

# 关闭杨浦商场 宜家试水“小型商场”遇阻

即将步入耄耋的“北欧巨人”宜家，正经历转型的阵痛。6月13日，宜家中国宣布，将于7月初开始关闭上海杨浦商场，意味着宜家中国试水“小型商场”模式的失败。两个月前的4月1日，宜家才关闭了贵阳店。从1998年进入中国市场以来，宜家中国年均扩店数量不到2家，杨浦商场关闭后在中国还继续运营着33家标准商场、1家城市店、2个体验店和6家荟聚中心店。然而，这家老牌企业不得不面临拓店不顺、电商掉队的境况，至此，宜家还能玩转中国市场吗？



宜家店面情况

店面名称	上海杨浦商场	贵州贵阳店
开业时间	2020年3月	2019年10月
闭店时间	2022年7月初	2022年4月1日
经营面积	约8500平方米	约3.3万平方米
店面模式	小型商场	标准商场

增长18.31%。

“宜家在中国的电商战略，一直没有做太大的、颠覆性动作，这跟宜家的线下成熟运营模式有关。”王建国表示：“中国电商发展太快，宜家这样的国际家居巨头们无法像国内企业那样做出快速战略性反应。”

中国市场增长乏力的同时，宜家屡屡被市场监管部门处罚。2020年3月12日，宜家（中国）投资有限公司因“生产、销售不符合保障人体健康，人身、财产安全的国家标准、行业标准的产品”被上海市浦东新区市场监督管理局处以“没收违法所得2.450495万元，罚款47.342802万元”行政处罚；2021年7月23日，又因“违反本法第二十八条第二款（二）项规定，发布虚假广告”被上海市市场监督管理局处以“罚款172.51791万元，责令停止发布”行政处罚。

“目前宜家面临两大困境，一是产品与国产商品相比并没有特别强的性价比；二是全屋定制的快速普及，使得宜家的设计优势在弱化。”中国商业联合会专家委员会委员赖阳表示：“宜家在国外家居产品中，是以性价比高、可以DIY为主要特色，但是这在中国恰恰并不是绝对的优势，很多国产品牌价格非常便宜，宜家是家中产阶级家庭当一种高端的产品来选择。随着消费者购买力的提升和国际化程度加深，真正的国际高端品牌逐渐进入中国市场，而国产品牌也在向高端化迈进，对宜家的市场形成分流。”

王建国也认为：“年轻人购买国货精品、国潮产品的比例越来越高，中国的消费者的审美、环保、性能要求等也是在不断升级的，如果宜家在研发创新、深化服务、品牌美誉、文化融合等方面不能跟上‘中国速度’‘中国自信’，也是迟早会被甩远的”。

北京商报记者 孔文雯  
图片来源：宜家家居

## 开店仅两年零三个月

6月13日，宜家中国通过微信公众号宣布，将在7月初开始关闭上海杨浦商场，此时距其2020年3月开业仅过去了两年零三个月。

宜家上海杨浦商场位于国华广场一、二层，总面积约8500平方米，是宜家在国内首次进入购物中心开店。之后这家店进行过一次重装升级，在2021年7月23日重新开业。宜家杨浦商场关闭后，不再承担别的角色。杨浦商场服务范围内的顾客仍可以通过线上的宜家渠道，或者宜家在的其他商场享受宜家服务。

对于关闭杨浦商场，宜家中国解释称：“经过对宜家杨浦商场的全面评估，结合该商场服务商圈内顾客持续变化的消费行为偏好和宜家在上海市市场总体布局的考量，宜家中国对杨浦商场的长期可行性进行了综合分析”。

今年4月1日，宜家关闭了贵州唯一一家门店。彼时宜家贵阳店总营业时间不到3年。“宜家从全渠道的角度评估了在贵阳市场的业务，并作出在贵阳市场专注于线上渠道，不再保留线下顾客触点的调整。”宜家中国相关负责人向北京商报记者表示：“这两次渠道布局调整各自的具体原因是基于其所处本地

市场和消费者偏好的分析，这是宜家中国转型的一部分，也是零售行业日常商业运营管理的举措之一。”

在上海杨浦商场关闭后，宜家中国还运营着33家标准商场、1家城市店、2个体验店和6家荟聚中心。

## 焕新后经营效果不佳

如果说关闭贵阳店是为线上渠道让路，关闭杨浦商场则宣告宜家在中国探索“小型商场”本土化的失败。

1998年和1999年，宜家分别在上海和北京开设首批商场，标志着宜家与中国消费者开始建立直接的互动和纽带。近年来，从选址到面积，宜家却在努力打破人们印象中“郊区大仓库”的形象：郊区不再吸引年轻人，那就将门店搬往市中心；大仓库显得笨重土气，那就开更小巧的门店。与宜家上海徐汇商场30223平方米的经营面积相比，杨浦商场不仅开进了购物中心，其8500平方米的经营面积也小了超过三分之二。

“宜家在业务拓展的过程中会探讨门店间的关系，不同商场之间不是内部竞争，而是能提供给消费者一个多样化选择的方案。归根结底，想去哪里还是由消费者来决定。”宜

家中国区业务拓展副总裁Francois Brenti在接受采访时曾表示：“宜家更多是看重全局，把所有的模式集合在一起，给消费者提供一个完整的选择。”

不过，与宜家在的其他4家门店相比，杨浦商场的存在感十分低。在杨浦商场即将闭店的消息传出后，有微博网友表示才知道杨浦有宜家：“宜家在太多，一个城市1、2家就够了”。更有网友对杨浦商场的选址表示质疑：“（宜家杨浦商场）这家店地理位置有问题，五角场到静安寺之间无数地铁站，这家店是一个地铁站都不靠，而且开车也不方便，那个位置一直没搞清转弯怎么转”。

2021年7月，宜家在杨浦商场开业一年左右进行了焕新升级，并尝试了多项提振门店的举措，如深入洞察本地市场偏好及需求，提供更本地化的产品组合及服务，增强员工服务顾客的能力，提升顾客满意度等。“可能是焕新后经营效果仍不佳，宜家中国才选择关闭杨浦商场。”中国家居/设计产业互联网战略专家王建国表示。

## 能否跟上中国消费者步伐

据艾媒咨询报告显示，在2015财年销售额增速达到27.9%的顶峰后，2017财年至

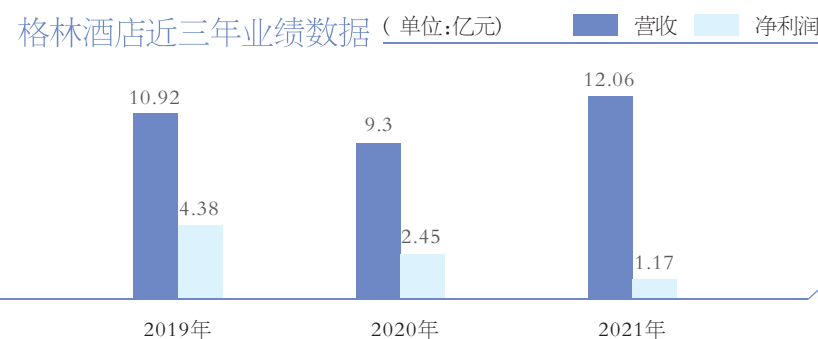
2019财年，宜家中国的零售额增速分别为14%、9.6%与8.01%。中国是宜家最重要的市场之一，业绩表现却呈现增长乏力趋势，让人不仅提出疑问：宜家还能否继续玩转中国市场？

近年来，为了顺应国内网购的趋势，宜家中国加快对线上渠道布局，弥补电商短板。2019年，宜家中国推出“未来+”本土发展战略，宣布投资100亿元针对渠道拓展、数字化体验和居家生活专家服务三个方面的转型。2021年3月，宜家测试上线宜家购物微信小程序；5月，宜家天猫旗舰店扩大覆盖范围，由之前的江浙沪皖地区拓展至301个城市和地区。

线上的快速拓展，并没有让宜家松口气。宜家的两大国内竞争对手居然之家和红星美凯龙，早在2013年左右就已经开始试水线上渠道。当宜家中国还在每年缓慢拓店的时候，居然之家、红星美凯龙的线上业务已经开始反哺线下。2021年，居然之家同城站日均访客19.2万人，线上获客75.8万人，引导成交133亿元。直播电商方面，243家门店开展2.9万场直播，获客总人数20.9万人，引导成交33.5亿元。2021年，红星美凯龙在“家装家居一体化、线上线下一体化”战略下，实现营收155.13亿元，同比增长8.97%，净利润20.47亿元，同比

# 首次披露重组大娘水饺整合目的 格林嗅到“酒店+”社区商机

接连重组鹿港小镇与大娘水饺，让疫情下的格林酒店备受瞩目。面对疫情困境，一方面集团拿出了数亿资金支持加盟商，另一方面，也打出“酒店+餐饮+娱乐”的组合拳创收，通过布局社区来提升多元化经营能力。”格林酒店董事长兼CEO徐曙光在接受北京商报记者独家专访时谈道，超经济型、中端以及中高端酒店依然是未来发展的三个领域，除了下沉市场，未来格林酒店还要“出海”。



## 提升收益

### “酒店+餐饮”捆绑

今年以来，上海、北京两大城市相继受到疫情的影响，格林酒店再一次受到了影响。为了应对疫情造成的收益下降，格林酒店也打出了“组合拳”：重组鹿港小镇和大娘水饺便是第一步。

根据格林酒店当时的公告，将从控股股东格林豪泰酒店管理集团方面重组大娘水饺全部股权和鹿港小镇83.9%股权，重组对价合计3.998亿元，这两宗收购将在今年下半年发生。

“格林酒店此次重组大娘水饺和鹿港小镇也是意在打组合拳，弥补上市公司因疫情而损失的现金流的同时，进一步扩大酒店的业态，服务社区，同时帮助解决就业。”对于外界一度不解的此次动作，徐曙光首次披露了重组整合背后的目的：格林总公司和上市公司的业务有90%以上都是重叠的。如果酒店和餐饮之间的合作能够合并成一家公司的话，双方的资源就能够实现共享，更加容易、方便地互相支持。

“从去年下半年我们就可以明显地感觉到，酒店想做好经营管理，特别是要做好营收，就要更加地面向社区服务，其中就包括餐

饮、娱乐等。客人对具有周边设计消费属性服务元素的酒店的需求增长得非常快。”徐曙光坦言，疫情让他们发现必须要加快发展酒店+餐饮、酒店+娱乐的建设，增加酒店多元化经营，提升创收能力。

餐饮加盟门槛低也会从另一面帮助格林酒店扩展加盟。

以大娘水饺为例，据徐曙光介绍，由于都是小微的店面，投资15万-20万元后，8-9个月就能够全部回收，这对于当下的就业创业市场来说，给了年轻人一次机会。“随着市场逐渐年轻化，格林也需要更加贴近现在的年轻人，迎合年轻人的喜好。”

## 应对疫情

### “动用能用的资金支持加盟商”

回望过去的两年，由于疫情的不断变化，国内国际的旅游市场可谓是一场寒冬。各行业也都面临着巨大的挑战……

商旅客的大幅减少，无疑让酒店业面临着更大的压力，而格林酒店也不例外。根据格林酒店发布的2020年全年业绩，格林酒店全年总营收为9.3亿元，2019年同期为10.92亿元；净利润为2.45亿元，上年同期为4.38亿元。另据2021年业绩数据，格林酒店实现净利润1.17亿元，同比下降55.06%；营业收入为12.06

亿元，同比上涨29.69%。

虽然业绩仍为盈利状态，但与疫前业绩相比，净利润依旧存在较大差距。

“从2020年开始，疫情的变化使我们的加盟商受到了极大的打击，当时，集团便把能调动的资金都调动出来给加盟商进行贷款，总共调动的资金大概有数亿元，支持加盟商，帮助他们度过最困难的时刻。”据徐曙光介绍，在酒店业最困难的时期，格林酒店全力支持加盟商，把能够提供的全部提供给正在“扛压”的加盟商，让加盟商在不好过的日子里过上比较好过的日子。

徐曙光还谈道：“基于前几年的基础，在疫情之下，我们遭受的损失在行业中相对来说比较轻，目前我们每个月还会新增大概30-40家酒店。截至目前，共有4626家酒店。在抗疫的同时，也给加盟商们交了一份满意的答卷。”

## 回应私有化

### 传闻不实 会给股东更优回报

疫情的变化加上全球经济疲软，使得格林酒店中概股股价持续呈低迷状态。

截至美国时间5月27日收盘，格林酒店股价为4.04美元/股，总市值为4.16亿美元。相比于四年前上市时，股价以及市值均

大幅缩水。据了解，格林酒店于2018年3月在纽交所上市，当时发行价为14美元/股，总市值约为14.42亿美元。不仅如此，就在5月20日，格林酒店还被美国SEC列入了预摘牌名单。

然而，格林酒店在资本市场低迷的表现，也让部分业者对其未来的资本运作进行猜测。4月中旬，有消息指出，格林酒店管理层正在考虑与并购公司合作，将美股私有化退市。中金资本正在与格林酒店管理层商谈潜在的私有化方案，双方可能将以高于格林酒店目前股价30%的溢价收购格林酒店的股票。

针对此消息，徐曙光也给出了正面的回应：公司要私有化的传闻是不实的。

此外，徐曙光还在谈到资本市场信心时表示：“针对未来，我们也会聘请相关资讯专家、顾问，就公司在其他的资本市场运作方面来进行商议，给股东以及投资者一个更优质的回报。”

## 未来发展

### 扩充向多元化经营转变

对于酒店市场的未来，徐曙光仍然信心满满：“未来我们也希望在超经济型、中端以及中高端三个领域同时发力。”徐曙光在回忆

17年前部分酒店品牌发展历程时谈道，虽然现在剩下的老品牌较少，但是这些品牌依旧能赢得大众的“欢心”，基于此，有不少加盟商也在“坚守”着这些老牌酒店。

“但当下，我们也需要把品牌盈利进行平衡，让一些还在高盈利的‘老酒店’进行翻新，使其盈利更高。目前，200-250元左右的房间对于大部分的商旅客人来说仍是首选，所以未来格林酒店还会继续强化中端酒店的发展。”徐曙光还表示：“而对于中高端酒店来说，我们也在积极布局，到目前为止，中高端酒店已开业的有518家，加上筹建的项目一共912家左右。”此外，格林酒店也在四线以下等城市“植入”了像贝壳、青皮树等超经济型酒店。

除了国内市场，格林酒店在海外也有着“一席之地”。徐曙光表示，格林酒店在海外十几个国家都有布局，东南亚、中东、日本等地区的海边都坐落着格林酒店旗下的五星级度假村。

“目前，酒店正在从单一的产品向多元化转变，消费者对于品质的追求也在不断提升，这也促使各酒店集团开始思考该如何进行升级。未来，格林酒店也将进一步去探索酒店的生存之道，提供给消费者最真实、最舒适的体验。”徐曙光说道。

北京商报记者 关子辰 吴其芸