

# 便利店频频“失血” 行业将面临大洗牌?

寒风凛冽,传统便利店的运营变得“摇摇欲坠”。短短4个月时间,已有邻家、131、全时等多个便利店品牌因资金问题深陷泥潭,它们或裁员、或断货、或关停,甚至“卖身”。

据不完全统计,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,行业价值剧增。

然而,资本或许过于乐观了:便利店回报周期漫长,利润率不足让人始料未及;更重要的是,疯狂扩张快速开店,试图通过规模效应降低成本的重资产模式无法持续输血,终因资金断裂导致业务停滞。

记者走访发现,空空荡荡的货架、无所事事的导购、零零散散的顾客已成为部分本土便利店的日常。

被资本喂大的便利店宠儿,到底怎么了?

## 货品难寻

根据天眼查,全时的第一大股东为复华卓越,占比高达87%。根据天眼查

资金断裂,便利店的扩张步伐便戛然而止。

今年8月,因背后出资方P2P平台善林金融暴雷,邻家便利店突然“失血”,一夜之间关闭

了168家店铺。

一个月后,又因投资方春晓资本暴雷,131便利店资金周转困难关门倒闭,创始人一度失联,后被刑拘。

11月中旬,号称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。此举或与股东复华控股卷入旗下P2P平台海象理财兑付危机有关,当时该理财已延期3个月,殃及复华资金链。而全时的第一大股东为复华卓越,占比高达87%。

根据媒体报道,部分地区的全时欠薪数月,曾有员工前往总部维权。虽然全时官方否认了这一消息,称不存在欠薪情况且公司正常运营。但从现状来看,全时确实出现了少量缺货情况,且现象持续至今。

走访北京的四家全时便利店,其中有三家的货架存在缺货,可选品牌寥寥。很多货品只见标签不见实物,饮品专柜亦是如此,常规品牌难寻踪迹。

“什么时候来货?不清楚,可能要三四天,也可能一直没货”,一名全时店员透露,目前已有部分品牌与全时的合作到期,或不再供货。另一名店员表示,断货已发生一个多月,“听说是(全时)没付货款,对方断供了”。

回想一年前,全时还启动了

“百城百万”计划,打算5年内投资百亿元覆盖“100个城市和100万个终端”。目前来看,计划或“搁浅”或延期。

## 始料未及

有人疑惑,本土便利店品牌接二连三发展遇阻,且均涉资金问题,难道是偶然?

答案是否定的。实际上,便利店“难做,学问大”是零售行业的共识,常年居高不下的成本拉长了回报周期。

根据《2018中国便利店报告》显示,近些年便利店行业的运营成本正在快速上升,主要原因是租金和人工,其中房租成本上升18%,水电成本上升6.9%,人工成本上升12%。更重要的是,前期后端和基础设施的投入巨大。

零售行业分析人士代萍俊提出了众多疑问,“比如如何确保门店运营品质、日销水平和供应商议价之间的经营正循环?如何做鲜食商品?供应链怎么理顺?管控和规划是什么?日销数据如何上涨等等?”

代萍俊告诉新浪科技,上述这些问题,很多便利店的管理者并不知晓答案。他认为,近些年消费升级带来了业态发展红利,很多便利店出现逆势增长,这也

导致了大量资本入局。让大家始料未及的是,便利店的面积虽不大,却是一种运营成本极高的零售业态,若管控不完善,或无法跟上市场需求变化,则盈利会非常困难。不仅如此,便利店还依赖于资金链,若链条断裂,店铺的正向循环模式会被立即打乱,轻则断货重则关店。

值得一提的是,由于中国移动支付的崛起,以及本地生活类移动应用覆盖了多数需求,导致便利店可提供的多数服务均被新的商业形态所取代,“便利”功能全无。

## 救命稻草

代萍俊认为,当今多数本土便利店将鲜食看做“救命稻草”,其拥有超三成毛利率,以及三成以上的销售占比,是帮助便利店扭亏为盈的黄金品类。

数据显示,7-Eleven和全家等日系便利店将鲜食的概念引入国内,目前7-Eleven的商品结构中,鲜食占比达到40%。

见福便利店创始人张利在公开演讲中也表示,要将自己的鲜食供应做出产业化,筹备建设鲜食厂,即使不断推倒重来。

业内普遍认为,鲜食具有高粘度的引流属性,但很考验企业的研发能力,即商品迭代周期能力。

“完全的效仿照抄肯定不行”,代萍俊认为,很多本土便利店看到7-Eleven鲜食高回报的收益,纷纷照搬,殊不知对方在研发上下了很大功夫。据他统计,全家的鲜食产品更新率能达到50%,每年会撤换掉现有商品中约70%的产品,7-Eleven则根据消费者的喜好,每周会更新8至10种鲜食产品。

## 打破格局

在代萍俊看来,本土便利店仍面临着众多挑战:

第一,同质化严重,缺乏创新。如何实现商品结构的差异化,才是便利店竞争的关键。

第二,与实际脱轨,盲目扩张。很多品牌尚不具备高水平管理和资源整合能力,疯狂开店的结果很可能是惨淡生存。

第三,便利店要真正发挥“便利”功效。例如增设物流服务、共享产品借还服务或即开型彩票服务等。

在资本加持下,赛道中还会不断涌入新的竞争者,原有的竞争格局正被打破,市场局面也将面临重新洗牌。

在“千人千面”的刚需面前,便利店留给众人的想象空间,依旧很大。

(新浪科技 韩大鹏)

## 盘点2018:

# 逾200品牌增设新零售部 高薪夺人才

自2016年新的概念提出以来,“新零售”一词在当下仍然热度不减,无疑是行业内最受关注的赛道之一。最近,据天猫透露,平台超过200个品牌今年纷纷成立了单独的新零售部门,并以高薪争夺人才,年薪百万成了行业高尖人才收入标配。

## 从各部门抽调精英成立新零售部

每次面试,无论哪个部门,FION菲安妮的HR都会问对方一个问题:你觉得什么是新零售?能结合自身经验说得见解的面试者,才能进入下一轮环节。

2017年,菲安妮全面对接天猫智慧门店系统,线上线下会员、商品、服务打通。通过智能导购吸粉的方式,两个月吸引了18万会员,并在去年和今年的“双11”翻盘逆袭,拿下女包销售额第二。

对于这个2009年入驻天猫旗舰店,但一直处于行业边角位置的女包品牌来说,新零售给了它一个弯道超车的机会。菲安妮新零售部总监张龔说,和天猫的合作,让公司意识到新零售的重要性,去年成立了专项小组。今年,更是从市场推广、会员管理、产品中心等核心业务部门抽调了12个最优秀的员工,正式加入新零售部,自己则

直接向CEO汇报。

新零售部的发展空间明显大了许多。张口透露,单从待遇上看,今年双11就有员工拿到了4万元专项奖金,这是别的部门都没有的。

同样是直接汇报给CEO的一级部门,跟菲安妮相比,家居品牌优梵艺术新零售部的阵容堪称豪华:团队100人,包含了线下门店拓展、智慧门店、渠道营销等业务组。其中核心中台小组近20人,也是由各个业务部门挑选精英组成,今年年初,CEO还亲自挖来一位上海交大硕士毕业、有近20年电商经验的行业高手担任部门总监。

今年7月,优梵艺术副总裁曾公开发起招贤令:年薪百万+千万期权,招聘新零售总监。招聘目前仍在进行中,“只要有合适的人选,重金都是值得的。”

## 人才争夺战激烈,高学历受欢迎

翻翻招聘网站就可以看到,年薪百万对新零售人才来说,已经是个稀松平常的数字。新零售高管年薪一般在100万~160万之间,而总监级的中层岗位也基本在80万以上。

高学历人才更受欢迎。根据某招聘网站发布的新零售人才大数据报告,新零售的爆发催生了一

系列岗位需求,为人才带来全新的职业机会。其中,本科人才占比高达60.22%,硕士人才占比9.88%,远超传统岗位。可见,新零售人才争夺战较普通行业更为激烈。

激烈的人才争夺背后,是新零售给企业发展带来的威力。菲安妮一年积累会员数超40年总和、优梵艺术从线上到线下的流量成交率超过80%、361度通过智能导购单天业绩突破65万……越来越多的品牌借助天猫新零售的合作,成功转型逆袭。

“今天我们的品牌正在升级它的组织,就像十年以前,我们大规模推B2C电商的时候,品牌纷纷成立电商部门。”天猫新零售平台事业部总经理叶国晖透露,成立新零售部门,的确是今年平台商家的一个最大变化。这些新零售部都有一个共同点:全新的组织效率,同时背负电商和线下的销售KPI,真正实现全渠道会员运营,自身有完整的数字化运营能力。

在这200家品牌中,不乏像百丽这样的国内知名大牌,也有如玛丽黛佳、樊文花这样的新锐国货品牌。而天猫作为品牌新零售和数字化转型的主阵地,正在帮助它们一起实现人、货、场的重构,通过打破线上线下融合壁垒,给消费者带来全新的逛街体验。 (联商网)

# 估值30亿的生鲜传奇入局社区拼团

12月24日,一款名为“生鲜传奇拼团”的小程序已悄然上线,目前开通服务的城市为生鲜传奇大本营——合肥。

生鲜传奇的门店已超过100家,这些门店都可成为线下的自提点,店长也可转型做“店长+团长”。产品方面,可以发现,目前定位在大部分门店,只能看到“散养老母鸡”和“乳鸽”等为数不多的产品在拼团预售。

社区拼团的核心在预定和自提,预定实现C2B的定向采购,大大降低供应链成本;自提解决的是配送问题,使集约仓配成为可能。生鲜传奇是近两年大火的社区生鲜连锁,天然具有社区属性,产品也以满足消费者“一日三餐”所需的生鲜商品为主,另一方面,拼团预售在技术上也并非难事。

目前,进入社区拼团的纯线下企业并不多。但正如行业内人士的预测,社区拼团最终的竞争是传统供应链的竞争,由是观之,线下的两类企业将会加入“战局”,一类是供应链强大的零售企业,如永辉;另一类是具有社区生鲜经验的连锁,如生鲜传奇。

生鲜传奇这类企业转身社区拼团具有天然的基础——社区和生鲜基因,又同样是在二三线城市,如之前亿邦动力曾对钱大妈入局社区拼团进行报道。

生鲜传奇做社区拼团难点同样存在,首先就是客群差异,生鲜传奇门店根据社区的房价来选址,把服务目标客群定义为25岁~65岁的家庭人群,具体到年收入应在8万元以上,家庭餐饮年支出在2万元以上,这与社区拼团的妈妈定位异曲同工,但是相对更加高端;其次是产品差异,生鲜传奇以中端商品为主,部分进口食品为辅,如何面对社区拼团客户对高性价比的要求,恐怕要做出一定的供应链改造。

生鲜传奇是目前“炙手可热”的社区生鲜连锁超市,2015年起家于安徽合肥,目前门店已经超过100家,在过去不到1年的时间里,两轮累计融资5亿元,红杉和IDG分别领投,市场估值仅用一年就翻了3倍,达到了30亿元。