

企
竞
中
心
每
日
资
讯

2022年8月24日

星期三

第1709期/共1709期

【参考信息】

企竞专精特新品牌服务案例 | 玛戈隆特骨瓷（上海）有限公司……………p2

商场空置率突破警戒线！未来什么餐饮更能“扛”？……………p3

黄光裕能把国美重新带到巅峰吗？……………p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客 观 冷 静 中 性 实 证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

企竞专精特新品牌服务案例 | 玛戈隆特骨瓷（上海）有限公司



一、 企业简介

玛戈隆特创始于 2001 年，品牌创始人赵春阳先生，深知中国乃瓷器故乡，却缺少有影响力的国际品牌。多年钻研制瓷工艺，不断挖掘瓷器潜藏的诸多可能性，致力于让中国瓷器品牌走向世界。

其工厂位于上海浦东新区，是一座现代化的创意园林工厂，拥有一批素质过硬、经验丰富的专业人才从事新品开发和技术研发；巨资组建“玛戈隆特骨瓷中国造型设计研发中心”、“生活体验馆”等；从抓品质到品牌，从品牌塑造到文化传播。

公司注重健康环保，使用的釉料为英国技术研发的无铅釉料，花面装饰采用德国进口的无铅镉颜料和金膏，直达美国食品及药物管理局（FDA）的标准，与其它陶瓷不同之处是严格控制了对人体有害物质铅与镉的理化成份，玛戈隆特骨瓷被喻为是真正的“绿色环保瓷器”。

玛戈隆特坚守“精益求精”的工匠精神，深入研究每一场礼宾宴会的主题内核，力求实现中国元素与传统文化在国际重大舞台上的准确表达。

二、 服务需求

玛戈隆特从 2001 年 APEC 首脑峰会开始就成为多次“礼宾宴”使用礼宾餐具，企业不仅将继续在“礼宾宴”上发力，更提出“从礼宾宴到家宴”的想法，提升品牌影响力，让品牌走进家庭，希望优质的瓷器走进千家万户，融入消费者的生活。

三、 中心专家服务

小店型的“合作经营”新模式；老字号东来顺探索“30 m²社区小店”，新增外带+零售；海底捞成立社区营运事业部；西贝在“贾国龙功夫菜”的店型上也多方探索……

后疫情时代，餐饮行业发生了哪些不可逆的变化？

1、餐饮进入“效率之争”，未来是高效淘汰低效。面对招人难、用工荒，以及日渐增长的成本，餐饮老板的经营压力增大。怎样可以节省人工成本，如何实现高人效、高坪效，成为行业普遍痛点。

2、餐饮涌入社区，是大趋势。很快，蓝海将变成红海。社区场域的厮杀并非易事，谁能更早入局、更快摸索，谁就能占据点位（铺面）、势能的主导权。

3、外卖需求正在倒逼餐饮企业变革。中国连锁经营协会数据显示：目前部分传统餐饮门店的外卖比例已经达到50%甚至更高。在这个趋势下，“人顿数”开始提高，以前每人每天吃3顿饭，如今逐渐增长到5顿。

通过研究过去40年人顿数量变化趋势可推断：预计30年内，社会餐饮人顿数有可能超越在家做饭人顿数。外卖业务的崛起，懒人经济的升级，促使点外卖的频次和金额都在逐年提升。不难推断，具备外卖属性的品牌、以及更加灵活的小店模型，是未来主流。

小店模型的4个逻辑

小店模型并非“把门店面积做小”这么简单，而是更考验品牌势能。“小”只是表象，其背后是各个维度效率的全面提高。第一点，更小的面积+更有“出片率”的风格。小店型最大的好处是：选址非常灵活。且总的租金更低，风险也随之下降。以前200 m²以上的门店投资在300万左右，店里需要15-17名员工。现在我做的店130 m²，不仅总的租金成倍数降低，而且全职员工只需要9个，一个班次4-5人就可以维持很好的QSC水平。

130 m²还“不够小”，因为他在杭州布局了好几家德克士，这家店余下的空间做了储物空间、冷库等，减少了门店的运输费用。德克士的精巧店型大概在60-70 m²，这可以将“小”的优势发挥到极致。此外，装修特色化。年轻人已成为消费的主力，他们的特点是“预算有限，但希望能吃的更好，在更有趣的环境和氛围下消费”。换句话说，“出片率”要有，顾客进店一趟，无论是装修还是菜品，要有更多吸引主动传播的亮点。

第二点，更精致的菜品+更具性价比。这两年，餐饮持续进入“大洗牌”阶段。2021年全年，餐饮注销率约88.5万家，同比上一年度增加63.7%。总体来说，“慢进快出”是行业共识：一面暂停堂食，一面加速着餐饮行业淘汰与迭代。这让线下实体商业环境变得更加严峻。到现在，中高端餐饮大多恢复到去年的30%，基本都还在血亏；休闲正餐恢复50%-60%左右，勉强维持；好的快餐恢复70%-80%，算是最佳的。看起来客流在渐渐恢复，但商务社交减少，拉低客单价。

在这种背景下，消费降级，大家的口袋都没啥钱了，消费更趋向于理性，高性价比的餐厅更符合当前的消费环境。可谓“小面积，强心脏”。精巧店的菜单精选自常规门店菜单中80%的主力品项，由脆皮手枪腿、脆皮鸡腿等特色炸鸡和甜饮品项组成；同时推出6元起早餐两件套、15元起超值充电三件套、11元随心配下午茶等高性价比套餐，多重选择匹配多元场景，进一步增强小店对目标客群的渗透能力。

第三点，需要更高的品牌势能。小店模型不是空谈小店，更需要品牌势能。有好的品牌背书、好的供应链、稳定的物流体系和强大的数字化能力，这些让小店模型发展更好。当没有一个比较好的系

统做支撑的时候，没有历史底蕴和经验传承的时候，门店抗风险能力就弱。当风险来临的时候，很容易受到这样那样的“摧残”。而德克士的系统与底蕴帮助经营者抵御“摧残”的同时，还通过其强大的数字化能力为门店赋能。融合美团、天猫、抖音等公域流量与小程序、APP、自助点餐大屏等私域流量，通过多场景、多元触点，融通会员，从而实现“触达、拉新、提频、裂变”的转化闭环，赋予门店抵御经营风险与在风险后快速复苏的能力。

第四点，社区店型渐成趋势。在疫情多点散发状态的催化下，社区餐饮如火如荼，逃离商场、下沉社区，似乎成为整个行业的主流趋势。同时，生活节奏加快，碎片时间增多，让消费市场对餐饮的“便利性”要求更高。

这种背景下，越接近社区，越比拼效率，越需要捕捉真实需求。我们也能看到，不少品牌在深耕中，逐渐摸索出适合社区的小店模型来，而这背后，拼的是门店的组织力、品牌力、工业化效率，多个维度共同来提升前端的营运效率。

拎包入驻、风险共担

疫情下的“小店合作经营模式”新范本

长沙的黄长贵投资涉足金融、地产行业等多个领域，而最终，2008年在攸县品尝过德克士之后，决定创业投餐饮。目前在长沙和茶陵经营5家德克士餐厅，其中位于长沙世茂的“精巧店”就是在整个餐饮业承受巨大压力的2022年开设的。

逆势开店，出于两方面的考虑：一是精巧店这个模式很接地气，60m²左右，投资比较少，风险低容易管理，回报率高，而且背靠德克士的各方资源，品牌势能、供应链优势明显，可以实现“日配送”；二是德克士推出了“合作经营模式”，品牌与加盟者共同投资、共担风险——品牌方负责固定资产的投入，即装修+设备费用；加盟只需要负担加盟金、人力成本、物料食材等费用。说得再直白一点：加盟商几乎可以“拎包入驻”。

2022年6月，黄长贵多方考量，在长沙世茂拿下了一间60m²的铺子，店内雇了7个员工，总投资不到40万。目前这家店的外卖占比超过60%。说到这个合作经营模式，“疫情下很有吸引力”，“相当于品牌方承担了风险较大的部分，个人投资比较小，很容易接受。另外，从供应链模式来看，做日配非常好，简化了餐厅的后厨管理，质量也更有保障。据悉，在头部品牌中，目前只有德克士在进行“合作经营模式”方面的尝试。在中国连锁经营协会联合美团共同发布的“2022中国餐饮加盟品牌TOP100”榜单中德克士排名第二

疫情新常态下，餐饮大环境、消费端市场需求、加盟模式等，都在发生变化。能“扛”能“打”的门店，不仅要有强大的品牌背书，更能够顺应时代，做出模型、合作方式上的优化。接下来，破局“疫后难”的小店登场，这一“新战场”还会上演更多创业传奇。

【参考信息】

黄光裕能把国美重新带到巅峰吗？



继去年五一“大放价”活动前夕黄光裕向消费者发布公开信之后，今年的8月19日，黄光裕再次发布公开信，这次，是向国美的朋友们说说心里话。

这一封公开信直面去年立下的“18个月恢复原有市场地位”的目标，没有避讳、没有推诿，有反思，也有对公司及行业现状的剖析、对未来的期许以及国美将实施的战略路径。

这一封公开信中，黄光裕提出了更高的战略发展目标：2023年实现较高盈利并达到以往较高盈利水平，2024年达到历史最好水平，2025年明显超越历史最好水平。国美首家店于1987年1月1日开始营业，也就是说，36岁的国美，将走上重回巅峰的路。

01 距离：巅峰与现在

在中国的家电零售业历史上，国美是个绕不开的霸主。从改革开放到加入世贸组织再到一带一路，中国经济的发展带动人民收入的增长。家电，作为后房地产行业，是人们改善生活的刚需商品。国美正是在这样的背景之下成长起来的，与苏宁、永乐家电连锁业的三分天下。

最终，2006年，以国美收购永乐打破了原有的竞争格局。此举夯实了国美在家电连锁行业的领先地位，当年的销售额达到869.3亿元，国美也迎来了巅峰期。2008年，国美上榜福布斯亚洲50强，自营门店1300多家，门店网络布局涉及260多个城市，确立了渠道网络的规模优势，经营业绩也刷出新高，达到1023.5亿元，市值最高达到了700亿港元左右。次年，国美又入选中国世界纪录协会中国最大的家电零售连锁企业。

经济发展的形态，零售行业发展的驱动力总是在不断变化、更替。零售业从早期的黄金地段商贸中心模式，逐步过渡到线上形态，在这一转变之中，不止是家电连锁卖场，线下商超、购物中心也受到了新业态的冲击。

国美的反应并不慢，2011年就上线了电子商务网站，创新出“B2C+实体店”融合的电子商务运营模式，成为业内首个以消费需求为基础的电子商务平台。只是电商的势头过于凶猛，大件电器也更加依赖线下履约能力包括配送、安装等，国美的优势逐渐被消减。去年，黄光裕重新掌舵国美。这一年半时间以来，尽管存在疫情的外部因素干扰了节奏，导致战略执行的效果不达预期，但梳理这一年半以来国美的动作，可以看出国美正在奋力追赶当年的自己。

这一年半的时间里，国美围绕“家·生活”战略，完成了线上、线下、供应链、物流、大数据&云、共享共建六大平台的建设，构建起全零售生态共享平台。从消费者的角度来看，国美不再是只在线下卖电器的卖场。线下门店过去只是卖场，现在则通过升级门店、打造新模式店，在既有业务体系内，聚焦展示体验。购物渠道是线下国美电器门店的逛+线上“真快乐APP”的全场景购物方式，而不管是线上还是线下，消费者都可以通过视频导购获得具有现场感的专业服务，营销方式的专业化娱乐化让国美更贴近消费者。

从商家的角度看，国美将共享平台全面授权给供应商，开放供应链能力，降低了商家的成本，有助于形成平台—商家—顾客的良性生态闭环。国美完成了从传统家电零售商到全场景、全渠道、全链路，商品全生命周期管理生态体系的升级，这也是国美长远发展的地基。

从效果上来看，2021年，国美的经营成果及资本结构出现了明显的改善，具体表现为收入、毛利率回升，带动净亏损收窄，经营性现金流入提升、有息负债减少，减少了财务压力。落实展销分离模式，也将进一步助力国美提升毛利率和正向现金流，实现零库存。

02 战略：聚焦与剥离

复盘过去和剖析现在之后，国美有了下一步的动作。8月19日，国美发布的公告称将重组业务板块，聚焦主业。具体来看包括两方面：置入优质资产和关停并转低效业务。剥离资产方面，公告显示，国美零售将以垂类模式，专注聚焦家用电器及消费电子产品零售作为公司主营业务，其他非关联或亏损业务将予以剥离，包括亏损门店等，并逐步减少对真快乐等费用较大业务的投入。

国美瞄准的“家·生活”赛道，包括家电、家用、家居、家装、家服务，是一个极为广泛的概念。国美当前决定以家电及消费电子作为核心，先做深做透，再向外延展辐射，是一个理智的选择。从宏观的背景上看，疫情拖累了很多行业正常的发展节奏，经济增长的速度慢了下来。具体到零售行业，统计局数据，今年的前7个月，社会消费品零售总额24.6万亿元，同比下降了0.2%，尽管各个地方一再出台促消费的政策，人们对于收入预期还是对消费信心造成了较大的影响。

实体零售更加艰难，难以盈利的每日优鲜爆雷，百货、商超闭店现象严重。线上电商也面临着流量见顶成本越来越高的困境。与此同时，叮咚买菜在今年的第二季度实现了阶段性的盈利，非美国通用会计准则下盈利超过2000万。其实在去年12月份，叮咚买菜在上海地区已经实现盈利，今年以来又战略收缩，砍掉低效的业务，集中资源和精力跑通人均消费水平高地区的盈利模型，才实现了Non-gaap下的盈利。

更重要的是，叮咚买菜第二季度的经营活动实现了净现金流入，意味着公司有能力实现自我造血，这在生鲜电商的历史上非常罕见，在当前的形势下更是意义重大。

任何时候，企业都有主要矛盾和次要矛盾，谋发展的前提是生存下去。当下，大部分企业的主要矛盾是提高抗风险能力。对投资者来说，也是如此，不同的经济、行业周期之下，关注的重点不同，景气度高的行业，投资者关注成长性和可复制性带来的收益，行业景气度低时则更关注企业抵抗风险、穿越周期的韧性。

所以，国美调整了发展的节奏，对非营利性和负现金流的业务进行了剥离，将重心放在了提高资产质量和盈利能力上，依靠专注打造差异化优势。降低风险，增强优势，夯实基本盘，这也是企业在面临短暂的外源性困难时的必要之举。

在今天早上进行的投资者沟通会上，针对投资者普遍关注的门店调整之后盈利能力能在多大程度上得到改善，国美零售的管理层做出了回答。2021年，国美有一半的门店是盈利的，通过门店结构优化等一系列动作，预计坪效和人效都会大幅提升，毛利率将继续增加3%，费用率则会大幅下降30%。按照2021年国美的利润表，假设毛利率提升3个百分点，销售和管理费用下降30%，国美将全面转为盈利。置入资产方面同样也是在聚焦主业。

国美公告称将收购国美商都、湘江玖号两处物业产权，资产的买方是国美的实控人黄光裕。这两处物业与零售业务都能发挥协同价值，形成由下而上全场景互联。国美在全零售的道路上将更加纵深。公告还指出两个关键点，一个是价格大幅优惠，第二个是这笔收购不会摊薄中小股东权益，也不会增加上市公司的现金压力。

此外，安迅物流的部分股权也将被注入上市公司体内，成为国美零售的控股子公司，同样是以优惠的价格。物流尤其是重履约商品的物流是消费体验极为重要的一环，也是国美共享共建平台开放供应链能力的重要载体。如同京东物流成为了京东的一道壁垒，取得安迅物流的控制权也提升了国美零售专业化做好售前售中售后全服务闭环及增值服务的能力。

从业务层面来看，国美的动作让全零售生态共享平台更加完善，不管是对供应商还是对消费者都能提供更深的服务，提高了盈利能力。

从财务方面来看，以优惠的价格注入优质资产之后，国美可以通过资产抵押等方式，将短期债务转化为长期债务，提高流动比率，优化资本结构。

优质资产和业务的注入，也有助于吸引战投或者在二级市场再融资，获取长远发展所需的弹药也会变得容易、低成本。今天的投资者沟通会就提到，国美已经得到了很多金融机构的支持，正在洽谈降低贷款利息等方面以增强长期资金的流入。火车快不快，全靠车头带。管理层愿意形成对赌机制确保中小股东的利益，可以看出管理层的决心与信心。同时，黄光裕将自己的优质资产以低价卖给上市公司，自身利益与公司利益强绑定也表达了一种信念。

03 征途：30万亿赛道里的机会与挑战

黄光裕在公开信的最后提到，虽然疫情等不可抗力带来了冲击，但他是一个天生的进取者、开拓者。国美通过短期战略性的聚焦和蛰伏，爬出周期的低谷，那么中长期呢？靠什么重回巅峰？我们从赛道、国美的能力两方面来看。

第一，国美的未来在一个30万亿的大赛道上。虽然节奏可能有所变化，国美仍将坚持推行“家·生活”战略。这一赛道含义广阔，场景包括到店、到家、到网、进家，类别包括家电、家用、家居、家装、家服务，关系着上亿的家庭消费。水浅无大鱼，大赛道才能长出巨头。

第二，国美如何抓住这个的机会，国美的能力在哪里？如今的家庭消费，已经不是冰箱空调洗衣机等基础产品可以满足的了，而是已经延伸到空气炸锅、蒸烤电器、清洁电器等等多个品类。从长期来看，家庭消费对于品质和个性化的要求势必更高。去年的《双十一家消费升级报告》就显示，家消费在需求侧仍然呈现高端品质、懒人便捷、一站式购买、场景体验四大趋势。

比如场景体验，国美的实体店已经升级为以场景化、多元化、格调化为特色的新模式店。新模式店定位“展示体验+家延伸+家娱乐+家服务”商业综合体，可以为消费者提供社交、互动、体验、购物等多维度服务。

新模式店里，搭放了多种应用场景，包括客厅、厨房、汽车展厅等等，用户可以享受精品展示体验。新模式店还会举行体验活动，比如亲手体验榨汁机、蒸烤一体机等家电的用法。

换句话说，新体验店打造了“沉浸式”和“全景化”的体验方式，对于深挖客户价值，撬动增量消费有非凡的意义。从消费的家庭场景出发，消费者的需求会更加系统性，从零散购入变为一站式购物。

国美搭建的共享共建平台，连接了数千家供应链厂商和渠道销售商品，在供应链平台的赋能之下，通过真选商品严选商家的模式进行拓品，满足消费者对于商品的多元需求。不管是国美自营商品还是合作伙伴的商品，不管是线上还是线下购物，国美会员体系都已经打通，不用担心零售过程中经常出现的线上线下不同价或者是不同服务，极大提升了消费体验，这同样是过去一年半时间里，国美的“基建”。

国美将会形成以展（线下精品体验）、销（线上线下全渠道自营+共享型供应链）、家庭电子类产品一体化解决方案、泛家电延伸产品及增值服务（送装、售后、延保、付费会员经营等）等五类主要盈利模式。

人的消费有棘轮效应，对于品质和消费体验的要求很难下降。所以，当国美的线下精品体验、全渠道娱乐化销售、送装等售后服务优质触达更多的消费者，培育起消费者随时随地快乐消费的习惯之后，就形成了深厚的护城河。护城河不止在于模式，还在于有 4000 多家线下门店的支撑，这是连锁巨头巨大的优势，也是国美能够在 30 万亿的赛道中披荆斩棘的底气。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

