

孕婴童行业现状及未来十年展望

2013 北京全国商业连锁非正式恳谈会发言

曾德平：

渠道流通、商业零售连锁资深内控与战略管理专家。从事流通、商业零售连锁工作二十多年，曾服务于广东美的集团、国美电器、步步高商业连锁、开心人控股等国际国内知名上市公司，创造出多项经营管理的科研成果与顾问成功案例。现任江西爱婴堡孕婴童用品连锁有限公司常务副总经理、兼任某品牌咨询管理公司首席顾问。

不平凡的近十年婴童业发展，存在着潜在问题

在展望未来十年之前，我先对婴童行业的上一个十年的现状做一个简短的回顾。婴童行业上一个十年，也可以说是婴童行业所谓发展的十年。回顾中国婴童行业的过往 10 年，对以全国代理、省级代理、地区代理等批发代理模式的摧毁性打击同时，对百货公司、大卖场等零售渠道的倒逼性攻击，以及中国婴童行业内部的并购整合，均构成了过去 10 年中国婴童行业的发展，并将逐步开始进入资本时代。

在市场表现方面，则呈现出：批发、代理商或面临倒闭或另谋出路(个别转型为婴童零售商)；婴童行业零售连锁企业跑马圈地成风，跨区域拓展，大有“忽如一夜春风来，十店百店扎堆开”之势。批发、代理商成为婴童行业的超级“难生”，零售商成为婴童行业的快乐“女生”。品牌商(产品商)成为婴童行业的“追星族”。资本运营商把婴童行业看成“香饽饽”。

在渠道商方面：婴童店已经开满了全国各个省市，部分省市开进了乡镇级市场。不管从单店的面积、店铺的数量还是从婴童店的专业程度，都在逐年提升。大到婴童百货、小的社区便

利店，包括到目录直销到网络销售多种销售模式相结合。年零售额在亿元以上的零售企业大约在 20 家以上。有近十家企业接受了风投，并且以更快的速度来扩张，门店越开越大。由于近 2-3 年来，资本进入中国婴童零售连锁企业后开始进入同业并购时代。从乐友的并购开始，到贝贝熊借助资本力量的大举并购。从 2005 年以前平均 50 平米左右店，到现在平均店铺 400 平米的店，以及 1000 平米以上的婴童用品综合店在全国已经超过 500 家，全国上百家企业开始四处“跑马圈地”。

在品牌商(产品商)方面，从孕婴童展了解到，我们的品牌商(产品商)涵盖衣、食、住、行、吃、用、玩、乐等范围，已超过 1500 个品牌在展会参展，品牌达 4000 个，专业观众人数超过 20 万人。吸引了包括内地、台湾、香港、韩国、日本、澳洲、欧美近八十多个国家和地区厂商汇聚一堂，逐鹿中国内地婴童市场，带动中国婴童市场发展。

婴童行业在这样一个所谓发展的时期，渠道商、品牌商(产品商)都取得了相当好的成绩。同时也因此赚到一些钱，但是在大家取得这么好的成绩的同时，却忽略我们整个行业的现状所成在的一些问题：

1、整个行业缺少标准。就像酒店有星级标准，大卖场有品类管理，商品要配备多少，多少个品牌、多少个单品，都没有可以参照的标准。

2、人力资源问题将是婴童行业发展的重大瓶颈。很多企业目前最为关注的是基层员工的流失率、员工的薪资待遇、劳资纠纷，而却忽略中高层管理人员的岗位匹配度和胜任力的问题。人才短缺将是婴童行业发展的重大瓶颈。

3、供应链无法匹配。供应链问题直接制约我们渠道商和零售连锁企业的发展，尤为突出的是在婴童装类供应链。比如：渠道商跨城市经营时会很难做，××公司总共有 100 多家店，

在多个城市都有自己的店。但是婴童零售连锁店在商品供应跟不上，而且地区差异太大，每个地区的风土人情、生活习惯也不一样。这个东西在这个城市好卖，在另外一个城市就不好卖，怎么来整合。在未来十年，供应链的研究与发展是很重要的。

4、产品质量存在很大隐患，母婴健康令人担忧。如今婴童行业的战火已经逐步蔓延到三四级城市，网络零售风生水起，与传统零售“势同水火”将逐步形成，资本逐步进入，转型、并购、上市，开始逐步让整个行业有点发疯。

下一个十年，行业内持续竞争格局将不可避免

第一个十年已经过去，我们再来聊一下渠道，因为我们的渠道不仅关系到零售商，同时也关系到厂家和代理商。从婴童行业整体来看，每个企业依靠大环境幸运地走了十年，这十年取得了巨大成就，整个行业近千倍的增长，所以这十年走过了不平凡并且幸运的道路。

未来的十年应该说是中国婴童行业由泡沫的形成逐步走向成熟的十年。未来十年，婴童行业将面临“新战国”时代，新的投资、市场重组、产业并购、渠道裂变、市场细分、创新商业模式，为企业和投资人带来新的机遇。市场进一步细分。0-3岁婴幼儿市场仍是消费的主力，孕产市场从产品结构到市场零售网点，填补大量空白点；3-6岁小童市场正逐步明确自身产品定位与专业销售通路。

随着“博士蛙”、“好孩子”、“合生元”等相继上市，而“贝因美”也已获上市批准，未来十年将刮起上市风潮！如果说前十年更多地重视发展，后十年应该更加注重效率。那我们这个行业在下一个十年会有怎样的发展和变化？我们会有怎样的机会？我们会面临怎样的挑战呢？

一、婴童零售企业有怎样的发展和变化？

1、未来婴童零售企业的快速扩张、无法精细化管理将会直接影响企业的健康发展，未来稳定发展、练好内功、精细化管理是婴童零售企业当务之急。

2、未来的婴童零售连锁企业布局，将形成区域布局失衡状态，竞争将加剧。对于婴童零售连锁企业的未来，商业地产开始做连锁化了(万达广场)，我们最主要的应该是这些商业地产开发商，如何适应他们目前的场地规划需求，是我们婴童零售企业未来拓展店铺和发展中，零售行业非常重要的一个方面。南京“孩子王”模式值得我们探讨与研究。

3、未来的婴童零售店定位将从过去的 0-3 岁、到现在的 0-6 岁，以及将来的 0-12 岁的改变，店铺面积随着婴童零售店定位的改变，将逐步越开越大，婴童零售店的风险同时将会越来越大。因为婴童零售店定位的改变，商品定位也随着改变，童装将是定位改变的主流。虽然童装带了机会，但是，传统的童装经营模式已经赶不上行业的发展，必须运用创新模式。

4、婴童零售连锁企业在逐步发展的同时，原来的店铺规模只能这么大，是关？是扩？是变？是并？这些将成为问题，如果不考虑改变店铺大小，就需要令店铺变得更有专业性，更具标准化，才能够进行良性的复制和发展。

二、未来十年婴童行业，什么业态发展最快速？

首先，本人十分看好三个业态，第一是专业专卖业态，就是做专业专营店，如童装专卖、孕妇产品专卖等。第二是大型婴童百货，如“孩子王” 婴童百货，把零售业本身去跟房地产商“大连万达”进行婚配，令全方位的消费需求得以满足，这种零售业态就会变大了。第三是网购，这是未来十年新的零售方式；

其次，不太看好的两个业态，第一是批发。批发生存将逐步困难，批发商只有把自己变身为品牌服务商时，他才能存在，因为由于电子商务和配送的发展，要想生存必须改变存在的形式。第二是社区型的婴童店，在三、四级以下城市将逐步被淘汰，需要变身或者变身得更专业，形成市场细分。如童装专卖，孕妇产品专卖等。

三、婴童企业核心竞争力在哪？

1、从市场竞争角度看。激烈的竞争是一种常态化，这种竞争不只是在一二线城市，未来十年绝大多数的零售商都集中在三四线城市，一二线城市可能逐步过于饱和，农村市场太过遥远，在三四线城市的竞争程度就会逐渐加强，如果在同质化过度的前提下，无法摆脱价格促销、服务促销的怪圈，这个问题由于迎合了一部分消费者的购物心理，我认为在短时期内，至少未来十年内无法规避。婴童企业要想有绝对的竞争力，必须把产品和服务细分出一个市场，像专业专卖店一样，只有细分出一个市场来，才能巩固企业核心竞争力。

2、从市场管控角度看。现在婴童零售企业还是很弱，卖场都不规范，管理水平一般。管理层是决定未来企业发展的重要因素，对管理人员的培训和提高是非常重要的。因此，我们一要健全强化团队化，不做市场垄断者，适应发展就可以。二要加强城市网点规划，策划总量、调整存量，优化质量。只有这样才能保证企业有比较强的核心竞争力。

3、从人力资源角度看。我们常说管理是企业的第一生产力，可以创造信息力量、机会力量、经济力量和机构力量，从这个角度来看，企业的成败取决于管理层的员工，如果一般员工仅创造社会行业的平均利润，那么作为中高层管理者来讲创造的就是企业的特色利润，这就是小平同志提出“科学是第一生产力”，所以要提高中高层管理者在整体经营中的作用。由于我们的企业，原来从传统的批发做起，中高层管理者大都是从基层做起，中高层管理者的素质

完全没有办法赶上企业发展，再加上中高层管理人员用工成本比较高，职位比较重要，对于企业的核心业务以及内部管理都会起到很大的影响，婴童行业现状是“空降部队”既不敢用，又用不起，所以中高层管理人员的流失对于企业的发展也会产生比较大的影响，用工风险会比较高，这是近年出现的新趋势。因此，未来企业第一是培训中高层管理人员个人能力、专业技能问题，第二个是如何给中高层管理人员的激励问题。这些将是婴童企业发展要解决的核心。要想企业快速健康稳定发展，中高层管理团队是企业核心竞争力的保障，人力资本投入是关键。

4、从资本角度看。很多小的企业在某些方面非常强，由于没有资本投入，企业就无法快速发展。资本就成为企业发展的源泉，中小企业要想发展就必须借助资本的力量。对千千万万的中小企业来说，站在“巨人”肩膀上跳舞，借他们的势来快速发展自己，是一种经营哲学。只要有靠近他们的自信和勇气，有获得他们青睐的创想和能力！借资本势发展的本质是利益共赢。并购给中小企业带来的优势，同时也可帮助大企业缩短在该领域（区域）的自我发展周期。因此，被大企业并购整合、傍大款、融资等方式一定是未来十年中小企业借助资本力量发展的必然趋势。未来十年婴童行业将开始进入资本运作时代。

四、婴童行业未来十年主流的营销模式与相互关系是怎样的？

1、我们先来说说未来十年主流的营销模式。在以消费者为导向的今天，零售企业营销能力提升的新趋势是加强与顾客的互动式体验，零售企业的营销模式上会在增值服务和商品品质上下功夫。零售商还是通过实体店铺的体验式营销方式为核心，并且同时自建网点的方式开展电子商务。产品商（品牌商）营销模式将会逐步开展电子商务，自建网点的形式，以电子商务为核心的多渠道营销，其次再通过会员体系营销。

2、未来的网络零售与实体零售关系。网络零售与实体零售，网络零售和实体零售不是一

种冲突的关系，而是一种互补的关系。不管网络零售如何发展，网络零售这个渠道跟我们的零售渠道一定是共存的。因为所有的中国消费者一定有体验消费的概念，体验消费就是要看到这样东西摸到这样东西，尤其是宝宝的东西，会更关心品质和安全问题。所以说网络和实体店一定是共存的。这是第一。第二个就是网络零售对于零售终端来说，虽然是一个挑战，但不绝对是一个炸弹。全世界最大的零售商是沃尔玛，那美国的网络零售比中国强大多少倍，为什么沃尔玛还成为了全世界最大的零售商？原因很简单，所有人都还是倾向于体验式的消费。我想跟零售商说，你的定位到底是什么，你到底要用哪一种商业模式去运作？这对零售商来说很关键。对于品牌商来说，不要把网络零售当作唯一的渠道。因为你知道你的产品的定位在哪里？你的目标的群体定位以后，你自己有没有这样的价值、人才和基础去操纵网络零售？如果没有就请你放弃，也许传统的模式才是你的方式。那么网络零售的发展对于零售商、品牌商我觉得是一个好的趋势，大家去关注它了解它，研究它，是有必要的。但同时网络零售真正的竞争，可能跟实体零售不见得很大。真正很大的，跟目录直销可能会有冲突，会跟电视购物有冲突，所以说真正的竞争可能跟业态的竞争一样，是一个互补的思路。所以网络零售来了，不是狼来了，狼来了要往哪里逃？网络零售能不能把消费者从家里吸引到我们的店铺里来，是未来做零售业需要关注的一个问题。

有几个问题需要很好地结合，第一个问题就是虚拟市场能不能代替实体经济的作用。从未来来看，网购作为一种业态出现了，互相促进、互补，来推动整体零售业的发展，但网上交易也永远代替不了实体交易，否则的话我们会非常茫然。网络零售的发展形势是不可阻挡的，但网络零售并不能代替实体店。面对网络零售的发展，实体店能否从服务、物流配送、选购商品的体验和环境等等方面改善一下经营方式，以应对网络零售的竞争。比如说网络零售的问题，我觉得网络零售肯定还得发展，而且潜力还很大，对于实体零售铺也不会有很大冲击，而是一个补充，不同层次的人就有不同层次的购物关系、购物方式、生活方式。第二个问题是传统的

零售企业应该关注网络零售，也开始关注网络零售对自己的挑战。对于网络零售，我们更多认为它是不同渠道之间交互营销对消费者全方位服务的一个概念。比如原来“红孩子”公司主要业态是网络零售和目录式，没有实体店，跟传统零售业来讲是业态上互补的形式。未来十年网上零售的比例肯定远远不是我们想象的1%或者10%。这个蛋糕里，网上零售的比例可能会大很多。像红孩子这样从实体店或者本身就是做网络销售的，因为网络销售将来也是店铺，我们称他为网上的店铺。第三个问题就是未来十年无论对于网上零售还是网下零售，第一个趋势就是把我们原来的经营商品、经营地址，变成经营顾客。

3、信息管理技术和物流管理技术问题。未来十年婴童企业要清楚：如何通过信息系统帮助企业改善和解决问题；通过信息管理技术和物流管理技术，来提高物流效率，降低采购成本；优化经营业务流程，降低公司经营成本；通过零售业信息化管理，加强品类管理，使零售商与供应商协同，解决仓库作业自动化与商品交给优化的管理。只有这样才能把企业做强，把功能做全，把盈利模式做完善，这样才能真正使企业健康发展。

因此，我有理由断言，未来数年内，中国婴童行业多业态并存、持续竞争的格局不可避免。只有不以消灭竞争对手为目的的市场竞争，最终才能促进行业的可持续发展！

最后，我想对各位朋友说：在未来的十年中，大家一定要学会借力生存，我们要学会借大企业的力、借外脑的力、借资本的力等等，只有借力方可腾飞！朋友们，十年以后的今天，不管企业做得有多大，只要大家还活着，我就恭喜各位！让我们相约2023吧！