



关于营销和调整的思路

(上接第5版)

这张画应该挂在最醒目的地方,南翔1900就是我们豫园的南翔馒头。这样的营销都是要研究的。如果经营者心思不花在营销上是工作没有做好,这里面有规律性、科学性需要琢磨。

(三)名店和特色商店的营销。

1.提高商品的特色、档次和质量。

2.增加商品的品类和商品的适应性、丰富性。豫园现在的商品品类和商品丰富性不够,重复的太多,现在一个沃尔玛店的品种就有五万多种,豫园一万种都不到,品种和商品的丰富性不够,顾客的挑选性不够。

3.提升门店的形象和文化品味。这里要强调的是运用商店布局、灯光、商品陈列等,吸引顾客的视觉和心理产生综合效益。这是凯德商用提出的,认为可以提高单店销售额20%到30%。

4.注重现场营销,特别是商品包装的艺术化、礼品化、精致化。包装是现场无声的营销师,可喜的是我们不少的经营开始注重包装的文化和包装的精致化。

5.提高服务质量和水平。以人为本,开展服务营销。选择做商业,做好服务就是我们的本分,关键是对人的服务。关键抓住三点:

(1)标准化。现在在区领导和政府各部门领导的关心下,豫园已经启动了商旅文标准的制定,要花一年半的时间完成,这是没有对标的,要在工作总结中总结和提炼,这项工作必须做。

(2)人性化。枣庄台儿庄有五星级厕所,从这个厕所能反映出经营者的人文关怀,对人的尊重和关心。随着大交通的发展,台儿庄以后的休闲度假一定会兴旺起来。

(3)便利化。我们要成为全球的商旅文示范区,这方面我们的差距太大。所以在未来几年,我们在服务项目上要增加并且要符合豫园特色,例如手机充电、轮椅、婴幼儿推椅,行李寄存处等。从国际化的角度,逐步实现店招、地图中英文双语化,营业员不仅会中英文,还应该用中、英、韩、日的语言,比较流利的交流和导购。

(四)整合营销,做到商旅文联动。已创建十年的豫园中国日活动品牌,无论是内涵还是外延都要提升,创新,拓展。这个品牌已经在市场上得到了认可,产生很大影响,使得豫园这个形象变得鲜活起来。这种模式在我们这样的商业旅游区,文化穿透力很强。

这次的老城厢年味展,大连万达周浦店几次邀请我们去展出,有时候不识庐山真面目,只缘身在此山中”。据统计,2011年商城市市场部主导主办和相关子公司共同承办的商旅文活动,在媒体上的报道卓有成效,文汇报、解放日报、新闻晨报、新民晚报等有523次,电视媒体报道151次,电台广播报道43次,网络媒体报道是难计其数。在沪上几乎没有一家商业集团在媒体上的正面报道有如此之多,这就是文化的影响力,商旅文联动产生的聚合效应。

要争取政府有关部门的支持,实现更大范围内的商旅文联动,应该叫做庙市联动,是更广义上的商旅文联动。首先我们自己做好,到了人家十分愿意和你联动的时候就水到渠成了。豫园如果有十个博物馆,这十个博

物馆对上海市民和游客都很有吸引力的话,豫园花园和老城隍庙就会一起做联盟,鲁迅故里和三坊七巷,他们都是连在一起的,我们首先是自己要做好,然后吸引人家联动。

今后几年搞活动,要把子公司的资源联动起来。比如今年的艺术庙会,就要把华宝楼、文化传播公司、小商品公司等豫园经营的有文化特色的产业联动起来,做一个艺术庙会。

广场活动和店内促销的联动。广场在做活动,应该拉动店内的营销,例如非遗文化展,永青在下面做形象展示,一个月时间国购楼上的永青假发的销售额提升了30%到40%,这就是联动的效应。

城内与城外的联动。豫园灯会办完可以去沈阳办。灯会是一种中原文化,沈阳是辽河文化,所以如果把灯会做的精致点,适应当地人的需求就会有市场。今后广场做活动,以品牌文化宣传为主题,不是店内商品的延伸“摊大饼”的形式。例如臭豆腐和炸鸭鸭多卖一点,对于单店是有拉动的,但是从商城整体来说是没有大的效应的。营销学来自于经济学,经济学有一条需求的边际效应递减”,吃一个大饼有需求,吃两个大饼需求减半,吃三个大饼需求减弱,三个大饼之后就吃不下。吃了一大盒臭豆腐,可能对南翔馒头的需求就减弱了。

豫园不像有些商业街各自为政,从总公司来说一定要整体看待,提高商城的整体商业价值。

第二、适应新的商业环境和需求,做好规划,稳步推进新一轮结构调整,实施系统升级。

人在变,环境在变,商业需求也在变。以前的观念是豫园商城坑子货也卖的掉”,但是这要改变。我们要重新审视市场,结构、定位、业态、品位,追寻创新和突破。

(一)提高文化和休闲的比重。

文化是商业的灵魂,这是业界的共识。在这方面有些趋势值得我们关注、探索和研究。

一是古典商业街。

古典商业街的趋势是注重文化和休闲。现在出现了一些标杆性的商业街,做到精致精彩和成功。例如成都的宽窄巷子,他们的每家店和每一个门头,样式都是值得我们学习的。枣庄的台儿庄依托运河文化和台儿庄大战的文化,做的是休闲和度假。杭州的大兜路美食街,开业一年半就被评为中国特色美食街,下面是大运河的最末端,上面是休闲美食街,他们的餐饮不比我们差。苏州的李公堤美轮美奂,依托了苏州的工业园区,挖掘了李公的故事,现在是休闲度假区,天津的意大利风情街也是别有情趣。豫园不能再夜郎自大,很多地方应该向别人学习,补充完善提升自己。

注重商旅文的融合,已在业界达成共识。现在商旅文的边界越来越模糊。徐家汇商圈提出打造4A级的旅游景区,沈阳中街是商业步行街,提出打造商贸旅游区。商业街在向商业街区发展,典型的像清河坊街区,三坊七巷都是一种街区式的。

二是城市综合体和购物中心。

购物中心呈现的是主题化、概念化、艺术化特点。这次参加招金五周年庆典,我仔细考察了香港新一代购物中心,启发很大。他

和原来的老一代购物中心相比,呈现了向主题化、概念化、艺术化发展的趋势。例如圆方购物中心”,运用中国传统文化的金木水火土来演绎现代商业布局。豫园一直在讲精致化,但是我们很多地方是不足的。特别是香港K11艺术购物中心,每层都有艺术精品。其中两幅有典型意义,一幅是香港著名雕刻大师的作品一棵树,还有一幅是蒙娜丽莎,这是用面包吐司烘干,经过技术处理之后做出的。很多年轻人去就为看这幅蒙娜丽莎。在小广场下面是法国印象派后期代表人物之一雷诺瓦的油画。他们复制了这幅油画,把模型做出来,这样顾客可以拍照,联动互动。这是我们要学习的。

豫园商圈要增加文化载体的比重。以文兴商,豫园的商旅文活动已经做到了相当成功的程度,但是只是活动的形式,不是固化的载体,希望我们增加文化产业的固化载体。豫园现在商业面积中至少10%是闲置、无效、亏损的,完全可以发展成文化产业,发展和豫园文化相符合而且能够带动商业旅游的项目,我们可以引进或者自己做,项目不能是很松散的,应该有内在关系,能够互动,同时到了一定时候能产生一种规模效应。尽管这些项目短时间可能是低效的,但间接效应一定会推动直接效应。希望大家研究。

1.黄金珠宝文化系列。豫园要成为国际黄金功能集聚地,建立吸引国内外一流大师的创意设计室和工作室,成为黄金珠宝的创意中心,设计中心,展示中心,新品发布中心,我认为我们豫园一定要抓住这四个中心。我们可以借助外来的设计师,但是真正成为黄金功能集聚区,要对周围大福,现在又要成为世界一流,没有这四个中心是做不到的,这需要持续培养和推进。

2.博物馆、陈列馆。童涵春堂中药博物馆就做的很好,以后还可以做五香豆、梨膏糖、老城厢文化博物馆,老上海文化博物馆,筷子博物馆以及匾额博物馆等,还可以选择同我们豫园文化产业相吻合的精选全国非物质文化遗产的项目,做博物馆和陈列馆。

3.艺术投资品系列兼大师工作室。如陶瓷艺术品大师,紫砂壶艺术大师,书法艺术大师,雕刻印章大师。华宝楼已经在做,是收藏品投资,可以是华宝楼地下古玩市场的升级版。

4.展会聚会沙龙系列。豫园争取每月组织一次有影响的展会、俱乐部活动或沙龙活动。

5.文化创意系列。

(二)增加整个商圈的文化和艺术氛围。

如果门面店招能做到”四个一点,那就是门面个性化一点,橱窗艺术化一点,店招增亮一点,商品特色化一点,做到这四点豫园就会有面貌一新的感觉。店招增亮应该由内而外,像宽窄巷子为代表的古典商业街,他们给人的印象很好,其中的诀窍就是他们的门店招做到了精致、雅致、艺术。

(三)增加休闲的比例。

从旅游来看今后会偏向自助游,自助游越来越多。国内的旅游消费趋势,是传统的观光旅游向休闲度假转变,休闲是主要的。目

前消费者希望豫园内圈增加休闲餐饮,民俗表演兼地方戏剧能反映地方文化,就像丽江古城的纳西古乐,外国人看得目不转睛。越是这样代表地方文化的东西、原始的东西,外国人越喜欢。九洲远景提出迎合消费者对于休闲旅游的需求,在豫园商城内要增加能逗留的休闲餐饮。豫园现在的餐饮,如果把豫园比喻成开放式的shopping mall,餐饮占到46%,关键是我们的结构需要调整,缺少的是休闲餐饮,休闲餐饮是我们下一步要引进和着力培育的。

我们将悦宾楼四楼改建成休闲场所,利用开阔和明亮的休闲环境,给顾客提供绝佳的景观视觉体验,打造全新的休憩空间。豫园好好规划的话,真的是一个视觉美感很好的一个空间,关键是这个空间和我们的动线布局、业态的组合如何匹配,这是一个课题。不是所有业态越是高层越是难做,实际上有些业态越是高层越是好做,如果休闲的项目做的好,看上去上下五百年,现代和经典传统结合,这就成为全上海独一无二,我们要认真研究。

调整增加休闲餐饮面积,改善小吃类,减少连锁快餐。调整后要能体现休闲文化,满足消费者休闲观光需求,增加引导顾客逗留的休闲餐饮,食品类,包括咖啡、甜品。

(四)提高体验和娱乐的比例。

体验将是商业和旅游的一条主线,目的性的消费将逐渐被体验性的消费所取代,这是一个不可抗拒的趋势。现在豫园缺少娱乐,三驾马车购物、餐饮、休闲娱乐,但是我们现在只有两驾,缺少的是体验和娱乐。

香港迪斯尼到处都是游客在体验,为跟唐老鸭、米老鼠拍照他们在太阳下排队,迪斯尼最吸引人的就是逛街。我们可以做出反映传统文化的吉祥人物,如财神、猪八戒、孙悟空、和合两仙等,让游客进行拍照和互动,增加逗留时间,带动营业额增加,实现效益的转化。所以九洲远景提出,希望我们功能上要逐步提高文化娱乐的比例。

九州远景市调,现在到豫园来的当地居民、国外游客、国内游客平均停留1到3小时,很少有半天到一天时间。在文化娱乐上,豫园要突破,和文化演艺活动联动,推动商圈的发展。豫园要发展夜市,一定要有一个引擎,这个引擎是能够反映上海文化的戏剧,让到上海来的游客都来看这台戏。这台戏做成功了,豫园的夜市就能带来极大效益,就象去沈阳看刘老根剧场一样。但是这台戏需要空间,要下大决心,要有智慧,要依靠社会的力量,甚至最好得到政府的支持。上海现在没有这台戏,我认为上海文化大产业的缺陷。到阳朔去有印象刘三姐,到昆明去有杨丽萍导演的印象云南,但是上海没有这样的戏。豫园是上海最具旅游特性的旅游商业区,如果我们把这台戏做起来,既把我们豫园带旺,也是对上海的贡献。

(五)调整业态结构,提升优化品类,增加商品的丰富性。

要适应不同层次的消费者需求。九洲远景对商城一些产品和业态做了分类,比如黄金钻石,特色礼品,小吃类,药店、工艺品,正餐休闲餐饮等,这是我们要增加集聚功能的。还有一类是便利性品类,有服装配饰和连锁类的快餐,要进行选择性调整,引入中国元素。现在便利性的商

品到处都有,出了家门就能买到。调整后保持餐饮业态不变,增加文化娱乐业态,相对减少购物。建议把小吃类独立性品类设置到高层,减少沿街包口数量。从整个商城形象提升的角度来讲,包口要严控,已经在做的一定提升形象。

黄金珠宝可以从店的数量和品牌租户两方面同时着手,做到经营收益和形象提升的双赢。工艺品在豫园有独特地位,但是要提升租户的档次和经营品牌。天裕综合百货要调整,天裕不到一万平方米,实际经营几千平方米,最多做主题百货,不可能做到综合百货。

(六)完善调整动线布局。

调整要实现品类优化,提高高层楼的使用率,发展休闲旅游三大目标。

1.外部的动线有待完善。动线布局有外动线内动线,主动线暗动线,主动线次动线,平面动线和垂直动线。外动线要完善。今年比较长的时间,我一直在研究我们的布局和动线。豫园内圈动线有先天性的劣势。中国园林的迷宫式布局讲究延伸和转换,曲径通幽,看不到底、无死角,这样的布局最大的好处,有的时候重复走过一条街,每个店,特别是底层商户特别好。缺点是现在的建筑物和街道之间的比例是不合理的。街道的宽跟建筑的高度应该有一定的合理比例,国内外的商业街比例一般是1:1.5,豫园远超过这个比例,所以游客进来之后有一种压抑感。街道的直线距离过短。商业街需要有广场和节点,要有转换,给人一个过渡的空间;还有就是心理和视觉的兴奋感。但是进入豫园之后,空间的节点过多,造成了他们的注意力始终在转移,分散了人的注意力,对进店和上二楼兴致没有了,这是我们不想要的地方。市场部花了三天的时间把每幢楼、每条街的尺寸全部调出来,经过仔细的研究之后,依据商业设计原则,认为有些动线可以做一些改进。是不是豫园商圈一定要9扇门?例如在天裕和国购的夹路,这个通道对商业没有一点好处,如果这里做成休闲景观,把这个门关掉,游客可以从左边向国际购物中心的大门进来,右边从天裕对方浜路的门进来。童涵春和老饭店的夹路,考虑到老饭店的进出货,可以给予他们一定的管理方式,选择时段把这个门关掉,游客就可以从童涵春旧校场路的门进来。

2.首层的动线联动性不强。

3.外部动线和内部动线的衔接不合理。外动线和内动线结合点就是外面的人流通过外部动线引入楼内,“欧巴马”把内圈的口子封掉,做到外面去,就违反了这点。

4.垂直动线,引客上楼要重点突破。

中庭布局也要打破常规,别具一格。闸北”大悦城”二楼三楼没有中庭,三楼中庭以两部”通天梯”直通三楼。这种纵线的布局以便捷通达,流畅作为设计原则。豫园以后也可以把电梯先接入到三楼,然后再到二楼,这对效益会有拉动。国外”行为场所理论”是说,一定的空间环境和场所会对人的购物产生影响,这已经是科学了。现在做商业光凭经验是不行的。

这是我对营销调整以及结合五年内圈调整发展的不成熟的意见。欢迎大家讨论,我们要提倡”和而不同”的文化氛围。