

新零售会遇到哪四个老问题?

□ 联商高级顾问 周勇

过去的商贸流通,主要是指批发与零售,如今则不同,凡是提供生活服务的都可以叫零售。这也许是新零售的又一个特征。

新零售概念虽然在2006年就有人提出来了,但真正的实践是2016年。新零售的实践大致经历了两个发展阶段:第一阶段以“在线化”为特征,线上订单的占比是衡量新零售是否成功的核心标志。在线化做得好的新零售,不仅抢占了存量市场,还开创了增量市场。第二阶段以“近场化”为特征,衍生出“多快好省小”的零售模式,如前置仓、mini店、社区团购等,它们传承了在线化的特点,比第一代新零售更小、更近、更快、更省、更便,受众也更广泛,新零售从高端化演变为大众化。

新零售的未来一定是智能化,但在此之前,必然会遇到四个老问题。之所以说是“老问题”,那是因为下面要说的这些问题不是由新零售模式本身产生的,而是千百年来世世代代零售业传承下来的基本规则。

第一个老问题:言行一致。传统零售靠幌子(招牌)、店面服务、产品与口碑吸引消费者。后来商人们发现了“定位的力量”,旨在占领消费者心智。有成功的定位,也有不成功的定位。

再后来则是用具有鼓动性的口号来吸引消费者。1999年我们在上海麦德龙首店边上开

第一家内资大卖场的时候就用了一句很响亮的口号——“中国人自己的大卖场”。这句口号虽然没有什么实际内容,但至今还有公司在引用,如“中国人自己的网购平台”。

如今,无论是购物中心还是小菜店,都掀起了一股口号热。在连锁生鲜行业(我把这种业态也叫做新零售)最具代表性的口号就是“钱大妈”每家门店都斜贴着的“不卖隔夜肉”。钱大妈卖肉出身,对肉品具有天然的深刻认知,能呼出这句口号,也确实击中了消费者的痛点。

因为经常到菜场买菜的主顾都或多或少地买到过有异味的肉。你不卖隔夜肉,我当然可以放心地买肉,省却了很多烦心事。

但这样说,也承担着很大的风险。公司承诺不卖隔夜肉,得保证每个店都不卖隔夜肉、每天都不卖隔夜肉、永远都不卖隔夜肉,而且还要保证不进隔夜肉。这是一个巨复杂的问题。

有些公司做日日鲜、日日清,道理也是一样的。从表面看,消费者要的是新鲜两字,但他们也看重价格,他们更看重的是童叟无欺、货真价实的经商法则。

如果口号响亮,又背道而驰,那就“品牌不保”,就不会走得太远。言行一致也可以称为“承诺一致”,不是轻飘飘的口号,而是沉甸甸的信用。

第二个老问题:店面营运。店面营运是由一系列简单

而复杂、重复而多变的业务工作与管理工作的组成,如进销存、人财物、帐卡物等流程性与结构工作,要求前后相关、结构平衡,前后脱节或不平衡,店铺就无法正常运转。

还有每天重复性的工作,如清洁卫生、商品搬运、整理整顿、商品验收、数据处理、补货整理、设备保养等等,这些工作只要一个方面出问题,顾客就会给差评,而且会造成财产损失。

店铺的一切问题,归根到底是顾客、资产、人力、商品、财务等方面的基本管理要素,管理动作一定要快,任何懈怠,都会给店铺业绩产生不利影响。

在线化、数字化或智能化,虽然可以为管理提供预警甚至代理一部分管理工作,但零售面对的人,人是千差万别的,是有丰富情感的,是会受环境影响的,人的问题至少在当下仍然需要由人来解决。

所以,零售没有完全标准化的店面营运。过度的标准化,其实就是僵化。当新零售实施跨区域发展以后,既要有一套严格的标准化体系,又要有一群可靠可控的店面营运管理人才。两者缺一不可。当前新零售所面临的很多问题,其实就源于这两个方面的不平衡。

第三个老问题:门店造血功能。过去的大型连锁公司快速发展,起步的时候也依靠原始资本与银行贷款,但发展到一定规模,大部分门店都具备创造“正现金流量”的“造血功

能”。比如开店投资1000万元,如果日均营业额30万元,一个月的销售900万元,如果付款期60天,这样的店开得越多,沉淀资金就会越大。

店开得越多,现金流量就越充裕,大部分连锁公司就是依靠自有流动资金来实施规模扩张,更没有银行的长期贷款。有人说,这是占用了供应商的资金与消费者的资金(如消费卡,即预付卡)。

其实,企业规模越大,占用社会资源也会越多。如今有些店,投资几百万,一天只能做几万。这样的店开得越多,失血越多,最终会因总部与门店失血过度而夭折。

为什么有些新零售公司发展速度放慢了,就是因为门店不仅不能造血而且还得了“败血症”。也许是走入了伪需求的陷阱,或者是出现了新的外行领导内行的情况。

第四个老问题:销售与毛利。做零售有三个基本法则至今依然应该遵守:一是销售决定净利润。销售额的小幅下降会大幅度降低净利润。原因之一是零售是一个高投入低利润的产业,零售业的净利润往往来自于最后10%的销售额。所以,当零售的销售业绩同比下降10%的时候,基本上就没有净利润了。个别高毛利的零售业态除外。二是采购成本决定净利润,采购成本的利润杠杆效应非常明显。如果采购环节有腐败,整个公司就完蛋。

好在互联网经济时代,很

多产品的采购成本是比较透明的。但如果不加以有效控制,这方面的问题防不胜防,因为人的良心与道德在金钱与利益面前是十分脆弱的。我就感觉很奇怪,有些公司拿了几十亿资本,没开多少店,钱都到哪里去了。

如果在20年前,不要说几十亿,有几千万,都是大资本。为什么现在的资本到了所谓的职业经理人手上,钱就这么不经花。如果采购成本下降10%,往往就可以直接增加净利润100%。三是周转与毛利。

零售业从来不讲究单个商品的毛利率与毛利额,总是追求适当的综合毛利率水平以及适当的周转速度。通常认为周转越快越好,其实不然。动销快、周转快自然是好事,但周转太快也会影响销售与服务。

如今有不少零售商都在学做单品爆款,追求单品销售量与单品毛利总额。其实,这样的时代不会太长久。零售更需要的是综合平衡,保持销售、毛利与周转的平衡。

第一个问题解决不好,失信于民;第二个问题解决不好,店面混乱;第三个问题解决不好,失血而亡;第四个问题解决不好,无疾而终。

零售换了新花样,会面临许多从前从未遇到过的新问题,但也不能忽视老问题。在新零售前进的道路上,既有新弹坑,又有老地雷,稍不留神,就会粉身碎骨。

“北京菜批”回来了!



住在北京广安门内大街附近的人们,可能都听过“菜批”的名字。这家全名为北京市菜市口百货市场中心的老市场于2019年年底开始改造,日前以“北京菜市口生活购物广场”的新名

字,以及升级的服务和经营环境,重新回到了社区居民身边。据介绍,商场虽然面积不大,但业态繁多,每个品类基本上都有两到三家店铺,覆盖了周边居民生活需求的方方面面。

华冠超市今年预计在京新增10家门店

本报讯 1月24日,北京市人大代表、北京华冠商业科技发展有限公司董事长张兵在市十五届人大四次会议房山区小组会期间向媒体透露,2021年华冠超市预计在京新开10家门店。与此同时,华冠超市将继续向数字化转型。

疫情带来的不确定性为超市零售企业带来了宝贵的应急经验。张兵表示,疫情波动造成部分道路封闭,影响了商品的供应稳定,这要求企业在平时必须准备充分,来应对突发状况,“这对企业的供应链响应能力提出了挑战,也就意味着我们需要具备预判性,而预判的基础就是产地、库存、调度、销售各个环节的数字化运营,超市零售必须从粗放型向精细化运营转变”。

据了解,早在2017年,华

冠超市就联合微信支付推出自助买单小程序。消费者打开微信小程序,扫描商品条形码,商品就能添加到小程序的购物车里,手机一键支付替代了排队等待,实现了超市自动化购物体验。此外,诸多超市如物美、家乐福等也在不断提升企业数字化运营能力,线上平台成为拉动传统超市销售的第二增长曲线。

在业内,人们已经不再争论要不要做数字化转型,而是怎么做。提升数字化能力一方面源于超市为适应市场消费需求进行自我变革,另一方面则是同行激烈竞争带来的逼迫效应。疫情环境下产生的线上消费需求让不少生鲜电商平台借势起飞,社区团购等模式再次吸引巨头企业的目光,成为资本热土的同时,

也被各界人士热议。

“社区团购的矛盾关键在于竞争是否公正公平,是否涉及资本垄断等。但我不认为社区团购这种商业模式毫无可取之处,它验证着市场中确实存在这种需求,我们必须适应它的存在。在时代变化中,我们要调整自身”,张兵说道,超市零售的激烈竞争不会停止,华冠超市的危机感也不会消失。

传统超市对市场变化的感知变得越来越敏锐。值得注意的是,当疫情催熟社区团购模式后,物美、华冠、家乐福等超市纷纷入局团购业务。据了解,2020年6月华冠超市的社区拼团已经覆盖了六十多个社区,每天最高能达到1万单以上。

(北京商报)