

万达商业困局与转型建议

CRIC 研究中心研究员：朱一鸣、傅一辰、孙月

实体商业在近两年来遭受到了电商的猛烈冲击，盈利能力被大幅削弱，百盛、王府井、玛莎等品牌百货在全国关店的新闻接踵而至，作为商业领头羊的万达也不能幸免，上半年集团旗下的百货和大歌星都已经开始了大规模的调整工作。然而万达继续扩张的野心并没有停止，目前集团已经提出了未来 5-10 年的商业广场建设计划。但是，面对当前竞争激烈的市场，想要进一步吸引消费者，万达广场必须要在经营模式、业态等方面做出一定的改变和创新，才能继续保持国内商业龙头的地位。

万达商业的困局

截至目前，万达已经进入了全国的 100 多个城市，拥有 121 座万达广场。可以说，万达在这十年里的扩张速度是其他商业地产难以超越的，在大多数人的眼中，万达毋庸置疑是国内商业地产领域的领头羊。然而，从另一个角度来看，我们也不难发现，万达商业发展至今也不得不面对着越来越多的问题，并且不可否认万达目前在一定程度上已经到达了瓶颈阶段，集团自身也已经开始调整工作。

1、问题：扩张已至一定阶段，发展瓶颈显现

1) 商业广场盈利能力差，不具备强竞争力

万达之前一直都是“以售养租”的模式，因此其核心竞争力是地产的销售开发能力，但是目前随着该模式逐渐到达了天花板，万达提出未来要走轻资产路线，因此其核心竞争力也从地产开发转变成商业运营。然而，万达的商业运营能力着实一般，从租金收入的历史数据来看，一直占比较低。截至今年上半年底，根据万达发布的业绩数据，租金收入为 70.2 亿元，完成了计划的 102%，同比增加 33.3%。但考虑到万达这几年的扩张速度比以往更加迅猛，总出租面积和去年同期相比也有大幅度的增长，因此租金的平均水平并没有多大提升。

在实际情况中，我们也能够感受到万达的出租率并不是很高，尤其是商业广场外围的室外步行街，即使是在一些重点的一二线城市，出租率也较为低下。以上海宝山万达的“万达金街”为例，尤其是位于二层和三层的商铺，人气较低，因此商铺的更换速度较快，尤其是三层，基本上有一半的商位是空着的。因此，当万达在今年高调提出要“去地产化”的时候，我们不禁要问，在现状下，单凭租金收入能否养活万达广场。

2) 进入城市越来越偏三四线，风险较大

万达目前已经进入了全国 70 多个城市，基本覆盖了所有的一二线以及重点三四线城市，并且大部分的一二线城市都布局有多个万达广场。按理来说，万达广场似乎已经到达了将要饱和的状态，但是王健林却并不这么认为。在今年的年中工作总结会议上，王健林提出，到 2020 年，万达要在全中国建设 1000 个万达广场。对于该目标，即使我们先不质疑建设速度，我们也要问，国内的市场容量真的可以容纳下 1000 座万达广场么？

一般的三四线城市，消费水平的容量是有限的，而且增长的速度很慢。万达广场本身就属于体量较大的综合体，因此对于一个普通的三四线城市来说，一个万达广场就已经足够了，建设的更多城市也难以消化，获利空间有限。一二线城市虽然可以容纳多个，但一样也是有限度的，尤其是万达在一二线城市的选址越来越偏僻，这也意味着盈利难度的增加。以合肥市为例，位于市中心包河区的万达广场人流量较为可观，盈利能力也较强，对比来看，位于滨湖新区的天鹅湖万达广场人气就明显弱了很多。再比如上海，新开的万达广场均位于松江、金山这种距离主城区较远的地方，因此想要像五角场万达广场一样汇聚起大量的人气难度较大，未来的营利情况也会有较大的差距。

3) 商业地产运营企业增多，竞争激烈

万达起步较早，2010年在传统百货依旧统治着整个商业市场的时候，万达信推出的第三代综合体让当时的群众眼睛一亮，因此迅速受到了各方追捧，万达也趁机开始了全国大规模的扩张，收获了一批追随者，形成了一定的影响力，正如万达的口号所言，“不论走到哪里，万达广场就是城市中心”。但是现在局面已经发生了改变，越来越多的企业开始专注商业运作，万达所面临的竞争对手众多，其中不乏有一些更加创新、更加能吸引眼球的综合体出现。和过去相比，群众对万达广场的忠实度和万达广场的市场份额占比都在下降。

4) 集团重点发展其他板块，地位被弱化

过去除了万达广场，万达也有很多其他的业务板块，比如院线、KTV、百货等，但是万达选择这些副业的初衷是为了给万达广场做配套，便于商业的快速成形。对比现在，万达的新业务都是独立于万达商业而存在的，很明显集团也意识到了商业盈利的有限，因此希望能够发展起新的支柱产业，共同支撑万达未来的发展。万达这几年都在提出要发展新业务，在王健林的各种公开发言中，越来越多提及的是万达的电商、金融、文旅等。可以看到，作为万达传统支柱的商业地产，其地位在集团中正逐步被弱化，它正从独树一帜走向四分之一。

2、调整：传统业务集体变革，加大新业务培育

1) 万达百货全面收缩调整，以租金更高主力店取代

万达百货是万达广场的传统标配之一，但是近两三年来受到新形态商业体的影响以及电商的严重冲击，传统百货的盈利能力急剧下降。从王健林每年的年度工作报告中可知，万达

百货已经连续几年达不到集团的预期目标。并且从万达近些年全国各商业广场的运营中也可以发现，有些没有万达百货的项目表现反而更甚一筹，例如上海盈利状况最好的项目是五角场万达广场，而这个项目中入驻的百货是巴黎春天。

万达从今年年初开始着手对于百货的重大调整工作，目前万达百货在全国共有门店约 100 家，万达将它们分为了两类，并因“店”制宜：

对于适合大型零售业态经营的万达广场，将继续保留盈利门店，这部分的百货门店约有 45 家。万达将根据每个门店的具体盈利状况，选择完全保留，或是压缩部分经营面积。

对于不适合大型零售业态经营的万达广场，将对原百货的经营区域进行重新划分，引进更适合万达广场需要的业态，这部分的百货门店约有 53 家。从 7 月份的情况来看，济南、唐山、江门、温州、沈阳及湖北荆州等多个地区严重亏损的门店已经关闭。

具体调整动作主要有以下几个：

第一，保留一些传统的百货类柜台。（略）

第二，划分出更多的出租商铺。（略）

第三，部分完全关闭的百货或将整体转让。（略）

2) 大歌星全部关店，引入其他 KTV 品牌

除了万达百货外，同样面临大调整的还有万达旗下 KTV 连锁品牌“大歌星”。2010 年 6 月，大歌星已在全国开业 81 家店，原计划到 2015 年开业 130 家店，成为中国大型文化行业连锁企业。”大歌星目前则已经全盘关闭，大部分的店面转让给了其他的品牌 KTV，在万达广场里继续保持有 KTV 的业态。曲德君表示，KTV 行业是一个特殊行业，受国家行业相关政策影响，连锁经营 KTV 的利润十分微薄，已不太适合万达这样规模的企业经营。万达是在收回投资的前提下，将各地大歌星 KTV 门店转让给当地有实力的经营者，让万达广

场内的 KTV 更接地气。

点评：低端 KTV 利润微薄，同质化竞争严重，运营不善

大歌星原本是作为万达广场的配套，为了导入更多的客流量而生。在传统商业受到电商冲击的初期，体验式业态由于无法被线上服务取代，对于吸引人气的重要性显著，大歌星也应运而生，并长期承担着导流的重要作用，在万达及万达广场的历史发展中起到了不可替代的作用。

大歌星如今退出历史舞台，主要有四方面原因：**1）商业地产对万达整个集团的意义减弱。**万达集团的规模扩张依靠的是商业地产的发展和现金流，当全国所有的商业地产发展都遇到瓶颈时，万达也将集团规模化的重点从万达商业，转向了文旅、体育、金融等板块，商业仅是支柱产业之一，在集团中的作用逐渐弱化，大歌星作为万达商业的配套，存在的意义自然也有所减小，且随着集团业务的多元化，用于经营大歌星的人力将被削减，分配至其他业务，以寻找更具成长性的盈利点。**2）万达商业的轻资产化。**和万达百货一样，在万达商业决意走“轻资产”道路时，任何有可能占用资金、人力，耗费成本去运营的业态自然也将被淘汰，以使得万达商业运营的精力更集中。**3）大歌星自身运营不善。**相比 KTV 品牌刚起步发展时，如今的 KTV 正面临一轮洗牌，一些传统品牌如“钱柜”等均面临生存危机，整个 KTV 行业的集中度也有所提高。为了与万达广场定位相适应，大歌星的定位也较为低端，因此利润微薄，同质化竞争严重，部分门店甚至存在亏损的情况，“拖”了整个集团的“后腿”，自然面临淘汰。**4）KTV 业态可由其他市场化品牌填补。**此 89 家调整的大歌星中，有 60 家事实上是适合 KTV 业态的被予以保留，转而引入其他 KTV 品牌。而其余剩余 29 家中，万达加入儿童娱乐健身体验业态。经过这两项业态调整后，租金有了明显提升。

3) 万达院线能独立盈利，但存三大隐忧

和万达百货、大歌星相比，万达院线可以说是目前发展的最好的一个副业板块。随着城市人口收入水平的提高，休闲业在近几年有了巨大的发展，人们比过去更加愿意在休闲娱乐方面增加消费，其中看电影已经成为了目前年轻消费群体日常的主要娱乐活动之一。因此，虽然万达决定做电影院的初衷同样也是为万达广场增加配套，但是当前万达院线的发展无疑比其他业务更加顺风顺水。今年年初，万达院线成功在 A 股上市。根据业绩公告，2015 年上半年，万达院线累计收入 34.8 亿元，完成上半年计划的 135%，同比增长 41%，其中票房收入 28.5 亿元，完成上半年计划的 138%，同比增长 43.3%，共有 6477 万人次观影，同比增长 37.5%。

从目前的情况来看，万达院线已经发展的越来越像一个能够盈利的独立业务板块：

首先，万达院线已经能够脱离万达广场对外快速扩张。除万达广场外，万达院线目前也进驻到了其他的商业综合体中，这是百货、大歌星都没有过的先例。未来，只要是地段好、投资价值高的地方，万达院线都有可能单独入驻。此外，万达院线今年还进行了大规模的并购：6 月 27 日，万达院线公布拟购慕威时尚文化传播(北京)有限公司 100%的股权，并向世茂影院投资发展有限公司发行股份购买其持有的 15 家公司(共 18 家影院) 100%的股权。

其次，万达院线正借助卖品、衍生品等充分挖掘周边经济。2014 年，万达院线推出了自营餐饮品牌“ONE”和店中店“万影随行”，并与上游研发公司合作并取得授权。电影周边产品的收入虽然有限，但是毛利润却很高：2014 年，万达院线包括爆米花在内的商品销售收入约 6.31 亿元，毛利率高达 68.85%；而对比来看，票房收入虽然高达 41.05 亿元，但毛利率仅为 19.58%。

最后，万达院线还能够得到集团影视板块的业务支持。对于播放万达影视投资拍摄的电影，万达院线所支付的版权费用和其他电影院相比较低。并且，万达影院举办一些首映式等

活动，邀请影视明星也更为容易，能够吸引更多的观影者。

当然，万达院线虽然当前发展势头迅猛，也还是存在着一些隐忧：

第一，对于整个行业来说，电影院的扩张速度过快，居民消费跟不上。从各大电影院的统计情况来看，满座的形象仅会出现在周末以及一些热门电影上映的时段，而平时的工作日内，全国电影院的上座率普遍偏低。就连上海这样人口密集的一线城市，位于市中心的电影院在工作日中午或下午安排的场次都有可能是空无一人的。万达院线目前正处于高速扩张阶段，但最终影院的收入能否覆盖不断增加的成本，还是有待考察的。

第二，万达院线的电影票价格明显高于同类的其他影院。从全国万达的影院票价情况来看，其售价基本都处于较高的水平，这等于是给了竞争对手极大的机会。过去电影院较少，人们没有太多的选择，因此对某个电影院的忠实度较高，但是在当前交通便利、信息多样化的时代，客户黏性是非常难以培养的。万达可能声称自己的屏幕是高科技，清晰度更高，因此票价更贵，但是对于非专业人士来说，他们只能分辨 2D、3D、IMAX 的区别，所以不会为了一块在他们看来没有任何区别的屏幕买账。

第三，与其他电商 APP 合作的少。随着电影市场的竞争愈发激烈，大多电影院都开始频繁的与电商合作，推出各种优惠活动，目前消费群体使用的较多的是格瓦拉和淘宝电影，而万达院线虽然也在这些 APP 里上了线，但却很少参与特价活动。而这并非因为万达影院从来不打折，登录万达院线的官网就可以看到也有一些特价促销，因此万达可能是为了支持集团的电商应用，才选择减少与外界合作。然而要看到，大部分群众不会去官网买票，万达自己的 APP 目前也还未普及，电影的消费主体是年轻人群，他们对价格的敏感度较高，比如格瓦拉每次推出秒杀活动，电影票都是瞬间被抢光，这说明大家对于促销、团购还是很有倾向性的。因此，万达院线的闭关无疑会导致潜在消费者的流失。

综合以上三点，我们似乎能看到万达院线的客户群正在逐渐减少，而最近的数据统计也

确实反映了万达院线市场占有率的下降：7月14日，国家新闻出版广电总局网站公布了今年上半年全国电影票房统计情况。数据显示，2015年1-6月全国电影票房收入203.63亿元，万达院线以28.5亿元的金額居首位。然而，按市场份额计算，万达院线今年上半年的票房收入占全国票房收入的比例略低于14%，而2014年公司的市场占有率为14.2%。虽然仅仅下降了0.3个百分点不到，但是万达院线在半年内增加了78块银幕，市场占有率却不升反降，这无疑也是给万达院线敲响了一个警钟。

此外，万达院线市场占有率的下降还具有连带作用，按照大众的消费习惯，在观看电影的前后都有一定的购物、餐饮消费，因此万达院线的客户流失也导致万达广场相应失去了部分的潜在消费。

4) 宝贝王急功近利，成长速度未达预期

2014年8月，万达宣布进军儿童产业，首个自有品牌“万达宝贝王”正式发布。首期推出的万达宝贝王亲子乐园，将在东莞、淮安、昆明西山、烟台、北京、马鞍山、包头、龙岩、江门等九个城市的万达广场开业。万达集团计划在2015年开业23家宝贝王乐园，预计在2020年形成全国近200家的规模。然而，10月，媒体爆料称万达儿童娱乐有限公司总经理邱晓军正式离职，原因或与万达宝贝王儿童主题乐园运营定位失策有关，万达总部曾要求这一项目开业即实现盈利。由于儿童业态是如今不少商业地产开发商追捧的热点，被看做是能够挖掘商业地产新一轮需求的重点，万达并未放弃对万达宝贝王的进一步探索。

万达宝贝王目前困境的原因事实上和大歌星并不相同。

大歌星“出生”于中国房地产行业鼎盛时期，也是万达商业的扩张时期，当时无论是房地产市场的景气度，还是万达商业的盈利能力均处于巅峰，因此万达有耐心和实力对这样一个“副业”进行培育，也能承担亏损。而万达宝贝王则不同，2014年，传统商业及万达商

业模式均已经受到质疑，发展遇到了瓶颈，万达急需转型，**万达宝贝王更像是作为拯救传统业态的救星，以及转型的一大策略而发布**，整个集团对其期望值更高，希望其能够尽快盈利，为职业经理人带来了极大压力。事实上，作为体验型业态，儿童主题乐园作为文化产品，前期需要大量投入，盈利周期较长，且多数为即时消费，通过预售和充值方式实现回笼资金不现实。**万达宝贝王也需要更多的时间去培育和成熟，不能急功近利**，尤其是作为一些已有万达广场的配套，要改变可能在选址、定位乃至当地消费人口情况就出现的问题十分困难，要赋予其扭转现状的使命更是有一定难度，**更现实的则是和大歌星一样成为万达广场的重要配套组成部分，为导入客流起到重要作用。**

创新商业模式对万达的借鉴意义（略）

1、融合其他创意元素，做出商场特色

-案例：K11 在“美术馆里做商业”，对特定人群有吸引力

-点评：与万达原有风格不符，效仿有难度

2、增加体验式消费业态比例，增加商场人气

-案例：大悦城瞄准年轻粉丝组织活动，增加客户体验

-点评：灵活应用公众号，客户跟踪细致化

3、线上线下商业结合，探索 O2O 新模式

-案例：阿里银泰打造喵街 APP，导入线上人流到线下

-点评：仍然处于探索阶段，缺乏直接盈利模式

万达商业转型建议

今年万达在商业广场方面的调整方面出现了几个大动作，比如和电商联合实现互联网+，百货撤柜改变业态比例，建设成都数据中心采集客户信息等等。并且，作为一家多元化的企业，各个业态之间的互利互惠也是万达最大的竞争优势之一。

1、结合万达集团其他板块，加强独家资源利用

1) 金融板块：提供融资支持，加快轻资产化

和所有房企进行金融创新相似，万达商业和金融的结合最为紧密。去年年中，王健林在工作会议中提到了将发展大金融板块；年底上市前，万达商业首次提出了轻资产化。

今年，万达商业的“轻资产化”开始落实，先与四川信托、嘉实基金等资金方签订协议，万达负责进行万达广场的建设和运营，资金方则负责全部投资，通过快钱平台发布众筹项目“稳赚一号”，门槛仅1000元，净物业收入分配预期年化收益6%，物业增值收益预期年化收益6%，收益来源是万达广场租金收益，以及万达广场资产证券化或万达回购项目带来的增值收益。

很显然，与金融结合后的轻资产化对于万达商业的发展有利：**一方面，寻找到了项目投资者，大大减轻了万达的资金压力**，包括拿地、前期建设等，无须承担任何费用，能够集中精力于运营上；**另一方面，万达收取的是管理费**，无论市场情况及运营收入如何，万达的收益都不会受到影响，在商业地产库存量等问题不断暴露之时，万达成功将风险转嫁至投资人。

然而，万达商业如果彻底“轻资产化”，也存在一定的弊端。**万达商业目前的收入大部分还是来自于物业销售**，即销售万达广场中的住宅部分，这将为万达商业乃至整个集团提供大量现金流投资其他业务，**而一旦这部分收入大幅减少，将很难支撑万达进一步投资和扩张。**

此外，**万达商业投资者中，个人投资者比重偏高**，且万达“稳赚一号”承诺了高收益，尽管合同写明并非保本保息，但投资门槛决定了投资者的专业知识和文化程度，如果无法达到预期收益，很有可能引发集体维权等，损害万达品牌。

因此，集团“内需”和外部限制，使得万达轻资产化很难达到一定规模，金融板块带来的利好仅能作为万达商业资金来源的一种补充，而并非引领万达商业转型的“良药”。

2) 电商板块：分析客户大数据，导入线下客流

2014年8月，“腾百万”合体，宣称将共同打造万达的电商业务，其中万达持股70%，腾讯和百度各持15%。三家不同领域的领军企业的强强联合，使外界对于万达即将推出的电商赋予了高度的期待。在经历了一年的等待之后，今年的7月31日，“飞凡网”终于正式上线了。飞凡网和传统电商的最大区别在于它是一个O2O的应用，可以实现线上线下的连通，用户通过飞凡APP，不仅可以查看万达广场的促销活动动态、商铺优惠信息，还可以实现在线购物、停车位查看、餐饮提前排座订位等功能。

飞凡应用最终的目的不仅仅是补充万达线上电商的缺口，更是希望能够跟踪客户信息，为未来的商业布局提供数据参考。据悉，飞凡电商包含大数据的处理，可以使万达广场的交易数据可视化，具有数据采集、数据挖掘、分析报表、描绘消费者画像等职能。从微观层面来看，万达可以借此向客户推送他们感兴趣的新品和优惠信息，同时也可以和商户进行客流、销售方面的分析，有效调整招商策略、定价策略、活动策略和服务策略等；从宏观层面来看，飞凡APP未来将连通万达旗下的100多家商业广场和100多个酒店，可以在城市区位选择、招商方向、店铺业态等多方面进行及时的调整。

北京通州万达广场是飞凡APP的第一个试点项目。更具万达集团的数据显示，飞凡应用上线的首日下载量就达到了2.86万次，实现交易超过1.5万笔；从7月31日至8月2

日，下载量达 8.74 万，交易 4.89 万笔，售出商品约 6 万件，单日销售额超过 1000 万。从用户的体验俩看，普遍认为停车位和餐厅排队这两个功能比较实用，而在其他方面还具有诸多的不足：

首先，部分商品虽然可以在线下单，但必须要到指定的门店去提货，不提供上门配送服务。而消费者使用电商的意义在很大程度上就是可以享受送货上门，如果需要到门店自提，不如直接去商场试穿选购。

其次，目前合作商家较少，提供的服务价格也缺乏优势。天猫、京东为了抢占更多的市场份额，几乎每个月都会推出大型的促销活动。和实体店相差无几的价格在对手众多的电商市场上是没有竞争力的。

最后，使用范围仅限于万达广场，不利于推广传播。虽然万达宣称 APP 可以联动全国一百多个万达广场，但是对于某个消费者来说，他的生活通常只限定在一个城市内，联通全国对他而言意义不大。相比，阿里的“喵街”则是可以联动一个城市内的多个商业广场，这对于消费者而言更加实用性更强。

总体来说，虽然万达在电商上已经付出了巨大的投资，但是在群众只知道淘宝和京东的今天，万达想在市场上插一脚难度较大。因此，万达为了增加线上的流量，发起了“飞凡通用积分联盟”，希望通过会员和积分体系的打通，实现资源共享，建立一个跨行业、跨平台的通积通兑平台，迅速提升市场份额占比。目前，万达已经和与平安集团万里通、京东集团、招商银行、江苏银行、途牛、携程等企业达成战略合作。据悉，截至 2015 年 6 月，飞凡电商已拥有近 6000 万注册会员，未来如果能顺利整合腾讯和百度的会员体系，其会员总数将超过 10 亿，而飞凡通用积分联盟也已签约 6900 多家商户。万达在这两三年来一直在培养会员的发展，王健林在 2015 年的万达年会上就提出：“万达电商今年会员发展目标是 1 个亿，几年后将有几亿活跃会员，几十万连锁商家。”

3) 文化板块：提供业态创新，吸引忠实粉丝

作为万达新的四大支柱产业之一，万达文化的进展最为迅速，万达对于国内文旅行业企业以及海外体育文化企业的并购动作频频，并精准抓住了冬奥会以及中国足球改革的机会，有望受益于政策支持。

万达文化板块与商业的结合，主要是可以将独家的版权等资源，导入到万达广场中，丰富整个商业业态，举办活动吸引更多人气，对盈利方面的作用并不大。结合形势主要可分为三种：1) 版权利用型。如万达获得了体育赛事转播权，在商场大屏幕内播放，或开设专门的酒吧组织人员观看等。**2) 体验活动型。**如，万达投资拍摄电影后，可在万达广场举办首映仪式、签售见面会；万达在广场中搭建收费体育类设施，如室内小型球门等。**3) 周边消费型。**开设特许专营店，销售万达文化体育资源的周边产品，吸引粉丝。

2、深入挖掘客户需求，了解消费习惯（略）

附：《万达商业困局及转型建议》完整版专题目录

一、万达商业的现状

1、问题：扩张已至一定阶段，发展瓶颈显现

- 1) 商业广场盈利能力差，不具备强竞争力
- 2) 进入城市越来越偏三四线，风险较大
- 3) 商业地产运营企业增多，竞争激烈
- 4) 集团重点发展其他板块，地位被弱化

2、调整：传统业务集体变革，加大新业务培育

- 1) 万达百货全面收缩调整，以租金更高主力店取代
- 2) 大歌星全部关店，引入其他 KTV 品牌
- 3) 万达院线能独立盈利，但存三大隐忧
- 4) 宝贝王急功近利，成长速度未达预期

二、国内其他创新商业模式对万达的借鉴意义

1、融合其他创意元素，做出商场特色

-案例：K11 在“美术馆里做商业”，对特定人群有吸引力

-点评：与万达原有风格不符，效仿有难度

2、增加体验式消费业态比例，增加商场人气

-案例：大悦城瞄准年轻粉丝组织活动，增加客户体验

-点评：灵活应用公众号，客户跟踪细致化

3、线上线下商业结合，探索 O2O 新模式

-案例：阿里银泰打造喵街 APP，导入线上人流到线下

-点评：仍然处于探索阶段，缺乏直接盈利模式

三、万达商业转型建议

1、结合万达集团其他板块，加强独家资源利用

- 1) 金融板块：提供融资支持，加快轻资产化
- 2) 电商板块：分析客户大数据，导入线下客流
- 3) 文化板块：提供业态创新，吸引忠实粉丝

2、深入挖掘客户需求，了解消费习惯