

# 开夜市、卖酱货 商务酒店做起社区生意

在会议、婚宴市场恢复之前,北京不少商务酒店把复工复产的目光瞄向了周边社区。北京商报记者发现,在刚刚过去的周末,不少京城的商务酒店都开启了夜市生意,小龙虾、羊肉串、卤煮这些在夜市大排档里的菜肴如今也成为京城商务酒店“夜市”中的标配。同时,自制酱货、甜品等也成了酒店的王牌。在疫情反复的当下,社区餐饮成为了酒店业拓展经营的抓手。

## 五星酒店也做烤串

摊位上摆满了烤串和海鲜,觥筹交错间客人们谈笑正浓……这样充满烟火气的画面,不仅出现在北京的街头,也出现在一些京城商务酒店的庭院里。

在刚过去的周末,北京的多家商务型酒店都开始做起了“夜市”生意。在宣武门商务酒店,北京商报记者看到,距离夜市开业还有一个半小时,饭店员工们正忙碌地做着开业前的最后准备,将摊位上的伞一一打开,准备羊肉串、小海鲜等食材。

“我们从4月开始就在做着各种准备,今天‘啤酒坝(夜市)’终于可以开业了。”宣武门商务酒店餐饮部经理马荣开心地说;6月6日开始我们对户外环境进行了全面消杀,食材方面严把进货关,确保新鲜安全,让客人吃得放心。”

据马荣介绍,今年的夜市相较于往年进行了一定调整,推出了更多适合夏季食用的菜品,如小海鲜、冷锅串串等。同时,为了满足不同类型客人的需要,酒店还开放了便民外卖窗口“老城南”,为周边客人提供酒店自制的酱货、预制菜、盒饭等。

不仅是夜市,市集也成为了不少酒店的吸睛“手段”之一。北京香格里拉相关负责人告诉北京商报记者:北香市集在每周五至周日开业,从下午4点半开始,直到商品售完为止。售卖的商品包括果木烤鸭、秘制叉烧、京味卤煮、麻辣小龙虾、提拉米苏蛋糕等各式菜品及甜品。”该负责人表示,目前,来酒店购买的消费

者比较多,最晚7点菜品就几乎卖光了。

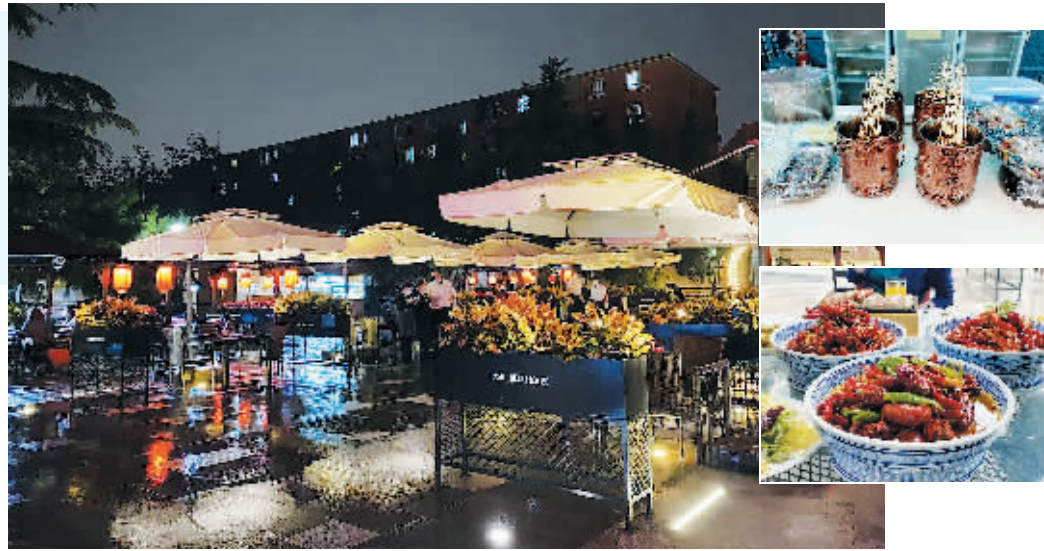
位于海淀区的西苑饭店,在结束作为海淀区高考考点的光荣任务后,也重启了夜市迎接客人。北京商报记者在现场看到,西苑饭店的夜市主打“中西合璧”,除了“双罐法”酿制的精酿啤酒、德式烤肠、羊肉串,饭店还为客人提供了中式下酒菜、川菜、烤鸭等。西苑饭店相关负责人表示:“我们会对夜市的菜单不断更新,未来还会有很多新菜品陆续推出。比如在盛夏时是以小龙虾、小海鲜等麻辣菜品为主,随着季节的变化,逐渐增加砂锅类菜品。”

“不仅仅是夜市,伴随暑期的到来,我们还针对亲子市场做了一些调整。目前酒店计划与海淀区一家种植园合作,把大厨请到现场,客人采摘食材后,由大厨现场加工制作,让美食从田间直达餐桌。未来我们还将把京郊游、露营客作为新的目标市场,研究可以匹配的产品及经营活动。”西苑饭店相关负责人还谈道。

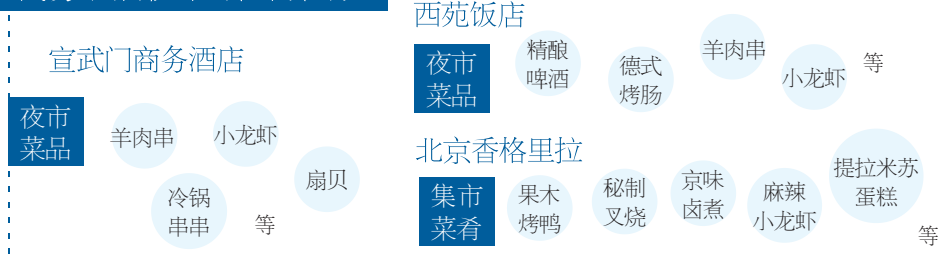
## 做好周边2.5公里生意

还不到晚上6点,就已经有客人陆续走进夜市。在交谈中,北京商报记者发现,有不少客人都是周边社区的老顾客。

家住宣武门附近的郭大爷就是宣武门商务酒店的常客。郭大爷表示:“之前买过酒店的老城南”酱货,相比于外面的社会餐饮,酒店的食材更有保证,而且价格也不贵,关键是味道好。夏天天气热,不想做饭的时候就溜



## 商务酒店夜市、集市菜肴



达”过来,吃点烤串、喝点啤酒,晚饭吃了,步也散了”。

“现在北京市的酒店无法举行规模较大的会议,我们便将客群从商旅客人调整到了周边社区的老百姓。”宣武门商务酒店总经理陶劲文坦言:“酒店周边的居民比较多,我们调研了周边人群的餐饮喜好,调低了菜品的价格,以此来吸引更多周边客群。”

除了立足周边社区,不少写字楼的客人也是西苑饭店的“老主顾”。顾客小丑(化名)在西苑饭店周边的公司上班,听说酒店夜市要开业了,也预约了位置。小王告诉北京商报记者,“有的时候中午会过来点餐打包,由于离得近,下班约朋友过来喝点啤酒也很方便”。

“我们建立了一个‘2.5公里生活圈’的概

念,以西苑饭店为半径,辐射至周边2.5公里的几千户居民及写字楼中的上百户商家,向他们提供“吃、喝、游、购、娱”全方位的服务。”西苑饭店相关负责人透露。

西苑饭店相关负责人还表示:“我们还建立了周边社区的粉丝群,工作人员会不定期将新菜品和新活动发到粉丝群,第一时间分享给大家。酒店也不定期地通过视频直播的形式与粉丝进行互动,第一时间了解客人的需求”。

华美酒店顾问机构首席知识官、高级经济师赵焱焱分析指出,商务酒店在疫情中经营受到严重影响,现在采取转型措施,增加现金流获得的新渠道对改变客源结构、增加经营收入是有效的。这两年,商务酒店布

局周边社区,也是为了适应市场变化的趋势。

## 一晚营业额可达数万元

“夜市的开展更多是餐饮的一种拓展形式,受疫情影响,北京的商务型酒店住客人大幅减少,目前酒店会议、婚宴市场都暂未恢复,因此我们也在调整经营策略,积极拓展周边社区市场。”陶劲文还进一步说道:“夜市虽然不能完全弥补经营上的损失,但是也能弥补部分经营收入。”

西苑饭店相关负责人给北京商报记者算了一笔账,通常酒店夜市的营业时间是晚上6点到11点,以酒店夜市100个座位来计算,如果上座率能达到60%,在不考虑翻台率的情况下,就有约60位客人,以人均消费200元左右计算,综合下来,一晚的营业收入则可达12000元左右。如果算上翻台率,一晚上营业额在2万-3万元左右。

“在客房收入锐减的情况下,餐饮收入可以在一定程度上支撑酒店的正常运转。”西苑饭店相关负责人谈道:“堂食正常开放的时候,商旅客人消费较高。而在北京市暂停堂食后,我们靠外卖及给周边社区、写字楼送餐等收入,增加了一部分现金流,但外卖单价毕竟无法与堂食完全开放时相比,与商旅客人的消费还是有不少的差距。现在堂食正在逐渐恢复,夜市也开起来了,我们也相信未来的经营情况会越来越好。”

北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏分析指出,短期之内酒店的商旅客人不会完全恢复,依托周边客群开展夜市,也是商务酒店的一种多元化的经营模式,毕竟可以增加收入,维持部分酒店的正常经营,未来这种模式还会继续存在:“现在北京市也在鼓励夜经济发展,酒店做夜市就是一种典型的夜经济模式,也是促进消费的重要方式之一。”谷慧敏说道。

北京商报记者 关子辰 张怡然文并摄

# 叮咚买菜再退一城 前置仓还没过春天就入冬了?

三天后,叮咚买菜天津站的部分业务将停止服务,在此之前的一个月,叮咚买菜已经关闭了河北、广东、安徽的部分城市业务。看似快速发展的生鲜电商前置仓,一直摘不掉“烧钱、亏损、高成本”标签,总是在快速开仓提高市场占有率与压缩成本之间反复横跳。当下,叮咚买菜为何退得如此着急?

## 接连裁撤业务 北方市场仅剩北京

对于近期相继退出多个城市一事,叮咚买菜相关负责人向北京商报记者解释称,关闭天津业务是公司正常业务调整,前期在安徽等个别前置仓变动也是正常业务调整,调整规模较小,并未影响公司正常经营。天津关店加之此前的关店调整,涉及门店共约30个。

综合媒体报道和叮咚买菜App的信息,除了天津,安徽宣城、滁州以及广东中山、珠海,叮咚买菜还关闭了广东清远、江门,河北唐山、廊坊的业务,平台当前可下单的城市为27个。而在2021年9月底,叮咚买菜共在37个城市铺设了前置仓。

对于未来是否还会在上述退出的市场再次开店,叮咚买菜相关负责人并未进行回应。

据过往媒体报道显示,在进入北京、唐山、廊坊后,2021年3月,叮咚买菜首次进入天津,天津是其于2021年新开拓的第一个城市,环京津都市圈的布局也基本成型。当时,叮咚买菜入驻的城市已经达到29个,前置仓数量近1000家。

不过,若是将唐山、廊坊和天津的前置仓关闭,意味着目前叮咚买菜在北方市场仅剩北京一座城市。

## 运力压力拖累 履约成本超130亿

“勒紧裤腰带”已然成为重点目标,叮咚买菜人员裁撤一事也被推上风口浪尖。据《财经天下》周刊报道称,2021年10-11月,叮咚买菜华南地区一地级市前置仓的一线人员缩减达20%。

“前置仓模式有两大成本压力,第一是门店租金,其次是人力成本特别是骑手的履约成本。”一位资深生鲜零售人士向北京商报记者指出,“叮咚买菜这类平台的履约高峰集中在中午和晚饭后时段,而其余时间段较为空闲,这也导致骑手整体的利用率不高,但站点仍需要储备必要的运力来应付订单高峰期。像在北京等一线城市,如果薪资没有一万元左右是很难招到人的”。

“底薪为3000元,还包括绩效、职级奖励等,我当时个人薪资每月能达到9000多,但新员工没有五险一金。”一骑手表示,自己日常履约大致在60单左右,高峰期大概会跑100多单。

财报显示,2019-2021年,叮咚买菜的履约费用分别为19.37亿元、40.44亿元和72.78亿元,共计132.59亿元。

除了高昂的运力成本,另一面,由于当前北京防疫政策变化,生鲜电商须得时刻为仓库拣货、配送等各环节补充足够的人力物力资源,为随时可能出现的订单高峰做准备,到家环节的作业压力也会明显增强。

一位北京生鲜电商站长对此坦言称,现在用户的购买行为从过去的即时消费转变为囤货消费,米面粮油这类重货变多,骑手送上楼的难度也会增加,因此骑手希望公司能有更多的激励政策,但本身这类订单的毛利并不高,同时公司又想满足更多用户需求,让骑手尽可能履约,“所以很多时候得站长去开导骑手的情绪,进行让利,例如发一些红包之类的”。

北京商报记者注意到,目前北京叮咚买菜一线从业人员缺口仍然较为突出。在前程无忧网站上,6月11日关于叮咚买菜的招聘信息主要集中在骑手配送、分拣员两大岗位,涉及西城、朝阳、大兴、丰台多个区。其中,骑手薪资在9000-13000元不等,部分骑手岗位还可按周结算薪资。

## 亏损超110亿 何时能盈利

此次收缩天津等市场业务,按照近1400个前置仓来算,叮咚买菜关闭的站点比例为2%左

右。不过,于全国整体来看,八年多时间内,叮咚买菜的步子仍然缓慢,主要阵地仍仅集中在上海、浙江、江苏等长三角区域,以及部分一线城市如北京、深圳、广州,和少量内陆城市如成都、重庆。

“低线市场用户对于前置仓模式的时效需求并没有那么明显,反而更趋向于对价格敏感。”零售业专家胡春才向北京商报记者指出,低线市场订单密度相比一线城市更为稀疏,用户日常做饭时间更为充裕,购买渠道丰富,因此每日生鲜、叮咚买菜的优势很难体现出来。相反,一线城市人口密集,生活节奏快,房屋租金高,如果每平方公里的下单率足够,那么前置仓模式有盈利的可能性。

截至目前,叮咚买菜仍未走出亏损境遇。财报显示,2019-2021年,其净亏损分别为18.73亿元、31.77亿元和64.3亿元,共超过110亿元。

同时,近几年生鲜电商也在尝试以做自有品牌、研发预制菜、开线下店等来寻找新的盈利曲线。例如在2021年7月,叮咚买菜在上海总部附近开了3家名为“叮咚早上好”的线下早餐店。在今年3月底,叮咚买菜控股子公司上海雨生百谷食品有限公司推出了B端预制菜独立品牌“朝气鲜食”,主要布局经销、代理、终端大客户等渠道。

而在C端市场,叮咚买菜目前已推出了叮咚王牌菜、叮咚大满贯、拳击虾等20多个自有品牌。据了解,在2021年四季度,叮咚买菜自有品牌的商品销售占整体GMV的比例为10.2%。

在财报中,叮咚买菜创始人兼CEO梁昌霖表示,叮咚买菜上海市场已于2021年12月实现全面盈利,公司预计将以上海为范本,带动整个长三角甚至全国市场在不久的将来迎来整体盈利。

“随着当前外部政策环境影响,生鲜零售赛道的资本热消退,企业必须得稳扎稳打地布局市场,在新的区域市场中构建盈利模型,再进行稳健复制,而不能像过去盲目激进烧钱扩张。那么前置仓模式是有可能在全国寻找合适自己的位置的。”胡春才说道。北京商报记者 何倩

# 三家网店三个运营商 FOREVER21的低价策略还能奏效?

“6·18”大促之际,快时尚品牌FOREVER21又回来了。6月12日,北京商报记者在品牌微信商城中看到,女装短袖的到手价仅有40多元,男装短袖则均为50多元。在本就售价不高的快时尚品牌中,FOREVER21价格也依旧偏低。业内人士指出:线上成本更低,也可利用品牌的剩余价值和影响力继续获得利润,但低价未必能帮助其成功拿下中国市场”。

近日,FOREVER21微信公众账号发布“6·18”大促消息,在微信小程序官方旗舰店进行促销,正式对外公开品牌在中国的发售渠道。北京商报记者在天眼查发现,FOREVER21微信商城现由旭声服饰(深圳)有限公司经营。

负责运营FOREVER21中国业务的旭声服饰(深圳)有限公司的相关负责人向北京商报记者表示,FOREVER21回归中国市场属实,但准备工作仍在筹备,暂不便对外透露更多信息。

如今微信商城正式上线产品,也意味着FOREVER21的发售渠道已经建立。不过,FOREVER21线上的运营商并不专一,各渠道的网店由不同运营主体负责,且产品体系与价格定位也有着较大差异。天猫上有两家店铺,分别为“FOREVER21女装旗舰店”与forever21男装旗舰店,前者运营主体是广州合■贸易有限公司,后者为德元服饰(杭州)有限责任公司。北京商报记者查阅天眼查发现,上述两家公司与旭声服饰(深圳)有限公司无任何投资关系。

或许是因为运营方的互无关系,导致FOREVER21的线上产品有些“割裂”,价格也未统一。天猫上的FOREVER21女装旗舰店”所售产品与模特均与FOREVER21微信商城大相径庭,而forever21男装旗舰店”的产品虽与FOREVER21微信商城有同款商品,但

同款商品售价却差出了10倍。例如一款宣传图片相同的男士短袖:forever21男装旗舰店”售价为699元,FOREVER21微信商城售价却仅有55.3元。对于上述两家FOREVER21相关天猫店是否为FOREVER21官方旗舰店,旭声服饰(深圳)有限公司的相关负责人暂未回应。

与上述快时尚行业中的主流品牌不同,此时进入中国市场的FOREVER21却是开启了低价促销之举。在唯品会“6·18”大促折扣中,499元原价的小香风上衣,最终折扣价为108元。在FOREVER21微信商城,该款小香风上衣如果再叠加微信商城的“6·18”额外满减优惠,预计到手价格为75.6元。不仅如此,FOREVER21微信商城的一件女装短袖的到手价也仅有40多元,男装短袖的到手价则均在50多元。即便是在本身价格就不高的快时尚领域中,这样的售价也算得上低价。

“FOREVER21再次回归,选择了一个差异化战略。在品牌定位上依旧为一二线快时尚品牌,但在价格上走了一个更为亲民的路线。”中国人民大学高礼研究院副教授王鹏认为:“如果还是按原来的价位,从衣品、质量、营销口碑等可能并不占优势。所以通过打折促销等方式也有利于快速扩展市场,让老用户回归。结合多元化的新媒体平台传播,有可能积攒一批新粉丝。”然而,时尚透明度创新中心发起人杨大均则认为,微信商城促销等行为并非是品牌方自身在摸索电商,而是授权给运营公司做电商品牌。线上成本更低,同时利用品牌的剩余价值和影响力获利。但是FOREVER21价格偏低,产品质量也饱受争议,在中国并没有可观的市场价值和影响力。”北京商报记者 赵述评 蔺雨戴