



**STUDY OF CHANNEL OPTIMIZATION OF G TYRE COMPANY
IN THE NEW RETAIL FORMAT**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



新零售业态下的 G 轮胎公司渠道优化研究

汤天宇
撰



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**STUDY OF CHANNEL OPTIMIZATION OF G TYRE COMPANY IN THE
NEW RETAIL FORMAT**

by

TIANYU TANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Li Can, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
May 31, 2024

致谢

行文于此，终于到了研究生生活的最后一章节，时光匆匆，皆是回忆。首先非常感谢我的导师李璨老师对论文的悉心指导。因为有李老师严谨的教学态度，丰富的学科知识，负责的工作态度，在论文过程中总是及时将我往正确的方向引领，并总能在我需要帮助时第一时间给出建议，耐心地为我修正错误。论文才得以最终顺利产出，我将带着李老师的教诲，持续学习，奋力拼搏。

此外，也非常感谢学院所有老师，让我在研究生课程中收获颇丰，受益终身。在一堂堂有趣的课程中，一个个富有挑战的课业攻坚下，我也结识了一群有爱的同学们，和大家不仅成为学习生活中共同前行的同伴，也成为了校外生活的挚友。

最后，非常感谢我的家人和朋友在研究生生活对我的照顾与支持，让我可以专注地学习，圆满完成研究生生活。

前程似锦，以梦为马，不负韶华，祝愿大家都能拥有更广阔的天空。



汤天宇
研究生

6509272 : Tianyu Tang
 Thesis Title : Study of Channel Optimization of G Tyre Company in the
 New Retail Format
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Li Can, Ph.D.

Abstract

G Tire Company, a global leader in tire manufacturing, rapidly expanded its offline retail network upon entering the Chinese market. However, traditional offline retail faces challenges, with the emergence of “new retail” integrating the internet with physical stores. Rising “new retail” firms like TuHu have impacted G Tire's traditional channels, prompting a need for a “new retail” transformation.

This paper reviews literature on “new retail” and the tire industry, analyzing the industry’s development and transformation. Based on research and distribution channel theory, a four-element model for “new retail” channel analysis is proposed. The surveys and analysis revealed issues such as e-commerce impact, dense urban channels, and lack of brand diversity due to data shortages. Improvement strategies include channel coordination, product enhancement, traditional channel optimization, and management upgrading.

(Total 76 pages)

Keywords: New Retail, Tire Industry, Channel Optimization, Transformation

Student’s Signature.....Thesis Advisor’s Signature.....

6509272 : 汤天宇
论文题目 : 新零售业态下的 G 轮胎公司渠道优化研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 李璨博士

摘要

G 轮胎公司是全球领先的轮胎制造企业之一，在进入中国市场后，其线下零售网络迅速扩张。然而，近年来，传统的线下实体零售行业面临着越来越大的挑战，而“新零售”模式，即互联网与实体零售行业的融合，已经成为转型的趋势。途虎等“新零售”企业在轮胎行业的崛起给 G 轮胎公司的传统线下渠道带来了巨大的冲击，因此，G 轮胎急需进行“新零售”转型。

本文对国内外的“新零售”和轮胎行业的文献进行了综述，深入分析了 G 轮胎所在行业的发展现状和转型环境。基于当前研究成果和分销渠道管理理论，提出了新零售背景下渠道管理分析的四要素模型。通过对 G 轮胎公司现状的介绍，并结合零售店和消费者两个方面的问卷调查和统计分析，发现了电商对传统零售销售的冲击、城市渠道过于密集以及大数据缺乏品牌多样性等问题。最后，根据理论框架提出了改进对策建议，包括渠道协同、产品改进、传统渠道优化和渠道管理升级等方面。

(共 76 页)

关键词：新零售、轮胎行业、渠道优化、转型

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究现状评述	4
1.3 研究内容与方法	8
第 2 章	
概念界定与理论基础	11
2.1 新零售的概念	11
2.2 分销渠道管理理论	20
2.1 新零售背景下的渠道管理要素	22
第 3 章	
G 轮胎公司渠道管理现状	26
3.1 G 轮胎公司企业概况	26
3.2 G 轮胎公司渠道管理现状	28
第 4 章	
G 轮胎公司渠道管理问题调查	32
4.1 G 轮胎公司零售店调查问卷分析	32

目录 (续)

	页
4.2 G 轮胎公司零售渠道发展中的问题	37
第 5 章 G 轮胎公司渠道优化方案	42
5.1 渠道协同：打通线上线下电商渠道	42
5.2 产品改进：优化 O2O 平台品质与价格	46
5.3 传统渠道：职能优化及渠道下沉	54
5.4 传统渠道：职能优化及渠道下沉	58
第 6 章 结论与展望	62
6.1 结论	62
6.2 研究展望	63
参考文献	65
附录	70
个人简历	75

表目录

表		页
表 2.1	国家及企业对新零售一些代表性的理解	37
表 3.1	G 轮胎公司零售店分布情况	39
表 4.1	G 轮胎公司 2021 年和 2022 年加盟的零售店合同完成率和平 均买入	42
表 4.2	2022 年 G 轮胎公司零售店城市占比 (零售店密集度)	43
表 5.1	天猫&京东好评奖励机制	54
表 5.2	超品日暴露的问题及改进措施	56
表 5.3	小程序好评奖励机制	59
表 5.4	不同级别形象店的要求	60



图目录

图		页
图 1.1	2013-2022 年中国汽车保有量 (亿辆)	2
图 2.1	传统零售中的渠道管理	21
图 2.2	新零售中的渠道管理	22
图 3.1	G 公司组织架构	23
图 3.2	G 轮胎公司销售渠道	24
图 3.3	G 轮胎公司 2021 与 2022 渠道发展情况	26
图 4.1	针对零售店主的问卷调查结果	29
图 4.2	针对客户的问卷调查结果	30
图 5.1	新零售业态下公司渠道管理模型	36
图 5.2	线下门店备货流程	37
图 5.3	G 轮胎公司 O2O 业务流程	38
图 5.4	线下门店安装流程	39
图 5.5	线下门店结算与补货流程	39
图 5.6	首批上线 O2O 门店分布情况	43
图 5.7	各级城市上线数量与上线率	40
图 5.8	上线门店的分类标准	44
图 5.9	零售门店审批流程的优化	48
图 5.10	G 轮胎公司市场份额与市场容量分析	52

第 1 章

绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

“互联网+”的发展和物流服务的不断迭代升级加快网上购物发展进程，改变了公众消费习惯，整个零售业不断从实体零售向电商零售转变。传统连锁门店发展受到巨大影响，传统零售开始逐步过渡到新零售阶段。新零售是基于互联网平台发展，借助大数据和人工智能等科技技术工具，将产品生产、流通、销售过程打通，实现一体化发展和升级改造，构建产品零售生态圈，为消费者提供线下体验、线上购买以及物流配送服务的新零售体验模式。随着线上渠道的不断扩展和发展，多渠道零售能力的提升也进一步加速了品牌的互联网化进程。消费者现在能够通过多种渠道进行购物，因此对渠道的便捷性提出了更高的要求。零售商透过拓宽线下渠道、下沉市场，或者将线上销售与线下体验相结合，例如华为、小米等品牌的实体旗舰店，这些措施使传统零售业面对前所未有的挑战。实体零售门店面临来自电商的激烈竞争，部分实体零售门店近年来客源不断减少，盈利率持续下滑。为满足消费者升级的需求，实现自身可持续发展，传统零售商必须寻求新的发展路径。“虚实融合”的多渠道新零售模式成为零售商争取市场份额扩大和获得竞争优势的首要选择。

随着汽车行业逐渐从增量市场向存量市场，汽车售后市场，即汽车在售后，为消费者提供与汽车相关的各种服务的业态也逐渐完善和进一步发展。在汽车售出后的售后市场中，替换胎市场占据了重要地位。在各类汽车配件中，轮胎是必不可少的主要配件之一，需要定期更换。在发达国家，替换胎市场通常占据轮胎

总市场份额的 80%以上，而在中国，该比例目前仅约为 70%左右。这主要是因为我国汽车整体车龄相对较低。然而，随着我国汽车整体车龄的逐渐增加，替换胎市场有相当大的增长潜力。截至 2022 年，我国汽车产量达到大约 2702 万辆。根据平均每辆新车需要 5 条轮胎的估算，配套胎市场的需求约为 1.5 亿条。与此同时，2022 年，我国的汽车保有量已达到约 3.19 亿辆。基于乘用车平均每 3 年需更换一次轮胎的计算，替换胎市场每年需求约为 3 亿条。替换胎市场可被视为轮胎需求的主要市场。同时，值得注意的是，配套胎市场主要涉及 B2B (企业对企业) 交易模式，而替换胎市场则更多涉及 B2C (企业对消费者) 模式。

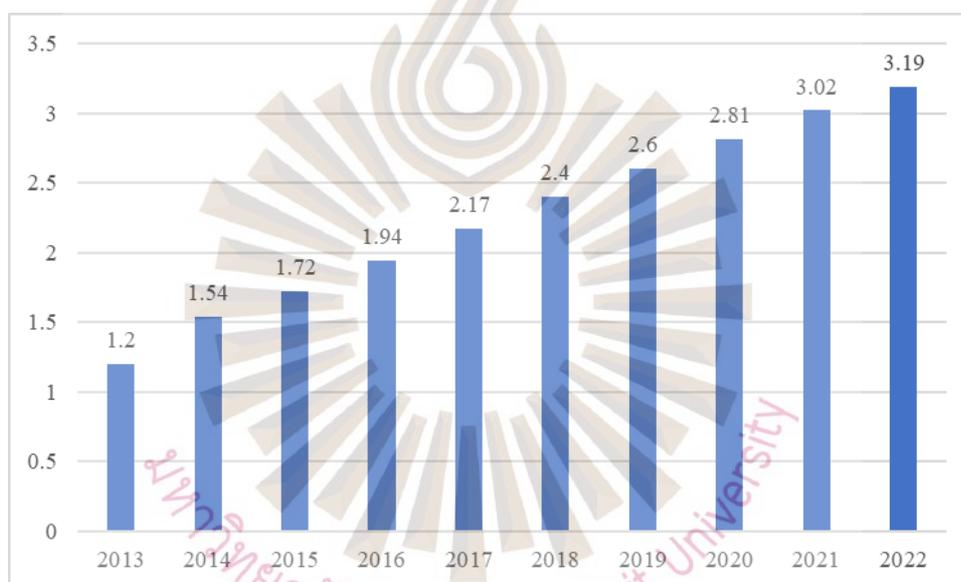


图 1.1 2013-2022 年中国汽车保有量 (亿辆)

图片来源：作者自行整理

新零售概念主要应用于 B2C 市场，因此本文重点关注替换胎市场。随着互联网经济的发展，消费者更倾向于网上消费，通过互联网平台进行维修保养日渐兴起。越来越多的消费者选择了线上下单线下保养的模式，大大降低成本，缩短了保养等待时间。各网络养护渠道积极与上游配件厂商达成战略合作，减少中间环节，降低服务成本，受到广泛欢迎。其中主要包括以途虎养车、e 养车、车点点为代表的垂直电商，以淘宝、天猫、京东为代表的综合性电商和车享家、车工坊为代表的车企自建平台等三类。在最早一批互联网汽车后市场参与者中，试图用

“线上渠道”去颠覆传统的线下渠道，但大多数昙花一现无疾而终。从 2016 年开始，途虎养车以轮胎业务为切入点，打破了传统与其他品牌零售店合作开店维修保养的模式，发展自有品牌工场店，在 2018 年后得到迅猛发展，开创了汽车后市场的“线上+线下”的新零售方式。2018 年更多的高度依赖线上渠道的公司也开始纷纷投放线下模式，线下的渠道管理开始再次被重视，许多公司都打出了“得渠道者得天下”的旗号。

在此背景下，传统行业在新零售业态发展的趋势中应当如何优化自身渠道管理，成为一个亟需关注的问题。G 轮胎公司作为全球轮胎行业的典型代表，自 2017 年启动以来，G 轮胎公司不断适应和应对市场及零售环境的变化，积累了大量一手数据和资料，其线上线下渠道整合及电商项目的实践经验为行业提供了宝贵的参考。因而，本文将深入剖析 G 轮胎公司在市场环境中的渠道优化整合实践，从公司自身和客户两个角度调查其渠道管理的现状，发现其中存在的问题，并为其提供切实可行的改进建议，同时也为同行业其他企业在新零售环境下进行渠道优化提供借鉴和启示。

1.1.2 研究意义

G 轮胎公司作为世界排名前五的轮胎品牌，G 轮胎公司乘用车以及轻卡轮胎产品进入中国市场后，迅速以其精湛的工艺和值得信赖的品质赢得了市场青睐。公司零售网络遍布全国，以其极致安全理念与领先科技的产品组合，为客户伙伴共同创造商业与社会价值，为消费者提供极致的驾乘体验。从 2017 年开始，G 轮胎公司致力于建立线上网络渠道，使企业产品能够在线上线下渠道实现互通，做出了一系列广泛而深入的尝试，走在传统轮胎行业的前沿。本人参与了 G 公司线下实体渠道赋能和线上电商渠道的开发与运营，对其中的细节和工作模块有比较深入的了解。本文拟以 G 轮胎公司为背景，通过对当前国内新零售环境下各行业变革的深入研究，结合 G 轮胎公司在零售网络以及电商渠道的优化中存在的问题，对其渠道优化现状进行调查分析，探讨传统轮胎公司的渠道方案，为传统轮胎厂商以及轮胎零售门店顺应新零售趋势、拥抱零售行业变革提供具有实际意义

的借鉴。

此外，当前新零售渠道研究正蓬勃发展，通过深入案例分析，中国情境下的新零售得到了有益的拓展。本研究研究助力于对分销渠道管理理论的应用，为商业实践提供了有力支持。通过充实的案例归纳，不仅深入挖掘了新零售现象，还提出了创新性的理论框架，为新时代分销渠道的构建提供了新的思路。这一研究拓展了理论边界，使分销渠道管理理论更贴合新零售的实际需求。在新零售背景下，分销渠道的研究不仅有助于企业更好地适应市场变化，也推动了学术界对新零售时代商业模式的深入思考，为行业的可持续发展提供了理论支撑。

1.2 研究现状评述

1.2.1 国外相关研究

在上世纪 90 年代，日本研究者中西正雄在麦克奈尔的“零售之轮”理论基础上，改进并提出了“新零售之轮”理论。他通过对零售业态发展变化规律的研究，提出零售业内的竞争可以摆脱价格表现的影响，强调以技术革新为先导，使企业在物流配送、成本控制以及信息管理等方面获得提升，并认为这才是零售业态发展前进的原生动力。在此后，阿里巴巴等企业以中西正雄的“新零售之轮”理论为理念更新和技术革新为主线，成为推进“新零售”模式的一个重要理论支撑。在 2011 年，美国贝恩公司的资深合伙人，达雷尔·里格比 (Darrell Rigby) 在第 12 期《Harvard Business Review》(哈佛商业评论) 发表了题为“*The Future of Shopping*” (《购物的未来》) 的文章。Rigby 在文中指出：“传统零售商为了生存与发展，必须发展出‘*omni-channel retailing*’ (全渠道零售) 的战略，即将线下实体店的优势与线上购物渠道信息丰富的优势相结合，通过实体店、网站、移动设备、电视机、社交媒体等多种多样的渠道与客户进行互动，让顾客在购物的同时，为顾客提供多维度、全天候的娱乐、社交等一体化服务，而消费者在购买过程中也会利用到多种不同的渠道。美国营销研究会 (AMA) (1960) 强调，营销商渠道 (即内部和外界地区代理和代理商的协同组织) 是组成营销渠道的体细胞组织，企业能够通

过该渠道向最终消费者销售产品。营销鼻祖菲利普·库特勒曾说过，营销商渠道能够是企业、组织或个人。他们有利于将产品或服务从生产者迁移到消费者。同时，如同 **Stuart (2002)** 所强调的，这些企业、组织或个人借助一系列互相依赖的关系或竞争来推动产品和服务得以使用及消费。1988 年，**Miller (1988)** 提出了双层正中间代销商，使渠道模型更为复杂。因此，渠道方式的发展必须与市场经济同步，尤其是在当前社会主义市场经济新时期，考虑到我国广泛而独特的市场环境。由于地域、文化差异和消费者需求多样化，多元化发展趋势显著，渠道提升的目标逐渐聚焦于满足消费者多元需求。

通过渠道组织之间的合作、渠道之间的矛盾与商议、渠道组员之间的互相影响及其优良的合作，各渠道系统的运行能够更强、更长久，保证一定总数的代理商。此类代销商的总数促使营销商务必做到一定总数才可以覆盖盈利均衡点。**Mallen (1996)** 指出，非经营规模经济是减弱营销渠道方式效能的主要因素。值得深入研究的问题包括渠道结构中中介公司的种类以及整体渠道系统如何构建一个社群。可是，对渠道构造效率的研究主要是在经济学的范围内开展的，未融合特殊环境下的研究成果。伴随着移动互联网时代的来临，全球一体化已成为必然发展趋势。企业应紧紧围绕市场经济全球化，参考海外渠道的优势与劣势，思考中国企业的合理布局，提升顾客总流量，扩张企业盈利。互联网经济和经济全球化的发展对渠道构造的提升产生了深入的影响。**Arrington (2013)** 明确提出了很多移动互联网运用，对传统营销渠道的经营和构造产生了极大影响。为了更好地使渠道发展更为多元化，我们务必在渠道发展中引进互联网要素。与此同时，应在企业发展中普遍使用互联网，以连接组员之间的渠道价值链，进而更有效、公平地分派权益。很多渠道构造崩溃的一个关键原因是税收制度不公平 (**Baranrt, 2013**)。

在轮胎品牌行业中，固特异轮胎最早开展线上销售探索，其在美国开展了四年在线销售轮胎后，也将这一平台应用到了欧洲。固特异率先在德国进行了试点，其欧洲线上渠道总监 **Frederic Schilling** 表示：“线上销售平台是为了满足习惯于网上购物的消费者的需求。”根据在德国试点项目的结果，固特异调整了线上模块的

设计，以消费者为导向进行了大量优化，包括简化购买和支付流程、自主选择的安装服务等。欧盟汽车经销商渠道和消费者中心常务董事 Jurgen Titz 对固特异的线上项目给予了高度评价：“德国司机能够享受到固特异带来的无缝衔接的网上购物体验，凭借固特异轮胎自身卓越的性能，给车主带来了巨大的便利。”

1.2.2 国内相关研究

1) 新零售的动因与趋势

“新零售”概念自 2016 年提出，目前在国内外学术界尚处于新兴研究领域，学术界和实务界还处于摸索阶段，成熟研究相对较少。特别由于“新零售”模式最初是立足于中国市场发展角度提出的，所以国内对这个新兴销售模式的讨论较多且较为全面。因此这部分研究整理以国内学者研究为主，主要集中在以下几个方面：

首先，对于新零售业态的认知。立足零售形式和业态角度，杜睿云和蒋倪 (2017) 认为新零售业态即电商平台和实体零售店面在商业维度上有机融合的优化模式。阿里研究院 (2017) 认为新零售是以消费者体验中心的数据驱动泛零售形态。徐苗 (2018) 认为“新零售是全局性、根本性的企业资源和业态重组。从零售业渠道演变视角 (单渠道、多渠道和全渠道) 看，赵树梅 (2017) 认为新零售业态是包含全渠道但又超越全渠道的无边界零售模式，依托先进思想和技术满足消费者需求并兼顾内部员工与上下游的商业合作伙伴。王宝义 (2017) 将新零售业态总结为以全渠道和泛零售形态更好地满足消费者社交、娱乐、购物多维一体需求的综合零售业态。从渠道和消费实景结合的角度上看，常明哲 (2018) 认为新零售之“新”在于以渠道的创新融合为基础，以此构建满足消费者全天候购物需求的新型消费场景。

其次，对于新零售业态产生动因。从电子商务发展角度解读，杜睿云 (2017) 认为“新零售”模式的诞生是因为当前传统电商的发展瓶颈以及线上购物体验不及线下购物的明显短板。从网络零售的宏观发展、业态演变以及与传统零售对比这三个维度分析，王宝义 (2017) 认为信息技术、消费需求和竞争态势是“新零售

业态产生的驱动因素。类似的观点还有阿里研究院 (2017) 和徐印州 (2017) , 将技术创新、消费升级和行业增长作为新零售诞生的主要原因。同时中国商务部流通产业促进中心 (2017) 则站在国家部委角度将当前技术升级和消费升级作为新零售出现的客观原因。徐苗 (2018) 将新零售发展成因一分为二, 将传统电商的醉病和衰弱作为内因, 消费升级和信息技术创新作为外因。

再次, 对于新零售业态的未来发展趋势。关于新零售业态的未来发展, 赵树梅和徐晓红 (2017) 认为新零售业态的良性发展在于与新制造、新金融、新科技和新资源等其他行业新模式的有机结合; 徐印州 (2017) 将全渠道营销、个性化精准服务和“社交+体验”平台作为新零售业态的重要发展方向; 徐苗 (2018) 认为新零售发展是连接方式和重心的循序改进, 并从运营渠道 (线上线下融合)、营销服务 (消费场景化) 和其他新领域 (新技术、新资源、新金融) 融合这三个方面展开。

2) 渠道管理的优化与对策

在中国渠道研究领域, 对渠道方式、渠道构造和渠道关系的研究十分活跃性。刘晓芬 (2016) 明确提出各渠道的优点和缺点和经营效率, 并对不同方式下的渠道经营开展了多元化比较; 殊不知, 因为时间和市场条件的不同, 营销渠道的发展需要实际的实例分析。二十一世纪初, 赵军提出搭建企业营销渠道体系的主要原则, 明确提到推动互联网渠道发展的实际方案。渠道构造研究主要关心中国新起市场营销渠道的产生和发展 (郭晓玲, 2023) 。因为技术和散播方式的变化, 营销方式越来越多元化和泛娱乐化, 传统营销渠道将慢也造成了诸多学者和权威专家的巨大兴趣爱好。

渠道管理研究的另一个关键是探寻生产者、中介公司和终端设备之间的关系。现阶段, 中国营销理论主要关心新渠道方式下消费者的功效, 以改进和提升渠道 (邱悦, 2022) 。在此基础上, 杨芳玲讨论了合作过程中合作关系的演化与博弈; 伴随着互联网时代的来临, 消费者的变化也影响着行业内企业的合作活动。传统

的渠道理论也应该立即升级，以融入企业市场活动的需要。此外，渠道理论的研究除探寻高层渠道组员之间的关系外，更接近终端设备消费者的需求。自然企业还可以通过营销渠道做到提升企业品牌形象的目的。在这个层面，作为渠道的企业宣传作用是渠道及其理论发展的又一拓宽。

1.2.3 研究评述

由上述的国内外学者的研究情况可知，渠道管理已经是较为成熟的研究范畴，国内外学者均对其展开了从理论到实践的多重研究，并取得丰硕的研究成果。但是对新零售的研究仍然处于理论探讨阶段，且由于国内互联网与传统行业的产业融合发展程度更高，因而国内学者的关注数量明显多于国外学者。但是当前对新零售业态下的渠道管理关注度明显不足，少有的研究也主要集中于新零售中的新生行业如何进行渠道管理，对于传统行业在新零售发展的背景下如何实现渠道管理优化关注较为匮乏。这种现象为本研究的开展提供了研究空间，同时现有的理论研究成果也为本研究的开展提供了理论和技术基础。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文共分为三部分，每部分的主要内容如下：

本文第一部分为绪论和理论研究，主要介绍研究的背景、国内外新零售业态的实践和研究现状，论文采取的技术路线以及潜在的创新点。

本文第二部分主要是在研究了新零售的基本理论方法和渠道部分理论的基础上，对新零售与传统零售进行对比分析，通过渠道分析，诊断 G 轮胎公司营销渠道的现状、存在的问题以及问题的成因。

本文第三部分作为论文的主体部分，主要介绍了 G 轮胎公司的渠道优化方

案，包括电商的线上线下同步、传统渠道的优化以及市场部分的营销模式升级，并形成优化模型且展示了渠道优化结果。

基于以上，本文的结构框架如图 1.1 所示：

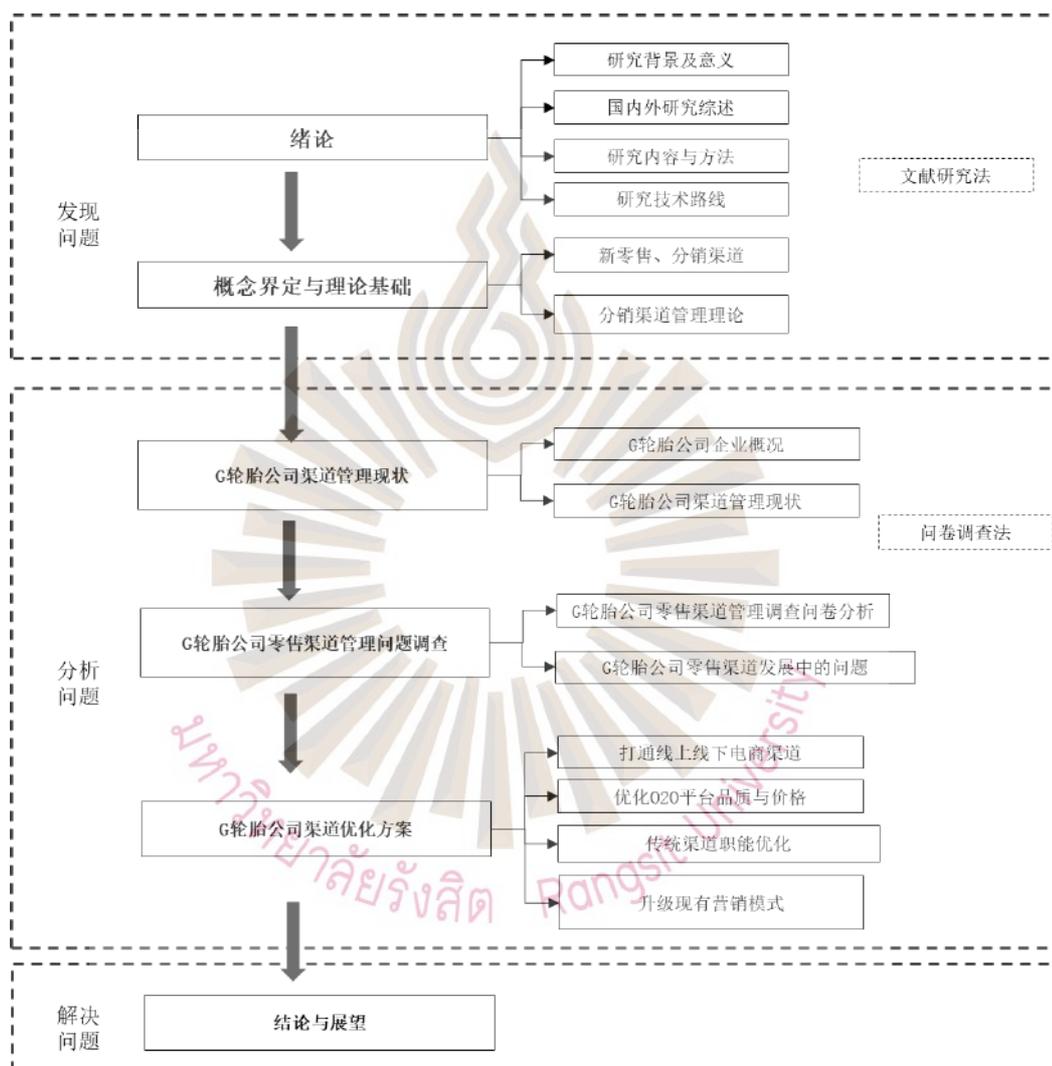


图 1.2 研究技术路线图

图片来源：本研究自行整理

1.3.2 研究方法

1) 案例分析法

案例分析法在探究具有现实意义的问题上具有显著优势，新零售业态下企业渠道管理如何优化，这是当前理论研究尚未明确的问题，因而需要深入到企业经营实际中了解其问题，以针对性提出应对策略。本文的研究主体 G 轮胎公司作为全球轮胎行业的典型代表，其线上线下渠道整合及电商项目的实践经验为行业提供了宝贵的参考。而自 2017 年启动以来，G 轮胎公司不断适应和应对市场及零售环境的变化，积累了大量一手数据和资料。本文深入剖析 G 轮胎公司在市场环境中的渠道优化整合实践，旨在为其提供切实可行的改进建议，同时也为同行业其他企业在新零售环境下进行渠道优化提供借鉴和启示。

2) 调查研究法

在现有营销研究中，问卷调查法是最常用的一种研究方法，也是营销研究中收集数据最重要的方式之一。问卷调查法的优点在于调查结果更容易量化、更容易统计分析，可以进行大规模调查，而且能够快速获取大量一手资料。本研究依据“4MIE”分析方法设计问卷，主要针对在新零售环境下汽车后市场零售店盈利因素的问卷调查，因此样本选取了车主和零售店店主作为调研对象，采用实证研究方法，获取一手数据。

第 2 章

概念界定与理论基础

2.1 新零售的概念

2.1.1 新零售的含义

零售行业发展经历了以下四个历程：

第一阶段，传统零售业（1850 年代以前）：以“前店后厂”的手工作坊和杂货店模式为代表，因受限于技术的发展，还未实现工业化大生产。

第二阶段，现代零售业（1850-1990 年代）：以“百货商店”这一模式为代表，随着工业革命的推动和工业化大规模生产的实现，多品类商品的集中陈列和规模化销售，并以连锁店的形式扩大消费者覆盖率。

第三阶段，电子商务（1990-2010 年代）：1990 年代后，随着互联网的普及，电子商务开始盛行，出现了新型“线上渠道”。线上渠道的发展极大地丰富了消费者的购物灵活性，同时，随手机成为了消费者接触市场最重要的媒介，从 2010 年左右开始，消费者使用移动端进行购物已成为主流。

第四阶段，新零售（2016 年至今）：当前国内消费需求层次正越来越显著地转移到了服务体验上来，消费者更加注重产品的个性化，购买渠道的社交性，以及购买评价的口碑化等，对商品综合性价比提出了更高的要求，消费者可以通过

手机端在任何场景任何时间选择多渠道进行消费，消费过程也更加简单便捷清晰明了（周永务，2022）。但是当前无论是实体零售或者是线上的网络平台都还是无法满足当前消费者多样化的需求，一个结合两者优势的中间平台的需求迫在眉睫，即“新零售”。

“新零售”的产生对各行各业都产生了巨大的变革性影响。新零售是一种不同于当下的新业态，新零售不仅仅局限于渠道的互通，它还带来了新物流、新技术、新金融（林舒婷，2022）。国家及企业也从自己的角度提出了对“新零售”提出了许多不同的理解，具体见表 2.1。但无论如何定义，可以确定的是新零售的核心就是渠道的融合，这里的融合并不是简单的线上加线下，而是通过互联网的技术去进行行业的结构重塑，对“人、货、场（场景）”进行重新定义，包括重新定义生产的流程以及供给需求和消费的场景化体验等，从而为消费者创造更多的附加价值。

表 2.1 国家及企业对新零售一些代表性的理解

企业	对新零售一些代表性的理解
阿里巴巴	新零售是基于互联网思维和科技，通过整合线上、线下和物流，全面改革和升级现有社会零售。使商品生产、流通和服务过程更高效
小米	新零售的本质是改善效率，通过产品升级，释放消费者购买需求
海尔电商	新零售是企业 and 用户的融合，为消费者提供最佳的消费体验，实现定制化解决方案，颠覆现有制造体系
天虹	新零售是零售一个加速化的阶段，使得零售价值赶上市场需求 新零售是以消费者体验为中心，以行业降本增效为目的，以技术创新为驱
商务部	动的要素全面更新的零售 新零售下，物联网和互联网结合，感知消费者、预测消费者趋势、引导生
苏宁	产制造，提供多样化、个性化服务
京东	第四次零售革命下，基础设施变得可塑化、智能化、协同化，实现成本、效率和体验的升级

资料来源：本研究自行整理。

随着对“新零售”研究和实践的不断深入，互联网巨头们纷纷渗透线下，通过战略合作或者直接收购的形式，进军传统渠道。如以阿里和银泰的合作为代表的“电商+百货店”的模式，互联网公司阿里采取股权参与的方式，与实体零售企业银

泰等合作的方式，同时利用自身互联网优势，重塑线下渠道，打造全渠道、全互联的新零售生态，控制并影响了不容小觑的市场份额。于此同时，传统线下商城也在往线上渗透，如以苏宁为代表的“电商+店商+零售服务商”模式，这类的企业基本上拥有现成的线下实体门店和线上的网上商城，主要通过线上线下享受同样的价格体系，线上线下库存会员信息互通有无等方式，整合了线上和线下两个端口的资源（李秋香，2021）。而以盒马鲜生为代表的一开始就将自己立足于“新零售”的新零售企业，则给消费者带来了颠覆性的消费体验。盒马鲜生完全打破了以往超市只是陈列售卖商品的模式，在传统模式中在其中加入了餐饮和社交的功能，自成一体创造了新零售的业态，实现了线上线下的深度融合。

基于以上企业理解与实践，本文中的新零售含义为：新零售是一个以消费者为中心，以信息技术为驱动，线上线下深度融合的商业模式。它通过数据驱动、智能化改造和渠道融合等手段，为消费者提供更为便捷、个性化的购物体验，同时也推动商业生态的升级和变革。新零售不仅代表零售业的未来发展方向，也反映了现代商业对消费者体验和服务质量的不断追求。

2.1.2 新零售的特征

新零售只是当前互联网进程中的一个阶段，在这个阶段，更多的变化正在加速并突破原有的业态。当然，新零售概念也有其独特的逻辑，新零售概念的创建是基于整体行业成本降低和效率增长的背景，对于企业而言实现新零售的主要目标仍然是经济利益（张普，2021）。传统零售指的是以实体店面为基础，通过直接面对消费者的方式进行商品销售的经营模式，消费者通常需要在固定的时间和地点，如商场、超市或专卖店，挑选和购买商品（安奉钧，2024）。新零售的发展主要依赖于新技术，新零售的特点可以概括为数字化，全渠道和更灵活的供应链。新零售的未来的趋势依然是跟随者消费者的需求变化，实现零售创造的价值匹配消费者的多样性需求，具体体现为基础设置、全渠道、物流、数字化和以人为本五个方面的特点。

1) 基础设施

当前的 90 后和 00 后年轻群体对手机的依赖性为新零售奠定了基础设施。技术、商业、数据、智能化在天猫平台的“双十一”活动上就得到了最好的体现，天猫“双十一”活动，参与者包括了商家、消费者、服务商平台甚至一些政府机构部门，属于全社会化的大协同。每年参与协同的人数以及商业主体都在一次次再创新高。同时 5G 技术“智能互联”新时代的到来也成为了“新零售”的重要技术驱动力。“智能互联”能够帮助企业实现全面的数字化，为企业的生产、物流、销售等各个环节赋能，线上网络平台也纷纷携手和线下的实体门店，逐步形成了“零售新生态”。伴随物流、金融体系的不断健全完善，未来数据是渠道融合与新零售的关键核心，零售科技将成为驱动零售业态创新的重要因素，未来零售科技发展将呈现智能化、数据化、协同化、无人化四大趋势。

2) 全渠道

对于绝大多数企业行业而言，新零售的变革之一就是渠道的再造。传统的销售渠道主要倚靠的分级批发商和经销商的重要性被不断弱化，并逐渐过渡到工厂-零售店-消费者甚至是工厂-消费者的直营模式，愈加扁平化的渠道流程能够让工厂厂商对消费者的响应能力，也能让零售店能够摆脱经销商分流带来的利润压缩(刘婷，2021)。

同时企业只有实现线上线下的渠道融合，为消费者提供不限于地理和时间的购物平台以及为消费者提供标准的售前售后服务，才能够实现线上线下的双向引流，实现客流的无缝转化。渠道的融合并不是只关注在拓展线下门店以及开发线上 APP，全渠道是要求企业能够通过大数据，去挖掘消费者的深层次需求，以及通过大数据以及物流体系实现线上和线下数据的互通。

3) 物流

当前各大品牌以及制造企业都在关注供应链的改善以及创新，传统供应链以及纯电子商务供应链都进一步细分为新的供应链，该供应链不仅服务线上和线下，同时提供仓库配送服务，以实现线上和线下的互通库存，这些新变化极大地提高

了供应链的效率。

随着更多实体门店的转型和创新，商品和服务都更顺畅的传送到消费者端。一类零售商重心在生鲜市场，锁定高端白领作为主要客户群体，为其提供便捷的生鲜获取服务，如每日优鲜、U掌柜等。阿里菜鸟联盟就是作为首个全自动化仓库的创新者，其物流体系能够高效处理商品。于此同时，通过大数据以及智能化，对运输的物流车辆进行自动化引导，运输车可以自行的在自动化引导下去取货并且将其配送到指定位置，目前该技术已经被许多的大型物流企业所运用。

4) 数字化

在过去两年中，人工智能、物联网、大数据和区块链等新兴技术的发展促使零售业发生了许多变化。新技术帮助改善消费者体验，也帮助公司改善其运营方法和物流系统，为新零售打下重要基础。新零售是数字化、全渠道以及供应链的交互融合。数字化为另外两者提供了数据支撑，其实质，是将信息转化为数据从而使企业进行实现高效的合理统筹。正式因为新技术，消费者才可以获得更加精准的推送，可以随时查看快递配送情况等 (赖红珍, 2023)。新技术应用于大数据分析收集，能够帮助企业管理消费者以及掌握最新动态，新技术应用于物流则能帮助实现自动化仓储以及高效配送。

5) 以人为本

与传统的零售不同，消费者除了在种类众多的商品中挑选自己心仪的商品，还能享受到更多定制化、个性化的服务，例如参与产品的设计、定制和生存，这样能够使产品更加符合消费者的需求同时影响供给。企业也能更好的通过消费者行为的大数据进行分析，锁定线上的虚拟购物场所，让消费者通过线上可以获得产品的性能参数等信息，在线下则可以实际体验购买产品享受服务的乐趣，享受到的服务甚至可以延伸到产品自身价值以外。去挖掘新的市场，更好的实现精准营销，也能更好的减缓库存压力。部分企业选择为消费者提供定制化服务，并以消费者数据为基础，通过数据驱动供应链的改革。

2.1.3 新零售三大要素

对于新零售来说，“人、货、场”的有效重塑至关重要。由此，“人”成为了“货”和“场”的核心。“人”是三大要素的重中之重。

1) 人：把握消费者的潜在需求是增长的前提

随着对“人”的重新定位，“消费者为核心”将推动供应链的反向发展，从而形成个性化的产品线上线下的无缝链接，以进行精确的营销。作为生产者，即使很难找到痛点去创造新的需求，也必须始终能够考虑到消费者的痛点，并根据消费者的痛点来创造新的需求。在技术驱动的过程中，技术包括产品技术，即信息技术，包括产品研发能力、数据的整合等。消费者的痛点将成为市场机会，新需求的产生将成为 GMV 的增长点。

其一，消费者需要什么产品以及需要多少体量的产品？随着消费升级，消费者开始追求品质，更加注重商品的环保性和购物的无场景化。商家应该摒弃以往的“推销型”商业模式，而是应该通过对消费者大数据的收集，去描绘消费者画像，分析目标消费群体，从而提高自身效率从而获取经济利益。对于当代 90 后年轻人更愿意在社交平台“晒单”的社交化消费方式，商家也应该通过产品与消费者建立深度的情感共鸣，迅速通过社交媒体去推动品牌。例如农夫山泉推出的网易云音乐包装，精选用户乐评印制在瓶身，这一举动赋予喝水这个普通场景以情感魅力，能更好的帮助品牌提高关注度。

其二，消费者可以从哪些渠道购买相关产品和服务？消费者有权选择实际消费的场所，消费者可以选择在手机端 APP 进行购物或者电脑网页端进行消费，亦或是到实体的线下门店进行商品的浏览购买，逆向推动了商家对“场的构建和创新”。

2) 货：科技和体验为产品赋能

消费者在任何时代都是追求产品的性价比。在新零售的业态下，商品已经单一的实体商品向有形与无形双重形式的“产品+”转变，例如产品加上体验场景或者产品加上使用体验等方式。

其一，“产品+体验”，随着消费者越来越喜欢购买产品时和与商家互动的体验，他们喜欢能够有参与感的服务体验，也希望能够定制个性化产品，因此越来越多的商家将体验元素用作销售实物商品的软性卖点，如有些饼干品牌给消费者提供了打印定制化饼干的服务，梦龙冰淇淋也会举办相关的冰淇淋 DIY 活动，让顾客自己根据自己的喜好定制个性化产品，满足消费者的个性需求。其三，“产品+场景”：线上渠道对于产品和服务提供的界限不再有要求，使线下零售商不需要局限于特定的地理空间就能够为消费者提供服务。同时，借助线上渠道的虚拟性，商家可以在线上平台上传众多类目的商品 SKU。

3) 场：线下线上无边界激活触发购买的使用场景

“场”的重构，全渠道的零售，整合了线上和线下渠道，零售门店加快了与电子商务的渠道资源共享，并相互引流。数字技术打开了虚拟与现实的所有链接，并实现了实体与虚拟的深度融合。消费者可以不受限于地理区域、时间段的限制，体验全渠道和 24/7 的消费者体验。通过收集和分析数据，它可以帮助品牌和零售商为消费者探索新的购买机会。

2.1.4 新零售与传统零售的差异

自从新零售的提出，传统零售似乎与新零售形成了对立局面，但是追溯零售的源头，新零售与传统零售是相辅相成密不可分的。传统零售的优势就是实体零售店能够给消费者带来更加真实的购物场景，且传统实体零售店在开店之初，在为消费者提供商品以及服务的过程中，就已经建立了数据库涵盖了顾客的基本资料以及消费习惯等，并通过营销活动能加强与顾客的黏性。同时门店在实体经营过程中，通过店招的隐形宣传以及服务过程中销售人员的推销，已经将品牌植入到消费者的行为习惯以及思想中。传统零售的劣势在于营业时间和消费群体固定，

由于门店是实体经营的导致了门店的营业时间有限，无法 24 小时的为顾客提供服务。同时实体零售店一般情况下覆盖的就是周边 3km 附近的消费群体，经营模式同质化以及线上渠道带来的竞争价格压力大。

1) 消费者角度

首先就是消费者消费观念的转变。传统零售时代的购物时间是受限于固定的营业之间范围内的，并且也要求消费者必须到指定的地点才可以进行相应的购买行为，但是在新零售时代，24 小时营业的互联网平台可以满足消费者随时想购物的需求，消费者足不出户就可以对不同的商品进行比较和线上下单，线下不再成为消费者唯一的选择，在虚拟的互联网平台上，消费者可以直接享受到线上购物的便利，帮助消费者节省了时间。

其次就是消费者诉求的转变。传统零售时代的消费者需求相对单一，但是在新零售时代，消费者可以表达自己的诉求，商家也会给予消费者更多的空间甚至能够根据消费者的精确画像为消费者提供定制化的商品以及服务。在意愿的归属感方面，传统零售时代消费者是独自到零售店完成消费行为的，新零售则为消费者找到了归属感，消费者能够找到社群或者有同样消费习惯的人去分享自己的消费感受。

最后就是消费方式的转变，随着支付宝微信等便捷电子支付方式的涌现，让线下的零售店也将第三方支付作为重要的收款方式之一，取代了传统零售时代只收现金的支付方式。支付方式多样性带来的也是购物行为的碎片化，传统零售时代消费者必须抽出单独的时间到购物场所，新零售的发展则突破了这种限制。

2) 经营业务的变化

传统零售店几乎是“千店一面”，大多数零售店都是按部就班的陈列商品，服务员介绍推销，顾客付费结账，离开店面，导致相同类型零售门店的高度同质化。但是新零售时代的零售店形式却在不断的创新，不断的挑战消费者的想象力，各

个企业在商业模式上做了很多新的探索，通过商品这些素材和不同场景的表达，如大润发的1小时新鲜达类似的超市经营生鲜配送、饿了么蔬果外卖业务、线下新场景盒马生鲜、天猫和京东的当日达等，各类的平台和零售企业都在结合自身的优势去进行更多的商业模式创新，让消费者能够产生更多的认同感。

传统零售相往往以线下的物流配送为主，无法满足顾客的衍生需求；“新零售”则跟注重于新的技术和大数据的应用，通过管理产品以及顾客等信息资料，可与物联网的物流系统结合，实现全渠道的无边界互利共赢。

3) 价值主张转变

传统零售以企业自身为中心，把更多的关注放在经济利益上；“新零售则是客户至上，更关注为客户提供附加价值以实现长远的利益。

4) 运营过程转变

传统零售主要是通过消费者和供应商双方的信息不对称，向消费者推销商品，赚取差价获得利润。在“新零售”环境下，则是通过收集以及进一步的分析去分析消费者的需求，从而逆向反馈给供应商去改进产品，以人中心。

代表性的盒马鲜生，较早提出了餐饮零售化的构想，将超市与餐饮进行了充分的融合，消费者可以在盒马的门店现买现加工现吃，同时盒马也开发了外卖APP，允诺半小时达，显著提升了企业整体运营效率。

5) 对高技术需求的转变

传统零售企业主要通过线下开设实体门店的方式进行拓展，通过面对面的销售获取利润差。“新零售”时代，企业更加注重大数据的收集与分析，从而生产更加符合消费者需求的产品，提供更好的消费体验。

6) 追求目标的转变

传统零售是以追求高额的利润差为目标，重心不在与客户的长期维护上；“新零售”是以消费者的体验和满意度为重心，注重与客户的长期合作。

2.2 分销渠道管理理论

分销渠道，是指商品从生产者转移到消费者手中所经过的所有路线，包括物流途径及途径中相应的销售、流通环节。分销渠道不仅为企业和消费者提供了便利，更重要的是加快了商品的流通速度，节约了大量的劳动力成本。

因此，分销渠道也被称为连接企业与市场，沟通产品与顾客的桥梁。企业生产产品，需要通过经销商这个渠道，才能最终走向终端市场，真正实现商品的价值转移。

2.2.1 分销渠道的功能

分销渠道功能是把生产商生产的产品更便捷的送达到消费者，满足消费者的需求。分销渠道必须致力于协调产品供应与消费需要之间的关系，消除或缩小可能的存在差异 (金亮，2022)。

分销商品需要相应的人力，物力和财力，企业可以自行成立自己的分销部门：还可以利用第三方的人力和物力，通过与其他公司或个人建立寄售或分销关系来增强自己产品的销售力量。

分销渠道是分销过程中各个过程的载体，包括实物过程，所有权过程，付款过程，促销过程和信息传输的过程。各个渠道的成员都需要承担组织或协调相关流程的功能。

2.2.2 分销渠道的建设与维护

企业在建立和维护分销渠道时，首先应遵守畅通高效的原则。任何正确的渠道决策都应符合物流畅通、高效经济的要求。商品流通的速度、时间和花费是衡

量分销效率的重要标志。企业在选择渠道模式时，需要考虑商品送达的时效性以及产品在当地市场的占有率。因此，不能一味强调降低分销成本。企业的渠道模型确认后，需要花费一定的人力物力和财力去开发以及稳固，整个过程一般较为缓慢。因此，为了保持现有渠道的稳定，企业一般情况下不会轻易更换经销商以及变更渠道模式。企业需要统一协调渠道成员之间的关系，例如合作和冲突等，在遇到利益冲突时进行充分的引导，以实现总目标为指引，鼓励良性竞争。企业需要发挥自身优势，分析利弊，争取选择主动定位分销模式，将分销渠道的模式与自身的产品定位、价格策略和促销政策相结合，从而增强营销组合的整体优势(罗智友，2022)。

对于企业分销渠道的结构设计，徐建忠(2007)的研究中提出“顾客行为确定渠道结构”，企业的分销渠道应当关注通路决策、分销机制和终端管理；朱烈夫(2014)提出企业营销渠道结构的建构应当是以能够满足客户订单需求的产品为核心，同时注意不能割裂渠道系统的整体性，要求增强渠道的纵向协同能力；王国才(2018)提出企业营销渠道的构成要素包括产品服务、营销渠道、协作机制和渠道管理四个要素，最终目的在于满足顾客需求。总结以上学者关于分销渠道的理论概念，可以从图 2.1 中分销渠道示意图中看出。

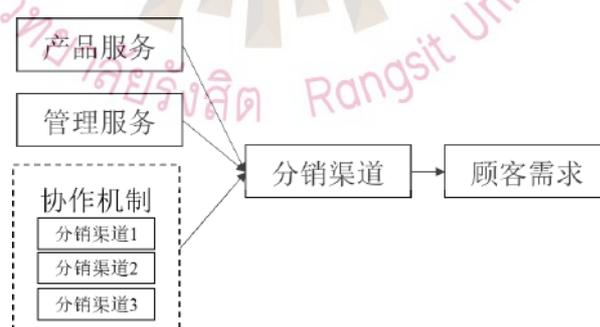


图 2.1 传统零售中的渠道管理

资料来源：本研究自行整理

2.2.3 线上与线下渠道的融合

在本文的研究问题与框架内，针对企业分销渠道，传统零售和新零售是两种不同的模式，它们分别代表了传统渠道和线上渠道的不同特点。

传统渠道，即传统零售中的企业分销渠道，主要依赖实体店面进行商品的销售，商品从生产者经过一系列的中间环节，如批发商、零售商，最终到达消费者手中 (李明, 2022)。传统零售强调商品在物理空间内的陈列和展示，以及通过店面位置、商品布局、促销活动等手段吸引消费者。传统渠道的优势在于提供了消费者可以亲自触摸和体验商品的机会，以及即时的售后服务。然而，其局限性在于受地域限制，覆盖面有限，且运营成本相对较高。

线上渠道，即新零售中的企业分销渠道，则主要依赖互联网和移动设备进行商品的销售。线上渠道通过电商平台、社交媒体、移动应用等多种方式，实现了商品信息的快速传播和交易的便捷进行 (公彦德, 2023)。新零售借助大数据、人工智能等先进技术，能够更精准地把握消费者需求，提供个性化的购物体验。线上渠道的优势在于覆盖范围广，不受地域限制，且运营成本相对较低。同时，通过数据分析，企业可以更准确地了解消费者行为，优化产品设计和营销策略。

当前电商平台的增速步伐放缓，实体零售行业整体利润下滑，整合电商渠道和实体零售渠道的优势资源，实现线上线下融合发展成为大势所趋。在“互联网+”时代，许多企业选择了打通线上线下渠道以实现差异化经营，同时借助线上线下相互引流，为彼此增加流量，构建更加智能的物流配送体系，也是新零售的主要内容。在线上营销渠道快速发展的背景之下，如何处理二者之间的关系成为研究热点话题，钱丽萍 (2023) 认为传统渠道并不会在线上渠道的冲击下而消失，必须要整合线上渠道和线下渠道，田俊燕 (2022) 同样认为线上渠道不能取代线下渠道，新零售背景下的渠道优化重点在于线上线下的整合。

2.3 新零售背景下的渠道管理要素

根据以上针对分销渠道管理的理论研究成果，从中可以总结出大部分学者对于分销渠道的建构理念。在传统渠道的建构中，学者们提供了渠道管理的基础性理论，是从产品服务、营销渠道和渠道管理三个构成要素来考察，同时注重渠道之间的协同关系。而在新零售背景下，分销渠道被划分为传统渠道与线上渠道，由于两种渠道在运营方式与管理理念上巨大差异，导致两种渠道之间的协调关系更为复杂且重要。传统渠道中的协作机制是针对不同传统渠道之间的协调，区别在于渠道的数量，而在线上渠道上则不止有数量的差异，还存在性质上差异。影响企业渠道管理质量的因素中，渠道之间的协作在新零售背景下变得尤为重要。

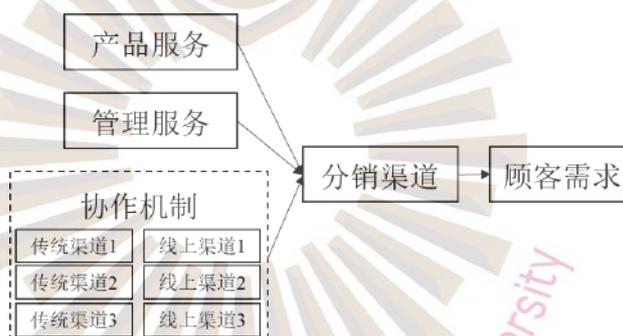


图 2.2 新零售中的渠道管理

资料来源：本研究自行整理

如图 2.2 所示，在新零售背景下，与传统零售背景下的传统渠道管理既有相同点，也有差异点。基本构成要素均为产品服务、管理服务、渠道和协作机制四个，但是差异主要体现为协作机制更为立体，具体而言：

2.3.1 新零售渠道管理中的产品服务

产品服务是企业经营竞争力的基础，新零售背景下能够放大消费者对产品服务信息的了解程度与速度，对企业的产品优化改进更为重要 (井乐,2024)。在新零

售的浪潮中，产品服务不再仅仅局限于传统的售后支持或简单的产品介绍。它涵盖了从产品设计、生产到销售的每一个环节，以及与消费者互动的每一个触点。这种全面的服务视角要求企业不仅关注产品的物理属性，更要关注消费者在使用产品过程中的体验和感受 (郭文雅, 2024)。新零售背景下的产品服务管理要求企业具备高度的市场敏感度和响应速度。随着消费者获取信息渠道的多样化和信息获取速度的提升，企业需要及时捕捉消费者的反馈和需求，将这些宝贵的信息融入到产品的持续优化和改进中。在新零售渠道中，产品服务不仅仅是一种被动的应对机制，更是一种主动的创新策略。通过不断地优化服务流程、提升服务质量，企业能够主动创造消费者的购买动机，增加产品的附加值，进而提升企业的整体竞争力 (林慧, 2023)。同时，这也要求企业在新零售渠道的构建和运营中，更加注重服务的个性化和差异化，以满足不同消费者群体的多样化需求。

2.3.2 新零售渠道管理中的管理服务

在新零售背景下，企业管理工作的重要性愈发凸显，特别是在渠道管理领域。新零售背景下的渠道管理工作出现了新的趋势。传统的线下渠道与线上渠道的融合成为主流，形成了全渠道零售的新模式。这种新模式要求企业不仅要有高效的线下实体店管理，还要精通线上渠道的运营，实现线上线下的无缝对接 (任晔, 2023)。此外，随着大数据、人工智能等技术的应用，渠道管理更加智能化，能够更精准地预测市场需求，优化库存管理，提升用户体验。新零售背景下的渠道管理新趋势对企业的管理能力和创新能力提出了更高的要求。企业需要具备跨部门、跨渠道的整合能力，以应对多渠道运营带来的复杂性和多样性 (王炳成, 2023)。同时，企业还需通过创新来驱动渠道管理的发展，不断探索新的运营模式，以适应快速变化的市场环境。这种管理能力和创新能力的提升，需要企业加强内部管理，构建学习型组织，培养具有全局视野和创新精神的管理团队。

2.3.3 新零售渠道管理中的渠道建设

在新零售时代背景下，渠道作为商品流通的关键环节，直接关系到企业的市场竞争力，新零售模式的崛起对渠道建设提出了新的挑战 and 机遇。新零售背景下

的渠道建设,呈现出与传统渠道管理截然不同的新趋势。新零售背景下的渠道建设注重消费者体验。传统渠道管理往往以产品为中心,而新零售则强调以消费者为中心(李菁羚,2023)。这意味着渠道建设不仅要考虑产品的流通效率,更要关注消费者在购物过程中的体验。因此,新零售背景下的渠道建设更加注重场景化、个性化的服务,以及线上线下无缝衔接的购物体验。例如,通过大数据分析消费者行为,精准推送个性化商品推荐和优惠信息,以及提供便捷的线上线下支付和退换货服务等。新零售背景下的渠道建设强调数字化技术的应用。传统渠道管理往往依赖于人工和经验,而新零售则借助大数据、人工智能等先进技术,实现渠道管理的智能化和自动化(付咸瑜,2023)。这些技术的应用不仅提高了渠道管理的效率,也为企业提供了更丰富的数据支持,有助于企业更精准地把握市场需求和消费者行为。因此,新零售背景下的渠道建设更加注重数字化技术的投入和应用,以推动渠道管理的创新和升级。

2.2.4 新零售渠道管理中的协作机制

在渠道管理中,协作机制的是连接各渠道成员之间的桥梁,更是确保整个渠道系统高效运作的关键。协作机制的存在,使得各渠道成员能够在信息共享、风险共担、利益共赢的基础上,形成强大的合作联盟,共同应对市场变化,提升整体竞争力。随着新零售模式的崛起,渠道管理中的协作机制呈现出新的趋势。新零售背景下,消费者的需求更加多样化、个性化,这要求渠道成员之间的协作更加紧密和高效(殷淑娥,2023)。同时,新技术、新模式的应用,为协作机制的完善和创新提供了更多可能。在此背景下,协作机制不仅需要关注传统的信息共享和利益分配,还需要注重在数据分析、库存管理、物流配送等方面的深度合作,以更好地满足消费者需求,提升整体运营效率。与传统渠道管理相比,新零售背景下的协作机制在内容上有着显著的不同。传统渠道管理更多地关注于渠道成员之间的静态合作关系,协作机制相对固定和简单(马永强,2022)。而在新零售模式下,协作机制需要不断适应市场变化和消费者需求,具有更高的灵活性和动态性(陆森,2023)。此外,新零售背景下的协作机制更加注重跨渠道、跨平台的深度合作,通过整合线上线下资源,实现全渠道营销和服务,以更好地满足消费者

的多元化需求。渠道管理中的协作机制在新零售背景下呈现出新的趋势和特点。为了应对市场变化和消费者需求，渠道成员需要不断完善和创新协作机制，加强深度合作，提升整体运营效率和服务质量。



第 3 章

G 轮胎公司渠道管理现状

3.1 G 轮胎公司企业概况

3.1.1 G 轮胎公司发展概况

G 轮胎公司是轮胎行业的百年领先企业，属于全球 500 强公司，在全球 27 个国家和地区拥有 100 多家工厂、研发机构和测试中心。自 G 轮胎公司于 2007 年进入中国市场以来，凭借产品、技术、产品和服务的综合优势，积极应对市场的新变化，不断丰富产品矩阵并加快产品升级，为市场提供符合消费者需求且兼顾安全以及驾乘体验的产品。G 轮胎公司一直保持着有着严苛的产品质量标准，为的是所有消费者的驾乘安全。G 轮胎公司平均每年都会进行 6.7 万次测试，共计 713 名测试人员花费 14 万条轮胎。一直以来，G 轮胎公司一直在通过渠道和服务系统进行优化和创新，以增强最终用户的体验，提高产品的附加值，增强品牌的整体实力，满足中国消费者对质量与品质的需求，从而更好地促进整个行业与中国轮胎市场的健康发展

根据轮胎商业数据中心的数据显示，近几年来，G 轮胎公司不断地新建工厂扩大产能，当前的每年产能扩张速度以千万条的数量计算，G 轮胎公司的乘用车轮胎厂产销能力已经突破了 1.5 亿条。

3.1.2 G 轮胎公司组织架构

在组织架构方面，G 轮胎公司主要业务部门为零售部、销售部、市场部和物

流部，组织架构图如图 3.1 所示。

零售部有开发团队、运营团队和培训团队 3 个团队。开发团队主要负责协助销售部门进行传统渠道的网络开发，对于销售提交的门店进行审核，从店主背景、店铺经营以及店铺的店铺位置去判断门店是否符合相应的准入门槛，同时与销售团队同时沟通确认门店的轮胎业务情况例如轮胎销量、库存情况、店内轮胎售出的平均单价、畅销规格以及店内营业额的占比情况，去把控整体的门店质量。门店运营团队，主要负责门店的各项数据报表，追踪门店的买入售出情况并且负责对渠道内门店进行店面检查，检查门店的形象是否完好，门店的买入数据是否有相应的进货单据以及系统报表，门店的员工是否穿着 G 轮胎的工装并且行为举止符合规范，根据实际的店面检查得分进行店检基金的发放。培训团队，作为 G 轮胎公司线上线下相结合的培训平台，为零售店的日常管理提供了科学的思路，帮助商店升级服务并提高客户满意度。培训团队于 2018 年启动了在线培训平台，以提供有关当前商店运营中主要问题的培训，内容包括轮胎产品知识，商店销售管理技能，人员培训管理和标准 SOP 操作的四个主要模块，旨在覆盖更多的零售店以加强零售店的标准化运营并改善零售店自身品牌形象。同时，培训团队还每年举行一次比武比赛，从线下评估轮胎组装和拆卸的标准 SOP 操作流程展开，每年有近百家零售店入围，在经过三轮的考核之后，有 5-10 家零售店能够获得最终奖励。

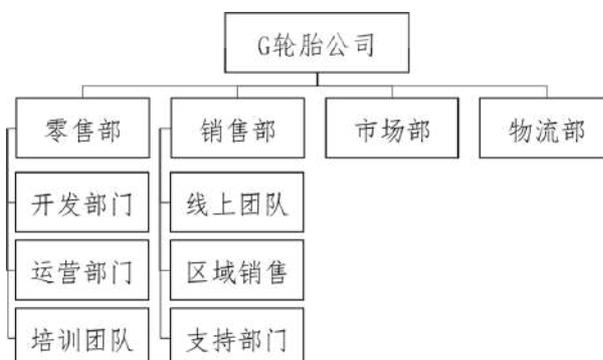


图 3.1 G 公司组织架构

图片来源：本研究自行整理

销售团队主要分为线上和线下的销售团队。线下销售团队负责各个区域的市场渠道开拓与销售工作，提高产品在所负责区域的销售额，积极完成销售量指标，扩大产品市场占有率。线上团队主要负责与途虎、京东等线上平台沟通对接，参加平台相应的大促活动，确定与相关平台的供货花纹等。

市场部则由线上品牌管理部门、市场宣传部门以及销售支持部门。品牌管理部负责现有产品的定位和市场推广战略，包括产品的定位，价格策略，给市场明确的信息，进行与竞争品牌的信息分析。宣传部则负责新老产品市场推广的具体活动，利用轮胎用户与轮胎企业的所有接触点作为信息传递的渠道，也就是说所有影响消费者购买行为的方式都可以成为渠道，包括广告投放、明星代言、活动促销、产品介绍文案。销售支持部门则向代理商、零售商提供支持，包括产品培训，线下研讨会，销售工具等。

物流部门负责制定公司轮胎的仓库库存与配送计划，优化库存结构，给经销商发放每月促销规格并负责订单的建立与管理，监控公司系统中物流业务的订单完成情况等。

3.2 G轮胎公司渠道管理现状

在渠道方面，如图 3.2 所示，主要分为 KA 渠道、电商渠道、传统渠道和新渠道。KA 渠道的全称为 Key Account，意为重要客户，主要是各大车企的 4S 店渠道。除 KA 渠道、电商渠道和传统渠道外，都被归为新渠道，如和第三方线下店的合作等。电商渠道和传统渠道是 G 轮胎公司目前出货量最大的两个渠道，后续会着重介绍。

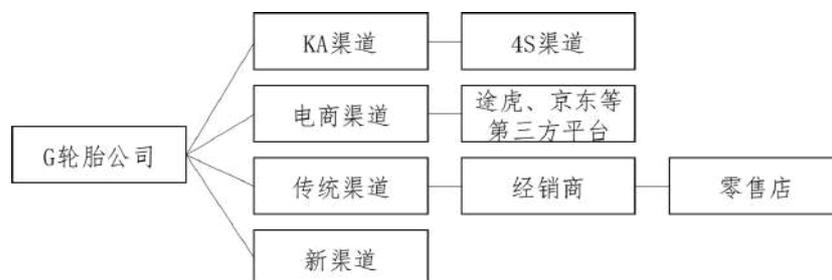


图 3.2 G 轮胎公司销售渠道

资料来源：本研究自行整理

3.2.1 电商渠道

G 轮胎公司的电商渠道由电商团队负责，主要参与线上平台的合作沟通，入驻电商平台和自建网上商城。由于当前手机、电脑、iPad 等终端设备的普及以及相关配套设施的完善，线上零售额份额占比逐年稳步提升。G 轮胎公司还积极参与途虎、京东、汽车超人等电商平台的各种大促活动，例如“京东 618”、“途虎超级车主日”、“途虎轮胎节”等。

在 2020 年，G 轮胎公司将在中国的第一张线上渠道授权证，颁发给了途虎养车，并且与其达成了产品、渠道等方面的深度合作。例如，消费者购买 C 公司轮胎适配轮胎，消费者可享受额外的免费添加玻璃水和免费充电等权利，显著提高了车主的社群归宿感。在 2022 年初，G 轮胎公司也与京东正式签署了战略合作协议。在合作协议签署后，G 轮胎公司便实现 4-12 月的京东销量同比增长 150%。同年双十一期间，马牌 GMV 同比增长 331%，销售数量同比增长 533%，此外更是创造了单天销售破万条的销售奇迹，使得京东跃升为 G 轮胎公司国内线上线下最大的零售渠道。

3.2.2 传统渠道

在传统渠道方面，G 轮胎公司全国分为北/中/南三个大区，大区下面共对口 15 个区域经理，负责全国的零售网络渠道，零售店分布如表 3.1 所示：

表 3.1 G 轮胎公司零售店分布情况

区域	全国基本情况概述						2022 完成情况		
	非形象店	形象店	总店数	总店数占比%	经销商数量	经销商数量占比%	2022 新店总买入	合同签约量	合同完成率
北区	210	1305	1515	27%	142	43%	134925	20363	111%
中区	428	1871	2299	41%	86	26%	164733	25841	97%
南区	387	1,409	1796	32%	103	31%	157908	24819	98%
总计	1025	4585	5610	1	331	1	457567	71,022	102%

资料来源：本研究自行整理。

G 轮胎公司从 2017 年开始不断的完善优化其传统渠道，2018 年 G 轮胎公司通过不断的细化市场，获取更完善的市场信息，下沉渠道，将网络开发延伸至乡镇县。如下图所示，2018 年共拓展渠道内形象门店 1082 家，而 2022 年在大力推动 O2O 模式的同时也进一步开发传统网络渠道，于此同时，在 19 年零售部门也加强了对门店质量的把控，设定更加严苛的入门门槛，但是在 2022 年依然实现了拓展渠道内形象门店 1112 家，完成了网络渠道的平稳增长。

就 G 轮胎公司 2022 年传统渠道而言，下图中的 A 类属于 G 轮胎公司的入门级授权门店，G 轮胎公司将重心放在下沉渠道上，打着“一镇一店”的旗号稳步拓展，也给予更多小型零售商加入 G 公司渠道网络的机会，该数值在 2022 年的第一季度和第二季度末达到了季度的峰值。



图 3.3 G 轮胎公司 2021 与 2022 渠道发展情况

资料来源：本研究自行整理。



第 4 章

G 轮胎公司渠道管理问题调查

4.1 G 轮胎公司零售店调查问卷分析

4.1.1 问卷调查

1) 问卷设计

本研究针对 G 轮胎公司渠道管理现状问卷调查所依据的是“4M1E(人机料法环)管理方法”，该方法通过细致分析人员配置、机器设备、原材料供应、操作方法和环境因素等五大要素，为轮胎公司的渠道管理提供了全面而系统的视角。4M1E 方法强调各要素之间的相互作用和影响，有助于轮胎公司识别并优化渠道管理中的关键环节。该方法注重数据分析和实证研究，为轮胎公司提供了科学决策的依据。

4M1E 管理方法的主要内容涵盖了人员 (Man)、机器 (Machine)、物料 (Material)、方法 (Method) 以及环境 (Environment) 这五个影响产品质量和生产效率的主要因素，具体而言：

人员 (Man): 人员是生产过程中的关键因素，包括主管、司机、生产员工、搬运工等所有在现场的人员。人员的技能、工作态度、培训程度等都会对生产效率和产品质量产生影响。

机器 (Machine): 机器是指生产中所使用的设备、工具等辅助生产用具。好的设备能提高生产效率和产品质量。因此，需要定期检查和维护设备，确保设备的正常运行，同时还需要考虑如何选择合适的设备，以及如何操作和维护这些设备。

物料 (Material): 物料指半成品、配件、原料等产品用料。物料的质量直接影响到最终产品的质量。因此, 需要确保物料的质量符合标准, 同时还需要考虑如何存储和管理这些物料, 以及如何减少物料的浪费和损失。

方法 (Method): 方法是指制造产品所使用的方法, 包括工艺流程、作业指导书等。方法的选择和制定直接影响到生产效率和产品质量。因此, 需要制定科学、合理的方法, 并确保员工能够熟练掌握这些方法。

环境 (Environment): 环境是指产品制造过程中所处的环境, 包括温度、湿度、噪音、照明等。环境的好坏直接影响到员工的工作效率和产品质量。因此, 需要营造舒适、安全的工作环境, 并确保环境的稳定性和可控性。

针对当前新零售环境下汽车后市场规模的不断扩大也伴随着线上+线下模式日趋成熟,G 轮胎公司的传统零售店受到了线上渠道的冲击, 利用鱼骨图的“4MIE”分析, 分别针对零售店主以及消费者做了针对性的调查。调查问卷的具体信息见附录 1 和附录 2。从以下 5 个模块出发, 从店主角度出发, “料”主要涉及门店的运营成本以及门店的店面情况以及竞争品牌与电商平台的支持活动情况等, “机”主要是店面的设备情况, 设备种类以及折旧成本等, “人”主要涉及店员和顾客, 是门店经营不可或缺的部分, “法”主要包括店面目前的商业模式, 是以纯轮胎为主还是涉及维修保养的业务, 甚至包括保险理赔的合作等, 门店是否有自己的系统记录门店的经营流水, 是否有会员系统维护客情以及门店是否有较好的营销模式来宣传门店。而从消费者车主端, 涉及的内容以及侧重点则不一样, 对于消费者, 在以下的内容中, 消费者更关注的是门店提供的产品服务是否齐全, 店招是否是知名品牌或者经营连锁, 门店所处的地理位置是否方便到达以及其他电商平台与门店的价格相比是否存在较大的价差, 门店的设备是否齐全是否是进口品牌, 店员的态度以及专业度如何等等, 门店的系统以及运营成本等情况就不是消费者的侧重点。因此在针对零售店主的问卷中共有 24 个题目, 主要是从门店基本信息、盈亏情况、经营理念、运营方式、以及门店盈利因素的调查。针对消费者, 由于消费者作为消费方对于服务以及店面则会有更多的期望值以及要求, 问卷中

共 27 个问题，包括门店位置和店内环境、市场品牌、门店员工的专业性、标准操作以及设备情况、售后情况、等待情况等因素，进一步深入挖掘消费者对轮胎零售门店的诉求点，从而巩固传统渠道。

2) 问卷发放与回收

其中针对零售店主的调查是通过微信线上问卷调查的方式发出，对象为现阶段市场上的轮胎零售店店主，共收回有效问卷 416 份，问卷覆盖城市 159 个，其中 1 线城市门店数量占比 3%，二线城市数量占比 24%，三线和四线城市的占比分别为 24%和 49%。

针对消费者的问卷同样是通过微信线上问卷调查的方式发出，对象为现阶段市场上的车主，即轮胎零售门店的潜在消费者，共收回有效问卷 505 份，问卷覆盖城市 103 个。

4.1.2 调查结果

1) 对零售店主的问卷调查

在被调查的零售店主中，从业经验以超过 5 年的零售店主为主，占比 83%，从业 1-3 年和 3-5 年的零售店主分布占比 7%和 9%，从业低于一年为行业新手的占比仅 1%。我们可以很明显的看出，零售店主普遍经验丰富，稳定性较高。

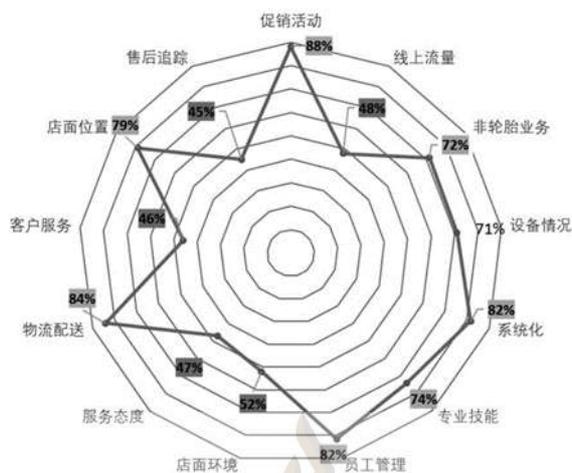


图 4.1 针对零售店主的问卷调查结果

资料来源：本研究自行整理

在对众多的源数据进行分类归纳之后，问卷的大致调查结果如图 4.1 所示，零售店主普遍觉得重要的盈利因素分别为零售店的促销活动、员工管理、系统化和物流配送，这 4 项因素都占比了 80% 以上。而线上流量，售后服务，客户服务，服务态度和店面环境则没有受到店主的重视。

2) 消费者对车主的问卷调查：

在本次调查中一线城市的消费者数量占比 5%，二线城市消费者数量占比 35%，三线和四线城市的消费者占比分别为 20% 和 40%。在被调查的车主中，不同车龄的车主占比相对比较均衡，车龄大于 6 年的占比相对最小，占比 20%，而车龄 2-4 年的占据最大比例 29%，可以看到和零售店主普遍拥有 5 年以上从业经验不同，消费者信任比例更大，车龄普遍在 6 年以下。

由图 4.2 可以看出，车主作为零售店的潜在客户，需求情况相对比较均衡，主诉求点就是门店整体提供服务的专业度，包括专业故障诊断、专业的维修技能水平、维修养护专业建议、服务态度以及最后的交车过程，产品质量、品牌以及整体的性价比。他们对服务质量要求普遍较高，也对汽车养护行业的服务水平，提出更高的要求，从而需要零售店用新的技术去创新完善产品服务，升级服务体

验强化服务品质，才能够真正获得客户的信赖，留住客源促进二次消费。



图 4.2 针对客户的问卷调查结果

资料来源：本研究自行整理

比对零售店主和车主的调研结果可以得出，由于店主从业时间较长，许多观念还停留在“新零售”兴起之前，店主的一部分观念已跟不上消费者思维的转变。如有 76%的消费者在意线上渠道，而只有 48%的店主在意线上引流；与之相对应的，线下渠道的流量主要由门店位置决定，在意门店位置的消费者是 69%，属于在调查的所有选项中低关注度的一块，而店主中 79%的人认为门店位置非常重要，是他们高度关注的因素。随着我国人民生活水平的不断提高，消费者对性价比的关注度在降低，而对服务的体验关注度在上升。在这一方面店主的思维也没有完全转变，如对性价比影响较大的“促销活动”这块，88%的店主认可促销活动的作用，是所有因素中店主认可率最高的，但在车主中只有 63%的人在意；而在服务态度上，已经有 75%的车主在意，但只有 47%的店主认为其能影响门店的盈利。

综上，随着年轻的车主群体在养车观念的不断升级，车主对养护价格的关注逐渐转变为对养护品质的关注，用户愿意为高品质的服务付出相应费用，单纯靠低价吸引客流的方式很难达到长久的盈利，去提升门店自身的形象硬件设施以及提供过硬的服务品质才是关键。同时随着越来越多新兴车主的出现以及当前消费

者生活方式的改变，线上与线下相结合的养护模式成为汽车养护的重要选择，对于当前传统养护渠道，应该开拓并利用好各个品牌的线上渠道，通过线上与线下相结合的方式搭配上精准的营销模式，去提高车主到店养护消费的便捷性，同时提升门店自身的线下服务技能水平养护能力，去统一门店的服务标准以及制定标准的操作规范，增加用户的服务体验。对于 G 轮胎公司，就是要改变店主的固有思维，同时搭建好“新零售”的平台，让线下店主也能快速且方便地跟上时代发展的步伐。

4.2 G 轮胎公司零售渠道发展中的问题

4.2.1 电商对传统零售销售的冲击

对于 G 轮胎公司的传统零售门店来说，多数是夫妻老婆店，还是依靠于周边的用户，通过价格优势吸引顾客，以及线下发传单来推广门店，但是对于这些零售门店来说，电商环境下价格透明导致利润空间大不如前，且零售店布局主要是位于小区密集在社区店或者轮胎零售店集中的汽配城，依托于进店客流转化销售，但随着更多的综合性一站式服务体验中心的出现，例如途虎工厂店、京东京车汇、汽车超人等一站式门店，消费者更习惯于到一站式、服务功能齐全、价格透明的门店进行维修保养以及轮胎更换服务。

表 4.1 G 轮胎公司 2021 年和 2022 年加盟的零售店的合同完成率和平均买入

2021 加盟形象店	2021	2022	差值
------------	------	------	----

省份	店数	合同完成率	平均买入	合同完成率	平均买入	合同完成率	平均买入
安徽省	22	105%	92	56%	43	-49%	-49
北京市	26	226%	170	126%	102	-100%	-68
福建省	56	119%	44	111%	44	-8%	0
甘肃省	35	94%	23	55%	11	-39%	-12
广东省	97	167%	154	93%	71	-74%	-83
广西壮族自治区	29	123%	60	88%	45	-35%	-15
贵州省	23	98%	44	94%	41	-4%	-3
海南省	25	110%	48	113%	46	3%	-2
河北省	39	109%	56	111%	59	2%	3
河南省	71	154%	133	80%	59	-74%	-74
黑龙江省	29	124%	50	48%	22	-76%	-28
湖北省	30	193%	103	126%	72	-67%	-31
湖南省	49	144%	102	84%	51	-60%	-51
吉林省	27	101%	21	82%	19	-19%	-2
江苏省	98	141%	103	109%	80	-32%	-23
江西省	32	163%	76	87%	41	-76%	-35
辽宁省	34	120%	64	156%	84	36%	20
内蒙古自治区	27	94%	31	69%	24	-25%	-7
宁夏回族自治区	13	93%	45	80%	40	-13%	-5
山东省	63	155%	106	104%	79	-51%	-27
山西省	29	99%	47	80%	40	-19%	-7
陕西省	34	106%	53	104%	54	-2%	1
上海市	29	212%	174	142%	129	-70%	-45
四川省	34	217%	106	85%	45	-132%	-61
天津市	23	145%	103	133%	105	-12%	2
新疆维吾尔自治区	13	114%	44	89%	37	-25%	-7
云南省	32	115%	55	95%	54	-20%	-1
浙江省	32	208%	195	35%	29	-173%	-166
重庆市	28	169%	107	35%	57	-134%	-50
西藏自治区	3	120%	72	70%	42	-50%	-30
Grand Total	1082	156%	94	94%	55	-62%	-39

资料来源：本研究根据 G 公司官网自行整理。

途虎研究中心发布的《2021 年 11 月轮胎电商数据报告》中显示，途虎养车

平台的订单对比去年增加了 88%，双 11 当天自营平台订单对比去年增加了 126%，工场店订单对比去年增加了 143%，从数据的角度清晰的展现了行业巨头的“硬实力”。2021 年天猫汽车宣布，将联手汽车超人和康众汽配，成立汽车后市场新公司“天猫车站”，整合汽修和保养门店，实现“标准化”的汽修新零售模式，目前首批 1100 家“天猫车站”认证店正在落地于杭州、南京、苏州、无锡等全国 16 个城市。电商在线下渠道的发力大幅侵占了传统零售门店的客源和利润。

为了评估 2022 年电商线下门店大幅扩张对 G 轮胎公司门店的影响，我统计了 G 轮胎公司 2021 年和 2022 年加盟的零售店的合同完成率和平均买入，结果见表 4-1。我们从表 4-1 中可以明显看出，相比 2022 年加盟的零售店，2019 年加盟的零售店整体合同完成率和平均买入都有大幅度的下降，北京市、重庆市、四川省和浙江省都出现了超过 100% 的降低，全国的零售店月平均买入量也从 94 下降到了 55 条，2022 年的到期门店续签率也只有 45%，相比于 2021 年的 65% 呈现了大幅度的下滑。这说明电商在线下渠道的发展的确大幅侵占了传统零售门店的客源和利润。

4.2.2 一线二线城市渠道过于密集

对于轮胎行业而言，其准入门槛相对较低，零售店竞争激烈。传统轮胎零售店当前服务标准不一，产品质量参差不齐，个体经营户租赁门店，购买拆胎机以及四轮定位仪等简单设备，招聘 1-2 位有轮胎行业经验的维修工，即可开设一家轮胎零售店。另一方面就是各个轮胎厂商都打出各种加盟的优惠政策吸引自有品牌轮胎零售店，即使竞争对手也保持了较高的增速和规模，导致行业竞争更加激烈。

考虑到消费程度的问题，大多数厂商过往布局零售门店几乎是以一二线城市为主。我们从表 4.2 数据可以看出，在零售店渠道网络方面，一线以及新一线城市的网络密度很高，19 个城市的零售店数就占据了全国零售门店数量的 28%，二线 31 个城市的零售店数也占到全国 22%，而 273 个三线及以下城市才占到 50%。随着三四线城市消费能力的快速提升，消费能力逐渐与中高端轮胎门店的单价水

平相匹配，三线及以下城市巨大的地理空间所带来的潜力将被迅速释放，渠道下沉成为了必然。目前三四线城市以下的汽车保有量占比 46%，10W 以上车型的占比 40%，市场份额不小于一二线城市，且未来人均可支配收入也将快速提升，预计未来 3-5 年，释放的潜在市场空间规模将达十一二线城市。因此，G 轮胎公司在三线及以下城市的零售店数量也必须跟上其市场规模的提升速度，不能再和之前一样集中在一二线城市中。

表 4.2 2022 年 G 轮胎公司零售店城市占比 (零售店密集度)

城市级别	城市数量	汽车保有量	10 万以上汽车保有量	零售店买入数据	零售店数量	零售店密集度
一线城市	4	15,439,276	8,039,404	428,344	453	113
新一线城市	15	37,515,395	17,734,807	706,905	858	57
二线城市	31	35,260,406	16,614,106	692,500	1,004	32
三线及以下	273	74,723,983	28,320,857	1,190,152	2,271	8
总计	323	162,939,060	70,709,174	3,017,900	4585	211
一二线占比		54%	60%	61%	50%	50%
三线以下占比		46%	40%	39%	50%	50%

资料来源：本研究根据 G 公司官网自行整理。

4.2.3 大数据缺乏，品牌单一

在新的零售业态中，传统的线下零售店应充分利用大数据的力量来提高商品转换率。淘宝、京东和小红书等公司的发展和成功不仅在于为消费者提供服务，还为消费者提供了捷径，使他们能够快速做出决定并采取下一步行动。新零售时代的消费者是全渠道购物者，他们的购买旅程通常从一个渠道开始，然后在另一个渠道结束。例如，在京东上购买轮胎的消费者在网上商店中浏览产品属性和价格库存等信息，在线购买，线下到零售店进行安装。对于这些数据，G 轮胎公司通过挖掘海量真实交易数据，对数据进行全面的大数据分析，以了解消费者的购买偏向，从而提供从“千人千面”的个性化购买建议和促销信息，提供全渠道的客户购买体验，激发他们的情感连接。

当前的传统零售店面对的市场是消费群体的分层化、消费需求的小众化、消

费者诉求的个性化、购买方式的便利化、购买渠道的社群化等市场特点。同时，当前的零售行业业态极其丰富，通过线上线下双向重心、精准不同消费群体、多品牌的设立等来满足不同的目标消费群体，当前 G 公司品牌单一，缺乏一定的灵活性，无法适应不同消费群体的品牌偏好和消费特点，无法融入市场的差异化，也影响了产品的市场占有率和整体的销售量。



第 5 章

G 轮胎公司渠道优化方案

基于分销渠道管理理论，在新零售业态下的渠道管理中，受到新零售的影响而产生了新的变化，是由产品服务、传统渠道、线上渠道和管理服务共同构成的综合体（王国才，2018），如图 5.1 所示。其中，产品服务是企业进行渠道管理的基础；传统渠道和线上渠道共同构成企业销售渠道，除进一步发展完善线上渠道之外，还应当注意到线下渠道和线上渠道各自所具备的特点，形成线上线下协调发展；企业的管理服务则是在保障新零售业态下渠道优化得以落实的措施。

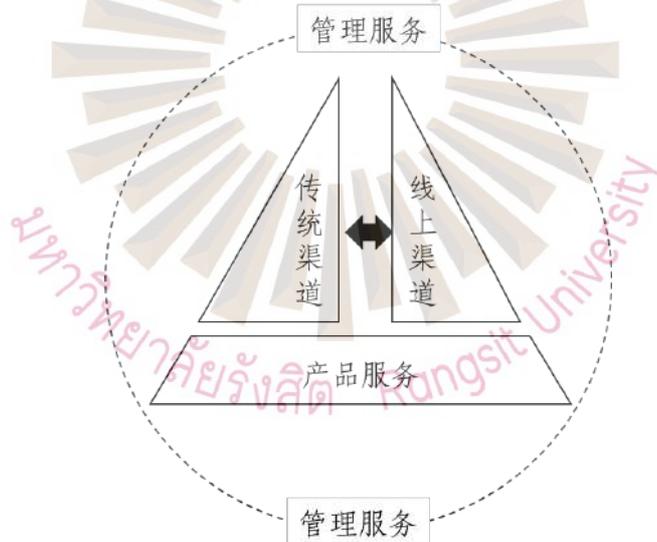


图 5.1 新零售业态下公司渠道管理模型

资料来源：本研究自行整理

因而，本文中对于 G 轮胎公司渠道优化的方案主要从线上线下渠道打通、优化产品品质价格、传统渠道优化和现有营销管理模式四个方面展开论述。

5.1 渠道协同：打通线上线下电商渠道

在“新零售”背景下，线上线下并不相互独立，而是相辅相成。全渠道零售的提法，是在 2012 年的《哈佛商业评论》中明确提出的概念，当时整个移动互联网正在迅速兴起，主要的电子商务平台正在蓬勃发展，许多传统企业都纷纷开展了 O2O 项目。在以往的传统渠道建设中，往往采用的是分级式经销，组织相应的组织和资源，一层一层的由总经销到分经销，到零售门店，最后到达消费者终端。但是对于渠道本身，它是共享的，全渠道将打破这种同质化的渠道开发思路，在优化消费者和仓储的基础上，优化渠道的中间层，并采用最直接的方式，将消费者出现的地方与企业或者经销商最近的仓储店进行匹配。

对于线下零售门店，O2O 可以降低线下零售店对店铺地理位置的过度依赖，一定程度上减少了租金方面的支出，也方便零售店根据数据情况持续深入进行“客情维护”，进而进行精准营销，提高复购率。对于消费者而言，O2O 为消费者提供了详尽的产品信息以及活动折扣，消费者能够按照自己的偏好进行筛选，购买符合心中预期的商品。对于 G 公司，O2O 平台带来大规模高黏度的消费者，进而能吸引到更多的零售商，同时帮助零售店增加“进店率”，进一步反哺线下零售。

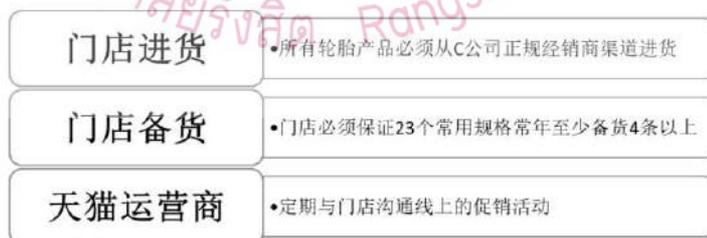


图 5.2 线下门店备货流程

资料来源：本研究自行整理

G 轮胎公司一直以来都在开发拓展以及不断完善自身的传统渠道，在新零售的大背景下，公司新成立了电商部门，旨在实现线上线下渠道的一体化。其中的

一项重大举措就是与阿里合作，在天猫平台上线建立了“G 轮胎天猫旗舰店”。“G 轮胎天猫旗舰店”的线上订单都交由 G 轮胎公司的授权门店完成，以保证线下的用户体验。同时，G 轮胎公司聘请了专业的客服团队，为客户提供一流的售后保障。G 轮胎公司的电商部门制定了完备的 O2O 下单流程，如图 5.2 所示，可分为 4 个部分，包括天猫旗舰店的线上业务流程、线下门店备货流程、线下门店安装流程以及线下门店结算和补货流程。

1) 天猫旗舰店线下业务流程

所有和 G 轮胎公司正常合作的授权门店都可以申请参加 O2O 活动，参加的门店需要与天猫签署合作协议，并将门店的开户信息提供给天猫平台。在消费者方面，消费者在线上下单时就可以根据定位选择附近方便安装轮胎的门店。在门店端方面，可以根据自身的库存情况选择是否接受订单。若门店有订单库存，就需要直接接收线上订单，并进行核销与安装，门店核销订单系统与天猫打通，可在门店的终端设备端口查看，接单的具体规格、花纹、条数及其他备注，同时可验证安装码的真伪，当月的累计接单量，可分账金额等数据。门店需要根据订单情况以及门店的实际库存进行补货，保证货品齐全。若门店有库存却不接受订单，会被取消 2 个月的 O2O 活动参与资格，2 个月之后才可重新申请。若门店无货，G 轮胎公司也设置了应对机制，缺货通知会一个工作日内通知到对应的经销商，门店可进行一键订购。



图 5.3 G 轮胎公司 O2O 业务流程

资料来源：本研究自行整理

2) 线下门店备货流程

所有参加 G 轮胎公司 O2O 活动的零售门店，都必须从 G 轮胎公司的正规经销商渠道进货，保证正品销售。门店在天猫平台上售出的轮胎的止口条码必须与从 G 轮胎公司出库的轮胎条码一致，才可以正常的进行核销，同时门店必须保证常用规格库存到位，避免因为库存不足导致的订单流失。

3) 线下门店安装流程

核销码作为轮胎安装的唯一凭证，由消费者在下单预约之后从天猫平台获得，门店通过核销码确认订单的产品和价格进行，为消费者提供安装服务，核销之后收到天猫平台的账款。且所有订单一旦产生，G 轮胎公司的销售人员和以及相应的经销商均会收到订单提醒，以保证信息沟通的顺畅以及备货的及时性。服务结束后线下门店开具正规发票给消费者，发票金额为消费者实际的最终付款金额。



图 5.4 线下门店安装流程

资料来源：本研究自行整理

4) 线下门店结算和补货流程

G 轮胎公司在整个 O2O 模式过程不收取任何的费用以及获取中间差价，所有的产品价格都是在天猫网页上透明公开，全国全渠道同价从而保证公平性，门店的结算价为线上平台的产品挂牌价格减去优惠券价格以及天猫的过路费，门店可以直接从天猫收取结算价格的转账，若遇到 618 或者双十一等大型促销活动，会提前锁定特定促销规格轮胎的价格

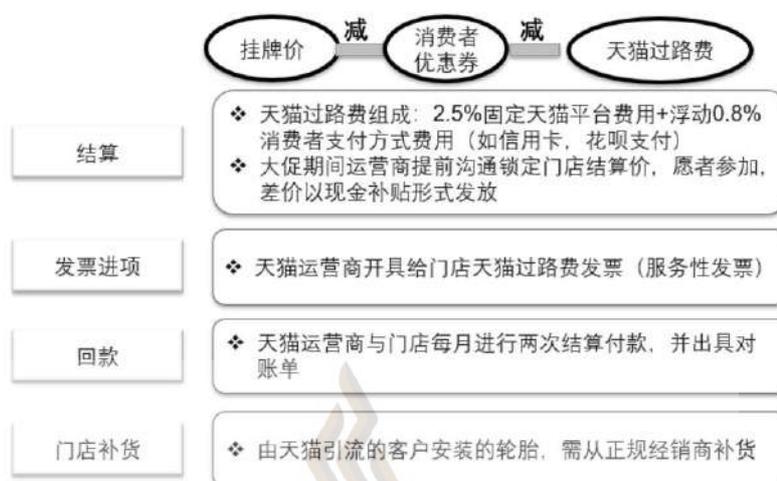


图 5.5 线下门店结算与补货流程

资料来源：本研究自行整理

若门店觉得结算价不合理或者对于门店来说利润率太低，门店可以选择不参加该大促，暂时下线，充分尊重零售门店的自主性和自愿性。为保证销售渠道的健康，所有参加 O2O 活动的轮胎必须从正规经销商处进货。

5.2 产品改进：优化 O2O 平台品质与价格

发展 O2O 平台，不单是为了提高线上订单的交易额，其最终目的是为了提提高全渠道的轮胎销量，但在实际发展过程中，却存在不少线上平台与线下门店的利益冲突，G 轮胎公司对此采取了不少切实有效的应对措施。

5.2.1 O2O 平台的价格策略

在零售电商初期发展的过程中，电商平台相对于能够获得更多的优质资源，但是随着市场机制的逐渐完善以及线上线下的竞争也更加激烈。同时由于网络技术的发展，互联网带来了商品零售价格的透明度和公开性，顾客可以通过二维码、PC、PAD 等端口进行实时地比价。而对于轮胎行业，由于传统进货渠道的不一致以及不同物流服务商的收费标准不同，导致了在不同轮胎平台以及不同渠道或者

不同区域的轮胎价格差异明显，价格并不透明。线上平台的实时比价极大的挤压了线下门店的利润空间，导致线下门店对于线上平台合作的抗拒。同时，各大品牌为了获取更多的流量付出了巨大的营销成本，导致能够获得的单位利润越来越低，很多商家为了迎合电商平台的一些大促和优惠活动，进行了价格战的策略，使电商平台上的商品价格更低，不仅导致了电商平台上产品的利润率低，同时也影响了线下渠道的客源。

表 5.1 天猫 & 京东好评奖励机制

渠道	评价分类	星星数	文字要求	马牌
天猫&京东	好评	全 5 分	大于 30 个字，正面评价	20 元 / 条
	好评	全 5 分	有文字，正面评价	10 元 / 条
	/	非全 5 分	/	0 元 / 条
	差评	/	大于 30 个字，负面评价	-100 元/条

资料来源：本研究自行整理

针对价格混乱这一问题，G 公司制定了线上线下同质同价的策略，保证天猫、微信小程序以及京东平台价格的一致性。G 公司采取的是线上下单轮胎产品，线下到店安装轮胎的形式，线上线下同质同价的策略，无论是线上的客服还是零售店的工作人员，对于统一规格型号的轮胎，都是统一口径，可以避免消费者由于线上线下比价而延误决策从而削弱了消费冲动的情况，缩小了消费者在认知中由于对价格的不确定性造成的障碍，让消费者因为价格的透明而放心的下单购买，这样才能更好的完成提升全渠道销量这一最终目标，避免出现只有线上或者线下的单向优惠，从而实现真正的线上线下“实际价格”的一致。

针对线上平台对线下门店造成的利润挤压情况，G 轮胎公司对线下门店参与线上平台给予了一定的补助，同时采取“线上下单、线下提货”的模式，让线下门店分享线上平台发展的蛋糕。G 公司通过给予零售店好评奖励的方式，在补贴零售店订单差价的同时，也能够促进零售店为消费者提供更优质的服务，提高了线下门店 O2O 的参与度。G 轮胎公司制定的对于天猫和京东上的好评奖励机制，如表 5.1 所示，直接给与了门店现金奖励。在电商大促期间，例如“天猫双 11”、“京东 618”、“女王节”等电商平台活动中，由 G 轮胎公司自身对终端消费者不定

期发放现金折扣券，在给予消费者优惠的同时，防止因电商活动造成的零售店利润下降，提高零售店与消费者的参与热情。

5.2.2 线上平台与线下渠道的品质保障

如何保证线上渠道提供的产品和服务能够与线下门店保持一致性，对于在 O2O 渠道的健康发展至关重要。在打通了线上线下渠道之后，若线上提供的产品无法达到线下的标准，将大大影响消费者的体验和品牌的信誉度。近几年，很多厂商都在电商平台推出了“电商专供”产品，但对于“电商专供”产品的评价一直变不一，许多消费者通过对比发现即使是同一款式的产品，“电商版”各大平台热销，但是许多消费者却对此不置可否，觉得“电商专供”商品虽然价格实惠但是质量不如线下。更有甚者，部分轮胎零售商在首次“触网”的时候会把库存的一些积压品和残次品拿到网上销售，靠质量的降低来维持网络零售的低价优势，即线上线下不同品。消费者对于具体的轮胎花纹、深度、型号和材质不了解，也不清楚从哪单去看轮胎的生产日期，导致有时候在电商渠道购买的轮胎质量欠佳，甚至买到老化的轮胎或者翻新胎。虽然低价销售能够暂时的吸引一定量的客源，但是这样会导致消费者对于轮胎品牌的好感度下降。如果线上平台和线下轮胎零售店无法保证所售轮胎品牌在线上线下的质量一致，使得消费者的消费安全无法得到保障，就会损害门店的信誉度，无法实现长久的盈利。

因此，为实现“线上下单、线下提货”的双线融合模式，必须实现“商品同质”，要求厂商与经销商以及电商平台携手合作，互相监督，提高服务的水平和产品的质量。G 公司在天猫旗舰店上对于所有参加天猫的零售店的强制性要求就是所有产品都必须从正规经销商渠道进货，从而保证消费者在线下享受到的产品是保质保量。且要求轮胎从工厂出库到经销商处，以及经销商在配送给零售门店的全过程都进行扫码出库入库，从源头上保证产品的质量。同时对于 G 轮胎公司传统渠道售出的轮胎，消费者都可以在门店进行注册延保，只要在一年内，轮胎出现胎侧鼓包，轮胎胎冠/胎肩受坚硬物严重撞击，胎肩处胎体层和胎唇处胎体层断裂，轮胎充气状态出现局部鼓包，都可以在门店免费换新。

对于有些企业，专注于全渠道的打通以及品牌营销的升级，在一时间树立了较好的品牌知名度，但是对商品和服务的质量未设立严格的把控标准，在提供产品和服务的时候未保持线上线下一致性，给消费者带来不好的消费体验。因此在对线上商品进行整合的同时，必须保证线上线下商品质量与价格的相同，至少将差异化控制到最小。

5.2.3 上线门店的调查分析与改进措施

G 公司在通过天猫、京东等第三方平台迅速开展线上业务的同时，基于其优秀的数据挖掘能力，对所有的售出商品都进行了相关数据的采集，包括消费者的订单数据、消费者的车型、消费者的用户习惯等，从而有利于 G 轮胎公司对潜在客户进行精准定位，拦截最初期的意向客户，并作出针对性的改进。

G 轮胎公司的天猫项目于 2017 年 10 月 15 日上线，项目上线初期，整体的情况都比较不乐观，与预期差距较大。天猫项目中上线门店数仅 478 家，其中 18 家因为没有订单的产生而主动下线，上线门店在 3 个月内的总销量也差强人意，且天猫平台带来的引流情况也非常有限，导致零售店的积极性不强。截至 2018 年 1 月，G 轮胎公司的天猫商城共上线 4 个月，上线门店总成交条数仅 3000 条，上线期间有 30% 的门店没有订单。



图 5.6 首批上线 O2O 门店分布情况

资料来源：本研究自行整理

针对 4 个月的试运行情况，G 轮胎公司对参与天猫项目的门店进行了调研。天猫项目的上线门店分布如图 5-6 所示，主要分布在东南沿海的经济发达省份，其中山东、江苏和广东的上线门店数最多。按上线门店所在的城市分类，如图 5.6 所示，门店上线率最高的是如保定、潍坊和镇江等三线城市，达到 34%；在五线城市的上线率最低，仅 9%；全国平均上线率在 17%左右。

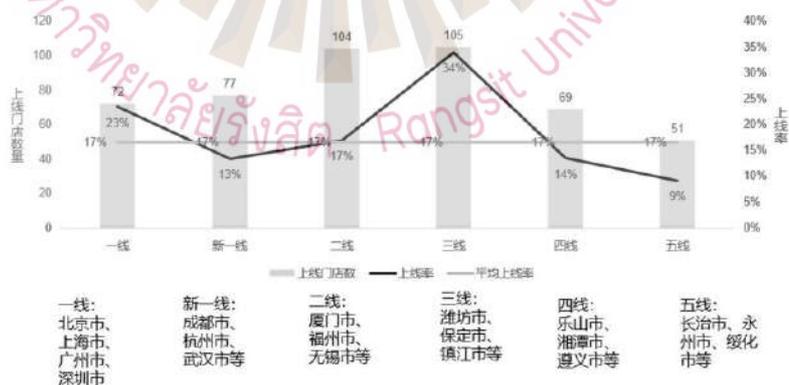


图 5.7 各级城市上线数量与上线率

资料来源：本研究自行整理

根据门店成交的数量和门店的上线状态，将门店分为 A、B、C、D 四种类型，分类标准如图 5.8 所示。其中 A 类门店属于目前天猫项目中运营状况超出预期的

门店，B类门店属于运营状况相对比较符合预期的门店，而C和D类门店属于运营状况不及预期的门店。



图 5.8 上线门店的分类标准

资料来源: 本研究自行整理

因此，我们着重对 A、C、D 类门店进行了调研。调研选取的门店所在城市涵盖了新一线、二线、三线和四线的城市，实际调研数量为 23 家（新一线城市 10 家、二线城市 4 家，三线城市 7 家，四线城市 2 家）。本次调研采取的是销售拜访或者零售专员电话回访的形式与店主进行沟通，了解门店参与天猫项目的实际情况。

对于 A 类门店的 15 家门店中，对天猫项目的满意率为 85%，不满意率为 15%，门店因为天猫订单而产生二次销售的比例为 30%。对天猫项目满意的门店中 80%的门店对于引流力度比较满意，10%对于 G 轮胎公司给与的安装补贴满意，另外 10%则是看重天猫以及电商运营团队的服务。其次 15%对该项目不满意的门店中，40%门店希望能够加大引流的力度，60%的门店觉得结算付款核销步骤太繁琐。

对于 C、D 类门店的 8 家门店进行了下线原因的调查，其中 60%的门店觉得天猫订单给门店带来的单胎利润率太低，40%觉得引流效力太弱，并且其中 4 家

门店表示暂时都不会考虑继续参加天猫项目。

在此次调研之后，G 轮胎公司进行了相应政策的调整：加强对天猫项目的推广力度，利用阿里平台的大数据进行精准推送；根据经销商类别的不同，对不同区域设置不同的补贴，以平衡区域差异；给参加天猫的门店发放免费的维修配件，提高门店的上线积极性；G 公司销售人员与负责门店沟通，让门店理解天猫项目是为了更好的帮助门店引流，转换客源从而促进二次销售，从而加快门店与经销商的库存周转速度，从根源上改变门店店主对电商项目的看法。

以上的举措实施了一个季度后，上线门店数有了明显的增长，门店参与的意愿度以及积极性也得到了提升，配合市场部的营销，2022 年 4 月 G 轮胎公司参加天猫超品日，取得了预期的成绩。在参加超品日之前，G 轮胎公司提前将参与促销的规格和价格都告知参与的零售门店，与门店设定合算的基准价，给与零售店线下指导价的参考。本次超品日，共有 117 个规格的轮胎型号参加促销，覆盖城市 253 个，参与门店 865 家，最终有订单产生并完成安装的门店 623 家。超品日不仅在天猫线上的首页多次广告以及根据消费者画像精准推送促销信息给到潜在消费者，同时在九大城市的核心地段，每天黄金时间投放大屏活动信息，线上线下同时推送营销，最终达成了 720 万元的销售额，其中线上成交条数 6458 条，线下成交订单条数 3312 条。整个超品日的线上曝光率在 300 万次，天猫旗舰店的访问次数为 250 万次，曝光访客转化率为 17.5%，意味着 300 万位接收到 G 轮胎公司促销广告的潜在消费者中，最后有 52.5 万的消费者点击进入了天猫旗舰店的页面浏览商品内容。共有 250 万的线上消费者访问了天猫旗舰店浏览了商品，其中 24 小时内同一客户端浏览这个商品只会被计入一次，在 250 万的访问次数中，交易访客转化率为 2.2%，因此最终下单的消费者人数为 $250 \text{ 万} \times 2.2\% = 5500$ 人。

针对此次超品日也暴露出了 O2O 活动中的一些问题，G 轮胎公司针对问题也进行了政策上的调整与改进，如表 5.2 所示：

表 5.2 超品日暴露的问题及改进措施

问题	采取措施
备货问题：畅销规格经销商备货不足，导致零售店备货周期太长	根据相应区域的订单量以及顾客购买倾向，通知经销商进行畅销规格的补货
沟通问题：没有跟消费者同步到货时间，导致消费者按原定时间到店后无法安装	在消费者下单确定安装门店以及时间后，相应的安装短信会发送给消费者、门店店主以及销售人员，保证信息的畅通
库存胎：给消费者安装的是 16 年库存胎，导致消费者投诉	天猫后台要求核销的时候扫码轮胎信息，避免库存胎以旧替新
价格问题：零售店挑选规格安装，拒绝安装毛利低的轮胎	天猫后台对于门店因为自身利润率原因挑选消费者的情况，发现两次予以下线
网点分布：部分消费能力比较高的区域缺少门店以及门店密度不足导致订单无法转换	在招募政策中，对于上线并且有订单产生的门店，在公司的门店检查中予以加分，给予相应的奖励

资料来源：本研究自行整理

5.2.4 移动互联网端的拓展

建立以消费者为中心的营销模式，必须要搭建相应的产品加服务的一体化平台满足目标消费者的需求，稳定现有客源，开发潜在客户。

随着移动互联网的发展，G 轮胎公司也开始注意用户在手机移动端的需求。虽然在天猫项目上，消费者也可以通过手机端的天猫 APP 解决一部分的移动互联网需求，但也暴露了手机端 APP 的局限性。随着手机用户手机中的 APP 数量不断增加以及有限的手机内存，许多用户会卸载一些不常用的 APP 或者对于不同类 APP 的关注时间也更加分散。于此同时，微信作为移动互联网时代最成功的应用之一，进入了 G 轮胎公司的视野。微信不再是一个纯粹的社交平台，而是建立了一个生态系统如社交网络，购物，旅游等链接在一起，微信现在可以满足用户的各类需求，用户已经对微信有一定的粘性。无需下载并安装微信小程序，微信用户可以扫描或搜索商家的名称以打开应用程序，用户不必担心安装过多的应用程序，这也减少了单独下载 APP 的不便之处。尤其是通过公账号的账户关联，用户可以实现公共账户与小程序之间的相互跳转，从而方便每个人在各种环境和

不同时间段中使用。

由于微信小程序的相对优势，其用户规模在近几年呈现出爆发性的增长，用户同比增速最高达 96.3%，截止 2018 年 3 月，微信小程序用户规模突破 4 亿，渗透率达到 43.9%。根据发布的《微信小程序洞察报告》，微信小程序月活用户从 2018 年 1 月开始出现爆发式增长，到 3 月微信小程序月活用户突破 4 亿，渗透率达到 43.9%，用户数增长潜力巨大，同时用户使用小程序的时长也有了明显的增加。

表 5.3 小程序好评奖励机制

渠道	评价分类	星星数	标签要求	马牌
小程序	好评	全 5 分 (15 颗)	3 个或 3 个以上	20 元 / 条
	好评	全 5 分 (15 颗)	1-2 个	10 元 / 条
	好评	全 5 分 (15 颗)	0 个	0 元 / 条
	中评	7-14 个	/	0 元 / 条
	差评	4-6 个	/	-40 元 / 条
	差评	0-3 个	/	-100 元 / 条

资料来源：本研究自行整理

G 轮胎公司利用小程序的便利性、社交性以及微信用户的粘性，在微信公众号中增加了 G 轮胎的微信小程序，小程序与天猫平台互通有无，能够触碰到更多的消费群体，加上微信小程序中的定位功能，能够辐射客户的周边，更好的为 G 轮胎公司的传统渠道门店引流。在此基础上，G 轮胎公司在微信小程序中每季度做一次促销活动，促销发放的现金折扣券，也与京东天猫处理方式一样，将以货款抵扣的形式抵扣给零售店，以保障零售店的利益：G 轮胎公司对微信小程序上的用户好评也给予了现金奖励，奖励机制如表 5.3 所示，补贴零售店的同时，也能帮助 G 公司轮胎了解消费者对商品的态度，并促使零售店为终端消费者提供更好的服务。同时 G 轮胎公司也可以通过微信后台的“小程序数据助手”，收集使用 G 轮胎小程序的用户信息，初步描绘用户群体画像，进行大数据分析，推送优惠信息，吸引客户二次消费，进行精准营销从而提高用户体验及留存率。

5.3 传统渠道：职能优化及渠道下沉

5.3.1 零售门店审批流程的优化

2020 年 G 轮胎公司就因为为在渠道开发之时一味地追求门店的高签约量以及零售店的数量，未对零售店的客观情况做基本的把控，导致线下渠道网络价格混乱，门店的合同完成率差让经销商叫苦不迭，有几家小型的区域经销商因此倒闭。因此传统渠道的开发必须要基于有可量化的严格标准之上，再进行其他软性条件的要求，否则不利于后期进一步的渠道巩固。



图 5.9 零售门店审批流程的优化

资料来源：本研究自行整理

因此，G 轮胎公司加强了对新开门店审批的复核力度，对于审批流程进行了优化。如图 5-9 所示，G 轮胎公司在审批流程中增加了评估专员以及审核专员的环节。评估专员在门店加盟之前，对于投资金额较高的门店，进行实地的门店拜访，了解门店的运营情况，查看门店的进货单据和系统销售信息等，去评估门店是否能够完成与 G 轮胎公司承诺的合同签约量。而审核专员则是进行随机的抽查，飞行检查已经加盟的门店是否正常经营，店招保存是否完好以及 G 轮胎的陈

列等信息及时反馈渠道中的问题。

5.3.2 零售门店招募质量的把控

表 5.4 不同级别形象店的要求

模块	项目	顶级形象店	高端形象店	普通形象店
店主背景	汽车服务行业经验	5 年	3 年	1 年
	轮胎品牌合作经验	一线轮胎品牌	不限	不限
店铺经营	员工数量	6	4	2
	资质汽车快修技师数量	2	1	不限
	经营快修/美容的营业额比重	30%	159	不限
	月进车台数	200	150	90
	所有轮胎月零售量	200	100	50
	现有合规的建筑（非临建房）	是	是	是
	门面的剩余租约	3 年	3 年	1 年
店铺条件	面积	200	80	30
	工位	3	2	1
	停车位数量	6	4	2
	店铺距离出入口多远	店铺离出入口店铺离出入口小于 10 米	店铺离出入口店铺离出入口小于 20 米	店铺离出入口小于 30 米
	在汽配城内或靠近汽配城	否	不限	不限
	门店及招牌能见度	良好，无物体阻挡视线	可见	不限
店铺位置	是否位于商业中心，购物中心，	是	是	不限
	高峰时间车流量	30	20 辆/分钟	10 辆/分钟
	在 3 公里范围内的住宅小区数量	30	20	10
	在 3 公里范围内的住宅、商务、购物的配套停车场数量	30	20	10

资料来源：本研究自行整理

每年都有上千家的轮胎零售门店希望能够加盟 G 公司的渠道网络，包括来自竞争品牌的门店、电商的线下门店以及一些纯新门店。G 公司根据目前轮胎零售

门店的不同等级，设置了相应的入门门槛，具体要求如表 5.4 所示，普通形象店月均买入要求为 30-50 条轮胎，高端形象门店的月均买入要求为 60-100 条，而顶级形象店的买入要求为每月 100-200 条。另外，对店主背景、店铺位置、店铺条件等都有具体要求，销售团队的同事在提交门店之前，可以根据初步的门槛筛选不符合要求的零售门店。

以 G 轮胎公司在审批环节会对零售店的选址的评估为例，G 轮胎公司的零售部开发了“3km”周边信息图的功能模块。通过 3km 图以及数据导出，可以看到门店周边的小区数量，商圈的规模以及写字楼的数量，以判定周边的客源情况。同时能看到竞争品牌零售门店和 G 轮胎公司零售门店的分布情况，以确定该区域是否属于 C 品牌的空白区域需要去开拓，或是由于已存在的自有品牌零售门店是否在区域内分布过于密集则不建议继续新开零售门店避免过度竞争。

5.3.3 渠道下沉

“下沉”不已经不是一个新鲜的词汇，随着消费观念的转变以及“逃离北上广”概念的提出，消费主力军不再仅限于城市的中产阶级，许多年轻人带着新兴的生活方式和消费观念到较为安逸的三线四线城市甚至小城镇定居工作生活。因此目前三四线及以下低端市场已成为消费的主要增长引擎，这些青年群体由于城镇生活成本低和工作强度小，有相对较高的可支配收入和时间自由度，成为了消费主力。互联网的普及和物流配送网络的完善进一步释放了低端市场的消费者需求，下沉市场的消费升级是显而易见的，下沉市场的消费结构正在从关注低端商品的“金字塔”模式发展为“橄榄型”方向发展。

G 轮胎公司紧紧抓住了渠道下沉的未来发展方向。2021 年 G 轮胎公司将传统渠道的发展重点放在了三四线及以下的城市，在零售门店覆盖率相对不足的区域设置单独的 KPI，鼓励销售团队去更清楚地了解消费者需求，挖掘终端的销售渠道。不同区域，用户群体的需求天差地别，对于同一个区域内，不同消费群体也有着很大的差异，因此必须开辟新的渠道对目标市场进一步的细化。

培训部门专项设置了针对经销商团队的销售技巧以及门店开发课程。常言道：“授人以鱼不如授人以渔”，通过培训师到经销商注重对终端经销商的培训与指导，帮助终端经销商学会怎么开拓市场，怎么服务好市场，让终端商家学会了怎么赚钱，与区域经销商建立了“共同盈利”的基础。考虑到当前三四线城市甚至乡镇县的暂时的消费力有限，G 轮胎公司推出了价位稍低的副品牌 V 轮胎，以满足市场的需求，并且对于乡镇县区域开放了“特约签约量”，例如乡镇县区域的零售店只要有每个月 60 条的买入就可以申请高端形象门店，以为门店提供更好的店面形象以及推动门店更好的完成合同签约量。

5.4 渠道管理：升级现有营销模式

5.4.1 制定延保范围与政策

G 公司从 2019 年开始对特定系列的轮胎型号进行延保的政策，所有消费者只要是在 G 轮胎公司渠道内授权门店购买相应型号的轮胎，进行注册延保后，一年内轮胎因为非人为因素而导致的鼓包都将直接免费换新。延保活动不仅是 G 公司对自身产品质量的自信，同时通过收集直接客户的相关信息，包括消费者的年龄、行业、驾龄、车型等信息，能够更好的描绘消费者画像，为精准营销提供数据支持。提供对单店及周边产品以及过往销售情况的数据分析，综合门店分布情况，帮助门店进行品类、销量的预测，预测单品销量，提前调整备货。从市场营销的角度，延保活动也能够让 G 轮胎公司对相关客户群体进行偏好品牌以及产品的推动，关联相关汽配服务，进一步引导消费升级。并且从 2021 年下半年开始，G 轮胎公司的延保范围拓宽到全系列的产品。

5.4.2 重点城市“攻占”计划

2021 年，为了更好的找到重点城市以及核心门店，去提高 G 公司轮胎品牌的市场竞争力以及市场份额，以及更好整合优化 G 公司内部的各项资源去支持零售店，G 轮胎公司提出了重点城市“攻占”计划，并期待最后形成可复制的经验给

到渠道内更多的零售店 G 轮胎公司根据当前轮胎市场的体量以及 G 轮胎公司的市场份额两个维度，做了 4 种的分类，如图 5.10 所示，对于第二和第三象限中的“HH”和“LH”模块则是 G 公司需要进行重点支持的区域：

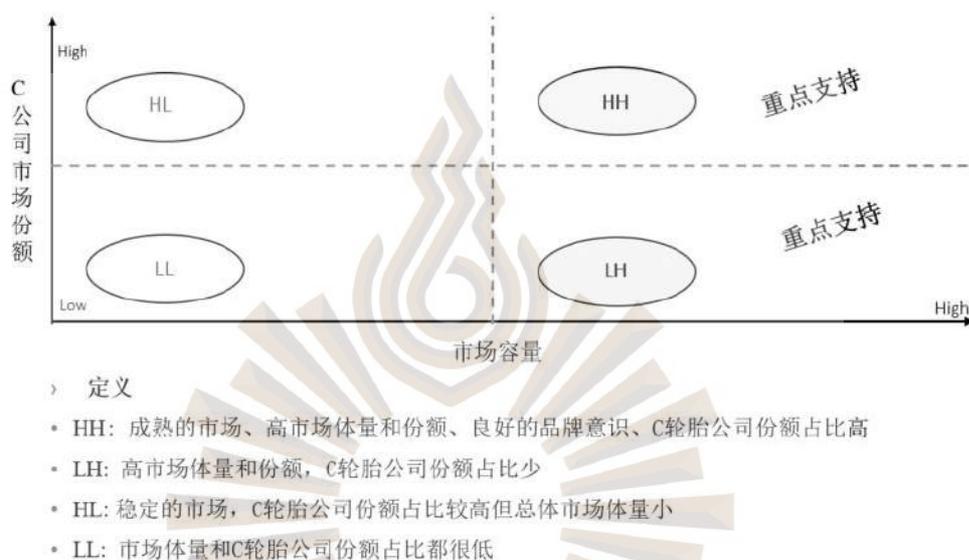


图 5.10 G 轮胎公司市场份额与市场容量分析

资料来源：本研究自行整理

对于当前汽车保有量、城市的渠道内经销商买入和零售门店售出数据以及截止 2021 年的实际渠道门店数量，G 公司综合前 30 个城市如下图所示，其中符合“HH”和“LH”的城市数量共 12 个，包括零售门店 105 家。

G 轮胎公司根据门店的实际情况，帮助门店重构服务体系，创造线上与线下消费场景，与消费者近距离互动，实现了新零售服务的创新。每个门店都放置了一个互动大屏，作为场景化零售的方式，消费者进店之后，通过与电子屏的互动，可以学习到关于轮胎花纹、使用情况、维修保养等方面的知识，同时通过电子互动屏的游戏环节，模式驾驶等场景，充分体验到使用产品的乐趣，在互动后系统会随机给与零售门店的优惠券，满足顾客要的不是便宜，而是要感到占了便宜的

心理,给与消费者流程中的体验峰值,让消费者既能参与互动又可以享受到优惠,打造“实体门店场景化”的新零售模式。

5.4.3 大数据的收集与利用

新零售时代下,消费者对智能手机依赖程度愈加严重,通过移动端与消费者进行互动的同时,消费者可以直接点击链接利用手机客户端查看商品,在输入车型后进行扫码,会出现车型的适配轮胎,通过线下的初步体验后,可直接在线下单,便于操作与购买,节省了购买时间与成本。通过消费者的扫码下单,该消费者在所有渠道购买的信息都记录在消费者的账户信息中,系统会自动收集消费者互动以及购物的信息,记录下之后会再后台推送给门店,通过消费者数据分析,收集挖掘消费者的要求以及趋势,通过运营大数据为消费者画出消费者肖像,帮助实体零售店去更精准的营销并且提升运营效率。大数据的预测是为精准服务消费者提供数据支持,但是消费者偏好信息数据的收集是建立在和消费者大量持续的互动基础之上的,一方面能够尽可能全面地收集消费者相关信息,另一方面也是让零售商通过改进产品和服务的方式,去提升利润降低成本。

对于传统实体零售店而言,顾客走进实体零售店时,顾客可以随时观察、触摸、试用各种各样的商品,接受门店服务人员面对面的服务与建议,更好地体验购物以及享受服务的过程,而网络零售商却无法提供这种用户体验。当前更多的消费者在购买时不仅看重场所的环境以及服务的舒适,也很在意购物的体验价值。在提供个性化商品方面,企业要根据各个门店所处的地域、消费水平和竞争程度等大数据分析,调整商品的品类管理,突出差异化优势。为了使顾客有更好的购物体验,传统轮胎零售实体门店的升级也包括消费场景的升级,零售店应该依据当地的文化和生活习惯等因素,结合周边 3km 附近商圈以及居民区的特色,对卖场的门店布局、室内设计进行重新调整,方便顾客消费,让零售店融入并传递人文关怀,更好地从客户的角度出发,从而吸引客户

与此同时,G 轮胎公司为重点支持门店举行路演,与当地的网络平台打造的

“为我打 CALL”活动。通过大数据筛选潜在消费群体，并向其定向“抛出”创意营销，让 G 轮胎品牌理念与城市故事、人文底蕴、消费者心智的链接触达消费者，用更多的信息线网触达用户，与用户形成高效、平等的沟通桥梁。此次活动打出的线下造势+线上传播+多平台营销引流的投放组合拳，完成了内容到销售的闭环。活动预热期的微博造势与流量媒体集中宣传，积累了消费者的极高关注，参与门店活动期间的销量喜人。



第 6 章

结论与展望

6.1 结论

在随着“新零售”的兴起，越来越多的传统零售企业收到冲击，迫使其对原渠道进行针对性的改进，以求在新环境下保住自己的市场份额，甚至利用“新零售”实现新的成长。G 轮胎公司是世界一流的轮胎制造与销售企业，在进入中国市场的早期主要依赖于传统的线下零售店渠道。近几年，传统零售行业的实体零售店都出现了不同程度的业绩下滑，在 2019 年甚至出现了一批“倒闭潮”，而随着“互联网+”模式向各行业加速渗透，互联网与实体零售业交错融合的“新零售”模式成为传统零售行业转型的趋势。随着途虎等一批企业以“新零售”模式进入轮胎行业，行业的竞争日趋激烈，G 轮胎公司的传统线下渠道也收到了很大的冲击。因此，在“新零售”理论提出后，G 轮胎公司积极拥抱“新零售”，并依此对其渠道进行了针对性的改进。

本论文在系统整理国内外文献综述、理论分析的基础上，运用了调查研究以及数据研究方法，对 G 轮胎公司的渠道现状进行了梳理。我们发现 G 轮胎公司存在对线上渠道准备不足，一二线城市渠道过于密集且品牌单一等问题，导致了下沉市场渠道困难从而无法触及更多的终端消费者。本文也对比分析了当前市场上各个轮胎品牌的情况，包括传统轮胎品牌在新零售背景下的各项举措，包括当前日益火热的电商平台开发和线下实体品牌改进，深度分析了 G 轮胎公司所处行业的发展现状和面对的转型环境。在电商对传统零售渠道冲击下，G 轮胎公司的零售渠道数据显示，近两年各个省份的合同完成率普遍呈下降的趋势，且由于一二线城市渠道过于密集，品牌策略单一，导致了下沉市场渠道困难从而无法触及更多的终端消费者。

运用调查研究以及数据研究法，本文对轮胎店主和车主进行了针对性的调查，去分析店主对于零售店盈利因素的侧重以及车主作为消费者对门店提供的服务的倾向性比重，对 G 轮胎公司销售模式的分析，提出了优化线上渠道的方案，并且阐述了 G 轮胎公司成功实施战略转型的一系列举措。在 O2O 和电商平台等线上渠道方面，G 轮胎公司打通了线上-线下渠道，平衡线上-线下渠道的价格体系，保证全渠道的商品品质，拓展移动互联网端等措施。具体措施如建立适合企业自身的 O2O 渠道--天猫平台的旗舰店，组织和参与了多次网络促销活动；与途虎京东等电商品牌强势合作进行品牌宣传；新开发了微信小程序，通过移动互联终端去触及更多的终端消费者，帮助线下引流。在线下渠道方面，优化了零售店的审批流程，调整线下渠道的门店招商规则，优化零售渠道并进一步细分下沉渠道，鼓励三线及以下城市的渠道开发，加大对其的支持投入；进一步把控线下渠道质量以及稳定性。同时在 2020 年 G 轮胎公司开发了轮胎延保的新项目，通过延保的注册收集了大量消费者信息，再通过大数据分析，升级营销模式进行精准推送；还对消费者行为路径进行了分析，进一步为市场活动指明了方向。

6.2 研究展望

零售业正迎来新的发展时期，传统零售企业需要从心理上认同并更积极的去拥抱转型升级。在未来，相信会有众多的传统零售企业通过自身不断的创新和实践来逐步跟上“新零售”的步伐，利用新技术对当前的管理体系以及经营思路进行数字化改造，成功转型升级实现长期的利益。

因为数据来源和本人能力所限，本文也存在不少不足之处。本文主要采用问卷调查法和零售店买入售出数据统计的方式为横截面数据，不能反映多渠道零售情况的动态变化，未来应该考虑纵向研究，探究多渠道零售的动态性；在实例研究中，只选取了部分门店和省份进行实例分析，应尝试案例研究多元化进一步探讨新零售渠道的变革对于传统行业能带来的助力；本文主要针对 G 公司轮胎零售店的数据以及渠道，随着零售市场的升级，多渠道零售的类型也愈加丰富，缺少对不同品牌以及其他电商渠道零售商的研究以及差异化考虑。这些问题都值得我

们继续进行讨论。



参考文献

- 安奉钧. (2024). 网络零售对传统零售的影响机制研究. *商业经济研究*, (05), 15-18.
- 包吉平, & 王宁. (2018). 基于汽车售后配件分销渠道模式的分析. *大众投资指南*, (8), 41-43.
- 陈维芳. (2019). 2019 年度世界轮胎 75 强排行榜评析. *橡胶科技*, 17(10), 0552-6.
- 陈维芳. (2013). 我国替换轮胎市场形势不乐观. *橡胶科技*, 04(61), 13-16.
- 常明哲, & 苏剑. (2018). 新零售“新”在何处. *人民论坛*, (23), 96-97.
- 杜睿云, & 蒋侃. (2017). 新零售: 内涵、发展动因与关键问题. *价格理论与实践*, (2), 139-41.
- 付咸瑜, & 丁明鲜. (2023). 数字经济背景下跨界搜索与双元创新对新零售企业成长的影响. *商业经济研究*, (12), 165-168.
- 范贺花, 周永卫, & 武大勇. (2019). 考虑随机需求和零售商销售努力的两级供应链的渠道选择. *统计与决策*, (10), 11-16.
- 郭晓玲, 付迪, & 李凯. (2023). 新零售模式下零售商自有品牌与制造商技术创新决策研究. *产经评论*, 14(01), 13-24.
- 公彦德, & 马一丹. (2023). 考虑公平关切和消费者异质性的 BOPS 全渠道零售决策研究. *工业工程与管理*, 28(04), 121-137.
- 郭文雅. (2024). 新零售平台消费者价值共创意愿的影响机制研究——基于创新扩散理论视角. *商业经济研究*, (01), 87-90.
- 郭馨梅, & 施珊珊. (2017). 电商渠道与实体零售渠道融合发展的主要模式与对策. *商业经济研究*, (4), 13-6.
- 胡浩, 陈志宏, & 张钊. (2018). 逆境中崛起的中国轮胎工业. *橡胶工业*, (12), 1433-6.
- 胡培, & 唐甜甜. (2018). 移动互联网背景下企业市场营销的创新研究. *理论探讨*, (04), 99-105.
- 黄思杰. (2018). 生鲜农产品双渠道供应链冲突与协调管理策略. *农业经济*, (07), 08-11.

参考文献 (续)

- 金亮. (2022). 专利技术授权、产品分销与分销渠道选择研究. *中国管理科学*, 30(11), 137-148.
- 井乐. (2024). 双循环视域下我国跨境电商“新零售”发展探索. *商业经济研究*, (02), 150-153.
- 李静萍. (2017). 轮胎销售需线上线下深度融合. *轮胎工业*, (10), 13.
- 林慧. (2023). 新零售背景下叙事人称对品牌价值感知的影响. *商业经济研究*, (22), 84-87.
- 李朝晖. (2008). 价格竞争与营销策略. *科技信息*, (23), 485, 512.
- 刘素芹, & 徐明川. (2018). 我国企业分销渠道管理策略探析. *市场周刊(新物流)*, (06), 50-51.
- 刘晓芬, 廖成林, & 余天许. (2020). 多渠道零售商线上线下渠道冲突及协同机制. *商业经济研究*, (03), 31-35.
- 林舒婷, & 沈克印. (2022). 数字化变革下我国体育用品新零售模式现实困境与推行路径. *体育文化导刊*, (05), 67-74.
- 李秋香, 邓清, & 黄毅敏. (2021). 新零售模式下制造商渠道入侵的供应链定价研究. *管理评论*, 33(10), 297-312.
- 刘婷, & 唐可鑫. (2021). 区块链赋能新零售: 研究热点与理论框架. *消费经济*, 37(06), 81-90.
- 赖红珍, 周艳菊, & 王傅强. (2023). 新零售背景下贸易信贷对资金约束零售商渠道选择的影响. *中国管理科学*, 31(10), 205-214.
- 李明, & 赵晓飞. (2022). 农产品供应链整合的特征与规律研究——基于传统渠道模式和全渠道模式的比较分析. *经济学家*, (07), 119-128.
- 陆森. (2023). 社区新零售模式下供应链重构机制分析. *商业经济研究*, (08), 11-14.
- 李菁羚, & 郑文哲. (2023). 新零售体验对消费者认同的影响——拟人维度的异质性分析. *商业经济研究*, (15), 57-60.

参考文献 (续)

- 马庆国, & 王小毅. (2006). 认知神经科学、神经经济学与神经管理学. *管理世界*, (10), 139-149.
- 毛照昉, 刘鹭, & 李辉. (2019). 考虑售后服务合作的双渠道营销定价决策研究. *管理科学学报*, (05), 63-68.
- 马永强, 张孙博文, & 陈佑成. (2022). 社区新零售模式下消费者生鲜农产品购买意愿研究. *价格理论与实践*, (07), 126-129.
- 齐永智, & 张梦霞. (2014). 全渠道零售: 演化、过程与实施. *中国流通经济*, (12), 115-121.
- 齐永智, & 张梦霞. (2015). 互联网时代的无边界零售. *中国流通经济*, (5), 61-67.
- 邱悦. (2022). 基于线上线下双销售渠道的闭环供应链模式研究. *中小企业管理与科技*, (17), 91-93.
- 钱丽萍, & 江荣杰, & 薛佳奇. (2023). 传统零售企业跨渠道整合动因研究. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 38(03), 1-13+106.
- 任晔. (2023). 新零售背景下郑州茶亭沟红薯绿色物流转型升级研究. *食品研究与开发*, 44(18), 227-228.
- 涂小康, & 胡振华. (2019). 企业二元营销渠道冲突与营销协同评价的实证. *统计与决策*, (05), 64-69.
- 唐月红. (2020). 基于全球定位的国有企业营销策略研究. *经济师*, (03), 36-37.
- 田俊燕, 王峰, & 王哲. (2022). 数字经济背景下农产品新零售营销模式创新研究. *商业经济研究*, (15), 134-137.
- 王笃洋. (2017). 回归本质 重塑汽车后市场新生态. *中国汽配市场*, 06(48), 113.
- 王竹君. (2017). 农夫山泉与网易云音乐合作 推出限量款“乐瓶”. *中国食品*, (17), 63-.
- 吴凌娇, & 汤雨哲. (2014). 论传统品牌企业如何选择电商渠道. *电子商务*, (4), 11-13.

参考文献 (续)

- 王勇, 庄贵军, 杨乃定, & 孙淑文. (2019). 营销渠道中治理机制与跨组织人际关系对角色外利他行为的影响. *管理学报*, (09), 11-15.
- 王举颖. (2022). 零售企业跨渠道整合对销售绩效的影响研究. *山东大学学报(哲学社会科学版)*, (03), 140-151.
- 王宝义. (2017). “新零售”的本质、成因及实践动向. *中国流通经济*, 31(07), 3-11.
- 王炳成, 赵静怡, & 杨珍花. (2023). 社交新零售商业模式情境下消费者认同路径研究. *管理评论*, 35(08), 198-208.
- 肖祥铃, 吕泓南, & 任科静. (2018). 传统营销和大数据营销的比较分析研究. *现代营销(下旬刊)*, (02), 5.
- 谢宇昕, & 朱寒笑. (2018). NFL“超级碗”赛事传播营销策略及启示. *体育文化导刊*, (08), 44-48.
- 徐建忠. (2007). 营销渠道结构设计. *中国物流与采购*, (14), 66-67.
- 徐苗. (2018). 新零售业态发展动因与路径研究. *西南科技大学学报(哲学社会科学版)*, 35(02), 66-70.
- 徐印州, & 林梨奎. (2017). 新零售的产生与演进. *商业经济研究*, (15), 5-8.
- 严凯. (2018). 阿里新战场: 万亿汽车后市场. *中国企业家*, (22), 48-52.
- 杨慧. (2002). 新零售之圈理论: 零售业态发展理论的新探索. *中国流通经济*, 16(6), 55-57.
- 杨宏辉. (2018). 2018年度中国轮胎排名企业产能产量数据析评. *中国橡胶*, 34(09), 6-12.
- 郁宇. (2019). Web3.0时代外贸企业网络营销渠道优化路径. *对外经贸实务*, (12), 31-37.
- 殷淑娥, & 田伟. (2023). 体验感知视角下线上零售业特性影响消费者消费意向的机制研究. *商业经济研究*, (10), 51-55.
- 赵树梅, & 徐晓红. (2017). “新零售”的含义、模式及发展路径. *中国流通经济*, 31(5), 14-22.

参考文献 (续)

- 张加顺. (2018). 新零售的内涵、成因及实践展望. *企业改革与管理*, No.318(01), 63-4.
- 周功建. (2018). "新零售"时代传统零售企业转型策略研究. *电子商务*, (7), 3-4.
- 张瀛文. (2018). 基于“新零售”模式的传统零售业的发展趋势研究. *商业经济*, (3), 84-5.
- 张博川. (2018). 组织市场分销渠道选择分析及策略. *中外企业家*, No.601(11), 26-8.
- 朱永康. (2020). 全球高档汽车轮胎市场规模将以 11% 的年均复合增长率增长. *橡胶科技*, 18(2), 9-13.
- 章腾, & 沈秋豪, & 王诗蒙. (2018). 新零售业态下的汽车后市场发展趋势研究. *中国市场*, (33), 45-47.
- 张韬. (2018). 传统营销渠道与现代营销渠道优劣探讨. *现代营销(下旬刊)*, (03), 40-1.
- 张剑渝, & 樊志文. (2019). 渠道冲突、协商策略与企业关系质量——契约明确性的调节作用. *财经科学*, (06), 64-66.
- 左秀平, & 张露. (2018). 基于消费者渠道偏好的零售企业双渠道定价策略分析. *商业经济研究*, (21), 9-11.
- 张恒, 陈胜昔, & 要飞. (2019). 关于开放渠道强商合作的几点建议. *通信企业管理*, (08), 89-31.
- 朱烈夫, & 王图展. (2014). 农产品企业营销渠道纵向协作机制建构策略探析. *农业经济*, (12), 133-134.
- 周永务, & 李斐. (2022). 新零售运营管理面临的问题与挑战. *系统管理学报*, 31(06), 1041-1055.
- 张普. (2021). 新零售的兴起、理念及构建——以零售业革命的发展为视角. *哈尔滨商业大学学报(社会科学版)*, (05), 112-120.
- 赵树梅, & 徐晓红. (2017). “新零售”的含义、模式及发展路径. *中国流通经济*, 31(05), 12-20.



附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

调查问卷

G 轮胎公司零售店调查问卷-店主篇

第 1 题：店面位置【单选题】

A.汽配城 B.社区店 C.街边店

第 2 题：店面工位数量___个，面积___平方米，年营业额___万元，年净利润___万元，员工数量___人。【填空题】

第 3 题：员工平均工作年限【单选题】

A. ≤1 年 B. 1-3 年 C. 3-5 年 D. ≥5 年

第 4 题：针对员工的合作关系【单选题】

A. 合伙 B. 分红 C. 提成 D. 项目承包

第 5 题：目前店面主要经营项目【多选题】

A. 轮胎 B. 四轮定位 C. 快修快保 D. 装饰美容 E. 改装升级 F. 车辆保险

第 6 题：店面目前引流方式【多选题】

A. O2O 线上线下引流 B. 广告投放 C. 拳头产品促销 D. 路演
E. 提供免费增值服务

第 7 题：店面平均营业时间【单选题】

A. ≤10 小时 B. 10-12 小时 C. 12-15 小时 D. ≥15 小时

第 8 题：针对于零售业务目前合作电商平台【多选题】

A. 途虎 B. 京东 C. 天猫 D. 新康众 E. 其他 F. 无

第 9 题：日常行为管理（店面形象/卫生）【量表题】

A. 不重要 B. 比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 10 题：员工奖惩制度【量表题】

A. 不重要 B. 比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 11 题：根据技能培训考核制定的晋升制度【量表题】

A. 不重要 B. 比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 12 题：商品进销存管理制度【量表题】

A. 不重要 B. 比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 13 题：标准化接待流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 14 题：标准化查车流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 15 题：标准化操作施工流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 16 题：标准化交车流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 17 题：标准化售后/回访流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 18 题：近三年业务增长最快的项目是什么？【填空题】

第 19 题：为达到业务增长，店面采取的措施是什么？【填空题】

第 20 题：为保证业务增长采用的内外部资源是什么？【填空题】

第 21 题：近三年利润占比最高的业务是什么？【填空题】

第 22 题：为保证利润，店面所采取的措施是什么？【填空题】

第 23 题：为保证利润，店面所使用的内外部资源是什么？【填空题】

第 24 题：门店经营项目有哪些，各占比多少？【填空题】

G 轮胎公司零售店调查问卷-车主篇

第 1 题：您的性别【单选题】

A. 男 B.女

第 2 题：您的爱车的价格区间【单选题】

A. ≤10 万 B.10-20 万 C.20-30 万 D. ≥30 万

第 3 题：您的爱车的车龄【单选题】

A. ≤2 年 B.2-4 年 C.4-6 年 D.>6 年

第 4 题：在网上可以提前查看门店位置和店面环境【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 5 题：门店使用设备档次的重要性【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 6 题：门店位置离我较近，且方便到达【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 7 题：门店店招明显，容易被找到【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 8 题：到店门口有服务人员引导停车【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 9 题：店内员工工装整洁，形象专业【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 10 题：店内员工热情问候【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 11 题：对车辆的故障或保养需求诊断准确【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 12 题：技师能够提供车辆维修保养的专业建议【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 13 题：店内配件库存齐全，不需要长时间等待【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 14 题：店内有优惠或促销活动【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 15 题：价格与市场平均水平对比的优势【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 16 题：等候时间与市场平均水平相比更短【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 17 题：技师在操作过程中对车辆的保护（座椅/方向盘保护套等）【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 18 题：店内各区域宽敞明亮干净整洁（休息区、卫生间、车间等）【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 19 题：员工操作专业，符合标准操作流程【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 20 题：操作完成后技师对车辆进行全面安全检查【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 21 题：收银员收款热情，且对消费明细进行解释【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C.一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 22 题：有服务人员引导车辆离开门店【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 23 题：定期电话回访，提醒下一次保养时间【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E.非常重要

第 24 题：定期电话回访，告知门店优惠活动【量表题】

A. 不重要 B.比较不重要 C. 一般重要 D. 比较重要 E. 非常重要

第 25 题：您能接受的到店驾车时间是多少【单选题】

A. ≤10 分钟 B.10-20 分钟 C.20-30 分钟 D.≥30 分钟

第 26 题：您认为促使您在店消费的主要因素是什么【单选题】

A. 专业的产品说明 B. 较大的促销优惠

C. 醒目的产品展示 D.热情服务态度

第 27 题：吸引您多次到店消费的主要原因是什么【单选题】

A. 高性价比产品 B. 正规货源

C.专业技术 D.热情服务

个人简历

姓名	汤天宇
出生日期	1995 年 5 月 8 日
出生地	中国浙江省台州市天台县三合镇肩挑村
教育背景	本科：Phitsanulok University
	专业：工商管理，2020 学年
	硕士：泰国兰实大学
联系地址	专业：工商管理，2023 学年
	浙江省台州市天台县三合镇肩挑村
联系邮箱	tianyu.t65@rsu.ac.th

