

风起时,云涌波涛。风起时,梦想亦扬帆。2009年的郑州商业风起云涌,新的竞争者挟雷霆之势纷纷介入市场,新的商圈锐意成长挑战着旧有格局,各个商场的营销活动层层加码考量着成本的底线,个中强手短兵相接愈显峥嵘,不少商场强强联手,整合资源,寻求群体作战的优势,而不同商场定位分层更加明确,纷纷锁定目标捉对厮杀。在纷纭复杂的竞争环境中,北京华联2009年更显沉稳,愈发理性,摆脱单纯对大力度营销活动的依赖,继续散发自己的青春时尚魅力,用激情扬起梦想的风帆。

“2009年的竞争环境有了很大改变。以前我们面对的是来自二七商圈内部的竞争,而今年花园路商圈开始成长,我们不但要应对商圈内的竞争,还要应对商圈与商圈之间的竞争。从表面上看,郑州市场似乎只是增加了两家新开业的商场,其实还有一些商场通过市场整合,融入了新的集团,从而整合了更优的资源,具备了更强的竞争力和群体作战能力。在深层次意义上,我们的竞争对手不是增加了两个,而是更多。”北京华联河南商厦总经理张晓霞说,“与此同时,我们公司总部对成本控制更加严格,要业绩,要效益,还要少花钱。在这样的情况下,我们今年整体仍然取得了比去年增长30%的业绩。”

晚报记者 冯刘克 陈静/文 赵楠/图



# 魅力2009 锁定30%增长率

## 要业绩,要效益,还要省钱

“大家都能感觉到,今年商场的营销大战打得异常激烈,从年初到年尾,各个商场熙熙攘攘的促销活动不断,促销的力度也在持续升级加码,甚至为了赢得市场而不计成本。”张晓霞说,“北京华联以前的特色是大力度的营销活动,这给消费者留下了深刻的印象。但是在2009年,北京华联在营销活动方面表现得相对低调。在各家商场的营销活动中,我们的力度不是最大的,但却保持了一个不错的业绩增长,这恰恰跟我们稳定中求增长的思路相吻合。从今年的情况来看,1月至10月的业绩与去年同期相比增长了30%。具体到每个月,除了2月份同比有所下降之外,其他月份均有不错的增长,1月份的增长达到30%,7月份之后的增长基本保持在25%以上。而2月份的业绩下降也是有着客观原因的,主要是去年的2月份恰逢春节,今年的2月份恰好是春节消费高峰过后。对于这种增长我们比较满意,如果业绩增长低于10%的话就谈不上发展了。”“要业绩,要效益,还要少花钱。”张晓霞说,“在费用方面,按照总部要求,今年要做好成本控制工作。”在危机下控制好成本,这成了一个新的课题。在张晓霞看来,一是要练好内功,在商场运营的各个层面开源节流;二是在控制成本的同时,不能在市场竞争中失去自己的份额。“做到了这两个方面,你才是市场中的一个强手。如果你不计成本,不控制费用,通过过大的投入求得一个市场的较大份额,这不是一个理性企业的行为。”通过成本控制,北京华联基本上每个月的成本都控制在去年的95%。

“控制成本并不是不花钱,而是少浪费,以较小的投入取得较大收益。企业如果做到了这些,那么渡过危机之后,企业就能真正通过危机达到了一个强身健体的作用。”张晓霞介绍说,在整个全国的华联体系来讲,北京华联河南商厦是一个增长比较稳定的企业。

围绕“青春、时尚、活力、激情”的定位,北京华联在2009年进行了不断的品牌调整,将自身的魅力更为充分地展现出来,着力打造年轻消费群体时尚购物聚居地的概念。

在调整力度方面,北京华联呈现出极大的动作幅度,全年调整涉及到的品牌达到297个。调整之后,商场的定位更为明确,重点品类的力量得到增强,驱动整体销售向上攀升。“今年的品牌调整跟以往的特点有所不同。在往年,一般的情况是4月份进

“对于北京华联来说,今年面临着许多困难,比如竞争的加剧、成本的管控、员工达到生育高峰等。面对这些困难,我们以人为本,以我为本,大家共同努力,因地制宜地想了许多办法。”张晓霞说。

在管理方面,北京华联针对年初设定的发展思路,着力控制了成本,杜绝了浪费的产生。同时加强了团队的自身建设,对于经理级别的管理层,直接实行末位淘汰制,充分调动了大家的积极性。

## 要品牌,要时尚,还要魅力

行一次较大的调整,8月份再进行一次较大的调整,这样全年的调整就基本完成了。而今年的调整战线拉得比较长,4月份调整一次,8月份调整一次,11月份又调整了一次,在频度和幅度方面都有增强,基本上只要市场有变化,我们就立即进行调整。另外一个特点是我们引进的目标品牌比较多,像 Nice claup、Miki bana、A02、江南布衣、乐途、雅乐士等品牌,这些品牌顾客认可度比较高,适当地当地市场的需求,引进之

后,业绩表现都非常突出。比如一些女鞋,在我们不做营销活动的时候,每天的业绩都保持在2万元以上的品牌占到品牌总数的30%。”张晓霞介绍说,“从业种来说,经过调整,我们的少女装成长了28%,女鞋成长了30%,淑女装和男装的成长基本上是15%。今年调整还带来一个结果,就是我们的品牌结构更加合理,品牌阵容的影响力得以增强,目前主力业种的销售已经基本上占到了商场业种总量的40%。”

## 要管理,要服务,还要形象

为了突出商场服务方面的特色化,北京华联学习了许多其他商场的优势,包括郑州市的竞争对手和其他地市的商场。“通过学习,我们拟定了一个打造特色服务的大纲,商场的各个部门都依照服务大纲针对自身的具体情况进行整改,相信在未来,我们的特色服务会有大的突破。”张晓霞介绍说。

对于一家商场来说,整体形象影响着招商工作的开展。北京华联河南商厦经过7年的发展,商场的硬件已经略显落后,甚至有的地方呈现出破败

之态。针对这种情况,商场拟在2010年进行百货、超市的大规模升级改造工作。

整治破败,避免为招商工作造成被动,成了北京华联2009年的一个工作重点。“破”只是一种现象,“败”是一种结果。我们不能因为“破”这种现象导致“败”这种结果。”张晓霞说,“对于破败,在没有进行的升级改造的情况下,商场自力更生,自上而下,自内而外进行了不断的整治,今年整治破败达到2000处之多。”

各方看法

### 专家

河南省商业经济学会常务副会长兼秘书长宋向清



北京华联进驻郑州7年,品尝过在群雄逐鹿的二七商圈傲然屹立的甘甜,也经历了在市场定位方面反复带来的苦涩。其中滋味,历任管理层体会应该最深。但是不论如何,在与郑州商界巨头短兵相接的最前沿,它没有被打垮,这是一种韧性,也是一种精神,更是北京华联人睿智和胆略的体现。

### 供应商

新百丽郑州地区总经理阚蓉 进入郑州市场7年来,北京华联一直保持良好的发展态势,业绩逐年稳步增长。在商场定位方面,经过持续不断的调整,逐步清晰,对目标消费群体形成较强的吸引力和影响力。郑州的零售市场从来缺少竞争,在激烈的商战中,这个商场能够走到今天,并取得不错的业绩,一方面得益于它理性的发展思路,另一方也跟它的管理团队不懈的努力和付出分不开。



### 消费者

私企职员李皎 上大学的时候就喜欢到北京华联买衣服,那儿的活动多,几乎每周都有。作为年轻人,我感觉北京华联的流行元素超丰富,每次去逛都能选到适合自己风格的衣服,而且穿到身上后回头率也很高,同事和朋友们也都争着问我在哪买的,结果没几天就发现他们也穿了和我一样款式或者颜色的衣服出现在我面前。北京华联干净、雅致的购物环境也让我感觉挺舒服的。



## 消费者满意度调查表

1. 你是北京华联贵宾卡会员吗?
2. 你每年到北京华联购物的次数是? \_\_。每次消费多少元?
3. 你选择这家商场的主要原因是? \_\_\_\_\_。(参考内容:品牌适合,服务优良,环境优美,交通便利)你最满意的方面是?
4. 除了北京华联,你还喜欢到哪个商场购物,你选择它们的原因是?
5. 今年你购买的商品总量(住房,生鲜,日常用品除外)是否有增加,剔除个人因素,商业方面的原因是什么?

你的姓名: \_\_ 性别: \_\_

身份证号: \_\_\_\_\_

电话: \_\_\_\_\_

通信地址: \_\_\_\_\_

投票地址:郑州市中原区陇海西路80号晚报大厦西大厅郑州晚报商厦部, email:zzwbsm@163.com

抽奖方式:本选票每周五随年终盘点系列报首刊出一,问卷复印有效,每人限投一次。编辑部从每周的有效答卷中抽取10名获奖者,奖品为大商新玛特郑州总店奥纳影城或百盛横店影城电影票一张。

