经济新动能 民企新力量

创二代来啦!

从“水土不服”到独当一面，广铝叶蕴芊：

“现在我是父亲的合作伙伴”

文/羊城晚报记者 杭莹 图/羊城晚报记者 董鹏程 实习生 陈邹心怡

时隔两年再见到叶蕴芊时，伴随着身份从广铝集团铝业公司负责人更新为广铝集团董事，同样还是一身黑色职业装的她气场更强了。从2020年的“水土不服”到2023年的“应对有度”，褪去青涩的“二代”真正独当一面了。

“每次接受采访都适逢一场新学习的起步阶段。”叶蕴芊如此评价和羊城晚报的相遇。在第二次接手地产项目后，这次她终于摸到了一点边、并正在感受地产的魅力之中。叶蕴芊告诉羊城晚报记者，4月份广铝位于琶洲的甲级写字楼就迎来正式营业，这是她接手业务后负责的第一个项目。“当然也有焦虑的时候，从工厂思维切换到地产思维不是一件那么容易的事情，物业经营也比铝业要复杂得多。但现在已经慢慢开始享受了”。

广铝集团董事叶蕴芊

从制造业向地产转型

2020年接手铝业公司后，叶蕴芊带领公司完成了继2005年聘用职业经理人后的第一个业务量上升年。在完成次年父亲给出的“利润再翻50%”目标后，2022年，认为“时机已到”的父亲又将其调至集团旗下的地产项目，负责广铝的地产工作。“他觉得我已经了解工厂的运转模式，目的已经达到了，现在地产更缺人、更需要我。于是我就来了。”

和2018年刚回国空降地产部时的“狂风暴雨”式考验不同，已经在工厂捶打过3年的叶蕴芊现在淡定得多。但新的挑战也随之而来。如何去规划新建成写字楼的定位？如何做好品牌营销？如何吸引企业入驻？对地产模式的一问三不知撞上房地产行业的不景气，顿时给叶蕴芊“五雷轰顶”之感。“工厂的工作都是按部就班的，但地产则不同。我过来才发现，原来之前工厂的生意这么好做。”她对记者苦笑道，手握近一万平方米写字楼的叶蕴芊一时间只觉得手足无措。

“内修、等风来。”面对叶蕴芊的困扰，父亲叶鹏智给出的答案是5个字。在叶鹏智看来，再厉害的企业家也难以逆势而为。当风还没来时，专注修炼内功、把物业服务做到极致、服务好每一个客户，口碑是不会欺骗人的。做好一切后，等风来临的那一刻，一切都会自然生长。

在和父亲、同行取经、交流的过程中，叶蕴芊也在不断调试自身中。除了传统的出租外，她开始发掘已有客户的新可能：联动合作、资源置换等。叶蕴芊告诉记者，她目前正在规划位于增城的一个商业街区，探索如何将其打造成周末出游热点。过程中她逐渐感受到，区别于工厂的明确性，地产需要对接各行各业。“在地产学到的东西可能会更多、认识人更多，感觉每天都蛮有趣的，比工厂要有趣。”叶蕴芊笑道。

没经验也意味着有无限可能

地产不是广铝集团的主业，没经验也同样意味着有无限可能。“我不认为自己是在做纯粹的地产公司，我想要的是做运营公司，运营才是地产行业未来的竞争力。”她说。

对地产行业了解越深入，叶蕴芊就越能直观感受到“仅出租”已经不能满足当下写字楼物业的需求了，头部商场都有一个强烈的印象符号，这个符号需要依靠物业自身的营销运营+入驻品牌的调性合力经营。选择品牌入驻不能“捡起萝卜就是菜”，而要考虑是否合适。“贴合的客户不出钱我也欢迎他加入，不合适的品牌出高价我也不愿意达成合作。”她告诉记者，这是之前管理铝业公司时不存在的情况。

“生态很重要。”叶蕴芊强调。只有把写字楼的品质和服务真正提升上去，才能提高租值。“每一栋写字楼的面积是固定的，和实业生产不一样，所以必须提高每一个平方米的附加值。”

不过，在适应的过程中，也有一些是不变的。这次，她把“工厂思维”同步带到地产的管理之中。“工厂模式是计件的，我在管理地产时也套用了这个模式。”叶蕴芊打了个比方，对保洁而言，打扫单室的定价是20元，每天打扫得多挣得就多。这种模式在地产行业内都是很少见的。她认为这样既能够提高员工的收入，也能够减少员工冗余情况、提高工作质量和效率。“事实证明，员工的积极性有了很大提升。”

和2018年的空降不同的是，这次，她重新组建了一个自己的管理团队。“我们集团中层以上干部每年都需要重新竞岗，这次的管理团队很年轻、也很有活力，大家沟通得很顺畅。”她表示，通过在铝业公司的锻炼，自己慢慢学会如何当一个好的管理者，谋求企业和员工的共赢。

“父亲给我画的边界在慢慢消失”

谈及父亲的目标时，叶蕴芊坦言，这次接管地产业务后，父亲并没有给自己一个明确的目标数字。“他现在的想法就是放手让我去做，因为写字楼更注重客户品质，前几年并不只追求租金回报”。

父亲不给目标了，但自己得给自己目标。今年，叶蕴芊给自己定下的目标是能够完成50%-60%的出租率。她表示，尽管运营压力比较大，但有自信能够超预期完成。“我只对我自己负责，父亲对我没有预期。”这也体现了随着时间的推移，叶蕴芊和父亲之间关系的转变。在叶蕴芊看来，自己和父亲的关系，正在从过去的职业经理人与老板的关系，转换为合作伙伴的关系。

又经过两年的“捶打”，叶蕴芊对于传承也有了新的理解。如果说两年前的她更多站在父亲的对立面，努力是想要向父亲证明自己的话，那现在的她更能和父亲共情了。“经历得越多，我越能理解当时他创业的难处和打下这片江山的不易。同时，父亲给我画下的边界也在慢慢消失，他不再一味要求我要去怎么做，而是更尊重我的想法。”她表示，这两年其实双方都有成长，现在和父亲的沟通更加良性，自己也更明确如何在既有赛道内实现自己的人生价值。

从党的二十大到年初的全省高质量发展大会、再到全国两会，都在强调要突出制造业当家。在广东全面推动“工作力量向制造业加强、政策措施向制造业倾斜、资源要素向制造业集聚”的大背景下，叶蕴芊明显感受到了经济正在向好、政策力度也在不断加大。“我感觉风已经快来了，作为企业要做的就是做好内修。”

作为扎根过一线的粤商二代，叶蕴芊深刻明白民营制造企业对国家实体经济发展的重要性。相比职业经理人，“二代”和“一代”具备天然的血脉连接，对上一代的理念理解、执行都会更加顺畅和自然，也考虑得更长久。“‘二代’应该走到企业中去，尤其是制造业‘二代’。”叶蕴芊欣慰地告诉记者，今年，她的弟弟也扎根到集团旗下的矿业一线去了。

景顺长城恒生消费ETF正在发行

2023年以来，各地消费场景一改过去几年的“疲态”。消费行业在二级市场的表现值得期待，尤其是前两年经历较大回调的港股消费板块，有望迎来盈利和估值的双修复。据了解，正在发行的景顺长城恒生消费ETF（QDII）实现了一键打包投资港股市场衣、食、住、行各类消费龙头企业。展望2023年市场走势，景顺长城恒生消费ETF（QDII）拟任基金经理汪洋指出，随着经济活动的正常化和反弹，消费作为后疫情时代经济的压舱石，潜力十分庞大。（杨广）

中欧基金曹名长：当下市场有足够多低估值高质量品种

2022年公募基金年报陆续披露。“深度价值派”代表中欧基金曹名长认为，对于低估值价值投资者来说，当前市场有足够多可供选择投资的低估值高质量品种，通过坚持低估值高质量、高性价比的投资方法，长期来看会取得不错的业绩。

近一年来，市场波动剧烈，截至2023年2月底，沪深300指数近一年涨跌幅-11.18%。在此市场环境下，通过践行稳定的低估值投资策略，曹名长管理的4只产品近一年业绩均位居同类基金排名前15%。（杨广）

盈利曙光初现 生鲜赛道咸鱼翻身？

羊城晚报记者 沈钊

京东低调测试“买菜”项目、美团买菜拓城苏州、叮咚买菜实现全面盈利……从去年每日优鲜资金链断裂，到今年年初生鲜电商们纷纷“上岸”，这样的转变从何而来？2023年，生鲜电商们为何打了个翻身仗？有观点认为，逐渐“去生鲜化”、走向全品类的前置仓们已经成为即时零售的兵家必争之地。此外，持续的精细化运营也正让这个曾经被断言“不可能盈利”的行业重新生长。

图/视觉中国

1 走出低谷，幸存者宣布盈利

曾经不被看好的前置仓，居然活过来，并且开始盈利了。

叮咚买菜不久前发布2022年四季报显示，GAAP标准下实现净利润4988万元，实现了上市以来的首次全面盈利。另据公开报道，美团买菜在去年多个月份实现了毛利转正，如今整体已经实现了盈亏平衡。在更早的2022年年末，朴朴超市也宣布全国超七成门店盈利。

与此形成鲜明对比的是，此前，阿里集团副总裁、盒马创始人兼CEO侯毅曾多次公开表示对前置仓的不认可。在2020年年初，侯毅甚至表示“前置仓是伪命题”。这样的结论基于其在全国5个城市投建了80个前置仓（即盒马小站）后得出的总结。客单价低、损耗率高、毛利率难以保证，是侯毅当年否定前置仓的三大理由。

而今，3年过去，熬过了疫情的前置仓玩家纷纷证明了其盈利能力，颇有扬眉吐气的感觉。

所谓前置仓，是指区别于传统仓库远离最终消费人群的模式，在社区附近建立仓库的模式。由于前置仓距离消费者足够近，在配送环节在保证生鲜产品新鲜度的情况下极大地提升时效性，同时相比线下门店可以节省运营成本。在前些年，前置仓受到了生鲜电商的热捧。

不可否认的是，想要做到高效率配送，平台需要铺设大量前置仓。但前置仓模式在仓库租金、人力、物流配送等方面需要极高的履约成本，这让包括每日优鲜在内的玩家长期处于亏损状态。相关数据显示，每日优鲜7年“烧”了140亿元，而叮咚买菜3年“烧”了115亿元。

2 战略收缩，前置仓也要降本增效

那么，如今前置仓为何能实现盈利？分析认为，一方面，消费者在线买菜习惯开始养成，但更重要的，是前置仓玩家们的持续收缩，相比于每日优鲜巅峰期超1500个前置仓，如今该赛道幸存下来的玩家的体量显然更小、更轻。

公开报道显示，2021年年底叮咚买菜在全国37个城市共有1400个前置仓。自2022年5月起，其陆续关停了中山、珠海、天津、厦门等10个城市的业务，正常运营的城市中60%以上位于以大本营上海为中心的华东地区。

美团买菜也在2022年暂停了扩张计划，并对坪效低的仓做关停处理，用一年时间不断降低前置仓的货物损耗。

从城市来看，截至目前，美团买菜入驻城市为北京、上海、广州、深圳、武汉五个城市，相比去年没有变化，前置仓规模则扩展到了超500个；此外，前置仓的另一玩家朴朴超市的规模也不算大。据悉，朴朴一共在福州、厦门、广州、深圳、武汉、成都、佛山7个城市拥有400多家自营网点。

值得一提的是，战略收缩之余多措并举进行降本增效，也是前置仓玩家们实现盈利的重要原因。根据“有数DataVision”数据，叮咚买菜单个站点骑手数量从20名减少为七八名，部分站点骑手的配送半径也从之前的3公里扩大至五六公里。相应的部分区域配送时长由30分钟以内扩大到45分钟以上。此外，叮咚买菜也提到不再聚焦生鲜，而是努力成为像雀巢、联合利华一样为用户提供更多食品的企业。

记者了解到，在自有渠道业务稳步发展的同时，2022年，叮咚买菜旗下供应链公司叮咚谷雨适时推出主要面向外部渠道的独立品牌——朝气鲜食，致力于围绕一日五餐场景，创新研发预制菜。2023年，叮咚买菜外部渠道业务销售目标超过1亿元。

值得注意的是，客单价低、损耗率高、毛利率难以保证是前置仓不被看好的三大理由。而其中的损耗率高则是生鲜类商品的特点。为了实现盈利，前置仓玩家们除了收缩规模、降本增效外，“去生鲜化”也成了幸存者的共同选择。

有数据显示，目前，美团买菜和朴朴超市的商品结构中生鲜占比约30%，标品占比约50%，同期叮咚买菜的生鲜商品占比依然稳定在50%-60%之间。其中，美团买菜和朴朴为代表的即时达综合超市，不再是单纯售卖生鲜，而是增加了更多的食百日化商品；依然坚持以生鲜食品为核心的叮咚买菜，则希望提供更丰富的食品种类吸引用户下单。

从生鲜电商向全品类电商的变化，在使前置仓获得了更强盈利能力的同时，也意味着其将成为即时零售的兵家必争之地。

就在不久前，记者在位于广州天河区的羊城创意园打开盒马鲜生时发现，原本不属于“盒区房”的这一地点已经能够享受到盒马居然之家店的配送服务。据悉，这是盒马在全国范围内尝试扩大配送范围、上线3-5公里内1小时免费配送服务。此前，盒马门店仅仅支持半径3公里范围内半小时送达服务，配送半径扩大到5公里后，意味着配送的面积接近原来的3倍。

此外，盒马似乎还打算重启此前放弃的盒马MINI店，这种面积仅有500-800平方米、单店投入仅需200万元左右的门店模式，与前置仓有着异曲同工之妙，这意味着盒马将进军更大的市场。

3 去生鲜化，前置仓成即时零售重地

值得一提的是，今年2月，有消息称即时零售领域的另一位巨头——京东也在今年年初低调测试“京东买菜”业务。对此，羊城晚报记者从京东方面了解到，生鲜频道在京东到家上线之初就是一级入口，在去年下半年改名为“京东买菜”，并非新推出的频道。目前，京东到家已覆盖全国超1800个县区市，上线门店超22万家。

有分析认为，京东、美团加码前置仓不仅仅只是为了抢夺生鲜市场，而是将目光瞄准到了即时零售。随着骑手等运力基础设施的成熟以及市场催化，即时零售正在成为增长最快的电商细分市场。

数据显示，2022年，尽管京东、阿里等传统电商出现GMV增速下降甚至负增长的趋势。但即时零售市场却保持着高速增长，比如，京东到家GMV实现633亿元，同比增长47%。相关机构也看好即时零售的发展空间。据东吴证券测算，即时零售用户天花板5.5亿-6.4亿人，预计2025年市场规模10182亿元左右，2022-2025年复合增长率为31%。

4 资本退去，在线买菜仍是好生意

叮咚买菜近期发布的2022四季度财报显示，在非美国通用会计准则下净利润为1.16亿元，同时首次实现了美国通用会计准则下单季净利润转正，实现全面盈利。这让大众看到了生鲜电商的转机，加上此时京东“重新”入局，是否预示着生鲜行业将复苏？

对此，百联咨询创始人庄帅认为：“生鲜品类能够极大吸引新用户和提高原有用户的购买频次，提升复购率和黏性，从而带动低频品类的消费。这是京东非常需要提升的部分。其次，生鲜电商的前置仓模式已经实现盈利，但是规模化发展仍然受限，京东以平台化模式能够助力前置仓模式的企业进一步获得增长，同时自己也获益。生鲜超市也是如此。”

网经社电子商务研究中心高级分析师莫岱青认为，疫情让消费者形成了线上买菜的习惯，这对生鲜电商来说是一次机会。虽有“生鲜电商第一股”每日优鲜的落败，但盒马和叮咚买菜的盈利也给了业内信心。

在不少业界人士看来，在宅经济和懒人经济的推动下，生鲜电商从一开始便是一个好的赛道，只是由于资本过度介入后的盲目竞争、扩张，才导致了此前诸多企业出现问题。第三方统计数据显示，生鲜赛道规模仍在增长，2022年生鲜电商交易规模为5601.4亿元，同比增长20.25%。

艾媒咨询CEO兼首席分析师张毅接受羊城晚报记者采访时表示，买菜是许多行业都不具备的高频需求，抛开资本过度推动导致的市场混乱，回归商业和服务本身，在线买菜行业大有可为。