

“新形象”重回老调 二代接班海澜之家能否翻身

■ 作者 钱馨瑶

11月25日，海澜之家（600398.SH）召开“新零售启动仪式”，当晚公司发布公告，海澜之家创始人周建平之子周立宸，就任海澜之家股份有限公司董事长。

许久没有消息的海澜之家从换代言人到换帅，仅用了两个月的时间。在引起外界关注的同时，人们也拭目创始人周建平一系列的动作是希望其子带领海澜之家走向何方。

业绩低迷 增收不增利

交棒之前，海澜之家发布了2020财年第三季度财报。

据海澜之家10月29日最新公布的2020年三季报显示，前三季度营业收入118亿元，同比下降19.82%；归属于上市公司股东的净利润12.9亿元，同比下降50.69%。归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润12.6亿元，同比下滑47.86%。

对比几年的全年数据来看，其营收规模虽然依然在增长，但净利润的增速是一路下滑，现在的海澜之家完全是增收不增利。

据《蓝筹企业评论》报道，海澜集团媒体中心负责人表示，“我们的实际销售情况要比报表显示出来的好得多，因为，海澜之家第一季度受疫情影响，销售停顿。但近两个季度已经几乎追平了去年全年的数字。”

某品牌浙江总代理商李毅（化名）告诉《企业观察报》，“选择一个品牌，首先就得看品牌增长情况，其次是这个品牌的文化背景，品牌公司的经营方式。”

2020年海澜之家首次出现加盟店减少的现象，三季度末，海澜之家品牌的加盟及联营门店净减少137家。业内人士认为，“海澜之家传统的扩张模式基本上走到了天花板。”盈利能力的降低并不只是受疫情影响，自2019年开始，海澜之家净利润出现负增长，净利润同比增速跌至-7.07%。这些财报数据意味着，周立宸上任后急需拯救日渐下滑的业绩压力。

有业内人士称，除了外部因素影响，也和其自身发展模式有关。一直以来，海澜之家始终将经营重点放在品牌打造、渠道运营和供应链管理上，从另一个层面来说，这也被解读为在产品生产研发投入不足。

“做好品牌，不是有个海澜之家品牌就行，而是需要让品牌通过产品体现内涵。完全做甩手掌柜，丢给工厂自组货，美其名ODM，不就是自己不想承担研发、生产、库存吗？”良栖品牌创始人程伟雄抛出了这样的质疑。

海澜之家2017财报数据显示，该财年，海澜之家的研发费用只有2504万元，相对于182亿元的营收，只占0.14%；2018年财报显示，海澜之家研发费用为4902万元，较2017年大幅增长超过90%。对此大幅增长，公司称主要为“新品牌的增加导致研发费用投入的增加”。

但是，以研发费用支出最高的2019年为例，海澜之家的研发费用为677423万元，而同期太平鸟（603877.SH）的研发费用为1.08亿元，森马服饰（002563.SZ）的研发费用更是高达4.14亿元，是海澜之家的6倍不止。

相比于研发支出的持续走低，海澜之家在包括广告营销等在内的销售支出上，始终居高不下。据《新京报》等媒体报道，2018年报告期内，海澜之家广告宣传费达627亿人民币，占销售费用的34.86%，为同期七匹狼、九牧王的5-10倍。

不过，在此后的几年里，在海澜之家的财报中，已难以窥见广告营销费用的具体支出情况，而是将其放在了销售费用支出的大类中，但在更长的时期内，海澜之家包括广告费用在内的销售费用支出呈现出逐年上升的趋势。

据其2020年中报显示，上半年海澜之家在销售上高达10.42亿元的支出，同比上涨4.89%，是同期研发费用的43倍之多。

库存高企 衣柜成仓库

研发投入不足，业绩的下滑，海澜之家的存货危机质疑也不再是什么秘密。

海澜之家副总经理、董秘许庆华在日前召开的媒体座谈会上表示，货值过高主要与公司业务模式有关。“海澜之家业务模式跟同行不同，披露口径存在较大差异。”

据许庆华介绍，国内服装行业普遍采用经销商模式、订货会模式，财报所披露的存货主要是指总部仓库的备货，不包括分发到代理商的货品，而海澜之家的报表除了包括总部仓库的备货外，还包括所有线下渠道的备货。

事实上，在2014年海澜之家上市的当年，库存问题就显现出来了，那一

年的存货余额已经高达6068亿元，2015年更是直接涨到了95.8亿元。到2019年，其库存为90.4亿元，较2018年的94.7亿元有所收窄，但也占其2019年营收的41.1%。这样的数据在服装行业很高，毕竟2019年的七匹狼库存营收占比只有9.1%。

从2015年到2019年，回看前五年的数据，海澜之家按年期末存货余额分别为95.8亿元、86.3亿元、84.9亿元、94.7亿元和90.4亿元，持续处于高位；存货占营收比重分别为60.5%、50.7%、46.6%、49.6%和41.1%。

“海澜之家，男人的衣柜”，海澜之家创立之初便紧盯男装市场。

曾经精准的市场定位，加上接地气的市场营销和品牌传播，让成立于2002年的海澜之家短短几年时间就超越先于它成立的七匹狼、报喜鸟、美特斯·邦威、利郎等男装品牌，成为国内销售收入最高的男装品牌之一，2004年海澜之家就首次进入《全国前500强企业》，排名319位。

据英融集团董事长雷彬分析，作为服装企业，海澜之家本该是一家制造型公司，但实际上它却是一家类似中间商的服务型企业。在价值链主要环节，海澜之家只控制面料研发、服装研发以及品牌。上游供应商承担存货成本，按照海澜之家提供的设计来生产服装，并愿意接受滞销货品的100%退换货。

为什么供应商接受收购和可退货模式？李毅认为原因有三点，量大、利润高以及退回来的货经过处理后（剪标）还能消化掉大部分。但是现在的消费者买衣服对品牌和正品度认可越来越高，剪标销售很多人就认为这个可能不是正品了。

而加盟商只负责前期投入资金，不参与门店管理，其商品投放、门店管理、经营方式等工作全部由海澜之家进行标准化管理，甚至连门店选址都由其确定。

李毅表示，这种合作模式也存在一定风险，主要根据品牌方跟经销商的合作条件。国内很多联营品牌，前期都要自己出门店装修的钱，如果生意不好，装修的钱就要亏掉了。海澜之家店铺面积要求比较大，前期装修投入就不少。

轻资产模式是建立在三者都赚钱的基础上的。一旦出现业绩下滑，便会出现“存货高企、店铺关门”的恶性循环

模式。成立初期，海澜之家确实享受到了这种经营模式的红利，但也因此导致“库存”占据了过大比重。

新零售还是“新品牌形象”？

“服装生产成本很低的，就是看品牌的溢价。”李毅这样说道。

据公开资料显示，2012年，周立宸进入海澜集团总部并先接手了广告板块的业务，最早的决策之一就是改变广告投放，以改变海澜之家“中年审美”的标签。

此前，海澜之家明显更偏向于中年男消费群体，“小鲜肉”林更新的加盟，一改过去的“土味”广告风，被看作是海澜之家“年轻化”转型的重要标志。

如今，41岁的周杰伦取而代之，成为“现任”代言人，不免引发诸多猜想：周董国民偶像的光环未减，但毕竟已进入中年发福行列，海澜之家是要抛弃刚刚捂热综合症的“林更新”，重回中年市场吗？

资深杰迷Apple对《企业观察报》说：“官宣（代言）的时候热度很高，（周杰伦）还被大家笑了，说林更新是卖家秀，他是买家秀。不过我觉得挺好的，因为他以前说过自己不会代言高奢品，都是代言一些粉丝买得起的产品。”

股价上涨、话题刷屏，周杰伦带来的热度从未让品牌失望。但是，品牌代言人的核心作用之一就是有针对性地覆盖到其所定位的消费人群，实现产品与消费者之间的高效沟通。

也有90后消费者对《企业观察报》表示，换谁代言都不会买（海澜之家），当年印小天和杜淳代言塑造的土味形象根深蒂固。

代言人的更换只能掀起一时的热度。研报显示，在海澜之家主品牌已成长为国内服装龙头基础上，公司依托行业领先地位和规模优势、着力打造时尚产业生态圈及品牌运营平台。

对于此次海澜之家换帅，业内人士也发表了观点，据申万宏源纺织服装行业周报显示：“伴随线下销售复苏，线上销售保持高速增长，童装、生活馆、女装等多品牌矩阵持续发力，提供未来长期增长引擎。类直营模式下，线上线下融合迅速，先发优势明显。高管换帅注入新活力，带来新气象，看好公司未来长期发展。”

申万宏源分析师王立平认为：“作为年轻的董事长，周立宸上任对海澜之

家而言是注入了新的活力。”自2017年2月周立宸担任海澜集团总裁以来，海澜之家先后培养了家具品牌海澜优选、婴幼儿品牌奥式、女装品牌OVV，为集团的品品牌矩阵进行扩张，在女性和婴幼儿产品上发力，试图将“男人的衣柜”变成“全家人的衣柜”。

此外，海澜之家从赞助一系列热门综艺节目到紧跟“直播带货”的风潮，建立自己的直播平台，并积极进驻“直播一姐”薇娅和罗永浩直播间。

海澜之家人士表示，未来公司会继续重视线上布局，并重视会员体系和云门店的打造。线上渠道上打开局面后，给公司未来发展开拓了全新的增量空间。

但深圳市思其晟公司CEO伍岱麒提醒，二代接班要处理好以下关系：一是，原来的经营思维发生改变后，对企业干部班子的冲击，是否会引起经营战略无法落地的问题？二是，上一代控制人是否还继续插手接班人的经营，在背后实际操控，从而使企业内部出现两种经营思路，形成战略上混乱。三是，二代接班人如何避免对企业经营的转型，思考过于简单化或者说略为激进，从而导致经营上的风险？

海澜之家此次换帅中，需要注意的是，尽管周建平的持股比例由52%下降到了28%，但根据其于周立宸签订的《股权转让协议》，周建平仍然保有对海澜之家的绝对控制权。公告称，如果周建平和周立宸就某一议案无法达成一致时，双方同意应以周建平的意见为准，周立宸在行使相应表决权时应与周建平保持一致，维护周建平的控制地位。

现在一些家族企业也在让职业经理人接棒企业运营。伍岱麒建议：“企业可以采用股权激励方式，由经营管理的核心高管形成企业合伙人团队，一方面可以更激励核心高管忠诚于这份事业，一方面在实际经营过程当中，可辨识事业合伙人的经营能力和对创始人理念、企业使命的深入理解，即从德才兼备者中选拔出经营将才来。”

中南财经政法大学数字经济研究院执行院长盘和林表示，企业家二代在凝聚力和调动社会资源方面与一代有差异，不过二代有二代的优势，他们是和互联网共同成长的一代，能更好地将线上线下模式相结合。□

补贴之下的社区团购 不会完全替代传统生鲜零售

■ 作者 曹晨

伴随着阿里、美团、滴滴以及拼多多等互联网巨头们的纷纷入局，与公众福祉高度相关的社区团购无疑成为当下最热的话题之一。

从概念上讲，社区团购是真实居住社区内居民团体的一种购物消费行为，是依托真实社区的一种区域化、小众化、本地化的团购形式。简而言之，它是依托社区和团长社交关系实现生鲜商品流通的新零售模式。

实际上，社区团购的这种模式并不是今年的新鲜事物。该模式始于2016年的微信小程序推出的“B2B2C”（电商-团长-消费者）社群分销模式。2018年，

社区团购的模式逐渐走红，并吸引不少创投资本的入局。尤其是在今年疫情过后，线上买菜频次的大幅增加让社区团购模式再次迎来春天。

今年以来，在互联网巨头们倾巢进军下，社区团购“战场”也掀起新一轮的补贴大战。目前，社会上广泛讨论的是，随着线上巨头和资本的不断涌入，线下社区生鲜店铺和商超会不会消失？店铺商户们的生计会不会被夺走？答案当然是否定的。

具体来看，零售业主要赚取流通中的差价，而生鲜是毛利率极低的品类，巨头们的补贴也终将回归理性。从成本

端而言，生鲜商品从挑选到配送必须依赖大量的人工实现。随着国内人工成本的不断提升，社区团购成本优势将不复存在。从消费体验看，社区团购的无门店低成本是以牺牲体验为代价，为了增加消费场景，业内普遍认为线上平台们未来将不断与线下生鲜店铺加强合作，形成共赢。

不可避免，平台巨头大量补贴下的社区团购将对传统生鲜店铺造成一定的影响，但两者并非方枘圆凿。较早进入社区团购领域的互联网企业滴滴橙心优选相关负责人曾告诉记者，团长是社区团购链条中的核心之一，其大部分是以店铺为基础的小店店主、便利店老板，

而互联网新兴业态对线下店铺的冲击较大，很多店主有借助互联网平台的流量和资源，以及提升店铺经营效率的意识。

事实上，在互联网经济蓬勃发展的时代，社区生鲜店铺和线下商超也在积极拥抱数字化变革。比如，近几年不少社区生鲜店铺纷纷加入了各大电商平台的线上业态，而像物美、家乐福等这样的大型商超均在积极布局数字化的线上购物场景。

与此同时，社区团购消费业态的快速发展，也将促进生鲜供应链体系的完善，同时还将增加大量的就业岗位和机会。综上所述，未来，互联网巨头们跑马圈地的社区团购，不会成为传统生鲜零售

业态的替代。

对于在社区团购领域频频“出击”的互联网企业而言，有两大问题值得思考。一方面，不缺资本的互联网巨头拥有大量的资源优势，有能力也有使命去挑战更多的创新模式，大量扎堆于社区团购商业模式创新并非不可行，但这种创新是否一定要巨头们倾巢而出，值得商榷。

另一方面，互联网巨头们进军下的社区团购，就像共享单车、互联网打车等商业模式的翻版，常常辅之以巨量补贴，通过补贴吸引用户，而补贴过后，与公众福祉高度相关的社区团购是否会步其后尘，值得观察。□

（转自证券时报网）