

2013年度  
盘·点

## 超市:关店调整 角力便利服务

经济增速放缓、人口红利减退、要素成本提高,这是当前经济的客观现实。零售业处在经济链条的末端,受到的影响也是由远及近,经营压力也由此越来越大。

与去年的慌乱应对不同,今年超市企业主动通过关店、并购等调整方式度过零售寒冬。这只是第一步,接下来,重新思考零售的本质、顺应全渠道发展的趋势格外重要。



## 现状篇

## 关键词1 关店调整

门店数量一直是外界考核超市发展好坏的一大指标,但在人工、房租成本高企的背景下,企业开始追求有质量的增长。细看今年的关店潮,多是超市主动调整所为。

这种调整以沃尔玛最为明显。其公开表示,明年将在中国关闭25家业绩不良的门店。而今年,沃尔玛已经关闭了11家门店,为历年之最。沃尔玛强调,未来更注重门店质量而非数量。卜蜂莲花也则率先在北京关店,随后又被曝出关闭8家亏损严重门店的消息;乐购继去年连关4店后,今年也关闭3家门店,其中包括在中国的首家门店。

即使是处于上升期的内资超市新秀永辉也未能免于关店。截至今年8月,永辉已关闭5家门店,止损和租约到期是关店的主要原因。

事实上,关店早已不是丑闻,而是与企业的调整战略联系在一起。在开拓新市场的同时,企业会根据市场情况适时关闭和裁减亏损店面及业务,保证公司业务结构的新陈代谢。

## 关键词2 并购重组

并购在超市界并非新鲜事,过去的并购案多数是外资吞并内资、全国性超市融合区域性超市。但今年的两宗并购案却逆转了这一惯例。

先是本土零售龙头华润与全球第三大零售商乐购签订协议,双方以8:2的股权比例组建合资公司,新的合资公司将全力布局多业态零售,以应对在中国零售转型期遇到的挑战。随后内资超市巨头物美商业和外资超市卜蜂莲花宣布订立框架协议,物美将斥资23.45亿港元收购卜蜂莲花除广东省和湖南省以外的中国区所有业务。

在零售业步入慢增长之时,企业效益也开始呈两极分化趋势。综合今年上半年的年报发现,经营有特色、管理得当的企业净利增长可达五成,而那些依然靠规模驱动成长的企业则陷入亏损的泥沼。在这种情况下,无论是大鱼吃小鱼还是强强联合,并购都被零售企业看成了救命草。

## 关键词3 便利店角力

号称日本人气最高的罗森便利店今年正式在北京开业,到年底前,罗森还会至少开出7家门店。

相比于上海、广州等便利店发达地区,北京市场长期都是7-11一家独大,市场上的几大内资便利店品牌还停留在模仿阶段。不过,这种情况正在逐渐改变,这让北京便利店业的竞争日趋激烈。今年以来,内资便利店不断加码餐饮业务:先是好邻居中标北京市早餐工程;联华快客在东城区商务委的支持下推出了便民早午餐;占据地铁出口优势位置的乐加房车便利店也被餐饮巨鳄净雅集团收购。

甚至在与电商联盟、代收快递、票务代理等业务上,内资便利店反而行动得比外资要早。虽然尚未形成气候,但借助本地优势与外资便利店进行抗衡,也是指日可待。

## 趋势篇

## 关键词1 重拾经营

零售企业的增长方式正在从通过多开店的销量导向到效率导向,从销售推动到毛利推动。对于过惯了好日子的中国零售业来说,未来需要考虑回归经营的本质,重视商品经营和顾客经营。

过去,超市企业的利润很大一部分来自收取供应商的各种费用,未来则要向商品销售差价取得利润转变。这其中就包括开发自主品牌、重视商品质量等策略。

在受电商冲击的情况下,忠实的消费者未来会成为零售商最核心的资产。零售商需要知道自己的消费者是谁,以及了解消费者需要什么,以获得差异化竞争的优势。

精细化管理则是经营的重中之重。企业需要提升超市购物环境、品类管理、营销策略,减少采购环节、建立高效节能的物流配送网络、搭建先进的信息系统、鼓励员工和管理层的有效沟通,达到提高人流、物流、资金流效率的目的。

## 关键词2 融合线上

今年,超市业掀起第二轮触网热潮。Tesco、永辉、沃尔玛山姆会员商店、大润发、步步高相继自建电商平台,并以门店作为线上的物流配送中心。

虽然目前上述超市的网店尚未运营或处于起始阶段,配送范围也仅限于几个城市,但随着线上消费习惯的巩固和技术的进步,可以预料上述超市的网站会逐渐扩大配送范围。

那些没有自建电商网站的超市也没有放弃触网,他们选择了与京东等大型专业电商进行合作来分食线上零售的成果。

虽然线上超市会对线下超市造成一定冲击,但传统超市也具有线上无法具备的深加工食材等方面的优势。对消费者来说,线上快捷便利、线下体验丰富,二者各有优势。未来,商家需要各取其优势,并解决各自的不足,才能做到线上线下融合发展。

## 关键词3 便利服务

北京的便利店终于开始脱离小型超市的影子。北京7-11引入打印、复印机,让其看起来有点像中国台湾地区 and 日本的同行。其实便利店之所以便利,并不仅仅是因为全天24小时营业,还在于小小的店铺承载了缴费、订票甚至是代收快递等便民功能。北京的便利店也开始逐渐尝试探索可行的便利服务。

2013年,商务部在政策层面继续推进便民利民服务工程,鼓励、支持更多的品牌连锁企业和快递企业、电商平台合作,推广包裹代收、代取、家政、洗衣等多种类型的便民服务。便利店利用增值服务打造多元服务模式的发展空间广阔。

以日本的7-11为例,其增值业务收入约占公司总销售额的30%以上。未来,提供更丰富的增值服务、实现功能的叠加将是便利店企业的发展方向。另外,与电子商务有效衔接,形成不同于以往的供应链和渠道配送,也将促使便利店业态释放新的活力。

北京商报记者 娄月