

声音

## 新零售时代 奥莱会是奢侈品牌的“对手”吗？

访佛罗伦萨小镇、RDM Asia 董事总经理鲁墨睿

“奥特莱斯”是英文 OUTLETS 的中文直译。其英文原意是“出口、出路”的意思，在零售商业中专指由销售名牌过季、下架、断码商品的商店组成的购物中心，因此也被称为“品牌直销购物中心”。近年来，我国商业业态中，奥特莱斯(下文亦可称奥莱)模式经历了井喷式发展，来

自《奥莱领秀》的统计数据显示，2017年，国内新开业奥特莱斯总量达33家，同比2015年和2016年上浮57.41%和6.45%；新增商业面积达301.59万平方米，同比2015年及2016年上浮67.64%和8.1%，保持了自2015年以来高速增长态势。

但是，奥特莱斯型商业业态总是

让品牌方“又爱又恨”。行业井喷，入局者越来越多，竞争也越来越激烈。2017年，佛罗伦萨小镇——京津名品奥特莱斯营业额位居华北地区奥莱营业额首位。这一年，也是“新零售”呼声最高的一年，线上赋能线下，无界零售等新概念层出不穷，很多市内的购物中心也借鉴了奥莱的运营模式，甚

至新开业的奥莱不少都是市区奥莱，这是否会京津佛罗伦萨小镇这样的市郊奥莱带来较大的冲击？传统奥莱业态将如何迎战“新零售”？在诸多奢侈品牌都想抛弃奥莱的背景下，如何说服品牌留在奥莱？近日，《中国经营报》记者专访了佛罗伦萨小镇、RDM Asia 董事总经理鲁墨睿。

## 坚守市郊奥莱模式

对于奢侈品牌而言，他们非常注重自己的品牌形象及产品，不会在离自己全价店比较近的地方开折扣店，这对其品牌形象会有很大的伤害。

《中国经营报》：佛罗伦萨小镇一直坚守市郊奥莱模式，你们在选址方面有哪些要求？

鲁墨睿：佛罗伦萨小镇在选址上总的原则上有两点：第一是不能靠中心城市区太近，第二点是周边有方便的交通设施和基础设施，这样就能够让我们把周边的顾客群体快速地连接起来。我们对周边潜在顾客的数量也有要求，希望能有至少2000万的潜在顾客。而且我们发现，选址靠近铁路或地铁站很重要，因为非常多的顾客群体会选择乘坐火车或地铁出行，这也是我们积累下来的一个很宝贵的经验。

《中国经营报》：城市版奥莱2017年快速增长。城市奥莱和市郊奥莱区别在什么地方？未来新开的奥莱，是否会考虑城市奥莱？

鲁墨睿：城市奥莱离市区太近了，如果定位于世界名品折扣，这个距离并不具备优势，对于城市奥莱，奢侈品能够提供的服务非常有限。对于奢侈品牌而言，他们非常注重自己的品牌形象及产品，不会在离自己全价店比较近的地方开折扣店，这对其品牌形象会有很大的伤害。如果开折扣店，奢侈品牌一定会选择离城市比较远的地方，以此来平衡正价消费和折扣消费。

佛罗伦萨小镇正是定位于世界名品折扣，因此我们会坚守，绝对不会开城市奥莱，始终以小镇形式开店，以保持我们的业态一致化。未来4年佛罗伦萨小镇还将在国内有3-4家新店亮相。

《中国经营报》：7年前京津佛罗伦

萨小镇刚开业的时候，京津地区整体的购物中心还偏少，现在消费者出门3-5公里就会有一所大型购物中心购物、娱乐、聚餐，你有什么理由，让消费者驱车1个多小时来小镇购物？

鲁墨睿：人们要从城区里来佛罗伦萨小镇，主要有三大理由。首先，这里是纯意式的设计，给人们以耳目一新的感觉，这是城市里购物中心完全不同的设计，消费者有新鲜感，仿佛置身于意大利。同样的商品，很多消费者不喜欢在家门口买，反而喜欢在旅行的时候买，就是这个原因。

其次是要有足够的国际品牌，比如现在小镇里拥有 Mulberry、Valentino、Gucci 等33家国际奢侈品牌。接下来还会不断扩大品牌组合，独家引进国际高端品牌，如YSL、三宅一生、麦昆等。

第三，这些国际品牌还要有巨大的折扣，消费者驱车过来，环境好、体验棒、价格诱人，我认为这是吸引消费者前来的原因。

通过数据能够体现佛罗伦萨小镇的成功：2017年京津佛罗伦萨小镇的营业额增长了22%，达68亿元，迎接了300多万消费者。2018年才过半，营业额同比就超过了去年，我们预计今年增长达17%，达到78亿元。

《中国经营报》：佛罗伦萨小镇不断优化品牌组合，独家将一些奢侈品大牌引入小镇，但据了解，很多奢侈品牌都明确提出了，收紧奥莱门店的数量，减少奥莱货品的供应量甚至是退出奥莱，这是否意味着对你们很不利？

鲁墨睿：我不这样认为，奥莱门店的增加，我认为会增加消费者去



正价门店的机会。很多年轻的消费者接近奢侈品，往往都是先在奥莱门店接触、购买，然后再去买正价产品，毕竟年轻人刚刚步入社会可能没那么多钱，但对美好事物的追求不变，所以一开始他们会买一些性

价比较高的产品，一旦觉得某个品牌的质量、风格正是自己喜欢的，钱包越来越鼓，就会慢慢转移到正价店里，因此我不认为奥莱门店是奢侈品牌的竞争者，反而促进了正价品牌门店的销售。

## 不该让顾客在佛罗伦萨小镇感到无聊

现在消费者来佛罗伦萨小镇，不仅仅是购物，休闲、娱乐、家庭亲子体验的需求增速很快。

《中国经营报》：7年前京津项目刚刚开业的时候，这种生活方式场景化的消费模式给用户“眼前一亮”的感觉，但今天小镇模式似乎已经不再新鲜了。你们还会不断有哪些创新模式，不断吸引消费者？

鲁墨睿：吸引消费者提升购物体验，是我们每天的重要工作。不断扩大品牌组合，引进独家高端品牌是最重要的工作，此外我注意到，现在消费者来佛罗伦萨小镇，不仅仅是购物，休闲、娱乐、家庭亲子体验的需求增速很快。现在广州佛罗伦萨小镇的家庭娱乐中心已经正式开放，孩子们可以以很低的价格在这里玩一天，如果是会员，则完全免费，给消费者耳目一新的感觉。

每个小镇都会有个“主题”，比如广州某家小镇就是考虑到了孩子们的兴趣爱好，以“奇幻丛林”为主题，深受广州消费者的喜欢。这里包含了动感游乐、丛林探险、童趣乐园及VR体验四大区域，孩子和成人均可以找到诸如弹簧蹦床、滑梯、电子游戏等经典游乐项目，更有机会体验VR技术带来的尖端娱乐设施。京津

佛罗伦萨小镇的主题乐园正在建设之中，预计是森林主题的放大版。

新开小镇以及现有小镇的扩建、品牌组合方面，我们也会为消费者提供更多的餐饮选择，让消费者在娱乐购物的同时，能够高质量地满足味蕾的需求。

《中国经营报》：奥莱有很多自身的优势，如空间较大、室内外结合等，如今零售业态更强调空间的组合与运用，这方面佛罗伦萨小镇如何发挥自身的优势？

鲁墨睿：现在消费者来小镇的需求不单单是购物，而是全面的消费体验，包括购物，也有娱乐、美食、亲子等方面的需求，我们会增加展览，如设计师产品、VIP新产品等，每天为客户提供享受生活的机会，顾客在佛罗伦萨小镇如果感觉无聊，那就是我们的责任，让顾客始终有新鲜感才行，比如今年夏天就是 TOKIDOKI 主题巡展。

中国正处于消费升级大潮，即使以性价比取胜的奥莱，消费者也越来越注重购物体验。因此，国内

奥莱无论是品牌组合还是硬件设施，都需更新换代才能留住消费者。我们也在不断地开拓新形式，升级品牌组合，让顾客总有新鲜感。

《中国经营报》：以会员积分为主的忠诚度营销，是商业业态吸引消费者持续购物的主要方式，但现在很多消费者认为积分营销形同鸡肋，价值不大了，你怎么看？

鲁墨睿：会员忠诚度营销我们会持续做，并把他做得更好。小镇的任何折扣、促销、新品体验活动，一定是VIP客户最有优先权。的确，如果积分只能用于佛罗伦萨小镇一家，对会员的吸引力逐渐在下降，因此我们和很多合作伙伴共同实现积分互通，让佛罗伦萨小镇的积分更有吸引力，例如虎积分享受往酒店、餐饮的折扣等。此外我们也会针对会员开发礼品目录等。

现在，我们的忠诚会员计划与微信会员绑定形式结合，扩大佛罗伦萨小镇在线上人群中的影响力。另外我们也保持与各大银行、APP、社交媒体及KOL合作，进行线上宣传活动。因为网络已成为大众越来越重

要的沟通渠道，我们想通过这些合作为顾客提供更优的服务和体验。

《中国经营报》：你是如何看待国内“新零售”趋势的，未来零售业态还会有哪些可见的变化，佛罗伦萨小镇如何迎接这些趋势变化？

鲁墨睿：目前奥莱这种模式越来越被接受，大家也很喜欢，但市场竞争激烈。佛罗伦萨小镇和其他购物中心不同之处在于我们更加注重消费者的购物体验。即“体验式”经济，也即“零售娱乐化”策略。

我们看到了巨大的市场变化，最大的变化是中国的奥莱模式一直在升级以满足消费者的期望，并提供购物以外优越且独特的体验。“零售娱乐化”策略，将佛罗伦萨小镇打造为一个不仅可以购物还可以去享受和探索的地方。除了刚才提到的主题乐园，我们还会举办各类活动诸如展览、市场营销活动还有促销、美食节、音乐节等等。除了意大利风格建筑和我们定期举办活动而提供的绝佳购物体验，我们还为客户提供能提升他们购物体验、超高附加值的服务。

## 电商为实体店尚未入驻地区的消费者带来便捷

电商渠道的开通为佛罗伦萨小镇实体店尚未入驻地区的消费者带来便捷，可谓线下消费体验的完美延伸。消费者可以在线上享受线下实体店的同等价格，更有线上专属折扣。

《中国经营报》：电商在中国发展越来越重要，2018年年初，佛罗伦萨小镇也上线了电商平台，发展电商之后会不会流失一定的用户，“体验”感受不到了？

鲁墨睿：佛罗伦萨小镇旨在打造纯正意式购物体验，产品与服务吸引了想买折扣正品的精明消费者。随着网络在日常生活中发挥着越来越重要的作用，未来我们也将加强这方面的服务。

的确，顺应这一潮流，2018年1

月正式上线的佛罗伦萨小镇官方线上商城标志着佛罗伦萨小镇正式进军电商，打通线上线下渠道，消费者将享受到更多的购物选择及更好的购物体验。线上商城目前引入了10个著名品牌，更有20多家品牌即将入驻。

在佛罗伦萨小镇的线上商城，顾客们可以找到专业买手精选商品，品类包含服装、鞋履、首饰等。电商渠道的开通为佛罗伦萨小镇实体店尚未入驻地区的消费者带来便

捷，可谓线下消费体验的完美延伸。消费者们可以在线上享受线下实体店的同等价格，更有线上专属折扣。

佛罗伦萨小镇与各大品牌的密切合作关系，使我们能够向中国市场以最低折扣引入最好的产品。电商的发展有目共睹，但体验型消费经济依然是消费者们追求的热点，佛罗伦萨小镇在这方面做得极为突出。

《中国经营报》：中国的高端消费

总是从一线城市慢慢向下传导，此前佛罗伦萨小镇主要布局在一二线城市，除了电商覆盖以外，是否有向三四线城市延伸的可能？

鲁墨睿：今年4月，佛罗伦萨小镇投资10亿元打造重庆名品奥莱，随着重庆项目的启动，对于中国重点城市首轮布局进入了尾声。对于现有项目，和以往一样，将持续引进更多新品牌、新面孔，带来更多元的消费体验，而对于未来，则更期待进驻三四线城市。

## 老板秘籍

## 市郊奥莱模式在选址方面有哪些要求？

1 佛罗伦萨小镇在选址上总的原则上有两点：第一是不能靠中心城市区太近，第二点是周边有方便的交通设施和基础设施，这样就能够让我们把周边的顾客群体快速地连接起来。我们对周边潜在顾客的数量也有要求，希望能有至少2000万的潜在顾客。而且我们发现，选址靠近铁路或地铁站很重要，因为非常多的顾客群体会选择乘坐火车或地铁出行，这也是我们积累下来的一个很宝贵的经验。



## 鲁墨睿简历

鲁墨睿，目前担任佛罗伦萨小镇、RDM Asia 董事总经理。鲁墨睿的职业发展遍布欧洲、美洲以及亚洲，在过去30年中，他从事过房地产开发和管理项目、零售、建筑施工、商业谈判及国际合作项目，并为多家国际合资企业评估商业机会。尤其是近14年来，他与欧洲名品奥特莱斯建立了战略合作伙伴关系，管理意大利多个名品奥特莱斯，其中包括欧洲最成功的 Serravalle 名品奥特莱斯。鲁墨睿在专业领域具有丰富的经验，并将其成功构建至佛罗伦萨小镇的经营和管理当中。他在过去的十多年里，作为意大利房地产联盟的常务董事以及意大利零售联盟的董事会成员，在亚洲表现杰出，不久以前，受邀成为中国连锁经营协会中国零售领袖峰会成员。

## 奥莱如何避免与正价门店的冲突？

2 奥莱门店的增加，我认为会增加消费者去正价门店的机会。很多年轻的消费者接近奢侈品，往往都是先在奥莱门店接触、购买，然后再去买正价产品，毕竟年轻人刚刚步入社会可能没那么多钱，但对美好事物的追求不变，所以一开始他们会买一些性价比比较高的产品，一旦觉得某个品牌的质量、风格正是自己喜欢的，钱包越来越鼓，就会慢慢转移到正价店里，因此我不认为奥莱门店是奢侈品牌的竞争者，反而促进了正价品牌门店的销售。

深度

## 新中产是奥莱增长的基础

最近3年，可以用“爆发式增长”形容国内的奥特莱斯，无论从新开门店数量、营业额还是总平方米数，都呈高速增长的状态。中国的很多产业，“井喷”之后，必然会出现一轮滞涨。高速增长的特莱莱斯业态，增长空间还有多大，业内一直在讨论。

从京津佛罗伦萨小镇成立至今的7年来，RDM一直不断加大在华投资，在一二线城市兴建奥莱小镇，看中的正是中国中产阶级消费力在中国呈现上升的趋势。可以说，奥特莱斯目标用户只是中产，对中产消费者的吸引力就是提供了一个比较好的折扣购买奢侈品的机会。但是这种机会对于真正高净值人群没有意义，高净值人群需求的是购买的快捷和新品、限量品。而奥特莱斯销售的一般是过季的，或者是基础款。因此可以说奥特莱斯大部分的消费，是针对奢侈品，轻奢的入门客户，也就是城市白领，中产阶层的。

消费的释放很大原因在于很多中产房贷按揭进入后半程，可支配收入多了，但还不敢任性消费，奥特莱斯的名品折扣恰恰满足了这些中高端消费产品的需求。

这种方式是否是“饮鸩止渴”，现在尚没有结论，就如同近年来，奥迪、宝马、奔驰都下调了入门级豪华车的价格，不足20万元就可以买辆豪华车，对汽车企业而言，销量增长了，但豪华车和中高级轿车的界限变得越来越模糊。

鲁墨睿一直强调，将不断加大品牌组合吸引消费者，在佛罗伦萨小镇，独家引入了Fendi、La Perla、Bvlgari等品牌进驻。的确，奥特莱斯对于奢侈品牌而言，是个快速回现的方式，但是像LV这种注重服务的品牌，在全球都坚守不进奥莱，记者了解到，很多进入奥特莱斯渠道的奢侈品牌，往往是代理商，对于品牌价值的保护并不关注，更关注销售现金流。有消息称，国内50%以上的奥特莱斯并不是品牌公司自身去开店的，而是所谓的代理商，买手店。这对于佛罗伦萨小镇而言，也是一大挑战，奢侈品收紧代理，退出奥莱的呼声越来越大，未来在品牌组合、引进独家奢侈品牌方面，对团队运营能力是一大考验。

随着消费升级，消费者的理念也发生了巨大改变，以前买奢侈品大牌，以炫耀性消费为主，现在越来越倾向于自我愉悦型消费，特别是北京、上海等一线城市的中产，已经开始关注小型设计师品牌，国内自创品牌等，因此奥特莱斯的货品就对这些人不再具有吸引力。当然，一个区域的奥特莱斯辐射人群范围很广，会有其他区域成长出来的新中产来填补这部分群体的流失。

尽管近年来奥特莱斯“井喷”，消费心态也发生了很大的变化，但是在鲁墨睿的判断，这门“好生意”还会持久，从本质上看，奥特莱斯仍然是商业项目，随时根据市场潮流进行调整，如提高餐饮比例，增加娱乐设施，另外奢侈品牌的品类和档次也会要有调整等。正如鲁墨睿所言：“只要消费增长势头好，奥特莱斯的增长也不会差。”

本版文章均由本报记者朱耘采写