



中高端品牌抢滩下沉市场之 开篇：加强端到端管控，有序 拓展加盟店



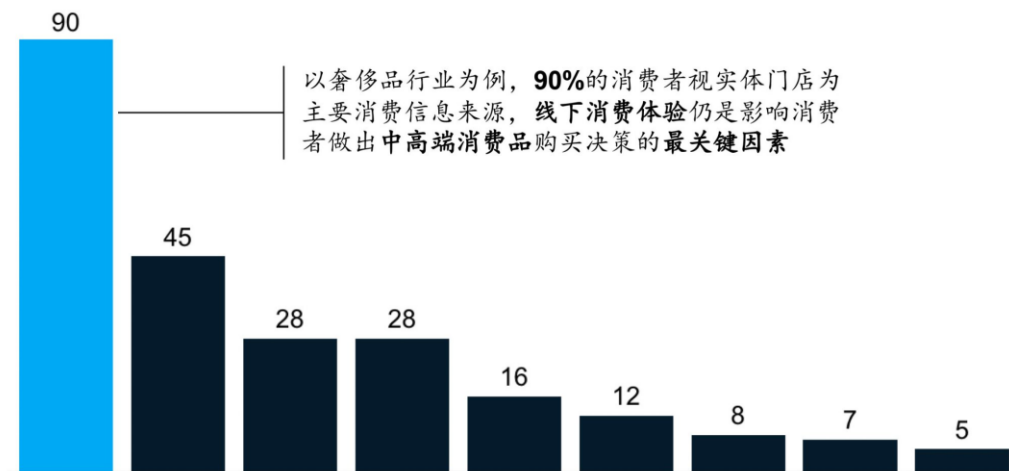
作者：李芷希、颜杨洋、陈震、许达仁等

前言

随着国内经济在后疫情时代逐渐复苏，下沉市场特别是三四线城市将成为各大中高端品牌主要争夺的新战场，门店则将继续成为品牌揽客的首要阵地。以奢侈品行业为例，麦肯锡在 2019 年中国奢侈品市场报告中发现，90%的消费者仍将门店视为其主要的消费信息来源。如此看来，品牌在下沉市场如何有序、快速扩张门店，是需首要研究的课题。

图1

什么是影响你消费决定最重要的信息来源？（前3个）
调研对象的比例，%



McKinsey
& Company

资料来源：2019年麦肯锡中国奢侈品市场报告

谈到门店扩张，无论是直营还是加盟，本质都是把品牌设定的标准进

行复制，并在不同区域落地时迭代优化，使之既能适应当时当地扩张面临的新情况，又能传承品牌的核心价值。在品牌扩张初期，终端门店基本采用“标准化”模式，即建立“样板店”，再复制到新的分店。如果只是扩张到相似区域和客群类别，复制单一门店的盈利模式、运营流程到上百家分店，各个环节在适应“水土”方面的问题还不明显，只要资金和人力到位，多数能做到顺利扩张。但倘若门店数量从百增至上千，伴随覆盖区域延展而来的，往往是门店触及客群的结构变化。不同地域的特征与发展水平各异，客群的收入水平、品位偏好等很可能与品牌原有客户画像相去甚远，品牌若想真正提升下沉市场的渗透率与人群覆盖率，能应对多样性客群变化的品牌基础配套和工具建设就显得尤为重要。

相较直营店的全权直控，加盟模式以其扩张快、轻资产等优势，更能吸引想抢占下沉市场的品牌。想同时利用加盟扩张的优势，又保持品牌内核的一致，企业可通过一系列手段实现门店的健康有序增长，有效开拓下沉市场。我们将通过三篇连载文章，分享品牌在这一过程中可采取的关键举措：

本文作为阐述品牌管理及加盟商关系的首篇，将展开探讨品牌方如何通过建构强而有力的平台，助力区域赋能和总部管控，同时配合精细化运营督导，强化落地中的迭代能力，标本兼治品牌跨区复制的“水土不服”。

品牌扩张的困境

当品牌门店跨区扩张，数量从百上千时，其覆盖的地域种类、收入分布及客群类别都开始出现结构性的变化，致使管控难度加大，仅简单复制粘贴现有样板，将与各下沉区域和客群的实际情况出现脱节。特别是以加盟模式进行扩张时，开店速度更快，品牌若不先对既有标准化流程进行完善，也不按所在市场的差异作出调整，下沉过程中极易遭遇以下窘境：

1) 门店增长失序：加盟店数量提速，确实可让企业短时间内获得更高的市占率，但部分新店会出现单店盈利迅速下滑，甚至直接倒闭，扰乱品牌全年增长门店规划。

2) 品牌落地变质：加盟店激增，很难确保所有门店在视觉陈列上完全遵照统一的标准，导致消费者的品牌认知和消费体验前后不一致，品牌形象受损，忠诚客户流失。

这两大困境对中高端品牌的影响尤深。首先，维护品牌价值 and 商誉在这类品牌运营中的占比更大，在短时间内跨区下沉时，既要确保旧有标准融入新市场，又要吸纳和管理多样化的加盟商，品牌往往难以面面俱到，无法顺利扎根新市场。此外，不少中高端品牌总部往往位于一二线城市，与三四线城市的加盟商本就关系疏离、文化差异大，二者会在门店管理上逐渐产生分歧，加上内部企划沟通机制缺乏，总部鞭长莫及，无法及时掌握并管控门店状况.....如此种种都反映出，品牌自身能力尚不足以支持高速扩张。

“建立平台化管理能力，如何帮助品牌有效掌控下沉市场加盟门店？”

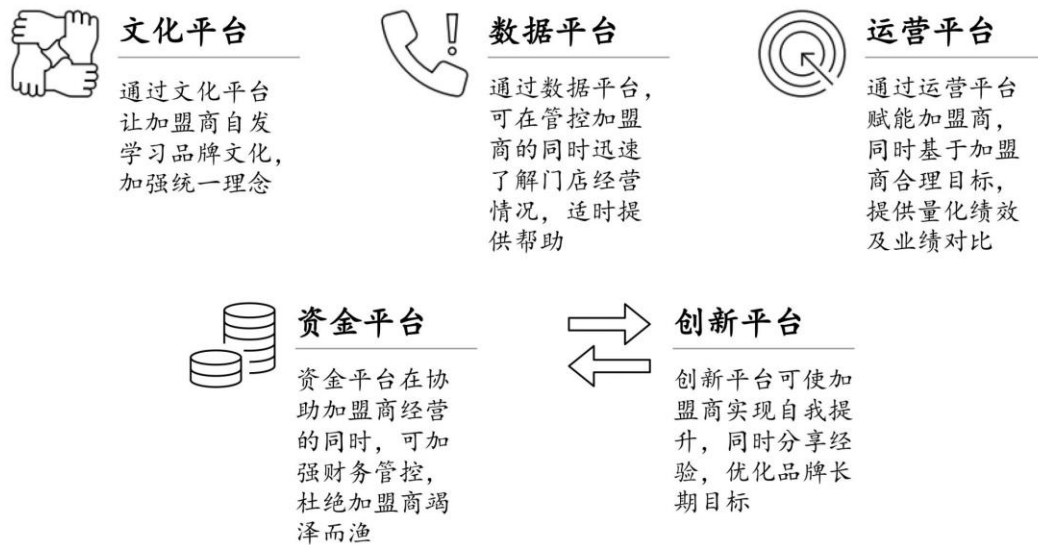
品牌若在短期内实现快速扩张，就应迅速理清形势，针对客群在多个维度上可能出现的深层次变化，提前做好详细的客群分层，并针对直营与加盟模式的运营和理念差异，以及一线员工数量猛增、能力资质参差不齐的状况，对既定运营和评估标准进行灵活的调整，构建多个模块化平台作为标准输出的载体，并配搭精细化的运营督导。一来可理顺直营、加盟门店与总部的权责分工，二来可以“复制兼融合”的扩张方式，以更“接地气”的门店亮相当地市场，并通过对门店员工的高效培训，助力门店实现持续自我优化，真正让下沉市场门店成为品牌新的增长引擎。

建立平台化管理，提升扩张效能

要实现平台化组织赋能，品牌需进行多方面的转型，对组织架构、能力建设、系统和数字化工具等作出调整和升级，以实现门店虽远隔千里，总部仍能清楚掌控前端经营环境的变化，及时精准地赋能门店。

特别是要同一时间管理大量异地加盟门店时，通过平台输出标准直抵终端加盟商，是品牌战略落地和运营把控的重要一环。例如，文化平台可加强端到端的品牌价值输出，运营平台可即时对比全国各地的业绩等等。如此一来，组织各部互相交流的时间大为缩短，运营效率直线提升。

图2



McKinsey
& Company

通过平台化管理，过往的层层管理模式变成总部平台直接掌控门店，品牌方可直接为加盟商提供助益，通过规模效应实现价值创造的共赢。企业可基于自身实际需求与条件限制，在不同的发展阶段规划建设相应的关键抓手平台，将各部门职能下沉到门店层级，实现通过平台协助门店的日常经营管理。

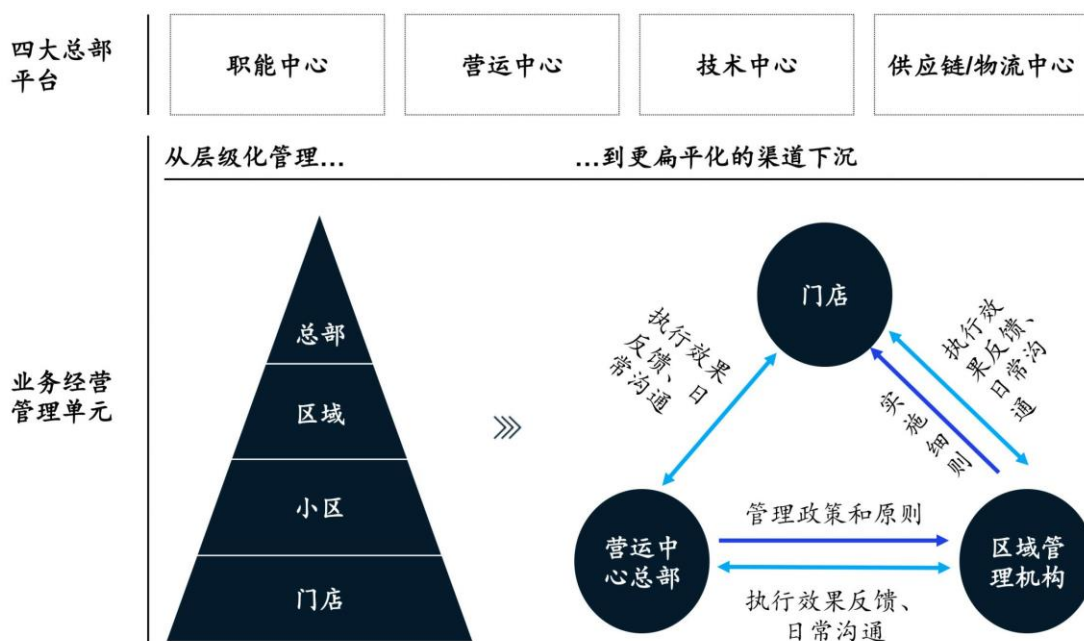
案例研究

在实际操作中，企业可通过建立各大平台，实现门店经营数据反馈、加盟商合作、商品配货及后台服务共享等功能。例如，某国际零售集团就

通过在几个一线城市搭建职能、营运、技术及供应链四大中心平台，成功实现旗下门店日常运营情况的数字化管理，通过扁平化平台管理快速对接门店层面，大大加快内部信息互通。

门店可通过平台与总部、区域管理机构进行日常沟通，反馈执行效果，有问题也能及时传达，寻求协助；总部的管理策略和原则也能更快抵达区域管理机构，转化为实施细则迅速传递给门店，管控效率显著提升。

图3



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_37283

