



CANVAS OF NEW RETAIL
METHODS, TOOLS AND GUIDES



新零售落地画布 实施方法、工具和指南

剖析新零售本质，以不变应万变 / 实现新零售落地，从理念到实战

喻旭——著

清华大学出版社





CANVAS OF NEW RETAIL
METHODS, TOOLS AND GUIDES

新零售落地画布 实施方法、工具和指南

喻 旭——著

清华大学出版社
北京

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

新零售落地画布：实施方法、工具和指南 / 喻旭著. —北京：清华大学出版社，
2018

ISBN 978-7-302-51502-9

I. ①新… II. ①喻… 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（2018）第 255173 号

责任编辑：刘 洋 顾 强

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：沈 露

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：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14.25 字 数：183 千字

版 次：2018 年 12 月第 1 版 印 次：2018 年 12 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：081822-01

序

阿里的新零售自两年前提出后，一直是业界持续关注的热点，一方面，各参与方在理论方法、经营实践和模式创新上都已有不少建树和成功案例；但另一方面，新零售成为零售业的标配和普遍生产力在客观上还有待时日，再加上各种新概念交织其中，比如腾讯智慧零售、京东无界零售、数字零售、数字企业等。这让很多实业和零售企业家们有些无所适从，他们心里有很多个问题，其中可能最关心的3个问题是：

- (1) 新零售到底是什么（本质）？
- (2) 我的企业到底需不需要新零售（目的）？
- (3) 企业新零售的终极价值（主体）是什么？

针对第一个问题，本书给出了清晰的定义，进一步讲，我认为新零售相比传统零售，最重要的变量是“数字化技术”，新零售的本质是数字化零售。

第二个问题很关键，新零售的目标是为了消费端的用户体验和需求满足，以及供给端的降本增效，因此需不需要进行新零售升级，就要判断这两方面带来的回报足不足够。

对于第三个问题，我认为终极价值在于“数字用户”，用户的数字化让消费者体验更好，因为我们能更好地理解 and 预测用户需求。同时，

用户的数字化能够让数字用户变成企业的资产，这也是易观天马云商致力推进的“第四张报表：数字用户资产表”背后的理念所在。

道的问题弄清楚了，术的推进也就自然而然。本书是企业推进新零售升级的难得指南，既有丰富的理论也有翔实的案例，既有思路、方法也有模板、工具，既有目标也有路径。作为喻旭（喻叫兽）在易观天马云商多年的老战友，我也为他能出版此书，为新零售行业做出有力贡献而倍感高兴！

企业在创新践行过程中会不断遇到新情况，新零售只是其中之一，企业和企业家应对的方法之一是万变不离其宗，回到至善动机：满足用户需求。永远从用户的需求出发，诚如贾森·艾博年和布莱恩·曼宁这两位作者在《商业新模式：企业数字化转型之路》一书中所写，“不是Uber（优步）推动了数字化变革，而是用户对好的出租车服务的追求推动了数字化变革！”，借用为结束语。

冯阳松 易观天马云商执行总裁

2018年10月12日

— 推荐序 —

我第一次接触到喻老师，是在2018年顶新集团便利餐饮事业群针对100位中阶绩优人员的培训课程中，喻老师分享“新零售时代下，餐饮企业的场景体验与数字化转型”的理念与经验。其中独创的“新零售落地画布”观念与方法论令人印象深刻。

在企业实战中，传统零售到新零售的转型规划往往很难落地，有几个主要的原因。首先是企业缺乏专业的知识与方法论，无法客观地评估：目前的优势和短板在哪里？要怎么弥补？是不是真的适合所谓的新零售业态？转型后的企业新价值是什么？转型新零售业态是不是最佳的选项……其次是每个人理解的新零售都不太一样，往往依自己的理解摸着石头过河，做一些碎片化的流程改善或者电子化升级，缺乏系统化的“行动手册”来引导，所以失败率很高。

在《新零售落地画布：实施方法、工具和指南》这本书中，喻老师总结了包含3条升级路线、5个步骤、3大内功、4大外功、29项组件的一套“新零售落地画布”升级工具，再加上从大量的成功案例中总结出来的成功关键，阅读本书就好像有一位行业资深顾问手把手地引导，大大减少了入坑的风险。

在顶新集团内，新零售的学习与推动一直是很重要的课题，2016年

我们成立了新零售事业群，辅助集团内以会员为核心，从线下走向线上的到店、到家、路上、网上四大场景经营。高层的学习是：传统零售是买 A 卖 A 挣差价的交易思维，而新零售是买 A 卖 B 补贴 C 获利 D 的数据思维与平台思维转变。其中，ABCD 的灵活组合与运用，在企业生命周期的不同阶段，推动商业模式的快速创新与改变。例如，初创期可能是用补贴来换取规模或者渗透率，稳定运营之后，有形或无形资产的积累或数据变现可能成为新的课题。

商业模式的快速迭代与洞察不仅仅是依靠大数据、云计算、智能科技、互联网与物联网这些“水、电、煤”的力量，同时也需要新的商业思考能力，喻老师在书中所论述的 3 大内功、4 大外功，包括营销数字化（精准营销）、关系数字化（会员运营）、门店数字化（店家、线上线下、科技一体化）、场景体验化（故事+情感的商业逻辑）、产品的吸引力（3 品类、4 维度的产品定位）、业务共享力（各种业务平台与数据的打通）以及如何以数字驱动融入企业基因的改造，都是从传统零售转型到新零售业态的软实力。在本书中，这些新零售的核心理念都有具体的论述与整理。

获利是从古至今不变的商业准则，但是，在这个万物互通互联的时代，获利的模式已经不是单纯的交易关系，新科技与新思维的赋能，创造了更多的可能性。《新零售落地画布：实施方法、工具和指南》这本书的出版，不仅仅是对于新零售走到今天的新思维做一个整理，同时也提供了一套面对复杂的新业态转型可以依循的基础工具，不管是公司的高层主管还是从业人员，都可以在这个基础上增值创新，产生更多的多元场景与获利模式。

顶新集团便利与餐饮事业群

信息与互联网项目总顾问

胡玉书博士 2018 年 11 月 2 日

前言

你是否担心新零售业态对传统零售形成挑战？

是_____否_____

你是否正在思考如何升级现有零售业态？

是_____否_____

你是否正在寻找一套零售升级的方法和工具？

是_____否_____

如果你对以上任何一个问题选择“是”，那么希望你认真阅读本书内容。这是一本能够帮助企业转型升级的“行动手册”，它不仅能带给你新的思维，还有大量的方法、工具和案例，指导你一步步进行升级。

本书的阅读对象

- 品牌制造企业
- 品牌零售企业
- 零售服务企业
- 零售运营服务企业

这本书非常适合以上企业的决策者、管理者来阅读。当然，如果你

是企业的一线人员，或是在校生，本书的各种方法模型则能够补充你的知识，对未来的工作起到帮助作用。

阅读提醒

书中会有大量“某品牌”案例，真实且前沿，但由于客户隐私保护的原因，请原谅书中只能用“某品牌”来代替；

这本书的信息量“大”且“干”。书中的观点、假设融合了互联网思维以及本人15年互联网零售与IT（信息技术）工作经验的浓缩，且内含大量模型、工具和表格。针对一些行业内形成共识的问题、名词，我不会过多展开，如果读者有不懂的地方，可以去网络搜索，进一步加深了解。

这也是一本帮助你建立系统认知的书。当前碎片化信息过多，尤其泛娱乐化信息过多，人们的自主判断和分析意识被弱化。本书以树状结构展开，从主干的结构化模型，往下到分支的结构模型，层层嵌套，这样能够帮你将碎片化信息转化为系统性知识。

基于以上缘由，希望你在阅读的时候：

- 保持一颗安静的心，它不会像小说一样，让你读得有滋有味，你需要用安静的心来感受书的逻辑和理性；
- 保持一颗好奇的心，对于不懂的词句，随时通过网络查询，或者给我发送邮件（yuxu@yuxu.net）询问；
- 用完整的时间段来阅读，每个时间段至少能读完书中的一个模块。因为，我始终认为碎片化阅读不利于你理解模块之间和模块内部各知识点之间的逻辑关系。

当下，信息碎片化、知识快消化，“互联网+”的概念刚提出没几年，又冒出“新零售”“人工智能”等新概念。这其中，什么在变，什么没有变，

贸然跟进还是谨慎不动，让很多企业家难以适从。2017年，我在和很多企业家沟通的过程中，他们既表现出对新概念的好奇，又表现出谨慎的态度。其中一位企业家说道：“零售本身还是卖货的行为，就是个生意，新零售提出的技术驱动、大数据、云计算这些概念，离我们还很遥远，这些概念并没有真正意义上改变零售的本质。”他指了指楼下的共享单车，又说道：“互联网很善于炒作概念，再加上资本的介入，会催生大量杂草，甚至是伪需求，一定会有一段清理杂草的过程。你看楼下不少的共享单车，很快就会没有了，高科技的东西，生命周期会很短暂，不像我们做实业的，衣食住行的用品，虽然很传统，但实实在在，这样才能长久。”

我很认同这位企业家的话，一切不以商业本质为中心的科技手段都难以持续，那么新零售的“新”手段对零售的本质有帮助吗？可零售的本质又是什么呢？

去年，我回老家武汉，经朋友介绍去汉口吃一碗牛肉面。因为是周末，我早上10点去的，发现已经关门。心生质疑，这家店真的有说的那么好吗？为了一探究竟，第二天我8点就到了，到现场吓一跳，门口排着长长的队伍，队伍旁十几个人蹲在地上吃得正香，一幅让人垂涎的景象。这是一家夫妻开的店，孩子在一旁小凳上玩耍，可以看出这面店是三口之家全部的生计来源。我也排进了队伍，10分钟后，付了12元，终于吃到了香喷喷的牛肉面。爱干净的我想找个干净的地方吃面，可是，店内只有两张桌子，桌子上横七竖八地摆着别人吃剩下的面碗，夫妻俩忙得不可开交，根本没时间收拾。这下，不可能在桌上吃了，我也索性学着其他人，蹲在店门口吃了起来。面的味道果然好，难怪这么多人排队。美味面前，里子面子都不重要了，就连蹲着吃面也有了趣味。

我算了下，这三口之家，每天开店4小时，按1分钟卖出2碗算，1天要卖500碗，收入6000元。这家店，又脏又乱，价格不算便宜，仍然有很好的生意，这背后是为什么？这家店也没用所谓的云计算、大数据，

生意不照样好吗？新零售提到的各种“黑科技”是否真的那么重要？这些科技手段和零售的本质之间又是什么关系呢？

带着这些问题，我结合自身 15 年的互联网零售经验，在我的东家易观国际提出的“数字化零售”模型的基础上，做了大量改进，生成了《新零售落地画布》这样一本工具书。在本书中，我把零售的数字化手段定义为“外功”，用来帮助改造营销和客户关系；又将用户体验、商品品质、数据资产定义为“内力”，从“外功”到“内力”，越发接近零售本质。

本书亮点

亮点 1：提供落地工具

本书对当下先进的实践案例进行总结，提炼出了数字驱动下的“人、货、场”重构模型，并创造性地开发出落地工具“新零售落地画布”。

- 画布的 3 项外功：从营销数字化、关系数字化、店铺数字化 3 个方面改善店铺运营效率，实现店铺的价值最大化；
- 画布的 4 项内力：从场景体验力、产品吸引力提升用户体验，并通过提升业务共享力和数据驱动力，沉淀店铺的用户资产和数据资产；
- 画布的 29 个升级组件：画布将 3 项外功和 4 项内力分解为 29 个组件，每项能力背后对应多个组件。

你可以根据《新零售落地画布》对企业现状进行自检，找到企业的能力缺口，作为下一步落地的依据。

亮点 2：提供升级路线

本书为企业提供了 3 种升级路线，包括数字化改造、体验升级、模式创新。

- **数字化改造**：“购物端+运营端+供应端”三端智能化落地方法体系，在整个价值链中应用智能化的IT设施；
- **体验升级**：指出了以人文价值为目标的“人、货、场”升级方法体系，强调店铺的升级需要从以前以“货”为中心，转向以“人”为中心。不仅要满足人的吃、穿需求，更要满足人文价值观的群体汇聚需求；
- **模式创新**：“业务+数据”双驱动下的平台赋能策略方法体系，即赋能型平台在零售产业链的应用。

亮点 3：提供规划模板，教你规划自己的升级方案

本书为你准备了升级方案的规划模板，依次包括：自我评估、选择升级组件、业务收益与实施难度分析、制订实施方式、策划实施方案，共计5个步骤绘制自己的升级方案。规划模板将能高效地协助你制订规划，提升企业的决策效率。

亮点 4：提供组织行动的工具

本书提倡“知行合一”，认为“不转化为行动的学习都是假学习”。因此，本书为你提供了创新型组织构建的方法，教你搭建创客化组织，实施精益创业。具体分为5个步骤：“全民海选，建突击队”“同心共创，方案路演”“行动复盘，抢占山头”“内化能力，全面复制”，我把该方案叫作“破局行动”，希望借此行动，你能将前期规划的各类方案内化为企业能力，外化为企业行动，真正实现企业的升级目标，这也是我写本书的初衷所在。

亮点 5：大量实操案例

为了方便你的理解，针对每个知识点，我都会引用成功案例来加以

说明，这些案例不仅具有代表性而且真实可靠。案例一部分来自我的实操总结，它们是我从事传统企业互联网化的咨询和运营服务 15 年的积累；另一部分来自公司和合作伙伴的实战总结。案例中，我会尽可能介绍成功实施的步骤和关键点，供你参考。但部分案例，因为客户的保密关系，我只能用“某化妆品”“某商超”等字眼代替，希望你谅解。

本书主要内容

第一章认识新零售，介绍新零售的定义、特点，帮你理解新零售“新”在何处，尤其以数字为驱动的线上线下融合的新业态，都呈现哪些特色，利用这些特色“生长”出的新物种都有哪些。本章的关键部分是：新零售的框架模型，这一部分从技术层的基础设施搭建、运营层的“人、货、场”策略重构，到目标层的升级效果，构建立体的框架，让你一幅图便能看清新零售全貌。本章对你正确认识新零售至关重要。

第二章是本书的重点，也是“干货”章节，将介绍零售落地工具，即“新零售落地画布”，我将逐个对画布中的 7 大关键能力进行讲解，依次为营销数字化、关系数字化、门店数字化、场景体验力、产品吸引力、业务共享力、数据驱动力。本书在后续章节中讲解的企业升级步骤也将以此为基础展开。

第三章是画布的应用章节。为了方便你进一步理解“新零售落地画布”，我总结了企业升级的 3 条路线，分别是数字化改造、体验升级、模式创新。在教你选择升级路线的时候，我都会用案例切入，并介绍各条路线下画布工具的应用分布。

第四章介绍落地的路径和工具：我为你准备了五步法规划升级路径，系统性地帮助你规划升级方案，其中会引入几个规划模型和表格，这些模型表格不仅能够应用在新零售领域，其背后的原理逻辑还能应用在企

业的其他方面，是值得你好好收藏的。比如说测评工具，它可以帮助你比照当下的企业能力现状，清晰了解企业的优势和劣势，找到最大的能力缺口，自我评估是升级的基础。可以说，第四章是本书的精华所在，工具表格是我赠送给你的超值礼物。

第五章讲解零售升级的落地行动方法。希望你不要仅把本书当作普通“书”而已，而是“行动手册”，真正将方案落实到企业的行动中。因为，企业光有创新的方法模式，而没有好的基因和土壤，再好的种子也难发芽，这个基因和土壤便是企业的组织架构、企业文化、员工激励等，因此本章节会告诉你如何培育企业内部的创新土壤，如何去孵化创新的种子。好的种子加上好的土壤才能将方案转化为行动，这才是本书的宗旨。

鸣 谢

在写作本书时，我要特别感谢易观天马云商的杨彬总裁、冯阳松总裁。因为在易观工作的几年里，他们帮我建立了模型化思维体系，易观提出的“三大战役模型”“新电商模型”至今仍被很多企业使用，为千千万万的企业创造了价值。本书提出的“新零售落地画布”也是基于易观发布的“数字化零售模型”进行的二次开发，易观让我在多个大中型企业互联网化转型项目中快速成长。

其次，我也要感谢京东云。在我作为易观合伙人期间，有幸参与京东云的新零售项目，让我从技术底层接触到了国内前沿的数字技术，让我从技术视角看到了零售业态的发展趋势。

另外，我要感谢金蝶、广州互动派、百分点等技术合作公司，为本书的形成提供了技术支持。

我还要感谢清华大学、北京大学、武汉大学、中山大学、江西财大、青岛大学、北科大等院校，让我登上总裁讲堂，将自己15年的互联网经

验对外输出，影响了上千家企业，为社会创造了价值。

当然，还有很多曾经帮助过我的人，无法一一列举，借此书，也表达我的感激之情，谢谢你们。

同时，我也很惭愧，因为在我工作和写作本书的期间，父母陆续住院做手术，作为独子的我没能好好陪护尽孝，父母的爱和包容，让我能安心工作，希望天下父母都能健康平安。

还要感谢我的太太陈飞霞女士，她在我写作期间，帮我处理了大量家务事和女儿的教育工作。

最后，因为我个人的工作经历和视野局限，书中的观点和数据难免会存在偏颇，不正之处还请谅解、指正。

目 录

第一章 | 认识新零售 / 1

新零售是以消费者为中心，围绕消费升级的需求，通过云计算、大数据、人工智能等基础设施建设，对零售“人、货、场”要素进行重构，进而实现提升用户体验、降本增效的零售目标。可以说，它只是新在思维和手段上，并没有真正意义上改变零售的本质。

第一节 新物种、新挑战 / 7

- 一、线上往线下渗透 / 8
- 二、产业链缩短 / 13
- 三、新零售是传统零售的补充和升级 / 15

第二节 新零售的定义 / 16

- 一、业内定义 / 16
- 二、关键发现 / 17

第三节 新零售的新框架 / 17

- 一、搭建基础设施 / 18
- 二、重构零售要素 / 20
- 三、实现零售目标 / 23

第四节 新零售的特点 / 27

- 一、流量互通 / 27
- 二、双向赋能 / 28

- 三、去中心化 / 31
- 四、线上线下一体化的运营服务 / 32
- 五、重构“人、货、场” / 33
- 六、创造了全新的场景 / 36

第二章 | 新零售落地画布 / 37

“新零售落地画布”描绘了新零售的整体画像，你可以清晰地看到零售升级的7个模块。模块分布在营销运营、场景体验、技术平台三个层次。业界各类成功案例只是画布中各个模块的灵活组合。无论是大型企业还是中小企业，都可以借助画布找到自己的升级方向。

第一节 营销数字化 / 40

- 一、军事思想：特种部队化，实现精准打击 / 40
- 二、方法论：三步实现营销数字化 / 42
- 三、关键成功要素 / 46
- 四、案例分析 / 46

第二节 关系数字化 / 50

- 一、会员管理两大新思维 / 52
- 二、方法论：客户关系界定的三个维度——行为周期、购买力、影响力 / 56
- 三、成功要素 / 63
- 四、案例分析 / 64

第三节 门店数字化 / 68

- 一、你正在变得“没时间” / 68
- 二、数字门店的演变和科技应用 / 73
- 三、方法论：门店数字化方案 / 78
- 四、成功要素：家店一体、上下一体、科技一体 / 81
- 五、案例分析 / 81

第四节 场景体验力 / 83

- 一、商业场景演进的三个阶段 / 83
- 二、IP型商业的典型特征 / 84
- 三、方法论：五类模式构建场景体验力 / 86