

新实体店

XIN SHITIDIAN
YINGLI MIMA

盈利密码

—— 电商时代下的零售突围

当新技术应用催生产业发展变革时，各商家就要顺应时代的发展，在新形势下找到新优势，而不是阻碍发展、抱残守缺。线上线下不仅要实现商品品类、服务体验的融合，还要实现价格的融合。

丁兆领◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新实体店

XIN SHITIDIAN
YINGLI MIMA

盈利密码

—— 电商时代下的零售突围

当新技术应用催生产业发展变革时，各商家就要顺应时代的发展，在新形势下找到新优势，而不是阻碍发展，抱残守缺。线上线下不仅要实现商品品类、服务体验的融合，还要实现价格的融合。

丁兆领◎著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新实体店盈利密码：电商时代下的零售突围/丁兆领著. —北京：经济管理出版社，2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3738 - 8

I. ①新… II. ①丁… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 088760 号

组稿编辑：张 艳

责任编辑：张 艳 范美琴

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：三河市海波印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：13

字 数：180 千字

版 次：2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 3738 - 8

定 价：39.00 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

前 言

电商时代，零售突破！

21 世纪是信息社会，信息就是财富，而信息传递速度的快慢，对于商家来说，生死攸关！如今，互联网以其传递信息速度的快捷而备受商家青睐！

通过互联网，商家之间可以直接交流、谈判、签合同，消费者也可以把自己反馈的建议直接反映到企业或商家的网站，而企业或者商家则会根据消费者的反馈及时调查产品种类和服务品质，做到良性互动。

虽然目前网络销售占比还远远低于实体店铺的销售额，但是随着我国各级政府和有关部门加大了对信息技术的关注和扶植力度，以及电信收费之类的外部条件不断发展与完善，网店将在市场销售中占据更重的分量，对传统商业模式的挑战也将不断加剧。

2014 年上半年，京城商业交出了一份满意的答卷：

根据市商务委公布的上半年商务运行情况，全市实现社会消费品零售额 4272.7 亿元，同比增长 7.5%。尽管增速略低，但自 3 月起单月增长率连续 4 个月保持在 9.4% 以上，消费市场呈现逐月回升向好态势。其中，网上零售额同比增长 53%，对社会消费品零售总额增长的贡献率超过一半。网上零售额占社会消费品零售总额比重达到 13.6%，同比增加 2.8 个百分点。

根据市商务委的报告，2014 年上半年限额以上企业网上零售额达 581 亿

元，同比增长 53%，对社会消费品零售总额增长的贡献率超过一半，创历史新高。2010~2015 年，电子商务市场年复合增长率将达到 46.1%，远高于全球同期的 11.7%。

从发展趋势来看，网络零售对传统流通业带来冲击是必然的，但两者并非简单的零和竞争。在竞争中，相互借鉴彼此的优势，创新经营模式，线上线下融合发展会成为未来零售业的主流模式。

实体店要想不被电商冲击或者减少被网络冲击，必须转变思维方式，由卖普通产品向卖个性化产品转变；要走特色道路，努力实现从店员被动服务到主动个性化服务方向的转型；从售前服务向售前售后连续服务方向转变，提升附加值。

当新技术应用催生产业发展变革时，各商家要顺应时代的发展，在新形势里找到新优势，而不是阻碍发展、抱残守缺。线上线下不仅要实现商品品类、服务体验的融合，还要实现价格融合。

目 录

第一章 电商“对阵”实体店	1
★“双十一”购物狂潮来袭	1
★网购凶猛	3
★电商与实体战的三个阶段	8
★B2C 对实体店的影响	9
★电商的实体店	11
★电商革不了实体店的命	14
★两条腿走路	15
第二章 实体店：困境与出路	19
★什么样的实体店无法被电商取代	19
★实体店铺经营反击三大策略	22
★实体店会提供更多的审美体验	25
★实体店铺高盈利零营销模式	26
★实体店铺微信营销	29
★重视客户体验	33
★适者才能生存	38

第三章 电商：长板与短板	43
★ 电商的长板	43
★ 电商暴露出来的问题	48
★ 电商短板诊断	51
★ 用活动打造线上影响力	55
★ 电商离不开的“搜索”	57
★ 如何打造线上品牌	59
★ 谁在为电商挖“坑”	64
★ 电商的运营环节	66
第四章 微时代：微博微信微营销	73
★ 微博营销过时了吗	73
★ 什么是“微营销”	75
★ 微信的营销功能	79
★ 微信运营模式	81
★ 如何提高微信流量和转化率	83
★ 微官网推广策略	87
★ 个人如何玩转微信营销	89
第五章 O2O (Online to Offline) 模式	95
★ O2O 模式的线上线下互动	95
★ 不得不说的“二维码”	96
★ O2O 的典型代表——团购	99
★ 触网找死，不触网等死	104

★线上线下的消费体验	105
★大数据时代的 O2O	108
第六章 预测：未来的零售形态	113
★实体店不会消失的理由	113
★跨渠道的整合	117
★数字化——大趋势	122
★O2O：下一个 10 年的零售	128
★信息技术因素	131
★顾客的消费观演变	133
第七章 零售的机会去哪儿了	139
★再造零售流程	139
★控制成本从采购开始	142
★零售业仓储管理计策	147
★零售业的“软实力”	152
★一流的“买手”	156
第八章 服装业的突围之路	161
★外向型同质化的悲剧	161
★服装业零售的困境	164
★多条腿走路策略	172
★在品牌力上做文章	174
★赢在终端	177
★终端决胜从货品开始	179

★服装产业的 O2O	184
★春天不会遥远	191
参考文献	195
后 记	197

第一章 电商“对阵”实体店

丁老师经典语录：

开店不赚钱上帝都不会原谅你！没有卖不出去货品，只有不会卖货品的人！

★ “双十一”购物狂潮来袭

从2009年11月11日，天猫（当时称淘宝商城）开始在“光棍节”举办促销活动。其实刚开始的时候，仅仅是为了做一个属于淘宝商城的节日，让大家能够记住淘宝商城。选择11月11日，也是一个有些冒险的举动。

光棍节正好处于传统零售业“十一黄金周”和圣诞促销季中间，正是人们添置冬装的时候。当时，天猫只是想试一试，看看网上的促销活动有没有可能成为一个对消费者有吸引力的窗口。结果，一发不可收拾！如今，“双十一”已经成为电商消费节的代名词，甚至对非网购人群、线下商城也产生了一定影响力。

一个由电商发起的商业节日，正在逐渐演变为一场席卷全球的商业革命

与文化热潮！北到格陵兰岛、南至智利，加上坐落在印度洋中的岛国塞舌尔和北美洲东加勒比海最东端的巴巴多斯，甚至包括世界最小国家之一的圣马力诺，超过 211 个国家和地区的消费者参与了中国电商发起的这场网购狂欢。

为了备战“双十一”，各商家纷纷出招：

阿里——为了保障 2014 年的“双十一”购物狂欢节的顺利，天猫事业部投入了近 2000 名员工，阿里巴巴集团总投入超过 11000 名员工，加上商家共投入了近百万的客服力量。

京东——在“双十一”京东与远洋地产联合推出了“11 元筹 1.1 折房”的房产众筹活动。从 11 月 11 日零点至 23 点 59 分。远洋地产拿出包含北京在内的全国 9 大城市的 11 套房源。京东的“小金库”或“白条”用户只要支付 11 元就可以参与 1.1 折购房的抽取资格。

亚马逊——2014 年 11 月 11 日，“亚马逊海外购”商店开始试运行。消费者登录亚马逊中国的网站就可以访问“亚马逊海外购”商店。在试运行阶段，商店依据中国消费者在亚马逊美国的浏览及购买记录选出 80000 个选品作为海外购商店首期选品正式上线。

功夫不负有心人！成绩斐然，电商笑逐颜开！

2014 年 11 月 11 日，阿里的数据显示，1 分 11 秒破亿元；凌晨刚过 3 分钟，狂欢节交易额就达到了 10 亿元；14 分钟 2 秒，突破 50 亿元。

天猫开场 38 分钟 28 秒之后，交易额冲到了 100 亿元，其中无线占比 45.5%。

截至 2014 年 11 月 11 日 7 时 17 分，天猫总成交额已经突破 200 亿元。

截至 2014 年 11 月 11 日 10 时 51 分，天猫总成交额超过 300 亿元。

截至 2014 年 11 月 11 日 21 时 12 分，天猫总成交额突破 500 亿元大关。

2014 年 11 月 12 日凌晨，阿里巴巴公布了“双十一”全天的交易数据：支付宝全天成交金额为 571 亿元，移动占比 42.6%。

如此巨大的销售额，不禁令人“叹为观止”！有网友调侃，“双十一”到

了，电商乐了，快递疯了，零售商哭了。由“光棍节”演变而来的“双十一”购物节，不仅掀起中国网络零售热潮，更是对零售业造成了严重的冲击。

秋末冬初的季节，实体店商家本该满脸笑意迎接即将到来的羽绒服销售旺季，但因为受到网店的冲击，羽绒服销售情况并不乐观。

今年羽绒服的价格比去年低不少，而且新装上市就开始打折，就算是这样，也没吸引多少顾客。店主王女士算了一笔账，一年房租八九万元，每月电费杂费约4000元，店员的工资约支付2000元，合计下来，每天至少盈利350元才能维持。

王女士说：在早些年不这么“疯狂”，早在11月份就已进入了羽绒服销售旺季，可是兴起的“双十一”，对羽绒服的“打击”就不用提了。

当网购、微购已经形成了一定的消费趋势，在如此惨烈的竞争环境里，实体店如何突围呢？最好与电商形成良好的线上销售与线下销售的整合模式，借力电子商务。实体店必须改变自己的销售观念，采取线上线下相结合的销售方式，走一条转型之路。

★网购凶猛

1. 网购规模占社会零售消费品比例

近年来，北京网上零售额增势迅猛。2010年北京市网上零售额仅为120.1亿元，而到2013年已增长到926.8亿元，三年时间里增长了近7倍，2014年仅上半年就实现了581亿元。相关负责人表示，随着电子发票的推广和应用，跨境电子商务试点的稳步推进，以及城市物流末端共同配送体系的

不断完善，2015 年北京的网上零售额大约会占到 15% 的比重。

其实，高速增长的数字背后，是北京市电子商务龙头企业的快速发展和加速聚集。资料显示，在全国自营 B2C 网站中，京东、亚马逊、当当、国美在线等企业位列前十，交易规模占全国的 62.8%。2014 年上半年，聚美优品、京东在美国上市，相继成为国内最大的化妆品垂直电商和市值最高的综合电商。此外，6 家赴美上市的电商企业中，北京占有 4 席。

我国商业联合会发布的“2013 年我国商业十大热点展望”及其评述报告称：国内各种零售业态的成长性上，网络购物已连续多年保持第一。2012 年网购市场交易规模已超过 1 万亿元。

2014 年 7 月 30 日，来自第三方公司的数据显示，第二季度，网购零售市场规模占社会消费品零售总额的比例首次突破 10%。

2014 年 7 月 29 日，易观智库发布的《我国网上零售市场季度监测报告（2014 年第 2 季度）》数据显示，2014 年第二季度，我国网上零售市场规模达 6511.72 亿元，环比增长 13.14%。

根据国家统计局公布的数据显示，2014 年第二季度，我国社会消费品零售总额达 62118 亿元人民币，网上零售规模占社会消费品零售总额的比例达 10.48%，首次突破 10%，比第一季度的 9.28% 提升 1.2 个百分点，网购渗透率再创新高。

此外，第二季度，我国网上零售 B2C（中文简称为“商对客”，也就是通常说的商业零售，直接面向消费者销售产品和服务）市场交易规模为 3204.7 亿元，环比增长 23.7%，B2C 市场在网上零售市场中的占比达到 49.2%。

其实，一直以来，第二季度都是传统的销售旺季，再加上 2014 年正好赶上了世界杯季，又有“6·18”等电商年中促销活动，在商家及市场的双重刺激下，消费者的购买力便得到了充分释放，整个 B2C 网上零售市场呈现较快的增长。

从主流厂商表现来看，在 B2C 市场中，天猫市场份额达 52.4%，占据半壁江山；京东商城稳居第二，市场份额小幅提升；腾讯电商（QQ 网购、易迅网）则进入战略调整阶段，市场份额有所下滑；苏宁易购和国美排名略有提升；当当网凭借尾品汇和新品闪购，巩固图书市场的同时，在服装领域亦有所斩获；1 号店凭借在食品领域的精耕细作，进一步巩固了市场地位。

电商还是那些电商，但消费者的网购习惯已逐渐养成了。

从第二季度的数据来看，网购规模占社会消费品零售总额的比例突破 10%。业内人士表示，网购已成为消费者购买商品的重要渠道之一，随之而来的是消费者对购物的便捷性、服务性的更多需求，而这也成为电商开始关注的焦点，竞争已不再是比拼价格，而是趋于理性，重视服务。

随着电商行业目前的市场格局形成，其竞争也趋于理性化。如今的电商促销，已从过去单纯的价格战，转变为比服务、比物流、比品类资源，充分展示了各大电商在渠道、流量、经销商资源方面的实力，竞争更加回归理性。

行业人士表示，无论是对消费者，还是对整个电商业态来说，这都是一个积极的转变！

2. 实体店零售总额与网购总量的直观对比

如今，网购越来越狂热，正在使众多实体店陷入困境。在我国，随着电子商务的发展，很多实体店也逐渐沦为“试衣间”，网店对实体店的冲击越发明显。

电子商务发展迅猛

数据显示，2011 年我国电子商务持续快速发展，交易总额达到 8.1 万亿元，同比增长 31.7%，约为当年国内生产总值增速的 4.1 倍。其中，网络零售额超过 1.3 万亿元，同比增长 67.5%。

电商的井喷发展对传统零售商的商业模式产生的冲击，在2014年“双十一”促销中表现尤为明显。这些惊人的增长数字都有力地说明了，网购正渐渐成为商家和消费者的“香饽饽”。

网购不仅资源丰富，而且有着明显的价格优势，吸引着众多消费者从线下转到线上进行购物。由于省去了实体店面经营所需的店面租金、雇员工资等诸多成本，使得网店可以在进货成本与实体店一致的前提下，以更低的价格销售给网络用户。

同时，随着电子商务的不断发展，国内很多电商平台也开始注重用户体验，包括网站的建设、用户购物流程的优化，推出了货到付款、72小时到货等周到、便捷的服务，来满足消费者的需求。

电子商务日益完善的各项配套设施，给用户省去了大量的时间和精力，使网上购物变得十分便捷，因此越来越多的人喜欢网购并选择网购。

实体店不敌网购浪潮

与网络零售的持续升温相反，很多实体店逐渐成为“试衣间”，甚至面临着生存危机。数据显示，在2013年第一季度，我国网购市场交易规模同比增长36.6%，而传统零售企业增长仅为8.8%。2007年，拥有13万会员的上海明君书店各家门店关门；2011年，知名的民营书店“光合作用”，也由于资金等各种问题停业……网店正在以压倒性的销售业绩一步步蚕食着实体店的生存空间。网购趋势不可逆转，为了发展，企业要适应这种变化，积极主动改变商业模式。

同时，随着商业模式的改变，各企业发展过程中的优胜劣汰是必然的。但在网购的冲击下，实体店也不会退出，只不过发展空间会变小。传统零售商必须做出战略调整，以应对网店带来的冲击。目前，实体店要想实现逆袭，最重要的就是要走差异化路线。

与狼共舞，要差异化求突破

虽然网购规模逐渐扩大，但依然存在不少弊病，比如售后不完善、质量没保证等。而传统实体店却可以让消费者直观地体验到产品的细节，对于部分消费者来说，线下实体店依然是其购物的不二选择。所以，实体店与其大喊“狼来了”不如与狼共舞，对自己的发展模式进行一场革命性颠覆。

首先，寻找线上线下资源优势互补的机会。

实体店不仅拥有线下店铺累积的品牌，还有着稳固的用户资源优势，实现线上线下资源互补，可以把电商渠道定位为线下渠道消化库存的渠道。

苏宁就是线上线下融合的标杆企业。它融合了线上线下的优势资源，从传统零售发展为电子商务后，通过同品同价等政策，一举打破了自身实体店与电商渠道左右互搏的局面，将自身打造成了互联网零售公司。

其次，通过调整产品结构来寻求差异化。

实体店可以销售一些用户不敢网购的东西，比如化妆品、奢侈品。另外，网购产品大多数都是一些尾货和库存，实体店更要把控好新品的更新速度，根据时下潮流，迅速推出新款式，在新品更新速度上超越电商。

针对电商的短板，突出自己的优势，提升服务水平，搞个性化服务，做足体验，也是实体店的重要突破口。

最后，营销时间差异化。

如今，“双十一”、“双十二”已经成为电商购物“网络狂欢日”，实体店可以避开这些电商大战的当口，选择春节等电商歇业的时间点进行营销；同时，在店面布置和促销手段上，要积极寻找新突破。与其和对方正面交锋，不如展开错时、差异竞争。

随着传统实体店受网店的冲击日渐明显，实体店在夹缝中已经很难生存。只有积极寻找与网店的差异，并在差异化上下足功夫，实体店才能在电子商

务发展热潮中保住自身的市场份额，留住自己的客户。

其实，不仅线上、线下差异化同存是行业发展趋势，对于消费者来说，网购与逛街购物也并不矛盾，只是按需选择的不同购物方式而已。

★ 电商与实体战的三个阶段

概括起来，企业从传统实体店发展到电商，大致经历了三个阶段：



第一阶段：批发电商

即把库存交给电商代运营团队或者批发给电商运营团队，比如乐淘、好乐买，以及很多电商代运营商都是诞生在这个大背景下的。在这个阶段，企业的电商意识还不够，只是顺水推舟。结果，虽然消化了库存，却也伤透了实体渠道经销商的心。

第二阶段：平台电商

即自己组建电商团队做自家平台电商，甚至开发线上专供产品线和专属品牌，比如百丽的优购网，美邦的邦购网都是此类。

做平台电商风光无限，前景诱人，但 PC 时代的流量格局已经决定了传统企业自建电商是很难走出来的，只能成为所谓的“护城河”和“防火墙”，用来提高同行做电商的竞争门槛。

第三阶段：O2O

即线下资源和线上资源全面融合。