



连接商场、品牌和顾客

# 导购:百货新零售最重要的生产力

■ 本报记者 李子晨

导购作为一个职业群体的诞生,不仅是商业垂直领域细分分工的体现,更是行业不断进化迭代的缩影。根据中国百货商业协会的估算,全国百货、购物中心和奥特莱斯的导购员数量近2000万人。对于商场来说,导购是与消费者建立沟通的核心触点,更是体现其服务能力和展示品牌形象的一面旗帜。

6月13日,在第四届银泰百货峰会大会上发布的《新零售时代下,商场导购的生存与发展》报告显示,随着零售业的发展,商场作为零售终端与品牌方派出的导购之间关系变得越发紧密,导购正成为百货新零售最重要的生产力,是连接商场、品牌和顾客的纽带,是促成商品成交的重要因素。与此同时,在全渠道模式下,导购的职能和服务内容也发生了很大变化。

“以前做导购就是摆弄摆弄衣服,现在每天除了上班还要做直播、搭配货品。”某运动品牌商场导购陈小慧已经在这一行业深耕8年,不过这两年她的工作内容发生了很大的变化。

“直播不仅为门店招揽了更多的消费者,

也让我薪资水平更上一层楼。”陈小慧说,8年前,她刚刚接触导购工作时,一个月工资在2000~3000元,现在月收入已经近万元。当然,现在的工作内容也不再局限于卖货,而是需要更多提升对时尚的认识、了解网购人群的消费习惯,还要掌握商场系统的全电子化。此外,直播的一系列流程、在直播过程中烘托氛围、做好社群营销等都是陈小慧分内的事。

报告指出,数字时代,对现代百货零售业的导购提出了更高的要求,传统导购以销售为主,包括库存管理、上架货品、产品陈列、退换货管理等。在全渠道和数字化条件下,导购还需拉新会员、维护社群,甚至作为直播开展直播活动。从职能上看,导购已不再是简单的销售,而是集客户服务、品牌形象展示、产品专家,甚至是直播营销主播等功能于一身。

导购能力的精进在助力百货业焕发新生机。银泰百货导购成长与发展负责人冯雪琦表示,借助数字化能力,2020年年底,在银泰百货有超过6000名导购变身新零售主播。通过直播体系的打造,银泰百货得以突破实体门店的地理限制吸引

新客户,而导购们则可以通过这一新零售能力跨城市、跨门店、跨品类、跨品牌地服务于顾客,多元化渠道获客。数据显示,当年银泰百货创造了41个销售破千万元的单品,爆款商品仅单品就售出10万件。

业内人士认为,导购是一门依赖沟通的学问,导购的沟通能力、沟通的付出与收入回报呈现正相关。调研显示,由于从业年限、专业能力、沟通技巧、服务品牌/商场等方面的差异,导购群体的收入差距近年来正在不断拉开。从行业平均水平看,大部分导购收入不足万元,其中5000元以下占较高比例,但仍有少部分优秀导购能够靠努力达到月入超过5万元。

在为行业带来更多可能性的同时,导购群体对自身的收入增长和职业成长也有着预期和诉求。报告显示,目前导购年龄层分布在31~40岁,但随着95后、00后步入职场,导购行业的年龄结构、知识结构,以及肩负职能都在发生变化,他们对自身收入和职业发展也提出了更高的诉求,84%的导购对于收入增长有较大的

意愿,许多人也会在工作之余从事兼职,寻求收入结构的多元化。同时,导购群体对职业发展路径的规划也较为多元,33%的导购希望成长为店长或管理人员,26%的导购希望成为金牌导购,继续做销售。在希望服务的品类中,化妆品以21%的热度占据第一位。

随着数字化的发展,作为零售终端,商场与导购的交互变得日益紧密。在导购的职业成长和培训上,商场和品牌的联动性也正在加强,各方均在积极推出激励举措,通过新的技术手段提质增效,为导购群体创造新的增收机遇,与导购同

成长,共发展。如银泰百货建立了专门的职业招聘团队,帮助优秀导购对接品牌,搭建职业发展通路。同时,其也在通过数字化分佣、商场开播等形式,让导购在品牌支付的工资奖金基础上新增了分享商品获得的佣金收入。此外,2021年,银泰百货还牵头打造了导购行业的首个新零售职业培训课程,包含商场礼仪、消费心理学、搭配和面料知识等体系化的课程,以体系化的方式培养高薪酬优秀导购。

## 中国快速消费品行业:在动荡中走出价值之路

■ 本报记者 李子晨

## 供应链“通脉”为中小商家“造血”

■ 本报记者 李子晨

作为社会经济的“毛细血管”,中小企业在创业致富、推进共同富裕中扮演着重要的角色。在新冠肺炎疫情持续蔓延的背景下,帮助中小微企业发展更成为国家、社会关注的重点,而扶持中小微商家“应急”更要“致远”。

“这一波疫情更让我意识到了物流供应链的重要性。”义乌亿海电子商务有限公司总经理詹宏磊说,过去很多义乌商家追求薄利多销,但这几年随着疫情影响和流量见顶,义乌越来越多的商家开始重视供应链管理,也在追求客户体验的极致化,“这样才能做可持续的生意,才能实现更长远的发展”。

正如詹宏磊的切身体会,随着商业经营模式变化与疫情等不确定性因素影响,一套更加高效、敏捷、智能的供应链管理成为中小企业发展的核心竞争力。借助电商平台将厨具等家居用品行销全国的亿海,选择了与京东物流合作。近8年来,从最早的快递运输逐渐向仓配一体的供应链合作深入,受益颇丰。最近,其又入驻了京东于“6·18”期间正式启用的义乌和温州的两座“亚洲一号”智能物流园区。

据悉,义乌、温州“亚洲一号”的落成是京东“织网计划”的最新成果,不仅将进一步畅通城乡物流,提升“包邮区”消费者体验,还将通过软件、硬件及系统集成的“三位一体”供应链技术和一体化供应链能力助力当地中小商家转型升级,推动长三角经济圈协同发展,加速全国统一大市场建设。

4月,中共中央国务院发布的《加快建设全国统一大市场的意见》重点强调了“建设现代流通及物流网络作为推动国内市场高效畅通和规模拓展的主要支撑”,通过打破各种壁垒与自我小循环来促进国内大循环,进而推动国内产业链、供应链的进一步畅通,在全国范围内形成供给与需求更高层次和更加良性的动态平衡,继而让各类市场要素都能得到更加高效的运转。

值得一提的是,就在四五月上海疫情反复期间,京东物流迅速规划、灵活调配义乌亚一分拣中心的能力,承接上海松江分拣中心的货物处理工作,极大纾解了上海地区的订单处理压力,为整个华东地区的供应链稳定发挥了重要作用。

而为了助力更多中小商家提升供应链效率,京东物流一方面通过供应链基础设施的布局与京东快递产品能力加持渗透,带动当地快递行业的高质量发展;另一方面还在仓储模式上探索多样化创新,大力推广仓仓合一、厂仓合一、店仓合一,以及云仓等创新业态,在商品最先一公里出库、最后一公里前置等方面加大布局力度。詹宏磊透露,“亿海在义乌有2700平方米的仓库,目前我们也在跟京东物流合作筹划搭建云仓,让当地更多的商家能使用京东物流的服务。”

从2014年京东物流第一座“亚洲一号”落地上海到今年义乌、温州两座亚一的接连投用,多座亚洲一号的快速建设和产业集聚效应已形成了令人瞩目的“亚一生态圈”,从解决就业到人才培养,彰显了强大的辐射覆盖功能及产业带动效能。

目前,京东物流在长三角地区落地运营了7座“亚洲一号”,不仅为江浙沪本地和皖赣豫等周边省份新增了数万个工作岗位,促进了区域人才的有机循环流转,而且通过构建完善的下沉物流基础设施和上行产地产业带渠道带动着更多产地产业带的高质量发展,包括义乌的拉链、永康的五金、宁波的文具、杭州的服饰、温州的鞋帽等在内的众多传统制造产业也将在一体化供应链的加持下焕发新的生机。

通过连续第11年追踪调查中国购物者的购物行为,6月21日,贝恩公司与凯度消费者指数发布《2022年中国购物者报告(系列一)》。报告显示,2020年对于中国快速消费品市场来说是极为动荡的一年。在经历低迷期后,市场曾在2021年一季度迎来了强力反弹,其中以个人护理和家庭护理总消费支出的增幅最大。但二、三季度,大多数品类销售增速急剧下滑,直到四季度才止住颓势,开始出现轻微反弹。数据显示,2021年中国快速消费品市场整体销售额增长3.1%,这一数字延续了疫情影响下快速消费品市场增速低于GDP增速的趋势。

2021年年底快速消费品发展态势延续到了2022年年初,受疫情在一些地区的影响,形势在三四月开始出现变化。在2022年3月26日到4月22日的四周内,快速消费品销量同比增长5.6%,平均售价下降5.7%,创下近几年价格最大跌幅,反映出消费者对价格的敏感度不断提高。

“在疫情带来的不确定性持续存在的背景下,中国消费者展现出了一些新的购物思维模式和消费行为。”贝恩公司全球资深合伙人布鲁诺(Bruno Lannes)表示,“尽管市场展现出恢复迹象,但是消费者也变得更加谨慎,对价格也变得更加敏感。由此品牌商必须更加努力地与消费者建立联系,突出自己的价值主张。”

### 消费行为呈现出后疫情特征

近两年,消费行为正呈现出明显的后疫情特征。2021年,随着新冠肺炎疫情得到有效防控,消费者提高了购物频率,推动快速消费品销量增长4.1%。销量增长的另一大原因是消费者在四季度的“双11”“双12”等促销活动中批量购买商品。但是,购物节大促也在一定程度上造成平均售价出现了0.9%的下滑。数据显示,2021年一季度快速消费品销售额增长10.6%,三季度则下降1%,快速消费品行业在这一年经历了犹如过山车般的表现。

新冠肺炎疫情发生前,快速消费品企业已连续五年稳定推动高端化,这些企业现在仍在提高商品售价,但是报告指出,消费者的购物行为正在变化,他们变得更加谨慎,对于不同品类展示出不同的购买行为。

在四大主要领域中,饮料在2021年的表现最好,一改2020年下降4.1%的颓势,取得了5.9%的增长。而包装食品的走向却完全相反,销量下降2%,平均售价增长0.8%,整体销售额下降1.2%。以方便面为例,2021年,新冠肺炎疫情暂告一段落,消费者也减少了囤货,导致该品类销量在2021年下降了9%。

同时,个人护理和家庭护理品类在2021年继续保持强势,分别增长4%和6%。两大品类的销量均有所增长,其中个人护理品类销量增长3.6%、家庭护理品类销量增长7.5%。但销量的增长却被平均售价拖了后腿。个人护理品类价格仅增长0.4%,家庭护理品类价格更是下降了1.4%。在彩妆和个人清洁用品行业,企业面临着激烈的竞争,选择以价换量,本土新生势力品牌也凭借平价产品抢占市场份额。有一些品类表现较为突出,如洗发水品类取得了超过10%的销售额增长。

而与2020年相似,2022年,疫情在国内再次多点散发时,消费者开始继续囤积大包装食品和家庭护理用品,减少在护肤品、彩妆等高价产品上的消费支出。由于主要城市出行受限,也让家庭重新成为消费者工作和娱乐的重心,使得在家消费持续增长。

在家消费的崛起利好了不少快消品品类,尤其是食品、饮料和家庭护理品类。如碳酸饮料在2022年春节前保持高速增长,到三四月,消费者因居家等原因对饮料的渴求推动该品类在这两个月分别增长了22%和23%。同时,消费者在家烹饪的频率增加,也带动了酱油销量的提高。此外,消费者对健康和卫生的重视逐步提高,也持续推动牛奶、个人清洁用品等品类的销售增长。

### 共同在动荡的新常态中前行

“贝恩在2016年首次提出了双速增长的概念,目前疫情下双速增长现象依然存在。代表新生活方式的品类增长势头迅猛,其他品类却开始出现不同程度的增速下滑。”贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品业务主席邓昱表示,“在新环境下,消费者行为在不断快速变化和调整,品牌商也应当加速行动,以确保能够及时发现消费者在动荡时期和稳定时期的不同需求。”

研究表明,电商成为2021年唯一保持增长的渠道,尽管增速已经从前几年的30%左右下降至15%。电商平台也逐渐分化,但拼多多和包括抖音、快手在内的兴趣电商平台正赢得越来越多消费者的青睐。报告认为,直播、社区团购平台等新兴电商渠道将帮助品牌扩大其布局 and 影响力,以更直接的方式向低线城市渗透,并在不久后进军一二线城市。

“快速消费品市场上表现最好的企业正在采取措施,积极应对这些变化。它们重新评估自己在各平台的电商渠道策略,力争实现产品组合差异化,并建立专业运营能力,以便触及不同的消费群体,满足不同的消费需求。”凯度消费者指数大中华区总经理虞坚表示,“它们也积极利用即时零售模式(O2O)的崛起创造更多的销售增量。”

与此同时,2021年,大多数品类中新生势力品牌继续抢夺大品牌的市场份额,但是在护发素、瓶装水、彩妆、婴儿配方奶粉等部分品类中领先品牌已经开始收复失地。与前几年类似,2021年26个品类中本土品牌在与外资品牌的竞争中整体占据上风。本土品牌更注重销量增长,而外资品牌更依靠高端化实现增长。

2020年因新冠肺炎疫情发生带来的不确定性或将成为未来几年市场动荡的预演。对此,报告认为,企业应认识到动荡将成为新常态,同时应当主动提前演练情景规划,为各种可能结果做好准备。

对于消费品牌而言,应不再只关注一个细分市场,而是评估不同价值和城市级别市场所包含的机遇,基于不同的产品定位打造合适的产品组合。同时,在管理成本结构压力的同时构建弹性供应链,确保无论遇到什么情况,业务都能保持运转。此外,要短期扩展至新兴渠道,实现渠道多样化,长期建立直接面对消费者(DTC)的能力,整合线上线下渠道,以构建线上线下一体化市场通路。

对于零售商而言,面向未来发展则需要建立弹性供应链,从而确保业务保持运转;重新设计零售价值主张,以适应逐步数字化、全渠道化的购物环境;重点发展一些线下成功概率高于线上渠道的品类;重点发展高品质生鲜食品业务或扩大范围,发展电商渗透率较低的品类;大力投资O2O,优先发展中小门店和位置便利的店仓;强化实体店体验,升级数字化体验,加大门店对年轻消费群体的吸引力;降低运营复杂度,寻找替代采购方案,建立新的成本基线,从而应对原料和能源成本的不断上升。

“展望2023年,中国市场的长期基本盘仍然稳健,我们有理由对市场恢复健康增长保持乐观。”布鲁诺说,相比西方国家,中国的通胀较低,能源危机得到有效控制。同时,中国政府正在多措并举,致力于平衡动态清零和经济发展之间的关系。一些先行的快速消费品企业已经做好两手准备,同时迎接动荡期带来的挑战与市场增长机遇。