

回顾2020年,零售人最缺乏“冷静思考”

□ 联商高级顾问团成员 赵蓉

2020年实“鼠”不易,日子总归是要过去的,与其用抱怨去荒废光阴,不如用汗水来惊艳时光,时光不会辜负每一个积极向上的零售人。

随着新冠肺炎疫情影响的减弱,实体门店下半年新开店数量逐渐增加,回看这一年,我们最缺乏的就是“冷静思考”。一窝蜂的“卖菜”、一窝蜂的“社群”、一窝蜂的“拼团”……

在一次给企业做内训的时候,笔者问过一个问题“你们知道视频号吗?”很多人是不知道的,也就是说,我们对他们说,线上拼团、直播带货、社群营销,犹如“鸡同鸭讲”。他们知道的也就是个概念而已,如果我们不能先做到统一思想,理念通关,机制先行,如何能做出我们想要的业绩?没有经历不成经验,我也是久经沙场的人,在摄像头面前也会紧张,每一分钟的视频,也会不断的重复又重复的录制,管理者只有亲自参与,不断的反省、总结,才有话语权,辅导员工做好,而不是下个指令给员工就能做好。

2021年的升级,不一定是门店设计、

装修、设备、环境等方面的升级,这些只要有钱就能解决,消费者需要的升级是让他们在你的店,能找到他们想要的商品,想要的服务。好好做商品,门店的场景与产品相匹配,没有卓越的产品基因,后边的事都瞎想,做好产品是王道,营销很强、产品很差的企业很危险,安心打好基础,谨慎创新。

品牌的标签在消费者心中很重要,消费实际上在向着统一化方向发展,如果盲目的增加品类的话,无法确保必要的库存数量,无法顾及到每个单品,结果只会导致由于缺货的机会损失和商品过剩的废弃损失。

宜家、优衣库、无印良品、茑屋书屋、星巴克、麦当劳这些经典零售业态是我们最好的研究对象,这些优秀的企业,低调的在做好产品,做好服务,用产品、用服务说话。成为顾客的代理,帮顾客找到需要的产品,数据分析只是验证假设的正确性。

宜家家具对中国市场深度实践与研究,其对本品牌的定位坚守与中国市场

与消费者迎合平衡非常好,也非常专注,让顾客可感、可接触、可想象,让购物简单、方便、易决策,为顾客提供完整可组合、可拆解的一站式简约生活方案。

优衣库创始人柳井正曾经说过:“这么多年来我最后悔的事情,就是将店长作为最高经营者,其实应该要将店员作为最高经营者,因为只有店员才离顾客最近,只有店员才更加了解顾客喜好。”

订货是门店的生命线,我们大多数企业的订货方式,都是以总部为主的铺货方式。门店是离顾客最近的人,是对顾客日常信息、反馈最熟悉的人,以店铺为主的订货方式的竞争力远远大于总部为主的铺货方式,即便是店长离职,也不会影响店铺正常经营。只有把店铺体系,真正的建立起来,让我们的每一位员工都是我们的品类担当,这样的话我们的订货也好、我们的品类管理也好,才能真正做好。

我们在巡店的时候,经常会发现这样的情况,店长喜欢的商品就是畅销,店长不喜欢的商品就是滞销品,这就是店长集权式订货的缺点,店长经营时间长

了就有点自以为是,没有在订货上花费太多时间思考,把时间都花费在事物工作上。对店铺疏于管理,用自己的眼光去评判商品好不好卖,其实每一种商品、每一种口味都有专属适合他的顾客,我们的专业就是成为他的代理,帮他挑选适合的商品,商品没有好与不好,只有适合与不适合。

分担订货的优势,解决了门店店长集权式订货的缺点,让所有员工进行订货技巧的培训,全员参与订货,重要的不是经验,而是有没有真心要做生意。当员工从单一的工作,转换为全方位的培养,员工能体会到企业的认可,每个员工负责一部分订货,会自觉的关心自己订货商品销售情况,订货作业本身很简单,但是要思考订货的内容却很难,我们现在有层出不穷的科技出现,赋能零售,但是缺少了一些成就感,久而久之订货的乐趣就会下降,无法从中得到成长。

为了掌握更多的知识技能,也是为了在信息时代不被淘汰,2021年零售人一起加油。

如何治好商家的流量焦虑?

数字化大势不可逆

多年后回顾2020年,我们或许会发现,这是企业数字化的转折之年。

就像罗振宇在跨年演讲里所说的——数字化趋势被疫情加速了至少6年时间。在另一场跨年演讲中,吴晓波也提到2020年,是中国互联网企业服务的元年。

2020年上半年,几乎所有的创业者都在挣扎中艰难熬过,尤其是中小企业主更是面临生死抉择。年初,清华、北大联合做的一项针对中小企业的调研显示,995家中小企业中,34%的企业现金流只能维持1个月,33.1%的企业可以维持2个月,只有9.96%的企业能维持6个月以上。

混沌之中,那些在线上寻求出路的公司得以喘息。

以疫情下受挫最严重的餐饮业为例,在北京胡同里拥有多家品牌的餐饮企业老板耀扬在疫情期间进行了一些新尝试,他在微信群用图文直播的方式把做菜的过程分享给群友,并将餐食在微店上线,打开了销路,顺利渡过特殊时期。

奈雪的茶、乐凯撒、西贝也都通过企业微信和微信生态服务自家客户,介绍产品。

不止餐饮,2020年所有中小企业自救的手段非常明确,全部指向了全链触网,数字化经营再也不只是大企业的专属。

背靠系统的数字化是互联网发展到今天的选择,罗振宇在跨年演讲中提到的另一个观察:有的人被困在数字化系统里,甚至会被系统替代掉;而有的人则会因为数字化系统而变得更强大,前后的差别取决于你是对人负责,还是对事负责。当商家意识到自己面对的是一个活生生的人,而不只为眼下一次成交负责时,私域才能真正被服务激活。

既然数字化不可逆,站在中小企业主的角度,他们需要的是由内向外、运营和服务客户的数字化:让使用者背靠系

统,把个体的成功经验,用数字化的形式整合起来,共享给内部员工,用集体最优解服务客户。

这也对数字化提出了更高的要求:今天的数字化不再是传统意义上的数字化,而是聚焦人,以人为中心的数字化。

私域流量必须抓

一场疫情,让越来越多的商家意识到了自己与用户之间关系的脆弱。

很长一段时间内,很多社交平台企业官方账号的打开率、转化率、粉丝触达率都在2%以内,用社群电商创业者杨兴的话来说,所有的企业主都很焦虑,想着怎么才能以相对高效的手段和可控的成本从平台拿到流量。

这种“幻想”在疫情发生后彻底破碎,当线下流量清零,线上平台可获得的公域流量越来越贵,中小企业都在尝试寻找自己可控的私域流量阵地,摆脱单一平台对他们的束缚。

每一个实体从业者今年都能感受到,谁能快速把用户进店的数据“收为己有”,谁就能活得更好。

许嘉嘉是一个母婴品牌的创始人,她称服务型或高频消费品牌更需要留存和复用,更需要打造私域流量池。她的公司的一次营销活动上了微博热搜,微博帮助传播了上亿次,但转化率有限,“还是要到有圈层文化的阵地去发展,如果这次营销活动在母婴圈里刷屏了,那转化率会极高。”

短视频和内容种草等平台,表面上看起来是私域,有一定的圈层文化,但底层还是公域的逻辑,比如购买流量需要通道费,运营起来需要考验策划能力,需要付出很多人力、物力去维持声量,一旦维护不好,就会被限流甚至封号。

从许嘉嘉的经验来看,在这些内容

平台、社交平台做传播也不划算,因为还需要把消费者引到商业平台去消费,相当于辗转两个地点,过程中流失率很高,如果能在一个私域流量池里完成传播与消费,转化率高,还可以做复购,而且复购的过程中没有人再收通道费。

微信生态是一个个圈层组成的,和所有的实体品牌一样,杨兴从疫情前就盯着“私域流量”这个词,“加个好友吧”几乎是最常见的“问候”。但他自己也明白,私域流量的本质虽说是老客户管理,但如果对私域的打法停留在加微信好友、拉个群,显然是要被淘汰的,因为这种方式本身质量不高,且不可无限规模化。

过去,也出现了一些零星的针对私域流量的创新,但更多是非常小体量的组织,方式本身容易到达某种瓶颈,难以规模化。

那么,质量高的私域流量池是什么样的?

好工具的样子

“让用户去下载一个新APP再注册不太现实。”许嘉嘉选择的一个标准是,平台流量池要足够大,才能靠平台获取更多流量,还要有足够多的同行使用,这样引导消费者就没有太高的教育成本。据她观察,现在逛线下门店,不少大型的或连锁的品牌,都在引导消费者添加企业微信,销售行为正在通过线下,迁移到企业微信。除了企业微信,微信也在用公众号、微信支付、小程序、视频号等完善整个商业生态,而这个生态快速发展的原因在于所有环节可以无缝连接。

换言之,无论是导购还是其它企业一线的服务人员都能在微信生态下,将用户观望、种草、购买前中后、分享的触点都覆盖,实现交易,支撑起一家企业自身的数字化资产。其次,对于商家来说,与客户的关系如何从单向触达变为多

次、双向、直接链接,且能集中性操作、减少维护的人工成本,是对私域工具的基本需求。

零售和服务是企业微信主打的场景,2020年12月23日的企业微信大会上分享的案例是,周大福的服务商帮助企业进行客户全生命周期管理,经过八个月的尝试,会员复购率从20%提升至50%。

最后,落到管理的角度,不论是从私域的角度管理流量,还是从企业的角度管理员工,都需要更高效。

当商家的群越建越多,群维护的工作量也变大了,2020年年末,企业微信将客户群人数上限从200人增加到500人。群管理方面,企业可以在客户群发放红包,还提供防骚扰、防广告、黑名单、禁止改群名、群成员去重等功能。

企业主通过企业微信对私域的运营能力也在进一步加强。过去,一般由店长或导购通过个人账号做私域,企业主无法控制也很难获取规模,但当企微和个微打通,一线员工每天添加的顾客数量、创建的客户群数量以及社群的活跃度,都是可以数据化的,如果有员工离职,他通过企业微信添加的微信好友会转让给在职员工,客户资产不会流失。

微信虽说是C端市场人手必备的社交工具,但随着消费互联网时代向产业互联网时代过渡,企业微信在2017年以前,扮演的是倾向于OA的角色,更注重连接企业内部员工。当产业互联网深入发展,2019年底,企业微信正式换装为“连接器”的角色。

未来将是私域流量的黄金10年,谁能同时满足向内的企业数字化管理需求和向外的盘活私域流量需求,谁才可能成为商家最大的加速器。而身处这股大潮中的商家们,应该转变思路、拥抱机遇。

(金珂璿)