

论 的 购 差 物 异 中 经 心 营

史 健 勇

摘 要：随着百货超市竞争的白热化，购物中心已经成为我国当今零售业发展过程中的热门话题和新亮点。本文从上海购物中心发展的现状和发展趋势着手，分析了上海购物中心实施差异化经营的必要性，进而提出了实施差异化经营的策略。

关键词：差异经营；目标定位；差异化细分

中图分类号：F713.50 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2005)05-0014-04

随着国际商业资本及零售业巨头纷纷登陆中国，市场竞争日益激烈，中国零售业者必须提高企业的竞争力，迎接挑战。因此，如何规范并且有效发展购物中心，显得迫切而且意义重大。

一、上海购物中心发展的现状和发展趋势

1. 上海购物中心的现状 目前，沪上大百货商场和大型超市和卖场的竞争进入白热化的状态。中国传统的百货商店在大型超市的竞争压力下，正在进行经营模式的创新，加速向现代百货的发展，以综合化和多功能性来与大型超市和卖场开展竞争；而一些成功的大型超市与大卖场也大力引进与普通市民生活休戚相关的各种便民服务业，让传统的大卖场“变脸”为融购物、餐饮、娱乐、休闲各种功能于一体的综合消费场所，掀起了走“复合型”道路的热潮，纷纷向复合式社区商业中心转形。调查显示，本市目前已开业的购物中心14家，建筑面积超过100万平方米；在建的购物中心13家，建筑面积将超过200万平方米；正在规划立项的购物中心有11家，建筑面积亦将超过100万平方米；尚处于布局设想的购物中心达5家以上。据此预测，至2005年本市将有20多家购物中心投入运营。而到2010年，本市范围内规模大小不一的各类购物中心将超过40家。

2. 上海购物中心发展趋势

(1) 集约化管理，连锁化经营。核心是必须建立一个高度集权的总部指挥系统和领导机制，多门店在总部的统一领导下按照标准化、专业化、集中化的原则，实现商品分销、总部与门店专业分工及信息网的建立等。

购物中心采用集约化管理、连锁化经营，不仅是企业顺应了目前的发展趋势，同时更能培育连锁企业在市场上的知名度、美誉度，提高企业的服务水平、市场占有率和品牌竞

争力,建立服务品牌在市场上的战略联盟。连锁企业做到视觉形象统一、品牌和进货渠道统一、服务流程和服务质量统一,使企业的经营理念和服务理念通过连锁经营的渠道渗透到每个社区,使企业成为市场上最有实力与竞争力的知名品牌。购物中心也是都市设计的新概念,投资金额相当庞大。大型社区购物中心的设立,可谓“造城造镇”。目前国内将其列为“战略性服务业”,给予融资便利与投资奖励,并在积极加以推动辅导。

(2) 个性化展现,社区化发展。个性化展现的含义就是要体现出每个购物中心的差异之所在。随着社会经济的发展,人均收入的增长,不同收入群体间的消费需求差异也显得越来越大。由于中国人口的众多以及消费习惯的特性,大规模的商业设施将迅速发展,趋势是城市中心的大规模商业将会以超大型的购物中心(销品茂)的发展为主,社区的大规模商业将会以大型卖场为主体经营内容的社区购物中心为主。然而前者受到发展空间的限制,这种限制是由于选址立地条件必须是城市的商业中心,现有的城市中心要有大容量的商业设施是不多的。所以未来一段时间内,中国的购物中心将主要以主体性的社区购物中心为发展主角,大型卖场、超市以自己能独立创造的购物中心模式继续保持高速发展。

(3) 加强信息化管理。购物中心作为一个整合服务业态和零售业态的复合体,规模庞大的同时也使购物中心内部的沟通更加困难,如果购物中心的“积累性知识”不能很好地传递,那么就会大大削减购物中心的核心竞争力,如果购物中心不能对外部的信息及时做出反应,也会使购物中心错失发展机会。所以要构建购物中心核心竞争力就必须进行信息化建设,通过建立信息沟通平台使信息在企业内部流通,为购物中心的管理提供真实可靠的信息。购物中心信息化管理首先要制定适合购物中心发展的企业信息战略,包括信息发展目标、规划等方面;其次要在企业内部培育信息化管理的理念,加强员工对信息化管理有效性的认识;再次要培养一批既懂得信息化管理又懂购物中心管理工作的专业队伍,使信息管理真正执行下去。

二、购物中心发展过程中实现差异经营的必要性

购物中心热,从一个侧面反映出投资者对上海经济持续增长、市场旺盛的消费能力充满信心。但购物中心的开发、运作牵涉到包括市场咨询、设计、融资、招商、运营管理在内的多个环节,其中风险客观存在,主要表现在以下几点:(1)同其他业态相比,购物中心有着投资大,收回成本时间长的特点,一旦决策失误,或者外界环境发生变化,投资风险远比其他商业业态大;(2)购物中心对管理要求极高,如何进行品牌的错位经营,如何将各种业态进行黄金分割,如何搞好整体营销等诸多难题,需要高素质的管理团队支撑;(3)可供商品品种数量较少,商家较难找到大量相互错位的商品来填满购物中心巨大的空间;(4)现在的购物中心开发商为了降低风险,确保回报率,多是照搬已经获得成功或者广泛为消费者接受的购物中心模式和经营方式,这样必然导致购物中心定位和功能趋同化,最终会导致“千店一面”的态势,对消费者毫无吸引力可言了;(5)由于受到资金的限制,即使在开发规划期拟订了比较有新意和有吸引力的理念设计,在实际施工和布局上也不能兑现。

特色就是优势,有特色的就是有生命力的。零售行业的模仿化和同质化现象也越来越严重,在如此多的雷同品或相似形态下,购物中心业者要怎样才能突围而出,在竞争日渐

激烈的市场中争得一席之地,已经成为各自相互竞争的焦点。因此无论是先驱者还是后来者都在努力寻觅和创造自己的经营特色。

三、实施差异经营的策略

如何在差异上做足功夫,使自己的购物中心具备怎样特色功能和设施,从而才具有长远吸引力和适应力就成为开发商们必须考虑的问题。笔者认为,可以从以下几个方面入手:

1. 目标市场的差异 在对购物中心进行定位的过程中可以体现它的差异性。购物中心定位的差异性与主题的创新是相辅相成的。如运动主题的购物中心、科幻主题购物中心、娱乐主题的购物中心、文化主题的购物中心等,都为购物中心的定位提供了创新的思路。

中国零售市场在经历了改革开放初期的商品短缺阶段之后,已进入合理利润的经营阶段,激烈的市场竞争使任何一家商场都难以在不同档次、不同类别的商品经营上均保持竞争优势,于是,近几年来,零售市场出现不断细分的趋势,零售商场日趋专业化。在这种竞争环境中,一个商业项目要在经营上取得成功,必须根据自身的特点和竞争优势,选择市场定位,集中力量针对某一特定的目标市场开展经营活动,以求扬长避短,避免在自己的弱势市场上与强有力的竞争对手全面竞争,使手中资源得以集中,并发挥最大经济效益。有关人士指出,购物中心的发展不应只停留在单体规模上,而更应注重开发理念的多变,发展形态的多样,适应消费的多元。

2. 结构功能的差异 在购物中心的硬件建设和店内的功能设置上可以体现它的差异性。商场的基本功能无疑是提供商品的零售服务,但随着人们消费水平的提高,单纯的购物服务已难以满足顾客的需要,利用双休日和节假日进行休闲、娱乐型购物消费已成为一种趋势,因此,不少商场在主营零售业的基础上,往往有必要引入餐饮、娱乐及其他服务行业以方便顾客,带旺商场。而如何引进,以及结合那些服务功能,恰恰体现了不同购物中心的差异所在。

3. 经营规模的差异 购物中心定位的差异性一定程度上也会影响建筑规模上的差异性。一般来讲,商场的规模越大,它所能覆盖的商圈范围就越大,但商场单店的规模也并非越大越好,而是要受到多种因素的制约,例如它的定位、目标消费群体等。而根据购物中心的规模的不同,自然而然就能划分出不同的经营方向,引进不同的业态组合与商品组合,从而实现错位经营,形成良性竞争。

4. 经营特色的差异 商场的经营特色差异可以体现在许多方面,但有两个方面往往是最主要的:一是商品组合特色,可以体现在品类选择、档次高低等。二是服务特色。零售业的基础在于“人”。买卖皆由人来行使,所以只须稍加注意即能表现出差异。

5. 促销模式的差异 随着市场经济的发展,总体的营销水平、促销水平大大提高了,技巧手段和方式都比过去多得多,这是首先应该肯定的。但作为工商企业,还要尽快提高自己的水平,把促销搞得更加灵活,更有人情味。现在很多人都意识到,商家的促销主要集中在价格上,很多商家拿不出更多的招来。实际上促销可以有多种多样的办法,比如商品促销、技巧促销、品牌促销、文化促销等。

从总体上说应该尽量注意开发非价格竞争因素,降价打折实际上涉及到营销理论的根本变化。过去说营销4P,即产品、价格、分销、促销。现在变成4C组合:即:顾客满意、

顾客成本、顾客方便、顾客交流。现在的4C是以买方、顾客为中心。笔者觉得应该以新的营销理论来指导商场日常的经营,包括现在的促销活动,从而体现出不同购物中心运营的特色与差异所在。比如说“周段性”促销模式与“时段性”促销模式就是一对很好的组合。

“周段性”促销模式,即“节假日市场”促销模式,适用于以“一次购足”为特征的大型超市和以休闲购物为特征的百货店、购物中心,辐射范围涵盖核心商圈、第二与第三商圈。促销模式建议为“主题性促销”为主线以刺激消费欲望,提高单价。配合顾客参与性促销,活跃卖场气氛以提高来客数,延长目标顾客群卖场滞留时间。主题的选择必须吻合顾客需求,节假日主题促销须扣紧顾客心理,如中秋节可拟订“把‘团圆’的心意带回家”系列主题,配合幸运转盘、投篮比赛、中秋猜谜、知识性促销、特定商品限时限量大特价等活性促销,使顾客融购物、休闲、娱乐、社交于一体。在两次周段性促销中间的空当,建议以生活必需品的优惠为卖点,如大型卖场定期“大特卖”促销活动。

“时段性”促销模式特别适用于社区型中小型的卖场。社区卖场以满足社区居民日常生活省时省力的需求为核心,目标顾客层的消费习性决定了明显的时段高峰期消费特征:早上8:00~10:00的“早餐系列”消费,下午4:00~6:00的“晚餐系列、特别是生鲜食品”,晚上7:00~10:00的“休闲性、随机性消费”模式。

6. 商场形象的差异 商场的形象定位,实际上是商场经营企业的形象定位。因此,它随着商场的经营运作而持续存在并发挥作用。特别是对于未来的连锁发展无疑是一笔巨大的无形资产,所以对于每个购物中心的运营商来说,如何在商场的形象定位上与竞争对手形成与众不同的差异性,在消费者心中留下一个深刻的印象,也是一个值得关注的方面。

由于商场形象定位实质上是一种企业的形象定位,因此可以借助CIS系统来加以塑造并传达给消费者。比如可以通过商场的建筑外观、通过顾客对卖场购物气氛的感受、通过产品价格、质量、服务、促销策略等形式来表现。

硬件上体现商场形象上的差异是比较容易做到的,所以也是容易被人模仿的。然而软件上的差异例如优质的服务等则是一个优秀商场的灵魂,所以也是塑造购物中心形象差异的重要手段。

随着上海城市发展,行业领先、连锁规模的社区购物中心尚属是空白或尚未全面启动。城市发展规划,为社区购物中心发展提供了巨大的空间。根据上海城市发展规划纲要,2010年上海将在城乡结合部和部分郊区建成17个大型居民住宅区,届时上海多中心的城市结构会更加明显,这将为上海社区购物中心发展创造更为巨大的“天时、地利、人和”的条件。

(作者单位:上海工程技术大学)

参考文献:

- [1] 陈己寰.购物中心热与市场环境的判断[J].商业经济文荟,2004,(2).
- [2] 陈建明.中国超级购物中心投资开发指南[M].北京:经济管理出版社,2003.
- [3] 蒋华南,谢波.购物中心核心竞争力构建初探[J].管理科学文摘,2004,(4).
- [4] 戢守峰.中国购物中心发展的创新模式[J].商场现代化,2001,(12).
- [5] 曾晓洋.协同理念成就购物中心[J].商业时代,2004,(36)
- [6] 傅喻.购物中心计算机管理信息系统[J].电脑应用,2000,(11)