

當萬物皆可退，領先者如何從中得利？

好市多、優衣庫的「退貨」淘金學

文·曾如瑩

三十天不合用都能退貨，快時尚業者打出的口號，讓你以為佔到便宜，其實，業者賺得比你想得還多。

你知道嗎？過年期間，當你大買新衣、逛好市多（Costco）或上網購物，因產品不合，而進行退換時，一個精密的商業盤算正在背後發生。

退貨，猛聽是很負面的訊息。

雙十一購物節後，中國最大電商阿里巴巴股價不漲反跌，兩個半月跌了一六%，原因之一竟是中國媒體謠傳，在兩個月前的雙十一購物節中，阿里巴巴的退貨率高達五成，儘管阿里巴巴對此傳言回應是：「阿里巴巴從來沒有相關的數據，」但傳言仍



楊文財攝

■「秒買秒退」事件後，好市多不改退貨政策，背後原因是寬鬆的退貨規範，有利於零售業獲利成長。

未終止。

但另一方面，卻有越來越多企業引用退貨策略。量販業者好市多（Costco）提供無條件退貨，快時尚品牌優衣庫（Uniqlo）、Zara跟H & M都給予顧客三十天商品未受損、不剪牌、不下水，即可退貨的服務。當競爭者提供更好的退貨條款，同業只得跟進。

我們到底該怎樣看退貨這件事，為什麼日前發生「林鳳營秒買秒退」事件，廠商仍願意這麼「大方」的給予退貨？

對資本市場而言，過高的退貨率，確實會讓外資在評估企業真實營收表現時，變數大增。服裝代工商旭榮集團執行董事黃冠華說，多數的業者都已經把退貨成本算進售價。服飾的毛利率約六成到七成，高退貨率雖不至虧損，但是會拉低淨利。

行銷盤算：

退貨便利，能刺激顧客回購

《麻省理工學院史隆管理評論》〈退貨可賺錢？〉（Can product returns make you money?）

一文中，卻點出大量退貨會減少企業利潤，但是「適當的退貨率」比「零退貨」更能提高企業獲利。因為退貨便利，能刺激顧客回購次數與金額，消

費者會想先買回家試再說，業者營收與獲利自然提升。甚至，企業運用大數據了解顧客的「退貨率」後，可以多發折價券給退貨率低的顧客，鼓勵他多購物。

政治大學商學院教授邱志聖也直指，這是創造差異化的最好方式。如，好市多可以以此跟對手做出區隔，且其挾著通路優勢，退貨後成本是由供應商吸收，它何樂不為？此外，好市多透過年費，篩選出了消費意識相對成熟的消費者，也有利於降低與控制退貨率。

**心理學盤算：
時間給越鬆，越會留下商品**

這背後還有心理學盤算。美國德州達拉斯大學曾研究發現，退貨時間越寬鬆，退貨率不升反降，產生一種「稟賦效應」(endowment effect)，意指擁有越久，顧客對商品逐漸產生擁有感，即使產品沒這麼合心意，也不會拿去退錢。有意思的是，退貨管理還能

影響企業成敗。

歌林跟Vizio就是絕佳案例。兩者在美國市場銷售液晶電視，因為美國允許消費者一個月後退貨，歌林的北美通路商新泰輝煌(Syntax-Brilliant)，高退貨率成為導致其聲請破產的原因之一；反觀Vizio

為了處理退貨問題，北美公司有一半以上的人，都跟客服相關，降低退貨率，讓Vizio僅次於三星，成為北美液晶電視市占第二名。

以前，我們花很多時間處理如何賣商品，卻不願意花時間正視退貨這件事。因為認為前者會帶來營收，後者卻只會帶來成本。

但，當我們進入電子商務時代，這已是無法回避的課題。根據「Visa電子商務消費調查」，有八七%的消費者過去一年已有網路購物經驗。結合購物與社群的時尚網站U-style執行副總經理王侯堯指出，以

**數字告訴你，
退貨為何重要！**



資料來源：comScore, 2015 UPS Pulse of the Online Shopper
整理：曾如瑩

前消費者到實體店面買東西，要退貨還要親自跑一趟；但現在，在網路想要退貨，只要一指搞定，退貨難度降低，退貨機率勢必較高。

戴森代理商經驗：

追蹤原因，退貨率降至二%

正視退貨這件事，寶藏遠比想像多。代理商戴森(Dyson)吸塵器的恆隆行，其虛擬通路營收已經占戴森事業部兩成。其事業群副總經理曾逸晉分析，在電視

購物開賣之初，退貨率達三成，所有的退貨不是變成展示機，就是得以七折福利品出售，損失不小。

他追究後發現，多數購買者都是買給另一半或父母，收貨人開箱後不會使用而退貨。他組成六人團隊，專門提供到府服務，一來是教學，二來是展示戴森吸塵器確實優於他牌，直接在顧客家裡吸地毯、吸窗簾，把電視購物那一套搬到顧客家實際展演「眼見為憑」，退貨率馬上由三〇%降低到一〇%，有提供到府服務的，甚至可降低到三%。

就如同《哈佛商業評論》〈從退貨商品找商機〉一文所述，一個退貨原因，就是很寶貴的顧客意見，廠商可以藉此改善產品組合，甚至調整營運基礎架構的缺失。在萬貨皆可退的時代，企業一個轉念，將決定「退貨」是成本或黃金。