

深度解析卖场如何牵手电子商务 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E6_B7_B1_E5_BA_A6_E8_A7_A3_E6_c40_645898.htm 卖场牵手电子商务，本身就是传统零售业结合线上资源，利用卖场既有资源扩张销售和服务的一种手段。在这个层面上，卖场电子商务只是实体卖场的补充和延伸，而不是一个独立存在的模式，这是我们全文的分析的基础和前提。传统零售业投资建立的独立于实体卖场体系的电子商务模式，不属于本文探讨的内容。现在我们把焦点退回到卖场电子商务。所谓卖场电子商务，乍听上去就是建立一个网站，再寻找一个库存中心和订单处理中心，外加寻找配送力量解决最后一公里的问题。表面上貌似是这么回事，但是如果说到可行性分析，那就要从宏观（价格和销售体系）和微观（供应链营运操作）两个层面来分析。宏观层面，实体卖场将面临两大难题：一、区域价格体系问题；第二、市场分割问题。一、区域价格体系在上篇卖场模式的分析中，可以得知独立式卖场和配送中心式卖场由于各卖场采买体系的独立，而会出现区域内各卖场价格不一的情况。举个最简单的例子来说，假设目前在甲区域内存在独立式卖场A和B，两卖场卖同样的东西，但是价格不一。在一般情况下，因为卖场各自覆盖不同的区域，所以也就不存在相互的价格倾轧。但是如果在区域甲开设卖场电子商务，当三者价格体系不一致时，原本和谐的价格体系就会出问题了：当网站价格低于任一实体卖场价格时，会对该卖场销售进行直接冲击. 当网站价格高于任一实体卖场价格时，又会对电子商务销售进行直接冲击. 最终，网站和实体卖场都不

得不奉行“逐低原则”，即网站和网站覆盖区域的实体卖场的低价将成为整个价格体系的“短板”，这将直接扰乱传统零售业的价格体系，如果传统零售业还经营批发和B2B业务，还可能面临炒货商在同一区域开展低买高卖的“窜货”窘境。因此，在独立式和配送中心式的卖场模式下开展电子商务，除非把网站设计成和每店匹配的独立页面（类似门户网站根据城市划分的**社区站，**店站），同时各个页面都拥有和对应卖场统一的产品和价格，并做到各页面的分别维护。但是这样下来的维护和开发成本就未免太大，和电子商务集约规模化而节省成本的初衷相违背。因此相比较而言，集中采购和集权式卖场更易于开展卖场电子商务。这样线上线下的价格体系和商品基本可以对应且可以避免造成网-店之间的内部冲突。然而，此卖场电子商务模式也只局限于价格体系统一的区域。当电子商务业务要向纯B2C公司一样推向全国乃至世界时，只要电子商务覆盖范围内无法实现价格或采买的统一，那么就会造成区域内价格体系的混乱。然而，作为卖场的补充，电子商务不足以逼迫传统零售业改变久经考验的根据区域建立的独立采买和价格体系，除非传统零售业愿意为网-店价格差买单，不然卖场电子商务平台注定是区域性，这直接表现在网购业面的“一网多站化”和“价格区域化”。

二、市场分流问题

当卖场电子商务和实体卖场销售的产品出现重叠时，除了价格倾轧问题外，还会造成对既有客户的分流。对于实体卖场来说，既有客户的分流虽然意味着营收的降低，但是对过于饱和的卖场，却也是一种解脱和减负。这就不得不提到卖场的成本模式问题了。卖场的成本模式卖场的日常营运成本主要由卖场租金，人力成本，设备折旧

和低值易耗品购成。每座卖场因场地受限，在设计之初都有日均客流预估和最大客流承载上限的标准。原则上，进入卖场的客流（这里不考虑实际转化率）越高，平均销售边际成本越低，当卖场销售客流饱和之际，支持销售的单位营运成本降到最低，但是当销售客流超过卖场最大可承载量时，卖场的营运边际成本就会升高。举个例子来说，某卖场初始设计日均收银岗位10个（最大岗位15），每个岗位从开门到打烊最多可以接待100名客户，那么实际上该卖场日饱和客流量是1000，最大客流上限是1500；如果日均客流只有500客，那么平时的卖场就会出现人力和设备闲置，人流冷清，收银口部分关闭的情况。此时的员工负荷率、商品周转率、场地和相应辅助设别（如卖场提供的停车场）利用率都偏低，单位销售的营运成本最高；如果日均客流偏高到达1000-1500客，此时的卖场员工应该是满负荷工作（可能兼有微量加班），商场客流熙熙，收银不间断但总体不拥堵（根据传统零售业卖场标准，卖场饱和运转的标准是收银口全开，排队队均人龙3-5人），停车位有闲置但总体饱和。此时库存周转最快，场地利用率最高，卖场单位营运成本也最低；如果日均客流飙升到2000客时，就会出现停车位全满，商场人满为患，热销商品发生缺货，收银口全开且收银排队大摆长龙，操作员工加班严重超时的情况。此时设备加速折旧，客户满意度下降，员工疲劳和加班开支飙升，卖场单位营运成本开始不断攀升。因此，在卖场客流在饱和乃至超负荷的基础上，卖场电子商务的分流能对卖场的减负起到积极的作用。若同一区域内存在多家竞争者但市场仍未饱和，那么卖场电子商务无疑是在不增加实体卖场负荷的前提下抢占区域市场的最快手

段。相对而言，如果在那些还未达到客流饱和的实体卖场区域开展电子商务，那么销售的分流无疑会使这些弱店的经营雪上加霜。因此在宏观层面上，在无法确保卖场电子商务和实体卖场营销100%差异化的情况下，卖场电子商务适宜在以下状态下卖场模式开展：第一，集权式和集中采购式的卖场模式；第二，第二，尽量选择实体店经营成熟的区域（营运过饱和的区域），同时避免在电子商务开展区域内有新生或本身经营状况不佳的实体卖场存在，从而把内部消耗降到最低。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com