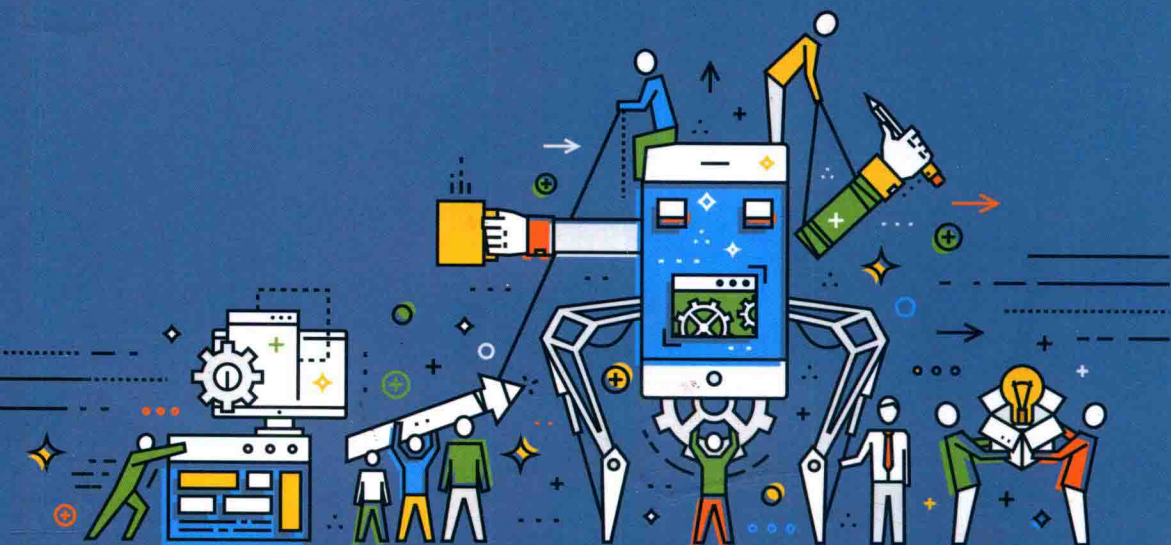




马云没有错
纯电商时代很快会结束

店商反击战

实体店逆袭电商的七种武器

陈海涛 ◎ 著

不是实体店越来越不好做了，而是原来实在太好做了！

在国内消费品零售市场中，实体零售依然超过80%

传统行业习惯互联网后，“大变革”才真正开始

关店潮是一个伪命题



中国工信出版集团



电子工业出版社
ELECTRONIC INDUSTRY PRESS
http://www.eipress.com.cn



店商反击战

实体店逆袭电商的七种武器

| 陈海涛 ◎ 著 |

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

这是一个时代的变迁过程，实体店依然有存在的价值。

纯电商时代很快会结束，未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。电商是用“价格战”逆袭实体店，现在实体店需要用“服务”扳回一局。

图书在版编目(CIP)数据

店商反击战：实体店逆袭电商的七种武器 / 陈海涛著. —北京：电子工业出版社，2017.2

ISBN 978-7-121-30494-1

I. ①店… II. ①陈… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第288009号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：201千字

印 次：2017年2月第1次印刷

版 次：2017年2月第1版

定 价：39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 57565890，meidipub@phei.com.cn。

目 录

CONTENTS

第 1 章 店商武器之“长生剑”

打好定位牌：知己知彼，百战不殆 / 1

- ◇ 电商会彻底颠覆店商吗 / 2
- ◇ 电商痛点：电商何以倒戈线下实体店 / 16
- ◇ 实体店不是败给了电商，而是被自己打败 / 28
- ◇ 定位：放大店商经营优势，进行差异化竞争 / 38

第 2 章 店商武器之“霸王枪”

打好模式牌：把脉趋势，创新模式 / 49

- ◇ 展望：未来的零售形态 / 50
- ◇ 零售 4.0 时代，消费者主权时代 / 61
- ◇ 实体店的经营模式再造 / 69
- ◇ 再造实体店赢利模式 / 78

第 3 章 店商武器之“离别钩”

打好融合牌：跨界融合，免遭打劫 / 89

- ◇ 跨界融合，免遭打劫 / 90
- ◇ + 互联网：实体店如何做加法 / 97
- ◇ 做减法：实体店的互联网 - / 109

第 4 章 店商武器之“多情环”

打好体验牌：体验为王，口碑至上 / 117

- ◇ 用户体验决定了购买转化率 / 118
- ◇ 移动互联时代，顾客体验的核心诉求 / 126
- ◇ 经营口碑，提供超预期体验 / 136

第 5 章 店商武器之“碧玉刀”

打好服务牌：暖心服务，切中痛点 / 145

- ◇ 实体店经营者必须具备痛点思维 / 146
- ◇ 互联网时代，顾客越来越挑剔 / 155
- ◇ 人是万物的尺度，打造有温度的商业 / 164
- ◇ 零售已从交易时代进入关系时代 / 177

第 6 章 店商武器之“孔雀翎”

打好技术牌：与时俱进，背后包抄 / 187

- ◇ 智能改造：将实体店改造成“数字店铺” / 188
- ◇ 利用互联网营销手段，衔接消费者 / 196

第 7 章 店商武器之“撒手锏”

打好匠心牌：匠心注入，供奉一生 / 209

- ◇ 工匠精神：追求极致，精益求精 / 210
- ◇ 匠人做派：商品拜物教时代，何处安放匠心 / 220
- ◇ 秋山学校“匠人须知 30 条” / 226
- ◇ 职人心态：以传承和精益求精为傲 / 227

第 1 章

店商武器之“长生剑”

打好定位牌：知己知彼，百战不殆

“一个人只要懂得利用自己的长处，根本不必使用武功也一样能够将人击倒。”

——长生剑的主人白玉京，古龙《七种武器》

◇ 电商会彻底颠覆店商吗

王健林和马云的世纪赌局

2012年12月，在CCTV中国经济年度人物颁奖盛典上，阿里巴巴董事会主席马云与万达集团董事长王健林就“电商能否取代传统的店铺经营”话题，唇枪舌剑，展开激烈辩论。

在主持人的鼓动下，两人意欲豪赌。

马云说：“我先告诉所有的像王总这样的传统零售商一个好消息，电商不可能完全取代零售行业，同时告诉你们，是基本取代你们……另外，今天的电子商务不是想取代谁，不是想消灭谁，而是想建设更加新颖的、透明的、开放、公正、公平的商业环境，去支持那些未来能够成为中国最佳的像王健林这样的企业家。”¹

面对马云的咄咄逼人，王健林没有丝毫退让，他坚决予以正面回击，称：

¹《十年后电商份额能否过半？马云王健林1亿对赌》，腾讯科技，2012年12月13日。

“电商再厉害，但像洗澡、捏脚、掏耳朵这些业务，电商是取代不了的。我跟马云先生赌一把，2020 年，也就是 8 年后，如果电商在中国零售市场占 50%，我给他一个亿，如果没到他还我一个亿。”¹ 王健林和马云的世纪赌局如图 1.1 所示。

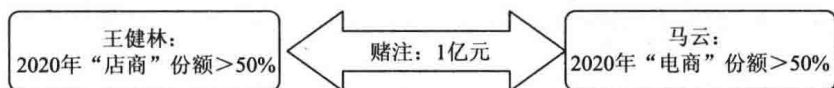


图 1.1 王健林和马云的世纪赌局

这就是当时博取无数眼球的世纪赌局——“王健林、马云对赌一亿”，也是传统“店商”与互联网“电商”之间的公开宣战。

王健林和马云的豪赌，象征意义和娱乐意义要大于其实际意义。

一年之后，2013 年 12 月 10 日晚间，万达集团董事长王健林参加央视活动时，忆及一年前与马云的赌局，称那只是一个玩笑而已，不再坚持赌局。

2015 年，王健林在接受《新京报》采访时再次证实了这一点，“2012 年我跟马云有个赌局，‘十年后电商在中国零售市场的份额能否过半’，当时我持反对意见，现在来看这个赌局本身已经是一个笑话了。那是在电商高速发展的时代产生的一种曲解，以为线上会取代线下。现在再说这个话，会被认为脑袋不好使。线上公司已经努力在往线下走。就像苹果公司的库克先生所说，未来 5 ~ 10 年，单纯的互联网公司全都会死亡。现在看，不只是我不认同，马云先生自己也不认同。所以他在往线下走，我也在往线上走。”²

实体店的主体地位从未被撼动

王健林自称不再坚持赌局，如今距两位大佬放出豪言设赌局，已经过去将

1 祝乃娟：《王健林：电商再厉害也替代不了洗澡、捏脚、掏耳朵》，载于《21 世纪经济报道》，2012 年 12 月 14 日。

2 张培明：《王健林走心访谈：与马云赌局现在看已是笑话》，载于《新京报》，2015 年 11 月 12 日。

近 4 年，我们有必要通过数据的演变来探究一下这场赌局的输赢（见表 1.1）。

表 1.1 2008—2016 年网络零售规模占社会消费品零售总额的比例¹

年份	网上零售总额 / 亿元	增速	占社会消费品零售总额的比例
2008	1 281.8	138.4%	1.3%
2009	2 630	105.2%	2.1%
2010	4 610	75.3%	3.5%
2011	7 846.5	70.2%	4.4%
2012	13 040	66.2%	6.3%
2013	18 500	42.0%	7.4%
2014	27 898	49.7%	10.6%
2015	38 773	33.3%	12.9%
2016 年 1—4 月	11 419	25.6%	11.1%

通过表中数据可以看出，目前整个网络零售市场已进入成熟期，主要表现在以下几个方面。

1. 网络零售市场增速趋缓

网络零售市场的增长是伴随着互联网用户的增加而增加的，随着我国互联网普及率的不断提高，互联网普及率已经达到较高的水平（见表 1.2）。

表 1.2 中国网民的规模及增长情况²

年份	网民规模 / 万人	互联网普及率	增长
2005	11 100	8.5%	N/A
2006	13 700	10.5%	23.4%
2007	21 000	16.0%	53.3%
2008	29 800	22.6%	41.9%
2009	38 400	28.9%	28.9%
2010	45 730	34.3%	19.1%

1 表格根据商务部和国家统计局公开数据整理。
2 中国互联网络信息中心 (China Internet Network Information Center, CNNIC) 数据。

续表

年份	网民规模 / 万人	互联网普及率	增长
2011	51 310	38.3%	12.2%
2012	56 400	42.1%	9.9%
2013	61 758	45.8%	9.5%
2014	64 875	47.9%	5.0%
2015	68 826	50.3%	6.1%

近年来，网民规模增速递减，过去网络零售依托网民人口红利实现的高增长也随之递减。2016 年第一季度，增长速度已经调整到 25.6%，预计未来 3 年网络零售市场的整体增速还会进一步下降。

2. 网购渗透率达到较高水平

网络零售从零起步，自 2008 年起进入高速增长阶段，到 2014 年网络零售规模占社会消费品零售总额的比例首次突破 10%。2015 年，这个纪录再一次被刷新，达到 12.9%。

这是一个什么概念呢？我们来做一下横向比较（见表 1.3）。

表 1.3 2015 年全球零售电商指数¹

Country 国家	Rank 排名	Change in rank versus 2013 相对 2013 年的排名变化
United States（美国）	1	+2
China（中国）	2	-1
United Kingdom（英国）	3	+1
Japan（日本）	4	-2
Germany（德国）	5	+1
France（法国）	6	+1
South Korea（韩国）	7	-2
Russia（俄罗斯）	8	+5
Belgium（比利时）	9	+15
Australia（澳大利亚）	10	-1

1 美国科尔尼管理咨询公司（A.T. Kearney）数据。

根据表 1.3 的统计数据,可以看出我国的零售电商已经达到较高的发展水准,排名在很多发达国家之前。

3. 移动网购迅猛发展

智能手机的普及和移动互联网发展的高歌猛进,网购开始由 PC 客户端向移动终端高速转移,移动终端网购交易规模逐年攀升(见图 1.2),已经占据网购规模的半壁江山。

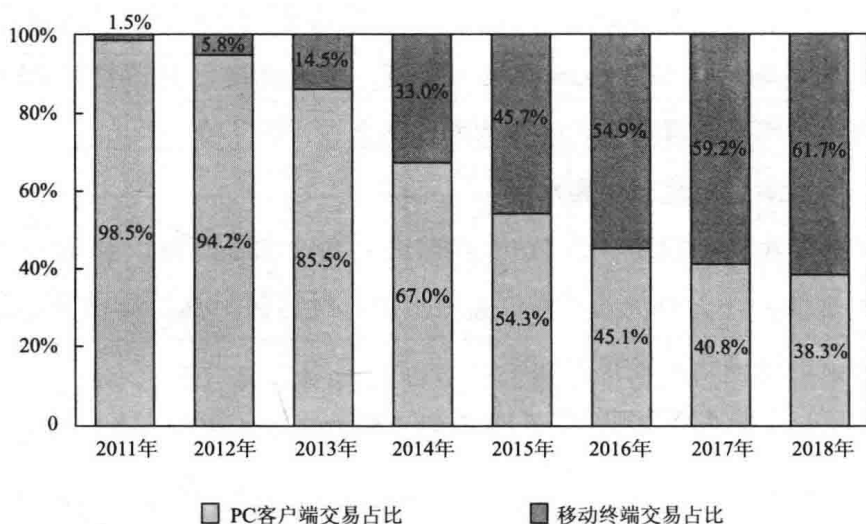


图 1.2 2011—2018 年中国网购交易规模 PC 客户端与移动终端占比 (含预测数据)¹

根据艾瑞咨询发布的 2015 年全年电商统计数据,中国移动终端网购交易规模首次超越 PC 客户端,达到 55%。这一趋势,值得零售从业者重视。

4. 实体零售的主体地位并未被撼动

经过近 10 年的高速发展,中国网络零售规模已突破社会零售总额的 10%。如果换一个视角,我们会发现其余接近 90% 的蛋糕依然被传统实体零售所掌控,而在 2016 年第一季度网络零售在社会零售的占比首次出现下降。另外,由于传统实体零售额基数庞大,只须保持稳定增长,则

¹ 艾瑞咨询根据公开数据和艾瑞统计模型核算。

可与网络零售此消彼长，在未来保持一个相对稳定的市场格局。可以预见，在未来几年，网络销售增长后劲已显疲态，难以再现往年的高速增长盛景。

根据这些统计数据、判断及预测，到2020年，网络销售规模突破社会零售规模总额50%的可能性，微乎其微。

电商与店商的界限越来越模糊

实体零售的主体地位未被动摇，是基于统计数据。而统计数据并非绝对准确，统计对象有其监控不到的盲点和例外情况。

何为例外情况？

1. 实体店的“展厅现象”

因为电商具有价格优势，所以很多消费者都会先去实体店体验产品后再在网站上下单，使实体店一度沦为电商的“展厅”，顾客成了“线下选、线上买”、只看不买的“打样”族。这种现象也被称为“展厅现象”。

2. 线下逆袭的“反展厅现象”

电商的繁荣培育了消费者，面对电商各种营销噱头、各种换汤不换药的促销方式以及层出不穷的网购陷阱，消费者对于网络购物的态度也日趋理性，消费市场因此出现“反展厅现象”，即消费者在网上搜索对比产品后，最终前往实体店购买。

来自eMarketer全球零售市场新指数显示，2015年美国近八成的消费者更喜欢在实体店购物，网购的零售收入占比只有6.5%。另有70%的全球受访者表示，他们在网上浏览产品，但决定在门店购买。¹

在趋于理性和追求品质生活的国内消费者中，反展厅现象也在蔓延。

¹ 胡潇予：《比价格拼体验家电卖场逆袭电商》，载于《潇湘晨报数字报》，2015年11月5日。

例 1

李女士是一名购物达人，2015 年“双十一”期间，在某家具旗舰店，看中一款真皮沙发，标价 6 880 元，选择送货上门并安装还需另交 200 元。李女士没有贸然下单，她发现同品牌同款沙发在实体店的标价也是 6 880 元，还可以享受 9.7 折优惠，而且免费送货上门安装。

经过对比，李女士选择去实体店购买，优惠力度更大，节省了安装费用，送货安装效率更高，在实体店购物的性价比已经超出了网购的性价比。

例 2

陈先生在某购物网站看中一款阿迪达斯 T 恤，标价 169 元，低于通常的商场专柜标价，高于网上横行的仿品价格。他担心网购买到高仿商品，便到商场专柜找到了同款，发现打折后价格为 179 元。

陈先生毫不犹豫地选择了实体店购买，一来专柜优惠力度很大，二来不用担心买到假货，还能试衣体验，当即提货。至于那 10 元的差价，在陈先生看来几乎可以忽略不计。

3. 电商与店商的界限日渐模糊

上述两种情况，尽管同时涉及线上线下，但最终的成交方比较容易界定，或者是“电商引流，店商成交”，或者是“店商引流，电商成交”。

另有一种情况，线上线下商家高度融合，甚至合二为一。这样，无论消费者选择何处成交，最终的收益都归属同一方，从而实现了“一对一”的精确引流。

比如，消费者前往某商场的 ONLY 专柜，发现一款外套但店里却没有适合自己的尺寸，于是在店员的推荐引导下在该品牌的天猫官方旗舰店下单。某模型玩具店通过微信朋友圈发送商品信息，消费者看到信息选择了网上支付、快递上门的购买方式。以上交易模式，从统计学上已经很难辨别出成交的实际归属方为电商还是店商。

如此，我们便不难理解王健林“现在来看这个赌局本身已经是一个笑话了……他（马云）在往线下走，我也在往线上走”这番话的含义了，电商和店商的界限开始模糊，单纯对比统计数据上的市场份额，意义有限。

通过“反展厅现象”，可知实体商业面临的困局远没有想象的那么糟糕，甚至开始触底反弹，奋起反击。

另有一个值得关注的迹象是，曾经将实体店逼得几无退路的电商巨头，而今突然纷纷选择站到了自己的对立面。

据报道，电商巨头亚马逊的首家线下实体书店——位于西雅图的“amazonbooks”线下书店，已经于2015年11月3日正式对外营业¹。“amazonbooks”展示出来的都是好评度在四星以上的图书，当顾客扫描其二维码后，就可直接从手机上看到其他用户对图书的评论。

这是亚马逊“逆袭线下”的第一步，目的是离消费者更近。

在中国，阿里巴巴、京东、当当、聚美优品等，也都纷纷从线上走到线下，争相开设实体店。2015年11月24日，当当宣布在3年内开设1 000家实体书店，将涵盖MALL店、超市书店和县城书店等多个类型。当当第一家实体书店布局长沙，占地1 200m²，且线上线下同价。²

从这番阵势看来，实体店大有复苏之势。

理性审视“关店潮”

2015年11月12日凌晨，阿里巴巴集团宣布，旗下各平台“双十一全球狂欢节”单天实现总交易额912亿元，其中来自移动端的订单高达68%。

自2009年阿里巴巴集团开始策划“双十一购物节”以来，从最初的5 200万元销售额，到2015年的912亿元，短短7年间，实现了将近2

1 陶娅洁：《网购时代，实体店“逆袭”有道》，载于《中国产经新闻》，2015年11月10日。

2 王付娇：《当当网宣布3年内开1000家实体书店》，2015年11月24日。

000 倍的增长（见图 1.3）。

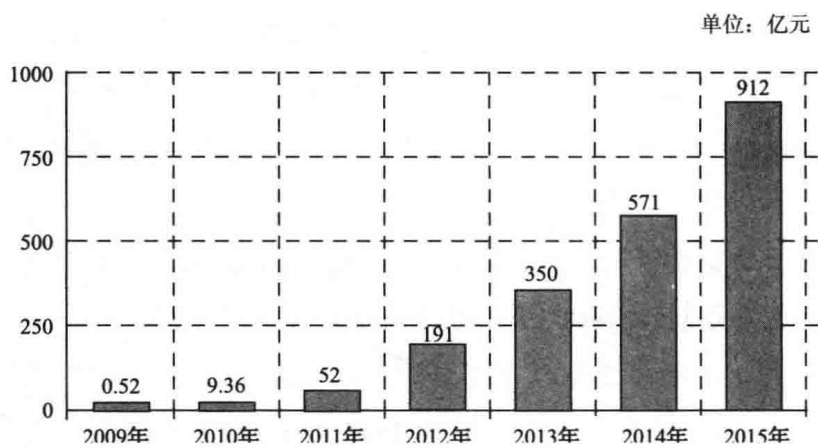


图 1.3 阿里巴巴 2009—2015 年“双十一”的销售额

有人欢喜有人愁！在阿里巴巴集团“双十一”网购狂欢节创造近千亿元销售神话的 2015 年，各大财经媒体的报道中开始出现一个新词汇——“关店潮”¹，它深深地刺痛了传统零售从业者。这些报道并不是捕风捉影、空穴来风，传统实体零售业确实在经历关店的阵痛（见表 1.4）。

表 1.4 实体零售业不完全关店名录（截至 2015 年 8 月）²

业态	企业	关店数量	原因分析
百货	百盛	2012 年—2015 年 8 月，关店 8 家	商业模式创新缺失，面对环境改变，未及时做出适应性调整
	玛莎百货	2015 年 8 月前关闭其在中国 15 家门店中的 5 家	直接把英国模式照搬到中国，水土不服，消费者不买账
	华堂商场	关闭北京 4 家亏损门店	错失最佳变革时期，优秀的供应商离开
	万达百货	关闭 10 家门店，部分商场压缩经营楼层	百货是万达集团其他业务板块的交叉补贴式利益输送方，赢利能力被置于第二位
	津乐汇	关闭最后一家门店	受购物中心（重体验）和电商的双重冲击

1 从 2013 年开始，国内实体店出现关店潮。按国家统计局 2014 年统计年鉴显示，全国大型超市门店总数仅在 2013 年就减少了 2 567 家，全国月均关店 214 家。直到 2015 年上半年，关店潮仍有愈演愈烈之势。

2 《风光无限与落寞关店之间，只差了一个 BAT 入股！线下零售关店潮最新最全阵亡名单》，2015 年 8 月 11 日。

续表

业态	企业	关店数量	原因分析
超市	卜蜂莲花	2014 年关闭 2 家店，2015 年计划新开 5 家店	布局失利，导致规模及协同效应难以体现，属于策略性调整
	乐购	关闭山东省的 6 家商城	与华润万家合并后，华润计划策略性关闭 10% 的乐购店铺
	沃尔玛	将关闭 30% 的中国门店	市场反应速度不如本土超市，政府给予的租金优惠政策到期，运营成本攀升
服装鞋帽	佐丹奴	2014 年关店 190 家	受电商冲击及内部店铺重组
	波司登	2014 年关店超过 3 000 家	品牌溢价有限，利润微薄。波司登贴牌加工的 BOSS、GAP 等洋品牌蚕食了本属于波司登的市场份额
	百丽	2015 年一季度减少 167 个零售网点	市场竞争激烈、成本上涨、电商冲击，企业单纯规模化、新模式难以适应新的市场形势
餐饮	麦当劳	2015 年中国计划关闭 80 家门店	关停的对象为经营不佳、赢利能力欠缺的门店
	金汉斯	沈阳关闭 5 家门店，北京仅剩 2 家门店	管理不善，跟不上门店的快速增长，标准化运营执行乏力，流于形式

“有一千个读者，就有一千个哈姆雷特¹”，这句艺术名言强调的是读者对艺术的理解和再造。读者是各不相同的，他们有着各自独特的阅历和生活体验，因此，会想象出各种个性化的哈姆雷特来。

关闭的 1000 家门店背后，必然存在着 1000 种甚至更多的原因。对于传统实体零售业出现的“关店潮”，应理性分析背后的原因，而非一股脑儿地将其归因于电商的冲击。

正如图 1.4 所示，每家关停的实体店都有各自的难言之隐。

1 《哈姆雷特（Hamlet）》是由英国著名剧作家威廉·莎士比亚于 1599 年至 1602 年间创作的一部悲剧作品。