聚光上下

零售业巨变 欲重返巅峰的国美如何谋局

本报记者 贾 丽

今年2月中旬，强势回归的黄光裕表示，要力争用18个月时间恢复国美原有的市场地位。如今5个月过去了，国美“18个月目标”进展究竟如何，备受各方关注。

“公司制定的战略方针目前正在稳步推进。相信‘18个月目标’将会带领国美走进新阶段、发展新格局、开拓新模式。”日前，国美零售CFO、国美资本总裁方巍在接受《证券日报》记者专访时表示：“国美将在品牌、架构、业务、资本等方面同时发力，如果时机成熟了，‘真快乐’有机会重组分拆。”

争斗

过去的30几年里，中国的线下零售史，半部在苏宁，另半部无疑就是在国美了。国美电器和苏宁电器分别在1987年和1990年，成立于北京的珠市口东大街和南京的宁海路，在零售业发展及变迁的数十年里，上演了一幕幕精彩的龙虎斗。

2004年，国美赴港上市、苏宁登陆A股。在资本的加持下，“苏美争霸”愈演愈烈。

把门店开到对手苏宁的家门口直接杀到了苏宁腹地、掀起零售史上最大的价格战、黄光裕多次向张近东提出收购苏宁的意向、国美收永乐大中、苏宁巨额投资数字化、与家电厂商几度议和捆绑……这都是两大巨头“争斗”史中的著名场面。零售江湖上，“北国美、南苏宁”，叱咤风云、传说不灭。

而两大巨头的斗争过程，也是中国零售业发展的缩影。

随着体制改革和经济的发展，1990年前后，在中国零售领域，我国形成了百货、超市、便利店、专卖店等多种业态并存的格局。但在3G及家电市场，国美和苏宁改变了以往的渠道百花齐放的局面，零售企业进入寡头竞争。

两大巨头通过扩张兼并，收编二、三线连锁品牌，形成区域性垄断，并开始互探领地，最后打响全国战。中国家电连锁产业的发展也从区域零售走向全国连锁。

与此同时，从零售向娱乐、酒店、金融、物流、地产等多产业的布局，通过几年的扩张，两大巨头迅速完成了从家电连锁大卖场向零售商的转型。中国零售产业进入多元化格局。新型零售业态大发展，也深刻影响和改变了我国的商业格局。

随着单一零售形态被打破，电商与实体渠道全打通，商业业态革新，中国新零售以技术数据驱动，带来了社会流通和运转效率的提升，也将触角伸向全球，带来全球消费升级和商业变革。

“国美零售的前身是国美电器，最早以电器为主，2010年以后，国美零售逐步从零售公司向一个零售和供应链专业级公司进行拓展，开始出现大量自营。2009年国美自营的商品里面，包销定制款只有5%，到现在已经达到47%，具备了零售和专业属性。那时，中国零售业也在经历着巨大的变革。电商和数字化得到普及，成为零售业发展的转折点。”方巍表示。

混战

盘踞在一北一南，黄光裕和张近东掌舵的两大零售巨头，用行动书写了中国零售业前几十年的历史，在电商和新零售时代中又走出了不同的轨迹。

比京东晚了6年，2015年，国美和苏宁的电子商务还是来了，且来势凶猛。

一系列收购后，国美将国美在线与库巴两家旗下电商公司进行后台重组，实现线上线下大融合。彼时，无论是国美还是苏宁，都把O2O作为发展的重心。

这一年，零售江湖上，原本以线下的国美与苏宁两巨头为主的竞争，变成了线下线上零售商的混战。

“打破原有线下供应链体系的状态，2016年以后零售行业有线上线下双向融合发展的趋势，但在融合的过程中，存在一些难点。融合，牵扯到组织、绩效、属性，个人调性与企业调性。同时，线上和线下的引流难以在短期内形成。另外，线上平台提供的海量的商品信息，要求平台要有选品能力、社交裂变的功能。单一化的场景造成了单一化的营销手段，厂商不得不投入两套成本，同样成为行业痛点。基于这些痛点，国美开始进行变革。”方巍说。

国美在明晰“家·生活”战略后，将目标从“万亿级”家电市场转向“十万亿级”的家·生活市场，用了2年多时间完成了第一阶段的基础建设。在第二阶段，国美计划造生态圈，引入娱乐化、社交化，以家装、家服务、家金融的整体解决方案快速扩张，抢占不同市场份额。

“3000亿元是2021年国美在家电家居家装市场上的最低目标。”方巍称。

与此同时，苏宁也在家装等领域开始发力。

新零售时代，以腾讯系和阿里系为代表的企业在新零售领域大力布局。全品类扩张、收缩和调整实体店、线上线下同步开花，国美、苏宁、京东的竞争也进入了下半场，随着阿里与苏宁交叠投资、国美联姻拼多多与京东，家电零售的竞争进一步演变成零售市场的全面竞争，巨头们也从单打独斗走向合纵连横。

这个时期，零售业态也更加丰富起来。

在O2O中，生鲜超市、社区超市与电商等结合，诞生了生鲜电商、社区团购、小店、本土生活等新零售业态。零售巨头在面临冲击之时也在新业态布局中乐此不疲。

王琳/制图

“针对线下平台的优化布局，按照更符合用户本地生活需求的生活圈时空半径进行规划，国美正在筹划集合家电、家装、车展示的国美展店和展示中心，估计到明年中旬可以开业。目前国美已经有500万平方米覆盖全国的物流网络，并建立自营+加盟模式的驿站。未来直营的驿站大约占30%，70%是加盟。到明年底，预计会形成一个万家的驿站体。城市展示中心将在最终完成覆盖500多个城市的全布局，与驿站体联动。”谈及在新业态的布局，方巍透露。

“传统线下店的数字化智能化升级还有很大空间。从国美的策略来看，利用完善的线下布局，采取店仓一体化模式提升配送体验，是国美此轮布局的主要立足点。”中钢经济研究院高级研究员胡麒牧对《证券日报》记者表示。

这个时期，对外，零售巨头们拉动产业变迁和升级，并衍生新的模式。在内，受外部环境和市场需求影响，巨头们不断调整、变革，自我升级。

从苏宁电器、苏宁云商到苏宁易购，苏宁进行着一系列的组织到资本层面裂变。而国美也在调整中，不断制定出新战术。

挑战

还有不到13个月的时间，黄光裕拿什么来实现目标？

“用了3年时间，国美全部打通了线上线下所有的用户端，商品、用户、数据统一，超3400家门店实现了线上平移，目前整个国美进入战略第二阶段，成为更开放的国美。告别原来封闭的系统，国美线上真快乐端、供应链端、门店端、物流服务、共享共建都开放了。目前，连大数据和云平台，都在慢慢从专业云向开放性转型。这些给国美目标的实现打下了基础。”方巍称。

为了加速造生态圈，今年初，国美App正式更名为“真快乐”，借助此，国美开启娱乐化零售的新赛道。而在方巍看来，这也将是国美实现目标的重要抓手。

“未来，在娱乐化和社交化方向，‘真快乐’有望实现上下穿行，它是全渠道的聚拢，线下聚客，线上裂变。国美正在以低成本高效率快速扩张平台，由电器原有的基础建设，向全社会进行开放，零售新基建的开放赋能是国美现阶段的主要的特点。”方巍表示。

钉科技创始人丁少将认为，在黄光裕提出目标后，国美在多方面的变化已体现：在渠道方面，国美融合线上线下的同时，更突出线上；运营方面，更强调与消费者之间的互动；货品方面，致力于摆脱家电标签，近段时间更突出百货；定价方面，进一步突出“低价”。

为了加速目标的实现，今年4月份，黄光裕甚至亲自下场宣称以“真低价”取胜，为“618”预热。数据显示，“真快乐”平台在“618”期间，加速推动拓品战略和C2M国美定制模式，全网DAU（日活用户数）同比2019年增长270.32%，同比2020年增长189.11%。

方巍说，“618”一系列数据证明了“真快乐”模式在新零售时代中的可持续发展性，也是目标实现的支撑。持续保持增长，是在新零售时代趋势下，成立34年的零售巨头国美的长远目标。

“目前，国美视频导购的功能上线后不断调试、家装家居平台打扮家版本有序升级、‘真快乐’上大促结合娱乐化营销占领用户娱乐化零售心智……18个月的目标是国美的新动力。未来，国美将开放自己的本地零售新基建，变成更具有本地零售属性的消费平台。”方巍还透露，从长远来说，“真快乐”是具有电商+本地生活属性的互联网平台，有可能分拆上市。“目前，国美零售已经发展成一个具有全渠道运营能力的零售型公司，但它是多品牌的。‘真快乐’作为消费互联网品牌，它的估值属性会发生变化。如果时机成熟了，‘真快乐’有机会进行分开重组，但还要看市场的情况”。

对于资本的可能性，方巍称，“‘打扮家’和‘真快乐’有引入战投的可能。此前，国美已引入了京东和拼多多，目前我们与京东在供应链上联合采购，跟拼多多主要围绕流量端口和定制商品进行合作。国美与拼多多、京东合作以后，三方将共同创造一个拥有更高效率的新消费和新格局，包括界面端的高效转换和供应链端高效的库存周转。这个高效的格局会成为未来零售新基建里面一股重要的力量。未来，打扮家如要引入战投方，我们希望是在家装家居行业可以引入有选品能力和供应链的新合作方。”

胡麒牧认为：“京东有物流优势、拼多多有下沉市场的优势，而国美具有线下门店布局和家电赛道的品牌优势，三者合作互补性较强。但从市场格局上看，其实三者具有一定竞争关系，所以能否真正打通中后台进行深度合作，才是能否发挥互补优势、形成完整商业生态的关键。而这一效应，在未来零售电商企业的联合竞争中都存在。”

“在店面重组、社群融合、推动供应链合作等，国美做了很多努力，变化很大。提出‘18个月目标’，对国美而言是挑战，也是动力。未来近13个月，对国美而言至关重要，国美能否抓住竞争对手的‘休整期’，或是其制胜的关键。”中国电子商务协会高级专家庄帅在接受《证券日报》记者采访时表示。

奥运经济升温 多家上市公司布局冰雪产业

本报记者 昌校宇

距离2021年东京奥运会开幕仅剩2天，2022年北京冬奥会也于7月19日进入200天倒计时。奥运经济提升相关产业的发展热度，我国冰雪行业也迎来前所未有的发展契机。

粤开证券研究院首席策略分析师陈梦洁对《证券日报》记者表示，受政策利好、居民人均可支配收入提高、移动互联网技术与新兴技术发展成熟等多项因素驱动，加之北京冬奥会对行业的积极影响，中国冰雪行业迎来良好的发展机遇。此外，中国冰雪行业产业链长，市场参与者众多，拥有多元化的业务体系。

在南开大学金融发展研究院院长田利辉看来，众多上市公司积极布局冰雪产业，设立体育基金、开发冰雪度假村、参与基建项目、开发冰雪影视IP，方式多样。“这些冰雪产业供给端的提升，能够为参与冰雪项目的消费者带来更多的幸福感，进而促进消费升级。”田利辉说。

《证券日报》记者梳理发现，由于北京冬奥会临近，不少投资者在沪深交易所互动平台上对相关上市公司的筹备情况和产业优势等等频频提问。例如，有投资者追问相关上市公司，“公司在北京冬奥会方面有哪些筹备”“北京冬奥会进入倒计时，贵司有何优势”等。

相关上市公司也对市场关切进行了回复。例如，某包装领域上市公司回复称：“公司将借助自身冰雪产业资源，持续关注和把握符合公司发展的各种机会。”某体育领域上市公司表示，在北京冬奥会和中国冰雪运动发展的良好契机下，公司将继续推进冰雪运动、体育培训、以及赛事相关业务，丰富产品业态，加快推动文体商旅融合发展。

近年来，我国冰雪运动快速发展，尤其是2022年北京冬奥会申办成功，极大地激发了公众参与冰雪运动的热情，为我国冰雪运动的普及和冰雪产业的发展注入了强劲动力。2019年9月份发布的《国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》明确，加快发展冰雪产业。促进冰雪产业与相关产业深度融合，合理规划、广泛调动社会力量投资建设冰雪运动场地设施。力争到2022年，冰雪产业总规模超过8000亿元，推动实现“三亿人参与冰雪运动”目标。

陈梦洁认为，从产业链角度而言，中国冰雪行业产业链长，包括上游冰雪装备零部件与冰雪装备供应企业，中游冰雪场地资源供应企业、冰雪体育企业、冰雪旅游企业等，下游冰雪产品分销与营销渠道、用户。

“中游冰雪旅游将逐渐恢复。”陈梦洁预测，2020年至2021年冰雪季中国冰雪旅游业逐步恢复，冰雪休闲旅游收入将超3900亿元。下游冰雪产品用户渗透率将有所提升。受北京冬奥会的积极影响，冰雪运动在中国的普及程度有望持续提高。在渗透率方面，受自然条件与起步晚等因素影响，中国滑雪市场人口渗透率较低，中国冰雪行业仍具有较大的发展空间。

伴随着2022年冬奥会热度提升以及国家政策的大力支持，我国冰雪行业发展已经驶入“快车道”。田利辉认为：“随着奥运经济的推动和人民消费意愿的上升，冰雪产业有望在明年总规模超过8000亿元。”

（上接A1版）地方政府在配租公租房时，对符合当地住房保障条件且有未成年子女的家庭，可根据未成年子女数量在户型选择等方面给予适当照顾。地方政府可以研究制定根据养育未成年子女负担情况实施差异化租赁和购买房屋的优惠政策。推进城镇小区配套幼儿园治理，持续提升普惠性幼儿园覆盖率，适当延长在园时长或提供托管服务。推进义务教育优质均衡发展和城乡一体化，有效解决“择校热”难题。依托学校教育资源，以公益普惠为原则，全面开展课后文体活动、社会实践项目和托管服务，推动放学时间与父母下班时间衔接。平衡家庭和学校教育负担，严格规范校外培训。规范机关、企事业等用人单位招录、招聘行为，促进妇女平等就业，保障女性就业合法权益。

《决定》要求，要加强政策调整有序衔接，对全面两孩政策调整前的独生子女家庭和农村计划生育双女家庭，继续实行现行各项奖励扶助制度和优惠政策。探索设立独生子女父母护理假制度。建立健全计划生育特殊家庭全方位帮扶保障制度。建立健全政府主导、社会组织参与的扶助关怀工作机制。

《决定》就“强化组织实施保障”指出，要加强党的领导。各级党委和政府要提高政治站位，增强国情、国策意识，坚持一把手亲自抓、负总责，推动出台积极生育支持措施，确保责任到位、落实到位。要加强政府和社会协同治理，充分发挥工会、共青团、妇联等群团组织在促进人口发展、家庭建设、生育支持等方面的重要作用。深化战略研究，完善人口空间布局，优化人力资源配置，加强新时代中国特色人口学科和理论体系建设。做好宣传引导，加强工作督导。各省（自治区、直辖市）要按照本决定要求，制定实施方案，确保优化生育政策取得积极成效。各省（自治区、直辖市）党委和政府每年要向党中央、国务院报告本地区人口工作情况，中央将适时开展督查。

两家食品上市公司同时拓展赛道 赋予“诸城模式”新内涵

本报记者 王 僖

进入7月份以来，山东潍坊诸城两家食品类上市公司拓展赛道取得新突破。继惠发食品7月初正式启动全新的健康食材供应链平台后，7月18日，得利斯参股子公司山东丰得利食品有限公司（下称“丰得利食品”）开业，公司宣布正式进军速冻米面新赛道。

接受《证券日报》记者采访时，得利斯方面将此次进军速冻米面新赛道比作公司经过近些年摸索和团队磨合后交出的“第一份作业”；近年来公司一直在求新求变，力争从一家食品加工制造企业，逐步向餐饮食材供应“服务商”转型的惠发食品，也把深耕健康食品供应链和品牌孵化，作为转型的重要抓手。

“诸城这两家公司都在用自身持续不断的探索，演绎着以农业产业化为核心的‘诸城模式’的新内涵。”山东某私募机构研究员对《证券日报》记者表示，聚力和合作始终是这一模式的法门。

延伸产业链赋能C端

7月18日，得利斯参股子公司丰得利食品开业，这个以各类饺子、馄饨、包子、油条等速冻米面食品为主打的项目，仅用了3个月的时间，就实现了预计年产量可达3万吨的项目一期顺利投产。“二期扩产项目将于明年开建，届时将拥有10条生产线，达产后预计年产量达9.5万吨。”公司董秘刘鹏说。

对得利斯来说，公司从单纯的肉制品行业，拓展到速冻米面赛道，是经过这些年的摸索后，进一步提高自身猪肉、牛肉产业链附加值的一个重要举措。

“在做好肉制品业务的同时，公司一直高度关注食品产业发展趋势，积极寻找高成长赛道推动公司新一轮高成长。”刘鹏表示，以速冻米面为代表的预制菜市场正在呈现出高成长的特征，万亿元级的蓝海市场驱动公司做出了这一决定。所以公司此次在速冻米面这一赛道做延伸和赋能，并发力高端产品，凸显公司追求高品质、定制化的品牌优势。

谈及该项目合作方式的创新，得利斯董事长郑思敏介绍，项目以四方股东联合参与的形式共同投资成立丰得利食品，过程中充分利用桑莎集团的闲置工厂资源，以得利斯品牌和完整的产业链为基础，以速冻米面行业领军人物张斌为首的专业经营管理团队为核心，以资本力量推动实业发展。

据介绍，张斌在速冻米面行业具有丰富的经验，曾在三全食品、思念食品等公司担任重要职务，并带动了两家公司水饺、馄饨等产品的高速增长，加入丰得利前任职于市场上风头正劲的钟薛高。此次加入丰得利，张斌通过所控股的公司，直接持有丰得利20%股权，这种股权架构设计有助于发挥各方优势，加速得利斯速冻米面赛道的拓展速度，打造出爆款产品。

接受记者采访时，公司方面表示，公司实现进军速冻米面赛道，既是公司在近几年团队创新磨合后交出的“第一份作业”，也是扎根诸城这片热土，曾为形成以农业产业化为核心的“诸城模式”做出突出贡献的得利斯，在新时代语境下做出的新的探索和尝试。

“我们要进一步完善得利斯的产品体系，加快得利斯的市场布局，同时也要进一步为农产品增值赋能，发挥农业产业化龙头企业的模范带头作用，凸显公司以工促农、工农互补的产业优势，深化农业产业链建设。”郑思敏说。

此外，公司方面还介绍，目前得利斯已经完成了对品牌形象、企业VI视觉设计的全新更迭，打破了过去的壁垒，并将发力新零售业态，升级产业链，实施建设全国4000家门店计划，实现公司在C端的全新突破。

完善供应链搭建平台

无独有偶，同处食品行业的诸城另外一家上市公司惠发食品，也在深耕供应链和品牌孵化的过程中，发掘着“诸城模式”的新内涵。“聚力”是来自惠发的诠释，而用惠发人自己的话说，则是要“去惠发化”，企业要从食品加工企业向做食材供应服务型企业深度转型。

7月初，惠发食品正式启动了以城市共享中央厨房为核心的产业链、供应链共享平台，公司将其命名为“健康食材供应链平台”。

关于这一平台一个最鲜活的案例，是诸城繁华中学学生校园餐的颠覆式革新。校园餐厅里不再是印象中的打饭场景，而是学生们走到窗口前，依靠刷脸取餐，取的是家长之前在专用系统上根据自家孩子喜好和需求量身订制的营养餐。

惠发食品董秘魏学军向《证券日报》记者介绍，这一平台就是依托现代的科技手段，着力打造从田园到餐桌全程可追溯的健康食材供应链平台，平台以建设城市“中央厨房+智慧餐饮”为核心，针对不同人群，提供一站式健康营养餐饮管理方式。通过下游智慧餐饮集成的消费大数据即可倒推中间城市中央厨房菜品标准化，从而实现对上游农业的集约化、规模化、定制化种植、养殖，并可实现特色农业产业化，最终对整个产业链、供应链、价值链实现重构和深度融合。

今年年初，惠发食品以此模式成功牵手沙县小吃，双方签署战略合作，公司将为沙县小吃产业搭建一条涵盖产品定向研发、标准化生产加工、仓储、分拣、冷链运输、品牌套餐的全程可追溯的生态产业链、供应链。

当然，“理想很丰满”，真正实现起来却并不是那么容易。采访中，公司方面也表示，模式的创新固然具有前瞻性，真正实施起来也会遇到人财物力、利益壁垒等不少问题。

不过公司方面明白，“诸城模式”就是发挥“大合唱”的功效，在惠发食品探索“诸城模式”新时代语境下的新内涵的过程中，势必也要聚力，真正体现“链”和“平台”的作用。所以公司与浪潮集团合作要构建工业互联网山东信息化平台，与济南报业集团合作以实现城市味道的发掘、宣传……“这是一个聚力的平台，我们惠发食品要发挥的是产业路由器的作用。”

本版主编 姜 楠 责 编 孙 华 制 作 朱玉霞
E-mail:zmzx@zqrb.net 电话 010-83251785