

新零售企业年终答卷各异 行业整合仍将继续

文/刘旺

从概念提出,到门店落地,再到快速扩张,新零售行业只用了两年的时间。

2017年作为新零售元年,各大资本纷纷进入新零售领域跑马圈地。2018年则是行业加速扩张的一年。2018年初,各大新零售品牌均表达出来自己的开店目标,但随着时间推移,玩家命运各异,有的依旧走在快速扩张的路上,喊话“无规模毋宁死”,也有玩家已被淘汰出局,更有大量的品牌不温不火,悄无声息。

同时,传统零售企业在面对行业变革的浪潮和线上巨头强势进攻时,站队成为了他们跟上时代步伐的必然选择。

结局各异

2016年11月11日,国务院办公厅印发了《关于推动实体零售创新转型的意见》,从调整商业结构、创新发展方式、促进跨界融合三个方面明确了实体零售企业创新转型的9项主要任务,定调实体零售转型,鼓励线上线下向融合、协同方向发展。

在经过两年的发展之后,线上线下融合的新零售赛道当中,各个品牌的命运也有所不同,有的依旧走在快速扩张的路上,有的回首聚焦主业发展,也有品牌已经被淘汰出局。

在被新零售业务拖累了一年以后,永辉超市终于决定剥离这一业务,回首将更多的经历聚焦在主业发展上。

在这背后则是包含超级物种、永辉生活项目的永辉云创板块持续亏损。2018年上半年,永辉超市云创业务营收9亿元,同比增加594%,但亏损3.88亿元,与去年同期0.9亿元的亏损额相比,亏损面进一步扩大。

上海尚益咨询总经理胡春才告诉《中国经营报》记者,新零售行业的创新和发展势必是一个渐变的过程,在开始阶段,顾客的买单率不可能超过亏损点,所以要做好持续亏损的准备。永辉超市作为上市公司,新零售业务的亏损会对整体利润造成冲击,显然永辉超市无法接受这样的冲击。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏也认为,超级物种门店建设、生鲜和现制的打造成本太高,要走持续烧钱的路线。此时把永辉云创的新零售业务剥离出去,对于确保永辉超市上市公司体系的稳定有着异常重要的作用。但不可否认的是,永辉超市已经无力支付云创业务的大额亏损了。

相对于永辉超市回归主业,新零售品牌地球港在未满周岁便夭折,直接在新零售赛道上遭到淘汰。2018年1月,地球港首家门店在北京丰台区六里桥亮相,截至当年11月,地球港在全国范围内的5家门店全部关停。而其关停的原因则是资金危机,员工工资、供应商货款问题都未能及时发放。据了解,目前仍有大量供应商尚未解决货款问题。

同时,作为线上平台落地的新零售代表盒马则是一路跑马圈地,快速扩张。

2018年11月30日,盒马武汉帝斯曼广场店开业,门店数量达到100家。根据盒马APP上的门店数据,加上正在规划中的门店,盒马门店数量已经达到了140家。而舍命狂奔的背后则是运营上的粗糙,盒马在扩张初期的弊端也开始显现,“绑蟹腿事件”“招聘门”“标签门”等运营管理事件层出不穷。

上海森潘企业管理咨询专家黄静对记者表示,盒马的快速扩张,与精细化管理是相矛盾的。“出于战略的考虑,盒马在追求门店数量的规模优势。在快与精当中,盒

马应该找到一个平衡点,如果不重视的话,可能店越多,出现的问题就越多。恰好盒马触碰到的是对鲜度要求最严格的品类,所以这个问题是无法逃避的。”

但频发的运营问题并不能阻挡盒马规模扩张的野心,盒马CEO侯毅在其朋友圈公开表示:“没规模,毋宁死,不开到1000家店的连锁领先规模,不会有安全壁垒。”

另一方面,2018年初,各种新零售创新业态迎来集中爆发。线下永辉超级物种、天虹sp@ce、新华都海物会、步步鲜鲜食演义、百联RISO、大润发优鲜、世纪联华·鲸选等相继出炉;线上美团掌鱼生鲜、苏宁生鲜等也纷纷亮相。但随着时间推移,大多数品牌并无规模扩张与盈利消息,不温不火。

上海泰然集团CHO兼泰然领导力学院院长何星耀告诉记者,2017年,新零售概念刚刚出现不久,资本市场极其看好新零售领域。但零售业是需要持续投入的行业,而资本都是迫切寻求回报的,因此也导致了品牌大量支撑不足。

何星耀表示,2018年可以说是试错的一年,新零售行业整体是在向前推进的,但由于不同的品牌拥有不同的供应链、资本支撑,最终的年度答卷也不尽相同。2019年将会是深耕的一年,届时洗牌过程将更加明显。

两大阵营持续对立

在面对行业变革浪潮与线上巨头强势落地的情况下,传统零售企业的生存环境变得越来越艰难,线下零售企业纷纷联姻“落地巨头”。目前“站队”主要分腾讯系和阿里系两派。

永辉超市、沃尔玛、家乐福中国、步步高、华润万家等传统零售商站队腾讯系,与之对抗的则是银泰、三江购物、百联集团、联华

超市、新华都和高鑫零售组成的阿里系。

但目前来看站队并不能解决业绩问题。2018年上半年,高鑫零售实现营收521.63亿元,利润17.58亿元,业绩停滞不前;三江购物前三季度实现营业收入31.42亿元,同比增加9.71%,归属上市公司股东的净利润0.80亿元,同比减少15.78%;永辉超市2018年前三季度实现营业收入182.95亿元,同比增长22.04%,但净利润亏损约3500万元,同比下滑约112%。

胡春才分析认为:“零售行业的回暖,并不代表着每个企业都在回暖。阿里切入这些零售企业以后,对他们的改造,也要看企业的配合能力。阿里的数字化改造对零售企业的运营管理制度、权重体系冲击还是比较大的,相当于企业内部重新洗牌。如果阿里所占股份不高,同时这些企业在洗牌过程中受到的震动太大,一般的企业还是会拒绝的,所以就无法全方位地对接阿里的改造。”

除了腾讯、阿里两大阵营之外,深耕华北地区的物美+多点Dmall的组合依然坚持独立发展。多点Dmall通过与传统商超共享供应链,进行线上线下深度打通,已经实现了4000万的注册用户。多点Dmall也于2017年底走出了北京,赋能杭州物美、武汉中百仓储、步步高、人人乐等零售企业并建立合作关系。

但实际上多点Dmall的发展离不开物美的强力支撑。有物美员工透露,在刚刚过去的元旦,物美员工都开启了送货模式,在订单繁忙时,甚至动用了员工自己的私家车。而在此前,就有员工告诉记者,支援多点Dmall是全体物美员工重点工作之一。物美超市全员支援多点,由此也导致了超市卖场货架不整、价签来不及更换等问题。



本报资料室/图

多点与物美的组合,在消费场景上也有一定程度的创新。目前,所有物美门店已经实现了会员的数字化,此前物美调改的联想桥店与金宝街店也被认为是盒马、超级物种的有力竞争对手,但后续其他门店的改造并没有响应声音。

何星耀告诉记者,在2018年,站队之后的传统企业,是从全方位升级改造来应对新零售浪潮的。“从供应链打造、配送服务、消费场景打造各个方位,都是传统企业需要革新的地方。而传统零售企业并没有足够的资本去独立完成,背靠阿里、腾讯两棵大树,能够获得更多的资本、技术支持。而第二梯队的传统零售企业则根据自身特性将重点放在了场景、数据和供应链的打造上,因此与第一梯队的盒

马、超级物种等拉开了距离。”

事实上,目前并没有多点Dmall盈利的消息传出,业内有声音表示,多点Dmall同其他新零售品牌一样,成立3年来一直处于持续烧钱的状态;盒马方面曾表示,开店时间一年半以上的门店已经实现了盈利,也并没有表示实现了整体规模盈利。

胡春才告诉记者:“现在转型新零售或者创业新零售的品牌,都是不可能短期内实现盈利的,因为零售本身就是一个渐变特征很强的行业。”

“这场阵营之间的对立还会持续下去,甚至还会扩大阵营。所以说行业洗牌仍在继续,除非找到深耕区域的商业模式,或者根本就没有被整合的价值,否则终会沦为被整合的对象。”何星耀说。



瑞幸咖啡：亏损8亿元符合预期 2019年将持续狂奔

文/丁青

全国范围内新建门店2500家,2019年年底门店总数超过4500家,在门店和杯量上全面领先成为中国极具实力的连锁咖啡品牌……在瑞幸咖啡2019年战略沟通会上,瑞幸咖啡创始人、CEO钱治亚表示,在新的一年里,瑞幸咖啡仍将继续进行狂奔。

在这背后,是2018年瑞幸咖啡疯狂的攻城略地,而在规模扩张和高额补贴之后,2018年前三季度瑞幸咖啡交出了累计销售3.75亿元,净亏损8.57亿元的答卷引起热议。

对此,瑞幸咖啡联合创始人兼CMO杨飞回应称:“亏损8个亿完全符合预期,通过补贴快速获取客户是我们的既定战略,用适度补贴,获取这一年的市场规模和速度,是非常值得的。同时,未来3~5年内依然会坚持补贴战略。”

根据伦敦国际咖啡组织发布的数据报告显示,中国的咖啡消费

正以每年15%的平均速度增长,而目前中国的人均咖啡消费量较成熟市场仍有巨大差距,这让业内对2019年的咖啡市场充满想象。

持续狂奔

2019年1月3日,瑞幸咖啡创始人、CEO钱治亚在2019年战略沟通会上表示,在新的一年里,瑞幸咖啡将在全国范围内新建门店2500家,2019年年底门店总数超过4500家;在门店数量和杯量上全面领先,目标成为中国极具实力的连锁咖啡品牌;同时,将继续以为客户提供高品质、高性价比、高性价比的产品作为核心竞争力。

一切数字与目标,都表达着2019年,瑞幸咖啡将持续狂奔。而持续狂奔的勇气,或源于其2018年不俗的“年终总结”。

截至2018年12月31日,瑞幸咖啡在全国22座城市开设了2073家门店,其中实体门店1897家,外卖厨房176家,而上述门店都是100%直营无加盟。

在布局上,实现一线城市5分钟核心区域全覆盖,故宫、银河SOHO、外滩SOHO、北京科技大学等知名写字楼、企事业单位、大学校园都已入驻“小蓝杯”。

来自瑞幸的数据显示,通过补贴快速获取客户的既定战略也具有显著效果,2018年底,瑞幸咖啡拥有1254万消费客户,杯量达到了8968万杯,消费者自提的比例也由4月份的35%提高到12月底的61%。在配送方面,外送订单平均配送时间为16分43秒,配送30分钟超时率仅为0.4%。在这种情况下,客户满意度达到了99.6%,3个月复购率在50%以上。

但在这份亮眼的“年终总结”背后,则是巨额的资金投入。

2018年前三季度,瑞幸咖啡实现累计销售收入3.75亿元,毛利润-4.33亿元,毛利率-115.5%,净亏损8.57亿元。

这份巨亏成绩单,也引起了行业内的热议,怀疑其资金链能否支撑住如此高额且长期的亏损。

对此,杨飞表示:“目前亏损符合我们的预期,通过补贴快速获取客户是我们的既定战略,用适度补贴,获取这一年的市场规模和发展速度,是非常值得的。通过B轮融资获得的资金用途,除了开店、新产品研发、数据技术加强之外,还会用于市场补贴,在未来3~5年都会坚持做下去。”

在亏损战略下,瑞幸咖啡的资金池也在持续蓄水。2018年4月,瑞幸咖啡宣布完成了数千万元的天使轮融资;2018年7月,宣布完成了2亿美元的A轮融资;2018年12月12日,宣布完成了2亿美元的B轮融资。为持续狂奔加满了燃料。

不过,瑞幸咖啡似乎开始意识到“烧钱”不是长久之计,有意将补贴小幅收窄。2019年1月2日,瑞幸在官方微信上调整了充值政策,取消了原有的买五赠五,仅保留买二赠一;而在此前的2018年12月,瑞幸咖啡在北京、上海的免费配送门槛,也从35元提升到了55元。

对此,杨飞解释称,这是正常的运营政策调整,提高外卖免配送门槛可以进一步鼓励用户选择自提。同时一线城市核心区域500米之内已经实现了100%覆盖,用户步行5分钟左右肯定有一家门店,用

户到店自提会越来越方便,这是一个趋势。

推动者or搅局者

2018年,是咖啡行业颠覆的一年。星巴克在中国市场上推出线上新零售门店,与阿里巴巴生态打通;连咖啡在年初完成1.58亿元B+轮融资,将社交新零售不断玩向深入;麦当劳旗下麦咖啡也推出了外送业务;瑞幸咖啡也宣布与腾讯签署战略合作协议。

在杨飞看来,正是由于瑞幸咖啡的存在,2018年成为了中国咖啡的“元年”。“国内咖啡赛道现在的竞争壁垒已经很高了,我们今天公布的这些数据都是壁垒。包括资金、团队、技术、供应链等等,确实也很烧钱。未来是否要进入赛道,还要多加评估。”杨飞说。

杨飞告诉笔者,瑞幸咖啡的补贴不是简单的价格补贴,而是通过降低门店成本、获客成本,反哺产品品质,降低到手价格,从而形成一套系统性的成本结构创新。在他看来,用户对瑞幸咖啡的选择是基于企业在价格、品质、便利性、品牌等方面综合优势的结果。

瑞幸咖啡的成本结构创新能否真的推动行业壁垒的树立仍需

时间检验,但快速增长的咖啡消费水平,已经成为了不少食品饮料从业人士关注的焦点。

根据《每日经济新闻》报道,国内目前人均年咖啡消费量仅为5~6杯,远低于欧洲每年人均消费咖啡734杯的水平,近邻日本、韩国等国每年人均消费约为300杯。根据伦敦国际咖啡组织发布的数据报告显示,中国的咖啡消费正以每年15%的平均速度增长。鲸准研究院发布的《2018咖啡行业研究报告》显示,互联网咖啡品牌兴起后,国内咖啡行业进入高速发展期。目前国内咖啡消费市场规模在1000亿元左右。

而除了咖啡业务,2018年瑞幸咖啡还开始进军轻食市场,同样也是进行补贴战略,即上线之日起至年底在全国门店推出轻食5折优惠,其产品定价本身就比行业价格低3~5元左右,通过各种补贴,一套咖啡加轻食的套餐组合售价约20元,在市场价格上处于低位。

但在规模扩张和市场角逐中,品质能否得以保证的争议开始甚嚣尘上。

对此,瑞幸咖啡创始人、高级副总裁郭瑾一表示:“快速发展不代表就会牺牲品质,大家看到的是我们在门店、品牌方面的大量投入,但其实我们在品质方面的投入是最多的。”

他表示,在设备原材料等方面,采用的都是全球高端供应商,比如瑞士咖啡机雪莱、新西兰恒天然乳类等,瑞幸咖啡全部门店的在用咖啡豆,也都是2018年米兰国际咖啡品鉴大赛(IIAC)的金奖咖啡豆配方。

在如此诱人的蛋糕面前,众多资本跃跃欲试。但同时不可否认的是,国内消费者的咖啡消费习惯仍未被完全培养起来。瑞幸咖啡在2019年仍将持续狂奔,在当前市场环境下,瑞幸咖啡扮演的角色是推动者还是搅局者,令人期待。 GG

