

03

# 新零售的商业模式

### 第三节 新零售的商业模式



2018电子商务新零售峰会

“互联网+”环境下传统实体企业的变革

线上企业布局线下实体店

线上线下一体化

新零售未来的发展方向



## 一、“互联网+”环境下传统实体企业的变革

### （一）传统实体企业向互联网转型的常见模式

- 2015年“两会”期间，李克强总理力挺互联网经济，提出“互联网+”的概念。
- 通俗来说，“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是简单的两者相加，而是利用信息通信技术及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。
- 互联网对传统行业的渗透与融合包括两个方面。
  - （1）“互联网+”是互联网行业主动向传统行业渗透。
  - （2）“+互联网”是传统行业主动加速行业的互联网化进程。

### 第三节 新零售的商业模

式

如天猫、京东商城、  
当当等平台开网店

利用传统的品牌效应  
建立独立网购平台。  
如苏宁、国美等

建立独立网  
购平台

第三方购  
物平台开  
网店

自有品牌商  
组建虚拟渠  
道

传统实体企业+  
互联网

APP：“信息传播+销  
售渠道+品牌推广+  
会员管理+社交平台”  
的移动应用软件。

利用APP做  
移动电商

借助自媒体  
做移动电商  
(如微信)

自媒体平台：博客、微博、微信、  
百度官网贴吧、今日头条、抖音、  
快手、论坛等社区。

既可以通过第三方的通用平台销售产品，也可以同时自建官方商城提供服务，还可以通过网络分销。如李宁品牌，2008年底正式成立电子商务公司，并建立李宁天猫官方旗舰店（[lining.tmall.com](http://lining.tmall.com)）、李宁官方网站（[www.lining.com](http://www.lining.com)），并着手建立网上分销和代理体系。



# 案例

## 苏宁新零售商业模式

2013年，苏宁确立了“店商+电子商务+零售服务商”的新型零售商业模式，为此制定了“一体两翼”的互联网战略，即以互联网零售为主体，实现全品类经营，采用线上线下同价政策，巩固家电、凸显3C、发展母婴消费的模式。

1. 苏宁扩大品类，布局线上线下业务
2. 苏宁吸引优质商家入驻
3. 苏宁发挥其线上线下优势，建设规划物流体系
4. 大数据“武装”无人店，实现智慧零售

## 案例

智慧零售的关键就是整合线上和线下，实现线上、线下的完美融合。除了需要满足线上和线下自身优势互补的需要外，智慧零售还需要迎合消费者的喜好，使其既能享受到实体店的购物环境和真实体验，又能享受到线上购物的便捷和优惠。再加上科技的支撑，智慧零售的产生成为必然。

**启发思考：** 1. 分析苏宁“一体两翼”的互联网战略。

2. 苏宁的无人店是如何运行的？如何实现智慧零售？

## 案例

### 餐饮企业海底捞手机App的应用

2013年，随着移动互联网的迅猛发展，餐饮业掀起了手机应用程序（App）的应用热潮。以服务好著称的海底捞火锅也拥有了属于自己的手机订餐App。用户只需用手机上下载一个海底捞手机App，注册和登录后即可在线查询门店位置、提前预订座位、在线点餐、了解促销活动等，并能即时同步到社交网站，分享心得和感受。餐饮业手机App一方面很好地为消费者提供了便利，使其能直接掌上订餐；另一方面，有效降低了行业管理成本，提高了品牌形象，可吸引更多的消费者消费。

## 案例

### 启发思考：

1. 除餐饮业外，你见过的手机App还主要应用在哪些行业？
2. 分析讨论手机App还能如何应用。

## 传统实体企业转型新零售的典型代表

### (二) 大润发优鲜

大润发是一家大型连锁超市，大润发自身定位一直是致力于成为社区的好邻居。大润发优鲜有独立的App，用户使用大润发官网账号可直接登录。用户在大润发优鲜App下单后，1小时左右就能收到购买的商品。顾客也可以在线下门店购买商品。

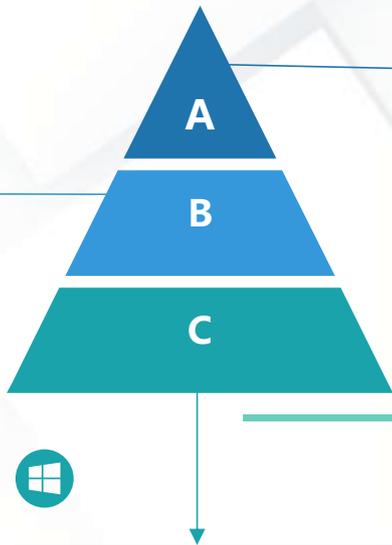
### (三) 银泰百货的用户画像

通过大数据分析，银泰百货门店通过分析所在地人群的消费习惯和商品喜好，可以调整商品类别，这有助于短频、快速推出新品，在SKU有限的情况下，最大程度地满足消费者的购物需求。此外，银泰百货联手天猫推出了新零售项目——ONMINE天猫新零食馆，打通了天猫商品信息，共享后台数据，一旦品牌调价，门店商品可保持即时同步。



### (一) 永辉超市的“超级物种”

超级物种的诞生是永辉继红标店、绿标店、精标店、会员店之后的第五种业态。之所以取名“超级物种”，是因为超级物种就是未来“超市+餐饮”让消费者更能寻味未来生活。并和工坊系列实现多重餐厅的结合模式。永辉“工坊”系列与永辉超市共享供应链利用互联网并借助门店进行扩张。



## 视野拓展

### SKU

对一种商品而言，当其品牌、型号、配置、等级、花色、包装容量、单位、生产日期、保质期、用途、价格、产地等属性与其他商品存在不同时，可称为一个单品。通常，将一个单品定义为一个SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）。每款商品都有一个SKU，以便于对商品进行识别。例如，一款女装中粉红色的S码是一个SKU，M码是一个SKU，L码也是一个SKU，所以一款粉红色女装有S、M、L、XL等若干个SKU，而每个SKU不能相同，以免出现混淆，导致卖家发错货。

## 二、线上企业布局线下实体店

美国时间2015年11月3日，亚马逊的首家实体书店Amazon Books在西雅图开张，2016年12月5日又开放了Amazon GO无人实体店。2014年11月20日，京东集团全国首家大家电“京东帮服务店”在河北省赵县正式开业。2017年12月30日，京东首家无人超市门店在山东烟台大悦城正式营业。2018年底，京东有近一万家的京东家电线下体验店，除了京东家电，线下的京东还有京东便利、7fresh线下生鲜超市。

### 第三节 新零售的商业模式

表4.3 我国线上代表企业在线下布局的案例

线上代表企业	线下布局举措
阿里巴巴	百货超市领域：收购了银泰百货、高鑫零售、三江购物的部分股份 便利店领域：推出加盟式天猫小店赋能传统便利店，并开设无人便利店淘咖啡 生鲜领域：打造了实体生鲜体验店盒马鲜生 汽车领域：推出了天猫无人汽车超市
京东	百货超市领域：收购了永辉超市部分股份 便利店领域：开设了京东便利店，京东到家无人货架 生鲜领域：入股社区“肉菜店”钱大妈、开设实体生鲜体验店7fresh 其他实体店：开设了京东帮服务店、京东家电线下服务店等
小米	开设线下实体店小米之家，截至2018年12月底，在我国境内已开设586个小米之家，另有小米授权店1378家，境外也在快速布局
三只松鼠	开设线验店三只松鼠投食店，截至2018年10月共计开设45家门店

### 第三节 新零售的商业模式

## (一) 无人门店：亚马逊和阿里巴巴开启新零售的样本



无人门店指商店内所有或部分经营流程，通过技术手段进行智能化自动化处理，且降低或不存在人工干预。无人店本地部分已经具备了“店”最为重要的“展示”和“交易”两个要素。亚马逊、阿里巴巴、京东等互联网企业相继开设了线下无人门店。

## 学而思，思而学

分析Amazon GO无人门店运用了哪些新兴技术？

### 第三节 新零售的商业模式

## (二) 多品类经营：小米之家

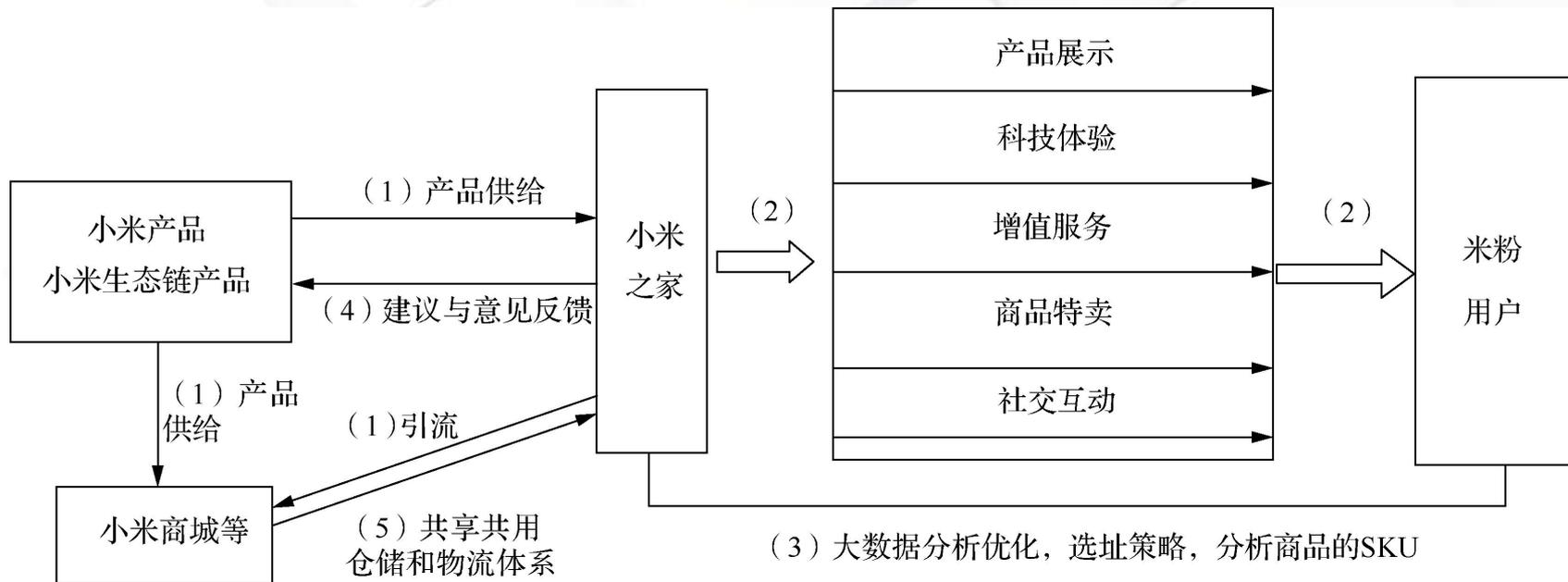


图4.7 小米之家的新零售

## （三）软件硬件化：三只松鼠投食店

三只松鼠将线上的流量引入线下，并延伸到除了主营产品之外的其他产品，还拓展了**品牌的IP**。如三只松鼠投食店把可爱的品牌IP融入实体场景，森林、松鼠加零食的搭配，让这家妙趣横生的投食店备受欢迎。“投食店”本质是软件

（三只松鼠品牌的超级IP）的硬件化，品牌IP化就是使IP承载一切流量、渠道、产品、品牌和管理。

### 品牌IP化

IP（Intellectual Property，知识产权）是创造者创造出来的知识产权和独享的专利。品牌始终依托于某一个具体的产品或服务，然后对这个产品或服务赋予理念和情怀；而IP的终极目的是追求价值和文化的认同，它是可以跨形态、跨时代、跨行业的。IP是内容，是方式，品牌是母体，是渠道。

IP可以将一个品牌诉说不出来的情感和想象空间表达出来。

## 三只松鼠投食店的新零售模式：



买零食



线下嗨玩  
新体验



概念延伸

三只松鼠将线上的流量引入线下，并延伸到除了坚果之外的其他萌系产品，还拓展了品牌的IP，这种做法将会被更多新零售企业借鉴。

## 视野拓展

### 品牌IP化

IP（Intellectual Property，知识产权）是创造者创造出来的知识产权和独享的专利。品牌始终依托于某一个具体的产品或服务，然后对这个产品或服务赋予理念和情怀；而IP的终极目的是追求价值和文化的认同，它是可以跨形态、跨时代、跨行业的。IP是内容，是方式，品牌是母体，是渠道。

IP可以将一个品牌诉说不出来的情感和想象空间表达出来。长期来看，品牌IP化投资回报率是比较高的，跟品牌的契合度、消费者的卷入度也是比较强的。

### 三、线上线下一体化

#### (一) O2O基本模式

##### 01 导流类O2O 模式

导流模式是指以门店为核心，O2O主要用来为线下门店导流、提高线下门店的销量。（1）利用导航来导流（如百度地图）；（2）利用手机软件来导流（如优衣库）。

##### 02 体验类 O2O模式

体验类O2O模式的核心是消费者对服务的体验和生活方式的便利。该模式是指网上寻找消费品，然后到现实的商店中体验和消费的一种商业模式，是最典型的O2O模式。

##### 03 整合类O2O 模式

整合类O2O模式的核心是全渠道的业务整合，即线上线下的全渠道业务整合。

- 先线下后线上
- 先线上后线下

## 视野拓展

### 基于位置服务的含义

基于位置服务是指通过电信移动运营商的无线电通信网络或外部定位方式获取移动终端用户的位置信息，在地理信息系统（Geographic Information System, GIS）的支持下，为用户提供相应服务的一种增值业务。简单地说，基于位置服务就是借助互联网，在固定用户或移动用户之间完成定位和服务两大功能。

基于位置服务包括两层含义：首先，确定移动设备或用户所在的地理位置；其次，提供与位置相关的各类信息服务。如找到手机用户的当前地理位置，然后寻找手机用户当前位置处几千米范围内的宾馆、影院、图书馆、加油站等的名称和地址等相关信息。

## (二) 新零售与O2O

O2O是线上线下两种渠道的融合，是新零售的必要条件之一，新零售是O2O模式的进化。新零售不只是两种渠道的融合，而是全渠道融通，实现商品、会员、交易、营销等数据的共融互通，为顾客提供跨渠道、无缝式体验。

### 第三节 新零售的商业模式

---

#### 1. 商品通、会员通、服务通

“商品通”意味着线下零售和线上零售高度融合，新零售的商品更多在于线上线下同步销售的能力。

“会员通”指线上线下账号融合。

“服务通”指线上服务和线下服务的通达。

### 第三节 新零售的商业模式

表4.4 新零售的三通

三通	分类	作用
商品通	价格打通	同款同价
	库存打通	库存无缝打通，支持线上下单、线下提货
	促销打通	终端可调拨发货
会员通	账号通用	方便线上线下采集数据
	积分通用	以利益捆绑客户
	行为记录	方便数据挖掘和精准营销
服务通	售前服务	门店与线上导购融合
	售中服务	锁定消费者，方便社群服务
	售后服务	退换货服务，线上线可办理

## 2. 数据通、分销通、区域通

“数据通”不仅依赖于系统内数据中心、会员数据管理等技术模块的落地实现，更加依赖于线下实体店的场景对接、活动核销对接和用户数据同步等。

“分销通”既让用户有产品消费的愉悦感，又可以获得一定的积分奖励或佣金收益，其让用户乐于去传播，也乐于去分销。

“区域通”就是要立足于区域服务，强化区域的扶植，精耕区域以挖掘服务互通、终端互连等价值。

### 第三节 新零售的商业模式

表4.5 新零售的数据通、分销通、区域通

	核心内容	作用
数据通	系统内数据打通	方便数据的应用
	会员数据打通	方便会员管理
	线下实体店数据打通	场景对接、活动核销对接和用户数据同步
分销通	用户是消费者	产品消费的愉悦感
	用户是分享者、分销者	意见领袖、分享达人等群体通过分销获得一定的佣金
区域通	区域深度服务、区域的互联互通	发挥口碑效应，让分销商拥有自己的社群影响力
	终端互连	让各区域终端能相互配合创造更多场景价值

# 案例

## “盒马鲜生”的新零售模式

2016年1月，阿里巴巴的自营生鲜类商超“盒马鲜生”在上海金桥广场开设了第一家门店，面积达4500平方米，年坪效高达5万元，是传统超市的3~5倍。盒马鲜生是阿里巴巴对线下超市完全重构的新零售业态，消费者可到店购买，也可以在盒马App下单，实现线上线下为一体的全渠道融通。截至2019年2月，上海的“盒马鲜生”门店数量已增至26家，并已经成功扩张至北京、深圳、广州、成都、杭州、宁波、武汉、西安、南京、重庆、贵阳、青岛、大连等21个城市。

盒马鲜生是一家只做食品这个大品类的全渠道体验店。整个门店完全按全渠道经营的理念来设计，完美实现了线上和线下的全渠道整合。

## 案例

### 启发思考：

1. 盒马鲜生是如何实现线下体验的？
2. 查阅更多资料了解盒马鲜生，分析其是如何实现全渠道整合的。

# 四、新零售未来的发展方向



### 更加以消费者为中心

消费者为中心，以流量为中心的方向发展。从内容、形式、体验商更好满足消费者需求。用有特色的产品、场景、服务打动消费者。



### 流量零售

零售业经营的核心变为流量导入。未来的零售业的竞争是流量的竞争，是对客户资源的竞争。



### 社交与社群零售

围绕目标顾客，打造超强生活场景，构建更多的IP属性，通过社群产生粘性，逐步放大顾客价值，产生有效传播。



### 智能化零售、无人零售

人工智能将逐步取代部分人力，是零售效率提升。沃尔玛的机器人货架，可代替人工上货、盘点、管理货架。从成本、效率、体验出发，智能化零售、无人零售成为热点。



### 用户定位更精准

以人脸识别为首的新技术与大数据的虚拟画像进行结合，精准消费者定位；物流系统在用户画像的大数据调配下，能使库存经常保留在合理水平。



### 数据争夺更激烈

谁拥有了大数据，谁就掌握了话语权和未来。未来，大数据会成为零售业的能源。

# 实训案例

## 优衣库的新零售模式

优衣库（UNIQLO）属于日本迅销集团，建立于1963年，当年它只是一家销售西服的小服装店，现已成为国际知名服装品牌，在2018年世界品牌500强排行榜中，优衣库排名第168位。优衣库的网络旗舰店于2008年4月16日上线，优衣库的淘宝商城店铺（优衣库天猫旗舰店）和优衣库官方旗舰店同时上线。在对“新零售”的不断推进与探索中，优衣库加入了更多聪明、智能的玩法。

- （一）场景化搭建：牢牢抓住“门店机会”
- （二）智能化体验：迎合消费体验升级
- （三）人性化思考：忠实于顾客的需求

# 实训案例

根据上述案例，回答以下问题：

- (1) 优衣库是如何实现线上线下智能化体验的？
- (2) 优衣库的“门店”在新零售的发展中起了怎样的作用？

# 归纳与提高

本章介绍了什么是新零售、新零售的主要特征和本质、推动新零售发展的因素、新零售的框架及其商业模式、新零售未来的发展方向等内容。新零售具有渠道一体化、经营数字化、门店智能化、物流智能化的主要特征。新零售的本质是对人、货、场三者关系的重构。新零售未来的发展方向为：更加以消费者为中心、流量零售、社交与社群零售、智能化零售、无人零售、用户定位更精准、数据争夺更激烈等。新零售的诞生是一场场景革命，出现新消费升级、大数据赋能、人工智能技术的应用等，这些都将使新零售最终达到降低成本、提高效率、提升体验的目的，让人们以更便利的方式购买到质量更好的商品。



谢谢观赏 下节课见