

# 有人闭店有人加码布局,传统零售如何破局?

青岛财经日报/首页新闻 近日,江苏、湖北、湖南、四川等地的大润发陆续宣布闭店引起行业热议,大润发方面相关负责人表示,部分地区关店是正常的经营策略调整,同时也在开新店。与此同时,物美高调调入局商超自营大战,发力产品的差异化和独有性。

从家乐福大量关店、比宜德全线关店再到近期的大润发多家门店关闭,“关店”似乎成为了这几年零售市场的“热词”。在消费环境改变的背景下,传统零售企业一直在尝试转型升级,传统大卖场、标准超市、百货这类“陈旧式”的业态大量缩水,会员店等高性价比业态不断兴起,零售企业在变革中探索着破局之道。



社区购物、物流配送等一起发展。很多陈旧的超市卖场虽然也有电商业务板块,但是很明显,这类门店的电商不论是商品品类、配送还是价格其实都缺乏吸引力。这与零售企业的后台建设、供应链能力等都有关系。我做过传统超市卖场,也做过新零售,作为一名管理者,同时我还每天在看一线业务的数据,我很清楚传统零售店的短板。未来几年,这类老店一定要在采购、硬件、配送和线上平台多管齐下,否则新一轮洗牌就要轮到这些老店。”刘明告诉记者。

从实体店本身来看,向新业态转型也是一大方向。比如关闭后的上海六百,未来计划变身新型购物中心,相关企业目前正积极推进上海六百建筑体拆除及重建工作。沃尔玛、大润发等零售商未来的开店计划中,会员店是重中之重。

## 会员店是新出路吗?

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,会员店也被视作第二增长曲线。而从此前高鑫零售CEO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超大卖场高。

王志宏表示,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、供应链能力不足等特点。

会员店赛道竞争也在加速提升。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远郊的痛点。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。

连锁经营专家李维华表示,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。零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅表示,对于传统商超而言,首先是盈利模式的调整,从收取苛捐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。

## “陈旧式”零售门店逐渐退出市场

中国零售市场从十多年前的扩张,外资品牌圈地开店,到之后华润系、物美系和苏宁系对于TESCO、麦德龙与家乐福等外资品牌在中国市场业务的收购,零售市场一路从“扩张时代”进入了“并购时代”。而到了最近4年左右,由于疫情以及竞争加剧、电商冲击,大批的传统零售实体店进入了“缩水时代”,大量传统大卖场和标准超市关闭,部分品牌甚至消失不见。

有公开数据显示,2023年至今,大约13家大润发宣布闭店,涉及湖南、江苏、湖北、四川等多个省份。对此,大润发方面相关负责人告诉记者,部分地区关店是正常的经营策略调整,同时也在开新店。

2月29日,20岁的沃尔玛南京首店正式停止营业。作为新街口曾经的零售业“狼王”,商品种类繁多且齐全的沃尔玛彼时盛况空前,承载着很多老南京人的记忆。然而,随着线上线下新兴业态的兴起、人口结构和消费习惯的变化,承压已久的沃尔玛终究难逃“败走大卖场”的结局。

与传统超市卖场命运类似的还有百货。其实百货业态从更早些年开始被购物中心、奥特莱斯等体验式业态替代。近期上海六百关店,在该店附近,经营了30年的上海太平洋百货徐汇店已于2023年8月31日正式闭店。而此前更多的传统百货都在关店缩水。在业内人士看来,根本原因都是百货这一业态的老化,尤其是这类已经有数十年历史的老百货店,甚至还存在建筑上难以改进的“硬伤”。这些老化的百货店其实就是过剩的供给。

在业界看来,整体零售市场受到了疫情的影响,从2023年开始有所复苏,尤其是会员店等高性价比业态是颇有前景的,且增速明显,但传统大卖场、标准超市、百货等业态大量缩水,业态老化、供大于求以及业务被电商平台等分流是这些“陈旧式”零售门店逐渐退出市场的主因。

“我做零售业近20年,这几年的竞争加剧很明显。以前大卖场和标准超市基本就可以应对大家的消费需求,但如今随着更多细分业态的出现,大卖场、标准超市以及百货这类比较老化的业态开始变得没有竞争力了。这些‘陈旧式’门店主要的问题在于千篇一律,货品性价比不高,服务质量也一

般,一些老店的硬件设施也达不到现在年轻客户群的要求,加上会员店、社区店、生鲜店甚至折扣奥特莱斯等新型、高性价比的竞争对手出现,更是分流了客源。所以我们会看到,一方面很多会员店、生鲜店在加速扩张,一方面传统的大卖场、标准超市以及百货在关店,其实消费者的需求是存在的,但过剩的就是这批传统老店。”从事大型商超采购业务的刘明告诉记者。

## 发力自有品牌突出产品独有性

近日,物美集团成立3R部门,发力产品的差异化和独有性。据介绍,物美3R部门负责人为宁强,曾一手搭建了盒马的3R团队。3R背后的鲜食,正是商超自有商品激烈竞争的赛道。

去年,中国连锁经营协会发布的《2023中国商超自有品牌案例报告》中提到,相较于通过价格、促销、广告、货架位置来推动购买的传统营销方式,现在,一些零售商正通过更高效的方式或者渠道,例如,通过试吃、私域会员群、门店员工的介绍,传递自有品牌的背后价值和故事。调研显示,越来越多的本土零售企业,如盒马、永辉、元初等,通过加大卖场自有品牌商品的试吃力度,让顾客了解并信赖自有品牌商品,从而产生购买行为。

在自有商品概念初起时,物美便悄然布局了每日鲜、良食记等自有品牌。物美方面也曾提到,物美集团的自有品牌产品主要集中在生鲜领域,可占到生鲜产品整体比重的45%,未来,这一比例还将持续提升。

如今,自有商品的范围扩容,从生鲜延伸到整个鲜食领域。为此,物美成立了3R业务部门。3R即Ready to cook,Ready to heat,Ready to eat,包括鲜食类商品。

此前,物美超市相关负责人介绍,超市旗下有每日鲜、缤纷田园、唯本生活、良食记等自有品牌,涵盖生鲜、杂货、百货等品类,商品款式在全店SKU中占比约8%。卖场会在堆头、陈列等方面给自有品牌露出,接下来,自有品牌会聚焦品控、性价比等。

与国外零售企业相比,国内的自有品牌发展处于成长阶段,但强势的增长有迹可循。一位行业从业者指出,在“渠道为王”的消费市场中,自有商品想要更多的增益加持,需要连锁企业提升销售能力,反哺采购能力。未来的零售业比拼一定是系统

的比拼,这是提升商品力的关键。

IPG中国首席经济学家柏文喜指出,国内的自有品牌、品牌发展处于成长阶段。人们对于自有品牌有了更高的认知度和接受度,因为自有品牌的产品质量和性价比不断提升,可以满足消费者的各种需求。越来越多的超市开始推出自有品牌,并且在市场中占据一定份额。虽然自有品牌在知名度和忠诚度上与国际知名品牌还存在差距,但随着消费者对自有品牌的信任度提高和接受度增加,自有品牌在市场上的地位将继续发展壮大。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人王志宏认为,零售企业开发自有品牌就意味着从原来单纯的渠道商演变为商品研发设计、生产等全流程的管理角色。零售商需要掌握足够的消费者以及商品信息,能够在开发自有品牌时作出最佳的决策。

## 向新业态转型成未来发展方向

中国连锁经营协会最新发布的《2023年中国网络零售TOP100报告》显示,2023年网络零售TOP100企业销售额超2.02万亿元,比2022年总体提升13.2%。入榜网络零售TOP100的企业,入榜门槛从去年的2.8亿元以上提升至今年5亿元人民币以上。其中,网络销售额超过千亿的企业2家,百亿级企业17家,十亿级企业64家,亿元级企业36家。

“从供给角度来看,电商分流了相当多实体店的生意,这即使老化的实体店加速过剩,同时也使得新型电商平台的商机在加大,而这也是未来零售渠道中非常重要的一环,更多的零售业者应该去重构自己的电商业务。”资深零售业分析人士沈军分析。

中研研究院的研究信息显示,近年来,随着网络购物的高速发展,网购额占社会消费品零售总额的比重不断提高,数据预计,未来5年,网上购物通过线上线下一体化的融合,本地生活各细分赛道还将保持5%—30%的高速增长,总规模有望超过38万亿元。

“所以,大力发展新零售,是一大方向。网络购物的发展可以分几个板块来看,有纯电商,也有线上线下融合。前者除了传统电商平台,其实还有现在直播间的带货操作,抖音和快手等平台其实都在争夺商品销售流量与空间。至于线上线下融合,则不是传统的实体店商品展示,而是要结合前置仓、

# 图个放心! 医院自制护肤品和美容项目渐受追捧

由于成分简单干净、用起来放心,一些医院自制的护肤产品受到热捧,但因此也催生了代购、仿制等多条“产业链”。这些医院自制的护肤产品安全可靠、不用担心跑路,一些爱美人士还会选择到公立医院做皮秒、刷酸等美容护肤项目。

“不是贵妇霜买不起,而是医院护肤品更有性价比。”随着人们对皮肤保护日益重视,社交平台上的护肤攻略也日渐增多。记者了解到,一些公立医院的院内自制护肤和护肤美容项目,一直以来受到较高关注,还有网友特意整理了不同医院的明星产品名单。医院自制护肤品和美容项目为何受追捧?

## 成分简单干净用起来放心

今年春节假期,孟宾走亲访友时都会送两瓶维E乳,这是她春节前专门到北京医院开的护肤品。这个习惯,她已经维持了多年。“19.8元一瓶的价格,‘便宜大碗’,保湿效果还好,家人们都把它当作新型北京特产。”

“小时候一到秋冬季节,就会跟着家里人用维E乳。”潘琪说,后来她一度热衷各种国际大牌护肤品,直到近两年,在社交平台上看到越来越多的同龄人推荐维E乳等医院自制护肤品,潘琪又跟风到医院开了几瓶回来使用,“熟悉的感觉又回来了。”

和孟宾、潘琪一样,现在越来越多的年轻人喜欢去医院购买自制护肤品,甚至在网站写起了购买攻略。在某社交平台搜索“维E乳”,分享使用心得的帖子达上万条。还有网友手把手“指路”,教大家如何购买,比如去医院挂什么科,去几楼看诊再去

哪里取药。

在网络上,受欢迎的不仅有北京医院的维E乳,协和医院的硅E乳、空军总医院的祛斑霜和首都儿研所的肤乐霜、硅霜一号、双黄祛湿洗剂等产品,都在网友的“种草”名单里。

中国医学科学院整形外科医院医师徐筑秋告诉记者,医院自制护肤品不是说功效就多神奇,主要是一些基础的清洁、补水、舒缓效果,胜在成分安全可靠,性价比高,没有品牌溢价,功效也可以满足大部分人群的护肤需求。

不仅是购买护肤品,许多爱美人士还会选择到公立医院做皮秒、刷酸等美容护肤项目,一些攻略里不仅写明了什么医院几点放号、如何抢号,甚至还会写明不同医生有什么风格,去做护肤前要做哪些准备。

今年29岁的兰云青每月都会去公立医院做光子嫩肤,900元一次。“以前看过一些机构做光子嫩肤的推销,总担心安全问题,不敢轻易尝试,选择大

医院不仅技术上让人安心,也不用担心他们会像那些机构一样跑路。”

## 催生代购、仿制等多条“产业链”

每当孟宾在社交平台晒出自己刚刚购买的维E乳,就有网友留言询问“出吗?”“可以代购吗?”

记者了解到这些院内试剂大多需要医生的处方才能在院内药房取药,部分产品也只能在院内指定商店购买。正因为购买渠道有限,而需求较大,因此催生了明星药的代购产业。

在某网购平台,记者以“维E乳”为关键词搜索,能看到“医院正品,北京直发”等广告字样。随机点击一家代购店,店内产品包括北京医院另一款明星自制药“复方甘油止痒露”等,而19.8元的维E乳在其网店售卖价格则为33元,购买还需要自付运费。

代购表示,所有的药品都是自己跑医院挂号开出的,收费比医院贵主要贵在跑腿费上。

“虽然价格贵一些,但是我还是需要找代购。”家住石家庄的李尘就经常从代购那里为孩子购买儿研所的肤乐霜。她给记者算了笔账,如果跑一趟北京,加上挂号、路费费用,不如找代购划算。

除了代购,网络上更是出现了多款模仿火热院内制剂的产品,一时间“李逵”还是“李鬼”让人分不清。在网络上,有不同品牌、多种类型的维E乳产品,其包装与北京医院白瓶红字维E乳包装非常相似,甚至有的打出广告“正品维E乳”,不仔细研究,消费者根本难辨真假。甚至还有部分产品,打着知名医院的旗号,实际产品与医院毫无关系。

## 不必盲目追捧医院自制护肤品

在云南省第一人民医院皮肤科主治医师金以超看来,医院自制护肤品的火热,主要是因为价格亲民,“这些产品,都是来自以前的固定处方,研发成本较低,也没有什么包装和宣传的费用,所以价格便宜。”

“此外,相比市场上的护肤品,医院自制的这些产品,成分简单,功效也比较明确。正是这些原因,人们使用后过敏的可能性也比较低。”金以超说,很多院内自制的护肤品,原先只是针对住院患者使用,因为患者口口相传逐渐走红。

“但消费者不必盲目追捧医院自制护肤品,要保持理性。”金以超提醒消费者,应注意区分护肤品和药品的区别,有些祛斑霜等带有功效的自制护肤品,并非人人都适合,所以使用前应该先去医院面诊医生,医生会根据患者皮肤状态开处方,不可自行购买使用。

而对于网络平台上仿制、冒充医院自制护肤品的产品,金以超表示,相当数量的仿制产品,不仅效果不佳,甚至会对消费者皮肤产生刺激甚至是损伤,增加皮肤过敏的可能性。

徐筑秋也提醒消费者,如果选择医美护肤,例如光电、刷酸、水光针等,不要轻信没有资质的美容机构,而是要到专业的医疗机构面诊,和医生表达自己的护肤需求,医生会根据具体情况推荐适合的医美护肤项目。

据《工人日报》曹玥/文