

全面揭示消费者主权时代的未来零售产业新图景  
深度剖析传统零售企业的数字化变革与实践法则

# 新零售实践

智能商业时代的零售进阶路径

杜凤林◎著

模式  
解读

实战  
技巧

案例  
剖析

思维  
工具

全方位赋能零售企业实现智能化转型升级

日本唐吉诃德集团J.I.S  
董事长  
中村好明

正和岛新零售部落发起人  
店帮主创始人  
张水青

中国零售业大会执行主席  
巨商网创始人  
吴祥

联袂推荐

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位



# 新零售实践

智能商业时代的零售进阶路径

杜凤林◎著

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

## 内 容 提 要

自“新零售”概念被提出以来，已引起了越来越多人的关注和讨论，并成为各方研究当前及未来零售业发展态势的切入口和主要方向。新零售不仅仅是“法”“术”层面的变化，更是“道”之层面的突破，是一种全新的经营哲学、经营思维。本书立足于新零售时代的商业背景，全面阐述未来零售业的新理念、新模式、新战略与新格局，对零售企业的转型升级提出了许多前瞻性的观察、思考与实战策略，深度揭示了新一代信息技术在零售领域的应用前景，并对传统零售与网络零售的融合之道提供了极具价值的解决方案。

### 图书在版编目(CIP)数据

新零售实践：智能商业时代的零售进阶路径 / 杜凤林著. —北京：中国纺织出版社，2018.9  
ISBN 978-7-5180-5219-6

I. ①新… II. ①杜… III. ①零售业—商业模式—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 152077 号

---

策划编辑：曹炳镛 责任印制：储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

销售电话：010-67004422 传真：010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

天津千鹤文化传播有限公司 各地新华书店经销

2018年9月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14

字数：195千字 定价：48.00元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



## 作者简介

### 杜凤林

枫林研习社创办人

北京大学传统产业“互联网+”与资本战略研究课题副组长，凤凰婴童产业研究中心创办人、首席研究员，广东省孕婴童用品协会首席专家，上海CBME婴童展特邀专家，北京京正婴童展首席顾问，中国国际美容化妆洗涤用品博览会特邀专家，河南省孕婴童用品协会首席专家，中关村十大品牌评委会专家，正和岛投资俱乐部母婴产业特邀专家，品牌中国联盟专家团核心智囊，远创资本战略合伙人，凤凰奥美（北京）品牌咨询有限公司董事长，《母婴红利》《新零售》作者，华南理工大学MBA中心特邀授课讲师。

在企业发展战略、品牌战略、新产品营销、团队培养、招商策划、大数据营销、资本运作等诸多领域有着精深的见解，15年来帮助数百个默默无闻的产品和品牌一跃成为行业新星，被业界誉为黑马品牌崛起的“营销圣手”。



枫林研习社是由实战派咨询专家杜凤林发起的国内零售行业首个颠覆式创新研习社群。

枫林研习社聚焦于新零售品牌及服务的创新创业教育，服务于国内外致力于创新创变的企业家群体，每年开设50期训练营、4期海外游学，举办2场行业峰会、1场新零售行业年会。30位业界领袖针对新零售、新消费、新品类等3大板块进行战略解读，分享10大主题的战术干货，为经营者解决传统业务转型不力、决策困难、运营效率低等痛点。目前枫林研习社的企业会员已超过2000家，国内外企业家会员超过1200人。

多年来，枫林研习社专注于母婴产业研究和咨询，被誉为“经营者的实战演习场”，核心板块为“教育+咨询+资本+数据”。自成立以来，枫林研习社已主办母婴行业峰会数十场；为全国母婴零售企业巡回讲课数百场，直接影响了数万家母婴零售企业和上千家品牌商；与国内13省的孕婴童用品协会建立了战略合作关系；先后在北京、上海、合肥、成都、西安、广州等地开设10家分社。从听课到共创，从求知到洞见，从线上到线下，枫林研习社始终专注于培育具有创新创变意识和国际化视野的新零售领袖。

枫林研习社以国际前沿新零售思想赋能创新型独角兽企业，以提升认知、重塑格局、培养标杆企业为初心，诚邀勇于创新、拥有跨界思维的企业家加入，助其持续升级蝶变，孵化零售新物种。

策划编辑 曹炳镛

投稿邮箱 168292705@qq.com

封面设计：视觉传达

# 前言

## Preface

2016年10月，阿里巴巴董事长马云在杭州云栖大会上登台演讲时称，纯电商时代已经成为过去，未来十年是新零售的时代。这一观点迅速在海内外社交媒体中引发了广泛讨论，很多零售从业者尤其是实体门店经营者感到相当沮丧，纷纷在朋友圈抱怨：“尚未从传统零售成功转型网络零售，怎么又出现了一个新零售？”

电商尤其是移动电商的快速崛起，确实给实体零售带来了强烈冲击，在电商平台经营业绩持续刷新同期纪录衬托下，愈演愈烈的实体店关店潮让实体零售从业者信心大受打击。然而电子商务真的就如火爆的“618”“双11”等电商购物节一般一片繁荣吗？

答案当然是否定的。近几年，电商增速趋缓已经成为一个不争的事实，城市用户规模几近天花板，农村电商基础设施滞后，天猫及京东的“渠道下沉”战略短时间内难以取得实质突破。而跨境电商产业又存在物流成本高、配送效率低、客户体验不佳等痛点。

更为关键的是，消费持续升级背景下，功能及性价比因素对“80后”及“90后”群体的影响明显降低，他们尤其强调购物体验，而体验缺失是电子商务自出现以来就未能解决的痛点。被电商从业者寄予厚望的AR/VR购物也存在诸多技术难题。零售企业想要在同质竞争与价格战泛滥的惨烈战场中生存下来并不断发展壮大，就必须转型新零售。

“80后”及“90后”群体的崛起，使我国的消费结构发生了颠覆性变革，购物消费变得移动化、个性化、碎片化，从大众消费转变为圈子消费，交易主导权回归用户群体。可以说，新零售是新消费时代背景下零售企业为了赢



得消费者认可及信任的必然选择。

在新零售模式中，实体零售和网络零售并非很多人认为的你死我活的对立关系，而是相互融合，共同为消费者服务，以用户思维为导向，专注于为顾客创造价值，渠道一体化、经营数字化、卖场智能化、商品社会化是其四大典型特征。

在新零售风口面前，零售企业需要对思维模式、组织形态、业务流程、供应链管理、仓储配送、交易支付、品牌建设等诸多方面进行改造升级，通过物联网、大数据、云计算、无人零售及智慧零售等新技术与新模式进行零售赋能，在阿里、京东等零售巨头布局未稳之际构筑较高的竞争门槛。

为了抓住新零售带来的重大发展机遇，很多创业者及企业进行了一系列探索实践，但绝大部分项目以失败告终，不但带来了较大的经济损失，也让很多人对新零售模式的价值产生了质疑。在参加新网商峰会、亿邦未来零售年会、中国零售商大会等行业会议过程中，笔者和业内同仁交流沟通时发现，很多国内创业者及零售企业对新零售的概念、内涵、逻辑及玩法等缺乏充分的认识，仅是幻想着成为风口上的那只“猪”而盲目布局，这种情况下，失败几乎是必然的结果。

鉴于此，作为一个互联网观察者、思考者，新零售模式从业者、探索者，笔者在对多年的思考与分析进行深入总结，并结合大量实践案例的基础上，撰写了《新零售实践：智能商业时代的零售进阶路径》一书，冀望能够为读者、电商从业者、实体门店经营者、创业者及零售企业提供一些启示与帮助。

本书共分为新零售篇、落地篇、新物流篇、新形态篇、实体零售转型篇、母婴新零售篇六大部分，对零售企业掘金新零售进行了立体化、全方位、多维度的剖析，争取让创业者及企业都能找到一条真正适合自身的新零售转型路径。考虑到转型新零售模式的复杂性，本书中引用了京东、阿里、ZARA、国美、全森等实践案例，以便为零售从业者提供借鉴经验。令创业者及零售企业饱受困扰的以下问题，都将在本书中找到答案：

互联网时代的零售逻辑发生了怎样的变革？

如何理解新零售的创新内涵与打破边界的本质？

新零售应该采用怎样的运营模式？

如何寻找到供给侧时代背景下的新零售运营路径？

如何打造新零售时代的现代物流体系？

无人零售店的背后隐藏着怎样的逻辑？

如何通过布局全渠道零售让消费者实时购买？

怎样切入大数据零售和智能化零售？

实体零售企业如何进行转型与创新？

.....

读者朋友可以通过加入作者个人微信（微信号：18811028108），或者通过给作者写信（邮箱：778650509@qq.com）的方式，进一步与本书作者交流互动，欢迎读者朋友就新零售领域的一切问题与本书作者进行进一步的交流学习探讨。

新零售时代序幕已经悄然拉开，在前所未有的重大发展机遇面前，无论是实体零售企业，还是电商企业，都需要自我革新、拥抱变化，积极投身于新零售转型变革浪潮之中，通过率先布局抢占先机，争取在新零售万亿级风口中夺得一块较大的市场蛋糕。



# 目 录

## Contents

### Part 1 新零售篇：一切以消费者体验为核心

#### 第 1 章 消费者主权：互联网时代的零售逻辑 / 002

消费者主权：新消费阶层的崛起 / 002

个性化消费：以用户体验为核心 / 004

零售新思维：从粗放型到精细化 / 006

技术变革：从零售 1.0 到零售 4.0 / 009

#### 第 2 章 重构新秩序：揭示新零售的创新内涵 / 011

新零售变革：引领传统零售转型 / 011

零售新主体：摆脱单一零售角色 / 013

产出新内容：构建极致服务体验 / 014

组织新形态：满足即时购买需求 / 016

经营新理念：为消费者创造价值 / 017

#### 第 3 章 新零售本质：打破电商与实体的边界 / 020

电商零售与实体零售的相互赋能 / 020

场景体验下实体零售的新机遇 / 022

国内零售巨头如何看待新零售 / 024

零售企业应该如何布局新零售 / 026

多点 + 物美：新零售的探索实践 / 029



## Part 2 新模式：新零售落地的实践路径

### 第4章 运营模式：颠覆传统零售的创新思维 / 032

新零售与传统零售经营模式的区别 / 032

新零售方法论：新零售 = 商品 × 人 / 034

消费升级：新零售模式的主要优势 / 035

经营创新：新零售的运营实战策略 / 037

模式实践：新零售的三大运营策略 / 039

盒马鲜生：新零售模式的实践探索 / 044

### 第5章 实践法则：新零售落地的五大关键点 / 047

渠道拓展：丰富消费者购物场景 / 047

技术应用：改变传统的零售形态 / 049

支付体验：确保交易流程快捷化 / 050

物流响应：实现最后1千米配送 / 052

品牌交互：精准对接消费者需求 / 053

### 第6章 供给侧时代背景下的新零售运营路径 / 055

释放新动能：新零售推动经济发展 / 055

价值链重构：促进供给与需求平衡 / 057

流通创新：有效提升商品流通效率 / 059

需求驱动：零售渠道由对立到融合 / 062

生产变革：打造柔性化供应链体系 / 063

消费升级：满足消费者多元化需求 / 065

国内新零售如何应对全球化竞争 / 066

## Part 3 新物流：决战新零售最后1千米

### 第7章 新物流：新零售时代的现代物流体系 / 070

新零售给物流业带来怎样的变化 / 070

- 新物流：新零售发展的核心驱动力 / 072
- 智慧物流：构建现代物流信息体系 / 074
- 仓配一体化：打造电商物流新生态 / 076
- 模式比较：京东物流 VS 菜鸟物流 / 078
- 第 8 章 战略布局：新零售与新物流的融合之道 / 081**
  - 构建交易一体化，实现零售智能化 / 081
  - 强化人才梯队，提升物流响应速度 / 082
  - 建立分布式仓储网，拓展覆盖范围 / 083
  - 布局同城配送网络，发展逆向物流 / 084
  - 重塑品牌体验建设，实现服务协同 / 086

## **Part 4 新形态：智能商业时代的零售新物种**

- 第 9 章 无人零售：体验经济下的便利店革命 / 090**
  - 无人零售：资本追逐下的新风口 / 090
  - 无人便利店的业态模式与新玩法 / 093
  - 供应链管理：无人店制胜的关键 / 096
  - 无人便利店模式面临的主要挑战 / 099
  - 传统零售如何借鉴无人店模式 / 101
- 第 10 章 全渠道零售：真正实现随时随地购物 / 104**
  - 全渠道战略：打通线上线下壁垒 / 104
  - 国内企业的全渠道战略布局现状 / 106
  - 企业实施全渠道战略面临的障碍 / 107
  - 全渠道零售模式落地的运营策略 / 109
  - 全渠道零售环境下的营销新法则 / 112
  - 零售企业转型全渠道的实现路径 / 114
- 第 11 章 智能化零售：物联网时代的零售实践 / 118**
  - 实践 1：与顾客建立亲密关系 / 118



实践 2: 全流程监控商品流通 / 121

实践 3: 实现分销渠道扁平化 / 122

实践 4: 企业供应链优化运营 / 124

实践 5: 拓展全新的利润渠道 / 126

实践 6: 开启智能化零售时代 / 127

## 第 12 章 数字化零售: 大数据驱动的零售升级 / 131

大数据战略: 精准重构人、货、场 / 131

精准营销: 深度挖掘用户消费需求 / 133

智能决策: 提高经营管理的科学性 / 136

会员管理: 创建客户关系管理体系 / 138

O2O 整合: 打造零售闭环生态系统 / 140

企业布局: 有效实现大数据的价值 / 141

实践案例: ZARA 的大数据运营策略 / 143

## Part 5 新零售时代: 新零售时代的实体零售转型实战

### 第 13 章 新实战: 新零售环境下的实体零售转型与创新 / 148

坚持商品为王, 创新零售业态 / 148

创新店铺环境, 营造体验氛围 / 150

注重技术应用, 变革经营模式 / 151

开展精细管理, 创新营销手段 / 154

搭建新型合作, 拓展全新领域 / 156

### 第 14 章 国美: 坚持实体零售, 推进 O2O 融合 / 159

重视门店业务, 坚持线下布局 / 159

坚持主营业务, 稳健推进转型 / 161

深化门店改革, 聚焦盈利改善 / 162

国美推进 O2O 融合的转型之路 / 165

国美在 O2O 领域的战略与布局 / 167

第 15 章 新零售时代：日本便利店的转型策略 / 169

7-11：优化门店运营，提升运营效率 / 169

全家：整合业务资源，强化食品品类 / 171

罗森：探索下一代便利店的运营路径 / 172

**Part 6 母婴新零售：“互联网+母婴”方法论**

第 16 章 “互联网+”时代母婴零售的变革与实践 / 176

迭变之路：母婴零售 1.0 到 4.0 时代 / 176

“互联网+”时代下的母婴发展趋势 / 178

“互联网+母婴”模式的探索与实践 / 179

消费升级浪潮下的跨境母婴电商崛起 / 182

回归本质：母婴电商企业的运营技巧 / 184

第 17 章 新零售时代的母婴实体店如何突围 / 187

新零售环境下的母婴实体店变革策略 / 187

传统母婴门店的运营痛点及解决方案 / 189

制订基于阶段性经营目标的促销方案 / 191

建立基于用户行为的母婴店数理模型 / 194

母婴实体店如何构建 O2O 生态闭环 / 197

第 18 章 大数据时代母婴零售的新玩法 / 200

大数据时代下的母婴产品与服务创新 / 200

精准定位：建立品牌的市场竞争优势 / 202

数据运营：实现母婴企业精细化管理 / 204

大数据在母婴电商企业中的应用实践 / 206

基于大数据的母婴电商引流运营攻略 / 208

# Part 1

---

## 新零售篇：

一切以消费者体验为核心

---

# 第1章 消费者主权： 互联网时代的零售逻辑

## 丨 消费者主权：新消费阶层的崛起

随着网络科技的高速发展，电商行业迅速崛起，人们的消费方式也发生了巨大的变化。现在，很多消费者习惯于先到实体店对产品进行体验，然后去网上购买，有些人已经很少去实体店购物了。不少商家认为，电商的迅速发展冲击了传统零售，但他们关注的只是表面，事实上，是新时代的“消费变革”给传统零售的发展带来了严峻的挑战。

2016年，中国社会各方面都发生了巨大的变化。人们的日常生活仿佛和手机绑定到了一起，手机在线看视频、手机网上购物、移动支付等，人们会为了买到一部小米智能手机而激动不已。短短一年的时间里，智能手机在国内得到普遍应用，成了人们日常生活中不可缺少的一部分。如今，手机的便利性已经得到了市场的认同，通过移动端消费，消费者可以随时随地购物，这些因素都对零售业的发展产生了重要影响。

### ◆科技主宰型消费者崛起

当前，消费者可以随时随地地通过手机或者电脑在网上购买自己中意的商品，不必像过去那样要去逛商场，需到指定地点，并提前规划时间。而且，消费者在选择产品时，更加重视亲朋好友或者其他消费者的购物建议，通过互联网、社交媒体等与其他消费者沟通，聚集成社群。

现在引导市场消费方向的已不再是商家，而是消费者。当前，消费者通

过网络渠道可以获取更多的信息，他们除了能够获取自己所需的内容之外，还能进行内容生产与传播。许多专业人士认为，新的购物方式在互联网的参与下逐渐形成。所以，在很多情况下，商家要与众多消费者组成的社交消费群打交道，而不单单是消费者个体。

日益发达的信息技术，使人们成功打破了时间和空间因素的限制，现如今，消费者能够充分发挥自身的能动性，通过查询、分享、评价，在自己的消费圈子中获得和传播商品信息。传统模式下，人们传播信息的渠道十分有限，如今，新的传播模式逐渐取代了传统模式，在进行品牌推广过程中，商家要更加注重通过社交媒体实现品牌价值理念的传播。

此外，在遇到消费欺骗时，消费者不仅可以通过媒体曝光来维护自身的利益，也可以利用自己的“消费圈子”打击不良商家，与此同时，优质品牌也可通过圈子的传播，形成口碑效应，提高自身的影响力。

#### ◆新消费阶层购物碎片化、场景化

线上销售的快速发展得益于消费者组成结构的变化。随着时间的推移，“80后”“90后”及“00后”成长起来，这些新一代的年轻人是伴随互联网的发展长大的，他们对互联网非常熟悉，能够通过多元化渠道获取信息，以商圈形态存在于市场上。

现在，“80后”“90后”已经为消费主力军。这些年轻人更喜欢新潮的东西，为人处世也比较喜欢特立独行。而商家必须重视消费人群的喜好，根据消费者的需求开展运营，对传统的零售模式进行改革。

伴随着互联网科技的迅速发展，后经济时代已然来临。消费者的个体意识逐渐增强，已经无法满足他们日益变化的需求，越来越多的消费者追求更高层次的自我价值实现。商家仅仅依靠价格优势难以获得消费者的关注，只有满足消费者不断提升的购物需求才能扩大自身商品的市场空间。在这种市场环境下，实体店商不应再固守传统模式，只有推陈出新，采用新的模式，满足消费者不断变化的需求，才能获得消费者的青睐。

#### ◆产品扩散渠道从影响力转变为分享力

在传统模式下，商家通过广告进行产品宣传，吸引人们的关注，激发其消费欲望，企业则可进行商品销售。如今，企业采用传统推广方式仅限于发





掘首批用户，体现品牌的影响力。如果这批用户在消费之后认可企业的产品，就可能成为其忠实用户，自发参与到品牌推广中，以分享方式提高品牌的知名度。在此趋势下，企业应该突破传统思维，积极革新品牌推广方式。

互联网的影响已渗透到人们生活的方方面面，改变了人们的消费习惯与消费行为。如今，消费者不仅能够到实体店选购商品，还可进行网购，随时随地通过网络渠道满足自身的个性化需求。与此同时，社交媒体成为用户传播信息的重要平台，为了更好地适应这种变化，企业也要进行转型。

如今，企业在保证自身产品质量的基础上，还要采取合适的营销策略。在营销推广方面，企业可通过网络渠道进行宣传，也可以在朋友圈传播，无论是哪种方法，企业都要认真聆听顾客的意见，在网络空间树立良好的形象。因此，企业需改革传统思维，对消费者的需求进行分析与把握。

综上所述，在科技发达的今天，消费者已经能够打破时间和空间的限制，随心所欲地购买自己想买的商品，新的零售变革正在发生，而这场变革的根本动力就是消费者需求的变化，商家应该积极创新经营模式，满足消费者的需求，使自身运营得到消费者的认可。

## 1 个性化消费：以用户体验为核心

随着社会生活和居民收入水平的不断提高，消费主权时代的到来，越来越多的消费者已不再满足于基本的物质性、功能性需求，越发青睐个性化、多元化的消费形态。这一消费升级的大背景为新零售发展提供了巨大的牵引力。

当前来看，18~35岁的新生代、上层中产和富裕阶层是我国内需消费的主体人群。这些消费者追求高品质的生活方式，不仅注重商品和服务质量，更希望从产品或服务中获得更高层次的个性化的价值体验，从而使得以往标准化、“排浪式”的消费模式逐渐被个性化、多元化的消费形态取代，其消费行为具有广泛性、个体性、情感性、多样性、差异性、易变性、关联性等特点。

当前，消费者更加注重自身的个性化需求，希望买到的商品能够彰显自