

退款难、回血难 洋码头靠岸难



洋码头发展历程



然而，这只是洋码头表面上的“岁月静好”。一位经营箱包等重奢品类的买手陈北(化名)向北京商报记者透露，目前平台上经营的买手主要是头部买手，受平台保护，大概有几十家左右。其余很多买手已经离开平台，不少买手被拖欠了货款或保证金。

无法登录了。”她说。

根据《中国企业家》去年9月的报道，洋码头创始人曾碧波承认拖欠买手2亿元货款，并表示自己“是不会跑的人，也不会是赖账的人”。

然而，到了眼下，不止是商家，连从洋码头离职的一些员工也不太清楚公司现在搬去了哪里。一位已离职的洋码头员工向北京商报记者发来一张名为《洋码头兑付方案公告》，其内容提及“平台关停实属无奈之举，根据上级部门要求严格按照政策方针执行兑付方案，积极妥善应对处理各位的合理诉求”。据该员工讲述，自去年8、9月后，公司很多员工离职，只剩下多少人了，“公司全员居家办公后，办公地就没有了”。

那么，洋码头真的关停了？对此，曾碧波向北商报记者回应称，平台还在运营。当记者提出希望进一步沟通用户无法提现的现状，以及买手货款和保证金的还款进展等问题时，曾碧波未进行答复。

也曾风光无限

乘着跨境进口电商的风口，洋码头一时风光无限。天眼查资料显示，2011-2021年，洋码头获得7轮融资，最近一次发生在2021年3月，获得数亿元融资。在跨境电商赛道中，洋码头无疑是明星企业。据《中国新闻周刊》报道，在2015年，洋码头的销售额达到6.6亿元，同比增长了15倍，仅次于天猫国际。在2017年，洋码头的市场份额在独立跨境电商中排名第一，达到26.3%。

2019年，网易以20亿美元把考拉海购卖给阿里，而另一边，洋码头借助抖音迅猛增

长，以曾碧波对外公开的话说，是“撕开了一道流量的血口”，收入实现翻倍增长，完成全面盈利。2020年8月，洋码头宣布计划三年内在全国100个城市开1000家线下门店，并增加奢品鉴定和配送到家服务。

然而，情况急转直下。2022年8月底，曾碧波在“洋码头买手服务号”微信公众号上发布了一篇名为《致洋码头平台全球买手》的公开信，一时引发热议。其内容提及，受疫情影响，洋码头业务持续下滑。同时，公司内部合规改造也面临挑战，在2021年拆除红筹(海外)架构后，为了全面拥抱国内资本市场对于跨境业务的资金、税务、外管等多方面的合规要求，洋码头主动自查自检。

在信中，曾碧波坦言公司面临的压力，包括洋码头动用公司自身经营资金以确保买手订单资金得到及时的结算和回款，但进一步恶化了公司现金流，同时也引发了诸多外部供应商债权诉讼和银行抽贷的连锁反应。而一批历史经营中存在涉嫌售假，或买卖账户的严重违规买手的结算被冻结后，制造舆论倒逼公司偿付货款。

事实上，洋码头也尝试过脱离困境。例如在2017年为了让公司活下来，实现盈利，裁掉了100多名员工；2018年，外部流量环境变差，广告和地推成本变高，“黑五”大促数据跌幅较大，公司迅速调整策略，砍掉新项目；2021年5月，洋码头确认计划于国内上市。

直到去年9月底身陷舆论风波时，曾碧波也对外表示，当前盘活洋码头的方案是并购，独立应该还是比较难的，并提及谈了四五家有意向收购洋码头的买家，其中有两家在谈价格。

回血时间难预估

7月13日，据海关总署数据统计，今年上半年，跨境电商进出口1.1万亿元，同比增长16%。其中，出口8210亿元，增长19.9%；进口2760亿元，增长5.7%。

与此同时，北京商报记者注意到，天眼查资料显示，洋码头的经营主体上海洋码头网络技术有限公司(以下简称“洋码头网络”)的法定代表人在近日由曾碧波变更为王迪亮。而洋码头网络的全资控股子公司上海倍海供应链管理有限公司，即贝海国际的运营主体，其法定代表人也在6月底由曾碧波变更为王迪亮。

平台、用户、买手之间的信任危机蔓延到洋码头其他业务层面。北京商报记者查阅发现，目前贝海国际的官网已经无法打开，其官方微博微信公众号也无法查询物流状态，最近的文章更新时间停留在2022年5月。

一位曾招募贝海国际加盟商的离职工作人员向北商报记者表示，贝海国际已经停止运营。而另一位离职员工猜测，贝海国际应该目前仅在海外独立运营，可能是海外团队接其他业务在做，和国内的一些业务断开了。

走到如今，跨境进口电商的日子都有些难熬。2022年7月，考拉海购被曝出团队从400余人收缩至不足20人，已不再出现在阿里的“动物园”里。时间再往前，2021年，寺库陷入拖欠员工工资、供应商货款等漩涡中，还收到纳斯达克退市警告。2020年，亚马逊海外购、豌豆公主均设置了代购佣金的功能或平台来挖掘私域流量。

去年9月，身处风口浪尖的曾碧波对外坦言“放弃赴美上市，是想打造中国创业板第一个跨境电商股，有浮躁的一面”，并称洋码头不会倒闭，只要给洋码头半年时间，未来一定能把业务做好。

然而，截至目前，时间已悄然过去近一年，洋码头承受的压力似乎难显现出明显的缓和，其回血的时间或许将更长。

“电子商务是经营顾客，产品是顾客资产货币化的媒介，平台SKU的数量直接决定着平台的转化率和顾客价值变现能力。垂直类赛道由于SKU数量的局限，导致其很难实现顾客价值最大化，其顾客导流成本的分摊能力远远低于综合类电商平台，生存空间受到限制。世界范围内看，目前还没有一家盈利状况好的垂直类电商平台。”电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营判断称。

北京商报记者 何倩

退货收不到款

购物首页看似正常，但一些用户登录洋码头消费时却感到了异样。7月20日，一位在洋码头购买了20只迪奥口红的消费者向北京商报记者投诉，她在年前购买商品后，怀疑商品质量存在问题，希望能退货退款，但钱并没有按原路退回，而是退到了平台的余额里。“我跟客服沟通，在1月31日和2月2日发起提现要求，客服说最晚6个工作日到，结果截至现在，一共4030元依然没退回来。”她说道。

上述消费者的经历不是个例。北京商报记者在小红书、黑猫投诉等平台浏览发现，除了余额长时间无法提现，还有消费者表示下单后商家迟迟不发货。“已经好几个月了，我买的4000多元的海蓝之谜精粹水和眼霜一直都没收到货。”另一位用户向记者强调称。

从平台端来看，洋码头似乎处于“半放弃”的状态。免税直购频道大量商品已经下架，海淘直播频道的内容已被清空，而平台客服和官网电话也无法接通。不过，当前洋码头首页上还标注着“清仓720特惠”，部分买手在清仓甩卖，涉及服饰鞋履、美妆个护、箱包首饰等，主要以品牌爆品为主，例如Gucci碎花口红、悦薇水乳套装等，买手售后也能较快回应。

办公地“失踪”

放弃在洋码头经营的买手，很多是心有不甘。

2018-2019年，陈北在洋码头陆续开了四家店，售卖进口服饰、鞋履、箱包等奢侈品。但到了去年春节时，陈北便察觉出了异样。按理说，日常能在一周左右结账，但平台开始逐渐将结账日期拖延到一个月，再到两个月。基于其他电商平台经营异常的先例，洋码头的变化让陈北等买手开始紧张起来。

随后，在去年3月，陈北将四个店铺都关闭了，并申请货款提现。然而，总共3.5万元的保证金直到现在也未能取出。“我们向平台发了很多次邮件，都没有回应。现在连洋码头的办公地点都找不到。”陈北说。

张晶晶(化名)在新加坡经营着洋码头的网店，主要卖鞋包。据她回忆，自己最早一次提现是在2021年8月，目前平台拖欠的货款加上保证金超过5万元。“欠款数额较多的买手回国追款，少(金额小)的已经‘躺平’了，因为拖的时间太久了。”张晶晶还向北商报记者提及，洋码头还提出签署类似债转股协议，让商家同意将货款借给公司，等平台有钱后再归还。“我没有签协议，现在店铺的账号也

开放加盟 奈雪急了

奶茶的尽头是加盟？7月20日，奈雪的茶(以下简称“奈雪”)正式开放“合伙人计划”，加盟单店投资金额约100万元，合伙人验资门槛150万元。显然，该费用远高于刚开放加盟的喜茶以及其他茶饮品牌。奈雪也不掩饰借加盟拓展下沉市场的野心：“触达直营暂时覆盖不到的市场。”从全行业来看，茶饮第一股的奈雪除了营收上存在压力外，在门店数量和覆盖范围上也逐渐落后，以加盟的形式的确能够维持拓店节奏并减少投入成本。不过，接下来品控管理能力和加盟商的生存力将关系着事半功倍的效果。

加盟费100万+

奈雪也放下了身段。根据奈雪披露的详细介绍要求，想要成为“合伙人”并不容易。首先要求加盟商全职经营，每天不低于6小时，每月不低于130小时带店时间。经验要求上，单店加盟者则需拥有两年以上餐饮行业直接运营及管理经验，多店及区域合作则需拥有三年以上同时3家餐饮门店以上直接运营及管理经验。

同时，对于门店面积的要求明确限定在90-170平方米的范围。关于这一大店要求，奈雪方面解释称，外卖数据显示，越下沉的区域外卖占比越低，消费者对空间体验的需求越大。

在资金门槛上，开一家奈雪的费用至少100万元起步。投资预算显示，费用主要包括品牌合作费、培训费、设备及道具、装修费、首次配货费等，其中仅设备及道具和装修费就要75万元起。同时，对于单店合作还需要150万元及以上流动资金验资证明或其他资产证明，区域合作则是450万元及以上流动资金验资证明或其他资产证明。相较于目前市面上其他茶饮品牌加盟费用，奈雪资金门槛并不低。对于如此高的单店投资，奈雪表示预计一年半左右能回本。

对于突然开放加盟，奈雪方面回应称，此前奈雪直营门店多分布在一二线城市，接下来选择通过开放加盟的方式来触达直营暂时覆盖不到的市场，推动奈雪进一步扩大市场

份额。据了解，截至今年7月，奈雪已经在全国近100个城市开出直营门店超1200家。

努力寻找盈利点

从奈雪开放加盟的举动不难看出其希望抢占下沉市场的决心，拓展市场规模的心思早已有迹可循。在去年宣布收购乐乐茶股份时，奈雪就曾表示，该投资能降低奈雪的茶未来门店拓展、运营等方面的成本。乐乐茶今年4月宣布开放加盟之后，同年6月，奈雪就曾出现开放加盟的苗头，缘由是品牌管理层的访谈纪要显示，乐乐茶的加盟业务为奈雪提供相关经验的参考和借鉴，但奈雪相关负责人当时却表示暂未收到相关信息。

放眼整个茶饮市场，不仅是奈雪，开放加盟似乎已成为茶饮品牌们迅速跑马圈地的重要方式。除上文提到的乐乐茶，去年11月，一直坚持直营的喜茶正式开放加盟，较高的人伙门槛和瞄准非一线城市的目的是与奈雪较为相似。另外，北京商报记者今年4月了解到，蜜雪冰城门店超20000家、茶百道超7000家、古茗全国超7000家、沪上阿姨鲜果茶超5000家，而这些品牌都已开放加盟，对于在规模方面并不占据优势的奈雪，如今“坐不住”的举动也算情有可原。

事实上，奈雪的盈利情况一直被多方所

关注，更是尽力在摆脱亏损的帽子。奈雪此前有着“流血上市”之称，虽然在2021年8月给出上市后首份财报扭亏为盈的成绩，但2022年上半年经调整亏损2.49亿元、仅6月盈利还是引发了不小的讨论，其发布的最新数据显示，奈雪2022年经调整净亏损为4.61亿元，上年同期为1.45亿元。而为了降本增效、找到更多盈利点，奈雪更是在不停“折腾”，门店模型方面，先是开出了布局更加灵活、成本更低的PRO店型，还在去年尝试开出了复合功能的商业空间奈雪的生活。

在战略定位专家、九德定位咨询公司创始人徐雄俊看来，奈雪开放加盟能够降低品牌的经营风险，通过扩张来形成规模效应，从而减低整体的采购和经营成本，增强品牌盈利能力。从茶饮行业来看，头部品牌陆续开放加盟，规模更是均不断扩大，奈雪布局下沉市场能够获得更多利润，品牌势能更会随之提高。

需规避“加盟乱象”

现阶段，茶饮从业者都在忙着找到拓展新市场的合适方式。加盟模式虽然能够快速跑马圈地，但真正能够成为加分项还需不断完善多方面机制。例如，因管理疏忽导致品牌受损的案例也比比皆是。沪上阿姨就曾因授权门店发表不当言论而取消联名活动，并发布致歉声

明。茶百道不少加盟门店食安问题频发。

徐雄俊表示，目前看来，奈雪的加盟政策较为严苛，对于门店面积和资金门槛的要求都较高，虽然有利于把控品质和维持中高端的定位，但可能会把部分加盟商拒之门外，不利于奈雪的快速下沉策略。未来，奈雪还需不断完善加盟管理体系，避免出现食安问题，并找准自身定位，通过差异化布局来增强品牌在茶饮市场的综合竞争能力。

看懂App联合创始人由曦表示，奈雪开放加盟抢占下沉市场是为了扩大品牌影响力和市场份额。下沉市场潜力大，消费者对于茶饮需求更是不断攀升，加盟模式能够使奈雪更快进入更多市场，扩大其规模和覆盖范围。不仅如此，加盟商的加入还可能更新奈雪的经营理念，带来创新。不过，奈雪同样面临品牌形象和加盟店质量把控的挑战，如何保持门店的统一标准和品质是其需要思考的。

由曦指出，奈雪需要注意加盟商的选择和培训质量，确保其具备足够的经验和能力来经营奈雪的门店。同时，奈雪需建立有效的监管和支持体系，使加盟店的运营和管理符合品牌标准，并提供必要的支持和培训，实现共同盈利。另外，奈雪还需要关注成本控制和盈利模型，避免过度扩张而导致亏损。

北京商报记者 郭缤缤 张天元