



■ 本版撰文 本报记者 杨颖 霍玉茜

# 小业态渐成气候 或与大超市比肩

在相当长的一段时间里,街边的水果店、零食铺等小商业业态坚守着自己的一亩三分地,默默地补足着离各大超市卖场较远的社区居民的相关需求。它们与超市卖场和平共处,各有一片天地。

但近年来,随着这些小业态渐成气候,更多装修一新的连锁烘焙店、母婴店、零食店、水果店等依托便利社区、贴近民众生活的优势不断扩张。以良品铺子为例,据统计,仅用了7年时间,其门店数量就扩展至1200多家。截至去年底,良品铺子的总销售额达到了近15亿元。很多状态良好、发展极快的小业态甚至开始对超市卖场市场“发起”冲击。

## “小”零件“大”发展

在陶然亭地铁站附近,一家连锁果品超市常年有顾客排队购物。这里销售的水果、坚果种类齐全,而且购物环境更佳。虽然店内规定顾客不能自行挑选一些应季水果,但鲜见顾客对此有怨言。相反,很多顾客都能耐心询问相应商品品质并等待服务员称量果品。顾客大多表示,这里水果很新鲜,品质不错。

在离这家小超市不足百步的距离内,还有零食店和熟食店,生意也都不错。熟食店的店员表示,该熟食店的商品主要以新鲜取胜,尤其是一些对新鲜度要求高的产品,能做到每天配送。“我们的顾客大都是附近社区居民。店里每天都有很多熟面孔光顾,而这些顾客的需求相对固定,所以,生意一直不错。”他说。

这样的情况在很多社区也不鲜见。近几年来,随着连锁水果超市、零食小铺的迅速扩张,很多类似的小业态连锁店逐渐从超市大卖场中剥离出来,如雨后天春笋般在社区涌现。这些小业态店铺往往深耕一个或几个特色领域,如百果园、果多美就主攻水果,来伊份、座上客则主营各色零食。这些连锁店扩张速度很快,而且形成互补,已在很多社区俨然建立起了一个小型商业生态圈。

甚至,还有一些生鲜小业态店还开始了对社区以外市场的探索。今年4月,O2O企业青年菜君在回龙观地

铁站开出了自己的第一家实体店。店内主要销售半成品净菜,产品精制且价格亲民。现在,青年菜君已经在天通苑和回龙观两个大型社区建立了自己的线下实体店,其创始人任牧表示,通过现场销售与网络销售现场自提的方式,不仅帮助顾客在“离家最后一公里”的距离内解决需求,还省去了建立物流配送入户的庞大运营成本,可复制性非常强。其计划今年在北京30个地铁口都开设“青年菜君”的店面,将通过“线上预订、线下提货、线上反馈互动”的方式,把“青年菜君”打造成一个有爱的“社区”。

其实,很多电商平台近来已开始把扩充自提点作为分散“最后一公里”配送压力的一种方法,而这些生鲜、零食小业态店,尤其是一些社区超市具备设立自提点的条件,极有可能因此得到更多的发展机会。

“顺丰社区生鲜店以及社区自提点很好地配合了线上业务,极大地方便了消费者购物,这一模式的发展将有助于小业态夺取更多的市场份额。”中投顾问高级研究员薛胜文表示,随着居民消费水平以及对购物便利度要求的提高,专业化零售店和生鲜便利店确实迎来了一个新的发展机遇。

正如从前的百货商店一样,一开始什么都卖,但后来电器等品类就剥离出来自成一格。如今,超市也是面临着这样一个局面,随着人们生活水平提高,消费者的需求更加个性化,有特色、买卖便利的业态自然会越来越有生存空间。

## “大”卖场“小”转变

与小业态店迅速发展相对应的,是一些大型超市卖场经营的不尽如人意。近年来,很多大型超市频频传出闭店消息。而不管业绩下滑原因是选址不当、公司策略调整还是电商、小业态等带来的冲击,为了进一步改善经营状况,一些大型品牌超市的“求变”似乎也已经势在必行。

据报道,为了迎合消费者需求,今年,宁波各大商场纷纷启用了延时闭店模式,一些超市也纷纷推出“晚市”,希望用“月光经济”带动营业额。据宁波当地乐购超市相关负责人介绍,7月中旬以来,超市夜间客流量明显增加,晚上6点以后的销售额占全天的六成以上。

“超市以延长策略来拉动业绩具有一定可行性。不过,这种策略也有城市和季节的局限性,在一线发达城市和夏季更为可行。”薛胜文表示,零食和生鲜小业态的发展确实对超市运营形成了一定压力,超市有必要调整策略,如可以继续以固有的优势即价格优势吸引消费者,并且在产品尤其是生鲜产品的新鲜程度上做出改善。

而除了升级产品,化整为零或者也是一种方法。日前,沃尔玛就表示,其大型超市在美国的销售额正在下滑。但业态中仍然有亮点——即“社区超市”。因为这一亮点,沃尔玛的销售额足足上涨了5.6%。

沃尔玛首席财务官查尔斯·霍里(Charles Holley)表示:“我认为,消费者所寻求的就是便利。”

事实上,随着美国人开始在网上海购家具和电视等大型商品,大型商店越来越无人光顾。相反的,一些兜售生鲜农产品和食品杂货的超市越来越受到欢迎,发展得也很好。而在国内,也已经有一些先行的探索者。作为国内首家未来超市,安徽乐城超市就将小业态作为其发展重点,衍生出了乐先生文具、乐大嘴零食王国、乐街、低温鲜菜市、乐食汇、乐园艺等6种门店形态。

“电商对超市冲击很小,超市受小业态的冲击反而挺大的,水果、糖果、化妆品店都在分食超市的销售份额。”乐城超市总经理王卫指出,乐城超市分化出小业态一方面是为了迎接专卖店的挑战,实现差异化经营。另一方面,进行商品直采也扩大了利润空间。据了解,现在,乐城的乐大嘴零食王国品种数量是以前的10倍以上,价格比原来降低了许多,毛利由过去的20%提高到现在的35%至38%,销售额可以达到1.5万元至2万元。而社区店的零食销售额也在5000元至1万元之间,毛利贡献很大。

不得不承认,连年上涨的门面租金、管理成本、人工费用及各种损耗对于这些小业态来讲还是有很大压力的。况且,消费者的口味常换常新,如何在专精市场一直紧贴消费者需求也将是其面临的重大考验。薛胜文提醒,出于对门店数量等的考量,零食和生鲜小业态也面临着租金压力等难题,未来,随着加入者数量不断增多,竞争势必会更加激烈。



编者按:有着春节、元宵节以及五一节假日等几大促销黄金档期的上半年已经过去,其间,零售业已进入“微增长”时代,销售成绩差强人意。

尽管市场环境并不给力,各商家仍在积极探索努力应对。一些社区小业态渐成气候,颇有与超市大卖场分庭抗礼的意味,而百货卖场也都在并购转型,努力破局求生。如此种种,谁说不是新的机会呢?

# 阵痛倒逼改革 老牌百货转型

经济增速放缓,并且受累于网络生态、新型购物中心的发展,国内多家百货店开业后空置,消费者罕至,百货行业面临了多重压力。日前,作为排头兵的王府井百货已经祭出转型大旗,期望以新型业态重整山河。

## 全面转型

被视为京版国企改革排头兵的王府井百货集团(下称王府井百货)日前正式宣布启动全面战略转型,主要包含核心能力构建、全渠道建设与新技术运用、业态发展以及企业组织变革4部分内容。其核心的200多位供应商参与转型会议,共同进行“深度联合”及“全渠道”战略沟通。同时,王府井百货宣布,不再以传统百货的经营模式开店,并将发展重点转向购物中心与奥特莱斯业态(OUTLETS,以销售过季、下架、断码品牌商品为主)。

据了解,作为北方百货领军者的王府井百货转型酝酿已久。自2013年开始,王府井百货已经开始施行线上线下融合战略,并于2014年2月与微信达成合作。王府井百货今年第一季度出现近4年来的首次单季度收入下滑,而其2013年全年的同店收入增速仅为2.61%,疲软的业绩也需要注入新的增长力。

这样差强人意的业绩在同行里并不鲜见。去年,中国百货商业协会旗下130家会员单位销售总额为6437.68亿元,增长11.55%,主营利润为227.36亿元,微增2.29%。而2012年,连锁百强企业新开店速度为8%,达到10年来最低水平,2006年至2009

年,该项数据分别为26%、17%、24%和19%。

《福布斯》就曾刊文表示,商场衰落的这几年,恰恰是中国网络购物崛起的关键期,中国有不少商场渐渐走向消亡,与此同时中国人却比以前更加富裕,并且花的钱比以往任何时候都多。总体而言,在商场走向消亡的时候,中国零售市场销售却在2013年增长了13%。这两个不同的趋势出现的原因则是淘宝的出现。“它(淘宝)当之无愧是中国最大的网购中心,也是阿里巴巴集团最重要的一块业务。淘宝,连同其姐妹网站天猫,以及其他在线零售商,包括京东、亚马逊中国、沃尔玛控股的一号店等,纷纷像小行星落地一般冲击中国零售行业,颠覆了支撑中国传统零售业的生态系统,尤其打击了线下的品牌服装店。”

文章认为,网上购物在短短的十几年里已经横扫全球,网络本质上就是一个发现和比较价格的工具。现在,上亿中国人发现,他们已经被传统卖场的超高价格“剥削”了太长时间,尤其是被那些销售国内外名牌服装和电子产品的零售店。而这些店面通常占据了商场零售面积的70%以上。

如今来看,百货业态当初的魅力在逐渐消失,对于众多百货经营者来说,如果还坚守纯百货经营,未来发展空间会更加狭小。事实上,无论是民营还是外资公司,都在“动起来”。武汉武商集团未来新开发项目几乎不再涉猎百货业;天虹百货不仅加速购物中心化,还在进军便利店领域;外资第一店百盛创始人钟廷森重新出山,亲自带队全球搜罗

品牌;北京华堂将部分供应商转换成合作商,共同进行自营商品研发;再次进军内地的台湾高端百货品牌新光三越,也放弃主打零售的单体百货模式,加入了更多家庭、体验、娱乐元素。

中投顾问零售行业研究员杜岩宏认为,传统百货的经营模式已经难以跟上市场步伐,只有进行转型升级才能获得较好发展,王府井百货不再以传统百货的经营模式开店是明智之举。但是,他同时指出,王府井重点向购物中心与奥特莱斯业态转型也有难处:一方面,人才引进,推动新业务发展的基础是人才;另一方面,由于业态不同,招商引资方面与之前会发生一定改变,难度增大。在竞争激烈的市场环境中,是否能达到预期效果需要以其业态是否转型成功决定。

## 推广“买手制”

这是一个比过去任何一个时期都考验百货业的阶段。购物中心与电商的双重夹击撼动着百货业态的市场地位。新市场环境,传统百货店集客力明显下降,不仅难以维系业绩增长,利润空间也一再被挤压。

在此环境下,大船掉头着实不易。除了上述问题,中国购物中心产业资讯中心主任郭增利表示,百货公司靠租下物业,再将店面分割租给不同的品牌获得收益的这种“二房东”模式,更是百货业发展的“顽疾”。

“这种方式正面临很大的挑战,一是百货公司

以较低租金将物业租下来的机会在减少;二是面临销售方面的压力。”郭增利表示,购物中心更强调功能,包括餐饮、娱乐、社交等;而百货店更强调的是品类,即有什么牌子的商品,重心在商品上。

现实的情况是,百货商店现在与购物中心一样,主要以“收租”为生,但是在如何提升租金收益方面,百货公司又比不上专业的开发商和商业地产运营商。郭增利认为,百货业的出路,应该是实行买手制以及走细分市场的路线。

所谓买手制,就是通过将商品买入,再卖出,以此获得利润。但是百货商场需要对目标人群消费习惯进行准确的分析和定位,以此来选择买入何种商品。实际上,买手制也是细分市场产物。

王府井百货百货事业部副总经理左静表示,未来,王府井百货将与意向供应商从4个方面切入“转型”:选择部分品类、品牌尝试进行经销、代销等经营模式;培养自己的买手团队,直接进行商品采购,形成独有的自营商品区域;利用渠道优势,与部分品牌开展总经销、总代理合作;开发价值型或补充型自有品牌,逐步发展定位型自有品牌。

除了转移发展重心,王府井百货全渠道改革从探索步入实践阶段。本月底,王府井百货将与供应商完成单品管理调研,11月实现系统对接。明年1月开始,首批试点的北京市百货大楼、双安商场将告别纯百货经营模式,切换到与供应商同步的商品SKU管理模式。未来两年,这一模式将向王府井百货的全国门店推广。

