

超市：深度调整 业态追求精细化

超市行业继续了2013年增速放缓的趋势，不过与2013年以精细化运营求生相比，今年行业调整的力度更大，开始毫不犹豫地关掉盈利能力差的店面，将目光从超市业态转移到寻求新的增长点，比如便利店、商业地产或者强强联合等。

可以预见的是，未来两年内，超市行业在一二线城市将以小业态姿势绽放，而三四线城市的大卖场将遍地开花。另外，超市版购物中心也将次第出现，为正在虚火之上的商业地产再助推一把。同时，线上触网不再是超市讨论的话题，被电商冲击的传统超市行业在明白线上渠道怎么玩之后，触网的节奏已经发展到全渠道和平台化。



现状篇

关键词 1 资源整合

不管是宏观经济形势，还是房租、人力等各种要素的变化，增长放缓几乎是超市行业已经发生并且可以预计仍将延续的状况。但企业并没有坐以待毙，而是联合各种优势资源借力发展。

华润创业与Tesco签署的合资协议已获得中国相关政府机构的批准。作为华润旗下零售业板块，华润万家将作为并购平台对Tesco开展后期的业务整合，这一工作预计在两年内完成。11月，华润万家南区业务单元与Tesco中国业务华南区的15家零售大卖场核心业务系统完成了融合切换。

永辉超市大动作不断，不仅引入了牛奶国际近56.9亿元入股，还在上海地区与上蔬合作，成立上海上蔬永辉生鲜食品有限公司，经营生鲜菜市场。在供应链等方面与中百集团合作，都显示出永辉超市正在不断增加自身的资本和资源厚度，下一盘更大的棋。

关键词 2 关店裁员

一直靠布局门店抢市场的超市首次在关店数量上超过了开店数量，而且这个趋势还在延续。被华润收至麾下的Tesco开始频繁关店，以促成两者快速融合。沃尔玛去年关闭11家门店后，今年关店力度再次加大，年初至今，沃尔玛已经有十余家门店被关。按照沃尔玛的规划，关店计划将一直持续到明年，关闭的门店数量占沃尔玛中国门店数量的近9%。区域连锁超市人人乐今年1-10月已在全国关闭11家门店。

伴随关店而来的是裁员，沃尔玛直接向中层动刀，在最近的11月裁员中，共涉及250多名员工，20多个中层管理岗位受到影响。从整年来看，这是沃尔玛今年第四次因为关店大规模裁员。

超市关店裁员的直接原因是消费乏力、经营不善、利润下滑，但深层原因是消费需求转变和企业架构调整。具体来说，大卖场这一零售形态对一二线城市的消费者已经没有吸引力，却是三四线甚至更低线城市的消费热点，企业需要发展新业态来适应消费者。除了因关店产生的裁员，沃尔玛对采购流程的简化，也导致大量采购人员被辞退。从这个意义上讲，关店和裁员对于超市创新发展并非坏事。

关键词 3 深化O2O

从被电商冲击，到学习电商，再到如今的全渠道运营，超市对线上渠道的探索愈加成熟。

但两极分化比较严重，目前各家零售商的线上渠道多是迫于电商压力而开辟，多数并没有贡献实际的销售，比如北京华冠超市在淘宝和京东开设的网店几乎处于零销售的状态，但同行大润发旗下的飞牛网已经开始叫板1号店。

不管实际情况怎样，电商已经成为超市的战略步骤，已经从开辟线上渠道的1.0时代进化到构建O2O路径的2.0时代。在外资零售商麦德龙有意以O2O重新打造电商业后，区域零售龙头步步高云的云猴O2O平台正式上线。在云猴平台上，步步高目前的网上商城和线下门店只是其中的一部分，此外还有其他商家的参与。

O2O时代的到来为传统零售商提供了一个新思路。与缺乏线下基础的电商企业相比，传统零售做O2O的优势显而易见，除了积累多年的线下资源，消费者也已经被培养成熟。

趋势篇

关键词 1 小业态

除了便利店自身的扩张，原本专注在大卖场的超市也开始着眼于小业态，家乐福旗下“easy 家乐福”11月在上海试营业。主打现购自运概念的麦德龙也在上海试运营旗下的便利店合麦家。“卖场版”便利店成为国内零售市场的一股新势力。

大卖场做小业态，有供应链和采购的优势，大卖场业务萎缩，零售商急需新的业务带动，而此时城市中即时快速的消费需求大量出现。这些都是“卖场版”便利店大量出现的原因。另外，与动辄投入上千万的大卖场相比，便利店在房租、运营上投资成本不高，而且比较灵活，可以实现快速扩张。

需要注意的是，与传统超市高度重合缺乏特色服务是国内“卖场版”便利店的常见问题，除了天气和生活习惯的原因，提供便利服务的成本过高，使便利店无法区别于超市而难以形成竞争力。

关键词 2 跨界商业地产

购物中心化不仅是百货的趋势，也是超市在暗自盘算的事情。8月底，沃尔玛首个商业地产项目在珠海香洲区奠基，总投资约6亿元，取名“珠海乐世界”，除了珠海外，沃尔玛购物中心在全国还有3个候选项目。

由于投资商业地产的利润率远高于零售业，加之店铺租赁成本连年看涨，国内零售企业超半数都开始涉足商业地产。在此之前，永旺、欧尚、家乐福、物美等大型连锁超市（专题阅读）均已开始涉足商业地产。永旺则计划2016年底之前在中国开设15家大型购物中心，总量发展至20家。家乐福也有意发展以大卖场为基础的小型购物中心等。北京最大本土超市品牌物美2013年以3.22亿元的价格竞得北京市国际雕塑园地下文化娱乐中心项目用地，计划打造成地下购物中心，预计2015年内开业。

不过，超市跨界购物中心的风险也很明显，商业地产的存量不断增加，背后的泡沫也随之越来越大，中购联行业研究报告预计，2015年国内购物中心总量将达4000多家。同时，习惯在大卖场零售领域的超市是否玩得转购物中心，在品类管理和商场运营方面仍需观察。

关键词 3 精品化

大卖场在一二线城市的衰退一部分上是因为仍然停留在日常消费品，以低价为策略，没有跟上一二线城市消费层次的变化。以生鲜为主打的永辉精致超市Bravo，上半年在消费能力尤强的北京市场开出2家Bravo绿标店试水成功后，该大区已计划下半年度将绿标店数量增至6家。市场上已有多个品牌高端超市争抢蛋糕，仅华润旗下就有Ole、Bl和V+城市精品超市。Ole今年将新开12家门店，至2016年Ole门店数预计将达50家。超市发也透露出将要开高端精品店的想法。

精品超市差异化的产品和服务已经在一二线城市得到消费者的青睐，对于超市来说，实现差异化经营，将消费细分，挖掘不同的消费潜力。与大卖场靠大规模卖出商品不同，精品超市更多讲求“多单品，少货量”。不过，目前这些高端精品超市还没有一家实现规模化的扩张式发展。因为即使是同一个品牌，在不同城市和地区，根据地点和消费群体的差别，精品超市中的进口商品比例会有些不同。

对于精品超市来说，大部分是不收进场费或条码费，并且投入比普通超市起码高出一倍，那就需要找到另外一个合理的途径来增加利润。