

随时随地，高兴就买
在智能商业时代，未来零售的图景是“无界”和“精准”

无界零售

第四次零售革命的战略与执行

丁耀飞 马 英 / 著

UNBOUNDED
RETAIL

所谓**无界零售**，就是**没有边界**。没有边界体现在消费者身上，就是**超越了时间和空间**；体现在供应链上，就是**数据的融合与流动**；体现在营销方面，就是内容营销的**智能化**、媒体的**全面化**，等等。

新 华 出 版 社

无界零售

第四次零售革命的战略与执行

UNBOUNDED
RETAIL

丁耀飞 马 英 / 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

无界零售：第四次零售革命的战略与执行 / 丁耀飞，马英著. —北京：
新华出版社，2018.5

ISBN 978-7-5166-4153-8

I. ①无… II. ①丁…②马… III. ①电子商务—网络营销IV. ① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 100699 号

无界零售：第四次零售革命的战略与执行

作 者：丁耀飞 马 英

责任编辑：徐 光

选题策划：张 杰

封面设计：闰江文化

出版发行：新华出版社

地 址：北京市石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

经 销：新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：北京正尔图文设计有限公司

印 刷：天津中印联印务有限公司

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：13

字 数：180 千字

版 次：2018 年 10 月第一版

印 次：2018 年 10 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-4153-8

定 价：48.00 元

版权专有，侵权必究。如有质量问题，请于印厂联系调换：印厂电话 022-22520703

导言 无界零售时代的来临

对于京东来说，2017 年是无界零售的元年。在 2 月 14 日，刘强东在京东的内部邮件中再次提到了无界零售：“过去的一年，在京东历史上发挥着承前启后的作用。京东正式确立了‘无界零售’的战略宏图，通过开放、共生、互生、再生等理念开展产业布局，积极向‘零售 + 零售基础设施的服务商’转型。”

此书，我们就是要对“无界零售”进行解读。无界零售到底是什么？刘强东认为，所谓的变革就是采取各种手段，全方位提高效率，提高品牌商的运营效率和消费者的生活效率。无界零售，是第四次零售革命的本质，终极目标是以“人、货、场”为基础，重新构建零售的成本、效率和体验，同时在线上零售及供应链、物流、金融、技术等角度，跟线下合作伙伴共同建立一种新的生态关系。

“人 + 货 + 场”是零售的本质。在无界零售的变革中，三个要素会发生巨大变化：

场景无限。场景无限一共有两个含义：一是消除空间边界，未来的零售场景是无处不在、无所不联的；二是消除时间边界，未来的零售场景是无时不有、无缝切换的。



导
言

无
界
零
售
时
代
的
来
临

货物无边。未来的商品不会拘泥于固有的形态，商品、内容、数据、服务等会彼此渗透，商品就是内容，内容就是数据，数据就是服务。卖出一款商品，既能增加用户需求，也能增加生产。

人企无间。消费者会更深入地参与到设计、制造、运输、分销、售后等价值链中；同时，企业更有温度，企业和消费者之间会互相信任。

要想提高效率，就要打破场景界线、货物界线、人企界线，联通各场景，在不同场景之间建立起衔接，通过“线上下单、线下取货”“移动端领券、实体店消费”等，将各场景的作用充分发挥出来。

无界零售建立在互联网基础上，但远超互联网，必然会引发强大的颠覆性。在互联网电商领域高速猛进的背后，是消费者对价格的不满。互联网革命出现后信息呈现扁平化趋势，消费者可以看到其他人卖多少钱、网上卖多少钱。消费者虽然都想到线下触摸、感知、体验、跟销售人员互动，可是这里还涉及一个价格问题。经过互联网革命，渠道裂变为线上和线下，所有的价格问题都会直接出现在人们面前，消费者会做出更多更好更符合自己需要的选择。

在“消费者为王”时代，消费者的购物体验会变成：从线上入口、到线下体验，然后选择线上支付、线下交付，最后选择线上的售后服务。在整个购买过程中，消费者都会在两者之间自由跳跃。这种销售模式是未来消费者的最终选择，线上和线下零售企业间会产生更多的合作。

电商不仅是一种销售渠道，更是一种全新的基础设施；线上线下不能仅仅是竞争关系，更应该是一种共生关系。下一个10—20年，零售业必然会迎来无界零售革命。这场革命不仅会改变整个零售业，还会对零售的基础设施造成巨大影响，使其极具可塑化、智能化和协同化，继而大大推动“无

界零售”时代的到来，大大提高成本、效率和体验。

如今，科技创新正在把零售业推到风口浪尖，创新的智能技术应用正在突破零售生产率边界，实现体验和成本效率的同时升级，在零售系统内实现资金、商品和信息流动的不断优化。如此，不仅可以降低营销成本，消费者也能在信息流中发现自己真正感兴趣、想了解的信息，促使消费体验得到提升。

“无界零售”的概念从诞生之日起就具备了全新的零售基因，只有从业务逻辑、购物体验、消费升级等维度发力，推动无界零售的顺利发展，才能让旧有的零售功能实现再升级，变得更专注，更穿越。

未来，将是无界零售的时代！



目 录

第一章 零售变革：无界零售的概念解读与特征描述

什么是“无界零售” / 3

渠道无界：渠道融合高于零和博弈 / 10

营销无界：无界零售时代的价值链重构 / 15

运营无界：无界零售时代的产业链重构 / 20

第二章 趋势研讨：无界零售的未来发展方向

未来零售生态：共生、互生、再生 / 27

未来零售图景：“无界”和“精准” / 31

未来零售“盟国”：联手打造无界零售场景 / 35

未来零售交易本质：产品、服务、体验、数据 / 39

两条腿走路：店商 + 电商 / 45

第三章 创新驱动：科技创新让零售无边界

技术更新——零售革命的驱动力 / 51

科技创新将零售业推到风口浪尖 / 57



无界零售，无界是表，智能是里 / 59

零售基础设施扮演重要角色 / 62

无界零售时代的黑科技冲击眼球 / 66

第四章 无界零售时代的产品：把握产品支点，重塑商品与人的关系

以互联网为桥梁重塑商品与人的关系 / 73

产品服务于消费者，要优先处理消费者需求 / 80

打造极致产品，先要把自己逼疯 / 86

一剑封喉，产品设计要有期待感 / 90

京东四大创新产品开启无界零售时代 / 96

第五章 无界零售时代的无界零售服务：恪守服务信条，彰显人本情怀

让“消费者满意”是服务的唯一标准 / 103

你的服务跟着消费者需求走 / 108

无界零售时代的非标准化服务 / 111

小米所坚守的服务商业信条 / 115

第六章 无界零售时代的体验：打造全新消费场景，提供叠加式消费体验

无界零售时代，消费者至上、体验为王 / 121

客户体验的核心是产品为谁设计 / 125

闭环化体验不是“闭关锁国” / 129

体验活动的最高境界：产品活动化，活动产品化 / 135

第七章 无界零售时代的组织嬗变三要素：环境、战略、组织

环境：不稳定、不确定、复杂和模糊的无界零售 / 141

战略：从“一体化”到“一体化的开放” / 143

组织：灵活组合、赋能开放、按需应变的“积木组织” / 145

第八章 无界零售时代的供应链：优化供应链条，强化依存关系

无界零售时代的供应链变革与挑战 / 151

零售转型的供应链优化与物流升级 / 156

让供应链更智慧，让零售更无界 / 160

无界零售时代下快消业的供应链升级转型方向 / 166

从京东物流“双11”革新看供应链创新解决方案 / 171

第九章 行业标杆：看零售巨头如何从高调对抗转向理性合作

京东、腾讯联合推出“京腾无界零售”解决方案 / 179

京东发力赋能品牌商、构筑差异化零售新优势 / 181

巨头投资新达达，新达达的无界零售看点在这里 / 185

惠普联手京东，打造无界零售战略合作国际品牌 / 190

后记 / 193



第一章

零售变革：无界零售的概念解读 与特征描述



什么是“无界零售”

处在变革时代，第四次零售革命的实质就是无界零售。抓住“不变”的本质，主动在战略和组织的方法论上积极求变，是零售企业和时代共存、共演的必经之路。

出生于上个世纪七八十年代的人童年时可能都有过这样的情感体验：逢年过节，家长都会带着孩子到百货商场买新衣服，这是一件很开心的事。只要大人一提起要带自己到商场买衣服，年幼的我们总会欢喜雀跃很久。可是，移动互联网快速发展的今天，随着生活水平的逐渐提高、科技的不断发展，出现了众多商店、超市和卖场，零售业经历了一系列颠覆式变革，人们的消费方式与过去大不相同。传统的零售模式被打破，消费者只要动动手指，就能利用电脑或手机在网络上购得自己想要的商品。

计算能力的飞跃和智能算法的不断突破，让我们进入了智能商业时代，我们有理由相信：未来的零售必然是无界的，不管在任何场景下，消费者都能完成消费过程，所见即所得。

如今，90 后等群体是消费的主力军，随着他们的崛起，消费者需求、购买行为、沟通互动方式等都跟过去有很大的不同：消费者更加重视个性

的表达，对产品和零售提出了更高要求；同时，各品牌都想让消费者记住自己，为了给消费者提供最佳的消费体验，都建立了独特的商业场景，能够有效触达目标消费群。

2017年8月10日京东和百度合作，一起推出了“京度计划”，成功打通了百度近1亿活跃消费者数据和2.365亿高价值活跃电商消费者数据。通过这样的合作，不仅让京东得到了百度的一级购物入口，通过精准投放和内容合作，还能为消费者有针对性地提供他们喜欢的信息。比如：如果消费者平时喜欢购买美妆类品牌和产品，百度就会为该消费者推送一些京东美妆折扣类信息；之后，如果消费者对这些信息感兴趣，他就会主动点击、了解信息，继而产生购买行为……如此，就顺利完成了营销闭环。

如此，不仅可以让消费者享受到即看即得的快捷购物体验，还能极大地扩大京东的销售场景，更可以让平台商家的产品得到大面积推广。“京度计划”深入地诠释了购物场景无界化的趋势，是一种“直指人心”的零售。

从Amazon GO到无人超市，再到京东的百万便利店；从沉浸式购物AR体验，再到支持自动结账……随着技术和体验的不断升级，零售已经逐渐渗入到了生活的细枝末节，而这也正是“无界”的真正要义所在。

如今，科技创新已经将零售业推向了风口浪尖，创新的智能技术应用已经突破了零售生产率边界，不仅实现了体验和成本效率的同时升级，还跨越企业边界，在整个零售系统内实现了资金、商品和信息流动的优化。

未来，无界零售的环境是不稳定的、不确定的、复杂的和模糊的。零售业也会呈现出这样几个特点：



消费者对个性化产品和服务的追求会越来越强烈，传统销售预测工具的准确率会大大降低；

零售场景会越来越分散化、碎片化，入口和流量变化的预测会越来越难；

跨界成为常态，零售与各行业相互渗透，竞争与合作的规则更加多样化，对成功因素的判断更加模糊。

零售环境的不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性给企业提出了巨大挑战：为了应对不稳定性，企业响应就要更加敏捷；为了应对不确定性，企业就要不断收集系统、全面的信息；为了应对复杂性，企业就要重新构建组织；而为了应对模糊性，就要敞开胸怀，不断地验证可能存在的各种机会……传统的企业管理以“计划、管理、控制”为核心，自然无法满足无界零售时代的要求，必须对现有的组织模式做出改变。

未来战略决定着企业面向的场景和消费者类型，企业要将原有的业务关系打开，更加灵活地满足外部市场需求，必须对现有的组织模式进行改变。

零售的未来不是“帝国”，而是一种团结互助的关系，各参与者都要明确自己的优势，并不断优化，最终将不同的优势重新组合在一起，演化出无界零售的无界场景。

零售的游戏规则不是“竞争趋同”，而是“竞争求异”，是一种共生、互生、再生的零售生态。“无界零售”对整个零售行业的影响可以从两大层面进行分析。

一、“无界零售”对消费者层面的影响

1. 消费习惯。过去，消费是在线下进行的，消费者想要买东西，必须

去超市、商场。现在的消费模式更多的是碎片化的、随时随地进行的，只要有信号、有智能设备，就能进行购物。人们的消费习惯已经发生了巨大变化，大多数人都愿意在线上渠道购物。

2. 消费时段。过去人们都在线下实体店购物，只有在正常的营业时间，消费者才能选购商品。而现在不管是白天还是黑夜，只要接通网络，都能轻松购物。比如，在“6·18”、“双11”期间，数以万计的消费者都会在凌晨进行抢购。

3. 消费场景。过去的消费场景比较单一，在商店内只能看着产品或样品进行选购。“无界零售”提出后，消费场景更加多元化、碎片化。消费者在阅读、看视频、听歌时，就能点击链接，购买自己喜欢的书籍或视频产品。同时，还可以体验 O2O 模式消费场景，在线下体验线上订单，或线上订单线下提货等。

4. 消费体验。随着互联网科技的发展，要想体验和了解某个产品，已经不必经过亲身体验，只要通过图片浏览、人机互动体验，就可以了解到某件商品。比如，天猫在银泰开设了“无界零售体验馆”，消费者不用亲自使用商品，只要通过虚拟试衣机及化妆间等科技产品，就能感受到自己使用该产品的效果。

5. 消费决策。过去消费者了解产品的渠道比较单一，不是通过亲戚朋友的口碑宣传，就是通过商家的宣传广告。而现在消费者购物时，首先会了解到商家的信誉度及其他消费者评价。消费者不再满足于小范围、片面的信息，而会参考“大数据”，之后再进行消费。



6. 消费渠道。过去的线上线下联合只能扩展消费渠道，没有提升消费者的消费体验。想要让消费者感受到无界零售的优势，就要将全渠道网络进行融合。无界零售是“线上+线下+物流”，能够将会员、支付、库存、服务等数据全面打通，大数据、云平台与线上线下商店的联合，为消费者带来了跨渠道消费的无缝式对接。

7. 支付手段。随着支付宝、财付通等金融支付平台的出现，消费者的支付手段更加多样，不再局限于现金、银行卡。消费者出门购物时，只要携带一部智能手机，就能支付。随着“无界零售”的发展，支付手段会更加多样，比如：指纹识别、面目识别、文身识别等技术也可能成为未来的支付手段之一。

二、商业层面

1. 商品呈现。过去商品的呈现方式为产品展示，甚至样品展示。现在，随着各种“黑科技”的运用，商品的呈现方式变得更加多样化，比如：图片+文字、网红+直播视频、虚拟现实技术+人工直播技术、线上+线下融合宣传，消费者可以更详细地了解商品信息。比如，在苏宁云商的线下门店中，电器上都设置有二维码，消费者只要扫描一下，就能看到跟电器相关的信息，便于消费者更好地了解产品的功能特点。

2. 商业品类。线下商场的商品要受到地理和空间等的限制，在各楼层和地段只能摆放有限的商品，体积大的商品无法在商场中进行展示。现在，线上平台摆脱了整个地理空间的限制，即使是形态各异的商品，也能放到线上店铺展示，大大丰富了商品品类。

3. 商业流通。以前产品的流通是：从厂家发出，经由省代理、市代理，再到县代理，最后才能到门店，渠道非常复杂，运转消费周期较长。如今，借助平台的辅助，商品可以直接从厂家运送到消费者手中，大大缩短了渠道，商品流通效率大大提高。

4. 商业供应链。过去都是厂家根据自己往年的经验制订生产及消费的计划，随着市场需求的变化，时常会发生产品囤积或供不应求的状况。一旦引入了大数据，厂家只要对往年数据进行分析，就可以预测市场变化，准确地制订今年的生产销售计划。利用大数据，生产商也可以对消费者需求的改变进行预测，开发出能满足消费者的产品。同时，商场、超市等卖场也能参考大数据，进行采购、备货，降低成本。

5. 商业业态。过去我国零售业的商业业态主要是批发市场、专业市场、专卖店、商超百货、便利店。网络零售业兴起后，商业业态不断丰富。线上线下融合到一起，“零售”不单单只是商品的售卖了。例如，银泰天猫合作的“无界零售体验馆”、亚马逊的新型概念店“Amazon Go”，都很好地体现了“无界零售”的概念，极大地丰富了“无界零售”商业业态。

6. 商业格局。网络零售虽然在中国发展了近 20 年，可是如今网络零售交易额在整个零售总额中的占比依然不太高。即使是 2016 年，占比也没有超过 15%（中国电子商务研究中心《2016 年度网络零售市场数据监测报告》显示，占比为 14.9%）。提出“无界零售”概念后，线下实体店开始布局线上业务，线上平台也逐渐向线下延伸，商业格局悄然发生改变，电商逐渐变成配角。同时，流量入口也发生了变化。过去，消费者要想购买商品，