

面对艰难转型期 超市行业如何内涵式发展

在2021超市发展战略高峰论坛上,中国连锁经营协会会长裴亮表示,国内超市行业面临着前所未有的困难,正处于超市发展二十多年来一个非常艰难的转型期。他表示,当前超市企业转型发展的基本共识是从外延式扩张转向内涵式发展,内涵式发展的核心是“精益化”,通过精益化管理和运营,培育企业增长的新动能。

1 压力之下超市寻求转型

中国连锁经营协会最近发布的连锁超市经营情况报告显示,今年上半年,由于受到去年疫情期间形成的高基数、疫情反复和社区团购带来的冲击,超市业态的门店客流和同店收入下降,营收和利润增长承压。

数据显示,从去年以来,包括永辉、百联、家家悦在内的13家全国上市超市典型公司的季度营收呈现不断下降的趋势。去年一季度,这些公司的营收平均增幅为1.59%,而二至四季度,营收平均增幅则分别为-2.52%、-5.34%、-7.44%。今年一、二、三、四季度,这些公司的营收增幅虽然略有上升,但依旧为负增长。与此同时,今年上半年,这些公司的归母净利润呈现大幅下滑的态势。从近期这些公司公布的三季报来看,营收和净利润下滑的趋势不但没有改变,部分企业还出现加速下滑的迹象。

市场形势的变化推动超市企业不断寻求转

型。中国连锁经营协会的调查显示,越来越多实体超市新开门店向增长较快的主营生鲜食品的小型社区门店转型,目前超市百强企业门店中,七成是小型社区门店。从2020年开始,大卖场转型会员店也成为行业新趋势,盒马、永辉、物美等纷纷试水仓储会员店。

与此同时,2020年的新冠肺炎疫情加速了实体零售企业线上化,网络直播、社区团购等新玩法被加速应用,实体零售企业线上销售额也不断提升。中国连锁经营协会的调查报告显示,2020年,样本超市企业线上销售额逾500亿元,占总销售额的5.6%,同比增速达到110.6%。所有样本企业都开展了线上零售业务,可以提供到家服务的门店数达到六成以上。另外,相比2019年,开展社区团购的企业增加到六成多,社区团购所占份额、每年开展的促销次数都得到提升;开始尝试直播业务的企业同比也增加近两成。

2 补短板转向精益化运营

裴亮表示,当前超市企业转型发展的基本共识是从外延式扩张转向内涵式发展,内涵式发展的核心是“精益化”,通过精益化管理和运营,培育企业增长的新动能。

“精益化表现在很多方面,如精细化的选品、更加接地气的餐食和生活提案、更贴心的服务、更有吸引力的超性价比产品等,这些都是企业精益化管理之后形成的一种对顾客的吸引力,也是超市能够让顾客回到线下的核心竞争力。”裴亮表示,精益化就是让现有的经营资源创造更多的销售和利润。门店不仅要吸引和服

务线下客流,还要成为全渠道的履约中心。加工和配送中心不仅要满足2C(面向个人)的服务,还要满足2B(面向商家)的服务;不仅要满足门店的需求,还要满足线上的需求。人员不仅要扮演促销员和理货员的角色,还要扮演拣货员和厨师的角色。

精益化的实现背后是一系列能力的打磨和积累支撑起来的。裴亮表示,从当前行业发展的趋势以及发展中的突出矛盾看,主要有以下三个方面的短板,也是关键能力:商品能力、全渠道能力以及最核心的组织能力。

3 如何因地制宜实现精益化运营

“我感觉零售业的寒冬来了好久,今年情况一直都不太好,这个时候怎么办呢?就是要变。”贵州合力超市集团董事长李德祥表示,针对市场的变化,为了更清楚地了解顾客需求,合力超市优化组织结构,重点锁定老人和年轻人这两个消费群体,对商品进行调整,抓好品类的专业化经营,同时提升服务,并转换经营模式,取得了明显的效果。“提升商品的竞争力和品类的专业化程度,提升经营的专业化程度,这是一个核心。”他表示,今年合力超市推出了“潜龙计划”,加大力度培养门店养鱼、养虾、卖肉等技术人才,提升门店专业化经营能力。

跨国连锁超市奥乐齐在欧美国家主打低端市场,走低价路线,但进入中国市场后,奥乐齐却改变了一贯的打法,不做低端了,而是推出了全新的社区生活食堂概念。这是为什么?

奥乐齐中国区主席陈有钢表示,奥乐齐有两个标签,一个是自有品牌的比例高,第二个是所谓精选,把选品控制在一个相对较低的SKU(库存量单位)数目之下。这两点是奥乐齐最核心的基因,围绕这两个核心基因,奥乐齐因地制宜,在不同环境下表现出不同的形式。“之所以提出社区食堂这个概念,把这个概念提到比较高的高度,核心还是考虑到中国市场由于外卖的发展,实际上出

现了餐饮零售化和零售餐饮化不可逆转的趋势。”陈有钢表示,作为一家比较系统化的、合规成本也比较高的外资企业,奥乐齐在中国市场比拼价格并不是最好的途径。而社区食堂,一方面从消费者需求来说,有这样一个空白的需求点;另一方面,奥乐齐能够通过有效的工业化、标准化做这个社区食堂,而不是采用非标的形式去做,这里面商业机会也是存在的。

“生鲜传奇自己做了两个标签,第一个标签叫高科技,第二个叫制造型的零售。我们要成为一家真正的高科技零售和制造型零售。”生鲜传奇董事长王卫表示,当今的很多零售创新都是伪创新,最终都偃旗息鼓了。他认为,高科技代表着效率,制造型就代表着专业,足够专业才能得到消费者的认可,而效率足够高才能消化成本。他同时强调,高科技并不仅仅指信息化,而是一个贯穿超市经营供应链全过程的管控系统。

“尽管实体超市企业挑战重重,但可以看到,当前不少区域企业也在各自市场凭借差异化打法、精细化运作等方式取得了不小的成绩。”家家悦董事长王培桓认为,做超市行业要定好位,稳得住,把路走直了。(中国商报网)

麦德龙 打造新型会员店 加快业务扩张

本报综合 据多点Dmall官方企业号消息,11月27日,麦德龙在北京、成都、南京、青岛、大连、无锡、长春、常州8城同开16家会员店。据悉,新开的16家会员店都是由技术合作伙伴Dmall在原有门店基础上进行数字化改造升级而来。同时,麦德龙还宣布将于12月在河北、安徽新开2家会员店。

新开业的麦德龙会员店从数字化卖场设计、产品结构、包装、生活类服务设施等多方面进行了全方位升级。在门店设计方面,为了打造更适合新一代中产家庭购物的商超环境,麦德龙牺牲掉卖场空间,与国际知名咖啡品牌Tims等合作,在会员店内打造了咖啡吧、儿童乐园等休闲娱乐设施。

此外,全新亮相的麦德龙会员店线上线下一体化经营,智能化特点鲜明。Dmall提供的智能物联网设备全面进店,智能存包柜、自助购等设备已成为麦德龙会员店标配。店内陈列的商品除堆头以外,全部采用电子价签,相较传统纸质价签信息显示更全。

山姆会员店 中国付费会员 数量超过400万

本报讯 近日,山姆会员商店宣布中国付费会员数量已经超过400万。目前,山姆在23个城市运营36个门店,并通过电商平台覆盖全国绝大部分地区,据沃尔玛全球第三季度财报显示,山姆中国当季可比销售额及会籍均实现双位数增长。

数据显示,山姆会籍更加年轻化,在2021年的新会员中,超过30%为30岁及以下的人群,截至2021年10月,山姆卓越会籍数量是去年同期的两倍,显示出对高端会员制零售模式认可的人群数量在迅速增多。

作为中国首个高端付费会员制零售企业,山姆已经进入中国市场25年。面对近几年一批本土会员制商店的迅速崛起与更加激烈的竞争,山姆于今年初上线“山姆云家”项目,瞄准高品质生活方式,引入户外出游、高端乐器等几乎不会在商超业出现的商品。

此外,线上线下结合也成为了会员制商店的“标配”。2021年9月,山姆App开通了面向全国的配送服务,让没有山姆门店城市的消费者也能成为会员。

(北京日报客户端)