



## 豪掷100亿 宜家能否止跌

或许为了能更快地跑起来，宜家正尝试为门店“瘦身”开设小型商场。据了解，宜家中国首家小型商场将落户上海国华中心，总面积超过8500平方米，预计2020年春节前开业。

实际上，开设小型门店，是宜家面对新消费需求不得不做的改变。宜家引以为豪的卖场动线设计正越来越多地失去人心，根据财经网微博日前的一项调查，高达61.9%的人不满意宜家的这种迷宫式购物体验。

2019年6月25日，锤子科技创始人罗永浩在微博上公开指责宜家：迷宫般的卖场路线引导设计（为了照顾客户尽可能在里面走最长的路线以完成更多的交易）只能用无耻和下三滥来形容。”

相比动辄数万平方米、设计如迷宫、地处城市边缘地带的传统商场，宜家小型商场将

靠近市中心，购买流程更便捷，更加节省时间，也更符合新的消费需求。与此同时，宜家还将对现有门店全面升级，宜家上海徐汇商场将升级为全球首家未来门店。

### 落后同行 急补数字化短板

在加速布局实体店的同时，宜家也在补数字化短板，这也将花费不少银子。

一个多月前，宜家在华成立了一个全新的业务部门数字创新中心。未来将不再刻意区分线上和线下零售，二者将形成一个完整的综合体验，相互影响，那些互动需求较少的商品在实体店中会越来越少见，互动性较强的商品将会在线上 and 线下进行混合零售。线下店铺的形态可能会出现分化，有带有功能性的小型精品店，也会有体验感较强的大型

零售卖场。”宜家中国区首席数字官李宗颖如此认为。

过去宜家在数字建设方面并无太多经验，即使是电商也晚了国内家居企业很多年。2012年，宜家在英国踏出了试水电商的第一步，并陆续在德国等20多个国家和地区落地电商业务，但2016年下半年宜家才把上海作为试点在中国启动电商业务，直至2018年10月才正式在全国上线电商。此时已是“双11”第十年，观望同行，居然之家、红星美凯龙争相在“双11”分别交出120亿元、160亿元的战果。

在宜家开始追赶电商时，从事多年家居行业研究的分析师李海判断，宜家已经落后于今天这个时代的电商”，现急补数字化，是否会一步掉队、步步掉队？

早在宜家成立数字创新中心之前，家居流通领域两大巨头居然之家、红星美凯龙就

接连迈出数字化改造步伐，它们傍上了电商巨头阿里巴巴的大腿。借助阿里巴巴的力量，居然新零售2018年完成了41家智慧门店改造，2019年这个数字将被快速刷新。2019年5月15日，红星美凯龙阿里巴巴超43亿元战投，一周后的5月24日，双方在中国杭州市余杭区签署了《战略合作协议》，双方将在新零售门店建设、电商平台搭建、物流仓配和安装服务商体系、消费金融、支付系统等方面开展战略合作。

### 艰难救市 沦为追赶者

从百亿投资可见，宜家对中国市场颇为看中。然而，祭出百亿能否让宜家止跌还是未知数。

数据显示，宜家中国市场增速一直在下滑。在IKEA宜家2019财年媒体发布会上，宜家预计宜家中国2018年财年的销售额将超过147亿元，同比增长9.3%。与宜家中国2016和2017财年的销售额19.4%和14%的增长放在一起对比不难发现，宜家中国增长率持续放缓。让宜家不得不不变的是，宜家中国不仅销售额增长放缓，商场访客增速也在下降，2018财年商场访客数量超过9830万，比去年同期增长9.6%，但在两年前，增长率还是20%。

中国市场增速跌破两位数，宜家有些急了。在宜家宣布史上最大的战略转型之后，在中国首次举行的战略发布会上，宜家围绕“未来+”抛出了不少方向：渠道拓展、数字化、一年内吸引3000名人才加入。

“宜家从谨慎变得大胆了，敢于尝试，迈出了很多步，但似乎每次都慢人一步，电商如此、数字化如此，就连全屋设计的定制业务，也早就被中国定制家居企业炒成红海了。”一位不愿具名的家居业内人士表示，宜家早已跌下家居神坛，从引领者变成了追赶者，能否增速使下滑就此止步，得看市场和消费者是否还给机会。北京商报记者 谢佳婷

宜家中国正在变革，一场百亿元豪赌即将开始。

“宜家对中国市场充满信心，2020财年投资额将成为宜家中国历史上最大年度投资额。”8月22日，宜家中国区总裁安娜·库丽佳（Anna Pawlak-Kuliga）在接受北京商报记者采访时透露，2020财年（2019年9月1日-2020年8月31日）宜家将在中国投资100亿元，用于商场运营、人才引进和数字化等方面。

过往的宜家在中国市场走着下坡路。宜家预计宜家中国2018年财年的销售额同比增长9.3%，这与2016年19.4%相比，减少了10.1个百分点。此外，宜家中国商场访客增速也在骤降，2018财年的增长率已从前两年的20%降至9.6%。

祭出百亿，宜家中国增速下滑能否就此止步？

### 加速开店 扩大覆盖范围

100亿元，首先会被商场门店切去不少额度。

宜家一反缓慢开店的节奏，正加速开店。“未来的4个月内在广州、郑州、贵阳和长沙再开4家新商场。”宜家中国区业务拓展副总裁弗朗索瓦·勃朗特表示，加速开店是为了扩大市场覆盖范围，强化对消费者的触达。

自1998年在上海开设第一家商场以来，宜家一直在不急不缓地按自己的节奏在城市边缘地带拿地开商场。2015年，宜家开始提速，以每年新开3家门店的速度在全国扩张。截至目前，宜家在中国内地的21座城市开设了27家商场、2家体验中心、4个物流分拨中心和7个配送中心。

相对国内家居连锁巨头居然之家、红星美凯龙的各自300多家门店，宜家的门店拓展速度实在太过缓慢。这与宜家一直坚持自营、不开放加盟有关，业界曾经评论这种发展模式“太重”，拓展速度注定快不了。

## Market focus

# 创始团队“散伙”好利来是否有好未来

好利来更名事件谜底正在逐步揭开。8月22日，好利来董事长兼总裁罗红通过其官方微信公众号发布公告，对近期部分好利来店面调整进行了解释。公告显示，好利来更名是因为联合创始人内部加盟机制的解除，负责不同片区的联合创始人自立门户，自建品牌。

众多门店更名且脱离好利来品牌体系，意味着好利来规模骤减，还将损失内部加盟带来的品牌使用费用收益。规模收缩后的好利来在如今的市场环境中竞争实力如何，升级方向又能否让消费者买单，这些都是未知数。

罗红称，2018年好利来开始根据各个市场的实际经营情况，把有困难执行标准的店关掉，能够执行高标准的店保留。同时也解除了已经执行19年的联合创始人内部加盟制，各位好利来的品牌联合创始人可以自主创建自己的新品牌，而这些新品牌是独立于好利来的品牌，由各个联合创始人完全独立创建、独立投资、独立运营。

北京商报记者了解到，好利来2017年率先在北京建立起一个好利来品牌经营新标准，这个新标准包含新的店面装修标准、产品品质标准、服务品质与店员形象标准三个主要部分，并要求从2017年起，全国好利来烘焙连锁店都必须执行这个新标准。另外，上述提到的联合创始人，是罗红的两个哥哥和几位好友。

此前，北京商报记者了解到：“好利来”名称仅保留在一线城市，其余片区市场分别更名为“好美利”、“甜星”、“蒲公英”、“心岸”、“麦兹方”等。其中，名为“好美利”的微信公众号发布信息表示，原“好利来”除一线城市外，所属中原公司旗下吉林、铁岭、锦州、大同、烟台、佳木斯、阜新、济宁、赤峰）60余家店统一更名为“好美利”。另外，北京商报记者注意到，在7月26日，北京市好利来食品有限公司法人从罗红变更为李金锋。

根据更名公告信息，北京商报记者联系更名为“好美利”的品牌进行确认，但截至发稿前电话一直无人接听。

### 创始团队“内讧”

好利来多地门店更换多个名称事件曝光后，北京商报记者持续跟进事件进展，并在部分业内人士处了解到一些关于好利来更名事件背后的原因。一位连锁烘焙品牌的内部知情人士告诉北京商报记者，导致此次更名事件的根本原因是好利来内部创始团队“内讧”及加盟店过多。

然而，好利来对外一直宣称不接受加盟。如今，罗红的公告则印证了创始团队

“内讧”最终导致部分地区门店更名。

在好利来发布的声明中回应了行业对好利来内部结构的猜测。声明称，好利来成立之后引入了数位联合创始人，并于1999年在全国十座城市开设了好利来连锁店。但由于几位联合创始人在经营理念上的差异，最终好利来创始人团队决定实行“联合创始人内部加盟制”，将全国好利来划分几个片区，每位联合创始人独立经营一个片区。

“好利来”品牌所有权归罗红所有，每位联合创始人拥有十年的“好利来”品牌使用权，十年一次续签。每个片区都是独立投资开店、自主经营。好利来公司总部督导各片区实行统一的产品标准、服务标准和形象标准，每个片区每年要向总部缴纳一定的品牌管理费。

公告同时对内部加盟机制接触做出解释。罗红旗下主导的新一轮好利来升级导致门店运营成本提升，进而带动好利来产品售价的提升。然而，不同片区好利来面向的消费者不同，消费水平也有明显差异，于是好利来创始团队于2018年协商并达成“收缩规模，坚持标准”的原则。根据不同市场的实际情况选择性地保留门店，并同时解除了已经实行了19年的联合创始人内部加盟制，各创始人可以自主建立完全独立于好利来的新品牌，这也是本次好利来更名的根本原因。

对此，上文提到的知情人士表示，内部加盟模式其实对于连锁餐饮品牌而言本来就存在一定的风险，稳定性相对较差，餐饮行业中采用内部加盟模式发展最终解体、各自为营的品牌案例，并不在少数。好利来这种模式本身就存在不稳定性，加之各个片区所面临的市场情况和需求差异明显，很难长时间统一发展步调，造成最终散伙的可能性非常大。

在上述人士看来，对于好利来的联合创始人而言，其实更名的成本非常高。更名意味着经营多年的品牌要重新以新的品牌和面貌拓展市场，之前培育起的客户

群体和品牌认知度都会有很大的损耗。基于此，该知情人士认为，好利来在声明中所说的升级成本高只是导致内部加盟机制最终解散的原因之一，联合创始人选择了更名这种高成本的方式也不选择与好利来统一步调发展，是因为前者认为“好利来”这个品牌并不能为门店带来实际的利润。

上述人士进一步解释称，如果是联合创始人主动放弃好利来品牌使用权，那就意味着联合创始人认为新创品牌的价值大于继续使用好利来的价值；如果是被动放弃，就说明好利来在改变发展模式，或许是希望建立起新的直营发展体系和模式，让自己的门店构成更简单、更可控。

### 能否站稳市场

目前，好利来所更名的地区大多是三、四线城市，在此之前“好美利”品牌也发布公告表示更名地区除一线城市外。好利来将目标瞄准了已经获取消费者对品牌认可的一线城市，放弃大量的加盟收益。放弃三、四线城市，对于好利来这个品牌本身，意味着下沉市场的优势被削弱，差异化布局逐渐失效。规模收缩后的好利来在如今的市场环境中竞争实力如何仍是未知数。

中国食品产业分析师朱丹蓬表示，这个战略对于品牌的营收、利润等方面肯定会造成很大的影响。好利来在三、四线城市的收缩，可以看到其本意是聚焦中高端，再形成一定的规模效应。但是，目前好利来品牌仅在北方市场相对强势，这样的品牌方向调整对于今后的中长期战略的实施落地会造成一些阻碍。对于传统的连锁型企业来说，品牌既需要统一的标准化又需要灵活的区域化。朱丹蓬表示，在品牌统一的情况下，各区域灵活地实施门店的产品组合、区域化、定制化的布局，在区域市场应该有自我定价的权力。

北京商报记者 郭诗卉 郭缤璐

壮丽70年 奋斗新时代 | 京华大地调研行

### 果园老街变身精品商业街

北京商报讯（记者 陶凤 实习记者 刘瀚琳）8月22日，北京商报记者来到位于通州区永顺镇果园村的果园大街，如今的果园大街路面由新石板铺就一新，道路两旁商铺全部入楼，街道上空架空线埋入地下，曾经在路旁私搭乱建的二层建筑和随意停放的私家车也不见了踪影。

这条果园大街东起新华南路，西接果园路，南临通州大街小区，北靠果园东区，全长约450米，容纳商铺共68户。除了果园大街基本路面和商铺建设，洪杉表示，为进一步方便附近居民的生活，同时为果园大街建设营造一个可持续发展的环境，我们在街旁不远处修建起一个二层立体停车场，可容纳300个停车位。同时，新建公厕两个，分别为125平方米一类公厕和二类公厕。

谈及此前的果园大街，洪杉并不讳言：街道两边路面坑洼、围墙老旧、私搭乱建、烟熏火燎等问题长期困扰着周边居民，很大程度影响了城市风貌。同时，村落成型于清代，果园大街及与它垂直相交的果园路区域面积较大，治理难度自然比较高。”

于是在背街小巷整顿治理工作开始后，永顺镇领导多次赴果园大街进行实地考察，听取设计方负责人对分段建设的思路、各项工程进程安排以及面临的执行难点等，最终提出先拆违、后改造的原则，并决定对果园大街、果园路及周边市政设施进行提升改造。

据城市管理委城环建设科郭娜介绍，去年5月，果园大街拆违工作正式启动，拆除违建1.6万平方米。同年8月，果园村升级改造工作正式启动。工作以“有古韵、有传统情怀、有舒适的商业体验、有多元生活的环境”为设计定位，以重塑商业界面、打造城市客厅、展现景观文化、创造宜居空间为目标，在此前果园大街的改造基础上，又从交通、绿化、市政设施、海绵城市、口袋公园等十三个方面对果园村进行全方位升级改造。

洪杉表示，对果园大街、果园路乃至整个果园村来说，治理的不仅是样貌，还有整条街甚至整个村落未来的命运轨迹。“以前，道路两旁的商铺经营以满足居民的基本需求为主，比如饭馆、杂货铺等。目前，我们除了这条街上现存的68家商铺外，还将继续招商引资，通过引入更加多元的产业和商户，将果园大街打造成精品商业街，同时带动整片果园村实现业态升级。”

好利来更名名称及地区(部分)	
好利来	一线城市
好美利	中原公司旗下(吉林、铁岭、锦州、大同、烟台、佳木斯、阜新、济宁、赤峰)60余家店
蒲公英	江西、东营、齐齐哈尔等

### 自曝更名原因

7月26日，本报《好利来多地更名升级还是冒险》一文刊出之后，引发了社会各界对这一老牌烘焙品牌的高度关注。8月22日，好利来董事长兼总裁罗红通过其官方微信公众号发布关于近期部分好利来店面调整的公告。罗红对好利来的创始团队、品牌发展及更名原因进行了解释。

根据公告显示，品牌新标准的执行导致综合成本提升，创始团队“散伙”独立创建新品牌则是导致好利来更名的主要原因。罗红表示，在全国好利来烘焙连锁店执行好利来品牌经营新标准后，部分市场出现亏损现象。