

不到两年开店近 200 家 硬折扣连锁品牌逆势突围

■ 史晓露

过去几年,线下零售业遭遇挑战。但是,一家四川本土零售企业,却仅用短短不到两年时间开出近 200 家门店,业务范围还走出川渝,迈向全国。

这是一家什么样的企业? 其逆势扩张故事背后蕴藏着怎样的商业逻辑? 近日,记者和省工商联组成的联合调研组,走进奥特乐硬折扣连锁一探究竟。

调研第 1 问 如何做到逆势扩张?

近期的一个工作日,记者在下午 4 点来到位于成都高新区一家购物中心的奥特乐门店,只见店里已经是人山人海。到晚上七八点,门店自助收银机前,结账的顾客甚至排起了长队。

高质低价被认为是硬折扣连锁吸引消费者的核心卖点。

“这两年,一部分消费者收入预期降低,但又不希望降低生活品质。”成都市奥特乐商业管理有限公司创始人陈诚介绍,“‘硬折扣’就是让消费者花更少钱,买到同样好的商品。”

陈诚在零售行业摸爬滚打了 20 多年,在央企、外企、民企都工作过。2021 年,陈诚选择“从零开始”——辞掉一家央企二级子公司总裁职务;同时,仅用三个月搭建起新团队,创立奥特乐。他坦言,国外很早就有了知名硬折扣品牌,但国内一直没有这方面的巨头,“当前正是发展的最佳时期。”

2021 年 7 月,奥特乐首店在成都开业。“成都的店面租金及人工、仓储成本等,比一线城市便宜一半,但消费能力不比北上广弱,非常适合创业。”陈诚说,“成都最应该成为销售巨头诞生的城市。”

不到两年时间,奥特乐经历 6 轮融资,团队丰富的供应链管理经验丰富也助力企业挺过困难期。“每个环节,我们至少会准备 2 个备选方案,一旦遇到供应链断裂,新方案要立刻补上去。”陈诚说。

西华大学经济学院副教授熊于宁也观察到,当前持续火热的硬折扣赛道,考验的是零售“真功夫”。“软折扣主要以售卖临期、尾货或有轻微瑕疵的商品,做到 3%—5% 的折扣。而硬折扣则通过高效的供应链整合,精选有限单品,增加自有品牌、降低运营成本,可做到 10%—30% 的折扣。”熊于宁表示,消费者购买其产品不单纯因为便宜,更在于“在高品质下享受了便宜”,因而硬折扣零售业态更具优势。

调研第 2 问 如何做到高质低价?

走进一家硬折扣店,物美价廉的商品也让人疑惑:如何做到高质低价?

“硬折扣的秘诀在于通过精选 SKU(最小



存货单位)、规模化采购和精简服务,从而降低成本,让商品高质低价。”陈诚介绍。

奥特乐的门店面积控制在 300—350 平方米,店内只有 800 多个 SKU;而在同等规模的其他商超,至少有 2000 个 SKU。

“我们做宽品类、窄品牌。”奥特乐品牌营销总经理廖青梅介绍,消费者需要的品类基本都有,但每个品类一般只有两三款精选商品。“以洗发水为例,其他超市可能有二三十个 SKU,但奥特乐只有两三个。”

尽管品类少,但选择更精准。奥特乐目标客群为 20—40 岁的女性群体,店内商品分为美妆护肤、环球百货、零食酒水、母婴生活四大门类。“我们只服务部分群体,这种产品组合在业内也是首创。”陈诚说。

“少即是多!”调研中,陈诚反复提到这个理念。

“由于品牌种类少,我们力求‘款款都是爆品’,这样每个品类都能大规模采购,通过规模效应拿到极低的采购价格。”陈诚介绍,奥特乐不收取入场费、上架费等费用,而是通过直采与国内外供应商共建渠道,让很多生产厂商愿意低价供货。

运营上也是一切从简。“选址、装修、人工等都尽可能降低成本。”陈诚介绍,奥特乐所有门店的装修都非常简单,全部采用自助收银,选址都在租金便宜的城市购物中心。“我们能为商业中心引流,在租金上有议价权。”

数字化赋能,也大幅提高了运营效率。在奥特乐,仓储物流、商品采购、结算收银等各业务环节都能实现后台自动分析,确保低库存高周转。“所有的货,从工厂仓库到顾客手中,全部卖完不会超过 15 天。”陈诚说,传统大型商

超库存周期是 60—90 天。

熊于宁指出,硬折扣店通过精准选品、小而美的店铺布局,以及精准匹配目标客户,更容易赢得发展空间。

调研第 3 问 如何做好市场布局?

当下,奥特乐扩张步伐明显加快,今年已在陕西、贵州、湖北完成布局。“今年省外开店数占比近五成,争取下半年再开 100 家门店。”陈诚说。

与新零售品牌扎堆在一线城市开店不同,奥特乐几乎都开在二线及以下城市。为何会这样布局?

“一线城市成本高,盈利空间小,并不适合硬折扣连锁的发展。而且我也相信下沉市场的消费潜力。”现实也证明了陈诚的判断,“绵阳、德阳、南充等地级市的门店利润都很高,基本做到开店首月就盈利。”

“我们要成为一家全球化企业。”陈诚说,中国的供应链非常发达,下一步将借助“一带一路”倡议带来的发展机遇,在“一带一路”沿线布局。

不过,要成为行业巨头还面临诸多挑战——

眼下,硬折扣赛道竞争愈发激烈,今年以来,新老玩家纷纷发力,跑马圈地:2021 年在郑州落地的折扣牛,提出“三年开 1000 家门店”的规划;瞄准一线城市的好特卖,计划年内覆盖超过 100 个城市;德国品牌奥乐齐、比宜德,也在国内加速开店;……

“入局者越来越多,担心自己被复制吗?”

如何实现差异化竞争是此次调研组最关心的问题。

“我们和他们都不一样。”陈诚说,奥特乐不做加盟,不开社区店,也不做生鲜,“这些选择都是为了更好控制成本和风险”。

更重要的是全球供应链解决方案。“硬折扣零售对供应链的要求非常高,特别是全球化的供应链解决方案,要知道好东西在哪儿、渠道方案怎么解决、成本多少合适……这些都需要积累。”陈诚介绍。

商业模式的打造也非一朝一夕之功。比如自有品牌开发,被认为是硬折扣店的重要盈利点,德国奥乐齐的自有品牌销售额占比达 90%,远高于国内同行。企业如何进一步提升商品开发能力?

对此,熊于宁认为,真正考验硬折扣零售的是供应链的反向建设,即“不单纯卖消费者喜欢的商品,还要根据区域内用户需求来定制商品,根据市场变化对商品动态调整”。只有把需求匹配得更加精准,差异化优势和发展空间才会越来越大;此外,还可以在高性价比基础上,“链接”一些情感、有趣的元素,让消费者收获性价比的体验。

尽管挑战不断,但业内普遍看好硬折扣赛道的前景。相关研究报告显示,目前发达国家的食杂市场,超过 20% 的零售份额由硬折扣贡献,但当下中国相关市场,硬折扣的渗透率还不到 10%。

“从传统大型百货商超到线上购物,再到如今的线下硬折扣店,零售业每一次迭代,运营效率都在提升。”陈诚认为,高品质低价格的产品是零售业的主道,未来,硬折扣店会成为国内主要商业模式之一。

聚焦城市文化品牌打造 文旅大咖展开“头脑风暴”

■ 贾尚志 王钧

汾水之滨,锦绣太原。9 月 4 日,2023 世界文化旅游名城太原论坛开幕,来自国内外的文旅大咖,云集环境优美的悬瓮山下,聚焦城市历史文化品牌打造,探索文旅融合发展最优解,分享世界文化旅游名城建设经验,带来了一场精彩纷呈的文旅“头脑风暴”。

文化塑造品牌

“作为一座拥有 2500 多年建城史的国家历史文化名城,太原市以其丰富的三晋文化打造了独特的城市品牌形象。”开幕式上,世界旅游城市联合会秘书长杨烁对主办城市太原给出这样的评价:从“晋商文化”“青铜文化”“汾水文化”等传统文化符号入手,千年古城太原充分挖掘城市文化底蕴,积极推进城市文化和旅游融合发展,打造“唐风晋韵、锦绣太原”城市品牌形象,正朝着世界文化旅游名城方向不断前行。

结合太原探讨地方文化特色是文旅大咖们的主要话题之一。北京大学城市与环境学院旅游研究与规划中心主任吴必虎认为,文化是旅游城市彰显形象最重要的品牌,是旅游城市实现差异化发展、提高竞争力最重要的载体。太原从春秋到东汉时期,历经九代帝王,是著名的九朝古都,此外,大唐本源、晋商精神,都是三晋文脉的重要组成部分。晋祠、双塔等国宝级文物都具有很高的文化价值和历史价值。“今天的文化旅游城市建设要有自己的地方性,今天的建筑,争取成为未来的文化遗存”。

杨烁建议,旅游城市要注重传承文化脉络,保护文化遗产,形成自身文化名片,将自然、美食、历史、人文故事融入地区旅游之中,形成鲜明的地域文化特色。立足城市文化的深度挖掘,不断拓展文化内涵,提升城市的文化价值,通过开展文旅活动,强化城市旅游品牌的地域文化可识别性与国际影响力。

交流推动发展

文明因交流而多彩、因互鉴而丰富。就如何建设世界文化旅游名城,中外文旅大咖观点角度各异,亮点纷呈。

杨烁表示,世界各文化旅游名城应该注重加强文旅合作交流,深入总结知名旅游城市发展文化旅游产业的经验,优化文化旅游体验,推动文化旅游跨界发展,这样可进一步提升文化旅游城市的品质。此外,杨烁认为,旅游城市要加强旅游公共服务和基础设施建设,提升城市旅游的舒适度和吸引力。

这一观点与本土文旅专家不谋而合,山西文旅(产业)规划研究院院长朱建民认为,将太原建设成为国际旅游枢纽城市和全省文化旅游集散城市,可助力太原建设世界文旅名城。具体举措包括:重点升级航空、铁路、公路体系,提升入境旅游服务体系;谋划建设省级旅游集散综合体,将其打造成山西转型发展的标杆和山西文旅康养产业高质量发展的新引擎、新动能;以省级旅游集散综合体助力太原打造国际旅游门户城市。而建设山西旅游集散综合体,关键要发挥好“大统筹、大平台、大服务、大共赢、大示范”五大核心功能。

建设美好城市

“城市旅游业如何可持续发展”是本次论坛的又一核心议题。世界旅游城市联合会专家、澳大利亚格理菲斯大学旅游研究院教授丁培毅发布了《旅游城市文化品牌建设 with 形象传播报告》,提出“提升城市的吸引力、增强城市旅游品质、传播城市品牌形象”的方法和路径。

报告提出,旅游城市在进行城市形象管理时应遵循以人为本、因势利导、科学统筹三大原则。城市形象管理者要为城市居民营造一个适宜居住、可持续发展的文明健康城市。既关注城市发展的过去与未来,又关心城市的经济、文化、社会功能,科学规划、合理安排,使城市形象塑造保留传统文脉,展现时代风貌,独具地方特色。

“将文化旅游作为促进可持续发展、保护文化遗产和提升城市形象的一种方式。让我们共同努力,使城市成为不可错过的文化旅游目的地,把我们的城市建设得更加美好。”埃塞俄比亚的一位嘉宾感言,文化旅游业已发展成为全球的一个强大产业,旅行者越来越多地寻求让他们能够融入当地文化、历史和生活方式的沉浸式体验,而这样会产生巨大的经济效益,可以提高收入、创造就业机会和刺激基础设施投资。

全球文旅产业蓬勃发展,历史文化底蕴深厚的太原,无疑正逢其时,潜力巨大。文旅专家朱建民真诚建议:“秉承国际化视野和全球化战略眼光,顺势而为,在文旅行业新变局中赢得主动、赢得未来!”

我眼中的成都车展:自主霸馆,高档品牌“油电”并行

■ 姜智文

从传统燃油车向电动车转型不是一蹴而就的,而是一个需要长时间积淀的过程。北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司销售执行副总裁毕立思说,“我们基于用户需求,聚焦豪华,践行‘油电双行’的产品策略,以纯电动和插电式混合动力等不同驱动方式的新能源产品矩阵,全面覆盖新生代豪华、核心豪华、高端豪华的各个细分市场。”

“一场秋雨一场凉”,但大雨却浇不灭西南重镇——成都的热情。8 月 25 日,以“智享蓉城 驭见未来”为主题,2023 成都车展正式拉开帷幕。尽管当天展馆外大雨滂沱,有人不得不冒雨完成百米冲刺,但这并不妨碍展馆内人声鼎沸,部分热门品牌的展台更是难有立足之地。

作为国内四大 A 级车展之一,也是车市承上启下的重要节点,本届成都车展不仅见证国内新能源汽车蓬勃发展,积极拥抱智能化下半场,也将为中国汽车行业稳健发展提供助力。官方数据显示,本届成都车展开放 11 个展馆,面积超过 20 万平方米,共有 129 个汽车品牌参展,展出车辆近 1600 辆。

记者在展会现场发现,在比亚迪、长城汽车、奇瑞汽车,以及造车新势力的带动下,自主品牌几乎占据了展馆的半壁江山,且新能源车已经成为绝对主流;反观以 BBA 为首的高档车品牌,则依然坚守着“油电”并行的姿态。

自主品牌占据半壁江山

近年来,自主品牌的发展有目共睹。今年 1-7 月,中国品牌乘用车累计销售 718.7 万辆,同比增长 20.4%,市场份额达到 53.8%,同比上升 6.1 个百分点。“中国品牌车企紧抓新能源、智能网联转型机遇,推动汽车电动化、智能化升级和产品结构优化,得到广大消费者青睐。”业内人士表示。

自主品牌的强势,在本届成都车展体现的淋漓尽致。风头正劲的比亚迪霸占 3 号展馆近



半面积,一侧是比亚迪展台王朝和海洋系列齐头并进,另一侧腾势、方程豹和仰望交相辉映,其中腾势 N7、N8 和 D9 并排而立,仰望 U8 豪华版和方程豹豹 5 再掀热潮。反观同场馆的一汽丰田偏居一隅,展出面积无法与比亚迪任何品牌的展台相比。

奇瑞集团同样不甘示弱,旗下奇瑞、星途、捷途、iCAR 四大品牌一字排开,当四个展台的大屏一同轮番播放奇瑞 Vlog 时,给人带来极大的震撼。在四大品牌的推动下,奇瑞集团成绩斐然。奇瑞汽车表示,从首台奇瑞汽车下线,到 2007 年 8 月第一个 100 万辆下线,奇瑞用了 93 个月。而如今,截至 8 月 20 日,奇瑞年度累计销量已突破 100 万辆,仅用时 8 个月,跑出了“加速度”。

相比之下,长城汽车则将旗下品牌分散开来,尽管气势上稍逊一筹,但“长城”元素在展馆几乎处处可见。其中,哈弗展出猛龙 PHEV 和骁龙 MAX; 坦克品牌首次以全 Hi4-T 新能源阵容亮相展台,加速布局越野新能源市场;欧拉继续释放“她经济”魅力。

来到 10 号馆和 11 号馆,入目便是自主新能源品牌的天下,这里集结了蔚来、小鹏、阿维塔、智己、极氪、岚图、理想、深蓝、极狐汽车等造车新势力和新实力,成为公认的网红打卡点。极越 and 猛士位居 16 号馆,与兰博基尼、劳斯莱斯及宾利等超豪华品牌争奇斗艳。

此外,自主品牌展出形式新潮。在埃安展台,无论是“想你的风吹到埃安”的竖牌,还是屏幕上打出的“恐龙抗狼抢埃安”等当下流行网络热梗,均是流量收割机;吉利和广汽传祺展台上,多位主播开启手机直播,尽情享受“网红经济”带来的红利。

高档品牌“油电”并行

相比自主品牌,以 BBA 为首的高档品牌同样人气十足,发布会期间展台几乎人满为患,这也说明高档品牌依然拥有大批拥趸。数据显示,今年 1-7 月,国内生产的高档车品牌销量完成 240 万辆,同比增长 19.1%,增幅远高于车市整体。

“豪华品牌的地位仍然稳固,BBA 在本届成都车展更是带来了足以‘撑门面’的产品,但在电动化转型方面,还是缺乏破釜沉舟的勇气。”有同行媒体表示,但这也可以理解,毕竟当前燃油车仍是其销售主力 and 利润奶牛。

在高档车品牌中,宝马的新能源参展力度无疑最大。车展上,以创新纯电动 BMW iX1 和创新纯电动 BMW i7 M70L 领衔的 5 款新能源产品同步上市。在燃油车领域,中期改款的国产新 BMW X5 上市,多款主销车型也一并登台。

在奥迪展台上,奥迪 e-tron GT、奥迪 e-tron,以及奥迪 Q4 e-tron 三款纯电动车型占据了明星位置。除此之外,奥迪展台外侧基本被燃油车占据,包括主销车型奥迪 A6L、轿跑 A5 Cabriolet、旅行车 A6 allroad,以及 S4 Avant 性能车等。

沃尔沃和凯迪拉克也是类似情况,前者展台 C 位上是两辆纯电动车型,XC60 和 S90 等燃油车分居两侧;后者则展出了 LYRIQ 锐歌和全新 CT6、CT5 等车型。

作为对比,奔驰本届车展的侧重点则在于燃油车,新一代奔驰 GLB 和 GLE 轿跑 SUV 携手上市,全新梅赛德斯-AMG SL 63 4MATIC+ 更是全场绝对焦点。当然,奔驰也带来了纯电 EQS、纯电 EQE、EQS 纯电 SUV、全新 EQE 纯电 SUV,以及全新梅赛德斯-AMG 纯电 EQE 53 4MATIC+、梅赛德斯-迈巴赫 S 580 e 插电式混合动力轿车等。

在北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司销售执行副总裁毕立思看来,从传统燃油车向电动车转型不是一蹴而就的,而是一个需要长时间积淀的过程。对于现阶段的消费者,尤其是庞大的中国消费者群体来说,他们有着多元化的追求和喜好。

“我们基于用户需求,聚焦豪华,践行‘油电双行’的产品策略,以纯电动和插电式混合动力等不同驱动方式的新能源产品矩阵,全面覆盖新生代豪华、核心豪华、高端豪华的各个细分市场。”毕立思说。