零售商如何攻占农村市场?

俄罗斯零售巨头成功之路的启示

眼下,随着一二线市场的日趋饱和,各路零售商开始想方设法下沉渠道。这当中,又以农村市场最为令人向往。坐拥全国超40%人口规模的农村地区,被业界视为零售业发展“最后的战场”。然而,受制于经济相对落后与基础设施匮乏,啃下这块硬骨头可谓难度重重。

在我们的邻国俄罗斯,有一家专门收割农村市场的零售企业,凭借20多年的耕耘,已经成长为俄罗斯食品零售行业的龙头,市值笑傲整个欧洲。那么,这家企业成功的秘诀是什么呢?我们不妨来了解一下。

初探:

Magnit的成长道路

这家创立于1994年的零售企业名叫Magnit,开着俄罗斯最大的农村连锁超市。据公开资料显示,截至2016年底,Magnit在俄罗斯近2500个城镇和乡村拥有超过26万名员工、近14000家门店,市值约为170亿美元,位居欧洲地区榜首。2006年,Magnit在莫斯科和伦敦两大交易所挂牌上市,风头一时无两。

纵观Magnit的发展历程,大体可以分为三个阶段:

(1)1994-2000:初步探索期

1994年,创始人Sergey Galitskiy在克拉斯诺达尔市创立了Magnit的第一家线下门店(当时公司名为Tander),主要业务为香水和化妆品的批发,并很快成长为俄罗斯最主要的香水和化妆品批发商之一。而后,Magnit开始涉足食品零售业务,并于1998年开业了第一家便利超市店。

(2)2001-2009:快速扩张期

2001年开始,Magnit启动了跨省扩张历程,到2005年底已经在全国拥有了1500家门店,并不断强化对运营的精细化管理。在2006年成功上市后,Magnit的战略重点开始由大规模扩张向提升毛利率和探索多元化业态转变,其标志便

是大卖场和便利超市的双管齐下。到了2009年,公司正式成为俄罗斯食品零售行业的龙头企业。

(3)2010年至今:业务优化期

2010年以来,Magnit甚至将门店扩张到气候颇为恶劣的西伯利亚和乌拉尔地区,让那里为数不多的居民也成为了自己的用户。其间,Magnit还开始自营生产西红柿、黄瓜等蔬菜,并开设了药妆店。时至今日,Magnit已经成为集便利超市、大卖场、药妆店与家庭店为一体的零售“超级航母”,并占有全国最高的零售市场份额。

需要特别指出的是,自创立伊始,Magnit就将俄罗斯农村地区作为主攻对象,当前有大约2/3的门店都设立在人口规模少于50万的小村镇之中,可以说,Magnit是一家名副其实的“农村连锁超市”。

不过,这并不妨碍它获得成功。据财报显示,近年来Magnit的净利率几乎都在5%以上,这在经济状况并不景气的俄罗斯来说,已属不易——须知,竞争对手们的净利率只有2%左右,甚至有不少还出现过亏损。另外,自上市以来,Magnit的市盈率基本稳定在20~30倍,即使在2015年后受到宏观经济下行的影响,其市盈率也处于10倍到20倍区间内。

深究:

如何成功攻占农村市场?

任何成功都不是偶然,Magnit自然也不例外。深入分析可以发现,Magnit之所以能够成功占领中小城镇与农村市场,并获得今天的地位,要归功于三大竞争优势:

第一,差异化竞争的策略。

俄罗斯的零售市场竞争非常激烈,特别是自2012年俄罗斯加入WTO之后,以法国的欧尚、德国的麦德龙为首的外资零售巨头纷纷涌入,这便进一步加剧了竞争。不过,这种竞争主要集中在大城市里,广阔的农村地区却鲜有人问津。于

是,当其他竞争对手都在紧锣密鼓抢占莫斯科、圣彼得堡等大都市市场时,Magnit反其道而行,将业务重心下沉至农村并不断扩张。这种“农村包围城市”的理念,既能有效规避大城市的惨烈竞争,又能率先建立起农村居民的用户忠诚度。

第二,强大的供应链能力。

同其他国家一样,俄罗斯的农村地区较为落后,不仅交通不便,物流基础设施也极为匮乏,这就给零售商出了一道大难题。对此,Magnit从供应链入手,投入巨资来推动农村地区的供应链建设,并打通了通往农村市场的路径。据公开信息显示,Magnit在俄罗斯地区拥有30多个物流配送中心和大约6000辆配送货车,其仓储面积也将近150万平方米,整个供应链体系共有员工近4万人,而公司的便利超市店中90%的货物和大卖场中70%的货物都由自己的配送中心供应。

不同于以第三方物流公司为主导的供应链模式,Magnit通过自建供应链体系的方式,牢牢地将仓储、配送等环节掌握在自己手中,这便省去了大量的中间流通环节,在节约成本的同时,也提高了供应链运行的主导权。

此外,Magnit对于先进技术对供应链管理的赋能作用也极为重视。在开展零售业务初期,Magnit就同知名的企业应用软件解决方案供应商SAP合作,构建了自身的ERP系统。同时,还重金雇佣技术专家来研发供应链模型,可基于各地区不同的经济发展状况、人口密度等指标,动态地调整库存等核心运营决策数据,从而大大提升了运营效率。

第三,多元化的经营业态。

这一点,从前文所述的Magnit发展历程即可窥探一斑。目前,Magnit的零售业务主要涵盖便利超市店、大卖场、家庭店和药妆店4类。多元化的门店布局,既可以帮助公司切入到各种细分市场,最大程度地满足不同消费人群的需求

与偏好,又能开拓利润来源,分散经营风险。

值得一提的是,Magnit的线下门店中,超过六成都是便利超市店,而该种业态的好处在于门店面积普遍较小,且资产较轻,新开一家店的成本远远低于一般的商超;同时,便利超市店SKU相对较少,网点铺设极为灵活,使其拥有极强的可复制性。因此,将便利超市业态作为主打,进入农村市场显然更加容易。

此外,Magnit也非常重视自有品牌的建设,不断开拓公司自有品牌商品的SKU,这除了能够带来更多利润外,也进一步巩固了自身的影响力与知名度,赢得了消费者的认同与忠诚。

启发:

我们从Magnit身上学什么?

横向比较,在国情上,中国与俄罗斯都是幅员辽阔、地大物博的国家,且不同地域的发展状况差异较大。不过,中国在宏观经济发展态势、人口数量规模与物流基础设施等方面要强于俄罗斯,且移动互联网的日渐普及与物流基础设施的多年建设,客观上已经为农村零售市场的开发打下了坚实的基础。

因此,某种程度上讲,Magnit在俄罗斯乡村地区需要克服的困难,很可能要比中国零售商进军农村市场要困难得多,可即便这样,Magnit在俄罗斯仍然获得了成功,这对于我国那些迫切想要在农村市场的蓝海闯出一片天地的商家来说,显然是具有参考借鉴价值的。

其实,纵观Magnit的发展历程及其商业模式,不难发现,其精髓无非四条——快速扩张门店、打造高效供应链、深耕乡村小镇市场、多个零售业态并重。这几点经验或许值得国内零售商学习。不过,在笔者看来,当新零售的热风吹遍大江南北时,除了上述经验外,还需

做到以下三点:第一,商品质量必须过关。在解释这一点之前,有必要先来说说拼多多。凭借着“农村包围城市”的策略,拼多多仅成立三年多就实现了赴美上市,并成为现象级的存在。然而,随着诸如“山寨门”、商品质量不过关等消息传出,拼多多也被推上了舆论的风口浪尖,从股价下跌到被相关部门约谈,拼多多的日子似乎不太过好。

这便告诉我们一个道理:追求高质量商品是广大消费者永恒的追求,谁都不愿意花钱买劣质品。若想在农村市场的蓝海中抢占先机,零售商需对生产、供应、销售等各个环节进行更加严格的把关,从而让农村消费者买到高质量的商品,提升消费者购物体验,进而赢得口碑。

第二,以消费者为中心是关键。

眼下,消费者已然成为了零售行业一切价值的出发点,任何新技术的应用与商业模式的调整,本质上都是为了更好地了解消费者的购物偏好与特点,从而为他们带来更好的购物体验。其实,消费者要求的无非是高品质、低价格与好服务。因此,零售商在开拓农村市场时,在保证商品质量的基础上,还应通过各种途径来降低成本,并优化售前、售中与售后的一系列服务,真正做到让消费者认可与满意。

第三,进一步拉近与消费者的距离。

拉近与消费者的距离,既是物理距离也是心理距离。在“以人为本”的新零售浪潮下,抓住了消费者就等于抓住了商机与价值。因此,除了在农村市场快速扩张门店外,零售商还应创新各种经营模式,增进与农村消费者的互动,构建多种消费场景让消费者能够切身参与进来,并获得愉悦的体验。例如,做公益打造品牌好感度、及时反馈省钱信息、定期举办线下活动等,都是不错的方式。

(付一夫)

绿地西北首个连锁康养旅居酒店落地兰州

绿地集团日前在西北地区打造的首个连锁康养旅居酒店——兰州绿地康养旅居酒店开业,酒店拥有商业、运动及休闲娱乐共享配套、康养配套等。据悉,绿地康养居已在全国一线城市、

省会城市及周边、旅游度假区多有复制。

观点地产新媒体获悉,今年10月12日,绿地集团发布公告,宣布重组成立绿地大基建、绿地商贸、绿地酒店旅游三大产业集

团。其中,原绿地酒店集团更名为“绿地酒店旅游集团”。绿地方面表示,未来将用三年时间,打造以两百亿以上年收入的酒店为核心业务、以旅游及会展为两翼的酒店旅游集团。

资料显示,2005年,绿地旗下首家酒店绿地豪生全套房酒店开业,绿地由此开始涉足酒店旅游业。2017年,绿地酒店及相关产业总营收18.5亿元,同比增长5.51%。截至2018年上半年,绿地

旗下营运酒店共计35家,客房总数9555间,其中自营酒店18家。同时,绿地还有50余家已立项酒店。在自主品牌输出管理上,截至今年上半年,绿地输出管理酒店总量达37家。