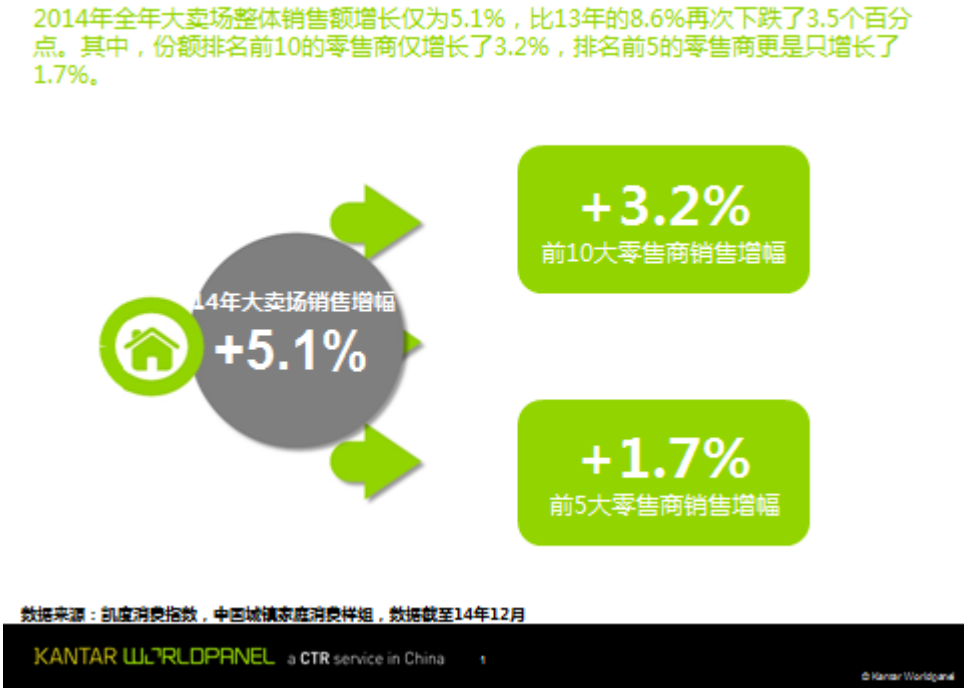
实体零售商如何破局“新常态”

前不久蓝月亮与国内知名零售商谈判破裂的新闻炒得沸沸扬扬，也让人们重新审视零售商[1]与生产商看似和谐实则脆弱的关系。中国经济走入“新常态”的状态下，大卖场也面临着成长的困境。凯度消费指数(Kantar Worldpanel)监测的中国城市快速消费品市场中，2014 年全年大卖场整体销售额增长仅为 5.1%，比 13 年的 8.6%再次下跌了 3.5 个百分点。其中，份额排名前 10 的零售商仅增长了 3.2%，排名前 5 的零售商更是只增长了 1.7%。面对增长乏力的困局，现代渠道零售商究竟做了哪些努力去破局中国零售市场的‘新常态’？



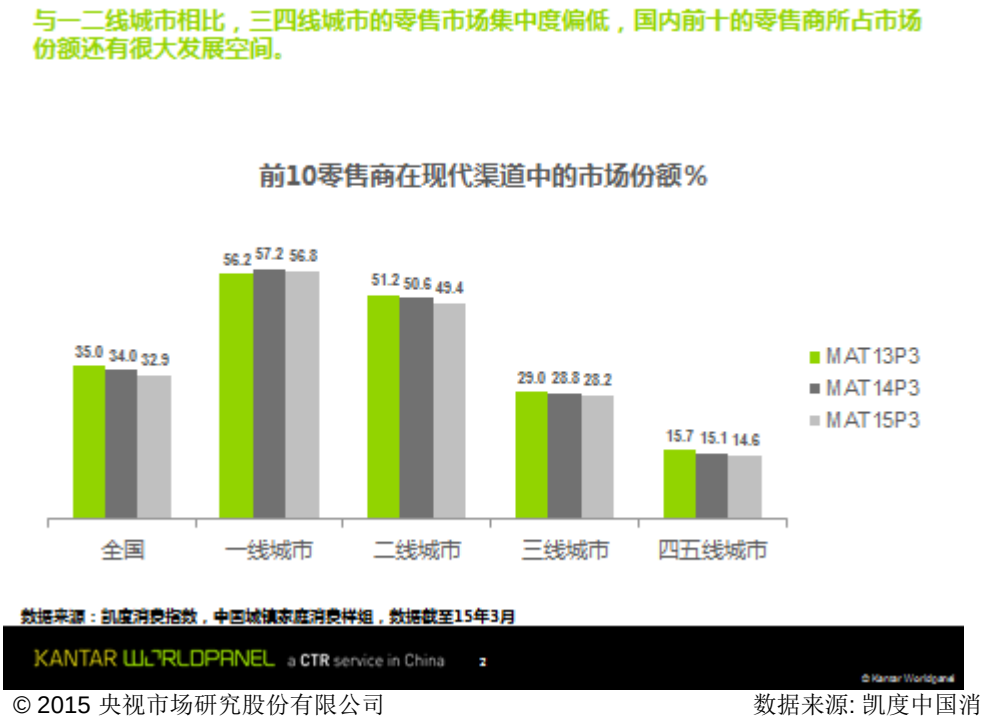
© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

根据凯度消费指数的销售增长模型，提高零售商的销售额主要可以从三个方面入手：增加购买者、提高现有购买者购物频率以及提升客单价。针对以上几个方面，现代渠道零售商该如何制定增长战略呢？

1. **关闭上线城市亏损店铺，持续投资下线城市**

面对上线城市日趋饱和的市场竞争以及高企的租金、水电和人力成本，大型零售企业开始调整战略，转战下线城市。据联商网统计，截止 2014 年 12 月 31 日，全国主要零售企业(百货、超市)共计关闭 201 家门店，较 2013 年关闭 35 家，同比增长 474.29%，创历年之最。超市类门店共计关闭 178 家，其中沃尔玛关闭 16 家门店，成为 2014 年关店最多的超市企业。但与此同时，沃尔玛也新开了 25 家门店，大部分都位于下线城市。抢夺下线城市的消费者正在成为传统强势零售商谋求发展的新动力。

凯度消费指数截至 15 年 1 季度滚动一年的数据指出，与一二线城市相比，三四线城市的零售市场集中度偏低，国内前十的零售商所占市场份额较低，并有下滑的趋势， 说明下线城市中更占有地利人和的是区域性零售商。



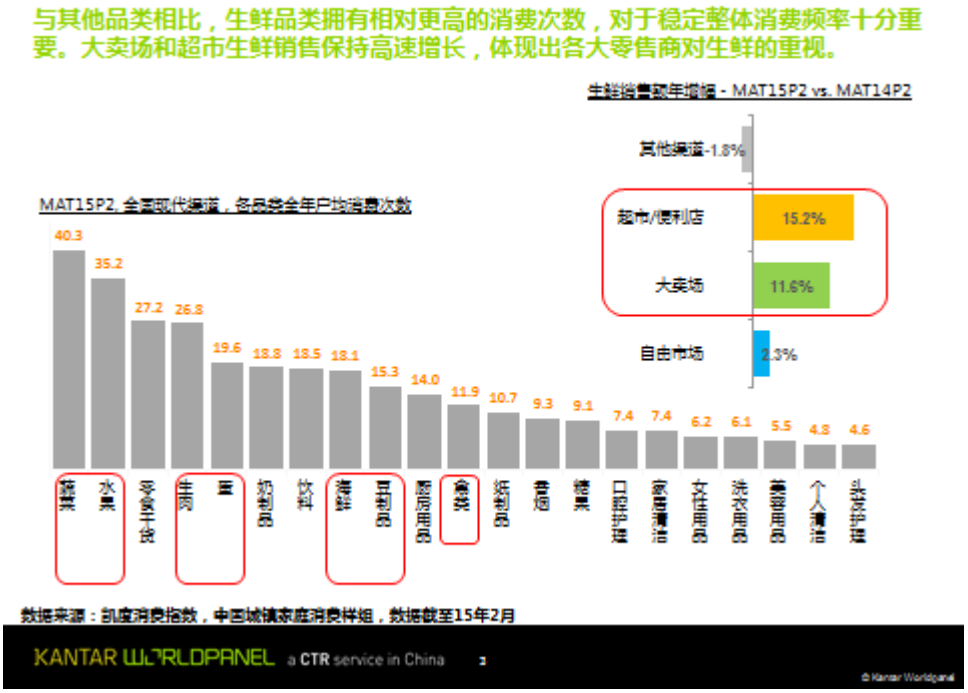
© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

此外下线城市的挑战也十分明显，尤其占中国总人口 40%的四五线城市，城市总数达到 1609 个，不同城市消费者的喜好差异十分明显。对于全国性的连锁卖场来说，在统一管理和满足各地消费者差异化的需求方面必须取得平衡。因此，如何保证在下线城市快速扩张的同时又可以为不同地区的消费者带来同样水准的优质产品和服务，是对各大零售商提出的巨大挑战。

2. 关注生鲜品类，维持客流量

随着私家车和网络的普及，越来越多的消费者倾向于大宗购物和网络购物，减少了去大卖场的频率，这对于大卖场经营者来说并不是一个好消息，对于一些冲动消费的品类的冲击也是十分明显。因此维持消费者的购物频率不再下跌，也是传统卖场需要解决的有一个问题。

根据对各大生鲜品类与快消品类的研究可以发现，消费者购买次数最多的是以蔬菜和水果领衔的生鲜品类，在现代渠道全年户均消费次数分别达到 40 次和 35 次。消费者生活方式在变，但对于一日三餐新鲜与健康的需求永远不会变。而现代渠道相比传统的自由市场，能够提供更多绿色有机且“颜值”颇高的生鲜产品，门店经营时间延长也将满足白领们下班以后的买菜需求，因此虽然快消品的销售增速在放缓，生鲜品类在大卖场和超市却持续保持双位数的高增长，成为各大零售商争相拥抱的新机遇。



© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

凯度消费指数的研究表明，生鲜表现好的零售商，不管是生鲜的生意还是快消品的生意都能保持高增长，这表明生鲜对购买频率的带动功不可没。因此我们可以看到传统零售商们越来越重视生鲜生意，希望通过押宝生鲜来维持稳定的客流量。

对主要零售商来说，生鲜指数高的不管是生鲜的生意还是快消品的生意都能保持高增长，这其中生鲜对消费频率的带动功不可没。

生鲜对快消品生意影响 – 全国，MAT15P2

		华润万家 vanguard	大润发 RT-MART	永辉超市	Carrefour 家乐福	物美 WU MART
	生鲜指数*	87	113	214	104	123
销售额增长%	生鲜	8%	14%	21%	2%	34%
	快消	1%	9%	20%	-3%	10%
消费频率增长%	生鲜	-5.2	+1.1	+11.1	-6.9	+13.5
	快消	-7.3%	+1.7	+9.2	-7.7%	+2.9
客单价增幅%	生鲜	+7	+8	+6	+7	+15
	快消	+4	+3	+7	+2	+4

*生鲜指数 = 零售商生鲜的份额/零售商快消品份额X100

数据来源：凯度消费指数，中国城镇家庭消费样组，数据截至15年2月

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

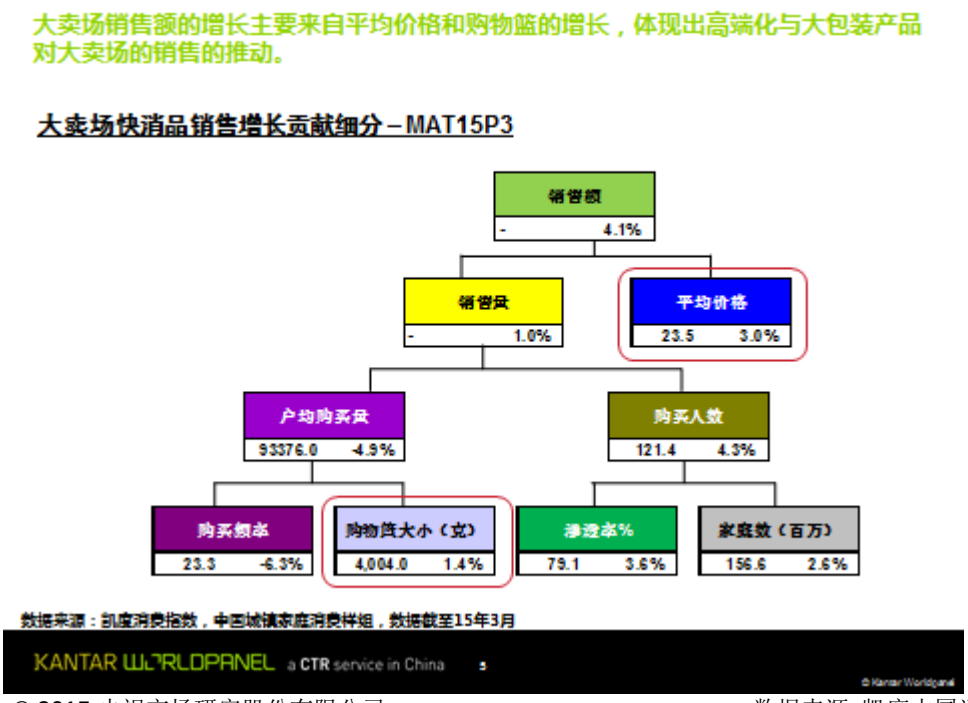
© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

生鲜损耗大、利润低，并且生鲜的客单价相对较低，因此想经营好生鲜并带动其他品类的生意也并非易事。对于零售商来说，加强农超对接，推广高附加值的有机生鲜，并且通过精细化管理减少损耗率，是增强生鲜盈利能力的关键。而如何通过消费动线的设计、品类的陈列与联合促销来带动其他品类的销量，则是生鲜帮助零售商整体生意成长的决定因素。

3. 通过高端化与大包装产品，提高客单价

通过开新店增加购买者需要大量的投资，初期盈利速度较慢；通过生鲜稳定客流只能最大限度维持消费者购物频率不下跌，且还需要在各个运营环节进一步深入研究和探索；那么如何在现有门店进一步提高产出呢？自然是提高门店的客单价了。

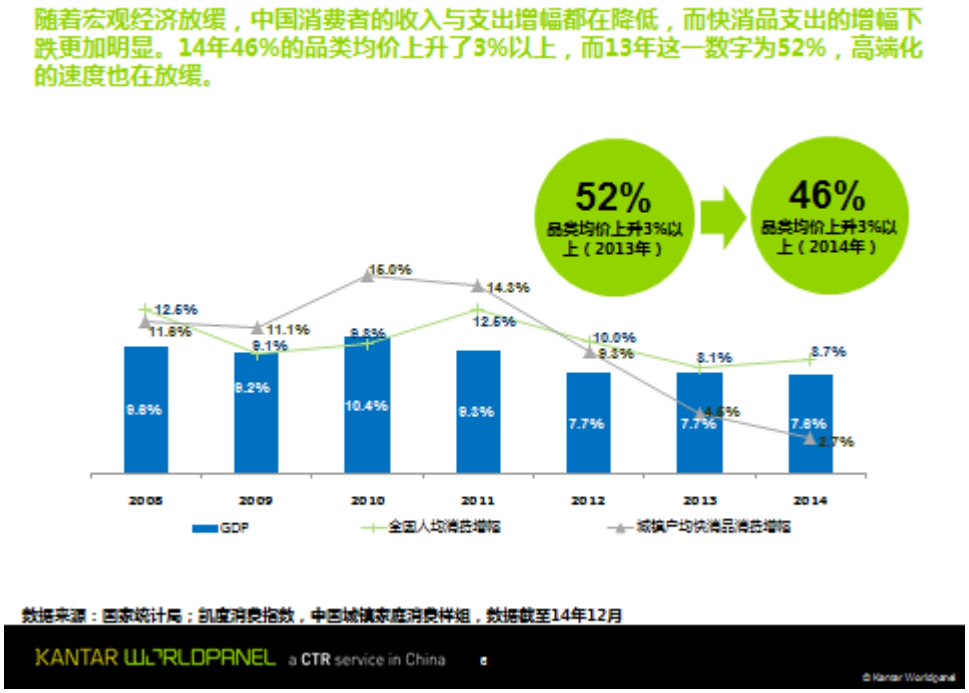
通过凯度消费指数监测的数据我们看到，大卖场提高客单价的主要方法是高端化和大包装两条道路。



© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

随着消费者消费水平的提升和自身需求的转移，越来越多的品类走上了高端化的道路。不管是之前风生水起的美妆个护，还是人人都想分一杯羹的婴儿产品，抑或是更加大众化的食品饮料，纷纷扛起了高端化的大旗，推出了比原来更加高价的产品。

但是随着消费者收入和支出增速的放缓，消费者更愿意在边际效应更高的领域如地产家居、餐饮旅游、电子产品以及教育培训等多花钱，而在快消品上的支出增长则相对缓慢。经过了前几年市场高端化的洗礼，各品类高端化的空间也越来越小。在凯度消费指数监测的快消品类中，2014 年只有不到半数（46%）的品类均价增幅超过 3%，而在 2013 年这一数字还是 52%，单纯依靠价格驱动推动品类销售增长将变得越来越困难。



© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

另一方面，不管是大卖场整体还是前五大零售集团，都成功地在大包装产品上让消费者买单。但是在包装大小增长的同时，购物篮平均的商品数却有所下跌，导致消费者总的购买量并没有明显提升。与高端化类似的，包装也不能无限制地增长，消费者对各品类总的消费量也不会一味的提升。因此，提高对冲动消费品类的支持，设计更合理的品类陈列以及更有吸引力的品类联合促销，让消费者购买“更多件”产品而不仅仅是“更大件”的产品，或许是零售商们需要在未来努力的方向。

不管是大卖场整体还是前五大零售集团，在包装大小增长的同时，购物篮平均的商品数却有所下跌，消费者总的购买量并没有明显提升。

前5大零售集团消费者指标对比，14vs.13

	总购物篮数（每百户）		单包装价格（元）		购物篮平均商品数		大包装大小（克）	
大卖场总体	1846	-3.5%	11.7	7.2%	8.0	-2.3%	500	3.8%
大潤發 RT-MART	304	1.9%	11.9	6.8%	8.1	-2.7%	517	3.3%
Walmart 沃尔玛	226	-7.6%	12.5	7.5%	7.7	-1.1%	504	3.0%
vanguard	222	-7.6%	11.8	7.9%	7.7	-4.3%	514	4.9%
Carrefour 家乐福	164	-6.9%	10.8	6.1%	8.7	-2.4%	484	3.2%
	101	-3.8%	12.7	9.9%	8.0	-3.3%	524	4.5%

数据来源：凯度消费指数，中国城镇家庭消费样组，数据截至14年12月

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

© Kantar Worldpanel

© 2015 央视市场研究股份有限公司

数据来源: 凯度中国消费者指数

4. 发展多种渠道，热情拥抱电商

除了通过各种方法提升传统卖场销售以外，各大零售商也在大力拓展卖场以外的其他渠道。如以华润万家 Ole’ 为代表的主打高收入人群消费的高端进口超市，就是近几年的热点。除此之外，北京华联的 BHG 超市、永辉的 Bravo 超市以及其他一些区域零售商也都纷纷试水精品超市，寄希望这样的店铺类型能为各家的业绩带来新的增长点。

除了高端超市以外，便利店也成为另一个发展的热点。根据凯度消费指数截至 2015 年 3 月滚动一年的数据，便利店整体快销品销售额增长 10%，是现代渠道中唯一保持双位数增长的渠道，并且比去年同期的 6.6%有了更大的提升，便利店的发展机会可见一斑。2014 年 11 月，上海开设第一家“Carrefour Easy”门店，这标志着家乐福正式进军便利店业态，也是家乐福在中国发展大卖场之外业态的创新之举。

© 2015 央视市场研究股份有限公司 数据来源: 凯度中国消费者指数

此外，华润万家在持续投入原有的 Vango 便利店之外，在深圳开出了乐购 Express 在内地的首家便利超市，尝试“社区店”这一新的店铺形式，以生鲜、食品为主，日常用品为辅，从饮食、服务等多方面满足于周边社区居民的一日三餐所需。

在大力发展线下渠道的同时，对于现在讨论火热的电商、O2O，传统零售商们也开始了新的尝试。已经上线一年半的大润发飞牛网，在 6 月份刚刚将配送能力扩张到了全国范围，注册用户有 300 万，活跃用户在 70 万-80 万左右。目前日均订单为 1.3 万-1.5 万单，客单价 160-180 元，日均产生 200 万-300 万元的销售额。而沃尔玛在控股 1 号店的同时又推出了自家的手机 APP“速购”，在深圳正式启动了线上线下门店的 O2O 整合战略。

不管是走入下线城市、重视生鲜品类，还是走向高端化、提高冲动品类的购买，亦或是发展多种渠道、积极投身电商革命，没有一种方法是包治百病的良药。中国的零售市场纷繁复杂、瞬息万变，没有永远的领跑者，只有永远的变革者。传统卖场虽然面对种种挑战，但依然是目前中国零售市场中最重要的一个渠道。消费者的观念在变，零售商的思维也需要顺势而变。只有真正洞察到消费者的需求，愿意拥抱改变的经营者，才能建立起长青的基业，在中国这个第二大零售市场中取得成功。