

## 新零售时代百货业运营新思维与变化趋势



一.训练题目：新零售时代百货业运营与营销突破

二.课程时数：6 小时

三.参加人员：中高层管理人员

四.课程简介：

●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

●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

五.大 纲：

### 壹. 百货营销变化与趋势发展分析

(一).百货营运变化与结构影响分析（新零售时代市场变化要调整自己的方向）

●目前国内外市场百货环境简单分析（市场在变我们技巧要跟着变）

百货店复购率 新客来源 新营销刺激 客户分流至他处 消费者记忆性

百货业生存空间的压缩真的是黄昏吗

百货业态与购物中心业态的碰撞

日系百货集团发生经营模式的变与不变（西武 伊藤华洋堂 银座百货也一样）

他们选择（区域 客服 在线大数据运用 精准活动 集客 服务细致的工匠精神）

●2015 年美百货年会参与有感（电商 网购 购物广场 连锁店的冲击）

休闲顺便购物的转向 百货集客力与营销策略的翻转反思

●网购与零售业环境剧变因素的问题（勿迷与不迷）

在线大数据运用 线下顾客群的体验 人口红利的消失

●日系百货业现况

百货转型购物中心 百货走向区域更小区与精准营销的方向 客服模式翻天覆地

(二).要理解百货突破必须先要理解的剧烈变化之因

●电商网购与零售业剧变问题与消费的基因重大改变

电商引发新流通零售的分析

对商超的影响性（大大大）

对连锁零售专卖店影响性（大大）

对百货业态影响性（大）

对购物中心的影响性（中）

●新零售时代开启与消费者客群特质运用（你改变了什么 理由何在）

●百货经营与新零售营销策略剧变（零售两极化的省思 高频与低频）

●百货业走出困境需先理解的一场百货革命变革（1990-1998 国外百货经验之路）

**贰. 百货业对应的运营盲点与国外突破方向**

(一).影响百货业营销战力的关键点 1

国内百货经营创新问题就在这些旧思维误区上（以下会对百货营销有不顺影响）

● 为根本思考营销吸力概念无形中偏向营销推力

● 偏旧型的市场策划部 人员严重不足 策划力僵硬 工作量过大 筹码过少

● 无百货主题记忆性与差异化塑造

● 一楼大厅空间吸客集结力很弱

● 各楼层与顾客群集相关的文化塑造力与信息力不足

● 利益价的思维高度值不足

● IT 大数据导入运用与人力不足

● 未把促销与集客根本性分离

- 休息区用来分区分隔与信息提供不足（休息区设置概念错误）
- 大数据顾客信息被分割未能形成一体信息系统故使精准营销残疾
- 联合导购与信息提供不足导致新客与复购率下降

以上导致企业会误向不是以顾客为中心而是以商品推销为中心  
也会导致营销效率不佳又无法改善的情形出现

## (二).大数据时代下消费刺激与以往大不相同（新零售模式刺激）

案例分析：

- 日本百货营业销售人员服务的常态细致换位做法
- 对商品的特色介绍像是形象顾问师 **Image consultants**
- 新 **NIKI** 百货商场颠覆性服务内容（吸客新概念与 **VIP** 顾客对应）
- 异业策略联盟增加体验
- 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，对供货商进行辅导；通过信息手段提高运营数据，为营销决策提供依据，提高营销命中率
- 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；

### 叁. 百货业营销成果改善的观念

#### (一).由审视 **MALL** 定义中重新考虑该如何刺激消费者

- 重新考虑 **SHOPPING MALL** 的定义（由古希腊文中对未来发展的触动）  
有趣的是这把改善的火却是由百货业引燃的  
谁都没想到当年对购物中心业有了巨大影响 但对百货业却形成了业态压力  
购物业先启动改革 百货业至今也步后尘学习了小部分的观念（业态与操作不同）

●到底火该由何处烧起

百货业四力运作与城市中心型购物中心运作侧重全不同

但可参考区域小区型购物中心的侧重模式来改善营销效率问题

●由百货新刺激消费排列顺序看国外这些年特别重视什么（我们刚好相反）

(二).多元化国外百货业活动创新策略案例

●韩国百货业活动案例分析

●日本目前百货设立的突变案例

●多元化欧美日百货业集客活动创新案例

(三).参考区域小区型小购物中心内置商家招商反思百货业商家引进（吸客 体验）

区别于城市中心型购物中心(由购物中心反思百货)

大型商超 精品咖啡馆 影院 各式新生活与电器展览点 生活服饰品牌

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 小朋友体验和娱乐性的设施 小区活动舞台 各类生活培训地点

手工陶瓷工厂 复合型美食城 小区美食参与空间 全家休闲花园广场

健康讲座 健康讲座 健康活动空间 简易视听图书馆

(四).国内百货操作发展问题一览与改善点

●旧坪效观念需进行新思维

● 小区型消费者体验因素较贫乏 他类吸客招商类别贫乏

● 内绿化严重不足需改善 外围绿化弱

● 楼层无常设活动空间休息区定位与设置需改善

● 商家有封闭型而非全开放式

消防与窃盗不成理由

● 异业结盟力薄弱

新招商类别 **VIP** 服务把客户当成吸客的筹码

**VIP** 卡的新作用在使用与记忆(记住曝光度)

把信息放出去让商场名字随处可见

●活动与商家联合导购手册欠缺

故事与推荐信息放出去（记住曝光度）

●卖场一楼特色主题区加工不明显

建筑与装修 靠近主题的特色活动规划

(五).总结国外百货业态在新零售环境刺激之下的整合改善（详细解说分析）

●百货与购物中心业态不同但顾客体验均为重点（顾客体验）

●百货开始走向目标群细分化多着力主题鲜明个性与差异化（主题文化鲜明个性）

●结合其它行业中的特色来协助购物体验

●把文化活动频率加大力度降低活动策划下甩

●坪效概念彻底颠覆（特别注意我国精准营销欠缺就是活动场地）

●店内专柜及活动与商家信息化引导模式

●营业人员走向 **Image consultants** 素质并有部份销售经纪人概念

●多做异业策略联盟增加体验

●招商需有特殊异业作为集客价值

●精准营销与促销活动力度放小 频率放大

(六).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

●喜玛拉雅中心 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

(七).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 紧盯导入技术后期会有剧变

#### 肆. 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
- 一个抽象的说法含盖整体氛围 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

- 日本的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