

“质量重于价格”和“增收重于降本”这两条法则有助于零售龙头企业深入思考全渠道业务、全球扩张和顾客参与方面的战略。

## 零售业成功之道

文 / Rodney Sides, Vikram Rao, Tonya Wilborn & Whitney Young

### 前言

对于零售行业而言，过去十年消费者行为发生了翻天覆地的变化，其颠覆程度甚至超过了20世纪之和。过去25年，零售业从实体店面和商品目录转向全渠道经营，其面貌发生了巨大的变化。在一个受技术创新推动、消费者彼此相连的时代，零售商必须从根本上转变思路，重新思考涉及其运营的方方面面。移动设备为顾客提供了更多便利，他们可以随时随地挑选商品，对比其他商家的价格，并通过社交媒体了解亲友的购买体验。全渠道零售已经到来，零售商该如何响应？

过去25年，零售业从实体店面和商品目录转向全渠道经营，其面貌发生了巨大的变化。

很多零售业高管都在问这样一个问题：“在这样一个快速变化、互联消费者为王的时代，我们该如何竞争？”瞬息万变的市场环境和进入市场的新企业，使得零售商面对大量战略备选方案。要在熙熙攘攘的市场上打造真正独树一帜的定位，可能需要大胆的行动，对质量和成本、位置和便利、服务和价格之间的关系做出艰难权衡。面对大量的选择，管理层如何抉择？领导者怎样才能做出正确决断？制定决策时又该遵循哪些原则？

迈克尔·雷诺（Michael Raynor）与穆塔兹·艾哈迈德（Mumtaz Ahmed）联合编著并已出版的《三大法则：杰出企业的思维之道》一书从广泛的实证研究出发，得出了指导原则，说明企业能够打造独树一帜的差异化并长期保持强劲业绩（如需了解详情，参见侧边栏文字“三大法则介绍”）。为了深入探究这一概念，我们挑选了我们认为当前对于广大零售企业高管最重要的三大趋势，即全渠道经营、全球化和顾客参与，并且探讨了这些法则在各种情况下的应用。我们的目标是创造一个透镜，透过它零售商可以思考与同行相关的选择。接下来我们将探讨当下零售企业如何处理这些趋势，如何适应这三大法则以提升收入、实现杰出绩效。



## 三大法则介绍

5年多以前，德勤启动了“杰出企业”研究项目，力图探明推动企业业绩长青的深层因素。通过独特严谨的方式，德勤将统计研究和案例研究有机结合在一起。迄今为止，该研究项目已经产出十几份论文报告，广泛发表于各类学术和管理学期刊，包括《战略管理学报》（*Strategic Management Journal*）、《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）和《德勤评论》（*Deloitte Review*）。《三大法则：杰出企业的思维之道》一书是这项工作迄今为止的集大成之作（[www.thethreerules.com](http://www.thethreerules.com)）。

该项目的研究对象包括1966-2010年期间所有公开上市的美本土企业，其中包括25000多家企业和超过300000份的公司数据。该项目采用资产收益率（ROA）指标来衡量绩效，从而将管理选择的影响分离出来，因为股东回报这类指标往往使公司行为与投资者预期的变化混杂在一起。

通过使用仿真模型，研究者充分考虑到企业所处行业、规模、生命周期以及大量其他特点，估计出各家企业理应实现的良好绩效程度。研究者随后将理论上的绩效与各家企业的实际绩效进行了对比。如果一家企业超出预期绩效的水平超过了总体可变性的预测，即可称为“杰出”企业。

然而杰出企业之间，优秀程度亦有所差别。研究者识别确定出哪些企业属于“奇迹创造者”（或称为“精英中的精英”），哪些企业属于“常青树”，后者指那些表现稍逊但优于任何人预期的企业。在整个数据库中，共有174家“奇迹创造者”和170家“常青树”企业。

为了揭示这些企业在其生命周期中实现杰出绩效的推动因素，研究者将“奇迹创造者”和“常青树”企业的行为进行了互相对比，同时与“普通企业”（即生命周期、绩效水平和绩效波动均处于平均水平的公司）进行对比。

第一，为了解杰出企业绩效优势背后的财务结构，研究者将其损益表与资产负债表进行了分离。这种做法提供了极有价值的线索：“奇迹创造者”有系统地依赖毛利优势，而且往往能够承受成本和资产周转率方面的不利影响。对比之下，“常青树”企业希望借助成本优势，进一步减少对于毛利的依赖。

该书随后对九大行业的“奇迹创造者”、“常青树”和“中游企业”的案例进行了详细对比，揭示出这些财务数字背后的成因机制。具体而言，杰出绩效的实现，取决于非价格差异和更高的收入，而这往往由更高的价格推动。其系统重要性没有其他因素可以比拟。实际上，为了保持其差异化优势和收入领先地位，杰出企业似乎愿意改变其业务的任何方面，有时甚至是改变其全部业务。

由此得出这三大法则：

- (1) 优质重于廉价：不要打价格战，而要打价值战。
- (2) 增收重于降本：不要靠削减成本来推动利润，而应实现更高价格或更高收入。
- (3) 除前两条外别无其他：倾尽全力确保你遵从前两大法则。

## 深思熟虑胜过临时决定

尽管这些法则对大多数人而言非常直观，但大部分美国企业，尤其是零售企业，并没有遵循这些法则，因此赢得的回报只处于市场平均水平。如今的零售企业在包括品牌、价格、选址和体验在内的多个维度展开竞争，真金白银地投资这些领域。我们的研究发现，那些绩效长青的企业在确定其竞争基础和制定支撑其目标计划的运营战略时，往往是深思熟虑，有所规划的。这些企业的投资重点突出，有的放矢，而且维护自身特色的信念亦非常坚定。

企业领袖有理由选择向左还是向右。但是为避免模棱两可，他们应当选择符合这些法则的路线。

当存在合理的不同路线或备选路线时，可能存在某些战略机会……企业领导者有理由选择向左还是向右。但是为避免模棱两可，他们应当选择符合这些法则的路线。



## 全渠道经营和免运费承诺

全渠道零售理念试图为消费者提供跨越所有零售渠道的无缝体验。在其掀起的竞争格局下，零售需要从根本上转变运营模式。市场正在从一个个单独的销售渠道和体验，向一致程度更高的顾客互动迅速进化，而渠道变得微乎其微。购物的体验已经超越了时间和空间的限制，无论何时何地都可以购物。在此环境下，若要有效竞争，可供选择的战术性运营决策似乎无穷无尽。但是由于缺乏评估这些选择的战略性眼光，零售企业制定的战术决策很可能会与其期冀的竞争地位背道而驰。



例如，一个老生常谈的运营问题：对于网上或商店内购买的商品，异地配送是否应该免费？对于大多数零售企业而言，网上或移动购物的运费成本很高，很多企业在收费和免费之间难以取舍。一方面，收取运费可以在供应链内部建立一个小型的利润中心；另一方面，收取运费可能使零售品牌“食言”，违背其对消费者的承诺。考虑到驱动企业竞争地位的具体因素（价格还是服务）以及企业领导者对于三大法则的遵循程度，对于如何处理“免运费”问题，企业高管的选择亦会有所差异。



**购物的体验已经超越了时间和空间的限制，无论何时何地都可以购物。**

对于打价格战的零售企业，收取运费理所当然。它们提供最低的网上价格并且为消费者提供大量的收货方式及运费价格的选择。但三大法则告诉我们，很少有打价格战的零售企业能够维持较高的盈利能力。

对于比拼服务和体验的零售企业，决策的难度更大。第一条法则“优质重于廉价”该如何运用？“优质”的组成内容是什么？3~5天送货免运费，加急送货收费的做法是否足够？消费者对各种选择会有什么看法？企业能否坚持定价底线，从价格中抽取数额充足的“溢价”来支付增加的运输成本？这些问题需要通过“优质重于廉价”来解答。一个表面看起来非常简单的经济决策，突然间也会变得非常复杂。

但是请回想一下第三条法则“除前两条外别无其他”。遵循“优质重于廉价”和“增收重于降本”的方式多种多样，企业具体的选择将取决于竞争环境、品牌承诺、顾客特点等其他因素。为了解释说明，可以考虑家得宝 (Home Depot) 和蔻驰 (Coach) 的情况。这两家拥有服务品牌承诺的“奇迹创造者”对运费成本问题做出了回答。家得宝对于超过 45 美元的大部分订单提供免费的标准送货到家服务，而蔻驰对于超过 150 美元的所有美洲大陆订单提供免费的标准送货到家服务。两家公司根据各自的情况做出了不同的回答，而且根据每年的具体时间不同，政策亦可能有所差异，但两家公司均严格遵守了这两条法则。尽管正确答案的得出没有什么秘诀或万无一失的方法，但是三大法则能够保证企业的重心不会偏离正确的路线。

### 依托独特价值定位，开拓全球市场

到新领域和尚未开发的市场拓展业务具有诱人的发展前景。然而，全球扩张是一项复杂的事业，需要进行详尽规划和大量投资，以制定稳健策略。许多零售商因

为没有充分考虑政治、经济、管理，以及客户格局、本地市场业务和管理需求的复杂性而不得不放慢扩张速度。对于许多美国零售商，即使是到加拿大扩张业务这种最明显的选择也并不像预期那样容易。直到最近，加元疲软、成本较高和房地产开发有限，加拿大市场依然难以扩张业务。

这三大法则可以帮助减少隐患。零售商为拓展新市场采用多种战略，包括战略合作、收购和 / 或独资扩张。在制定全球战略之前，零售商应该清楚了解在这些法则层面上自己独特的价值主张。要应对的关键问题是：公司如何在当前的形势中脱颖而出以及应该如何在未来的全球市场中定位公司品牌？

很多零售商认为，无需充分理解自己的竞争地位或当地市场的动态就可将自己的品牌顺利推向国际市场。在墨西哥和巴西这样的新兴市场，成熟的零售商依赖价格竞争。因为商品已经较为廉价，所以低价战略难以提高利润。对于希望进入这些新兴市场的零售商而言，关注“优质重于廉价”和“增收重于降本”就更加重要。基于对三大法则的研究，我们了解到，从长远来看价格竞争很少能创造卓越绩效。零售商在进行全球扩张时可能不得不降低价格来适应当地的市场经济状况，但“优质重于廉价”指导下的独特策略可以创建能够持续吸引和保持客户的品牌。

**很多零售商认为，无需充分理解自己的竞争地位或当地市场的动态就可将自己的品牌顺利推向国际市场。**

即使在价格敏感的市场，打造非价格差异的途径亦多种多样。例如，巴西最大的电器和家用电子产品零售商 Magazine Luiza 为顾客提供贷款，利用其庞大的客户信贷数据库创建识别高价值客户的忠诚度计划。在一个接近一半人口没有支票账户的国家里，Magazine Luiza 提供各种金融服务，包括个人贷款、保险、分期付款和可负担的贷款。Magazine Luiza 约 80% 的销售是赊销。Magazine Luiza 通过多种方式和可选支付办法，灵活地深入巴西的中低等收入人群，Magazine Luiza 良好的市场定位使其充分受益于巴西最近的消费热潮。Magazine Luiza 的盈利不仅源自价格，还有向顾客提供多少额度的贷款以及贷款利率多少等多种因素，从而在竞争中脱颖而出。



Magazine Luiza 还采用了“增收重于降本”的法则，其中的一大创新战略就是建立虚拟商店，在 Magazine Luiza 350 家门店中有 52 家是虚拟商店。支撑虚拟模式的四大支柱是：没有现场产品、周到的现场服务、强大的技术支持以及与社区整合。实施虚拟商店概念的众多其他公司都以失败告终，原因在于他们为了降低成本而采用自助服务模式。但是，Magazine Luiza 却对顾客服务进行投资，教育和引导顾客，并为顾客提供个性化服务。Magazine Luiza 多次被评为巴西的“最佳工作场所”。此外，该公司的营销策略还包括为虚拟商店购物者提供一小时的免费上网，如果顾客带来一位朋友，则会增加一小时的免费上网。Magazine Luiza 还在虚拟商店里留出空间，



用于顾客教育、当地的慈善合作以及顾客信息交流。简而言之，Magazine Luiza 通过投资多种方式增加收入，而非专注于削减成本。

一旦零售商扫清了选择市场和制定差异化战略的障碍，三大法则将对其市场进入方法产生显著影响。

在规划国际扩张时，零售企业可以考虑将发达市场节省的成本进行再投资，转而在新兴市场中寻求增长机会，这是符合三大法则的很好做法。例如，某公司正试图提升欧洲和北美市场的效率，为新兴市场的投资提供资金支持。公司通过提升毛利率，积极管理北美和欧洲的成本，持续专注于提供超出销售成本 4% 的总生产力和推动开销节约，用于支付在新兴市场的投资。北美节省的成本大部分来自重塑供应链网络、引进采用先进技术的新生产线以及收回合作生产商处的生产项目。在欧洲，该公司与同行的竞争力相当，公司期望将营业利润率提升 250 个基点。公司拟通过精简供应链以及持续削减开销来实现目标。为了削减开销，公司将中欧国家并入公司统一的类别主导模式以及在低成本的国家开设服务中心。该公司预计这些措施将在未来三年内提升营业利润率，并计划将部分节省成本再投资，为新兴市场的增长和持续重组提供资金支持。

一旦零售商扫清了选择市场和制定差异化战略的障碍，三大法则将对其市场进入方法产生显著影响。例如，如果一个零售商已经确定其竞争优势在于品牌体验和客户服务，那么特许经营模式可能就不是最佳的选择。在特许经营安排中，零售商可能要放弃对商品组合计划和加盟商人员配备水平等经营决策的大部分控制权，对客户体验造成负面影响。在特定市场采取“直营店”战略，虽然可能导致增长放缓以及更多的初始资本投资，但是可以提供必要的控制，确保全球范围“优质重于廉价”的客户体验。



要重视三大法则在全球扩张进程中的运用，这同样适用于主打低价牌的零售商。好市多 (Costco) 进军中国台湾就是一则范例。好市多于 1997 年在台湾开设首家门店，在其初始投资后的 5 年左右开始盈利，自此保持盈利状态。虽然好市多在中国台湾也像其美国门店一样尽量保证市场最低价格，但是他们同样采用多种技术来运用“优质重于廉价”的法则。具体包括：

- **平衡本土和国外优势。**好市多努力提供“美国体验”，同时培育当地口味，从而使台北店成为该连锁集团第二大最赚钱的门店。

- **借助美国原产商品。**连锁店约 40% 的商品来自美国，使得门店从本地和外国竞争对手中脱颖而出。台北门店的顶级面包产品百吉饼，使用从纽约进口的面团，每周的销量为 54000 份。

- **适应当地口味。**例如，好市多的柯克兰品牌牛排，美国商店的产品被切成薄片，以满足当地对火锅涮肉的好。鱼是整体而非剔骨销售。而在美食广场，与美国汽水和比萨饼并排销售的是北京烤鸭、比萨等本土化产品。

- **实施领先实务。**好市多已培训当地的供应商使用好市多风格的货盘和叉车来节省劳动力，这是既降低成本又通过增加销量来提升收入的例证。

- **提供完善服务。**好市多在一个鲜有商家提供退货服务的商业文化中大方引入退货政策。举例来说，好市多允许顾客以西瓜不够甜为由退回半个西瓜。公司的退货体验如此愉悦，已成为公司的活广告。

- **没有确定的战略可以保证全球扩张的成功。**但是，寻求进入新市场的零售商将面临众多的决策点，他们将不得不在众多看似同样合理的方案中进行选择。根据我们的研究，最符合三大法则的选择，其成就基业长青的可能性最大。

### 精益求精，吸引顾客

考虑到当前提升客户忠诚度的渠道多种多样，零售商将不断面临如何更好地吸引顾客的重大挑战。预测顾客需求并为顾客提供优质产品和服务可以获得回头客。然而，确定能够有效契合不断演变的顾客行为的客户投入战略并非易事。如果零售商要遵循三大法则，他们就必须了解如何对自身进行更好的定义。

零售商必须自问：在品牌、体验或与客户相关的因素中哪些不能被牺牲？如果没有特定重点，与客户的联系也将虚有其表，不会产生预期的结果。这可能是应用三大法则最棘手的问题，不作为的成本很高，菲妮斯折扣卖场 (Filene's Basement) 的案例就说明了这一点。这家后来被 Syms Corporation 收购的公司，是传说中的“上品折扣”百货公司，以其交易的高档商品而著名。然而，该公司无法在瞬息万变的市场中打造价格以外的差异化经营，于





2011年申请破产。随着来自百货公司的竞争日趋激烈，过去使其在市场上独树一帜的价格已不再被视为竞争因素。这就使得竞争对手可以在平等的基础进行竞争。菲妮斯公司之所以走向终结，原因就在于其未能定义何为“更佳”，无法挽回顾客的忠诚度。

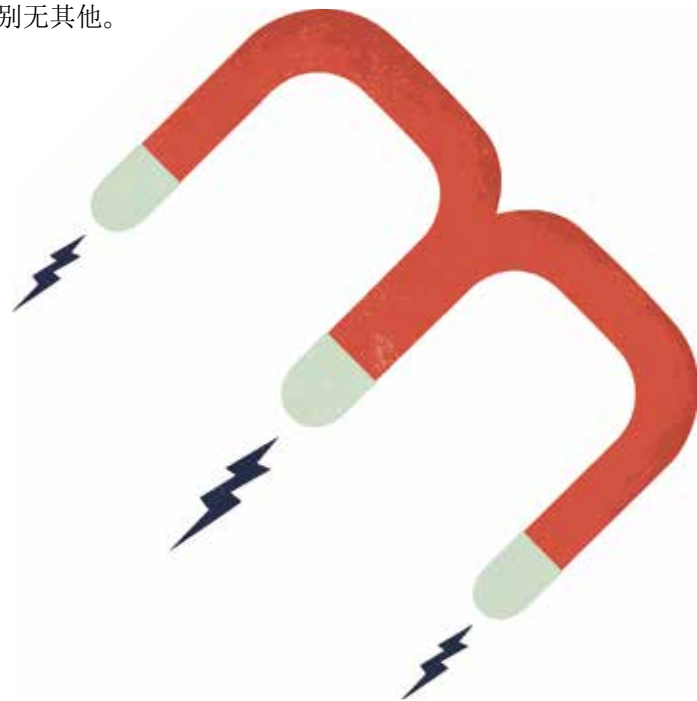
在制定有效的客户参与策略之前，必须细分客户。目标客户细分的决定有助于选择发展客户关系的方式和领域。举个例子，假如客户参与策略以Y世代为目标客户，则企业使这些消费者参与其中的方式需要针对他们的具体特点。我们知道Y世代占现有人口的比例超过20%，他们在成长过程中接触各种科技，也最早体验各种创新。他们习惯于通过各种平台展示自己的生活和重视多样化和变化。他们中的许多人希望自己的生活有意义。因此，社区参与和自我表达对他们来说很重要。

鉴于这种背景，对于瞄准这块市场的零售商而言，参与社会公益事业，体现其品牌内涵，同时投入开发能够支持和简化客户参与的工具，就有可能成功。如果Y世代消费者认为一个品牌与自己的价值观相关，那么他们可能更乐于买单。时尚鞋类零售商TOMS就是一个例子。TOMS邀请顾客通过购买产品积极参与其组织的慈善事业。借助“一对一”计划，TOMS承诺通过各种捐赠计划，顾客购买的每一个产品能够帮助一个需要帮助的人士。由此该公司能够有效地结合慈善活动与产品销售。这是一个简单的方法，让TOMS把社会公益事业与品牌结合起来，并积极让其客户群参与其中。通过购买产品，顾客实际上是在做一项捐赠，这种力量将累积影响50多个国家的孩子。作为许多同等重要的选择之一，TOMS的参与策略值得零售商们深思。相对于具体选择，选择哪种类型更为重要：要选择“独树一帜，出类拔萃”，而非“价格低廉，舍我其谁”。

在营销投入中运用这三条法则时，品牌建设与社会公益事业可能需要成本，但这部分花费不能节省。如果企业目标是实现持续优异的业绩，那么需要紧密联系顾客以推动营收，这比成本节省策略的价值更大。广告或特价促销等其他营销手段可能随时会改变。谨记：除前两条外别无其他。

## 行动号召

零售商需要知道，如何长期保持在市场上与众不同的地位。在零售行业，做到差异化尤其困难，因为这一行业很容易被模仿：当竞争对手看到其他企业的成功策略时，将迅速进行复制。坚持方向并坚守这三条法则是具有难度的。这需要领导层在短期内做出有利于长期发展的艰难抉择。始终如一地坚守一项长期策略必将带来非同一般的回报。



运用这三条法则时，零售商需要遵循几个步骤。

### 步骤1：制定清晰的竞争策略

零售商必须真实地评估价值定位，以实现有效利用。考虑附加在产品、服务或选址上的溢价，并确保有相应的战略决策支持。根据这三条法则，差异化和定价权是与整体战略有关的最重要目标。

### 步骤2：愿意做出权衡

应重新评估任何可能与基本策略冲突的现有计划或项目。为了适当调整资源，现有项目可能需要放弃。举个例子，如果策略涉及推出一个社交媒体平台，那么现有直邮活动的投入就可能不再有必要。请记住，没有差异的策略不可能带来优异的回报。

### 步骤3：让整体组织融入其中

能够利用现有资源，并成功将各方意见统一到一个策略下，有助于推动目标成功。作为一个组织，需要花费时间确定哪些经营方针是不可动摇的，并让所有相关方领会这些方针。成功的零售活动在整个组织层面要保持一致性。不管通过何种渠道还是由谁传达，所传达的讯息必须一致。

### 步骤4：不断衡量成功

为了衡量进度，企业必须清楚知道自身的绩效如何。选择合适的指标进行监控是关键的第一步。三大法则的研究使用资产收益率作为衡量相关绩效的指标，优点在于它综合了盈利能力和资产利用率两大指标，另外还有许多其他指标可供使用。坚持衡量指标的一致性可为应对竞争提供一个方向，并有助于确定成功的程度。对零售商而言，评估额外的盈利能力比率，如可比店面销售额、毛利率和营业毛利率同样重要。

尽管公司之间情况各异，但三条法则提供了既有实质意义，又不乏灵活性的指导原则，管理人员可以付诸实施。每家公司都可以制定自己的市场差异化路线，找到实现更好绩效的秘诀。

问题很简单：如何将这三条法则运用到自身战略中并实现独树一帜？如何定义“更好”？如何把重点放在收入，而非成本之上？对零售商而言，预见并满足顾客需求是第一要务。要想扩大成功，甚至创造奇迹，就要寻找机会利用差异化与定价权，同时不能牺牲企业的使命。

原文刊登于 Deloitte University Press 出版刊物，感谢德勤中国翻译组。