

罗森中国董事副总裁张晟：

无人零售现在是“早产儿”

便利店行业经历过低谷，数年前的关店潮还历历在目。经过阵痛后，更多的业者开始谨慎扩张并向新零售转型，一批无人便利店在2018年涌现，获得的评价褒贬不一。

2018年，更多的零售业资本并购出现，几大阵营形成。在2019年，如何不忘初心，砥砺前行是业者们都需思考的。

日前，记者独家专访罗森（中国）投资有限公司董事、副总裁张晟，在其看来，2019年是机遇和风险共存的一年，对于模式创新的膜拜应该告一段落，模式

创新的“保鲜期”越来越短，回归零售的本质才是正道。

记者：如果为罗森在过去的一年表现打分，最高5分，您会打几分？

张晟：我给我们罗森打4分，年初制定的目标和战略达成率还不错，可以说是八九不离十。当然，未来还有上升空间。

记者：如果您给罗森的2018年制定一个关键词，会是什么？

张晟：我觉得关键词是“翻篇”，“翻篇”可以描述为翻开新篇章，主要是指2018年6月在华东达成千店，10月浙江过200家

门店，11月北京过100家门店，12月在重庆、江苏相继过200家门店，湖北过300家门店，以及华东市场达1200家门店等都是里程碑式的突破，公司的运营模式和之前比有大的变化。

记者：我们看到了零售行业的发展，但是也看到了在2018年出现了一些问题，比如一批无人店迅速崛起后又迅速遭遇挑战，您如何看待这些现象？

张晟：对于2018年多家新崛起的便利店“爆雷”，无人货架无人店的快速陨落，虽然说有预料，但这些事件的发生，可以说

比我的预期来得早。我数月前就说过，我的观点是，无人零售，一定有未来。但非常遗憾，无人零售现在是“早产儿”，我们今天这些做无人零售的，其实很多都在宣扬怎么把便利店的人工成本降下来。比这个更重要的是，如何让消费者真正地满意？如今的无人便利店也好，无人货架也好，我发现没有找到真正的痛点。

所以对于便利店而言，与其他行业最大的不同是，规模只是便利店产生效益的充分条件，而商品的精致化和管理的精细化

才是必要条件。

记者：您对于2019年的零售业尤其是便利店业态会有怎样的展望？对于零售业者有什么样的建言？

张晟：我认为，2019年是机遇和风险共存的一年，对于模式创新的膜拜应该告一段落，模式创新的“保鲜期”越来越短，回归零售的本质才是正道。业者要直面消费升级与经济增长的常态化并存特征，零售企业的经营者应该多到一线站在一线的角度思考，脚踏实地去做，少一些浮躁和空想。（第一财经）

谨防便利店拐入七种断头路

□ 上海商学院教授 周勇

以前总认为行政主导的零售整合常常以失败告终。如今发现：市场化运作而误入歧途的概率也非常高。笔者总结了便利店前进道路，谨防上了7条断头路。

第一条断头路：因规模小而走到尽头。便利店全世界都是大集团运作模式，主要有两大体系：石油系与杂货店系，我国又增加了一个“新流派”——电商系。不管什么派系，如果想要做得持久，做得有影响力，基础是规模。没有规模就只能依靠别人的品牌，购买特许经营权。既想发展，又怕亏损，规模扩张与区域拓展，患得患失，甚至反复无常，最终必将被淘汰。

第二条断头路：因规模大而走到尽头。早期便利店行业有一个传说：300家是基本规模。所以，大家不啻一切拼命开店。后来发现：开到300家继续亏，甚至开到1000家还在亏，更难以置信的是，购并1000家以后亏得连跳楼的底气也没有了！

第三条断头路：因营运失控亏损不止而走到尽头。在各个行业的开拓发展道路上，步步惊险，到处是坑。便利店看起来很小，但亏起来要命。每天每店如果报损100元，1000家店就是10万元，1年就是3650万元。现在全国70家便利公司，有几家每年盈利超过3650万元？损耗虽然可以由毛利来支撑，但是，如果瞎弄，损耗一多，怎么折腾都不会赚钱。

企业的平均成本最终都可以转嫁给消费者，但超过社会平均成本的部分，就要由企业来承担。承担多了，就亏损。亏损多了，就倒闭或被并购。有些企业将亏损的便利

店转让给加盟者，虽然不亏了，但加盟者赚到的仅仅是苦力钱，所以，干着干着也就不干了。

第四条断头路：因误判需求而死。人为放大需求，甚至把伪需求当做真需求，把“火口”当做“风口”，在“高潮”中，因亢奋使心脏聚停而死。便利店的想象空间很大，但实际做起来，正处于“两难”境地：商品销售：不仅涉及供应链问题，更涉及消费者心智问题；服务销售：老项目被电商干掉一半，新项目想起来很美好，但真正落地都很难，不仅有内在原因，更有政策障碍。

如便利店+生鲜、+药房、+面包、+食堂、+社区服务等等。这是一个渐进的过程，想过头了，快走几步，谁也跟不上，只有经营者一个人自说自话地走在前面，很快被“狼”吃掉。

第五条断头路：跳跃式发展而死。学袋鼠跳，死在跳跃式发展上，规模不大，棋盘很大，星星之火，难以燎原！开大卖场、购物中心、百货公司、奥特莱斯等零售业态，跨地域发展没关系。

便利店对JIT的供应链要求非常苛刻，准时、足量、分区、集中的配送，才会有效率，品牌才会有影响力，损耗也才会减少。如果像走围棋那样跳跃式布局，往往就会死在跳跃的路上。有人认为：全时太分散，跳跃式发展，违背了便利店发展规律。

第六条断头路：死在商品

上，也就是供应链上。当初上海的21世纪便利被美亚收购不到两年就被外行的商品主管折腾死了。常规的商品比较容易获得，低廉的商品也比较容易获得，但适合消费者心智的商品以及富有特色，好看好吃的商品就不容易开发。商品不好，不会“速死”，这是一个“慢死”的过程。顾客会慢慢地、悄悄地远离。

第七条断头路：死在服务上。服务人员年龄不重要，重要的是服务状态。一线服务状态直接决定了便利店的品牌形象，分隔了顾客群体，决定了发展命运！上海的内资便利店之所以会渐渐失去优势，这是根源之一。

朗然资本创始合伙人、原联华快餐便利店总经理潘育新先生看到上述7条所谓的“断头路”以后对我调侃地说：“感觉非人能做的行业哈，活下来的都是神了”。

其实，便利店这个行业确实是需要“神”一样的“人”来做的事业。

发展到最后，基本的活路就两条：一是特别小的能活，活在别人的品牌下；二是特别大的也能活，活在众多“特别小的店铺”基础上。

便利店未来格局将会有很大变化。但这一过程比较漫长。中国这么大，在很长很长一段时间内，我国便利店将呈现出以多品牌、区域化、多样化、多层次为主导的发展格局。

（本报对原文有删节）

京东发布女性消费报告：26-35岁是主力消费群体

电商平台就像棱镜一样，将女性消费行为完整展现细碎研磨。

3月7日，京东大数据研究院发布了女性消费报告。数据显示，北京女性从添加购物车意向购买到下单的时间最短，购物决策最快。从各年龄段女性消费占比来看，26-35岁消费者是主力消费群体，消费占比47%。

女性掌握着家中财政大权，在职场的重要性也日益凸显。举例来讲，京东女性员工比例为24.3%，目前京东集团的女性管理者为984人，其中共有197位总监，16位VP和两位CXO。女性员工与日俱增，相应的工作环境随着完善，在京东，女性拥有的专属福利也引人关注，包括福

利产假，母婴室，准妈妈福利，教育资源等。

“到2020年前，为女性发展赋能的培养课程数量增加30%，受培养女性员工数量增加20%，在2019年通过公益平台举办至少三场女性公益活动。”在3月6日举办的“她：让生活更美好”女性领导力论坛上，京东集团首席法务官隆雨表示。

麦肯锡公司最近的一项研究显示，仅在亚太地区促进女性平等就能在2025年使总体年度国内生产总值增加4.5万亿美元，比以往增长12%。从全球范围来说，消除两性工资差距可以为全球经济带来12万亿美元的增长。

（北京商报）

资讯

好想你2018年净利润增长20.09%

好想你(002582)日前发布2018年业绩快报，报告显示，2018年公司实现营业总收入49.49亿元，同比增长21.59%；营业利润1.48亿元，同比增长17.08%；利润总额1.51亿元，同比增长21.86%；归属于上市公司股东的净利润1.28亿元，同比增长20.09%。

对于2018年营业总收入、营业利润、利润总额、归属于上市公司股东的净利润等指标较上年均有较快增长的原因，好想你表示，公司目前经营业绩呈稳步上升态势，主要原因是公司新品开发效率提升，大单品策略取得

成果；公司电商渠道销售继续稳健增长，新零售业务获得阶段性进展；公司加强对费用的管控，内部组织管理效率的提升等。

有分析表示，好想你为红枣领导品牌，联手百草味进军休闲零食。百草味为第二大零食电商，有望享受行业中高速增长红利。公司创新能力强，渠道拥抱新零售，公司核心竞争力不断提升，2018年公司大概率完成业绩对赌，2019年期待无束缚下公司的展翅高飞；本部布局冻干产品，渠道、营销不断加强，有望迎来新增长。（网摘）