

选址失败：ZARA 中国最大旗舰店销售难及预期

■ 西南民族大学管理学院 李荣庆 / 文

隶属西班牙 inditex 集团旗下的 ZARA 服装品牌成立于 1975 年,是世界排名第三的快时尚品牌。ZARA 的目标顾客是 25—35 岁的年轻时尚人群,业界概括其经营成功的秘诀为一流的形象,二流的产品,三流的价格。ZARA 于 2006 年进入中国市场并快速发展。2011 年 12 月 7 日,当时的中国最大、亚洲第三大的 ZARA 门店,在成都最繁忙的商业街道总府路 31 号正式开业。门店共计 3 层楼,总面积超过 3000 平方米。ZARA 总府路店是中国首家以全新店铺形象打造的专卖店,设计新颖别致,集现代和简约为一体,设备与家具的主要素材包括合成树脂与铝条,这是 Zara 在国内首家装修风格门店。门店橱窗陈列和室内商品陈列都异常考究,商品品类非常丰富,款式也最为前沿和时尚。

1995 年,总府路 31 号建成,其主楼是五星级的皇冠假日酒店,副楼是三层楼的商场布局。来自马来西亚的金狮集团进驻副楼开店和正百盛百货,虽然当时商场从外观到内饰布局新颖时尚,但销售业绩一直不理想,2005 年 5 月 22 日,和正百盛结束在 31 号 10 年的苦心经营,另觅新址。2006 年,来自日本的高端百货西武百货进驻 31 号,并签订 16 年合同,然而自开业以来,门庭冷落,到 2009 年 12 月 31 日结束营业。2010 年,来自成都本土的乐森名品百货进驻 31 号,仅 1 年多时间,2011 年年底就关门结业。2012 年,快时尚 ZARA 在 31 号开出中国最大、亚洲第三大的旗舰店,然而开业以来,销售业绩并没有达到预期目标。18 年来,多家商场进驻总府路 31 号,但都难逃失败的结局,是这些商场不懂得经营,还是 31 号这个地址存在问题?总府路 31 号地处成都市中心繁华地带,人流量较高,但却不能帮助门店提高销售业绩?ZARA 旗舰店选址于此,又能坚持多久?

春熙路商圈范围及焦点

春熙路是国内著名的商业步行街之一,春熙路商圈是成都最具代表性、最繁华热闹的商业中心。如图 1 所示,其商圈范围是东大街以北,南新街、中新街、北新街以东,总府路以南,红星路以西的范围及临街区域,面积约 20 公顷,商圈中四条主要街道为春熙路东段、西段、南段和北段。春熙路商圈零售业态全面,档次齐全,从低端的街边小店到高端百货,各类消费群体都能在这里找到适合自己的店铺和商品。商圈吸引着来自整个市区甚至整个西部地区的消费者,其日平均人流量在 30 万人次以上。

消费者购买商品时总是受某种动机驱使,商业销售驱动是消费者来到门店消费的驱动因素,可分为工作驱动、交通驱动、居民驱动和商业驱动,而这四种驱动又可分为目的性驱动和随机性驱动。在一个商圈中有且仅有一个商圈焦点,这个点是销售驱动最集中的地方,即人流量最大的地方,人们即在这个地方工作、又在这个地方生活、又在这个地方

方转车、还在这个地方消费,这样的点通常在行走路线上,在公交站台,在十字路口。如图 1 所示,春熙路商圈的焦点在中山广场,这里的人流量是最大的,商圈中的所有商业门店以中山广场为核心向四周辐射开去。位于总府路 31 号的 ZARA 旗舰店,虽然处于市中心,人流量也很大,但是并不在春熙路商圈焦点上,甚至不在商圈范围内,只是紧邻春熙路商圈的西北角,这样的位置必定会影响到门店的销售业绩。

交通状况

停车场条件:总府路 31 号 1995 年建成,作为卖场规划的副楼并没有修建自己的停车场,这对自驾车前来目的性消费的顾客十分不便,自驾车的消费者会选择春熙商圈中有停车场的商场进行购物,而不会选择 ZARA 门店购物。

地铁交通条件:目前成都市开通的地铁是南北方向的 1 号线和东西方向的 2 号线。1 号线距离 ZARA 门店最近的一站是天府广场,大概 12 公里。2 号线距离 ZARA 门店最近的一站是春熙路站,如图 1 所示,2 号线的春熙路站距离红星路和春熙路东段较近,而距离 ZARA 门店有 1 公里。所以,乘坐地铁前来目的性消费的顾客会选择就近的门店购物,而不会选择较远的 ZARA 门店购物。

公交车交通条件:如图 2 所示,ZARA 门店位于总府路与蜀都大道交叉口的北面,总府路到蜀都大道的自东向西和自西向东的车道完全由绿化带隔离开,没有通往街对面的人行道,只在距离 ZARA 门店 160 米的地方有过街天桥。门店附近有总府路站、总府街站、春熙路北口站和红星路口站等四个公交站台。第一个自西向东方向站台总府街站,距离 ZARA 门店 150 米,有 3 条公交线路的车停靠于此。第二个自西向东方向的公交站台是春熙路北口站,其站台直接建在春熙路北路口,太平洋百货春熙店的正门口,并紧紧连接过街天桥,天桥对面是王府井百货,从站台走到 ZARA 门店大概有 400 米左右,这个站台也有 3 条公交线路的车停靠。第一个自东向西方向的站台总府路站,距离 ZARA 门店 130 米,有 5 条公交线路的车停靠。第二个自东向西方向公交站台是红星路口站,距离 ZARA 门店 600 米,也有 5 条线路的公交车在此停靠。在四个公交站台,总府街站和总府路站这两个站台距离 ZARA 门店较近,有一定的人流量。

客流量及客流动线

总府路是成都市的东西主干道,其人流量和车流量都很大。本文挑选了非节日的周五和周六进行门店人流量统计。如表 1 所示,按照行车方向,门店自东向西的人流量明显高于自西向东的人流量,自东向西方向在周五下午 10 分钟内人流量平均高达 250 人左右,这样高的人流量对门店销售是十分有利的。但是,数据显示人流量中抬头率较低,说

ZARA 门店人流量统计

周五		周六		
时间	15:10~15:20	15:30~15:50	15:10~15:20	
路过人数		路过人数		
西→东	128 人	339 人	西→东	235 人
东←西	244 人	485 人	东←西	293 人
抬头人数	60 人	151 人	抬头人数	86 人
抬头人数比率	16%	18%	抬头人数比率	16%
进店人数	17 人	42 人	进店人数	26 人
进店人数 / 总人流量	4.6%	5.1%	进店人数 / 总人流量	4.9%
进店人数 / 抬头人数	28%	28%	进店人数 / 抬头人数	30%



明门店的受关注程度较低,行人大多匆匆经过门店,很少正眼看店,并没有购物的目地。再来看进店人数和比率,周五和周六同一时间段,进店人数占总人流量的比率为 5% 左右,占抬头人数的比率不到 30%,这样的比率是相当低的。经观察,进店的顾客主要是自东向西的顾客,在抬头的顾客中,进店的顾客总是考虑迟疑了一下才走近门店。

客流动线是顾客在穿行一个商圈的时候,所愿意选择的最短的行走路线。门店要开在客流动线上,才能带来好的销售业绩。由于 ZARA 门店没有停车场,门店自然不在自驾车顾客的行走动线上。地铁 2 号线出口距离较远,门店也不在乘坐地铁的消费者的行走动线上。公交车方面,如图 2 所示,第一个自西向东站台总府街站下车的乘客主要是到手机一条街进行目的性消费,而不是到春熙路购物。第二个自西向东站台春熙路北口站下车的乘客绝大部分人直接走进春熙路购物消费,或者经过人形天桥到街道对面的王府井购物,ZARA 门店不在其行走动线上。第一个自东向西的站台总府路站虽然距离 ZARA 门店较近,但是出城方向,即消费者购物完毕离开春熙商圈而选择的公交站台。经观察,自东

向西方向的顾客中至少 30% 的人拎着购物袋,在经过 ZARA 门店时,因为已经完成了购物,所以进店率相当低。第二个自东向西站台红星路口站下车的乘客,向西行走 120 米过十字路口即可到达春熙路商圈,不会选择总府路下车再倒回来 160 米,甚至爬上人形天桥到春熙商圈。所以,ZARA 门店并不在购物的客流动线上,其门店虽然人流量很高,但这些顾客并不是购物为目的,而是到市中心办事路过门店,或是购物完成后要去赶乘公交车而路过门店。

关联商户

在商圈选址中,门店应该选择有好邻居和好伙伴的地方开店。好邻居、好伙伴即关联商户,例如,餐馆旁边也是餐馆,服装店对面也是服装店,这样才能形成聚客效应,带来目的性销售驱动的顾客。如图 3 所示,ZARA 旗舰店的关联商户自西向东依次是:蜀都大厦宾馆,工商银行,农业银行,皇冠假日酒店,ZARA,格调摄影,乐天 KTV,赖汤圆,金伯利钻石,夫妻肺片,Raidy Boer(服装),王府井百货。其左侧是四座高楼,其中两座写字楼是

中国工商银行四川分行和中国农业银行四川分行,这里的人群主要是工作。另两座是蜀都大厦宾馆和五星级酒店皇冠假日酒店,虽然 ZARA 门店紧邻酒店,但是入住五星级的皇冠假日酒店的宾客显然不是 ZARA 快时尚的目标消费群体,不会去购买 ZARA 服饰。门店右侧分别是摄影、KTV、餐馆赖汤圆和夫妻肺片及金伯利钻戒,这些与 ZARA 的品牌定位有一定差距,并不是好的关联商户。所以,ZARA 门店没有好邻居和好伙伴,没有形成购物的集群效应。

门店能见度及可接近性

门店的能见度是指要让更多的客户了解认识品牌,就要让顾客很方便的看到和找到门店。当门店位置不够理想的时候,门店必须做能见度行销,即通过户外指示牌告诉消费者你的店铺的具体位置。ZARA 门店位于成都总府路与蜀都大道交汇处,其外墙装修较大,也较为精美,能被过往的大量行人和车辆看到。但是,外墙立面是吸引远处顾客的,经现场观察,门店门口有四棵大树遮挡了部分招牌,影响了街道对面和远处的人行天桥上的顾客看到完整的 ZARA 标识。因为门店在商圈边缘,又有树木的遮挡,这就要求门店做户外指示牌广告,但是除了较好的外墙立面装饰以外,ZARA 没有在人行天桥或是其他任何地方进行门店地址指示和宣传,这就影响了门店的能见度。

门店的可接近性是指顾客能经过比较短的距离轻松的走进门店。门店选址时,店铺正前方要开阔,不能有任何的遮挡物,比如围墙、电线杆、广告牌、绿化带、隔离带和过大遮掩的树木等。ZARA 门店的正前方并不开阔,并不宽敞的人行道和车行道之间有绿化带和过大的树木,而双向车行道之间又有隔离带,阻碍了街道对面的顾客进入门店,街道对面的顾客如果想进入门店消费,必须往东走 200 米,爬过人行天桥,再往回走 200 米才能到达门店,所以门店的可接近性程度较低。

呷哺呷哺协奏曲：餐饮的另一面

■ 本报 蔺庆 报道

呷哺呷哺源自台湾,是国内首创、规模最大的吧台式涮锅连锁企业。目前呷哺呷哺在全国拥有 200 多家分店,其中北京 160 余家,天津 20 余家,上海 30 余家,是京津沪地区最受欢迎的中式快餐连锁企业之一。呷哺呷哺将中式传统涮锅与现代吧台就餐形式完美结合,既照顾到中国人传统的饮食习惯和口味,又适应了现代人讲究营养追求快捷的饮食理念,其时尚明快的用餐环境,快捷方便的用餐体验,使呷哺呷哺成为当下很多时尚年轻人喜爱的餐饮品牌。

正因如此呷哺呷哺很快占据了餐饮市场,近日,屡屡报道呷哺呷哺负面消息,比如吃出异物,用工问题被投诉,顾客排队等候时间长、门店服务人员服务态度欠佳等等问题;这些问题都反映出呷哺呷哺扩张背后的隐患,因为过快扩张管理水平滞后,制度化管理体系存在漏洞。呷哺呷哺虽然抢占了市场,能不能长期经营还是一个问号。

服务业中的连锁企业是靠“店”,在服务业的生产过程中,服务员上岗前培训的时间不足,就会造成其素质和对服务标准的理解和执行不到位;加之呷哺呷哺在固定时间内用餐人数较多,对服务人员来说,单位时间内工作量很大,若这种工作量持续时间较长,就会导致服务员负面情绪的产生。呷哺呷哺凸显的特点是每个餐饮公司都存在的,但如何才能更好地加快成长速度是值得思考的。

营销链:用微信锁定消费者

与星巴克相同,火锅连锁品牌呷哺呷哺同样非常重视移动互联网给企业带来的各种

帮助,特意在总部市场部设专职人员负责此类项目,同时也在积极推动类似合作的不断开展。

在腾讯 QQ 的美食页面,呷哺呷哺有针对团购、微信等人群定期发送的新品、优惠、品牌等信息,成为了呷哺呷哺与消费者沟通的一个新途径。

呷哺呷哺餐饮管理有限公司副总裁富宇介绍,呷哺呷哺与多个 APP 客户端展开了合作,能够使呷哺呷哺的优惠信息更精准地传递到潜在消费者群中。与腾讯微信合作中,呷哺呷哺在短时间内聚集了 25 万微信会员,这个专属人群 100% 是呷哺呷哺的消费者,为呷哺呷哺对目标消费群体宣传起到很重要的作用。

不同发展阶段的品牌,需求也是不同的,有人需要稳定客群;有人需要精细化营销;有人需要提升品牌。而团购、微信等方式可以从不同角度满足餐饮企业的需要。

富宇表示,移动互联网因其信息传递的精准性、便捷性等方面的特点,能够在餐饮行业精细化营销、品牌传播等方面起到重要的作用。这主要表现在:精准的目标人群传播、便捷的浏览方式,很高的到达率等。移动互联网 APP 服务商,由于聚集了大量的具有相同属性的人群,使得企业信息传播的精准度大大提高,成本也随之下降。同时移动互联网的广泛应用,也使得手机的“移动”特性得以延伸。

可见移动互联网的位置服务、随身性也注定了它将给传统的信息渠道、载体带来巨大影响。餐饮行业应该顺潮流而动,更快、更有效地利用移动互联网的优势,将过去传统模式下的营销手段进行调整和丰富。

扩张背后：食品安全问题频出

近日,有媒体报道称,消费者曲先生和吴女士在呷哺呷哺餐厅就餐时,发现醋瓶壶内漂浮着大量白色条状物,仔细观察发现异物系活体。对此事件,呷哺呷哺餐饮管理有限公司相关负责人付先生承认公司在服务管理有疏漏,对顾客表示歉意;他在接受记者采访时分析了活体异物出现在门店醋壶内的三种可能渠道:原料、门店、外来;并表示:即日起门店调料已由散搁自取改为由专职人员为顾客添加。

无独有偶,有消费者在某论坛上爆料称自己在北京市通州区呷哺呷哺火锅梨园店就餐时,在酸辣汤锅底中吃出异物。刘女士向记者讲述称,“发现火锅中有异物后,拿出来仔细观察,该异物身长 3-4 厘米,外观看起来像甲壳类虫子,很明显能看到整个虫子的形状和躯干”。对此情况,记者在工作时间拨打了“北京呷哺呷哺连锁快餐有限公司”的电话了解情况,负责人称核查认定锅底中出现的“异物”是虾米。

对于呷哺呷哺这样曾一天开 9 店的企业来说,盲目扩张可能造成管理工作的真空地帯发生。但本着对消费者负责的原则,企业应正确对待关于自身发展的一切负面报告,尽快出示企业相关卫生标准、清洗消毒合格等相关证明回应外界质疑。

如果媒体报道的情况真实存在,说明呷哺呷哺在跑马圈地的同时,忽略了其自身品质、服务等方面的重要性,在疏于管理的情况下企业也容易出现漏洞。比如,人力资源方面分工和安排不够合理。报道中提到的清洗人员工作量太大,原因是其需及时清洗的餐具多而清洗工太少。

另外,有不少消费者反映就餐时服务员跟不上。据统计,呷哺呷哺吧台式布局其顾客容量增加了 30% 以上,但其服务员要站在吧台中央处理四周顾客要求,客满时平均一名服务员要同时为 20 位顾客服务,很难保证服务的及时性和满意度,这些都是其控制人力成本、节省开支的表现。“这也反映出中国餐饮行业发展的一个大的瓶颈,对于消费在 20-30 元的餐饮企业,成本确实是他们的痛楚”。

此外,有报道称其清洗间未张贴相关卫生规定,也未对工作人员进行培训,说明其餐饮清洗流程及标准不够完善。而工作人员简化餐具的清洗、消毒等必要流程,说明企业对餐具卫生清洗监督力度不够。

李奇斌说,以上情况其实也是目前很多餐饮企业面临的一个通病。对此,他也给出了自己的建议:虽然运营成本每一项的增加都更大地消耗企业的利润,但这些不是餐饮企业节省的点,餐饮企业应该把卫生工作当作企业的经营核心问题来对待,所以,必要时企业应合理增加人员,以便保证其品质。另外,对于连锁企业,使用机械化的生产管理,比如专业的洗碗机或地区的消毒清洗中心来做,这样可更好的保证餐具的卫生和统一管理。

变奏：一只火锅的另一面

随着火锅的快餐化,后厨厨房如何才能跟上快速更替火锅是中餐中最容易实现流程标准化的品种,因此很适合连锁经营。但很少有人会把火锅做成快餐。但是台湾人贺光启推出的“吧台式火锅”呷哺呷哺,在翻台率大幅“提速”的同时,也让火锅成功加入了快餐的行列,在呷哺呷哺,每位顾客的平均就餐时间只有 40 分钟,它在北京西单明珠大厦里

的分店曾创下一天招待 2000 位食客的客流量纪录。唯有稳定运转的生产流程,才是实现让顾客“快进快出”的关键,核心的问题在于运营流程的标准化。

对餐饮行业稍有了解的人都知道,火锅是中餐中最容易实现流程标准化的品种,因此很适合连锁经营。但很少有人会把火锅做成快餐,因为火锅大都是多人聚餐的用餐选择,一顿火锅吃下来,三四个小时并不算久,翻台率极低,商家的收入很难保证。

呷哺呷哺对传统火锅的颠覆,首先体现在店面布置上。类似回转寿司店里的那种吧台桌椅,配上单人的小火锅,让顾客在享受美食的同时,也有一种聚众饕餮的幸福体验。此外,这种设计还使得他们的私密空间被悄悄压缩,与陌生人并排而坐,眼前还有服务员忙碌的身影,让人很难长时间边吃边聊,无形中缩短了用餐的时间。

吧台式布局的另一个好处是让店铺单位面积内的顾客容量增加了 30% 以上。同时,服务员站在吧台中央“四面出击”,四周顾客的一切要求尽收眼底,并能在第一时间迅速响应。在呷哺呷哺,一名服务员最多能同时为 20 位顾客服务,一家店只需 3 名服务员就能满足前台服务的需要,大大降低了人力成本。单独用餐的消费者的数量代表着一家餐馆快餐化的程度——比如传统的火锅是不太可能一人去吃的,而通常只有在快餐店里才可能看到大量单独用餐的消费者。因此,贺光启把单独来吃火锅的人的数量,作为“火锅快餐化”改造成功与否的一个重要指标。为了吸引这一人群,呷哺呷哺特意为他们推出了不同种类的套餐,即使一个人来吃火锅,也能满足他尝遍羊肉蘑菇蔬菜丸子各种美食的需求。渐渐地,在呷哺呷哺滚滚而来的客流中,单独用餐者光临的比例也越来越高。