



华夏智库·新经济丛书



全零售生态

——面对互联网冲击，企业如何突破重围

QUANLINGSHOUSHENGTAI

赵 予◎著

——MIANDUI HULIANWANGCHONGJI,
QIYE RUHE TUPO CHONGWEI



经济管理出版社

SECONDARY & ADMINISTRATIVE PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新经济丛书

全零售生态

——面对互联网冲击，企业如何突破重围

QUANLINGSHOUSHENGTAI

赵予◎著

—MIANDUI HULIANWANGCHONGJI,
QIYE RUHE TUO CHONGWEI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

全零售生态——面对互联网冲击，企业如何突破重围/赵予著. —北京：经济管理出版社，2017.3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4846 - 9

I. ①全… II. ①赵… III. ①零售企业—商业模式—研究—中国 IV. ①F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007635 号

组稿编辑：丁慧敏

责任编辑：丁慧敏

责任印制：黄章平

责任校对：超凡

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京晨旭印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：12.75

字 数：160千字

版 次：2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 4846 - 9

定 价：38.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

序 言

互联网时代的中国零售业变革

互联网时代，中国零售业出现很大的变革，以下数据来自购物中心：

2016 年“双十一”这一天，天猫的单日销售额高达 1207 亿元；但是同年，中国内地购物中心十强全年销售额累计仅为几百亿元，且门店关门消息不断。

2014 年，万达集团打造了线上线下一体化的账号及会员体系，推出了“账户互通”；同时，还通过积分联盟建立了国内最大的通用积分及大数据联盟。

2013 年，银泰与天猫达成 O2O 战略合作，并于 2014 年 3 月推出了 O2O 产品“银泰宝”；同年，阿里巴巴战略投资银泰商业实施 O2O 部署，包括 WiFi 全场覆盖、线上线下顾客资源共享及电子商务体验店。

.....

此外，王府井百货、苏宁、永辉等零售巨头还开通了微信支付，尝试推出了“社区服务集成平台”等，建立了线上线下互动融合的新生态。

随着电子商务的迅速发展，中国零售业必须要遵循达尔文的“适者生存”法则，积极进行变革，满足顾客需求，摸透顾客心理，适应未来的环

境，积极面对消费竞争，才能通过弱肉强食的考验。然而，面对这种情况，中国零售业出现了非常困窘的局面：在互联网成为人们生活主题的今天，对于很多企业来说，“不变革就是等死”！

任何事物都会随着社会的发展而不断变化，零售业亦是如此。面对日新月异的互联网技术，面对迅猛发展的社会，零售业如果不能紧随其后进行变革，必然会遭受重大失败，甚至会被迫退出市场。

在电子商务如火如荼的今天，中国零售业唯一的出路，也是活路，就是变革。具体说来，主要会涉及以下六点：

1. 观念变革

在电子商务高速发展的今天，零售业经销商必须转变观念，彻底改变零售业与网络不相容的传统思想。

2. 信息系统的变革

这是一个信息爆炸的时代。当前很多企业的现代化程度还很低，许多零售企业依然没有建立起真正先进、科学的经营理念、管理体系、计算机管理系统……因此，要想尽快变革，就一定要重视信息系统的变革。

3. 打破“孤岛”，实现信息共享

“信息孤岛”是传统零售业失败的重要原因，要想走出这一困局，就必须打破这一现象，真正实现信息共享。如利用互联网改善企业的采购和销售，结算部门与供应商、顾客之间的业务流程和沟通等。

4. 企业业务流程重组和优化

要想使用电子信息技术支持自己的业务，就要先进行业务流程重组。

5. 提高企业经营管理水平

电子商务的迅猛发展，让越来越多的零售业充分认识到：要增强企业竞

争力，就必须充分利用信息技术，提高经营管理水平。

6. 充分进行顾客关系管理，提高顾客满意度

零售业面对的顾客千千万万，要想让他们满意并成为忠实顾客，就必须实施顾客关系管理，提升顾客的满意度。

本书从以上六个方面进行论述，详细阐述中国零售业变革在电子商务时代的方向与步伐，为迷途中的零售业指明前进的方向！

目 录

第一章 互联网时代下的中国零售业——身处时代暴风眼，

波谲云诡有晴空	1
---------------	---

消费者生活方式的改变对零售业的影响	1
-------------------------	---

电商冲击，零售业面临的机遇与挑战	8
------------------------	---

O2O 模式对传统零售业的改造	13
-----------------------	----

传统零售业，被颠覆不是最终命运	20
-----------------------	----

零售业变革先锋：国美电器打造全零售生态	25
---------------------------	----

第二章 全零售生态之体验经济——增加新内容，构建

新场景	31
-----------	----

体验经济的关键之一：增加新内容	31
-----------------------	----

体验经济的关键之二：构建新场景	37
-----------------------	----

应用场景定位：零售业的科技应用与商业创新	43
----------------------------	----

场景式营销：如何利用场景触发消费者购物欲	48
----------------------------	----

体验式购物中心设计：平面、立面、环境、灯光、互动媒体	54
----------------------------------	----

第三章 全零售生态之重构消费关系——打造强关系，链接

要互动	61
成交来源于信任，信任来源于顾客强关系	61
用沟通工具精准链接目标顾客	66
顾客互动是打造强关系的基础	72
用好互动工具，讲究互动形式，把握互动原则	78
案例解读：零售商需要建立与顾客三个连接	83

第四章 全零售生态之深耕供应链——管好上下游，实现品牌

延伸	89
零售业转型，供应链成生死命门	89
与供应商建立战略联盟，实现双方利益最大化	94
科学重组业务流程，跨部门、跨职能、跨企业的管理及协调	100
零售业“暗战”供应链成本策略——自建物流配送中心	105
零售业的竞争优势：高绩效供应链管理	111
从“宝洁—沃尔玛模式”看零售业如何提高供应链管理	115
得产业链者得天下：中国零售业 O2O 全渠道发展的五个阶段	122

第五章 全零售生态之零售门店“互联网+”小生态——摆脱

困境，找到爆点	129
连锁门店在经营中面临的问题和症结	129
积极借助互联网新媒体，进行品牌传播	135

多种经营，提升爆品销量，降低供应链成本	141
门店职能转型，助力互联网做 O2O 体验与展示	148
运营互联网大数据，指导店铺选址和产品研发	153
第六章 全零售生态之发挥固有优势——扬己所长，不忘	
初心	161
守住零售优势：不忘初心，专注做好零售	161
深挖实体店价值：最大限度满足消费者需求	166
发掘增长新引擎：提升核心研发能力	173
发挥金融优势：构建金融平台	178
参考文献	183
后 记 要想实现零售革命，必须遵循变革标准	185

第一章 互联网时代下的中国零售业

——身处时代暴风眼，波谲云诡有晴空

消费者生活方式的改变对零售业的影响

一、零售业中的消费行为

每到国庆，网络上都会上演一波波折扣大战：当当的“斩首行动”、京东的“沙漠行动”、国美库巴网的“夜总惠”、苏宁易购的“国庆大惠战”……但这一切都不如淘宝商城的“双十一”来得凶猛。

多年前，淘宝就像个集市，还算不上商城，商家也没有今天这么多，当时称“双十一”为“光棍节”都很新鲜。其实，团队刚建立时，大家的想法很简单，就是做个购物节，让消费者能好好地在网上消费一把。于是，2009年淘宝商城就策划了“双十一”，打出了自己的口号：光棍节没事干，不如逛淘宝买礼物送人！发展到今天，“双十一”一改“光棍节”的寂寞情调，

成了欢乐的“双十一购物狂欢节”，别名“剁手节”。

自2009年淘宝开创了这个节日后，“双十一”的规模与日俱增，无论是公交地铁上，还是手机电脑上，铺天盖地的狂欢宣传早已让这个节日深入人心。2009年淘宝“双十一”当天的销售额不过5200万元，可是到了2016年这一数字已经攀升到了1027亿元！消费者在“双十一”爆发出了无穷的购买力量。

淘宝商城走的是B2B2C的商业模式，拥有各行业数以万计的优质网商，但要在全站策划并落实一个超大的促销活动，沟通是最重要的。只有建立高效无间的沟通机制，才能在有行业差异、运营差距的商家之间，协调好参与目的、配合程度等核心需求。因此，不仅需要所有部门倾尽全力，提前进行压力测试，对商家售前备货、售后服务等各个运营节点上的操作能力进行检验和提升，还要提前让网站系统均衡优化，使得流量承载、订单支付、物流配送等关键点对接流畅，让消费者拥有完美的用户体验。

提起“双十一”，想必很多人都会会心一笑。2009年以来，“双十一”俨然成为中国互联网最具规模的大型商业活动，网购成交量也随着时间的推移连创新高。随着移动互联网的发展、成熟，现代中国人的购物中网购已经占了大半部分，零售商要想跟上O2O市场变化的脚步，就要从更深层次把握和理解中国购物者的行为，这才是重中之重！

尼尔森是世界著名的市场调研公司，其核心业务是为顾客提供“消费者在看什么”和“消费者在买什么”的洞察报告。尼尔森在《2013~2014购物者趋势报告》中，全面深入地为中国购物者进行了画像。报告显示，在如今多选择、多渠道的市场中，中国购物者变得更加挑剔，更愿意把目光投向新产品及品牌。

如今，中国消费者的行为变化莫测，对零售商和生产商来说，更好地理解消费者心理，知道他们想去哪里买、想怎样买以及如何做出购买决策等，并抓住消费者日渐精明的芳心，都是至关重要的。因此，在销售产品之前，零售商就要对消费者的行为从环境、认知的角度进行研究，搞清楚人们为什么购买、如何购买，弄明白人们的交易方式和个人情感、生活方式的关系，对消费者的总体消费态势、现有消费、潜在消费者进行深入分析。当然，要想搞明白这些问题，还需要考虑以下问题：现有消费群体的构成、消费行为、消费态度及消费习惯；主要问题点主要机会；潜在消费者的特性、行为偏好、品牌偏好及机会点等。

分析消费者行为，就可以发现，很多内外部因素都可以影响零售的最终结果。在整个零售过程中，消费者通常要经历几个阶段，每个阶段的决策都或多或少地受这些因素影响。因此，要想获得主动权，零售商必须先认真分析这些因素，找出最敏感点；然后，据此设计市场营销活动。零售业态的创新，就是整合消费者行为中各种因素综合作用的结果。

二、零售业态变革中消费者行为的变化

在世界范围内，全球零售商业经历了两次重大革命：第一次是百货商店的兴起。各种商店利用店面、橱窗、招牌和货架陈列等，吸引顾客购买商品。第二次是超市的出现，不但扩大了规模、增加了品种，而且价格低、周转快，再加上消费者可以自选商品，多种货品一次结算，不仅适合现代化大生产，还方便了消费者。

消费者的行为自然会随着零售业态的变革逐渐发生改变。一般来说，主要表现在以下三个方面：

（一）文化的改变

在传统零售业中，消费者之所以会做出购买决策，很大程度上是受他人的帮助和指导，由他人引导自己。但在社会环境不断发展变化的今天，消费者越来越趋向于凸显自我价值，并突出表现在零售领域。超市的自选销售方式就是一例。消费者更热衷于自由购买、挑选，购买时的满足感、参与感、主动性、创造性才是人们想要的。

（二）生活方式的改变

如今，不仅生活水平在提高，人们的生活方式也发生了翻天覆地的变化：购物不再只是女性的“特权”，身体健康和生活品质成为主旋律，科学规范和情趣成为生活的主宰，自我意识越发强大。随着消费者的行为变化，零售业的变革也在不断创新。人们的行为深受生活方式的影响，零售业形态同样体现了生活方式的变迁。

（三）中国特有的感性购物心理

有人说，中国人购物的最大特点就是感性。改革开放初期，我国经济建设还不健全，国人生活中讲究节俭、实惠，注重功效。但现在钱包越来越鼓，基本的产品功能已经不足以满足人们的需求，更多的满足感需要通过“面子”来实现。

在不少人心目中，“面子”比钱更重要！为了保住和增加“面子”，钱财可以变粪土，只要攀得比别人高，炫得比别人好，就是件“光宗耀祖”的事。带着情感消费，做事就容易冲动，也就容易受客观因素的影响，因一时的情感变化而做出购买决策。同时，一旦养成这种基于直观情感选择商品的习惯，消费者在选择商品时就会忽视了综合因素，而只看颜色、款式、形状、

价格。

中国人购物的另一特点即喜欢从众。只要他人表现出令人感兴趣、羡慕、向往的行为，无论流行与否，都要刻意模仿。为了吸引消费者购买，可以把宣传重点转移到时尚和制造明星效应上。

三、新形势下，我国零售业发展的策略探讨

新形势下，零售业如何才能谋求发展呢？

（一）提升产品品类

反观消费者的求变行为，我们从中可以总结出一个规律：当市场环境变化时，零售商在品种结构、管理方法、营销策略上的改进速度无法满足消费者的需求时，消费者就会降低对企业和品牌的忠诚度。只有紧追热点，跟上消费者的消费结构升级速度，加快货源更新速度，不断更新产品品种，构建一支“新产品导入队伍”，跟上消费变化的步伐，才能不被淘汰，才能不断创新。

（二）品牌定位差异化

通常，在选择业态前，外国的零售巨头都会全方位分析自身的优势和特点，了解目标顾客需求，找到特征鲜明的新业态，并迅速占领巨大的市场份额。比如，家乐福、万客隆、麦德龙等，几乎都是以仓储超市这种当前主力化的模式进入中国的，就是想在未来中国连锁业发展的道路上抢占制高点。

对于我国的零售商来说，业态界限模糊是常态，市场定位、目标市场趋同，产品差异、服务差异等几乎可以忽略不计，千店一面，经营特色极为贫乏。这样，各企业间自然就无法拉开差距，毫无经营梯度可言，自然会直接

导致顾客流失。只要零售企业还想站稳脚跟，在风浪里前行，赢得忠诚顾客，就要先明确自己的市场定位。当然，不同的业态，目标市场和市场定位也应该不同。

（三）优化管理行业形态

目前，一线城市的大型百货商场已经发展成熟，开始显示出衰退迹象。同时，超市、大卖场、专业店、专卖店等新业态越来越受到都市消费者的欢迎，已经进入快速成长期。尤其是连锁经营，让顾客购物更加便利，深得消费者的青睐。

此外，互联网的发展，给消费者提供了网络商店这一新渠道。对于这种新型的无店铺零售业态来说，所有的经营活动都在互联网上进行。网络商店不仅是企业拓展销售渠道的新平台，也是为顾客提供方便、周到的购物环境的有效方法。

目前，为了给顾客提供更便捷、更安全的网上购物环境，很多知名零售企业都将店铺开到了网上。

（四）加强管理的多业态混合经营

如今，许多大型零售企业都采用了多业态混合经营的方式，从不同的角度满足顾客的多方需要。其实，这种做法就是对整体目标顾客的进一步细分，组合业态经营，为消费者提供深层次、全方位的服务。

这种涉及不同业态的组合运营方式，管理运作起来相当复杂，企业必须不断强化单业态经营，加强不同业态间的联系性和互补性。可是如今大型零售企业的资源并不充足，所以在具体落实操作之前，就要尽量选择与各业态契合的目标顾客进行组合，使各业态相互呼应，充分把商场的整体目标顾客

定位展示出来。

业态组合过于牵强，不仅无法发挥“合力效应”，自己的竞争力也会赶不上资源利用相对集中的单一业态竞争者。

（五）提高终端的服务水平

终端营业员是与顾客接触的第一人，其服务水平的高低会直接反映在顾客对企业的评价、态度上。高素质的营业员也是企业价值的重要组成部分。因此，营业员必须树立以顾客为中心的理念，在工作中诚挚地为顾客提供服务。

为了实现这一点，就要从以下几方面努力做起：仪表端庄、大方；衣着干净、整洁；态度积极；掌握丰富的商品知识；重视语言艺术，善于与顾客沟通；应急能力出众；服务意识强；自觉提高服务水平。

（六）建立健全消费者反馈和退换货反应机制

消费者的行为包含着一系列过程，如购买前、购买中和购买后，增加对消费者购买后的关注度，就可以有效地提升消费者对企业的满意度。

为了有效缓解消费者在购物时的受挫感，只要是消费者提出的问题，企业就要积极回应。如果消费者对企业的回应感到满意，还会进一步对企业产生好的态度和情感，这样非常有利于促进新一轮购买。

为了收集顾客的反馈，有家超市在一个明显的位置建立了意见箱、意见簿；同时，他们还派专人回应消费者的抱怨。

此外，这家超市的退换货机制也相对灵活。消费者只要来这里购物，基本上都可以满意而归。因此，顾客对此超市的忠诚度就比较高。

电商冲击，零售业面临的机遇与挑战

一、传统电商遭遇到电子商务

2014 年，一大片阴霾笼罩在国内连锁超市企业头顶。比如，英国最大的零售巨头——乐购（Tesco），被华润万家关闭了 6 家山东门店。但这仅仅是个开始。接着，乐购在安徽、广东等地的门店也相继被关闭。

其实，早在 2013 年 10 月 2 日，乐购就联合华润万家成立了合资公司，对企业进行了有效的整合，令人充满期待。可是，此次合作并没有产生预期的效果。乐购一路亏损，自然也波及了华润万家。

外界认为，乐购虽然在全球 14 个国家有 4300 多家门店，年收益也突破千亿美元，但由于在中国的门店数量太少，使得仓储、物流成本居高不下。据统计，2012 年，乐购在中国内地亏损达 10 亿元。

在这则案例中，乐购之所以会出现不好的发展状态，并不只是因为乐购水土不服，还在于本土的华润万家和其他零售企业的连锁反应。为什么会出现这种状况呢？崛起的电商占了传统商超的利润空间！

今天，很多年轻人空闲时都喜欢宅在家里，如果想买商品，只要在电脑或手机上下单即可。消费习惯的改变，成就了淘宝、天猫、京东等电商企业。

提起电子商务，我们先想到的就是淘宝和天猫。其不仅颠覆了传统的商业模式，还给传统零售业带来了不小的挑战。