



豫园商城副总裁吴仲庆

关于营销和调整的思路

兼谈商圈五年调整发展规划



在 2012 年豫园商城工作年会上,商城副总裁吴仲庆发表主题演讲,系统阐述对落实五年规划、加快豫园发展的深度思考。演讲包括两部分:从市场实际出发,与时俱进,开展豫园特色的价值营销;适应商业环境变化,进行新一轮结构调整,实施系统升级。



围绕公司五年发展规划,我们正在请九洲远景咨询公司做内圈的规划,刚刚出了框架性的意见,但是有些意见是参考性的,所以我会把他们的意见纳入进来。今天的发言尽可能做到三个结合:与商业环境和行业发展趋势结合,与九州远景的建设性意见结合,与公司商圈和业务的实际情况结合。有些问题也是平时在理论和实践中苦苦思索的,我也愿意通过这次的发言和大家一起思考和探讨。我的发言分两方面。

第一、从市场实际出发,与时俱进,开展豫园特色的价值营销。从顾客的角度来看,是希望通过我们商品的售卖和服务能够得到超值服务。从商家角度,是通过价值营销增加效益,使我们品牌的附加值提高,这就是我对价值营销的定义。具体为:

一、调整文化定位,开展文化营销,做传承者、包容者、创新者。

这三个者是我们豫园商圈下一步调整必须承担的角色,这是历史和现实赋予我们豫园人的责任。

去年第四季度,业务经理会议借大连万达江北店的会议室召开,在他们的走廊中有一个口号给我的印象颇深,就是“人生追求的最高境界是精神追求,企业经营的最高层次是经营文化”。从商业的角度来说,商业形态的发展,商业模式和业态的创新,除了社会政治经济制度原因之外,很重要的就是文化。

现在大家都在讨论文化。从商业企业的角度来说,一是企业价值观的问题,是企业文化的观念。我们要嫁接复星的文化,把复星的文化同我们豫园的文化很好的融合起来,然后产生出一种具有豫园特色的新文化,这是企业的价值观层面。二是商业文化。讨论有很多,并且有很多解释,我做了一些思索,我对商业文化的定义是“通过满足人的精神需求和一定生活需求来达到我们的商业目的,这就是商业文化”。

顾客的精神需求和一定的生活方式是商家要创造条件予以满足的,这就是商业文化。例如最早诞生于 19 世纪 20 年代的美国南郊的购物中心,就产生了全

新的生活方式,购物中心可以聚会、交友、交流,一站式的服务,餐饮、娱乐、购物、休闲一应俱全。购物中心迥异于传统室外商业街,有很好的人文环保的环境,没有酷暑严寒、刮风下雨,这样的购物中心就很好的满足了人的精神需求和生活方式。再比如日本六本木为代表的城市综合体,这是更大范围的生活方式创新,把酒店、住宅、宾馆以及商场都结合在一起,可以下了楼就享受到全方位的服务,应有尽有。所以购物中心和城市综合体创造了全新的生活方式,购物中心下一步的发展一定要引起我们高度重视,这样的商业业态具有一般的商业街和商业街区无法比拟的优势。比如在购物中心里是多业态、多品牌的集聚,还是一站式的,是地区的标杆,能够集聚人气,所以要最大限度关注购物中心,要有选择的进入购物中心,大家要关心这个业态。

从旅游角度来说,豫园商城更是满足人的精神需求和生活方式,国家旅游局对旅游文化的诠释,我们在商城面对游客应该很好的体会这句话:“旅游就是满足游客对当地历史文化,习俗的探索 and 了解。体验旅游者和当地不同的文化。”我们到丽江古城去就是要探寻和我们海派文化不一样的当地文化,然后坐在玉龙雪山流下的小溪旁,喝喝啤酒,休闲度假,这就是很好的生活方式。所以,对商业旅游的理解要从更多层面,就要满足人的精神需求和一定的生活方式。

具体到豫园,我们如何调整文化定位,如何满足精神需求和生活方式,怎么样看待文化营销,我概括为三句话:

1、做中国传统优秀文化的传承者。

老城隍庙从明永乐年间诞生,到建豫园花园是明嘉庆年间,豫园有六七百年的历史,在上海以海派文化为主流的大都市中,我们美轮美奂的明清建筑风格群别具一格。毋庸置疑豫园的文化底蕴就是中国传统文化,同时包含了海派文化、老城厢文化和本土文化等。这是有别于其他商业形态和商圈最大的特点,这是我们的“根”和

“脉”,我们要调整、提升,但是不能把“根”和“脉”扔掉。例如列宁说“我们给小孩洗澡,是要把脏的地方洗掉,但是最后不要把小孩和洗澡水一起倒掉”。

2011 年 3 月召开的福布斯论坛暨城市古典商业街区会议取得了很大的成功,最主要的成功就是这个会议对豫园的文化定位引发了一场至少在豫园几十年历史上从来没有的社会大讨论,把社会各个阶层一起卷入,讨论的结果,促进我们客观审视自己,找准自己的定位,我们不再犹豫。豫园“根”和“脉”所需要的就是坚定对中国传统优秀文化的传承,这是我们应该有的历史和现实的责任,我们要做中国传统文化的坚守者和传播者。文化的定位很要紧,建筑风貌、功能、品牌和业态,背后起作用的是文化和文化定位。

2、做多元文化的包容者。

城市商业升级的背后是消费在升级,特别是上海这样的一线城市,人的消费观念、生活情趣、审美需求乃至生活方式都在发生变化。1992 年的人均 GDP 是 416 美金,1994 年建成豫园商城的时候人均 GDP 是 466 美金,到今年人均 GDP 是 5000 美金,所以中国已经进入中等收入国家。而在中等收入国家中,4000 美金到 10000 美金是属于中上等收入国家的下线,人的消费理念和品味、生活方式等都发生了变化,我们不能固步自封,认为我们原来的业态和商业形态还一定是对的,我们应该与时俱进。特别是人均 GDP 到 4000 美金至 5000 美金的时候,就产生了中产阶级,未来还要增加中国中等收入人群的数量,中产阶级的产生和以后这个队伍的不断庞大,将对我们的消费带来很大的冲击力,我们不得不重视。豫园要坚持传统文化,但是从消费角度来看,是要吸引有生命力和成长力的消费者,中产阶级的消费从基本消费需求向文化需求过渡,一个新消费时代将随之出现。

随着中国经济的进一步增长,中国中产阶级将成为社会消费的主力军,将引发消费结构的

颠覆性变化。豫园未来的文化定位和商业转型过程中,要十分重视对中产阶级阶层的研究,我们除了大众化的旅游市场外,还要注意关注和吸收年轻一族和新上海人以及国外在沪的老外,这是未来我们应该去吸引的。

在坚守和传承包容的关系上,我认为是掌握一定度和比例,不是传统的就一定排斥时尚,应该是可以兼容。传统文化只有在海纳百川的情况下才会使文化特色更加鲜明,所以豫园未来的文化和消费定位,我们应该坚持的是以中档为主,兼顾高档和低档,这是我们应该追求的。

例如美国旧金山西域购物中心,就是很成功的典范购物中心,那里一半是游客,一半是社区居民,既有民族民俗的商业文化,同时还有创新的产品,这种理念和做法是值得豫园学习的。有些创新的产品只有在西域购物中心才购买得到,西域购物中心和当地的设计师有约定,他们设计的产品就只能在西域购物中心出售,这样就能吸引有活力的消费者。

3、做未来文化的创新者。

无锡梵宫董事长有一句话:“在传承和发展传统文化的基础上,我们所做的是未来世界文化遗产”。这是一种心胸、气度、眼界和智慧。新年伊始温家宝总理说“人品就是产品”,有什么眼界和心胸,有什么样的智慧,就能出什么样的产品。

作为商旅文模式的复制,豫园走出的第一步——沈阳项目一定要做好,这个项目做好了就是创造出一种新的文化模式,是将海派文化和满清文化、江南文化同皇城文化的融合,也是对未来文化的创新。

“历史是不能复制的”,豫园花园内的古董是不能复制的,但是“文化可以创新”,创新的文化随着时间的推移和积累成为未来的经典和未来的文化遗产。我们都是豫园工作。豫园花园的主人潘允端,他从明嘉庆年起,一共花了 14 年的时间打造豫园,他就是在做未来的新文化。这种精雕深耕艺术化的追求,对历史和未来负责的精神,是值得我们在调整创新中学习的。

二、提升品牌价值,开展品牌营销。根据商城多业态、多品牌的特点,我认为豫园的品牌营销要从三个层面推进。

(一)区域品牌母品牌的营销。

豫园这样的商业街、商圈已经不是单店与单店,单品牌与单品牌的竞争,而是商业街区,商圈与商圈,品牌集群和品牌集群之间的竞争,所以从总公司的角度就是要把 5.3 公顷商圈,作为一个母品牌来运作好。豫园只有 5.3 公顷,建筑面积只有 9 万多平米,未来上海综合体购物中心的发展,我们豫园是精致版、浓缩版,而且迪斯尼建成之后,豫园这点商业面积是寸土寸金的,所以一定要找准定位、找准我们的项目。一个合同就是 8 年或 10 年或更长时间,容易失去未来和我们定位很好的机会成本,区域品牌和母品牌的营销要围绕打

造全球商旅文示范区的目标,要从这几点努力。

1、凸显个性化、差异化、特色化。在老商圈系统升级,新商圈不断涌现的情况下,这是不二法则。商业就是做差异化和特色化,豫园更应该坚持自己的差异化、特色化。

2、提升商圈和母品牌的形象和形象。

3、成为今后豫园向外发展的标杆、典范和形象窗口。就像现在的老庙和亚一,有旗舰店,有标志店,有形象展示,形成商旅文的模式。豫园的 5.3 公顷就是一个大的旗舰店,就是我们的形象展示,如果这个形象展示不能做好,别人也不会信任你,商旅文模式向外拓展就没有基础。

4、为子公司产业品牌发展做支撑。今后 5.3 公顷将是向外发展的各子公司的“脸面”和形象;“脑袋在里面,身子在外面”,我们要把“脸面”打扮的很靓丽、很漂亮、很吸引人。

5、提高资本市场的形象,增加市值,为公司的发展和融资创造条件。

(二)产业品牌的营销。

我们的产业品牌各有特色,可分为强势品牌和特色品牌。强势品牌例如老庙、亚一、童涵春、南翔等,已经摆脱了对内圈资源的依赖,走向了更广阔的市场;特色品牌就是有文化内涵、经营特色,有走出去的潜力,但是目前我们还是在积聚力量,例如上海老饭店、绿波廊、上海粽子店、永青、五香豆、梨膏糖等,未来这些特色品牌都有走出去的条件。但走出去也是要经过认真的市场调查,要找出我们的核心价值、找准目标市场和目标客户,最关键的是要提炼出自己的商业模式。如果不提炼商业模式的话,最后就是形散神也散,是不会成功的。没有不成功的行业,只有不成功的商业模式。

产业品牌的营销,主要是实现“三个提升”:

1、提升市场的认可度和美誉度。这是两个不同的概念,我们既需要认可度也需要美誉度。现在的达芬奇家具“认可度”很高,但是美誉度很差,我们需要认可度同时也需要市场和顾客所认同的美誉度。

2、提升市场的占有率和份额。目的是扩大市场规模,提高市场影响力和议价权。

3、提升品牌的附加值。在品牌营销和推广上,我们要精准营销,花最小的成本,取得最大的效益。亚一做婚庆锁定“相约星期六”,我十分欣赏,我认为这个目标锁定的十分精准。餐饮的南翔对外的店都有自己巨幅的形象,有反映南翔馒头是豫园南翔的宣传画,这幅画肯定能发挥很大的作用。上个月我去宁波大连万达的“南翔 1900”店,我和营业员做了交流,他们现在最大的困惑是“南翔 1900”的名称,当地人的认知转不到“豫园南翔馒头”这个概念上来。引导的小姐说这是上海豫园的南翔,但是他们不相信。

(下转第 6 版)