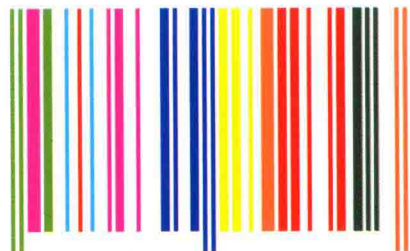




博瑞森
BRACE
管理丛书



百货零售

全渠道营销策略

实体渠道 + 线上渠道 + 移动端渠道

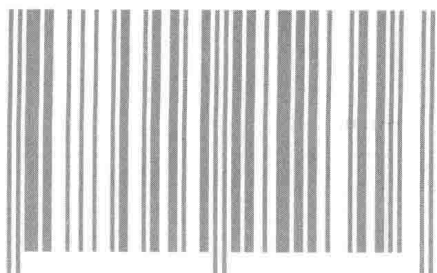
陈继展
◎ 著

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

社
管
理



陈继展◎著



百货零售 全渠道营销策略

实体渠道 + 线上渠道 + 移动端渠道

陈继展
◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

百货零售全渠道营销策略: 实体渠道 + 线上渠道 + 移动端渠道/陈继展著.

—北京: 企业管理出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-5164-1529-0

I. ①百… II. ①陈… III. ①零售业 - 市场营销学 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 120724 号

书 名: 百货零售全渠道营销策略: 实体渠道 + 线上渠道 + 移动端渠道

作 者: 陈继展

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1529-0

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) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.5 印张 150 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

 博瑞森图书
BRAGE

企业阅读与实践

管理 · 人文 · 生活

我在2002年年底加入零售行业之前，曾在房地产公司与4A广告公司有过短暂的任职。进入零售业以后，我曾先后在高档百货、流行百货、综合购物中心等多个零售业态负责营销企划工作，后来辗转于投资拓展部与运营管控等部门。很长一段时间内，预测与探究零售行业的本质与发展趋势是我研究的主题之一。这个主题也是当前实体零售最急需了解与解决的课题之一。

移动互联网时代，实体百货零售面临着巨大的变革与挑战。不同企业应对措施也不相同，有转型购物中心的、有“触电”的、有尝试自营买手制的。在对待全渠道营销的态度上，有积极拥抱、主动尝试融合的；有冷静旁观、静待尘埃落定的；有嗤之以鼻、表示不屑的。不同角色、不同处境、不同对策，很难说清孰是孰非。

面对电商的挑衅，在关于实体百货零售全渠道营销的必然性与必要性上，我一直都持开放拥抱的态度。虽然我们还面临着打通供应链、组建运营团队、提高电商技术等问题，但势之所趋，“难”并不是我们裹足不前的理由。

我的观点是，全渠道营销也许你可以不做，但你不能不了

解。了解之后的舍弃可能是基于客观环境而做出智慧的取舍，而未经了解的排斥，则必然是固步自封、自欺欺人的表现。

本书共分为六章，章节安排及主要内容为：

第一章主要解析当前实体百货零售面临的问题与挑战，并点出全渠道营销中的“坑与槛”。

第二章主要介绍了什么是全渠道营销及全渠道营销与 O2O、微商等之间的关系，解析全渠道营销的“偶然与必然”。

第三章主要介绍了实体零售进军全渠道营销的三个阶段与具体进阶路径，包括初期的服务型、中期的融合型及未来的复合型。

第四章介绍了全渠道营销团队的组建、商城定位、页面规划、物流支付、品牌招商及日常运营推广等具体全渠道营销实操内容。

第五章、第六章分别介绍了国内外实体零售全渠道营销的现状、趋势，并重点介绍了国内外多个代表性企业的全渠道营销案例。

从当前国内外电子商务及全渠道营销的发展趋势来看，既有以梅西百货、福莱德百货等为代表的实体百货零售自主“+互联网”以实现全渠道营销的；也有阿里巴巴、飞凡网、微信小程序等积极谋求通过“互联网+”带动实体百货零售实现全渠道的，最终会如何演变呢？按我的判断，从零售业演变规律来看，“融合”应该是最终的归宿。如梅西百货虽然已自主实现全渠道经营，但仍然会在天猫国际平台上开设旗舰店；王府井百货虽然也

有自主线上商城，但也同样会在天猫平台上开设旗舰店。

这是一本简短、易读的书。

书中没有晦涩的词汇，没有照本宣科、说教式的絮叨，只有笔者结合对行业的认知与理解，庖丁解牛式的逐项解析。

本书总字数不多，书中采用的均是通俗易懂的语言。根据我的判断，一个在实体零售行业待过两年以上，对零售行业各职能模块、各业务流程有基本认知及理解的人，一般只需用2~3个晚上或一个周末的时间，就可以把本书读完。

书中大量的图片、案例，各章节间环环相扣的逻辑推演表述，一切旨在让读者有“一下子把书看完、花极少时间快速掌握该领域知识及趋势”的愉悦感和满足感。

自从2002年进入零售业以来，我先后见证了外资零售、专业卖场、购物中心、电商等多种零售形态对中国传统零售的持续冲击。每次冲击，行业都会经历恐慌期、迷茫期直至积极调整应对等各个阶段。面对新业态、新形态的挑战与颠覆，我们唯有通过快速学习、积极尝试、谨慎验证，才能审时度势、与时俱进。

在完成本书之前，我查阅了大量的行业资料。这些资料既有投资机构研究员撰写的行业分析报告，专业刊物发行的主题报道，也有大量一线人员在网络专栏、微信平台发布的关于全渠道营销的论述。

除了公开的资料外，依托我多年在中国零售业积攒的人脉及公司平台，我还有幸到中国百货商业协会、银泰网总部、三福百货总部、七匹狼电商公司、伊思Q电商公司、玩觅（ONEMIX）公司总部等进行了拜访、学习。正是基于前期的这些考察与实地走访，在本书出版之前，我就先后在业内发表了《没有自营基础，全渠道就是耍流氓》《为什么你们都在谈O2O全渠道，而我偏不》等多篇文章，论述了全渠道面临的问题与挑战，以及要实施全渠道营销必须解决哪些问题。

本书能出版，要感谢联商网十几年的合作与陪伴。自 2003 年到杭州联商网总部拜访以来，联商网为我构建了全国范围的零售人脉关系网。正是这些让我结识了三福百货、银泰百货、上品折扣、天猫、京东等全渠道营销前沿人士，没有他们的指点与解惑，本书不能出版。

同时，我还要感谢中国百货商业协会副秘书长兼品牌管理中心秘书长虎艳玲女士。正是她的热心，才保证了我在本书的成稿过程中，可以了解到国内大量的全渠道一手资讯。

我要感谢“圣航零售前沿资讯（LSQYZX）”团队，这个以原创内容为主的零售前沿平台，为本书的出版提供了大量的资讯、案例及素材。

在供应链知识方面，我还要感谢七匹狼电商公司、新零售品牌代表玩觅鞋业、西江玥珠宝。他们为本书的供应链（零售商与品牌供应商之间的合作关系）梳理与融合部分提供了精彩、清晰的思路。

其次，我还要感谢我自己，虽然本书由我在全国的培训公开课课程编著而来，照理说应该不难，但如同我女儿讲故事在行，写作文就困难，写比说难多了。我要感谢自己过去近 500 天的辛勤撰稿，没有过去 500 天的努力，就没有我现在的悠然写序，感谢过去那个孜孜努力的自己。

最后，我要感谢所有购买本书、阅读本书的人。感谢那些没有看却买来给员工学习的公司。变革时代，相信爱学习的公司或者个人运程都不会太差。

本书为个人观点及经验的总结，还请广大读者多多指正。
谢谢你们！

陈继展
2017年1月16日于福州

[第一章] 变革：我们正面临怎样的市场

第一节 颠覆：电商对实体的冲击 / 003

第二节 趋势：全渠道营销的必然 / 009

第三节 挑战：全渠道营销的“坑与槛” / 013

[第二章] 透视：解构“全渠道营销”

第一节 解析：关于“全渠道营销” / 019

第二节 关系：全渠道与O2O、微商及其他 / 022

第三节 逻辑：全渠道营销的偶然与必然 / 035

[第三章] 进化：百货全渠道营销的 模式与路径

第一节 服务型：线下销售，线上传播 / 049

第二节 融合型：线上展示、销售，线下提货 / 071

第三节 未来型：全渠道 + 区域旗舰店 + 连锁终端 / 079

[第四章] 实践：百货网络商城的运营与推广

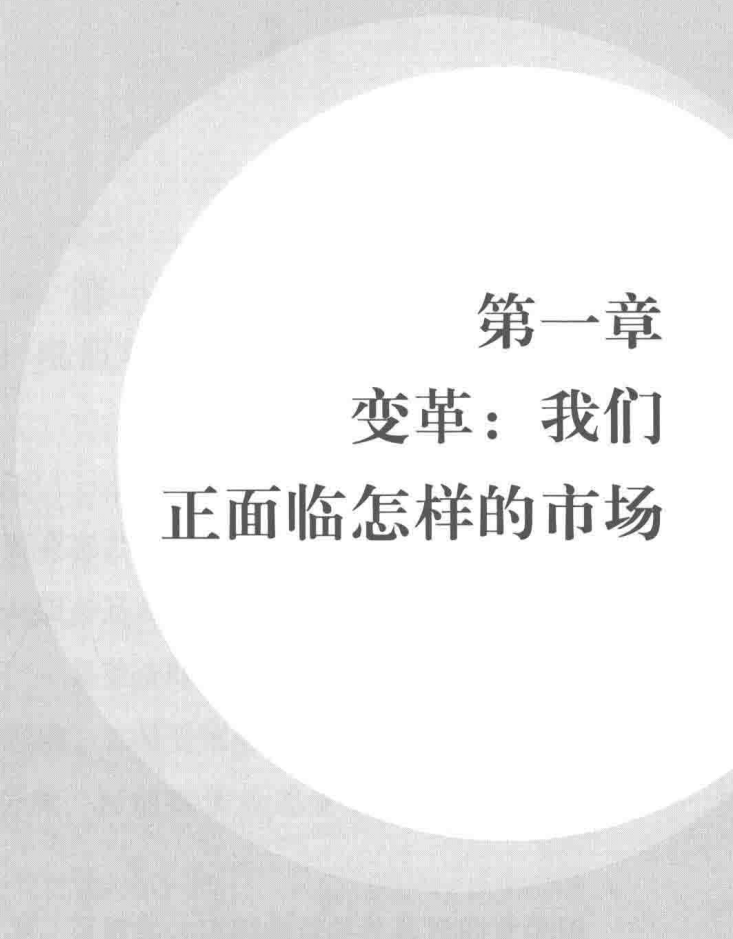
- 第一节 团队：全渠道营销团队的组建 / 087
- 第二节 规划：商城定位、组合及版面规划 / 106
- 第三节 配套：线上支付与仓储物流 / 117
- 第四节 支撑：系统架设与试运营 / 125
- 第五节 推行：品牌招商与商品上线 / 132
- 第六节 运维：商城推广与日常运营 / 138

[第五章] 展望：国内百货全渠道营销的现状、趋势与案例

- 第一节 现状：尝试摸索，变革前行 / 159
- 第二节 趋势：国内百货全渠道营销的趋势 / 163
- 第三节 案例：国内百货全渠道营销案例 / 168

[第六章] 展望：国外百货全渠道营销的现状、趋势与案例

- 第一节 现状：国外全渠道营销的现状 / 189
- 第二节 趋势：国外零售商全渠道营销的趋势 / 194
- 第三节 案例：国外零售全渠道案例 / 196



第一章
变革：我们
正面临怎样的市场

第一节

颠覆：电商对实体的冲击

作为中国零售的主要业态之一，百货业多年来一直以品类齐全丰富、购物环境优美与服务品质超群的特点，在中国零售版图上占有一席之地。然而，一是受全球经济景气度下降、国家经济增长趋缓等宏观环境的影响，二是受到电商、购物中心、奥特莱斯等新型零售形式的分流，目前百货业态受到了前所未有的冲击。

在当前的经营环境下，百货实体店面临着各种各样的竞争压力。根据迈克尔·波特的“竞争五力图”分析，我们不仅可以洞悉当前百货面临的竞争态势，还能据此预测百货实体店的未来走势，如图1-1所示。

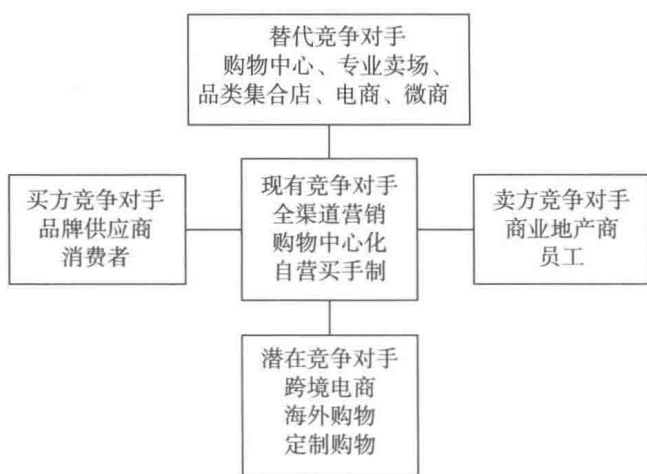


图 1-1 百货实体店的竞争五力图

一、现有竞争：向购物中心化、全渠道化演变

基于购物中心、奥特莱斯、电商等竞争对手的不断涌现与冲击，现有百货间的竞争也从原来纯粹的品牌争夺与促销竞争，逐步向购物中心化、细分标签化等方向演变。如许多传统百货都明显加大了餐饮、影院、KTV 等多元业态的比例，并普遍扩大了公共休息区，增加了公共配套等服务设施，以化解购物中心在业态组合、功能方面的绝对优势。

此外，大量百货企业还积极向日本、韩国的百货同业学习，把门店向主题化、体验化方向营造，如上海百盛优客、杭州银泰城西店等。这些百货门店普遍以品类、客群等为单位，进行主题化空间营造及商品组织编辑。由于拥有“精致的商品、高颜值的商场空间，以及不输给购物中心的业态组合”，它们获得了一定

的生存空间。

除了将购物中心化和主题化外，以银泰百货、天虹百货、王府井百货、大商等为代表的百货零售企业，还积极尝试开展全渠道业务。对于现有实体百货而言，未来同业之间的竞争将不再是品牌的争夺和促销战，有可能演变成集商户供应链、线上线下、多业态的复合性竞争。

二、买方竞争：供过于求，供需关系发生急剧变化

从零售商与供应商当前的竞争与博弈关系来看，早期“渠道为王”、甲方“绝对强势”的格局正发生着深刻的变化。随着购物中心、网络渠道、折扣店渠道等分销渠道的增加，供应商在供零之间的合作与博弈过程中，正拥有越来越多的话语权。

一方面，许多新场子为了引进心仪的品牌商户，不断通过长约、低扣点、低租金乃至装修补贴、流动资金补贴等策略，争夺优质商户资源；另一方面，许多商户在增加了线上渠道之后，逐步把线下的客流往线上平台引导。因此对实体店零售商来说，面临着销量、毛利双下滑的不利局面。

在这种背景之下，有的零售企业通过商品自营、开买手集合店等“渠道品牌化”的方式，尝试重新掌控供应链话语权。更多的商场必须通过对业态、品牌进行重新组合，寻求细分市场中的发展空间，如满足社区生活需求商场、满足 CBD 商圈需求的商场等。