

跟着顾客需要走——北辰购物中心经营案例及分析

我们所要解决的问题是：如何通过以适当的价格、在适当的时间、以适当的方式，为我们的顾客提供他们需要的商品和服务，从而做到让股东、员工、供应商等其它利益相关者满意。问题的核心是如何在有效满足顾客需求的前提下获得最大的资本效益——北辰购物中心总经理刘铁林

在零售业面临日趋激烈的国内外竞争环境下，北辰购物中心能够一枝独秀，经营业绩连年大幅度增长，创下每平方米销售连续两年在全国大型百货商店中排名第一的佳绩。为此我们对北辰购物中心进行了深入的调查和分析。

最好的营销战略：围绕顾客想

1. 顾客是谁，他们需要什么：细致的顾客研究

要满足顾客的需要，就要了解顾客是谁，他们需要什么，要做到这一点，首先要做的是对顾客的调查。北辰购物中心每年都要请专业的调查公司或自行组织进行一次大规模的顾客调查，再辅以不定期的小型专项调查。调查的目的是掌握商圈内消费者的基本特点及主体消费人群的消费水平、结构、倾向和购买行为特点，在商品档次、价格、品牌选择倾向性以及购物中心在经营范围、商品档次、价格层次、布局及服务上的期望。

北辰购物中心的顾客研究包括专题研究、分段研究和分类研究，而所有这些研究都围绕着一个共同的中心：顾客。这些研究使决策人员时时掌握周边地区的消费群结构和消费行为趋向。此外，北辰购物中心还不断进行业态与市场定位的研究，以便形成稳定的顾客群体，保证销售的旺盛势头。

2. 超市+百货商场：新的业态组合

关于亚运村及其周边地区消费者的收入水平，过去曾经有一个误区，认为这里是所谓“富豪”区，是高收入群体聚集区。而北辰购物中心的调查显示，事实并非如此。由于亚运村附近的居民有相当大一部分是国有大中型企业职工和国家机关、科研院所干部，所以消费者群体的平均货币收入只属中等偏上水平。根据这种调查结论，北辰购物中心明确了以中档为主，兼顾两头的经营思路，即采取 2：7：1 的高、中、低档商品结构比例。

根据市场研究的结果，北辰购物中心创造性地将超市与百货商场两种业态进行了有机组合。这种业态的组合定位，起到了互相促进、连带消费的互补作用。超市的销售额占到全店销售收入的 30% 以上，并且为购物中心其它部门吸引了大量客流（据有关资料，比北辰购物中心略晚，日本也出现了这种业态）。

3. 南客北调：全新的商圈概念

在传统零售理论中，几乎都依据距离把商圈定义为一个同心圆，包括核心商圈、二级商圈、三级商圈，并且简单地以距离和人口来计算两家商店或两个购物区域对顾客的吸引力。北辰购物中心创造性地把顾客到北辰购物中心的交通方便与否作为商圈划分的依据。调查发现，顾客到一家便利店所能忍受的最长时间是5分钟，到一家超级市场所能忍受的时间是20分钟，而到一家大型百货商店所能忍受的时间是30分钟到40分钟。于是，他们根据交通状况，确立了东至小营，西至学院路，北至立水桥，南至北三环的区域作为自己的核心商圈。

此外，调查还发现，北京市的商业区域正在出现变化。除了继续吸引大量客流的位于市中心的王府井商业区和西单商业区，还有近年来对消费者形成的“东拉西扯”格局的其他几个区域。所谓“东拉”，是指赛特、燕莎、贵友等大型百货商场集聚了北京东边地区的大批消费者“西扯”是指以城西翠微商场、城乡购物中心为代表的一批大型商厦对西部地区消费者的吸引。针对这种现象，北辰购物中心确立了“南客北调”的基本思路，即以中轴线及108路电车沿线区域以及三桥(安定门桥、安贞桥、安慧桥)以北的消费群体作为其主要争取的顾客。

最好的营销策略：围绕顾客做

1. 商品的分类与组合是一门艺术

对顾客的研究表明，“一次购齐，一次观赏齐”是大多数消费者所需要的。为了有效地满足这种需要，北辰购物中心确定了很有特色的商品组合。他们把商品分为两个大类，即生活必需品和差异品。生活必需品主要包括超市中的食品、日用百货、部分文化用品、家用小电器等；差异品主要包括服装、工艺品、家居用品之类。

为满足消费者对必需品一次购齐的要求，有关商品部就得在有限的面积内，既要尽可能地摆足旺销的品种，又要照顾到需求量不大但总有人需要的连带品种。因为没有连带品种就会影响到顾客对商店的印象，影响客流量，从而影响到旺销品种的销售。

为了满足消费者对差异品一次观赏齐的要求，他们对消费者看重的品牌商品，在类别、品种、品牌和价位的组合上采取措施，给消费者以充分比较选择的余地；对于以流行时尚为主要特征的差异品，他们组货时则以面料、时尚、质量为选择标准。

更为重要的是，各商品部有权随时根据顾客需求调整品种组合。比如，食品部了解到北京人爱吃炸酱面，但北京本地产的酱太咸，就选择购进天津产的口味比较淡的酱和甜面酱销售；医药部从记录顾客需要而本部未能提供的药品入手，发现顾客对保健品的需求与媒体广告同步，就及时调整保健品品种以满足顾客的需求；文化部在手机经营中，发现顾客需要较多的品牌比较，就在一家经销商的基础上，又引进了一家经销商，增加了更多的品牌，从而使销售额增长了数倍。

2. 没有永远的质量保证，就没有永远的北辰声誉

为了让顾客购物放心，北辰购物中心有自己严格的质量保证体系。各部都有明确详细的质量保证程序和标准，设有专职的质检员，受过良好培训的导购员也承担质检员的职责。此外，他们还邀请技术监督局每周定期上门抽查各种商品的质量。例如，食品部严格规定，当天卖不完的熟食当天必须撤架，并通过在打烊前半天空架的形式把信息传达给顾客；服装鞋帽类商品部虽然主要是联营，但对联营商品具有严格的质量控制措施，从而确保商品的货真价实。

3. 舞好价格这把双刃剑

北辰购物中心认为，有了顾客真正需要的商品，要吸引他们来购买，关键还是要有实惠的价格。调查显示，在所有影响顾客购买决策的因素中，在同质的情况下，价格排在第一位。因此，他们对顾客需求量大且对日常生活影响大的品种采用低价策略。为了控制成本，各商品部在组货时总是千方百计设法采购质优价低的商品。

由于必需品的进价主要取决于进货批量的大小，进货批量越大价格越低，因而，他们一方面依靠自己雄厚的资金实力大批量进货，另一方面也努力与供应商建立良好关系，争取获得商品的最低批发价格。对差异品来说，由于大多是由厂家在各大商场布点销售，零售价相对统一，所以，他们主要采取向厂家争取优惠的方式来保证给消费者提供满意的价格。

例如，食品部的战略任务是吸引客流。吸引客流的主要手法是定价。所以，食品部把老百姓最关心、最需要的食品确定为市场领先最低价格，它们约占食品品种的 20%，还有 40% 的品种采用市场跟随价格。为此，食品部联合其他大批发商、一级进口代理商一起采购，从而增加了一次性采购数量，共同享受更多的折扣。同时，主动向一些商品的供应商要求经销，而不是代销，从而降低结算价格。经销比代销需要对商品有更充分的了解和更严格的监控，虽然经销会占用一定资金，但这种做法为顾客提供了更低的价格，也得到了顾客持续购买的回报。

除了平时的低价策略之外，在节假日中，北辰购物中心还通过让利打折等方式开展大规模让利促销活动。此外，为了给老顾客以更多的实惠，北辰也推出了购物积分卡制度，即顾客在本店消费累计满一定额度时可以获得更多的优惠，从而长期留住了这些顾客。

4. 优质的服务不仅仅是一张张笑脸

在服务方面，北辰购物中心希望做到人有我有，并且在服务设计上总是能够做到比竞争对手先行半步。例如，北京市大商场普遍在压缩盈利性较差的文化用品部，北辰购物中心则认为，周边居民文化层次较高，并且附近有许多商住楼，存在着现实的需求，因此没有压缩文化用品部，而是通过更好的服务来增加文化用品部的销售和盈利。文化用品部的许多商品技术含量较高，如电脑、照相机、电话机和手机等。因此，文化用品部专门租赁了小面包车为顾客提供及时的送货服务，并且针对一些顾客对电脑或其他商品不熟悉的情况，努力为顾客解决技术难题。在这方面，他们重视对员工技术技能的培训，并在分配机制上进行激励，以便员工能够为顾客提供更优质的服务。

北辰购物中心通过对顾客的研究还发现，顾客购物不仅会产生一次性疲劳，还会产生周期性的疲劳。一次性疲劳是指顾客在一次购物过程中，超过两小时就有疲劳感，购物欲望也迅速降低。周期性疲劳是指顾客来商店多次后会逐渐失去新鲜感。为解决顾客一次性疲劳问

题，他们在五层设立了美食中心，为顾客提供一个休息和餐饮的场所；为了解决顾客周期性疲劳问题，他们定期对各商品部轮换装修，周密考虑楼层布局和科学地进行商品摆放，尽量做到让顾客持续保持对北辰购物中心的新鲜感觉，同时使顾客能够方便地找到所需商品。

案例分析

通过对北辰购物中心案例的分析，我们感到，北辰购物中心之所以能在内需不足，且竞争格外激烈的商业环境中取得骄人业绩，决非偶然。归纳起来主要有如下几点：

第一，具有强烈的满足顾客需求的意识。顾客导向是现代企业成功的第一要素。在现代市场经济环境下，除个别情况外，大多数商品的生产能力都已大大超过需求。因此，在商品交换的过程中，顾客掌握着绝对的控制权；生产商或销售商只有在获得顾客偏好的情况下，才能真正地完成交换。北辰购物中心将这种观念变成了全体员工的行动。

第二，特别注重对顾客需求的研究。满足顾客需求的起始点是了解顾客的需求，然后根据顾客需求来提供商品和服务，由此才能做到想顾客之所想，供顾客之所需。同时，还要深入研究顾客需求的变化趋势，掌握市场发展动态，据此，制定公司的市场导向战略和策略计划。在这方面，北辰购物中心每年常规进行顾客行为研究项目，并根据特殊工作情况，进行许多专项市场研究项目。这些是北辰购物中心能够持续吸引顾客的基础。

第三，具有有效满足顾客需求的战略与策略。北辰购物中心将了解到的顾客需求信息迅速转化成员工的行动。公司的一系列战略与策略，都围绕着如何比竞争者更好地满足顾客需求来制定和落实。正因为如此，他们在竞争中一直保持着领先地位。

第四，把顾客价值链和顾客价值网的建设作为主要的竞争优势。目前，市场竞争已经不再是单个企业之间的竞争，而是顾客价值链，甚至是顾客价值网之间的竞争。这里的顾客价值链是指与顾客价值有关的企业整体运作系统，包括进货、保管、销售、送货、担保与服务等等；这里的顾客价值网是指所有与顾客购买和使用商品有关的价值网络，包括生产商的价值提供、供应商的价值提供、银行的价值提供、本企业的价值提供、顾客的价值感受等。很明显，顾客能否获得物有所值的商品不仅取决于企业的销售环节，同时还取决于企业的其他运作环节；不仅取决于零售商自身，同时还取决于生产商能否生产出适应顾客需求的产品，供应商能否以适当的价格、在适当的时间向零售商提供商品，银行能否对顾客和企业提供信用担保和使用，以及顾客最终价值感受及信息反馈。在这方面，北辰购物中心已经走在了其他许多竞争者之前。

第五，能够持续创新来更好地满足顾客需求。创新已经成为现代企业持续保持竞争优势的重要手段之一。不断创新可以避免竞争者模仿，可以造就独到的竞争优势，可以开发顾客尚未满足的新的价值领域。北辰购物中心在经营业态方面的创新、在商圈方面的创新、在商品组合方面的创新、在服务方面的创新等，确实为顾客提供了新的价值，也获得了顾客丰厚的回报。可以说，这些创新构成了北辰购物中心的经营特色。