

# 多品牌倒下 无人便利店从疯狂到理性

本报记者 魏婕 孙吉正 北京报道

凭借“大数据预测消费者行为、高效的运营操作、更低的人力成本”等构想，无人便利店曾一度是2017年零售业最热门的投资领域。中商产业研究院数据显示，2017年新零售领域投资事件有507起，其中无人零售投资事件126起，以占比24.85%，位居第一，投资金额为43亿元。然而时至今日，无人便利店这一借着“新零售”浪潮形成的风口似乎陷入了沉寂，也鲜有融资新闻传出。

“无人零售宣称的大数据预测

消费者需求、低成本、复制性强等特点只是‘看上去很美’，在真实消费场景里很难成立。”零售专家胡春才向《中国经营报》记者表示，无人便利店的SKU量较小，一般在300左右，导致物流配送的效率不高，补货不及时、缺货与商品积压现象并存，很难满足消费者的需求，而且复购率不高。“加上防盗技术尚不成熟，为了防止货品损耗、失窃，需要投入更多的运营维护成本，人工成本并没有减少，盈利前景不明朗”。

“无人零售的核心取决于订单密度，订单密度不够，投入产出比

就不理想。”九轩资本创始合伙人刘亿舟认为，过去有些无人零售项目在资本的泡沫下违背了商业常识，进行低效的数量扩张，使得前期花钱效率太低，模式不可持续，而且无法给用户持续而优质的服务体验。

Easy Go未来便利店联合创始人王牧牧在接受记者采访时表示，过去的一年里大约有一半的无人便利店品牌倒下，无人便利店已经过了跑马圈地、大肆开店的时代，经过洗牌后的无人便利店行业会专注精细化运营，提升选品、选址等零售基本功。



无人便利店需要投入更多的运营维护成本，人工成本并没有减少，盈利前景不明朗。

本报记者刘旺/摄影

## 资本助推：疯狂到理性

在无人便利店的实际运营中，需要在场景贴合度、SKU丰富度、存货容量、补货成本、覆盖用户数之间找到最优的平衡点。

2016年12月，亚马逊推出Amazon Go，让无人便利店这一新零售业态进入公众视野。2017年7月，阿里巴巴推出无人便利店“淘咖啡”，5天时间内产生7000笔订单，使得无人零售风头一时无两，资本短时间内纷纷入局。根据艾瑞咨询数据显示，截至2017年底，全国无人零售货架累计落地2.5万个，无人便利店累计落地200家，无人零售这个新风口全年共吸引总额超40亿元投资。

“无人零售行业这么热闹，全是因为资本在推波助澜。”无人零售从业者刘晖表示，“在同资本谈判时，开店速度就对应投资金额。”于是对于高度依赖资本的无人便利店而言，前期快速开店、跑马圈地成了标准动作。2017年7月，完成A轮融资的缤果盒子CEO陈子林便表示，一年内可完成5000个网点铺设。不到一年，缤果盒子称正在从粗放发展到精细化运营转变，不会再为了单纯追求速度而布点。

2018年1月，上海天钥桥路的猩便利24小时智能便利店刚开业3个月就关门，原因就是盈利能力太弱。尽管位于客流量很高的居民区，但进店消费的人却寥寥无

几。2017年9月，成都首家也是西南地区首家无人超市——GOGO无人超市在武侯区大悦城开业，当天销售额达到9000多元，开业3个月月后日销售额降至1500元。2018年1月，当初高调亮相的无人超市已暂停营业。

“在商业本质面前，咆哮的资本也只是一只被铁链拴住的狮子。”刘亿舟认为，任何生意回到本质，都要衡量投入产出比。在无人便利店的实际运营中，需要在场景贴合度、SKU丰富度、存货容量、补货成本、覆盖用户数之间找到最优的平衡点。但前期，很多无人便利店项目在资本的泡沫下违背了商业常识，一味地迎合风险投资人，进行没有质量的数量扩张，使得前期花钱效率太低，模式不可持续，而且无法给用户持续而优质的服务体验。

经济学家宋清辉向记者表示，无人零售当初受到资本的追捧，只是因为共享经济的热度逐渐褪去后，资本亟须追逐下一个新热点的需要，但不管零售行业如何发展演化，都离不开成本、效率与体验这三个关键词，而无人便利店在这三个方面做得还不够。

## 难以落地的大数据

顾客需求是多变的，无人便利店获取样本数量较小，如果用大数据的方法去分析，得出来的结论会很偏颇。

无人零售受到资本追捧的一个重要原因就是其宣称的“大数据预测消费需求”。“通过大数据精准掌握消费者数据，及时掌握商品的动态，把人、物、货场和用户数据连接起来，将品牌溢价和中间流通环节产生的费用让渡给消费者，提高效率是无人零售最大的意义。”刘晖表示，建数据库的投入很大，300万元才能建一个很小的数据库，而且后期还需要持续投入去维护、升级数据库，“国内其实很少有企业能熟练地运用大数据技术。”

## 盈利考验

像全家、罗森这样的便利店主要收入来源就是盒饭、饭团、三明治等鲜食，但这部分商品需要很多人工操作，需要频繁补货和更换。

“比起传统零售行业，无人零售企业需要更多的资本支持，才能有精力去提出更多的创新解决方案，来满足市场需求。”王牧牧告诉记者，现在存活下来的无人便利店大多可以实现单店盈利，但是要求单店盈利去覆盖整个公司的运营成本就不太合理。

对于传统便利店而言，鲜食和自有品牌是一大利源来源。7-ELEVEN(中国)投资公司董事长内田慎治在接受记者采访时就曾表示，7-ELEVEN和其他便利店最大的差异就在于鲜食，鲜食商品占有商品销售的50%，门店60%的毛利来源于以鲜食为主的日配商品。

曾担任无人零售制造商企业高管的陈正锋告诉记者，大数据的成本远非创业公司所能承担，300万元仅为硬件投入，而大数据最贵的是算法及工程师团队，投资可能是几十万元。

“用大数据去预测用户需求，实际的效果还没有达到预期。”王牧牧坦言，因为用户种类多、做出的购物决策各不相同，很难预测每个用户的需求。但无人零售企业可以充当平台或桥梁作用，把销量、用户购买行为分析等后台数据

分享给供货方，让供货企业及时补货、做会员运营。

胡春才认为，顾客需求是多变的，无人便利店获取样本数量较小，如果用大数据的方法去分析，得出来的结论会很偏颇。“对顾客的需求把握不准，就会带来一系列问题，如供货的品项数不够、补货不及时、缺货与商品积压问题并存等，就会导致用户复购率不高，收益无法覆盖成本。”

重庆一七闪店的一名前加盟商李飞告诉记者，他所使用的大数

据系统是公司自己开发的，会给加盟商一个大数据库后台的账号，监测门店的实时数据。“但没人指导怎么用，很少登那个账号，都是凭之前开杂货店的经验进货。”

刘亿舟指出，无人便利店的本质是把需方和供方放到一个更加微观的场景中，实现消费者购买行为和偏好的数据化，提高订单转化率。“不过任何零售商业场景是否持续成立，不仅要看其是否存在用户需求，更要看其相对成本效率，实现规模盈利。”

难通过数据进一步挖掘用户的消费价值。“加盟商和无人便利店品牌就像一锤子买卖，交了加盟费之后也感受不到所谓无人零售的创新和高明之处。外界宣称那些‘节约人力成本、大数据提升复购率’这些美好的概念和加盟商的实际体会有很大的断层。”

湖南孚利购的一名前加盟商林占伟(化名)称，无人便利店的成本其实更高，好的地段租金很贵，由于店面大部分时间无人管理，实际运营过程中会出现顾客将商品乱堆乱放的现象，货品损耗无法控制。“如果无人便利店仅仅是把传统便利店的收银员角色取消，其实得不偿失。传统便利店的店员既

能收银，又能进行当面销售、提升商品销量，还能维护商品。”

根据王牧牧的观察，2017年资本涌入无人便利店行业之后，各公司开始跑马圈地。而2018年至2019年，约有一半的无人零售企业开始转向精细化运营，其余的企业调整了主营业务或进行了市场收缩战略。“无人便利店最大的挑战是选品和选址。选址是销量的决定性因素，选址不正确会直接导致后来的很多环节出问题。另外，无人便利店大多是创业公司，在供应链、拿货价格、账期上都未太多优势，只能在前端销售与供应链合作上来解决新零售企业面临的普遍难题。”

# 动向体育：双驱动模式 投资拖累主业？

本报记者 李媛 北京报道

前不久，中国动向(集团)有限公司(以下简称“中国动向”，03818.HK)发布2018年全年业绩。截至报告期内，集团营业收入达到17.06亿元，同比增长17.3%；净利润则同比大跌60.9%至3.15亿元，毛利率下跌3.2个百分点至56%。尽管中国动向这几年业绩有所回

## 战略迷失

公开资料显示，20世纪70年代末，意大利MCT公司创立“Kappa sport”品牌，简称为“Kappa”。从80年代末开始，Kappa为专业的运动员和队伍提供赞助。

2001年，李宁公司进入全面战略调整阶段，在时任总经理陈义红的主导下成立子公司——北京动向，主要代理国际运动品牌在中国市场的销售，Kappa就是动向公司第一个代理的国际品牌。2002年2月，北京动向与Kappa品牌的控股公司BasicNet集团签订特许经营协议。北京动向在中国内地独家经销Kappa产品及相关产品技术，代理期限为5年。

2005年，李宁对公司战略进行了重新定位：大力拓展自有品牌业务。由于Kappa与李宁的市场定位基本相同，李宁公司决定放弃Kappa品牌在中国市场的独家代理权，而陈义红则选择接手北京动向。经过股权转让，陈义红成为Kappa中国代理权的实际控制人。2005年9月，陈义红正式从李宁公司董事会辞职，全面独立运作北京动向。

2006年初，中国动向以3500

升，但是与其2010年巅峰时期相比，依然差距很大。

中国动向拿到意大利时尚运动品牌Kappa的中国代理权之后，曾经对其“时尚+运动”的定位进行了强化和认知，从而造就了Kappa在中国曾经的辉煌。然而，从2010年以后，随着中国运动装备市场整体进入清库存深度调整周期，Kappa也陷入了低迷，而中国动向也似乎

升，但是与其2010年巅峰时期相比，依然差距很大。中国动向拿到意大利时尚运动品牌Kappa的中国代理权之后，曾经对其“时尚+运动”的定位进行了强化和认知，从而造就了Kappa在中国曾经的辉煌。然而，从2010年以后，随着中国运动装备市场整体进入清库存深度调整周期，Kappa也陷入了低迷，而中国动向也似乎

升，但是与其2010年巅峰时期相比，依然差距很大。中国动向拿到意大利时尚运动品牌Kappa的中国代理权之后，曾经对其“时尚+运动”的定位进行了强化和认知，从而造就了Kappa在中国曾经的辉煌。然而，从2010年以后，随着中国运动装备市场整体进入清库存深度调整周期，Kappa也陷入了低迷，而中国动向也似乎

把更多精力放在了其他领域的投资上。于是，当其他品牌逐步走出低迷开始新的增长时，Kappa就明显掉队了。

中国动向相关负责人在回复《中国经营报》记者采访时表示，“截至2018年，Kappa品牌终端店铺总数达到1180间，Kappa童装店铺共316间。其中，Kappa大装及童装自营零售子公司所直接及间

点放在了收购上。

2009年，中国动向收购日本非尼克斯品牌，进军滑雪、航海专业服装领域。但是收购这个品牌有点生不逢时。非尼克斯本身定位高端，需要投入足够的资源去开拓市场，中国动向却并没有太多的动作。这导致在随后的几年，非尼克斯的本地化都做得不好。

“很多品牌开创一个差异化的定位就很牛了，但关键是让你的品牌具有长久的竞争力，品牌是需要适时改变。”安杰评价。

前阿迪达斯公司大中华区总裁桑德琳担任中国动向首席执行官期间，在Kappa的产品结构上做了调整，将Kappa做成“哑铃型”的产品结构，一头突出时尚，一头突出专业。在关键之道体育咨询公司CEO张庆看来，无论是Kappa还是其他运动休闲品牌，其最需要的是中间的部分，“这应该是一个‘橄榄球’的结构，也就是说作为运动品牌，自然要有运动和功能性的属性在产品里面，但是大众化的产品应该是‘橄榄球’的中间部分”。

和其他本土的体育用品公司相比，中国动向是一家典型的轻资

接运营的零售店铺占半数。企业会从产品、数字运营、品牌传播、渠道这四个方面入手对公司业务进行全面变革升级，并进一步优化渠道，以品牌DNA为依托大力改革产品，进一步进行全面升级。”

那么，在经历了市场低迷以及渠道升级调整之后，Kappa在今天激烈的市场竞争中能否重回原来的梯队？

产的公司，公司员工最多的时候也不过几百人。总部就在北京亦庄开发区的一栋小楼里，公司的多数员工从事设计、品牌运营、渠道服务方面的工作，中国动向没有自己的工厂，渠道也以品牌加盟为主。

“kappa最大的问题是，由于缺少自主渠道，过于依赖传统的强势渠道宝盛国际、百丽国际。而随着品牌低迷，他们逐渐在这些传统零售渠道中被边缘化，现在着手重新建立自己的渠道，代价非常大，这也是他们运营成本高居不下、蚕食净利的原因所在。”闪光点体育营销创始人刘翔说。

从2011年开始，中国的体育用品行业进入了深度调整期，品牌商纷纷转变销售模式，从大批发模式向零售模式转变。“中国动向的轻资产模式本身对渠道的掌控力就很弱，要想进行渠道的转型难度很大，尽管也积极地进行转型，但却遭到了渠道商的抵制，像百丽这样的大渠道商就最终放弃了Kappa，其他很多渠道商也纷纷放弃Kappa。中国动向反而成为渠道变革中的重灾区。”一位业内人士向记者表示。

## 双驱动模式

尽管从2010年以后Kappa市场业绩持续下滑，2013年营收甚至不足10亿元，但是中国动向的日子过得并不差。作为一家轻公司，人力资源不多，运营成本并不高，加上从2015年以后，中国动向把很重要的一部分精力放在投资上，因此，中国动向形成了以运动服饰为主、投资业务为辅，两驾马车并驾齐驱的全新格局。

事实上，由于参与了一些机构的投资，最近几年中国动向的业绩有所回升，Kappa的业绩也保持着相对稳定的增长。因此，整体业绩对于中国动向而言还比较良好。

对于2018年中国动向净利润的大幅下滑，中国动向方面在书面回复《中国经营报》记者采访时称，净利润下跌源于在2018年下半年全球主要股票市场指数持续下跌，与此同时，集团持有的阿里巴巴等股票价格也随之下跌所致。但随着股票市场的转好，截至目前，此前股票下跌的亏损已全部回补。

“因为过去在Kappa最艰难的时候，他的这个投资收益实际上为集团贡献了非常高的利润占比。去年一年，中国动向所持有的包括阿里巴巴等股票，由于市值有所下降，所以对整个集团的业绩构成了一些影响，拖累到整体的利润。”张庆分析。

尽管2018年第三季度，Kappa品牌店铺整个线下平台同店销售和零售流水录得单位数和低双位数增长，2018年第二次中期财报集团营业收入达到17.06亿元，同比增长17.3%，业绩处于稳定上升的趋势。但在潮流运动细分市场，

不仅是传统体育品牌，包括很多潮流品牌，甚至是奢侈品品牌，也都已经加入竞争的队伍当中，越来越多的品牌进入格局都会让竞争变得更加白热化。

在张庆看来，自从曾担任李宁有限公司行政总裁、执行董事的张志勇出任中国动向执行董事兼CEO之后，还是能看到Kappa的很多变化的。

“Kappa目前还处于一个调整期，产品依然是定位潮流运动，这方面的品牌DNA还在，但是挑战也很大。对于Kappa而言，核心是建立在商品竞争力的基础上，加上渠道的竞争力，再加上品牌力。三力的整体提升，才能形成整体的竞争力。”张庆说。

但是，时移势易、今非昔比。“目前的运动用品市场格局显然不像2000年初那样，各大品牌已经从跑马圈地的粗放式增长变成刺刀见血的精细营销战，要想在市场中重新崛起，得付出更多的努力，无论是产品，还是科技、设计，都需要更强的能力加成和模式突破，以及渠道控制能力的提升，才会有所作为。”刘翔分析。

中国动向方面也向记者表示，随着潮流消费市场的竞争进入白热化，Kappa新产品的上市节奏和更新频率也在加快。Kappa始终坚持全渠道的零售网络，经销商是Kappa全渠道零售网络中的重要渠道之一。“无论是自营渠道还是经销商渠道，在继续优化零售网络分布、提升店铺效率的同时，也会进一步进行数字化探索。”中国动向相关负责人说。