

只有活下去的企业才有明天

□ 联商高级顾问 柳二白

这次疫情是场突如其来的大考,之前没有预告,没有彩排,突然“考试”就降临了。这是真正考验企业实力的时候,既不能突击复习,也不能“临阵磨枪”。

平常用过的功、默默付出的努力、构建的平台、积累的资源,都是答题的基本功,最终体现在考卷的分值上。

因为疫情,今年零售商注定要面临较大挑战,一是来自消费者消费习惯的转变,二是来自于行业的重构,三是对零售商自身生存能力的考验,这些挑战让零售商如履薄冰,更加艰难。

挑战的同时,也有机会。疫情大考,是零售商迅速提升自身素质的机会,也是一次审视企业经营、检视企业生存能力的时机。

启示之一:必要的充足

零售商具备“丰厚”的储备,这让零售商在疫情期间更具免疫力和抵抗力。

前期,在提升效率、降低费用和成本的大目标下,为了取得更大的盈利空间,一些零售商采取“大快好省”的方式,取得了立竿见影的效果。但这些成果却为日后发展埋下隐患。

如,“杀鸡取卵”式降低费用,首当其冲是减少员工数量,降低人力费用,有零售商甚至把员工人数压缩到一人多岗,一个人承担几个人的职责。

在疫情期间,员工数量少,岗位职责不清晰、员工体力与精力无法达到天天满负荷运转,一些零售商的运营管理在疫情开始时大幅度变形,甚至处于一盘散沙的状态。零售商因为人手不足,顾此失彼,存在着较多疫情防控漏洞,也因管理失控出现顾客与员工交叉感染的病例。

把员工精简到少之又少,看似是降低了费用,提高了工作效率,背后隐藏的问题却是工作流程变形、职责模糊、权限限定不清,这些问题在平常如隔靴搔痒,对企业的危害不易觉察,一旦发生紧急状况,隐性的问题立即就成了显性,甚至发生不可逆转的重大失误,造成无法估量的损失。

除了人员,现金的充足也在此时成了重要的“存粮”。随着疫情战线拉长,许多零售商面临巨大考验,现金储备不仅能帮助零售商渡过当下难关,还能让零售商活下去。只有活下去的企业才有明天。

今后很长一段时间,现金充足的零售商将会取得更多优

势资源,这些资源可助力零售商,建立更长久竞争力。

供应链的重要性一直是行业共识,一些零售商却停留在认识表层,只知道伸手向供应商拿货,处于供应链条的最末端,完全受控于上游供应商。疫情发生后,优势灵活的供应链不光能保障货源,还能取得价格优势,货源充足、保证民生,这是零售商的企业责任与也是社会责任。

极端状况不常有,一旦发生,对企业造成的危害却是致命的。疫情发展到现在,已经不可能“短平快”地结束,这只“黑天鹅”的威力有多大,目前仍处于未知之中。

保持一定的充足,看似是多此一举的“冗余”,虽然它有显而易见的成本,影响零售商的盈利能力,但必要的充足就像汽车一定要带一个后备车胎一样,有备无患,这些充足会赋予零售商更强大的缓冲能力和更多的后备选项。

启示之二:商业模式的完善

现在“到家”业务正处在一派蓝海之中,许多零售商大跨步的进军到家业务,以期赶上疫情带来的“到家”热潮。

细究下去,“到家”不仅是到家,“到家”背后考验的是零售商从线下到线上的融合能力与链接能力,这需要强大的供应链做支撑,需要有优势的商品做背书。“到家”是零售商构建商业模式的缩影。

疫情发生后,到家需求激增,与民生相关的零售商都挤到了到家的门口上,争抢着做到家业务,但很快就遇到了现实问题:春节期间物流配送困难,配送订单人手不足,这些硬件条件让到家业务的开展困难重重。

新模式受阻可看到,商业模式的构建不能只在需要时才去做,因资源受限和时间吃紧,仓促上阵的配套商业模式只模仿到了外在形式,却无法把握到精髓。此次特殊事件可看出,零售商再也不能和传统零售时代一样,只靠一条腿走路。

现在需要零售商重新审视现有的商业模式,发现短板与缺口,做好多渠道融合。商业模式的构建切忌只做点不做面、不统一资源,不发挥规模优势。有零售商,在进行多渠道融合时,线上与线下是割裂的,各有采购渠道,不相互支持,看似是多点进发,其实是对资源的浪费与重复构建,降低了效率。

传统零售商完善商业模式

时,线下与线上应相辅相成,互相成就,资源共享。大润发当年做飞牛网,线上与线下不能互相借力,最后线上只得半途而废,大润发加入阿里系后,构建商业模式的思路显然清晰了许多,大润发在线上变身成淘宝的一个入口,门店同时兼有“前置仓”功能,仓店一体,共享了资源与库存。在完成初步改造后,线上不再是大润发烧钱的无底洞,而成为线下切实有力的补充。

启示之三:数字化

数字化一直是传统零售商的短板,主要原因是传统零售商缺失数字化的工具和技术,缺乏数字化管理的思路。数字化是重要的路径与桥梁,这座桥梁联结了顾客与零售商。

传统零售商的数字化缺失主要表现在:

顾客数字化。传统零售商不重视顾客的数字化管理,疫情发生后,当顾客不再积极到店,零售商就失去了与顾客的连接,不知到哪里寻找目标顾客。

顾客数字化是一项长久全面的工作,不能靠一时之力完成,因此这项工作需要从公司管理层就开始重视。未来,谁的顾客数字化完善而全面、谁的顾客数字化彻底,谁就更有可能与顾客产生更强的粘性。

商品的数字化。多渠道融合后,同一商品可以从多个渠道售卖,但为了减少成本、保障货源,需要共享同一库存,如何实现库存共享,如何让商品在线上与线下毫无负担地转换,这些都要在数字化的助力下完成。商品数字化,能及时掌握同一商品在不同渠道的销售状况,了解各个渠道顾客购买喜好,进而调整商品品类与类别。

营销的数字化。疫情发生后,线下的营销快速地转到了线上,但有些零售商的转型是盲目且匆忙的。因为之前没有积累相应的营销数据,这让线上的营销像飞出去的没有瞄准目标的子弹,失去了控制,不知落在哪里。找准顾客,做精准营销,紧跟顾客的数字化脚步,才能让营销的数字化做到有的放矢。

物流的数字化。当到家业务变得炙手可热时,顾客对配送的时效要求也高了起来,顾客希望能快速而准确地收到商品。规划好配送路线,提高配送速度,这也是到家业务的竞争力之一。

数字化具有不可质疑的重

要性,做好数字化需要零售商从公司整体出发,制定明确、连贯的数字化战略。疫情当前,带来危机,也给了契机,是时候让一些零售商补上数字化这一课了。

启示之四:寻找消费者需求

谁也不会想到,疫情发生后,竟让酵母粉变成紧俏商品。长时间宅在家里,许多人尝试做各种面食,酵母粉因此成了重要物品之一。为了满足消费者需求,一个酵母粉品牌把最大包装容量提高到了500克。这是在特定场景下引发的特定需求。

这次疫情对餐饮业的打击是巨大的,但也有个别餐饮店却受到了较小的冲击。家门口有一家餐饮小店,平常偶尔外卖,在疫情期间,这家小店主打外卖,开发了适合外带的酱大骨、酥锅、熏鱼等食品,价格适中又适合外带,每天的食物都能售罄。

因到店顾客少,现在许多餐饮店都尝试做外卖,但效果却大相径庭。一些品牌店做外卖都差强人意,大店的运营成本高,而外卖客单价低,相比庞大的费用支出,外卖的销售额根本无法抵消费用支出。而小的餐饮店有船小好调头的优势,根据疫情变化,可适时调整,能较好地满足顾客到家食用的需求。

不管是到家业务还是打包外带,这些兴起的背后,都满足的是一种场景需求——顾客出门的意愿低,更愿意呆在家里,基于这个场景,到家和打包外带才有了更大的市场。

场景思维能更深入地探寻到消费者需求。盒马的产品开发都是基于生活场景做分析,从场景切入到商品,寻找消费者的需求。创始人侯毅说:“盒马的创新都是从场景中去找,然后基于消费者的痛点,从场景中找最好的解决方案,这就是我们做新业态的逻辑。”

从生活场景中寻找消费者需求,复盘消费者生活,抓住每一个潜在的消费需求,开发出符合场景需求的商品,这能让零售商与消费者更贴近,也更容易获得消费者的响应。

启示之五:学习能力

危机之中同样能孕育重大机会,但机会不会凭空落下来,机会只会给有准备的零售商。此时在行业哀鸣、消费能力下降之时,更要潜心研究与学习,每一个决策都要慎重做出,因

为此时已经没有时间再为错误的决策买单。

疫情到来,改变了消费者的消费习惯与消费需求。一些零售商正在犹豫与摸索,试图改变,但又没有确定的方向;而另一些零售商却能笃定地知道方向在哪里,与消费者同步前进。

为什么会有如此大的差异,主要原因在于学习能力。一个具备学习能力的零售商,拥有良好的学习习惯与机警应对的快速反应能力,他们知道如何做出适当的决策,如何与市场保持同步。企业文化的贯彻,公司战略的支持,还有企业管理者的以身作则,这些都对零售商学习能力的提升有潜移默化的影响。学习能力不是喊出来的,是“做”出来的。

疫情加快了企业的转型,当前市场处于激烈的变动之中,消费者的消费习惯也正随机应变,在此时,需要零售商能清醒地辨别出:哪些改变值得长期跟进,哪些改变只是当前疫情下的临时改变,这对零售商的长远发展起着至关重要的作用。保持清醒的思考与判断,不盲目跟风,也不人云亦云,坚定地做出有利企业发展的经营决策,这才是重要的。

启示之六:员工关系

这不是一个新鲜话题,但在疫情发生后,更加凸显了重要性。有零售商能一呼百应,各项措施有效落地,而有些零售商虽然喊出了种种口号、制定了各项措施,但落地时却发现员工的响应度很低,无奈之下,只得使出杀手锏,以罚代管,简单粗暴的管理方式,进一步割裂了企业与员工的关系。一个没有温度的企业,怎么可以期待员工把温度传给顾客?

在疫情期间,看到了许多零售商对员工的关爱,也看到了一些零售商把员工的安危置于不顾。两厢对照之下,孰高孰低一目了然。在此时,一些零售商正活力十足,而有的零售商却提前进入了暮年。零售商要想得到更好的发展,必须得到员工的支持,员工是链接零售商与顾客的桥梁。

疫情的发生具有偶然性,但对零售商来说,并不能因为其偶然性而放弃危机管理。在危机来临前,零售商就要做好危机演练,做足“过冬”的储备,等到危机来临时,才能渡过难关。毕竟,只有活下去的企业才有明天。