

新零售时代丛书



融合实体、PC、移动
及智能终端的全渠道零售将给零售业带来一场
前所未有的颠覆性变革

全渠道零售

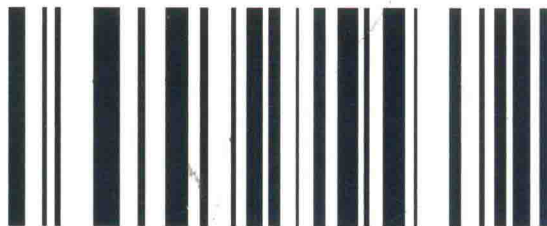
新零售时代的渠道跨界与融合

王先庆 彭雷清 曹富生◎著



永远联动的无缝化购物体验

A渠道选择商品，B渠道感受商品，C渠道下单支付
客流、资金流、物流、信息流、店流在各个渠道自由流通



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新零售时代丛书



全渠道零售

新零售时代的渠道跨界与融合

王先庆 彭雷清 曹富生◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

全渠道零售：新零售时代的渠道跨界与融合 / 王先庆，彭雷清，曹富生著.
北京：中国经济出版社，2018.3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5032 - 8

I. ①全… II. ①王… ②彭… ③曹… 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 314170 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 15.75

字数 195 千字

版次 2018 年 3 月第 1 版

印次 2018 年 3 月第 1 次

定价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

前言

自电子商务出现以来，零售行业内关于“实体渠道与网络渠道孰优孰劣”的争论一直未曾停止过。2006年后步入快速增长阶段的电子商务，在展现其强大爆发力的同时，更是给实体零售带来了强烈冲击。

进入2011年后，智能手机以及移动互联网的快速普及，使移动电商得以迅速崛起，实体零售的生存状况变得越发艰难，以沃尔玛、大润发、华润万家、乐天玛特、永辉超市为代表的海内外实体零售巨头的关店潮，更是让从业者的信心大受打击，甚至部分业内人士发出了“实体零售已死”的悲叹。

与此同时，网络零售的发展状况也并非一片风光。近几年，国内电商产业增速明显放缓，根据商务部发布的最新数据显示，2016年中国网络零售同比增长26.2%，而2014年和2015年的这一数字分别为49.7%和33.3%，电商获客成本大幅提升，价格战、公关战泛滥。

在烧钱大战、战略性亏损等思维的影响下，长期以来，网络零售饱受诟病的难以盈利问题，始终未能得到有效解决。虽然国际电商巨头亚马逊已经实现盈利，但其利润来源主要是云计算业务，如今的亚马逊更像是一家科技企业，在研发投入力度方面毫不逊色于苹果、微软等科技巨头。

在这种背景下，零售从业者不禁感到迷茫，未来是实体零售成为主宰，还是网络零售一统天下？事实上，这是一种典型的传统零售思维。



未来，实体零售不会取代网络零售，网络零售也不会导致实体零售走向消亡，将实体渠道、PC渠道及移动渠道融合的全渠道零售将成为主流。

在交易主导权回归用户的新零售时代，消费者具有了新的特征，他们的需求越发个性化，更加注重服务体验，充分利用各个渠道获取产品相关信息，在碎片化场景中多渠道购物等。

零售企业仅凭借单一渠道已经难以充分满足消费者的购物需求，人们会同时使用智能手机、Pad、PC等终端购物，而且在购买某些产品时，还要前往附近的线下门店进行实际体验。更为关键的是，随着科学技术的不断发展，未来，VR眼镜、智能手环等设备也将成为人们购物的终端。

我们可以看到，阿里巴巴、京东、苏宁、国美、亚马逊、沃尔玛等海内外零售巨头都在积极布局全渠道零售。以阿里巴巴为例，近几年，阿里巴巴积极与百联集团、三江购物、银泰等线下零售巨头开展合作，意欲借助后者遍布全国的线下门店，解决电子商务中普遍存在的产品体验及服务缺失等行业痛点，带给消费者优质而完善的购物体验。

以国美、苏宁为代表的传统零售巨头，在入驻电商平台、开发线上商城及购物APP的同时，还与电商巨头进行战略合作，“苏宁+天猫”“国美+亚马逊”“沃尔玛+京东”等传统零售巨头和电商巨头合纵连横，共同布局全渠道零售已经成为主流发展趋势。

全渠道零售将会给零售业带来一场前所未有的颠覆性变革，设计、生产、定价、营销、销售、支付、物流、售后等诸多环节都将发生改变。传统零售与网络零售中存在的诸多痛点问题将得到有效解决。

库存积压、服务半径相对有限、客户关系管理缺失、经营成本不断增长、经营模式单一等，是传统零售企业普遍存在的问题。以客户关系管理缺失为例，缺乏互联网思维的实体零售企业，在客户关系管理方面相当落后。绝大多数门店都是通过会员制来管理客户关系，顾客留下的信息主要是姓名与联系方式，因为很多顾客担心被骚扰，所以会故意提

供虚假信息，毕竟使用会员卡积分时，商家不会进行实名认证。

而在全渠道零售模式中，零售企业可以充分借助社交媒体、直播平台、购物 APP 及电商平台的用户交流版块等多元渠道，和目标群体进行实时沟通，根据用户提供的信息开展定制营销；对自身的产品及服务进行优化完善等，不但可以提高营销精准性，降低营销成本，还能为用户带来优质而完善的购物体验。

而对于网络零售来说，无法为用户提供产品体验、物流时效性较差、售后服务缺失等，是阻碍电商企业发展的痛点，而全渠道零售模式则可以有效解决这些问题。例如，电商企业可以通过打造线下体验中心，来让顾客体验产品及服务。与此同时，线下体验中心还可以作为售后服务网点。大数据及云计算技术的引入，能够使零售企业根据用户需求更加合理地配置仓储及物流资源，确保在最短时间内将优质商品送到用户手中。

那么，在全渠道零售即将崛起的当下，创业者与零售企业如何才能抓住这一重大发展机遇，争取通过率先布局抢占先机呢？作为一种颠覆性的新零售模式，全渠道零售在落地时必然会遇到很多方面的问题，这一点在诸多零售企业的实践案例中已经得到了充分证明。作者在和业内人士交流的过程中，发现很多业内人士对全渠道零售这一新兴业态也存在诸多困惑与不解。

鉴于此，作为全渠道零售观察者、研究者及零售从业者，作者在深入思考并分析大量实践案例的基础上创作了《全渠道零售》一书，希望能够给创业者、传统零售企业、电商及移动电商提供一些帮助。本书从全渠道战略、全渠道运营、全渠道 O2O、数字化零售、供应链变革、传统零售转型及全渠道营销七大维度对全渠道零售进行了全方位、立体化的详细阐述，为零售从业者提供了一条行之有效的全渠道零售落地路径。

在新零售时代，渠道跨界融合成为常态，在消费需求不断升级与市

市场竞争日趋白热化的背景下，创业者及零售企业需要抓住这一转瞬即逝的重大发展机遇，在零售巨头布局尚未完成的短暂窗口期，积极探索全渠道零售，争取在即将爆发的全渠道零售市场中分一杯羹。

本书与《新零售》《C2B 定制模式》一起构成完整的系列，是作者对“互联网+”大背景下商贸流通新生态的系统思考。三本书从不同的角度探讨了“互联网与零售创新”的前沿热点问题。零售是一个行业概念，定制是一个模式概念，渠道是一个形态概念，它们关注和分析的重点内容既相互联系，又各有侧重点和差异。其中，“定制”是最本质、最核心的内容，它对传统零售、传统渠道的冲击也是最大的。“定制”既是新零售的主要特征，也是渠道变革的主要推动力。因此，这三本书的出版，可以说既是王先庆教授 2004 年策划并作为总主编的《现代零售丛书》（包括《零售采购技术》《零售营销》《卖场设计与管理》《零售连锁经营》《现代零售精要》《零售企业员工培训》）的深化和延伸，也是其长达 15 年关于零售业及业态、渠道、商圈等相关问题研究成果的提升与总结。同时，本书也是王先庆教授主持的基地重点课题“电子商务背景下商品渠道变革与模式创新”的阶段性成果。本书另外两位作者，也是课题组成员，并分别承担了第六章、第七章的写作。

本书是许多业界权威专家和资深从业者长期交流探讨的结果。作为作者之一的王先庆教授，是“2016-2017 中国零售业年度人物”，是长期从事渠道研究的专家，研究成果和著述都相当丰富，如《渠道控制权》《分销管理》等。本书是作者近年来推出的多部通俗读物之一。在长期与政府部门和企业从业者交流的过程中，作者发现学术界大量的研究成果，尽管“高大上”，但写作风格过于经院化，过于专业化、学术化、数理化，与日常的思维习惯和语言风格差距太大，影响了传播和交流，尤其是远离了企业实践者对专业理论学习的需求。因此，为了使最新的专业知识让更多的人都能看得懂，并喜欢看，作者尝试着用通俗的

语言讲述专业的理论和知识，试图形成一种新的写作风格。

非常感谢来自中国商业联合会、中国商业经济学会、中国连锁经营协会、广东财经大学、广东省商业经济学会、广州商业总会等各地相关行业协会以及香港利丰集团、广州尚品宅配、白马服装市场等商贸企业的各位专家和企业家的支持，感谢华南商业智库、广东省商贸物流与电子商务决策咨询研究基地、广州现代物流与电子商务发展研究基地的专家和工作人员的付出，感谢出版编辑们的辛勤劳动！

第1章 全渠道战略：消费者驱动的零售新图景

1.1 体验至上：新消费时代的全渠道零售 / 003

- ◎ 全渠道零售的概念与演化历程 / 003
- ◎ 全渠道时代的消费者行为变革 / 006
- ◎ 消费升级下的全渠道战略转型 / 008
- ◎ 为顾客提供全方位的购物渠道 / 011

1.2 新实体零售：让顾客实现全渠道购物 / 013

- ◎ “互联网+”时代的新实体零售 / 013
- ◎ 实现线上、线下渠道的无缝对接 / 015
- ◎ 新实体零售模式下的物流之变 / 017
- ◎ 传统实体门店的互联网化转型 / 019

1.3 战略落地：全渠道零售的实施路径 / 022

- ◎ 路径一：组织内部全渠道革新 / 022
- ◎ 路径二：智能服务与精准营销 / 025
- ◎ 路径三：全面整合各渠道功能 / 027
- ◎ 路径四：新技术与新消费体验 / 029

第2章 零售赋能：新零售环境下的全渠道运营

2.1 重构零售认知：新零售模式运营之道 / 035

- ◎ 新零售 = 传统零售 + 互联网 + 内容 / 035
- ◎ 把握零售本质，注重内容运营 / 037
- ◎ 社群新零售：连接商品与用户 / 039
- ◎ 社群新零售运营的方法与步骤 / 042

2.2 零售无边界：实体与电商的无缝对接 / 046

- ◎ 新技术驱动零售渠道跨界融合 / 046
- ◎ 基于消费体验的零售运营策略 / 048
- ◎ 移动电商环境下的全渠道模式 / 049
- ◎ 实体零售如何布局移动端购物 / 051

2.3 新零售时代，如何构建全渠道战略 / 054

- ◎ 拥抱变化：深刻洞察消费需求 / 054
- ◎ 极致体验：精准锁定目标群体 / 056
- ◎ 降低成本：真正实现利润增长 / 058
- ◎ 全局思维：战略优化数字渠道 / 060
- ◎ 修炼内功：提升自身服务能力 / 062
- ◎ 全渠道零售转型中的注意事项 / 064

第3章 全渠道 O2O：实现线上线下一体化运营

3.1 零售 O2O：构建新零售时代的全渠道闭环 / 069

- ◎ 全渠道 O2O：零售一体化运营 / 069
- ◎ 我国零售 O2O 模式与典型案例 / 071
- ◎ 美国零售 O2O 模式的发展特点 / 074

- ◎ 中美零售 O2O 模式的主要差异 / 076
- ◎ 我国零售企业 O2O 的转型策略 / 078
- 3.2 上下融合：全渠道时代的零售 O2O 布局 / 081
 - ◎ 自建平台：布局电商渠道建设 / 081
 - ◎ 跨境电商：提升跨境购物体验 / 083
 - ◎ 线下延伸：电商与实体店结合 / 084
 - ◎ 零售支付：打造移动支付闭环 / 085
 - ◎ 场景社交：与消费者深度互动 / 087
 - ◎ 运营创新：构建 O2O 生态体系 / 088
- 3.3 运营实战：传统零售的 O2O 全渠道转型 / 092
 - ◎ 传统零售 O2O 转型是大势所趋 / 092
 - ◎ 借助多渠道实现门店 O2O 引流 / 094
 - ◎ 实体零售 O2O 转型的五大策略 / 095
 - ◎ 阿里 + 银泰：打通线上线下边界 / 100
 - ◎ 实体零售构建 O2O 的实践路径 / 102

第 4 章 数字化零售：实体零售的大数据运营策略

- 4.1 零售大数据：思维、商业与管理的变革 / 109
 - ◎ 思维变革：颠覆传统零售理念 / 109
 - ◎ 商业变革：传统零售业的变革 / 111
 - ◎ 管理变革：重构企业运营决策 / 112
- 4.2 数据运营：大数据在零售业的应用实践 / 115
 - ◎ 数据采集：掌握企业经营状况 / 115
 - ◎ 数据整理：细化零售运营指标 / 117
 - ◎ 数据分析：有效挖掘顾客需求 / 118

◎ 数据诠释：制定科学商业决策 / 120

4.3 智慧零售：实体零售如何拥抱大数据 / 122

◎ 大数据给零售企业带来价值 / 122

◎ 大数据分析模型下的运营机制 / 125

◎ 构建基于大数据的“用户画像” / 128

4.4 大数据 O2O：传统百货的全渠道布局策略 / 131

◎ 以用户体验为中心的思维转变 / 131

◎ 大数据驱动的全渠道战略布局 / 133

◎ 传统百货如何借助大数据转型 / 135

第5章 敏捷零售：基于顾客需求的高效供应链

5.1 精益供应：全渠道模式下的供应链变革 / 143

◎ 供应链管理：全渠道零售的核心 / 143

◎ 体验经济下的供应链管理与创新 / 145

◎ 多渠道共享库存，优化库存 / 147

◎ 华润万家的物流供应链管理建设 / 149

5.2 高效协同：实现零售企业供应链一体化 / 151

◎ 全渠道零售的供应链一体化管理 / 151

◎ 体系建设：构建一体化供应链 / 153

◎ 服务响应：快速满足顾客需求 / 156

◎ 乐友：APP + 网上商城 + 连锁店 / 158

5.3 优化设计：全渠道供应链管理创新实践 / 160

◎ 零售企业的全渠道供应链整合 / 160

◎ 互联网时代的企业供应链变革 / 162

- ◎ 零售企业供应链的优化与设计 / 164
- ◎ 苏宁供应链建设的实践与启示 / 166

第 6 章 创新布局：传统零售的全渠道转型升级

- 6.1 变革之路：全渠道引领未来零售发展路径 / 171
 - ◎ 未来我国零售业的主要发展趋势 / 171
 - ◎ 传统零售全渠道战略的布局分析 / 174
 - ◎ 传统零售布局全渠道的障碍因素 / 177
- 6.2 创新求变：实体零售的全渠道战略实践 / 182
 - ◎ 传统零售全渠道转型的三个任务 / 182
 - ◎ 实体零售的业务再造与基础再造 / 184
 - ◎ 系统升级：构建全渠道零售中台 / 187
 - ◎ O2M 模式：全渠道零售的主战场 / 188
- 6.3 国美再造：互联网时代的 O2M 全渠道战略 / 192
 - ◎ 国美新战略：O2M 全渠道零售商 / 192
 - ◎ 渠道协同：打造供应链价值平台 / 194
 - ◎ 互利共赢：与各大厂商深度合作 / 197
 - ◎ 品类聚焦：坚守企业的核心战略 / 199

第 7 章 全渠道营销：碎片化时代的营销新法则

- 7.1 营销新思维：零售企业营销的主要趋势 / 205
 - ◎ 趋势一：全渠道营销时代的来临 / 205
 - ◎ 趋势二：社交网络下的营销创新 / 207
 - ◎ 趋势三：营销的移动化与智能化 / 208



7.2 营销全渠道：全触点一体化的营销体系 / 211

- ◎ 全渠道营销：满足不同顾客需求 / 211
- ◎ 消费者主权：全渠道营销的优势 / 213
- ◎ 营销的进化：全渠道营销的演变 / 215
- ◎ Argos：全渠道一体化营销体系 / 217

7.3 运营实战：企业如何实施全渠道营销 / 220

- ◎ 零售企业如何设计全渠道营销 / 220
- ◎ 企业如何实现全渠道精准营销 / 223
- ◎ 全渠道营销模式的难点与突破 / 225
- ◎ 企业全渠道营销的步骤与策略 / 228
- ◎ roseonly 如何引爆全渠道营销 / 231

参考文献 / 233

◆
第 1 章

全渠道战略：消费者驱动的零售新图景

◆

1.1 体验至上：新消费时代的全渠道零售

◎ 全渠道零售的概念与演化历程

全渠道零售（Omni-Channel Retailing）是指企业能够随时随地满足消费者的个性化需求，为消费者提供丰富多元的场景体验，将实体渠道、电商及移动电商进行高度整合，为顾客提供优质而完善的购物服务。以用户需求为中心、去中心化、全渠道运营是全渠道零售的几大特点。

场景一：A女士在上班途中看到别人穿着一件非常漂亮的连衣裙，立即使用谷歌眼镜对连衣裙进行扫描，使用谷歌眼镜应用查询到这款连衣裙的详细信息，包括品牌、价格、型号等。之后，A女士利用随身携带的移动设备——手机或者平板电脑，找到销售这款连衣裙距离自己最近的商店，获取该商店该商品的库存信息与配送信息。然后，A女士使用APP模拟试穿，并将试穿效果图分享给好友，获得好友的评价。最后，A女士选择通过手机下单购买，并在社交媒体上发布商品评论。

场景二：L女士走进一家商店，通过刷会员卡、脸部识别等方式，商店获得了L女士以往的购物信息，这些信息自动传送到店员X的平