

# 快不起来的Zara

一边大量关店,一边谨慎开店,Zara在中国市场寻找着最优解。继3月底关闭惠州、东莞两家门店后,4月初Zara再次关闭了位于上海宝山的门店。而在另一边,Zara也在各地黄金地段开出了更大的门店。一关一开之间,藏着Zara自己的考量。从初入中国市场的定位高端到沦为大众品牌再到如今重新定位高端,Zara似乎失去了曾经赖以发展的各种优势。当快时高快不起来,复杂多变的市场竞争中,Zara又当如何求生?

## 频繁关店

4月9日,“Zara回应撤出中国市场”“Zara大量粉丝扫货”等词条相继登上微博热搜,一时之间,Zara要撤出中国市场的消息甚嚣尘上。

网络上关于Zara的种种猜测,主要来源于Zara频繁关店。4月初,Zara关闭了位于上海宝山的一家店铺;而在3月31日这一天,Zara已连续关闭了位于惠州、东莞的两家门店。

有媒体报道称,Zara目前正常运营的门店数量为87家;两个月时间内关闭了9家门店。但记者从Zara官方小程序查询发现,目前Zara中国大陆市场仅剩57家门店,Zara客服人员给出的回应是,“小程序上是可以看到Zara门店信息的,如果小程序上有57家,那就是目前全国有57家门店”。

而根据Zara母公司Inditex集团披露的财报信息,截至2024年1月31日,Zara在全球开设了1811家门店。中国是该品牌在西班牙(261家)大本营之外,门店数量最多的国家,共计有118家。其中,内地门店数为96家。如果Zara官方小程序显示内容准确,那么这也意味着Zara在两个月时间内接连关闭了39家门店。

为获得更为准确的信息,记者对Inditex集团进行采访求证,截至发稿未收到回应。Zara官方客服人员则表示无法查询到具体关闭门店数量,并否认了大量、批量关店的说法。“都是陆陆续续关掉的,没有大规模地关闭店铺。”该客服人员说道。对于退出中国市场这一说法,该客服人员明确表示,“目前没有接到要退出中国大陆市场的相关通知”。

不过有报道称,Inditex集团在给媒体的回应中否认了两个月关闭9家店的说法,只证实了关闭了惠州、东莞、上海宝山3家店。

由于Zara方面未作出回应,具体门店数量尚未能有具体数据,但不断关店已经成为既定事实。根据财报数据,Zara在中国市场的店铺数量于2018年前后达到顶峰。在截至2018年1月31日之际,仅内地市场的门店就多达183家。如果按照当前可在Zara官方小程序上查询到的门店数量来看,与2018年的183家相比已经关掉三分之二的门店,这恐怕是Zara自己都没有预料到的。

放眼整个市场,不只是Zara在上演关店潮,H&M近两年也在大量地关店。根据财报数据,H&M集团门店全球数量从2019财年末的5076家减少到2023财年末的4369家。H&M的关店计划还在继续。在2024财年,H&M集团预计新开店100家,关店160家,全球门店总数将进一步减少约60家。另根据公开数据,2019年2月底,H&M中国门店数量曾达535家,到了2021年11月底,H&M集团在中国的门店数量降至445家。

资深品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄认为,不管是Zara还是H&M,关店都有一个共同的原因——门店对消费者吸引力减弱甚至出现亏损。“当位置不理想,吸引消费者能力不够时,部分门店便会出现经营不善甚至亏损的情况。这种情况下,对于Zara或者H&M来说,关闭经营不善门店,重新布局是一种可行性战略。”

## 变“慢”的Zara

与如今的关店潮形成强烈对比,十年前,Zara以不小的速度跑马圈地,并站在中国快时尚市场的顶端。

2006年,Zara进入中国大陆市场,定位中高端都市白领群体。当时的Zara凭借着新颖的款式、极快的上新速度一度占据了中国快时尚头部市场。

当时的Zara以一个“快”字打天下。当时的Zara能有多快?根据公开信息,相比普通服装企业6个月以及国际高端名牌3个月左右的上架周期,Zara的服装从设计到上架出售仅12天左右,最短需要一周。当时业界也有这样的说法:“Zara设计师游走于各大高端秀场,一周之后高端秀场的流行款式便出现在了Zara店内。”

这样的速度一度让Zara在2012年之后的很长一段时间内迅速抢占中国市场。根据公开数据,2012—2015年,Zara母公司Inditex集团以惊人的扩张速度在华共开设超过110家门店,其中仅在2014年就开设了44家新店。2018年,Zara在中国市场的发展达到顶峰,门店达183家。

Zara的“快”不是秘密,自然也不是常胜秘诀,当“快”逐渐成为本土快时尚品牌的标配时,过去Zara引以为傲的“快”也变得慢了下来。

据了解,本土快时尚品牌UR从设计生产到推出上架,最快能做到6天一个周期。太平鸟更是推出了一套自己的爆品打造策略,通过运营数据分析定位流行趋势和消费者需求,反哺产品开发,接着通过与供应链联动的快反机制,加快产品上新周转速率。据国金证券研报,太平鸟女装上新周期仅约1.3周。另一本土快时尚品牌SHEIN上新速度更快,最快在3天内就可以完成从设计到上架的过程,保持每天上架1000—2000个新款SKU的速率。

除了上新速度难有优势,Zara从最初定位中高端都市白领群体已经慢慢成为大众品牌。在一线城市,有不少网友表示,商场中唯一能逛得起的只有Zara了。而在三四线城市,Zara也慢慢从小镇青年消费得起变成被逐渐“抛弃”的大众品牌。

成为大众品牌的Zara在消费者眼中难有性价比。据了解,SHEIN最大特点除了快,便是低价。



SHEIN官网信息显示,3美元的T恤、7美元的裤子、13美元的连衣裙和套装比比皆是。赶上清仓,1、2美元甚至几美分的产品也有。另外,UR主要定位年轻消费群体,价格比Zara低30%,平常6月底以及12月底会进行季末大促销,一般在5折左右。

种种原因之下,Zara正消失在快时尚销量排行榜的前排。公开数据显示,2019年“双11”,Zara排在天猫女装品牌销售排行榜TOP10榜单第9位。2022年“6·18”期间,UR排名女装类目第一,Zara排在第12位;此前长期位居榜首的优衣库此次排名第二,另一本土快时尚品牌MO&Co位居第三。天猫2022“双11”女装排名Zara掉出前20。

深圳市思其晟公司CEO伍岱麒表示,随着本土市场物质生活丰富,物价提升,当时的中高端可能与现下消费相比,已经属于中低端。此外,当初Zara进入中国市场吸引到的年轻消费群体已经成为中年人,也逐渐成为中流砥柱,他们需要更高端的品质服饰,Zara不再符合他们的需求,而这也倒逼Zara转型。

## 重新定位高端

Zara在中国市场的“慢”也体现在财报上。Zara在Inditex集团的整体销售额中的占比超七成。截至2024年1月31日,Zara亚洲及其他地区销售额占比下滑为16.9%,而在2020年这一数字为23.2%。

从财报数据来看,Zara母公司整体业绩增速也在放缓。2023年2月1日—2024年1月31日,Inditex集团销售额同比增长了10.4%至359亿欧元。相较2021财年35.8%以及2022财年17.5%的增速明显放缓。

业绩承压下,Zara以及Inditex集团需要作出改变。自2021财年开始,Inditex集团多次表示为应对原材料成本上升等风险,进行一系列改革,其中包括重新定义Zara的品牌和产品战略,将目标群体锁定在富裕阶层转型高端,进行涨价,推动门店升级数字化融合等。

这样的战略决策,让Zara启动大规模关店的同时,也谨慎地在各地黄金地段进行着新门店的选址。

# 三年亏掉8亿元,曾经的“小火锅之王”怎么了?

在今年清明假期,东北一家最受年轻消费力欢迎的购物中心里,餐饮门店几乎个个热闹非凡,但只有呷哺呷哺门前没什么人停留,服务员眼巴巴瞅向门外,攥客的话术也变成了“里面有地,随坐随吃”。

食客健健径直从门前走过,在他看来,同等价位不如吃顿“正经饭”,大火锅、烤肉、牛排,小火锅比得了吗?

这一家店的处境、一个食客的看法,或许恰恰是呷哺呷哺境遇的缩影。曾经的“连锁火锅第一股”“平价小火锅王者”呷哺呷哺,如今正踩在悬崖之上。

根据呷哺呷哺餐饮管理(中国)控股有限公司最新发布的2023年全年业绩公告,呷哺呷哺以亏损1.99亿元为2023年画上了句号。

然而根据中国烹饪协会最新的数据统计,2023年中国餐饮经济收入实现52890亿元,同比上升20.4%,比2019年增长13.2%,为历史新高。

中国餐饮业迎来复苏,但呷哺呷哺,怎么就不行了?

## 呷哺呷哺连亏三年

根据呷哺呷哺发布的2023年全年业绩公告,营收上,全年实现营收59.18亿元,同比增长25.3%,盈利上,归母净利润为亏损1.99亿元,较上年同期亏损收窄。

好消息是,增收又减亏,与2022年相比,营收增加了11.93亿元,亏损减少了1.54亿元。

坏消息是,这已经是呷哺呷哺连续亏损的第三年。从2021年至2023年,呷哺呷哺分别亏损了2.93亿元、3.53亿元及1.99亿元,总计亏损超8亿元。

其实早在2023年半年报出炉之时,呷哺呷哺还沉浸在扭亏为盈的喜悦之中,当时财报显示,呷哺呷哺2023年上半年些微盈利0.02亿元(约241万元)。但最终的年报证实了这只是一场“空欢喜”。

它的“下坡路”其实在2020年便已显现出来,当年呷哺呷哺就已经陷入“辛辛苦苦一整年,微微盈利一点点”的境况,财报中“公司拥有年内利润总额”降至0.02亿元(约184万元),降幅达到99.4%。

不过2020年亏损情有可原,毕竟有着不可抗力,当年别说呷哺呷哺了,整个中国餐饮行业都受到了重创。

只是曾经的难兄难弟们纷纷走出疫情的阴霾,打出了漂亮的翻身仗。例如同样在连锁火锅赛道的港股上市公司企业海底捞,虽然2021年巨亏41.63亿元,但2022年便扭亏为盈,2023年最新的数据是大赚44.99亿元。

再如另一港股上市餐饮企业九毛九集团,虽然2020年其股东应占溢利降到了1.24亿元,但在其最新的2023年全年业绩公告中,九毛九集团增收又增利,股东应占溢利增长至4.53亿元。

似乎只有呷哺呷哺留在了原地。细看财报,呷哺呷哺的问题或许主要出在其高端品牌“凑凑”上。呷哺呷哺旗下共有小火锅品牌呷哺呷哺、高端火锅品牌凑凑、烤肉品牌趁烧以及茶饮品牌茶米茶等构成的品牌矩阵。

财报显示,主要为营收和盈利作贡献的两个品牌呷哺呷哺与凑凑(总占比95.9%)中,呷哺呷哺的营收有36.7%的大幅提升,这源于它的翻座率从2022年的2倍增长到了2023年的2.6倍,同店销售额由此增长了16.7%。然而凑凑的成绩却不尽如人意,顾客人均消费从2022年的150.9元下降到了2023年的142.3元,在翻座率微微提升(1.9倍增至2倍)的情况下,同店销售额下降了9.7%。

在餐饮行业专家、凌雁咨询管理首席咨询师林岳看来,财报的数据足以说明大问题出在了凑凑上,凑凑的营收增长率放在整个餐饮行业都偏低,凑凑分走的高端火锅的这块蛋糕已经被对手抢走。

## 凑凑“越凑越贵”

对整个呷哺呷哺集团而言,凑凑真的有点“凑凑”了。凑凑原本被寄予厚望,呷哺呷哺创始人贺光启曾在2021年发声,未来三年将以每年80至100家的速度开新店。这源于凑凑的营收不断增长,在集团总营收中起到中流砥柱的作用。尤其是2022年,门店数仅有呷哺呷哺四分之一的凑凑,净收入首次超过呷哺呷哺,成为创收大佬。

然而,在2023年的成绩单里,凑凑餐厅的净收入为26.18亿元,低于呷哺呷哺餐厅的30.81亿元,大哥又回到了小老弟的位置。

根据呷哺呷哺的财报,2023年凑凑全国共有243家店,但全年闭店门店数就达到了15家,闭店率达到了6.2%。而前一年的闭店率仅为1.4%。

根据窄门餐眼的数据,从2020年至今,凑凑平均年开店量较为稳定,在44家上下,但闭店量却持续上升,2022年闭店1家,2023年闭店15家,2024年仅3个月的时间就闭店了7家。

凑凑怎么了?答案在于:贵。

一个月前,凑凑就因为“变相涨价”上了热搜,一方面消费者反映其通过推出“小份菜”而涨价,例如原价69元的肥牛,小份售价52元,大份75元,有部分菜品则直接涨价,例如文蛤从32元涨至42元,没有牛肉粒的自助小料也从9元/位涨至10元/位;另一方面,消费者发现锅底的价格也发生了变化,比如原先2人锅底均为69元,但目前仅有2款锅底低于69元,最贵的2人锅底涨到了118元。

凑凑广州某门店负责人在接受媒体采访时表示,是基于成本上涨而对价格作出了调整。不过,纵观凑凑的人均消费水平,在整个中高端火锅赛道中都“价格不菲”。

2023年财报数据显示,凑凑人均消费为142.3元,2022年甚至高达150.9元。

价格贵不贵,有比较才有消费者“受到伤害”。根据海底捞2023年财报,顾客人均消费从2022年的104.9元降至99.1元,跌破了百元大关。

独立消费分析师刘戈认为,海底捞作为火锅界的一艘航空母舰,它的产品和服务保持较高的水准,因此一向是消费者们愿意做比较的对象,它的人均消费也是行业的风向标。海底捞的人均消费已不足百元,凑凑就成了“众矢之的”。

红餐产业研究院院长唐欣认为,高端餐饮市场竞争更加激烈,凑凑需要建立清晰的品牌定位和差异化,它其实有自己独特的模式——“火锅+茶憩”,但创新模式需要时间来培育市场和消费者的认知。

## 小火锅也变天了

不只是凑凑,呷哺呷哺也曾遭到过消费者对于“贵”的诟病。

北京白领倩倩几乎每月都要光顾呷哺呷哺一次,她实在无法理解大众点评上六十多的人均消费是如何计算出来的,两人吃到200元是常有的事,牛羊肉就要均价40多一份,最贵的58元,配上海鲜、蔬菜、锅底、小料,“轻松超过三位数”。

消费者为什么对呷哺呷哺变贵这么敏感?这

2020年,Zara在北京王府井开出了全亚洲最大的旗舰店,该店铺拥有四层楼面,占地超3500平方米,店铺内配备了最新零售科技。2022年上半年,Zara在长沙荟聚商场开出了两层楼的门店,店内同样配备了自助结账等数字化设备配套设施。2022年8月,Zara在上海太阳宫开出全新形象店,占地近3000平方米,数字化试衣间、全新的线上线下可持续购物体验等都一一具备。

根据Inditex财报披露的信息,2023年Zara线下门店的总面积增加了4.5%,门店销售额增长7.9%。Inditex在2023财年报告中透露,2024年线下门店将继续引入新的安全技术,该系统是Inditex未来几年继续深化门店数字化及整合门店与电商的基础。关小店开大店正在成为Zara在中国市场的主线任务。

知名战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示,Zara一边关店一边开店,这背后的考量主要是优化门店布局和提升品牌形象。关闭业绩不佳或不符合品牌定位的门店,同时选择在黄金地段开设更大、更高端的门店,这不仅提升品牌的整体形象,也能更好地满足目标消费者的需求。“对于快时尚品牌而言,关小店开大店可能会成为一种趋势,但这需要根据品牌的具体情况和市场环境来判断。Zara此次战略调整也是出于品牌高端化战略考量,通过开设更大、更高端的门店,Zara可以进一步提升品牌定位的价值,从而吸引更多高端消费者。”

全球著名咨询公司商品战略顾问总监潘俊补充认为,Zara从进入中国市场时定位中高端都市白领,后来慢慢大众化,现在算是重新回到中高端定位,这是为了适应中国市场以及消费者的需求变化。随着中国消费者对品质的需求越来越高,Zara需要重新梳理定位和产品线,以满足当下高端市场的需求。

根据公开数据,自2022年1月以来,Zara每个月的起售价都比上年同期提高了10%以上。2022年7月,Zara服装产品的平均价格同比提高了12.2%。

当过去的快时尚慢下来,关店、开店、涨价……Zara正在寻找着最优解。

据《北京商报》郭秀娟 张君花/文

得从呷哺呷哺的发家史说起。

在呷哺呷哺诞生之前,火锅均价对独自吃饭的人并不友好,无论在家吃还是在外堂食,把锅底、蘸料、食材配齐就是一笔不小的费用。因此,二三十元就能大快朵颐一顿火锅,填补了市场中的一块空白,呷哺呷哺也由此开创了小火锅这片蓝海。

然而在2020年前后,呷哺呷哺开始战略转向,主打快餐的小火锅要升级成为“轻正餐”。

从装潢和服务来说,呷哺呷哺确实变好了,但代价是更贵了。

事实上,在2023年之前,呷哺呷哺人均客单价已经连涨了12年,最高时达到了63.9元。直到2023年,呷哺呷哺持续变贵的势头被终结了,总体客单价降至62.2元,特别是一线城市,客单价从2022年的67.9元降至2023年的63.4元。

在唐欣看来,呷哺呷哺早期的成功得益于模式和性价比,“一人一锅”的模式开市场先河,而性价比又吸引了大量的消费者。然而时至今日,从快餐向正餐的转型,是呷哺呷哺在品牌定位和市场策略上出现的问题,既失去了性价比的优势,同时“一人一锅”的模式又失去了持续的创新性。

更值得一提的是,呷哺呷哺小火锅失势,然而整个火锅市场却打得火热。根据窄门餐眼的数据,截至2024年3月12日,一年的时间内,全国火锅门店净增长4.3万余家。其中,小火锅赛道里正在跑出不少新品牌,比如围辣小火锅、尚百味旋转小火锅、淘汰郎小火锅等。品牌们在近一两年间迅猛发力开店,例如围辣小火锅2023年开了近300家门店,几乎都集中在三线及以下城市,旋转小火锅2023年就开了近100家门店,集中在新一线及二线城市。

这些小火锅品牌不仅更倾向下沉市场,而且人均消费远低于呷哺呷哺,围辣小火锅仅有25.25元,尚百味则略高,为37.68元。

一众便宜小火锅涌现在市场中,呷哺呷哺的压力自然不小。在林岳看来,呷哺呷哺的当务之急在于在价格定位上与腰部品牌拉齐,关停运营不佳的门店,及时止损。唐欣也认为,再精妙的模式和理念,最终还是要回到性价比。这背后需要的是更有竞争力的供应链。通过加强供应链管理,优化采购流程,降低原材料成本,最终有效控制成本。

来源:《中国新闻周刊》屈博洋/文