

高鑫零售开出首家M会员店 三年内不打算盈利

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

火热的会员店赛道的参与者又新增一员。4月28日,高鑫零售M会员商店在扬州开出首店,意味着高鑫零售正式进入付费会员店行业。

近年来,会员店赛道热度不断提升。自国外会员店品牌Costco在中国开出门店之后,山姆会员店也加大了开店速度。此后,盒马、家乐福中国以及高鑫零

开出首家M会员店

与很多会员店会选址在一线城市不同,大润发选择在扬州开设首店。

4月28日,高鑫零售M会员商店在扬州开业。这是高鑫零售探索会员商店业态之后首次开出的门店。同时M会员商店也是扬州首个仓储式付费会员制商店品牌。M会员商店总占地面积3.5万平方米,拥有800个停车位。

《中国经营报》记者了解到,在会员定价上,有260元/年的普通会员和680元/年的黑金会员。在开业之前,M会员商店付费会员已经突破3万。记者在开业当日注意到,M会员商店内部人流量很大,在结账、生鲜等区域甚至难以移动,门口也排起长队。

与很多会员店会选址在一线城市不同,大润发选择在扬州开设首店。对于这一选择的原因,高鑫零售M会员商店事业部总经理袁彬表示:“首先,大润发在扬州有很好的品牌心智,用户基础非常好。扬州消费者对大润发还是非常认同的。其次,扬州市民对生活消费升级的呼唤也很强烈,这个需求没有被很好地满足。最后,扬州政府在整个筹建过程当中、选址筹建以及在推进过程当中都给予了大力支持。”

一般而言,仓储会员店模式依赖的是会员费和商品毛利。而高鑫零售在此基础上还在商业体中引入餐饮、服务类商家,并非只赚取仓储会员店模式下的利润。记者注意到,在M会员

售等国产零售企业也纷纷进入局。对于国产零售企业而言,会员店是一个全新的业态,需要在商品力、运营体系等方面长期打造和投入。

“M会员商店刚进入会员制赛道,先以学习为主,会报以敬畏之心,做好会员价值和服务。”高鑫零售执行董事兼首席执行官林小海表示,作为对未来的长期投资,3年内不打算盈利。2024财年,将会开出3家M会员商店。

店商业综合体的一层,已经有Tims咖啡、DQ、天猫养车等品牌商家。

此外,在该商业综合体内部还有新能源汽车品类。对此,袁彬表示:“我们大概有8个展厅,十一二个新能源汽车品牌,新能源汽车概念已经和之前不同,现在新能源汽车可以当成是一个大家电,也看到这种趋势进入购物中心比较多。我们只是把现在最好销的新能源汽车品牌引进来销售。”

在商品方面,据了解,M会员商店仅有3000个SKU,其中自有品牌“会员臻品”商品占比10%。涵盖了生鲜果蔬、海鲜水产、肉禽蛋奶、烘焙、熟食、休闲零食、果汁饮料、家居纺织、清洁日化等多个品类。对比大卖场来讲,90%以上的商品是有差异的。同时还有来自30多个国家和地区的商品,比如东海大号竹节虾、泰国金枕榴莲等。

同时,M会员商店同步开启了线上极速达业务。在开业初期,门店周边5公里范围内均可配送,最快一小时送达。之后会逐步拓展配送范围到最远30公里。

对于M会员商店未来的拓展,林小海表示:“扬州是我们的首店,我们会先看这家店的会员反馈。接下来的拓展计划会基于这家店是否做得成功,来决定接下来的拓展速度。”

如何进入会员店业态?

同时,会员店业态需要的能力与大卖场不同。因此,以大卖场业态为主的零售企业,在进入会员店业态时需要在商品研发、运营体系等方面进行大量、长期的投入。

高鑫零售是一个以大卖场业态为主的企业。高鑫零售财报显示,截至2022年9月底,于中国共有488家大卖场、10家中型超市以及99家小型超市。其中大卖场及中型超市中约47.2%位于三线城市。

对于会员店业态的价值,林小海表示充分肯定。“会员店这几年高速的发展,偶然背后有必然,得益于中国经济的发展,人民追求美好生活且消费的能力也正好到达了一定阶段。会员店是线上无法取代的一个业态,因为其毛利率比较低,应该只有大卖场的一半。而大多数的电商,光物流成本就要占用毛利率。在商品上,差异化程度很高。电商是无限货架,但会员店的是精选商品。在电商高速发达的情况下,会员店切到了一个线上无法取代的商品,与线上无法取代的一个毛利空间,所以它会有生存空间。”林小海说。

同时,会员店业态需要的能力与大卖场不同。因此,以大卖场业态为主的零售企业,在进入会员店

高鑫零售的优势

在赛道中,企业需要拥有自己的优势和竞争力。林小海指出,对于本地消费者的了解以及自有物业是高鑫零售的优势。

目前的会员店赛道正处于众企业“跑马圈地”的状态。在外资零售企业方面,山姆会员商店近年来开店速度加快。另一会员店巨头Costco在今年3月在上海浦东开出上海第二家门店,也是全国第三家门店。在国内零售企业方面,麦德龙中国副首席执行官陈志宇此前在接受媒体采访时表示,未来会开出更多的店。

在赛道中,企业需要拥有自己的优势和竞争力。林小海指出,对于本地消费者的了解以及自有物业是高鑫零售的优势。“我们现在拥有接近1亿的用户,有5000万的



4月28日,扬州高鑫零售M会员商店现场人头攒动。

本报资料室/图

业态时需要在商品研发、运营体系等方面进行大量、长期的投入。对于大卖场的运营体系和会员店的运营体系的差异,北京京商战略研究院院长赖阳向记者指出:“大卖场是一站式购足的业态,通常有两三万种单品。会员店是替消费者选好的商品,单品数量很少,3000至5000个SKU。同时,会员店以大包装销售来降低成本。在陈列上,大卖场是在有限的空间里尽可能丰富的陈列。而仓储会员店是仓储合一,减少了仓库,基本上在一个空间里把所有的商品摆满。在选址上,大卖场贴近消费者,会

在一个区域的社区中心里开店。而会员店需要以仓储的租金成本来提供卖场的服务,因此会选择租金便宜的地方。同时,会员店是大包装卸车、大包装陈列,因此理货成本会非常低。”

林小海指出,会员店业态的门槛远远比大卖场高,需要有很大的物业、差异化的商品开发体系、会员服务体系以及会服务会员的员工,这些都是非常难的。不过,林小海认为,基于高鑫零售现有的组织能力、整个资源以及在供给端的影响力,有机会在会员店赛道里面获得一席之地。

林小海同时表示,初入会员店业态是抱着学习的心态,同时M会员商店是对于未来的投资,投资在会员价值。林小海强调,三年内不打算盈利。在第一年,林小海只下了两个指标:会员数量和续卡率。

在零售行业专家胡春才看来,林小海提出的三年不盈利是明智的,因为在形成商品的竞争力上是需要时间的。百联咨询创始人庄帅也指出,面对新老会员店对手和日益激烈的竞争,M会员店如何在选址、商品组织、供应链优化和会员运营方面的能力,并寻求差异化都需要时间。

餐饮供应链企业扎堆布局C端 寻求第二增长曲线

本报记者 蒋政 郑州报道

“每个做工厂的企业,都有一个做品牌的梦。”投资多家大消费供应链企业的栈道资本创始人吴志伟告诉《中国经营报》记者。

日前,“餐饮供应链第一股”千味央厨正式宣布进军C端市场,并同步发布2个品牌。更早之前,为肯德基、麦当劳提供调味品的宝立食品,通过收购空刻意面,成功切入C端市场。最新发布的财报显示,C端已经成为该公司的主要营收板块。同时,达到百亿营收的新希望食品板块,也在发力这一市场,并推出“预膳坊”品牌,试图以此切入预制菜市场。

在吴志伟看来,C端品牌的壁垒是最强的,也是最稳定的,从资本市场讲也更容易给出更高估值。供应链企业切入C端市场,如果其壁垒和竞争优势与B端市场相仿,比如产品优势、成本优势等,其成功率更高。如果C端市场的竞争力体现在营销层面,那么该类布局难度相对较大。

伴随着头部企业的介入,餐饮供应链品牌与终端品牌逐渐融合,未来市场有望迎来新一轮的竞争。

寻找“第二增长曲线”

多家餐饮供应链公司正在向C端市场切入,并将其当成自身业务版图的“第二增长曲线”。

被誉为“餐饮供应链第一股”的千味央厨日前正式发布C端战略,推出面向C端的两大新品牌——岑夫子、纳百味。

“从公司的角度来看,一家成功的食品企业一定是BC兼顾融合发展,在BC边界越来越模糊的今天,千味央厨将利用B端10年深耕所积累的技术研发、生产优势、特色产品以及客户等资源瞄准C端,向C端延伸。”千味央厨创始人李

寻求差异化布局

多位行业人士表示,餐饮供应链企业做品牌,大多由原本B端业务向C端转型,该模式协同性相对较高。

新希望属于前者。该公司食品板块的小酥肉已经成为十亿级的大单品。该公司预测,B端市场可保持在15亿~20亿元。不过,C端市场的消费除了带动量的增长,也有利于改善毛利率。该公司提到,公司更加注重工艺、品质、原料选取、材料配比等。此外,公司也保持一定的由于规模带来的成本优势。

吴志伟表示,如果B端业务能够为C端赋能,餐饮供应链企业做C端品牌的难度相对会低一些。在

伟表示。

仅从其营收和净利润来看,千味央厨仍保持较快增长。在中国食品产业分析师朱丹蓬看来,千味央厨此举是在为未来布局。根据他的观察,目前已经有多家餐饮供应链企业开始加大在C端市场的布局。

西式调味料供应商宝立食品就是案例之一。此前,该公司收购“网红”产品空刻意面,正式进军C端市场。

根据该公司最新披露的财报,在2022年,以空刻意面为主要产品

的轻烹解决方案业务营收增至10.10亿元,同比增幅达76.8%,占公司总收入的49.56%。同时,该业务的毛利润接近公司整体的三分之二。

为此,宝立食品专门引入专业团队,并设立线下渠道事业部,丰富C端业务的销售渠道。平安证券在研报中如此表示,公司收购厨房阿芬开拓C端业务,旗下的空刻意面稳居居上意面品牌头部地位,成功拓展第二增长曲线。当前公司已形成复合调味料、轻烹解决方案、甜点饮品配料三大

新希望方面提到,未来,基于肉制品,公司会更加专注于休闲场景,解决年轻人“嘴馋”的需求,挖掘更多肉制品产品的可能性;在食材层面,小包装、烹饪更方便是趋势,公司会重点聚焦于空气炸锅的新场景,为C端食材系列产品矩阵进行补充。“今年,公司将新零售和商超业务进行了组织架构的升级,更加坚定了我们‘B&C’双轮驱动的战略方向。”该负责人表示。

同属速冻领域的安井食品也采取“BC兼顾,全渠发力”的渠道策略。该公司希望通过C端向中高端化发展,通过产品结构升级提高企业盈利能力,进而引领行业升级换代。

务体系。

除此之外,新希望则是希望通过布局C端,做大食品板块布局,助推其成为“第三个大的利润增长极”。根据该公司发布的2022年业绩预告,公司食品业务已经突破百亿元。

新希望方面告诉记者,公司目前企业战略发展方向为“BC双轮驱动”,传统肉制品精耕C端,预制食材类聚焦B端。过去三年来,消费者外出就餐的习惯发生改变,改为转向线上消费、在家烹饪。公司迅速抓住需求,进行业

“餐饮供应链的两个主要竞争着力点,一是规模,二是品质。所以进入市场不难,但赢得竞争也不易。B端业务跨足C端,需要长时间打投入通过营销培育品牌。”沈萌说。

而对于通过收购切入C端市场的宝立食品而言,为了保持该板块的业绩增长,付出了更多的营销费用。

在2022年,空刻意面母公司厨房阿芬的净利润为4367.8万元,净利率5%,这与其轻烹解决方案业务接近45%的毛利率相差较多。同期,宝立食品的销售费用增至3.11亿元,较上年同期上升了114.91%。“C端品牌的壁垒与B端业务

务模式的调整,并且从市场上得到了验证,让我们看到了C端更多的可能性。

香颂资本董事沈萌提到,C端业务的收益率要明显高于B端业务,原因在于C端业务中品牌可以发挥更大的溢价和议价能力,也有助于提升自身的估值基础。

“供应链企业只要把规模做起来,都会有做C端的冲动。尤其是在互联网时代,触发用户相对便捷,该类企业介入C端市场的机会更多一些。”盘古智库高级研究员江瀚对记者说。

属性相似,比如成本优势、产品优势等,更加有利于C端业务的成长。如果C端品牌的竞争力只是体现在营销上,该板块要想持续做好,难度也是挺大的。”吴志伟说。

朱丹蓬也提到,餐饮行业的C端客户更加多元和善变,对产品的颜值、口味等要求更高,并且产品迭代速度更快。要想做好C端市场,还应在营销团队建设、渠道建设、研发队伍等方面进行重构。这都会给餐饮供应链企业带来新的挑战。“从整个前瞻式布局以及中长期战略来讲,餐饮供应链企业向C端发力是没有任何问题的。关键还是在于如何规划落地,并最终完成变现。”