

□ 徐寿生

现代百货公司的营销策略

近年来如雨后春笋般涌现出的百货公司,如何由粗放型转为集约型,以创新的方式来满足顾客的需求,是亟需解决的一个课题。

一、百货公司的现代化目标市场选择策略

(一)区隔顾客市场

在选择目标市场之前,必须先想办法将市场分成数个较小且同质性较高的市场。一般有如下列四类参考因素:

1. 人口。如以结婚与否划分可以分为已婚和“单身贵族”群;以家庭划分可以分为大家庭和小家庭;以年龄划分可以分为少年、青年、中年、老年。

2. 地理位置。如市区、郊区、农村等。

3. 心理。消费心理的差异,如追求个性、求同心理等。

4. 行为。如追求方便或追求多重目的的差别。

成功的公司应按照以上方法来划分自己的市场,以便有限的资源得到充分的利用,并发挥最大的效益。

(二)选择目标市场

一般选择目标市场有三种可行策略:

1. 无差异营销策略。忽略细分市场间的差别,以一整套的营销组合策略来占领市场。一般只有超大型的百货公司比较适合。

2. 差异营销策略。针对不同的市场,采取不同的营销策略。一般目标明确,成功率较高,但易增加成本。

3. 集中营销策略。当公司资源有限时,宜

采取此策略。集中有限的物力、财力、人力来推动营销策略的进行。

以上三种策略应根据实际情况予以运用,并确定所采取的策略是否有效、最优。

(三)形成一个具有竞争力的市场定位

“定位”是新建一个百货公司的基础。首先应当分析目前的市场状况,进行大量的市场调查以确定具体的目标市场,从而进行商品“定位”,并围绕此“定位”进行商品的选择及楼层组合。在经营中,如“定位”不合理,要及时进行调整并重新评估。

百货公司要在顾客心中占有优势地位必须发展自己的特色,同时做好以下五点。

1. 让顾客有自由感。

2. 一切搭配要有整体感。

3. 商品要丰富。

4. 陈设装潢要有新鲜感。

5. 气氛塑造要符合现代人的生活形态——富有情感。

二、百货公司的现代化营销组合策略

(一)产品

百货公司为顾客提供的产品包括:形象、商品、服务、欢乐及满足感。

商品中的主力是服饰类,由于专柜比例过高,因而陈设的商品同质性相当高,使得服饰无法成为公司的竞争武器。从长远看,百货公司应发挥连接生产厂商与消费者之间的桥梁作用,做到及时了解顾客的需求,并将顾客所需与设计师沟通,使设计师将其根据顾客需求

设计出的创意与生产厂商沟通,从而使得服务更具竞争力。

楼层商品组合,应及时满足顾客便利的需求。如果不是综合商圈,百货公司应自行增设或参与投资,包括 DISCO HALL, KTV, 西餐厅, 生鲜超市, 文化中心, 美食街等。

从人口统计面来看,小家庭愈多,家庭成员愈少,所得则愈高,对要求的产品及服务的品质亦愈高。为此,一是公司形象应随之提升,以掌握顾客及提高附加价值;二是要强化专柜管理或减少专柜比率以利控制;三是要提高采购品质;四是要建立自有或零售商品牌以维护品质水平。

(二) 价格

定价策略方面,要明确百货公司的长期目标是利润,而需要根据短期目标来确定合理价格。现在的恶性价格竞争应减缓,未来仍应避免百货公司间的折扣战争。未来的定价策略上要考虑两个方面:

1. 过高的不合理定价应避免。由于出国旅游者愈来愈多,世界资讯流通愈来愈迅速,以及消费者保护意识抬头,使得消费者有了比较。若因定价不实而造成顾客流失是整个百货公司业者的损失。

2. 善用贵宾卡。贵宾卡对顾客有价格优惠的效果外,对公司而言则意味着“提高顾客的忠诚度”。在推出贵宾卡过程中,必须详细评估每张卡的成本、效益。而卡片的发展将会有两种趋势,一是相同顾客不同产业间相互联盟,以提供更多便利及价值来留住更多顾客。二是国内、国外业者联盟,变与“一卡在手,世界通行”。慎选合作伙伴至关重要。

(三) 地点

公司从事地点选择须考虑下列因素:

1. 选择何处的商圈。商圈决定后,目标市场也大半随之决定。顾客常先选择去哪个商圈,再选择到哪家店,很少有顾客会一次逛两个以上的商圈。

2. 与其他百货公司的距离。若紧邻,则定

位策略较之要明显不同,且要优于竞争者;若距离稍远,则有较大自由度及弹性。

3. 营业面积大小。营业面积愈大,目标顾客层愈多;反之,则愈少。若营业面积小而客层多,则无法满足每一层的顾客需求;若营业面积大而客层少,则销售额将很难与成本抵消。

另外,连锁策略的效果在于“规模经济”,能使行销、采购、训练、行政等平均固定成本变低。有以下两种办法可以使用:一是自设连锁店;二是与其他公司结盟。

(四) 促销

百货公司在考虑促销组合(广告、公共关系、人员销售、营业推广)策略时应注意:

1. 沟通信息内容。沟通效果应具有长期性,沟通内容应具有连续性。意图传达什么信息,事先应当很清楚,且要有计划。

2. 顾客第一理念。应加强“顾客关系”训练,以了解如何处理顾客投诉。往往顾客不满意不在于“产品不佳”,而在于“态度不好”。

3. 采取售后促销,建立长期买卖关系。

(五) 实体证据

百货公司虽属服务业,然而,除了实体商品外,其他无形因素很难评估其品质及形象,因此顾客需要透过一些实际因素来推估,例如:卖场外观、内部装潢、员工表情、实体设备及使用因素等,此即类似“企业识别系统”中的视觉系统,让人一看就知道是个什么样的公司。而视觉系统的建立及其所传达的内涵的确立,是现代百货公司所应立即强化的。

(六) 参与者

对所有从业员工而言,应建立强烈的“顾客导向”观念,对待顾客应该有礼貌、有耐心、有爱心。

(七) 服务作业程序

服务作业程序的不当常引起商誉的极大损害。服务作业程序的改善可从两方面考虑:

1. 因待客程序、收款程序、交货程序、服务程序四方面直接接触客人,应详加规范。

2. 强化需求控制和品质管理,以确保产

品的质和量。

顾客需求的掌握和购后的追踪,有助于公司行销策略的修正以及管理效率的提高。这方面,宜尽早建立进销存系统,再加上贵宾卡系统,便可以确实掌握顾客资讯及动态。

三、百货公司的整体策略思考

由于百货公司的替代者愈来愈强大,若严守本位,顾客会渐渐流失。百货公司首先应考虑扩大自己的事业范围,如:

1. 从事其他零售业。如成立批发仓库、超级市场或专卖店,不将自己局限在百货公司,以追求更大的市场占有率。

2. 从事相关的多角化事业。包括消费者贷款服务、信用卡公司、旅游业、旅馆业等。

第二个策略方向是竞争与合作。现在的企业竞争不再是单打独斗就可以成功的,必须与其他公司合作方能取长补短,赢得优势。百

货公司可以通过以下方法进行合作:

1. 合资。可以减少资本投入,又可得到对方的技术与人力支援。

2. 技术转移。通过外国技术指导,快速获得关键成功要素。

3. 联盟。业务联盟可以相互提高市场占有率;资讯联盟可掌握顾客动态;商圈内联盟可强化“商圈惠顾忠诚度”。

第三个策略方向在于百货公司形象的提升,以满足顾客的品质及服务要求。而形象提升有赖于企业识别系统的建立,包括三个要素;企业经营理念的建立,具体行动的执行,一致的视觉系统。

百货公司在上海已形成两种竞争类型:一是在既有的商圈内的百货公司之竞争,一是在正在形成的商圈发展很迅速。因此,百货公司应在改善经营方式以适应环境的变化时同时向从事同业或相关产业扩展。

(上接第 34 页)但对国有股的转让价格则应作特别规定,因为它涉及到国有资产的保值增值这一敏感问题。

一般说来,确定股票的转让价格须考虑以下三个因素:一是该股票的市场流通价格;二是该股票所代表的公司净资产值;三是公司的盈利能力和潜力。我国的国有股不参与流通,没有可参考的市场流通价格;另外,即使有流通价格,由于我国股市尚不成熟,也不能将股市上的市价认作是符合股票内在价值的股价。因此,确定国有股的转让价格应主要考虑其所代表的公司净资产值以及该公司的营利能力。在法律上,应明确规定国有股在协议转让前,该上市公司必须进行资产评估,计算出其代表的净资产值,并明确规定转让价格不得低于其所代表的净资产值的若干倍。具体的倍数及转让价格应综合考虑,须经国有资产管理部门审核,报国务院证券管理部门备案,然后双方才能以转让价格履行协议:前述“恒通受让棱光国有股”一案为我国国有股协议收购定价立法提供了一个宝贵的案例。^①

参考文献:①《股票买卖入门》(修订本),上海社会科学院出版社,1993年第2版。

②郭棋涌:《证券投资法律须知》,台湾永然文化出版股份有限公司,1990年初版。

注:①“棱光”个人股的市价在1994年4月份为12元左右,其每股净资产值为1.74元。后经双方协商,并经国有资产管理部门以及证券管理部门的批准,最终以每股4.30元(即净资产值1.74元的2.47倍)的价格转让给恒通公司,这个价格应该说是比较合理的。参见《中国证券报》、《金融时报·每日证券》1994年4月29、30日。