

“互联网+”产业升级书系

“互联网+”

背景下零售业转型与颠覆

朱相望 王亨◎著

直击零售痛点 突破终端困局

“互联网+”时代，消费者购物渠道的多元化，使得传统零售业遭遇前所未有的困局。该如何应对“失控”现状，怎样围绕消费者构建全渠道零售模式，零售业转型如何突围：零售4.0你准备好了吗？



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

“互联网+” 产业升级书系

“互联网+”

背景下零售业转型与颠覆

朱相望 王亨◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+”背景下零售业转型与颠覆 / 朱相望, 王亨著. -- 北京: 企业管理出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5164-1317-3

I. ①互… II. ①朱… ②王… III. ①互联网络—应用—零售业—研究 IV. ①F713.32-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第179601号

书 名: “互联网+”背景下零售业转型与颠覆

作 者: 朱相望 王 亨

选题策划: 周灵均

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-1317-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073

编辑部 (010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 11.5印张 150千字

版 次: 2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

定 价: 36.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在今天，天猫、京东、苏宁、当当等强势电商平台，已经深刻地改变了中国的零售业的发展。对于企业而言，营销的互联网化无疑是进行“互联网+”时代变革最快捷的方式。中国的零售业，正大踏步进入“互联网+”时代。

移动互联网环境中消费者在购买行为方面体现出了碎片化的特点，即无论是在何种时间还是何种地点，消费者都可以通过网络来进行消费。在这种情况下，倾向于实体店销售的传统零售企业受到时间以及空间的限制而不再一直是消费者的第一选择。面对移动互联网为传统零售企业带来的挑战，传统零售企业有必要走上转型之路。基于此，本书设立八个板块予以阐述：

移动互联网时代的零售市场。揭示了“互联网+”给零售业带来的机遇，指出运用互联网思维改造零售企业的必要性，并对互联网时代如何备战旺季进行了分析。

零售企业的O2O转型战略。强调指出“用户体验”这一O2O核心竞争力，并展示了O2O转型成功案例，为众多转型参与者提供具有经验价值的范例。

“互联网+零售业”下的消费者。分析了消费者主权时代的



消费者群体、信息传播社交化及需求个性化等方面，零售企业的转型要积极融入互联网而不是被动地等待颠覆，要以用户需求为导向、以用户体验为核心，重建企业与用户之间的供需关系。

客户关系与全渠道体验。分别从顾客关系经营、零售大数据、“粉丝”的重要性等方面予以解析，给出“抢夺消费者”的大方向。

互联网时代的营销。从解读互联网时代的消费者心理入手，指出要针对不同渠道消费者制订不同的销售计划，了解消费者的购物习惯及满足其自豪感，并在案例分析的基础上给出提高顾客满意度、促成快速成交的技巧。

互联网时代零售业服务。围绕用户体验这一主题展开，注重线上线下保持最佳同步状态，强调零售服务细节及投诉处理的重要性。

零售业的促销。给出了网店促销、惠赠促销、折价促销、会员促销、特定时间点促销以及节假日促销的创意促销方案。

大数据分析。全面阐述了提升零售业绩的数据分析方法。

上述内容在传统零售行业在移动互联网时代取得一定成绩的基础上，对移动互联网时代中传统零售企业的转型做出分析与探讨。书中既有理论阐述，又有案例支撑，更有实际操作方案，是互联网时代零售企业成功转型的绕不过去的读物。对于零售业从业者、零售业研究者以及广大消费者来说，本书是不可或缺的实战、实用营销手册！

目 录

第一章 移动互联网时代，冲上零售市场业绩高峰 / 001

2015年，天猫“双十一”购物声势浩大，喜报连连，最终以一天成交912亿元的数额创造销售奇迹。按照阿里巴巴CEO张勇的说法，2015年“双十一”有坚果、牛奶、蜂蜜、汽车、手表、手机等8种产品，将申请吉尼斯世界纪录；而每逢节假日，必是零售企业销售的旺季。

第一节 “互联网+”时代，“互联网+零售”带来了什么 / 002

第二节 互联网思维改造零售企业，冲上业绩高峰 / 004

第三节 互联网时代的销售市场分析与备战旺季 / 008

第二章 零售企业的转型——O2O战略布局、实施与运营 / 011

当下，商家既拼产品，更拼体验和服务。电商通过线上与用户连接，但体验和服务落地只有一条路——回到线下！当前如火如荼的O2O，其本质是服务，更确切地说，是线下服务。我们都



知道，小米是靠互联网起家的，在网上买手机，一开始并没有线下店铺，但是，现在情况改变了。

第一节 移动互联网风口上的零售企业 / 012

第二节 在移动互联网时代，零售企业亟须转型 / 015

第三节 用户体验：零售企业O2O核心竞争力 / 018

第四节 如何O2O转型：向成功零售企业学习 / 020

第三章 “互联网+零售业”，消费者去哪儿了 / 031

中国的互联网化是从消费者互联开始的。中国企业的转型要积极融入互联网而不是被动等待颠覆，要以用户需求为导向、以用户体验为核心，重建企业与用户之间的供需关系。

第一节 互联网时代的零售，一切都是为了争夺消费者 / 032

第二节 全渠道、全天候、全频道的消费者 / 040

第三节 信息传播的社交化 / 043

第四节 “互联网+零售”时代，消费者宣示主权 / 047

第五节 在消费者主权时代，消费者的“参与感”迅速增强 / 050

第六节 个性化需求时代已经到来 / 053

第四章 经营客户关系，构建无缝全渠道体验 / 057

在国家“大众创业、万众创新”政策下，“互联网思维”“互联网转型”“互联网创业”“互联网+”持续成为全社会关注的焦点。以新媒体营销、社群营销、O2O等为代表的全新营销模式也在一次次刷新人们对市场的认识。

- 第一节 全渠道零售的根本：顾客关系经营 / 058
- 第二节 零售大数据：个性化营销和精细化经营 / 063
- 第三节 未来，品牌没有“粉丝”迟早会消亡 / 066
- 第四节 “互联网+零售”，一切改变只为抢夺消费者 / 079

第五章 互联网时代的营销：百分之百成交必杀技 / 093

“兴风作浪”的大象安全套、“为发烧而生”的小米、借势营销实现品牌认知度生长的杜蕾斯，都恰如其分地把握了人群的标签化属性，并针对特有标签化人群实施品牌营销。他们的成功之道，在于摸透顾客的心理。这在传统的企业看来，貌似放弃更大的市场空间的做法，但实际上品牌“粉丝”效应所产生的口碑效果，恰恰是企业竞争力的重要表现。

- 第一节 互联网时代，如何解读消费者心理 / 094
- 第二节 针对不同渠道消费者制订不同的销售计划 / 096
- 第三节 了解消费者的购物习惯及满足其自豪感 / 098
- 第四节 “互联网+零售”，提高顾客满意度的技巧 / 100
- 第五节 “互联网+零售”，促成快速成交的技巧 / 102

第六章 互联网时代零售业服务：注重用户体验感 / 105

互联网技术的发展，打破了零售企业和消费者之间信息不对称的状况，提升了用户的参与体验，更通过促进产业融合满足了用户的潜在需求，创造了新的用户体验。我国零售市场有强劲的发展潜力，要更快发展，必须认清“用户体验”带来的改变。



- 第一节 线上销售，线下体验 / 106
- 第二节 互联网时代下，线下零售店怎样保持客流量 / 109
- 第三节 服务制胜：零售服务从细节开始 / 112
- 第四节 互联网时代，零售业投诉的类型与处理 / 116

第七章 互联网时代，零售业创意促销方案 / 123

促销，不管是电子商务，还是传统零售业，都是提升销量的必要抓手。IBM公司创始人沃森说过：“科技为企业提供动力，促销则为企业安上翅膀。”店铺是直接接触顾客的场所，销售旺季促销活动的重要性不言而喻。商品种类繁多，如何让客户在鳞次栉比的店铺中选择自己，促销是重要的一环。

- 第一节 网店促销，利用互联网传播促销信息 / 124
- 第二节 惠赠促销，让“惠赠”更加有意义 / 127
- 第三节 折价促销，以“小利”养“常客” / 130
- 第四节 会员促销，抓住“自己人”的钱包 / 132
- 第五节 特定时间点促销，开业及店庆的促销魔法 / 136
- 第六节 节假日促销，黄金时间巧“捞金” / 139

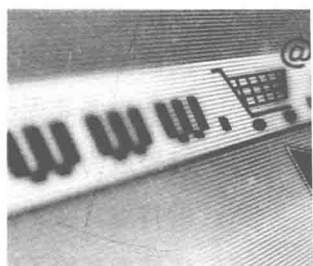
第八章 大数据分析，提升零售业绩的数据分析法 / 145

线上购物和线下购物，在当前已经是并存的情况，它们各有自己的优势，比如线上购物可以足不出户，享受便利和低价，而线下购物体验感更强。很多人认为，线下购物是一种愉快的家庭外出活动，并非常享受在实体店铺购物带来的愉悦和满足。

- 第一节 线上线下模式，永远关注绩效 / 146
- 第二节 提升零售的目标达成 / 149
- 第三节 提升零售业绩的必备数据分析 / 155
- 第四节 线上线下交互购物与绩效管理 / 160
- 第五节 线上线下，设计业绩考核管理体系 / 166

第一章

移动互联网时代，冲上零售 市场业绩高峰



2015年，天猫“双十一”购物声势浩大，喜报连连，最终以一天成交912亿元的数额创造销售奇迹。按照阿里巴巴CEO张勇的说法，2015年“双十一”有坚果、牛奶、蜂蜜、汽车、手表、手机等8种产品，将申请吉尼斯世界纪录；而每逢节假日，必是零售企业销售的旺季。



第一节 “互联网+”时代，“互联网+零售”带来了什么

随着“互联网+”时代的来临，无论腾讯电商的“微生活”，还是阿里旗下的微淘，都把O2O作为未来的核心布局。网络购物方兴未艾，零售业也并非无动于衷，事实上，作为中国经济晴雨表的零售业，零售店已经成为线上和线下购物的体验场所，呈现出线上与线下零售相辅相成的特点。在“互联网+零售”这种新的销售模式下，好大一个“+”，零售转型开始了！

1. 传统门店利用网点优势，实现快速短物流配送

互联网时代，配送速度一直是用户体验的核心指标之一。对于传统零售来说，假如门店覆盖率足够高的话，任何的电商订单都可以实现对就近门店的自动分单，由其实现快速发货，因为配送距离较近，无论配送周期还是配送成本都比其他纯网购平台更有优势。

湖南省的步步高经营多种零售业态，在全省内分布着上千家门店，它们布局在长沙、株洲和湘潭的商业中心和繁华路段，布局在全省3/4的县级地区内。于是，“前店后仓”设想应运而生：步步高的分仓建在物流园附近，商品出仓后可快速到达物流园开始配送。其支线环节：采用公交化配送，依照线下门店设计固定班车路线，间隔一定时间班车就会发出，将已有的货物送至各个门店。至此，商品已经到了深入社区的便利店。步步高鼓励用户进行自提，确实需要送货上门的，则由便利店员工或者利用社区闲散人力资源来完成。

2. 以手机APP为核心，强化用户和门店的互动体验服务

移动互联网时代的到来改变了用户的消费行为，人们在门店购买商品的时候，可以通过手机和门店有更多的互动，享受门店的个性化专属服务，这有利于提高门店的黏性，提高用户的到店率和满意度。

沃尔玛的“店内模式”让每个门店的优惠活动完全可以自由定制，创造的虚拟购物车让用户手机扫码即可替代柜台扫码过程，购买的商品多，用户也可以通过扫码直接网购，让沃尔玛将商品配送到自己家里去。

3. 建立线上和线下的互动式导流模式

移动互联网将门店现有用户整合到线上来的手段更加多样化。未来传统零售的B2C也好，或者通过微博、微信的新媒体营销也好，都可以为自身O2O平台吸引更多的新客户，将其吸引到门店消费，建立一套线上和线下会员互动互通的机制。

宜家建立了强大的自媒体矩阵：官方网站、APP、新浪微博、豆瓣小站……这一切的目标，都是通过产品与互动来塑造品牌定位。消费者可以非常便利地找到自己想要的东西，但是如果去购买，就必须去宜家卖场。大肆开展网络销售，只会让消费者更多地关注价格和功能。宜家利用强大的品牌优势，安排一定的品类在线上销售，为线下带来明显的销量增长。

4. 提高线下体验，充分利用门店优势

永辉超市引进全程自助购物设备，VIP顾客不仅可以通过它享受其优先使用权，更能通过手持购物终端上的简单操作，边逛边下单，最后经由自助付款机，就能快速完成支付，享受一站式便捷购物。其自助结账操作程序：扫描屏幕上的结账条码——将自助终端机放入底座——选择



付款方式——完成支付——出门时扫描小票上的条码门自动打开。除此之外，永辉超市还配备自助磅称机、积分卡自助办卡机、紫外线消毒机、极速后补式冷库、一站式服务中心等设施，提升消费者的店内体验。

“互联网+”没有标准化路径和模板可以查询，传统零售开展O2O业务一定要和自身的传统优势资源相结合，再通过互联网模式再造和创新，从用户需求出发，将互联网的互动、便利特点与传统商业的体验、服务融合；而这正是“互联网+零售”模式的意义所在。

第二节 互联网思维改造零售企业， 冲上业绩高峰

线上线下融合是“互联网+”时代最佳商业模式，因此，零售业只有积极培养并深化互联网思维，主动进行思维模式和经营模式的自我颠覆与变革，加速行业的互联网化程度，才能突破现有的发展瓶颈，冲上零售业绩高峰，在满足消费者的同时让企业盈利。

事实上，很多勇于“自我打翻”的创新和变革已然发生。比如，作为中国绵柔型白酒领军企业——洋河股份（苏酒集团），除了在天猫以及京东布局官方旗舰店，2013年年末，其更是自建平台，推出“洋河1号”APP客户端布局O2O。至2015年10月，其电商平台当年的销售任务已经基本完成，与此同时，其O2O平台已在全国基本铺开，涉及80个城市。线上业务的布局并不仅仅在于增加销售，洋河更将其视为与消费者互动并根据相关数据精准营销的平台。在业界看来，洋河对于电商的理解已升级到互联网思维，未来的线上线下业务互动，洋河的销售以及市场影响力将进一步提升。事实说明，零售企业用互联网思维进行自我改造，将大大有助于实现转型。

1. 零售企业的电商切入策略

在网购的大趋势下，电商已成为品牌厂商的标配。目前，各大厂商的电商模式主要有三种：自建网上商城；在天猫、淘宝等第三方平台运营网店；或将商品交给京东、当当等网站代理销售。

以零售属性最为强烈的服装行业为例，2009年4月16日，优衣库就入住淘宝，开设旗舰店，从线下向线上靠拢。上线短短10天，就以惊人的销售速度冲至淘宝商城男装、女装单店销量第一位。在2010年前后，GAP、优衣库、无印良品、ZARA等几乎所有的国际国内知名服装品牌均通过与淘宝商城、当当、卓越、京东等的合作，快速切入B2C，搭建起网上零售平台。

2. 零售企业O2O布局策略

新技术改变了消费者的行为，推动了O2O模式的高速发展：通过采用“电子市场+到店消费”的商业模式，消费者在网上下单并完成支付，然后到实体店消费。在移动互联时代，消费者可以通过手机、PAD等随时随地在线上、线下间切换，消费者需求的随机性更强，购物场景更加多样化，社交属性更强。O2O模式由于结合了线上线下两方面，较传统商业模式更适应消费者行为的新特点。

O2O模式受到业界青睐之后，服务范围也逐步扩大，原先重心偏向“体验服务型”商品的O2O，在本地生活服务的大范围内，也把自己的服务半径拓展到了零售商品。无论是偏重线上还是偏重线下，能为用户带来好的体验的模式就是好模式。零售企业的O2O布局经过了一段时间的发展积累与创新探索，现在逐步显示出以下几种模式：

（1）智能商业模式。

银泰与百度合作后，其运营模式是将Baidu Eye应用到零售业中，



顾客佩戴Baidu Eye进入商场,可获得商品信息,还可GPS商场导航。银泰百度双方计划在提供顾客第一视角消费体验、门店等泛渠道、导购预判和公司大数据应用、科技服务商业文明和人性需求等方面合作,基于大数据提供“智能商业”。商品信息包括款式设计、品牌故事、搭配、比价、打折信息等等,已不仅仅是简单的线上导流、线下消费或线上消费、线下提取的零售O2O模式了,是线上、线下深度结合后的智能化O2O模式。

(2) 就近送货模式。

品胜当日达的运营模式是,用户在品胜当日达商城或者天猫、京东等第三方商城下单后,由品胜线下店——当地门店经销商直接送达用户,1小时即可到达用户手中。这种就近送货模式把线下门店纳入一个统一的信息系统之中,用户下单后,由最近的经销商送达,最直观的感受是“秒速送达”的快递服务。这种模式不仅解决了网购售后的问题,而且省去了电商物流环节,对于低碳经济也是一大贡献,使社会效率最大化。用本地的商品经调度后更好地满足本地的用户,是信息化带给本地商业的返璞归真。

(3) 包裹自提模式。

1号店联手中石化后,其运营模式是顾客在1号店线上完成下单购买,可在中石化指定加油站点提取货物。双方的这种合作,一方面扩展了1号店的销售渠道,另一方面也提升了易捷便利店的进店率,更为顾客提供了便利的购物体验。包裹自提模式已有多种应用,在诸多电商网站与便利店的O2O合作中较为常见,是应用较为广泛、在国外发展比较成熟、接受度较高的一种零售O2O模式。

(4) 二维码销售模式。

顺丰嘿客的店内没有货架,没有商品,而是贴有商品照片,用户扫描商品下边的二维码后可直接购买。零库存意味着嘿客店没有自己的直

接的商品，只是跟其他的商家合作提供入口。顺丰开始做嘿客的初衷，是解决“最后一公里”这一全行业的难题，但是消费者何时能养成扫码购物的习惯，还得打上一个大大的问号。

（5）LBS广告推送模式。

陌陌“到店通”基于LBS为用户推送商家广告，为线下商家提供线上广告平台，商家可按照地理位置进行精准投放，并可和用户进行实时互动。它融合了具有陌陌特征的LBS社交属性，进行商业化探索，解决用户发现活动、发现商家的需求，为附近商户导流潜在消费者，向附近商户收取广告费，是O2O营销平台中的一种形式创新。

3. 零售企业互联网营销推广策略

“互联网+”已经成为市场营销的主流，比如家乐福对营销策略的调整。与微信展开合作后，家乐福通过对微信支付功能的全面考察与了解，制定出了完善的微信支付消费策略。比如通过微信支付的用户，可获得由家乐福提供的卡券或红包，而这些卡券和红包即可转化为二次消费。通过这些“互联网+”运营模式，不仅提升了家乐福的销售效率，更帮助其得到了数据沉淀，而这些在过去的营销模式中是无法做到的。

在“互联网+”时代，消费者俨然成为了市场营销的主体，商家的营销策略皆以消费者为导向。因此，符合时代发展的、独具特色的促销方法及模式，将成为零售业在激烈的竞争环境中取胜的关键。比如，通过饥饿促销，让消费者感觉买到的商品数量太少；消费58元送优惠卡，让购物中心有稳定客源；通过微信精准促销，建立客户的忠诚度；开发导购APP软件，提升购物中心管理绩效，引导即时消费；通过平台共享协同运作，让零售业实现无缝对接，等等。这些与互联网思维相关联的网络营销推广方式，对于冲击销售高峰都具有明显效果。