

STAPLES FOR SUCCESS

成功的中小企业家译丛

THOMAS G. STEMBERG

成功座右铭

【美】托马斯·斯坦伯格 著

10 年成就 10 亿美元的故事

新华出版社

成功座右铭

10 年成就 10 亿美元的故事

(美) 托马斯·斯坦伯格 著

贾 宗 谊

贾 素 彤

译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功座右铭: 10 年成就 10 亿美元的故事 / (美) 斯坦伯格
著; 贾宗谊, 贾素彤译. - 北京: 新华出版社, 1999. 1

ISBN 7-5011-4324-2

I. 成… II. ①斯…②贾…③贾… III. 企业管理 - 经验 - 美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 39258 号

STAPLES FOR SUCCESS

Copyright©1996by Staples

Chinese translation copyright©1998 by Xinhua Publishing House.

Published by arrangement with Warner Books

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

本书版权属哈佛商学院

中文版权属新华出版社

成功座右铭

10 年成就 10 亿美元的故事

[美] 托马斯·斯坦伯格 著

贾宗谊 贾素彤 译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

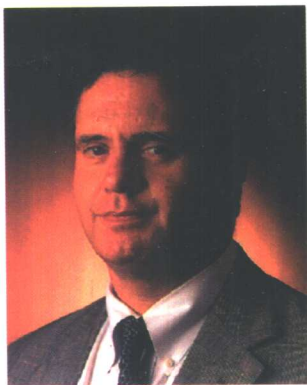
850×1168 毫米 32 开本 6.5 印张 109,000 字

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月北京第一次印刷

ISBN7-5011-4324-2/F·623 定价: 12.80 元

本书简介

本书介绍了斯特普尔
斯公司是如何从艰苦创业
开始，在短短十年的时间
内发展成为拥有数十亿美
元资产的大公司的。书中
不乏睿智远见、实际的经
验教训以及制定必胜的经
营计划的诀窍。这部书展
示了真正的竞争者——成
功者艰苦奋斗、获得胜利
的洞察力。



作者简介

托马斯·斯坦伯格毕业于哈佛大学的哈佛商学院,在新英格兰的超级市场连锁店历任经理。他创建了斯特普尔斯公司,使之发展壮大,在全世界拥有500多家连锁店,包括在德国和英国的合资公司。他还拥有一些合同文具公司。斯坦伯格是个篮球迷,担任过哈佛篮球联谊会主席。

目 录

第一章 斯特普尔斯的理念：一个大思路的剖析…… 1

神话企业家的商业创造能力是错误的。其实，最富有创造性的思路来自长期的实践经验，创新的各个组成部分是经过反复实践才定型的。

第二章 进入雇佣世界 …………… 15

要想得到有经验的经理，就必须找这样的人：他们的背景使他们能够欣赏你的经营思想，同时他们对他们目前的地位不满意。

第三章 筹措资金：天使和凡人 …………… 36

仅有业务计划是无法满足投资者的种种保证，你必须考虑到企业发展遇到的各种障碍。融资的深度越深，你的谈判地位就越高。

第四章 房东和房地产 …………… 55

房东是你的最大投资者之一，商业选址也事关你事业的成败。而你期望成功的秘诀是信息，是进攻而不是防守。

目 录

第五章 竞争：朋友和敌人 71

任何行业都无法避免模仿。不要低估竞争对手的实力，扩大你的商业边界，利用最优的商业理念，兼并有实力的竞争者。

第六章 纽约和其他外国城市 89

在外国文化的环境中做事，必须入境问俗，用全面而前瞻性的眼光来审视，搞好扎实而良好的关系，分析什么原则要修改，什么原则要保留。

第七章 零售商的竞赛..... 109

激烈的竞争使你不仅关注顾客，而且要注意你的竞争对手，对付威胁要讲究策略。

第八章 成功的代价：光荣和耻辱..... 121

成功并不意味着要吝啬，也不意味着要控制你不能控制的东西。耻辱督促你要谨慎面对新闻媒体。

第九章 错误：真实的和想象的..... 143

对你的商业太了解，既是一个有利条件，也可能成为前进的障碍。继续墨守陈规，并不是最佳途径。应当试验新的方法。

第十章 搞得更大些：把弱点变成优点..... 155

企业的发展需要外部的援助，也需要扩大思路，抛开过时的理念，使你的商业获得新的活力。

第十一章 汲取的教训：个人的历程·····	171
坚韧不拔的精神是一个企业家的必备素质，你 必须有极好的心理素质来承受遇到的打击。	
斯特普尔斯公司发展史中的里程碑·····	180
后 记·····	198

第一章

斯特普尔斯的理念： 一个大思路的剖析

大部分人都钦佩斯特普尔斯的神话般的创业经历。我毕业于哈佛商学院。36岁那一年，我被解除了第一国民超级商场分部总裁的职务，1985年夏季在康涅狄格州西哈特福德自己的家里考虑创业计划。当我开始打印数十张电子数据表时，我的打印机色带断裂了。没有关系。我立刻赶到普林顿文具店。那天是星期五，但普林顿文具店已经关门，因为是7月4日周末。我又到最近的一个电脑商店看看。也关门了。“好吧，”我思忖着，“到哈特福德以北BJ批发部去。”这家批发部倒是开着门。但存货不多，只有100来种办公用品，恰恰没有我需要的色带。真倒霉！我的脑海里突然闪出一个想法，世人需要这样一个超级商场：它不卖别的东西，专卖办公用品，而且价格低廉。

这件事并非虚构，是确有其事，但是它并不能概括一个革命性思路的演变过程。我这个失业的经理决心要

这个经历在两个重要的方面为斯特普尔斯奠定了基础。第一，它使我赢得了利奥·卡恩的尊敬。利奥·卡恩是“最纯公司”的首席执行官，性情固执，他之所以能够把他的公司建成为波士顿地区销售量最大的食品零售商，主要是因为他把食品仓储式商场引入新英格兰地区。第二，这个经历使我确信，发现并满足顾客的需要，可以产生巨大的力量。这一点在哈佛商学院学习时已经深深印入我的脑海。顾客特别强烈地希望食品和杂货的价格便宜一些，因为两位数字的通货膨胀率使食品的价格逐月上升。

“第一国民超级商场”是我任职的第二家公司，它使我获得了斯特普尔斯将来获得成功的另一个关键性经验。即仓储式销售。我担任了这家公司亏损的“爱德华兹—菲纳斯特分部公司”总裁。我再次集中力量，压低商品的价格，以满足顾客的要求。但这次我把出售商品的环境改变了一下。以往我搞的是，只有几条通道卖低价同类商品；现在我把整个巨大的商场全都改成专卖爱德华兹—菲纳斯特商标的低价商品。我们之所以能使商品保持最低价格，是因为我们的成本最低；而成本之所以能够压低，则同大批量进货和保持朴实无华、不搞花草的经营作风有关。

如果“第一国民超级商场”的老板不出售公司的话，我可能仍然置身于超级市场行业。不幸的是，在谈

判出售事宜期间，“第一国民超级商场”于1985年12月把我解雇了。我既感到忿怒，又有些担心害怕。因为我已成家，有了一个两岁的孩子，需要养家糊口啊。我被人家解雇了，有这样一个坏名声，我在这个行业还能找到工作吗？幸而“第一国民超级商场”付给了我一年的薪金，使这个打击多少缓和了一点。有这笔钱垫底，我可以放心地去学习利奥·卡恩的那一套技能。利奥·卡恩曾经是我们的竞争对手。他在1984年以8,000万美元的代价把他的超级商场连锁店卖给了“超级商场总公司”。他想寻求新的商业机会，但是失望了。他听到我被解雇的消息时，第一个反应是感到意外。第二个反应是：“我尊敬他（斯坦伯格）。我要探讨一下，他同我是否能够携手合作，共同干一番新的事业。”我们开始共同寻求新的零售机会。

沃尔特·萨蒙是哈佛商学院的一位教授，同我很要好。他提出的一个问题也使我很感兴趣：“为什么不在竞争对手如云的行业中独树一帜、鹤立鸡群呢？为什么不创办自己的商场，把超级市场采用的现代化分销手段应用于非食品的产品呢？”萨蒙的设想引起我的共鸣。我在“明星商场”和“爱德华兹—菲纳斯特分部公司”的经历使我尝到了改变现状的甜头。根据我的经验，勇敢尝试，就能成功。我的这种喜欢标新立异的癖好，使我寻找机会，以便把行之有效的商业战略（价格低廉的

仓储式销售)运用于新的领域。它促使我把眼光抛向主流之外。大多数商人不大注意的普普通通细节却被我看在眼里。

决定性的时刻发生在 1985 年 1 月的一个星期六下午。马克罗连锁店是两家欧洲公司拥有的一批仓储式商场,正在挣扎着前进。它的老板会见了,我,请我担任其美国业务的首席执行官。我是哈佛篮球队的一个球迷,在附近的普林斯顿观看了一场比赛以后,决定到宾夕法尼亚州兰霍恩的马克罗的一个连锁店看看。哈佛篮球队 25 年来第一次获胜,我兴高彩烈地踏进了这个连锁店。但是,我在里面参观了几分钟以后,就断定这样的商店在美国行不通。商店倒是挺大的,价格也不错,但是它的经营理念一团糟。它不是集中经营某一类产品,而是什么都有,服装、食品、电子产品,甚至玩具,一应俱全。再仔细一看,发现货架上没有办公用品。当时我就产生一个想法:能不能创办一个专门出售办公用品的 Toys “R” U_s?

活生生的一课
开拓性的商业思路在企业家的
头脑中并非一蹴而就

在图书杂志中，甚至在一些企业家的头脑中，往往有这样的神话，好像商业方面的创造是事先预定的。其实，最富有创造性的思路来自长期的实践经验，创新的各个组成部分是经过反复的实践才定型的。如果我没有掌握最基本的东西——低廉的价格和仓储式的售货方式——那么，我就决不可能抓住把这些销售技巧应用于办公用品方面的机会。

低廉的价格：我感到欣慰的是，卡恩对创建专卖办公用品的超级商场很感兴趣。Toys “R” U_s 公司总裁鲍勃·纳克索恩是我在珠宝公司结识的一位朋友，他对此事也很热心。我只有对这个思路进行全面彻底的调查研究之后，才能感到满意。

我首先访问了我所认识的所有小企业主：我的打字员、干洗工、律师、医生等。我问他们：“你在办公用品方面花多少钱？”他们都回答不上来，只是瞎猜一气。我进一步追问。我的一个朋友、康涅狄格州法明顿的一位律师科尔曼·利维对我说，他每年的办公用品费用大约为 10,000 美元，人均 200 美元。我知道他很节约，所以敦促他核对一下发票。我们一起翻阅了几十张发票，结果发现按职工平均计算每人每年的办公用品费用为 1,000 美元。他每年在这方面的总开支达 50,000 美元。利维大吃一惊。

一旦你向人们说明他们的许多钱是白白浪费掉了，你就可以造成对低价位产品的需求。不过，做到这一点是不容易的，因为人们并没有认识到他们存在的问题。他们明明有浪费的地方，但他们却觉察不到。这是一个饶有趣味的教训。如果小业主们认为他们的办公用品开销微不足道，他们对价格的高低自然不感兴趣。

接着而来的一个问题是：斯特普尔斯可以向小业主