



零售

把客流变成购买力

如何用体验营销赚钱



丁昀◎著



中华工商联合出版社



零售

把客流变成购买力

如何用体验营销赚钱



丁昀
◎
著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售:把客流变成购买力/丁昀著. —北京:
中华工商联合出版社, 2014. 2
ISBN 978-7-80249-900-3
I. ①零… II. ①丁… III. ①零售业—研究 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 319491 号

零售:把客流变成购买力

作 者: 丁 昀
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2014 年 2 月第 1 版
印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷
开 本: 700 × 1000 毫米 1/16
字 数: 220 千字
印 张: 15.5
书 号: ISBN 978-7-80249-900-3
定 价: 46.00 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3123”和您的电子邮箱至 13611149991 即可在 2 个工作日内收到。

推荐序 1

这是一本非常实战的书

和君咨询集团副总裁 蔡萌

我的同事丁昀的新书《零售：把客流变成购买力》就要出版了，邀请我来作序。我虽然在管理咨询行业已经浸染多年，但在零售业还是一个十足的外行，心情很忐忑，但盛情难却，只能勉为其难了。

伴随我国经济的快速增长，零售业这一古老而传统的行业在我国也经历了突飞猛进式的发展。在短短二十几年的时间，走过了西方零售企业近百年的发展道路。在这一过程中，西方零售业管理技术、管理经验大量引入，为中国本土零售业的发展提供了很大的推动力。然而，随着零售业竞争日趋加剧，“跑马圈地”的时代已经宣告结束，简单复制的发展方式已经很难支撑企业进一步的发展。时代要求零售业的从业者站在全新的视角，深入探究商业企业的核心价值，反思零售的本质所在。

这本书从营销的角度出发，从消费者的视角，试图告诉我们的商业零售企业该如何通过体验营销来实现将客流、人流变成真正有商业价值和实际购买意愿及消费能力的消费者流。它从商业零售的百货、超市、便利店、购物中心、区域零售企业等各种业态，去研究它们的现状及各自面临的问题和挑战，又从商业零售各细分行业的角度去研究和把握其业态演变趋势，发现未来发展机会，通过最佳实践的分析研究来引导商业企业的转型与升级。

这是一本非常实战的书，许多经验与实践非常实用，是商业零售企业中高层，特别是高层管理者的操作手册和行动指南，不仅仅有利于帮助企业领导者把握趋势与机会，完成对商业企业未来发展的系统思考和顶层设计，还

可以作为商业零售企业家在现实经营中遇到问题需要解决时的参考书。

本书作者丁昀，是和君商学院第一届优秀学子，毕业后一直在和君咨询从事管理咨询与投资银行业务，是一个有底蕴、有梦想、有担当、愿坚持的年轻人。他带领着一个专注于商业零售行业咨询服务的专业化团队，给国内最有影响力和代表性的商业零售企业提供过战略、组织、人力资源及企业文化等各方面的管理咨询、投资银行和商学培训等综合服务，客户满意度极高，且均有连续的续单，成为真正意义上的战略合作伙伴。

他和他的团队在给商业零售企业提供服务的同时有着全球视野，能够结合宏观大势并具有产业高度。他对商业零售行业有非常深刻的认识与了解，有系统的研究与思考，有着非常独特的见地，对国内外商业零售标杆企业也有很深入的调查和研究。他的这本书同他做的咨询项目一样：从行业中来，到行业中去；从实践中来，到实践中去；从客户中来，到企业中去，非常真实、务实，贴近市场和消费者，实战性强，可操作性强。

这本书中也一定有着一些不成熟的观点或这样那样的不到位，甚至是错误的地方，但我相信读者们一定会以非常宽容的态度，给他们指正和批评，目的是完善和帮助他们成长。

我相信，在中国梦逐渐实现的伟大进程中，在广大人民群众不断增长和升级的消费服务需求中，丁昀和他的团队一定有着更加广阔的空间施展才华，他们年轻的团队潜力无限，创新空间无限，前景无限。

最后，祝福中国，祝福中国的商业企业，祝福零售企业家们，也祝福推动零售行业发展、为企业和企业家服务的机构和咨询师们！

2013年9月1日于北京

体验是一种思考方式

《销售与市场》杂志主编 梁弘

当网络势不可挡地颠覆着人们生活方式的同时，也正影响改变着各个商业业态的走向：传统百货业正在沦陷中艰难转型，购物中心休闲业态比例持续加大，便利店的增值业务与黏客服务层出不穷，高端精品超市主题活动推陈出新。消费者不再被想当然地看作是理性决策者，传统的打折、促销手段似乎正在失去魔力，电商不断蚕食传统零售业份额……

企业发展创新的轨迹也被改写。

体验营销以其直击消费内心的独特魅力，使其在当前大环境的改变中理所当然地成了各业态首选的生存或者自救的法宝。其实，体验营销在美国国家早已发展得相当成熟，关爱与体验业甚至是作为美国的第四产业而独立存在的。管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“商业行为唯一有效的目标就是创造顾客。”如今，如何在特定的区域清晰地定位出最强劲的消费人群，并能洞察消费者内心真实的需求，进而不断满足客户的需求，给予超过其预期的产品和服务，是每个企业能否升级的关键。

翻阅丁先生的书稿，在很多章节中可以看见他曾经在《销售与市场》杂志中阐述过的关于商业业态的观点和思考。也许正是这些与杂志社千丝万缕的渊源，他特意找我写序，好像这才算是一种了却与圆满。丁先生是杂志社的新锐作者，他常年扎根于商业各个业态之中，丰富的实战经验自不必多说，而对零售业态始终如一的专注与执着足以让人敬佩。

体验营销不是企业权宜之计的战术，不是华丽的挡箭牌，更不是博取

眼球的噱头，它是融入企业各个环节的持续做事的方式，使企业的价值和使命真正通过产品或者服务传达给消费者。之前，企业做事的方式多是围绕“事”来配置资源，进而推销给人；而体验营销更多的是考虑如何围绕“人”来配置资源，把事情做好。而如何把“人”聚起来，使商业业态在转型中更好地发展呢？期盼读者能在丁先生的书中得到更多的启发！

方式思维——吴锦和

丁先生 吴锦和《体验营销》

丁先生您好！我是吴锦和，很高兴能与您交流。您在书中提到，体验营销是一种以消费者为中心，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者，从而达到营销目的。我认为，体验营销的核心是“人”，而不是“事”。在传统的营销模式中，企业往往围绕“事”来配置资源，比如产品、价格、渠道等，然后通过推销来吸引消费者。而在体验营销中，企业则围绕“人”来配置资源，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者。这种转变，使得企业能够更好地满足消费者的需求，提高消费者的忠诚度，从而实现企业的长期发展。

丁先生您好！我是吴锦和，很高兴能与您交流。

您在书中提到，体验营销是一种以消费者为中心，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者，从而达到营销目的。我认为，体验营销的核心是“人”，而不是“事”。在传统的营销模式中，企业往往围绕“事”来配置资源，比如产品、价格、渠道等，然后通过推销来吸引消费者。而在体验营销中，企业则围绕“人”来配置资源，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者。这种转变，使得企业能够更好地满足消费者的需求，提高消费者的忠诚度，从而实现企业的长期发展。

丁先生您好！我是吴锦和，很高兴能与您交流。您在书中提到，体验营销是一种以消费者为中心，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者，从而达到营销目的。我认为，体验营销的核心是“人”，而不是“事”。在传统的营销模式中，企业往往围绕“事”来配置资源，比如产品、价格、渠道等，然后通过推销来吸引消费者。而在体验营销中，企业则围绕“人”来配置资源，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者。这种转变，使得企业能够更好地满足消费者的需求，提高消费者的忠诚度，从而实现企业的长期发展。

丁先生您好！我是吴锦和，很高兴能与您交流。您在书中提到，体验营销是一种以消费者为中心，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者，从而达到营销目的。我认为，体验营销的核心是“人”，而不是“事”。在传统的营销模式中，企业往往围绕“事”来配置资源，比如产品、价格、渠道等，然后通过推销来吸引消费者。而在体验营销中，企业则围绕“人”来配置资源，通过提供独特的、难忘的、有价值的体验，来吸引消费者。这种转变，使得企业能够更好地满足消费者的需求，提高消费者的忠诚度，从而实现企业的长期发展。

自序

冬天过去了是春天

在严冬里，最不应该失去的是活下去的信心和对春天的渴望。

从2012年开始，越来越多的零售企业感受到了刺骨的寒冷，几乎就在忽然之间，零售业的外部环境就从夏天到了冬天，所有传统零售企业都还没来得及穿上御寒衣，寒冷就已经不期而至。

这股寒流有多重因素：大部分零售企业对未来高增长预期下缺乏风险意识的快速扩张；零售新模式的刺激；零售行业的结构升级和调整等。

整个零售行业销售规模增速从以往每年将近20%一下子跌到了个位数，让一直习惯于在发展中解决问题、用增量来盘活存量的零售企业家们不知所措。特别是在当前大环境下盈利乏力，导致资金无法有效支持整个企业惯性的扩张，逐渐暴露出了很多之前因为发展而掩盖住的问题。

与此同时，眼睛一直向外的企业家们也越来越意识到，自己的大本营正日益面临竞争对手的激烈争夺，一直扩张的零售企业家们慢慢地将注意力放在固守本源上，因为只有固守住本源才能不断孕育出零售行业升级的核心竞争力。

当问题逐渐聚焦在如何开发存量时，就必须回归到零售行业的本质——经营客流。

面对零售行业增速的明显下降，经过细致的分析，我们坚定地认为：这不是行业增速减缓，而是前十年快速发展后全行业整体结构升级导致的结构性减速。触动结构升级的关键因素就是消费者的升级。包括：消费者消费观念不断升级；消费倾向日趋多元化，消费行为不可控；消费能力随

收入差异加大；不同地域的消费习惯千差万别，等等。

这些变化导致“聚焦人群”变得更为紧迫——因为只有聚焦才能更好地经营好客流，才能更好地深度研究消费者，洞察其内心真实需要的产品和服务。

顾客与企业的紧密关系就是抵抗寒流的最佳防寒服，而真正未来能够护航零售企业基业长青的也是顾客。

智慧来自民间。我从事零售行业管理咨询工作多年，行走在世界各地，看到不少零售企业在经营客流、实体体验方面值得借鉴的做法。希望通过本书把我这些年对零售企业的所思所想和大家分享。

零售业的转型升级之路

零售行业是与人打交道的行业，这和其经营本质有关：零售行业的经营本质是在有限的区域内，最大限度地通过产品和服务的提供，满足特定人群的消费需求。简而概之，就是“经营客流”。而零售行业升级之道就是通过不断聚焦消费人群的需求来锻造自己提供产品和服务的能力。

可以不夸张地说，作为零售企业，一切的产品服务要以企业所定位的客户真实需求为出发点。用专业的话来说就是：在商业模式设计上要时刻以客户价值最大化为前提。

那么，我们的实体零售企业如何开发客户的需求？

首先，不断围绕客户需求增加新的产品。这应该是所有零售企业能考虑到的最直接提高企业核心竞争力的方式。但要特别注意，产品的提供应该以客户需求为导向，而不是简单地以产品为导向。只有深度挖掘消费者的需求，急人之所急地提供迎合人心的产品，才能获得客户的信赖，进而不断增加客户黏性和销售额。

其次，从单纯的“丰富产品”阶段转向“产品+售后服务升级”阶段，其重点是从只关注硬实力的塑造转向重视企业软实力的建设。这一转变背后的逻辑是：深度研究客户内心真正的困惑和问题，通过超出客户购买产品的预期为其提供完美的产品和售后服务体验，增强客户的黏性。

最后，围绕客户消费过程中的每一个环节，创造性地打造消费便利度高的系统解决方案。为了实现客户价值最大化，将企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、高效的、具有独特软实力的运行系统，并通

过提供产品和服务，使系统持续达成赢利目标而形成一个整体解决方案。如果说前一阶段是围绕着顾客进行的，那么新阶段的系统解决方案就是围绕着客户的深度开发进行的，是真正的与消费者一路相伴同行。

零售行业的升级之路就是：卖产品（产品为导向）——卖产品 + 围绕产品的服务（消费者为导向）——卖系统解决方案（协助消费者解决问题）。前两者是企业内部自己提供，最后的系统解决方案靠的是以需求为导向，整合行业资源。

软实力与消费者感受相关，是企业长期坚持执行高标准服务后的隐形竞争力。存量竞争的关键就是软实力。一旦企业具备软实力，竞争对手在短时间内很难超越。这是一场心与心之间的较量，而顾客满意度是企业在运营层面成功需遵循的唯一法则。

如何经营客流，如何把客流变成购买力？

在整个零售行业的各业态面临着升级与转型的紧迫之际，我主要结合零售行业的主要核心业态，即百货、超市、便利店及购物中心进行深度分析，同时借鉴国内外的成功经验和做法，对中国零售业态的升级转型之路提出了自己的思考。

contents 目录

第1章 百货店：专注体验，提升服务

第一节 百货店面临的问题与发展趋势 / 2

一、问题与挑战 / 2

二、发展趋势 / 3

第二节 百货业的体验营销之路 / 5

一、传统百货业的体验营销现状 / 5

二、业态竞争迫使传统百货店专注体验营销 / 7

三、从“传统”到“现代”：百货业体验营销升级之道 / 10

第三节 “艺术 + 百货”：杭州银泰百货体验营销的新尝试 / 16

一、艺术与百货店的结合 / 16

二、互动体验区，未来最受欢迎的业态 / 17

三、与日俱增的百货 + 艺术模式，是噱头还是内涵 / 17

第四节 诺德斯特龙：美国百货业的服务标杆 / 19

一、将服务发挥到淋漓尽致 / 19

二、优质服务背后的管理与企业文化 / 21

第五节 百货店业态行业概况 / 23

- 一、百货店业态简介 / 23
- 二、百货店业态发展历程 / 25
- 三、百货店业态现状 / 26

第2章 超市：服务社区，走向高端

第一节 超市业态面临的问题与发展趋势 / 34

- 一、问题与挑战 / 34
- 二、发展趋势 / 36

第二节 最后一公里商机：社区超市 / 38

- 一、什么是社区超市 / 38
- 二、社区超市发展现状 / 39
- 三、社区超市发展机遇 / 41

第三节 深耕区域——三江购物 / 45

- 一、定位清晰，错位经营 / 45
- 二、下沉二三线，抢占机会 / 46
- 三、便宜 + 便利，迎合消费需求 / 47
- 四、会员制，有效锁定社区消费群体 / 49

第四节 根植社区——北京超市发 / 50

- 一、找准社区商业的点 / 51
- 二、严把商品质量关 / 52
- 三、区别对待，满足不同需求 / 52
- 四、承担社会责任，照顾老年消费者 / 53
- 五、打造“家”文化的生活方式 / 54
- 总结 / 54

第五节 美国社区超市的典范：韦格曼斯食品超市 / 55

- 一、产品放在首位，提倡绿色健康生活 / 56
- 二、提供优质服务，实现差异化竞争 / 57
- 三、坚持社会责任感，支持社区发展 / 58

第六节 不一样的超市生意：高端精品超市 / 59

- 一、高端精品超市发展趋势与现状 / 60
- 二、高端精品超市的几种有效的体验模式 / 63
- 第七节 超市业态行业概况 / 69
 - 一、超市业态简介 / 69
 - 二、超市业态发展历史 / 71
 - 三、超市业态现状 / 72

第3章 便利店：摆脱“类便利”，“内资”待增强

- 第一节 便利店业态面临的主要问题与发展趋势 / 78
 - 一、问题与挑战 / 78
 - 二、便利店业态发展趋势 / 80
- 第二节 榜样的力量——中国台湾地区的便利店 / 81
 - 一、中国台湾地区的便利店的发展历程 / 82
 - 二、激烈竞争下的业态革新 / 84
- 第三节 城市生活的标志：7-Eleven / 94
 - 一、7-Eleven 的诞生和兴起 / 95
 - 二、发扬光大：7-Eleven 在日本的发展 / 96
 - 三、易主：伊藤洋华堂收购 7-Eleven / 98
 - 四、竞争优势分析 / 99
- 第四节 中国便利店之王：美宜佳 / 100
 - 一、美宜佳的选址策略 / 101
 - 二、以特许加盟的模式快速扩张 / 102
 - 三、加强管理平台，实现统一采购 / 102
 - 四、美宜佳的一些局限性 / 103
- 第五节 便利店业态行业概况 / 104
 - 一、便利店业态简介 / 104
 - 二、便利店业态发展历史 / 105
 - 三、便利店业态现状 / 107

第4章 购物中心：升级模式，华丽转身

第一节 购物中心业态的现状与挑战 / 114

- 一、购物中心的现状 / 114
- 二、购物中心的问题与挑战 / 116
- 三、营销定位不准、休闲消费理念难以突显 / 118

第二节 美国购物中心的经验和借鉴 / 119

- 一、美国购物中心的发展及转型 / 119
- 二、美国购物中心如何经营 / 121
- 三、对中国购物中心的借鉴 / 126

第三节 社区型购物中心：抓住社区客户的心 / 127

- 一、社区型购物中心发展状况 / 128
- 二、社区型购物中心与区域型都市购物中心的区别 / 129
- 三、如何做好有针对性的产品与服务 / 130

第四节 如何打造真正的奥特莱斯 / 133

- 一、国内为什么没有真正的奥特莱斯 / 134
- 二、国外奥特莱斯业态的成功经验 / 137
- 三、练好内功提升购物体验，打造真正的奥特莱斯 / 138

第五节 “欧洲购物天堂”：麦克亚瑟·格兰购物中心 / 142

- 一、卓越的名品，超高的折扣 / 143
- 二、不仅仅是购物，还有体验与享受 / 144

第六节 品牌集合店：下一个零售趋势 / 145

- 一、品牌集合店在中国发展尚不成熟 / 145
- 二、品牌集合店在零售业中的角色 / 147

第七节 购物中心业态行业概况 / 150

- 一、购物中心业态简介 / 150
- 二、购物中心业态发展历史 / 153
- 三、购物中心业态现状 / 154

第5章 从胖东来看区域企业的“软实力”

第一节 优质服务的标杆：河南胖东来 / 162

- 一、胖东来的背景 / 162
- 二、令人艳美的业绩 / 163
- 三、胖东来“亲人般”的服务 / 166
- 四、胖东来的优质服务意味着什么 / 170

第二节 区域零售企业如何黏住消费者 / 171

- 一、抗衡法宝：“软实力” / 172
- 二、“软实力”提升购物体验的四模式 / 173
- 三、体验模式背后的内涵 / 177

第三节 少有人走的路：胖东来的商业人性逻辑 / 180

- 一、胖东来的秘密 / 180
- 二、胖东来的思考与启示 / 188

第6章 从体验营销看零售升级之路

第一节 被“设计”的体验 / 196

- 一、日本零售业精细的设计理念 / 196
- 二、体验如何设计 / 199
- 三、数据与技术支撑 / 200

第二节 “轻奢侈”：时尚圈的下一站 / 202

- 一、“轻奢侈”与奢侈品、快时尚的区别 / 203
- 二、“轻奢侈”定位的消费人群及特征 / 205
- 三、企业选择进入“轻奢侈”领域的几种模式 / 207

第三节 奢侈品消费，转向“体验式” / 212

- 一、推动消费者转向体验式奢侈品的原因 / 213
- 二、企业如何享用“体验式奢侈品”这场盛宴 / 215

后 记