

中国纺织出版社

特许加盟连锁业运营指南

连锁联盟

新零售时代

实体店崛起之道

耿启俭 李亮德◎著

中国纺织出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

F717.6
F717.6/24

2018

连锁联盟

新零售时代实体店崛起之道

耿启俭 李亮德◎著

RFID

北方工业大学图书馆



C00601935



中国纺织出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

本书以零售业的发展为主线,结合当下市场环境,深刻分析了线上零售与线下实体店的发展困境以及未来的发展趋势,帮助实体店不断发现和塑造新的发展优势,引导实体店采用抱团取暖、连锁联盟的生存方式,合力打造一流的品牌,有效实现逆势崛起永续发展之路。书中除了理论分析和预测,也结合了大量的具体的真实案例,根据商业零售的百货、超市、便利店、购物中心、区域零售等各种业态,分析实体店的发展现状及各自面临的问题和挑战。帮助实体店研究和把握其业态演变趋势,发现未来发展机遇,进而为实体店带来新的转型、升级与可持续发展。

图书在版编目(CIP)数据

连锁联盟:新零售时代实体店崛起之道 / 耿启俭,
李亮德著. —北京:中国纺织出版社, 2018. 9
ISBN 978 - 7 - 5180 - 5310 - 0

I. ①连… II. ①耿… ②李… III. ①连锁企业—零
售企业—企业经营管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第191564号

策划编辑:陈 芳 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2018年9月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:13.5

字数:176千字 定价:49.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



耿启俭

万有轴承连锁创始人。

从商近三十年，专注于特许加盟连锁实体店的商业模式设计以及品牌建设与运营。

多年热心社会公益事业，2016年获得“中国年度品牌人物”。



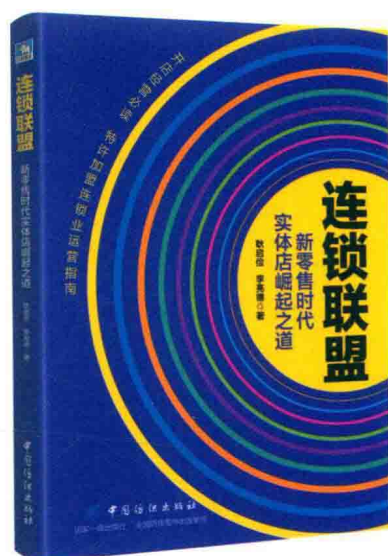
李亮德

字良得，号密主自在，笔名妙成就。高级企业策划师，创业咨询师，在企业战略规划、品牌策划和职业规划方面拥有较高的声望。为各类机构、社会名流提供规划布局、发展咨询等服务。

新零售：实体店与电商的融合发展

线上和线下的无缝对接

连锁联盟：利益共享，风险共担



策划编辑：陈 芳

特约策划：申金彪

封面设计：零创意文化
187584489@qq.com

伴随着经济的快速发展，零售业这一传统行业在整个商业领域中迎来了快速发展的“春天”，在短短几十年里，走过了西方零售业近百年的发展道路，实现了突飞猛进式的发展。在过去几十年中，中国零售业大量引入西方管理技术、管理经验，可谓是为本土零售业的发展夯实了基础。

然而，随着线上零售的崛起，零售业竞争环境日趋激烈，传统零售业的发展方式已经很难支撑实体店的进一步发展，并且在电商的不断冲击之下，实体店的状况不容乐观，生意也越来越萧条，出现了大量实体店倒闭、关店的现象，逐步迈入了资本的“寒冬”……

消费观念的升级、商业模式的转变、竞争环境的加剧，一切都在催生实体零售产生新的变革，要求实体零售站在全新的视角，深入探究商业发展的核心价值，重新审视实体零售的本质所在。

本书主要以零售业的发展为主线，从商业发展的视角，一步一步地探究传统零售业的发展历程。结合当下市场环境，深刻分析了线上零售与线下实体店的发展困境以及未来的发展趋势，帮助实体店不断发现和塑造新的发展优势，引导实体店采用抱团取暖、连锁联盟的生存方式，合力打造一流的品牌，有效实现逆势崛起永续发展之路。

本书分为八章，第一章主要是对实体零售业发展现状的解读，通过问题分析帮助实体店看到自身发展所面临的八大困境，包括发展之困、管理之困、成本之困、市场之困、竞争之困、产品之困、品牌之困、服务之困



等。针对这些困境，本书作了详细的分析和发展趋势总结，引导实体店看到新的发展方向、迎来新的发展机遇。第二章主要通过实体零售店的成功变革与崛起，分析实体店发展的前景和优势，帮助实体店实现优势互补。第三章通过新零售时代下实体店抱团取暖、连锁联盟的案例分析，引导实体店迅速寻找到自身逆势崛起的永续发展之道。第四章与第五章，主要结合共享经济下新的发展趋势，帮助实体店看到新的发展可能，通过连锁联盟共享的模式，帮助实体店合力打造一流的品牌以及实体店连锁联盟运营体系。第六章通过销售布局，努力为实体店打造一个线上线下全零售的系统。第七章围绕价值回归，帮助实体店发现产业链价值共创的新模式，实现真正意义上的共创共生共荣。最后一章，回归到商业的本质，回归到经营者的出发点，帮助实体店在“利益大于天”商业圈中，树立诚信的经营体系，领略到商德唯信、利末义本的真正内涵。

本书在预测和分析新零售时代下实体店生死存亡的同时，也结合了具体的真实案例，根据商业零售的百货、超市、便利店、购物中心、区域零售等各种业态，分析实体店的发展现状及各自面临的问题和挑战。帮助实体店研究和把握其业态演变趋势，发现未来发展机遇，进而为实体店带来新的转型、升级与可持续发展之路。总的来说，这是一本专业而有效的工具辅导书，不管对连锁店铺的经营者还是商业零售企业中高层抑或个体店铺小老板，都足以称得上是一本操作手册和行动指南，不仅能够帮助零售业把握新的发展趋势，还可以作为实体店经营者在现实经营中解决问题的参考工具书。

著者

2018年3月

第一章 现状解读：新零售时代实体店之困

1. 发展之困：电商冲击，实体店倒闭 / 2
2. 管理之困：缺乏科学管理 / 5
3. 成本之困：资源浪费，成本增高 / 9
4. 市场之困：行业市场混乱低迷 / 13
5. 竞争之困：价格恶性竞争，盈利困难 / 16
6. 产品之困：同质化、假货横行 / 19
7. 品牌之困：单店经营，难以形成品牌 / 22
8. 服务之困：服务能力弱，难以满足客户需求 / 26

第二章 应时而变：未来的赢家还是实体店

1. 未来的赢家还是实体店 / 30
2. 政策推动实体零售创新转型 / 33
3. “创业潮”支撑实体店崛起 / 38
4. 实体店崛起的六个标签 / 42



5. 电商纷纷开线下实体店 / 47
6. 新零售：实体店与电商融合发展 / 50
7. 实体店将成为新零售的核心载体 / 53

第三章 连锁联盟：实体店逆势崛起之道

1. 马太效应：赢家通吃时代来临 / 58
2. 强强联合：要么连锁联盟，要么关停锁门 / 61
3. 什么是特许加盟连锁商业模式 / 64
4. 互联网时代，连锁联盟的运营模式 / 68
5. 连锁品牌溢价：占领消费者的心智高地 / 72
6. 提高单个实体店生存能力和竞争力 / 76
7. 门店盈利转变为连锁盈利 / 79

第四章 连锁共享：合力打造一流品牌

1. 互联网时代下的共享经济模式 / 84
2. 连锁共享，推动供给侧改革 / 88
3. 品牌共享：成为连锁品牌的主人 / 91
4. 渠道共享：规模采购，规模销售 / 95
5. 资源共享：全面链接上下游资源 / 99
6. 仓储共享：让货物快速流动起来 / 102
7. 利益共享：加盟者就是股东 / 106
8. 风险共担：所有加盟店共担风险 / 110

第五章 协同发展：实体店联盟运营体系

1. 品牌协同：独家性，唯一性，排他性 / 114
2. 管理协同：统一运营提升实体店品质 / 118
3. 分工协同：精细分工，专业化运作 / 122
4. 技术协同：业内顶尖专家提供技术支持 / 126
5. 办公协同：打造连锁联盟生态系统 / 130
6. 监控协同：质量监控，拒绝假货 / 133
7. 市场协同：每个店都是你的销售通路 / 137
8. 售后协同：售后服务覆盖全国 / 141

第六章 销售布局：线上线下全零售体系

1. 全零售布局：增加销售路径 / 146
2. 所有渠道拥有统一品牌 / 149
3. 区分优势产品，增强产品利润 / 152
4. 真正以消费者为中心 / 155
5. 线上和线下的无缝对接 / 158
6. 智能大数据重构实体店零售系统 / 162

第七章 价值回归：产业链价值共创体系

1. 零售产业链的共创共生 / 166
2. 生产价值回归：保持匠心，专注生产 / 170
3. 经销商价值回归：转换职能，做好服务 / 174



4. 实体店价值回归：打造优势体验感 / 178
5. 物流价值回归：提高库存周转率 / 182
6. 电商价值回归：引流拓客，数据共享 / 185
7. 联盟价值回归：为上下游提供共享渠道 / 188

第八章 厚德包容：实体店诚信经营体系

1. 建立零售业的使命感 / 192
2. 品质第一，保证产品质量 / 195
3. 立足于“诚”，提升品牌形象 / 198
4. 君子爱财，取之有道 / 201
5. 商德唯信，利末义本 / 203
6. 以合理利润支撑创建幸福人生 / 206



第一章

现状解读： 新零售时代实体店之困

电商的来势汹汹、巨大的成本压力、市场的恶性竞争以及产品同质化的横流，面对一系列的发展困境，实体店的发展每况愈下，生意越来越萧条。与此同时，市场竞争越来越激烈，一些实体店抗衡不住压力和冲击，纷纷倒闭；还有一些实体店在混乱低迷的市场环境中，正在寻找新的变革与转型……面对这一切，实体店究竟该何去何从？



1. 发展之困：电商冲击，实体店倒闭

随着电商市场日趋繁荣，实体店的状况不容乐观，生意越来越萧条。据《联商网》对重点城市做的不完全统计，2017年，中国大陆至少有45家百货店关门歇业（尚未包含数十家玛莎等类百货门店）。而在美国实体零售商中，2017年第一季度有近2100家门店关门、9家零售商申请破产保护，甚至超过了经济大萧条时期的高位。

透过这些实体店阵亡的名单数据，我们再一次感受到实体店大洗牌的危机，并且伴随着电商的日益成熟，消费习惯的变化和升级，实体店的“寒冬”还有很长的一段路要走。

对于实体店而言，电商真的有那么可怕吗？它对实体店铺究竟有着怎样的“杀伤力”呢？

（1）抢占市场份额

据“中商产业研究院”统计数据显示，截至2017年12月，中国网络购物用户规模达到5.33亿，占网民总体的69.1%。其中，手机网络购物用户规模达到5.06亿，使用比例由63.4%增至67.2%。与此同时，网络零售在2017年的全年交易额达到71751亿元，同比增长32.2%，增速较2016年提高6个百分点。

为什么电商呈现出如此庞大的冲击之势呢？其实早在2012年之前，电

商就已经在积累原始资本，悄悄准备着。2012年，中国59.8%的零售增长来自于一二线城市之外的地区。其中主要原因就是电商采用“农村包围城市”的战略，开始挖掘二三四线城市的蓝海。由于传统零售体系下三四线城市消费者可选择的商品有限，二三四线城市线下商铺种类、线下服务的多样性远不如一线城市多，通过加强城市网络宣传，很快形成消费习惯，其忠诚度、用户黏性都较高，最终形成口碑的雪球效应。

面对电商的“早有预谋”，而此时的实体店仍处于自身传统经营模式的舒适区中，没有丝毫防备和创新之势。所以，电商的强势垄断和碾压，必然在商业领域掀起一阵狂潮。实体店的交易额不断下滑，市场份额不断缩减，面对一切，毫无反击之力。

（2）引爆价格大战

在市场竞争中，价格战是电商使用的最普遍的竞争方式，一些电商利用价格战争夺市场份额，获取更多的利益。

电商引发的价格大战，逐步成为扼杀零售业创造力的主要障碍，并且随着竞争持续白热化，已经在部分企业之间演变成为一种恶性竞争。而这种恶性竞争带来的危害也非常严峻。

- 产品价值与价格匹配不合理，也让供应商负担加重。导致实体店在人工成本、租金成本、税费成本等多种经济压力之下，不得不牺牲更多的利益来打这场价格战。
- 过度价格战使市场秩序混乱，资源被浪费，使整个行业的市场发展受到损害。从长期发展的角度来看，电商面对资源的浪费与损失，自然是“伤不起”的。
- 激烈的价格战使消费者对实体店的忠诚度降低。电商以其商品价格低而获得巨大竞争力，电商之间的竞争也因低价取胜，很多忠实的客户也由线下实体店转移到线上。



在这场价格大战中，“电商”在店铺租金、税费、人员工资、营业时间等多种优势的情况下，深入挖掘价格渠道，硬是将价格压到了最低。例如，在实体店铺标价 399 元的商品，电子商务平台硬是将其降低至 99 元包邮。而实体零售面对这种低价竞争，自然是招架不住的。

（3）加剧就业不平衡

随着电子商务逐步走向成熟，分工更加明确，使得行业发展出现了巨大变化。刘强东表示：“电商的崛起导致大量人才涌入互联网、电商行业，曾经的沿街小店受到电商冲击纷纷关门，从而导致大量人员下岗、失业，伤害了传统产业。”

从现实情况来看，电商的高速发展确实为传统产业带来巨大冲击。其中，包括百货、综超、服装等传统零售业纷纷转型为线上渠道，这就意味着越来越多的人工劳动力将被智能、网络所取代，更多从事体力劳动的人员将会失去工作，从而加剧了整个社会的就业不平衡。这种不平衡进而导致实体零售业的从业人员和资源基础不断减少和削弱，最终导致实体零售无法与电子商务相抗衡。

总而言之，电子商务的快速崛起，不可避免地给实体零售带来致命的冲击，让实体零售承受颇多压力，面临发展和生存的双重困局。对于依然幸存的实体零售来说，现阶段的当务之急并不是怎样与电商抗衡，而是应该分析实体店在当下发展所面临的困境以及如何加速转型、升级来应对这些困境。

2. 管理之困：缺乏科学管理

自 2012 年起，全国的实体零售店陆续步入下行轨道，各地纷纷出现关店潮。究其本质原因，除了来势汹汹的电商冲击以外，自身也存在着诸多缺陷，导致其不能满足消费者日益升级的消费需求以及整个社会的发展趋势。其中实体店自身发展存在的缺陷和困局，主要源于内部缺乏科学、细化的管理。这一点在百货、超市、服装等实体店尤为凸显。

具体来说，实体店缺乏科学管理主要表现在四个方面：

（1）简单粗暴的营销方式

很多实体店在经营管理过程中，时常采用类似于低价促销这种简单粗暴的营销方式，并以此作为市场推广的唯一利器。而实际上，“大米一毛钱一斤，鸡蛋一毛钱一斤”的时代已经过去，当前的市场形态和消费需求早已发生了显著的变化。

首先，随着“90 后”“00 后”消费群体的不断壮大，消费意识已经在发生较大变化，出现新的升级，已经逐步从追求价格实惠转变为追求商品品质以及精神诉求等层面。其次，在市场经济下，运用粗暴的价格战手段，拼抢存量市场资源已经失去了意义和价值。最后，粗暴的营销模式在电商的资本化运作手段面前，实体店的价格优势几乎是荡然无存的。

所以，面对这一系列的发展变化以及自身发展存在的劣势，实体店一



味地用粗暴的价格营销手段来拼抢市场，手法实在是不高明。企业真正需要做的是：时刻关注消费者和市场变化，挖掘客户需求和市场风向，在此基础上另辟新的营销路径。

（2）错误的选址决策

对于实体店而言，缺乏开店前的管理和规划，实体店如何选址是一大问题。好的店铺选址是能否具备发展潜力的前提以及长期发展的基础，是获取客户流量和效益的主要因素。而不好的、错误的选址则与店铺的萧条阵亡和有着直接关系，商圈、地段、经营类型、营运和经营者个人情况等都是选址必须考虑的因素。

然而很多实体店在进行选址时，仍然持有较大的盲目性与主观性。尤其是随着大众创业市场的打开，很多创业者在选择开店之前，缺乏科学的规划和管理，对于实体店的选址常常伴有较多的主观性和从众性，没有慎重地对市场前景、用户人群以及用户需求进行细化和分析，从而导致最终选择上容易出现选址不当、选址不佳等问题。而这些因素都会成为后期店铺经营过程中所存在的隐患和风险。

（3）缺乏融合数据

在互联网时代背景下，互联网技术已经渗透到各行各业，但是实体店作为较为传统的零售模式，却无法向互联网那样，充分利用网络技术、利用大数据对目标客户群体进行更加广度和深度的分析。

根据调查研究显示，当下 80% 的零售店老板都没有运用店面大数据来对消费者、会员以及商品进行画像，缺乏智能有效的管理系统与行业资源平台，没有尝试智能高效的零售工具。

除此之外，目前在零售店铺运营重要的系统配套环节上，零售管理软件市场占有率偏低。而此时，常规的零售管理软件已经不能满足现在市场中动态式的运营变化。这一系列因素都导致实体店很难通过完善的数据分