

商超“网红”面对面

袁勇

当不少商超还在苦苦思索如何把顾客从线上拉到线下,作为全球第一大和第二大仓储式会员超市,开市客和山姆却频频因为销售火爆登上热搜,堪称商超界的“网红”。

今年1月,开市客深圳会员店在深圳市龙华区正式开业。开业当天,会员开卡数量超14万人,居全球第一位,销售额刷新开市客在中国开业首日纪录。有顾客这样形容卖场开业后的盛况:“队伍如同贪吃蛇一般”“购物车被‘开’成了碰碰车”。

如此场景,对关注开市客的人来说并不陌生。2019年8月,开市客上海闵行店开业,卖场停车场在开业前一天晚上就被挤满,次日卖场开门营业10分钟就被迫限流,顾客结账需要排队3个小时。此后,开市客每到一处,都会上演类似的场景。

开市客春风得意,自然让竞争对手“压力山大”。最紧张的莫过于山姆。

山姆在深圳耕耘近30年,在龙岗、龙华、福田共有3家门店,并非初来乍到。

尽管如此,开市客的到来还是让山姆如临大敌。在开市客深圳会员店开业之前,山姆一改过去很少做地铁广告的习惯,在附近地铁站铺满了广告。开业当天,许多山姆会员还收到一条“防挖角”短信,里面是山姆商品大力度降价促销的消息。

事实上,自20世纪80年代起,开市客和山姆就在美国开启了“面对面的竞争”。近年来,随着仓储式会员超市在中国的接受度迅速提升,两家企业的激烈竞争又在中国上演了。

1996年,山姆开始在中国内地开设门店,但是早期发展速度并不快,前20年只开了14家门店。从2016年开始,山姆的开店节奏明显提速,到2023年12月

底,门店总数已经达到47家。

山姆此举并非心血来潮,而是看准了中国消费市场的巨大变化。这个时期,中国人均GDP快速逼近并突破1万美元,私家车保有量大幅提升,消费者越来越追求高品质的商品,这些要素被认为是仓储式会员超市发展的重要基础。对于一个志在长远的商超企业来说,在这个时期加大在中国市场布局的速度和力度,确实是不二选择。

同样看准了这一点,开市客也迈出了掘金中国市场的步伐。2019年,开市客在上海开出首家会员店,随后在长三角地区陆续开了5家会员店,随着深圳会员店开业,业务也拓展到华南地区。

尽管来得晚,开市客在中国市场打得却颇有章法:选择的地点——上海、苏州、宁波、杭州、深圳,都是经济发展水平高、居民消费能力强的城市。此外,在开市客到来之前,这些城市都已经开了数家山姆会员店。开市客的选址往往离山姆会员店不远。这样做意味着更激烈的“顾客争夺战”,但是好处也显而易见:可以用更少的成本完成消费者教育,因为山姆已经在当地经营了好几年,消费者更容易理解和接受仓储式会员超市这种消费模式。

从美国到中国,山姆和开市客都拥有大量“铁粉”,自有其道理。

两家超市都不提供大而全的商品品类,而是提供高频刚需商品,让消费者节省采购的时间成本。山姆只提供约4500个商品品类,开市客则更少,只提供约3800个,这意味着每个品类只能提供2种到3种爆款商品。此举虽然直观上看减少了顾客的选择,但从另一个方面看,又何尝不是帮助顾客降低决策难度的好办法呢?

对于超市来说,最优运营状态是通过高销量、高周转

覆盖更低的毛利率带来的隐性“损失”,形成“质优价低”的良性循环,以此吸引消费者成为付费会员。付费机制能使会员产生损失厌恶心理,转而通过多次消费享受更多优惠来满足心理需求,不断增强用户黏性。

这种模式看起来简单,但是壁垒却不低。

要想让顾客高度认同陈列商品,超市的选品能力就要十分突出。有人这样评价开市客的选品能力:假如你想要买一件商品,但是开市客没有,那说明你并不真的需要它。

同时,高效的全球供应链体系必不可少。山姆会员店借助沃尔玛的全球供应链资源,扩大采购范围,减少中间商环节,并借此获得了更多高性价比的优质商品。开市客则与供应商合作,进行源头直采,将30%采购商品直接配送至仓储门店,70%配送到开市客物流配送中心。门店与配送中心布局紧密,缩短了配送路径,降低了配送成本,配送中心发货至门店的时间一般不超过24小时。

赢得竞争,还必须进行本土化探索,适应中国消费者的需求。显然,两家超市都深谙此道。

山姆很早就开始搭建线上配送业务,以迎合中国消费者已经成熟的网购习惯;同时,充分利用社交平台在塑造生活方式方

面的突出作用,打造出瑞士卷蛋糕、小青柠汁等多款网红产品。开市客非常注重本地化特色商品的供应。比如,开市客深圳会员店就提供了深圳人爱吃的鲮鱼和花胶鸡等商品。今年4月,开市客也一改过去由第三方平台提供线上服务的做法,开通了“开市客到家配送”官方购物平台,上线城市由上海逐步扩展至苏州、杭州、宁波和深圳。

网红超市的每一个新动作,都能引发热烈讨论。最新的焦点在南京。5月28日,开市客南京会员店即将开业。这一次,开市客把在美国门店标配的加油站带到了南京。加油站采取自助加油的形式,设12座加油岛,24支加油枪,可同时容纳24台车进站加油。无独有偶,5月25日,南京江北新区山姆会员店开业,这与开市客南京会员店的开业时间仅相差3天。两家商超巨头又将在南京上演面对面的“缠斗”。虽然不清楚未来两家商超还将“卷”出什么新花样,但可以肯定的是,消费者将从中收获更好的体验。

在传统经济学的“理性人”假定下,激励被认为具有很大的威力:只要通过一系列奖惩措施,就可以改变一项行动的收益或是成本,并由此“操控”行为主体执行或放弃行动。比如,一款滞销商品降价甩卖,便有可能吸引一些本不想购买的人主动“掏腰包”。

然而,一些管理者在具体操作过程中却发现,激励举措经常会失效,甚至适得其反。美国作家尤里·格尼茨在《混合信号》一书中指出,这很可能是因为许多激励传递出了令人迷惑的混合信号。

什么是混合信号?简单来说就是人们误判了采取激励举措将引发的效果,传递出了与最初设想不同的信号。书中设计了这样一个场景:当你看到邻居萨拉在寒冷的早晨提着一大袋易拉罐送往回收中心,你可能会认为,萨拉愿意付出时间和精力来保护环境,是个值得尊敬的人。对萨拉而言,这也是一种积极的自我信号。因为她本可以把易拉罐扔进垃圾桶,但她宁愿冒着寒风、耗时耗力地把易拉罐送到回收中心,以支持环保事业。这样的付出让她收获了自我肯定。

如果此时有一个环保组织出面,对类似行为进行金钱回报的激励——每回收一个易拉罐奖励5美分,事情就变味了。首先,你可能不会再将萨拉视为环保主义者,而将她视为一个计较小钱的邻居。萨拉失去了其环保行为带来的社会尊重。其次,她自己可能也会想,为这点利益不值得这样大费周章。这种错位便是混合信号的一种表现。

作者在书中还讲述了不少类似的例子。比如19世纪中叶,美国政府开始修建第一条横跨大陆的铁路。主管部门聘用了美国联合太平洋铁路公司,并要求其高效地完成工作。为此,政府制定了基于数量的激励机制:按修建轨道的英里数付费,修得多自然拿钱也多。然而,这项激励却引发了“负效应”,既然轨道修得越长,公司赚的钱越多,那么,增加不必要的轨道不就成了赚钱的好办法吗?

从这些例子中可以看到,即便激励的出发点并没有错,但在实际中却有可能被扭曲,这种“预想之外的信号”反而会让事情变糟。

针对这些现象,作者指出,问题的关键在于要打破传统经济学中关于“理性人”的完美假设,正视行为经济学所关注的心理偏差等问题,从而避免混合信号的产生,精准地激励人们的行为。

以心理账户为例。这一概念最早是由2017年诺贝尔经济学奖得主理查德·塞勒提出来的。他将其定义为个人和家庭用来组织、评估和跟踪财务活动的一系列认知操作。心理账户的分类及设立基于个人的好恶心理。比如,同样都是外出用餐的开销,人们可能会为了省下餐馆的代客停车费,花费半个小时寻找停车位;但花相同金额的钱买甜点,就会非常爽快。究其原因,“代客停车费”和“甜点费”隶属于不同心理账户。格尼茨据此提出了一个假设:与在总价上打折相比,将激励目标锁定在满足特定需求的特定心理账户上会更有效。

在上述出现混合信号的例子中,萨拉的心理健康偏向于环保行为带来的社会尊重和自我认同,因此,相较于真金白银,让邻居高看一眼、得到环保组织的表彰等显然更具激励效果;同样的道理,政府要激励铁路公司更好完成工作,应该将激励指标放在“完成”二字上,比如越早完工拿到的钱就越多。

书中提到的本田和丰田的例子更为典型。本田和丰田分别于1999年向美国市场推出了各自的混合动力汽车,时间仅相隔几个月。不过,当时的混合动力汽车除了油耗低之外,在其他方面均表现不佳。而人们购买这类汽车的主要原因在于表明自己支持环保事业的态度。刚开始,两家公司还存在竞争,但短短几年后丰田就赢得了市场,因为就在本田还执着于改进性能时,丰田已经别出心裁地推出了一款亮眼的汽车招牌,以更明确地彰显人们“热爱环保”的价值取向。可以说,丰田的胜出归根到底是因为其掌握了潜在客户心理的偏好。正如2007年《纽约时报》的研究显示,57%的丰田混合动力汽车买家的购买动机是“它能为我代言”。

由此来看,人们并不总是全然理性的,时不时地在感性世界中起舞才是常态。如果想要推动一件事情向着正确的方向发展,格尼茨的建议值得参考:“激励传递出信号,你要做的是确保这个信号与目标一致。”

杨啸林

悦读
激励

商标通用化

王一伊

出门拍照用“微单”、化妆时戴“美瞳”……这些都是我们在日常生活中的常用表达。但您知道吗,美瞳、微单等原本都是产品的注册商标,而非产品类别。比如,微单原本是索尼旗下一款产品的注册商标,现在却成了“微型单镜头反光取景相机”的代称;美瞳是强生旗下一款产品的注册商标,如今却可代指所有彩色隐形眼镜。这种现象有个学名,叫作“商标通用化”。

作为企业和产品品牌的外在表现,商标的主要功能是帮助消费者区别商品和服务提供商。所以,显著性是商标的一个重要特征。大多数成熟企业非常重视商标问题,从设计注册到宣传推广,每个环节都会倾注大量心力。但令人哭笑不得的是,恰恰是因为一些企业做得太好了,以至于消费者习惯于用商标代指商品,甚至代指整个品类。久而久之,商标就变成

了品类通用名。

对于商标持有者来说,这是个危险的趋势,因为公司可能会因此失去他们的注册商标。

洛杉矶知识产权律师迈克尔·科恩(Michael N. Cohen)在一篇文章中提出:“随着时间的推移,一个品牌变得如此著名,如此无处不在,以至于人们将其与特定动作联系在一起……有些名词是‘造词’,这种商标更容易被通用化,因为没有其他方法可以描述它。”

历史上就有许多商标因使用过当而成为非专利商标的例子。阿司匹林(ASPIRIN)就是其中比较典型的一个。

19世纪末,德国拜耳公司发明了一款治疗感冒的新型药物,其化学成分为“2-乙酰羟基苯甲酸”,通用名称是“乙酰水杨酸”,注册商标为“阿司匹林(ASPIRIN)”,即“aspire(渴望)”和“in(药物名称常用的拉丁语后缀)”的合成

词。在该药品的专利权期限内,拜耳公司是唯一的生产商。然而,1904年专利到期后,其他药品生产商也开始生产类似的产品。因为大家普遍记不住“乙酰水杨酸”,所以消费者普遍把具有类似功效的药品都叫作阿司匹林。

当时的拜耳公司显然没有意识到这件事情的严重性。不仅如此,拜耳自己的行为也颇有些令人迷惑,有时候在自家生产的产品包装上标注“阿司匹林”,有时标注“来自拜耳公司”,有时甚至不标注。

后来便发生了那场著名的拜耳公司诉联合药品公司案(Bayer Co. v. United Drug Co.)。1921年本案开庭审理时,制药商、药剂师都表示知道“乙酰水杨酸”这个名称,但大多数消费者完全不知道那个复杂的词语代表什么,他们唯一熟悉的名称就是阿司匹林。因此,主审法官裁定,“阿司匹林”商标已经退化为一个普通的药品名称,不再是拜耳

公司独占的商标。

后来的许多纠纷也大多遵循这一判例的思路:如果一个品牌名称被公众理解为“泛指一类商品和服务”,而不是“一个品牌的特定商品或服务”,那么公司就可能面临失去商标的风险。

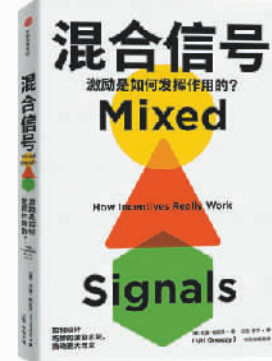
其实,类似的情况在历史上已经上演了很多次。

比如,“吉普(Jeep)”在很多人看来就是越野车的代名词。但实际上,它只是克莱斯勒公司(Chrysler)所生产的一款越野车的品牌。但是,因为“吉普”性能优异,再加上“吉普”一词读起来顺口,久而久之就产生了“吉普=越野车”的误解。

又比如,尼龙(Nylon)原本是美国杜邦公司(DuPont)旗下产品的商标,现在却变成了尼龙产品的代称。作为一种合成纤维,它的原名叫作“十六亚甲基二甲酸酯”。很明显,相较而言,“尼龙”一词更加便于记忆,也因此流传开来。

正所谓“前车之鉴,后车之师”。实际上,目前仍有许多知名企业正在受到商标通用化的威胁,但却没有引起足够的关注。

也许,这场“商标保卫战”已经悄悄开始了,只是我们还没有看到。



本版编辑 韩叙 美编 王子莹
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn