

新零售试错成长、老品牌瘦身塑形、大资本推波助澜、新模式落地开花

大卖场、便利店“重新洗牌”进行时

无论是外资品牌的持续涌入，还是本土品牌的不断试水，上海的零售业经历了上一轮信息化技术发展，如今再次回归品质和服务，形成正向螺旋式上升趋势

■本报记者 徐晶卉

巨头博弈 不能快跑的终将淘汰

上世纪90年代初，超市业态首次进入上海，一晃已到了三十而立的阶段。然而，这一运转已非常成熟的体系并不平静，“暗流涌动”是描述这个行业当下状态最贴切的形容词。

上月底，苏宁易购发布公告称，其全资子公司苏宁国际拟出资48亿元收购家乐福中国80%股份，由此将这个在中国营业收入接近300亿元的“庞然大物”吞入口中。不仅是家乐福，那些过去市场上的“巨无霸”超市们，似乎都出现了“中年危机”，乐天、易买得、乐购等品牌相继退出，麦德龙则一直在对外寻求出售中国业务……

市场的“空位”被有着更雄厚资本的新品牌所取代。从阿里巴巴孵化出的盒马鲜生，在短短三年内成为各大购物中心争相的主力店，顺利走上“C位”；腾讯重金入股永辉旗下的新业态“超级物种”，后者在全国范围内迅速扩张；绿地集团布局零售业的G-Super绿地优选在一、二线城市全面扩张，仅上海就开出31家门店……这些扎根于购物中心的商超，逐渐取代了原本“独门独户”的大卖场。

同样的情况也出现在便利店行业。多年前遍布上海街头的可的、好德、良友、迪亚天天等小型便利店日渐收缩，全家、罗森等日资品牌稳步发展，而苏宁小店、便利蜂等一批新品牌崛起，背后则是来自苏宁、腾讯、高瓴资本等巨头的加持。

纵观商超行业的洗牌，巨头博弈的背后，其实是经营理念的转换：当一个业态的发展和变革跑不赢市场和消费者时，它必然会走下坡路。过去的商超业态，面对的是一个未被电商开发的蓝海，消费者必须仰仗于线下购物环境，因此，集约化、一站式的购物环境备受青睐。而随着电商的冲击和融合，过去的商业模式已难以满足当下消费者的需求。

复盘正处于变革阶段的商超行业，以永辉、大润发为代表的传统大卖场，以盒马鲜生为代表的新品牌，其路径大致相似——线上线下无缝链接，加速到家服务。去年3月，大润发“线上订购线下配送”服务就已全面铺开，大润发新零售COO袁彬此前接受采访时透露，虽然这样的改造很难，但线上线下融合贯通之后，效果相当明显，不仅大大提高了坪效，而且消费者结构也出现了年轻化趋势，这是传统大卖场最渴望的变化。

消费者争夺 跟着消费喜好调整策略

在这一轮洗牌中，商业模式的变幻更迭，源自消费者这个最基本的变量。来自德勤的一份报告显示，中国经济的高速发展刺激了年青一代的消费需求。与上一代消费者不同，年轻消费群体更加注重便捷、个性化、高品质的购物体验。

从“80后”“90后”甚至“00后”这些消费主力军的购物习惯来看，他们与上一代人有着本质的不同：“50后”“60后”喜欢翻阅大卖场塞到信箱里的促销广告，然后一大早上免费接驳车，在卖场里把打折的日用品一次性购齐。但“80后”“90后”可不是这样，在他们的目光所及处，“6·18大促”和“双11”网络狂欢节分别是年和年来的两大购物标签，那些诸如纸巾、洗漱用具、婴儿尿布等日常用品被一次性低价屯购，就算“临时起意”，动动手指，这些标准品也基本能在一天内从全国各地的大仓“飞”到门口，根本没必要为此特地跑一次线下超市。

消费者购物习惯的转变，对于大卖场的冲击是巨大的。有调查显示，在一线城市，年轻消费者去大型商超的频率可以按“月”来计算，这让“巨无霸”们必须围绕消费者需求的变化来做策略调整。



上海的卖场和便利店，正在重新洗牌。

经营了20多年的家乐福中国业务，新东家换成了苏宁；和家乐福几乎同时进入的麦德龙，也在寻找中国业务的接盘者……即使是普通消费者，走在街头也能很清晰感受到这种变化——易买得、乐购等传统大卖场正在一点点退出市中心区域，取而代之的是各种新派超市、便利店。这其中，既有德国百年连锁超市阿尔迪（ALDI）、全球第二大零售商市客（Costco）等外资品牌，也有Pick'n Go、苏宁小店、Ole'精品超市、G-Super等内资孵化的新品牌。上海的商超行业变得愈发热闹。

每一回合的优胜劣汰，上海的商超行业都在自我进化。每一个品牌都在这个新消费时代不断试错和成长，在技术升级和商业模式变革之间放手博弈。而一切的生意经，皆源自消费者这个最基本的变量。

一种目前比较成功的调整模式是大型商超小型化发展，比如Easy家乐福就是成功案例。它最显而易见的益处在于节省成本，一方面，那些网购率高的商品逐渐退出货架，极大地减少了超市的面积；另一方面，这些面积约在1000平方米左右的超市，主打生鲜、进口食品、饮料等高复购率、即时消费商品，能最大限度过滤电商所带来的正面冲击。

大型商超朝着小型化发展，也有助于它的选址。此前，“巨无霸”型卖场钟情“独门独户”，停车场、接驳车样样俱全，如今进入购物中心，不仅选址比大店要容易操作，也更加容易接触年轻消费者，而且也方便规模化扩张。

从深层次的角度来看，大店小型化发展也是整个供应链向纵深优化的合理组合。如今，这些分散在各处的超市，本身已经由两部分组成——前店及后仓。“前店”的功能，进一步朝着



“应急+体验”方向飞驰而去，比如生鲜产品、饮料产品等等；而“后仓”则变身为面向网购用户的“前置仓”，根据大数据进行备货，应对线上的购物需求。

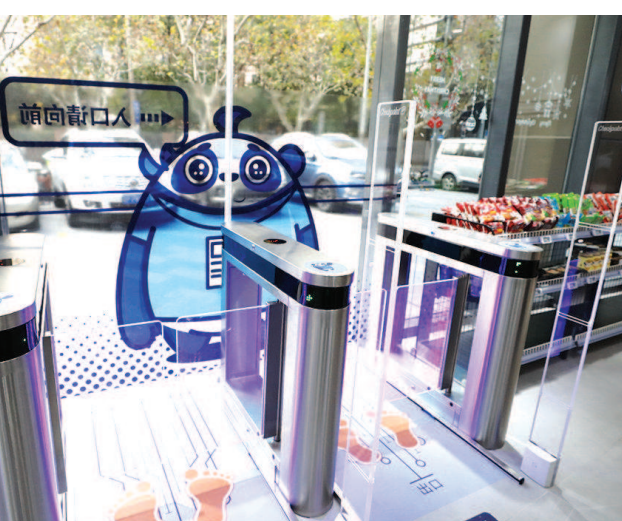
成本底线 在“精算”中寻找突围方向

上海商超业态的洗牌与成本也大有关联。上世纪90年代末，第一批大卖场进驻上海的时候，一口气签下了多年的租约，而如今的退出，大多也是因为租约到期，负担不起高租金所致。

但后来者，同样也要面临成本博弈——任何商业模式成立的前提是盈利，高租金、高人力成本的超市时代，需要新的解决方案。

从消费者这个“变量”出发，高毛利的生鲜产品成了各大品牌的主攻方向。在这件事情上，大到盒马鲜生、超级物种、Ole'精品超市，小到苏宁小店、好德便利店等都在发力。事实上，生鲜为主的策略在前期的试水结果很不错，这种复购率高、毛利率高的商品能够直接带动利润增长，盒马鲜生全国首店之所以能够那么快实现单店盈利，生鲜产品做出了极为重要的贡献。

然而，不得不留意的是，当所有品牌朝着生鲜产品一路狂奔时，迅速饱和的市场，又让这种一度百试百灵的模式“踢到铁板”。盒马鲜生今年首次



出现了关店的情况，而永辉云创旗下的超级物种上海首店五角场万达广场，最近也已经关门歇业。根据苏宁易购的财报显示，苏宁小店仅在2018年前7个月的亏损额就达到了2.96亿元，随着小店的快速扩张，这一亏损额将急剧扩大。如何止损，将是这些品牌必须面对的难题。

应对高昂的成本，另一种解决问题的思路是用技术取代人力。比如新崛起品牌便利蜂在上海所有的门店都配备了无人支付设备，在24小时营业的便利店，夜间值守店员的工作主要为接货、补货、理货等，收银工作则由智能设备取代。

在此之前，无人超市也确实红火过。2017年，淘宝的“淘咖啡”在造物节上爆红，此后全国各地纷纷试水无人零售。但从目前的发展来看，人工智能的成本远高于人工成本，这使得无人超市的推进受阻。无人便利店缤果盒子一位离职员工告诉记者，企业从去年底启动裁员，已经从巅峰期的500多人骤降至现在的100多人。不过，复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授王启启认为，5G商用大潮启动，未来一两年内对于无人超市的帮助将是巨大的，一旦技术成本能够大规模下降，就能够支撑这种新业态加速发展。

除此之外，去地价的更便宜的郊区

开店也是一种策略，无论是青浦、浦东的山姆会员店，还是即将开业的市客，做的都是这种精打细算的生意。山姆会员店中国业务总裁文安德（Andrew Miles）为记者算了一笔账：在郊区开店，成本仅为市区超市的一半，而严控产品质量所带来的销售额的提升，则可达到一般超市的5到10倍，这给了超市业态良性循环的可能。

个性化发展 千店千面，以“变”应潮流

上海商超行业的变革远未结束，因为从今年的夏天开始，有一大波新店将在上海亮相——

6月底，欧洲鼎鼎有名的廉价超市品牌奥乐齐在上海一口气开出两家线下门店，正式进入中国零售业战场；

7月2日，盒马在上海新开了第一家便利店——Pick'n go，这家“史上最小”的盒马门店面积不到20平方米，主营现制鲜食，也是盒马的最新尝试；

7月4日，永辉超市“集市生活”在浦东三林印象城开业，以传统的集市文化与时尚现代的农贸市场装修组合作为卖点；

7月下旬，永辉超市首家mini社区店即将落地嘉定南翔，这也是永辉超市继“超级物种”之后的全新探索……

新品牌层出不穷，“变”是惟不变的主题。盒马鲜生CEO侯毅就曾表示，除了盒马鲜生以外，他们在积极探索盒马菜市、盒马mini等新业态，研究在不同城市、不同区域、不同人口密度、不同场景下的最佳业态模式，为未来十年发展做战略储备。

前不久，便利蜂拿到了上海首张便利店热餐经营许可证。如今，在每一家门店，都能看到一个个用玻璃幕墙封闭起来的熟食销售区，里面配有烤箱、清洗消毒水池、温水保温柜等供应热食的设备设施，热餐加热后存放于温水保温柜中，可维持恒定温度，这意味着，无论第一个客人，还是最后一个客人，都能拿到同样温度的饭菜。

与此同时，主题店、独家进口商品也是各大品牌的重要“打法”。5月底，罗森全球首家Hello Kitty主题便利店在南京东路地铁站开业，在此之前，这家便利店已经推出了“上港足球”“泰迪熊”“名侦探柯南”等主题店，以吸引消费者驻足。而G-Super绿地优选则立足进口博览会的溢出效应，试图在引入更多海外首发新品、把全球好货更高效带入国内市场的同时，提升自己的核心竞争力。

在千变万化中，商超行业正朝着细分化、个性化方向深耕细作，这些差异化探索，或许会在日后成为品牌们各自安身立命的钥匙。上海市商务委副主任刘敏表示，无论是外资品牌的持续涌入，还是内资品牌的不断试水，上海的零售业经历了上一轮信息化技术发展，如今再次回归到品质和服务，形成正向螺旋式上升趋势，将为上海商超行业带来崭新的活力与能量。

本版图片 本报记者 袁婧 视觉中国

上海商超

探索各具风情新业态

■本报记者 徐晶卉

如果说10年前的上海商超业态，还是小型便利店和大型连锁超市两种角色“各司其职”，那么，如今走在街头，这种泾渭分明的界线，已相当模糊。

新零售崛起、新技术落地、资本加速聚集、品牌优胜劣汰……打破了上海的超市业态大与小的格局，也冲破了这个传统行业同质化严重的瓶颈。这几年，新品牌林立、新业态争鸣、外资商超涌入，各大玩家在市场上精耕细作，拓展新路，为这个行业带来了全新的活力。

上海的商超究竟有哪些新玩法，本报记者归纳了一批近年来新冒出的超市以及传统商超的新变化，你去过几家？

会员制超市再起争锋

上海的会员制超市起步很早。1996年，麦德龙在上海的第一家卖场开业，带来了“工业仓储风”，并且推出了高端付费会员制，只有申请加入、且有会员证的顾客才能进店消费。2010年，沃尔玛旗下高端会员制零售品牌山姆会员店来到上海，将上海首店落子浦东北蔡。

经过多年的消费者教育，上海会员制超市的竞争今年再起波澜。6月底，山姆会员店上海第二店在上海开

业，山姆会员店中国业务总裁文安德更透露，到2022年，上海共计划开出6家店，“目前均在选址中”。有意思的是，距离山姆会员店上海二店仅仅15公里处，全美第二大零售商市客（Costco）在中国大陆的首家门店也将揭开面纱，距离开业还有两个月时，已经有3.8万消费者办理了市客299元的年卡会员。看起来，美国两大会员制超市品牌将在上海展开正面交锋。



新零售业态各显神通

如果要为新零售业态加一个出生地，上海是必然的注脚。

2016年1月，阿里巴巴“亲儿子”——盒马鲜生全国首店在上海金桥国际商业广场悄悄试营业，这是马云对于线下超市行业的重新演绎。盒马鲜生被认为是一个“四不像”的怪物，它开创了“生鲜超市+餐饮体验+线上业务仓储配送”创新模式，第一次将线上线下无缝连接，让消费者获得耳目一新的购物体验。作为新零售的标杆，盒马鲜生仅用了2年11个月，就把门店数量从0开到

100。盒马模式被验证成功后，新零售业态被广泛看好。2017年，腾讯入股永辉超市旗下生鲜超市“超级物种”，后者同样采用“高端超市+生鲜餐饮+O2O”的模式。与此同时，旧有大卖场也开始改造升级，2017年11月，阿里巴巴以224亿港元拿下中国零售业排名第一位的大润发，此后大润发发力线上线下融合；今年6月，苏宁易购收购家乐福中国80%股份，业内人士认为，未来家乐福的业态也将迎来一轮变化。

科技范儿成弄潮儿

高科技的发展，同样在商超领域催生弄潮儿，一个可见的事实是，一大批新品牌在短短数年内崛起。

以便利蜂为例。去年年初，这个品牌才刚刚进入上海，截止到目前，它在主要商圈已拥有接近100家门店。与传统便利店相比，新品牌们更加智能，通过扫码、刷脸结算，数字货架、电子标签等技术，构建起智能供应链体系，与此同时，后台则基于大数据分析实现“千店千面”。

比便利蜂们更进一步的是“无人超市”，试水同样在上海。2017年7月，上海首家无人便利店“缤果盒子”开店仅仅一个月就宣布关门大吉，此后两年内，这个行业涌现出F5未来店、猩便利、GOGO、果小美等肩扛“无人零售”大旗的创业团队，不过，由于成本高昂，如今“无人超市”业态仍在生死线上苦苦谋求转型，随着5G商用时代的到来，或许它们将迎来新的生机。



大卖场“瘦身”成趋势

上海的传统商超品牌也在变革，最大的变动是从大到小，一站式、巨无霸的大体量超市渐渐从内环线内退出，取而代之的是“轻盈版”、小体量的超市崛起，传统商超品牌也顺势推出自己的子品牌。家乐福推出Easy家乐福，苏宁易购推出苏宁小店，永辉推出上蔬永辉生鲜超市和永辉生活便利店等。与此同时，今年盒马鲜生的新

业态盒马菜市以及Pick'n Go便利店也在上海落地，分别针对生鲜和外卖两大场景，店面较盒马鲜生这样的主力店都缩小很多。有分析人士认为，更紧凑的店面不仅可以节省成本，而且选址比大店更容易得多，有助于商超更加便捷地融入沪上各大购物中心，这将大大提升消费者日常购物的便利程度。