

零售商如何充分利用經濟減速

迅速採取措施，改善銷售業績，可以幫助零售商更快地恢復增長。

經濟減速令零售商的日子難過。麥肯錫最近的研究表明，在前兩次經濟衰退時期（1990-1991年和2000-2001年），美國幾乎每一個零售行業都出現了增長減緩的情況。在對曾經經歷過兩次經濟衰退的零售商的調查中，93%的零售商表示，曾在其中一次衰退期中收入增長減緩；而59%的零售商表示，在兩次衰退期都遇到了這種情況。

對於零售商來說，很不幸的是，當整個經濟開始復甦上升時，雖然它們處在消費者花錢的第一線，但這並不能使它們的經營狀況迅速好轉。1990-1991年和2000-2001年的經濟衰退結束後，在恢復期的第一年，各零售行業的平均增長率僅為0.3%，在15個零售行業中，有12個行業在其中一次或兩次恢復期中的增長率甚至還低於這一水平。

這些經濟減速造成的動態變化——開始是銷售不斷下降，接著是回升遲緩的恢復期——意味著零售業應該迅速採取措施，將業績滑坡降到最低程度。當然，零售商面臨的難題是如何在眾多可供選擇的措施中梳理、優選出最佳

對策。這些可選措施包括：通過關閉商店或重組支持性職能部門以削減成本；通過翻新改造商店或大規模促銷來增加收入。許多零售商做出了錯誤的選擇，它們只關注那些容易實施或自己熟悉的措施，而沒有考慮那些更具挑戰性的目標——後者在未來必將到來的經濟恢復期中提高自己的競爭地位。

根據我們的經驗，一些從實踐中總結出來的基本原則對零售商極具參考價值，可以幫助它們對可選措施進行快速梳理與甄別，並制定優先行動計劃。尤其是這些應該採取進攻性還是防禦性措施。通過將嚴格的自我評估與經濟環境相結合而切實可行的審視組合起來，各零售行業的資產負債表、增加投資、建立財務靈活性以及尋求近期內增長這些不同措施的相對重要性（見圖）。首先，零售商應該對自己的資產負債表進行嚴格的評估。例如，擁有合理現金儲備量和良好貸款信用的企業可以選擇比較弱小的競爭對手難以採用的應對措施。例如，對商店和員工進行投資或實施收購。

同時，零售商還需要實現其地產



自己企業的發展潛力。它們經營商店的模式或前在的零售行業具有強勁的增長前景嗎？其市場的飽和程度如何？與競爭對手相比，它們在該市場中處於何種地位？企業近期的增長率、市場滲透率以及對競爭對手優勢和劣勢的慎重評估都是必須考慮的重要因素。

在具有巨大增長潛力的市場中

擁有良好財力的企業應該提高投資水平，以獲得超過競爭對手的戰略優勢。零售商可以採取一種“大量下注”的投資方式，例如，大量開設新商店或改造舊商店。不過，一些規模較小的投資措施也同樣重要，比如，從比較弱小的競爭對手那裏招聘人才，或者對更精準的本地市場執行力進行投資。例如，

當一家專業零售商的商店客流量開始不斷減少時，該企業可以創建一種分析工具，幫助店主和中心營銷組織的成員更有效地利用來自客戶關係管理（CRM）部門和交易數據庫的數據，從而使零售商能夠更好地預測本地需求，並決定在其廣告宣傳中哪些商品應該佔有多大版面。在採用了新型促銷效力工具的測試市場中，可比較的商店銷售量已上升了2%-4%。

處於成熟行業、財務狀況良好的零售商還可以採取進攻性的行動，通過讓人難以拒絕的主動定價和優待店員隨時提供店面導購服務，提高商店的客流量，從而迅速增加收入。例如，一家北美的非耐用商品零售商通過集中力量消除銷售現象，提高一線銷售人員的工作效率，並對店面佈局進行一些小的改造，以幫助顧客更容易找到他們想要的商品，從而扭轉了銷售下滑的頹勢，改善了顧客滿意度，而且提高了交易頻度和平均交易量。

而財務狀況較差的企業，則需要將更多精力集中在降低成本上。我們最近的經驗表明，業績不佳的零售企業在兩個方面具有很大的改進機會，一是對庫存商品的存貨單

元（SKU）進行合理化調整，以釋放積壓的運營資金；二是對直接外包成本的合作條款重新進行談判。這些企業還可以進一步提高店面利用效率，因為它們對營業面積的利用率常常不高。通過採用精益運營技術，重新配置人員，它們還能縮短店員花費在接待顧客之外的其它工作上的時間，增加幫助顧客選購商品的時間。它們的工作重點應該放在從現有銷售資源中獲取更多收益，而不僅僅是削減勞動小時數。事實上，改進經營狀況的主要驅動力是增加銷售額，而不是削減銷售額。每一分比利的成本。

廣而言之，零售商應該牢記，在經濟減速期間，簡單地“退縮防守”和“捱過難關”是效率最低的做法。正確的做法是，通過採取積極的、主動的、進攻性的措施，增加銷售量，提高銷售業績，才是正確的。雖然這樣做不可避免地要承受一些陣痛，但它可以減少銷售量大幅下挫的可能性，並可以讓零售商在未來到來的經濟恢復期中全力參與競爭。

作者：Ashish Kotecha；
Josh Leibowitz；
Ian MacKenzie
譯者：李青瑋季刊

美國州長策劃在美建中國經濟特區



上圖為美國加州州長阿諾·施瓦辛格。

於世界產業鏈的低端，隨著廣東製造業的升級轉型，不少中小企業被淘汰。

米爾頓·科特勒認為，相對於美國經濟而言，中國的高級管理人才太少，而目前美國則顯得太多了。隨著經濟危機的擴大，資本逐漸向中國轉移，財富分配逐漸向西方轉移到東方，這也就使得這些高級管理者會來到東方工作。

“中國是世界上最大的製造業國家，而不可否認的是，中國也是世界上唯一生產廉價產品的大師”，米爾頓·科特勒直言不諱。他認為在金融危機到來後，廉價商品和高性價比的價值商品是中國製造業的機會。“歐美已陷入持續的經濟衰退，他們的消費已經從‘向上購買’轉為‘向下購買’”，米爾頓·科特勒解釋說，“比如現在美國人最需要的就是300美元的冰箱，89美元的空調，但市場上卻充斥著高價的商品，因此海爾生產的169美元的空調就非常熱銷，假如有廠家生產出110-120美元的空調，那將是一個巨大的市場。”

“中國政府和企業應該到美國

去建立經濟特區，把生產系統建立在美國的土地上，這樣才能擺脫關稅、政策等不利因素，同時還能分享到互利的渠道利潤。”米爾頓·科特勒表示，由於美國面臨就業困境，美國已經有好幾個州的州長在考慮這個問題。

米爾頓·科特勒告訴記者，比如肯塔基州擁有完善的交通設施，UPS的全球航空轉運中心設在該州。此外該州還有著低廉的土地成本，這個成本甚至低於廣東東莞。另外，當地還有大量失業的高級管理人才，這正是企業發展所需要的。因此中國政府和企業應該到那裏建立一個經濟特區。在特區裏引入中國大型的製造企業及其完整的產業鏈，這樣才能避開貿易壁壘，在美國製造、銷售產品，佔領市場。

“雖然勞動力成本會高一些，但企業只要通過入股等方式控制了零售渠道，就可以從中得到大量利潤。”他援引分析數據表明，一個企業在產品生產製造中獲得的利潤僅為10%，而在分銷過程中獲得的利潤高達50%-60%。“這個收益足以彌補相對較高的生產成本。”

個結論還為時過早。我最近接觸無論是來自美國還是歐洲的經濟界人士，他們都告訴我，其實他們也是對政府特別不滿意。但兩年後，主要的一些亞洲國家基本恢復了，日本情況更例外一些。回想起來，當時很多判斷過於悲觀。所以，對於判斷美國經濟，我覺得大家不妨再換一個角度。我認為，不要低估美國制度的自我糾正和自我恢復能力。

只要把最好以下四個方面，不利就可能轉化為有利：
 首先，要遵循一個原則，只生產需要的東西，決不生產多餘的東西，哪怕這個東西很難賺。這對節省現金很重要。前兩年，很多媒體批評一汽豐田，認為它的產品需要消費者等待。這樣會錯失商業機會，也讓消費者在等待中選擇其他公司的產品。這樣做是正確嗎？當時通用和福特都大批量生產了很多車，但消費者看到大量的車湧進市場，就認為這些車會降價，於是觀望情緒加重，很多訂單都是無效訂出，結果通用和福特的車很多賣不出去，只好降價，而降價無疑

1949年 豐田這樣度過經濟危機

只生產需要的東西，決不生產多餘的東西；堅信不用錢也可以提高生產效率；儘可能地縮短生產週期；決不交給客戶有質量問題的產品。

金融界的壞消息對於全世界的製造企業來說都不是好事情，企業可能很難再從銀行借到錢，缺少資金的情況會越來越多。但換一個角度看，這也是製造業自我升級的一個機會，因為要想繼續活下去，企業就必須尋求如何利用自己的力量，把資金創造出來。

其實缺少資金這樣的處境，豐田汽車在1949年的時候也曾經遭遇過，當時日本經濟不景氣，在銀行得不到貸款，但又想造車，怎麼辦？

豐田的選擇是依賴所有的勞動者和一線的員工，把他們的智慧挖掘出來，讓員工自己找到真正的原因，羣人的智慧提高生產效率。豐田不要傳統的思路，就是當時時不選擇的辦法。

如果當時豐田實力雄厚，也許會像通用和福特那樣大批量生產，就不會有現在的精益生產的豐田模式。後來發現，這些做法都是對的。

對企業造成了損失。

在經濟景氣的時候不要庫存是有好處有壞處，但一旦經濟出現動盪，不要庫存就讓企業免於大的災難。

其次，要堅信不用錢也可以提高生產效率。發揮所有勞動者的智慧，並感謝勞動者。最重要的是調動所有人的力量，我在日本正在指導一家公司，負責生產技術的科長，負責開發的科長，負責營業的科長，負責人事的科長……各個部門的負責人來了，大家互相詢問需要什麼，相互之間有什麼區別，然後進行討論，對整個系統進行設計。之後系統重構帶來的任何現金流的變化，都應該得到表揚。一旦把這些改革建議造起來，之後再進行不斷地改善就建利得多。小地方的創新一步一步的來，也會積累出大的成果。

再次，儘可能地縮短生產週期，不要過分關注錢。日本的製造業其實是一種藝術，不要怎麼注意錢，只是磨練流程，生產速度越細。舉一個例子，從接受訂單到生產，本田需要25天左右的時間，福

特需要40天，通用需要50天，而豐田需要12天。從企業時間的長短就可以看出一個企業競爭力的高低。

儘管一直沒有在考慮怎麼賺錢，但在磨練流程的過程中，錢自然而然地就掙出來了。因為縮短生產週期，就可以使需要的資金量減少。

最後，決不交給客戶有質量問題的產品。日本製造業還有一個特點，最先保障的是工作人員的安全，在此基礎上提高產品質量。任何一道工序中出現了不合格，都要被立即解決。最後再讓一個二次檢查，在任何環節上都不接受、不製造、不傳遞有問題的產品。做到這一點需要過度的合作夥伴，豐田從來沒有過度的零件供應企業和經銷商。

作者：河田信，日本最受歡迎的專家顧問之一，此次應中國CEO年會之邀來中國與企業家分享自己的經驗。

本文由本報採訪媒體《中國經濟報》記者張一君採訪整理

在金融風暴中如何看美國

【編者按】中國發展研究基金會日前在北京舉行的“紀念改革開放三十周年經濟學家庭座談會”，中國國際金融有限公司（簡稱中金公司）董事長李劍閣談到了在當前金融風暴中如何看美國的問題，以下摘錄他在發言中的特別觀點。

美國金融風暴發生以後，中國國內有兩種看法比較流行。一是美國的體制不行，二是美國的經濟不行了。

怎樣看美國的體制？有媒體說美國搞社會主義了，但是我覺得這

個結論還為時過早。我最近接觸無論是來自美國還是歐洲的經濟界人士，他們都告訴我，其實他們也是對政府特別不滿意。但兩年後，主要的一些亞洲國家基本恢復了，日本情況更例外一些。回想起來，當時很多判斷過於悲觀。所以，對於判斷美國經濟，我覺得大家不妨再換一個角度。我認為，不要低估美國制度的自我糾正和自我恢復能力。

只要把最好以下四個方面，不利就可能轉化為有利：
 首先，要遵循一個原則，只生產需要的東西，決不生產多餘的東西，哪怕這個東西很難賺。這對節省現金很重要。前兩年，很多媒體批評一汽豐田，認為它的產品需要消費者等待。這樣會錯失商業機會，也讓消費者在等待中選擇其他公司的產品。這樣做是正確嗎？當時通用和福特都大批量生產了很多車，但消費者看到大量的車湧進市場，就認為這些車會降價，於是觀望情緒加重，很多訂單都是無效訂出，結果通用和福特的車很多賣不出去，只好降價，而降價無疑



全能網頁設計與排名市場行銷講座

11月05日，2008年

星期三：3:00 pm - 5:00pm

10501 Valley Blvd #1148

El Monte, CA, 91731

歡迎各行業精英，計劃
 開拓網絡市場。開拓各語
 系市場。開發新的銷售渠道

- 如何防止信用卡欺詐
- 如何防止下年網絡展望
- 可以自己經營的網上市場行銷技巧
- 如何建立品牌，零售，批發市場開發
- 打造最受歡迎的網頁設計
- SEO, SEM 網上行銷雙結合
- 多語言廣告的重要性
- 如何開發西班牙語市場
- 如何在Google的搜索優先排
- 出西班牙語關鍵詞

免費入場。請速報名
 www.AbleDesigner.com

Tel: 626.618.0777 Fax: 626.602.9763 或電郵聯絡 Email: sales@abledesigner.com