

# 全时便利店陷困境留给我们哪些思考?

□ 赵蓉

全时便利店陷入困境,留给零售人无尽的思考,难道便利店只有模仿外资便利店这一条出路吗?便利店一定要卖便当、三明治、寿司、饭团?便利店一定要开24小时吗?

以前认为绝对正确的事情在大环境不断变化的情况下真的要重新思考了,日本便利店近期出现的几个大事件,老龄化、人手不足“24小时营业”成为了问题,“关东煮制作麻烦废弃多”成为了话题,以前依赖人力和复杂的操作才能完成的工作都成问题……

以前,大家误认为便利店是一个低门槛行业,其实便利店的门槛很高,不是有钱、有资源、有供应链就能做好的行业,连锁便利店企业的工作是环环相扣,各个部门的专业能力很

重要,部门之间相互的协调能力更是重要。

精细化管理是营运管理的第一步,先要改变人的过去惯有的特定思维。初创型企业:急于扩张,重视销售营销业务;成熟型企业:回到初心,重视精细化管理;

在新模式建立的初期更需要认真学习的是:前辈们在四十年前,一群外行人在日本怎样把便利店从无到有建立的过程,铃木团队在总部受到的冷遇,在美国受到的屈辱,走出这段低谷,花去了两年的时光,在经过长期艰苦磨练后,他们完成了自己独有的指南,曾经是流通业门外汉的大家共同完成了操作指南,没有照搬美国,用独创的手法取得了比美国更大的成功,一跃占据日本零售

业第一的位置,我们往往只是看到的是他们光鲜的一面。

做生意就是和消费者面对面的“博弈”,用心最重要。

疫情下,日本7-11便利店与其他便利店连锁店相比,销售额下降幅度很少,因为7-11对当前形势下的产品销售动向已经有很成熟的认知,通过精益的“单品管理”对店铺的商品进行调整,就是7-11常说的“顺应变化”。

只有掌握单品管理、假设·验证、数据经营的方法,才能掌握应对变化与挖掘顾客潜在需求的能力,顾客的需求是多变的,只有在持续不断的假设·验证才能发现顾客需求背后的本质,养成发现问题、分析问题、解决问题的习惯。

2010年日本7-11从6款冷

冻食品开始测试,推出了2~3人份的易保存、口味好、制作简单的冷冻食品,现在这个分类已经是年递增10%以上的品类了,工业科技的发展,会让很多菜品佳肴实现标准化生产,零售行业与餐饮行业的界线会渐渐模糊,不一样的就是展现方式和提供方式的不同而已。

便利店的意义就是便利,是地区的顾客所需要的时候可以购买到的日常生活中商品,也就是说没有所需要的商品的店就没有存在的意义,便利店的差异化竞争(52周MD:商品计划和齐全的商品活动),不是制作商品的零售业的具体体现,而是代替顾客购买想要的商品,并备齐商品,如果便利店不产生价值存在意义等于零,有了这种意识,日本便利店的MD技术才处于

世界领先水平。

店铺规范化管理绝不是形式主义。效率最高的工作就是把每一个工作所需要的时间、人员、目标、方法都用数值来进行标准化管理,这是员工养成高效率工作习惯的过程,标准化数字化的操作管理,完善的培训体系,合理的晋升制度,是企业一直不断复制管理,不断快速开店的法宝。连锁便利店留人趋势:强化培训能降低53%的离职率,培训的价值在哪里?在于对人才的保留和培养,在于对业务的推动,在于对组织的赋能……

销售额,是创造出来的不是守出来的,要让店铺的员工有想象力,只有不断地创造新销售额,才能获取更高的销售额。

危中寻机,关键在于找准突破口,乘势而上。“让中国孩子喝上世界顶级的好奶粉”,魏立华还记得6年前把这句话贴在新建工厂时,一大群人议论:“这个目标太大了”。魏立华说,我国乳品市场潜力巨大,特别是解决好每年1600万新生婴儿的口粮问题,是奶企发展的重要机遇。这几年,君乐宝奶粉荣获多项国际品质大奖,如今,企业的奶粉复购率达到96%,净推荐率达到45%。“当初的目标正慢慢变成现实,下一步还将继续提品质、亮品牌,推动国产奶粉成为‘新国货’。”魏立华说。

## 奶业靠啥“扛风雨”?

握指成拳增强抵抗力,转型升级提升“免疫力”

面对疫情大考,我国奶业交出一份漂亮答卷:一季度全国奶牛存栏同比增长0.4%,生鲜乳产量同比增长7.9%。“奶业不仅在增长,生产水平也在提升,保持住了去年以来较高的效益。”农业农村部畜牧兽医局副局长魏宏阳说。

对冲疫情影响,全产业链抱团行动。受疫情影响,10多个省份一度面临原奶滞销挑战,部分牧场影响经营。保收购、保技术、保资金,危急时刻,龙头企业驰援上游牧场和奶农,共渡难关。为保市场供应,多家奶企紧急启动应急预案,价格不涨、质量不降、供应不断。

“老师,再排一节课吧!”“能不能把课再延长几周?”……在网络直播平台上,一条条弹幕不断刷屏。河北唐山市兴牧牧场奶农刘宝军每天巡视完牛舍,就准时坐在电脑跟前等着开课,“远程问诊、在线施治,多亏有伊

利开的线上课程!”

宁夏富农牧场一度陷入困境——饲草料买不到,奶牛断了粮。牧场主丁秀琴说,“合作方蒙牛公司,不仅帮助牧场买到了充足的饲草料,价格还比行情价低了5%。”

化解疫情影响,奶业积极行动,转型升级。全国高产奶牛超过200万头,一批乳品企业加工装备和技术达到世界先进水平。去年,奶业振兴呈现良好势头:全年牛奶产量3201万吨,同比增长4.1%;乳制品产量2719万吨,同比增长5.6%,均为2015年以来增幅最大的一年,奶业的积极变化还在持续。

今年以来,众多奶企拓展电商平台、社区营销、微信销售等新渠道,加快形成“线上+线下”的运营模式。“我们几乎每周都会做直播带货,会员增长100万是今年的小目标。”四川新希望乳业总经理何华介绍,公司销售转型成效明显,线上会员成倍增长。

“疫情影响只是暂时的,我们对未来发展信心十足,准备再开20家鲜奶吧,多出一些新产品!”这几天,在新疆呼图壁县石梯子乡东沟村,兴丑奶牛养殖农民专业合作社负责人吴佩东特别忙,他带着社员们忙着将不同口味的酸奶打包装车,发往乌鲁木齐。去年,合作社的特色鲜奶品牌叫响市场,吴佩东一口气经营了12家鲜奶吧,开发了水果酸奶、巴氏奶等12个品种,眼下他又打起了新算盘……

## 专家连线

合力打造抗风险产业链

“疫情影响是全产业链的,应对冲击也要全产业链一起努

力!”国家奶牛产业技术体系首席科学家李胜利认为。养殖业要做好短期和中长期规划,健全应急管理和技术措施,采取当地同类饲料替代等办法增加非常规饲料的用量;增加一些低产母牛的淘汰率,降低饲草料消耗量。提高生产水平核心竞争力。今年国家奶牛产业技术体系将联合相关部委开展“奶牛10吨工程建设项目”,建设一批示范牧场,努力实现单产水平10吨甚至12吨。

农业农村部畜牧兽医局奶业处孙永健说,疫情是一次大考,要做好化危为机这篇大文章。随着消费者日常免疫需求上升,加工端的奶企要及时调整产品定位,增加更多接地气的产品供给,拓宽“线上+线下”的销售渠道,更好满足多元化需求。“要抱团共同发展,利益联结再牢固一些!”孙永健说,优化产业链利益联结,形成全产业链风险预警和动员机制,更好保障奶源供给稳定,更好应对市场波动。

“风险共担、利益共享,产业链抵抗力才能更强!”中国奶业协会副会长兼秘书长刘亚清说,疫情防控中,很多养殖企业和加工企业签订购销合同,建立稳定的利益联结机制,有效抵御了市场风险。奶业要发展,奶源是基础,中小规模牧场也要尽快完善合同生产,实现产销秩序稳步恢复,利用好各项支持政策,提升养殖、加工和储藏运输能力。“眼下,要做好疫情防控与复工复产的对接,现实与未来的统筹,树立全产业链意识,通盘考虑生产、加工和消费三方因素。随着复工复产加快推进,支持政策效果显现,乳品消费逐步反弹,奶业一定能实现新增长。”

日前,加多宝集团党委书记、品管总经理庞振国接受“2020两会会议厅”云采访时表示,政府职能部门或行业协会组织应搭建相关平台,强化食品安全科普宣传和消费者培养。

对于食品行业如何创新和转型升级,庞振国表示,首先看产品创新,对于加多宝而言,坚持守正创新的思维,结合科学规范和先进的研发理念,开发具有不同健康作用功能的天然本草植物饮品;借助智能化、信息化等手段,推动产业升级,采用现代化工业模式将绿色、健康带给消费者,将中华“药食同源”文化结晶带入现代生活,这是食品行业创新发展的一个方向。其次,看包装及供应链的创新。企业需要改善现有传统经营模式,融入科技基因,向科技化、线上化进行升级,通过数字化、移动“互联网+”等技术手段,强化与消费群体的互动,占据消费者的心智。

庞振国表示,食品产业需更加强调营养化、健康化,需要关注功能因子结构、含量和作用机理的研究,重视针对特殊人群的需求来发展特殊膳食食品产业。

面对新生市场及新一代消费群体,庞振国认为,企业诚信经营与管理是助力居民理性消费的前提,企业必须要严把产品质量关。保证食品安全可以说是市场对企业提出的最基本要求。

庞振国认为,对于新生市场,需要引入科技化、智能化和多样化的监管手段。同时让假冒伪劣的违法成本大幅提高,可以建立违法行为的禁入和退出机制,比如电商平台建立供应商质量考评机制,如发现不合格的,即刻予以清退。

对于食品安全的科普,庞振国提出三点建议:一是政府职能部门或行业协会组织搭建相关平台,强化食品安全科普宣传和消费者培养;二是企业主动参与政府开展的安全科普活动或借助企业自身的条件开展科普教育活动,不限于线下科普教育基地方式或线上直播等消费者互动方式;三是食品安全谣言的毒害力很大,对一个合法经营的企业,甚至对一个健康发展的行业的杀伤力是巨大的。尤其要对网络食品安全谣言及时辟谣,并对谣言起源和传播的相关责任人进行严厉查处。

加多宝庞振国:  
需强化食品安全科普宣传和消费者培养