

疫情之后,零售进化了什么?

□ 联合商业高级顾问 上佳

当下,我们已经进入了疫情的全面恢复期,我们已经基本习惯了量体温、消毒、排队、保持距离等手段,疫情催动了整个社会文明的再进化。对零售来说,假如企业只有一场经历,我相信这样的企业是没有未来的,它一定会生长、进化出某些东西,那么,它是什么?

因为零售有很多业态,高、中及低频供需肌理有异,我们今天不讨论频率,从用户群体、需求痛点、商业化和市场竞争4个维度,去探讨一些泛零售的变化。

用户进化:重度在线和深度数字化

疫情期间,用户数、在线时长和互动频率,所有的数据都出现了量级变化,在线指标到达极值。此次疫情推动消费者进入移动互联网的新世代。用户重度在线化和深度数字化,成为共认知,只不过:用户又成长了,认知升级进步了。这可能是我们更需要关注的!他们注意力分配、渠道切换、进店熟悉度、群体议价能力、需求释放、互动能力都发生全面升级,对企业来说,我们能把控多少,我们可以把它称作消费者数字化剩余。

那么对所有的零售企业的挑战是:我们过去的玩法,可能会进一步失去边际效益。

对应到企业内部,我们过去未搞定的基础数字化能力,可能依然要提升:面对这一盘棋的消费者,我们能不能把它识别出来、定义出来并数字化出来,我们能够精细化分层,还是大而全的瞎摸。就像我们开了一个店,我们的LBS范围内有多大?人有多少?我们自己能抓住多少?配套的,商品、服务、管理在线,这个能力,我们叫它用户私域化的能力。

用户痛点:信息过载与深度洞察

管控开放后,痛点应该不是社交需求不能满足,也不是交付时效痛点,由于行业整体供给能力提升,会有最

佳实践解决及时交付与延迟满足之间的矛盾。那可能是信息过载。

疫情,让中国的移动互联网经营技术,又跨了一大步,线上运营能力成了通用能力,而到顾客端,就是排除低质量的信息干扰,需要过滤,在这个认知交互的过程后,留下的,一定是高保真的品牌。

那么,对商业来说,要成为用户留下的那一个符号,你的内容,就需要新的生产,需要深度用户洞察。拿生鲜渠道来说,一些餐饮企业转型生鲜解决方案,因为懂食谱,在某方面可能更有优势。

全社会的商业化:移动端发力与新整合

实体停摆的时候,整个社会的运营全面调整到线上,线上出现了阶段化的新特征。

1.线上化成主动生存需要。他不像原来技术公司推动,也不像过去在企业内部是老板或者局部人认知,今天,他是全员的、全域的;所以,在商业供给端是百倍转移的。

2.玩法创新。像过去,你可能是提供一个小程序、APP,现在利用朋友圈、抖音、小程序、产业互联、实体入口、直播等方面,多媒体多渠道深化,广度深度完全不一样。而给商业带来的,是我们的内容创新需求越来越高。我们过去判断有些企业会死掉,不在于他不会用这种形式,而在于它的内容和玩法,会比较Low,因为Low,复购率不足,自然会被消费者的注意力过滤掉。像现在的微信朋友圈,很多有200%的冲动把它关掉。

3.供应链加速。疫情期间,前端线上化背后更大的逻辑,其实是后端供应链能力,许多传统零售企业在这期间多赚了很多钱,一方面是承接了餐饮渠道的容量转移,在家做饭成为重度场景;而更大的因素是过去供应链建设。

疫情期间,商业多快好省被“有”全面替代,而疫情后,“有”不在是问题,效率依然是持续挑战,供应链效率和及时

交付、深度的链接一起构成企业的私域化能力。过去大家对这个事情的感受没那么深,今天,它是多个因素积累成的头部竞争能力。

全渠竞争:新一轮淘汰赛

线上一定会更激烈,但大部分还是加法,可能我们更担心的还是实体的渠道。我们不是说实体不存在,而是说它会进一步分流,相对线上,实体可能需要更多的存量变革。实体场所,必须进一步实现它自身的功能化定位,过去它是一个交付地,未来它可能更是一个前置仓、形象点、展览馆。

所以,我们建议除了社交化的商业设施加强隔离性防护装修外,实体零售更多去研究现有物业面积下的空间重构,大卖场,可以格出更多的面积去做快捷配送的业务,即使很小的面积,也能用立体空间去做强外卖,设立现场演播室,直播间等等。此外,还可以腾出更多面积做加工等有附加值的東西,而不能是静态的陈列。商业,一种是强体验化,就是做好现场交互感受,一种是强效率化,做好交付体验,三是增加附加值,实现各种现有成本新的空间转移。有时候可能总成本并没有变,只是改变了结构,未来可能就有很大不同。

竞争会加剧吗?可能一直如此,只不过它的形式发生了变化,企业需要新的能力适配,你不行,就一定觉得难!

组织能力:新能力适配

可能上面我们全部是在面上谈,是表象的一些东西。那么最需要追溯的,还是我们的组织能力。否则,可能我们连问题都认识不到。企业的人以及人的组合方式,是一切业务存在的底层逻辑。

对零售业来说,组织需要从业务专业走向全渠道操盘。我们得很懂得把在线业务能做起来,具备很强的互联网思维。那我们现在要问的是,什

么叫把在线的东西做起来,他跟原来有什么大的区别?有什么坚持和传承?

第一是产品升级:工业成品化

它最明面上的变化包装精细化和形象升级,帮用户省时间的商业模式及产品方案一定致胜,生产没有难度,包装演化需要解决方案。

有人说,这还不简单吗?但这个事就没那么简单。我们看到,很多企业的净菜和包装菜业务没做起来。因为,我们要为此重新去打造供应链:外部供应链内部化以及内部供应链外部化:

A、外部供应链内部化,是指我们从外部获得商品后,把它转化成能够呈现给消费者的最佳品牌形态,当然也可能是外部直接供应的形态。

没有这些形式的变化,你线上业务,无形中会带来很多投诉费用成本的支出。它的核心点,是包装转化及价格策略,还有要命的内部品控,我们叫它工业成品化,由此,我们得去研究包装形式、调整价格,从而使用户心理感知极度舒适。举个极小的例子,你散卖生姜,9.8元/斤,网袋扎成小包,品牌化设计,4.98元/袋,生产过程需要品控。

B、内部供应链外部化。后续,可否把我们的供应链开放出去,把这些做成市场化的能力,同时也让市场化的力量为我们设计更多场景化应用的商品呢?所有有固定成本投入的生意,最后都应该通过社会化来消化,比如我们的加工中心,没有外部业务,没有24小时轮转,怎么对的起我们的投入。

第二是营销能力:多维多链路

当下的时代,场景即营销,产品即生意,链接即渠道,这一条价值链路,可能会全部统一到营销能力这一个价值端口。文案,从一维的平面,可以变成多维的,内容,会产生新的爆发力,由此,我们的营销部门,需

要视频、图形图像、光学、美妆、编辑、导演等能力,需要大量声光电美学方面的知识,我们可能需要很多导演、场务、灯光师、编辑,营销是秀场,我们需要这些人才。

内容更是发生了天翻地覆的变化。说简单一点,面对镜头,我们知道怎么能抓住人吗?用户愿意看我们的直播吗?新营销时代,我们更加需要创意的维度和深度。

我们看到很多企业搞起来直播,最后一定和我们玩社群一样,时代认知者胜。

第三是用人机制:自组织

而承载创意能力的人,我们很难通过压榨式、层级式管理的方式把这些人的价值发挥出来。新的组织方式,一定是这些人自驱,培养他们的摸索能力,让他们自己玩直播、短视频、社群和到货,而企业要线上维度的产出。

营销,最重要与现有的业务结合起来,新营销人怎么与你现有人力资源做匹配,做对接,可能也是个痛苦的话题。他需要调动的是认知的一致性,和企业文化内部的共享协作体系,不解决这些认知障,我们还是做不起来,或者说没有长期性。

显然,只有真正的共享、共赢、共生态的企业或体制,才能有价值的生长、进化出我们需要的一切,或者说最底层的互联网思维,才能指数级的成长,否则,生存还是会问题。

当然,我们无法否认,也无法一定说,后疫情期社会就天翻地覆了,传统依旧有市场,只不过,渐渐远离了舞台中央。

后疫情期,我们还是选择相信,像数字化、智慧零售、物联网、区块链,这些更高效的,必定是更有未来的。进化,应该从这些方面找到缺口。而具备这些技术后,刚需且重的生鲜赛道,有更大可能提高整体产业效率,零售跨界新物种会再爆发。生存进化,进化生存!最重要的,是我们自己,进化了什么?

<<<上接12版

刘志华所在的服务队一组,由亚布力林业局有限公司的7名机关干部组成。“我们最近是‘789’工作制,一周七天早八晚九连轴转,但再苦再累,都值得!”刘志华说,一天10个小时里,仅是一组,就能完成两百三四十户居民的配送任务。

为有效保障居民生活需求,亚布力

林业局有限公司建立“居民一单元长一组长一社区一林业局调度处”线上上报制度,调度处统筹、指派任务后,采购来的食品物资再由“服务队一单元长一住户”分段精准配送。“大家各司其职,避免交叉感染不说,效率还高了不少!”刘志华说。

一个多小时后,车后厢慢慢空了。“下一轮送菜开始喽!”回到车上,刘志华扫了眼微信上的“新订单”,熟练地驶出

弯曲的小路,朝着定点超市开去,“那边负责的同事已经快买完了。”刘志华介绍,“我们队7个人,统筹、采购、配送各有分工,我主要负责配送。”

疫情期间,很多商超歇业,刘志华和同事们不得不去较远的“定点超市”采购,有时遇到大雪封路,超市到货延迟,刘志华只能一边等,一边向小区的单元长和楼长解释。“最晚一次等到晚上9点。”刘志华一边开车一边回忆,

“我们倒没啥,就怕再晚配送该影响居民休息了。”

皮卡车在超市门前停下,刘志华和同事们进进出出,不到10分钟,早被分装好的蔬菜、米面粮油就填满了皮卡车的后箱。“来,给盖上!”刘志华和同事们扯开一张薄被,“天儿冷的时候,不盖上容易把菜冻坏了。”说这话时,刘志华的眼镜上沾满了雾气。

(人民日报)