

当心 实体零售出现的危险苗头

□ 万德乾

这个危险苗头的意思,是说经过疫情考验之后的零售企业,普遍都有线上订单供不应求的过载经历。导致部分实体零售企业产生了可以借助这股趋势,重走自建线上业务的幻觉。

商业的安全与危险存在一线之隔的原因,基本都是把临时好运当固有能力,把短暂风口当长期机会。既高估或错估了自己的实际实力,又在付出真金白银的损失之后,连个教训都没留下。

2013年兴起的实体零售O2O模式,还有后来全行业转型电商的盲从探索,就是实体零售业曾经犯过一次集体错误的真实教训。

如果说那批试图转型线上的,以及至今还保留着线上业务的零售企业,真实情况反倒都在背靠着某个互联网平台,或者干脆是走着第三方本地交易和即配平台的模式。

如果再往深层次挖掘这其中集体陷入“盲从探索-抓住线上红利-吃亏教训”的循环原因,应该是这些零售企业至今分不清,什么是基于门店做线上订单的增量业绩?什么是企业自身战略转型的方向和方法?

2020年初的这场疫情带给全社会巨大的影响和损失,但也让我们看到了线上到家业务的盲从感有所抬头。这些零售商会认为,经过疫情下全民手机买菜购物的习惯培养,自己企业现在赶上了部署线上业务的历史黄金期。

危险又在悄悄的滋生。老百姓习惯在手机购物,和必须去你家门店购物,有什么必然关系?疫情期间全民在家买菜的习惯,其实属于缺乏真实需求和充沛供给下的临时保障措施。这种卖方市场行为,导致消费者的行为驱动过于被动。一旦疫情结束之后,手机买菜购物的行为延续性,还是要尊重消费和需求和零售的客观规律。

零售企业要不要涉足线上业务?怎么涉足线上业务?其实还是回到了这个产业线上化工程的几个基本问题:订单从哪里来?履约怎么做?数字化怎么建设?成本和利润模型怎么设计?

重估实体零售的线上化价值

中国现在每年有41万亿的消费零售总额,其中,线上份额占到10万亿(国家统计局2019年全年数据)。这里面的中小线上线下企业,又占据了一半多的供给份额。这些企业的特点是,企业总数非常多,企业自身体量又有限。

现实情况决定了,中小企业

参与整个线上零售市场份额,实际上都和优质的第三方线上平台完成的。我们必须承认这次疫情给全国所有人习惯手机下单,上了一堂历史性的培训课。疫情过后,中国确实进入到几乎人人都能手机下单的历史最好时期,尤其是对于家庭日常所需的生鲜品和日用品。

可是,疫情只是带来手机下单习惯的培养,解决不了你家门店的订单从哪里来?就像上述所言,老百姓习惯用手机购物,跟凭什么一定要买你家超市的东西,可不是一码事。

巨大的社会化普及教育带来的趋势变化,导致传统零售商开始萌发出自建线上业务的欲望。自建一套自营模式风险在哪里?选择第三方线上平台合作的终极价值在哪里?成为当前欲望落地的两个主要纠结。

自建一套线上自营业务,里面隐藏的坑,已经让上一轮传统零售电商化浪潮,付出了百亿级的学费。永辉、大润发、沃尔玛、步步高……哪家不是几十亿学费的探索?

能力不足,方向不明,资源错配,定位失策,导致实体零售业的线上化转型,几乎很难让人相信凭自己能闯出来。

也因为如此,纵观整个行业以实体店的形式,很好实现线上化业务的零售企业,恐怕只有盒马和京东七鲜两家企业。这两家企业,总体来说还是从零设计的线上线下一体化模式。

可是,盒马和七鲜的自营,也不是完全的自己单干模式。大量来自阿里、京东生态体系资源的复用,甚至来自其他即配平台的物流资源调配,也出现在两家企业的早期创业阶段。

实体零售能不能做纯自营模式,客观规律导致其成功概率既很稀缺,也不可能完全单一化。

我们评估下来看到,零售企业基本不可能走通完全的自营之路。原因在于低估了做好线上业务的三个难度(下述详情),也高估了自己作为零售企业的能力边界,更是忽略了第三方平台的判断标准,以及多层次借力的灵活态度。

什么叫第三方平台的标准?以这次疫情的全行业涉足线上化来说。恰恰是2020年之前,整个第三方线上平台,在消费者习惯培养(流量),产业数字化升级优化(数字中台),同城即配履约能力(配送)方面,整个行业的基础设施建设,幸运的达到一个很完整的程度。

简单的说,包括SaaS平台、小程序、同城即配物流等所有第三方平台,极大的简化和标准化了实体零售标配线上生意的模式。

这种整个行业提前完成好的准备工作,才让疫情期间几乎所有零售企业,能较为轻松的涉足线上。大润发在武汉的门店,疫情期间履约的所有团购订单,跟阿里这几年的数字化改造基本没有关系。大润发仅仅凭借微信群,就完成了从门店到社区的订单收集和履约配送。

但是,大润发自己都不相信,疫情解封之后的武汉,还能延续这种简略版的线上团购业务。团购的业务,大润发依然要和菜鸟驿站,继续从2019年中期就在筹备的复杂工程。

再说,就算是第三方平台,他们能走到今天这步也很不容易。5年前O2O时代启动的超市到家即配业务,发展到今天就经历了至少几轮整体大升级。

第一,订单突然暴涨之后,门店作业忙不过来怎么办?意味着三方平台要把工作深入到零售企业的数字中台-ERP系统。将三方平台的前台交易,与门店货架和库存动态同步。

第二,三方平台如果触碰到零售企业的数字中台,企业对其数据安全和系统流畅对接的担忧怎么办?这就逼着三方平台得开发一个类似虚拟机的中台系统,能够和零售企业原有的ERP系统,实现单向传输的双系统运营。什么意思呢?即平台的系统只需要同步门店几个必要的库存、库位、收银等几个数据即可,门店ERP不需要向平台做太多数据共享。这类平台中台系统,较为著名的有美团管家收银系统,京东到家海博系统等。

第三,当门店对接多个线上平台,导致门店要为多个第三方平台,配置多套运营班底的成本倍增怎么办?这时候第三方平台的系统,就不能过于封闭排他。需要在中台开放性方面,从“门店-平台”的点对点对接,升级为“门店-平台-其他平台”的多面开放性对接。即美团的数字中台,能够帮助永辉超市,也能同时管理同店京东到家的订单。如果美团的数字中台真能做到的话。

第四,当门店在第三方平台的合作当中,发现终极价值并没有落地在门店,而是倒向了第三方平台APP的时候,门店怎么规避这种风险?即某个第三方平台自身不够纯粹化,存在排他性制约门店开拓更多线上业务的机会,零售企业怎么快速甄别并防范这种被“绑架”的风险?这时候,又要逼着第三方平台,必须拿出可自我拆解出不同模块的高度纯粹性。形成一个门店的在线业务,可以同时使用A平台的流量,B平台的数字中台,C平台

的即配物流,这种让零售企业高度自主灵活的合作方式。

哪些第三方平台是排他性的独家合作?哪些第三方平台可以满足零售企业拆分出不同资源模块?相信很多零售企业已经心中有数。

实体零售无法自营线上的原因

我们很难想象,一个零售企业,为了自建一套自营线上业务,有本事能重走上述第三方平台已经趟路5年的经验过程。

零售企业是走自营线上之路?还是选择第三方合作之路?整个决策的大前提,其实首先是对自身的充分了解。所谓认识自己最难,先清楚自己的能力,再知道自己的需求,最再决定怎么做?找谁合作?

而基础设施完善第三方合作平台,能够带给零售企业的业务价值,在于它能在极短的时间内,完成一个传统门店,获取线上订单和流量的业绩果实。

我们刚才总说零售企业不要低估做好线上业务的三个难度:流量、中台、物流。恰恰在于,这三个能力,本身就是整个零售到家业务大盘子里,复杂到可以独立支撑一个互联网公司作为主营业务。

就像拼多多今天已经拥有很庞大的订单和流量,但是依然没有自己的物流;很多SaaS平台专注做好数字中台服务,就能做到不小规模;而类似点我达、达达,就是很纯粹的同城即配物流服务商。

零售企业做自营线上业务,最头疼的问题就是没有流量。而第三方平台最突出的优势,恰恰是有流量。即便它们没有商品,没有供应链,没有库存,但是依然有流量。

为什么呢?

因为消费者去一个实体门店,和在手机购买某个实体门店商品,两者的门店概念完全不一样。消费者去一个实体门店,会通过距离远近、品牌喜好、门店品质、品类库存宽度、价格优劣,大概判断出一个通用标准。喜欢去沃尔玛的消费者,可能只是看中了某个沃尔玛门店,距离他家很近而已。但是到了手机上面,消费者会自觉将他家周边所有的超市,当成一个大超市。实际上我们打开一个第三方APP,我们不管是精准搜索一个商品的结果,还是通过首页或二级频道页面进入到某个商品详情页,我们都是基于周边3-5公里可配送半径内的所有选项,作出的最终决定。因此,这种手机下单行为,会出现消费者最终

购买的商品,并不来自距离他家最近的某个超市。很可能距离稍远的另一个零售品牌的门店,因为拥有更实惠的售价,更丰富的特色商品,更吸引人的促销折扣,让这比订单撬动了原本物理距离不占优势的消费者心智。

所以,第三方平台具有的流量优势,在于消费者天然就希望,手机里的超市商品,是一个高度集合周边所有超市库存的一站式大平台。这点,任何单一零售企业的单一门店,永远不具备这种集合区域所有门店库存的能力。

除非,你能像盒马和京东七鲜那样,拥有定位差别很大的商品清单,拥有装机量很高的APP,拥有自建即配物流的巨大投资实力,拥有很强的品牌心智。

鉴于流量已经是零售商的巨大隐痛,中台系统又是个需要靠时间沉淀出优势的技术活。我们现在干脆直接来看即配物流的复杂性,背后有多麻烦和复杂。即配物流这种能力,一是难在订单分配、骑手劳力、动态路线的三者精准配置;二是难在能够养活自营的骑手,必须要越大规模才越经济。一笔订单产生之后至少存在以下几个问题:门店与收货地址的物流路线设计,同条路线在同时段里的订单总量,同时段不同区域的订单达到峰值或进入低谷,不同骑手在上述动态条件里的人力数量和劳力分配等。随便单独拎出一个问题,就能打消超市自建自营即配物流的念头。比如,自营管理的骑手,法律规定薪资待遇起码算的是日薪,而不能是无底薪的订单提成。导致标准人力配置下,忙的时候人不够用,闲的时候又浪费人力。

如果一个零售企业能设计好上述这套分单派单系统,最好的选择,那就不是开超市了。直接像达达、点我达、蜂鸟即配那样,转型做个同城即配物流商,岂不是更好?

而且这个假设,还是建立在一个超市,一天内的三公里订单,能够达到5000单以上。那些传统零售企业,习惯在3公里半径内只开一家店的选址标准,怎么可能单店单天做到线上5000单呢?大润发都没这个水平。除了盒马鲜生和京东七鲜超市。

说得残忍点,除了阿里系和京东系,这两家拥有中国最完整零售和互联网资源配置的企业。其他任何一家传统零售企业要做完全自营的线上业务,不借助任何三方平台,连一个能打的都没有。

>>>下转15版