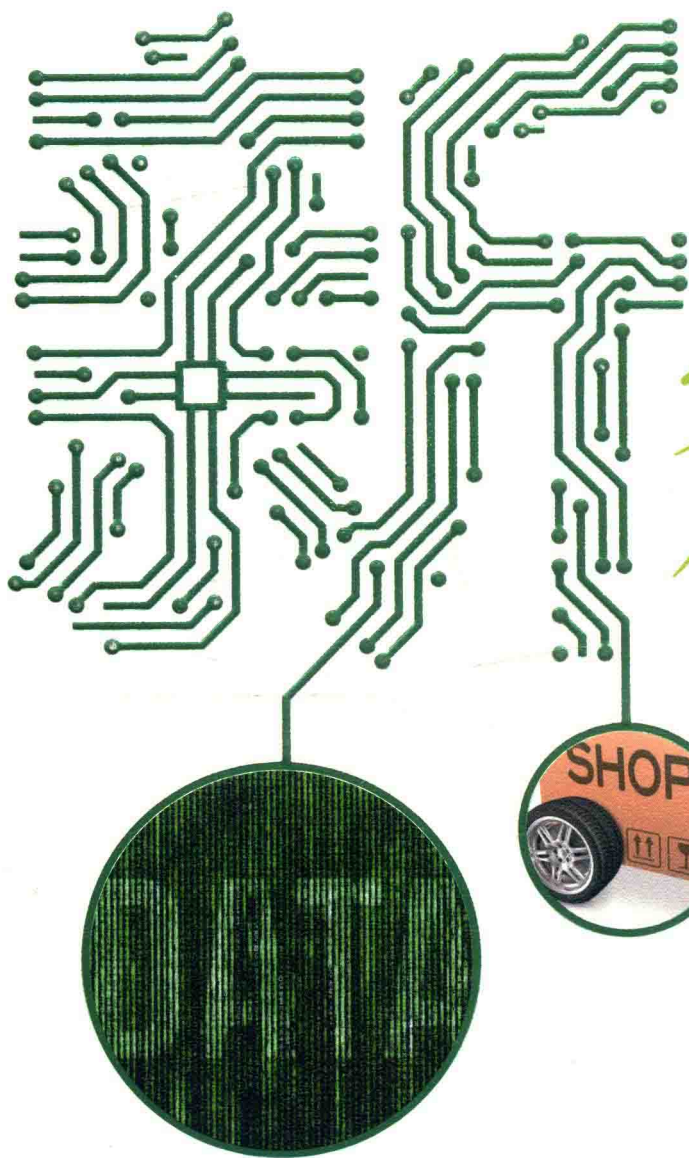


低价高效的数据
赋能之路

零售

刘润
| 著

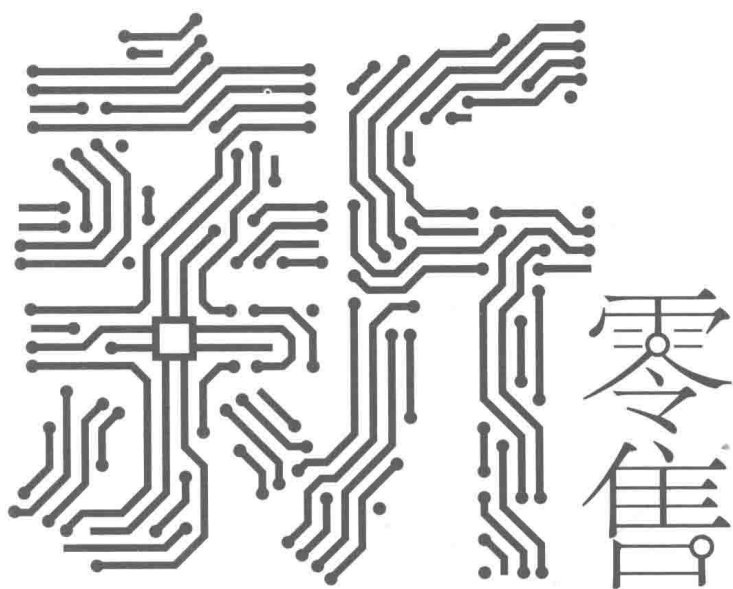


如何才能不输给这个时代

得到 26 万+ 学员专栏作者 _ 海尔 | 百度 | 中远集团战略顾问

罗振宇 吴晓波 侯毅 击掌力荐

中信出版集团



低价高效的数据赋能之路 刘润 _ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

新零售：低价高效的数据赋能之路 / 刘润著. --

北京：中信出版社，2018.9

ISBN 978-7-5086-9031-5

I. ①新… II. ①刘… 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 (2018) 第 107704 号

新零售：低价高效的数据赋能之路

著 者：刘 润

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：鸿博昊天科技有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8

字 数：134 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9031-5

定 价：65.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

前 言

回顾2017年，有几大风口不容错过，AI（人工智能）、自动驾驶和后来居上的区块链，以及持续刷屏的新零售。

为什么要写这样一本书？其实原因很简单，因为我看到了零售业面临的一个个悖论。

过去几年，零售业受到很大挑战。零售巨头沃尔玛2016年在全球关闭269家门店，裁员1.6万人；仅2017年上半年，沃尔玛在中国关闭的门店数量就达16家之多。与之相对应的，则是人们很少逛实体超市了。我自己至少有一年多没有去过沃尔玛或家乐福这样的大型超市。

超市的日子不好过，商场同样惨淡。很多曾经火爆一时的百货商场，现在门可罗雀。服装专卖店的生意也并不好做。

而另一边，电子商务看似高歌猛进，导致很多做传统零售生意的人都非常痛恨电商，他们认为互联网公司在掏空实体经济。但事实是这样吗？

我们来看一组数据。当大家觉得零售越来越难做时，2017年全年社会消费品零售总额366 262亿元，比2016年增长10.2%；当鞋类品牌达芙妮觉得鞋子越来越难卖时，2017年鞋类消费总额比2016年上涨7.8%。这说明消费者并没有少买鞋子，反而买得更多了。

这是一个很有趣的悖论：很多传统零售企业觉得“末日降临”时，整个中国的消费品零售总额不但没有减少，反而在增加。为什么？

过去，我们说零售的本质就是要给顾客提供最好的商品，这是产品思维；要为客户提供极致的服务，这是用户思维。产品思维和用户思维本身没错，但今天传统零售企业沿用产品思维和用户思维的打法，却遇到很大问题，直接表现就是销售额减少，这说明了什么？

在这本书中，我会详细阐释到底是什么原因，造成这些令传统零售商们“苦恼”的悖论，以及到底什么是新零售。

产品思维和用户思维是不是零售的本质？事实上，产品思维和用户思维的“失灵”，说明当下零售业的变革并

非产品思维 and 用户思维的创新，而是一个结构性变革。因为消费品零售总额在上升，一部分企业销售额下降，一定有另外一部分企业赚到更多的钱，为用户提供了更多的产品和服务。一部分零售企业因此遭受到前所未有的巨大挑战。

为什么零售业会面临结构性变革？其实每一次新技术、每一个效率工具、每一种新生产关系的出现，都会大规模地改变一些商业模式。从总的方向上来说，一定是向效率更高的商业模式发展。

举一个很容易理解的例子。在商业的底层逻辑中，有个概念叫定倍率。假如一件衣服生产出来的成本是100元，消费者花500~1 000元买到手，意味着这件衣服的价格翻了5~10倍于它的生产成本，5~10倍就是其定倍率。

很多人都知道化妆品和护肤品行业是“暴利”，这个行业定倍率达20~50倍，听起来相当惊人，但事实确实如此。这表明，传统零售和整个商业的供应链环节效率还不够高。

电商对中国零售业的冲击要远大于美国，其原因就是中国零售业的效率更低下。当一部分企业受到挑战时，谁会做得更好？答案一定是效率更高的企业会做得更好，它们不但吃掉零售消费额的增量，同时也吃掉低效企业的存

量。无论是小米、阿里巴巴，还是京东，其新零售都是用新科技之刀，砍向定倍率。

万事万物永远是向前发展的。零售的打法、方法论也在商业实战中被不断优化，一直前进，最终成为新零售。那么应该如何优化？

本书分享了三个研究逻辑，我称之为“人”“货”“场”。优化商品在人、货、场之间的有效传递方式，就是新零售。

第一个逻辑是“坪效革命”。坪效是每一平方米场地产生的营业额。简单地说，就是如何高效地为顾客提供最有价值的货品，如何提高转化率、客单价、复购率。

第二个逻辑是“数据赋能”。通过比较线上、线下孰优孰劣，研究如何利用线上、线下各自的优势来提升零售效率。

第三个逻辑是“短路经济”。定倍率过高，就是因为中间环节太多，在传统零售模式下，要经过总代理、一级代理、二级代理等，才能进入商场。在这种情况下，商场其实扮演的是“二房东”，环节过多、效率过低。短路经济，就是通过短路中间不必要的环节，从而提升效率。

新零售就是更高效率的零售。

2016年10月，马云和雷军都提出了“新零售”的概

念，从那时起，我就开始构思这本书。我希望把自己对商业效率的理解融入新零售这一概念之下，搭建一个框架，更好地帮助所有研究零售、新零售和商业逻辑的人，帮助那些在时代急剧变革中，暂时找不到方向的焦虑的企业家，和他们一起理解这个时代的变化，找到自己转型和创新的方向。

第一章 探寻新零售的本质

第1节 为什么会出现新零售 // 003

马云、雷军和刘强东的“不约而同” // 003

王健林和马云的“亿元赌局” // 005

第2节 理解新零售前，先理解零售 // 010

零售，连接“人”与“货”的“场” // 010

人：流量 $\times$ 转化率 $\times$ 客单价 $\times$ 复购率 // 014

货：D-M-S-B-b-C // 018

场：信息流+资金流+物流 // 021

第3节 什么是新零售 // 025

到底有没有新零售 // 025

新零售，就是更高效率的零售 // 026

第二章 数据赋能： 线上、线下都不能代表新零售

第1节 零售，从来没有“本质”的交易结构 // 032

“三流”如水，没有本来的样子 // 033

谁该为信息流买单 // 037

第2节 信息流：高效性 vs 体验性 // 044

互联网：信息流的高速公路 // 044

线下：无法取代的体验性 // 047

新零售：用数据为体验性插上效率的翅膀 // 050

第3节 资金流：便携性 vs 可信性 // 056

互联网：前所未有的便捷 // 056

线下：见面，还是更值得信任 // 058

新零售：用数据建立新的信用 // 064

第4节 物流：跨度性 vs 即得性 // 069

互联网：全世界的好东西，向你飞奔而来 // 069

线下：我马上想要，就要立刻拿到 // 072

新零售：大数据让“快”和“近”殊途同归 // 075

第5节 天猫小店：大数据助力线下零售 // 083

千店千面，精准匹配社区消费群体 // 085

便利店，大体量“流量收集器” // 087

第三章 坪效革命： 从“人”的角度理解新零售

第1节 销售漏斗公式 // 093

流量：一切与消费者的触点 // 098

转化率：提高转化率，找对社群很重要 // 101

客单价：更透析数据，更洞察用户 // 103

复购率：体现“忠诚度” // 107

第2节 小米新零售，如何做到20倍坪效 // 111

选址对标快时尚 + 低频变高频 // 113

爆品战略 + 大数据选品 // 115

提高连带率 + 增加体验感 // 117

强化品牌认知 + 打通全渠道 // 119

第3节 盒马鲜生，被线下门店武装的生鲜电商 // 122

想成大事，必须要顶层设计 // 124

现买现吃，打造极致体验 // 127

为什么必须用App才能买单 // 129

30分钟物流打造“盒区房” // 131

坪效革命，来自完全不同的交易结构 // 135

第四章 短路经济： 环节越短，效率越高

第1节 商品供应链：人与货不必在商场相见 // 141

定倍率 // 144

短路经济 // 148

第2节 Costco：M2B成就零售“优等生” // 151

会员制引领Costco // 154

低价格+高口碑，会员费反哺利润 // 155

第3节 名创优品：M2b让实体小店拥抱春天 // 160

黄金地段的小生意 // 161

别人投资，自己管理 // 162

聚沙成塔的规模效应 // 163

第4节 闲鱼、瓜子二手车：C2C打开万亿二手市场 // 166

用“鱼塘”构建C2C // 168

二手车市场的“终极模式” // 174

第5节 天猫小店：S2b赋能传统夫妻店 // 177

给小卖店配备“现代化武器” // 179

零售业之外，超多小b等待赋能 // 181

第6节 海尔、必要、红领：链条反向模式走高质低价路线 // 183

C2B：海尔的无灯工厂 // 185

反向 > 定制：必要商城 // 188

C2M：红领15年的试验 // 191

第五章 未来已来

第1节 变革时代的思维模式 // 203

进化思维：日心说不是本质，地心说更不是 // 204

本质思维：老司机未必懂车 // 208

系统思维：商业模式，利益相关者的交易结构 // 212

第2节 新零售的未来 // 217

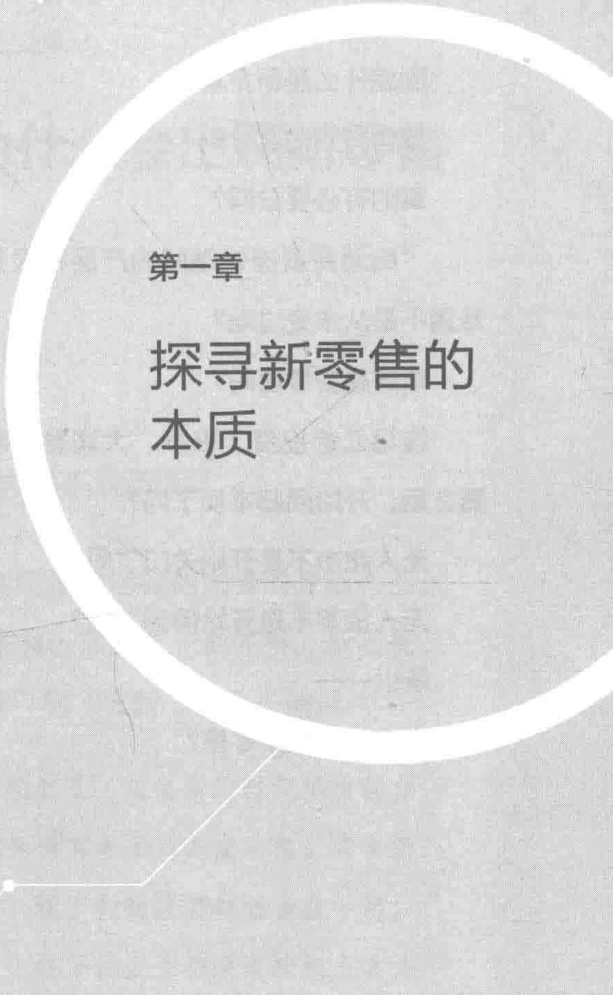
代表厂家，还是代表用户 // 217

为信息流付费，会成为趋势吗 // 225

无人商业模式，是昙花一现吗 // 230

搜集流量，脑洞打开了吗 // 237

后记 // 241



第一章

探寻新零售的 本质

到底什么是新零售？

零售有新旧之分吗？

真的有必要分吗？

“给消费者提供最好的产品和服务”，零售的这一本质，
难道不是从未变过吗？

电商是新零售吗？

连马云都投资了银泰、大润发、欧尚，零售难道不是在喧嚣之后，开始回归本质了吗？

无人超市不是开始关门了吗？

无人货架不是开始倒闭了吗？

所以——

到底什么是新零售？

第1节

为什么会出现新零售

马云、雷军和刘强东的“不约而同”

2016年10月13日，在阿里巴巴云栖大会的开幕式上，阿里巴巴集团董事局主席马云提出了“新零售、新制造、新金融、新技术、新能源”的“五新”概念。他说：

今天电子商务发展起来了，纯电商的时代很快就会结束。未来的10年、20年没有电子商务这一说，只有新零售，也就是说，线上、线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上、线下和现代物流合在一起，才能真正创造出新零售。

一句“未来没有电子商务，只有新零售”，让“新零

售”的概念正式诞生，并且疯狂传播。

但是要说马云率先提出“新零售”概念，小米科技董事长雷军是有一点儿不服的：其他四个新（新制造、新金融、新技术、新能源）我不和你抢，但是“新零售”这个概念是我先提出来的。雷军在接受央视财经频道采访时说：“我们市场部考证了一下，好像全国第一个讲新零售的人是我。我上午在一个地方讲，马云下午在另一个地方讲，我们在同一天讲的。”

在阿里巴巴云栖大会的同一天，雷军在中国（四川）电子商务发展峰会上，确实提到了新零售。他说，希望用互联网思维，做线上、线下融合的零售新业态，其本质是改善效率，释放老百姓的消费需求。他还提到，有望成为“世界一流零售集团”的小米之家，实际上从2015年起，就在实践“新零售”，并在2016年实现单店平均年销售额一亿元的业绩，坪效是国内零售业同行的20倍。

不管“新零售”这个概念到底谁先提出，如果它有生日的话，应该就是2016年10月13日。

很快，京东集团的创始人刘强东也迅速跟进，提出了“第四次零售革命”的概念。刘强东认为，零售业公认的革命有三次：百货商场、连锁商店和超级市场。现在我们经历的是第四次零售革命，它是建立在互联网电商的基础

上，但又超越互联网的一次革命，将人类带入智能商业时代。刘强东把自己的新零售战略，称为“无界零售”。

三位商业大佬，不约而同地提出了新零售（或无界零售），一夜之间，整个商业界，尤其是互联网电商圈和传统零售圈，几乎人人都在谈新零售。

为什么会这样？因为一路高歌猛进、一度所向披靡的互联网电商，遇到了前所未有的挑战。

王健林和马云的“亿元赌局”

2012年“CCTV（中央电视台）中国年度经济人物”颁奖典礼上，马云和王健林同台领奖。在台上，王健林说：

中国电商，只有马云一家在盈利，而且占了95%以上的份额。他很厉害，但是我不认为电商出来，传统零售渠道就一定会死。

马云回应道：

我先告诉所有像王总这样的传统零售一个好消息，电商不可能完全取代零售行业。同时也有一个坏消息，它会基本取代你们。