

继苏宁易购收购家乐福中国 80%股份后,山姆会员店、Costco 两家会员制商超巨头在沪加速开店

新业态眼中“试验田”, 搞清消费习惯方可致胜

■本报记者 任翀 吴卫群

明天,地处青浦赵巷的山姆会员店上海二店将正式开业;8月27日,全美第二大、全球第七大零售商 Costco 中国首店也将揭开面纱。此前的6月23日傍晚,苏宁易购宣布以48亿元的价格收购家乐福中国80%的股份。

一时间,上海零售市场“风云际会”。无论是新来者的勃勃雄心,还是老牌劲旅的收购案,背后折射的是中国市场消费升级和需求变化的新趋势。家乐福为何要转让股份?山姆会员店、Costco 又为何在实体零售业低迷时进入中国市场?

被收购的“家乐福们”: 不懂消费者难逃“被吃”命运 优质空间资源仍有很大价值

苏宁易购收购家乐福中国80%股份的公告备受关注,但这已不是第一个被新零售企业收购的知名商超品牌了。之前,阿里巴巴入股大润发、欧尚母公司高鑫零售,成为大润发、欧尚的控股股东;苏宁也收购了西班牙连锁便利店品牌迪亚天天在中国的所有业务……这些市场信息都传递出一个信号:即便家乐福、大润发、迪亚天天在行业里小有名气,也抵不住“新零售”的冲击。分析他们“被收购”的原因以及收购方的改造,或许能看出当下消费者更想要什么。

有经验有资源不了解需求

多年前,家乐福、大润发、欧尚都是上海商超行业的翘楚,为何难逃“被收购”的命运?

最重要的原因,恐怕是不够了解消费者。作为商超领军者,“家乐福们”很早就建立了自己的销售网络和供应链。但随着互联网尤其是移动互联网的兴起,消费者的需求发生了变化,主力消费群体也出现了变化。这个时候,“家乐福们”却在如何与消费者建立“强连接”上出现了问题。

第一个问题是服务方式与新生代消费习惯脱节。电子商务的兴起带来“足不出户”的购物体验,但“家乐福们”有些后知后觉。其实,他们并不是没有意识到移动购物的重要性。2015年,家乐福、大润发不约而同上线网上商城,且自建网站、APP、物流。可此时,天猫、京东等平台的超市类购物服务已非常成熟,当时推出线上服务对家乐福和大润发来说,不仅意味着高昂的建设成本,还意味着要解决“如何吸引消费者”的问题。两者的网上商城运营并不理想。

第二个问题是“家乐福们”曾引以为豪的



位于闵行区朱建路上的 Costco 上海门店已基本完成开业准备工作。 本报记者 张驰 摄

“商品丰富”特点在大数据时代没有升级。商场采购时追求“大而全”,消费者选购时却因眼花缭乱无从下手;同时,“家乐福们”曾因市场地位设置了“进场费”“营销费”等准入门槛,使得卖场与品牌商的关系很微妙,结果在当下流行的“按需定制(C2B)”上,起步很晚。卖场里商品虽然丰富,却有“货不对板”的问题。

第三个问题在于缺乏吸引年轻消费者的手段。这些年,“家乐福们”并非没有自救,包括上线电子商务、参与“双12”营销等。可在“怎样将消费者在特定营销节点的热情变成细水长流的客源”上,“家乐福们”似乎没找到好方法。作为主力消费群体的年轻人会在营销时出现在门店中,可一旦没有促销,他们会离开门店。

业内人士认为,零售企业都可能遭遇“家乐福们”的困境——有运营经验也有资源基础,可不够了解当下消费需求,如果经营调整比市场需求“慢一拍”,那很容易失去曾经的市场地位。

收购是高效的补短板选择

“家乐福们”虽然被收购了,但并非没有价值。只要看一下收购方对被收购方的态度,就可以看出“家乐福们”在商超领域的多年积累不容忽视,如果改造得当,机会仍不小。

从苏宁几次收购可以发现,“家乐福们”为行业新秀提供了“取长补短”的机会。苏宁以销售大家电起步,这些年的发展已覆盖线上线下,但不可回避的是,苏宁在日用生活品、生鲜食品等高频消费产品方面的积累不够;相比之下,其收购的家乐福、迪亚天天等在这方面都有较成熟的资源。对苏

易购来说,收购是高效的“补短板”选择。在当下提倡线上线下融合发展的背景下,实体店可以发挥体验中心、“最后一公里”物流网络节点等重要作用。但城市中优质、成熟的实体店空间资源已经很少,“家乐福们”恰恰占据了这些空间。对收购者来说,“买”他们等于在空间上完成新网点布局。

不过,收购之后必须大刀阔斧升级,才能解决之前的问题,让这些实体店焕发新生。阿里巴巴在入股高鑫零售后,对大润发、欧尚的经营方式进行全面升级。大润发门店相关负责人说,大润发改造中不仅借鉴盒马线上线下联动模式推出限时配送服务,还建立数字化的经营体系,用数字化系统同步管理线上线下库存,比起新服务和新硬件,数字化的经营体系是最根本的革新。

苏宁翻牌迪亚天天也不仅限于改名字,而是对门店进行数字化升级和服务优化,引入线上线下、线下限时配送等玩法,又将线上供应链与苏宁小店共享,丰富了线下小店的产品线。

即便是盒马这样被称为“新零售”的新品牌也认为,商超业态在新消费环境下发展必须不断创新,搭准市场脉搏。最近,盒马除已有的鲜生门店,还在探索更适配郊区、社区模型的盒马菜市、盒马迷你店,类似前置仓的盒马小站等。盒马创始人兼首席执行官侯毅说,商超企业要继续吸引消费者,核心在于打造优质服务,不同城市、不同区域、不同人口密度、不同场景需要不同模式,不能简单复制,只有不断探索,为不同地区、不同需求的消费者提供对应服务,才能具备足够的市场竞争力。

中国市场新的进入者:

会员制能否成功复制存疑问 消费习惯差异或致水土不服

山姆会员店2010年就在浦东开出上海首店;2014年10月14日,Costco 也已通过天猫海外官方旗舰店,从食品和保健品等品类开始进入中国市场。业内人士认为,两家会员制商超领域的巨头不约而同布局中国市场,是因为中国市场正站在消费升级“风口”。

会员制商超的致胜“法宝”

一位资深业内人士说,会员制商超从表面上看,其经营模式是通过办理会员卡锁定忠实顾客,并从付费会员卡中获取一定利润,但它内在的商业逻辑是“二八定律”,这些愿意为商家设置的准入门槛付费的会员,是对品牌忠诚度、对品质有追求,复购率、客单价都要超过一般消费者的城市中产阶级,以家庭消费为主。

相比大卖场、标准超市、便利店等商超业态,普通消费者对会员制商超的经营门道还不甚了解。解读 Costco、山姆会员店的成功秘诀主要有两点:

先说自有品牌。去过北美的上海消费者,一般都会捎带回来名叫“Kirkland”的 Costco 自有品牌商品,特别是保健品、大包装坚果等,性价比高,与品牌商一样的生产线,保证了品控,但是“Kirkland”在商品的包装规格上会与原品牌形成差异,且一般都低于原品牌单位价格。去过浦东山姆会员店的顾客,也对其性价比极高的自有品牌“Member's Mark”商品印象深刻。

其次是价格控制手段。会员制商超的性价比来自严格的供应链管理。Costco 为了控制毛利率,选品上,走的是优质爆品路线,整体商品品类(SKU)一直保持在4000种左右,每个小的细分品类只有一到两种选择,这不仅提高了单个SKU的采购量,也提升了与供应商之间的议价能力。会员制商超还采取诸如直采、买断等方法,尽可能在采购环节压低成本。

正因为这些“与众不同”,会员制商超设定准入门槛——付费会员卡。由此,会员制商超也比普通商超多了会费收入。即将开业的 Costco 闵行店,付费会员卡售价为299元,在开业前成为会员可获得100元商品抵用券,说白了,商品在会员制商超更像“引流”工具,靠卖货赚的差价很少,利润来自会费年费。

然而,零售业关乎民生,直抵终端消费者,是最讲究“本土特色”的。拥有14亿人的中国市场,与美国、加拿大等国家大相径庭;其一,西方发达国家城镇化程度高,城乡差别不大,

而在中国,城乡之间、沿海与内地之间消费水平、消费习惯差距很大;其二,与发达国家相比,中国的中产阶级占比还不高,如果不搞清楚零售业的“中国特色”,“消费升级”这道汤可能容易烫嘴。

打开中国市场有“三道坎”

会员制商超需要过的第一道坎是消费习惯的差异。会员制商超的标签是“仓储、批发”,商品以大包装类的日常生活用品为主。北美市场地广人稀,人们会周末去一趟 Costco 或山姆会员店,购买一周家庭所需用品。而中国城市的核心人口普遍居住在市区公寓楼,仓储空间有限。特别在上海,可以说商业网点的密集度、购物的便利性,是全世界任何一个大城市都无法媲美的。大中型商超早已覆盖居民闹市区3至5公里范围,最后1公里也遍布24小时便利店和社区店,因此上海人的购物消费行动中,高频次、小批量、随买随用是主流。

另外,中国家庭目前还是三口之家为主,会员制商超的大包装于三口之家的日常消费来说,实在有点太大了。一位刚从加拿大回国的家庭主妇说,在加拿大的 Costco 里,牙膏4支一装、内裤4条一包、土豆一买就是一袋,面包动辄6只、12只一包……为迎合“中国特色”,会员制商超也可改小包装,但低成本、快周转的优势是不是就失去了呢?再说,有些商品在全球范围内集中采购,要改小包装,势必迫使供应商增加成本……

其二是中国拥有远远走在发达国家前面的网购经济,三根香蕉、一把青菜就能起送,快递费也不贵,这在地广人稀、快递有时候是“慢递”的北美是难以想象的。中国的网购如此便利,究竟有多少消费者愿意肩扛手扛把有限的双休日浪费到驱车到郊区,再买一堆食品,冷藏冷冻在容积并不很大的冰箱中?

其三是付费会员制能否行得通?会费是会员制商超的重要利润来源,在目前注册 APP 立马送优惠券的“流量经济”时代,会员制商超的会员卡动辄要几百元,摆在中国消费者眼前的问题是:我为什么要办这张卡?我能赚回这几百元吗?

山姆会员店的会员卡要260元一年,有不少网友吐槽,浦东店离地铁口有一定距离,一年也去不了几次,“要买多少商品才能把260元省出来!”而 Costco 的会员卡费更高达299元,而它首店所选择的地址,既非闵行商业的核心地段,更无直达地铁,这意味着 Costco 将主要面向区域型消费者。从有限的区域型消费者当中,又究竟能有多少愿意每年花299元办卡的消费者呢?

业内人士指出,如今上海本土商超大打牌、电商平台混战,各类创新零售新业态纷纷把这里视作“竞技场”和“试验田”,其丰富和复杂程度是世界上任何一个市场都无法比拟的。市场瞬息万变,简单复制西方的模式,极有可能“水土不服”。市场的新进入者除了国际经验,深入研究“中国特色”方为致胜之道。

参与十年磨一剑经典, 培育铿锵玫瑰好苗 上海农商银行助力申城足球事业发展

文/ 为冰

6月16日,是全球许多国家和地区的“父亲节”。节日前一天,效力欧洲五大联赛的唯一中国男足球员武磊,前往崇明岛根宝足球基地看望恩师徐根宝。6月26日夜晚,师徒两人分别在电视机前观看中国上海上港队客战韩国全北现代队的亚冠八分之一决赛,为这支共同奉献过的球队加油喝彩。

6月26日凌晨,法国女足世界杯,中国女足

在八分之一决赛以0比2不敌意大利队,虽败犹荣。上海农商银行女子足球队队员李佳悦随队出征,上海女足主教练水庆霞在此前小组赛阶段赴法国观摩,了解女足前沿技战术。

不管是徐根宝、武磊还是水庆霞、李佳悦,她们与沪上的一家银行都有着千丝万缕的情谊。妙不可言的缘分背后,成就了上海足坛追求卓越的一段段佳话。

“当时的崇明农信社,也就是现在上海农商银行崇明支行的前身,确实把我们根宝基地当做优质客户提供热情服务,给予了信贷政策倾斜。”时任根宝足球基地相关事务负责人介绍,基地最困难的时候,徐根宝每天既要关心球员训练、生活,又要考虑盘活资产、维系经营。“其实,上海农商银行支持根宝基地、上海体育文化事业发展,给我们的贷款执行基准利率,对农信社来说,这个利率水平在当时基本就是最优惠了。”

从基地建设到球队运作,上海农商银行始终对于徐根宝的十年磨一剑,给予默默无闻的强力支持,展现企业的社会责任。2006年至2014年,上海农商银行每年持续支持球队发展并不断加大支持力度,助力球队从中乙起步一路征战到中甲和中超联赛。徐根宝携弟子武磊、颜骏凌、张琳芃等奋勇厮杀,踢出青年近卫军的青春风暴,展现上海这座城市的精神气质。

“我们基地培养的武磊,现在是唯一效力欧洲五大联赛的球员,”徐根宝回首展望这段创业传奇,不忘感谢上海农商银行等社会力量的扶持,“坐落着崇明的基地,先后培养了武磊、颜骏凌、张琳芃、蔡慧康、王燦超、吕文君、姜至鹏等10多名国脚,这些人才培养的背后,上海足球发展提高背后,真的离不开政府和社会的参与。”

支持上海女足 延续体育情结

6月8日,中国女足首场法国世界杯比赛这一天,正是中后卫队员李佳悦的30岁生日,

她是此次国家队唯一的上海选手,来自上海农商银行女子足球队。此外,上海农商行女足主教练水庆霞,也特别前往法国观摩赛事,把最新的足球技战术带回上海队。

2018年1月18日,上海农商银行和上海市体育局、上海市足协签约,正式冠名上海女足。从那时起,上海农商银行女子足球队开启全新征程。

上海女足成立于1984年,多年来一直是国内顶尖的女足队伍。特别是自俱乐部成立后,球队在2000年度一举夺得全国联赛、锦标赛、超级联赛和超霸赛的四项冠军,成为我国目前唯一一支“大满贯”球队。二十多年来,上海女足为国家队输送了水庆霞、孙雯、浦伟、徐媛、赵丽娜等一批又一批优秀运动员,为女足事业的发展做出了杰出的贡献。

有了上海农商银行的支持,上海女足也希望换一种活法。在球队35年历史中,拿到44座全国冠军奖杯。2019新赛季,引入2名强力外援,球队也力争在7月的超级联赛中取得佳绩,目标“回到前三名”。

上海农商银行改制成立于2005年,是一家国资控股、总部设在上海的法人银行。在履行金融天职、支持实体经济、坚持普惠金融的同时,也积极践行社会责任,热心公益,大力支持上海体育、文化事业发展。牵手上海女足,是其履行社会责任、热心回报社会的又一重要举措。

上海市足协秘书长长毅表示,上海女足与上海农商银行的牵手,是天作之合,“上海农商银行是上海女足的娘家,尊重体育的专业性,让专业的人做专业的事。上海市足协负责球队和俱乐部的经营管理。”据悉,上海市体育职能部门继续在女足运动员文化教育、训练场地、食品安全、科医



支持、教练员聘用及运动员的引进和退役安置等方面,提供政策支持和必要的保障。“感谢上海农商银行支持上海女足发展,希望上海女足姑娘们能继承上海女足光荣传统,顽强拼搏、不怕困难,续写上海女足新辉煌。”

践行社会责任 不忘发展初心

从亲身参与“十年磨一剑”的铸造经典,到牵手上海女足扶植上海体育事业,上海农商银行在发展壮大的同时,也保持着“初心”不变。

“徐根宝是一名优秀的足球教练,具有高尚的道德品质和创新精神,为中国足球培养了高洪波、范志毅、孙吉、孙祥、武磊等一批又一批的人才。”上海农商银行相关人士介绍,不管是早前的农信时代还是如今的农商时代,回头再看这笔信贷业务都具有开创性色彩,“2014年10月,国务院46号文件《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》正式出台,鼓励发展体育产业。我行其实早在2000年就开始支持根宝基地进行体育事业、体育产业的发展探索,这次信贷业务以体育文化产业为创新角度,支持了徐根宝指导的事业发展,风险可控,准时还贷,这十多年的合

作,进一步提升了上海农商银行的品牌形象,企业也为中国足球人才培养做出了自己的贡献。”

上海农商银行女子足球队的成立,成为上海女足再创辉煌的新起点。在市政府的关心下,市体育局的指导下,有上海农商银行作为坚强后盾,将激励上海女足用更优异的成绩回报各方信任,继续为上海体育事业争光添彩。

作为本地法人银行,多年来,上海农商银行不忘反哺社会,热心各类公益事业,通过开展爱心捐赠、结对帮扶、志愿者服务和普及金融知识等多种方式践行公益慈善,依托金融优势,积极探索可持续性的慈善之道,为构建和谐社会做出了积极的贡献。近5年来,对外捐赠金额近3500万元。

该行借助金融力量大力支持上海体育、文化事业发展。创新信贷产品和服务模式,为文化体育企业提供知识产权质押、商标权质押、著作权质押贷款等产品,截至2018年末,该行文化体育产业贷款项目223个,为文化体育产业发展提供了强有力的资金支持。

今后,上海农商银行将不忘初心,继续前行,主动承担社会责任,发挥金融优势,热心社会公益,关心关注文化体育事业发展,为构建和谐社会贡献力量。