发力自有品牌、持续业态探索 盒马再提速？

本报记者 钟楚涵 李向磊 上海报道

近日，零售行业话题企业——盒马再度受到关注。

7月3日，盒马新业态盒马mini走出了上海，两家新店同时在北京开业。而在扩张的同时，盒马却因诱导消费、食品安全问题而被推上热点。

和君咨询合伙人、零售连锁专家文志宏对记者表示：“以上信息能够反映出盒马在食品安全的管控上还是存在比较多的问题。”

7月24日，盒马方面向《中国经营报》记者表示：“正在努力提升农产品的品质，不仅包括法律规定的供应商资质认证和索证索票等措施，也包括推进基地直采、建设农产品动态溯源机制、协同中化等合作伙伴从种植源头进行干预和优化等措施。”

陷食品安全问题、消费者纠纷

盒马自身确实应该加强对供应商的选择、黑名单制度的建设、检验检测的能力。

6月2日、24日、29日，盒马分别因“多宝鱼”恩诺沙星不符合国家标准规定、猪肉中氧氟沙星项目和磺胺类（总量）项目不合格、黄骨鱼（黄辣丁）（淡水鱼）检出孔雀石绿被市场监管部门点名。

文志宏认为：“盒马被点名的产品主要来自动物类产品，很有可能从养殖过程中出现的问题，说明盒马在产品的源头把控方面的工作存在漏洞。”

北京京商流通战略研究院院长赖阳告诉记者，不只是盒马，整个生鲜市场从生产、运输到流通环节，都需要加强把控。

“比如盒马因被检出孔雀石绿而遭点名，但实际上，孔雀石绿是鲜活鱼类销售的时候，为了让鱼不容易死掉，从运输到销售卖场，运营者经常会添加的一种东西。中国有很多店都是如此做的。而且，检测孔雀石绿的成本很高，可能检测一次几天的鱼就白卖了。目前对于商家而言，很多时候出现的情况是：拿到的合作方提供的运营资质文件都是合理合规的，但是其提供的产品却并非合格。”赖阳说。

因此，赖阳认为：“盒马自身确实应该加强对供应商的选择、黑名单制度的建设、检验检测的能力。同时，我国也应该在食品安全方面加强，比如供应商出现问题，应该对供应商的整个供应链追溯到底，并且严格处罚。”

除此之外，近期盒马还遭遇到了消费者纠纷问题。综合黑猫投诉平台以及各类社交平台上消费者的叙述，不少消费者一年前在盒马门店购物时，店员告诉其办理会员卡是免费的，且消费者和店员再三确认过这是免费的。然而，在消费者办卡的一年之后，这笔会员费用被系统从花呗上扣除了。

对此，行业专家认为，盒马背靠阿里巴巴，且目前正处于发展期，故意欺骗消费者的可能性不大。更有可能是系统的出错而导致的，但是不排除门店的店员在引导顾客去办理会员卡的时候存在误导。但是专家同时指出，这类错误造成的影响可以是很大的，会导致消费者对这个品牌失去信任、不再光顾。

7月3日，盒马新业态盒马mini走出了上海，两家新店同时在北京开业。 钟楚涵/摄影

发力自有品牌

今年3月，侯毅表示，希望到年底有50%的商品只有盒马有。

与此同时记者注意到，盒马一直在不断推出自有品牌商品。

记者在盒马mini以及盒马鲜生注意到，不少盒马自有品牌商品陈列在醒目位置。5月20日，盒马以“0催熟、0抗生素、0人工激素、0化学农药”为卖点的“零”系列商品上线，涵盖水果、蔬菜、海鲜水产、肉禽蛋、干货、杂粮等多个品类。

对于“零系列”产品，赖阳表示：“从消费者需求的趋势来看，对于更高标准食品安全的农产品的认可接受程度将来会越来越高。因此这方面是值得去探索的。但是经营更高标准的产品在运营成本的管控上是有难点的，第一，这些产品如果种植、养殖、运输都自己做，那么成本会很高；如果寻找供应商提供，由于需求规模不大，供应商很难给予很好的支持。第二，由于盒马的店在全国各地，生鲜食品的物流需要分地域进行运输，这也会导致物流成本增高。”

根据媒体报道，截至2019年10月，盒马自有品牌的销售占比已经达到10%。据了解，目前除了“零系列”产品外，盒马还有“帝王鲜”（以海鲜为主）、“盒马工坊”（以半成品、熟食为主）、“盒马”（以粮油、米、坚果等为主）自有品牌产品。今年3月，侯毅表示，希望到年底有50%的商品只有盒马有。

但记者在采访中发现，盒马产品价格普遍略高，但在消费者眼中，部分产品的品质却并不那么配得上其价格。90后白领秦小姐居住的小区对面就有一个盒马鲜生店，但秦小姐消费盒马鲜生的频次并不高。她直言：“因为性价比太低。盒马的水果看起来挺不错、诱人，但是买了之后经常会发觉口感不太好。不只是我，我周围的同事也都这么认为。”

对此，上海尚益咨询管理有限公司总经理胡春才表示：“水果是入口的产品，如果用户感觉不好，那么后面就很难做下去。这上推到采购环节，就和采购人员对产品的把控有关，存在采购、选品的人员是否专业的问题。”

除此之外，消费者对于盒马的自有品牌产品的认可度还存疑。7月22日，记者在“饿了么”上海一家月销售3000+单的盒马鲜生店注意到，盒马自有品牌产品大多销售情况一般。在该店的盒马自有品牌产品里，销售情况最好的是盒马椰奶、草原纯酸奶、牛奶这类乳制类饮品，月销售量约在20份上下。一款坚果产品开口松子200克的售价高达58元，要高于松子零食的平均价格不少，该款产品月销售量仅为1份。而更多的自有产品（比如盒马糙米、黑米、盒马淮盐花生等）月销售量都在个位数。

赖阳认为：“每个品类的品牌在自己的领域做产品是专业的，且都在不断尝试中做了很多年。比如在坚果领域，同质化严重，盒马做自有品牌，对于消费者的吸引点又是什么呢？而且价格还不够便宜。此外，盒马需要达到足够大的规模，厂家才会愿意提供定制，同时此类模式下需要零售商对产品有很高的品质管控能力。”

而与此同时，盒马发力自有品牌的风险却是很大。“如果食品一旦出现问题，责任都是零售商自己的。而且，当食品没有卖完的时候，传统零售商超可以退给供应商，那这部分损失就可以由供应商承担。如果是自有品牌，那么就必须零售商自己消化，这无异加大了企业的成本支出。”赖阳说。

新时代证券研报显示，自有品牌在中国总体发展滞后。在发达国家自有品牌市场占有率平均30%~40%，在中国只有1%~2%。“目前中国消费者对自有品牌的认可度并不高，但是不可否认，零售企业发展自有品牌在未来会是一个方向。”胡春才表示。

持续业态探索

盒马mini今年预计至少达到100家。

自盒马鲜生“零售+餐饮”模式出世以来，凭借阿里巴巴雄厚的资金力量，盒马鲜生将该模式进行复制、扩张。而与此同时，其盈利模式、盈利能力屡遭质疑。

值得注意的是，在盒马以盒马鲜生“零售+餐饮”模式引发热度之后，不少大型零售企业如永辉、苏宁包括互联网巨头美团都曾跟风布局类似模式。而根据可以查阅到的资料显示，2019年上半年，永辉超级物种所属的永辉云创净亏损6.2亿元，之后被剥离出上市公司。小象生鲜则屡次传出闭店消息。

“盒马增加生鲜、餐饮、各种各样的服务以及外卖的配送，但是实际上这些项目每个成本都非常高。这些成本如果叠加价格上的话，对消费者的吸引力非常有限。如果不在价格上体现的话，企业盈利就很难。”赖阳表示。

7月3日，盒马mini两家新店同时在北京开业。今年3月，盒马总裁侯毅对外表示，盒马mini今年预计至少达到100家。

与盒马标准店相比，小店的优势是明显的。“盒马mini业态店面较小，因此店铺投资没有盒马标准店那么大。品类组合更紧凑的情况下，店铺的坪效比起盒马标准店会更高。同时，由于店面小，扩张起来可以更快，使其能够覆盖更多市场。”文志宏表示。

但零售专家丁利国认为：“盒马店铺的密度要提高的话，对于其管理能力很有挑战。从管理人才储备来讲，盒马比不上沃尔玛、家乐福、大润发等发展了很多年的连锁企业。对于盒马而言，盒马并没有可以依靠的原本就有的管理团队，每次扩张就是不断招新人、不断重新培训。这对人员管理和整个管理体系都是很大的挑战。”

丁利国同时表示：“当连锁企业突破了区域以后，商品问题、供货问题、配送问题、人员管理问题都存在挑战，门店内部的管理需要非常深厚的管理经验。”

上接《D1

中小乳企的缩影

春晖乳业如今面临的状况可以说是中小乳企现状的缩影。

“实际上卖奶牛、卖牧场的不只春晖乳业一家。很多中小规模的牧场、企业会挂出卖牛、卖牧场的信息。往年比较少，今年较多，疫情影响是一方面，另一方面这也是行业的业态。”王丁棉认为。

艰难的情况下，面临挑战的不仅有春晖乳业一家，大部分中小乳企的生存现状都不乐观，这一点从多家筹备上市的乳业就能看出。记者了解到，自2019年底，国内多家中小乳企开始准备上市。如李子园、均瑶乳业、熊猫乳业、菊乐乳业等，这也从一定程度上折射出小企业资金、经营方面的压力。

宋亮对记者表示，当前我国乳业市场竞争激烈，这迫使区域乳企急需在品牌提升、产品研发等方面进行更多的投入，而这些企业目前普遍融资渠道单一，上市融资是最快捷的方式。

陕西一奶粉品牌代理商孙先生告诉记者：“今年大品牌都在搞促销，中小品牌的优势全没了，要想稳住市场只能不断地投入成本。但最重要的是，现在回款周期变得更长，库存压力也大，资金层面很紧张。”

值得注意的是，目前国内乳业正处于加速洗牌的阶段，行业集中度不断提升，中小乳业的淘汰速度进一步加快。中国奶业协会数据显示，2013年国内规模乳制品加工企业共有658家，而到2018年已经下降至587家。与此同时，国内两大乳业巨头伊利、蒙牛业绩增速明显高于行业平均水平，中小乳企要想抢占市场份额变得更加艰难。

宋亮表示，“目前中小乳企主要面临三大压力：一是高端消费有所放缓；二是很多大企业不断渠道下沉，抢占市场份额；三是乳制品进口量逐年增大。这都导致区域乳企可持续发展的竞争力严重不足，竞争优势越来越不明显。”

同时宋亮建议：“在当前情况下，中小乳企应加强区域市场建设，精耕渠道；加大消费者教育，加强线上和线下的结合；走产品差异化路线；迅速转产，做专业的营养保健品类的产品，抢占市场份额，保证生存空间；尽可能寻求资本的力量，积极上市。”

拆分成人培训业务 新东方或持续加码K12

本报记者 李向磊 北京报道

拆分成人培训业务，成立大学事业部，新东方科技教育（集团）有限公司（以下简称“新东方”，NYSE:EDU）的这一举动受到市场广泛关注。

《中国经营报》记者了解到，新东方将国内大学项目事业部，地方培训学校的国内考试业务（考研、四六级考试）等相关业务拆分出来，单独成立大学事业部，列为公司一级机构，直接由集团总部管理。

对于这个动作，外界猜测为新东方要剥离以英语培训为主的成人培训业务。多位业内人士接受记者采访时表示，近年来，新东方成人培训业务增速放缓，2020年初发生的疫情直接影响海外留学业务的营收，或是其拆分试点学校成人培训业务的一个重要原因，拆分之后，能够使其更专注K12教育培训业务发展。

事实上，以学科培训为主的K12业务已经成为新东方业绩增长的主要引擎。据了解，新东方K12业务的营收占比已经从2017财年的约50%增长到2019财年的60%以上。

K12业务快速增长的背后是新东方不断加快的市场扩张的步伐。记者梳理其财报发现，2020财年的前三季度，新东方旗下学校和学习中心数量同比增加177个，2019财年这一数据为152个。

然而快速的扩张也推高了新东方的运营成本，销售费用以及管理费用的增加进一步挤压了利润。另一方面，快速扩张也为新东方的管理带来了挑战。根据海口市教育局发布的信息，海口市龙华区新东方教育培训中心一名职工因泄露海口小升初模拟测试题被治安拘留，并暂停当地的新东方考试培训中心一年招生。

拆分成人培训业务

接近而立之年的新东方决定拆分起家的英语培训等成人培训业务，成立大学事业部。记者了解到，新东方成人培训业务主要包含国内大学项目事业部、地方培训学校的国内考试业务（考研、四六级）等。此次除了整合国内考试业务外，还包括8所试点培训学校留学考试部分的成人业务。

记者注意到，新东方成人培训业务近年来增速放缓，2020年初发生的疫情，或是导致新东方拆分成人培训业务的直接原因。与之相对应的是，近年来，新东方的K12业务快速增长，逐渐成为公司的主要营收。

拼图资本合伙人王磊对记者表示，新东方集团拆分成人业务，或许是反映出其将专注K12教育业务发展。

“新东方原来采取的是多元发展策略，这种做法有利于分散经营风险，而且它的留学考试培训、K12全科培训等业务板块发展得也都不错。但这种多元模式也同时限制了它的高速发展，此次拆分成人培训业务，成立大学事业部，能够使其更加聚焦K12业务，进一步提升公司业绩的增长。”王磊说，不排除以后新东方将这块业务单独上市的可能，此前新东方旗下在线教育业务——新东方在线已拆分上市。

记者注意到，同为教育行业巨头，主打K12全科培训业务的好未来市值、业绩方面逐渐超过新东方。截至北京时间7月16日，好未来市值444.5亿美元，新东方的市值228.8亿美元。在营收方面，好未来的增速也超过了新东方。来自竞争对手的压力，使得新东方迫切需要做出改变。

“新东方以留学培训业务起家，但现在留学市场发生变化，外出留学的渠道与相关服务机构越来越多，且学生自己也可以通过网络了解海外高校的招生信息，新东方只是众多出国途径中的一个，不是唯一一个。另一方面，2010年前后，新东方人才大量流失，这些出走的人才自立门户，成立留学服务机构，分流了新东方的学员。”教育行业资深人士朱培元对记者分析道。

值得注意的是，据天眼查数据，7月1日，新东方无忧(北京)教育咨询有限公司成立。该公司注册资本1亿元人民币，法定代表人许顺康，公司经营范围包括经济贸易咨询；计算机系统服务；技术开发、技术咨询、技术转让、技术服务，该公司由新东方教育科技集团有限公司全资持股，后者法定代表人及最终受益人是俞敏洪。

新成立的公司是否用来承接拆分出来的成人培训业务？记者就拆分成人培训业务等相关问题联系新东方并发去采访函，其相关负责人表示，相关问题暂不方便回答。

扩张加速

与拆分成人培训业务相对应的，是新东方不断加速的扩张步伐。根据其2020财年第三季度未经审计的财报显示，截至2020年2月29日，新东方学校和学习中心的总数为1416个，较2019财年同期增加252个，较2020财年第二季度增加112个。

梳理新东方财报，记者注意到，新东方旗下学校和学习中心数量快速增长。2020财年第一季度至第三季度，新东方旗下学校和学习中心数量同比分别增加161个和179个，环比分别增加7个、43个。不难看出，新东方在今年不断加大市场扩张的步伐。

朱培元表示，新东方不断加大市场拓展力度，尤其是三、四线市场，主要目的在于谋求新的业绩增长点。他表示，一、二线城市的K12培训市场趋于饱和，市场增长潜力小，相反，三、四线城市缺乏优质教育资源，且课外培训市场极为分散，给了新东方拓展下沉市场的机会。

王磊在接受记者采访时也提到了类似看法，他表示，三、四线城市的学员和家长更倾向于选择提高分数的课程产品，这方面新东方具有较强的师资优势，能满足学员和家长的相关诉求。对于新东方而言，其在三、四线城市的品牌优势还未完全释放出来。

快速扩张为新东方的业绩增长提供了支撑。根据其2020财年第三季度报告，报告期内，公司营收同比增长15.9%，为9.32亿美元，同期净利润同比增长41.4%，为1.38亿美元。

不过，这也让新东方面临着成本增高以及管理方面的挑战。

根据新东方2020财年第三季度报告，报告期内因给教师的补偿增加、运营中的学校和学习中心数量增加使得租金成本增加等缘故，营业成本同比增长18.1%至3.986亿美元；销售及市场推广费用为1.182亿美元，同比增长35.2%。无论营业成本增速还是销售费用支出都大大超过了营收的增速。

不仅如此，新东方还面临着学员数量增长速度放缓以及生均获客成本增加的挑战。2020财年第二季度参与学科辅导和备考课程的学生总数为378.92万人，第三季度相较第二季度的学生报名人数骤减218.31万人，为160.6万人，同比增速仅为2.3%。这是2019财年以来最低的同比增速。与此同时，新东方的人均获客成本再创新高，为74美元。

管理方面也出现过问题。根据海口市教育局通报，在海口市小学六年级学业质量监测模拟测试前，海口市第二十一小学教师陈某利用负责学校试卷接收的工作之便向海口市龙华区新东方教育培训中心职工叶某泄露试题，叶某随后将相关试题提供给培训中心，培训中心利用拿到的试题面向社会组织了押题讲座，并向报名参加押题讲座的15名家长免费发放了新东方模拟考试题，现场发放的相关试题与6月19日海口市小学六年级模拟测试试题出现大面积雷同。对此，海口市有关部门对龙华区新东方教育培训中心职工叶某予以治安拘留处罚，叶某所在的新东方培训中心被暂停招生一年。

新东方官方微博回应称，集团已按照公司相关规定对新东方海口学校校长及其他涉事人员做出开除处理，对新东方海口学校将进行全面审查和整改，并要求集团总公司及下属各机构从本次事件中吸取教训，引以为戒，采取有效措施遏制各种不诚信、急功近利、违法违规的行为，引导全体教职员工进一步加强相关法律法规的学习。

但是，新东方的扩张步伐或许并不会因此放缓。创始人俞敏洪在2020年第三季度财报中称，“凭借领先品牌，卓越的教育产品和体系以及最佳的师资力量，新东方将继续占领市场份额，并继续在中国庞大的课后辅导和培训市场中保持领先地位。”