

镜鉴

株洲商业连锁,如何解“锁”未来?

品牌系列报道之六
株洲日报全媒体记者/李军 成校兰

1. 他山之石

深圳: 在学习中创新,在创新中“突围”

华润万家、天虹、周大生、百果园等,漫步株洲街头能看到这些商业连锁品牌,其实都发源于深圳。

在网上检索可发现,深圳市不仅有连锁经营协会,且与深圳市零售商业行业协会、深圳市智慧零售协会共用一个网站。追溯发展历史,深圳市零售商业行业协会成立于1997年7月。

颇为微妙的是,此前的1996年,正是沃尔玛、家乐福这两大国际零售巨头企业先后进入深圳的年份。南巡讲话后兴起了商业大潮,外资企业的入驻则引发了与深圳本土零售企业的“厮杀”。对此,深圳当时各百货零售企业不仅选择成立协会抱团发展,且化挑战为机遇,开始了创新“突围”。

面对外来“劲敌”,深圳零售企业在竞争中不断学习,把先进的营销理念、管理方法和国际化的商业零售经验学到了手。同时,以天虹、茂业等为首的深圳百货,根据本土消费者的需求,摸索出“百货+超市”“地产+百货”等新型的运营模式。

当时的深圳零售企业也探索商业连锁,拉开了“走出去”的序幕。公开报道显示,2000年,人人乐、新一佳分别在西安、惠州、长沙等地开店,开启深圳零售军团向外扩张“第一步”。此后,茂业百货、天虹、岁宝等,也借助“深圳制造”的强大实力和精细化管理脱颖而出,在全国范围内加速扩张。

20多年后,深圳的商业连锁“闯世界”的成绩如何?

今年7月,《中国质量报》援引深圳市连锁经营协会发布的数据报道,目前,深圳商业连锁零售“大军”已有10万多家连锁店布局全国。其中,深圳连锁零售军团稳居供应链终端,涵盖超市、百货店、便利店、药店、手机通讯、汽车零售、珠宝首饰、服装鞋类、餐饮店、酒店等业态。2021年,深圳连锁经营50强企业全年销售总额达2405.11亿元。

近年来,深圳从未停止对连锁商业品牌的引导、扶持,行业自身创新的动力也始终强劲。

对于商业和消费,深圳坚持大力扶持,连续多年提出建设国际消费中心城市的目标,并推出核心商圈提升计划、首店之城打造计划、创办深圳购物季等活动品牌,有力提升了城市商业的辐射力和影响力。

同时,深圳善于针对不同行业发展推出不同的指导和服务。比如,为配合珠宝产业高质量发展,深圳市出台的系列政策包括:支持黄金产业链核心企业落户深圳,搭建供应链金融服务平台,为上下游企业提供融资、结算、现金管理等一揽子综合金融服务。2021年12月,深圳市市场监管局在全国率先成立深圳产品学校黄金珠宝分校,打造了质量、标准、计量、检测认证、知识产权等“一站式”公共服务平台。

作为服务于行业的权威民间组织,深圳市连锁经营协会也在致力于打造大消费资源赋能生态,持续创新服务模式,已打造“中国智慧零售大会暨智慧零售博览会”“中国品牌连锁发展大会”“深圳手信”等多个在全国行业内影响力的项目。

人人乐集团创始人何金明在一次接受采访时说,深圳零售业是在竞争中学习、创新而成长起来的,零售业就是一场马拉松赛跑,永远都需要学习,需要竞争,需要改变。

成都红旗连锁: 科技赋能,深筑行业竞争壁垒

作为知名区域连锁品牌,成都红旗连锁也堪称传奇:2000年创立之初还是个小超市,如今已拥有3600余家直营门店,一年销售额过百亿元,成为西南地区最大的便利连锁超市企业、A股市场首家便利连锁超市上市公司。

成都红旗连锁的发展,离不开审时度势地创新。发展早期,红旗连锁扩张主要通过加盟和直营,后来通过收购其它便利店品牌“高歌猛进”,尤其是2015年一举收购成都红艳超市等3家超市品牌。深耕成都地区的红旗连锁,大部分位于成都23个区(市)县,形成区域性的龙头优势。

本土扩张触及“天花板”,这是每个区域品牌迟早会面临的问题,红旗连锁也不例外。如何实现品牌知名度向外辐射拓展?红旗连锁走出了一条科技赋能、逆势成长的道路。

2020年,新冠肺炎疫情袭来,整体消费市场环境面临挑战,红旗连锁却在这一年推进线上线下融合发展,迈出“出川入陇”跨省扩张步伐。当年6月,红旗连锁与兰州国资利民成立合资公司,开出首批15家门店。合作协议中,红旗连锁以信息管理系统使用权、管理团队和模式、供应链平台输出作价出资3000万元,占总注册资本的20%。

背后原因在于,红旗连锁确立“商品+服务”的差异化竞争策略,以科技应用持续赋能商品服务提档升级。早在2017年,红旗连锁便启用“红旗云”大数据平台,有效提高公司后台财务管理和信息化管理水平,实现可视化、移动化、动态智能化的数据分析。

近年来,红旗连锁以“红旗云”为中心,线下门店为主要依托,线上为经营补充,加大与线上平台的业务合作,同时优化红旗到家业务,提升线上服务,将互联网技术与顾客需求不断融合,实现了商品从入库到销售的全面数字化管理。

红旗连锁还上线了IMP综合营销平台,24小时无人售货服务,红旗连锁电子购物卡、红旗连锁到家服务等,成功打造社区零售新模式。

业内专家分析,红旗连锁以“红旗云”赋能,结合供应链、物流体系等方面建设,已在区域规模、供应链体系、人才和品牌等方面,构筑起坚实的市场竞争壁垒,逐步发展成为“云平台大数据+商品+社区服务+金融”的互联网+现代科技连锁公司。

2. 把脉株洲

商业连锁“多点开花” 但还需“飘香墙外”

纵观株洲商业连锁品牌发展现状,一言以蔽之:有亮点,但小而散;有探索,却仍待破局。

株洲商业连锁有基本盘,从药品零售到餐饮、超市、家政服务,再到零售量贩等,可谓呈现了“多点开花”的局面,而且不乏亮点。药品零售连锁,有千金大药房这样的区域明星;餐饮连锁,有全国业内瞩目的“院子餐饮”现象,有将店面开遍长株潭的大碗先生等;超市方面,扎根本土的老牌企业株洲百货和奇迹超市显露了新气象;看量贩零售,戴永红遍布大街小巷;家政服务领域,易新到家在长株潭都能找到门店。

需要正视的是,整体而言,株洲商业连锁在本地没有形成“大气候”,对外则没有出圈的品牌,走出株洲的连锁品牌并不多见,区域连锁品牌也就寥寥可数。在这背后,是一系列亟待破解的难题。

随着正在装修的两家新店开张,株洲本土餐饮品牌兄弟厨房已在株洲、江西布局1000平米中档宴席餐厅24家。创立24年,兄弟厨房完成了从单店到连锁、从株洲到江西的跨越。2010年,专注单店12年的习招平开始连锁经营之路。作为株洲连锁餐饮的先行者,他说兄弟厨房也希望打造一个株洲餐饮的连锁样板。

换言之,株洲商业连锁经营在餐饮领域长期缺乏引领者,而这种困境其实不止于餐饮行业。

借鉴深圳经验,株洲连锁经营企业之间或可加强联系与合作,成立相应协会整合资源抱团发展,为行业发展当智库、搭平台、塑生态。在这方面,深圳的很多玩法都值得琢磨与学习。具体到连锁经营的行业及企业,针对自身实际与行业发展趋势,勇于走出舒适区,积极补齐相关短板也是需要努力的方向。

比如,学习如何“冲浪”资本市场。株洲商业连锁品牌里,千金大药房的表现颇为耀眼。2000年,我国批准首批跨省连锁经营药品零售试点企业41家,作为千金集团全资子公司的千金大药房也在其中,成为全省率先启动连锁经营的企业之一。

2015年,得益于“千金经营法式”在千金集团的纵深推进,千金大药房实现跨越式发展。近5年,药房销售额从2016年的6.3亿元提升至2021年的12.3亿元,门店从523家发展到1500多家。“2019—2020年度中国连锁药店综合实力百强企业”榜单上,千金大药房位列第27位。

但与省内其他药房连锁巨头一比,差距也是有的。

今年6月,老百姓大药房门店突破1万家,成为国内首家门店“破万”的民营上市连锁药房。公开报道显示,该药房门店数量“从0到5000”用了18年,而“从5000到10000”只用了3年。另一巨头益丰大药房目前门店9200家,去年营收153.26亿元。

检索资料可发现,益丰大药房、老百姓大药房发展的重要节点之一,是2015年先后上市然后借力资本市场扩大经营规模,取得了发展突破。《证券日报》去年7月报道,2020年以来,医药连锁企业又迎来新的一波上市潮。

千金大药房是否有可能独立上市?近两年,不乏股市投资者留言,提出这样的关切。千金集团方面的回应是:“没有应披露而未披露的内容。”据了解,目前千金大药房正加速向数字化转型,以期建立以顾客为中心的客户服务体系、营销体系,以行稳致远的思路,迎接市场挑战。

品控及管理是商业连锁经营的难点与痛点。这方面,在长株潭地区稳扎稳打的大碗先生有不少值得借鉴的做法。

大碗先生相关负责人表示,做大做强连锁经营,企业积极搭建完善的供应链、拥抱数字化转型很有必要。近年来,该企业的快速拓展,得益于“中央厨房”的不断完善实现了采购、加工和配送的集中管理,“每个餐厅的食材都是统一采购,专人加工,用专门配送的冷链车一次性配送到各个厨房。”同时,大碗先生也在借助业内领先的金蝶软件的技术服务,加强企业经营的数字化管理。

良好的营商环境也是商业连锁发展的“助推器”。

近两年来,株洲的营商环境持续改善,但也仍然“在路上”。尤其是针对商业连锁如何培育与扶持,了解行业发展趋势,学习深圳等地先进经验,可作为干部能力提升的“补课”内容。

采访中,不少连锁企业负责人也表示,希望政府部门能够出台相关政策,给予相应指导与扶持,为株洲商业连锁的发展创造更优质的营商环境。

总之,株洲商业连锁品牌近年来的发展步伐也还稳健,但在资本运作、数字化转型、品牌培育,以及营商环境提升等方面,仍有许多“功课”要做。

商业连锁巨头涌现,省内就有品牌做得风生水起,株洲各商业连锁品牌如何练好内功、乘风而上?这是一个值得深思的问题,而现在的“解题”,直接影响着品牌与市场的未来。

导语

漫步街市商超,你能看到连锁经营已遍地开花。而置身沃尔玛、肯德基等连锁店,你可能会淡忘一个事实:走进株洲人的生活之前,它们要跨越重洋、远渡山海。

但这是值得的。作为脱胎于近代工业管理思维的商业模式,连锁经营利于扩规模、增利润、塑品牌,拓展的是企业的“钱”景。对我国来说,连锁经营发轫于改革开放后的上世纪90年代,并取得日益蓬勃的发展。

本期,我们聚焦商业连锁,借鉴得风气之先的深圳,以及A股市场首家便利连锁超市成都红旗连锁的相关经验,把脉株洲的商业连锁发展现状,见贤思齐、探路发展,以期解“锁”未来提供一些启发。

近年来,戴永红量贩零售连锁店在株洲街巷遍地开花。图为奥园广场店。
株洲日报全媒体记者/李军 摄

老熊家包子铺门店达100家,遍及我省多个城市。图为新闻路门店。
(株洲日报全媒体记者/李军 摄)



▲ 作为株洲药房连锁品牌,千金大药房目前有1500余家,成为区域连锁品牌明星。图为黄河北路店。
株洲日报全媒体记者/李军 摄

▲ 株洲百货是本土老牌连锁超市,图为株百庐山店。
株洲日报全媒体记者/李军 摄

智见

在全国巨头形成、医药改革不断深入的当下,药品零售不走连锁之路,可谓“以卵击石”。做连锁药店,必须有强大的预判能力。对上研究产业链政策,对下研究清顾客需求和顾客走向,对内进行体制创新激活门店盈利能力。

面对传统商业客流不可逆转的下跌,线上零售连锁迅猛增长,头部连锁零距离竞争和消费萎缩等现状,不管是药品连锁还是其他商业连锁,需要主动拥抱互联网,进行全面的数字化转型;建立以顾客为中心的客户服务体系和营销模式,并灵活运用资本手段,方为生存之道。

——千金大药房总经理罗凯

从单体加盟到中央工厂模式的集中干洗,干洗行业在转型升级,考验着企业标准化运作的的能力。

服务业连锁发展的出路在标准化。必须从技术、服务等各环节建立标准体系,以产业链上下游标准磨合建立适宜产业长远的市场秩序,以客户需求为基础不断创新,提供价值服务,方能行稳致远。

——湖南易新生活服务集团负责人白力伟

运营单店是个体思维,运营连锁需要企业思维和企业精神。餐饮要做强做大,必须做连锁,打造区域性、全国性餐饮品牌。近两年来,株洲餐饮正逐渐走出株洲,走向大城市,与大商超合作。然而,餐饮连锁需要考虑配送和管理半径,不宜扩张太快。

株洲商业连锁有基础,但缺乏统一的战略规划。政府部门应出台系列连锁经营的支持政策,有针对性的扶持头部连锁发展壮大;持续优化营商环境,为商业发展营造良好的外部环境。

——兄弟厨房创始人习招平

株洲商业连锁名录

(A) 药品零售连锁品牌

千金大药房

成立于2000年,系上市公司千金药业的全资子公司,2021年位列全国医药零售连锁企业综合实力百强榜前27强。门店总数1500余家,分布在湖南省的长沙、株洲、湘潭、衡阳、郴州、永州、岳阳、娄底、怀化、常德等市县。

(B) 超市零售连锁品牌

株洲百货

组建于1997年6月,前身是始建于1958年8月的株洲百货大楼。目前在株洲市五区共拥有株洲百货大楼、天元购物广场等十六家门店,营业面积近15万平方米,从业员工近6000人,是株洲市最大的商业零售企业,在湖南省大型零售企业中具有较高的知名度和美誉度。

奇迹超市

现代化的本地连锁商贸企业,现有直营店5家,在株洲城区、城郊、攸县、醴陵、株洲县、吉首共计300余家连锁加盟店,实施统采分销。目前职工3000余人,经营面积50000余平方米,总资产1亿元。

(C) 餐饮连锁品牌

“寻鲜”系列

初创于2018年,持续迭代创新,连续创立了株洲别院、建宁活鲜、丽景寻鲜、粮仓寻鲜、风景寻鲜、株洲寻鲜等,院子餐饮成为全国网红打卡的株洲餐饮现象。“寻鲜”系列公司拥有500多名员工,年营业额达1个亿。

大碗先生

创始于2004年,以家常湘菜餐饮连锁经营为核心,在长株潭地区拥有3家供应中心,直营门店超90家。定位于平价餐饮,服务于都市百姓,立足于本土,传播湘菜。

老熊家包子铺

株洲市知名餐饮企业之一,2016年成立,设有配套的1000平方米的中央厨房,专业的冷链物流配送团队和办公总部,截至目前发展门店达100余家,遍布株洲、衡阳、长沙、岳阳等城市,员工300余人。

制图/王玺