

2022年7月26日

星期二

第1692期/共1692期

ECS DAILY INFORMATION

# 企竞中心每日资讯

## 【参考信息】

一大文创首次跨界美妆领域，一大文创 X 林清轩联名款首发……………p2

波司登冲出冬季，开卖千元防晒服！……………p4

2000亿元瓶装水市场新变化：矿泉水即将进入4元时代？……………p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

## 客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

## 【参考信息】

### 国美零售，前脚“全零售”后脚元宇宙



7月21日，已在港交所上市多年的国美零售突然宣布停牌，并表示这是为了等待一则涉及公司内幕消息的主要交易公告发布。

#### 国美的多元化困局

回顾最近一个月，国美在融资及高管股权激励方面表现活跃。6月30日，国美零售成功按照0.4港元/股的价格，向不少于6位独立承配人配售增发占公司已发行股本约5.49%的股权。因此，国美零售获得了7.76亿港元的融资（折合人民币6.685亿元）。

7月14日，国美零售向公司部分高管及767名员工授出购股权。而该部分购股权行使价格为0.025港元/股。左手向外筹资，右手补贴员工，其背后原因或许在于近2年以来国美正在执行的转型战略。

在授出股权的公告中，国美零售表示，公司目前正在进行全面零售生态共享平台的转型和变革，此次授出购股权是为了鼓励和绑定股东、核心人才以及顾问等，促进公司长期稳健发展。而通过授出购股权可以激发组织活力、提升员工士气，有效支持后续持续战略目标落地，达到双赢目的。然而，据界面新闻21日消息，国美旗下颇受重视的互联网家装公司“打扮家”全线业务已被暂停，创始人崔健、CEO高非于7月正式离职。至于全体员工工资，也已停发超三个月。

据悉，“打扮家”以VR家装概念起家，用户可以在平台上订购家装设计和施工服务，也可以通过平台购买装修材料、预定家具。2020年，该品牌正式被纳入国美“家·生活”战略，颇受业内重视。2021年国美还曾为该品牌举办行业会议，提出要在2024年平台规模达到5000亿元，随后还发布了一款家装相关的VR游戏。但转眼间，不到一年“打扮家”就面临裁员、停薪风险。据员工透露，其原因或许在于VR家装平台研发周期过长，而国美负担不起持续的投入。

国美方面对此回应表示：今年以来，“打扮家”公司主营的家装行业受疫情影响明显，企业营收因此遭受较大冲击，因此，员工薪资的确受到一定程度影响，而公司创始人兼董事长以及 CEO 也分别因身体、家庭等个人原因离职，导致其战略推进、业务发展、经营营收在一定层面受限。

2021 年，公司总营收为 464.84 亿元人民币，归母净利润显示为亏损 44.02 亿元。而国美的现金流水平更是“捉襟见肘”，2021 年其持有的现金及现金等价物约 43.78 亿元，不足上年的一半；经营活动产生的现金净流约 6.49 亿元，而上年同期为 18.51 亿元。

而 6 月 30 日的定向配售公告显示，所得的 6.685 亿元人民币融资，60%将被用于扩展线上及线下双平台业务，30%用于补充运营资金，10%则用于偿还债务。虽然这笔资金可解决公司的燃眉之急，但仅是这些投入还不足以支撑国美已在执行中的更大战略目标。

### 前脚“全零售”后脚又要玩“元宇宙”？

继 2017 年启动“家·生活”战略后，2021 年国美的“野心”进一步扩大。国美创始人黄光裕更是在 2021 年 4 月喊出“力争用未来的 18 个月时间，恢复原有市场地位”的口号。因此，在 2021 年企业家博鳌论坛上，国美零售战略副总裁赵丽明表示，国美将打造全链路、全共享、全模式、全场景、全业务的“全零售生态共享平台”。

具体而言，国美持续升级线下终端门店，推行视频导购、纯展示型门店、打造场景化门店体验，同时还会定期举办线下家电使用体验活动吸引消费者在参与活动中消费。另一方面，从国美 APP 改版而来的“真快乐”APP 也将进一步瞄准 95 后“Z 世代”消费者，围绕短视频娱乐和购物两大板块扩充内容。

娱乐内容上，模仿了快手、小红书模式可让用户上传视频图片内容，同时还有以自制内容为主的 Channel F 频道；而在购物上类似京东，产品从家电、售后服务到商超百货，模式为国美自营+严选商家，且有很大一部分依托于国美、永乐的线下门店。

期待通过优质内容输出吸引流量，最终为产品提供销售路径，提高转化率。但据新消费日报记者观察，当前“真快乐”的娱乐内容供应十分单薄，同时产品丰富度、细分品类多样性远不如其他电商平台。2021 年数据显示，“真快乐”APP 年访问量 4.4 亿，年活跃买家 1683 万，而同期京东活跃买家已达到 4.7 亿，拼多多则为 8.6 亿，即便是商品品类较有针对性的唯品会同期活跃用户也达到了 9390 万。

目前国美严选商家超过了千家规模，真选商品数量超过 3 万件。2022 年全年国美还将快速拓展真选商品，预计会新增超 10 万件 SKU，进一步覆盖消费者的衣食住行。此外，今年 5 月，国美还宣布与腾讯和华为合作，整合数字化营销、数字化供应链、数字化物流与数字化门店，预估毛利率将会同比提升约 3%。进入 2022 年 6 月，国美又将“元宇宙”定为其最为重要的战略方向。

据悉，该项目的总负责人已于 6 月入职，目前正在围绕“元宇宙数据数据分析师”、“元宇宙内容策划”等新岗位扩充团队。而新消费日报记者从岗位职责上看，国美的“元宇宙”将围绕 VR/AR、数字孪生、NFT、XR 社交生态以及数字人等领域多维领域展开。

在 2022 年第三季度的规划中，国美将着力于全面推进“家·生活”战略落地。目前，距离黄光裕宣布的“18 个月恢复国美原有地位”，仅剩不足半个月。

## 【参考信息】

### 注意力经济时代，新零售如何用设计叙事制胜？



零售设计中的叙事是一种将情境、情节和结构联系起来，为品牌创造独特空间体验的艺术。

讲述品牌故事是营销中最常用的方式之一，讲一个好故事能够让顾客更好地理解和感知品牌的核心理念和产品价值，在情感上和体验上与他们建立更加紧密的联系。

而在实体零售设计中，除了创造吸引眼球的设计外，讲故事则是通过视觉叙事来抓住消费者，其中品牌历史、传统、价值观和公司的商业理念等都是故事的主角，视觉媒体作为主要元素来打动消费者，促进形成持久的记忆，保持品牌忠诚度。

#### 01 设计叙事的构成

零售设计中需要将情境、情节和结构联系起来，为品牌创造独特的空间体验。在设计叙事中，首先需要设定“情境”，并将空间、产品和人融入其中。而“情节”则是指品牌故事，需要通过设计转化为有形的形式。最后，“结构”是故事的所有物理组件在空间中的组织方式，使体验变得有意义而令人难忘。

坐落于广州核心区珠江新城之中的 Bibu 宠物店通过设计叙事呈现了一个未来主义，充满“颠覆感”的宠物空间。科幻经典《2001 太空漫游》是构建场景故事的主要灵感，“太空时代”为设计母题，而对时下问题的思考也投射于空间表达之中：后疫情时代、零和竞赛、天宫计划、SpaceX……航道前方充满了不确定因子。

引入了“Ark/方舟”这一具有象征意义的空间结构概念，在两层半的容积内，以功能需求和空间逻辑推演，精细划分出用于宠物用品销售、寄养酒店、护理美容与训练医疗等用途的多个独立区间。

一些视觉元素成为了空间叙述的衔接词，例如标志性的 LED 发光地板，由首层地面途经楼梯区间，铺开至顶层的天花照明，贯穿于整个空间；电影中古典与现代相碰撞融合的空间美学理念也得以延续，将经过再创作的复古桌椅们置于空寂咖啡厅之中，时空所属不明的场景别具诗意。

## 02 竞争差异化

品牌通过设计叙事，可以更加直观地让消费者感受到它们为什么存在，与竞争对手有什么不同。这可以让零售商从竞争对手中脱颖而出，建立一个强大的、值得信赖的客户基础，并产生巨大的影响。

现代零售业正在将设计产品和理念从实体世界转移到元宇宙世界，而法国巴黎的快闪店“Web-3 Café”则恰恰相反，把元宇宙的世界带到了实体店里。这个空间的灵感来自元宇宙中的游戏世界，成为第一个由电子游戏启发的像素化室内设计空间。

店内装置包括从数字游戏中转化过来的家具和艺术作品，如像素化的迷你版克罗斯比边桌和凳子，在现实生活和游戏中都可以购买。空间旁边是一个功能齐全的咖啡馆。

这款游戏由 Meta Development Agency 开发，将在虚拟平台 the Sandbox 上发布，其美学灵感来自于早期低技术含量的电子游戏，玩家可以在游戏过程中设计自己的数字室内空间。

## 03 让消费者成为主角

零售设计通过叙事打造沉浸式体验，让消费者不仅是游览购物者，而且能沉浸参与其中，让他们感觉自己成为了店面的一部分，成为了故事的主角，这样与品牌建立的情感联系是最持久而深入的。

AVENUE & SON 由四位来自上海的专业滑板爱好者于 2014 年创立，在滑板精神引领下的，凭借浓厚的街头基因与品牌理念跻身全球青年文化热潮，致力于将“无畏、自由、不懈”的滑板精神在青年一代中传承。在这样的背景下，AVENUE & SON 的第一家旗舰店在上海前滩太古里开业，在室内外打造了全球首个大理石滑板公园。

店内占据中心舞台的是一个壮观的大理石展板坡道和一个巨大的屏幕，上面播放着该品牌的企业视频。空间核心的斜坡元素来源于滑手们日常街头游走时的印象，滑手可以踩着滑板在室内外穿梭完成特别的体验。

客户动线围绕着展示区，其余的功能区域也隐藏在大型屏幕的背后区域，大型的钢架背后是等候区域、仓库、及试衣间。钢架的 A 型造型来源于品牌 A&S 的首字母 A，钢架下方放置了休息座位。店门口还设置了一个小酒吧，滑手们可以一边喝饮料，一边玩滑板！

所有构建的叙事场景为滑手们提供了一个由内至外可以享受这一运动的趣味空间，也可以让其他消费者直观地感受到滑板文化的乐趣。

## 04 品牌拟人化

在设计叙事中采用产品拟人化，品牌形象拟人化，可以让故事更加充满了趣味和温度，创造生动的消费场景，更能把消费者代入到故事中。

植物个护品牌超级种子位于上海新天地广场的线下首店正式开业。以「源于植物，归于自然」为理念，超级种子打造出了一个充满科技感的“未来植物农场”空间。

植物和人类有着惊人的相似性。它们不仅能“看见”世界，“闻到”气味、“感受”触碰。而超级种子作为新概念个护品牌，将植物的功效发挥地淋漓尽致，让植物与人类的连接变得更加紧密，让人类感受到来自植物深处迸发的力量。

品牌大胆借鉴“浸没”式新零售门店形态，将超级种子全线产品，按照头部-面部-身体划分区域，让消费者尽情探索属于自己的“皮肤森林”。

而萌萌清新的种子形象在店面无处不在，他们代表着品牌形象，也是店面的主人，在和消费者互动交流，传达着品牌的理念和价值，大大地拉近了和消费者的距离，并凭借可爱迅速出圈。

科技给消费者带来了一个影响，就是显著地将注意力停留时间从15秒缩短到8.25秒。而讲故事和视觉营销为品牌营销提升到了一个新的维度，并且比以往任何时候都显得更加重要。在空间中传播什么故事、如何传播、使用什么方式来让消费者感到惊喜、并创造忠诚度，这些都至关重要。

正如Lion'esque集团创始人梅丽莎·冈萨雷斯所说：“如果顾客对你的品牌有一个清晰的认识，并且能在出门前用一句话描述他们的体验，那你就成功了。”

## 【参考信息】

### 购物中心如何应对疫后消费习惯改变？



随着疫情对社会经济的影响逐渐加深，整体市场的下行导致无论是线上电商平台还是线下实体商业都遭受到了持续反复的冲击。

#### 1. 消费选择期延长

随着经济与市场下行趋势明显争强，收入与资产均受到影响的消费者，对于消费行为变得更加谨慎，关于消费商品与服务的对比，已经不仅仅限于品牌、渠道、价格等传统的商业因素。85前消费者更在意口碑与信誉背书，85后消费者喜欢根据详细数据与购买评价进行选择，而最为年轻的Z世代消费者则更倾向于个性化与自我表达，以及商业内容所代表的文化符号。

在这样的条件影响下，线下实体商业要进行更为详细的消费者划分以及营运侧重点的优化，尤其是在市场推广活动的方面，对于不同消费者的兴趣点与关心问题要进行拆解，将营销活动以从“大”“小”节点的区分，向以消费者标签来区分来逐渐过渡。

## 2. 消费细分品类支出占比改变较大

在大消费领域，长距离旅游、出行、大额非必要消费品购买数据持续下降，消费者在收入不变甚至缩水的情况下，其消费的品类与支出占比也发生了较大的改变。

从整体业态来看，康养医疗、个人教育提升等均有所上升并且受到资本市场的青睐。从细化品类方面，传统型消费者更加关注健康、育儿与子女教育、以及在有限预算下对可以提升生活品质的新商品与服务的尝试性消费；而对于年轻消费者即Z世代新消费者而言，文娱内容关联、个护美妆、潮流服饰、宠物陪伴等所占比例持续增加。

实体商业已经全面进入存量调改时代，随着消费习惯的改变，对于业态与品类的调改，也需要从过去的区域、位置、面积、品牌为主导等转向业态细分、品类结构重置的全新组合思路。坚持以实际营运数据为根本依据，而进行行之有效的调整；另外，在客关方面，需要在现有的横切消费者，即以消费金额积累为基础从普卡到黑卡的方式上，积极增加以消费者圈层特点、消费特点等新的商业标签进行纵切划分。

## 3. 类商业消费行为增加

单纯的购买商品行为正在逐渐被消费者所抛弃，虽然经济指数下降，但在可控的预算范围内，类商业消费正在逐步增加，而所谓类商业行为是指不以购买为核心目的的消费行为。

在基本生活品饱和的市场环境下，消费者对于以电商平台为主导的持续十年以上的“满X减X”或“满X送X”等赤裸裸的以价格为诱导的大营销，已经产生了较为强烈的抵触情绪，所以，从2021年下半年开始，网购满减送与SKP会员日对于市场与消费者的可刺激程度明显降低。

而开放空间、公园商业体、城市露营、IP联动店、新能源汽车体验综合店等等，带有商业属性且弱化购买行为的商业体与消费模式却着实掀起了一阵新浪潮。

在生活方式不断升级以及多样化的今天，生存必须与生活必要的消费已经不再是消费者在线下实体商业中想要寻求的。如何让消费者在场景、空间、与沉浸体验中自然而然的进行商品与服务的消费才是未来商业的核心议题。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

