

# 美邦周成建直播带货首秀 转型寻求突破口

本报记者 许礼清 北京报道

伴随着美邦服饰创始人周成建重回一线,美邦服饰(以下简称“美邦”)迎来了新的变化。

近日,周成建开启了淘宝直播首秀,亲自下场带货。《中国经营报》记者注意到,“美邦老板称和贾乃亮合作效果差”“美邦创始人回应开淘宝直播想当网红”等词条相继登上微博热搜。

实际上,美邦开启了一系列改革,包括布局直播电商、转型户外休闲等。而周成建冲在一

## 创始人成新晋“主播”

根据2024年三季报,截至本报告期末,公司直营店铺存量22家,其中新开了1家,关闭4家;加盟门店还剩777家,报告期内新开14家,关闭25家。

11月1日,周成建开启首场直播带货。让这场直播首秀受到关注的是,周成建在直播中直言当前流量网红的带货乱象,并透露美邦之前合作过很多网红明星,比如贾乃亮团队。但是效果和预期差距非常大,收入也很少。

根据美邦方面的官方信息,这场首秀销售额突破1500万元,最高单品成交超2400件,吸引超378万次观看。

对于亲自直播带货的原因,周成建告诉记者,选择在淘宝直播一个很重要的因素是,企业官方号在这个平台上有上千万的粉丝,借助直播可以更好地把新的商业模式、产品场景等跟消费者互动、分享。

时尚产业独立分析师、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄表示,现在部分网红或明星确实带货效果不好,原因可能在于主播风格和品牌的契合度不高。也存在部分流量网红存在利用声望、流量大肆收取坑位费的情况,这会让更多企业经营压力变大。

直播带货风口逐渐过去,美邦的加码是否会晚?对此,马岗认为,服装是一个大类,直播也是很重要的销售方式之一,相信这也是其选择直播的重要原因。

程伟雄表示,从目前来看,美邦直营门店所剩无几,加盟的比例也在大量减少,营收也

线的风格,在外界看来,或许公司有意为其打造创始人IP。实际上,雷军、俞敏洪、周鸿祎等多个出圈案例,让越来越多的企业家都萌生了做个人IP的想法。但是,美邦能否成功出圈还有待市场检验。

服装行业分析师马岗告诉记者,美邦之变有一个过程。现在看取得了一定的成效,但如今的服装零售市场竞争更甚数年前,美邦变革的效果如何扩大,能否裂变复制,还需要进一步验证。

处于整体下滑的阶段,美邦需要突围。当资金有限,发力线上是更好的选择。入局直播电商后,通过对品牌资源、供应资源,品牌发展等整合,再通过直播赛道输出,对于美邦而言是一个突破口。

根据2024年三季报,截至本报告期末,公司直营店铺存量22家,其中新开了1家,关闭4家;加盟门店还剩777家,报告期内新开14家,关闭25家。

而想要做直播电商并不容易。周成建此前提到,此前借着一波“国潮风”直播间流量一下子就上去了,但遗憾的是,当时公司所有的供应链和商品企划方案,都是服务于线下单一的消费场景,没办法承接住这一波流量,上架的商品一分钟就售罄。之后不少消费者反馈,收到衣服品质不够高,性价比不理想。

马岗表示,过去,实体店的大店、丰富的商品,平价,是美邦的优势;现在做直播,直播是做爆品,讲究的是快,两种不同的商业逻辑。美邦转型,要把直播这个商业逻辑走通。什么叫走通?就是营收规模要大,利润水平良好,并且建立起竞争壁垒。

周成建表示,特别是在内容电商背景下,大量的直播业务下,产品爆满爆退,退货率高对企业来说是很恐怖的事情。所以想要解决这个问题,得从根本上优选商品。

## 转型

2024年,周成建重新归来,开启了一系列改革。

2003年,周杰伦成为美邦的代言人,一句“不走寻常路”的广告宣传语传遍大街小巷。据悉,美邦巅峰时市值高达300多亿元,目前美邦的总市值仅为51.51亿元。

马岗在分析美邦过去的问题时提到,在公司业务稳定之后,周成建将其交给下一代打理。像做的有范App没有达到预期,原因是顶层规划的问题。其次,美邦早期的高管大量流失,导致从战略到执行环节的脱节,这是业务落地和人力资源管理的问题。

记者注意到,对于布局电商,美邦比较执着。2010年上线了自建电商平台邦购网;2015年,再度上线社区概念的电商App“有范”,寻求线上电商渠道的突破。不过从收入结构来看,大头营收依旧来自线下。

此外,国际服装品牌不断进攻中国市场,如优衣库、ZARA、H&M等,收获了一大批消费者的青睐。同时,随着电商平台的兴起,众多本土品牌纷纷加码线上渠道,进一步拓展市场。而长期依托于线下的美邦在近几年业绩总体呈下滑趋势。此前更是频繁出手旗下资产。

“外部的快时尚、服装品类线上零售化,变相挤压了美邦的市场空间,而美邦刚好面临战略和执行

## 打造创始人IP

多位业内专家都提到,像雷军、周鸿祎、罗永浩这样的顶流IP,必定只是凤毛麟角。

在注意力短缺、流量焦虑的时代,打造创始人IP,似乎已经成为企业营销战略重要的一环。许多企业老板或创始人都在积极打造个人IP,以提升品牌影响力和市场竞争力。如雷军、董明珠、罗永浩、张雪峰、周鸿祎等,他们的方式包括通过社交媒体分享个人简介、亲自为公司产品代言、利用直播形式推广产品等。

“花钱请明星不如自己做明星”这在很多老板身上已经被验证,而美邦似乎也有意将周成建打造成为大IP。实际上,早在复出之时,周成建被问及是否想过效仿俞敏洪,他表示有这个想法,但团队还没准备好。今年3月,其社交平

台账号曾发布主题为“有没有想过自己当网红”的短视频,视频中周成建表示,团队认为他行。詹俊豪认为,周成建亲自带货,这一路线借鉴了雷军与小米、俞敏洪与新东方的成功案例,旨在利用创始人的个人魅力提升品牌认知度。打造这种IP的优势在于能迅速拉近与消费者的距离,增强品牌亲和力;降低营销成本,提升品牌忠诚度。

为什么不是将其女儿打造成“网红”?有专家认为,周成建作为美邦的当家人成为其代言人以及带货人或许可更加契合。创始人IP属于专业IP。周成建除了本身是带领美邦走向全国的掌舵者,还称



近日,美邦创始人周成建开启了淘宝直播首秀。

视觉中国/图

层面的双重问题,没有及时进行调整。”马岗说。

对于美邦此前存在的问题,周成建此前也坦言,如果一定要说过去到底犯了什么错误,也就是这几件事(机能、多元、舒适的潮流时尚生产能力)上没有认真。“业绩大幅下滑的根源,我认为还是没有做好产品。”

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪指出,过去几年,美邦战略定位未能及时跟上市场变化,在快时尚竞争中逐渐失去优势。当下转型是必然选择。从品牌定位角度看,美邦需重新审视目标受众,挖掘年

轻消费者需求。在品牌焕新方面,可借助创始人IP打造,传递新的品牌价值。强化产品设计与创新,提升品质。利用数字化营销手段,扩大品牌影响力。同时,与新兴时尚元素合作,重塑品牌形象,以适应不断变化的市场需求。

2024年,这位“老裁缝”重新归来,开启了一系列改革,如布局直播电商、转型户外休闲、提出大牌平替发展理念、开启5.0新零售模式等。此前,周成建宣布美邦从聚焦休闲转变为聚焦户外,决定要做大牌平替。对标的则是“中产三

宝”之一的始祖鸟。从价格来看,美邦新推出的新品冲锋衣,旗舰店价格在300元至900元。

“未来服装市场的发展有多个方向:一是低价是主流,但没有未来;二是小而美,个性化、差异化,可以做中高档品牌溢价,但做不大;三是打性价比、有品质化的大众化品牌是刚需,但没有品牌愿意持续坚持;四是中高档品牌目前是本土市场缺失,以国际品牌为主,中国本土中高档品牌的培育与崛起需要一个长期持续培育与沉淀过程。”程伟雄说。

对于美邦的各种尝试,程伟雄表示,美邦的转型,不管是转购物中心、电商,还是移动互联网,每个步骤都踩得对,但每个步骤都没有很好地坚持下去。对于美邦来说,统筹好品牌产品渠道、营销政策推广、加盟政策的协同、线上线下的协同性、渠道战略的抉择、抓好核心市场,是必须面临的挑战。不过当下的积极转型也是在寻求更好的突破口。

# 收购爱零食 三只松鼠线下布局提速

本报记者 蒋政 郑州报道

近些年选择向线下转型的三只松鼠再度有了大动作。日前,三只松鼠公告称,拟收购湖南爱零食科技有限公司(以下简称“爱零食”)、未来已来(天津)科技发展有限责任

## 三只松鼠控股爱零食

“三只松鼠控股爱零食之后,主要做两件事情。一个是为了行业良性发展。第二就是快速决策,整合区域品牌。”日前,爱零食创始人唐光亮在个人社交平台上如此表述。

根据三只松鼠发布的公告,该公司预计以不超过人民币2亿元现金收购爱零食的控制权或相关业务及资产。“近年来以量贩零食、社区折扣超市等为代表的线下零售业态快速崛起以及新渠道催生了新品类的繁荣。基于此,公司与爱零食达

## 或将整合零食量贩品牌

目前,零食量贩赛道已初步形成万辰生物和鸣鸣很忙(零食很忙和赵一鸣合并而来)两个万店集团。不难看出,门店在2000家左右的零食量贩与头部集团尚存一定差距。

但唐光亮已经多次喊出“三分天下”的目标。按照他的表述,在与三只松鼠牵手后,将由爱零食来整合全国中小零食量贩品牌。“爱零食已经分布到7个省份,团队、物流、供应链已经全部打通,基础建设可以承接全国的区域品牌。”

公司(以下简称“爱折扣”)、安徽致养食品有限公司的控制权或相关业务及资产。前两家企业分别拥有零食量贩品牌爱零食和硬折扣品牌爱折扣,目前线下门店接近2000家。

线上起家的三只松鼠,在电商红利消失后陷入转型阵痛期。其布局线下渠道已有5年之久,但自有门店发展不及预期,线下收入占比仍是较小部分。业内人士分析,通过收购可迅速扩大线下门店体量,对其渠道转型会带来帮助。

品牌营销专家路胜贞告诉《中国经营报》记者,三只松鼠收购量下渠道布局,会统一以日后12周年大会上章总(三只松鼠创始人章燎原)的解读为准。

品牌营销专家路胜贞告诉记者,这些年零食量贩快速崛起,线上占优势的三只松鼠对线下门店的把握和感觉难以做到得心应手,导致步伐落后,没有跟上市场变化。而竞争对手们早已争先恐后地开展对中小零食品牌的收购。

记者注意到,在此之前,良品铺子曾投资赵一鸣零食,后清仓离场。牌——米夫便利。

同时,爱零食新推的加盟政策更是力度很大:新开首店补贴16万元,老店多开补贴20万元,量贩零食门店翻牌升级补贴60万元。另据赵一鸣零食的最新招商政策,加盟门店0加盟费、0管理费、0培训费、0服务费、装修0利润,同时开店可获最高10.8万元的补贴。

事实上,零食量贩品牌之间的价格战、补贴战一直存在。但是,零食市场承载力有限。已有相关报道称,部分地区因各个品牌门

店太过密集,已经出现倒闭关门的情况。在小红书等社交平台上,“零食店关门”的帖子随处可见。

国泰君安研报提到,随着行业竞争加剧、整合加速,行业逐步进入下半场,竞争关键因素转向效率,对供应链、加盟商及公司内部管理能力突出的连锁品牌将通过效率提升最终胜出,实现格局优化。

而对于三只松鼠和爱零食来说,除了跑马圈地之外,还要在精细化运营等方面付出更多努力。

去年年底,好想你向零食很忙集团投资7亿元,持有6.64%的股权。本轮投资后,零食很忙估值达105.4亿元。

在今年年中,记者曾向好想你董事长石聚彬咨询“是否考虑过收购零食很忙”,石聚彬表示,“对方体量太大,吃不掉。”

也正因此,很多区域零食品牌进入资本收购的视野内。“三只松鼠的对零食量贩的兼并不仅仅是扩充渠道网点那么单纯,而是一场在资本推动下的市场占位争霸赛。”路胜贞说。

与此同时,零食量贩品牌在全国汹涌成长。路胜贞表示,老牌生产型零食品牌大多为重资产,肩负着产品研发、生产、品牌建设、渠道建设等压力,属于“穿着铠甲战斗”的竞争者。而零食量贩品牌具备轻资产优势,生产环节通过快速整合供应链,自身可集中更多精力放在门店和渠道运营销量上。“电商平台红利期消退,以三只松鼠为代表的零食品牌出现集体转型愿望,但是习惯了轻装上阵的品牌,对管理程序复杂、对接口众多的线下渠道运营,明显有力不从心之感。”

连锁经营专家李维华认为,量贩零食和传统零食区别在于:店铺数量、品类数量、价格、营销打法。与传统零食品牌相比,零食量贩通过集中采购、压缩流通链条,提高运营效率。

在供应端,零食量贩直接

## 三只松鼠的转型图谋

依靠电商起家的三只松鼠在2019年营收规模一度突破百亿。但随着电商红利的消失,其营收由百亿元跌至2023年的71亿元,净利润一度由4亿元跌至1.3亿元,且电商收入依旧是其主要收入来源。根据2024年半年报,第三方电商平台营业收入为40.9亿元,占总营收的81%。

与此同时,零食量贩品牌在全国汹涌成长。路胜贞表示,老牌生产型零食品牌大多为重资产,肩负着产品研发、生产、品牌建设、渠道建设等压力,属于“穿着铠甲战斗”的竞争者。而零食量贩品牌具备轻资产优势,生产环节通过快速整合供应链,自身可集中更多精力放在门店和渠道运营销量上。“电商平台红利期消退,以三只松鼠为代表的零食品牌出现集体转型愿望,但是习惯了轻装上阵的品牌,对管理程序复杂、对接口众多的线下渠道运营,明显有力不从心之感。”

连锁经营专家李维华认为,量贩零食和传统零食区别在于:店铺数量、品类数量、价格、营销打法。与传统零食品牌相比,零食量贩通过集中采购、压缩流通链条,提高运营效率。

在供应端,零食量贩直接

与品牌厂商或上游代理商对接供货,利用规模化销量促使品牌厂商降价。在门店端,基于大量动销数据,推动产品种类、商品陈列及库存周转的优化,不断提升门店经营效率。

三只松鼠的线下转型,并非只有押宝零食量贩渠道。近日,该公司连续披露多个公告,称要收购终端硬折扣连锁品牌、乳制品品牌,并内部孵化多个新品类的子品牌,同时,完善全国各地的供应链建设。

章燎原在个人平台曾对资金使用计划战略意图进行解读。他表示,多个投资要连在一起来看。需求端的投资包括爱零食(零食量贩)和爱折扣(全品类),而供给端的投资包括致养食品、五大供应链基地和17条生产线。

章燎原认为,商超零售行业将需求和供给链接在一起。除去百强连锁和便利店连锁之外,社区零售将是主要的“战场”。“量贩零食是引发社区零售竞争的一个重要品类。未来,量贩零食会成为量贩及量贩+在社区演变。硬折扣会变成社区硬折扣超市。而三只松鼠的饮料、零食、坚果聚焦点都在社区商超。明年可能是社区超市折扣化的元年。”