



密集关店潮背后，重新审视线下机遇



【财新网】（专栏作家 李丰）不久前，海底捞发公告称，将在 2021 年 12 月 31 日前逐步关停 300 家门店。这被视作海底捞上市以来最大规模的关店潮。

不只是海底捞，今年年中起，先后有多家连锁餐饮巨头陷入大规模关店风波。当评论将目光聚焦于疫情之下快速扩张的弊端时，这或许也是我们在疫情新常态下，重新审视线下机遇的契机。

进入正文前，先分享几个观点：

疫情期间，利用租金红利期逆势扩张是头部餐饮连锁品牌的普遍选择。机遇背后隐藏着风险。急速扩张的过程中，企业容易犯错，比如对于“点位”的评估和抉择出现失误，公司既有的结构体系、人才梯队培养速度无法跟上扩张速度等等。其后果就是经营不达预期。这一隐患又因为餐饮消费回暖不达预期的大环境而被放大。

餐饮行业如此，其他行业也类似。企业在行业低谷跑马圈地，迅速提高市占率的背后，也必然承担着快速扩张带来的不确定性。如果没能通过考验，迅速扩张的后果是反噬。这是硬币的两面。

要判断借助窗口期而获得的线下发展是否仅是短期红利。不同的行业有不同的答案。过去一年，许多互联网起家的品牌加大了线下布局。这本质上也是在疫情的窗口期完成了快速的线下扩张，帮助品牌加速完善了全渠道建设。但和连锁餐饮店一样，他们在完成线下扩张后也面临同样的挑

战，即疫情带来的全渠道销售增长是否只是短期红利。这个问题或许要过了 2022 年才能有清晰的答案。

我们不能因为线下餐饮服务行业出现“关店潮”，就推断线下扩张是不必要的，或者全盘否认逆势扩张的价值，它只是证明了，如果仅仅通过在窗口期“高密度开店”，难以把短期红利转化为长期优势。在市场红利期，快速扩张是一种战略反应，在当时具有合理性。但当经济市场环境发生变化时，选择关停部分门店也是应对周期变化的必要调整，如果能借机将深层问题解决，也是在做大的盘子上继续做强的机遇。

在社会消费品零售领域，线下的重要性不应因“关店潮”而被质疑。品牌要想持续发展，只做线上不够大，只做线下也不够大。

在过去，零售品牌可以“先大再好”。只要你能在一个环节保证充分的优势，规模就能迅速做大。品牌靠着零售通路上的某个优势做大后，可以再去修修补补。现在不一样了，消费创业只靠单点的优势已经不足以支撑，所以只能“先好再大”，最少要做到“边好边大”。

当前企业之间的竞争，尤其是存量市场中企业的竞争，一个很重要的方面就是看谁更懂整个链条，谁在全链条上的相对效率越高，做得越极限，谁就越有竞争力。所以要“好”，就是要不断突破效率瓶颈，无论是服务业还是零售业都是如此。其次，相比以前企业要把性价比做好就能赢得市场的青睐，现在的消费者要求更高也更综合，对企业的产品开发能力要求更高，表现在产品要“更好、更美、精神附加价值更强”。

希望能给你带来不一样的思考角度。

疫情带来线下“抄底”机遇

“关停 300 家门店”是个什么概念,我们需要比较着理解。“300 家”约占今年 6 月底海底捞全球门店总数的 19%, 相当于 2020 年海底捞净新增门店数量的 55%。

要弄清“关店潮”, 故事得从“开店潮”说起。

在本轮“关店潮”爆发前, 海底捞曾经历持续两年多的“开店潮”。2019 年前, 海底捞全球门店总数接近 470 家, 2019 年一年海底捞的门店数量就增加了 65%。2020 年更是加足马力, 新增门店 544 家, 是 2019 年新开门店数的近 1.8 倍。

得以“加足马力”的一个重要前提是疫情的影响。疫情给很多行业带来了“危机”。赢商云智库曾以全国 21 城 5 万 m²以上 1080 家购物中心为调查样本, 得到的数据显示, 2020 年关店近 78000 家, 开店 61000 余家, 整体开关店比 0.78。

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29955

