

连锁餐饮的万店密钥

拔得头筹

中国餐饮行业加盟白皮书(以下简称“白皮书”)显示,对比2021年不同规模区间的品牌门店数,2022年餐饮品牌连锁门店数区间等级分布中,连锁品牌门店数增幅最高的区间为“5001-10000家店”,同比增长了45%。而北京商报记者了解到,在这个区间的品牌主要以休闲饮品、快餐为主,其中排名靠前的品牌主要是沪上阿姨鲜果茶、茶百道、古茗、张亮麻辣烫等。

从上述品牌不难看出,饮品和快餐品类拔得头筹。从2018-2022年各品类连锁化率的变化情况来看,连锁化率始终保持最高的是饮品品类,五年上涨了15%,其次小吃快餐提升9%。从当前饮品品牌门店数量也可以体现出这一点。北京商报记者采访了解到,蜜雪冰城当前门店超20000家、茶百道超7000家、古茗超7000家、沪上阿姨鲜果茶超5000家。

其中,沪上阿姨鲜果茶创始人单卫钧就在不久前的全国合作伙伴大会上公开表示,2023年沪上阿姨鲜果茶计划新增门店3000家,年底营业门店数预计将会突破8000家,签约门店超过10000家。而古茗相关负责人也表示,今年计划开店数量达到10000家。

从2022年餐饮品牌连锁门店数区间等级分布中可以看到,虽然百家店以内的品牌门店数占餐饮大盘门店数的比例提升显著,五年时间提升了近6%,但准备跑入万店和超过万店的品牌不断增多。白皮书数据显示,5001-10000家店规模的连锁品牌门店数,从2018年的0.5%提升至2022年的1%,万店以上规模的连锁门店数占餐饮大盘门店数的比例从2018年的0.7%提升至2022年的1.5%。

连锁餐饮的“千店魔咒”似乎逐渐被打破。近日,北京商报记者了解到,中国餐饮市场连锁化率持续走高,5001-10000家规模发展速度最快等几组数据引发关注,发展速度排在前列的品牌包含茶百道、古茗、沪上阿姨鲜果茶、张亮麻辣烫等。从上述品牌不难看出,其共性便是开放了加盟模式,收入模式也不仅仅依靠经营毛利。

蜜雪冰城当前门店	超20000家
茶百道	超7000家
古茗	超7000家
沪上阿姨鲜果茶	超5000家

饮品品类连锁化变化

2018-2022年,饮品品类连锁化率上涨了15%



解题密码?

虽然像饮品、快餐品类由于能够快速统一标准复制扩张,使得连锁化率在保持高于其他品类的水准上快速上涨,但纵观整个行业,能够实现连锁化并非易事,这对于门店数量增长、企业单店盈利能力、供应链能力建设、数字化进阶力等方面有着较高的要求。

可以发现的是,上述品牌尤其是连锁品牌门店数增幅最高的区间为“5001-10000家店”的品牌,它们有着一个共性,便是以加盟的模式进行发展,像古茗、茶百道等品牌95%以上均为加盟店。同时,在收入模式上主要以供应链差价和加盟费为主,尤其是通过供应链能力建设和上下游的打通,开拓销售场景

渠道,有的布局原材工厂,有的开启速量加盟,在改变生产的速度和人均劳动效率的同时,降低成本和产能外溢。

以拥有两万多家门店的蜜雪冰城为例,除了每年需要收取一定的加盟服务费,加盟商还需缴纳保证金、装修、采购设备和原料等方面的费用。其披露的数据显示,该品牌七成左右的收入来自食材,其次分别为设备设施、营运物资及其他加盟商管理收入。

中国连锁经营协会常务副秘书长王洪涛在2023中国连锁餐饮峰会上表示,纵观全球连锁餐饮品牌的发展模式,可以总结为品牌和经营模式授权、供应链驱动和直营三大模式。其中,品牌和经营模式授权的发展模式较轻,以麦当劳为例,特许经营授权费用是麦当劳的主要收入构成之一,大部分门店是加盟业主的,供应链是社会化外包的。供应链驱动

模式也是特许经营模式之一,其核心盈利模式是供应链差价,像蜜雪冰城、华莱士便是以此来布局。而目前国内大部分头部餐饮品牌以直营模式进行发展,但存在品牌定位难以触达下沉市场、模式较重等问题。因此,较轻的特许经营发展模式或许是未来连锁餐饮突破“千店魔咒”的较好选择之一。

在全联并购公会信用管理委员会专家安光勇看来,消费者对餐饮服务的需求不断增加促使了品牌连锁门店的扩张。与此同时,越来越多的品牌采用加盟模式,通过降低加盟门槛、提供全面的运营支持和培训等方式,吸引了更多的加盟商,从而推动了连锁化的发展。完善的盈利模式、成熟的供应链管理、有效的营销策略、严格的品牌标准和管理体系等,都是推动品牌连锁化发展的条件。

单店势能

虽然中国餐饮连锁化率在不断提升,但与部分国家超过50%的餐饮连锁化率相比,中国餐饮连锁化率仍然有较大提升空间。在连锁餐饮行业中一直有一个“千店魔咒”的说法,这个说法主要是表达了实现餐饮连锁化并非易事,开店容易但最终要实现的是连锁门店的永续。

就以加盟模式来说,餐饮业一直是食安问题的重灾区,就在这几年,不少餐饮品牌门店出现食安问题,在声明中不难看到“是加盟店”“终止合作”等字样。这类事件的频繁发生也折射出加盟门店人员管理、门店管理以及操作流程等方面的漏洞问题,当然也是在餐饮连锁化发展中所存在的问题。

财经评论员张雪峰指出,随着中国餐饮市场的竞争越发激烈,消费者对品牌和连锁化的需求也在增加。品牌连锁化可以提高管理效率和品牌知名度,降低成本,从而增加综合竞争力,但品牌在规模化连锁化的发展中也需要具备一定特质。首先,品牌需要拥有稳定的产品、服务质量、消费者认可的品牌形象和口碑。其次,完善的品牌管理体系和运营模式也是实现快速扩张和规模化运营的条件。

一位餐饮从业者坦言,无论直营还是加盟,单店盈利能力和规模化生长能力是关键。尤其是加盟品牌,以加盟的形式的确能够实现门店规模化,但在保证规模化扩张的同时还要着力提升单店盈利能力,让加盟商也赚到钱才能保证稳定的规模化发展。长线来看,做门店扩张并不是“砸钱”跑马圈地,而是单店势能持续累积。门店数量增长是品牌发展的必经阶段,但门店增长并不是增长的核心动力和最终目标。

北京商报记者 郭缤璐 张天元

Market focus

Mango仅剩一家店

快时尚日子不好过,Mango在中国的门店量从200家缩水至1家。4月17日,北京商报记者走访发现,西班牙快时尚品牌Mango已关闭了位于北京金地广场和荟聚的两家门店,至此该品牌在中国仅剩烟台大悦城内的一家门店。相较于同行的开店快、上新快,Mango的速度始终跟不上,相应的策略调整也总是摇摆不定。业内人士指出,Mango并没有将门店流量持续转化,在社交媒体和电商时代运营方面,其开拓渠道以及营销都有些迟缓,难以笼络住消费者。



策略有偏差

中国的快时尚市场正飞速变化,老牌的快时尚品牌寻求多品牌布局,新锐的快时尚如同网红一般快速笼络年轻人。

今年初,Zara母公司Inditex集团宣布正试图改变公司的快时尚形象,在往高端时装方向发展。根据瑞银的一份报告,从2022年开始,Zara产品每月的初始价格都较一年前上涨10%或更多;2022年Inditex集团旗下Massimo Dutti品牌的一款大衣售价高达2000美元,价格直逼奢侈品牌。此外,Chuu、Nerdy等品牌也在中国市场加速扩张。

“面对中国时尚消费市场的竞争加剧,Mango在更新频率等方面并没有展现出足够的竞争力。”中国商业联合会专家委员会委员赖阳指出,Mango与能够针对消费者的需求快速应变的线上品牌相比,它也没有快速响应的能力和相应的价格优势;在线下,如果Mango不能给购物中心带来更好的客流,租金价格的谈判上也缺乏优势。

时尚领域专家张培英也表达了相同的观点,Mango在中国缺乏整体规划,并没有完全承担起曾经的门店规模带来的流量。有信息差时,开更多店有时可能比做更多营销重要,进入社交媒体和电商时代后,Mango开拓新渠道以及渠道营销方面都有些迟缓。

张培英直言,Mango在中国市场虽然具备良好的供应链基础,但从发展品牌的角度来说更重要的是设计、研发等后期的运营,“在这个过程中,Mango的品牌策略却是有偏差的,在失去了几个发展的关键点后,就很有可能一直慢于竞争对手,在应对市场风险方面的反应能力也可能会变弱”。

北京商报记者 蔺雨薇
图片来源:Mango官方微博

北京已无店

比Zara进入中国市场还早的快时尚品牌Mango,其在中国门店数量骤减。Mango关闭了位于金地广场的门店,原位置已围上蓝蛙的围挡。据北京荟聚的官方信息显示,此前位于商场一层的Mango门店也早已关闭,由一家电车体验中心替代,北京荟聚相关工作人员也向北京商报记者证实了上述信息。Mango官网门店清单列表显示,目前品牌在中国仅剩位于烟台大悦城的一家门店。

Mango于2002年进军中国市场,与优衣库近乎同期,比Zara早了四年。2013年,Mango在中国内地门店数量达到了200家,但截至2015年三季度,门店数量却仅有50多家。当Mango门店量开始走下坡路时,“Zara们”却在快速扩张。据Zara母公司Inditex财报数据显示,2015年Zara单品牌的门店已有160多家,集团在中国

整体门店数量更是达到了500多家;截至2015年8月底,优衣库在中国也有387家门店。

大面积关店也与品牌方在中国的经营策略调整有关。2019年Mango曾与杭州惊蛰服饰有限公司签订合作协议,希望通过与本土公司合作来加速扩张步伐,并预计在未来数年内开设约16家新店。但到了2021年,Mango又再度调整中国策略,宣布在暂缓线下开店计划的同时,将会投入更多资源发展线上电商平台。

对于在中国市场的未来规划等问题,北京商报记者向Mango总部发送了采访提纲,但截至发稿暂未获得回复。

门店数量骤减,但Mango在中国的供应链仍十分畅通和便利。据其2022年财报数据显示,Mango在土耳其与663家工厂合作,其次就是中国的651家。Mango目前有6个卫星配送中心,分别位于中国、西班牙巴塞罗那以及美国等地。

节奏慢半拍

作为快时尚品牌,Mango在发展历程中的多个重要阶段有点“慢半拍”。在更新速度方面,根据Mango自己的表述,“与其他快时尚相比,我们的上新周期稍长一些”。

Mango曾表示在2016年2月春季系列推出后,新产品将会每隔两周就上架。据Mango过往的新品发布信息来看,品牌的上新速度不定时,一般在两周左右。这个速度相比于同类品牌Zara却还是慢了不少。据公开信息显示,2017年,世界各地的Zara零售店,每周会收到两次新产品,这样的更新频率延续至今,Zara目前在每周二和周五会进行不定时上新。

除了上新频率跟不上,Mango也错过了中国电商发展的红利期。近年来,快时尚品牌们正在大促节中打得火热,2019年

天猫“双11”期间,优衣库迎来了历史销售额最快突破10亿元的高光时刻;2020年天猫“双11”期间,全品类TOP 50榜单中,优衣库位居第一,Zara和H&M分别位列第10和第16,但这其中却并不见Mango的身影。

也是在2020年,Mango线上业务和客户总监Elena Carasso在接受《女装日报》采访时表示,“Mango不是一家以促销为商业战略基础的公司。我们每一季的目的是能够‘捍卫’我们为服装设定的价格”。

但很快Mango就开始做出调整。2021年品牌方宣布将会投入更多资源发展线上电商平台,但从实际效果来看却并未取得突破。目前,在优衣库等快时尚品牌几乎都开设了微信小程序渠道时,Mango仍旧未涉足。Mango天猫旗舰店的粉丝量也仅有359万,而目前优衣库和Zara天猫旗舰店的粉丝量已分别达到了2646万和2374万,是Mango的6倍不止。