

家乐福旗舰店停业,超市大卖场面临“生死时刻”

3月31日,北京中关村家乐福正式关门歇业。

这家经营了18年的家乐福大卖场,占地3.2万平方米,曾是家乐福在亚洲规模最大的旗舰店。消费者们依稀记得2004年开业时的盛况,“当时可是当旅游景点去逛的……”“逛家乐福就和逛街一样……”

《财经》记者在关店前走访了这家超级大卖场,彼时大部分生鲜、冷冻货柜已是空空荡荡,部分包装食品饮料、百货等待最后被清仓,商场条幅上写着“家乐福期待与您相约未来”,但没人知道,未来指的是什么时候。

一位结账台前的员工告诉《财经》记者,他们收到的通知是,卖场随中关村广场一起升级改造。员工们尚不清楚改造为何意思,未来会不会重新开放。“都听说是和其他店一样,付不起租金了。”

中关村家乐福关店并非孤例。近几年,曾经为大众熟知的大卖场品牌一个接一个地关店退场。

韩国乐天玛特、西班牙迪亚天天、法国欧尚、英国乐购退出中国市场,泰国卜蜂莲花在中国大规模撤店并从香港退市,中国本土超市品牌好又多接连关店,中国业务无起色的家乐福、麦德龙被苏宁、物美接手,近几年家乐福、沃尔玛亦被迫连续关店……以卖场模式为代表的传统超市业态,似乎已经走到悬崖边。

不少零售业人士告诉《财经》记者,包括大卖场在内的传统百货超市普遍粗放的运营方式不灵了,占据有利位置再请个好店长就能赚钱的红利期早已过去。来自综合电商、生鲜电商、社区团购的外部压力击溃了传统超市曾经的优势,这些线下业态内在盈利模式、选品管理的落后也逐一暴露。

大卖场的衰落甚至改变了城市商业格局。在过去,一个家乐福、沃尔玛这样的大卖场往往能成为方圆几公里内的社区商业中心,以至通往各个小区的“免费班车”一度成为大卖场的标配。如今,各种占地面积较小的便利店、社区生鲜店瓜分了大卖场的客流,把“集中式”的商业布局改成了“分布式”。

这样的变化,不仅让大卖场举步维艰,更连累了那些依附于大卖场的周边业态。中关村家乐福大卖场位于一个庞大的地下商业街中心,附近有百家销售服装、鞋帽、被单、锅具、小零食的小店和餐饮店。随着家乐福的落幕,这些店也将全部歇业。一些店门口“撤店清仓、赔钱狂甩”等字样分外醒目。

这些店面中,少数店面在其他卖场或百货商场有分店,员工和档口可以跟着过去,其余不少店是独立业者,经营的是单店小本生意,其中一家羊毛衫店老板忧心忡忡地告诉《财经》记者,卖到3月31日就闭店,去哪里还没有着落。

零售专家万明治对《财经》记者表示,沃尔玛、家乐福等传统大卖场逐步退出市场是必然趋势,这也已经是业内共识。

零售咨询机构超市帮创始人吴军生曾在多家超市公司积累了丰富的经验,他认为,2022年或许会是传统超市关店最集中的一年。

处于巨大商业惯性中的传统超市业态,如何避免成为撞上冰山的巨轮?

传统超市的溃败

传统超市包括了俗称大卖场的大型综合超市,以及中型综合超市和小型综合超市。

大卖场的面积普遍超过6000平方米,销售蔬果生鲜食品、包装食品饮料、生活日用品、服装、家用电器等。中型综合超市指2000平方米-6000平方米的综合百货超市,小型综合超市则指2000平米以下的综合百货超市。中型综合超市和小型综合超市销售的产品数量比大卖场少一些,但品类与大卖场差不多。

在过去十年间,家乐福、沃尔玛、家家悦、人人乐、高鑫零售旗下大润发、天虹等大卖场业态受到的冲击最为猛烈,衰落明显。

2012年O2O模式(线上下单、线下履约)兴起,大卖场就开始遭受冲击。近几年综合电商纷纷推出生鲜百货的即时到家配送业务,叮咚买菜、每日优鲜等采用前置仓模式的生鲜电商也抢占了不少超市份额。2020年以来,因疫情而崛起的社区团购进一步加剧了竞争。除了上述原因,各类围绕社区需求出现的中小型超市,也分流了不少大卖场的客流。

2022年伊始,家乐福在全国至少有4家门店宣布闭店,且都是经营了近20年的老店。2021年,家乐福在全国至少关闭了20家店。

就在中关村家乐福门店宣布关闭之前,2月24日,广州一家经营了近20年的沃尔玛卖场关门歇业。2021年,沃尔玛在中国关闭了30多家大卖场,就连沃尔玛落于深圳的中国首店,也在2021年末关闭了。

大部分卖场关店的直接原因是租期已至,付不起租金了。一般卖场的租期在10年-20年之间,经历了超市行业黄金20年的卖场,租约正逐步到期。

有零售业者告诉《财经》记者,如今续约,店租至少三倍起价,人工成本也比十几年前涨了四五倍,销售额还在不断下降,造成了“老的卖场续不起,其他超市也租不起”的局面。虽然没有权威数据统计,但时不时能够看到一些城市商铺空置的报道。

据Wind的统计,自2011年起,A股连锁超市企业增长率从2011年的15%以上陡然下滑,2016年起有一定程度回升,直至2020年跌到仅10%。

中国连锁经营协会发布的《2021超市业态调查快报》显示,2021年,67.1%的超市企业销售额同比下降,72.2%的企

业净利润同比下降,68.39%的企业客流量同比下降。

从财报数据看,沃尔玛截至2022年1月的四季度中国区运营利润、毛利率均有下滑。其中国区四季度销售额增长近27%,主要是由山姆会员店这一与传统超市不同的业态带动的。零售业人士预计,沃尔玛在中国经营的传统大卖场业务2021年销售额下滑了20%-30%。

一些企业虽然尚未披露2021年全年财务预告,但从这些公司最近一次披露的数据看,业绩同样惨淡。

被苏宁收购80%股权的家乐福2021上半年亏损7.7亿元。主营大润发超市的高鑫零售截至2021年9月末的半年里净利下滑了86%,如果剔除租金收入,下滑幅度更加惨烈。

步步高2021年前三个季度营收均下滑;天虹股份同样不理想,2021年营收增长的前提是2020年经历了营收大跌,且营收增长幅度无法弥补跌幅。

传统百货超市为何衰落?

对消费者来说,包括大卖场在内的传统百货超市曾经最大的吸引力是商品齐全,消费者可以一次买到采购清单上的所有商品,且这些商品价格实惠,质量有保证。然而,在线上消费如此普及的今天,上述优势已经丧失殆尽。此外,线上平台还提供卖场没有的配送服务。

大卖场的辐射能力也已减弱,特别是在一二线城市。随着经济发展,城市内部往往发展出多个商圈,各商圈聚集了丰富的商场、超市等消费场所,如今一个大卖场的辐射能力已经从3公里-5公里降低至不足1.5公里。拥堵又造成了卖场辐射能力进一步降低,销量自然下降。

支撑大卖场利润的多种品类也被其他渠道分流了。卖场内除了生鲜食品,还有百货、家电、服装、个护美妆等,这些品类已经通通被选择更丰富、消费画像更精准的线上线下店分流,卖场唯一剩下的高频商品只剩生鲜。然而,对于传统超市来说,生鲜只是引流器,传统超市内销售的大量标品(包装、品相、质量、规格完全相同,可一次性大批量生产的商品)才是盈利点。标品销量下降,加剧了传统超市的危机。

近几年,大卖场在尝试自救,其中的一个改革方向是从店面大小入手,关闭大店,开小店,沃尔玛和家乐福都曾做过此类尝试。目前高鑫零售拥有的大润发超市、被苏宁收购后的苏宁家乐福还在尝试中小超市模式。

但是,万明治认为,仅改变大小是“换汤不换药”,盈利模式依然模糊,拼不过电商。中小型超市上市公司表现平平,就是一个例证。

大卖场的另一个盈利点是收取周边商店街的租金,卖场转型至中小型超市后,也相应地失去了这项盈利点。

长期以来,传统大卖场和中小型超市还向供应商收取一系列费用,这是它们的又一盈利模式,在激烈的市场竞争中,这种盈利模式已难以维系。

利用自身的市场优势地位,沃尔玛和家乐福曾率先在中国市场向供应商收取入场费、上架费、陈列费、堆头费等,中国本土超市也基本沿用这种收费方式。各种费用使得经销商承担的成本增加近50%,线下商品价格和线上比毫无优势,消费者自然会转到线上。

这种向供应商、品牌商、厂商收取费用的模式也叫作“上游盈利模式”,不管卖不卖得出去,先收费,最终卖不出的库存再退给供应商。

与“上游盈利模式”对应的是“下游盈利模式”,也称买手制,目前中国市场上运营的山姆会员店、开市客(Costco)会员店、奥乐齐(Aldi)折扣店都采用买手制,它们从经销商、品牌商采购商品,不收取入场费、上架费等,对所有商品的销售负责。

采用买手制的超市品牌往往对产品更苛刻,精挑细选。因为挣的是顾客的钱,而非经销商、品牌商的钱,因此必须性价比,产品对路。电商平台所采用的采销制度也类似于买手制。

“传统超市不采用买手制,就只是一个货架管理者,面对电商、折扣店、会员店的冲击,是没有任何战斗力的。”万明治表示。

一些地方超市品牌依赖当地人的消费惯性,活得还不错,例如做300平方米左右社区超市的四川红旗连锁等。但是,万明治认为,这些超市企业同样孱弱。“超市能否存活,和规模大小无关,想卖的东西多你就得大一点,卖的东西少你就少一点,关键还是你的盈利模式是否健康。”

商品力、服务能力弱,是传统超市业态被抛弃的重要原因。

对于北京如春路华润万家超市的闭店,周围不少居民并不感到意外。这家华润万家超市占地几千平方米,辐射了周围至少十个小区,按道理客源还算充足。但2022年2月末,和其他传统超市一样,因租约到期,租金没谈拢,这家开了十年以上的老店被迫关门歇业。

社区附近综合超市的一大主力是附近已经退休和年纪稍长的居民,年轻人相当一部分消费已经被线上抢去。一位几乎每天都去华润万家的退休居民表示,她觉得这家超市的管理并不好,例如会出现“坏水果和好水果堆在一起,店员不及时分拣”“经常把坏水果藏在好水果中搭售”等情况。

对于也有线下消费诉求的年轻人,这家华润万家的问题和大多数传统超市一样,选品实在不吸引人,年轻人即使光顾,也挑不到多少心仪商品。

什么样的超市能存活?

实体零售依然具有生命力。

线下超市门店能够天然地辐射到周围的社区和商圈,



意味着线下比线上的流量更便宜,线下模式也具有便利性,消费者需要超市这样更有人情味的消费场所,便利店和社区生鲜小店活得不错,就是一个例证。

新渠道研究所创始人任小东告诉《财经》记者,线下零售实体流量依然占据品牌流量总量的60%,包括大型综合超市、中小型超市、便利店、餐饮店、各类品类商品的门店等。电商搜索式流量占据总流量的20%-30%,直播电商,社交电商、社群电商等需要主播、明星、小区团长推荐的推荐式流量占据10%-15%。其余为来自广告、品牌名称、品牌Logo等的注意力流量。

虽然线下超市业态被线上蚕食,但实际上其线上竞争者们也处于胶着中,叮咚买菜、每日优鲜还亏损着,补贴大战过后的各社区团购企业或已自身难保,或大幅收缩业务。线下零售面临外在压力,但危机更多来自内部。

任小东表示,消费者的购物习惯早已被各大综合电商、社群电商、直播电商不可逆地改变了,但大卖场的服务能力依然没有改变,超市业态需要重新思考它的每个商业要素,调整为健康的盈利模式,重视选品,重视高效率的周转。

超市首先应该从入场费模式调整为买手制,对商品负责,与供应商建立合作关系,共同探讨商品卖点、消费圈层、营销活动如何产生销量,不能因为供应商谈判实力高、采购人员跟自己有私人关系,就选择这一供应商。

其次,继续做线上线下一体化,消费者平常在哪个渠道购物,就在哪个渠道布局。《2021超市业态调查快报》显示,虽然大量超市企业销售额下降,但78.5%的企业线上销售额同比增长,2022年超市企业的工作重点包括全渠道拓展业务、线上线下深度融合、采购渠道优化、自由商品开发、门店数字化改造提高效率等。

从业态模式来看,打破了进场费魔咒,降低供应商账期的会员店、折扣店业态符合当下消费趋势,也是零售业认可的模式和方向。

以开市客、山姆为代表的会员店模式,消费对象是有车家庭,盈利依靠收取会员费。以奥乐齐为代表的折扣店模式符合消费者对质优价廉产品的需求,折扣店的盈利主要依靠大量采购,薄利多销。中国零售业者也非常推崇日本的唐吉柯德折扣连锁店,认为可以借鉴其成功路径。

2021年起,永辉、华联、家家悦、人人乐都开始尝试会员店、折扣店模式,但几位业内人士都表示,不太看好这些仓促上马的会员店、折扣店,认为它们难以真正形成气候。原因是跟风的会员店、折扣店还没有培养起可以与开市客、山姆、奥乐齐比拼的商品力,“形似神不似”。

在高端超市“超级物种”上折戟的永辉站在了这一波会员店、折扣店热潮的潮头,业内对永辉的尝试褒贬不一:一方面永辉确实在做新的业态,其新店也迎来了久违的消费人流,但由于选品依然没有独特性,其长期发展能力尚需观察。万明治表示,永辉虽然做的是会员店,但因为难以收取会员费,实际上是折扣店。

目前看来,盒马鲜生可能是摒弃最多传统超市弊病、成长可能性最大的超市品牌。盒马采用买手制,不收进场费、堆头费等,其会员店是真实会员。在选品上,盒马的标准更严格,迎合年轻人,只看品牌带货量,是很多新兴品牌的试炼场。盒马尤其注重审美,至少形成了一以贯之的选品风格,如果食品包装太土,就算味道好,也很难被选中。

但是,自2016年开出首店以来,盒马一直没能实现整体盈利,尚未在商业模式上证明自己。

吴军生对超市业态的未来持乐观态度,但也承认如今传统超市业的问题在于运营、商品管理、营销专业度不够。

“不是说顾客丢掉了我们,而是我们没有真正去经营顾客。”他认为,从商品结构来讲,传统超市卖场没有满足消费需求,超市需要走出去,做全球选品,从民生基础品、网红爆品、季节性商品等入手,而不是坐等供应商上门谈生意。

比起销售各类百货、服装、护肤品、家电的综合品类超市,不少零售业者更看好专注于单一品类的零售业态,例如专注于生鲜、副食、包装食品饮料的食品超市,可以融入生鲜半成品、预制菜、自制食品等。

中国连锁经营协会发布的《连锁超市经营情况报告(2021)》显示,2020年超市百强企业门店中,七成是小型社区门店。此外,实体超市新开门店越来越多向主营生鲜食品的小型社区门店转型,面积从两三百平到一两千平不等,平均面积约900平米。

吴军生比较看好超市发转型做食品超市,以及伊藤洋华堂在四川市场淡化百货、重点发力生鲜、辅食调料,并提升自制品比例的路径。在吴军生看来,此时恰恰是有眼光的企业家入局的最好时机。还抱着传统观念的传统超市迟早会被淘汰。