

# 撕开市场 便利店巨头鏖战南京

本报记者 刘旺 孙吉正 北京报道

去年以来,各个便利店巨头纷纷入驻南京,撕开了以前由苏果独霸的市场,南京便利店行业开始了“井喷式”发展。

《中国经营报》记者了解到,就在4月2日与4月3日的两天时间内,风口刮入南京

华润苏果的群狼战术面对处于风口中的便利店品牌,往日的威慑力似乎正在减弱。

便利店的风口终于刮到了南京市场。

2017年8月,罗森便利店在南京5店同开,打开了华润苏果在南京便利店市场“一家独大”的局面。截至2018年4月12日,根据罗森便利店官网显示,罗森便利店已经在南京开设了30家门店。而从5月开始,罗森便利店计划以每月15家店的速度在南京全城开店,全年开店目标为120家门店。罗森在南京开启了狂奔模式。

记者了解到,在罗森便利店入驻之前,南京的零售市场一直由华润苏果占据着主要份额。对于为何南京地区没有外资便利店,一直以来都是业内讨论的焦点。

华润苏果相关负责人对《中国经营报》记者介绍称,华润苏果于1999年在南京开设第一家便利店,目前在南京范围共有苏果便利店600家。另一品牌“好的”300家,主要分布在南京市内。

零售业专家胡春才分析认为:“之前华润苏果能够一直在南京保持霸主地位主要有两方面的原因。早年华润苏果在掌舵人马嘉梁的带领下,具备强劲的狼性精神,而本土便利店

## 竞争白热化前夜

“各个便利店企业的开店目标,是对门店资源的抢夺,实则更是背后资本间的竞争。”

除了罗森便利店,另一日资便利店巨头7-11也着手进驻南京便利店市场。2017年12月7日,7-11与金鹰便利店签订经营权合约,计划在2018年6月前,在南京高档社区、CBD等区域集中开设直营门店,随后面向大众加盟,计划2年内,在南京开满100家7-11便利店。

而在南京市场竞争中,也有国内便利店品牌的身影。3月16日,南京便利蜂商贸有限公司落户南京秦淮区。而2018年,便利蜂在南京的开店目标为100家。苏宁小店也开始进入南京,目前在南京地区已经开设了33家门店,更是在南京推出了全国首家苏宁社区生鲜店。此外,京东便利店也出现在了南京街头。

同时,据华润苏果相关负责人介绍,公司的业态发展战略也做出了相应的调整,未来苏果要大力发展小业态,中心城区的新开大卖场也要进行瘦身。

日资便利店巨头罗森在南京接连开设了4家门店,开启了“狂奔”模式。

而这似乎只是南京便利店行业“井喷”的一个缩影。2017年8月,罗森便利店南京首开,打破了南京便利店市场“一家独大”的状况;2017年12月,7-11也宣布计划2年内,在南京市场开满100家7-11

能够更好地把握消费者的喜好;另外,华润苏果面对外来企业采取的是群狼战术。当沃尔玛、家乐福等零售企业在南京开设门店时,华润苏果会在该卖场四周角落大量开设华润苏果门店,以阻断客流,进而影响对方的销售额。”

华润苏果方面在回复记者采访时也表示:“南京市场一直都有竞争,也有外来便利店,苏果也是在竞争中成长的,外资大卖场进入南京时和我们厮杀得很厉害,而当时的苏果全凭社区店、标超店、便利店和他们竞争,并在竞争中开发了自己的大卖场业态。”

但随着消费的不断升级,南京人均GDP的不断增长,消费者的刚需随之发生了改变。胡春才告诉记者,当人均GDP达到1万美元以上时,人们的休闲时间会越来越宝贵,所以鲜食就成为了消费者的刚需。根据南京统计局数据,2016年,南京市人均GDP已经超过了18000美元。“但华润苏果的鲜食模式是相对薄弱的,而这一点恰恰是外资品牌的优势。”胡春才说。

此时,华润苏果的群狼战术面对处于风口中的便利店品牌,往日的威慑力似乎正在减弱。文志宏表示:“便利店是密集开店、寻求规模效应的行业。目前的便利店品牌,背后都拥有一定的资本支撑,开店是他们第一目标。同时,便利店覆盖的商圈半径较小,在小范围内采取群狼战术进行封锁,将会耗费大量的资本。”

此外,根据中国连锁协会统计,如果按照每3000人一家便利店的平均密度,南京800万常住人口至少需要3000家便利店,而目前南京仅有千余家便利店。“市场空间大,消费的逐渐升级,华润苏果跟不上刚需的变化,再加上其他便利店品牌资本的支撑,这样南京

值得注意的,线上是新零售模式不可或缺的一部分。刚刚进入南京市场的便利蜂,结合其便利蜂APP,提供线上线下配送服务;而苏宁小店APP则又多出许多功能,如代收快递、上门保洁等,以最大程度吸引客流;华润苏果也开始抓紧“线上超市”的构建,启动“华润通”项目,并与美团进行合作,开展线上业务。

胡春才告诉记者,鲜食模式是华润苏果的一个弱项,但却是外资便利店的优势之一。随着消费升级,人均GDP的不断增长,鲜食也将是各个品牌在南京的主要竞争点。

鲜食作为毛利率较高的品类,一直以来是各品牌便利店重点发展的项目。罗森、7-11的鲜食运营经验及产品开发自然无须多言;便利蜂的鲜食模式为直接采购半成品,现场加热的模式,并且提供堂食、配送服务;苏宁小店也意欲摆脱传统

便利店。除了外资便利店企业,便利蜂、苏宁小店、京东便利店等国内便利店业态也纷纷扎堆进入南京市场。再加上本土霸主华润苏果,南京便利店市场风起云涌。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏告诉记者:“目前便利



2017年8月,罗森便利店南京首开,打破了南京便利店市场“一家独大”的状况。 本报资料室/图

市场出现突破口也就不足为奇。”文志宏说。多年在南京从事便利店行业的张先生告诉记者,虽然多年来当地的消费者习惯了在苏果购物,消费需求也在一定程度能得到满足,但对于南京消费者来说,其他便利店品牌尤其是外资品牌还属于新鲜事物,天然猎奇心理也促使其其他特色的便利店进入南京市场后受到欢迎。但另一方面,南京大街小巷的餐饮店也是非常密集,普通市民对于便利店鲜食的需求并不是特别高。其他品牌便利店进入南京市场,如果还是单纯地依靠鲜食模式吸引客流,也可能会碰壁。

便利店的地域局限性,根据当地消费偏好提供畅销的鲜食。华润苏果方面在回复《中国经营报》记者采访时也表示,各家便利店企业都加强了在鲜食和甜品的开发和销售上。对此,苏果也在2015年携手台资企业在南京江宁区打造了鲜食工厂。2018年华润苏果将有5家门店进行生鲜餐饮升级。

胡春才告诉记者:“按照目前的发展速度,未来三年内,南京便利店行业的竞争就会达到白热化。在这期间企业之间的IP化运营、产品促销等攻防战会影响到企业在未来竞争中的位势。”

而对于未来竞争的重点,文志宏表示,南京便利店竞争最主要有三个核心要素,第一个是人均收入达到了一定程度,要满足随之增长的消费需求;第二个是对于消费环境、格局的创新,即IP化运营等;然而,资本的助推才是所有这些要素的前提。

# 维维股份业绩受困 多元化遇挫

本报记者 刘旺 孙吉正 北京报道

维维股份(600300.SH)正遭受着多元化布局带来的尴尬。

近日,维维股份发布了2017年年度报告。报告显示,2017年公司实现营业收入46.47亿元,同比增长4.1%;归属上市公司股东净利润9151.17万元,同比减少30.5%。

但值得注意的是,其归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润减少,维维股份解释原因为酒类收入较上年同期减少3.37亿元,毛利减少1.77

亿元;饮料收入较上年同期减少1499万元,毛利减少1517万元;豆奶粉因原材料价格上涨导致毛利减少2660万元。尽管维维股份在其年报中表示公司仍处于豆奶行业领先地位,但其固体饮料产品即豆奶粉、豆浆粉及嚼齿嚼等,营业收入仅比上年增长0.22%,毛利率呈现负增长,减少了1.86个百分点。并且,豆奶粉的库存量比上年增长125.3%。

乳业专家宋亮表示:“维维豆奶粉营收的增长是建立在其高库

## 主业不振

投入,而是要投入大量的人力财力做运营、做品牌。枝江酒业作为区域型的白酒,在当地市场有一定品牌优势,但目前国内白酒行业的竞争格局下,区域白酒生存环境不容乐观。”

事实上,维维股份不仅仅在白酒行业进行布局,在房地产、煤炭、茶类业务领域均有跨界。2007年,维维股份进军房地产领域,联合中粮成立房地产公司,但随后发展不顺选择退出;2011年,维维股份又收购了一家煤化公司,但次年该公

## 多元化迷途

司巨亏2000万元。2013年,维维股份开展茶类业务,以7650万元收购了湖南省怡清源茶叶有限公司51%的股权,而2014年后,维维股份的茶类收入开始持续下降。

实际上,根据2017年年报显示,维维股份主要控股参股公司除了维维创新投资有限公司与维维国际贸易有限公司净利润为正以外,湖北枝江酒业股份有限公司、湖南粮成立房地产公司、贵州醇酒有限公司、维维乳业有限公司等四家公司的净利润皆为负数,分别为

-193万元、-1380万元、-5151万元、-1724万元。

在一系列多元化布局的失利后,维维股份开始重新聚焦主业发展,加大植物蛋白饮料的推广和营销,加大粮食收储力度,推进“大农业、大粮食、大食品”的战略。

同时,维维股份开始聚焦主业也可以从出售旗下资产看出。记者了解到,2017年12月,维维股份转让子公司枝江酒业持有的湖北银行股份有限公司、维维乳业有限公司等四家公司的净利润皆为负数,分别为

他山之石

# “新零售”会是伪命题吗?

文/特约撰稿 赵心耘

零售的关键就是“人、货、场”,而很多专家也信誓旦旦地断言,新

## “零售”因何而来

首先,为什么会有“零售”这个行业?

菲利普·科特勒曾经在讨论商业价值让渡时,区分了“价值创造”和“价值传递”两个环节,而刘润在《传统企业,互联网在敲门》一书中,直接将商业价值流划分成三个环节:创造价值——传递价值——使用价值。

从这个模型中我们可以看出,零售业的功能就是传递价值。

“价值传递”的目的是为了克服创造价值端与使用价值端之间的距离。两端之间的距离有两类:空间距离与心智(认知)距离。只有同时克服了这两者,价值传递才能最终完成。

我们通过物理位移解决空间距离,信息交互解决心智距离。传统的零售可以同时具备物理位移

## “零售”将向何处

我们还可以分别从厂商和终端两个角度来看,它们各自会需要怎样的“新零售”?

对厂商而言,实际上要解决的是高效传递价值的问题。缩短价值创造端与价值使用端之间的距离是最直接的手段。价值传递中的物理位移与信息交互可以分离后,为厂商提升价值传递的效率提供了更多的选择。显然从厂商的角度看,价值传递并非一定要通过零售行业来完成,所以“人、货、场”不应该成为一个绕不过去的概念。我们可以想像,如果由价值创造端来推动智慧家庭入户以及智能办公的话,就更有可能会成为传统零售业的掘墓者(只有信息匹配作用的零售电商应该也会被波及影响)。比如,智能冰箱就很可能能废弃菜场以及现在红极一时的经营生鲜的“新物种”们的大半武功。

所以对厂商来说,从长远看更是要讨论的可能不是“新零售”,而是要不要“零售”(行业)。也许物联网、数据分析、物流效率提升等,最后不是成就了新零售,而是废掉了“零售”。

而对线下零售终端的从业者来说,要解决的实际上是“坪效”问题。解决“坪效”问题,人和场是必要因素,货就不一定是了。也就是说,空间的效益可以从主要来自消费物资,转移为消费时间,或者是消费物资与消费时间的组合。所以“人、货、场”的概念即使有用,也与现在的理解大不相同了。货可能不再是消费的主要标的,也可能只

是消费的媒介或道具。这样,未来我们见到的也许只是空间经营者,而不见所谓纯粹的零售业了。终端从业者的“新零售”应该就是不把零售当“零售”了。

终端的从业者更应该关心的不是零售方式的新与旧,而是在这过程中怎样附加甚至创造出新的价值。“言儿又”尽管还“假装”是个书店,但从本质上说,实际上现在的经营方式是在为消费者提供空间,让他们愿意在此“消费时间”,是卖“书”还是其他什么商品,其实并非那么重要;当然在为消费者提供了逗留理由的同时,言儿又也为周边空间起到了引流作用。

“新零售”如果仍然只是在“人、货、场”的概念上为“售货”找出路的话,那很可能不过是一种过渡性质的不稳定态而已。

毕竟真正应该关注的是新消费,零售不过是手段而已。而新消费更应该将C端作为思考的起点,但现在我们见到的大多数关于新零售的讨论,都是以B端为出发点。

总之,从价值创造端的视角来看,关键是提升价值传递效率,改造零售环节只是方法之一;而从价值使用端来看,能不能得到更多、更精准的消费品和消费服务才是更关键的。如果我们因此而推论,新零售不过是个伪命题,这能成立吗?

作者系上海飞马旅联合发起人,原上海交通大学安泰经济与管理学院院长助理

也都处于下降的态势。植物蛋白饮料领域近年来受到各大企业追捧,引得伊利、蒙牛、三元、娃哈哈等企业纷纷进入。记者了解到,维维股份旗下植物蛋白饮料主要品牌有天山雪、维维皇冠豆奶等。但记者在北京多家销售终端了解到,仅有全时便利店和华欣生活超市提供维维皇冠豆奶,其他像京客隆、物美、邻家等销售终端均未发现天山雪、维维皇冠豆奶的身影。

食品产业研究员朱丹蓬告诉记者:“蒙牛、伊利这类乳企巨头的加入,无疑拉高了整个行业的标准。而维维股份作为进入豆奶行业比较早的企业,并没有把握住机会去加大产品创新。”

而在徐雄俊看来,维维股份的主业不振,与其盲目进行多元化布局也有关系。“维维股份的主业维维豆奶没有做大做强,而在这种情况下还跨界到其他领域,不光没有与主业形成有效的协调效应,还分散了时间、精力和资源。”

在此前,维维股份出售了子公司贵州醇的土地资产,增加净利润1200万;2017年9月,维维股份子公司维维创新投资,转让了无锡超科食品公司10%的股权,增加净利润2800万。其众多兜售资产的事项,也被一些业内人士认为是“卖子止渴”。

朱丹蓬认为:“剥离不良资产是维维股份纠错的第一步,维维股份意欲回归大食品版图。对于是否看好维维股份新的中长期战略,这还要看维维股份的整体布局和中长期战略的落地情况。”