

多家会员店闭店改造 麦德龙转型之路亟待破局

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

近日,有媒体报道,麦德龙会员店北京大成路店开始闭店改造。除了北京大成路店,麦德龙会员店上海首家门店、成都成华店也都在进行闭店改造。其中,麦德龙北京大成路店以及上海首

探索会员店业态

麦德龙官网信息显示,麦德龙大成路店商品SKU达到5600个,商品来自全球60多个国家和地区。

根据媒体报道,近日,麦德龙会员店北京大成路店开始闭店改造。根据麦德龙官网此前发布的内容,麦德龙北京大成路店于2022年12月开业,是麦德龙在北京的第5家会员店。

麦德龙官网信息显示,麦德龙大成路店商品SKU(最小存货单位),达到5600个,商品来自全球60多个国家和地区。进口、自有品牌商品达到45%以上,上架的特色首发新品高达7%。

除此之外,记者根据媒体报道以及公开资料统计,除了北京大成路店之外,麦德龙会员店上海日月光中心店、成都成华店也都进行了闭店改造。其中,麦德龙会员店上海日月光中心店为麦德龙首家上海会员店,于

家门店均在2022年年末开业,距离目前不到两年时间。

《中国经营报》记者注意到,2021年,在会员店赛道升温的背景下,原本以B端业务为主的麦德龙也进入了C端会员店赛道,宣布将模式升级为同时服务B端与C端,并且表达了要将中国市

2022年11月开业。截至目前,麦德龙会员店北京大成路店以及麦德龙会员店上海日月光中心店距离开业均仅仅过去了一年多时间。对于闭店改造的情况,记者向麦德龙方面进行问询,麦德龙相关负责人没有给予回应。

公开资料显示,麦德龙2021年正式进入ToC端的付费会员制赛道,在模式上此前以B端业务为主升级为同时服务B端与C端,并且宣布计划将中国市场100家门店全部改造为会员店。根据麦德龙官网2022年11月发布的麦德龙上海宝山日月光店开业的信息,该店是麦德龙在一年内时间继北京、南京、成都等城市之后的第23家会员店。

除此之外,麦德龙还存在人

场100家门店全部改造为会员店的计划。

对于麦德龙会员店具体的闭店改造原因以及目前经营情况,记者向麦德龙方面发送了采访提纲,麦德龙相关负责人表示“以官方公开信息为准”,此外没有给予其他回应。

事方面的变更。根据媒体报道,目前麦德龙中国首席执行官陈志宇已经从麦德龙离职。陈志宇在加入麦德龙之前曾经担任沃尔玛中国副总裁,负责山姆会员店的电商业务。对于以上人事变更,记者向麦德龙方面求证是否属实,麦德龙相关负责人没有进行回应。

公开报道显示,在加入麦德龙之后,陈志宇推动了麦德龙会员店的发展。而陈志宇在加入麦德龙之前曾经担任沃尔玛中国副总裁,负责山姆会员店的电商业务。对此,百联咨询创始人庄帅指出,首席执行官的变动对于企业的战略、运营节奏、组织稳定性、供应商关系肯定会有不同程度的影响。

转型进行时

公开资料显示,麦德龙自1996年进入中国之后,以“现购自运”模式经营。

近年来,麦德龙一直在不断探索C端业务。公开资料显示,2012年麦德龙已经开放个人会员注册。2021年,在国内会员店热度之下,麦德龙正式进入了ToC端的付费会员制赛道。

9月18日,记者在上海浦东一家麦德龙了解到,个人用户办理会员即可消费。而会员分为两种,免费会员与Plus付费会员,后者费用为199元/年。只是在购买商品时,付费会员获得的价格可以低于免费会员。以一包500克的自有品牌麦臻选柠檬脱骨凤爪为例,付费会员价格是69.8元,而普通售价为83元。

同时,记者注意到,成为麦德龙付费会员可返的优惠非常多。比如,有三张满50.1元减50元的全场优惠券,一张满149元减30元的App券等多种优惠待遇。

零售行业专家胡春才向记者表示:“过去,麦德龙供应的很多是一些小餐饮店、路边店、夫妻店等。后来随着互联网发展,电商兴起,街边店、夫妻店由于线上更方便、更便宜而直接在线上向生产厂家进货。在此背景下,麦德龙转型是一个必然的趋势。另外,从国际上看,Costco、山姆这些ToC的会员店发展得更好些。”

本土会员店空间如何?

随着会员店赛道升温,本土会员店品牌纷纷进入。

艾媒咨询数据显示,2012—2022年中国仓储会员超市行业市场规模持续增长,2022年中国仓储会员超市行业市场规模达335.0亿元,同比增长10.1%,预计2024年将达387.8亿元。

连锁产业专家、和私咨询总经理李志宏表示:“在中国大陆市场,会员店业态最具有标杆意义的是沃尔玛旗下的山姆会员店,在大陆市场的规模遥遥领先。我认为,目前会员店业态在中国市场还处在一个快速发展的早期阶段。会员店业态里不同企业之间的竞争并不是特别激烈,没有到短兵相接的时候。目前山姆会员店数量有40多家,而在美国市场中山姆、Costco分别都有五六百家店。相对来讲,会员店在中国的发展还有很大空间。”

随着会员店赛道升温,本土会员店品牌纷纷进入。2020年,盒马在上海浦东开出首家X会员店,进

但是,ToB端和ToC端的业务经营是有所差异的。胡春才表示:“ToB业务对接的都是企业的采购商,不怎么依赖品牌、产品的宣传。而ToC业务则面向消费者,很多消费者对于产品的认知存在盲区,因此需要引导、影响消费者,并且与消费者互动。企业如果在这方面做得不够好,那么从ToB业务转型到ToC业务的效果是会大打折扣的。”

公开资料显示,麦德龙自1996年进入中国之后,以“现购自运”模式经营。据了解,“现购自运”特指的是仓储式商场的自助式批发模式,由顾客自行挑选商品,支付现金并运走货物。财报显示,2017—2018财年,麦德龙中国销售额达27亿欧元。迄今为止,在中国已经进入了60多个城市,拥有100多家门店。

在电商不断发展之下,从2009年起,麦德龙营收开始下降。根据麦德龙官网消息,2019年,麦德龙集团和物美科技集团达成战略合作协议,物美科技集团完成了对麦德龙中国80%的股份的收购,正式成为麦德龙中国的控股股东。麦德龙官网显示,物美科技集团现持有麦德龙中国100%股权。

对于当时麦德龙中国的出售,胡春才指出:“麦德龙当初要出售麦德龙中国也是因为当时麦德龙的模式在中国市场很难有空间。国外的电商较弱,很多小生产商还是需要麦德龙整个体系给自己供货。而在中国市场,电商平台改造了过去的模式。在以前,麦德龙的供应链优势可能更多还是体现在规模上,即一次性采购大量而带来的成本优势。很多小零售店、餐饮店经营者会感觉到麦德龙进货很便宜。但随着电商发展,麦德龙就不再具备优势。”

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表示:“在云消费时代,消费打破时间、空间、地域障碍后,网上购物成为主流。在生活必需品的消费上,厂家从网上直接将产品提供给消费者。在跨越了一切中间环节的情况下,电商平台上的价格进入了一个接近完全竞争的市场。因此,传统实体零售企业对于生活必需品的销售模式已经失去了根本性的竞争力,没有价格优势,也没有便利优势。过去,用户到麦德龙可能有采购价格的优势,而现在消费者在网上直购之后,麦德龙大面积店铺的运营成本过高。”



位于上海浦东的一家麦德龙门店。

本报资料室/图

卤味三巨头门店减少近1800家 行业拐点将至

本报记者 蒋政 郑州报道

“2024年上半年,行业整体面临严峻的经营压力,出清明显,龙头企业同样经受生存考验。公司开店策略转向精耕细作,提高门店经营质量。”9月12日,卤味企业绝味食品回应《中国经营报》记者。

关店背后的变局

“万物可卤”时代,卤味三巨头却出现了增长疲态。

财报显示,今年上半年,绝味食品实现营收33.40亿元,同比下降9.73%。门店数量净减少981家;煌上煌实现营收10.60亿元,同比下滑7.53%。门店数量净减少360家;周黑鸭实现营收12.50亿元,同比下滑11.65%。门店数量净减少445家。

若放眼整个卤味行业,赛道仍在扩容中。企查查方面提供给记者的数据显示,国内现存卤味相关企业8.86万家。近十年相关企业注册量呈整体增长态势,2023年全年注册2.18万家卤味相关企业,首次突破2万家,同比增长14.44%。截至9月中旬,已注册1.31万家。

多位业内人士提到,卤味市场

根据相关财报,包括绝味食品在内的“卤味三巨头”在今年上半年门店数量净减接近1800家,营收均呈现不同程度的下滑。这较前些年行业争相跑马圈地、扩大规模的发展态势大相径庭。

记者注意到,同绝味食品一样,周黑鸭财报也显示:“不盲目追

近两年的市场增长已经出现放缓。Frost & Sullivan和红餐产业研究院的数据显示,卤制品行业增速明显放缓,2018—2023年CAGR(复合年均增长率)为6.42%,2023年市场规模约为3180亿元。

一边是不断涌入的市场主体,一边是整个赛道扩容放缓,卤味头部企业感受到了市场的压力。绝味食品提到,虽然上半年原材料价格同比有所下降,但行业整体面临严峻的经营压力,出清明显,龙头企业同样经受生存考验。

记者注意到,头部企业的单店营收也出现波动。信达证券在研报中披露,今年上半年,绝味食品平均单店营收为16.9万元,同比下降11%左右,主要系消费环境的影响;华福证券则提到,从店效来看,煌上

煌同店单店收入同比下降。路胜贞分析,头部企业长期的市场扩张,裹挟着业内外资本进入,同时大量夫妻店、摊贩店在渠道末梢以口味口感、价格促销等方面形成对头部企业的遏制,抵消掉头部的规模和利润增长空间。而从消费变化趋势讲,年轻人群消费能力的稳定性变差,头部卤味品牌溢价偏高,供需之间出现失衡。

“根据行业的发展来判断,卤味行业确实已经进入了一个新的发展节点,从快速扩张阶段过渡到注重质量和效益的阶段。”盘古智库高级研究员江瀚说。

仅从龙头来看,周黑鸭和绝味食品已经明确表示,公司会更加看重门店经营质量。而煌上煌在回复记者时表示,会继续坚持“千城万

店”的发展目标,计划在2024年新开门店2000家。

对于周黑鸭而言,其对门店的选址标准进行迭代更新。今年上半年,该公司交通枢纽门店同比增加24家,商圈商超门店减少693家,社区门店减少133家;煌上煌则采取收缩聚焦策略。截至今年6月底,其销售网络覆盖城市减少了11个。

艾媒咨询CEO张毅告诉记者,卤味企业的渠道搭建有很大的优化空间。交通枢纽的人流量大,但是市场对于该场景的消费诉求和频次有点乐观了。从艾媒咨询的消费行为监测来看,消费者在该渠道的进店频率较其他行业属于低频。该类产品和渠道形式所对应的市场容量是否已经到了天花板,行业内还是需要警惕。

行业迈向精耕细作

记者注意到,卤味巨头均已开始重视深耕门店的重要性,并将其作为接下来的重要工作内容之一。

煌上煌方面提到,公司将通过提升业态力、创新商品力、迭代服务力、夯实体制力、加速数字化力、升级品牌力和践行企业文化力等多方面措施来实现经营计划;绝味食品方面也告诉记者,公司目前的首要任务是提升单店营收和保障加盟商生存。

路胜贞认为,卤味增长遭遇瓶颈的首要问题是过多相信自身品牌溢价。在市场战略上过多地将资源分配到广告宣传、渠道拓展方面,而不是奉行长期主义,挖掘各个环节的降本增效,守护留住消费者。

“自2023年以来,消费者奉行的是实用主义、极简主义、多比价、重口碑的现实主义消费价值观。卤味品牌都在试图迎合消费者的这种变化。但是这种适应仅仅是依靠由大缩小式的包装游戏来适应消费变化,而不是一种自上而下的从企业自身的成本控制,真切地让消费者。”路胜贞说。

盘古智库高级研究员江瀚则表示,卤味行业巨头应该在渠道端进行精耕深耕。除了交通枢纽、商圈等,还应在社区门店布局,以更好地贴近消费者。同

时积极探索线上渠道,扩大市场份额。

不过,作为休闲食品的细分赛道,产品力更加重要。卤味行业更应在产品端进行迭代和创新。

从整个卤味赛道看,卤味产品的发展方向是万物可卤、新品迭出。简单来说,卤味大致可分为休闲卤味、佐餐卤味和快餐式热卤。近两年卤味赛道快速增长的品类集中在佐餐和热卤。

在路胜贞看来,快餐、佐餐卤味是一个新赛道,但不适合所有卤味品牌。他们各有各的特殊要求。简单的叠加并不能改变卤味市场现状。一旦蜂拥而至,又会带来新的饱和状态。

“未来,休闲卤味快消化是一个总的方向。作为餐饮渠道的半成品、成品供应也将成为卤味企业的一个重要发展方向。但目前来看,卤味企业还没有这种转变。向大快消方向转移的卤味企业更可能做大做强。”路胜贞说。

江瀚则表示,健康、营养和个性化是卤味产品的发展方向 and 重心。具备健康营养、口感独特、品牌影响力强以及创新能力强等特色属性的卤味品牌更容易跑出来并做大做强。卤味品牌还需要不断创新以推出符合不同消费者需求的新产品。