	21
7	教师教学能力	44	15	发明专利授权	21
8	文化氛围	35	16	学生自我评价	21

指标体系设计的原则和视角各有不同，具有很强的独特性，故这 16 项指标能同时出现比较不易，因此选择此 16 项指标作为指标要素提出的初步依据，汇总结果见表 2。

2. 基于案例分析的评价指标要素提取

在文献研究的基础上，为进一步确认初始指标要素是否密切联系现实，并对指标词典进行补充和完善，采用案例分析方法，通过对媒体报道的高校大学生创新创业案例和实地调研撰写的大学生创新创业案例进行分析与编码，进一步获得评价指标要素。第一，案例的选择与收集。本部分是为了从学生参与创新创业活动的案例中提取评价创新创业教育质量的指标要素，因此案例的选择应该满足以下要求：首先，案例描述的主人公应是学生群体；其次，案例必须包含创新创业教育的要素；最后，案例应体现学生对创新创业教育的主观态度

表 3 部分创新创业案例的基本信息

编号	来源	案例题目	发表或撰写时间
2	创业故事网	国泰安创业学院大二学生创业仅 1 年，公司估值已过百万	2018-01-19
3	创业故事网	三个大学生创业开公司，定位打造适合校园产品	2015-04-17
5	创业故事网	石家庄 90 后大学生创业 1000 元起家，4 年赚 40 万	2017-07-07
6	光明日报	东北大学秦皇岛分校全方位构建创新创业教育体系	2017-08-28
8	光明日报	陕西科技大学：创新人才培养机制，提高学生创新能力	2017-07-06
12	中国青年报	刘恒：从“兼职王”到高校里的“数码管家”	2018-01-30
13	中国青年报	三名大学生“老板”的创业故事：资金短缺成最大瓶颈	2018-01-29
16	创新创业基地	奥思文化传媒有限公司	2017-09
18	创新创业基地	嗨拾光 VR 工作室	2017-11
20	创新创业基地	沃克服饰有限公司	2018-01

和看法。按照以上的要求，本文以全面收集资料、多方渠道来源为宗旨，从创业故事网等媒体网站，以及《光明日报》《中国青年报》等纸质报刊杂志中，分别以“创业”“创新创业”“大学生创业”“创新创业教育”等为关键字进行搜索，最终选择 2015—2018 年发表的阅读量较高且与研究相关度较高的 15 篇文章，包括 7 篇描述性创业案例和 8 篇媒体新闻报道。在此基础上，笔者还深入自己所在高校的创新创业基地，实地调研 13 家学生创业企业和创始人，撰写创新创业案例 13 篇。综上，将 28 篇案例进行编号，部分信息见表 3。

第二，关键词和短语的筛选。将 28 篇案例进行汇总，把文章中所提及的事例和内容编码成相对应的条目，共计 67 条。关键词和短语的筛选工作由研究小组两名成员分别独立完成，随后进行核对。筛选过程主要分为以下三步。第一步，由研究小组的两名成员分别对 67 个条目编码，从每个条目中提取关键词或短语。对于出现频率较小的关键

词，将其融入到意思相近的其他关键词中，如将创新创业的“课程多样性”融入到“课程内容设置”中。相对应地，如果某条目含有多个关键词，可以考虑从中提取多个关键词，如从“培养学生的创新通用技能和专业能力”中提取“创业通用技能”和“创业专业技能”。第二步，由以上两名研究小组成员对存在差异的编码条目进行充分讨论，争取消除差异，达成共识。第三步，为进一步避免分析时的主观性和个人偏见，保证筛选结果的全面性和客观性，再由另外一名研究小组成员对编码进行二次分析和检验。最终，由案例分析得到的评价指标要素见表 4。

对比表 4 和表 2 的指标要素发现，绝大部分指标要素较为一致，但也存在不一致的情况。例如，表 2 中出现频率较高的“创业率”“创业增长率”等指标在本部分的案例中几乎未被提及。表 4 中包含的“创业专业能力”“创新思维能力”等指标在文献研究中也难以找到。笔者认为，出现指标要素不一致的情况是情理之中的，因为前者基于文献的研究是以往学者对于高校创新创业教育水平的综合性评价，所涉及的评价指标不只包含关于学生个体的学习课程、参与实践活动、参与竞赛等指标，更多的则是与关于学生群体的创业率、创新创业活动竞赛获奖率等衡量高校创新创业教育综合水平的比例型、数量型指标；而后者搜集的创业真实案例和媒体新闻报道的撰写角度是学生个体，

表 4 基于案例分析的指标选取

序号	指标要素名称	指标要素来源文章编号
1	经费支持	3,6,7,9,12,13,14,15,21,23,24
2	活动竞赛参与	4,5,8,10,19,20,22,23
3	基础设施	4,7,9,11,15,21,24
4	创业专业能力	1,5,16,17,22
5	课程内容设置	4,9,11,15,25
6	创新思维能力	9,18,25,26
7	文化氛围	2,6,15,20
8	企业实习	4,5,8,20
9	教师教学能力	2,5,18
10	发明专利申请	9,14,25
11	创新学习能力	9,18,25
12	校友支持	18,21,23

因而得到的指标更倾向于表达学生个体对创新创业教育及创业的态度和看法。基于此，笔者将上述获得的指标要素均进行保留。

3. 基于行为事件访谈的评价指标要素提取

经过以上两个步骤，已经初步获得了高校创新创业教育评价的指标要素。由于本文所构建评价指标体系的理论基础是消费者导向评价模式理论，所以为验证目前获得的指标要素是否贴近创新创业教育“消费者（大学生）”的实际，是否能够体现从学生角度来对高校的创新创业教育进行评价，笔者拟定了访谈提纲，深入到高校学生群体中进行行为事件访谈。首先，选取吉林大学、哈尔滨工业大学、东北大学、沈阳航空航天大学、沈阳工业大学、大连理工大学、东北财经大学和大连海事大学等 8 所大学中接受过创新创业教育的 24 名本科生作为访谈对象，针对该学生所在高校创新创业教育的开展情况，进行详细访谈。访谈的主要问题包括列举其在接受创新创业教育时（或接受教育后）发生的有关创新创业的印象深刻的行为事件，详细描述事件的背景环境、事件中有关创新创业的要素、在事件过程中采取了哪些行为、事件的结果如何等。其次，对访谈内容进行整理，形成文稿，将收集的关键行为事件进行归类与编码，提取出关键事件中体现出的创新创业要素，并对其进行命名。

在行为事件访谈中，基于文献研究和案例分析获得的大部分指标要素均获得了验证，这在一定程度上肯定了前两步工作的价值。根据行为事件访谈的结果对现有指标要素集合做如下操作：首先，增加“社会实践”与“创业综合能力”两项指标。在访谈中，多数大学生表示自己曾在参与社会实践活动过程中锻炼到创新能力、学习能力、语言表达能力与活动规划能力等。可见，社会实践是学生们接触创新创业理念及强化创新创业知识与技能的有效途径。同时，接受访谈的大学生也普遍表示身边正在创业的同学大部分都具备良好的综合素质，

如沟通能力、组织领导能力、高效学习能力等。因此，学生们认为拥有创业综合能力是大学生成功创业的重要条件。虽然以上两项指标在前文基于文献研究和案例分析获得的指标中未被提及，但是得到了受访学生的广泛认同，考虑到本文构建评价体系应从学生视角出发，故在最终指标词典中增加“社会实践”与“创业综合能力”两项指标。其次，剔除“管理机构”“制度建设”与“校友支持”三项指标。在访谈中，笔者了解到多数大学生并不关心学校的创新创业教育由哪个管理机构负责开展，也几乎不了解学校在创新创业方面出台的制度和政策。究其原因，笔者认为可能是大部分学生只关注与自己课程学习相关度较高的活动，而缺乏对学校管理机构和制度建设的关注。对于“校友支持”指标，受访的大学生几乎无人提及，笔者认为原因可能是高校杰出的校友本占少数，能够支持母校创新创业项目的更是少之又少，因而学生们几乎无法感知到校友的帮助也在情理之中。对于以上三项学生感知程度较弱的评价指标，学生无法作出真实客观的评价，故剔除“管理机构”“制度建设”与“校友支持”三项指标。最后，将“学生自我评价”指标改为“创业自我效能”指标。在访谈中，当大学生被问及为何没有创业时，他们大多表示担心自己目前的能力不足以支撑自己成功创业。而自我效能的含义正是“人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度”。因而选用“创业自我效能”指标替代“学生自我评价”指标，评价学生自身参与创新创业活动的的能力水平和自信程度。

综合上述过程，获得了高校创新创业教育评价指标词典见表5。

4. 基于柯氏模型的指标体系构建

依据柯氏评估模型四个层级的内涵和特点，本部分拟将高校创新创业教育评价指标词典中的22项评价指标依次嵌入模型中，最终得到基于柯氏模

表5 高校创新创业教育评价指标词典

序号	指标名称	序号	指标名称
1	创业率	12	学术论文撰写
2	课程内容设置	13	企业实习
3	经费支持	14	发明专利申请
4	课程结构安排	15	创业自我效能
5	社会实践	16	创业综合能力
6	基础设施	17	创业专业能力
7	教师队伍构成	18	创新思维能力
8	教师教学能力	19	创新学习能力
9	文化氛围	20	竞赛获奖次数
10	创业增长率	21	论文发表数量
11	活动竞赛参与	22	专利授权数量

注：序号11、12、14对应的评价指标是对学生个体情况进行评价，而序号20、21、22对应的评价指标是对学生总体情况进行评价

型的高校创新创业教育评价体系。

首先，柯氏模型的反应层旨在测量学生在接受创新创业教育后的满意程度。此层主要考察受教育学生的印象，考察的主要内容包含创新创业教育的内容、方案、时间安排和基础设施条件等。柯克帕特里克把受训者对培训过程的真实感受和内心体验作为反应层的核心考察点。反应层的评估可以预测创新创业教育的效果，并且评估结果可以为以后完善教育方式的评估及改进创新创业教育的进程提供综合的参考价值。针对高校的满意度评价，结合指标词典中的指标，可以从课程、教师、教学环境等与学生休戚相关的方面展开评价。“课程内容设置”测量创新创业的课程内容是否能够满足学生需要，“课程结构安排”测量创新创业课程的结构安排是否合理。由于上述两项指标都是对创新创业课程的满意度进行测量，故为其拟定二级指标为“课程体系”。“教师队伍构成”测量学生对创新创业教师的人员安排的满意程度，“教师教学能力”测量学生对创新创业教师的教学水平是否满意，由于上述两项指标都是对创新创业教师的满意程度进行测量，故为其拟定二级指标“师资队伍”。“经费支持”测量学生对高校在创新创业教育方面的经费投入是否满意，“基础设施”测量学生对高校开展创新创业教育必要的基础设施场所是否满意，“文化氛围”测量学生对学校在营造创新创业文化环境方面的满意程度。“基础设

施”和“经费支持”都是高校开展创新创业教育的硬环境，“文化氛围”是高校开展创新创业教育的软环境，故为其拟定二级指标“环境建设”。针对学生个体的满意度评价，结合指标词典中的指标，选用“创业自我效能”指标测量学生对自己有能力参与创新创业活动的自信程度，并为其拟定二级指标“学生自身”。

其次，柯氏模型的学习层旨在测量学生在接受创新创业教育后对知识和技能的掌握程度。所谓的对知识和技能获得度的测量就是评估受教育者在经历整个创新创业教育过程后对所学的知识、原理、技能的掌握程度，以及对所学的技能水平的提高程度。柯克帕特里克认为对学习层的评估是培训效果评估里最主要的组成部分，倘若没有知识的获得与技能的学习，很难保证接下来的层面会有所改善。“创新思维能力”测量学生是否掌握分析问题运用发散思维、拥有独特视角的能力，“创新学习能力”测量学生是否掌握在接触新领域知识时采用创新学习方法的能力。由于上述两项指标都是对学生创新能力的测量，故为其拟定二级指标“创新能力”。“创业综合能力”测量学生是否掌握对创业有帮助的通用能力（例如语言表达能力、社会交际能力等），“创业专业能力”测量学生是否掌握与创业相关的专业能力（例如财务分析能力、业务经营能力等）。由于上述两项指标都是对学生创业能力的测量，故为其拟定二级指标“创业能力”。

再次，柯氏模型的行为层旨在测量学生在接受创新创业教育后对知识和技能的运用程度。此层主要考察受教育学生在接受创新创业教育后的一段时间内将所学到的创新创业本领有效转化的程度。柯克帕特里克认为此层面应重点考察受训人员在思维方式、知识、态度等方面的改变程度。作为衡量整个创新创业教育过程有效性高低最有价值的评估，行为层的评估也是创新创业教育对于学生个人增益有帮助的重要表现。“学术论文撰写”测量学生是否运用发现问题、思考问题、解决问题的综合能力，“发明专利申请”测量学生是否运用观

察能力、创造能力等综合能力，由于上述两项指标都是从理论层面测量学生能力的运用程度，故为其拟定二级指标为“理论运用”。“活动竞赛参与”测量学生是否运用已学的知识参与创新创业类活动与竞赛，“企业实习”测量学生是否在参与企业实习过程中运用在校学到的实用技能，“社会实践”测量学生学到的知识与技能在社会实践活动中是否有所体现，由于上述三项指标都是从实践层面测量学生能力的运用程度，故为其拟定二级指标为“实践运用”。

最后，柯氏模型的结果层旨在测量学生群体在接受创新创业教育后的效益提升，选取的评价指标多为数量型和比例型指标。前三个层面主要是对学生个体的满意程度、掌握程度、运用程度进行测量和考查，而在结果层的评估则从学生个体的获得程度上升到学生群体的整体提高水平。“竞赛获奖次数”测量一年内高校全体学生参与创新创业类竞赛并获得奖励的数量，“论文发表数量”测量一年内高校全体学生发表学术论文的数量，“专利授权数量”测量一年内高校学生申请并获得专利的数量，“创业率”测量一年内高校创业学生人数与总体学生人数比例，“创业增长率”测量一年内高校创业率相对上一年的增长程度。由于上述五项指标都是从组织层面测量学生总体在创新创业方面的成果，故为其拟定二级指标“组织成果”。

综上，高校创新创业教育评价体系见表6。

四、结 语

基于消费者导向评价模式理论，本文将柯氏评估模型的框架引入到创新创业教育评价体系的构建中来，从反应层、学习层、行为层和结果层四个层面出发，最终形成具有4项一级指标、9项二级指标和22项三级指标的高校创新创业教育评价体系。

本文基于两个经典理论构建的评价体系，整体结构和具体指标的设置比较合理，对创新创业教育

表6 基于柯氏模型的高校创新创业教育评价体系

一级指标	二级指标	三级指标
反应层	课程体系	课程内容设置 课程结构安排
	师资队伍	教师教学能力 教师队伍构成
	环境建设	基础设施 经费支持 文化氛围
学习层	学生自身	创业自我效能
	创新能力	创新思维能力 创新学习能力
行为层	创业能力	创业综合能力 创业专业能力
	理论运用	学术论文撰写 发明专利申请
结果层	实践运用	活动竞赛参与 企业实习 社会实践
	组织成果	竞赛获奖次数 论文发表数量 专利授权数量 创业率 创业增长率

评价实践具有一定的指导意义。此外，柯氏评估模型从反应层到结果层逐渐深入，评估的难度也逐渐加大，评价者可根据所在高校创新创业教育的具体实施情况，灵活选择评价进行到何种层次，这也是本文构建评价体系优越性的又一体现。但需要说明的是，本文仅构建了基于学生视角的高校创新创业教育评价体系，但对于评价体系中各个指标的测量方法和具体应用并没有作出足够充分的说明，未来的研究可以在上述两方面继续开展研究工作。在运用模型的进行评价的过程中，应配合评价方法进一步明确数据测量的具体方法和要求，根据实际情况恰当使用模型，以获取真实客观的评价结果。市文化互动的实践出发，了解大学文化与城市文化互动的主要内容、形式手段、具体特征等。其次，要总结经验教训。对于大学文化与城市文化之间的良性互动，要及时总结经验，对于大学文化与城市文化之间冲突和矛盾，则要抓住重点、吸取教训。最后，要敢于实践和创新。在大学文化与城市文化

的互动过程中，对于一些建议和措施要积极采纳，敢于实践，推动我国大学文化与城市文化互动的新发展。

第四，加强对大学文化与城市文化互动的理论研究。我国学者对于大学与城市文化关系的研究起步比较晚，现有研究主要集中在对大学或者大学文化对城市文化的影响和作用研究，对于大学文化与城市文化互动的理论研究相对缺乏，难以有效发挥理论对实践的指导作用。因此，要深化对中国特色的大学文化与城市文化互动的理论研究，一方面，大学作为城市最重要的科研机构和创新场所，要根据自身的文化特点和现有资源，主动深化对大学文化与城市文化互动的理论研究；另一方面，城市作为大学成长的根基和土壤，应加强对理论研究的支持力度，推动大学文化为城市文化的发展作出更大的贡献。



京沪独角兽企业成长环境比较研究 ——城市创新创业生态体系的视角

作者 |

陈强/同济大学经济与管理学院

肖雨桐/同济大学经济与管理学院

刘笑/同济大学经济与管理学院

在大众创业、万众创新的浪潮中，独角兽企业作为新经济时代的产物，已经成为衡量一个国家或区域创新能力和经济发展水平的重要指标，同时也逐步成为推动经济增长的有力引擎。关注并分析独角兽企业的出现、发展、集聚及其背后成因，对区域经济发展具有政策参考价值。

“独角兽”企业这个概念最初由美国 Cowboy Venture 投资人 Aileen Lee 于 2013 年提出，指的是在私募和公开市场估值超过 10 亿美元的创业公司。在科技部火炬中心榜单中，中国独角兽企业的入选标准为：在中国注册、具有法人资格、成立十年以内、估值超过 10 亿美元、获得过私募投资且未上市的企业。“独角兽”企业的概念一经提出，迅速得到全球科技界和投资界的普遍认可，相继有 TechCrunch、CB Insights、Digi-Capital、PinchBook、Fortune、《华尔街日报》、《财富》在内的多家机构公布了相应的榜单。

考虑到榜单的权威性和时效性，本文研究选择科技部火炬中心联合长城企业战略研究所于 2018 年 3 月 23 日发布的《2017 年中国独角兽企业发展报告》。报告显示，2017 年全国独角兽企业数量较 2016 年的 131 家有较大的增长，达到 164 家，总估值超过 6284 亿美元，涨幅近 30%，可见我

国独角兽企业的发展势头强劲。在地理分布上，超过 84% 的独角兽企业集中在北京、上海、杭州、深圳。其中，北京和上海在独角兽企业方面的表现悬殊（有关企业数量、估值和主要行业领域分布的比较，详见表 1），北京的独角兽企业数量及总估值均为上海的两倍左右，在行业领域分布方面，北

表 1 2017 年京沪独角兽企业数量、估值和主要行业领域比较

	北京	上海
数量	70	36
数量全国占比	43%	22%
总估值	2768.9 亿美元	1027.6 亿美元
总估值全国占比	44%	16%
主要行业领域分布	电子商务、文化娱乐、云服务、大健康、智能硬件等 17 个	电子商务、互联网金融、互联网教育、文化娱乐等 10 个

京的特色是人工智能，上海的特色是互联网金融。

从区域上看，共有 125 家独角兽企业分布在全国各地的国家高新区内。由此可见，国家高新区内良好的创新创业生态为独角兽企业的萌生提供了沃土，丰富的创新创业资源更是为独角兽企业的指数级增长提供了有力支撑。从时间上看，自 2014 年我国提出“大众创业，万众创新”以来，出现了 61 家独角兽企业，占比达到 37.2%，其中

表 2 创新创业生态体系构成要素分析

要素	组织报告 百森商学院	全球创新指数	全球创业观察	Global Technology Trends Top Ten Startup Hubs 2017	Global Startup Ecosystem Report 2017	世界银行 营商环境报告
人才	✓	✓	✓	✓	✓	
科研投入			✓			
市场	✓	✓	✓		✓	
基础建设		✓	✓	✓	✓	✓
金融	✓		✓	✓	✓	✓
政策/制度	✓	✓	✓	✓		✓
文化/经历	✓	✓	✓	✓	✓	
经济基础				✓		
创业服务	✓	✓		✓	✓	✓
知识/教育		✓	✓	✓		
国际贸易					✓	✓

2014 年创立的独角兽企业最多，共有 31 家。这表明独角兽企业的产生与双创步伐相一致，区域创新创业生态系统的完善必将催生更多的独角兽企业。本文在国内外相关数据和排名分析的基础上，结合创新创业生态系统相关理论，探究城市创新创业生态体系的内涵和构成，分析独角兽企业集聚和创新创业生态体系构建之间的关系，并基于北京和上海的创新创业生态比较，提出优化上海创新创业生态体系的相关建议。

一、城市创新创业生态体系的内涵及构成

国内外对创新生态体系的研究主要从企业、产业、区域以及国家等视角进行。其中，区域视角下的创新生态体系突出集群或群落的概念，被定义为在一定的区域范围内，各种相关创新群体与创新环境之间相互作用和相互影响的有机整体，可以从宏观视角把握区域的整体生态。

本文认为城市创新创业生态体系是对创新与创业、科技与经济紧密结合发展状态的一种描述，是基于创新生态体系、创业生态体系等概念下形成的特定国情背景下的新名词，对激发区域经济活

力、促进区域经济长期健康发展具有至关重要的作用。因此，创新创业生态体系可以被视为一个由创新创业资源体系、创新创业支持体系以及创新创业环境体系等要素组成的动态开放体系。本文认为城市创新创业生态体系的核心在于通过营造良好的创新创业环境，制定适宜的创新创业政策以及积极推进中介机构等提供优质创新创业服务，达到最终激发创新创业人才潜力，发挥创新创业人才效能，推动知识产业化、科技经济化，实现区域经济社会可持续发展的目的。

通过对百森商学院、全球创新指数、全球创业观察、Global Technology Trends Top Ten Startup Hubs 2017、Global Startup Ecosystem Report 2017、全球营商环境报告等国际知名组织和权威报告关于创新创业生态体系构成要素的分析，可以发现，虽然其采用的指标体系不完全一致，侧重点也不尽相同，但是基本都认为人力资本、基础设施、金融资本、创业政策、创业服务以及创业文化氛围是创新创业生态体系的构成要素（详见表 2）。

如前所述，创新创业生态体系包括资源体系、支持体系和环境体系三个部分（具体如图 1 所示）。其中，创新创业支持体系又可分为创新创业

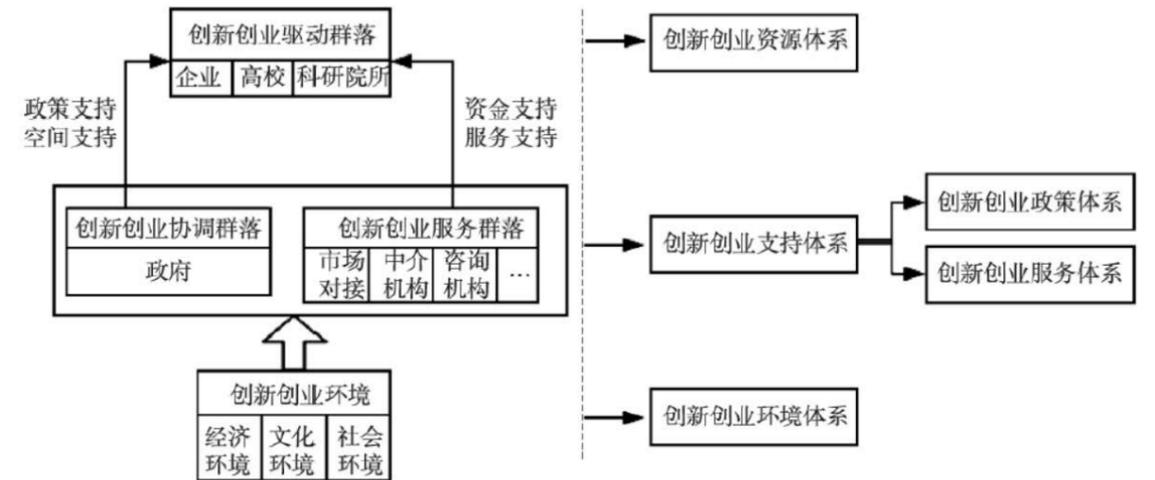


图 1 城市创新创业生态体系的构成

政策体系和创新创业服务体系。

1. 创新创业资源体系

创新创业资源体系主要由创新创业驱动群落构成，包括创新创业人才、金融资本以及创业空间。其中，创新创业人才主要来源于大学和科研机构的科研人员和大学生，人才效应利于形成更高效的协同创新联盟；金融资本来源于金融机构及各类投资人，他们通过借贷、互联网众筹、天使资金及风险投资等方式，为企业提供各类创业投融资服务；创业空间主要包括众创空间、孵化器、创业苗圃等，为创业者提供最基本的经营场地和创业所需的基础条件，为创业者提供良好的创业“硬环境”。

2. 创新创业支持体系

创新创业支持体系由政策体系和服务体系构成。其中的创新创业政策体系主要以各级政府出台的法律法规和行政性规章为主，政策的出台不仅为企业提供了工商注册、办公设施等方面的优惠，而且有利于在整个社会层面增强关注度，营造创新创

业的文化氛围。创新创业服务体系由创新创业服务群落构成，包括中介机构、咨询机构等。创新创业企业不仅需要相关中介服务机构，如市场调研机构对市场动态进行及时把握，提供相应的市场动态信息，引导企业的创新方向，而且也需要知识产权服务、法律、财务咨询服务为其减少创业途中的各种困扰和羁绊。

3. 创新创业环境体系

创新创业环境体系主要关注区域的创新创业环境，包括文化环境和营商环境。“敢为人先、宽容失败的创新文化”“大力培育企业家精神”的文化氛围可以吸引更多的具有相同价值取向的人才或企业进入区域创业生态系统，利于形成创业网络。而良好的营商环境也能吸引创业人才和创业企业。

创新创业生态体系的治理主体来自不同领域，包括政府、企业、科研机构、中介机构和投融资机构等。这些治理主体之间的交流、沟通和协作，推动了相对稳定的创新创业生态的形成，在一定程度上可以降低交易费用与运营成本，促进创新效率的提升，引领创业发展，形成协同创新的局面。

二、独角兽企业与城市创新创业生态体系

“北上杭深”能涌现一大批高速成长的独角兽企业，这与当地科技、人才与资本“三驾马车”的协同创新的良好创新创业生态系统密不可分，其他国家的城市或区域也是如此。

硅谷和纽约是美国独角兽企业最为密集的区域。根据美国市场研究公司 CB Insights 的数据，截至 2017 年 12 月 1 日，全球共有 220 家独角兽公司，这些公司的估值均超过 10 亿美元，估值总额达到 7630 亿美元。美国的 109 家独角兽企业中，40 家位于硅谷，16 家位于纽约。

国际知名创业调查公司 Startup Genome 发布《2017 全球创业生态体系报告》，对全球 28 个国家的 55 个创业生态系统进行评估排名。硅谷位居榜首，纽约次之。这份报告综合考量了“表现状况”“融资”“市场覆盖”“人才”和“创业经历”五方面因素（硅谷和纽约的各项指标排名见表 3）。其中，“表现状况”指标主要考虑出口价值和创业价值，“融资”指标则考虑了资本的可获得性和质量，“市场覆盖”指标更多关注全球联系、全球覆盖和地方覆盖，“人才”指标考虑了人才的可获得性、质量和成本，“创业经历”指标的观察对象是生态系统和团队。

此外，在创业加速器和风险投资基金网络公司 SparkLabs Group 联合发布的《2017 年全球十大创业生态系统报告》中，硅谷和纽约同样表现不凡，分居第一和第六位。这份报告主要从融资生态和退出、工程人才、积极指导、技术基础设施、创业文化、法律和政策基础设施、经济基础以及政府政策和计划八个维度进行考察。

表 3 硅谷和纽约创业生态系统各项指标排名

区域	排名	表现状况	融资	市场覆盖	人才	创业经历
硅谷	1	1	1	1	2	1
纽约	2	3	2	3	7	4

综合两份报告来看，硅谷和纽约在创新创业生态系统方面的表现分别与其拥有的独角兽企业数量排名相吻合。这足以说明独角兽企业往往集聚于拥有良好创新创业生态的城市，具体体现在融资便捷、人才齐聚、政策优惠、基础设施完善、创业文化浓厚等方面。

三、北京和上海的创新创业生态体系比较

1. 创新创业资源体系的比较

（1）创新创业人才

何红光（2015）等人把大学生的创业资本分为人力资本、心理资本、社会资本和经济资本四个维度，发现对创业绩效影响最大的是人力资本。创新创业人才大多具有较高的教育水平，因此一个地区的大学生创业人力资本可以在一定程度上表征该地区创新创业人才的总体水平。2017 年，全国大学生创新创业联盟、中国科学院大数据挖掘与

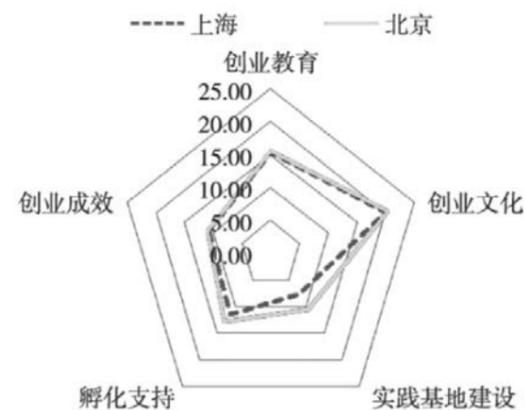


图 2 北京和上海高校创业能力各指标得分

知识管理重点实验室成果转化中心等机构联合发布高校创业百强榜单。榜单中的高校大学生创业能力评价体系包含创业教育、创业文化、实施基地建设、孵化支持和创业成效五个一级指标，以及 73 个二级指标。

其中，北京和上海分别有 11 所和 10 所高校上榜。这些高校各一级指标的平均得分如图 2 所示。可见北京高校和上海高校在创业成效、创业教育和创业文化三个方面的表现旗鼓相当，而在孵化支持和实践基地建设方面，上海高校的表现略微逊色于北京高校。

（2）创新创业资本

创业资本是创新创业企业的基本输入要素之一，为创新创业企业的研发、设计、生产、营销等环节提供经济保障。自 1984 年，原国家科委首次提出创业资本的概念之后，创业资本几乎毫无例外地与创新相提并论。创业企业主要有四种融资方式：商业银行贷款、天使投资、风险投资和直接上市融资。鉴于独角兽企业均为未上市的公司，因此这里不考虑直接上市融资。创新活动充满诸多风险和不确定因素，如市场的需求不确定、新产品难以推广等，这些都使得创业企业很难得到银行贷款等传统融资途径的支持。

因此，风险投资和天使投资这两种非正式融资渠道成为为创业企业提供资金保障的主要渠道。买忆媛（2012）等人发现风险投资对创业企业创新活动投入的促进作用更加明显，而天使投资对于解决创业企业的融资难问题起到至关重要的作用。陈思（2017）等人发现风险投资的进入显著提高了被投企业的创新绩效，表现为专利申请数量的显著增加。

基于已有研究，以下主要讨论风险投资和天使投资这两种融资方式。

2017 年，天使投资机构关注范围涵盖了新零售、共享经济、医疗健康、区块链、消费升级等风口领域，为新型商业模式的出现提供了强有力的资

本扶持。在天使投资的表现上，上海和北京存在较大的差距。据中国青年天使会、中国天使会和中关村天使投资联盟联合发布的《2017 年度中国天使投资指数报告》统计，2017 年我国的天使投资案例数共 4418 起，其中北京占比 34.8%，上海占比 17.7%。除此之外，上海天使投资金额数也远远低于北京。除了北京和上海两地创业项目的优势差异外，两地天使投资表现差距的重要原因之一是天使投资人和天使投资机构的地理分布差异。投资机会渠道包括投资平台的满意程度对于中国个体参与天使投资具有显著的正向影响，个体对发现投资机会的渠道越满意，越可能成为天使投资人。

2017 年 11 月，猎云网颁布“最佳天使投资机构 TOP 20”榜单，上榜机构总部位于北京的共有 11 家，位于上海的共有 3 家，数量差距悬殊。天使投资机构是连接天使投资人和融资创业者的重要桥梁，在天使投资中扮演着不可或缺的作用，机构数量的缺乏无疑会影响天使投资活动的开展。

创业风险投资在支持创业企业自主创新和促进创业企业发展方面同样具有不可替代的作用。《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》提出要充分发挥对“互联网+”大环境下风险投资的带头作用，降低互联网行业中创业企业的上市准入门槛。

北京拥有的风险投资公司数量位居全国第一。鉴于独角兽企业均为未上市公司，而 D 轮融资基本为企业上市后进行，因此其中每一年的风险投资融资事件总数取 A 轮融资、A+轮融资、B 轮融资和 C 轮融资等四轮融资的事件总数。观察 2014 - 2017 年北京和上海风险投资事件数变化情况，发现北京和上海的变化步调大体一致，均在 2015 年达到峰值。而在事件总数上，上海这四年风险投资事件数的平均值为 210.5，北京为 432.5，是上海的两倍多。除此之外，北京风险投资机构的活跃度同样高于上海。

值得注意的是，风险投资的集中程度和独角兽企业的集中程度呈现出一致性。2016 年，美国马

丁繁荣度研究所发布《全球创业城市的崛起》报告，指出2012年（即可获得准确风投数据的最近一年），全球风投总额为420亿美元，美国东西海岸、西欧以及中国和印度的大城市是全球风投最活跃的地区。美国的风险投资额在全球范围内处于领先，占全球风投总额的68.6%，亚洲和欧洲分别占14.4%和13.5%，其中，旧金山、纽约、北京和上海分别排名1、4、9和14位，与这些城市拥有的独角兽企业数量的排名完全一致。独角兽企业通常对资金的需求量极大，因此，风险投资发达的城市往往可以为独角兽企业的发展壮大及时输送养料，从而有利于吸引独角兽企业驻足。

（3）创业空间

众创空间作为工作空间、网络空间、社交空间和资源共享空间的共同体，为城市的创新创业活动提供了生存的土壤，是创新创业思维碰撞的活力区域。

在空间分布上，北京市的孵化器主要分布在城区范围内，尤其是在北二环至北五环之间呈“块”状分布，分布密度最高的区域位于海淀区中关村创业大街，被称为“北京市众创空间集聚区”，而在

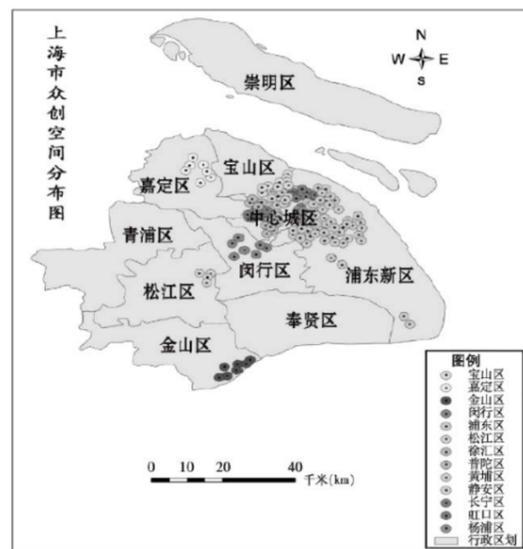


图3 上海众创空间分布图
(2017年上海火炬计划统计数据)

北京城区二环以内以及五环至六环之间多呈点状分布。上海市的众创空间则主要集中于中环以内，在黄浦江与苏州河两岸形成较为明显的集聚态势（如图3）。在区县层面，众创空间主要集中于浦东、徐汇、普陀、杨浦等中心城区，远离中心城区的宝山、青浦、松江等地众创空间的分布相对较少，尚未形成集群发展的规模。

在数量对比方面，以科技部火炬中心2015年以来先后发布的第一到第四批国家级众创空间为例。上海前四批国家级众创空间总数为82个，而北京多达169个，是上海的两倍多。通过观察两座城市四批国家级众创空间数量的变化趋势发现，上海一直和北京存在明显差距，但就总体而言，上海呈逐年上升趋势，北京则呈下降趋势。

2. 创新创业支持体系的比较

（1）政策

相较于上广深，北京成为创新创业政策出台的先锋阵地。互联网金融作为独角兽企业爆发的热门行业，其相关支持政策也得到越来越多的重视。早在2013年，北京就多次出台支持互联网金融发展的政策，包括8月的《石景山支持互联网金融产业发展办法（试行）》、10月的《海淀区关于促进互联网金融创业发展的意见》、12月的《关于支持中关村互联网金融产业发展的若干措施》。而上海支持互联网金融发展的政策在一年后才陆续出台。2014年8月和9月，上海分别颁布《关于促进上海市互联网金融产业健康发展的若干意见》和《长宁区关于促进互联网金融产业发展的实施意见》，填补了这一领域的政策空白。

在创业支持政策方面，北京各区县根据各自地区的不同情况进行设定，致力于加强创业载体建设、降低创业门槛壁垒、提高创业资金扶持和丰富创业教育培训，上海则从创业融资、创业场地、注册登记、能力提升、税费减免、奖励补贴和创业服务等角度打出一套“政策组合拳”。尽管上海市在

推进创新创业支持体系构建方面推出了一系列行之有效的做法，但在政策制定的合理性和政策落实方面仍存在一些问題。

（2）创业服务

从2008年科技部根据《国家技术转移促进行动实施方案》和《国家技术转移示范机构管理办法》确定首批国家技术转移示范机构以来，共诞生了六批国家级技术转移示范机构，北京有83家上榜，上海只有28家上榜，且科研院所的数量和科技成果转化能力明显落后于北京。另外，北京的上榜机构中依托大学建立的机构占比14%，上海为29%，是北京的两倍多。

3. 创新创业环境体系的比较

（1）文化环境

行业龙头企业和优秀人才的成长经历会随着岁月流转沉淀为一座城市独特的创业文化和城市气质。北京作为政治和文化中心，企业更注重长期可持续发展。上海作为经济和商业中心城市，创新创业公司似乎更在意如何快速盈利。

在社交文化方面，北京更注重聚会文化和分享文化，有更强烈的交流意愿和更大的包容性。而上海则偏向家庭文化。知名的投资公司和投资人大都在北京，他们对待创业项目和团队持有更为开放和鼓励的态度，所以北京率先产生了孵化器和众创空间的概念。

除此之外，上海商业模式的极度清晰化导致业务模式和人才模式过于单一，这些都成为创新创业的阻碍因素。北京的年轻人更具有冒险和开拓精神，而上海的年轻人更趋于保守，追求安全和稳定。

（2）营商环境

良好的营商环境可以在一定程度上吸引创业人才和创业企业，但营商环境的优劣和独角兽企

业是否密集的关系并不显著。粤港澳大湾区研究院中国城市营商环境课题组选取国内35个城市，根据软环境、市场环境、商务成本环境、基础设施环境、生态环境和社会服务环境六大类指标，测算2017年各城市营商环境指数，得分表示相关成本的高低。在整体排名中，前五名分别是广州、北京、深圳、上海和重庆，而独角兽企业总数的城市排行榜前五名分别是北京、上海、杭州、深圳和广州，其中广州拥有的独角兽企业总数仅占全国的1%，与前四名相距甚远。可见两份排行榜的顺序出入较大，可能的解释是：营商环境的评价指标指向更加宽泛，并非明确指向创新创业。另外，营商环境与独角兽企业的涌现可能存在时滞效应。

图4为北京和上海六个维度的比较，可以看出上海在社会服务和生态环境方面远不如北京。社会服务指数包括医疗服务、科技服务、融资服务、教育服务和养老服务五个方面。北京的科技研发投入占GDP比重为6%左右，为全国最高；城镇职工基本养老保险参保比例为66%，仅低于广州和深圳；医疗床位总数为全国第二，仅低于重庆。生态环境指数包括空气、建成区绿化覆盖率和废水三个方面。北京虽然雾霾严重，但其建成区绿化覆盖率为60%，为全国最高。而上海绿地面积小，单位面积废水排放量大，因此在生态环境指标方面也落后于北京。

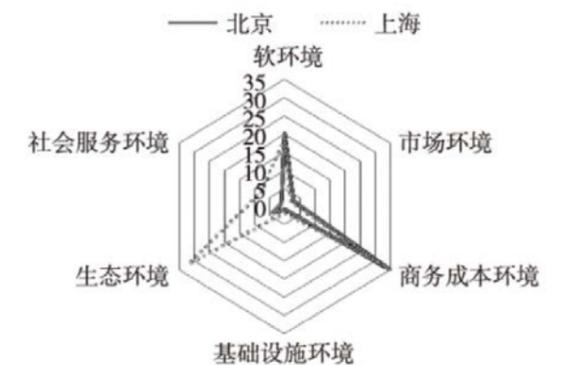


图4 北京和上海营商环境各维度排名的比较

四、对上海优化创新创业生态体系的启示和建议

通过比较北京和上海的创新创业生态体系，借鉴北京创新创业生态系统建设的成功经验，对优化上海创新创业生态体系，建设具有全球影响力的科技创新中心，构建更适合独角兽企业成长爆发的创新创业生态具有十分重要的意义。

1. 创新校企深度合作机制 挖掘各类人才创业潜能

一是探索构建符合创业人才实际需要的、更具国际化和科技前沿特点的创业教育和培训体系，加强与高校之间的创新创业信息交流和合作，利用互联网+等新型教育方式，开展更具效率的创业实训。二是深化高校与企业科技人员之间的双向任职交流，鼓励和支持上海高校与科技企业实现创新资源共享和人才对接，支持科技企业聘请高校的教师、科研人员作为科技创新顾问，同时支持高校从高新技术企业中选聘经营管理或专业技术人才到高校担任创新创业导师，推动高校与企业共建各类实验室、研究中心、研究院，开展科技项目合作。政府对于这些行为可以适度给予资金支持。

2. 拓展揽才渠道，优化创新人才集聚方式

一是加强对海外高层次创业人才直接、主动引进的力度。优先探索在高端科技创新人才集聚的国家和地区增设招才引智工作站等专门机构。充分发挥高校校友会等的作用和网络优势，将海外高层次创业人才的引进端口前移，增强引才的主动权，逐步增加海外直接揽才的力度，同时设立国际商会组织服务基金，鼓励全球各地国际商会组织入驻。二是借助专业机构力量协助引才，建立人才信息库。

进一步扩大和第三方专业机构的合作。联合高校、科研院所、社会风险投资机构、科技园区、专业中介机构，在直面市场、直面人才的一线积极引才。

3. 拓宽融资渠道，创新金融支持方式

一是优化引导性政策，加速风投与科技金融机构入驻。深化与银行合作，进一步完善创新型金融服务模式，同时完善投贷联盟运作机制。二是强化与资本市场对接，探索融资渠道多元化。不断扩大间接融资规模，同时完善“投-贷-孵”联动新模式，促进各类融资方式有机融合，进一步创新融资担保模式，积极开展“知识换资本”的各项创新实践。

4. 创新政策管理方式 政策制定更具针对性

一是构建针对人才创业项目纵向发展阶段的政策体系，即按照项目的发展阶段，塑造政策体系的梯度性和接力性。初创期适度优化，增设针对1-3年内初创人才的专项支持计划，在遴选优秀人才方面给予资金支持的基础上，为其成长提供场地设施、信息、手续审批、贷款优惠等综合扶持，为创业者提供“边干边学”的资源环境。在发展成为长期，制定“行业启明星”政策，通过择优录取等方式将行业内的优秀企业纳入相关人才培养计划，增加财政投入，给予企业经营管理、法律、投融资、技术合作、行业指导、上市辅导等专业化服务，扶持发展壮大。进入成熟期后，增设“企业家加速培养计划”，对高成长性企业和特定企业家人才，给予租赁、安居、创新奖励、研发、用工、专利等组合式“政策包”的综合扶持，鼓励其进一步做大做强。

二是开展针对特定人才与不同阶段的个性化服务。首先，建立人才分类服务机制，从各群体的

难点和需求着手，落实创业人才所需的工作和生活保障。其次，建立行业专门服务机制，为战略新兴产业领域的产业人才定制专门生活保障和特需服务。最后，建立不同阶段的投资风险补偿机制。

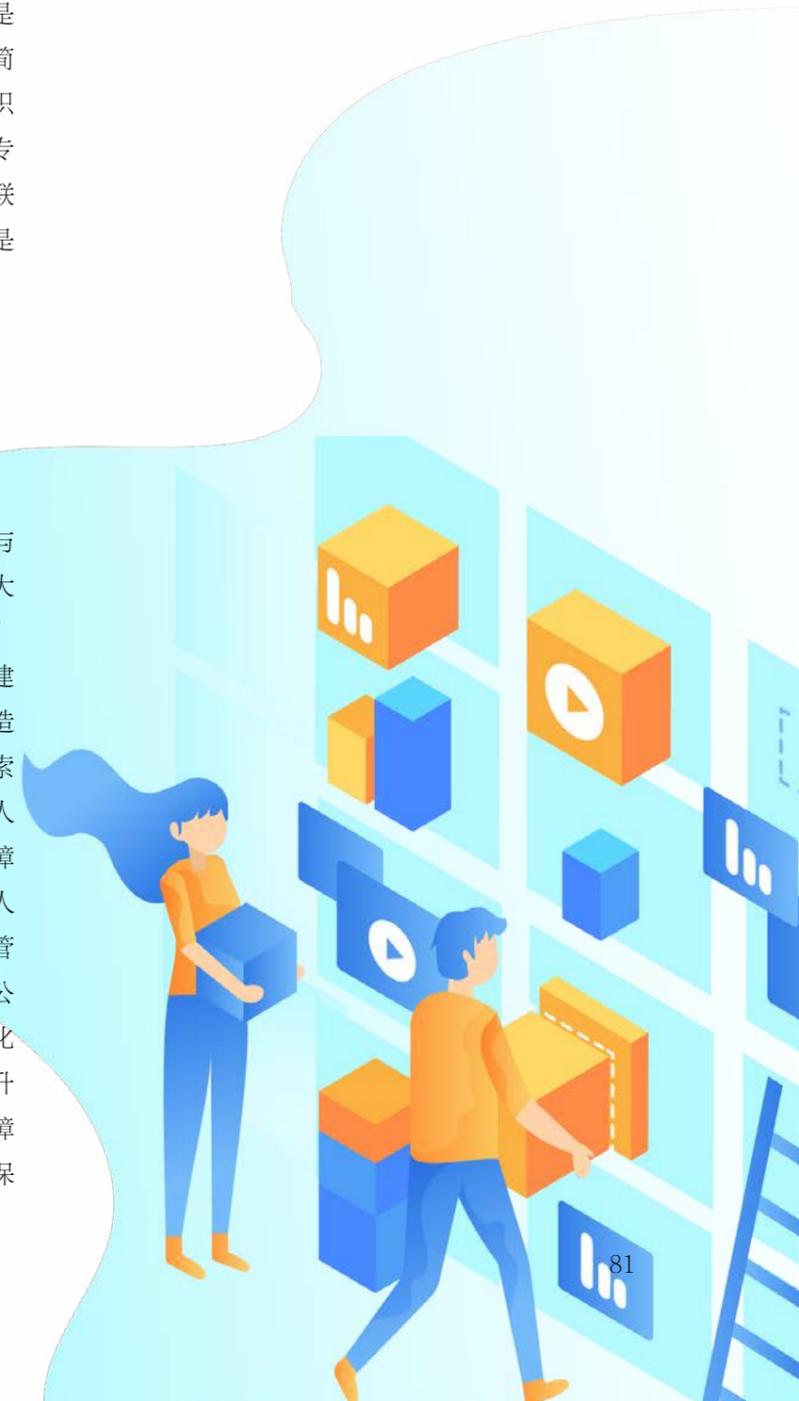
5. 优化区域创业空间格局 提升创业服务功能

一是推动创业服务载体的服务触角延伸。如鼓励各类孵化器深入高校院系、重点实验室等进行创业宣讲，鼓励孵化器与街道管理部门合作等。二是提升各类载体的服务功能。鼓励各类孵化载体从简单的物业租赁向咨询、科技中介、金融服务、知识产权等多功能服务拓展。三是提升各众创空间的专业化程度。推动各众创空间的品牌化、差异化、联盟化发展，打造各行业领域的示范众创空间。四是构建面向全国的创业服务平台。

6. 营造和谐的创业文化氛围 激发大众的创业潜力

一是举办各类创业交流活动，形成万众参与的局面。联合各高校及相关孵化器，举办“创业大赛”“行业沙龙”“投融资对接”“天使下午茶”等各类创业文化活动，交流创业经验。二是构建“线上+线下”的“一站式”人才服务中心，打造便利、高效的一站式创业服务集成平台，深入探索将分散在人社、海外、公安等部门的人才资源和人才审批事项进行集中办理。三是完善人才住房保障体系。首先增加人才公寓建设特别是环高校区域人才公寓建设，通过租赁等形式进行人才住房调控管理，免除人才住房的后顾之忧。其次，完善人才公寓分配制度，对有住房需求的创业人才进行规范化考核评级，按照不同级别实行差异分配政策，提升人才服务属地的积极性。最后，建立全市人才保障房公共管理平台。通过该平台，收集本区分散的保

障房源信息，统一管理保障房房源，满足具有特殊需求（住房地址、住房户型等要求）创业人才的居住需求。



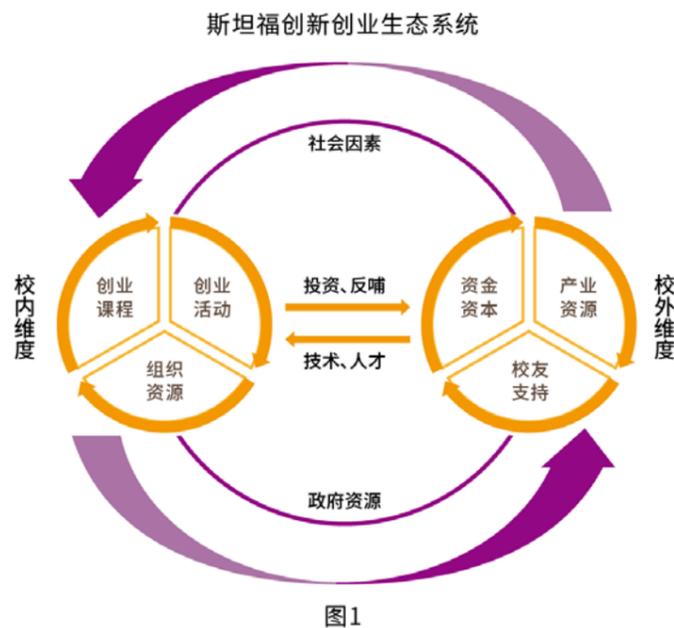


美国斯坦福大学创新创业教育生态系统探究

作者 | 姚小玲/北京航空航天大学公共管理学院
张雅婷/北京航空航天大学计算机学院

硅谷的创新地位和对世界经济的作用显而易见，而斯坦福大学对于硅谷的意义同样不容小觑。可以说，没有斯坦福大学就没有硅谷，由斯坦福电机系教授弗雷德里克·特曼创立的斯坦福工业园区就是硅谷的原型。过去几十年中，由斯坦福的师生和校友创办的企业就有 1200 多家，其产值占硅谷总产值的 50%—60%，其中雅虎、惠普、思科、SUN、硅图等著名公司，都是人们提到硅谷就不能不提斯坦福的原因。而硅谷的崛起，也为斯坦福带来了许多有形或无形的回报。斯坦福凭借硅谷的技术优势，在 1954 年到 1976 年这近 20 年间就收获大约 45000 美元左右的专利转让费。从 1970 年到 1998 年，专利转让收入达三亿美元之多。1991 年，斯坦福百年校庆的募捐更是达到 126 亿美元，这在高等教育史上，是让人望尘莫及的。当然，除了大量积累的金钱资本，还有硅谷涌现的源源不断的智力资源和生气勃勃的发展活力，这种回报的价值是难以用金钱估算的。

“历史不会重演，硅谷只有一个。”为什么斯坦福大学在硅谷的崛起中起到了如此重要的作用？什么样的体系结构造就了斯坦福大学的创业生态系统？借鉴其优秀的理论和实践成果，应用于我国高校创新创业教育模式中，从而开辟高校创新创业教育新图景，是未来教育管理领域的目标和引领方向。



一、斯坦福大学的创新创业教育生态系统解析

创新创业教育生态系统是国际上创业型大学在长期的教学实践中探索出的一种创业教育模式，具备强大的生命力。它是一定经济社会环境下的人造生态系统，是以高校为核心的、各种有利于创新创业教育发展的要素的动态复合体和共生网络。斯坦福大学就是创新创业教育生态模式探索的先行者和典范。



图2 斯坦福大学部分创业课程

图1展示了斯坦福大学创业生态系统之发达和全面。该动态网络图中，可以看到斯坦福大学从内部教育完善的管理运行，到外部产业和风投带来的配套支持，形成了从课堂到实践的斯坦福创业网络。此外在社会环境和政府资源的支持下，学校积极沟通各方关系，为斯坦福的创业成果转化提供了全方位的保障。可以说，这种多位一体的结构，使得斯坦福大学形成了动态平衡的良好创业生态系统。

(一) 课程、活动、教育组织和资源在校内基础性培育作用

从校内教育来看，斯坦福大学的创业课程、课外创业活动、创业教育组织和资源，形成了稳固的创业教育结构，为整个创业生态系统输出人才和技术提供了基础。

斯坦福的创业核心内容是创业课程设置。而创业课程设置主要涵盖了产品导向型、案例导向型、单点聚焦型、讲座型这四大类。产品导向型的课程多在工学院进行，课程的内容也是要求学生在学期内完整设计一个可实操的模拟产品这类的实践性课程。案例导向型课程就是商学院的重头戏了。这一类型课程主要就当前一些重大的创业案例和创业成果进行分析和研讨。Formation of New Ventures 这门王牌课程就是商学院的典型实例，

这门课不仅是商学院学生必上，其他学院的同学也会慕名而来。因为几乎其每一节课都是由案例的主人公（受邀而来）亲自点播个中奥秘并与学生进行互动讨论。相较前两类课程的单一性，单点聚焦型课程在各个专业中均有配置。它描述创业过程中每一个侧面或每一个点。讲座型课程除了一次性的讲座，还有常规课程，每周请一位创业者/投资人做一小时分享。多年积累下来，很多有名气的创业者都上过这门课的讲坛。

斯坦福的课外创业活动也是其创业教育的关键一环，各种比赛、沙龙、企业参观、商业性质的社交活动目不暇接。这些非学位学习的活动大大丰富学生的学习体验，活动类型包括但不限于项目开展、俱乐部、生活体验、工作坊、嘉宾对话、论坛、商业竞赛等。这些课外创业活动的安排会涉及领导力选择、资源选择、配套服务、教师激励、资金分配等。以校园创业计划竞赛为例，只要是在竞赛中获胜的学生都可以获得投资商的资金支持来实现自己的第一次创业。再如学校内各类社团、俱乐部的建立，都充分发挥了课外活动在创业课程之外的补充作用，使学生把课堂内学到的创业理论加入到课外的实践中去，更好地运用知识提高创业实践能力。

斯坦福的校内创业教育组织和基础性创业教育资源为学校的创新创业教育开展提供了有力的支持和补充。斯坦福大学创业研究中心（Center

for Entrepreneurial Studies, CES) 成立于1996年, 为了有效推进创新创业研究的发展, 该中心成立斯坦福大学创业工作室, 面向斯坦福大学所有专业具有创业兴趣的研究生, 营造充满活力的创新环境。这些与创业有关的学生组织、科学技术的学术性交流等都为创业工作室的创新创业营造了良好氛围。如果学生有成型的创业思路, 可以通过电子邮件注册会员, 直接获取领域专家和企业精英的支持。除教育组织外, 学校还提供了政策支持和宽松的环境: 即校方允许教师在校教课的同时也可以在创业公司兼职, 除此之外还可以将自己在校内创造的技术成果运用在所供职的公司内。这些政策支持和资源共享成了师生未来创业不可或缺的基础条件。

(二) 资本、产业、校友等资源在校外的孵化性支持

斯坦福大学在校外资本、产业资源和校友反哺传统等方面, 都在高校创业中处于领先地位, 为校内的创新创业教育提供了孕育成果的外部辅助条件。

斯坦福大学优秀的人才和智力资源, 自然吸引校外的大量资本支持。斯坦福本身的区位优势就令其比其他创新创业型高校更具优势, 数百家风投机构环立斯坦福周边, 此处创投的活动堪比纽约华尔街, 在此氛围影响之下校内联合周边专业投资人及投资机构(下图三显示部分主要投资人)成立了一家风投机构 Stanford Student Enterprises, 简称 SSE。SSE 拥有 1500 万美元投资基金用来支持和投入全校学生申请的创业项目。时至今日, 已有近千家企业通过该项投资基金获得资金支持。

斯坦福大学的校外产业资源离不开其所在的硅谷的发展, 正是硅谷地区的高科技产业集群使得斯坦福的校内创业项目诞生于产业之中, 同时又得到产业本身的支持。硅谷大量的高新技术企业云集, 这种以信息技术为主导、人们面对面交流频繁的富有活力的知识生态每时每刻都在影响着斯坦

福的创业生态。在人类学家英吉利卢克(J. A. English - lueck)看来, 正是因为身处一个技术理性无所不在甚至渗透到人们日常生活的每一细微之处的硅谷, 斯坦福才在研究型大学林立的美国显得格外耀眼。毫无疑问, 如果没有和令世界瞩目的硅谷的高科技产业集群的互动, 斯坦福的创业生态

资助人名称	组织性质	作用
Accel Partners	风险基金	Accel 创业教育圆桌会议资助人 Accel 创新学者项目资助
德丰杰 (DFJ)	风险投资公司	DFJ 创业思想领袖研讨会资助
Fenwick and West	法律公司	咨询教授主讲课程资助 (6 门课程, 8 位教授)
Intuit	金融咨询公司	2009 年全球创新锦标赛赞助人
考夫曼基金会	非政府组织	种子资金资助 STVP E-corner 资助
Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB)	风险基金	创立早期资助 捐赠席位资助
梅菲尔德基金	风险基金	创立早期资助 捐赠席位资助 梅菲尔德学院计划资助
Price Institute	非政府组织	种子资金资助

图 3 斯坦福部分创业项目资助

光环将会暗淡许多。

斯坦福大学的创业生态中也离不开校友间的支持, 这也是学校创新创业精神的持续体现。斯坦福大学设有独特的校友导师制项目, 毕业之后的创业精英组成了一个超过 3000 人的校外师资力量, 在校生可随时与这些校外的校友导师进行交流和咨询。校友导师不但可以给予校内学生更多参与相关创业峰会和活动的机会, 还可以将看重的学生直接推荐给企业作为储备人才, 当然也有很多的成功校友向学校的创业项目提供资金或资源方面的直接支持。最著名的斯坦福校友反哺案例莫过于谷歌公司的创立: 1998 年两位创始人 Sergey Brin 和 Lawrence Edward Page 放弃了学业, 在加州郊区的一处简陋的车库创建了“Google”。他们第一位投资人也是斯坦福校友——SUN 公司联合创始人安迪·贝克托斯海姆 (Andy Bechtolsheim)。

(三) 学校借助政府和社会等有利条件带动整个创新创业教育生态系统有机运行

从斯坦福大学的创业生态系统运转体系来看, 学校各个职能机构沟通了校内创业教育和校外各要素资源, 同时得到政府、社会的各类支持, 形成

了有机平衡的动态化网络组织。这个创业网络使得创业教育和创业实践的各个要素统筹起来, 实现了斯坦福创业生态系统的有效运转。

在创业生态系统的运转过程中, 离不开斯坦福整体的创新创业意识和开放的大学精神。对内学校融合人力物力财力, 对外融合州政府政策支持, 形成了内外协调, 良性循环的创新创业生态系统。在这个过程中, 开放的大学精神和多元的校园文化使得斯坦福对自身在整个系统运转中的角色有充分的认知和理解, 在此基础上对推进创新创业教育采取了多种策略和方法, 使其整体效能最大化。

二、构建高校创业生态新图景

从上述对斯坦福大学创新创业教育生态系统的解析中可以将斯坦福创新创业生态系统的特征概括为以下四个方面: 第一, 重视创新意识在商业成果转化中的价值。第二, 拥有完善的创业资本支持体系, 社会资本渠道深度拓展。第三, 实施高效灵活的激励措施和提供完善的服务体系。第四, 不断更新创新创业教育发展模式, 拥有完善的创业课程体系。

纵观各个环节和要素, 我们从创新创业教育生态系统的宏观角度, 可以为我国创业教育的开展找到一些启示, 从而构建高校创业生态系统的新图景。

(一) 多方面拓展师资力量, 精心设置创新创业课程, 持续进行创业研究, 为开展校内基础创业教育创造条件

校内的创新创业教育体系首先要促进人才的培养, 既要建设高水平师资队伍, 又要建设完善的课程体系。斯坦福大学的教师和研究人员中不乏诺贝尔这类高水平奖项的获得者, 同时拥有超百位国家级别的尖端科学院士。在课程体系上, 斯坦福注重通识教育课程建设, 创业教育课程设置注重基础

课和专业课的融合。这些都是我们需要加强完善的, 这种师资和课程体系的完善主要可以从创业课程、创业实践、创业研究三个方面加以讨论。

创业课程是由开展学科、项目或聚焦于某个学位来组织开展的。我们的师资需要具备专业知识和资源积累, 以便科学、专业地设置教学大纲、学习目标、学习主题、评分标准。而在课程体系安排上, 也要专业教师根据教学要求选取教材、案例、练习、教学方法、习得机制等等。此外, 学校在课程中对创业的定义、理论在创业中的应用、跨学科整合、科目设置等, 都是设置创新创业教育课程的决策要点。

创业实践或其他课外创业活动这些非学位的学习可以大大丰富学生的创业体验, 这些活动包括但不限于项目、俱乐部、实战体验、工作坊、嘉宾演讲、论坛、商业竞赛和其他项目等。在这些创业实践中, 高素质的师资队伍和完善的课程体系的作用是安排领导力选择、大众服务、激励、资源分配等, 使得这些活动真正成为专业创业教育的一部分, 而不仅仅是“课外活动”

创业研究应该在师资团队的主导下, 既涵盖理论研究也涵盖应用研究, 研究的领域应该是广泛的。理论研究的目标是证明或否定一个假设, 在创业领域就是创业可以遵循的各种方法和具体内容。应用研究用来针对一个特定的创业对象或项目进行特定目标研究, 包括立项、激励、财政支持、获得数据、结果发现等等外在条件。

(二) 开拓产业资源, 与社会资本深度融合, 提倡创新精神与创业意识, 为创新创业教育的现实转化创造条件

对于校外要素的把握, 我们选取创新创业生态系统的三个要素进行简化讨论, 即资本、产业、创业精神。这三个要素在每个创业生态中存在的比例都不相同, 但它们彼此渗透的程度决定了创业经济发展的程度, 也就是说: 资本 + 产业 + 创业精

神 = 创业型经济。作为校园创新创业教育的外围条件，这三个要素在创业生态系统中是否可以很好地结合在一起？

在校外创业资本的获取上，需要健全多元的创新创业资本体系，并使其各具功能和优势。例如信息产业和 IT 企业的创业项目，可以靠以市场为主导的社会风险投资，生物医疗等新兴产业，需要依赖政府和社会资本共同组成创新资本。在各种资本、资源、政策的协同作用后将重点放在价值生成上，推动创新技术的转移和创业成果的转化。

学校创新创业生态系统的运行，离不开校外产业集群的深度连接。在创新创业项目初建到产业化的整个过程，项目的创建者、学校、校外投资方都要全程参与和支持，这既可以保证创业活动本身在产业的前沿方向正确发展，产品产出加快，周期尽可能缩短，投资回报率大幅提升。另外，紧跟产业发展脚步，产业发展本身可能会给创业生态系统及具体的创业项目带来新的出口，例如创业项目被产业内大公司联合或并购，不失为创业成功的样本。

创新创业精神是整个高校创业生态系统的内在灵魂。在斯坦福大学，每一个师生都将这种创新意识内化在自己的行动中，在教学和实践中践行企业家精神，教师支持学生，鼓励学生创业，学生在创业成功反哺校园内需要支持的老师或学弟学妹，并将这种创新创业精神一代代传承下去。在高校创业生态系统的校外因素中，机遇和挑战并存。运用好校内的创意和人才，加之校外因素的有效辅助，才能实现真正的繁荣。

（三）高校做好适当的角色适配，统筹各方资源和条件，带动创业教育生态系统的有机运转

高校的创新创业教育生态是处于动态发展的社会中的。在该生态系统自身所在的外围条件中，不同的政策和环境影响会带来一些不确定性的、无序无效的量。这种无序变量的变化会在创业教育生态系统中影响其运营效果。而这时，作为创业教育生态的最重要的主体——学校，需要根据无序变

量做出对系统干预方式上的调整，这种调整即是学校在整个生态系统中所适配的角色。

不同的角色适配，即看待自身资源的角度不同，进而采取不同的统筹方式，必然会对创业教育生态系统客观带来不同的影响。在此，我们尝试讨论几种常见的创业教育生态中高校自身的角色框架。

1. 中介

一个自身定位为“中介”角色的学校会开展范围很宽泛的活动，多种课程、课外创业活动、研究活动都会有所开展，但是支持是自下而上获得的，参与这些事务可能不是学校的优先工作。一般来说，这样的学校不会有大量资金直接投入于创业教育，也不会成为学校文化或愿景的核心部分。这种角色定位的学校在创新创业教育生态系统中，主要的作用是通过开设课程和辅助开展课外创业活动的形式来推动创业知识的传播。

2. 协调员

一个自身定位为“协调员”角色的学校会设立一些独立的创业课程，并提供有限的教职工支持。创业活动会在校园启动，但不是学校的战略核心。会有很小一部分资源用来管理和监督创业课程和课外创业活动，创业活动所需基础设施和资源（硬件和软件）会在校园中被共享。这种角色定位的学校在创业教育生态系统的作用是协调小型创业活动，促进学习和相关研究。

3. 中心者

一个自身定位为“中心者”角色的学校会在内容上有广泛的创业活动，并有深切的企业家责任感。例如，创业课程将成为校园必修课，同时各类创业选修课和众多课外创业活动都会在校园范围内广泛开展，学校会以此来衡量学生的创业学习成果。此外，学校会提供大量的资源（硬件和技术资源等）用于创业活动，并且获得大量教职工和校友

的支持。这种角色定位的学校会将创业作为学校所有活动的中心，并会把创业教育的理念输送给所有利益相关者。

4. 开拓者

一个自身定位为“开拓者”角色的学校会在资源、基础设施、文化上担负起重要的责任，但是在创业课程、课外创业活动、研究活动的开展范围上将有所收窄。例如，这种学校可能有一个专门的孵化器机构，为学生和创业课程提供一切必要的资源和充分的支持，但这些活动不会在校园内大范围普及。

三、高校创新创业教育生态系统构建理念与方向的再讨论

（一）创新创业精神是创新创业教育生态系统的核心气质，也是教育系统发展进化的内生驱动力

斯坦福大学的创业教育始终植根于其创新创业精神和实用主义理念的土壤中，全校师生在整个创新创业生态中的不断探索和实践进一步拓展了和延伸了这种创新精神和创业意识。

近年来，我国大学的创业教育已有所起步，创业意识和创新精神也在“大众创业、万众创新”的社会氛围下发展开来。然而高校的内生创新和自我创业激励，还需要更深刻地内化和吸收。“再伟大的事业，也能由普通人完成。”当高校师生普遍有了这样的视野，创新成了风靡校园和社会的文化，整个创业生态系统的构建就有了最坚实的基础。

（二）创业生态系统的构建是大格局、大视野，是所有人以生态视角积极参与的系统工程

斯坦福大学从自身积淀的知识财富和人力资本出发，衔接了硅谷这个立于潮头永不落伍的科技中心，加之美国创业环境的制度和市场两股力量，

其整个创业生态系统的闭环都有大方向上的“背书”，为系统的构建和完善铺出宏观大气之路。

我们的创新创业生态系统发展，也应该从战略层面出发，培养具有使命感的国际性人才，努力从科学、全面的视角理解创新创业生态的全貌。高校的创新创业教育的本质属性应该是前瞻性的，应该关注更高、更远的事务，使创新创业生态系统既在国家发展、国际探索的范围内，又为引领国家发展、国际探索拓展出更多的可能与方向。

（三）积极的生态系统需要参与者在每个环节进行创造性的实践发挥，是脚踏实地根据社会发展做出的执行与改进

斯坦福大学成功的创业生态实践，离不开对人的尊重和对现实的改造。学校大门始终对各个年龄段和各种职业的校友打开，也始终对社会发展的各个角度、多种行业有实际性的开拓和改造。这就决定了其创业实践既尊重了人的创造性和主动性，又不至于肆意而为、天马行空。

我们的创业教育开展，需要这种以人为本的改进，也需要脚踏实地的践行。高校创业的科研、教学序列，需要各行业优秀的人才担任导师，需要学生充分开脑洞、出创意，把师生的创造性都汇入创新创业生态的大系统。高校要开展启发式、讨论式、参与式教育，注重培养学生的批判性和创兴思维，激发创新创业灵感。又要根据实际，注重学生知识分析、解决问题的能力。在生态系统的各个环节上，都要齐抓共管，把每一项有益的尝试都落地，将创业生态的积极效应体现到社会的改进上。用高速发展的社会为创业生态提供保障，完善的创业生态系统同时带动社会的继续进步。