

大润发闭店的底层逻辑 传统零售如何破局？

本报记者 许礼清 北京报道

近日,江苏、湖北、湖南、四川等地的大润发陆续宣布闭店,关于大润发大规模关店的消息引起行业热议。有公开数据显示,2023年至今,大约13家大润发宣布闭店。对此,

变革升级

记者注意到,高鑫零售将一些大润发门店直接升级改造为M会员商店。

对于关店的缘由,大润发方面相关负责人表示,关店和开店都是正常经营动作,比如物业原因,以及基于当地市场需求进行店面升级、经营调整等。

同时,据记者了解,高鑫零售旗下多个业态正在加速开店,3月开始会在四川、湖北、江苏等多个省市开店,覆盖大润发、大润发super、M会员商店三个业态。

记者获悉,高鑫零售三个业态总计将在全国范围内新开出21家门店,加上1月开出的12家门店,总共将集中开出33家新店。而对于10

转型破局

企业必须从根本上认清业态的趋势以及自身的资源优势,能给消费者提供怎样的价值。

近年来,由于消费方式和环境的变化,以商超卖场为主要业态的零售企业承压,转型升级成为长期话题,对于大润发来说也不例外。

高鑫零售CEO林小海此前多次公开表示,“多业态全渠道”是公司的长期发展战略,承担第二增长曲线的中超业态大润发Super和M会员商店的加速开店,并不意味着大卖场业态大润发的收缩。记者也注意到,在新店规划中,除了会员店和中超业态,4月将在四川达州开出大卖场。

赖阳表示,零售业的重组和业态革命是必然的。企业必须从根本上认清业态的趋势以及自身的资源优势,能给消费者提供怎样的价值。

而对于怎样的业态才是传统零售企业的最佳路径,连锁经营专家李维华表示,零售未来的方向只有一个,就是“融、全、大”的思维,

大润发方面相关负责人告诉《中国经营报》记者,部分地区关店是正常的经营策略调整,同时也在开新店。

记者获悉,目前大润发母公司高鑫零售正在加速布局多业态。而在这些业态中,近年热闹的会员店赛道被认为是高鑫零售押宝的

年以上大润发门店重装改造,将完成90家门店的2.0版本重构。

北京京商流通战略研究院院长赖阳表示,在云消费时代,消费打破时间、空间、地域障碍,存在零时差、零距离等趋势,通过网上平台,消费者可以买到各式各样的商品和服务,大卖场越发不能吸引更多消费者。因此,大卖场原有空间可以转型为现代生活方式中心的模式。

高鑫零售也在财报中表示,重构大卖场2.0改造是从目标用户视角出发,围绕商品和服务,主打健康快乐购物场景,为客户创造增值

比如全渠道、全域营销。“我提倡的大特许方式是老模式和新模式都做,只不过是根据不同地点、不同产品、不同战略目标,在不同的时期采用哪一种为主。”

除了业态的布局,数字化也是传统零售发力的重点。2017年,阿里巴巴集团战略投资高鑫零售,这也意味着公司正式迈向了新零售时代。2020年,阿里巴巴共持有高鑫零售72%股份,成为高鑫零售的控股股东。

庄帅表示,阿里巴巴的到来一方面提升了大润发的数字化能力,无论是后端的供应链、组织管理,还是前端的线上用户运营,数字化能力的提升让大润发能够提高效率降低经营成本。另一方面,阿里巴巴的淘宝超市业务对大润发加速线上转型,形成线上、线下结合的O2O模式有很大推动作用。

如上述所言,2021年5月,林小

海成为高鑫零售CEO后,“重构大卖场”提上日程。同时,聚焦“线下体验中心、线上履约中心,多业态全渠道发展”的战略也在持续推进。

尽管有资本的加持,但从业绩表现来看,大润发仍旧面临着挑战。多位专家认为,大润发的发展历程可谓是一部零售业的缩影。从高光时刻到探索“飞牛网”以及亏损、阿里控股,其经历的转折点不少。这主要是因为电商崛起、消费习惯转变的背景下,传统零售业的转型步伐不够快,转型策略尚未完全奏效,或存在一定的整合难度、市场竞争等。

IPG中国首席经济学家柏文喜认为,传统零售业对于新商业模式的认知、人才的培养和系统的改造都需要一个过程。比如,尽管盒马的出现为零售行业提供了新模式,但需要时间来培养消费者的习惯和增加对盒马的认可度。因此,对

此外,大润发关店或许也有优化成本的用意。高鑫零售财报显示,截至2023年9月30日的半年内,公司营收达357.68亿元,同比减少11.9%;在营收中,来自销售商品的收入为342.25亿元,同比下滑12%;来自租金收入为15.43亿元,同比增长1%。

“对于传统超市来说,关闭亏损的门店,加速数字化转型和提升线上销售,保持优质门店的盈利能力和拓展新业态获得新增长是大趋势,也是每个传统超市的必修课。”庄帅说。

询创始人庄帅告诉记者,当前传统零售变革有两个方面,一是与电商平台结合形成即时零售模式,提升线上销售,许多传统超市都在线上获得了增量。二是新业态的拓展,包括社区店、仓储会员店,但该方向尚在探索阶段。

此外,大润发关店或许也有优化成本的用意。高鑫零售财报显示,截至2023年9月30日的半年内,公司营收达357.68亿元,同比减少11.9%;在营收中,来自销售商品的收入为342.25亿元,同比下滑12%;来自租金收入为15.43亿元,同比增长1%。

“对于传统超市来说,关闭亏损的门店,加速数字化转型和提升线上销售,保持优质门店的盈利能力和拓展新业态获得新增长是大趋势,也是每个传统超市的必修课。”庄帅说。

于大润发来说,适应并不断创新的过程非常关键。

李维华认为,对于实体商超零售而言,线下和线上的互动以及一体化是根本,对线下的业态、商业模式要有准确预判,不然就是披着线上外衣做传统的事。

此外,差异化是零售企业突围红海的利器,而自有品牌战略则是实现差异化商品力的关键。记者注意到,高鑫零售研发自有品牌商品100余款,以大润发独家或与品牌商合作独家定制为核心的商品已推出170款。

多位专家表示,当下的零售市场可以用“极度内卷”和“从大增量到存量竞争”来形容。一方面,电商的崛起使得零售市场竞争愈发激烈,各大企业都在争夺有限的市场份额。另一方面,消费市场增量有限,各大企业从增量竞争转向存量竞争,对现有市场份额的争夺更加激烈。



目前,大润发母公司高鑫零售正在加速布局多业态。

视觉中国/图

会员店是新出路吗？

从山姆会员店在中国多年的发展可以看出,会员店确实存在发展机遇。

大卖场市场疲软,会员店会是新出路吗?

在长达20多年里,国内的会员制模式主要由山姆主导。直到2019年,Costco在中国上海闵行区开业,引发广泛的会员店复制热,盒马、家乐福、山姆、Fudi会员店、北京华联等纷纷开始布局。

在高鑫零售“多业态全渠道”的发展战略中,会员店也被视为第二增长曲线。而从此前林小海“3年内不打算盈利”的主张也可看出高鑫零售在会员店赛道的决心。

从山姆会员店在中国多年的发展可以看出,会员店确实存在发展机遇,但同时其长期的主导地位也说明,会员店业态的门槛远比大卖场高。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏表示,传统大卖场过去几年市场表现不太好,生鲜电商的快速发展对其挤压较大。做会员店是一个不错的方向,因为会员店强调的是差异化和高性价比,在一定程度上可以抵御电商的竞争。但同时想要做好差异化的商品开发体系、会员服务体系以及运营人员等有更高的要求。

同时,国内会员店市场仍需培育。天风证券研究报告指出,国内仓储会员店整体呈现较为散乱的竞争格局,存在市场集中度低、销售区域性强、供应链能力不等的特点。

会员店赛道也在竞速提升。除商品之外,体验、便利等都是竞争的关键。此前,家乐福相关负

责人告诉记者,家乐福会员店2.0版本的SKU数量将从原来的2500个左右提升到4000个,以及线上、线下多场景打破会员店只能去郊区的痛点。山姆也在通过打造“门店+云仓”模式的“极速达”,实现山姆门店为周边3~5公里的消费者提供1小时送货到家服务。这实际上已改变了传统会员店定位远郊的特点。

李维华表示,零售行业卷产品、卷环境、卷服务、卷供应链,每一方面都在卷。出路就是要要有特色,要么大而全(像亚马逊),要么小而精,聚焦火力。

传统零售企业在供应链和品牌效应上有优势,比如忠实用户和品牌加持,但也存在一些阻碍。庄帅表示,对于传统商超而言,首先是盈利模式的调整,从收取前扣杂费调整为收取会员费和赚取商品佣金;其次是组织结构、流程和激励机制的调整;再次是商品结构和选品模式的调整,要从采购模式调整为买手制,并加强自有品牌的投入和研发能力;还需要建立一套以会员为中心的的全新经营模式。

“对于传统零售业的出路,新业态、会员店和新零售都是可能的选项,但这些模式都需要零售企业具备创新能力和适应能力,以应对市场的变化和消费者需求的变化。难点在于如何将新的商业模式与传统零售业的优点相结合,同时还需要解决技术、人才和管理等方面的问题。”柏文喜说。

华润推动“啤白双赋能” 酒业投资有赖长期主义

本报记者 党鹏 成都报道

近日,张道红担任枝江酒业董事、总经理的消息,与其前东家金沙酒业的人事变动备受行业关注。据了解,张道红此前服务金沙酒业长达10年。在2023年1月,华润啤酒以123亿元收购金沙酒业55.19%股权。10个月之后,张道红从金沙酒业离职。

2024年2月,华润啤酒(00291.HK)对旗下先后收购的山东景芝白酒有限公司(简称“景芝白酒”)

金沙酒业变局

从2018年开始,张道红主政的金沙酒业调整品牌战略,提出“摘要”“回沙”双品牌运营的发展路线,同时抢占高端、次高端价格带,将金沙的品牌定位调整为“新时代酱香典范”。

记者注意到,根据此前金沙酒业公开披露的数据,2017年销售额为1.5亿元,2018年提升至5.76亿元,2019年、2020年分别增长至15.26亿元、27.3亿元。到2021年金沙酒业销售回款额达到60.66亿元。

从华润啤酒此前公开的另两组营收数据来看,2019年—2021年,金沙酒业的营收分别为8.78亿元、17.67亿元和36.41亿元;税后利润分别为1.56亿元、6.15亿元和13.15亿元。

和金沙酒业人事进行了调整。华润啤酒董事会主席侯孝海不再担任两家酒企的法人和董事长。对此,华润啤酒方面回复《中国经营报》记者称,这是“一个正常且合理的工作安排”。

记者注意到,2024年1月26日权图工作室披露的一组2023年酱酒数据显示,金沙酒业2023年的销售量区间为15亿元—25亿元。鉴于华润啤酒正在年报发布前的缄默期,未能求证到具体数据。

2022年上半年,金沙酒业实现营收20亿元、净利润6.7亿元;到了2023年上半年,金沙酒业营收为9.77亿元。2023年金沙酒业营收是否达到权图预测的15亿元—25亿元,有待华润啤酒公布年报。

2024年2月,华润啤酒开始对旗下景芝白酒和金沙酒业的人事进行了调整。华润啤酒方面对记者解释称,2023年,华润啤酒成立了华润雪花啤酒和华润酒业两大事业部,进一步明确公司法人治理结构。

“鉴于过去一年时间里华润酒业与金沙酒业、景芝白酒发展持续向好,金沙酒业、景芝白酒的整合进展顺利。”华润啤酒方面表示,为进一步完善治理结构和董事会职责,同时公司经营评

“白酒是一项低门槛、长周期的事业,还是劳动与资本密集型产业,而业外资本大多抱有短期财务目的来介入,缺乏产品布局、渠道建设、市场布局方面的耐心与市场长期积累的运营能力,往往事倍功半。”白酒行业专家蔡学飞认为,本轮白酒调整新周期,恰恰是一个挤泡沫的过程,给华润啤酒、复星国际(00656.HK)等优质资本在名酒品牌、产区酒企等方面带来许多新的发展机遇。

已具备将金沙酒业及景芝白酒的法定代表人与管理责任交给华润酒业事业部负责人的条件,故作此调整。

就此,香颂资本董事沈萌认为,此次华润啤酒的人事调整是增加了专注于白酒业务的经营管理,因为啤酒和白酒虽然存在一定重合度,但两大业务处于不同的发展阶段,无法简单采用同一套方法进行有效管理。

蔡学飞认为,此次人事调整可以看作是对过去金沙酒业工作成绩的优化,也表明华润啤酒管理层对金沙酒业进一步的放权,也是为了进一步稳固、提升金沙酒业既定发展战略的重要保障举措,对其下一阶段的战略执行有着重要的推动价值,对未来的品牌升级与全国化发展有着积极意义。

白酒调整期的挑战

“啤白双赋能”,一直是侯孝海主政华润啤酒推进的战略,但白酒板块的表现似乎不尽如人意。

数据显示,华润啤酒增资收购了山东景芝酒业旗下景芝白酒40%股权,收购了金种子集团49%股权,收购了金沙酒业55.19%股权。

就此,沈萌认为,华润收购这几个白酒企业后,可以开放啤酒业务的部分资源给白酒业务,但当两个业务的发展阶段不同时,真正可以协同的空间也就小了。“把长期积累的啤酒品牌价值逐步走向高端的方法直接套用到白酒业务上,有拔苗助长的嫌疑,并不能为白酒业务量身定制出合理的经营方案,更容易出现错位。”

记者注意到,以金沙酒业旗下的高端酒摘要为例,按照2021年金沙酒业销售回款额60.66亿元计算,摘要酒销售占比达到了60%,相当于超过35亿元的销售规模。但目前摘要酒出现了价格倒挂的情况,记者从某河南经销商处了解到,摘要酒产品的价格基本不超过

白酒投资的长期主义

权图酱酒工作室发布的《2023—2024年中国酱酒产业报告》显示,2023年,中国酱酒产能约75万千升,同比增长7.1%;实现销售收入2300亿元,同比增长9.5%;实现产业利润约940亿元,同比增长8%。

据茅台股份披露,2023年,茅台预计实现营业收入1495亿元,同比增长17.20%;预计实现净利润735亿元,同比增长17.2%左右。

除茅台之外,酱酒的两大头部品牌四川郎酒和贵州习酒2023年营收均超过200亿元。同时,贵州国台、贵州珍酒两家主流企业营收在50亿元—70亿元。贵州金沙窖

600元/瓶,而摘要酒产品的建议零售价为1399元/瓶。

承压背后,金沙酒业提出了2024年业绩增长40%的目标。至于金沙酒业是否会向经销商压货、如何去库存等问题,华润啤酒、金沙酒业方面未予回复。

在今年金沙酒业2024年品牌战略发布会暨渠道伙伴大会上,魏强以华润啤酒副总裁、华润酒业总经理身份出席,并表示去年金沙酒业坚定“稳价格、去库存、丢包袱”的策略方向,大刀阔斧对原有产品进行价格调整,同时整治市场秩序,在经销商库存消化、新市场规则落地、渠道精细化管理等方面取得了良好预期效果。

“华润啤酒入主金沙酒业后,优化了品牌结构和产品结构,在市场管理和经销商优化方面也做了不少工作,稳定了长期发展基本盘,虽然短期效果不是很明显,但有利于长期发展。”品牌管理专家、九度咨询董事长马斐认为,摘要酒价格倒挂问题的主要原因是酱酒

厂、贵州钓鱼台国宾酒业两家重点企业营收约在15亿元—25亿元。此外,多家二线酱酒企业2023年销售回款均超过10亿元。

沈萌表示,酱酒热回归正常后,泡沫必然会出现破裂,部分品牌和产能退出市场竞争,全行业性的“瘦身”势在必行。但沈萌认为,资本在白酒行业的投资,既然是冲动性行为,就会缺少客观理性的分析,造成市场供需失衡,当这种失衡到达临界点后,整个市场资源的投入就会出现拐点。“目前,各品牌还没有出现主动或被动的退出,所以仍不能说到达拐点,更多是正在

面临调整期,快速发展时期已过去,最受影响的是三线品牌。另外,金沙酒业在快速发展期,未能很好地解决经销商和开发商的数量和质量问题。

蔡学飞认为,金沙酒业是上一轮酱酒热中,少数完成区域突围与品牌升级的酒企,并且坐拥贵州酱酒产区优势,又有华润啤酒的资本与渠道赋能,应该说将顺产品价格体系是企业发展的关键阶段与任务,已经形成了一定的全国性品牌影响力和市场竞争力。

“金沙酒业现在的主要工作应该是,利用自身积累的高端品牌价值、金沙产区以及华润啤酒的全国性渠道终端优势,在次高端与大众市场加快渠道组织变革,积极拥抱电商、社群、酒庄与体验馆等新技术与新模式,从而占位全国性市场优势,完成重点市场的培育与放量,在酱酒升级期完成从存量到增量的转换,从而夯实全国性市场基础,助力企业快速发展。”蔡学飞表示。

逐步接近拐点。”

记者注意到,娃哈哈、维维股份、联想集团等企业都曾大规模投资白酒,但在2012年白酒行业进入调整期后,就已经陆续退出了白酒行业。2016年白酒进入复苏期,由茅台带领的酱酒热,再次吸引了大量资本的进入。但随此轮白酒行业调整期的到来,让资本开始趋于冷静期。

马斐强调,酒业是重资产产业,有很长的回报周期。对于资本来说要有长期主义战略规划,想短期有很大收益不现实。不过,酒业还是很好的产业,需要有资本进入,调整期也是很好的投资期。