



# 煮酒论道 破解10年商战密码

论道者:南京中央商场总经理 廖建生

26日 18:00,刚开完会的中央商场总经理廖建生才挤出一点时间接受记者采访,工作繁忙的他整整让记者期待了两天。为什么会选择廖总经理来为我们解开商战的密码,其实主要是因为记者对他经历的了解,在10年南京商战中,廖建生是实战派的杰出代表,此前在南京商厦任总经理期间,他策划了一次“盆底价”促销,让当时新街口丢失了20%以上营业额;在任职中央商场期间,他策划了一次停业清仓促销活动,挑起南京百货业全面商战。应该说,廖总经理是商战的高手,然而在2007年年关,他面对记者,给出的却是对商战的新解:以后的商战不再是价格主导,而是价值观。谁能与消费者价值观形成统一,就能在商战中胜出。

## 商战总是具有戏剧性

如果百货业不经历价格战,就不会有现在的繁荣。有人这样评价南京商战。

1998年到2004年的百货价格战后,南京市8家主要的大型百货商场中,有7家的销售情况跟去年同期相比不增反减,其中包括最具代表性的新百和中央商场。这真是富有戏剧性的一幕,如今南京百货业的繁荣,当时又有多少人能有信心这样预测呢?

廖总经理告诉记者,百货业为何战事之多,战史之长,其实是有很深的社会原因。在上世纪90年代末期到2002年,南京进入了一个高储蓄期,当然这样的情况席卷了全国,当时国家6次降息启动消费市场,但是效果都不明显。这个时期,百货业站出来有偶然因素,也有必然的因素。在2005

年前,主导南京消费市场的是60年代人群,在经历过痛苦的年代后,那种“防患于未然”的消费观念根深蒂固,这群人对于价格敏感度非常高,降价,是他们最愿意看到的促销,所谓的品牌消费,在当时的主力消费群体中根本建立不起来。这就给百货价格战带来必然性。

当然,也有偶然性,这就是苏宁、五星这样家电连锁企业的迅速成长,首先是和百货商场在家电产品上爆发的价格战,当然最后以百货业失败告终。在丢失家电产品后,百货业如同断臂元气大伤,从其他商品中寻求快速补血,成为当时各家恢复元气主要办法,自然,为了争夺更多的销售额,价格战此起彼伏爆发。

“如果没有上市,南京百货业在价格战后,会不会有90%商店消失?”记者

问。廖总经理说,不能这样断言,因为我们看到不少百货商店在价格战中站住脚,并成长起来,这就说明了适者生存的道理,价格战越是残酷,越能给出市场最优化的结构。

在家电价格战后,中央商场就提出,传统百货的问题出在终端上,这是商品通路上的问题。现在是代销,工厂三折拿货,七成用在通路上。传统百货店只能做做打折促销这种低水平游戏,终端不改变,通路不改善就没有办法真正意义上变革。此外我们传统老百货中缺乏买手,而买手首先必须熟悉市场,精通各种商品类别;二是知道商品成本;三是知道自己企业销售规模能力。所以现在即使我们传统百货店去改善通路,没有好买手,商业风险将是一个未知数。

## 商战演变成“国际化战争”

价格大战必打无疑。随着沃尔玛、大洋百货两家洋零售进入新街口,百货业“国际摩擦”就不断上演,中央商场则担当了主角,当然在面临洋零售时,传统百货更多的是需要一股勇气。

大洋百货和沃尔玛正好把中央商场夹在中间,而且沃尔玛离中央商场尚不到50米,大洋百货与中央商场也只有100米左右的距离。大洋和沃尔玛将是我们主要的竞争对手。两者开业后,新街口原来的竞争模式

要被打破,商业中心必然南移,大洋、中央、沃尔玛将在这个新的商业中心中处于三足鼎立之势。对于将产生的新格局,谁又能成为这个商业中心的主导势力,对当时三家都很重要。中央商场决定动手。

当时中央商场就提出,大家都处在一个“与狼共舞”的环境中,谁能把握并用好“游戏规则”,谁的适应能力强,商业运作能力强,谁调整得快,谁就能在新一轮的商业竞争中存活下来。当时的中央商场已把

鞋类放在一楼,传统百货、工艺品调到4楼,家电搬到顶楼。根据测算,这种改变吸引了人气,部分商品销售额增加了50%。为锁定更多的年轻消费群体,中央商场还新设了淑女装商场和青春休闲服饰商场。

对于中商的迅速应对,也许可以说是它的资本实力很强大。但业内人士表示,对于传统百货来说,资本实力只是一个方面,关键是决策层的思维是否真的能快速适应消费变化,以及把握未来的百货方向。

## 今后商战的价值观

在对今后商战的走向,廖总经理有着独到见地。他告诉记者,随着消费结构的变化,现在百货的主力消费群是70、80后,百货业应该准确把握他们的意识流,与其价值观相统一,提供和其价值观相符合的商品和服务,这就是未来商战争夺的核心焦点。

他认为,目前国家对于内需结构优化正在进行,这包括对社会保障机制的完善。明年新的劳动法将实施,这是对保障机制的一个很大的改善,这对百货业来说,是一个非常好的消息,给百货业在未来“黄金10年”增长带来坚实的基础,还有医疗、养老等一系列新政的酝酿,这样改变的好处,在消费市场都会很快地反映出来,当然新政最快的受益者将是现在的主力消费群。

再来看现在的资本市场,由于投资产品不断增加,使得现在的资本市场活跃程度很高,在未来5年中,中国资本市场将进一步成熟,这对民间资本大量进入社会资本中提供了一个快速通道,而民间资本的获利结果很快就会体现在百货业上,更多人会愿意拿钱出来消费,这是支撑“黄金10年”的又一个基础。

从明年开始,针对这种主力消费群的百货业变革,将一步步体现到新街口各家商场中间,中央商场的定位就是时尚化,年轻化,大众化;这种定位除了要提供更多时尚品牌外,还要提供更时尚和完善的服务,比如需要增加更多的无障碍设施,用五星级酒店卫生间,在营销上,更贴近主力消费群的口味,这都是2008年,中央商场需要去面对和改变的问题。以后,商业定位将不会粗略用低、中、高档定位,而是用适合人群定位,年龄层定位,当然争夺这种人群消费实力,百货业需要把企业文化和他们价值观相统一。

快报记者 杨坤

## 明星吹响环保“时尚集结号”



台及各种时尚杂志的封面就开始频繁出现一种以棉质做材料的“环保购物袋”,许多名人明星都携这样的手袋在公共场合亮相。仿佛你不用它们你就不够环保,不够时尚。眼下,一款由英国著名设计师Anyahindmarch设计的帆布手袋正成为时尚界的新宠,在全球多个国家引发抢购潮。12月23日晚,在德基广场举办的“圣心华舞”的圣诞慈善派对上,也有这样一个环保袋格外耀眼,虽然与宝格丽、GUESS、LANCER、EPISODE等众多奢侈品牌的拍品同台竞技,但是同样拍得了高价,这就是德基广场为这次活动专门设计推出的具有环保时尚概念FOR LIFE.FOR EARTH.FOR TUTURE的环保袋。著名模特熊黛林作为这份礼物的推荐人极力阐述着环保对于时尚的意义,“当下环保主义大行其道,谁不环保,谁就失去了时尚圈主流玩家的资格。”明星效应很快得到回应,一位男子以3100元的高价将这个环保袋收入囊中。

放眼当下的时尚圈,明星与环保俨然成了一对出镜率较高的“连体婴儿”,全球气候变暖、节约木材、杜绝奢华包装、抵制皮革等等的环保话题,几乎每次都有明星自觉自愿地担任起“扛大旗”的角色。

歌手王力宏在发布最新专辑《改变自己》时提出环保主题,专辑的包装用再生纸替代了传统材料,而且在中国台湾发行时还赠送了歌迷一双不锈钢筷子,呼吁大家尽量少用一次性筷子;刘德华借新专辑中的一首歌《冬天不下雪》表达了自己对全球变暖的担忧;黄晓明公开表示过在奥运期间不开车,愿意免费拍摄环保公益广告……

在明星环保的洪流之中,反皮草是一支大军。凭借电影《女魔头》获得奥斯卡影后的查理兹·塞隆是反皮草的中坚力量,她因为世界动物保护协会的宣传海报中的这句话而名传四海:“如果你不会穿自己的狗做的衣服,那么也不要穿其他动物的皮毛。”著名歌手玛丽亚·凯莉也因为公开拒绝接受俄罗斯某大亨的皮草礼物而成为关注焦点。孙俪为PETA(善待动物组织)拍摄反皮草广告时直言:“皮毛应该属于它们原来的主人,身穿死去的动物一点也不美丽。”……如此种种,正因为有了明星的加入,环保渐渐成了一种潮流,一种时尚。

时尚,在人们的印象中总是与浮华的名利场息息相关,绽放着远离生活的冷艳。可是当时尚被注入环保的理念时,你还会觉得它遥远么?尤其这股潮流正在被明星身体力行地引领着。

不知从什么时候开始,T

实习生 王凡

### 金橋市場新年特惠行动开始啦

# 锦绣

## 2008

服装: 太子鸟 东方圣罗兰 雅鹿 洛淇 玛莲露 竞技神 雪莱 威顿 小猪嘟嘟 阿杰·邦尼

皮具: 金利来 意大利康 梦特娇 花花公子 鳄鱼恤 美国圣大保罗 老爷车 歌莉雅 迪堡珑 英国皇冠 金蔷薇

家纺: 玉茄子 梦特娇 七匹狼 浪莎 佳洁儿 红丰 恒源祥 真邦 红豆 红妮 蝶安芬

家电: 富士宝 小霸王 华生 清华紫光 航迪 宁峰 蝙蝠 英格乐

鞋类: 红双 A 飞鸵 梦柯达 雾都之花 361 乔丹 名乐 蓝猫淘气 步高

床品: 席妮 幸福 锦羽 民光 恒源祥 妮尔惠 富妮华

查理/啄木鸟男鞋: 全场4折 巴迪雅/美拉女鞋: 3-8折  
金莱克运动鞋: 8折 碧雷奥特曼童鞋: 5折  
多拉美家居服: 4.5折起 雅鹿文胸: 8折  
燕王内衣: 满200送35元超薄美体内衣一件  
皮雅圣皮具: 3.5-4折 黛尔斯皮具: 4.5折 迪堡珑皮具: 3折  
韩国雅姿皮具: 4折 歌力思皮具: 5折起 康尼皮具: 4折  
稻草人皮具: 满88送彩瓷卡通杯一只, 满128送手套一副  
双保险服饰: 全场7.5折 JOJO童装: 7.5折 ASKISS童装: 6折

12月28日-1月6日

地址: 南京建宁路12号, 乘10、13、42、54、56、66、72、73、136、159路公交车可直达