

Analysis of the Impact of Strong Ties Between a Retail Company and its Customer

– An Empirical Analysis and Case Study of Kid’s Want,

a Maternal and Child Products Retail Company

by

Jianguo Wang

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2018 by the
Graduate Supervisory Committee:

Bin Gu, Co-Chair
Hong Chen, Co-Chair
Haitao Cui

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2018

强关系对母婴零售的提升作用和强关系建立研究影响分析

——孩子王儿童用品公司的实证分析和案例研究

汪建国

工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
批准于二零一六年三月

顾彬，联席主席
陈宏，联席主席
崔海涛

亚利桑那州立大学

二零一八年五月

ABSTRACT

Due to the booming young mothers and fathers in the new era as well as the changes in the concept of parenting and the favorable liberalization of China's second child policy, the maternal-baby nursing market continues to grow, and it has become a must for businesses nowadays. In 2020, the size of the maternal-baby nursing market will reach 3.6 trillion. (Data: Yibang Power China's Maternal and Child Industry White Paper 2017).

The rapid development of mobile Internet, highly transparent information, consumers grasp the sovereignty, along with the rise of the middle class, consumption increase encouraged personalized, customized needs. The boundaries between online and offline are becoming increasingly blurred. Consumers are more inclined to choose multi-category with service channel providers. If the retailers still rely on good market resources, and the difference between the sales and purchase of commodities, they will face a huge challenge of the decrease in passenger flow and a decline in performance.

The paper takes the relationship between maternal-baby nursing retailers and targets customers as the study object, based on customer service of maternal-baby nursing retailer data, empirical studies, we found that this particular group, mothers and babies, especially value safety, quality, public praise and community review. If the retail enterprise attaches importance to establishing relationships with customers and

enhances the relational viscosity through mutual trust, emotional formation and spread of public praise, it will help to increase the traffic volume and increase the output value of single customers.

The maternal-baby nursing retailers form a strong relationship between enterprises and customers by establishing a strong relationship between products and customers, employees and customers, and customers to customers. Maternal-baby nursing retailers operate single-customer value deeply, build a heavy membership system and manage customer assets, thereby enhancing their brand and performance.

The research on the method of establishing the strong tie can be considered as an analysis of feasibility. The research results of this paper will help to improve the overall customer service experience and satisfaction of the mother and infant retail industry, enhance the development of the whole industry and draw significance lessons from other service industries.

摘要

中国母婴市场正在获得蓬勃发展和快速增长，这种快速增长是由于新时代年轻父母消费能力的增强、育儿观念的改变、中国二胎政策的全面放开和一些其他有利因素。母婴市场已然成为时下商家必争之地，预计到 2020 年，母婴产品的市场规模将达到 3.6 万亿元人民币。（数据来源：亿邦动力网 2017 年中国母婴行业白皮书）

随着移动互联网的迅速发展和信息的高透明度，消费者开始采取主动性，掌握主权。与此同时，中产阶级的蓬勃发展和消费升级引发了个性化、定制化的需求。线下和线上的界限变得越来越模糊，消费者更倾向于选择能提供更多产品种类和服务的经销商，如果零售商只依靠市口资源和商品购销价差，那么他们将面临巨大的挑战，导致客户数量下降和业绩下滑。

围绕零售商与其目标客户之间的关系，本文提供了一个来自母婴产品零售公司——孩子王的客户数据进行实证案例研究。我们的发现，母婴产品的消费者对于安全、品质的需求，口碑和社群的力量尤为明显。如果零售商注重与消费者建立关系，通过互动产生信任，形成情感和传播口碑来增进关系，有助于增加客流量、提升单客产值。

通过案例研究，我们展示了孩子王公司是如何通过在商品与客户之间、员工与客户之间以及客户与客户之间建立强连结，来与客户建立强关系。孩子王深度经营单客价值，打造重度会员体系，经营顾客资产，从而对品牌和业绩提升作用。

通过对孩子王的数据进行分析，本文实证显示，公司与客户之间的增强连结实现了单客产值的增加。通过案例研究，我们还展示了公司是如何实现与其客户的强连结。此外，孩

子王的案例为零售业提供了一种全新的商业模式，它利用互联网和移动社交网络技术的优势，全面整合线上线下渠道服务顾客。

目录

	页码
表格列表.....	ix
图表列表.....	x
章节	
绪论.....	1
一、中国母婴零售市场调研和研究背景介绍.....	2
1.1 消费者研究方法和市场划分.....	2
1.1.1 消费者调研方法及样本分析.....	2
1.1.2 母婴市场定义.....	3
1.2 中国母婴市场概况.....	4
1.2.1 市场需求将持续上升.....	4
1.2.2 人口增长促使适龄消费者增多.....	5
1.2.3 消费升级推动人均消费升高.....	6
1.2.4 婴童市场分品类分析.....	8
1.2.5 分年龄分品类婴童消费分析.....	9
1.2.6 家庭可支配收入对母婴消费金额影响.....	10
1.2.7 消费者购买决策辅助信息获取渠道.....	11
1.3 中国母婴零售渠道发展趋势.....	12

章节	页码
1.3.1 母婴零售渠道现状.....	12
1.3.2 母婴零售渠道两大特点.....	14
1.4 本章小结.....	16
二、国内母婴零售、强关系相关研究综述.....	18
2.1 母婴产品消费者行为研究.....	18
2.1.1 母婴零售渠道与顾客关系发展研究.....	18
2.1.2 本章小结.....	19
2.2 关系、顾客关系、强关系的相关研究综述.....	19
2.2.1 人际关系建立理论基础.....	19
2.2.2 关系理论.....	20
2.2.3 顾客关系理论在企业发展中的应用.....	22
2.3 存在的问题.....	25
2.4 研究意义.....	26
三、定量测算强关系对母婴零售的提升作用研究.....	27
3.1 关于测算中定量的说明.....	27
3.2 关于测算中定量数据的说明.....	28
3.3 研究单个顾客收入与关系强度指标的相关性.....	30
3.4 平均每名客户收入和关系强度指标的相关性.....	32

章节	页码
3.4.1 将接触不同渠道数（除线下购物）与单个顾客消费额进行拟合	33
3.4.2 将渠道（除线下购物）接触次数单个顾客消费额进行拟合	34
3.4.3 对各个独立渠道进行了更仔细的考察	35
四、母婴零售企业如何建立与顾客的强关系研究	41
4.1 重度经营会员，稳居母婴零售行业龙头地位	41
4.1.1 经营指标领跑同行	41
4.1.2 品牌满意度行业居于首位	42
4.1.3 受到政府、行业、投资界认可	44
4.2 在企业实践中对强关系的认知	46
4.3 关系的建立	51
4.3.1 第一步，会员获取	52
4.3.2 第二步，会员分类	54
4.3.3 第三步，会员互动	56
4.3.4 第四步，会员增值	64
4.3.5 第五步，会员评估	78
五、强关系的运营帮助母婴零售持续提升	80
5.1 构建商品与消费者之间的强关系	80
5.1.1 从顾客需求出发，突破传统供应链	81

章节	页码
5.1.2 丰富商品分类和品牌建议关系	83
5.1.3 对孕妇、新生儿重点人群需求提供专属方案	85
5.2 构建员工与顾客之间的关系.....	87
5.3 构建顾客与顾客之间的强关系	93
5.4 量化“强关系”，创造客户价值.....	99
5.5 挖掘“强关系”，顾客资产的深度增值.....	102
5.6 工具的应用对强关系的打造.....	105
5.6.1 人客合一 APP 设计目的.....	105
5.6.2 人客合一 APP 在实际中应用	106
6.7 以“打造强关系”为核心的组织结构	112
六、研究结论与展望.....	115
6.1 研究结论	115
6.2 研究展望.....	115
参考文献.....	117

表格列表

表格	页码
1 调研样本分布情况.....	2
2 访谈名单.....	3
3 消费者品牌服务满意度与品牌消费金额交叉分析.....	43
4 消费者品牌满意度比较.....	43

图表列表

图表	页码
1 母婴市场主要品类（未穷尽）	4
2 中国母婴童市场容量 [2010-2020E， 亿元].....	5
3 出生人口预测[2010-2020E， 亿元]	6
4 消费者购买因素及高端产品市场占有率调查	7
5 90 后妈妈个性需求.....	8
6 婴童市场分品类分析[2010-2020E， 亿元]	9
7 分年龄分品类婴童年均消费额[2015， 元](N=994)	10
8 家庭可支配收入对母婴消费金额影响的分析 1) [2015， 元]	11
9 母婴童产品消费者购买辅助信息获取渠道.....	12
10 母婴零售渠道竞争格局	13
11 消费者渠道选择因素分析	14
12 同时选择线上线下购物的消费者人数占比	15
13 线上线下相互渗透率.....	16
14 孩子王经营业绩指标.....	41
15 孩子王与部分线下母婴童综合零售商关键经营数据比较	42
17 为中国新家庭提供多元化、定制化的综合解决方案.....	47
18 孩子王顾客座谈会.....	50

图表	页码
18 孩子王生态社区模式分析.....	51
19 孩子王会员拓展	54
20 孩子王门店人流如织（节假日）	54
21 孩子王经营顾客关系的重要岗位——育儿顾问.....	56
22 孩子王会员互动.....	57
23 孕妇层面互动.....	57
24 0-3 岁互动.....	58
25 4-6 岁互动	58
26 主题式互动	59
27 体验式互动	59
28 孩子王重点会员互动活动.....	60
29 孩子王童乐会	61
30 孩子王儿童文化艺术节.....	62
31 孩子王新妈妈学院.....	63
32 孩子王孕博会.....	64
33 孩子王育儿顾问陈杨.....	68
34 孩子王育儿顾问郭凯.....	69
35 孩子王育儿顾问张媛.....	70

图表	页码
36 孩子王育儿顾问林小玲.....	71
37 孩子王育儿顾问左丹丹.....	72
38 孩子王育儿顾问刘灿.....	73
39 孩子王育儿顾问童文丽帮助新手爸爸.....	74
40 孩子王育儿顾问王毅帮助新手爸爸.....	75
41 孩子王育儿顾问彭丽.....	77
42 孩子王快速增长且高粘度的会员体系.....	79
43 孩子王深度经营会员模式.....	79
44 孩子王强关系打造.....	80
45 孩子王新品评审和评估流程.....	83
46 孩子王初萌品牌.....	84
47 借助线上渠道提供多元化产品和服务.....	85
48 孩子王百天大礼包.....	86
49 孩子王产后四宝.....	87
50 孩子王金牌育儿顾问杨麻麻.....	90
51 孩子王育儿顾问郑伟.....	91
52 孩子王育儿顾问王斐.....	92
53 孩子王丹阳吾悦广场店荣誉顾问.....	96

图表	页码
54 河南郑州二七万达店荣誉顾问	97
55 孩子王陕西渭南万达店荣誉顾问	99
56 孩子王客单价、ARPU 值持续提升.....	100
57 孩子王积分转化模式.....	101
58 孩子王异业联盟.....	103
59 母婴童全场景全周期无缝衔接，只为更好服务会员.....	104
60 盈利能力可见度高，新开门店平均 11 个月可达盈利点.....	105
61 利用工具办理会员能力提升	106
62 员工经营会员半径大幅度扩大.....	108
63 孩子王各分部专业育儿顾问 ARPU 值环比.....	109
64 孩子王知识库.....	110
65 孩子王社区问答	111

绪论

本文研究的是零售企业与顾客之间建立的强关系与人均消费的关系，假设强关系对人均消费有提升作用的，通过定性测算数据和孩子王公司的实证案例进行分析研究，并印证了以上假设成立。

本文研究的背景是中国母婴零售蓬勃发展期的诉求，从需求视角看，中国母婴消费人群面临两大难题，第一，育婴能力和知识储备不足；第二，对产品和服务品质存在顾虑。这两点正是母婴零售企业的机会，本文提出公司与顾客（或其会员）关系强度的几个定量指标，即“强关系指标”，从供给视角来看，母婴零售企业通过与顾客多渠道（线上、线下、互动、育儿、游乐、保险等六个渠道）和多频次接触，通过孩子王顾客的实际数据检验发现，关系强度越高人均消费（对孩子王来说也就是每名顾客收入总额）就越高。即从数据来看，强关系指标越高，对企业的销售提升作用就越高。验证增强企业与顾客的强关系指标，可以产生信任、建立情感，对销售提升起到促进作用。

研究成果预期颠覆对传统零售模式的认识，促进零售从本质为进销差的传统商业模式向移动互联网时代下新的商业模式的变革，即建立以客户强关系为基础的、向客户提供多专业解决方案的多点盈利模式。提升母婴零售行业整体客户服务体验和满意度，提升整体行业发展水平。

论文的结构分为三个部分，分别是中国母婴零售市场的调研和研究背景、定性测算和数据模型、孩子王公司的实证案例。

一、中国母婴零售市场调研和研究背景介绍

1.1 消费者研究方法和市场划分

1.1.1 消费者调研方法及样本分析

为了获取更真实的消费者信息，尽可能避免使用二手数据，特别委托全球著名市场研究公司特恩斯(TNS)，从 2016 年 4 月开始，用了 25 天的时间，基于不同城市层级、不同年龄段等维度，共计抽取 1,500 名母婴童产品/服务消费者进行调研。通过对调研结果的分析提炼，形成市场模型、渠道趋势分析等重要内容。

表格 1 调研样本分布情况

城市及年龄分布配比							主要零售商会员样本量	
层级 ¹⁾	城市名	每城市样本量				总计	主要母婴零售商	会员样本量
		怀孕 >6个月	0-3岁	4-6岁	7-14岁			
一线	上海、广州	25	30	25	20	200	乐友	142
二线	南京、武汉、合肥、成都、石家庄、重庆	25	35	25	15	600	爱婴岛	207
三线	常州、秦皇岛、无锡、江阴	25	35	25	15	400	丽家宝贝	97
四线	泰州、淮安、盐城	25	35	25	15	300	丽婴房	168
总计	共计15个城市	375	515	375	235	1,500	宝大祥	71
							蜜芽宝贝	96
							贝贝	99
							苏宁红孩子	67
							宝宝树	47
							总计 ²⁾	994

1) 城市层级划分标准：其中一线城市 4 个（北上广深）；二线城市 38 个（省会及经济发达地级市）；三线城市 71 个（经济指标排名全国百强的主要地级市）；四线城市 227 个（其他）；

2) 因会员有重复交叉，故主要零售商样本配额未达全样本量；

3) 问卷中的得分越低越不满意，得分越高越满意

项目访谈对象包括其他母婴零售商、购物中心、产品供应商以及孩子王内部高管人员

表格 2 访谈名单

类型	公司	职务
母婴零售商	> 乐友	> 运营中心管理人员
	> 贝贝熊	> 区域管理人员
	> 爱婴室	> 市场部管理人员
	> 爱婴岛	> 童装事业部管理人员
	> 携程旅行网	> 华南区旅游事业部管理人员
	> 平安保险	> 上海分公司管理人员
购物中心	> 万达	> 大客户部管理人员
	> 华润万象城	> 招商经理
产品供应商	> 花王	> 华东销售部门管理人员
	> 雅培	> 重点客户部经理
	> 金佰利	> 销售部门管理人员
	> 培康	> 销售部门管理人员
	> 巧而宜	> 公司高管
孩子王高管	> 孩子王	> CEO > 投资部管理人员

1.1.2 母婴市场定义

母婴市场包括孕妇产品、婴童产品、孕妇服务、婴童服务四大类。其中，孕妇产品具体包括孕妇食品（如孕期奶粉等）、孕妇衣物（如孕妇装等）和孕妇易耗品（如孕期护理用品等）；婴童产品包括婴童食品（如奶粉、辅食等）、婴童衣物（如衣服、鞋袜等）、婴童耐用品（如手推车、家具、玩具等）和婴童易耗品（如纸尿裤等）；孕妇服务包括生育相关服务（如产后护理等）和非生育相关服务（如孕妇写真等）；婴童服务具体包括婴童教育（如早教等）、婴童娱乐及出行（如室内娱乐、亲子游等）、婴童医疗保健（如体检等）、婴童丽人（如儿童美容美发、儿童摄影灯）和婴童金融服务（如儿童保险等）。

图表 1 母婴市场主要品类（未穷尽）

 产品	婴童	食品	奶粉	辅食	营养品	零食		
		衣物类	衣服	鞋袜等				
		耐用品	手推车	家具	玩具	安全座椅	儿童自行车	
		易耗品	纸尿裤	哺育用品	护肤	湿巾		
 服务	妈妈	食品	孕期奶粉	营养品				
		衣物类	孕妇装	鞋帽	配件饰品			
		易耗品	孕期护理用品等					
	婴童	教育	早教	课外辅导				
		娱乐及出行	市内娱乐	亲子旅游				
		医疗保健	体检	疫苗及其他针对0-14岁婴童的补充医疗服务				
	丽人	美容美发	儿童摄影					
	金融服务	儿童保险等金融服务						
	妈妈	生育相关	产后护理	胎教、准妈妈培训				
		非生育相关	孕妇写真	孕妇美发美容美体				

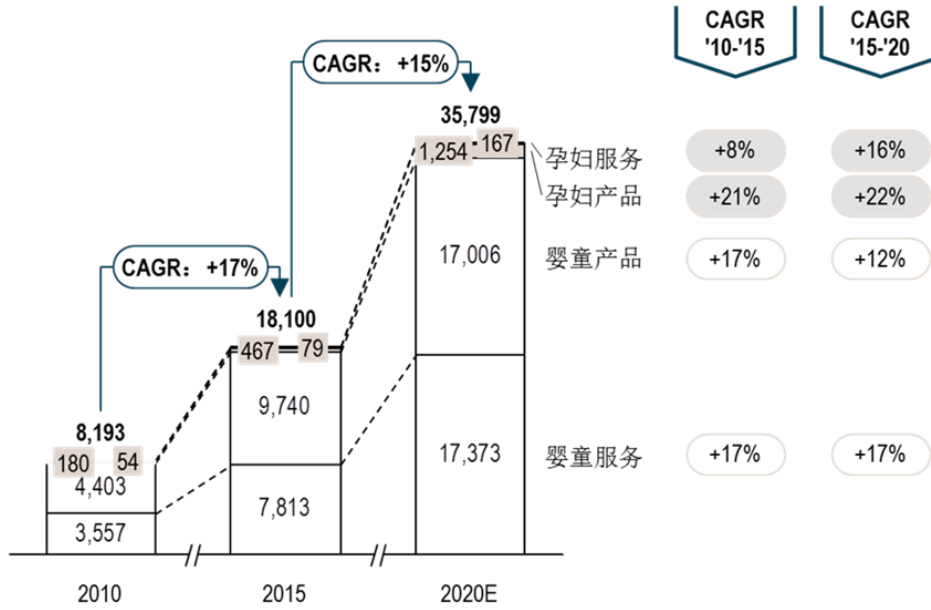
1.2 中国母婴市场概况

1.2.1 市场需求将持续上升

中国母婴童市场于 2009 年前发展起步，2010 年以来一直呈爆发式增长态势，整体市场规模由 2010 年的 8 千亿元增长至 2015 年的 1.8 万亿元，年均增长率达到 17%。其中，婴童产品及服务占据了整体市场的大半壁江山，二者之和占比超过 90%。

受出生人口增长和消费能力升级的推动，未来五年，中国母婴童市场需求仍将持续处于上升态势，预计将以每年 15% 的速度增长，2020 年的整体市场规模接近 3.6 万亿元。其中，婴童产品虽然绝对体量占比仍然较高，但由于经历了 2012-2014 年的井喷期，其市场渗透率高于其余子市场，因此 2015-2020 年期间的增速将逐步放缓。而其余三大品类，即婴童服务、孕妇产品和孕妇服务的增速都将有所提高。

图表 2 中国母婴童市场容量 [2010-2020E，亿元]

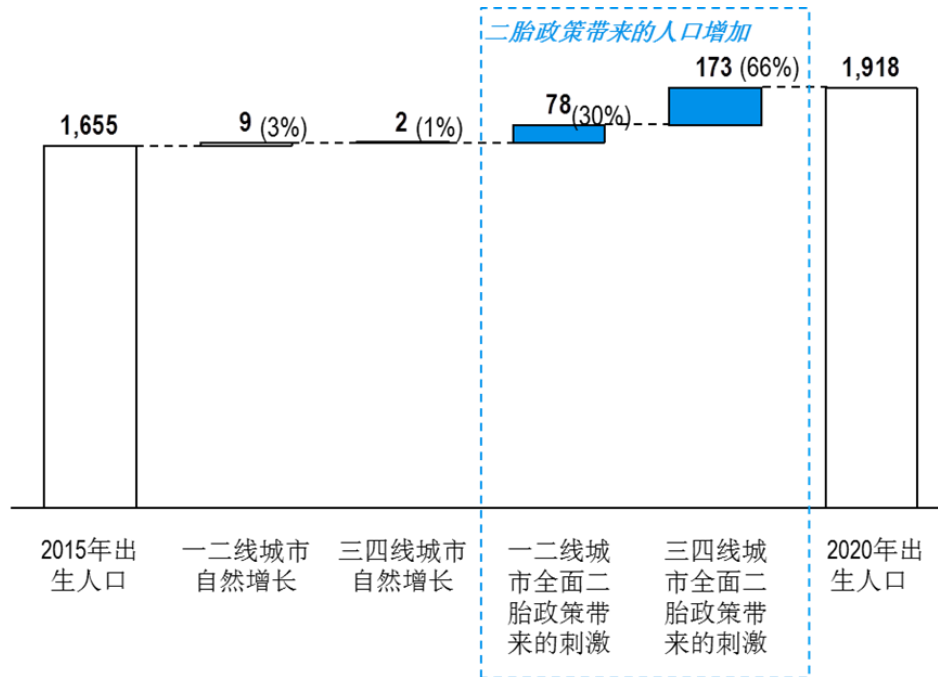


数据来源：消费者调研 (TNS, N=1,500, 2016.05); 罗兰贝格模型测算

1.2.2 人口增长促使适龄消费者增多

受全面二胎政策的影响，2020 年出生的人口数量预计将比 2015 年增加约 250 万人。由于抚养婴童成本较低，且女性受教育程度相对较低（统计数据显示，女性受教育程度越低，生育一胎以上的意愿越强），三四线城市家庭生育二胎的意愿更强。加之人口基数大，因此，三四线城市出生人口数量增势将尤为明显，预计占总增长的 80% 以上。

图表 3 出生人口预测[2010-2020E ， 亿元]



数据来源：国家统计局、计生委、罗兰贝格模型测算

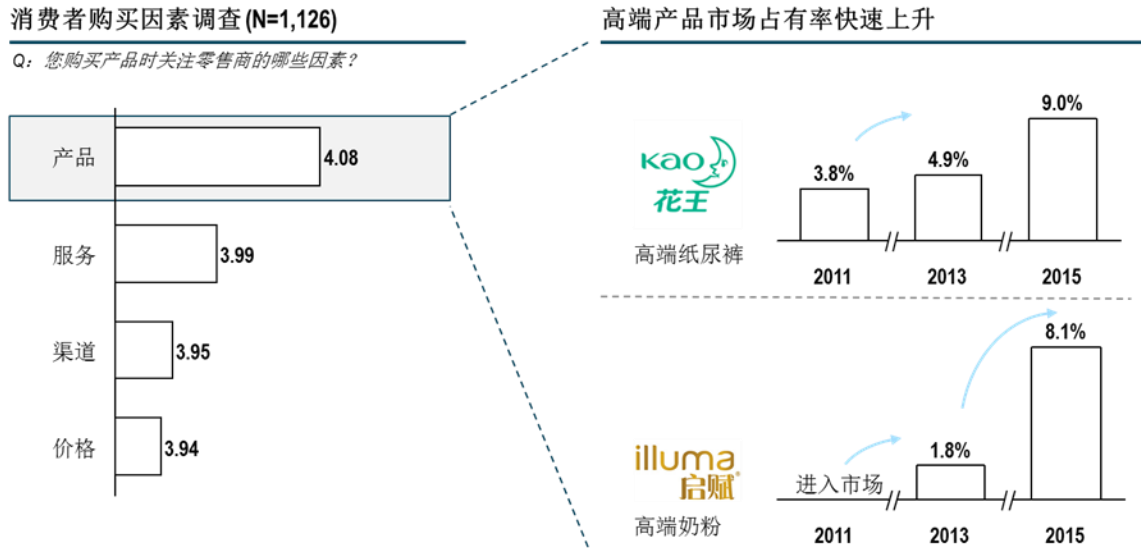
1.2.3 消费升级推动人均消费升高

当前，母婴童市场消费者的消费习惯正在发生变化，更加注重产品的品质、专业化及个性化。调研显示，在做出购买决策时，母婴童产品消费者所关注的最主要因素是产品品质，其次是服务（指销售产品相关服务，包括售前、售中及售后服务，与市场服务品类不同），对价格的敏感性较低。由此可见，中国消费者愿意为高质量、高安全性和高附加值的母婴童产品支付更高溢价；同时，我国人均可支配收入持续提高，“十三五”

（2016-2020年）期间年均GDP增长预计高于6.5%；在这些因素驱动之下，消费者将不断增加在母婴童领域的消费。

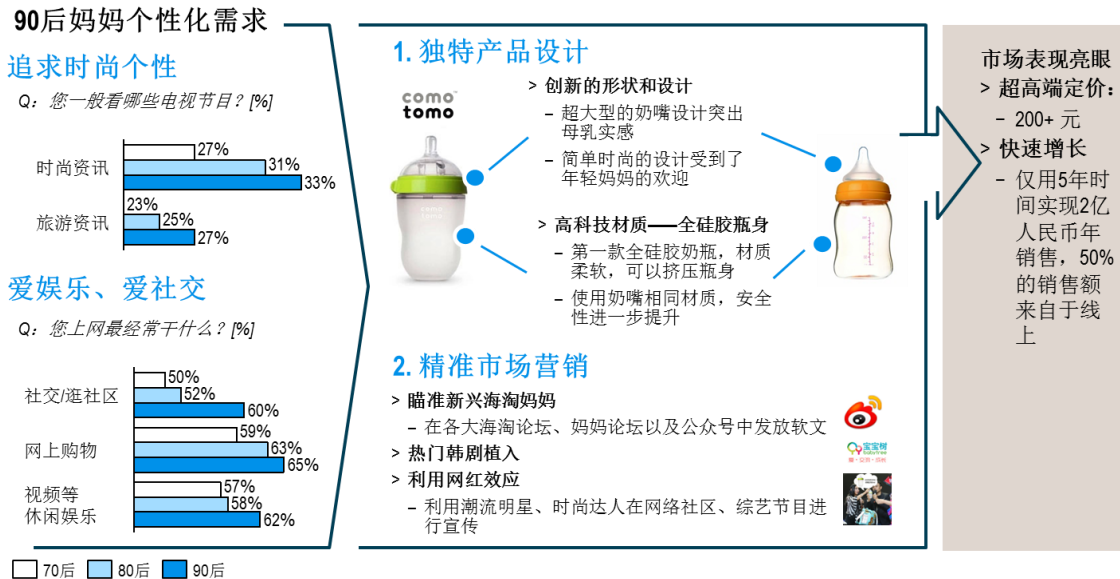
案例：花王纸尿裤和启赋奶粉等品质较好但价格昂贵的产品，近年来市场占有率快速上升。

图表 4 消费者购买因素及高端产品市场占有率调查



案例：80/90 后逐渐成为妈妈的主力军，消费者追求个性化产品和服务的特性凸显，主打 90 后个性的产品不断在市场上取得成功。

图表 5 90 后妈妈个性需求



1.2.4 婴童市场分品类分析

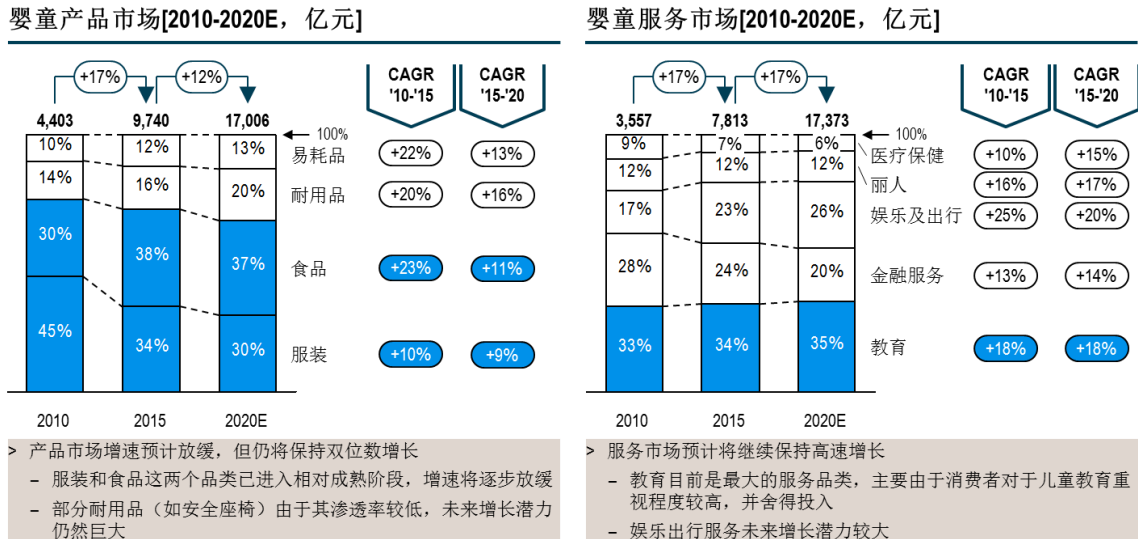
调查显示，食品和服装在整体婴童产品市场中占比较高；而教育则是婴童服务中规模最大的子品类。

未来五年，婴童产品市场的发展将逐渐由爆发期过渡到平稳增长期，市场增速将有所趋缓，由17%下降至12%左右。具体到各个产品品类，食品和服装将长期占据产品市场超过70%的市场份额，但考虑到二者已进入相对成熟的发展阶段，增速将逐步降低，分别降至约11%和9%，预计到2020年，二者将共占整体产品市场的67%。

婴童服务市场方面，随着消费者需求的升级，对于服务的诉求逐渐提高，至2020年，婴童服务市场增速将维持在17%左右。在服务的各项子品类中，由于国内消费者对于子女教育重视程度较高，教育长期以来占据婴童服务市场较大份额，且预计短期内仍

将保持一定增长，到 2020 年约占服务市场份额的 35%。其他服务子品类方面，医疗保健、丽人服务目前普及程度较低，未来增长潜力同样较大。

图表 6 婴童市场分品类分析[2010-2020E, 亿元]



1.2.5 分年龄分品类婴童消费分析

随着婴童年龄增加，服务的消费支出将逐渐增长；而产品中除服装消费基本稳定外，其余品类都会有不同程度的下降。

婴童食品、易耗品、耐用品的消费主要集中在 0-3 岁，这主要是因为其中的主要品类奶粉、纸尿裤以及童车童床的目标客户群是 0-3 岁的婴童。

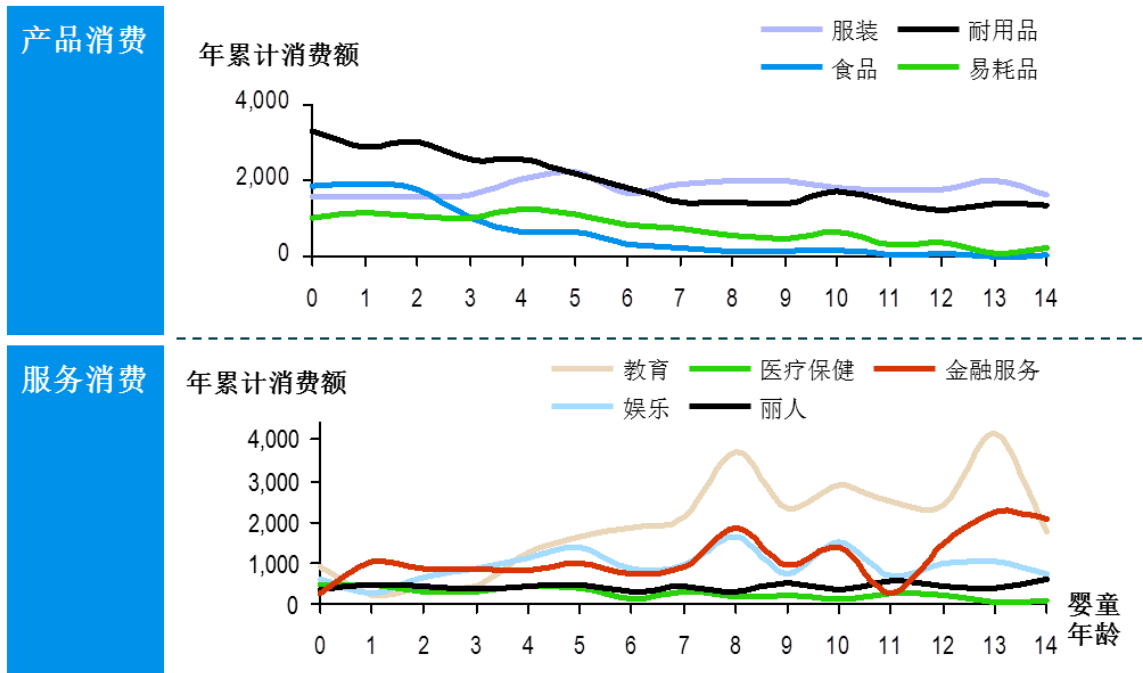
服装作为各年龄阶段的必需品，随着孩子年龄的增长保持在一个较为稳定的水平。

随着年龄的增长，服务占母婴童市场的比重持续上升，主要原因是伴随着婴童入学，教育需求陡增。

随着年龄的增长，金融服务的支出逐渐增加，这主要是因为风险意识以及医疗意识加强。

图表 7 分年龄分品类婴童年均消费额[2015, 元](N=994)

Q: 在该品类的购买中, 您一年的累计花费金额是多少?



1.2.6 家庭可支配收入对母婴消费金额影响

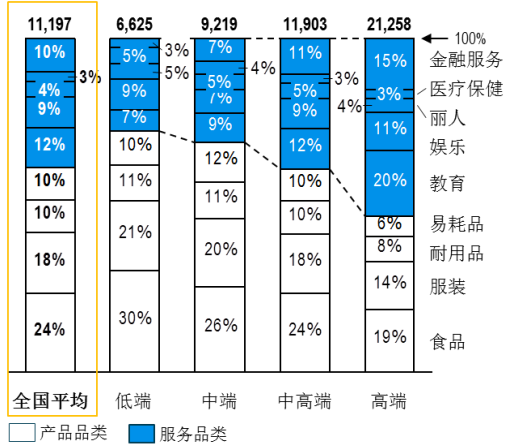
家庭收入水平越高，服务的花费占比越大，其中教育则是花费最大的服务品类。

婴童消费与家庭收入同样密切相关，即家庭收入水平越高，服务消费占比越大，其中教育消费占最大比例。2015年，每个城镇婴童的消费达 11,197 元，其中约 39% 为服务类消费，而高收入家庭的平均消费达 21,258 元。

图表 8 家庭可支配收入对母婴消费金额影响的分析 1) [2015, 元]

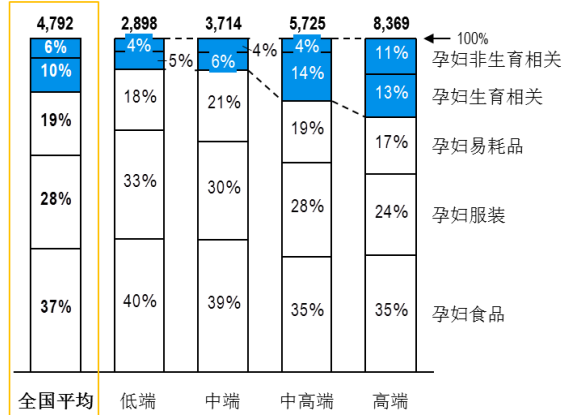
家庭可支配收入对婴童消费的影响²⁾(N=994)

Q: 在该品类的购买中, 您一年的累计花费金额是多少?



家庭可支配收入对妈妈消费的影响²⁾(N=353)

Q: 在该品类的购买中, 您一年的累计花费金额是多少?



1) 可支配收入: 所得收入总计减去税收以及日常生活中的固定支出, 其中包括房租、贷款及保费等非消费类支出; 一线城市: 低端收入<6,999 元/月, 中端收入 7,000-14,999 元/月, 中高端收入 15,000-30,000 元/月, 高端>30,000 元/月; 二线城市: 低端收入<4,999 元/月, 中端收入 5,000-11,999 元/月, 中高端收入 12,000-20,000 元/月, 高端>20,000 元/月; 三四线城市: 低端收入<3,999 元/月, 中端收入 4,000-7,999 元/月, 中高端收入 8,000-15,000 元/月, 高端收入>15,000 元/月; 2) 按城镇人口计算

1.2.7 消费者购买决策辅助信息获取渠道

社交互动与交易间的联系愈发紧密, 随着消费者成熟度的提高, 以及对母婴童产品/服务的品质 and 安全性等方面的重视, 越来越多的消费者不再轻信包括电视、报纸、电台、户外以及网络新媒体等各种形式的广告宣传, 或者厂家、销售商的社区递推, 他们转而通过专业媒体、网上评论等渠道获取海量信息, 再经过互动体验, 最终做出购买决策。这使

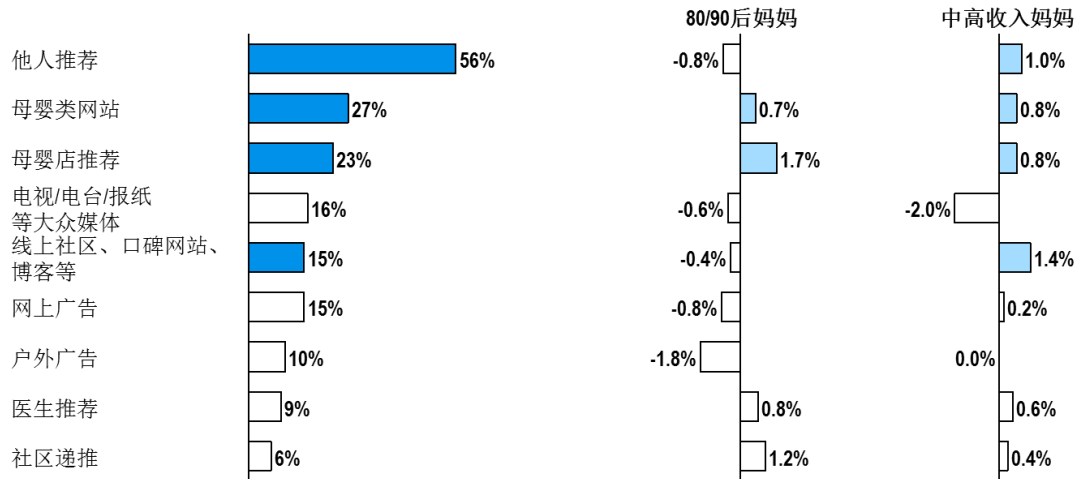
得社交互动与交易之间的联系愈发紧密，这种现象在年轻及中高收入母亲群体中表现得尤为明显。

Q:您主要通过以下哪些渠道获取相关信息以辅助最终购买决策？

图表 9 母婴童产品消费者购买辅助信息获取渠道

母婴童产品消费者购买辅助信息获取渠道 (N=1,053)

Q: 您主要通过以下哪些渠道获取相关信息以辅助最终购买决策的？



1.3 中国母婴零售渠道发展趋势

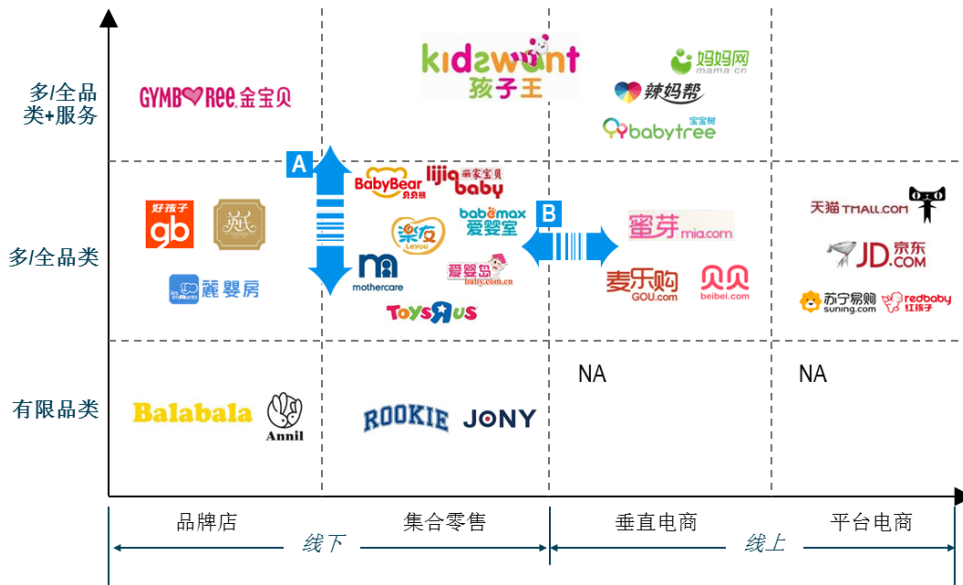
1.3.1 母婴零售渠道现状

在母婴童零售领域，无论是线上线下，还是线下内部切分的边界都在不断模糊化，消费者更倾向于选择多品类+服务的全渠道商。

母婴童零售领域，按照渠道提供品类可划分为有限产品品类、多/全产品品类以及多/全产品品类加服务三类；而按照终端渠道类型划分，可分为品牌店、线下集合零售、垂直电商和平台电商四类。基于以上两个维度，传统的国内主流母婴童零售商可以按照其核心业务被大致分为九类渠道布局模式。

- 提供多/全产品品类和服务的品牌商，如 金宝贝等；
- 提供多/全产品品类但不提供服务的品牌商，如好孩子等；
- 提供有限产品品类，不提供服务的品牌商，如 Balabala 等；
- 提供多/全产品品类和服务的线下集合零售商，如孩子王等；
- 提供多/全产品品类但不提供服务的线下集合零售商，如玩具反斗城等；
- 提供有限产品品类，不提供服务的线下集合零售商，如 ROOKIE 等；
- 提供多/全产品品类和服务的垂直电商，如辣妈帮等；
- 提供多/全产品品类但不提供服务的垂直电商，如蜜芽宝贝等；
- 提供多/全产品品类但不提供服务的平台电商，如天猫等。

图表 10 母婴零售渠道竞争格局



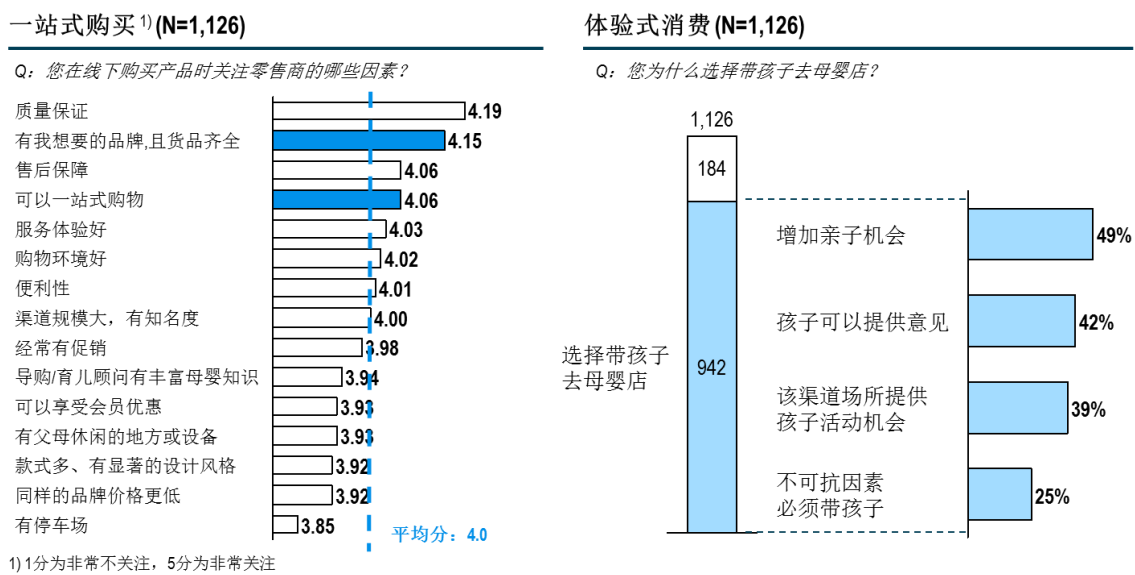
1.3.2 母婴零售渠道两大特点

母婴零售渠道竞争格局显现两大特点，第一，产品与服务融合。母婴童消费中存在着大量交叉销售的场景，消费者越来越追求一站式体验消费。第二，线上与线下融合。消费者认为在母婴童消费周期中线上线下渠道缺一不可，市场参与者也在积极探索全渠道打通。

1、产品与服务融合

随着人们生活节奏的加快，时间压力也日益增大，因此母婴童消费者越来越注重时间成本的控制，倾向于一次性购买多种产品。同时，体验式消费凭借能够提供亲子社交环境等优势，获得了更高的渠道信任度和客户粘性。为了满足消费者多样化的需求，渠道商正在不断向着提供全品类产品及服务的方向迈进。出于母婴童消费习惯，无论在产品与产品之间，还是产品与服务之间，都存在着大量的连带销售场景，推动了服务和产品的融合。一站式购买与体验式消费成为母婴童消费群体日益重要的渠道选择影响因素。

图表 11 消费者渠道选择因素分析



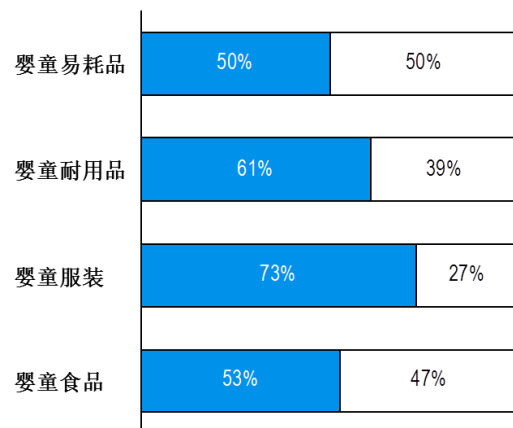
2、线上与线下融合

母婴童市场消费者正在变得更加自主和精明，他们日益会根据不同产品/服务品类来选 择不同的消费渠道，而非仅依赖于单一渠道。在整个购买流程的任何阶段，消费者都 可能基于自身需求在各种渠道和触点间转换，选择最方便、最优惠、最舒适的方式购物， 例如在门店试穿、网络比价、线上下单、送货到家。对于消费者而言，线上线下渠道都必 不可少。另一方面，线下零售商的 会员也更有可能会成为线上零售商的客户，推动线下零 售全渠道的发展。

图表 12 同时选择线上线下购物的消费者人数占比

选择同时使用线上线下购物人数占比 (N=1,126)

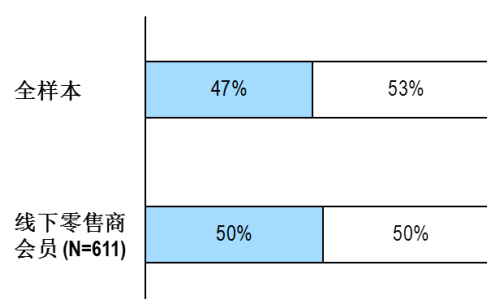
Q: 在该品类的购买中, 您倾向于通过哪些渠道进行购买?



■ 同时选择线上线下购买 □ 只选择一种渠道购买

消费者使用垂直母婴网站的比例 (N=1,126)

Q: 您是否使用过线上垂直零售商品牌?

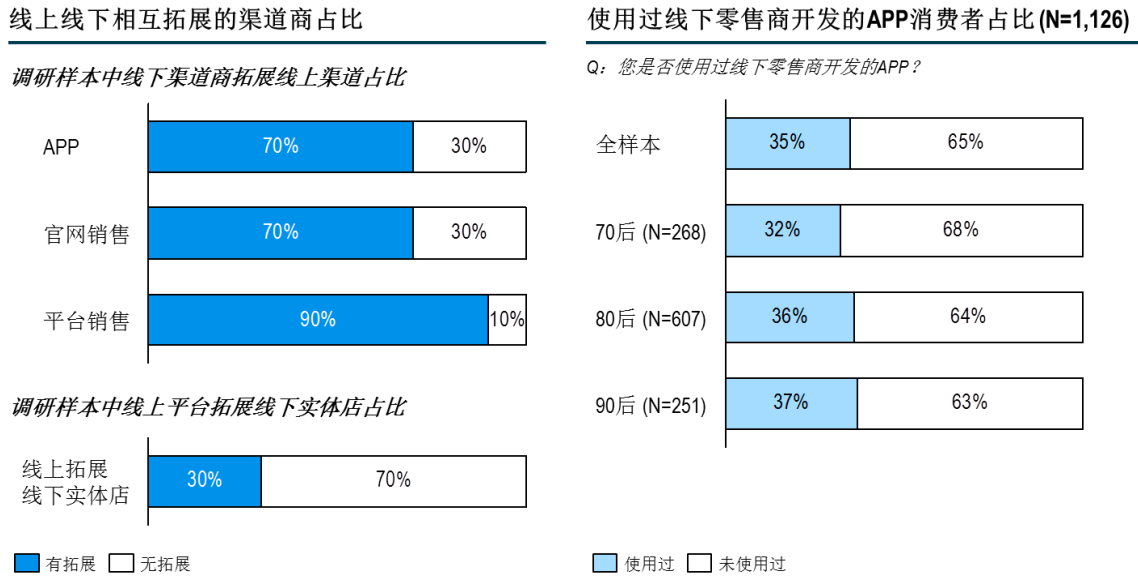


■ 使用过 □ 未使用过

相比于其他市场，母婴童市场具有一定的特殊性：随着婴童年龄的变化，消费的产品 /服 务类别以及消费渠道均会发生一定改变。例如，在婴童消费周期中，线下服务占比将 提升，而网购总消费占产品消费的比重保持稳定，因此为了能够覆盖消费者的全部周期， 从而获取最大价值，品牌商和零售商需要线上线下齐头并进，向全渠道方向拓展。

部分渠道商已经意识到全渠道的发展趋势，开始积极探索。大量线下渠道商积极开拓线上渠道，同时也有部分线上购物网站在开拓线下渠道。调研结果显示，目前 1/3 的消费者使用过线下零售商开发的 APP，这说明渠道商的全渠道拓展已经取得了一定效果。

图表 13 线上线下相互渗透率



1.4 本章小结

本章基于对 1500 名消费者、零售渠道、产品供应商的访谈和调研，从中国母婴消费人群面临的两大难题分析，发现建立信任成为构建企业与消费者形成强关系的核心能力。从供给和需求两个角度，对中国母婴零售市场进行综合分析，形成本论文的研究背景。

本文认为，中国母婴零售业是新兴高速发展的行业，由于母婴人群的特殊身份和旧育儿理念的冲突现状，中国母婴消费人群面临两个难题，第一，育婴能力和知识储备不足；第二，对产品和服务品质存在顾虑。从需求来看，由于消费理念的变化，消费人群不完全接受传统的育儿理念，但社会还没有足够体系的知识供给，造成育儿能力和知识储备

不足，这一冲突在新手妈妈人群尤为突出；同时，由于“三聚氰胺奶粉”“黑心棉”等婴幼儿食品卫生安全事件，引发母婴消费人群对商品和服务的安全和品质存在顾虑。社交互动与交易之间关系紧密，口碑效应已大于广告传播；从供给视角来看，企业通过全渠道提供产品与服务融合、线上与线下渠道融合的方法，促进建立与顾客的关系，对销售业绩起到促进作用。

二、国内母婴零售、强关系相关研究综述

2.1 母婴产品消费者行为研究

管乐乐(2012)定性分析了母婴产品目标客户需求特征和母婴产品目标客户行为的影响因素,即目标客户的因素、目标客户心理因素、来自供应商的因素、营销及服务因素、产品因素,提出品牌构建、提升服务价值、合理运用销售模式等建议。马瑛(2013)采用“以用户为中心的设计”方法,通过调研,总结了母婴用品消费者的行为特点、购物决策过程和用户需求,在此基础上对计划、寻找、考察、比较、确认、购买、评价、分享八个行为阶段进行系统需求分析,从而设计了各行为阶段系统主要的推理和触发规则,以及系统的商品推荐服务机制,能使用户获得较好的购物体验。

颜莉(2012)通过客户关系管理系统 CRM 如何在妈妈好孩子的应用实施,充分理解顾客消费需求的差异化,并结合市场调查结果得出顾客生命周期,把传统经验型的品类管理优化为现代营销理念的品类管理,最优化广告宣传和促销效果,并采用智能商业分析平台进一步优化经营策略,创造更大的市场份额和最大化利润。

2.1.1 母婴零售渠道与顾客关系发展研究

闫小黄(2013)探讨母婴电商品牌传播的特征。依据初级需求、知晓、集成、了解、决策、交易、满足、认同、粘附、高级需求激发等传播环节,将其组合为功能性品牌传播、情感性品牌传播和复合型品牌传播三大类型。并结合母婴电商创意、互动的品牌传播体验、C2B 模式等发展趋势,给出品牌传播的绑定定位策略、传播内容的信息增值策略、传播渠道的体系整合策略和传播竞争力的按需服务与“线上+线下互动”策略。

杨锴（2013）研究将顾客价值作为推动顾客购买决策的动力源，促使顾客购买决策的变化。顾客价值的构成要素为顾客期望价值、顾客体验价值、顾客决策价值和顾客净价值，探讨每个决策过程中顾客价值的形成。构建移动互联网条件下顾客购买决策价值实现模型。按照购买初期、购买前期、购买中期和购买后期阶段，分析在不同阶段下顾客价值的变化，以及最终影响顾客的购买决策行为。

陈素羨，程治国和王亚南（2011）通过使用合适的数据挖掘技术，得出进货计划，确定正确的库存，得出商品的正确布局；预测某新商品是否畅销。从而辅助经营者做出正确的决策。

2.1.2 本章小结

经过对母婴零售相关研究的研读，进一步印证了第一章的调研结论。我们不难发现，母婴零售无论是线上还是线下亦或是全渠道的方式，顾客都是经营的唯一中心，通过经营顾客关系，创造顾客价值，对零售提升、品牌塑造有直接的关联关系。

2.2 关系、顾客关系、强关系的相关研究综述

2.2.1 人际关系建立理论基础

Schutz (1958) 人际需求理论：人际需求理论主张一种关系是否开始、建立或维持，依赖双方所符合的人际需求程度。人际需求包括爱（affection）、归属（inclusion）和控制（control）。爱的需求反映出一个人表达和接受爱的欲望；归属的需求时希望存在别人团体中的欲望；控制的需求时希望成功地影响周遭的人与事的欲望。人际关系的增进和恶化部分是由于人际需求的兼容或相悖。

John w. Thibautc 和 Harold H. Kelley (1959) 首创交换理论：人际关系可藉由互动所获得的报酬(reward)和代价(cost)的互换来加以了解。报酬是接收讯息者所重视的结果，常见的报酬有好的感觉、声誉、经济收益和感情需求的满足。代价是接收讯息者不想蒙受的损失，包括时间、精力和焦虑。

根据交换理论的说法，人们期待高报酬低代价的互动。他们认为最令人满意的代价与报酬率因人而异，同一个人也因时而异。假如人们有许多高报酬率的关系时，他们将设定较高的满意度水平，因此可能对低报酬的关系不满意。投资报酬率决定了关系或互动的吸引力，但它并未指出关系或互动会维持多久。虽然人们在代价高于报酬时会终止关系或互动，但是环境有时候会令人继续处于非常不满意的关系中。

Thibautc 和 Kelley (1959) 说明此情况时提到[替代性选择之水平(comparison level of alternatives)]。他们认为继续维持关系与否取决于一个人觉得是否有其它的选择。假如有一个替代性的选择可保证让人达到高水平的满意度的话，对关系感到不满意的人将会结束其关系或互动。但是假如没有可以替代的选择，那个人可能保持现况，虽然不满意，但这个关系是目前最好的。

2.2.2 关系理论

Granovetter (1973) 首次提出了“关系力量”的概念，将关系划分为强关系和弱关系。Granovetter (1973) 指出在传统社会，每个人接触最频繁的是自己的亲人、同学、朋友、同事。这是一种十分稳定的然而传播范围有限的社会认知，这是一种“强连接”(Strong Ties)现象；同时，还存在另外一类相对于前一种社会关系更为广泛的，然而却是肤浅的社

会认知。例如一个被人无意间提到或者打开收音机偶然听到的一个人.....格兰诺维特把后者称为“弱连接”(Weak Ties)。

但目前关于强弱关系的界定还没有一个统一、严格的界定与测量指标。Granovetter (1973) 提出通过互动频率、感性力量（情感强度）、亲密程度以及互惠交换等 4 个维度来界定强关系与弱关系；Friedkin (1980) 将强连接视为一种互惠性或回报性的互动行为，弱连接则是非互惠性或非回报性的互动行为，而无连接则代表著无互动关系存在，连接强弱的界定事实上是一种程度的区分。Blumstein and Kollock (1988) 在 Granovetter (1973)研究的基础上保留互动频率、亲密程度、紧密性三个维度，而增加了关系投资维度来测量网络关系强度。Burt (1992)一书中则从互动频率和亲密的程度两个维度对网络关系强度进行测量。Nooteboom (2004) 在先前研究的基础上，改进测量维度，从互动频率、个人信任、互惠理解的特殊性投资、持续性、范围、正式控制这些方面来测量，该测量维度体系考虑了特殊性投资、持续性。

姚小涛，张田和席酉民 (2008) 虽然接触多在一定程度上代表着关系紧密，但接触频数在一些情况下并不能说明任何问题，因为行为者之间的相互信任、情感、亲密性等可能更值得考虑，同时，关系强弱的划分还要与具体的社会、文化环境相结合。

因此，前人认为关系强度可能的自变量主要有互动频率、感性力量（情感强度或紧密性）、亲密程度、互惠交换、关系投资强度、个人信任、接触时间、持续性、范围等。

2.2.3 顾客关系理论在企业发展中的应用

现代企业已不再孤立地存在于市场中，而是与新老客户、合作者、竞争对手等利益相关者一起“嵌入”在复杂的社会网络之中。同时，在社会网络视角下，营销中单纯的交易关系延伸至带有“信息”和“人情”作用的社会关系，而顾客与企业也不再是单纯的双边关系，而是同时处于一个立体的、动态的社会网络之中。顾客作为企业的重要利润来源和资产，它的获取和拥有是决定企业成败的重要因素。

张萨仁娜 (2014) 研究表明，吸引一个新顾客的成本是挽留一个老顾客的 5—10 倍。同时，失去高价值的顾客为企业带来的损失是十分惨重的，而且这些顾客一旦流失，就很难再回来。有统计资料表明，国外企业通过顾客关系营销，企业的收入增加了 15%-20%。发达国家有 93% 的企业 CEO 都认为，顾客关系是企业成功和更具有竞争力的最重要因素。企业想要成功的实施基于顾客导向的客户关系管理战略，就必须树立一种顾客导向的企业文化、建设一种符合客户关系管理的组织结构，着力培养长期顾客，通过构筑与顾客的长期关系，维持顾客忠诚，实现顾客挽留和最大化顾客终生价值，从而实现较高的投资回报率。

陈强和徐大佑 (2006) 根据社会交换公平理论说和价值与价格理论学说，顾客愿意支付的价格与顾客满意度正相关，满意度高的顾客为获得更高质量的服务、愿意为商品支付更高的价格。因此，顾客满意度能影响公司的价格战略。如果顾客有很高的满意度，就能潜在的给他们的产品和服务以一定的溢价，特别是在那些非标准化商品、定制化商品和

专业性劳务中，这个现象非常明显。这个结论能使企业在和他们的差别定价中处于主导地位。

牟春兰，王巍和高自立（2009）认为企业与顾客的关系不仅是商品与货币的交换关系，还包括广泛的信息交流关系、感情沟通关系。顾客关系营销的实质就是通过互动和交流，与客户建立一种超越买卖关系的非交易关系。其目的就是促使顾客形成对企业及产品的良好印象和评价，提高企业及产品在市场上的知名度和美誉度，为企业争取顾客、开拓和稳定市场关系，保证企业营销成功。因此，建立并维持与顾客的良好关系是企业营销成功的基本保证，企业必须有效地实施顾客关系营销策略。

客户关系管理的内涵不外乎三个方面的内容，即顾客价值、关系价值和信息技术，信息技术是客户关系管理的驱动力。客户关系管理的重点在于识别和管理各种顾客关系，培养忠诚顾客，传递更高的顾客价值。客户关系管理的核心是为顾客创造价值。顾客关系绩效的衡量可以从顾客价值的构成来分析，从这个角度划分顾客价值可以有功能价值、体验价值、社会价值和便利价值构成。同时，企业在建立和维持与特定顾客的关系过程中获得了关系价值收益，从而实现了顾客价值和关系价值的均衡。

社会化营销、病毒营销专家，被《福布斯》誉为“全球5位社会化媒体最有影响力人士之一”Un-marketing 公司总裁，斯科特·斯特莱登（Scott Stratten 2012）提出最值得你信任的人，其实就是跟你关系最深的人。企业要做的，就是与大众搞好关系，在营销过程中做好拉近关系的工作，在产品尚未到达消费者之前，就要开始做口碑营销。社会化媒体中存在大量的信任代理，大部分人会信任自己关注的人，相信他们传播的信息，并加以扩

散。营销既然以满足顾客为中心，这些点点滴滴的细节，就是“强关系”营销部容忽视的用户体验。

①社会化营销，将关系进行到底。与他人互动的目的不在于发展客户，而在于建立关系。社会化营销就是深化与客户关系的过程。信任度越高，人们越愿意与你做生意。公司和市场之间的所有互动，都是社会化营销的好机会。没有信任，就没有关系；没有互动，就没有关系；态度决定一切。

②企业强关系建立有三大核心，第一、不放过每一次客户体验；第二、秉承真实与透明；第三、坚守优质内容与分享精神。主动跟客户强化关系，要真诚，懂得执行内容策略。这意味着，不能站在最高点向粉丝说“我最好”，而要跟粉丝做朋友，让他们说“你很好”。

③用强关系成就品牌，塑造企业营销的未来：消费主权年代，话语权不再是企业一方，而在大众一方，只有强化跟他们的关系，让他们为你布道，在需要的时候，让他们永远第一时间想到你，与人互动的每一个环节，都是营销的大好时机。

胡登荣（2010）研究顾客的参与与顾客满意度呈正相关关系。研究表明，在服务过程中，顾客参与的提高不仅可以缩小顾客期望与实际得到的服务之间的差距，而且可以给顾客带来控制、情感等心理感知利益，更重要的会有效缩短顾客与服务人员的关系纽带。当服务结果理想的时候，顾客由于自己的参与会产生成就感，强化满意的感知；当服务结果不理想的时候，顾客会把部分责任归因到自己，从而减少了对服务的责备。

2.3 存在的问题

2.3.1 强关系实践成功案例并不多

虽然现代企业普遍重视客户关系的打造，也有很多研究阐述了客户关系的建立，但很少有企业表示成功建立了与客户之间的强关系。

其原因也许在于没有充分理解客户关系的含义和强关系的含义。Granovetter (1973) 基于个人关系网络的背景提出了关系理论，侧重于人与人之间的联系，而非人与企业之间的联系。

目前的状况是大多数的企业都能应用顾客关系管理系统及其它技术来掌握顾客及其信息。但这些技术的使用并没有使情况得到真正的改善，原因就在于企业应用这些技术的目的是销售他们的产品，而不是用来培养顾客。企业要想在这种积极的交互式环境中获取竞争优势，就必须把他们的焦点从这种交易导向转移到顾客终身价值的最大化。这就意味着企业需要更加关注长期客户关系而非产品和品牌，而且企业需要调整自身的战略和组织结构。

2.3.2 如何建立强关系的研究探索很少

随着信息透明，顾客购买行为不单纯考虑商品本身，还关注所能享受的增值服务，依靠商品建立起来的关系不再是足够强的关系，而是越来越脆弱的，在移动互联时代下，很容易就被颠覆了。但依靠什么样的增值服务才能巩固与客户的关系，建立强关系。

虽然对移动互联时代的分析都强调了客户强关系的打造，但是强关系具体如何作用于母婴零售，以及具体如何打造与客户的强关系，却很少有研究。

2.3.3 研究理论适用度不高

前人研究建立关系强度的定量指标和数学模型，但对于母婴零售行业，前期模型并非非常实用，不能很好指导母婴零售企业建立强关系的客户关系。

2.4 研究意义

借助移动互联网热潮，研究成果预期颠覆对传统零售模式的认识，促进零售从本质为进销差的传统商业模式向移动互联时代下新的商业模式的变革，建立以客户强关系为基础的、向客户提供多专业解决方案的多点盈利模式；

本文预期通过实践案例详细论述客户强关系的构建措施，引领母婴零售行业对顾客服务水平提升，提升母婴零售行业整体客户服务体验和满意度，提升整体行业发展水平。

三、定量测算强关系对母婴零售的提升作用研究

本章中，我们提出公司与顾客（或其会员）关系强度的几个定量指标。我们通过孩子王顾客的实际数据检验是否关系强度越高人均消费（对孩子王来说也就是每名顾客收入总额）就越高。

3.1 关于测算中定量的说明

3.1.1 公司主要通过“商品”和“服务”两大渠道接触顾客（或其成员），其中商品可以分为“线下购物”和“线上购物”两类，而服务则主要包括“互动”、“育儿”、“游乐”、“保险”等四种形式，即共计将针对 6 个细分渠道进行测算。

1、公司对各接触渠道的定义：

（1）线下购物：指顾客在实体门店购买商品。

（2）线上购物：指顾客通过互联网在线交易的方式购买商品。

（3）互动：即顾客互动，指公司组织各种类型线下活动，建立并增进与顾客的关系。

包括但不限于知识课堂、益智游戏、科学探索、手工制作、户外探险、定制生日会等。

（4）育儿：即育儿服务，指由公司育儿顾问为顾客提供的各项母婴健康成长服务。包括但不限于新生儿理胎发、母乳喂养指导、婴幼儿抚触、小儿推拿、儿童理发等服务。

（5）游乐：指顾客购买儿童游乐服务。

（6）保险：指顾客购买不同类型的保险服务。

2、公司获得收入或盈利的主要渠道是：线下购物。

3、公司通常通过其它渠道（线上、互动、育儿、游乐、保险）提供免费服务或收取相对较低的费用。这些渠道主要充当客户关系形成工具。

4、本文通过以下两个定量指标测量公司和顾客关系的强度，这些指标可以称为“强关系指标”。

（1）顾客使用渠道的数量

（2）顾客对每种渠道的使用次数

5、在测量财务回报过程中，我们使用每名顾客收入总额。

3.2 关于测算中定量数据的说明

1、统计范围：首次消费 2017 年之前（包括 2017 年），当前小孩年龄为 0-6 岁，最近 3 个月有商品消费的南京会员。共计有 12.6 万人。

2、多渠道样本数据（取顾客接触不同渠道个数对应人均消费、客单情况）：从企业与顾客接触的渠道数来取数，企业分别通过上述包括线下购物等在内的 6 个主要渠道产生关系。当接触的渠道越多，顾客消费频次越高，人均消费额越高，当接触渠道为 6 个时，人均消费额是仅有 1 个接触渠道的 5 倍之多。

接触渠道数	人数	总频次	总订单数	总金额/万	频次	平均订单数	平均客单价	人均消费
1	62410	524003	645007	15524	8	10	241	2487
2	43339	672971	854618	20913	16	20	245	4825
3	15875	334033	436512	10553	21	27	242	6647
4	4338	119619	162972	3631	28	38	223	8371
5	622	22806	33982	695	37	55	204	11168
6	56	2269	3589	67	41	64	187	11954

3、多频次样本数据（除线下商品以外渠道，顾客接触其他渠道的次数，对应人均消费、客单情况）：

渠道累计次数 (除线下商品)	人数	总天数	总订单量	总金额/万	频次	平均订单数	人均消费	平均客单价
1	22690	295441	379460	9795	13.02	16.72	4317	258
2	8078	111723	142547	3675	13.83	17.65	4549	258
3	7313	117620	153265	3895	16.08	20.96	5327	254
4	4140	68132	89024	2317	16.46	21.50	5596	260
5	3575	61450	79553	2021	17.19	22.25	5652	254
6	2862	52171	67283	1663	18.23	23.51	5812	247
7	2336	44880	58132	1389	19.21	24.89	5947	239
8	1872	37299	48353	1207	19.92	25.83	6447	250
9	1584	33815	43774	1051	21.35	27.64	6635	240
10	1370	29740	38618	905	21.71	28.19	6609	234
11	1209	27445	35302	831	22.70	29.20	6870	235

12	961	22332	28617	686	23.24	29.78	7135	240
13	851	20812	26731	598	24.46	31.41	7030	224
14	743	19133	24592	553	25.75	33.10	7446	225
15	633	16943	22083	488	26.77	34.89	7704	221
16	560	15136	19545	426	27.03	34.90	7602	218
17	494	14097	18145	388	28.54	36.73	7853	214
18	398	11603	14983	325	29.15	37.65	8175	217
19	402	12197	15687	345	30.34	39.02	8578	220
20	344	10549	13614	281	30.67	39.58	8172	207
21	304	9862	12919	267	32.44	42.50	8773	206
22	272	8965	11679	225	32.96	42.94	8272	193
23	227	7715	10062	203	33.99	44.33	8931	201
24	232	8573	11199	227	36.95	48.27	9793	203
25	195	6819	8635	167	34.97	44.28	8561	193
26	187	6751	8888	173	36.10	47.53	9227	194
27	169	6204	8038	148	36.71	47.56	8749	184
28	154	5773	7369	136	37.49	47.85	8826	184
29	136	5213	6842	141	38.33	50.31	10394	207
30	114	4357	5640	102	38.22	49.47	8927	180

说明，由于客户数量很低（超过 30），我们在此表中只列入 30 的数量。

3.3 研究单个顾客收入与关系强度指标的相关性

本部分考察了按单个顾客收入的财务回报随关系强度指标变化的情况。顾客收入与线下购物次数显然成正比。所以这节中，我们考虑的关系强度指标只包括顾客在线上、互动、育儿、游乐、保险这五个渠道的互动次数。我们考虑如下假设检验：

H0: 单个顾客收入与顾客在线上、互动、育儿、游乐、保险各个渠道互动次数无关系。

H1: 单个顾客收入随顾客在线上、互动、育儿、游乐、保险渠道互动次数增加而增加。

下表是单个顾客收入对线上、互动、育儿、游乐、保险互动次数这五个变量的线下回归结果。独立变量的所有系数明显为正。这证实了单个顾客收入随着各个强关系指标增加而增加的 **H1** 假设。

表 X:

	估计	t 统计	p 值
常数项	2944.3	190.9	0
互动频次	227.5	22.637	3.1773e-113
保险频次	945.8	21.111	9.4217e-99
游乐频次	1716.2	70.184	0
育儿频次	1943.6	15.732	1.031e-55
线上频次	344.0	90.282	0

观测数量: 122215, 误差自由度: 122209

R 平方: 0.125, 调整后 R 平方: 0.125

F 统计对比常数模型: 3.5e+03, p 值=0

我们重复上述拟合, 但用每名客户收入对数函数 (\log (每名顾客收入)) 取代原来的因变量。结果如下表。同样独立变量的所有系数明显为正, 这证实单个顾客收入随着各个强关系指标增加而增加的假设。

表 X:

	估计	t 统计	p 值
常数项	7.23537	1608.4	0
互动频次	0.06225	21.242	5.9397e-100
保险频次	0.13000	9.9489	2.6034e-23
游乐频次	0.39072	54.783	0
育儿频次	0.28114	7.8091	5.8035e-15
线上频次	0.17066	105.34	0

观测数量: 122215, 误差自由度: 122209

R 平方: 0.123, 调整后 R 平方: 0.123

F 统计对比常数模型: 3.43e+03, p 值=0

在这些强关系指标当中，游乐频次系数最大，为 0.39。这似乎表明游乐频次增加可能导致每名客户收入百分比增加最大。其次是育儿频次（0.28）和线上频次（0.17）。

3.4 平均每名客户收入和关系强度指标的相关性

在此小节，我们将考察聚合影响。具体而言，我们将衡量单个顾客的平均收入如何随以下两个维度而变化：1) 客户使用的渠道数量；2) 客户对任何这些渠道的使用频次。

通过多渠道、多频次、游乐、保险等细分渠道、付费和非付费服务等多个视角入手，依托孩子王的实践数据，测算强关系指标和个体产值的拟合关系。通过拟合得出的主要结果如下：

1) 多渠道的接触：每增加一个接触渠道，人均消费增加 1945，拟合系数 $R^2=0.988$ ，

即伴随着接触渠道的增加，个体产值正向发展。

2) 多频次的接触：接触频率每增加一次，人均消费增加 168 元，拟合系数 $R^2=0.92$ 。

3) 互动：互动次数越高、产值越高趋势明显，互动 8 次以内规律性明显。

4) 保险：每增加 1 次保险销售，商品产值增长 1400 元，整体拟合系数 $R^2=0.65$ 。

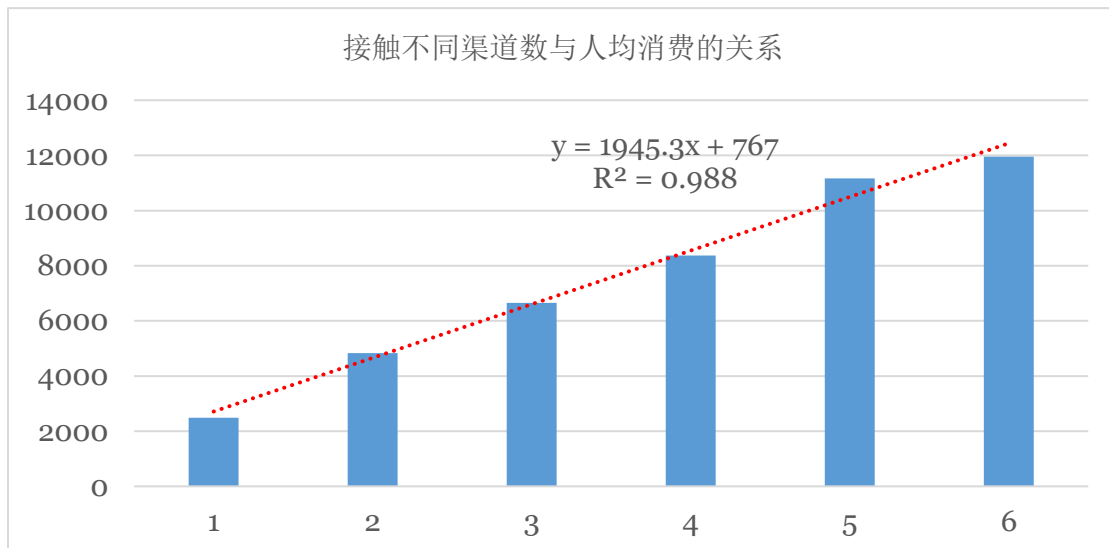
5) 游乐：每增加 1 次游乐，商品产值增长 838 元，拟合系数 $R^2=0.96$ 。

6) 线上：每增加 1 次接触，商品产值增长 176 元， $R^2=0.96$ 。

除了商品以外的服务，有付费、非付费之分，从趋势来看，付费和非付费服务对产值均有增长作用，其中付费部分的增幅更加明显。

具体分析如下。

3.4.1 将接触不同渠道数（除线下购物）与单个顾客消费额进行拟合

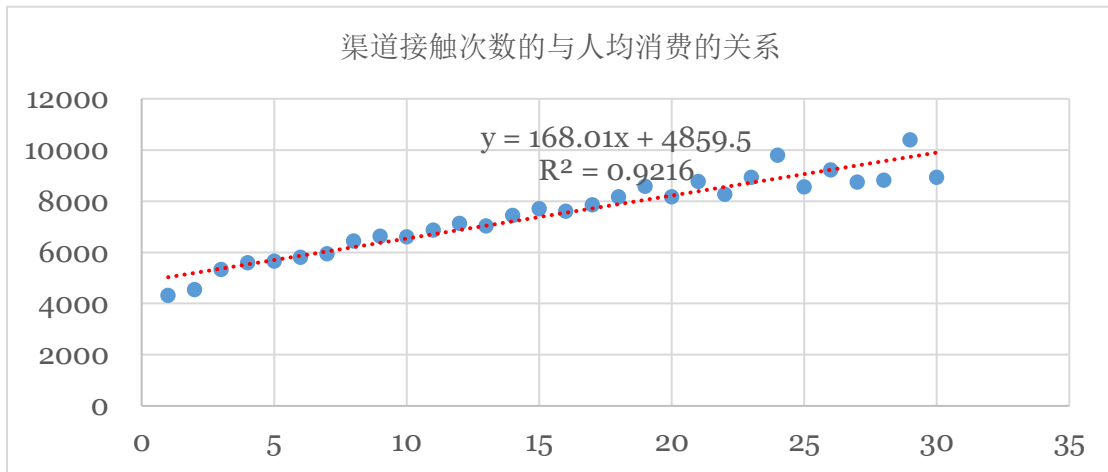


注：横轴为接触的渠道数，纵轴为接触该渠道数会员的平均商品产值

这表明，客户使用渠道越多，平均每名客户收入越高。随着接触渠道增加，不断形成强关系，该部分人群人均产值线性递增，每增加一个接触渠道，人均消费增加 1945 元，拟合系数 $R^2=0.988$ ，有非常高的置信度。

在考察对渠道接触次数过程中，我们排除了线下购物渠道。由于本渠道是客户收入产生的主要渠道，应当清楚的是，渠道访问越多，收入越高。相反，我们考察了平均每名客户收入和所有其它渠道（非主要收入产生渠道的那些渠道）访问频次的相关性。

3.4.2 将渠道（除线下购物）接触次数单个顾客消费额进行拟合



注：横轴为除线下商品销售渠道以外，其他 5 个渠道接触的次数（发生一次行为累计算作一次，30 次以上样本较少，已排除），纵轴对应接触次数会员的平均商品产值。

总之，随着渠道接触次数的增加，不断形成强关系，该部分人群人均产值线性递增，渠道接触每增加一次，人均消费增加 168，拟合系数 $R^2=0.92$ ，有非常高的置信度。

3.4.3 对各个独立渠道进行了更仔细的考察

首先是这些渠道的描述性统计。不同渠道多频次数据（除线下商品以外渠道，用户接触其他各渠道的次数，对应人均消费、客单情况）

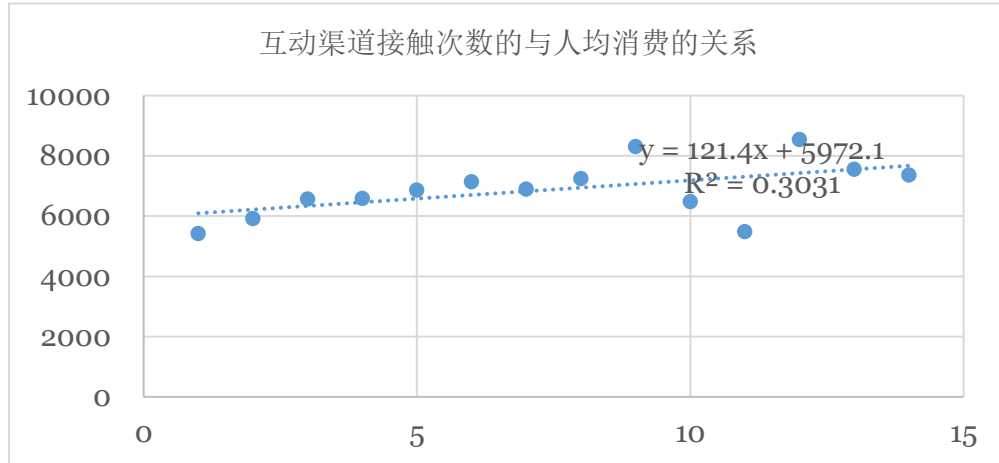
注：育儿服务渠道最多的接触次数仅 3 次，数据较少，不进行拟合；仅商品部分会员，做对照参考。

渠道类型	次数	人数	总天数	总订单量	总金额/万	频次	平均订单数	人均消费	平均客单价
互动	1	8812	157755	204796	4772.9	17.90	23.24	5416	233
互动	2	5718	113198	147074	3385.1	19.80	25.72	5920	230
互动	3	1815	41419	54961	1191.3	22.82	30.28	6564	217
互动	4	1321	30191	40691	869.6	22.85	30.80	6583	214
互动	5	652	16268	22512	447.7	24.95	34.53	6867	199
互动	6	481	12609	17122	343.3	26.21	35.60	7138	201
互动	7	274	7563	10257	189.0	27.60	37.43	6897	184
互动	8	229	6199	8580	165.9	27.07	37.47	7246	193
互动	9	168	4915	6911	139.6	29.26	41.14	8309	202
互动	10	139	3558	4913	90.0	25.60	35.35	6477	183
互动	11	104	2641	3574	57.0	25.39	34.37	5484	160
互动	12	73	2244	3281	62.4	30.74	44.95	8546	190
互动	13	69	1931	2726	52.1	27.99	39.51	7550	191
互动	14	63	1972	2739	46.4	31.30	43.48	7359	169
互动	15	46	1885	2880	44.4	40.98	62.61	9661	154
保险	1	1663	38514	52681	1127.5	23.16	31.68	6780	214

保险	2	459	12182	17325	339.4	26.54	37.75	7394	196
保险	3	198	6327	9565	189.6	31.95	48.31	9577	198
保险	4	96	2858	4459	80.4	29.77	46.45	8372	180
保险	5	61	2090	3127	52.8	34.26	51.26	8650	169
保险	6	24	1043	1622	33.5	43.46	67.58	13941	206
保险	7	22	969	1592	22.2	44.05	72.36	10073	139
保险	8	10	744	1322	21.4	74.40	132.20	21445	162
保险	9	12	626	1063	19.0	52.17	88.58	15860	179
游乐	1	15951	309726	406516	10116.5	19.42	25.49	6342	249
游乐	2	3309	79912	106038	2481.0	24.15	32.05	7498	234
游乐	3	799	23611	32125	689.0	29.55	40.21	8623	214
游乐	4	226	6872	9641	198.6	30.41	42.66	8786	206
游乐	5	88	3058	4257	87.0	34.75	48.38	9887	204
线上	1	13769	196613	258078	6815.3	14.28	18.74	4950	264
线上	2	7326	112526	145939	3855.9	15.36	19.92	5263	264
线上	3	4793	79622	103475	2709.8	16.61	21.59	5654	262
线上	4	3515	60714	78295	2042.5	17.27	22.27	5811	261
线上	5	2794	51111	65771	1651.2	18.29	23.54	5910	251
线上	6	2253	42342	54555	1369.6	18.79	24.21	6079	251
线上	7	1840	36638	47040	1162.6	19.91	25.57	6319	247
线上	8	1534	31596	40617	985.9	20.60	26.48	6427	243
线上	9	1284	28248	36054	876.9	22.00	28.08	6830	243
线上	10	1072	24154	30788	728.4	22.53	28.72	6795	237
线上	11	944	23037	29435	686.6	24.40	31.18	7273	233
线上	12	799	19721	24948	595.8	24.68	31.22	7457	239

线上	13	672	16640	21209	478.8	24.76	31.56	7124	226
线上	14	576	15826	20145	452.7	27.48	34.97	7860	225
线上	15	516	14284	18323	423.1	27.68	35.51	8199	231
线上	16	446	12659	16055	360.4	28.38	36.00	8081	224
线上	17	388	11565	14579	316.2	29.81	37.57	8150	217
线上	18	362	11094	14306	311.9	30.65	39.52	8615	218
线上	19	322	10444	13312	285.3	32.43	41.34	8860	214
线上	20	274	8817	11267	228.8	32.18	41.12	8351	203
线上	21	222	7547	9669	196.9	34.00	43.55	8870	204
线上	22	211	7362	9316	186.3	34.89	44.15	8829	200
线上	23	183	6503	8296	166.9	35.54	45.33	9119	201
线上	24	157	5772	7237	145.8	36.76	46.10	9290	202
线上	25	156	5658	7114	137.3	36.27	45.60	8800	193
育儿	1	575	15250	20452	511.6	26.52	35.57	8897	250
育儿	2	134	3845	5417	136.9	28.69	40.43	10214	253
育儿	3	33	576	816	19.1	17.45	24.73	5799	235
线下		60274	514327	632257	15227.7	8.53	10.49	2526	241

(1) 将互动渠道接触次数与人均消费的数据进行拟合：



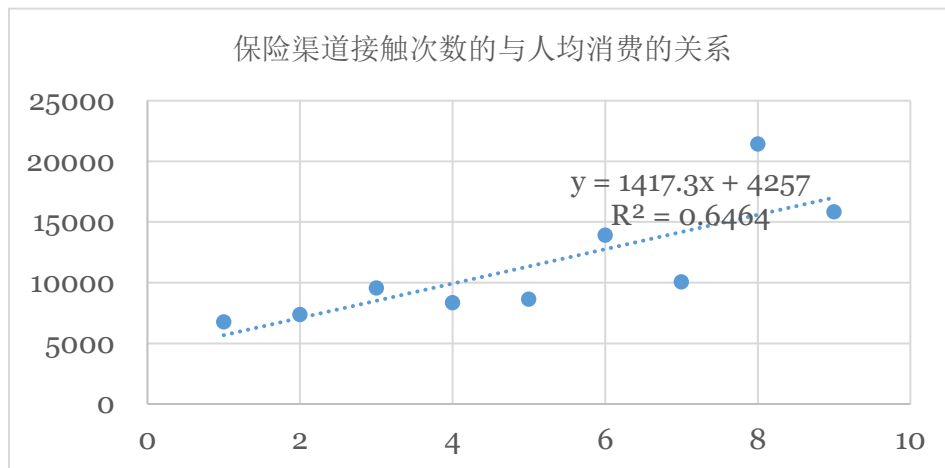
说明：横轴为接触互动渠道的次数，纵轴为对应会员的平均商品产值；

统计（全模型 R 平方统计， F 统计和 p 值，以及误差方差估计）：

0.30313 9.937 0.00764 796350.3648

拟合结果：整体拟合系数较低，但互动次数越高、产值越高趋势明显，互动 8 次以内规律性明显，8 次以上波动较大（样本较少）。

（2）将保险渠道接触次数与人均消费的数据进行拟合：



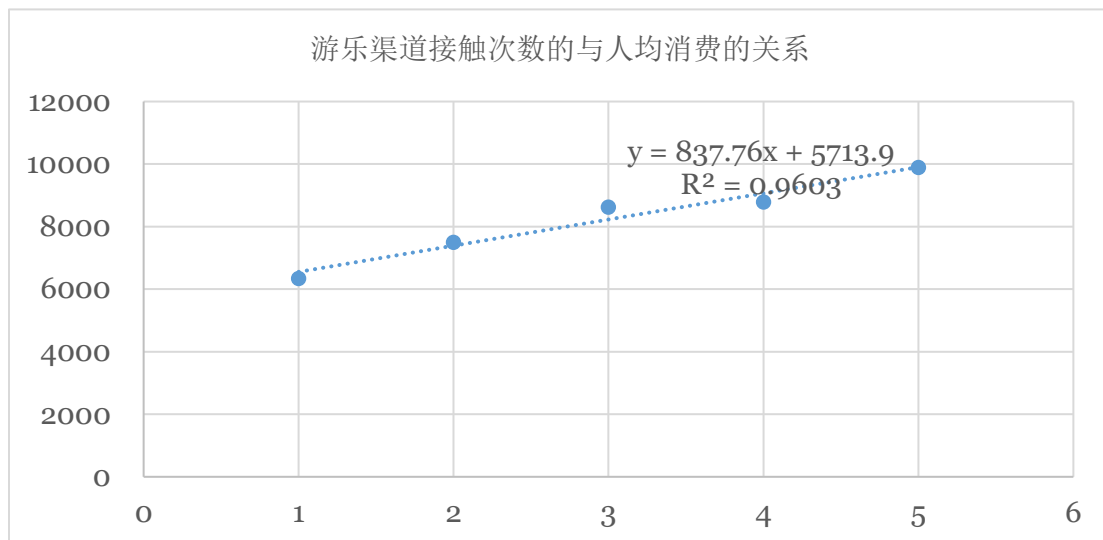
说明：横轴为接触保险渠道的次数，纵轴为对应会员的平均商品产值；

统计（全模型 R 平方统计， F 统计和 p 值，以及误差方差估计）：

0.6464 12.797857 0.009007 9416655.8508

拟合结果：整体拟合系数 0.65，保险接触次数越高、产值越高趋势明显，每增加 1 次保险销售，商品产值增长 1400。

（3）将游乐渠道接触次数与人均消费的数据进行拟合：



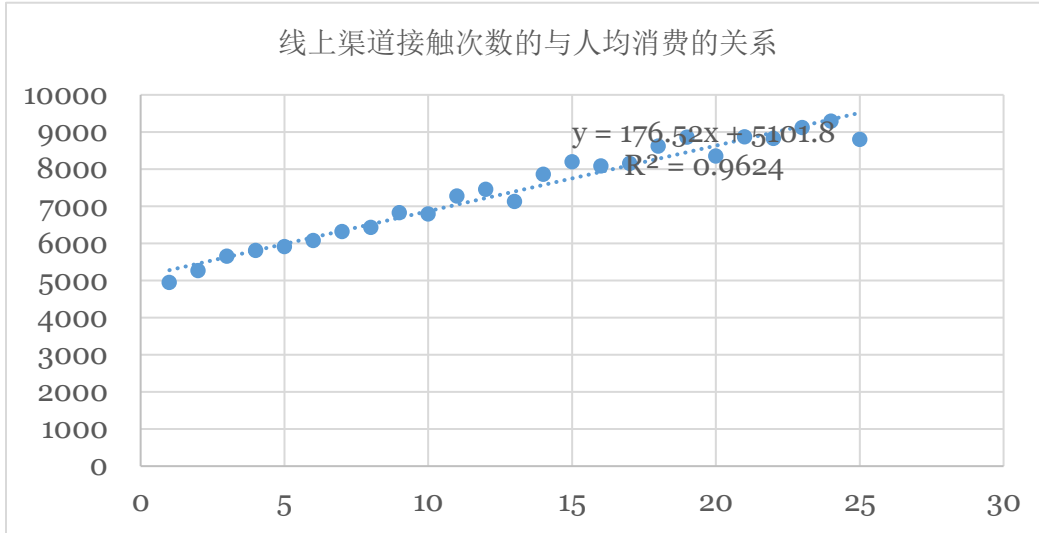
说明：横轴为接触游乐渠道的次数，纵轴为对应会员的平均商品产值；

统计（全模型 R 平方统计， F 统计和 p 值，以及误差方差估计）：

0.96033 72.49267 0.003403 96824.8000

拟合结果：整体拟合系数 0.96，游乐接触次数越高、产值越高趋势明显，每增加 1 次游乐，商品产值增长 838。

（4）将线上商品渠道接触次数与人均消费的数据进行拟合：



说明：横轴为接触线上渠道的次数，纵轴为对应会员的平均商品产值；

统计（全模型 R 平方统计， F 统计和 p 值，以及误差方差估计）：

0.96239 588.8451 6.87851e-18 68788.364682

拟合结果：整体拟合系数 0.96，线上接触次数越高、产值越高趋势明显，每增加 1 次线上接触，商品产值增长 176。

四、母婴零售企业如何建立与顾客的强关系研究

本章节计划通过典型案例分析和实证方法，并与理论研究相结合的方法，通过母婴市场新商业模式领导者孩子王公司的实际案例，阐述客户强关系的建立措施，通过经营顾客强关系促进业绩的。

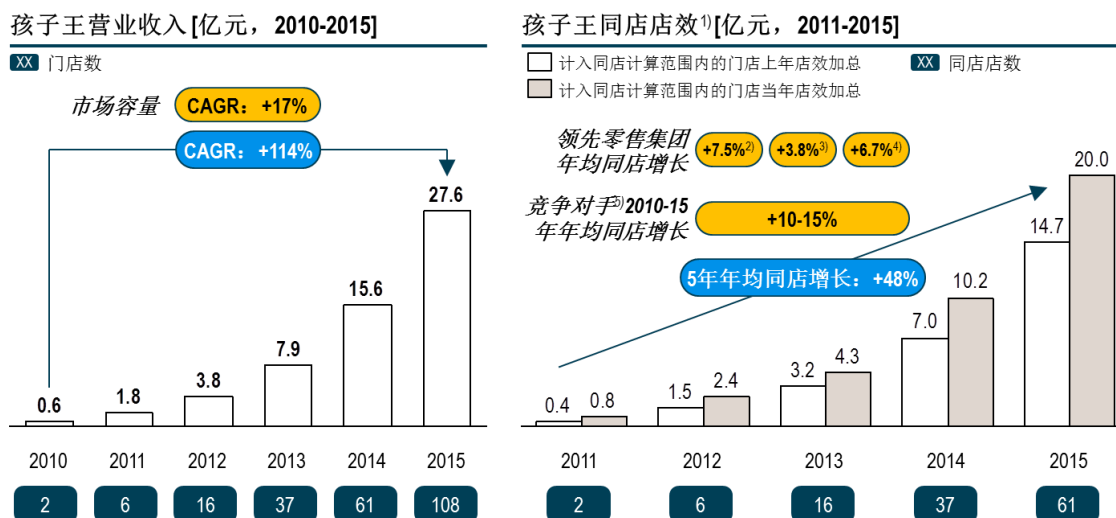
4.1 重度经营会员，稳居母婴零售行业龙头地位

孩子王与顾客建立强关系，占据母婴综合零售头把交椅。无论是经营数据、顾客满意度和消费金额，都位于行业前列。

4.1.1 经营指标领跑同行

面对激烈的市场竞争和不断变化的消费需求，孩子王在过去六年以高于市场平均增速6倍的速度增长，同店增速高达约50%。孩子王取得线下母婴童综合零售市场头把交椅，在已进入的城市中市场占有率达4.5%。

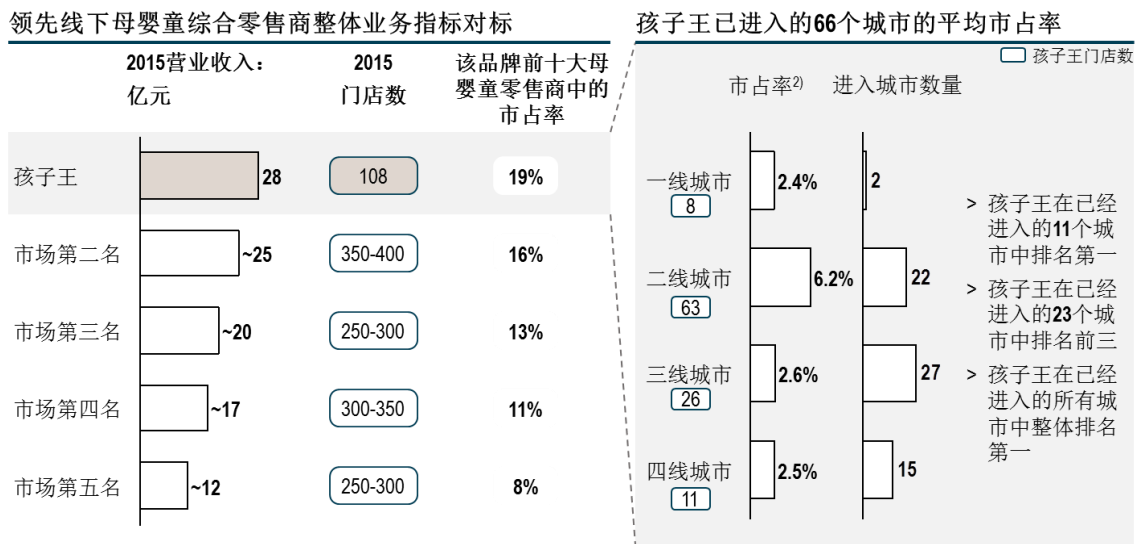
图表 14 孩子王经营业绩指标



1)同店：包括截止至上年底的全部已开门店；

- 2)银泰集团 2010-2015 年平均同店店效增长;
- 3)三夫户外 2013-2014 年平均同店店效增长;
- 4)好孩子 2013-2015 年平均同店店效增长;
- 5)竞争对手包括母婴童零售市场以 2015 年年销售额排名的第二到第五名市场参与者。

图表 15 孩子王与部分线下母婴童综合零售商关键经营数据比较



- 1)已进入市场，截至 2015 年底，孩子王已进入全国 16 省份及直辖市；
- 2) 孩子王各个层级市场已进入城市的母婴店市场份额；
- 3) 本页排名按照 2015 年营业收入由高到低排名。

4.1.2 品牌满意度行业居于首位

基于以体验为核心的服务理念精细经营会员资源，能够有效提升消费者满意度及消费金额。

表格 3 消费者品牌服务满意度与品牌消费金额交叉分析

服务满意度 ¹⁾	孩子王 (N=331)	第二名品牌 (N=54)	第三名品牌 (N=34)	第四名品牌 (N=103)	第五名品牌 (N=76)	其余调研品牌平均 (N=170)
会员人均消费金额 (元)	服务满意度高的品牌会员，在该品牌消费更高					
4.6-5分	4,535	3,256	2,075	3,942	2,180	1,641
3.6-4.5分	3,858	4,686	2,906	3,913	3,706	2,534
2.6-3.5分	2,071	3,457	2,057	1,776	3,100	1,694
2.5分及以下	1,523	1,050	1,000	1,673	1,225	1,866

- 1) 1分为非常不满意，5分为非常满意；
- 2) 各品牌分析样本量为参与调研人群中各品牌的会员人数；
- 3) 本页排名按照消费者对于各调研品牌的品牌满意度打分，由高到低排名。

表格 4 消费者品牌满意度比较

对于主要线下零售品牌导购及信息推送满意度对比 ²⁾			对于主要线下零售品牌APP满意度对比 ¹⁾³⁾				
Q: 您对于主要线下母婴零售品牌的导购/育儿顾问服务和信息推送服务的满意度如何?			Q: 您认为以下主要线下母婴零售品牌APP在各个表现维度上的满意度如何?				
	导购/育儿顾问服务满意度	信息推送满意度	三项平均	功能设计	界面设计	O2O结合	
孩子王	3.98	3.88	第一名品牌	4.16	4.07	4.15	4.25
第二名品牌	3.98	3.85	孩子王	4.12	4.05	4.21	4.10
第三名品牌	3.82	3.69	第三名品牌	4.09	4.15	3.99	4.12
第四名品牌	3.82	3.66	第四名品牌	4.02	3.80	4.17	4.09
第五名品牌	3.78	3.67	爱婴岛	4.01	3.95	4.11	3.97
其余调研品牌平均	3.67	3.66	第五名品牌	3.69	3.62	3.61	3.85

- 1) 1分为满意度低，5分为满意度高；
- 2) 排名按照消费者对于各调研品牌的导购/育儿顾问服务满意度打分，由高到低排名；

3) 排名按照消费者对于各调研线下零售品牌的 APP 整体满意度打分，由高到低排名。

4.1.3 受到政府、行业、投资界认可

2015 年 3 月，孩子王被编入国家商务部《流通企业创新案例集》，并在案例集中名列第一位。在案例中，商务部赞许孩子王用心经营顾客关系打造“粉丝经济”。

大型零售连锁企业的业务驱动增长模式基本有两种，一个是基于商品驱动，比如超市类，一个是基于资源驱动，比如市中心的位置等。而孩子王尝试的则是在中国目前还没有看到的、基于顾客驱动的终端样本模型。

孩子王通过业态创新，进行“用户经营”从而培养“粉丝经济”。从传统零售企业卖商品走向卖生活方式，关注于如何打造与顾客的关系，开展以创造顾客为目的的组织，而不简单是以盈利为目的的组织。孩子王所探索的新模式是把客户关系管理作为核心。经营重点在于顾客关系，而非商品本身。注重每一个顾客的价值，关注每位顾客的需求，从而才能打造与顾客的良好关系。这种独特的顾客关系经营理念，使孩子王在不到 5 年的时间里快速发展，成为行业第一。

孩子王让会员通过体验，对企业产生情感成为关键。例如，孩子王举办的大型儿童文化艺术节、童乐会以及新妈妈学院等活动在全国遍地开花，而孩子王的员工必须每个人会跳三个儿童舞蹈。值得一提的是，孩子王的游乐场不是卖门票叫小孩进来玩，而是每个小孩进来之后编班，如同幼儿园一样。此外，孩子王的每一期妈妈学院都准备得非常细心，由于孕妇是高危人群，孩子王每次都有专人引导，目的是让她们有极致的感受。此外，孩

子王在举办妈妈学院时，所有参加妈妈学院的人都会得到一个通讯录，此举是为了让妈妈们能有更多的交流。

孩子王把资源放在和顾客建立关系上，这也是零售业界一直寻求的“以顾客为中心”的价值体现。孩子王某种意义上不光是个零售商，它是一个孩子成长的一站式解决方案提供者，是线上和线下之间的融合者。提供体验，使企业成为各种社会关系的汇集之地，而不单纯是销售产品，因而消费者将对企业、对品牌产生情感，提高品牌粘合度。孩子王所有的会员全部由员工管理，今 2015 年会员的转化率已经达到 60%，线下的门店，孩子王设计的考核指标几乎全部基于客户关系管理。此外，每天发展多少会员、会员的活跃程度、会员的转化率、成交率都可以通过公司开发的员工 APP 所掌握。整个门店的运营指标实际围绕着“会员的获取、分类、评估、增值”来进行，一共十项，而不再是以往的销售额、利润率、周转率等等。

2017 年 3 月，卫哲（前阿里巴巴执行副总裁、嘉御基金合伙创始人兼董事长）在混沌大学分享《效率提升带来的新机会》时，也将孩子王作为提升效率的典型案列。他认为，在互联网时代，黏住客户的不是组织，一定是个人，人拉人，才有黏性；而人是不会去跟从一个组织的。孩子王通过做到“四个在线”实现了效率提升，员工在线、产品在线、客户在线、管理在线。

2017 年 8 月，《哈佛商业评论》与场景实验室，共同评出年度新零售 TOP10，孩子王位列前三。孩子王上榜理由：在传统实体零售业哀鸿遍野之时，孩子王却强势扩张线下实体门店，在母婴垂直细分领域，以关系、内容、场景和数字化为核心，构建重度会员制

和深度个性化服务。第一，关系，基于用户需求，以 C2B 模式定制解决方案；第二，内容，运用“商品+服务+社交”构建母婴童行业生态圈；第三，场景，通过全渠道运营，为用户全方位打造新消费场景；第四，数字化，基于更密集用户触点全面挖掘数据，让数据更懂用户。

自 2010 年至 2016 年，孩子王先后获得三轮融资累计约 3 亿美元，并于 2016 年 12 月 9 日，孩子王成功登陆新三板，证券代码：839843，正式成为新三板母婴第一股，估值 140 亿元。

4.2 在企业实践中对强关系的认知

2009 年 12 月 18 日，孩子王第一家线下实体店——南京建邺万达店成功开业。开业之处，经营业绩并未达到管理层的期望，仍然沿用操作家电行业的营销促销手法，大量的印制、发放促销 DM 单页，做各个品类的促销活动。结果是，店内的客流并没有明显的增长，业绩也没有好转。众所周知，线下零售的销售额=客流量*客单价，2009 年婴童平均客单价只有 100 元左右，一旦没有足够持续海量的客流支撑，销售规模很难有明显的好转。

创业团队很心急，后来通过开展各种分析，也没有从仅有的一些数据结构中找到答案。内部找不到答案就像外部寻找答案，向顾客请教，向顾客咨询：你心目中的孩子王是什么样的，你希望在孩子王获得什么？就这样，一份一份的调研报告叠加出了结果——孩子们需要“玩的开心”，妈妈们需要“购得放心”，在生孩子和养孩子阶段需要一些专业的指导，这样的答案回答了孩子王要解决妈妈孩子们的痛点——孩子生长和成长过程中所需要

的帮助及解决方案。同样，也明确了孩子王要做的事，孩子王不是一家售卖母婴童产品的公司，而是一家售卖解决方案的公司。

要想售卖解决方案，必须先得到顾客的认可，建立和顾客间的信任，打造一种关系。孩子王修正动作，从传统零售的促销，到组织妈妈和孩子们做各种互动活动。亲子爬爬赛，宝宝生日会，妈妈育儿课堂等等，结果是每场活动都是人气爆棚。这样的互动活动得到了越来越多的妈妈、爸爸们的认可，逐渐建立了信任的关系。在分析销售数据发现，参加互动的妈妈们的购物频次和购物金额都高于没有参加互动活动的妈妈。这样的一个发现，正式确立了孩子王的经营战略方向：要做一家经营顾客关系的公司，因为只有经营好顾客关系，顾客才会信任你，信任你才会买单，才会常来！也许这是孩子王的发现，首创的经营方向，也是零售的精髓和奥秘。

图表 16 为中国新家庭提供多元化、定制化的综合解决方案



案例 1：“300 万的教训”——人才是顾客购买的第一要素，建立信任是顾客关系的核心。

孩子王创始人汪建国也是五星电器创始人、董事长、总经理。在 2006 年，五星电器与百思买合作时期，百思买的国际部总裁也曾是埃森哲的合伙人提出五星电器如果要转变，必须要找准自己的顾客。他当时非常希望做一个咨询调查，调查的核心内容是顾客凭什么来到五星电器卖场购物，是冲着五星电器品牌，冲着汪总，还是冲着某件商品，究竟是什么？

原来汪总认为根本不需要调研，答案是显而易见的，顾客买东西，第一是冲着价格，价格就是便宜；第二是服务，售前服务态度非常好，售后服务口碑也很好；第三是商品的质量。作为董事长，当时我并没有反对，但两次开会正式的提案都被我搁置了。因为做这个咨询报告是请英国的公司来调查，要花 300 万人民币，心里就很排斥。后来开第三次董事会，确定 300 万的费用由百思买总部支付，这个调查顺利开展。

之后我们花了一个季度的时间，通过访谈、问卷，个别调研，甚至通过摄像头拍下与顾客聊天的场景。大量的研究得出一个出乎意料的结论：顾客进店第一要素是取决于他对门店接待员工的信任感。这么感性的调查结果，让大家将信将疑的，人怎么会成为第一要素呢？五星电器就找了一些员工进行试点去验证这个结论。第一家试点选在五星电器在南京的一个核心卖场，选了 6 个差不多大的优秀导购，跟顾客互动交流。一段时间的数据显示这 6 个营业员的销售总额在这个 100 多个促销员的门店占了 49%。这个实验结果让感到非常震撼！

于是这个经验迅速被推广到五星电器的所有门店，店里的导购员都叫家电顾问，当时在 2008 年、2009 年整个五星电器的坪效、营业额都非常好，在行业当中是领先的。300

万调研，是一个经验，也是一个教训。当汪总再创业做孩子王，包括对一线的员工招聘、培训以及投资思路都不一样了。现在，育儿顾问（孩子王经营顾客关系的员工），区别于普通百货商场的营业员，已经成为孩子王人格化流量的入口，为企业的经营业绩、品牌传播起到了不可替代的重要作用，也是源自这一调研的启发。

案例 2：“妈妈送货”——建立顾客关系，首先要倾听顾客，了解顾客的典型案例。

孩子王一开始为了了解顾客，就开妈妈座谈会，不是网上这个做问卷调查，是请妈妈过来一起开座谈会。三个女人一台戏，十几个妈妈在一起唧唧喳喳的声音就不得了了。所以我带头，带着孩子王所有的创业团队一起听妈妈的座谈会。

举一个案例，怎么去聆听顾客声音，怎么了解顾客？有一次妈妈座谈会上一个妈妈说，孩子王非常好，因为商品很丰富，有服务，有早教，又有娱乐，而且送货很及时，但是有一点要提意见了，她说我一个人带着小孩在家，有时候整个小区也没什么人，外面声音大的时候就有一点害怕，听到咚咚咚的敲门，门一开，一个大男人站在门口说，你家奶粉到了，我来送货给你的。她说我带小孩哺乳期，穿衣服又比较宽松，觉得一个大男人站在门口就觉得很尴尬，究竟应该拿不拿呢，让他进来不进来呢？

顾客的抱怨实际上就是我们的机会，这么小小的抱怨，调查下来很多人有这样的想法，那么这个问题要解决。孩子王团队一开始说这个改变很难，要改正，我们是物流公司送货的，改成自己送货成本太高，我说当然不行，必须改变。后来我们改成妈妈送货，称这个为妈妈后援团。这个一改变，完全不一样了，因为妈妈跟妈妈们互动，成了孩子王的一个跟顾客互动的平台，而且交流得非常好。她不仅是送货的，而是社区妈妈，组织她们社区的妈妈们互动活动。

图表 17 孩子王顾客座谈会



孩子王通过顾客座谈会向顾客学习，了解顾客声音及建议，每月 2 场顾客座谈会，共举办 1159 场。

案例 3：“活鱼的故事”——选择合适的人，人才是第一要素。

做企业一定要把选人放在第一位，要把合适的人放到合适的岗位上去。找不到合适的人事情宁可暂时不做。

从前有个厨师叫王老二，他擅长一道名菜“活鱼”，用他的话说“我做的活鱼把鱼肉都吃完了，头尾仍然能动，眼珠还能转”，果然如此。众人分析，有人说是因为刀工没伤筋骨，技术是关键。有人说因为火候好炸的快，流程很重要。王老二告诉大家，秘诀不在于刀功如何好，和火候大小也没关系，关键是选鱼，做“活鱼”前他会在市场上精挑细选，选出那种看起来“宁死不屈、品种好、精神足”的鱼。

学习“选活鱼”的方法，孩子王育儿顾问全部经过精挑细选，符合企业“爱义融知行”的价值观，具备基本育儿知识，持续学习的能力。

案例 4:孩子王基于科技力量 and 人性服务助力关系打造

孩子王致力于打造科技力量 and 人性化服务两大亮点，形成产品商、服务商以及消费者互相联通的母婴童生态圈。

- 科技力量以大数据和数据挖掘为核心重点，通过科技手段打造更受消费者喜爱的场景及内容，并提供定制化的产品及服务，以支持孩子王生态圈建设。
- 人性化服务则通过育儿顾问等差异化触点着力打通关系、场景和内容之间的链接，使孩子王成为家庭的重要生活部分，通过互动内容拉近会员之间的关系，同时引入产品商和服务商，使生态圈中各方自然完成商品交易。

图表 18 孩子王生态社区模式分析



4.3 关系的建立

有了初步的互动和认知，建邺店周边的顾客开始口口相传：河西万达孩子王真不错，商品品质有保障，而且品种很全，第一次看见这么大的“宝宝店”！而且还有孩子们的游乐

场，关键是很多玩具都可以在店里玩个够！孩子王成了宝宝和妈妈周末必去的地方，于是我们的顾客越来越多，消费者喜欢程度也越来越高。孩子王和消费者建立了初步的互动、信任的关系。

要让门店业绩支持稳步增长就需要有源源不断的客流，而且要保证老顾客的常回头，必须要有一套经营顾客关系的一整套体系，于是就在这样的情况，孩子王经营顾客关系的5个步骤就诞生了。

从顾客的获取，到顾客的互动，到顾客的分类，顾客服务的增值，到顾客价值的评估，这五个步骤一直沿用到今天，是每家新店核心员工必须要培训过关而且实际执行落地的重要经营策略，后来演变为会员经营的5个步骤，逻辑是相同的。孩子王会员的定义是有消费的顾客统称为会员。从顾客到会员的平均转化率在80%左右，远远高于行业平均值。

4.3.1 第一步，会员获取

以前的传统零售实体门店都是等客上门，孩子王要主动获取。刚开始的获取方式主要是到目标会员比较集中的地方，儿童医院、疫苗点、幼儿园、社区（小区）；主要获取的方式就是带着孩子王的布袋里面装有DM宣传单页和一些小礼品到目标地点，点对点的地推，一个一个顾客沟通，推荐孩子王的促销活动和互动办理会员卡。这孩子王经营顾客关系决策中最重要的一步。这也是为什么很多传统零售商场、门店持续下滑最核心的因素，也是商业零售最关键的因素——客流。

客从哪里来？目标顾客的特征是什么？目标顾客的消费习惯和特点是什么？用什么样的方式能让目标会员进店？用什么样的方式能让顾客人客你并愿意买单？用什么样的方式能让顾客常来？伟大的思想和商业模式都是从问问题开始的，把问题搞清楚了才能弄明白顾客的痛点，弄明白顾客的痛点才能给目标顾客输出解决方案。

刚开始孩子王的定位是 0-14 岁的孩子及妈妈，后来又增加了孕妇群体。因为养成妈妈的消费喜欢和互动习惯以至于建立信任的关系应该先从新家庭开始，新家庭就是从妈妈知道自己怀孕的那一天开始，正式进入了“3 口之家”。因此，在后期的会员获取的时候增加了妇产医院。事实证明孩子王的决策是正确的。孕妇会员的占比从 1%到 3%，到 5%，再到 8%，在 8%那年（2013 年）做出重要的经营策略，让孕妇的占比达到 15%！目前全国平均水平 20%左右。背后的逻辑，服务好孕妇，0-3 岁的会员才能有保证，摸索出顾客生命需求周期图。2017 年根据 AC 尼尔森的调研显示，孩子王会员画像有以下特点，家庭月收入 1 万元+，36%为自驾有车族，2 次 / 月的购买频率。

门店开业前，员工深入周边社区、医院、学校等场所进行会员拓展。伴随着互联网的升级和物联网的发展，会员拓展的方式通过线下互动、在线填报的方式变得更加简单高效。A 类店至少 15000 会员/店。其余门店：至少 10000 会员/店。只有达到会员拓展的指标，门店才能开业，如果没有做好会员拓展，宁可选择延迟开业，确保了每个门店的客流，据统计，在部分万达广场，孩子王客流占万达广场总客流 10%-13%。

图表 19 孩子王会员拓展



图表 20 孩子王门店人流如织（节假日）



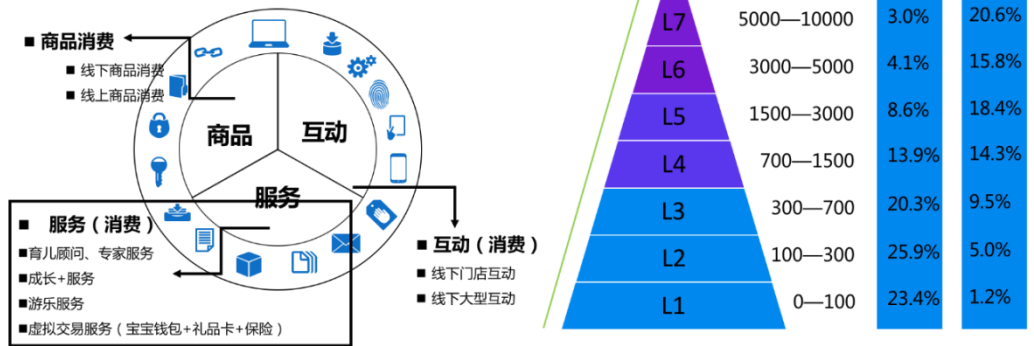
4.3.2 第二步，会员分类

因为母婴行业存在天然的生命周期，孩子王初期的分类标准是按照顾客生命周期——宝宝的自然年龄段分类。分别为孕妇、新生儿（0-3岁）、儿童（4-6岁、6-14岁）

三大类。基于自主研发的顾客经营信息系统，经过多年的摸索和实践，根据顾客的行为发生渠道和成长价值，通过分类分级的方法，孩子王设置了 L1-L8 的会员等级，提供不同的服务，可以看到，金字塔顶端占比 8% 的会员（L6-8）带来了 52% 的销售，占比 31% 的会员带来 84% 的销售。

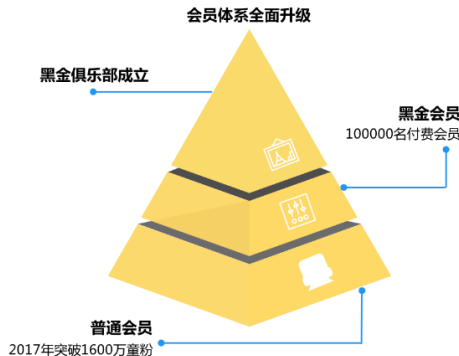
会员定义

- ✓ 转化：任一渠道有支付行为
- ✓ 扫码购订单计入线上支付
- ✓ 频次：全渠道频次
- ✓ ARPU值：全渠道ARPU值
- ✓ 活跃度：全渠道活跃度



在分类的基础上，会员体系逐步完善，孩子王的付费会员进一步升级，出现了特权特权的“黑金会员”，这一部分会员的特点是，高 ARUP 值、高客单价、高购物频次。

- 人均付费**399元**，累计办理**2.53W**
- 月均ARPU值为**1599元**，是普通会员的3.89倍；客单**356元**，1.64倍；
- 人均订单**4.5单/月**，是普通会员的2.37倍；

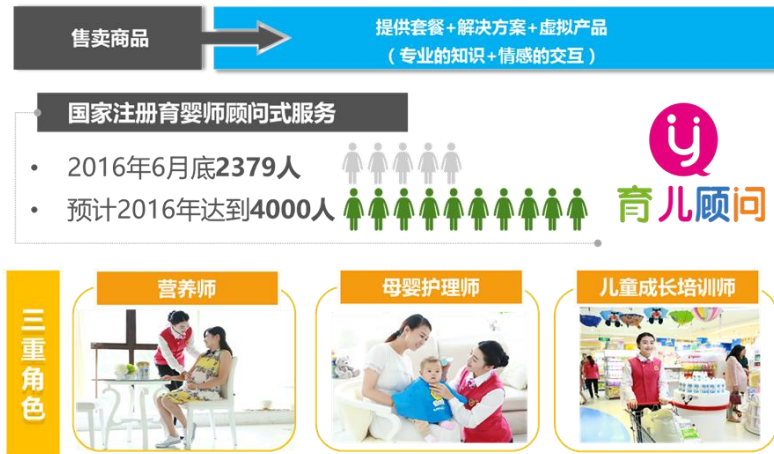


会员权益全面升级			
权益项	权益类型	普通会员	黑金会员
等级标准		非付费	399元/年或20000积分
省钱有道	黑金会员价		√
	购物积分	1倍	1.5倍
	极速退款		√
	专属收银通道		√
服务更优	专属育儿顾问服务		√
	在线专家咨询 (2次/月)		√
	同城送货 (1次/月)		√
增值权益	VIP客服通道		√
	门店游乐 (5次/年)		√
	生日特权 (生日礼券及半价生日会)		√
	门店理发 (1次/月, 限28元价位, 胎发除外)		√
	门店互动活动 (4次/月, 限10元价位的宝宝爬爬赛、巨好学堂、超级孕动家)		√

■ 黑金会员一年后未续费直接转换普通会员

分类的目的是为了找到相同年龄段目标会员的痛点和需求，从而为目标会员高效地提供解决方案。痛点就是妈妈在产前、产后的疑惑和问题，主要是宝宝的哺喂和日常的养育常识及技能，也就是宝宝生长的痛点。因此，孩子王一个重要的岗位——育儿顾问，就这样诞生了。宝宝成长的解决方案是妈妈最大的需求，解决方案中就包括了育儿知识、商品的知识、育儿实操的辅导三个核心内容。（关于育儿顾问在增值部分重点介绍）

图表 21 孩子王经营顾客关系的重要岗位——育儿顾问



4.3.3 第三步，会员互动

孩子王每家门店每年 1000 场活动，这不是口号，而是孩子王每家门店必须要执行落地的工作，平均每家门店每天 3 场互动互动。孩子王的互动还是成体系在用运作的，可以大致分为年龄段的互动、主题互动、节点互动、体验式互动。

图表 22 孩子王会员互动



注：以上数据截至2016年6月30日

1、年龄层的互动

孕妇：新妈妈学院、孕妈讲堂、超级”运动家.....

图表 23 孕妇层面互动



0-3 岁：亲子爬爬赛、三好学堂、生日会、龙抬头

图表 24 0-3 岁互动



4-6 岁：开笔礼、毕业季

图表 25 4-6 岁互动



2、主题式互动：冬令营、夏令营、成长缤纷营、童乐会、儿童文化艺术节、孕博会.....

图表 26 主题式互动



3、体验式互动：5 个 3（3 个儿歌，3 个故事，3 支舞蹈，3 个花式气球，3 个折纸）、全场舞动、一日父母体验馆.....

图表 27 体验式互动



孩子王每一场活动的转化率几乎可以达到 100%，也就是说只要来参加互动，都会在孩子王产生购买，因为通过活动，顾客与孩子王产生了信任，便有了很强的关系。活动即营销，营销产生利润——这便是孩子王以“打造强关系”为核心的盈利模式。

重点会员互动详细介绍：

图表 28 孩子王重点会员互动活动



●童乐会

2010 年以来，孩子王全国巡回主题童乐会，已成功举办了 13 届，走过了 16 省市 70 多个城市，数百场童乐会为百万家庭带去了无限爱与欢乐。

童乐会集合了大型游乐项目、丰富的舞台表演、主题式体验场馆、大型亲子互动项目、品类特卖区等丰富内容，提供了儿童游乐、休闲、购物一站式服务。

每一场童乐会都是一场丰富的儿童主题互动盛宴，单场活动人气超过 2 万人次，新会员转化超过 80%，童乐会是孩子王独特营销活动的呈现，是孩子王经营顾客关系的活动典范，是孩子王整合供应商资源和行业资源的一次集中展示平台。

未来，童乐会将在更多的进驻城市开展更加丰富的主题活动，打造孩子王品牌的城市影响力。为更多家庭带去爱与欢乐。

图表 29 孩子王童乐会



●儿童文化艺术节

孩子王儿童文化艺术节是孩子王专为 0-6 岁儿童倾心打造的集儿童文化教育、游购玩娱、舞台表演为一体的高规格、高品质的儿童狂欢盛会。自 2013 年 11 月第一届儿童文化艺术节在南京成功举办，如今已经走过 3 个年头，全国艺术节成功举办了 8 场，（南京 6 场，盐城、湖南各 1 场），每届超过 40000 人到场参与，现场消费转化超过 70%。

每届艺术节都会以全新主题亮相：“孩子王小镇”“魔法学院”“大闹天宫”“环游世界”每次全新的主题都会引来孩子与家长们的满心期待，至今成为全城乃至全国最为成熟的儿童文化狂欢活动之一。艺术节现场设置儿童喜爱的特色主题馆、内容丰富，活动新颖的互动区域，为全城千万户家庭带去了爱与欢乐，孩子王相信，这份付出一定可以给孩子宝贵的童年留下美好的记忆。在未来，孩子王会将这份专注持续下去，将孩子王儿童文化艺术节打造成全国婴童行业标杆性项目。

图表 30 孩子王儿童文化艺术节



●新妈妈学院

一个新家庭的诞生从孩子降临的那刻算起。因为用心感受与发现才会了解妈妈的需求所在，“孩子王新妈妈学院”从孕期开始呵护每一位准妈妈，2013年3月从南京启程，“新妈妈学院”至今已成功举办超400场，覆盖全国17个省或直辖市的80个城市。现场邀请当地知名、权威孕产育儿专家，为现场孕家庭带来最专业的孕期饮食、医疗、护理和产后哺乳等知识，为众多准妈妈解答怀孕过程中常见的困惑和难题，如孕期体重控制、唐氏筛查、孕期锻炼、产后抑郁防治等，帮助孕妈妈以最健康的状态迎来新生命的降临。

每位孕妈妈在活动现场会被授予“孩子王新妈妈学院学员”荣誉称号，每位孕妈妈都会获得孩子王的专属育儿顾问，孕育宝宝的路上一路陪伴，并且还有更多“学员”专属权益，让到场家庭兴奋不已，3年的时间，活动内容与服务不断优化升级，获得了全国孕妈妈的良好口碑。活动结束后还有孩子王APP上的孕妈圈可以继续互动：“生孩子了第一时间和

孩子王报喜”“心情不好了来圈子里唠嗑一下”“哇塞，有团购，我要喊上闺蜜一起”立志要做最懂你的我，孕妈圈是新妈妈学院妈妈们共同的家，这种互动方式受到了孕妈妈们全国平均转化率高达 85%，新妈妈学院学员的复购率更是高达 80%以上。

图表 31 孩子王新妈妈学院



●孕博会

孩子王孕博会是一场专为孕妇设计、为孕妇家庭开启全新实景式孕婴互动体验的盛会。以“幸孕之旅，爱相伴”为主题，活动现场将孕期秘密与科技紧密结合，孕家庭到达入口处，一组“生命的诞生”视频映入眼帘，用科学来解释一个生命诞生的奇妙过程。全馆将珍贵的孕期时光打造成了一条时光隧道：孕早期、孕中期、孕后期及乳儿期，每个隧道的通关密语都精心设计：孕早期入口处，每个准爸爸要给准妈妈一个甜蜜的拥抱；孕中期入口处准爸妈一起来畅想未来，写下对未来宝贝的悄悄话投入许愿箱；孕后期的通关密语是准爸爸在孩子王的工作人员精心准备下献上对准妈妈的一束花，“老婆，辛苦了”，孕育

宝宝的一路辛苦而幸福，现场更是引进了分娩阵痛仪，让爸爸们也来体验一下老婆的辛苦不易，体验排队人数超过了 300 人。整个孕博会现场内容打造与产品方面满足了孕家庭的全方位需求：从孕期各阶段的产品再到孕妈妈的饮食、育儿、健康到宝宝户籍咨询、准爸准妈一日父母体验等，涉及新生命的方方面面，更让感动贯串始终，出口处准爸爸得牵手准妈妈漫步在贴满爱心的地毯上离场，每位家庭深深感受到了孩子王的用心与祝福。这种强关系的打造获得了孕家庭的连连称赞：孕博会两天共计接待了 5200 多组孕妇家庭，到场人数约为 13000 人；现场与线上转化率高达 75%，千余人社区互动分享活动盛况。

图表 32 孩子王孕博会



4.3.4 第四步，会员增值

仅仅有互动活动和高品质的商品还不能打动顾客，零售的核心任务就是服务，为顾客提供超值、超出预期的服务才能真正的打动顾客，让顾客从满意到感动，从感动到传播！

传统提供的服务很明显不能满足目标会员的需求，妈妈的核心痛点是育儿的解决方案，因此我们必须要为顾客提供这样解决问题的能力。于是，孩子王打造了育儿顾问的团队，关于顾问这个词，字面上理解就是专家的意思。

以前在做五星电器的时候就有家电顾问，家电顾问的核心任务就是为新家、新居的目标顾客提供成套的家居电器解决方案，核心是以套餐的形式给顾客输出方案，得到顾客一致的好评。孩子王育儿顾问团队的打造与家电顾问相同的地方也是给目标会员输出解决方案，不同的是，育儿顾问不是零售的卖手，而是为顾客提供专业的育儿知识、商品知识以及育儿实操训练的专家。

1 个育儿顾问=1 名母婴护理师+1 名儿童成长培训师+1 名营养师。孩子王通过育儿顾问与顾客建立了“五大连接”，分别是商品连接、服务连接、体验连接、社区连接和情感连接。育儿顾问的核心工作内容是：上门拜访、上门服务（催乳、帮助宝宝按摩、宝宝理发等等、面对面帮助妈妈解决育儿的困惑，面对面教会妈妈很多抚促操）、接受妈妈的咨询给到妈妈建议。正因为孩子王的育儿是这样的服务顾客，门店每天都会上演感人的案例。与其说多样适合的互动和安全丰富的商品是建立顾客信任关系的基础，那么育儿顾问提供的专业的、用心的、贴心、暖心、有爱心的、有耐心的“五心”超值服务是建立孩子王和会员“强关系”的纽带！正式因为这样的一个有爱的团队打造了孩子王和顾客之间的强关系。通过几年的积累，孩子王已经形成了育儿顾问新生态，共有 5000 名+国家持证育儿顾问、500 名+红十字认证救护员、600 名+专业母乳指导人员，服务超过 1000 万户家庭。

孩子王是以情感连接为依托经营用户关系。孩子王育儿顾问以打造员工和顾客之间的关系来形成情感。每一位育儿顾问背后都有与顾客之间感人的故事，在此先介绍育儿顾问救人的特别案例，2017年8月，江苏苏州繁花店，宝宝店内玩耍时突然晕倒心脏骤停，育儿顾问范锦主动上前，通过心肺复苏及时救醒宝宝。根据范锦回忆，她听到门店广播的呼叫就立即到门口，没想到一个宝宝出现的是意外窒息，宝宝脸色发白嘴唇发紫没有呼吸，当时情况紧急，她什么都没想，立刻运用之前学习的心肺复苏，把孩子放在平面桌子上，揭开衣服进行胸外按压及人工呼吸两次，并不断呼喊宝宝名字，之后孩子情况好转，出现哭声，嘴唇和脸色开始发红，把孩子头颈抬高，确认有了呼吸，又协助孩子妈妈把孩子的情况和120说清楚。同样的场景，于2017年12月在山东潍坊店再一次上演，宝宝在童乐园玩耍时突然高热昏厥，育儿顾问徐艳萍及时进行急救，并为医院治疗抢救争取了宝贵的时间。



案例一：从陌生人到好朋友

育儿顾问：南通文峰店 陈杨 自述

2016年3月我有幸成为孩子王南通文峰城市广场店的一员，从我在孩子王工作的那天起，就深深的爱上了他，我深知在周围母婴店聚集的激烈的市场竞争中，我们更要热情的接待顾客，耐心的为他们讲解育儿知识，诚恳的为他们选择和比较商品的特点和作用，准确快速的为他们解答疑问。至始至终把优质服务贯穿于工作中，维护顾客的利益和孩子王的良好形象。

记得有一次，有个顾客第一次到我们店里来，我立马主动上前迎接，可能顾客处于防备心理，认为我会向她推销产品，对我的态度很是冷淡，但我没有退缩，仍然很热情的服务于她，主动问询她宝宝的年龄和她今天所需购的商品，经过几番交谈后，顾客对我的态度慢慢好转，然后说出了她今天来的目的，原来是宝宝吃的奶粉忽然不吃了，换了几个品牌效果都不大，然后在我的推荐解说某个品牌的产品特征下，顾客购买了一个小听，给宝宝回家尝试下，我们添加了微信，让她有任何疑问都可以随时微信我。过了几天，这位顾客主动微信上告诉我，她宝宝这款奶粉吃的很好，每天的摄奶量明显正常了。之后，只要她到门店来，都会指明我为她服务。我觉得在工作中最大的优点就是诚恳，时时刻刻为顾客着想，处处把方便留给顾客。只要你以真心对人，别人也会真心待你。一份耕耘一分收获，只要积极努力，终将会有回报的。

图表 33 孩子王育儿顾问陈杨



案例二 孩子找到了只因来过孩子王

育儿顾问：天津熙悦荟店 郭凯、田晓璇

一天，一个女孩在孩子王玩耍没有家人陪伴，引起了门店员工田晓璇的注意，田晓璇在安抚哭泣的小女孩的同时随后通知了郭凯和店总经理，到达现场后，经过对小女孩的询问没有得到任何有用的答案。于是郭凯、店总经理与田晓璇一边安抚孩子，一边利用店内广播通知家长。广播若干次后，仍然没有见到有家长到来，便去物业广播寻找家长并联系民警，还安排人到监控室调取进出口录像核对当事人。

过了很久后，一个着急的母亲过来说孩子在玩耍的时候不见了，问孩子王员工有没有见到。于是郭凯、店总经理及田晓璇带着孩子和这位家长见了面并确认身份信息后将孩子交给家长，家长对孩子王以及孩子王员工的行为高度赞扬。

图表 34 孩子王育儿顾问郭凯

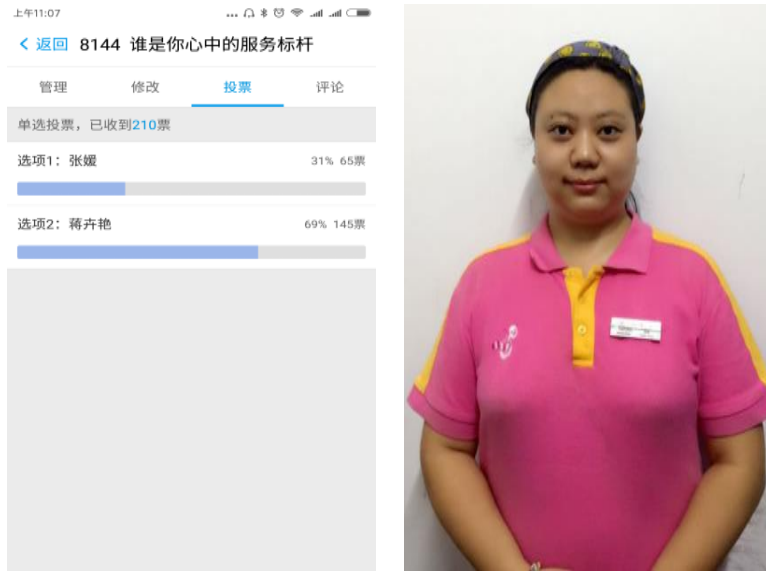


案例三 帮助有困难的顾客送货到家

育儿顾问：沈阳北一路店 张媛

一位 60 岁脑淤血患者到孩子王购物，因为要去姐姐家做客，准备购买一辆宝马仿真摩托车和大型玩具给姐姐孙子，但由于身体原因无法开车及提拿重物，考虑到顾客特殊情况，为解决顾客困难，张媛虽然当时已经下班，仍然决定陪同顾客一起将玩具送到亲友家，一路上有说有笑，贴心周到。顾客及家属十分感谢并一直夸赞孩子王的服务并称很暖心。

图表 35 孩子王育儿顾问张媛



案例四 主动帮助外籍顾客提供解决方案

育儿顾问：广州南沙店 林小玲 自述

晚班时,店里来了一位 30 多岁外国漂亮宝妈,她在专柜左看右看,因为客人说的是英语,专柜的小伙伴也无法沟通,我主动上前接待顾客,问她想找什么产品,她问我会不会说英语,她一句中文都不会,之后她用简单英语单词告诉我她想找 3 岁和 5 岁小女孩连衣裙,让我给她介绍。

我拿了几款连衣裙给她,问她觉得怎样?她说考虑下,让我再带她看看其他专柜衣服,多看几款衣服再确定,之后我带她去专柜,她看中几套衣服,让我帮她找码数,逛完衣服,问有没有小孩发饰及鞋子,我一直陪同她找到她想要购买那个产品为止,接待她整个过程花了 2 个小时,最后买单一共 900 元多。顾客在收银台结完账主动抱住我腰,当场还亲了我脸一下,说我们服务棒棒的,还要与我合影留念。

图表 36 孩子王育儿顾问林小玲



案例五 为顾客深夜守候

育儿顾问：西安碑林万达 左丹丹

顾客由于工作繁忙，没有时间照顾小孩，平时由爷爷奶奶在家带孩子，当天下班后到家发现家里没有奶粉了，爷爷奶奶忘记买了，当时已经是晚上 10 点，好多店面已关门，宝宝晚上面临“断粮”的危险，宝妈很着急，周边婴童店工作人员都已下班，根本不愿意送货上门。

随后宝妈电话联系孩子王，值班经理接听了电话，立即联系快消部员工，当时员工已下班，立即联系了惠氏晚班促销员左丹丹，丹丹此时已经到达公交车站，接到电话立即返回店内，帮顾客拿了需要的奶粉后随意联系该顾客，让她不要着急，孩子王可以送货上门，当时宝妈觉得太晚了，自己开车来取比较方便，就让丹丹在约定地点等她半小时，预计 10 点 40 分到店，可是左等右等，顾客始终未见人影，丹丹拿着奶粉就站在约定好的位置，一直等到了 11 点 30 分，没有任何埋怨，也没有催促顾客，当时顾客很是感动，跟丹

丹连连道谢后匆忙离开。9月2日，该顾客再次到店，询问帮助她的促销员的姓名，找到店总、店副反应当时情况，对我们的服务拍手称赞，说比其他育婴店好太多，之后在店内等丹丹进行当面感谢。

图表 37 孩子王育儿顾问左丹丹



案例六 帮妈妈催乳解决大问题

育儿顾问：东莞厚街店刘灿 自述

记得十二月份，有一位妈妈生完宝宝后，刚开始没有来奶水，宝宝就喝奶粉，可是过了两三天，妈妈奶水开始来了，可是宝定却不想吃妈妈母乳了，这时妈妈乳腺阻塞不通，痛、胀，发信息我让我帮帮她。我于是跟同事一起，冒雨前往她家，发现妈妈奶水已胀得

不行，再不采取措施后果就会很严重。于是我便开始给妈妈给了一两个小时的手法牵引，帮助妈妈点穴按摸并将母乳排出，当时妈妈确实很痛，痛得大哭，我们一边安慰她一边做完。等我们离开时，妈妈感觉舒服多了。晚上的时候，妈妈又发来信息，说宝宝开始吃奶了，没以前堵和胀了，希望明天我还能帮她做一次。第二天本来我休息，但是急妈妈所急，第二天我准时还是来到了妈妈家里，再次给她做一个多钟的按摸和手法，基本上妈妈乳腺已经通了，宝宝这时候能顺利吃上妈妈的母乳。一家人非常感激。从此从宝妈也是很好的朋友了。因为信任，所以依赖，希望孩子王的育儿顾问都是妈妈们最信任的朋友

图表 38 孩子王育儿顾问刘灿



案例七 解决新手爸爸的棘手问题

育儿顾问：洛阳万达店育儿顾问 童文丽 自述

图表 39 孩子王育儿顾问童文丽帮助新手爸爸

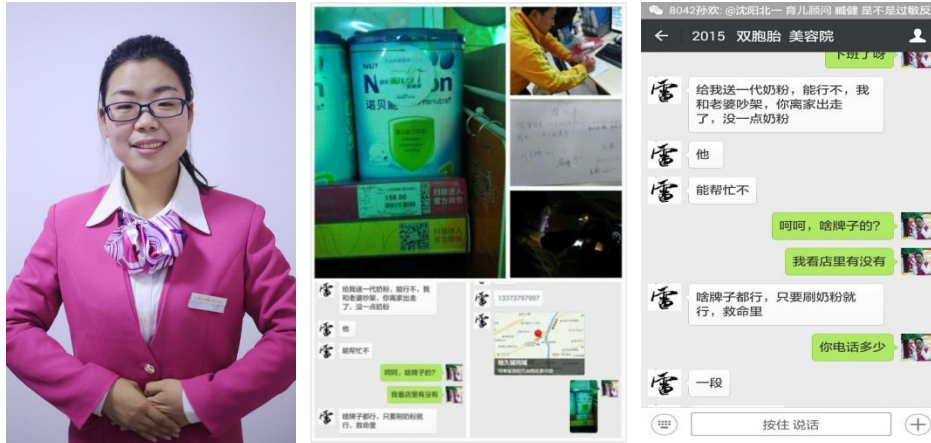


有一天晚上六点左右，我刚刚下班正要出门店时突然听到一个小宝宝哭闹声，顺着声音我们看到宝爸满脸焦急地抱着一个三个月左右的宝宝，边悠走边拿奶瓶给宝宝喂奶，可小宝宝并不配合，根本不吃奶嘴，哭的非常厉害，小脸涨的通红，我满脸心疼走过去，问宝爸能否让我抱抱孩子，宝爸已急得满头大汗点头答应，我抱过宝宝，轻轻地由上及下给宝宝拍背，慢慢擦去宝宝头上的汗，并和宝宝说话逗乐，宝宝瞬间破涕为笑还咿咿哑哑和我们说话，宝爸也如释重负，原来宝爸让宝妈去放松放松看电影了，宝宝哭了就给喂奶，可小家伙反而哭得声音更大。突然，宝宝吐奶了，吐到了我的衣袖上，宝爸深表歉意地擦去奶渍。我抱着宝宝耐心的给宝爸说宝宝哭闹除了饥饿也可能是困了或热了，哭闹厉害时喂奶易出现吐奶现象等育儿经验，宝爸听了很受益，一再感谢，立即添加了我的微信，说以后再有什么疑问直接发微信问我，成为孩子王的会员太方便了。

案例八 帮助新手爸爸解决棘手问题

育儿顾问：洛阳万达店育儿顾问 王毅 自述

图表 40 孩子王育儿顾问王毅帮助新手爸爸



2016年1月10日晚上10点半结束一天的营业要下班啦，突然接到一个会员的微信信息，他说和老婆吵嘴，还不到2个月的宝宝饿着肚子，哭闹不停。一个电话打过去，还没听到说话，就听到孩子尖锐的哭声，我心疼不已。了解情况后得知，孩子一直吃母乳，妈妈不在家，已经五六个小时没有吃奶啦，我当即请示店总经理代关辉签携出单，想把奶粉给顾客送到家里去。身为爸爸的代总感同身受，也想宝宝尽快喝到奶，便开车带我将奶粉送到顾客家中。

半个小时后我们到达顾客小区楼下，顾客已经在楼下等候，接到奶粉，顾客激动的不知说什么好。“一个大老爷们能把孩子照顾好吗？”出于这种担心，我要求和家长一起到楼上去。到家里后，宝爸笨手笨脚不知道如何给宝宝冲奶，我取出奶粉、奶瓶和开水一步一步给宝宝示范，冲好的奶小家伙一口气喝了150毫升，还是哭闹，最后又加了30还不行，爸爸说再冲点吧！

我仔细观察了一下，发现宝宝的小褥子是湿的，孩子尿了我把宝宝的褥子换了下来，洗了洗小屁股，换了身干净的衣服。一切收拾完后已经是11点半啦，宝宝慢慢的平静

了，我纠起的心也终于放下。回去的路上，顾客一直微信语音表示感谢，我的成就感也油然而生。孩子王育儿顾问专业固然重要，但想顾客之所想，急顾客之所急，把顾客当作自己的亲人朋友，才最为重要。因为孩子王是在经营爱心事业！与所有育儿顾问共勉！

案例九 让顾客贴心、安心、放心

育儿顾问：内江万达店 彭丽

这是从墨西哥回来的墨墨小朋友，妈妈是湖北人，爸爸内江人但一直在墨西哥工作。为了墨墨，妈妈和爷爷奶奶呆在内江。认识丽姐的时候，是墨墨妈妈来孩子王为墨墨选辅食。一番聊天之后，妈妈告诉丽姐，自己是湖北人，在这边没有朋友，自己也是新手妈妈，很多方面不懂，并主动要了丽姐的电话和微信。

一次妈妈打来电话，怯生生地问丽姐，孩子王有没有送东西到家的服务，说自己的腿摔着了，不能走路，希望丽姐能帮她把东西送来。丽姐欣然答应，非常用心的根据妈妈的需要为宝宝选择辅食，并把辅食的图片发给妈妈，叫妈妈挑选，之后丽姐赶到她家时已经晚上很晚了，妈妈很感动，她也以为丽姐应该是明天再送来了，看见丽姐送来的东西觉得丽姐很用心，很可靠，并坚持把车费给丽姐，丽姐婉言拒绝。

丽姐认为这是孩子王育儿顾问应该做到的，做人第一，做事第二。

图表 41 孩子王育儿顾问彭丽



案例十 帮断奶顾客解决难题

育儿顾问：宁波江北店 宓雪珍 自述

3月1号一大早接到青青的电话，听声音就不对劲有气无力的，宓姐我乳腺炎还发烧了昨晚就开始发烧了，现在不会动了，我说青青你先去吃些消炎药或者去打吊针，青青哭着说宓姐我对消炎药过敏不想打针，你来帮帮我，我说好的我去店里开好门就过来。先叫青青泡金银花喝下去，自己先挤点掉奶。

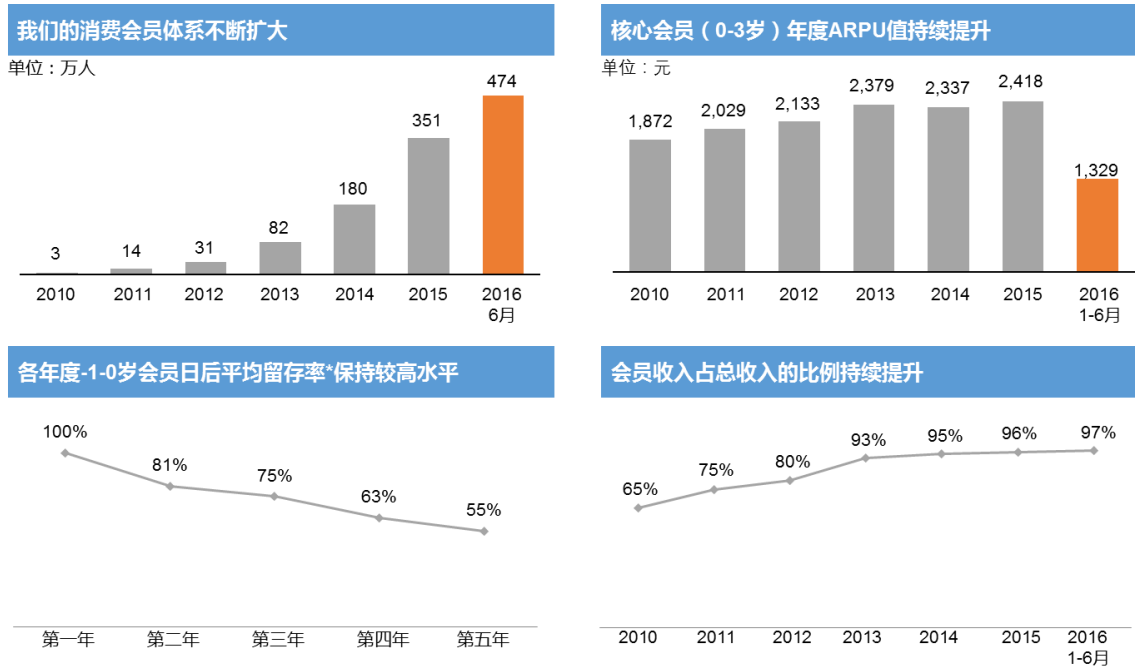
1号早上我把店门开好，跟店副和同事说好就打车过去，到她家后才了解到青青是在断奶了，还是没有计划的突然断奶，奶胀还没有挤出来，就道听途说奶胀过去就可以了，结果很严重后悔不得了，去之前先叫青青打好空调、热水、毛巾准备好，马上开始通乳先把奶块排出来，我当时也有些生气，因为之前在微信上有聊过要自然段奶准备怎么做，我当时在微信上很仔细回复，自然回奶断奶要提早计划好，循序渐进、逐渐减少喂奶次数，缩短喂奶时间，同时注意少进汤汁及容易下奶的食物，一般要1-2个月时间，提早开始喝麦

茶，还要让宝宝学会用奶嘴喝奶，结果宝宝还不会用奶嘴喝奶，青青自己说天热起来不好断，还是快速段奶好，我无语了，自己一个人带小孩快速能段了吗，一边做一边宝宝在床上哭，爸爸也请假在家照顾宝宝，不过宝宝粘妈妈不要爸爸，自己乳房痛，要排开乳腺肿块是很痛苦的，宝宝在床上奶声奶气叫着奶奶、奶奶，心疼啊。一个晚上的发烧右边乳房的三分之二都化脓了，很难排出来整整做了一个多小时才见到有好的奶排出。左边的乳房也有硬块不过还没化脓也用了快一个小时才把肿块淤积乳汁排出，同时叫爸爸煮花椒水加红糖给青青喝下，每天喝一次连续 3 天，停停做做一共有 3 个小时才疏通两乳房，青青是感动的哭了宓姐太谢谢你了，当时我的手都抖动的，长时间的按摩手有些伤了，不过能帮青青解决问题，也就很欣慰的。

4.3.5 第五步，会员评估

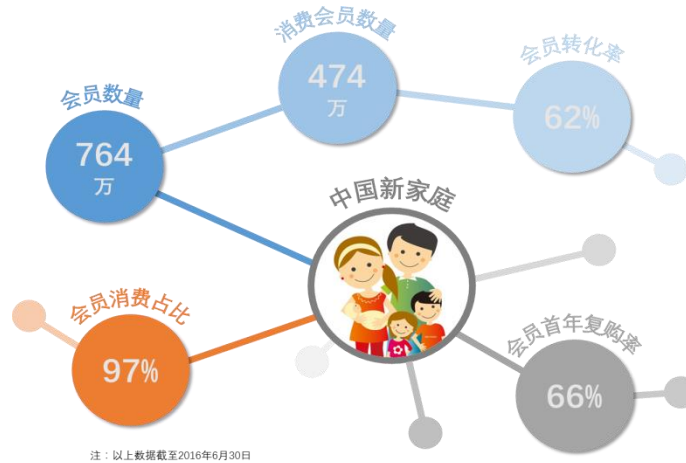
会员的口碑是对孩子王最大的认可，孩子王会员评估的核心内容就是顾客的对孩子王认知和满意度，附加产品就是孩子王目标会员的单客产值和老会员复购率逐年上升。

图表 42 孩子王快速增长且高粘度的会员体系



*注：即2010年前以及2010年-2015年各年度的当年-1-0岁会员在第一年至第五年留存率的平均值

图表 43 孩子王深度经营会员模式



五、强关系的运营帮助母婴零售持续提升

从会员经营的 5 个步骤能得出一个结论：孩子王虽然找到了一些触动消费者内心的痛点，但是要持续的经营会员关系，必要建立一整套门店顾客经营的运营系统。因此，强关系的建立，到强关系的运营才是真正的考验。

孩子王确立了顾客的几个重要的关系来将强关系进行到底。

会员与商品的关系，我们称之为定制的关系；

会员与员工的关系，我们称之为顾问的关系；

会员与会员的关系，我们称之为社区的关系；

图表 44 孩子王强关系打造



5.1 构建商品与消费者之间的强关系

孩子王通过每一笔订单为载体，希望每一件商品都是为消费者定制的，通过大数据分析，实现会员需求的精准预测，从而打造会员供应链；

以前我们的商业模式是竞争的模式，从生产商到销售商再到消费者，是一种基于竞争的分配，分配差价，这种竞争模式无法达到共赢。未来将会是 **S2C2B**，我们希望通过会员数据的分享，可以创造更新的价值，并且这个价值是可持续的。

会员与商品的关系是基于我们岁目标会员需求的理解，经过大量的调研，我们得出一个结论。**0-3** 岁的孩子衣食住行玩教学每年的花费平均是在 **1** 万元左右（附件：**wishlist**）。再把目标会员的消费结构和消费量相结合，就发现了目标会员的一些规律和特点。比如 **6-24** 个月的宝宝，平均每个月消耗的奶粉是 **3-4** 听，尿不湿的消耗量是 **2-3** 包；在结合顾客消费的品牌，就可以找到共同需求的会员找到目标供应商谈价格、谈定制，这就是会员与商品的定制关系，最终是集中会员需求寻找性价比最高的商品，从而保证顾客利益最大化。

5.1.1 从顾客需求出发，突破传统供应链

孩子王致力于将传统商品供应链转为以会员为中心的会员供应链，通过数据挖掘精准了解用户需求并反作用于供应链，打造柔性供应链。告别 **PC** 互联网时代的流量思维，为特定人群提供更多的商品和服务，在细分市场中不断提高单客产值，做到“更懂你的孩子王”。

为用户提供差异化的定制解决方案，商品加服务，甚至是使用场景的解决方案孩子王充分利用大数据，挖掘其中消费信息，判断消费需求，并预测消费趋势，从而实现上下游供应链的协同管理。让大数据发挥作用需把握三个要点：第一是参与度，获得的数据不仅要让供应链参与进来，还要让消费者以及相关利益者也充分参与。第二是真实度，有效的

数据必须是有情感的，非消费者的真实想法的数据是无效的；第三是粘合度，通过数据的挖掘可以改变消费者购物的频率，而企业可以在消费者没有需求或者即将有需求之前创造满足，从而改变消费频率。例如，孩子王每个月会举行妈妈座谈会，聆听顾客需求，从中寻求商机。为避免妈妈们独自在家收快递的尴尬，孩子王将快递员全部换成了“妈妈团”送货上门。

在孩子王的数据库里，每一个小孩一个月要喝多少克奶粉，每天需要用几块尿布都一目了然。企业可以清楚的知道买了二阶段奶粉的人一定是要买大号纸尿裤的，比如，在孩子王买了二阶段的奶粉，没有买纸尿裤，在一个礼拜之内这些顾客的会员卡里面就会多出来一个 20 元到 50 元不等的优惠券，可用于购买纸尿裤。在孩子王里面买过奶粉的用户一定是买纸尿裤的用户，从而实现了精准营销。通过大数据的挖掘，当企业知道下个礼拜有一万人要买什么东西的时候，便会提前对供应链相关的品类资源进行整合。利用这种分享的模式，企业从商品的选择到采购，都是按顾客的需求来进行，可以很容易通过大数据的挖掘知道消费者接下来的购物需求，真正创造并满足顾客的需求。

1、让消费者参与到供应关系中，设立专门的顾客研究部门，挖掘顾客真正的需求，找到或者生产相应的 C2B 产品。

2、定制化产品将成为特定消费人群的主流需求-S(解决方案) to C（消费者） to B（供应商）。

3、自有品牌、定制商品以招标制取代采买制，选择最优秀的供应商合作。

A. 形式上：招标制和采买制都是采购的一种方式，招标和采买的共同点，都是经销

采购商品的一种形式；

B. 角色上：招标制更公开、透明、公正，采购的标的、合作方式全部公开；

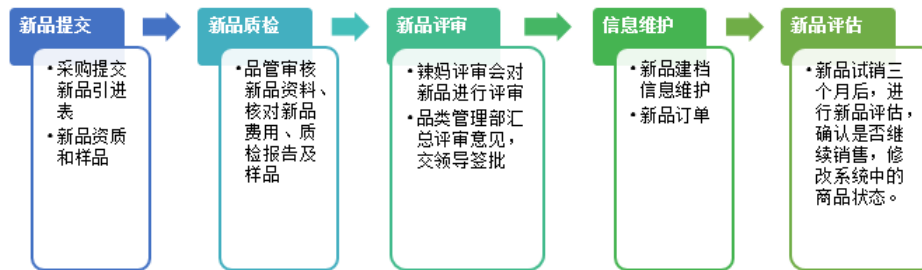
C. 供应链上：从我司对 1 个供应商变成我司对多个供应商，信息更快更直接；

D. 收益上：招标制较采买制相比更加提升市场优势、毛利更好把握和控制，提高顾客满意度，影响品牌口碑。

4、建立供应商分类分级标准，从业绩，会员合作，健康度，经营理念，运营支持五个方面考量，将供应商分为战略，优质，良好，合格，淘汰供应商五个层级，每年淘汰率 2%；同时针对不同等级供应商，孩子王也将提供 3-10 项优质服务（会员数据分享，会员精准营销优先参与等），合作共赢。

5、健全的新品引入，试销，淘汰机制。

图表 45 孩子王新品评审和评估流程



5.1.2 丰富商品分类和品牌建议关系

顾客未被满足的购买需求，通过重点分类和重点品牌的丰富与顾客产生关系。孩子王目前有 9 大分类，超 500 个细分类，超 2800 个品牌。目前分类和品牌的丰富通过以下三

个途径实现：第一，内部分析-借助顾客搜索但未购买的搜索关键词挖掘；第二，外部导向-市场调研；第三，OEM-自有品牌个性创造，高性价比，更好满足顾客需求。

通过以上途径，产生强关系的三大重点分类，车床椅，会员商品，服装自营。

1、车床椅致力于为消费者供应安全，时尚，专业，便捷的产品，让孩子王成为消费者购车首选渠道，形成体验式销售行业标杆。围绕目标人群的需求进行例如“分期付款”，“旧车床椅回收”等营销方案深受消费者的认可。260个车床椅育儿顾问目前服务了超100万的会员。

2、会员商品致力于打造安全性，功能性，性价比高的定制化品牌，日常去中间成本的价格优势，更在每月28日会员日给到消费者更多的优惠，服务了超200万会员。“初萌”服装自有品牌，主打内衣分类，品牌理念时尚，安全，舒适；“宝乐适”纸尿裤自有品牌，为会员优选定制，打造分类app，性价比极高，采用国内优质生产线，周期性访厂，新品经过上万个妈妈体验，建立妈妈口碑。

图表 46 孩子王初萌品牌



3、服装自营致力于打造最专业内衣，童鞋，儿童保暖穿着类中国新家庭首选服务商，营销较以往，更关注用户思维、大数据驱动，目前已经服务了超400万会员。

2016 年孩子王将会打造 19 个过亿品牌，70 个过千万品牌，通过和厂商签订 JBP 联合商业计划，强强联合，快速扩大市场占比。

图表 47 借助线上渠道提供多元化产品和服务



5.1.3 对孕妇、新生儿重点人群需求提供专属方案

孩子王对会员有着精细化的分类分级，为孕妇，新生儿提供专业的引导，温馨呵护，将这两类人群作为核心经营的重点人群。

1、专业的育儿顾问团队用心为重点人群提供全方位的专业服务；

2、季度新妈妈学院，每月每店至少两次的店内妈妈班，让重点人群与孩子王的关系通过丰富的内容变得更加有温度；

3、定制化的重点人群套餐，满足场景化的购买需求，让年轻妈妈更轻松，更便捷的购物，目前孩子王联合知名品牌为重点人群定制了 8 款高性价比套餐：

1) 百天礼盒套餐—来自意大利最时尚的 **fashion** 设计，妈妈最放心的面料，送给最好的你们（礼盒内含两张卡片，孩子王育儿顾问有情怀的一段寄语及爸妈的心声）；

图表 48 孩子王百天大礼包



- 2) 月子三宝套餐--专为月子期间的妈妈量身定制的三宝套装，全方位解决月子期间出现的易进风、易感冒、易头痛的烦恼，保持体温恒定，给妈妈十足的安全感；
- 3) 费雪三宝组合--陪伴宝宝出生到3岁，从睡眠 - 躺 - 坐 - 健身-感知等全方位帮忙妈妈们育儿；
- 4) 澳贝成长宝宝套餐--明星商品相结合，宝宝身体强壮学习好，快乐成长少烦恼；
- 5) 新生儿洗护套餐—国际知名品牌哈罗闪，为新生儿量身定制，一套解决新生宝宝的所有洗护问题；
- 6) 新生儿哺喂套餐—联合新安怡打造，自然原生奶瓶组合内含商品全部为原装进口；；
- 7) 孕产后四宝（中端）/五宝（高端）—组合满足母乳妈妈的基本需求：吸乳-玻璃奶瓶喂养-解决溢乳；

图表 49 孩子王产后四宝



5.2 构建员工与顾客之间的关系

孩子王通过具有专业知识的员工及育儿顾问，以及数字化的会员经营工具——“人客合一”，建立了员工和顾客之间良好的信任关系，提升了用户粘性和情感，并最终转化为优质的客户留存率和购买率。

我们希望每一位会员在孩子王都有一个顾问，每一个员工在这里都有粉丝，因为我们的员工越来越年轻化。

育儿顾问是孩子王会员专属的服务品牌，为会员提供全面的育儿解决方案。是一支拥有近 5000 名持有国家育婴师证书的专业团队。针对不同年龄段的准妈妈和宝宝，以专业知识及先进的育儿理念为指导，以大数据及创新的工具为依托，提供针对性的解决方案，满足新家庭个性化需求，为她们增添更多的爱与欢乐。

育儿顾问通过服务和顾客建立起情感的联系，面对面帮助妈妈解决育儿的困惑、宣传公司的品牌形象及专业度，在互动的过程中提供个性的解决方案最终为门店做贡献。

1、案例一：拥有3000个会员粉丝的金牌育儿顾问“杨麻麻”

杨娟娟，建邺万达金牌育儿顾问，微信粉丝达到3000多，每天上班基本都是在打包商品并发到全国各地。你可能想问为什么？因为杨妈妈的微信粉丝来自全国各地，也都非常信任杨妈妈，家里缺宝宝用的东西的时候，第一时间都会想到杨妈妈，委托杨妈妈帮忙在店内采购并邮寄到家，杨妈妈分享的如何通过微信维护粉丝。

1) 爱：每天早晨在朋友圈发送一条问候信息，宝宝或者妈妈过生日，会等到凌晨在第一时间给宝妈们送去祝福；

2) 义：答应顾客的事情，哪怕天气再恶劣路途再遥远都要做到；

在2016.1月的时候，有一位宝妈委托杨妈妈购买尤妮佳的纸尿裤，当宝妈收到时发现尺寸不对，杨妈妈知晓后主动跟宝妈道歉并主动承诺当天就将正确尺寸的纸尿裤送货上门，这位宝妈住的地方比较远，坐公交需要1个多小时的车程，杨妈妈当天下午就扛着一箱纸尿裤爬到5楼送到顾客家，这位宝妈十分感动，并发送朋友圈为杨妈妈的责任心点赞；

3) 融：每天都会朋友圈分享一些育儿知识，以及一些做活动性价比比较高的商品；

建邺万达门店舒雅贝贝睡袋做活动，杨妈妈觉得性价比非常好，就拍了照片发朋友圈，附上商品的细节和优势，很多妈妈非常感兴趣，就私信了杨妈妈帮忙购买，第一天就在微信上购买了12件，由于是线上购买不知宝妈们是否对睡袋的质量满意，杨妈妈又一沟通后了解到宝妈们表示非常中意，觉得真的是非常物超所值，有的甚至给宝宝穿上后拍了照片回传给杨妈妈，杨妈妈就把这些跟粉丝们的互动截屏发到朋友圈，让更多的顾客知道这

款睡袋，因为顾客的真实反馈是最有说服力的，这样杨妈妈在微信上卖出了100多件睡袋，同时妈妈们也收获了很多微信粉丝和3个妈妈群，都是妈妈们快速的传播，最终通过微信杨妈妈售卖了将近300多件睡袋；

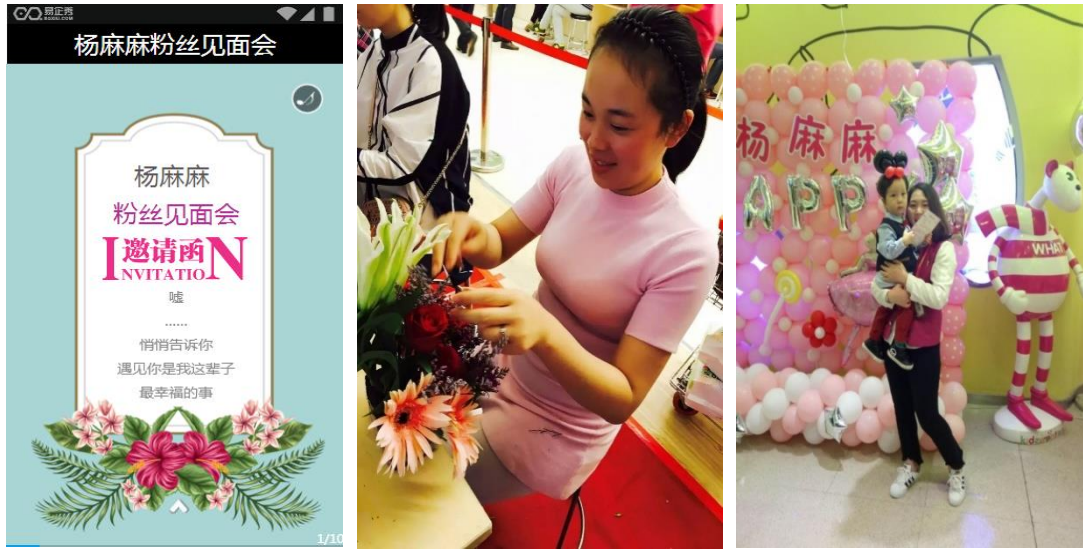
4) 知：跟会员的互动都是学习的过程，能更快速的学习到最新的育儿理念和知识，也能将这些育儿知识分享给其他的会员粉丝；

5) 行：会员有需求时，只要会员粉丝有需求时，杨妈妈肯定会第一时间去帮助她们，有的时候不等宝妈们开口，比如说：宝妈一个人在家带宝宝时，杨妈妈会主动帮忙购买并送货上门；

杨妈妈从来没有把自己当成是售卖员，也没有把宝妈们当成是顾客，而是以朋友的角度跟会员粉丝相处，尽自己最大能力去帮助她们，关爱她们，真心是可以被感受的，所以时间久了，宝妈们都知道杨妈妈是怎样一种人，也愿意把其他的朋友介绍给杨妈妈，因为孩子王互相认识，互相信任，从而杨妈妈的微信朋友圈就是把朋友围成一个圈，互相帮忙，互相分享，互相陪伴，一起见证孩子的成长。

2016年4月杨妈妈还举办了一场“杨妈妈粉丝见面会”活动，当天销售11万元，客单达到1355元之高，有位会员因为家住的比较远，活动开始前一天就来到建邺万达店附近住下，第二天在活动刚开始就来支持杨妈妈的活动；还有位会员，出差回来第一时间不是回家看望才几个月的女儿，同样是第一时间下了飞机到店内来支持杨妈妈的活动.....这些感动的事例还有很多，这就是自媒体的魅力！

图表 50 孩子王金牌育儿顾问杨麻麻



2、案例二：济南万达店—郑伟

她们相识是在一次孩子王妈妈课堂上，是顾客的同事拉她去的，当时邀约来参加妈妈课堂听课，育儿顾问郑伟讲抚触的知识，并办理了会员卡，互相加了微信粉丝，通过服务顾客在课后买了一些待产的东西，郑伟的热情服务，让顾客留下了深刻的印象。

后来顾客主动建立一个妈妈群，把身边的孕妈都拉进来了。在门店有优惠的活动时候，我们的顾客第一时间帮忙传播，购物从大到小，只要郑伟推荐的，大家都觉得是好用的，通过这个顾客的传播，群里的妈妈们都亲切的叫育儿顾问郑伟“机器猫”“亲情顾问”。最终这位顾客给我们的育儿成功介绍了15位会员。

图表 51 孩子王育儿顾问郑伟



3、案例三：南京大观天地店—王斐

那天有位孕妇顾客见红了，去医院检查却检测不到胎心，在产房检测挂催产素，顾客的丈夫十分着急，一个人在产房门口等待。这时这位先生想到了育儿顾问王斐，给她打了电话，接到电话后王斐就来了医院。王斐到医院时，看到宝爸一人坐在那里焦急的样子，询问了宝妈的情况后了解到，宝宝胎心监护不好，检测不到，宝爸和宝妈都要求剖腹产，可医院的医生说挂催产素在等等看，说医院现在没有指标了，不到万不得已不能剖腹。

听了这些王斐也非常着急，也不知道怎么才能帮到他们，当她知道宝爸还没吃饭时，就出去给他买了面包和水，并开导安慰安抚他。虽然她也只是说些让宝爸心情平静的话，让他们听医生的，既然医生说还没到需要剖腹的地步，说明宝宝还是好的，可能宝宝比较调皮位置不好没有检测到等.....

就这样他们聊聊说说，直到9点的时候，医生说检测到宝宝胎心了，没事一切正常了，不需要剖腹产了，今天晚上估计不会生，让他们放心，等到晚上9点30，顾客的家里人都到医院了，和他们打完招呼，安抚了一家人，我们的育儿顾问才回家。这位顾客生产问宝宝后和我们的育儿顾问成了闺蜜，经常带着宝宝来门店玩，宝宝所有需要的东西都从孩子王购买。

图表 52 孩子王育儿顾问王斐



4、案例四：盐城中南城店—魏玲

刚给这位孕妇办会员卡的时候，顾客对育儿顾问并不太熟悉，魏玲给顾客介绍自己的时候也告知了顾客自己的专长及以后有什么问题都可以找她。

不久以后这位顾客成为了新手妈妈，因为没有经验，导致乳腺堵了。看着啼哭的宝宝喝不上母乳，顾客非常着急，也找了月嫂疏通仍是疼的厉害，一点不见好。情急之下，顾

客想到了孩子王育儿顾问魏玲会催乳，拥有专业的证书。通过魏玲专业的技能及娴熟的手法，宝妈的乳腺通了，宝宝也喝上了母乳。

催乳服务结束了，但我们的育儿顾问并没有停止对顾客的关怀，顾客有任何育儿问题也会第一时间找到她解决，顾客对魏玲的信任也是日益加强，最终成为了关系非常的朋友，顾客默默的升级成了黑金会员并成为了孩子王的忠诚会员。服务结束后再次在门店消费了600多元催乳收入200元+商品652.3元。

最终让育儿顾问用热情的服务态度、丰富的母婴知识、成熟的育儿经验为会员创造价值、用真心换贴心。

5.3 构建顾客与顾客之间的强关系

孩子王致力于为顾客提供一个可以相互交流育儿经验的社交平台，在这个平台上，无论是孩子还是家长，都能形成社交关系。

一方面，孩子王门店有小朋友可以玩耍的游乐场，孩子王在全国构建了几千个儿童班级，通过这样的载体，让小朋友直接产生了关系。在孩子王以外的游乐场之中，两个一样大的孩子之间一般不怎么有联系，因为他们不认识，但是在幼儿园里小朋友之间就很容易亲近，因为他们都是小二班的同学，这就是我们要分班的理由，当他们脑袋上给我们盖上一个小红花的时候，他们俩变成一个好朋友，否则你只是给他一个摇摇马，给他一个沙池，让他们各玩各的，他们之间没有关系。

另一方面，顾客能够充分发挥智慧，彼此沟通交流，形成具有强粘性的用户社群。顾客中有很多意见领袖都非常专业，他们在社群中分享自己的购物笔记，分享他们的育儿经验，通过顾客社群也弥补了我们在一些知识上的不足。

孩子王有个非常重要的项目叫攻占社区项目，通过增值服务和意见领袖，孩子王把线上的社群与线下的社区连接到了一起。在这样的社交平台中，各类身份和职业的消费者互相沟通交流，有大学老师，有政府公务员，也有企业职员，他们有的会组织一起带着孩子去自驾游，也有的会一起烧烤野餐。类似的活动，在孩子王的社交平台上有很多。

顾客感动就会主动传播，口碑是最好的营销。如何能让孩子王的服务、体验在妈妈当中快速传播并影响到更多的妈妈到店体验呢？社区是妈妈最集中的地方，这里的社区分为线下社区和线上社区。我们通过育儿顾问找到忠诚的顾客，发展成为我们的荣誉顾问(荣誉顾问的定义：就是愿意帮助孩子王在自己的小区及小区对应的线上妈妈群里宣传并分享孩子服务、体验、活动过程的顾客)从而给到群里的妈妈跟多的信息，也吸引更多的妈妈到孩子王来。

通过这样的方式，孩子王已经在门店周边发展近万名荣誉顾问，在近 1 万个社区群里渗透孩子王的知名度。在各种群里的运营的逻辑不是在群里做广告，而是荣誉顾问把孩子王专业的育儿顾问拉进群，帮助很多妈妈解决现实的育儿问题，得到了妈妈们的热评。这个项目在内部称为“攻占社区”。而且每周都有一个案例分享——百店讲坛，很多优秀的案例立即复制到全国去推广，对每家门店的知名度和口碑的渗透起到了举足轻重的作用。就这

样，虽然是通过顾客和顾客的主动分享创造了价值，实际上也是加深了顾客对孩子王的信任和期待，增加了粘度，强化了关系。

孩子王与会员的强关系就是仅仅围绕这三个关系来不断向顾客学习，不断优化策略，不断修正动作，让顾客能随时随地享受到提供的服务。

1、案例一：丹阳吾悦广场店荣誉顾问，顾客发展顾客

丹阳店的荣誉顾问 70%来自三好学堂及爬爬赛群（PS 丹阳店三好学堂群是门店经营的所有会员群中最活跃的，也是粘性最好的一个群。

各种育儿知识的分享及活动照片的发布，经常有宝妈聊到凌晨，总有说不完的话，所以这个群也是宝妈关注度最高的一个群。平时的互动交流中，就能看出，哪些宝妈是群里最积极的，最有发言权的，最活泼外向的人，确定目标后，由门店活动策划（三好学堂这项活动，门店活动策划与宝妈的接触是最多的）一对一的进行沟通，发展成荣誉顾问。

丹阳店荣誉顾问中粘性最强的两位宝妈，分别被推选为群内团长、副团长。团长：顾名思义是群内老大，有发言权，对孩子王荣誉顾问积分等事宜很清楚，且很有热情，积极性高。职责内容包括：带动转发孩子王的各类活动及荣誉顾问活动的招募，群里秩序的维护及群规的发布。副团长：协助团长的各项事宜。丹阳店意识到需要真正得培养“意见领袖”，目前门店所有荣誉顾问座谈会活动的人员招募，都是由团长、副团长一对一进行沟通，活动的到场率也一直很高，9月最近的一期荣誉顾问座谈会，顾经主管汤鸿云将活动时间和主题告知团长、副团长后，她们 2 人就开始紧锣密鼓行动了，将 APP 报名链接放

在群里，再一对一的进行发送，告知群成员活动的具体时间及活动内容，统计好报名人数，活动前一天两人再进行活动的提前告知，活动当天又是一对一的进行沟通。

9月初，荣誉顾问团长带领5名荣誉顾问跟随门店员工一起去碧桂园小区进行拓卡，拓卡过程中主动积极，比员工还要热情，只因为她们有个共同的名字“荣誉顾问”。

图表 53 孩子王丹阳吾悦广场店荣誉顾问



2、案例二：河南郑州二七万达店荣誉顾问韩金枝，“孩子王的事”就是我们自己的事，是门店荣誉顾问中的优秀代表。

一次宝宝起湿疹，育儿顾问夏彩虹积极出招，提醒注意事项等，让韩金枝非常感动，用她的话说就是“孩子王员工比我这个亲妈还着急上心”，再加上日常微信群内的互动联系，她与我们的育儿顾问成为了好朋友，对孩子王的理念理解更是深刻。当她听说“孩子王欢乐社区行”计划后，积极邀请我们走进她所在的小区。并提前将小区潜在会员的生活习惯、活动范围反馈给门店顾客经营部。随后又主动积极地和小区居委会管理者协商，为我们争取、安排活动场地。

通过韩金枝的帮助，我们于7月26日当天，在小区广场进行了电影放映的社区活动，宣导了孩子王河南店庆的促销信息，现场办理新会员22个。9月9日当天，我们在该小区广场举行了“孩子王欢乐社区行之社区生日会”活动，荣誉顾问韩金枝在活动前期和物业协商场地，同时在小区社群内进行宣传及邀约。她的付出让我们的社区活动能够顺利开展，同时达到了孩子王品牌宣传目的，现场办理新客36名。

图表 54 河南郑州二七万达店荣誉顾问



3、案例三：陕西渭南万达店荣誉顾问，强关系提升销售

陕西渭南万达店通过平时各类互动活动与会员取得强关系，经得同意将其加为微信好友。利用孩子王APP，三不五时地精选该会员宝宝所需物品，将截图或链接发给她，并告知门店内是否有促销活动，怎样购买最为划算，会员对我们产生信任甚至依赖感。

渭南万达店每日坚持使用APP推送互动活动，每半个月为周期，邀请这半个月中参与活动的会员来店参加荣誉顾问座谈会，并提醒报名的宝妈们可以带着自己的闺蜜朋友一

起参加，共同讨论育儿经验。除了常规的座谈会例行流程之外，我们创新地穿插进新老荣誉顾问问答 PK 赛游戏环节，一改往日较为正式沉闷的座谈会气氛，受到了荣誉顾问们的一致好评。荣誉顾问前辈们和荣誉顾问新人们自动分成两队，新荣誉顾问提出与孩子王有关的问题，由老荣誉顾问解答，若回答正确则老荣誉顾问队伍获得一分，若回答错误，则新荣誉顾问队得一分，游戏结束获胜队会有精美礼品赠送。简单的一个小 PK 赛形式，一方面可以让新荣誉顾问对孩子王得到进一步了解，促进老荣誉顾问更深刻体会、回味孩子王企业文化，另一方面也让新、老荣誉顾问有了相互认识、熟悉、互动的机会，荣誉顾问新人们不会出现新人迷茫期，摸不着方向的现象。我们很明显地感受到这样一个小创新，大幅提升了荣誉顾问的活跃度。

门店员工邀请荣誉顾问们积极征集身边宝妈们的需求，并结合门店育儿顾问们的建议，最终选择 3-4 款产品进行团购。搭配利用门店促销活动计算出最优惠价，以及各款商品分别可支持成团的数量、开团时间、团购周期，确认好这几项内容后，荣誉顾问团队主动积极地各自在朋友圈及妈妈群内进行团购信息分享，让我们感动的是，荣誉顾问的动作不仅仅只停留在信息分享，即使有些荣誉顾问的宝宝已经过了需要兜尿不湿的年龄，她们仍然非常卖力地分享自家宝宝当时的使用经验，以“过来人”的状态强调产品的优质，不遗余力地想要多为孩子王做销售，荣誉顾问说“既然我们是孩子王的荣誉顾问，就要真正做实事，这都是多带一嘴的事儿”最终团购成交数量、金额：花王纸尿裤 345 包，总计销售额 44856 元。（由荣誉顾问推荐会员购买数量总计 87 包，总计金额 12006 元）。

图表 55 孩子王陕西渭南万达店荣誉顾问



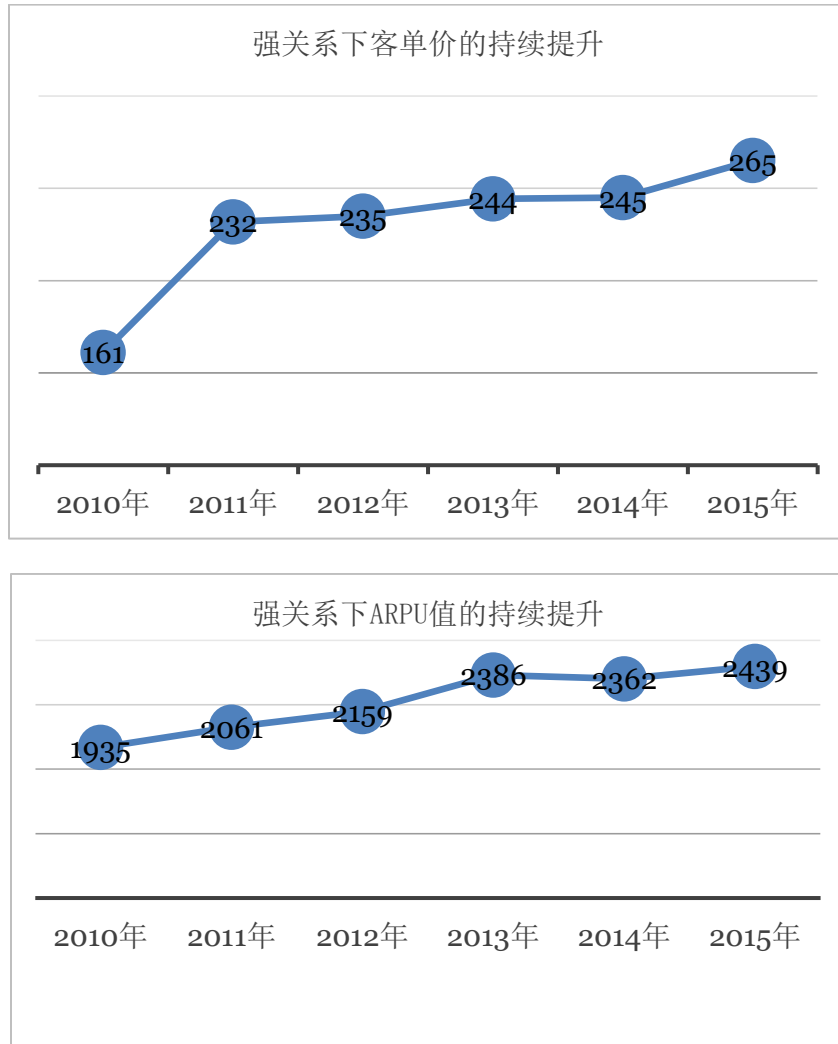
5.4 量化“强关系”，创造客户价值

孩子王7年以来只做了一件事就是“到顾客中去，从会员中来”。2011年，公司坚定不移地把经营顾客关系作为公司的唯一战略；2012年，战略被量化为经营顾客资产，因为其一资产可以被量化，关系说不清楚，其二资产一定要被增值；2013年，公司更进一步地在大量数据的基础上客制化、可量化地进行单客经营；2014年，公司打造强关系，强调数据；2015年，公司强调“一切会全新”：一切互联、围绕会员的供应链、全渠道、新生态；2016年，通过育儿顾问的泛渠道化、泛人群化以及深度内容的原创化，进一步打造强关系，这是接下来长时间内孩子王与竞争对手的差异化优势。

孩子王线下所有的会员全部由员工管理，转化率已经达到70%以上，线下门店，孩子王设计的考核指标几乎全部基于客户关系管理。此外，每天发展多少会员、会员的活跃程度、会员的转化率、成交率都可以通过公司开发的人客合一APP所掌握。整个门店的运营指标实际围绕着“会员的获取、分类、评估、增值”的完整闭环体系，而不再是以往的

销售额、利润率、周转率等等。通过不断的打造与量化强关系，孩子王的 0-3 岁满年核心会员客单价、购物频次、ARPU 值不断提升。

图表 56 孩子王客单价、ARPU 值持续提升

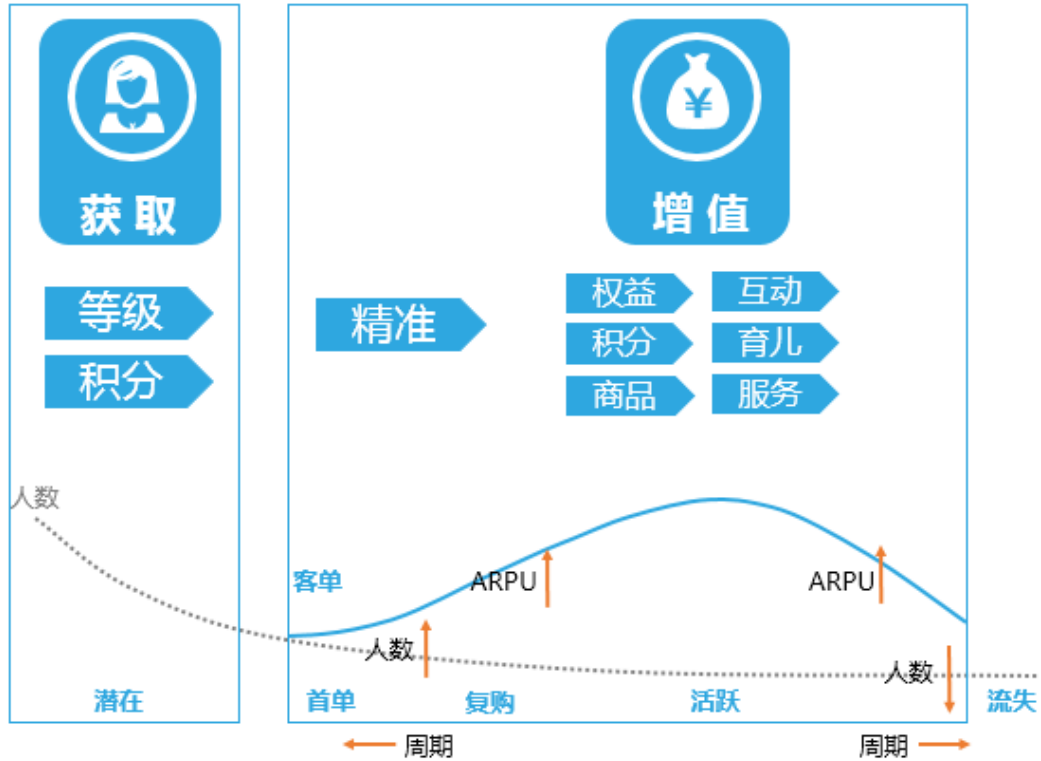


孩子王是一家全渠道地经营顾客资产的数据型公司，目前公司总部人员中，有将近一半是互联网技术研发和大数据的技术人员，通过数据驱动增长，是孩子王告诉增长的另一密码。

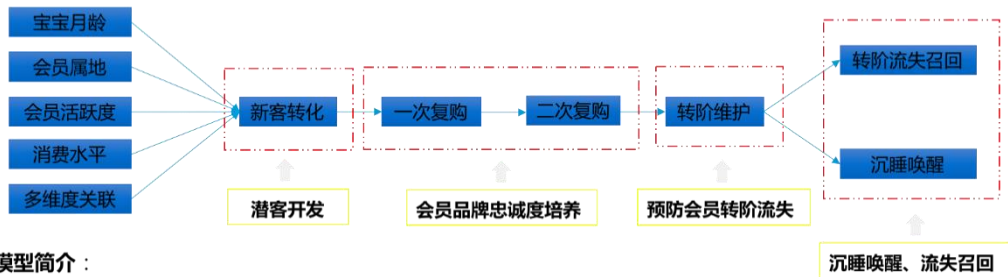
除了对会员进行基本的指标监控以外，通过大数据研究模型，结合全渠道运营、互动与会员建立连接和情感，结合身边等工具，用积分作为孩子王与外部的连接器，通过数据

分享撬动外部资源，对不同年龄段、不同消费特征的会员，在行为变化节点进行适当的刺激和转化，达到提高会员留存和 ARPU 值的提升。

图表 57 孩子王积分转化模式



品牌会员精准营销系统化、模型化



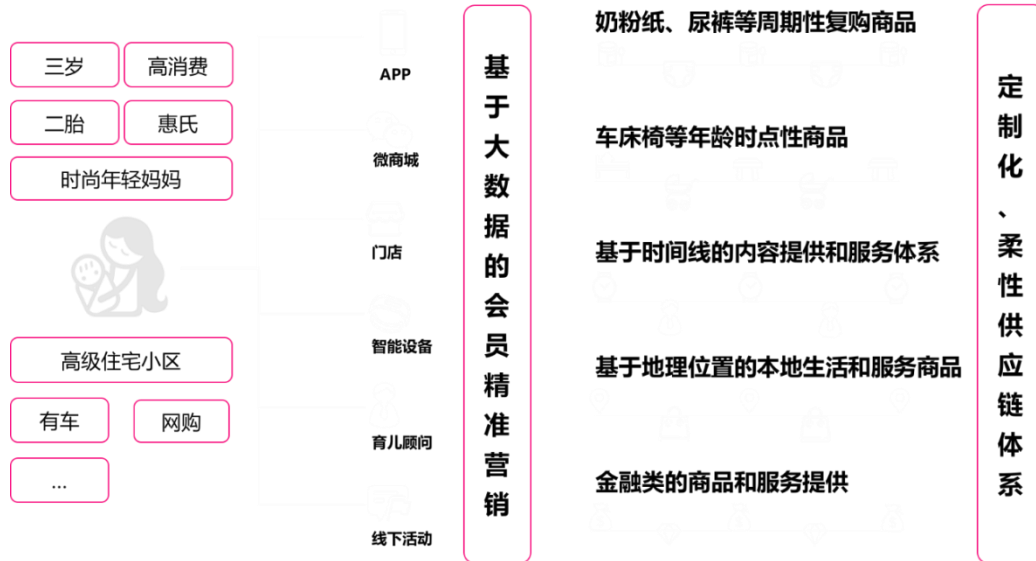
■ 模型简介：

- 1、拉新，整合会员静态及动态特征，建立会员购物预测模型；
- 2、复购，根据会员宝宝年龄及上一次购买品牌商品件数，预测下一次购买时间，做精准营销；
- 3、转阶复购：在宝宝转阶时期做精准营销，减少转阶流失；
- 4、沉睡唤醒、流失召回：对已经沉睡或者流失的会员，做精准营销。

■ 合作机会点

- 1、新客转化；
- 2、会员转阶复购、流失召回

这就是孩子王对会员全生命周期都进行管理与维护，从首单转化，到二次回购，到活跃会员复购、忠诚会员维护，再到流失会员预警，通过一系列的数据挖掘与模型建立，为会员创造更多的价值。



这是孩子王基于大数据的会员精准营销，从会员画像大数据，依托 app、微商城、门店、智能设备、育儿顾问、线下活动等接触点，形成对会员行为的大数据分析。在数据的基础上，从周期性商品、年龄时点商品、基于时间线的服务、基于地理位置的本地生活和服务，调整为定制化、柔性供应链管理。

5.5 挖掘“强关系”，顾客资产的深度增值

孩子王把资源放在和顾客建立关系上，这也是零售业界一直寻求的“以顾客为中心”的价值体现。孩子王某种意义上不光是个零售商，它是一个孩子成长的一站式解决方案提供者，是线上和线下之间的融合者。提供体验，使企业成为各种社会关系的汇集之地，而不单纯是销售产品，因而消费者将对企业、对品牌产生情感，提高品牌粘合度。

首先在孩子王的周围有大量的异业联盟，如婴儿早教、儿童游乐、婴儿游泳、儿童摄影、儿童英语、音乐才艺培训、产后恢复等，是贯穿 0-14 岁健康成长的一站式增值服务。

图表 58 孩子王异业联盟



除了实体商品、异业联盟，孩子王还在开发自己的虚拟产品，如早教、亲自、金融等虚拟产品，实物性和虚拟性商品的组合，特别是虚拟性商品，极大地改善了顾客的到店频率。例如，家长每月只需为孩子购买 1-2 次食品或用品，但为了孩子早教，就要每周到店 2 次。到店率的提升，使实体店的经营有了可靠保障。理财、保险等金融领域也是孩子王正在积极探索的虚拟服务，因为有强关系，有数据，就能深度挖掘顾客需求，从实物商品层面上升到虚拟商品层面。从而满足需求、预测需求，甚至创造需求，致力于会员资产的深度增值。

母婴行业以前的商业模式是竞争的模式，从生产商到销售商再到消费者，是一种基于竞争的分配，分配差价，这种竞争模式无法达到共赢。未来将会是 S2C2B，我们希望通过

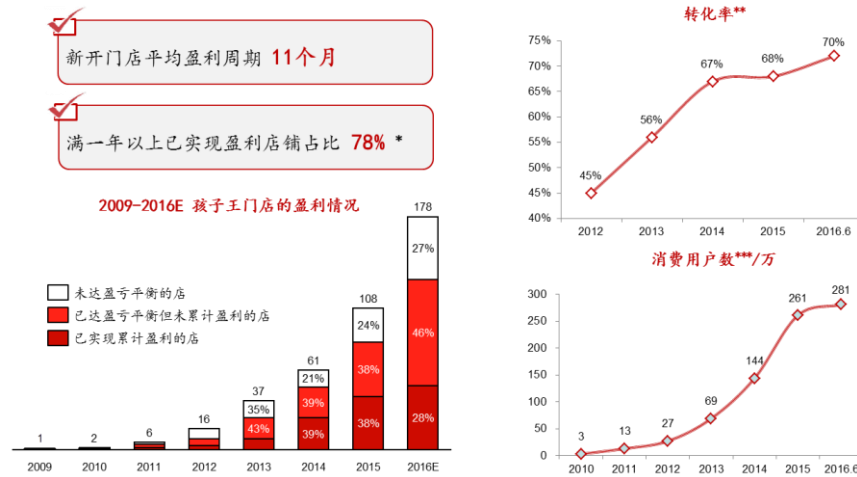
会员数据的分享，可以创造更新的价值，并且这个价值是可持续的。孩子王在 2016 年，已经构建了 1 千亿的市场，孩子王一个会员消费 2 万块钱，拥有 5 百万的会员，因此孩子王有 1 千亿的市场。

图表 59 母婴童全场景全周期无缝衔接，只为更好服务会员



以打造强关系为核心，锁定商业本质，通过会员、互动、育儿顾问等建立会员情感，通过大数据分析挖掘会员需求，驱动增长，因为有了强关系，孩子王可以虚实商品结合，撬动千亿的市场。孩子王不仅仅是一家母婴零售企业，已经成为了行业的标杆，抒写整个母婴童行业，甚至是整个零售行业的白皮书。

图表 60 盈利能力可见度高，新开门店平均 11 个月可达盈利点



5.6 工具的应用对强关系的打造

5.6.1 人客合一 APP 设计目的

“人客合一”APP 工具暨资源共享平台，是一款旨在消除员工经营会员时，因个人知识与经验差异造成会员经营效果差别的集生产、管理、互动为一体的员工平台。该平台使得每一个员工都可以共享到公司的会员、商品、供应链等资源。这一款 APP 可以通过后台大数据的挖掘、分析、预测，在海量的会员数据中，找到员工所需要或最有可能需要提供服务的会员相关信息。这些信息将会通过任务发送、自主搜索，被员工获取，从而极大的降低了员工因为知识与经验不足导致的经营会员的难度。员工可以凭借该平台随时随地地服务顾客，包括通过 APP 向潜在顾客发放优惠券、浏览会员历史消费数据及个人信息从而更好地服务顾客。与此同时，线上系统还可以通过大数据的分析，将人工点对点的服务需求，自动推送到每一个对应员工的 APP，员工据此执行每天的会员管理任务，与会员顾客在线下互动，为顾客提供精准服务。

5.6.2 人客合一 APP 在实际中应用

在人客合一 APP 中，有三个与会员经营密切相关的功能，分别是：会员获取功能，会员经营功能和社区互动功能。

第一、如何有效获取会员。

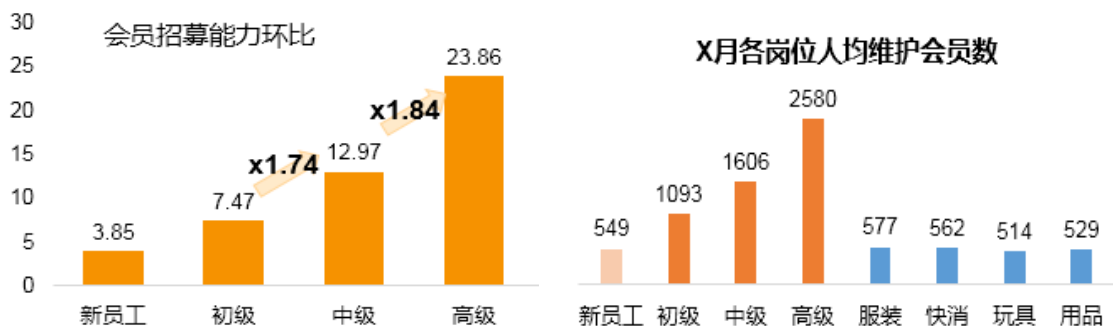
办会员卡。

传统会员获取方式，无非是发放纸表，填写会员信息，回收资料，再进行手工录入。这样的流程，不仅占用了员工大量的工作时间，经常出现废卡现象，更是一种资源的浪费。

会员是一个企业持续发展的动力，面对这样的情况，人客合一 APP 首要解决的就是获取会员的问题，在办会员卡模块中，可以选择新客注册或者会员升级两个功能，针对会员办理的方式，顾客既可以自主办理以保障个人的隐私，也可以选择员工代办，节约自身的时间，员工也可以将办理会员的二维码打印出来，创造出更多的生产场景。

用工具办理会员，缩短了顾客填写录入的时间，提升顾客的体验，手机校验的模式保障了信息的质量，提高了生产效率，可以算是一举多得。（见下图）

图表 61 利用工具办理会员能力提升



APP 中办会员卡关注的是整个会员办卡的流程，当顾客成功办理完会员之后，顾客手机端会收到一条温馨的短信提示，告诉顾客如何进一步体验服务，主动寻找育儿顾问

对应员工来说，也会在 APP 中获得会员办理的推送，提醒员工与新客加强联系，持续保持沟通与维护，使得办卡流程形成一个完整的闭环。

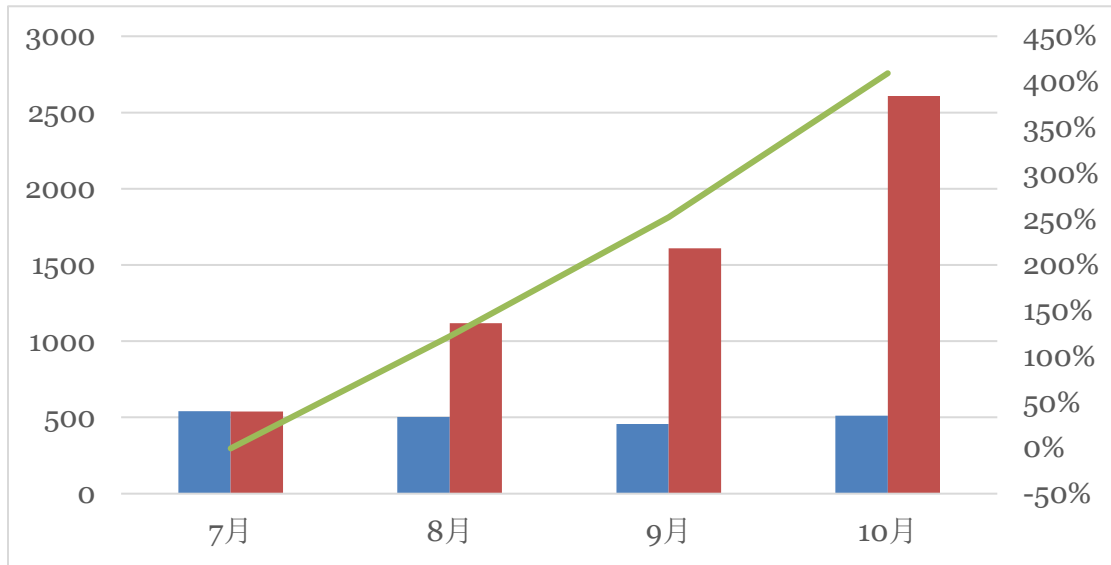
第二、如何有效经营会员。

人客合一一直倡导通过员工与顾客一对一的联系，在互动中建立情感来提高生产，然而会员的质量千差万别，消费习惯也因人而异，如果没有找到一个适合的分类的方法，面对不断增加的会员数量，现状只会越来越糟。

对于员工而言，每一名会员都是需要精心呵护的个体，人客合一 APP 依托大数据平台，对每一个员工维护的会员进行细分，在我的会员中将每一个员工所维护的会员群划分为新办理会员、未消费会员、单品类会员、低客单会员等几个不同的齿轮，员工可以实时的了解自己维护的会员状态做进一步的沟通

在没有 APP 的时代，员工对于顾客的了解只停留在印象与记忆中，没有一个人可以说出全部顾客的名字，更不可能了解每一人的习惯偏好。但是，有了 APP 以后，大量的数据可以帮助员工轻松解决对应的问题，员工经营会员的半径大幅度扩大（见下图）

图表 62 员工经营会员半径大幅度扩大



在人客合一 APP 中我们能够了解的信息不仅仅是会员的姓名、年龄、联系方式等基本信息，也能够清晰的看到他在孩子王的每一笔消费，了解到他的消费习惯，顾客的优惠券使用情况与会员画像。

第三、商品经营。

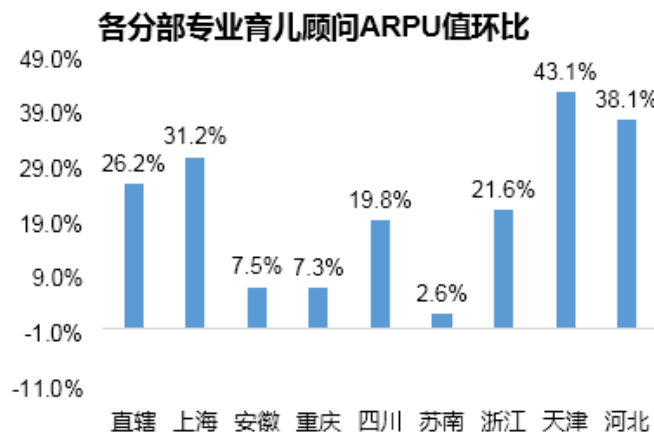
孩子王经营的商品种类繁多，也许一名专业的品类育儿顾问可以了解单一品类的商品，但是对于一个新员工来说，想要记住每一个商品并不是一个简单的事情，更不用说其他品类了。我们所面对的顾客也不会因为员工所在的岗位而提出对应的问题，也许就再这样的过程中措施了一次促成交易的机会。

在人客合一 APP 中设置了商品核价签功能，员工可以根据商品的条形码或者编号查询商品的价格。APP 中的商品搜索，可以根据目录或筛选找到对应商品的价格、活动、卖点。也可以在分享购中根据不同年龄段的顾客群体，推荐配套的商品解决方案。除了实体

商品之外，人客合一 APP 也设置了保险理财，将服务领域延展至金融产品，顾客除了在孩子王除了可以购买商品之外，又多了一种产品服务。

员工也可以将浏览到的商品转发、分享至线上，也可以生成二维进行个性定制与打印分享到线下，所有分享的商品都会与员工的 id 关联，进行追踪，员工可以通过分享商品获得对应的提成，真正实现了“谁维护，谁收益”的原则，在我的分享中，员工可以查看到历史分享商品的点击量，订单量与创造业绩，提高了员工的生产积极性和产值的提升（见下图）。

图表 63 孩子王各分部专业育儿顾问 ARPU 值环比



在会员沟通当中，员工可以接收到门店发起的促销战役，了解到相应的战役内容和推荐话术，根据系统筛选的名单完成特定会员的沟通触达，并进行标记与反馈。

第四、知识学习和分享。

想要正真完成一笔销售，除了拥有会员基础，掌握商品信息之外，还需要具备一定的销售方法与技巧。员工在知识的储备与获取能力上千差万别，人客合一 APP 通过建立知识库系统，缩短这一水平的差距。

知识库可以分为最新知识与分类知识，分别按照知识编辑的顺序与内容结构进行分类排序，员工通过知识库平台进行系统化学习，了解 SOP 的具体工作流程，掌握商品特性与卖点，了解婴幼儿的疾病及护理知识，学习攻占社区案例新的，玩转人客合一 APP。

图表 64 孩子王知识库



知识库	
Q 输入关键字...	
最新	分类
育儿知识	
全部	备孕期
孕早期	孕中期
孕晚期	产后护理
新生儿	1-3个月
4-6个月	7-12个月
12-18个月	18-24个月
24-36个月	3-4岁

员工除了自我学习知识之外，还可以与其他同伴进行交流，对应知识内容进行保存转发，或者评论点赞，形成一种良性的互动

第五、如何有效发挥社区。

社区是线上运营的重要组成，也是孩子王 APP 的前线重地，人客合一 APP 引入社区模块，将前端孩子王 APP 与人客合一 APP 相打通，实现无缝交流与互动。

门店内所有面向顾客的员工都会在前端 APP 社区中进行显示，包括员工的头衔、专业技能、评价口碑、粉丝数量与所在位置。员工自身可以在人客合一中对个人的信息进行修改与完善，以提升面向顾客的服务水平与质量

图表 65 孩子王社区问答



社区问答，显示了员工所在地用户在社区提出产品咨询、育儿问题，员工可结合自己的特长按需回答，或者对其他用户的答案进行评价。未进行回答的问题会用醒目的数字在图标中进行提示。

在移动直播的兴起下，越来越多的网红开始通过移动端进行直播。人客合一 APP 为员工开辟了直播窗口，通过移动直播，创造粉丝经济，提升育儿顾问的品牌形象。

6.7 以“打造强关系”为核心的组织结构

“顾客关系管理”是解开孩子王经营密码的关键。鉴于孩子王 97%-98%的销售来自会员，这种“强连接”的会员关系使得孩子王一切经营都将围绕着顾客关系管理，无论是门店层面的商品布局亦或是总部层面的组织架构。

在孩子王总部架构，职能部门划分围绕：顾客研究、顾客支持和顾客经营三个板块进行划分。围绕强关系的打造，孩子王有个专门的一级职能部门会员中心，会员中心在会员研究、会员互动、会员营销三个模块下，逐渐摸索完善了一套完备的会员体系，包含会员分类分级、积分商城、付费会员、黑金俱乐部等。

在面向顾客的部分，孩子王已经成立了一个育儿服务平台，为顾客提供，催乳、育婴、理胎发、少儿武术、孕妈护理、营养师、月嫂等服务，截止 2017 年 12 月，已经服务 23000+新家庭，会员在 105+个城市下单，收获评价 232787 条，好评率 99.6%。我们看到，在这个平台提供服务的，不仅有孩子王育儿顾问、认证“泛”育儿顾问、还有育儿大学培养育婴师、社会化育儿服务资源。通过上文介绍，不难看到，育儿顾问，是孩子王人格化的粉丝流量入口，是培养“粉丝经济”的人格载体，做好专业的咨询和服务，便可获得客户的信任与认可。

提到育儿平台，不得不提到培育人才的组织，中国母婴领域的第一所大学——“孩子王育儿大学”。孩子王在全国范围内精心打造育儿大学，通过与政府机构认可的具备办学资质的培训机构合作，建立育儿能力培鉴基地，邀请专业讲师，为孩子王的员工及行业内

的育儿工作者开展一系列的育儿知识专业培训，通过专业化、系统化的育儿课程，培养更多的专业科学育儿人才，为更多的亲子家庭提供科学健康的育儿成长服务。

据悉，孩子王的育儿大学目前已取得了阶段性的成果，截止今年 8 月底，孩子王已与全国 20 余家政府机构认可的具备办学资质的培训机构建立合作伙伴关系，在全国将近 50 座城市正式挂牌 32 家育儿能力培鉴基地，覆盖我国华北、华东、华中及西南的大部分区域，全国联合办学，专业培养科学育儿人才。目前，我国母婴行业的从业规范和标准相对缺乏，在此背景下，孩子王整合自身优质行业资源，在各方组织、机构、专业人士等多方力量的支持和帮助下，2017 年，孩子王育儿大学起草申请的南京市地方技术规范《母婴童零售场所服务规范》最终通过层层审核，由南京市质量监督局正式发布并在全市范围实施。同时，起草申请的《母婴童从业人员培训规范》也经多次沟通与审核，通过安徽省质量监督局的审定。未来，孩子王育儿大学将主导建立母婴行业相关国家标准，促进行业健康发展，赋能社会价值。孩子王希望通过育儿大学项目的打造，输出母婴行业标准和优质人才，引领国内母婴童服务发展，大力支持及推动，母婴行业标准化的建立和实施，促进产业升级。

针对现阶段我国新家庭父母育儿的痛点，孩子王育儿大学宣布联合中国关心下一代工作委员会、南京师范大学发展与教育心理研究所、中国母乳喂养指导与催乳协会、南京中医药大学针灸推拿学院专家团队以及行业内数十名资深医学专家发布“母婴健康万里行”、“父母成长”、“科学母乳喂养”及“儿童健康发展”项目，通过专业课程的搭建，为新手父母

们提供专业的育儿指导和先进的育儿概念的传递，解决父母育儿成长过程中困惑和痛点，帮助新手父母科学育儿，同时帮助儿童健康成长。

孩子王将建立 10 大领域，百人专家团队。共同打造育儿大学五大知识体系，覆盖育儿、心理、家庭教育、营养及实用技能，通过新妈妈学院、父母课堂、育儿智通车、成长缤纷营、专家说等五大内容品牌，利用线上、线下结合的模式将母婴、育儿专业知识、内容及教育理念带给每一个新手父母。

六、研究结论与展望

6.1 研究结论

本论文通过对母婴零售市场现状与发展趋势的梳理、相关理论的梳理、1500 个样本调查的特征与数据分析，并结合作者在孩子王开展顾客强关系的亲身实践，提出了在母婴零售行业建立强关系的五步法，以及增进关系的运营模式。

总结在于：

1、消费主权时代，与顾客建立强关系，对母婴零售商的品牌和销售有明显的提升作用。

2、企业与顾客强关系建立五步法：获取、分类、互动、增值、评估。

3、在顾客关系建立之后，只有通过持续不断的运营三种关系，才能深度挖掘强关系的价值。这三种关系分别是，商品与顾客的关系，称之为定制关系。员工与顾客的关系，称之为顾问关系。会员与会员的关系，称之为社交关系。

4、强关系建立和运营中，信息化工具“人客合一”和“育儿大学”组织形式。

5、通过强关系与个体经营的产值拟合关系测算，建立强关系与母婴零售有正相关的线性关系，即强关系的建立的不同渠道和不同方式，对母婴零售有不同程度的积极作用。

6.2 研究展望

第一，孩子王通过建立与顾客间的强关系和运营的探索，在现有母婴零售渠道内创造了独特的模式，在线下零售普遍遇冷的背景下实现逆势而上。这种经营方式，不仅对母婴

行业，还是其他行业零售商都有借鉴意义，也是孩子王被国家商务部编入《商贸流通改革创新案例集》的原因。

第二，在线上线下渠道呈现逐渐融合的未来，母婴零售企业与顾客建立强关系的方式也需要升级，建立的五步法应用需要强有力的信息化和大数据工具的支撑，值得母婴零售企业考虑。

参考文献

- 管乐乐.我国母婴产品消费者行为研究[D].华东理工大学.2012.10.25
- 马璘.情境感知母婴用品购物助手研究与设计[D].大连海事大学.2013.6
- 颜莉.母婴零售业的客户关系管理应用研究[D].华东理工大学.2012.3
- 闫小黄.母婴电商网站品牌传播研究[D].暨南大学.2013.6
- 杨锴.移动互联网视角下的顾客购买决策及价值实现研究[D].吉林大学.2013.5
- 陈素羨、程治国、王亚南.数据挖掘在母婴用品零售业中的应用研究[J].计算机工程应用技术.2011.2
- 姚小涛、张田、席酉民.强关系与弱关系:企业成长的社会关系依赖研究.《管理科学学报》 2008 年 01 期
- 斯科特·斯特莱登 Scott Stratten.译者:魏薇.《强关系:社会化营销制胜的关键》.中国人民大学.2012
- 尼尔森.《2016 年度中国卖场超市购物者趋势报告》
- 京东商城.《2016 中国母婴产品消费趋势报告》
- 李志刚、王宇寒.《被打得满地找牙的传统企业,看看那这家母婴连锁如何逆袭互联网》.新经济 100.2016
- 国家商务部创案例集.《孩子王:基于互联网思维的逆势而上》.2015
- 胡登荣. 顾客参与、关系纽带与顾客满意度关系研究.《大众商务》2010 年第 1 期
- 张萨仁娜. 基于顾客的客户关系管理研究.《管理世界》2014 年 10 月刊 总第 474 期
- 陈强 徐大佑. 谈顾客满意与顾客支付意愿的关系.《全国贸易经济类核心期刊》 贵州财经学院
- 牟春兰、王巍、高自立. 基于企业与顾客关系的顾客价值提升策略研究.《价值工程》2009 年第 2 期
- Blumstein, P. and P. Kollock. Personal Relationships. *Annual Review of Sociology*, 1988,14:467-490

Burt, R.S. 1992. *Structural Holes: the Social Structure of Competition*. Cambridge, MA, Harvard.

Friedkin, N. E. 1980. A Test of the Structural Features of Granovetter's ' Strength Of Weak Ties' Theory. *Social Networks*, Vol. 2, pp. 411-422.

Granovetter, M. 1973. The Strength Of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-80.

Nooteboom, Gilsing V A. Density and strength of ties in innovation networks: a competence and governance view. *Ecis*, 2004(1):1-44

Thibaut, J.W. and H. H. Kelley 1953. *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York.