

在零售网络中赢取利润：

位置智能使其与众不同

白皮书
零售服务



白皮书：零售服务

在零售网络中赢取利润：

位置智能的作用

摘要

对于零售商来讲，选择新的店铺地点是一个重大的投资决策。没错，选择并发展店铺网络的过程有固有风险。本文探讨了怎样利用预测分析做出更为明智的选址决策，完善零售地点策略，在降低风险的同时使投资回报最大化。

“零售商很少做像选择店铺地点这样长期（并且可能无法反悔）的决策”。

阿瑟·布兰克·前家得宝总裁

“为店铺选择地点是您为了在零售业中获得成功所需要做的最重要的决策”

Luigi Salvaneschi, Blockbuster Video 总裁, 麦当劳公司副总裁, 肯德基副总裁

执行摘要

寻找新地点并且管理店铺网络的过程给零售企业带来了重大的挑战和很多问题。我们的想法会在市场上成功吗？我们需要多少间店铺才能满足需求？首先应在哪里开店？这一地点会产生多少收入？这一新地点对现有零售点有什么影响？装修资金应该投哪里？

找到这些问题的答案对于零售商至关重要，而如果答案错误，则会给零售商业的成功带来严重后果，在一些情况下，后果甚至是灾难性的。为一间新店铺或多间店铺正确选址是一个长期的经营问题，需要一生的投资，在一些情况下，投资可长达20至25年。您不可能轻易对位置不佳的店铺进行搬迁，因此，随着时间的推移，这些店铺会对底线利润带来不利影响，危及业务经营！

利用位置智能，可提高决策的透明度以及提高成功的可能性。通过建立、部署预测模型，可对选址网络策略进行规划，确定发展的优先顺序，管理选址过程。正如罗伯特·W·巴克纳所说，“这些工具的功能极为出色，它们使房地产主管人员能够专注于最擅长的事情——对市场进行战略性考虑，而无须研究与人口统计和交易建议有关的细节。因此，实施的房地产部署战略能够更具针对性地为短期和长期需求服务”。

简介

如果您问零售商什么是对他们的业务最重要的三件事情，很多零售商都会回答“地点，地点，地点”。尽管现在兴起了通过互联网进行的家庭购物，但店铺地点对于零售商仍然至关重要。他们在实体“按传统模式运营”的店铺上投入大量资金，因为这样的店铺对于消费者仍然是主要的品牌代表。经营店铺是一项长期的投入：零售商往往被长期租约给拴住，这意味着必须位于最佳位置，否则就会有利润多年下滑的风险。

在今天充满竞争的市场中，零售商必须解决很多与地点有关的问题：

- 市场能支持多少间店铺？
- 哪里是实现想法的最佳地点？
- 店铺应该位于主要商业街上、购物中心里还是城外综合大厦里？
- 区域内是否有足够的当前需求和将来需求来支持店铺？
- 是否能获得规划许可？
- 是否违反竞争法规？

获得、开发、装修、维护、租赁场地的费用和法律费用非常之高，因此要将选择的场地确定下来是相当昂贵的。

了解了所有的风险，零售商需要不停地开店，管理现有的零售点，适应新的市场情况，对新的消费者需求做出反应。位置不佳的店铺会对零售商的底线利润造成重大影响。那么，零售商是怎样决定将店铺开在哪里呢？

通常，在想法的初期，创立者会对第一间店铺周围地区进行深入了解。第一间店铺可能位于创立者非常了解的地区，他还可能就在这一地区长大。接下来的几间店铺可能是凭“直觉”选择地点，可能位于与原店看起来一样的附近地区。这些店铺很有希望成功，同时想法也开始变得成熟。随着想法不断发展并开始变得成熟或者“有了更高的想法”，并且吸引了外部投资者的注意力，开辟新市场的需要便促使管理者进入了国内其他地区，而对于这些地区，他们的了解非常有限。

制定选址策略有不同的方法。一些与我们交谈过的零售商采取的方法是“驾驭”在其他主要零售商的策略上（例如，哪里有玛莎百货就把地点选在哪里曾经是很受欢迎的方法）：在被模仿的零售商的策略仍然有效的时候，

在零售网络中赢取利润：

位置智能使其与众不同

这种方法很不错。另外一种常见的地点策略叫做“等级扩散”，意思是在最大的城市开新店，再按照零售等级逐步向下发展。网络发展的另外一种方法是顺序扩展（也叫做“传染扩散”），意思是在一所大城市建立一个“中心”，然后利用中心为向其他周围市场拓展提供服务。顺序方法的目标是使一个市场饱和，之后再转向下一个市场。星巴克是顺序方法的典型例子，公司在西雅图地区开了100多家店后才转而开辟新市场。星巴克房地产高级副总裁吉姆·鲁宾先生曾经表达了公司想在可见度高的地点开店的愿望：在人们每周外出购物的途中，在他们上班的路上和看完电影回家的路上。

正如以上所述，店址规划过程最初可能只是“直觉”，起重要作用的是零售商的直觉和经验。但是，想要成功地发展业务，需要将直觉引导成为科学的可测量过程。随着业务的不断发展，店址规划过程应该透明，使管理层能够比较不同地点，从而决策将地点确定在哪里能够获得最好的投资回报。应该在哪个城市先开店—A 还是 B?三个地点中哪个地点能够产生最高收入？多少收入将从临近的同一品牌下姐妹店铺转到”新地点？如果竞争对手在同一地区开店将会怎样？店铺预测模型能够使选址和预测店铺收入的过程更快、更准确、可测量。

领先的研究机构敏特公司发现，消费者认为方便的地点是他们选择商店最重要的原因之一。敏特公司的尼尔·梅森说“虽然价格很重要——但地点在赢得‘购物者’的战斗中最为关键。对于商店离家近的特别重视说明，商店很难突破已经建立起来的购物模式。价格、产品以及总体购物体验都可以改变，但要改变商店的地点却太难了。零售商需要通过考虑本地便利店、商业街商店和城外超市等各种店铺形式来了解可达性的重要性，使消费者购物越来越方便”。

对于很多零售商来讲，在做出决策采取更科学的店址规划方法时总有些担心：担心犯错误，给公司带来一个业绩不佳的店铺，成为多年消耗利润的负担。零售商希望能够在开店、搬迁或重新装修店铺时，确信用于评估投资决策的销售预测是稳健的。他们希望能够知道店铺将会赢利，希望能够知道他们现在这么做是在使投资最大化。每一个决策都必须站得住脚，并且是可重复的。尽管详细的市场分析和店铺预测方法对于确定新店地址极为重要，并且对网络规划策略的发展起促进作用，然而他们并不是销售直觉的替代，但的确为支持投资决策过程增加了实际价值。

挑战和机遇

今天，零售商们正在竞争激烈的市场中、并且在许多情况下跨境市场中努力确立自己的地位，同时为增加股东价值促进收入、精简费用。这个时候，有很多与零售商有关的挑战和机遇。

这些挑战和机遇可以总结为以下：

多元化和集中化：零售业态、分销渠道的日益多样化和零售“力量”的集中化。规模最大的零售商们正向更大规模发展，与此同时还打入了新的地理市场和“虚拟”市场以及新的产品服务领域。例如，Grocery 零售商现在提供大量的类似产品系列，还将产品系列扩大到金融服务产品，建立起“一站式服务”，吸引更多的客户消费。

全球化：零售商们越来越依靠国外市场来拓展业务。在印度、中国、俄罗斯等高增长市场以及石油资源丰富的海湾国家虽然有巨大的发展机遇，但也有严峻的挑战，例如店铺发展、产品供应、供应链管理以及需要克服的投资、文化和法律障碍。

“引力模型所依据的观点是，购物者去商店集中的地方是被其规模所吸引，而距离太远会让他们不愿意去”

罗素·席勒，《物业地点动态》

多渠道客户体验：零售商必须接受新技术，必须在所有的传统和“虚拟”销售渠道均提供始终如一的客户体验和服务质量。在商店购物时享受高水平客户服务的客户希望从网上购物中得到同样或者更好的服务水平，包括从购买到送货的各个环节，甚至是当送货上门公司等第三方服务提供商代表零售商完成部分服务的时候。

法规管制：有关零售发展的管制迫使零售商通过创立新业态、选择其他贸易环境来改变发展策略，并且迫使它们开发配套的利基产品以确保满足立法和规划限制。

改变客户需求：了解促使客户购买产品和服务的原因对于零售商从未如此重要。尽管现在比以前任何时候都容易获得数据，但同时，有效利用这一信息衡量了解客户行为以促进零售策略的发展却越来越困难。

多元化和集中化

消费者接触到的零售业态日益多元化，但同时，市场集中化也在不断提高。例如，英国的特易购公司以不同消费者要求为重点推出了多种不同的业态（Metro、Express、Extra、HomePlus等）。大型零售商还不断使其提供的产品和服务多元化。在这方面，特易购公司也是个很好的例子。特易购除提供核心产品——杂货外，还提供电器、家庭用品、书籍、CD/DVD、汽车（通过互联网）、保险和电信服务。

全球化

零售业不断朝全球化的趋势发展，大型零售商为了摆脱国内市场的压力而在全世界范围内扩张。如今，大型品牌均在全球范围经营，在有些情况下为了满足当地市场/文化需求进行调整。

市场份额集中在少数零售商手中，每种业态内的竞争者数量不断减少。下面的事实凸显了这一情况：四大食品零售商在英国占据了销售额的62%，在德国78%，在法国83%。

然而，在国内市场之外的地区拓展给零售商带来了严峻挑战：怎样在保持全球品牌的同时提供当地消费者需要的产品？全球性零售商必须能够使规模效益（如产品采购、分销）最大化，同时必须认识到并赞同本地多样性和文化多样性。例如，服装、颜色、尺寸、样式各国有所不同。在中国，白色是哀悼颜色，而新娘则穿红色的衣服。食物的味道以及对食物的期待也大不相同——玛莎百货发现，预包装水果和蔬菜是其在英国提供的最重要的产品，而在法国却根本没有市场。即便是家具厂商也无法免于全球化带来的风险。IKEA发现，斯堪的纳维亚床不适合用美国床上织品。店铺设计和商品规划应根据地点进行特别调整。在有些国家，将男女服装摆放在一起在社会上是不能接受的。销售季节各国也不尽相同（例如，Gap在美国的主要销售季节是八月，但在欧洲，八月却是Gap的淡季，原因是这个月是高峰假期），这给购买者带来了独特的挑战。从政府法规（如德国的回收再利用法）到社会价值观的各个方面都会对商店运营产生影响，也是全球性零售商需要考虑的。Ahold是最成功的全球性零售商之一（在全球经营20多个品牌），它经营的原则是“本地化客户看到的一切，本地化客户看不到的一切”。

多渠道客户体验

今天的零售商利用一切客户渠道——“传统模式”、商品目录、互联网、手机、广告和互动电视。最大的困难是确保所有渠道提供信息的一致性。真正成功的零售商利用并整合了所有这些渠道，提供“个性化的”购物体验。

在零售网络中赢取利润：

位置智能使与众不同

购物者现在希望零售商提供优质的客户服务外，还希望在购物时受到热情的接待。而想展示其提供价值的零售商希望提供被未来实验室称为“平价奢华”的产品：大众化尊贵产品。为了给股东创造价值，高端品牌（如梅赛德斯）进入了低端市场，同时低端品牌（如Gap）则向上发展。萨克斯第五大道等品牌正不遗余力地营造独特的体验；奇堡每周更换产品主题，作为提供的购物体验的一部分。

法规管制

总体来讲，有关零售发展的法规限制性越来越高，使得过去20年的快速发展慢了下来。零售商现在不仅需要证明他们的想法有需求，并且还需要证明他们的建议不会影响周围的城镇。当然，当前的重点是城市复兴：钟摆已经离开了大型城外开发区，正转向位于城中心的综合开发区。大型超市（尤其在英国）已经看到了不祥之兆，并且全部（除莫里斯之外）都正在积极地转向“便利店”业态。在某种程度上，这样帮助他们抵消了有关规划的法规的影响。但更为重要的是，帮助他们选定了重要的市场作为目标，10英镑以下购物筐（在英国，这相当于惊人的750亿英镑）。

不断变化的消费者

消费者的购买模式以及对某些品牌的惠顾比过去复杂了许多。现在有很多更便利的市场，购物者面对的选择也更多，因此，他们的行为几乎总在变化。

消费者的根本性质正在发生变化。在发达市场，家庭破碎，单身家庭和单亲家庭率达到了相当高的水平，贫富分化越来越大，人口正在逐渐老龄化，一部分老年人有了更多的可支配收入。现在支持很多零售店购物的决策过程是“我想……”，而不是“我需要……”，这表明新奢华购物正在增长：时尚服饰和旅游或与体验有关的购物取代了双门冰箱、洗碗机、彩色电视等“旧的”奢华产品类别。

与消费者沟通的方式也越来越多。在50年代的英国，一则电视广告往往有很多观众收看（例如，宝洁的洗衣粉广告有50%的成年人观众收看）。现在，渠道更多了，品牌也更多了。我们差不多是处在销售信息的围攻之下！有无数的特殊兴趣类杂志和报纸增刊供广告客户选择。直接邮件的使用也更多了，很多英国家庭每周收到多达17封直接邮件。同时，互联网让消费者有能力进行调查，货比三家，买最合算的产品。

零售商能够获得大量的消费者信息，但往往仍认识不到促使购物行为的原因。帕克·安德席尔（购物行为分析的先驱者和环境销售公司的创办人）举了零售商没有适当设计商店（把物品放的太高，消费者够不到）的例子，还着重举了零售商想销售不合适的产品的例子以及餐厅经营者由于没有理解客户而未能提供适当座位的例子。

特易购首席执行官特里·莱希爵士证明说理解客户对于他公司的成功极为重要。但他还强调，成功的关键是听取客户的建议，然后采纳这些信息。

由于所有这些影响，为了生存和兴旺发展，零售商理解消费者变得越来越重要。因此，仅仅只依靠直觉来理解消费者是不再可能了。

“为商店选址的出发点应该是定义商店的目标市场”

亨利·阿塞尔，《营销原则和策略》

位置智能使其与众不同

了解客户

位置智能利用隐藏在业务中的基于地点的信息，确定不同数据之间的关系然后促使零售企业做出新决策。例如，了解客户和店铺之间的关系是零售企业的根本需要，而位置智能能够帮助您了解。客户有各种选择，关于零售品牌的选择，购物目的地的选择，以及所提供产品的便利性与质量。这些选择受到很多其他因素的影响，包括购物需要，购物是随意的还是必要的，以及产品价格。利用位置智能，零售商能够建立反映消费者真实选择的模拟决策支持模型，并且用这些模型对未来的情况进行测试，使零售商在这样的情况下成为现实的情况对可能发生的事情有十足的把握。

位置智能框架

位置智能的一个简单功能是用以计算客户到商店购买杂货、衣服、大型家用电器等的平均路途距离。客户每次外出购买某类产品会产生不同的费用，路途时间也不同。客户可能是从家、工作地点出发去购物，也或者是在寄包裹、去银行等相关的家庭/工作/休闲外出时去购物。利用位置智能软件，零售商可通过高质量的客户数据对此有一个基本了解。如果单独销售是按客户来划分，那么还可以进一步了解地点和出行费用（路途时间）对客户平均消费额和购买产品的影响。将这些信息与客户洞察相结合，将进一步增强零售商对客户与店铺之间根本关系的了解。客户洞察反映了不同客户群在不同店铺的不同消费。现在，对于客户出行距离、消费额、购买的产品之间的复杂关系以及不同的客户群在出行距离、消费额、购买的产品方面会有怎样的不同，我们已经有了一个基本的了解，可以进一步增强位置智能框架，帮助改进决策。

预测模型

预测模型的使用充分证明位置智能能够为零售网络决策提供支持。这些模型从位置智能框架获得的认识为基础，通过测试与店铺网络有关的多种可能出现的情况，为产生的问题建议最佳或最优解决方案来模拟未来结果。可能出现的情况是单个店铺的开业或关闭，也可能是为某一市场或区域制定复杂的解决方案。在这些情况中，还会对单独的解决方案进行评价，评价的依据是一组推测和目标结果或期望结果，如最高水平的新销售额，成本最低的网络，最少数量的店铺，最大化的客户接近等。这将对决策最佳或最优解决方案提供指导。

支撑预测模型的方法来自于一系列空间相互作用模型。建立空间相互作用模型的前提是固定水平的产品需求，不同的客户选择，在零售店（或其他间接渠道）感到满意，因而能够在数据库或软件系统内建立一个真实世界的模型。可向该模型询问上述问题（情况），模型会给出支持零售网络决策过程的答案。要建立一个完整的空间相互作用模型，需要使用各种不同的其他方法，如决策树、多重回归、广义加法模型、计分卡模型、空间数据关系等。

当然，模型需要数据，高质量的数据再加上建模者丰富的经验和知识就会创建出优质模型。这些模型无论是在方法、建造还是应用方面都很成熟，能够真正改进决策过程，降低风险（降低不良选址决策的发生率），提高投资回报（做出更多更好的选址决策）。

在零售网络中赢取利润：

位置智能使其与众不同

总结

地点是零售策略的重要因素

尽管互联网购物正在兴起，尽管其渗透面越来越广，但“按传统模式运营”的商店仍然是零售业重要的部分。实体商店有助于品牌定义。便利性对于消费者十分重要，而且与商店之间的距离仍然是购物者选择购买目的地的一个重要因素。客户是移动目标，因此零售商必须了解客户，了解他们不断变化的购物习惯才能生存。而同时，现在的消费者行为、购买模式和品牌认知度比过去更为复杂。

与店铺网络相关的风险

发展新店铺、新购物中心的费用极其高昂，而如果店铺或店铺组合的业绩不如预期的好，就会影响盈利。如果是在营销、商品企划或者管理方面做得不好，都可以进行改进，而对于位置不佳的店铺，您却无能为力，只能眼睁睁地看着它影响盈利。租约一般都很长，而且房租和经营费用只会上升。施工和装修费用也会增加，因为消费者期望零售商不断提高标准，提供他们满意的“体验”。

位置智能和预测模型有助于降低投资风险

基于位置智能的预测模型是针对零售概念开发的，并可针对零售概念做出调整。预测模型能够降低发展和维持店铺网络的风险。

模型有助于：

- 规划最优零售网络策略
- 为您的想法找到最佳地点和市场
- 按优先顺序排列发展潜力
- 优化现有店铺网络
- 减少店铺之间的销售冲突（自相竞争）
- 加快选址决策过程
- 预测单个店铺的收入
- 确定实际绩效

“选择地点的秘诀是比较，比较，再比较”

萨姆·沃尔顿，沃尔玛创始人

参考书目

罗伯特·W·巴克纳，《选址科学》

Luigi Salvaneschi，《地点，地点，地点：怎样为您的业务选择最佳地点》

迈克尔·利维和巴顿·韦茨，《零售管理学》

尼尔·梅森《敏特》

马尔科姆·格拉德威尔，《纽约客》

迈克尔·J·魏斯，《林立的世界》

唐·派柏斯和玛莎·罗杰斯，《一对一的未来》

帕柯·昂德希尔，《顾客为什么购买》

罗素·席勒，《物业地点动态》

戴维·哈夫，《哈夫模型的参数估计》

布莱恩·菲尔德和布莱恩·马格里格，《城市与区域规划的预测方法》

亨利·阿塞尔，《营销原则和策略》

斯科特·蒙罗，《地点的力量：市场规划高级客户与地点分析》

Igor Karolewski, Imagis Poland

得益于地理分析，利用地理分析确保做出创造利润的业务决策，GeoBusiness Solutions 1999

如欲了解更多有关 Pitney Bowes MapInfo怎样为您的业务优化选址的信息，请今天就致电：01753-848-200。



欧洲/英国

Minton Place
Victoria Street, Windsor
Berkshire SL4 1EG UK
main: +44 (0)1753 848200
fax: +44 (0)1753 621140
europe@mapinfo.com
www.mapinfo.co.uk

德国

Kelsterbacher Str. 23
65479, Raunheim, Germany
main: +49 (0) 6142 203 400
fax: +49 (0) 6142 203 444
germany@mapinfo.com
www.mapinfo.de

西班牙

C/Ribera del Loira, 42
Campo de las Naciones
28042 Madrid, Spain
main: +34 91 418 5083
fax: +34 91 555 9957
spain@mapinfo.com
www.mapinfo.es

意大利

Via di Vigna Murata,
40 00143, Roma, Italy
main: +39 (0) 65 483 2224
fax: +39 (0) 65 483 4035
italy@mapinfo.com
www.mapinfo.it