

观察员：便利店下半场如何破局？

便利店是实体零售企业中增长最快的业态,潜力无限;但在高增长下却面临着来自店效和成本的双重压力,内资便利店提升商业效率迫在眉睫。

商务部牵头推动便利店品牌化和连锁化发展

日前,商务部印发《关于推动便利店品牌化连锁化发展的工作通知》,该《通知》提到为适应消费升级趋势,健全便民商业设施,提高消费便利性和居民生活品质,满足人民日益增长的美好生活需要。

按照“全面部署、重点推进、逐级延伸”的工作步骤,直辖市、计划单列市和省会城市的品牌连锁便利店发展工作要在2019年先行启动,各地要在重点推进这部分城市的基础上,结合当地经济发展实际,有条件的地方可再选择一些其他城市推进。

该《通知》还明确了关于品牌连锁便利店发展工作的目标及任务,目标为3年规划,从数量及质量两个方面进行了设定,提出打造“一刻钟便民生活服务圈”,重点发展连锁门店总数50家以上、知名度诚信度高的品牌连锁企业。

为什么商务部会牵头推动便利店品牌化和连锁化发展呢?笔者认为加快社区商业,特别是便利店(包括社区生鲜便利店)的发展既是社会发展的需要,也是构建社会主义和谐社会和全面建设小康社会的迫切要求,通过政策推动聚焦于美好生活的“最后一公里”,未来将构建一个完整的生态圈,全面升级消费体验。具体如下:

政府越来越关注社区商业的社会属性,推动商业和社区融合发展

社区商业作为最能体现城市文明进步程度和生活便利服务程度的商业形态,社区商业与社会发展有着紧密的联系,因为涉及到民生,未来政府对社区商业的规划力度会加强,在开发社区商业时也会更加重视其社会服务功能,未来社会商业将会是商业与和社区融合发展,社区需要商业,商业同时也为社区服

务,二者互相联系,相互促进,提升城市商业现代化和服务水平。

政府对社区商业的规划力度加强,业态及功能会越趋于合理

随着城市商业发展日益成熟,城市市级商业中心和区域商业中心发展相对成熟和稳固,因此,社区及社区商业的发展逐步成为政府发展规划的重要内容,未来社区商业必将会走上统一规划、定位、布局、运营、管理的道路,业态及功能趋于合理。

便利店与社区生鲜业态是社区商业的核心组成部分

随着国民经济的发展,社区商业的不断成熟升级,新的商业形态不断涌现出来,尤其是近年以来,便利店与社区生鲜业态,不仅改善了整个社区商业的生态体系,还带动了周边商业形态的提档升级,也吸引更多的年轻阶层到社区来消费,便利店与社区生鲜业态成为社区商业的核心组成部分。

未来社区商业需要更加关注运营,社区商业操作专业化

社区商业的运营是一个非常复杂的体系,能否进行有效的运营管理将直接影响到社区商业的发展与收益。

当社区商业发展到一定规模后,就需要对社区商业进行较为科学的规划和定位,准确把握周边消费者的市场需求以及周边商业市场的供应情况,以决定自身项目的可发展规模。

需要对社区商业的市场定位、业态比例、商业规划、产品组合等因素进行合理调控,避免社区商业在档次或功能等方面不适应消费者的需求,防止重复性建设和盲目竞争,促使社区商业各部分协调经营,形成一个有机的整体,便于持续的良好发展。

具体到运营管理方面,不仅要有专业化的流程与团队,更重要的是要根据运营情况不断进行有效的调整。

便利店下半场发展需要把握的重点

面对便利店发展中出现的种种问题,我们需要重点把握以下四个重点:

1)坚持以人为本
老百姓满不满意,生活方不方便,这是社区商业发展的主要评判标准。

2)创新服务模式
让小区居民在家门口就能享受到贴心、专心加时尚的新型服务。

3)注重融合发展
通过线上线下的融合产生新的发展动力。

4)实施专业操作
从前期的市场调研、市场定位到后期的招商运营、营销管理等都经过科学论证、专业操作。这样既可避免社区商业在档次或功能等方面不能适应目标客群的需求,又能防止重复建设和盲目竞争,使社区商业协调与健康发展。

便利店下半场发展的战略思考

(1)新环境下便利店面临全方位劫掠

1.在餐饮方面:以饿了么、美团为代表的外卖平台,能满足更多用户对于餐饮品类“全”的需求。

2.在快消方面:以阿里零售通、京东新通路为代表的快消B2B,互联网巨头赋能夫妻小店提高其竞争力。

3.在生鲜方面:以生鲜传奇、谊品生鲜为代表的社区生鲜店,离顾客更近,部分24小时营业,还提供到家服务。

4.在商超方面:以盒马鲜生、京东到家、淘鲜达、多点为代表的商超快送,承诺“30分钟内必达”,部分已经实现24小时配送。

随着生活节奏的加快及“懒人经济”的盛行,即时配送服务需求迅猛发展,从餐饮外卖走向生鲜食百,即时配送市场快速增长已成趋势。即时配送的快速发展,带动规模化末端物流的发展,大量配送单量、路线及时间数据沉淀,为配送网络及运作模式的优化提供支撑。随着基础设施的完善,其他品类的即时性商品也加速线上化。

在商超到家方面,“店仓快送+云仓次日达”成为趋势,资本

纽带、标杆示范效应、平台、商超正强强联合优化供应链及门店运营。到家平台的出现消除了便利店地理优势构建的壁垒,扩大了实体超市辐射半径,将加速行业集中度提升,商品质量、价格、服务、体验不具备优势的企业将加速淘汰,便利店提升商业效率迫在眉睫。

笔者认为未来的市场不在于有多大,而在于有多深,便利店未来的利润就在于技术含量。日本的市场深度是非常深的,而中国的市场广度很大,深度方面还远远没有开拓,中国有巨大的市场机会在这里面。

(2)便利店下半场全新的定位逻辑

战略最核心的是定位,这是业界的基本共识。定位最传统的理论框架是由迈克尔·波特最先提出——成本领先、差异化和利基市场的竞争战略。这种定位成为过去30年最重要的战略思想。

但是,在智能商业时代,相对于传统定位,一个更重要的定位需要认真考虑,这就是企业在协同网络中的定位,曾鸣教授把它具象地称为在“点-线-面-体”中的新定位选择。

生态是智能商业的核心概念,但生态到底是什么?曾鸣教授认为,一个商业生态就是一个协同网络,是多元角色的复杂在线协同对于传统供应链管理的超越,是平台和多元物种的组合。

“面”即是平台。平台通过广泛连接不同的角色,使之合作协同,同时建立各种机制,促使全局利益优化,其核心价值是网络效应和协同机制。

“线”是平台上的众多产品线。对消费者来说,“面”是各种服务和产品的聚合者。

在“面”搭建的台子上,真正提供服务的是“线”。品牌商都属于“线”的范畴。“线”的兴旺取决于产品本身的竞争力,同样也取决于生产效率和营销能力。

“点”是每一位服务参与者。“面”的崛起,必然催生新的“点”,如滴滴司机、知乎大V、喜马拉雅的主播,他们凭借敏锐的嗅觉,在特定时间抓住商机,提

供一个快速成长的行业最需要的能力。

“体”是由“面”扩张融合而生。“面”是“体”的最根本组成要素,在“面”的扩张过程中,如果有足够强大的基础,就会衍生出其他的“面”,进而形成一个日趋完善的“体”。

以淘宝为例,因为支付和信用是淘宝市场的根基,淘宝孵化了支付宝;随着支付宝逐步走出了淘宝,变成了一个独立的第三方支付平台,并逐渐演化成蚂蚁金服;蚂蚁金服发展出多种创新普惠的金融服务,进而形成了另外一张新的“面”。

云计算也如此,它的起步是支撑所有淘宝卖家的电商云,然后逐步衍生出其他的创新服务。这些“面”互相交错融合,推动中国经济升级换代,形成一个基于互联网的新型经济体。

(3)核心是“点-线-面-体”的战略思维

“点-线-面-体”就是一个完整的生态系统,各个角色相互依存,共同演化。

“点-线-面-体”四者共荣互利,在真正的互联网生态中缺一不可。“面”最大的价值之一是让“线”找到“点”,促成合作。这样的支撑使得“线”的效率优于传统打法。“线”凭借“点”和“面”提供的能力和支持,对传统供应链管理体系进行降维打击。当“点”与“点”相连成“线”,“面”也逐渐繁盛。“面”一方面支撑了“点”的繁荣,并给“点”赋能,另一方面,当“面”与“面”引起化学反应时,就会交织成负载更多商机的“体”,其势能往往足以冲击传统行业。

综上所述,“点-线-面-体”的思考框架给我们以启示:搭建赋能平台的面(APP),打造有竞争力的线(产品线),培养有爆发力的点(合伙人),进而孵化衍生新的体(新经济体)。“点-线-面-体”各个角色相互依存,共荣互利,这就是智能商业的运行规则。所以,“点-线-面-体”即是宏观经济发展的一个基本脉络,也是新零售便利店战略新定位的核心。

(作者为联合商业高级顾问云栖居士)

>> 上接12版

比如,8月15日刚刚重张开业的超市发北京大学畅春园店,该店就属于“海淀社区商业e中心”业态,后续将增加有洗衣、快剪、手机维修等生活服务项目,满足北京大学家属区内畅春园、蔚秀园、承泽园三个居住区当中近万名居民的生活基本需求。

在便利店售药方面,2018年12月1日,京客隆京捷生鲜东大桥店获得朝阳区食药监授发的药品经营许可证,成为北京地区

首个开售药品的便利店。

线上线下融合

值得注意的是,《计划》中还提出要推动特色小店发展。将对在市民中享有较高知名度和口碑的零售、餐饮或其他生活服务类小型店铺,出台有针对性的扶持政策。盘活国有网点资源,鼓励各区通过租金减免等多种方式扶持特色小店发

展。搭建特色小店与品牌连锁企业的合作平台,促进线上线下融合。

赖阳认为:“通过科技赋能商业,运用更多的技术手段,使得便民业态能够线上与线下更好地融合,为消费者提供更丰富的便利服务的同时,也能够给予消费者更好的消费体验。”

对于新技术对便民业态的作用,中国百货商业协会常务副秘书长杨青松举例分析称,比如

无人商店的快速发展,行业对技术给予了充分关注,但对具体的运营管理欠缺深入的分析。从运营成本上看,无人商店的主要成本包括:租金、人工、水电等。前者是大头,软件包括各类识别设备和管理系统,硬件包括进门和出门的门禁设备、自助收银设备、扫码和感应设备、监控防盗设备等。无人商店通过技术、设备省掉了店内的一些人力成本,但是背后的隐性成

本却不可忽视。

北京市商务局相关人士在对《计划》做解读时表示:作为未来一段时期建设发展便民店的指导性文件,旨在强化市区联动、部门协同、合力推进,继续推进便民店规范化、连锁化、便利化、品牌化、特色化、智能化发展,补齐短板、提升品质,更好地满足首都市民高品质消费需求,增强群众的获得感、幸福感。

(《北京商报》)