

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

057

オムニチャネル戦略

新零售 全渠道战略

新零售的本质

是通过服务与技术，满足消费者的即时消费需求

新零售的要点

是让顾客认识到“这家店真好，可以随时随地下单、取货”



〔日〕角井亮一 著

吴婷婷 译

人民东方出版传媒

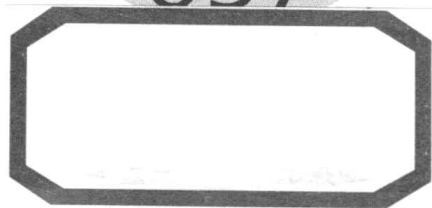
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

057



新零售 全渠道战略

[日] 角井亮一 著

吴婷婷 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新零售全渠道战略 / (日) 角井亮一 著; 吴婷婷 译. —北京: 东方出版社, 2017.3
(服务的细节; 057)

ISBN 978-7-5060-9527-3

I. ①新… II. ①角… ②吴… III. ①零售商业—商业经营 IV. ① F713.32
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 046230 号

Omunichaneru Senryaku

By Ryoichi Kakui

Copyright © 2015 Ryoichi Kakui

Simplified Chinese translation copyright © 2016 Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

Through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2016-6282 号

服务的细节 057: 新零售全渠道战略

(FUWU DE XIJIE 057: XINLINGSHOU QUANQUDAO ZHANLÜE)

作 者: [日] 角井亮一

译 者: 吴婷婷

责任编辑: 崔雁行 吕媛媛

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮政编码: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.625

字 数: 132 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9527-3

定 价: 48.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

电脑、智能手机、平板电脑、实体店、附近的 24 小时便利店——在喜欢的地方收集商品信息、对比研究、下单、取货。使消费形式及流通零售业发生巨大改变的，就是现在备受关注的全渠道。

2011 年，我在美国参加流通行业会议的时候，第一次从一位美国高级顾问那里听到“全渠道”这个词及其概念，受到很大的震撼。从那以后，我便开始着手取材研究。

当时的热词还是 F-commerce，即在社交网络平台 Facebook 上购物。其后，“全渠道”开始热度大增，关注度显著提高。如今，美国正在努力将全渠道形式固定化并积极摸索更具发展前景的商业模式。

与此同时，日本的 Seven & i 控股集团也宣布大规模推行“应对全渠道”计划，并于 2015 年 11 月 1 日起全面启动“omni7

(全渠道7)”项目。不仅是Seven & i控股集团，现在所有的流通行业都在积极采取措施应对全渠道。

可能很多人在纳闷全渠道是什么，也一定有很多人不太了解或不知道全渠道。2011年我在美国的时候也一样，这是很正常的事情。

我想如果您读了这本书，您就会了解全渠道了。因为这本书：

- ①大量列举了日本企业的实际案例；
- ②也引用了全渠道的先驱，美国企业的实际案例；
- ③行文解说简单明了，即使是流通行业的新人也能够理解。

所以，请您一定要将此书拿在手中认真阅读。

另外，对于认为“我知道全渠道”的人，我也希望您能读一读。因为我在编写很多具体案例的时候，对企业内实际推行全渠道的负责人进行了相关采访，并在此书中添加了采访的精华内容。（衷心感谢给予我帮助的各位！）

因此，我觉得即使是专家或是已经从事实际业务的工作人员，读了这本书也一定会有新发现。我个人在编写此书的过程中也觉得有很多内容是头一回听说。

这本书是我的第16本作品。在此之前，我曾经以提高企业竞争力的战略物流为主题，先后在日本、美国、中国、韩国、中国台湾地区出版了多部作品并作为演讲者进行了演说。不仅

在物流方面，我针对全渠道也进行了多场演讲。

同时，我也在经营着一家名为 e-LogiT 的邮购物流公司。这是一家为电子商务企业以及零售企业、制造厂商、批发商中的电商平台提供物流的企业。就像当初最先在日本开始邮购物流一样，我为自己能比任何物流公司都更早地开始应对全渠道而感到自豪。

或许正因为我既熟悉流通行业的实际业务以及行业现状，又已经在公司的管理中实施全渠道战略，才能编写出这本为开展全渠道提供可行方法的书吧。

衷心希望您能将这本书作为全渠道方面的重要参考书来阅读。

秋叶原的家中

角井 亮一

序 —— 1

第一章 什么是全渠道——001

- 1 日本的全渠道元年——002
- 2 日本 Seven & i 控股集团推出世界首例业态间全渠道
omni7——005
- 3 角度不同，重点改变——多面孔的全渠道——009
- 4 与传统的“网络与实体融合”的时代不同——013
- 5 全渠道化促使电子商务市场快速发展——016
- 6 消费者开始享受全渠道购物模式——020

第二章 网络购物的发展与实体店的攻防——025

- 1 美国开始减少的实体店——026

- 2 稳步增长的网购市场——030
- 3 什么是“消费的网络转移”——034
- 4 全渠道的必要性及其背景——037
- 5 在全渠道中实现竞争优势——042
- 6 全渠道实现的条件——046

第三章 全渠道的成功条件与实践步骤——049

- 1 比较 O2O 和全渠道——050
- 2 缺少物流功能，全渠道只能纸上谈兵——058
- 3 全渠道需要解决的课题——079
- 4 部门合作的必要性——085
- 5 应对全渠道的客户接待服务——093
- 6 实践全渠道的必要过程——100

第四章 先行者美国——“体验”最新的商业模式——107

- 1 美国正在发生什么——108
- 2 日美物流的不同——115
- 3 世界最大零售商沃尔玛的发展对策——130
- 4 亚马逊的全渠道对策——136

- 5 互联网搜索引擎巨头谷歌也重视购物——144
- 6 梅西百货、西尔斯在全渠道中的成功案例——146
- 7 美国的配送第一线——155

第五章 日本全渠道的未来——165

- 1 需要事先了解的日本物流情况——166
- 2 围绕“最后一英里”的合作与竞争——183
- 3 Seven & i 控股集团——着眼于中长期的战略——186
- 4 LAWSON 集团的开放平台战略——193
- 5 亚马逊、乐天、雅虎·爱速客乐的网络购物新篇章——199
- 6 友都八喜的无渠道战略——203
- 7 专注于引客进店的北村相机——206
- 8 定位于后方支援的东急手创——211
- 9 推行“357 天全接触点”的良品计划——214
- 10 其他具有独特经营模式的企业——218

第一章

什么是全渠道

1 日本的全渠道元年

(1) 领先日本 3 年的美国

我经常在论坛中提到，美国的流通行业领先日本 3 年。为什么这么说呢？因为日本流通业的革新比美国晚 3 年。近年来，我每年要去美国访问学习 30 天左右，2011 年访美的时候恰逢全渠道备受关注的时期。而 3 年后的 2014 年，日本迎来了它的“全渠道元年”。还有一件看似巧合的事情：1994 年美国的亚马逊网络电子商务公司（Amazon.com，以下简称：亚马逊）诞生，创始人是当时 30 岁的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）。而 3 年后的 1997 年，日本的三木谷浩史先生在自己 32 岁的时候创建了乐天网上购物商场（以下简称：乐天）。

这些事情让我觉得，虽然日本流通行业的发展落后美国 3 年，但是日本一直都在不停地向前追赶。两国的国土面积相差 25.5 倍，人口相差 2.5 倍，就算在发展的路线上出现差异也没什么值得奇怪的。但令人不可思议的是，日本的流通业和经济几

乎是与美国在完全相同的道路上前进。

亚马逊创业至今的 20 年间，全球经济不仅在零售业方面，也在批发、制造等的流通方面发生了很大的变化。毫无疑问，网络的飞速发展是带来这些巨大变化的关键。网站、邮件在我们的生活中变得随处可见，上网的费用大幅度下降，现在就连小学生都能熟练地运用互联网。随着网上购物机会的增多，2014 年 EC 化率（零售业和服务业中电商交易额的比例）达到了 34.37%。

（2）智能手机推动全渠道的发展

我想在未来的 20 年里，智能手机的发展将会给流通业带来更巨大的变化吧。现在的初中生和高中生已经能够在智能手机上灵活地使用像 Facebook 和 Instagram 这样的网络社交平台，LINE 这样的聊天 App 以及 YouTube、MixChannel、iMovie 类的视频 App。

实际上，智能手机正是全面展开全渠道的现实推动力。吸引顾客去店铺，在店铺内确认信息（获取商品信息及实时库存情况），对比网店与实体店后，或下单，或取消订单，或变更收货地址等，这些都是由于智能手机的出现才得以实现的。现在，

GPS 和照相机（条形码识别）功能被广泛地应用，今后，利用近距离无线通信（iBeacon、Bluetooth Low Energy）、语音话筒、照相机及 GPS 等功能，流通业将会出现超越现在全渠道的更全新的销售模式。

从 2014 年开始，如何开展全渠道已经引起了所有流通行业相关从业人员的关注。

特别是 2015 年 11 月 Seven & i 控股集团启动的全渠道今后会如何发展，想必大家也一定相当感兴趣。

2 日本 Seven & i 控股集团推出世界首例业态间全渠道 omni7

(1) 2015 年 11 月服务启动

Seven & i 控股集团（以下简称：Seven & i）的铃木敏文会长在平日里经常强调全渠道服务是“零售业的终极模式”，Seven & i 自 2014 年初就开始全面接触全渠道模式，并于 2015 年 11 月 1 日启动全渠道“omni7”项目。“omni7”是指以旗下便利店（CVS）——7-ELEVEN·Japan 为核心，由包括 GMS（综合超市）



（出处）Seven & i 控股集团资料

图1-1 Seven & i 控股集团的全渠道

伊藤洋华堂、百货商店崇光西武、专门经营创意杂货的 LoFt 以及婴儿本铺、7- 网店、Seven & i- 食品、7- 文化网络在内的 8 家子公司构成的专门针对全渠道而启动的商业项目。

如果早晨 7 点前在网上订货，那么无论是伊藤洋华堂的商品，还是崇光西武的高级品牌，都能够在当天送到客人指定的最近的 7-ELEVEN 便利店。最初是早晨 7 点前的订单能够在当天下午 7 点以后在关东的 7000 家店铺取货（配送费 300 日元）。我想，今后直接从店铺送货到家的业务也一定能够实现。Seven & i 突破常规，跨越各子公司之间经营形式上的差异，采取的全渠道模式尚属世界首例。据说该集团在 2018 年前，将在 IT、物流业投放 1000 亿日元，目标是在 600 万个项目上达到 1 兆日元的电商（包括网上超市）销售额。

实际上，将这种全渠道的思考模式正式引入日本的正是 Seven & i。为了向最初提出全渠道商业模式的美国大型百货商店——梅西百货学习，2013 年 9 月，集团总部派遣旗下各子公司高层约 50 人前往美国纽约和芝加哥实地取经，并于第二年 10 月在日本开设全渠道推动本部。

关于 Seven & i 控股集团将会在第五章详述。日本流通零售业的多家公司也积极应对 Seven & i 关于全渠道模式的一系列动向，为此变更了企业内部部门。

(2) 各企业的主要部门动向

Seven & i 控股集团与其他各企业的主要变更如下：

● Seven & i 控股集团

◎伊藤洋华堂——2014 年 1 月 15 日，在部门改组中，将原商品本部中的网络发展部变更为全渠道发展办公室。

◎崇光西武——2014 年 2 月 1 日，新开设社长直接管辖部门——全渠道发展办公室。

◎Seven & i——2014 年 12 月 2 日，推选铃木康弘为全渠道发展办公室高级执行 CIO（最高信息责任者），新设全渠道系统企划部门和 CI（共同策划）办公室。

● 其他企业

◎永旺零售（AEON RETAIL）——2014 年 3 月 1 日，开设社长直接管辖的全渠道发展本部。2015 年 2 月 1 日，实施机构改革，废止全渠道发展本部，开设电子发展专项办公室。

◎大丸松坂屋百货店——2014 年 9 月 1 日，变更部分部门。在总公司营业本部开设“百货商店全渠道发展专项”部门。

◎UGHD——2015 年 3 月 1 日，实施部门改组。新设全渠道战略部门。

◎ AUTOBACS SEVEN——2015年4月1日，部门变更。新开设全面推进全渠道发展的全渠道发展部，并将原电子商务发展部并入其中。

◎ 三阳商会——2015年4月1日，开设全渠道发展科。

虽然各企业现在已经开始着手全渠道变革，但我认为真正的震撼还远没有开始。今后全渠道将如何发展，我们拭目以待。