

粤港澳大湾区珠宝产业联盟、广东省钻玉珠宝研究院、广东省珠宝玉石交易中心 力荐



珠宝新零售

互联网背景下珠宝流通新模式

黎志伟 欧阳勇军 王先庆◎著



道破新零售业态下珠宝行业的困局

运用大数据、微商形态、新媒体、3D技术、VR技术积极拥抱“珠宝+新零售”

六福集团、周大福珠宝、南非甄钻、卓尔珠宝、
ONE JEWELRY等知名珠宝企业全景展示新零售转型心得



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

“互联网+”

行业深度落地系列



珠宝新零售

互联网背景下珠宝流通新模式

黎志伟 欧阳勇军 王先庆◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

珠宝新零售：互联网背景下珠宝流通新模式 / 黎志伟，欧阳勇军，王先庆著. — 北京：人民邮电出版社，2019.4

(“互联网+”行业深度落地系列)

ISBN 978-7-115-50738-9

I. ①珠… II. ①黎… ②欧… ③王… III. ①互联网—应用—宝石—工商企业—经营管理—研究—中国
IV. ①F426.89-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第014995号

内 容 提 要

本书从剖析珠宝行业的现状入手，给出了以下预判：大部分的珠宝品牌将会采用新零售的模式，实现“珠宝+新零售”；传统珠宝实体店将向新型科技化珠宝店转型，同时充分与线上、线下和物流结合；大数据将成为珠宝实体店重新崛起的关键，轻资产运营将成为珠宝零售的主要运营方式；珠宝企业若在求生存求发展的同时充分融入科技，回报将更高；珠宝企业内部亟须调整产品结构，珠宝定制将成为企业的重要经营领域。本书适合珠宝流通相关从业人员阅读。

◆ 著 黎志伟 欧阳勇军 王先庆

责任编辑 赵娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.75

2019年4月第1版

字数：186千字

2019年4月河北第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

新零售与珠宝产业的未来

对珠宝产业的从业人员来说,2012—2017年是让人心寒的5年。从2012年起,中国珠宝产业开始走下坡路,珠宝销售也从2012年的同比增长33.33%,下降到2016年的同比增长0.96%,大量珠宝企业因此倒闭破产。

但是,这5年的萎缩期,同时也是珠宝产业的转型调整期:一方面,行业全面被动进行产业升级,众多新兴企业借助互联网的力量快速成长;另一方面,许多有远见的珠宝企业敏锐地感受到了市场的变化和未来的风向,开始向珠宝+新零售的方向转型。

面对严峻的市场形势,不想倒闭的企业就必须转型升级,与新零售结合。

珠宝企业面对这场行业的巨大变革,应该如何做才能确保自己在新型市场中站稳脚跟呢?

答案是顺应时代。现如今,一个珠宝+新零售的全新时代已经到来。

新零售的商业模式在珠宝行业不仅可以将线下实体门店和线上电子商务的优势充分发挥出来,同时,借助新零售大数据和私人定制的优势,珠宝产业的老大难问题——“压货”问题将被彻底解决。我们用感性的方式描述大数据和私人定制:未来每件珠宝都会为需要它的人而生,到需要它的人那里去。



以消费者为中心，充分把握大数据应用带来的机遇，加入新零售的浪潮，是帮助珠宝企业走出行业困境的最优选择。

2016年，马云在云栖大会上第一次提出“新零售”的概念：“电子商务这几个字可能很快就被淘汰。从明年开始，阿里巴巴将不再提‘电子商务’这个说法。纯电商的时代很快就会结束，未来的10年、20年将没有电子商务，取而代之的是新零售。线上、线下和物流结合在一起，才会产生新零售。”

之后，马云这样断言：“新零售势必影响整个经济的变化。”

对珠宝产业来说，新零售是一个新的机遇。在过去的几年中，一部分珠宝企业在实体店的经营危机中苦苦挣扎，一部分新型珠宝企业借助“互联网+”的力量起飞。

然而，在过去几年，无论是前者还是后者，都感觉到了大环境的冰冷：一方面珠宝实体经历着全球性的实体衰落；另一方面，珠宝电商也在流量越来越难以获取的现实中苦苦支撑。

线上、线下和物流结合的新零售模式，正是珠宝产业的新希望。过去，我们说风口是“互联网+”；现在，我们相信这个风口已经换成了“新零售”。

对珠宝产业来说，未来市场当然仍旧是巨大的，但是如何在这个巨大的市场中分一杯羹就是一门科学了。对现在的珠宝企业来说，单一依靠线上或者线下销售模式是无法长远发展的，必须将线上和线下结合起来。

现在，整个珠宝产业都还处于转型期的起步阶段，2018—2020年是珠宝产业的关键期，我们预测珠宝产业将会往以下4个方面发展。

-
- 大部分的珠宝品牌将会采用新零售的模式，实现“珠宝+新零售”。
 - 传统珠宝实体店将向新型科技化珠宝店转型，同时充分结合线上、线下



和物流，大数据将成为珠宝实体店重新崛起的关键。

- 轻资产运营将成为主流，珠宝企业若在为求生存求发展的同时充分融入科技元素，回报也会更高。

- 珠宝企业内部调整产品结构，珠宝定制将成为企业的重要经营领域。

.....

随着“新零售”这几年的发展，不论主观上是否愿意，如今众多的行业和消费群体已经被卷入“新零售”的浪潮中。或主动或被动，或温和或激烈，新零售将在现在和未来重塑现有的经济模式。对珠宝企业来说，新零售模式更具有摧枯拉朽般的力量：要么被这股力量摧毁，要么借助这种力量再生。站在新零售的风口上，如果能做到顺势而为，珠宝企业将迎来全面的转型升级。

本书由粤港澳大湾区珠宝产业联盟、广东省钻玉珠宝研究院、广东省珠宝玉石交易中心和广东财经大学商贸流通研究院4家机构共同策划，由广东省珠宝玉石交易中心总经理黎志伟、广东省钻玉珠宝研究院院长欧阳勇军、广东财经大学商贸流通研究院院长王先庆3人联合撰写。在研究过程中，彭雷清、李曼、宋浩、王博、杨雅玲、王苏媛、王忠康、李志翔等人在资料搜集等方面提供了大量帮助。广东六福集团、周大福珠宝、南非甄钻、卓尔珠宝张光贤先生、ONE JEWELRY创始人李军先生等珠宝企业及负责人，结合自身的新零售实践，提供了典型案例。对此我们表示衷心的感谢。

此外，自改革开放以来，广东的珠宝流通一直领先全国，形成了一大批闻名全国的珠宝制造基地、交易中心、特色小镇、知名品牌和龙头企业，它们一直在开拓创新，形成了各自的模式、理念和特色，值得深入研究和总结提炼。因此，我们将结合这些企业的实践和案例，进一步研究，形成丛书，以供各界交流指导。

第1章 新零售业态下的珠宝产业

珠宝行业的困局与变革 /2

重构人、货、场：聚焦新零售 /17

珠宝新零售战略：4个思路 /26

第2章 珠宝+新零售：最古老的行业 VS 最年轻的形式

核心：以消费者为核心，不仅仅是句口号 /44

细分：目标是成为细分市场中的龙头 /62

融合：线上与线下融合，重塑珠宝生态圈 /71

深度：定位 360 度的全渠道营销 /82

六福珠宝：新零售时代的渠道重构与转型升级 /107

第3章 珠宝大数据与零售创新

大数据：新零售的灵魂 /114

大数据在珠宝流通中的三大应用 /123



南非甄钻珠宝：大数据应用与个性化定制 /131

ONE JEWELRY——全球个性珠宝同价平台 /135

第4章 珠宝+微商+新媒体：一直在进化

珠宝微商的进化之路 /144

决战珠宝微商：从线上到线下 /158

珠宝+论坛：精准定位目标市场 /191

佐卡伊：从淘宝起家的珠宝商 /198

第5章 拥抱未来：这是一场与时间赛跑的颠覆性变革

珠宝企业的未来挑战 /204

珠宝流通的未来趋势 /206

如何面对挑战和趋势：周大福珠宝的探索 /211

未来看点：3D 打印技术全面应用于珠宝产业 /219

未来走向：VR 技术带来珠宝产业新爆点 /221

第1章

新零售业态下的珠宝产业



对珠宝产业来说，适时加入新零售体系也许是最聪明的选择。要做好珠宝新零售，4种思路可以帮助珠宝企业更顺畅地完成变革。



珠宝行业的困局与变革

在珠宝产业有一句话非常准确地说明了珠宝产业的发展规律：“珠宝产业的兴盛必然是在经济繁荣的后期，然而珠宝产业又是经济衰退时期第一批受到影响的行业。”2016年，珠宝产业经历了最为惨烈的一年，大批珠宝企业在这一年倒闭。2017年，情况同样不容乐观。现在已经不是“凛冬将至”，而是珠宝企业的“凛冬”已经到来。



凛冬已至：珠宝企业到了必须变革的时候

中国珠宝产业的起步较晚，真正意义上的发展只有几十年之久。在这几十年中，珠宝产业经历了短时间内聚集大量财富的大起，也经历了珠宝泡沫破灭的大落。

20世纪末，中国珠宝产业正处于起步阶段，进入急速增长的时期。21世纪初，珠宝产业快速扩张，吸引了大量的资金进入，仅深圳一个地方的珠宝产业就吸收了高达6000亿元的资金。然而从2012年开始，银行发现珠宝产业已经有走下坡路的趋势，于是选择撤资离开，这时珠宝产业开始进入“涅槃时期”。2014年，珠宝企业感受到了行业的寒冬，多年以来，珠宝产业一直都呈现出高速增长的态势，此时却突然失去了前进的方向。



我们来看看周生生和周大福两大珠宝巨头的情况。

香港三大珠宝零售商之一周生生 2016 财年纯利 7.422 亿港元，较 2015 年的减少 11.303 亿港元，暴跌 34.3%。2016 年每股收益 109.6 港仙，集团拟派末期息 35.0 港仙，2015 年为 36.0 港仙，2015 年派发的 14 港仙特别息，2016 财年则取消。

周生生表示，尽管年内金价一度攀升 20%，不过并未出现如此前一样的投资黄金热潮，消费者的消费意愿依旧疲弱，而挂钩美元的强势港元令访港内地游客年内跌 7.6%，使香港游客消费减少。

2016 年全年，周生生营业额 160.925 亿港元，较 2015 年的 190.693 亿港元大跌 15.6%。

其中港澳市场的珠宝零售业务销售额跌幅为 26%，同店销售额跌幅为 25%，黄金重量销售额跌幅为 34%，由于租金持续强势，集团在游客区结业三间门店，另在观塘和元朗各设一间新门店，而澳门市场门店减租乏力，期内总租金持平，已续约租金的调整幅度在 -38% ~ 10%。

内地珠宝零售业务销售额下滑 5%，同店销售额跌幅 4%，黄金销售同样遇阻，同店销售额跌幅 13%，而珠宝镶嵌饰品保持上升趋势，在线业务持续增长，占比 10%。

截至 2015 年年末，周生生在内地共运营 374 间门店，新增 47 间，结业 16 间，净增 31 间。

2016 财年期间，周生生集团营业利润按年下跌 6% 至 9.470 亿港元。珠宝零售占本集团营业额 87%。

周生生全年暴跌 34%，另外一个珠宝巨头周大福的销售情况同样不容乐观。

.....

早在 2016 年年初，《中国经营报》就这样报道：零售业正面临寒冬，中国最大的珠宝集团之一周大福正在经历因港澳零售市场整体下滑而带来的阵痛。2016 年 1 月 8 日，周大福的财报显示，周大福同店销售按年下跌 15%，零售值按年下跌 11%。

对此，周大福集团新闻发言人回应《中国经营报》记者，这主要是受访港的内地旅客减少及港澳的零售市场持续疲软的外在因素影响。目前，香港整体零售环境转弱，包括周大福在内的珠宝零售商更加倚重内地市场的趋势已逐渐清晰。

由于港元汇率不断上升，中国香港旅游消费持续下降，周大福早在 2016 年就开始着手减少在中国香港的门店，并把内地的新店由最初计划的 150 ~ 160 家减少到了 50 ~ 60 家。

严重依赖香港市场的周大福开始把目光瞄准内地市场，但也意味着周大福对此前提出的急速扩张计划予以了否定。

.....

整个 2016 年，周大福净利润大跌 46%，这是一个恐怖的数字。

到 2017 年，周大福发布的 2017 年度财报似乎印证了这一点。截至 2017 年 3 月 31 日，周大福销售额同比下跌 9.45% 至 512.46 亿港元，这已经是数连跌了。周大福历年财年数据如图 1-1 所示。

从图中我们可以看出，从 2014 年起，周大福的财年数据就不断下跌。《时尚头条网》提供的数据资料显示：珠宝镶嵌部门销售额同比下跌 15.8% 至 110.75 亿港元，占总销售额的 25.3%；黄金产品部门销售额同比下跌 6.2% 至 245.24 亿

港元，占总销售额的 57.4%；铂金 /K 金产品部门销售额同比下跌 18.2% 至 50.98 亿港元，占总销售额的 11.5%；钟表部门是唯一增长的部门，销售额同比上涨 4.6% 至 29.14 亿港元，在总销售额中的占比较小，仅为 5.7%。

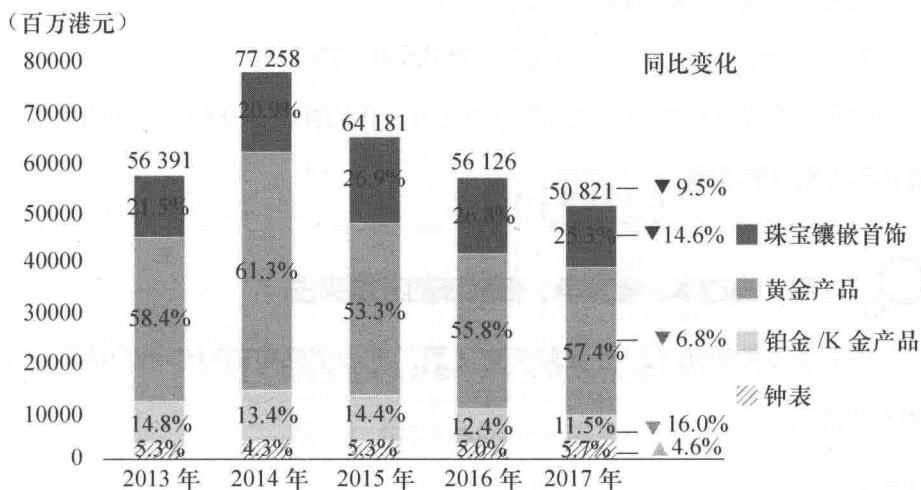


图 1-1 周大福历年财年数据

而在销售额不断下跌中，周大福也在积极谋求转型，数字化渠道是周大福的重要战场。同时，随着新零售浪潮愈演愈烈，周大福也是最早向新零售转型的珠宝企业之一。

除此之外，我们熟悉的传统的珠宝中心也未逃脱珠宝严冬的诅咒。

在广州华林国际玉器城，原来高达数百万元转让费的铺面，现在免费转让只求能顶上租金。华林商家为了减轻几百元租金费用的压力，集体要求降低铺面租金。

曾经是人声鼎沸的四会，如今四会商家却以每天一波的速度关店回福建、河南老家。“中国玉都”揭阳正遭遇空前“寒冬”，众多企业正考虑转型自救。

之前一铺难求的卖场，现在均在积极寻找转型出路。

珠宝企业到了必须变革的时候，但是，如何变革、向什么方向变革，值得我们每个人深思。

虽然很多商家开始采用“珠宝+微商”“珠宝+电商”的模式进行转型，以求在困境中突围。但无论是微商还是电商，现在都已遭遇发展的天花板。

显然，珠宝企业要想走出困境还需要寻找其他方式。

但是，在探讨珠宝产业的自救之道之前，我们首先要分析：为什么珠宝企业会陷入如今的困境。

🔍 外患：高成本、强竞争、低客流的三重夹击

珠宝企业的困境不是一天两天形成的，是内忧外患同时作用的结果，如图 1-2 所示。

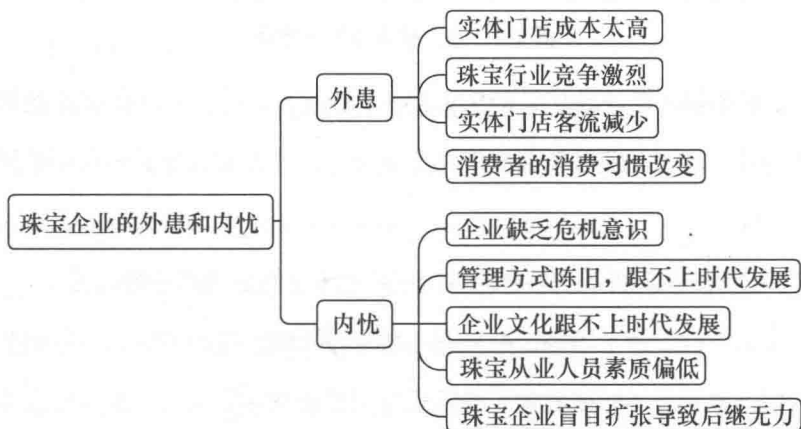


图 1-2 珠宝企业的外患和内忧

珠宝产业现在所面临的外部挑战，主要来自以下几个方面。

◆ 实体门店成本太高

珠宝实体门店的成本投入如图 1-3 所示。

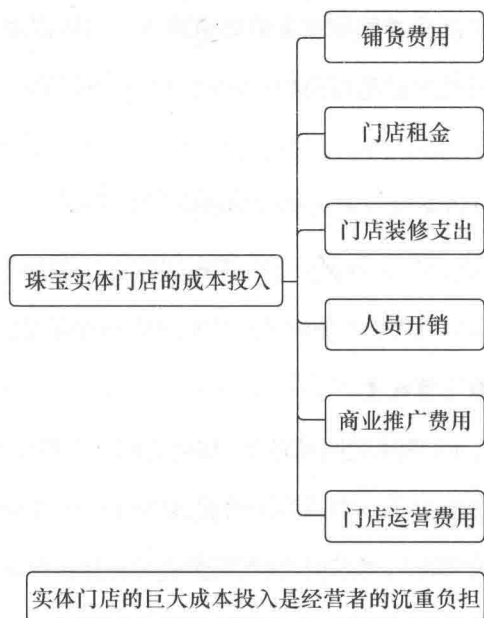


图 1-3 珠宝实体门店的成本投入

我们以一个面积为 100 平方米左右的门店为例，这样大小的珠宝门店仅铺货费用就需要四五百万元，再加上房租、门店装修、人员开销、商业推广等成本，一家店铺的成本投入非常巨大，已成为经营者的沉重负担。

◆ 珠宝行业竞争激烈

相关机构的统计结果显示，目前中国从事珠宝行业的相关企业有 18000 多家，实体销售门店共有 64000 家。其中，小规模企业占大多数，这些企业资金不足、实力欠缺、没有创新的意识和能力，只能靠打价格战获取一席之地。这使产品同质化现象严重，进入恶性竞争循环。未来的珠宝零售业，竞争将更为激烈，这是业内的共识。

◆ 实体门店客流减少

珠宝门店的投入资金巨大，动辄百万元甚至千万元起。在过去，这种投入

是能收回来的：由于消费者购买珠宝的渠道单一，门店成本虽高，但获客成本较低，客流量、店面流水都是极大的。但如今，受市场环境等因素的影响，传统店面的客流量和利润都大不如从前，并且传统珠宝零售门店通常布局在商场内部或者周围，而百货零售业因为受到电商的巨大冲击，商场客流量明显下降，珠宝零售门店的进店客流也受到较大的影响。所以，传统的实体珠宝企业如果还延续旧的模式，那么门店成本就将成为珠宝企业不能承受之重。

◆ 消费者的消费习惯改变

随着无线网络及 4G 网络的迅速普及，移动互联网呈现出井喷式发展的态势。2017 年 1 月的统计数据显示，中国网民数量为 7.31 亿，其中手机网民数量高达 6.95 亿，增速远超 PC 网民，移动互联网已经成为趋势，传统销售模式受到消费者的冷落，消费者的消费习惯发生了改变。

实体珠宝企业举步维艰，互联网珠宝企业同样面临挑战。互联网珠宝企业面临的挑战是在成本优势逐渐失去后该如何续航。中国通过互联网销售的钻石总额仅占全国销售总额的 3%，这一数据与欧美国家 35% 的比重相比，中国互联网珠宝企业还有漫长的一段路要走。

降低经营成本，以价格优势吸引客户一直是互联网珠宝企业竞争时的利器，但是如今，互联网珠宝企业不满足于只做线上，开始发展线下实体门店，并且进行渠道的深化，未来实体门店开得越多，企业运营成本势必会越高（代理商赚取的利润、商场扣点、人员成本等）。同时，大力发展线下渠道将不可避免同周大福、谢瑞麟等珠宝企业发生冲突，加大企业线下发展的困难程度。

经营成本的提高会让互联网珠宝企业陷入两难境地：如果继续以价格优势作为自己的竞争力，企业的利润将大幅下滑；但是如果提高产品价格，那就失去了同其他珠宝企业竞争的能力，自己拥有的市场将会被其他珠宝企业侵占。



原始互联网珠宝企业同品质更低价的经营模式现在正面临严峻挑战。在成本优势逐渐失去后，如何提升企业的续航能力就成了一个难题。



内忧：珠宝企业本身硬伤重重

珠宝产业的严冬，不仅有外部因素，也有内部因素。很多珠宝产业本身具有很大的硬伤，来自内部的威胁一直没有消失，只是被过去的市场掩盖了。而未来，具备以下几种硬伤的企业如果不能提前做出改变，那将会成为最先被淘汰的企业。

◆ 管理方式陈旧，跟不上时代发展

如图 1-4 所示，很多企业最早从家庭作坊开始，逐渐有了一定的规模。企业规模扩大，人才需求也相应扩大，但是企业的管理依然采用家族管理的思维，企业中存在大量的亲戚关系、裙带关系等，他们不愿意接受现代管理技术对企业结构体系进行的改造。

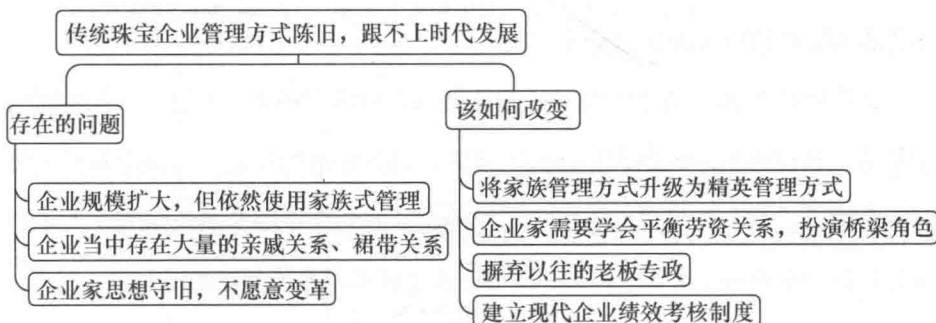


图 1-4 传统珠宝企业管理方式陈旧，跟不上时代发展

显然，这种管理模式已经不能适应当今时代。所以，对于这类企业来说，改进企业管理模式就成为刻不容缓的事情。