

企业楷模

如果说,沃尔玛是用低价来“锚定”顾客,那么塔吉特就需要在价格之外寻找能够“锚定”顾客的手段,那就是:提供优质的设计师产品。

■ 郑毓煌 苏丹

1962 年 5 月 1 日,在美国明尼苏达州的玫瑰镇,一家名叫塔吉特的连锁日用品商店开业了。塔吉特连锁店把店址选在了一个典型的中产阶级社区。这里人口稠密,商业发达。四周居民大多是白领,受过良好的教育,喜欢舒适的购物环境,也更愿意为了优质的产品多付钱。凭借其精准的市场定位,塔吉特连锁店在开业第一年就迅速扩张到了 4 家。

也就在其后的两个月,一个名叫山姆·沃尔顿的人在美国南部阿肯色州的罗杰斯镇开设了另一家连锁日用品商店,他按照自己的名字,将这家商店命名为沃尔玛。和塔吉特相比,沃尔玛所在的罗杰斯镇的居民收入要偏低一些,这是由美国南方经济相对落后的整体环境决定的。罗杰斯镇的人口密度也要低很多,只有明尼苏达州玫瑰镇的四分之一。尽管如此,沃尔玛仍然没有放慢扩张的脚步,在其后的 5 年间,沃尔玛在阿肯色州一共开设了 24 家分店,年营业额迅速攀升到 1270 万美元。

当时的人们并不知道,这两家貌不惊人的区域性连锁店竟然会成长为美国日用品零售行业中两股最大的力量,直到今天,沃尔玛和塔吉特仍然稳稳占据着美国日用品零售市场第一和第二的席位。也许,从一开始就存在的差别决定了两家连锁店不同的经营策略。沃尔玛所在的阿肯色州人均收入较低,强调自己的价格优势就成了沃尔玛一贯的竞争策略。而塔吉特所在的明尼苏达州相对富裕,商业发展得比较成熟,因此建立绝对的价格优势对于塔吉特来说并不是必需的。

如果说,沃尔玛是用低价来“锚定”顾客,那么塔吉特就需要在价格之外寻找能够“锚定”顾客的手段。在沃尔玛不断扩张的攻势下,塔吉特清楚地意识到自己不可能形成像沃尔玛那样的规模优势。于是,塔吉特为自己找到了一条“锚定”顾客的新道路,那就是:提供优质的设计师产品。

和沃尔玛相比,塔吉特有一个长处,那就是它善于发掘甄选优秀的设计师品牌,并与它们共同开发适合大众消费者的产品。“买得起的设计师品牌”是塔吉特的宣

塔吉特与沃尔玛的竞争



传口号。通过塔吉特庞大的零售终端,设计师品牌可以提高自己在主流市场的影响力和知名度,进一步增加产品销量。而塔吉特则可以通过与设计师品牌合作,来提升自己为顾客心目中的“优质”形象。

莫西摩是一家总部位于美国加州的年轻人服饰品牌,由意大利人莫西摩·吉亚努里在 1986 年创立。在品牌创始人吉亚努里看来,塔吉特几乎具备莫西摩所需要的合作伙伴的所有特质:塔吉特分布在全美国的 1000 多家门店为莫西摩解决了销售渠道的问题;它的中高端消费人群也减轻了莫西摩在定价上的压力。

同时,塔吉特还具备强大而敏捷的生产加工能力,在与塔吉特的合作中,莫西摩除了提供设计和品牌形象,其他的生产、加工、运输环节都由塔吉特来负责。这意味着在带动销量的同时,塔吉特还可以为莫西摩节省生产管理成本。经过 3 年的筹备之后,2000 年年初,一系列名为“莫西摩为塔吉特定制”的产品就开始在塔吉特的服装单元上架销售。

通过塔吉特庞大的零售终端,莫西摩实现了在全美 1700 多家店铺中的大规模销售。同时,通过与莫西摩的合作,塔吉特也将个性、审美和趣味引入一个被普遍认为是平淡无奇的品类——超市服装。

在超市里出售的服装通常质量一般,款式平平,更没有什么特色时尚可言。但是在引入著名设计师的作品之后,塔吉特就彻底改变了人们对超市服装的认识。以超

市的价位,就可以买到设计师品牌的衣服,这对所有顾客都是一个新的“锚定”。事实上,当人们逐渐习惯于用超市的价格去买设计师品牌的产品之后,他们还会愿意花同样多的钱去其他超市购买“非品牌设计师”的产品吗?

除了与知名设计师品牌合作,塔吉特的购物环境也明显优于沃尔玛。塔吉特的店铺总是光线明亮,商品码放整齐简洁,地面打扫得干干净净,各色商品标价清楚。众所周知,大部分商店都会充分利用其店面空间来摆放产品,增加销量。但塔吉特反其道而行之,它要求管理人员在布置货架时,必须保证货架之间 12 英尺(约 3.66 米)的距离,保证顾客有足够的空间选择货物和通行。

塔吉特的想法很明确:购物环境舒适了,顾客自然就更愿意放慢脚步,延长购物和在商店里逗留的时间。而购物的时间越长,顾客们也就越可能买下更多的东西。用塔吉特当时的首席执行官鲍勃·乌里奇的话来说,塔吉特就是要用经营百货商场的哲学来经营超市。

在塔吉特的重新“锚定”下,人们的购物习惯也悄然发生着变化。在逐渐适应了塔吉特的设计师品牌和舒适的购物环境之后,再回到沃尔玛去买东西就变得不那么让人愉快了,甚至,对有些人来说,成了一种痛苦。

我的一位韩国朋友,曾经是沃尔玛的忠实顾客。后来,这家沃尔玛的对面开了一



家塔吉特,她去买过几次东西之后,便叮嘱我再也不要去买沃尔玛买东西了。我至今仍记得她的愤愤之语:“(沃尔玛)为了省电,总是舍不得开灯,我每次买东西回来经常累得眼睛疼。他们的走道上总是堆着些横七竖八的箱子,衣服架子落得满地都是。最让人受不了的是,他们的衣服经常被人踩得都是鞋印。你说,谁还喜欢在这样的地方买东西呢?”

有趣的是,在她没有去过塔吉特之前,似乎从来没对沃尔玛有什么不满。

据统计,在塔吉特消费的购物者,家庭平均年收入在 5 万美元左右,而在沃尔玛,顾客的家庭平均年收入只有 3 万美元。在塔吉特的停车场里,经常可以看到开奔驰、路虎或者捷豹前来购物的顾客,而这些顾客通常不会去沃尔玛买东西。

从塔吉特与沃尔玛的较量中可以看出,“锚定”并不只局限于价格。当我们能够立体、全面地解读购物活动的时候,就会发现更多“锚定”顾客的方式和手段。比如北京的当代商城,它在大多数商场都不提供无理由退换货的情况下,主动推出这一服务,让顾客在消费之后得到更多保障。这种做法同样也会产生“锚定”的作用:当顾客逐渐习惯了当代商城的无理由退换货服务时,其他商场不接受退换货的做法就变得让人无法接受了。由此可见,“锚定效应”并不只限于价格层面,从根本上说,人们对于购物体验、产品质量,乃至售后服务的预期,都可以被重新“锚定”。

卡罗·道恩

斯是 20 世纪美国通用汽车公司的重要人物,他在总经理的位置上足足干了 20 年,为通用汽车公司的发展壮大做出了重要贡献。

在进入通用汽车公司之前,卡罗·道恩斯是一家银行的职员,后来,他认为通用汽车公司更能发挥自己的才能,于是跳槽到通用汽车公司,当了一名普通员工。

卡罗·道恩斯工作非常努力,半年后,他的工作能力远远超过了部门经理,于是,他敲响了通用汽车公司老总威廉·杜特兰先生办公室的门。卡罗·道恩斯向威廉·杜特兰先生汇报了自己的工作成绩,并且要求老总给他一份重要的工作。威廉·杜特兰先生经过核实后,肯定了卡罗·道恩斯的工作能力,任命他为部门经理。

卡罗·道恩斯在部门经理的位置上干了 3 年,对整个公司的所有情况都了如指掌,他的每次决策也都非常正确。

卡罗·道恩斯觉得自己完全可以做更重要的工作,于是又敲响了威廉·杜特兰先生办公室的门,说他想从事更重要的工作,当然,也想拥有更高的职位和薪水。威廉·杜特兰先生想了想后,把一张图纸递给卡罗·道恩斯,说:“这是新厂房的机器安装图纸,我把监督新厂机器安装的工作交给你,但不能为你升职、加薪。”卡罗·道恩斯虽然工作经验丰富,但从未接触过这方面的工作,不过,他觉得这是锻炼自己的一个好机会,于是当场答应了下来。接下来,他认真地研究图纸,和工程部的同事一起分析,没几天,他就搞明白了这项工作,并提前一个礼拜完成了任务。

当卡罗·道恩斯去向威廉·杜特兰先生汇报工作时,他突然发现老总办公室隔壁房间的门上写着:“卡罗·道恩斯总经理”。卡罗·道恩斯正在纳闷,威廉·杜特兰先生从自己的办公室里走出来,并笑着对他说:“祝贺你,你已经是公司的总经理了!我知道你看懂那些图纸,但你是个领导人才,我相信你能够用你的领导力把任务完成得十分出色。最重要的是,你敢于直接向我提更高的职位和薪水。这是很不容易的,我非常欣赏你这一点,因为成功往往属于那些努力争取机遇的人。”

没错,平庸的人只会等待机遇来敲门,而有智慧的人则敢于坚定地叩响机遇之门。在工作中,很多人都在谦虚、谨慎中等待被伯乐发现,而不愿毛遂自荐闯出一片新天地。其实,很多时候,人并不是败给了对手,而是败给了自己心中那份不敢超越的保守观念。

敲开机遇之门

■ 唐效英

企业家自述(长篇连载之十二)

王建明:动力大王的传奇故事

玉柴的综合制造观(98 年制定)

产品设计要超前构思,主动更新;循环完善,反复验证;
标准设定要主动升级,足够换代;为我驾驭,拉动发展;
制造控制要优化集合,机制保证;无尽完善,逼近双零;
用户服务要随访随保;主动服务;竭诚换位,纵深拓展;
市场增扩要优势相宜,领先适用;要素分解,错落推进;
效益获取要依靠品牌,倚仗信用;相符社会,回馈公众

玉柴柴油机厂服务观的核心是“竭诚”。用力要“竭”,用心要“诚”。制定了“主动为主,被动为辅,全面、热情、”的用户服务基本方针,确立了“随保当头、随访定量、主动服务、周到迅速、期内包修、包换、包退,期外随保零件配件供应,随保技术服务,随保技术更新与改进,随保便利用户”的工厂服务标准。

企业活动的最大追求是什么?是利润。而社会主义企业活动所追求的则应是以能够不断提高社会效益为前提的利润。否则,企业可能丢失长远利益,丧失生存基础。此理知易行难。因为要社会效益,就要减利,要花钱,要投入,要经常在生产经营方面打破旧平衡,建立新秩序。逆水行舟,迎难而上,效益的提高,利益的获取,这就是玉柴柴油机厂的社会效益观。

正是由于重视社会效益,现在我们把握了比过去大得多的主动权,得以为用户提供更多的服务,为社会和企业自身创造更多的效益和积累。正确的社会效益观,在玉柴已经成为促进工厂腾飞的又一项有益的理念。

现在如何服务?玉柴的宗旨是:倾我所有、尽我所能、竭诚用户、诚信天下。将来怎么服务?玉柴一成不变的追求是:最大限度地集合最优,最大限度地集合最佳,把我国国力和国情有可能造就的最优和最佳集合起来,通过玉柴渠道送至用户,献给社会。“最优”和“最佳”首先是指产品水平。玉柴具有相当水平的 110 柴



油机,继 1990 年元月正式通过国家鉴定后,在 1991 年又跨出了重要一步:与德国的 MAN 公司签订了 311 万美元的一系列技术合作合同;在设计时选择了优于国内各种引进机型的结构紧凑度。

“最优”和“最佳”其次是指工艺水平,即工厂技术改造。为了在“八·五”期间使自己的工艺水平符合产品水平的要求,玉柴做了一系列精心的准备:1988 年拟定和成型了新增 3 万台、投资 3.17 亿元(包括引进 1611 万美元)的“八·五”技改计划;以非凡的勇气、意志和毅力快速开发、快速建设、快速投产了专用于出口欧美的 WY1.3 全液压挖掘机,创造为突破水平、跻身国际内燃机强手之林所需的大量外汇。

从能够集合“最优”和“最佳”的宗旨出发,玉柴制订了“择优天下、系统组织、放手合作、为我所用”的外部力量借用方针,“大胆合作、放手合作、信任合作、竭诚合作、有效监督”的工厂对外合作方针等一整套行之有效的办法。

如何看待产品制造标准?玉柴的产品标准观有五条:

1、产品标准是产品适用性的数据代换,一定范围内的产品标准大体可以反映该项产品

在此范围的中庸水平。

2、现行国标、部标、行标大体反映了中国机电产品的平均水平,它的落后程度与中国的政治地位、政治影响、军事地位以及民族传统极不相称。对比 YC(玉柴)结合体可靠性“三级跳”的需要,上述标准严重不相适应,因此只能借鉴,不能全用。

3、任何标准制定的依据都是由人确定的;你是人,你可以确定依据。任何标准都是人制定的;你是人,你可以制定标准。

4、玉柴产品制造标准的制定依据是“三个台阶的需要”和一个“伴随适当”。

第一,市场竞争足够预先的需要;

第二,抵御入关冲击的需要;

第三,冲击国际市场的需要。

以上“三个台阶的需要”都必须伴随成本适当。

5、玉柴产品制造需要 YC(玉柴)结合体全体成员统一依据,共同完善,日臻完美。

要以无过失的开发、无缺陷的制造、无疏漏的服务和超常规的策略来实现 04 年产销三万台重型柴油机的产品结构的调整——“补重”无过失,无缺陷、无疏漏和超常规从哲学角度看是做不到的,但却是可以逼近的,是可以



无穷逼近的。

最大限度地争夺和实现这个“无穷逼近”是玉柴“人”2004 年将要付出的主要价值之一。

把握机遇 迎接挑战

全面调动 实现突破

——在全厂职工大会上的讲话

(1989 年 4 月 17 日)

去年下半年以来,销售市场一直向我方转化。到现在为止,六缸机 1989 年需求已达 1.7 万台。供柳汽计划内价格xxxxx元,计划外超供价xxxxx元,零售价已达xxxxx元。发电机组持续畅销,2105 型柴油机出口需求量有增无减、价格合理。

根据 1988 年本厂和政府签订的税利包干上交合同,1989 年和 1990 年本厂所得税利绝大部分继续留给企业还贷和发展。预计到今年底,我们可还清“七·五”期间到目前为止所得到的全部技改贷款,而且还有盈余,并将有能力把项目延续和扩大,进一步改善本厂装备条件。

在 1989 年,玉柴对社会建立起来的良好公共关系还在进一步发展,玉柴从各个方面得到的支持在继续增加。

可以说,我们厂在 1989 年面临的是一个前所未有的好机遇、好机会、好条件。为了这个机遇的到来,全厂职工呕心沥血、艰苦奋斗、提高质量、争创信誉、开拓市场、促进价格,用玉柴特殊的劳动换来了社会对我们的信赖和支持。

机遇来之不易要珍惜,机遇稍纵即逝要把握。机遇的背后就是利益,就要最大限度地加以利用,否则对不起我们过去的努力,对不起将来的发展。

机遇把握好不好看两条:一是质量上升还是下降,上升就光明,下降则黑暗;二看我们能不能实现“争八保七”,完成“三、二、五”。“争八保七”是指六缸机争取完成 8000 台,保证完成 7000 台。“三、二、五”是指三千万元(注:指销售额达 3000 万元。下同)发电机组,2000 台两缸机,500 辆汽车。三千万机组特别要强调的是 700 台 30—50 千瓦机组,市场好,产成的把握大,质量的把握大,利润又丰厚,一定要完成。

实现了“争八保七”,完成了“三、二、五”,我们厂的产值将超过亿元,税利将达到 2500 万元以上。

我们要牢牢把握今天的机遇,还要为明天的发展去努力扩大和创造新的机遇。

1989 年的两项新产品开发计划意义重大。能否完成计划将直接决定我们厂在国家第八个五年计划期间的命运。这两项新产品,一个是挖掘机,一个是 6110 型柴油机。

5 台挖掘机样机能不能在 10 月份试制成功,将决定我们厂在“八·五”期间能不能拥有一个每年 2000 万美元的外汇来源,将决定我们能不能进行高水平的、或者叫赶超世界先进水平的技术改造。

6110 型柴油机的国家级鉴定能不能在 1989 年顺利通过,将决定我们厂在“八·五”期间能不能有一个大规划、高水平的发展。

“八·五”期间玉柴要干什么?要争取投入 5 亿 2 千万元,要实现年产 6110 型 7 万台,480 型 10 万台,挖掘机 2000 台,1 万台农用汽车,要实现年产值 17 亿元,要实现年税利 4 亿元一句话,要通过上述数字的实现,使玉柴向传统的生产方式告别,向传统的工艺水平告别,向落后的生产方式告别。

(此文系本报整理,待续)