电商当道,线下门店出路在哪?

从虚拟现实到室内跳伞和沉浸式用餐体验,大型购物中心正在发生翻天覆地的变化。

想象一下,与家人朋友一起看最新上映的电影,坐在舒适的躺椅上,服务生为你提供由米其林星级厨师精心设计的菜单,你可以尽情享用菜单上的五星级美食和美酒。这与坐在其他地方的狭窄座位上吃着低端食品饮料相比简直天壤之别。

在世界各地,有远见的购物中心都将推出这种奢华的服务。而这仅仅是“体验式”休闲娱乐的开始。

新一代购物中心

在过去的二十年里,一些购物中心的客流量减少了。其中一个主要原因是传统的“到店购物”已经逐渐被在线订购所取代,尤其是对于千禧一代和Z世代的“数字土著”来说。

明明可以让生活用品、衣服甚至娱乐服务(如Netflix)运送到你家里,为什么还要挑战购物中心的长队呢?

好消息是,如果购物中心能找到新方法说服人们光顾实体店,而不是待在家里网购,那么就能战胜网络购物。而这种快速的发展正在颠覆购物中心的定义。在过去的二十年里,在线购物稳步发展。

以休闲产业为支柱

人们光顾购物中心的主要目的不再是为了买下一季的时装,而是为了去社交娱乐。我们清晰地看到了这样一个趋势:购物中心为休闲场所分配了更大的空间。实际上,购物中心约四分之一的建筑面积被餐饮和娱乐业占据,我们预计这一比例将上升到二分之一,尤其是在新建的购物中心中。

商业地产经纪公司仲量联行(JLL)的一份报告显示,美国人在食品和饮料方面的消费已经超过了在日用杂货店的消费。

在全球范围内,如今有40%的消费者选择去购物中心主要是因为其餐厅,这些餐厅的顾客待在零售商店的时间将比不吃饭的顾客多35分钟。如果餐厅是吸引客流量的新动力,那么真正受顾客青睐的并不是快餐和全国连锁店。正如仲量联行的研究所强调的那样,顾客所寻找的是真实的体验,例如沉浸式餐饮、概念餐厅或名厨设计的美食广场。

让体验变得有价值

我们在设计和发展产品时认识到,可以进一步促进核心娱乐产品的发展,使其独一无二。VIP电影院就是这一趋势的一个很好的例子。它们以看电影这种简单而广受喜爱的体验为基础,创造出了一种与传统电影和视频流不同的环境,从而提升了档次——提供仅供你和家人朋友使用的私人场所,你可以坐在舒适的座位上,享受精美的食品、优质的饮料以及定制服务。

个性化还促进了现有产品的发展。VOX电影院让你可以在线预订喜欢的电影院主题和座位,顾客甚至可以预订他们喜欢的小吃。整个交易都可以在线完成,无论你是使用手机,还是去电话亭。尽管发展趋势通常是通过调查和研究总结出的,但顾客在设计自己的体验中扮演着极其积极的角色。对于VIP电影院,我们最近邀请了一批顾客来品尝我们与米其林星级厨师加里·罗德斯(Gary Rhodes)共同开发的菜单。根据他们的反馈,我们要求加里厨师在举行第二次品尝会之前调整菜单,以确保我们正确理解了顾客要求。结果是:顾客们因为感觉自己的意见受到重视而开心。

反馈循环

毋庸置疑,在个性化服务方面,顾客的品味在不断变化。这也就是为什么Majid Al Futtaim购物中心每天都要通过净推荐值系统(NPS)来接收客人的反馈。这不仅确保我们实现预期目标,还让我们能够灵活调整,积极应对顾客的建议。自在VOX电影院推出NPS以来,我们已经收到了35万条反馈。这是我们学习和增长经验的一次巨大而宝贵的机会。但是,如果企业不能大胆地针对反馈意见进行调整,那么向顾客征求反馈就是毫无意义的。购物中心及其租户都应该不断探索潜在顾客的需求,发现影响力更广泛的发展趋势。例如,中东及国际上对阿拉伯语电影的需求不断增加。明确了这一市场空缺之后,我们发现还缺少短期解决方案,因此我们决定与制作公司MBC和Image Nation合作,制作阿拉伯语电影。这样一来,Majid Al Futtaim的当务之急便是投资当地阿拉伯语电影的制片与发行,以满足不断增长的需求,这也为其带来了机遇。

共享体验

我们发现的另一个趋势是,人们倾向于前往可以与朋友一起欣赏的景点游玩,而不是独自一人欣赏。

在我们与YouGov共同进行的一项调查研究中,10位阿联酋居民中有9位表示“与亲人共度时光”能够让他们获得极大的个人满足感和成就感。该研究还询问受访者:有一个活动,如果与朋友共同体验就要付全款,但如果自己体验就可以付半价,这种情况下会如何选择,三分之二的受访者选择了更昂贵的共享体验。

理想情况下,游玩的目的地应该提供与全家人参观迪士尼乐园类似的东西——让人情绪高涨又无需长途飞行。虚拟现实和增强现实技术已经可以提供身临其境的沉浸式体验,但我们需要提高其中的共享体验效果,而不仅仅是让人们戴上VR头套。

热爱而非喜欢

零售商不能只凭口头服务来实现体验式购物。他们必须设立目标,让顾客热爱——而不只是喜欢——来购物中心、电影院、零售店和娱乐场所。投资正确的活动体验、听取顾客意见并积极应对、以顾客为中心的企业将会大获成功。

(世界经济论坛)

下一个40年,中国需要怎样的商业人才

□ 姚荣君

商业人才的四个阶段

产品型人才。20世纪80年代,商品供不应求成为市场的主要矛盾。在这样的背景之下,产品型人才被推到了风口浪尖,他们通过引入一项技术革新或管理手段,大幅度提升产品质量抑或产能。

这一时期出现的“瓜子大王”、“链条大王”、“轴承大王”便是这类人才的代名词。李东生、柳传志、易发久、张瑞敏等无疑是产品型人才中的佼佼者。

销售型人才。得益于产品型人才的“助推”,物资短缺时代很快结束,但是,尚不完善的流通渠道和普遍全国的市场需求构成这一时期的主要矛盾。在这种情况之下,销售型人才身价飙升!谁能把产品销出去,谁就是英雄!

盘点改革中国企业家的履历,我们会发现,很多人是销售出身。比如,李嘉诚曾经在五金厂任一名出色的推销员;宗庆后曾是杭州某校办工厂的推销员;董明珠曾经凭借一己之力,独揽1600万元的业绩,占整个公司总销售业绩的1/8,堪称史上最强的“销售女皇”。

管理型人才。2000年之后,国有企业改革度过最困难的时期;2001年,中国加入WTO。中国经济释放出前所未有的活力。“高举高打+渠道扩张”使得一些中国企业一举成为全国知名品牌,依托销售额和利润高速增长,初步具备了全球视野,脱离了生存期的一些中国企业从“向外求”转为“内外兼修”,试图学习跨国公司内部管理制度和流程,提升关注运行效益。这一阶段,中国企业界迎来一股“管理热”。比如,在不遗余力引进精益管理、ERP、JIT、平衡计分卡等管理手段的背景之下,管理型人才日渐走俏。

2010年后,MBA、EMBA教育兴起,企业管理水平大幅度提升,出现一大批职业经理人。海尔集团董事局主席张瑞敏成为管理型人才的杰出代表。

企业家型人才。2010年之后,中国经济告别此前的高速增长期,进入了“新常态”。相比经济高速增长期,“新常态”的最主要特征有两个。其一,经济由高速增长转为中低速增长,整个社会越来越呼唤创新力和创新驱动经济模式。

其二,市场竞争空间激烈,成千上万的企业陷入同质化竞争的泥淖。在去产能、供给侧改革,建立创新驱动,大众创业、万众创新的背景之下,时代又对商业人才提出了前所未有的要求。产品型、销售型、管理型商业人才越来越难以在这个大竞争时代帮助企业赢得竞争优势。

在“新常态”下,帮助企业赢得竞争优势不啻为“刀尖上的舞蹈”,商业人才有了全新的定义——具有企业家精神的企业家型人才。

彼得·德鲁克强调,企业的成果并不在企业内部,而在于企业外部。他认为:企业最核心的目的是创造顾客,企业家的工作也要围绕创造顾客来展开。要在激烈的竞争中创造顾客,必然需要依靠不断的创新。

为此,创新即是企业家精神的内核。由此,德鲁克所说的企业家创新,不同于一般意义上的创新,其最显著标志就是顾客指向。企业家型人才,着眼点都是要解决企业“创造顾客的问题。否则,脱离了顾客指向,纵然付出任何努力,也只是“感动自己”。”

狭义和广义的企业家型人才

狭义的企业家型人才,通常指的是企业高管层。广义的企业家型人才,还包括能拥有外部顾客视角,围绕顾客指向,能够将战略配称动作有效落地的中层和基层员工。

1.狭义的企业家型人才:企业家型高管。

如果对企业家型人才建立一个素质模型,则应当包括以下三个方面的能力:

第一,从逻辑上进行推理,挖掘顾客的隐性需求或者常识的能力。企业家型人才需要在顾客心智中找到一个已经存在常识,寻找到一个自身具备,而竞争对手不具备的核心价值点。给顾客一个选择自身,而不选择竞争对手的理由。

第二,围绕上述存在顾客心智中的核心价值点,通过一组相关运营活动,实现企业资源的“新组合”,最终形成企业核心竞争优势的能力。德鲁克在《21世纪的管理挑战》中指出,所谓核心优势就是能将企业的特别能力所重视的价值有机结合在一起。

第三,设计战略配称活动,使得核心竞争战略成功扩地。找到顾客心智中的核心价值点,只是意味着,理想化状态下销售-需求匹配,但有可能与实际情况存在差异。

随着互联网应用的不断深入,顾客和厂家之间的信息不对称在很大程度上被消除,顾客接受到了厂家释放核心价值点信息后,就会对产品或者服务进行体验,对以下问题进行确认:产品性价比如何?品牌的口碑怎么样?导购的说法是怎样,终端陈列是不是他所期待的?

如果顾客体验到的和接收到的和厂家心智层面的信息是一致的,就会强化此前的认知,如果不一致,就会带来认知失调,最终导致此前的品牌定位工作失败。

>>下转14版