



阿里巴巴的盒马鲜生、京东的7fresh、亚马逊的实体书店

互联网巨头纷纷布局线下，是大势所趋？

实体店为何艰难求生？



客户体验才是商业立足之本

实体店无疑能提供更佳的体验感



线上线下共同发力，引爆一场商业革命

实体店突围 方法总比困难多

刘长江 刘景信◎著

中国宇航出版社

实体店突围

方法总比困难多

刘长江 刘景信◎著

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (C I P) 数据

实体店突围 : 方法总比困难多 / 刘长江, 刘景信著

— 北京 : 中国宇航出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-5159-1376-6

I. ①实… II. ①刘… ②刘… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第010315号

责任编辑 吴媛媛

装帧设计 宇星文化

出版 中国宇航出版社

社址 北京市阜成路8号
(010)60286808

邮编 100830
(010)68768548

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010)60286888
(010)60286887

(010)68371900
(010)60286804(传真)

零售店 读者服务部
(010)68371105

承印 三河市君旺印务有限公司

版次 2018年2月第1版

2018年2月第1次印刷

规格 710×1000

开本 1/16

印张 12.5

字数 125千字

书号 ISBN 978-7-5159-1376-6

定价 49.00元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

PREFACE

前言

商业街上繁华依旧，但店铺门前张贴“此房出租”告示的也不少见；街上骑着电动车穿梭的快递员越来越多，外卖、同城速递的使用率直线上升……

大多数生意难以为继的实体店老板将失败归因于电商的冲击。电商攻城略地对实体店的影响的确存在，但把生存问题全部归罪于它并不客观。长江商法通过多年对商贸流通的辅导调研认为：实体店生存艰难的原因是多方面的，如产品单一、同质化严重、缺乏精细化管理。

2017年4月，马云在谈到对未来30年技术和商业的预判时明确指出：新零售的冲击已经波及各个行业领域，在它淘汰落后生产力的同时，也必定会创造更多新兴的实体经济和就业机会。他提醒在场的企业家和实体行业从业者，未来30年，任何一个和互联网脱节的企业、实体店，如果不尝试利用互联网发展自己，和10年前不使用电一样可怕，甚至比没有电更可怕，实体经济和互联网不可能完全对立，只有将二者完美结合才能

顺势而为。

机遇与挑战并存，实体经济面对的机会显而易见，特别是新零售的落地实施，归根到底还是要靠实体商家。相对于网店，实体店在体验、安装、售后服务等方面具有无可替代的优势。对很多人来说，逛街购物、消费仍是休闲生活的一个组成部分。这也是最近几年包括阿里巴巴、京东在内的大型电商平台纷纷线下布局的原因。

电商在往线下拓展，实体店也可以朝线上发力。只有将线上线下的优势相结合，才能抢占消费市场的一席之地。实体店完全可以利用线下优势，借助厂家上游资源优势，进一步提升自身经营能力和市场份额，同时在线上紧跟网购节拍，小规模投资自己的网络销售系统和平台，铺设一条通向互联网的路，拓展更大的客源市场，走出一条特色经营之路。

如今的实体店，不变革就是等死！任何事物都会随着社会的发展而不断变化，实体店亦如此。变革了，就有活路；不变革，就要面临破产的局面。所以实体店要主动转型、敢于创新，靠自己去赢得一个充满希望和活力的未来。

CONTENTS

目 录

前 言 / I

第一章 实体店萎缩：是一场败仗，更是一次革命

痛击实体店的并非电商 / 3

日本实体店为何能够长盛不衰 / 7

电商倒戈线下：实体店魅力未减 / 9

电商的春天，也是实体店的黄金时代 / 12

第二章 网店思维：借力电商优势逆袭

让网络成为店铺的另一处入口 / 19

实体店借鉴网店经验 / 24

虚拟社交，真实流量 / 27

用互联网让消费者品尝“免费的午餐” / 32

实体店也要开网店 / 38

稳扎稳打，开通线上销售线 / 41

互联网时代要学点儿危机公关 / 46

第三章 用户体验：实体店突围的最佳着力点

重塑用户思维，紧跟用户需求 / 53

进店如进家，顾客自然买单 / 57

消费也不乏乐趣 / 59

产品可以单一，体验尽量多元 / 63

小店也可以做出“轻奢风” / 67

快捷支付，不让购物快感中断 / 71

第四章 产品至上：逃离价格战的红海

店未开张，调研先行 / 77

准确定位，找到更大的发展空间 / 78

产品独特，凸显竞争力 / 80

消费者的话语权和选择权不断放大 / 83

给顾客一个贵的理由 / 84

跨行嫁接，增加产品功能 / 87

明星产品的巨大光环 / 90

第五章 店铺管理：让店铺运营精益求精

实体店的大数据变革 / 99

八招管好现金流 / 102

简化流通环节，重整供应链 / 105

互联网时代管理也需“联网” / 109

利用数字摸准顾客喜好 / 112

第六章 立体营销：唯有多变才能突围

精心设计的外观让你赢在起跑线 / 121

创意营销，让顾客惊喜连连 / 123

异业合作，借力打力 / 128

善用微信公众号 / 130

个体小店营销利器：个人微信号 / 133

微信营销不能操之过急 / 135

第七章 朝线上打：你将得到整个世界

O2O 模糊了实体店与电商的界限 / 143

位置服务给实体店触网提供了支持 / 146

O2O 对实体店有四大好处 / 148

送货上门，做“零距离电商” / 151

第八章 夯实服务：利用好面对面服务的机会

服务是一种竞争力 / 155

处处真心为顾客着想 / 157

用尊重与关怀打动顾客 / 160

努力提升顾客回头率 / 161

妥善处理顾客的抱怨 / 165

一对一解决顾客的所有疑虑 / 169

第九章 自我提升：店铺管理思维重塑

内向思维——我是一切问题的始作俑者 / 173

协作思维——打造高效的协作团队 / 177

紧迫思维——利用好每一分每一秒 / 182

企业文化——决定店铺发展高度的软基因 / 186

后 记 / 191

第一章

实体店萎缩：是一场败仗，更是一次革命

痛击实体店的并非电商

2009年，天猫首次举办“双十一”购物狂欢节，11月11日当天交易额约5200万元。2017年，第9个“双十一”当日销售总额达1682亿元。

可以说，“双十一”是电商围剿实体店的重大战役。不可否认，电商已经全面崛起，逐步侵蚀实体店的市场份额，渐成支撑社会消费品零售总额的驱动力。

但从相关数据来看，实体店的没落不能完全归罪于电商，电商也没有完全撼动实体店的实力。

国家统计局发布的数据显示，2016年，我国社会消费品零售总额为332316亿元，同比增长10.4%，网络零售额51556亿元，拉动社会消费品零售总额增速3个百分点左右，在社会消费品零售总额中所占比重为15.5%，比2015年提升1.8个百分点。

电商经过10余年的发展，销售额仍然只占社会消费品零售总额的15.5%，与实体店销售额的庞大当量相比，难平沟壑。

当然，电商急速扩张势必会挤占实体店的生存空间，抢夺

利润。但打败实体店的并非电商，而是因循守旧的实体店经营者。

长江商法的专家团队在一线辅导时，接触了许多类似的案例。

老张夫妇做了近 20 年的服装生意，从一个店面不足 20 平方米的小店做起，最辉煌的时期开了 5 家店，面积总计 1 000 多平方米。大规模网购热潮来袭，老张夫妇对马云和他的淘宝网抱怨连连，一直说是网店抢了服装店的生意。他们仍然起早贪黑，努力经营，无奈从 2011 年起不得不陆续关闭店铺，到 2016 年秋彻底退出了服装零售业。

手握多年拼搏而来的积蓄，老张夫妇并不甘心就这样收场，他们决定开一家餐馆。理由很简单，他们觉得：餐饮这件事，淘宝网做不了。

显然他们没有看到“互联网 + 餐饮”的发展势头也令传统餐饮行业步履蹒跚，面临着巨大的生存危机，饿了么、百度和美团正在借助互联网冲击传统餐饮业。

不可否认，在网络购物成为许多年轻人的主要购物方式之前，倒下的实体店也不可计数，那么简单地将实体店的衰败归结于电商兴起有依据吗？马云曾说，不是我们打败了谁，而是新的消费习惯。

消费习惯的改变并非一朝一夕。许多实体店经营者面对市场显露的种种危机迹象不以为意，不求创新，才最终陷入泥沼。

以曾经经营如日中天的百货商场为例，在物资匮乏、社会消费能力不足的阶段，百货商场以其种类丰富和价格合理吸引

了大量客流，然而随着时代的变迁，商品种类不断丰富，品牌层出不穷，顾客话语权增加，购买力也不断提高。从“买得到就行”过渡到“买到好的才行”，也就是卖方市场转变为买方市场。在此背景下，许多百货商场陷入经营困境，电商兴起又加重了百货商场的负担，经营现状越发风雨飘摇，勉强支撑。

是电商冲击导致百货商场没落吗？一定程度上是的，但祸首绝不是电商，而是其自身对顾客消费习惯的改变极度迟钝，最终被顾客淘汰。

同样是百货商场，河南胖东来百货却在逆境中突围，其秘诀正是与时俱进，以用户为中心开展经营。

胖东来重视员工的服务质量，被称作“零售界的海底捞”。在胖东来，顾客忘带钱了，营业员给垫上；免费为顾客修鞋，还特地冒雪送到顾客家里；被顾客错怪少找钱，也向顾客赔钱认错，认为是自己唱收唱付工作没做到位。

“服务在于细节，细节关乎成败”，胖东来对顾客体验的照顾细致到了商场的每个角落，把“细节设计”演绎得淋漓尽致，每层楼均有卫生间，一楼和二楼还设有母婴室，里面有婴儿车、净水机、热水、微波炉、更衣台、沙发……细致到无以复加。除此之外，商场里还配备了无障碍卫生间、直饮水站、吸烟室，充分考虑了每位顾客在购物之余的各种需求。顾客还可在商场服务台免费租借充电宝，边逛边充电。

胖东来不仅营造了良好的购物环境以求创造最佳的用户体

验，而且在产品体验端也竭尽所能地迎合顾客的消费习惯。产品说明、卖点宣传、应季广告基本覆盖了胖东来超市卖场的各个角落，粗略统计，仅产品说明就达近百项，每季水果蔬菜上市还要做大规模的更换，包括产品介绍、菜谱、营养价值等内容，丰富且实用。为了确保上架产品的质量，胖东来采购人员在甄选供货商的同时，也集中参与内部的产品管理培训。胖东来有厚达 228 页的《超市部·蔬果课实操手册》，其中详细规定了 64 种常见水果和 61 种常见蔬菜的拣选、陈列、包装及保鲜办法，此举保证了胖东来的堆头饱满、鲜艳，生鲜产品极少有坏斑烂叶。姜、蒜等易造成顾客挑、拣、掰的商品，胖东来规定要封装在小袋子里。这种方式极大地提升了产品的形象溢价。

在用户最看重的价格方面，胖东来虽然也做促销，但坚决不打价格战，它通过扩大自营商品品种规模，打造低价位的自有品牌，迎合消费需求，代替促销品实现了引流。

胖东来对用户消费习惯改变的精准把握是其能够在“百货萧条”中屹立不倒的重要原因。这也说明，实体店并非败在电商脚下，也不是受制于客观环境，而是故步自封酿成的苦果。

如今的商业零售模式早已不同往昔，顾客的消费习惯仍然处在变化之中。无论是对实体店还是电商，顾客都提出了新的要求——更好的体验、更好的产品、更高的性价比。如果商家不能及时捕捉，适时改变陈旧的服务营销习惯，那么无论是实体店还是电商，都会在这场新零售革命中铩羽而归。

日本实体店为何能够长盛不衰

邻国日本，电商与实体店之间的角力与中国的情况类似，日本的电商发展之初内部就蕴藏着强劲的动力，在零售市场攻城略地。

但日本的实体店并没有在与电商的厮杀中没落。日本 B2C 电子商务在 2010 年达到 5.25 万亿日元的规模，此后每年基本保持 20% 左右的增速，但与实体零售相比，仅占其规模的 2.5% 左右，目前还难以对实体零售构成威胁。大阪比较繁华的商业区（像大阪城、心斋桥、难波、天神桥、梅田等）一到节假日人头攒动，店铺生意火爆，更不用说购物天堂东京了。

日本实体店之所以能够抗击挟时代浪潮而来的电商，关键就在于其解决自身问题的决心和行动力。

日本零售业的发展在 20 世纪 90 年代初达到巅峰，随着经济泡沫破灭，日本国内经济下滑且出现了长期的通缩、人口老龄化。近 20 年，日本的零售业受经济形势影响，整体下滑趋势明显。其间，日本零售业从业者一直致力于解决内在问题。

首先，尝试增加实体店除购物之外的其他体验。如日本规模最大的复合型商业设施大阪 EXPOCITY 建有日本最高的摩天轮、日本最大 IMAX 屏幕的 4D 影院、日本首个体验型英语教育设施 English Village 以及小羊肖恩主题娱乐天地等，除此

之外还植入了新科技和新理念，将娱乐、教育、购物完美融合，将其打造成为大阪北新地的娱乐核心，多角度融入居民生活。

其次，以人为本，做好细节。顾客是商业活动围绕的中心，以顾客需求为基础构建的商业经营模式无疑会受到顾客的青睐。

“围绕顾客需求”的理念也正是“以人为本，做好细节”的指导实践，在日本可谓随处可见：在店铺购买商品后，收银员会用吸油纸按压小票上盖好的章，吸走油墨，防止未干的印章印记染色到其他物品上；将包装好的商品递交给顾客后，收银员还要走出柜台送一小段，然后接过下一位排队的顾客手中的商品并引导到柜台前，继续收款流程；在餐厅就餐，服务员异常忙碌，却也能将就餐区维持得井井有条，会及时塞满餐巾纸盒，将酱油瓶、椅子规规矩矩地摆回原位；下雨天，为顾客分别准备擦拭雨具与身体的毛巾，贴心又可再利用。

最后，精于产品，以匠人精神开店。对产品质量要求精益求精才能打造过硬的品牌和掷地有声的口碑。日本的匠人精神独树一帜，在他们心目中，生意没有大小之分，无论做什么，他们都能够以专注的态度对待，才会成就经营数百年的寿司店、靠煮米饭成名的“煮饭仙人”。可以说，匠心是日本实体店保持旺盛生命力的源泉。

当然，日本实体店长盛不衰的原因不止以上三点，但正是这三点让日本实体店蕴蓄了强大的基础，面对电商浪潮的冲击能够屹立不倒。