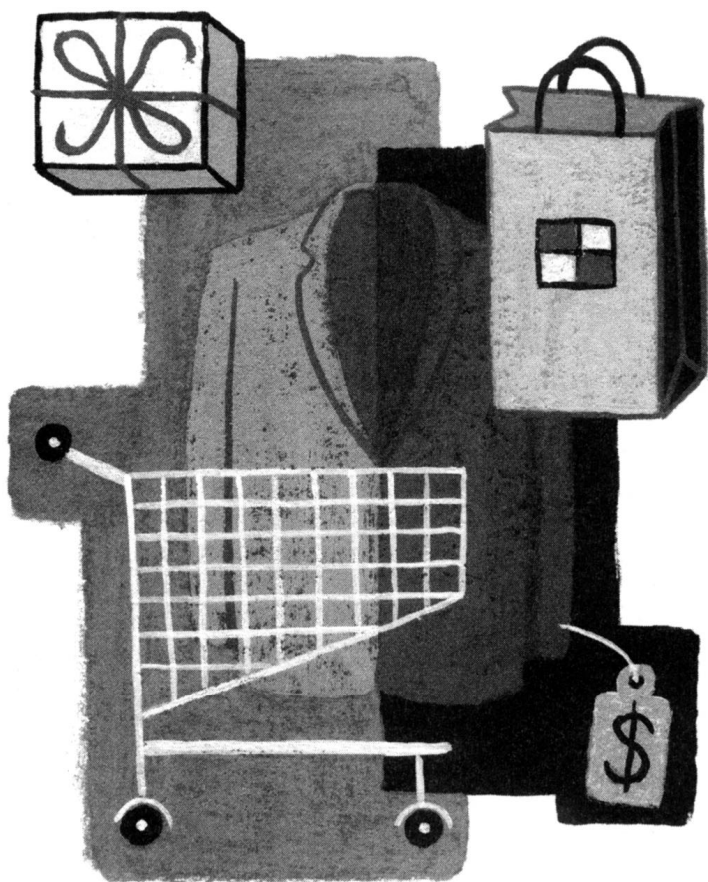


第二部分

零 售



重振雄风：零售商面临的挑战

菲利克斯·芭芭

在美国和欧洲，曾经红火的零售业正在面临着越来越成熟的市场的考验，一些零售商的市场份额下降了40%。自古以来，成熟的零售商大都不能也不愿进行改革去维持自己的领先地位。美国最大的综合商品连锁店就是一个例子。在20世纪80年代初期，彭尼（J.C.Penney）公司通过改革将其连锁店改造成覆盖全国的零售店。然而，西尔斯（Sears）和伍尔沃斯（Woolworth）公司却试图以公司业务的多角化将其在核心产业方面很差的业绩隐藏起来。他们最终发现，这样做的结果是使整个企业全部陷入瘫痪。进入90年代，西尔斯不得不剥离掉收购来的业务。它也因此得到一个深刻的教训：企业核心部门必须不断地进行改革。

新型企业的奇招

当今，改变已经成形了的零售模式要比以往更加困难。只简单地找到新的模式或产品是不够的。新的竞争者开始改造价值链，使原本生产者、设计者、零售商之间十分清楚的界限现在几乎全都消失了。Zara公司，欧洲发展最快的时装零售商，就是一个例子。在这样一个消费者口味不断变化的行业中，Zara公司仍然能够提供符合潮流的最新时装款式，且它还避免了因旧时装没卖出去而必须支付的额外费用，这些费用正是其他时装零售店不可避免的。Zara公司的工厂——商店周期只有3个星期（该行业一般为6~12个月），因此，消费者想要什么时装，Zara公司就提供什么时装。

Zara公司的高反应性基于它的组织结构。公司将其整个生产周期，从时装设计到生产、分配、销售，都设计和组织成一个紧密的整体。Zara公司也因此可以

应用一些最新的技术，如计算机辅助设计 (CAD)和计算机辅助制造(CAM)，并将这些最新技术溶入价值链中。在一体化的产品生产周期中，Zara公司始终在努力减少原材料的使用量，同时也保证这些材料的供应。这对于其竞争对手来说是很难做到的。另外，Zara的整体观点还简化了一些传统部门。由于是一个整体，Zara公司并不需要一个单独的采购部，代之而来的是由管理者和设计者所组建的商品生产小组，直接参与时装的生产。

培养新能力和新途径

当然，Zara公司从一开始就具备创立自身组织结构的优势。对于那些固守传统观念的老牌零售商来说，对组织结构的改造是非常可怕的。例如，老牌零售商会在培养员工新能力方面花费大量金钱，却难以及时得到回报。管理者必须在他们所不熟悉的价值链领域成为专家，这些领域包括：

- 有效的顾客反应系统（改变了制造商与零售商之间的界面）
- 数据库市场营销和家中购物（改变了零售商与顾客之间的界面）
- 私有品牌和共用品牌（改变了制造商、零售商、顾客之间的界面）
- 多渠道和国际性零售（极大增加了零售商对产品选择功能的复杂性）

花费时间，保持投入

难道已经成熟的零售企业就不可能具有市场竞争力了吗？不对，但必须采取比新型零售企业更多的行动，去改造企业的组织结构。看看Tesco的例子，你就会明白要采取多少行动了。Tesco公司是一个英国老牌的超市连锁店，却在70年代的竞争中落伍了。

Tesco掘起于20世纪60年代，它运用了典型的“物美价廉”的平价策略，但在

70年代末，它受到了Sainsbury公司服务质量更好的商店，以及ASDA公司更大的、商品更齐全、车位充足的商店的挑战，Tesco公司很快被甩到了后面。通过观察其竞争对手都为消费者做什么，以及是怎么做的，Tesco公司认识到，必须扩大商店规模并且重建整个组织结构以确保食品质量，创建名牌效应。

然后，Tesco公司又利用一种高效顾客反应程序（ECR），进一步创建了新的经营模式，获得了超级商店供应不到的小城镇以及方便购物者的市场份额。这种程序的基础是根据销量状况来制订定货，利用电子数据交换(EDI)以及一系列更小的革新，如常客程序等。

Tesco现在又重新走入了正轨，但这些转变并不是一夜之间完成的。实际上，它花费了Tesco大约10年的时间才完成了这个工程巨大的企业结构改造，也经历了长期的投资者不信任的危机。

在领导地位的挑战中生存

Tesco的东山再起表明了三个教训：第一，对顾客的反应直接依赖于相应部门的相应能力。第二，需要大量的时间和资源——尤其对成熟的零售商来说——去建立这些能力。Tesco的策略需要大量的开设新业务及关闭旧业务的成本，这就给策略的施行带来巨大压力。食品质量和自身品牌需要新的能力以及对市场营销和购买的重新组织。同样，采用高效的顾客回应程序需要更先进的信息技术和后勤保障能力。第三，主要的革新需要进行很长时间，因此零售商应该计划好如何弥补行动上的漏洞来获取利润。没有这个计划，投资者、董事会以及管理队伍会很快丧失耐心。

企业生存的最好方法是改善运行机制，去除不必要的部分，支持长期变化。绝大多数成熟的零售企业可以在商店、管理支出、贮存、仓库管理等方面节约大量费用。利用高效顾客回应系统（ECR）可以带来更多的长期利益，因为它不仅

可以削减短期支出还能通过拉近零售企业与消费者的距离而支持长期的企业改造。一个有效的生存计划可以为企业带来几年的喘息时间。

同时，新的长期策略也需要尽快完成。在没有必要的情况下，不要完全由自己独立完成。利用外部资源、并购或合资等手段可以在短期内提供新的零售模式或新能力。然而，零售企业也需要有耐心——如果基本概念非常新，它很有可能需要一段适应期。变革常常没有立竿见影的效果，开始的努力经常令人沮丧，零售企业应该将重点放在持续发展上，并经常向投资者、董事会成员、管理者以及员工汇报进展情况。

再创辉煌

如今，对成熟的零售企业来说，保持前列越发困难了，但并不是不可能。这一点可以在Tesco、彭尼以及西尔斯等企业中得到证实。虽然已经成熟，但一些旧的零售企业仍然能够像新型企业一样充满活力。他们组织革新改造，吸取失败教训，从不气馁。一旦重回正轨，这些企业就会具有一个新兴的零售企业不具备的优势。他们已经能够将已有的强大的企业资源与新的企业运转机制完美地结合在一起，他们将会勇往直前、战无不胜。

（本文首次发表于1996年4月）

抓住丢失的300亿美元

理查德·莱瑟、西西亚·R·科特尼

正如许多企业所发现的那样，最近在杂货业中所采用的高效顾客回应系统（ECR）模型并没有像许多行业专家所预测的那样为企业节约 300亿美元的支出，也没有在零售企业与供应企业之间建立更密切的伙伴关系。实际上，许多 ECR 的早期推崇者也得到了喜忧参半的结果，并开始重新评价这个系统。我们认为实施没有问题，而是眼界出了问题。很多情况下，ECR 的执行强调建立能适合所有要求的后勤保障平台以及加强各部门之间的联系。虽然这种方法能减少一些系统费用，但它不能为每个合作者提供发展动力。

ECR的使命

在1992年，据一个统计美国杂货供应链节约成本情况的产业小组估计，通过减少几乎一半的全系统范围的贮存量以及改善供应链的运行过程，节约资本可以高达300亿美金。ECR起着重要作用，它被定义成许多策略的集合，这些策略被用来改善基于消费需求的杂货业中的商品价值和种类。ECR强调了四个方面的改革：品种、供货、促销和产品介绍。

到目前为止，通过实施一系列旨在建立自动化商店和仓库后勤保障的系统计划，绝大多数已经把目标定在了供货环节上。当然，这些努力——在某些情况下已经过时了——已经使供应链的效率明显改善；但整体说来，它们还不能达到所估计的节约数字，甚至更令人沮丧的是，它们难以阻止杂货业的市场份额流向他处，如大型超市和平价商店。

ECR实施过程中的一个问题在于过份强调诸如再订货、收款环节的状况。虽然这些环节的改善对成本和贮存都能产生极大影响，但这些优势难以保持，因为

它们很容易被竞争对手所模仿。

这并不等于说ECR不好，只是表明几乎所有企业都没有认识到 ECR的全部潜力。一个制造商写到：“当我们注重ECR的效率的同时，我们却把顾客抛在了另一边。”为了获得该系统的全部好处，制造商和零售商需要认识到，后勤保障（物流）和运行机制只是整个大系统的一部分。ECR在另外三个方面存在着更大的价值：商店种类、促销和产品介绍。只有在这三个方面中才真正体现出顾客的成份。也正是在这些环节才能发现持久竞争优势。

使ECR发挥作用

我们认为，需要采取以下五个步骤才能获得 ECR的全部潜力。下面从一个制造商的角度来阐述，但 these 方法也同样适用于零售商。

1. 放宽眼界。你和你的ECR的合作者的共同目标是为顾客重新定义价值含义，而不仅仅是为每个人改善供应链。

2. 发现你的顾客。在仓促改变系统和运行机制之前，先将你的顾客按照他们的能力、竞争环境、消费数量以及利润来源进行分类；在他们的业务中寻找潜在的发展，决定如何使你的机构能够更好地服务于双方的利益。

3. 重视自身建设。对自身运行机制、产品及组织结构挑毛病，不仅重视企业内部后勤保障及信息流通，还要重视那些能够帮助企业了解消费者的基础措施。

4. 使你的新能力适合于高潜力顾客的要求。让你的高级管理人员及ECR的合作者在双方战略目标上达成一致，认清潜在困难，为各组织提供有效的交流途径。建立相互发展机制，来了解双方的经济性、能力以及需求。建立评价程序和评价标准，以获取和评价全系统范围内的成本和利润。

5. 准备复制成功的做法。在工作中学习一系列可以解决实际问题的工具，这些工具可以有效地用于其他的高潜力顾客。

有一个运用以上方法的食物生产企业，在过去的两年中，它的管理队伍非常重视提高企业运行效率以及发展有效途径使供应链符合消费者的需求。这样做不仅精简了消费者服务队伍，修改了订货管理体系以及持续的仓库供应，还制定了新的基于消费者的交易管理措施，推出了新店面设计图以及新产品。

导入这些工具的过程与这些工具本身同样重要。企业首先应该挑选一些消费者来熟悉这些工具。所有的实验都很成功，但成功的基础是不同的。每个顾客都有一个与众不同的企业模式，需要具有不同的能力。在某些情况下，更好的贸易促销管理起着决定作用。其他情况下起决定作用的还有顾客服务质量、店面设计图和快捷的物流。那种“万灵药”式的解决方法难以获得最主要的价值源，但没有人担负得起（或者说没人想要）为每一位顾客采用量体裁衣的服务方法。

前面所述的食物生产企业如今已经进入了第3个年头，该公司已经成功地获得了许多新的能力。随着企业的发展，它还会为自身以及它最好的伙伴提供更大的发展空间。

改变游戏规则

ECR应该是一种能够产生赢家和输家的游戏，但至今，它带来的只是僵持。我们确信那些只将ECR看做是后勤保障方法的企业将是最终的输家，那些独立的以及较小型公司由于缺乏规模而不能建立有效的基础设施并缺乏对顾客的洞悉，也会在竞争中败下阵来。它们由于难以与那些了解顾客的企业相匹敌，而逐渐地在一连串的兼并浪潮中被吞并。相反，那些赢家对ECR具有更深远的认识，从而可以全方位地实现它。

300亿美元可以实现吗？不能，最初过高地估计了ECR的价值。但几十亿美元的价值还是能够产生的。这笔资金只能属于那些能够发掘ECR所有潜力的企业。

（本文首次发表于1996年9月）

内陆城市是零售增长的下一个前沿

迈克尔·E·波特[⊖]、马克·布拉西尔、简·米克斯

随着收入增长的下滑，许多美国零售商认为市场已经饱和，并开始向海外扩展业务。也难怪，人均拥有大约19平方英尺[⊖]的零售空间——是欧洲的3倍——国内市场的零售面积看来是过剩了。然而，许多美国零售商却忽略了自己后院的生长前沿：内陆城市。

我们进行了一项旨在检验美国内陆城市零售机会的研究——这些城市地处大都市圈内，按照家庭收入、贫困状况以及失业等标准，已经被认为是经济萧条的城市了。在研究初期，我们就知道这些城市的商机是巨大的，但我们仍然为它的巨大程度而感到吃惊。

我们估计，美国内陆城市的家庭的年消费力为850亿美元（不包括未记录在案的合法收入，大约为150亿美元），这个数字大约占美国消费总量的7%——比墨西哥的全部零售市场还要大得多。

内陆城市市场十分诱人，不但巨大而且购买群体集中。虽然家庭收入偏低，城区每平方英里的集中的购买力要比富裕的郊区大得多。但这些优势并没有体现出来，缺乏郊区大量存在的商店——例如超市、百货商店、服装店、药店。我们估计大约有30%，约占250亿美元的内陆城市需求没有得到满足。在许多城区，如哈勒姆区(Harlem)，60%的需求尚待满足。

因此，许多内陆城市居民必须去郊区购买各种商品，而那种世界级的购物环境对居住在郊区的人来说是司空见惯。内陆城市的商店由于缺乏竞争压力，仅提供很少的商品以供选择，还存在价格昂贵，质量低劣，服务欠佳，购物环境差等

⊖ 迈克尔·E·波特是哈佛商学院企业战略方向教授，竞争性内陆城市项目主席。

⊖ 1平方英尺 = 0.092平方米。

缺点。研究表明，内陆城市消费者在购买基本商品时通常要比郊区消费者多花40%的钱。由此而产生的内陆城市消费者的不满导致了对美国主流感觉的偏离。一个哈勒姆区消费群的成员激动地问：“难道我的钱的颜色也与众不同吗？”

我们的研究表明，零售商缺乏对这个市场机会的正确反应，并不是歧视或偏见所致，而是缺乏有效的策略。在内陆城市中我们发现了许多阻碍市场进入的因素。零售商抱怨偷盗以及其他的犯罪行为，他们甚至还要与法规的复杂性，社区抵制以及不完善的基础设施做斗争。内陆社区的种族背景是多种多样的，而每个团体都有自己的偏好。

这些困难使许多零售商认为在内陆城市难以获取利润，然而另外一些零售商已经克服了这些困难，他们通过为社会提供良好的服务而获取了可观的利润。

挖掘内陆城市零售业务的赚钱潜力是许多企业的致胜法宝。位于洛杉矶东部的玻伊尔高地(Boyle Heights)的西尔斯商店是该地区最赚钱的店铺之一。在新泽西州的纽瓦克附近的伊丽莎白地区，一家宜家公司(Ikea)的商店是北美最著名的家具连锁店。纽约布鲁克林的考斯科批发俱乐部从1年前开业之日起就一直业绩卓著。许多城市中的超市的每平方英尺的销售量比当地平均水平高40%。位于布鲁克林斯维森特地区的派斯马克(Pathmark)商店以及波士顿南部的一家名叫“购物之家”(Shop & Shop)的商店都是这方面成功的典范。

一些专业零售店也十分繁荣。芝加哥南部一个十分有名的肉铺叫默因克，它为那些偏好南方口味的当地居民提供诸如猪肚儿和猪肘子等食品，也因此获得了4000万美元的业绩。印第安纳州盖瑞市有一家名叫拉克的服装专卖店，它在两个盗窃发生率都低于全国平均水平的地区开展业务，成绩斐然。

内陆城市零售业的发展并不只为零售商提供可观利润。我们估计内陆城市开发商可以从成功的零售商那里赚取约5亿美元的额外租金；而当地税收的增长也为当地居民提供了更多的就业和创业的机会。通过发展内陆城市零售业可以为25万人提供零售工作以及为5万人提供非零售工作。

许多零售商已经看到了这个商机，并正着手准备开设内陆城市商店。沃尔格林（Walgreen）药品连锁店表示在未来两年内，20%的新开张的药店，也就是相当于100家药店将在此类地区建成。凯马特（Kmart）已经建立了一个专门的部门商讨内陆城市商机问题。

与此同时，一些在历史上存在于这些地区的阻碍企业发展的问題正在得到解决。犯罪率在下降；许多城市，如印第安那波利斯和波士顿都在努力减少法规障碍，改善企业外部环境，促进零售业的发展。由于城市领导已经转向市场经济观念，企业的发展环境已经得到了很大改善。对于美国零售商来说，下面的信息是显而易见的：内陆城市将是下一个零售前沿，而且已经初见端倪。

从今天开始就瞄准世界上最大的新兴市场——不是中国、印度、俄罗斯，而是美国的内陆城市。建立在地点选择、采购、商品展示、促销、招聘等方面的能力，然后获取利润。

（本文版权归道·琼斯公司下属的《华尔街日报》（1997年）拥有，经许可复制。）

常客营销的层次

翠西·布里泽尔、西丽·查赛

常客市场营销计划正席卷整个零售业。这种计划经过有效运作后，可以刺激消费者的购买频率和花销。零售商在增加利润的同时，节约了用于广告和促销的开支。随着时间的推移，零售商不仅可以与消费者建立更紧密的联系，更可能使消费者去购买其他类别的商品。

与那些好得难以置信的新计划一样，常客市场营销也不像看起来那么容易。虽然许多零售商已经从中获益，但也有同样多的零售商在实施这种计划时，半闭着眼睛，支票本大开。在实行常客市场营销之前，零售商应该首先知道回头客能产生多大的利润，获得该利润的成本，所需的体系以及如何评价结果。

不幸的是，这些问题没有标准答案：不同的零售环境需要不同的计划。然而，通过几年在常客市场营销方面所做的许多工作，我们发现将其分成3个层次非常有用，可以使企业挑选出适合自己的计划。

层次1：先进的大众化营销

绝大多数零售店至今仍停留在常客营销的基础级别，也就是我们经常提到的“大众化市场营销”。这些零售商有一套顾客档案，保持对基本信息的追踪。有些商家甚至会向顾客发信或邮寄产品目录。典型的第1层次计划会奖励那些累积消费的顾客。例如，买9杯咖啡，则免费赠送1杯咖啡。然而，在绝大多数情况下，免费商品通常也是顾客想要购买的，而不是那些零售商试图引入市场的高利润商品，如买两份蛋卷冰淇淋给一份香草冰淇淋。

这个层次的目标是增加顾客的花费支出和忠诚度，但它尚没有与每个消费者

建立联系。为了进入下一个层次，零售商应该考虑那些更有针对性的市场营销计划。例如，为顾客准备一份关于商品偏好以及购物习惯的调查问卷，并为那些交回答卷的顾客提供免费商品。

不到一半的零售商通过第1层次计划获得了利润，更多的则已经放弃此类计划。但第1层次计划中的问题很容易解答。通常，由于零售商使参与计划过于容易，而且奖励力度不够，所以顾客很难有兴趣忠诚于该零售商。

层次2：目标市场营销

在运用顾客档案方面更老练的零售商能够针对具体的消费群制定促销计划，目的是防止顾客的背叛行为，赢得回头客，鼓励最好的顾客经常购物。例如，一个零售商为一些潜在的背叛者提供了专用的信用卡。当信用卡的使用次数减少时，商店会发给一个新卡为顾客的常购商品打折。对该策略的回应率是10%，其中一半人已又重新变成了商店的老主顾。

成功的目标市场营销依赖于精确地瞄准目标——了解谁是最好的顾客，使顾客购物的次数增加，甚至可以根据顾客的喜好，采取相应的促销手段使他们去购买其他种类的商品。但这并不会大幅减少在广告及促销方面的支出。从这个意义上讲，目标市场营销最多只算做一种小技巧而不是策略。

层次3：围绕顾客细分市场进行组织

最高级别的常客市场营销就变成了一种策略。这里，每个顾客的需求都会促使新产品或新服务的问世。零售商将原来用于广告和促销的资金投入策略的运行之中。由于零售商了解每位顾客，它可以为顾客量体裁衣提供合适的产品及沟通方案，营造出竞争者难以模仿的经营氛围。

除了物质奖励，如免费商品，这一层次的计划还提供了“软”奖励，如会员注册制，个人化购物以及礼物购买提醒服务，这些特殊的服务和对每位顾客的重视，以及通过让顾客感觉自己已经与本品牌密不可分，达到了长期吸引顾客的目的。

然而，很少有零售商达到这个级别。Neiman Marcus公司使用它的客户卡制度，已经接近这一目标。该制度为购买商品的顾客记点，达到一定点数就可以免费获得商品。然后，该公司还为高价值的顾客提供2倍点或3倍点购物之夜，来刺激这些顾客消费。记分点本身的价值并不大，免费礼品一般相当于所购商品价值的0.25%~2%。最后，最高购物者——每年在店内花费达10万美元者——被视为忠诚的购物者，并会获得单独试衣间，特殊购物时间，单独的商店以及免费剪裁等特殊服务。

一般规则

发展常客市场营销计划非同小可，为了产生效益需要有长远的眼光。我们为那些想在竞争中拔得头筹的零售商提供以下四条规则：

1. 先建立用卡奖励制度。建立良好的顾客数据库至少可以追踪3/4的售出商品——最好途径是通过购物卡。有三种卡可供选择：最基本的类型卡——免费的——为每位用现金结帐的顾客打折。它所吸引的顾客最多，但也有一些顾客由于必须先加入到该项目中才能获得打折的优惠而感到厌烦。因此，一些零售商为这些顾客提供了记点服务卡。顾客便可凭此对奖。这些卡既可以是免费的，也可以收取少量费用。第三种选择是信用卡，它可以提供丰富的信息，但被吸引的顾客相对较少。

2. 选择正确的奖励制度。无论哪种卡，你都需要刺激消费者经常不断地使用它。英国的 Safeway 超市为达到以上目的，采取了多种补偿方式为购买者提供奖励：奖券、免费商品和服务、旅行打折、保险单以及文化娱乐。然而，找到奖励

与所需花费之间的平衡点十分困难。这需要检验各种不同奖励制度，找出适合特定消费群体并能衡量基本销售量进展情况的方案，但一定记住初始计划至多只能接近盈亏平衡点。零售商通过奖励制度而获得的销售量价值或利润要大于提供奖励的成本。

3. 考查特定目标消费群。通过重视一些高价值消费者，你可以将他们的购买行为锁定在你的店中以排除竞争。但你必须知道谁是你的最佳顾客，他们需要什么，如何吸引更多的相似的顾客。

Tesco在英国的试验计划包揽了以上全部问题。该超市连锁店将顾客按照各自所购商品分成5类，并为每类顾客发送会员卡杂志，附带适合不同消费群体的免费券。这样，该企业通过分类，可以追踪每个消费者的购买情况，反馈数据——如饮食偏好——使商店能够在会员卡杂志中增加符合消费者口味的赠券。

一旦发现花费最高的顾客，Tesco就会邀请他们——以及他们的朋友——参加各种主题的购物夜，如西班牙食品夜或夏威夷服装节等，顾客回应率高达70%。为达到这种市场营销层次，多数零售商需要重新设计其业绩评价标准，以及建立更先进的信息系统。

4. 与制造商建立伙伴关系。零售商一旦获得了消费者的有用信息，就应该将它提供给制造商，帮助他们生产出价值更高的产品，并建立更有效的销售手段。反过来，制造商也应该帮助零售商减少常客市场营销的成本。这并不意味着互换敏感性数据，而是制造商和零售商按照各自对产品及消费者的了解联合设计促销计划，明确特定消费群体。零售商由于与顾客的接触更直接、更频繁，能对制造商提供特别有效的帮助。绝大多数制造商难以直接针对每个消费者。

如果你是一位还没有推行常客市场营销的零售商，你可能正在失去市场份额和利润，也可能正在极力地追赶。但不要由于这种努力使得成本提高。你需要检验多种方法，挑选出最合适的方案、最合适的奖励制度、最合适的消费群体。

（本文首次发表于1998年11月）

潜力无限的一线员工

安索尼·麦尔斯、伊夫斯·莫里斯

无论是售货员、航班服务人员、收银员、宾馆接待，还是电话推销员，这些一线员工都是价值创造的核心人物。作为企业与顾客之间的第1层界面，他们既能够与顾客建立关系，同样也能够破坏这种关系。然而，从企业战略家的角度看，让一线员工始终不渝地按照企业及竞争环境的要求对待顾客，却又谈何容易。面对怒气冲天的顾客，许多员工都会举止失当：有的出言不逊，有的漠不关心，还有的则二话不说，一赔了事。

在很多情况下，这些看上去毫无理性可言的行为恰恰表现了处理问题的理性企图，而管理者却忽视了这一点。要使一线行为与战略目标重新达到一致，经理们必须首先理解员工的行为动机。这就要求透过员工们的解释，审视其行动所揭示的逻辑。调查的要点在于：

- 员工行为的根本原因何在？
- 他们的行为对其他员工的行为造成了什么影响？
- 所有这些行为对产品或服务、顾客忠诚度以及购买频率造成了什么影响？

荒唐行为的思路

下面是几个行业中导致顾客不满、收入减少的一些典型行为：

- 服装商店的售货员把几个顾客晾在一旁，却不厌其烦地为另一个顾客在仓库人员贴错标牌的商品中翻箱倒柜找东西。
- 超市的收银员一面笑容可掬地把货品递给顾客，一面回答顾客对新的支票收兑办法的不满：“这不关我们部门的事。”

- 某个豪华宾馆的接待员毫不犹豫就给住客打折，因为这些顾客怨这怨那：灯泡烧坏了，遥控器失灵了，送餐服务姗姗来迟，打扫工作也是拖拖拉拉。
- 有家广受欢迎的餐厅，女招待常常在还有很多空位的时候就把顾客给回绝掉了。

顾客主要接触的就是这些一线员工，同时，这些员工又属于一个经常流动的年轻群体，这些年轻人很少能熬到挣得比基本工资高的那一天。他们所在的组织认为，他们应该对顾客的不满负责。对此，人们并不会感到惊讶。

根据某些激励理论，身处组织等级底部的员工，其需求与等级顶部的员工是不同的。管理者追求的是自主权和成就感，而小职员则会对薪水以及规范成型、有章可循的环境更感兴趣。根据这种推理，上述组织里的经理们为员工制定了详尽的激励计划和敬业态度培训。他们给一线员工加薪，进行规章和工作程序教育（内容细到如何对顾客微笑），当然还要大谈特谈使顾客满意的价值。然而，员工们的行为还是没有多少改变。

其实，问题并非在一线员工身上，而是出在人们的假设上，即认为员工需要的只不过是老生常谈的那一套奖金、培训和纪律鞭策。员工确实有他们的需求，但这种需求并不是成为富有的职员、收银员或售货员。薪水高一点，他们当然喜欢；但他们最关切的也是能解释他们的行为的，却是如何避开尴尬的局面；他们压力重重，担惊受怕，在不能自主的问题上替人受过。他们利用手头的资源，只不过是能做到这一点而已。

上面那个售货员的策略，是想对仓库人员的糟糕表现做出超量补偿，所以她离开了工作岗位，在贴错标签的商品中不停翻找。她安抚了抱怨的顾客，但却没有顾及那些排队等候的顾客。谁也不会吃惊，这种超量补偿最常见的后果就是筋疲力尽，而这可能导致很高的人员流动率。与许多人的观念相悖的是，员工辞职并不是因为他们年轻、没有经验，而是因为他们厌倦了为企业系统的缺陷收拾烂摊子。

另一种应付策略是拿规则当挡箭牌。一线员工并不是对规则情有独钟，而是因为他们没有多少别的资源可以用来抵挡顾客的压力。超市收银员面带微笑地对待扫兴的顾客，然后告诉他们自己也爱莫能助。接待员笑容可掬地面对满腔怒火的住客，一边解释自己并不为此负责，一边给予顾客一定折扣的优惠。不幸的是，这样的“奉送”很少能让客人再次光顾。

第三种策略是对规章制度进行变通。在女招待的案例中，规则就是订座体系。正如餐厅中经常发生的那样，前厅的招待和厨房的厨师的关系颇为紧张。女招待明白，如果餐厅爆满的话，紧张程度就会增加、服务就会变差，她和其他招待人员就会挨骂，所以她要确保餐厅永远不被订满。

无论是超量补偿、敷衍了事的道歉和折扣，还是对规章制度做出变通，综合一线处理问题的行为，其影响可能是能力的闲置、员工的高流动率、顾客忠诚度的下降、收入的减少，最后在竞争中失去“优质服务”的美名。

找好人，放好权

不要试图说服别人改变他们的行为。首先了解这些行为的原因，再有的放矢地对导致这些行为的动因进行调整，这样会有效得多。通常，解决方案不会是更多鼓动性的演讲，也不会是在待人接物的培训上做更大的投资。经理们不要只把目光盯在一线员工身上，而是要纵览各个相互依存的群体；不但要保证持续的培训和补偿，还要恰如其分地分配权利和责任。

经理层一旦对组织的行为动力体系——即一线员工在面对挑战时，决定其行为的资源和局限——了如指掌时，下一步的工作就是去改变这些动力体系。譬如，后台人员有必要去体会一下顾客不满的代价，这样，作为顾客抱怨的出气筒的一线员工就能指望他们迅速给出回应。

新的角色定位、职业发展轨道和业绩评估往往可以促成部门间更好的合作。

比如，可以给予售货员和仓储人员同样的地位等级，并让员工们在不同的部门中轮岗，这样他们就能明白所有部门是怎样合作的。

为了鼓励团队精神，组织也可以采用责任交叉的方法，或者把一线员工纳入战略决策过程中来。譬如，如果商店经理要改变支票收兑的办法，就必须预先考虑到这种改变对收银员与顾客之间的关系可能造成的影响。他们可以决定让别的员工去解释改变的理由、处理顾客的投诉。最后，一线员工应该参与这些同事的业绩评估，这可以使他们在帮助顾客的时候对自己依赖的人有所凭借。

行为解密

如果一线员工的行为没有让顾客感到满意，那就要以这些员工的岗位为背景，透视他们做法后面的动因。下面的四步法，将有助于理解看似荒唐的行为背后的思路。

1. 挑出直接或间接安抚顾客的人员。他们为产品或服务增加了什么价值？他们必须依赖什么部门？在执行自己的职责时，他们要面临什么样的挑战？

2. 列出每个人的资源和局限。这包括工作技能、信息、规则以及权限（或者根本就没有权限），还有员工之间的利益冲突。

3. 以个人的资源和局限为背景，找出员工处理挑战的行为或应对策略，并把这些同他们应该做出的行为作一比较。要改变行为，就应该改变这些资源和局限。单单靠规劝是绝对不够的。

4. 构想一系列的情景，促使一线员工在不同的挑战、资源或局限的情况下采取管理层希望看到的行为。一种情景可能通过改变员工的角色和职位，从而改变挑战的形式。另一种情景可能是改变评估准则和职业途径，从而同时改变局限和挑战。也可以让员工有权得到更多的资源，诸如技能、信息或便捷的汇报途径之类，或者消除某种局限，如某种特定的衡量标准或程序等。

适当的工具，加上和处理其他经营问题时一样严格、客观的分析，经理们就能找到公司战略在一线实施时脱节的地方。功若至此，员工们就会全心投入，个人的策略就会符合经营战略，而组织及员工就会拥有创造出的巨大价值。

（本文首次发表于1999年2月）

零售业系统化的价值创造

马休·A·克伦茨、凯文·瓦戴尔

对于零售商们来说，创造股东价值是一个难以逾越的挑战。过去10年中，零售商一直在野心勃勃地寻求每一个发展机会。然而，除了少数几个成功的商店以外——如沃尔玛、盖普(GAP)、家庭仓储超市(Home Depot)等，零售业作为一个整体已经落后于股票市场。相反，消费品制造商在20世纪80年代末取得了出色的市场业绩，并在90年代达到市场平均水平（见图2-1）。零售商要想长期获得高额回报，就必须把战术重点由原来的企业运作转变为价值创造。这需要新的行业评价标准才能完成。

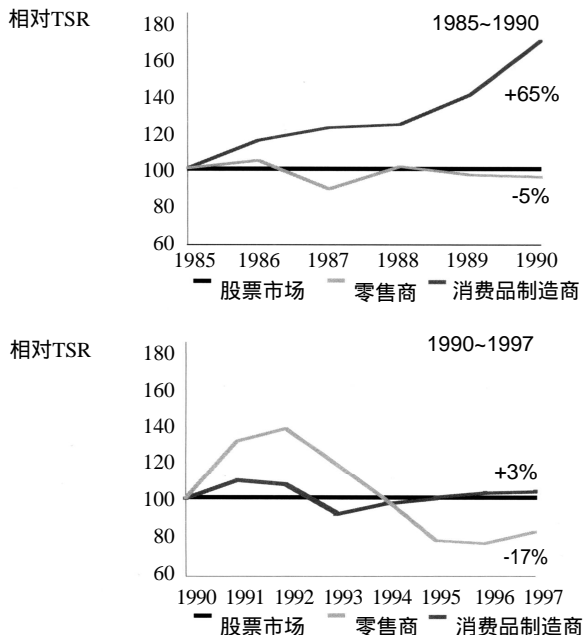


图2-1 零售商落后于消费品制造商和股票市场

注：图形显示了零售业和消费品制造业相对于股票市场的总股东回报（TSR，定义为资本收益加上再投资分红）。从1985年到1997年，消费品制造业超出市场平均水平68点，这几乎完全来自1985~1990年的表现，而零售业低于平均水平22点。

选择正确的评价标准

过去10年中，许多零售商启用了复杂多样的产品线、形式和业务组合，他们认为企业因此会得到发展从而创造价值。当这种想法没有实现时，零售商把重点转移到每天的运作情况上。随后，他们对发展机会的追求也变得不断强烈起来。

零售商过去用于评价自身业绩行为的标准，强调了短期增长机会的重要性。想想下面两个最普通的评价指标：毛利(gross margin)和每平方英尺销售量。虽然对评估近期运作绩效很有用，但它们难以评价那些重要的价值因素，如价值增长、获利能力以及资本效率。

实际上，毛边际难以显示出产品、部门或行业的获利能力，它是零售业中最没有用的指标之一。

对比之下，那些更广泛的评价指标，如现金投资收益率(CFROI)，除了可以计算利润以外，还能揭示资本性质、周转率、营业额以及其他影响行业运营的因素。现金投资收益率能帮助管理者制定策略方针，合理分配资源，还能帮助企业各个部门确定一个具体投资项目的收益是高于还是低于资本成本。

将企业业绩与股票价值联系起来

高额回报可以提高股东收益。要想取得高额回报，通常依赖于3种行为：培植发展成功业务，引进能产生高额回报又难以模仿的观念和商品品种，改善或消减没有竞争力的业务。沃尔玛和西尔斯为大家提供了真实的例子。沃尔玛在80年代极大地发展了它的打折零售业务，商店数量由1979年的230家增长到1989年的1300多家。在此过程中，公司也为股东们创造了巨大的价值。但进入90年代，打折零售业的概念已经进入成熟阶段，其发展就开始变缓，股东权益稳步不前。沃尔玛为了适应新的要求，将超市加入到传统的商店中，回报率和股票价值又重新开始上升。

西尔斯面临的是一个完全不同的局面。各种不同的新的竞争者的出现（包括沃尔玛及其他专卖店）使它的一些业务开始下降。西尔斯关闭了一些失败业务——最著名的要算1993年，西尔斯关闭了系列产品目录业务的运作，并剥离了一些其他的业务。这使得西尔斯可以集中精力经营企业的核心零售业务——发展高额回报的服装业。

沃尔玛和西尔斯并不是刻意运用现金投资回报率指标，但它们确实将精力集中到发展最成功的业务上，在能获取高额回报的品牌上投资，去除失败业务。这些经营活动正是资金回报率要求企业所要做的。

现金投资回报率除了可以评价投资回报情况，还能用来解决企业内部更棘手的问题。我们最近为本地零售市场中的每家商店计算了一下投资回报率（见图2-2），结果证实了零售商对哪家商店实力强及哪家商店实力弱的猜测。但当我们把商店行为与股票价值联系在一起时，该方法的真正效力出现了。根据实际现金流量及股票价值的计算，一些运营不好的商店要比零售商原来预想的还要差。

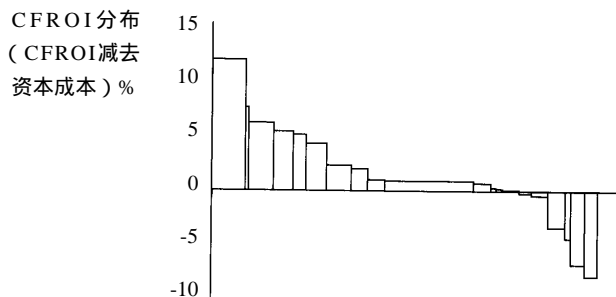


图2-2 CFROI反映商店层次上真正的经济表现

注：图形显示了当地市场上单个商店的CFROI是商店总投资的函数。每个柱的宽度代表该特定商店总投资的水平。

这使得公司必须从一个全新的角度来思考商店投资问题。以前，零售商有一个固定的增加投资的观点：如果一个新项目——例如，商店翻新——据估算会产生正净现值（NPV），零售商就会进行投资。然而，净现值的失误在于并没有考虑投资的回报率。例如，经过翻新的商店，其投资回报率可能低于资金成本，而市

场价值又难以改善。换句话说，这项投资并没有给股东带来盈利。现金流量投资回报率改变了零售商对应该继续运营哪些商店，应该关闭哪些商店的判断标准。一旦企业看到了一些商店如何破坏行业的整体价值，它就会采取不愿采取的却又是必须的步骤——关闭这些店铺。

随着对零售业的进一步深入研究，我们对企业的系列产品也运用了相同的分析方法。我们可以看到每个系列的投资回报率及增加投资情况（见图 2-3），我们发现两者之间几乎没有联系。这意味着零售商既不会为高回报的品牌提供发展机会，也不会采取措施去减少低回报的产品。根据我们的发现，现在零售商在进行投资以前都要先确定回报是否高于资金成本。

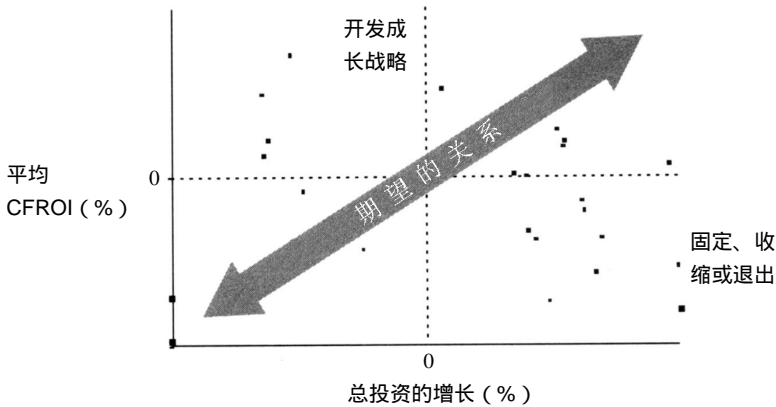


图2-3 产品类别投资与盈利性不相关

注：矩阵比较了不同商品类别（用图中点的位置代表）的 CFROI与每个商品类别中总投资的增长。

另外，企业还要更仔细地观察一些投资组合的策略问题：哪个产品类别是企业的核心业务？如何提高它的价值？维持低回报产品类别的成本是多少以及什么新产品值得生产？

为股东带来价值

要想始终如一地制定正确的战略和投资组合决策，零售商就必须将企业绩效

评价标准和为股东创造价值联系起来。基于现金流量的投资回报率是帮助企业达到这个目标的最好的方法之一。总经理和基层经理都能由投资回报率来评价其行为效率，而对于一般员工的评估则可以用现金投资回报率中的要素，如销售、顾客回头率及存货周转率进行衡量。投资回报率作为一个全方位的价值评价标准，也可以帮助企业改变策略。一个零售商最近这样描述：“我们过去太重视净收入。当开始重视现金流及资产负债表时，人们终于可以做一些特殊的事去释放出其潜在价值，如增加利润，提高运转速度，减少投资。另外，也明白了他们的努力对现金投资回报率的影响，并最终影响到股东权益。”

在过去20年中，零售商难以为股东带来所期望的收益。由于企业生产能力过剩，行业进入障碍低，新思想容易被模仿，要想改变这种趋势，需要新的策略框架和竞争杠杆。零售商必须根据股东价值重新评价企业内部结构，他们必须发展高回报的业务，改善或去除低回报业务，发展有前途的高绩效部门。由于只有基于价值的决定才能有结果，零售商必须将每天的运营与基于价值的评价标准联系起来。

（本文首次发表于1999年4月）