

# “平替风”吹向优衣库 “性价比之王”在华将迎拐点

本报记者 许礼清 北京报道

曾被外界称为“性价比之王”的优衣库，在中国市场的经营或许即将迎来战略拐点。

近日，优衣库母公司迅销集团发布财报。整体来看，第三财季（2024年3月1日至5月31日），迅销集团营收和净利润均实现双位

## “平替”加速普及

在大中华区尤其是中国内地和香港市场，迅销集团的营收和营业利润均出现下滑。

从整体来看，优衣库母公司的业绩表现不错。根据财报，第三财季（2024年3月1日至5月31日），迅销集团营收同比增长13.5%至7675亿日元（约合人民币350亿元），归母净利润同比增长37.4%至1169亿日元（约合人民币53亿元）。整个前三财季实现了历史同期的最好水平。营收同比增长10.4%至23665亿日元（约合人民币1080亿元），归母净利润同比增长31.2%至3128亿日元（约合人民币143亿元）。

但在大中华区尤其是中国内地和香港市场，迅销集团的营收和营业利润均出现下滑。2024财年前三季度，大中华地区的营收为5224.69亿日元（约合人民币240亿元），在总营收中占比22.1%，低于往年水平。

对此，记者就公司未来对中国市场的具体规划以及“平替”等相关话题联系到优衣库方面，对方表示公司高层暂时不方便接受采访。

## 门店网络亟待重组

记者注意到，从2024财年开始的3年内，优衣库每年将在中国淘汰或翻新约50家门店。

除了上一财年第三季度刚好为疫情后的消费复苏期，导致今年的比较基数比较高之外，顾客的消费意愿不高、天气反常导致商品组合未能满足顾客所需，也是优衣库业绩波动的主要原因。

潘宁提到，在中国市场，有大约150家优衣库店铺无法吸引顾客，他认为中国的消费者心态在发生转变。也正由此，潘宁表示优衣库将进行以质量而非数量为重心的门店网络重组。

根据潘宁在此前的财报发布会上的介绍，优衣库并未停止在中国开新店，其计划每年在中国至少开

数的大幅增长，在日本、韩国、东南亚、北美、欧洲等多个地区均获得不同程度的增长。

但由于上一财年第三季度为疫情后的消费复苏期，导致比较基数较高及其他原因，中国内地和香港市场的业绩情况相对不那么理想。

《中国经营报》记者注意到，在这背后，是整个服装连锁行业增长

方式正在发生转变。优衣库大中华区CEO潘宁表示，优衣库大中华区的连锁门店发展日趋成熟，经营即将来到转折点。据悉，优衣库大中华区的目标没有改变，依然是在2028财年实现1万亿日元（约合人民币456亿元）的营收，更长期的愿景则是实现3万亿日元（约合人民币1369亿元）营收，门店数量扩张

市场。据极海品牌监测数据，截至2024年5月，优衣库在中国市场的门店有80%集中在一、二线城市。而千瓜数据显示，在小红书上浏览“优衣库平替”的人群中，一线和二线城市的人群占比最高，均达到25%，其次是新一线城市，占比16.67%。

潘宁在最近的简报中也提到：“性价比消费在年轻一代中尤为明显，在‘平替’消费价值观下，消费者不再选择品牌产品，而是选择质量差别不大的更实惠的产品。”

江翰认为，国产“平替”的加速普及也冲击了优衣库的基本盘。近年来，国产服装品牌遍地开花，借助拼多多及其他优势电商平台，不少物美价廉的白牌产品反而快速走红。这些国产品牌在设计、质量等方面不断提升，它们能够快速响应市场变化，推出紧跟潮流且价格亲民的产品，满足消费者的多样化需求。

显然，对优衣库来说，商品结

构的调整至关重要。鞋服行业独立分析师马岗认为，优衣库的商品结构非常特别，覆盖了少年、中年、老年，从内衣到外套一整套的穿着，定价也有低价、平价、偏高几个系列。“而面对当下环境与需求的变化，优衣库应该引入更低价的商品组合，加大这类商品的供给比例，对标这几年快速增长的品牌，优化供应链。”

资深品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄认为，尤其是在争夺一些下沉市场时，优衣库需要用更加低价、定位更低的产品来应对低价市场，同时整合线上流量，与线下店铺有效结合。通过多品牌策略，对该类产品形成有效竞争。

实际上，优化产品组合一直是优衣库不断追求精进的基本功，它不仅直接影响到销售表现，也关系到库存管理。潘宁透露，截至2024年5月，优衣库大中华区的库存较上年同期减少10%。

这些举措的目标是将单店营收提升到原先水平的1.5倍以上。他透露，优衣库在2023财年改造的22家店铺都实现了单店营收增长约50%。

而线上渠道也亟待进一步整合。江翰认为，对于大多数的中国消费者来说，他们始终希望在有限的预算内，获得品质优良、设计时尚的商品。过去，优衣库能够满足消费者的这一需求，因此获得了成功。然而，随着市场的变化和竞争的加剧，如今有更多更好的渠道可以帮助消费者实现这一目标。

在优衣库的计划中，也将电商作为重点发力的方向之一。记者了

解到，除官方直播间外，优衣库也鼓励店员在线下门店直播带货，这一形式有望在未来大规模复制。据了解，优衣库正在培训约2000名店员——平均下来每家门店都有两名店员将具备在店内直播的能力。

东吴证券在研报中也提到，展望未来，公司希望通过一些措施使大中华区优衣库重回增长：一是更加注重开店质量，在已经展现出销售潜力的城市（如重庆、成都、天津等）开设旗舰店；二是进一步加强线上线下业务的协同作用，计划将电商销售占营收的比重由目前的20%提升至30%。

除了上一财年第三季度刚好为疫情后的消费复苏期，导致今年的比较基数比较高之外，顾客的消费意愿不高、天气反常导致商品组合未能满足顾客所需，也是优衣库业绩波动的主要原因。

潘宁提到，在中国市场，有大约150家优衣库店铺无法吸引顾客，他认为中国的消费者心态在发生转变。也正由此，潘宁表示优衣库将进行以质量而非数量为重心的门店网络重组。

根据潘宁在此前的财报发布会上的介绍，优衣库并未停止在中国开新店，其计划每年在中国至少开

数的大幅增长，在日本、韩国、东南亚、北美、欧洲等多个地区均获得不同程度的增长。

但由于上一财年第三季度为疫情后的消费复苏期，导致比较基数较高及其他原因，中国内地和香港市场的业绩情况相对不那么理想。

《中国经营报》记者注意到，在这背后，是整个服装连锁行业增长方式正在发生转变。优衣库大中华区CEO潘宁表示，优衣库大中华区的连锁门店发展日趋成熟，经营即将来到转折点。据悉，优衣库大中华区的目标没有改变，依然是在2028财年实现1万亿日元（约合人民币456亿元）的营收，更长期的愿景则是实现3万亿日元（约合人民币1369亿元）营收，门店数量扩张

市场。据极海品牌监测数据，截至2024年5月，优衣库在中国市场的门店有80%集中在一、二线城市。而千瓜数据显示，在小红书上浏览“优衣库平替”的人群中，一线和二线城市的人群占比最高，均达到25%，其次是新一线城市，占比16.67%。

潘宁在最近的简报中也提到：“性价比消费在年轻一代中尤为明显，在‘平替’消费价值观下，消费者不再选择品牌产品，而是选择质量差别不大的更实惠的产品。”

江翰认为，国产“平替”的加速普及也冲击了优衣库的基本盘。近年来，国产服装品牌遍地开花，借助拼多多及其他优势电商平台，不少物美价廉的白牌产品反而快速走红。这些国产品牌在设计、质量等方面不断提升，它们能够快速响应市场变化，推出紧跟潮流且价格亲民的产品，满足消费者的多样化需求。

显然，对优衣库来说，商品结构的调整至关重要。鞋服行业独立分析师马岗认为，优衣库的商品结构非常特别，覆盖了少年、中年、老年，从内衣到外套一整套的穿着，定价也有低价、平价、偏高几个系列。“而面对当下环境与需求的变化，优衣库应该引入更低价的商品组合，加大这类商品的供给比例，对标这几年快速增长的品牌，优化供应链。”

资深品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄认为，尤其是在争夺一些下沉市场时，优衣库需要用更加低价、定位更低的产品来应对低价市场，同时整合线上流量，与线下店铺有效结合。通过多品牌策略，对该类产品形成有效竞争。

实际上，优化产品组合一直是优衣库不断追求精进的基本功，它不仅直接影响到销售表现，也关系到库存管理。潘宁透露，截至2024年5月，优衣库大中华区的库存较上年同期减少10%。

除了上一财年第三季度刚好为疫情后的消费复苏期，导致今年的比较基数比较高之外，顾客的消费意愿不高、天气反常导致商品组合未能满足顾客所需，也是优衣库业绩波动的主要原因。

潘宁提到，在中国市场，有大约150家优衣库店铺无法吸引顾客，他认为中国的消费者心态在发生转变。也正由此，潘宁表示优衣库将进行以质量而非数量为重心的门店网络重组。

根据潘宁在此前的财报发布会上的介绍，优衣库并未停止在中国开新店，其计划每年在中国至少开

数的大幅增长，在日本、韩国、东南亚、北美、欧洲等多个地区均获得不同程度的增长。

但由于上一财年第三季度为疫情后的消费复苏期，导致比较基数较高及其他原因，中国内地和香港市场的业绩情况相对不那么理想。

《中国经营报》记者注意到，在这背后，是整个服装连锁行业增长方式正在发生转变。优衣库大中华区CEO潘宁表示，优衣库大中华区的连锁门店发展日趋成熟，经营即将来到转折点。据悉，优衣库大中华区的目标没有改变，依然是在2028财年实现1万亿日元（约合人民币456亿元）的营收，更长期的愿景则是实现3万亿日元（约合人民币1369亿元）营收，门店数量扩张

市场。据极海品牌监测数据，截至2024年5月，优衣库在中国市场的门店有80%集中在一、二线城市。而千瓜数据显示，在小红书上浏览“优衣库平替”的人群中，一线和二线城市的人群占比最高，均达到25%，其次是新一线城市，占比16.67%。

潘宁在最近的简报中也提到：“性价比消费在年轻一代中尤为明显，在‘平替’消费价值观下，消费者不再选择品牌产品，而是选择质量差别不大的更实惠的产品。”

江翰认为，国产“平替”的加速普及也冲击了优衣库的基本盘。近年来，国产服装品牌遍地开花，借助拼多多及其他优势电商平台，不少物美价廉的白牌产品反而快速走红。这些国产品牌在设计、质量等方面不断提升，它们能够快速响应市场变化，推出紧跟潮流且价格亲民的产品，满足消费者的多样化需求。

显然，对优衣库来说，商品结构的调整至关重要。鞋服行业独立分析师马岗认为，优衣库的商品结构非常特别，覆盖了少年、中年、老年，从内衣到外套一整套的穿着，定价也有低价、平价、偏高几个系列。“而面对当下环境与需求的变化，优衣库应该引入更低价的商品组合，加大这类商品的供给比例，对标这几年快速增长的品牌，优化供应链。”

资深品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄认为，尤其是在争夺一些下沉市场时，优衣库需要用更加低价、定位更低的产品来应对低价市场，同时整合线上流量，与线下店铺有效结合。通过多品牌策略，对该类产品形成有效竞争。



优衣库中国市场的经营或许即将迎来战略拐点。

视觉中国/图

## 如何实现万亿日元营收

近几年优衣库大中华区对迅销集团总营收的贡献保持在20%以上。

面对新消费环境，优衣库对中国市场的期待并未改变。记者了解到，优衣库大中华区的目标是在2028财年实现1万亿日元（约合人民币456亿元）的营收，更长期的愿景则是实现3万亿日元（约合人民币1369亿元）营收，门店数量扩张到3000家。

而截至2024年5月底，优衣库大中华区门店共有1031家，其中超过900家位于中国大陆。近几年优衣库大中华区对迅销集团总营收的贡献保持在20%以上。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示，优衣库在中国市场的成功得益于其高性价比的产品定位、广泛的门店布局以及对消费者需求的敏锐洞察。

然而，随着市场环境的变化，这些优势逐渐受到挑战。一方面，本土快时尚品牌的迅速崛起，凭借更灵活的供应链和更贴近本土消费者需求的产品设计，逐渐获取了市场份额。另一方面，新兴消费群体消费观念的转变，从追求品牌效应转向更加注重产品的性价比、独特性和个性化，使得优衣库原有的产品策略

可能需要进行进一步调整。”詹军豪提到。

潘宁此前提到，优衣库大中华区的连锁门店发展日趋成熟，经营即将来到转折点。而上述内容或许就是优衣库的具体动作，即改变开店战略、融合线上线下渠道、根据本地需求强化产品组合、培养管理型人才。

马岗告诉记者，从优衣库诞生的背景环境以及定位来看，对大众消费的理解可以说在一定程度上是超过其他同类企业的，所以公司有能力强快速调整策略以应对新的环境和挑战。

对于优衣库未来的发展路径和方向，詹军豪建议：“继续坚持差异化的品牌定位，强化品牌特色。在产品设计上，注重创新与实用性的结合，推出更多符合中国消费者审美和需求的产品。在渠道布局上，优化门店网络，提高单店效益，同时加大电商投入，实现线上线下融合。此外，加强品牌与消费者的互动，提升品牌影响力和忠诚度。通过这些措施，优衣库有望在激烈的市场竞争中保持领先地位，实现可持续发展。”

# 客单价下跌 持续内卷的餐饮业如何突围？

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

近日，餐饮行业的九毛九集团发布2024年第二季度财报，财报披露的数据引发市场

对于餐饮业降价的关注。据悉，九毛九集团旗下拥有太二酸菜鱼、怂火锅、九毛九等品牌，其中，财报显示太二酸菜鱼的人均消费已经低于该品牌

2019年的水平。

对此，九毛九集团对《中国经营报》记者表示，面对市场环境的变化和出现的新消费趋势，九毛九集团正在积极应对和调

整，包括聚焦优势品牌、狠抓产品品质、丰富菜单结构、注重性价比、优化员工激励、稳定开店节奏六大方面。

除此之外，记者注意到，今

年不少餐饮企业如呷哺呷哺、乡村基等品牌有降价的动作。对此，艾媒咨询CEO张毅向记者指出：“餐饮企业的降价与市场竞争的激烈以及产品缺乏创

新等因素有关。对于这些已经站在头部的餐饮品牌，需要做的是如何通过产品创新、服务创新、品类创新等赢得下一个春天。”

## 面临挑战

九毛九集团公告显示，预期今年上半年收入约30.64亿元，较2023年同期增加约6.4%，同期公司权益股东应占溢利不少于6700万元，较2023年同期下跌不超过69.8%。

根据九毛九发布的2024年第二季度运营表现，太二酸菜鱼（仅限自营）品牌顾客人均消费为69元，低于该品牌2019年的水平（根据九毛九集团财报，太二酸菜鱼2019年顾客人均消费为75元）。2024年第二季度太二酸菜鱼（仅限自营）、怂火锅、九毛九品牌同店日均销售额分别同比下滑18.1%、36.6%、12.6%。

对于下滑的原因，九毛九集团在公告中表示，下滑原因是2024年第二季度，太二（中国内地餐厅）及怂火锅的顾客人均消费下降乃由于外部环境变化、品牌调整发展策略从而持续调整菜单结构及菜品价格及增加推广活动

所致。此外，位于低线城市的太二餐厅比例提升亦导致太二在中国内地的顾客人均消费出现下降。

餐饮行业分析师林岳向记者表示：“其实，九毛九集团的定位一直都是时尚餐饮，需要不断通过创新和在菜品、营销等方面做文章吸引顾客和消费者，但是持续的创新是比较难的。”

对于九毛九集团旗下太二酸菜鱼品牌的下滑，林岳指出：“作为九毛九集团一个比较硬核的品牌，太二酸菜鱼其实也面临着挑战。因为酸菜鱼这个品类就是一个家常便饭、一种比较寻常的菜品，本来就不应该定位那么高。太二酸菜鱼把它做出了个性比较鲜明的特点，所以在过去抢占了细分市场的重要市场。但是随着消费者越来越‘精明’以及预制菜的出现，酸菜鱼这个品类变得比较容易实现。”

## 企业如何应对？

实际上，从整体的餐饮行业来说，今年以来企业降价成为普遍现象。其中，有选择直接降价的品牌，也有通过各种优惠折扣侧面降价的品牌。例如，呷哺呷哺、乡村基等品牌在今年以来产品均有所降价。根据“乡村基”公众号在今年6月发布的产品降价通知，4款产品特大降价，价格回到2008（年）。

星巴克则是通过优惠活动、折扣等方式降价，以星巴克在上海地区为例，记者注意到，今年星巴克会有限时套餐销售，饮品搭配麦芬或者蛋堡等产品，并且在抖音、大众点评等平台推出优惠套餐以及多杯优惠的活动。

根据CCFA联合普华永道发布的《中国连锁餐饮企业资本之路系列报告2024》中整理出的部分餐饮企业的客单价变化，海底捞、湊湊火锅、怂火锅、太二酸菜鱼、奈雪的茶在2022年的平均客单价分别是105元、151元、128元、77元、34元，而2023年的平均客单价分

别是99元、142元、113元、75元、30元，均有所下降。

面对餐饮行业品牌降价的现象，张毅告诉记者，在今年整体的市场上，无论是线上还是线下，都有一部分品牌和一部分的产品抵挡不住市场激烈的竞争，通过价格调整来获取用户。这个现象在最近一两年是非常明显的。另外，很多品牌在后续的产品上缺乏创新。它们的成功是得益于数年前在产品创新上抓住机会，找到了突破口，从而形成了竞争的优势。应该说这就是产品的生命周期，此前形成的周期到现在差不多到了衰老的期限。

中国商业联合会专家委员会委员、北京商业经济学会常务副会长赖阳认为，近年来，餐饮业竞争愈演愈烈。以前很多餐饮企业通过提高环境、氛围等方面的品质就可以脱颖而出，并且获得很好的业绩增长。在竞争非常激烈的情况下，价格战也是必然出现的情况。随着企业规模的扩大、供应链等方

面能力的提升，企业在努力降低成本以及在适应价格下降的同时尽可能保持收益。当然，有相当一部分企业在这样的竞争中选择退出。未来，餐饮的价格竞争会进一步激烈，这是一个必然的趋势。

值得注意的是，在降价的同时，企业仍要保持盈利是有挑战的。对此，连锁经营专家李维华向记者指出：“在经营压力下，餐饮业此前是面临‘三座大山’，即房租、人工、原材料，而现在的情况是除了以上三项，还有来自各种电商平台的抽成，比如外卖、团购上平台的抽成都非常厉害。从盈利模型可以看出，利润等于收入减去支出，在降价的情况下，就要思考如何让客人的数量变多。另外，在支出上，需要把支出下降，比如在人员上，临时工、实习生的成本会更低。”

林岳认为，餐饮企业当前应对市场变化最好的策略就是要随机应变、与时俱进、不断洞察消费者的消费趋势和动机。无论是火

锅业态、西北菜还是普通的快餐连锁，都需要看自身当下的定位以及其他竞争对手的动态，并不是打价格战就有前途。目前在整个行业竞争非常激烈的状态下，能够立于不败之地的品牌需要自身有比较硬核、明显、有个性的品牌特点和菜品，以及能够在消费者心中占据行业前三的位置，比如在面这个细分领域里，用户会想到和府捞面；在比萨行业，用户会想到必胜客。

“面对激烈的市场竞争，首先要通过大数据挖掘市场在产品、定价、服务等的需求点。其次，利用信息技术合理调节餐厅的时间，比如有些餐厅周末、晚上比较火，但是中午、下午甚至早上是没人的，企业可以合理调节。最后，我觉得还是要对市场需求有一个比较综合的研判，从我们监测的情况来看，整体的市场需求比如在外就餐、外出旅行的需求是在增加的，那么谁能够吃到、吃好这波用户是企业需要思考的。”张毅建议。