

7月22日，北京菜百首次IPO申请获得证监会通过，将于上海主板上市。这则消息在珠宝行业引起了不小的议论：连菜百也上市了？菜百的核心竞争力是什么？是靠关系上市的吗？

菜百首饰，在珠宝行业一直是个传奇。这个把“菜百”作为产品商标的零售企业，往往被同行解读为渠道品牌。是的，菜百是从北京菜市口百货商场改制而来的珠宝零售企业，旗下有北京总店和覆盖华北市场的38家直营店，其中北京总店以“单一品牌、超大规模、超大业绩”震惊全国！北京总店单店业绩超过56亿元，仅这个总店的业绩就秒杀很多上市公司的销售总额。

### 北京菜百总店客流

全国很多珠宝同行都去过菜百首饰总店观摩，观后感主要这有几点：超大规模性（8800平米）、潮水般的客流、超多货品和超级销售额（56亿元）。至于货品特色、营销水平、服务水平，也没有什么突出的地方。

### 由传统

### 百货公司转型

为黄金珠宝专营的菜百，没

有更多的品牌、资源优势，

何以能够超越周六福、梦

金园等珠宝品牌先行一步上市？有人说：

菜百厉害的地方，是因为地处首都，离开北京就很难转得开！也有人说，菜百厉害的地方是因为产品价格低！

果真如此吗？菜百的核心竞争力是什么？行业对菜百首饰有没有误解？误解在什么地方？今天，就抽点时间，和各位珠宝企业家、操盘手聊聊菜百首饰，以及珠宝新营销之产品竞争力的正解溯源。

### 通过数据看菜百首饰

以下数据来自菜百招股说明书，我们通过数据来逐一剖析菜百的核心竞争力：

#### 1、销售业绩与利润：

2017年至2020年上半年，菜百股份分别实现营业收入79.91亿元、86.12亿元、83.99亿元、31.48亿元，同期净利润分别为3.29亿元、3.71亿元、4.04亿元、1.66亿元。

这个业绩和利润看起来不错！尤其是利润，秒杀不少珠宝上市公司。

## 2、销售渠道占比和主销品类

从上图看，菜百实体店销售业绩占了95%左右，电商和银行渠道仅为补充。

上面这几个表格清楚表明：

菜百的业绩黄金销售占据主力，其中

黄金首饰与投资黄金业绩贡献相当，各占50%左右。

## 3、店铺分布与主要贡献：

菜百门店主要分布在北京、

天津、河北及内蒙古地区，

主营业务收入主要来自以北京卫

核心的华北区域，北京总店业绩占主营收入的70%以上，占比较高。

2017年、2018年、2019年、2020年1—6月，北京总店实现收入分别为57.55亿元、61.11亿元、55.57亿元及19.14亿元，占公司主营业务收入的的比例分别为74.33%、74.01%、70.68%及68.33%。

## 4、资产与负债率

菜百总资产超过40亿元，负债率在50%左右，流动比率接近2，速动比率接近1，三年间菜百股份合计分红12.52亿元，说明资产优良、挣钱能力强。

## 5、存货周转率与现金流净额

(1) 存货周转率：

2017年3.

96次、2018年4.4

次，2019年3.61次，2020年上半年1.

39次；存货周转率远高于珠宝零售行业的正常水平。

(2) 现金流量净额:

2017年6.7亿元，2018年2.7亿元，2019年2066万元，2020年上半年5.55亿元。

无论是经营活动产生的现金流量净额，还是期末现金流量净额，菜百都是首屈一指的。现金流量净额才是衡量企业真正的经营水平。

## 6、盈利水平

2017年-2019年，菜百的毛利率分别为12.85%、12.49%、13.59%。同期，其他品牌平均毛利率分别为19.50%、20.03%、22.25%。

尽管营收亮眼，  
菜百股份的毛利率却低于行业平均水平。  
这主要是金条金币等低毛利产品销售占比过高（50%）从而拖累了毛利率。

通过数据，我们得出结论：  
菜百是中国珠宝零售业  
界的王者，资产优良、挣钱能力强，  
投资主要集中在货品上（存货超过20亿元），属于超级重资产运营。重仓货品投资  
获得了超级的产品力，从而成为行业传奇。

如何理解品牌的产品力？

一般人觉得：菜百除了货品超多，没有其他的优势。而且这个优势建立在北京这个  
首都市场的基础上。能不能在其他市场复制是存疑的！

各位珠宝企业家，您是如何理解菜百？您认同上面的判断吗？

我的答案是：货品超级多，这就是菜百首饰最大的优势，也是其核心竞争力：产品  
力。

菜百总店超多的货品，碾压任何竞争对手。让菜百获得了超级产品力。

所谓营销，就是利用产品创造顾客价值，并把这个顾客价值以合适的价格、利用渠  
道向目标用户推广并销售出去的过程。

经典营销理论有四个要素，分别是产品、价格、渠道和推广。第一个要素就是产品  
，可见，产品是所有营销的起点。  
当品牌获得了超级产品力，你就无需在其他要素上花太多精力。

茅台酒、苹果手机、大疆无人机的产品力够牛，就无需在价格上、渠道上和推广上  
花费更多精力。  
有超级产品力，整个产业链都会为你助推，帮你建立超级价格力、渠道力和推广力  
。

什么是超级产品力？就是产品的超级竞争能力。

产品的超级竞争能力来自于两个方面，一是产品属性，二是产品规模。

1

、属性产品力：是指产品属性超级牛逼，企业在产品研发上下功夫，产品功能属性超牛，能引领行业并碾压竞争对手。如苹果手机、戴森电吹风、特斯拉汽车。

2、规模产品力：是指产品数量

在零售终端有超级规模，企业在产品规模上下功夫，产品规模能够碾压区域内的所有竞争对手，可以满足用户需求

和预算的多样性（

用户购物会受到消费预算、产品尺寸/款式与用户的匹配度阻碍，产品和款式的有规模性就解除了这个阻碍）。如京东家电、亚马逊、菜百首饰。

如果品牌不能在产品

属性上碾压竞争对手，就要在终端的产品/款式的规模上碾压竞争对手。

珠宝行业

的产业链比较特殊

，整个行业共享一个产品供应链。参

考阅读：

中国珠宝行业产业链竞争与缺失环？怎么破？众所周知，上游有超级工厂，可以为所有品牌、所有零售商提供相同相近的产品。这就导致珠宝行业产品同质化、品牌同质化、营销同质化严重，

如果品牌想从产品属性上下功夫来获得超级产品力，是很困难的。

当然，困难不是说不能实现。

品牌要实现在产品属性上打造超级产品力，那就需要组建自己的独特小众产品供应链，就像奢侈品一样，以差异化、符号化的超级产品来获得产品力；如果不能组建自己独特的小众产品供应链，就只能从产品的终端规模上下功夫。

菜百首饰无疑就是踏准了规

模产品力节拍，总店库存20

亿以上，绝对碾压北京市的所有珠宝零售竞争对手，产品超多、款式超丰富，就获得了超级产品力。

无独有偶，山西的银星金店总店、东北的萃华总店、荟萃楼总店，都有意无意之间强化了品牌的产品力，获得了成功。

轻资产运营VS重资产运营

大家都知道，珠宝是一个重资产行业，如果品牌在终端上重仓货品规模，以产品规模碾压取胜，岂不是超级重资产运营吗？

不错！这就是超级重资产运营，很多品牌商和零售商都喜欢一句话：轻资产运营。

轻资产运营和重资产运营都是战略选择。前者强调货品的适销对路和高毛利回报，强化财务资料的考核；后者强调的是货品的规模性和市场占有率，强化最终的盈利结果。

品牌也好、企业也罢，  
最后是要以经营结果来体现价值的。

我一直强调并提倡珠宝大店要采用重资产运营，这源于珠宝行业产业结构特征和市场竞争的有效性。

珠宝行业共享一个产品供应链，就倒逼企业最好采用“产品规模”来获得终端的产品力；市场竞争的有效性就是“集中产品优势兵力打胜仗”。

菜百的投资金条销售为何全国销量第一？菜百投资产品的结构和数量，我亲自数过菜百北京总店的投资金的，从0.2克一直到20公斤的投资品，菜百应有尽有。只有你想不到，没有你买不到的贵金属投资品。

孙子兵法：夫未战而庙算胜者，得算多也。这个算，就是在产品力的算，体现在终端产品的规模上、款式的规模上。

在战役的部署方面，我军必须集中绝对优势的兵力，即集中六倍、或五倍、或四倍于敌的兵力、至少也要有三倍于敌的兵力，于适当时机，首先围歼击敌军的一个旅（或团）。在战役部署上，必须反对那种轻视敌人、因而平分兵力对付诸路之敌、以致一路也不能歼灭、使自己陷于被动地位的错误的作战方法。

——上述是毛主席在《集中优势兵力，各个歼灭敌人》中的著名论述。

菜百首饰已经用自  
己的经历和业绩证明了这一点，你还  
犹豫吗？

据招股书显示，菜百股份拟募集资金12.5亿元，其中9.5亿元用于网点建设。这说明什么？菜百还是打算在其他新的一二线城市，以重资产模式重仓店铺的货品投资。

不要再纠结是轻资产运营还是重资产运营了，珠宝品牌要在根据地市场、在部分旗舰店强化产品力。干就完了！

当然，强化产品力是要根据品牌特征、核心用户需求以及市场竞争来决定的，不是在所有品类或者品种上有绝对产品力，要在品类和品种上有取舍，保持在一个或两个品类、品种上的规模优势即可。

欢迎留言探讨。