



智慧谷 ● 五星级

创富 系列

第四代店铺经营

跨越传统店铺经营

全新赢利模式

陈勇 张果宁 张韬◎著

汕头大学出版社

地址

邮编

东经

电话

传真

http

坐向

E-MAIL

标高

北纬



图书在版编目 (CIP) 数据

第4代店铺经营 / 陈勇、张果宁、张韬著. — 汕头大学出版社, 2004.1

ISBN 7-81036-685-8

I. 第... II. ①陈...②张...③张... III. 商业服务 - 经营管理 IV. P19

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085851 号

智慧谷·五星级创富系列丛书

编委会: 陈勇 张果宁 胡开祥

第4代店铺经营

作 者: 陈勇 张果宁 张韬

责任编辑: 胡开祥 邹菊

封面设计: 郭炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 深圳普加彩印务有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 3

字 数: 86 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 15000 册

定 价: 19.80 元

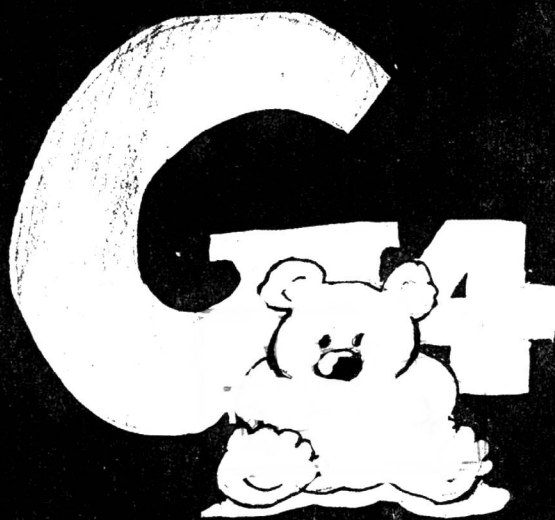
ISBN 7-81036-685-8 / F·77

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

第4代店鋪經營

G4
Shop



G4.shop × p

汕頭大學出版社

1/300/01

出版缘起

从一数到四

中国在经历了 20 多年的市场经济之后，千姿百态的经营模式推动了国家经济的有机运行，但是，最能够普遍地构筑成这个经济网络的却还是一些最微不足道的细胞单位——或大或小的店铺。他们传承着工厂，也传承着企业家的梦想。

我们知道有沃尔玛、家乐福、也知道伊藤洋华堂、7-11、麦当劳、肯德基等等等等，他们用大到 1 万多平米或者是小到 20 平米的单位组成了他们全球的商业帝国，并在今天成为所有的制造业的上帝。他们甚至用进场费的多少来考验你在他的殿堂里的虔诚，并借此决定你应该站在哪个位置祷告。

从吃、穿、住、行到心理活动，他们正在逐渐地开始包办一切，并逐渐的由此开始影响你的情绪。10 年前，当你在深夜里回到家中的时候，你甚至因为到哪里才可以买到一包方便面而焦虑不安，但今天的你，却要在零点以后斟酌，门外的霓虹灯影里哪一家店铺才可以排遣你现在纷乱的思绪。

事实上，不论是国美还是苏宁电器，无论是路边的士多店还是广州北京路上的专卖店，无论是肯德基还是全聚德烤鸭店，在人们的眼中，它们都有相似之处，货架、商品、店员以及一手交钱一手交货的买卖形式。但是在我的眼中，它们却有着严格意义上的“阶级”上的区别，这种区别甚至引发争论，但我还是这样坚持，随着时代、经济的发展，人们的追求也明显地出现了变化，这种变化甚至从路边的理发铺里就可以发掘得到，10 年前，七八个平方的理发小店，两张硬板凳一放，一把剪子、一个推子、两把梳子就构成了一个最简单的单元，顾客的要求也很明确，把头发搞短就行了；这

是一个单一化的纯粹的交换形式；但5年后，我们发现几十个专业化的美容美发店林立，多样化的选择让顾客甚至产生了留恋；而就在这两年，以服务为主体的形式在喊出了第三代经营的同时，太多的经营者已经不再是理发师的身份，而是作为一个知识工作者在传播着他们认为的“美”，并通过各种形式的论坛把这种观点传递给长头发的你。

在这里我特别要强调的则是在这个基础上的“第四代店铺”经营形式，我们说这是一个零售为王的时代，我们也强调各种各样的连锁店、特许加盟店、网络概念店等已经成为我们所要命名的“第四代店铺”的承载者。用很简单的一个例子，还是理发店吧，名字还是那个名字，但走进了广州美博中心“查理概念美发店”的相信没有一个仅仅是把头发“搞搞震”，从进门的第一刻起，你见不到10年前的推子、板凳，而是电脑以及类似于酒吧的设置，当然也有理发师，但几乎是小桥流水的感觉似乎疏离了你理发的单纯要求，当然，价格也不是很简单，从100元到1500元，比较当年5毛钱就可以理一个平头的时代已经太远了，但正是这个查理概念却在全球开设了数百家连锁店，以一种感受体验为形式的店铺经营方式已经进入了我们的视野并获取最大的商品之外的利润，并让你微笑着拿出钱包。

我们当然不是想把这个“第四代店铺”经营的方式单纯地命名给理发店，事实上，在经济的每一个领域里边，这种经营的形式已经惊人地在蔓延着，甚至是最不能移动的房地产公司，也努力着把房子拿到店铺里边销售。这不是开玩笑，在广州番禺区的祈福新村售楼部里我们可以看到这一点，太多的买楼的人不需要到现场，也不需要看什么平面图纸，就在售楼部里边，与真正的房子同样比例的真房子以模型的形式让顾客在里边琢磨其内部的舒适度与房外的流水潺潺。在看完了这些真正的房子之后，你当然会留下一张名片

或者是填个单子什么的，不用担心他们会骚扰你，但在中秋节或者是什么节日，你也许就会收到一份礼物或者是一张晚会的邀请函，这不稀奇，我们把这个过程命名为“数据库资源吸引”。

10年前，你理了个平头走出理发铺门口的时候，当然的想法是，最少在两个月后你才可以再次走进来，但今天的祈福新村的业主们有太多的人需要经常地走进这个售楼部，不是投诉，而是因为新的朋友通过他的介绍又为这个房地产公司投进去了大把的人民币，有一种说法是，这个小区的房子50%是通过口碑宣传卖出的，这个过程我命名为“互动与顾客参与经营”。

从第一代店铺经营到今天我所倡导的第四代店铺，在中国的跨度是20年的时间，但在国外，却整整用了两个世纪，我们看到了沃尔玛的成功，当然，我们更要看到100多年前的沃尔玛、迪斯尼乐园们是如何提前一步为今天的跳跃铺垫的基础，我们没有太多的时间，既然，时代让我们在短短的20年里要经历他们200年的道路，并在21世纪的初叶，让我们与沃尔玛站在同一条起跑线，那么，我们就有必要为了我们与世界同步的“第四代店铺经营时代”做好我们的准备。我当然不可能把他们200年的四个过程都予以翔实地记录，也不可能把20年来我们国家的经济浓缩在四个阶梯的店铺轨道里边，但我们可以思考他们这样的一个轨迹，以及今天所表现出来的草灰蛇线，并因此为我们的经营提供借鉴。

所有人类文明、社会变迁，商业生态，都经过不断的演化推进及推进演化。第四代店铺就在全球演化经济学的生态丛林里，在21世纪全球展望中正式粉墨登场，与世界接轨。

关于《第4代店铺经营》推荐序

从明斯克航母背后的神秘人开始

陈勇

20年前，微软的总裁比尔·盖茨就信誓旦旦地表示：“电脑只需要4兆的内存就足够了”。但是到了今天我们发现，我们已经在拥有256兆内存的电脑上畅游互联网，比尔·盖茨也没有愚蠢到坚持自己的诺言，从Window95到Windows98、Windows2000一直到现在WindowsXP，当然这还不是尽头，酝酿中的Longhorn已经蓄势待发。

在世界的变化面前，没有任何的人与企业、机构能避免要跟随升级换代的命运，即使是在银行中拥有600亿美元现金储备的比尔也是如此，像比尔这样的大人物都不得不正面升级的变化，对于我们这些广大的中小企业来说，又还有什么理由来拒绝呢？

每一个国际性的企业都是一个能够及时地从世界的每一个发展趋势当中，及时地发现变化而紧跟变化而成长起来的，但不可否认，我们还面临着一个尴尬的情况，作为中小企业怎么升级，怎么样面临升级的机会，又怎样才能把握住升级的时间？这一点微软的比尔不可能告诉我们，但是，机会不是因为别人告诉你才会到来的，而是往往在企业遭遇生死关头的时候。2003年春季发生的SARS提供了这样的一个机会。

一场突如其来的SARS，杀伤力已经远非当年的国内企业对于WTO的莫名的恐惧可比，一个小小的冠状病毒从人的呼吸系统蔓延到社会，并迅速地进入企业运营的肌体，对一直以来慢条斯理处理着自己业务的中国中小企业家来说，无疑是一场严重的灾难。

这是一个零售为王的时代，这一点已经得到全球的承认，从农

业经济的集市到工业经济的店铺，再到服务经济时代的连锁店、特许经营店遍布全球，我们看到了产品到商品的变迁，但随着越来越发达的工业经济文明的出现，我们也注意到，越来越同质化的产品在陈列到商店之后，同一个面孔已经很难标新立异。虽然有越来越多的大卖场的连锁经营，但这也仅仅是一个量的增加而已，单纯地依靠顾客上门的客流量、商品质量的高低、店铺促销以及店铺内人员的组织结构的改善、价格战的发动来增加销量，我们发现这是一个末路。

SARS 的到来检验了这一点，众多的饮食业、旅游业、美容业等等一夜之间百业萧条。

当然也有一些企业在危机中仍然保留了不菲的利润，在 SARS 中他们主动出击，而不是被动等待，同样是商品，他们把它变成为一个服务增值的中介，同样是一个店铺，他们把它装扮成为一个可以让顾客表演的舞台，从服务经济到体验经济的时代，这些店铺经营者们也本来一个用来交换的物品，从原始状态到产品、到商品，最终转化成为一个媒介。

这是一个多元化的时代，是体验经济时代，也是网络经济时代，是否能够把握这种多元的变化，在 SARS 到来之后尤其显得更为迫切：一个经营美容行业的店铺原来要投资 20 万元，但由于 SARS 的影响，1 万元就简单地转让，但转让之后的店铺又应该怎么经营？这种现象普遍地出现在 SARS 之后的中国，特别是对于广大的中小企业者，正是在这种彷徨与困惑当中，来自台湾，并在内地研究了 9 年国内企业的张果宁教授等人合力推出了《第 4 代店铺经营》一书。

在 SARS 的雨打风吹之后，寥落的中小企业者正面临着一个新时代如何面对的困惑，而《第 4 代店铺经营》通过深入浅出的分析，对于企业目前面临的困境提出了如何解决的办法，任何一个企

业都需要把自己的产品转化为商品，并通过各种形式的店铺送到消费者手中从而获取利润，这是一个店铺为王的时代，《第4代店铺经营》就这个问题从商品如何转化为媒介，从店铺如何转化为舞台，顾客如何成为店铺的编外销售人员等等都提出了可行的分析，在店铺经营的战国时期，这本书提供了一个如何成为战国霸主的思维方式。

这也是一场商界终端革命的宣言书，在全球化经济时代，WTO后的中国企业所面临的经营环境再没有区域之分，一开业就要面对一个全球化的竞争。从这个意义上来说，SARS是一个机遇，它提供了一个传统企业不变革就等死的必然困局，对于这些企业而言，《第4代店铺经营》所提倡的将成为他们打开后 SARS 时代企业经营的一把钥匙。并为中国企业在世界同一个局势面前提供了一个同时代改变的机会。

我们知道，我们在 100 多年的发展当中曾经总是处于亦步亦趋的状态，但幸运的是，在 Internet 的梦幻时代，在体验经济的设计时代，SARS 让我们改变了这一状态，在意识与行为上我们终于与世界站到了同一条起跑线上，在这条起跑线上，我们当然不可能忽视国际企业张开的利齿，但我们所要提倡的“第四代店铺经营”方式却可以不因为这些国际大鳄的对比而显得局促。认识到 SARS 给我们提供了一个“死生之道，存亡之地”的思维与环境当然是关键的，而通过《第四代店铺经营》为企业的经营提供一条经营思路上的转变将显得更为紧要。

世界上每一个企业，每一个社会细胞的运营都离不开身边的店铺，一个店铺经营的时代已经到来。我们要面对的是一个体验经济的时代，这个时代需要的是你知不知道什么是第四代？那么，你肯定又落伍了，你怀疑是不是？如果 YES，你抓紧时间翻到第 10 页，如果 NO，请你离开！

我再强调一下，我所说的第一、二、三代店铺所对应的经济形式分别为农业经济、工业经济、服务经济，而第四代店铺所对应的则是体验经济，许多的书中的案例将发生在这样的一个店铺当中，这个店铺不是山中的隐居的场所，而是企业特意要营造出来的氛围，第四代店铺最大的特点不是产品本身，而是附着在产品之上的氛围设计。

第四代店铺演化过程

农业时代→工业时代→服务时代→知识经济体验时代

模拟手机→数码手机→无线数码手机→无线数码宽频手机

科学管理→精实主义→价值链管理→全员知识工作者

平台交换→平台管理→平台分配→平台注释吸引

出版缘起

从一数到四 • 3

推荐序

从明斯克航母背后的神秘人开始 • 6

第一章，欢迎你走进“第四代店铺” • 13

第一节 一个“烂土豆”卖了 35 个亿 • 16

创造一个丰富动人购买过程，让顾客从购买土豆的身份蜕变为帮助购买土豆的投资者，并让媒体等机构发现这个秘密而争相报道以形成争议，从而奠定一个店铺外氛围的经营环境。

第二节 一个故事让二手货增值 100 倍 • 18

知识的串联可以被当作商品来贩卖，当然也就存在着商品市场化的空间。

第三节 卖的就是一个土豆的香味 • 21

感受即是一切，第四代店铺经营的就是一种以看得见摸得着的商品为媒介的价值。

第四节 数数第四代的价值点数 • 22

简单地说，就是在生活与生活形态中作出选择，在信息供应、接收商扮演角色的转变决定经营者利润的多寡。

第二章 炮制第四代店铺人 • 25

第一节 搭建心中的舞台 • 26

创造顾客情绪价值，每次消费体验同时产生具有多重附加价值的服务功能与享受。

第二节 店铺里的戏剧正在上演 • 29

每种生意都是边缘生意，但它可以繁衍开来，关键是重视核心业务，并同时关心与打造新的机会。

第三节 决定店铺生殖能力的力量 •31

在全球大变局下，店铺终端通路建设经营模式不能仅仅依靠自己一家之努力，要形成延展性、整合性的整体设计模块。

第三章 第四代店铺元素 •35

有利的产品只是无形的故事、传说、想像和情感的载体，注入产品中的精神诉求，才是优势利润的来源。

第一节 创新差异需要添加的模块 •36

让产品活起来，不是说给他安装一个机器腿，而是要让它糅和更多的元素，使产品在顾客面前有立体的效应。

第二节 一店可以全球开的过程 •40

创造一个让顾客真正的可以感受到：专业、尊贵、自然、自我、创意、体验、梦想、憧憬未来的时空感觉的地方，在这个程度上，这个店铺就可以全球开花了。

第三节 让顾客满意的精神设置 •45

服务不能只想到让顾客满意，而是要做到如何才能让顾客惊喜。

第四章 第四代店铺的归属 •49

因各个店铺的差异，所以要设计顾客的不同体验模块。

第一节 让客户离不开你 •50

使店铺成为消费者的“第三空间”，并成为消费者自我认同的心水店铺，目前流行经典崩溃的革命，明日的成功将属于那些能够滋润好顾客生命的公司。

第二节 属于顾客的店怎么设置 •53

第四代店铺的经营关键的问题还在于店铺内新元素的经营、场景情景的塑造，新享乐主义、美好回忆的强调。

第五章 为顾客设计 •57

因各类型顾客差异，所以要根据顾客的不同设计不同的店铺经营形式与模块。

第一节 设计可以让顾客演出的店铺 •58

第四代店铺不要守株待兔，更不能刻舟求剑，一定要主动地开发顾客。

第二节 顾客给店铺打分的几个依据 •62

一个好的结局要比一个好的开头重要；在让顾客接受第四代店铺经营形式的过程中，发现有不愉快的经历，就立即让它出局，而不是解释；反之，有愉快的感受，就一定要把它分成几次出现；即使是好的经营设置，也要给顾客提供选择并坚持承诺；在过程中要制定服务仪式并不要违背，或者是随意地更改。

第三节 把顾客变成数据并创造边际效益 •65

独特的场景、对话的市场、移动的店铺、顾客周边效应等都将强调现场生命力文化；顾客价值创造、口碑故事则强调顾客离店后的经济演化；在此过程中，第四代店铺的把握将把握顾客参与极限，并能创造的贵宾礼遇情景化现象。

第六章 外部资源进化 •71

第四代店铺不是一个孤立的存在，它首先应该是一个领导、创造行业趋势的新科状元。

第一节 营造店铺周边环境 •72

生命需要探索，企业也需要探索，在探索的过程中，我们要滋养我们的顾客，但我们不能忘记，我们首先要滋养我们的人力资本环境。

第二节 营造店铺周边环境 •74

能否进化将决定存亡。有店为王的时代已经来临，一个第四代店铺经营的时代已经不容否认，作为从业者，在前进与保守面前，没有犹豫的时间。

附录 •77

后记 •88

第4代店铺经营

G
4
Shop

【烂土豆是如何炼成金蛋的？】

一个烂土豆可以卖到35个亿，你相信吗？



秘密公式之一：

丰富动人的体验 + 180°蜕变 × 传播惊奇

= 无限可能的成功



欢迎你走进“第四代店铺”

聪明的你一定在问，什么样的店铺才是第四代店铺，它的头上是否贴着“第四代”的标签，“第四代店铺与前三代有什么样的鸿沟？既然顾客是上帝，我把它服务好了就行了，难道除了服务我还能够提供别的？种瓜得瓜，种豆得豆，你付出了人民币到我这里要吃麻婆豆腐，我给你最好的麻婆豆腐就行了，难道你给了我买土豆的钱，我却要给你豆腐才行？我不明白！”老板们在疑惑着。

不明白的当然还不仅仅这些，难道跟不上了？太多的企业家在与我交流的时候谈到这个问题，我怎么回答他，我说，你应该退休了，还是说，老了，意思都是一个样，但他们的疑惑还是要解除的。

我必须要你了解，我不是要告诉你每一个行业的店铺经营在跨入第四代的时候应该如何做，这个要求不现实，我只是认为，今天的消费者面临着太多的选择，他要买一个豆子，你就给他一个豆子，这个傻瓜都会。但是，他付出了买一个土豆的钱，你也不可能给他一个西瓜，你也不会这么傻，那么，有没有可能，他本来是想买一个土豆，当然，这个土豆哪里都能买得到，但是这个顾客就是愿意到你这里买，并且还愿意多付给你超过一个土豆的人民币，他当然不是傻瓜，你也不是骗子，你怎么才能做到这一点呢？

这又有5个前提：

- 第一，顾客愿意舍弃其他店铺的便利一定要到你这里边来；
- 第二，你的这个土豆一定还比其他店铺的价格超出很多；

第三，当然要保证，顾客不是傻瓜，经营者也不是骗子；

第四，最重要的是，顾客认为他从你这里买的这个土豆绝对的要物超所值；

第五，最后一点，顾客的这个购买行为在另外的一个程度上又能帮助你的企业更好的经营。

在这5个前提的基础上，如果可以做到的话，我就说，你已经距离“第四代店铺”还仅仅有几米的距离了，当然了，我知道你不会这么轻松地就这样认为，因为，你还没有问我什么才是土豆，我当然不会建议你拿一个“烂土豆”去招摇，但是，如果你可以拿出一个“烂土豆”，在说明白的情况下让顾客还能高高兴兴的拿出他的人民币，那你就确实距离第四代不远了。

你可以想象，一个烂土豆对顾客有什么价值呢？他应该不会拿回去用来做酒吧？既然答案是否定的，那就可以肯定，他付出的这个人民币不仅仅是因为这个土豆啦，而是因为他获得这个土豆的过程中的到了他认可的价值，这个价值是他与你在一起创造的，他感到了创造的喜悦。他购买的就是这个喜悦。

因此，这个烂土豆的费用应该这样来计算：如果你为物品和有形的东西的价值来收费，你所从事的是商品业；如果你为自己开展的活动收费，你所从事的是服务业；只有当你为消费者和你在一起的时间收费时，你才算进入了体验业——一个第四代店铺所特有的经营形式。这是一个通过设计顾客并让他与经营者共同创造价值的经营过程。

在这个过程中，企业以服务为舞台，以商品为道具，以消费者为中心，创造能够使消费者参与、值得消费者回味的活动。正是在这样的一个舞台上如果你可以长袖善舞，那么，消费者将愿意为此付出额外的金钱。

想知道怎样设计这样一个第四代店铺吗？如果你的答案是肯定