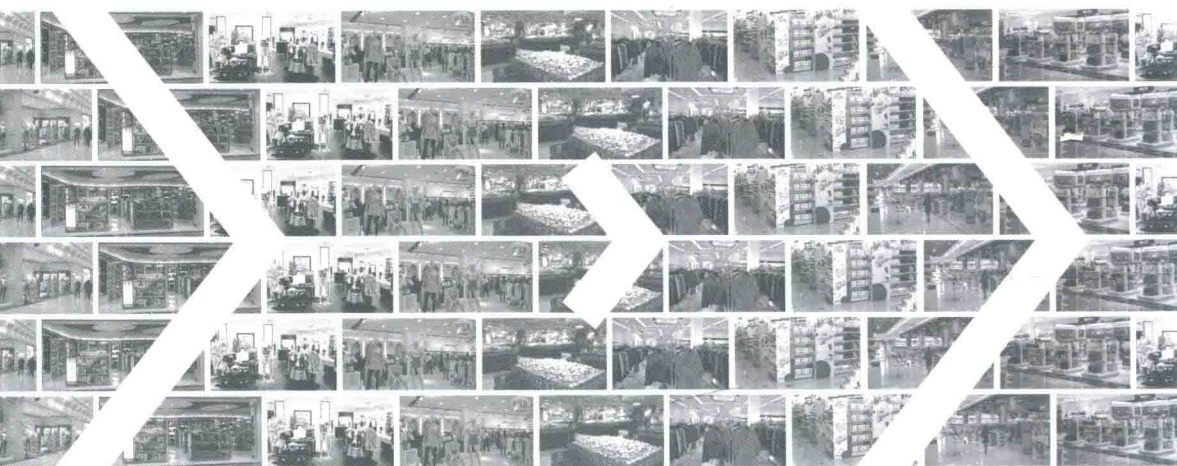


施蕾◎著

体验经济

如何拯救 百货商店

随着电商时代的来临，
以百货商店、购物中心为首的大型传统实体店面临着巨大挑战！
谁能来拯救百货商店？如何重建百货商店与顾客的亲密关系？



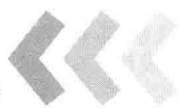
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



施蕾◎著

体验经济 如何拯救 百货商店

随着电商时代的来临，
以百货商店、购物中心为首的大型传统实体店面临着巨大挑战！
谁能来拯救百货商店？如何重建百货商店与顾客的亲密关系？



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

体验经济如何拯救百货商店 / 施蕾著.

北京:中国经济出版社,2015.9

ISBN 978-7-5136-3932-3

I. ①体… II. ①施… III. ①百货商店—商业经营—研究 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第192153号

责任编辑 丁楠

责任审读 贺静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京艾普海德印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 15.75

字数 234千字

版次 2015年9月第1版

印次 2015年9月第1次

定价 49.80元

广告经营许可证 京西工商广字第8179号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究 举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-88386794

前 言

曾经有人用“食之无味、弃之可惜”来形容一年一次春节晚会。边吃年夜饭边看春节晚会，是中国人延续多年的传统习惯，似乎不这么做，就不能称之为过年。然而，近几年来，对春节晚会的批评之声不绝于耳，演员的衣服一年比一年华丽，舞台特效一年比一年炫目，可观众却越来越挑剔，难以取悦。如今的百货商店也正处于这样一种尴尬的境地：百货商店自1900年进入我国起，至今已有一百多年的历史，它曾经在消费者的生活中占据着重要的位置。然而，随着电商等其他购物渠道的崛起，它失去了原有的光彩和市场吸引力。能否重塑百货商店的形象，关系着这一业态的生死存亡。除了改变顾客对百货商店的固有印象，打造新的体验，重建它与顾客之间的紧密关系，别无他法。

体验经济的到来，是拯救百货商店的一剂良药？还是将其彻底推出历史舞台的助力？这正是本书将要讨论的问题。本书一共分为七章：

第一章，危机中的百货商店，回顾百货商店发展历程中的辉煌与危机，并探讨危机为何而来。

第二章，体验经济时代来临，描述在体验经济时代社会经济的变化。

第三章，文献综述：百货商店和它的顾客们，对以往研究百货商店及其顾客的研究文献进行整理，着重分析百货商店需要怎样的顾客。

第四章，体验经济时代的百货商店，探讨在体验经济时代，百货商店及其顾客具有哪些明显的变化，并提出研究框架。

第五章，顾客体验与忠诚模型研究，从数理的角度研究体验经济时代的顾客忠诚模型，并通过实证进行检验。



第六章，顾客体验：大众化还是差异化，对百货商店的目标顾客群进一步细化，并对不同顾客群体建立顾客忠诚时的驱动因素进行比较。

第七章，网络购物：敌人还是朋友，探讨面对电商的冲击，百货商店的出路何在。

危机近在眼前，而机遇也在转角处，它正等待着那些勇于探索的人们！

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 危机中的百货商店	(1)
第一节 百货商店的“前世今生”	(3)
第二节 危机何来	(14)
第二章 百货商店和它的顾客们	(21)
第一节 如何对顾客进行研究	(23)
一、普遍性消费心理研究	(23)
二、亚消费群体消费心理差异研究	(24)
三、影响消费心理的因素研究	(24)
第二节 唯有忠诚顾客才能拯救百货商店	(27)
一、顾客忠诚、品牌忠诚以及服务忠诚	(28)
二、顾客忠诚的研究视角	(29)
三、顾客忠诚的分类	(33)
第三节 忠诚何来	(35)
一、零售行业顾客研究典型模型	(35)
二、什么导致了顾客的忠诚	(40)
三、模型整理	(44)
第三章 体验经济时代来临	(55)
第一节 体验与体验经济	(57)
一、何为体验	(57)



二、何为体验经济	(59)
第二节 中国进入体验经济时代	(62)
第四章 体验经济时代的百货商店和它的顾客们	(69)
第一节 什么是真正的体验式购物	(71)
一、消费之前：形象感知体验	(74)
二、消费之中：场景体验	(76)
三、消费之后：关系体验	(82)
第二节 体验经济时代顾客都在追求什么	(84)
一、顾客消费心理与行为的变化	(84)
二、顾客体验价值的来源	(87)
三、顾客体验价值的构成	(89)
第三节 体验经济时代的顾客忠诚	(93)
一、店铺忠诚	(93)
二、品牌忠诚	(98)
第五章 体验经济时代的顾客体验与忠诚	(103)
第一节 研究思路	(105)
第二节 问卷设计与数据收集	(108)
一、问卷设计	(108)
二、问卷发放及回收	(109)
三、问卷收集及处理	(110)
四、样本描述	(112)
第三节 分析方法与分析工具	(115)
一、结构方程模型的特性	(115)
二、结构方程模型的基本程序	(116)
三、结构方程模型的构造	(117)
四、结构方程模型评鉴指数	(119)
第四节 数据分析	(120)

一、数据的描述性统计分析	(120)
二、信度分析	(124)
三、效度检验	(125)
四、探索性因子分析	(127)
五、验证性因子分析	(134)
第五节 理论模型检验	(136)
一、路径检验	(137)
二、模型修正	(140)
第六节 研究结论与管理启示	(148)
一、研究结论解析	(148)
二、管理启示：只有真正的体验式购物才能造就顾客忠诚 ...	(153)
 第六章 体验经济时代：顾客体验是大众化还是差异化	(155)
第一节 中高收入阶层的顾客忠诚	(158)
一、模型检验	(158)
二、研究结论及管理启示	(160)
第二节 不同地区消费者的顾客忠诚	(162)
 第七章 体验经济时代：网络购物是敌人还是朋友	(169)
第一节 百货商店的“敌人们”	(171)
一、谁是百货商店的敌人	(171)
二、调节变量的检验方法	(174)
三、对调节变量的检验	(175)
四、研究结论	(178)
第二节 “神”一样的对手	(179)
一、调节变量检验	(181)
二、研究结论分析	(188)
第三节 从“敌人”到“朋友”	(190)



参考文献	(197)
附 录	(227)
附录 1 顾客调查问卷	(227)
附录 2 量表总体部分旋转后的主成分矩阵	(236)
后记	(243)

第一章

危机中的百货商店



第一节 百货商店的“前世今生”

村上春树有本书叫做《当我谈跑步时，我谈些什么》，如果在此处借鉴一下这个题目：当我们谈百货商店时，我们谈些什么？可能每一个在城市生活过的人都会给出不同的答案：是位于城市 CBD 的地标式建筑；是装饰精美的橱窗；是琳琅满目、美轮美奂的商品；或者是期盼已久、即将到来的打折活动；还是工作之余三五好友间的小聚场所……也许只有将这所有的答案综合起来才能完整描绘出当今的百货商店。我们对这样的百货商店习以为常，以至于忘记了，在此之前，百货商店又是什么样子的呢？

在百货商店诞生之前，人们都是在流动摊贩或者小杂货店购买商品。当买卖双方进行交易时，需要长时间上演“价格”战，最终根据双方实力的强弱决定商品的最终售价。中国古代名画《清明上河图》中的城内街市这一部分就绘色绘形地展现了这一场景：繁华的都市中，以高大的城楼为中心，各种杂货铺分布在街道两侧，悬挂旗帜，招揽生意；各种小摊贩和街市行人，摩肩接踵，川流不息。中国古代虽然有“百货”一词，指的却是“杂货”，而“百货业”则是指销售各类地方商品的中小商店。^[1]

对于中国人而言，百货商店是不折不扣的“舶来品”。世界上第一家百货公司于 1852 年诞生在法国巴黎，名字叫“BON MARCHE”（法语，廉价的意思），创办人是被称为百货商店之父的阿里斯蒂德·布西科（Aristide Boucicaut）。当时，第一次产业革命在西方国家爆发，机器大生产广泛运用于纺织业、制造业等生产领域，在大大提高社会劳动生产率的同时也造成了商品的大量堆积；另外，由于城市化进程加快，越来越多的人口和现代化产业积聚于大城市空间。此时，传统的小商店根本无法满足社会化大生产以及城市化带来的销售及消费需求。百货商店的诞生将传统小商贩摆摊设点或走街串巷、讨价还价、一物多价、没有固定时间和地点的经营方式转变为规模大、品种全、设施好、定时定位、系列服务和明码标价的大商人经营。



在中国，最初被称为“百货公司”的商店是1850年由英国人T. A. Lane和N. Crawford在香港中环创立的Lane Crawford（连卡佛），它是以外国人作为主要客户的日用品商店。但由于受到当时社会经济、消费文化发展的限制，那样的商店还不能被称为真正意义上的百货商店。^[2]第一家真正的百货商店是由澳大利亚华侨马应彪创设的先施公司。马应彪在悉尼从商多年，有丰富的管理经验。他将当地百货公司的经营模式带回香港，于1900年1月与友人在香港创设先施公司，开展零售业务。^[3]与传统的杂货铺相比，先施公司进行了以下创新：第一，注重店铺外观和内部装饰；第二，实行发票制度，作为退货易货的凭证；第三，明码标价，导入货不二价的近代销售方法；第四，固定营业时间，不会因自身情况或天气原因随意更改。^[4]由此可见，先施公司已经能够隐约看见现代百货商店的雏形。

在中国大陆，虽然第一家百货商店是1900年俄国人在哈尔滨开设的秋林公司，但其真正形成规模发展还是在具有“摩登都市”之称的上海。20世纪初期，香港的先施、永安、大新、新新公司（以下简称四大公司）的创始者们将百货商店从澳大利亚的悉尼引入香港后，再进入广州。这一商业形式与华南城市的社会文化碰撞和融合之后，当它们向中国最大的商业都市——上海进军时，除了作为商业设施，还添加了娱乐、文化、教养等多种与民众生活密切相关的都市机能。^[5]不仅如此，这些创始者们将自己经营领域内的商品、服务和游艺场等项目都纳入“百货”的范围之内，并在商店名称、招牌和宣传等方面频繁使用这一词汇。“自此以后，整个行业均逐渐以百货为招牌做号召了。究其原因，百货名称确实比较新颖而又宽广，顺乎历史潮流，发展至更大规模。”^[6]从此之后，“百货”和“百货公司（商店）”作为专用词汇，被中国社会所广泛接受。

在四大公司进入上海之前，在南京路外滩附近已经开设了四家外资的小型百货公司（福利、汇司、泰兴和惠罗），它们被称为“早期的四大百货公司”。^[7]但由于它们一直是以在上海的外国人作为主要客户，并没有意识到中国人急速扩张的消费能力，而且在经营方式上墨守成规，因此当四大公司进入上海后，很快便夺取了零售业界的领袖地位。至此，百货商店迎来了第一个快速发展的繁荣时期。

四大公司以工薪阶层和商人、学生、主妇层为首的都市中产阶级为主要客户，向他们提供种类广泛齐全的商品。这些商品以高级商品以及“舶来品”为主，“统办环球日用商品，推销中华特色国货，搜奇集异，无美弗臻，十色五光，有陈皆粲。”^[8]在20世纪中期，上海的日用品、杂货业经营分为“小百货（小零售）”“华洋杂货（批发）”“环球百货”（百货商店）等三个范畴。1936年，小百货约700家，资本总额为300万元，营业总额为2000万元；而四大公司加上丽华公司在内的五大公司的资本总额为1350万元，营业总额为2674万元，超过全市“小百货”的营业总额。^[9]

上海的百货公司经营者们，将能够寻找到的需求都转化成了商品。百货公司的大楼中还设有旅馆、餐厅、高级酒吧、舞厅、游艺场、溜冰场、高级浴室、广播电台、保险公司、银行等，人们不仅在这里购物，而且在这里进行休闲娱乐和其他商业活动。这种将消费、娱乐等多种功能都集中在一栋大楼中的一体化经营思路，使百货公司成为一个集消费中心、娱乐中心、生活中心为一体的综合性都市商业设施，从而与上海人生活的方方面面紧密地结合在一起。正如1939年永安公司出版的永安月刊在一篇题为《百货公司与教育》的文章中曾经这样写道：民众对于百货公司，百货公司对于民众所发生的影响太多太大了。我们虽然没有作过什么精密的统计和调查，但估计起来，每天进出于其他商店和公共场所的人们，终敌不过出入百货公司的多。另外，一个大都市内的百货公司，不但是当地民众常去的地方，也是外来的或过路的客商必到的地方，即这一点，足可证明百货公司与民众的关系。^[10]

显而易见，百货公司不仅仅是当时上海最重要的购物渠道，而且作为一种新的商业模式，它已经成功地引领了上海的消费文化，甚至连去百货公司浏览商品橱窗都成为一种流行的休闲活动，美其名曰“逛公司”。因此，从某种程度上，百货公司成为影响和推动民国时期“摩登上海”发展的重要力量。

百货公司在上海的繁荣发展延续到了抗战时期。1937年11月11日到1941年12月期间，上海苏州河以南的公共租界和法租界被日军包围形成



“孤岛”。在这一时期，随着大量难民和资金的涌入，为“孤岛”发展商业创造了有利条件。《上海近代百货商业史》中这样记载：孤岛时期，各大百货公司不仅营业十分鼎盛，就是旅馆和游艺场等附属设施的营业也空前兴旺。据永安公司账册中反映，天韵楼游艺场在1938年至1941年的利润额共达100万元以上。然而，随着亚洲太平洋战争的爆发，百货公司的经营遭到巨大影响，大部分百货公司仅能勉力维持，有时甚至发生亏损。^[11]但由于百货公司自诞生起，作为商品销售者以及都市文化、商业文化提供者与上海富裕阶层、中产阶层、劳动阶级上层、主妇阶层、学生阶层等建立了紧密的联系，并在发展中不断加深双方的关系，从而使得百货公司的经营能够得以维持。^[12]不仅如此，在亚太战争之后整个百货行业的总体规模和力量又逐渐呈现增强的趋势。

新中国成立之后，国家开始对商业进行统一管理，百货商店的发展进入了新的阶段。1950年3月，中央人民政府政务院颁布了《关于统一国家财政经济工作的决定》，由国家对拥有“货源”的工厂及生产者的产品采取垄断采购，从而统一管理批发业，并由此间接实现对零售业的“高度集中式”管理。^[13]1950年4月，国营中国百货公司成立。它承担着短缺经济下生活物资配给功能，主要任务是“稳定物价”“保障供给”。国营百货公司由商业部领导，对全国的批发和零售业采取统一指导、统一经营，全国共有两万多家百货公司在它的管辖之下。国营百货公司主要经营日用百货和文化用品，在商店内根据商品的不同划分销售部门，人们把它称为“百货商场”，其中规模较大的则被称为“大型商场”。当时，由于进口商品禁止销售，国内商品的“货源”调配又被国营百货公司所掌握，民营百货公司的经营立刻陷入困境。以上海为例，这一时期，虽有12家民营百货公司，但除了永安公司留下外，其余都撤出了百货行业。^[14]即便如此，永安公司最后也于1956年1月14日被“公私合营”，成为社会主义计划经济体制下的一个企业。^[15]之后的几十年，国营百货公司作为计划经济体制下商品流通的主要渠道，垄断了整个百货行业。由于没有竞争，也没有新的业态出现，国营百货商店在业态特征和经营模式上再没有进行过创新，甚至连商品广告也大幅减少，商店橱窗不再用于商品宣传，而是被广泛用于进

行政活动、社会教育和公共道德宣传，连商店的霓虹灯也逐渐减少了。

到了20世纪80年代中后期，随着改革开放的不断深入，经济快速增长，人们的生活水平持续提高，购买力不断增强，作为消费者购物主渠道的百货商店再次进入快速发展时期。仅1986—1990年间，国内新建的大型商场就相当于前35年建设的总和，由16.4万家发展到17.4万家，从业人数由109.2万人增加到212万人。而到90年代初期，百货行业更是发展迅猛：年销售额在1.2亿元以上的大型百货商场由1991年的94家增加到1993年的291家、1994年的488家和1995年的624家；年销售额在10亿元以上的大型百货商场，从1992年的2家逐年增加为7家、10家，到1995年达到21家，仅5年时间大型百货商场的数量就增加了5倍多。^[16]

1991年9月2日，上海联华超市公司在—个居民区创办了第一家真正意义上的超市；1992年10月16日第一家便利店7-11在深圳开业；1993年8月8日广州南方大厦集团开办国内第一家仓储式商场“广客隆”。^[17]—场综合性的商业革命在中国发生：百货商店—统天下的单一业态时代结束，而以连锁超市为主体的多业态并存时代到来了。由于受到其他业态的冲击，再加上百货商店在快速膨胀过程中积累的矛盾和问题的爆发，例如缺乏专业人才、管理方法落后、盲目追求大型化、选址不当以及单店铺经营而导致规模优势难以发挥等，到20世纪90年代中期，百货商场客流量开始减少，经济效益普遍下滑：1994年，全国121家大型商场的销售额仅增长19%，低于全国社会商品零售总额的增长幅度（后者为23.4%），利税呈负增长趋势。

虽然，自1992年起，中国政府就已经批准外资在北京、上海、广州、天津、大连和青岛6个城市及5个经济特区投资零售业，但直到1995年底至1996年，大型跨国零售集团才真正开始在中国的“圈地运动”：全球第二大零售集团家乐福于1995年底进入北京；全球第一大零售集团沃尔玛于1996年进驻深圳；全球最大的货仓式零售集团麦德龙于1996年进入上海；世界第一家仓储式商店万客隆1996年进入广州。外资零售资本的进入，让中国百货商店遭遇了更大的危机和挑战：1996年，全国212家大型商场中，119家销售额呈负增长，160家利润负增长，28家亏损。^[18]这一年百



货行业更是出现了除战争时期之外的发展史上第一次“集体关门”现象，北京的信特、沈阳的协和、天津的亚细亚和广东国丰相继停业。1997年，40.2%的商场销售总额下降；53.4%的商场利润呈负增长；12.4%的商场出现亏损。同年上半年，上海一百西安店、协和西安店、广州仟村百货相继宣布停业；下半年，北京卡玛商业大厦、亚视商城、万惠双安也步其后尘，陆续关闭。^[19]之后的几年直至2004年底，中国全面开放零售市场，全球零售企业200强中有12.5%的企业进入中国，另外有12%的企业进入亚洲，随时准备进入中国市场。^[20]中国百货商店在内忧外患的情势下衰退之势愈演愈烈，除了极少数优势明显的大型百货商场之外，相当多的商场基本处于微利，为数不少的大商场面临着利润不断下降甚至倒闭的经营困境，整个百货行业弥漫着一种悲观的情绪，以至于2003年在北京召开了首届中国百货业高峰论坛的主题就是“中国百货业是夕阳产业吗？”

这是中国百货业发展过程中的重大转折，在这次峰会之后，中国传统百货经过一番痛苦的脱胎换骨，蜕变为业态形式和经营方式更为先进、管理水平更高的现代百货商店：第一，目标顾客由普通消费者逐渐转变为中高收入人群，各百货商店的定位也根据自身经营状况逐步分为低中高档。第二，对所经营的商品和品牌进行调整，家电、家居等大型商品以及低档日用消费品等品类逐渐退出，中高档商品和品牌逐步成为商店的主体，商品价格也相应地由低价位转变为中高价位。第三，对店内环境进行改造升级，逐步告别昏暗的灯光、高高的柜台、死板的货架，开始注重店铺设计、商品陈列以及橱窗展示。第四，由单业态经营向“百货业态为主、其他业态为辅”的多业态经营转变，常见的多业态模式为百货加超市、百货加超市加餐饮等。2004年，零售百强企业中有39家采用多业态经营，而实行以百货业态为主，兼营其他业态的就达到20家。第五，经营方式由单店铺经营转变为规模化连锁经营。从1996年，王府井、大商等企业分别通过直营或并购的方式开始进行连锁经营后，至2007年，零售业百强企业无一例外地都采用了连锁经营的经营方式。第六，改变传统的百货商店只在城市中心或成熟商圈开店的惯例，开始向居民居住密集地区扩张，即社区百货商店开始发展。第七，先进的信息技术和管理方法越来越多地被采