

2022年9月9日

星期五

第1721期/共1721期

ECS DAILY INFORMATION

企 竞 中 心 每 日 资 讯

【参考信息】

意料之中的京东即时零售.....p2

腾讯、红杉争相投资的 Tims 中国要上市了.....p5

月星推进家居业高质量发展,成立“美好生活共同体”.....p8

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】

意料之中的京东即时零售



对于7月初的那场京东集团战略会，外界可以明确两个消息：一个是刘强东在会上承认了京喜的失败，但依然强调「还是要下沉市场」；另一个则是京东集团CEO徐雷和京东零售CEO辛利军对同城购的期待更高，并定下了发力同城零售和布局外卖、到店综合服务、家政领域的战略目标。

下沉市场是刘强东想要的又一个蛋糕；即时零售则是对京东原有蛋糕的重新分配。

京喜的失利证明下沉市场并没有发生期待中的结构性变化。京东在下沉市场的能力建设不足以拦截烧钱吸引来的价格敏感型用户。反而是即时零售为京东提供了一个有能力抓住的行业变革机会。人、货、时效进行的行业重新组合为京东提供了一个整合现有资源和能力的主线。

短期内即时零售更有可能支持京东讲出一个好故事。这个选择处于京东的舒适区内，符合徐雷、辛利军等履新之后对政绩的迫切需求，也是在当前经济发展进入下行周期之后的更稳妥选择。同时，这一选择也被认为是京东在面对美团、抖音等零售领域新竞争者时，做出的战术防御。

长期来看，即时零售基本不会带来消费需求整体盘的大幅增长，而是依据消费的便利/价格比推动对现有需求进行再分配。对京东而言，一部分潜在需求已经被美团切走，而做好即时零售甚至需要让渡一部分销售份额给到品牌和零售商，以实现满足多元消费需求的能力，让渡卖货的钱，去赚服务的钱。

基于这些判断可以给出一个对京东即时零售的几点猜想：单一入口承接不同需求，线上线下形成一盘货，分散供给满足分层需求，统一的供应链和数字化基础。这也意味着，对即时零售的战略级投入会让京东向开放平台模式做出更多倾斜，企业的增长预期会更依赖线上线下打通的深入度和京东所提供基础设施的利用率。

这也是京东即时零售目前最具不确定性的地方。

加速的水到渠成

8月23日，达达集团宣布创始人蒯佳祺辞任首席执行官和公司董事会主席，由辛利军接任达达集团董事长兼董事会主席，原集团副总裁何辉剑升任总裁，负责集团日常工作。同时，京东集团CEO徐雷、京东物流CEO余睿等辞任达达集团董事。

这一动作被视为京东与达达进一步融合的开始，也是京东在即时零售领域做出的关键性动作。在线上业务融合上具备丰富从业经历的辛利军、何辉剑被赋予了更多权力。从O2O时代就积极进行布局的京东，并不缺乏经验和能力的储备，而是需要一个更成熟的市场机会。

如今，市场条件已经成熟。何辉剑曾表示，与7年前相比，很多原本不适合在线上购买的商品都在逐步电商化。30%的品牌商和零售商通过B2C电商完成了数字化，过去需要半个小时才能完成的拣货，现在在超市的拣货仓中仅需几分钟就能完成。

疫情影响下，即时零售快速完成了更大规模的市场教育，很大一部份用户在囤菜的过程中对即时零售的便利性有了更清晰的体感。虽然不是所有商品都需要通过即时零售来购买，但购买刚需产品的需求成为即时零售的基本盘。同时，更便利的购买需求也进一步增加了即时零售的用户广度。

水涨船高。2022年第二季度财报数据显示，京东小时购GMV同比增长超2倍，「附近」频道GMV环比增长超80%。同时，达达快送营收人民币8亿元，同比增长37%；京东到家营收达人民币15亿元，同比增长66%。

市场的成熟为京东带来快速增长，也带来了新的竞争对手，包括美团闪购的快速增长、抖音对到家业务的觊觎和老对手阿里的多维度布局。每个参与者都试图分走一块更大的蛋糕，这就意味着京东在卖货这个层面原本可以分到手的蛋糕，有了减少的可能。

同一季度，美团闪购业务同样保持了快速增长，订单数达到3.9亿单，同比增长42%，日均单量为430万单。此外，美团的即时配送订单数量也增长至41亿笔。阿里巴巴董事会主席兼首席执行官张勇也在财报电话会上表示，要建立饿了么「从送外卖到送万物」的用户心智。

对京东而言，即时零售的增长更多是一种被加速的水到渠成。即时零售的战略投入当然会在一定时间内给京东带来新的业绩增长点，但也不能否认，这种增长本就已经是对京东增长预期的固有组成部分。而且，从现有的竞争格局来看，京东在诸多竞争对手面前并不具备压倒性优势，但从卖货这个角度来看，增长甚至存在缩水的可能。

盘活「固定资产」

徐雷表示，京东目前会更多地关注同城零售业务的用户渗透、频次、服务履约的质量等，通过这些最终实现业务的快速增长。在小时购上线之初，京东为其目标是渗透50%的京东用户。与即时零售带来的数据增长相比，更应该关注其对履约形式的补完，对京东众多「固定资产」的盘活。

在过去的几年中，京东围绕零售的线上与线下融合进行过多次尝试和探索，包括要打通全国680多万小店的京喜通（京东新通路）、打通全渠道供给协同的「完美门店」、品牌参与配送的「物竞天择」模式等。市场和用户消费习惯的不成熟，使得这些尝试缺少一个实现整合的推力。

即时零售为京东提供了一个出口，推进了这些能力和资源的整合。2021 年 10 月发布的京东小时购服务、京东到家和京东 App 首页上的「附近」频道是这个出口的具体体现。在传统电商人群中，京东小时购提供了商品的小时级、分钟级送达服务，实现了对用户不同需求的差异化满足。

在统一的需求调配下，京东在线上、线下的供应链、数字化能力也可以得到更为合理的一体化分配。对于传统电商而言，饮用水、粮油等重货的小件运输路径过长、成本过高，如果能够利用即时零售完成附近门店的本地化配送，就可以有效降低履约成本，提升效率和体验。

供应链一体化整合的同时，需求的统一还需要数据的线上线下打通，实现商品的全渠道协同。京东到家的海博系统有一整套全渠道工具来帮助零售商实现线上平台的接入、线下门店的信息同步和营销、服务决策。截止到 2021 年底，海博系统已合作百家大中型连锁超市，应用部署门店超 5000 家。

针对品牌方，京东也有相应产品支持其实现全渠道营销和供应链一体化。通过「完美门店」项目，京东可以给到品牌方基于位置服务的线下供给上行、拓品和库存建议，追踪零售商门店的各项经营指标。这样平台、零售商、品牌方可以有条件实现数据和决策层面的协同。

即时零售可以被看作是全渠道零售实现的最后一角拼图。相比依然在由营销驱动的社区团购业务，在数字化、协同化上实现的即时零售本质上是零售行业整体变革的一部分，其背后的驱动因素是技术和基础设施升级推动的效率和便利性提升。这是京东相对积累了更多优势的领域，在实际落地上也更有头绪。

一个开放的京东

徐雷在第二季度财报电话会上透露，京东会有很多种的产品、系统来满足同城零售，但目前还在设计整合过程中。他认为，在同城零售的业务模式下，与品牌商和线下企业去争抢利润池，是不明智的，不会持久的，应该设计出能让三方都受益的模型，保证业务的长期持续发展。

在这个目标实现过程中，京东作为自营商家的属性正在被剥离，甚至会把自营订单分享出来，由就近的线下零售商来直接送达消费者。京东越来越成为一个服务于行业的教练员，在商品无法做到极致标准化的前提下，以流程的极致协同来实现效率的极致提升。

即时零售推动了需求的再分配和供给的重构，供需两端的变化正在重新划分零售行业的势力范围，寻找徐雷所说的三方受益模型。互联网行业一轮又一轮新零售尝试的失败验证了更新线下业态的地狱级难度，也让合作共生成为当下的主流。

在开放合作的前提下，零售行业的竞争演变为以整合能力为核心的较量：品牌利用不同渠道的特性实现总体销量的最大化；平台匹配更多需求和供应实现规模效应的最大化；零售商接入不同平台获得需求和供给匹配的最大化。

兜兜转转之后，零售行业线上与线下的融合仿佛又回到了 O2O 的起点，线上平台供给流量（需求），线下业态主导履约，并且有了更多数字化基础设施来确保这种配合的实现。超级入口成为品牌、平台、零售商的利益交叉点，各方能力在这里进行交汇和输出，因而具备更多公共属性。

一个开放的京东可以更好发挥自身的零售经验和供应链价值。辛利军的理解中，京东零售的未来不止于零售，更不会局限于消费领域，在保持高质量增长的同时，还要将自身的价值努力扩展至产业端，推动从消费端到产业端整个价值链各个环节的效率提升。

京东要赚服务的钱，就要将「固定资产」顺利盘活。如果仅仅是在完成用户教育基础上，实现线下购买需求的线上化和履约环节的外卖化，并不能发挥出京东的优势。在商超领域布局更深的京东，若是需要以开放平台的增长平衡下沉市场的缺失，必要需要在更深度的线上线下融合上拥有更多服务机会。

一个假设是，超级入口会相对独立，并且其扩张会变得比塌缩更艰难。如果京东始终抓不住下沉市场的机会，那在一二线城市做深，也不过是在撑牢入口，防止塌缩。

【参考信息】

腾讯、红杉争相投资的 Tims 中国要上市了



中国咖啡市场再起波澜。加拿大咖啡连锁品牌 Tim Hortons 的中国业务将以 SPAC 的形式登陆纳斯达克。过去几年中，Tims 中国可以说是复刻了“瑞幸”速度。

2019 年 2 月，Tims 在上海开设其在中国市场的首家门店。时隔三年半，Tims 中国门店数达到了 450 家。与之相应的，Tims 中国的营收也持续增长，2019 年-2021 年，其营收分别为 5725.7 万元、2.1 亿元以及 6.4 亿元。这显然是 Tims 中国登陆资本市场的底气所在。

Tims 中国能取得如此神速，一方面得益于加拿大国民咖啡“Tims”品牌带来的品牌效应，另一方面也因为一众资方看好中国咖啡市场而纷纷加仓“Tims 中国”。

瞄准中国咖啡市场的红利

Tims 中国可谓是资本的宠儿。2020 年-2022 年初，Tims 中国共完成四轮融资，背后的投资者不乏腾讯投资、红杉中国、钟鼎资本等一线资方。官方资料显示，上市前，腾讯持有 Tims 中国 14.9% 的股份，红杉持股 11.4%，Tims Hortons 仅持股 8.6%。

众多投资机构不光给 Tims 中国“送钱”，还不遗余力地让自家的主业赋能后者的咖啡业务。以腾讯为例，微信小程序已成为 Tims 中国重要的会员入口外，腾讯音乐、腾讯公益平台、腾讯电竞还经常与 Tims 中国联动。

众多投资者看好 Tims 中国，很大程度上都是因为看到了中国咖啡市场的巨大“钱景”。饿了么发布的《2022 中国咖啡产业白皮书》显示，2021 年，中国咖啡行业市场规模为 3817 亿元，同比增长 27.2%。预计到 2025 年，中国咖啡市场规模将超万亿元。

在此背景下，众多咖啡企业都开始给资本市场讲“此前渗透率低-市场正在成长-咖啡成瘾”的闭环商业故事。事实上，透过瑞幸咖啡的财报，也可以看出中国的咖啡行业确实已经今非昔比。2021 年，瑞幸咖啡总净收入为 79.65 亿元，同比增长 97.5%。非美国会计准则下 Q4 运营亏损为 2360 万元，对比 2020 年同期 3.69 亿元的亏损，已有实质性的改善。

在资本的助推下，Tims 中国走上了发展的快车道。初入中国市场时，Tims 中国十分谨慎，定的目标是“10 年开出 1500 家门店”，而近两年，Tims 中国的目标已经变为了“2026 年增加到 2750 家门店。”

刻意追求高增速的同时，Tims 中国陷入了亏损怪圈。招股书显示，2019 年-2021 年，Tims 中国的净亏损分别为 8782.8 万元、1.4 亿元以及 3.8 亿元。由此来看，Tims 中国或许也希望走瑞幸咖啡前期亏损换规模，后期再通过精细化运营提升利润率的老路。

加拿大市场已捷足先登

Tims 中国之所以能吸引众多投资机构关注，或许是因为其主品牌在加拿大市场已经超越星巴克，成为当地的“国民咖啡”。与星巴克试图通过“第三空间”打造核心竞争力不同的是，Tims 更专注于咖啡的口味、性价比、渗透率等因素。

比如，成立之初 Tims 主要为工人提供物美价廉的咖啡、烘焙和小食。随后，Tims 又因地制宜结合加拿大地广人稀的特点，以全加盟的模式，将门店扩张至加拿大的加油站、机场等场景。针对 Tims 咖啡馆在加拿大的分布特点，Tims 联合创始人罗恩·乔伊斯曾表示：“如果你正在横越加拿大的高速公路上行驶，你离每家 Tims 咖啡的距离永远不会超出 30 分钟的车程”。

凭借着上述建店策略，Tims 成为加拿大咖啡市场的翘楚。官方资料显示，截至 2015 年底，Tims 在加拿大已拥有 4413 家门店。作为对比，直到 2019 年，星巴克在加拿大的门店数量才超 1000 家。加拿大市场的巨大影响力，也为 Tims 赢得了不俗的声誉。英国权威品牌评估机构 Brand Finance 发布的“全球最有价值的 25 个餐厅品牌”榜单，Tims 已连续多年入围。

当然，Tims 之所以能在加拿大快速扩张，也离不开资本的助力。虽然 Tims 的创始人是加拿大人，但时至今日，Tims 的控股股东早已不是加拿大企业。早在 1995 年，美国餐饮巨头 Wendy's 就以 4 亿美元的价格收购了 Tims。2014 年，美国快餐巨头汉堡王又以 114 亿美元的价格并购 Tims。

到了中国市场，Tims 中国几乎是在复刻此前的老路。比如，Tims 中国产品的价格在 15 元-30 元之间，低于星巴克的价格带，贴近“性价比”。而在渠道上，Tims 中国也试图通过加油站扩大规模。

2022 年 7 月，Tims 中国宣布将与中石化易捷旗下易捷咖啡合作，在部分易捷咖啡门店开设小型 Tims 咖啡店，并开发联名即饮咖啡，在易捷便利店销售。中国连锁经营协会数据显示，截至 2021 年末，中石化易捷便利店数量为 2.82 万家，是中国最大的连锁便利店机构。和中石化易捷合作，也有可能复制 Tims 在加拿大的快速扩张之路，并极大地提升 Tims 中国的品牌声誉。

咖啡市场已杀成“红海”

有人的地方就有江湖，有发展空间的市场就有竞争。中国咖啡市场的巨大红利，不仅让 Tims 中国一家企业垂涎三尺，也吸引了众多玩家入局。星巴克和瑞幸两个“出圈”的品牌不必多说，M Stand、Manner、%Arabica、illy coffee 等新晋品牌也在借助资本的力量快速扩张。以主打“生活美学”的咖啡连锁品牌 M Stand 为例，2021 年公司接连拿到 A、B 两轮融资。B 轮融资后，M Stand 的估值已达 40 亿，较 A 轮融资翻了近 6 倍左右。

除此之外，茶颜悦色、中国邮政乃至运动品牌李宁都对咖啡产生了一定的兴趣，开始尝试挤入咖啡赛道。8 月底，麦当劳中国首席执行官张家茵表示，过去两年，麦咖啡品牌成长迅速，门店数量由约 800 家扩展至近 2500 家，预计 2023 年，麦咖啡将新增约 1000 家门店。由此来看，Tims 中国接下来成长要面临的一大挑战，就是如何在杀成“红海”的咖啡行业，找到渠道层面的锚点。反观 Tims 中国，目前在渠道上则陷入了两难的困境。

一方面，其想通过加油站渠道的布局，复刻加拿大市场的成功，但中国人口分布的情况以及经济的特征决定了，加油站并不是消费者消费的热点区域；另一方面，依照 Tims 中国 CEO 卢永臣所言，Tims 中国“主攻一二线城市、高流量购物中心、写字楼”，那么后者则需要和瑞幸、不眠海和 Manner 等品牌直接竞争。

从价格的维度考虑，Tims 中国主打高性价比，避免和星巴克、Costa Coffee 正面竞争，但是在中国市场，主打高性价比的咖啡品牌也不少。瑞幸咖啡本身定价就不高，再加上各种红包、优惠，单杯价格还不到 20 元；新晋品牌“不眠海”借助便利蜂的优势，在全国已拥有 600 家左右门店，单杯拿铁售价只需 8 元；在全国有超过 10000 家门店的蜜雪冰城 2020 年开始进入咖啡市场，其在北京地区销售的美式咖啡 5 元/杯，拿铁 7 元/杯。

目前，Tims 中国主打“咖啡+暖食”，其中咖啡包括浓缩咖啡、拿铁等，暖食包括农夫卷、贝果等，这正是 Tims 在加拿大的产品策略，但这套策略在中国似乎也遭遇水土不服。从美团的评价来看，确实不少消费者抱着打卡的心态打卡 Tims 中国门店，但消费者对后者的“咖啡+暖食”产品评价两极分化严重。可以说，如何在品牌尚且具备一定话题性的背景下，探索出足够有粘性的产品，是现阶段 Tims 中国面临的另一大挑战。

总而言之，虽然已经成为咖啡市场不可小觑的一股势力，但是不论是横向对比渠道，还是纵向对比产品，Tims 中国都缺少足够殷实的护城河。在此背景下，即使成功登陆资本市场，Tims 中国或许也难以成为咖啡赛道的“黑马”。

【参考信息】

月星推进家居业高质量发展，成立“美好生活共同体”



9月6日，家居行业盛事——家居产业高质量发展大会暨“月星之夜”在上海月星国际家居生活MALL举行，数百位政府部门、行业商协会、家居企业的领导、专家、企业家代表，共话家居产业高质量发展。会上，月星集团成立“美好生活共同体”，以“双茂联动、业态互通”的内核驱动模式，担当行业新范本。

推进高质量发展成为业内的共识

会上，上海市工商联副主席杨茜表示，家居业既是推动双循环的重要力量，更是引领高质量发展的民生行业。家居业活跃着众多民营企业，上海市工商联作为民营经济的“娘家人”，将竭力为上海的家居企业提供优质服务和支撑。

上海市普陀区委常委、副区长姚汝林指出，普陀区欢迎全国的家居企业投资兴业，努力做到人人靠谱、事事靠谱、处处靠谱，为企业家创造优良的营商环境。

全国政协委员、全国工商联常委、全国工商联家具装饰业商会理事长、月星集团董事局主席丁佐宏说，面对大众追求更美好生活的密集、多元、个性化需求，家居的高质量发展，需要精益求精的匠心精神，更需要产业链上下、跨行业间的协同合作。丁佐宏宣布，月星集团在全国的环球港项目，将向全屋定制、全屋智能、高端电器等“美好生活共同体”的品牌开放，实行“优先、优惠、优待”的“三优”政策。

“双茂驱动”平台上的“美好生活共同体”

月星家居、环球港与各合作伙伴，共组的“美好生活共同体”，揭牌成立了“大商亿元俱乐部”，旨在更好地对接厂商资源、拓展经销商投资视野、推动和实现经销商品牌化建设。

在本次大会之前，由月星家居主办的 2022 招商臻选会暨大商财富论坛上海站圆满举行。大会通过大商访谈、大商分享、Boss 路演、财富论坛、1V1 臻选等环节，连接全国 30 多万经销商，为大商选品牌，为品牌拓渠道，为“美好生活共同体”的成立打下基础。

月星集团副总裁兼家居新零售连锁集团总裁许惊鸿，在会上发布月星家居助推产业高质量发展的行动路径，将以“一个目标，双茂融合，三个定位，四个转化，五个精准，六大赛道”，为家居产业的高质量发展注入动力。

当天，月星战略合作平台签约。上台签约的家居企业表示，这样一个全新的合作模式，将有利于泛家居产品和服务的不断完善，为推动家居行业“建圈强链”提供支撑。

一直以来，月星集团秉承“双茂驱动双能循环”的理念，通过对环球港、月星家居新零售连锁、环球家屋等品牌的打造和拓展，致力于成为美好生活全产业链的打造者和新模式的开拓者。全新“美好生活共同体”的打造，将在此基础上，内强定力，外链共生，进一步塑造新优势，激活新动能。

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：

