



全网

未来企业新形态

连锁

马瑞光 著



NLIC2970852475

沟通无局限 体验无极限

- ▶ Argos, 率先进入全网连锁；
- ▶ 苏宁、国美, 正跑步进入“全网连锁”扩张期；
- ▶ 京东、百丽, 正全面打造“全网连锁”终端；
- ▶ 为消费者提供无时不有、无处不在的服务；
- ▶ 让消费者随时随地、以任意方式获得满足。



深圳出版发行集团
海天出版社

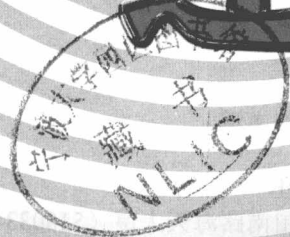


全网

未来企业新形态

连锁

马瑞光 著



沟通无局限 体验无极限



NLIC2970862476

- ▶ Argos, 率先
- ▶ 苏宁、国美
- ▶ 京东、百丽, 正全面打造“全网连锁”终端;
- ▶ 无时无刻、无处不在
- ▶ 随时随地、以任意方式



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

全网连锁/马瑞光著. —深圳:海天出版社,
2013.01
ISBN 978-7-5507-0607-1

I. ①全… II. ①马… III. ①互联网络—应用—连锁
企业 IV. ①F717.6-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第269484号

全网连锁

QUAN WANG LIAN SUO

出品人	尹昌龙
责任编辑	杨月进 廖 译
策划编辑	赵同敏
责任技编	梁立新
执行策划	李 广 刘文斌

出版发行	海天出版社
地 址	深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址	www.htph.com.cn
设计制作	李秀华
印 刷	深圳市汇亿丰印刷有限公司
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	16
字 数	220千
版 次	2013年01月第1版
印 次	2013年01月第1次
定 价	49.80元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

全网连锁：连锁经营的二次革命

苏宁、国美与京东的价格之争，从“对决”演化到各电商参与进来的“混战”，期间饱受争议、质疑，虽已告一段落，但足以引起我们反思：当当网经营了13年，为什么会被京东反超？苏宁、国美为何会受到京东这个“小人物”的威胁？我想是因为京东抓住了当当网物流配送慢，顾客体验差的软肋；是因为京东网上购物不受时间、空间的限制，满足了广大消费者“便捷、放心、可靠、性价比高”的需求。由此可见，如苏宁、国美这种实体店连锁经营模式已经不觉落后于市场的发展，可能已经不再是实现核心顾客价值的最佳手段。

因为，在互联网时代，在新技术层出不穷的今天，以往的连锁模式面临着前所未有的挑战：消费者的消费主体在改变；消费需求与行为、购买习惯在改变；商品交易的场所在改变；甚至你会发现，一切有关商业行为、商业环境的各个要素都在不同程度的转变。对此，传统连锁企业如何面对网络经济的挑战与冲击；如何应对新技术的发展；如何应对资源的大规模整合？传统连锁企业随着规模的扩大，实力的提升，如何转型、升级，如何进一步做大做强？答案就是“全网连锁”。全网连锁是连锁经营的二次革命，是连锁企业未来的发展方向。

全网连锁，就是整合资源，根据消费者的需求和消费习惯，结合科技的力量，建立和消费者的多重接触点，构造一张和消费者、客户接触的巨大的立体化网络，帮助企业、消费者、资源合作伙伴找到利益共赢点。

全网连锁的核心在于接触、沟通、体验、互动。从消费者角度来说，就是让消费者随时随地，无时无刻，都能接受、接触和体验到产品与服务。如消费者可以通过门店、电话、互联网、移动终端、直销、卖场、店中店等多种渠道和方式

体验、消费产品和服务。从企业角度来说，全网连锁是规模的扩大、是管理的全面提升、是新技术的全面应用，可随时随地与消费者进行对接、沟通和交流，最大化地捕捉消费者的需求，满足消费者的需求。

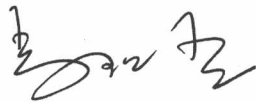
全网连锁将传统渠道网、实体连锁网、直销网、互联网、移动互联网、电话网……融合为一张立体化大网，打造了一个全网平台，建立了一个立体化的网络体系，促使连锁企业在经营上没有了地区、界限之分。并且，在这样一个体系下，消费者的角色发生了转变，消费者不再是被动，而是更加的主动与积极；企业经营的主体发生了转变，企业的功能也发生了转变，企业不再仅仅是生产产品，通过各种渠道简单地把产品卖给消费者，而是创建更多的方式和消费者沟通，提供更多更好的体验与服务给消费者。

现在你会发现，线上线下的互动协作、产业链的合作与融合正开始一幕幕上演，拉开了连锁商业模式变革的序幕：

传统行业竞相开展网上商城，打通网络渠道。苏宁电器提出“有苏宁的地方就有苏宁易购”；国美整合旗下的两家电商，完成供应链和 IT 系统的对接，打破物理连锁网的瓶颈；百丽集团线上线下连锁经营；以上海麦考林、广州小康之家为代表的大型邮购公司纷纷开展 B2C 业务，向多渠道零售商转型……

国外连锁巨头积极“触电”，备战全网连锁时代。美国实体连锁零售商饱受亚玛逊等网络零售巨头的困扰，积极谋划反击；沃尔玛、梅西百货、希尔斯百货以及 Container Store 等实体连锁零售商纷纷“触网”，开辟多元化渠道；优衣库亦在美国推出在线销售网站，拓展渠道范围；百思买努力“触网”以转型自救，力挽业绩持续下滑的颓势；星巴克借助 O2O 模式深度结合移动互联网、移动支付；英国零售连锁巨头 Argos 已经成为全网连锁的代表……

全网连锁的时代已经来临，对于所有的连锁企业，这既是挑战，也是机会，谁能抢占先机，抓住每一个难得的产业机遇，进行战略性的发力，谁就有可能成为行业里的 NO.1。



目录

Contents

chapter one

2

第一章

chapter one

连锁变革 门店即将走向消亡?

chapter two

第二章

chapter two

20

新技术 颠覆企业的竞争格局

chapter three

48

第三章

chapter three

需求大转移 消费者更讲究随时随地、无时无刻获得满足

chapter four

第四章

chapter four

68

连锁大未来 全网连锁 渠道无限

chapter five

96

第五章

chapter five

全网连锁本质 接触、沟通、体验、互动

目录

Contents

chapter six

114 **第六章**
chapter six

全网连锁的力量 从线上到线下，消费者无处不在

chapter seven

第七章 **134**
chapter seven

网网结合 不做加法做乘法

chapter eight

152 **第八章**
chapter eight

消费者争夺战 虚实结合的零售业

chapter nine

第九章 **170**
chapter nine

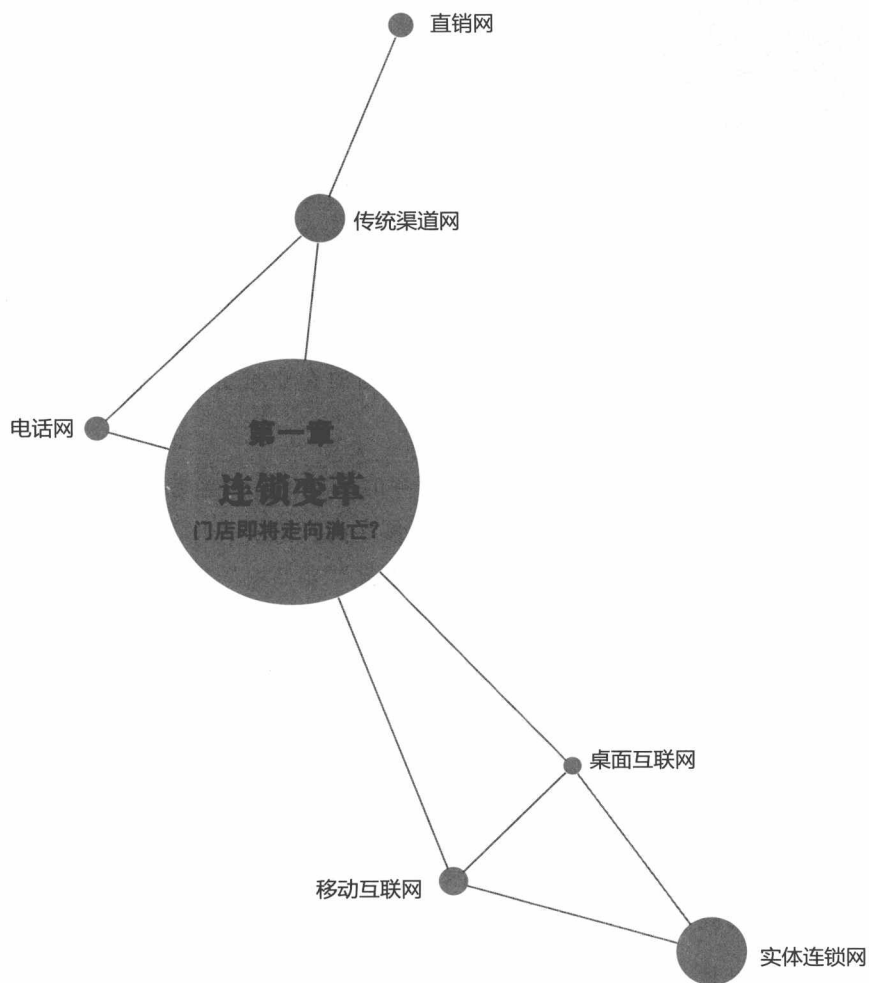
连锁之外 全网的触角能伸多远？

chapter ten

186 **第十章**
chapter ten

等待 or 行动 如何打造一个全网平台

Over the chain



第一章

连锁变革

门店即将走向消亡？

20 多年前，连锁经营登陆中国，实现了企业的变革。

连锁经营是一种经营模式，是复制思想在经营层面的应用，可迅速实现企业规模的膨胀，抢占市场份额，托起企业的品牌；连锁经营是一种企业组织形式，改变了企业的组织架构，通过直营、加盟、特许经营等形式实现了规模与效益的突破。在过去的这段时间里，连锁观念风行草偃般地影响并推广到各个领域：制造业、服务业、零售业……将我国的企业推上了一个新的高度，并打造出如苏宁、国美这样的连锁零售巨头。

互联网的广泛应用，电子商务的崛起，连锁经营在世界范围遭遇“强敌”。全球最大家用电器和电子产品零售集团百思买关闭在中国的 9 家门店，退出中国市场，在其他区域的市场亦已沦为“亚马逊”们的线下体验店；国美发出预警，预计 2012 上半年业绩出现净亏损，为“自救”将不得不关闭一些门店；苏宁发布的 2012 上半年业绩快报中显示，上半年净利润 17.44 亿元，同比下滑 29%……

业绩下滑，原因可能有很多，但不可否认，随着亚马逊、京东、淘宝等网络平台优势的显现，电商分流客户，打压价格，影响并挤占了实体连锁企业的市场份额。为此，苏宁、国美联合起来，通过大打价格战狙击京东。这场没有硝烟的战争越打越烈，逐渐演变成了连锁经营与电子商务两个阵营的对抗。

对抗最终是一方获胜，还是握手言和，或许已露出端倪。苏宁、国美投入巨资进入电子商务领域，传统连锁企业纷纷触网，建立网上商城；与此同时，电商也向线下实体店拓展：淘宝在线下已有实体店，并采取了加盟方式拓展门店；亚马逊已开体验店；京东计划开店等，这说明连锁经营与电子商务开始融合，连锁网和互联网开始合作……连锁变革在商战拼杀声中势不可挡地到来。



7 天连锁酒店：连锁网 + 直销网 + 互联网

2005年，7天连锁酒店创建，2009年1月，在美国纽约证券交易所上市。7天连锁酒店的经营理念是让顾客“天天睡好觉”，注重为商旅客人提供干净、环保、舒适、安全的住宿服务，满足顾客住宿的核心需求。目前，7天连锁酒店覆盖全国近30个省及直辖市，已建成经济型连锁酒店全国网络体系。

7天连锁酒店从创建到上市，用了不到4年的时间，再到全国网络体系的形成，也用了不到4年的时间。7天连锁酒店在短短的时间内实现了两级跳，走完了其他一些企业需要十年，几十年要走的路，在业界这是一个奇迹，而这个奇迹还在延续。是什么促使由郑南雁领导的7天酒店如此快速地发展，走在行业的前列？

直营和加盟

7天创建时就确定了连锁经营的路线，在建店开店的策略上确定了原则——多区域核心城市第一深入模式，就是集中各种资源，每选准一个地区，就以10家以上的店面规模进入，迅速抢占市场，成为该区域第一。

在连锁经营策略上，7天同大多数的连锁酒店一样，采取直营和加盟两种方式，但7天也有自己独特的经营方式。7天首创直营管理模式，即投资者投资建设标准的7天连锁经营酒店，但由7天进行经营管理。7天还采取加盟政策，并将加

盟店纳入 7 天连锁系统进行运营管理。比如使用 7 天强大的 IT 系统, 共享会员等。在这样的运营模式下, 直营店和加盟店是一种相互合作的关系, 是利益共同体。

随着越来越多的加盟店和直营店的建立, 7 天连锁酒店的力量逐渐壮大, 不仅有利于扩大市场, 同时有利于传播品牌。

7 天现已拥有在营分店 1044 家, 覆盖全国 162 个主要城市, 业已建成经济型连锁酒店和全国连锁网络体系。

建立多方式预订系统

一直以来, 大部分酒店主要是与代理商合作, 如携程、同程、E 龙等。在代理方式下, 一方面代理商会分走酒店的一部分利润, 一方面酒店与顾客之间树立了一道墙, 不利于酒店直接掌握顾客的第一手信息。7 天采用直销模式和会员制度, 放弃了代理制度, 把优惠转移到了顾客手里。

7 天自主研发了中央预订系统, 为建立直销网提供了条件。如今, 预订 7 天的客房主要有五种方式: WAP 预订、手机短信预订、电话预订、网上预订、手机客户端预订。此外, 7 天实行了即时预订、确认、呼叫以及店务管理, 实现了在线支付功能。另外, 7 天采取会员模式, 坚持让利给消费者。

如今, 7 天大约具有 3860 万会员。

加强与消费者的沟通与互动

7 天从创建之初就充分意识到互联网的重要性, 不仅建立了自己的电子商务平台, 而且一直通过互联网这个平台拉近与消费者的距离。2009 年, 7 天与国内最大的分类信息网站 58.com 正式展开合作。通过双方的紧密互动, 为广大网民提供 7 天方便快捷的商旅服务, 并拓展 58.com 生活服务功能。



7天利用自己的电子商务平台，拓展到了其他运用互联网的综合渠道上。从最具营销力的搜索引擎如“百度”、“谷歌”，到生活搜索平台“去哪儿”、“酷讯”、“口碑网”；从综合虚拟社区如“天涯”、“51.com”，到门户网站“新浪”、“搜狐”；从即时通讯腾讯，到支付平台财富通，7天深入到整个互联网中，通过跨领域、大范围的合作创新，打造出了网络整合营销体系，构建了一个全面、良性的电子商务生态圈。

住过7天酒店的顾客应该都会知道，在7天的官网有一个社区叫7天会。7天会是一个开放的社区，顾客可以对其所住门店进行评价、批评、提出建议；7天的客服会根据顾客提出的问题进行回复；7天的网站主页设置了“会员分享”板块，为非会员顾客提供了一个入住经验的分享平台。同时，24小时客服小秘书及时在线回答最新活动、积分管理、预订导航、入住宝典等各类业务问题，让顾客通过网络与7天零距离接触。

此外，7天还通过一些面对面、心对心的接触方式，认真听取顾客的声音，作为不断改进的参考，如不定期召开会员主题座谈会，《7天四季》刊物面向全体顾客征稿等。同时，7天推出了自己的SNS平台。所以，7天的会员要比其他经济型酒店的会员黏性更强，聚合度更高，也大大降低了7天的客服成本。

以顾客体验为导向

7天高度关注顾客“天天睡好觉”的核心需求，并以此为根本出发点，力求为顾客打造一个舒适如家的住宿环境，坚持不懈以顾客切身感受为导向，不遗余力在细节上用心。客房配备高品质卧具及纯棉床上用品、荞麦枕头、24小时恒温冷热水按摩淋浴设备、独立空调、卫星电视、免费宽带上网等，满足客户的核心需求；推出多项会员专享服务，包括定期的会员优惠房价、丰富的会员积分奖

励计划，免费睡前牛奶、营养早餐等。此外，还提供免费会员注册、酒店预订、机票预订、租车、社区互助等服务。

7天通过多条渠道的拓展，凭借强大的会员体系，建立连锁网、直销网、互联网的多网交融的协调与融合体系，使得顾客能够方便快捷地和7天接触、沟通、互动，方便快捷地查询、预订客房。7天在满足顾客的核心住宿需求之上，不断改进服务措施，完善顾客体验，增加了顾客的黏性。正是因为这些不同寻常的举措，7天在较短的时间里得以崛起，并已成为中国经济型酒店行业的领先品牌。





百丽集团：网上网下连锁

在20世纪70年代，百丽创建于香港。90年代初，香港著名鞋款设计师，也是资深实业家邓耀先生将百丽引入内地市场，结合内地市场的消费群体特征重新定位包装，并获得了极大成功。1992年3月，深圳百丽鞋业公司正式投入生产，内地第一双百丽鞋诞生。

百丽是百丽集团的第一品牌，主要顾客群为20—40岁的中等收入的都市白领阶层，产品以质量优异、风格多样而受到内地消费者的喜爱，树立了鲜明的品牌形象。起初，百丽主要选择具有共同经营理念的经销商作为“地区独家零售代理”，专一销售百丽旗下的系列产品。同时，百丽和经销商在产品研发、设计、宣传、推广等方面进行紧密的沟通、协作，从而极大地促进了其零售网络的发展。到1998年，百丽的全国销售市场布局基本完成。

2005年至2006年，百丽规模得到快速增长，鞋类业务多品牌战略进一步加强，形成了多个自有品牌如百丽、天美意、思加图、他她等，以及多个代理品牌如拔佳、真美思等，一跃成为中国最大的女款鞋零售商。

网下的连锁经营

百丽集团认为：女性消费者的随机性非常大，对品牌的忠诚度相对较低，对

款式和质量更看重。对女性来说，店面的覆盖率能够很好地推动女性的消费行为。因此，从 1995 年开始，也就是从内地第一双百丽鞋诞生之后不到 3 年的时间，百丽就尝试发展零售网络，率先实行以生产企业为龙头，以各大商场和区域经销商为依托，纵向整合产、供、销联合一体化的“直线连锁经营模式”，从而快速地区占领了商业通道。2002 年，百丽更是大幅度地扩大连锁终端建设。2008 年底，百丽在内地拥有自营零售店 9000 多家。现在，百丽集团自主经营 10 个著名品牌，拥有中国鞋业第一自营连锁销售网络。销售网络覆盖中国大陆包括所有省会城市在内的 300 多个主要城市，截至 2011 年 10 月，自营连锁店达 13500 余家，产品辐射中国（含香港）、美国、欧洲、日本、东南亚、中东、非洲等国家和地区。

在品牌上，百丽通过收购和代理的方式，使旗下的品牌数量得到快速增长，现在已拥有 20 多个品牌。产品类型也是多种多样，从休闲到高贵，从保守到时尚，对于不同的主题和价格，百丽都有两个或两个以上的品牌可选。同时，百丽采用“渠道带动品牌”的经营理念，在商场、百货店内，以百丽为中心开设不同品牌的“店中店”，从而把不同需求的女性消费者一一吸引进店内。

网上的连锁加盟

百丽网上销售渠道主要包括两个方面，一个是自有的 B2C 商城，主要是网络自营和网络加盟。2009 年 11 月，百丽创建了淘秀网，作为百丽的官方购物网站，承担整个百丽集团的网上营销业务。经过两年的运营，百丽基本上掌握了网购用户的购买习惯，也摸索出了一套自己的网络价格体系。2011 年，百丽投资数亿美元建立优购网上鞋城，开始大规模进入鞋类 B2C 领域，主要采取网络自营和网络加盟的经营方式。另一个是专业的网络商城，包括 C2C 商城、淘宝 B2C 商城。目前，C2C 加盟店有 100 多家，其 B2C 的加盟商有卓越网、走秀网、红孩子及乐淘族等知名商城。

也就是说，百丽在网下实行连锁经营，通过自营、加盟扩大规模，最大限度地捕获消费者；在网上，百丽自建官方网络购物平台，在专业网络商城上开店，不仅自营，而且也实施网络加盟，力求吸引网购消费者。加盟方式主要如下：

1. 产品组合策略。百丽集团面向全国网络购物平台展开招商，以六个品牌的组合方式开展：百丽、天美意、思加图、他她、百思图、森达，每5个品牌组成一个加盟组合。

2. 价格策略。原则上网络产品零售标价与店铺同类型产品一致，网络折后销售价格比店铺同类型产品售价低10%-20%。

3. 物流策略。由公司专有电子商务仓与各店铺直接发到全国客户处，货品可在1-3日内发出，7-10天内到达全国各地。

4. 服务策略。7天无条件退货，售出去的产品可在全国同品牌自营店铺享受三包服务。

网上网下结合

百丽网上网下的产品基本上是使用同一品牌，但在具体产品价格上，可以是相同的，也可以是不同的。也就是说，如果网上网下销售的是同款同季的产品，其价格基本上是一致的。不过，现在百丽网上网下完全重合的款很少，主要采取网上网下产品区分的策略。比如有一款鞋，鞋跟为菱形切割造型，这款造型在网下网上鞋款中都应用，完全相同的楦形，但是鞋的颜色和造型在网上网下有所差异。同样的材质、同样的楦形，由于其款式和颜色都不同，自然可以采取不同的价格销售。如此就很好地解决了网上网下产品、价格冲突的问题。

如今，百丽正在打造它的全网平台，建立多条与消费者、客户接触的通路，无论是网上还是网下，将各个渠道实行融合。优购网是百丽的官方B2C商城，直接对接终端，在这个商城下面，还有子网站、CPS联盟论坛等形式，也是百

丽的销售渠道：百丽在淘宝、当当这样的平台开设了自营商城；百丽还有强大的分销和加盟体系。据了解，百丽拥有近 200 家的独立分销商，其中包含亚马逊、乐淘等国内知名垂直 B2C 平台，以及信用比较好的淘宝卖家的分销组织；建立了两个呼叫中心，一个是 4001 的营销咨询，一个是 4008 的售后服务。据悉，呼叫中心和售后服务中心直接和官方 B2C 优购网连接，只要报出订单号，即可直接判断商品的真伪，同时可以随时享受百丽的售后服务。而且，百丽正在利用 Shop-EX 定制的 IT 系统，将多品牌、多促销手段、渠道发货等环节通畅地整合在一起，真正地将全网平台逐渐打通，构建“海陆空”三位一体、相互协作、相互配合，实现资源的共享与整合。

