

低价不是法宝



[美] 劳拉·罗利/著
宋洁 等/译



零售骄子

塔吉特

如何分庭抗礼沃尔玛

ON TARGET

HOW THE WORLD'S HOTTEST RETAILER
HIT A BULL'S-EYE

LAURA ROWLEY

上海远东出版社



WILEY

低价不是法宝

零售骄子塔吉特如何分庭抗礼沃尔玛

ON TARGET

HOW THE WORLD'S HOTTEST RETAILER
HIT A BULL'S-EYE

[美] 劳拉·罗利/著 宋洁 等/译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

低价不是法宝: 零售骄子塔吉特如何分庭抗礼沃尔玛/(美)劳拉·罗利著;宋洁等译. —上海: 上海远东出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 80706 - 334 - 6

I. 低... II. ①劳...②宋... III. 零售商业-商业经营-经验-美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 118734 号

ON TARGET: HOW THE WORLD'S HOTTEST RETAILER HIT A BULL'S-EYE
by LAURA ROWLEY

Copyright © 2003 by LAURA ROWLEY.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.
All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体版权由 John Wiley & Sons International Rights, Inc 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09 - 2006 - 413 号

策 划: 学习事件

责任编辑: 孙熙元 应韶荃

装帧设计: BO·OK DESIGN

版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

低价不是法宝 零售骄子塔吉特如何分庭抗礼沃尔玛

著者: 劳拉·罗利

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司

装订: 上海张行装订厂

版次: 2007 年 1 月第 1 版

印次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 171 千字

印张: 11.5 插页 1

印数: 1 — 5200

ISBN 978 - 7 - 80706 - 334 - 6/F · 270

定价: 27.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 555

在别的店里逛的时候，我总觉得有种不舒服的急促感，就想着买了东西赶紧走人。但在塔吉特，感觉是：“到处溜达一下，放松点。”

——塔吉特顾客

如果你曾经在塔吉特购物，你可能会有同样的感觉——在走道上晃悠一两个小时，享受着上佳的货物，干净的环境以及完美的服务。但物美价廉的产品并非使塔吉特从竞争中脱颖而出的唯一原因。他们的“人性接触”——这是今天几乎所有其他的折扣店都欠缺的东西——把人们一次又一次地带回了塔吉特。

1962年，塔吉特由明尼苏达的代顿百货公司创办，20世纪90年代中期开始广受欢迎，并一直持续到今天。在过去的40年里，通过个性十足的产品，富有创意的店面设计，令人难忘的形象塑造，以及非同寻常的慷慨捐赠，这家以靶心为商标的连锁店已经在美国消费者中形成了追随效应。借助与设计师如迈克尔·格瑞伍兹、莫辛莫和托德·奥德汉姆等人的排他性的产品合作，“塔赫耶”——有人喜欢这样称呼这家美国最赚钱的零售企业之一——使其兼卖便宜货品和名家产品的节俭风格成为时尚。

在本书中，获奖记者劳拉·罗利通过生动的第一手故事、坦率的访问和深度调查，巧妙地展示出塔吉特现象背后的战略、动机和领导者，并研究了他们是如何取得了如此巨大的成功。你将会跟着罗利一起，走到收银台后面，沿着走道，做一个近距离的探视：

- ① 在其独特的零售历史上，塔吉特的文化的种子是如何被播下的。
 - ② 塔吉特是如何重新定义了折扣店的概念，从而在行业巨擘沃尔玛的阴影下另辟蹊径，发展壮大的。
 - ③ 塔吉特在管理、推广、营销、运营和公司捐赠上是如何通过最佳的操作，使其成为新千年最成功的零售商之一的。
-

本书是对塔吉特作为美国最时尚的折扣店的巨大成功的首次深入剖析，见解深刻而又引人入胜。本书对塔吉特如何缩小了质量和成本之间的鸿沟、并在此过程中创造出了大获成功的理念作了翔实的介绍。

劳拉·罗利

劳拉·罗利是一位知名的电视和平面媒体商业类记者，同时也是《自我》(Self)杂志的个人财务和事业方面的专栏作家。她在纽约为CNN商业新闻工作了5年。她为“你的钱”(Your Money)和“非常商务”(Business Unusual)广播节目制作现场片断和报道。在后一项工作中，她介绍了大量的《财富》500强企业，例如沃格林(Walgreen)、特百惠(Tupperware)、德锐(Devry)公司等。罗利还一直在《早安，美国》(Good Morning America)、《氧气媒体》(Oxygen Media)和CNBC的节目中亮相。

致 谢

感谢约翰·威利出版公司(John Wiley & Sons)的黛布拉·维西克·英格兰德(Debra Wishik Englander)。她是我的编辑,她建议我来写这本书。衷心感谢你的耐心以及在本书写作过程中给予我的信任、支持。感谢布鲁斯·代顿(Bruce Dayton)和道格拉斯·代顿(Douglas Dayton)的大力协助,否则本书可能难以完成。他们接受了长时间的采访,并且提供了塔吉特公司(Target Corporation)和代顿家族重要的历史资料。感谢代顿·哈德逊公司(Dayton Hudson)的管理者诺曼·麦克米兰(Norman Mcmillan)、阿伦·彭宁顿(Allan Pennington)、斯蒂芬·皮斯耐(Stephen Pistner)以及弗洛伊德·哈尔(Floyd Hall)告诉我关于他们的故事,并感谢马克·格比(Marc Gobé)的宝贵见解。还得感谢《明尼阿波利斯明星论坛报》(*Minneapolis Star Tribune*)的图书管理员桑德拉·戴特(Sandra Date)、国际购物中心理事会(International Council of Shopping Centers)的苏珊·皮斯特利(Susan Pistilli)和麦克·特布雷迪(Mike Tubridy)以及雷伯哈尔·弗里德曼公司(Lebhar Friedman)的海瑟·马丁(Heather Martin)提供的研究协助。感谢我的父母,简·罗利(Jane Rowley)和尤金·罗利(Eugene Rowley),还有整个大家庭,感谢你们对我的信心。感谢我的丈夫吉姆·希尔克(Jim Hilker)和女儿安妮(Anne)、夏洛特(Charlotte)和赫利(Holly),感谢你们的爱。每当我细数我的幸福的时候,我总是把你们算上两遍。

序

序

2000年,作为一名美国有线新闻网(Cable News Network, CNN)财经新闻的制作人,我采访了德意志银行(Deutsche Bank)的首席经济学家爱德华·雅德尼(Edward Yardeni)。那个时候股市一片繁荣,失业率降到了历史最低点,奥萨马·本·拉登(Osama Ben Laden)还没有出现在雷达屏幕上。雅德尼素以富有远见著称,他认为竞争和全球化已经带来了零通货膨胀、强劲的经济增长以及和平。然后他说了一句话,简单直接到了荒谬的程度,却令我永远难忘:“其他的国家已经发现,生活的意义就是购物。”购物?这就是生活的终极意义?

2001年9月11日,当整个世界都崩溃了的时候,购物在许多方面仍然居于生活意义的核心,至少在美国是。布什(Bush)总统、纽约市市长朱利安尼(Giuliani)以及其他的领导人,都鼓励美国人用花钱的方式支持经济,并且对抗恐怖主义(这是一个使部分人感到困惑的因果关系)。他们这么干了——尽管股市大跌,失业率骤升,公司支出急剧减少,但消费者强有力地撑起了经济。他们主要把钱花在了两个地方:家庭装修连锁店和折扣店[如果在高档商场里购物,那就有一点奢侈了。联合百货公司(Federated Department Stores)包含梅西百货(Macy's)和布鲁明戴尔百货(Bloomingdale's)在内的数据表明,9.11之后的几星期里,唇膏的销售额遽跌]。显然,时局艰难之际,坚强的人们确实去购物了。

但是为什么他们去塔吉特购物呢?我为此书而采访的每个人几乎都告诉我,他们对去塔吉特有一种模模糊糊的渴望。在店里的过道上晃荡的时候,他们觉得很舒服,但说不出为什么。当然,从表面上看,他们提到了创意十足的商品、很酷的广告、干净的店面、迅捷的服务,还有社区捐赠。但作为一名曾经是神学专业的学生,我对内在体验和外在体验同样有兴趣。塔吉特的经营方式,给了消费者什么样的心理暗示?品牌专家马克·格比(Marc Gobé)把它形容成一种人性接触:“在今天这个时代,

我们正在丧失对自己生活的控制——技术跑得比我们快——而全球化是一个很难完全接受的概念。”他说，“人们以某种方式寻找有一点人性接触的东西，以此来感到安心。塔吉特通过商品，通过商场的设计和工作人员本身，与顾客达成了交流，使人们感受到了人性的接触。在令人不安的世界里，你感受到了人与人的接触，从而定下心来。”

咨询专家弗雷德·克劳福德(Fred Crawford)和雷恩·马修斯(Ryan Mathews)，在他们合著的《卓越的神话：为什么伟大的公司从不试图面面俱到》(*The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything*)中认为，美国人不光渴望安全感，更渴望价值。“有史以来第一次，商业被赋予了更多的功能，而不仅仅是挣钱。”他们写道，“顾客们被自己的生活搞得越来越有挫败感，他们希望个人价值得到强化，而不光是商业价值。”他们还认为传统的社会机制——宗教、学校、邻居、家庭——曾经强化了诚实、尊严和自由竞争的价值观，现在却正在崩溃。就在他们的书出版后，资本主义本身似乎就在失控的贪婪的重压之下，无法支撑且轰然倒地了。美国人被一连串的财务丑闻以及赤裸裸的欺诈出尽洋相，安然(Enron)、安达信(Arthur Andersen)、世通(Worldcom)、泰科(Tyco)，还有阿德尔菲亚通讯(Adelphia Communications)，等等——这些欺诈毁了股东、员工，同样的还有社区。

在为此书进行调查的过程中，我拥有采访道格拉斯·代顿(Douglas Dayton)和布鲁斯·代顿(Bruce Dayton)的特权。他俩和另外三个兄弟在20世纪60年代运营代顿百货公司(Dayton's)，并创立了塔吉特商场。代顿兄弟和阿德尔菲亚通讯的创始人约翰·里格斯(John Rigas)是一辈人，而后者和他的儿子们如今被联邦检察官指控为把公司“当成了私人小金库”。当我问道格拉斯·代顿为什么他和他的弟兄们没有受到同样的诱惑时，他回答：“那不是我们受到的教育。你怎么能对别人那样干呢？”代顿兄弟没有紧攥个人的权力，而是致力于使董事会成为公司的主导力量。“我们董事会对CEO有评估，他的奖金全靠这个，”布鲁斯·代顿说，“没多少公司这么干。大多数出轨的CEO都是不受评估的唯我独尊者，并且不觉得他们需要向任何人负责。”[20世纪70年代初，公司出现利润下滑时，当时的CEO肯尼思·代顿(Kenneth Dayton)甚至向董事

会主动请辞]。我开始相信,塔吉特今日成功的关键部分,正是在它最初成长的20年里滋养它的是正直的企业文化。“父亲说过,只要你细心照顾,把所有的鸡蛋都放在一个篮子里也无不可。”布鲁斯·代顿说。“而且他灌输给我们这样的信念:你不能压榨公司。好好照顾它,它就会好好回报你。这是我们的遗产。”在此过程中,他们还照顾了许多其他的东西。2002年塔吉特创办40周年时,在明尼阿波利斯一家郊外的塔吉特门店里,道格拉斯在收银通道遇到了一位公司的老员工。这位眼尖的收银员注意到了他信用卡上的名字。他四周看了看,然后贴近身子告诉他:“我买了三股,现在它们值3万美元!”

克劳福德和马修斯认为,对价值的追求就如同自然界一样,拒绝真空——所以现在人们指望用商业来填补空白。为什么人们被塔吉特吸引?优质的产品以合理的价格出售,这意味着诚实;他们尊重你的血汗钱。店堂干干净净,井井有条,你可以迅速找到想要的东西,这意味着对你的时间的尊重。产品充满创意,有型有款,这意味着这样一种信念:不光是有钱人,而是所有人都可以欣赏并且拥有美。每年捐赠1亿美元,意味着他们和你一样在内心深以社区为念。外部的体验事关购物;内部的、情感的体验,则意味着被承认、被尊重地对待。本书将着眼于公司的历史如何播下了塔吉特公司文化的种子;他们如何重新定义了折扣店的概念,从而在行业巨擘沃尔玛(Wal-Mart)的阴影下另辟蹊径,发展壮大;以及他们的管理、推广、营销、运营和公司捐赠是如何通过最佳的操作,使其成为新千年最成功的零售商之一——一言以蔽之,塔吉特是怎样大获成功的。

目 录

第一章 塔吉特的特别之处

在别的店里逛的时候,我总觉得有种不舒服的急促感,就想着买了东西赶紧走人。但在塔吉特,感觉是:“到处溜达一下,放松点。”

折扣店的新消费者 / 3

折扣店的新设计师 / 4

赢得高端的实惠主义者 / 5

塔吉特体验 / 6

设计才华 / 8

小结 / 13

第二章 好的产品

“当人们谈到去哪儿‘登记’结婚礼物的时候,最先想到的就是塔吉特——这就是优质的产品和良好的购物环境的结合。”

名牌的游戏 / 17

塔吉特观察员 / 20

约翰·佩里格里尼(John Pellegrine) / 21

培育真正意义的设计 / 23

格瑞伍兹现象 / 28

年轻,漂亮,魔力:更多优质的设计联姻 / 29

传递人性的接触 / 33

小结 / 34

第三章 实惠主义者的心态

实惠主义者如今已经遍布了零售业的每个角落,并宣称他们再也不打算买正价货了。对物有所值的重视,看起来是一个根本性的变化,尽管经济一片繁荣,折扣店还是持续攫取了更多的市场份额。

“你怎么会吃亏” / 37

零售业的乱世 / 39

被鄙视的萨克斯(Saks)顾客 / 42

小结 / 44

第四章 广告和推广

“简简单单的一幅小靶心——真是天才之作。它仿佛在说：我们了解。”

乡下人 / 47

成功的形象 / 49

另类的态度 / 52

适当的关联 / 52

默德·弗里克特(Maude Frickertt) / 53

小结 / 56

第五章 服务和技术

当你进入塔吉特的时候,你会觉得这里真是完美,就像

阳光普照大地一样。到处都井井有条,东西都放在该在的地方,人们都愿意帮助你,都非常友好。

“更愉悦的购物体验” / 59

米老鼠俱乐部 / 60

最弱的环节: 退货 / 62

管理在途库存 / 63

实时客户关系管理 / 65

TARGET.COM / 66

为顾客发卡 / 68

小结 / 70

第六章 乔治·德拉帕·代顿的传奇

他们秉持诚实和服务的理念,将一家市区的商店变成了一个零售业的王国。

速度就是生命 / 73

“纯良的正直品性” / 75

“我们要打赢这场仗” / 79

小结 / 85

第七章 下一代

任何档次的产品你都可以打折。我们认为自己最合理的定位是做一个优质产品折扣商,这部分是缘于我们的传统。

“你不能仰仗祖荫” / 89

折扣威胁 / 97

需求：平价的品牌 /100

小结 /104

第八章 卓越的管理

“1962年,我第一次听说德卢斯(Duluth)的塔吉特被顾客称作‘塔赫耶’。”

明尼苏达,罗斯维尔 /107

“顾客们开始称其塔赫耶” /110

分道扬镳,以及新的竞争 /112

小结 /121

第九章 增长指南

零售业里有许多打擦边球的歪门邪道,但我们不打算那么干。

打下根基 /125

以诚为先 /129

时尚和家庭观念 /131

运营策略和用人策略 /132

技术、陈列、采购和保证 /134

推行“增长指南” /136

小结 /139

第十章 慈善事业

1918年8月27日,正式成立了代顿基金。

信仰实践的回报 /143

慈善之家 /146

公益营销 /149

环境问题 /150

小结 /151

第十一章 挑战

品牌需要经受顾客每天的选择——就像政客一样。
如果你忘了你能活下来全靠顾客用钱投的票,那么你就死了。

囊中羞涩 /155

食品斗争 /155

扩张之痛 /157

海外的争议 /158

信用卡和百货公司 /160

过于酷了 /161

小结 /165

附录一:塔吉特公司财务数据 /166

附录二:塔吉特公司大事记 /168

第一章

塔吉特的特别之处

在别的店里逛的时候,我总觉得有种不舒服的急促感,就想着买了东西赶紧走人。但在塔吉特,感觉是:“到处溜达一下,放松点。”

——柯蒂斯·陈(Curtis Chan),塔吉特顾客

折扣店的新消费者

位于曼哈顿中心的沃尔多夫·阿斯托利亚酒店(Waldorf Astoria)的豪华舞厅里,充斥着得体的夏奈尔(Chanel)套装、珍珠、精心打理的头型,以及昂贵的整容手术带来的特有的紧绷绷的笑脸。几百名妇女济济一堂,聆听纽约市第一夫人利比·帕塔基(Libby Pataki)对本州对抗卵巢癌和乳腺癌所取得的成就的演说。这次活动还包括一场时装秀,预计将为一个医疗中心筹集到 650 000 美元善款,该医疗中心为低收入妇女提供乳房 X 光透视。桌子上覆着白色的亚麻桌布,像珍珠一样的瓷盘里放着冷制的粉鲑和一点芦荟调味汁,水晶高脚杯满斟着醇香的夏敦埃(Chardonnay)酒。人群中也散坐着几个年轻时髦些的客人,包括查拉·克鲁伯(Charla Krupp),她长期担任杂志编辑,并定期为《今日》(*The Today Show*)节目撰稿。坐在她对面是皮娅·里伯(Pia Lieb),一位为麦迪逊大道的名人们服务的牙医。她以各种前卫方式来满足客户们的独特要求,例如把“有治疗作用的水晶”镶嵌到牙齿上。我一提到塔吉特公司,这两位就开始热烈地表达她们狂热的痴迷,就像使徒们见到了复活的弥赛亚似的。“上次我去纽约瑟特克特(Setauket)的塔吉特。”克鲁伯说,“我推着满满两推车的东西出来,得要他们帮我一把才能出门。太便宜了,太惊人了!”她开车回到曼哈顿后,却发现仍然没有买齐所有她想要的,于是她用手机打电话到塔吉特,询问离长岛高速公路(Long Island Expressway)最近的门店在哪里——在西布雷(Westbury),她又在那儿买了一推车。里伯告诉克鲁伯,她应该去试试皇后区的那个两层的塔吉特门店,因为从路程来说,这是离曼哈顿最近的(她在地图上量过)。“我