

有限市场下效率之争再鸣枪

爆款泡面背后的商超会员店逻辑



零售社交频频出现爆品,这次大桶泡面又火了。

6月29日,作为山姆在深圳的第四家门店,总建筑面积达62万平方米的前海山姆旗舰店正式开门营业。据悉,这是山姆在全国范围内的第45家店,也是其在粤港澳大湾区最大的独栋店,相当于8个足球场大。

而开业之后,一款大桶泡面再次受到追捧。在某二手平台这款售价168元的巨大泡面桶被黄牛炒至300元-500元,价格翻倍,仍供不应求。

而此次的爆款泡面产品开发负责人则向记者坦言,最开始研发大桶泡面的想法源于小时候对此泡面品牌的独家记忆。在研发过程中,通过和生产厂家的多次触碰,克服一些新品研发的包装困难等问题,最终才合作共创了出来大型泡面桶的新产品。“大家能够在山姆发现很多差异化的创新产品,持续的创新也是会员制商超的本质”,当谈及为何要引进这么多创新产品,山姆首席采购官张青向记者表示,每一件差异化产品绝不是通过简单的复制得到的,而是靠长时间的创新和研制,包括买手的积累、不断的研究以及供应商上下游产业链的投入,全身心投入打磨。

会员制商超一般的主要特点是品类多、SKU少、仓储式装修、商品性价比高,只有会员才能进入购物。近年来,互联网流量红利的消失,直接导致整个零售行业步入了存量时代,付费会员制成为零售行业新战场,吃到红利的玩家们前赴后继加码布局。从早期的被诟病不适应市场的“舶来品”,到如今成为巨头争抢的“香饽饽”,商业零售的下半场开赛,效率战争再鸣号角。

会员制商超之战持续

会员店火爆之外,竞争同样激烈。自2022年以来,会员制超市的竞争愈发激烈。截至年底时,山姆会员店在南宁、无锡、北京等地新增门店,数量增至43家;盒马X会员店和麦德龙会员店于2020年开出首店,现在的门店数量已分别增至8家和23家;而Costco、家乐福会员店、永辉仓储店、Fudi等也在积极扩张。

随着会员店的规模逐步扩大,传统商超纷纷将其作为转型部署的重点,但是随着玩家增多,怎样持续抓住消费者成为各家共同面临的挑战。盒马公开数据显示,2022年盒马X会员店增长超过了247%,客单价同比增长约三成。

据盒马负责人透露,盒马在北京、上海的七家门店已经进入长期稳定的盈利阶段。但这并不意味着盒马就会忽略在北上广等一线城市挖掘“新中产收割机”的机会。高鑫零售M会员店的发布会上,首席执行官林

小明明确表示,M会员店在接下来的三年内并无盈利计划,在第一年并未为团队设定利润目标,而是聚焦在两个关键指标上:会员数量和续卡率。

相较之下,家乐福曾宣布,“未来三年将扩展100家会员店,使得消费者15分钟内就能找到一家门店”。然而,现在看来,它不仅已经落后于其他竞争者,会员店的数量并没有增长,反而在下降。今年4月,家乐福会员店接连关闭了两家门店,只剩下两家。

而会员店“鼻祖”Costco在2023财年第三季度的业绩同样未达预期。报告期内,总营收为536.48亿美元,相较于上一年的525.96亿美元增长1.9%,但低于市场预期的546.6亿美元。公司的净利润为130.2亿美元,相比上一年的135.3亿美元下降了38%。

相比过去每月新开数家的进程,会员店的进度似乎正在“放缓”。会员店曾被一些传统商超视为重新“崛起”的新希望,认为进入就意味着机会。尤其是对于业绩下滑、增长乏力的商超来说,无疑是一条求生求变之路。对于当前仓储会员店竞争加剧的现象,山姆会员商店中国业务总裁文安德(Andrew Miles)向记者表示,其实山姆把竞争视作一个非常正面的因素,“因为有竞争的时候我们才会变得更加强大,而只有当我们变得更好时,我们的会员才能从

我们这里更多地获益,他们的生活才会变得更好。”他坚信,山姆带来的差异化商品,能够优化会员的感受和购物体验。为何能够实现持续创新,文安德表示很重要的一点是山姆坚持对会员洞察和对海内外市场的深度研究和观察,“包括我们的采购买手为采购到更好的产品参加全球各地展览,并将经验和洞察投入到我们的商品创新当中,这都可以给我们的会员带来更优质的体验。”

张青则向记者表示,创新是山姆的DNA,“如果没有创新DNA,你成不了项目的买手,也做不出差异化商品,创新就是刻进企业骨子里的最强护城河。”除了创新之外,文安德强调,“持续的学习也是非常重要的,在山姆我们一定要保持一种谦逊的态度,因为只有这样才能保持危机意识,才能持续实现自我提升”。

对于接下来在中国的布局计划,文安德表示前海店是山姆在中国的第45家店,“今年预计还会再开出2-3家新店,明年可能还会有6-7家新店”,据介绍,目前大概有20家山姆店正处在筹备期。“我们对于在中国的发展非常有信心”,文安德表示。

有限的市场

不过不可否认的是,会员制商超的发展面临的市场环境仍是有限。无论从人口普查的数据,还是消费趋势的洞察看,国内家庭结构的改变以及年轻人生活消费习惯的改变,都让会员店逐渐复杂化。当下的消费群体更多走向“理性实用主义”,主张擅长精打细算,理性消费,量力而行。

此外,据相关测算,像山姆会员店这样的付费会员店,需要20万-30万会员才能支撑起一家店,而中国目前能够支撑会员超市的城市预计只有50个,总需求量可能只有60-80家。

因此,市场的局限性就是会员市场面临的一个重大风险。如果以城市人口来计算,以北京为例,其人口大约在两千多万左右。根据中产收入、结婚群体、家庭型消费等指标划分的目标人群中,真正能成为会员店客户的人数并不多。有数据显示,一家Costco需要20-30万的会员才能维持运营。

由此可见,如果在北京这样的城市开设5家会员店,很可能就会导致市场过于饱和。这意味着短期内市场规模很难有大的增长。

“同行皆是冤家。山姆的成功绝非偶然,背靠沃尔玛长久以来全球第一大零售商的供应链体系以及多年的会员店基础积累,山姆本身在中国的尝试也是起起伏伏,想要学习其模式的玩家也不在少数,前有物美尚佳会员制商店,后有盒马、家乐福,但对零售商来说能笑到最后必然是长期的内功积累和对市场不断的适应。”资深零售业人士对记者说。

事实上,会员制商超的商业逻辑在于其商业模式的精准、清晰以及各环节的环环相扣。首先,通过服务中产阶层消费人群将商品数精简到仅3700个SKU,少而精的SKU,一方面确保了远强于同行的高周转率,另一方面通过深度绑定供货商实现稳定且巨大的进货量,同时获得远超同行的议价能力,这样一来,相比一般超市15%-25%的毛利率,会员制商超能将毛利率降低一半,还同时维持了自身高品质、高性价比的形象。

也正是因为只服务于中高端消费人群,会员制商超通常能够选址远离城区的地方开店,一来节约下可观的租金成本,二来使大包装商品的售卖成为可能。

零售专家、上海尚益咨询创始人胡奇才向记者表示,山姆和Costco这类会员制商超中提供的进口商品占其总量的相当一部分比重,这赋予了它们独特的竞争力。而国产后来者在进口商品的供给能力方面也并不弱。

进入零售竞赛的下半场,新零售玩家们不能再一味地追求资本补贴扶持争夺市场,传统零售商们也开始不断变化适应线上销售的新市场,但两者最终还是要回归到零售商业本质关于效率的竞争上,修炼内功必不可少。 供稿:(21世纪经济报道)

咖啡下沉卷入小镇:低价能否换来市场?

越来越多的咖啡店,正出现在小镇的街头巷角。“我自己是咖啡的重度用户,从上海辞职回到家乡小城市,第一个打算就是开一家瑞幸的加盟店。”返乡创业的陆永(化名)所在的四线小城,已经有了五家瑞幸咖啡店。“当时去联系瑞幸加盟,就被告知区域已经饱和了,不开放新加盟。”

实际上,就在5月,瑞幸咖啡官微消息宣布正式开放瑞幸咖啡联营合作伙伴“带店加盟”模式,所有瑞幸咖啡已开放联营门店的城市均可参与,其中包含大量三四线城市,这也被业内猜测是瑞幸进军下沉市场的又一策略。而本就在低线城市布局多年的蜜雪冰城,其旗下咖啡品牌“幸运咖”同样来势汹汹,厘迹咖啡、敬咖等诞生在下沉市场的品牌也不断崛起。

而下沉市场的咖啡价格还在越卷越低。6月初,库迪官宣成为阿根廷国家足球队全球赞助商时,推出了“1元全场购”的拉新活动,宣传称“新用户可获1元咖啡券,老用户可抽1元券或8元任饮券”。而低价补贴的付出最终仍是“羊毛”出在加盟商身上。

“咖啡赛道太热了,实际上市场教育、消费习惯都还跟不上,下沉市场尤其严重。”近日,某连锁茶饮品牌咖啡业务负责人在接受记者采访时表示,暂不考虑将咖啡业务拓展到下沉市场的门店中,一二线城市的咖啡消费者相对比较成熟,但三四线市场,甚至更下沉的市场还没有饮用咖啡的习惯。

当咖啡与小镇消费者的“蜜月期”淡去,咖啡品牌如何在下沉市场站稳?

以价换量,下沉再下沉

从1991年,星巴克在北京国贸开出国内第一家咖啡店,咖啡从此一直定位于“高端商务”的品牌印象。但随着瑞幸等自提快咖啡模式兴起,新晋品牌激烈争夺三四线市场,咖啡一改过往高冷之感,纷纷“自降身价”步入江湖之争。

率先进军下沉市场的瑞幸,已经将其商业版图快速展开。2022年瑞幸净新开门店2190家,同比增长36.4%,而在今年的6月5日,瑞幸国内门店数量突破10000家,提前实现万店目标,也成为中国门店数量最多的连锁咖啡品牌。

与此同时,库迪咖啡、幸运咖等新锐平价咖啡品牌也在快马加鞭地挤入市场,甚至开始蚕食瑞幸咖啡的份额。根据库迪咖啡6月加盟资料显示,目前遍地开花的库迪咖啡全国门店已超3000家。幸运咖门店数量则已飙升至超2000家,其中超过

60%的门店分布在三线及以下城市。《2022-2023年中国咖啡行业发展与消费需求大数据监测报告》显示,中国咖啡市场正步入高速发展,预计咖啡行业将保持27.2%的增长率上升。尽管一二线城市的咖啡市场已接近红海,放眼全国,三四线城市和更下沉的市场仍有巨大的待开发空间。

“随着中国经济基本面向好,优秀人才回归故乡时,也往往能够把一线城市的生活习惯、品牌认知带回三四线城市。星巴克、瑞幸等都在做下沉,是恰到好处,水到渠成。”中国食品产业分析师朱丹蓬在接受记者采访时指出,目前国内咖啡市场尚未完全饱和,红利期至少可以延续到2025年,“卷入小镇”将是咖啡品牌未来的一大发展趋势。

价格战也是咖啡品牌抢占下沉市场的一大杀手锏。人民网舆情数据中心等发布的《2022本土咖啡消费趋势洞察报告》显示,目前消费者最能接受的现制咖啡价格区间为16-25元,受消费习惯和收入水平影响,下沉市场消费者对价格更加敏感,烧钱营销、低价拉新等策略也因此屡试不爽。昔日瑞幸咖啡就是凭借低价策略,在星巴克等老牌巨头的盘踞下杀出一条血路。

“对于下沉市场而言,消费力还是很有限的。只有从外地大城市回来的大学生才会花十几元买一杯咖啡,大多数人还是在消费蜜雪冰城的阶段。”陆永解释道,“品牌的低价竞争是很利于下沉市场的推广,无形中就是市场教育。”

库迪咖啡试营业期打出99元超低价吸睛,当季新品和人气招牌等日常均在10-15元的区间内,甚至在活动期间推出88元兑换券品,1元购等。幸运咖一杯美式更是低至5元,椰椰拿铁等饮料化咖啡也在10元左右浮动。各大咖啡品牌如此疯狂地打价格战,还是出于一个共同目的:以价换量。

根据国盛证券报告和瑞幸2022年报估算,算上原材料成本、人工成本、房租成本和门店日常运营成本,瑞幸单杯咖啡的平均成本已达到15元,而售价往往控制在20元以下。但凭借爆款产品生椰拿铁一年内突破1亿杯的销量、月均达2160万的交易客户数、快速扩张超过8千家的门店数,瑞幸咖啡正在实现薄利多销的盈利效果。财报显示,2022年瑞幸全年毛利率为39.8%,自营门店全年坐收94145亿元,同比增长52%,联营门店一年收入超30亿元,同比增长达135%,这也提振了咖啡行业信心。

热赛道中的隐忧

“以价换量”的战火尚未休止,但从短期来看,

低价咖啡或将会成为中国咖啡市场的新常态。但价格战并非品牌取胜的长久之策,品牌资金也禁不住长期补贴的烧法。

但在Tims中国首席财务官李东看来,消费者不会认为10元左右的平价咖啡是一款专业或高质量的咖啡。而据Tims中国2023年第一季度财报,预计今年覆盖到40个新城市并突破1000家。要达到这一目标,就需要拓展下沉市场。

Tims咖啡方面也向记者表示,“今年会加快门店拓展速度,并通过夯实品牌的规模化优势,帮助公司在渗透到下沉市场的过程中实现可持续增长。”Tims中国会否在下沉市场给出价格战以外的竞争策略,还有待观察。

热度不断攀升的咖啡赛道中,品牌们也纷纷大方抛出加盟优惠。库迪咖啡推出“店中店”模式,投资金融为11.5-14.3万元不等,加盟商可以利用现有的餐饮店加盟,进一步降低加盟门槛。“街边咖啡”啡壹给力则以“99元开店”为噱头,进入甘肃、江西、陕西等地,根据其官方抖音账号信息,自2022年11月成立以来,其签约门店数量已超过200家。

另一方面,库迪咖啡提供的加盟资料显示,快取店日销量200杯时,投资回收期为9.33个月,日销量达到1000杯时,投资回收期则缩短到1.48个月。但日均一千杯的销量并非轻而易举可达到,当咖啡下沉到县城与小镇时,当地的消费人群也不足以稳定提供如此规模的客流量,这些问题都使加盟商可能遭遇“边卖边亏”的情况。

而低价补贴的付出最终仍是“羊毛”出在加盟商身上。“99的咖啡真不挣钱!”一位在二线城市写字楼加盟库迪咖啡的创业者在社交平台上透露,价格政策单店补贴到9.5元,多店补贴到10元,补贴金额只能用于进货,而连续半年低于15元的价格,让这名创业者对品牌是否能紧握住定价权不抱太大信心。

上述咖啡业务负责人也进一步指出,当然,咖啡企业的主动下沉、低价竞争会进一步起到消费者教育的作用,营造出更好的生态环境。“但在市场尚不成熟的时候,如此快速的拓店,也意味着在不远的将来,就会有一批店铺被淘汰,行业或将迎来洗牌。”

“即便是在大城市,有每日咖啡饮用刚需的人群都只是少数,而到了下沉市场,咖啡就是和奶茶一样的饮品,大家更多是出于尝新、尝鲜的需求。”陆永也表达了相同的观点,他指出,“咖啡产品必须快速迭代和学会营销,才能积累消费者。下沉市场的消费者更偏爱新口味、追潮流,但咖啡比奶茶更具潜力的优势在于,一是没有奶茶加糖的负担,二是咖啡真的会上瘾。”

小镇扩张的下一步

虽然咖啡品牌的消费者教育还有加强空间,但咖啡不仅是消费产品,也是一个文化符号。小镇传统独立咖啡馆由于起步早,已开辟出一方天地,并巩固一批高粘性客群。但独立咖啡馆对小镇消费者的吸引力,更多来自于消费氛围的营造,以及烘焙暖食的加持,评价也多以“蛋糕好吃”、“拍照好看”等为主。“10元左右的咖啡用来上班提神,想一个人静静享受或者和朋友一起玩的时候肯定还是去咖啡馆。”小镇消费者号召对咖啡消费的区别很明显,“如果瑞幸、库迪等有出新品的话,我还是想去尝试的,反正跟去奶茶店也差不多。”

相比于刚蜂拥而至下沉市场探索机遇的咖啡品牌,奶茶在低线城市拥有更多也更高粘性的受众。更“怕苦”的小镇消费者,促使咖啡产品也开始效仿奶茶打法,在口味上不断向高糖分和新鲜组合靠拢。例如库迪咖啡推出“桃醉生酪拿铁”、“粉椰冰萃”,NOWWA挪瓦咖啡推出“樱花半熟芝士拿铁”等,一时间新品赛道上果咖和咖啡味奶茶泛滥。

新品层出不穷,价格越卷越低,但消费者并非总是能被轻易打动。“库迪咖啡我是冲着阿根廷队代言喝的,但个人感觉阿根廷系列的三款饮品都不太好喝,口感像兑了很多水。”消费者小陈认为,即使平价咖啡的价格十分诱人,消费者也已对口味有一定心理准备,但依然会仔细衡量产品性价比,“蜜雪冰城性价比就更高,口味上确实都不能要求太多吧,但因为雪顶咖啡太便宜了,我还有点感觉自己赚了。”

“下沉市场并未形成咖啡文化,仍需要进一步推广。”因此,对于低线城市的咖啡店加盟商来说,自带“势能”的品牌更具有吸引力。“在下沉市场,除了头部品牌,其他品牌几乎没有品牌效应,没有人知道COSTA是什么,如果我们加盟其他品牌,就吃不到品牌带来的红利。”陆永表示,他在选择咖啡品牌时,更关注品牌是否天然具有品牌影响力,系统化程度越高则越好。

在咖啡新势力的前半场“小镇之战”中,咖啡价格不断下探,新品花样层出不穷,社交平台上的一二线城市白领生活方式不断渗透,小镇消费者开始向咖啡伸开充满好奇的怀抱。但消费习惯的改变与养成无法一蹴而就,对库迪、幸运咖等更名的新锐平价咖啡品牌而言,还有待打造出真正出圈占领消费者心智的产品。日趋白热化的咖啡下沉之战,亟需生长出一套独属中国市场的新玩法。

供稿:(21世纪经济报道)