

策  
划  
词

日前据媒体报道称,娃哈哈首个商业地产项目——杭州娃欧商场亏损严重,娃哈哈方面已拖欠商场租金达半年,并有意解除合同离场。这意味着,中国首富宗庆后的零售业梦想可能到此为止了。作为中国饮料大王,宗庆后对饮料产业的熟悉程度无人能及,业界传他每到一个地方首先去考察市场并与当地经销商进行交流;一瓶娃哈哈矿泉水他甚至能知道瓶盖的螺纹有多少圈,但对于零售业而言,他确是门外汉。可以说,他对零售业过于粗浅的认识使得娃欧商场一诞生便走向了一条不归路。

# 宗庆后跨界零售失败 娃欧变身儿童教育城

## 娃哈哈试错多元化 梦碎娃欧商城

据媒体报道,娃哈哈在杭州钱江新城的首个商业地产项目——杭州娃欧商场亏损严重难以支撑,娃哈哈已拖欠商场租金达半年,并有意解除合同离场。从高调入局到落魄收场,娃欧仅用了一年半时间。当初被宗庆后寄予厚望的商业地产业务何以落得如此境地?

### 事件:娃欧遭遇滑铁卢

宗庆后跨界商业零售的首次试验或将宣告失败。

“商业地产太简单了,比管饮料工厂可容易多了!”宗庆后当年的豪言壮语犹在耳畔,娃欧却已面临夭折。

2012 年 6 月,娃哈哈集团高调宣布进军商业地产,随即于当年 11 月,在杭州钱江新城开设全国首个娃欧商场,娃哈哈将这一天定义为“企业发展史上很重要的一天”。彼时宗庆后表示,未来娃哈哈将采取租物业的办法再开设 3-5 家商城,并计划在 5 年内筹建 100 座商场或综合体,而每年平均 20 座的速度可与万达广场相媲美。

理想很丰满,现实很骨感。开业一年半以来,杭州娃欧商场经营惨淡,持续亏损,逐渐沦为娃哈哈集团的弃子。2014 年全国两会期间,宗庆后曾公开表示不看好杭州的商业地产,“杭州以前商业地产不发达,但是现在在建的有很多,我们也不敢做了。”时隔两年,宗庆后对商业地产的看法与之前大相径庭。想必此时的宗庆后已有放弃娃欧的想法。

### 探因:定位矛盾专业人才缺失是关键问题

实际上,作为商业零售业的“新人”,娃哈哈做娃欧一开始就不被业内看好。每个企业都有自己的成长基因,虽然娃哈哈在饮料领域做得风生水起,但是在商业地产方面则缺乏足够的行业经验和人才储备。

### 【解读】

## 如何解读娃欧?

娃欧商场,很多人都忽略了它的一个重要身份——杭州第一家买手制百货店。从这个意义上,它做了杭州大厦、银泰百货等商业大佬们“一直想做却不敢做”的事,敢冒此风险的人,竟来自于非商业领域。

我们就借用零售业内人士的眼光,重新解读娃欧商场的今天和杭州零售业的未来。

### ●6 个买手,被要求 1 个月带回 100 个品牌

娃欧商场是杭州第一家买手制百货,买手制顾名思义就是由商场派出专业的买手,飞往国外采购货品,再拿回国内商场进行售卖的商业模式。百货店归根结底是卖商品,所以买手制百货,“买手”至关重要。为此,我们找到曾经供职于娃哈哈商业公司的工作人员,尽可能还原了娃欧商场买手运作的模式。

娃欧商场所有货品,由一个 4-6 人组成的买手团队进行采购。“当时他们被要求一个月内要带回 100 个国外品牌。”该知情人士透露。

2012 年,这个买手团队第一次飞赴意大利、西班牙,寻找可以在国内销售的服装、鞋

包,“这一趟带回来很多商品,一部分是奢侈品,一部分是欧洲二、三线品牌,但大部分只买了货品,只有少部分直接拿到代理。”为了顺利完成任

务,买手团队不得已做了“大买家”,把货品带回杭州,却没法把品牌带回来。而到第二年出国时,由于国内商场卖的情况并不好,所以采购量也开始减少,娃欧方面甚至开始在国内寻求“下家”来消化库存。

娃欧商场玩不转,改行做儿童教育城,这在杭州商业地产界早已不是秘密。今年 4 月 27 日,在娃哈哈集团独家支持的某作文比赛颁奖典礼上,宗庆后宣布位于尊宝大厦的娃欧商场部分调整为“娃哈哈未来城”,这也意味着,全国第一家娃欧商场正式开始改头换面的转型。

娃欧商场玩不转,改行做儿童教育城,这在杭州商业地产界早已不是秘密。今年 4 月 27 日,在娃哈哈集团独家支持的某作文比赛颁奖典礼上,宗庆后宣布位于尊宝大厦的娃欧商场部分调整为“娃哈哈未来城”,这也意味着,全国第一家娃欧商场正式开始改头换面的转型。

娃欧商场玩不转,改行做儿童教育城,这在杭州商业地产界早已不是秘密。今年 4 月 27 日,在娃哈哈集团独家支持的某作文比赛颁奖典礼上,宗庆后宣布位于尊宝大厦的娃欧商场部分调整为“娃哈哈未来城”,这也意味着,全国第一家娃欧商场正式开始改头换面的转型。

### 转型:下一站是教育市场

娃欧商场玩不转,改行做儿童教育城,这在杭州商业地产界早已不是秘密。今年 4 月 27 日,在娃哈哈集团独家支持的某作文比赛颁奖典礼上,宗庆后宣布位于尊宝大厦的娃欧商场部分调整为“娃哈哈未来城”,这也意味着,全国第一家娃欧商场正式开始改头换面的转型。



包,“这一趟带回来很多商品,一部分是奢侈品,一部分是欧洲二、三线品牌,但大部分只买了货品,只有少部分直接拿到代理。”为了顺利完成任

### ●国内优秀的买手人才,几乎不存在?

显然,娃欧商场眼下遇到的困境,和买

### 【业内观点】

## 跨界投资还是跨界经营

外界对娃哈哈的印象,已经不是一家单纯的传统企业。从一个快消品大佬到追逐商业地产的“新人”,代表的是娃哈哈的多元化发展道路。

中投顾问高级顾问刘建修指出,娃哈哈与上海三捷合作负责运营的娃哈哈未来城是娃哈哈多元化策略的继续。多元化策略中,与已有业务存有上下游关系或者消费群体定位类似才更容易获得成功,“娃哈哈的部分饮品定位儿童,有较高的品牌基础,因此涉足教育领域可以实现一定程度的品牌资源共享。”

就在不久前,宗庆后实名认证的微博透露

今年 3 月,娃哈哈商业股份有限公司与上海三捷投资集团有限公司(下称“上海三捷”)共同出资成立杭州娃哈哈三捷投资有限公司(下称“娃哈哈三捷公司”),负责运营娃哈哈未来城。工商资料显示,娃哈哈三捷公司中,娃哈哈商业股份有限公司出资额 300 万元,持股比例 15%;上海三捷投资集团有限公司出资额 1700 万元,持股比例 85%。工商核准的经营范围包括“实业投资、教育信息咨询”,法定代表人是杜建英。

记者也注意到,因项目转型为教育产业,杭州娃欧商场内部已经发生了不小的变化:在负一层的家具装饰区的一隅,工作人员来来往往为即将开幕的画展做最后的布置,二楼原来的欧洲奢侈服饰店已悄然清空,正重新装修,并特别辟出一块区域作为“娃哈哈未来城”项目的咨询区和体验区。

就这样,原本校办工厂起家的娃哈哈,在第一家商场里做起了教育培训的生意。而值得注意的是,在娃哈哈三捷公司成立后,其股东频频活跃在资本市场上,一度引发娃哈哈借道上市圈钱的质疑。

近日,随着 IPO 开闸和招股书的陆续预披露,娃哈哈元老、原娃哈哈集团党委书记杜建英投资控股的上海三捷,通过参股 PE 的方式,出现在 IPO 企业台州新世纪光电的间接股东名单内。而借壳申科股份的海润影视,间接股东名单内也出现了上海三捷的身影。

“娃哈哈商业公司最初是经销商集资建立的,投的钱要见回报,商场的路子走不通,借道教育进军资本市场或许是个不错的选择。”一位杭州本土开发商高层向记者表示,杜建英作为宗庆后身边最亲近的人之一,其控股的上海三捷与娃哈哈商业公司有着千丝万缕的联系,此次参股准上市公司,或能为娃哈哈后续的商业项目输血。

截至目前,娃哈哈已将商业地产的触角延伸至浙江富阳、余杭,河南南阳,湖南株洲、长沙等城市。但除了杭州娃欧商场外,并没有成型的项目落地,距离宗庆后“3-5 年开 100 家综合体”梦想还很遥远。



手有着密不可分的关系,在采访中,不少业内人士坦言,目前国内几乎找不到一个优秀的买手。那么,什么样的买手才算是合格的买手?

据悉,香港不少买手百货下的采购人员,除了拥有专业的服装知识培训,还精通香港本地人的购买眼光,一个资深买手,平均每年大概可以带回一至两个国外品牌。

没错,365 天,只够他们确定一个品牌。他们的时间花去哪儿了?首先,针对本土市场的消费者调查就要花去他们几个月时间,不同年龄层的审美情趣、地域差异将决定买手要首先飞意大利还是西班牙,其次,买手要非常了解国外品牌的发展脉络,包括面料的优缺点,款式、尺寸是否适合亚洲人。

### 【业内观点】

## 跨界投资还是跨界经营

出其涉足高新科技产业的想法。在这条微博中,宗庆后指出:“不管外部经济形势怎么变化,娃哈哈仍会坚持主业经营,当然我们亦积极开展多元化探索,如利用生物工程技术,开发健康饮品及食品,满足老百姓健康需要;向机电及高新技术产业发展,目前已开发节能电机及机器人;向上游发展农牧业,建立自己可靠的原料基地;向下游发展零售业,建立连锁超市,商业综合体。”

今年 3 月份,宗庆后接受记者采访时就表示,要进军高新技术产业。

在业界看来,娃哈哈频繁多元化,与其主



### 反思:宗庆后多元化之感

饮料行业经过多年发展已经接近天花板,作为行业龙头的娃哈哈,发展空间已不大。而作为商人的宗庆后,坐拥数百亿资金,亟需寻找投资机会。对钟情于实业,一向对资本市场不感冒的宗庆后选择了多元化发展之路。

实际上,近年来娃哈哈的多元化发展远不止商业地产。除了娃欧商场板块之外,娃哈哈在白酒、奶粉、童装、电机等多个行业。但是除了饮料外,宗庆后涉及的这些领域发展得很一般,甚至被外界贴上“失败”的标签。

每一次多元化,娃哈哈强大的经销商团队都是宗庆后自认为可以取胜的“法宝”。在谈及童装业务时,宗庆后表示,当年选择童装是因为很多经销商希望娃哈哈做童装,但是强大的经销商队伍并未帮助娃哈哈实现初定的发展目标。

就连宗庆后的女儿宗馥莉也不支持娃哈哈的多元化发展。娃哈哈已经到了一个“危险时期”:引以为豪的经销商体系实际已成为娃哈哈的弱势,长线产品缺失、多元化业务泛滥。“我不知道他为什么开这个,跟我一点关系都没有,我其实不支持他这么做。”

(综合)

“娃欧商场有很多货品的版型并不适合杭州人,比如一些欧版的衣服腰线线比较高、花纹样式过于夸张,这些恐怕很难被杭州客人接受。”零售业内人士说。

### ●货品组合也是“瓷器活”

从买手在国外下了订单,到国内客人在商场买走它,这中间的过程仍然艰难。货品组合,是买手制百货要解决的另一个难点。试想一下,当你走进专柜,里面摆放的全是黑色的衣服裤子,又或者,铆钉上衣和一排亚麻长裤放在一起,再是 Burberry、Chanel,也难唤起你的购买欲了吧。

回想一下杭州客人熟悉的买手店 IT 和丝芙兰,说到 IT 你能跳出的第一印象是“有点个性,有点潮流”,而经常逛丝芙兰的女性顾客估计没进店铺就能说出哪块区域卖香水,哪块区域卖面膜,其实这都归功于强大的货品组合能力。

不少零售圈内人士都认为,买手百货比普通百货店和风格雷同的 Shopping Mall 更有竞争力,它对客人需求的研究比普通百货店更深入,因此对操刀的人要求也更高,资金的风险也更高,所以,虽然很多零售大佬都有想法做买手百货,但都不敢贸然进入,而娃欧作为商业圈外的企业,却挑了一条最难走的路。

(陈伊丽 韦佳)

### 【市场观察】

## 奢侈品商场悄然退出 高端百货前路迷茫

### 现象:奢侈品商场谋求转型

尽管娃哈哈声明说“会坚持在商业领域走下去”,尽管宗庆后说“得出娃哈哈零售业失败的结论是胡扯”,但是,记者调查发现,娃欧商场主体部分已经改为教育中心;记者还发现:在广东和福建,多家奢侈品商场纷纷转型。娃欧经营失败是奢侈品商场的特例还是冰山一角? 奢侈品商场转型会成功吗?

### 冲击:奢侈品行业低迷 整体销量下降

除了自身的经营问题,中国奢侈品市场的衰落恐怕是重要原因。

北京昭邑零售商业咨询首席分析师刘晖,应该是雪上加霜,行业的萎缩对他肯定是应该比较大的,赶上国内的控制,公款消费和奢侈品控制加大了,双重压力,日子就不好过了。中国市场的持续低迷导致奢侈品业绩下滑已是不争的事实。小宋 2009 年开始做奢侈品售卖,今年她退出了这个行业。

小宋:今年市场淡一些,找我的少了,很多都去国外,或者托朋友国外买。

上海著名商圈淮海路有多家奢侈品商场,某品牌市场总监透露,奢侈品销量也在下降。

市场总监:现在这个行业都是 flat(没有增长)或者下降的,一部分是反腐,另外的原因是,消费者越来越方便去国外和港澳地区购买。

外滩 18 号的首席运营官弗拉德瑞克·拉考在一些品牌撤出后说,中国奢侈品的商业模式应该改变。

弗拉德瑞克·拉考:基本上外滩两年内会增加二十万平米的奢侈品的面积,在中国已经有五十几家店的奢侈品品牌的话,他们必须矫正他们的 business model。

### 转型:奢侈品前景看空 高端商场由“高端”迈向“大众”

奢侈品商场的商业模式应该怎么变? 国内多家奢侈品商场正在努力转型,他们又是否能够突围成功? 经营了 5 年多的高端百货福州东方百货群升店正在谋求转型,他们的策略是:减少服饰产品,引进餐饮品牌,经营儿童游乐教育体验项目;广州友谊时代店从高端奢侈品转型为城中奥特莱斯,不仅做国际一线品牌,更多以国内和港澳品牌为主。财富品质学院院长周婷注意到,今年转型的商场越来越多。

周婷:你会发现更多的人去商场不是为了购物,而是为了吃饭,成了大家聚会的一个场所。

不过,周婷分析,这些转型只是模仿,是缓兵之计,不会成功。

周婷:高端百货业最致命的问题,是没有意识到现在是消费在升级。你做的商业业态应该是围绕消费者的心里变迁,消费模式的变化而去相应的改造。

### 突围:体验为主 物流结合 大胆突破

周婷提出一个大胆的设想。“要把整个商场改造成为服务业态,去商场就是为体验,从购物到支付全部都是在移动终端上实现的。等我到家后,这个货品通过快速响应的物流服务已经先我一步到家或者跟我同时到家,这是消费者现在需要的一种生活方式。”

这样的描述让人憧憬,也许未来某一天,商业模式真的会如此。当然,未来方向到底是什么? 恐怕还需要探索,但是,对于奢侈品商场来说,市场的激荡恐怕才刚刚开始。(陈

