

# 实体店与电商的博弈与发展实证研究



李梦缘\*

诺丁汉大学商学院, 浙江宁波 315154

**摘要:** 电商是信息时代的产物, 与实体店是两种不同的商品流通形式, 虽然起步时间晚但是飞速发展。针对实体店业务萎缩甚至倒闭现象、有人担心电商对实体经济的冲击, 文章从成本构成、核心成本、社会零售规模等方面对电商与传统销售的博弈进行了实证研究; 选取了新冠疫情爆发前的中国及美国的相关经济运行数据、调查分析验证了商业房租与广告费用对双方经营的影响; 设计了一个传统企业销售额、百家大型零售/传统企业销售作为全社会实体店的平均运行指标, 并与优秀的经销商——“全国百家重点大型零售企业”对比分析与验证, 以寻找双方经营困境的原因; 认为两者的博弈有利于缩短商品流通渠道、降低流通费用, 最后得出了两者竞合的线上线下相结合的新零售模式探索, 可以优化消费体验、满足消费者的需要, 促进消费升级。

**关键词:** 实体店与电商; 实证研究; 核心成本; 博弈与发展

**DOI:** [10.57237/j.wjeb.2023.02.002](https://doi.org/10.57237/j.wjeb.2023.02.002)

## Empirical Research on the Game between Physical Stores and E-commerce with Its Evolvment

Mengyuan Li\*

Business School, Nottingham University, Ningbo 315154, China

**Abstract:** Although e-commerce is a newcomer based on IT, it has developed rapidly, and together with physical stores, they are two different forms of commodity circulation. Some people are worried about the impact of e-commerce on the real economy due to the shrinking or even closure of physical stores. The paper first suggests an empirical study on the game between e-commerce and traditional sales from costs analysis, core costs, retail proportion, then selects the relevant economic performance data of China and US before the outbreak of the COVID-19 epidemic, designing a traditional enterprise sales revenue and hundreds of large retail/traditional enterprises sales as the average operating indicators for physical stores, and compared with excellent distributors - "Top 100 Key Large Retail Enterprises in China", to search the reasons of operational difficulties for they both. Finally this paper recognizes that the game between the two transactions is conducive to shortening circulation routes and reducing transaction costs, with which the exploration of the new retail models combining various online and offline strategies, can optimize the consumer experience, meet their needs, and promote consumption escalation.

**Keywords:** Physical Stores vs. E-commerce; Empirical Research; Core Costs Analysis; Game and Its Evolvment

\*通信作者: 李梦缘, lmy\_1204@sohu.com

## 1 引言

无论传统实体店还是纯电商，都承担着商品从生产厂家到用户手边的销售过程。传统销售（实体店）由生产厂家——经销商——用户，电商销售（虚拟店）由生产厂家——网络平台——用户，他们都只是不同的商品流通形式[1, 2]。两者商业模式竞争的首要因素是成本，其商品流通过程中所耗费的各种费用如下：

- a) 保管费用：这是由商品储备而引起的一种费用。通常情况下，电商可由厂家直接发货到消费者，不存在额外的库房保管，因此实体店处于绝对劣势。
- b) 运输费用：电商只存在单次运输费，也就是一次性发货到消费者；而实体店必须经过两阶段，第一程是厂家到门店（或仓库），第二程是门店到消费者，但是消费者是货物自提，从理论上看起来两者相当。由于电商是零散发货，获得运输商的折扣较少；而且相比实体店的专门运输，其运输包装防护也要高很多。因此电商的运输费用高，处于绝对劣势[3-5]。
- c) 用于商品买卖上的费用：在买卖过程中货币 G 到商品 W(或反之)的形态转化过程中的费用，它包括广告推销费、通讯费、商业雇员的工资和商店的其他开支。实体店一般在店铺的辐射范围内代售商品不需要自己做广告，每个客户成本相对稳定；电商在网络的海洋中，或多或少要参与平台的广告（至少要付费进入平台的推荐系统），所以每个客户成本高[6, 7]。
- d) 用于簿记上的费用：簿记即指估价、定价、记

账、算账等活动。由于电商采用信息交换技术，减少了交易环节，这一部分的工作量减少很多，所以费用相对少。

- e) 用于货币上的费用：对于这两者，可以忽略不计（并且基本上都采用了电子支付）[8, 9]。
- f) 纯粹的流通费用买卖时间：这是交易的时间成本，由于电商的货币交换实际只有一次，时间跨度小。但是如果不考虑交易时间带来的风险，则差别不大，也都可以忽略不计[10, 11]。

因此总体上看，传统销售的实体店流通费用主要由 abcd4 部分组成，其经营中的核心要素在于商业房租、人员及税收；电商的流通费用主要由 bcd3 部分组成，其经营中的核心要素在于运输、人员及客流费用。

## 2 核心要素博弈

### 2.1 房租

据调查统计分析，绝大多数的实体店房租占经营成本超过 50%，房租是经营中首要问题。虽然没有全国主要城市可靠的、真实反映实体店商业租金情况，我们仅从全国房产均价分析可以窥见一斑。如图 1 左图所示，2009 年起房产均价涨幅，北京 213%，上海 157%，广州 226%，深圳 319%，全国百城房产 66%。由于城市住宅在向外扩张，原城区实际房价远高于统计的平均值，据调查，四大城市的房产均价年均涨幅都在 25% 以上。

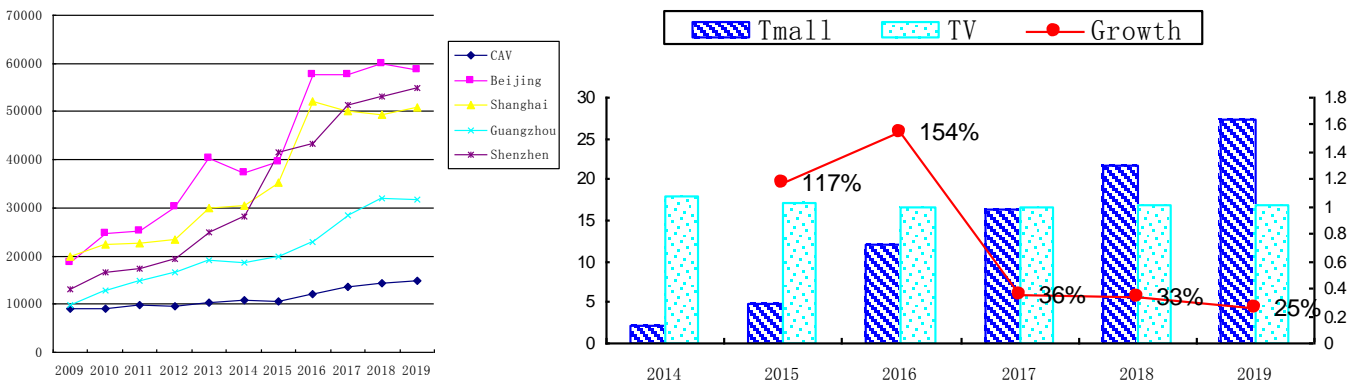


图 1 核心要素博弈（左图中国主要城市房产均价、右图电商阿里广告收入与全国电视广告收入对比）

一般来说，房租的上涨由商业区向居民区传递、核心区向市区传递；由于商业地产的稀缺及地段有限、其

涨幅又远高于普通地产。因此，这些年实体店房租几乎都是成倍上涨，是房价上涨的首要受害者。如北京某地

段 2014-2019 年间的商铺租金大致为 90、180、300、420、550、750 元/月平方，年均涨幅都在 120% 以上。

调查中超过 97% 的实体店经营者认为房租费用暴涨是第一因素、其次是员工费用，电商的竞争排在第三位，并表示利润几乎全被房租吞噬，经营难以为继。

## 2.2 广告投入

电商的经营也远非人们想象的在平台上搭建一个商品网页那么简单，购物平台的信息量巨大，众多卖家、海量的商品，如何进入网络买家的视线，绝不是一件容易的事。随着电商规模的不断扩大，商家、商品个数和种类快速增长，用户在面对大量信息时无法从中获得对自己真正有用的那部分信息，这就是信息超载问题。平台提供服务、采用多种广告手段如搜索、推荐系统等，根据用户的信息需求、兴趣等，将用户感兴趣的信息、产品等推荐给用户。

据调查电商的广告费（引流成本）也占经营成本的 50% 以上。用户从打开网购平台、找到电商、到最终下单购买，中间会有一系列步骤；我们找到那些让用户最终下单购买的操作过程，把这部分销售归属到最初那个步骤就是销售归因。据网络统计分析，来自于搜索框的占 40%，商品信息列表占 20%；可以看出，电商的网店如果没有合适的广告手段、可能很难获得销售订单。

我们选择以阿里巴巴的网络广告收入作为样本，因为它主要服务于淘宝网络销售，不像 facebook、google 等包含了大量的非网购平台的广告收入。如图 1 右图所示，阿里网络广告收入由 2014 年 21.9 亿美元增长到 2019 年 273.3 亿美元，年均涨幅 229%；并在 2018 年首次超过全国的电视广告收入、超越幅度为 30.1%，至 2019 年其超越幅度为 62.3%。由于网购在中国已经成熟发展，网络交易量巨大，产生了巨大的网络购物推广费用，这是电商经营者为了吸引买家必须付出的费用。

表 1 销售情况比较表（中国）

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CPI	-0.7	3.3	5.4	2.6	2.6	2.0	1.4	2.0	1.6	2.1	2.9
社会消费品零售增速	15.5	18.3	17.1	14.3	13.1	10.3	14.7	10.4	10.2	4.0	8.0
传统企业销售增速	14.6	16.7	15.9	12.0	11.1	7.0	11.8	7.1	4.9	-1.2	5.0
百家大型零售增速	17.5	24.4	22.6	10.8	8.9	0.4	-0.1	-0.9	2.8	0.5	0.3
电商销售增速	107.0	103.6	53.7	67.5	42.2	49.7	39.0	33.0	39.2	25.5	18.1
电商销售占比	1.9	3.2	4.3	6.2	7.8	10.6	12.9	15.5	19.6	23.6	25.8

## 3 博弈趋势

### 3.1 数据处理

下面我们从实体店、电商的实际销售情况分析这两者的博弈[12]、并期望发现两者发展过程中的问题，数据来自中国、美国经济统计公开信息及公开数据整理[13, 14]。社会消费品零售总额是指企业交易的非生产、非经营用的实物商品金额、及提供餐饮服务所取得的收入金额。由于需要了解宏观上实体店的运营情况，对数据作如下处理：

- 国民经济运行等统计数据只有社会消费品零售总额、电商销售总额，无法直观反映实体店的销售情况；为此我们设计了一个传统企业销售额数据，并且可假定“国民经济运行统计表”的其它部分（如餐饮业收入）、保持微小变动，这样就大致获得传统企业销售额=社会总零售额-电商总销售额
- 为了进一步逼近实体店的销售情况，使用百家

大型零售的统计数据作佐证；如此就可用百家大型零售/传统企业销售这两个数据作为实体店经营的参考范围。

一般来说，这 2 组数据应该保持一致、且百家大型零售要高于传统企业销售，因为前者是优秀的商业运行企业，后者是传统企业销售的平均值。如表 1 所示，是计算获得的两组销售对比，CPI 作为参考、以进一步了解当年的社会经济运行情况。

作为实体店的优秀代表，全国百家重点大型零售企业零售额经过多年的 20% 左右的增长，2012 年开始 3 年放缓，至 2015 连续 2 年为小幅负增长（1% 以内），逐步恢复增长；社会总零售额增长速度逐步放缓由 15.5% 降至 8.0%，传统企业销售基本上追随社会总零售额的趋势、一直保持较高的增速（2018 年-1.2% 除外）。

### 3.2 趋势分析

如图 2 左图所示，对其博弈中出现的以下三大现象与问题分析如下：

(a). 电商与实体店的销售规模都在扩大，不过电商更快，基本都是 2 位数的增长；  
——诱发了电商挤垮实体店的假象。我们仔细分析数据发现，电商发展空间主要得益于社会零售总额的新增长；也可以反过来理解，电商促进了社会销售总额的增长。双方的竞争刺激、拉动了社会消费总需求。

(b). 传统企业销售一直处于增长状态，百家大型零售经营率先出现问题；因为 2012 年前百家大型零售增速高于传统销售增速，但自 2012 年起低于传统销售（即社会平均值）；  
——商业房租的畸形。其主要原因就是百家大型零售企业都占据着城市的核心商业区，在 2015 年前后北京上海广州房价出现较大的跳跃涨幅（见图 1），吞噬了企业利润，直接导致百家大型零售增速快速下滑、甚至出现较小的负增长；随着房价上涨传递到一般商

业企业，导致 2016 年前后传统企业销售增速也开始下滑。再次印证了调查数据的真实有效，商业房租的畸形发展是国民经济可持续发展的大敌。

(c). 电商占比虽然在逐年增高，爆发期过后，但是电商销售增速也在放缓，增速逐年下降至 2019 年的 18%，可能遭遇发展瓶颈。

——电商化接近了顶点。一方面表明电商自身发展问题，电商的社会总零售占比 25% 左右；另一方面也表明电商无法取代实体店，印证了很多商品无法通过电商销售。电商与实体店都有存在价值，不一定是零和博弈。

2019 年美国社会消费品总零售额 5464b\$、增速 3.2%，其中电商零售额 602b\$、增速 14.9%、占总社会总零售额的 11%，传统销售增速 2%。美国电商市场平稳发展，见图 2 右图。

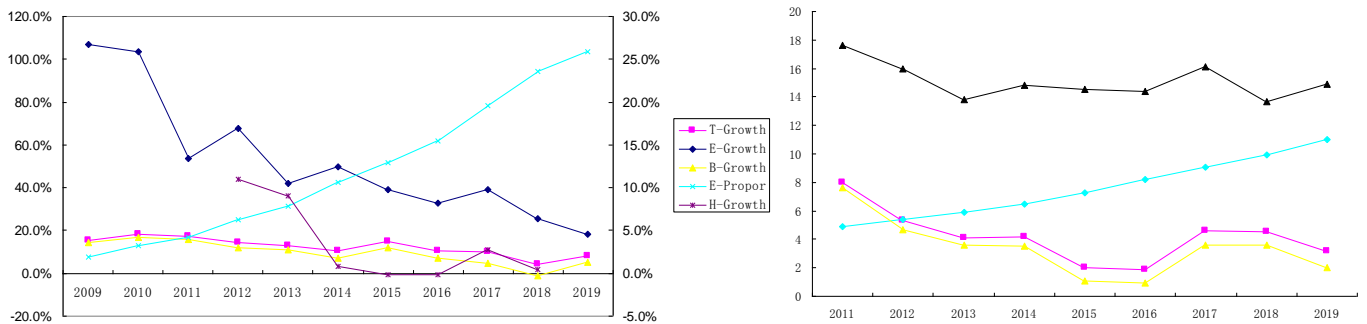


图 2 博弈趋势图（左图近几年中国电商与实体店销售对比、右图近几年美国电商与实体店销售对比）

表 2 销售情况比较表（美国）

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
社会消费品总零售增速	8.0	5.3	4.1	4.2	2.0	1.9	4.6	4.5	3.2
传统企业销售增速	7.6	4.7	3.6	3.5	1.1	0.9	3.6	3.6	2.0
电商增速	17.6	16.0	13.8	14.8	14.5	14.4	16.1	13.7	14.9
电商销售占比	4.9	5.4	5.9	6.5	7.3	8.2	9.1	9.9	11.0

3.3 资源重新配置

（The 2019 Amazon Consumer Behavior Report）报告中表示[15]，大多数受访者（82%）在选择产品价格是一个非常重要的因素；客户需要物美价廉的商品、享受美好的购物体验[16-18]。

(a) 消费者的热情  
中国电商第一的 Tmall（市场占有率 58%）从 2009 年开始双 11 销售节日，每年的 11.11 成交额都在飞速增加。其中自 2009 年 0.5 亿-2012 年 191 亿，增速几十倍，属于爆发期。自 2013 年 352 亿起（同比增速 84%），

至 2019 年 2684 亿（同比增速 26%），平均年增速 47%。

同样，美国网购狂欢节 cyber monday（网络星期一）自 2006 年开始、当日销售额 0.608b\$，2010 年突破 1b\$（10.28 亿美元），至 2019 年 9.2b\$，虽然相比中国而言，没有出现井喷，但是平均每年增速也超过 15%。

网购单日庞大的消费人数、交易笔数、巨大的交易额，是根本无法通过实体店完成；可见消费者的选择，消费热情，满足消费需求是市场发展的必然、也是无法忽视的。

(b) 促进物流发展  
快递业务量快速增长，在 2013 年-2019 年间，业务量由 91.9 亿件增至 635.2 亿件，年均增长 38.54%；



收入从 1442 亿元增至 7498 亿元，年均增长 31.9%；每单收入由 15.7 降至 11.8，年均降幅 4.6%。满足客户的需求、消费者的选择，电商促进了中国物流业的改造。

物流业快速发展壮大，缩短了物流周转时间，提高了社会流通效率，减少全社会的交易运输风险。反

过来规模效应更进一步降低了物流费用、进一步促进电商发展。电商的普及直接带动物流、金融和 IT 等服务类型的行业发展；如果无人机物流与配送，达到便捷与高效，电商必将再次迎来一个爆发发展期。

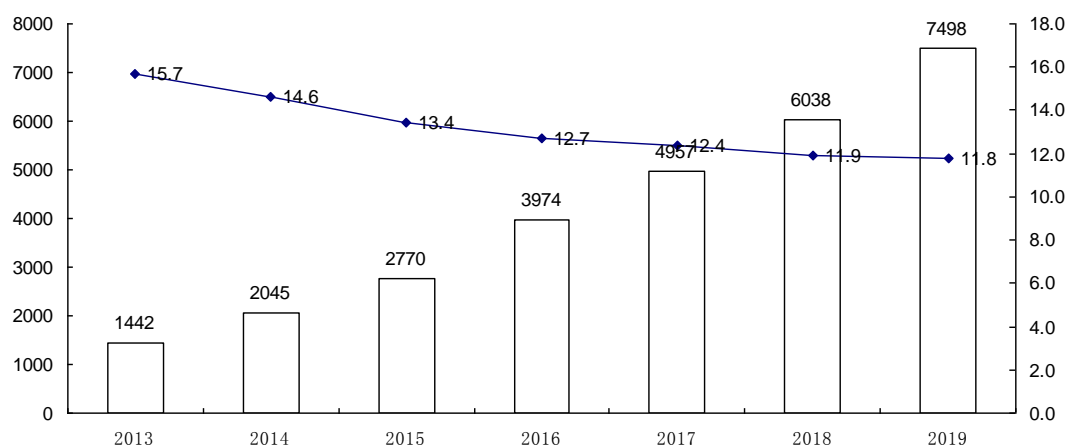


图3 中国快递行业的发展与费用变化

### (c) 寻找商机

理论与实践都已表明，电商确实可以压缩销售流程，具有交易便利、迅速、高效率等特征；但电商无法让消费者在交易之前零距离接触实体产品，这是无法逾越的鸿沟。就像当年亚马逊从销售书籍起步、减少体验感给用户带来的购物障碍（因为书籍主要是关注内容），京东从大件电器起步、减少采购成本与物流费用（因为大件电器主要看技术指标），而不是经营服装、鞋帽等体验感强烈的商品，从而取得了丰富的电商经验，逐步奠定了自己的电商帝国基础。

虽然目前电商发展增速2位数、实体店增速下滑，反差强烈；但是电商与实体店都一样可能出现经营问题。据统计，到目前为止即使电商仍然处在高速发展时期，在淘宝上店铺倒闭率仍然超过90%，这比实体店更加残酷。只是因为网店的初期投入比实体店少很多，电商的倒闭也不像实体店那样容易发现，没有引起太多的关注而已。

成本问题是企业竞争力的核心问题，因此无论怎么阻挡，电商非但不会被扼杀、一定会革新现有的商业交易模式。就像当年的大型超市对百货商场的冲击一样，不适应社会进步、不适应商业的竞争，必然被逐出市场。难道我们还要推崇货郎担的销售模式、谴责大型超市的出现吗？可见责怪电商抢走了实体店订单是多么的狭隘与保守。

## 4 竞合发展

显然在过去多年实体店的劣势被放大、电商被片面夸大了；如何携手、借助科技创新将线上和线下结合起来的竞合模式，进行商业升级、模式创新已成为共识。业界为此已展开了广泛的实验，共同打造适应未来经济发展的新型零售[19-21]。

### 4.1 相互渗透

事实上，电商和实体店以各自的优势，满足了消费者的不同需求；线上线下相结合的多渠道购物方式，是两者竞合发展的大趋势。如阿里的盒马鲜生（线上到线下）、永辉云创（线下到线上），都是两者竞合共生的成功拓展开来的新零售模式。

人们可以在网上研究一款产品，然后在商店里购买，或者选择网上购物，店内自提。消费者使用的购物渠道越多，平均订单价值增加的可能性就越大；调查数据表明，73%的顾客在购物过程中使用了多种渠道。线下店铺拥有最佳的终端体验优势，是因为线下店铺在面临消费者需求之时具有直观、无障碍的信息获取方式；数字标牌作为商家和顾客沟通的第一道窗口同时也是最重要的窗口，起着无可取代的作用。例如三只松鼠原来是纯粹的电商，2016年在华东的每个城市

开设线下主题店铺，当年就实现销售额占总比的 36.93%，2017-2018 年占总比的 38.18%、39.63%（销售额增长了 1.7 倍）。

《论真理》中的哲学名言“人是万物的尺度”，商品活动也必须体现对人的尊重与关注；商业本质正在从表面简单的“买卖关系”过渡到综合性的“服务关系”——即商品流通过程不只是流通中的各种价值转移，还有因构建商业关系产生的精神层面的满足感；消费者的满意感包含了整个购物享受的服务等，这就是消费升级、需求升级的实质。

## 4.2 回归商业本质

自北京奥运会之后，李宁品牌经历了痛苦的转型，建立了线上线下相结合的服务平台。一方面是建立体验店，投入针对消费者所需要的三大体验——产品体验、运动体验、和购买体验；另一方面通过社交媒体（微博、instagram、抖音等）为体育休闲活动群体提供更好的沟通平台；经过纽约时装周、天猫中国日、文化衫等一系列沟通活动，打通线上线下一体化服务。自 2015-2019 年电商总收入占比分别为 9%、15%、19%、22%、24%；实体店总收入占比分别为 35%、33%、32%、31%、27%。今年 3 月李宁 2019 年财报显示，国内批发、直营、电商收入分别同增 39.8%、15.5%、40.6% 至 68.71 亿元、36.23 亿元、31.23 亿元；大店的店效、坪效、人效等运营效率均得到提升。虽然受疫情影响，预计第一季度业务下滑 20%-25%，但是电商渠道却依然录得约 40% 增长，通过多方面的“关系营造”，取得了不俗的成效。

商业比拼的绝不会只是谁的成本更低，而是谁的综合服务能力更好！商家的文化、创新、体验及情怀，都成为商业服务的源泉——优质服务关系的确立。这也是“服务关系”越来越注重的用户体验的需求、连接人与服务的新零售的真正引擎。个性化推荐、实体销售、体验店等互动，满足“人”的情感需求，体现了对人的尊重与关注，回归商业的本质，从而获得更高的市场效率、带来新的发展机会。

## 5 结论

电子商务在全世界的快速发展，已渗透到社会生产的各个方面，也引发全世界的广泛关注；电商以网络技术为手段，是传统商品流通活动的电子化、网络

化，产生了一系列的社会变化与影响。首先从经济学角度对电商与实体店的交易成本、交易特点进行了客观的分析比较，认为两者各具特色，博弈双方不存在绝对的优劣之分；对两者发展的核心要素进行了调查实证；接着从社会经济运行数据、分析发现两者发展的交易规模都在增长，并非零和博弈，并对双方发展中出现的问题进行了分析与探索。

为了更好地分析电商与实体店的实际运行情况，文章选取了疫情爆发前的十多年数据、对比了中国与美国的主要社会销售，设计了一个传统企业销售数据作为全社会实体店的平均运行指标，并与优秀的经销商——“全国百家重点大型零售企业”对比分析与验证，以寻找双方经营困境的原因、调查分析验证了房租与广告费用对双方经营的巨大影响；最后通过双方实际经营的发展趋势，认为两者取长补短的竞合、线上线下结合的销售模式的探索，有利于回归商业服务关系的本质，是满足消费者需求的最好方式。

## 参考文献

- [1] 马克思. 资本论 [M], 郭大力, 王亚南译, 上海三联书店出版社, 2009.
- [2] 朱富强. 经济学说史: 思想发展与流派渊源 [M]. 清华大学出版社, 2013.
- [3] Miller, Roger (2002). The Legal and E-Commerce Environment Today (hardcover ed.). Thomson Learning.
- [4] 郭贺. 国际商务管理视角下实体店经营的优劣势 [J]. 全国流通经济, 2020(31), 8-10.
- [5] Laudon, Kenneth C.; Guercio Traver, Carol (2014). E-commerce. business. technology. society. 10th edition. Pearson.
- [6] 陈雪频. 数字化给营销和渠道带来的颠覆性变化 [J]. 上海国资, 2021(10), 84-87.
- [7] Kotler, Philip (2009). Marketing Management. Pearson: Prentice-Hall.
- [8] 赵娜娜. 基于物流与供应链的实体店商业模式创新 [J]. 物流科技, 2021(10), 67-69.
- [9] Chaudhury, Abijit; Kuilboer, Jean-Pierre (2002). e-Business and e-Commerce Infrastructure. McGraw-Hill.
- [10] Burgess, S; Sellitto, C; Karanasios, S (2009), Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies and Successful Implementation, IGI Global.

- [11] Tkacz, Ewaryst; Kapczynski, Adrian (2009). Internet—Technical Development and Applications. Springer.
- [12] 汤姆·齐格弗里德. 纳什均衡与博弈论 [M], 洪雷, 陈玮, 彭工译, 化学工业出版社 2011.
- [13] 中国经济运行数据. 官方网站 [www.stats.gov.cn/tjsj/](http://www.stats.gov.cn/tjsj/)
- [14] 美国经济运行数据. 官方网站 [www.census.gov](http://www.census.gov)
- [15] The 2019 Amazon Consumer Behavior Report. 官方网站 [www.comscore.com](http://www.comscore.com)
- [16] Nissanoff, Daniel (2006). Future Shop: How the New Auction Culture Will Revolutionize the Way We Buy, Sell and Get the Things We Really Want. The Penguin Press.
- [17] Michaelidou, N., Siamagka, N. T. and Christodoulides, G. (2011) Usage, Barriers and Measurement of Social Media Marketing: An Exploratory Investigation of Small and Medium B2B Brands. *Industrial Marketing Management*, 40, 1153-1159.
- [18] Vogel, V., Evanschitzky, H. and Ramaseshan, B. (2008) Customer-Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*, 72, 98-108.
- [19] 邓鹏辉. 传统零售业的转型之路: 实现离线和在线业务的无缝衔接 [J]. *中国商人*, 2022(09), 50-51,
- [20] de Vries, L., Gensler, S. and Leeflang, P. S. H. (2012) Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26, 83-91.
- [21] 殷铃. 基于物流与供应链的实体店商业模式创新 [J]. *江苏商论*, 2022(09), 26-28.