



永

远

的

零售



厉玲的零售经营哲学

厉玲 著

从定位杭州大厦、银泰百货，到执掌深圳万象城

中国百货业传奇人物

畅谈零售从业二十多年的管理经验与经营精髓

回归最简单的本质——把商品卖给消费者

财经作家
吴晓波
作序推荐

UNIVERSITY PRESS

学出版社

永远的
零售

厉玲的零售经营哲学

厉玲 著

常州大学图书馆
藏书章



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

永远的零售：厉玲的零售经营哲学/厉玲著.—杭州：浙江大学出版社，2018.4(2018.5重印)

ISBN 978-7-308-18111-2

I.①永… II.①厉… III.①零售商业—商业经营
IV.①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第058146号

永远的零售：厉玲的零售经营哲学

厉玲著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 黄兆宁

责任校对 杨利军 张培洁

封面设计 卓义云天

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 148千

版 次 2018年4月第1版 2018年5月第3次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18111-2

定 价 45.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话：(0571) 88925591；<http://zjdxbs.tmall.com>

推荐序

最近一年多以来,关于“新零售”的争论很多。

这个名词在 2016 年 10 月由马云提出,如今已发酵成零售业变革的一个趋势性概念。过去一年,我在全国几十个城市参加商业论坛,主题凡与零售相关,则必能在议项中一见“新零售”的踪影。议论之密集、火爆,由此可见一斑。

但到底什么是“新零售”,业界却莫衷一是。

有观点认为,“新零售”是线上流量枯竭及获客成本陡增的表现,致使阿里巴巴、腾讯等互联网巨头纷纷冲到线下来争抢用户。也有观点认为,新零售是新技术对消费者行为的抓取试验,从而提高了零售店的复购率。

在这场争论中,首先发声且嗓门最大的,是互联网人。他们以革命者的姿态进入这个领域,焦点在于其“新”,认为凡是没有将业务搬到网上的,都是落后的,都应该被消灭。

而“新零售”概念的另一个利益相关群体——零售行业从业者在这场变革中所扮演的角色,则要显得摇摆得多。

我的很多零售业朋友一说到“新零售”，心里就很矛盾。一方面，他们认为应该感谢互联网这个工具提高了零售的运营效率；另一方面，他们又在互联网的冲击下变得恐惧和不自信，担心成为被革命的对象。

过去 20 年，中国是一个被互联网改造得最为彻底的国家。在 2017 年，中国网络购物产生的零售额已经占到全社会零售总额的 15%，而移动支付的金額则在全世界遥遥领先，达到美国的 50 倍。电商的极度繁荣，培育出了一代新的消费群体。

当今中国的年轻人，在消费习惯上呈现出效率优先、体验优先、社交融合等全新的特性。这些消费特性，对零售空间的场景再造提出了全面的挑战。

在我看来，新零售就是一场因工具创新和消费者属性改变引发的革命，从大数据、刷脸技术、供应链整合到生产线再造，种种新工具的变化，必然性地引发了零售业产品、空间和消费者关系的再造与重建。

这场互联网与零售融合的变革走到最后，未必是互联网从外围切入消灭了传统零售，或是传统零售使用新工具就地反击打退了互联网，甚至“赢家到底是一家互联网公司、一家零售公司还是一家制造公司”这个命题，也已经不重要了。最终，行业边界将被击穿，起到决定性作用的，是一些关乎零售本质核心的要素和规律。

2017 年 10 月，在吴晓波频道举办的“新零售”千人大课上，本书的作者厉玲甚至给出了一种更加特别的观点：零售就是零售，并没有新零售还是旧零售之分。

厉玲是中国零售业的元老级人物，从 20 世纪 80 年代末 90 年代初就进入零售业。她有一个相当响亮的名号，人称“百货女王”。我现在居住的小区附

近,是杭州最有名的百货商场——杭州大厦购物中心。正是在厉玲治下,杭州大厦获得了高速发展,并在后来盘踞全国所有百货商场每平方米销售额第一名的宝座近十年之久。

厉玲认为,零售是一个古老的行业,在诞生至今的数千年漫长历史中,零售的业态虽不断根据市场做出变化,而就其本质——“把商品卖给消费者”来说,则从未改变。零售本身没有定式,而零售创新更没有极限,拥抱新技术,面对新市场,迎接新对手,创造新业绩,永远应当是零售商的目标。

在这本《永远的零售》中,厉玲将自己 25 年的零售从业经验高度提炼为关于零售本质的规律和方法。其最核心的部分,是对于人的关注。

我第一次阅读文稿时,厉玲对“消费者”的理解令我印象尤为深刻。她说,在英语中 consumer 和 customer 两个词汇都有“顾客、消费者”的意思。而实际上细细分辨,我们就会发现前者指的是最终消费者,后者所含范围更广,指公司所有的合作方,甚至包括员工、员工家属等,在某种程度上,已经有“利益相关者”的意味。

毫无疑问,消费者购物习惯的改变,推动了零售业的主动变革。而变革本身,是生态式的。一场这样的变革,需要考虑到身在局中的每一位利益相关者,才能最大限度地提升其成功率。

希望读者能够从这本书中领悟到关于零售的本质,从而在零售的新世界中一起看到一些原本看不到的东西。

著名财经作家 吴晓波

2018.03

前 言

在过去的一年多时间里，随着“新零售”这一概念被提出，大众对零售行业的关注度迅速升温。巨头公司阿里巴巴、腾讯动作频频，京东、苏宁、顺丰等也不甘落后，纷纷布局产业链的各个环节。零售业就像是一位被聚光灯笼罩的明星，被推到了商业舞台的中央。

这对零售行业而言一方面当然是好事。在历史上，我国长期重农抑商，商人的社会地位不高，从事零售的小商小贩更是鸡零狗碎的小角色。但事实上，在现代社会中，商业对国民经济发展起到了非常重要的作用，而零售行业更是重中之重。它承接第一产业与第二产业，同时又是第三产业的最基本出发点，金融、物流、旅游乃至房地产等众多行业都从零售业发端，最后又服务于零售业。零售业以极低的进入门槛吸纳了最多的劳动者，每时每刻都在创新，让人们的生活变得更加美好。面对始终不断变化的世界，迎接变化、适应变化已经成为很多零售企业的基因。这样一个行业当然应该被称赞，当然应该是经济舞台上的头一号！

但另一方面，“新零售”概念的火热也导致了一些新的问题。在很多人看

来,“新零售”完全是一个新物种,没有一点点传承的意味,仿佛要同现存的零售业彻底切割开。舆论的风潮太强,来得太突然,再加上近年来许多零售企业碰到了发展瓶颈,以至于不少业内人士也失去了方向。他们或是灰头土脸,把自身企业生意不好的原因轻易地推给了“新零售”,或是找一些元素来标榜自己也“新”了。最近,又流行起了“选边站队”,好像零售业非此即彼,只有新旧两边,站对了阵营就好。如果真是如此,那一定是制造业和消费者的灾难,因为零售业无论在何时何地都应该是多种多样、富有可选择性的。

当下,我们缺乏冷静的思考和多维度的表达。而本书正是希望突破这一窘境,使读者们的目光重新回到零售业不变的本质——消费者始终希望在购物过程中有更多的选择、更低的价格、更好的服务。至于一家店里有多少员工,是否无人值守,商品是人工送达还是无人机配送等,都是附加在本质以外的东西。不管是新的零售企业,还是老的零售企业,零售行业的使命不会变,管理零售企业的根本方法也不会变。从这个意义上讲,我认为零售并无新旧之分。

在本书中,我从一个行业的实践者与研究者的角度,讨论了零售企业管理的核心内容——“人、财、物、责、权、利”。我希望能摒弃高深的理论和炫酷的技巧,与阅读本书的零售从业者共同探讨:如何为零售企业找到合适的定位?如何处理每天发生在我们身边的问题?如何观察每一个同事并发掘他们的长项?如何利用奖惩机制使员工自觉地将自身利益与公司利益捆在一起?如何建立一个有效的团队,减少内耗,提升效率?等等。这些看似老生常谈的“小”问题,其实才是任何零售企业都无法回避的经营管理要害,值得每一个从事零售行业的读者认真思考。

第一章	我所理解的零售	1
	“把商品卖给消费者”	3
	零售无定式，创新无极限	6
	低门槛：竞争与机会并存	9
	成在经营，败在管理	13
	好体验是成功的一半	17
	人流、物流与财流	21
	店大“欺”客与客大“欺”店	25
第二章	找到属于自己的定位	29
	“五要素”与“三一致”	31
	定位应该“可描述”	34
	定位对象要有数量基础	37
	服务能力必须跟上定位	40
	差异定位，错位经营	43
	给未来留足发展空间	47
	别拍脑袋决定，要“一致”	50

第三章	别忽视架构与流程	55
	做好组织架构：清晰有限，直接有效	57
	我做过的三种组织架构	61
	谈谈管理层级	65
	组织架构中需要注意的三大问题	69
	流程就是对员工的线性安排	72
	把业务流程变成本能	75
	总经理必须是业务流程的总设计师	78

第四章	以营运为中心	81
	以营运为中心的管理模式	83
	营运管理的四个“全”	88
	招商是营运的左翼	91
	让推广成为营运的右翼	94
	物业管理是营运的基础	98
	财务部与营运部的协作	100

第五章	让数据说话	103
	敬畏数据	105
	数据是管理的重要抓手	108
	小数据，从日报表开始	112
	通过比较，数据才有生命力	117
	培养员工的数据意识	120
	别让数据停留在嘴上	122
第六章	最复杂的管理是对“人”的管理	125
	人总是最难管理	127
	好员工需要自己培养	131
	考评可以简单点	134
	薪酬管理是门学问	137
	自上而下的企业文化	140
	建设强有力的团队	143
	店长：最稀缺的资源	147

第七章	做个合格的总经理	151
	总经理和董事长	153
	总经理：总是经常在整理	157
	让情怀落地	160
	别让试错变了味	163
	制订年度计划不用那么费劲	167
	开会真的很难吗？	171
	让管理更生动一些	175
第八章	零售业的创新和未来	181
	谁在唱衰百货业？	183
	做最好的百货店	187
	为什么百货店别做全渠道？	191
	自营百货正当时	194
	所有零售商都要面对移动支付	197
	无人店真的是零售业的未来吗？	201
	“便利”才是关键要素	204
	实体零售业永远有未来	208

后记	211
----	-----

“ 我爱零售。爱她能让人尽情创新、万般变化；爱她能让人能充分享受生活与工作的乐趣。她是那么“简单”，对任何人都敞开怀抱，没有过高的行业门槛；她又是那么深邃，好像永远让人琢磨不透，探索之路无穷无尽。想要做好零售，唯一要懂的是人——千千万万的消费者。”

第一章

我所理解的零售

“把商品卖给消费者”

这是一个非常古老而又永远年轻的行业，能不断接受全新的信息与元素，持续裂变出新的业态却从不抛弃旧的业态，在任何时代都未曾落后并常常引领时尚潮流，甚至还能轻易跨越国界。

这就是零售！

人们常常忽视它，却始终离不开它。有的人会觉得零售不够起眼，但它却永远欢迎消费者的“下一次光顾”。在这个行业里，人们既可以把企业规模做得十分庞大，也可以做得极其袖珍，因此每一位从业者都有抒发各自情怀的空间。

关于零售的解释你可能已经听到过很多不同的定义，比如“零售就是坪效”“零售就是流量”“零售就是黏合度”“零售就是渠道”“零售就是现金流”“零售就是××的重建”等。但是，这些解读都未能直指零售的本质，而只局限于一些工作方法、认知角度或是某些表象。过度的解释会让我们无法看清事物的本质，进而把本来单纯的零售弄成了玄学，使人陷入恐慌，迷失方向。

如果真要做一个定义,其实只需要一句话:零售就是“把商品卖给消费者”。对,就是如此简单。

如果要再进一步诠释,那就可以从“5W1H”^①的角度推演出无穷无尽的变化,也就是:在什么时候和什么地方,把什么东西以什么方式卖给谁,为什么这个人要购买。

唯有回到本质,不忘初心,方得始终。

值得注意的是我们对“消费者”这个概念的理解。在英语中,customer 和 consumer 两个词汇都有“顾客、消费者”的意思,但前者所包含的范围更广,指公司所有的合作方,甚至包括员工、员工家属等,而后者就指最终消费者。两者在商业环境中所指的对象也有着本质的差别。例如一家咖啡豆供应商将咖啡豆卖给星巴克(Starbucks),那么星巴克就属于这家咖啡豆供应商的 customer,而当星巴克将咖啡豆制作成咖啡饮料销售给个人,这个人才属于 consumer,也就是真正的“消费者”。

零售业很单纯,消费者却多变化,需要我们悉心把握。如今,随着商品的极大丰富,消费者的需求每时每刻都在变化,零售从业人员就是要去琢磨这种变化,或者跟随,或者引领,让消费者喜欢自己,进而“把商品卖给消费者”。

比如百货店在研究了供应商与消费者的需求之后,把自己的重点落在了时尚类商品上,且抓住单品运营能力好的品牌供应商,以柜台为单位向消费

^① 5W1H分析法,也称六何分析法,是一种在企业管理、日常工作、生活和学习中得到广泛应用的思考方法,指对选定的项目、工序或操作,都从原因(Why)、对象(What)、地点(Where)、时间(When)、人员(Who)、方法(How)六个方面提出问题,并进行思考。

者提供主题明确、视觉效果显著、可比性极强的同一类商品,以方便购买。百货店一般还要求供应商只提供当季最好卖的商品,并不断加大新货的比例,及时将不好卖的商品下架,进而常常造成“断货”现象的发生,甚至形成了“饥饿营销”的营销方式。

而购物中心则顺应了时尚类商品供应商要将自己全部商品上架的需求,提供全面展示的空间,强调商品供应的深度,满足对应消费者的需求。购物中心不再突出把同类商品组合在一起,而是大大增加了休闲、娱乐、餐饮的比例,希望消费者多逛逛,在不经意间购物,同时满足全家人在同一时间里的不同需求。

超市则以销售食品、日用品为主,满足消费者的日常生活需求,对多数商品强调补足货源、不能断货,对敏感商品的价格严格关注,采用低价策略吸引客源。

变化每天都在发生,再丰富的零售业态也已经不能满足消费者不断产生的新需求了。于是,新的各种组合式零售店出现了,例如服装店+书店、书店+咖啡店、超市+面包房+餐饮店、生鲜超市+半成品加工店、餐厅+市场、运动服饰店+健身房等。

网上商店红了,要考虑落地开线下店;线下品牌成熟了,要上线扩展渠道。而零售人就是如此不断追求,希望把“对的商品以合适的价格卖给合适的消费者”。