

服务型品牌低价定位点的形成机理

——基于美国西南航空和沃尔玛的案例研究

李飞, 马燕

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要:通过确定和回答在低价定位点下3种不同模式的具体内容和因果关系,提出了低价定位点选择机理研究框架。在此基础上,运用双案例研究方法对美国西南航空和沃尔玛进行分析,确定了此框架下的具体内容:低价定位点要求产品、服务、价格、渠道和信息5个营销要素形成“低价出色+另一个要素优秀+其他达到顾客可接受水平”的营销模式;“低价出色+另一个要素优秀+其他达到顾客可接受水平”的营销模式及降低成本导向,要求构建与之匹配的“一个低成本的关键流程+其他几个一般流程”的流程模式;“一个低成本的关键流程+其他几个一般流程”的流程模式及降低成本导向,要求形成“开心员工、低工资和多项分享计划的人力资本+中高水平的信息资本+亲密式企业文化的组织资本”的资源模式。

关键词:服务品牌;服务型企业;定位点;低价;竞争优势

中图分类号:C939 文献标志码:A 文章编号:1002-980X(2016)09-0035-08

1 问题提出

在竞争激烈的市场中,服务企业难以(也不必)在营销组合要素(产品、服务、价格、渠道和信息沟通)的各个方面都做得出色,在其中一个方面做得出色就可以造就一个成功的品牌。其中,低价格是被普遍应用的策略之一^[1-3],甚至还出现了低价策略的极致状态——免费^[4]。然而,低价并非天然地带来盈利,低价可以多销,但是多销并不一定盈利。尽管有些企业(如沃尔玛、西南航空等)采取低价定位策略获得利润,但是不少企业(如凡客诚品、优步打车等)因规模扩展过快而处于长期亏损状态。原因是多方面的,有些企业是因为忽视了低价依据的内在基础。尽管规模达到了几十亿、数百亿,甚至数千亿,但是过高的经营成本使得企业无法弥补为顾客提供低价带来的亏空。它们能够清晰地界定顾客最关注的利益(低价省钱),但是由于对自身资源和能力缺乏准确判断,因此虽然短期内保证了顾客的利益,自己却无法获得盈利^[5]。企业获得长久竞争优势的一个最重要特征就是盈利,否则可认为企业尚未形成竞争优势。

低价是品牌竞争优势的一种表现,归类为属性定位点。属性定位点,是指优于竞争对手且目标顾

客关注的某一营销组合要素整体或某一要素的某个维度^[6-7]。这些属性定位点能让顾客感知到,就会促进销售额的增长,但是能否盈利还要看属性定位点的实现是否能使企业的运营成本低于收益。要使属性定位点带来源源不断的利润,必须形成一个商业模式系统——它一方面要保证属性定位点的实现(顾客利益),另一方面要保证收益大于成本(企业利益)。实际上,这是选择某个属性定位点的理由。理论上,这是一个属性定位点选择机理的问题。尽管学者们对营销组合模式的内涵、外延、类型和形成进行了讨论^[8-9],但是大多基于消费者利益的视角进行分析,很少基于企业盈利的视角分析内部系统(属性定位点选择的另一个重要依据),也没有进行实证或经验性的分析,仅描述了资源与定位点的关系^[5]。因此,在低价定位点模式选择机理研究中,理论上存在一个“缝隙”:在什么情况下确定的低价定位点,既可以保证顾客的利益、又可以保证企业获得理想利润?

本文采取案例研究方法,试图回答什么样的营销模式、流程模式和资源模式(它们构成商业模式)可使低价的属性定位点转化为具有盈利能力的竞争优势,进而揭示低价定位点的形成机理。本研究具有重要的理论意义和现实意义。

收稿日期:2016-07-12

基金项目:国家社会科学基金项目“中国百货商店演化轨迹及未来走向研究”(10BJY086);清华大学经济管理学院中国零售中心项目“中国零售业适应和成长问题研究”(100004002)

作者简介:李飞(1958—),男(满),河北青龙人,清华大学经济管理学院教授,博士,研究方向:营销定位、零售战略、管理案例研究等;马燕(1987—),女(回),宁夏银川人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向:营销战略、零售战略。

2 研究设计

2.1 研究框架

低价定位点被诸多学者认为是打造竞争优势的有效选择,因为公认的打造竞争优势的三大战略(集中化战略、低成本战略和差异化战略)包括低成本战略^[10],低成本战略让顾客感知到的主要利益就是低价和省钱。企业施行低价,产品就会赢得消费者的青睐,然后销量迅速增加,但企业不一定能实现盈利。要保证低价定位点持续盈利,需要独特的资源和能力作为支撑^[5]。一方面,需要在顾客层面构建一个与定位点匹配的营销组合模式(简称营销模式);另一方面,需要在内部层面构建一个与其定位点相匹配且为盈利做出贡献的资源模式;两者之间还要有一个流程模式进行衔接:上述三者的综合即商业模式^[11]。由此,本文建立一个低价定位点选择机理的研究框架(见图 1)。基本的思考逻辑是:所选的低价定位点应同时实现顾客价值与企业盈利两个目标,顾客价值的实现要求顾客收益大于支出成本^①,企业盈利的实现要求企业收入大于费用,这两个目标的实现与定位点位置或内容以及营销模式、流程模式和资源模式的类型密切相关。图 1 中的阴影部分是本文需要回答的“是什么”问题,箭头指向表明下层的“原因”要素影响上层的“结果”要素,需要回答“为什么”的问题,是对要素之间因果关系的表述。

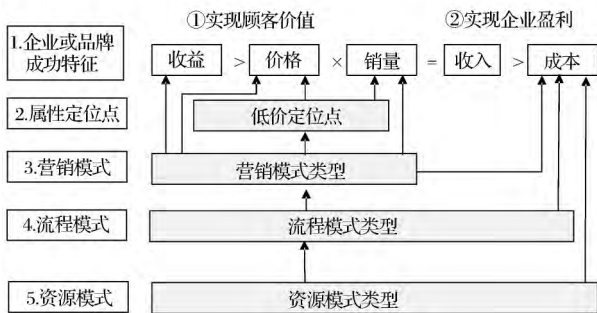


图 1 服务型品牌低价定位点选择机理研究框架

2.2 研究问题

根据图 1 所示的研究框架,本文界定了要研究的 4 个方面的 12 个问题(见表 1),并通过案例研究回答这些问题。

2.3 研究方法

本文采取多案例研究方法研究上述 12 个问题。相对于“通过汇集文献中的发现并结合常识和经验来构建理论”,案例研究更经得起检验、更有意义和

更加有效。多案例研究能够更具体、更全面地反映案例背景的不同方面,尤其是当多个案例同时指向同一结论时,案例研究的有效性将显著提高^[12]。因此,多案例研究适用于构建新的理论^[13]。本文选择两家以低价为定位点且获得理想利润的企业——美国西南航空和沃尔玛进行研究。

表 1 服务型品牌低价定位点选择机理研究问题

四个方面	研究问题
属性定位点特征	①属性定位点在低价吗? ②低价定位点影响顾客利益、顾客支付价格和公司销量吗? ③若是,是如何影响的?
营销模式特征	①营销模式是什么样的? ②营销模式影响顾客利益、顾客支付价格以及公司销售量和成本吗? ③若是,是如何影响的?
流程模式特征	①流程模式是什么样的? ②流程模式影响营销模式和公司成本吗? ③若是,是如何影响的?
资源模式特征	①资源模式是什么样的? ②资源模式影响流程模式和公司成本吗? ③若是,是如何影响的?

在选定了案例样本企业后,围绕前文建立的研究框架进行数据采集。对于沃尔玛,分别访谈了多名其内部高级管理人员,并进行了实际商品和服务的体验,并到现场进行观察等;对于西南航空,因为其二手资料非常丰富,同时一手资料的取得相对困难,所以所用数据主要以二手资料为主。收集的二手资料包括:内部和公开发表的样本企业商业模式方面的相关文件;顾客对这些企业及其产品的评价和议论等;专家和学者对样本企业的相关研究成果报告。通过多年追踪和关注这两家企业,掌握了相对完整的数据,为本研究提供了便利的基础条件。

在取得相对完整的数据后,根据图 1 所示的研究框架进行数据梳理,分析阴影部分的具体内容、各部分的因果链条,然后建立一个服务型品牌低价定位点选择模型。按照图 1 所示的研究框架,分别研究两个案例企业,然后进行汇总和比较,最后得出研究结果。

3 案例分析

通过对西南航空和沃尔玛进行案例分析,本文得出了大体相似的研究结果,即它们的属性定位点都与低价有关。

3.1 分析过程

第一步:分析属性定位点的特征。

① 为研究方便和问题集中,本文忽视其他成本,只关注现金,即价格成本。

这里包括 3 个问题:属性定位点在低价吗?低价定位点影响顾客利益、价格和公司销售量吗?若是,是如何影响的?

首先,通过分析西南航空和沃尔玛的属性定位点,确定两家公司都定位于低价。西南航空的票价比竞争对手低 30%~40%,甚至 80%^[14]。该公司始终坚持低价战略,从而“占领潜力巨大的低价市场”^[15-16]。沃尔玛也给顾客以低价的感觉——“通过自己始终一贯、诚实的定价,成功地在消费者心中留下了低价格的印象,并且这些成为消费者可信赖的采购代表”^[1]。其广告语就是“天天低价”“为顾客节省每一分钱”。

其次,顾客价值决定了顾客是否购买。虽然西南航空和沃尔玛的低价定位点都没有增加顾客获得的利益,但是减少了顾客支出的成本,为实现顾客价值做出了贡献,进而增加了公司的销售额。一份对西南航空的研究报告指出:“西南航空进入一个新市场带来的净效应使票价平均降低 65%,在它进入的每个新市场中,乘客流量至少增加 30%,市场总额增加 500%”^[17]。从 20 世纪 90 年代开始,顾客在出行时越来越关注价格因素。这是因为:一方面,经济发展趋缓使大家开始节约费用;另一方面,互联网的发展使顾客的比价成本大大降低。西南航空恰好满足了这些精明顾客的需求。世界著名家电连锁企业——电路城的美国西海岸总裁就曾要求其下属:只要可能,就要选择乘坐西南航空公司的飞机,最关键的原因之一是其票价低^[17]。沃尔玛也是如此。它之所以多年在世界 500 强排行榜中位居第一^①,就是因为它采取“天天低价”的策略。沃尔玛的一位高管曾说,“商品售价越低,销售量会越大,最终赚得也越多”^[18]。

最后,西南航空和沃尔玛的低价定位点都没有影响顾客所获利益,但是影响了顾客支付的成本和公司销售额。其影响路径为:低价策略直接减少了顾客的价格或成本,带来了顾客价值(利益大于成本),导致顾客产生大量购买行为,从而使公司的销售额大大增加。

第二步:分析营销模式的特征。

这里包括 3 个问题:营销模式是什么样的?营销模式影响顾客利益、顾客支付价格以及公司销售量和成本吗?若是,是如何影响的?

首先,西南航空和沃尔玛的营销组合模式具有相似性,也具有差异性。营销模式是指营销各要素的组合或结构模式。一般认为,营销组合要素包括

产品、价格、渠道和信息(沟通),也有学者将产品要素分为产品和服务^[1]。由于本文研究的是服务行业的营销组合模式,因此采用营销组合 5 要素的观点。西南航空和沃尔玛的营销组合模式的相同点在于:它们都采取的是“1+1+3”模式,即一个要素出色(主要定位点)、一个要素优秀(次要定位点)、其他 3 个要素达到行业平均水平或顾客可接受水平,且出色的要素(定位点)都体现在低价方面,或者说都以低价为核心进行营销各要素的组合。两者营销组合模式的差异点在于:两者的优秀要素(次要定位点)不同。西南航空的次要定位点在服务方面。正如顾客所说,选择乘坐西南航空公司飞机的关键原因是服务好、票价低和准点达到^[17]。可见,服务好也是顾客对西南航空的整体评价。而沃尔玛的次要定位点在产品方面。调查结果显示,沃尔玛除了被认为是提供一贯低价的零售商以外,还被认为提供丰富的多类别名牌产品,而其他属性与竞争对手的表现一样^[1]。由此可以看出:西南航空的营销模式为“价格出色+服务优秀+产品、渠道和信息等为行业平均水平”;沃尔玛的营销模式为“价格出色+产品优秀+服务、渠道和信息等为行业平均水平”。

其次,西南航空和沃尔玛的营销模式影响了顾客的利益、成本(支付的价格)和公司的销售量和成本。西南航空采取的营销模式为“价格出色+服务优秀+产品、渠道、信息等为行业平均水平”。西南航空的“价格出色”减少了顾客支出的成本,“服务优秀+产品、渠道和信息等为行业平均水平”增加了顾客获得的利益,从而使顾客感到物有所值,进而乘坐该公司的飞机,最终带来了销售额的增加。这种模式要求公司的经营以低成本为导向,价格最低要求成本低,而服务优秀和其他属性达到行业平均水平,甚至高于行业平均水平,需要增加成本。同样,沃尔玛的“价格出色”减少了顾客支出的成本,“产品优秀+服务、渠道和信息为行业平均水平”增加了顾客的利益,从而使顾客感到物有所值,持续购买沃尔玛的产品,最终带来销售额的增加。同时,这种模式也要求公司降低成本,而“产品优秀+服务、渠道和信息等为行业平均水平”又会带来成本的增加。

最后,西南航空和沃尔玛的营销模式一方面直接为低价定位点做出了贡献,另一方面通过低价的属性定位点直接地影响了顾客支出的成本,但是没有间接地影响顾客获得的利益,此外,通过“服务优秀”或“产品优秀”,以及其他营销组合要素(属性)达到行业平均水平增加顾客利益,适当地增加了公司

① 以销售额为依据的排名。

支出的成本。同时,这种模式降低了顾客支出的成本、增加了顾客的利益,让顾客感到物有所值,进而带来销售量和销售额的增加。这里销售额的增加是通过“低价多销”来实现的,明显区别于“以服务或产品为核心的营销组合模式”。

第三步:分析流程模式的特征。

这里包括 3 个问题:流程模式是什么样的?流程模式影响营销模式和公司的成本吗?若是,是如何影响的?

首先,西南航空和沃尔玛的业务流程模式(简称流程模式)具有相似性,也具有差异性。流程模式是指企业或组织为达到一定目标而进行的一系列循环活动过程和各过程的组合或结构模式。服务型企业的活动过程可以归纳为采购、设计或配送、销售服务流程等。企业必须重视对实现顾客价值至关重要的关键流程^[19]。西南航空和沃尔玛的流程模式的相同点在于:首先,都将降低成本作为打造关键流程的依据——因为这是实现最低价格的基础,并将之渗透至采购、设计(西南航空的服务设计)或配送(沃尔玛的商品配送)、销售和服务过程中的每个环节^[15,20];其次,两者的关键流程不仅是影响主要定位点“价格出色”(低成本)选择的重要因素,而且是影响次要定位点(服务或产品优质)选择的重要因素。西南航空和沃尔玛的流程模式的差异点在,两者的关键流程不通。西南航空的关键流程在于服务设计流程,该流程影响“价格出色+服务优质+产品、渠道和信息等为行业平均水平”营销模式的前两个重要因素——它们是西南航空的竞争优势所在。在航线选择(直飞、短途)、座位设置(只设经济舱)、座位选择(不对号入座)、餐食提供(不提供)、机上活动(丰富多彩)等服务过程中,减少花钱的服务(如不提供餐食等)、增加不花钱的服务(如增加让旅客开心活动),一方面降低了成本,另一方面保证了服务优质(主要通过乘务员的热情服务体现)^[22]。而沃尔玛的关键流程在于采购流程。尽管配送流程、销售流程也为降低成本做出了贡献,但是贡献最大的还是采购流程^[20]。沃尔玛的采购流程直接影响其主要定位点“价格出色”和次要定位点“产品优秀”——这两个要素是沃尔玛的竞争优势所在。低成本采购可以降低商品采购价格,从而保证零售价格最低,而严格要求采购的产品质量标准又可以保证产品达到优质水平。可见,西南航空的流程模式为“一般采购流程+关键服务设计流程+一般的服务销售流程”,而沃尔玛的流程模式为“关键的采购

流程+一般的配送流程+一般的服务销售流程”。

其次,流程模式影响了营销模式的形成和公司成本。西南航空的“一般采购流程+关键服务设计流程+一般的销售服务流程”的流程模式,直接导致了“价格出色+服务优质+产品、渠道和信息等为行业平均水平”的营销模式的形成。具体地说,关键的销售服务设计协调了“低成本与好服务”之间的矛盾——最大限度地增加不花钱或花钱少的服务项目和提高服务水平。一般的采购流程和销售服务流程不仅为“低成本和好服务”做出了贡献,而且保证了产品、渠道和信息等不低于行业平均水平或达到顾客可以接受的水平。同时,该流程模式还直接影响了西南航空支出的费用成本:一方面,该流程模式直接降低了成本,如通过采购单一机型实现了批量采购^{①[23]},从而降低了采购和维修成本,不提供过度的客舱服务和餐食,使用二线机场等;另一方面,低价多销(其实不是薄利多销)和资源整合(这个问题将在后文讨论)提高了运营效率,从而直接降低了成本。沃尔玛的流程模式可以概括为“关键的采购流程+一般的配送流程+一般的销售服务流程”。该流程模式直接导致了“价格出色+产品优秀+服务、渠道和信息等为行业平均水平”的营销模式的形成。具体地说,关键的采购流程为“价格出色+产品优秀”做出了直接贡献,一般的配送流程和销售服务流程不仅为前两者做出了贡献,而且为“服务、渠道和信息等为行业平均水平”或达到“顾客可以接受的水平”做出了贡献。同时,该流程模式还直接影响了公司支出的费用成本。一方面,该流程模式直接降低了成本。一项分析结果显示,沃尔玛的商品采购价格比竞争对手低 10%,其物流成本仅为竞争对手的 50%,其广告投入仅占销售额的 0.5%——而行业平均水平为 1.2%^[20]。另一方面,低价多销(其实不是薄利多销)直接降低了成本。

最后,西南航空和沃尔玛的流程模式是,通过有机组合“服务设计或采购的关键流程”和“其他若干一般流程”来构建关键流程,形成营销模式中“出色”和“优秀”的定位点。同时,一般流程不仅为定位点做出贡献,而且使其他属性不低于行业平均水平或顾客可以接受的水平,最终形成低价格的营销模式。另外,流程设计和改善不仅直接影响了公司支出的成本,而且间接影响了公司营销模式支出的成本。

第四步:分析资源模式的特征。

这里包括 3 个问题:资源模式是什么样的?资源模式影响流程模式和公司成本吗?若是,是如何

① 截至 2014 年 12 月 31 日,西南航空共营运 665 架波音 737 单一机型。

影响的?

首先,西南航空和沃尔玛的业务资源整合模式(简称资源模式)具有相似性,也具有差异性。企业长期竞争优势的保持取决于企业的学习能力和成长能力。这些能力主要由人力资本(员工技能、才干和知识)、信息资本(数据库、信息系统和网络基础设施)和组织资本(文化、领导力、员工协调一致、团队工作和知识分享)等无形资源的整合模式构成^[19]。本文也从上述3个方面入手,讨论案例企业的资源模式。西南航空和沃尔玛的资源模式的相似点表现在两个方面。第一,在人力资本方面,都重视员工的快乐和友善,并实施低工资制度和股票分红制度。例如,西南航空主管人事的副总裁萨田说,“欢乐是一种态度,西南航空以态度取人、以技术教人”^[16]。因此,西南航空在招聘时更看重应聘者快乐和幽默的特质。而员工的“起薪水平比市场水平低,这种工资政策能够保持较低的工资成本,从而与公司的低成本服务理念一致”^[21]。同时,西南航空采取降低成本的奖励计划和股票分红制度作为平衡。沃尔玛也是如此。沃尔玛面试新员工时的一项重要内容就是测试其“是否能对顾客以礼相待”,主要招聘“普通的甚至低于平均水平的人”,支付较低的工资。例如,其总部员工的工资比竞争对手相同岗位人员的工资要低30%~40%^[18]。同时,沃尔玛也实行降低成本的奖励计划和股票分红制度。第二,在组织资本方面,两者都建立了家庭式或伙伴式的企业文化。一项研究将西南航空的企业文化概括为“大家庭式”,员工具有“家庭式归属感”,公司像对待家人一样对待员工,对他们给予爱和关照,庆祝一些值得纪念的日子或事情(生日、周年纪念和晋升等),使员工快乐工作,并将喜悦传递给顾客。沃尔玛也一直声称自己没有雇员,只有合作伙伴。员工每年都可以分享利润分红,退休时一次领取,同时可以低于市价15%的价格购买公司的股票,并邀请优秀员工参加最高级别的周六例会。沃尔玛接受员工有价值的建议,并发放奖励基金^[20]。西南航空和沃尔玛的资源模式的差异点主要体现在信息资本上。对西南航空资源模式的研究很少涉及信息系统和数据库建设方面,但是在对沃尔玛的研究中信息系统是非常重要的内容。而事实上,沃尔玛在信息技术利用方面一直走在行业前列,而信息技术的有效利用为其运营效率的提高做出了重要贡献。可见,西南航空的资源模式为“快乐员工、低工资和多项分享计划的人力资本+平均水平的信息资本+家庭式企业文化的组织资本”,沃尔玛的资源模式为“友善员工、低工资和多项分享计划的人力资本+高效率的信息资本+伙

伴式企业文化的组织资本”。

其次,资源模式影响了流程模式(特别是关键流程)的形成和公司成本。西南航空的关键流程为服务设计流程,其重要和优质的资源向服务设计流程倾斜,降低员工成本和提高员工效率是关键的影响因素。价格低和服务好都与这两个方面密切相关,要达到工资低且效率高是一个难题,也是一个矛盾体,中间必须有一个调节变量——快乐的大家庭式企业文化(工作快乐可以忍受一定幅度的工资低),当然还必须实施能协调短期业绩与长期效益的浮动工资制度和利润、股票分享计划。沃尔玛的关键流程为采购流程:一方面,将重要和优质的资源(包括人力资本和信息资本等)向采购流程倾斜,从而保证采购到价格低和质量优的产品;另一方面,对其他流程匹配一般的资源,因此实施员工低工资以降低运营成本,同时建立高效率的信息系统和独特的伙伴式企业文化以及采取以多方面的利润和股票收益分享制度以保证效率。

最后,西南航空通过采用“快乐员工、低工资和多项分享计划的人力资本+平均水平的信息资本+家庭式企业文化的组织资本”的资源模式,降低了成本,提高了工作效率,带来了以“服务设计高效率”为特征的业务流程模式。沃尔玛通过采用“友善员工、低工资和多项分享计划的人力资本+高效率的信息资本+伙伴式企业文化的组织资本”的资源模式,同样降低了成本,提高了采购效率(低价和优质),形成了以“采购高效率”为特征的业务流程模式。高效率间接降低了两家公司的成本,现期的低水平固定工资直接降低了公司的成本。

3.2 案例研究结果

将前述两个案例的分析结果分别列出以寻找相同性,从而得到服务型品牌低价定位点选择机理的研究结果(见表2)。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

将前述两个案例的研究结果(表2中的合并结果)还原至图1所示的“服务型品牌低价定位点选择机理研究框架”中,可得出本文的研究结论,并形成服务型品牌定价定位点选择机理模型(见图2)。图2是本研究的重要理论贡献,对之进行简要说明。

一家服务型公司或一个服务型品牌,要采取低价策略并取得盈利(即实现并保持长久的低价竞争优势),需要建立一个商业模式系统:第一,核心目标是在实现顾客价值(顾客利益大于成本)的同时,实现公司收入大于支出的成本;第二,在该目标的指引

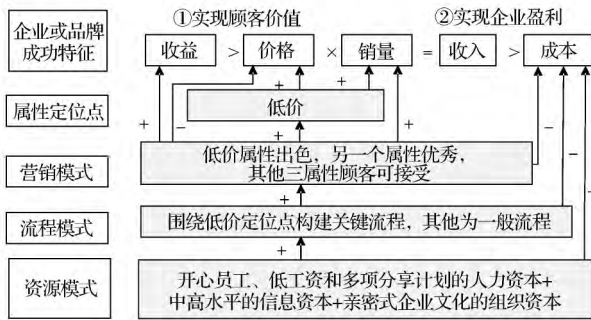
表 2 服务型品牌低价定位点选择机理的研究结果

4 个方面	12 个研究问题	西南航空	沃尔玛	合并结果
属性定位点特征	①属性定位点在低价吗？	是	是	是
	②低价定位点影响顾客利益、顾客支付价格和公司销量吗？	是	是	是
	③若是,是如何影响的？	顾客利益→顾客成本↓公司销售↑	顾客利益→顾客成本↓公司销售↑	顾客利益→顾客成本↓公司销售↑
营销模式特征	①营销模式是什么样的？	低价出色+服务优秀+产品、渠道、信息等为平均水平	低价出色+产品优秀+服务、渠道、信息等平均水平	低价出色+一个优秀要素+其他平均水平
	②营销模式影响顾客利益、顾客支付价格以及公司销量和成本吗？	是	是	是
	③若是,是如何影响的？	低价出色使顾客成本下降+服务优秀使顾客利益增加+产品、渠道、信息为平均水平使顾客利益增加、公司成本下降=顾客利益增加、顾客成本下降=顾客价值增加导致销售量增加	低价出色使顾客成本下降+产品优秀使顾客利益增加+服务、渠道、信息为平均水平使顾客利益增加、公司成本下降=顾客利益增加、顾客成本下降=顾客价值增加导致销售量增加	低价出色使顾客成本下降+产品或服务优秀使顾客利益增加+其他为平均水平使顾客利益增加、公司成本下降=顾客利益增加、顾客成本下降=顾客价值增加导致销售量增加
流程模式特征	①流程模式是什么样的？	关键服务设计流程+一般采购流程+一般销售服务流程	关键采购流程+一般配送流程+一般销售服务流程	一个为关键流程+两个一般流程
	②流程模式影响营销模式和公司成本吗？	是	是	是
	③若是,是如何影响的？	“关键服务设计+一般采购+一般销售服务”的流程模式导致“低价出色+服务优秀+其他平均水平”营销模式的形成,同时直接影响公司成本	“关键采购+一般配送+一般销售服务”的流程模式导致“低价出色+产品优秀+其他平均水平”营销模式的形成,同时直接影响公司成本	“一个关键+其他一般”的流程模式”导致“低价出色+一个优秀+其他平均水平”营销模式的形成,同时直接影响公司成本
资源模式特征	①资源模式是什么样的？	快乐员工、低工资和多项分享计划的人力资本+平均水平的信息资本+家庭式企业文化的组织资本	友善员工、低工资和多项分享计划的人力资本+高效率的信息资本+伙伴式企业文化的组织资本	开心员工、低工资和多项分享计划的人力资本+中高水平的信息资本+紧密关系式企业文化的组织资本
	②资源模式影响流程模式和公司成本吗？	是	是	是
	③若是,是如何影响的？	“快乐员工、低工资和多项分享计划的人力资本+平均水平的信息资本+家庭式企业文化的组织资本”的资源模式,导致“关键服务设计+一般采购+一般销售服务”流程模式的形成,同时直接降低了成本	“友善员工、低工资和多项分享计划的人力资本+高效率的信息资本+伙伴式企业文化的组织资本”的资源模式,导致“关键采购+一般配送+一般销售服务”流程模式的形成,同时直接降低了成本	“开心员工、低工资和多项分享计划的人力资本+较高效率的信息资本+亲密关系式企业文化的组织资本”导致“一个关键+其他一般”流程模式的形成,同时直接降低了成本

注：“→”表明因果关系，“↓”表明下降，“↑”表明上升。

下,选择低价为属性定位点——这是顾客选择和购买的理由;第三,依低价定位点进行产品、服务、价格、渠道和信息等 5 个营销要素的组合,形成“低价出色+另一个要素优秀+其他达到行业平均水平或顾客可接受水平”的营销模式;第四,根据“低价出色+另一个要素优秀+其他达到行业平均水平或顾客可接受水平”的营销模式及降低公司成本的导向,构

建与之匹配的“一个低成本的关键流程+其他一般流程”的流程模式;第五,根据“一个低成本的关键流程+其他一般流程”的流程模式及公司降低成本的导向,整合公司重要的有形资源和无形资源,形成“开心员工、低工资和多项分享计划的人力资本+中高水平的信息资本+亲密式企业文化的组织资本”的资源模式。



注:箭头表示因果关系或影响关系,“+”和“-”表示影响方向(正向和负向)。

图2 服务型品牌低价定位点选择机理模型

4.2 理论意义和实践意义

在理论上,本研究解释了实施低价策略的服务型品牌企业遭遇两种不同境遇——赚钱且形成竞争优势或亏损且未形成竞争优势。原因在于,后者并未建立与低价定位点相匹配的营销模式、流程模式和资源模式系统。同时,本研究通过构建一个服务型品牌定位点选择机理模型,揭示了成功的低价定位点模式的形成机制,丰富了营销定位选择理论。

在实践上,本文的研究结论具有重要的决策参考意义。

第一,实施低价策略需要降低成本,因此无法同时实现服务、产品、渠道和信息等各方面都出色或优秀——因为这会增加成本。这就要求公司决策者进行权衡,在实现低价出色的同时,选择一个要素优秀、其他要素为顾客可接受水平,如此才能将低价策略转化为赚钱的竞争优势。

第二,要将低价定位点转化为可盈利的竞争优势,公司决策者必须有意识地在营销模式、流程模式和资源模式的构建过程中努力降低成本,一方面降低销售价格、实现顾客价值,另一方面增加公司利润。已有文献认为采取低价策略的公司的成功源于薄利多销,将部分利润让给了顾客。而事实上,沃尔玛(4%)和西南航空(5%)的纯利润率都高于行业平均水平至少一个百分点。这意味着低价并不一定薄利,是否盈利取决于成本控制能力的高低。

第三,市场占有率的增大并不意味着能够实现盈利。西南航空和沃尔玛的市场占有率均为行业第一,看似它们都非常关注规模的扩大,采取低价或薄利多销的策略,赔钱也在所不惜。这是一种误解。西南航空公司董事长 Keiler 曾说,“我们是为了盈利,市场占有率和利润是两回事,许多公司为了增加5%的市场占有率,不惜将成本增加25%,这很离谱”。他表示,市场占有率并不是决策时的考虑因素^[16]。沃尔玛创始人沃尔顿也曾多次表达,沃尔玛

不做最大,只做最好,不会为提高市场占有率而增加不必要的成本。因此,企业决策者要努力降低公司成本,保证实施低价策略也能盈利,而不能为了提高市场占有率而过多增加成本。这解释了诸多采取低价策略的公司为何在规模快速扩大的同时却长期亏损的原因——片面追求市场占有率而忽视盈利,市场占有率与盈利是两回事。

4.3 研究局限

本研究的案例样本具有一定的局限性:一是数量局限,仅选择了两家服务型企业;二是行业局限,服务型企业分布于多种行业,如零售商业、餐饮行业、金融行业、修理行业、教育行业等,而本研究中的案例样本仅为一家零售公司和一家航空公司;三是空间有限,选择的两个样本都是美国企业,因此所得结论有待基于更多样本进行检验;四,数据采集有一定局限性,特别是西南航空的数据来自二手资料。未来将基于更多样本进行研究,进一步完善服务型品牌低价定位点的选择机理理论。

参考文献

- [1] 弗雷德·克劳福德,瑞安·马修斯. 卓越的神话[M]. 北京:中信出版社,2002:39-56.
- [2] 维拉德·N·安德,尼尔·Z·斯特恩. 零售商的定位策略[M]. 北京:电子工业出版社,2005:6-14.
- [3] 程绍珊,张博. 营销模式[M]. 北京:中国档案出版社,2007:32-36.
- [4] 王建国. 1P理论[M]. 北京:北京大学出版社,2007:7-12.
- [5] 张蕙. 零售企业竞争战略制定的误区解析[J]. 财经科学,2013(8):67-74.
- [6] 李飞. 品牌定位点的选择模型研究[J]. 商业经济与管理,2009(11):72-80.
- [7] 李飞,胡凯,米卜. 营销定位理论三个核心问题的研究进展[J]. 营销科学学报,2011(1):115-127.
- [8] 程绍珊. 动态组合营销模式[J]. 中外管理,2006(5):81-83.
- [9] 徐千里. 企业营销模式的内涵、外延及再造[J]. 商业时代,2008(24):26-.
- [10] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:中国财政经济出版社,1989:38.
- [11] 李飞,米卜,刘会. 中国零售企业商业模式成功创新的路径——基于海底捞餐饮公司的案例研究[J]. 中国软科学,2013(9):97-110.
- [12] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. The Academy of Management Review, 1989,14(4):532-550.
- [13] 李飞,路倩. 案例研究:适合构建管理的中国理论吗——关于由案例构建理论问题的讨论述评[J]. 中国零售研究,2011(1):117-140.
- [14] 金绮. 中国需要低成本(票价)航空公司吗——从美国西南航空的发展谈起[J]. 航空世界,2001(6):36-38.

- [15] 张威,李丽红. 低成本+差异化:夹在中间的战略困境与突破——美国西南航空公司价值链上的价值创新[J]. 经营与管理,2014(9):111-113.
- [16] 凯文·傅莱伯,贾姬·傅莱伯. 西南航空 让员工热爱公司的疯狂处方[M]. 法律出版社,1999:25.
- [17] 乔迪·霍弗·吉特尔. 西南航空模式[M]. 北京:机械工业出版社,2011:6-7.
- [18] 迈克尔·贝里达尔·沃尔玛策略[M]. 北京:机械工业出版社,2006:22-146.
- [19] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果[M]. 广州:广东经济出版社,2005:6-12.
- [20] 李飞,汪旭晖. 零售企业竞争优势形成机理研究[J]. 中国软科学,2006(6):129-137.
- [21] 张鼎昆. 发现成功秘诀的美国西南航空公司[J]. 现代企业教育,2002(2):20-21.
- [22] 徐帅,潘明喜,张明智. 从战略和战术两个层面实现成本领先——美国西南航空公司的实践和启示[J]. 财务与会计,2015(23):69-71.
- [23] 郭才森,王瑞芳. 低成本航空最新服务模式概览之一——美国西南航空公司[J]. 空运商务,2015(12):16-23.

Formation Mechanism of Low-cost Positioning Point of Service Brand: Dual Case Study on Southwest Airlines and Wal-Mart

Li Fei, Ma Yan

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: By identifying and answering the specific content and the causal relationship among three different modes at low price positioning point, this paper proposes the research framework for selection mechanism of low price positioning. And it makes a dual case study on U. S. Southwest Airlines and Wal-Mart Store Inc. based on this framework. The specific contents includes: low positioning point asks five marketing elements (product, service, price, channel and information) to form a marketing mode of "cheap good, the other element of good, the others to reach an acceptable level of customer"; the marketing mode of "low outstanding, other elements of good, the other to reach an acceptable level of customer" and the orientation of low cost, to build its matching requirements, the flow mode of "a low-cost process+key several other general process"; the flow mode of "the key to a low-cost process+several other general process" guides the company to reduce costs and calls for the resource pattern of "happy employees, low wages and a number of programs to share a high level of human capital+middle and high level of information capital+organizational capital of intimate corporate culture".

Keywords: service brand; service enterprise; positioning point; low price; competitive advantage

《创新管理的演变:国际背景下的发展趋势》书介

创新已成为决定企业持续竞争优势的关键因素,创新管理是促进企业创新产生,使企业获得更多、更好创新成果的保障。在创新过程中,企业需要应对沟通、外部合作、文化、领导力、评价、国际化等问题,而这些问题都可以在本书中找到答案。本书的目的是,使读者更加全面、系统地理解创新管理,懂得创新管理的演化路径,重视创新管理的重要作用。

该书于 2016 年 7 月由清华大学出版社出版。ISBN:9787302440543。

该书收录于“清华创新经典丛书”。“清华创新经典丛书”是由教育部人文社会科学重点研究基地——清华大学技术创新研究中心策划、组织译介的国内最新创新理论学术专著系列,汇聚了国内外创新理论工作者的最新成果。由清华大学出版社出版,包括:

- 《原始性创新的路径、方法与实证研究》(已出版)
- 《朴素式创新——节俭、灵活与突破式增长》(已出版)
- 《创新管理与新产品开发》(已出版)
- 《创新管理的演变——国际背景下的发展趋势》(已出版)
- 《创新型大学——改变高等教育的 DNA》(即将出版)
- 《创新治理——如何开展高层管理、推动创新》(即将出版)
- 《有组织的创新——美国繁荣复兴之蓝图》(即将出版)
- 《资本主义宏观动力学——马克思、凯恩斯和熊彼特的综合原理》(即将出版)
- 《创新手册——从想法、知识产权和市场知识中获利》(即将出版)
- 《牛津创新管理手册》(即将出版)
- 《创新蝴蝶效应——分布式创新的应急管理及风险控制》(即将出版)