



游读会出品

新零售时代

打造电商与实体店融合的新生态

刘国华 苏勇◇著



信息技术搅动零售业，成为商业变革的风口

实体店遭受重击，频频关店

电商流量红利消散，急需找寻新模式

一本书带您看清实体店、电商的未来生存法则



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新零售时代

打造电商与实体店融合的新生态

刘国华 苏勇◇著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

新零售时代：打造电商与实体店融合的新生态 / 刘国华，苏勇著．

—北京：企业管理出版社，2018.1

ISBN 978-7-5164-1626-6

I . ①新… II . ①刘… ②苏… III . ①零售业—商业经营—
研究 IV . ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 284865 号

书 名：新零售时代：打造电商与实体店融合的新生态

作 者：刘国华 苏 勇

责任编辑：郑 亮 徐金凤 黄 爽

书 号：ISBN 978-7-5164-1626-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京环球画中画印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：145 毫米 × 210 毫米 32 开本 8.25 印张 175 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

从“路人甲”到“数据源”

在互联网的冲击下，一时间实体店似乎哀鸿遍野，频频关店成了一个“新常态”。然而表面风光的电商，日子也并不好过。甚至在某种程度上，电商漂亮的销售流水背后，却是用一种“杀敌一千，自损八百”的方式绑架利益各方。

可以说，当下的实体店和电商都走到了一个关口，都需要寻求新的解决方案。作为中国电商界的领头羊，马云在2016年下半年提出“新零售”的概念，试图解决实体店与电商都面临的困境。

之后，“新零售”一度成为线上电商和线下实体店从业人员热议的核心商业词汇。尽管马云提出了这个概念，但是他对其具体含义和内容并没有过多的解释，而是把这项工作交给了他身后的阿里研究院。2017年3月，在上海举办的“2017中国电商与零售创新国际峰会”上，阿里研究院正式发布了“新零售研究报告”，对外界关心的新零售概念和方法论首次进行了系统化的解读。

不过，这份报告并没有带来多少惊喜，对新零售未来如

何做也几乎没有涉及。对于电商和实体店的商家而言，新零售不能还停留在概念层面，而是需要进入实质性的操作阶段。任何商业的进化都是在寻求一种新的解决方案，新零售就是实体店和电商困境的解决方案。

当零售从“旧”走向“新”的时候，到底发生了什么呢？

过去，当我们去实体店买东西时，上个月去了一次跟今天又去一次，店家对我们的熟悉程度本质上没有差别。如果碰巧是同一个店员接待，而且这个店员记忆力不错的话，对方也许会说这人很面熟。除此之外，商家并不知道你的任何个人信息，不知道你的家庭住址，更不知道你还在哪些地方买过哪些商品，你的品牌偏好是什么。

这个时候的零售，每个顾客就犹如是散落在商家眼里的“路人甲”，走过去了也就过去了，也许永远都不会再发生任何联系。

电子商务和信息技术兴起后，这种情况发生了巨大的变化。

在电商时代，就算只是买一双袜子，实际上都是有带着“账号”进行消费的。消费者所有的消费都会在“账号”体系下进行记录，从而形成长期的“消费档案”。这个档案会记录下消费者历史消费的商品种类、价格、频次、转换等数据。此外，因为要涉及商品快递，家庭地址、电话号码等相对私密的个人信息也全都记录在册了。如果再打通非交易数据，把社交、行为习惯等数据加入其中，那么可供商家进行

多种分析和应用的数据就会相当丰富和全面。

数据的丰富性、全面性、及时性和可得性为电商和实体店进入新零售时代打好了基础。但这并不意味着就是新零售，因为这个时候的电商和实体店还是分离的，电商是电商，实体店是实体店，各自干着自己的事情。尽管实体店知道电商对其造成了巨大的威胁，电商也知道实体店还是他们不可或缺的重要基础，但是在思维上两者还是存在很明显的对立情绪，还是分离思维。2016年年底，宗庆后和马云的争论已经向外界传递了这样的认知。

新零售时代，实体店和电商将把这种对立的关系转化为融合关系。通过数据，商家将把线上线下打通，建立起立体的“用户数据体系”，实现以账户为跟踪标签的数据收集，最终提供非常个性化和智能化的零售体验。

在数据技术的支撑下，当你走进一家实体店，店员马上可以自动识别身份，并且可以根据你在网络上的消费和行为数据自动做好分析，提前为你做好个性化的准备。尽管你可能是第一次走进这个商店，但是商家对你实际上已经非常熟悉了。说得吓人一点，这种熟悉的程度可能超过你本人对自己的了解。

此时你会发现，不管是在线上还是线下，顾客不再是“路人甲”，而是一个个存在消费档案里的“数据源”。这个数据源的任何一个线上线下的消费都会被记录下来，成为给

你提供个性化商品信息推送、智能化服务的数据分析基础。

在新零售时代，商家可以通过“账号消费档案”分析来判断顾客的喜好、频次、时间分布等信息，据此提供高度个性化的零售解决方案。故而，个性化一词在新零售时代有着重要的意义。

个性化消费其实并不是个新词，早已被很多企业视为营销重点，但是操作上一直难以实现。数据收集与分析技术应用加速了实现个性化消费的可能性，如现在越来越多的新闻客户端会通过分析用户的阅读记录、浏览历史来为用户及时推送他们喜欢的新闻类型。如果你浏览了某个明星的新闻，系统可能会判断你喜欢该明星，便会经常把该明星的新闻推送给你。

在传统技术条件下，个性化消费实现的成本很高。但随着互联网技术的快速应用，一方面消费者可以通过互联网快速找到众多商家，另一方面互联网的“长尾效应”使得商家可以打破地域的限制，实现空间规模与成本的快速降低。

通过对消费者的“账户”跟踪来了解消费者是商家在新零售时代的一项基本要求。通过收集、处理消费者的搜索、浏览记录，商家能够分析消费者的偏好所在，从而了解消费者的真实需求，这比传统的市场调研更准确且更及时。

早期要弄懂消费者行为，需要通过传统的调查问卷、焦点小组访谈、个体访问、店面观察等定性、定量调查方式。

进入新零售时代，反映消费者行为轨迹的数据在网络上大量沉淀，数据量化指标被大量采集。

今天买家和卖家之间的新零售关系表现为：买家在买东西的时候，实际上是在向卖家汇报自己的种种数据，包括消费者自己都没有意识到的数据。现在越来越多的网站要求用户注册、填写个人信息，这既是为了管理的需要，也是一种获取用户信息的方式。

根据 2017 年 6 月 1 日开始施行的《中华人民共和国网络安全法》要求，以 BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）为首的互联网公司 will 逐渐实行实名制。这个做法从国家网络安全的角度自有一番深意，但是从消费者洞察角度，等于将精准的个人数据跟踪、推进了一个新层次。

尽管以前有“客户关系管理”的概念，但是与新零售时代线上立体式的数据跟踪、分析，并由此带来的精准顾客洞察相比，已经不可同日而语了。可以说，在新零售时代，商家比消费者更了解自己。

在过去，如果你被问到几天前买了什么？你或许能回答上来。但是如果问你半年前甚至一年前呢？恐怕记性再好的人也难以准确回答了。在新零售时代，由于可以通过顾客“账户”关联到各种历史消费数据、线上线下数据，那么那些被遗忘的、忽略的，甚至是不经意的消费记录都可以被还原。

除了还原，商家还可以据此进行数据关联，从而进行各种推断和预测。新零售既然打通了线上线下的数据，那么数据的关联性也将是这个时代的一个重要特征。

一个用户购买商品的完整流程：关注、查询、判断、购买、售后等，都可以关联起来。通过各种数据的关联性，可以综合推知该消费者消费行为的真正用途，还可以推知真正的家庭状况和偏好，以洞察用户的真实需求。

更为重要的是，作为“数据源”的顾客账户现在很多与社交账号相关联。这样一来，数据的关联性就会更强，消费者洞察就可以更具多样性和精准性。商家可以把对消费者数据的采集和行为分析逐步扩展至更多数据源，结合购物网站、其他网站浏览信息、社交媒体平台信息、移动终端、搜索引擎等多个平台去接触消费者，挖掘数据，从而进行更精准地评估和分析。

作为全球电商巨头的亚马逊凭借着巨大的消费数据优势，正在线下局部进行“预判发货”的试验，也就是在用户还没有下单且即将下单之前，系统已经自动将货物配送到消费者家的周边。一旦下单，商品便可以迅速到达消费者的手上。

大数据要实现真正的分析价值，光数据多是没有用的，还有数据的关联多，否则就很容易造成误判。比如学校食堂如果根据一个女生近期在食堂的消费少了很多，就判断该

女生家庭遇到了困难，那就会闹笑话。要看看食堂外的其他关联数据，看看她是否减肥了，看看她是否在用男朋友的饭卡等。

由于各种数据的关联性，新零售时代商家便可以精确定位代表消费者的“账户”，以“账户”为单位来进行商业活动，将企业资源集中于对商家有高价值回报的客户上。当消费者想要购买某一种产品时，一般会通过各种渠道了解该产品的信息，这包括了搜索、社交媒体、官网等。这些消费者的信息会被存放在一个数据库中，商家通过关联数据分析形成潜在消费者的商机列表。

根据“账户”进行各类数据分析，推测顾客的个人偏好，找出潜在消费者，这是在新零售时代商家开展商业活动非常重要的一步。

举例来说，如果你经常购买一些玩偶玩具（不管是在线上还是线下），那么商家就可以根据玩具购买的情况替你打上“有孩子”的标签，甚至还可以判断出孩子大概的年龄，贴上如“有3~6岁的孩子”的标签。根据玩具的档次价格，还可以填上“高收入家庭”这样更为具体的标签等。所有的标签聚在一次，就成了你的“账户”定位，由此就大致构成了一个精致的“用户画像”。

交互设计之父 Alan Cooper 最早提出了“用户画像（Persona）”的概念，认为“‘用户画像’是真实用户的虚拟代表，是建

立在一系列真实数据之上的目标用户模型”。通过对客户多方面信息的了解，将多种信息集合在一起就形成了独特的“用户画像”。

有了“用户画像”，商家就可以据此实施有效的用户决策。依然以上面的假设为例，如果某公司想推出一款面向3~6岁儿童的高端玩具，通过“用户画像”进行分析，发现该玩具的定位跟某账户定位比较重合，那么这类产品信息就会精准推送到这些用户面前。

不管对电商还是实体店而言，通过“用户画像”可以相对精准地了解一个账户后面的顾客，这样提出的营销活动内容就会有很强的针对性。在传统零售时代，一个顾客进门，店员顶多就是有礼貌地微笑，然后就开始介绍产品、了解偏好。在新零售时代，由于新零售建立的账户体系，顾客一进门，智能设备就可以呈现出完整的顾客信息，店员的问候方式、推荐方式等就会非常符合顾客的“胃口”，增强顾客的体验感。

在消费者购买完商品后，理论上商家都应该在事后了解他们的反馈，以期改进产品和服务。在传统零售时代，消费者买完东西可能就消失在人海了，商家再去寻找相当困难。有了线上线下打通的数据系统后，情况就会变得非常不一样。商家可以通过“账户”了解消费者的评价及购后行为，包括在社交网络的吐槽，甚至品牌转换等，完成零售全过程的跟踪。

在新零售时代，线下线上将被打通，尤其是线下也将接入数据体系。基于数据的新零售，交易不是一次性的，而是接入到整个个人的消费记录中。在新零售时代，线上线下因为数据的打通，个性化、智能化的消费体验将重塑零售业，展现各种全新的购物场景。

未来已来，只是等着我们去跟随。

刘国华 苏 勇

2017 年 11 月

第一章

实体店向上与电商向下

- 一、互联网带来的零售变革 3
- 二、频频关门的实体店 6
- 三、电商的极速增长 11
- 四、电商困境之：不断攀升的流量成本 19
- 五、电商困境之：无休止的价格战 24
- 六、电商困境之：濒临缺失的忠诚度 27
- 七、走到线下的电商 31

第二章

新零售的场景化

- 一、难以代替的实体店体验 38
- 二、从经营商品到经营顾客 42
- 三、实体店原来可以这么玩 46
- 四、新零售的场景设定 51
- 五、立体感官氛围营造 54
- 六、场景下的情感互动 59

七、实体店场景新物种	63
------------------	----

第三章

新零售的智能化

一、亚马逊的智能化新店	70
二、智能化下的体验升级	75
三、从数据收集到数据驱动	79
四、数据驱动商品销售	83
五、基于地理位置的零售	87
六、精准客户关系管理	91

第四章

新零售的生态化

一、顾客生活方式的立体化	96
二、零售品类生态化	101
三、跨界商业联盟	106
四、全渠道生态	111
五、从经营门店到经营商圈	114
六、线上线下虚实联动	117
七、商业共生	120

第五章

新零售的端网化

一、美国超市的端网互动	126
二、线上流量转线下用户	130
三、线下用户转线上买家	135
四、三端一体化	138

五、终端的社交化	143
六、端网化与退货率	147
七、移动支付的端网化	150

第六章

新零售的垂直化

一、综合零售与垂直零售	156
二、深入产业链的垂直	161
三、定制化与小众原创	166
四、垂直带来的极致体验	175
五、从综合到精品	179
六、社区店不死	182

第七章

新零售与物流体系

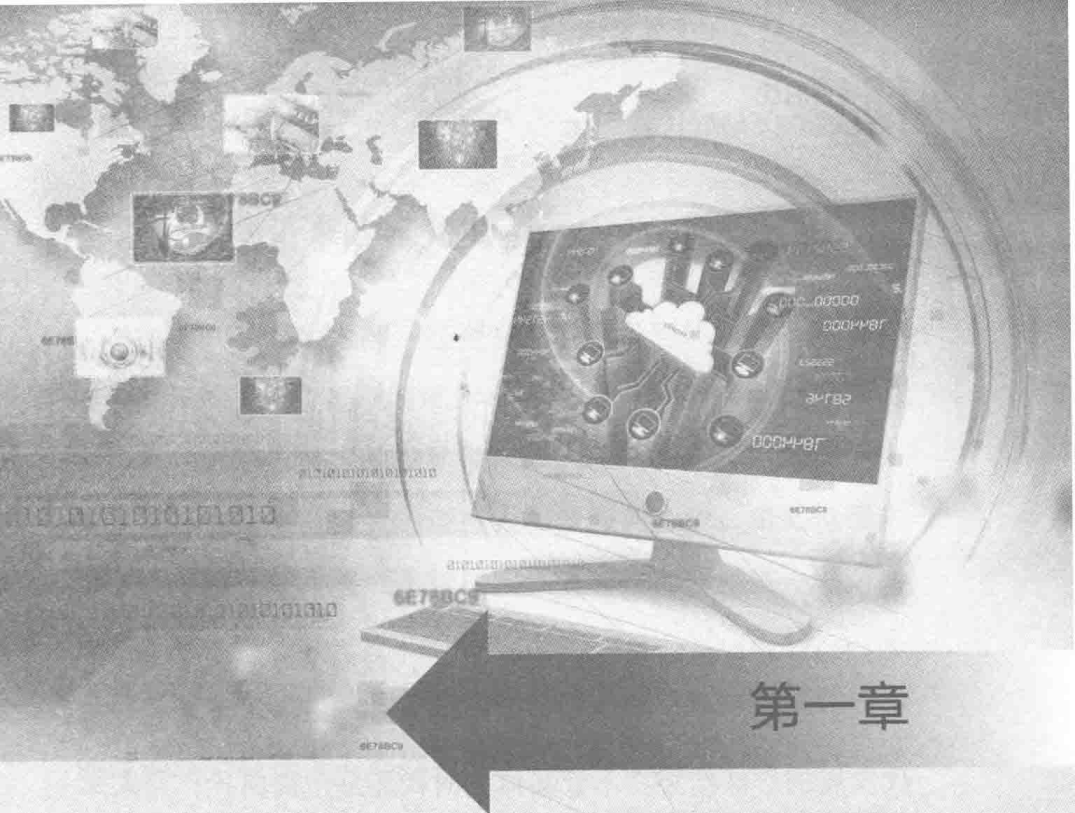
一、京东与菜鸟的物流	188
二、物流与新零售成本	194
三、物流与新零售体验	198
四、社会化物流体系	202
五、物流大数据	207
六、智慧物流与新零售	211

第八章

新零售展望

一、线上线下协同的新常态	216
二、零售关系的民主化	220
三、AR/VR 与新零售	224

四、人工智能与新零售	228
五、新零售面临的数据隐私	233
尾声	237
致谢	242
主要参考文献	244



第一章

实体店向上与电商向下

互联网的诞生使得零售可以脱离实体，打破时间和空间的局限，给了电商快速生长的肥沃土壤。随着越来越多的零售往线上涌入，以流量为核心的竞争进入白热化。与此同时，电商在价格战、忠诚度等方面也面临棘手的问题。在这种情况下，电商开始频繁往线下走，新零售便在这样的背景下开始走进人们的视野。