

商超行业分化加速 恢复活力的同时挑战随之而来

2024,中国商超行业加速分化,有人挣扎,有人腾飞。

一方面,部分企业深陷增长瓶颈。根据公开财报数据,2024年前三季度,中国营收排名前十的商超上市企业中,仅三江购物和步步高两家企业实现了营收和净利润的双增长,四家企业的净利润同比下滑,还有四家企业录得净亏损。

另一方面,部分企业却收获满满。山姆有望突破千亿营收大关,胖东来也入账近170亿元,它们年度营收均创历史新高,成为2024年的“黑马”。

积极面在于,行业终于有了恢复活力的迹象。然而,更大的挑战随之而来,不仅是头部与头部之间的竞争加剧,在盈利线上徘徊的企业也可能随时被挤出牌桌。

在这样的背景下,差异化商品、极致性价比、全渠道经营、数字化升级等——这些在2024年已被验证过的有效增长路径,或许将成为商超企业突围的“硬门槛”。

回望过去一年,标杆企业是如何做到的。

回归零售本质 把商品力作为核心竞争力

1

在供给不足年代,市场以供应端为驱动,有货就能卖。伴随供给丰富,市场逐渐转向需求端为驱动,想方设法去满足消费者多样化、个性化的需求,电商也由此而生。

而近两年,市场驱动力又重新回到供应端。今天的商超企业,不缺货架,不缺SKU,缺的是让消费者愿意为“差异化”买单的理由。这种差异化也是一种“情绪价值”,消费者期待从中获得更多满足感,重新获得投票权。而商超企业帮助消费者做筛选、提供独特商品,这中间,也会形成一种信任关系。

2024年卖爆了的山姆、成为顶流的胖东来,以及在上海快速扩张的奥乐齐,都是精准拿捏了“商品力”。即便他们的业态几乎完全不同:山姆是会员制商超,走的是大店模式;胖东来接近卖场规模,更注重体验;奥乐齐则

是便利店升级版,主打硬折扣。

山姆自有品牌Member's Mark的商品数量占全部商品的25%~30%,并贡献了约40%的营业额;胖东来自有品牌商品SKU超过100个,销售额占比约30%;奥乐齐更夸张,其自有品牌商品占比超过90%。基于此,“宽SPU、窄SKU”会是未来的主流货品形式,即拥有丰富的品类,但每个品类只做1~2个精品。

在胖东来帮助永辉调改时,商品结构也是调整的重要板块之一。比如,被调改的永辉超市郑州信万广场店,就下架了10841个单品,占商品总数的81.3%,同时重新规划了12581个单品,新增单品占比80%。调改后的永辉超市,商品结构可以达到胖东来商品结构的90%以上。

提升商品力的前提,是商超企业要先做好角色转变。过去,许多商超企业把自己当做是卖场,扮演的是“二

房东”角色,但在今天,商超企业必须重新回归“零售商”的本质。

优质的商品背后,比拼的其实是供应链能力。

以胖东来为例,为了向顾客提供优质且性价比高的商品,其采用供应商源头直采的采购模式,不仅超市采购价格可控且议价能力强,还可以保证货品质量。奥乐齐对供应商的选择也极为严苛,甚至不惜成本对不合适的供应商进行淘汰,只为确保供应商库里的合作伙伴都是优中选优。

此外,现在行业强调的性价比,也不再是过去靠补贴实现的低价,而是从全链条的提效中挤出降价空间。例如,山姆CMO张青2024年年初向媒体表示,Member's Mark蛋黄酥2022年年底从49.8元降至42.8元,调价背后是山姆与厂家定制产线,用机械手操作替代了从前的手工涂抹蛋液,提升了工厂效能。

2

做全渠道生意 尽全力覆盖更多消费者

除了提供独特的商品外,标杆企业还有一个共同点,就是都在进行全渠道经营。

比如,山姆基于“门店+云仓”的模式,在官方App推出了“极速达”和“全城配”服务;奥乐齐也打造了自己的微信小程序商城;胖东来在线上尝试不深,但也推出了小程序商城售卖自有商品,经常是售罄状态。

全渠道经营已经成为商超行业的必选项。尼尔森IQ近日发布的《通往2025:中国消费者展望》报告

指出,85%的消费者会继续或更多地在实体店和线上渠道的组合中购物。腾讯智慧零售进行的年度商超消费者调研则显示,商超行业的全渠道消费者要比仅线下的消费者消费金额高70%~80%。

这不仅是为了满足消费者多元化体验,也能为企业带来更多收入,是一种双赢策略。

以沃尔玛为例,早在2020年7月,沃尔玛小程序的注册用户就已突破7000万人。通过在店和到家的两端打通,沃尔玛实现了真正意义上的全域

经营。据沃尔玛中国披露,目前其电商业务占比已接近一半。

据腾讯智慧零售统计,微信生态中的商超连锁行业交易额近年来持续攀升,各商超积极拥抱微信小程序,小程序GMV增速显著。

去年8月,视频号小店升级为微信小店,这一变化为全域经营打开了更大的想象空间。借助微信小店,未来商家可以更好地利用微信的社交互动、内容平台和支付能力,逐步通过视频号、服务号、小程序等多个微信场景有效触达客户并推动销售转化。

3

抓住技术红利 用数据赋能经营

要做好全渠道生意,数字化是关键基础设施。

例如,近两年快速爆发的零食折扣店。鸣鸣很忙集团的全国门店总数已突破10000家,零食有鸣的门店数量也突破3500家。今年6月中旬,零食有鸣公司还测试推出了“零食有鸣批发超市”,在原有的零食货盘之外,增加了米面粮油、日用百货等品类,目前全国门店数已高达1000家。

大量、快速开店的需求之下,如何有效评估选址和营销,关键动作就是数据赋能。比如,零食有鸣就和腾讯智慧零售合作,借助数字化能力提升了“场”的效率。

在拓店和门店营销维度,结合大

数据分析,针对门店周围居住的人群做用户洞察分析,圈定门店附近的潜在客户画像,让零食有鸣知道客群是谁,以及他们需要什么,从而更精准地做营销策略,大幅减少了试错成本。

这只是商超数字化的冰山一角。AI、云计算这些新技术也开始与商超行业融合,除了云基建,仓储配货、货架管理、销量预测、AI巡检等数字解决方案也在快速落地。

例如,盒马就在利用AI算法优化供应链流程,通过预测分析技术预测消费者需求,从而减少库存积压,提高物流效率。

2025年,商超行业依然面临严峻挑战,即便是2024年跑出来的几匹“黑马”,也需要应对相互之间的激烈竞争。

在当前环境下,企业首先要做到的是活下去,而打造差异化商品,满足消费者个性化需求,以及做好全渠道经营和技术应用,就是当下的生存法则。优胜劣汰,适者生存,商超行业的2025年将加速分化,只有掌握生存法则的企业,才能继续留在牌桌上。

(21世纪经济报道)