



顾客 为什么买

原来零售业还可以这样经营

陈望◎著

互联网+时代，SoLoMoMe（social社交+local本地化+mobile移动+personalized个性化）消费群体的观念正在逐渐形成；传统的消费市场形态、结构和消费主体正面临着前所未有的颠覆性冲击……

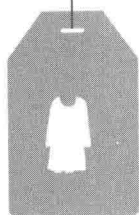
在全新的互联网时代，传统零售企业如何积极推进经营模式的转型、变革和创新，以求在不断变化的市场环境中建立持续竞争优势，是所有零售企业迫切思考的、关乎生死存亡的战略课题！



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



顾客 为什么买

原来零售业还可以这样经营

陈望◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

顾客为什么买：原来零售业还可以这样经营 / 陈望
著. — 北京：人民邮电出版社，2015.6
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-39033-2

I. ①顾… II. ①陈… III. ①零售企业—企业管理
IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第092145号

内 容 简 介

作者根据自身的管理咨询经验，结合自己对零售行业的观察和思考，以抛砖引玉的方式撰写了本书。本书从全球零售业发展趋势、传统零售转型与谋变、全渠道零售的运营管理、零售企业系统营销策略、精细化管理、店铺形象、财务管理与控制、员工管理模式 8 个方面入手，试图以全面、系统的视角深入解读零售行业的发展、运营及未来趋势，以期给业界同仁带来一点帮助和启示。

-
- ◆ 著 陈 望
 - 策划编辑 付方明
 - 责任编辑 赵 娟
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
 - 印张：18.5 2015 年 6 月第 1 版
 - 字数：241 千字 2015 年 6 月河北第 1 次印刷
-

定价：42.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315



自序

本书自 2013 年 3 月份开始创作，其间历经七八次修改、增删，至今已整整两年的时间。坦白地说，这本书凝结了我多年职业生涯的管理咨询经验以及我两年来的创作心血，在沉淀两年之后，本书终于付梓出版，即将与广大读者见面，此刻我感慨颇多！

作为一名长期致力于企业管理咨询服务的实践者、零售业的观察者和从业者，在我的职业生涯中曾接触过许多零售企业的案例，积累了大量的素材。按理说，这本书创作起来应该并不困难，然而在创作初期，我对自己的书稿内容依然感到不甚满意，于是不断地修缮、润色、推倒重来……历经反复！我总希望，这本书所涵盖的信息能够给零售企业管理者，以及欧洲华商群体带来一些切实有效的帮助。

之所以提到欧洲华商群体，是因为我就是这个群体中的一员。1979 年 11 月 28 日，我出生于中国浙江省青田县鹤城镇，14 岁的时候随父母一起移居西班牙首都——马德里。上世纪 20 年代，祖父曾旅居法国长达 20 多年，其后回国参加祖国的建设。

初到欧洲时，不仅要适应来自地域、文化、语言、观念等方面的差异和冲突，而且还面临着来自生活上的压力。跟许许多多在欧洲奋斗的华人一样，全家定居马德里后，我也开始了自己勤工俭学的生涯，曾在中餐馆做过洗碗工的工作，送过外卖，也做过跑堂；后来，父亲在西班牙开设了食品加工厂，我就利用课余时间帮助父亲经营他的事业。

2012年，我顺利完成了西班牙 IESE 商学院的课程，成立了一家咨询管理公司。公司的业务范围主要是针对在欧洲华人创办的小型公司所涉及的营销策划、人力资源、财务规划的咨询服务，以及嵌入式管理服务。我们服务的客户主要包括欧洲进出口贸易公司、批发公司、零售店以及连锁超市等。

之所以创立这么一家咨询服务机构，是希望通过自己的一点力量，搭建起中国与欧洲的商业贸易桥梁，同时也为欧洲华商群体贡献一份微薄之力，让小公司不需要花太多的费用，也能够拥有大公司那种制度化、标准化的管理体系，促进企业的持续经营和发展。

因此，我特别希望本书能够给零售行业的企业管理者和创业者带来一些可供借鉴的东西。对于本书，我不敢说它是一套“放之四海皆准”的管理模式，但里面阐述的内容囊括了我十多年的管理咨询经验，涉及到许多著名零售企业的真实案例。就本书的内容来看，我还是感到非常满意的。可以说，这本书是我用“心”创作出来的，与市面上粗制滥造的编撰类图书有着本质的区别。

最后，我要特别感谢一个人，那就是我的母亲。对我来说，母亲不仅给予了我生命，而且在我的成长道路上给予我无微不至的呵护和照顾。更重要的是，在她的意识影响下，让我懂得了许多做人的道理。从我孩提时代起，母亲就对我要求非常严格，这也培养了我独立、坚韧的性格。她常说，在生活上与比自己差的人比，工作上与比自己强的人比，自然就会成长。正是由于母亲的教诲，才鼓起我奋发的勇气，鞭策着我向人生的更高层次迈进！

谨以本书献给我挚爱的母亲！祝她永远健康、幸福快乐！





前言

零售业，与我们每个人的生活息息相关。在全球零售业 150 年的商业历程中，曾孕育了沃尔玛、家乐福、麦德龙等一大批零售巨头，也创造了百货、超市、便利店、批发市场等 20 余种零售业态。每一次零售业的变革，都会催生出新型的零售业态，同时也极大地促进和改善了我们的生活。

时移世易，无论是品牌塑造还是竞争环境，无论是消费者的购物习惯还是总体的经济环境，都已经发生了巨大的变化，零售业面临着越来越多的难题：零售终端越来越多，商品销量越来越低，陈列越来越差，卖场收费越来越高，促销效果越来越差……纵观近年来零售产业的发展现状，其增长趋势不容乐观：零售战争、转型、关店潮、倒闭潮、裁员潮、资金链断裂等故事在全球零售舞台上不断上演。

毋庸置疑，全球零售业正处于一个显著的变革时期。随着互联网的发展和普及、年轻消费群体的崛起，以及消费者个性化需求的与日俱增，传统的消费市场形态、结构和消费主体正面临着前所未有的颠覆性冲击……

纵观整个零售业，通常每隔 50 年就会面临一次重新洗牌。每当一波变革浪潮来临之际，旧有的零售模式虽未完全消亡，却无法阻挡全新的零售形态的崛起，也彻底改变了顾客的消费诉求。而对于传统零售商而言，倘若拒绝适应新的变化，延续旧有的经营理念和商业模式，就会面临消亡的厄运。

2015年1月21日，德勤（DTTL）和STORES Media联合发布了名为《2015年全球零售力量——创新之势》的年度报告。该报告在分析零售行业创新趋势的基础上，对零售业2015年的发展做出了预测，明确提出了2015年零售业的五大趋势，并为零售商应对行业的颠覆性变革提出了策略。

1) 旅游零售

近年来随着国际旅游业的蓬勃发展，出境旅游度假的群体越来越多，因而也极大地刺激了零售业的发展。调查显示，法国160亿欧元的奢侈品零售市场中，一半以上的销售收入来自于世界各地的游客。预计在2015年，为推动零售增长，零售商将继续迎合高消费性游客，尤其是来自新兴市场的游客。

2) 移动零售

2015年，全球智能手机用户达到20亿，83%的互联网使用行为都是通过手机等便携设备完成的。而互联网技术的发展和电子商务的成熟，使得越来越多的顾客已经习惯了网上购物。对此零售商需要积极应对，实现由传统零售向移动O2O的转型升级。

3) 便携零售

高效便捷是零售业的一个重要趋势。这包括：以“快、准、狠”为主要特征的快时尚，确保在最短时间内上架最新的产品；限时产品和限时抢购，推动产品的购买速度；弹出式商店，以最快的速度将产品和服务推向市场，通过口碑传播建立品牌；自主结账和终端，给顾客带来轻松愉快的购物体验。

4) 体验式零售

零售并不仅仅是卖产品，而是一种体验。在体验经济模式下，企业从消费

者的日常生活情境出发，为消费者塑造其追求的生活方式的感官体验环境，在此基础上激发消费者的情绪抒发和灵感创造，并鼓励消费者积极行动，最终让消费者融入相同生活方式的群体，在这里找到归属感。

5) 创新零售

激烈的市场竞争、颠覆性技术、强势的客户等因素不断颠覆着零售市场，一些具有创新意识的零售商已经在拓展新的业务领域，如沃尔玛（Wal-Mart Stores）、ZARA、家乐福（Carrefour）等零售企业已经初步实现了全渠道布局，在顾客体验、品类结构、供应链等方面做了大胆的创新。

由此不难看出，一场由消费者主导的零售革命正在到来，这必然会给全球零售业带来难以想象的巨变。而在过去数年间零售业的变化趋势中，我们似乎也能看到未来零售业的新图景：我们已经进入了消费者主权时代，零售商需要给消费者提供极致的个性化消费体验，彻底实现由企业单向思维向企业与顾客互动思维的转变，真正满足消费者的购物需求。

作为一名长期致力于企业管理咨询和培训服务的实践者，我在给一些零售企业提供管理咨询服务时，许多小型零售企业的老板都曾对我提出这样的问题：“对于我们传统实体店来说，如何积极应对互联网带来的冲击呢？”

事实上，数字化零售浪潮虽然是大势所趋，但电商时代的来临是否就意味着传统实体店铺的萎缩呢？答案显然是否定的！因为消费者的需求是多元化的，网购虽然具有方便、快捷、高效等优势，但传统实体店则拥有品牌、渠道、体验消费等线下优势，这是网购所无法提供的。因此，就长远来看，传统零售与电商零售是优势互补、融合发展的关系。

基于以上观点，我根据自身的管理咨询经验，结合自己对零售行业的观察

和思考，以抛砖引玉的方式撰写了本书。本书从全球零售业发展趋势、传统零售转型与谋变、全渠道零售的运营管理、零售企业系统营销策略、精细化管理、店铺形象、财务管理与控制、员工管理模式 8 个方面入手，试图以全面、系统的视角深入解读零售行业的发展、运营及未来零售趋势，以期给业界同仁带来一点帮助和启示。





目录

Part 1 新零售主义：消费者主权时代，探索全球零售业的未来之路 //1

通往欧洲市场之路：欧洲零售巨头及其经营战略概述 //2

颠覆 VS 重构：电商围剿下，未来传统零售的五大趋势 //8

自我救赎：移动互联网时代，传统零售模式如何转型？ //14

零售核心驱动力：重新定位实体店，提供个性化购物体验 //22

【商业案例】阿尔迪（ALDI）零售连锁店：欧洲首富经营零售业的成功秘诀 //27

Part 2 零售革命 3.0：颠覆性技术时代，零售业的转型与谋变 //39

颠覆性技术、强势的客户、错综复杂的购物渠道 //40

赢在终端：O2O 时代，欧洲零售巨头的数字化转型之路 //46

机遇 VS 挑战：传统零售 O2O 转型引发的终极商业思考 //51

构建全新的零售闭环生态系统：信息流 + 商品流 + 现金流 //58

【商业案例】星巴克、百思买等零售巨头企业如何进行 App 营销推广？ //70

Part 3 全渠道零售：数字化零售时代，重塑未来零售业图景 //79

全渠道零售模式：关注顾客体验，让购物无处不在 //80

O2M 全渠道：移动互联网时代，拓展新的零售业态 //87

消费者主权时代，实体零售商如何构建全渠道战略？ //94

美国零售商的全渠道玩法：为消费者提供极致的购物体验 //99

【商业案例】沃尔玛（Wal-Mart Stores）：打造“全渠道零售”平台，实现线上线下完美“搭档” //105

Part 4 系统营销：零售企业建立可持续竞争优势的营销法则 //111

体验营销：以顾客为中心，建立和提升消费者的忠诚度 //112

口碑营销：让消费者成为品牌布道者，抢占营销制高点 //120

禅意营销：无印良品“极简之趣”中蕴含的营销理念 //126

视觉营销：欧洲服装零售品牌如何实现营销价值最大化？ //131

4P 营销：产品（Product）+ 价格（Price）+ 促销（Promotion）+ 渠道（Place） //138

新 4P 市场营销理论：打造零售领域的“四维价值链” //146

【商业案例】宜家家居（IKEA）：全球最大家居零售巨头的体验式营销策略 //153

Part 5 精细化管理：持续优化管理系统，实现企业高效运作 //161

向精细化运营要利润：零售终端精细化运作的 8 项原则 //162

零库存管理模式：丰田精益模式给我们带来怎样的启示？ //170

ERP 管理系统：技术革新时代，引领零售业管理模式创新 //174

CRM 管理系统：有效建立客户关系，打造企业核心竞争力 //182

【商业案例】家乐福（Carrefour）：精细化管理模式下的采购流程和配送体系 //187

Part 6 店铺形象：为客户创造极佳的购物体验是零售的经营核心 //193

店面选址：针对目标消费群体选择适合的店铺地址 //194

店面设计：给消费者营造一种与众不同的视觉体验 //199

店内陈列：科学的陈列技巧，加深顾客对店铺的印象 //205

店内气氛：营造积极的消费氛围，提高顾客购买率 //211

【商业案例】雀巢咖啡（Nestle）：雀巢为何总要把 Nespresso 店开在 LV 店旁边 //218

Part 7 财务控制与管理：优化资源配置，实现企业资本最大化 //223

读懂三张财务报表：资产负债表 + 现金流量表 + 利润表 //224

财务基础创新：零售企业如何做好资金的管理与控制？ //233

必备财务技能：零售企业如何有效掌控和分配现金流？ //240

保障月月有余：保证企业现金流通畅，做好细节见效益 //245

科学开源节流：建立科学的资金管理系统，提升店铺竞争力 //249

【商业案例】联合利华（Unilever）：用财务杠杆支持品牌，全面提升运营利润 //253

Part 8 以人为本的员工管理模式：如何培养、吸引和留住优秀人才？ //256

重视培养员工职业素质，提升员工的服务水平 //258

实体店员工培训：如何对新员工进行入职培训？ //263

建立人才储备机制，有效地完成管理人才的复制 //268

基于心理契约的员工管理：建立和提升员工忠诚度 //272

【商业案例】苹果实体零售店（Apple）：苹果公司如何对员工
进行内部培训 //276

后记：零售商的未来 //281



Part 1

新零售主义： 消费者主权时代，探索全球零售业的 未来之路

新零售主义： 消费者主权时代，探索全球零售业的 未来之路



通往欧洲市场之路：欧洲零售巨头及其经营战略概述

经济全球化、一体化程度的加深，使得任何企业要想获得长远的发展就必须投身到激烈的国际竞争之中。随着贸易壁垒的拆除，越来越多的零售企业开始进军国际市场，德国麦德龙（Metro AG）、法国家乐福（Carrefour）等欧洲著名的零售企业在国际零售市场中已经占据了重要的地位，并表现出了明显的发展趋势。

一方面，欧洲零售市场的集约化程度越来越高，根据最新的统计数据，40多家零售巨头所占据的市场份额高达62%；另一方面，为了占有更高的市场份额，零售巨头们不断扩大在全球的商业网点和采购规模，并拓展经营领域，比如麦德龙和家乐福在创立的初始阶段都是以经销食品为主，而现今非食品类商品在他们的营业额当中所占的比例不断提高。

下面，我们就对欧洲零售市场的概况和零售巨头的经营战略进行分析，以探索欧洲零售业的发展之路，为中国零售企业进军欧洲市场提供参考和借鉴。

欧洲超市的最新发展状况及其特点分析

1. 市场份额高度集中、经营差异化明显

欧洲零售市场的整体发展状况已经非常成熟，具体表现在以下两个方面。

其一，市场份额高度集中。比如，瑞士零售市场超过 50% 的市场份额被排名前两位的米格鲁（Migros）和库普（COOP）占据；而英国日用品零售额的 30% 和零售总额的 12% 被特易购（TESCO）所占据。

其二，经营差异化明显。一般来说，零售市场的发展越成熟，不同超市的毛利水平、商品类别、店铺定位等方面的差别越大。比如，法国的两大零售商——家乐福（Carrefour）和勒克莱克（Leclerc）的顾客定位分别为中高端客户和低端客户，二者在店铺外观和商品陈列等方面给人的感觉也非常不同。

2. 市场细分程度高、专业店水平发达

欧洲零售市场的细分程度非常高，如专业店、均价店、超市、折扣店、现购自运、大卖场、购物中心、百货店等业态极为清晰，而且发展也已经相对成熟。

在以上提到的各种零售业态当中，专业店的经营模式多是由大的零售集团衍生而来，水平已经十分发达。比如，米格鲁（Migros）是瑞士第二大超市集团，每年的销售额超过 100 亿欧元，集团下有食品超市（占集团销售额的 70% 左右）、家居专业店、体育用品专业店、家电专业店、园艺专业店等。而在每个专业店当中，其产品类别又会进一步细分，以园艺店为例，鲜花可分为常温种植和暖棚种植两大类。

3. 注重技术的实用性、电子标签应用广泛

欧洲零售行业的特点之一，即注重技术的实用性。比如，在欧洲的零售超市当中，电子标签的应用已经非常广泛，以家乐福（Carrefour）为例，约 15% 的商品都采用了这一技术，其中易腐烂和高价值商品的使用比例则更高。与国

内超市通常采用的射频识别（Radio Frequency Identification，简称 RFID，也称无线射频识别）技术相比，电子标签不仅更加易于操作，而且投入成本更低，更容易体现投入产出的价值，因此更适应大卖场供应链的特点。

另外，欧洲超市普遍配备了店内商品查询设备，这些设备虽然只有 POS 机大小，但功能却十分强大，不仅可以进行价格查询，而且在连接网络的条件下，通过扫描商品的条形码还可以了解商品的成份、产地、生产商等背景信息，不用的时候也可以挂在墙上，使用方便又节约空间。

4. 折扣店大行其道、自有品牌的重要性凸显

由于最近几年欧洲经济的增速放缓，因此消费者更加注重商品的实际价值，品牌意识逐渐淡化。在这样的背景下，折扣店便越来越受到消费者的青睐。欧洲比较有代表性的折扣店有两类：一类是以阿尔迪（Aldi）等为代表的硬折扣店，其经营品种较少且店面面积比较小；另一类是以凯斯科（Kesko）等为代表的软折扣店。比如，德国 Schwarz 集团（LIDL 的母公司）在欧洲开设的折扣店已经超过 6000 家，其店面的平均面积仅 500 平方米，店内商品品种只有 700 个左右。

除折扣店外，自有品牌也能够比较好地满足消费者对商品价值的需求。相关的统计数据显示：欧洲零售市场自有品牌的平均市场占有率约为 23%，每年的平均增长率为 4%。以瑞士第二大超市集团米格鲁（Migros）为例，自有品牌的销售额占到公司销售总额的 90% 以上；而德国著名零售商 LIDL 所经营的商品也大部分为自有品牌，每个单品都有极强的价格优势。

5. 加油站便利店生意红火

在欧洲零售市场，加油站便利店是唯一可以全天营业的一种零售业态，因此其先天的优势已经非常突出，加之欧洲大部分国家住宅较为分散且汽车普及率高，由此也就导致了欧洲加油站便利店的生意十分红火。虽然加油站便利店