

商业群雄 逐鹿潍坊·特别报道

TE BIE CE HUA

D04-05

商战攻略



白浪河边已经是商家云集。 本报记者 孙国祥 摄



◀中百大厦是潍坊市民长去的购物场所。
▼新的银座已经在东部站稳脚跟。
本报记者 孙国祥 摄



▼中百大厦和潍坊百货大楼紧紧相邻。
本报记者 孙国祥 摄



百货大楼：内外竞合走出大众路线

在越来越多卖场纷纷自我升级，打出中高端招牌的时候，潍坊“老字号”商场——百货大楼仍是有条不紊地走着自己的大众路线，被称为潍坊市场上中低端卖场的代表。

尽管不够高档，百货大楼却经历住了一波波来自国际、国内商业巨头的冲击，并路子越走越宽。

几番升级，独爱“亲民”

2009年百货大楼投入近千万开始其50多年来最大规模的升级改造，改造完后，虽然外观时尚了很多，但细心的市民会发现，大楼层面依旧很亲民，走的仍是中低档的路线。

这个决定，是出于现实的考虑。潍坊百货大楼股份有限公司百货事业部企划部经理王继平说，友谊商场重装开业后改走中高档路线，结果老客户没留住，新客户也没争过泰华和中百，百大考虑到多年积累的客户群的需求，多年来没有大幅度调整业态。同时，这也是出于错位经营的考量，毕竟走中高端路线的商场太多了，竞争太激烈。

“确切的说，百货大楼走的是中档为主，高档为龙头，低档为辅的路线。”王继平说。

不是最时尚的，却是引入明星最多的

纵观商界，百大是历经市场竞争最多、年岁最长的卖场，从最先的一家独大，到泰华，中百崛起，再到世纪联华，友谊入驻，再到利群、银座、沃尔玛布市，直到现在群雄割据。

经历了一波波“狼来了”的冲击，老字号百大感触颇多。

为规避市场风险，几年前，百大开始探索多元化路线，开拓了汽车、餐饮等业态。也因此，投放在老本行上的精力少了些，直到2009年，百大蝶变升级，引进品牌，策划活动。

“要竞争，找准客户群，进而开发优势行业很重要。”在很多人眼中，百大不够时髦，但百大却是市区引进大牌明星最多的商场，如周华健、杨蓉、陈坤、任达华、乐嘉等等。

这是百大开发优势行业的结果。百大的羽绒服和自行车，是市区各大卖场难以匹敌的，占据绝对优势。以羽绒服为例，很多品牌，百大的年销售在全国排名前三，例如坦博尔，一场三天的活动做下来，销售额能高达200-300万。强大的购买力，固然能使得厂商愿将明星聚集来此做活动。

这是一场特殊的博弈

“潍坊市区区几百万人口，大型卖场却十几家，竞争是相当激烈的。”王继平说，“市场早就饱和了”。

这对商场未必是好事，但对消费者是有好处的。毕竟目前来看，价格战还是最有效的手段。如此一来，利润空间很大部分会让利给消费者。

他并不赞同外来企业斗不过本土企业的说法，认为本身这个说法就不对。

作为土生土长的企业，潍坊就是它的大本营，而对外来企业来说，潍坊店仅是它的一个触角。对外来企业来说，触角掉了，可能不大要紧，但对本土企业来说，则是全部。

“现在商家与商家之间，是场特殊的博弈。”他说，可以说是一种带有合作意味的博弈，博弈中各方的收益或损失的总和不是零。一商家败走潍坊，但可能给其他商家带去启示，如何更好规避风险等，当然，最好的结果是，扩大商业机会，实现共赢。

“百大管理层几乎每个月都外出学习，这也是竞争带来的表现之一，对百大、对消费者来说，都有益处。”他说。

目前，百大正在老楼北侧筹建2座28层商业中心，规划已完毕，即将进入施工阶段。该商业中心预计2014年完工，届时，白浪河商圈再添一员大将，会更加热闹。

本报记者 蔚晓贤

本报记者 韩杰杰

银座东迁：找到感觉了

连续数日的降雨过后，潍坊的天气异常闷热，而对潍坊市区最大的广场——人民广场附近的居民来说，去银座蹭凉是个不错的选择。

而在两年之前，这里还是一块被废弃数年之久的广场，虽然名曰“财富广场”，但其价值却不被看重。如今，连选址苛刻的星巴克都开始在这里开店，足以向众人证明，这里已成为一块可以带来财富的沃土。让这里实现价值的正是当年经营惨淡的潍坊银座商城，她在这里完成了蝶变，也给潍坊商业带来新的启示。

两次面谈签约星巴克

7月26日一大早，老天就开始显现闷热的威力。8点50分，当记者来到潍坊银座商城门口时，不少市民已经聚集在商场门口等待开门。这时，潍坊银座商城百货运营部部长李长宏和他的同事们已经将商场巡视了一遍。9点整，商场的大门打开，市民们争相涌入商场。

在潍坊银座商城的一楼，全球最大的咖啡连锁店星巴克装修已进入尾声，过不了多久，星巴克就在银座开业。而全球最大的比萨专卖连锁企业必胜客也将落户于此。

谈起星巴克的落户，潍坊银座商城总经理唐耀国感慨颇深，当年潍坊银座主动向星巴克示好，却遭到星巴克的冷眼，不被看好。世事境迁，如今潍坊银座开业一年之后，只经过两次面谈，就把选址一向苛刻的星巴克给说服了，可见银座这一年多的来迅速成长和巨大变化。

迁址一年实现蝶变

据当时媒体的报道，潍坊银座重新开业后一年的销售额就超过4个亿，而在风筝广场的老店，最好的时候，一年销售额还不到两个亿。

26日，在潍坊银座商城总经理办公室里，唐耀国总经理自信地告诉记者，2012年潍坊银座的销售额预计能超过6个亿。这个结果远远超出了预期。2010年银座在山东省共开了潍坊、烟台、德州三家大的门店，而潍坊店是当时面临市场竞争最激烈的，经过一年多的经营，却发现潍坊不仅是当年新开门店里经营最好的，也是销售增长幅度最快的。

位于潍坊银座商城一楼的苹果专卖店是潍坊唯一一家优质经销商店，潍坊银座商城百货运营部部长李长宏告诉记者，这家苹果专卖店一个月的销售额就能达到200万元。国内高端女装品牌WHITE

本报记者 韩杰杰

泰华一旬：造“城”到县市

2000年，银河购物中心走到了破产的边缘，泰华接手时，几亿元的债还欠着，员工们待在家里等待安排。

就是这样一个烂底子，招商、定位、整合，三四年后，一跃在潍坊奠定了自己的绝对地位，并一度占据“山东最大mall”的交椅。

要成长，先要接地气

“泰华这些年发展比较顺利，得益于遵循了商业发展规律，较为准确地把握了商业发展趋势。”山东世纪泰华集团总裁李志亭说。

2000年泰华成立时，作为新企业，更加没有框框束缚，国内商业新运作模式能更好地引进、借鉴和运用，正是得益于此，而非沿袭原来的国有企业的运作方式，泰华才脱颖而出。

在他看来，零售业发展，最关键的就是要遵循商业发展规律，找准市场定位。

市区商超有兴旺的，有败走的，经营不好的卖场，都是外来企业，在很多地方创造了很好的业绩，为何放在潍坊就不行？现在来看，他们走的多是中高端路线，若放在现在，未必经营不好，但是七八年前市民消费能力还有限，定位太过高端，脱离了市场的实际。

在一二线城市生存很好的业态，搁在潍坊未必然好，首先要考虑接地气。

“逼”出来的改变

对于市区目前的市场环境，李志亭认为商超是处于饱和状态的。

相较于卖场的建设速度，老百姓的购买力却没能同步提升，如此便很难达到百花齐放的局面。竞争者多了，利润摊薄是一定的。

面对外来商业巨头的围攻，要想守住现有的市场份额，干等是不行的。泰华三期就是被竞争“逼”出来的。

李志亭说，当时并不想这么快启动三期建设，但当时一家地产商打出了打造山东第一mall的口号，与泰华定位不谋而合。为了争取时效，泰华启动了三期建设。而2009年，投资千万元升级泰华广场四至六楼，也是为了维持世纪泰华在潍坊最高

端的形象，拉开与其他商场的差距而进行的。

除了传统的竞争对手，网络冲击也不容小觑。在李志亭看来，网络革命“太厉害了”，具有摧毁一个行业的能力，例如传统的书店现在受影响就非常大，电器实体店也面临着很大的来自电商的竞争。

对零售业来说，像洗发水等标准化的产品是最先受到互联网冲击的，因为它们不需要怎么挑选和体验。而应对网络冲击，就是要多发展体验式、挑选性强的业态。这是网络的短板，也是商超业发展的空间。例如发展mall，零售业态仅占50%左右，其余的都是综合服务类的业态，吃喝玩乐购一条龙，网络取代不了。

“开阔疆土”盯上县市

尽管泰华发展稳扎稳打，口碑极佳，但并没有像其他本土企业一样走到外市开阔“疆土”。

对此，李志亭解释，并非不想加快速度，关键在于资金受限。mall不像超市资金需求小，由于面积大、业态多，对资金需求是非常大的，而且泰华mall走的又是“养孩子路线”，自我升值地块，自主经营，只租不售，靠租金维持收益，相对于直接出售地产，资金回笼过程是很长的，前期都是亏钱在经营。但是这种模式的好处就是，时间越久，回报越大。不过目前泰华潍坊模式已经比较成熟，他们未来的打算就是走进县市复制“泰华城”。目前安丘泰华城已运行，青州泰华城正在操作中。

当提到为何不到一二线城市扩张时，李志亭说，走这条路子，是现实情况决定的，一二线城市竞争太激烈，硬拼是通不过的，只能扬长避短，目前不发达的地市级城市发展空间还是比较大的。

对未来商业的发展，他称，是比较难以预测的。不过从现在来看，单体的百货店在一二线城市，呈现的是走下坡的趋势。而在国际上，2000年以前就出现过百货店倒闭潮。单体百货店退出历史舞台在潍坊也是迟早的事情。他比较看好白浪河商圈的发展。“未来10年，甚至20年，这里的地位都不可被取代，因为它蕴含的能力太大了，舞台太大了。”李志亭说，“这个舞台上的戏班子可能更换，但是戏台不会倒。”

本报记者 韩杰杰