

超市转型仓储店的定位及拓展的价值

李徐升

(中国人民大学商学院,北京 100000)

摘要:中国的连锁超市经过了十年的快速发展普遍进入发展的瓶颈期,创新案例层出不穷但鲜有成功复制的案例,同时受销售业绩增幅下滑的影响开店放缓,超市拓展人员的工作从开发转向了资产管理。本文从超市创新业态仓储会员店为切入点,通过数字对比结合管理学中顾客让渡价值理论以及价值链理论,提出超市的经营重心应从商品为中心转向满足顾客需求,连锁企业应以用不同业态满足不同顾客的需求。在这个过程中超市拓展人员应针对不同类型的物业为企业开不同类型的门店。

关键词:仓储会员超市;选址;价值

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.109

1 某国内超市门店拓展的历史背景及回顾

1.1 中国城市化增长率与国内某品牌超市门店数量增长率的关系

从2011年至2020年,中国的城市化率保持了每年1.69%的增幅,国内某头部品牌超市(下称H超市)从2011年起至2020年,每年的新开门店数量增幅为16.26%。该品牌的门店增长趋势与中国的城市化进程基本保持一致,拿到了中国城市化进程的红利。

1.2 H超市门店数量增长率与销售额增长率的关系

通过考察10年来门店数量增长率与销售额增长率之间的关系,大致把该头部品牌超市的发展分为三个阶段:

蓝海阶段(2011—2016年):超市门店数量平均增长率15.89%,销售额增长率22.95%,销售额的增长率高于门店数量的增长率。

宏观环境:

(1)商业环境:早期以百货商场、商业步行街为核心商业业态。之后逐步走向衰落,购物中心开始崛起。

(2)超市形态及地位:a.单体店为主,超市所在就是商业中心。b.面积普遍高于一万平方米。

(3)影响力:由弱到强,适合超市的物业资源稀缺,竞争激烈。

内部环境:

(1)选址理论:口岸为王,采用传统选址理论主张靠近居住密集区,强调便利性。

(2)管理架构:董事长直管,a.独立性较强,地区运营团队基本不参与门店选址决策。b.拓展人员工作核心能力发展。

(3)项目要求:容错度高,因经营优势明显且物业资源稀缺,在拿到项目的前提下争取更好的物业条件和商务条件。

分析:此阶段H品牌超市经营优势明显,销售额增长高于新店数量增长。较强的经营能力为拓展提供了有力的

支撑,基本做到开店即成功。

拉锯阶段(2017—2019年):超市门店数量平均增长率21.12%,销售额增长率19.91%,销售额增长率与门店数量增长率基本持平。

宏观环境:

(1)商业环境:百货商场逐步退出历史,商业步行街演化为街区式商业体,以购物中心为核心的商业业态开始发展。

(2)超市形态及地位:a.超市在购物中心内开店,面积压缩至八千平方米以下。b.超市仍有较强吸客能力,与购物中心结合1+1>2。c.新增单体店数量减少。

(3)影响力:具备较高知名度随着商业地产的发展以及H超市的全国发展战略,新店拓展进入高速发展时期。

内部环境:

(1)选址理论:a.从只重视口岸逐步向优质口岸与优质甲方的结合转变。b.看重购物中心的招商运营能力。

(2)管理架构:矩阵式架构。a.地区运营团队话语权增强。b.拓展人员工作分为新店发展和资产管理。

(3)项目要求:容错度逐渐降低,新店盈利周期拉长,物业获取相对容易,对物业条件、商务条件的要求逐渐提高。

分析:此阶段。是H品牌超市新店发展最快的时期,特别在2017年开启了爆发式的增长,而行业内其他头部品牌则在收缩:乐天玛特退出中国;华润万家收购TESCO后门店增速放缓;沃尔玛当年关闭24家店;家乐福销售下滑1.3%当年仅开出两家店。因此,H超市获得了独家发展优势,但该时期销售额的增幅开始低于新店增长的增幅,经营能力不再领先。

红海阶段(2019年至今):超市门店数量平均增长率11.21%,销售额增长率9.8%,销售额增长率和门店数量增长率大幅度下滑且销售额增长率低于门店数量增长率。

宏观环境:

(1)商业环境:购物中心成为商业地产的核心表现形

式。按资产投入分化为重资产的文旅项目、自建项目及轻资产的合作项目。同时购物中心开始品牌化连锁,市场份额开始向头部品牌集中。

(2)超市形态及地位:超市开店以购物中心店为主并开始尝试仓储会员店。因互联网技术发展,打破了零售边界,新兴零售业态出现。包括专业店(百果园、叮咚早上好);生鲜便利店(钱大妈);前置仓(朴朴);社区团购(多多买菜)。

(3)影响力:在传统商超领域仍有统治级别的影响力,但随着互联网品牌的挑战以及顾客购买习惯变化引发的商业变革,在传统商超行业的整体下滑的大环境下超市经营及发展呈现疲态。

内部环境:

(1)选址理论:a.更加看重甲方的经济实力及招商运营能力,看重购物中心的商业体量。b.开始重视消费者的购买能力。

(2)管理架构:矩阵式架构,a.地区运营团队拥有选址决策权。b.拓展人员工作由新店发展与资产管理并重并逐步向资产管理倾斜。

(3)项目要求:容错度低,a.极端重视商务条件。b.重点考察项目甲方是否为品牌连锁购物中心,是否有成功案例,是否有专业招商运营团队。c.重视物业交付条件。

分析:未能完全适应内、外环境的变化,传统的经营策略已不足以支撑早年的快速发展模式。销售额增长下滑导致新店拓展速度放缓。即便如此,此阶段H超市的发展速度仍处于行业较快水平但未来的发展速度仍会进一步放缓。

1.3 小结

H品牌超市早期具备领先行业内其他超市的经营能力,并能主动缩小面积抓住城市化进程的红利,使得该超市在内、外两个方面具备了快速发展的条件。

从2010年至2019年,这十年是中国商业快速变革的十年,也是中国连锁零售企业快速发展的十年。从H超市的发展历程可以大致看出中国的连锁企业的第一条增长曲线。自2020年起,受顾客购更多采用线上购物的方式以及社区团购,传统连锁超市销售业绩增幅普遍下滑,急需找到新的增长模式。拓展人员的工作从开发转向了资产管理,传统业态发展放缓,仓储会员超市成为突破的新方向。除了Sams、Costco等少数国际品牌,国内的仓储会员超市仍处于发展阶段,如何找到第二条增长曲线,再次开启超市的快速发展模式成为当务之急。

2 拓展人员的核心能力

2.1 明智转向

观点一:从以商品为中心向以满足顾客需求为中心转变。

十年前的H超市确立了以生鲜为核心的经营模式,建成了完备的供应链体系。而今天已进入过剩经济时代,卖场和商品只是载体,只要开店并组织好商品就能产生足额交易量的时代正在过去。

观点二:可以用不同业态满足不同顾客的需求,再难以用同一业态满足所有顾客的需求。

H超市有两种业态:购物中心店,主要开在购物中心内。仓储会员超市,既可以开购物中心内也可以独立开店。这两种业态均定位全客层。但数据显示仓储会员超市因极低的价格损失了部分利润,出现增量不增利的现象。

2.2 寻找最有价值的顾客

要想满足消费者需求首先要明确谁是真正有价值的客户。仓储会员超市是目前超市行业的主要创新举措,通过整合供应链,最大限度优化商品结构,降低商品价格,让利顾客换取高额的销售增长。分析某超市从大卖场改为仓储会员店的经营数据,月均销售额从872万增长至1172万,月均客流从12.7万增长至16.6万,销售增长34.32%,客流增长30.78%,但毛利率增负长38.24%,而客单价仅增长2.64%,利润负增长17.04%,客流和客单均实现了增长,但销售未达预期,值得注意的是,客单的增长远远低于客流的增长。改仓储会员店的目的是为了赔本赚吆喝,那么问题出在哪里?

若毛利率、客流不变,客单需提升23.71%,利润能和去年同期持平。若毛利率、客单不变,客流需提升57.75%,利润能和去年同期持平。因此通过提高客单价达到销售预期比提高客流量更容易。而提高客单价的方式往往和提升目标客户群体满意度直接相关。那么仓储会员店势必要搞清楚谁是有价值的目标客户群体,哪一个目标客户群体的需求应该首先被满足。

仓储会员超市的革新内容:

SKU数从20000减少到6000,优中选优出性价比最好的商品,提升顾客的购买效率,帮助顾客节省时间成本和货比三家付出的精力成本,同时爆款商品让顾客体验仓储会员超市的产品价值。“一件也批发整箱更便宜”的营销模式鼓励客户多买,帮助顾客节省货币成本。一次性大量采购并提供免费停车服务,帮助顾客把手推车推到车前甚至协助把货物放入后备厢,帮助顾客节省体力成本,同时让顾客体验到仓储会员超市的人员价值和服务价值;大空间、大通道的购物环境,丰富多彩的游戏活动让顾客体验仓储会员超市的形象价值和服务价值。

仓储会员超市的这系列革新无一不是在提升顾客总价值,降低顾客总成本,让渡给顾客更多的价值,提高顾客满意度。通过定位,找准目标客户群体是提升客单价的必要条件,客户愿意付更多钱买商品,自然能传播影响并带来更多的客流。

最有价值的客户是与仓储会员超市价值主张契合度高且忠诚的客户,他们的每笔交易消费越高,提升客单价的目标就越容易实现并且赚取的利润就越丰厚。

2.3 针对不同类型的物业开不同的店,为不同的顾客提供合适的服务并创造价值

我国不同的地区地理、气候、生活习俗差异巨大,顾客

的需求有共性更有差异性。目前国内的超市品牌普遍具备标准化经营的能力。通过对仓储会员超市定位的分析,理解为真正有价值的目标客户提供服务才是今天过剩经济时代制胜的法宝。针对各地区、各类型顾客需求的特性,对市场进行细分,了解区内顾客的期望,与自身的能力进行匹配,找准目标市场,充分满足顾客的期待。

表 1

*敏感性	革新内容	年轻家庭	中老年群体	个体经营者
价值项	产品价值	中	高	高
	人员价值	中	中	低
	服务价值	高	低	低
	形象价值	高	低	低
成本项	货币成本	低	高	高
	时间成本	高	低	中
	精力成本	高	低	中
	体力成本	高	中	中

仓储超市定位

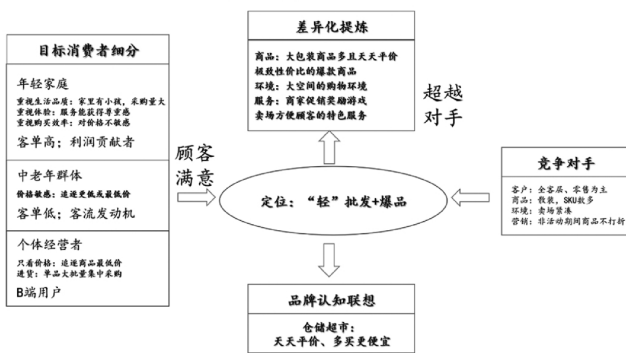


图 1

表 2 主流零售业态及选址模型

类别	业态	对标竞品	目标客户	选址模型
标准店	购物中心	好邻居、华润万家	全客层	连锁品牌购物中心
	仓储店	Costco、麦德龙	年轻家庭、个体经营者	大社区周边, 道路交通便利, 有大型停车场
便利店	生鲜店	钱大妈、地利生鲜	中老年顾客	写字楼、交通枢纽、成熟住宅区主干道两边、十字路口或小区出入口位置
	食百店	奥乐齐	年轻家庭、办公群体	
专业店	水果、熟食店	百果园、周黑鸭	全客层、社区居民、旅客	
	药店	益丰、老百姓	全客层	
线上店	前置仓	朴朴、叮咚	羊毛党、时间宝贵者	住宅密集区域背街物业, 有独立非机动车停车区域

3 优化价值链

3.1 为顾客创造价值

顾客认可其价值企业才能生存。在工业时代,企业有什

么资源决定了能给顾客提供什么样的价值,进而获取什么样的利润。在数字经济时代(也是商品过剩的时代)顾客的需求决定了企业应该配置什么样的资源,满足顾客需求进而获取价值(利润)。

3.2 为供应商创造价值

在零售行业里,掌握渠道就能接近顾客,就更容易把商品售卖给顾客,互联网技术的发展打破了这个规律。在数字经济时代,超市之间的竞争更多的是比拼满足顾客多元化需求的能力。在这个过程中超市、供应商、顾客三者组成一个生态圈,竞争更多的是生态圈之间的竞争以及生态圈内的竞合。顾客在谁的生态圈中获得更多的价值,谁就能获得更加丰厚的利润。超市需要把自己变成一个高效、开放、公平的平台,吸引更多优秀的供应商加入到自己的生态圈。

3.3 为业主创造价值

商业开发企业通过引入超市带来持续稳定的客流,这是超市的价值。这份价值既来自顾客信任同样也来自业主的信任。超市要用自己的行动持续提升品牌价值,保护品牌价值不受伤害是企业可持续发展的重要因素之一。

表 3

价值主张	关键业务活动	核心能力
为顾客创造价值	采购	合理的商品结构,有竞争力的 BP 商品价格
	运营营销	数字化营销、精准用户画像
	销售活动	丰富的游戏互动体验
	市场营销	有效地服务顾客
为供应商创造价值	采购	减免后台费用
	库存管理	通过搜集定点采购数据有效果、有效率地制存货,减少退货
为业主创造价值	物业交付及经营	遵守法律法规,严格执行合同,秉承互利共赢的合作理念
	门店装修	遵守法规、文明施工

4 结束语

传统超市在转型为仓储会员超市的过程中要通过明确的定位找到最有价值客户,并通过对价值链的重新梳理,在创造价值的核心业务活动上建立独特的优势,对标标杆企业,逐步建立核心竞争力。超市的拓展人员要把握市场发展的变化趋势,结合业主、顾客的需求拓展不同类型的门店,满足企业在新环境中的发展需要。

参考文献

- [1]王利平.管理学原理(第四版)[M].中国人民大学出版社,2017.
- [2]徐二明.企业战略管理[M].中国经济出版社,2002.
- [3]纪宝成.市场营销学教程(第6版)[M].中国人民大学出版社,2017.

作者简介:李徐升(1982-),男,汉族,重庆人,本科,副总经理,研究方向:市场营销。