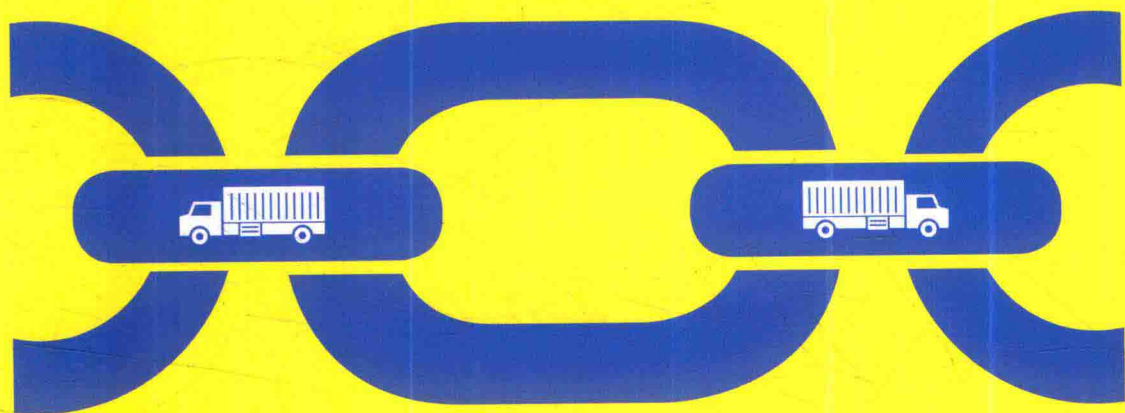




马云曾说：“线上的企业必须走到线下去，线下的企业也必须走到线上
去，线上线下加上现代物流，才能实现真正的新零售。”

N 新零售

线上+线下+物流

NEW RETAILING

董永春◎编著

纯电商时代已经过去。未来，谁能打通线上线下的利益链条，谁能把这
两者结合得最完美，谁就可能抵达下一个风口。

清华大学出版社



N 新零售

线上+线下+物流
NEW RETAILING

董永春◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

新零售是消费升级的产物，是一种更先进、更人性化的商业文明。在可预见的未来，将没有电子商务这一说，也没有传统零售一说，只有新零售。只有当线上线下和现代物流完美融合在一起，无限逼近消费者的内心需求，为消费者提供高效率、高体验值的服务，才能诞生真正意义上的新零售。

新商业时代，传统零售（线下零售和传统电商）如何做精，如何获得新能力、新思维、新方法和新工具，以便更高效地为消费者提供超出其期望值的消费体验和服务，是本书要探讨的核心问题。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

新零售：线上+线下+物流 / 董永春编著. — 北京：清华大学出版社，2018
ISBN 978-7-302-49515-4

I. ①新… II. ①董… 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 024754 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市国英印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：14

字 数：214 千字

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1～4000

定 价：49.00 元

产品编号：077606-01

前言

新零售是消费升级的产物，是一种更先进、更人性化的商业文明。

传统线下零售做得不够好，于是电商乘虚而入，抢占传统商业的生存空间，线下实体商业频现关店潮。经过数年井喷式的高速增长，早期互联网普及期所带来的流量红利不再，运营成本日渐攀升，再加上用户体验上的先天短板，纯电商模式也遇到了发展瓶颈，增速放缓。

传统零售和传统电商由于其自身的不完善，为零售新业态的诞生制造了机会，新零售应运而生。新零售作为一种新型商业模式，是线上线下互联的零售，是线上线下融会贯通的零售，是一种“互联网+零售”模式。

马云曾说：“线上的企业必须走到线下去，线下的企业也必须走到线上去，线上线下加上现代物流，才能实现真正的新零售。”纯电商时代已经过去，在可预见的未来，将没有电子商务这一说，也没有传统零售一说，只有新零售，只有当线上线下和现代物流完美结合在一起，无限逼近消费者的内心需求，为消费者提供高效率、高体验值的服务，才能诞生真正意义上的新零售。

未来，谁能打通线上线下的利益链条，谁能把这两者结合得最完美，谁就可能抵达下一个风口。

新的商业时代，传统零售（线下零售和传统电商）如何做加法，如何获得新能力、新思维、新方法和新工具，以便更高效地为消费者提供超出其期望值的消费体验和服务，是传统零售要思考的新命题。

研究零售业的发展史，不难发现一条隐藏的路径，零售业的每一次革新，其本质都是为了提高零售服务的效率，都是在围绕“成本、效率、体验”做文章，当线下零售不能满足消费者需求时，电子商务应运而生，当纯粹的电商不能为消费者提供完善的消费体验时，强调线上线下充分融合的新零售随之诞生。

但无论商业模式如何演变，升级的只是各种形式和手段，而零售的本质是不变的，今后零售业可能会演化出更多新的业态，但无论怎样发展，最终还是会紧紧围绕“成本、效率、体验”来推进，即如何以更低的成本、更高的效率、更好的体验来满足消费者的需求。

消费者需求和体验的满足，涉及零售商经营、服务的各个环节，涵盖经营、管理、服务、配送、售后等所有人员，包括线上线下等各个终端。它是一个综合的、立体的、全维度的感受与评价，是一个系统工程。消费者需求的满足程度和体验的优劣，取决于其中的“短板”而非“长板”。因此说，不论是线上线下的充分融合，还是新零售的数据运用能力；不论是零售生态系统的构建，还是智能物流、智慧门店的打造，它们的目的只有一个——更好地满足消费需求，提升消费体验。

商业做到极致，都会上升到哲学高度。零售哲学的本质在于：谁能更高效地服务消费者，谁能够为消费者提供极致体验。

传统零售模式，以自我为中心，更关注自身利益，属有我之境。

新零售的模式，以用户体验为中心，更关注用户需求，属无我之境。

从方法论上讲，新零售没有固定的模式和路径可寻，新零售更是一种动态零售，演变的是形式、模式和物种，不变的是为消费者提供一流服务和体验的初心。

编 者

2018年2月

目录

第一篇

线上线下无缝结合 的新零售：零售+线 上线下互联



第一章 线下零售的痛点 / 2

- 一、电商的冲击 / 2
- 二、居高不下的运营成本 / 5
- 三、差异化竞争优势不足 / 7
- 四、缺乏用户思维 / 10

第二章 传统电商的痛点 / 12

- 一、流量红利消失，成本居高不下 / 12
- 二、客户只对价格忠诚 / 14
- 三、用户体验上的先天不足 / 16

第三章 新零售：商业元素的重构 / 20

- 一、新零售的诞生 / 20
- 二、新零售是O2O模式的进化 / 22
- 三、全渠道思维：新零售的全渠道与全生命周期 / 26

四、全渠道的挑战：能否实现同款同价 / 28

第四章 新零售的本质 / 31

一、新零售的本质是效率革命 / 31

二、新零售没有固定的图谱 / 34

三、新零售仍是零售 / 36

第五章 新零售+新物流 / 39

一、新零售呼唤新物流 / 39

二、新零售的新能力之——智能物流 / 41

三、物流云升级 / 44

四、物流“最后一公里”争夺战 / 45

第二篇

零售+大（小）数
据：每个企业都要
变为数据公司



第六章 新零售：实现零售的数据化 / 50

一、“大数据”的商业价值 / 50

二、新零售的新能力——零售数据化 / 52

三、打造智能线下卖场 / 54

四、新零售要打通线上线下，整合核心就是大数据 / 57

五、如何玩转新零售大数据分析 / 59

第七章 客户数据的智能应用 / 63

一、挖掘客户需求，为用户画像 / 63

二、精准营销，精准推送 / 65

三、大数据会员管理 / 67

四、把控生产，达到零售升级 / 69

第八章 大数据时代的零售小数据 / 72

- 一、挖掘零售小数据 / 72
- 二、发现痛点，只需研究少量典型客户 / 74
- 三、观察客户接触的“MOT” / 79

第三篇

零售+生态系统：新零售应是一种共享共赢型零售



第九章 零售+生态：打造全零售生态圈 / 84

- 一、做生态：电商巨头的新零售生态系统 / 84
- 二、线下零售的小生态 / 86
- 三、新零售的全域营销 / 93

第十章 零售生态系统的新能力 / 99

- 一、供应链能力：对上游供应链的控制 / 99
- 二、社群营销：对下游消费者的触达 / 101

第十一章 新零售的新趋势 / 107

- 一、零售市场的重返实体店现象 / 107
- 二、电商的入口演变 / 109
- 三、零售新物种：知识自媒体电商 / 112

第四篇

零售+超预期体验：无限逼近消费者内心真实需求



第十二章 新零售：以用户体验为中心的零售模式 / 116

- 一、新零售：“购买驱动”到“体验驱动”的转化 / 116
- 二、线下门店是新零售体验致胜的重要一环 / 119

三、线上提供便利，线下提供体验 / 123

四、致力于为顾客提供超预期体验 / 126

第十三章 用户思维：真能站在客户角度考虑问题 / 130

一、消费权利转移，倒逼商家转变 / 130

二、从产品思维到用户思维 / 134

三、强化顾客关系管理 / 136

第十四章 消费升级：捕捉消费者的需求变化 / 142

一、挑剔型顾客是零售商的宝贵资源 / 142

二、决定消费者去留的究竟是什么 / 144

三、新零售就是为顾客解决问题 / 147

四、与时俱进，满足顾客新需求 / 149

第十五章 场景优化：线下零售体验升级的入口 / 153

一、线下门店环境创新的三个维度 / 153

二、新零售的场景思维 / 155

三、打造多重感官的消费体验 / 157

四、借助场景营销优化顾客体验 / 159

第十六章 智慧零售：提供酷炫的消费体验 / 162

一、智慧零售：借助物联网技术提升门店体验 / 162

二、智慧零售：借助互联网技术提升门店体验 / 165

三、智慧零售：借助黑科技提升门店体验 / 167

四、借助互联网思维改善用户体验 / 169

第十七章 服务精进：满足日渐挑剔的客户 / 175

一、人是万物的尺度，打造有温度的零售 / 175

二、学习日本零售业的暖心服务 / 177

三、不容忽视的售后服务 / 179

四、让顾客口碑相传 / 181

第五篇

零售+精细化管理：
对“人、货、场”
进行价值重构



第十八章 对“人、货、场”进行价值重构 / 188

一、新零售需要匹配综合运营能力 / 188

二、新零售商品定位的几种模式 / 190

三、新零售企业的精细化管理 / 196

四、员工行为的重塑 / 197

第十九章 商业做到极致的秘诀 / 203

一、商业做到极致，都会上升到哲学高度 / 203

二、未来商业，因小而美 / 206

三、用工匠精神对待零售 / 207

参考文献 / 210

后记 / 212

第一篇

**线上线下无缝结合
的新零售：零售+线
上线下互联**



第一章

线下零售的痛点



一、电商的冲击

截至 2017 年 11 月 11 日 24 时，根据阿里巴巴集团公开的实时数据，2017 年淘宝、天猫“双十一全球狂欢节”单天实现总交易额 1 682 亿元，其中来自移动端的订单高达 90%。

自 2009 年阿里巴巴集团开始策划“双十一购物节”以来，短短九年间，从最初的 5 200 万元销售额，到 2017 年的 1 682 亿元，实现了三千多倍的增长（见图 1.1）。

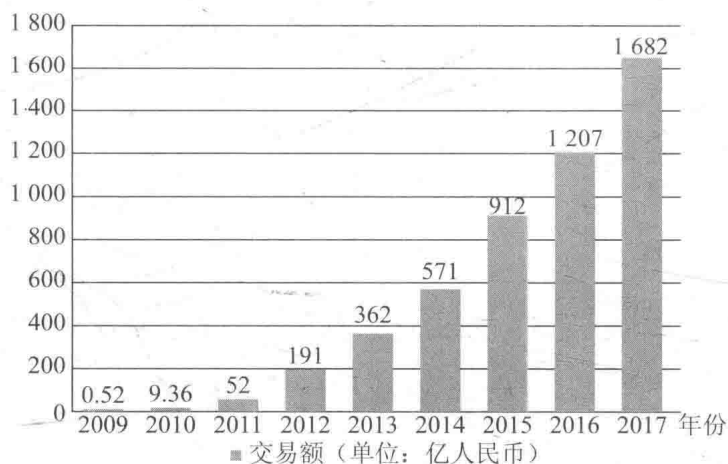


图 1.1 阿里巴巴 2009—2017 年“双十一”销售额

从表 1.1 看，阿里巴巴的电商销售额同我国近十年来的网络零售市场高速增长态势保持同步。

表 1.1 2008—2016 年网络零售规模占社会消费品零售总额比例^①

年 份	网上零售总额 (亿元)	增速 (%)	占社会消费品零售总额比例 (%)
2008	1 281.8	+138.4	1.3
2009	2 630	+105.2	2.1
2010	4 610	+75.3	3.5
2011	7 846.5	+70.2	4.4
2012	13 040	+66.2	6.3
2013	18 500	+42.0	7.4
2014	28 211	+49.7	10.6
2015	38 285	+35.7	12.7
2016	55 556	+26.2	12.6

通过表 1.1 数据可以看出,我国网络零售市场无论是绝对值、增长率,还是占社会消费品零售总额的比例,都处于高速增长状态。

网络零售从零起步,自 2008 年起进入高速增长阶段,到 2014 年网络零售规模占社会消费品零售总额比例首次突破 10%,2015 年,这个记录再一次被刷新,高达 12.7%。

这是什么概念呢?我们来做一个横向比较(见表 1.2)。

表 1.2 2015 年全球零售电商指数^②

国 家	排 名	相对 2013 年排名变化
美国 (United States)	1	+2
中国 (China)	2	-1
英国 (United Kingdom)	3	+1
日本 (Japan)	4	-2
德国 (Germany)	5	+1
法国 (France)	6	+1
韩国 (South Korea)	7	-2
俄罗斯 (Russia)	8	+5
比利时 (Belgium)	9	+15
澳大利亚 (Australia)	10	-1

根据表 1.2 科尔尼公司的统计数据,可以看出我国的零售电商已经达到较

① 表格根据商务部和国家统计局公开数据整理。

② 美国科尔尼管理咨询公司 (A.T.Kearney) 数据。

高的发展水准，排名靠前。

有人欢喜有人愁，在以阿里巴巴集团为代表的电商新势力享受互联网红利的同时，传统线下零售业的生存空间被一再挤压。

2012年12月，在CCTV经济年度人物颁奖盛典上，阿里巴巴董事会主席马云与万达集团董事长王健林就“电商能否取代传统的店铺经营”话题，唇枪舌剑，展开激烈辩论。席间，在主持人鼓动下，两人掷下豪赌。

马云曾说：“我先告诉所有的像王总这样的传统零售一个好消息，电商不可能完全取代零售行业，同时告诉你们，是基本取代你们……另外一个，今天电子商务不是想取代谁，不是想消灭谁，而是想建设更加新颖的，透明的，开放、公正、公平的商业环境，去支持那些未来成为中国最佳的像王健林这样的企业家。”

面对马云的咄咄逼人，王健林没有丝毫退让，予以正面回击，称：“电商再厉害，但像洗澡、捏脚、掏耳朵这些业务，电商是取代不了的。我跟马云先生赌一把：2020年，也就是10年后，如果电商在中国零售市场占50%，我给他一个亿；如果没到，他还我一个亿。”

这就是当时博取无数眼球的世纪赌局——“马云王健林对赌一亿”，也是互联网电商同传统线下零售业之间的公开宣战。

此处，暂且不去验证赌局的输赢。在随后到来的2013年，各大财经媒体的报道中开始屡屡出现一个新词汇——关店潮，它深深刺痛了传统零售从业者，这些报道并不是捕风捉影、空穴来风，传统实体零售业确实在经历关店的阵痛。

2015年，成规模的传统零售业关店865家，2016年第一季度，国内54家零售企业中，有41家营业额有不同程度下降。进入2017年，关店潮仍在持续。

客观地讲，传统零售业关店的因素各种各样，有的是由于内部经营不善，有的是由于经营调整，有的是源于外部市场竞争，但它们都绕不开一个共同的跨界竞争对手——电商。电商已经成了传统线下零售业最头痛的一个竞争对手，也是一个最痛的痛点。



二、居高不下的运营成本

传统线下零售居高不下的运营成本主要来自两个部分：店铺租金成本和人力成本。

大多零售业是租赁物业进行经营，近年来，随着房地产价格的猛涨，各类商业地产的租金也水涨船高，致使店铺租金不断攀升。

早在 2013 年，经济之声《天下公司》栏目就报道过一个案例，引起广泛关注：

位于北京 CBD 核心地标国贸商城一层的“星巴克”咖啡，是“星巴克”在中国内地开设的首家店面，地处北京最繁华的商业中心，承载着很多北漂奋斗的回忆。

这样一家充满了历史的实体店，在 2013 年 6 月竟然宣布关门，而关店的理由竟然是承担不起高额房租。

国贸“星巴克”店的房租究竟有多高呢？一年的租金和人工成本总计超过 700 万元人民币。而根据“星巴克”2012 年的财报，“星巴克”亚洲地区平均单店营业额为 82.9 万美元，约合人民币 509 万元。

一年的营收还不足以支付房租，难怪连“星巴克”都要关店停业。其他实体零售业经营者的情况，有过之而无不及。

在某二线城市核心地带经营箱包零售店的赵先生告诉笔者，当初，他盘下店面时，租金是每月 30 000 元，由于经营有方，他的店铺生意还算不错。不料等租房合同到期，房东直接将店铺租金提到了 50 000 元，且没有商量的余地。赵先生估算了一下，“这样的话，我平均每月要卖 2 500 个包，每天要卖 80 多个，才够交房租，赚的钱相当于都送给了房东，我就是在帮房东打工！”权衡利弊之后，他没有选择续租，放弃了箱包店的经营。

诸如此类的高房租逼走商铺的事情屡见不鲜。随着房地产市场的火爆，多地实体店铺租金每年都在以 20% 的速度高速增长，远远超过了商家经营收入的增长，给经营者造成了很大压力，即便是一些外资大型连锁零售机构也难以承受。

以上海为例，早在 2014 年年底，上海商铺租金已经是 20 年前的 5 倍，但实体零售业的销售毛利却几乎没有增加，逼得大批内外资商家纷纷关停门店。另外，即使是在一些二三线城市的中心商业街，一家专卖店的年租金也已经高达二三百万元，很多专卖店一年经营下来往往只能创造几百万元的销售额，除去人工、税费、水电等杂七杂八的费用，利润所剩无几，甚至入不敷出。

2016 年 4 月 8 日，商务部部长助理王炳南表示，在内贸流通领域，店铺租金占实体店经营成本的比率已经接近 30%，是实打实的三座大山之一。

除了高房租，让线下零售业难以承受的还有人工成本。

人口老龄化严重，员工流失率高，零售商家都面临招人困难的问题，传统零售业纷纷以增加员工工资来应对企业招工难，这直接导致人工成本的增加。

据统计，在 2014 年年底，上海人工成本相当于 20 年前的 20 倍，增速甚至高于店铺租金的幅度。中国人工成本激增，也是近年来值得关注的现象。

据英国《金融时报》报道，日本最大的航运公司商船三井株式会社，为了规避中国人工成本的激增，开始从中国转战人工成本更低的东南亚，在当地投资建厂，扩建码头。在三井的背后，是大量外资企业从中国撤资，前往人力成本更低的印度、东南亚等地投资设厂。

人力成本的不断攀升，同样波及了传统的实体零售业。

苏女士在东莞市某繁华商业区开了一家服装店，门面四十余平方米，年租金就要二三十万元。除此之外，每月还有包含 1 000 元左右的营业税、水电卫生费、消防费等，总计要 1 万元。另外，店里雇了两名店员，每人工资都在 3 000 元，一年也需要 7 万元出头。

核算下来，这家小店的成本就在 30 万元以上，分摊到每月，就是两万多元。苏女士经营的服装，价格不算低，多在 200 元至 1 000 元。就按均价 400 元计算，衣服进价 4 折，出货按 8 折计，那么每个月需要卖出 160 件左右，平均一天卖五六件，才能回本。

“各种成本，包括人力成本，太高了，实在承受不起，我打算裁掉一名店员，自己多受点累，不然怎么办呢？”苏女士的话语中充满了无奈。

店铺租金和人工费增加是传统零售业成本上涨的大头，这种境况下，对净

利润率平均水平在 2% ~ 3% 的实体商业，是一个绕不开的挑战和痛点，是实体零售业经营者不可承受之重。

2017 年开始，各种线下无人零售店，加入混战，成为零售业新的搅局者，无人化的自助经营、两三平方米的角落小店，通过智能终端售卖至少解决了两个成本（彻底解决了人力成本，极大降低了店铺租金成本，提高了店面坪效）。

新的竞争对手的入局，更加凸显了传统零售在成本上的巨大压力。



三、差异化竞争优势不足

2017 年 7 月 3 日，商务部公布了《中国零售行业发展报告(2016—2017 年)》，报告显示，我国零售业整体仍处于增长态势，但不同零售业态的增速出现明显分化，其中，便利店、购物中心、超市等增长速度较快，而专业店、百货店的销售增长则相对缓慢。

商务部在报告中还特别指出，我国传统零售业，尤其是百货店、购物中心等存在严重的同质化现象，以百货业为例，所经营商品有 87% 都是雷同的，这导致零售商家缺乏差异化竞争优势，没有核心竞争力，为了生存只有进行低水平的价格竞争，导致全行业陷于微利困局，甚至是无利经营，难以为继。

近年来，传统零售业频现关店潮，不可否认，部分零售店之所以关门大吉，固然少不了电商的冲击，但更多的零售商是死于“内伤”，死于缺乏差异化竞争优势。修炼内功，与时俱进，打造差异化竞争优势，是传统实体零售业者应该持有的姿态。

差异化竞争（Competitive Differentiation）是一种战略定位，即企业设置自己的产品、服务和品牌以区别于竞争者。

众所周知，在市场中，全面超越竞争对手是很难的，要做得和竞争对手不一样则相对容易。不一样意味着差异化，意味着竞争优势。

传统零售业若要想杀出竞争惨烈的红海市场，发现蓝海市场，需进行差异化定位，拒绝同质化竞争。

如今，线上与线下零售生态圈、线下零售生态圈之间，同质化现象越来越