企业楷模

乔氏超市的秘密

“撤掉大部分可有可无的商品!以花生酱为例,现在货架上的花生酱有 40 种,撤下 37 种,留下 3 种平时最畅销的就行了。”

■ 陈亦权

上世纪 60 年代,一位刚从美国霍普金斯大学毕业的小伙子,来到曼哈顿一家开张不久的超市上班。

超市坐落在一条繁华的街道边上,为了招揽到更多顾客,老板尽可能地增加了商品的种类,然而,生意却一直好不起来。半年后,老板甚至产生了关门的念头。

小伙子想,超市生意不好一定是某些环节出了问题,他决定帮老板找出症结所在。几天后,有一位中年男子走进超市,径直走到调味品柜。然而,对着一大堆番茄沙司和花生酱,对方愣了半天,最后竟然什么也没有买。

老板像发现了什么问题似的对小伙子说:“看来我们还需要准备更多品牌的货物,这样才能让顾客买到满意的商品!”说完,他拿出进货单,在每种商品后面都加了十多个品牌,然后把单子交给小伙子。

小伙子接过单子后,看了看,突然跟老板说:“反正你闲着也是闲着,我在书店租了几本书,你看看。”

老板拿起这本看看,又拿起那本翻翻,纳闷地说:“这么多书,我该看哪本才好呢?”

小伙子听老板这么问,便把书放进箱子里,只在桌子上留下了两本,他接着问老板:“这样呢?”

“我就看这本吧!”老板拿起其中一本说。

这时,小伙子不失时机地说:“50 本书放在你面前,你无法选择该看哪本;而只在你面前摆两本书,你却能轻易地作出选择。同样,我们完全没有必要继续增加新品牌的商品!”

“这……”老板困惑地问,“那我们该怎么办?”

“撤掉大部分可有可无的商品!以花生酱为例,现在货架上的花生酱有 40 种,撤下 37 种,留下 3 种平时最畅销的就行了。”小伙子接着说,“如果我猜得没错,刚才离开的那位男子,并不是买不到想要的调料,而是不知道该买哪种!”

于是,老板和小伙子把每种商品都撤得只剩下了 3 个品牌,这样一来,不仅降低了成本,更为重要的是,他们店里的生意一下子好了许多。在之后的两个月中,他们的营业总额竟然超过了之前半年的营业总额!老板兴奋地赞叹:“真没有想到,3 种商品竟然能够超过 40 种商品的营业额!”

几年后,老板把超市交给了小伙子管理。小伙子接手后,每月坚持派人出去调查市场,不断吸收更受欢迎的商品进入店里,但是,绝不让同一种商品超过三个品牌。

这种经营模式,使超市的生意越来越好,并且规模也在不断扩张。目前,这家超市已经在美国开了 300 多家连锁店,成为美国最庞大的商业机构之一——乔氏连锁超市。当初的那位小伙子,就是乔氏连锁超市前 CEO 乔·库尔姆!直到今天,“每类商品不超过 3 种”依旧是乔氏超市的一大经营特色。

经营方法

半价接力

■ 李克红

日本东京有一家名叫“豆集团”餐饮连锁公司,它在东京共拥有烤串店、意大利创意菜西餐厅等各种不同经营模式的 6 家分店。

在 2012 年之前,“豆集团”是一家并不十分知名的企业,但在 2012 年的秋季,“豆集团” 的创始人吉田雄岗推出了一套新颖的经营方案——“半价接力”经营,就是在 6 家分店中轮流推出 “半价优惠促销活动”,每家店的持续时间是两个月,6 家店轮下来刚好是一年。活动刚推出的时候,很多人担心吉田雄岗会入不敷出,半价销售其实意味着亏本,因为餐饮行业并不是暴利行业,利润比例根本不允许打半价,但是吉田雄岗却很有自信不会亏本,因为他以 “豆集团”命名的店铺共有 6 家,而 6 家店轮流进行“半价接力”其实就意味着只有 1/6 的营业项目打半价而已,事实上对于集团的整体利润根本就无关痛痒,可对于顾客来说却不一样了,任何一个享受到“半价优惠”的顾客在心中所留下的印象却是“豆集团”这个大品牌。

“接力活动”每轮到一家分店,相应的分店员工就会被安排到街巷里去派发传单,这种对外宣传方式收效显著,活动期间来店的新客人数激增,任何一家分店在“半价接力”活动期间,客流量都比平时增加了好几倍。他最大的收获还不是利润,而是品牌上的知名度以及顾客们对于“豆集团”这三个字亲近感。

特别值得一说的是,在“半价接力”活动期间,如果有因满座而无法用餐的客人,“豆集团” 一律免费赠送两张餐饮折扣券,这种折扣券分为两种,一种仅限当日使用,在“豆集团”旗下的 6 家门店一律通用,另一种是有效期一个月,仅限发券的门店使用,活动期间的门店服务生还会面向顾客积极推广其他五家店,比如派发印有地址和电话的名片等等,以提升“豆集团”整体活力,不断吸纳新顾客和培养忠实的老顾客。

就在这种“半价接力”的经营智慧中,短短一年时间,“豆集团” 的经营额就上升了 5 倍之多, 一举成为了东京的最知名餐饮连锁公司之一。

子曰:三人行,必有吾师焉。多给别人一个说话的机会,也许就意味着灵感,意味着机遇,意味着财富!

多给别人一个说话的机会

■ 舟 子

最近一款新产品开发出来后,因为材料重量、加工工艺、技术要求和一款老产品基本相同,所以公司将加工费标准定成与老产品一样。

订单下到协力厂后,供应商反应很大,说价格不行,产品太难做,要求涨加工费。我知道这些供应商的心理,他们做老产品轻车熟路,已经形成一套程序,工人经验也丰富。现在新产品要重起炉灶,各方面都需要一段时间磨合。而这个磨合期,自然需要成本。他们提出涨加工费的要求,不过就是想弥补磨合期的损失而已。

可是,我不可能一有新产品就去找新厂家吧?于是,我在几个供应商面前放了狠话,就是这个价格,如果新产品你们不做,我就找别的厂家做,以前你们做的老产品,我也转给人家做。重压之下,几个供应商总算将订单接了下来,虽没再提价格的事,但交期却一拖再拖,接二连三地延误公司的生产。我一催交期,他们就叫苦。

一天上午,一位供应商走进了我的办公室。他是一个其貌不扬、极为低调的年轻人,在所有供应商中,他是唯一没有向我提出涨价的人。他这个时候来,难道也是因为顶不住,要和我谈涨价的事吗?

我正在气头上,不想给他说话的机会,一见他进来就没个好脸色,语气生硬地说:“你是不是也要涨价?我告诉你,公司定的价格,我没有权力更改,也没有时间陪你谈这个事情。”说完,我转身想走。

“周先生,我还没开口,你怎么知道我就一定要和你谈价格的事。你就不能给我一个说话的机会吗?”年轻人面带微笑,不卑不亢,不愠不火。

我马上意识到自己的失态,语气缓和过来,问道:“那你的意思?”

“周先生,你有没有发现,这款零件价格争执的焦点,其实都落在一个关键部位上,有没有办法让这个部位简单点呢?如果能在设计上简化一下,我想涨不涨价,根本就不是问题。”年轻人语气轻缓,陈述着自己的建议。

“你们加工这部位很困难吗?”我持怀疑态度。

年轻人再一次笑了:“我知道你会这样问的,所以我把加工新老产品的工具都带来了。我可以演示比较给你看,证明价格的焦点就在这个部位的加工上。”

然后,年轻人跑了出去,将放在门外的工具拿了进来,同时还带来了几个产品。经过他的现场演示和我的观察比较,得出结论:如果按现有设计和加工要求,新产品执行老产品价格,供应商确实会赔本。

“我今天来的目的,就是想知道,零件上这个部位的功能是什么?可不可以改进一下,改简单一点,这样我们加工起来也方便,成本也低。”

我马上拨通了装配部的电话。在装配部技术人员的配合下,他们把几个同类零件一比较,终于发现了其中的问题,证实完全可以在设计上做些小调整,既能适应供应商的加工要求,又不影响零件的功能和使用。

我找到公司领导,把几个零件摆在他们面前,如此这般地提出了我的技改建议。

领导对我的建议非常满意,频频点头之后拨通了技术部的电话。几分钟后,不仅这一产品,另外几款同类产品也在设计上做了相应调整。调整后的加工工艺更为简单,不仅不用涨工价,总的造价成本还会有所下降。据技术部评估,光此一项技改,每年就可为公司节约近十万元的成本。

子曰:三人行,必有吾师焉。多给别人一个说话的机会,也许就意味着灵感,意味着机遇,意味着财富!

为退货找买家

■ 黎晓峰

零售商为退货发愁,Optoro 却通过“反向物流”,把它做成了一门大生意。

在美国,电商退货率一直居高不下。

根据美国国家零售联盟的数据,美国消费者在 2015 年共退还了价值 2600 亿美元的商品,其中很大一部分商品再也没有回到货架上。

美国零售业激烈的竞争迫使商家们比拼退货政策,延长退货时限,这就导致一件商品被退回时,市场上很可能已有了新款,加之仓储和重新包装的成本,许多商家只能选择扔掉退货。

创业公司 Optoro 却看到了其中的商机,专门帮助零售商处理退货,为其提供转售平台,从而降低退货的经济成本。

“退货一直会有,但也总会有想要它们的人。”在 Optoro 创始人托宾·摩尔看来,可以通过“反向物流”的方式为退货找到新买家。

所谓反向物流,就是为了资源回收或正确处理废弃物,在高效及适当的成本下,对物品进行从消费点到生产点的“反向”流动。

Optoro 的做法是,当消费者把货品退还给商家后,Optoro 通过“反向物流”技术平台,实时收集合作零售商的退货信息,分析出不同退货的转售价值。具体而言,Optoro 向合作零售商集中收货后,按照品类和耗损程度对退货进行筛选、分拣,评估出哪种退货走哪种销售渠道最高效。

对于那些没有损坏、转卖价值又高的,诸如服装、电子类产品,Optoro 会把它们分发到自己的折扣网站 Blinq。com 向 C 端出售。如果量大的话,则会被发布到另一个网站 Bulq。com 上,向折扣商店和特价零售商等 B 端客户成批出售。而对于价值较低或损坏严重的产品,Optoro 则会把它们直接卖给废品回收商。

另外,Optoro 技术平台还能基于实时收集的二手交易市场商品数据,为退货进行定价,让其在转售过程中实现价值最大化。比如,一款原价 100 美元的退货耳机,二手网站 A 售价 90 美元,二手网站 B 售价 80 美元,那么 Optoro 就可能为这款耳机定价为 88 美元出售。

据托宾·摩尔介绍,按照传统退货的回收方式,零售商会指派特定出货中心处理客户退货申请,再由仓管人员判定退货商品能否重新上架,不能上架的退货将通过线下渠道低价出清。在这个过程中,由于回收链条较长,零售商会消耗大量的时间、人力成本和库存资源,通常只能收回退货零售成本的 20%到 40%。

相比之下,Optoro 不仅为零售商缩短了退货的回收链条,优化了路径成本,还通过精准分销的模式,把退货卖了一个相对好的价钱。

目前,Optoro 每年能处理大约 1000 万件各种退货,其盈利方式是从退货的再次交易中提取一定比例的佣金。凭借着把退货转化为新销量的模式,Optoro 已经获得了 8000 万美元的投资。

而通过反向物流,Optoro 同样可以积累产品数据,为企业预测、决策提供基础数据。这或许是其未来的又一盈利点。