精準營銷 特色展業 引新物種

杭州百貨商場「扭計」與電商搶客

面對來勢洶洶的電商衝擊，近年來中國有不少百貨商場相繼倒閉。在杭州，高端百貨業卻迎來了新一輪的井噴：2017年杭州新開大型商業項目17家，預計2018年還將開業近30個商業綜合體。在和電商的競爭中，傳統零售業正在經歷怎樣的轉型？

新經濟浪潮

大公報記者
俞晝杭州報道

◀多家商場引入大IP「超級飛俠」聚兒童人氣

▼位於下沙的龍湖金沙天街日均客流超過6.5萬人次，主打兒童業態

「用一句話來形容，近兩年杭州的商場真的是越來越好玩了！」網購達人徐晨每年在淘寶上的購物消費超過15萬元（人民幣，下同），在她看來，網上的商品選擇多、價格便宜，所以除了貼身衣物，幾乎所有的服裝配飾她都在網上下單。「現在，隨着各種藝術展覽、互動體驗、快閃店被搬進商場，我又重新找回了逛街的樂趣。」

從賣商品到賣服務

記者從各大百貨商場的宣傳海報上看到，僅在暑假期間，就有杭州大廈的「AR超時空動物園」、西溪印象城的「極速冰雪世界」、遠洋樂提港的「超級飛俠大闖關」等多種選擇，其他小型的展覽、互動活動更是超過了100項。

在杭州大廈501城市廣場，除了用餐與購物以外，人們還多了另一種選擇——這裏有全國首家Medical Mall，將包括方回春堂、艾維口腔、太學眼科、顏術醫療美容等12家醫療機構引入其中，使得逛完街去洗個牙、看個名中醫、做個微整形成爲新潮流。

杭州解百集團董事長童民強告訴記者，以後的百貨公司一定不僅僅是賣商品，而是爲人們的消費需求，提供最大可能的服務。集團旗下的杭州大廈於2017年耗資6.9億元，打造面積爲9.4萬平方米的中央廣場，囊括高端美容美體、電競科技、生鮮超市、藝術公社等互動體驗業態，以期吸引更多的年輕時尚人群。吸引客流入店的一系列措施拉動了商品售賣。2017年，杭州大廈全年實現營業收入48.36億元，同比增長15.73%。營收增長主要來源於商品銷售收入增加。

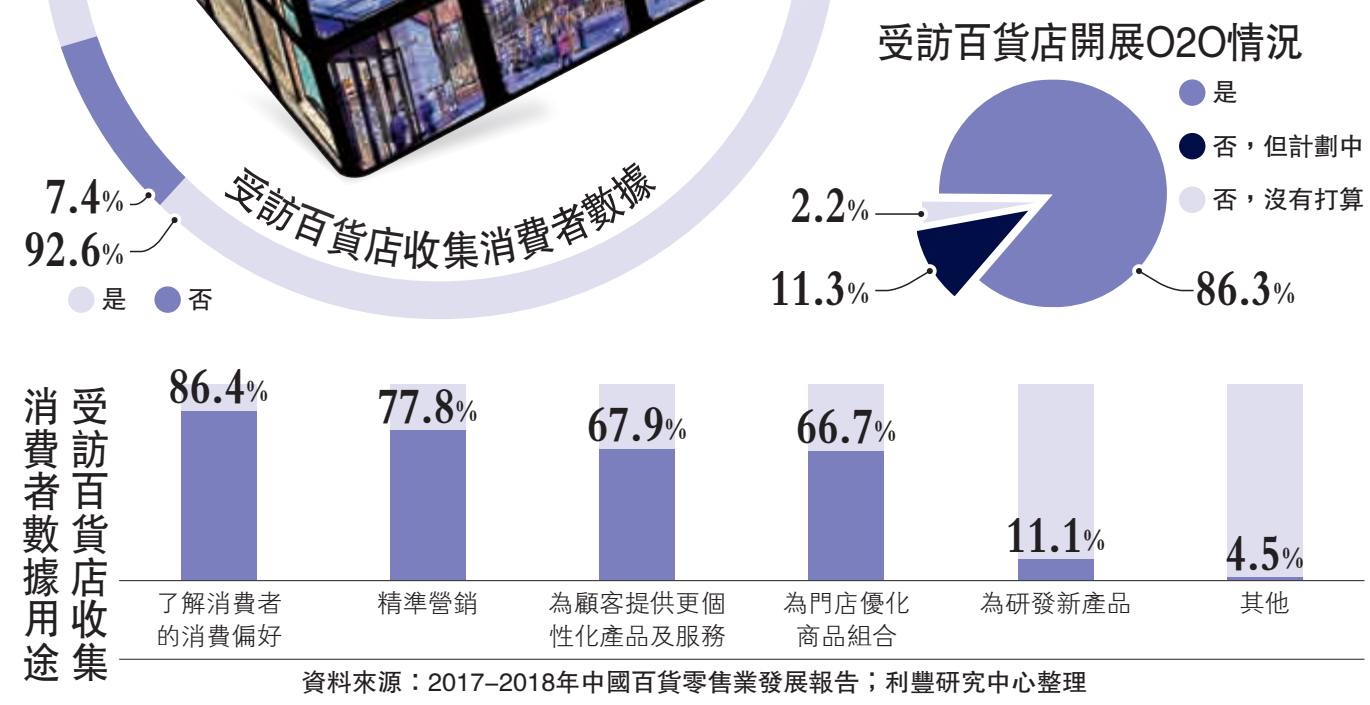
依用戶特點建購物鏈

與杭州大廈等老牌杭州百貨商場牢牢佔據核心商圈不同，2015年才首入杭州市場的龍湖商業，卻一直把天街項目布局在周邊板塊。短短三年時間，龍湖商業已在杭州東南西北布局了6座天街產品，其中位於杭州下沙的龍湖金沙天街，日均客流超過6.5萬人次，周末客流近10萬人次，穩居杭州同等購物中心前三位。

「龍湖以交通樞紐爲導向，在5-10分鐘步行路程之內，建立中心廣場或城市中心，從拿地選址初始，就以軌道交通節點爲中心，通過高效的交通接駁，實現消費者與商業空間的完美連接。」龍湖商業杭州相關負責人告訴記者，在杭州的各個天街也都秉承這個模式。

「此外，我們從拿地一直到開業，會進行多次不同深度的市場調研，以此獲得並刻畫出比較詳細的消費者圖像。」該負責人舉例說，調研發現，金沙天街到訪客群以26-35歲年齡層爲主，已婚有小孩的三口之家，佔比較高，在有小孩的家庭中，孩子多爲6歲以下嬰幼兒；此外，擁有2個或以上孩子的家庭佔比達20%。「所以兒童業態在金沙天街的布局佔比，遠超其他商場，也因此成爲周邊地區一家三口出行的首選。」

立足電商之都杭州，龍湖商業沒有選擇與互聯網企業針鋒相對，而是主動迎合。「比如在金沙天街項目中，與順豐進行了深度合作，顧客可以將爲他人購買的禮物直接打包寄走。雖然順豐並不能給商場帶來核算的租金，但卻有着更高的增值價值。」



資料來源：2017-2018年中國百貨零售業發展報告；利豐研究中心整理

業內人士認爲，傳統百貨未來的發展，不在於盲目轉型變革，而是掌握自主核心競爭力，才是最重要的。以國外百貨爲例，很多百貨公司都擁有自己的商品品牌。百貨做自營更多是爲了追求差異化。以往百貨公司同質化嚴重，現在面對來自電商、購物中心的壓力，百貨必須建立自己的標籤，形成自己的獨特性。

培育自營品牌增競爭力

新世界百貨中國於2017年推出的自營品牌「新說」，與規規矩矩的服裝門店完全不同。新說店門口擺放着顯眼的花卉植物、龍貓寵物，中間則是首飾、帽子、來自日本的玩偶、手工裝飾品，甚至還有日本著名設計師川久保玲設計的眼鏡。據了解，新說店內的商品全部由新世界百貨公司的買手團隊負責採購、選擇設計感強、符合品牌定位的商品。這類商品往往數量不多，存庫壓力小，在個性化上方面有優勢。

事實上，除新世界外，百盛、銀泰百貨、廣百股份等老牌百貨公司也開始嘗試做自營品牌。利豐研究中心數據顯示，在其調查的85家百貨公司中，76.8%已實行自採自營模式，其中55.6%選擇代理品牌模式、33.3%買斷某一品類或品牌、11.1%從海外自採。

▲杭州大廈年中慶結合世界杯主題營銷

得供應鏈者得天下

操盤心語

「如今百貨商場遇到衝擊的問題，不能完全推到電商頭上。事實上，隨着電商獲客成本和運營成本的不斷上升，他們的競爭力也在不斷削弱，單純做電商也遇到了天花板的問題，這就是爲什麼現在電商反過來提倡要結合實體商場做新零售的原因。」在童民強看來，無論是線下的實體百貨，還是線上的電商，做零售，最關鍵的還是對供應鏈的控制和改革，通過對商品流、信息流、物流、資金流的控制，打造強有力的供應鏈系統。

2017年，童民強重新把「高端精品百貨」定爲杭州大廈未來的商業發展方向。「與LV確定合作意向前，基本上每個牌子都是我們主動出擊，談判周期一般在一到兩年。」

2004年以前，童民強幾乎每個月都跑香港，曾經在某大牌門口坐了兩小時冷板櫈，眼巴巴隔着玻璃看着自己要找的對方老闆忙東忙西。對方先問：「你們有什麼品牌？」童民強忙說：「八仟代、觀奇、雅戈爾……」聽到這些，對方微微點點頭，回答道：「我們目前沒有這個計劃，保持聯繫。」

事隔14年，杭州大廈已經匯聚了近50家國際頂尖時尚奢侈品大牌，在其他購物中心裏，作爲一樓主打的輕奢品牌，在杭州大廈只能要到三樓的位置。每年，都有不少國際大牌把新款的亞洲首發儀式放在杭州大廈，或者把其作爲限量版的指定銷售店。「用最好的奢侈品吸引最有實力的消費者，再反過來用最高的銷售額與品牌商談判，這樣才是一個良性循環。」

◀童民強相信，以後的百貨公司一定不僅僅是賣商品，而是為消費者提供最大可能的服務

培養會員體系 提高用户黏性

獲客心得

2018年5月28日，位於杭州武林商圈的百井坊商業地塊終於出讓，地塊價值的稀缺性同時吸引了包括恒隆、九龍倉、華潤、新鴻基等開發商激烈爭奪。經過336輪競拍，最終恒隆地產（00101）以107億元（人民幣，下同）擊敗各路對手，將寶地收入囊中。

同樣打着高端購物中心的恒隆入局，並沒有讓童民強擔心。「誰跑得快，誰就掌握話語權，其他的東西都是外部因素，恒隆在上海做得好，並不代表他能抓住杭州的消費者。」童民強說，經過多年的運營與維護，解百集團已經擁有27.69萬名活躍的核心VIP會員，全年公司實現會員銷售33.09億元，佔公司全年總收入的57.25%，加之依託大數據、移動互聯網等技術與會員互動，及時了解並滿足客戶品質生活的多元需求，進一步增加會員的黏度。

如何服務好這批忠實的VIP粉絲，增強用戶黏性，是童民強一直在思考的問題。從去年開始，杭州大廈將VIP客源連接醫療、健康、體育、文化、教育，把整個服務鏈融進去，而不是單一的售賣商品。舉例來說，一位女顧客從懷孕開始，可以在杭州大廈實現孕檢、請月嫂、嬰兒護理、體形恢復、孩子未來教育培訓等消費需求，這其實更是另外一種意義上的「一站式購物」。

生鮮食品成新增長點

▲盒馬鮮生每到一處就引來大批市民爭先嘗鮮

零售趨勢

《2017-2018年中國百貨零售業發展報告》指出，2017年百貨零售行業創新轉型步伐加快，高達83.5%的受訪百貨企業已經涉足百貨以外的零售業態，許多百貨企業積極探索新經營模式、開發「新物種」，瞄準更具體精確的目標市場。

與傳統業態相比，這些「新物種」更加重視用戶的現場體驗。以2015年問世的盒馬鮮生爲例，這家主營生鮮產品的超市，不但有商品陳列區，還有一個大大的就餐區（約佔三分一的營業面積），以及若干食品加工的檔口。消費者支付很少的加工費，就可以請師傅將剛剛還活蹦亂跳的海鮮加工成菜品，現場享用。

繼盒馬鮮生之後，「零售＋餐飲＋生鮮」的複合業態品牌，幾乎風靡了全國的百貨商場。據統計，盒馬鮮生、超級物種、京東7Fresh、掌魚生鮮、百聯RISO、新華都海物會、天虹sp@ce、大潤發優鮮、食得鮮、步步高鮮食演義、世紀聯華鯨選等12個以「零售＋餐飲」的新零售品牌，2017年內開店數量超過80家，並將在今年繼續快速擴張。

掃描微信公衆號二維碼
關注新經濟故事