

争议不断的山姆超市难逃本土化困局

时至今日疫情已经逐渐远离我们的日常生活,商场、街道也恢复到了往日人声鼎沸的景象。如果说最能体现疫情后的生活气息,那就是超市内人们争相采购柴米油盐瓜果生鲜的场景。

各大超商开门接客逐步走向正轨。三年疫情对于实体零售行业的冲击毫无疑问是最大的。即使在疫情消退的今天,超商们所面临的压力也是前所未有的。从各大上市超商发布的2022年业绩预告来看,步步高、人人乐等传统超商都陷入了亏损困境。

与之相反的是,近年来社区零售、仓储会员等新兴超商却得到了消费者的喜爱。最好的例子就是以会员和服务著称的山姆会员商店(以下简称山姆)。只不过随着新零售热潮的涌动,Costco、盒马等超商的崛起,山姆的日子已然不太好了。并且频发的食品安全问题,也早已让山姆陷入了信任危机。

老牌超商的失落,仓储会员的崛起

其实没有三年疫情,国内的传统超商早已陷入了发展困局。只不过疫情的到来把这道口子撕得更大。自2012年起,线上电商的强势崛起,线下服饰百货等零售业遭遇严重冲击。这一情况也蔓延到了超商,尤其是近年来一线城市租金上涨,更让传统超商苦不堪言。

据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%超市企业销售同比下降;72.2%的企业净利润同比下滑。近年来闭店对于超商来说更是见怪不怪。家乐福从2021年的205家减少到如今的157家;永辉三年来的闭店数量更是达到了近400家。

一边是传统超商集体遭遇寒流,而另一边却是山姆的一枝独秀。

2016年山姆在国内仅有15家门店,六年之后山姆在中国的门店已达到了42家。据其母公司沃尔玛2023财年第四季财报显示,沃尔玛中国净销售额增长13.5%。沃尔玛在中国市场大量闭店的同时,还能保持良性增长,最大的功臣就是山姆的崛起。

早在1996年,山姆就已经进入中国市场。为何直至近年才开始业绩爆发,这里面有天时更有地利,当然也有山姆独特的会员机制的功劳。

2010年我国GDP突破40万亿人民币,

首次超过日本,成为全球第二大经济体。自此之后,国内经济发展突飞猛进,国民生活水平也日渐提高。尤其是北上广等一线城市消费水平已经达到发达国家城市水准,传统超商已经难以满足中产阶层的购物需求。

恰恰山姆的目标人群正是中产精英,其严苛的选址也让目标人群更加集中。在产品上与传统超商多达上万种SKU相比,山姆执行精简选品策略,SKU控制在4000个左右。这样更可以为会员提供品质好差异化的商品。

同时充裕的停车位、大包装、仓储风格都成了其鲜明特点,也让消费者体验到了新时代下的消费乐趣。自有品牌Member's Mark的食品更是备受年轻人的追捧。39.8元/只的烤鸡、39元24个的麻薯、88元的提拉米苏等食品都是网上爆火的网红美食。

大量的网络曝光让山姆成了众多网红主播的打卡圣地。在流量的光环下,山姆业绩直线上升。截至2021年底,山姆会员数量已超过400万,仅会员费用收入一年就超10亿元。也无怪乎其母公司沃尔玛提出未来8年山姆扩建百店的计划。只是在如此高的期待下,山姆能否完成振兴沃尔玛中国市场的使命还很难说。

管理模式惹争议,产品问题频发

山姆在中国市场取得的成功显而易见,几乎是开一家火一家。每当新店开业,现场客流爆满,甚至到了排队进场的程度。这在如今的超商百货行业里相当罕见,甚至还衍生出了山姆代购职业。然而在红透一线城市后,质疑声也不断传来。

首当其冲的便是其会员模式。与其他传统超商不同的是,只有缴纳了260元的会员年费才能有资格进入山姆消费。执行西方商业模式的山姆,在社会舆论上呈现出了两极分化。一部分消费者认为山姆是妥妥的智商税,中产阶级的收割机;另一部分则认为山姆量大质优,性价比满满。

从市场定位来看,山姆本来就是走中产精英路线。这是它的特色也是消费者争论的焦点。舆论两极分化的本质,其实就是在山姆购物不值的问题。很多网红博主在探店山姆后,都说高攀不起,明显对山姆的定位理解有些偏差。

走高端路线的山姆根本不会关心性价比,其目前最大的问题还是本土化不够完

美。

蛰伏中国市场27年的山姆,爆红之后在管理上仍然存在很多问题。比如在会员卡的使用上,山姆规定无论是主卡还是副卡在结账时必须卡主本人在场。近年来发生结账被拒的事件不在少数,这也说明山姆在管理上的不近人情。

2021年山姆被网友爆下架新疆产品,引起众怒多地出现退卡热潮。然而在退卡的过程中也暴露出山姆管理上的缺失。线上不能退卡、退卡流程繁琐、退费不及时甚至还会被工作人员警告一旦退卡终身不能再办。

如此多的骚操作让消费者体验到了山姆的冷漠。同时近年来频发的产品质量问题,再次将山姆置于舆论的风口浪尖。

2022年消费者在成都山姆购买到发臭的进口牛肉,被当地监管部门立案查处。牛奶变质、玉米发霉、鸡爪过期等食品问题层出不穷。近期发生的寿司中毒事件,山姆从未承认自身过错,并多次表明与出售食物无关。如此强硬的态度实属有些店大欺客的感觉。

在食品安全方面把控不够,傲慢的服务态度让消费者心生反感。这两点足以让山姆精益求精的高端光环逐渐消退。进军中国市场多年,摸透了消费者的心理,却很难让国人满意。山姆在经营和服务上,做得还不如县城超商胖东来好。不过随着永辉、大润发等传统超商向仓储会员赛道发力,山姆冷漠的态度也得改一改了。

仓储会员赛道火热,山姆优势或将削弱。山姆作为国内零售行业内勇于吃螃蟹的人,其获得的回报难以想象。在国内超商陷入困境之际,美式会员商业模式的成功给零售行业打开了一道崭新的大门。不难发现,近年来仓储会员类型的超商层出不穷,山姆的市场差异化也越来越小,毫无疑问一场会员超商混战已经打响。

2021年各大超商纷纷布局会员仓储赛道。在这一年里,会员店业务成为家乐福的主推项目,永辉开始实行仓储会员模式改革,本土会员仓储量贩店fudi正式成立。除此之外,山姆最大的两个对手Costco和盒马早在2020年就已经开始布局,并且取得了不错的业绩。

若论资历,Costco才是仓储会员超市的

鼻祖。截至2021年底,Costco会员人数已达到1.12亿人,是美国本土最大的连锁会员仓储超市,也是山姆全球最大的竞争对手。

其经营模式和山姆类似,都是通过会员费用赚取利润。唯一不同的是Costco更注重商品性价比。Costco的成功之道就是多年坚持的14%铁律:任何一款商品的毛利率不能超过14%。尽管Costco进入中国市场较晚,但已经开始在国内主要城市圈地跑马加速布局。

值得注意的是,另一家海外零售巨头麦德龙在会员店的建设上也进入了加速模式,仅在去年就开了23家会员店。与此同时,国内本土品牌在会员店的建设上也不遑多让。

成立于2020年的盒马X会员店,虽然目前在全国仅有9家店面,但背靠阿里巴巴的盒马X会员店2022年增长超247%,并且依托于盒马体系,其会员数量已经近300万。550个直采基地,140个“盒马村”也保证了其高效的上新频率。不断迭代的商品更是受到了广大年轻人的喜爱。

目前山姆在一线城市所面临的可不仅仅是盒马和Costco两大巨头的夹击,而是传统超商和新零售企业的全面围剿。而且这场仓储会员之争已经蔓延到了二三线城市。

2021年北京华联首家会员店在甘肃兰州开业;2022年大润发首家仓储会员店已经落户江苏扬州。即使像人人乐、北国等二线传统超商也都开设了仓储会员店。

如果山姆想进一步扩大业绩,在一线城市趋于饱和的情况下,二三线城市无疑是最佳选择。只是走精英会员模式的山姆,能否征服二三线城市还很难说,况且还要面对地方超商的夹击,这才是对山姆最大的挑战。

山姆进入中国已经不是一年两年,至今在产品和服务上都存在着很多问题。只能说明这个洋品牌在中国市场依旧水土不服。在国人的跟风追捧,网红博主的造势之下,山姆爆火出圈。不过随着各大超商入局仓储会员赛道,山姆的“开门红”想变为“长红”并非易事。

如今山姆一家独大的局面已经逐渐被打破。作为外资企业来说,其精准的市场定位、差异化的西方经营策略都值得赞许,但如何入乡随俗,提供更符合中国本土会员的服务,才是山姆更应该细细打磨和钻研的课题。

复制瑞幸,陆正耀很急

瑞幸咖啡创始人陆正耀,又双叒创业了。他又创办了新的咖啡品牌——库迪咖啡。

库迪咖啡从“听到雷声”到“看到雨点”,可以说是进展神速。2022年10月22日,陆正耀、钱治亚在朋友圈同时官宣库迪咖啡(COTTI COFFEE)首店落地福州IFC。如今五个多月时间里,库迪咖啡已在全国开了900多家店面。

但在急速开放加盟商的同时,库迪咖啡的品质和经营模式也受到了质疑。

首先,是咖啡品质。“难喝”“避雷”等网络评语不绝于耳。

其次,则是库迪咖啡加盟商回本时间过长。据统计,按照库迪咖啡开放加盟的前期成本,即使每天卖出400杯咖啡,一个月也仅能勉强赚取1240元的微利,回本期甚至超过33年。

最重要的是,库迪咖啡以小面积店铺铺点、超级补贴的低价咖啡+配送模式,显而易见是在复制瑞幸的“套路”。然而,比瑞幸晚了四年的库迪,似乎已经“同根不同命”。陆正耀曾经创业之路的成功,能被再次复制吗?

库迪没有瑞幸的“命”

“由瑞幸创始人、前CEO钱治亚女士携瑞幸原核心团队倾力打造,注册资金2亿美元。”这是库迪咖啡首页关于品牌的一段介绍。这段话似乎想表达,瑞幸有的钱,库迪有;瑞幸有过的团队,库迪也有,所以取得如瑞幸般的成功,似乎不是件难事。

但客观来讲,这样的逻辑真的合理吗?

瑞幸咖啡诞生的2018年,中国咖啡市场总体增速及现磨咖啡市场增速都处于较高水平。据艾瑞咨询报告统计,彼时咖啡市场规模增速达到37.3%;而2019年时,市场增速就已急速放缓至25.4%的水平,显然库迪咖啡并没有赶上瑞幸那波那么好的行情。

从经营模式来说,瑞幸咖啡开创了线下

店铺+线上经营咖啡馆的先例。在瑞幸之前,咖啡市场上基本只有以星巴克为代表的主打“第三空间”的咖啡厅,以及本地咖啡作坊模式的咖啡店。前者,主打空间“氛围感”,基本都坐落在城市中心的主流商场、写字楼内;后者则主打口味,一般都开在小区、学校附近,经常以“哥伦比亚咖啡豆”等精品手冲咖啡为招牌吸引客户。

换言之,在瑞幸出现之前,咖啡往往和“高端”消费联系在一起。而瑞幸,打破了这个规则。

明星代言、超高补贴、及时配送、APP下单、私域流量运营……当这些互联网“草根”打法被运用到咖啡店经营中,扣除补贴后简直“不要钱”的价格,让咖啡一下子摘掉了“高价”标签。随后,定位为小空间店铺的瑞幸,迅速扩张店铺数量,提供外送咖啡的同时主打“到店自提”,逐渐改变了咖啡在消费者心中的定位。

消费者的消费习惯也随之发生改变——咖啡不再是需要在高档空间内细细品味的饮品,而成了上下班都要来一杯的“续命水”。

时至今日,国内自主品牌如Manner、外资品牌如Tims的美式都可以降价到10-19元,便利店美式可以直接低至2-5元,在这个咖啡已经狂“卷”的市场,库迪咖啡还在用瑞幸的老套路:

一是同样夸张的开店速度。据钛媒体3月23日消息,目前库迪咖啡开业门店数量已经达到903家。库迪咖啡2022年10月官宣第一家店,至今不过小半年时间,其开店速度折算下来,甚至超过了瑞幸的平均开店速度。而且,从库迪小程序可以了解到,其在北京等一线城市仍有很多店铺处于升级或即将开业状态。

二是相似的低价补贴策略。库迪咖啡小程序中,目前自提美式在9.9元,外卖则为15.9元。

然而,复制当年的“套路”未必能复制“成功”。

首先,平价咖啡配送到家几乎是由瑞幸开的先例,放在如今五元咖啡遍地跑的局面下,一款15.9元的外卖美式就显得并不那么优惠了。在北京国贸附近办公的韩冬告诉价值星球:“之前看到陆正耀开的新咖啡店就凑热闹点了一单,虽然是9.9元自提的美式,但是口感很像便利店咖啡加水,和Manner的10元美式没法比,完全没感觉到什么优惠力度和咖啡品质方面的诚意。”

其次,随着咖啡整体市场增速放缓,有限市场空间内的竞争加剧,在拥挤的市中心开店也几乎无法带来增量,只是抢夺之前这条商业街的有限客户群体。且不论是品质还是品牌,库迪似乎都还不够成熟。

陆正耀很急

“我从来没见过这么着急开加盟店的品牌。”对于开店半年早早就开启加盟模式的库迪,咖啡行业连续创业者、投资者欧阳这样评价道。

在欧阳看来,开放加盟是一把“双刃剑”,有利的一面是可以迅速增加店铺数量。“对于连锁店来说,‘混脸熟’是非常重要的。”欧阳解释道,“便利店也好,连锁餐饮、咖啡店也好,只有频繁地露出才能逐渐培养消费者的认知,形成例如‘去便利蜂买个便当’的一种品牌认知。而如果企业采取直营方式,其运营成本会极大提升,开店速度也会受限。因此,开放加盟的益处是显而易见的。”

而此前不论是神州系还是预制菜,或是咖啡赛道,陆正耀的创业风格似乎一直延续着“神速”:迅速出手,然后转战下一个项目。这也不禁让人怀疑,这样并非长期主义的风格是否会延续到库迪咖啡这个项目中。

新一代“咖啡卷王”能成功吗?

库迪咖啡,还有机会吗?这个问题,我们仍可以对标瑞幸咖啡来找到参考答案。

根据瑞幸咖啡的财报数据,2019年度,瑞幸营销费用为12.51亿元人民币,占比总营收30.25亿元的41%。到2021年第三季度,这个占比已经下降到15.45%,而到了2022年的四个季度,这个占比已经下降到4%左右的水平。

而与营销费用占比拐点契合的,正是瑞幸椰汁口味拿铁推出的时间。2021年第二季度,瑞幸推出生椰拿铁,2022年4月6日,瑞幸咖啡官方微博宣布,截至当天19:48,“生椰拿铁”在诞生一周年之际,实现了1亿杯的销量。2022年4月,瑞幸还乘胜推出了椰云拿铁,首发日销量达到66万杯。

两款椰子系拿铁的成功推出,让瑞幸用产品力直接树立起了品牌口碑,不需要“砸钱”卖产品,其营销费用占比总营收的比例自然会降低。

从瑞幸的经验不难得出一个结论,库迪不是没有机会,但机会或许不在于砸多少钱补贴,而在于砸多少钱研发。

咖啡爱好者,同时也是连锁餐饮投资者的萧萧就表示:“九块九的美式现在哪都有,这样的环境下,如果你只是比补贴,那就相当于在比谁耗得久。短期来看,确实补贴能‘耗死’那些没有前期资金的。但长远下去,补贴永远比不过产品力。”

“消费者是残酷的。”萧萧说,尤其对餐饮行业来说,消费者几乎可以说是没有忠诚度的。除了小时候门口喝了几十年的羊汤主打所谓“家的味道”,连锁餐饮想存活,就要想办法做出“爆款”。

“我认为,在未来的连锁咖啡行业,做爆款甚至不是一个多选项,而是一个必选项。得有产品矩阵,也得有出圈爆款,一个用来走量,一个用来提高净利润。不然,很难存活。”萧萧最后说道。

库迪咖啡能走多久,重点或许在于产品本身,而非经营“套路”。