

降低消费摩擦 解锁新零售增长策略

□郑渝川

当今零售业的决定权已经从零售商转移到顾客手中。一方面，实体门店受到电商冲击，另一方面电商也面临越来越激烈竞争。英国零售业著名咨询专家理查德·哈蒙德长期为索尼、英国石油、欧莱雅等世界一流企业提供零售咨询服务，其所著的《新零售的增长策略》通过归纳、分析、提炼全球各地一流零售商的转型经验，对线上线下顾客需求心理、购买决策进行深度探讨，由此给出一些可靠可信的零售规律。

摩擦和奖励

全书开篇提出了一个有趣的概念：降低消费摩擦——这并不是说零售商或者店员与顾客之间有什么人际摩擦，而是指影响消费过程的摩擦变量，如距离、购物时间、网页设计、App和门店布局，以及清楚地沟通、信任、送货、支付等具体场景的购物过程。每一项变量因素的增加或减少，都可以降低或增强消费者购买意愿（无论线上线下）。

比如，线上零售的网页、App设计过于复杂，线下门店为诱导顾客多买商品而将顾客结账路线设计得过于遥远、迂回，都会影响消费者购买意愿。又如，零售业企业将促销规则设计得越来越复杂，类似于“买300返300”，同一家店铺里部分商品参加所在商场或电商平台的“跨店满减”，而另一部分商品不参加满减，这些都会让消费者望而生畏，对商家促销的诚意、促销活动的真实性表示怀疑，从而削弱购物意愿。

消费过程中可以增强消费者购买意愿的奖励变量则包括价格优势、服务质量、促销力度、品牌效应、额外服务、群体认同、趣味性等。

书中列出了“摩擦/奖励指数”，也



出版社：浙江教育出版社
作者：[英]理查德·哈蒙德
书名：《新零售的增长策略》

就是将同一个消费场景所涉及到的摩擦系数减去奖励系数，如果最终答案为正数，就说明出现了问题。无论线上还是线下零售商就应该认真分析，降低现有摩擦系数的方法，并相应提高现有的奖励系数。书中以爱尔兰瑞安航空（欧洲一家知名的廉价航空公司）、苹果公司、英国酒吧、英国哈福德、英国塞尔夫里奇百货公司等公司案例，对降低摩擦系数、提高奖励指数以提高消费吸引力和黏性进行了具体说明。

对零售商来说，如果出现销售额急剧下滑情况，就要立刻分析原因采取相应对策来减少摩擦和增加奖励，并分析竞争对手的情况，通过对照找出本企业可能在顾客消费时产生最多摩擦的五

件事情，总结竞争对手获胜的原因，先模仿后改进、提升。从长远而言，企业要通过衡量摩擦/奖励指数，来指导内部资源的分配并确定投资方向。

六大增长策略

书中还介绍了顶级零售商的其他六大增长策略，包括让每个员工都清楚公司的发展蓝图；明确需求状态，找准零售定位；启发式销售，引发探索欲望；给顾客讲故事；门店开业要追随顾客；通过改善员工体验来提高顾客体验。

让员工清楚公司发展蓝图，这是大多数零售企业最容易忽略的一个问题。星巴克销售的不是咖啡，而是基于咖啡品

而建立的社交体验；沃尔玛和塔吉特都致力于销售价格最低的商品；德国阿尔迪的蓝图是“精挑细选，物美价廉”；赛百味的蓝图是“现场制作，随心搭配”。

很多企业都有发展蓝图，但很少有企业像星巴克那样让每一个员工都清楚地知道这一点。如果员工了解公司发展蓝图，就为自发式削减摩擦、增加奖励创造了可能。无论是咖啡店、超市、商场，还是线上零售商，员工才可能发自内心地去体察顾客的情感。

启发式销售即零售商在成功吸引顾客的情况下，比如正在浏览网站、App、小程序、社交媒体，或来到门店，销售商启发其了解产品，触发其对产品使用体验的想象，这样很可能促成顾客购买产品。

书中举例说，当作者步入美国某家高端厨具和家具用品零售商店时，“一阵阵南瓜味的果酒香扑鼻而来，这是一种深秋温暖的香气，让我瞬间置身于新英格兰的深秋之中，金黄色的树叶缓缓飘落……店内处处都散发着烹制食物的香气，季节性元素随处可见，试吃品信手拈来。哦，眼前就是那个诱人的南瓜果酒，旁边还有南瓜面包……就连声音都能引发你探索的欲望。顺着声音望去，原来是一个燃气灶上的罐子，不知道煮着什么东西，咕嘟咕嘟冒着气泡。”这种销售方式充满情感语境，可以很快地让顾客捕捉到“为朋友和家人下厨做一道菜的快乐和满足感。”

本书指出展现在顾客面前的内容，应该是相对较少而优质的备选项。零售企业尤其是初创企业往往容易走入盲目增加商品品类的误区。因为在零售企业中像沃尔玛这样“大而全”、品类超多的企业比较少见，更多情况下，顾客需要快速完成购买决策，而不是将时间和精力耗费在反复选择之中。

作者强调，“选择”与我们天生厌恶风险的心理密切相关。通过有效限定品

类选择范围，每个选择的结果各不相同，最可能诱发消费。比如，服饰销售商如果展示五种颜色深浅不一的灰色T恤，顾客就难以挑选，但如果五种T恤的颜色和图案都不相同，选择就会相对容易。

让增长策略落地

无论是传统意义上的零售，还是今天人们所说的新零售，都必须注重团队建设，为员工营造最佳的工作体验，这是零售企业发展的基石。一是愿景：知道应该做些什么。二是尊重：员工知道自己可以做这些事情。三是认可：用肯定来强化积极行为。

上述三大基石中，重中之重是“尊重”。无论在中国还是其它国家，零售企业习惯采用劳务派遣来降低员工成本，而在日常管理中，企业将员工当作毫无价值的一次性资源，让员工承担一切“犯错”成本（包括顾客“犯错”，以及零售商经营管理中“犯错”的成本）。在这种情况下，未被充分尊重的员工显然无法做到诚恳地对待顾客。

作者指出，零售商必须懂得尊重员工且舍得为员工花钱，忽略长期留住员工的直接成本。“建立在尊重和热情基础上的团队，最终会为企业创造更大利润。（反之）团队如果面对恐惧和超常的压力，短期内可能会迅速提升业绩，但通常会很快崩溃。更严重的是，他们的表现会让顾客对整个品牌没有好感……”

本书还介绍了“让增长策略落地的9大运营原则”，包括着眼顾客体验、营造双赢局面、诚实定价、引入零售艺术来激发门店活力，等等。这些原则和方法的落实，可以让线上线下消费变得更加轻松快乐，让顾客乐意与零售商及其员工建立长久、友好的关系，后者才可能据此建立持久的竞争力，在激烈竞争的环境中避免被淘汰出局。

危机中的新生

□陈春花



书名：《危机共存》
作者：路江涌
出版社：机械工业出版社

2020年，一场突如其来的疫情几乎影响了世界上的每一个国家、每一家企业和每一个人。在这样一场全球性的巨大危机中，企业如何生存且转危为机，是一个紧要问题。作者对此进行了系统性思考，提出了很多有意思的观点，也启发我就此展开思考。

首先，对于危机，企业管理者应有清醒且明确的认识。企业就是应对危机、解决问题的，这是企业的价值所在，也是企业管理者的价值所在。危机的本质是不确定性和不连续性，而人类的天性是喜欢规避不确定性和不连续性的。为了减少政治和社会生活中的不确定性和不连续性，人们成立了政府和各类社群组织；为了减少经济中的不确定性和不连续性，才有了企业。企业的天职就是直面挑战，与“黑天鹅”和“灰犀牛”共舞的企业才是最成功的企业。

其次，不仅要关注危机中的业务恢复，更要关注对战略机遇的把握。危机带来了经营的停顿，这是不连续性；危机改变了经营环境，带来了发展方面的迷茫，这是不确定性。在危机面前，并不是所有企业都能迎来业务的恢复，且只有少数企业能够调整到新的战略方向上来。企业的管理人员和领导者，在合理应对眼前挑战的同时，应把更多精力放在危机所带来的机遇上。

再则，在应对危机的策略上，应把握阶段性重点。作者在书中提出，企业在危机来临之前应强化组织能力，在危机早期应重点抓执行，在危机中期应重点抓使命、愿景、价值观，在危机后期应重点抓战略规划。这个提法很有道理，企业可以根据所处的阶段加以判断。有些行业可能恢复得比较快，有些行业受到的影响比较大，恢复的过程会长一些，应对危机的策略也会不一样。但大体来说，前期的重点在执行，包括迅速采取有效措施，减少开支节约成本；中期的重点在于聚焦盈利业务，增加现金流；后期的重点在于抓住新的发展机遇，为下一次腾飞准备跑道。

最后，还是要强调领导力。巨大的危机可能会使企业片瓦不存，企业领导者的权力资源可能枯竭，但领导者的乐观、定力和远见可以振奋人心，使队伍不散、组织不乱，并保持旺盛的战斗力。危机可以看作是企业家领导者的一次修炼、一次成长的机会，也是企业的一次新生的机会。

本书作者以其独特的视角和扎实的研究，不仅帮助我们梳理出与危机共存的理念、认知与准备，更重要的是给出了方法和工具。本书运用了很多模型与工具，一方面可以帮助读者更好地理解书中的观点，另一方面可以使读者借助这些模型与工具将书中的观点更好地运用到企业实际工作中，这也是本书的独特之处。

作为企业管理研究者，我们都希望自己的研究可以真正地帮助企业，同时更希望自己的研究成果能够运用到企业实践中去，至于如何实现这个愿望，是需要研究者自己做出努力的。而作者持续探索的一个方向，就是如何将研究工具化、方法化，这是极为有意义的努力。我期待读者在阅读本书时，能够感受到这一点，并在实践中加以尝试运用。

■ 财富书架

商业简史

作者：刘润
出版社：中信出版集团

内容简介：一部商业史，就是一部人类文明史。全书从四大阶段梳理商业发展脉络：线段型商业——中心型商业——去中心型商业——全连接型商业。线段型商业是商业世界的首次进化，催生了“丝绸之路”；中心型商业是商业世界的侏罗纪时代，催生了“电商”；合久必分去中心型商业时代，催生了“区块链”；全连接型商业是商业世界的乌托邦，我们正在不断地接近它。

作者简介：刘润，中国知名商业顾问，润米咨询创始人，40万+学员《刘润5分钟商学院》主讲人。前微软（中国）有限公司战略合作总监。现任恒基地产、尚景等企业战略顾问。

成就斜杠人生

作者：[美]玛希·埃尔博尔（Marcy Alboher）
出版社：湛庐文化/北京联合出版公司

内容简介：在这样一个充斥着变化的时代里，无论主动还是被动，越来越多的人会成为斜杠青年。拥有的“斜杠”越多，人生的选择就越多，而斜杠人生的趣味性背后，需要不断平衡理想与现实、工作与生活、理性与天性……如何拥有这样的平衡能力？“斜杠”概念提出者玛希·埃尔博尔用《成就斜杠人生》给出了关键答案。她在书中介绍了未来全新的工作模式，详解了斜杠人生的六大成长思维、斜杠人生的优势组合等。不仅如此，她还详细阐述了成就斜杠人生的五大关键因素，如利用斜杠职业的协同作用等，能够帮大家从多个视角审视斜杠人生。

作者简介：玛希·埃尔博尔，“斜杠”概念提出者，职业发展意见领袖。Encore.org副总裁。Encore.org致力让数百万寻求第二职场的人能更容易追求他们的梦想。

文明

作者：[英]菲利普·费尔南多-阿梅斯托
出版社：中信出版集团

内容简介：英国知名历史学家菲利普·费尔南多-阿梅斯托凭借考古学、地理学、生态学等领域的广博学识，颇具实验性地将文明划分为9大环境类型、17种生存实境，将人类放回起初面对自然挑战的情境之中，探索文明的可能性。比如不同环境中的人们如何因地制宜与自然博弈，如何改造环境、适应环境或遭环境反噬，文明如何在各自的环境中丰富多样，又如何交流中发展、消亡或融合。

作者简介：菲利普·费尔南多-阿梅斯托，知名历史学者，BBC节目主持人，被《纽约时报》盛赞为比肩吉本、汤因比、布罗代尔的历史学家。他的研究范围涵盖环境史、思想史、西班牙和拉丁美洲研究、全球史等多个专业领域，目前是圣母大学历史系教授。

腾讯电竞：抵达梦想的另一种道路

作者：张小平
出版社：机械工业出版社

内容简介：本书以腾讯在电竞领域的布局发展为依托，侧面呈现了中国电竞的成长之旅，深度挖掘了腾讯在推动竞技游戏蜕变为竞技体育、赋能城市增长、引领文化潮流、破局商业生态这一过程中的底层逻辑。书中除了囊括腾讯官方独家授权的资料和数据以外，还分享了为撰写本书而专门采访国际奥委会、亚奥理事会、国际电子竞技联合会、亚洲电子竞技联合会等国际体育组织的相关负责人，以及厂商、品牌方、赛事执行方、俱乐部、直播平台、选手和解说员等电竞产业链从业者而得到的第一手材料。

作者简介：张小平，财经作家。

网络空间的劳动图景

作者：杨逐原
出版社：中国人民大学出版社

内容简介：本书探讨的是传播政治经济学的新鲜话题。作者认为，网络用户劳动是互联网时代资本和劳动重构的产物。在网络空间，网络用户数量不只是数字，而是代表着生产、传播与消费等加快信息资本积累的力量。本书深入地研究了劳动者（网络用户）、技术与资方权力控制中的网络用户劳动、网络用户劳动中的生产力和生产关系、劳动力的再生产以及劳动报酬等诸多问题。

作者简介：杨逐原，中国人民大学新闻学院在站博士后，中国人民大学新闻与社会发展研究中心研究员。主要研究领域为新媒体与社会发展。

产业组织理论

作者：汪浩
出版社：北京大学出版社

内容简介：本书系统介绍产业组织的基础理论，内容包括水平市场结构、企业策略、信息、企业间协调以及政府与市场等。在写作上注重理论表述的严谨，也尽量做到简单易懂、循序渐进，并注重案例与理论相结合。

作者简介：汪浩，北京大学国家发展研究院教授，《经济学（季刊）》执行主编。研究领域为产业组织理论，研究方向包括企业定价理论、医疗市场产业结构、保险理论等。