

阿里系零售重整棋局 盒马走向降价

在2月初的阿里巴巴集团公布2024财年第三季度业绩财报会议上,阿里巴巴集团董事会主席蔡崇信回应称,资产负债表上依然有一些传统的实体零售业务,“这些也不是我们核心聚焦的,如果能够完成退出的话,也是非常合理的。”不过,他也表示,考虑到当前市场情况,退出需要时间慢慢实现。

在不断有出售传闻传出的背景下,造血、盈利对于各个子业务来说,从未显得如此重要。盒马、大润发悄然改变了原有的经营策略。

近日,大润发在江苏镇江、四川德阳、湖南株洲相继传出关店消息,据公告,三家店均将在今年3月前后闭店。有媒体统计,2023年1月至今,至少有13家大润发闭店或宣布闭店,涉及湖南、江苏、湖北、四川等多个省份。对此,大润发方面回应记者称,因为现在多种业态都在加速布局,有一些调整都是在正常经营范围内的。

与此同时,大润发super广东省珠海市融德店预计在2024年3月开业,接下来5月深圳坂雪岗大道店也完工即将开业。不只是中超业态大润发Super,高鑫零售的主品牌业态大润发4月也将在四川达州开出新店。高鑫零售新业态M会员店,也在加速布局中,预计上半年将开出全国第四店嘉兴店、第五店常熟店。

“下个财年(2024年4月1日至2025年3月31日),高鑫零售至少会开出5家会员店”,此前,高鑫零售执行董事兼首席执行官林小海在接受2记者采访时表示,“在零售电商化、即时零售全品类化的趋势下,M会员商店的竞争已不仅仅是会员商店本身,近场零售的流量世界中,商品就是流量。”

另一边,盒马日前宣布,自2024年2月18日开始,在北京、南京、长沙三地试点,上调免运费门槛至99元。作为运费门槛上调的组合拳,在试点的三个城市中,包括蔬果、海鲜、米面在内的多类目盒马商品出现不同幅度的降价,并且实现线上线下同步低价。

“盒马从去年7、8月就开始降价,降价对销量的提升无疑是立竿见影。”零售业资深从业者赵蓬在接受记者采访时指出,盒马毛利可能下降,但总利润还是微涨的,并且因此扩大了他的开店空间。“原本盒马的价格带只适合在一线城市和经济较好的二线城市,现在几轮降价之后,已经可以进三线了。”

从盒马试点上调运费开始,生鲜电商的折扣化转型正进入深水区。大润发也宣布,将聚焦长三角市场和会员店,逐渐退出其他非核心区域。

如何回到盈利的轨道,是一个迫切要解决的命题。

步伐调整

在过去的一个月,高鑫零售已经经历了一波多城市多业态的集中开业,在上海、南京、吉林等全国11个城市接连开出12家新店,涵盖大润发、大润发Super、M会员商店三个业态。其中,在刚过去的中国春节前,M会员商店在2023年12月底至2024年1月集中在江苏开出了常州和南京2家门店,开业相隔不到半个月,高鑫零售M会员店业态预计三年内将开出15家店。

“我们将立足江苏,深耕长三角,聚焦这些城市



的消费者需求,在提供品质服务同时,挖掘地方特色商品。”高鑫零售M会员商店事业部总经理袁彬表示,高鑫零售旗下大润发现有的500多家门店中,有五分之一位于江苏省内,拥有成熟的供应链体系;同时,江苏省符合M会员商店物业改造条件的门店选择性空间比较大。

预计2025财年,高鑫零售将开出16家门店,业态包括大润发和大润发super。另外,新业态M会员也将在新财年开出5家门店,这些M会员商店门店均是在大润发门店的基础上改造升级而来。

高鑫零售CEO林小海此前多次公开表示,“多业态全渠道”是公司的长期发展战略,承担第二增长曲线的中超业态大润发Super和M会员商店的加速开店,并不意味着大卖场业态大润发的收缩,相反,大润发也仍在全国范围内开出更多新店。

相对于高鑫零售聚焦长三角,盒马则走向了降价。“商品价格优惠+免运费门槛提升”,被认为是盒马的“折扣组合拳”。

商品方面,北京、南京、长沙三地的盒马鲜生在春节后出现不同幅度降价。盒马方面表示,春节过后,盒马在三个试点城市实行新举措,即商品价格普遍下调,降价动作覆盖几乎所有品类。此前仅在线下门店推出“线下专享价”,而此次进行试点的三个城市,已经实现线上线下同步低价。运费方面,在北京、南京、长沙三地,线上配送的免运费门槛分别从49元、39元提升至99元,不足则需收取6元运费。据盒马测算,从消费者经常购买的肉禽蛋、海鲜水产、蔬菜水果的比例来看,试点城市用户平均能节省15%~20%的开支。

对此,上海财经大学电子商务研究中心主任、中国式现代化研究院特聘研究员劳帼龄认为,折扣组合拳需要供应链全链条前后同时发力。“对普通消费者而言,最希望看到的是价格与运费门槛双降,而不是一降一升。但理性看待的话,把原本运力资源上的补贴,转移到惠及消费者的商品价格补贴,更符合目前消费的大环境,满足了消费市场各方诉求,有助于供应链上各方的共赢。”

加大差异化

会员制赛道已成为零售业追逐的焦点,“M会员商店是后来者,”林小海进一步指出,他给到团队的第一KPI是续卡率,第二KPI是会员数,第三是业绩,第四才是利润。“长久来讲,我们只赚会员费,商业模式是整个商品的毛利跟运营成本是打平的。我认为这个商业模式会比现有的会员店更具可持续性,因为我们新进入市场没有包袱,所以我们会更加原汁原味地坚持会员店的商业模式。”

回顾会员店在国内市场的发展,不难看出,会员店本身所代表的大家庭集中采购的生活方式与中国的家庭情况的不匹配,是限制其发展的一大原因。为此,更多的本土企业在加入之后,给出了更多的本土化改造方案。

会员店商品向来采取大包装,典型如山姆、COSTCO,其更加符合欧美家庭消费需求。不仅是M会员商店做出了小包装的改变,麦德龙在北京新开的大成路店商品包装规格也有所缩小。

“比如蔬菜,会员店大包装600克的规格,但是我们发现会员买回家之后经常是吃一半扔一半。我们的主体会员是3—4口的家庭,其实在家里炒两次菜大概400克刚好合适,所以我们就把很多的蔬菜包装做了这样的合理化调整”,M会员商店事业部商品负责人余咸平介绍,作为市中心的会员店,M会员商店的会员到店频次更高,对商品的新鲜度要求非常高。

而口味的改造无疑是重中之重。盒马总裁侯毅曾在接受媒体采访时表示,“本土化”的产品打造是盒马相对于COSTCO的差异化优势,盒马也在研制一些更加符合国内消费者口味的中式点心等。

此前开业的M会员商店南京店,还售卖盐水鸭披萨、秦淮河积木、美龄粥、鸭血粉丝汤、活珠子等南京特色商品,同时门店有来自全球超30个国家的3600余款商品,相比扬州首店SKU数提升约20%。

余咸平也透露,在扬州店开业到现在,门店商品的更新率已经达到了60%。“生鲜的小包装、华东

的特色,以及我们从包装,从更实惠的传递去做优化,从这几个方面能够逐渐的走出我们M会员店自己的商品特色。”

盒马、大润发在面向消费者进行诸多创新,山姆、COSTCO、奥乐齐则在更多中式餐饮上做起了文章,并加大自营品牌和自有产品的力度。

“可以看到,我们为消费者提供了很多小包装的产品,实现小包装也可以很低价。另外,自有品牌可以通过规模效应,实现更低的采购成本,减少不必要的流程与中间环节,为消费者带来更有竞争力的价格。”奥乐齐中国董事总经理RomanRasinger曾在接受记者采访时坦言,通过差异化建设自有品牌,同时还有利于更好地把握品控。

但是,对于各个平台来说,自营品牌的打造也并非一朝一夕的事,仍然需要用户和时间的积累,需要不断推陈出新。能否奏效,也需要进一步检验。

降价生死战

“之前,我们会特意挨着盒马开店,大家价格段差得比较大,只有30%的重合,相当于它的平替了。但现在盒马降价之后,重合度基本在90%,盒马的SKU更多,对我们的冲击很大。”某零食折扣品牌市场负责人在接受采访时表示,“以前能月销50多万的店,现在只有30多万了,下降了约40%。”

“盒马的优势在于以他的体量 and 规模,可以直接对接厂家,以某品牌某款啤酒为例,原本是玻璃瓶300ml的规格,盒马为他们对接了铁罐的厂家,改成1L的铁罐包装,价格从19.9元降到16.9元,再到现在卖13.9元。”上述负责人进一步举例说明道,“盒马能够带动厂家提升效能,把供应链的成本往下压,这是我们无法去竞争的。另一方面,盒马有一定的品牌效应,有些品牌就当在盒马做广告,利润低一点,可以在别的地方赚回来。”

不过,也不是所有供应商都会为盒马折扣买单。茶饮消费品牌Chabiubi创始人王雨朦发文称自去年10月21日起,产品被盒马下架,几万盒的货物被要求限期清走,直指供应商与盒马折扣化、缩减品类之间的矛盾。去年12月底,王小卤因与盒马的供货价格谈不拢,于是决定不再给盒马供货。

而自去年10月中旬,盒马宣布启动供应链全面调优的“折扣化”变革以来,近半年时间里,越来越多的零售企业纷纷加入折扣化变革行列。永辉超市在全国多家门店内开设“正品折扣店”的店中店,步步高也宣布商品价格下降15%,奥乐齐也在2023年10月推出了价格更低的“超值”系列。

“现在在中国的零售业是充分竞争的。线上很多商品的价格,其实已经低到不可理喻的情况。”林小海举例说明道,“前几年也有社区团购,价格甚至低于折扣店。但这种渠道的创新是昙花一现,真正的创新是商品力创新,效率创新,服务创新。”

对于近年来兴起的会员店业态,林小海也表示,会员店就是折扣店,“会员店只是通过会员费锁定一个客层的折扣店。”他认为,由于会员店锁定了目标顾客,商品就更为聚焦,“所以会员店还会有很大的发展空间。”

据《21世纪经济报道》 潇洋/文

瑞幸9.9元活动“缩水” 咖啡价格战熄火？

伴随瑞幸9.9元价格战的熄火,更激烈的战况或许还在于市场的“冰火两重天”。

中国食品产业分析师朱丹蓬在接受记者采访时表示,此次瑞幸在优惠活动上的调整是企业在不同阶段采取的不同策略,“很正常”,“(瑞幸)在竞争中已经取得了先机,所以它有了一定的话语权”。

究竟,瑞幸9.9元咖啡战熄火,对于曾一手创办瑞幸、到“复仇”归来创办库迪对战瑞幸的陆正耀来说,输了吗?或许,还需要子弹再飞一会儿。

9.9元一杯咖啡“缩水”登上热搜

和来势凶猛的库迪在价格上短兵相接了近一年后,瑞幸似乎有了收手之势。

近日,“瑞幸9.9元一杯活动缩水”的词条登上微博热搜,很多消费者留意到,瑞幸9.9元的店庆券不再适用于所有现制咖啡类饮品,“刚刚买了一杯瑞幸,不过不是9.9元,而是11.9元”。

记者在瑞幸咖啡点单页面看到,当前“每周9.9元”一栏下有生椰拿铁、橙C美式等10款定制饮品,不再是全场饮品的通用券。

对此,瑞幸咖啡的客服表示,“9.9活动”持续开展中,活动范围、活动门店、适用饮品等可能视活动开展情况进行一定范围的调整。

2月21日,一位北京的瑞幸店长在接受记者采访时表示,价格调整已经有一段时间了,此前优惠活动在产品和力度上也有过多次变化,“有时候10块、有时候15块,还有十选一、八选一之类的玩法,都是系统上自动定的”。

而瑞幸去年启用9.9元的低价战术,很大一部分原因是迫于库迪高速增长带来的压力。

2023年2月,库迪开启“百城千店咖啡狂欢节”,70余款产品均9.9元起促销。同年4月,瑞幸陆续在附近新开了库迪的门店投放9.9元优惠券,6月,瑞幸在达成万店的节点将9.9元优惠券铺向全国门店。

2023年8月,瑞幸咖啡董事长兼首席执行官郭谨一在2023年二季度财报电话会上表示,瑞幸决

定将9.9元活动常态化进行下去,至少持续两年,希望借此加速提升瑞幸咖啡的市场份额。

从获客效果来看,低价的确成为了瑞幸更进一步的武器。瑞幸的2023年三季报显示,公司在报告期内月均交易用户数5848万,同比增长133%,环比增长36%,创下历史新高;门店规模进一步扩大,第三季度净新开门店2437家,总门店数量达13273家,环比增长22.5%。

从去年三季报发布到今年2月,瑞幸粉单市场的股价在3个月的时间里,从每股近35美元的高位下跌了30%。

“价格战打到现在,瑞幸也就在净利润上受到了影响,而且下跌的几个点影响并不是特别大。”但在中国新餐饮产业联盟创始人贡英龙看来,影响瑞幸决策更关键的变量,是对手库迪的境地,“库迪扛不住了。”

库迪称已做好财务规划

作为发起这场9.9元价格战的挑战者,库迪此前总是向外界展露自己的信心。

在去年5月接受记者采访时,库迪咖啡首席策略官李颖波曾表示,9.9元不是烧钱的低价,一杯库迪咖啡的主要成本包括原材料、房租、人工、水电杂费,“一杯咖啡的成本不会超过9块钱”。

今年2月初,当被记者问及和瑞幸的价格战预计还将持续多久时,一位库迪咖啡的内部人员反问,“你觉得现在打了很久了吗?才不到一年而已——当初瑞幸靠低价拿下市场花了好几年的。”

去年3月,有过茶饮品牌加盟经验的张程开了一家库迪咖啡,“被瑞幸创始团队原班人马的配置吸引了”。去年底,店内的生意不及预期,他打算把店迁到一所学校附近。两个月后,他改变了主意,决定翻牌开瑞幸,“(库迪)不赚钱”。

他告诉记者,对这家库迪门店投入了近50万,但至今没有回本,“所以趁早放弃”。

极海品牌监测统计的数据显示,在过去90天里,库迪咖啡新开门店476家,但关闭门店达826家。

2月22日,记者就该数据进行求证时,库迪方面表示该数据不准确,并独家回应称:自2022年10月开业以来总共闭店解约门店数为61家。826家的数据主要是因为大学店寒假临时闭店,开学后将正常营业。

去年5月,李颖波曾对外透露,截至2023年4月末,扣除房租、人工、原材料这三项费用后,彼时现金流为正的库迪联营商占比达84%。

和瑞幸的这场价格战到底挫伤了库迪的几分元气?张程坦言:“瑞幸9.9元也能赚钱,但库迪不行,杯量上不去。”

招商证券的研报显示,瑞幸在2023年三季度里自营门店同店增速为19.9%,在高基数的基础上进一步提升,尽管9.9元活动后,单客价格下滑至12~13元,但杯量提升一定程度抵消了价格战带来的负面影响。

反观库迪,以张程店内的“销量王”生椰拿铁为例,该产品在去年9~12月的销量分别为879杯、581杯、692杯和474杯,其余大部分产品也在同时段有着不同程度的销量下滑。

“现在库迪的人天天找我们开会,想让我们开茶猫。”原本张程定下一个店面打算开库迪的第二品牌茶猫,但如今也没了加盟这个子品牌的念头,“库迪都赚不到钱,暂时不会考虑(茶猫)了,感觉茶猫就是多了一个15万元的机器人”。

此前,有库迪联营商在小红书上发帖称:“近期库迪推出的几个大动作,都是‘变相融资’或‘占用资金’。”如今,张程和多位联营商有了相似的质疑:库迪的供应链是不是出了问题?现金流是不是不行了?

对此,2月21日,库迪咖啡方面在接受记者采访时表示,首个供应链基地已经在今年1月30日投产,“供应链基地分包装包材、烘焙、原料等不同板块,目前包材的已经投产了,其余都在稳步推进中”。

“目前我们现金流安全,我们已经做好了5年的规划以及财务模型,以保障供应链体系建设、人机协作战略实施以及品牌营销活动的顺利进行。”库迪咖啡方面回应记者称。

价格战分出胜负

“作为这场价格战里的防守方,瑞幸现在是占上风的。”贡英龙在接受记者采访时分析了价格战的战况,“库迪和瑞幸其实两败俱伤,但瑞幸全程还是压着库迪打的。”

在他看来,同一场价格战中,攻守双方的策略明显不同。低价只是瑞幸的战略之一,瑞幸在新品、联名和营销等方面玩法众多,“属于多层次的打法”。

尤其去年9月,瑞幸成功制造了销量现象级的爆款产品酱香拿铁。该单品创造了瑞幸的单品销售新纪录——单品首日销量突破542万杯,单品首日销售额突破1亿元。相比于此,库迪随后推出的与五常大米联名的多款产品反响平平。

“陆正耀做库迪没有把(做产品、营销的)精髓延续下来,也很可能是时间不同了。现在的市场格局、竞争和他当年做瑞幸时已经完全不同了,在这个时间点沿用过去的打法,未必能行。”贡英龙表示。

这场9.9元的价格战不仅把咖啡下拉到了一个全新的价格带,还让“低价”成为了2023年咖啡赛道内的关键词,Tims、代数学家等多家咖啡品牌打折调价,就连星巴克也在直播间变相降低了价格。贡英龙指出,“这场价格战把饮品行业的价格起码拉低了30%”。

正因如此,习惯了“9.9元”的消费者们对瑞幸此次的调价行为表现出了不满情绪。“一旦超过9.9元的心理价位,我会直接选择其他的(咖啡品牌)。”

挪瓦咖啡的创始人郭星君曾在接受记者采访时表示,低价是消费品牌快速进入市场的一个有效方式,但价格战并不是长期的事,“消费者最终还是会回到正常的购买决策逻辑里”。

艾媒咨询CEO兼首席分析师张毅向记者表示,从今年的整体市场情况来看,咖啡赛道内的玩家一方面会巩固大中城市已有的成果,另一方面就会向下拓宽县城乡镇这些下沉市场,“低成本产品的价格战恐怕还会是今年赛道中的一个竞争关键点”。

据《21世纪经济报道》 杨昕怡/文