“折扣店”凭什么成了零售业的顶流?

2023年起,“折扣业态”在国内零售业以轰轰烈烈的加速度大规模蔓延开来。

尤其是零食折扣店,群雄逐鹿,烽烟四起,占领县城,新玩家不断涌入。甚至商超业也开始转型,“低价”成了零售商们的口头禅……

但,“低价低端”,是对这一波新兴折扣模式的误会或极大误解。把“好货卖便宜”的功力才是get这一波潮流的要点。

折扣店凭什么成为这几年零售圈最热的顶流业态?

国内折扣业态是怎么热起来的?

对于国内很多人,折扣业态并不陌生。比如,进入中国20多年的大牌商品奥特莱斯店,销售过季的大牌尾货,深受中产消费者喜爱。

今年,国内奥特莱斯进入高光新时刻,全国销售额超1300亿元,半年就完成去年全年62%的业绩。中国百货商业协会《2022-2023中国奥特莱斯行业白皮书》显示,2022年中国奥特莱斯业销售增速8%,高于其他零售业。

很多人到欧美旅游,也常会前往郊外奥特莱斯扫货。前几年到日本旅游,很多年轻消费者热衷打卡一家叫唐吉柯德的连锁折扣店,购买各种便宜零食和日用品。

国内一些城市,街边10元店、瓷器或日用纺织品尾货店很常见,也是一种打着清空库存旗号的折扣店。

确切地说,在零售业内,折扣业态起势是2019年起,仓储会员店一大波新老玩家搅动的,开市客Costco出圈,在国内发展20多年的山姆提速开店,本土玩家盒马、fudi和家乐福等纷纷入局……

疫情前后,嗨特购等临期食品和社区折扣店在市场上冒头,以新手居多,通常在区域市场起步,摸索属于自己的独特生存方式。

2022年,联商网业内首个折扣业态榜单《2022年度中国折扣店连锁品牌TOP20》发布。南京小红岛、成都奥特乐、西安京小盒和重庆条马批发部等都入榜。

今年以来,资本催化下的零食折扣店大热,零食很忙、赵一鸣等零食品类折扣店疯狂扩张,密布县城大街小巷。10月份,零食很忙官宣,全国门店数突破4000家,4个月内又新增1000家门店……

在商超领域,传统大佬永辉超市也启动渐进试变革,在门店增设“正品折扣店”。最新爆出的一个大事件是:创业8年开出350多家门店后,盒马鲜生勇猛“向自己砍一刀”,全面变革采销体系,掀起一场深度“折扣化”变革,门店5000+商品常态化8折。

消费者眼中,折扣店就是“卖得便宜”。但从经营者角度,要实现低价,方式方法很多。

要么,是临期和尾货清仓,业内俗称软折扣,货源不稳定,消费者主打一个“捡漏”,或者零售商一时的促销,像电商的“百亿补贴”;

要么,则基于一种新的运营机制,重构供应链,打造垂直供应链、降低物流仓储损耗、提高人效、发展自有品牌等方式降低成本,从而为商品提供降价空间。

真正的“折扣”店,低价与品质一个都不能少,有自己的经营逻辑,运营难度呈几何级放大。本质上,是零售商持续进化供应链和运营,提供更高质低价的商品。

持续稳定输出,把“好货卖便宜”的零售商,才是真正的折扣业态。

像国内一、二线城市比较多的山姆会员商店和Costco的仓储会员店模式,通过会员费筛选中产会员,精简商品数量,发展自有品牌,实现规模化效应和去品牌溢价,使得商品更便宜。

首都经贸大学教授陈立平认为,折扣店背后,是整个供应链的逻辑。“这个在日本叫六次产业,例如公司要做折扣店,必须有第一产业,必须有种植业,第二产业有加工业,第三产业有自己的整个渠道,这个时候才能够加起来,一二三产业加在一起叫六次产业,也就是说它必须要具备全产业链,才能够把自己整个的产品能够控制住,进而真正做到折扣。”

日本近年增速最快的零售企业之一——连锁超市“业务超市”就是这样一家集齐“六次产业”超能力的选手。其发展模式可以鲜明展示出,从业务超市的发展中,能看到世界一流折扣店模式的先进性特征、运营逻辑,以及,为什么这么受市场欢迎。

2022年,业务超市以205亿人民币的年收入创造10.5亿人民币净利润,净利率5.12%。与之对比,日本知名折扣连锁店唐吉柯德的净利率为3.4%,美国零售巨头沃尔玛2023的最新数据为2.23%。

业务超市的商品有一个最明显的特点,“low price but unique”(便宜又独特),商品价差比起一般超市可达到40%-50%。要维持每日低价还要利润高且不牺牲品质,业务超市从生产、加工到流通销售,建立了超级高效的低成本运作体系。

选品上,业务超市总SKU数控制在5500个左右,聚焦常温、冷冻等保质期较长的食品,降低损耗;再搭配组合丰富的高毛利进口食品,制造新鲜、多样的购物体验。

加工生产环节,业务超市通过自建或并购,在日本与海外,搭建自有原料生产与加工供应链。

例如,业务超市在埃及红海沿岸与柬埔寨有种植基地,在日本国内有25家自有工厂,与海外合作350家工厂。业务超市的进口商品,越过经销商,直接自行海外直采。

这些布局全球,庞大且高度自有化的供应链体系,使业务超市能长期稳定地输出质量有保证且低价商品,覆盖了约340种自有品牌商品与1500种海外商品。

门店运营上,业务超市完全排除浪费、损耗、低效的低成本操作,高度开发运用自动化管理系统,减少人工,简易快捷陈设,朴素包装,大批量采购大包装出售……一个很有趣的例子是,在业务超市售卖装在牛奶盒里的羊羹与装在豆腐盒里的芝士蛋糕。因为,业务超市要用同样生产线生产不同产品,以节省成本并提高设备使用率。

目前,业务超市在日本拥有1000多家店铺。这些长期贯彻的坚定经营思路,为业务超市积累了大批消费者和企业客户。据说,业务超市一旦在哪里开新店,周边餐饮店就会根据其商品调整菜单。几个月后,这家业务超市的餐饮店客户就会稳步增加。

折扣店经营的三个特征

不论是像日本业务超市和德国奥乐齐Aldi这样的连锁折扣店,还是开市客Costco与山姆这样的会员折扣店,本质上,都是以高质低价商品收获人心,核心实现路径是深度参与全产业链,拥有很强主控力。

这也能看出,宣布全面折扣化的盒马,为什么要彻底改革采销体系,建立新零供关系。只有这样,才能实现差异化商品和实现规模化带来的优质低价能力,成为让消费者“喜闻乐见”,买东西省钱又放心,不当大冤种的零售商。

从全球市场看,折扣店的经营先进性体现在三个特征上。

一是全球供应链优势,在全球价格低洼带采购和商品开发。

国内这几年很火的跨境快时尚品牌希音SHEIN是个典型例子,利用中国低价、柔性供应链,做便宜快速的产品开发,再卖到全球。在商超业很成功的例子是山姆、Costco,奥乐齐Aldi,也是几十年构建全球采购优势,形成目前在中国市场的竞争力,也是本土同行们拼命复刻的对象。

盒马最近能在全线鲜生门店“折扣化”的底气,也是由于过去几年在国内和全球垂直供应链的开发,能提供高性价比差异化商品。今年10月,盒马在上海以完全折扣逻辑开出的Premier店,进口商品近50%,半数为盒马自有品牌或直采,许多商品价格比市场上高端精品超市便宜大约30%。

陈立平认为,全球采购是国内零售商需长时间才能锻造的能力,但一定是未来折扣店发展的必然方向。零售商收回定价权,回归零售本质,在全球范围为消费者筛选与布局低价质优的好商品。

二是自有品牌强大,包括和大牌品牌商合作定制。

通过自有品牌或联合定制,建立垂直供应链,砍掉中间商与货架费,挤掉溢价,能帮助零售商实现“折扣化”。

自有品牌,也为零售商提供更多商品供应上的基础杠杆,面对品牌商更有议价权。

在德国奥乐齐Aldi商品中有90%是自有品牌。在全球范围寻找供应商,奥乐齐Aldi按一流标准做贴牌,自有品牌质量,与品牌不相上下,甚至更优。

一直被誉为全美最佳超市的Trader Joe's(很多华人昵称其为缺德舅),自有品牌占比到80%。许多知名品牌为其专门开发小size商品,价格往往只有原品牌几分之一。

国内的盒马鲜生门店目前自有品牌比重也达到35%。推进“折扣化”进程中,这个比例肯定还会上升。盒马代表了数字化能力强的新一代零售商,直接利用一线销售数据,快速发现新需求,在供应链反向定制,迅速填充市场空白。

三是精选商品能力,通过控制SKU数量,实现每个商品规模化达成低价。不但管理难度降低,更有机会在品质与供应链效率做到极致。

始终认为“消费者喜欢选择,但并不喜欢太多选择”的Trader Joe's,长期将SKU数控制在4000个左右。高度聚焦食品品类,特别是具稀缺性、季节性的独特创意产品,购物体验充满乐趣。而通过选品,塑造鲜明差异化个性,Trader Joe's成为美国零售市场很“特别”的存在。

同样将SKU数控制在4000个左右的开市客Costco高管曾算过这样一笔帐,由于精简SKU,Costco周转率达到11.8,及每次进货1个月内售空,同一笔钱每年可周转12次,持续高效创造利润。

表面看是简单的“低价”,背后都是零售真功夫。走遍全球找好货,去掉中间商,垂直供应链,精选商品……这样的努力,让消费者用最少的钱尽可能买到最好的商品,也让这种代表先进供应链生产力的折扣模式,穿越周期,保有持久旺盛的生长力。

折扣模式在国外发展几十年,成功路径早就被验证过了。在折扣变革路上,很难有模棱两可的中间地带。不“伤筋动骨”,就做不到“人见人爱”。

老牌商超转型路上“荆棘丛生”,这几年,家乐福试图转型仓储会员店,以失败告终。业内人士分析,传统商超要折扣化运营,要自断“臂膀”,舍弃供应商通道费、压缩毛利、从卖场过去的寻租模式转到采销模式,涉及巨大的利益再分配,难度相当大。

此外,这些商超长期在选品与供应链上缺乏真功夫,缺乏实现差异化商品力,难上加难。

最近几年火起来的临期折扣店,短期看,满足低成本“尝鲜”的需求,但模式护城河不深,容易陷入同质化,货源不稳定、物流仓储制约下的食品安全问题等,都会进一步影响顾客的体验与复购。

要长久走下去,国内这类临期折扣店势必要继续进化,美国Dollar Tree“1元店”就成为一个参考样本。

Dollar Tree在《财富》世界500强中排名137位,以售卖尾货起家,后期发展中,通过商品结构设计,制造“寻宝”体验感,规模化订单提高议价权,发展自有品牌提升差异化与毛利率,目前,尾货在Dollar Tree的比例只占不到10%。

目前看,国内临期折扣品牌,比如,好特卖,也在朝这个方向进化。

折扣店的未来是星辰大海

零食折扣店,这几年备受资本热捧,但一些业内人士并不看好。“资本的介入逼着那些企业在没成熟的时候迅速扩张,但随着门店增多,最后这些企业将一一崩盘。”

陈立平认为,目前国内折扣零食店的发展是一个投资驱动的业态扩张,使这个行业产生很多非常规发展。

天使湾创投投资总监顾隽华的看法是,供给过剩与高度竞争下诞生的零食折扣店,未来或面临扩充品类,向社区折扣店转型的问题。

每一次经济低潮,折扣业态都焕发强烈生机。每一分因为在供应链运营做到足够精细而缩减的成本,都在让消费者心中的决策天平发生更大角度的倾斜。

无论在高通胀的欧美,还是经济“减速”中的国内,在“花钱”上,人们变得更“小心”,也更“挑剔”。捂紧钱袋子,还要买到好东西。

这种市场趋势下,折扣零售,显示出穿越经济周期与强适应变化的坚韧生命力。

Verified Market Research预测,到2030年,全球折扣店市场规模将由2022年的5100亿美元,上涨60%,来到8300亿美元,复合年增长率达到5.35%。

在全球有10000多家门店的折扣连锁奥乐齐Aldi,门店业绩与客流量一直在快速增长,最近,就通过收购,将在美国佛罗里达洲门店数增加1倍以上,这意味着,奥乐齐Aldi在美国的总门店数将达到2700家。

今年2季度,凯度数据显示,奥乐齐Aldi英国同比增长24.6%,是英国表现最好的零售商,过去1年新增客户100万,今年9月达到千店规模后,又瞄准下一个1500店目标。

奥乐齐Aldi英国CEO Giles Hurley说:“新一代精明的购物者,已不再去传统的全价超市。”

走到这一天,奥乐齐Aldi花了60多年,精心打磨自己的商业模式。山姆与Costco也如是,数十年间,在瞬息万变的时代始终保有对最初商业原则的坚持。

美国哈佛商学院零售专家M·麦克尔教授曾提出一个零售车轮理论。这个理论认为,新兴零售业态常以成本领先战略进入市场,在商品购、存、销流转过程所有环节上进行成本和费用控制。

在消费触点多且分散、钱越来越难赚的今天,折扣零售店正分走越来越大的市场蛋糕。对许多“凛冬”里的零售从业者,摆在眼前的选项简单到只剩:要么跟上,要么淘汰。

一场划时代的变革正在展开,不仅关乎个别零售商的未来。

对于中国零售企业,校准、瞄向正确的方向,是一个很好的开始。

综合