

NEW RETAIL

FROM PATTERNS TO PRACTICES

新零售

从模式到实践

刘官华 梁璐 著



中国工信出版集团



电子工业出版社

<http://www.phei.com.cn>

非
外
借

NEW RETAIL

FROM PATTERNS TO PRACTICES

新零售

从模式到实践

刘官华 梁璐 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

新零售：从模式到实践 / 刘官华，梁璐著. — 北京：电子工业出版社，
2019.1

ISBN 978-7-121-35077-1

I. ①新… II. ①刘… ②梁… III. ①零售业 - 商业模式 - 研究 IV.
① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218115 号

出版统筹：刘声峰

策划编辑：刘 晓

责任编辑：刘 晓

文字编辑：刘兆忱

印 刷：北京富诚彩色印刷有限公司

装 订：北京富诚彩色印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：8 字数：153.6 千字 彩插：1

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调
换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：
(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至
dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：QQ 307188243。

前言

2016年10月，马云在杭州云栖大会上发表演讲，首次提出了新零售这个概念。马云称“纯电商时代过去了，未来十年是新零售的时代，未来线上线下必须结合起来”。此论断发出后，新零售在全球范围内以惊人的速度疯狂地演化，出现了社区商业变革、无人货柜、商超+餐饮等新商业物种。新零售对传统零售业态持续进行商业压迫。我们预计新零售在未来24个月内还会以更多的方式、更丰富的路径进行演化，并持续推动远超人们预期的商业大变革，传统零售将会直面更加艰巨的挑战。

这不是第一次，当然更不可能是最后一次在这个创新时代上演新的商业变革。拉长时间尺度，我们从产业发展史的角度观察，在每一轮的商业重构和变革中，事后观察现象、解释现象的作用非常有限，真实的商业价值在于提前决策判断并积极布局。我们往往过度重视事后总结，但对未来趋势的提前布局常常不知所措。

新零售是真刀真枪干出来的。只在商业的现象层面进行

描述，单纯为了解释新事物而创造更多的新概念、新名词并不能带来任何真实的商业价值。在新零售的战略机遇期，企业要快速获取商业行动和实践能力，提高战略视角层级，同时领会更为重要的下沉实战方法，在“一提一沉”的合力作用下，获得新零售的商业实践方法，并快速在业务决策中进行检验和迭代。

在新零售概念正式提出后，我们基于商业的洞见提出了新商业演化的三个抓手是“人一货一场”，并指出“人一货一场”的内核已经发生了深刻的变化，这需要有新的工作方法来指导商业实践。所以我们通过实践总结，提出了重新认识用户、重新进行产品创新、重新构建营销场景的方法论，并将工作的成果梳理成《人货场论》出版。

从《人货场论》付梓至今的12个月，我们欣喜地发现，相当数量的研究新零售的报告或书籍中都反复提及“人一货一场”及其重构的概念，甚至阿里研究院发布的新零售官方报告中，也着重阐述了“人一货一场”的相关内容。这些

商业的实践反馈说明具有洞察力的战略预判是有巨大的商业前瞻价值的，验证了新零售的核心抓手就是“人—货—场”重构这一商业判断。

此后我们在战略方向指导下进一步梳理商业落地方法，探索并积累商业实践经验，这项工作取得了令人欣喜的成果。我们将新零售最新商业实践的方法论和案例，总结和梳理成《新零售：从模式到实践》一书。相信此项工作会为新零售趋势下的决策者和从业者提供战略业务的决策参考以及商业实践的落地方法。

基于此目的，《新零售：从模式到实践》全书在结构上分为三个部分：

第一部分，将快速流动的新零售最新业态趋势进行梳理，总结并提炼出三种新零售物种“基因”，指出新零售演进的背后逻辑及动力，进而对新零售本质的第一性进行阐述。这部分内容会带给您一个清晰的新零售商业大视野，梳理出新零售的演进脉络，帮助您看清楚并把握住新零售的商业规律。

您将在理解新零售本质的基础上核对现有工作和业务，从而激发和促使您对已有业务进行盘点和重整，规划新零售升级的业务方向。

第二部分，分别给出“人一货一场”的方法论：重新认识用户、重新进行产品创新、重新构建营销场景。通过此部分内容，您将可以拓展对新零售的洞察深度，并快速习得新零售方法论。

第三部分，介绍新零售的具体实战方法，里面有具体的工作方法指导和说明。您可以快速获得新零售所需的最为核心的工作方法，并在工作中将其落实以快速形成商业价值。您还可以在实践中进一步完善该方法，并最终形成适合自己业务特点的、更加行之有效的方法。

新零售是商业演化的最新趋势，必然包含大量的商业见解和落地方法，这需要企业家和业务决策者**积极迭代知识结构，打开组织边界，与外界组织进行商业智力的价值交换。**我们积极开展商业咨询业务，为企业客户提供高价值的咨询

服务（战略级前瞻规划及模板级落地指导），将战略层级的商业见解和落地方法分享给更多的合作伙伴，助力企业在新零售方向上的升级进化。

新零售还在快速演进中，任何实践经验皆有其适用边界，欢迎读者提供批评和反馈意见。这是直连的时代，关于本书内容的讨论或咨询合作，您可以直连作者的微信 Leo5002，与作者进行交流互动。

实践检验真理，行动创造价值。希望本书能够帮助您在新零售的实践中获得更大的商业成功！

目录

前言

新零售之大变局 / 1

第一节 正在发生的新零售大趋势 / 2

A类角色：新零售的新物种 / 4

B类角色：传统零售商业升级 / 20

C类角色：互联网巨头搭建新零售平台 / 31

新零售演进的“实—虚—合” / 34

新零售发展必经的三个阶段 / 50

第二节 新零售背后不变的商业规律 / 58

零售商在传统零售业中的价值 / 58

零售商的三个延伸职能 / 62

传统零售商面临的挑战 / 67

“常识”无法抵抗大趋势 / 71

新零售是两个秩序高效匹配的过程 / 73

第三节 预见新零售的未来 / 75

趋势 1：从“货—场—人”到“人—货—场” / 76

- 趋势 2: 不是“互联网+”,也不是“+互联网”
而是“实—虚—合” / 79
- 趋势 3: 只有运营商方可生存 / 80
- 趋势 4: 直连——与用户直接连接 / 83
- 趋势 5: 极致产品 = 有形商品 + 无形服务 / 85
- 趋势 6: 从商场升级到场景 / 87
- 第一章案例汇总 / 89



新零售 方法论 / 91

第一节 新零售的核心抓手：重构“人—货—场” / 92

传统的“人—货—场” / 93

新零售的“人—货—场” / 97

第二节 重新认识目标用户 / 100

重构用户认知 / 102

需求的升级与需求的复合 / 107

驱动用户行为的核心动机 / 110

用户认知原则 / 122

第三节 重新定义产品创新 / 129

产品外延是为了满足用户需求 / 130

连接型产品是商业模式演化的原动力 / 135

传统产品创新失灵 / 145

不确定性用户导向 / 148

产品创新新解法——用户创新 / 151

第四节 重新构建营销场景 / 154

商业营销大变革 / 154

场将冰冷的货物升级成为体验 / 159

场将冰冷的货物升级成为人格 / 166

新零售场景革命的根基：用户社群 / 168

第二章案例汇总 / 173



新零售 的实践 / 177

第一节 新零售实践下的企业家精神 / 178

未来全球商业中心在中国 / 178

企业家精神 / 180

开放心态和开放组织 / 180

第二节 新零售落地关键实战方法 / 184

用户洞察 / 184

产品特性 / 204

新营销 / 210

第三节 新零售升级的六大打法 / 218

升级打法 1：从出售所有权到出售使用权 / 219

升级打法 2：从疯狂出货到疯狂圈人 / 221

升级打法 3：从成本领先到成本定价 / 225

升级打法 4：从零和游戏到用户参与 / 228

升级打法 5：从一次交付到持续服务 / 232

升级打法 6：从渠道代理到直连经济 / 236

新零售能力落地实战表 / 239

第三章案例汇总 / 243

第1章

新零售之 大变局

商业进化从未如此之快，而且再也不会比今天更慢。

新零售概念提出后短短数月，已在商业领域中掀起了惊涛骇浪：互联网企业从线上向线下大规模渗透，传统企业积极拥抱变化、升级业态，甚至还有前所未有的新商业模式和新物种进化出来。

面对闻所未闻的新变局，仅从现象层面梳理还远远不够，更需要企业洞悉变化背后不变的商业规律，抓住商业市场里零售商不变的角色和价值，如此企业才能稳住阵脚、进退有据。

我们还将给出新零售未来演化的六个趋势。这些趋势在不断促进新零售商业升级的同时，相互之间也在发生密切的整合，共同塑造着新零售未来的演化场景。

第一节 正在发生的新零售大趋势

新零售的业态变化迅速，各种商业模式层出不穷。理解并掌握正在发生的新零售趋势要求我们透过现象看到本质，也要求有“一眼看到底”的商业洞察力。回到商业逻辑的原点来看，任何商业都有其参与的角色和价值规则。**商业角色是本体结构，价值规则是演进动力。**我们将从商业本体角度出发梳理三类不同的角色及其商业诉求，通过横向比较来认识其背后的商业逻辑和可能的演化路径。

在探索新零售的“旅程”开始之前，我们可以先看一下正在国内铺陈开来的新零售商业演化过程。不难看出，这一波新零售业态的快速升级演进，并非单一集中在零售终端侧，如果从零售价值链角度梳理，我们可以发现新零售所影响的范围远超我们的预想，它发生在零售商业业态的各个环节。

所以**新零售并非一个商业角色的单纯变化，而是整个零售业态各个环节、各个价值点上普遍落地推进的趋势**。具体而言，新零售价值链条后端的供应链、仓储、物流，基于更加深入的数字化技术和网络效应，都在发生着新的深刻变化；而在供应链的前端，我们看到的传统超市以及新零售的新物种层出不穷，无人货架、无人商店在大城市的写字楼、商业街中大量涌现。

我们下了些功夫，将目前国内新零售的各类案例进行分类整合，发现目前价值链上的角色共有三类，我们称之为新零售A类角色、新零售B类角色、新零售C类角色。

新零售A类角色是指新零售环境下催生的新物种。具体来说，A类角色是指以互联网企业或具备互联网基因的企业从线上迭代后向线下扩展的角色。

新零售B类角色是指在传统的零售产业内已经存在的角色，它们按照既有的商业逻辑良性发展了多年。进入到新零

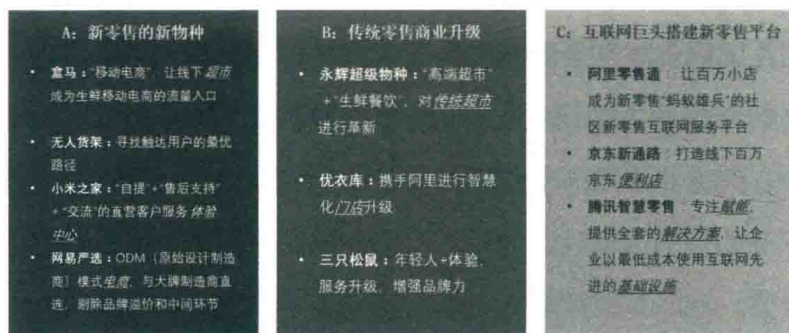


图 1 新零售行业趋势

售的时代，它们通过自主创新或引入互联网投资等多种方式，主动进行业务流程的数字化、信息化，升级原有业态。

新零售 C 类角色是指互联网巨头在新零售领域所扮演的赋能角色。目前互联网巨头主要有三个：阿里巴巴、京东、腾讯。它们依托线上信息化技术，基于企业核心能力和业务布局，从不同层次和角度帮助传统零售企业进行转型升级。

下面我们分别来看一下在新零售的浪潮里这三类角色各自的特性和商业逻辑。

A 类角色：新零售的新物种

新零售的新物种近期层出不穷，以盒马、猩便利、网易严选和小米之家等厂商为代表，引领了新零售的新玩法和新模式。

盒马鲜生（近期更名为盒马）是受到广泛关注且有代表

性的一个新物种。盒马 CEO 侯毅认为，盒马是一家互联网企业，而非传统的生鲜零售企业。为了理解这个逻辑是怎么来的，我们先看一下它的发展情况。

两年时间（2016年1月-2018年2月），开店23间 完成华东、华北、华南、西南四大区域的布局

城市	盒马鲜生门店	地址	城市	盒马鲜生门店	地址
上海	金桥店	张江路3611号金桥国际商业广场1座B1层	北京	西直门店	西直门外大街112号阳光大厦
	上海湾店	浦东南路1138号上海湾广场B1层		红莲店	手帕口南街80号京铁和园A1综合楼B1层
	杨高南店	杨高南店		小营店	文龙家园四里4号楼悦度购物中心一层
	长泰店	长泰店		大成店	丰台区大成路8号康微百货B1层
	KING88店	长宁路88号KING88广场B1层		亦庄世纪店	经海二路与科创五街交汇城乡世纪广场B1层
	大宁店	万安路777号大宁音乐广场B1层	深圳	亦庄经开店	京京西街经开大厦B1层
	宝地店	昆明路555号宝地广场C座B1层		福永益田店	广深路福永段77号益田假日天地B1层
	新江湾店	淞沪路1660号慧方购物中心B1层		壹悦城店	新安西路金海华府1栋壹悦城生活广场1层
	白金湾店	公平路99号白金湾商业广场1层	苏州	悠方店	金枫路264号悠方购物中心地下一层
	汇阳店	田林东路75号汇阳广场B1层		新生店	塔园路201号B-MALL新生生活购物中心
	虹桥店	金汇路538号金汇四季广场B1层		昆山昆城店	人民南路1188号昆城广场
	红点城店	七莘路1809号红点城B1层	杭州	运河上街店	台州路2号运河上街购物中心B1层
	星宝店	漕宝路1574号星宝购物中心B1层		解百店	延安路179号解百新华元B1层
南京	新晋城店	莲花南路1388弄7号新晋城购物中心1层		南江店	南江东岸世纪东岸里广场B1层
	平高店	松江区九峰路118号平高广场2层	宁波	悦峰店	四明西路7号明州里C区室内地下一层B1001
	南翔店	银翔路609号南翔东方伟业广场B115室		莱蒙都会店	二环路南四段51号莱蒙都会B1层
	十里堡店	朝和路十里堡乙2号皖新城市广场B1层		茶李店	八一七路君德盛世茶李国际商业综合楼B1层
	东坝店	东坝中路38号金隅嘉品mall B2层	贵阳	嘉星店	富水南路2号嘉星名店A座

图2 盒马门店分布情况

这是盒马开店扩张的数据，数据统计截止到今年的2月份。在短短的两年时间里，盒马完成重点城市23间实体店的快速覆盖，而且开店速度还在加快。

产品方面，盒马的海鲜类产品有相当大的价格优势，龙虾79元一只，鲍鱼3.9元一只，帝王蟹245元一只，对于普通的中产家庭而言，这样的价格确实非常有吸引力。

除了价格优势外，盒马还提供完善的食材料理服务。用户不仅可以采购新鲜海鲜回家烹调，对于时间紧张、手艺欠