

2022年11月21日

星期一

第1751期/共1751期

【参考信息】

借力进博会,多特瑞海外首家研发中心落户上海……………p2

新能源汽车的野心,不止在一线城市的购物中心里……………p3

生鲜电商下半场:盒马自我造血 供应链“赶考”……………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】

借力进博会，多特瑞海外首家研发中心落户上海



进博会五届元老——多特瑞，借力第五届进博会的余温，11月18日在上海落成首个海外研发中心（以下简称“中心”）。从中国工厂、首个海外实验室，到如今的研发中心，多特瑞一路开启“中国速度”，在中国市场不断有新成果落地。

得益于进博会的“溢出效应”，多特瑞中国工厂和首个海外实验室的建成，加速了中国成为公司新品的首发地。同时，越来越多的本土植物成为了多特瑞精油的原材料。这一过程中，多特瑞高层意识到，中国区亟需独立的精油研发中心，才能提升中国植物的研发转化速度。

经过两年多的建设，原本80平方米的实验室，脱胎换骨至1700平米的研发中心，原先个人护理和家居护理产品品类的单一研发线，升级成了多方位的研发平台。

现在位于上海静安大宁的多特瑞首个海外研发中心，内设精油研发、个护家居、营养食品、包装研发、分析检测、微生物实验室等10大研究空间，以“精油科学”为核心，遵循“精油+”开发理念，专注于新品精油、精油个护、精油家居以及精油营养食品的开发，并提供精油解决方案。

中心这一多方位科研平台，具备三大主要功能，即基础及应用研究、参观学习基地、科研交流窗口，为中国消费者带来更多拥有自主知识产权以及有核心竞争力的新技术、新工艺与新产品。

多特瑞的业务已遍布全球140多个国家和地区，拥有超过1000万名顾客，甄选的原材料来自40余个国家和地区。作为多特瑞全球研发体系中的重要一员，中国研发中心的成立，有助于公司理解各

个市场用户的不同需求，提升研发能力的多元化。并可利用全球资源，将其他市场的创新成果引入中国，同时推动中国本土芳香植物的综合利用，帮助更多的中国本土原材料走向世界。

【参考信息】

新能源汽车的野心，不止在一线城市的购物中心里



曾几何时，购物中心的一楼大抵都是高档化妆品和名牌香水的天下，二楼三楼往上，大概从黄金名表、女士服装，到男士衣服，然后再是运动辅食和家电。至于临街的旺铺，大多是星巴克、麦当劳一类快时尚的天下。

站在购物中心中间旋转 360 度，眼下至少会出现特斯拉、小鹏、极氪、零跑、哪吒、高合这些造车新势力。它们无一例外，不是雄踞商场入口，就是霸占视野和位置俱佳的边厅，中庭过道也不容错过，加上各种见缝插针的快闪店，只要你走进高级商场，就会和它们撞个满怀。

这些被“占领”的黄金角落，曾是火爆一时的快时尚品牌和高端茶饮等新消费品牌，当它们陆续关闭歇业后，电力十足的新能源汽车加速入场。一般认为，6%是购物中心空置率的警戒线，根据招银国际证券的调研报告，2021 年第三季度，一二线城市重点城市的空置率高达 10.4%。购物中心因为失去人流需要转型，新能源汽车品牌需要大量曝光，购物中心特性正在这一失一得之间，重塑自己的形象和社会地位。

进场：“逛”新能源车

汽车从郊区 4S 店开进一流的购物中心，用了 9 年。率先入场的是从美国出发的特斯拉。2013 年，特斯拉把中国市场的第一家体验店开在北京侨福芳草地。这是一个以艺术氛围出名的五星级购物中心，位于北京东二环和东三环之间，紧邻 CBD 和三里屯的核心区域。

与以往开在城郊的传统 4S 店不同，芳草地紧挨着商业和生活中心，寸土寸金、人流密集，不管有没有买车的需求，特斯拉就在那里，每个人都可以进去参观、预约试驾。进入购物中心一方面节省了潜在用户的看车成本；另一方面，或许也是因为马斯克不相信经销商的性格，让进入购物中心的商品全国一口价，这就解决了经销商体系中“同车不同价”的争夺战，为特斯拉获得了大量曝光和客流。

在 2013 年特斯拉打响入驻商圈的“第一炮”之后，进入购物中心的甜头，让蔚来、小鹏、理想等新能源车品牌车企先后效仿，购物中心+直营的模式在汽车行业全面开花。据中国汽车流通协会发布的《2021-2022 中国汽车流通行业发展报告》显示，截至 2021 年，国内新能源汽车购物中心门店已达 2200 余家。

在这些购物中心店中，近 7 成集中在全国 20 个主要城市。其中，上海、深圳和北京的购物中心店均已超过 100 家。然而，随着汽车品牌的扎堆，曾经一度因为失去客流而烦恼的购物中心，租赁价格开始水涨船高。

根据全国 15 个重点城市典型商业中心商铺样本调查数据（由重点城市 100 个典型购物中心商铺为样本标的），2021 年下半年，100 大购物中心平均租金为 26.93 元/平方米/天，环比上涨 0.32%。

若以 500 平米的商铺计算，一天租金高达约 1.35 万元，年租金最少约 491.47 万元。然而，这也只是所有商铺的平均水平。新能源汽车的门店租金基本是平均租金的两倍。另外，由于新能源车无法爬楼的实际问题，99%的门店都位于购物中心首层，所以租金几乎是平均租金的三倍有余。这意味着，车企要支付每年上千万的租金，为了卖出享受黄金地段顶尖购物中心，被镁光灯闪耀的新能源汽车。

相比开在郊区的传统 4S 店，购物中心门店面积小、租金贵，品牌运营成本也会高出不少，那么，新能源车企为何还选择不断涌入在购物中心？新能源汽车品牌入驻购物中心，不是追求利润最大化，也不是追求单门店效率高，而是在于车企现阶段的核心目标：快速提升销量、曝光率、以实现品牌市场份额最大化。

扎堆：首选经济强、百姓富的城市

人流变少的购物中心大多完成了向高端餐饮和亲子活动的转型，高净值人口出没，正是对新能源车企的诱惑：借以扩大品牌影响力吸引潜在需要更换车型和高净值消费群体。而对于每座城市来说，繁荣的底色不尽相同，是网红经济、newmoney，还是中产符号或者金融大亨，都是影响新能源汽车品牌布局、融合城市的重要衡量标准。

2022 年新能源汽车门店数量前 10 的城市分别为上海、深圳、北京、广州、杭州、成都、苏州、重庆、武汉和西安。以城市群来看，长三角城市群是新势力车企都爱扎堆去的区域，共占据 3 席；而整体来看，东部沿海省份领先优势更为突出，南方优于北方。原因在于，这些地区城市经济发展水平较高，民营经济相对发达，并与汽车产业的分布，气候因素等都有关系。

除此之外，时代周报记者发现，与 2022 年前三季度社会消费品零售总额前十的城市相比，新能源汽车聚集的城市与之高度重叠。

具体来看，在这两组数据当中，除南京、西安两个城市以外，其余城市同属于社会消费品零售总额、新能源汽车门店数量十强中。一般而言，消费能力与经济实力、人口规模、收入水平、产业结构以及房价等因素息息相关。

凡是人口众多、经济相对发达、居民收入水平相对较高之城，消费水平相应靠前。由此可以看出，新能源车企选择门店的背后逻辑，与城市中的经济发展、消费能力和氛围密不可分，也就是说，新能源汽车跳出了作为刚需消费品类，而是从新界定用户消费圈层，寻找潜在用户。

在这些城市里，来购物中心逛街的客流群体与新能源车的消费者画像更为吻合。这促使新能源门店更看重服务与消费体验，就像购买一件奢侈品一样，更积极地进行社群运营，并把自己包装成生活方式的品牌，这些都与当下各城市商业活动的追求不谋而合。但作为大宗消费商品，新能源汽车的本质，仍是一辆汽车。

岔路口：一边撤场，一边进场

新能源汽车进驻购物中心，或离不开其逆势增长的劲头。今年上半年，汽车整体销量 1232 万辆，同比下降 12.4%。在中国车市增长量持续走低的大环境下，新能源汽车却迎来近 50% 的增长，上半年销量达到 61.7 万辆。

然而，正当更多造车新势力和新能源品牌仍在不计成本的涌入一线城市核心商业圈时，2022 年 10 月下旬，北京侨福芳草地商场送走了它的首位新能源车企——特斯拉，这家公司宣布关闭了其在华的首个门店。今年前三季度，特斯拉在中国累计销量 31.82 万辆，占国内新能源车市场份额的 8.2%。其中，销量同比增长 55.4%，虽在增长，但与去年同期增长相比，增幅明显放缓，并且与特斯拉中国最大对手比亚迪相比，更是差距甚大。

虽然无法回避的客观情况是：特斯拉在中国仅有一个工厂，产能无法与已经布局了十个工厂比亚迪抗衡。但特斯拉正式关闭在华门店首店，意味着其销售战略已经发生改变：只在城市核心地段、核心商圈、高端购物中心选址门店的模式，已经不是品牌发展的最优解。

江西新能源科技职业学院、新能源汽车技术研究院院长张翔向时代周报记者表示，对于目标不仅限于“活着”的车企品牌来说，将门店开进与人们生活最贴近的商场，省去中间商的直营店能让品牌直接触达消费者，提供更好的服务，购物中心仍然是新能源车企在接下来一段时间内的重要阵地。

因为直营模式存在巨大的成本价格、租金等刚性问题，势必会对汽车营销成本造成影响，而处在不同发展阶段的车企品牌，对于购物中心的依赖的程度会出现分化。因此，车企需要有效地进行营销渠道多样化的补充与完善。

当初，特斯拉进入芳草地拉开新能源入汽车驻购物中心的序幕，如今随着特斯拉的离开，已经在购物住在购物中心的新能源汽车，将如何看待这一变化，还不得而知。但作为消费者，对汽车的核心要求或许不是你出现在了何处，而是你能带我走向何处。

【参考信息】

生鲜电商下半场：盒马自我造血 供应链“赶考”



在电商领域增幅放缓之后，无论是阿里巴巴、京东还是美团，都将即时零售与生鲜放在了更重要的位置。盒马实现了同店销售增长和显著减亏。截至 2022 年 9 月 30 日，不包括开业不到 12 个月的门店，绝大多数盒马门店的现金流为正。

这意味着，盒马具备了自我造血的可能。去年 12 月，盒马 CEO 侯毅在接受媒体采访时表示，盒马当年新开的四个城市均实现了首月盈利。此外，三江购物也曾在财报中透露，其运营的宁波盒马已实现连续六个月盈利。

今年以来，生鲜电商行业频频传出收缩的声音，大幅裁员和缩减成本，也让“赚钱能力”越来越受到关注。毕竟，“地主家可能也没有余粮”。此前，叮咚买菜创始人兼 CEO 梁昌霖也表示，已感知到经济形势和创业环境的变化，便迅速调整，希望能效率优先并兼顾规模。

可以说，在外部资本谨慎、行业竞争激烈的背景下，加大供应链投入提高毛利率是各大巨头布局的重点。也唯有供应链深耕，才能引导平台走出不同的路。

供应链竞赛

在行业洗牌之际，生鲜电商的竞争走到了下半场。产品力和供应链成为制胜的关键点。除了盒马、叮咚买菜，瞄准生鲜业务的还有美团、京东到家等平台。但是，相比起来，盒马和叮咚买菜在供应链、产品层面的布局则要深入得多。

中国电商的普遍认知是流量为王，而流量最简单粗暴的打法，就是用低价商品去吸引用户。因此，一段时间大家都很迷信“消费降级”，创业的竞争常常陷在你死我活的零和困境里，这是一种有限的思维。目前，盒马鲜生、叮咚买菜以及传统零售商超均在加大对供应链的建设布局，此举意在毛利

率的提升。11月16日，盒马方面透露，其在杭州的自建供应链中心投产，这是盒马供应链在全国布局的8座供应链中心之一，此前武汉、成都两座供应链中心已陆续投入使用。

但是，这仍然是一个长期的挑战。“3R是将三个大的品类进行品牌化，工坊、烘焙、餐饮这三个部分。另外，预制菜主要集中在工坊，这块创新比较难，因为它是冷藏短保的供应链体系，实质是要我们重塑供应链或者建造供应链。”盒马首席商品官赵家钰在接受21世纪经济报道记者采访时透露，有些产品在某些城市能够吃得到，但是在其他城市可能买不到，要做到尽可能多的覆盖、将更多的餐饮门店零售化是当下的重点。

生鲜食品消费观念出现了两极分化。一方面，注重性价比的用户从原先的20.2%提升到了39.6%，他们更加关注商品的价格以及折扣的信息；另一方面，更多的消费者也更愿意为品质和健康去买单，占比从原来的16%提升到了26%。

扩大自有占比

在自有品牌方面，2019年盒马的自有品牌占比才超过10%，初步形成了盒马蓝标、盒马工坊、盒马日日鲜等在内的自有品牌体系，但据最新公布的数据显示，盒马自有品牌的销售占比已经达到35%。

扩大自有品牌占比，也几乎是所有零售品牌眼下的课题。2021年11月27日，麦德龙在北京、成都、南京、青岛、大连、无锡、长春、常州八座城市开出16家会员店。本周末，其在上海的第一家会员店也将开业。麦德龙自有品牌今年整体销量预计比去年增长25%以上，零食类的增长在80%。“我们借助物美在中国的供应链，眼下会着力推出本土化的自有产品。”

中国超市百强企业平均拥有自有品牌商品近900个，销售占比仅在4.3%。因此，自有品牌市场仍有巨大空间。而从供应链的角度看，自有品牌意味着成本的优化。“我们在大部分研发商品端，已经将产品链路拆解得非常细致，原料、辅料、干线、加工，每一分钱都在抠成本。”赵家钰表示。事实上，将供应链分级加工、重新组合后，能够将不同产品投入到不同场景，从而获得更高的收益。

盈利曙光初现

无论是加大供应链投资，还是扩大自有品牌占比，归根结底是为了提高自身产品的溢价能力，从而找到盈利的可能。对于一些传统的实体经营者来说，找到稳定的渠道尤为重要。越来越多的供应商也意识到这一问题，其与平台的关系必须是深度融合。

经历了模式的变革之后，盒马的盈利已经近在咫尺。从今年年底开始，奥莱店将作为盒马探索下沉市场最重要的战略项目。其本质是商品和服务，向商品要流量，向供应链要效率。这一模式也衍生到了整个行业，商品力与运营效率无疑是生鲜电商盈利的关键。叮咚买菜发布的2022年第三季度财报显示，该季度公司营收为59.4亿元，同比去年微降，但毛利率提升明显，Non-GAAP标准下亏损4.8%。此外，单个新下单用户的获客成本对比去年同期也大幅下降了32.6%之多。

叮咚买菜已经从一个需要外部输血的创业公司，逐渐成长为一个能够自我造血的、有强大生存能力的创业公司。其中，深耕供应链提升商品力，是用户留存的核心标准。

丰富自有品牌商品和差异化商品，同时加大对生鲜供应链的重投入可以大幅提高商品力与运营效率，无疑也是盈利的关键。未来一两年，随着全国多地的自建供应链中心陆续投产，仓网、运网的不断完善，盒马深入到上游农业端的定植定种、标准制定、生产流通、品牌推广等环节，将真正推动农业的数字化升级转型。

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：

