

# 6 管理诊所 Management Clinic

尽管茶饮品牌的门店在迅速扩张,目前已经拿到投资的茶饮品牌的门店扩张计划都在成倍增长,这些品牌无一都是将星巴克作为对标标的。不过在成为中国版星巴克的路上,这些企业需要跨越的障碍并不少。

## 中国茶饮界难有星巴克:模仿汹涌 退潮迅猛

■ 陈琼

为何拥有 5000 年悠久的茶文化却诞生不了像星巴克那样的世界知名品牌?这一问题一直困扰着茶饮行业,“喜茶”们的火爆似乎从茶饮年轻化、时尚化等角度提供了另一种思路。业内也观望,这种靠网红套路火起来的品牌生命周期有多长?在新鲜感退却后,喜茶们还能火多久?茶饮行业诞生一家比肩星巴克的企业绝非一件易事,比拼的不仅是产品、服务,还有供应链和管理。

### 这是一种全新的商业模式

几年前的茶饮市场还处在一个消费断层,一面是被看成中老年专属市场的中式茶馆,一面是还未升级的茶饮店。不过突如其来消费升级浪潮和蓬勃的社交需求,加速了茶饮店的升级换代,产品的迭代、消费的迭代、终端门店的迭代并行,共同开启了中式连锁茶饮一种全新的商业模式。

目前来说,“新中式茶饮”品牌的扩张布局有三种:一种是“小草根成长”的喜茶模式,喜茶从三线城市档口店做起,在品牌升级过程中,不断加强体验,其门店环境、风格、氛围都以星巴克做对标;第二种是“强资源打造”的因味茶模式,京东和麦当劳背景打造的因味茶;第三种则是餐饮企业跨界打造的,比如呷哺呷哺旗下的湊湊。在 2016 年推出集合火锅与茶饮两大元素的创新品牌湊湊之后,呷哺呷哺立志打造一个比星巴克更有社交情调的品牌。“消费者在

购物中心逛累了,需要一个喝东西休息的地方,目前这样的场所很少,只有星巴克、COSTA 几家。但这些咖啡店的氛围偏商务,因此我们认为未来会出现一个连锁茶店补足这块市场空白。”湊湊 CEO 张振伟指出。

茶饮大爆发推开了茶饮市场的规模。根据中信证券的数据,我国新中式茶饮的潜在市场规模在 400 亿元至 500 亿元,而全球茶饮市场规模则超 900 亿美元。

### 比肩星巴克有多难?

关于茶饮店的收益,有人表示“新中式茶饮”的投资回报十分高,收益堪比炒房。“以某茶饮品牌为例,一个精品店,单日 300 人次/天,人均金额 20 元,扣除店面租金、人工工资、原料成本、水电杂费等,年均利润可达 160 万元。而更有层次的标准店、旗舰店的利润更高。”不过这种说法却遭到了聂云宸的驳斥,聂云宸表示,喜茶的利润率并不高,“因为原材料等成本,这一块并不能压缩。”

尽管茶饮界的网红店风生水起,但爆发式增长之后网红店需要面临的是稳定性和可持续性的考验。和喜茶一同卷入雇黄牛排队质疑声浪的网红糕点“鲍师傅”就面临这样的瓶颈——在火热的排队之后,现在鲍师傅店面人群已经少了很多。

对启动资金低、进入门槛不高的茶饮行业,模仿者同样汹涌,不过退潮也同样的迅猛,一名业内人士表示,两年前席卷华南地区的贡茶、熊猫奶盖等品牌很快就沉寂下来,“成为网红是一件容易的事情,但



是能活得长久并不容易。”

聂云宸表示,巅峰时喜茶的山寨店有上百家,现在这些山寨店大都消失了,“这些店大多模仿的只是形式”。

“网红食品容易快速形成,在极易被模仿的茶饮行业,如何保持产品的持续创新,一直是非常难的课题。”一名创投圈的业内人士指出,资本在进入茶饮后,将推动茶饮产业的上下游产业的发展,原产地茶园以及标准化萃茶机都是受益者。

### 成网红容易,活得长久难

尽管茶饮品牌的门店在迅速扩张,目前已经拿到投资的茶饮品牌的门店扩张计划都在成倍增长,这些品牌无一都是将星巴克作为对标标的。不过在成为中国版星巴克的路上,这些企业需要跨越的障碍并不少。

茶饮行业已经由粗放式的经营进入了高门槛时代。品牌文化、终端门店形象、价格体系、营销策略、督导管控以及颠覆产品同质化的产品创新等等都在考验着一个新生品牌的成长。没有一定的资源整合能力,新品牌难以生长。

“为什么要成为星巴克?我们的目标是做中国的喜茶。”聂云宸表示,不同于星巴

克的环境,喜茶的空间设计完全是中式风格。但他同时也认为,星巴克对供应链和员工的培训管理值得学习。

“品控的源头在于原料,因此控制上游也有助于保证标准化的产品质量”,聂云宸对记者表示,在门店极速扩张的过程中,茶的原材料会急剧增加,控制上游有助于保证规模化议价能力。对于进入壁垒较低的茶饮行业而言,茶的配方创意相对更容易剽窃复制,但是供应链环节在短时间内却相对不易被模仿和超越,这也是目前茶饮品牌对茶叶产业链上游介入的重要原因。

“年轻人不缺创业的点和创新的概念,缺的是管理人的经验,这些都需要靠时间去积累。”湊湊 CEO 张振伟对北京晨报记者表示,开到 100 家店,考验的是管理能力,管理跟不上就会产生很大的问题,“经过重新的梳理和整合,真正有能力的品牌会浮出水面”。

在张振伟看来,潮流性、颠覆,需要满足两个条件:一是消费场景的重新定义,二是消费升级,这两个概念一定要都有。未来一定会诞生一个比肩星巴克的品牌,但这个过程注定漫长。(来源:北京晨报)

## 生鲜超市缘何“冰火两重天” 优胜劣汰仍将持续

近期,随着全国各地陆续进入暑期,人们对于鲜果、蔬菜、海产等生鲜食品的需求趋于旺盛。据了解,作为零售业升级的最新业态,近年来以专门经营优质生鲜产品为主打特色的生鲜超市不断增多。然而,由于在定位、选址、货源、配送、价格等方面存在差异,生鲜超市的生意可谓“冰火两重天”。专家指出,生鲜超市本质上服务于日益升级的消费需求。因此,生鲜超市只有做到“定位准确、供给精准”,才能更好地生存发展。

### 街头巷尾悄然兴起

如今,在中国不少城市的街头巷尾,主打高端优质生鲜产品的超市门店逐渐增多。这些生鲜超市,有的经营各类精品水果,有的主打生猛海鲜,还有的聚焦有机蔬菜,而精美的店面装修、详细的产品信息,轻松的购物环境则是它们的共同特征。

记者在位于天津市南开区一家主营水果的生鲜超市看到,西瓜、火龙果、葡萄、樱桃、荔枝等水果不仅包装精美,还享受着“灯光”“冷气”“保鲜膜”“防震网”等多种“优厚待遇”。在这类店面风格清新时尚的生鲜超市中,水果产品的价格也高于周边水果摊贩。以蓝莓为例,生鲜超市的价格普遍在每盒 15 元左右,而类似产品在综合型超市及传统水果零售摊上的售价则为 8—10 元不等。

面对同一区域内与其他零售主体价格上的差异,有生鲜超市从业者表示,虽然生鲜产品零售从业者数量多,但生鲜超市有着自己的目标消费群体,店面的选址与风格会综合考虑社区所在的地段、入住率和消费水平等因素。



“一方面,我们在品质、服务和价格方面定位为中高端,有着细分下的目标消费群体,做的不仅仅是水果销售这个前端,而是整个水果产业链,因此不会采取价格战等竞争手段。另一方面,如果按每个三口之家每天消费 30 元来看,也是不小的需求量,可以说目前市场这块蛋糕分不完。”百果园重庆区总经理宋利刚在分析当地市场形势时说。

### 经营状况好坏不一

不过,相比于在重庆主城区连锁店数量已经达 100 多家的百果园生鲜超市,一些个人自营的“单体店”却面临着不少困扰。

例如,杨先生 2015 年在沈阳市开了一个个体生鲜超市。由于该店附近没有大型超市和农贸市场,刚开业时生意十分火爆。

然而,随着一家大型连锁生鲜超市在其附近开业,杨先生的生鲜超市客流开始明显流失,店面经营出现了困难。“进货量太大,水果蔬菜容易变质腐烂,进货量少又满足不了顾客需求。如果做‘农超对接’,起码门店要在 20 家以上并且要固定进货。所以我们只能去果蔬批发市场进货,进价自然就高了。”杨先生说。

北京市社科院经济研究所所长杨松在接受记者采访时指出,上世纪 90 年代中期开始,生鲜超市这种业态便开始在中国一些地方出现。近年来,随着中国经济发展与人民生活水平提高,居民对于农产品消费需求日益个性化、高级化,从而促使生鲜超市这一新型零售模式不断发展壮大。

“大型连锁生鲜超市与单体生鲜超市之所以出现‘冰火两重天’的现象,关键在于二者资金实力与运营模式的差别。例如,

大型连锁生鲜超市不仅在生鲜产品采购、直销方面具有较强资金与成本优势,而且通常还拥有完备的冷链物流配套体系,而单体生鲜超市则大多由传统摊贩转型而来,虽然地理位置优势较为明显,但品牌认知度较低。”杨松说。

### 优胜劣汰仍将持续

那么,单体生鲜超市如何应对连锁生鲜超市的竞争呢?专家表示,大型连锁店资本雄厚,可以先布局再盈利。相比之下,单体小店可以着重发挥自身面积小、固定投入少、布局灵活的优势,充分顺应社区居民老龄化这一趋势,突出自身特色,培养“回头客”。

在重庆工商大学经济学院院长李敬看来,近年来以农贸市场与大型连锁超市为主导的生鲜销售格局正在慢慢被打破,有着便利、新鲜等特质的社区生鲜超市开始成为前两者的有效补充。由于所处地理位置的优越性、便利性,决定了社区生鲜超市最重要的特点——走最少的路买最需要的商品。李敬建议,单体生鲜超市应该下力气保证菜品果品的新鲜安全,同时瞄准居民对“性价比”的需求,兼顾质量与价格。

“可以预见的是,随着连锁超市品牌的增多,生鲜超市的新一轮竞争与优胜劣汰仍将持续。面对大型连锁生鲜超市标准化、流程化、品牌化的竞争,单体生鲜超市应该在把握‘服务消费升级’这一市场本质的基础上,努力用好自身店面靠近居民、往返便利的地理位置优势,为周边居民精准提供最喜欢、最常用的生鲜产品,从而实现与大型连锁生鲜超市的差异化发展。”杨松表示。(王俊岭)

## “无人零售店”概念被炒热 昙花一现还是发展新趋势?

据中国之声《央广新闻》报道,近一段时间随着“无人零售店”这一概念被资本炒热,不少巨头纷纷跃跃欲试。黑科技引领的无人店究竟只是昙花一现的试验田?还是未来发展的新趋势?

去年年底,电商巨头亚马逊发布了一则视频短片,展示了令人惊讶的未来实体店。消费者只需要走进商店并扫描手机上的 Amazon App,挑选自己钟意的产品装入购物袋,然后直接走出商店就可以完成购买。无需排队,无需等待结账。

然而这样的购物体验不再停留在影片中,在我国上海、杭州等地,不少无人便利店、无人超市落地开花。阿里巴巴、缤果盒子、罗森等诸多企业都宣布开启或将开启“无人超市”项目。在“造物节”上阿里巴巴推出无人店“淘咖啡”。本月 3 日,国内首家投入商用的无人便利店缤果盒子也宣布完成超过 1 亿元的 A 轮融资,并计划一年内在国内铺设 5000 个网点。

据缤果盒子市场部副总裁王莹介绍,店主要布局在封闭或半封闭的高端小区,主营便利性应急品,诸如饮料、方便食品、女性用品等,相比有人超市而言,人力成本被大大降低,“我们分两个团队,一个团队管运营,它包括补货、清洁、整理,一个人能负责 20 个(店),后台客服,它是保障有用户可能需要支持,包括在安全防护方面可能需要一些监控,这样一个人可以对应 50 个店的需求。”

此外,无人商店内用户的一举一动对于供货商而言都会成为宝贵的消费数据。商家可以借助无人店获得传统零售业不能获得的信息。蚂蚁金服工作人员潘晓凌介绍:“通过传感器、计算机视觉它能够沉淀下来数据,比如商家可以获得店内热力图,客人进店最喜欢行走的路线图,可以优化货架摆放;另外客人站在货架前他的眼会下意识看哪个方位,如果大多数人也看哪个位置,那么这个就是黄金位置。”

随着巨头入局,不少人认为新的风口又出现了。但是在互联网专家王越看来,尽管这是未来生活的大方向,但无人店更多的是体现新技术、新场景的“试验场”,盈利不是无人店在短期内的主要目标,“信用经济肯定是网络生活的大方向,所以这个无人超市、无现金社会肯定是正确的大势所趋,所以这肯定是一个很好的。目前一开始肯定是投资为主,因为肯定有很多试错的地方需要一个个挖出来。”

然而在业内人士看来,无人店现在的发展依然面临不少痛点。首先中国没有自助购物的消费习惯,无人店的货品丢失率、设备耗损率、店内卫生等都需要考虑在内。此外,目前想要进入大部分无人店,消费者第一步需要通过微信或支付宝验证身份。在人口老龄化日趋严重的今天,这对年长的消费者顺利使用无人便利店设置了不低的门槛。互联网专家王越对此提出了他的担忧,“年轻人以及新生人类肯定很快就接受,但是老年人现在比例比较高,这些人要去接受难度很大。这个巨大的难点就是在每个角落、每一种人都使用它需要时间。”(冯烁)

## 中国企业开拓海外市场 需“闯关”知识产权

“经济新常态下,创新成为第一生产力,产业发展与知识产权的关系日益密切。”中国国家知识产权局副局长贺佳 5 日在长沙表示,中国企业若想在国际市场占据有利地位,必须重视知识产权。

当前,知识产权成为各国巩固竞争优势、遏制竞争对手的重要武器。中国专利密集型产业具创新活力和市场竞争优势,但由于在国际化发展过程中存在知识产权筹码不够、知识产权经验不足等问题,导致在“走出去”过程中屡遭知识产权障碍。

如何破解“困局”?在当天举行的 2017 年“知识产权走基层服务经济万里行”湖南站活动现场,多位专家为企业出谋划策。

中国工程机械领域龙头企业之一的三一重工从 2007 年进入美国市场至今,经历了从海外商标注册受阻到遭遇美国“337 调查”,再到与美国企业对簿公堂。每一次海外纠纷中,几乎都涉及知识产权问题。

“提高专利质量、优化专利布局,或是构建精细化管理专利群等,都是反击恶性诉讼的有力武器。”三一重工知识产权部部长陈路长介绍,惟有迅速组建强大应诉团队,迎难而上。胜诉后,三一重工对知识产权布局和保护更加重视,知识产权部也从最开始的三个人充实到几十人。

最新官方数据显示,2016 年,中国共遭遇来自 27 个国家(地区)发起的 119 起贸易救济调查案件,案件数量同比上升 36.8%,达到历史高点。在美国发起的“337”调查中,针对中国的调查所占比重逐年上升,2015 年为 29.4%,2016 年达到 40.6%,今年上半年已经攀升至 48.1%。

“这也间接说明中国企业快速发展的势头,给海外的同类企业造成巨大的冲击。”国家知识产权局知识产权发展研究中心处长孙全亮说,近年来,中国在通信、高铁等领域快速崛起,给海外同类企业造成压力,恶性竞争在所难免。

国家知识产权局专利局专利审查协作北京中心高级审查员丁海涛认为,面对“前有狼后有虎”的情形,中国企业惟有舞好知识产权这把“利器”,围绕国际标准和核心技术进行专利布局,加强专利风险分析和专利部署,才有望掌握发展主动权。(刘曼 周闻)

## 房地产中介行业问题多 行业管理和整治或将持续从严

房地产中介行业在房地产市场发展中发挥了重要作用,但目前仍存在众多问题,经纪机构特别是有影响力的机构需要行动起来,先行先试,加强机构之间的合作,强化行业职业规范,共同建立行业良好生态。

近期,国家有关部门持续开展了针对房地产市场秩序的专项整治,对房地产开发企业和房地产中介机构违法违规行为加大查处力度,曝光典型案例。记者从近日举行的中国房地产经济年会上获悉,针对房地产中介行业的管理和整治或将持续从严。

“随着二手房在房地产市场成交占比越来越大,二手房已经纳入全国房地产市场统一管理,现在整治房地产经纪行业,关系到房地产市场调控政策的落实,与全国房地产市场和经济形势紧密相关。”中国房地产估价师与房地产经纪人学会会长

杜鹏说,这次整治是近年来工作力度最大、持续时间最长、惩治最严厉的一次,对纠正行业违法违规行为,净化房地产市场起到了重要作用。房地产中介行业从当前所处的纠正违法违规行为为主的整治状态,到建立比较规范的行业秩序还有一个过程。

中国房地产估价师与房地产经纪人学会提供的数据显示,2016 年我国一线城市存量房交易中,通过房地产经纪促成的超过 85%,二线城市超过 60%。中国房地产估价师与房地产经纪人学会副会长兼秘书长柴强说,房地产中介机构在房地产市场的发展中发挥了重要作用,保障了交易安全,促进了交易公平,提高了房地产交易效率,降低了房地产交易成本,优化房地产资源配置,特别是每年为成千上万个家庭找到了他们需要的房子。与此同时,也存在众多问题,如从业人员准入门槛低;实行人海战

术,行业普遍实行低底薪、高提成,不开单就走人;个别中介服务人员不择手段抢房源、抢客源等。

“要想把我们自己的市场搞好,需要建立完善的监管体系、法律体系和市场体系。”杜鹏表示,市场体系的建立内涵很丰富,比如真房源和房源共享制度;经纪机构之间、经纪人之间的合作,科学的佣金分享制度及专业服务、诚信服务和优胜劣汰制度,都是市场秩序的基本制度。目前,市场秩序仍有不足,经纪机构特别是有影响力的机构需要行动起来,先行先试,加强机构之间的合作,共同建立行业的良好生态。

柴强表示,要反思旧规则、构建新规则。首先,应该从实名从业、披露职业资格信息入手。所有从业人员在提供经纪服务时,都应该如实提供自己的姓名和职业资

格相关信息,“要披露有没有职业资格,是哪一级别的职业资格”。柴强说,目前我国没有准入类的职业资格,未来很可能只有取得资格的人员才能从事这个行业,且形成从业资格等级供接受服务者选择,同时以等级形成对从业人员提升服务质量的激励。

其次,应该先签订书面经纪服务合同,再提供经纪服务,并从双方居间引向单方代理,从单方代理引向独家代理。同时,应该发布真实房源,全面披露房屋信息,承担损害赔偿。要编制房屋状况说明书,向买房客户做出真实客观完整的房屋描述和说明,不得隐瞒房屋瑕疵。此外,实现房源共享,在有效、合理保护房源信息的基础上,实行房源在经纪机构内的从业人员之间共享。(亢 舒)