

NEW
RETAIL

著名财经作家

吴晓波

盒马鲜生创始人

侯毅

联袂推荐

重构零售

新零售时代企业生存法则与经营实践

王晓锋◎著

探讨新零售如何求变, 拷问传统零售如何经营
用新技术、新思维、新模式, 助推中国企业成功转型
利用7个生存法则, 剔除3个绊脚石, 围绕1个经营核心
以成本、效率、用户体验为解决之道, 应对一切变革冲击



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

NEW
RETAIL

重构零售

新零售时代企业生存法则与经营实践

王晓锋◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

重构零售:新零售时代企业生存法则与经营实践 / 王晓锋著. —杭州:浙江大学出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-308-17710-8

I. ①重… II. ①王… 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 318226 号

重构零售:新零售时代企业生存法则与经营实践

王晓锋 著

-
- | | |
|-------|--|
| 策 划 | 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司 |
| 责任编辑 | 黄兆宁 |
| 责任校对 | 杨利军 吕倩岚 |
| 封面设计 | 上海六韬三略营销咨询机构 |
| 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 | 浙江印刷集团有限公司 |
| 开 本 | 880mm×1230mm 1/32 |
| 印 张 | 8.125 |
| 字 数 | 196 千 |
| 版 印 次 | 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-308-17710-8 |
| 定 价 | 52.00 元 |
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

新零售已来,无边界,也无国界

在探索“新零售时代企业生存法则与经营实践”的路上,感谢参与本书创作的柳二白女士的辛勤付出,感谢所有参与本书讨论的团队!

谨以此文献给努力奋斗在零售事业中的每一位朋友!

在人类浩浩荡荡的千年发展历史中,已经发生过三次工业革命。究其本质,都是社会生产效率革命性提升使然。这是趋势,顺者昌,逆者亡。而如今,我们正在迎接第四次工业革命——以互联网产业化、智能化等为代表的技术革命。难以阻挡,无法回避。

2016年10月,马云提出的“新零售”像一场秋雨无声潜入,让很多人茫然、愕然。而就在传统企业酣睡之际,零售业已经进入新产品、新体验、新服务的全新发展阶段,让传统企业原有的战略与雄心在这个“新”字面前,不得不重新思量,重构战略。

当我们还在讨论 Amazon Go 离我们的生活有多远的时候,“零售行业唯一的不变就是变化”正在“现场直播”。

2017年6月初,“缤果盒子”无人收银便利店登陆上海。

2017年7月初,阿里巴巴首个名为“淘咖啡”的无人超市在杭州亮相。顾客进店,商品可以拿起就走,没有收银员,还无需扫码支付,走出大门自动扣款……

由于没有人工成本,无人超市的成本支出大约只有传统超市的四分之一,生产效率获得极大提高,这对传统零售行业提出了很大的

挑战。

这一切真的来了，比我们所有人想象的都要来得更快！

任正非曾经慨叹，世界上最难的改革是革自己的命！也正因如此，传统制造业面对互联网公司的“剑走偏锋”，被打得伤痕累累。如今，那些转变的制造企业都已经重新开花、结果。世界纷繁复杂，我们还在犹豫的时候，已经有人在路上了。面对变化，我们没有选择。正如马云所言，今天的世界是一个变化的世界，变化是每个人的机会。我们只有变化了，创新了，才有未来。

“山雨欲来风满楼。”回顾往昔，谁能阻挡工业革命的隆隆“推土机”？今天依然如此，面对技术革命的到来，面对新零售形态的出现，我们必须调整，进化，升级。

零售进化，适者生存

一千个人心中，有一千个哈姆雷特。在新零售的世界里，一千个人就有一千种对新零售的理解，不同的企业都从自己行业出发来各自诠释新零售，每个零售人都有自己的标签认知。而阿里的种种举动所展现出的新零售战略意图，更大的意义在于把“超市”这个高频场景中的人群，变成互联网意义上的“用户”。^① 这将给传统零售商带来新的启示。

零售进化，适者生存。从传统零售过渡到新零售需要一个周期

^① 阿里无人超市落地搭建，不掏手机，PK 亚马逊，马云吹的牛逼又成真一个，创业邦杂志，2017-06-29。

演变,新旧交替、适者生存意味着零售业将会淘汰一部分“脱轨”的从业者,只有适应新节奏、掌握正确方向的企业才能脱颖而出。在这场零售升级中,消费升级带来了一场前所未有的业态升级、场景升级、技术升级。实际上,这四个升级将是零售企业在未来必须面对、解决、提升和转变的战略问题。

1. 消费升级——顾客知道要什么,学会提需求,需求主导市场

如今,随着中产消费者的不断增加,消费者已经从价格敏感转向注重体验服务;同时,随着新生代消费者的快速增加,购物已经从“需要”向“想要”方向发展。消费者开始注重品质,强调效率,要求体验。企业只有在这方面做得足够好,才能立足。

2. 业态升级——去边界、共享经济

“共享”正在横扫全球。2017年7月17日,在盒马鲜生的十里堡店开业短短1个多月后,它在北京、上海两地的三家新店同时开业。它是从“生鲜超市”行业经济到以“本地生鲜超市+餐饮体验+线上业务仓储”三大功能为一体跨界经济的转型,是业态升级下诞生出的新物种。商业业态进化从提供产品的公司到提供服务的公司,解决方案的核心是共享。共享的核心是人的需求共享,例如滴滴共享的是人的出行,小猪短租共享的是人的住宿空间,纳什空间共享的是人的办公空间。

3. 场景升级——线下零售的场景正在被哄抢

在新零售时代,零售商将根据顾客需求和喜好定制个性化服务。

用户成为整个产品的主导者，在途中提供建议和意见，不但可以选择，还可以自己参与设计；不是局限选择，而是自我要求。用户成为产品的参与者和设计者，参与到产品，甚至产业链之中，并匹配到相应的场景中。不同的入口，拥有不同生活方式的客户。这不正是我们每一个人所希望的生活方式吗？站在消费者的角度，你需要变革。

4. 技术升级——用新的交互方式来和顾客对话

上述的新零售模式，无不是新技术的应用。无论是软件，还是硬件，技术升级不再是梦想，而是现实。其实，真实的商圈+虚拟的商圈会诞生很多新技术和顾客的交互，包括人脸识别、VR 虚拟现实、人工智能、机器人等。

升级是发展的必然，是一种正常的迭代。不管世界如何变化，商家的最终目的都是获取客户，留住客户。零售进化的核心在于拥有用户，“以产品为中心”的单渠道、多渠道零售模式，会被“以顾客为中心”的全渠道、多触点的体验模式所取代。就如：

- 优衣库企业价值观(第一条)：永远站在顾客的立场。
- 7-Eleven 自创业以来一贯坚持：彻底站在顾客立场来思考和实践。
- 耐克全球 CEO 马克·帕克：永远思考真实的用户需求。

人类变革了世间一切，今天又轮到了变革自己！而变革的核心就是深度关注用户，满足用户需求。更重要的是，应用新技术、新思维。

走向用户,运用数据

以用户为中心,首先得知道我们的客户是谁?他们的需求是什么?我们如何满足他们?中国很多企业都说以客户为中心,其实他们所谓的客户都是自己想象出来的。找到企业真正的客户,并跳出价格战的简单思路,将单纯产品购买转化为一整套服务体验,提升对消费者的价值,让消费者行为不止于单次购买,而是转化成重复享受服务的模式,这才是新零售。^①

走向用户

今天的用户需求,已经从单一需求发展到一整套组合方案,从单一的产品需求发展到为生活而消费。饿了么提供的不仅是食品,还解决吃什么、怎么去吃的体验和服务需求;摩拜单车满足的不仅是用车的需求,还有想运动又不想买车,但又想骑车的需求;下厨房提供的是烧菜的解决方案。

^① “两线融合”:服装业的转型之惑. 中外管理, 2017-04-28.

运用数据

1. “大数据+科技”创新用户连接,打造多元化用户生态圈

NIKE 用数据打造用户连接器:每双鞋都是一个移动渠道。NIKE 通过数字运动平台 NIKE+ 实实在在了解用户的运动习惯,包括运动频率、运动时间及位置信息等数据,来优化每一步用户体验。包括:

- ✓线上社群+移动+可穿戴科技搜集消费者信息;
- ✓用户标签化+精准互动绑定用户;
- ✓线上线下全渠道融合联动,增强体验。

数据和社交两者相互作用,让用户完成在 NIKE+ 搭建的 O2O (Online to Offline,线上到线下)生态平台的沉淀,形成线上、线下互动消费,这正是精髓所在。

有了用户,未来就有更多增值可能,我们拥有多少数据,就连接多少用户。

2. 借助大数据做好供应链管理

看得到的资产都不是最值钱的,最有价值的是看不到的资产——用户。

现在的钱(流通与零售服务)+未来的钱(大数据)=资产

零售产业服务正走向资本化。2016 年 4 月,首旅集团通过现金及发行股份的方式将如家酒店集团私有化,以 110 亿元购入如家酒

店集团 100% 的股权。酒店每年的房租和人力成本都在涨,而客房的单价却没怎么涨(2014 年 RevPAR,即每间可借出客房产生的平均实际营业收入),仅为 138 元;2015 年,如家酒店全年总营收约 66.7 亿元,同比下降 0.2%。^① 而估值很大一部分是基于如家背后 7000 万白领客户数据的价值。

此外,面对庞大的数据池,我们必须应用新技术、新思维、新模式进行盘活,让“用户至上”不再是一句口号,而是要实打实地盘活,让用户产生黏性。

支付闭环

付完款才是真正意义上的用户,支付不仅仅是支付本身,它是交易最终形成的唯一标识。支付连接购买和售后环节,是一条让陌生顾客成为用户或变成粉丝的重要之路。移动支付嫁接一个大流量载体,有用户量级才有粉丝量级。

如:微信支付优势——用大数据+标签分组等功能来实现用户的管理。

- 用户在扫二维码时,设置二维码不同参数,可对用户进行自动分组;
- 根据用户的客服咨询、在线购买记录,对用户进行分组;
- 可与 CRM(客户关系管理)系统打通,对用户信息进行深度

^① 首旅 110 亿收购如家中国酒店业进入寡头竞争时代,中国网,2016-04-08.

挖掘,可识别用户的会员级别等。

支付不是目的,而是为了获取用户,获取一定量级的用户。平台建好了,未来才有无限可能。盒马鲜生就是以支付宝作为数据入口,让流量变现。它让实体店的用户通过支付迁移到线上,后台建立实名制会员体系,然后再通过配送服务闭环,创造新的消费需求和商业价值。盒马鲜生创始人兼 CEO 侯毅先生曾表示:盒马鲜生上海金桥店,通过一年半时间的发展,线上的订单占比达到了 70%。侯毅希望盒马鲜生能够做到线上订单是实体店的 10 倍,也就是线上订单占比超过 90%^①。

有关数据预测,到 2020 年,我国社会消费品零售总额将突破 50 万亿元^②,这对于零售商来说是个好消息,也是个大机会。新零售下,用价值观选品是未来消费需求的趋势,而选择什么样的产品就投射出什么样的价值观。唯有专注给客户创造价值,才会带来财富,让商品之外的人文、艺术、情感、社交的价值,根植于客户的内心。

只有具备效率高、成本低等基因的零售店,才可能存活下来。我们没有阿里、京东、永辉等零售航母的规模优势,但可以力求在自己最擅长的领域做到最好,找到自己企业的优势基因所在,把优势做到极致,这样才有机会延续自己的未来。如效率极致的盒马鲜生、体验极致的宜家家居、供应链极致的名创优品、服务极致的

① 侯毅:盒马鲜生目前的坪效是线下零售企业的三倍左右。速途网,2017-07-18。

② 未来 5 年,社会消费品零售总额或超 50 万亿。国际金融报/新浪财经,2016-09-05。

新加坡航空、科技极致的优衣库、品质极致的日本千疋屋(开了 180 年的水果店)……它们用极致获得空前的成功,在本书中会分析它们极致成功之处。

未来零售,极致者才能制胜!

只有做到极致,才能让产品召唤用户!

王晓锋

2017 年 8 月,上海

第一章 新零售的号角吹响 ——新零售时代已经到来

●	零售物种大爆发 / 3
	新零售的黎明 / 6
	零售第一阶段:有什么买什么 / 7
	零售第二阶段:连锁扩张 / 7
	零售第三阶段:电商发展 / 9
	零售第四阶段:开放与包容、多元与个性并存 / 10
	新零售时代:新时代的好零售 / 11
	新零售的画布 / 13
	顾客是 Ta,不是 Ta 们 / 14
	怎样达到精准完美的服务水平? / 15
	如何跃过发展的壁垒? / 16
	经营深处的拷问,变与不变 / 18

变 / 18

顺 / 19

其实,人人心中都有一个零售店 / 20

第二章 新零售方法论

——未来零售将是智慧的新零售



新零售的本质 / 24

仍属零售本质范畴 / 25

线上线下的一体化 / 26

提升消费者极致体验 / 27

新零售 vs 传统零售 / 28

面对消费者 / 29

面对业务经营 / 31

新零售的新特征 / 33

全渠道 / 33

大数据 / 34

新支付 / 36

新型体验店 / 38

智能物流 / 39

新零售系统蓝图架构 / 41

决策层 / 41

管理层 / 43

支撑层 / 45

新零售的实现 / 46

商业模式 / 47

新零售系统 / 48

运营服务 / 49

新零售带来的产业转型升级 / 51

产品个性化 / 51

商品去库存 / 53

精准化营销 / 55

品牌大增值 / 57

第三章 新零售生存法则

——极致制胜,引爆新零售驱动因素

● 新零售下的 7 种极致法则 / 61

效率极致 / 61

服务极致 / 64

体验极致 / 66

产品极致 / 69

运营极致 / 71

供应链极致 / 73

品类极致 / 76

极致化生存的 3 个绊脚石 / 78

极致≠永无止境的低价 / 78

极致≠满足所有消费者的需求 / 81

极致≠全品类获胜 / 82

消费主权时代的到来,极致化=做得更好 / 85

消费的旧貌换新颜 / 86

信息的传达流转 / 93

渠道的四通八达 / 98

模式的颠覆创新 / 99

实体店极致化生存的手段与工具 / 102

实体店互联网基因的缺失 / 102

互联网化是实体零售转型的必然选择 / 107

实体店互联网化的手段 / 109

极致化:没有最好,只有更好 / 117

第四章 新零售经营核心

——以用户为中心构建购物场景



一切从洞察用户开始 / 122

“谁是顾客?” / 123

“谁可能是顾客?” / 123

“顾客的需求是什么?” / 124

新零售顾客关系经营之道 / 125

社交零售:创新连接 / 126