

极致零售

消费者主权时代的
零售新图景

联袂推荐
侯毅
(盒马鲜生创始人兼CEO)
邵飞春
(森马服饰电商总经理)

以用户为中心
实现全链条一体化
重构零售经营法则

开启全触点的
数字化零售
新时代

杜凤林◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

极致° 零售°

消费者主权时代的
零售新图景

杜凤林◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

极致零售：消费者主权时代的零售新图景 / 杜凤林
著. — 杭州：浙江大学出版社，2019.9
ISBN 978-7-308-19259-0

I. ①极… II. ①杜… 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(2019)第126167号

极致零售：消费者主权时代的零售新图景

杜凤林 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 刘葭子 杨利军
封面设计 水玉银文化
排 版 杭州林智广告有限公司
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17
字 数 218千
版 次 2019年9月第1版 2019年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-19259-0
定 价 52.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbss.tmall.com>



“新零售”无疑是近几年出镜率颇高的词之一。不仅传统实体零售企业在积极探索新零售，电商企业也在充分发挥自身在流量、技术、资本等方面的优势，广泛布局新零售。和传统零售模式强调商品、渠道所不同的是，新零售以人为中心，强调从产品设计生产到用户交付整个流程的效率与体验，实现全链路一体化管理。

零售全面数字化是新零售的重要前提，只有零售运营中涉及的产品、资产、行为、关系等全部实现数字化，用户“所购即所想，所见即所得”的端到端零售才能成为现实。这需要供应商、物流服务商、零售商等参与各方高效协同，实时交互，共享数据、技术、渠道等资源，从设计生产、仓储物流、营销推广、交易支付、售后服务等诸多环节，进行全网全触点持续刺激，为消费者创造前所未有的极致购物体验。

零售本身是一个相当传统的行业，在相当长的一段时间里，实体零售企业沿袭几十年发展所形成的理念、模式，对消费需求与市场环境发生的一系列变化视而不见。电子商务崛起后，实体零售企业遭受强烈冲击，在生存重压下才被迫做出改变。然而，互联网红利逐渐消失，流量成本持续攀升。同时，在消费升级的背景下，服务与体验成为影响消费者购买决策的重要因素；而服务与体验正是纯电商所欠缺的，这导致电商发展进入瓶颈期。

线上线下相结合的新零售模式，为打破零售业发展困境提供了新的思路，让零售人从全新的视角，审视实体零售与电子商务之间的关系。线上与线下从对立

走向统一，避免无谓的产业内耗，以开放共享、共创共赢的姿态打造生态系统，满足消费者全渠道、多场景的泛在购物需要。阿里巴巴牵手苏宁、京东，联合华润万家等皆为典型代表。

新零售并非凭空出现，更非一时风潮。表面上看，它是零售业态创新与模式升级，更为深刻的本质在于，消费者主权时代已至，交易主导权回归消费者，零售要从经营商品转变为经营人，用户社群化运营、全渠道零售、智慧零售等玩法，都是为了迎合用户需求变化。

在阿里巴巴、京东等零售巨头的积极推动下，我国零售业掀起了声势浩大的新零售转型热潮，几乎所有的零售企业都在研究如何向新零售转型。由于不同企业在优势资源、利益诉求、企业价值观、管理理念等诸多方面的差异，新零售落地方案存在明显区别，新模式、新业态、新玩法大量涌现，出现了盒马鲜生、网易严选、小米有品、永辉超级物种等新零售物种百花齐放、异彩纷呈的繁荣景象。

传统零售追求单次的交易关系，新零售则强调企业长期持有对目标用户群体的运营与变现能力。前者会让企业变得以利润为导向，甚至丧失商业道德与底线，显然，这种企业是无法长期生存的；后者则会让企业以用户为导向，专注于满足用户需求，将自身的价值获取建立在为用户创造价值的基础上，长此以往，将会让企业沉淀一批忠实用户，同时，组织成员在服务用户的过程中也能获得满足感、成就感、荣誉感，为企业实现基业长青奠定坚实基础。

具备目标用户群体运营与变现能力的企业，可以深度挖掘用户全生命周期价值，达成更多的重复购买甚至终身购买，实现交易并非结束而仅是开始；后续再利用新媒体和用户实时交互，通过向其推送其感兴趣的内容赢得其认可与信任，邀请其参与到产品设计、营销、定价等环节中，鼓励其提供反馈意见。这有助于企业改善业务流程，挖掘潜在需求，创造并引领新需求，使企业获取更多新的利润增长点。

本书强调发展新零售是一项庞大复杂的系统工程，它涉及商品、门店、供应

链、顾客、企业组织等零售经营管理的方方面面，需要长期投入大量资源与精力。比如，在门店方面，门店的价值在新零售模式中被重新定义，需要对门店进行数字化改造升级，将其打造成为集商品与品牌展示、购买、体验、仓储配送、售后服务等诸多功能为一体的超级门店；同时，为了控制人力成本，降低顾客购物时间成本，布局无人零售门店也很有必要。

在供应链方面，零售企业要积极向产业链上游延伸，以自建或合作的形式，强化供应链管理能力和打造具备柔性生产能力的智慧供应链，从由商品到人的 B2C 模式转变为由人到商品的 C2B 模式，结合预售定制、大数据分析，从源头上解决库存积压问题，实现低库存甚至零库存。

在场景方面，场景是促进用户转化、刺激口碑传播的绝佳途径。新零售时代背景下的零售场景，要尽可能地融入消费者本地化生活，缩短与目标用户之间的距离。这也是便利店等社区零售业态大行其道的关键所在。

在流量、资本、媒体关注等多重因素作用下，部分新零售物种已经初步建立了领先优势，盒马鲜生更是实现规模化盈利，在全国范围内产生了良好的示范作用。面对着层出不穷的新零售物种，相当多的中小零售企业感到眼花缭乱，部分企业为了降低试错成本而选择直接模仿复制。由于缺少必要的资源支持，它们不但未能取得预期发展效果，而且浪费了大量人力、物力资源，导致企业陷入资金链断裂风险；更为严重的是，转型受挫使组织内部士气低迷，工作效率与积极性明显下滑。

鉴于此，作为一名零售领域的长期研究者、观察者，品牌管理咨询资深从业者，我在对自身多年的思考与分析进行深入总结并结合 10 多年从业经验与大量实践案例的基础上创作了本书，希望能够为创业者、零售企业管理者和其他读者，以及在同质竞争与价格战泥潭中苦苦挣扎的广大中小零售企业，提供有效的指导与帮助。

本书共分为新零售、模式实战、全渠道零售、智能新零售、社区新零售、数

字化门店、决战新物流七大组成部分，全方位、多层次、立体化地对新零售的逻辑与内涵，零售企业布局新零售的切入点选择、转型策略与路径等进行了全面剖析，理论联系实际，内容全面翔实；此外，本书引入了星巴克、盒马鲜生、天虹商场、苏宁、7-11 便利店、良品铺子、京东等多个新近案例，给读者以更大启发，也更具实操性。

从马云 2016 年 10 月提出新零售概念至今，已经过去了两年多的时间，盒马鲜生、苏宁等成功案例固然振奋人心，但不计其数的失败案例值得所有零售人警醒，资本挟持下部分无人店太过急躁地舍命狂奔，终究难逃出局的命运，唯有在正确的理念、模式、方法指导下，善于总结借鉴，并在某一细分领域精耕细作的零售企业才能取得成功。新零售开启了中国零售创新发展的崭新一页，国内零售企业应该如何演绎自己的新零售故事，请看我在本书中娓娓道来。

目 录



|第1章|

新零售

一场势不可挡的效率革命

新零售：重塑未来零售产业图景 / 003

消费者主权时代的零售生态变革 / 011

电商巨头布局新零售背后的逻辑 / 019

【案例】星巴克：构建全新的零售生活体验 / 029

|第2章|

模式实战

重构实体零售经营法则

理念层面：实体零售经营新思维 / 041

体验层面：以消费者需求为中心 / 050

运营层面：新零售运营实战攻略 / 061

【案例】盒马鲜生：阿里巴巴的新零售样本 / 075

|第3章|

全渠道零售

构建一体化购物体验

全渠道：实现线上线下深度融合 / 089

实体零售转型全渠道的创新路径 / 101

【案例】天虹商场：全渠道零售实现路径 / 108

|第4章|

智能新零售

技术驱动的零售升级

智慧零售：重塑“人、货、场”关系 / 117

AI 零售：智慧零售时代的新风口 / 126

【案例】苏宁：智慧零售的行动路线图 / 136

|第5章|

社区新零售

赋能本地生活服务圈

新零售环境下的社区便利店运营 / 147

社区电商时代的便利店创新路径 / 155

无人便利店：引领全新购物体验 / 167

【案例】7-11 便利店：连锁便利店的

模式创新 / 178

|第6章|

数字化门店

实体店的新零售玩法

实体门店的数字化转型方案设计 / 193

实体门店 O2O 全渠道的构建路径 / 199

新零售时代的实体门店管理策略 / 208

【案例】良品铺子：实体门店的数字化转型 / 217

|第7章|

决战新物流

新零售重构传统供应链

构建新零售时代的数字化供应链 / 227

零售企业的物流供应链变革升级 / 237

消费者驱动下的智慧供应链管理 / 246

【案例】京东：基于 AI 技术的智慧供应链 / 253



第1章

新零售

一场势不可挡的效率革命



新零售：重塑未来零售产业图景

新零售的概念内涵与主要特征

2016年10月，马云在云栖大会上提出了“新零售”的概念，他认为：“纯电商时代很快会结束，未来的10年、20年，没有电子商务这一说，只有新零售这一说，也就是说，线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”此后，以苏宁、腾讯、阿里巴巴等为代表的实力型企业，纷纷在新零售领域展开布局，对整个零售业态的发展产生了巨大影响。

2017年，各种各样的新零售运营模式不断诞生，具有代表性的有小米的“小米之家”、盒马鲜生的“盒马模式”等；许多新零售技术也纷纷涌现，具有代表性的有自助付款、无人店等。由此标志着新零售时代的来临，而这一年也被业内称为“新零售元年”。

根据阿里研究院的阐述，作为一种泛零售业态，新零售是企业在大数据时代下，围绕消费者开展的全方位运营。如今，零售企业所处的市场环境已经发生了变化，企业如果继续采用传统的运营模式，则无法适应时代发展的需求，

也难以在市场上长期立足。新零售是零售企业的必然出路。

新零售通过互联网、大数据、物联网等新一代信息技术手段，链接实体零售、品牌商、供应商、分销商、服务商等零售业生态伙伴，向着自助化、智能化方向发展，形成全新的商业基础设施，全面赋能合作伙伴，与消费者产生全新的链接和互动。

当前，我国已经进入消费升级时代，“85后”“90后”“95后”“00后”逐渐成为社会的消费主力，他们的消费习惯、消费选择呈现出新的特点。根据麦肯锡全球研究院的数据调查，在国内消费与零售行业中，全渠道消费者的数量占到85%，今天的消费者越来越重视购物体验。

在互联网环境下，实体经济与虚拟经济、线上销售与线下实体店优势互补，是新零售诞生的基础。未来，零售业将利用大数据、云计算等技术，实现金融、物流、线上、线下全方位的一体化。具体来看，新零售表现出以下三大特征。

一是重视客户需求。新零售企业需要使用大数据和资料库，对消费者的消费行为进行深入分析，以了解各层级消费者的消费习惯与心理。

二是注重产品及服务的差异化。新零售企业必须根据消费者的需求提供产品与服务，满足消费者个性化、多元化的需求。所以，商品同质化、忽略消费者个性等现象会减少，消费者满意度会大幅提升。

三是深挖行业价值。新零售是线上、线下的有机融合。不仅行业运营方式会发生改变，线上、线下还能实现资源互补，使零售业的行为、模式、思维等得到有效提升，使传统行业的发展潜力得到挖掘，最终实现整个行业的变革转型。

传统零售与新零售的优劣比较

新形势下，传统零售业面临的问题越来越多。首先，管理者知识陈旧，没有及时更新观念。在互联网环境下，零售业的业态结构、消费者的购物习惯发生了显著变化。因为知识陈旧，传统零售企业的管理者没能及时调整行动，推动产业运营模式升级，导致企业效益不断下降。

其次，传统零售企业的管理者没能及时更新管理模式。随着 O2O、全渠道零售等新零售模式的推行，零售业的产业结构发生了重大变革。零售企业必须拓展更多营销渠道，通过优化、整合、创新、再优化等，对产品及服务内容进行明确定位。

相比之下，新零售模式在精准、便利、品质、高效等方面更具优势。

（1）精准

“精准”已成为现代零售业关注的焦点。与传统零售相比，新零售有效提升了定位的精准度。当前年轻消费群体的需求呈现出新的特征，新零售的精准体现为以下两个方面：

一是对目标消费者进行精准定位，以快时尚品牌 KM 为例，其主要面向追求时尚的年轻男性消费群体；二是利用手中掌握的消费者数据，精准推送符合消费者需求的商品和服务。

新零售的发展有赖于商家对大数据的挖掘及相关技术的应用。例如，KM 各个门店会向总部发送库存、销售数据，方便公司了解其所在地区的消费者需求及偏好，据此进行区域化、针对性配货，使门店经营的商品符合消费者的需求，达到精准营销的目的。

（2）便利

这里所说的便利，不仅仅局限在支付排队等消费过程中，还可以扩展到其他方面，通过推出更加精准、更加便利的商品和服务，以多元化方式提升消费

者的体验。这方面最具代表性的当属 7-11 便利店，除了经营多种多样的商品之外，其还推出了包裹代收、取款、缴纳水电费等服务。

（3）品质

品质不仅局限于商品的质量，新一代消费者对其他方面也提出了更高的要求。为了满足消费者的需求，商家需要对顾客的传统消费价值观、生活方式进行引导，提供优质的消费体验。例如，针对“吃”这一需求，盒马鲜生主张“让做饭变成一种娱乐”，在保证产品质量的同时，为年轻一代消费群体提供全方位的服务，满足其一站式的购物需求。

（4）高效

这里的效率立足于企业本身来分析，具体包括模式效率与运营效率。

一是模式效率。以往，零售商与消费者之间仅是买卖关系，商家缺乏稳定的消费者群体。例如，在举办活动期间能够吸引大批消费者，活动结束后顾客就会流失。如今，互联网给商家创造了良好的机会，使其能够将消费者发展成长期顾客，与消费者建立更为紧密的联系。KM 是这方面的典型代表，其积累了上百万粉丝，拥有百万级的潜在消费群。

二是运营效率。以往，零售产业链中的各个主体，如厂家、经销商、零售商之间相互独立，信息沟通不畅，导致运营效率极低。比如，零售商发现市场上出现了一种新需求，想要通过经销商反馈给厂家需要经过很长一段时间，待厂家生产出相应的商品之后，这种需求已经成为过去式。为此，要想提高运营效率，必须加强不同环节之间的合作关系，发挥整体的协调作用。

基于“新零售之轮”的新零售

事物在发展过程中都潜藏着一定的规律，新零售同样如此。现阶段，在分析零售时，业内使用最多的是“新零售之轮”理论，又称“新零售之圈”理论。

该理论的提出者为日本学者中西正雄，他对传统的“零售之圈”及“真空地带”理论重新进行了论证，着眼于新零售的技术革新、服务水平、零售价格及效用函数方面，对影响新零售发展的因素及其发展动向进行了分析。

根据中西正雄的观点，新技术的引进及应用是促进新零售发展的根本动力，技术方面的进步能够推动企业在管理、物流等方面的发展；传统零售企业在诸多因素的影响下，会积极实施技术层面的改革。

一方面，若企业仍然采用传统的技术手段，在面临激烈市场竞争的情况下，利润空间会被压缩；为了在竞争中掌握更多的主动权，部分零售企业就会通过革新技术手段来获取更多的利润。

另一方面，在参与市场竞争的过程中，如果企业在技术方面相对落后，就会被淘汰出局；但很多情况下，退出市场反而会增加商家的损失，它们不得不继续挣扎，为立足于市场而拼尽全力实施技术改革。

此外，如果零售企业的利润空间较大，就会吸引更多企业参与，这些原本属于第三方产业的商家掌握着部分先进技术，为了在零售业竞争中获得生存与发展，传统零售企业必须实施技术革命。

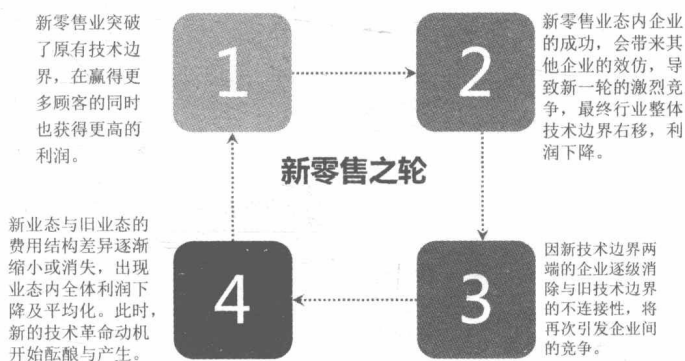


图 1-1 “新零售之轮”循环图^①

^① 资料来源：苏宁金融研究院整理。