

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



零售业

Inside Retailing

M.哈特 (M.Hart) 等 编写

李冬 冯迪 译

吕一林 校

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



零售业

Inside Retailing

M.哈特 (M.Hart) 等 编写

李冬 冯迪 译

吕一林 校

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业/ (美) 哈特等编写; 李冬, 冯迪译

北京: 中国人民大学出版社, 2004. 5

(哈佛商学案例精选集. 实务系列)

ISBN 7-300-05537-0/F · 1753

I. 零...

II. ①哈... ②李... ③冯...

III. 零售商业-商业经营-案例

IV. F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 044748 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

零售业

M. 哈特 等 编写

李冬 冯迪 译

吕一林 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

版 次 2004 年 6 月第 1 版

印 张 11.75 插页 2

印 次 2004 年 6 月第 1 次印刷

字 数 159 000

定 价 19.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为惟一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成





功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月

“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者难以快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信





息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院



译者前言

随着一国居民收入水平的提高，零售业日益成为关系国计民生的重要行业。据测算，2001年后，发达国家零售总额已占其国民生产总值的14%以上，我国零售总额亦占国民生产总值的8%以上。进入21世纪后，我国零售业面临着加入WTO后的巨大挑战。虽然，自20世纪90年代以来，零售业已经是中国经济改革中发展最快且最具生气的行业之一，但现在，面对接踵而来的世界一流零售企业的近距离竞争，我国的零售企业可能仍不得不进行一次脱胎换骨的转变。因此，我们将立足于实践，又寓理论于实践的《哈佛商学案例精选集·实务系列》之一——《零售业》介绍给广大读者，无疑是极有意义之举。

本书虽仅七个案例，不能涵盖整个零售业，但对西方零售业前前后后、现状未来的精要之处均有涉及。而其中的斯塔普斯、好市多和RadioShack都是我们耳熟能详且十分成功的美国著名零售企业。

《J. 彼得曼公司沉浮录》道出了创业的甜酸苦辣：毫无商业经验的约翰·彼得曼先生在一次旅游中不经意间买了一件新奇独特的上衣，穿在身上引来周围诸多好奇而又欣赏的目光，他由此





突发奇想，与朋友合作在《纽约人》上刊登广告，看看这种衣服有没有卖头，没想到居然还真有人对此类衣服感兴趣，于是彼得曼先生一发不可收拾，由此创建了一家邮购公司——J. 彼得曼公司。J. 彼得曼公司在主人约翰·彼得曼先生的精心打理下，短短十几年就从一家凭2万多美元起家的名不见经传的小公司成长为年销售额近2 000万美元的大公司。彼得曼先生明白，公司的迅速成长得益于其“独特、可信、浪漫、休闲、奇妙、卓越”的“六词”理念，但他却没有用具体文字把这“六词”理念明确表达出来，使之成为公司的象征。随着公司壮大，人员越来越复杂，在急功近利、急于求成观念的驱使下，公司盲目扩张，忽视了内部建设，逐渐偏离了“六词”文化。在内部混乱、经营举措失误导致资金危机等多重困境的压迫下，公司走向衰落，最终破产。失败是惨重的，教训也是深刻的，这一切留给读者去揣摩体味。

与此相反，从《斯塔普斯公司：创业中的一年》中我们看到，斯塔普斯公司的创建者施滕贝格是毕业于哈佛商学院的MBA，一位已在零售业界有十多年丰富经验的专业人士，他擅长于细微之处见真灼，另辟蹊径、独树一帜，从当时如火如荼的食品、日用品超市经营方式中悟出了采用同样方式销售办公用品的独创理念，在同样具有丰富的零售经验的伙伴卡恩等人的协助下，公司取得了巨大成功，成为办公用品销售行业的佼佼者。

《斯塔普斯网络公司》从一位求职者——凯利·马霍尼的视角出发，基于斯塔普斯公司的网络战略分析了传统零售业务与在线销售的关系；《有效结合网络 and 传统业务》进一步揭示了，在网络销售愈演愈烈的大环境下传统业务与在线业务存在的问题，以及如何使二者做到尽善尽美的结合。电子商务出现之后，如何处理传统业务与在线业务的关系，是一个令大多数零售公司头疼的问题，本文作者给出了一个比较令人满意的答案。

对其他案例，译者没有在此一一注解，还是留给广大读者自行体味领悟。译者以为读者在阅读时应详加注意以下三方面：

(1) 人才。人才是支撑一家公司的脊梁。《斯塔普斯公司：创业中的一年》中，斯塔普斯公司离开了汤姆·施滕贝格和利奥·卡恩，《RadioShack 公司》中，RadioShack 公司离开了伦纳德·罗





伯茨，以及其他一些经验丰富、敢闯敢拼的行业精英，要想取得成功实属困难；另一方面，J. 彼得曼公司的失败也与约翰·彼得曼缺乏经验不无关系。（2）理念。理念是一家公司的精神支柱。本案例集中，各成功公司都有明确的理念，J. 彼得曼公司忽视了理念，只能走向死亡。（3）信息管理技术。沃尔玛公司能登上2001年《财富》500强企业排行榜之首的宝座，除了因为其具有“天天平价”、“满意服务”等始终如一的理念之外，更多得益于其涵盖监控、采购、管理和服务等各项成本控制在内的管理信息系统。本案例集中，斯塔普斯公司的创立者投入大量人力物力创建独一无二、便捷、灵活、先进的管理信息系统也颇有先见之明和独到之处，为公司未来的信息化管理打下了坚实的基础。这与国内许多零售企业只重表面虚饰浮华，不重内部本质建设形成了鲜明对比，值得我们所关注。

中国的零售企业正面临两大发展的瓶颈——管理的不到位与专业人才的缺乏，同时，激烈的竞争毫不留情。这本《零售业》可以告诉零售经营管理者应如何面对实践中的新挑战，相信读者们阅后能有所收获。

译者

2004年5月



本案例集介绍

本案例集中的每个案例都是经过精心挑选的，因为这些案例都揭示了当代零售故事中的独特要素。7 个案例中，每个案例开头都有一个“概要”，接下来还有一系列“思考题”，我们希望这些思考题能促使你利用因特网做更多的调查研究。

我们讲述了一个娓娓动人的故事——现正成为美国最成功零售商之一的斯塔普斯公司的故事——作为本案例集的开篇。这个富有戏剧性且涉及知识范围甚广的案例由曾对公司前期成长有过重大帮助的前高级经理（后来去了哈佛商学院教书）撰写。

其他几个案例是有关好市多、Eddie Bauer 等几家著名公司的，这些公司都有强大的零售品牌，但现在仍面临新的成长挑战。

《Eddie Bauer 公司》案例重点强调现代技术的作用，接下去的两个案例也是关于这个主题的。其中一个是关于 RadioShack 公司的，讲述该大型公司在因特网和无线通讯时代重新崛起的故事。另一个案例再次探讨了本案例集第一个案例（关于斯塔普斯公司创业的案例）中的主题，为斯塔普斯网络公司制定了一个战略。





最后两篇文章选自《哈佛商业评论》。第一篇文章——事实上与前面的案例有许多相关之处——对有效结合网络 and 传统业务的价值进行了考察。第二篇文章对零售公司理念和实力的不明确性提出了有益的警示，这篇文章由 J. 彼得曼撰写，讲述了与他同名的一家公司沉浮的故事。

你知道吗？

哈佛商学院出版社又推出了许多有关零售及相关主题的案例。以下列出的是 1999 年以来出版的一小部分案例：

- Alloy.com：从营销到产生 Y 效应 500-048
- CVS：网络战略 500-008
- 从 Egghead 到 Egghead.com (A) 500-093 和 (B) 599-099
- 凯玛特公司与 Builders Square 公司 200-044
- Priceline.com：提出你自己的价格要求 500-070
- Victory Supermarkets：扩张战略？ 599-094

欲更详细地了解这些信息及有关哈佛商学院出版社的其他资料，请浏览我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。在搜索域键入“electronic commerce”，你可能会惊叹：资料如此丰富！



在网上研究公司

在阅读本案例集时，可以利用因特网以获得指导，进行研究。很明显，访问本案例集中所介绍过的公司网站十分有用，因为要获得这些公司商业、营销、财务业绩等基本信息的最新概况，这通常是最简便方式。而且，还有其他富含有用信息的网站，以下列出的是数家提供有关上市公司信息的网站，且大多数是免费的。

经常遇见的商业信息网站有：

- Hoover. com 提供公司基本介绍，内容包括主要的分公司、高级行政管理人员和主要的竞争对手。
- Hotbot. com 的“News and Media”部分，它是一个定时更新的档案中心，其内容来源于多家新闻单位。
- Kompass. com 提供外国公司的信息。
- 由相关杂志社运营的一些最有用的网站，包括 redhering. com 和 thestandard. com，提供有关高技术公司的信息和讨论。
- Quicken. com 、Smartmoney. com 、Yahoo. com 中的“Business and Finance”提供清晰的、可读性强的主要财务业绩





数据和有用的筛选工具。

- CBS Marketwatch. com 或 wsj. com, 后者需要付费订阅, 发布重大财务消息。

对当前情况的补充说明：我们所提供的网站是在编辑这本案例集时我们发现的具体网站，这些网站并不全面。在使用过程中如果出现问题或根本链接不上，对此我们十分抱歉。当然，这也是网络信息变动的特点。

目 录

斯塔普斯公司：创业中的一年	1
好市多公司	31
Eddie Bauer 公司	63
RadioShack 公司	87
斯塔普斯网络公司	121
有效结合网络 and 传统业务	137
J. 彼得曼公司沉浮录	153



斯塔普斯公司：创业中的一年

M. 哈特
(M. Hart)



INSIDE RETAILING