

# 商业模式之殇 国安社区关店裁员

本报记者 李媛 北京报道

经历3年的试错,在事实面前,中信国安集团有限公司(以下简称“国安集团”)还是不得不调整旗下社区服务平台“国安社区”(隶属于国安社区(北京)科技有限公司)的经营模

## 大裁员背后

根据国安集团2018年3季度财报显示,合并报表后,负债超过1782.97亿元,负债率高达80.49%,2017年负债1773.32亿元,负债率已经超过80%。

据媒体报道,国安社区最高峰时期的员工数量达到7000人,之前裁员5000人,如果再加上最新裁员的1000人,涉及裁员人数已经超过6000人。这对于国安社区而言,等于这个项目完全失败了,剩下的不到1000人估计也很难支撑很久。

相关资料显示,一家国安社区店在开业初期通常标配约20名员工,那么总部职能部门预计2000人,这样算下来国安社区一个月的员工工资就需要近亿元,国安社区近3年共计投入200亿元。

背靠国安集团,不缺资金的国安社区一出生就显财大气粗,有着比一般创业企业更高的起点,2015年7月在北京开出第一家国安社区店后,当年国安社区就走出北京,在天津、上海、广州、深圳、沈阳、昆明等城市迅速开店,截至2018年

## 商业模式天生“贫血”

国安社区店开店虽然深入社区,但更多的配备是以推送为主,而不是以需求为主。

国安集团最初做国安社区店其实是想与便利店划清界限。“我们不是便利店,因为快消品的品类我们不做,主要以家庭生活为主,米面粮油和水果蔬菜是主打品类,太贵的东西我们不会融入。”国安社区CEO赵晨希在接受媒体采访时曾表示。

事实上,国安社区门店的水果占比非常低,更多主推零食酒水等家庭必备快消品,甚至可乐、冷藏酸奶这样的基本款店里都没有。在零售项目的运营上,国安社区是缺乏经验的。

在社区服务方面,国安社区的服务包括社区公众服务、社区物业、

证明这3年的试错确实是做错了。继之前的关店风波之后,国安社区近日又爆出裁员风波,据国安社区离职员工向《中国经营报》记者透露,国安社区从2018年年底就开始裁员,近期又裁员1000多人,包括主管、经理、总监级别的员

工。据亿欧网等媒体报道,目前裁员总数已经超过6000人。国安社区从2015年7月在北京正式开出第一家门店,截至2018年,已经在全国开店近500家。但是过度的扩张导致资金链迅速出现问题,加上多数门店经营不善,从2018年下半

6月,国安社区在全国8大城市拥有门店481家。

然而,根据国安集团2018年3季度财报显示,合并报表后,负债超过1782.97亿元,负债率高达80.49%,2017年负债1773.32亿元,负债率已经超过80%。国安社区官网显示,国安社区是在中信集团、国安集团双品牌背书支持下产生的。

据启信宝资料显示,国安集团通过百分百持股的中信国安城市发展控股有限公司,持股国安社区(北京)科技有限公司46.01%的股权。而近期国安社区收缩店面以及裁员不能不说与国安集团如此高的亏损压力有关。

国安社区内部管理供应商的员工王小萌(化名)告诉记者,国安社区一个门店是22个标配(员工),根

据启信宝显示的工商登记信息,国安社区在北京各区县市注册的店面有121家,国安社区开的都是社区大店,每家店的面积大的有400平方米,小的也得有100平方米左右,房租加上22个标配的员工,每个月的开支就相当大。但是由于经营模式存在问题,经营不善,此后居然之家就没有继续注资。

从2018年6月开始,没有投资支撑的国安社区开始关店和裁员。针对上述内容,记者向国安社区方面求证,其公关负责人并未予以回复。

“因为欠很多供应商的钱,最近很多供应商都到国安社区店去闹事,例如一个做旅游的供应商,国安社区欠对方几千元保证金,答应3个月内退还,但是一直都没有退。除了裁员,现有的员工降

# 贝拉米困于奶粉新政 中国市场渠道受阻

本报记者 孙吉正 北京报道

澳大利亚奶粉品牌“贝拉米”的处境较为困难。作为依靠中国市场起家的贝拉米奶粉,在无法通过奶粉注册的情况下,面临着产品无法通过正规途径进入中国市场的困扰。但作为依赖中国市场的贝拉米,仍旧不言放弃。近

## “围城”

“里面的人想出去,外面的人想进来”成了中国奶粉市场的真实写照。国产奶粉企业希望能够塑造国际品牌形象,不遗余力地想办法走出去,而外资品牌则垂涎中国巨大的市场空间,想尽办法走进来。

在新西兰成为中国进口奶粉数量最多的国家之一后,澳大利亚的资本也不甘落后,纷纷开始试图进入中国市场,但相较于新西兰的多年深耕,澳大利亚的企业们对于中国奶粉市场的游戏明显“不够熟悉”,而最明显的问题就出自于对奶粉新政的应对上。

一直以来,新西兰的奶粉都受到了国内消费者的追捧。根据乳协发布的《中国奶业形势报告》显示,中国进口奶粉中,新西兰进口数量位居第二,仅仅低于荷兰。但新西兰严格限制奶粉携带出境的问题。2012年,新西兰初级产业部与新西兰海关在官方网站发表声明,联合开展行动打击非法输出婴儿配方奶粉的行为。新西兰初级产业部与新西兰海关表示,非法输出婴儿配方奶粉的公司和个人可处以最高30万新西兰元和5万新西兰元的处罚,并酌情决定是否提出指控。

日,根据贝拉米最新一年财报显示,影星孙燕姿成为贝拉米品牌代言人。

但值得注意的是,由于受限于奶粉新政的管制,在2019年上半年财报中,贝拉米报告期内中文标签奶粉销量为零,受此影响,贝拉米上半年营收约为1.3亿新西兰元,同比下降25.9%;税后净利润为810万新

西元,同比下降63.84%。虽然贝拉米在中国市场处于“断炊”的状态,但在2019年上半年财报中仍然提出建设中国市场销售渠道,甚至明确在3月份与丁香医生、年糕妈妈达成合作,孙燕姿出任品牌代言人、章子怡将出任贝拉米有机生活大使等。

对于贝拉米来说,目前处于最

当了渠道商,也相当于贝拉米的宣传方”。彼时,澳洲版贝拉米大量进入中国,贝拉米开始逐步重视中国市场,但很快,随着奶粉新政的落地,贝拉米以及A2奶粉面临着无法回避的问题,两者奶粉均为工厂代工,如果想要在中国市场继续深耕,则必须收购符合条件的工厂。

奶粉新政中申请注册的最基本要求是品牌和企业拥有达到条件的认证工厂,而澳洲A2和贝拉米的上游加工长期依赖于其他企业的代工,自身并未有生产工厂。

其中,A2奶粉的上游代工澳洲新莱特乳业为A2奶粉提供了3个配方注册,但贝拉米的上游代工商百嘉奶酪在2017年被美赞臣收购,这意味着百嘉奶酪已经进入美赞臣的婴幼儿奶粉的体系中,而美赞臣仍需要将注册工厂名额留予自有品牌。这导致百嘉奶酪可以为贝拉米代工却无法为其提供注册制的名额。

因此贝拉米转而在澳洲收购了Camperdown奶粉厂以便拥有注册制度的必要条件。然而没过多久,国家认证认可监督管理委员会暂停了对该工厂的注册,给出的理

由是认监委收到举报者的投诉,该投诉涉及到“历史文件和记录”存档中Camperdown工厂工艺设备的某些质量问题。

2019年1月10日,贝拉米宣布Camperdown工厂最终获得在华延期注册资质,但中文标签奶粉的配方注册仍在进行中,这意味着贝拉米尚无奶粉产品通过中国配方注册。

截至目前,相关部门对跨境电商政策松绑,进口奶粉将不受到奶粉注册制影响。贝拉米的渠道只能通过跨境购一条渠道实现。天猫等电商平台显示,目前绝大部分澳版贝拉米均从保税区发货。根据某海淘平台的人员介绍,保税是经销商通过海外采购,将商品购至自贸区的保税仓由海关监管,由海关审核并进行三单对碰(客户订单、支付流水、物流信息)之后,由保税仓向消费者发货。“这中间本身需要一定的时间,例如奶粉这类刚性需求的快消品,是受影响较大的。”

“仅仅通过海淘,不可能实现在国内的正经落地经营,对于没通过注册的海外婴配粉企业会越来越不方便。”中北蓝海营销策划机构COO王子恒说。

海淘者们对于政策的变动极为敏感。一名业内人士告诉记者,贝拉米在意识到中国市场的前景之后,就试图亲自入局中国市场,因此海淘客们闻讯将目光直接转向A2奶粉,这直接导致了A2奶粉的崛起。

新西兰官方的这项声明则影响了海淘客们的生意,使之将目标转向澳洲。

随着新西兰政策的收紧,贝拉米的发展迎来了高潮。2014年,贝拉米在澳大利亚证券交易所(ASX)挂牌上市,从贝拉米2014年上市到2016年,贝拉米的销售规模扩大了6倍,同期,有澳洲媒体指出,自2013年以来,澳大利亚超市及药店的婴儿配方奶粉销售翻了3倍。

“澳洲的人口增长决定了这些奶粉并不是澳洲本国人消化的,增长奶粉最终是通过海淘流向了中国。”宋亮说。宋亮告诉记者,贝拉米在中国的渠道上属于典型的蚂蚁搬家类型的,起初贝拉米并未对中国市场有所投入,但在2010年前后,海淘代购的兴起使得这一款在国内并不出名的品牌进入中国,“这些海淘者在这中间不但充

用率并不高,因此,国安社区的服务其实并没有被充分释放出来。在北京商业经济学会常务副会长赖阳看来,社区商业要做好,就要以消费者需求为核心组合和搭配,围绕着需求给消费者提供一站式解决方案,同时也能增加盈利点。而国安社区开店虽然深入社区,但更多的配备是以推送为主,而不是以需求为主。

“很明显,国安社区是想用店面作为流量入口,把流量引到线上,再用大店面带动供应商提供服务,比如净水机、旅游、维修等,然后向供应商收取一定的终端费用或者分成,所以它的商业模式很有问题,它

的目标虽然是给线上搭通路,但是谁付费呢?”赖阳质疑这种模式。

国安社区设计的是谁参加它的体系就给谁提供服务,但是它的这种从卖家角度的推送消费者并不买账。而供应商这边过了一定的时间看到,消费者只对特价菜感兴趣,没有达到一定频次的流量,也发现这个人口并不能给他们带来流量,所以也不愿意与国安社区合作下去,这就造成了它把前期资金投入完之后没有持久的盈利模式,而大店面的成本又非常高,租金、水电、人员都是成本,坪效不行,所以造成国安社区根本无法支撑这个体系和运营模式。

国安社区开始关店,仅仅9个月时间就从481家关到155家,其中北京就关店近50家。

对于国安社区裁员和关店的事情,《中国经营报》记者致电国安社区公关负责人,截至发稿前,对方表示现在不接受媒体采访。

王王小萌透露,国安社区还有一块业务老年餐是和丽华快餐合作的。这个政府是有一定补贴,但是补贴会越来越来少,而且订的人越多,实际上越赔钱。后期“国安侠”越来越少,送餐时间越来越长,老人收到的饭都是凉的,意见投诉就越来越多。就是因为这样,后来国安社区的领导不让她做了,一天全北京只让卖4000盒老年餐,因为卖的越多越赔钱。

记者在国安社区(大红门店)采访获悉,国安社区与丽华快餐的合作已于2月终止,从3月起,老年餐业务由雨辉达公司负责。该门店“国安侠”也已从十几名缩减至现在的4名。

不管是社区零售还是便利店,其实都很在乎细节,以日本的7-11为例,中午的快餐是盈利的很大支撑,其背后花了很大功夫。做到几成熟加热、温控、料多少、配送都很有讲究;研发关东煮,每一个口味都研发好几个月,日本红豆饭花了千万日元改造设备,才能做出来跟家里的口味一样,因此,日本的7-11的餐饮备受周边写字楼白领青睐。

“便利店盈利的关键点,也就是核心收益是快餐才能盈利,但这个快餐不是单纯的盒饭,而是消费者真正喜欢的美食,而且性价比要高,因为消费

## 社区需要什么样的店?

不管是社区零售还是便利店,其实都很在乎细节,以日本的7-11为例,中午的快餐是盈利的很大支撑,其背后花了很大功夫。

“作为一个零售行业的外行,国安集团重金砸向社区零售行业显然之前并没有做足功课,对市场和消费者的研究并不深入,尤其是对社区市场的了解非常不够,才导致最终项目失败。”赖阳向记者表示。

赖阳认为,从具体经营层面看,社区便利店是微利行业,如果做生鲜,那么对商品新鲜程度要求很高,是以供应链的效率作为盈利的,提升供应链效率的同时还要保证低价,所有这些都是仅仅靠烧钱而实现的。国安社区是把生鲜作为烧钱的方式,特价卖的越多越赔钱,也不能给供应商带来效益。

不管是社区零售还是便利店,其实都很在乎细节,以日本的7-11为例,中午的快餐是盈利的很大支撑,其背后花了很大功夫,做到几成熟加热、温控、料多少、配送都很有讲究;研发关东煮,每一个口味都研发好几个月,日本红豆饭花了千万日元改造设备,才能做出来跟家里的口味一样,因此,日本的7-11的餐饮备受周边写字楼白领青睐。

“便利店盈利的关键点,也就是核心收益是快餐才能盈利,但这个快餐不是单纯的盒饭,而是消费者真正喜欢的美食,而且性价比要高,因为消费

者跟饭馆来比,口味越好,占用空间成本低,毛利率越高。”赖阳分析。纵观国安社区,问题还是以概念为王,时下流行的概念它都有了,比如社区概念、最后一公里、线上线下融合等,国安社区觉得便宜东西有流量,有了流量就有会员,有了会员线上线下就能融合,融合了合作商就能来。到处做宣传,这是它想象中的模式。前期靠烧钱,仍然没有回报的时候,合作伙伴就会没有积极性。

在零售领域专家云阳子看来,周边社区里的店最高频的是卖生鲜,所以生鲜社区店对社区来讲应该是影响最大的一个变数,像一品生鲜社区店以做生鲜为主,但也做一些商超里的东西,未来可能会做很多。一品生鲜这类店,越来越倾向于24小时营业,所以它就充当了社区便利店的职能。

还有一些专业店,比如水果专业店百果园,属于专业的社区店,它们不仅卖水果,也在叠加卖一些快消品,所以像这几个业态都比较高频,在社区里面,还是主要的力量,如果在社区忽略这些业态,主打标准化的生活用品,对消费者的吸引力就会下降很多。



国安社区从2018年开始裁员,近期又裁员1000多人。 本报记者李媛/摄影

## 海淘难落地

2019年1月1日,《电子商务法》正式实施,《电子商务法》规定,不论是个人、代购店、跨境交易的网站或其他组织,如果从事海外代购,必须要在中国工商局进行登记,并在销售首页显著位置持续公示营业执照信息;今后微商、代购也需要登记和纳税,朋友圈卖货也被纳入监管。

对于代购缴税,意味着海淘商们从海外二次采购而来的商品,需要在国内再次缴税。母婴行业作为海淘的最主要板块,无疑受到了冲击。对于贝拉米来说,上半年更是“雪上加霜”,进口渠道无法进入国内销售,海淘渠道面临二次缴税。

在贝拉米2019年上半年财报中,贝拉米报告期内中文标签奶粉销量为零,贝拉米上半年营收约为1.3亿新西兰元,同比下降25.9%;税后净利润为810万新西兰元,同比下降63.84%。

“跨境海淘作为贝拉米唯一的渠道,在《电子商务法》落地后,对其业务冲击巨大,跨境电商商需要缴税意味着利润被进一步压榨,也就动摇了对贝拉米的信心。”宋亮说。

在2019年上半年财报中,贝拉米以极大的篇幅介绍了将在中国市场展开的工作。在今年3月份,将与丁香医生、年糕妈妈达成合作,孙燕姿出任品牌代言人、章子怡将出任贝拉米有机生活大使等。

贝拉米明确了将在中国市场启动线下战略,将中国区市