

盒马鲜生来了，济南商超遇劲敌

商品力竞争成最大杀手锏，“新零售”或被重新定义

齐鲁晚报·齐鲁壹点
记者 任磊磊

经营特色与本地特色结合 给市民展现与众不同的盒马

喜茶爆浆芝士豆乳青团、奈雪宝藏粽、流心奶黄八宝饭、螺蛳粉青团、冷锅串串苏式月饼、螺蛳粉臭豆腐粽……这些看上去很像黑暗料理的产品就是盒马工坊研发师们的杰作。而这些产品每每在节庆期间推出，都成为当季的爆款。

譬如，一款螺蛳粉臭豆腐粽今年推出后，价格被炒到四倍多，从原价16元被炒到最高66元，甚至引发了代购服务。引得商家被迫发声叫停此事。

正是因为每年不同季节爆款不断，引发吃货追捧，久而久之就形成了一种“盒马现象”。

盒马擅长将经营特色与本地特色的结合，据相关工作人员透露，他们的研发团队主要扎根在上海，这个城市一向讲究腔调和精致，所以研发人员也入乡随俗，“上海人去买菜都比我们精细，我们北方人买菜比如买捆葱，称几斤肉都很正常。我们研发师去买菜，会说‘要一根葱白、三两肉’。”

2018年，盒马青岛首店开业的时候，就推出了符合胶东人口味的原锅煮海鲜菜品，成为青岛的“盒区味道冠军”。

即将开业的济南盒马门店，将引入济南老字号鲁味斋的现制卤肉、皇城根的现烤烤鸭、超意兴的把子肉等，未来还会研发出济南特色的专属产品。

据悉，传统消费品的一般开发周期为18-24个月，而盒马新品的开发周期平均是6个月，是传统的三分之一。基于阿里强大的数据体系做支撑，加上研发人员沉淀的技能和经验以及模块化的工作链路，使得研发周期变短，还能做到引领市场。

引入新消费业态 将济南盒马打造成区域型总部

这几年败走济南的商超太多了，从伊势丹、百盛，到贵和、华润万家、家乐福、沃尔玛、苏宁苏鲜生等，无一不是载兴而来、铩羽而归。最终，济南留下来的大众化商超依然是华联、大润发、银座老三样。

国内商超变革20年，济南商超行业似乎又回到了原点。

市民对盒马的关注，不单纯因为这是阿里旗下的一个商超品牌，而是希望盒马

在济南市市中区经四路万达广场，盒马鲜生正在紧张装修中，最快月底将现身济南。对于济南首家盒马店，不少市民好奇又兴奋。近年来，中国零售行业正经历激烈的新旧交替，从济南败走的商超数量不少，从伊势丹、百盛，到贵和、华润万家、家乐福、沃尔玛、苏宁苏鲜生等。作为备受期待的“新物种”，盒马模式是否能带来鲑鱼效应，带活济南商超格局？这一点尚待检验。



盒马每落户一地，都会引发疯抢。(资料片)

能够把新的商超经营模式带入济南。

这也许就是盒马对于济南的意义。如果盒马不是有独特标签的加持，单纯作为一个严选商超的话，那跟恒隆的ole超市也就没有了差别竞争能力。

据悉，此次盒马首店将带来包括盒马花园、盒马工坊、盒马烘焙、盒马大海鲜、盒马X18酒窖、盒补补等品类模块。盒马的预期是通过这些新模式的体验，深度改变济南市民的消费习惯。

济南盒马总经理张东征表示，盒马其他板块的产品基本上都是产地直发或者产地直采、直供，比如盒马花园，所有鲜花都是从全国各地的基地空运而来。再比如，盒马X18酒窖，白酒将包括茅台、五粮液等十大高档白酒品牌，全产品系列展现；也有全球直采的葡萄酒、洋酒、啤酒、微醺品牌等，且18分钟配送到家。

基于“商超+餐厅”的运作模式，盒马的海鲜生熟联动是其优势板块，而且是最大的优势板块。“我们产地直供的三文鱼真的是非常好吃，一份的价格才20多块钱，含有一份蘸料，相信体验过的市民都会赞不绝口。”张东征说道。

据悉，月底盒马万达门店开业之后，年

底之前印象城门店也将迎客。未来两到三年，盒马有望在济南开出10到15家门店。未来还将引入X会员店、盒马邻里等新消费业态，将济南盒马打造成辐射省会经济圈的区域型总部。

强大的供应链做支撑 让商超回归商品力竞争

在刚刚闭幕的第四届中国进博会上，全球最大肉类供应商JBS与盒马签署战略合作，将为盒马提供2亿元人民币的美国进口谷饲牛肉。媒体评价说“美国牧场谷饲牛肉‘闪送’中国”。

盒马此次“声势浩大”入驻济南，其底气也与强大的供应链体系密不可分。

数据显示，2019年，盒马在全国有500家基地，近三分之一的生鲜商品来自战略合作的基地，品类覆盖果蔬、肉禽蛋、海鲜水产等几大品类。

以山东为例，就农产品来说，盒马与章丘鲍芹、章丘大葱、历城草莓、寿光蔬菜基地等都建立了长期稳定的合作。盒马还通过推动消费互联网与产业互联网融合，发展盒马村等订单式农业模式，目前与全国

500家农产品基地合作建成超过160个盒马村，其中，山东建立了10多个盒马村，并在山东建设全国首个盒马市。

更重要的是盒马重构了“零供关系”，用了不到三年时间，就打造出了快时尚商品体系。

2018年的供应商大会上，盒马就公开宣布“重构新零售关系”，免除供应商“进场费、条码费、节庆费”等渠道费用。这在行业引发了地震式的影响，众所周知，传统商超的进场费是一笔很可观的收入，放弃这部分收入，无异于割自己的肉。

目前，传统超市都是“联营”“购销”“经销”的合作模式，商品的供应和品类基本固化，货架摆什么老百姓买什么。而从内部来说，采购的话语权也有限，基本是“供什么卖什么”，因此产品很难做到特色化。

而盒马打破这种传统模式后，商超回归到了商品力的竞争，从打造“只有盒马有”的自有品牌商品体系到“具有盒马特色”的快时尚商品体系，本质上是一种差异化竞争的手段。

这种模式能否被济南市民接受，还需要市场检验，毕竟此前有众多品牌商超折戟。概念再好，还得靠核心竞争力说话。

疯狂扩张之后踩下急刹车 闭店300家，海底捞意在及时止损

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 马辉

海底捞陆续有门店关停

5日下午，海底捞国际控股有限公司发布一则公告，宣布在2021年12月31日前逐步关停300家左右客流量相对较低及经营业绩不如预期的海底捞门店，并由执行董事、副首席执行官杨利娟牵头开展“啄木鸟计划”，以期提升海底捞的业绩。

这次门店的调整规划中，部分门店将暂时休整、择机重开，休整周期最长不超过两年。海底捞特别提到，不会因此裁员工。

此外，为改善该集团的经营表现而推出啄木鸟计划，主要包括：持续关注经营业绩不佳的门店并相应采取改善措施；重建并强化本集团部分职能部门；持续向员工传达企业文化及“双手改变命运”的价值观；适时收缩集团的业务扩张计划，若本集团海底捞门店的平均翻台率低于4次/天，原则上不会规模化开设新的海底捞门店。

6日，南宁两家海底捞停业休整；8日，茂名一家海底捞也暂停营业。

疯狂扩张后利润降八成多

随着天气转冷，一些城市的火锅店和超市火锅用品生意又开始火了起来。然而就在11月5日，以“海式服务”引领餐饮行业先河的海底捞火锅，却突然按下了暂停键。他们宣布，在2021年12月31日前，逐步关停300家左右客流量相对较低及经营业绩不如预期的门店。6日，南宁两家海底捞停业休整；8日，茂名一家海底捞也暂停营业。海底捞关店的真正原因是什么？关停之策能否挽救海底捞？

海底捞的“断舍离”，的确来自多方面的因素所致。尤其是2020年6月，在整个餐饮行业受疫情影响巨大的背景下，海底捞掌门人张勇看到了房租走低的机遇，选择了逆势扩张。

可惜事与愿违，2020年海底捞财报显示，2020年度，其门店数量比2019年增长69%，达到了1298家；集团全年利润同比虽然保持正增长，但利润却出现下降，净利润为3.09亿元，同比下降86.8%。

行业人士尤为重视的核心指标——翻台率数据也在连年下滑。2017年与2018年，海底捞翻台率达到5次/天，2020年的翻台率却降至3.5次/天。

截至2021年上半年，一年之内海底捞新增店面600余家，甚至开到了三线城市以下



的县域市场，但其经营状况依然没有得到改善。从海底捞披露的2021年中报可以看出，上半年海底捞实现营收200.9亿元，同比增长105.9%（注：去年上半年疫情影响），净利润为9452.9万元，还未达到去年全年的1/3，也仅为2019年同期的1/10左右。此外，今年上半年，海底捞翻台率仅为3次/天。

问题出现在哪？张勇反思过，称2020年6月作出的扩店计划是“盲目自信”，这种自信带来对人的管理问题。海底捞扩张后新增加的数万名新员工，如何融入海底捞文化、如何将其服务理念执行到位，这也是个考验。

止损或是第一要务

近几年，火锅这一赛道不断吸引资本

和强势品牌进入，红汤、白汤、鱼火锅、京锅、融合火锅等，引发了一轮打卡潮。

艾媒咨询数据显示，2021年中国火锅行业市场规模将达到4998亿元，同比增长18%。当然，这个市场的维度也在增多，包括了像锅圈这样的火锅食材连锁机构，还有像火锅底料、调料等供应量上的各种细分产业。甚至在小家电市场，用于家庭涮锅的产品市场也非常好。

火锅市场虽然在增长，但是市场格局的变化却不容小觑。海底捞的服务虽好，但是客单价相比其他火锅品牌，还是被消费者归为“贵族消费”，品牌做得好，不等于就是一台“印钞机”的复制。

对于海底捞来说，止损或许是当前必须要做的第一步。多品类、多渠道战略也非一日之功，有业内人士认为，以消费者为中心，持续提供高端服务，是海底捞的出路之一。

毕竟，海底捞的服务模式和风格已经实现标准化，虽然想获得惊喜很难，但是想得到高质量的服务，他们完全可以实现。



扫码下载齐鲁壹点
找记者 上壹点

编辑：赵丽萍 美编：马秀霞 组版：侯波