

一本书读懂消费者 一本书吃透新市场

Deep In Market

中国零售

子道 著



沧海桑田 守正出奇

新时代线上线下零售的思想和方法



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Deep In Market



中国零售

子道 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

《中国零售》用生动的笔触讲述了许多有关于中国零售卖方和中国消费者之间的互动关系,帮助零售品牌从业者重新认识中国零售市场的运行规律和生动细节,成为渐趋成熟的中国零售市场的一面镜子,并提供了丰富具体的思想指引和执行方法。本书内容涵盖了品牌策划、产品设计、营销管理、售卖场景、团队建设、电商发展等诸多领域,涉猎范围宽广,既关注当下,又展望未来,既有理论探索,又有实践指引,是零售品牌从业者的良好参谋。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

中国零售 / 子道著. —北京: 电子工业出版社, 2017.2
ISBN 978-7-121-30823-9

I. ①中… II. ①子… III. ①零售业—经济发展—研究—中国 IV. ①F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 014470 号

责任编辑: 石 倩

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 21.25 字数: 370 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版

印 次: 2017 年 3 月第 2 次印刷

定 价: 59.00 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 zltz@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) 51260888-819, faq@phei.com.cn。

推荐序 1 恰逢其时的一本书

读书时，选择广告学专业，以为创意可改变一切；

工作时，奋战于市场一线，认为营销是一切商业的核心；

创业后，经历诸多，看得更多，便愈发理解了“零售”是商业生态的更好表达。

何为零售？

很难简而概之；我所理解的广义零售，涉及产品、营销、创意、服务、美学、体验、数据、售后、库存、物流等，它是一种整合所有核心要素的生态系统。如果说创意、营销等分别是一支战斗力极强的劲旅，那么零售就是集合各个兵种的集团军。它系统性地存在于企业经营和我们的生活当中，诚如子道所言：“任何品牌，除了生产，就是零售”。

我喜欢子道的书，是因为他懂零售。他的书具备很强的可读性和实战性，以通俗易懂的文字，信手拈来的形象化比喻，把深刻的商业理解，复杂的零售概念，描绘得极具现场力和画面感，不乏高度，又接地气，深入浅出，可谓难得。应该说，自与子道认识以来，他对于零售的理解和表达，往往会带给我诸多启发，这种启发无形中也会帮助到我们公司。我们是电商运营服务商，从本质上讲是一个典型的零售运营服务商，许多同行不明白，为什么上佰电商仅服务 6 个品牌，却有着近 500 人的运营团队，平均一个项目团队达 80 人以上。其实，上佰电商能成为行业鲜有的精细化零售运营服务商，根源也是在于对零售的理解。我们的运营服务不只停留在前端的运营操作和管理，而是基于零售体系来帮助品牌全盘规划，实施包括产品、营销、策划、推广、视觉、创意、库存、计划物流、分销、客服、售后、村淘、渠道开发等全方位运营落地，这些组成，就是我们所理解的零售，也正因为这种理解和经营策略，才成就了我

们与品牌、平台一起创造的年销售额数十亿元的业绩。

作为一个企业经营者，我看到了《中国零售》所凝聚的对于零售商业的深刻解读，以及对于消费市场的精确把握，更看到了其对于商业从业者有着深刻的价值表达。这是一本恰逢其时的好书，我相信，会有更多人从《中国零售》一书中，读到不一样的见解与启发，发现价值长久的商业智慧。

上佰电商董事长 冯积儒

2017年1月

推荐序 2 零售没有套路

子道请我写《中国零售》这本书的推荐语，我感觉这个命题挺应景，此“中国”已非彼“中国”。

这本书里面提出“零售单元”的新概念，将庞大的品牌系统单元化、模块化管理，甚至细分渗透到单个、单次的消费行为。这些思考，与子道在阿里巴巴平台的从业经历和自己的创业实践是分不开的。

商业零售，从原始时期以物品换物品，到产品货币化、价值化，这个过程发生很多争斗，但还远远不够。未来的零售，需要不断提高人们的生活质量，并愉悦体验，以不断提高社会商业效率为愿景。

2014年，我预测了茵曼品牌的三大趋势：品牌个性化、供应链信息化和品牌集群化，都已经变成了现实。因此，可以这样理解我们企业：它既是一家服装公司，也是一个数据平台。

互联网经济的本质是提高社会的商业效率，而线上线下融合就是社会效率再提速的2.0时代。我们正在成为这个新时代的“探险者”；迎战新的零售市场的到来。我期待从《中国零售》中读到更多的启发……

未来已来，正在流行！

汇美集团 CEO，茵曼品牌创始人 方建华

2017年1月

推荐序 3 零售的思想和方法

首先，我认识子道已经有 8 个年头。我们曾经是阿里的同事，那时就非常惊讶于他的年龄和当时所展现出来的对于商业的深刻理解之间的巨大反差。我们曾经共事做商家的运营，跑了无数个中小企业，去了解它们的生存状态、商品结构以及组织方式，并一起制定对于商家分层级运营的逻辑。同时，他又负责对商家进行电商培训指导，为客户创造了巨大的价值，诞生过好几个月销售几千万级的商家。2015 年细读了他的一本书，叫《子道说：电商不难》，感慨他再一次提升了对于电子商务的理解。非常浅显易懂、接地气，当然这大概是阿里同仁的通用味道。其结构严密、体系完整，深入浅出地说明了电子商务的运营逻辑，最后我给公司的团队人员每人配了一本，这本书现在是我们电商运营团队的“小红书”。

2016 年年初碰到子道，他说在计划一本新书，叫《中国零售》，顿时大吃一惊，这个题目如此大，范围如此广，怎么落笔，怎么切入，深度够不够，心里一万个不可思议。将信将疑之间，子道告诉我，他在这几年，通过咨询服务再次深入走访了很多企业，所不同的是这次是中大型企业，绝大部分都是消费品牌。他感慨于不管是线上还是线下，商务逻辑终是九九归一的，电子商务是一艘摆渡船，这艘船的彼岸是用互联网的思维持续为客户创造价值，包括消费者的重新认知以及定位。面对新一代互联网消费者的时候，品牌以及零售渠道的组织方式，服务体系在全力构建标准化的同时，谁能让消费者体验到“你对我好”和“你帮我搞定”，类似于此的内心感受，谁就能在消费者群体中建立心智。对于过往的消费者来讲，时间不值钱，性价比特别重要。而随着中国经济形态的发展，对于今天的年轻消费者来讲，性价比、信用、好评仅仅是品牌的基石，因为在互联网环境里，恶评传千里，品牌是由千千万万的口碑积累出来的。同时，在此基础上，由于消费者的时间越来越不够用，生活节奏越来越

快，你能不能帮我达到想要的结果，你能不能在过程中让我觉得舒服，这样的个性化体验感越来越多地成为消费者的判断基准。因此，零售作为直接接触消费者的环节，变成所有消费品牌的体验出口，这个环节的重要性正在越来越得到强化。和子道一席话聊下来，我明白了这本书对于他自己，对于今天中国的消费环境，一定有很高的价值。从这个意义上讲，零售不再是卖货，而是综合体验的入口，是消费数据的入口。

以我自己为例，离开阿里后去手机公司花了三年时间研究移动互联网的生态，最后来到家装建材行业。这是一个极其传统和古老的行业，我们从传统的家装建材销售公司开始改造，花了三年时间，建立电子商务的运营体系，目前已经是建材行业电商的领头羊之一。看起来今天的业务状态很美好。但是，明天呢？后天呢？是不是电子商务真正就百分百颠覆了传统商业？答案显然不是。

对于家装建材这样超低频、高参与度的行业来讲，用户体验永远在线下，因此交易场景一定是线上线下结合，用全渠道营销构建出新型的零售业态：一，改变传统的单品购买方式，用整车交付的模型来构建产品，按平方米计价，消费者最容易理解并接受；二，用服务产品化来解决服务的可视化问题，即把服务模块拆解，变成一个个产品和商品来绑定，例如买坐便器和花洒一定是包送货入户和包安装的；三，重新定义电子商务的功能，从单纯卖货的地方变成营销战场，既有销售，更有集客功能，引导消费者去实体展厅体验，而且集合全国所有门店运营的消费者评价在一起展示，这就是最强大的品牌软实力展现。

《中国零售》的确是一本好书，它的指导意义在于从消费者的视角出发，自下而上地去构建零售体系，乃至品牌建设体系，改变传统认知中从工厂出发的居高临下的产品定义、价格定义等零售体验，帮助每一个品牌商和零售商更富有“人”的味道，即消费者体验。

东箭完整家居 CEO 谢雨

2017年1月

推荐序 4 我和子道的故事

马云说，未来没有电商了，但是消费需求依然存在，因此零售也依然存在，只是以什么形式存在，能不能活下去，能不能赚钱。

和子道老师初识于 2013 年年末，一位朋友听说我初涉电商行业，而他们公司正好请了一位电商行业的老师给企业做培训，就是子道老师，会议室有一百多人，我只好挤到最后一排去旁听。一听，怎么和别人讲得不一样，“水份好重”的感觉，没有买流量！没有刷单！没有超低价……总之，全是教大家实实在在做好产品、做好店铺呈现、做好消费者体验，没有讲任何捷径，也没有啥“干货”。再接着听下去，不一样了，子道将消费者的需求、心理、判断、消费过程像庖丁解牛一样一一给切割开来，并形成相对应的各项指标用于平时跟踪考核，细致入微，但又总说到点子上。茶歇时与子道简单交流了一下，当时确实从没听说过子道这个人，所以也没啥崇拜不崇拜的，只是邀请他去自己公司培训，还记得他问我：“你已经听完了，为啥还要再听一次，没必要吧。”我回答：“我虽然大致听明白了，但我需要我的团队在同一个层面上理解这一套。”我当时就觉得，这一套听起来容易但实现起来很难，要求集体的领悟和执行，我一个人听了回去再传达是完全不够的，需要团队整体改变意识，提升水平，合而为一，散而为七，天罡北斗，电商不难。

接下来这几年，公司按照子道的心法修炼下来，真是体验到“电商不难”了。其实无论消费者选择线上还是线下消费，为的是快乐：买到便宜的快乐、买到好东西的快乐、买到超预期的快乐、买到好服务的快乐、买到正品安心的快乐……不要以为亏钱卖价格低就能让消费者快乐，调性不匹配、服务跟不上、售后跟不上，消费者老担心这担心那，花钱买个东西还天天不开心，那这生意有第一次就没下次了，即使有消费者下次还来找你也不行，天天亏钱早该亏死了，活不到明天啊。

中国消费力的升级从国人在海外“爆买”就可以看出，并不是高价产品卖不出去，而是你是否能真正提供高品质的产品，并带给消费者买到实惠的感觉（实惠并不仅指价格低），再将品质、服务、便宜、舒适等一切感觉转化为消费的快乐，让消费者为快乐而花钱而不是为便宜而花钱。

如何让消费者找到快乐的感觉，请看子道新作《中国零售》。

成都博海升商贸有限公司总经理 缪林

2017 年 1 月

自序 《中国零售》的由来

当我们掏钱购买商品或者服务时，在想些什么？是什么因素让我们做出了购买的选择？在消费过程之中、之后，我们会因为此次消费行为产生什么样的判断和记忆，这一次消费对于我们未来的消费决策会发生什么样的影响？

一个零售店面的老板，他会在业务增长时看到什么样的危机？又会在业务下滑时看到什么样的机遇？什么样的细节提升行为会是有效的？

一个零售品牌的老板，他最担心的订单下滑是如何产生的，是市场需求的问题，还是竞争环境的问题，又或者是品牌建设的问题？

当下中国零售市场的基本特征是什么？中国市场正在发生什么样的变化？中国消费者的内心是如何思考的？城市化对中国零售市场的未来会产生什么影响？

品牌对于企业和对于消费者的不同含义是什么？

为何一款热销的汽车在不成功的改款换代之后销量一路下滑？产品设计是如何影响消费者的决策的？如何避免出现设计上的失败？

零售品牌需要什么样的人才，如何找到他们，如何发挥他们的作用？

中国的线上零售的结构是怎样的？未来的发展趋势又会是什么样的？

当下零售品牌创业的方向是怎样的？需要避免哪些误区？

零售品牌、实体店铺、电商品牌如何进行业务上的自我检查？

一个零售品牌运营团队如何进行学习？

.....

以上这些问题，每天都会出现在中国零售品牌从业者的脑海里。

我们每一个人的衣、食、住、行等日常消费环节之中，也会有许多关于零

售品牌的思考，因为我们在不断做选择。有时候，我们是卖方，有时候，我们是买方。当我们扮演卖方角色的时候，追求市场的深度；当我们扮演买方角色的时候，追求卖方的宽度。

尽管我们所遇见的都是必然，但是这并不表示我们应当选择接受现状，零售品牌的前进道路上，还有许多工作可以做。甚至，一个经营意识的转变，一个运营细节的改变，就能带来鲜明的转机。

萌发写这本书的想法是在三年前，之后开始陆续做了许多笔记，打了许多草稿，2015年5月底开始动笔，也融合了部分以往商业写作的资料。这个过程十分痛苦，也充满了快乐。在此对本书出版过程中给予帮助的朋友们一并致谢！

如果读这本书能够让你感受到愉悦和勇气，那么是我的荣幸。如果这本书没能达到你的预期，那么我在此先表歉意了。

无论你是否喜欢这本书，都欢迎给我发微信，或者发微博（@道本通），多多提出你的意见和建议，也欢迎你来杭州做客访问。

当然，我十分诚恳地希冀广大读者朋友们能够读到这本书。

子道

2017年1月

前言

为了让《中国零售》这本书读起来比较好理解，我们预先设置一个概念：零售单元。

“零售单元”的概念是：一个终端消费者的一次消费行为之前、之中和之后的心理和行为的总和。

零售单元包括但不限于如下内容：

- (1) 购买之前，消费者的信息获取途径、营销心理感受等；
- (2) 购买过程中消费者的心理感受和决策依据；
- (3) 购买之后，消费者的显性和潜意识的消费价值判断；
- (4) 卖方（品牌、渠道）所展现的品牌能力、产品能力、服务水准、销售人员、销售细节、销售场景、审美艺术、售后保障、商业气质等；
- (5) 消费者自身的生活环境、收入状况、认知水平、审美品味等；
- (6) 消费者就此次购买的价值判断所进行的传播行为及其影响的总和；
- (7) 买、卖双方的理想、道德和价值观之间的碰撞；
- (8) 零售单元包括购买达成、购买不达成、购买达成后的纠纷及其处理过程和结果。

“零售单元”所强调的是消费者的 1 人次消费行为，这有助于我们将最广大范畴的社会零售总和进行拆解，细化到个体，再细化到个体的单次消费行动，并以此对零售市场进行微观的画像。

读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn), 您即可享受以下服务:

- **提交勘误:** 您对书中内容的修改意见可在【提交勘误】处提交, 若被采纳, 将获赠博文视点社区积分 (在您购买电子书时, 积分可用来抵扣相应金额)。
- **与作者交流:** 在页面下方【读者评论】处留下您的疑问或观点, 与作者和其他读者一同学习交流。

页面入口: <http://www.broadview.com.cn/30823>

二维码:



反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010)88254396；(010)88258888

传 真：(010)88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱 电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

- 1 零售的基本要素和特点 1
小而言之，零售是一买一卖。
大而言之，零售是社会经济生活的全部细节所在。
品质是品牌的基础，而品牌却大于品质。
- 2 中国零售市场的变化 7
市场是消费者的需求、认知和购买力的总和。
中国市场已经开始离开价格洼地，这也伴随着要离开品质洼地。
- 3 中国消费者 17
消费者的本能自信有三：审美自信、智力自信、道德自信。
人们所有的努力并不是为了活下去，而是为了在精神和世俗两端活得更高贵。
- 4 品牌的整体含义 27
品牌的根基在于务实，品牌的魅力在于务虚。
品牌起始于一个名称，形成于品牌日积月累的所作所为。
- 5 品牌的定位 42
定位是品牌的第一人格。
- 6 产品设计面面观 48
人是万物的尺度。
物有表里精粗，一草一木皆具至理。

产品设计关乎顾客的心情，产品设计关乎品牌的兴衰。

7 售卖场景 64

售卖场景是品牌含义的容身之所。

消费者的每一个瞬间都在渴望获得完整性的认知。

消费者并不准备原谅糟糕的细节。

8 大营销的气质 73

以刚自强，以柔驭世。

营销是品牌表达的总和。

品牌表达的最高目标是表里如一。

9 审美问题 97

除了生产，其余的都是审美。

人们总是拿技术和品质说事儿，却忘记了审美的影响力。

10 消费决策 109

消费者的期望大致是两点：超出期望的品质和服务、超出期望的价格。

消费者决策的逻辑无非也是两种：看着品质比价格，看着价格比品质和服务。

11 品牌的团队 119

人是万物的尺度。

上才难求，其重在德行；中才难驭，其重在赏罚；下才难慰，其重在公明。

零售品牌企业需要时时警惕职业经理人没有理想。

12 电商零售 131

电商其实就是零售。

13 坚固的互联网“注册壁垒” 235

互联网经济亟须统一用户端的入口，形成统一的大生态。

14 餐厅 240

餐厅是零售店铺运营的集大成者。