

开篇

Retail is detail: 开能赚钱的店

文 / Bruno Lannes



贝恩公司合伙人、全球副总裁，大中华区消费品及零售业务主管 Bruno Lannes

在零售行业，细节非常重要。在利润率较低的情况下，一两个细节上的疏漏和失误都会让你最终的利润化为乌有。

中国的零售行业正在从一个高速的扩张期进入一个缓慢的成长期——这个转变在经济衰退之前就已经开始了。很多零售企业在2007年就放慢了开店速度，因为他们意识到之前所开的那些店并不能高效运转。不少门店正在赔钱，所以相对于店铺的数量增长，它们更希望解决现有店铺的运营问题，扭转利润低或亏损的情况。

无论经济环境好坏，很多优秀的零售商面对开店的决定，说“No”的时候远远多于说“Yes”。关键问题并不在于你能开多少家店，而在于有多少家店能为你带来高利润。这种态度在经济危机的情况下越发凸显其重要。2009年，零售企业会更加关注发展的质量，因为他们不想重复2007年以前的错误：脚步太快，开店太多，而最终很多店并不能够带来真正的利润。

现在开店的企业需要注意两个问题。一是必须检验自己的运营模式和店铺运营模式，也就是说店铺是否能赚钱。零售行业利润率较低，一两个细节上的疏漏都会让最终的利润化为乌有。二是需要有清晰的开店流程，选择有潜力的开店地点，清楚地知道应该在什么地方开店、不在什么地方开店。在开店之前，详细考察当地的市场环境、居住人群、工作人群、竞争店铺数量及运营状况。同时企业内部从业务拓展、工程、人力资源到产品各部门协同配合也非常重要。

面对经济衰退的冲击，消极防御远远不够。许多企业经营者在经济萧条期忍受着差强人意的业绩，希望经济复苏后再来超越竞争对手，但其实这种情况很少出现。在贝

恩公司的一项调研中，超过2/3的取得重大发展的企业在经济萧条期也同样发展，而不是之前或之后。本着“战胜竞争对手”的精神才是危机下的生存之道。事实上，危机带来更多机遇。贝恩研究发现，摆脱落后局面、跻身竞争前列的企业在经济衰退时期比此后的经济平稳时期多24%。当然，机遇垂青有准备的人，对零售企业来说，应当注意如下三个问题：

1. 这场危机对你的经营业务和范围有可能造成多大的影响？经济萧条对某些行业的打击比另一些行业要来得大。比如如果你销售的是食品、杂货类，那么受到的威胁会相对较小，因为这些都是人们日常生活的必需品；但如果你销售的是家用电器类的耐用消费品或是奢侈品，则受到的影响会大些。

2. 与对手的竞争中，你所处的战略位置如何？你的优势是什么？什么是你的软肋？什么方式能够帮助你在当前的竞争中胜出？什么方式更有利于你未来的发展？

3. 认清自身的经济实力。如果你比竞争对手具备更强的经济实力，你将在竞争中占据优势。比如在经济低迷中，通过优惠的收购、并购来建立巩固自己的核心业务。

此外，零售业间也有正面的合作机会，它们在一起可以产生合力。比如购物中心为了吸引消费者，给出更多自主选择的机会，会把互为竞争对手的不同品牌店铺集合在一个屋檐下。商

采访整理 / 杨澍