

开启未来零售业的新思维和新模式

互联网+时代助推零售企业成功转型实战手册

前瞻性提出“零售企业从经营产品转向经营顾客关系”

解决电商“落地”及实体企业“触电”难题

构建O2O/OSO全渠道整合模式，开启零售4.0时代

《销售与市场》杂志社社长李颖生 作序推荐

互联网+零售

移动互联，无缝对接

王晓锋 张永强 吴笑一 著

零售4.0时代



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

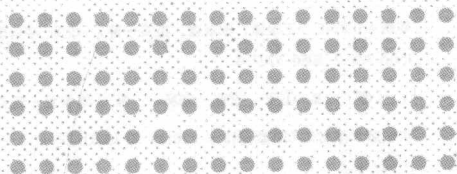
互联网+ 中国 2015 年度品牌
中国 2015 年度品牌 互联网+
中国 2015 年度品牌 互联网+
中国 2015 年度品牌 互联网+
中国 2015 年度品牌 互联网+
中国 2015 年度品牌 互联网+

互联网+ 中国

中国 2015 年度品牌 互联网+

中国 2015 年度品牌 互联网+
4.0 时代

中国 2015 年度品牌 互联网+
中国 2015 年度品牌 互联网+



互联网+零售

移动互联, 无缝对接

王晓锋 张永强 吴笑一 著

零售 4.0时代



图书在版编目 (CIP) 数据

零售 4.0 时代 / 王晓锋, 张永强, 吴笑一著. —北京: 中信出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-5086-5207-8

I. ①零… II. ①王… ②张… ③吴… 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 105716 号

零售 4.0 时代

著 者: 王晓锋 张永强 吴笑一

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2015 年 6 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-5086-5207-8/F · 3393

定 价: 45.00 元

印 张: 9 字 数: 200 千字

印 次: 2015 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

无缝零售——零售业的现在和未来

消费者主权时代已经来临。

互联网技术的突破与创新，彻底改变了消费者的行为方式和购物模式，使得消费者拥有了极其广泛的信息来源和前所未有的选择权，消费者购物也开始呈现全渠道、全天候、个性化的特点。作为 SoLoMo（社交 + 本地 + 移动）型消费群体，消费者们会经常通过在多个线上线下渠道频繁切换的方式完成商品挑选、购物决策和交易购买。

面对消费者之变，零售企业应如何应对？实践证明，建立无缝零售模式是正确的选择。无缝零售就是零售企业为了适应消费者主权时代，将线上线下各种渠道资源进行整合，为满足消费者需求、提升消费者体验和提高商家品牌形象，而实践的一种经营战略。

技术进步推动消费者主权时代的到来

科技进步日新月异，而互联网技术的突破与创新，无疑是其中最大的亮点之一。在硬件方面，以智能手机、平板电脑为代表的智能终端设备全民大普及，高科技产品及应用不断投向市场；在软件方面，3G网络方兴未艾，4G网络闪亮登场，各种智能操作系统、APP开发及应用层出不穷，“云计算”“大数据”等已然成为新时期最热门的词汇；在相关技术的开发及应用方面，商品数字化技术（二维码）、移动支付技术、基于位置的服务（LBS）等不断地渗透到人类的生产和生活的方方面面。

互联网技术的突破与创新，影响和改变了消费者的购买行为特征。

我们经常看到这样的生活场景：张三在书店里看到一本书，书店不打折，他拿出手机扫描一下该书的条形码，手机里出现了该书的信息以及购买渠道，网上的价格非常便宜，于是他在网上下了单，第二天就收到了书。李四计划购买一台空调度夏，他首先在网上选好型号，由于不确定该型号的外观尺寸、性能等，他趁周末来到电器城，详细了解了一番，之后回到家放心地下了单。王五和他女朋友周末到某大型购物中心逛街，一起吃完午餐后，他们还想看一场电影再回家。王五拿出手机，登录高德地图客户端，通过“附近影院”和“热映电影”了解到附近电影院正在上映的电影，他还通过在线快速选座预订了座位，并通过支付宝在线进行支付。

……

总之，互联网技术的突破与创新，使消费者的购买行为发生

了极大的变化。他们倾向于通过社交媒体网络接收和了解信息，并热衷于和他人分享互动；他们追求网络空间的自由、平等与开放；他们希望购物不受时间、空间等的限制，期待能 24 小时随时随地购物；他们追求极致的购买体验，是个性化的消费者。

在早些时候，甲骨文公司面向 18 ~ 60 岁的消费者进行了一次以“体验式零售演变”为题的市场调研。结果显示，54% 的受访者认为个性化非常重要。在中国，消费者的个性化需求更加凸显，87% 的受访者都认为个性化很重要。从调查中还可以了解到，当前消费者的个性化需求主要体现在希望通过移动设备获得便利的电子商务体验，购物车可以跨越所有购物渠道，以及购物能够得到快速响应。

建立无缝零售模式，更好地适应消费者主权时代

为了更深入地了解中国消费者，德勤公司在 2014 年展开了多角度的调研，包括在中国主要的一二线城市进行问卷调查，对多名消费者进行深入访谈，以及进行神秘访客调查等。之后在总结对 26 位消费品及零售业企业主管的访谈，以及综合分析国内外 17 家领先企业案例的基础上，德勤公司给出了对中国消费者的客户体验的更深入的观察结论。

其中一个主要发现是：中国消费者对于客户体验的要求已大幅提升，但中国企业普遍未能跟上变化的步伐。

而以消费者为中心建立无缝零售模式，能为消费者提供更好的购买体验。消费者在购物过程中感受到的便利性、快捷性、经济性等，会使购物成为一种乐趣。

建立和完善无缝零售模式三部曲

上海六韬三略营销咨询机构（以下简称“六韬三略”）在长期从事零售咨询实践和理论研究的过程中总结出，在互联网时代，对零售企业最重要的就是经营好消费者关系，即建立和完善无缝零售模式三部曲：首先是建立全渠道，找到消费者；其次是提升他们的购买体验；最后是强化和他们的关联，即实现从“弱关系”到“强关系”的转变。简言之，找到消费者，提升他们的体验，强化与他们的关联。

建立全渠道，找到消费者

移动互联网的实质，就是实现企业和消费者之间接触的广度和深度的最大化，要做到这一点，一是使触点数量不断增多，二是不断强化触及深度和互动性。

在传统的互联网时代，电子商务无论其增长速度有多快，都要面临“增长的极限”。这个极限是由传统互联网的特性决定的——个人电脑的非移动性决定了顾客与厂商之间的触点及交易、支付方式最终是有限的。但是在移动互联网时代，这个“增长的极限”被打破了。日益强大的移动终端及其应用，为顾客提供了全息化触点。

围绕一个消费者，整合线上线下各种资源，打通和他接触的 N 种触点，为他提供 n 种无差别一致性的服务，这就是所谓的“全渠道 $1 + N + n$ ”模式。

所谓“打通”，一是打通多种购买渠道，把产品推送给消费者；二是打通多种新型媒介通道，把信息推送到消费者面前。

打通多种购买渠道，即根据消费者全天候、全渠道、个性化的购买习惯（他们希望随时随地购物），为他们打造各种购物的路径，包括实体店、网店、移动终端、社交商店等，让消费者无论在何时何地，只要有购物的需求，就能够随时随地购买，让商家的商品把消费者“包围”。

打通多种新型媒介通道，即在消费者获取信息的路径上，建立全方位的媒介或信息触点。我们知道，现在的消费者更偏好于通过搜索引擎、社交媒体网络了解产品和商家的信息，他们大量地“聚集”在社交网络平台上。那么作为零售企业而言，一方面，在沟通的理念上，不能像过去那样以自我为中心，而是要更多地倾听消费者的声音，要以更加开放的心态，将自己放在一个和消费者平等的位置上，就像小米那样，与消费者做朋友；另一方面，在具体的操作层面，要注重通过社交媒体平台（如 QQ 空间、微博、微信、社区论坛等）推广自己的产品与服务，同时要十分珍惜自己在社交网络上的口碑。

和消费者建立 N 种触点，把商品呈现在他们面前，把信息推送到他们眼前，这只是第一步，更重要的是要为他们提供高品质无差别一致性的 n 种服务。

利用大数据，提升消费者体验，实现个性化服务

在互联网时代，消费者在互联网上留下的“蛛丝马迹”都能够被大数据技术全部采集，通过对其进行分析和利用，这种技术能够准确地判断消费者的购买心理和行为特征，从而能够提供更

为个性化的服务。亚马逊公司创始人杰夫·贝佐斯曾说过，如果我的网站上有100万个顾客，我就应该有100万个商店。在互联网时代，这成为可能。

在现实生活中，我们常见的营销方式有定向给会员发布信息，例如通过手机短信、邮件、微信、微博等平台不定期地发布新品上市信息、打折促销信息等。

这只是精准营销的基础应用，而互联网还能根据消费者的行为特征大致判断他们会有什么其他的购买需求。例如，某顾客在网站买了一本《营销管理》，网站同时会自动提醒他买了这本书的人还有70%买了《品牌资产管理》一书。又比如，当某消费者买了一件NBA球衣时，网站会自动推荐一款关联的其他产品，如篮球鞋、篮球等。

大数据还能做得更多，例如从你在某一款商品的页面逗留的时间多少，来判断你潜在的购买意图。

在未来，随着大数据的分析越来越精准，应用越来越科学，甚至当你一打开手机，就会看到自己喜欢的商品和服务出现在你眼前。为什么这些网站如此了解你的需求？很可能是因为在微信朋友圈里和朋友一起讨论过该品牌的产品。

打造粉丝经济，强化关联

互联网是一个公平、透明、人人平等的“虚拟社会”，互联网时代也是人人制造、人人创意、人人设计、人人营销、人人消费的“Me”（我）时代。人们非常注重口碑效应，也十分注重信息的分享与实时的互动。如果说过去的品牌传播方程式是“品牌主—大众媒体—消费者—购买行为—品牌销量拉动”，那么现在

无疑必须考量由大众媒体到消费者自媒体的引导路径，其传播链条可能是“产品或品牌的正负面体验—消费者自媒体—大众媒体—品牌”，品牌传播的效果充满了不确定性，品牌的传播和推广必须考虑与社交网络的结合。

品牌传播必须植根于互联网土壤，强化内容营销，通过多样化的内容形式、多渠道的传播路径，从个人电脑端到移动端，创作符合品牌成长阶段需求的要素，旨在推动企业的品牌粉丝群建设，把“弱关系”变成“强关系”，打造持续发酵的口碑效应。

无缝零售——零售业的现在和未来

在互联网科技高速发展的今天，无缝零售是零售企业转型的必然选择。可是具体怎么操作，大家一头雾水，本书的出版，对人们了解无缝零售将有所帮助。

本书系统全面、内容翔实、理论扎实、逻辑清晰、语言通俗易懂，尤其是本书的核心观点（即建立和完善无缝零售模式三部曲）非常具有理论和实践价值，相信此书对零售企业如何建立无缝零售模式有一定的现实指导意义。

是为序。

李颖生，《销售与市场》杂志创办人、社长兼总编辑

前言/

助推传统零售成功走向无缝零售

2013 年伊始，“互联网思维”一词便不绝于耳，到 2014 年，俨然已成社会热词。

有人兴奋，摩拳擦掌，也有人忧心，异常焦虑。何为互联网思维，在此暂且不论，但移动互联网浪潮已然以势不可当之势袭来，所有产业将互联网化业已成为无可争议的事实。

众所周知，电商的崛起使传统零售业经历了一轮前所未有的格局之变，曾过度倚重于实体店的传统企业因实体店角色的改变而开始寻找转型之路，在经历了单渠道、多渠道、跨渠道的发展后，“全渠道”成为零售企业在移动互联网时代的新选择。如今的消费者已经成为不间断购物的顾客，他们使用网络、出入门店，并且通过微博、微信等社交网络保持联系，想要吸引这些消费者，传

统零售商必须不断变革，经历数字化转型，进而成为“无缝零售商”。

移动互联网对传统零售的冲击在哪里

不可否认，移动互联网的高速发展给传统零售带来了很大冲击，我们首先应该认识到这种冲击的根源是移动互联网对消费者购物行为和心理的影响和改变。随着当当、京东、1号店和天猫等网商成为业界新宠，越来越多的消费者从网上甚至移动端购物，这给传统实体零售企业造成了非常大的分流。

截至2014年6月，我国网络购物用户规模已达到3.32亿，较2013年年底增加了2962万人，半年度增长率为9.8%。与此同时，移动商务市场潜力继续释放，手机购物在移动商务市场发展迅速。目前，中国移动互联网网民已经达到6.5亿，接近个人电脑网民数量；预计2017年4G用户数将达到4.3亿。2013年中国移动购物市场规模达1696亿元，同比增长168%，高于网络购物增长比例；中国移动购物市场规模占网络购物市场规模的比重从2011年的1.5%增加到2013年的9.2%。

受移动互联网影响，消费者的购物行为和心理特征主要有如下改变：

- (1) 信息渠道多元化，随时随地都能了解商家信息。
- (2) 购物渠道选择多元化，购物不再是非要“进店”不可。
- (3) 消费需求多元化，顾客开始学会提要求，需求开始主导市场。
- (4) 体验方式多元化，顾客越发难侍候，顾客体验成关键。

多元化形成的海量信息，让消费者在市场中有了更多的选择，却让传统零售企业在寻找消费者时束手无策、迷失方向。与此同时，传统零售企业的各项经营管理成本有增无减，企业的销售额和利润持续走低，经营越发困难，生存与发展都面临着严峻挑战！

传统零售企业如何应对冲击拥抱移动互联网

面对消费者购物行为的改变，以及经营困境的出现，很多零售企业在经历数字化转型后，由传统零售商转变为零售4.0时代的“无缝零售商”。所谓零售4.0，就是以消费者为中心，对尽可能多的零售渠道进行组合和整合，以满足顾客购物、娱乐和社交的综合体验需求，其中全渠道体验、信息化数据管理以及个性化互动营销成为围绕消费者实现“无缝零售”的关键。

第一，消除渠道间壁垒，以全渠道体验重构顾客关系，满足顾客不间断的购物需求。

在数字化潮流的影响下，消费者渴望不间断地购物。特别是对于拥有多个移动设备的年轻一代，随时随地在不同设备之间、在线上线下切换已如饮水般自然。对他们而言，线上与线下已经没有边界和顺序之分，“无缝”已经根植于心。对此，零售商须整合不同渠道，消除各个渠道间的壁垒，这将促进消费者更多购买行为的完成。

零售4.0时代的渠道类型不仅包括有形店铺（实体店铺、服务网点），还包括无形店铺（上门直销、直邮、电话购物、电视商场、网店、手机商店）以及信息媒体（网站、呼叫中心、社交

媒体、电子邮件、微博、微信)等,打通全渠道,便于为消费者提供无缝一致性的全流程体验。

近年来,很多零售商一直在讨论“全渠道零售”,这个行业术语指的是零售商可以在实体和数字商店之间无缝转换,这是很多零售商梦寐以求的目标。当下,一些零售商早已行动,例如顾客在进入史泰博的“全渠道商店”后,可通过线上线下多种渠道了解商品信息,完成购买行为。而且有趣的是,纯线上零售商也同样在考虑“全渠道零售”,例如亚马逊等电子商务品牌正在设立线下展示间、实体店,原因是为线上销售产品开设实体店可产生积极的协同效应。

据埃森哲对中国零售商全渠道零售能力的调查结果显示,63%的传统零售商已开展多渠道零售。受调查企业中的61%已拥有独立门户网店,超过半数(52%)已在第三方平台开设了网店,30%已有移动客户端。

不过,从调查结果来看,鲜有国内零售商是完完全全的“全渠道零售”,即能在库存、预算、薪酬和销售/采购流程各方面实现完全的整合。因此,全渠道之路依然是在摸索中前行。

第二,推动信息化建设,采集、分析消费者大数据,利用大数据更准确地了解消费者,洞察其需求,实现精准营销和精细化管理。

对于零售行业,如何维持并提高消费者的忠诚度是一大挑战。

在数字时代,顾客忠诚度的主要源动力依然是价格合理、产品种类丰富以及多年积累的信任感,这些是致使消费者不断重复回店的关键,而信息技术的导入将明显有助于准确地了解、研究

消费者的购物行为，提升顾客忠诚度。因此，零售企业可将每个顾客在全渠道（包括实体店、网店、移动商店、社交网络等）的数据碎片汇聚起来，绘制出每个顾客的完整的购物云图。

无论是对实体店、纯电商企业，还是对正在寻求线上线下融合的零售企业，抓住消费者需求并分析其生活消费轨迹（例如通过顾客的社交账号搜索特定顾客的生活轨迹，在他每天晒出的图片、文字中找到其喜好及关心的事情）都已成为一项重要的工作。

企业通过对消费者大数据的收集、整理和挖掘，能够深入地洞察消费者的个性化需求，提供更符合消费者期待的商品与服务，实现精准营销。例如耐克通过“NIKE + Running”（NIKE + 跑步）、运动腕带、“NIKE + Move”（NIKE + 移动）等工具采集用户运动数据并挖掘其中隐藏的巨大价值，可以帮助设计师和产品经理们设计出更加贴合消费者需求的产品，并实现更加精准的广告投放。

第三，建立个性化互动营销，在顾客与企业间建立端到端敏捷反应链条，让企业直接与用户亲密接触、互动，让双方成为朋友，以促进更多的购买行为。

相对于获得新客户，失去客户则显得更为容易。

所以，在这个时代做好粉丝经营是事半功倍的——谁掌握了粉丝，谁就找到了致富的金矿。例如，苹果公司在全世界拥有众多粉丝，“苹果粉”虔诚地迷恋公司的产品，每有新品发布，很多人会彻夜排队，粉丝如此追捧，公司想不赚钱都难。

埃森哲的一项调查显示，中国消费者非常乐意接受个性化互动的机会。79%的消费者表示，只要有助于提供真正的个性化服务，他们不介意向零售商提供个人信息；80%的消费者表示，如果有人提供个性化的订购/配送计划，他们会增加购买量。研究

还发现，最能够影响消费者购买决策的促销方式是个性化的店内折扣和通过电子邮件发送的优惠券，而通过 APP 进行的个性化促销的作用也越来越大。因此，零售商需要与消费者进行多维度、多方式的个性化互动，这样才能有效促进消费者的购买行为。

个性化互动必然具有“定制性”的特点，如何才能提供消费者所想要的互动，这不仅考验零售商的数据收集能力，更考验其数据分析能力，上述调查结果显示，只有 13% 的零售商有能力对多渠道消费者进行深入的数据整合分析。

因此，零售企业还需要在数据收集和分析能力方面持续改进。

在垂直零售连锁领域，理论加实践能推动传统零售走向无缝零售

在 2014 年，我参与了不少零售连锁行业的营销论坛/峰会，切身感受到了传统零售连锁企业在当下互联网浪潮中遇到的困惑。面对交流中的人们所流露出的迷茫与焦虑，我当时就在心里做出一个决定：把六韬三略这么多年在零售连锁咨询领域的实践及理论研究成果总结成册，为处在“黎明前的黑暗”中的零售企业提供参考，希望能够给它们带来一些启发，帮助它们更好地实现在移动互联网时代的转型升级与突破创新。

同时，为了更好地助推零售连锁企业的数字化转型，我们联手上海九逸科技公司，以无缝零售的思想与 IT 技术构建零售移动端的信息中枢——业绩通软件，用思想无缝实现企业与员工之间的沟通管理，用技术无缝实现品牌与顾客之间的关系经营，既打通企业资源规划数据连接，又打通微信朋友圈——通过手机端，