

<<零售业的新规则>>

图书基本信息

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

## 前言

序言 经济海啸 2010年4月美国服饰品牌吉姆·克鲁（杰克鲁）CEO米拉·米奇·德雷克斯勒（Millard Mickey Drexler）表示，我们即将目睹所处时代“大型零售商的重整旗鼓。

”尽管事实清晰地表明，在经济复苏初期，消费者消费信心依旧低迷，但是德雷克斯勒注意到部分零售商再度重整山河，其商业模式、策略及消费者定位足以使其安然渡过经济萧条期、并且迅速恢复元气获得商业增长与市场份额。

然而，其他的一些零售商和消费者对商家模式的传统企业步履维艰、市场份额丧失、面临破产危险。他们无法再次重整复苏的原因在于商业模式乏善可陈，无法对迅速变化的消费需求做出反应。

那么，零售商从此次经济萧条中能汲取什么教训呢？

零售商高层峰会 2008年10月29日，典型的纽约秋季气候——天气阴沉，狂风呼啸。21家领军美国零售业公司的CEO史无前例地召开紧急会议，紧急程度恰如当天的天气。

清晨的会议在纽约时装学院举行。

以经营奢侈品为主的高端百货商店内曼·马库斯CEO波特·坦斯基（Burt Tansky）出席并协办此次会议。

内曼·马库斯公司是一家享誉全球的奢侈品零售商，为众多零售商、设计师以及奢侈品企业所敬重。

与波特一道出席会议的其它零售业大亨包括：美国服饰品牌吉姆·克鲁（杰克鲁）CEO米奇·德雷克斯勒、他也是美国最大的服装零售商盖璞（Gap）前任CEO，20世纪90年代盖璞在他的引领下迅速成为全球最大的服装零售商，而他自己也成为《财富》封面人物，此后由于盖璞的衰落而淡出此公司；奢侈品零售商寇兹（Coach）CEO雷·弗兰克福特（Lew Frankfort），他成功地从美国食品企业沙拉李（Sara Lee）手中回购多年来沉寂的寇兹品牌，并使其成为全球最具影响力的配饰品牌之一；美国老百货公司劳德·泰勒（Lord & Taylor）CEO布兰达·霍夫曼（Brendan Hoffman），在他的领导下长期蛰伏、默默无闻的劳德·泰勒品牌正在重新焕发往日风采，成为零售业冉冉升起的新星；蜚声国际的品牌布鲁克斯兄弟（Brooks Brothers）CEO克劳迪奥·德尔·维奇（Claudio Del Vecchio），一位对于此品牌而言救世主般的人物，他使布鲁克斯兄弟重新成为男士服装及运动服的标杆；家庭购物公司（Home Shopping Network, Inc）CEO麦蒂·格罗斯曼（Mindy Grossman），他使家庭购物网从单纯的电视销售转型为邀请观众参与展示厨艺的沃夫冈·帕克（Wolfgang Puck）厨房节目，并使之成为家庭购物网公司极受欢迎的节目之一；艾璞（Express）CEO迈克尔·维斯（Michael Weiss），他于暮年隐退之际重返江湖，重塑亲手创立的美国第一服饰连锁品牌；卡尔文·克莱（Calvin Klein）CEO汤姆·穆雷，他为此品牌在全球设计师中不可动摇的地位立下汗马功劳；沃纳克公司（Warnaco）CEO乔·格洛米克（Joe Gromek），他使濒临倒闭的公司重获盈利，并大力拓展全球范围的卡尔文·克莱品牌零售销售；全球鞋业零售先驱联合品牌（Collective Brands）CEO马特·鲁贝尔（Matt Rubel），虽然新入此公司，但他已然使品牌更为丰富，引入多个自有品牌的同时进行销售革新、加速品牌的电子商务；美国著名时尚传统百货公司波道夫·古德曼（Bergdorf Goodman）CEO吉姆·果德（Jim Gold），波特·坦斯基的崇拜者，因其杰出的领导艺术和对奢侈品的独到眼光而闻名。

CEO们参会目的旨在弄清楚并解决正在席卷全球的经济海啸。

它已经对消费支出产生严重影响，波及到整个零售业。

因此，此次高层峰会可以被看作最具实力的零售业竞争对手间的一次极不寻常的会面。

然而，非常时期需要非常手段。

在曼哈顿这个决定生死的清晨，不难发现为数众多人的生活受到了经济衰退的强烈影响，他们的生活状况也反映了CEO们即将解决的难题。

下面是三组采访对象要求匿名的访谈。

首先进行访谈的是一名刚刚失业的地区经理，曾任职于家居装修零售商灵动公司（Linens 'n Things

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

)。  
她曾在零售业工作20年，失业对她而言无异于毁灭性的损失。  
看到公司破产公告的那一刻，她极力控制自己不哭出声来。  
“我知道我们或许能做的更好，但是当私募股权收购我们时，我以为公司保住了。  
因为如果我们果真工作很低效、很糟糕的话，他们就不会收购我们。  
”她柔声说到，声音因为情绪激动而颤抖。

“谁能预见这一切呢？

为什么我们必须离职？

要是还可以从事零售业工作，我会努力……”类似的场景在全国不断上演，成千上万的员工从破产的零售公司收到相似的消息。

玛丽把收到的信放在桌上，沏了杯咖啡，她正在为如何偿付各种帐单而忧心忡忡。

另外一位是名勤奋工作，具有上进心的零售投资经理。

在过去的5年里，她为自己的公司赚取了巨额利润。

可是，现在回想起来，所有的利润又因为一系列错误的投资决定而完全耗尽。

市值达到101.2亿美元、声名显赫的美国知名电子产品零售商电路都市（Circuit City）引发了此次投资失利。

当时不断下挫的股价似乎为所有人提供了亟待让管理层做出正确变革的购买机会。

苏珊奉行这一策略，在市场浪潮期持续购进，促使公司做出越来越多的激进变革。

当时，唯一的跌价风险似乎也只能是某家私募股权的接收，但是她也可以拿到数目可观的溢价。

但是，她所期待的不止如此；她更希望是公司能够重新组建与竞争对手百思买（Best Buy）一决高下。

如果一切如愿，股价将成倍增长。

然而，上述两种期待全部落空。

电路都市破产了，所有投资全部打了水漂。

挫败之余，她意识到自己的职业走到了尽头。

“面对自己公司的合伙人，解释为何自己一意孤行的原因，这是我有生以来最艰难的时刻。

我急于想让自己和合伙人弄明白这场投资灾难当初能否避免。

是否当时自己可以避免一意孤行、不持续购进电路都市公司股票？

财政危机加速了投资的失利，但是自己的失误使投资颗粒无收，尽管我说不清楚导致失误的具体原因”。

“最后一位是典型的消费者和购物狂。

她翻开自己的信用卡帐单，看了一下新的信用额度。

她发现自己新的信用额度已经从3500美元降至1500美元。

这个额度还是她第一次看到。

事实上，过去的几年中，大多数时候她的邮箱里塞满了信用卡优惠办理广告，有些广告甚至允许延迟本金支付直至毕业。

“尽管我认为个人应该为自己的支付行为负责，但是新的额度还是让我非常震惊。

看到额度的一刻，我知道自己将要不得不减少支出，生活将会发生转变。

”当被追问到将有何种转变时，她说要减少对非必要商品的购买。

看了看堆满了东西的房间，她说：“比如像这些没有用的商品。

”可是，随即她停了下来，身体微微前倾，笑了一下：“可是，每月第一个星期二例行的购买飒拉（Zara）品牌商品还是免不了的。

飒拉的东西很有个性，那天总有新款上市，我可不能错过。

”正像上面三位女士所面临的如同海啸般的个人生活灾难，这场灾难不仅仅预示着她们生活的巨大变化，事实上全体国民的生活无一幸免。

CEO紧急会议将在曼哈顿下城举行。

为了应对消费者消费模式的转变，此次会议意味着整个零售业的瓦解和转型。

会议协办人波特·坦斯基大步进入会场，走到同行之中。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

坦斯基一度成功引领零售业风范，取得过优秀的业绩。

可是在当下的经济危机中，他的商业销售额也减少了30%，这在此前闻所未闻。

然而，这一削减额度在与会同行中尚处中游。

这充分说明整个零售业的惨淡境地。

除了就召集此次会议发表建议之外，坦斯基回顾了此次经济危机。

他认为这是自己从业以来曾经遭遇过四次经济危机，但此次危机行业下滑最严重，并且至今不知何时终结。

波特的观点得到了协办方金融证券公司（Financo Securities LLC）CEO及创始人吉尔伯特·哈里森（Gilbert Harrison）的支持。

金融证券公司是一家专注于精品零售业并引领潮流的独立投资银行。

会议以对经济的整体回顾展开议题。

各项数据令人忧虑。

家庭负债是家庭收入的1.4倍，达到有史以来的最高值。

房贷违约率不断提高，达到优级抵押贷款的15%。

在过去的12个月中，全国整体一直处于衰退期。

失业率加速，预计超过10%。

尽管近期银行利率下调，利率几近为零，然而依旧对极度失望的消费意欲没有明显效果。

事实上，消费者信心指数达到了有史以来的最低值。

大家都在考虑度量体系的影响、可预见的无情破产风潮以及前所未有的零售业崩溃，整个会场鸦雀无声。

为了化解僵局，波特·坦斯基开玩笑说：“此时此刻让我想到了自己去大学报到的日子，所有新生聚集在礼堂听系主任致入学欢迎词。

当时他说“大家看看身边的同学，你们三人中，将有一人将无法完成学业，相信吗？”

米奇德雷克斯勒回应道：“此种情况不会出现在参会的同行身上，我没说错吧，波特？”

众人笑了起来，讽刺的意味非常明显；表面的镇静之下，恐慌在与会人群里弥漫，毕竟无人能够从即将面对的灾难性衰退中幸免。

在谈到经济衰退对零售商业的短期及长期影响时，众人达成的共识是：此次经济衰退不仅仅是一次简单的行业萧条，并且在此过程中所有公司不应该像以往一样期待消费者迅速重拾狂热的购物行为习惯。

此次行业萧条极有可能是历史性的，引发消费者在价值取向和消费行为模式上的真正转变。

另外一位具有传奇色彩的人物，虽然他缺席纽约时装学院峰会，但是完全接受这种观点。

这更加深了此观点的可信度。

一天前，艾伦·卡斯塔姆（Allen Questrom）在日常女装CEO峰会上发言。

他曾使包括联合百货公司（Federated Department Stores）、巴尼斯纽约精品店，杰西潘尼等多家零售公司起死回生。

会上他警告说“此次萧条有可能成为继20世纪初经济大萧条以来延续时间最长、影响最为深远的一次经济衰退……复苏之日难以预计……或许可能在5年或者10年以后才有转机……并且如果想摆脱危机，所有人必须以与以往不同的角度理解价值观。”

“与以往不同的角度理解价值观”这句话道出了经济衰落后即将呈现的全球新局势以及消费者价值导向将以何种方式迫使整个零售业做出相应的调整、促使零售业，批发业以及生产制造模式的转型。

尽管即使是经济环境保持正常态势，这种价值调整也迟早都会出现。

可是，经济的衰退大大加剧了这种转型。

经济的衰退使得长达几近30年之久的消费狂潮以及追求消费数量的风尚（即对更为廉价，更为快速、更为繁多的商品追求）嘎然而止；与此同时，经济的衰退也促成了消费者更加注重商品的质量而非数量（即追求优秀厂商的特供商品和新品），更加注重购物体验而非不加思考的肆意购物。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

在不为人觉察的层面上，经济衰退已潜在地促使了文化转轨。

文化从要求当下即时的满足转变为对经历辛苦积攒进而得到满足的理解。

人们不再进行差强人意的支出与消费，而是开始为了获得更优质的商品而储蓄、或者为了资产的增值以及促进生产力而投资。

CEO峰会讨论了价值调整所引发的潜在议题和情况。

针对内曼·马库斯和波道夫·古德曼，米奇·德雷克斯勒警告，如果消费者了解到一个名牌手提包只值700美元，即使是内曼最富有的忠实主顾也不会继续花费1000美元去买此包。

德雷克斯勒认为商品的价格与价值将发生偏离、商品价值不再由价格作为量度。

相反，现在精明的消费者能够弄清楚商品的内在品质，生产商品所需的工艺水平和生产成本。

因此，从波道夫·古德曼公司到沃尔玛超市，合理的定价才是无所不通，神通广大的消费者最关注的因素。

从1962年创立伊始，沃尔玛超市就一直对此了然于心；德雷克斯勒宣称高端奢侈品厂商也将被迫进行合理定价。

假如德雷克斯勒对消费者价值观思维模式转变的说法尚需支撑的话，在两个月后的12月份，沃尔玛超市CEO李·斯科特（Lee Scott）在全国零售业联盟大型年会上发表了主旨性开幕致词。

针对消费者行为，斯科特讲道：“消费者生活习惯正在发生变化。

我想弄明白的是消费者购物习惯是否已经发生转变。

对于期望消费者马上重返购物、负债模式的说法，我不敢认同。

第二天他的开幕致词出现在《女性服饰日报》首页，标题是“——《购物行为日暮途穷，沃尔玛CEO发表全新消费倾向》”。

纽约时装学院峰会即将闭幕之际，以下三种结论浮出水面：其一，所有CEO将面临一次时间长、影响深的经济乱局，在此过程中所有零售业公司将勉力度日，别无奢求；其二，正如所有人几月前所知，全球经济衰变条件下，巨变必将发生；其三也是切身相关的结论，所有零售业将进行根本性转型。

实际上，“根本性”一词的使用尚不足以概括时局的严重性。

引言 内容梗概 本书的序幕在全球经济大海啸的背景下和与零售业领军人物命运攸关的会议中徐徐拉开。

然而，在和各位CEO和其它零售业领袖讨论的过程中，我们认为这一背景成为此次影响范围广泛的零售业浪潮的发肇点。

而且，早在经济大萧条发生之前，这一浪潮就蓄势待发。

早先，在卡莱尔集团（Carlyle Group's）举办的消费者及零售行为的会议上，我们相谈甚欢并一致认为消费者及零售业将要出现划时代的转型。

综合采用各种方法，我们决定共同研究并诠释这一零售业转型现象。

本书作者介绍 本书两位作者在零售业浸淫多年，一直以来为零售行业提供战略性咨询服务，历任不同的专业职务。

罗宾·刘易斯在零售业及相关消费者产品领域有着四十余年的战略运作及咨询经验，曾供职于杜邦公司、威富公司、《女性服饰日报》（WWD）、高德曼萨克斯公司，并为美国柯尔百货公司提供咨询服务。

刘易斯现任美国纽约州立大学时装技术学院研究生院职业研究专业教授，讲授零售业战略课程，并曾出版发行《罗宾公司研究报告》。

迈克尔·达特，现居加州三藩市，全球性零售业咨询公司克特萨蒙联合公司资深合伙人、管理主任，负责私募股权的战略性操作。

加盟零售业咨询公司克特萨蒙联合公司之前，达特为贝恩公司合伙人，在贝恩公司供职14年之久，有着20余年的咨询服务行业经验。

达特多年来一直为消费者产品和零售业巨头、主流私募股权公司提供协作服务，客户包括微软、麦克艺术品公司（Michaels Arts & Crafts Group）、Bank One（摩根集团）、黑石公司、TH Lee公司以及卡莱尔公司。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

达特的咨询水平在业界拥有良好的口碑，他在2010年被美国《咨询业杂志》评为美国年度25名顶尖的市场顾问。

**本书目标** 本书旨在纵览并阐释过去几十年中零售和消费者产业的全局性变革——分析消费者发生变化的原因；记录为了应对此种变革零售业所进行的结构性调整；预测未来何种零售模式将最终胜出。

本书内容确定之后，我们将引领读者纵览零售和消费产业全局，分析并评价业界的发展轨迹。

例如，从美国家居装修零售商灵动公司和知名电子产品零售商电路都市公司的破产中，我们能够得到何种启示？

两家公司与零售业关系如何？

两家公司能否采取早期措施来避免破产？

两家公司的破产是否有所预兆？

通过近距离的审视，我们发现在过去100年中，规模庞大的零售业不断发展，这两家公司只是整个行业发展过程中的一个微小的构成。

在2008年，美国不只是电路都市公司惨遭厄运。

电路都市公司只是零售业内部的众多惨淡实例之一。

它的破产和整个零售业、整个文化层以及美国整体经济的状况密不可分。

从20世纪末电路都市公司一系列战略、财务、运营及竞争方面的失误着眼，我们并不能看清楚它的破产原因。

单纯分析电路都市公司的失误，我们将忽视零售业百年来的巨大变革过程。

即使没有现阶段严重的经济危机，零售业变革所带来的冲击也会将零售商带入深渊。

假如整个零售行业，包括破产企业在内，对这一变革趋势理解片面、继续奉行传统的商业理念，类似的战略性失败将不断上演。

在全球经济衰退前的25年中，商店遍布、商品泛滥，零售业整体一派繁荣局面。

形成零售业繁荣的原因是什么？

零售业将发生怎样的转变？

转变结果又会怎样？

消费者是否发生了变化？

在此前的许多年中，什么因素造成消费者对购物几近痴狂？

这种疯狂抢购是否带来了幸福感和满足感？

当今消费者的走向如何、他们所期待的又是什么？

本书将对上述因素进行解释并力图剖析这些因素多年来的发展演进过程。

同时，本书将分析2008年的经济大萧条所引发并延宕至今的变革加速现象。

凭借对变革原的把握，本书将展望包括经济、文化、零售商及消费者在内的未来零售业的全新面貌。

**零售业的三次浪潮** 在150年的演进过程中，零售业经历了三次浪潮，现在正在进入转型时期。每一次经济的增长、消费者权利的变化及竞争的加剧均会使零售业被迫调整其战略和商业模式；每一次成长性浪潮都会为消费者带来更多的商品以及相对应的消费选择权。

因此，每次浪潮均会迫使零售商改善或者改变商业模式。

诚如许多经济学家所言，零售业的发展是人类历史上最重要的经济变革之一：在零售业一百年的发展过程中，决定权从生产者转移到了消费者，从生产商、销售商转移到购买者。

事实上，消费者成为商业社会最有权利的群体。

第一次浪潮从1850年持续到1950年。

这一时期被称为“生产商权贵时代”，当时商品需求大于商品供应。

消费者没有选择的余地，只能接受商家的定价。

当时的一句俗语生动的刻画了这种现象——消费者可以有对各种颜色的喜好，但是福特汽车公司只生产黑色T型汽车。

每个消费场所均是生产主导型销售模式。

第二次浪潮开始于1950年，并在1980到2000年达到影响力的峰值。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

它是二战之后的一次经济增长&mdash;商品加速推广、各种品牌的商品及各式零售业令人炫目。消费者拥有了可供选择的众多服务和商品。

这也促使零售商第一次思考如何满足消费者的需求。

正如电视节目《疯狂的人群》(Mad Men)所表现的一样,大规模市场销售的太平盛世开始了、广告的黄金时代到来了。

“奇妙”的创意刺激着消费者,他们对个性化的品牌翘首以待。

因此,零售业的第二次浪潮就是营销和分销主导型的经济。

从零售的角度来看,第二次浪潮也是今天许多零售形式的发轫期:开放式仓储商店、专营连锁店、品牌折扣店、综合性百货商店、电视销售(例如HSN和QVC)以及浪潮后期形成的电子商务。

在第二次浪潮的末期,美国约有70%的经济成为消费主导型。

如今的2010年,美国正处于第三次浪潮的痛苦中;这次浪潮也将成为零售业最重大的一次转型。

众多公司在极力拼夺市场份额的同时,消费者已经对随时随地选择理想商品熟视无睹。

这种变化让消费者更多注重购物体验而不是商品本身,更多注重针对性的产品和服务而非庞大的市场或者显赫的品牌,注重商品真正的价值而非商品华丽、新奇的外表、便利性以及商品供应商对商品的广告和宣传。

经过长时间酝酿的消费观念已然成熟。

虽然人们并没有透彻理解以顾客为中心、消费权、消费世纪等口号的真实意义,但是这些概念却已经大行其道。

这一事实表明权力的天平开始倾斜。

所有与消费者产品及服务产业价值链有关的参与者,尤其是批发和零售商,都必须认清并理解这些变化,并做出对应的价值链调整。

即使在这一阶段的早期,我们也能够看到,为了获得最大程度的掌控,批发和零售商进行了价值链的调整。

同时,我们也看到了没有做出对应调整的事例(后续章节将对此做详细介绍)。

可喜的是,我们可以清楚地注意到:可持续竞争优势所必需的战略商业模式特征都已经在零售商身上表露无遗。

消费者的变化 本书以消费者作为最初的分析对象。

随着无以计数的商品和服务潮水般的到来,消费者随之对消费产生了前所未有的期待。

因此,传统商业模式只能保证在竞争中不落下风,无法取得竞争的优势。

众多的商品分销平台成为了新的竞争手段,如互联网、移动电子技术、书报亭、居家销售等等;并且全球化和技术的进步加速了新竞争平台的形成。

最终,新的消费者结构模式和饱和的市场使整个零售业处于重大变革的边缘。

因此,谙熟此种变化并积极应对的零售企业将脱颖而出;而墨守固有模式、不做调整的企业势必穷途末路。

然而,虽然消费者价值观的变化能够引发行业的转型,但是这种转型不会骤然发生。

此外,消费者价值观的变化是一个渐进的过程。

一切变革性因素都在悄然发生。

价值观的创造者(零售商、品牌及服务)都在思考用怎样的变革来赢得消费者的好感并打败竞争对手。

消费者在接受价值创造者新举措的同时,他们对消费的期待值也随之提高。

尽管消费期待和销售商之间的互相作用看似简单,但是我们可以看到在整体惨淡经营的背景下,那些脱颖而出的零售商进行了某些重大的战略和结构调整。

这些调整具有共同的特点,但是共同点很难用语言进行清晰地描述。

通过对这些调整进行整体性的综合分析,我们将会得到一个全新的成功商业模式。

企业共有特征 我们对服务于各类消费者部门的零售商、品牌及服务进行了观察。

通过对消费者以及管理层的调查研究、访谈,我们对他们为了满足消费者需求所采取的战略性和结构性调整进行了研究和分析。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

以下是部分受访零售商及品牌的名录：好市多（Costco）、沃尔玛、柯尔百货、扎珀斯（Zappos）、星巴克、家庭购物网公司、威富公司（乐斯菲斯（The North Face），万斯（Van），暗礁（Reef），流浪者（Wrangler）及其它旗下品牌）、拉尔夫·劳伦、杰克鲁（J. Crew）、露露柠檬、梅西、西尔斯、杰西潘尼、苹果公司、宝洁公司、百事可乐、百思买、电路都市公司、灵动公司、卡贝拉公司（Cabell's）、阿贝克隆比·费奇公司（Abercrombie & Fitch）、无线电工作室公司（RadioShack）、盖璞、全食食品公司（Whole Foods）、贸易商乔（Trader Joes）、塔吉特百货公司（Target）以及飒拉。

每一个案例的道理其实一目了然、并不深刻。

包括破产企业在内的众家公司坚持“以顾客为中心”。

显然，每家受访企业均称他们熟知目标消费者统计数据、进行过基于消费心理态度的消费人群划分和对重点顾客群调查并对顾客的需求进行过对应的调整。

核心消费者的期待值与品牌影响力息息相关。

对核心消费者的期望值调查表明，上述调查企业的确了解并一直不断满足顾客的期望值。

例如：好市多采用了“每日新发现”、沃尔玛推行了“少花钱、多办事”、柯尔公司推行“便利”、扎珀斯奉行“服务”、星巴克讲求“生活第三空间”、家庭购物网公司宣传“随时随地”、乐斯菲斯信奉“探索无止境”、拉尔夫·劳伦讲求“帅气体面”、杰克鲁注重“个性”、露露柠檬（Lululemon）张扬“让生活健康、精彩”、梅西百货突出“多变”以及杰西潘尼彰显“休闲随意”。

对核心消费群的认识是企业共同的战略性特征。

所有公司都宣布，他们将在实体店和网上商店不断进行购物体验的改善和改进。

此外，另一个共同的理念是，他们都将网络销售视作战略性的首要任务。

事实上，每家公司，包括电路都市公司和灵动公司在内，都强调品牌定位的重要性，虽然认识程度有所不同。

各公司均拥有清晰的价值主张、清楚自己的成本竞争优势、掌握自己高效的生产、优越的供应链管理人才及市场拓展人才的构成因素。

对多家企业的观察说明了一个不言自明的真理，即在以消费者主导的零售业第三次浪潮中，所有企业必须在各个层面擅于运营；否则他们将走向破产。

每一本商业书籍和专业都涉及到了企业的共同特点。

如果作者不能对企业的共同点进行更为深入的总结，本书就失去了出版的必要，没有必要出版一本道理浅显的商业性图书。

然而，我们不应该对浅显的道理不予关注。

至少，成功的企业必须善于将这些浅显的道理应用于实践。

因此，从理论上来说，这些道理非常重要。

但是，我们所要强调的是，所有这些道理仅仅能够使企业在竞争中获得与对手对等的地位。

必须依靠强有力的战略性举措，企业才能在商业竞争中获胜。

此外，电路都市公司和灵动公司一直奉行传统的战略，可是最终走向了破产。

这一事实表明：零售业中的翘楚有着更为深层的共同特点。

因此，作者将对此特点进行深入剖析。

**深入解析** 在阅读整理访谈录音和纸质材料的过程中，我们发现成功企业间存在着两个不易觉察但重要的特征：首先，为了和消费者建立深层次的感情联系，企业不断研究消费者的行为与愿望；其次，企业注重商品的推广，即在消费产品、服务及零售竞争日益激烈的环境世界中，企业必须找到如何提前接触消费人群的途径。

事实表明，在这两方面，成功的零售企业均优于同业竞争者。

然而，我们并没有得到这些企业的根本性共同特征。

因此，我们有必要对他们的运作模式进行近距离观察。

成功企业、上升期企业以及失利企业是否存在着层级性差异？

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

为了找到答案，我们对成功企业所采用的战略进行了研究。

在和零售业领袖的访谈中，一些共同的特点浮现了出来。

其中的特点之一是控制。

威富公司旗下拥有50多个品牌（乐斯菲斯，Lee Jeans，万斯，暗礁，流浪者及Jansport等）。

CEO艾里克·韦斯曼在2006年的访谈中说：“威富公司零售的增长速度将超过公司整体的增长速度。

以生活类品牌乐斯菲斯、万斯和诺蒂卡为例，我们将采用各种办法不断加强对威富品牌的掌控。

1 拉尔夫·劳伦近年来多次提到掌控自身命运。

拉尔夫劳伦公司加速零售业务扩张、回购大多数知名品牌生产准许权也是为了达到控制品牌的目的。

2003年拉尔夫劳伦公司零售业给公司带来近50%的收入。

在公司年度会议中，拉尔夫·劳伦讲到“一切在我们的掌控之中，这让我为之兴奋；我们把握了自身的命运。

可是，针对销售拉尔夫劳伦品牌的精品百货店，他为何要求拉尔夫劳伦品牌在店里要有固定的位置、规模、商品更换频率、陈设方式甚至在店里临时添加公司员工为顾客服务呢？

近些年，杰克鲁公司CEO米拉·米奇·德雷克斯勒多次提到掌控，重视程度无以复加。

2010年9月4日，在高德曼萨克斯公司的零售会议上，他谈到了自己对品牌掌控重要性的认识“无法控制品牌的推广、时间和结果，我宁愿改行。

2 传统零售商所角逐的自有及专属性品牌是我们看到的另一共性。

品牌的竞赛不只是为了差异化和定价的灵活性。

杰西潘尼50%多的品牌属于自己。

在旗下的八大主打品牌（爱慕贝拉（Ambrielle）；a.n.a；亚利桑那（Arizona）；库克（Cooks）；克里斯美登（Chris Madden）；圣约翰（St. John's Bay）；斯坦福德（Stafford）；沃斯頓（Worthington））中，五个品牌每年销售额超过10亿美元。

梅西百货、柯尔百货，塔吉特百货公司以及沃尔玛都在加速自有和专属性品牌战略。

同样的现象在喜互惠（Safeway），沃尔格林（Walgreens）和全食食品等公司随处可见。

根据当地消费者的喜好，梅西公司推出地域化产品用以加强公司的自有及专属品牌战略。

这一现象也出现在电子部门，百思买CEO布莱恩·顿表示“我们认为如果顾客接触到一种体验，我们必须予以提供。

3 然而，一些有趣的角出现了。

沃尔玛总裁艾德拉多·卡斯特罗·怀特谈到了沃尔玛全球性电子商务扩张时说“顾客将能够在任何时间、任何地点拥有品牌购买的体验。

4除了言辞中咄咄逼人的扩张意味之外，这句话是否在战略层面亦有所指呢？

在家庭购物网公司，麦蒂·格罗斯曼说“坐等顾客上门的时代结束了。

我们应该随时、随地、用一切手段进入顾客群中。

5 为什么百事可乐公司要求拥有自己的瓶装公司来推广产品呢？

既然这种措施能够充分配合品牌达到营销目的，为何他们将其定义为“品牌力量整合”（“the power of one”）呢？

为何宝洁公司正在实施自由零售店模式？

为何微软迅速跟进苹果公司所拓展的零售业务呢？

我们的答案依然呈现，那就是，这一切都有着变革性的潜势。

变革之际 有些公司对品牌完全掌控、有些公司正在努力实现对品牌的掌控。

我们发现，通过从品牌创造到品牌消费的价值链全程控制，企业实现了成功。

对品牌的控制也回答了前面的种种疑问。

虽然对品牌的控制不等于对品牌实际的拥有，但是控制至关重要。

起初，我们会说“失去品牌控制又能怎样？

在深入调查之后，我们发现，企业高级阶段的成功取决于和消费者相关的价值链控制：共

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

同创造价值（对消费者进行跟踪回访及调研等）、对消费者期望值的不断调整和重造、针对消费者的品牌推广和展示。

此时，我们会问“失去品牌控制又能怎样？”

下面的几个因素关系密切。

**体验优势** 首先，成功的企业打造了优良消费者体验并对体验进行不断改进。

这种体验并仅仅是优质的产品、品牌、服务或者购物体验。

例如我们注意到，当顾客听到诸如贸易商乔、全食食品，迪士尼，苹果，阿贝克隆比·费奇等品牌时，他们会非常开心、期待消费和购物的体验。

我们对大脑神经系统中能够影响消费行为的生物化学进行了研究。

研究结果表明上述品牌触发了大脑中的化学反应的峰值。

因此，当消费者听到这些品牌时，他们会争先恐后地奔向这些商店。

例如，阿贝克隆比·费奇公司和星巴克都能激发一种神经体验，这种体验和人的五种感官及“第六感官”（思想及其所触发的情感）相连。

机场旁的星巴克门口排着长龙，可是旁边的麦当劳和其它咖啡店却门可罗雀——这就是星巴克神经连接的例证。

因此，在为消费者提供产品的同时拥有对目标顾客群的深入理解是取胜的不二法门。

卓越的竞争者能为消费者提供神经连接。

**分销优势** 其次，成功的公司拥有分销优势，即随时、随地、利用各种途径为消费者提供品牌价值服务。

H&M，百思买，拉尔夫劳伦以及威富公司旗下品牌流浪者就是分销极佳的典范。

随着对消费者购买触发点的深入研究，我们发现并界定了良好分销的概念。

如前所述，互联网以及众多的产品推广平台加速扩大了全体消费者的选择范围。

因此，一个全新的概念“优势分销”出现了，即通过对消费者愿望的调查，准确直销消费者何时、何地以及对商品的频次需求，做到比其他竞争者将商品和服务更快的展现在消费者面前。

**价值链控制优势** 没有从对品牌创造到品牌消费的价值链全过程控制，神经连接和分销优势都无法实现。

价值链控制能够使促成神经连接的一些微妙因素得以生效，并使企业与消费者产生互动将关于产品和体验的信息反馈给企业。

同样道理，多种分销模式的快速演进及新技术的快速整合也离不开价值链控制。

值得注意的是，对价值链的控制不是对价值链的拥有。

在对成功企业进行分析时发现大多数企业的价值链在产品供应商与生产商之间高效协作。

然而，品牌价值的创造者以主动或者被动的方式不断追求品牌针对消费者的创造、分销和陈列，借此达到对价值链的掌控。

拉尔夫·劳伦公司不厌其烦地要求百货商店对公司品牌的搭配、规模，频次、陈列、销售及服务等就是良好的例证。

**运营准则** 如果零售业想要在第三次浪潮中取得良好的业绩，我们认为下面三个战略运营准则的相互配合至关重要。

事实上，三个准则能够形成变革性合力，不仅能够使企业保持竞争优势，而且能够促进企业的成长。

需要明确的是，三个准则中的任何独立因素都无法使企业获得成功，必须以价值链管理为先导，其它两个准则相互配合才能生效。

·神经连接：随着消费者选择权的扩展，零售商和品牌商的服务必须高于消费者的预期。

商家必须深刻理解、遵循消费者价值观念的一个，也可以说是五个变化（后续章节将对此五种变化进行介绍）并且商家必须与消费者之间建立五大感官及第六感官（即思想）的永久联系。

神经连接是一个整体性体验过程，包括购物前期预期、购物兴奋感以及消费满意度。

这是一个动态的过程，需要不断巩固和调整。

当产品，品牌及服务成为消费者首选时，神经连接能够使企业领先于同业竞争者。

·分销优势：分销优势是指领先同业竞争者，能够提前为消费者提供适时，所需的服务。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

分销领先要求商家能够快速巩固与消费者的神经连接或者巩固消费者对品牌的期望。从定义上来看，这就要求拥有一个整体性并可以进行快速调整的分销平台（包括针对快速扩张的国际市场分销）。

· 价值链控制：假如失去对整体价值链（从价值创造到价值消费）的控制，任何与消费者有关的企业都无法实现高层次的神经连接和先占式分销。

价值链控制指的是一种垂直整合并且能够控制的企业模式，并不一定是对企业的拥有。

消费者的需求不断增长。

为了满足这种需求，这三种战略性运营准则成为了企业必须执行的规则。

它们能够使企业在白热化的竞争市场中出奇制胜。

主要观点及对未来的预测 尽管零售业的变革性转型才刚刚开始，可是本书将对未来的零售业进行展望。

以下是对于未来零售业的一些预测： · 未来，50%的零售企业和品牌将被淘汰 我们认为未来大量的零售企业和品牌无法实现商业模式的转变，进而在第三次零售业浪潮中破产。

从整体上来看，我们预计，现有50%的消费企业将被市场淘汰。

· 显然，传统零售业模式和批发业模式即将崩溃。

为什么贸易商乔旗下的所有品牌无往不胜？

为什么梅西百货和其它百货公司加速推进自有品牌和专属品牌策略，实行产品本土化？

为什么拉尔夫劳伦，纽约琼斯以及威富公司众多品牌加强直接面对消费者的零售分销？

为什么宝洁公司开始尝试建立两家汰渍干洗店（Tide Dry Cleaner）· 为什么微软公司会模仿苹果公司的零售策略？

在过去的25年中，经典的零售模式已经逐步失去了往昔高效的商业作用。

在百货公司领域，这一现象更为明显（在商品价值渠道，经典零售模式的失效并不明显，但是商品价值渠道的转型也将逐渐显现）。

一方面，全球化进程及技术发展促进了对商品和服务的整合；另一方面，消费者的需求不断增长。

具有战略前瞻眼光的零售商、批发商意识到——他们必须直接针对消费者进行价值的创造、分销和展示。

我们预计，在未来传统百货公司，80%到90%的收益将来源于自有品牌和专属性品牌。

同时我们认为，对于未来的零售业，同样比例的收入将来自零售商店的设计师品牌以及具有全球性影响力的品牌。

在对传统商业模式即将崩溃作出预测的同时，我们认为，能够洞见这一困境的零售商和品牌批发商将安然度过险境、成功转型。

固守传统商业模式的企业将被淘汰。

· 百货公司，折扣店以及仓储式商店将加速建立独立运作的小型、本土化社区便利店。

消费者需求的不断增长有利于各种产品的先占式分销。

并且，这将为消费者提供更多，更便捷、快速的商品选择。

柯尔百货公司首次尝试在社区设立完整的企业运作模式，为上班族母亲提供便捷服务；随后，百思买、杰西潘尼、布隆代尔斯和沃尔玛都在拓展各自的小型社区商业模式。

而且，大多数商家针对消费者偏好推出本土化的产品和服务。

我们相信零售业的其它企业也将大力推行此种模式。

· 通过建立专营连锁店（也被称为社区精品店），多数百货公司能够拓展自有品牌。

先占式分销的深层次推进将为拥有强势自有品牌的百货公司赢得先机。

在亚利桑那商店对了解消费者居住地和消费需求的前提下，为什么杰西潘尼不设立亚利桑那专营连锁店呢？

同样，梅西百货也没有理由不设立INC 或者阿尔法尼（Alfani）连锁店？

而塔吉特百货公司也同样会为旗下的众多品牌建立专营连锁店？

· 亚马逊将开设实体零售展示店 2009年《女性服饰日报》首页头条报道，沃尔玛的一位管理人员在研讨会上说到“沃尔玛公司最大的忧患是亚马逊实体店的开张。

## &lt;&lt;零售业的新规则&gt;&gt;

”事实确实如此。

亚马逊利用公司庞大的消费者数据库量身定做适合本地的实体展示商店。

例如，由于网上购物无法满足消费者对触感、试穿的需求，亚马逊可以通过实体展示店陈列服装及化妆品。

通过对数据的挖掘，亚马逊可以进行符合当地需求的商品陈列。

利用新的技术，亚马逊公司可以建立与消费者的神经连接。

消费者可以在网上或者在实体展示店下订单，随后公司将送货上门，这样消费者可以购买到全套的时装。

此外，我们相信，亚马逊也将沿袭传统百货公司的做法，推进自有品牌战略。

· 为了达到客流量的增加和生产率的提升，零售店转变为多元化小型购物中心 拉里生活品连锁店（Raley's grocery stores）设立的毕兹咖啡茶社（Peet's Coffee & Tea shop）能否和拉里连锁店形成合力？

答案是肯定的。

那么如果毕兹咖啡茶社和芒果（Mango）、丝芙兰（Sephora）、杰西潘尼以及太阳镜小屋（Sunglass Hut），LVMH 和梅西百货合作，结果又将如何呢· 究竟何为合力？

合力指的是，零售商店以及加盟品牌都是消费者钟爱的产品，两者的联手能够带来各自客流量的增加。

商店和其它品牌的联营能够以较低的成本到达对新区域消费者的先占式分销。

在百货公司内衣销售市场份额连年递减的背景下，内衣零售商如维多利亚的秘密（Victoria's Secret）、苏马（Soma）或者卡思奇（Cacique）自然会和传统的百货公司进行联营。

· 为了抓住营销时机，临时性商店及其它能够实现先占式分销的时机将被大大强化 20世纪90年代，塔吉特百货公司商店最先提出临时性售货概念，即通过在假期和节假日短期租借场地达到商品营销和商品推广的目的。

塔吉特百货公司在度假胜地汉普顿设立了临时性商店，在夏季三个月时间的里商店获利颇丰。

现在，临时性商店销售成为众多品牌和零售商的销售手段。

那么居家销售、上门推销、电话营销、书报亭代销、自动售货机以及汽车流动售货（例如阿贝克隆比·费奇公司卡车在校园流动售货）的发展情况又如何呢？

· 作为价值链上的重要节点，通讯、广告以及传媒业同样在进行被动的商业模式转型 技术的进步形成了大量的通讯、产品和服务分销平台。

许多平台能够全天候24小时追踪、获取消费者讯息。

但是，技术进步同样也使消费者能够选择需要的讯息、屏蔽不想接受的讯息。

技术进步促使媒体和广告行业进行重大转型，在内容和分销渠道方面，媒体和广告业能够对讯息质量和效果进行测量。

因此，未来所有消费者相关行业都会转变为与个体消费者之间的关系。

正如威富公司CEO马克·麦当劳所言，威富公司的所有消费者将被定义为由个体消费者构成的庞大消费群（“universes of one.”）。

· 未来小规模、快速更新的细分化品牌将战胜显赫品牌 密布的商品分销渠道，不计其数的品牌给予了消费者对具有专属性、针对性商品的充分选择权。

这改变了零售业第二次浪潮中分销渠道稀缺、大品牌稀缺的状况；彼时，消费者只能在购物行为牺牲自己的偏好，以身穿大众化的服装品牌为骄傲。

· 中国生产商及其它低成本消费品生产商将战胜美国品牌、批发商、零售商 在以低成本生产为基础的国家（尤其是中国），人民追求更高的生活及消费水准，并且这些国家工资的增长助长了人民的要求。

可是，这种愿望恰恰与发达国家希望不断压缩成本的愿望背道而驰。

因此，为了保持其全球的竞争优势，一方面，低成本生产商必须满足本国消费者更高的生活愿望；另一方面，低成本生产商需要压缩成本并且必须想尽一切办法促进顶点和底点的增长。

中国具有远见的大型生产商正在破解这一难解之谜。

## <<零售业的新规则>>

他们迅速注意到产品的最大利润产生于与消费直接相关的价值链末端，即消费市场。

他们意识到，购买消费市场能够达到快速运营市场并获取最大收益。

没错，应该收购所有市场品牌、零售商和服务业。

大规模收购正在发生。

香港利丰公司（Li & Fung），全球最大的服装代理公司斥资150亿美元收购了美国16个品牌并对更多的品牌虎视眈眈。

数字世界——永不失效的催化剂 正在来临的革命性变革不仅会加快速度，而且将以摩尔定律发展。

按照摩尔定律，到2015年集成电路的配件数量每年将在原来基础上翻一番。

换句话说，技术进步使消费者很大程度上拥有了无尽的市场决定权力。

Twitter和Facebook等社交网络以及移动电话计价应用程序只是科技突破性浪潮的开始。

这些技术突破又将有推动本书所阐发的种种变革。

由于这些技术进步，价值链的概念需要进行重新界定和压缩。

新的分销平台即将出现。

品牌讯息将由消费者掌控。

例如，宝洁公司最近启动电子商店直接面对消费者。

洗发水潘婷利用在Facebook上的电子商店进行特别优惠促销。

难道这不是宝洁公司和传统零售业消费者之间新的零售/批发关系的开始吗？

我们有理由认为这种新关系的产生确有可能。

Kindle公司进行了另一项行业变革性突破。

它与互联网联手推进书籍、报纸、杂志及音乐的出版和发行。

对寻找尺码合适的服装和对试穿感到头疼的购物者而言，未来即将推出网络激光扫描身材并量体裁衣的设计技术，随后购物者在几天内就能够享受到送货上门服务。

本书并不试图预言何种技术会在未来胜出，但是本书认为所有与消费者有关的企业都受一种商业模式和组织原则的控制，并且这种模式能够有效地利用技术的进步。

最终构想 我们希望本书独特的观察视角、明晰的指导和对零售业解读能够有助于企业的转型和价值链控制。

我们希望读者能够从本书得到启发，将书中的理论应用于公司的管理和投资活动、从新的角度观察日常的购物习惯。

我们深知作者对零售行业的研究尚待继续深入，书中的论点也并非无可辩驳，因为无可辩驳无异于死板和教条。

我们期待本书能够引发读者和作者的辩论和对话，能够对未来的不确定性进行深入探索。

正是出于对未来不确定性的好奇，我们才能找到新的机遇和无尽的可能。

## <<零售业的新规则>>

### 内容概要

零售业三次发展浪潮：《零售业的新规则:战斗在全球最艰难的市场》总结了零售业过去一百多年的三次发展浪潮，旨在纵览并阐释零售业和消费者产业的全局性变革，分析消费者群体发生变化的原因。

决定零售业生死的三个关键法则：《零售业的新规则》作者罗宾·刘易斯和迈克尔·达特还注意到了变革背后的驱动因素，并一一审视现今及将来的零售巨头在应对现代市场环境时所采用的商业模式。书中列举了星巴克、沃尔玛、苹果公司、亚马逊等诸多零售业巨头经营史上的跌宕起伏，从而得出了决定零售业生死的三个关键法则：神经连接（Neurological Connectivity）、先占式分销（Preemptive Distribution）以及价值链控制（Value Chain Control）。

未来零售业的全新面貌：《零售业的新规则:战斗在全球最艰难的市场》还分析了2008年全球经济大萧条所引发并延宕至今的变革。凭借对变革的洞察，本书展望了包括经济、文化、零售商及消费者在内的未来零售业的全新面貌。

## <<零售业的新规则>>

### 作者简介

罗宾·刘易斯，在零售业及相关消费者产品领域有着四十余年的战略运作及咨询经验。罗宾报告公司（The Robin Report）首席执行官；高盛（Goldman Sachs）零售顾问子公司前副总裁；美国权威时尚媒体《女性服饰日报》（Women's Waer Daily）副总裁、执行编辑；美国柯尔百货公司（Kohl's）顾问；美国纽约州立大学时装技术学院（FIT）研究生院职业研究专业教授，讲授零售业战略课程。

迈克尔·达特，牛津大学文学士学位、宾州大学沃顿商学院MBA。全球性管理顾问公司克特萨蒙联合公司（Kurt Salmon Associates）私募股权和策略部主管；加盟克特萨蒙联合公司之前为贝恩公司（Bain & Co.）合伙人。20多年来一直为零售业巨头、主流私募股权公司提供协作服务，客户包括微软、Bank One、黑石公司等。他的咨询水平在业界拥有良好的口碑，并于2010年被美国知名杂志《咨询》（Consulting Magazine）评为“年度最具影响力的25名咨询顾问”。

## <<零售业的新规则>>

### 书籍目录

- 序言 经济海啸带来的新变革
- 引言 零售业的新挑战与机遇
- 第一部分 零售业的三次浪潮
  - 第1章 第一次浪潮：生产商大权在握的时代
  - 第2章 第二次浪潮：营销驱动的大众需求
  - 第3章 第三次浪潮：绝对买方市场时代的到来
  - 第4章 风起云涌的激变：五大转型
- 第二部分 零售业成功遵循的三大战略原则
  - 第5章 创建思维连接：神经连接
  - 第6章 重新界定介入原则：先占式分销
  - 第7章 价值链控制的重要性：底线赢家
  - 第8章 所有这一切意味着什么：传统零售模式的崩溃及重建
- 第三部分 零售业巨头的兴与衰
  - 第9章 专营连锁成功模式：服装零售专营连锁店的崛起
  - 第10章 零售业巨头的成功理念：找准自己的优势定位
  - 第11章 转型失败的零售业巨头：摸索前进的漫漫长路
  - 第12章 西尔斯的教训：从昔日的成功到眼前的挣扎前行
- 结论 未来的商业模式

<<零售业的新规则>>

章节摘录

## <<零售业的新规则>>

### 媒体关注与评论

《零售业的新规则》史无前例地将零售业的过去、现状以及未来前景详细地呈现在读者面前，我们强烈推荐给零售商阅读。

——《财富》杂志 面临全球经济危机，陷入困境的零售业者如何迅速找准自己的定位并建立成功的运营模式，本书给出了最为全面且深刻的探讨。

——《金融时报》 “作者刘易斯和达特以机敏的视角深入亟待研究的零售业纷纭乱象，为我们提供了一本经典的著作。

” ——威廉·P·劳德（William P. Lauder），雅诗兰黛公司（The Estee Lauder Companies）执行主席 “《零售新规则》引人入胜，实为睡前的良师益友类书籍

。此书以略带警示但不失精彩的口吻描绘了未来的消费前景。

倘或读者从事商业或者负责市场运营，此书会让你的思路豁然开朗。

” ——帕科·昂德希尔（Paco Underhill），环境销售公司（Envirosell Inc.）CEO、总裁，《顾客为什么购买》作者

## <<零售业的新规则>>

### 编辑推荐

《零售业的新规则:战斗在全球最艰难的市场》编辑推荐：1、清晰概括零售业发展脉络，为商业管理者、创业者提供宏观的蓝图；2、真实讲述国内外零售企业案例，为商家提供可借鉴的实践经验；3、大胆预测全球零售业未来前途，为商家和政府决策者提供前瞻性思考。

<<零售业的新规则>>

名人推荐

<<零售业的新规则>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>