

效率至上

——《新零售：低价高效的数据赋能之路》读书笔记



书籍简介：

本书作者刘润凭借多年商业顾问经验，深刻洞察新零售本质，从消费者、货物、经营场所三大角度入手，深入浅出地解释了三者共同作用的经济逻辑，结合生活中的具体实例，小到便利店的酸奶，大到京东商城的冰箱，生动诠释了“新零售是互联网时代我们每天都能接触到的时尚经济学”。“从零售到新零售，多的不只是一个新”，作者将与小米、名创优品、盒马鲜生 CEO 的访谈解析并重构，精妙解读了零售巨头的成功之道，通过理清核心概念、分析商业模式，揭秘新零售的过去、现在和未来。在这个大数据时代，有交易的地方就有新零售。

读书笔记：

从零售到新零售

零售是连接“人”与“货”的“场”：通过某种交易结构使消费者与商品产生连接，帮助消费者找到商品，也帮助商品找到消费者。零售的本质是把“人”和“货”连接在一起的场，“人”、“货”、“场”是零售永恒的概念。

“人”： $\text{流量} \times \text{转化率} \times \text{客单价} \times \text{复购率}$

“货”：D (Design 设计) —— M (Manufacture 生产) —— S (Supply Chain 供应链) —— B (Business 商场) —— b (Business 小商店) —— C (Customer 消费者)

“场”：信息流+资金流+物流

新零售是更高效率的零售：围绕着“人”、“货”、“场”进行重构是走向新零售的标志，效率是新零售的核心。用数据赋能，优化信息流、资金流、物流的组合，提升“场”的效率；用坪效革命，提升流量、转化率、客单价、复购率的效率，最终提升“人”的效率；用短路经济，缩短 D—M—S—B—b—C 的路径，提升“货”的效率。

数据赋能

从“场”的角度出发，新零售的出现一改传统线下商超以及线上电商的模式，分别利用线上线下彼此的优势结合大数据赋能重新布局信

息流、资金流和物流。传统线下商超信息流、资金流与物流形成闭环，用商品差价补贴信息流成本，只要资金流差价能涵盖信息流成本，超市便有利可图；电商的出现帮助消费者线下获得信息流，线上付出资金流，冲击了线下商超的商业模式，互联网电商与线下商超互相为敌，如此恶性竞争带来的后果便是线下商超被迫关停，线上电商无法满足消费者体验性、即得性等需求。

新零售很好地平衡线上线下，帮助所有人获益，使得整个零售过程更加高效。信息流方面，用数据为体验性插上效率的翅膀，将线上高效率与线下体验性结合起来，例如小米之家线下体验店。资金流方面，新零售用数据建立新的信用，将线上的便捷性与线下的可信性结合起来，例如京东白条。物流方面，新零售下大数据将互联网电商“货找人”的物流体系与线下零售“人找货”的开店逻辑结合，让线下更近，让物流更快。

坪效革命

从“人”的角度出发，“人”即消费者，是一切零售的起点。想要通过“人”提高零售效率，可以使用“销售漏斗公式”分析， $\text{销售额} = \text{流量} * \text{转化率} * \text{客单价} * \text{复购率}$ ，虽然该公式可以直观衡量销售额，却无法衡量销售效率。因此引入坪效的概念， $\text{坪效} = (\text{流量} * \text{转化率} * \text{客单价} * \text{复购率}) / \text{店铺面积}$ ，展现每平方米能带来的年销售额。在线下零售中，经常会出现“坪效极限”的情况，无论如何努力，每平方米创造的年收入都无法再提高，可以说“坪效极限”制约了线下零售的发展。在互联

网大数据飞速发展的今天，可以运用交易结构思维，用时代赋予的高效率工具冲破“坪效极限”的桎梏，实现坪效革命。具体来说，可以在销售漏斗公式中的四个要素流量、转化率、客单价和复购率上做些改变。

流量：尽可能建立与消费者的触点，用流量思维取代旺铺思维。

转化率：发掘社群经济，引导一群兴趣相同、认知价值观相似的用户抱团成群形成群峰效应。

客单价：使用大数据刻画消费者画像，精准投放推荐相关产品，通过个性化方式提高连带率。

复购率：使用会员制与消费者建立可持续的互动关系，挖掘客户的终身价值。

小米新零售——“坪效革命”的生动实例。小米之家之所以能够成就**20倍坪效**，原因便在于雷军对零售效率极致的追求。流量方面，小米之家选址对标快时尚，选在核心商圈获得基础目标流量；此外，不同于核心商圈其他线下店销售高频消费产品的打法，小米之家将两百多个低频商品统一在一家店中，依靠数量化低频为高频，解决了流量问题。转化率方面，爆品战略（单品倾注更多心血、降低供应链成本）配合大数据选品（线上线下结合），有效提高了小米之家的转化率。此外，小米之家通过提升连带率、增加体验感来提高客单价，例如买小米摄像头后数据可以储存在小米路由器中，能通过小米电视播放监控画面，这样一来，卖出摄像头的同时也卖出了路由器和电视。最后

在提高复购率的实践中，小米强化品牌认知，并打通全渠道（米家有品、小米商城、小米之家三层），促使线下往线上引流。

短路经济

从“货”的角度出发，环节越短，效率越高。传统零售模式下，商品从 D（设计）出发，经过 M（制造）、S（供应链），经过 B（大商场）、b（小商家），最终才到 C（消费者）手中，在这样的链条传导下，存在着很显著的问题，便是中间商过多，最终消费者购买的商品价格远高于出厂价，也就是“定倍率”过高。但是零售不同于批发，消费者很难越过所有中间商直接向厂商购买。在如此悖论下，新零售的出现改变了传统零售商品供应链的格局，缩短了中间环节，大大提升效率。

新零售采用“短路经济”的方法提升效率并降低零售价格。新零售利用新科技优化、缩短了低效环节，形成“短路经济”。“短路经济”主要包括两个方面，一是缩短环节，例如 Costco，砍掉了 S（供应链），形成 M2B 模式，做到比沃尔玛更便宜；二是链条反向，例如社区团购，把 B（零售商）向 C（消费者）的路径反转为从消费者到零售商，形成 C2B 的模式。

本书的核心观点在于，提升效率是新零售的核心，也是新零售区别于传统零售的主要方面。我认为效率提升的背后隐藏着两大动因，首先便是底层技术的革新，互联网、大数据人工智能等技术的突飞猛进，不仅能将传统商超的信息流摆在屏幕上供消费者选择，还能刻画

消费者画像精准推荐各类产品；此外，基础设施的创新助力效率的提升，各大平台在城市周边就近建立的物流仓、供应链基地，使得线上下单，半小时送达成为可能。

自马云和雷军在 2016 年提出新零售概念已过去六年，新零售成功引领了商业变革，围绕着“人”、“货”、“场”的结构重组，打通了线上与线下并融合了二者的优势，提升了零售效率。而如今，随着直播电商、短视频带货的爆火，新零售发展到了一个新的阶段，融入了社交商业的元素。社交商业充分发挥了“人”的作用，激发了人性中热爱分享、追求认同的特征，实现短、频、快的品牌传播与营销，以社交赋能新零售，让消费者实现更高效率的购买。随着下一代底层技术的调整（5G、6G 的普及，人工智能、区块链的日益成熟）以及基础设施的进一步完善（基站覆盖更加全面、仓储物流更加便捷），新零售将应用于更多场景。

分享人：

刘剑隆，东亚前海证券研究所商贸零售组实习生

版本声明：本文所载的全部内容均由著作权人授权发布，文中涉及的任何观点、建议仅代表该机构或个人。本公司发布仅提供给阅读者做参考之用，不代表同意其观点或建议，不构成对阅读者的直接投资建议，亦并非作为买卖、认购证券或其它金融工具及产品的邀请或保证。本文中任何的数据、图表、模型本公司不就其真实性、准确性或完整性提供直接或隐含的声明或保证。对依据或者使用本文所造成的一切后果，本公司不承担任何法律责任。本文经著作权人授权发布，其他机构或个人未经许可不得转载。