

无界零售

新零售落地整体解决方案

8大核心要点, 32个有效策略, 50个真实案例,
帮助你在最短时间获得入局无界零售最有效经验!



乔一凡 刘克 / 著

星巴克、优衣库、海澜之家、沃尔玛等老牌零售商强力进军的无界新蓝海
阿里巴巴、京东、苹果、亚马逊等电商巨头争先占位的零售新赛道

零售业的成功没有神奇妙方, 关键是要抢在别人前面

民主与建设出版社

无界零售

新零售落地整体解决方案

乔一凡 刘克 / 著

民主与建设出版社

·北京·

© 民主与建设出版社, 2019

图书在版编目(CIP) 数据

无界零售:新零售落地整体解决方案 / 乔一凡, 刘克著. -- 北京:民主与建设出版社, 2019.8

ISBN 978-7-5139-2588-4

I. ①无… II. ①乔… ②刘… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第165849号

无界零售:新零售落地整体解决方案

WUJIELINGSHOU XINLINGSHOU LUODI ZHENGTI JIEJUE FANGAN

出版人 李声笑

著者 乔一凡 刘克

责任编辑 刘艳

封面设计 华业文创

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电话 (010)59417747 59419778

社址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层

邮编 100142

印刷 天津冠豪恒胜业印刷有限公司

版次 2019年9月第1版

印次 2019年9月第1次印刷

开本 710毫米×1000毫米 1/16

印张 14.5

字数 190千字

书号 ISBN 978-7-5139-2588-4

定价 48.00元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

前言

P R E F A C E

迎接零售新风口，转变零售新模式

新零售这个概念提出至今已经两年，而真正开始大规模的新零售运动从2018年才刚刚开始。私域流量、社群电商、社区团购、裂变分销、OMO（Online-merge-offline行业平台型商业模式）线上线下融合……随着新型的零售模式与引流技巧的出现，传统企业和大量的互联网新秀企业，不断尝试和探索，2019年新零售战场一片硝烟弥漫。新增市场放缓，存量市场开始激活，客户复购和单客经济，已成为新零售企业发展的重中之重。

新零售，指以互联网为依托，利用大数据、人工智能等新技术，对产品的生产、流通以及销售过程进行升级，进而重塑业态结构与生态圈，并深度融合线上、线下与现代物流的零售新模式。新零售打破了以往电商与线下实体店的对立局面，转而走向融合。新零售是当前消费模式不断升级下的必然产物，零售商要想成功，必然要抓住这一零售新风口，完成由传统零售模式向新零售模式的转变。

星巴克作为一个广受年轻时尚群体喜爱的咖啡品牌，站在新零售的风口上，开始了由传统零售向新零售转变的模式。

星巴克为了打造新零售模式，创造了“第四空间”。在创造“第四空间”的过程中，星巴克积极向数字化转移，不断跟随消费者的脚步。



无界零售：

新零售落地整体解决方案

通过积极布局新零售，目前，美国星巴克几乎25%的订单都是通过手机支付完成的。并且，在门店特别繁忙的时段，通过手机支付的比例还会有所升高。现在，经过向新零售的积极转变，星巴克已经成为了美国移动支付规模最大的零售公司。并且，在中国，星巴克已经在线上拥有了众多的粉丝，构建起自己的流量池，各大媒体依靠“品牌讲故事，用户撩感受”，慢慢抓住每一个消费者的内心！

2019年2月，星巴克推出一款猫爪形象的杯子，借助原有的粉丝流量以及微博抖音的疯狂刷屏，星巴克猫爪杯从199元炒到上千元，有人为了买到它大打出手，有人四点排队，为了饥饿营销，星巴克只在每家门店放2~3个杯子，排队抢购，先到先得。为此，很多人戏称这一行为是“圣杯之战”。有顾客为了抢到“圣杯”，大打出手。

星巴克通过将线上线下结合打造的新零售模式，不仅实现了线上引流，还实现了线下顾客数量的增加，有效提升了星巴克的经营利润。

通过星巴克打造新零售的案例可以看出，新零售可以有效提升零售商的利润和工作效率，同时在品牌宣传，文化渲染，提高客户的忠诚度以及裂变新用户上，产生了巨大的积极效果。

近几年我在指导诸多企业进行品牌升级和招商路演中，感受到了传统零售商向新零售转型的迫切心理。可以说，向新零售转变，是零售商的一个必然选择，也是每个零售商都应掌握的必杀绝技！

要想成功打造新零售，首先要了解新零售。明确新零售的“新”，表现在模式、思维、技术、制造以及业态等多个方面。企业要想由传统零售向新零售转变，就要从多个角度对企业进行革新，以彻底打造新零售。

第一，流量思维到用户思维的转变。流量获取越来越难，成本越来越高，获客成本逐年上升，大量的消费者已经被瓜分，他不在这里，

就在那里。谁能维护好客户的心，抓住客户的手，谁就能获得客户的忠诚。不然变心是早晚的事情，围绕用户，构建私域流量，提升客户的满意度，客户就是上帝，在未来的市场上会越来越明显。

第二，升级硬件设置。从渠道、供应链和消费场景三个方面入手。打造全渠道，融合线上、线下、物流，将其由以往割裂的状态变为融合连接；构建网状协同的供应链，提升企业配送效率，为用户提供更加便捷的服务；打造零距离消费场景，让用户在场景购物中获得深度体验。

第三，引进新技术。利用大数据、VR智能等新技术，帮助用户实现精准的信息洞察。此外，充分利用私域流量，沉淀在微信公众号、微信群、个人微信号、抖音、头条号等企业官方自媒体渠道的用户，将这些流量变为商家的“私有资产”，以便有针对性地开展社群营销工作。

第四，打造“合身”的模式。新零售的表现形式多种多样，在打造新零售的过程中，除了要做好常规工作外，企业还要选择适合自己的具体模式。如阿里巴巴仓店一体的“盒马鲜生”、永辉餐饮自营集合店“超级物种”、亚马逊的无人零售门店、贝店，等等。云集的社交电商平台，都是新零售模式下的典型代表。

企业要打造新零售，就要从品牌定位，市场传播，顶层模式构建，以及自己的用户体验等多个方面综合设计，以实现零售变革。

目录

CONTENTS

第一章 零售变革：实体与电商从对立走向融合	001
第一节 传统零售：新零售，要么获益，要么出局	002
第二节 新模式：消费者主权时代，倒逼商家转变	005
第三节 新思维：思维激变，5F思维下的I LOVE SIMPLE	010
第四节 新技术：大数据、物联网、VR智能	016
第五节 新制造：由规模化、标准化转向定制化、个性化和智慧化	020
第二章 用户洞察：无人与有人，都是为消费者而生	025
第一节 精准定位，细分市场	026
第二节 穿用户的鞋子，感受用户的体验	030
第三节 平均化用户群，满足不同用户需求	034
第四节 从源头痛点捕捉用户需求	038
第五节 围绕用户不同生命周期提供个性化产品服务	042
第六节 利用数据辅助用户洞察	047
第三章 渠道升级：把割裂变为连接，打造1+1+1的组合重生	053
第一节 上下融合：线上提供便利，线下提供体验	054



无界零售：

新零售落地整体解决方案

第二节	量体裁衣：充分利用线上线下渠道，为每个用户私人订制	057
第三节	多维触点：包围用户，加强用户与产品信息的接触	062
第四节	协同一致：整合线上线下资源，不同渠道同一种体验	066
第五节	系统重构：七个互联互通布局全渠道	070

第四章 场景交互：抢夺用户24小时的分配权

第一节	构建以用户为中心的体验场，打造生活方式交互点	076
第二节	树立场景思维，为用户创造极致体验	080
第三节	建立“人、货、场”三层连接	083
第四节	三个场景化：产品、渠道、内容	088
第五节	建设智能零售平台，让用户在高频互动中做出购买决策	093
第六节	满足定制化需求，利用数据实现个性化定制服务	097
第七节	加强商品与用户互动，把每一次购物变成一次情感体验	102
第八节	场景互通：融合不同场景下的用户与资产，实现资源裂变	105

第五章 数据驱动：大数据是具有精准洞察力的“担货郎”

第一节	拥抱大数据，加强用户触达	112
第二节	掌握并遵循大数据的八个关键点	116
第三节	数据采集：全渠道、及时性、多数据源	121
第四节	数据分析：打通多种业务数据，为用户行为数据建模	124
第五节	数据运用：大数据赋能零售业的七种方式	128
第六节	看Target、ZARA和亚马逊如何玩转大数据	132

第六章 社交赋能：用社群吸引力聚合用户，提高销售转化率

第一节	感受品牌温度、刺激产品销售、维护用户粘性	138
第二节	寻找具有一个共同点的用户群	143
第三节	打造“有情绪的产品”，拉近产品与用户的距离	148

第四节	利用口碑传播引发群蜂效应	152
第五节	深度运营用户社群，将用户转化为品牌资产	156
第六节	私域流量：让社群运营盘活流量，更快触达顾客	160
第七章	供应链条：连接商家与用户的产业“路由器”	167
第一节	由线性、链式结构变为网状协同的价值网络	168
第二节	提供端到端的服务	172
第三节	将研发和设计环节作为供应链起点	180
第四节	新零售供应链就要弹性、敏捷、智慧	183
第五节	引入人工智能，让操作更简单	188
第八章	模式落地：零售新物种，抢占新零售高地	193
第一节	盒马鲜生：仓店一体的双向流量零售杀手	194
第二节	超级物种：多品类的线上+线下自营便利店	197
第三节	亚马逊：无人门店的零售“黑科技”	200
第四节	卡西欧：零售云转型下的智慧门店	206
第五节	线下天猫：快闪店带来线下场景营销	210
第六节	缤果盒子：24小时无人值守便利店	215
第七节	淘咖啡：集购物、餐饮于一身的无人结算店	218



第一章

零售变革：实体与电商从对立走向融合

随着科技的飞速发展，人们的生活方式也发生了翻天覆地的变化。在科技赋能的前提下，零售业也迎来了新的篇章。以往，实体零售业与电商各据一方，相互对立。但是，在新零售模式下，实体零售业与电商打破以往相互对立的局面，首次出现了融合态势。在这一形势下，传统零售业如何抓住新零售的风口，向新零售转变，是一个艰难且重要的课题。



第一节 传统零售：新零售，要么获益，要么出局

在新零售逐渐兴起的形势下，传统零售业要想获得良性发展，必然要向新零售转变。如果忽视零售业的风向变化，一意孤行，坚持走传统零售的老路，只有“死路一条”。因此，如何从传统零售向新零售转变，就成了传统零售企业必须考虑的问题。在零售新风口，传统零售向新零售转变，要么获益，要么出局。

■ 初识新零售：认识它，才能成功转型

新零售是科技发展的必然结果，指企业借助互联网平台、综合运用大数据、人工智能、物联网等先进技术手段，对产品生产、用户选择、产品流通以及销售等全部过程进行优化升级改造，重塑零售业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流等三个方面进行深度融合的新的零售模式。简而言之，新零售，就是在新技术赋能的前提下，实现线上+线下+物流。

新零售主要有以下几个特点：

1. 传统零售企业与电商深度融合。新零售的核心为线上+线下+物流，因此，必然出现传统零售企业与电商深度融合的态势，两者相互支持、相互促进。在这一过程中，需要利用新技术，实现线上线下引流，

选择并维护客户等工作。

2. 新技术是新零售的核心驱动力。任何消费模式的改变，都离不开新技术的加持与赋能。在以往购物模式中，线上购物虽然便利，但是顾客却无法享受与实体店相同的购物体验，并且，时效性也有非常明显的限制；而如果在线下实体店消费，则无法享受线上购物的便捷性。而新零售在VR智能等技术的加持下，顾客足不出户，仍然可以完成与线下购物同样的体验，同时，还保留了以往线上购物的便捷性。这就是技术驱动的变革和发展。

3. 大数据赋能。新零售模式使企业的每一步都更加具有针对性。新零售模式下，每个零售企业都将成为一个数据公司，根据大数据实现对消费者的精准画像以及匹配，并据此提供更加精确高效的解决方案，完成消费者的可识别、可触达、可洞察、可服务。

4. 全渠道。新零售模式下，零售渠道也发生了巨大的变革，形成了全渠道模式。新零售逐渐打破了零售的边界，在这一零售模式下，需要做的是全渠道无界零售。

5. 与社交电商相结合。新零售模式下，更加注重通过社交与消费者达成交易，因此，新零售模式还要关注与社交电商相结合。通过构建社交场景，建立社群，并打造有吸引力的内容，可以从根本上激发消费者的购买欲，形成刚需和流量。

■ 零售实体店向新零售模式转变需解决的四个问题

在了解了新零售的各项内容后，最重要的，传统实体零售行业要掌握向新零售转变的方法，以实现向新零售的成功转型。总体来说，传统



无界零售：

新零售落地整体解决方案

实体零售行业在向新零售转变时，需要解决以下四个问题：

1. 利用核心自媒体解决流量和服务。现在社会中，各种社交软件充斥着人们的生活，它们也逐渐成为了人们获取信息的一种渠道。新零售要求商家充分利用这一特点，自行创建一些自媒体账号，如微信公众号、头条号、微博号等进行引流。通过定期或非定期举办一些活动，引导首次购买的用户关注企业的自媒体账号，以此积累粉丝和用户。针对核心用户，要定期举办活动，通过产品宣传提升产品知名度，并解决流量问题。

2. 线下提供体验，解决社群粘性以及销售转化问题。如今，消费体验可以分为线上体验和线下体验两种形式，不同的产品适用的形式不同。例如餐饮、酒店类产品，则必须依赖于线下体验。

新零售模式下，在利用线上实现引流以及便捷服务等内容的同时，可以加强线下体验，用来弥补线上的一些不足，增加客户的粘性和深度沟通，实现销售的转化和二次购买。并且，渠道要不断多样化和个性化，以便吸引更多的用户。因此，在构建线下体验时，要充分利用新技术，做好线上的引流以及转化工作。

3. 利用互联网模式解决分享和引爆。在传统零售向新零售转变的过程中，互联网商业模式是驱动力。分享模式，则是利用互联网商业模式的精髓，实现快速裂变和口碑传播，趋近品牌发展。

其中，商业模式的设计非常关键。在这个自媒体时代，每个人都是一个自媒体，都可以分享。但是，如何促进用户分享才是关键。为达成用户主动分享，需要有一整套的分配模式和利益刺激，通过口碑带动其他经销商和用户的加入。并且，实体店也可以融合互联网商业模式，让老客户与存量客户带动新客户，快速实现裂变和增值。

4. 打造平台、形成生态。新零售模式下，实体店仍然是成交和体验的主要场所。传统零售业向新零售转变初期，要利用线下实体店往线上引流，通过代理商、加盟商的控制力，引流到线上平台。当平台逐渐形成之后，就可以通过线上平台为线下店铺赋能，从订货、交易、服务、体验等多个方面，提升客户价值。

总而言之，传统零售向新零售转变的过程中，要综合考虑多个方面的因素，才能实现平稳转型过渡。

第二节 新模式：消费者主权时代，倒逼商家转变

新零售的出现打破了传统零售模式中以产品为中心的模式，转变为以消费者为中心的零售模式。随着互联网的飞速发展，每个人都成为了一个自媒体，其发表的任何言论都可能对商家产生巨大影响。因此，在这个消费者主权时代，倒逼商家向以消费者为中心转变。总体来说，新零售要求商家不断满足消费者日益复杂的多样化需求，由传统的以商品为核心的单向产业链转变为以消费者为中心的产业闭环。

Costco，是美国最大的连锁会员制仓储量贩店，其销售规模达1千亿美元、利润达20多亿美元、市值400~500亿美元。与老牌零售企业沃尔玛相比，Costco作为一家年轻公司，它的销售额大概是沃尔玛的1/6，利润是1/5，市值是1/4，Costco的同比增长率约为6%，沃尔玛约为2%。其经营模式的核心，就是以消费者为中心。

第一，为消费者提供优质服务。



Costco以消费者为导向还体现在为消费者提供更多更好的服务。比如无限期退换货服务，大部分美国的零售商，都会为消费者提供在一定期限内的退换服务，但是Costco的大部分商品的退换都是无限期的，即便是糖不甜、花不香等理由都可以退换，而且不需要提供小票，提供要退换的商品即可。

Costco有一款汉堡的价格，自刚成立起就一直没有改变过，30年了，仍然是1.2美元。

Costco的汽油价格是全美最低廉的，但是只有会员才可以享受。除此以外，还包括洗照片、洗车，等等，这些服务沃尔玛都没有。

在过去的20年里，Costco会员复合增长率达到了22%，会员续费率超过了90%，尤其在美国人员流动率不高的二三线城市，大部分地区续费率甚至超过95%，即除非客户搬家或者其他情况，否则基本都会续约。而Costco之所以能够取得这样的成绩，离不开其优质的服务。

第二，试吃。大部分的商家在举办试吃活动时，通常会将一整个商品分为多个小块，每个人只能拿一小块试吃，而Costco却是将一整个商品免费赠与消费者试吃，甚至可以让试吃人员吃饱。

第三，超高性价比的年费。如果Costco承诺不赚取商品差价，只要消费者肯提供55美元的年费即可，大多数人都会同意。因为这相当于一年花了55美元雇了一个仆人去采购商品，而且这个仆人不但全球采购，还会为消费者提供很好的服务，为消费者去向大的品牌商争取更低廉的价格。55美元性价比非常高，这也是为什么续费率在90%以上的原因。

Costco是一家典型的以消费者为导向的零售公司，一切以消费者为中心。也正是其始终以消费者为中心，才获得了广大消费者的认同，自身也获得了长远的发展。

■ 塑造以“人”为中心的商业模式

消费者主权时代，新零售塑造了一个以“人”为中心的商业模式。在以往的销售模式中，商家的任何经营行为都是围绕商品进行的。从供应商采购商品，再到向消费者销售商品，消费者处于链条的最末端，消费者对于商品的意见反馈往往需要经过多个环节还能反馈给供应商。这样的零售模式无疑忽略了消费者的重要性及价值。而在新零售模式中，塑造的一个以“人”为中心的商业模式，线上线下以及物流，在充分利用大数据、云计算以及人工智能等新技术的基础上，都是为了能够及时获取消费者的信息反馈，并不断更新换代以满足消费者的需求、在提升消费者的购物体验的过程中，为企业创造更大的利润。

■ 不断满足消费者的多样化需求

随着科技的不断发展，以及生活水平的不断提高，消费者的消费需求的变化主要表现为以下几点（见图1-1）。

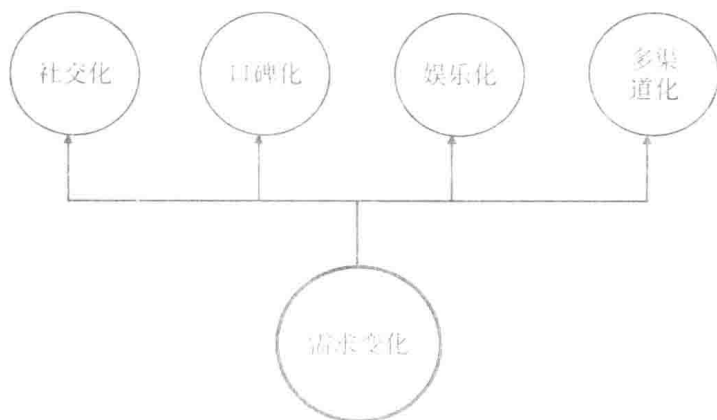


图1-1 消费者需求变化



其消费过程也逐渐发生了以下变化（见图1-2）。

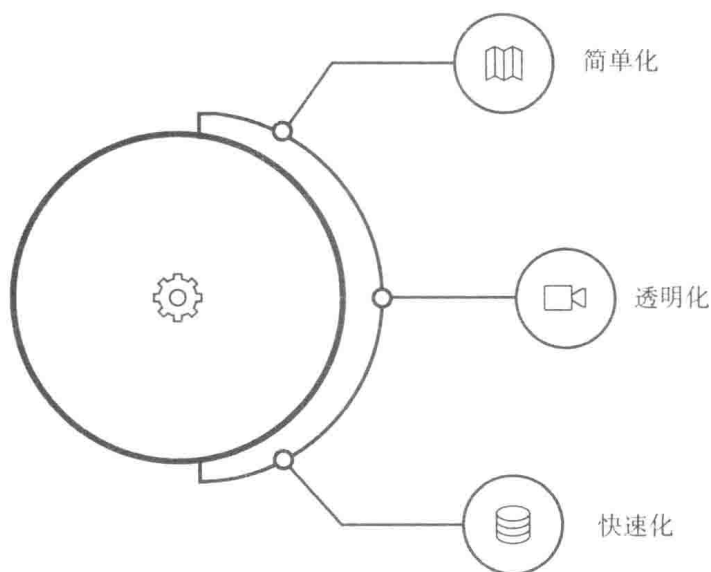


图1-2 消费过程变化

基于这样的情况，新零售为了满足消费者的多样化需求，也转变了经营模式。

新零售通过将线上线下相结合，充分发挥线上网络店铺和线下实体店的优势，结合现代物流，充分满足消费者对于购物过程快捷、方便的需求。同时，新零售构建了消费场景，为消费者提供场景化的购物体验以及定制化的产品服务。从而满足消费者的社交化、娱乐化的购物需求。

在新零售模式中，消费者不再只是零售链条的终端买单者。他们还可以参与到产品设计、定制以及加工生产的过程，享受定制化服务。总体来说，新零售模式下，以消费者为核心的零售模式在不断向精细化、柔性化以及定制化方向转变。