

## 革故鼎新，触类旁通 在渠道剧变中规划盈利的零售门店布局

零售企业的利润正面临日趋严峻的挑战。电子商务蚕食了门店的销售，许多零售企业面临着店面空间过剩的问题。消费行为的转变进一步提升了对零售门店的要求，也增加了额外投资需求。

过去，零售门店的有效布局往往依赖基于人口统计学的传统分析工具，但这些工具已不足以分析目前工作中的复杂情况。一味迷信过时的工具，而对市场变化考虑不足，无异于作茧自缚。

例如，电子商务的崛起一方面减少了线下门店的销售额，但另一方面也通过“链接”和“收藏”带来了大量“客流”；新门店的开张在增加线下销售的同时，也为线上的销售进行了引流；门店位置的改变（尤其在大型购物中心）也意味着销售任务和客流特征的改变。

中国的汽车市场就是一个很好的例子。一方面，在汽车内饰（如坐垫、脚垫）市场，电商巨头阿里巴巴和京东商城已经从线下渠道中攫取了大量份额。另一方面，途虎养车网同线下汽车保养维修店进行合作，为他们的线下网点进行引流、增加盈

利。途虎网2016年7月刚刚完成了1亿元人民币的D轮融资，估值达到了50亿元人民币。

图书零售市场也反映了复杂的线上线下竞合关系。2015年，中国在线图书零售市场规模达到了280亿元，占整体图书零售市场份额的45%，其近5年的复合年均增长高达40%。但这并不意味着实体书店的消亡，诚品书店去年就在苏州开了其大陆的第一家分店，国内在线图书零售的老大当当网也计划在未来3年内开出一千家实体书店。

如今，零售商需要解决一系列复杂的问题：

- 既然低成本的线上销售模式已被证明是可行的，是否还需要对线下渠道进行大量投资？
- 网络销售和线下门店有什么不同的功能？如何使两者相互促进而不是相互蚕食？
- 当产品或服务仅针对某个利基市场，传统模型不适用于对其进行分析时，该如何评估零售门店布局？
- 店面的位置对消费者的购物计划和习惯有什么影响？

《革故鼎新，触类旁通——在渠道剧变中规划盈利的零售门店布局》的作者为乔纳森·西蒙斯（Jonathan Simmons），L.E.K.（艾意凯）咨询伦敦分公司董事总经理；及陈玮（Helen Chen），艾意凯咨询上海分公司董事总经理。

如需了解更多详情，请发送电子邮件至 [lekchina@lek.com](mailto:lekchina@lek.com) 与我们联系。

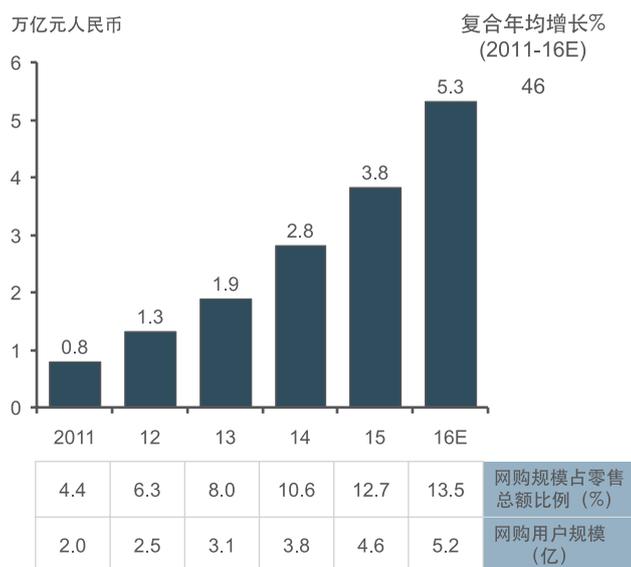
# 领袖视角

- 有些工具只能用于“静态”规划，无法对门店关闭和搬迁的影响（如市场份额的变化等）进行准确的分析。该如何调整这些工具？
- 门店、商业模式和顾客需求之间有着怎样的关系？
- 零售门店布局的改变对盈利能力有何影响？

## 如何选择正确的渠道？线上还是线下？

中国已经成为全球最大的电子商务零售市场，2015年在线零售交易总额达3.8万亿元，占零售市场总额的13%，其2010-15年复合年均增长达48%，预计2016年仍将维持40%的增长。

**表 1**  
中国在线零售市场（2011-16E）



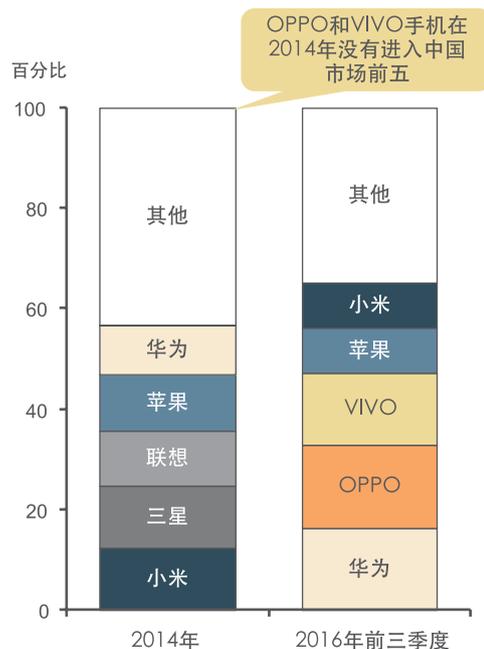
资料来源：中国电子商务研究中心

中国的线上购物潮流势不可挡。在这种情形下，传统的门店销售是否还有出路？他们又该如何捍卫自己的地位？让我们来看看中国智能手机市场和汽车市场的两个例子。

## 案例1：线下销售模式的逆袭，OPPO、VIVO反超小米

2014年，基于线上销售的智能手机品牌小米的手机出货量达到六千万部，一跃成为中国智能手机市场的销售冠军。彼时，小米手机的CEO雷军曾自豪地宣称越来越多的手机品牌正渴望“复制小米模式”，通过线上渠道以更低的价格和更快的周转率销售手机。然而，正当大家都以为线上模式是大势所趋的时候，深耕线下的两个手机品牌——OPPO和VIVO——于2016年出货量双双激增逾100%，市场份额反超小米分列排行榜二、三位，证明了强大的线下渠道仍是中国智能手机市场的关键成功因素。

**表 2**  
中国智能手机前五品牌（2014, 16前三季度）



资料来源：IDC, IHS

OPPO和VIVO线下销售模式的成功并不是偶然，两家企业在线下市场都深耕多年，在全国各有20多万个销售网点，这些网点自然成为了极佳的顾客体验中心。随着中国智能手机增速趋缓和线上销售竞争的加剧，线下渠道高渗透的优势得以体现，这在偏远或农村地区表现得更为明显。

“OPPO是做线下起家的，从2004年OPPO成立开始，对线下渠道就非常重视。经过十多年的发展，目前有较强的积累。并且你也能注意到，随着智能手机的兴起和发展，手机功能变得越来越丰富，购买前的体验变得越来越重要。线下体验店可以提供真机体验，和更多附加价值的服务（如免费清洗，免费贴膜，免费充电等）。”

——OPPO管理层

2016年，小米放弃了纯线上的销售模式，计划在未来数年内建立逾千家线下门店以提振销量。

中国的电子商务环境已非常成熟，智能手机也已成为一种标准化的产品。性价比不再是唯一诉求，消费者越来越重视购买体验。因此，优秀的线下渠道规划依然是成功的保障之一。

**案例2：汽车制造商一边主动探索线上销售渠道，一边加强顾客的门店体验**

传统的汽车行业自2013以来便开始受到电子商务的侵袭。在2013年的“双十一购物节”期间，汽车电商三强（天猫、易车、汽车之家）共售出17万辆整车，销售额达240亿元。

受此影响，汽车制造商纷纷开始探索线上销售渠道。上汽于2014年成立了首家在线整车销售平台车享网，截至2015年已覆盖1,700多家经销商门店。东风日产于2015年成立车巴巴电商平台，覆盖了960家4S门店。

但线下销售依然占据了中国汽车市场95%的份额，阿里巴巴已于2016年停止了网上售车的尝试，上汽的车享网在2015年也仅仅售出了7万辆汽车。

另一方面，一些高端汽车品牌加强了对线下渠道的控制，建立独特的体验中心以进一步增强顾客对线下渠道的粘性。

- 2016年，奔驰位于北京三里屯的体验中心正式开业，该体验中心共2,400平方米，功能涵盖了

餐厅、酒吧、娱乐、购物、车辆的展示与试驾等。奔驰希望通过该中心对外传达其现代、高端、放松的生活方式，而不仅仅只是卖车。

- 宝马全球首家品牌体验中心坐落于上海世博园区，该中心于2013年对外开放。相比普通的零售店，该品牌体验中心的概念更接近博物馆，顾客可以在这里了解宝马的品牌历史、互联驾驶技术和社会责任贡献。同博物馆一样，这里也有纪念品商店、咖啡厅和艺术车区域等。
- 奥迪国内首家运动车体验中心于2014年在北京落成。顾客不仅可以在此试驾奥迪高端运动车，还可接受职业赛车培训并在职业赛道上一试身手。奥迪希望借此中心改变其在消费者心中传统的“公务车”形象。

汽车的平均单价较高，消费者格外重视品牌形象和购买体验。线下门店在未来一段时间内将依然是整车销售的主要渠道，而线上渠道可以满足顾客的其他额外需求，两者互为补充。

- 线上渠道的成本较低，是有效的信息传播途径
- 线下门店是线上销售的基础，能增强消费者体验

该如何回答前文中提到的一系列复杂的问题？为了进行精确的规划，零售商需要深刻理解市场动态对不同地区消费者行为的影响，尤其要注意单个门店在整个零售门店布局中的作用、收益水平及对应的成本。

## 如何制定合适的布局策略？扩张还是缩减？

在如今这个快速变化的多渠道市场环境中，合适的零售门店布局是成功的关键。艾意凯咨询利用复杂的零售门店布局工具和先进的数据分析来解决这些问题。除了零售商，我们还同其他开展门店业务的公司（从酒吧、饭店、面包房、电影院到汽车维修连锁、建材供应商等）开展密切合作，帮助他们增加营业利润。

# 领袖视角

通过采用战略性的零售门店布局，零售商们可在多个方面实现获益：

- 对新店开张的影响进行更为精确的评估
- 深刻理解门店划分标准、销售驱动因素及其同电子商务/多渠道的相互影响
- 业绩欠佳门店的评估及相应的补救措施（如搬迁、改造或关店）
- 根据特定地区的门店类型进行详细的业绩分析

接下来，我们将介绍两个零售门店布局方面的创新案例，一个是门店缩减的英国案例，另一个是门店调整（包括关店和优化）的中国案例。我们将着重介绍艾意凯咨询的方案为客户创造价值的机制。

### 案例3：英国某汽车维修连锁企业缩减门店数量后利润大幅提升

英国某大型汽修连锁在市场增长强劲且竞争尚不激烈的时候建立了数百个网点，这种“抢地盘”的战略一度使其获得了成功。然而，公司内部过多的同类店面开始出现互相竞争，销售额和利润的增长随之放缓。

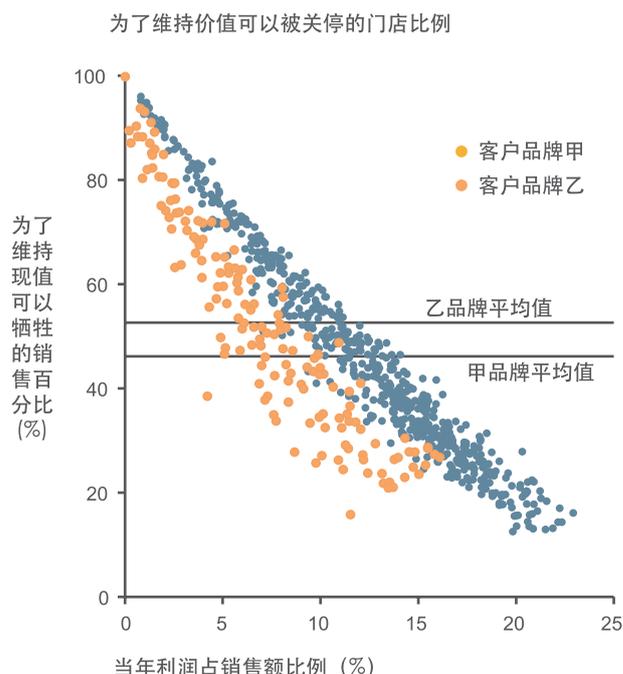
公司的管理层发现他们对顾客的决策行为并不了解，他们不知道如果关闭某个维修点时，现有顾客中有多少会去他们附近的另一家网点，有多少会转而投奔他们的竞争对手。他们的疑惑可以理解——该公司之前并没有关闭大量网点的相关经验，如果直接向顾客询问“你会去哪里？”，不会得到可靠的答案。

这家汽修连锁公司邀请艾意凯咨询就其网点布局提出建议。我们首先分析了该公司顾客的邮政编码，了解他们住在哪里并把车开到哪里去进行维修。接着，我们将这些数据同所有竞争对手具体的位置信息进行结合，分析他们开车前往竞争对手处所需的时间。据此，我们开发出了一种算法，可以在客户的品牌吸引力及其竞争对手的便利性之间进行权衡；换句话说，我们可以用这个算法计算出顾客忠于客户品牌，选择客户较远的门店，而不是去

竞争对手门店的可能性。第三步，我们挑选了一个区域的所有网点对算法进行测试和修改，直到其预测的客户行为在统计水平上和实际情况相匹配。

最后，我们将这个可靠的模型用于预测。通过在模型中将一个维修点“移除”，我们可以判断出它的顾客会选择去该客户其他的维修点，还是更愿意去附近竞争对手的网点。我们对每一个维修点的顾客“流失”程度进行固定/可变成本等经济效益分析，最后决定应该关停哪些网点及保留哪些网点。

**表 3**  
零售门店的合理化模型



资料来源：客户数据，艾意凯研究与分析

依据该模型，我们的客户缩减了其三分之一的门店，并显著提高了盈利水平。

虽然中国连锁汽修行业大多还不成熟，远远没有到白热化竞争的地步，但是成熟市场的案例对中国的其他零售企业也有很好的参考意义，特别是在受到猛烈线上冲击的大环境下，扩张并不会是永恒的主题，关店也会变成很多零售企业管理层不得不面对的选择。

# 领袖视角

中国传统零售市场已经有类似的案例:

- 中国零售巨头苏宁2013年对实体店进行了重大调整，当年苏宁关闭或置换其低效率门店181家，新开102家，净关闭门店79家，最终让单店盈利能力提升。
- 湖北的最大的零售商武商集团于2014年关停了6家业绩不佳的门店，但其销售额和利润双双实现了增长。2016年上半年，武商集团又关停了另外5家门店，其利润却同比增长了16.8%。

## 案例4：中国某老牌连锁面包房通过门店调整和运营优化改善营利性

对很多零售商来说，在考虑进一步扩张前，通过关店来保持和提高现有门店盈利能力是一种必须执行的策略。但对管理层来说，更困难的可能是：“哪些门店我应该直接关闭？哪些门店我又应该通过调整来增加其盈利性呢？”

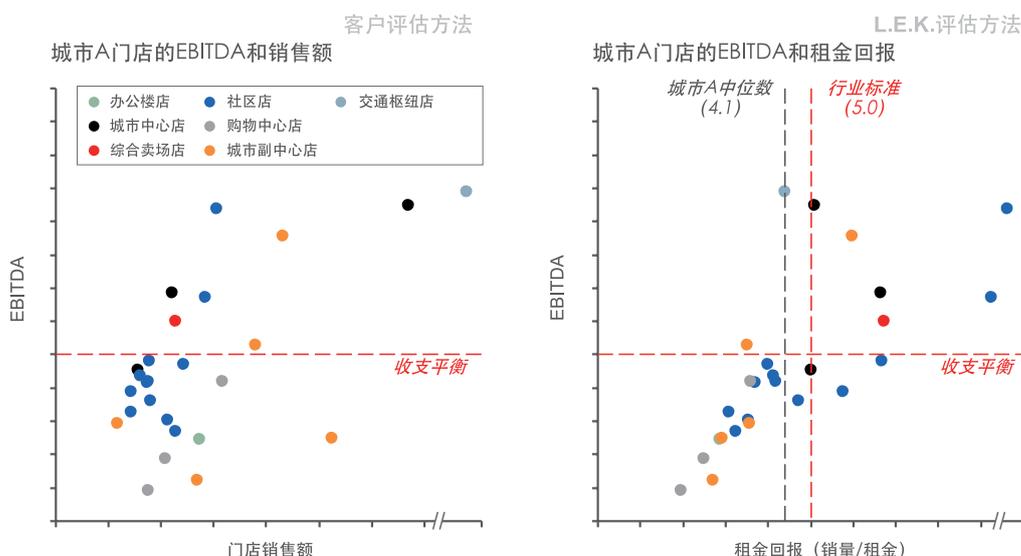
在中国运营了近30年的某连锁面包房在两大城市已经建立了70家零售门店，但其中有相当的比例的门店有不同程度的亏损，该企业邀请艾意凯咨询帮助解决门店调整和运营优化。

我们首先根据企业门店所在区域，总结了7种现有门店类型：办公楼店、市中心店、大卖场店、社区店、购物中心店、副城市中心店，及交通枢纽店。

然后我们研究了该面包房目前的门店分析框架，该企业用的是门店的EBITDA（息税摊销前利润）和销售额的绝对值作为评估维度。通过分析，我们认为绝对值分析很难在不同规模的门店之间相比较，更难以解决不同区域，不同类型门店的特性问题。为此，我们建议：1）在EBITDA分析中加入EBITDA%，作为考量依据来评估亏损门店的扭亏为盈的潜力，也方便在不同规模门店进行比较；2）通过分析租金回报（销量/租金）来反映门店表现等级，这种分析方法能和门店的类型和区域结合进行分析（超市的租金回报（15-20%）要比连锁快餐店（5-8%）高很多；租金更高的城市往往租金回报更低）。

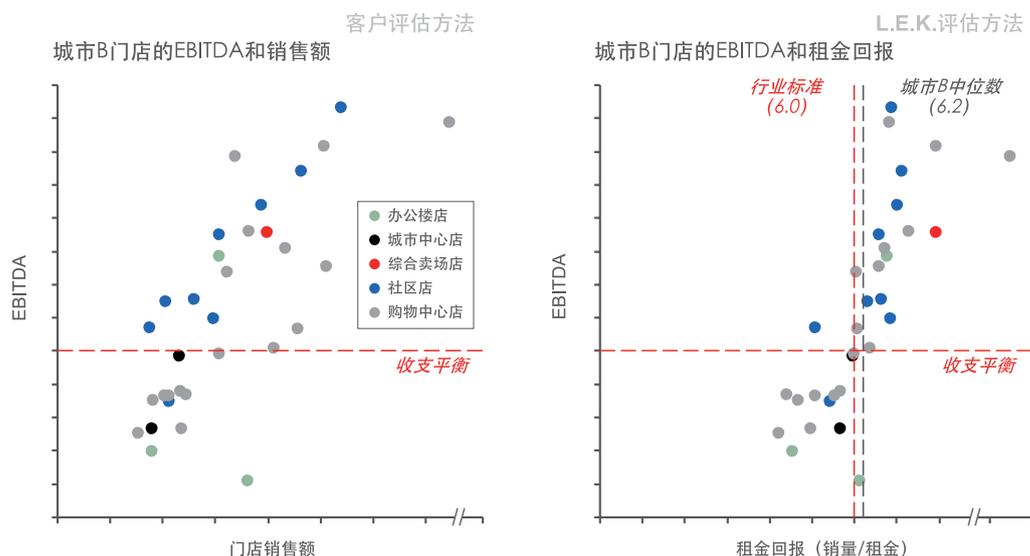
通过将不同类型的门店和其表现相结合，情况如表4及表5。

表 4  
城市A的门店相对表现情况



资料来源：客户数据、艾意凯研究与分析

**表 5**  
城市B的门店相对表现情况



资料来源：客户数据、艾意凯研究与分析

通过分析，我们得出了如下初步结论：

由于门店的销售额很大程度上是被租金所影响的，因此通过销售额不能客观评估不同位置的门店，而对于租金回报的运用良好，展现了门店相对于其租金水平的相对表现。事实上，一些销售额很大的门店位于地价很高的区域，其租金回报仅略高于行业标准。

考虑到不同城市的租金差异性，城市B的一些零售门店在租金回报上的表现仍然比城市A更好，而且驱动两座城市门店表现差异的因素也有所区别。由于多数城市B门店都有相似的租金回报，同时它们在EBITDA的不同表现是由于其他一些成本（如人力成本）引起的，因此优化城市B门店的关键在于优化运营成本。多数城市A门店的摊销前成本总体和它们的租金回报相符合，因此优化城市A门店表现的关键在于关闭选址不佳的门店，并且在合适的位置开更多的门店。

基于上述初步结论，我们将两个城市不同类型的门店一一对比分析，详细分析每一家店的盈利优劣的原因，并针对每一种原因，做出建议。

- 关闭低EBITDA、低人流量的门店，这类门店因为人流量有限而导致上升潜力有限
- 关闭低EBITDA、高人流但是低转化率的门店，这类门店因为例如强有力的竞争对手和选址合适度的因素很难优化，因而很难有所改观
- 将负EBITDA，但是租金回报接近行业标准的门店通过运营优化（缩小门店规模、轻资产、降低人力成本等）提升利润率
- 在高人流、高成本、高转化率的区域，考虑采用简约、即拿即走的门店运营模式（无现场烘焙、小面积、少人工）

通过这些调整，我们预测客户企业在城市A和B的单店利润将分别上升23%和17%。

**表 6**  
电商业务价值链方案建议

价值链上的关键成功因素	电商平台			线下 门店
	外卖平台	开放电商平台	企业官网平台	
1 平台	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依托成熟的外卖平台</li> <li>● 持续关注新兴平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依托成熟的开放电商平台</li> <li>● 持续追踪新兴平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 逐步建立和加强企业官网的在线商城平台</li> </ul>	
2 产品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供与线下门店相同的产品</li> <li>● 通过外卖平台，有针对性的推广一些线下门店的高附加值产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对时间要求较低的、包装精良的高价值定制化产品</li> <li>● 逐步建立线上特有的产品以免蚕食线下业务收入</li> </ul>		
3 配送	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 线下门店店员</li> <li>● 也可通过平台旗下的派送团队或者买家自提</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过第三方物流公司（快递公司）配送，并在一些重要的城市和地区建立配送中心</li> <li>● 当成交量放大时，逐步建立自己的配送团队</li> </ul>		
4 生产	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用现有线下门店的生产能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要依靠中央工厂来生产、定制化并包装所需产品</li> <li>● 线下门店的生产能力作为备选方案</li> </ul>		
5 品牌举例				

资料来源：艾意凯研究与分析

在线下门店调整的基础上，我们也帮助客户设计了线上配合线下的新渠道扩张规划，同时我们也分析了线上电商业务的三种平台和其模式差异。

不同的平台，线上和线下相结合的程度不同。例如外卖平台主要依托于线下门店的布局，配送距离较近，产品附加值较低。而开放电商平台和自营平台，是独立配送的，产品附加值也高。针对三种不同的平台，我们也在价值链上不同的关键环节采取了不同的建议。

从表6我们可以看到，电商业务不是个独立的“线上业务”。一方面需要线下门店布局、店员管理、激励机制、配送能力、生产设计能力等众多线下能力的配合和支持，另一方面也能通过O2O反哺线下门店，提升门店业绩。我们建议客户尽快进入电商业务三大平台，我们保守估计，客户企业的电商业务在5年内能贡献16%的销售额和26%的税前利润（不包括对线下门店业绩的提升）。

## 结论

由于缺乏对客户需求的了解或有效的规划工具，许多零售商正在失去竞争优势和盈利机遇。通过对单个店面、目标顾客、竞争环境和整体战略的深入分析，艾意凯咨询可以开发出精细有效的战略规划模型，以提高零售商的门店布局和盈利能力。

## 关于L.E.K. (艾意凯) 咨询

L.E.K. (艾意凯) 咨询是全球领先的管理咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司等。艾意凯咨询成立至今已有三十多年，目前共拥有1,200多名专业咨询顾问，遍布于美洲、亚太地区以及欧洲。艾意凯于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多详情，请访问[www.lek.com](http://www.lek.com)。

### L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号  
中信泰富广场34楼  
邮编: 200041  
电话: 86.21.6122.3900  
传真: 86.21.6122.3988  
电邮: [lekchina@lek.com](mailto:lekchina@lek.com)

### L.E.K.北京分公司

中国北京市朝阳区建国门外大街2号  
北京银泰中心写字楼15层1501-1026室  
邮编: 100022  
电话: 86.10.6510.1075  
传真: 86.10.6510.1078  
电邮: [lekchina@lek.com](mailto:lekchina@lek.com)

L.E.K. Consulting (L.E.K. (艾意凯) 咨询) 是L.E.K. Consulting LLC (L.E.K. (艾意凯) 咨询有限责任公司) 的注册商标。  
所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。  
© 2017 L.E.K. Consulting LLC