

YOU WEILAI DE
LINGSHOU

有未来的零售

王海舰 王凌燕 王海东 / 著

邱靖茹 王 朋 / 插图

YOU WEILAI DE LINGSHOU

有未来的零售

王海舰 王凌燕 王海东 / 著

邱靖茹 王 朋 / 插图



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

有未来的零售 / 王海舰, 王凌燕, 王海东著. —桂林: 广西师范大学出版社, 2017.11
ISBN 978-7-5598-0016-9

I. ①有… II. ①王…②王…③王… III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 277208 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市五里店路 9 号 邮政编码: 541004)
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 张艺兵

全国新华书店经销

衡阳顺地印务有限公司印刷

(湖南省衡阳市雁峰区园艺村 9 号 邮政编码: 421008)

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 12.5 字数: 210 千字

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

自序

2011年初，华为的部分高管集体开通微博。业内分析认为，华为高管陆续登上微博，或许是华为总裁任正非反思长期以来与外界沟通的方式，欲将个人行为风格与公司行为准则分开，也可能是在经历2010年的“家族化”传闻风波之后，一直拒媒体于千里之外的华为被迫显示出一种开放的姿态。背后的原因真的就这么简单吗？任正非这个倔强刚毅的老头会因为一场“风波”就改变对外界的态度吗？这样的分析未免太小看任总了。华为以前为什么要封闭，现在又为什么要开放，这并不是因为外界舆论所迫，而是华为自身业务模式的转型带来的必然选择。换句话说，华为是因为市场的原因而做出改变，而不是因为舆论的原因而被迫让步。

最初，华为是卖什么的？系统级通信设备。客户是谁？通信运营商。真正有决定权的客户就是全国几百个运营商的几千个大佬。要让客户了解自己，大不了多招几个销售员，让他们跑得勤点，在办公室里、会议桌上、酒席宴前、旅行途中就给客户讲得明明白白的了。因此，虽然华为的市场手段高举高打，但却很少看到大众媒体上有华为的硬广告或软文。因为华为不需要让大众了解它依然可以成长得很迅速、很健康。大众了解多了反而会给公司添麻烦（华为不上市也有这方面的考虑）。后来，华为的客户群中除了运营商，又增加了其他企业，华为称之为“企业网客户”。虽然能入华为法眼的企业客户也都是些大企业，但毕竟比运营商多得多，华为的几万个销售员也看不过来，因此，华为的销售模式除了直销之外，增加了渠道销售，华为开始找代理商了。不过，那时候华为对媒体仍然不冷不热，广告和软文依然有限，因为直销和渠道的团队基本可以应对运营商和企业网客户的需求了。再后来，华为开始介入通信终端领域，当然，这并不仅仅因为华为曾经错过了小灵通的机会而奋起直追，而更是因为华

为发现：通信的世界变了，原来由运营商主导的世界变成了由终端客户主导的世界。华为的竞争对手也由思科、阿尔卡特变成了苹果、三星。

切入了终端市场的华为有些迷茫，公众的消费模式和运营商、企业网的消费模式大相径庭，以往的很多手段不再适用，整个公司的企业文化、管理流程、组织架构也都不再适应市场的需要。华为面临着前所未有的挑战。

面对挑战怎么办？这个问题的答案对于任总和全体华为人来说再简单不过了：改变。华为人的骨子里深埋着否定自我、不断开拓的基因。为了让新的、庞大的客户群——广大的人民群众——了解自己，华为开始拆除围墙、接纳记者采访、开通微博……因此，华为的改变是为了适应客户，顺应市场。

不仅华为，很多企业开始发现：原来由知名品牌和拳头产品主导的市场逐步被由终端消费者主导的市场取代。这不仅是因为产品的极大丰富，也因为消费者的需求层次越来越高，越来越个性化。在这个消费升级、终端客户说了算的时代，很多企业面临着和华为同样巨大的挑战。他们像华为一样找到问题的答案了吗？恐怕很多还没有。

华为的问题是面对终端客户群做零售的企业都面临的问题。

终端消费者的日渐强大，日益凸显出零售商的价值和地位，因为零售商最贴近终端客户。

同样是做零售，为什么有的商家成了沃尔玛，有的还只是你们家楼下的食杂店？

3C 产品已经成为大众的必需品，为什么 3C 产品零售商还没有世界级企业？

零售企业要想从小到大，由弱变强，应该做哪些事，先做什么，后做什么？

店面零售和网络零售各有何优势和劣势，实体店面如何应对电商的巨大冲击？

这些是本书试图进行剖析并寻求答案的核心问题。

大多数人认为零售就是低价买进，高价卖出，就是站在那里等客人，客人来了谈价钱，客人不来干瞪眼。其实，你根本不懂零售。

本书的理念和方法大多出自北京施道成铭管理咨询有限公司多年来在 3C 产品实体零售领域的实践和创新。

零售智慧，尽在“小施”！



前言

就以 2015 年 12 月 20 日，本书作者之一（北京施道成铭管理咨询有限公司总经理王海东）与部分零售老板在“小施万里行”济南站的交流作为前言吧。

今年的冬天特别寒冷，而这个冬天对于我们 3C 产品实体零售的各位同人来说，更难熬。近几年来实体店的凋敝是不争的事实，今天还能见到这么多来自全国各地，坚守实体零售阵地的老板，实属不易。首先道一声，各位辛苦了。

干这一行十多年来，我大概用了 2000 多天的时间到全国各地与各位做零售的同行交流，类似今天的研讨会或小范围交流每周至少有一两次。我们发现，最近两年，老板们对于与同行的交流和合作越来越有热情，因为大家都感受到了压力，感觉到抱团取暖的意义。

过去的 5 到 15 年之间，只要你有幸选择了手机零售，选择了苹果或三星，你就会发现日子过得都还不错，不需要做过多努力，只要店面位置还行，能拿到货，员工有干劲，就能赚钱。这样的好日子在近 5 年发生了变化，日子越来越难过了。有些老板说是因为总体的经济形势不行了，但你别忘了，买手机的人，买苹果的人总数一直在上升，市场总量其实是增加了的，只是增加到别人那里去了；有些老板说都是电商惹的祸，搞个光棍节就拿走 1000 个亿，本来这些需求我们是要放在三五个月中去消化的，结果被它一天就吃定了。你也别忘了，电商给了我们 10 年的时间去接触和服务用户，如果我们在那 10 年中，不是只想着卖手机赚钱，而是想着用手机交朋友，现在电商来了，用户会一股脑地跑到人家那边去吗？所以打败我们的不是电商，而是我们自己。我们的店面有多久没有装修了？我们店里有让用户惊喜的好产品吗？我们的店员能把高端产品卖出去同时令用户满意吗？我们已经用老办法赚了 10 年的钱，现在消费者已

经用上 iPhone 6S 了，他们对手机的了解早就已经超过我们的店员了，我们还想用老办法赚钱，怎么可能呢？

在与各地老板的交流中，我们发现，并不是所有的老板都那么难过，有些老板还是信心高涨，热情满满。今天来到现场的严冰总（化名）是去年才从做联想电脑转做手机的，她就感觉空间很大，今年还准备再开两家店；类似的还有平度的孙总，荣成的龙总，泰安的宋总……都在不久之前开了新店；哈尔滨的七星近期也有一个宏大的开店计划；我昨天在昆明和云南三九的老板聊，他们确定了一个在 2016 年要开 500 家店的计划。

这些做得好的老板不是说他们的店面没有受到电商的冲击，而是长期以来，他们的经营策略不是做生意，而是交朋友。过去的 5 年当中，每家手机店都卖出去几万部手机，有几万个用户。如果其中有一半，哪怕是 20% 的用户跟你成了朋友，那他们会在乎电商比你便宜的那点钱吗？与用户之间的情感纽带是我们抵御电商的最佳武器。各位老板可以做个测试，今天通过打电话、发短信、发微信、发请柬等方式通知你的老用户，说你明天请他们吃饭，搞个用户答谢日，看看有多少用户能来。估计大部分老板能请到两三百人不错了，但是严冰总一下请了 1000 多个老客户吃饭。这就是人家的底气。

充满信心的老板都是从自身的角度出发去思考实体零售存在的问题的，也都是靠对细节的把握去赢得用户的。前段时间，在我培训一些联想的经销商的现场，有一位老板说：我们通过努力，把到店用户的成交率从 45% 提升到了 55%，大家都鼓掌祝贺；而另一位老板说：55%，不是还有 45% 的用户没有成交吗，我们可以做到 80% 以上的成交率。这位让大家大吃一惊的老板就是严冰总，下面请严冰总给大家分享一下她是如何做到的。

严冰：“要做到高成交率肯定需要从各个方面努力，今天我就谈一个细节吧。我们店里每天都要开晨会和夕会的，每天。晨会主要是布置任务和给大家打气，夕会我们更加看重，因为在夕会上我们会对当天的用户进行细致的分析，包括进店的客人总共多少位，成交了多少位，未成交多少位，成交的客人都买了什么，只是电脑、手机，还是主机加配件，配件是什么档次的。成交的用户当然要做记录，后期进行回访。不成交的用户更重要，我们要问没成交的用户你是不是把他送到门口去了，你是不是留下了他们的联系方式……”王海东：“没成交的用户也要留下联系方式，这个很困难吧，你

们怎么做到的？”严冰：“嗯，难度是很大的，需要一些技巧，比如对用户说，刚才没有联系上我们老板，没能给您争取到更大的优惠，等我联系上了再给您去电话好不好？比如我们近期会有一个非常有吸引力的促销活动，您一定会感兴趣，能不能留个电话，我到时候通知您？等等。用户不愿意把电话留给我们，是因为我们没有取得用户的信任，只要在接待环节做到位了，取得了对方的信任，即使当时没有成交，用户也还是愿意留下电话跟我们进一步接触的。如果没能留下用户的电话，就说明我们的销售环节出了问题，负责的店员就要当着大家的面检讨，其他人员也会帮他一起分析问题所在。这些方法我觉得对于我们提高成交率都是至关重要的。”

严冰总的成功大家看清楚原因了吧？能每天坚持开晨会和夕会，一坚持就是十几年的老板就会是成功的老板。严冰总是从电脑圈到手机圈新晋老板的典型代表，今天还有很多是在手机圈打拼了十几年的老板，德州的范总是他们的代表，请范总也给我们分享一下最近的感受。

范总：“做这一行的确很久了，最近的感觉和大家一样，的确是越来越难了。我还记得曾经辉煌的那些日子，那时候店里天天人头攒动，很多人都是侧着身子挤进来的。店员拿着一款手机问面前的客户：‘你到底要不要，不要后面还有很多人排队等着呢。’现在想想这些画面真的不堪回首：一是这样的日子再也回不来了；二是当时干吗那么牛啊。三十年河东，三十年河西，过好日子的时候没有好好把握，所以今天吃苦受罪是活该的。我今天上午投了一个标，中午没吃饭就往济南赶，就是为了能向王老师以及在座的各位好好学习一下，现在的苦日子应该怎么过，怎么样才能再有好日子。尤其是我听王老师说有一些好的关于零售的系统推荐，可以帮我们加强店面管理和客户服务，我觉得这非常重要，以前我们都是凭感觉、粗放式地做零售，连个客户清单都没有，现在是大数据时代了，得靠数据来做决策。所以我急着赶来，更多的还是想听听王老师和各位老板的高见。”

感谢范总，我们今天分享的主题是塑造有未来的零售。对于实体零售来说，现在的确有很多外部的不利因素，这些都是我们主导不了的。京东、天猫放低价，我们主导不了；消费者已经形成了网购的习惯，建立了对电商的信任，我们主导不了；有些厂商的部分产品只在网上卖，不给我们实体店，我们也主导不了。仅仅去抱怨这些我们主导不了的东西，对我们没有任何意义。我们要把眼光放在自己能主导的领域，才能塑造有未来的零售。

今天的用户不再需要一成不变、千店一面的实体店，不再需要拥挤的店面、同质化的产品和只会背产品参数的店员。当我们一再抱怨用户想要的除了便宜还是便宜的时候，有没有想过，除了便宜，你又能给用户什么呢？即使你给用户便宜了，你能便宜得过电商吗？今天的用户需要的是非凡的体验，是惊喜的尖叫。而这些，以前我们都没有。

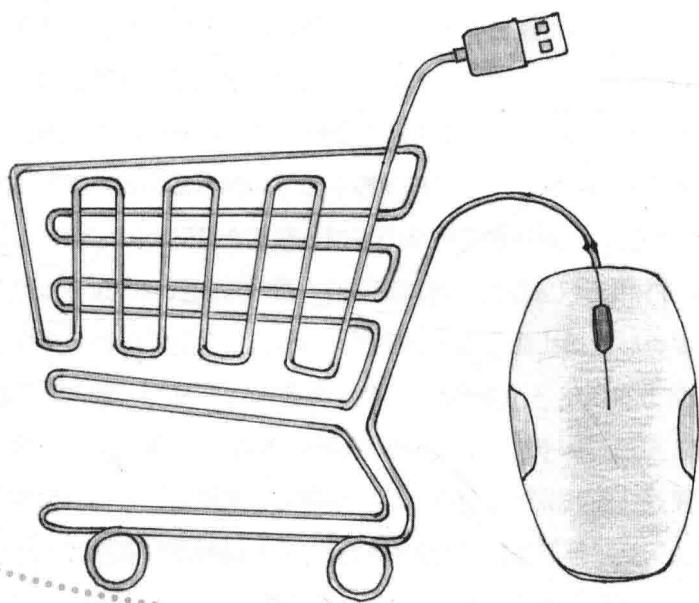
实体零售非凡的用户体验来源于具有独特艺术气息的店面、时尚新潮的数码精品、知性优雅的员工，以及互联网化的用户服务。

真正能够打动用户的店面是有老板独到的设计和理念的店面。离此 100 公里，在聊城，聊城百大的店面我敢说是目前山东最牛的数码店，他们的用户服务中心也是山东最牛的用户乐园。光装修就花了 60 万元，加上厂商赠送的一块 30 万元的大屏幕。当然，最重要的不是这将近 100 万的装修费，而是聊城百大的鲍总对于用户的那份心。

虽然消费者对于产品的了解和认知已经非常到位，但市面上每天都有层出不穷的好产品冒出来，用户不知道，这是他们的损失。好产品会说话，不但能带给我们丰厚的利润，而且可以赢得忠实的用户。前两天和几位银行的朋友吃饭，在座 JBL 厂商的朋友带来了一个 Pulse2，现场用啤酒浇到音箱中，音乐劲爆、酒花四溢，效果非常震撼。当时一位行长就说带的两款样机他都要了，连给他送新品过去都等不及，这就是好产品的魅力。找到最棒的产品，并把它们推荐给我们的用户，这是我们的责任，是我们专业水准的体现，也是价值所系。

优秀的员工是实体店的生存之本。今后不管你有多少钱，有多少厂商和运营商资源，有多少老客户，如果没有足够的优秀员工，你就不要想着去开新店，因为你的钱会被慵懒的员工耗尽，资源会被笨拙的员工吓跑，客户会被狡诈的员工带走。好产品只有好员工才能卖出去，而且客户还很满意。我们统计过，一个好店员一年至少可以给公司带来 30 万的毛利。这样的员工值得老板去用心筛选、悉心培养、诚心激励。我建议各位老板到当地的大学或职业学校去开设以自己公司品牌命名的社团，找到热爱零售、愿意进步的好学生，给予他们一定的资金和资源，培养他们的产品知识、销售技能和演讲水平，这些接地气的能力培训一定很受学生的欢迎。社团中哪怕只有一个毕业生到你的店里工作一年，你的所有投入就都赚回来了。我们小施团队也会在这个项目上给予三种支持：一是定期派培训师去给学生授课，二是可以无偿提供大量优质的网络培训资料，三是对学生进行技能水平的认证，帮助各位老板培养一支能打硬仗的队伍。

互联网时代，我们要完成从关注客户到关注用户的转变，从做生意到交朋友的转变，从用户进店服务到随时随地的全面服务的转变。互联网并不是电商的专利，我们也可以充分利用这个武器，用互联网科技武装自己，用互联网思维改变自己，完成从实体零售到社群零售的蜕变，塑造有未来的零售。



目 录



第一篇 理解零售

一、零售	3
二、3C 零售	9

第二篇 夯实零售基础

一、基础有哪些	19
二、店面氛围营造	22
三、日常管理	41
四、产品整合	46
五、员工招募与训练	50
六、店面销售流程	64
七、基础产品销售	77
八、高端产品销售	85

第三篇 实体零售的互联网化

一、电商日子也不好过	99
二、变客户为用户	111
三、把握用户需求	113
四、拓展用户入口	116
五、到底什么是体验	119
六、变用户为粉丝	125
七、凸显你的调性	127
八、粉丝来自小规模流量复制	128
九、调性依赖 IP 分散化	130
十、一切都为了大数据	131
十一、最终迈向社群零售	138

附录

附录一 消减支出,倍增利润	147
附录二 RUF 评估	160
附录三 零售终端管理手册	173

后记	184
----------	-----

第一篇

理解零售



终端消费者日益强势,本应凸显出实体零售的价值和地位,因为实体零售商最贴近终端客户。不管是领衔世界 500 强的沃尔玛,还是你们家楼下的食杂店,实体零售都是我们生活中不可或缺的。然而,电商举着消灭中介的大旗杀来,让实体零售岌岌可危、满目疮痍。不过,我们怀疑,以中介的身份消灭中介,真的可行吗?

实体零售和电商孰优孰劣,孰胜孰负? 有未来的零售到底是什么样子的? 相信这是很多实体零售店和电商都在苦苦思考的问题。要解决这个问题,必须从零售的本质说起,重新理解和定义一下零售。





一、零售

让我们上百度百科查找一下零售的定义……嗯,找到了:零售是向最终消费者个人或社会团体出售生活消费品及相关服务,以供其最终消费之用的全部活动。零售活动的特点有:每笔产品交易的数量比较少,交易次数频繁;出售的产品是消费资料,个人或社会团体购买后用于自行消费;交易结束后产品即离开流通领域,进入消费领域。

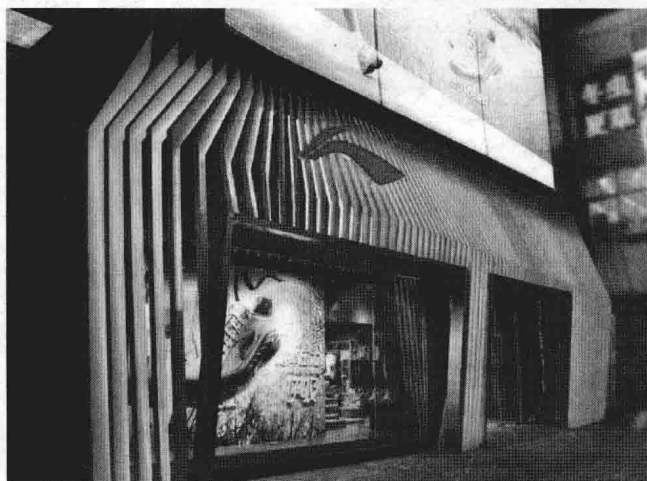
零售这一古老行业的发展历程经历过四次重大变革,第一次是百货商店的诞生,第二次是超级市场的兴起,第三次是连锁商店的发迹,第四次是电子商务走进千家万户。据百度百科中分析,零售业中的某些变化之所以能提升到重大变革的高度,必须满足三方面的条件:一是革新性,即这一变化应产生一种全新的零售经营方式、组织形式和管理方法,并取得支配地位;二是冲击性,即新的零售组织和经营方式将对旧组织和旧方式带来强烈的冲击,同时也影响着顾客购物方式的变化和厂商关系的调整;三是广延性,即这场变革不是转瞬即逝的,而是扩展到一定的空间、延续一定的时间。



◆百货商店的诞生



◆ 超级市场的兴起



◆ 连锁商店的发迹



◆ 电子商务走进千家万户