

如果五年内你都用同样的方式做生意 那你离“关门”不远了

新闻晨报记者 钱鑫

“如果五年之内你都用同样的方式做生意，那你离关门不远了。”在昨日举行的2024中国购物中心与连锁品牌发展峰会上，中国连锁经营协会会长武瑞玲引用了现代营销学之父菲利普·科特勒的观点，来说明了购物中心应该如何再造。

目前，中国购物中心的数量和总面积已经位居全球第一，尽管市场规模巨大，但行业已经进入存量时代，2023-2024年是消费从复苏到增长、是品牌从坚守到突破、是企业从拓展到深耕的关键阶段。昨日，峰会围绕“把握消费者心智需求，发展商业新质生产力”这一主题，从多个维度、以多种形式展开探讨交流分享碰撞。

商业物业过剩，可转型做其他行业

当前零售行业尤其是大型零售企业正面临巨大挑战，中国连锁经营协会会长彭建真这样认为：购物中心作为零售行业中单体面积最大的业态，其运营企业规模普遍偏大，因此在经济周期转变和外部环境变化时，面临的挑战尤为显著。企业需要时间来适应外部规则的变化，进行转型和提升质量；商业物业过剩，以上海为例，在2020年其商业建筑面积已达到8816万平方米，人均商业面积接近4平方米，总量接近一亿平方米，处于绝对过剩的状态。商业存量物业面临转型的必要性，一方面可以转型做其他行业，如都市型养老院或社区养老服务；另一方面，现有商业物业可以通过结构性优化来适应市场变化。例如面对老龄化的实际情况，是否可以探索针对50—69岁的商场；许多企业今年出现了来客数和客单价下降的情况。购物中心应该检查自己的定位是否精确，并关注不同消费群体的变化，尤其是新中产阶级的消费行为。“让我们拥抱变化，拥抱技术，用积极的心态，用更好的商品，服务和体验赢得更多目标消费者的信任！”彭建真表示。

武瑞玲透露说，关于零售巨变，从宏观经济和社会角度看，引起零售巨变的原因包括供需失衡、物质轻量化、市场细分、人口结构变化、科技催化和市场的波动。购物中心企业有什么样的出路？如何再造？大家要研究如何通过E消费增长（Eating 烟火餐饮 Entertainment 娱乐放松，Exercise 健体强心，Education 怡养情志）和Retailainment 寓娱乐于零售之中，来营造消费者对产品的兴趣及购买产品的情绪 Emotion。最后，她提到业界应把握消费者心智需求，发展商业新质生产力，在日常经营中应该寻找创新点，为消费者创造价值。

和商户一起说故事

企业应从四个方面进行空间运营、商户运营、商品管理和客户管理，印力集团董事长丁力透说，在深度运营方面，以前主要打造的是环境，但今天，更多的是要注入精神内涵，注入灵魂；商户运营方面，从“细节管理”到“共创共享”，与商户建立盟友关系，一起创造，一起说故事，让更多人听到；商品运营方面，理解商品、组合品类。对商品的理解决定了运营深度，要向百货学习；客户运营方面，会员交互、圈层运营会员和社群运营已经成为运营能力的基本功。

作为全国驰名商标，截至今年上半年，周六福在全国拥有超过4500家门店，电商年营收接近30亿。去年公司销售的黄金总量约为70吨，占中国大陆市场5%—6%的份额。周六福珠宝股份有限公司总经理谢明育介绍，周六福从专卖店起步，向购物中心转型升级，主要满足年轻群体的珠宝消费需求。周六福还与体育赛事和游戏进行联名合作。注重品牌形象的塑造，并通过直营、电商和加盟模式快速占领市场，对加盟模式采取强管控。在创意营销方面，主要通过内部团队的创意内容来吸引消费者，而不是依赖购买流量。今后，周六福将计划在高势能购物中心、奥特莱斯和海外市场进一步发展。

用“光合奇妙节”和“持久哲学论”来吸引年轻人

合生商业科技管理集团总裁赵泽生分享了他的商业关键词——“商业热链”。他表示“热”，是热度、是关注、是流量。在后互联网时代，商业需要不断创新以吸引消费者。购物中心不仅是一个消费场所，也是大家热门打卡、新鲜猎奇的地方。合生商业通过更新品牌矩阵和实施“首店策略”，吸引潮奢品牌首店入驻，提升区域热度；与热门品牌联动，打破商业壁垒，实现客流和销售双增长。此外，合生商业勇于尝试新事物，与热门IP联动，打造多元活动，引领市场话题；为年轻消费者量身打造了“光合奇妙节”节庆IP和“持久哲学论”公益IP。合生商业通过多元内容满足消费者需求，实现商业破界，促进品牌长红。

在商业运营方面，合生商业联合品牌打造了许多品牌的旗舰店、形象店等，优化消费者体验和满意度。打造VIP专属空间和会员活动，提升品牌和消费者对商业空间的好感度。成立客户服务委员会，设置一把手沟通“直通信箱”，保障客户体验。除了商业的运营，合生商业目前也在打造包括高端地产、高奢酒店、高端物业、街区美食等一站式生活生态闭环。恒太商业发展了四条产品线：购物中心、街区、城市市集和邻里中心，尽管拥有这么多的产品线，但恒太商业坚持对每个项目进行精准定位和“一店一策”的策略。

恒太商业董事长兼总裁胡芳园分享了“定制化商业”。恒太商业作为一家轻资产商管公司，在过去8年中专注于定制化商业，服务管理了全国50多个项目。恒太商业定制化商业的基本逻辑：根据每个市场的机会点和项目的在地条件，为消费者、业主和品牌方提供定制化的商业解决方案。在这一逻辑指导下，与行业内其他公司不同，恒太商业先进行项目定位再决定租赁策略，通过建筑空间、业态组合、特色运营以及项目的精神IP来实现定位。在审美、需求和购买被互联网“基本拉平”，回归3、4、5线城市，恒太商业打造了“超级恒太城”，Super 超级、Style 风格、Surprise 惊喜，这是以超级运营为导向，融合超级空间、超级业态的新一代产品。 $(3+X+1) \times 1$ 是“超级恒太城”解题公式，括号里的3是指三个超级业态和超级空间（超级美食体验、超级儿童友好和超级年轻力中心），以打造具有地方特色的商业综合体。

国潮破圈 科技动人

作为一个67年历史的品牌，拥有1600多家门店的红豆居家，正致力于在品牌和产品上进行创新。红豆居家总经理周兵分享了红豆居家在新时代实现二次创业的策略：追求国潮

破圈，产品上则注入科技动能。在产品上，基于用户体验的爆品创新。如红豆绒棉花糖3.0，并通过线上线下的整合营销，实现了5000万以上的话题传播量和单品2亿以上的营收目标；在营销策略上，红豆居家紧跟年轻人的消费习惯，利用B站等兴趣电商平台，与罗永浩、李佳琦等知名人士合作。公司还通过举办文胸节等主题活动，以及在抖音和腾讯智慧零售平台上的活跃表现，增强品牌影响力。

全球有2400家门店，在中国大陆地区拥有920多家直营店的优衣库，正通过服装引领可持续美好生活，优衣库可持续发展负责人丁耘介绍说，面对VUCA时代带来的不确定性，优衣库致力于倡导一种以尊重自然和人类为基础的生命经济，以他主义愿景打造正能企业，倡导更加可持续的消费和生活方式。丁耘介绍了优衣库打造LifeWear 服适人生 = Sustainability 可持续发展新型服装产业的目标，同时也可将可持续发展融入到产品设计、原料采购、生产制造、物流和销售的每一个环节。服装如何引领未来可持续的美好生活？优衣库希望通过科技革新以及品质设计，生产出真正被大家需要的优质服装，去启发和助力大家轻松践行可持续的消费和生活方式。例如，优衣库每年生产超过千万件再生面料服装，包括广受欢迎的防晒衣、凉感衣、速干衣和摇粒绒等产品系列。这些服装不仅具有环保特性，还保持了良好的功能性和美观性。优衣库始终与中国新生代一起，助力将年轻人好的创意和想法推向国际舞台，共同创造可持续的美好生活。

以“开心哲学”来吸引年轻人

门店已覆盖111个国家/地区、全球门店数量超过7000家、近5年累计销售额达1280亿，名创优品全球副总裁兼首席渠道发展官寇维宣带来题为《内容驱动下的品牌创新和升级》的演讲。据介绍，名创优品前十年的高速发展让名创优品实现了美股港股双重上市，并稳居中国消费品市值TOP3。而名创下一个十年则是基于对全球零售格局由价格竞争转为价值竞争、性价比消费转为兴趣消费的趋势洞察下，迈向全球化超级品牌的十年。寇维宣表示，名创优品做的是年轻人的奢侈品，品牌坚信开心和健康才是人生最贵的奢侈品，所以品牌的经营哲学是开心哲学。名创优品第二个十年将从聚焦兴趣消费，坚持IP战略出发，从三个方面制造内容和流量：一是做超级品牌，做全球IP联名集合店；二是做超级产品，聚焦盲盒、毛绒、香氛、旅游出行四大品类来做好看、好玩、好用的IP产品；三是超级门店，做以全球级为首的IP LAND门店、做以中国名创为核心的势能店等等。最后，寇维宣总结名创优品通过制造内容来造就流量，名创流量又与合作伙伴的流量共创一起成就了商业。

