

1 “把商品卖给消费者”

这是一个非常古老而又永远年轻的行业，能不断接受全新的信息与元素，持续裂变出新的业态却从不抛弃旧的业态，在任何时代都未曾落后并常常引领时尚潮流，甚至还能轻易跨越国界。

这就是零售！

人们常常忽视它，却始终离不开它。有的人会觉得零售不够起眼，但它却永远欢迎消费者的“下一次光顾”。在这个行业里，人们既可以把企业规模做得十分庞大，也可以做得极其袖珍，因此每一位从业者都有抒发各自情怀的空间。

关于零售的解释你可能已经听到过很多不同的定义，比如“零售就是坪效”“零售就是流量”“零售就是黏合度”“零售就是渠道”“零售就是现金流”“零售就是××的重建”等。但是，这些解读都未能直指零售的本质，而只局限于一些工作方法、认知角度或是某些表象。过度的解释会让我们无法看清事物的本质，进而把本来单纯的零售弄成了玄学，使人陷入恐慌，迷失方向。

如果真要做个定义，其实只需要一句话：零售就是“把商品卖给消费者”。对，就是如此简单。

如果要再进一步诠释，那就可以从“5W1H”5W1H分析法，也称六何分析法，是一种在企业管理、日常工作、生活和学习中得到广泛应用和思考方法，指对选定的项目、工序或操作，都从原因（Why）、对象（What）、地点（Where）、时间（When）、人员（Who）、方法（How）六个方面提出问题，并进行思考。的角度推演出无穷无尽的变化，也就是：在什么时候和什么地方，把什么东西以什么方式卖给谁，为什么这个人要购买。

唯有回到本质，不忘初心，方得始终。

值得注意的是我们对“消费者”这个概念的理解。在英语中，customer和consumer两个词汇都有“顾客、消费者”的意思，但前者所包含的范围更广，指公司所有的合作方，甚至包括员工、员工家属等，而后者就指最终消费者。两者在商业环境中所指的对象也有着本质的差别。例如一家咖啡豆供应商将咖啡豆卖给星巴克（Starbucks），那么星巴克就属于这家咖啡豆供应商的customer，而当星巴克将咖啡豆制作成咖啡饮料销售给个人，这个人才属于consumer，也就是真正的“消费者”。

零售业很单纯，消费者却多变化，需要我们悉心把握。如今，随着商品的极大丰富，消费者的需求每时每刻都在变化，零售从业人员就是要去琢磨这种变化，或者跟随，或者引领，让消费者喜欢自己，进而“把商品卖给消费者”。

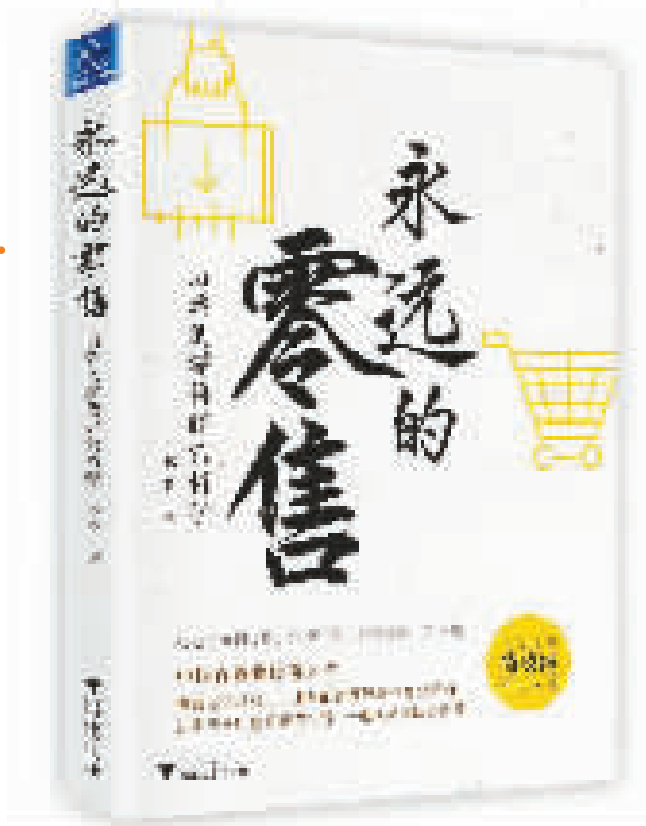
比如百货店在研究了供应商与消费者的需求之后，把自己的重点落在了时尚类商品上，且抓住单品运营能力好的品牌供应商，以柜台为单位向消费者提供主题明确、视觉效果显著、可比性极强的同一类商品，以方便购买。百货店一般还要求供应商只提供当季最好卖的商品，并不断加大新货的比例，及时将不好卖的商品下架，进而常常造成“断货”现象的发生，甚至形成了“饥饿营销”的营销方式。

而购物中心则顺应了时尚类商品供应商要将自己全部商品上架的需求，提供全面展示的空间，强调商品供应的深度，满足对应消费者的需求。购物中心不再突出把同类商品组合在一起，而是大大增加了休闲、娱乐、餐饮的比例，希望消费者多逛逛，在不经意间购物，同时满足全家人在同一时间里的不同需求。

超市则以销售食品、日用品为主，满足消费者的日常生活需求，对多数商品强调补足货源、不能断货，对敏感商品的价格严格关注，采用低价策略吸引客源。

变化每天都在发生，再丰富的零售业态也已经不能满足消费者不断产生的新需求了。于是，新的各种组合式零售店出现了，例如服装店+书店、书店+咖啡店、超市+面包房+餐饮店、生鲜超市+半成品加工店、餐厅+市场、运动服饰店+健身房等。

网上商店红了，要考虑落地开线下店；线下品牌成熟了，要上线扩展渠道。而零售人就是如此不断追求，希望把“对的商品以合适的价格卖给合适的消费者”。



2 零售无定式，创新无极限

零售的形态五花八门，实质上就是围绕着“商品”与“消费者”这两大要素进行无限的组合。可以专门只做饮食一个门类，也可以将服装、美妆等几个门类组合在一块儿；可以是只针对老年群体，也可以囊括儿童、青年等多个年龄段的消费者……零售不会只局限于一种模式，因为消费者有千千万万种需求，也就注定了零售模式会有千千万万种可能。

零售是人们在日常生活中最常见也最离不开的行业。别以为只有电商平台、购物中心、百货商场或者连锁超市才属于零售，却忽略了日常生活中最为常见的一些业态：小商店、临时摊位、农贸市场也都是零售！

在我家小区门口，常年有一个卖花的小伙子，骑着一辆三轮车，车上满满当当都是各色的鲜花。他每天傍晚出来营业，花很新鲜，价格也公道，引得我们时常光顾。这难道不是零售吗？它也符合“把商品卖给消费者”的本质啊！

零售不受摊位面积和商品种类的局限。

如今，不论是零售行业的从业者还是业外人员，越来越多的人习惯于捕捉“大新闻”和“大事件”，反而对身边的很多小事视而不见，或者缺乏关注。这直接导致了人们对零售业的了解不够全面、完善，“小店也是零售”自然也成了人们认知的盲点，“小而美”的商店被淹没在了信息的海洋中。

几年前，我到洛杉矶出差，一位当地的朋友带我去一家意大利餐厅吃饭。朋友介绍说，这家餐厅虽然规模不大，但在当地已经开了60多年，经营餐厅的是当年一位意大利移民，“爷爷白手起家，到现在已经是家族的第三代了”。

这家餐厅的价格不便宜，但生意很好。朋友解释，这是因为几十年来餐厅食物的味道和服务的品质都还如当年一样，所以大家都乐意为此买单。“而且，”朋友略做停顿，“每年圣诞节，这家餐厅的家族成员都会举家返回意大利，享受圣诞假期。几十年来，年年如此。”这使我立即产生了“在一家重视家庭的人开的餐厅中用餐”的温馨、信赖的体验。

这一经历给我带来了思考：对于规模相对较小的零售企业来说，其实未必需要一味地扩大经营，只要保持自己的特色并持续提高质量，同样能够长期生存，创百年老店。

无独有偶，在杭州也有一家颇有意思的小面馆。这家面馆平时生意红火，但每年夏天最热的两个月却不开业。面馆老板自己的解释是：“这么热的天还让员工闷在厨房里干什么？一年也该让员工休息两个月。”这么一句话，就让原本平淡的小面馆多了一丝人情味，消费者反而更加蜂拥而至。

所以，在零售行业中，“大”和“小”只是相对的存在，跟能否做“强”的直接关联并不大。