

雅戈尔接连抛售金融资产 “回归主业”还在路上

本报记者 魏婕 吴容 北京报道

“5年投入100亿元，再造一个雅戈尔”，这是雅戈尔董事长李如成在2016年宁波国际服装节时喊出的口号。近日，雅戈尔频频出售旗下金融资产，被业内认为是加快回归主业的信号。李如成近期公开对媒体表示，智能制造和智慧营销等新零售布局是雅戈尔破局的主要手段。然而由于雅戈尔的门店近六成开在商场里，很难实现线上线下同款同价，打通全渠道，因此终端对于雅戈尔新零售的体验并不明显。

主业与副业的博弈

在鞋服行业独立观察人士马岗看来，雅戈尔出售金融资产与其“回归主业”的计划有关联，但出售资产并不等于回归主业。

11月20日晚间，雅戈尔发布公告称，11月16日~20日，公司出售创业软件股份223.83万股，预计获利3013.82万元（未审计），占2017年度经审计净利润的10.16%。除此外，雅戈尔此前已多次抛售旗下金融资产，通过出售上市公司股票及其权益类资产获取投资收益。

根据雅戈尔11月15日发布的公告，2018年9月7日至11月15日，公司处置金融资产的交易金额合计14.22亿元，净利润4945.45万元，占2017年度经审计净利润的16.67%。

对于频繁出售资产的用意及资金安排，雅戈尔方面回复称，金融资产的出售所得也仍将用于投资板块。

在鞋服行业独立观察人士马岗看来，雅戈尔出售金融资产与其“回归主业”的计划有关联，但出售资产并不等于回归主业。从雅戈尔的服装业绩表现来看，回归主业的目标仍没有实现。根据年报显示，2017年雅戈尔服装业务营收48.91亿元，占总营收的48.97%。而2016年雅戈尔服装营收为42.74亿元，占比仅为28%。

在雅戈尔的官网上，雅戈尔是拥有纺织、服装、地产、贸易、投资等五大业务板块的综合性企业。从上世纪90年代起进入房地产市场开发领域及专业化金融投资领域。但对于以服装起家的雅戈尔，在发展地产和金融业务的过程中，服装业务被“边缘化”，近10年停滞不前。

用李如成的话说，“外面的世界很精彩，各种产业蓬勃发展，雅戈尔也挡不住诱惑，开始对房地产进行开发，参与金融投资，给资本成长带

另外，《中国经营报》记者了解到，由于主品牌老化问题较为严重，消费人群相对固化，拉新能力较弱，而旗下面向年轻人的品牌GY以及新品牌汉麻世家对于服装业务的收益尚未显现，而雅戈尔服装业务业绩中很大一部分来源于单位团购。

服装零售专家李政隆向《中国经营报》记者表示，像雅戈尔、报喜鸟这样不缺钱、不缺资源的老牌男装企业品牌要想跟上新零售时代的步伐，需要将自身的角色从服装生产商转变为服装零售商，从渠道到管理进行一系列的变革。

来了帮助，但也给品牌带来了很多制约”。2007年《商业周刊》在一篇报道中对雅戈尔评价道，“除股票与地产投资业务外，雅戈尔的其他业务都已变得无足轻重。”李如成在近期的一个访谈中表示，这一评价对他的刺激很大，于是从2012年起计划回归主业，希望通过智能制造、智慧营销等手段破局。

不过记者注意到，在雅戈尔宣布抛售创业科技股份后，11月26日雅戈尔发布公告称，全资子公司宁波铂筑置业以近11亿元的价格竞得宁波市一宗宅地使用权。“行胜于言，雅戈尔一边高喊回归主业，但另一边却还在继续拿地、投资金融，这些都不是回归主业的作为。”马岗评论道。

由于投资业务波动剧烈，加上回归主业收效甚微，雅戈尔为了掩饰投资损失甚至还曾玩起“会计魔术”。今年1月末，雅戈尔发布2017年业绩快报，归属于上市公司股东的净利润同比下滑90.36%，业绩下滑的原因是由于所投资的港股中信股份减值，影响金额为33.08亿元。

但2018年4月，雅戈尔宣布公司业绩“仆而复起”，预计2018年第一季度实现归属上市公司股东的净利润与上年同期相比将增加约86.80亿元，同比增长687.95%左右。而实现这一“逆袭”的手段却是将中信股份的会计核算方法由可供出售金融资产变更为长期股权投资。

这一手段引起了监管部门的注意，上交所向雅戈尔发出监管工作函，询问会计核算方法变更是否符合会计准则规定。最终雅戈尔在收到工作函的两天内取消了会计核算方法变更。

品牌老化严重

“雅戈尔旗下面向年轻人的品牌GY以及新品牌汉麻世家的市场效果并不好，原因一是男装行业发展的景气度下降，二是因为前期投入较多，现在还处于培育的周期，收益尚未显现。”

“雅戈尔是英文‘青春’的音译，如今雅戈尔客户都是老龄群体，品牌不再年轻，请问雅戈尔如何解决这个问题？”在上交所互动平台上，有投资者向雅戈尔提出了这样的疑问。对此，雅戈尔方面回复称，“智能门店、智能营销、智能工厂正致力于解决这一顾虑。”

湖北武汉一名代理过多个商务男装品牌的经销商熊茂立（化名）告诉记者，雅戈尔转型做地产和金融之后，在商场里的知名度下降了不少，加上品牌老化较严重，30岁以下的年轻顾客基本不太会去雅戈尔，消费能力较高的会去买大牌潮服，而大众消费者更愿意购买优衣库这种快消时装，目前雅戈尔的主要业绩很多是单位团

购，以企业消费居多。

雅戈尔2017年年报显示，雅戈尔集团服装板块下有主品牌YOUNGOR（雅戈尔）、美式休闲男装品牌Hart Schaffner Marx（哈特马克斯）、以汉麻纤维为原材料，目标消费群体年龄为30岁~50岁的HANP（汉麻世家）、年轻时尚男装品牌GY以及高端商务服饰品牌MAYOR（市长），产品结构横跨中高端。

其中，主品牌YOUNGOR仍是营收主力，高端男装MAYOR增长233.66%，但年轻时尚品牌GY呈倒退趋势，三季度业绩同比下滑71.37%，毛利率呈负增长，并且2017年自营网点从41家减少到18家，商场网点从171家减少到59家。



雅戈尔频频出售旗下金融资产，被业内认为是加快回归主业的信号。 本报资料室/图

本土男装企业困局

“国内男装两级分化严重，高档和平价品牌都有很明显的消费人群，处于中间地带的、标榜中高端的男装反而高不成低不就，处于非常尴尬的境地。”

“像雅戈尔、报喜鸟这样的老牌男装企业，有能力投资去房地产，它们不缺资金、不缺资源，最大的问题就是管理能力不够。”李政隆在接受《中国经营报》记者采访时表示。

通过对服装行业长期的观察，李政隆发现，这些发展遇到困难的老牌企业最早大多从服装生产起家，所以很多时候会从生产的角度去考虑企业的发展。“但服装生产和服装零售其

实是两个不同的时代，现在这些企业最需要做的是从服装生产商转变成服装零售商，敏锐地抓住顾客的需求，更好地满足顾客的需求，同时降低成本、扩大销售，扩大利润。”

报喜鸟一名成都的商场店长胡建霞（化名）向记者，“国内男装两级分化严重，高档和平价品牌都有很明显的消费人群，处于中间地带的、标榜中高端的男装反而高不成低不就，处于非常尴尬

的境地，这种状况在非一线城市体现得更为明显。”

李政隆认为，对于市场变化不敏感是本土老牌男装企业面临的共同问题。“现在人们对于正式严肃着装的需求量在下降，休闲潮流的趋势已经存在了六七年了，不能将坚守某种风格作为借口。毕竟做生意不能舍本逐末，选择了一个比较小的一个细分品类，企业效益不好，那就说明是市场判断失误。”

那么对于老牌男装企业，转型的难点在哪？李政隆告诉记者，老牌企业要想跟上新零售时代的步伐，需要做的是系列的变革。渠道要改变、门店的出货品类风格、SKU数量这些都要调整。还有引入信息系统，针对门店进行培训、调整门店内部的作业流程，提高管理能力……“但关键还在领导者，如果领导不认为这些东西很重要，企业的变革很难实现。”

社区团购走上风口：20亿资本流入 行业“下沉式”竞争

本报记者 刘旺 孙吉正 北京报道

近期，社区团购成为了资本的新宠。

据不完全统计，在社区团购这个赛道里，“你我您”“食享会”“邻邻购”“十荟团”“松鼠拼拼”“考拉精选”等头部项目，纷纷获得千万到亿元级别的融资，行业

赛道拥挤

在无人货架、便利店之后，资本的目光又一次聚焦在零售行业，这一次的聚光灯投射在了社区团购上。

从2018年4月今日资本领投“兴盛优选”开始，到2018年8月，已经有红杉资本、真格基金、愉悦资本、金沙江创投等多家机构投资，总计超过20亿元资本进入社区团购领域。

同时，社区团购也成为了不少创业者的新目标，诞生了“你我您”“食享会”“邻邻购”等品牌；不少线上平台也开始孵化社区团购项目，如阿里旗下“盒社群”、网易考拉旗下“考拉精选”、美团旗下“松鼠拼拼”等，而近日，京东也打造了“友家铺子”入局社区团购领域。

胡春才对记者表示，社区团购的出现，是基于消费者、供应链、资本三方需求的结果。消费者对“物

累计融资超过20亿元。

目前，全国大多数社区团购平台在玩法上基本趋同：“宝妈+社群”发展社区团购业务，以销定采进行大批量集中采购、运输，无需仓储，“宝妈”配送，再通过社交推广形成一个快速且高效的业务循环。

零售专家胡春才告诉《中国经营报》记者，社区团购这一模式出

现，实际上迎合了供应链、消费者、资本三个方面的不同需求。但这一模式的重点仍是供需关系，依靠社交推广可以实现规模的快速扩张，但消费者依靠社交方式产生的消费需求是不牢靠的，规模之后，如何抓住消费者的真正需求就显得尤为重要。而在资本的催化下，将会加大行业中的竞争，加速走向集中化。

中，所以在招聘团长的时候，条件是宝妈，或者小区的业主。

社区团购品牌“邻邻购”负责人封先生告诉记者，社区团购这种模式相较于传统商超、便利店和线上平台来说，减少了仓储环节和销售环节，以销定采的方式，基本上也能够做到零损耗，成本得到了大幅降低，集中大批量采购，在供应商那边的议价权也随之增强。而通过社交的方式吸引消费者，比线上平台的获客成本要低得多。

此外，在他看来，这种模式的准入门槛较低，只要有一定的供应链资源，基本上就能进入这一领域，是众多玩家入局的原因。

王增杰告诉记者，各方入局，颇有当年团购平台“千团大战”的感觉。目前已经有不少品牌开始打响价格战，在资本的催化下，社区团购将迎来一轮扩张期。

“下沉式”竞争

胡春才对记者表示，一线城市电商覆盖率较高，二三线城市甚至县级区域的消费者更需要优质、低价的产品。未来社区团购的主要竞争趋势还是要下沉。

而说起长沙地区的社区团购领域的竞争，封先生用“拼刺刀”来形容。

“一个鸡蛋能够卖到3毛钱，你说还赚什么钱？”封先生告诉记者，在长沙地区，已经有社区团购平台打起了价格战。事实上，为了竞争，不少社区团购平台已经进入了一种烧钱模式，例如“一块钱一份金针菇，一个小区卖800多份”的情况屡见不鲜。而其背后不再是以销定采，而是以低价大量进货吸引消费者。

另一方面，社区资源的争夺也已经进入了白热化。“有的未开发的社区，门口有三四个不同社区团购品牌的业务人员发放传单，现在看来都属于正常现象。在已开发的社区，社区平台挖人、团长跳来跳去的情况屡见不鲜。”封先生说。

但在采访过程中记者发现，相对于社区团购平台之间竞争的白热化，部分团长、店长的态度，

却是显得很“佛系”。某社区团购平台的团长李蕾告诉记者，几个月来并没有其他平台来挖她，不需要优质、低价的产品。未来社区团购的主要竞争趋势还是要下沉。

她表示，大部分的兼职团长、店长，在面对友好社交和大肆营销之间，都会选择营造良好的生活环境，不会主动参与到平台间的营销战，因此宣传广告也只是偶尔发一下。

胡春才对记者表示，通过社交的方式吸引消费者，能够有效地节省获客成本。但消费者的这种需求很不稳定，有被社交与低价“绑架”的嫌疑，久而久之社交推广对消费需求的影响也会逐渐减弱。因此社区团购平台的竞争力提升，还是要来自于积极投放迎合消费者需求的产品。

封先生告诉记者，融资也能算是竞争的一部分，“有了钱才能有无限的想象力和竞争力，也能在扩张过程中‘烧’掉竞争对手。”

事实上，目前在长沙地区，

已经有不少于4家社区团购平台完成了融资，“你我您”已完成GGV领投的数千万元人民币A轮融资；“兴盛优选”获得了“中国风投女王”今日资本徐新领投，金沙江创投、真格基金跟投的数千万美元A轮融资；“小区乐”于2018年6月获得格家网络天使轮融资，具体融资额度暂未披露。“考拉精选”在上线60天后完成了3000万元Pre-A轮融资，由拓德资本领投、银河系创投、新高桥网跟投。

王增杰告诉记者，目前“食享会”已经进行了融资，社区团购平台融资完成之后，主要的资金用途还是放在规模扩张上。“有了一定的规模，一定的消费人群，在面对供应商时才有更高的议价权，才能将低价优质的产品提供给消费者。”

据封先生透露，“邻邻购”目前也在准备融资工作。创立于2017年底的“邻邻购”目前已经在长沙地区拥有了200多个社区资源。他告诉记者，长沙地区竞争太激烈了，后期他打算下沉到县、乡地区。“其实大家都是这么想的，下沉到县乡一级，规模达到一定程度，能做的就不仅仅是社区团购的单一业务了。”