

做好零售的核心是做好“三勤”

□ 联商高级顾问 周勇

自从有了互联网,零售业开始从自循环转向外循环。过去的零售几乎不需要银行的长期贷款,靠每日流水与自身积累,渐进式自我扩张。后来资本与互联网兴起,给零售注入了兴奋剂,零售越来越被外力左右。

在这样的背景下,零售人开始躁动,开始不安分,开始傍大户,接着傍网红,最后傍同城。啥叫“同城”?说白了就是基于实体零售的移动互联网购物平台。联商高级顾问团成员王国平老师撰文说:“同城零售是一个线上逻辑的故事,线下是一个同城零售的配角。”

为什么实体零售会变成配角?关键是触达顾客的方式改变了,过去靠大腿触达,如今靠手指触达。主控权不在铺面,而在手指可以触达的移动互联网平台。

这三傍的结局是:失去自我,任人宰割。与其做“小三”,不如开凤楼。做“小三”,永远受制于人,没有自主自我,开凤楼倒是可以树立自己的特色。

从零售发展来看,连锁以

及由此而来的规模化是大势所趋。但连锁机构犹如塑料机器,不利于消费者多样化选择。在中国,单门独户的零售会在很长时间内与连锁店同步发展,那是因为有特色的单店迎合了消费者的个性化需求。

零售企业或者傍“大爷”“靓妹”,或者自耕自种,都有生存空间。但如果真想做好零售,光有三傍是不够的,核心是做好“三勤”,即勤奋、勤劳、勤俭。

勤奋重在“奋”,即努力追求目标,好好学习,天天向上。做零售与做其他任何事业一样,都要有明确的目标。过去很多企业就败在口号式目标把企业引入歧途。最近商务部提出:到2022年我国品牌连锁便利店要力争达到30万家、24小时便利店要达到30%。这是一种目标。这样的目标看起来高大上,但有点错位,且管理成本很高。做零售企业,要避免落入华而不实的目标陷阱。

从理论上来说,企业目标有:市场目标,如市场份额;财务目标,如净利润率;效率目标,如坪效劳效、履约成本、履

约时间等;社会目标,如就业、纳税、环保、贡献等;员工目标,如个人成长、家庭和谐等。

但最重要的目标应该是“顾客价值目标”,为顾客提供什么价值?这是最重要的目标。不是以前常说的“定位”,而是顾客真实感受到的价值。如做生鲜或餐饮,现在都强调“口味”,怎么才是好口味?我觉得有三个要点:有念想,即吃起来好吃,成为来店理由;想分享,即吃起来真的很好吃,想分享给好友;还想吃,即回味很好,吃了还想吃。有些食品,口感很好,但回味不好。

勤劳重在“勤”,即持之以恒的劳作,精益求精的细化,劳而无怨的境界。大企业、大连锁、大品牌为什么做不好早餐?因为企业大了丢失了一个“勤”字,大家都按部就班地工作,跟着大机器运转,最后变成了没有弹性、缺乏创新、激情退化的塑料机构。为什么个体的大饼油条店能运转得好好的?他们持之以恒,从不懈怠,知道客人要什么,努力把一件事情做专做精做得炉火纯青。

做零售犹如种庄稼,只有辛勤劳作,才有收获。前几年种番茄一直被鸟吃,后来加上防鸟网,有收成了。从前年开始出现了果蝇,专叮果实产卵,如果不防护,颗粒无收。于是便从网上买来大大小小的果袋,给番茄、黄瓜、柿子、南瓜、冬瓜、丝瓜、苦瓜统统套上袋子,才有了收获。零售业更是如此,面对越来越挑剔的消费者,即使技术发展到6G,也还是需要零售人的勤奋。如果来钱太快太多,谁还正儿八经做生意。所以,用模式赚钱,要适可而止,过度开发模式,害人害己害社会。

勤俭重在“敛”,即收敛与可控。零售的敛有多重含义:

一是营运节俭,这真如沃尔玛创始人山姆·沃尔顿所说:零售人就赚点针头线脑的钱,不节俭就没有活路。跑冒滴漏多了,毛利就没了。

二是为顾客省钱。就以餐饮也为例,十个人是一大盆,一个人也是一大盆,这种做法显然是为了卖货,根本没有考虑到消费者的需求。现在的零售

看起来是在为消费者省钱,实际上总是运用营销手段让消费者多花钱。我觉得当下企业最大的问题是策略与手段太多,而诚信度不够,所以,很少有品牌能获得消费者的信任。太多的欺骗坑人忽悠,把消费者弄得不敢买东西了。而对这种不良行风的默认、沉默、视而不见、见而不为,也使消费者失去了消费的信心。

三是战略上尽可能少犯错误。最大的浪费是战略失误。一个企业做小的时候太平无事,做大了野心也大,尤其是想做行业霸主,由此走上不归路。

四是廉洁,零售人每天见物见钱见人,良心与道德会承受极大的挑战,这方面不加以控制,必败。

五是善用技术,经济学中有三种竞争战略,即低成本战略、差异化战略、专一化战略,其中,低成本战略或叫总成本领先战略,是我国企业常用的战略之一,其实,这一战略的前提往往是技术领先,没有技术上的投入,就很难降低成本。贵在节俭与投入的动态平衡。

豪掷210亿 7-11要在美国大展拳脚

当在日本本土和中国市场都面临强劲竞争的时候,7-11并不意外地将筹码押在了北美市场。

8月3日,7-11便利店母公司Seven & i Holdings发表声明称,将斥资210亿美元收购美国最大石油公司Marathon旗下的便利店业务Speedway。同一天,Marathon也透露,此项交易已获得双方董事会批准,预计将于2021年一季度完成。

这项交易仿佛是一场强强联合。Seven & i Holdings是全球最大的便利店加盟体系,旗下包括7-11便利店和伊藤洋华堂超市,在全球拥有超过6.9万家门店。而Speedway则为全美第二大连锁便利商店,在美国36个州共有约3900家门店,主要业务形态为便利店和加油站比邻经营。按照Seven & i Holdings的说法,交易完成后,7-11将在美国47个大都会区拥有门店,借此笔收购,7-11在北美的零售点也将达到14000家。

现在看来,这项买卖基本上稳赚不赔。7-11表示,预计到交易完成后的第三年,将实现4.75亿~5.75亿美元的协同效应。而交易完成后的前三年,7-11的营业收入将产生超过15%的年复合增长率,据悉收购价格反映了30亿美元的税收优惠。

目前可以说是收购Speedway的最好时机。在疫情带来的需求疲弱和曾经的价格战阴霾之下,油价始终在低位徘徊,因此熬苦了一众石油企业,Marathon也难逃厄运。其今年5月公布的一季度财报显示,Marathon净亏损达到1.25亿美元,而上年同期净利润则为2.56亿美

元。为此,Marathon也选择了出售零售业务以专注生产燃油。

北商研究院特约专家、北京商业经济学会常务副会长赖阳表示,在疫情的背景之下,很多企业存在资金流方面的问题,相应的收购价格可能会好一些。虽然疫情会带来一定的影响,但长远来看是值得收购的优质资源,便利店业态方面也有比较好的机会。

当然,7-11收购Speedway可不仅仅只是图便宜。在声明中,Seven & i Holdings就着重提到了北美市场,并预计7-11在北美市场有望实现稳健增长。

事实上,早在2016年,Seven & i Holdings社长就曾提到,7-11计划在北美增开更多店铺。那一年,Seven & i Holdings以4.8亿美元收购了美国CST旗下位于加利福尼亚州与怀俄明州的79家便利店。一年之后,Seven & i Holdings又宣布以33亿美元收购美国石油公司Sunoco LP所属部分便利店业务。在此次收购中,7-11获得了Sunoco LP在美国得克萨斯州与东部地区的1108家设有加油站的便利店。

从4.8亿美元到33亿美元再到如今的210亿美元,7-11的步子迈得一步比一步大,其布局北美市场的野心也一点比一点明确。赖阳称,北美与亚洲在便利店的模式上确实存在一定差别,北美土地资源丰富,汽车出行更多,大多数人都是开车来消费,便利店的布局也大多与汽车文化相关联,因此便利店更多与加油站结合,从7-11收购Speedway上也



能证明这一点。但这种结合在经营上存在着一定的不同,因此也考验着7-11的经营,能否将7-11的精细化管理和现有的便利店成功经验相结合就成了关键。

对于收购Speedway及对北美市场的布局等问题,记者联系了7-11,但截至发稿未收到回复。

需要补充的是,拓展北美市场的背后,也有7-11的本土焦虑。去年10月,因为电商冲击和劳动力不足导致的人工成本上升,Seven & i Holdings便已采取了关店、缩短店铺营业时间和裁员等举措来提振收益。现在,日本本土便利店竞争趋于饱和,中国市场上的后起之秀

越来越多,易捷、全家、罗森、苏宁小店比比皆是,也是在这样的背景下,7-11的目标早已瞄准了北美。

赖阳称,实际上便利店在全球都有很好的发展机会,虽然互联网消费冲击了很多传统的购物中心,但临时性的消费需求却是不可或缺的。北美便利店也很繁荣,7-11、全家等都有很多店铺,相对而言,一些没有加盟的夫妻店模式在竞争力方面就没有那么强的优势。至于未来,便利店不仅仅需要传统的模式,而是需要与线上商业相结合,才能有更多收益增长的空间。

(北京商报)