

Eric A. Morse Ronald K. Mitchell

[加] 埃里克·A. 莫尔斯 罗纳德·K. 米切尔·主编

CASES IN ENTREPRENEURSHIP ENTREPRENEURSHIP CASES IN

周颖 李成军 胡盈·译

创业学案例

Eric A. Morse Ronald K. Mitchell

[加] 埃里克·A·莫尔斯 罗纳德·K·米切尔 • 主编

创业学案例

周颖 李成军 胡盈 • 译

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业学案例/(加)莫尔斯(Morse, E. A.), (加)
米切尔(Mitchell, R. K.)主编;周颖,李成军,胡盈译.
—上海:格致出版社:上海人民出版社,2012
(世纪高教·工商管理案例译丛)
ISBN 978-7-5432-2014-0

I. ①创… II. ①莫… ②米… ③周… ④李… ⑤胡…
III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 137399 号

责任编辑 高 图
美术编辑 路 静

世纪高教·工商管理案例译丛

创业学案例

[加]埃里克·A. 莫尔斯 罗纳德·K. 米切尔 主编
周颖 李成军 胡盈 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 苏州望电印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 24
插页 2
字数 544,000
版次 2012 年 7 月第 1 版
印次 2012 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2014-0/F·473
定价 48.00 元

图字 09-2006-626

Cases in Entrepreneurship, edited by Morse, E. A. , Mitchell, R. K.

Copyright © 2006 by Sage Publications, Inc.

The Ivey cases have been prepared solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal without its written permission. This material is not covered under authorization from Can Copy or any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Chinese (Simplified Characters only) paperback

Copyright © 2008 by Shanghai People's Publishing House

版权所有 翻版必究

顾名思义,本系列图书均来自毅伟商学院的案例库。很久以来,毅伟一直拥有世界上第二大的以决策为导向、以现场研究为基础的企业案例库。毅伟商学院每年在研究中的案例就超过了 100 万个。目前,毅伟收集的案例超过了 2 000 个,而在此之前总共收集的案例数超过了 6 000 个。毅伟出版社(www.ivey.uwo.ca/cases)每年新增的案例大约有 200 个,与此同时,每年剔除的案例也大约是这个数字。几乎每个毅伟的案例都为合格导师配备了教学建议。该系列图书中的案例均来自目前毅伟的案例库。

本系列图书的出版,源自 2002 年 9 月与传奇出版社(Sage Publications)资深编辑埃尔·布鲁克纳(Al Bruckner)的谈话。在随后的几个月中,为了满足市场需求,我们对系列图书的结构和内容进行了深入的探讨。

本系列图书中的每本书均由正文和案例组成。“一些”正文是很重要的,它为我们介绍了某个特殊领域的基本情况,因而可以对相关的案例进行深入解读。我们认为每本书的正文没有必要长篇大论,因为许多教授喜欢以阅读或演讲的形式补充正文的材料,这取决于他们以及学生的兴趣。

本系列图书的编辑都是相关领域的资深专家,他们每个人都为此付出了辛勤的劳动,在此向他们表示感谢。欢迎读者进行批评指正。

——保罗·W. 碧密斯(Paul W. Beamish)

总编辑

序

我们基于以下3个目的撰写了这本案例教程。首先,作为教师,我们已经成功地使用所谓的“过程模式”教授了超过10年的创业学,并且我们希望使之在同僚和学生中得到更广泛的应用。其次,我们坚信案例教学法的力量。对学习者来说,它能够有效地将理论、概念,与实践联系起来。而且,我们意识到需要一本“一站式”的册子将有用的案例和核心思想联系起来。最后,在我们的研究中,我们已经提出了一种清晰的模式来联系创业的想法和做法,而且我们认为使用合适的方法分享这些见解并对学习者和教师加以指导是十分重要的。

本书中最重要的思想是:企业家通过开设新的业务创造新的价值。商业中有句俗话:没有任何事情发生,直到某人出售了某样东西——但是,我们认为这并不完全正确。实际上,我们的观点是商业中没有任何事情发生,直到某人创造了一些工作,然后将其出售给其他人。本质上,当一个人 为其他人创造了一个工作机会时(Mitchell, Morse, & Sharma, 2003),一项业务发生了。

创建新的业务是企业家的第一项工作。有些人提出企业家的第一项工作是创造或发现机会。我们赞同这是企业家非常重要的一项职能。但是有很多人创造或者发现了机会,可是在这些发现和创造转化为业务前,只创造出了很少的价值。另外一些人提出企业家的第一项工作是建立新的企业。我们同样赞同这是企业家的一项极为重要的职能——本书正是着重描写这一重要过程。但是我们承认这一点并不表示我们改变了创建新业务是企业家的首要工作这一观点。新业务创建后,就是建立新的企业:由于它是我们经济中新的企业,因此增加新价值的新业务——作为一个新的实体——与传统的业务相结合。本书阐述了企业创建过程中的6个步骤:搜寻、审查、计划/融资、建立、起步,以及运营与增长。

本书共分7章。前6章解释了创建新企业的过程中所必需的6个核心步骤。它们最先由 Karl Vesper (1996) 提出,是他更广泛论述中的一个组成部分,他的论述涵盖了本书所特别关注的企业创建过程中的6个明确步骤。这6个核心步骤是搜寻、审查、计划/融资、建立、起步,以及运营与增长。每章解释其中的一个要素。第一,解释过程;第二,让学生在对这个过程的解释中形成自己的观点;第三,提供几个案例用于练习辨别核心概念并将这些概念与实际应用相联系。

发展专家水平绩效的最新研究表明存在大量的学习杠杆机制,其中勤学苦练可以提高一个人的思维能力,从而增加个人的知识储备,增强解决问题的能力(Charness, Krampe, & Mayer, 1996)。本书中的案例描述了企业家所面临的真实环境。使用案例的目的在于让读者在案例中体验企业家的角色和职责,提升读者对创业过程的认知程度。本书所叙述的内容将使读者在反复试验的学习过程中取得领先的优势。我们希望阅读本书以及案例材料的学生在他们自己的创业过程中能够少犯一些错误。我们看到严格的案例分析能够提供一个安全的方式来把握机会,减少犯错误的成本和几率——从这个意义上讲,在职培训具有一定的弊端。

从第1章到第6章提供了应用这些杠杆的机会。第7章我们关注于另外一个主要内容:分享我们的研究成果,即我们提出的联系创业的想法和做法的清晰模式。这一章解释了企业家建立一项新的业务十分重要的技能培养的3个方面:竞争力的提升,遵守诺言,计划意识。虽然大部分创业学教科书和案例集强调第三个必要元素:商业计划,但我们发现这三者对于在创业过程中有效地完成基于业务的价值创造都是必需的。

你可能注意到在这本案例集中体现了我们在创业学和创业学教育上的个人倾向。我们的第一个倾向来源于我们在管理策略上的训练,这为我们做出了一个潜在的假设:自上而下的信息过程存在价值。对我们来说,领导者(也就是本书中所说的企业家)能够而且确实制造了差异。我们的第二个倾向来源于我们各自的职业经历。在成为教授之前,我们在企业经营方面都拥有丰富的经验:Morse 教授在安达信(Andersen)咨询公司(后更名为埃森哲[Accenture])任职期间,曾经是多个新设公司



的董事会成员,并拥有自己创业的经历,因而具有丰富的从业经历。Mitchell 教授具有公众会计和公司创业方面的经历,是一位转型 CEO、高增长新型企业的咨询顾问、企业家。第三个倾向,作为创业学学者和从业者,我们已经使用带有倾向性的视角看待人和企业体系:我们往往关注于企业体系为人服务和人为企业体系服务两者之间的比较,我们将企业家看作创造者、提炼者以及各种各样有用的企业体系的雇员。第四个倾向,我们在对学习和教授创业学,以及对创业学本身的定义具有意识上的(基于思考的)解释倾向。这意味着,在这里我们的注意力有意无意地集中到增强个人的意识(思考)系统上:巩固他们的知识基础并且提高他们解决问题的能力(Charness et al., 1996)。

我们希望你发现这个“过程”能够使你更好地学习和教授企业创建过程:比其他的教程更加简单、易于使用、有效(通过有限篇幅解释大量的内容),而且令人满意(Michener, 1982, p. 389)。我们希望收到你的批评和建议以便在未来的版本中加以改进。

致谢

我们感谢所有在本书的写作过程中对本书的成文起重要作用的人:我们的家人,特别是 Charie 和 Cynthia; 我们各自的机构中支持我们的同事; 在我们的培训中帮助我们的人; 为本书校对或提供案例的人。我们特别感谢 Karl Vesper 教授对本书的重要引导。正是 Karl, 在 1992 年出版的《新企业经验》第一版中,明确地提出了企业创建的过程模式,为本书奠定了基础。从那时起, Karl 便成为一个给予我们特别支持的良师益友和同事。Morse 教授还要感谢 J. R. Shaw 和创业顾问咨询协会的支持。Mitchell 教授还要感谢 Francis G. Winspear, Jean Austin Bagley, 得克萨斯工学院董事基金和 Fritz Faulhaber 的资助。

绪论 企业创建过程 /1

1. 搜寻创业机会 /4

借助于沃尔玛、亿贝和美国邮政管理局 /7

巴里慈善宾果 /10

榑木隆彦, 300 万日元企业家 /13

卡斯卡底供水公司 /19

俄罗斯冒险公司 /24

2. 审查创业机遇 /38

Kalista's 精美巧克力 /43

暹罗加拿大食品有限公司 /49

亚洲体育: 香港曲棍球之夜 /55

菲律宾的水晶公司 /67

成功的结局: Abatis 系统公司追踪调查 /75

3. 制定企业计划和融资计划 /85

挑战越野赛: 背包更轻、勇往直前、永不放弃 /100

边境旅馆公司 /113

SimEx 公司 /116

极限数据分组设备公司 /134

戴白特根公司 /139

阿尔法个人牙齿护理系统 /153

4. 企业的建立 /176

POLICEPREP /180

Ben & Jerry 公司——日本 /188

TAPP 科技公司(A) /203

BLINDS TO GO——招募: 能带来高速增长的人(A) /206

5. 企业的起步 /218

DCF 创新:曲棍球守门员护垫(A) /223

鲶鱼小溪独木舟公司 /235

驰波通讯公司:出售因特网无线连接设备 /239

欧米茄猫爪有限公司 /253

6. 企业持续经营与增长 /259

极限闭路电视 /262

温哥华城市储蓄信贷合作社:冒险踏入未知水域的公司 /271

Krave's 糖果公司——“乡巴佬”(A) /289

Trojan 技术有限公司:增长和客户服务的组织结构 /292

缅因街股份公司(A) /297

7. 创业之外的风险分析 /313

克里多泉水啤酒:即使不做广告也能产生品牌效益 /322

Fernando Rego 与量体裁衣设备 /329

Drawn and Quarterly 漫画出版社 /336

英诺逻辑科技公司 /346

四方逻辑科技公司 /358

绪论

企业创建过程

与许多过程相似,企业创建过程可以由它的基本特性入手来概括:过程顺序以及指导它的基准。企业创建过程包含流程或者进程,一系列步骤根据其优先顺序排列(一个接着一个,有时候存在反馈循环)。企业创建过程也具有规范或标准,这一系列标准使得人们能够判断流程中一个特定的过程是否已经被彻底完成了。例如,在烹饪过程中,我们必须依照菜谱按顺序(或者流程)将食材组合在一起,这样才能将食物烹调得美味可口。

创建企业的过程并没简单到一张菜谱就能充分描述,但是在我们的实践中,可以用一个主要的流程来有效描述企业创建过程,在后文中将依次对过程中的细节加以解释。后面过程中的每一个步骤都伴随着相关的准则:通过这些标准,企业家可以评估他是否遵照了一些常规准则,这些常规准则是那些非常了解这一过程的人或者知道“应该”做什么的人所期待的。

有趣的是,在我们的研究或经历中,我们观察到了两个表面上相互矛盾的现象,这促使我们提出了一种清晰易懂的企业创建过程:(a)决定创建企业的个体具有与其他商业人士迥然不同的思维模式,而且,在这个基础上,可能聚合成一个具有创建企业的专业技能相似的人群。(b)在这个独特的团体内部,依然存在许多差异,其中的一些可以由一个人的民族文化来描述,但是其他的差异对于每个个体而言都是独特的(Mitchell et al., 2002)。在这个意义上,创业既有普遍性又有独特性,而且上述现象之间实际上并不矛盾。第一个差异是企业家和非企业家之间的组间差异,第二个差异是仅存在于企业家之间的组内差异。为什么这一差异是重要的?因为这意味着学习者能够成功地从企业创建过程中获取知识,这将使得他成为创业思想家,与那些非企业家的商务人士有所区别。

具有普遍性的一点是,在研究和教学经历中,我们观察到企业创建过程在企业家之间很可能是相似的。但是为了完成一个设想或者意图,每个企业家在创业过程中的准则各不相同。这些准则普遍与其创建企业的经历,过去的生活经历,文化以及独特多样的理解和观点紧密相联(Sarasvathy, 2001)。我们在这本案例集的开头对这一点加以解释是由于我们认为这对教师和学习者是十分重要的,他们可以适当的校准他们对使用这一过程创建企业可能带来的结果的期望。因此,正如每个学习者所理解的,你应该预期企业创建过程既能够变得越来越“像”



有经验的企业家所做的,同时又依然保留个体的独特性。

在后面的几章中,企业创建的主要流程将通过以下的章节依次介绍:

第1章——搜寻

第2章——审查

第3章——计划/融资

第4章——建立

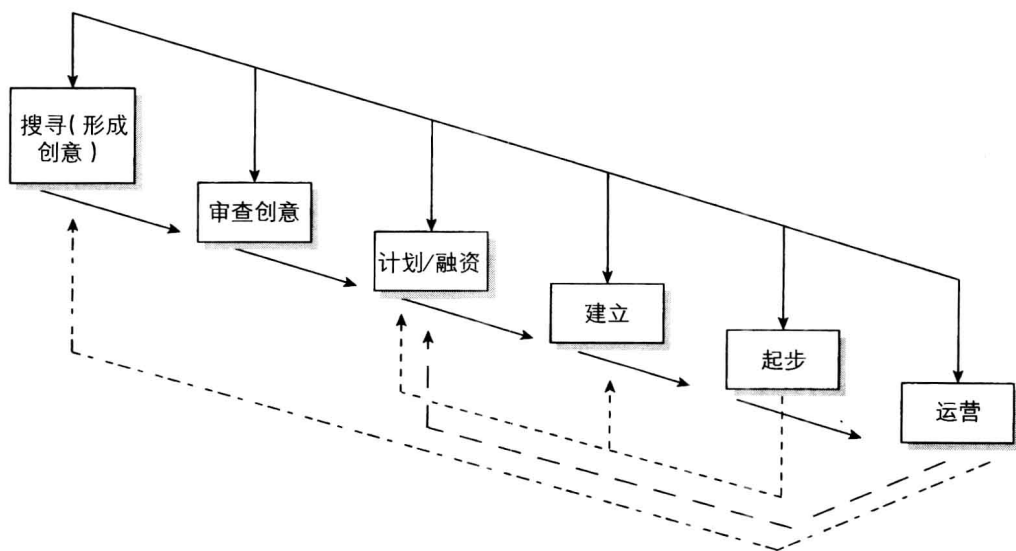
第5章——起步

第6章——运营与增长

同时,我们希望这本书对使用者来说是一个有益的变革,每一个章节——在文中作者的简要解释之后——将通过讨论一位学生的观点对过程加以解释(仅加以小幅改动使之更为清晰)。我们并不打算给出一个完美的观点,这仅仅是一位学生个人的独特观点。我们希望你能发现,对于你自己的思考和你与同伴的讨论来说这都是一个良好的起点。每个章节中还包括了将概念付诸实践并且使学习者能够动手创建他们自己的企业的案例。

与这一变革相一致,我们使用“主要创业流程”这一表述方式。这一说法是由一位学生在参加维多利亚(Victoria)大学举办的2001全浸入式创业学计划时提出的,而且他允许我们在此使用这一说法。

在创建企业的主要流程图中,你可以注意到虽然存在如我们所说的一步步的流程,但也存在许多直接或非直接的反馈循环,这表明学生可能面临各种各样的情况。例如,粗的箭头表示持续的反馈,表明了企业创建过程的不稳定性:在过程中的任何一点,都需要做好“回到第一步”的准备。三条虚线表明了以下的特殊情况中可能会遇到的其他可能性(三条反馈路径)。



创建企业的主要流程图

1. 重复的(经常称作“一系列的”)创业,如图中“- - -”所表示的。这经常发生在一位企业

家已经创建了一个企业并且已经进入运营与增长阶段,而且希望再次建立一个新的企业。

2. 对波动的回应,在图中用“— — —”表示。在任何业务的生命周期中,市场变化,破坏性技术进入创业空间,或者其他因素使他们必须做出一个新的计划重新融资。

3. 对企业的反思,在图中用“- - -”表示。通常在组建或启动过程中,当企业家开始创建企业的时候,某些瑕疵或意外暴露出来并且需要得到迅速的应对。这通常不会严重到颠覆整个企业以至于需要“回到第一步”,但是这些情况可以而且应该被预测到,并且做好准备,这样在它们发生时就可以作出有效的应对。

后面的章节描述了一个更为详细的过程,对这个主要流程里的每一步加以解释。请记住,对于企业创建过程的图表描述以及相关的过程描述基本上是正确的,不过对于准备创建企业的特别个体来说这未必是一种正确的描述。在我们过去十几年的经历中,每个企业创建过程的表现形式都是独一无二的——我们已经看到过几千种。一些图表显示了一个受到很多约束的过程,将创建企业表示为一组诱因→结果的步骤,因为这是一个特定的个体将企业创建过程具体化的一种方法。另外一些图表更倾向于将其表示为一个原因→动机的相关因素,企业创建过程是突然出现的而且与特定个体的境况高度相关:“他们是谁,他们知道什么,他们认识谁,”这些都体现在一个新的业务或者企业中(Sarasvathy, 2001, p. 249)。为了便于表述和理解,这里我们所举的例子更接近于极端的想法与可行的想法的折中,这其中包含了很多反馈循环,以及企业创建过程能在任何时候开始或重新开始的观点。这样我们希望读者能够将这些过程的图表和描述作为一个起点来形成自己的简单易懂的企业创建过程,而不是将它们作为一个终点。

我们从搜寻新的创业机会开始。

1

搜寻创业机会

搜寻过程

搜寻流程的主要目的是建立一个备选方案库。在我们的实践中,准企业家如果能够以某种方式抑制住自己仅仅追逐出现在他眼前的第一个创业机会的冲动,许多代价高昂的错误都能够得以避免。这一错误可被称作“不全面的搜寻导致不充分的筛选”。

实际上这意味着大量的创业精力最终被滥用在一个没有价值的创业构想上。对于准企业家来说,避免这种错误的方法是在企业创建过程的搜索阶段设定一个最小目标——生成至少 25 个创业的构想——并且通过充分的调研选择出至少 5 个有潜力的可行的选择。

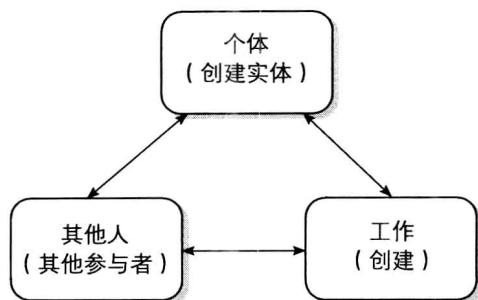
我们特意使用“可行的选择”这一说法。创业学研究上的最新成果表明能干的企业家频繁地管理一个“实物选择”的投资组合,它可以被看作采取一些步骤或行动来最大化上行空间以及最小化下行空间(McGrath, 1999)。这样,企业创建过程的第一步始于搜寻一个实物选择。而且,这意味着生成至少 25 个创业的想法并且充分地调查它们,最终保留至少 5 个实物选择。

怎样完成这些工作呢?

正如我们在绪论中所提到的,商业中有句俗话:没有任何事情发生,直到有人卖了某些东西。不过我们也提到,我们认为这只是个部分正确的说法。我们认为在商业中没有任何事情发生,直到某人创造了一些工作,然后将其出售给其他人。本质上,当一个人创造了一项工作并将其出售给他人时,一项交易发生了(Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1993),见图 1.1。

于是,在企业创建过程的搜寻阶段,企业创建者要同时注意到一个实物选择的两个方面:实际上能够被提供的工作(产品或服务);想要购买它的群体(市场)。因此搜寻结果可以被分成两部分:为了拥有能力以完成一项有价值的工作而进行的活动和为了识别未满足的需求而进行的活动。

根据个人的偏好,在搜寻过程中可以使用各种各样的方法来得到信息。虽然越来越多的人采用商讨的搜寻策略建立他们的创意库(例如头脑风暴等)。许多人的创业构想来源于在其特定



资料来源:基于 Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1993。

图 1.1 基础业务

行业中的第一次经历,他们在这个行业具有丰富的经验,能够将提供一种特定产品或服务的方法和工序相结合,发现新的市场缺口或者找到更好的经营方法 (Vesper, 1996, pp. 56, 57, 60)。

在后文中学生对搜寻过程的描述 (见图 1.2) 中可以看到,在搜寻过程中当一个人得知自己的生产能力以及他人对产品或服务的需求 / 欲望后,会产生一个新的创业构想:一项满足市场上未被满足的需求 / 欲望的“工作”(图 1.2 中的层次 3)。

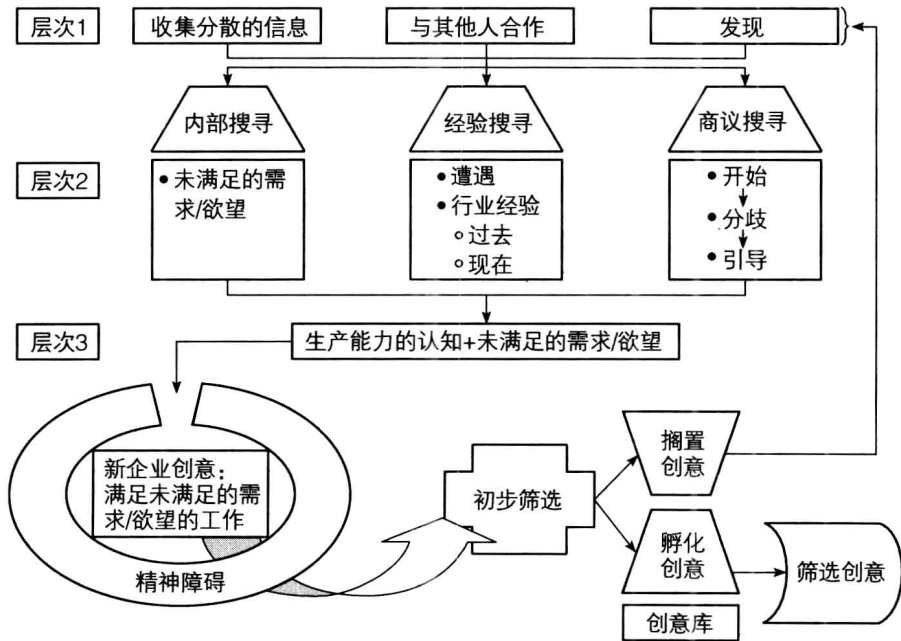


图 1.2 搜寻(构想创意)

下面请你通过我们以前的一位创业学学生的视角来近距离的审视搜寻过程,由此得到你自己的搜寻结果。

一个学生对搜寻过程的观点

在一个创业学学生的眼中,搜寻过程包含了图 1.2 以及下文所述的这些内容。这些内容对图 1.2 加以解释,并且可以使搜寻过程中的许多核心元素更加形象化。这位学生的观点如下。

我的搜寻过程分成以下三个连续的层次。

层次 1

在层次 1 这个最初的层次中,我们的创意来源于以下三个方面:

- a. 收集分散的信息(通过学术活动、职业、个人兴趣等研究需要收集创意);
- b. 与其他人合作(从与同事、雇主和朋友的正式或非正式的交谈中收集创意);
- c. 发现(从周围环境中发现创意)。

层次 2

在层次 2,层次 1 中构想出来的创意将要通过三个创意“搜索器”之一的认可。这三个搜索器如下:

- a. 内部搜寻:发现市场上人们未被满足的需求/欲望;
- b. 经验搜寻:包括揭示熟悉领域的问题和机会(通过在一个行业的工作经历,包括运动生涯或是特定的社会背景来实现);
- c. 商议搜寻:包括两个阶段:
 - i. 分歧:包括抽象,为减轻有限理性的影响而进行创造性的思维;
 - ii. 指导:包括引导创造性的思想,使之成为具体的创意。

从这些搜索器中观测到的结果与层次 1 中未认可的创意相结合,可以让我们认识到市场的缺陷并且建立一项(关于新整理出来的创意的)成功的业务。

层次 3

实际上,搜索器利用所知的生产能力和未满足的需求和欲望揭示了某些“线索”或“发现”,创造潜在的机会:创业的构想。

在揭示了这些潜在的机会以后,这一阶段的困难在于必须克服思想上的障碍。这些思想上的障碍有以下几个:

- i. 难以从不同的视角来观察;
- ii. 对失败/风险的恐惧;
- iii. 缺少(正确的)信息;
- iv. 他人的劝阻;
- v. 没有足够的时间来对创意加以改进。

为了克服这些障碍,他人的正面鼓励和自我激励是必需的。

克服了精神上的障碍后,我们需要做的工作是满足未被满足的市场需求和欲望,关注的焦点转向初步的筛选或评估工作。需要回答以下的问题:

- 我想做这件事吗(即它是否符合我的需要、爱好和道德准则)?
- 这项工作是否能够满足市场需求?

- 这是一个可行的商业机会吗？
- 我是否愿意花费时间和精力来发展这个创意？
- 为什么其他人没有对这个机会进行投资？
- 企业是否能够运行？
- 有没有其他的方法来开展这项工作？
- 有没有其他相关的未满足的市场需求/欲望？

如果这些问题都有满意的答复,那么从理论上说创意就已经进入了“孵化器”,等待进入筛选过程(因为还需要满足时间的约束,取得其他的信息等)。

如果这些问题没有满意的答复或者在初步筛选的过程中出现了复杂的问题,创意会被搁置起来留待以后再考虑(直到由于某些原因而被“唤醒”)。这些创意可以被写下来储存成文件或者只是简单地记在脑子里。

借助于沃尔玛、亿贝和美国邮政管理局

Ken Mark 提供, Eric Morse 教授指导

Copyright © 2004, Ivey Management Services

Version: (A) 2004-04-27

介绍

David Lewis 就读于颇具声望的东海岸商学院二年级。2004 年 1 月上旬, Lewis 想到了一个关于新业务的好主意, 他的想法大致如下。

在人们繁忙的日程安排中, 时间压力日益显现, 我认为存在一个细分市场——可以称之为“时间饥渴”细分市场——他们愿意付钱给我未来的公司, 从而得到挑选和递送商品的服务。我的公司在经营时, 需要节省人力资源。这个想法本身是相当简单的: 沃尔玛作为我的仓库, 亿贝作为我的门店, 美国邮政管理局作为我的承运人, 顾客可以通过我的网页、手机或者电子邮件直接联系我。

一张《华尔街日报》的剪报给了 Lewis 新的灵感。前几天, 在购物途中休息时, Lewis 读到:

……许多玩具零售商说它们不能提供与沃尔玛相比的有竞争力的价格, 特别是那些(玩具定价)低于它们成本的价格。它们提到一个例子: 沃尔玛以 15.84 美元¹ 出售天鹅湖芭比——低于(对于小零售商的价格而言)17 美元的批发价。按照《华尔街日报》提供的产品价格表, 沃尔玛以 29.74 美元的价格出售热轮 T-Wrecks 玩具车装置, 低于 42 美元的批发价; 并且以 19.46 美元的价格出售芝麻街 Hockey Pockey Elmo 玩偶, 低于 24 美元的批发价。²

沃尔玛以低于批发价的价格出售商品的想法在 Lewis 脑中萦绕不去: “如果我结合了