

零售商爆品思维背后的生意经

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

近日,深圳前海山姆旗舰店开业推出的限定巨型泡面桶售价168元,每人限购两桶,引发消费者追捧。该产品迅速走红并引发代购炒卖,二手平台甚至被炒至1999元一桶。

近年来,随着国内居民可支配收入的提高,一部分消费者涌入仓储会员超市,为高质量商品与购物体验买单。和传统商超不同,山姆、盒马、Costco等会员制超市注重精致单品的打造,相比传统的大卖场,SKU(单品数

量)的数量并非量全而大,而是小而精,在压低供应价格的同时注重提升品质,从而形成利好消费者、吸纳更多会员的模式。

零售行业专家胡春才告诉《中国经营报》记者,与传统商超不同,会员制商超的策略不是“选商品”,而是“造商品”。“山姆之所以能够打造出经典的爆款商品,在于它参与到上游企业的生产活动中,与生产企业在原料、工艺、设计等方面一同打造商品,同时也充分介入到包括研发设计和分销物流的整个环节,并不只涉及微笑曲线最底端的生产制造。”

“二次传播”的网红产品

山姆出品的烤鸡、瑞士卷、青柠汁等商品,经由“二次传播”后成为销售量较高的爆品。

据了解,此次这款内含24桶各种口味的小泡面,单人限购2桶。仅在深圳前海店上架,且限量4000份,巨大泡面桶高达45厘米,引发众多消费者与其合影打卡。

营销专家刘大贺认为,巨型泡面桶标识清晰易打卡,且复古简洁的设计风格符合当下的审美喜好,使其独特的社交属性远超泡面本身的价值,能够迅速引发“二次传播”。

几位KOL(关键意见领袖)和KOC(关键意见消费者)告诉记者,这类商品是他们愿意介绍和分享的。视频博主阿文表示,这个桶的造型有趣好玩,成为网红产品并不奇怪,自己买得比较早,在社交平台分享以后相关评论量和点赞量都不错。

记者注意到,此前山姆出品的烤鸡、瑞士卷、青柠汁等商品,经由“二次传播”后迅速大热,成

为其销售量较高的爆品,引得多个竞品面世。对此,山姆的相关人士告诉记者,其始终围绕“会员第一”的战略原点,致力于让会员在日常商品上节省支出,持续为会员带来差异化的商品和高品质生活方式。

不管是线上还是线下,各种商品都意图吸引消费者的注意力,但注意力的有限,让消费者的选择也产生了困难。业内人士Ken分析道:“早期大卖场面对的是需要被物质满足的年代,琳琅满目的商品会令人们对‘推着购物车随意选购上万种商品’这个场景充满向往,但当下商品种类选择过多,消费者追求极简、特别、健康,活泼丰富和价格低廉早就不是超市的优势了。如何为消费者选择并打造心仪的单品,成为零售品牌的新战场。”

寻找护城河

一般而言,仓储会员店模式依赖的是会员费和商品毛利。

在2016年,阿里巴巴集团创始人马云表示:“未来的十年、二十年,没有电子商务这一说,只有新零售这一说,也就是说线上线下和物流必须结合在一起,才能诞生真正的新零售。”

从那时甚至更早,各个平台开始集中力量建设供应链体系,力求提高供货速度,并且认为生鲜市场是最难被网购取代的业务,也是线下零售最稳固的护城河。然而,业内专家提到,传统品牌在多种渠道都有投放,如果大家都卖同样的产品,消费者去哪儿都行。如果渠道售卖自己品牌的产品,并通过创新、

品质形成了特色,成了渠道的招牌,就可以吸引更多的消费者,增强客户黏性。山姆方面表示,其通过打造差异化的商品力,提升端到端效率和全渠道体验,为会员持续地创造价值,并通过数字化转型和人才、组织、文化的建设,夯实根基。其中,大力发展自有品牌Member's Mark是体现差异化最好的方式之一。山姆开发自有品牌秉承两大原则:第一,为会员提供高品质的差异化商品;第二,利用独家的会员制优势,为会员带来具有价值感的商品。

盒马CEO侯毅在去年也公开

说道:“今天有越来越多的人选择盒马,这不是因为盒马的配送速度更快,而是因为盒马商品差异化能力越来越强。”

胡春才表示,所谓的“选商品”,即商品是现成的,从现有的商品当中去选,这是目前大多数商超企业的做法。但高手的能力在于“造商品”,背后的目的不在于赚钱,也不是亲自去搞工厂,而是参与到相关企业一起设计生产,由此打造的商品才具有独特性,才最有可能成为“大爆品”。

百联咨询创始人庄帅指出,超

级爆品一方面能够通过关联销售提升整体店内销售,对于会员店还能增加付费会员和提升续卡率。另一方面可以获得口碑传播,提升零售品牌知名度和美誉度。

一般而言,仓储会员店模式依赖的是会员费和商品毛利。胡春才认为,“超级爆品应该分为两种情况。一种是毛利率不高,商家用来吸引客群,但也不可能在各个环节介入后做到最大化节省成本。另一种是市场上最受欢迎的商品,毛利率也很高,这是最理想的情景。”

聚焦产品创新

在消费者偏好快速更迭的当下,差异化创新更值得被重视。

发力自有品牌是目前国内各大零售商都在努力的方向,但成功者不多。《连锁超市经营情况报告2021》显示,中国超市百强企业平均拥有自有品牌商品近900个,销售占比4.3%。而行业内公认以自有品牌为制胜法宝的山姆,其销售占比在35%左右。

最初自有品牌更多是模仿传统品牌,以性价比为卖点,优势在于低价、高利润。自有品牌有两个方面的成本优势:一是把制造商的毛利压低,包括上游原料、中游加工等;二是抹去了经销商毛利,直接从工厂到自家平台,“没有中间商赚差价”。

Ken说道:“英国高收入家庭花费中自有品牌所占的比例相当高,在于超市自有品牌带来的良好体验。比如具有独家品牌计划超市M&S,会推出丰富的定制化购

物推荐模式,涵盖衣食住行;而像Tesco这类大型超市则会积极推出超值商品。”

在消费者偏好快速更迭的当下,差异化创新更值得被重视。山姆方面表示,会在价格和品质上为会员带来惊喜,甚至会提前思考会员未来会关注的方向,“比会员快半步”,看到了会员那些未被满足的需求,给会员提供更好的方案和想象空间。最新财报显示,山姆会员店的销售额同比增长12.2%,会员收入同比增长7.1%,会员数量创历史纪录。

在欧美国家,自有品牌牛奶和牛排成为会员制仓储超市标配。英国超市M&S的烘焙产品也在一直注重品种的创新,其最显著的是在食品方面占领了高收入家庭的消费心智,被称为“中产阶级食品超市”。而在国内,从烤鸡到瑞士

卷,商品似乎集中在烘烤食物上。

山姆有4000左右的SKU,其中超过30%的销售额来自自有品牌。在2022年年底,山姆宣布让利5亿元用于回馈会员,对10款复购率和渗透率高的商品做出长期价格下调,包括小青柠汁、麻薯、瑞士卷、酸奶、每日坚果、蛋黄酥等。

胡春才表示,烘焙类产品在国内处于一个爆发阶段,由于消费者的消费频次和复购率高,因此超市自有品牌比较有发挥空间,能够通过这类商品树立品牌心智。事实上,在功能性商品上决策越快,在酒和护肤品等其他商品上花的时间和金钱越多。

庄帅认为,食品、化妆品等品类更容易产生爆品。他表示,“爆品首先是需要充分了解用户潜在需求,需要精准的用户数据支

持,其次是要有产品的研发设计能力,最后是有工厂能够批量生产。”

Ken表示,渠道的自有品牌影响力和知名度显著提高后,品质可以与传统品牌媲美,甚至超越传统品牌,才算拥有了品牌特色和壁垒,“当消费者购买自有品牌产品不再是出于价格考虑,而是真正地认为自有品牌更好,更值得购买,自有品牌才成为真正的资产。”

巨型产品能够快速形成品牌标识、扩大品牌影响力。事实上,此次泡面桶并非山姆首次推出巨型包装产品。业内人士认为,山姆未来或将研发更多与泡面桶相似的爆款产品,成为吸引客流的抓手。以门店限量定时预售等销售手段,将线上社交平台的流量引导至线下,提高会员积极性,以此形成“线上导流”赋能“线下购买”的模式。

中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL



扫码了解更多

以人为本
科技向善而行