

知名商业集团跨界餐饮缘何纷纷折戟?

□ 郭歆晔

近日,关于著名的甜甜圈品牌美仕唐纳滋上海地区所有10家门店自3月25日起停止营业的消息,让人唏嘘不已。

据悉,日本得斯清于2000年在上海推出“美仕唐纳滋”大陆1号店。2009年与台湾零售巨头“统一超商”合作,以上海为主要市场,到2012年扩大至25家店铺。但之后未能实现持续增长,与统一超商的合作也已取消,并逐步关闭亏损店铺。

据调查,以统一方便面和7-11便利店闻名全国的台湾统一集团曾先后在大陆市场以特许经营及合作模式经营多个国际餐饮品牌,但其中成功案例仅见星巴克咖啡合作案(2017年美国星巴克公司以13亿美金从统一集团手中收购星巴克华东地区合资公司剩余的50%股权),统一在大陆市场引入的诸如美国酷圣石冰淇淋、日本午茶风光 Afternoon Tea、日本美仕唐纳滋甜甜圈、日本乐豪 Royal Host 西式家庭简餐、日本和食莎都 Sato 日料等知名品牌均陆续折戟沉沙。

近年来,传统零售市场竞争惨烈,各大商业集团纷纷跨足增长迅猛的餐饮市场,

生鲜超市+餐饮、百货+餐饮、便利店+餐饮、书店+餐饮、花店+餐饮、健身+餐饮、影院+餐饮、化妆品+餐饮、服饰+餐饮、美业+餐饮、KTV+餐饮、浴场+餐饮、网吧+餐饮……新模式层出不穷。更有LV、Gucci、爱马仕、阿玛尼、香奈儿、无印良品、LINE FRIENDS、悦诗风吟、双立人、奔驰、宝马汽车、同仁堂、胡庆余堂、王老吉等知名品牌,也都先后在甜点店、咖啡

店、茶饮、主题餐厅等领域跨界布局。

但餐饮市场同样竞争激烈,每年新增的餐饮品牌及门店数量层出不穷的同时,大批餐饮品牌被淘汰出局,餐饮迭代更新速度远超零售业,每年从红海市场中脱颖而出的餐饮新品牌可谓凤毛麟角。隔行如隔山,虽然有宜家、盒马、超级物种等少数商业集团经营餐饮获得成功,目前来看,真正从餐饮业务获得盈利的商业集团并不多。

以中国百货业、服饰业、奢侈品业中的三大巨头为例,以百货零售为主业的马来西亚百盛集团,旗下狮腾餐饮公司于2015年引入中国市场的四大欧美餐饮品牌:美国 Johnny Rockets 美式正餐、The Library Coffee Bar 咖啡、美国 Quiznos Sub 美式简餐、Franco 法式正餐均已淡出市场,仅剩台湾 Hogan 哈肯铺手感烘焙面包店尚在扩展业务。

以服饰零售为主业的韩国衣恋集团先后在中国市场引入 ASHLEY 西式自助餐、自然别谷韩式自助餐、Teenie Weenie 主题咖啡、美国香啡缤咖啡虽在初期均获得良好口碑,但如今均已悉数退出中国,仅剩 Café Lugo 咖啡在衣恋旗下优客城市奥莱维持运营。著名的奢侈品集团开云集团旗下上海 1921 GUCCI 餐厅也于2018年7月黯然退市。奢侈品巨头 LVMH 集团旗下高端餐饮品牌 COVA 进入北京市场3年后,在京的3家门店已于2018年底全部关闭。

相对于餐饮新创业者,这

四大王牌商业集团可谓跨界餐饮中的富二代及种子选手,要资金有资金,要品牌有品牌(都是国际知名餐饮品牌),更有商业运营能力作背书,所以门店进驻的都是普通餐饮品牌难以入驻的知名商圈优质商场,但为何这些享尽优质资源能够呼风唤雨,也曾获得较高影响力和口碑的餐饮大牌最终却落得几乎无一幸免铩羽而归的局面?

既有内部原因也有外部原因,内部层面,不同于宜家餐厅多年长期单品牌运营营造的生活方式氛围,百盛、衣恋、统一集团都采取多品牌多点开花。由于战线拉得过长,商业上的优势难以复制,餐饮人力团队资源空降兵和品牌运营营销跟不上扩张的步伐,出现餐饮品质下降或新品创新不力,产品老化失去竞争力,自顾不暇导致效果不尽如人意。此外,以特许经营或合作经营模式获得海外餐饮品牌的国内运营权这一方式也存在先天缺陷,海外品牌往往面临水土不服的问题(例如2018年退出大陆市场的英国 Pret A Manger、美国澳拜客),也面临较高的成本压力,更容易由于文化理念分歧导致双方合作分道扬镳。

外部层面,餐饮整体竞争激烈,一方面新店新品牌大量涌现,另一方面老店老品牌成批消失,据美团点评联合餐饮老板内参发布的《中国餐饮报告2018》显示,

餐饮门店每年以超过20%的速度在增长的同时,其寿命也在不断缩短,去年倒下了285万家餐厅,去年关店总数是年

新开店总数的91.6%。有人欢喜有人愁,新店开得快,老店淘汰得更快,冰火两重天可谓是中国4万亿餐饮市场的缩影。

据中商数据2015年以上海百家餐厅为样本的一次调查发现,平均生命周期已经从2013年的2.9年缩短至2.1年。

美团点评发布的《2017中国餐饮供给侧发展报告》数据显示,已关餐厅平均寿命为508天,传统餐饮品牌的平均生命周期已经从2013年的2.9年缩短到了2017年的1.39年,统一、衣恋、百盛、开云上述四大商业集团旗下餐饮门店的运营周期已远超行业平均水平。

由于店铺租金和人力成本不断提高,很多地方的餐厅关停停如同走马灯,即便是专业餐饮集团的知名餐饮品牌同样难逃关店厄运,部分购物中心餐饮店铺的租约已由以往的五六年缩短到如今的三年,以便于迅速调整。门店众多口味同质化的大连锁品牌对于商场的吸引力逐步降低,口味有足够特色的老牌经典街铺餐厅和有潜质的网红餐厅被广大购物中心所挖掘招揽以聚拢核心客群,如杭州新国大城市广场、北京朝阳大悦城、上海港汇恒隆广场、上海 LCM 置汇旭辉广场、上海世茂广场等,都引进了不少特色餐饮品牌。

另一方面,餐饮新军面临着更富有经验的餐饮老司机的挑战。

专业餐饮集团的多品牌战略(内部孵化新副牌,外部引入合作品牌),相对于商业集团的餐饮多品牌之路,虽然也并非

一帆风顺,但由于更熟悉餐饮市场的变化与需求,明显要更受优质购物中心的欢迎。

比如望湘园母公司原微集团自2016年下半年起整合了旺池川菜、百春原、辣些鱼、巨说还不错、醉东、spicymoment 等餐饮品牌,凭借具有定位优势的新品牌,原微集团得以突围进入原先望湘园无法进入的高端购物中心,比如上海静安嘉里中心引入了原微旗下醉东餐厅与 spicymoment 六月半精致湖南料理餐厅。

如今购物中心一方面遭遇零售品牌日趋同质化困境,另一方面,人们消费需求日趋个性化。故各大购物中心都在不断提高体验式消费比例和餐饮业占比的同时,大力引入复合各种不同文化元素的跨界餐饮主题餐厅,增加顾客就餐滞留时间的同时,通过混搭多元体验吸引顾客消费购买更多不同类型的商品。

马云曾说,这是一个跨界打劫的时代。在转型跨界盛行的当下,跨界餐饮因为对餐饮自身特色以及主题文化的挖掘赢得了消费者的欢迎,且零售品牌跨界餐厅能有效解决非就餐时段坪效难题,也得到了购物中心的青睐,“跨界餐饮风”于是愈演愈烈。

众多行业纷纷牵手跨界餐饮,虽然跨界餐饮依托跨界基因比传统餐饮更会玩叠加创新,但失败与成功并存。据中商数据统计,全国一二线城市典型优质购物中心中,跨界餐饮数量正逐年增多。如今回头再看,有几家跨界餐饮获得成功,又有几家已然退出市场?

零售企业转型 老板首先要考虑换圈子

零售的创新、零售企业的转型,老板首先要换圈子。

因为在转型时期,打败传统企业的一定不是行业内部,主要来自于行业外部。

沃尔玛、家乐福业绩下滑、关店,不是因为大润发发展得更好了,大润发也在面临同样的问题。

目前看,从行业内部找到更好的转型模式是非常困难的。传统的保守思想还在影响着很多人,就像已经面临着50%的流量减少,很多人还在讲零售没有新旧之分。可以回过头来看一下,二十年前没有转换以连锁零售为代表的现代零售模式的企业还有

吗?目前市场存在的零售企业哪一家不是当年转换了现代零售模式?

本轮转型,为什么要老板首先换圈子?因为影响本轮零售变革的主要因素不完全在行业本身,很多的主要影响因素在行业外部。

从目前看,消费市场发生的结构性变化是影响零售企业变革的最主要因素。

再是互联网特别是移动互联网的发展、整个快消品行业发生的变革以及周边领域发生的变化,这三大因素也在推动行业发生重大变革。

这四个方面的主要因素,都将对未来零售行业的经营

模式产生非常重大的影响。

当前需要尽快换到以下圈子:

研究消费市场结构性变化的圈子:如何准确研究分层化的市场变化,如何适应小众化市场环境下的营销变化,如何把握目标消费者个性化的需求特征是当前研究转型的重要基础。在分层化市场环境下,未来的零售店,必然是不同的店服务不同的消费者,不同的零售形式满足不同的消费场景。

研究移动互联网链接环境下的零售变革的圈子:在这一方面,电商有非常重要的启示。但是电商的一套模式又不

完全适合于线下零售店。零售企业需要结合线下企业的实际,如何+互联网,如何实现顾客在线化的实时连接,如何实现顾客在线、商品在线、交易在线、营销在线。用链接和在线化的方式重构零售效率。

研究整个快消品行业变革的圈子:目前在快消品行业,一些创新品牌、创新模式非常值得零售企业学习借鉴,像三只松鼠、江小白、以及李渡酒的体验营销模式。

未来的快消品行业将会发生很多变革,产品要适应小众化的市场变化,产品+服务的变化,不同品类选择不同购买方式的变化等。

当前,零售企业特别需要结合自己的业态特点、品类特点研究未来整个产业链的变化趋势。结合总的变化趋势重新找到自己的定位,发挥好自己新的优势。

研究技术变革、物流变革的圈子:未来的企业包括零售企业在内都将成为以数字化技术为先导的企业。数字化技术不仅是一种效率手段,而且将会改变企业的组织模式、营销模式。企业老板必须要研究数字化带来的重大影响。要基本弄清数字化环境下的企业经营逻辑,用数字化技术重构零售模式。

(摘自网络)