



新零售

全解读

天下网商 著



NEW RETAIL



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

新零售 全解读

天下网商 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

2017年9月中旬,中美两国几乎同时公布了8月最新社会消费品零售总额。美国数据跌出预期,而中国零售业数据持续增长。在这背后,中国零售业态持续创新、赋能型新零售被认为是关键因素。

2016年10月,马云在云栖大会上第一次提出新零售的概念,如今,新零售大环境下的一系列商业创新正在重塑电商市场。在这一年的时间内,已经出现了非常多的新零售物种和新零售样本。本书对这一年中出现的新零售理论和样本进行了集中梳理,是一本具体阐释新零售的专业书籍。

本书适合:电商从业者、有志于改变互联网商业生态的创业者、商业理论研究人员等研读。

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

新零售全解读 / 天下网商著. —北京:电子工业出版社, 2018.1
ISBN 978-7-121-32669-1

I. ①新… II. ①天… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第222619号

策划编辑:董 雪

责任编辑:徐津平

印 刷:北京季峰印刷有限公司

装 订:北京季峰印刷有限公司

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:720×1000 1/16 印张:21.75 字数:348千字

版 次:2018年1月第1版

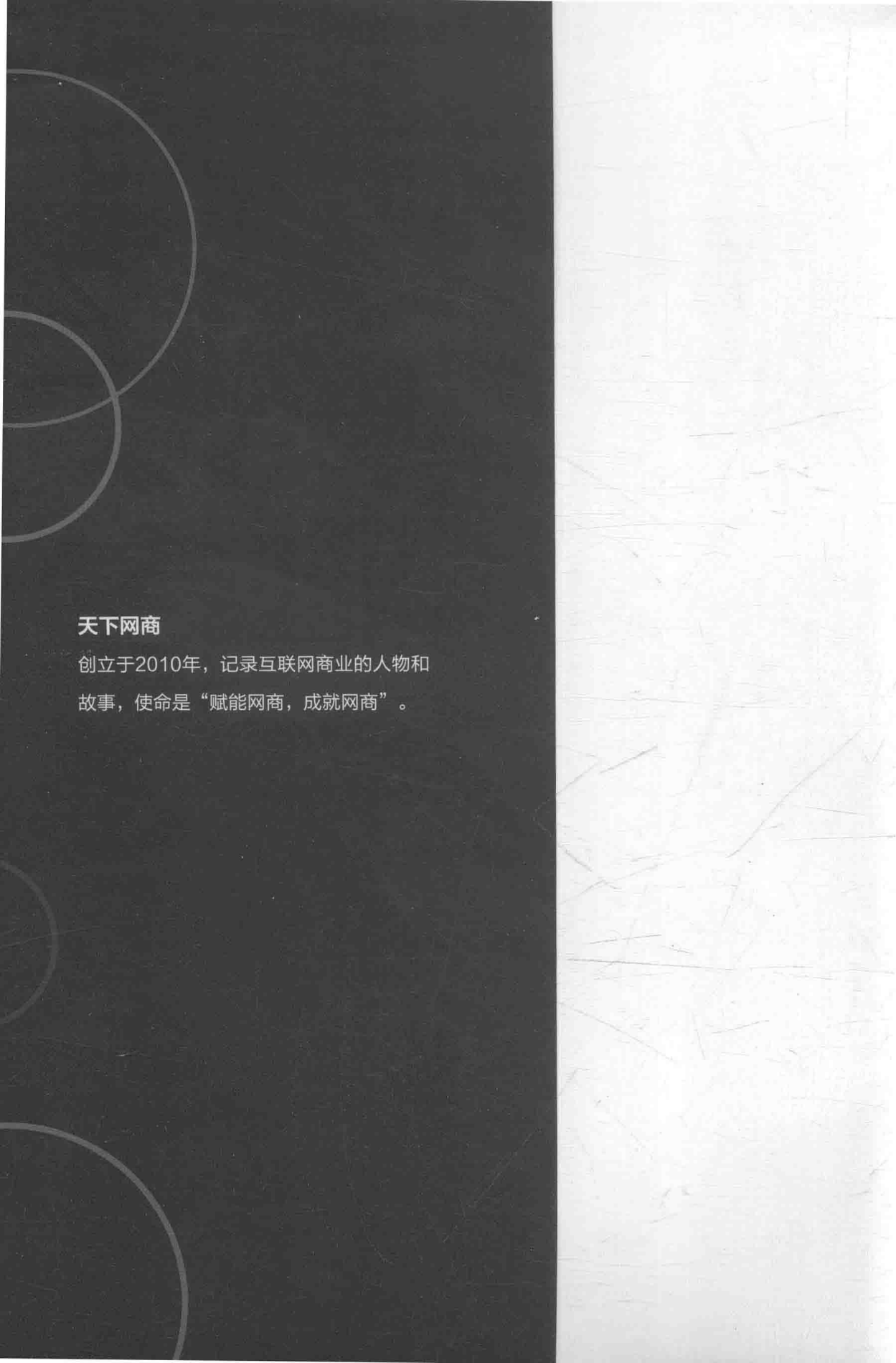
印 次:2018年3月第2次印刷

定 价:69.00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 zlt@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:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。



天下网商

创立于2010年，记录互联网商业的人物和故事，使命是“赋能网商，成就网商”。

目 录

第 1 篇 新零售理论基础	1
第一章 什么是新零售	2
“电子商务”很快会消失	2
关于新零售，马云和张勇是怎么想的	5
新零售的关键到底是什么	11
别再谈 O2O 了，它不是新零售	19
马云再谈新零售：若创业会去线下	23
第二章 新零售的商业机会会有哪些	28
未来 30 年的机遇在哪里	28
再不研究“位置”，线下零售就真的完了	33
手机屏幕变聪明了，这会如何影响零售业	38
2020 年电商风口将是什么	42
快消企业的新机会	47
服饰行业如何品牌升级	54

第 2 篇	新零售样本	59
第三章	传统企业华丽转型	60
	南京路，中国最好的零售试验场	60
	安踏年营收超百亿元全解析	64
	沃尔玛、大润发如何追赶电商	69
	耐克凭什么拿下双 11 服饰类目第一	78
	太平鸟男装：从“满世界找活动”回归零售本质	81
	六招，海澜之家电商毛利远超线下	85
	老字号三枪要做快时尚	89
第四章	互联网品牌的全网融合	94
	互联网品牌抵挡住线下大牌的进攻了吗	94
	尚品宅配：C2B 的中国样本	99
	七格格拯救拉夏贝尔	105
	这三家网红店为何能日售亿元	108
	年销 10 亿元，揭开妖精的口袋神秘面纱	113
	这一夜，小米大战荣耀	120
	三只松鼠开了第一家线下投食店	126
	百草味用战略升级解读“新零售”	131
第五章	物种大爆发	135
	这个网红孵化器估值半年暴涨十几倍	135
	年入百万元，淘女郎们却在转型	139
	淘宝第一镇：被互联网改变的十年	146
	电竞网红寻金记	153

我们不做咖啡，只是星巴克的搬运工	161
湖畔大学学员在这里学做木匠	165

第 3 篇 人、货、场的重构..... 171

第六章 每家企业都应该成为数据公司..... 172

营销变了！阿里巴巴 CEO 张勇说可以这样用数据	172
阿里数据生态大揭秘	175
品牌营销要有怎样的产品矩阵	179
冰激凌卖家巧用线下为线上引流	183
小卖家用 5000 元推广费撬动近百倍销售额	186

第七章 全渠道重构..... 191

乔布斯式回归，李宁重塑李宁	191
江南布衣上市，全渠道互动成关键	202
良品铺子送你一份全渠道攻略	205
品胜：在线上线下冲突中找到商机	214
全渠道订单占四成，星期六说这还不够	219
家装黑马三招制胜，一天卖出 4.18 亿元	225
来伊份霸道女总裁如何化解线下门店压力	229
9 年了，它终于不再跟经销商打架	233

第八章 新零售下的产品创新..... 239

安踏推出定制业务，为什么大家都要押宝个性化	239
他们爆改传统年货，打动了“90 后”	243
指甲油也要追快时尚，10 月后终成类目第一	248

被连卡佛一眼看中、客单价破千元的运动服长什么样.....	253
单品创新，小王子食品打了一个翻身仗.....	256

第 4 篇 品效合一的新营销..... 261

第九章 当 IP 遇上新零售..... 262

怎样用全世界最好的 IP 引爆粉丝经济.....	262
小米为什么找初音未来代言红米.....	268
周星驰这个超级 IP 有没有价值天花板.....	272
南极电商投资《功夫瑜伽》女主背后的大棋.....	275
好莱坞电影寻路中国 IP 衍生品市场.....	279
魔兽、芭比、诛仙……这些 IP 都来中国了.....	283
双 11 晚会这个超级 IP 是怎样诞生的.....	286

第十章 明星、网红、直播、视频..... 293

薛之谦成淘宝最红明星店主.....	293
寻找 ANNA：低调神秘的第一网红.....	296
他在淘宝卖美妆.....	304
陈冠希潮牌获千万元投资，时尚+体育=?.....	309
快手、秒拍、淘系都是怎样做直播的.....	313
直播这一年，到底谁赚到了钱.....	322
何仙姑夫：短视频最好的时候到了.....	328
《二更》为什么坚决不做电商.....	331
美食短视频的变现路径在哪里.....	335

作者索引..... 340

PART 1

第 1 篇

新零售理论基础

第一章 什么是新零售

“电子商务”很快会消失

2016年10月13日上午，阿里巴巴集团董事局主席马云出席杭州云栖大会时，首次提出“五新”（新零售、新制造、新金融、新技术和新能源）概念，称这将对各行各业造成巨大影响，成为决定未来成败的关键。

他认为，未来30年是人类社会天翻地覆的30年，世界的变化将远远超出想象，“电子商务”这个词很快会被淘汰，有五个新的发展将会深刻地影响到世界。

以下为马云演讲内容，经《天下网商》编辑。

互联网没有边界，未来的30年将天翻地覆

最近一直有人问我，互联网公司有边界吗？

阿里巴巴似乎无处不在，腾讯似乎也无处不在，Facebook也一样，互联网公司有没有边界？我说，互联网没有边界，就像电没有边界一样。互联网是一种技术，是一种思想，是一种未来。

互联网经济不是虚拟经济，而是未来的经济。电子商务没有冲击传统的商业，更没有打击传统商业，它只是把握了互联网的技术和思想，知道未来的经济将完全基于互联网。

真正冲击各行各业、就业、传统思想的是我们昨天的思想，是对未来的无知，是对未来的不拥抱。我们真正需要担心的是对昨天的依赖。

世界的变化远远超过大家的想象，未来的30年是人类社会天翻地覆的30年。

互联网正在带动第三次技术革命，这是人类思想的解放和智慧的开发。未来 30 年，每个人都有机会。各国政府都必须为未来 30 年制定自己的创新发展政策，为自己国家的年轻人制定政策。

不是技术冲击了你，而是传统思想、保守思想、昨天的观念冲击了你。不是电子商务冲击了传统商业，而是你对未来的不把握冲击了你的商业。

电商将成传统概念，“新五通一平”将影响整个商业社会

“电子商务”这个词可能很快就被淘汰。从 2017 年开始，阿里巴巴将不再提“电子商务”这一说法，因为电子商务只是一条摆渡的船，它只是把东西从河岸的这一头端到了那一头。未来有五个新的发展将会深刻地影响到中国，影响到世界，影响到我们未来的所有人。

第一个“新”称之为新零售。

线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上线下加上现代物流合在一起，才能真正创造出新的零售。现代都市里，很多传统零售行业受到了电商或者互联网巨大的冲击，我个人觉得是它们没有把握未来的技术，没有看到未来，只看到昨天。要思考如何适应新的技术，如何和互联网公司进行合作，如何和现代物流进行合作，如何利用好大数据。原来以房地产模式为主的零售行业一定会受到冲击，即使今天不冲击，你活的时间也不会太长。

第二个“新”是新制造。

过去二三十年，制造讲究规模化、标准化，未来 30 年制造讲究智慧化、个性化和定制化。未来的机器吃的不是电，未来的机器用的是数据。由于零售行业发生变化，对于所有的制造来说，原来的 B2C 制造模式将会彻底走向 C2B 制造模式，也就是按需定制。我们今天讲供给侧的改革，就是改革自己、适应市场，改革自己、适应消费者。

希望大家千万注意 IOT，就是所谓人工智能、智慧机器的变革。未来新制造的诞生，对长江三角洲地区和珠江三角洲地区原先以规模化和标准化为模式的制造行业所带来的方方面面的冲击，远远超过大家的想象。

第三个变革，称之为“新金融”的变革。

新金融的诞生也会加快整个社会的变革。两百年以来，金融支持了工业经济的发展，支持“二八理论”，也就是只要支持 20%的大企业就能拉动世界 80%的发展。但是，未来新金融必须去支持“八二理论”。

互联网金融更加公平、更加透明，更加支持那些 80%昨天没有被支持到的人，新金融的诞生势必对昨天的金融机构有一定的冲击和影响，但是这个机会也是大家的。

互联网金融的诞生，能够创造出真正的信用体系。基于数据的信用体系才能够让全世界产生真正的普惠金融，给所有创业者、年轻人、小企业带来无比的福祉。未来 10 年内，我们一定能看到巨大的发展，这也是蚂蚁金服所担当的责任。我们希望让信用变成财富，让每一个人能够获得金融的支持，出现公平、透明、开放的普惠金融体系。

四是“新技术”的诞生。

原来机器吃的是电，未来机器吃的是数据。未来，会有层出不穷的基于互联网、基于大数据的技术诞生，这又为人类带来无限的想象并创造无限的空间。

五是“新能源”。过去的发展是基于石油和煤，未来的技术发展基于新能源，也就是数据。数据是人类第一次自己创造的能源，而且越用越值钱。

这五个“新”将会在方方面面，对各行各业带来巨大的冲击和影响，把握则胜。

我不希望把它变成危言耸听的警示，而是当作改变自己的机遇，从现在开始做起。

互联网带动的第三次技术革命，是人类文明自己诞生的成果。只要把握它、学习它，谁都不可能被淘汰。但谁抵触未来，谁不把握未来，谁不改变自己的今天，就一定会被历史所淘汰。祝未来 30 年，我们大家都有美好的未来。

关于新零售，马云和张勇是怎么想的

“以后的零售不是思考学会怎么卖东西，而是学会怎么服务好你的客户。”

——马云

新零售到底是什么？这可能是当下很多零售商和品牌商最关心的话题。

距离首次提出“新零售”半年后，马云在2017年4月2日的IT领袖峰会上再次提及新零售。

他说，电子商务在未来5年内依旧高速增长，但是我们要思考10年以后会怎么样。10年以后，纯电商会很艰难，线下零售也会很艰难，所以新零售实际上要把线上线下的物流整合在一起思考，以后的零售不是思考学会怎么卖东西，而是学会怎么服务好你的客户。传统零售各种各样的促销，想的任何方法，就是怎么卖东西。所以，从卖东西走向服务别人，是巨大的变革。

当然，你或许还是不明白新零售到底是什么，业内对新零售也有不同的认识。实际上，新零售这个概念的提出是一个起点，并不意味着一切都有了答案。可以肯定的是，新零售并非凭空出现，更非一时风潮。阿里提出这个概念，是在引领中国电子商务10余年之后，随着技术的发展和内外环境的变化，对整个商业体系不断思考、自然演进的结果。

我们梳理阿里提出这个概念的历史脉络，或许可以帮助我们理解新零售的内涵和外延，以及可能的未来图景。

从电商部到电商事业群

2008年4月10日，淘宝商城成立。在现任阿里巴巴集团CEO张勇的带领下，淘宝商城的B2C平台模式快速起步。张勇正是后来阿里新零售战略布局形成的一个

关键人物。

此前，以 B2B 外贸起家的阿里巴巴，凭借着 2003 年创立的淘宝网异军突起，战胜了当时国内的主要竞争对手 eBay，淘宝所代表的 C2C 模式获得了广泛认可。

淘宝平台上一批从线上起家的“淘品牌”入驻淘宝商城，线下传统品牌商也陆续进驻。绝大多数品牌商最初的电商试水，不过是抽调有限的人力——通常是一个营销人员、一个技术人员和一个财务人员，把电商作为众多销售渠道之一来运营。在强势的传统销售部门面前，电商部门通常没有什么话语权，只能拿到非常有限的货源，甚至被当作清理积压库存的“下水道”，专卖尾货和打折品。

改变这个边缘部门命运的重要节点是 2009 年出现的新生事物——双 11，尽管这一年双 11 只带来 5000 万元销售额。2012 年 1 月 11 日，淘宝商城正式更名为“天猫”，当年天猫双 11 成交数字定格于 191 亿元。

阿里巴巴发现，当那些传统的线下品牌把线下商品、线下公司的一部分运营能力放到网上时，往往爆发出惊人的能量——互联网和线下在商品力、品牌力上找到了共振点。而很多在线下没有完整生意又缺乏独到优势的“淘品牌”，随着流量红利的消退而逐渐式微。

昔日不受待见的边缘部门开始扬眉吐气——“电商部”变成“电商事业群”，电商经理变成电商总经理或集团副总裁，电商日渐成为品牌商核心战略的依托和执行者。

网店和电商对品牌商的组织架构、生产方式，乃至整个商业业态带来了根本性的影响。张勇在 2016 年 12 月《天下网商》主办的新网商峰会上讲到，过去几年发展较好的商家，大多在企业内部解决了组织保障问题，解决了整个供应链、电商和线下门店在企业组织关系里的问题。

从电商内容化到“三通”全渠道

移动互联网的飞速发展，使得消费者跟商品接触的方式发生了微妙而重大的变化。PC 时代商品按照类目、属性分类的树状浏览结构，在无线化时代被打破。商品不仅仅是商品，同时也是内容元素。看到这个趋势，阿里在战略方向上做出调整，推出了以手机淘宝为代表的无线化矩阵。

“无线化时代几乎逼着你去使用大数据猜测每一个人的喜好。”张勇在一次采访中说。到了2016年双11，店铺自己运营的“私域”流量层面也实现了千人千面。

消费者会因为喜欢内容而喜欢商品。2016年年初，阿里提出电商内容化发展方向。淘宝头条、网红直播、达人秀和“淘宝二楼”等内容化营销视频栏目，都是阿里不断深耕电商内容的结果。

对商家来说，电商内容化改变了传统的营销模式。知道消费者是谁，商家更容易做出精明的生产和营销决策。而消费者需求的个性化，也对商家库存和货品的准备，以及后续的服务提出了更大的挑战。

2015年，阿里提出“全渠道”概念，因为它们发现很多品牌商的线上线下是割裂的。比如，线下店没有消费者想要的尺码，网上的店其实有；消费者网购一件商品，后续服务如安装需要线下团队完成；很多商家的线上会员和线下会员由两拨人分头运营。

为此，阿里提出“赋能商家”的口号，并在2015年年底成立商家事业部，确定“商品通”“服务通”“会员通”的“三通”方向，以协助商家落实全渠道策略。

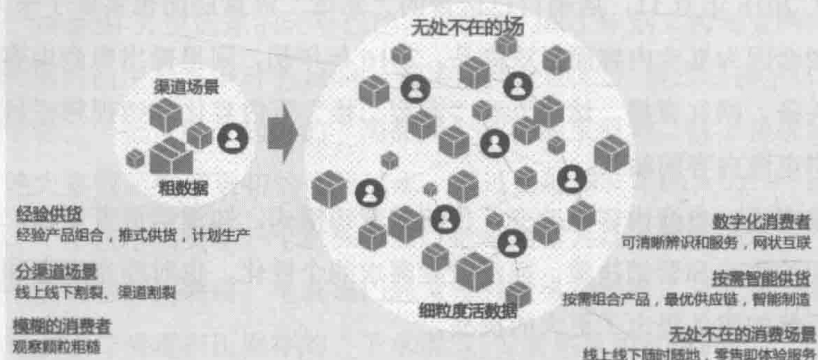
在张勇看来，商业本没有线上线下之分，本就应该全盘打通，商业所要思考的本质问题，不外乎是在什么样的场景下，给消费者提供什么样的服务，创造什么样的价值。

重新定义新业态

全渠道是新零售的一部分，但绝非全部。张勇在新网商峰会上表示，网红经济、个性化推荐基础上的用户交互行为、用户购买动机的改变等，都应纳入考虑；营销上，包括品效合一的全域营销、娱乐化营销等；物流上，不仅追求送得快，更要考虑用大数据让货物运转更有效率等。

他更是指出，新零售的核心，不仅是要完成企业内部组织之间的重构、职能之间的重构，更重要的是完成企业组织之间的重构，完成整个商业业态的重构，真正带来效率，而这离不开零售业态中最基本的三元素：人、货、场，离不开这三者的重构。

新零售：重构人货场



图片来源：阿里研究院《新零售研究报告》

在线上，“人”是易于识别的。当你打开手淘或者支付宝页面时，后台立刻就能知道你是谁，可能包括你的性别、年龄、职业、喜欢买什么……当你走进线下门店，比如亚马逊的无人收款超市 Amazon Go，门店也能借助互联网技术和数据识别你，线上的“人”和线下的“人”连为了一体。

“货”的一体化也早已有所实践。运动品牌安踏在几年前建设完成了一套系统，每件货在什么地方，都可以实时监控。类似技术在物流体系的运用更为常见，只要找到电子化“锚点”，比如条形码和二维码，或者物联网传感器，就能让货随时随地在线、可知、可控。

“场”的重构是最困难的。作为传统“场”的代表，百货商店面临的困境是“租柜台”模式难以为继。在新零售视野之下，“场”会纳入“在线”的体系，只是“场”的物理程度高，电子化过程一点都不简单。目前的形态都只是不同程度的试验场，并无真正成型的模式。比如盒马鲜生运用前店后仓，重新设计科学的动线，对场进行智能化改造。而阿里对银泰百货的投资也是深度介入“场”，实践“人、货、场”的重构。

这是新零售下一阶段要做的事情。在张勇看来，衡量其实现的标志之一是：不管是线上还是线下，不管是哪个销售通道，做到“消费者的可识别、可触达、可运营”。

整个商业生态中各个合作伙伴之间的关系将发生变化，包括品牌商和渠道商的关系，品牌商和零售商的关系，零售商和商业地产商的关系，品牌商、物流商及服务商之间的关系等。

这一系列重构的背后，是通过运用互联网形成扁平网状的关系以形成对消费者的洞察，更好地去服务商品的设计者、生产者和品牌的创造者。比如，依靠柔性供应链的快速反应，生产出消费者喜欢的产品。这正是时下流行的 C2B 概念的内核，也是从销售侧走向供给侧、实践“新制造”的基础。

实现这个过程所依托的是数据及数据的应用。

数据的魔法

数据可以说是阿里新零售业态设想中至关重要的部分，是底层基础设施。马云提出的“五新”中，“新能源”指的就是数据。

阿里巴巴集团技术委员会主席王坚将数据比喻为“望远镜”和“显微镜”，能够让商家看到过去看不到的消费者行为。

在传统零售业中，生产端到销售端的漫长链路，让很多企业死于“肠梗阻”。品牌厂商每年召开订货会，大经销商一层一层分包给各级经销商，最后送达终端门店。货品在供应链中如何流转，有没有真的卖给消费者，消费者有什么反馈，厂商都无从知晓，也无法把控。甚至连消费者是谁，商家也全然不知。这种致命的“无知”让很多企业倒在大量积压的库存上。

桂益龙是知名羽绒服品牌波司登的信息总监，他在谈及为何求助于阿里云的时候，提到结构性缺货的新问题，“一些门店缺货，另一些门店又库存积压”，“要想很精准地知道在什么时间把什么样的货挪到什么样的地方，是非常困难的”。

数据改变的是致命的“无知”状态，把未知变成可知——低成本、高效率、高精度的可知。

新零售的未来

如今困惑于新零售定义的品牌商，事实上早已切身感知到互联网带来的巨大冲击。