

挑战名企 | TiaozhanMingqi

“美元树”：靠精细化管理“亮剑”沃尔玛

“美元树”每件商品都只卖一美元吃的、用的和玩的都有。它有一半的连锁店,离沃尔玛不到三公里,号称商品比沃尔玛还便宜。一旦经济萧条,它的日子就更好过了,过去五年股价涨了三倍。它早期通过采购清仓产品来降低采购价,现在情况不同了,不仅会采购非名牌商品(比如中国制造),连宝洁也专门为它定制一些小容量的包装。2008年它荣登财富500强,2010年的收入为 59 亿美元。

在美元树的店里,所有商品只卖一美元!就靠开这样的连锁店,它进入到《财富》美国 500 强企业之列。

到 2010 年底,公司在美国共拥有 4101 家门店,年销售收入 59 亿美元,利润为 4 亿美元。

在沃尔玛的店里,几乎什么商品都有。但在美元树,对于“卖什么或不卖什么”却非常讲究,这不光因为它的单店面积只有沃尔玛的 1/10。

美元树都卖什么样的产品呢?几年前,公司联合创始人麦肯·布洛克在接受《福布斯》采访时曾说,“我们正在卖的东西,是你想要但又不是十分必要的”。这是因为,这类商品能带来很高的利润率。

事实上,无论是毛利润率还是净利润率,美元树都比沃尔玛高出很多。这和对产品的选择很有关系。

举个例子,请问世界上最精明的网友在哪里?对,中国。有个叫老黄的中国网友,在博客里写了一段刚到美国的经历:以前总觉得商店里的清洁工具卖得太贵了,而且质量也一般,像抹布、洗碗布、扫把、刷子之类的,又贵又不经用。现在发现在美元树都有,还那么便宜,用一用就扔了也不心疼。

这位老兄正是美元树最喜欢的顾客。他不仅购买了利润率很高的商品,居然还并不特别看重它们的质量。

下面分析一下美元树是如何设计它的产品组合的。

美元树在年报中,将所有商品分为

沃尔玛赖以起家的本钱,就是“天天平价”。然而有一家美国连锁零售商“美元树”Dollar Tree,竟特意把很多门店开在沃尔玛旁边,并宣称商品比沃尔玛便宜。

三类。

其中销售种类最多的一类,它称之为“基本消费品”,约占 50%,包括糖果食品、保健美容用品等等。但这类商品也许并不怎么赚钱。美元树在年报中称,维持大量这类商品的供应,是为了让顾客经常光顾门店。

可以猜想,公司主要靠后两类产品赚钱。一类被称为“多样化产品”,如玩具和礼品等,约占 45%;另一类是“季节性商品”,如复活节和圣诞节用品,占 5%。为何它更赚钱?你自己想想。

低价采购

美元树靠销售清仓产品起家,但是现在,清仓商品只占到美元树采购量的 10%左右。公司的三位创始人曾一起管理 K&K 玩具公司,1986 年共同开设一家连锁的“工厂直营店”Outlet,主要销售过季清仓产品。这就是美元树公司的前身。

直到现在,美元树还非常重视采购清仓产品。

这是因为,许多厂商都会在购物季过后,清仓处理尾货。而且还可能碰到更糟的情况—已大量生产,结果订单却被取消了。这时,美元树则会趁势吃进。据说美元树有大约上百名不为人知的“秘密采购员”游走于各处,寻求此类商机。王茁,顾洁在《营销:美国故事+中国启示》一书中介绍,2004 年秋,听闻一个竞争对手取消了一批薯片的订货,美元树立刻行动,以一毛钱一罐的单价买了两吨薯片。短短几周,一销而空。生产商避免了货物积压,顾客低价购得喜欢的商品,美元树则获得了丰厚的利润,皆大欢喜。

但依靠这样的意外惊喜,不可能支撑今天的规模。

目前,美元树大约六成的商品在国内采购,四成从国外进口,特别是从中国、越南、墨西哥等低成本地区,大批量

采购商品。

为控制成本,美元树在采购商品时,根据不同的产品种类,严格执行“目标利润率”。而且没有任何单独的一个供应商,其所占比例超过了 10%。

一美元的定价带着强大采购优势。随着规模扩大,美元树得到另一个好处。那就是很多供应商,包括宝洁,愿意为它定制独特包装的产品,以适合卖一美元。

比如,宝洁有一款“佳洁士”薄荷增白牙膏。沃尔玛的网上商店是两支装每支 62 盎司一起卖,需要 479 美元。美元树的网店则是 3.5 盎司一支,卖一美元。美元树的价格,每盎司比沃尔玛便宜 1/4。

盯上了沃尔玛,一边学一边打

美元树有个奇怪观念:沃尔玛的顾客就是他们需要争取的顾客,沃尔玛的效率就是他们需要达到的效率。

因此,它特意把很多门店开在沃尔玛、凯马特 Kmart 和塔吉特 Target 这些零售巨头附近。它有近一半的门店,离沃尔玛不到 3 公里。

美元树创始人说,“这样开店,就是要让消费者很方便地对比价格,从而选择美元树。”

美元树还有一些办法,进入竞争对手认为市场已经饱和的地区。比如在中小城市,美元树通过在同一区域开许多小店,渗透进去。由于小店覆盖半径更短,更方便顾客购物。而且店门口就没有停车位,顾客下车走几步就能进店(通常的超市大约要走上 100 多米)。

沃尔玛是物流高手,美元树也不差。美元树现有 9 个配送中心,可支撑 80 亿美元销售额。而且 95%的商品是通过配送中心送到门店(沃尔玛的这一比例为 80%)。这不仅节约了物流成本,同时也加



快了存货周转。

美元树还请物流管理公司 Meridian IQ 建立一个物流系统,以解决从供应商—特别在国外的供应商—到配送中心这部分物流的混乱问题。而在原来,美元树公司对供应商、自家配送中心、运输提供商之间的联系,都是通过大量的传真和电子邮件,那是一个低效、繁琐的手工程序。

对美元树的门店经理,公司要求他们每周下一次采购订单,让每个门店都尽可能地满足不同顾客的要求。

同时还进一步改善零售终端系统,大约有 2700 种日常消费品,可以通过“自动补货系统”来配送。这提高了存货的周转速度。

总之,这个学生不简单。2010 年,美元树公司的毛利润率和净利润率分别为 35.5%和 6.7%,而沃尔玛则分别为 24.8%和 3.9%,都被美元树公司超出。

【背景延伸】

一元店,靠“管控”赚钱!

1 元店、10 元店、尾货店,中国人早有发明。美元树的成功,在于它将这种低端模式以连锁方式规模化了,从而提高了这一业态的信誉度,并通过规模化的运营降低了采购和运营成本。但美元树的模式并不容易复制,因为规模化过程中,如何控制加盟店的商品品质,如何完善物流配送体系,如何降低存货的资金这些占用,这些都需要更精细化的管理。一元店,概念简单,但模式本身很复杂。

(伍若仑 李志明)



浅析韩国最大零售商 乐天百货的现场经营哲学



韩国乐天百货是乐天集团旗下的韩国最大零售商,年销售额超过 100 亿美元,被国际权威杂志《福布斯》评为全球第六大百货公司。日前,记者专访了乐天百货社长李哲雨,其经营哲学、理念和与时俱进的创意精神给记者留下了深刻印象。

走进乐天百货社长会议室,一幅用四个汉字书写的“公明正大”牌匾映入眼帘。其旁边是“社训”:正直、奉仕、情热。李哲雨是韩国零售领域的名人,曾为乐天百货的发展立下了赫赫功绩,目前虽年过花甲,但仍精神抖擞,信心满满。

“现场经营”开启“创意”

李哲雨社长是乐天百货创建时期的元老。他凭借 30 多年的丰富经验,总结出一套“现场经营”哲学。所谓“现场”指的是百货公司里的各家店铺。他认为,只有深入店铺第一线,才能了解顾客的呼声,并掌握供货商的情况,推出比竞争对手更好的商品。为推进“现场经营”开启“创意”经营哲学的落实,他在公司内专门成立了“商品策划推销团队”,并将他们派往各个店铺,倾听顾客意见和建议,并同店铺一道解决出现的问题。李哲雨作为社长也经常身先士卒深入店铺,同销售员交谈,并从中获得灵感和创意。

双向沟通 增进互信

乐天百货规模巨大,仅在韩国国内目前就拥有 37 个分店,员工总数高达 6 万余人,供货商多达 1550 多家。为确保这一庞大机构运转顺畅,效益提高,必须建立

一套行之有效的沟通体系。为此,李哲雨社长构筑了一套双向沟通的体系,即公司内上下沟通体系以及公司与供货商和顾客的沟通体系。他认为,只有彻底沟通,才能增进相互理解和信任,工作起来才能心情舒畅,干劲倍增。

乐天百货每年都举行“供货商联谊会”,这是百货公司与供货商进行沟通的良好渠道。通过举办联谊会,公司在表达对供货商谢意的同时,增进了互信,公司和供货商纷纷表示要进一步强化合作伙伴关系,以便实现双赢。

严格把关 提高质量

“百货公司是企业提高产品质量的平台”,李哲雨社长的一席话颇有道理,令人回味。他说,随着人们生活水平的提高,顾客对产品的质量和安全的要求越来越高。百货公司作为直接面向消费者的零售商,如何把好商品的质量关和安全关十分重要。

李哲雨社长介绍说,乐天百货专门有一支 200 人的为质量和安全把关的队伍,名为“商品企划推销团队”(MD)。他们负责监督从采购到生产、销售等所有程序的质量和安。由于乐天百货把好了质量关和安全关,赢得了顾客的信赖,因而发展成为韩国最大的零售商。

李哲雨社长对中国十分友好。他说,随着中国人民生活水平的不断提高,民众对生活质量的需求也不断提高,乐天百货愿把更佳的商品和服务提供给中国人民。临走前记者获知,韩国政府为表彰乐天百货社长李哲雨对社会的贡献,已授予其“国民勋章”。

(海天)

久久丫:用活、用好了连锁的力量

久久丫,是家以卖鸭脖为主的连锁的企业,仅仅 7 年的时间,在国内已经发展到了近 2000 家连锁的规模,年销售额突破 3 亿。掌门人顾青把武汉的一个特色小吃“鸭脖子”卖到了全国各地,开创了中华美食推广的一个新纪元。

鸭脖子行业同其他传统美食一样,进入的门槛相当低。所以推广的核心竞争力不仅仅是产品力,更重要的是集中在品牌和商业模式竞争的层面。

要商业化运作,就需要解决好四个环环相扣的要素。

要素一:找出给力产品

武汉有条精武路,一排传统的小店专卖武汉特色小吃——鸭脖子,在常来买鸭脖子的老主顾中,就有一位年轻帅气的小伙子顾青。顾青曾是乐百氏的营销干将,被何伯权委任到湖北任总经理。回广州总部开会时,他最常带的就是武汉小吃鸭脖子,且经常被同事一抢而光。大家“爱吃”是一大不容忽视的原因。鸭脖子实际上不仅仅是好吃,而且吃完以后有瘾——还想吃!每次回穗前都有人提醒他带鸭脖子,这就决定了鸭脖子有很强的产品力,具有推广成功的可能。这为他后来的创业打下了深深的烙印。

要素二:用品牌去传播

当时武汉精武路的众多鸭脖中都不缺乏产品力,精武路成了武汉人要吃鸭脖必去的地方。MBA 毕业的顾青认为:产品力虽然没问题,但是竞争模式存在着缺陷,于是,远在公司还没完成注册之时,久久丫就被他注册成为了正式商标。乐百氏前任总裁何伯权也反复提醒顾青,一定要跳出原有的思路:久久丫要想赢得市场,一定是品牌方面的竞争,而不是产品方面的竞争。

久久丫的注册,注定了小小的特色小吃——鸭脖子进入了品牌承传时代。



品牌是区别于其他同质化产品的标牌,是给消费者的一个记忆点,是扩大生产、销售规模的必要条件。

又如烧饼是中华美食,但是要问哪家的烧饼最好吃,大家的脑子中可能都是一片空白。可是肯德基为了抢滩中式快餐的市场,推出了“法风烧饼”。在我印象中,法国是不出产烧饼的,肯德基把法国人的浪漫嫁接到了中国的烧饼身上,于是“法风烧饼”成了在中国热销的一个品牌,同时避免了与中国烧饼同质化的价格战。

获得溢价是每个企业梦寐以求的,“法风烧饼”告诉我们,只有建立品牌才可以摆脱低价的重围。

现在一提及烧饼,在很多人脑子中都会搜到“法风烧饼”,这就是品牌的力量,用品牌去传播是成功的前提。

要素三:创建标准流程

中国民间美食的最大的问题是靠经验,往往身怀“绝技”的师傅,都不愿将关键“秘笈”全部传授给他人,由此形成的独家特色,常常也被称作是“酒好不怕巷子深”。但是众多因素往往很难做到全部精准控制,所以消费者也常常会遇到相同的产品不同的感受。另外,推广的半径和受众都到了极大的限制,绝技也十分容易失传。

而肯德基、麦当劳能走遍世界,是靠标准和流程来管理的。例如,牛肉食品要经过 40 多项品质检查;食品制作后超过一定期限(汉堡包的时限是 20-30 分钟、炸薯条是 7 分钟),即丢弃不卖;规定肉

饼必须由 83%的肩肉与 17%的上选五花肉混制等等。严格的标准使顾客在任何时间、任何地点所品尝的麦当劳食品都是同一品质和感觉的。甚至细到连厕所几分钟打扫一次都有严格的要求和记录。

因此,久久丫要想大发展,标准化也是避不开的。它的原料选自非常现代化的公司,厂家采用流水线生产,所有鸭子分割完毕后,经分拣、消毒、冷冻后装箱,符合出口标准的鸭肉出口到日本、欧洲等地。留在国内的鸭脖分成一公斤四根装、五根装、六根装的标准规格成了久久丫的原料。

在制作工艺方面,解冻、蒸煮、冷却的温度和时间等,都制定了严格的标准,包装间净化处理,车间的消毒、通风、空调、冷却系统一应俱全。鸭脖子全部凌晨生产,当日销售。严格的标准和生产流程为规模化奠定了基,久久丫从作坊到工厂被成功地复制,这为连锁营销经营铺平了道路。

而中国民间美食缺少的重要元素就是标准化,不具备复制性又谈何推广呢?

要素四：布局连锁经营

要把鸭脖子卖出规模,肯定不能搞一个大的集贸市场,这样也走不了太远。那么在不同地方布局多个售卖点的方式应该是最好的发展方向。

规模生产,分散销售,会大大降低综合成本和风险,也有利于品牌的传播。

随着城市化的加快,房地产价格日益攀升,一家一户的经营方式正在受到极大的挑战。据一项调查显示,日本零售业中有 80%独立开店者第一年就关门大吉,能撑到第五

