

本期策划主题

## 水果零售业 内卷 之后再 洗牌

在丽水

■本报记者 付名煜

2007年,水果超市开始在丽水零星布局。明亮的灯饰、整齐的货架、清爽的环境和浩繁的果品,营造出消费者前所未有的视觉冲击力和购物体验,令传统的简陋路边摊相形见绌并日渐式微。

水果超市的出现,与丽水市民对精品水果的消费需求、对食品安全的日益重视完美契合,这也成为它们此后不断攻城略地的动力来源。如今,水果超市在丽水的社区、商圈等人流密集场所广泛铺开,街头巷尾长满了绿江南、鲜丰水果、草摩家等众多连锁品牌,相比传统单店模式,品牌水果连锁超市在资金技术、供货渠道、配送体系、销售渠道等方面优势明显。

但由于水果属于非标准化产品,种植端与零售端都比较分散,从果园到零售商的价值链存在多道环节,导致损耗率偏高,加上高密度的门店布点又增加了行业竞争压力,令不少初入局者进退维谷。

水果零售业的效率核心,在于商品本身的标准化问题,以及渠道终端日常操作的标准化。从事水果销售20多年的邱祖英见过不少经营者短暂营业后草草收场,在她看来,尽管这个行业表面看属于轻资产,但业内的游戏规则和技术门槛,其实一点也不简单。

## 密集布点的水果超市

在水果种植业欣欣向荣的丽水,人们餐桌上从不缺少时令鲜果的身影。时至今日,一份高颜值果盘,不仅是朋友圈的吸睛利器,也让丽水众多创业青年开启了甜蜜事业。

正因为消费市场庞大,丽水的水果行业分化较早且特征显著,既有街头巷尾遍地而摆的水果摊、沿街叫卖的水果商贩,也有品牌连锁店和本地创业者的独立门店。在市区府前农贸市场,直径200米的范围内就有近10家水果超市,有的店内醒目处张贴着折扣信息,有的店主干脆在门口挂上大喇叭,循环播放促销广告。

水果超市遍地结果的现象同样出现在各大商圈、社区、医院等附近。丽水人消费需求的多元化从水果超市的货架上可窥一二:广东的荔枝、江苏的西瓜、甘肃的苹果、海南的香蕉,来自国内各地的水果按季节轮换;车厘子、牛油果、菠萝蜜、山竹,来自世界各地的奇珍异果轮番上架。

尽管时至今日,丽水的普通消费者依然很难描绘出水果店、水果超市和生鲜超市的清晰分野,但在水果柜旁选购一盒进口榴莲果肉、用手机下单之后再进店提货、付费不用现金这些新的消费习惯,人们的适应力甚至比商家设想得还要快。

早些年大多在街摊上买水果,称个西瓜还得讨价还价。现在都是逛水果超市,因为购物环境更舒适,服务更周到,明码标价也更省心。家住银苑小区的王女士是小区附近几家水果超市的常客,她告诉记者,虽然超市里的水果价格比水果摊略贵,但卖相更好、口感更佳,原产地信息一目了然,也不用担心以次充好、缺少斤两的问题。

不是水果店变多了,而是以前的水果店太少,满足不了市民的需求。从街头摆地摊卖水果起步的邱祖英,于2000年在市区中东路开了第一家水果店。眼下,随着大量水果上市,她也迎来了一年中最忙碌的时期。

在邱祖英经营的水果超市内,货架上、冷柜里整齐地摆放着各种水果,在收银台一侧,还有安装着水槽的切果吧台,台面被收拾得干净整洁,我们提供清洗、切果、装盘等服务,让消费者有更好的消费体验。

在邱祖英看来,精细化、专业化管理的水果超市取代水果摊,是行业发展的必然趋势,水果是丽水人生活中不可或缺的必需品,果品繁多、货源有保障、购物方便快捷的水果超市,能在最大程度上满足市民的消费需求。

## 行业内的生存之战

近两年火爆的零售话题,水果超市独占一头。据业内人士回忆,2009年,丽水水果超市进入快速扩张时代。不少投资者看到水果零售市场火爆,纷纷入局,又接连出局。

水果的成果率仅有50%-60%,在流通中产生的损耗最高可达30%,开店并不能解决高损耗的问题,反而会增加成本压力。邱

祖英告诉记者,选定门店只是第一步,物流成本、保鲜设备、装修投资,样样都在碎钞。

过去几年,丽水水果零售市场年年有新店,但大部分门店只是昙花一现,它们短暂的生命周期甚至没来得及给市民留下印象。邱祖英告诉记者,一位金华客商曾在寸土寸金的解放街豪掷千金,租赁了约100平方米的大型店铺,锚定高端水果市场,面向高消费人群,结果开业仅一个月便匆匆倒闭,赔了20多万元。

分析失败原因,邱祖英认为,没有充分调查本地市场、了解丽水市民的消费习惯是关键,经营水果超市容易陷入销售怪圈,当店里人气不足时,水果的滞留周期变长,导致水果不新鲜甚至腐烂,品质下降的水果又会影响到店里的人气。

大量经营者的出局,让丽水众多投资者和创业者意识到,水果零售业是一个风口变化飞快的行业,即使入行,也要根据市场变化不断调整经营策略。

市区大多数水果超市所售卖的水果大同小异,价格也相差无几,而且一般不售卖本地水果。究其原因,金鑫缘鲜果配送中心负责人余先生直言不讳:丽水人对丽水水果太熟悉了,导致本地水果利润空间很小,即使是果农,也更愿意与外地经销商合作。

进货渠道必须兼具稳定性和多样性,以确保水果的品质和种类的丰富,这样才可能获得更高的利润率。余先生告诉记者,以西瓜为例,目前店内西瓜多产自江苏东台,口感、甜度为所有品类最佳,但再过半个月,就要及时更换产地,上架台州温岭瓜。要是错过了最佳销售期,损失难以估量。

相较于水果摊,水果超市在货源管理上更有优势,也更有能力控制水果损耗率,从而保障水果品质。

解甲归田(共创)果园是丽水退役军人尹红军和他的几位战友共同创立,2004年在安吉开出第一家门店,三年后开始打拼丽水市场。18年的从业经历,让尹红军对水果损耗率的控制更加得心应手,他坦言,水果的整体损耗率控制在10%左右是正常水平,5%以内属于行业高手,在我们店里,不能过夜的产品全部采取打折、促销、买送等方式处理。但即便如此,现在的盈利空间也已大不如前。

## 市场竞争中的自我救赎

作为本土水果连锁品牌创始人,尹红军面临的压力随着市场竞争的日趋激烈不断增加。

解甲归田曾在丽水开出4家分店,但由于效益没达到预期,其中2家分店已经关停,只留下解放街店和城东路店。尹红军告诉记者,水果零售行业刚在丽水兴起时,利润率很高且专业要求较低,但随着门店数量的迅速增加,众多水果超市已经开始调整经营思路。

在店面规划和空间布局上,水果超市的优势在于干净清爽、整齐有序。我们的门店平均三年升级一次,重新装修布局。尹红军告诉记者,货架位置、水果摆放、灯光照明等都是影响消费体验的重要因素,行业内的每一个经营者都在细节上下足功夫,哪怕一个商标、一个包装盒,也在不断改进。

邱祖英则选择多条腿走路。经过装修的门店从表面看,依然只是一个水果零售店,但整洁的场地,规整的货架,明亮的视野,都让它更接近超市的购物形态。实际上,这里的购物场景确实是围绕吃打造的,包括了水果、蔬菜、海鲜、肉蛋、零食等几乎所有类别的食物。

还有一部分本地水果超市经营者另辟蹊径,采取门店+基地的经营模式解决高损耗、大规模、低毛利之间的矛盾。

从事水果销售13年的周伟军,在老竹畲族镇建有160亩水果基地,主要种植火龙果、百香果、芒果等热带水果,这些看似舶来品的水果因自产自销而极大降低了成本,也使位于金苑新村附近的门店完全不缺客流。门店+基地最大程度确保了水果的新鲜度,同时降低了水果因长途运输而造成的损耗率。周伟军告诉记者。

显而易见,丽水水果零售行业已逐渐摒弃过去纯靠走量、粗放式的经营模式,而是不断寻求转型,适应市民的消费需求。业内人士分析,今后,打造更加舒适的购物环境、提供更多样化的服务,将成为水果零售业的内卷核心。

记者手记

## 抢占市场 需要精耕细作

■本报记者 付名煜

随着杨梅、西瓜、荔枝、水蜜桃等水果大量上市,丽水的消费市场又增添了几分季节色彩。种类繁多的夏季水果吸引着络绎不绝的顾客,遍布街头巷尾的水果超市让丽水市民在消费时有了更多选择,火热的背后,既是消费升级驱动,也是经营者潜移默化的引导。

梳理丽水水果零售行业的发展脉络,从最初粗放式经营到如今的精细化管理,第一轮蜕变已经基本完成,今后,唯有在产品质量、店铺服务和经营模式上多下功夫的商家,才能在激烈的市场竞争中走得更稳更好。

一家有口皆碑的水果超市,产品和服务一定紧跟消费需求。市区各家医院附近有不少水果超市,过去,这些店铺常在店内醒目处摆放一排精装果篮,方便市民探访病人时提了就走。近年来,随着市民消费观念的改变,尤其是年轻消费者更加追求个性化,倾向于自主搭配水果,昔日笨重的果篮也被更精巧、雅致的果盒所取代。为了应对市场变化,经营者们还会主动询问病人的病况,为客人挑选利于康复的水果。

不断扩张的精品水果超市,对市民消费习惯的影响是潜移默化的。据业内人士介绍,在2007年以前,丽水并没有连锁水果品牌,在沿街商铺中经营水果的店铺也寥寥无几,当时丽水市民对精品水果的认知及消费能力远不及现在,尤其是进口水果,消费占比不到10%,而如今已经跃升至40%左右,其中车厘子、榴莲、火龙果、山竹等水果早已成为市民餐桌上的常客。

相比席地叫卖的水果摊,水果超市更加注重服务质量和体验。一位水果超市员工介绍,店里水果如何摆放、陈列是有讲究的,不同颜色的水果要尽量在同一货柜上呈现,营造出色彩缤纷的视觉效果,但又不能过于凌乱,让消费者无所适从。店内装修也要营造出自然、绿色、健康的氛围,大部分水果超市都以绿色为基调,店内天花板上常悬挂着绿色藤蔓,水果装饰。

由于入局者越来越多,竞争日趋激烈,水果零售市场洗牌的速度也开始加快。照猫画虎的水果超市要真正做大做强并不容易,当一家水果超市在质量和卫生环境上胜过水果摊,在货源供应上维持盈利空间,才能在激烈竞争中站稳脚跟,吸引更多消费者。

终审 施龙有  
策划 崔瑾  
执行 刘淑芳  
沈隽  
张李杨  
付名煜

深度报道

