

· 商讯 ·

## 无印良品应对危机启动“战略性店铺”

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶)几经质量风波后,无印良品的“良品”形象终因原料以次充好而遇到“最后一根稻草”。在失望的网上评论发酵之际,无印良品中国公司也在暗自寻找挽救方式。7月23日,无印良品(上海)商业有限公司相关负责人接受北京商报记者透露,即将在中国市场启动“战略性店铺”的打造计划,扭转现状。

此次风波始于近日北京市市场监管局通报的无印良品部分家具标称材质与实际材质不符问题。木质家居产品中,原材黑核桃标称胡桃木、胶合板标称胡桃木、纤维板标称白橡木,涉嫌欺骗消费者。对此,无印良品也曾声明致歉并承诺整改。

对于产生这一问题的原因,无印良品相关负责人解释为:国内商品直译了日本的商品名称。

一位不愿具名的家居行业分析人士表示,上述几款商品采用的和标称的不同材质,在观感上有所相似,但实际材质之间的价格相差很悬殊。即便是两国“翻译所致”,也暴露出在中国市场上公司管理流程上的漏洞。

“之后在中国将开一些有特色的‘战略性店铺’,商品会与日本区别开来。我们计划,至2023年底,中国市场本土化商品的比例将提升至生活杂货部门商品总量的50%。”在采访中,无印良品给出了在中国市场即将启动的举措,以期扭转目前的现状。

实际上,无印良品在中国已走过高速发展期。无印良品母公司良品计划刚刚公布了2020财年一季度业绩报告,其中显示,截至2019年5月31日的三个月内,公司销售额同比增长5%至1123亿日元,净利润同比下跌31%至65亿日元,是自2014年以来首次出现的利润下滑。针对中国大陆地区业绩增速放缓,无印良品相关负责人表示,出现这样的情况主要是由于库存原因。一方面是由于内部更换了出入库的流通管理系统,另一方面是基础润肤系列的化妆水库存也少,但发现问题已得到解决。

## 爱马仕上半年销售额上涨15%

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶)7月23日,法国奢侈品集团爱马仕发布二季度和上半年业绩报告。截至6月30日的三个月内,集团销售额同比增长14.7%至16.74亿欧元,环比上一季度销售额16%的增幅,增速有所放缓。上半年销售额则同比上涨15.1%至32.84亿欧元,超过分析师预期。受汇率影响,营业利润略低于同期。皮具和马具部门增长依然强劲,与爱马仕加大工坊投入、扩充产能有关。

分部门看,第二季度核心的皮具和马具部分销售额同比上涨15.1%至8.44亿欧元,上半年销售额达到16.52亿欧元,同比增幅达16%。成衣部门季度内销售额上涨19%,达到3.94亿欧元,上半年收入增长18.4%至7.54亿欧元。

分地区看,爱马仕在法国本土销售疲软,在所有地区中增幅最小,二季度增幅为6.2%,达到2.21亿欧元,上半年整体增幅4%,收入4.05亿欧元。除日本以外的亚太市场最为强劲,季度内销售额大涨20.7%至6.43亿欧元,上半年收入大涨21.1%至12.99亿欧元,主要受益于中国内地双位数增长驱动,其间,爱马仕在上海国际金融中心开设了新的门店。在美国和全球其他市场,也有较高增长,均达到双位数涨幅。

此前,爱马仕集团受困于产能,导致手袋供不应求,陷入业绩瓶颈,开始不断加大对工坊的投入,提高产能。今年6月,集团表示,还将继续扩大手套等小型皮具制品的产能,并计划于2022年将法国圣瑞尼安的工厂搬迁,同时增加劳动力。截至目前,爱马仕在全球范围内共有52间工坊。

## 小龙虾价格下跌近三成

新华社电 湖北潜江,是全国著名的“小龙虾之乡”。近日,记者在上午9点到达当地的小龙虾交易中心,各档口正在马不停蹄地将活蹦乱跳的小龙虾过磅、分拣、打包放入冰盒里,发往全国各地。

“今年的小龙虾价格确实跌了。以做油焖大虾的大个龙虾为例,今年的价格是每斤22-23元,去年则在30元以上。”在交易中心做生意的“熊虾子”老板熊呈祥说。来自“虾谷360”的监测数据显示,7月15日当地中等个头青壳小龙虾的报价为每斤17元,而去年同期为24元,下调幅度约30%。

源头产地小龙虾价格的下调,对下游消费也有传导效应。在武汉一些餐馆,2斤半一份的小龙虾报价为168元,而原来要198元。沪上知名小龙虾连锁店“沪小胖”创始人马纪说,店里的招牌小龙虾虽然没有直接降价,但推出了很多优惠活动,如和啤酒做套餐就打八五折。

过去“张牙舞爪”的小龙虾,今年为何降价了?供应量增大是重要原因。江苏盱眙百龙汇农业发展有限公司负责人陈启龙从事小龙虾养殖已有五年时间,他告诉记者:“受去年小龙虾市场火爆的影响,近一年来盱眙的虾稻共生面积增加了30万亩,几乎翻了一番。”

湖北省潜江市水产技术推广中心主任王淑娟分析,今年4、5月份降水较多,小龙虾生长缓慢,导致成虾在6月集中上市。短期内的供应过量,进一步拉低了小龙虾的价格。

虽然今年的价格有所回调,终端餐饮业反映销量不如以前火爆,但小龙虾的整体消费并没有衰减。美团点评的数据显示,今年前5个月平台的小龙虾交易额已达到去年全年的77%。潜江小龙虾交易中心运营方潜网集团总裁田忠玲表示,去年全年该中心线上线下交易额达48亿元,而今年截至目前已突破60亿元,全年指标有望翻番。

## 全家“慢热”鲜食

7月23日,全家北京总经理吴海斌向北京商报记者透露,计划在2020年将北京的市场门店数突破100家。进入北京已5年的全家目前仅开出了56家门店。全家在商品提速扩张的同时,将尝试北京本地化,如已经上线的小龙虾、撸串套餐等。在这波“夜经济”的城市红利期内,全家试图在鲜食品类上谋求差异化竞争。

## 加码餐饮

门店数量上暂居下风的全家便利店正试图通过推出更多特色鲜食商品吸引顾客。

北京商报记者获悉,继去年推出小龙虾盒饭在全国广受好评后,全家今年将扩大小龙虾系列新商品。今夏共上市了5个品相的小龙虾系列鲜食商品,包括龙虾包、龙虾饭、龙虾汉堡等。其中,龙虾包、龙虾三角饭团、麻辣小龙虾是北京市场特有的商品。另外,北京全家开发了多款早餐商品。其中单店平均一天卖250个包子,7月份推出的彩虹包系列在个别单店单日最高销量超过900个。

鲜食商品成为全家吸引顾客进店的利器。据吴海斌透露,全家通过52周的研发计划,确保每两周推出一款新品,在各地区都会为消费者研发出最接地气的产品。如北京全家在鲜食商品中就考虑到北方人的口味,开发了许多北方特色,包括立冬的羊杂汤大饼,二月龙抬头吃的祝福春饼,还有玉米排骨粘卷子,红烧肉贴饽饽等应季食品。

值得注意的是,借北京市大力发展战略夜经济的政策利好,全家开始押宝这一市场。据了解,门店特地针对北京市场新推出了撸串套装,单店单日销量平均15套。从目前的数据来看,北京全家总体夜间销售和来客数同比增长幅度为两位数,夜间销售占全天销售额的比例约为20%。

## 扩张缓慢

事实上,2014年就已经进驻北京市场的全家便利店,五年时间所开出

## &gt;&gt; 全家开店计划

- 第一阶段** 门店数在1-100家,重点布局机场、高铁站等交通枢纽
- 第二阶段** 门店数达到100-300家,布局学校、办公楼等场景布局
- 第三阶段** 门店数大于300家,以更快的速度在全市各个地方扩张市场



的门店数量并不多。目前,全家便利店在北京共有56家门店,今年年底将超过70家,2020年计划突破百店。

对比来看,最早进入北京市场的日资便利店品牌7-11目前在北京已经有280多家门店,今年年底将突破300家。而与全家前后脚进入北京市场的另外一家日本便利店品牌罗森在北京的门店数量则在去年11月就已经突破100家。北京本土品牌好邻居和便利蜂的门店数量也都已经在300家以上。

众多中外资便利店品牌市场拼杀,留给后来者的优质门店资源或将被稀释。

7-11北京副总经理朱赤兵此前在接受北京商报记者采访时就曾表示,资本加剧了便利店选址的竞争,7-11为此已经采取了新的选址策略。在既有区域坚持密集开店的同时,积极开拓新的地区,采取开发地图的方式加速寻找优秀选址资源。

对于便利店品牌来说,当下无疑是抢占市场的关键时期。

“北京全家的店数每年增长幅度维持150%以上。”吴海斌表示,全家在北京的布局仍坚持自身的节奏,会进行严格的物业条件考察,比如每家门店开业前都会进行4个时段8个小时的客流量监测等。按照全家的规划,门店数在1到100家时处于第一阶段,该阶

段主要是做品牌,全家会重点布局机场、高铁站等交通枢纽。第二阶段门店数达到100-300家,处于市场接受阶段,全家会更多布局学校、办公楼等场景布局。当门店数大于300家时即进入第三阶段,全家会以更快的速度在全市各个地方扩张市场。

## 待寻的“餐品暴利”

全家进入北京市场相对较晚,也走出了不同于7-11和罗森的发展轨迹。比如,重点布局交通枢纽资源,在人流密集处放大品牌影响力。据悉,目前,全家在首都机场有4家店,今年再次中标后预计在年底将扩大到10家店铺,分别在T1和T2航站楼出发层和到达层的安检区内外。

全家在大兴机场的高铁、地铁到达层也将分别开店,同时在大兴机场周边的航空公司基地也有布点开店的计划。

另外,在智能化方面,北京全家先于其他外资品牌还引入了自助结账、智能自贩机设备,并预计将于本月底上线全家扫码购小程序,顾客可直接用微信扫描商品条码付款。

近年来,伴随政策层面不断释放利好,北京的便利店市场竞争愈发激烈。中国人民大学商学院党委书记黄江明表示,便利店密度衡量着一个城

市的商业现代化程度,每三千人拥有一家便利店的话就能达到整体的便利化,每两千人拥有一家便利店的话,那就是商业的高度便利化。近年来,北京市政府已经推出了不少政策推动便利店发展。但是在人工、租金成本及规模效益等方面仍面临较大挑战。

“便利店的餐饮在国外已经成为企业竞争盈利的核心优势,而在中国的便利店企业还没有找到这一业态最适合的餐品结构。”黄江明介绍到,比如美国便利店的特色就是“食品服务”,提供热狗、汉堡包、炸薯条、热饮等各种各样的食品现场制售服务,毛利率超过40%,是一个“暴利”行业。而伴随老龄化、少子化等社会因素,日本便利店提供的饭团、快餐等食品则可以满足社区居民24小时的餐饮需求,毛利率也高达35%-40%。对比来看,7-11在日本受欢迎的传统饭团和快餐在同纬度的上海销售尚可,来到北京的接受度就比较低,因为不符合北京人的饮食习惯。

他指出,便利店企业做快餐等食品,营养、健康、安全是核心,但是在这个基础上还要下功夫研究如何适应北京人的口味,在快餐口味的研究、鲜食商品的开发更新上都要做很多工作。

北京商报记者 徐天悦/文并摄

M关注  
Market focus

## 保乐力加能否借可口可乐甩锅

近日,可口可乐旗下澳洲装瓶厂Coca-Cola Amatil计划通过私募公司收购保乐力加旗下葡萄酒业务一事传得沸沸扬扬,但保乐力加始终未回应。7月23日,保乐力加公司向北京商报记者透露了旗下葡萄酒未来战略。同时,可口可乐的一位内部消息人士给记者的解答更为暧昧:“虽然现在不便评论收购,但是可口可乐近两年大刀阔斧收购多家企业希望转型全品类,因此一直考虑如何扩大品类。”在事件吊足人们胃口之际,在双方的表态里也多多少少释放了一些信号。

## 待价而沽

据悉,此次打包出售的葡萄酒品牌主要为澳洲、新西兰、美国的品牌,包括澳大利亚的杰卡斯酒庄在内的几大葡萄酒品牌。杰卡斯是保乐力加旗下战略性葡萄酒品牌,属澳大利亚三大红酒之一,生产规模庞大。杰卡斯酒庄进入中国市场已有近30年,已具有一定知名度。这也是多个潜在接盘者看重这一资源的原因。

北京商报记者致电保乐力加品牌公关部及可口可乐中国区进行核实,但双方均以不予告知任何信息为由拒绝回答。

但据亲近可口可乐的消息人士向北京商报记者透露:“虽然现在对收购不便评论,但是可口可乐在近两年大刀阔斧收购了多家企业希望以此转型成为一家全品类的公司。因为消费者的需求日新月异,因此企业作为大型饮料提供商,也在考虑如何扩大品类,这也是可口可乐所有动作的出发点。”

年初开始,保乐力加欲出售旗下葡萄酒品牌的传言不绝于耳,其中包含杰卡斯、博岚歌等来自澳洲、新西兰、西班牙的酒庄品牌。

除了此次网传可口可乐欲接盘保乐力加相关葡萄酒业务以外,这样的“接盘手”还有全球募集股权巨头凯雷集团、澳大利亚葡萄酒巨头富邑集团等。另外,还有不少私人股本公司也对其表现出兴趣,如欧洲的paipartners及其他大型全球私人

股本公司——kkp、tpg capital、bain capital等。可见,对于这些保乐力加所称“不适合旗下品牌组合”的品牌,在市场端和资本端都炙手可热。

据业内人士称,保乐力加此次打包出售的葡萄酒业务对于澳大利亚及欧洲买家具有很强的诱惑力。

## 业务“瘸腿”

保乐力加打包出售包括杰卡斯在内的部分产业的原因,在业内看来是因为旗下的葡萄酒板块成为“瘸腿”业务。

崇文门酒便利门店员工向北京商报记者表示,相较于杰卡斯更推荐奔富,虽然口感上可能差异不是很大,但是在牌子上奔富更被消费者认可,买奔富的人比杰卡斯多,消费者的反馈也更好。奔富酒庄同为澳洲著名品牌,也因其旗下各个档次葡萄酒齐全、性价比高,在中国葡萄酒市场占据一席之地,也因此成为杰卡斯最大的竞争对手。

北京商报记者还相继走访了1919和大型商超。在1919酒类直供崇文门店,奔富被摆放在进门的货架上且货源充足,但杰卡斯却被摆放在比较角落的地方。

销售境遇惨淡也直接反映到公司年度报表上。2019财年上半年,保乐力加销售额达到51.85亿欧元,实现有机增长7.8%,财报显示增长5%;持续经营业务利润达到16.54亿欧元,实现有机增长12.8%,财报显示增长10.6%;持续经营业务净利润增长11%。

保乐力加相关负责人表示,杰卡斯在中国市场呈现双位数增长,但北京商报记者调查发现,其旗下的战略性葡萄酒品牌在上半年下降了8%。

朱丹蓬认为,杰卡斯从品牌到各方面来说,虽然是非常不错的品牌,但是保乐力加的品牌较多,其重心并没有将杰卡斯放在核心地位,这也让杰卡斯在整体的推动中无法得到较好的释放。

## 借力可口可乐?

对于以烈酒为主要产品的保乐力加而言,杰卡斯长期以来无法得到拓展。据知情人士表示,进入中国市场以来,杰卡斯基本上是通过马爹利的渠道在运作,较低的曝光率大大阻碍了杰卡斯的销售。杰卡斯作为保乐力加的附属葡萄酒品牌,长期以来借用烈酒的渠道。

纵观近年来的市场变化,可口可乐已不是第一次向酒业抛出“橄榄枝”。2018年6月,可口可乐日本便推出首款酒精饮料“柠檬堂”,共三种口味,酒精含量分别为5%、7%、3%。今年,可口可乐又相继在英国市场推出四款高端混合调酒饮料,其中加入了威士忌、朗姆等不同酒类。

假如能够借道可口可乐强大的渠道网络及年轻消费者群体,杰卡斯将可能在中国市场打开全新的大门。朱丹蓬向北京商报记者表示:“可口可乐是进入中国最早的外资快消品公司。因此,可口可乐在中国有着强大的品牌效应、渠道资源、网络粘性、经销商资源和消费端的认可。如果杰卡斯归入可口可乐公司,那么此举将对其品牌推广及营销体系的建立,包括后续营销起着至关重要的支撑,使杰卡斯有所突破。”

尽管可口可乐有售卖酒精饮料的经验,但是在运营葡萄酒方面依然存在着巨大挑战。资深葡萄酒从业者李欣新向北京商报记者表示:“葡萄酒与可口可乐是两种完全不同的概念。铺市的概念与推广的概念完全不同。可口可乐的价格和购买率,支持它广泛铺市的模式,这与葡萄酒铺市的模式是不一样的,葡萄酒的复购率低,且消费者对于葡萄酒品牌的认知度具有相对较长的周期,因此在模式的调整上会面临比较大的挑战。其次,在饮料版块中,可口可乐没有喝不喝的问题,只有怎么喝的问题,然而葡萄酒现在很多时候会面临喝不喝的问题,加之,饮料和葡萄酒的饮用习惯及葡萄酒的碎片化也是很棘手的问题。”

北京商报记者 刘一博 实习记者 冯若男