

The Consumer

快消

快消 D1



新消费微信公众号由《中国经营报》快消连版组集聚相关行业资源倾力打造，旨在发现与挖掘在当今中国消费市场大升级的背景下所引发的行业新趋势、新机会与新模式，目标在于打造一个促进快消业与连锁业上下游良性联动的新型生态圈。

主编/厉林 助理编辑/顾莹 美编/谢楠 校对/刘军 guying@cnet.com.cn 611982770@qq.com 业务电话:010-88890426/88890427

*ST 中绒终止重组 或受景区扩张 >D2

线上布局未见成效 H&M 欲降价处理高库存 >D3

安博教育欲二次上市 能否浴火重生? >D4

中国营养品被指产能过剩

否认出售传闻 雅培奶粉业务遇天花板

本报记者 孙吉正 北京报道

6月27日，有消息称雅培要以90亿美元的价格出售包括奶粉在内的营养品业务。该消息称，雅培向有关国际奶粉巨头伸出了橄榄枝，但由于要价过高被拒绝。但随后这一消息遭到否认，雅培官方回应称无意出售营养品业务。

近年来，在婴幼儿奶粉市场，各大品牌的市场占比出现了巨大的变化，雅培所面临的竞争压力也日益明显。在惠氏、美赞臣等国外品牌占据超高端市场的前提下，中高端市场出现了较为激烈的争夺，飞鹤等国产品牌逐步占据了该价格区间的绝对市场。当国产婴幼儿奶粉价格普遍维持在200元~300元的时候，有部分外资奶粉品牌甚至将价格压至200元以下。

2017年~2018年，各大奶粉企业几乎都打出渠道下沉的目标，美赞臣希望通过电商实现渠道下沉的目标，达能系产品则依靠自身价格优势、海淘属性继续保持已有的市场地位，而后来赶上的飞鹤通过一系列营销概念，让消费者接受其配方概念，刺激提升品牌认知度。

“事实上，雅培也一直希望将渠道下沉到三四线市场，商超渠道的衰落让雅培很难迅速实现，不过，母婴渠道具备加大消费者对产品的黏性等优点，未来雅培是否转战其他渠道是个大问题。”中北蓝海品牌营销策划机构COO王子恒告诉《中国经营报》记者。

雅培的烦恼

作为曾经外资奶粉企业三巨头的雅培，此时传出被收购的传闻并不令人意外。在惠氏如日中天之时，雀巢将其收购麾下；2017年，快消巨头利洁时收购美赞臣。而随着医疗板块的发力，作为国际医疗巨头雅培，其营养品业务表现略显一般。

公开资料显示，雅培2018年第一季度全球销售额为74亿美元，较去年同期增长16.7%。而营养品业务板块第一季度全球销售增长7%，达17.56亿美元。2017年，由于雅培营养品业务在中国市场出现过剩，雅培首席执行官白千里曾表示：“虽然我喜欢营养品业务，但从长远角度来看，我看到的是放缓。”

根据行业内普遍估计，在婴幼儿奶粉行业，目前惠氏依旧把持着行业第一的交椅，紧随其后的属达能系，以及不分伯仲的飞鹤和美赞臣，而雅培则排在其后。根据欧睿国际市场咨询公司数据显示，2017年国内婴幼儿配方奶粉市场占有率

国外品牌光环褪去

对于“不差钱”的中国奶粉企业，收购国外牧场或者国外品牌并非难事。目前主流的婴幼儿奶粉品牌和企业都在海内外拥有自己的大型牧场，在上游奶源上，食安问题已是标配，而在竞争中，往往是以配方概念引导消费者。

目前，高端婴幼儿奶粉的概念主要分三类，分别为有机配方、母乳仿生配方、羊奶粉配方。由于羊奶粉受制于羊奶供应的问题，大部分具有研发能力的品牌和企业都先后推出了有机配方、母乳仿生配方，以及为孕妇配制的成人奶粉。

“婴幼儿奶粉的主要消费人群正在由80后向90后过渡，消费者的购买逐步理性。随着信息获取的便利，消费者发现国外奶粉的食安并不是万无一失，国外奶粉的光环

正在褪去，很多外资品牌仍旧将市场停留在沿海城市。可见，这种“吃老本”的状态不改变，营收增长也就无从谈起了。”王子恒说。

对于渠道下沉的目的，有不愿透露姓名的业内人士告诉记者，在三四线城市曾经存在大量贴牌奶粉，“由于这些小品牌具有极大的利润空间，使得边缘市场的大经销商反而更青睐这些小品牌，长久以来，外资品牌一直存在于中大型和沿海城市。但新政之后，贴牌奶粉的消失改变了市场格局。”

新政的大背景下，就连一直以超高端产品为荣的惠氏也放下身段，试图将消费人群进一步下沉，而在高端领域并不如意的美赞臣也将渠道下沉作为目前工作的重点，试图实现与京东高度捆绑，以完成渠

道下沉。

雅培则和同处于大卖场的美素佳儿面临着同样的问题，即主要渠道仍停留在大卖场。飞鹤的反超证明了母婴渠道是实现市场下沉的最为有效渠道，“停留在大卖场意味着市场将停留在二线城市，即使雅培在产品上有优势，但受限于渠道问题仍很难打开局面。”王子恒说。

但随着一二线城市消费总量基本饱和，竞争处于零和阶段，奶粉新政实施起到必要作用，部分品牌退出市场，市场秩序得到有效规范，但由于受跨境电商及宽松政策的影响，价格战仍在持续，未来两年，三四线市场将面临以提升集中度为核心，“大吃小、强吃弱”的绞杀也将持续。

虽然美赞臣超高端产品蓝臻并未撼动惠氏的地位，但近年来，美赞臣继续加码母婴和电商渠道，并将市场下沉到内地的三四线市场，同时借助京东等电商平台降低其物流成本。

宋亮认为，雅培市场表现低迷的原因主要分为三点：一是受肉毒杆菌事件、假奶粉事件打击；二是受到A2、贝拉米等新晋网红品牌的冲击；三是渠道转型慢，“母婴为主的发展思路没有形成，还严重依赖传统商超卖场”。

“奶粉新政并未像此前预期的那样将大量中小企业剔除到行业之外，而是将产品的价格完全透明化了。由此，婴幼儿奶粉暴利的时代一去不复返，中端产品进入薄利多销的阶段，这使得很多原本停留在二线城市沿海城市的外资品牌的成长出现较大压力，因而包括美赞臣、惠氏都提出进军中国内地的口号，且寄希望于渠道下沉为营销增长提供动

力。

很多外资品牌奶粉的价格往往低于建议价格。有业内人士告诉记者，目前大部分外资品牌进行促销和折扣比较常见，原价300元以上奶粉，消费者往往可以低于20%~30%的折扣价购买。

“目前，进口奶粉价格往往比国产奶粉价格还要低，A2和达能系产品是较为明显例子。”宋亮告诉记者。例如，目前A2和贝拉米等海淘品牌的零售价格已经低于200元，而这已经明显低于大部分国产知名品牌的奶粉，这些产品净利润空间也是通过价格优势，以及产自海外的海淘标签，在放弃多美滋之后逐渐恢复了在行业的地位。

作为国产奶粉的佼佼者，飞鹤的爆发源于对消费者输送概念的成功，“纯湿法工艺”“从出产鲜奶到生



目前，雅培奶粉市场表现略显低迷。

本报资料室/图

能。而雅培也同样面临此类问题，且雅培的渠道仍停留在商超层面，这成为了较大的阻碍。目前来看，渠道下沉的主力渠道还是母婴店。”王子恒说。

“在婴幼儿奶粉市场，商超渠道的衰退是众所周知的，主要原因在于商超进场费水涨船高，以及商超本身不具备母婴渠道的服务属性，

导致商超渠道近年来出现不断衰退，这也是现在很多品牌彻底放弃商超渠道的主要原因。”王子恒说，雅培目前已经是商超渠道的最大玩家之一，对于雅培来说，商超渠道意味着销售成本居高不下，但转型母婴渠道需要大量资金和一定的时间，那么为此所产生的成本，雅培是否愿意承受就值得商榷了。

联华超市再遭抛售 “大企业病”积重难返

本报记者 刘旺 吴蓉 北京报道

近日，联华超市(00980.HK)发布公告称，接到上海易果电子商务有限公司(以下简称“易果”)及百联

股份再遭抛售

联华超市与易果的“联姻”，仅仅持续了一年半的时间。但从联华超市的业绩表现情况来看，双方的结合似乎并不顺利。2017年，联华超市实现营业收入252.25亿元，同比下降5.4%；归属公司股东的净亏损约2.83亿元。

在王志宏看来，易果抛售联华超市股份，与联华超市业绩表现不无关系。“联华超市连年亏损，扭亏

体量的烦恼

通过联华超市股权更迭的时间线来看，无论是永辉超市还是阿里巴巴，都没能帮助联华超市实现扭亏。2015年联华超市亏损约4.97亿元，2016年亏损4.5亿元，2017年亏损2.83亿元。

从销售数据上来看，联华超市2017年同店销售同比下降约4.85%，其中超市业态同店销售同比下降约1.58%，便利店业态同店销售同比下降3%。

王志宏告诉记者：“联华超市目前处于衰落的状态，虽然保持着相对较大的体量，但超业态占比较多，并且业态老化严重。目前

集团有限公司(以下简称“百联集团”)的通知，易果生鲜向百联集团转让其持有的联华超市内资股份股份的转让手续已经完成。至此，易果生鲜不再持有联华超市内资股

较难。资本市场上就是这样，很少有企业愿意将资本浪费在盈利无望的合作方身上。”王志宏说。

从买入到清空，易果只用了一年半的时间。

2016年12月，易果与永辉超市签订《股份转让合同》，以8.5亿元的价格收购了永辉超市所持联华超市21.17%的股份，永辉超市完美退场。

新零售赋能大都对应大卖场业态与便利店业态，标超业态改造难度较大。”

逐年下滑的营业状态从门店规模上有直观的体现，截至2017年年底，联华超市拥有门店总量为3421家，较2016年的3618家下降了197家，而2015年、2014年该数据分别为3883家和4291家。

同时记者了解到，目前，联华超市有81.28%的门店位于华东区域。品牌营销专家路胜贞表示：“联华超市的主要优势区域集中在上海、浙江等华东区域，其他地区的运营情况并不乐观。而在京津冀等

股份，控股股东百联超市直接持有联华超市内资股份约2.9亿股。

从买入到清空，易果只用了一年半的时间。业内认为，易果之所以抛售联华超市股份，是因为联华

对于退出的原因，永辉超市表示，公司与联华超市经营战略发生调整，以及双方在重叠市场业务的发展，因此不再维持股权层面的合作，但在门店合作经营、联合采购等方面仍有合作空间。而彼时的永辉超市入股联华超市，也不足两年的时间。

根据相关媒体报道，易果集团联合创始人金光磊曾表示，易果在

其他地区的加盟店的店面业态普遍较小，多数店面以社区型购物中心为主。商圈较小、产品促销不灵活，选址往往离竞争对手较近，在促销时，缺乏对供货商的议价能力，也缺少对消费者的吸引力能力。”

根据年报数据，联华超市仅在上海就布局有2121家门店，其中大型综合超市35家，超级市场1260家，便利店826家。而此前业内有声音认为，永辉超市入股联华超市，便是为了补充自身门店版图在华东地区的缺失。但事实上，联华超市的“大本营”华东地区，目前

超市的新零售转型不顺，业绩持续亏损。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人王志宏对《中国经营报》记者表示，联华超市业态转型和新零售变革方

生鲜供应链和冷链物流商有领先优势，在业态上与联华超市有很强的互补性，入股联华超市之后将凭借各自优势，在新零售领域进行创新。但仅仅半年之后，易果便将持有联华超市18%的股份转让给阿里巴巴，另外2%的股份转让给百联集团。

对于联华超市近年来不断的股权更迭，王志宏分析认为，联华

也面临着激烈的市场竞争。

华东地区被誉为新零售概念的起源地，这一点从阿里结盟的对象就可以看出，银泰商业、苏宁云商、三江购物都是深耕华东区域的“地头蛇”；华润体系的苏果超市也霸占江苏市场20余年的时间；华北巨头物美也通过收购浙江供销超市，将“物美+多点”这一模式带入华东市场。

为面对这种竞争，联华超市也在进行门店的改造升级，加快线上线下融合。2017年，联华超市在超级市场业态方面，开设Green&Health新业态门店；在大型综合超市业态

面已经进行了些许改变，但庞大的门店群拖慢了联华超市转型的进程。而二股东阿里巴巴对联华超市能起到多大的帮助作用，就要看阿里的赋能方案是否真的有效了。

超市属于国有控股，联华超市寻求民营资本进入，表达了对现有体制进行变革的决心。而联华超市庞大的体量也吸引了不少寻求合作的企业的关注，不乏像永辉、阿里这样的优秀企业。但在后续的过程中，国有体制的局限性较大，在合作过程中管理、决策、人员执行等方面肯定会出现各种问题，这也是联华超市频频与合作企业“分手”的原因。

创新方面，开设鲸选未来店，旨在打造“餐厅+超市+社交”模式。

王志宏表示：“联华超市目前面临的问题，多种购物渠道冲击是一方面，真正的华东地区市场竞争也是一方面。目前华东市场的竞争对手，不管是门店业态上还是顾客体验上都在进行新零售变革。而联华超市受制于国有体制和自身体量，虽然有所尝试，但收效甚微，转型还有待时日。”

路胜贞也认为联华超市应该收缩战线，集中精力做局部区域以及面积在2000平方米以上的超市。

赋能难题

2017年5月，阿里巴巴入股联华超市引起了业内的广泛关注。不少声音表示，阿里巴巴一举拿下了3000多家门店当作新零售试验田。有业内人士认为，与阿里巴巴合作，对于联华超市混改能起到巨大的推动作用。

彼时的阿里巴巴表示，这是为践行新零售做的布局，未来将通过大数据重构新零售门店，提高商业运作效率，打通线上线下，形成一体化商品、支付、物流、会员等生态体系，使消费者体验有所提升。

但一年的时间过去了，联华超市依旧持续亏损，双方在业务层面上的合作许久未见，联华超市在2017年年度报告中，也很少提及与阿里巴巴相关的战略规划，双方在业务层面互动鲜有消息。

对此，业内有分析认为，阿里巴巴与联华超市虽然“已婚”，但实际上是“分居”状态，业务层面合作不多。

对此，王志宏表示认同：“显而易见的是，阿里巴巴对联华超市的赋能过程出现了问题。双方在股权层面达成合作之后，相互影响渗透，但真正展开业务层面的合作时，却发现对方不是真正适合自己的合作对象，因此合作事宜也搁浅了。”

王志宏分析认为，联华超市在华东地区门店数量、市场占有率是吸引阿里巴巴入股的重点，而老化的门店业态，尤其是保守的国有体制是阿里巴巴进行赋能的最大难题。

记者就如何接受阿里巴巴赋能与业态变革等问题向联华超市发送采访函，截至发稿前尚未收到回复。