



电商与实体店从对抗走向融合
新零售格局即将构建
实体零售业新一轮发展的春天正在来临

新零售

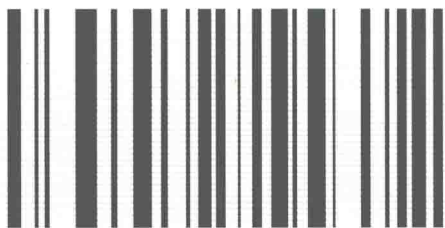
零售行业的新变革与新机遇

王先庆◎著



零售行业的五大变革领域

渠道业态 零售场所 服务方式 价值来源 商业模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



新零售

零售行业的新变革与新机遇

王先庆◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新零售：零售行业的新变革与新机遇 / 王先庆著.

北京：中国经济出版社，2017.7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4734 - 2

I. ①新… II. ①王… III. ①零售商业—商业模式—研究 IV. ①F713.32
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 128911 号

责任编辑 牛慧珍
责任印制 马小宾
封面设计 任燕飞

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 16.25
字 数 218 千字
版 次 2017 年 7 月第 1 版
印 次 2017 年 7 月第 1 次
定 价 48.00 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

前言

零售业，作为一个历经变革的古老行业，如今正悄然发生变化。

一方面，大批的传统零售商面临势不可当的“关店潮”而焦虑不已。例如，中国从2015年开始线下零售的“关店潮”就已经兴起；而美国零售行业巨头梅西百货与西尔斯百货等均计划在2017年关闭100家甚至是更多的门店。

另一方面，很多零售商也迎来了重大的机遇，获得了迅速发展。例如，互联网到来之后，中国的网络零售市场呈现出爆发式的增长态势，年增长率甚至一度达到60%左右，这使得中国在2013年超过美国成为全球最大的网络零售市场。

当然，网络零售也并非没有“天花板”，经过商业零售的大调整之后，如今，网络零售的增速也已经放缓，零售行业迫切需要新的变革。

2016年10月13日，在杭州云栖大会上，阿里巴巴董事局主席马云在演讲中第一次提出了“新零售”的概念，并将新零售与新制造、新金融、新技术、新资源一起作为阿里巴巴集团的五新战略。新零售的提出，使得零售业界人士激动异常。那么，新零售的内涵究竟是什么？新零售时代是否已经来临了呢？

马云认为，未来电子商务平台即将消失，线上线下和物流结合在一起，才会产生新零售。所以，新零售是一种线上线下加现代物流的新商业模式。实际上，这几年，我一直在跟踪研究零售业发展的新趋势。研

究表明，新零售是我国零售业随着工业化、市场化、城市化、信息化进程的变化而不断发展的一种结果，这四个进程，就是观察零售业发育成长的四个不同的维度。在它们演进的不同发展阶段，零售业的渠道系统和业态结构是不同的。

如果说，过去 30 多年我国出现的大量以零售物业出租经营为基本内容的传统百货、超市、大卖场等实体零售商业网点及商业服务，就是马云眼中的“旧零售”的话，那么，这些“旧零售”是与工业化初中期以及当时的市场化、城市化和信息化水平相适应的。只不过，随着我国工业化进入中后期以及市场体系的不断完善、城市化水平的提高，尤其是基于互联网信息化程度的提高，传统零售业生存发生的环境发生了巨大变化，从而才能孕育出“新零售”。

因此，“新零售”需要从多维度去观察和分析。除了互联网角度（也就是信息化维度），还有三重视角：

一是工业化视角，即随着工业化进程的深化，尤其是智能制造和制造业服务化的发展，日用工业品在消费需求结构中的比重急剧下降，从而导致零售内容即“卖什么”的问题发生了根本性变化。“实物商品销售”几乎是传统零售中的全部内容，但在新零售中，出售的则可能是与生活相关的大量服务、体验、情景、情感、文化、健康等非实物内容。

二是市场化视角，即市场交易方式和模式的变化，在新零售体系下，零售商该如何卖？旧零售体系下，可能卖的是一件衣服，而在新零售下，则可能卖的是一种定制式服务甚至是流程、方式或创意。

三是城市化视角，旧零售所在的百货店、大卖场或大型综合超市，一般设在城市的商业中心，但新零售的销售场所，则更贴近生活场所或社区，包括各种交通服务区、旅游区、文化中心或休闲中心等，从而突破了传统的商业零售场所范围。

所以，新零售应该是指基于对消费者未来生活方式变革的一种反应

和适应，从传统的卖东西，到新型的卖生活，包括它的内容、体验与感知。新零售时代，本质上是一场新的全球性流通革命的前奏。对社会各界，尤其是零售业界而言，应该热烈拥抱这场新的零售革命。

这也就意味着，新零售从选址布局、业态组合，到商业模式、经营方式都要随之调整和变革。进一步说，新零售，就是只有贴近消费者生活，才能获得巨大的空间和生命力。因此，新零售将带来五大变革：

其一，渠道业态生活化。从经营内容上，生活类的新兴业态将随着消费者生活水平的提升和变化而不断涌现。同时传统的零售业态将进一步转型，转向生活化场景，贴近生活形态。优秀的新型零售实体商业，不仅创造生活方式，而且引导生活。

其二，零售场所生活化。商业渠道重心下沉，向消费者生活的地方靠近。原来的老商业中心逐步变化为高端生活化的场所，包括商务、旅游、文化、艺术、交际等。

其三，服务方式生活化。传统的零售服务方式，是基于自身商业利益而设计的各种经营方式，无论是传统百货，还是传统超市，虽然客观上是为了消费者生活，但主观上更多是以自我为中心。未来的商业服务，更强调生活场景和体验式。

其四，价值来源生活化。企业从消费者未来生活的服务和满足中，获取更多的价值。进一步说，原来的价值，主要是来自于商业场所这一硬件本身，包括建筑物的商业设计及风格、商业布局及组合、物业管理及服务。尽管近几年，各商业场所中，生活内容所占的比例越来越大，但总体而言，真正转化为生活方式和生活内容提供者的实体商业仍然不多。

其五，商业模式生活化。实体商业的开办者到经营者，重新学习如何自主经营、自有品牌和自建渠道，传统的商业盈利模式老化。自己经营、自有品牌、自主渠道将是基本的趋势，不然，将无法适应新的零售时代，也更无法抢占消费者心智，获得消费者追随。

面对新零售的巨大吸引力，传统的实体零售商们也迎来了新一轮的战略机遇和重大挑战。一个国家和城市的商业繁荣，必须依靠实体零售企业。因为，实体零售业对于商贸流通业相对落后以及市场体系不够完善的区域来说，具有基础支撑作用。

另外，实体零售业最大的优势，还是在于它符合“新零售”的基本要素，即“卖生活”，这些生活的感知、体验以及交流，必须通过实体零售场所的场景、场地、情景去体验或交流、参与而获得。无论是旧零售，还是新零售，零售的本质，都还是得回到实体店才能充分体现。正因为如此，实体零售业新一轮发展的春天正在来临。

新零售，是一个刚刚开始的新课题，也是一个激动人心的新世界。它赋予了线上与线下的零售商们更广阔的想象空间，也为他们提出了更高的战略愿景。中国新的零售行业格局即将构建，谁能够在新零售时代找到自己的模式和道路，谁就能创建出新的辉煌。

王先庆

2017年4月16日于广州

第1章 新零售革命：“互联网+”时代的零售新思维

1.1 新零售：中国零售业的进化路径与未来格局 / 003

- ◎ 重新定义零售：开启新零售时代 / 003
- ◎ 新零售的本质：新零售的三重视角 / 009
- ◎ 新零售进化论：未来零售新常态 / 011
- ◎ 模式运营：新零售三大实现路径 / 015
- ◎ 迈向新零售：实体零售业的变革 / 018
- ◎ 旧零售与新零售：差异及根源 / 020

1.2 创新升级：新零售时代的运营管理变革法则 / 025

- ◎ 法则一：创新商品，注重消费体验 / 025
- ◎ 法则二：创新零售业态与门店环境 / 027
- ◎ 法则三：新技术、新模式、新管理 / 030
- ◎ 法则四：新营销、新合作、新领域 / 032

1.3 从“双11”看新零售：开启全新的消费体验 / 035

- ◎ 全面融合：虚拟与实体的无缝对接 / 035
- ◎ 从“双11”看新零售特征 / 037
- ◎ 全渠道：融合共赢是新零售的核心 / 041

1.4 Amazon Go：亚马逊的“新零售”实践方法论 / 044

- ◎ 零售的价值：成本效率与用户体验 / 044
- ◎ Amazon Go 的“新零售”实践策略 / 046
- ◎ Amazon Go 对零售企业的五点借鉴 / 049

第2章 消费者主权：新零售时代的商业模式变革

2.1 经济新常态：零售环境与消费市场发展趋势 / 055

- ◎ 我国未来零售市场的主要发展趋势 / 055
- ◎ 新零售业态下消费者的特点与变化 / 058
- ◎ “消费者核心”时代的零售变革 / 061

2.2 消费 3.0：互联网重构零售商与消费者的关系 / 065

- ◎ 消费者 3.0 时代：消费 + 互动 + 生产 / 065
- ◎ 消费升级：正在重构的消费者逻辑 / 068
- ◎ 用户中心：互联网商业的终极定律 / 070

2.3 新零售环境下，传统零售企业的谋变与破局 / 073

- ◎ 变革一：传递全新的品牌价值理念 / 073
- ◎ 变革二：突破传统经营模式的桎梏 / 075
- ◎ 变革三：实现全渠道商业战略转型 / 076
- ◎ 变革四：借数据管理提升购物体验 / 078
- ◎ 好市多的逆袭：实体零售的经营秘诀 / 081

第3章 零售 O2O：电商与实体从对抗走向大融合

3.1 零售的本质：构建以消费者为核心的 O2O 体系 / 087

- ◎ 线上渗透：电商布局零售 O2O 的方法 / 087

- ◎ 线下转型：实体零售 O2O 全渠道布局 / 089
 - ◎ 从线上到线下：运营管理与资源把控 / 090
 - ◎ 从线下到线上：重构传统零售店模式 / 092
 - ◎ 零售的本质：一切以客户价值为依归 / 095
- 3.2 O2O 转型：实体零售如何实现线上线下一体化 / 098
- ◎ 零售 O2O：实体零售企业转型新方向 / 098
 - ◎ 运营攻略：实体零售店 O2O 模式实战 / 100
 - ◎ 利用新技术手段，加速零售 O2O 转型 / 104
- 3.3 日本零售 O2O 战略：电商冲击下的全渠道布局 / 107
- ◎ 日本零售 O2O 模式发展历程概况 / 107
 - ◎ 日本零售企业如何布局 O2O 全渠道 / 109
 - ◎ 日本零售 O2O 对我国零售业的启示 / 112

第 4 章 场景零售：碎片化时代的零售创新法则

- 4.1 场景时代：移动互联网重构传统零售模式 / 117
- ◎ 体验消费：与用户建立场景连接 / 117
 - ◎ 场景思维：为用户创造极致体验 / 119
 - ◎ 场景跨界：与用户产生情感共鸣 / 120
- 4.2 场景零售：从技术到商业的零售变革之路 / 123
- ◎ 利用场景技术，迈向智慧零售时代 / 123
 - ◎ 场景消费时代，商超如何经营管理 / 126
 - ◎ 服装零售店如何借助场景创造价值 / 130
- 4.3 智慧场景：聚焦线下场景，抢跑新零售时代 / 134
- ◎ 搭建智慧场景：转型新零售的关键 / 134

- ◎ 聚焦线下场景：创造全新购物体验 / 136
- ◎ 场景零售路径：思维、科技与实践 / 138

第5章 全渠道零售：给消费者提供无缝购物体验

- 5.1 打破渠道壁垒，构建全渠道零售运营模式 / 143
 - ◎ 全渠道：概念、内涵与演变历程 / 143
 - ◎ 零售企业实施全渠道的制约因素 / 146
 - ◎ 内部变革：构建企业全渠道平台 / 148
 - ◎ 精准营销：开启全渠道营销模式 / 151
- 5.2 全渠道转型：从渠道变革到商业战略重塑 / 154
 - ◎ 逆境突围：进入全渠道竞争时代 / 154
 - ◎ 零售企业全渠道转型的四大关键 / 157
 - ◎ 从史泰博全渠道店看零售业变革 / 161
- 5.3 从全渠道到全零售：国美零售生态的变革升级 / 166
 - ◎ “互联网+”时代，重塑企业供应链 / 166
 - ◎ 借助粉丝经济，构建全零售生态圈 / 168
 - ◎ 以用户为中心，挖掘深层次的需求 / 170
 - ◎ 搭建“四个平台”，全面提升服务能力 / 173

第6章 拐点已至：传统零售如何迎接新零售时代

- 6.1 决战2017：零售行业必须要把握的五大关键词 / 177
 - ◎ 关键词一：电商高增长背后的隐忧 / 177
 - ◎ 关键词二：O2O与农村电商的痛点 / 179
 - ◎ 关键词三：跨渠道融合与极致体验 / 181

- ◎ 关键词四：个性化与专业化新常态 / 183
- ◎ 关键词五：“优质低价”的商业法则 / 185
- 6.2 融合共赢：从传统零售到新零售的蜕变之路 / 190
 - ◎ 从传统零售推断新零售的未来趋势 / 190
 - ◎ 新零售业态下传统零售的应对策略 / 192
 - ◎ O2O 升级：实现线上线下深度融合 / 195
 - ◎ 线上线下融合的四种模式 / 196
 - ◎ 优质服务：满足消费者个性化需求 / 199
- 6.3 转型实践：实体零售如何迎接新零售时代 / 201
 - ◎ 传统零售进军新零售的三种实践模式 / 201
 - ◎ 转型新零售前传统企业要注意的问题 / 204
 - ◎ 从“猫宁合体”看未来零售的新玩法 / 206
 - ◎ 7-11 便利店对实体零售的经营启示 / 211

第 7 章 营销创新：引领消费者的购买新体验

- 7.1 体验营销：体验经济时代，有效挖掘消费者需求 / 217
 - ◎ 我国零售行业体验营销现状分析 / 217
 - ◎ 进行体验调研，设计服务接触点 / 220
 - ◎ 引导消费者明确需求并自我实现 / 222
- 7.2 借助大数据技术，实现零售业的精准营销 / 225
 - ◎ 大数据在企业运营管理中的价值 / 225
 - ◎ 大数据如何与零售企业相结合 / 228
 - ◎ 企业如何建立大数据分析模型 / 230
 - ◎ Target 与 ZARA 的大数据营销实战 / 232

7.3 个性化营销：新消费升级时代的营销之道 / 236

◎ 构建全渠道：创造便捷的购买渠道 / 236

◎ 社交互动：与消费者建立情感连接 / 238

◎ 数字标牌：打造个性化零售实体店 / 240

参考文献 / 244

◆
第 1 章

新零售革命：“互联网+”时代的零售新思维

◆

1.1 新零售：中国零售业的进化路径与未来格局

◎ 重新定义零售：开启新零售时代

2016年10月13日，马云在阿里云栖大会上表示：“纯电商时代很快会结束，未来十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售这一说。”此外，马云还提出了未来经济与社会发展的五大新趋势，分别是新零售、新制造、新金融、新技术和新能源，并指出这五大新趋势将影响中国乃至世界未来的发展。

其中“新零售”一词引起了社会各界的广泛关注。那么到底什么是新零售呢？马云对其做出的解释是：只有将线上、线下和物流结合在一起才能产生真正的新零售。当然，社会各界对新零售都有自己的解释，下面我们来具体分析。

◆ 商界大佬眼中的“新零售”

在杭州云栖大会马云提出“新零售”之前，这个词就已经出现了，只是没有引起过多的关注而已。马云的提出让这个词迅速流行开来。关于新零售的定义，各业内人士都有自己的理解，这为我们理解新零售提供了非常全面、立体的参考。

1) 马云对新零售的理解

在互联网时代，电子商务对传统零售业造成了较大冲击。传统零售

业要转型发展，线上与线下的联系会愈加密切，再加上现代物流的影响，服务商借助云计算、大数据等新兴技术，将创新零售的概念，产生新零售。届时，纯电商与纯零售都将消失，新零售会引领商业模式得以创新发展。

2) 张勇对新零售的理解

目前我国的社会零售商品总量大约有 30 万亿元，新零售就是借助互联网思维和技术使这数额庞大的零售商品得以改革升级，满足消费者不断更新、变化的需求，并借助互联网、大数据等技术使商品生产、流通及服务全过程的效率得以有效提升，使我国的零售业得以彻底地升级发展。

3) 雷军对新零售的理解

小米 CEO 雷军对新零售的解释非常通俗易懂，归结起来只有两个字——“效率”。他说：“无论是电商，还是线下实体店，最根本的是要改善效率。只有效率提升了，我国的产品才能越做越好，消费者需求才能在最大程度上得以释放。”雷军针对“新零售”提出了相关建议：“新零售的本质就是实现线上、线下相融合，用互联网、电商模式和技术帮助实体零售店改善用户体验，提升销售效率，推动更多质优价廉物品进入新农村。”

4) 朱伟对新零售的理解

乐语通讯的总裁朱伟用三个词对新零售进行了概括，分别是：更智能、更新奇、更好玩。他认为，现阶段，消费者的消费需求已经从物质消费上升到了精神消费，物质商品对消费者的吸引力在逐渐下降，但是玩乐这种精神需求对消费者的吸引力却在逐渐提升。

5) 曾庆俐对新零售的理解

作为海尔集团电商的市场总监，曾庆俐对新零售的理解可以归结为：在新零售环境下要促使企业和用户融为一体，创造极致的用户体验。从用户的角度来说，借助大规模、定制化的解决方案，能将用户与