

盒马进入新调整阶段 持续探索核心业态

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

今年以来,盒马在不断地进行调整和扩张。自严筱磊担任盒马CEO之后,更加侧重“聚焦核心业态”作为发展策略。《中国经营报》记者了解到,盒马鲜生和盒马NB是目前重点发展的主力业态。根据微信公众号“盒马情报局”发布的内容,2024年6月,盒马门店数

聚焦核心业态

目前,盒马鲜生以及盒马NB是盒马主要聚焦发展的两个业态。

2024年3月,侯毅卸任盒马CEO,由盒马CFO严筱磊接任。对于管理层变动之后盒马的调整,盒马方面向记者表示:“严筱磊担任盒马CEO之后,会更加聚焦方向,也在带领公司努力实现常态化盈利。目前盒马的盈利状态表现良好。此外,今年4月,基于消费者端的反馈和需求,盒马重启了会员制度。”

记者了解到,目前,盒马鲜生以及盒马NB是盒马主要聚焦发展的两个业态。连锁产业专家和弘咨询总经理文志宏向记者指出,盒马鲜生是定位于中高端生鲜食品的一个综合类业态,而盒马NB是更聚焦于社区、更加注重高性价比的一个小型业态。

“盒马经过近十年的快速发展,在零售业态方面也做了很多创新和探索,呈现出线上、线下多业态的格局。但无论是从市场角度还是从企业自身的资源、能力的角度,多业态齐头并进地发展未必是最好的选择,因为过多的业态可能会消耗企业很多资源,让企业的能力不一定能得到很好的发挥。这个时候对业态做重新梳理,进行聚焦,我认为从战略层面来讲是非常有必要的。”文志宏向记者指出。

突破400家,进驻30余个城市。

连锁经营专家李维华向记者指出:“盒马在试错多次之后,必然拥有在不同业态上的经营数据的分析和统计,最后选择聚焦盒马鲜生和盒马NB也是根据之前的经营数据分析以及对未来趋势的判断。事实上,这两个业态或者商业模式在盈利性上是不不错的。”

在百联咨询创始人庄帅看来,盒马经过了两个阶段的发展,“第一阶段属于尝试各种业态的阶段,在这段时间,盒马根据自身的供应链能力不断去尝试各种业态,看哪个业态更适合自己的发展,同时也根据市场的竞争做相应的调整;第二阶段也就是现在这个阶段,确认了主力业态的发展,目前来看,通过竞争形式以及盒马自身的组织架构、运营能力、供应链体系,确定了盒马鲜生和盒马NB两个主力业态发展。我认为这符合其自身供应链体系、组织结构的能力。另外,在整个市场竞争环境下,这两个业态也是目前盒马竞争力最强的。”庄帅表示。

在盒马的业态方面,2020年盒马在上海浦东开出首家X会员店,进入会员店赛道,之后X会员店不断发展。据记者了解,目前,基于大的市场环境变化,以及“聚焦核心业态”的发展策略,今年盒马主动关闭了两家会员店。

艾媒咨询CEO张毅向记者表示:“关闭会员店反映了公司在战略调整中,既有灵活性也有务实的态度。同时,这也能在客观上体现出X会员店的经营是不成功的,但是在当前的市场环境和经营压力下,这也是无奈之举。”

探索折扣化之路

在行业专家看来,目前盒马也并未停止折扣化变革,只是选择在盒马NB业态中去实施。

2023年,盒马展开“折扣化改革”,推出线下专享价、减少SKU、停止会员制等制度。对于目前该“折扣化改革”的持续情况,记者没有从盒马方面获得回应。可以注意到的是,在今年4月,盒马又重启了会员制度。

张毅指出:“盒马2023年的折扣化改革和后续动作一定程度上是通过垂直供应链建设来提高商品的价格竞争力,实现商品品质向上走、价格往下走的目标,短期内对毛利率会形成一定程度的影响。但长期来看,如果其供应链和门店运营管理到位,对于提升消费者的购物体验 and 满意度以及提升企业的盈利能力是有帮助的。今年4月份,盒马重启会员制,也体现出其在平衡折扣化改革所带来的负面影响。”

与此同时,在行业专家看来,目前盒马也并未停止折扣化变革,只是选择在盒马NB业态中去实施。庄帅指出:“我认为,盒马的折扣化是处在发展的第一个阶段,是在业态创新里面尝试。目前来看,也让其积累了一定的对于折扣化改革的经验。在我看来,盒马的折

未来空间如何?

赖阳认为,网红爆品有可能获得消费者长期认同,但也有相当多比例的爆品热闹一阵之后消费者就不再消费了。

值得一提的是,在目前的零售市场中,盒马的优势与挑战并存。零售行业专家胡春才此前向记者指出:“盒马的学习力较强,比如在业态创新速度、供应链建设速度,还有营销上有很多新的玩法等。其核心竞争力是在创新的速度上面,包括业态的创新以及经营举措的变化。我感觉到盒马的变化速度要比其他企业快,基本上一到两个月就会有一些新的东西出来,比如新的

折扣化会落地到盒马NB业态去进一步执行。因此,盒马折扣化的进程还是在延续的,只不过不再覆盖所有业态,而是集中在盒马NB这样的社区折扣店业态中大力发展。”

有媒体报道,盒马在2025财年前将开出300家NB折扣店,不过这一说法记者并未从盒马方面得到证实。对于盒马NB事业部的业态,据记者了解,盒马NB是硬折扣店,是主力业态;盒马生鲜奥莱是软折扣店;盒马NB自提是线上下单线下自提形式。

9月3日,记者在上海浦东新区一家盒马NB门店中注意到,店铺中商品覆盖蔬菜、水果、乳品、食品饮料、零食、日化等品类,同时,店中有大量盒马NB品牌产品,记者注意到,盒马NB品牌商品普遍具有性价比。

庄帅告诉记者:“盒马NB实际上更多可以对标奥乐齐这样的社区折扣店业态体系,其用户需求是对生鲜折扣商品需求量比较大的群体。目前来看,盒马的鲜活、快消品、供应链体系包括盒马的自有品牌体系是能够支撑该业态的发展。”

“盒马NB主打的是自有供应

经营策略的变化、新部门的推出和支持等。在组织管理上,因为背后的整个阿里体系是互联网公司,人员的变化、业务的迭代很快。”

“在自有品牌上,盒马这些年也做了很多努力,特别是推出有自己独特的一些产品,我认为这个方向是对的,即做有自身特色的,而非简单、价格便宜的产品。但是这些产品如何持续符合消费者的需求且能够有持续的吸引力,这需要研发部



位于上海浦东新区成山路的盒马NB门店。

本报资料室/图

链和自有品牌的商品,强调了高性价比,对追求经济实惠的消费群体尤其下沉市场人群是一个主打点。其商业模式相对比较灵活,加盟体系和社区团购相结合,对于下沉市场也许是一个机会。在竞争方面,盒马NB在供应链管理和物流体系上相对比较成熟,在价格优势的产品输出方面具备能力。”张毅指出。

在扩张模式上,根据公开资料,

门不断探索,需要一个比较长的时间积累,而不是急于在短期内出一些网红爆品。”中国商业联合会专家委员会委员、北京商业经济学会常务副会长赖阳向记者指出。

赖阳认为,网红爆品有可能获得消费者长期认同,但也有相当多的爆品热闹一阵之后消费者就不再消费了。而做长红、受到消费者认可的产品需要长期的积累以及持续的研发和投入。

上半年,盒马NB在上海崇明开出首家加盟店。盒马方面表示:“目前位于上海崇明的盒马NB加盟店为试点状态。截至目前,盒马NB店仍是自营模式。”同时,盒马NB事业部的另一业务盒马NB自提已经正式宣布全面开放加盟。

对此,庄帅表示:“盒马的小店业态是具备加盟基础的,因为其投入更小、选址更加灵活,同时整个运营体系也相对简单。”

“现在消费者在商超类的消费核心是生鲜类产品,而盒马的这些方面在消费者心目中有一定的口碑。下一步,如何让其生鲜的长项更长是其未来面临的核心挑战。生鲜则包括冰鲜产品、新鲜的蔬菜、水果、肉食以及预制菜、冷冻食品、主食、快餐、素食等。这些方面都是未来消费者的需求,且在商超业态中最具备增长潜力和空间。”赖阳进一步指出。

白酒行业业绩分化加剧 高库存亟待破局

本报记者 党鹏 成都报道

截至目前,A股与H股市场中的21家白酒上市公司均已交出今年上半年的答卷。根据东方财富

Choice数据,21家上市公司合计实现营业收入2477.27亿元,同比增长13.14%;合计实现归属于上市公司股东的净利润964.34亿元,同比增长13.07%。

与此同时,21家白酒公司中,有6家营收同比下降。此外,营收不足10亿元的公司数量从去年同期的4家变成5家。中国酒业协会此前发布的

《2024中国白酒市场中期研究报告》显示,2024年白酒市场“库存高企”问题突出。《中国经营报》记者注意到,目前白酒行业已经普遍认识到

这一问题,纷纷采取营销创新、渠道创新等去库存,从而解决库存“堰塞湖”可能带来的系统性风险。就此,白酒行业专家蔡学飞认为:“积极地看,我认为,行

业目前正在市场筑底阶段,有望明年春节前后出现行业性的库存拐点,部分优势市场与品牌开始恢复性增长,从而带动行业的周期性发展。”

业绩持续分化

根据上市酒企发布的业绩报告,今年上半年,营收排名第一的依然是贵州茅台,其营收同比增长17.56%,达834.51亿元。但营收超过200亿元的白酒阵列从“茅五洋”如今扩展到了“茅五洋汾”,洋河股份与山西汾酒在上半年的营收分别为228.76亿元、227.46亿元,差距越来越小。

同时,部分区域名酒企如今世缘、迎驾贡酒和珍酒李渡等表现可圈可点。其中,今世缘实现营收73.04亿元,同比增长22.36%;迎驾贡酒实现营收37.85亿元,同比增长20.44%;珍酒李渡实现营收41.33亿元,同比增长17.46%。

蔡学飞举例说,比如今世缘,在上半年整体经营质量走强,特别

是以“国缘”“今世缘”为代表的100元以上系列产品营业收入全线增长,江苏省内、省外市场也同步实现增长,都说明公司仍处于强势扩张态势,产品结构向高端化转型,长三角区域的市场外拓战略顺利推进。

但是21家白酒公司中,有6家营收同比下降,营收不足10亿元的公司数量增至5家,包括酒鬼酒、金种子酒、天佑德酒、海南椰岛、皇台酒业。其中,酒鬼酒的营收从去年的15.41亿元降至9.94亿元,跌幅高达35.50%。此外,营收出现下滑的还有顺鑫农业、舍得酒业、金种子酒、皇台酒业;4家公司净利润不足1亿元,包括金种子酒、天佑德酒、皇台酒业、海南椰岛。

在21家上市酒企之外,如果算上以白酒为主业的岩石股份和青海春天,则愈发显出两极分化的趋势。其中,岩石股份实现营收1.91亿元,同比下滑77.32%,净利润亏损0.77亿元;青海春天实现营收1.38亿元,同比增长28.82%,净利润仍亏损5987万元。

白酒行业专家肖竹青研究了上市公司酒企半年报业绩报表,发现业绩增长来源主要三个方面:通过开发新产品,迎合市场需求,酒企开发了降档降价的新产品,通过新产品招商带来了业绩增长;通过开发新经销商、新客户,包括华润啤酒的金沙摘要,包括今世缘,都谈到了开发省外新经销商取得突破,通过招新经销商取得业绩突

破;通过增加渠道费用投入,通过大力度渠道促销压货来实现的业绩增长,包括金徽酒业等众多上市公司酒企,半年报体现出销售费用明显增加,酒企已经陷入“不促不销”的内卷同质化竞争状态。

“随着名酒企持续深化渠道下沉与市场深耕,聚焦于中低端产品市场的区域酒企面临着市场边缘化风险。中国酒业步入了新一轮的竞争格局重塑期,行业的调整与转型预计将持续数年之久,而产业则需要更多时间来进行恢复、优化与升级。”蔡学飞认为,“从半年报来看,行业存量挤压趋势愈发明显,此消彼长的替代式增长成为主流,酒业整体分化趋势不断加深。”

高库存与强韧性

“我现在充当的是接盘侠角色。”在成都从事白酒销售的任先生很是忙碌。每天都有很多白酒经销商与其接触,希望任先生能够帮助消化库存,因此,“价格能不能再低一点”,成为任先生谈判的筹码。即使如此,他因为资金和动销的原因,能够消化的量对于白酒库存而言,或许连杯水车薪都算不上。

根据财报的统计数据,21家白酒上市公司上半年合计存货金额达1574.70亿元,同比增长10.29%。

同时,《2024中国白酒市场中期研究报告》显示,与2023年同期相比,2024年上半年有超过60%的

经销商、终端零售商表示库存增加,超过30%表示面临现金流压力,超过40%表示实际销售价格的倒挂程度有所增加,超过50%表示利润空间有所减少。

肖竹青认为,“目前中国酒业是一个存量市场,未来有可能是一个缩量市场。各大酒业龙头企业目前的去库存是一个此消彼长的状态,就是某企业库存去化快一些,就会堵塞其他企业去库存去化的机会,因为整个社会白酒消费的场景减少,已经是大家公认的事实。”

就此,蔡学飞认为,关于库存问题,最近几年白酒行业由于产能过

剩,动销降低导致了行业性出现高库存的风险。但是分情况来看,名酒由于具有很强的社交属性,因此在商务、宴席、礼品等市场具有刚需性,因此,相应的高库存没有太大的风险,并且情况也会随着下半年市场的回暖,企业自身积极的控量行为而慢慢改善,逐渐恢复正常态势。但是那些缺乏品牌支撑的酒企库存则会长期存在,而且可以从半年报看得出来,目前大多数酒企都在降低合同负债,来给渠道商减压,从而试图用时间换空间,控量保价,恢复渠道弹性,提振市场信心。

“库存问题本质是供需失衡,厂

家应积极开发新产品,布局电商、酒庄体验等新渠道、新模式,并且开展厂商一体化营销改革,加强厂商合作效率,在细分市场与渠道寻找新增量。”蔡学飞建议。

即使如此,对于水井坊新任总经理胡庭洲而言,仍持有乐观态度。他公开表示,目前白酒行业仍处在调整周期,存量竞争更加激烈,市场加速向名酒企业和优势产区集中。总体来看,2024年上半年白酒市场依然表现出坚实的抗风险能力与持续的发展韧劲,白酒作为与时间为友的产业,具有穿越周期的先天优势。

高库存有待“休养生息”

随着库存高企,当前厂商和经销商的博弈也进入深水区,尤其是很多渠道开始拒绝“吸货”“提前打款”。这从财报就可窥见一斑:如古井贡酒、今世缘、舍得酒业、酒鬼酒等酒企,其半年报存贷数据显著增加,经销商预收款(合同负债)却显著下降,这另一方面也是企业主动作为。

基于此,很多酒企开始进行产品和渠道的变革,以期望给经销商宽松的环境,化解当前库存高企的风险。

泸州老窖方面介绍,今年下半年将围绕“市场高渗透、网点高覆盖、消费者高开瓶”推进“浓香700年”年度品牌主题开展包括“窖主节”“流动的博物馆”等全国性活动,举办网球、高尔夫等体育赛事,强化消费者互动、提升品牌活跃度。在渠道上,实施挖井计划,拓展营销网点,优化渠道利润分配方式,增加战略终端数量。在消费者培育方面,持续实施消费者124建设,扩大公司产品消费群体和核心意见消费者数量,提升消费者体验,促进消费者开瓶。

胡庭洲曾透露,公司将通过持续密集的市场调研与竞品动态观察,精心部署下半年营销策略,包括稳固并扩大分销网络、提升臻酿八号品牌影响力、增强一线销售团队实力、推出经销商

长短期激励措施等。

具体而言,水井坊表示将持续关注价值链稳定,在市场波动态势下建立了与经销商和商业伙伴的深度信任与合作关系,确保业务健康可持续发展。同时,公司继续优化门店与经销网络配备,在重点城市和核心市场拓展门店,通过BC联动促进动销,扩大市场基础,助力业务发展。

与此同时,肖竹青说他通过调研发现,汾酒通过付费控制了200万个终端,通过支付大额陈列费,实现了年度包量直供,实现了年度优先陈列,实现了年度控价销售。泸州老窖在全国付费展销,影响90万个终端实现了进店/有效陈列/有效控价,导致整个白酒销售终端提高了竞争门槛。“因为有汾酒和泸州老窖大规模地建设厂家直供的终端,通过付费陈列提高了整个竞争的门槛,造成了行业进一步内卷,渠道促销力度彼此抵消,恶性竞争进一步升级。”

“建议上市公司酒企应该理性降低业绩增长预期,主动帮助渠道伙伴去库存,让渠道经销商和终端伙伴休养生息,以渠道压货支撑业绩增长不可持续,目前茅台酒外的众多名酒市场成交价格倒挂越来越严重,渠道经销商和终端烟酒行卖酒不赚钱就会失去推销的积极性。”肖竹青表示。