

# 传统零售要“新”在哪些方面？

提到新零售,很多人会自然地想到盒马鲜生、正大优鲜、生鲜传奇、厨鲜生以及银泰工厂店、中百全球商品直销中心等新店,想到O2O、全渠道、会员店等零售新形态,但跟传统的百货、超市、购物中心、便利店等主流零售形态相比较,其占比还很小。所以,当前更主流的新零售,应该是百货、超市、购物中心等传统零售顺应经济新常态、市场新变化、消费新变局,实现互联网化、体验化、个性化、家庭化、年轻化转型,以满足日趋多元化的消费需求。传统零售要“革新”,应该从以下九个方面进行现代化改造和提升。

## 一、组织新商品

新消费热点和热销的商品从来都不是一成不变的,总是动态变化的。比如,前几年奢侈品非常受关注,增速极快,后来是轻奢受宠,一路领跑,再后来是快时尚唱主角,而现在则是运动大热,运动也并非“昨日重现”,而是时尚化、智能化后的运动。就生活必需品而言,人们的消费需求也发生了很大变化,过去风行的膨化食品、果冻、碳酸饮料、反季节蔬菜等越来越不招人待见,人们越来越青睐果汁、酸奶等健康食品,那些看相不太好、保质期不太长、但自然生长、新鲜无添加的食品、食材无疑更受欢迎。

过去,人们消费更看重物美价廉高性价比。现在,越来越多的人注重品质、个性、服务以及由此带来的消费体验,越来越多的人喜爱新奇特商品,如无人机、机器人等科技智能产品以及文创品牌、原创产品、手工艺品等等。现在的零售企业不怎么提售卖商品,而热衷于强调提供服务、引领新生活方式,但无论是提供服务还是引领生活方式,都离不开商品的支撑。

## 二、发展新业态

现今,随机性购物趋势明显,商业从购物目的转向体验目的。购物中心聚焦吃喝玩乐、社交文艺,百货店布局餐饮、儿童游乐,超市发力生鲜、即食、现场加工等等,都是为了达到聚客引流、扩销增收的目的。所以,近几年,购物中心逐步取代百货店成为最主流的零售形态。

但我们要明白的是业态的引进决非一劳永逸的,也需要持续创新,与时俱进。业态的创新法则主要有两点:一是引进新的业态。如,过去只有餐饮、影院、儿童游乐等体验业态,现在引进儿童医院、月子中心、宠物乐园等。二是对既有业态的改造升级。随着越来越多的实体店发展餐饮,同质化越来越普遍,如果不进行差异化调整,就只能陷入无休止的价格战。于是,餐饮市场的细分大幕开启,餐饮的零食化、甜点化、小吃化盛行。同样是儿童游乐,但发展的路径也越来越垂直、细分,有的重点服务学龄前儿童,有的则以小学生、青少年为主要群体,特色化、差异化、专业性越来越明显。

人无我有、人有我新、人新我优,是业态创新的重要原则。

## 三、打造新环境

零售业其实也是看“脸”的行业,那些高人气、高销售的实体店,无不是颜值高、格调高的好店。环境不创新或创新不及时,顾客易审美疲劳。没有创新的环境、氛围,就没有所谓的“新零售”。

环境的创新有三个维度,分别是装修改造、创新陈列和氛围营造。装修改造和创新陈列就是提档升级;氛围营造相当于

门店化妆,是一项长期的、经常的功课,主要从视、嗅、味、听、感“五觉”体验出发,提升门店的颜值与气质。需要强调的是,一定要把握好度,量力而行,避免投入太大,加重企业负担。环境的提升特别是氛围的营造并非投入越大越好,有时候也可以使“巧实力”,比如有的购物中心、百货店别出心裁,引油菜花、栀子花、麦田、枫叶等进店,投入并不大,却收到了非常好的效果,值得借鉴。

## 四、应用新技术

零售业的新技术大致可分为两个层面,一是便捷服务、提升消费体验层面的技术,如移动支付、智能停车、电子价签、在线订单、智能试衣、AR\VR 体验等等,这些技术不可或缺,没有或者滞后都会影响消费体验;二是提高企业经营管理效率、助力供应链升级、精细化管理层面的技术,如移动办公、信息化、大数据等技术,没有这些,企业就难以适应新形势下的竞争。

零售业是劳动密集型行业,也正在成为技术密集型行业,技术对零售业生存发展的重要性越来越突出,国美、苏宁等传统企业的转型始于技术升级,盒马鲜生、顺丰嘿客等零售创新尝试也自新技术开始。

所以,零售企业应该高度关注、密切追踪新技术、新设备、新材料、新工艺。

## 五、尝试新模式

近几年,不少零售企业陷入困境,生存空间越来越逼仄,百货、超市更是其中的重灾区。从外因来看,这是过度发展商业地产带来的恶果,市场需求的增长,远远落后于商业面积的无节制供应,造成商业领域的“产能过剩”。但从内因来看,以联营为主导的经营模式的局限性可能是主因,当然联营本身并不是一种落后的经营模式,但大多数企业的联营是一种变异的联营,是一种推卸责任、抢占成果的联营,是远离市场、疏远顾客、不碰商品的联营,是过分侧重于收费、保底的联营。这种“异化”的联营,使零售企业背离了商业本质:既不熟悉商品,也不了解顾客,在剧烈的市场变局之下,自然应变不及、无所适从。相比之下,像信誉楼、胖东来、银泰仙商、永辉超市等自营做得比较出色的企业震荡就小得多,回旋的余地也更大。

创新模式,一是要对当下主导的联营模式进行改革优化,使其更贴近市场、贴近需求、贴近变化,使零售企业承担起来更多的经营责任、分担更多的经营风险,真正在市场的“大海”中搏击风浪;二是要积极探索尝试直采自营、自有品牌、联合采购、订制包销等新模式。

当前,各种新经营模式层出不穷,如买手制、工厂店、大联采、跨境采等等,都值得关注、学习和借鉴;安徽乐城超市、河南金好来超市等,正满世界寻找优质商品,发展自营、自有,无疑是向正确的方向迈进;武汉中百的全球商品直销中心,相传结合了好市多、阿尔迪之所长,上海的百盛优客首创差异化直营模式,据说客流增长8倍销售增长3倍……种种努力,不仅极大地丰富了零售市场,也为更多零售企业创新模式提供了有益的参考借鉴。

## 六、建立新管理

零售业当前的困境,很大程度上缘于管理的粗放、低效。

在过去的“黄金时代”,太多的企业热衷于跑马圈地,习惯于规模驱动,过去不屑于精细管理,因为躺着就把钱赚了;现在则是不知如何实施精细管理,所以危机一来,很多企业的利润出现了断崖式下跌。经济是在下行,零售市场是不景气,但是,我国经济仍在中速增长,市场需求的蛋糕也依然在变大,按常理推测,零售企业也依然应该处于增长通道,而非呈现出全局性、全行业的下滑。时下不少企业客流、销售下降,盈利直线下跌,面临生死考验,这说明管理的短板异常突出。

精细管理、成本控制,应该是零售企业的基本功,如果这些功课做得到位,很多企业不应像现在这样无所适从、岌岌可危。如果都能让成本、费用低一点,让商品周转速度快一点,让员工劳效高一点,让各类损失损耗小一点,企业受到的影响可能就是增速下降,而不是业绩下滑,更不会亏损。

当然,精细管理、成本控制不是片面地缩减开支、压缩成本,如给员工降薪,以牺牲环境、服务为代价减少开支等等,那都是杀鸡取卵、饮鸩止渴。人工成本贵是不争的事实,但企业要做的不是减薪,而是激发员工潜能、提高人效,“工资最高的时候成本最低”非常有道理;同样,也不能牺牲品质、体验来减少开支,而是要杜绝不必要的损失与浪费。这些都需要通过管理来实现,建立高效的、精细化管理需要从体制机制、流程体系、机构设置等方面入手,非有大决心、大动作难以实现。

## 七、玩转新营销

零售业的营销正变得越来越难,一个显而易见的事实是,不是有了好环境、好商品、好价格就有成功的营销,你还得会玩,能跟顾客“打成一片”,产生共鸣,总之要讲点故事,玩点情怀,抓住新消费热点,紧扣时下流行话题,才能吸引年轻人关注。

据观察,大多数还是传统套路、老腔老调:打折、送礼、买减、抽奖等等,一点也不新鲜,既牺牲了毛利和利润,对消费者的拉拢和吸引作用也非常有限。

零售企业的营销离不开价格因素,但怎么打好“价格牌”却大有学问,配以恰当的活动、氛围和包装宣传十分重要,常言说得好,“性感并不是无底线的暴露,而是若隐若现恰到好处地显露”,活动设计、氛围营造、宣传推广就是“若隐若现”,就是“恰到好处”,它会把价格的“性感”放大到无可抗拒的诱惑。如天猫打造直播平台、京东联手头条搞的“京条计划”,注重的都是一种软渗透,而不是“硬广”。

好的营销也不宜过多过滥,那样会产生“审美疲劳”,造成资源投入的低效,好钢要用在刀刃上,淘宝“双11”若不是一年一度而是每月一次,效果恐怕要差得多。玩转新营销,需要组建一支“城会玩”的年轻团队,营销需要年轻的心态、激情,出来消费,没有谁希望看到正襟危坐的一本正经。

## 八、确立新合作

新零售还有一个重要方面就是新合

作,过去零售商作为“甲方”很强势,供应商长期受到不平等的对待,利益也得不到应有保障,所以十年前商务部等五部委联合起来搞了个《零售商供应商公平交易管理办法》进行调节,但效果似乎有限。

如今,门店与品牌的强弱之势已然易位,品牌商有更多的渠道选择,零售商的增长几陷停滞,单个零售商对品牌商的重要性已大不如前,所以我们看到,很多新商业项目招商难、招商贵;不少零售企业急需调整,却难以筹集到足够的、合适的品牌资源。

当然,不管是过去零售商的强势,还是现如今品牌商的抢手,都无所谓对错,只是市场供需失衡的一种正常表现而已。所以,零售商收取“通道费”、“保底费”也好,品牌商索要“装补费”、“反保底”也罢,在当时的市场条件下,都无可指责。关键是要认清形势,顺应变化。

建立新型合作关系,对零售商来说,大致有三个方面:一是充分尊重、照顾供应商利益,逐步减轻对“通道费”的依赖,不把对供应商的收费作为主要盈利来源;二是零售就是服务,前端服务于消费者,后端服务于供应商,要变坐收渔利的联营为深度合作的联营,帮助供应商提升业绩,走出困境,最大限度地减少供应商亏损;三是跳出原有格局,在更大范围、更宽领域寻找和发现新合作伙伴,为零供关系注入新活力、新内涵,激发“鲑鱼效应”。

零售商需要正视的是,今天的零供关系已发生深刻变化,过去的相处之道难以继,如果不主动构建新型零供关系,还像过去一样“强势”、“霸道”,与供应商的“友谊的小船”可能随时倾覆。

## 九、拓展新领域

线下零售已然到了最危险的时候——竞争空前惨烈,分流日益严重,增长十分困难,而房租、人工等成本看不到下降的希望,盈利空间越来越逼仄,盈利越来越艰难。

也因此,越来越多的零售商开始拓展新领域,化解经营风险,如雅戈尔大力发展房地产、投资理财等业务,万达弱化百货,重点倾向文化旅游、互联网金融等,还有不少商业零售企业收缩零售业务,加大在健康、医药、养老、旅游、运动等产业的投资,也有服装企业投资化妆的,鞋履企业发展服饰业务的,就连沃尔玛也搞起了商业地产,武汉中百加快发展便利店和全球商品直销中心。

尽管并非所有的尝试都能获得成功,但在艰困的时下,通过拓展新领域化解经营风险,为零售业务的转型调整积蓄力量、筹备资金,不把所有的鸡蛋放进同一个篮子,是零售企业的应有姿态。

总之,“新零售”不是凭空而来的怪物,它是既有传承、又有创新,既有坚持、又有发展,既具前瞻性、又须接地气的行业。能不能称为“新零售”,关键可能不在于是否“颠覆”、“革命”——这些恐怕更多的是观念、理念上的。零售之“新”,最根本的可能在于适应变化,贴近需求,真正让消费者喜欢,感到快乐。零售应该每天都是新的,零售的“新”应该能够很直观地观察到、体验到,未来存活下去的每一家零售企业都应成为“新零售”。

(企业管控服务中心 张婧根据有关资料整理编辑)