


拥抱变化 把握机遇 积极转型

传统超市或将迎来全新时代

日前,国际商报社以“传统超市转型发展”为主题举办了线上研讨会。会上,数位行业协会负责人、专家学者和企业负责人就传统超市的生存现状、发展趋势等发表了看法和意见,并提出了相关建议。参会代表们一致认为,中国超市快速扩张时代已经结束,目前痛点多、挑战大,但面临的依然是一个体量巨大且具备强大可持续发展能力的消费市场,其中酝酿着无数的变化与机遇,如何巧妙地拥抱变化、把握机遇,积极转型升级,是整个商超零售行业都需要思考的共同课题。

 中国连锁经营协会常务副秘书长 王洪涛

快速扩张时代结束

超市转型应聚焦目标群体形成不同定位

今年一季度,零售商超业态的数据不是很乐观。实际上,2020年、2021年行业就有了明显的下降趋势。疫情好转后,超市企业的销售开始出现下滑。可以判断,今年疫情稳定之后,下半年超市行业与上半年相比还会有下滑的趋势。

除了疫情的影响外,背后还有诸多因素叠加。首先,消费者的消费习惯产生了变化,以年轻一代为主的消费者基本都在线上购买,这对超市到店客流产生了很大影响,疫情更是加速了这一变化。其次,京东、天猫等电商平台不断扩大业务矩阵,覆盖日用百货,对超市形成很大分流。再次,社区团购、即时零售等新兴业态的兴起形成一定影响。此外,疫情之下整体经济增长和消费需求放缓、人口结构呈现老龄化趋势等多重因素叠加,共同形成了零售行业下滑的压力。

目前中国的整个超市行业正在经历转型优化,这是行业发展的必然趋势。纵观国际,日本等国的零售行业也经历过洗牌和调整。中国零售商超在过去30年间实现了辉煌发展,但发展过剩的情况也十分明显,特别是一线城市。未来,调整、并购、重组的情况会陆续出现。

近两年行业中受影响严重的多为全国性的或跨多区域发展的企业,其中尤以大卖场模式发展的企业承压最大。相比而言,区域零售商的日子反而要稍好过些。这主要得益于一些区域企业在当地做得非常扎实,经营的生食厨房等民生类商品,与消费者建立了很好的黏性与连接。

那么,超市业态是否还有存在价值?未来随着线上业务的快速发展,实体门店是否会沦为前置仓?如果到店消费的只有老人或特殊人群,占地面积较大的超市企业又如何承担租赁、人工、运营等各类费用?这是近些年超市业态讨论较多的话题。可以肯定的是,未来超市行业还会持续发展,不过不是过去二三十年的快速扩张,而是逐步进步。届时,


坚守下来的企业会更懂消费者,能力也更强,超市间也会形成不同定位。比如日本、美国的超市业态里,大而强的企业会聚焦各自的目标顾客群体,从而实现一定的市场区分,一些小而美的企业则作为辅助。未来超市转型可以从四个方面进行思考。

其一,发展格局。整体而言,超市业要将目光放长远,要有耐心做长期布局。作为一个保民生的行业,首要考虑的应是如何满足消费者的需求,在此之上考虑如何布局长远。在特殊时期,企业要及时作出调整。比如当下,企业应当做些减法,留下能良性运转的门店,关掉运转不良或高投入的门店,有一定合理的现金流,这样才能走得更长远。

其二,回归零售行业的本质。近些年兴起了很多新模式。以社区拼团为例,不少企业一窝蜂地涌进去,投入大量金钱精力,但一两年后发现做不下去全都全线撤出。社区拼团未来会成为零售行业的一个小而有效的补充方式,但不会成为主流。零售行业的发展还是要回归零售的本质:把商品做好,即打造商品和供应链。

其三,数字化。数字化是超市业态未来发展的一个重要“基建”。现阶段超市行业的数字化大多在前端,比如在营销层面如何获客、怎么引流。但是未来数字化必定是全面的,实现前后端的全面一体化或人工智能,从而真正提高企业效率,使企业获得良性发展。

其四,通过组织变革以保障企业发展。一方面,人才是行业目前面临的一个难题,企业要培养出真正的本土企业人才。另一方面,线上线下一体化的发展模式对传统超市的组织架构提出了挑战,采购、运营、督导等岗位的职责发生了变化,需作出调整。此外,对员工的技能要求也有所变化。从以往简单的理货,到如今针对线上订单能够进行拣货、打包、适时交给快递员乃至最后送至消费者手中,这个履约的过程都对员工提出了更高的要求。(刘旭颖)

 国务院发展研究中心市场经济研究所研究员 陈丽芬

全渠道融合是未来超市竞争的关键

超市是保民生保供的关键主体力量。当下,中国超市业态正处于转型调整时期。如何把握超市的发展前景和规律?可以从三个层面来看。

首先,超市是零售的主要业态之一,从零售业态的发展可以观照超市业态的发展规律。

中国与日本的零售业拥有相似的发展历程。上世纪50年代,日本超市业态开始出现并实现快速发展。在这一时期,大型超市可以通过大量采购压低商品零售价格,满足消费者需求。但过快的发展也使得日本超市行业进入了无序新建和扩张状态。20世纪70年代,日本超市的经营范围不断扩大,对传统百货店造成了威胁。日本的中小零售商和百货店开始动用其政治力量在法治上对超市业进行管制。由此,日本超市业进入调整期。

为了与中小零售商共存,大型超市开始转型进军便利店行业。与此同时,在消费端,上世纪90年代的日本进入萧条时期,那时服务好、价格低廉、条件便利的便利店创造出了“小辉煌”,711、罗森、全家等正是在这一时期实现了迅速发展。进入21世纪,日本超市业态发展趋缓。

目前,中国的实体零售和商超也进入了转型升级和调整时期。从日本零售业发展趋势来看,中国零售业和超市的整个流通业态会进一步调整,会向着便捷化、便利化的方向继续前进。

其次,从外资和本土商超业态的竞争与合作来看国内超市的发展。

中国商业领域对外开放后,家乐福、沃尔玛等一批外资零售企业进入中国。在这个过程中,其发挥了标杆示范作用,在供应链管理、人才培养以及现代化的商业技术和商业理念革新等方面的先进经验和做法,助推中国本土商超企业提升了自身竞争力。

此后,中国本土商超企业不断发展壮大,加之拥有能够快速适应国内市场和消费习惯的优势,外资商超企业一家独大的局面已不复存在。

现在,外资超市同样进入了调整期。综合成本上升是一个原因,另一原因是外资超市的特点和优势已没有那么鲜明了。因此,外资商超企业进行了战略调整,比如家乐福正在向会员店转型。

反观中国零售商超企业,虽然具备一定本土优势,但并不意味着能在全球竞争中胜出。

最后,从中国新零售的成功案例探寻传统超市应如何转型。


当盒马鲜生等新零售成功案例出现后,大量的模仿品相继出现,但实际效果并不太理想。原因在于新零售是全渠道的融合,其背后是零售行业经营模式的转型和供应链的优化。这其中更为重要的是,依托后台的数据计算能力实现了线上的数字化运营,使得拣货、配货、结算等环节均实现了智能化,极大地节约了时间和人力,提高了店铺的人效和整体的运营效率。

目前来看,依托于现有的电商平台开展业务是多数实体零售商的选择,比如多点平台、京东到家平台已经成为超市业态实现全渠道销售的一个重要选择。

此时,对于传统超市而言最重要的选址、店铺位置等因素就显得不再那么重要,取而代之的是商品和价格对消费者的吸引力,即消费者能够以合适的价格购买到高品质的商品。对于生鲜类商品来说,商品本身包括的标准化、精准化、性价比等就是竞争的关键。

由此,通过分析新零售背后的本质可以看到,全渠道融合是实体商超企业竞争的关键,重点又重新回到了高效的供应链和精准的客户分析上。

通过对上述逻辑的梳理可以看出,传统超市或实体零售的转型升级可以归纳为重视四个链条:其一,优化供应链,协同创造价值;其二,围绕顾客需求链提供好商品,以回归商业本质;其三,提升内部管理链,向管理要效率;其四,打造技术链,运用技术打造智慧物流。(刘旭颖)

 北京盒马副总经理 张欣宇

提供极致性价比和好商品为消费者创造价值

自2016年上海金桥第一家盒马门店诞生至今,盒马已经在全国24个城市开了近300家门店,并且通过不断的商业模式探索、创新,开发出盒马鲜生、盒马X会员店等不同业态,为顾客打造“一站式的零售体验中心”,用科技和人情味带给人们“鲜美生活”的理念。

盒马通过大数据、信息化、移动互联网三大核心技术及自建物流体系,以互联网思维重构人货场,形成线上线下一体化的新零售物种,将科技融入到餐饮、物流、零售领域,围绕消费者“吃”的需求,提供“新鲜每一刻”“所见即所得”“30分钟极致配送服务”的消费新体验。

此外,盒马门店在提供餐饮、零售服务的同时,也提供洗衣、理发、家政等增值服务,像盒马鲜生门店为周围三公里的居民提供保洁、电工等服务,满足居民一刻钟生活圈生活需要,带动业务的增量发展。


尽管互联网给超市业带来一系列服务创新,包括即时到家、线上支付和随时购等新服务,但并未带来零售本质的变化,零售的本质还是那句老话:你提供的商品和服务是不是到位。盒马首席执行官侯毅的判断是:目前国内超市行业有两个巨大的蓝海市场,一个是“往上走”,即做品牌、定位中高端;一个是“向下走”,即做老百姓想要的极致性价比。

2022年年初,盒马重新确立了服务中国10亿消费者的新愿景,“往上走”和“向下走”是落实新愿景的具体战略。

构建全球供应链资源和培育各种创新价值能力,为中国消费者提供极致性价比和好商品,是盒马通过盒马鲜生门店与盒马X会员店“往上走”的路径。而目前迭代过的类似社区团购线上模式的盒马邻里和具有价格优势的盒马生鲜奥莱则是盒马探索“向下走”的有益尝试。

零售竞争的本质是商品竞争。盒马的自有品牌开发原则不是沿袭过去商超用自有品牌打造低成本的品牌替代品,而是努力创造价值,满足消费者尚未被满足的新需求,引领新潮流,让盒马的商品跟同行区别开来。同时,盒马希望自有品牌商品能向供应商直接定制,价格减半,提高竞争力。

回归到零售本质、价值创造和能力建设,是盒马未来10年最重要的事情。(王旭光)

 北京财贸职业学院商业研究所所长、北京京商流通战略研究院院长 赖 阳


生鲜超市小型化、密集化成主流趋势

当前,在疫情防控常态化背景下,传统超市面临着新形势变化和经营业态转型的问题。在进入云消费模式的当下,通过网络平台整合资源消费,新型消费模式打破了时间、空间、地域的障碍,实现了“三个零”,即零时差、零距离、零渠道,这是未来消费的趋势。

过去大卖场里商品一应俱全,消费者一站式购足。如今消费者都是拿出手机,随时随地随意购,网上下单送货到家。消费者对大卖场的需求下降了,进去转半天可能也就买点生鲜蔬菜、水果鲜肉就满足了需求。

缺少消费者,大卖场的销售额下降,坪效压力、租金压力等让企业经营越来越艰难。那么传统超市是不是因此就没有竞争力、没有市场了呢?

消费者的线下消费需求仍然存在,主要集中在生鲜主厨房、预制菜等领域。其特点就是需要消费者当面挑选。在中

 家乐福(中国)公共事务总监 王 磊

全力打造智慧化零售生态“福社圈”

自2012年起,互联网购物的风潮以井喷式的速度发展,以家乐福为代表的站式购物大卖场模式逐渐丧失了其原有的吸引力和竞争力。现阶段商超企业普遍面临着客流下降、销售渠道单一、商品同质化严重、坪效下降、综合成本上升、空铺率高导致的招商收入下降、综合盈利能力下降、缺乏持续增长的动力等问题。家乐福也不可避免地出现了经营上的滑坡,截至目前全国门店数量为182家,比2010年最高峰时减少了67家。

当前商超发展主要有四大痛点:

第一,综合运营成本上升。如今核心商圈的租金价格已大幅飙升,同时伴随着不断上涨的人力资源成本、包装成本和物流履约成本以及长期困扰大卖场的生鲜高损耗等所导致的综合运营成本上升,为传统商超的经营和发展雪上加霜。

第二,政策红利消失。近年,许多地方政府为吸引外商投资、带动产业、生态链经济而制定的土地、物业、税收、人才等招商引资政策陆续收紧甚至取消,传统商超企业所能享受到的政策红利正在逐步消失。

第三,消费模式的结构性更迭。新冠肺炎疫情发生以来,消费者逐步养成线上购物的习惯。同时,在电商、到家业务、社区团购等新型购物渠道的多重冲击下,占据着商业繁华路段区位优势也早已不再能成为传统零售业商超的

“致胜王牌”,门店的到店客流量下降成为了不可逆转的趋势。

第四,商品同质化严重。供应商体系的一致性从根本上就决定了产品端的商品结构不可能存在明显的差异,因此大型超市之间的竞争就会表现为单一的价格竞争。而当供应商体系没有变化的时候,商超企业间的竞争就演变成了供应商操控的价格游戏。

在这种大背景下,传统商超纷纷转型开启线上业务,希望将线下流量引至线上,以获得销售增长的新动力引擎。

作为传统商超零售行业中的代表性企业,家乐福持续瞄准升级全渠道运营中心,加码O2O到家业务、发力“双云”新赛道以及拓展家乐福会员店,一系列的组织架构、管理、业态等层面的变革推动整体零售业态的智慧化蜕变;通过将一切经营活动回归到“以用户为中心”的核心主线上,坚持精准化会员营销、精细化店面运营,坚定地约品质供应链、品质门店体验、品质履约服务、品质服务升级转型,全力为“福家人”打造智慧化零售生态“福社圈”。

希望在省市商务部门及市场监管部门、城市管理部门等相关部门的支持下,一方面,积极筹备促消费活动和全民参与的体验活动;另一方面,通过精准、叠加派发消费代金券或消费补贴的方式,与多方形成合力刺激消费回暖。(阎密)

 多点DMALL副总裁 田 浩

全面彻底数字化是破局之路

近年来,一些传统超市闭店和离场,这是市场化和用户选择的结果。未来,只有数字化的超市才能生存下来。那么,传统超市要如何进行数字化转型?

第一,线上线下一体化。超市不能仅仅依靠线下的销售,以多点DMALL数字化赋能的商超为例,现在线上占比已经达到了20%,而且未来会更高。超市要依托门店和供应链优势,将各种线上销售渠道建立起来,例如私域小程序和APP、外卖平台、社群销售、次日达、产地直达等线上业务。

第二,全面彻底数字化。对于零售商超,数字化是生存必备和未来。数字化应该是“全面的、彻底的”,不是局部的、片面的,更不是概念和口号。实体零售企业离实现全面数字化还很遥远,现在仅仅是接触到一点皮毛。提供到家服务,上个小程序就认为是数字化了,这是完全错误的。

数字化绝不仅仅是增加线上销售,而是一种思维模式、工作方法,同时也是核心技术。数字化是对原有企业组织、企业运营流程的简化、优化、一体化,甚至企业经营模式的解构、重构。“解构”是有逻辑地拆,按照数字化的思想重新搭起来;“重构”不是重复过去的流程,而是“重新搭建”,要真正做到统一的库存管理、用户管理等。

第三,衡量数字化的四个标准:

一是会员的管理,80%以上的线上线下销售都通过数字化系统完成,通过APP、企业微信,或者通过其他的数字化方式来实现。

二是商品运营高效率,包括选品、

订货、库存管理、出清、促销等,都要通过数据驱动、AI智能化。

三是对员工的管理必须实现全面数字化。做到数字化驱动,任务到人,逐级解决,实时响应。本质上这是“用工模式”的改变,任务导向的用工模式是按照工作量来给员工付酬,真正做到按劳分配。

四是数字化为核心彻底改造运营,提高效率,包括收银台改造、防损系统的数字化改造、客损的数字化改造,卖场设计用数字化做指引,比如用数字化的方法来决定门店卖什么商品以及采用怎样的装修设计方式等。

作为一站式多渠道数字零售解决方案服务商,多点DMALL在推动零售企业数字化转型过程中遇到的一些难点主要表现为:第一,数字化转型投入较高,加之疫情影响带来的经济压力,很多零售企业不愿转;第二,零售企业难以精确估算转型预期收益,不敢转;第三,零售企业缺乏数字化经验和专业技术人才,不会转。

针对这些问题,建议实体企业与第三方零售SaaS服务商创新合作,争取政策支持,解决不愿转的问题;通过打造零售企业数字化转型标杆,解决不敢转的问题;鼓励零售企业广泛开展行业交流,充分利用专业技术服务商,解决不会转的问题。

希望政府能进一步扩大扶持政策覆盖范围,多多关注龙头企业和小企业之间的腰部企业,尤其关注在垂直领域领先的技术型企业,助力其进一步发展。(阎密)

