

购物中心运营创新与变革改善重点操作方向



一.训练题目：困境与突破

购物中心行业动态及团队管理百货店转型与经营提值

二.课程时数：12 小时（可多加入定位规划 社区商业发展趋势 招商 改成 18 小时）

三.参加人员：中高层管理人员

四.课程大纲：

●左老师专长领域再零售行业专研百货购物商场，在美参与美日 1990-1998.

欧美百货进化变革工作 1999-2007 在日从事变革工作，2005-2013

国内过半百货集团曾指定前往内训，在百货与购物中心发展创新策略与突破领域及趋势研究有知名影响力具知名地位，以往在北大清华交大厦大有固定百货与购物中心课程，其中高层课程在多处高校 EMBA 国际商务运营总裁班开讲，百货商场业慕左老师之名来听课特多

●在网购与大数据时代特殊变化下,请特别留心目前零售业巨变与对策

本类似课程在国内百货集团中应邀指定内训授课已达约 60%（不含各高校商务运营总裁班）（不含各地百货与零售协会演讲）

注意：百货与购物中心业态不同

●本课程亦含盖以下部分内容

购物中心小区商业发展趋势

购物中心零售商业式创新与新业务拓展研究

创新营销与策划

新信息技术的商业运用

购物中心的定位规划

购物中心招商实务

百货店转型与经营提质

壹. 购物中心发展与零售变化基因探讨

(一).流通产业市场状况

- 新零售时代到临的真实市场状况 (不怕但要加速调整旧观念)
- 由营销通路过渡到通路营销领域 (只单独沉迷电商运作小心输了这场竞争)
- 电商冲击与人口红利消失 注重在线与利用在线改变线下 (在线线下配合方式)
- 美国零售商界有句经营名言
- 知其演变更须知其所以演变 以下须重新审视基础观念

(二).回顾业种经营到业态经营的细致化差别 (业界最容易犯的错误)

- 销售 **Push** 及 **Pull** (推与拉探讨买与卖) 出发点方式不同结果就海阔天空
- 零售业操作出发始地思维差异路线分析业种与业态

(三).明白零售服务的群体心里行为学 (如不明白消费群心里你就未战先输了)

- 再看一次买卖差别所在
- 费丝 波普康爆米花报告 茧居 人性化 惊奇 绿色
- 费丝 波普康爆米花报告 2 女性消费者的心理与行为

(四).回顾消费心理学的群集行为基础认知

- 零售与消费心理学最基础的东西
- 男女消费心理与行为差别到底体现在哪里
- 由以上消费群体行为与心里对日本业界早年的反思及影响
招商 陈列 氛围 环境 灯光 体贴 主题 服务的重大影响
- 研究购物中心变化发展国外已回归探究的课题 (传统与现今巨大差异)
70 80 90 00 心理与行为差异又在何处因为与你的主要客群息息相关
- 已开发国家消费进阶与所得收入

(五).零售车轮理论与战略定位模式

- 商品追求行为
追寻商品满足参考
追寻商品价格并节约时间
追寻注重个性化商品

追寻个性化商品及过程中附加精神满足

●零售车轮揭示的 3 种基本的战略定位：

低端：低价、有限设施和服务，针对价格敏感型消费者

中端：中价位、改善的设施，针对价值和服务意识较强的消费者

高端：高价、一流的设施与服务，针对上层消费者。

●以往品牌认知消费放在 我可以

新一代消费者通过消费的品牌来表达我是谁

(五).对未来购物中心发展趋势的一些看法参考

●2014 年美零售协会 The Retail Industry Leaders Association (RILA

) 旁听演讲有感

当下零售业已朝运用信息技术逐渐加力中

●城市购物中心应该向以下方向优化

流行个性的品牌 地标观 文化活动体验 休闲功能 低频

●区域购物中心应该向以下方向优化

教育 社交性 生活参与造成体验 重复与方便性 一切搞定 高频

●在线有故事 商品特质 品牌价值属性 品牌文化内涵加工度

●商品力永远是流通企业的核心竞争力

消费热点总是动态变化不是一成不变的

●让消费者在购物时享受文化和社会体验

●兼顾线上线下 O2O 、大数据资源数字化运用，将线下零售提升至线上信息管理

●运用定位服务在内的移动技术，满足消费者在店内搜索的需求，通过信息为来店者提供精准传递，配合使用手机的消费者。

●通过信息数据识别经营商户冷热区，对商户进行辅导；通过信息手段提高运营数据，为决策提供依据，提高运营管理水平。

●目前 4G 技术和 5G 运用后会有巨大质变

●零售业新技术大致可分两个层面

一是便捷服务、提升消费体验层面的技术，如移动支付、智能停车、电子价签、在线订单、智能试衣、AR\VR 体验，这些技术不可或缺，没有或者滞后都会影响消费体验；

●二是提高企业经营管理效率、协助供应链升级、精细化管理层面的技术，如移动办公、信息化、大数据技术

●互联网、技术与实体经济的数字化融合。可通过详细测算购物中心中庭、广场、边厅等区域的客流量，并结合购物中心的消费者年龄、收入、兴趣爱好、教育背景等数据，帮助将最合适的品牌商引进来，提高闲置空间最大利用

●5G 技术会引起零售方式剧变参考

绿皮与高铁速度

穿透与定位导致搜与给的障碍破除 海阔天空

品牌商品数据库联机试镜 套入模拟

购物中心有部分信息中心味道 信息中心资料最重要

消费者与虚拟购物中心互动

消费与活动参与过程 VR

服务与体验导入人工智能（购物中心成信息连结点）

购物中心运营导入人工智能

导入人工智能购物中心由以往动线升级为馆内交通线

导入人工智能全馆部分吸客空间有景点化经营趋势

国内购物中心客户数据的整合与数据运用参考（国内商家最易犯的误区）

●数据系统打通成一整体，才有助于全面分析顾客

“Pop-up 快闪店”通过各种主题，以趣味营销的方式，搭设不同的消费场景

贰. 购物中心发展与创新演变化案例分析

(一).由审视 MALL 定义中重新考虑该如何刺激消费者

●由 MALL 中重新考虑购物的含义

● SHOPPING MALL 的偏重点

●课堂讨论 1

讨论题目:

SHOPPING CENTER 与 SHOPPING MALL 的差异何在

SHOPPING CENTER 较侧重什么 SHOPPING MALL 较侧重什么

讨论时间:讨论 15 分钟

分组报告:每组总结讨论报告 3 分钟

(二).分析购物中心定位与运营特质区隔差异

●SHOPPING CENTER 区域购物中心

商店区集结 购物方便 休闲体验差

商品力 引导力 服务力

●SHOPPING MALL 大型购物的休闲广场

不同活动空间塑造 休闲感受吸客 文化体验顺便购物

集客力 商品力 引导力 服务力

(二).购物中心新发展趋势与 98 年革新运动息息相关

一定要知道的 1994-1998 年的国外百货购物革命

火虽由百货业态烧起 但在 25 年后看来其实更贴切于现代新购物中心的变革

(二).多元化国外购物广场活动创新策略案例

(三).多元化欧美百货业社会文化集客活动创新案例

贰. 日系购物中心创新发展参考案例

我国在线上强于日本 日本线下强于我国

(一).多元特色化的日本购物广场运营与定位综述

●日本新开发项目分为大型化和区域小型化两种趋势，其中小型化是主要趋势

●大型化可分为超大综合体和区域环境融合型

●超大综合体指在通常商业项目基础上，加上趣味性、娱乐性、体验性等功能，因此影院、运动等大型招商项目必包含在内

●街区融合型项目指在通常的商业项目基础上，加上住宅、写字楼、酒店还有公共

设施等，这也是目前我国的主流。

- 小型化分为特色化和车站大厦一体化。

- 特色化是指具备专门商业功能。如青春时尚、健康运动、悠闲生活等。都以特色的主题来定位，并能够表现出项目独有特征和差异化。这种小型开发项目包括大家熟悉的格林木，难波（Namba）公园、LUKUWA 1100 等等。

- 车站大厦一体化。日本国情是以铁路车站为中心形成街市，沿途的乘客就是顾客。这种项目不会过多的考虑远程聚客，依靠注重自然集结人流的车站，自然就成了选址所在。

(二).日本购物中心发展创新中的灵魂所在（找出最根本的原因）

- Merchandising** 越来越凸显

- 一个抽象的说法涵盖整体氛围 重视客户环境感受性进行文化设计
文化空间 公共集客点 灯光 视觉感受 色彩 聚焦点

- 一切都需要围绕消费者去考虑去创新，这是日本商业的基本思维，其中 **MD**（**Merchandising**）是精髓。将 **MD** 理念与我国现状衔接，或许能为我们从同质化中

寻求突破提供一些启示。

- 购物中心公共空间 **Merchandising** 将成为竞争与突破的主战场

(三).由日系购物中心 **Merchandising** 设计图片系列中参考我们忽略所在

- 以下大量图片含特色介绍与操作特重与及说明理由

- 以下简览参考图片系列 1 公共大厅 **Merchandising** 模式

- 以下简览参考图片系列 2 楼层文化空间 **Merchandising** 模式

- 以下简览参考图片系列 3 文化休息区域 **Merchandising** 模式

- 以下简览参考图片系列 4 楼顶休息空间区域 **Merchandising** 模式

(四).最重要的购物中心 **MD** 趋势与操作方向

- 为购物中心目标客群而规划分区更要实施的品类分区规划设计环境

- 要想从趋于饱和的购物中心脱颖而出店内制定有特色的 **MD** 主题势在必行

- 购物中心如先前规划中已有个性鲜明的主题，可围绕主要主题进行子分区主题规划，如原先规划运营中的个性并不强烈则可进行一般分区设计氛围，但选一合适区域与设计氛围炒作

(五).购物中心的招商与内置选择（日系购物中心常见切入点）

- 国内业者对以下设置非常局限与招商贫乏
精品咖啡馆 博物馆 美术馆 影院 画廊 各式展览点（大 中 小区分）
电竞中心 各类主题吧 健身房 美容中心 运动馆 宠物店或托管中心
演讲空间 直播间 3D 背景摄影墙 体验和娱乐性的设施 舞台 托儿中心
手工陶瓷工厂 培训室 复合型美食城 花园广场 廊道 景观点
购物中心内主题步行街 图书与视觉馆

(六).日本购物中心文创性休息区作用新解

- 国内业者对以下设置不注重与设计贫乏
- 购物中心内休息区分大中小
大 顶层内设 中 楼层内设 小 分区隔离内设 全需不同 MD 作隔离
- 国内业者对以下设置非常局限与招商贫乏
- 休息区设置需考虑到消费群体的特点 男性女性、老人儿童、孕妇等

●课堂讨论 2

讨论题目：大休息区目的？侧重什么？文化构想？

中休息区目的？侧重什么？文化构想？

小休息区目的？侧重什么？文化构想？

讨论时间：讨论 15 分钟

分组报告：每组总结讨论报告 3 分钟

- 购物中心各种休息区 MD 重点所在与设置目的性
 - 1 主题空间文化集结性休息区设置目的性
 - 2 各楼层主空间文化记忆性休息区设置目的性
 - 3 各分区小隔离性休息区设置目的性

4 各小文化填充型休息区设置目的性

5 各商家停滞型休息区设置目的性

(五).日本购物中心主题性趋势

●早年在地下、火车站大厦（车站）、折扣（奥莱）、郊外等传统区域类型购物中心
在此基础上修正强化日本目前又涌现了很多附加新元素主题的新型购物中心

●往往模仿了皮但没学到骨之精髓

案例中大部分元素正被国内购物中心学习和模仿中，但执行落实到位尚有相当的
难度，原因很多包括规划旧思维、企业体制、文化差异等等

(六).购物中心主题设置的重要性（丰富多彩的购物中心主题）

●主题吸客 集客 差异化 记忆性 休闲 体验的 是最重要经营灵魂

●中世纪欧洲主题的东京台场 **venus fort** 维纳斯城堡

●花艺术主题的六本木之丘 **Roppongi Hills**

●自然生态体验主题的难波公园 **Namba Parks**

●邻里服务主题的川崎格林木购物中心 **Grand Tree**

●阳光水岸主题的博德运河城 **Canal City**

●运动主题的森之宫 **Qs Mall**

●户外主题的 **Moripark Outdoor Village**

●剧场主题的博德 **Hawks Town**

●乡村开放田园主题的轻井泽王子购物广场 **Outlet**

●娱乐主题的大阪啦啦宝都世博城

●知识之都主题的大阪 **Grand Front**（最大）

(七).日本新元素主题的新型购物中心细部图片与分览介绍

●以下大量图片含特色介绍与操作特重与及说明理由

●东京台场 **venus fort** 维纳斯城堡购物中心

风格主题 中世纪欧洲街道体验吸客

●六本木之丘购物中心 **Roppongi Hills**

风格主题 花艺术体验吸客

●大阪难波公园 **Namba Parks**

风格主题 自然生态探险体验吸客

●川崎武藏小杉 **Grand Tree** 格林木购物中心

风格主题 区域邻里服务细致化吸客

●博德运河城 **Canal City** 九州岛岛福冈

风格主题 阳光水岸吸客

●大阪 **Grand Front** (最大) 新业态购物中心的明日综合体

风格主题 知识之都吸客

●课堂讨论 3

讨论题目:

以上日本购物中心表现的趋势及特色

你觉得有哪些强项?可由中学到什么?为什么?

●讨论时间:讨论 15 分钟

●分组报告:每组总结讨论报告 3 分钟

(七).日本脑洞大开的明日体验综合体 (购物中心未来进化新趋势)

●以下大量图片含特色介绍与操作特重与及说明理由

●鼓励异业合作出新体验新模式

●鼓励以往非零售业的走进新体验零售模式

●产研展商结合的感性空间

产科研 + 商业空间 + 另类展示空间 + 商业体验

●综合体中的产业促进平台

●PPP 确保知识理念的贯彻和落实

●合作需求有推动创新与发展的机会

(八).日本新型购物中心的服务细致化之处

●日本商业服务满满的都是细节、尊重。服务对象不是简单的男人女人,而且还细

分到婴儿、小孩、残疾人、动物等；充满了对消费者的尊重，每个细节都足以温暖人心。

●以下大量图片含特色介绍与操作特重与及说明理由

●课堂讨论 4

讨论题目：以上日本购物中心表现的服务细节

你觉得他们为何要如此细腻？理由何在？

我们可由中学到什么真正的精髓？

讨论时间：讨论 15 分钟

分组报告：每组总结讨论报告 3 分钟

(九).国内外购物中心其他优秀的体验借鉴之处

●以下大量图片含特色介绍与操作特重与及说明理由

●东京 Kidzania

主题特色 儿童职场体验主题公园体验吸客

●首尔 3D 幻觉立体美术馆

主题特色 3D 幻觉立体艺术体验吸客

●北京广德购物中心——3D 网上购物平台

主题特色 网上 3D 虚拟购物体验

●南京水游城

主题特色 水主题时尚

●喜马拉雅中心 综合体

主题特色 开放式美术博物馆

●上海老码头（上海地标建筑）

主题特色 老上海历史文化与时尚融合

●上海 K11 购物中心

主题特色 艺术人文自然生活体验

(十).其余精彩可学习的购物中心主题特质案例分析

- 杭州中大银泰城——流动峡谷景观公园
- 成都环球购物中心——海洋馆
- 天津银河城购物中心——3D 网上购物
- 上海万象城——一站式体验式消费
- 深圳星河 COCO Park ——文创艺术气息
- 台湾高雄梦时代购物中心——自然游乐场
- 香港 IFC——APP
- 北京悠唐购物中心——酒吧和夜店
- 首尔 COEX：雅马逊海底世界水族馆

(十一).总结购物中心在新零售环境刺激之下的新趋势

- 由 **SHOPPING** 转为 **MALL** 的文化性集客模式
- 文化与主题构建来区隔同质化并形成差异特色
- 注重新时代人的行为特质并以创新自然与科技增加
好感度与记忆性（新趋势就是在这里竞争）
- 由购物顺便休闲转变为休闲顺变购物
- 文化性集客活动特重参性与体验性
- 请做整体性大数据导入参考并切勿分割处理
- 招商不要盲目要注意流行与有故事的品牌
- 多与异业串联作为新业态的创新与吸客
- 把旧的坪效观念彻底修正
- 注意 **5G** 注意 **5G** 注意 **5G** 紧盯导入技术后会有剧变

