

社区

新

零售

NEW
RETAILING

王利阳
著

社区商业运营实战手册

新零售的东风来了，你还在等什么

深度解读社区新零售的风险、机遇以及运营方式
全面剖析社区商业运营的18个基础方向及6个补充发展方向



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

社 区

新

零 售

NEW
RETAILING

王利阳
著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

社区新零售 / 王利阳著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-115-46736-2

I. ①社… II. ①王… III. ①社区—零售商业—商业模式—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第193921号

内 容 提 要

毋庸置疑,线上线下融合发展的新零售是零售业的未来,而社区作为民众的基本生活场所,已经成为各大零售商争相布局的战略级消费市场。无论是阿里、京东等电商巨头,还是苏宁、沃尔玛、永辉等传统零售公司,甚至是上好、美宜佳等传统便利店都已跃跃欲试,想在社区市场大展拳脚。那么,社区商业到底该如何运营?传统项目该如何顺应潮流实现转型?新项目怎样才能因地制宜迅速成长?

《社区新零售》由社区市场知名行业专家王利阳倾情打造。作者从不同细分领域,全面阐述了社区市场商业运营的现状、机遇、风险,以及可能遇到的市场难点;同时详细介绍了社区商业的18个主要运营方向以及6个补充方向。本书内容全面、观点新颖,是一部不可多得的社区商业运营实战指南。

本书适合创业者、投资人、企业高管、社区市场运营一线市场人员,以及对社区商业市场有兴趣的读者阅读。

◆ 著 王利阳

责任编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15.5

2017年8月第1版

字数: 250千字

2017年8月北京第1次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号



新零售时代，社区市场定将爆发

零售市场出现了巨大的变化——电商已经不再是零售业的宠儿，新零售的出现化解了此前线上电商与线下传统零售商的“敌对”情绪。如今整个零售业界都认为线上线下融合发展的新零售是零售业的未来，社区作为民众的基本生活场所，已成为各大零售商争相布局的战略级消费市场，社区新零售应运而生。

目前参与到社区新零售市场的公司众多，既有阿里、京东、天天果园、爱鲜蜂、闪电购等电商互联网公司，也有苏宁、百联、沃尔玛、王府井、中粮、物美、大润发、永辉、中百等传统零售公司，同时红旗连锁、快客便利、美宜佳、好德/可的、罗森（LAWSON）、喜士多（C-store）、上好便利店、天福、华润 Vango、祐康祐惠店等传统便利店公司也纷纷加入其中。

社区新零售的热度将会重新为已经进入寒冬期的社区商业带来足够的市场关注度。零售是消费的入口，一旦公司零售业务壮大，零售商们就会尝试多元化的发展，例如，电商巨头阿里、京东，传统零售商苏宁、万达等，都已经不单单是零售公司，而是包括了零售、金融、物流、房地产、云计算等诸多非零售业务的多元化公司。

业界对社区新零售的高度关注，将会激发社区零售业务的快速成长，而社区新零售的快速发展不仅可以证明社区市场的价值，还将带动其他社区商业业务的发展。社区商业运营定将会进入第二个春天，无论媒体还是资本市场，都会重新审视社区商业的市场价值。

社区是个大市场，社区新零售只是其一，社区房产增值、社区汽车服务，社区养老、社区医疗、社区金融、社区社交、社区育儿、社区数据等都是不逊于社区新零售的潜在的巨大市场。目前业界对社区市场价值的挖掘仅仅是冰山一角，社区市场的未来价值究竟有多大，一万亿元？十万亿元？放眼 20 年后，百万亿元也有可能。

原因很简单，有人的地方就有价值，民众在城市中的生活环境就是以社区为基础单元的，而且中国的城镇化发展仍在继续。另外，看看我们现在的社区生活，你是否满意？它是否满足了你的所有需求，是否还有提升服务质量的空間，是否仍有创新服务的可能？目前，中国的社区生活还比较单调，大部分人只把社区当成一个住的地方，如果社区商业运营能给大众社区生活方式带来改变，谁又会拒绝呢？

10 年或者 20 年后，互联网将进入我们生活的方方面面。到那时互联网应用更加普及，人均消费水平也越来越高，谁能说社区新零售、快递配送、广告营销、支付缴费、智慧社区、周边信息，上门到家、房产增值、汽车服务、二手交易、废品回收、社区会所，社区金融、社区养老、社区医疗、社区数据、社区育儿、社区社交，社区众包、社区共享、社区旅游、社区教育等项目一定不会发展起来？

不可否认，如今社区市场的问题很多，但问题可以慢慢解决，有些问题暂时解决不了，随着时间的发展自会有解决的办法。我们应该着眼于社区市场的长远发展，而不是挑剔眼前的问题和毛病。就像当初的电商市场，信息、支付、物流都是难以解决的问题，而阿里、京东等一大批公司选择迎难而上，解决了这些问题，并且成为了十分卓越的公司，我们相信在社区市场

肯定也会产生很多家这样卓越的公司。

本书是经过四年多时间的行业研究以及与几十家各类社区 O2O 公司交流之后分析整理出的内容。全书保持客观中立的态度，尽可能严谨地解析社区 O2O 和社区新零售面临的行业问题。不过随着行业的持续深化发展，本书部分观点难免会有疏漏或被淘汰，所以欢迎读者根据阅读体会提出自己的观点。

本书从社区新零售、舆论认知、线上发展、物业转变、行业现状、市场规律、细分发展方向，以及运营意识和未来发展几个方面全面深入地分析了社区市场多年来的转变以及未来的发展趋势。书中所说的观点和介绍的市场方向并非绝对，我们不建议读者将本书的内容直接照搬到市场，而应该结合实际，有的放矢地推进自己的项目。

写作此书的目的并不是鼓吹社区新零售，而是让大家可以更理性地看到社区市场的价值，根据自身的情况来寻找机会。本书不炒概念，也不否定新的经营理念，书中所讨论的各个问题都是基于实用可行的角度。如果你已是社区商业从业者或者长期关注社区行业并看好其发展，你可以略过第四章、第五章和最后两章；如果你刚刚接触社区商业或者在社区市场遇到了疑问，你可以仔细阅读整本书。本书的目的是尽可能地让那些对社区新零售有兴趣的企业或创业者少走弯路，同时让那些社区市场的一线从业人员及打算进入社区市场的年轻人不被舆论之争蒙蔽双眼。



目录

第一部分 处于风口上的社区新零售

第一章 零售业变革，社区新零售价值显现 / 3

- 1.1 “新零售”是零售业变革的真实写照 / 3
- 1.2 社区新零售与社区 O2O 的前世今生 / 6
- 1.3 社区新零售，“新”在何处 / 8
- 1.4 社区新零售的市场潜力与战略意义 / 11

第二章 社区新零售的现状 & 基本市场规律 / 16

- 2.1 社区新零售的线上、线下价值 / 16
- 2.2 现代社区便利店是社区新零售的突破口 / 20
- 2.3 社区新零售具有规律性 / 23
- 2.4 社区新零售需“因地制宜” / 28

第三章 社区新零售的运作模式及市场要点 / 32

- 3.1 社区新零售的商业模式和几种常见的运作方式 / 32
- 3.2 社区新零售不只是交易，更是服务 / 37
- 3.3 如何抓住社区新零售的机会 / 42
- 3.4 日本便利店理念可以学，但不能盲目照搬 / 50

第二部分 全面了解社区商业

第四章 社区商业第一阶段：改善社区环境 / 57

- 4.1 方向1：社区新零售 / 57
- 4.2 方向2：快递配送 / 60
- 4.3 方向3：网络信息 / 69
- 4.4 方向4：广告营销 / 73
- 4.5 方向5：支付缴费 / 77
- 4.6 方向6：智慧社区 / 81

第五章 社区商业第二阶段：提升增值服务 / 88

- 5.1 方向7：上门到家 / 89
- 5.2 方向8：房产增值 / 97
- 5.3 方向9：汽车服务 / 102
- 5.4 方向10：闲置二手 / 106
- 5.5 方向11：废品回收 / 110
- 5.6 方向12：社区会所 / 115

第六章 社区商业第三阶段：挖掘社区商业未来价值 / 119

6.1 方向 13：社区金融 / 120

6.2 方向 14：社区养老 / 124

6.3 方向 15：社区医疗 / 131

6.4 方向 16：社区育儿 / 137

6.5 方向 17：社区社交 / 142

6.6 方向 18：社区数据 / 146

第七章 社区商业补充方向 / 151

7.1 补充方向 1：社区众包 / 152

7.2 补充方向 2：社区共享 / 154

7.3 补充方向 3：社区旅游 / 157

7.4 补充方向 4：社区教育 / 159

7.5 补充方向 5：社区政策 / 162

7.6 补充方向 6：社区活动 / 163

第八章 物业在社区商业中的价值与作用 / 166

8.1 与物业合作需要注意哪些问题 / 166

8.2 大型物业的社区 O2O 行动 / 173

8.3 社区新零售下的物业费收缴 / 180

8.4 社区新零售让物业的话语权、闲置资源与人力成为优质资产 / 183

8.5 物业并购潮的价值与目的 / 185

8.6 未来的社区服务与管理究竟需不需要物业 / 193

第三部分 社区新零售的未来

第九章 图解社区市场 / 201

- 9.1 各年龄段用户社区生活的主要特点 / 201
- 9.2 社区市场潜在价值图谱 / 204
- 9.3 社区用户价值特征四象限 / 205
- 9.4 家庭成员构成决定日常需求：社区家庭结构与日常作息习惯 / 213

第十章 社区新零售的机遇与未来 / 231

- 10.1 与概念化的社区 O2O 相比，社区新零售是眼前更实际的市场机遇 / 231
- 10.2 社区商业市场的未来 / 235

第一部分

处于风口上的社区新零售

江山代有才人出，各领风骚数百年。实际上，消费市场的变化也是如此，从路边摊、街口小店、商业集市，到百货商场、大型超市、购物广场，再到电商、O2O 以及今天的新零售，每个时代都有每个时代的消费特色。作为继蒸汽技术革命、电力技术革命、信息技术革命之后的第四次科技革命，互联网不断推动消费服务市场的延伸发展，而且这一次，因中国互联网持续深化发展所带来的市场红利，中国消费服务市场的发展将再次领先世界。

2016 年 10 月，马云称，从 2017 年开始阿里不再强调电商概念，而是专注于线上线下结合的新零售发展，“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售”。作为在中国零售市场举足轻重的阿里集团的掌舵者，一句话让各个市场的零售商们对新零售趋之若鹜，也使得新零售成为 O2O 之后最新的消费服务市场的代名词。

零售业变革，社区新零售价值显现

继电商对传统零售业造成巨大的冲击之后，零售市场将再度发生深刻的市场变革，它将是全方位、立体化、多场景、产业链式的变革。不管是大型购物广场，还是社区小店，都将受到这种变革的影响。

1.1 “新零售”是零售业变革的真实写照

事实上，在马云提出“新零售”概念时，还提到了新制造、新金融、新技术和新能源等新概念，但只有新零售最受关注。目前中国经济发展的主要推动力就是大众消费市场。

电商的发展已造成中国消费市场大环境的巨大变化，新零售应运而生

2016年，我国国内生产总值达744 127亿元，比上年增长6.7%，同年社会消费品零售总额达332 316亿元，比上年增长10.4%，全国网上零售额51 556亿元，比上年增长26.2%。其中，实物商品网上零售额41 944亿元，增长25.6%，占社会消费品零售总额的比重为12.6%；在实物商品网上零售

额中，吃、穿、用类商品分别增长 28.5%、18.1% 和 28.8%。

不难看出，电商市场仍保持高速增长。虽然从 2017 年开始阿里不再提电商概念，但电商的增长并未停滞。电商企业的高速增长说明网购带来的新型消费形态仍在不断吸引更多的消费群体。

面对来势汹汹的电商企业，传统零售商最初的做法是选择自建电商体系，但实际结果并不理想，除了苏宁在电商市场中获得一席之地外，很多企业的尝试并未成功。如今，传统零售商已经清楚，与阿里、京东等公司对抗胜算不多，合作才是最好的选择。例如，银泰、苏宁、三江等选择了阿里，永辉、沃尔玛等选择了京东，这为传统零售企业开了一个头，同时也在加速促进线上与线下零售体系的大融合。

与新制造、新金融、新技术、新能源相比，新零售拥有庞大的潜在市场，直接关乎中国的经济发展。

然而，何谓新零售？对于这个问题，可能每个人都能给出自己的解释，按照我们通常的理解，新零售就是利用互联网、大数据、云计算、人工智能等技术手段帮助线上和线下零售业态充分结合，并借助复杂庞大快捷的仓储、物流、配送体系，提升广大民众的消费体验，促进消费市场发展的一种新业态。

新零售出现的契机是阿里、京东想要寻求更大的发展空间，所以转而拥抱线下零售市场；与此同时万达、苏宁等线下传统零售商想要借助线上互联网的能力反向促进线下消费服务体验。在两方面的零售势力都想做同一件事情时，新零售就成了众人眼里的宠儿。

前端消费零售市场出现变化，后端企业运营策略也跟着发生变化，整条产业链都在变革之中

以上我们讨论的仅仅是零售市场表面上的变化，事实上，电商所带来的新型消费体验已经直接影响了消费者的消费抉择。例如，购买衣服时，很多

80后、90后消费者都已经习惯上天猫或京东搜一下所看中衣服的网售价格，如果价格相差不多会直接在店里购买，若是差价较大则会在实体店试穿，然后在离店之后用手机下单购买，而且很有可能回到家的时候，快递公司已将网上购买的衣服送到家了。这种情况在家电市场也很常见。

再比如，对于粮油等重量较大的生活必需品，很多家庭都喜欢直接网购，且不论网购价格究竟能低多少，但网购直接送到家，省去了去超市停车、选购、搬运的麻烦，这是很多持家女性更倾向于网购的主要原因之一。

消费者的消费选择发生了变化，导致生产商、制造商、品牌商、经销商都跟着变化，所以新零售所带来的市场变化，将不只是交易选择上的变化，而是会影响消费零售产业链中的渠道建设、营销方式、市场策略等各个环节。直接点讲，发生变革的并不单单是零售业，而是消费服务制造业的整条产业链。

此外，民众支付方式也已发生明显变化。中国移动支付的普及已经引起了一些发达国家的侧目。支付，是消费的最后一个环节，也是最关键的环节，如果支付方式都可以电子化，前面的商品选择环节还有什么不能电子化？亚马逊已经在尝试无人超市的实体店，日本罗森便利店也在探索无人便利店的发展。当然，线下零售不可能完全不需要人，但随着网络技术的进步，以及消费形态的转变，需要人力劳动的工作将会越来越少。

无论是阿里还是京东，都在转型成为积极利用大数据的智能化科技公司。综合来看，如今电商对传统零售市场的冲击并不仅仅体现在价格上，还体现在互联网技术所带来的科技化的服务体验，以及对零售商而言更低的人工成本。再进一步来看，随着人工智能、人脸识别、大数据等网络技术的市场化运用，用户的需求喜好都会被电商企业所掌控，到那时阿里、京东等电商巨头会有更多的办法影响消费者的消费选择。

新零售所带来的全新消费市场，并不只是线上与线下消费渠道的融合，

还有网络技术与线下实体购物场景的深度结合，甚至还会直接影响企业的设计生产、营销推广、仓储配送等整个供应链体系。

1.2

社区新零售与社区 O2O 的前世今生

“新零售”是阿里为促进自身发展提出的新概念，但究竟该如何做新零售并没有统一的标准和模板，包括阿里、京东都在摸索前行。前一节我们提到了新零售是消费场景的融合改变，而线上与线下消费渠道的融合发展不只发生在商业区的购物广场、百货商场、大型超市，还发生在城市办公区以及住宅区，而本书所谈论的核心内容就是此前一直被忽视的社区市场。

“社区新零售”与“社区 O2O 电商零售”的前世今生

新零售概念的出现，对于之前一直尝试探索城镇社区商业市场的公司而言是一个重大的市场利好，新零售包含的内容太多了，围绕社区市场的消费创新也完全包含在新零售的范围之内。关注社区市场的人会有一个直观的感受，进入 2017 年，在新零售概念的推动下，社区便利店项目突然火了起来，也让越来越多的人开始注意到了社区市场。

新零售的概念是新的，但其所涉及的经营内容和市场策略并不全都是新的，至少在社区 O2O 市场中不是。其实在没有“新零售”概念之前，在社区 O2O 市场中早已有了新零售的经营理念 and 运作模式，只是不叫新零售，媒体们一般都称之为社区电商、社区零售、社区 O2O 等，而我一般用“社区电商零售”这个总称来概括在社区市场内从事线上电商和线下零售创新发展的社区项目。

早期我在与一些社区电商零售创业者交流时，经常会被问到究竟该怎么给身边的朋友和潜在投资人解释他们在做的事情？我之前给出的说法比较复杂，如“充分发挥线上互联网工具职能，重新构造社区零售服务的全新零售模式”，这句话想表达的意思其实就是“社区新零售”。

社区电商零售市场迫切需要“社区新零售”这个市场概念

社区 O2O 中的社区电商零售就是新零售的表现形式之一。从场景来看，阿里所提的新零售更多的是侧重于大型生活广场、大型百货商场、大型家电商场、大型购物超市等商业区零售业态的变革，而线下生活社区作为零售终端的重要消费场景之一，也正在进行新零售式的变革。京东到家、顺丰优选、爱鲜蜂，以及近期出现的大量便利店项目都在做这件事。

对于全新的社区市场，业界能在概念上达成共识非常重要，可以省去很多解释的麻烦，而且只有在达成共识的情况下，业界各环节各方面才能更容易接受这个已经存在的市场形态。另外，“言之有物”、聚焦、统一的概念有利于社区电商零售在媒体上的舆论传播。

此前，由于社区零售业态的覆盖面非常广泛，包括便利店、商超、生鲜水果、零食、烘焙、配送、供应链、支付等诸多商品类别，有时候很难用一句话解释清楚某一个创业项目究竟在做些什么。例如，爱鲜蜂，有些人把它看成是掌上便利店，有些人把它看成配送服务公司，也有些人把它理解为社区电商，如今爱鲜蜂以及同属社区电商零售市场的项目都可以用“社区新零售”五个字来概括自己所属的行业。

新零售的核心要素就是线上与线下在整个零售业态各环节中的融合发展，而各社区电商零售企业一直以来都在做这件事情。举个例子，顺丰优选门店（原嘿客、顺丰家）主要是尝试从线下门店反向走到线上市场，那它是属于社区电商项目还是社区传统零售项目？这存在一个认知上的混淆，而用社区新零售完全可以明确定义。