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，更不会是亏损。

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地处的显露”，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面；三是跳出现有格局，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“鲶鱼效应”。

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为继，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）