



# 畅谈为商之道 纵论消费十年

## 商界领袖 圆桌论道

编者按>>>

十年，见证了一份专刊的蝶变；十年，更成就了一座城市的蝶变。本报《都市消费》创刊十周年之际，我们特别邀请济南商界最具代表性的五位企业的掌门人和行业的见证者坐论商道，听他们畅谈昨天的坚守，今天的成就，明天的梦想，其中必有赖以成功的商业真谛，和发人深省的人生感悟。

### ★特邀嘉宾：



郑良玉(银座集团股份有限公司 副总经理 银座百货总经理)

陈锡忠(济南华联集团 执行总裁)

裴钢(山东恒隆地产 有限公司常务副总经理)

曹海奎(山东省家协 会长)

赵孝国(山东凯瑞酒店 管理有限公司董事长)

## 说昨天：十年，消费改变生活

《都市消费》：从2003至2013十年间，济南百货零售业和人们的消费心理、购买行为发生了哪些变化？对此您有哪些亲身体会？

**郑良玉**：济南商业消费领域这十年间的变化可谓天翻地覆。十年前，济南百货零售业尚处起步阶段，那时人们将逛店当成新潮的购物形式和生活方式。而现在的商业环境为消费者提供了更多的选择和可能性，消费者对购物也有了更多品质上的要

求。据调查了解，目前80%左右的消费者最看重购物环境，环境的舒适度、休息区、咨询台、银联ATM机和便利的指示系统等功能性配套设施是否一应俱全，成为消费者重要的考量要素；其次是品牌和商品的丰满度，以及商家的服务态度，而消费者的需求就是我们发展和努力的方向。

**裴钢**：济南恒隆广场2011年开业，而我是2010年来济南的。在当时的济南人看来，连哈根达斯、星巴克都是很新鲜的事物。但短短两三年后，以往人们常说的“济南买不到我去青岛买”这样的情况很少发生了，济南至少把以前习惯去青岛消费的那部分人留在了本地，真正成为一经济大省的商业

中心城市。原来外界普遍认为济南人很保守、不爱消费，我早先也有这个误解。但后来看看，不是济南人不爱消费，而是因之前没有一个真正时尚的消费场所提供给人家，这就是先有鸡还是先有蛋的问题。现在看来，恒隆广场已经成为一个让全济南人广为

**陈锡忠**：回首过去十年，你会感觉这是一个让人捉摸不透的时代。全球经济变化的结果从前端产业传导到末端的零售，低成本时代一去不返，门店续租风险加大，利润增长速度放缓……济南的百货零售业与

一线城市相比，虽然敏感度稍差，但我们仍然能清晰地感觉到整个行业发生了翻天覆地的变化。十年间，外来商家曾在济南掀起两波入驻高潮，一波是2004年，一波是2011年，给济南的百货业带来不小的冲击

**曹海奎**：家电行业在过去的十年发生了明显的变化。一是竞争格局日渐稳固，家电龙头企业的位次已非常明晰；二是国产品牌的品牌知名度和产品力都有很大的提升；三是国际上最新、最精的产品在济南各

大卖场里随处可见，中高端产品已成为市场销售主流。另一方面，消费者的消费需求和消费意识也发生了明显的变化，开始由普及消费向更新换代消费转变，对家电产品的品牌、功能、外观、人性化设计、售后服务等要求更高，节能环保意识日益增强，消费

**赵孝国**：十年前一场肆虐中国大地的SARS造就了中国餐饮真正意义上的大洗牌。就是在那一年，凯瑞的管理团队从北京撤回到济南，开始了对整个济南乃至山东餐饮市场的再造、布局、定位与创新。

可以说，凯瑞走过的这十年，与晚报《都市消费》的十年成长之路有共通之处，都是在引领消费、引领行业方面踏踏实实做着自己的工作。经过这十年，济南人在选择餐饮消费的时候，已经逐渐从盲目、盲从的消费走向理智化、有选择性的消费。无

反观购物心理方面，经过十年的发展，明显感到现在的消费者更加成熟和理性，对品牌的追逐没有过去那么强烈，反而更加注重个性和品质，这些都为银座百货接下来的战略规划和未来发展提供了参考依据和方向。

接受并且引以为豪的时尚消费场所。另外，济南的夜晚生活也逐渐变得丰富和活跃，像以前晚八点半左右的泉城路就黯淡下来，但是现在你去看，九点十点，泉城路上人还是很多。

和竞争，甚至有业内人士曾担心，本土企业将被外来的“狼”吃掉！然而今天，济南本土商家在这场激烈的竞争中，不但没有被吃掉，反而在磨砺中更加发展壮大。

维权意识也有很大程度的提升……一句话概括，家电产品低质低价的时代已经过去，消费者已经越来越理性，也越来越挑剔，逐渐成长为具有“火眼金睛”的真正的“上帝”。

论年轻人喜欢的高第街56号餐厅，还是外地人和老济南人对于城南往事的喜爱，抑或是体现山东地方风味的老牌坊特色餐厅，消费者都有了更加多元、理性的选择。

## 说今天：创新，与时代同步

《都市消费》：在当下激烈的市场竞争中，企业始终保持领先地位和竞争力的秘诀是什么？自身有哪些优势是对手短期内无法复制的？

**郑良玉**：唯有不断进取，方能保持领先。2013年银座百货销售同比增幅超过20%，半年销售百亿元，在山东市场的经营实力、规模效益等方面继续保持绝对领先优势。银座百货一直秉承“高档为主，中档为辅”的市场定位，与时俱进，逐年提升品牌形象，满足人们追求时尚品牌的需要。

近年来，银座百货店按照“省内密集展店，省外战略布点”的原则迅速扩张，并实行同区域内多店错位经营的方式，保证了开店的数量与质量。此外，自2010年起先后引入GUCCI(古驰)、PRADA(普拉达)、Burberry(博百利)、阿玛尼、爱驰等国际品牌，不断提升银座商城旗舰店的高端定位，填补

了济南市场的空白。2012年9月，银座商城三期正式营业；2012年10月30日，PRADA开门纳客。至此，银座商城成为济南首家也是唯一一家齐聚PRADA、阿玛尼、杰尼亚、GUCCI四个全球排名前10位奢侈品牌的高端百货店，成为当之无愧的奢侈品聚集地、时尚领头羊，亦带领省城商界步入一个新的里程。

**裴钢**：提到经营秘诀，我认为归根结底还是恒隆地产的企业精髓：“只选好的，只做对的”。恒隆广场无论从地段、建筑设计、品牌组合还是商场管理、推广服务等各方面都是首屈一指的。我个人感觉相比其他城市的商业竞争，济南的商业环境和竞争格局还是比较好的，无论是政府的支持，商界

同行的良性竞争，都是值得称道的。也正因为如此，我们集团在对上海以外项目的评估中，对济南恒隆广场的营商环境是充分肯定的。

在这种良好的环境下，我们也给济南这座古老的城市带来了更多全新的改变，比如我们做的跨年晚会，以及圣诞节时广场上出现的地标性大型圣诞树等等。再举个例子，我们发现夏天有很多老人喜

欢来商场里纳凉，为此特意多做了100多把椅子供他们休息，不管消费与否，同样受到欢迎和尊重……可以说，恒隆不仅引领商业消费，更加注重与民同乐，以“城市客厅”的角色融入市民的休闲文化生活。我们的建筑是硬实力，而软实力就是我们着力打造的商业文化。

**陈锡忠**：在竞争中，只有不断尝试新的业态，寻求新的经营模式，企业才能长久保持创新活力和永恒动力。以华联为例，原来我们只有华联商厦一家百货

门店，2002年嘉华购物广场开业，随后我们又开出了嘉华章丘店、新华联购物广场两家百货门店。2002年第一家华联超市开业，现如今超市门店总数已达到21

家，不仅有面积超过万平米的大卖场，也有面积在3000-8000平米的标超。

**曹海奎**：要想在激烈的市场竞争中保持领先的地位和竞争力，我国的家电企业要做好以下两个方面的工作：一是由制造型企业向创新研发型企业转型。近几年，依托较强的成本优势，我国家电企业

创造了辉煌的成绩，产销量跃居全球第一，但我们对核心技术、关键设备的掌握能力还远远不足，产品附加值低，品牌影响力弱，定价话语权不足，在制造成本优势逐渐丧失的当下，产业转型成为唯一

的出路。二是建立新型的现代化企业管理体系，在研发设计、质量控制、工艺改进、成本核算、品牌营销等方面全面提升，实施国际化战略，走出国门，才能真正实现与狼共舞。

**赵孝国**：在今年“国八条”出台后，中央对于限制高消费及公款消费方面做了正确的决策。在行业一片萧条中，凯瑞旗下各餐饮品牌不但没有受到影响，反而第一季度营收同比增长57.8%，这与我们一

直以来的“亲民”定位和追求消费者满意密不可分。作为一家一直致力于走原创路线的本土餐饮企业，我们在初始的定位阶段，就站在消费者的角度，坚持走高性价比的路线，走差异化的品牌经营

之路。此外，近几年凯瑞在加大物流配送以及ERP管理等方面持续投入巨资，平价策略、科学的管理、人才的聚集，使凯瑞在今年全国低迷的餐饮市场上异军突起。

《都市消费》：近年来消费者的购买习惯发生了巨大的变化，以零售实体店为代表的传统商业应该如何应对电商带来的冲击？有没有对一些新的营销业态进行积极的探索和尝试？

**郑良玉**：近年来受电商的冲击，实体店年轻客户的数量正在不断降低，但是传统百货的老客户依然没有多大改变。这也从侧面证明了传统零售业依然有着电子商务不可替代的优势，如现场购物的体验

性、商品的高品质、售后服务的全面周到等都为消费者在实体店的购物提供了不可替代的感受，这些都是我们的优势，能否充分发挥这种优势也是我们能否保持市场份额的关键所在。

一直以来我们也致力于为消费者购物过程增

加更为多元的文化要素，以期让消费者获得不同于网络购物的现场体验。目前，银座百货店增加了商品体验区、休闲娱乐服务区等配套设施，在完善百货店功能性等方面进行了许多新的探索和尝试。

**陈锡忠**：开始我就说过，这是一个变幻莫测的时代，零售业与网络技术的结合完全改变了我们的生活。尤其是近三年，网购已然对实体商业造成了不小的冲击。许多人特别是年轻一代，更愿意宅在家里网购。随着智能手机的普及，微信、二维码扫描、购买终端继续下沉，购买行为随时随地都能实现，传统的

零售商家正在经历着“被迫触网”的尴尬。济南传统零售企业在电商之路上已有不少尝试，华联也在积极探索和尝试，比如我们开通了网上商城卡业务，目前正在积极筹备百货和超市业态网上商城的全面上线。同时，微博、微信的“微”时代，对商家的广告营销和活动策划也提出

了新的要求，华联已经开通了官方微博和微信，以期更好地与消费者互动。所以，对于人们购买行为的变化，传统零售企业不仅要夯实自己原有的商业模式，更要跟上时代发展的脚步，一步跟不上，很可能步步跟不上，如果总处在追赶别人的境地，企业就更谈不上有什么核心竞争力了。

**裴钢**：电商的冲击会影响到传统零售商业的方方面面，这是不可避免的，包括购物中心这种新型的

商业实体也会受到影响。但总的来看，影响不算太大，因为购物中心有诸多不可替代的优势，比如餐饮、电影院等各种体验式消费。但电商的冲击也会促

使我们在日后的经营当中加以适当的调整以适应潮流，同样的品牌我们可能会选择独有的、有特色的，吸引消费者去店里消费。

**曹海奎**：目前，虽然受实际体验、配送安装等制约因素的影响，大家电的网络销售还没有全面爆发，但这并

不能延缓电商对传统家电销售模式的冲击。任何人和任何企业都只能顺应而不可能逆转电商时代的来临。

我认为传统家电连锁卖场要想更好地应对电商的冲击要重点做好以下两个方面的工作：一是利用自身的

实体店和采购平台优势，发展和壮大自身的电子商务业务，做个电商的强者；二是针对电商的缺点和不足，强化自身优势，推进新型体验式营销，重点做好售前、售中、售后全过程服务，用服务来感染和吸引顾客。

## 看明天：挑战，与机遇并存

《都市消费》：对2013年济南商业发展形势和未来前景，您有怎样的看法？企业下一步的发展目标是什么？

**郑良玉**：对于济南未来的商业发展，个人认为有三点趋势：

第一，百花齐放，百家争鸣。济南市场从上世纪九十年代的“五朵金花”(人民商场、大观园商场、山东华联、济南百货、第一百货大楼)到现在多业态兴起，外资巨头纷纷涌入。在零售商业的竞技场地上，永远没有绝对的垄断者，对济南的商业品牌而言亦是如此，这里充斥着新旧更迭，兴衰变换，群雄逐鹿。明天会更精彩，必将百花齐放春满园。

第二，购物中心异军突起。随着人们收入水平

的提高和消费观念的变化，消费者越来越注重“吃、购、娱”一体化的休闲经济，而购物中心以其体量大、功能全的特点备受消费者的青睐，从近几年济南购物中心的发展也验证了这一趋势。未来百货店也将逐渐购物中心化，体量将越来越大，功能逐渐完善，多业态配比划分，全方位满足消费者的一站式购物、休闲娱乐的需求。

第三，网络冲击更加明显。虽然网络购物不能取代传统的实体店，但其影响已经初现端倪，对传统的实体店带来颠覆性的变革。越来越多的实体店开始试

水网上业务，试图从网购市场中占得一席之地，未来传统零售对网络购物的对阵也必将更加精彩。

在未来的发展蓝图中，银座百货将进一步打造山东主战场，积极实施东部战略，抢占胶东市场制高点；进一步壮大济南的规模优势，填补市场空白点；加大“同城分店”开发力度，形成“一城多店、店面结合”的经营布局；加快县镇市场发展，重点布局百强县市场，在山东形成密集展店、立体开发的局面。此外，省外重点开发河南、河北区域，集中优势资源迅速形成区域领先格局。

**裴钢**：济南的商业前景非常看好，不像有的城市，商业上已经饱和甚至过度发展了，而济南商业再快速发展三年也没有问题。因为还会有新的项目

加入进来，包括华润、绿地、世茂等商业综合体出现，商业面积激增，竞争也会越来越激烈，这是肯定的。商业格局时时刻刻在变，顾客的喜好也是时

刻在变，我们会顺应济南消费者的需求，不断淘汰不适合的品牌，引进新的有活力的品牌，始终保持一份新鲜感。

**陈锡忠**：华联这个商圈，以西市场为中心，是济南传统的老商圈之一，它对整个西部地区的辐射力与影响力已深植在济南人的心里。现在，西市场周边的棚户区全部都有开发规划，伴随着周边新楼盘

和新商业中心的拔地而起，西市场将与阳光新路线形成更大的区域商业中心。加之济南市政府新的轨道交通规划，西市场更是轻轨的重要节点，它在整个西部区域的辐射力将会爆发出来。西部新城、

轨道交通，对我们而言商业发展前景广阔，但我们不能“大跃进”——不顾市场、盲目扩张，华联将秉持一贯的冷静、稳健，把握机遇，适时发展、深耕区域、做强主业。

**曹海奎**：当前，国家各项家电消费刺激政策已曲终人散，家电行业将重新回归理性，各家企业又重新回到同一起跑线，展开残酷的市场竞争。下一

步，家电企业中的“马太效应”越来越明显，大企业的竞争优势也会越来越突出。另一方面，家电营销渠道全面多元化，目前，除电子商务外，家电企业自建渠道的步子越来越大，家电营销模式创新成

为主潮流。未来几年内，由于经营压力的影响，家电营销模式的创新还会继续发扬光大，成为商战竞争的一道“风景线”。

**赵孝国**：如今凯瑞的山东省战略布局已初露端倪，部分城市像泰安、临沂等已有3至4家门店开业，其他如菏泽、济宁、临沂、淄博、莱芜等地的店面也已开业或正在筹建中。省外一些试点布局也已经运作或正在运作中。

济南作为山东省的省会，和国内一线城市接轨的速度越来越快，未来定会有国内一线餐饮品牌参与到济南餐饮市场的运营及竞争中，这将会极大的推动和提升整个济南餐饮的水平，但也会对一些无经营定位、产品无特色、管理无章法和后台不强大的企业造成很大的冲击。这就需要我们从从业者抓

住行业发展机遇，与现代化餐饮运作模式接轨，甚至“借道超车”。只有这样，本土品牌才不至于在“狼”真正来了之后处于一个被动尴尬的境地，而是呈现出与狼共舞、共同繁荣、为消费者提供更加多样差异化、有特色、高品质的餐饮市场环境。