

Triết lý kinh doanh vị tha của chuỗi siêu thị “nhà kho” Costco

Theo Zachary Crockett/The Hustle Hạ Chi

Costco là chuỗi bán lẻ với triết lý kinh doanh vị tha – luôn đặt lợi ích của khách hàng và nhân viên lên trước lợi ích của cổ đông – đã và đang gặt hái được thành công đáng kinh ngạc. Trong thời buổi cạnh tranh gay gắt, Costco hiện đang xếp thứ 14 trong danh sách Fortune 500 của Mỹ và có hơn 44 triệu khách hàng đăng ký làm thành viên. Họ đã làm điều đó như thế nào?

Ấn tượng đầu tiên về Costco đó là: không hợp lý, Costco hoàn toàn không hợp lý chút nào.

Đây là nơi bạn bạn có thể mua mọi thứ trong một chuyến đi, từ đồ ăn thức uống, tới bàn ghế đặt trong vườn, áo cưới, quan tài, rượu gin, ảnh hộ chiếu, thẩm da cừu, chuông gà, thuốc bán theo đơn, bảo hiểm nhân thọ, xúc xích giá 1,5 đô-la, cho tới nhẫn kim cương 250.000 đô-la.

Hàng hóa được đặt trên kệ gỗ trong những hành lang tối tăm và chẳng có biển chỉ dẫn. Các nhân hàng cũng không hề phong phú cho bạn lựa chọn. Chưa hết, bạn còn phải trả phí thường niên 60 đô-la để vào cửa.

Mục tiêu cuối cùng của họ là: cắt phần lợi nhuận béo bở trong ngành bán lẻ truyền thống và chuyển nó sang những khách hàng trung thành và nhân viên.

Triết lý này thường khiến các cổ đông của hãng ngứa ngáy trong lòng – nhưng nó lại giúp công ty thu hút được một lượng fan đông đảo trên khắp thế giới. Trong thời kỳ mà thương mại điện tử lên ngôi, bán lẻ truyền thống khốn đốn, cổ phiếu Costco vẫn đều đặn tăng giá.

Làm cách nào mà chuỗi bán lẻ “bất quy tắc” này lại có thể thành công?

Một mô hình kinh doanh có hơn 70 năm hoàn thiện

Năm 1954, luật sư Sol Price được thừa kế một kho chứa máy bay trống không ở San Diego. Ông vay 50 nghìn đô-la Mỹ, mua một lượng lớn đồ trang sức, nội thất và rượu, lập lên Fedmart, một kho hàng nơi các nhân viên chính phủ có thể trả phí thành viên 2 đô-la để được vào “đi chợ”.

Tới lúc Sol bán Fedmart năm 1975, ông ấy đã biến nó thành một chuỗi bán lẻ với 40 cửa hàng và doanh thu 350 triệu đô một năm, đồng thời mở ra một kỷ nguyên mới cho mô hình bán lẻ theo kiểu “thẻ hội viên”.

Nhưng Sol vẫn chưa dừng lại. Năm sau, ông lập nên Price Club, một cửa hàng một cửa bán tất cả mọi thứ từ lốp xe hơi đến máy rửa chén với giá cực rẻ. Price Club đi ngược lại những gì được viết trong các cuốn sách giáo khoa dạy bán hàng: Họ không quảng cáo.. Cửa hàng thì xấu xí và giản tiện. Và họ cũng không tính biên lợi nhuận kéch sù lên trên giá hàng hóa.

Trong số những người được Sol che chở có một thanh niên trẻ tuổi nhưng ngạo mạn tên James (Jim) Sinegal.



Ảnh trên: Một nhà kho Fedmart cũ (Wiki).

Ảnh dưới: nhân viên Fedmart (ông Sinegal ở phía trái, ngoài cùng) cắt băng khánh thành cửa hàng mới

(Ảnh: San Antonio Express, 1970s)

Sinegal bắt đầu sự nghiệp trong ngành bán lẻ vào năm 19 tuổi với công việc sắp đồ vào túi cho khách tại Fedmart. Hai thập kỷ sau đó, người thanh niên đã leo lên được vị trí Phó chủ tịch phụ trách công ty. Anh tiếp tục vị trí ở Price Club, và tới đầu những năm 80, Sinegal đã thông thạo đủ bài vở của Sol và sẵn sàng bước ra mở chuỗi của mình.

Tháng 9 năm 1983, Sinegal và đồng sự Jeff Brotman mở cửa cửa hàng Costco đầu tiên ở Seattle, bắt chước theo công thức kho hàng độc đáo của Sol.

Tới 1993, Costco trở thành mối đe dọa đáng sợ tới mức chính Price Club (niềm cảm hứng của họ) phải đồng ý sáp nhập. Công ty PriceCostco ra đời, nhưng không tồn tại lâu. Bốn năm sau, họ chuyển tên công ty thành 'Costco' và Sinegal chính thức lên ngôi.

Ngày nay, Costco là một trong những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, với hơn 770 cửa hàng và 245.000 nhân viên.. Năm 2018, doanh thu của họ đạt tới 140 tỷ đô-la. Tuy vậy, không giống như các công ty khác trong danh sách Global 500 của Fortune, Costco không hề sử dụng những kiến thức kinh doanh truyền thống, mà tự chọn lấy lối đi riêng.

1. Lợi nhuận cho công ty không phải ưu tiên số 1

Sinegal, vị CEO nghỉ hưu năm 2012 của Costco, đã nói: “Nếu việc tiết kiệm tiền cho khách hàng không khiến bạn cảm thấy vui, thì bạn đã kinh doanh sai đường rồi.” Với ưu thế về quy mô và kênh phân phối của mình, Costco có thể đàm phán được giá đầu vào rất tốt từ các nhà cung cấp. Nhưng thay vì cho hết lợi ích vào túi cổ đông, họ luôn tìm cách chia sẻ điều đó cho người tiêu dùng.

Costco đã có lần nói rằng họ ấn định tỷ lệ lợi nhuận là 14% cho các hàng hóa thương hiệu khác, và 15% cho hàng hóa nhãn Kirkland của chính công ty – ngay cả với mặt hàng rượu vang, thứ vẫn bị tăng giá lên 200% tới 300% ở những nơi khác. Ngoài ra, rượu vang Kirkland của Costco không hề tầm thường chút nào, một chai chỉ có giá khoảng 200 ngàn tiền Việt Nam, nhưng lại được khách hàng săn lùng vì độ ngon khó cưỡng của nó.

Một số cửa hàng Costco thậm chí còn không có món rượu này để bán. Trên thực tế, theo báo cáo thường niên năm 2018 của công ty, tỷ lệ lợi nhuận trung bình của chuỗi bán lẻ này chỉ khoảng 11%, quá thấp nếu so với tỷ lệ 25-50% của ngành tại Mỹ.

Thế có nghĩa là nếu Costco phải trả 100 đô-la mua si cho 1 cân thịt bò Nhật, họ sẽ bán cho bạn với giá 111 đô-la. Vì Costco mua hàng với số lượng lớn, nên giá mua của họ thường thấp hơn các nhà bán lẻ khác; cộng thêm với biên lợi nhuận siêu thấp của công ty, khách hàng sẽ mua được miếng thịt với giá rẻ hơn rất nhiều. Thực tế là, giá bán tại Costco thấp tới mức họ gần như chỉ hòa vốn trong mảng bán hàng. Và bất chấp áp lực từ các cổ đông, công ty vẫn kiên định với triết lý không tăng biên lợi nhuận.

Mới gần đây, Costco bán quần jean của Calvin Klein với giá 29 đôla một cái – thấp hơn 20 đôla so với những nơi khác. Một thay đổi trong hợp đồng mua bán giúp họ mua được với giá tốt hơn từ nhà cung cấp. Thay vì giữ lại phần lợi nhuận từ lần giảm giá đó, Costco quyết định giảm giá quần jean xuống 22 đôla/chiếc.

“Rất nhiều nhà bán lẻ nhìn vào một mặt hàng và nói, ‘Tôi đang bán món này với giá 10 đôla, làm sao để bán nó với giá 11 đôla nhỉ?’ Còn chúng tôi lại nghĩ, ‘Làm sao chúng ta bán nó với giá 9 đôla nhỉ?’ Và rồi ‘Thế 8 đôla thì sao?’” Sinegal bật bạch. “Nó đi ngược lại với tư duy thông thường của một người bán lẻ, luôn luôn nghĩ cách làm sao kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng một khi bạn bắt tay làm điều đó, nó sẽ gây nghiện giống như ma túy vậy”.

Thật khó có thể tưởng tượng được lối tu duy bán hàng vị tha này vẫn còn tồn tại trong một xã hội tôn sùng chủ nghĩa duy lợi như hiện nay. Nhưng rất nhiều người thực dụng sẽ nói: “Vị tha rất tốt, nhưng anh sống bằng cách nào đây?” Và cách đó là...

2. Thu phí vào cửa của khách hàng

Bốn mươi năm trước, ai cũng sẽ cho bạn là điên khùng nếu đòi thu phí vào cửa của khách hàng tới siêu thị. Ấy vậy, những hội viên của Costco hàng năm vẫn hoan hỉ trả 60 đôla lệ phí cho thẻ “Gold Star” và 120 đôla cho thẻ “Executive” để được vào mua hàng tại đây. Họ tin rằng được vào trong chuỗi cửa hàng giá quá rẻ này thì lệ phí phải trả trước đó là hoàn toàn xứng đáng.



Bên trong siêu thị Costco ở Brooklyn, New York (Ảnh: Shutterstock)

Năm 2018, 51,6 triệu người đã trả phí thành viên cho Costco, đem lại cho công ty 3,14 tỷ đô-la. Điều còn ấn tượng hơn là tỷ lệ gia hạn đạt tới 90%.

Không giống như khách hàng của các chuỗi bán lẻ giá rẻ khác, phần lớn những hội viên của Costco đều là tầng lớp có thu nhập tốt (hơn 100 nghìn đôla Mỹ một năm) và có trình độ đại học. Những người có tiền và có học này, hóa ra lại chính là những fan cuồng của mua lô lớn. Họ đã giúp lập ra các trang blog về Costco, các diễn đàn về Costco, các nhóm Facebook về Costco với hàng ngàn người theo dõi.

Một fan thuộc nhóm ‘The Costco Connoisseur’ (tạm dịch: Người sành đi Costco) tự hào viết: “Tôi thích việc chia sẻ về Costco với bất kỳ ai muốn lắng nghe. Tôi đã tới 179 kho hàng của Costco ở 33 bang và 5 nước khác nhau.”

Một bà mẹ nói: “Tôi yêu Costco, tôi sẽ không thể làm một bà mẹ đơn thân nếu thiếu họ.”

Một hội viên khác nói: “Tôi sống ở Hawaii, nơi có cửa hàng Costco đông đúc nhất thế giới. Cũng là nơi có giá sinh hoạt đắt đỏ nhất nước Mỹ. Thứ đồ ăn gì cũng phải ship tới đây trong container đông lạnh, nên giá cả rất cao để bù cho chi phí vận chuyển. Nếu không có những mặt hàng giá tốt của Costco, cuộc sống của tôi ở đây sẽ không biết xoay sở ra sao.”

Các chuyên gia bán lẻ lý giải sự hâm mộ có phần quá hăng hái này cho tấm thẻ thành viên (thứ được phát hành có chọn lọc, gần giống với tấm thẻ thành viên để vào siêu thị Metro những năm trước ở Việt Nam), và sự yêu mến và đồng cảm với tính tiết kiệm mà nó đại diện.

“Có một đặc quyền nhất định trong tấm thẻ Costco, khiến cho ai cầm nó cũng cảm thấy mình trở thành một phần của nhóm,” Pam Danziger thuộc Unity Marketing cho biết. “Sự trung thành với nhãn hiệu này đã giúp họ tiến rất xa.”

Chưa hết, việc tính phí trước với khách hàng còn mang lại một lợi điểm rất lớn. Vì người mua đã phải trả trước ít nhất 60 đôla để được đặt chân vào cửa, họ sẽ mang

tâm lý phải mua nhiều nhất có thể để sớm thu lại phần tiền đã bỏ ra. Với Costco, điều ấy đồng nghĩa với việc họ bán được nhiều hàng hơn.

3. Costco tích trữ lượng hàng rất lớn, nhưng ít nhãn hiệu

Những kiến thức bán lẻ thịnh hành hiện nay thường dạy chúng ta rằng khách hàng càng có nhiều lựa chọn thì càng tốt – họ có thể dạo qua các quầy và lựa chọn từ 100 các thương hiệu khác nhau. Nhưng trái lại ở Costco, họ đã giúp bạn đóng vai trò người quản lý và sàng lọc ra thương hiệu nào tốt nhất.

Một kho hàng Costco bình thường chỉ trữ khoảng 3.700 mã hàng (SKU), chưa tới 1/10 của số lượng 40.000 đến 50.000 mã của các siêu thị, và không nhiều hơn lắm so với một cửa hàng tiện lợi bình thường. Costco thường chỉ cung cấp 1 đến 2 thương hiệu cho một mặt hàng.

“Họ rất hiểu khách hàng,” Danziger nói, “và điều đó cho phép họ giới hạn lại các lựa chọn, chỉ những thứ khách hàng có thể sẽ muốn mua nhất.”

Đây là một lựa chọn khôn ngoan, vì làm như vậy, Costco đã giải được nghịch lý về lựa chọn – trạng thái bối rối và áp lực khi khách hàng phải đối diện với quá nhiều lựa chọn, làm tiêu tốn thời gian ra quyết định của họ.

Ngoài ra, việc trữ ít hàng còn có những lợi ích kinh tế khác: có ít lựa chọn đồng nghĩa với việc tiêu tốn ít nhân công hơn. Trong ngành bán lẻ, bất cứ bàn tay nào động chạm vào hàng hóa – như lưu trữ, tổ chức, và sắp xếp – đều tốn tiền. Triết lý của Costco là tối thiểu hóa những động chạm này: hàng hóa được dỡ xuống khỏi xe tải và đưa thẳng đến vị trí bày bán bằng xe nâng, nơi chúng chất thành đống ở đó trên các kệ gỗ lớn và chờ đợi khách hàng tới lấy đi.

Nhưng ít hơn, lại thường đem lại nhiều hơn.

Khi Costco trữ ít số mặt hàng, họ sẽ bán với số lượng cực lớn để bù lại. Bạn muốn mua trứng ư, phải mua hẳn túi 90 quả. Bánh kếp? 60 cái một hộp. Mayonnaise? Gần 2 cân một bình. Và đó bạn tìm được gói lẻ snack nào tại đây: chúng chỉ được bán theo lô 64 bịch mà thôi.

Công ty hiểu rằng người tiêu dùng sẽ tiết kiệm hơn nếu họ chỉ phải trả 400 đôla/lần một tháng thay vì 100 đôla cho 4 chuyến đi: vừa tiết kiệm thời gian của khách hàng, vừa giúp Costco giảm bớt nguồn lực phải tiêu hao.

4. Họ còn cải tiến sản phẩm cho rẻ hơn

Vì chỉ trữ một số lượng rất hạn chế thương hiệu, nên Costco lựa chọn rất kỹ các nhà cung cấp.

Khi Costco nhắm một sản phẩm nào đó, họ thường dành hàng tháng trời để làm việc chặt chẽ với nhà cung cấp và các nhà máy của họ để giúp giảm giá thành sản phẩm và tăng chất lượng.



Các sản phẩm rau củ trong phòng lạnh của Costco ở New Jersey, Mỹ (Ảnh: Shutterstock)

Trong một bộ phim tài liệu có tên “Costco Craze” phát hành năm 2012, một khách hàng của Costco đã kể lại câu chuyện về một món đồ chơi được bán lẻ với giá 100 đôla. Costco mua được hàng với giá 50 đôla rồi bán nó đi với giá 60 đôla – nhưng như thế vẫn chưa đủ.

Mấy tháng sau đó, Costco quyết định tới làm việc với nhà cung cấp để cải tiến lại sản phẩm từ đầu, phân tích từng bước của quá trình sản xuất để tìm cách giảm chi phí. Cuối cùng, Costco đã giúp nhà cung cấp giảm giá thành 50%, rồi bán món đồ chơi với giá 30 đôla.

Tỷ suất lợi nhuận mà Costco thu về, mặc dù vậy, cũng chỉ ngang với khi họ bán món hàng với giá 60 đôla. Toàn bộ thời gian và nguồn lực mà công ty đầu tư vào để giảm giá thành sản phẩm đều là vì lợi ích của người mua hàng.

Trong một ví dụ khác, việc thiết kế lại hộp đựng hạt điều từ tròn sang vuông giúp Costco có thể chất nhiều sản phẩm hơn trên xe tải, giảm số lượng chuyển hàng xuống, đồng nghĩa với việc giảm thêm giá cho khách hàng.

Mua hàng ở Costco, câu châm ngôn kinh điển “Của rẻ là của ôi” có lẽ sẽ phải xem xét lại. Một khách hàng ở Albuquerque, bang New Mexico cho biết:

“Chúng tôi mua hàng ở đây vì có thể mua đặc sản thực phẩm hữu cơ. Món dầu oliu hữu cơ từ Ý thật tuyệt vời. Các mặt hàng giấy thì rẻ bằng một nửa giá mua số lượng nhỏ ở các tiệm tạp hóa; bạn cứ muốn phải mua nhiều hơn thôi... Không đâu có thể vượt Costco về giá và chất lượng, từ món thịt cừu ăn cỏ Úc tới món gà hữu cơ. Bơ vàng Kelly và phô mai Ireland cũng rẻ bằng 1/3 giá các nơi khác. Cà phê arabica hữu cơ ngon tuyệt. Costco là nơi duy nhất ta có thể mua hàng chất lượng cao giá rẻ.”

Dẫu vậy, sáng kiến quan trọng nhất của Costco lại không nằm ở những sản phẩm mà họ bán.

5. Lợi ích từ việc đối xử tốt với nhân viên

Các nhân viên trong ngành bán lẻ là một trong những nhóm lao động bị trả lương bèo bọt nhất nước Mỹ, với tầm 10 đôla một giờ. Họ hiếm khi nhận được đầy đủ phúc lợi, và các ông chủ thường coi họ là nhân công tiêu hao (tỷ lệ nghỉ việc lên tới 65%). Nhưng Costco không đối xử với người lao động như vậy, họ hiểu rằng sẽ có hiệu quả về mặt kinh tế hơn nếu duy trì được sự hạnh phúc của người lao động. Vậy nên, Costco trả cho nhân viên mức lương giúp họ đủ sống thay vì sử dụng lao động theo kiểu “vắt chanh bỏ vỏ”.

Mức lương trung bình của 245.000 nhân viên (143.000 toàn thời gian và 102.000 bán thời gian) vào khoảng 21 đôla/giờ, cao gấp đôi tỷ lệ trung bình của nước Mỹ và gần gấp 2 lần lương của nhân viên đối thủ cạnh tranh Walmart. 88% nhân viên của hãng nhận được bảo hiểm y tế do công ty chi trả.



Một quản lý kho chụp ảnh với nhóm nhân viên (Ảnh: Costco)

Điều này giúp công ty có tỷ lệ nhân viên ở lại lâu nhất trong ngành – rất nhiều người đã làm việc cho hãng 10 năm hoặc lâu hơn thế. Có khách hàng nói, mỗi lần vào Costco, họ thích nhìn thẻ tên của nhân viên, chỉ để biết những lao động thân thiện và vui vẻ ấy đã ở đây được bao lâu.

“Tôi thấy không có gì sai khi nhân viên có thể kiếm đủ tiền để mua nhà và có bảo hiểm sức khỏe cho gia đình mình,” Sinegal chia sẻ với tờ Los Angeles Times.

Dẫu vậy, các nhà đầu tư của Costco không phải lúc nào cũng nghĩ như vậy.

>> “Thương đức” “Thương tài”: 4 triết lý quý giá về đạo kinh doanh người Việt đã có từ đầu TK 20

6. Costco coi trọng khách hàng hơn cổ đông.

CEO của các công ty đại chúng thường bị chê trách vì những quyết định độc ác của mình – nâng giá, sa thải nhân viên, cắt giảm chi phí – vì nhiệm vụ của họ là phải “tối đa hóa lợi ích của cổ đông.”



Ông Sinegal đang xem xét số ức gà đông lạnh khổng lồ (Ảnh: Wiki)

Trong vòng 30 năm qua, tính trung bình ở Mỹ, tỷ lệ lợi nhuận chảy vào túi cổ đông của các công ty đã tăng từ 50% lên 86%, dẫn đến việc khách hàng nhận được ít lợi ích hơn, còn nhân viên thì nhận được ít tiền lương hơn. Tư duy “cổ đông trên hết” này, thực sự đã làm hại nền kinh tế Mỹ.

Chỉ có Costco là điểm sáng, kể từ ngày lên sàn năm 1985, các nhà đầu tư vẫn thường kêu ca rằng công ty “quá hào phóng” với khách hàng và nhân viên. Họ thường kêu gọi tăng biên lợi nhuận, tăng giá bán, và giảm phúc lợi cho nhân viên. Nhưng Costco vẫn kiên định với triết lý kinh doanh vị tha của mình. Và họ đã nhận được sự đền đáp xứng đáng vì lòng tốt ấy, cổ phiếu của hãng đã tăng 387% kể từ năm 2000.

“Ở phố Wall, họ chỉ nghĩ đến việc kiếm tiền thật nhanh. Nhưng chúng tôi không nghĩ như vậy. Chúng tôi muốn xây dựng một công ty vẫn tồn tại ở đây trong 50 năm tới.” – Sinegal, vị cựu CEO của Costco nói với New York Times năm 2005.

Theo Zachary Crockett/The Hustle Hạ Chi