

图书在版编目 (CIP) 数据

零售 O2O 心法、招法与实战：零售业互联网转型布局 / 郑复生主编；张陈勇，万明治著。

北京：中国经济出版社，2016.5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3792 - 3

I. ①零… II. ①郑… ②张… ③万… III. ①零售业—电子商务 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 069921 号

责任编辑 李煜萍
责任审读 贺 静
责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京科信印刷有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 15
字 数 227 千字
版 次 2016 年 5 月第 1 版
印 次 2016 年 5 月第 1 次
定 价 45.00 元
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

流量问题是飞牛网上线后，我们面对的最难也是最重要的问题。坊间并没有太多讲述如何引流的书藉，偶然间我在联商网发现一篇由本书作者张陈勇所写的文章，主题“零售 O2O 该如何进行有效推广”，读后深有同感，就把这篇文章分享给同事，作为我们推广个案的教材。这是我第一次知道本书作者。

后来又陆续看过作者几篇文章，如《零售格局酝酿大变，超市 O2O 快送模式或将重塑零售生态》，我认为作者文章论点相当精辟，是结合多年 O2O 实务经验的大作，跟坊间一些纯理论书藉比，更具实用性。

本书最大的特点是针对性，主要针对零售 O2O 特别是超市行业而写。O2O 是一个比较宏观的概念，只要是线上线下结合的商业模式都算 O2O，所以涉及太多行业；而不同行业差别很大，零售、教育、汽车、餐饮等怎能混为一谈！没有所谓的 O2O 专家能搞懂所有行业。不与具体行业结合、太过理论化的思想，往往看上去高深，却难以落地，零售 O2O 这事还是应该多听听实践者的思考。

现代社会大众比较容易受到媒体影响，信息太多太趋同，媒体为了博眼球一向比较夸张，经常迅速炒热一个概念或彻底否定某个事物。对于传统零售互联网转型的困难，大部分新闻文章都离不开左右互搏、基因兼容和人才瓶颈这几点，然而实际情况要复杂和具体得多，只有深入其中实践、总结、思考才能形成自己的认知。

本书作者写作此书的视角比较合适，他是零售行业从业者，这几年一直参与零售 O2O 项目，同时做了大量理论研究工作，很多观点是从实践中生长出来的，以实践为基础并具有独立的认知。这是我向大家推荐本书的原因。

大润发董事长，飞牛网 CEO

黄明端

2015 年 12 月

序 二

关于本书，有个观点我很认同：“零售企业应该小团队灵活试错不同创新模式，以此积累对互联网零售本质的理解，锻炼团队，对新模式、新技术建立敏感性，布局下一个机会点和创新。这一点非常重要，应力争引领变化，或者当变化来临时能看懂变化、跟随变化，在变化中创新和完善。用对未来趋势的判断和理解，指导企业的战略。”

书中很多文章也是围绕这个观点展开的，比如如何低成本试错、互联网零售特点、零售 O2O 模式、可试错模式探讨、如何落地、如何分析数据等。步步高集团这两年尝试了网上超市、互联网大会员平台、互联网大物流平台等，每次尝试都加深了团队对互联网零售的理解和经验，其中，步步高集团于 2013 年 12 月 26 日上线了线上平台，2014 年通过 O + O 战略将线上云猴网与线下实体结合成步步高的商业生态系统。

互联网不是一种技术，而是一个时代，它正在全面改变我们的生活，也在重塑商业生态，阿里、京东、唯品会、云猴全球购等都是重塑过程中的产物。重塑过程

虽然机会很多，但陷阱也不少，大部分线下零售巨头都尝试过互联网转型，但很少有完全成功的案例。本书中的一些基本思路和具体战法值得阅读和消化。

步步高集团董事长



2015年12月10日

序 三

互联网+时代的零售行业百花齐放，日新月异。围绕业态、模式、品类这三个核心，厂商、经销商、零售商、运营商在线上线下进行了各式各样的突破性尝试，有竞争与相互影响，当然也不乏互补与深度融合。然而在我看来，其实主线只有一条：如何尽可能地降低成本，将更好的商品及更优良的服务传递给顾客。而本书的要旨，恰恰与我的观点不谋而合，并且有更为翔实的推导方法与模型猜想。

从家乐福的十几年线下，而后创办苏宁超市做线上线下融合，到现在又回到中百引领传统零售转型变革，作为一个在零售行业砥砺二十余年的探索者，我一直在关注并研究零售业的迭代与升级。本书我也参与了编写，希望借此书将我这些年对零售的感悟和思考分享给大家。传统零售业过去的辉煌犹历历在目，而当下的战场却早已变得错综复杂、狼烟四起，应如何透过表面的刀光剑影，洞悉互联网+时代零售业的本质？希望本书的“砖”能对大家有所启发。

随着“C端”的争夺愈演愈烈，零售业的发展也是

日新月异。基本每天大家都会听到新的概念与尝试。本书的内容仅仅是对当下的零售 O2O 做的归纳总结与探讨，未来的 O2O 不论是在布局还是实施路径上肯定会有更精彩的演绎，我和大家一起拭目以待！

人的精力有限，仅一个业态，就够穷尽一生来钻研实践，但钻研的方式不应局限于业态本体，更重要的是聚焦其形成的基础与服务对象。传统的零售不会消失，但顽固守旧的零售人会被淘汰。我们正从信息时代进入互联网+时代，零售行业正在经历着剧烈的变革和进化。我很庆幸自己尚能与时俱进，没有被湮没在滚滚洪流之中，方能以更自信的心态在本书中与大家分享心得。传统零售业转型时不我待，与大家共勉！

中百集团董事总经理



2015 年 12 月

前言

事业成功、得到社会认可是人生最重要的目标之一，当然也是家庭富足的基础。不过，想要成功，“做什么”往往比“怎么做”更重要。观察这几年身边成功的朋友，多是做自媒体、微商、O2O、互联网金融之类，所以跟大势、追风口的重要性无需赘述。

有的朋友看到什么热门就去做什么，抓住热点就是运筹帷幄、目光如炬，没有抓住就经历了一遍猴子掰玉米的故事；还有的朋友专注自己的方向和领域，不断积累，痴心不改，希望在专业领域做出有价值的成果。其实，最有价值的做法是将这两者结合起来，看准大趋势，坚持不懈地努力和积累，方能获得更有价值、更长远的成功。

2008年，笔者离开工作了5年的超市，认真思考自己的未来。我认为发展电子商务是大势所趋，而自己最熟悉的就是超市行业，遂把方向定位成零售O2O，开始研践零售业态线上与线下的融合（当时还没有O2O这个名词）。这几年，与几十个零售O2O项目团队进行交流分享，参与或主导淘常州、申通爱买网超、500mi、万购商城、苏宁超市项目，从论坛发帖到陆续经历一些零售

O2O项目，在实践中不断思考和总结，逐步形成了一套认知和理论。我把想法写出来发表，成为联商、虎嗅、天下网商、品途等多个网站的专栏作者，还认识了很多同行和朋友。现在，我将自己对零售O2O的所思所想梳理糅合，写成此书，把我眼中的零售O2O展示给读者。

在零售O2O道路上，我认识了苏宁超市的创始人万明治先生。万总之前担任家乐福高管，是家乐福体系内华人的榜样，有着近20年传统零售经验，行业内称“超市老万”。在互联网时代到来之际，他放弃存量，拥抱变化，进入苏宁集团实践超市O2O，创办并带领苏宁超市实现10倍增速。本书包含老万写的部分文章，全书经过他的斧正与完善。

实际上，O2O概念包含很广，比如零售O2O、餐饮O2O、旅游O2O、汽车O2O、物流O2O、教育O2O、金融O2O等。不同行业差异很大，目前市面上关于O2O的书多是把这些行业糅合在一起说一些共性、理论和案例，缺乏关于零售行业的，深入“招法”和“实战”的O2O书籍。故此，本书少说O2O“是什么”，多说“怎么做”，力图让读者读后就能落地和实践，在实践中遇到困难时，不知道做什么和怎么做时，能在本书得到启发和找到答案。

本书由“心法”“招法”“实战”三个部分组成，从理论到模式再到实践。书中有关于零售O2O未来的逻辑猜想，也探讨了传统企业如何扎实稳健地探索O2O战略布局，还细致入微地讲述了零售O2O实战。零售O2O目前还处于探索阶段，未来蕴含大变化、大机会。本书中关于零售O2O的预言和部分模式还需要时间和实践验证。如果读者有好的想法或者疑问，欢迎加我的微信csdso2o，共同探讨学习。您的支持，让我更有动力坚持。让我们在零售O2O的道路上共同前行！

张陈勇

2016年2月6日于南京

第一部分 心法

第一章 电商不能解决所有问题，O2O 才是大势所趋

- 第一节 从零售业态变革说起 /2
- 第二节 电子商务的三个规则和一个公式 /4
- 第三节 线上能吃掉线下吗？ /8
- 第四节 零售 O2O 的困境和出路 /12
- 第五节 店商与电商携手，创新改变零售格局 /16

第二章 寻“心”：零售 O2O 是啥

- 第一节 零售 O2O 是什么，做什么，怎么做 /19
- 第二节 传统超市搞电商的思路和旧心态 /24
- 第三节 浅析全渠道电商战略 /27
- 第四节 全渠道“网订店取”浅析 /30
- 第五节 从京东便利店 O2O 合作看“网订店送” /34

第三章 零售 O2O 的未来

第一节 对零售业未来的科幻猜想 /39

第二节 下一个零售头牌 /42

第二部分 招法

第四章 超市 O2O 招法

第一节 点评十大超市电商项目 /48

第二节 超市电商战略的 8 根支架 /56

第三节 关于零售 O2O 怎么做的 7 大思路 /60

第四节 接地气的超市 O2O 具体做法 /64

第五节 超市 O2O 的 15 种模式 /70

第五章 网上超市招法

第一节 网上超市生死转折 /76

第二节 沃尔玛接盘 1 号店，网上超市的四条活路 /80

第三节 苏宁是怎样做网上超市的 /84

第四节 网上超市活路——用门店引流 /87

第五节 网上超市新玩法——家庭批发囤货平台 /91

第六节 网上超市盈亏平衡点分析 /95

第六章 便利店 O2O 玩法

第一节 如何用便利店打造移动电商“碎片购物” /102

第二节 通杀 7-11、1 号店和家乐福的新业态？ /106

第三节 便利店的变种，如何复制阿尔迪模式 /110

第七章 跨界零售 O2O 招法

- 第一节 实践者分析超市电商的困境与突破口 /116
- 第二节 零售 O2O 如何打造极致体验 /120
- 第三节 如何用积分打通社区 O2O 平台垄断用户 70% 需求 /125
- 第四节 云仓库与社区网点如何提升网购体验 /129
- 第五节 从零售兴衰规律猜测零售 O2O 终极模式 /133
- 第六节 几个跨界零售 O2O 项目介绍 /137

第八章 购物中心 O2O 招法

- 第一节 土豪联手如何构建 O2O 大平台 /142
- 第二节 万达飞凡喵街“积分”可以这么玩 /146

第九章 超市快送到家模式

- 第一节 到家模式玩家盘点 /151
- 第二节 超市快送模式可能重塑零售格局 /155
- 第三节 一厢情愿的京东 O2O 能“抱得美人归”吗 /159
- 第四节 零售 O2O 成功最重要的核心是什么 /162

第三部分 实战

第十章 零售 O2O 如何做好运营

- 第一节 运营零售 O2O 的核心 /168
- 第二节 零售 O2O 该如何推广 /172
- 第三节 零售 O2O 该如何做数据分析? /176
- 第四节 零售 O2O 构建系统几点经验 /179
- 第五节 零售 O2O 订单流程要点 /183

零售 O2O 如何管好商品

第一节 零售 O2O 应如何优化商品结构 /187

第二节 超市 O2O 之如何上传商品? /193

第三节 零售 O2O 之如何推荐商品? /196

零售 O2O 项目提升成功率

第一节 如何判断项目可行性 /199

第二节 零售 O2O 如何试错 /204

第三节 从商品、定位、目标说传统企业触网 /207

零售 O2O 实战思路

第一节 从三个基本逻辑推导零售 O2O 终极模式 /211

第二节 自己玩还是投靠电商零售? /214

第三节 实体零售企业如何选择大平台玩 O2O /217

后 记 /221

第一部分

心法

有心才有局，有局才有一切。零售 O2O 是历史发展的一种趋势，是消费者选择的一种结果。如何认识、接纳以及利用零售 O2O 技术，将决定未来你在零售行业的发展高度和宽度。山不在高，有仙则名，水不在深，有龙则灵。对于零售业未来的变迁、零售 O2O 的强势介入，你需要从内心里认同、了解它，并尽可能地猜测它的发展轨迹，以便提前在它必经之路设局，获得更大的成就。

第一章 电商不能解决所有问题， O2O 才是大势所趋

第一节 从零售业态变革说起

1995年，家乐福进入大陆市场，重庆的第一家超市就是家乐福在1997年开设的。当时笔者正读高中。媒体以猎奇的口吻报道此事。去参观的人太多，超市门口排起了长队，以至于不得不限流。去见识过超市的重庆人还把它当成重要的谈资。笔者现在还能回味第一次去家乐福感受到的震撼，居然有比公园还漂亮的商场，就像在商品的海洋中漫步，营业员穿着艳丽的制服在卖场溜冰，时不时从身边“飞”过。

2003年，笔者进入超市行业。当时家乐福号称“超市的黄埔军校”，在家乐福工作半年的员工进入我们超市就能当课长，而家乐福的处长据说每月收入过万元，把我这个月工资仅640元的小兵震撼了一把。

才过十年，零售业的主角就由家乐福、沃尔玛、大润发变成了阿里巴巴、京东、万达，媒体讨论最多的是线上能否淘汰线下。2014年，阿里巴巴交易额2.4万亿，百货和超市的巨头们的销售额之和远低于这个数据。此时的家乐福早已辉煌不再，发明了进场费这种“盈利模式”且善于占用供应商货款的家乐福被康师傅、中粮逼宫，出现大面积断货，一直奉行“渠道为王”的家乐福不得不面对渠道价值大打折扣的现实。

其实，所有的传统线下零售商都要面对家乐福面对的问题。2014年传统零售商的关键词是“关店”，据联商网统计，2014年主要零售商关店