

王超 刘立丰 [著]

智能零售

全新的技术、场景、消费与商业模式

洞悉核心本质+打通运营经脉+勾勒未来图景

新零售时代的生存法则与进化路径



盒马鲜生、每日优鲜、苏宁易购、优衣库、饿了么、丰巢……都在践行

鼎力
推荐

靳涛 | 京东无界零售赋能事业部品牌赋能总经理 |

赵刚 | 良品铺子高级副总裁 | 邢志清 | 格局商学总设计、创始院长 |

郎清平 | 清博大数据CEO |

王磊 | 拼图资本创始人 |

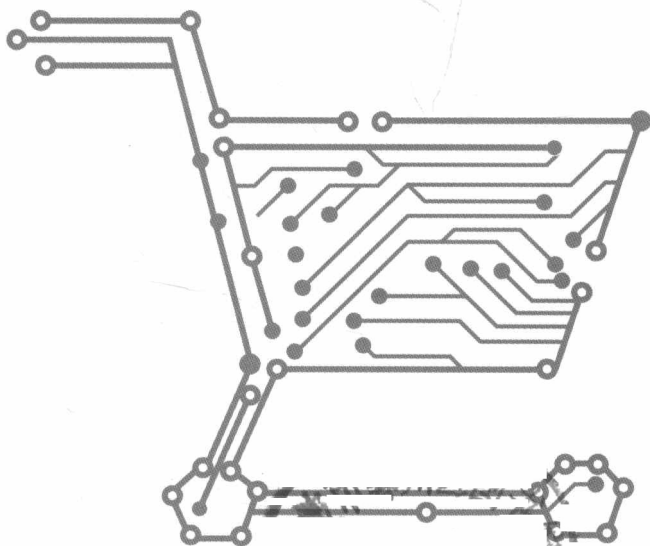


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

智能零售

全新的技术、场景、消费与商业模式

王超 刘立丰 [著]



图书在版编目 (CIP) 数据

智能零售: 全新的技术、场景、消费与商业模式 /
王超, 刘立丰著. —杭州: 浙江大学出版社, 2019.3

ISBN 978-7-308-18891-3

I. ①智… II. ①王… ②刘… III. ①零售业—研究
IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 301549 号

智能零售: 全新的技术、场景、消费与商业模式

王超 刘立丰 著

责任编辑 程一帆

责任校对 程曼漫 杨利军

封面设计 VIOLET

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 14

字数 154 千

版印次 2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-18891-3

定价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



序



首先，我们真诚地把本书献给数字时代的智者——北京大学陈刚教授。

其次，要特别声明的是，本书中所提到的“数字生活空间”“服务化”“社会协同”“规模化个性化需求”“沟通元”等重要概念，均来自陈刚教授的创意传播管理理论，具体文本可以从陈刚教授的书、论文和演讲稿中找到，我们并没有严谨地使用标注。

在看过书名、听过本书的主要内容之后，绝大部分的朋友都会把我们想表达的新零售和渠道、铺货之类的放在一起说，还会推心置腹、语重心长地跟我们讲：“啊呀，你们做互联网营销的是不是吃不上饭了？现在转过来做零售，隔行如隔山



啊。”这话往往还伴着满眼的关爱加上一声温暖的叹息。

“新零售”是马云先生提出的一个词，其起点在零售，但就过程、终点甚至整个体系而言，零售部分占比却少之又少。其他人也在说这件事，但他们的表述和使用的名词又是不一样的。新生事物嘛，大家都还不清楚其具体内涵。这也是我们打算写这么一本书的原因。有越来越多的人讨论“新零售”，就证明“新零售”是有价值的，也就坚定了我们写这本书的决心。

“新零售”不是零售，或者说不只是零售。我们在书里用了“新零售”这个说法，是为了便于大家理解，并不是说，这就完全是马云所说的“新零售”。其实我们在好几年前就开始研究移动互联网时代的商业模式了，还写过一本叫《服务化：移动互联网时代的商业变革》的书。所有这些事情，其实都来自同一个源头，即创意传播管理理论。

这里要特别感谢陈刚教授。他早在 10 多年前就提出了现在刚刚能看出端倪的创意传播管理理论。起初我也不理解，但是越深入了解和研究，越广泛地看到和分析案例，就越会发现，



这个理论中的一些基本原理是极具广泛性、前瞻性和指导性的，为我们理解这个全新的世界提供了世界观和价值观的基础。

所以，在本书中，我们几乎是完全在运用创意传播管理理论中有关世界观和商业模式的一些概念和方式，来分析所谓的新零售现象。不论你现在所理解的新零售到底是什么样子的，希望你在看完这本书之后，能够对我们所说的服务化新零售有一个全局认识。

我们不推崇具体的实操方法和秘籍，方法因人而异，不存在通用而且一用就灵的秘籍。其实更靠谱的，是我们去了解一件事情的原理和本质，了解它的发展规律，然后将之与我们自身的环境和资源、我们未来的发展方向结合起来，思考只属于我们自己的解决之道、制胜之道。如果真的有什么咒语或神功秘籍，让人一用就能成为亿万富翁，那我们国家的脱贫攻坚工作就容易完成了，那些落后地区的经济发展也能瞬间“赶英超美”了。

对于本书，你应该按照你的情况有针对性地阅读。本书分为四个部分，即“名词”“现象”“本质”和“趋势”。我们



在内容安排上，把“名词”这一部分尽量写得结构完整，不论是一些基本概念还是列举的案例，都在解释“新零售”这个名词的问题上，尽量通俗和详细。如果你时间有限，或仅仅希望大致了解一下新零售为何物，那你大可以重点看一下第一部分，其余部分仅作参考。

第二部分“现象”，基本上是按照服务化新零售的逻辑来分析的案例。在这里我们要说明一下，为了找到合适的、典型的案例，我们四处探寻与走访。但因为受到各种商业秘密的限制，我们只在我们分类出来的6个行业领域当中找到了5个案例。为此，我们等待了将近5个月的时间。或许因为目前行业当中还没有完全版的新零售出现，所以我们在这个地方留下了空白，希望能在日后的研究中发现，并填补上去。第二部分的案例中贯穿了我们的方法论和模型，只是没有特别提出来，理由很简单：企业家们太忙了。如果只是需要找一些参考，不做理论了解和学术研究的话，还是通俗简单、“公式化”的案例好一些。如果你要往新零售领域迈进，而时间又比较紧急，或者对学术理论不太感兴趣，完全可以以第二部分为核心，这里提到的实例，你可以参考。



第三部分“本质”，也就是理论的部分。弄清楚原理，看清楚本质，这样才能洞察富有动态、变化万千的市场。我们的举例，说出一万个好处，也不能覆盖所有类型的企业和行业状态，但是如果你自己清楚地看到了服务化新零售的本质所在，再以你在行业及自家企业中的功力，一定能找到比我们列举的更加精准和有用的解决方案。当然，研究和了解一件事情的本质，多多少少还是有一些枯燥和费脑子的，所以如果你需要了解这一块内容，我们提醒你备好咖啡和红牛，备好足够的脑汁和耐心。

最后一部分“趋势”，说的是未来。都说抬头看路是很危险的，所以我们要根据理论当中所体现出来的趋势进行推演，帮大家简单描述一下未来的样子，也算是给大家预测一下，在未来的世界里，新零售到底会怎么发展，这样也好帮助大家找到未来的方向，找到自己企业运行的方向。

篇幅总是有限的，在有限的篇幅当中，我们反复地表述了我们对服务化新零售的一些核心概念和逻辑的理解，希望能以这种方式让各位读者更清晰地看见行业当中纷繁混乱的新零售到底该是什么样子。



智能零售：

全新的技术、场景、消费与商业模式

总的来说，我们这本书最核心的目标是帮大家理清思路，看清楚新零售到底是什么，以及如何才能把它做好。不然就像是一个家庭主妇，听到别人说松鼠鳜鱼好吃，也不问这个菜到底如何做，就撸胳膊挽袖子上树抓松鼠，再把松鼠炖到锅里。表面现象往往迷惑人，我们还是应该看清本质、弄清原理，然后再付出成本，迈出正确的一步，哪怕这一步很小，但至少方向是向前的。

王超

2018年2月1日于北京



目录



第 01 章 名词 · 什么是新零售

新零售到底是什么? //006

新零售到底有多新? //012

新零售跟零售到底有多大关系? //029

第 02 章 现象 · 我们见到过的新零售

生鲜超市的新零售:以盒马鲜生为例 //069

服装连锁的新零售:以优衣库为例 //081



智能零售：

全新的技术、场景、消费与商业模式

快消餐饮的新零售：以良品铺子为例 //090

家电百货的新零售：以苏宁为例 //099

其他可见的新零售 //103

第03章 本质·“新零售”的根源 和内在逻辑

新零售要在根本上解决什么问题？ //120

怎样才能解决这些根本问题？ //125

创意传播管理（CCM）理论 //129



数字服务化 //162

服务化新零售的基本模型 //188

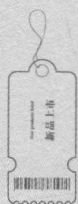
第 04 章 趋势 · “新零售” 在未来 如何发展及如何应用

终极状态 //198

当前阶段的限制和进入机会 //200

结语 //203

致谢 //205



第 01 章

名词 · 什么是新零售



但凡讲新理念或者新思维，大抵都会先说点新鲜词。这些词越拗口，越让人听不懂，貌似就越高深。后来不知道从什么时候开始，这些词变得众人皆知了，然而我们还是不知道这些词是什么意思。或者可以这么说，这些词是标准的汉语词，但是我们却根本不知道它们要表达什么，更不知道它们的具体含义。比如前几年出现的“新媒体”一词，就着实让好多人自以为明白地懵了好久。

讲个段子。一个大企业的老总跟一个互联网传播公司的策略总监说：“小张总啊，我们要做新媒体，你们给我们策划一下吧，看看我们都需要配合什么。”事实上，这几年小张总最担心的就是客户说“新媒体”这个词，因为无法判断客户说的是什么，所以貌似怎么做都满足不了客户的需求。以至于后来小张总在听到“新媒体”这个词之后，都要回头问一句：“领导，你理解的新媒体是什么啊？”这往往会招来一种瞧不起的眼神，意思是“这都不懂”！

说不上是从什么时候开始，在移动互联网和现实社会中我们视线所及的



地方，在网络论坛和街头巷尾的餐桌、麻将桌上，人们都在讨论一个词——“新零售”。

我觉得这种糊里糊涂的“潮流”是非常可怕的。

如果我跟大家说一个词——“超氧化物歧化酶链式生化反应”——一个纯属瞎编的词，不要认真，大家一定会说，“那咱们还是换个话题吧”。我估计没有人会投入这个根本听不懂是什么的事物当中，哪怕它再伟大，再颠覆世界，对吧？

但如果我跟大家说“新媒体”或者“创业融资”——这比起那个什么歧化酶好理解多了，你一看大家谈得风生水起，还有人挣得盆满钵满，那么你会怎么样？肯定跃跃欲试。“走，试试呗。反正就是新媒体嘛。新媒体，就是新的媒体呗，就是说现在的都是旧的，咱们来个新的就是新媒体了。就这么定了，听我的，没错。”然后哥们儿几个扛着一摞报纸就进了菜市场了。

很多人还完全没有弄懂这简简单单、看似通俗易懂的词语背后蕴含的深意，就前赴后继地在创业的机舱口排队。反正看起来都是双肩背包，也没弄清楚自己背的阿迪达斯和人家背的降落伞到底有什么区别，就这么一猛子从3000米的高空跳下去了。

如果是“超氧化物歧化酶”，我们可能还不会这么轻易地付出巨额成本去尝试，因为我们没弄懂，我们对它抱有敬畏和怀疑，就会很谨慎。但“新媒体”和“互联网”这类词，会让我们觉得它们似乎很简单，离我们很近，没什么风险，没那么神秘。

这种反应没什么错，我们每个人都会从自己已有的认知当中去寻找答案。



但问题是，我们的认知往往是有限的，而世界的变化却是循序渐进最终达成质变的。“嗨，不就那么回事儿么，至多是我们多问问别人，多了解一下，谨慎一些嘛。互联网谁不懂啊，我们天天用互联网。”可你还天天吃面粉和大米呢，又有多少人会种庄稼呀？有些事看起来很像，但走着走着，本质的区别就显现出来了。一步没跟上，步步都不好跟，不是我们不想，不是我们不努力，而是我们可能根本没有意识到“我们没跟上”。净输出些新词，却不去解释这些词的意义，这其实是很危险的。

“新零售”也是这样。

“不就是零售么，不就是超市商场么，我们把超市商场改改，升升级，就是新零售了。”如果你这么想，那你背的就是一个阿迪达斯双肩包。当你勇敢而自信地从3000米的高空纵身一跃的时候，那种满满的自信和对未来充满希望、充满信心的喜悦，再加上你那翻转腾挪、舒展遨游的身姿，不知道给了其他背着双肩包的人们多少激励和鼓舞。但无论怎样，缺乏“神力”的我们，背着双肩包在地心引力作用下自由下落的结果，大部分都是一声响和一个坑吧。

想想看，每年被新词影响的人有多少？那简直是“雨打沙滩万点坑”。或者说，单就“新零售”这个词而言，我们到底知道多少？我们到底有没有探清它的底细，有没有看明白双肩包和降落伞的本质区别呢？在七嘴八舌和看似纷繁复杂的“成功经验”的蛊惑下，我们能不能透过现象洞穿新零售的核心呢？

在本书中，我们开宗明义，把我们所说的新零售的概念简单地向大家解释，各位看官可以从后面的内容中逐渐体会和感受。