

分类号: C939

密 级: 公开

学校代码: 10697

学 号: 201631941



西北大学
Northwest University

硕士专业学位论文

Dissertation for the Professional Degree of Master

YZ 购物中心客户智慧化管理改进方案研究

学科名称: 工商管理

专业学位类别: 工商管理硕士

作 者: 张连营

指导老师: 付媛 副教授

西北大学学位评定委员会

二〇一八年

Customer Management Intelligence Improvement Research of YZ Shopping Mall co. LTD.

A thesis submitted to
Northwest University
in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master
in Business Administration

By
Zhang Lianying
Supervisor: Fu Yuan Professor

May 2018

西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时，本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名： 付媛 指导教师签名： 付媛

2018年6月6日

2018年6月6日

西北大学学位论文独创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，本论文不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名： 付媛

2018年6月6日

摘 要

作为当下实体零售发展的最高商业形态，购物中心依靠其多元化的业态组合及良好的空间体验感成为近年来实体零售抵御电商冲击的利器，也成为消费者在线下消费的首选地。各种行业背景的企业也纷纷涉足购物中心的建设及运营，导致近几年国内购物中心数量呈爆炸式增长，市场日渐饱和，同质化现象也日趋严重。为了突破行业困境，经过多番探索及尝试，借助信息化技术及设备对客户进行智慧化管理的方式逐渐成为业内公认的提升企业市场竞争能力的重要途径。客户管理的智慧化改进能优化体验场景、提升运营管理效率，这为企业通过精细化、差异化的运营管理打破同质化现象提供了前提保障。

本文以 YZ 购物中心有限公司的客户智慧化管理改进为研究对象，首先对购物中心行业客户管理的相关理论及发展趋势进行论述。其次，通过调查座谈深入了解 YZ 购物中心有限公司在客户管理方面的操作流程及实施现状，并结合对其客户管理对象——消费者和租户的问卷调查结果分析 YZ 购物中心有限公司在客户管理方面存在的问题及解决方向，同时通过实地考察对行业内标杆购物中心在客户智慧化管理方面做出的尝试进行调研总结。最后，通过比较分析制定适合 YZ 购物中心有限公司基本情况的客户智慧化管理改进方案，并提出确保方案顺利执行的一系列保障措施。

本文提出了购物中心客户智慧化管理平台的搭建思路及各模块的功能定位，以期对零售企业的客户管理提升提供借鉴。同时尝试将互联网思维及大数据理念融入到了线下实体商业的运营管理中，这对于借助新兴的技术手段打破购物中心行业日趋严重的同质化现象具有一定的现实意义。

关键词：购物中心，客户管理，智慧化，大数据

ABSTRACT

As the highest business development form of entity retail, shopping mall has become a powerful tool for entity retail to resist the impact of e-commerce in recent years, relies on its diversified business combination and good spatial experience. It is also the first choice for consumers to consume offline now. Different kinds of industry have also involved in the construction and operation of shopping mall, leads to the number of domestic shopping mall has been explosive growth in recent years. The market increasingly saturated, and the homogenization phenomenon is serious.

This paper focuses on the improvement of customer intelligence management of YZ shopping mall co. LTD. Firstly, the related theories and development trend of customer management are discussed. Secondly, through investigation and discussion understand the customer management procedures of YZ shopping mall co. LTD. In the use now. Then combined with the questionnaire investigation of the consumers and tenants, try to find the problems and potential solutions. At the same time through on-the-spot investigation of benchmark shopping malls, to understand the advanced practice in customer intelligence management. Finally, through comparative analysis, make the customer intelligence management improvement plan suitable for the basic situation of YZ shopping mall co. LTD., and a series of safeguard measures to ensure the smooth implementation of the scheme were proposed.

This article selected topic from the practicality, and introduce the construction and function of each module of customer intelligence management for shopping mall comprehensively. This has certain guiding significance to the actual operation of related enterprise. At the same time, the fusion of internet thinking and big data concept solves the difficult that entity retail can hardly refinement operation management. Meanwhile, it is of great practical significance to break the homogenization phenomenon of shopping mall industry.

Keywords: shopping center, customer management, Intelligence, big data

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 论文研究背景.....	1
1.1.2 论文研究意义.....	3
1.2 研究对象和方法.....	4
1.2.1 论文研究对象.....	4
1.2.2 论文研究方法.....	5
1.3 研究思路与框架.....	6
1.3.1 论文研究思路.....	6
1.3.2 论文框架.....	6
1.4 本文的主要贡献.....	7
第二章 相关理论概述.....	8
2.1 客户管理理论.....	8
2.1.1 客户管理介绍.....	8
2.1.2 客户管理理论综述.....	8
2.2 购物中心客户管理概述.....	9
2.2.1 购物中心客户管理的内容.....	9
2.2.2 购物中心客户智慧化管理的演变.....	10
2.3 信息时代购物中心客户管理发展趋势.....	12
第三章 YZ 购物中心有限公司客户管理现状及存在的问题.....	14
3.1 购物中心行业简介.....	14
3.1.1 购物中心行业发展历程.....	14
3.1.2 购物中心运营管理要点.....	15
3.2 YZ 购物中心有限公司概况.....	19
3.2.1 YZ 购物中心有限公司介绍.....	19
3.2.2 YZ 购物中心有限公司组织架构及职能.....	19
3.3 YZ 购物中心有限公司客户管理工作调研.....	23
3.3.1 运营商调研.....	23
3.3.2 租户调研.....	23
3.3.3 消费者调研.....	24

3.4 YZ 购物中心有限公司客户管理现状.....	23
3.4.1 消费者管理方面.....	23
3.4.2 租户管理方面.....	23
3.4.3 信息化系统建设方面.....	24
3.5 YZ 购物中心有限公司客户管理存在的问题及原因分析.....	25
3.5.1 难以精准定位消费者需求，场景体验较差.....	25
3.5.2 租户管理及帮扶工作的时效性及针对性不强.....	26
3.5.3 运营方的经营决策缺乏有效的数据支撑.....	26
第四章 YZ 购物中心客户管理改进需求及功能定位.....	27
4.1 标杆企业客户管理对比分析.....	27
4.1.1 中粮大悦城.....	28
4.1.2 凯德 MALL.....	30
4.2 YZ 购物中心客户管理改进需求及功能定位.....	31
4.2.1 从消费者的角度.....	31
4.2.2 从租户的角度.....	32
4.2.3 从运营商的角度.....	33
第五章 YZ 购物中心有限公司客户智慧化管理改进方案.....	34
5.1 方案设计思路.....	34
5.2 方案具体内容.....	35
5.2.1 消费者服务层面.....	35
5.2.2 租户管理层面.....	44
5.2.3 运营商决策层面.....	47
第六章 方案实施的保障措施及效果评估.....	57
6.1 方案实施的保障措施.....	57
6.1.1 方案实施的人力保障.....	57
6.1.2 方案实施的资金保障.....	57
6.1.3 方案实施的制度保障.....	58
6.2 方案效果评估.....	58
6.2.1 投资估算.....	58
6.2.2 经济效益分析.....	60
6.2.3 社会效益分析.....	61
第七章 结论.....	62
参考文献.....	64
致 谢.....	66

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 论文研究背景

进入 21 世纪以来，随着国内经济水平的持续增长，人们的消费观念及生活方式发生了重大变革，传统的线下实体零售业在经营模式及运营思路已经越来越无法满足人们日益增长的消费需求。尤其是近几年电子商务的兴起更是给原本就老态毕现的实体零售业带来了沉重的打击，线下零售企业亟需借助新技术、新手段进行破局升级。

（1）线上电商冲击加剧，线下实体商业运营模式需要变革

近几年基于互联网的电子商务凭借着低成本、高效率的运营模式已经成为消费者日常购物消费的首选途径，线上的交易规模所占零售消费总额的比重也越来越大。互联网打破了空间与时间的限制，使消费者坐在家中即可 24 小时随时、快速的挑选全球各地的任意商品，同时网络提供的丰富信息使消费者可以对价格、质量等属性进行比较，整个交易过程更加透明、公平。同时，全部发生在线上的交易方式也大大降低了企业的人力投入及供应链管理成本，这也使得线上的商品与线下实体零售模式相比在价格上有着绝对的优势。

虽然线下实体商业近年来承受着较大的经营与竞争压力，但线下购物的消费体验是电子商务模式永远无法取代的。随着电子商务市场的逐渐饱和，线上产品的质量也日益成为消费者所诟病的痛点，随着收入水平的不断提升，消费者对购物体验及产品品质的追求也越来越高，这将成为线下实体商业未来新的发展契机。

另外，近年来随着互联网思维的崛起，O2O、全渠道、大数据分析、精准营销等思维理念不断涌现，人工智能、物联网、可穿戴设备、云计算等科技技术迅猛发展，这也给传统实体零售行业的经营模式优化及场景体验提升带来了新的机遇。

（2）消费者行为习惯发生变化，消费需求已经重构

近几年市场环境的变化也对线下实体零售行业的运营管理能力提出了更高的要求。零售行业已经步入了消费者主导的时代，顾客的消费习惯及消费需求正急剧变革，逐步呈现出消费时间碎片化、支付习惯便利化、消费偏好差异化和消费参与营销过程等特征。消费者在购物消费的过程中，越来越重视对社交需要和自我实现需求的满足。消费者选择的多样化，市场分化的加剧，线上线下的渠道竞争及融合，使得用户成为一切的中心，

因此针对消费者的特色化、差异化、精准化的服务能力将成为未来零售服务企业的核心竞争力。

①价格敏感度降低，更注重消费体验

随着收入水平的提高以及购买能力的增强，顾客开始更加关注产品的品牌和质量以及在消费过程中能否享受到优质的服务体验，购物过程的场景感受开始成为影响消费决定的重要因素，从到店到离场的全链条服务内容将成为维系良好的顾客关系、提高顾客粘性的关键因素。

②消费行为网络化

随着智能手机和 4G 网络、WIFI 的普及推广，互联网技术尤其是基于移动端的互联网通信及应用得到了高速的发展。据资料显示，2017 年国内移动互联网用户数量超过了 6.5 亿人，2017 上半年移动端电子商务交易规模达到了 22450 亿元，占上半年电子商务销售总量的 71%，与 2016 年同期的 16070 亿元相比增加了 39.7%，手机等移动设备已经成为当前沟通顾客、促进消费的重要媒介。

③消费需求多元化

随着人们生活娱乐方式的改变，现在消费者前往购物中心的目的已经不仅仅是为了购物，休闲、聚会等社交需求也逐渐成为消费者到商业服务场所的重要驱动力。购物中心作为集零售、餐饮、娱乐、休闲服务等多样复合业态于一体的商业综合体，同时还拥有大量的公共空间，这都使其有潜力成为承载人们在闹市中满足多元化需求的理想之地。购物中心的运营者们要紧紧围绕消费者的多样性需求，通过业态布局、营销推广等手段激发商场的多元化功能。

（3）国内购物中心数量呈爆发式增长，项目间的同质化现象日趋严重

作为当下实体零售行业发展的最高商业形态，购物中心依靠其多元化的业态组合及良好的空间体验感成为近年来实体零售抵御电商冲击的利器，也成为消费者在线下消费的首选地。各种行业背景的企业纷纷涉足购物中心的建设及运营，导致近几年国内购物中心的数量呈爆炸式增长，市场日渐饱和，同质化现象也日趋严重。

根据 2016 年中国商业地产高峰论坛上最新发布的统计数据显示，截至 2016 年 3 月，国内已开业的城市综合体项目已经达到 3547 个，总计建筑面积约 35284.5 万 m^2 ，总计租赁面积为 23040.3 万 m^2 。“预计到 2025 年，国内至少还会有 7000 个城市综合体项目建成开业，届时总数量将超过 10000 家，一线、二线、甚至三线城市区域型的购物中心将大量涌现，一些现有的市场、商店、百货等传统零售形式也将逐步向成熟的购物中心

模式转型。”^[1]伴随着购物中心行业的火热发展，一些成熟商圈开始显现出结构性过剩的现象，运营业绩的增长开始略显疲态，高同质化、高空置率、低客流量的现象逐渐成为当下购物中心行业普遍面临的困境。

目前，中国是在建购物中心数量最多的国家，未来几年随着大量购物中心项目的陆续建成，商业地产行业内的同质化现象及竞争压力将会持续加剧，会有大量特色不鲜明或运营能力不强的项目被淘汰掉。同时，以往的基于房地产行业运营思维的粗放式管理理念将会随着竞争的加剧向精细化、差异化的管理模式转变，以消费场景体验为核心的运营方向将会成为下一步商业地产行业发展的主流趋势。

（4）当前购物中心客户管理方式落后，难以满足运营管理需求

购物中心行业的客户管理连接着购物中心生态体系内至关重要的租户与消费者两大群体，能否高效、便捷的为这两者提供高质量、高水平的服务及管理，解决好线下零售模式的种种“痛点”，将成为一个购物中心项目能否在激烈的市场竞争环境中生存下去并获得稳定收益的关键因素。

由于历史原因，当前大部分商业地产企业延续了房地产行业粗放式的运营管理思路，客户管理工作不够深入细致，过于关注最终获取的租金收益，没能意识到要从前端的根源上为租金增长创造有利的条件。而一些传统零售出身的购物中心企业虽然对客户管理工作重视有加，但由于购物中心业态在经营模式上的特殊性，企业本身无法直接参与到场内的经营管理环节，致使客户管理的很多工作都无从下手，严重制约了精细化管理的深化程度。这就导致企业一方面无法及时有效的通过租户管理调整经营策略，另一方面也无法为消费者提供满意的场景体验，不利于企业的良性发展。

1.1.2 论文研究意义

当前互联网+、线上线下融合、大数据手段运用已经成为一种经济新常态，当传统零售行业面临来自互联网电子商务日趋激烈的竞争时，顾客对线下消费体验的期望不断攀升，越来越多的线下实体商业企业已经开始意识到线下实体零售业与移动互联网的结合将成为实体零售业抵御电商冲击、迎合消费趋势的必要动作。因此购物中心行业在运营管理上积极推动互联网+转型、实施大数据平台战略，是适应当前市场形势、实现行业转型升级的有效方式。

传统商业地产项目向现代智慧型商场升级，也是商业地产行业顺应消费需求和市场环境变化的必然选择。当今购物中心的运营管理者要运用互联网思维和大数据思维，通过相关系统将移动互联的技术创新深度融合于日常的运营管理工作之中，使得线下实体

商业的运营人员能更好地洞察和预测、满足顾客的需求，为顾客创造更好的消费体验及消费场景，提供更好的社交平台。同时基于更多更有价值的数据及对数据的挖掘分析，可以为精准定位、业态规划、空间经营、租户租金调整等经营活动提供合理依据。借助全渠道营销和精准营销，增强与顾客的互动，使得线上线下得以充分交融，增强顾客的粘性。最终帮助购物中心实现紧密连接顾客，给顾客最优质的购物体验，帮助场内租户发现顾客的真正需求，找到最适合自己的定位和产品、服务策略，帮助商场完成最真实的大数据市场分析，最终提升商业地产行业的市场竞争能力。

1.2 研究对象和方法

1.2.1 论文研究对象

YZ 购物中心有限公司成立于 2008 年 3 月，注册资本 7.6 亿元，是零售业大型国企 LS 集团整合旗下优质资源，专注于以城市综合体项目为主的线下实体商业开发和运营的专业企业。YZ 购物中心有限公司目前持有和管理的城市综合体项目总建筑面积超过 120 万 m^2 ，包括 5 个已开业的购物中心项目，2017 年场地交易额合计超过 62 亿元。出身于老牌的实体零售企业，YZ 购物中心有限公司在实际运营中的消费者管理及租户管理方面有着精细化的运营理念，但由于目前公司的智慧化管理体系建设不够完善，导致在实际的消费者管理和租户管理过程中仍存在问题：

第一，没有有效解决顾客在线下实体店消费时所面临的停车难、缴费难、找店难、排队难、购票难等一系列消费“痛点”，导致整体的消费场景体验感较差，对顾客的吸引能力不够强。

第二，对场内租户经营数据的了解完全依赖于人工报送，准确性及时效性较差，对租户经营情况的全面了解存在“盲点”，一方面直接影响了购物中心运营方的提成租金收益，另一方面运营方无法基于准确的数据信息对场内租户进行有效的经营帮扶、资源支持或品牌调整，导致场内部分租户生存压力较大，经营状况不好，同时也削弱了商场整体的品牌竞争能力和顾客的认知度。

第三，由于缺乏精确的顾客消费数据或行为信息，难以精准分析并定位消费者的个性化消费需求及偏好，导致在同质化严重的市场环境下与消费者关系维系方面“亮点”不足，无法通过精准营销等手段提高顾客在消费时的幸福指数，严重制约了经营业绩的提升空间。

本文将针对 YZ 购物中心有限公司在消费者管理及租户管理方面存在的上述问题，

通过对行业内类似问题及市场上相关解决方式的调研分析，结合当下的新技术、新设备，为其制定针对消费者和租户管理的智慧化改进解决方案。希望能够帮助 YZ 购物中心有限公司突破精细化客户管理的技术瓶颈，提升其在购物中心行业内的竞争力，给企业带来新的利润增长点。

1.2.2 论文研究方法

本文在撰写过程中主要应用了下述 4 种研究方法：

（1）文献研究法

广泛搜集和查阅国内外关于客户管理、购物中心发展、购物中心运营管理、大数据在零售行业运用等方面的文献资料，全面了解购物中心行业背景及客户管理的主要方法及目的，分析并研究互联网时代下基于大数据分析的商业地产行业精细化客户管理的发展趋势及实现方式。

（2）资料搜集法

通过对 YZ 购物中心有限公司的实地调查、资料收集、员工访谈等途径全面掌握该公司在客户管理方面的管理需求及目前现有的操作流程、实现方式、智慧化管理手段运用等基本情况，研究该公司目前在对消费者及租户进行管理的过程中存在的不足及达成经营目标所需的数据或信息支撑。在方案设计时，要充分考虑 YZ 购物中心有限公司的实际情况及管理架构，在其现有的智慧化系统基础上完善平台搭建，节约人力物力。在功能设计上，要以运营方的管理需求为基础，同时结合对消费者及租户的问卷调查结果，解决三方“痛点”。

（3）案例分析法

选取购物中心行业内在客户管理方面的若干标杆企业做为案例，通过实地调研及座谈访问等方式学习了解业内标杆购物中心在客户智慧化管理方面的尝试及相关经验，进行归纳总结，在制定方案取长补短，进行借鉴。

（4）问卷调查法

针对购物中心客户管理的主要对象——消费者及租户进行问卷调查，深入了解消费者及租户对客户智慧化管理平台的设计诉求，在方案制定时要以客户诉求为核心，搭建能满足消费者一站式、便捷购物需求的体验场景及能为租户提供线上线下融合的营销渠道。

1.3 研究思路与框架

1.3.1 论文研究思路

本文以 YZ 购物中心有限公司的客户智慧化管理改进为研究对象，首先对购物中心行业客户管理的相关理论及发展趋势进行论述；其次，通过调查座谈深入了解 YZ 购物中心有限公司在客户管理方面的操作流程及实施现状，并结合对其客户管理对象——消费者和租户的问卷调查结果分析 YZ 购物中心有限公司在客户管理方面存在的问题及解决方向，同时通过实地考察对行业内标杆购物中心在客户智慧化管理方面做出的尝试进行调研总结；最后，通过比较分析制定适合 YZ 购物中心有限公司基本情况的客户智慧化管理改进方案，并提出确保方案顺利执行的一系列保障措施。

1.3.2 论文框架

本文主要从以下六个方面展开论述：

第一，导论。深入分析了该选题的研究背景和研究意义，确定了研究对象，并提出了研究思路和方法。

第二，相关理论概述。对客户管理理论、购物中心行业发展情况及购物中心运营管理内容进行了简要介绍，对互联网时代下基于大数据分析的购物中心精细化客户管理发展的方向及实现方式进行了分析及研究。

第三，YZ 购物中心有限公司对消费者及租户进行管理的现状及存在的不足。对 YZ 购物中心有限公司客户管理的组织架构、流程体系、现有智慧化系统搭建使用等情况进行了概括，并分析归纳了目前在管理中存在的若干问题。同时对业内两个标杆购物中心客户智慧化管理现状及下一步发展趋势进行了案例分析，总结出了可供借鉴的经验。

第四，YZ 购物中心有限公司客户智慧化管理平台的改进方案。基于对运营方的现状分析和对消费者及租户的需求调研，分析总结出了客户智慧化管理平台所需实现的功能，进而明确了平台应包含的各系统模块及各模块基本的操作流程和经营数据的分析运用逻辑。

第五，方案实施的保障措施及效果预估。为确保方案的顺利实施，基于 YZ 购物中心有限公司的实际情况从人力、资金、制度等方面提出了若干建议。并简要从资金投入及经济、社会效益等方面进行了效果预估。

第六，结论。对本文进行总结，同时从功能完善及应用拓展等方面对解决方案进行了展望。

1.4 本文的主要贡献

本文的研究贡献主要包括以下三个方面：

（1）本文的研究有一定的实用价值。购物中心行业对于客户智慧化管理平台在实际运营管理中的运用仍出于起步阶段，大部分企业都在摸索如何建立能够实现客户精准分析的数据收集、交互平台，本文系统、全面的介绍了购物中心客户智慧化管理平台的搭建思路及各模块的功能定位，对相关企业的实际操作有一定的指导意义。

（2）本文将互联网思维及大数据理念融入线下实体商业的运营管理中，解决了实体商业难以实现精细化运营管理的难题，同时对于打破实体商业日趋严重的同质化现象具有很强的现实意义，另外对所有线下实体零售行业通过精细化管理提升竞争力、抵御电商冲击都具有一定的启发作用。

（3）本文的研究具有一定的可操作性。本文研究的智慧化解决方案是基于 YZ 购物中心有限公司的实际情况提出的解决措施，充分考虑了该公司的管理架构及操作流程，是为其量身定制的，可直接落地执行，能为其解决在消费者管理和租户管理过程中的难点问题。

第二章 相关理论概述

2.1 客户管理理论

2.1.1 客户管理介绍

客户管理简称 CRM (Customer Relationship Management)，其定义是：“企业为提高核心竞争力，利用相应的信息技术以及互联网技术协调企业与顾客间在销售、营销和服务上的交互关系，从而提升其管理方式，向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务的过程，其最终目标是吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户。”^[2]

CRM 理论倡导的是一种以顾客为核心的企业经营管理理念，而非是过去以企业生产的产品或市场份额为重点。其本质就是要求企业借助互联网等各种媒介加强与顾客的沟通交流，深入感知消费者的各种需求，进而有针对性的对产品或服务内容、经营模式等进行升级改进，以尽量迎合、满足大部分消费者的个性需求，最终达到提升市场份额或经营利润的目的。

客户管理主要的工作内容就是通过各种信息技术手段建立与顾客的沟通桥梁及信息存储分析平台，基于对顾客尽可能全面的过往消费行为的记录、整理、分析或直接的问询、调研、访问等形式研判顾客的行为偏好及消费需求，进而通过优化产品服务内容或精准推送消费者感兴趣的产品、活动信息等手段提高购买机会。

CRM 理论最早于上世纪 80 年代初期起源于国外的市场营销领域，但当时受到技术限制，同时与大量顾客保持定期沟通的难度较大，信息交互的成本极高，因此 CRM 在企业实际经营中的运用较少。直到上世纪 90 年代，随着信息技术及互联网平台的发展及普及，使得信息获取及交互成本直线下降，消费者的忠诚度与满意度逐渐成为企业重视的核心指标，大量企业纷纷开始调整自身的经营理念及营销策略，重视客户管理。

2.1.2 客户管理理论综述

(1) 国外 CRM 理论综述

CRM 理论最早是由上世纪八十年代初期开始兴起的“关系营销”演变而来，Leonard Berry (1983) 基于市场营销理论最早阐述了关系营销的理念，他将关系营销的定义明确为“帮助企业建立、维持和提升消费者关系的营销推广思路”。Morgan 和 Hunt (1994) 指出企业借助市场营销手段的核心目的就是要建立并维护与消费者的稳定的交互方式。Storbacka (1994) 提出“关系营销就是借助企业与客户间稳定的关系，通过彼此间信息

的不断反馈与交互来建立良好的市场环境，同时满足各方所需的企业管理理念”。

在 1984 年，Ives 和 Learmonth 在关系营销的基础上首次提出了消费者生命周期的理论，阐述了企业与消费者关系的不同阶段，并表明企业无论在任何阶段都要尽力去满足消费者或合作伙伴的诉求，这被后来学者公认为是客户管理理论的启蒙。而 CRM 作为一个明确的概念最早是由美国的 Gartner Group 提出来的，Gartner Group 认为：CRM 就是帮助企业与消费者或者客户间建立长期稳定的沟通桥梁，通过信息的及时共享帮助企业提高盈利能力。客户管理就是要通过客户服务帮助企业维系好与老客户的关系，并不断发展新客户，最终建立良性循环。在这个过程中，企业要针对客户需求合理、高效的分配经营资源，同时以消费者为中心调整企业的经营思路及业务流程，最终实现最大化的企业效益。

（2）国内 CRM 理论综述

CRM 理论真正意义上的传入中国应该是在 1999 年于北京举办的一场关于电信行业客户服务内容的研讨会上，会上朗讯科技公司提出电信行业的客服部门应加强对客户关系的管理，听取消费者意见及时调整经营策略，才能在互联网大潮中立于不败之地。这也是在当时国内的市场环境下，第一次有企业开始重视消费者在经营环节的重要性，并将消费者关系维护上升到企业经营策略的高度。

后来随着 CRM 理论在国内的逐渐兴起，陈旭（2001）系统的研究了 CRM 理论的概念及核心思想，并对 CRM 能为国内企业带来的发展机遇和 CRM 在国内的发展前景进行了展望。安实（2001）研究了 CRM 给企业带来利润提升的反馈机制，并强调了 CRM 的操作方式一定要以顾客或客户为核心。成栋、宋远方（2004）在对国内 CRM 相关理论进行分析总结的基础上首次系统的提出了 CRM 理论的内容体系，并辩证了 CRM 与其他企业管理理论之间相辅相成的关系。王化成（2005）通过作业成本法对企业经营利润与消费者间的关系进行了模拟分析，结合具体的操作案例强调了 CRM 能为企业经营效益的提升带来很大空间。韩婷婷（2007）全面研究了 CRM 理论的起源及发展历程，进一步强调了 CRM 在企业日常经营中的重要性。

2.2 购物中心客户管理概述

2.2.1 购物中心客户管理的内容

购物中心客户管理的内容主要包括两大方面：

一是消费者管理，通过各种营销推广手段吸引消费者到店并维系消费者关系，进而

维持稳定的高客流量，这也是购物中心经营管理的基础。购物中心运营方需要借助全渠道营销和精准营销手段，增强与顾客的互动，促使线上线下充分交融，增强顾客的粘性，最终帮助购物中心实现紧密连接顾客，并提供给顾客最优质的消费体验。同时借助对消费者消费行为的收集与分析，也能帮助场内租户发现顾客的真正需求及偏好，找到最适合的品牌定位和产品、服务策略，帮助商场完成最真实的大数据市场分析，提升在商圈内的市场竞争力。

二是租户管理，购物中心运营方要基于经营分析通过针对性的帮扶措施协助场内租户提升经营业绩，进而提高运营方所获取到的租金收益，这也是商业地产行业最主要的经营收入来源。同时基于更多更有价值的数据及对数据的挖掘分析，结合目标客群的消费习惯及周边商圈环境的调研分析，可以为购物中心整体的品牌定位、业态规划、空间经营、租户租金调整等经营活动提供合理有效的依据。在合理的租金水平范围内，有效保证引入的租户品牌能契合消费者需求，增加租户的存活概率及盈利能力，最终实现运营方与租户的互惠共赢。

当前很多购物中心所面临的最大难题是招商困难、客流不旺等问题，究其原因，还是运营方未能给租户及顾客提供具有足够吸引力的服务内容。因此作为购物中心的运营方，如何能够及时准确的获知消费者的消费需求及场内租户的经营情况，并在此基础上为消费者提供满意的商品、服务、场景体验，为租户提供合理有效的经营帮扶措施，将成为决定一个城市综合体项目运营成败的核心要素。

2.2.2 购物中心客户智慧化管理的演变

对于现代企业来说，企业的智慧化（信息化）改进是在信息时代，随着通信技术的发展完善，市场环境及日常经营的必然要求，也是企业在日益激烈的竞争环境中得以生存的必备手段。传统企业管理中存在的很多问题都和企业智慧化水平有关：比如高昂的采购成本、臃肿的商品和原材料库存、混乱的组织管理流程、迟缓的市场反应速度、盲目的生产经营计划等等。因此，企业智慧化建设对于企业在提高效率、降低成本、加强监管、加强内外部沟通等方面都有不着可替代的重要作用。

随着近两年信息技术的发展及大数据思维的普及，包括终端收银 POS 技术、电子数据交换、无线射频识别技术、自助服务系统、O2O 平台、会员管理系统、商业智能系统等技术都得到了广泛的应用。购物中心运营者可以借助智慧化的数据收集及整合分析平台提高客户管理工作的精细化程度，这也成为打破购物中心行业同质化局面的契机。但是目前国内购物中心在客户智慧化管理体系建设方面普遍存在起步晚、软硬件配套不

完善、数据分析运用逻辑不成熟等问题。

整体来讲，可以将购物中心客户管理的智慧化演变过程划分为以下四个阶段：

（1）1.0 时代——商业数据简单收集

20 世纪 90 年代，国内的购物中心行业开始兴起，在广州、上海等一线城市出现了第一批真正意义上的购物中心项目，如广州天河城、上海港汇广场等。但那个年代受限于技术水平及通信条件，购物中心行业对智慧化手段的运用还是寥寥无几，大部分收银、数据统计、分析等工作主要还是依靠人工来完成。直到 90 年代末期，随着计算机的逐渐普及，行业内才开始利用电脑处理数据的收集分析工作，但也仅局限于租户人工提报的日销售数据，仍无法获取客流、交易笔数等具体的经营信息。

（2）2.0 时代——信息引领管理深化

21 世纪 2012 年以前，随着中国城市化进程的不断加快，购物中心行业迎来了发展的黄金时期，以万达为代表的房地产巨头借着房地产行业的东风，将购物中心开遍了国内的主要城市。与此同时，国内的购物中心行业经过十多年的积淀，在运营管理上围绕租金、销售及客流等核心指标，各项经营工作开始逐步深化。技术的进步也使得购物中心运营方能获取精确的客流、销售等数据，同时会员管理系统的使用也使得消费者管理能力得到了有效提升。

（3）3.0 时代——智慧化助力精细化管理

2012—2016 年，随着国内购物中心数量的急剧增长，竞争环境日益激烈。商业地产企业开始意识到基于房地产思维的粗放式管理模式已不再适用于竞争激烈的购物中心业态，通过精细化管理探索差异化的经营方向才是唯一的出路。为了满足精细化管理的需求，客流统计、会员系统、停车场管理系统等一些基础的数据收集系统开始成为购物中心项目的标配。借助各系统收集到的比较全面的经营信息，国内购物中心运营管理的精细化程度得到了有效提高。但此时业内对各系统的运用还相对比较独立，缺少统一的分析平台对数据进行交叉比较，同时缺乏围绕消费者的一系列信息交互渠道，导致分析结果难以有效作用于实际工作。

（4）4.0 时代——构建智慧商业综合体

2016 年以后，随着电子商务的强势崛起，对线下实体商业的冲击已经从传统的超市、百货逐渐蔓延到了购物中心行业。与此同时，大数据思维、场景体验等概念的成熟使得线下实体零售业回归商业本质的呼声越来越高。回归商业本质意味着经营管理不再以场、货为中心，满足消费者需求成为主要的经营目标。购物中心行业内开始重视消费者

行为信息的获取及消费场景的重构提升，继而引发了对围绕消费者从到店到离场全链条的智慧购物中心建设的探索。

2.3 信息时代购物中心客户管理发展趋势

近年来，随着人民生活水平的不断提高，通信技术的飞速发展和移动互联技术的创新推动消费趋势不断演变，多元化、个性化、社交化、年轻化、时尚化的趋势日益明显，真正的开始进入以顾客为核心的消费者主权时代。为了应对不断变化的市场需求，传统的线下实体商业在经营模式和运营思路亟需转型升级，购物中心行业也同样面临着相同的困境：

当前大部分购物中心都以零售品牌为主力业态，虽然也配置了娱乐餐饮等体验或服务业态，但很难满足消费者越来越强烈的业态体验和情感体验需求；大部分购物中心在运营管理上更接近于房地产行业的管理意识，普遍采用粗放式的管理形态，决策时过往经验发挥着最重要的作用；对经营数据的重视程度不够高，缺乏对各种数据信息进行收集的系统设备，无法对不同时段、地段的客流量、人流动线、租金、销售、天气等数据进行深度挖掘，难以做到精细化管理和科学决策；营销渠道单一，互动性差，顾客对购物中心的粘性不强，而且投入大，收效低。上述问题的存在使得传统购物中心面临着整体竞争力下降、客流下降、效益下滑的危险，必须尽快实现升级。

根据国家统计局公布的数据显示，2016 年国内重点零售企业的销售总额同比增长了 6.3%，增速较 2015 年回落了 2.6 个百分点，购物中心行业的销售额虽然增长了 7.7%，但增速较 2015 年也放缓 4.5 个百分点。与此同时，线上电子商务企业的零售总额在 2016 年却突破了 5 万亿的大关，达到了 51555.7 亿元，同比增长幅度达到了 26.2%，远高于线下实体零售业的增长速度，占社会消费品零售总额的比例也在逐年提高，从 2015 年的 10.8% 增长到了 2016 年的 12.6%。电子商务的发展对线下实体零售行业造成的冲击已经成为不争的事实，同时随着跨境电商等电子商务新领域的不断开拓及崛起，未来电商对线下实体商业的影响将会更加明显，实体零售企业所面临的生存环境将会更加恶劣。

这两年，线下实体零售行业的从业者们也纷纷开始反思自身与电商在模式及理念上存在的差距，不少企业也开始尝试通过搭建自己的线上销售平台等方式来抗衡电商的冲击，以谋求新的生存空间。这些做法虽然也取得了一些效果，但由于线上流量已被各大电商巨头瓜分垄断，收效甚微，另外高昂的平台搭建、维护及前期营销成本也让中小企业望而兴叹。而且由于线下实体商业在场景、交易环节、体验细节等方面与线上零售存

在着本质的区别，这些纯粹模仿式的做法也无法从根本上解决线下零售企业所面临的问题。

进入 2017 年，业内在前期探索的基础上开始提出了“新零售”的概念，新零售的主要本质就是以顾客体验为中心，基于数据分析进行经营决策的泛零售形态，其核心就是借助各种信息收集系统将传统零售的各个场景数字化，通过数据分析感知消费者的需求，进而以消费者体验为中心，对消费场景、营销方式等经营策略进行调整重构。这也是传统线下实体零售业将电商的用户思维融入自身对经营模式及运营理念做出的重大革新，“新零售”的思维目前已经开始逐步渗透到实体零售行业的方方面面，也为实体零售企业的生存及发展注入了新的活力。

第三章 YZ 购物中心有限公司客户管理现状及存在的问题

3.1 购物中心行业简介

3.1.1 购物中心行业发展历程

（1）国外购物中心发展历史

购物中心业态最早出现在 19 世纪末期的欧洲，当时在哥特式建筑室内存在的商业活动是当今购物中心物业形态的雏形，发展到今天已经有超过 100 多年的历史。随着社会形态及经济水平的发展，购物中心的经营模式及展现方式也在不断演变。

随着 20 世纪美国经济水平的崛起，购物中心在美国得到了长足的发展。1931 年，在美国达拉斯市的市中心出现第一个经过前期规划并完整建设完成的综合体项目，自此以后，很多城市都开始将购物中心纳入城市发展的规划。目前业内公认的第一个真正意义上的购物中心项目是于上世纪 50 年代在美国建成的南谷购物中心，南谷购物中心的建筑规划与物业设施和现在的购物中心已经基本一致。

50 年代末期到 70 年代中期是国外购物中心发展的黄金阶段，在不到 20 年的时间里，全球各地出现了大量以南谷购物中心为模版的商业综合体项目。此时的购物中心项目已经发展成为完全封闭的商业建筑结构，这就导致随着季节及日夜的变化，需要大量的能源对室内的温度及光线进行调节。这就导致当 70 年代中后期出现石油危机时，大量的郊区项目被迫关门甚至废弃。

上世纪 80 年代以来，国外的购物中心行业又迎来了新的发展浪潮，在此期间建设的商业综合体在规划设计及建筑结构上更加理性，根据所处地段及商圈竞争环境、消费环境的不同发展出了都市型、区域型、社区型等更加科学合理的类别体系，在建筑体量及业态配比、品牌定位上都各有针对性。在此期间，购物中心内经营的业态也从单一的零售业态逐渐融入了餐饮、娱乐、文化休闲等多种业态元素，逐渐演变为现在的复合型商业结构。

（2）中国购物中心发展历程

国内商业地产行业出现的时间较晚，在改革开放以前，国内还没有城市综合体项目。上世纪 80 年代后期，随着改革开放大幕的拉开，在广州、上海等沿海开放城市开始出现早期的城市综合体项目的萌芽，到现在已经有近 40 年的时间。根据国内城市综合体项目在开发设计、运营模式等方面的发展演变，可以大致将国内购物中心的演变历程

分为以下几个阶段：

①摸索、起源阶段

20 世纪 80 年代末期，国内传统百货行业的市场竞争已经进入了白热化的阶段，与此同时，国外购物中心的发展正处于繁荣的黄金时期。国内一批有先见之明和创新意识的零售企业开始学习国外购物中心的业态组合模式，对一些百货商场进行改造升级。这种做法虽然使商业物业的展现形式与城市综合体项目有所雷同，但在经营模式上还是传统的联营方式，通过销售扣点获取利润，与购物中心租赁经营、收取租金的形式有着本质的区别。这个时期的铺垫为后续购物中心正式在国内的崛起及高速发展奠定了良好的基础。

②尝试、发展阶段

从 90 年代开始，城市综合体项目正式开始进入中国，但颇为戏剧性的是，正式开始在国内尝试建设购物中心的企业不是老牌的零售行业，而是来自新兴崛起的房地产行业在这期间，广州天河城、上海港汇广场等一大批颇具代表性的购物中心进入了市场，给沉寂了许久的中国零售市场注入了新的活力。

③狂热、繁荣阶段

21 世纪初期，随着中国城市化进程的不断加快，购物中心行业迎来了发展的黄金时期，以万达为代表的房地产巨头借着房地产行业的东风，将购物中心开遍了国内的主要城市。尤其是 2008 年北京奥运会前后，国家的经济刺激政策使得大量资金进入了房地产行业。随着购物中心的模式逐渐得到国内消费者的认可，大量开发商纷纷开始进军商业地产行业，国内大中城市的综合体项目也如雨后春笋般建立起来。

④理性、成熟阶段

2013 年以后，随着前几年国内购物中心数量的爆炸式增长，一二线城市的商业市场已经开始饱和，随着竞争的日益激烈，前期“只管建，不重视运营”的城市综合体项目开始自食苦果。投资者、开发商不再盲目的继续投资建设，而是开始关注项目的地段和规划设计，运营者也开始在挖掘内涵、塑造差异化竞争优势上下功夫。未来国内还会陆续有更多的购物中心项目建成，这些回归理性、符合大众消费者需求、规划设计科学合理的项目将会承担起商业综合体作为一个商业经营场所的本质职能。

3.1.2 购物中心运营管理要点

购物中心从前期的规划设计到后期的运营管理，其核心都是目标客群的消费需求及习惯偏好。通过市场调研深入了解周边商圈覆盖范围内消费者的需求，进而有针对性的

组织品牌业态，并不断调整优化品牌结构，同时借助营销推广活动及宣传媒介告知、维系目标客群，这是购物中心运营管理的基本逻辑。在这个过程中，购物中心运营者要通过对场内租户的管理协调为消费者营造良好的购物场景，让顾客有所逛、有所买，带动租户销售的同时提升商场的租金收入。

具体来讲，购物中心在日常运营管理中的客户管理工作从消费者及租户两个维度主要包括以下几个方面：

（1）消费者关系维系方面

①营造良好的消费场景

购物中心有别于传统百货、超市的最大特点之一就是拥有大面积的公共空间，这也是在当前的生活方式下购物中心吸引消费者到店的主要卖点。为了使消费者能够获得更好的消费体验，一方面购物中心的运营者要维护好公共区域的物业环境，并为顾客提供适当的休闲娱乐设施，为到店的消费者留下良好的环境印象。同时借助美陈、DP 点位、广告位等设施装点空间环境，有条件的可以结合商场的物业形态或标志性元素打造主题性的整体布置，为消费者提供愉悦的购物场所。另一方面由于购物中心的建筑体量普遍较大，结构复杂，为了方便顾客寻找目标区域，商场内部要在出入口、楼梯口等主要位置设置导视设施，方便消费者自助导航的同时也可以合理引导顾客的游逛路径，完善客流动线规划。

②策划互动性强的 IP 营销活动

客流量是产生购买机会和销售额的前提，为了保持稳定的客流水平，购物中心的运营者要围绕节假日等档期周期性的策划开展具有吸引力的各种 IP 营销活动。本着“有节造势，无节造节”的原则，购物中心的市场推广活动要有连续性，尤其是销售淡季，活动的内容及形式要更加丰富多彩。同时活动的策划要保持连续性，确保前后关联，不断的增强对消费者的吸附能力。另外，活动的内容或形式要与场内的租户密切结合，在吸引消费者到店的同时提高购买的转化率，这也是举办各种营销推广活动的核心目标。

在宣传方面，随着近年来微信、微博等新媒体力量的日益壮大，购物中心要注重发展维护好自有的宣传渠道。与报纸、广播等传统的宣传方式相比，自媒体宣传大大节约了运营成本，同时在时效性和有效到达率上都是传统媒体无法比拟的。另外，随着自媒体平台的日益成熟及互联网渠道运用方式的推陈出新，自媒体已经不仅仅是有效的宣传渠道，同时还能为购物中心提供多元化的营销推广服务。

③引进符合顾客需求的多元业态

购物中心内的业态组合及品牌层次是吸引消费者再次到店、持续不断的维持高销售水平的前提，通过维护良好的消费环境、策划营销活动及宣传推广手段只是为购物中心带来了稳定的客流水平，能否产生销售最终还是要看场内的业态和品牌能否满足消费者的购物或体验需求。随着生活方式的不断丰富，以往以零售、餐饮为主的业态组合已远远无法满足顾客对多元化生活方式的诉求，影院、儿童游乐场、健身、美容院、宠物护理、各种体验店等越来越丰富多彩的业态组合开始登上舞台。这就要求购物中心的运营者要时刻保持高度的敏感性，随时跟进市场环境及消费者需求的变化对场内的业态结构或品牌组合进行调整更新，使商场在业态组合的核心竞争力上始终处于领先地位。

④为顾客提供高品质的商品或场景体验

商品是购物中心内经营管理的最小单元，在目前国内主流的运营管理模式，商场的运营方一般很少涉及到各租户具体的商品管理。但作为线下零售“人、货、场”的三要素之一，商品是顾客对购物中心进行直观感受及评价的主要媒介，因此购物中心要提高对场内商品质量及商品丰富度的重视，为消费者提供可选择度高、质量有保证的商品组合，这也是随着大数据思维在实体零售企业的运用，下一步购物中心运营管理深化的方向。

同时，随着移动支付、物联网等信息感知、获取及传输技术的发展和运用，当今消费者对购物消费时的场景感受要求也越来越高。从到店前的车位查询及预约、餐饮影院等业态的排队购票、游逛过程中的导航及信息获取、消费环节的支付体验等，消费者对便利性设施或场景的需求越来越强烈，而这些都是以往的运营管理模式所没有涉及的。这也要求购物中心的运营者要紧跟时代潮流，敢于创新及尝试，不断优化升级现有的消费体验场景。

（2）租户管理方面

大部分商业地产企业对场内租户的管理都是基于《租赁合同》和《租户运营管理手册》来进行的，在商业地产的经营模式里，场内租户各自保持相对独立的经营及内部管理，为了保持商场整体统一的营业步调和品牌形象，一般购物中心运营方都会通过合同或相关制度条款对所以租户的经营行为进行详细的约束。而购物中心运营方日常对租户的管理大多都是依据相关规定对租户行为进行检查督导，一般包括以下几个方面的内容：

①环境管理

从租户进场装修开始，相关的营运人员就要以不影响正常的经营环境为原则，对装

修材料的运输、摆放进行规范，同时要通过围挡的形式塑造良好的门面形象。正式开业运营后，租户要确保为消费者提供一个干净、整洁、舒适的购物环境，对于餐饮及其他服务类租户，则还需要从食品安全卫生、营业场所的消防安全等方面持续对经营环境进行监督管理。

②经营管理

由于购物中心场所都是封闭的物业结构，每天早晚都由运营方统一开、闭店门，因此场内租户都必须与整体项目保持一致的营业时间，电影院、KTV、部分餐饮由于经营性质的差异可以借助专用的进出通道延时营业。另外，在顾客游逛消费的过程中，所有租户的营业人员要保持高水平的职业素养，为消费者提供优质的服务。当出现客诉纠纷等情况时，运营方可以适时介入，维护购物中心整体的品牌形象。

③服务管理

及时协调各部门解决租户运营过程中提出的需求及存在的问题，向租户提供优质服务，并建立例会制度与租户保持良好沟通。

租户晨会：每周定期组织租户召开晨会，及时传达公司通知，了解租户需求。

经验交流会：每月定期组织租户举办运营管理经验交流会，选取优秀租户就如何做好经营管理、提高经营业绩进行经验分享，帮助场内租户提升运营水平。

经营沟通会：根据经营情况不定期约谈相关租户的管理人员，及时了解其在管理、人员、销售、货品等方面存在的问题并提出经营建议，同时可整合宣传、活动等资源对困难租户给予一定的经营扶持。

④租赁管理

建立租户档案管理制度，一户一档。存档的范围包括：租赁合同、与租户往来的各类文件、函件、通知、图片、照片、录音、录像等一系列纸质版文件和电子版文件。

纸质版档案主要包括：租赁合同、租户装修施工图纸、装修施工申请表格、租户活动申请表格、租户沟通函、租户进（撤）场确认单、日常运营情况记录表、违规罚款记录表等。

电子版档案主要包括：租户活动图片和影像资料、租户管理过程中存在的问题图片和录音、电子版租赁合同等。

同时，营运人员每月还要按照《租赁合同》中的相关规定督促租户按时缴纳租金，保证公司的经营利益。

⑤租户经营帮扶

购物中心的运营方与场内租户在本质上是利益共同体，按照现在通用的固定租金与提成租金两者取其高的租赁模式，租户的经营状况越好，销售水平越高，那么业主方能获得的租金收益就越大。在这样的基础上，运营方要借助可利用的经营资源及信息资源尽可能帮助租户提升运营管理水平，尤其是针对经营状况较差租户，需要给予特别的关注与帮扶支持。

购物中心对租户进行经营辅导与帮扶的方式有很多，需要根据不同的情况对症下药，有针对性的提供资源支持或改进建议。比如新进场的品牌在开业后经营情况较差的，可以通过借助自媒体渠道或场内外广告位资源在宣传及营销推广上进行支持，帮助其提高品牌影响力及知名度。而对于经营时间较长的租户开始出现销售下滑的情况，则可以通过为其调整经营位置、重新装修改善经营环境或者根据消费者需求变化调整产品结构、服务内容等方式为其提升经营活力。

3.2 YZ 购物中心有限公司概况

3.2.1 YZ 购物中心有限公司介绍

YZ 购物中心有限公司注册成立于 2008 年 3 月，公司注册资本为 7.6 亿元，是 LS 集团整合旗下优质资源，专注于以购物中心为核心的城市综合体项目开发建设和运营管理的专业企业。2011 年 5 月，LS 集团实施零售业按业态分拆管理，公司升格为次集团企业。2013 年 5 月，LS 集团根据专业化运作的要求，将地产开发业务从公司拆分出去，公司由之前的购物中心全产业链开发运营企业转变为以购物中心投资、商业运营、资产管理为主要业务的企业。

YZ 购物中心有限公司目前持有和管理的购物中心总面积约 120 万 m²，包括已开业项目 5 个，待开业项目 3 个。公司旗下首家购物中心于 2011 年开业，之后基本保持每年新开一家购物中心的发展速度，经过多年的运营积累，公司在各方面都建立了完善的运营管控体系。截止 2017 年，YZ 购物中心有限公司拥有的资产总额（管理口径）83 亿元，旗下各项目总建筑面积超过 120 万 m²，可出租的商业面积超过 70 万 m²。2017 年全年公司已开业各项目实现场地交易额 62 亿元，已开业各项目全年累计客流量超过 8000 万人次。

3.2.2 YZ 购物中心有限公司组织架构及职能

YZ 购物中心有限公司在组织架构上采用总部管控+项目实操的运作形式，在公司总部层面设立了七个部门：综合管理部、财务管理部、营运管理部、物业管理部、招商管

理部、战略发展部、审计法务部。其中综合管理部负责公司的人事薪酬、人员架构、绩效考核及党群管理等工作；财务管理部负责公司的资金管控、财务预算、经营指标达成、费用控制及财务信息报送等工作；营运管理部负责管控各项目公司的营销推广及租户管理等营运相关工作；物业管理部负责管控各项目公司的物业维护及品质提升等物业管理工作；招商管理部负责各新开门店的品牌招商及已开门店的租户调整工作；战略发展部负责新项目的选址洽谈、可行性分析、市场调研及公司的 IT 维护等工作；审计法务部负责公司的法务审计、合同审批、经营信息核实、法律事务处理及风险控制等工作。

公司旗下以门店为单位成立了 5 家专业运营公司，负责各项目的日常管理工作。每家专业运营公司下设五个部门：综合部、营运部、财务部、物业部、安全部。其中综合部负责本项目的人事薪酬及党务管理工作，受总部综合管理部的对口管理；营运部负责本项目日常的营销活动策划、租户管理、客户服务等工作，受总部营运管理部的对口管理；财务部负责各购物中心的资金收支、预算管控、租金物业费用计提等工作，受总部财务管理部的对口管理；物业部负责本项目的设施设备管理及维修、物业环境保洁维护等工作，受总部物业管理部的对口管理；安全部负责本项目营业及闭店期间的安保工作，同样受总部物业管理部的对口管理。

其中，与客户管理有关的业务及职能大部分由各项目公司的营运部及总部的营运管理部负责执行实施。

3.3 YZ 购物中心有限公司客户管理工作调研

为了充分了解 YZ 购物中心有限公司目前客户管理工作的基本情况，挖掘、分析其中存在的主要问题，本文通过座谈访问、问卷调查等形式对运营商、租户、消费者三方进行了深入调研。

3.3.1 运营商调研

针对运营商，为了确保获取信息的全面性及客观性，本文从 YZ 购物中心济南项目一线运营人员、总部营运管理部及济南项目中层管理人员、济南项目总经理及总部高层管理人员三个层面分别选取了 3—5 名员工进行了一对一的座谈访问。座谈提纲如下：

- ① 你所在岗位针对客户管理的主要工作内容是什么？
- ② 与租户或消费者进行直接或间接接触的场景有哪些？进行沟通的主要渠道是什么？
- ③ 在与租户或消费者直接或间接接触的过程中，对方是否针对现有工作形式反馈

过意见或建议？集中在哪些方面？

④ 为了确保工作的顺利开展，你需要获取哪些跟租户或消费者有关的数据或经营信息？

⑤ 目前这些数据或经营信息的获取方式、来源及渠道有哪些？准确率如何？

⑥ 目前对这些数据或信息进行分析、处理的方式方法有哪些？

⑦ 针对数据或信息的分析处理结果有怎样的反馈或应用机制？

⑧ 目前公司已经上线使用的信息化系统或平台有哪些？主要功能是什么？利用率如何？

⑨ 结合你所在岗位及日常工作，你认为目前公司在客户管理方面存在的主要问题是什么？或者有哪些地方是可以进行改进或提升的？

通过座谈发现，目前 YZ 购物中心有限公司对消费者及租户进行管理的方式主要依赖于人工手段，基层及中层管理人员每天需要投入大量的时间和精力去获取各项经营数据，工作效率不高。座谈中，超过 80%的调研对象均对信息化系统提出了强烈的诉求，功能需求主要包括对租户销售、客流等数据的准确抓取及联动分析等方面。

3.3.2 租户调研

针对租户，为了确保调研结果的平衡性、有效性，本文根据 YZ 购物中心有限公司济南项目的业态配比及租户构成，从济南项目近 200 个租户中按照所属业态及经营规模的差异定向选取了 50 个租户进行问卷调研。调查问卷的主要内容如下：

① 与运营商相关人员进行沟通对接的方式或渠道有哪些？频次如何？

② 日常与运营商进行沟通的主要内容是什么？能否得到及时的反馈及回复？

③ 运营商日常的工作行为或活动是否会给自身的经营带来正面或负面影响？主要有哪些？

④ 目前在经营过程中面临的主要问题是什么？

⑤ 针对这些问题，需要运营商在哪些方面进行帮扶或支持？

⑥ 在与消费者接触过程中，消费者是否提出过需要运营商配合进行解决或改进的问题？主要有哪些？

⑦ 消费者在购买、支付、体验等过程中是否对智慧化、信息化途径提出过诉求？主要有哪些方面？

⑧ 如果运营商为了提升顾客的消费体验需要上线一些信息化系统或设备，是否愿意进行配合？存在哪些顾虑？

⑨ 从自身经营出发，你需要这些系统或平台具备哪些功能？

⑩ 如果相关系统或平台上线，可以通过哪些形式进行支持？

通过对 50 个租户的问卷调查结果进行统计发现，76%的租户希望获得运营商的经营帮扶或支持，帮扶需求主要集中在促销活动推广及客流引导等方面。同时，有 58%的租户认为目前与运营方在沟通上存在障碍，遇到问题时无法及时得到解决或反馈。另外，有 82%的租户在经营中遇到过消费者对商场信息化系统提出需求的情况，主要包括无线上网、移动支付、消费积分等内容。

3.3.3 消费者调研

针对消费者，为了确保调研结果能有效、准确的覆盖济南项目的真实客群，本文分别在工作日及周末的早、中、晚三个时段在场内随机对 500 名顾客进行了问卷调查。调研主要内容如下：

① 平时前来商场的交通方式是什么？

② 如果是经常开车到达，你觉得目前停车场的收费标准、缴费方式、停车找车方式是否合理？有哪些提升改进建议？

③ 平时来商场进行消费的频次有多少？一个月一般来几次？

④ 在这主要消费的业态或店铺有哪些？

⑤ 在游逛时，能否快速找到自己想去的店铺？主要借助哪些指引方式？

⑥ 目前获取商场内打折促销信息的主要渠道有哪些？是否愿意收到自己喜欢品牌的促销信息推送？

⑦ 在支付时，习惯用哪种支付方式？目前场内店铺是否支持？

⑧ 如果商场上线会员系统，你是否愿意加入？你希望成为会员能享受到哪些权益？

⑨ 消费积分希望通过哪种方式实现？现场工作人员帮助积分还是自助进行积分？

⑩ 对于积累的会员积分，你希望用作哪些用途？

⑪ 你希望通过哪些媒介或渠道获取商场的活动信息及各种服务？

⑫ 对于从进场到出场的整个消费体验过程，你觉得还需要增加哪些便利性功能或服务？

对消费者问卷调研结果的统计分析发现，83%的到店顾客是商场附近的居民或在附近上班，其中有 68%的消费者每月至少到店 4 次以上，75%的消费者来店时间以晚上为主，来店顾客中，43%的消费者为驾车到店。对于便利性功能需求的统计发现，81%的消费者

提到了会员系统，其中 93%的消费者比较关注会员积分的作用，希望能实现积分抵现、抵扣停车费、兑换优惠券等功能。另外，有 67%的消费者希望能通过手机获取到自己喜欢品牌的打折促销信息，有 54%的消费者希望在场内能有更方便的导航或指引渠道，以便自己能快速找到喜欢的品牌。

3.4 YZ 购物中心有限公司客户管理现状

3.4.1 消费者管理方面

购物中心业态由于其经营模式的特殊性，能与消费者发生直接接触的导购、收银、服务提供等环节均发生在购物中心的租户内，由各租户自己的客户服务人员直接与消费者进行沟通并协商处理。商场运营者本身无法直接参与到租户的日常经营行为中去，因此与消费者的互动只能通过一些辅助性的服务设施或营销推广、市场调研等手段来实现，无论是频次还是交互的信息内容都无法满足购物中心对消费者习惯偏好获取的需求。

目前在 YZ 购物中心有限公司的组织架构中，与维护消费者关系关联密切的工作职能主要包括两个方面：一个是客户服务管理方面，可以通过购物中心内的客服总台直接为消费者提供包括导航、物品租借、失物招领、投诉处理等基本的服务内容；另一个是营销推广方面，各项目公司的企划人员通过组织市场推广活动及借助自媒体或其他宣传渠道告知消费者促销活动信息，吸引消费者到店消费，目前 YZ 购物中心有限公司每年会投入 2500 多万元用于各项目的营销推广活动。

其中，客户服务管理的服务机制完全是被动的由消费者发起服务需求，进而结合消费者需求提供有限的规定服务内容，且消费者需求到指定的位置去接受服务，在体量巨大的购物中心内，这种服务方式对消费者的购物体验极度不友好。而且线下的服务内容局限性较大，对当前消费者需求较为强烈的停车导航、店铺查找、线上排队、优惠信息查询、积分返利等功能难以满足。

通过营销推广手段吸引消费者到店的方式由于缺乏对目标客群的定位分析及精准的沟通手段，在活动策划上缺乏针对性，大多是结合当下热点或季节特色组织相应的常规活动内容。虽然能吸引大量客流，但提袋率及销售转化率不高，无法有效提升购物中心管理方的经营效益。

3.4.2 租户管理方面

YZ 购物中心有限公司对租户的管理以进场装修为节点可以划分为两个阶段：一是

由总部招商管理部负责的前期招商谈判阶段，在此阶段双方通过沟通对接确定相关的合作条款，并签订《租赁合同》；进场装修后，对租户的各项管理工作由各项目的营运部接手负责。目前各项目对租户的管理按楼层进行划分，每个楼层配备一名楼层经理及两名楼层专员，根据项目体量会对具体的人员数量进行调整。

租户管理的具体内容相对比较琐碎，一般每天在营业前各楼层经理会召集本楼层租户开晨会，对租户遇到的问题进行收集、反馈，并对需要租户配合的营销推广等特殊事项进行传达接洽。营业后，各楼层管理人员会对租户的经营环境、店面形象进行巡查，对存在的问题进行督促整改，同时对各种突发情况进行处理。当天营业结束后，各楼层相关人员会对各租户当天的销售信息进行收集，并汇总至数据分析人员处进行统计，第二天出具销售报告。

租户管理的整个过程都需要通过人工进行处理，人员成本较高，而且信息的传递不及时，经营决策效率低下。同时，对租户经营数据的收集只局限在日销售方面，而且依靠人工的报送难以保证数据的准确度，致使分析结果的可靠性及精确度难以为经营决策提供有效支持。另外由于缺少有力的数据分析，营运人员无法为场内租户提供有效合理的经营建议及有针对性帮扶措施，致使每年都有大批租户因经营不善退场，这也给公司的经营收入带来巨大损失。

3.4.3 信息化系统建设方面

YZ 购物中心旗下各项目目前在客户管理方面运用的信息化系统主要包括停车场管理系统、客流统计系统及 WIFI 系统三个部分。

停车场管理系统主要借助视频识别技术在消费者开车进场及离场时对车牌进行识别，系统后台自动根据停车时长计算停车费，由消费者在离场时至闸机处缴纳相关费用。为顾客减少了以往进出场需要取卡、还卡的步骤，减少了通行及排队时间。同时停车场管理系统还能对场内车位剩余情况进行统计，进而在出入口或周边交通干道上的电子显示屏上进行公示，方便顾客选择停车方式。

客流统计系统目前主要是统计进出整个商场及场内各个租户的客流量，通过各租户客流量及手工提报的销售信息的比较分析，简单判断租户的经营状况。另外也可以根据场内各个部位的客流水平判断冷热区，进而有针对性的组织营销推广活动，合理引导客流。

WIFI 系统目前实现的功能较为简单，主要是为消费者提供免费上网服务，顾客在 WIFI 登录界面输入手机号和验证码即可使用 WIFI 上网，为商场提供了顾客联系方式的

一个收集渠道，可以在重大活动时进行统一的信息推送，吸引顾客到店。同时在 WIFI 后台可以对连接人数进行统计分析，结合客流统计系统的数据能给准确的对客流信息进行分析。

3.5 YZ 购物中心有限公司客户管理存在的问题及原因分析

3.5.1 难以精准定位消费者需求，场景体验较差

在当前新零售崛起的大背景下，获取消费者行为数据、分析消费者消费偏好进而有针对性的进行精准营销已经逐渐成为零售业未来核心的经营思路。新零售作为以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态，其核心就是借助各种信息收集系统将传统零售的各个场景数字化，通过数据分析感知消费者的需求，进而以消费者体验为中心，对消费场景、营销方式等经营策略进行调整重构。

YZ 购物中心有限公司目前的经营模式中缺乏收集消费者行为数据的系统基础：一是没有会员管理系统，无法实现对消费者个体的识别及相应的数据存储或分析，也无法实对特定的目标群体的精准信息推送；二是无法感知消费者在场内的行走轨迹、停留时长、消费记录等行为习惯，没有对消费者进行精准分析的数据基础。购物中心业态由于其特殊性，运营方本身不参与直接的销售交易，因此对关键的消费者消费记录的获取要以场内近两百家租户的收银系统为基础，这也大大增加了数据获取的成本及困难程度。

在移动互联时代，消费者对购物环境的便利性体验及消费场景的智能化需求越来越强烈。从进入商场开始，直到消费完毕离场，车位预约、无线上网、店铺导航、预约排队、移动支付、消费积分、反向寻车、无感支付停车费等等基于信息化系统的便利性服务内容或措施逐步成为吸引消费者再次到店的重要因素。

目前 YZ 购物中心有限公司旗下的购物中心内虽然也上线了停车场管理系统及 WIFI 系统，能为消费者提供基本的上网及寻车、自主缴纳停车费等服务，但服务功能相对比较单一，实现方式也不太人性化，消费者认可度不高。尤其是与消费场景息息相关的排队、支付、积分等功能，目前均无法实现。尤其是在移动支付占比越来越高的今天，场内很多租户还是只支持现金或刷卡等传统的支付方式，致使很多已经习惯移动支付方式、出门不带现金或银行卡的消费者无法进行消费，这就造成顾客对商场产生了较差的印象及消费体验。另外，作为当下在零售业基本已经成为标配的消费—积分—换礼的消费模式，YZ 购物中心有限公司也未能实现，这使得其在消费者粘性增强、促进二次消费等方面与其他零售企业相比缺乏足够的竞争力。

3.5.2 租户管理及帮扶工作的时效性及针对性不强

购物中心的租户管理工作对经营数据的时效性、准确性、全面性有着较高的要求，目前 YZ 购物中心有限公司旗下每个项目的租户数量都有数百个，当前通过手工提报获取租户销售数据的方式需要有限的运营管理人员挨个租户进行数据收集，最快也要在第二天 11 点以后才能完成对前一天销售信息的统计分析，导致决策层无法及时根据分析结果对经营行为进行调整。手工提报的方式也给租户数据造假制造了空间，这给提成租金占比较高的成熟项目的经营收益带来了很大风险。

同时，现有的数据收集方式只能粗略统计各租户每天的销售总额，对具体的销售笔数、商品明细、客单价、消费者进店率、停留时长等经营信息及各项经营信息在一天内的波动情况等无从获知。因此当场内租户经营出现状况时，无法准确的分析出问题的原因所在，难以及时借助经营资源进行有针对性的帮扶或支持，最终导致租户因盈利压力退场，产生空铺，造成租金损失。

3.5.3 运营方的经营决策缺乏有效的数据支撑

受限于数据获取的途径及准确度，目前 YZ 购物中心在经营分析时关注的数据内容仅局限在项目整体及场内各租户的日销售及日客流层面，对于与消费者行为关联密切的到店频次、客单价、提袋率、停留时长等指标均没有涉及。致使在日常管理中，营销推广计划的制定、业态品牌组合的调整等很多关键的经营决策还是依赖于以往经验进行判断，缺乏科学、合理的数据支撑。尤其是对于宣传推广渠道的选择、活动举办地点的确定等一些与消费者有关的、精细化的决策内容，最终落地的实际结果难以达到预期。

比如在市场营销方面，在活动策划时由于无法事先获知消费者的喜好，容易致使活动档期的选择、活动内容及活动形式对消费者的吸引力不够，活动的效果难以达到预期，也是对有限的市营运费用的严重浪费。另外，在活动结束后，难以通过数据对活动效果进行量化，无法准确评判活动的效果，也不利用运营经验的积累及运营能力的提升。

第四章 YZ 购物中心客户管理改进需求及功能定位

4.1 标杆企业客户管理对比分析

在互联网发展迅猛的今天，一方面电商之间的价格战以及他们近乎零成本的商品包装、活动策划使消费者的消费习惯逐渐从线下转为线上，另一方面实体店面临的房租、人工、水电等成本压力持续攀升，进一步挤压了传统实体零售企业的生存空间，所以越来越多的线下实体商业开始踏上改革创新之路，目前线上互联网与线下经营模式的融合转型主要体现在两个方向：

一个方向是建立新的线上渠道，并将线上线下渠道进行有机融合，打造线上线下一体化的 O2O 销售模式。例如苏宁从“以商务为核心”的电子商务模式，发展到将互联网与实体零售相融合的“虚实结合”模式，再到“线下零售店+线上销售服务平台”的云商形态，并同时发展了线上平台与实体店商品价格保持一致的 O2O 电商模式。另外目前国内很多大型传统连锁企业也纷纷规划并践行 O2O 商业模式，他们都是在稳固已有的线下渠道同时积极向线上进军，通过打通销售、供应链、支付、售后服务等环节与线上平台融合，形成适合自身发展要求的 O2O 零售模式，如银泰、王府井、大润发等等。

另一个方向是利用互联网打造智慧型商场，通过线上平台（网站、APP、微信公众号等）推广活动信息、商品优惠信息、优惠券将消费者引流到线下购物中心内，实体店通过软硬件系统的建设打造场景化营销模式，推出包括移动支付、定位导航、餐饮订座、停车导航等体验性较强的功能，将消费者在购物中心内的包括运动轨迹、停留时间、消费清单、评价反馈等信息以及在网站、APP 使用的浏览数据采集下来，通过数据量的积累，整合分析描述出消费者的喜好和消费习惯，通过会员身份的认证关联，将顾客按照到店消费的金额水平、频次频率、偏爱喜好等多种纬度分类管理，从而预判消费者的潜在需求，制定分类的营销方案进行个性化精准营销，简单的说就是利用大数据分析来指导商业运营，目前中粮大悦城、凯德等知名购物中心正在进行此类工作。

这两个转型方向根据业态特点和经营模式而不同，以百货超市联营自采模式为主的实体零售企业依托自建线上平台，打通销售、供应链、库存、配送、支付等多项环节，通过线上销售和线下体验来打造全渠道服务体系。而购物中心因自身业态特殊，企业与租户的租赁合作关系决定了线上平台无法深入到租户的销售体系以及配送体系，所以购

物中心行业内的企业在线上线下融合的创新思路大都是通过场景和社交两个关键点切入做线上平台，与实体商业丰富的体验业态相结合，形成自成体系的线上线下相互融合的零售形态。

4.1.1 中粮大悦城

中粮大悦城是行业内开展线上与线下融合，打造客户智慧化管理平台较为出色的企业之一，经过近几年的实践积累，大悦城的运营管理团队形成了较为完整的客户智慧化管理理论体系。

本文以天津大悦城为例：

（1）天津大悦城客户管理平台现状

天津大悦城目前在用的客户智慧化管理平台包括 pos 收银、会员管理、企业信息管理、租赁租务、顾客服务、客流统计、车流统计等八个系统，收集的数据信息基本涵盖了购物中心营运管理所需的各个维度。但天津大悦城现有的各系统间相对独立，不同系统收集到的数据在分析时无法有效关联，导致分析结果的可靠性及实用性不强，对具体的精细化客户管理工作的提升有限。

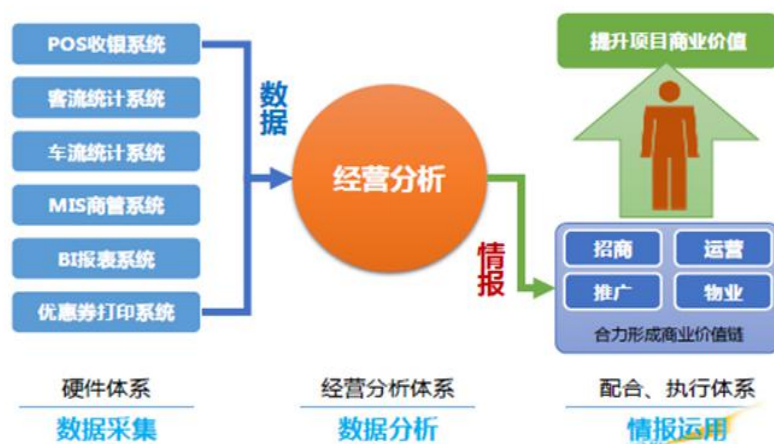


图 4-1 天津大悦城客户智慧化管理平台架构

（2）主要系统使用情况

① WIFI 系统

大悦城的 WIFI 目前只覆盖了场内的公共区域，租户内及停车场区域未铺设，造成顾客在使用时盲区较大，上网体验较差。顾客在登录场内 WIFI 时无需输入密码，只需要输入手机号和随之受到的验证内容即可，对于大悦城的注册会员，全天免费开放；对于非会员，免费登录 3 小时候后自动断线。系统的硬件由 H3C 提供，并且使用厂家自

带的软件管理后台，暂未让第三方软件公司开发新的应用，所以目前只实现了顾客免费上网的功能，并未实现定位、导航及识别冷热区等功能。

②销售数据采集系统

大悦城面向租户主推统一的 pos 系统来收集租户销售信息，覆盖率约为 60%，其余租户使用数据抓取设备，少数大租户采取人工填报的方式。由于租户所用收银软件多为集团化工具，与商场的 pos 机兼容性较差，导致很多租户在收银结账时需要分别录入两个系统，增加了租户收银过程的复杂程度及人员工作负担。

③会员管理系统

在会员积分的消化上，大悦城实行“积分换礼品”、“积分换停车券”等方式，其中停车券很受广大客户欢迎。积分抵现的方式由于牵扯到租户票据结算问题，以及租户恶意刷积分等问题，暂时未能实现。会员积分每年清零一次，商场每年会举办两次覆盖所有租户的积分活动。同时大悦城每年会拿出上千万元的营销经费，专门用于积分消化和租户折扣的贴补。

④租赁管理系统

大悦城的租赁系统不包含招商环节，招商是由独立的招商系统来完成。因为招商阶段一个铺位可能对应多个租户来竞争谈判，但是不产生租金，所以无法将信息录入租赁系统，而是在招商系统中作为品牌储备。对租户的合同到期预警不自动提醒，因为频繁提醒会对正常工作造成影响，一般是相关人员在固定时间段去主动查询到期情况。对租户的质量评价主要围绕租金水平、坪效等指标，由人工进行评价，没有统一的系统标准。

⑤消费者入口

天津大悦城目前还没有做微信公众号，主推收集 APP 和 PC 端的官方网站，主要实现消费者线上入口和会员信息采集的功能。

（3）基于客户智慧化管理平台的组织架构

只有针对消费市场进行数据分析，才能跟踪市场需求变化，市场推广和招商才能提前布局，捕获多变的消费者，为此大悦城针对智慧化的客户管理在组织架构上组建了一个全新的部门——研策部，这个部门主要以经营数据研究和策略分析为核心工作。包括数据分析及系统维护两个方面的职能，其中数据分析组承担了研策部最为重要的数据挖掘——整合加工——分析应用的功能，研策部的组织架构如下图所示：

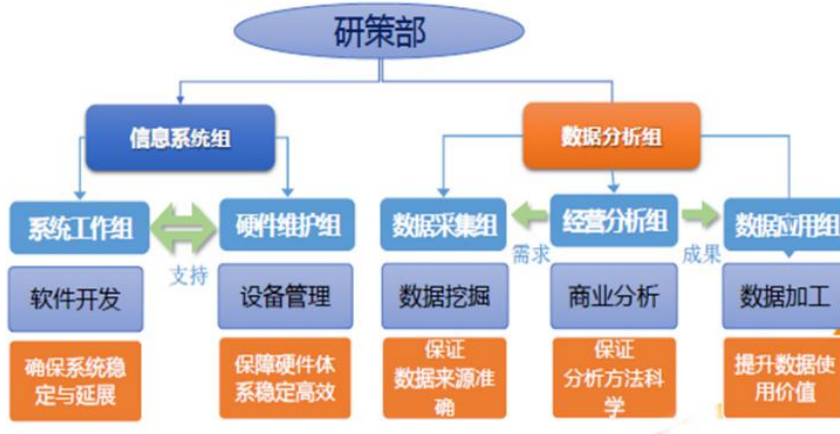


图 4-2 天津大悦城研策部组织架构

数据应用组大部分人员来自业务部门，且具有市场营销背景。经营分析组由统计学专业的人员组成，专门负责数据的整合及挖掘。另外所有研策部出具的数据报告，各部门负责人都要做出书面解释，将责任落实到人。

4.1.2 凯德 MALL

凯德集团在中国 38 座城市拥有 64 家城市综合体项目，在企业管理上遵循强总部、强内控、强标准化的方式，通过高水平的智慧化系统节约运营成本。

本文以北京凯德 MALL 为例：

（1）凯德 MALL 客户管理平台现状

在客户智慧化管理平台的搭建思路，凯德与大悦城有着较高的相似性，即根据自身的客户管理流程和需求，采用购买第三方软件+自己开发并用，通过会员系统、APP、wifi 等系统功能建设多渠道营销途径，通过线上营销将消费者吸引到线下，逐步完成了线上线下融合的改造。但凯德目前对客户智慧化管理的尝试主要集中在消费者管理方面，对租户的管理主要还是依赖人工进行，缺少相应的信息化系统支持。

（2）主要系统使用情况

①WIFI 系统

只提供顾客免费上网的功能，停车场中未覆盖 WIFI，如果要规划寻车线路，需在商场捏联网使用，进入停车场后就不再更新路线。现行的寻车方式是靠客户下车时记住车位号，然后寻车时在手机上输入车位号来实现寻车。如果租户下车忘记记录车位号，就无法实现寻车，操作复杂，且实用性不强。

②销售数据采集系统

凯德也是首推统一的 POS 系统，但覆盖率只有 50%左右，剩余的租户一部分使用

硬件设备来抓取销售数据，另外还有一部分需要通过人工提报的方式来收集数据。由于整体覆盖率较低，导致最终收集的数据与商场整体的实际情况出入较大，对租户管理的指导意义不大。

③会员管理系统

凯德集团旗下各产业使用的是统一的会员管理平台——凯德星，目前全国各地凯德自持的购物中心项目已经全部打通该会员系统。消费者通过身份证识别和手机号来绑定注册成为会员，注册途径主要包括 APP、商场内自助服务机等，通过消费获取积分奖励，可以使用积分兑换礼品、优惠卡券，同时成为会员即可免费使用场内 WIFI。

目前会员积分需要通过商场内的会员自助服务机把消费的消费小票进行上传，然后由后台人工审核进行积分，至少需要 2-3 个工作日。这种方式虽然增加了消费者积分的自主便利性，但是人工审核的方式无法实现积分的即时到账，同时也加大了工作人员的工作量。

④消费者入口

凯德 MALL 的会员注册、积分换礼及自助寻车等功能主要依托 APP 来实现，消费者在注册会员或使用其他功能前需要先下载 APP，使用不够方便。

4.2 YZ 购物中心客户管理改进需求及功能定位

4.2.1 从消费者的角度

通过市场调研及问卷调查等方式了解到，当前消费者在购物中心等线下零售场所购物消费时越来越看重整个过程的便利性、舒适性等体验感受，对停车寻车、租户导航、无线上网、移动支付、消费积分、排队预订等服务的需求较为强烈。因此针对消费者管理的智慧化改进要借助各种技术手段围绕消费者需求对从到店到离场的各个消费场景进行重构。

首先，要实现停车位数量查询及预留、反向寻车及自助缴纳停车费等功能。使消费者在出门前即可查询停车位剩余情况，提前预定停车位或调整出行方式，减少停车烦恼；在购物完成后离场时，可以在如迷宫般复杂的地下停车场中方便的寻找到自己的车辆，并通过提前自助缴纳停车费实现快速离场。

第二，要实现免费上网、位置定位及导航、租户促销信息查询等功能。要为消费者提供覆盖全场、无死角的无线上网服务，使顾客可以随时随地接入高速的无线网络，浏览相关信息或进行娱乐休闲。同时，可以实时反向定位每位顾客在场内的具体位置，及

时根据顾客查询需要提供导航服务，引导消费者快速寻找到目的地。另外，消费者也可以提前查询场内租户的品牌信息及当前的促销打折活动内容，通过比较合理的做出购买选择。

第三，要实现排队预订、线上购票等功能。为了降低顾客排队所需的时间成本，要为顾客提供线上的餐位预订或购票服务，在节假日或中午、晚上的用餐、娱乐高峰期，使顾客可以提前预订用餐位置，并在临近到号时推送信息提醒，顾客在等待期间可以在场内进行游逛、休闲，合理进行时间安排。

第四，要实现移动支付、消费积分及积分查询、换礼等相关功能。随着移动支付方式的普及，当消费者在场内任一租户进行消费时，要实现可以通过微信、支付宝等移动支付渠道进行付款，提高支付环节的便利性。在消费完成后，顾客可以方便的对此次交易进行积分，并能在线上查询自己过往的消费记录及积分数量，能够使用累积的积分兑换代金券、折扣券等优惠道具或其他商场提供的各种礼品，借此提高消费者再次到店的概率。

4.2.2 从租户的角度

租户的最大期望就是借助购物中心的强大客流量和营销推广资源提升自己的经营业绩，购物中心场内的租户作为连接购物中心运营商与消费者的纽带，一方面需要与顾客建立良好的沟通渠道，及时将促销活动信息传达给消费者；另一方面也要与购物中心运营商建立联系，及时反馈经营信息或品牌推广需求，便于运营商根据其经营状况利用相关资源对其进行经营帮扶，提升销售业绩。

首先，要为租户提供直达消费者的促销信息发布平台。使租户可以根据自身的促销打折或商品更新节奏及时将相关信息传达给消费者或更有针对性的购物中心的会员群体，吸引顾客到店进行消费。同时也要为租户提供消费者需求、建议等信息的反馈渠道，帮助租户对商品结构或服务内容进行调整优化，更好的满足顾客需求，提升竞争能力及经营业绩。

其次，要建立租户与购物中心运营商之间的经营信息传输渠道。使运营商可以实时获取场内各个租户的交易额、交易笔数、客单价、商品销售记录等全面的经营信息，进而结合客流、进店率等其他维度的经营数据及时掌握场内租户的经营状况，从而科学合理的开展经营辅导、帮扶等工作。

4.2.3 从运营商的角度

作为购物中心的运营管理者，运营商的核心诉求是提升商场的客流水平及租金水平，以期获得更高的经济收益和物业资产价值。围绕这个目标，购物中心运营商要尽可能全面、深入的获取消费者行为记录和租户经营信息，基于数据分析做出合理有效的运营管理决策。

针对消费者，运营商首先需要对顾客个体进行识别，同时收集每个个体的历史消费记录（包括每次消费的时间、品牌、金额、具体的商品信息等）及其在商场或租户内的游逛轨迹、停留时长等信息。通过分析感知每位顾客的消费习惯及行为偏好，进而借助商场与顾客的信息交互平台为每位消费者精准推送其感兴趣、迎合其需求的促销活动信息，提高顾客粘性及到店频次，增加购买机会。

针对场内租户，在经营数据方面，运营商需要及时掌握每一家租户细化到时段的销售（销售金额、交易笔数、每笔交易金额、商品明细等）、客流（进店客流量、经过客流量、平均停留时长等）等经营信息，根据业绩表现对不同租户进行分级管理，合理利用相关资源对租户进行帮扶，同时为周期性的品牌调整提供依据。在运营流程方面，运营商需要借助信息化平台减少运营人员的工作量，提高经营数据传输的效率和准确性；同时使各项消费者管理和租户管理工作的工作流程更加标准化，提升运营管理的能力和质量。

另外，由于运营商需要收集分析的数据维度较多，数据量很大，尤其是针对消费者个体的精准分析或信息推送，通过人工操作或简单的数据处理工具很难实现。需要借助大数据思维搭建整体的数据分析平台，结合运营需求对不同渠道来源或数据库中的数据信息进行整合，通过数据模型进行处理分析。同时，YZ 购物中心有限公司作为城市综合体运营管理的连锁企业，从总部层面对旗下各个项目经营情况的了解及考核也需要一个整体的信息分析平台来整合各项目数据。

第五章 YZ 购物中心有限公司客户智慧化管理改进方案

5.1 方案设计思路

根据以上分析，本文针对消费者、租户及运营商三方的实际需求，在 YZ 购物中心有限公司客户管理 workflows 及现有信息化系统的基础上，结合当前市场上可利用的相关技术或设备设施，制定了切合公司实际情况的客户管理的智慧化改进方案。方案制定的思路主要是以需要实现的各项功能需求为核心，通过场景模拟及技术需求倒推，逐步分解出实现各项功能所需的系统平台以及各系统平台间的横向打通方式和数据处理逻辑。

按照使用主体及功能定位的不同，改进方案的主要规划思路可以分为以下三个层面的十个系统：

（1）消费者服务层面

搭建网站、微站、APP 等消费者入口、会员管理系统、停车场管理系统及 WIFI 系统，建立消费者与租户及运营方的信息沟通渠道，为顾客提供多元化的便利性场景功能，同时为运营方收集消费者行为信息，实现精准分析及营销建立基础。

（2）租户管理层面

搭建销售数据采集系统、智能 POS 系统及营销信息推广平台，建立租户与运营商之间即时的经营数据传输渠道，提高决策及帮扶效率，同时帮助租户优化消费场景，并建立精准高效的信息宣传途径。

（3）运营商决策层面

搭建租赁管理系统、客流统计系统及数据整合分析平台，帮助运营商提高运营管理效率及各项工作流程的标准化，同时为各项经营管理决策及针对消费者的精准营销管理提供数据分析支持。

表 5-1 客户管理改进方案的智慧化系统架构

三个层面	十大系统	主要功能
消费者服务层面	网站、微站、APP	消费者入口
	会员管理系统	顾客识别及积分、消费记录存储
	停车场管理系统	预留车位、反向寻车、便捷缴纳 停车费

	WIFI 系统	上网、顾客行为轨迹采集
租户管理层面	销售数据采集系统	销售信息收集，积分实现
	智能 POS 系统	整合支付方式
	营销信息推广平台	促销信息宣传推广
运营商决策层面	租赁管理系统	租户管理流程
	客流统计系统	客流数据采集
	数据整合分析平台	各系统数据整合分析

5.2 方案具体内容

5.2.1 消费者服务层面

(1) 网站、微站、APP

网站、微站、APP 是连接消费者与购物中心的桥梁和纽带，对消费者来讲，它们是顾客自助使用各项便利性功能及获取商场品牌、促销等相关信息的门户；对运营商与租户来讲，它们是展示品牌形象、宣传促销活动信息的主要渠道，同时也是会员管理、停车场管理等其他系统的前端展示平台。

根据当前消费者对信息的获取习惯，消费者入口主要分为 PC 端及移动端两个方面。PC 端的官网网站主要是作为公司企业形象展示的平台，同时具备基础的品牌信息宣传、活动信息推广等功能。移动端作为当下人们使用频率最高、使用时间最长的主要的获取信息的渠道，结合顾客的浏览习惯及覆盖规模需要搭建微站和 APP 两个平台。其中内置于微信的微网站是最核心的部分，通过与公司公众号或服务号的结合，能有效利用已经积聚的粉丝流量，提升转化率。而 APP 由于在使用前需要进行下载，在当前快节奏的生活方式下所起到的效果已经大打折扣。

为了能让消费者在手机上实现“一站式”的信息或服务获取，微站需要与其他系统进行数据互通，全面整合各项便利性功能：

首先，微站要与会员管理系统进行打通，使顾客可以在微站上通过手机号及短信验证码自助注册成为购物中心的电子会员，无需亲自到客服总台或会员中心进行注册，注册会员也是消费者享受其它所有便利性服务功能的前提基础。注册完成后，顾客可以在

微站的会员中心内查看自己在本商场的过往消费记录及积分情况，并且可以使用积分在微站的积分商城内兑换各种电子优惠券或实物礼品。

第二，微站要与停车场管理系统进行打通，使顾客可以随时随地通过微站查询商场停车位的剩余情况，并提前预订车位。在离场时，顾客可以通过微站的导航功能根据停车位编号或车牌信息查询车辆停放地点，并沿导航路线快速到达车辆位置。离场前，顾客可以通过微站的停车缴费功能提前缴纳停车费，无需在闸机处排队等待，实现快速离场。

第三，微站要与 WIFI 系统进行打通，为顾客实现定位导航的功能。通过覆盖全场的 WIFI 点位设备，可以对场内每部手机的位置进行相对精准的定位，当顾客使用店铺导航或寻车功能时，WFI 系统可实时获取到顾客手机的位置，结合目的地及预设路线为顾客提供最佳路径。

第四，微站要与营销推广平台进行打通，帮助运营商及租户宣传促销活动信息。微站作为购物中心与消费者进行信息交互的核心渠道，在顾客通过微站使用各项服务功能的同时，运营商与租户也可以通过页面广告信息推送各项活动内容。

第五，微站要与场内餐饮、娱乐等租户的排队、购票系统或市场上的第三方排队、购票服务平台进行打通，使消费者可以通过微站提前预订餐饮桌位或购买影票。临近到号时，租户的排队系统也可以借助微站为顾客推送提醒信息，不影响顾客在等待期间的游览体验。

表 5-2 网站、微站、APP 功能需求

功能	功能明细	功能描述
微信管理	微信关注语	粉丝关注微信后，系统自动回复关注语消息；
		关注语消息的类型包括：文本/图文/音频/视频/图像/超链接；
		关注类型包括：首次关注/再次关注，不同关注类型，可以编辑不同的关注语；
	微信菜单	设置并管理微信公众号的菜单；菜单分为一级菜单和二级菜单；
		点击菜单后可选的回复内容类型有：文本/图文/音频/视频/图像/跳转到指定页面；
	微信关键词回复	设置并管理微信公众号的关键词；
		粉丝发送特定的关键词后，系统可选的回复内容类型有：文本/图文/音频/视频/图像/跳转到指定页面；
		关键词可以设置期限，包括生效日期和失效日期；

	微信推文	新增和编辑微信公众号的推文消息；
		微信推文消息包括：文本/图文/音频/视频/图像/跳转到指定页面；
系统管理	用户管理	依据不同的业务操作要求，在后台设置不同的角色，并分配以对应的功能权限集合，如系统管理员、运营组、营销组、技术服务组；
		用户的管理包括新增/编辑/删除/修改密码；
	角色管理	在已分配后台角色及功能权限的基础上，进一步将具体用户的权限与角色相对应，某一用户可以属于多个角色，如张三既属于运营组，又属于营销组；
	微信系统设置	针对微信公众号的全局设置，包括公众号基础参数设置；业务系统接口参数设置；支付参数设置；客户信息设置；
购物中心管理	精彩首页	购物中心的主入口，主要职能为概况展示和功能定位分流，帮助粉丝快速进入各自所关注的板块；
		精彩首页可支持多项选择，对于多购物中心使用同一个微信公众号，用户可以选择进入指定的购物中心板块；
	商户管理	设置商户的基本资料，包括名称，LOGO，招牌照，位置，电话，营业时间，轮播图显示位，业态分类信息；
		商户汇总页，可以按照楼层、类别、智能筛选三个维度去任意组合筛选排序；
	商户明细管理	设置商户的明细介绍，采用图文混排的编辑方式，对每个商户进行详细的介绍；
		商户明细页，可以显示某个商户的详细信息，以及用户对该商户的评分。对于餐饮商户，可以提供排号功能，点击进入排号系统；
	品牌导购	展示商场内商户（品牌）的位置，帮助用户很快找到商户（品牌）的具体位置，所在楼层，及门牌号；
	楼层管理	设置购物中心每个楼层的信息，包括楼层号，楼层主题分类，楼层平面图；
		从楼层维度展示每个楼层的平面图，可以从平面图进入各自楼层的商户列表里；
	如何到达	定位商城地址，客户可以根据地图找到商城，搜索周边；
	项目介绍	对购物中心的介绍，让客户更加了解购物中心的背景；
	一键WIFI	用户进入商场内，直接点击即可免费登录使用该商场内的 WIFI；

会员管理	会员注册	对于关注公众号的粉丝，系统自动、手工两种方式完成微会员的注册，同时生成能识别会员身份的条形码或二维码，并可在消费场景中实现线下扫码操作；
	我的消息	系统自动推送给会员的各类通知资讯（如促销信息、订单信息、积分变化消息），站内信不占微信公众号的推送次数，可在会员中心下的子栏目中查找阅读；
	我的会员卡	条形码或二维码展示会员卡号，还可以展示微会员卡卡样，注册的会员在商户享有权益；
	我的兑换记录	积分兑换活动中兑换的礼品或优惠券的汇总展示；
	我的积分	会员自主查询和管理个人账户的积分，可在会员中心下的子栏目中打开，也可以形成独立的配置菜单；
	我的优惠券	会员自主查询和管理个人账户的电子优惠券，来源包括参与各类活动以及在线购买；
		优惠券的状态分为：未使用/已使用/已过期，通过滑屏方式进行切换查看，也可根据未使用、已过期、已使用三种状态的上下顺序排列，未使用靠前列，用户可以上下滑动进行查看；
	我的签到	会员自主查询个人的签到情况，可查询的内容包括：签到总次数/连续签到次数/签到时间/签到所得积分；
	我的预约	由商户或购物中心发起的预约活动，会员参加之后的汇总展示页，可以在会员中心下的子栏目中显示，也可以形成独立的配置菜单；
	我的订阅	会员订阅商户汇总展示，可以进行自助查询管理；
	我的消费	会员消费历史的汇总展示，包括消费时间，消费金额，消费内容；
	自助积分	自助积分有多种：
		1. 扫描收银小票上的二维码，识别标识码和消费金额，自动转换积分至会员的积分账户；
		2. 用户拍照收银小票，上传至后台，后台管理人员审核后积分至会员账户；
		3. 分享赚积分，用户把该微信内容或公众号分享出去后，微信公众号被其他人关注后，该用户就可以得到相应的积分；
		4. 签到送积分，用户只要每天连续签到就可以得到相应的积分；
		5. 完善个人资料，就会得到相应的积分；
	个人资料	会员自主查询和维护个人的基础资料资讯，内容包括：昵称、姓名、生

		日、手机号、电子邮箱、身份证、推荐人属性；
		相关属性能够在后台配置，并可配置：显示/不显示，必填/不必填；
		会员自助绑定车牌号；
活动管理	会员专属优惠	会员的特殊优惠，商铺优惠券或折扣；
	积分商城	对于注册的会员，可以根据自己的积分兑换想要的优惠券或商品，换取的商品在商家规定的一段时间内到商场内凭借兑换码换取商品；
	签到有礼	为持续维护和提高粉丝黏性，粉丝每天签到或签到达到一定的次数将获得奖励；
		签到类型有：连续签到/累计签到；签到周期有：月/年/不设；并可设置更细化的签到规则；
	调查问卷	向粉丝发放调查问卷，提升互动黏性，同时更好地洞察客群、把握市场趋势；问卷调查完成后，系统将进行相应结果的统计汇总；
		同时能够对参与的粉丝进行奖励，奖励形式包括：积分/优惠券/红包/抽奖活动机会；
停车场管理		跳转至第三方停车场收费页面进行缴费；
游戏互动模块	大转盘	娱乐化抽奖活动之一，奖项等次描绘在大转盘上，通过指针转动确定抽奖人是否中奖及所获奖项；
		抽奖奖项可配置多个等次，并设定中奖概率；抽奖机会可以赠予抽奖人，或通过签到、消耗积分等方式来获取；
		奖励形式有：实物礼品、会员积分、优惠券、红包；
	砸金蛋	娱乐化抽奖活动之一，抽奖人通过戳中金蛋画面来完成抽奖；
		抽奖奖项可配置多个等次，并设定中奖概率；抽奖机会可以赠予抽奖人，或通过签到、消耗积分方式来获取；
		奖励形式有：实物礼品、会员积分、优惠券、红包；
内容管理	文章管理	内容统一管理模块，由用户在后台新增或编辑每一个主题文章，微信平台可以全局调用，在不同模块中进行发布和展示；
		文章内容包括文本、多图文混排、链接编辑方式；
	文章分类管理	对于文章分类进行操作和管理，操作包括增加、删除、修改；
	指定会员发送	支持从不同的维度进行粉丝筛选，并依据筛选结果向对应粉丝群体推送内容；

	分组会员发送	支持按不同的维度进行粉丝分组，并根据预先分组的情况向对应粉丝群体推送内容；
	业务消息推送	支持依据不同的业务场景设置触发节点，并进行消息推送； 业务场景包括：下单成功、订单签收、积分余额变化、储值余额变化；
后台管理		后台对微站发放的优惠券的核销情况进行统计分析。

（2）会员管理系统

会员管理系统是对顾客基本信息和消费记录进行识别存储的基础性平台，当一位顾客通过会员管理系统注册成为购物中心的会员之后，通过数据互通，其他所有的智慧化系统都可以对该顾客进行唯一识别，这也使得对每个顾客个体停车信息、消费记录、行为轨迹、浏览历史等各维度数据信息的收集整理成为可能，进而通过数据分析可以实现针对每位顾客消费行为及习惯偏好的精准画像。

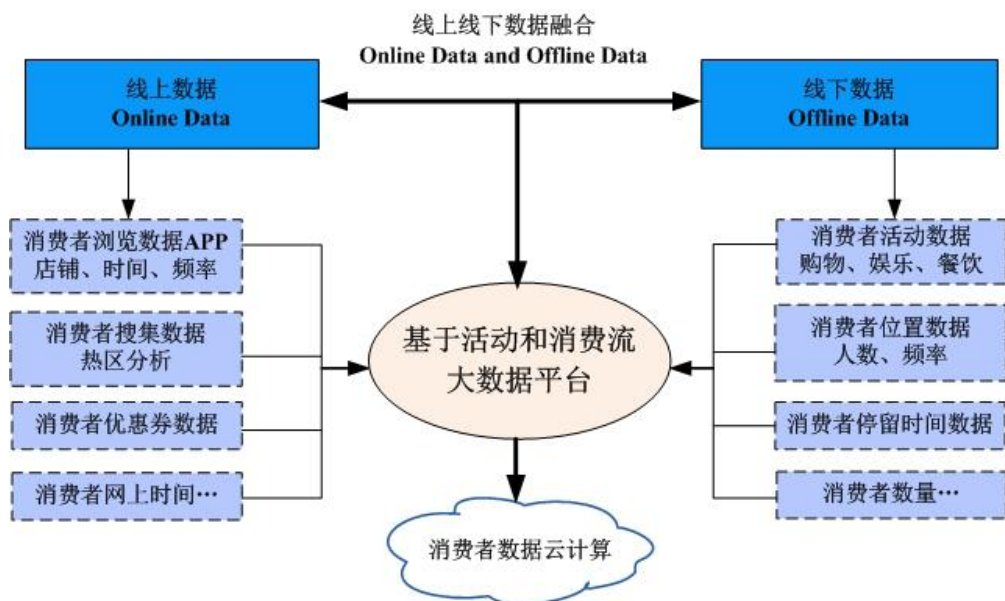


图 5-1 基于全方位数据的消费者精准分析

会员管理系统的基本功能主要是实现对顾客个人信息的存储识别，同时基于会员消费行为或积分兑换、抵扣等操作对每位会员的积分进行加减，并对每次积分变动所对应的行为记录进行收集，这也是后续对会员消费行为进行分析及有针对性的进行精准营销的主要数据来源。

为了实现不同系统对同一顾客的识别，并搭建消费积分及积分核销场景，会员管理系统也要与其他系统平台进行数据互通：

首先，会员管理系统要与停车场管理系统进行打通，实现积分抵扣停车时长的功能。积分抵扣停车时长是购物中心行业在会员管理中消化会员积分的主要途径之一，如果会

员已经在微站的会员中心中绑定了自己的车牌号码，在离场缴纳停车费时，通过系统间的数据互通，停车场管理系统识别车牌后既可以调取该会员的积分数据，进而可以根据规定的抵扣比例由会员自主选择本次使用积分抵扣的金额。

其次，会员管理系统要与销售数据采集系统进行打通，实现消费后自助积分的功能。购物中心内的收银环节有别于传统的百货、超市等行业，大部分都是由场内租户自主进行收银，运营商无法对各租户的收银人员进行统一管理，而且由于各租户所使用的收银设备及收银软件都不尽相同，会员管理系统与其直接进行打通也不现实。这就导致顾客在租户内消费完成后，如果需要积分就必须凭消费票据到运营商在各楼层的服务台或客服中心处由服务人员人工进行积分，这大大增加了运营商的人员负担和消费者的时间成本，致使很多顾客在消费后的积分主动性不强。没有积分动作，会员管理系统内就无法收集到顾客的消费记录信息，以此为基础的消费行为分析的准确性就难以保证，这也是以前购物中心行业做会员管理系统的核心“痛点”。

与销售数据采集系统（简称“数采系统”）打通后，可以借助数采系统在收集租户每笔交易信息时，为每张消费小票追加打印一个唯一识别的二维码或条形码，其中承载着该张小票的识别 ID 等信息，顾客在微站注册登录之后可以通过微信自助进行扫描积分。会员管理系统接收到扫描动作后会根据扫描的小票 ID 与数采系统的数据库进行对比，获得该张小票的消费金额及详细的商品明细，为顾客完成积分加减，并记录此笔交易信息。这个流程不仅高效快捷的解决了购物中心行业的积分实现难点，也使会员管理系统对会员消费信息的收集更加深入和全面。

第三，会员管理系统要与 WIFI 系统进行打通，收集会员的行为轨迹等信息。会员管理系统内对会员身份的识别是以手机号为主要 ID，顾客在连接 WIFI 时也需要输入手机号进行登录，进而借助 WIFI 系统的点位设备，可以实现对每位会员在场内行动轨迹的收集，为会员行为分析提供更加准确的信息支撑。

表 5-3 会员管理系统功能需求

功能	功能描述
组织	支持总部、中心、门店多级架构管理。
资料	1. 维护卡供应商资料； 2. 支持向卡供应商定卡、收卡、退卡的管理； 3. 卡资料信息：包括卡介质、成本、卡功能(积分、储值、折扣)等。
卡生产	1. 支持批量制发卡功能，也支持制卡与发卡分开操作。

卡配送	1. 支持向下级单位做领出卡的操作、下级单位做卡领入功能； 2. 支持下级单位的卡退回功能； 3. 支持卡领用到员工功能。
卡维护	1. 支持卡信息查询； 2. 支持坏卡登记、坏卡恢复； 3. 支持卡到期续卡，续卡是否收费管理； 4. 对坏卡、已挂失的卡做补发； 5. 汇总当前组织下卡信息，同时提供批量修改密码标志位、冻结、解冻操作； 6. 手机账户、卡账户挂失解挂操作，支持根据身份证号查找卡功能。
卡升级	1. 由一种卡类型更换为另一种卡类型的操作； 2. 支持按消费金额、以及积分升级等规则做卡升级。
会员管理	1. 会员资料新增、修改、查询； 2. 会员扩展属性维护； 3. 支持会员与卡关联，一个会员可以关联多个卡账户； 4. 支持会员分等级管理； 5. 支持会员关联车牌号、客户经理等信息； 6. 记录会员沟通记录、会员诉求。
积分规则	1. 定义消费积分规则，消费多少金额积 1 分； 2. 定义积分加速规则，如按卡类型、会员生日，会员生日月、会员等级等参数定义加速规则； 3. 定义积分清除规则。
积分管理	1. 定义积分兑奖规则，根据兑奖规则做积分兑奖； 2. 支持积分后台调整； 3. 清除指定时间点前产生的积分； 4. 支持两张卡间的积分转账； 5. 支持后台补录积分； 6. 支持作废会员积分。
奖品	支持兑奖奖品的库存管理。
券管理	券的库存管理，供第三方系统调用生成券以及核销。
接口	账户校验：通过会员手机号码、卡号等会员 code 查询会员信息或卡信息。
	外部会员开卡：用于线上开卡注册会员，新增会员分配会员卡号。
	查询卡资料：调用此接口可根据手机号查询卡号，卡类型，会员编号信息。
	根据卡号查询卡信息：根据卡号查询卡信息。

	更新会员资料：更新或者完善已有会员的会员资料。
	通过标识取得会员：通过会员的编号来查询会员的资料。
	通过手机号取得会员。
	会员信息查询：通过会员的手机号、会员名称、卡号等查询条件返回会员的信息。
	查询积分流水：查询指定卡的积分增减的记录情况，对指定卡积分流水明细的展示。
	查询奖品：根据门店查询奖品信息。
	兑奖：给指定会员兑换指定奖品代码奖品。
	兑奖撤销：撤销兑奖，扣除的积分返回给会员及奖品返回奖品库存。
	兑奖单状态查询：查询兑奖单状态。
	积分补录：根据消费金额产生对应的积分。
	积分调整：修改会员账户的积分，进行积分赠送，增减等操作。
	根据积分类别的代码来查询到积分类别相关信息。
	获取所有积分类别的信息。
	通过卡号来获取该卡内的总积分。
	与停车管理系统打通，预留会员积分抵扣停车费/停车时长的接口。

（3）停车场管理系统

目前 YZ 购物中心有限公司旗下的各个项目基本都上线了停车场管理系统，实现的功能主要以车辆进出场管理、停放时长统计、停车费用计算收缴等满足运营商管理需求的基本功能为主。下一步在此基础上，需要通过对将停车场管理系统的升级改造，同时与微站、会员管理系统、WIFI 系统进行打通，为顾客提供停车位剩余信息查询及预订、自助缴纳停车费、反向寻车、会员积分抵扣停车时长等多样化、切合顾客需求的便利性服务措施。

另外，为了更好地提升顾客的停车体验，停车场管理系统也要主动与市场上的第三方平台或资源寻找契合点，比如近期兴起的通过与支付宝平台的数据打通，借助支付宝的小额免密支付功能实现的“无感支付”，使顾客在出场时无需缴纳停车费，直接由支付宝进行代扣，极大的优化了停车场景。

（4）WIFI 系统

WIFI 系统目前也是各项目的标配设施，虽然各项目使用的 WIFI 点位设备都具有感

知定位的功能，但由于软件后台建设不完善，当前 WIFI 系统的功能还是以基本的无线上网服务为主。下一步要对 WIFI 系统的后台功能进行完善，充分利用 WIFI 的定位功能，为顾客提供店铺导航、反向寻车等服务。同时基于移动设备对消费者行为轨迹数据进行收集，为会员行为分析及消费者动线规划调整、冷热区域分析等信息提供信息支撑。

同时，为了提升定位功能的准确性，要在前期布设点位的基础上对定位功能进行校准测试，通过增加或调整点位位置，确保 WIFI 能覆盖商场的各个角度，排除死角；另外要基于三角定位的原理，不断降低定位的误差范围，提高精确度。

5.2.2 租户管理层面

(1) 销售数据采集系统

销售数据采集系统是运营商获取租户详细经营信息的有利工具，能有效提高运营商了解租户经营状况的及时性和准确性，也大大降低了运营人员的工作负担。数据采集方式的选择要以尽量降低对租户正常经营流程的影响为原则，同时要适用于不同收银设备、不同收银系统、不同小票打印方式，兼容并蓄。

目前市场上应用较广的数据采集方式主要包括两种：一种是在租户的收银设备上安装软件或插件，在打印小票时截取收银机发送给打印机的数据流，一方面将数据流进行解析获知此笔交易的金额、商品明细等信息并传送至数采系统的数据库，另一方面对数据流进行编辑，追加一个打印二维码或条形码的指令，方便顾客通过扫描进行积分；另一种是在收银机与打印机的数据线上直接安装一个硬件设备，具体采集数据的原理与安装软件的方式相同。硬件采集的方式由于暴露在外，容易受到插拔接口等人为干预行为的影响，造成采集信息的不准确，因此使用软件方式进行采集更为合理，在不满足软件安装条件的情况下可以采用硬件设备。

表 5-4 销售数据采集系统功能需求

功能	功能明细		功能描述
前台采集	数据采集	硬件采集	安装硬件盒子，采集商户打印的小票数据，无需再商户电脑上安装任何软件
		软件采集	需要在商户电脑上安装采集软件
后台管理	系统配置	产品注册	控制设备的数量和有效期
		数据库配置	与业务系统数据库做对接
		权限设置	用户权限设置
	终端维护	终端维护	设置数据采集端设备信息

		终端监控	设备运行状态监控
	数据核对	数据录入单	单据汇总、单据明细
		采集数据对比	导入交易数据
			对导入数据和采集的数据进行对比
		数据查询	可以查询采集的交易内容
			对处理失败的数据重新加工
			断线重连后对断线期间的数据进行回传
	分析报表	商户运行状态查询 （时间段）	查询商户运行状态
		设备最后在线时间查 询	查询设备最后在线时间
		付款方式汇总	查询付款方式汇总
		付款方式明细	查询付款方式明细
		销售数据采集汇总	查询销售数据采集汇总
		销售数据采集明细	查询销售数据采集明细
			交易笔数分析（细化到商户、时段）
第三方 对接	第三方交易上传接口		用于商户第三方系统上传交易信息
	会员积分接口		积分由数据通接口完成
	租赁管理系统接口		交易数据同步到租赁管理系统
前台采 集	增值服务	小票追打	可追打广告信息、二维码等，可用于停车券，促销等
			追打券、码的发放及核销的统计分析
			基于数采软件实现在收银时为消费者注册会员、积分、积分（优惠券）核销功能
后台数 据识别	增值服务	支持 SKU	可以识别小票的付款明细

在销售数据采集系统的后台,通过前端采集设备与租户名称的一一对应,可以准确识别每笔交易发生的租户地点,进而统计分析出场内各租户准确的、细化到时段的销售金额、交易笔数等数据,并且可以根据运营管理需要按业态、按楼层、按任意时段等相关数据进行自动统计分析。

(2) 智能 POS 系统

目前场内租户使用的前端 POS 设备均为租户自己与第三方服务商进行接洽购买，收款费率普遍较高，可实现的功能也参差不齐，有很多不支持微信、支付宝等移动支付方式，给顾客消费带来很大的不便。

运营商作为商场的管理者可以从商场整体层面打包寻找一家有实力的第三方服务商进行合作，一方面借助规模效应的博弈能力，可以获得较高的费率折扣，为场内租户节约手续费用；另一方面可以为租户统一配置功能完善的 POS 硬件设备，不仅支持刷卡、移动支付，还可以与美团、大众点评等第三方团购平台进行打通，通过 POS 设备直接为顾客核销线上购买的商品服务或各种卡券。另外也可以与运营商的会员管理系统进行打通，在顾客消费完成后由租户收银员输入顾客手机号直接完成积分动作。同时，通过 POS 系统与营销推广平台的打通，也可以直接核销运营商或租户发放的各种代金券、折扣券等道具，完善营销推广流程。

（3）营销推广平台

营销推广平台借助购物中心积聚的会员、粉丝资源，为租户提供了一个与高质量、高契合度的顾客群体进行沟通的渠道。每个租户都有独立的平台账号，可以在系统后台自行编辑、设计促销活动内容，经运营商审核确认活动内容合理、不存在恶性竞争等行为后，可以在运营商搭建的网站、微站、APP 等消费者入口端及运营商自有的微信公众号、服务号等自媒体平台上进行宣传展示。准确、高效的将活动信息传达给定位准确的目标客群，帮助租户提升活动效果。

在这个过程中，运营商也可以整合各种宣传渠道及广告位、场地等促销资源，通过全方位、立体的活动组织及宣传手段为租户提供定制化的营销推广服务，帮助租户提升经营业绩的同时获得一定的服务费用收益，待相关机制完善、健全后这将成为运营商不容忽视的收益来源。

5.2.3 运营商决策层面

（1）租赁管理系统

租赁管理系统需要根据 YZ 购物中心有限公司从项目前期的招商谈判、租赁合同签订、租户进场装修到开业后的租金计算收缴、租户经营分析、租户档案管理、租户分级管理、活动策划评估等各项具体工作的实施流程进行搭建，将以往各项繁琐的纸质化、需手工完成的工作进行电子化处理，借助系统平台进行信息流转。将营运人员解放出来，可以把精力集中在如何根据经营分析结果帮助租户提升经营业绩上。

租赁管理系统的搭建是一个系统工程，由于涉及到的运营环节较广、工作流程交错

复杂，为了确保与实际工作的高度契合，在系统搭建时可以进行分块处理，按照工作内容分为合同管理、档案管理、分级管理、经营管理、促销管理、财务管理等几大相对独立的核心模块，待各模块使用顺畅后再进行流程打通。

同时为了满足相关模块的分析需要，租赁管理系统也要与销售数据采集系统、客流统计系统进行打通，根据场内各租户的销售、客流数据实现租金计算、评价分级管理、经营档案分析等功能。

表 5-5 租赁管理系统功能需求

功能	功能明细	功能描述
系统功能及权限管理	流程	流程定义 1. 系统初始化每个单据的流程，可以定义流程的审批节点的人或者岗位； 2. 设置是否启用流程通知功能、任务超时后多久自动催办； 3. 查看当前用户的当前需要执行的流程、支持签收以及委派； 4. 查看所有流程：流程名、状态、发起人、当前执行节点、当前执行人、开始时间、最后修改时间； 5. 流程支持：审批、会签、委派、意见征询。
	自动提醒	首页提醒 支持合同到期、物料库存上下限提醒，账单催缴提醒
	组织管理	组织以及项目管理 1. 支持自定义多级架构管理，如总部、区域总部、项目； 2. 用户：定义用户基本信息，用户可以设定可管理的项目、通过可管理的项目来控制不同项目的数据权限； 3. 岗位：支持不同的岗位拥有不同的模块权限； 4. 用户组：管理单据的数据权限，系统所有的单据都可以启用授权组管理，如同一个项目下的合同可以分不同组进行管理。
	招商资源资料	地图 支持上传楼层平面图、支持按业态、铺位状态、经营方式、品牌落位维度查看楼层的地图信息。
招商	招商资源资料	物业资源 支持维护项目、楼宇、楼层、铺位、广告位、场地基础信息。
	招商资源资料	铺位资料 支持铺位、广告位、场地的关注、预订、拆分、合并管理（支持原拆分的铺位合并）。
	招商资源资料	合作方式 支持定义商场与商户的合作模式，如纯租赁、纯提成、租金提成取高。

		经营业态	业态支持 4 级管理。
		品牌管理	1、支持品牌落位，一铺可以落多品牌；品牌招商计划管理，跟踪品牌的招商进度； 2、品牌生命周期管理：支持品牌分总部门店管理；支持联系方式、沟通记录增加权限管理； 3、品牌入库流程、门店转总部库流程管理。
	招商规划管理	招商策略	1. 支持设定项目各业态的面积占比、楼层租金单价、各业态的租金年限、租金递增率、免租期、租押方式、租金标准单价、管理费单价
		铺位租金政策	1. 设定铺位的租金要求：包括铺位的租金单价、业态、扣点、管理费单价、租赁年限、免租期； 2. 支持根据标准单价以及租金因数的权重计算出租金单价，对于计算的结果可进行调整。
	招商进度管理	商户进场登记	支持铺位交铺、商户进程装修申请、装修过程记录
	铺位预定管理	铺位预定	1. 支持收取商户的定金，将铺位锁定，只有预订的商户可以签约该铺位， 2. 支持铺位预订退订功能
	合同管理	合同录入内容增加	需要增加目标营业额备注，特殊条款内容的录入等录入口径，以及在合同一览表里，实现特殊条款合同的筛选及特殊条款内容的显现
		合同管理	1. 合同结算管理，对合同中的所有数据产生结算依据； 2. 支持租赁费用管理，在租赁合同中各个商户每月的各种收费。要求可以支持固定租金、租金加抽成、租金与扣点两者取高、周期性保底、周期结算、超额递增提成、递增提成； 3. 支持不同的税后提成：销售额/（1+税率）、销售额*（1-税率）； 4. 支持不同合作类型的合同管理：租赁、联营； 5. 支持合同到期预警； 6. 支持多种面积核算坪效：建筑面积、使用面积、计租面积； 7. 对合同的变更进行版本记录，保留历史版本，可以进行合同版本比较； 8. 支持详细信息记录，包括业态、商铺位置、面积、租金、收银方式；

			<p>9. 支持合同管理及过程中的业务管理，包括签约、续约、变更、终止、提前、结束、文本维护；</p> <p>10. 可以按合同设置账期，不同的合同可以有不同的账期，支持同一份合同中不同的账款设置不同的账期；</p> <p>11. 支持合同审核后在系统内容直接生成“保证金收款通知单”；</p> <p>12. 多种收银方式：集中收银、租用收银、独用收银、商户自收银；</p> <p>13. 合同附件上传功能，合同自定义属性记录；</p> <p>14. 支持意向合同自动转正式合同功能；</p> <p>15. 支持合同变更版本之间变更信息对比；</p> <p>16. 支持临时加减扣调整。</p>
			<p>1. 支持账款清算；</p> <p>2. 支持合同模块中设置各付款方式手续费、积分规则、折扣规则及分摊规则；</p> <p>3. 支持合同条款与政策信息对比，对比信息通过红绿灯预警提示，并且支持根据预警的信息可以走不同的分支流程；</p> <p>4. 支持铺位出售给业主再返租回来租用给商户的管理；</p> <p>5. 支持合同按固定模式套打；</p> <p>6. 预结算：合同录入后，可以通过录入销售的模式，预生成结算账单。</p>
物业	计量仪表管理	计量仪表类型	1. 管理水电煤仪表的基本信息、读数、以及产生的费用。
		计量仪表资料	
		仪表数据录入	
运营管理	商户管理	商户基本资料	商户资料管理、洽谈记录管理、开票信息管理、联系方式、合作记录管理、商户营业员信息管理。
		商户评分管理	1. 定义商户的评分项以及相应的权重
			2. 按照模板给每个商户进行评分
			3. 日运营状况写实录入表：基于商户的日常现场管理相结合，形成对商户的日常工作写实。

			4. 商户运营状况月、年统计表：商户日场工作写实，评价商户标准指标的次数的月度年度统计
			5. 商户运营状况评价表：基于商户的各项经营指标及运营表现情况对商户进行分级评价。
	商品资料		1. 定义商品的类别分类，类别支持分级管理； 2. 支持普通商品、临时商品资料维护，临时商品在没有合同的情况下可以进行销售。
			1. 支持收集商户自身开展的优惠促销活动情况，并进行登记，用于后续的经营分析，以及商场整体配套活动的策划与开展。
销售补录			1. 后台录入销售数据； 2. 支持按月、年录入销售预算并与实际销售形成对比分析。
投诉管理	现场服务管理		1. 支持发布系统公告的功能，可以按用户、用户组发布不同的公告； 2. 物品借用、物品归还管理，主要针对顾客在客服台临时借用物品； 3. 支持商户投诉、顾客投诉的管理，有投诉内容、处理情况、解决情况节点。
营运费用	营销管理		1. 年度营销费用预算：定义每个项目的下一年的营销费用金额 2. 营销大纲：按年维护每年需要做的营销活动，各项目可以在固定的营销活动中增加活动 3. 活动方案：提报具体的每个活动的方案以及预算，并再活动后进行分析以及评价 4. 定标审批：营销活动的供应商上进行定标审批
	预算管理		1. 年度营销费用的月度分解及实际使用统计情况 2 每一笔市场费用的市场费用的分解美陈、活动 (SP/PR)、物料、宣传。2 关于市场推广费用媒体选择种类和宣传相关费用统计
多种经营	广告位		支持维护项目广告位使用情况、费用统计、信息合同录入
	场地		支持维护项目场地使用情况、费用统计、信息合同录入
	固定商铺的场地临时租赁		支持维护项目未出租固定商铺的临时促销费用统计、信息合同录入

财务	收入预算	收入预算	根据现有的合同以及铺位的租金政策预算未来几年的租金、管理费的收入
	财务基础资料	财务科目资料	1. 财务科目资料：财务的收费项目资料维护，类别分为：固定租金、销售提成、固定费用、临时费用、销售额返款，可以根据项目定义税率，支持价内税、价外税； 2. 支持定义财务月结算天数、费用精度设置； 3. 支持定义财务的收款方式以及收款行信息。
	费用单	商户费用单	支持日常运营中的临时费用录入，支持直接收款或进入账单再进行收款。
	财务应收	商户账单	1. 支持自动或者手动生成账单； 2. 支持打印账单模板设置； 3. 支持账单补录以及账单调整。
	财务实收	预存款管理	1. 支持保证金、预收款、定金费用的收取、返还； 2. 支持预收款冲扣租金、物业费应收费用； 3. 支持预收款保证金相互转移。
	发票管理		1. 发票入库、领用、领退、作废、红冲、调拨管理； 2. 发票登记支持收款前登记、收款后登记； 3. 支持与税控系统对接，将系统中待开票的账款推送到发票系统进行发票打印，发票系统将对应的发票号回传。
	收款单		1. 支持不同的收款模式：总额收款、按收费项目分别收款； 2. 支持产生多收的金额产生预收款、支持通过预存款冲扣应收金额； 3. 支持按实际的收款日期产生滞纳金、控制滞纳金是否收取； 4. 支持代收商户的费用直接录入收款单； 5. 通过收款台账查看商户费用的应收、实收、欠款。
	付款单		1. 支持代收银的销售返还给商户并抵扣应收的金额 2. 支持待付款的金额转成预存款
目标任务录入	门店销售、租金、出租率、客流、多种经营（场地、广告）创收指标录入。		

（2）客流统计系统

目前 YZ 购物中心有限公司旗下各个项目也都上线了客流统计系统，但一些开业时

间较长的项目由于铺位调整、物业改造等原因，原有的客流设备点位存在较大误差，致使最终的统计结果准确度不高。尤其是针对各个租户的客流数据，与实际情况出入较大，这给租户经营状况的准确分析造成了很大难度。

客流数据与销售数据是购物中心经营管理中最核心的两个数据维度，想要实现准确的经营分析，必须要把购物中心各出入口、场内各楼层通道、各租户等位置的客流点位进行补充、校准。同时根据实际的运营情况对系统后台的取数规则及模型运算逻辑进行调整，为各维度数据的整合分析提供准确基础。

（3）数据整合分析平台

通过系统搭建、改进对客户管理进行智慧化提升方案的最终落地实施需要强大的数据整合分析能力作为后盾，随着公司规模的不不断扩大以及各项工作精细化程度的不断提高，对数据整合分析平台的依赖程度将会越来越高。结合消费者服务、租户管理及运营决策三个方面的需要，运用大数据思维搭建的数据整合分析平台主要包括两个体系的内容：

一是消费者精准分析体系。客户智慧化管理平台一方面通过各系统以及数据互通为顾客提供了多元化的便利性服务功能，优化了全链条的场景体验。另一方面也为运营商基于多维度数据信息通过精准分析定位顾客个体的行为画像，进而有针对性的进行精准营销带来了可能。基于各系统的数据互通，已经形成了针对每个个体的以车牌号、手机号、微信 openid、mac 地址、小票 ID 等为标识的数据链条。为了实现消费行为习惯的精准分析，需要借助数据整合分析平台从各系统的数据库内对与每个个体相关的数据标识所对应的全部数据信息进行提取梳理，并结合运营需求建立数据模型进行分析，进而根据结果对每位顾客进行标签化、群组化定义，在后续的营销推广活动时借助标签分组有针对性的进行信息推送。

二是经营数据整合分析体系。客户智慧化管理平台的各个系统为企业的经营行为提供了海量的数据信息，为了准确、合理的提取对经营决策有益的数据内容，需要借助数据整合分析平台从空间和时间维度对数据进行归类、整合。在空间维度，结合 YZ 购物中心有限公司的组织架构及管理规则，需要从公司整体、各项目、各楼层、各业态、各租户等维度对销售、租金、客流、场地出租率、租金收缴率等核心经营指标进行比较分析及整理展示。在时间维度，结合精细化管理的需求，需要从年、季、月、旬、周、日、时段等维度对各项 KPI 指标的变动情况进行比较分析。同时，为了满足多样化经营决策的需要，针对任一指标，都需要实现可在任意空间与时间维度组合下的统计或比较，以

便为决策提供更科学合理的数据支撑。

表 5-6 数据整合分析平台功能需求

功能	功能明细	功能描述
信息概 览	门店基本信息一览	实时了解各门店、楼层可租赁面积的使用情况；实时查询各门店、楼层出租率计划的达成情况。
	门店任务完成情况一览	总部查询各门店当日销售、客流、租金收缴率、多种经营创收情况；总部查询各门店客流、租金收缴率、多种经营创收任务的月度、年度计划达成情况；总部查询各门店租金、出租率指标的达成情况；门店可对年度经营指标按月进行分解，能具体到楼层、业态、商户，可查询各门店、楼层、业态、商户经营指标的月度、年度计划达成情况。
	门店运营状况一览	可按日、月、年查询各门店、楼层、业态、商户的销售、租金、客流数据；可按日、月、年查询各门店多种经营创收金额；可对各门店的各项运营指标进行同期对比分析。
营运分 析	门店销售租金明细	可查询各门店、楼层、业态、商户的销售数据及租金数据。
	门店合同信息一览	可按自定义时长查询在该时间内即将到期的合同信息。查询含有特出条款合同信息。
	门店任意时间运营状况对比	总部对门店市场活动期间或重要节日运营状况的对比和环比分析 门店实现门店、楼层、业态、商户在市场活动期间的对比和环比分析
	门店空铺统计	可查询各门店的空铺情况。
	门店市场费用统计	可查询各门店市场推广费用的使用分布情况，可对各门店市场推广费用的使用节点及金额进行评价。
经营评 价	门店商户销售额、销售幅度、销售坪效、租金坪效、客流排行	可按门店、楼层、业态查询商户各项经营指标的排行情况。
	销售、租金贡献分析	可查询各项目、楼层、业态、商户的销售及租金贡献情况。
	客流贡献分析	可查询各项目、楼层、业态、商户的客流水平情况。

	商户租售比分析	可按月、年查询各商户的租售比等指标在楼层、业态、门店内处于什么水平。
销售分析	交易笔数分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意自定义时间段内的交易笔数，并结合销售、客流数据计算客单价、客流转化率（提袋率）等指标，同时可进行同比、环比分析及贡献率分析。
	支付方式分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意自定义时间段内不同支付方式（现金、刷卡、支付宝、微信、线上渠道团购及代金券、其他等）的交易笔数及支付金额，并分别从笔数及金额两个纬度进行同比、环比、占比分析。
客流分析	客流、销售对比分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意自定义时间段内的客流量、销售额、交易笔数、客单价、客流转化率（提袋率），并进行同比、环比分析。
	节假日客流分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意周末、节假日期间的客流数量，并进行同比、环比分析。
	出入口客流分析	可按项目、出入口查询任意自定义时间段内的平均客流数量，并进行同比、环比及占比分析。
	时段客流分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意自定义时间段内的平均客流数量及同比、环比分析，并对一天内的不同时段进行趋势分析。
	客流行为分析	可按项目、楼层查询任意自定义时间段内客流的平均进店数量及平均停留时长，并进行同比、环比分析。
	楼层客流动线图及热力图	可按项目、楼层查询任意自定义时间段内的客流流动线路图及客流分布热力图。
车流分析	车流量、停车费分析	可按项目查询任意自定义时间段内的车流量及停车费金额，并进行同比、环比分析。
	节假日车流分析	可按项目查询任意周末、节假日期间的车流数量，并进行同比、环比分析。
	出入口车流分析	可按项目、出入口查询任意自定义时间段内的车流量，并进行同比、环比及占比分析。
	时段车流分析	可按项目、出入口查询任意自定义时间段内的车流量，并对一天内不同时段的日均数量进行趋势分析。
	停车行为分析	可按项目、车牌号（单一或群组）查询任意自定义时间

		段内的平均停车时长及到店频次。
会员分析	会员概览	<p>数量分析：截至目前会员总量（同比、环比），本日/周/月/年新增会员数量（环比），活跃会员数量（占比）。</p> <p>消费分析：会员日/周/月/年消费占比（同比、环比），日/周/月/年平均消费金额，日/周/月/年平均客单价，日/周/月/年平均消费频次。</p> <p>趋势分析：近六个月新增会员数量/活跃会员占比/会员消费占比趋势图。</p> <p>会员级别构成分析：各级别会员占比，每个级别内活跃/沉睡会员占比。</p>
	消费品牌分析	<p>品牌排名分析：月/年会员消费金额排名（前十/后十），月/年会员消费频次排名（前十/后十）。</p> <p>品牌关联分析：基于对会员消费记录的分析，可按项目、楼层、业态、品牌查询关联度最高的若干品牌。</p>
		分析购物中心消费关联度最高业态组合，为招商业态占比分布、活动关联促销推送等提供数据支持
		分析品牌对购物中心消费者的粘性度，消费者对品牌的偏好
	会员标签管理	<p>会员标签来源包括两个方面：一是基于业务需求或营销需求自定义标签内容及相应的取值范围；二是系统基于会员消费数据库对消费偏好进行分析，按不同的精细化层级对会员个体进行标签定义。</p> <p>最终可根据既定标签对会员进行分类查询，并支持自定义导出联系方式等信息。基本标签包含：业态、品牌、消费频次、消费金额、客单价等。</p>
	会员 RFM 分析	多维度分析会员相关数据，科学计算出会员层级并精细到每个会员的行为分析，结果可对精准营销、会员维护等进行决策指导
	积分异常情况监控	帮助购物中心对会员积分情况有效进行监控，及时关注并处理积分异常情况
	会员画像	查询结果可帮助购物中心定位目标会员，可对其精准营销、互动访问
	平面图会员关联消费	在购物中心平面图中直观呈现销售信息，直观了解商铺

	品牌分析	经营情况；详细掌握各个品牌间消费关联情况
营销分析	市场活动分析	可查询各项目市场推广活动计划目标及费用明细、效果评估
	优惠券发放、核销分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询任意自定义时间段内的优惠券发放数量及核销数量。
	营销效果分析	可按项目、楼层、业态、品牌查询某一次营销活动对销售的带动作用。
	品牌关联分析	可基于优惠券发放及核销的位置信息，按项目、楼层、业态、品牌查询与其关联度最强的若干品牌。

第六章 方案实施的保障措施及效果评估

智慧购物中心平台搭建是一个系统工程，智慧化平台的成功搭建及有效使用可以极大提升企业的经营管理能力及运作效率，进而带动企业的效益增长。但同样，如果建设失败或最终效果达不到预期，一方面会给企业带来巨大的资金损失，同时也会打击决策层的积极性与信心，影响企业融入新零售的步伐。因此，为了确保方案的顺利实施，从人员、资金、制度等方面制定合理的保障措施是非常有必要的。

6.1 方案实施的保障措施

6.1.1 方案实施的人力保障

一方面智慧购物中心的建设要有总部管理层的领导全程主抓负责，下设专门的工作推进小组，便于协调公司各个业务部门全力配合各项工作的开展，同时把控整体的建设节奏及功能设计，避免跑偏；另一方面与客户管理或系统运行相关的营运、IT 等部门要全员参与进来，从各自的实际工作出发，提出建设需求，完善系统功能，确保最终的系统流程及操作架构能满足各项具体工作内容的需要。

同时，要注重加强 IT 及数据研策等人员的专业能力。IT 人员在各系统投入使用后要负责软硬件的运营检测及维护，因此要熟知各系统的技术标准，在出现问题后能第一时间进行解决，避免影响智慧购物中心整体平台的运转。数据研策人员作为后期系统使用的主要部门，一方面在建设时要对各系统分析后台的数据模型的运算逻辑进行梳理排查，确保最终的运算结果对实际的运营管理工作有较强的指导意义；另一方面要提升自身的数据敏感度及逻辑思维能力，便于后期在系统常规分析的基础上对海量的数据进行深入挖掘，提升智慧购物中心平台的利用效率。

另外，企业要结合智慧购物中心的运行需求对目前的组织架构进行调整，比如增设会员管理部门，强化数据分析部门等，确保各子系统上线后能发挥出应有的作用，这也是智慧购物中心平台正常运转的前提。

6.1.2 方案实施的资金保障

智慧购物中心建设启动时，企业要结合市场环境对各系统的投入预算进行摸排，进而结合自身的建设节奏及功能范围制定详细的费用投入计划，并在总部层面协调各项目预留专门的款项，专款专用，保证各系统在建设时不会因资金问题出现时间滞后或功能

不完善的情况。

另外，在系统建设完成后，企业每年也要做好用于系统运行维护的预算。如果在方案的实施过程中资金链断裂或不足，系统的建设进度及最终成果将可能难以达到预期，甚至成为烂尾工程。而在后期使用的过程中如果没有专门的资金对系统平台进行必要的维护，那么系统出现的问题将无法得到及时修复，会严重影响各项分析结果的准确性。

6.1.3 方案实施的制度保障

人员与资金为方案的实施提供了稳定的物质基础，而制度措施则是确保物质基础能有效转化为建设资源的硬性保证。在人员安排确定后，企业要通过相关的制度、规定对建设人员的职责权利进行界定，确保有关人员在方案实施过程中能够及时对必须的相关资源进行调度分配。同时要明确方案实施的时间计划，制定倒排工期对实施步骤进行详细的分解，并建立奖惩制度激励相关人员的工作积极性，保证方案成果能及时运用到实际工作中去。

另外企业也要在系统投入使用后，本着将有效数据作为核心决策依据的原则，对企业现行的信息报送、决策、考核等制度进行梳理调整，使企业的业务流程秩序与智慧商场平台能够密切结合起来。同时，为了确保智慧购物中心平台的准确性，企业要通过制度规定对基层人员的操作行为进行约束，从源头上保证分析所用的基本信息的真实性。

6.2 方案效果评估

为了更准确、合理的评估客户智慧化管理改进方案的可操作性，本文以 YZ 购物中心有限公司旗下的济南项目为例，从投入产出的角度对方案实施所需的资金投入及系统建设完成后可为公司带来的经济与社会收益进行了简单评估。评估内容因信息的时效性及来源渠道的差异，可能与实际操作会存在一定的误差。

6.2.1 投资估算

（1）已投资金额

济南项目目前已经上线了停车场管理系统、客流统计系统及 WIFI 系统，根据合同信息，这三个系统累积花费约 430 万元，具体如下表所示。

表 6-1 已投资金额

序号	系统名称	金额（万元）
1	停车场管理系统	200
2	WIFI 系统	80
3	客流统计系统	150
	合 计	430

(2) 未来投资估算

按照方案内容，为了实现对顾客及租户进行智慧化管理的目的，下一步还需要新建七个系统、平台，并对现有的三个系统进行升级改造，根据当前市场上的相关系统服务商的报价信息，预计还要投资 570 万元，具体如下表所示。

表 6-2 未来投资估算

三个层面	十大系统	预期投资额(万元)	合计(万元)
消费者服务层面	网站、微站、APP	40	190
	会员管理系统	70	
	停车场管理系统改造	50	
	WIFI 系统升级	30	
租户管理层面	销售数据采集系统	80	150
	智能 POS 系统	30	
	营销信息推广平台	40	
运营商决策层面	租赁管理系统	80	230
	客流统计系统改造	30	
	数据整合分析平台	120	
总计			570

(3) 总投资预估

YZ 购物中心有限公司济南项目客户智慧化管理改进方案的总投资包括两部分：第一部分为已投入使用各系统的费用 430 万元；第二部分为新建设的七个系统平台及对对

现有各个系统进行升级改造的投资估算 570 万元，总计约为 1000 万元。

6.2.2 经济效益分析

客户智慧化管理改进方案实施后，通过针对消费者的精准营销手段及多样化的促销宣传渠道，能直接为购物中心带来客流水平及提袋率的提升，促进场地交易额，最终提升租金水平。另外，借助各种信息化手段可以极大优化客户管理的流程，减少购物中心对客服人员及租户管理人员的需求，节约人事费用。

（1）客流量

2017 年济南项目客流量累计超过 2100 万人次，日均约 5.8 万人次。作为一个相对成熟的商业项目，保守估计，方案的实施可为购物中心额外带来 5% 的客流增长，达到日均 6.1 万人次。

（2）提袋率

提袋率为发生消费的人数与到店总人数的比值，2017 年济南项目平均提袋率约为 42%。通过多做促销活动的有效推送预计可将提袋率提升三个百分点，达到 45%。

（3）场地交易额提升

2017 年济南项目场地交易额约为 14.8 亿元，在客单价保持不变的情况下，通过上述客流量与提袋率的提升，通过计算，预计场地交易额可提升至 16 亿元，较 2017 年提升 1.2 亿元。

（4）租金收入提升

YZ 购物中心有限公司的租金计租方式以固定租金为主，提成租金为辅，其中提成租金扣点一般为 12%，2017 年提成租金占租金收入总额的比例在 20% 左右。在此基础上，当销售提升 1.2 亿元时，通过计算，租金每年可提升 288 万元。

（5）人员费用节支

济南项目共有六个楼层，客户智慧化管理方式预计平均可为每个楼层减少一名客服或商管人员，按照 5000 元/人/月的工资水平计算，一年可节约人事费用 36 万元。

（6）结论

根据以上分析，客户智慧化管理改进方案的实施通过提升租金和节约人事费用预计每年可为济南项目增加 324 万元的收益。在不考虑客流、提袋率等数据每年迭代的情况下，方案的投资回收期约为 3.1 年，回报率较高，可操作性很强。

6.2.3 社会效益分析

客户智慧化管理改进方案的实施除了能为企业带来直接的经济效益外，也将给线下实体零售、周边商圈、关联行业等发展进步提供助力。

（1）推动行业运营管理模式的转型升级，起到引领、示范、带动作用

将互联网思维融入线下实体商业运营管理的模式是未来零售领域的发展趋势，这也是近两年大批电子商务企业入股或收购线下实体零售企业的原因之一。该方案的成功实施能为下一步行业内运营管理模式的升级提供可供借鉴的参考经验，成为可快速复制的管理提升思路。

（2）带动周边社区服务，提升商圈档次，促进区域发展

客户管理的智慧化变革能为周边商圈内的消费者提供更加便捷、舒适的购物体验，也可以给场内租户带来更多的销售机会。整体由内而外的优化线下实体零售的服务体验场景及运营能力，改善商家与顾客间的互惠互融的关系，这也将带动周边商圈甚至所在区域相关行业的变革提升。

（3）拓展应用领域，创造经济发展新动能

购物中心的客户智慧化管理融合了当下比较先进的大数据思维、物联网技术、云存储及信息通信手段等新兴理论，对相关理念或技术在实体经济中的运用提供了可供借鉴参考的契合点，这对推动相关领域的技术革新及相关高新技术行业的蓬勃发展起到了积极的作用。

第七章 结论

本文以 YZ 购物中心有限公司的客户智慧化管理（信息化）提升为例，系统的阐述了智慧购物中心（智慧商城）建设的主要内容及相应的系统框架。

购物中心行业在国内发展的时间不长，目前正处在方兴未艾的阶段，但是随着零售环境的急剧变化及消费者行为习惯的迭代变迁，使得国内的购物中心企业也开始面临着越来越严峻的问题。首先，近几年购物中心行业的高速发展造就了一大批同质化现象严重、运营管理能力匮乏的项目，在激烈的竞争环境下生存日益艰难；其次，随着移动互联网、物联网等技术的发展和普及，消费者在线下购物时对消费场景的便利性及舒适性有了更高的需求。企业要在这样的形势下生存下去，一方面要借助信息化管理工具提升运营效率及管理能力，以场内租户为核心探索差异化的发展思路；另一方面要借助新技术、新手段围绕消费者需求重构消费场景，全面提升企业的服务能力，增强消费体验。

本文从智慧化手段在零售业的运用出发，围绕购物中心运营方—租户—消费者三者间的关系，以 YZ 购物中心有限公司实际的业务流程及运营管理模式为基础，探索借助各种信息化系统提升企业运营管理能力及服务管理水平的解决方案。在消费者端，以会员管理系统为基础，为消费者优化消费体验的同时获取其行为数据，通过大数据分析平台对消费者个体进行行为画像，进而通过精准营销增强消费粘性，形成良性闭环。在租户端，以租赁系统为核心，通过对租户多维度经营数据的抓取及分析，提升运营管理人员对租户进行经营帮扶的能力，同时借助消费者平台为租户提供涵盖线上及线下的营销、交易渠道，提升租户的经营业绩。在运营商端，以 BI 分析系统为平台，对企业下属各商场实时的经营信息进行整合分析，提升企业内部的管理效率，同时为企业高层的经营决策提供科学、合理的数据支撑。

智慧化购物中心建设是一项长期、复杂的工程，为了确保方案的顺利实施，企业要在人员、资金、制度等方面做好全方位的保障措施。在项目实施过程中，从企业领导到基层员工都要加强重视，积极参与进来，确保建设成果能有效解决企业面临的实际问题。同时要通过奖惩制度约束、规范各步骤的工作流程，并对现行的经营管理制度进行优化调整，合理利用各系统功能提升运营管理效率。另外，企业要在资金投入上做好规划及预算，这也是项目实施的前提基础。

当然，零售业及各种新技术、新应用的发展日新月异，新零售的概念也是方兴未艾，

还有太多的新知识需要我们去学习。近年来，随着阿里、腾讯、京东等互联网、电商巨头纷纷涉足线下实体零售业，互联网思维与大数据技术在传统零售业的运用将越来越深入，相信未来零售业在智慧化的管理及场景上会越走越远。

参考文献

- [1]和桥机构. 购物中心营销五大新趋势五类数据值得挖掘[J]. 商场现代化, 2014(17).
- [2]李鹏, 曹立中, 杜崇杰, 申瑶. 电力体制改革背景下的客户关系管理探索[J]. 中国科技投资, 2016(24).
- [3]王桂兰. 基于关系营销理论的企业营销策略研究[J]. 商场现代化, 2011(9).
- [4]陈旭. CRM 综述[J]. 计算机应用研究, 2001(8).
- [5]成栋, 宋远方. 论客户关系管理的理论体系[J]. 管理现代化, 2004(6).
- [6]安实, 赵泽斌, 鞠晓峰. 客户关系管理机理分析[J]. 企业经济, 2001(9).
- [7]王炳雪. 客户关系管理在我国发展的问题与对策[J]. 经济师, 2005(2).
- [8]陆涛. 客户关系管理研究进展及其未来发展方向[J]. 北京商业研究报, 2008(7).
- [9]蒋美兰. 新零售时代的成功要素[J]. 中国购物中心导览, 2017(14).
- [10]时启亮, 王慧(译). 购物中心管理精要[M]. 上海人民出版社, 2007.
- [11]赵向标, 全进. 购物中心运营与管理的策划运作[M]. 中国建筑工业出版社, 2014.
- [12]冯全幸. 大型购物中心营销策略研究[D]. 北京交通大学, 2014.
- [13]张守新. 商业购物中心体验营销策略研究[D]. 云南师范大学, 2014.
- [14]王佳丽, 陈悦棠. 国内外购物中心经营模式及发展趋势思考[J]. 东方企业文化, 2010(04).
- [15]国际购物中心协会. 智能化购物中心如何建立[J]. 中国购物中心导览, 2015(9).
- [16]李其涛, 程艳. 购物中心经营管理指南[M]. 江苏科学技术出版社, 2015.
- [17]禹来. 中国式购物中心[M]. 中信出版社, 2015.
- [18]国际购物中心协会. 购物中心管理[M]. 中国人民大学出版社, 2010.
- [19]大连万达商业地产股份有限公司. 商业地产运营管理[M]. 清华大学出版社, 2013.
- [20]水木然. 新零售时代: 未来零售业的新业态[M]. 机械工业出版社, 2017.
- [21]杜凤林. 新零售: 打破渠道的边界[M]. 广东经济出版社有限公司, 2017.
- [22]何毅明. 零售革命[M]. 人民邮电出版社, 2016.
- [23]赢商网研究中心. 商业地产格局与谋变[M]. 中国经济出版社, 2016.
- [24]刘长江. 重新定义商业模式[M]. 中国经济出版社, 2016.
- [25]庄崇沅. 新社群新思维新零售[M]. 清华大学出版社, 2017.
- [26]黄申. 大数据架构商业之路[M]. 机械工业出版社, 2016.
- [27]盈石中国. 如何找到当前的短板, 实现购物中心高效的管理[EB/OL].
http://www.sohu.com/a/128361650_481537, 2017-03-09.
- [28]赢商网. 中国购物中心发展史与分类[EB/OL].
<http://down.winshang.com/ghshow-9.html>, 2014-08-27.

- [29] Bernard Liataud, Mark Hammond. 大数据与商业模式变革 [M]. 电子工业出版社, 2015.
- [30] Jasper de Vreugt. How Malls become Smart Malls: using technology to bridge the gap between online and offline to drive conversion from the connected shopper[J]. China Shopping Center Review, 2016(11).

致 谢

本人的论文是在导师付媛教授的殷切关怀和耐心指导下进行并完成的，衷心感谢恩师对我的淳淳教诲和悉心关怀。从课题的选择、项目的实施，直至论文的最终完成，付媛教授都始终给予我耐心的指导和支持，我取得的每一点成绩都凝聚着恩师的汗水和心血。恩师开阔的视野、严谨的治学态度、精益求精的工作作风，深深地感染和激励着我，在此谨向付媛教授致以衷心的感谢和崇高的敬意！

同时，我要感谢西北大学 MBA 课程所有授课的老师，是他们传授的知识为我论文的完成奠定了扎实的理论基础。

此外，我要特别感谢 YZ 购物中心有限公司的所有领导及同事，是他们辛勤的工作为我论文的研究提供了实践素材。

我还要感谢我的家人及好友，他们在我生活与精神上的支持与鼓励是我论文顺利完成撰写的重要保障。

最后，我要向百忙之中参与审阅、评议本论文的各位老师，向参与本人论文答辩的各位老师表示由衷的感谢！



学位与研究生教育

西北大学

硕士专业学位论文

Dissertation for the Professional Degree of Master

公 誠 勤 樸