



体验为王

——世界知名零售企业
开创移动互联新时代

龚武◎著

零售无国界，特别是在今天这个到处都能嗅到Wi-Fi气息的时代，零售商业已经具备专业性、便利性、连锁性及全球性这四个方面的特性；

中国零售业要想在行业中稳定、发展、领跑，
这四个特性，缺一不可！



体验为王

——世界知名零售企业
开创移动互联新时代

龚武◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

体验为王：世界知名零售企业开创移动互联新时代 /
龚武著. — 北京：人民邮电出版社，2015.2
ISBN 978-7-115-38056-2

I. ①体… II. ①龚… III. ①零售企业—营销战略
IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第001959号

内 容 提 要

在移动互联时代零售营销必须有创新战略。本书一共分为两大部分：第一部分重点介绍在移动互联时代零售企业如何在快速扩张、追求效率、创新发展三个不同阶段建立并巩固自己的优势；第二部分提出要建立优势并赢得竞争，零售企业必须具备战略、渠道、选址、客流量、成交率、消费者服务、顾客忠诚、供应链以及成本管控等9方面的能力。结合知名企业和传统企业的实际案例，希望这些理念、工具和方式的运用能够打造出中国的零售企业领军者！

-
- ◆ 著 龚 武
责任编辑 张慧芳
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：19 2015年2月第1版
字数：428千字 2015年2月北京第1次印刷
-

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055166 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

序

移动互联网时代的零售战略

移动互联正以超乎想象的速度和程度改变着零售商业环境。与以往任何一次不同，移动互联的影响不仅改变了传统零售商运营和竞争的方式，同时也要求所有生产商和消费者重构品牌竞争战略。

在移动互联网时代，每一个品牌都必须具备零售能力，这不仅是为了提升客户满意度，实现更好的转化率，更是为了直接接触消费者，洞察需求趋势，以免被消费者抛弃。与此同时，移动互联并不能解决所有问题，任何时代的零售商业模式，多么伟大的创意，实现扩张、追求效率都必不可少。苹果零售无疑是成功的，而如果无法实现扩张，最终只会昙花一现。

移动互联的影响力虽不可小觑，也改变了商户与消费者之间的互动方式，但零售经营的核心并没有改变。这要求我们在拥抱和实践移动互联网理念的同时，仍然要深刻理解零售运营的本质。移动互联恰恰让我们有机会进一步认识零售的重要性！

无论在中国还是在全球，零售行业的重要性都非同小可。一直以来，零售都是推动国民经济发展和企业成长的重要力量，并创造了无数新的机遇。毫不夸张地说，零售行业的发展涉及我们身边的每一个行业，不仅提供了数以百万计的工作机会，而且不断推陈出新，改变着我们的生活、工作和娱乐方式。

在过去的三十多年里，数以千计的中外品牌，各行各业的零售店铺、琳琅满目的商品和周到的服务遍布全国各城市、小镇和街道。与此同时，零售行业涌现了一批知名企业、上市公司以及亿万富翁。

更让人自豪的是，2014年9月19日，阿里巴巴正式在纽交所挂牌交易，一家来自

中国的互联网公司，刷新了美国史上融资额最大规模 IPO 的记录，市值一度高达 2285 亿美元，仅次于谷歌。同时有预测表示，2016 年阿里巴巴将超越沃尔玛，成为世界最大零售商。

但是，零售行业在中国的发展仍有许多不足。首先，容易赚钱的日子已经一去不返了，当下许多零售企业正面临着无数问题和挑战。目前，能在国际舞台上一展风采的中国零售企业仍然凤毛麟角……移动互联时代的到来，给了中国零售企业一个非常好的机遇。我们如何才能立于不败之地，并建立世界级的优秀零售企业？无论是传统零售还是互联网时代，这都毫无秘密可言，也不存在捷径，我们需要仔细研究和思考，那些成功的世界零售巨头是如何获得成功的。遗憾的是，中国目前尚未有一本书是专门研究零售并系统介绍零售运营最根本、最核心管理思想的。相比之下，欧美顶尖商学院如沃顿、纽约大学、牛津大学等专注于零售的研究项目和专业课程已经先行多年，并深受广泛欢迎。

这促使我下定决心，开始这一尝试。过程充满艰辛，却也令人兴奋。我花了近 5 年时间，关注和研究那些我们较为熟悉的零售公司之所以获得成功的独特原因。同时，我做了大量的阅读和整理，内容包括学术论文、公司财报、案例研究以及新闻报道等。我相信，理论与实际案例的结合剖析，能帮助人们对现代零售构建有一个更完整的认识，并能更清晰地了解那些零售巨头的管理实践。而那些被许多零售企业认可和验证的管理经验即是本书的核心内容。

本书分为两大部分。第一部分从零售企业发展规律入手，重点介绍零售品牌建立竞争优势的三个重要阶段，以帮助企业评估和确定需要优先解决的重点议题；第二部分则从日常经营管理入手，结合零售行业的特性，重点探讨零售企业需要关注的九大领域，涉及战略规划、零售运营和核心能力三个层面。在每一领域，我们都会深度剖析和系统介绍管理重点、工作方法以及成功经验。

成功的零售企业大都经历过快速扩张、追求效率、创新发展三个不同的阶段。百年基业非朝夕之功，企业要获得成功，需要多年的艰苦努力。而在每个阶段，企业的发展重点完全不同。零售企业必须准确认识到自己所处的阶段，让专注点变得清晰、简单并全

力以赴。比如在扩张阶段，企业必须比竞争对手实现更快、更有效的拓展，抢占市场；而到了应该精耕细作的阶段，企业则应优先考虑如何才能精益求精、提高销售效率。但是，零售企业从来都无法一招鲜、吃遍天，因此，企业必须不断学习、调整并做出必要改变。要保持持续的竞争力，零售企业必须从细节中寻找让运营更有效的机会、让消费者更满意的方式。苹果决定开设苹果店铺，就是一次大胆而成功的尝试。当然，并非所有零售企业都会遵循书中所描述的阶段顺序依次发展，比如宜家就是从创造一种新的家具购买方式开始的。

要建立优势并赢得竞争，零售企业必须具备 9 大能力。这 9 个方面涵盖战略、渠道、选址、客流量、成交率、消费者服务、顾客忠诚、供应链以及成本管控，构成一个完整体系，并包括了许多最佳实践案例，不但解释了“为什么”，更重要的是对“怎么做”给出了具体建议。每一方面都是最基础的能力，没有任何一家企业可以顾此失彼，也绝不可能仅凭某一方面的优势持续性地赢得竞争。零售管理就是细节管理，这是众所周知的理念；而在这本书中，我将进一步告诉你，哪些方面的细节更为重要？细节管理到什么程度？如何兼顾对大局的把握和对细节的掌控？

毫无疑问，近年来电商和移动互联的迅猛发展确实对传统零售行业形成了不小的冲击。有趣的是，以上所有研究结果同样适用，有关选址、客流量、成交率等方面的能力在基于移动互联的零售中同样重要。实际上，正是由于电商的崛起和 IT 技术的发展应用，使得传统零售企业对客流量、成交率等有了更深刻的认识，大家也愈发意识到渠道、服务和顾客忠诚等方面的重要性。因此，在本书中我也纳入了一些传统零售企业如何通过互联网开展零售服务的案例，包括 GAP、Coach 和宜家等。所有这些都能帮助我们认识这 9 大基础能力的重要性，学会测评它们的实践效果，从而将它们有效整合，打造一个真正具有创新能力和竞争力的零售企业！

借鉴我此前的管理顾问经验和在阿迪达斯的零售管理经验，我希望所有这些理念、工具和方式最终能被运用到日常管理实践中，从而帮助到更多的中国企业。尽管如此，本书仍有可能存在不足之处，也有一些领域值得进一步探讨。非常期待接受广大零售工作者的

建设性意见，并与大家做更多的交流！最后，希望大家喜欢本书，并祝中国零售行业发展蒸蒸日上！

龚武

2014年10月

引言

关于零售

1.零售的起源

零售（Retail）一词源自法语中的“Retailier”，原指裁缝常用的“分割、修剪和切分”。到了1433年，法语才首次将零售正式定义为“小规模的销售”。自那以后，零售通常指数量小而分散的销售形式。

零售的定义是指直接出售给终端消费者、不以任何再销售为目的的销售形式。因此，是否实现再销售，是零售与批发的本质区别。从供应链的角度而言，这是整个链条的最后一个环节。

自“市场”这一概念诞生以来，零售市场就已经存在。经由许多个世纪，市场实现交换这一本质从未变更，相应地，零售的本质直到今天也仍然不变。只不过，早期零售服务商更多为家庭所有，零售店铺规模不大且多以零散个体存在，每一类零售服务商提供的产品相对有限，更多的是以日常生活用品为主。现在的零售商无论从规模上还是从业务形态上都发生了翻天覆地的变化。

2.零售的特性

随着社会的发展、科学技术和管理技能的提升，零售形式也发生了巨大的变化。作为一种重要的商业形态，今天的零售商业有着专业性、便利性、连锁性以及全球性四个方面的特性——即使在移动互联时代，依然如此。

专业性。专业源于专注，这在零售行业体现得尤为突出，这也是零售商战略选择和行业竞争的必然结果。

专业的品牌零售商会为消费者产生强大影响力，并成为他们认知的一部分。比如提到

服装零售商时，大家很多人会不约而同地想到 ZARA、优衣库这一类耳熟能详的品牌；而提到电子消费品时，可能会最先想到国美、百思买、苏宁；而大润发、沃尔玛、家乐福和 7-11 便利店则成为人们心目中购买生活用品的去处。

专注也是零售企业为获得成功而做出的战略选择。回顾那些世界级零售企业的发展历程，他们大多在企业成立之初，就开始选择进入哪一行业参与竞争，甚至精准到某一细分市场。ZARA 的成功，最重要的一点就在于其瞄准了大众服装领域中“快时尚服装”这一细分市场，并以其特有的垂直整合商业模式很快赢得了消费者的青睐。

便利性。零售行业的竞争就是以更快的速度、更好的服务、更有竞争力的价格向消费者提供所需的产品或者服务。这些固然都很重要，但对于消费者而言，最重要的仍是零售服务提供的便利性。

为此，许多零售商都不约而同地提出了“以消费者为中心”的市场经营理念。世界上最大的电子消费产品零售商百思买就是倡导并实施这一理念最彻底也最成功的案例之一，他们强调个性化的服务和解决方案，而不仅仅提供产品。而且，他们的服务比竞争对手更快、更实惠。

眼下 O2O（Online to Offline）服务模式大行其道，根本原因也是这种方式给消费者带来了极大的便利，使零售企业在满足消费者体验、方便消费者购物方面更加游刃有余。

连锁性。零售店铺以连锁形式不断扩张，是全球零售业务的另一大特征。

连锁经营是零售企业扩大市场占有率、形成规模经济的主要方式之一。全球最大的零售商沃尔玛 2014 年年初在全球共拥有 10942 家自营超市，所有这些店铺 2014 财年全年销售收入超过 4763 亿美元。

连锁经营帮助零售企业接近并服务更多消费者，而特许加盟更让许多零售商成功经验的快速复制成为可能。赛百味 2010 年被《企业家》杂志评为最佳加盟连锁零售店铺，迄今为止这家公司已在全球 90 多个国家开出共计 33000 多家加盟店。

全球性。互联网的出现以及世界经济一体化的进程同样深刻地影响了现代零售企业的发展。

国际贸易格局的多极化以及互联网等技术的广泛应用，使现代零售企业完全不必局限

于传统零售企业的地域限制。世界知名商业地产咨询机构 CBRE 公司早在 2009 年对零售行业全球化发展的专题研究报告中指出，全球范围内销售收入排名前 250 名的零售企业中有 226 家已经实现本土以外市场的扩张。

零售企业的全球性不仅体现在店铺在国际市场的渗透和分布，同时他们也在全球范围内与许多国家的供应商、物流公司建立了广泛的合作伙伴关系。服装零售品牌企业 GAP 的生产商不仅包括来自中国、越南、印度尼西亚等亚洲国家的生产商，同时也包括位于洪都拉斯、墨西哥等美洲国家和地区的服装工厂。

3. 零售的分类

零售涉及行业很广泛，因此，在展开相关讨论之前，有必要对零售的分类进行统一梳理。

参考美国零售管理协会的行业细分，零售如果按照所销售的产品通常分为以下几类：（1）食品零售；（2）软性产品零售，包括布料、服装、家纺产品以及其他纺织品等；（3）硬性产品零售，包括家用电器、电子产品、家具、运动用品等。

而按照零售店铺的物理特性，我们通常将零售店铺分成实体零售和非实体零售两大类。

实体零售店铺。实体店铺是零售企业向消费者提供服务的交易场所，主要包括：（1）百货公司。大规模的零售店铺，主要销售商品包括软性产品和硬性产品，是品类较多、交易量较大的零售形式；（2）超市。主要销售食品类产品及其他日常生活用品；（3）折扣店。主要以低价提供大量日常生活用品的零售店铺形式；（4）日用杂货店。价格介于百货公司与折扣店之间，产品品类规模较小，主要以实现方便为主的零售店铺形式。其中最常见的小规模个体街铺、社区便利店、24小时店等；（5）仓储型超市。主要特征是会员服务制，向会员提供数量较大、价格低廉、成批包装产品为主的大量日常生活用品；（6）专卖店。指为某一类特定需求而提供相关品牌或品类产品的零售店铺形式，具有行业细分化、产品品牌化的特征。

非实体零售店铺。零售企业除了通过实体交易场所向消费者提供产品或服务外，还包括互联网零售、目录销售、电话销售、邮件直邮零售等非实体零售销售形式。随着科技发展和人们生活方式的转变，非实体零售店铺尤其是互联网零售、移动零售等正发挥着越来越重要的作用，成为实体零售店铺的有效补充。

4.零售的影响

零售行业几乎无处不在，在经济社会中有着广泛的影响，并不断地改变着人们的生活方式。

零售行业的直接贡献主要表现在经济、社会和环境发展方面。仅从经济角度而言，零售商的直接贡献体现在提供就业、创造 GDP，并通过向广大消费者提供产品和服务方便人们的生活，刺激经济增长。

零售企业的发展同时也会带动包括咨询、交通、建筑、环境、通信、广告等商业活动的发展。以美国为例，零售业的发展影响了 4200 多万个就业机会，17.6% 的 GDP 会受到零售业发展的直接影响。

在英国，零售行业也是国民经济最重要的支柱产业之一，7% 的产业附加值来自零售行业，260 万人从事与零售直接相关的工作，相当于全英国就业人数的 10%。

正因为如此，零售行业的活跃程度、销售增长速度、就业状况等某种程度上成了宏观经济的晴雨表，不但直接反映了消费者对经济形势的预期，也直接体现了零售企业对未来经营环境的信心研判。

因为直接面向消费者，零售行业的发展许多时候代表着管理理念发展的最前沿。零售行业中新的商业模式和理念不断涌现，并因此催生了一批成功的企业。20 世纪八九十年代，沃尔玛开创性地实施了科学供应链管理，今天它已成为世界上规模最大的零售企业，并长期占据全球企业 500 强榜首；H&M 以及 ZARA 的“快时尚”概念则重新改变了服装零售领域的游戏规划，传统商业模式感受到了前所未有的压力。世界最大的在线零售商亚马逊公司从颠覆传统图书零售商业模式开始，目前已经实现了许多互联网技术和商业理念在多个商业领域的应用……

零售行业的间接影响更为广泛，甚至会引领或改变人们的生活习惯。比如通过提供新服务、开发和创造新的产品、创造新的店铺格局，零售行业从提供用于消费的直接产品和服务到开始间接影响着人们的审美观。苹果手机的出现改变了人们使用手机的习惯，ZARA 则让更多人有机会体验时尚前沿的设计，宜家则成了许多都市年轻人采购家具的理想之地……

5.中国零售的发展

近年来，中国零售行业飞速发展，在各个领域也出现了一批颇有影响的零售企业，包括华联、国美、苏宁、百丽、美特斯邦威等。然而，与发达国家相比，中国的零售行业仍处于早期发展阶段。

胡昉、杨毅在《西方发达国家零售业发展趋势及启示》中指出，“1978年以来，我国零售业的平均增长速度达到13.8%，远远高于经济增长速度，1987年的增幅甚至达到27.6%。改革开放以来的31年中，仅有5年GDP增速高于零售业增速”。实际上，2008年，全国社会消费品零售总额首次突破了10万亿元。

与此同时，中国零售企业较为分散，即使每个领域的行业龙头也只占有相对有限的市场份额。据《中国连锁店与特许经营协会》的数据，中国排名前100位的零售企业仅销售了全国11%的零售消费品，余下89%的零售消费仍然是通过数以万计规模较小的零售店铺实现。这些企业不但规模小、竞争力差，且目前主要依靠传统经营方式。不但如此，我国的零售企业在地区间分布极不平衡，大多有一定规模的零售业态目前仍集中活跃在经济较为发达的沿海区域和大、中型城市。

最后，中国尚未出现具有世界影响力的零售企业。与发达国家成熟的现代零售业相比，中国的零售业发展仍有很大的空间。目前，在全球最大的10家零售企业中，5家来自美国，另外5家则来自欧洲。而根据国际咨询公司德勤的数据，这10家零售企业2008年总销售额超过1.15万亿美元。

鉴于此，研究零售行业的基本规律并深度剖析成功零售企业的实践经验，是一件意义非凡的事情。这不仅可以帮助中国零售企业提升管理水平，也可帮助其他关联行业了解、配合和支持零售企业的发展壮大。

“梅花香自苦寒来”，成功的零售企业都曾经历过风雨磨砺，他们也曾克服诸多挑战和困难，而他们如何制定战略规划、改善消费者体验和运营流程、增加消费者忠诚度的同时节省运营成本等方面的经验教训都是中国企业学习的样本。他山之石，可以攻玉，研究他们的发展历程和实践经验，可以为许多企业提供借鉴。

另外，中国要培养出世界级的零售企业，需要战略合作伙伴如供应商或经销商的配

合和支持，也同样需要商业地产、咨询顾问、金融银行、服务提供商等关联行业提供更加全面的服务。只有了解零售商的管理运营，才有可能更好地服务他们，帮助零售企业成长！

6.如何成为零售大赢家

竞争环境日趋激烈复杂，要想成为零售赢家，中国企业任重而道远。问题的关键在于如何能赢？

这就是本书希望回答的问题。

通过深入研究和分析，我们发现成功的零售企业都有相似之处，即他们不断创造竞争优势的过程基本上都经历了三个阶段性的发展，那就是“投资驱动阶段、效率驱动阶段和创新驱动阶段”。

以上三个阶段的发展、跨越、循环有着一定的规律，零售企业在每一个阶段有不同的发展重点、挑战和应对策略。因此，理解和判断企业所处的发展阶段，集中资源去确保每一阶段管理和执行的有效性，将帮助品牌零售企业赢得竞争，唯有克服每一个阶段的挑战，才能成为完整的赢家！

与此同时，无论处于哪一个阶段，无论是什么类型或规模的企业，也不论是传统零售还是新兴电子商务零售企业，他们建立并提升竞争优势的基本点不变。我们将其归纳成战略规划、零售运营和核心能力三大模块，集中梳理和探讨了零售行业最核心也最根本的九个关键领域。

细节决定成败，每一领域的重要性都不容忽视。借鉴和学习他人的成功经验将帮助企业开展有效的尝试；成功绝非一时一势的偶然，九大方面相互联系和影响，构成一个完整体系，比如提升消费者满意度的同时，必须兼顾有效的成本控制。一家企业可能因为某一方面的独到之处而名声在外，但绝不可能仅凭某一方面的优势持续赢得竞争，只有在这九个方面协调发展并避免短板，才能构建企业的竞争力，最终成为基业常青的零售大赢家！

目 录

I 投资驱动——网络产生竞争力	001
1. 投资驱动阶段	002
1.1 扩大区域覆盖	002
1.2 增加开店数量	004
◆ 市场容量	004
◆ 竞争强度	005
◆ 行业效益	006
1.3 店铺升级换代	007
1.4 小结：投资驱动扩张之后	008
 II 效率驱动——增服务和减成本	 010
1. 提高单店单产	011
1.1 从消费者购买流程中寻找机会	012
1.2 从零售店构成元素中寻找机会	014
2. 快速敏捷的供应链	018
3. 严格的成本控制	021
 III 创新驱动——联接并取悦客户	 024
1. 消费需求个性化	026
2. 供需互动数字化	029
3. 零售价值链绿色化	033
4. 零售创新的实现	035

IV 大道至简——零售战略	037
1. 什么是战略	038
2. 零售企业如何制定公司战略	040
2.1 战略确定方向：目标是什么	040
2.2 战略选择标杆：去哪里竞争	041
2.3 战略指导经营：如何赢得竞争	046
2.4 战略立足现实：需要什么样的能力和资源	048
3. 战略的有效实施	053
3.1 战略有效实施第一条：简单专注	053
3.2 战略有效实施第二条：持之以恒	055
3.3 战略有效实施第三条：勇于变革	058
3.4 战略有效实施第四条：从错误中学习	060
4. 好的战略为什么得不到有效执行	063
V 无网不利——零售渠道	066
1. 零售经营的连锁化	067
1.1 连锁化颠覆零售行业的发展	067
1.2 特许经营加速零售连锁化	067
1.3 如何选择特许经营	070
1.4 分销、许可经营和特许经营	071
2. 直营与加盟的权衡	073
2.1 直营与加盟的区别	073
2.2 品牌企业：自营与加盟交替掩护	074
2.3 零售商：加盟的机遇与风险	076
2.4 如何提高加盟成功率	077
2.5 加盟业务的风险控制	079

3. 零售渠道管理的重点及趋势	082
3.1 加强控制二次分销	082
3.2 重构物流分销体系	083
3.3 实施快速反应物流	083
3.4 持续优化批发分销	084
3.5 提高全程再利用率	084
3.6 实现高效供需整合	084
4. 无网不利——互联网时代	086
4.1 品牌企业涉足电子商务——GAP	086
4.2 网上零售商如何取胜——亚马逊	087
 VI 动而不迷——零售拓展	 090
1. 选址的重要性	091
2. 零售拓展三个核心问题	091
2.1 规划发展布局	092
◆ 城市：机会在哪里？	092
◆ 商圈：哪里更有可能成功？	094
◆ 店铺数量和密度：量与质的平衡？	096
2.2 选择店铺地址	097
◆ 定位：找什么样的位置？	098
◆ 客流量：为谁提供服务？	099
◆ 发展潜力：哪些方面仍有前景？	101
◆ 投资回报：经济效益与品牌效应？	102
2.3 设计店铺细节	104
◆ 零售店铺分类：运用哪种店铺类型？	104
◆ 店内区划设计：空间如何有效利用？	106
2.4 店铺选址实例	109

3. 预测新店铺销售业绩	111
4. 未来店铺选址趋势	114
 VII 一网打尽——客流量	 116
1. 认识客流量	117
1.1 苹果的成功——10年10亿客流量	117
1.2 客流量：如何影响店铺的业绩	118
1.3 客流量：你所不知道的重要信息	119
2. 如何应用客流量信息	124
2.1 资源配置的有效性	125
2.2 销售策略的针对性	126
2.3 绩效考核的合理性	127
2.4 案例：劳氏将目标客群锁定女性消费者并大获成功	128
3. 如何提高客流量	130
3.1 哪些因素驱动客流量	130
3.2 品牌和产品	131
3.3 视觉营销	132
◆ 主题性	133
◆ 整体性	135
◆ 生动性	136
◆ 新鲜度	137
3.4 零售营销	138
◆ 新店开业酬宾	138
◆ 主题营销活动	139
◆ 零售促销活动	139
◆ 店内专卖活动	141
◆ 网上营销引导	142
◆ 网上网下整合营销	143