

燕莎友谊商城： 与供应商的博弈与协同



燕莎商城总经理张跃进在供应商大会上发言

一份品牌评价报告的出炉

一如既往，此次大会燕莎商城仍为供应商准备了特别的礼物：一份涵盖了目标客户、消费趋势、消费偏好、品牌排名、日常管理、卡友支付方式等内容的年度品牌评估报告。从2009年下半年开始，燕莎商城建立了“品牌月度评价报告”，2011年燕莎商城一共发出品牌报告6434份，此举得到了供货商热烈的回应。

2008年，燕莎商城开始推行CRM（客户关系管理）系统，也正是从2008年开始，燕莎商城将经营策略转型为：“一切以顾客为核心”。通过CRM系统，燕莎商城掌握着20多万燕莎卡友的数据信息，并且将其数据化分析，形成系统的品牌评价报告。

燕莎商城总经理张跃进说：CRM管理系统与其说是一套系统，不如说是一种思维方式。而对于品牌供应商来说，CRM所提供的不仅是一份品牌报告，更是一种客户解决方案。

北京白领时装有限公司董事长苗鸿冰说：当全球经济和大环境不好且物质极大丰富的今天，顾客是我们必须掠夺的唯一资源。详尽的品牌报告是品牌了解客户的最佳途径，依据此来调整公司的经营策略和产品定位。

许多品牌在燕莎商城的活动也是根据CRM系统所提供的数据量身打造，路威酩轩香水化妆品（上海）有限公司全球销售总监张秋莺介绍说，他们公司旗下的法国娇兰香水2011年在燕莎商城的销售额是1372.3万元，在燕莎商城做了

15次专场活动以及独家首发，并在燕莎至尊卡友的前500名中寻找25岁以上且没有消费过娇兰品牌的女性顾客，邀请她们参加具有针对性的化妆品讲座，当月的销售额有了大幅度提升。

博弈：客户价值乃是最高价值

越来越多的购物中心出现，给传统的百货业态带来不小的冲击。在燕莎商城总经济师和阳看来：百货店与购物中心有许多不同，百货店是以购物为主，容易形成自有品牌；购物中心则是以休闲为主，购物成为附属行为，购物中心都是综合业态。一家百货店，只需满足一个阶层的全部生活需要，定位更为明确，而购物中心往往是“全客层”。燕莎商城不光出售商品，也强调生活方式的艺术，代表了一个阶层的生活方式。

国际知名品牌在购物中心往往享受“超级待遇”，商业地产商引进品牌的做法往往是：精装、铺货、倒保底，这等同于零成本开店。相对而言，百货业态空间不足，燕莎商城的一楼面积仅有1700平米，无法满足众多国际顶级品牌的规模要求，众多购物中心业态的出现，也使得顶级品牌的议价能力增强。面对这种挑战，燕莎商城总经理张跃进说：这也是一种博弈，没有哪个品牌不看重燕莎商城优质的客户资源，客户价值就是最高价值，这与与品牌商的博弈中得到了很好的体现。

每年燕莎商城都引进新品牌，调整已有品牌，这个比例大概是每年15%—25%左右，

引进与调整的原则是以顾客的需求为导向。燕莎商城总经济师和阳介绍，其中暗含的规则是追求品类平衡，无论何种品类，都要以世界顶级品牌和著名品牌为统领；追求品牌热度，把引进的目标专门集中于顾客需求的、销售潜力大的热品牌、热品牌上，尽量缩短市场培育期；追求系列商品，目的为提升顾客购物的选择性和比较乐趣，形成以品类为导向、选择多样、快捷便利的购物模式；追求替代效益，引进新品牌，即使品牌量级更高，我们也需要以效益提升为基础。

在燕莎人看来，顾客就是市场，唯有尊重顾客价值，在于品牌博弈的过程之中，才能立于不败之地。

协同：与品牌创造共赢局面

燕莎商城总经理张跃进说：中国现代零售业用20年的时间，拥有了同发达国家一样丰富的业态组合、品牌结构、硬件以及营销力度，同时管理信息系统的应用，弥补了技术鸿沟。然而竞争规则形成的速度往往要落后于市场本身的发展速度，零售业的趋同化也日益明显。

在此背景之下，市场细分与专业化显得尤为重要。

在燕莎商城，品牌分布是以5%的顶级品牌、55%的知名品牌、40%的区域品牌作为商品结构，同时百货店往往商业面积布局紧凑，购物效率高，方便而且逛着不累，适合比价，有了比较之后更容易买到心仪商品，消费者两个小时內能完成购物行为。

1992年6月，燕莎友谊商城开业。作为中国高端百货业态的代表，燕莎商城的20年就是中国零售商业20年的缩影。按照业内人士的说法：许多人对国际品牌的启蒙教育都是在燕莎商城完成的。2012年3月29日，燕莎商城第三届供应商CRM大会在凯宾斯基饭店举行，占据燕莎商城80%销售额的近300家品牌供货商出席，此次大会的主题是：培育顾客价值，锻造“中国服务”。

燕莎商城在过去20年中，始终以其良好的商誉赢得了供货商的口碑。燕莎商城也有一系列的制度来保障供货商在燕莎的权益。CRM系统在其中功能巨大，“品牌月度评价报告”成为商城与供货商日常沟通的平台，供货商通过报告了解商品销售状况，对顾客的消费倾向也会产生一种概念。

2011年，许多品牌利用燕莎商城的平台实现了营销规模的扩大和业绩增长。燕莎商城副总经理罗玉川介绍，燕莎商城携手双立人品牌开展了“德国双立人280年，品质传奇活动”，活动内容包括家庭烹饪体验会、优惠套装促销、法兰克福艺术展、歌舞剧、德国索林跟刀具博物馆历史珍品展等一系列别出心裁的活动，结果14天的销售额相当于该品牌平时两个半月的销售。Wedgwood是英国知名的瓷器品牌，连续三年与燕莎商城合作，2011年举行了两场典藏限量商品展售，几次活动都是通过CRM系统对燕莎至尊卡友进行精准维系，提升了品牌影响力，销售额也有了明显提升。

品牌商与燕莎商城品牌捆

绑营销，往往能产生品牌放大效应，任何一个品牌供应商都会了解燕莎商城的主流购物人群的高端消费氛围，这是一种双赢之道。

燕莎商城总经理张跃进在2012年还提出了许多新的设想，依托客户资源联手供货商构建战略合作新平台。其中包括建立品牌俱乐部，以采购、品类或品牌为单位，加强与高端客户互动体验消费，让品牌通过这个平台，更真切的了解市场；建立格调生活汇，这是一个跨界的品牌汇，对具有品牌连带消费的高端客户群体进行深入消费分析，定向组合跨界品牌，进行时尚发布和高端生活方式的传播。

无论哪一种新的设想，无不是以CRM系统作为数据依托，尊重顾客体验为前提。燕莎商城不仅为中国商业20年提供了一个高端百货业的标杆范本，也以每一个细小细节的完美见证着“中国服务”的价值，在从“中国制造”到“中国服务”的转型过程中，燕莎商城始终充当着领跑者，一步一步完善着零售行业的商业规则。

