

便利店的2018:速生何以不速朽

文/魏婕 孙吉正

2018年便利店行业上演了“冰与火之歌”。在国内实体零售的寒冬中,便利店业态在政策的支持以及资本的推动下成为零售业风口,同时也出现一些便利店品牌因资金链断裂、无法全面盈利陷入裁员、关停甚至卖身的局面。

据中国连锁经营协会发布的2018年三季度“中国便利店景气指数”显示,便利店行业开始呈现出“降温”趋势,资本市场暴露的问题也警示着整个便利店行业需要提高自身应对外部风险的综合能力。

从业态升级角度来看,国内便利店的单店销售、利润水平与国际领先企业差距仍然较大。在租金、人工成本快速上升的环境下,如何提高效率、迅速完成迭代升级,成了便利店企业亟待解决的问题。

除了提供行业观点之外,这篇报道也会呈现便利店与普通员工的故事。在行业沉浮变幻中,作为便利店运营的一环,他们的生存状况同样值得关注。

资本渐趋理性

2018年上半年,西安每一天、见福、131、today、邻几等便利店获得投资,下半年,便利蜂、好邻居获得资本加码。据新浪科技统计,从2017年至今,便利店行业融资已达60余起,资金涌入超过80亿元。

然而资本的人局使得国内的便利店行业格局变得扑朔迷离。在资本的加持下,一些初创便利店品牌舍命狂奔,大有与7-ELEVEn、全家等老牌外资便利店一较高下之势。2018年8月,因背后出资方善林金融资金链断裂,邻家便利店突然失血,一夜之间关闭了168家店铺;一个月后,因投资方春晓资本出现问题,131便利店创始人失联,后被刑拘;11月中旬,北京地区规模最大的全时便利店被传出资产盘点,正寻求出售。

接连倒闭的便利店将行业内长期存在的高成本、盈利困难等问题掀开一角。用中国连锁经营协会副秘书长王洪涛的话来说就是,便利店这一风口倏忽间变为一地鸡毛。

“资本和便利店都处于头脑发热的阶段,彼此都缺乏理性判断,各自相互催生,产生更多的泡沫。”在香港资本董事沈萌看来,便利店的投资热潮是在所谓“线上结合线下新零售”的概念出现后,亚马逊收购全食超市、阿里巴巴投资连锁超市开始的。国内在过度杠杆化下的泡沫时期,大量资金四

处寻找投资标的,导致便利店估值水涨船高。

光点资本合伙人符正在接受《中国经营报》记者采访时表示,纯线下零售行业的“便利店”并不是近期的新投资热点。这一波新的投资机会,主要是基于2016年提出的“新零售”概念,便利店利用社区及稳定客流,通过打通线上线下的数据,形成了新的零售投资热点。

131便利店实习店长张明山告诉记者,131停业至今,员工们被拖欠的一个月工资仍没有拿到。在初创便利店疯狂扩张之时,也有身处其中的店长感觉到了危机。在多家便利店工作过的孙宏伟向记者表示:“邻家的亏损远高于运营成本,因为客单价比同类便利店高,毛利能达到60%甚至70%左右,而物美这种类型的便利店毛利只有20%左右,但是邻家的亏损实在过于严重,始终无法实现单店盈利。”

“以旁观者的角度来看,邻家开店的状态近乎疯狂,选址随意,不会太考虑当地消费水平、客流量这些问题。”邻家便利店前CEO王磊对媒体透露,投资人曾要求过他们一年开2万家便利店。

据孙宏伟回忆,之前邻家高层在给区域邻家经理开会时表示,邻家的终极目标是上市——等邻家开够300家店,运营资金超过一亿元后,就谋划上市,所以邻家一直很着急开店。

零售专家胡春才告诉记者,如果单店不能盈利,只靠规模是行不通的。单店盈利没做出来就拼命扩张,结果店开得越多,失血量就越大。

便利店行业从业者张鹏(化名)将邻家、全时以及其他一些便利店品牌的运作模式形容为“高空走钢丝”。如果邻家当初少开一些

店,采用自有资金加低杠杆操作,从银行贷一小部分款,邻家、131、全时这些便利店就不会是现在的状态。最早7-ELEVEn的启动资金就来自员工的存款和银行借贷,开店、选址始终采取很谨慎的态度,现在已然成为便利店的标杆。

根据中商产业研究院发布的一份报告显示,便利店近几年在国内发展迅速,门店数量呈井喷式发展,2017年中国品牌便利店行业增速同比达23%,市场规模超1900亿元。大量资本的人局成为短期内推动行业发展的重要动力。

有统计显示,中国的便利店品牌超过260个,但由于地区经济发展不均衡,便利店行业集中度很低。目前仅上海和广东的便利店门店数量就超过5000家,大多数地区的便利店总数都少于1000家。德勤分析称,在资本和政策的推动下,未来便利店行业集中度有望得到较快提升,行业竞争也会更加激烈。

张鹏认为,从心理层面讲,频频发生这样的事也挫伤了很多员工对便利店行业的热情,造成很多优秀人才流失,这些都是看不见的损失。

沈萌分析称,2019年去杠杆会继续推进,投资资金的来源受到抑制,便利店行业将迎来资本分化,真正具有竞争优势的便利店将大幅领先同侪,而不具优势的便利店将重归现实。

运营模式亟待优化

提升运营效率、增强商品力、实现全面盈利是国内便利店品牌需要思考的问题。中国连锁经营协会发布的《2018中国便利店报告》显示,近一年来便利店行业的运营成本正在快速上升,房租成本上涨18%,人工成本提高12%,人员流动性大幅提升,加剧人员成本的上升,水电成本上涨6.9%,便利店



2018年便利店行业上演了“冰与火之歌”。 本报资料室/图



企业亟待提升管理精益性,来对抗成本上升。

此外,国内便利店加盟比例与日本等发达市场相比存在较大差距。《2018中国便利店报告》披露,国内近4成企业尚未开展加盟,加盟管理较为松散,而日本罗森、全家、7-11加盟店占比分别为95%、97%和98%。

加拿大 Advantage 国际咨询集团中国区 CEO 高云飞在接受《中国经营报》记者采访时表示,便利店如果想实现规模化盈利,还得靠加盟体系,否则在运营成本不断上涨的情况下,没有大量资本推动,便利店发展将举步维艰。

据高云飞了解,国内的便利店品牌并非不想发展加盟体系,而是因为供应链能力不足、总部管控以及运营能力薄弱无法应对加盟带来的问题。7-ELEVEn的加盟手册大概有700多页,非常完备。目前国内便利店还处在追求降低成本、提升盈利的初级阶段,还没有达到追求精细化管理的阶段。

“这就是一个悖论,国内的便利店一方面想快速扩张,另外一方面发展加盟模式又遇到困难,所以只能通过直营去扩张,但直营其实会给便利店带来更多的资金压力,进而影响到便利店的发展速度。”高云飞说。

另外,国内便利店的利润水平和国际领先企业也存在较大差距。根据2018年CCFA便利店调研结果显示,样本企业平均单店日销售大约5000元,存在较大提升空间。而7-ELEVEn(中国)投资有限公司董事长内田慎治在2017年接受本报独家专访时透露,7-ELEVEn的单店日销售额可达到3.6万元。

零售专家文志宏表示,国内便利店与外资便利店盈利水平差距较大的主要原因一是规模,二是精细化管理能力。“便利店零售是奉行规模经济的行业,如果没有达到一定规模,很难实现全面盈利。另外,便利店行业对于管理者的精细化管理能力要求很高,而外资便利店在这方面相对比较成熟。”

国内便利店与外资便利店在商品结构方面也有很大差别。内田慎治在接受本报独家专访时表示,7-ELEVEn和其他便利店最大的差异就在于鲜食,鲜食商品占所有商品销售的50%,门店60%的毛利来源于鲜食为主的日配商品。

根据2018年CCFA便利店调研数据显示,国内80%便利店的自有品牌销售占比小于10%,日本市场便利店自有品牌单品占比为40%~50%。文志宏观察到,由于

国内便利店的供应链体系不及外资便利店成熟,因此自有品牌商品占比较低。

数字化与新零售

“对于现在的便利店一定要有‘线上新零售’的概念,其中‘数据的价值’是最重要的,包含周边居民的消费行为等重要信息,其次就是线下的运营效率,即坪效、客单价、货物周转率等传统零售的关注点。”符正表示。

记者注意到,从物美便利店到苏宁小店、便利蜂等,国内的一些便利店也在积极探索便利店数字化进程。德勤一份关于便利店企业数字化程度的调研显示,外资便利店企业在信息系统搭建和数字化转型方面普遍开始较早,而本土便利店的数字化进程在某些方面较为滞后。

物美便利店长孙晓龙(化名)告诉记者,物美便利店对于店长的一个重要考核指标就是多点APP的下载量。令孙晓龙不解的是,推广APP的意义应该是获取大数据,进而分析用户购买行为,指导店长订货,但“APP里的数据对于门店的实际运营并没有起到指导作用,反而因为支付过程变得更加繁琐,门店还流失了一部分客人”。孙晓龙补充道,“现在我店里还有15箱订多了的牛奶,快过期了。”

高云飞分析称,从更深层次来看,只有做好数据的打通和对接才能真正实现线上和线下双驱动。便利店有庞大的流动人群作为数字化的入口,如何盘活线上线下的会员资源,并与其他平台做一些对接,是未来便利店发展的一个重要思路。

高云飞认为,和国内的美宜佳、唐久这些便利店相比,外资便利店的会员系统相对比较先进,每天会实时更新、处理数据,根据不同商业区、写字楼、居民区的用户消费习惯优化商品品类配置,并且根据商圈内消费者某一个时间段内变化来精准灵活地调整店内商品。未来国内便利店要想实现规模化盈利,一定要在数字化能力方面有所突破。

随着城镇化的持续推进,未来大城市一些商圈的社区店会形成稳定的客流,而且,这些便利店通常可以实现配送,这对于有“最后一公里”配送需求的周边居民有很大吸引力。符正认为,如果接下来便利店能够围绕着社区的基础客流去做新零售运营,并发展出品牌的特色,将是国内便利店行业迭代升级的一次机遇。

市场之变“红黄蓝们”何去何从?

红黄蓝教育近日宣布一项股票回购计划,公司计划在未来12个月回购总价值为1200万美元的美国存托股份。此前,受《关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》(以下简称《意见》)中关于“上市公司不得通过股票市场融资投资营利性幼儿园”等政策影响,红黄蓝市值曾一度蒸发2.6亿美元。

《意见》颁布后,红黄蓝深夜发布声明,表示坚决支持《意见》的颁布实施,将认真研究政策导向,努力办好人民满意的学前教育。此后红黄蓝多次重申将坚决支持政策导向。

红黄蓝1998年发端于亲子园教育,2003年创办第一家红黄蓝幼儿园,自此开启亲子园、连锁运营的模式,在全国300多个城市有近1300家亲子园和近500家幼儿园(含签约未开园园所),并且逐步涉足家庭教育、师资培训、管理输出、课程研发等领域。2017年9月,红黄蓝在美国纽交所上市。发展到今天,红黄蓝已经有20年的历史了,从作坊式运营到一步步成为美国上市公司,它的发展就是民办学前教育的一个缩影。

20年创业

民办学前教育的一个缩影

红黄蓝赴美上市的初衷,引用创始人史燕来的话说就是,企业发

展到一定规模,需要优秀的人才、规范的管理和监督机制。国际资本带来的大量资金和严格监管,将有助于红黄蓝更好地提升教育质量,服务国内市场。初衷是好的,但是红黄蓝恰恰在安全管理方面,遭遇重挫。刚刚上市两个月后的新天地事件,虽然经公安机关调查证实,大多数网传信息为谣言,但仍然在舆论层面给红黄蓝带来了重大打击。管理与师资也是民办学前教育行业面临的共同“痛点”。

改革开放40年来,在经济变革、政策环境以及供需矛盾突出等背景下,民办学前教育经历了平稳发展、快速提升以及转型期。据2017年教育部发布的全国教育事业发展统计公报统计,全国共有幼儿园25.50万所,民办幼儿园16.04万所,比例高达62.9%,园幼儿的占比从2010年的47%提高到了2017年的56%。民办园在满足适龄幼儿入园,实现入园率方面做出了自己的贡献。而民办园自身也存在一些共性问题。门槛较低、缺乏有效监管、粗放孱弱的财务管理、盲目跑马圈地的扩张,缺乏强有力管理的加盟商业模式,以及良莠不齐的管理团队和师资队伍,保教质量跟不上扩张速度等。

“幼师荒”已经成为无论公办还

是民办共同面临的难题,“人才匮乏”成为行业之殇。2017年《教育事业发展统计公报》指出,我国幼儿园专任教师243.21万人,缺口至少还有一半。“幼师荒”不仅体现在数量上,而且体现在质量上。长期以来,幼师的工作量大、社会压力大、社会地位不高,薪资与付出不成比例、缺乏认同感等原因,导致很难吸引到优秀人才,很多在岗幼师也在选择“逃离”。

外有《意见》政策收紧,内有面临的问题和困境,很多人都在问,红黄蓝还能走多远?民办学前教育还能走多远?

从走快到走远

红黄蓝做了什么

红黄蓝第三季度的财报并不理想。截至2018年9月30日的第三季度,红黄蓝净收入同比下降5.7%至3530万美元,去年同期为3740万美元。第三季度营业成本上升为3400万美元,较去年2840万美元同比增长19.9%。红黄蓝称营业成本增加、毛利率下降,主要由于加盟费收入的下降,以及公司直营幼儿园员工薪酬及安全管理等运营成本的上涨。

红黄蓝是典型的“直营+加盟”连锁运营模式,加盟虽然在收入中

占比很少,但是对毛利率还是有很大贡献。在舆论风波之后,市场占比领先的红黄蓝暂停了幼儿园加盟业务,并且持续加大安全管理和师资建设的投入。

红黄蓝教育围绕安全和师资,逐步向社会公布的措施包括:开展各园所家长沟通会,计划投资3500万元人民币,已完成投入2000万元升级安全监督管理系统,并设立总部中央监控室,配备了专职的监控专家。联合外部独立机构,行业专家组成全国督察小组展开园所飞行检查,并据此更新升级各项管理规章制度,此项工作已固化为常规工作。成立安全管理委员会,由董事长和总裁担任委员会主任,主管安全副总裁直接管理。从“培训体系、管控体系、检查体系”三个层面布局公司的整体管理体系,其核心举措是设立公司首席安全官和建立各层级的第一安全责任人制度,将安全管理工作纳入各层级考核重要指标。在全国范围启动幼儿园安全管理每日检查制度,通过幼儿园管理系统动态监测全国园所每日安全工作情况。开展由总部统一安排、覆盖全国的每年两次逐园逐人安全管理培训。

加强师资队伍建设和师德师风教育,提高教师准入门槛,提供分层、分类和重点项目相结合的多

元化培训,强化新入职教师的专业能力培训和入门培训。自2017年9月以来两次提高一线教师薪酬待遇和福利关爱;建立教职职工心理疏导与安抚机制,加入普法培训、教育行为培训和正面管教方式方法培训,提升教师的专业素养与幸福感。同时为了破解“幼师荒”,也在体系内推出创新师资培养模式及储备机制。通过与长沙师范学院等高等院校深入拓展校企合作,建设联合外部独立机构,行业专家组成全国督察小组展开园所飞行检查,并据此更新升级各项管理规章制度,此项工作已固化为常规工作。成立安全管理委员会,由董事长和总裁担任委员会主任,主管安全副总裁直接管理。从“培训体系、管控体系、检查体系”三个层面布局公司的整体管理体系,其核心举措是设立公司首席安全官和建立各层级的第一安全责任人制度,将安全管理工作纳入各层级考核重要指标。在全国范围启动幼儿园安全管理每日检查制度,通过幼儿园管理系统动态监测全国园所每日安全工作情况。开展由总部统一安排、覆盖全国的每年两次逐园逐人安全管理培训。

此外,红黄蓝持续性地开展开放透明办学工作,建立园所和家长的多元化沟通渠道;暂停幼儿园品牌加盟业务,优化提升对现有加盟体系的支持与管理;积极响应政府号召,主动申办普惠性幼儿园等。

从“走快”转向“走远”,红黄蓝做出了一系列的部署。红黄蓝教育联合创始人、首席执行官史燕来女士说:“我们将继续致力于提高教育质量,进一步提高我们的教师招聘要求和培训标准。此外,我们继续把园所的安全工作作为全公司的头等大事,积极推进覆盖全国园所的安全管理培训。也许这些投入短期内会对营业收入和利润有所影响,但是从长期发展来看,会让红黄蓝走得更长更远。”

作为一家覆盖0-6岁综合性早期教育服务提供商,业务范畴覆盖幼儿园、亲子园、家庭教育、师资培训、托育服务、管理输出、课程研发、儿童成长研究等领域。

红黄蓝称,坚决支持《意见》的颁布实施,一如既往地努力提供适合儿童年龄特点的优质教育和服务。将继续投资教师、教育内容、教育研究和教育创新来提高教育品质,也将继续重点加强儿童安全相关工作和投入,构建让孩子开心、家长放心、社会安心的教育环境,促进儿童健康发展。

规范和优质才是出路

经历过互联网的裹挟和资本的浪潮,幼教行业慢慢回归到本质和常态。新政并不是将民办幼儿园“一刀切”,实际上仍鼓励社会力量办园,并加大力度鼓励规范、优质、普惠办园,推动幼教摒弃和剥离“急功近利”的资本。幼教进入下半场,面临政策和市场之变,依然选择留在这个行业的企业才是中流砥柱。依靠规模扩张获得市场红利的时代已经终结,幼教进入以质量为核心的精细化运营阶段,唯有坚持规范运营、优质发展,打造高素质教师队伍,满足多元化、多层次需求,才是真正的出路。