

新零售运营发展趋势与百货购物操作实务



一.训练题目：新零售运营发展趋势与百货购物操作实务

二.课程时数：18小时 / 3天 或 12小时 / 2天 (以下大纲红色分隔在第八页有说明)

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

壹. 先要明白新零售态势下企业运营环境剧变

●课前先回答我的问题

●NET A POTER 的来势汹汹

(一).自身职业知识的重新进化与省思

●授人以鱼不如授人以渔 (带领企业前进发展必须绕过的地雷)

日系与美系百货零售业变革基本都是出自于中阶的推动与思维进化

我们三年后要如何获利我们如何前进 地雷又是在哪

●我零售企业生存与危机与你职业专业知识息息相关

(二).浅谈市场危机存在何处与新环境

●看看一本老书比尔盖兹唯一的未来之路 (你忽略了什么)

信息传递速度与整体环境变化速度加快

●2025 中国制造与中美贸易战和机遇

想想日本 80 年代第二大经济体的历史

为何要对华为下手 为何不对腾讯阿里海尔下手

制定规则的可怕性

美菁英界普遍对中国的态度与理解逐步下降

现在面对未来发展观察与我们该作什么

●零售行业的首当其冲

(三).零售业主管必须要明白的市场情况与发展趋势

●生产技术相似 商品相似 营销策略战术相似 通路相似 行业操作相似

●当电子商务的兴起与人口红利的消失

●美国零售行业的萎缩与垮台收工现况 (长江后浪推前浪)

●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 (小)

●营销操作趋势

非营销手法的集客力急速上升

促销活动由以往力度大频率少向力度小频率大急速靠拢

这就是大数据信息应用的理由

这就是转向线下实体操作的理由

●百货这名词重新审视

百货转型为何成为近十年来的大趋势

转型与趋势发展容后说明

贰. 零售主管须认知的零售发展与实体变化新方向

(一).1992—1998 起源于美日的一场百货购物进化革命源头 (此处特别特别重要)

●带领百货购物改善必须具备的新知识 (看看别人改善应变的手法)

●百货流通业走出困境需先彻底理解的二场百货革命变革（国外百货经验之路）

那时国外的问题你现在已经碰到了（别人应对危机的作法是啥）

●重新考虑 **SHOPPING MALL** 的定义（由古希腊文中对未来发展的触动）

●**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

由排列顺序看国外特别重视什么（我们刚好相反的问题究竟在哪里）

销售力转向集客力对零售业的巨大影响

●由营销通路转到通路吸客的集客领域（到底我们该侧重什么来吸客）

●日系百货购物目前有句经营名言：由购物休闲向休闲购物过度

●重要的说三次 集客模式剧变集客模式剧变集客模式剧变 零售侧重不在营销手法

●二三线城市百货购物的机会与未来的进化方向（零售主管切记切记）

学习往区域购物中心操作（作精吸客流否则会被电商与更大城市购物中心分流客源）

(二).国内外百货购物与零售业的突变

●由以上流通概念重新探讨百货引客流的趋势

百货转型向区域型购物中心商业模式定位靠拢（为什么）

零售业中的重造功能(百货业态的开始萎缩趋势)

案例分析国内外现况

●马云为何说这些话（零售主管思维必须调整处带领改革）

10年内电商会消失

线下实体重新规划

在线线下都开始运用大数据来进行操作

案例分析

日系零售业的做法借镜

(三).目前国外购物中心及百货发展趋势的一些参考

(百货业态可以借镜或往区域型购物中心修正)

●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与购物感受双轨逐渐加力中

●城市购物中心应该向以下方向优化(二三线城市可借镜)

流行个性的品牌 地标观 文化活动体验 休闲功能

●区域型百货购物应该向以下方向优化(百货业态可以借镜或同操作)

教育 社交性 生活参与造成体验 重复与方便性 一切搞定

●在线有故事 商品特质 品牌价值属性 品牌文化内涵加工度

●让消费者在购物时享受文化和休闲社会体验

(四).大数据运用与 5G 的影响简述

●兼顾线上线下 O2O 、大数据资源数字化运用，将线下线上零售提升至信息管理

●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。

●零售业新 AI 技术大致可分两个层面(其实不必一切都自己来整)

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、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、协助供应商家升级、精细化管理层面的技术，如移动办公、信息化、大数据技术

●5G 技术会引起零售方式剧变参考

品牌商品数据库联机试镜 套入模拟

百货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

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）

叁. 二三线城市百货购物业运营改善与国外操作手法借镜

(一). 在消费者角度看目前百货业运营的惯性盲点在哪（以往侧重刺激方式早已失效与中断）

●商品差异策略实施的策略性问题

商品可被替代性高且相似

促销吸引对顾客的麻痹性

●店面个性策略塑造的策略性问题

无特殊个性与主题可被记忆

顾客的刺激记忆频率不高

以差异商品取代了店铺主题个性（偏偏这点就和网购撞车不死也会脱皮）

●服务特质策略运用的策略性问题

瞄准型的服务特质形成盲点

(二). 影响百货营销战力的关键点需改善处（零售主管注意到这些问题了吗）

国内百货改善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）

●营销吸力概念无形中偏向营销推力（虽有营销思维但无营销之实 整体偏向销售）

●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（同构型高或极易被网购取代）

●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（旧坪效思维）

●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

(三).国内区域购物中心与小区型购物中心操作问题改善 (此处与前面百货问题有小部分重叠)

- 购物中心服务细致化严重不足与同质化
- 大厅空间吸客集结力缺乏
- 小区型消费者体验因素 主题吸客商家类别贫乏
- 外吸客绿化严重不足
- POP UP 无明显聚客活动
- 楼层无常设活动空间
- 楼层导购未智能化 分区 导引
- 整体偏向 **SHOPPING** 而非 **MALL**
- 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 (想想台北太平洋 **SOGO**)
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
- IT 大数据导入运用与人力严重不足
- 购物中心活动与商家联合导购手册欠缺

(四).国内外百货业集客吸流创新操作方法借镜案例

- 美国亚特兰大 **DECKS** 购物中心 (最早街区概念整体模仿)
- 日本浅草雷门商业百货广场 (特色精准培育吸客与共享利益)
- 德国 **FRANKFURT KEISAHOFF** 百货广场青年流行区

- 三星购物广场更在店内建了常设舞台
- 以往梅西(Macy)百货的感恩节曼哈顿时代广场(Times Square)大游行
- 日本百货吸客集客力运用的突变案例

案例分析 1987 年日本浅草 KOLBUCHI 百货的捆绑 (各类手工品技术教导)

案例分析 1999 新 NIKE 小区操作与会员 VIP

- 案例分析 我国台北市太平洋 SOGO 百货忠孝店的吸客操作

VIP 卡起点高 太平洋之友卡起点极低 (基本无设限)

以其他异业结盟吸客创收 (把客户当筹码 想想携程操作触动)

- 异业案例参考: 便利店吸客模式的省思

(五).操作改善总结特别分析 (请与前面马云所说拼起来想一想)

转商品改为文化的集客力运用

信息提共与传递工具增加

小型特殊文化传递活动增加 (问题是有空间操作吗 我们的坪效对策)

- 日本西武与松屋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
- 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

(六).日本新型百货购物零售的服务细致化之处

●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

(七).国外百货购武创新型购物中心案例分析 (含现场拍摄细节实景)

- 百货转型或经营侧重参考案例
- 日本川崎武藏小杉 Grand Tree 格林木购物中心区域精耕细作
风格主题 区域邻里服务细致化吸客

- 日本川崎武藏小杉 **Grand Tree** 格林木案例分析与现场图片
外观 楼层 聚客文化点 服务模式 休息区 客源引流 销售业绩
集客力转换成销售力

以上为**2**天课程

加入以下课纲为**3**天课程

(课程章节专精购物中心操作并包含**200**张以上现场拍摄细节实景)

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

我国目前众多百货购物集团就是由学习此处

(一).多元特色化的日本购物中心运营与定位综述 (此处章节参考)

- 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
- 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 (找出未来发展最根本的原因)

- 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

- 国内业者往往模仿了皮但没学到骨之精髓 (目前我国百货购物集团学习的源头)

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

- 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

(五).购物中心的招商与内置选择 (日系购物中心常见招商切入点 以往少见)

- 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操作

●国内业者对以下设置不注重与设计贫乏（我国业者的致命伤）

●购物中心内休息设置大中小的方法

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

●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

●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

(七).日本购物中心主题性趋势

购物中心主题设置的重要性（丰富多彩的购物中心主题设立）

●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**

●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**

●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）

(八).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（看实景照片就有触动就会明白）

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**（看实景照片就有触动就会明白）

风格主题 花艺术体验吸客

- 大阪难波公园 **Namba Parks** (看实景照片就有触动就会明白)

风格主题 自然生态探险体验吸客

- 博德运河城 **Canal City** 九州岛岛岛岛福冈 (看实景照片就有触动就会明白)

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 (此处略看图就好)

风格主题 知识之都吸客

(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

(十).其余精彩可学习的购物中心主题特质案例参考

- 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