

从1.0到4.0

移动互联网时代的 零售就该这样做

张鹏 峥嵘◎著

以社群和
大数据

让客户重度参与
才能多样化盈利

FROM 1.0 TO 4.0



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

从1.0到4.0

移动互联网时代的
零售就该这样做

张鹏 峥嵘◎著

FROM
1.0 TO 4.0

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

从1.0到4.0：移动互联网时代的零售就该这样做 /
张鹏, 峥嵘著. — 北京：人民邮电出版社, 2016.2
ISBN 978-7-115-41661-2

I. ①从… II. ①张… ②峥… III. ①零售—网上销
售 IV. ①F713.32②F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第018371号

内 容 提 要

零售业发展至今, 经历了几次大的变化。在这些变化过程中, 许多零售公司倒下了, 也有许多的零售商在此次浪潮中异军突起。如今, 随着互联网技术和移动电商的迅猛发展, 零售行业迎来了新的机遇和挑战, 能否抓住这个机会, 就意味着能否在未来赢得主动权, 从而生存和发展。

本书从零售行业面临的客户渠道、客户消费行为变化、移动电商崛起、在线支付变化、社群营销、客户体验等方面分别分析和论述, 通过丰富案例, 为零售行业的发展指出具体的变化发展策略。

◆ 著 张 鹏 峥 嵘

责任编辑 李士振

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 17.5

2016年2月第1版

字数: 358千字

2016年2月河北第1次印刷

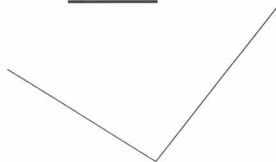
定价: 49.80元

读者服务热线: (010) 81055296 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言



零售行业发展至今，经过了好几次的演变。从行商到如今的大型商超，再到当下火热的网上超市，零售这个与民生关系密切的行业，不但影响着消费者的生活方式，更是企业角逐的阵地。近几年，随着电商的迅猛发展，诸多零售实体店已经出现了严重的关店潮。

有着外资第一店美誉的马来西亚百货商百盛商业集团，这几年接连陷入关店风波中。在继北京东四环店宣布停业之后，其在天津的唯一一家门店也于2015年3月停业。

而众所周知的万达百货，其位于宁波、青岛、沈阳、芜湖、无锡、厦门、青岛、烟台、常州等地区的门店也在调整当中。

百货零售巨头沃尔玛在中国区的毛利出现下滑，沃尔玛方面表示，将关闭约30%的现有中国门店，而沃尔玛目前在中国拥有400多家门店。

常见的7-11便利店，业务也面临收缩，一些地区的门店也出现了调整……

传统的零售企业在市场的变化和冲击下，亟需要转型和升级。而消费者消费方式和消费习惯的变化，也促使零售企业调整商业模式和服务方式。在新消费主义浪潮下，国内的零售行业已经出现如下的变化。

第一，电商零售与实体零售不断融合。以往，很多实体零售企业都在犹豫是要继续做实体零售，还是转型做电商零售，事实上，这两种形态的零售模式无法相互完全替代，只有双方互相补充发展才是未来零售的趋势。如沃尔玛将

一号店纳入旗下，与其庞大的线下实体店形成互补优势。目前来看，就零售市场总体规模而言，仍然是实体零售企业的天下。但是，未来实体零售企业的电商基因会越来越浓，特别是移动电商的崛起，将促使电商与实体店密不可分。

第二，移动支付方式与零售行业的融合。随着智能技术的发展，智能终端以及免费 Wi-Fi、4G 技术等已经让移动支付成为较为普及的支付方式。在实体零售店中，消费者可以自助支付，而发达的物流则能送货上门，从而让消费者获得更完美的消费体验。而对零售企业来说，便捷的智能终端能让他们清楚地了解消费者在店内的流动路线、停留时长、到访频次等，这些信息数据又能帮助他们模拟消费者的行为，从而更加合理地摆放商品的位置，做到智能化、个性化营销。

第三，新消费主义变革零售服务模式。传统的实体零售因为选择种类太多往往都会让消费者陷入选择困难的境况。消费者不知道自己需要的商品到底放在什么位置，还得需要导购指导。而如今，消费者对购物体验提出了新的要求，不但要精准对接他们的需求，而且要求提供个性化、专业化的服务。而且，消费者在社交网站上的评价会严重影响商家的口碑。

另外，如零售渠道的变化，零售大数据的产生等，都要求零售企业必须积极应对局势变化，不论是商业模式、支付手段、营销方式、客户关系等，都需要企业管理者深入思考和选择，以迎接这场前所未有的零售战争。

本书正是基于以上背景，以零售行业 4.0 模式为切入点，通过对行业内不同层面的变化进行案例分析，为零售行业的从业者指出相应的操作方法和策略，是帮助他们积极融入“互联网+”时代形势中的指导手册，是零售企业开拓渠道，提升服务，重新构建客户关系，并赢得未来市场的实操手册。

Part

从 1.0 到 4.0，零售发生了什么

- 1.1 新消费主义兴起，零售行业九大变化 2
- 1.2 互联网改变消费习惯，零售面临挑战 9
 - 1.2.1 互联网零售和传统零售特点对比 10
 - 1.2.2 互联网零售的特点 11
- 1.3 固守门店，零售死得很惨 14
- 1.4 支付即结束的零售时代早已远去 19
 - 1.4.1 零售企业的变革表现 19
 - 1.4.2 零售行业如何实现长期营销 24
- 1.5 零售 4.0 时代，变化是唯一生存之道 27
 - 1.5.1 零售 4.0 时代，传统零售必须改变 27
 - 1.5.2 传统零售如何适应零售 4.0 31

Part

客户“反客为主”，零售该怎么办

- 2.1 当客户掌握了商品的话语权，零售该怎么办 34
- 2.2 抛开体验说品质的零售都无诚意 41
 - 2.2.1 苹果手机零售店如何打造客户体验 43

2.2.2	传统零售如何打造最好的客户体验	45
2.3	客户的口碑是零售的生命线，打好口碑战	50
2.3.1	摸清客户口碑传播的路径	52
2.3.2	获取正面口碑	53
2.3.3	传播正面口碑	55
2.4	找准目标，服务好 VIP 客户	59
2.4.1	对重要客户分类，提供不同服务	61
2.4.2	开发 VIP 客户群体	63
2.4.3	加强与 VIP 客户的联系	65
2.5	做不到极致，未来可能举步维艰	67
2.5.1	日本零售行业的八大优势	67
2.5.2	传统零售做到极致的策略	70

Part 3 | 移动电商来袭，零售如何面对客户

3.1	当沃尔玛全面掌控 1 号店，市场在想什么	74
3.1.1	移动电商让零售市场发生了什么变化	76
3.1.2	实体零售引入移动电商的策略	79
3.2	天猫开网上超市，让客户爱逛网上超市	81
3.2.1	忘记“电商”和“店商”的差别	85
3.2.2	零售电商需要克服痛点	85
3.3	移动互联网成重要流量入口，客户在手机那端 ...	88
3.3.1	找准移动营销工具	90
3.3.2	抛弃入口思维	91
3.3.3	创新和客户的沟通方式	92
3.4	社交互动，零售需要做客户的朋友	94

3.4.1	利用消费者的心理，推动社交化浪潮	96
3.4.2	打造和互联网平台不同的社交	97
3.4.3	线上推进社交化	98
3.4.4	线下打造社交空间	98
3.5	大数据迅猛，客户需要一条龙服务	100
3.5.1	大数据如何提升零售的服务价值	102
3.5.2	零售行业如何合理利用大数据	104

Part 4 | 线上 or 线下，零售的渠道战争

4.1	零售不只是线下的狂欢，还有线上的互动	108
4.2	多点接触，多样展示，全渠道零售	113
4.3	如何玩转零售 O2O	120
4.3.1	要有准确的方向和深厚的内功	121
4.3.2	要调整 O2O 项目的操作	122
4.3.3	要形成 O2O 闭环	123
4.3.4	打造 O2O 极致体验	124
4.4	商品不是重点，客户关系才是	125
4.4.1	让供应商参与到客户关系管理中	128
4.4.2	客户关系管理应建立双向渠道	129
4.4.3	降低企业的经营成本	129
4.4.4	为老客户提供增值服务、个性服务	130
4.4.5	用消费激励机制刺激客户购买	131
4.4.6	建立现代化的客户信息资料库	131
4.5	线上线下无缝对接，形成渠道闭环	133

Part 5 | 现金 or 扫码支付，零售的支付战争

5.1	当排队结账成为瓶颈，零售该怎么办	140
5.1.1	打造完善的支付系统	142
5.1.2	完善物流等配套系统	143
5.2	“支付宝日”为零售业带来什么机遇	145
5.2.1	利用好支付宝服务窗	147
5.2.2	利用支付宝数据服务客户	148
5.2.3	防范支付宝可能带来的负面效应	149
5.3	用微信二维码支付，连接零售线上线下渠道	151
5.3.1	申请微信支付流程	153
5.3.2	在线电商微信支付限制	154
5.3.3	以微信扫码支付作为沟通和服务基础	154
5.4	社交工具中的零售战争	156
5.4.1	便利店送货上门	158
5.4.2	垂直人群模式	158
5.4.3	社区代理人零售模式	158
5.4.4	大卖场全员营销模式	159
5.4.5	直销模式	159
5.5	零售如何布局移动在线支付	160

Part 6 | 电商社群崛起，零售的营销战争

6.1	社交时代，逃不开的粉丝和社群	166
6.1.1	互联网社交变化三阶段	166

6.1.2	零售企业营销面对的三大趋势	168
6.2	社群电商渐成趋势，客户都在社群中	171
6.2.1	粉丝化的社群经营	172
6.2.2	特定情境的社群经营	173
6.2.3	集体参与的社群经营	173
6.3	没有“人”的零售就没有品牌力	175
6.3.1	以“物”为中心的缺陷	176
6.3.2	零售企业以“人”为中心的三个策略	178
6.4	社群口碑影响零售成败	181
6.4.1	建立互动良好的社群	182
6.4.2	善于维护社群，推动发展	183
6.4.3	利用社群，提高品牌透明度、曝光度	184
6.5	如何构建忠实社群，全面营销	185
6.5.1	社群成员的角色	185
6.5.2	运用不同的社群载体	187
6.5.3	打造社群矩阵	188

Part 7 | 体验至上，零售的价格战争

7.1	价格竞争已成为过去，占领消费心理高地	192
7.2	没有参与感，就没有客户	196
7.2.1	让零售促销变成真正的活动	198
7.2.2	降低参加体验的门槛	199
7.2.3	参与感要有连接性	199
7.3	体验为主，价格为辅，提升零售竞争力	201
7.3.1	提升竞争力的五种体验	201

7.3.2	打造体验时，零售企业需坚持三个原则	204
7.4	没有文化，起码得有情怀	207
7.5	玩的就是心跳，不抓眼球，难以竞争	211
7.5.1	营销方式要新奇、独特	211
7.5.2	学会借势并寻找热点	212
7.5.3	借助事件进行营销	213

Part 8 | 数据精准，零售的大数据战争

8.1	精准掌握客户数据，让客户无处可逃	216
8.2	如何描画客户立体形象，让营销因人而异	220
8.2.1	正确对数据进行分类	221
8.2.2	设立专业部门分析数据	222
8.2.3	在预测性销售分析上花费更多成本	222
8.3	零售精细化运营之道：大数据分析	223
8.4	利用大数据分析，为客户改善服务体验	226
8.5	如何利用数据分析和管理的，唤醒老客户	230
8.5.1	零售定价进一步个性化	231
8.5.2	为消费者提供个性化知识	232
8.5.3	分析地域客户流，改变营销服务策略	233

Part 9 | “互联网+”火爆，零售如何走电商之路

9.1	走电商之路，找准营销信息传播突破口	235
9.2	电商不再打价格战，性价比才是关注热点	239

9.2.1	加强和潜在消费者的沟通.....	241
9.2.2	用创新办法确保产品质量.....	241
9.2.3	适当采取价格高开低走的方法.....	241
9.3	精准布局电商专题，长久留住客户	243
9.3.1	零售电商专题打造的三个类别.....	243
9.3.2	策划和运作专题的注意事项.....	245
9.4	物流必须给力，电商之路才顺畅	247
9.5	改变思维，解决实体零售的痛点	251

Part 10 | 以人为本，满足客户永不过时

10.1	继承优良传统，企业才有未来.....	255
10.2	和人性结合才有竞争力	258
10.2.1	树立人性化的品牌	259
10.2.2	进行人性化市场细分	260
10.2.3	人性化产品组合	260
10.3	运用管理工具，打造企业人本文化.....	262
10.4	推出自明星，零售也需要光环效应.....	265
10.4.1	合理自我定位	266
10.4.2	锁定自明星的传播客户.....	267
10.4.3	把握客户需求，进行自明星内容产出	267
10.4.4	多样化的盈利方式	268

Part **1**

从 1.0 到 4.0，
零售发生了什么

1.1 新消费主义兴起，零售行业九大变化

如今，不管是哪个月，商家都能创造出各种各样的节日来吸引消费者关注。不管是店庆，还是诸如“双十一”促销，零售行业的火药味越来越浓。特别是随着移动互联网的迅猛发展，网络消费已经变成消费的重要渠道，很大程度上改变了传统消费模式。据统计，2014年上半年全国网上零售额达1.1万亿元，同比增长48.3%。商务部监测的5000家重点零售企业中，网络购物同比增长29.9%，增速比专业店、超市和百货店分别高出23、24.6和25.8个百分点。

网购正在深刻改变着消费者的生活，它给了广大消费者巨大好处：更便宜的价格、更多样的商品、更便捷的采购……当然，也给零售行业带来了机遇和挑战，机遇使零售的渠道和营销方式有了更加广阔的天地，消费者的消费形式更加多样化；而挑战使消费者的消费主权越来越大，甚至开始掌控零售行业的商品生产。零售行业如何应对这样的变化，已经成了摆在每一个零售企业面前的严峻问题。

消费者的消费主权是新消费主义的题中之义。它强调消费者消费形式的多样化、个性化、定制化，突出了消费者在消费时的体验，其中消费文化、消费环境、消费模式等方面与过去大有不同，特别是绿色环保消费、文化消费、情怀消费等持续升温，个性化定制导致生产消费全链条的重构、网上消费高速增长引领行业格局重组等。

面对这样的变化，如果零售行业还抱残守缺，那未免不合时宜。而如果发生改变，那零售行业的变化会表现在哪些方面呢？

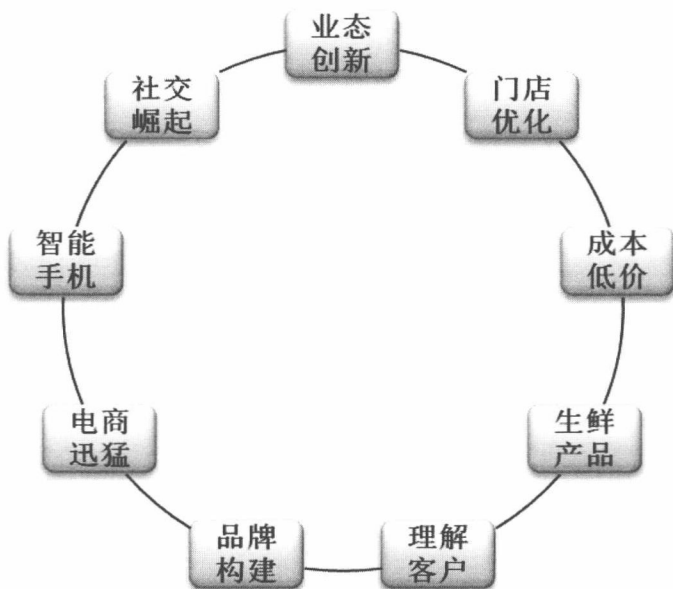


图 1.1-1 零售行业变化 9 大表现

1. 多业态运营及业态创新

放眼整个零售行业，几乎所有领先的零售企业都有至少两种业态在同时运营。在近些年发展起来的新业态中，有这样几种形式值得关注。

- (1) 高端化（高端超市及高端大卖场）
- (2) 食品专卖（食品超市）
- (3) 小型业态（迷你超市）
- (4) 社区店（社区菜场）

这些创新的业态满足了客户对最佳的购物体验、更多商品品类，以及更加便利的需求，同时也为制造商们开拓出了更多的产品销售渠道。

2. 门店分布的优化

从有关数据中我们可以看到，尽管国内一线城市的零售门店数量密度接近于发达国家，但大多数国内省份每百万人口只有一到四家大卖场。零售商有足够的理由向三四线城市扩张开店。近几年，我们可以看到这样的趋势：关闭的门店都是一二线城市的效率低下的门店，而新增的门店都在三四线城市。

3. 成本与天天低价

在移动互联网时代，利用各种软件比较不同商家之间的价格成了再简单不过的事情。零售商必须在关键的品类上保持低价，以建立消费者忠诚度，还要高效地利用门店空间，优化品类管理才能实现低价。

这几年，随着移动电商的发展，市场上零售门店闭店的情况也比较多见。随着零售商们不断缩减门店面积，供货商们可以利用的资源也变得稀缺（货架、位置、展示、店内推广等）。制造商们与零售商谈判价格的余地越来越小，但他们可以提供更多的增值服务来更好体现自己的价值。



图 1.1-2 生鲜产品

4. 生鲜产品越来越多

这几年，零售商从农民那里直接购买生鲜产品的趋势越来越明显，因为好的生鲜产品能增加客源，并提升销售额。我们熟知的永辉超市是第一个尝到甜头的公司，它的消费者忠诚度和来店频率都高于业界平均水平。对食品品类的生产商而言，零售商对生鲜产品的重视为它们提供了跨品类推广的机会，而且随着网上零售市场的竞争变得越来越激烈，如果线下的商店能吸引到更多客户的话，这也是制造商的机遇。



图 1.1-3 永辉超市自动结账系统

5. 理解和赢得客户

理解和赢得客户正成为零售商和制造商最优先的任务之一。每一家零售企业都会发现，新一代的客户来到店里不仅需要物质上的收获，也需要得到情感上的回报。零售商们投入了新的设计和设施，以加快客户在店里找到东西和结账的速度，让逛超市变得效率更高。