

新零售：低价高效的数据赋能之路

作者：刘润

前言

回顾2017年，有几大风口不容错过，AI（人工智能）、自动驾驶和后来居上的区块链，以及持续刷屏的新零售。

为什么要写这样一本书？其实原因很简单，因为我看到了零售业面临的一个个悖论。

过去几年，零售业受到很大挑战。零售巨头沃尔玛2016年在全球关闭269家门店，裁员1.6万人；仅2017年上半年，沃尔玛在中国关闭的门店数量就达16家之多。与之相对应的，则是人们很少逛实体超市了。我自己至少有一年多没有去过沃尔玛或家乐福这样的大型超市。

超市的日子不好过，商场同样惨淡。很多曾经火爆一时的百货商场，现在门可罗雀。服装专卖店的生意也并不好做。

而另一边，电子商务看似高歌猛进，导致很多做传统零售生意的人都非常痛恨电商，他们认为互联网公司在掏空实体经济。但事实是这样吗？

我们来看一组数据。当大家觉得零售越来越难做时，2017年全年社会消费品零售总额366 262亿元，比2016年增长10.2%；当鞋类品牌达芙妮觉得鞋子越来越难卖时，2017年鞋类消费总额比2016年上涨7.8%。这说明消费者并没有少买鞋子，反而买得更多了。

这是一个很有趣的悖论：很多传统零售企业觉得“末日降临”时，整个中国的消费品零售总额不但没有减少，反而在增加。为什么？

过去，我们说零售的本质就是要给顾客提供最好的商品，这是产品思维；要给客户提供极致的服务，这是用户思维。产品思维和用户思维本身没错，但今天传统零售企业沿用产品思维 and 用户思维的打法，却遇到很大问题，直接表现就是销售额减少，这说明了什么？

在这本书中，我会详细阐释到底是什么原因，造成这些令传统零售商们“苦恼”的悖论，以及到底什么是新零售。

产品思维 and 用户思维是不是零售的本质？事实上，产品思维 and 用户思维的“失灵”，说明当下零售业的变革并非产品思维 and 用户思维的创新，而是一个结构性变革。因为消费品零售总额在上升，一部分企业销售额下降，一定有另外一部分企业赚到更多的钱，为用户提供了更多的产品和服务。一部分零售企业因此遭受到前所未有的巨大挑战。

为什么零售业会面临结构性变革？其实每一次新技术、每一个效率工具、每一种新生产关系的出现，都会大规模地改变一些商业模式。从总的方向上来说，一定是向效率更高的商业模式发展。

举一个很容易理解的例子。在商业的底层逻辑中，有个概念叫定倍率。假如一件衣服生产出来的成本是100元，消费者花500~1 000元买到手，意味着这件衣服的价格翻了5~10倍于它的生产成本，5~10倍就是其定倍率。

很多人都知道化妆品和护肤品行业是“暴利”，这个行业定倍率达20~50倍，听起来相当惊人，但事实确实如此。这表明，传统零售和整个商业的供应链环节效率还不足够高。

电商对中国零售业的冲击要远大于美国，其原因就是中国零售业的效率更低下。当一部分企业受到挑战时，谁会做得更好？答案一定是效率更高的企业会做得更好，它们不但吃掉零售消费额的增量，同时也吃掉低效企业的存量。无论是小米、阿里巴巴，还是京东，其新零售都是用新科技之刀，砍向定倍率。

万事万物永远是向前发展的。零售的打法、方法论也在商业实战中被不断优化，一直前进，最终成为新零售。那么应该如何优化？

本书分享了三个研究逻辑，我称之为“人”“货”“场”。优化商品在人、货、场之间的有效传递方式，就是新零售。

第一个逻辑是“坪效革命”。坪效是每一平方米场地产生的营业额。简单地说，就是如何高效地为顾客提供最有价值的货品，如何提高转化率、客单价、复购率。

第二个逻辑是“数据赋能”。通过比较线上、线下孰优孰劣，研究如何利用线上、线下各自的优势来提升零售效率。

第三个逻辑是“短路经济”。定倍率过高，就是因为中间环节太多，在传统零售模式下，要经过总代理、一级代理、二级代理等，才能进入商场。在这种情况下，商场其实扮演的是“二房东”，环节过多、效率过低。短路经济，就是通过短路中间不必要的环节，从而提升效率。

新零售就是更高效率的零售。

2016年10月，马云和雷军都提出了“新零售”的概念，从那时起，我就开始构思这本书。我希望把自己对商业效率的理解融入新零售这一概念之下，搭建一个框架，更好地帮助所有研究零售、新零售和商业逻辑的人，帮助那些在时代急剧变革中，暂时找不到方向的焦虑的企业家，和他们一起理解这个时代的变化，找到自己转型和创新的方向。

第一章

探寻新零售的本质

到底什么是新零售？

零售有新旧之分吗？

真的有必要分吗？

“给消费者提供最好的产品和服务”，零售的这一本质，难道不是从未变过吗？

电商是新零售吗？

连马云都投资了银泰、大润发、欧尚，零售难道不是在喧嚣之后，开始回归本质了吗？

无人超市不是开始关门了吗？

无人货架不是开始倒闭了吗？

所以——

到底什么是新零售？

第1节 为什么会出现新零售

马云、雷军和刘强东的“不约而同”

2016年10月13日，在阿里巴巴云栖大会的开幕式上，阿里巴巴集团董事局主席马云提出了“新零售、新制造、新金融、新技术、新能源”的“五新”概念。他说：

今天电子商务发展起来了，纯电商的时代很快就会结束。未来的10年、20年没有电子商务这一说，只有新零售，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。线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上、线下和现代物流合在一起，才能真正创造出新零售。

一句“未来没有电子商务，只有新零售”，让“新零售”的概念正式诞生，并且疯狂传播。

但是要说马云率先提出“新零售”概念，小米科技董事长雷军是有一点儿不服的：其他四个新（新制造、新金融、新技术、新能源）我不和你抢，但是“新零售”这个概念是我先提出来的。雷军在接受央视财经频道采访时说：“我们市场部考证了一下，好像全国第一个讲新零售的人是我。我上午在一个地方讲，马云下午在另一个地方讲，我们在同一天讲的。”

在阿里巴巴云栖大会的同一天，雷军在中国（四川）电子商务发展峰会上，确实提到了新零售。他说，希望用互联网思维，做线上、线下融合的零售新业态，其本质是改善效率，释放老百姓的消费需求。他还提到，有望成为“世界一流零售集团”的小米之家，实际上从2015年起，就在实践“新零售”，并在2016年实现单店平均年销售额一亿元的业绩，坪效是国内零售业同行的20倍。

不管“新零售”这个概念到底谁先提出，如果它有生日的话，应该就是2016年10月13日。

很快，京东集团的创始人刘强东也迅速跟进，提出了“第四次零售革命”的概念。刘强东认为，零售业公认的革命有三次：百货商场、连锁商店和超级市场。现在我们经历的是第四次零售革命，它是建立在互联网电商的基础上，但又超越互联网的一次革命，将人类带入智能商业时代。刘强东把自己的新零售战略，称为“无界零售”。

三位商业大佬，不约而同地提出了新零售（或无界零售），一夜之间，整个商业界，尤其是互联网电商圈和传统零售圈，几乎人人都在谈新零售。

为什么会这样？因为一路高歌猛进、一度所向披靡的互联网电商，遇到了前所未有的挑战。

王健林和马云的“亿元赌局”

2012年“CCTV（中央电视台）中国年度经济人物”颁奖典礼上，马云和王健林同台领奖。在台上，王健林说：

中国电商，只有马云一家在盈利，而且占了95%以上的份额。他很厉害，但是我不认为电商出来，传统零售渠道就一定会死。

马云回应道：

我先告诉所有像王总这样的传统零售一个好消息，电商不可能完全取代零售行业。同时也有一个坏消息，它会基本取代你们。

王健林反击：

2022年，10年后的中国零售市场，如果电商在整个大零售市场份额占50%，我给他一个亿。如果没到，他给我一个亿。

谁也说服不了谁，那就只有两个办法：要么打架，要么打赌。首富们选择了“打赌”。王健林的最小计价

单位是“亿”——小目标，那就定一个亿吧；打个赌，那就赌一个亿吧。

这就是轰动一时的“亿元赌局”。到底谁会赢，谁会输呢？

“亿元赌局”定下的时候，电商发展非常迅猛，它挟着互联网连接效率的优势，几乎席卷传统零售。“百货商场、连锁商店和超级市场”，前三次零售业革命带来的模式创新，在互联网面前节节败退，本来门庭若市的线下零售店门可罗雀。

几乎所有人都开始为王健林担心。

但是，到2015年左右，高歌猛进的互联网电商渐渐遇到一个严重的问题：电商用户的增速开始放缓。

在一二线城市，尤其是北上深杭的用户感知上，互联网电商似乎已经统治消费者的购买行为。但中国不仅限于北上深杭，不是只有年轻人和手机控。如果你冷静地研究数据就会发现，到今天为止，互联网电商销售额其实仅占中国社会消费品零售总额的15%左右，某些品类占比较高，也仅20%左右。

这个比率正在增长吗？还在增长，但增速已经明显放缓。也就是说，最容易接受电商的那批用户基本都已经上网了，剩下80%~90%的人，由于习惯、地域、年龄等原因，让他们上网买东西，可能就是一战持久战。

而同时，因为见识到互联网的巨大威力，大批卖家迅猛地从线下移到线上，开始依托交易电商（淘宝、天猫和京东等）、社交电商（微店、代购和微商等），以及内容电商（微信公众号、IP [知识产权] 植入和直播电商等）销售商品。

用户数量增速放缓，电商数量却在迅猛增长。卖家比买家增长快，直接导致一个结果：互联网电商获得一个潜在客户成本，即所谓的“流量成本”越来越高，在网上做生意越来越难，互联网的流量红利迅速消失。

原来互联网不是零售的万能药，至少不是速效药。原来让大多数人上网买东西，是要靠一两代人的迭代才能实现的目标。更可怕的是，原来在网上买东西，并不必然意味着便宜。高歌猛进的互联网电商，遇到了重大危机。

这个危机的迹象，其实从2015年就开始显现。为了写这本书，我专门采访了雷军本人。他说：“我们当时犯的最大错误之一，就是忽视了线下。”阿里巴巴、小米和京东，都已经开始遇到增长压力。怎么办？去哪里找新鲜、便宜的“流量”？

这时，依旧被传统零售占据着的80%~90%广大线下市场，自然而然就成为互联网电商的进军目标。

怎么进军？从互联网的云端向地面空投伞兵部队，带着最先进的装备，攻打传统零售的市场，这就是“新零售”。阿里巴巴、小米、京东，以及其他加入战局的公司，虽然战术各不相同，但战略概莫能外。

一场由互联网的流量危机引发的新零售变革，就这样开始了。

阿里巴巴大举投资传统零售业（欧尚、大润发等），正式提出S2b（supply to business，为小卖家提供一站式供应链服务）模式，并启动天猫小店计划，他们的新零售一号工程“盒马鲜生”一夜蹿红。

同时，曾经号称只做线上的雷军也开始大举进军线下实体店，20个月内，开了240家小米之家，并提出3年内开1 000家线下店的“小目标”。

京东紧紧跟随阿里巴巴的步伐。你提“新零售”，我就提“无界零售”；你开“天猫小店”，我就开“京东便利店”；你开“盒马鲜生”，我就开“7Fresh”（线下生鲜超市）。

在新零售的战场上，除阿里巴巴、小米和京东三支大军外，还涌现出无数举着新零售大旗的战斗力量，

他们把自己叫作“无人超市”“无人货架”“快闪店”……新零售的战场，一夜之间，拥挤不堪。

回归线下，就一定是新零售吗？无人超市能扛起新零售的大旗吗？我们再次回到最初的问题：到底是什么是新零售？

第2节 理解新零售前，先理解零售

到底什么是新零售？

要理解新零售，我们首先要认真地静下心来理解，到底什么是零售。

零售，连接“人”与“货”的“场”

零售是什么？

零售，是一系列商业模式的统称，是通过某种“交易结构”，让消费者和商品之间产生连接，把商品卖给消费者；反之亦然，让消费者找到商品。用阿里巴巴的话语体系来讲，零售其实就是把最终付钱的“人”（消费者）和“货”（商品）连接在一起的“场”。这个“场”，可能是场景，可能是物理位置，也可能是一个呼叫中心，还可能是你去拜访陌生客户的行为。

很多商业模式都可以算作零售，线下服装店、超市，甚至一个扛着磨刀器具在路上吆喝的磨刀人。保险公司的呼叫中心不断向客户推荐他们的产品，也是零售的一种形式。

零售是整个商品供应链的最后一站，它的左手是所有为商品增值的参与者，而它的右手是顾客，是消费者。零售，是一个连接器、一个场景，帮助消费者找到商品，也帮助商品找到消费者。

从这个角度来说，海尔和苏宁谁是零售商？显然，海尔生产、制造冰箱，苏宁把冰箱卖给消费者，苏宁的门店作为一个“场”，连接了消费者和海尔的冰箱，所以苏宁才是零售商。

始创于1837年的宝洁公司是世界上最大的日用消费品公司之一，其所经营的300多个品牌的产品畅销160多个国家和地区。宝洁强调自己是“零售品牌公司”，那么它是一家做零售的公司吗？

其实并不是。宝洁的产品确实面对终端消费者，但它并不是一家零售企业。宝洁生产的产品，比如洗发水、洗衣液等洗化用品，都是通过超市这个“场”与消费者连接，并促成销售的。所以，真正做零售的，是那些卖场，而不是宝洁。宝洁生产、制造可以被零售的商品，但它自己不做零售。

零售的历史，非常悠久。

在“物物交换”时代，有人家里养羊，有人家里种水稻，有人想吃大米，有人想吃羊肉，于是产生了交换。怎么交换？把羊牵到对方家去吗？他可能除了换米，还想换棉花、换青菜，这样一来就会非常麻烦。于是，这些有易物需求的人约定具体的交易时间和地点，后来交易的地点慢慢固定化，成为集市。

集市——商业地产的雏形，其作用就是连接商品和需要商品的人，即连接“人”与“货”，我们称之为“场”。集市本来是一个约定，但后来越来越固定，逐渐演变为今天的“商业地产”。

商业地产的发展，带来了百货商场。百货商场也是一个把“人”与“货”连接在一起的“场”。你（人）去商场买西装，商场已经把西装（货）存在库房里，并留了几件在外面，搭建好货架、镜子、试衣间这样的环境（场）方便你试穿，你喜欢就买走。

后来，出现了连锁商店、超级市场，你去买酸奶、薯片，都是去一个把“人”与“货”连接在一起的“场”。

再后来，出现了电商。电商也一样，淘宝、天猫、小米商城、京东、有赞商城、直播电商、朋友圈代购、微商等，都是一个个“场”，卖家拿着“货”去连接“人”，或是买家网聚“人”，一起去找“货”。

零售的本质，是把“人”（消费者）和“货”（商品）连接在一起的“场”。（见图1—1）不管技术与商业模式历经多少次变革，零售的基本要素，都离不开“人”“货”“场”这三个字。“人”“货”“场”是零售业永恒的概念。

□

图1—1

理解零售，研究零售，必须同时研究“人”“货”“场”这三件事。

人：流量×转化率×客单价×复购率

我们先来理解“人”。

为什么商家要给购物中心支付租金？租金的本质和逻辑是什么？为什么人流量越大的地方，租金越贵，被叫作“旺铺”？

购物中心之所以收商家的租金，是因为购物中心为商家带来了人流量，人流量才是真正的核心和价值。租金的本质，就是购物中心把人流量折算成一个价格，卖给商家。站在商家的角度来说，租金的本质，就是它付出的流量成本。

怎么计算流量成本呢？

假设一家商铺的租金为每月20万元，一个月有2 000人进店。那么，简单计算一下，你就知道，这家商铺为每一个进店的人支付了多少钱（20万元/2 000人=100元/人）。也就是说，这个商铺的流量成本是100元/人。

这家店的老板会不会想从每个进店的消费者身上赚至少100元，或者200元，甚至500元呢？他几乎一定这么想，因为不这么想或者赚不到钱的商铺，都已经关门了。

互联网时代来了，购物中心的人流量大大减少，这个月竟然从2 000人降到了1 000人。人流量腰斩，但是商铺仍然要支付20万元租金。这就意味着，商铺购买一个人的进店成本，也就是流量成本，从100元/人提高到了200元/人。

如果把商铺搬到网上，还要不要支付流量成本呢？

当然要。比如，你在淘宝或天猫新开了一家网店，刚开始根本没有人浏览。这时，你可以购买“淘宝直通车”按点击付费的竞价排名投放广告，为网店的宝贝做精准推广。消费者点击一次，进入你的网店，就相当于在线下有一个人进店。按点击付费的内在逻辑，就相当于线下按进店的人头数，也就是流量付费。

打个比方，阿里巴巴作为平台方，它的商业逻辑相当于帮网店“拉客”，一个顾客就是一个流量，左脚进店，右手给钱。

同样，线下商业地产的逻辑与之类似，只是手段不同。为什么各地的万达广场都会引入沃尔玛？为什么沃尔玛占地面积很大，但相对于其他商铺来说，租金却很便宜？原因就是沃尔玛能够帮万达广场吸引人流。一旦大量消费者去沃尔玛之后，万达广场就会产生很多旺铺，这些旺铺能以很高的价格租给珠宝商、钟表商、名牌时装等。所以，沃尔玛帮助万达吸引人流，珠宝商则帮助万达把人流量变现。

今天，不管是万达还是阿里巴巴，无论怎么打赌，谁赢谁输，其本质都是“吸引流量，再出售流量”的商业模式。如果把万达叫作商业地产，那么阿里巴巴就是“网络商业地产”；如果把阿里巴巴叫作“流量经济”，那么万达就是“线下的流量经济”，其商业本质没有任何区别。

人即流量。研究“人”，就是研究“流量经济”。

研究“流量经济”，具体来说，到底要研究哪些问题呢？其实，就是“销售漏斗公式”。

销售额=流量×转化率×客单价×复购率

线下开店、上门推销、电话销售、校门口摆摊，一切零售形态，最终都可以用这个公式来表示。（见图1—2）

图1—2

假如开一家服装店、便利店或者水果店，你的选址逻辑是什么？有多少人会正好经过你的店门？用互联网的语言来说，这些人就叫“流量”，用线下的语言叫作“人流量”。其实，在任何一个地方开店，本质上就是要获得这个地方的自然流量。

一个人走进你的店，逛一圈什么都没买就出去了，你会很伤心，因为你付出的流量成本没有转化成销售额。你希望100个进店的人里有30个买东西，这个像漏斗一样的过程，在互联网上就叫作“转化率”，线下叫作“成交率”，其本质是相同的。

如何提高转化率？在线下，传统的方式是通过商品陈列、店铺装修、店名指引以及各种打折促销活动等。

有一个关于商品陈列的经典案例：在沃尔玛超市里，啤酒是放在纸尿裤旁边的。原来，沃尔玛在按周期统计商品销售信息时，发现一个奇怪的现象：每逢周末，啤酒和纸尿裤的销量都很高。为了搞清楚这个原因，沃尔玛派出工作人员进行调查。通过观察和走访，他们了解到，在美国有孩子的家庭中，太太经常嘱咐丈夫下班后为孩子买纸尿裤，而丈夫在买完纸尿裤后，觉得今晚好无趣，于是又顺手带回自己爱喝的啤酒。

搞清楚原因后，沃尔玛的工作人员打破常规，将啤酒和纸尿裤摆在一起，结果啤酒和纸尿裤的销量双双激增，为商家带来大量利润。沃尔玛的这种做法，在提高成交率的同时，又提高了客单价。

这样的案例其实还有很多。一位女士买了一条小黑裙，会配一个小背包，还会想着要不要配一条丝巾？买丝巾时，要不要配一双颜色搭配的鞋？把某几样商品放到一起后，会发现客人把这几样商品全买了，客单价随之提高。

复购率，就是这个顾客走了，下次还会再来吗？如果这个顾客觉得某个商品特别好，过几天新款上市，他又来购买，甚至把这个商品推荐给身边的朋友，这时商家就获得了复购率。在线下，这叫作“回头客”。

其实，零售从“人”的角度讲，无外乎这四件事：流量、转化率、客单价、复购率。

货：D—M—S—B—b—C

琢磨“人”，挺有意思吧？琢磨“货”，也挺有趣的。

零售，是整个商品供应链的最后一站，它上游的所有供应商都是为商品增值的参与者，而它的顾客是消费者。这里提到的“整个商品供应链”是什么意思？

想象一下，一件商品从设计、生产到消费市场的整个链条，我们可以将其归纳为D—M—S—B—b—C。（见图1—3）

D=Design（设计），指产品款式的设计过程；

M=Manufacture（制造商），也有人称其为工厂；

S=Supply Chain（供应链），通常指的是总代理、省代理、分销商、经销商等机构；

B=Business（大B，商场），指的是大卖场、超市、连锁店等；

b=business（小b，商店），指的是夫妻店、地摊、微商等个人销售者；

C=Consumer（消费者），也就是最终端的客户。

在D—M—S—B—b—C这条商品供应链中，所有的角色各司其职。

图1—3

以皮鞋为例，设计师（D）研究市场、研究人体、研究时尚，设计出一双皮鞋，然后把设计卖给制造商；制造商（M）开模具，购买原材料、设备，雇人把鞋子做出来；皮鞋通过总代理、省级代理、市级代理等供应链企业（S），通过物流完成在全国的铺货，建立库存；皮鞋陈列在大商场（B），或是微商的朋友圈（b），抵达消费者；最终，消费者（C）下单购买。

整个商品供应链，每个环节都有其独特的价值，并为此获得自己的利润。但一般来说，我们把“D—M”称为创造价值，做鞋子；把“S—B—b”称为传递价值，卖鞋子。

创造价值有成本吗？这双鞋子的皮革、铆钉、鞋带，以及设计师、工人的工资，都是制造成本；这双鞋子通过渠道商、零售商，产生的物流成本、仓储成本、销售成本，都是传递价值的成本，我们称之为交易成本。

从“货”的角度看，一双鞋子的制造成本和交易成本之间的关系大概是怎样的呢？在互联网时代之前，一双制造成本100元的鞋子，交易成本大约900元，加在一起，消费者要花1 000元。

天啊，太夸张了吧？确实是这样。在《互联网+战略版：传统企业，互联网在踢门》这本书里，我专门讲过一个概念，叫作“定倍率”。消费者花的钱，是商品成本的多少倍呢？对这双鞋子来说，是1 000元/100元=10倍。

所以在古代，很多人看不起商人（渠道商、零售商），觉得明明是100元的东西，生生被他们卖到了1 000元。甚至在20世纪50~80年代的中国，还有一项罪名叫“投机倒把罪”。随着对市场经济的理解越来越深入，大家认识到，交易成本是商品不可能省掉的部分。没有合理的交易成本，就没有商业社会。但同时，大家一直在研究如何优化商品供应链，降低交易成本。

零售从“货”的角度讲，就是在研究D—M—S—B—b—C，以及如何不断提高物流速度、减小库存规模、缩短产销周期，从而降低交易成本。

场：信息流+资金流+物流

理解了“人”，理解了“货”，那么，零售是怎么用“场”把两者连接起来的呢？

任何一个可以被称作“零售”的完整的“场”，其实都有三种东西，在“人”和“货”之间像水、像电一样不断连接、流动与交互。这三种东西，就是信息流、资金流和物流，它们隐藏在每一个购物过程中。

什么意思？

举个最简单的例子。你今天想去商场买一件蓝色衬衫，到了商场后，远远看见一件很漂亮的衬衫。你忍不住走过去，摸一摸衬衫的质地，麻的，很喜欢。然后翻了翻价格标签，看一下价格能否承受。不算很贵，能接受。然后你问：“服务员，我能试一下吗？”

整个过程，你获得了什么？获得了“信息流”。衣服的颜色、质地、款式，价格高低以及是否合身，都是信息，影响你是否购买的信息。因此，信息流是商家提供给消费者，帮助他决策的一个资源。

然后你说：“服务员，我要买。”服务员给你开张单子，你拿着单子去付款。你做了什么？你完成了“资金流”的流转。

你交完钱，服务员已经把衬衫打包好，放在纸袋里了。你把纸袋拎回家。这又是什么？这是“物流”。

再比如我们去超市买东西，那么多货架，摆满了矿泉水、牛奶、酱油和盐……大型超市用两层楼的面积展示众多商品，目的就是提供“信息流”。顾客想买某件商品，先摸一摸，然后看看是否过期、热量有没有超标等，这是“信息流”；觉得不错，把它放入购物车，推到收银台付钱，这是“资金流”；然后，自己开车或者坐超市的班车回家，这是“物流”。（见图1—4）

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《新零售：低价高效的数据赋能之路》刘润 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/737.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

