

家得宝的 血橙文化

Inside Home Depot
How One Company Revolutionized
an Industry Through the Relentless
Pursuit of Growth

(美) 克里斯·劳什 著
(Chris Roush)

血橙文化造就永续经营的零售巨头

- 继沃尔玛之后最成功的零售企业
- 全球最大的家庭装潢零售商
- 连续2年被评为全球最受推崇的公司
- 连续9年被评为美国最受推崇的专业零售商



机械工业出版社
China Machine Press

家得宝的 血橙文化

Inside Home Depot

How One Company Revolutionized
an Industry Through the Relentless
Pursuit of Growth

(美) 克里斯·劳什 (Chris Roush) 著 陈健 译

THE
HOME
DEPOT

How One
Company
Revolutionized
an Industry
Through the
Relentless
Pursuit of
Growth

THE
HOME
DEPOT

How One
Company
Revolutionized
an Industry
Through the
Relentless
Pursuit of
Growth



机械工业出版社
China Machine Press

Chris Roush. Inside Home Depot: How One Company Revolutionized
an Industry Through the Relentless Pursuit of Growth

ISBN: 0-07-134095-5

Copyright © 1999 by Chris Roush

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No
part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or
stored in a database or retrieval system, without the prior written permission
of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by
McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育
(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复
制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2002-4318

图书在版编目(CIP)数据

家得宝的血橙文化 / (美)劳什(Roush, C.)著;陈健译. - 北京:机
械工业出版社, 2003.7

书名原文: Inside Home Depot: How One Company Revolutionized an
Industry Through the Relentless Pursuit of Growth

ISBN 7-111-11942-8

I. 家… II. ①劳… ②陈… III. 零售商业-商业经营-经验-美国
IV. F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第024056号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李文静

版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年7月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 11.5印张

定价:23.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

一提起家得宝 (Home Depot), 国内读者可能会略感陌生, 但在美国, 它的名气却不亚于国内熟知的另一个零售业巨头沃尔玛, 甚至, 在管理方面它已超过了沃尔玛。

沃尔玛的管理经验为国内所乐道, 而作为一家在管理上甚至沃尔玛都有不及之处的公司, 它的管理经验就更值得关注。与沃尔玛的零售超市有所不同的是, 家得宝的业务重点目前是在家居建材装修产品零售市场上。阅读本书, 国内读者不仅可以了解到家得宝所具有的成功管理经验, 也可以了解到美国家居产品零售行业的先进做法。这对于我国家居产品零售业的发展也是有所裨益的。

这本书所介绍的家得宝是作者通过大量的亲身访谈和资料收集而编写的, 极具可读性, 并且并未得到家得宝的资助, 因此这并非是家得宝的公关材料, 而是对家得宝的管理经验, 甚至一些成败得失的较为客观的反映。比如书中并未讳言公司里存在的性别歧视问题 (见第四章), 这种较为客观的立场也有助于读者不致于对家得宝的管理经验产生大的误解。

作为一本传记性的管理学著作, 作者所注重的不是它的工作流程、管理规章等程序化的方面。也许, 在本书作者看来, 这些“硬件”并不足以反映家得宝的特色, 不足以反映出它能够取得如此惊人业绩之凭据。

因此, 作者重点挖掘“软件”, 也就是家得宝的管理文化。作为一家零售业公司, 客户服务总是至上的, 而且还总是易说难做。本书作者所总结的家得宝管理经验, 从培训员工开始, 到灌输血橙文化, 再到教会顾客, 都是围绕家得宝树立客户服务的中心思想来组织的, 并且反映了其中颇具特色的一些内容, 相信这也正是它具有启发意义之所在。

致 谢

如同每个初次写书的作者一样，写本书真是个巨大的挑战。当然，要是没有一些关键人士的帮助、指导和建议，我是无法独自写完这本书的。

卡尔·韦伯（Karl Weber）承担起了推荐本书的任务，否则，这本书是难以出版的。他找到了一家出版社，并指导我与之洽签合同。并且，曾作过编辑的卡尔还为编辑和改写此书提供了富有洞察力的建议。

麦格劳-希尔出版公司编辑玛丽·格伦（Mary Glenn）和监制人菲利普·鲁佩尔（Philip Ruppel）为此书出版也做出了贡献。作者为此致以谢意。从他们开始看到写作计划和样稿时起，他们就为此投入了极大的热忱。这是每个作者都珍视的。

当本书初稿接近完稿时，已退休的新闻学教授米基·罗格（Micky Logue）[他也是我在小联盟（Little League）棒球队的教练]，为此书做了通盘的编审和校阅，在各页上都写满了他那特有的草书。他的妻子格伦达（Glenda）也以另一种不同的视角通读了全书。罗格先生至今仍让我掌握了不少编辑上的窍门。

前《商业周刊》同事戴维·格里森（David Greising），他曾写过一本书，并在我开始写作此书时完成了另一本关于可口可乐公司首席执行官罗伯特·戈伊祖塔（Robert Goizueta）的传记。在我写作过程中，他总是乐于倾听我的沮丧、焦虑和问题。由于戈伊祖塔和可口可乐都不怎么合作，他也曾经碰到过和我在写作此书时同样的问题。在我情绪最低落的时候，戴维鼓励了我，强调说我其实已经做好了写作此书所需的各项研究准备工作，还没其他人能做到这点。他还阅读了我的许多手稿，并为全书结构和内容安排提供了建议。

布隆姆伯格（Bloomberg）新闻社亚特兰大分部主任亚当·勒维（Adam Levy）——我最亲密的朋友，在我写作和访谈时提供了咨询，甚至引见了一些

前家得宝的经理。最后，亚当还阅读了本书初稿，并帮助做了润色。

在我与布隆姆伯格新闻社的编辑们进行电话交谈或电子信息交流时，他们对我有时表现出来的唐突都给予了可贵的理解。感谢约翰·麦科里（John McCorry）、丽贝卡·考克斯（Rebecca Cox）和加伦·梅耶（Galen Meyer），他们体谅到此书对于我的重要意义，以及在布隆姆伯格新闻社工作对我的意义。我希望能用一本高水平的著作来回报他们。但愿我能做到这点。

同样感谢布隆姆伯格的同事斯蒂夫·马休（Steve Matthews）和凯瑟琳·莎利文（Kathleen Sullivan），他们在我写作过程中一直给予了体谅；斯蒂夫曾是我在《坦帕论坛报》的上司，他也阅读了初稿并提出了意见。

前《亚特兰大宪章报》商业版助理编辑寇提斯·克朗（Curtis Coughlan），一直鼓励着我写一本关于家得宝的书，并评阅了写作大纲，阅读了前面一些章节。不过，更重要的是他所给予了我作为一名作者的信心。

每个人在一生中都可能遇到所作抉择会改变余生境遇的时候。1994年，我也面临到了这样的抉择。当时我作为《商业周刊》的一名记者，尽管职业生涯正处于上升势头，个人生活却在走下坡路。那年3月，我给一位10年前一见钟情却因某种原因而断了联系的女士写了信。幸运的是，尽管有将近10年没见过面，她与我仍有同样的心情。我们再次相会并相爱了。

如今，每个男人都梦想得到的明蒂（Mindy）成为了我的妻子。她机智风趣又漂亮，是我的孩子安德鲁（Andrew）和泰勒（Tyler）所能得到的最好的母亲。她对我写作此书给予了坚定的支持。在整个写作过程中，对于我深夜应回楼上时却还呆在楼下写作室里敲字、回顾白天的工作，她给予了宽容和理解。她还担负了清理房屋、照料孩子的工作，甚至在我需要一个人安心写作时，她回到了伯明翰（Birmingham）与父母同住。对于她所给予我的极大耐心和支持，我将永远感激。

克里斯·劳什

前言

伯尼（Bernie）和我在成立家得宝之时就有一个特别的构想——
创立一个能够保持价值体系活力不断的公司，而这些价值体系对我们来说是十分重要的。这些价值体系包括诸如所有人之间彼此尊敬，
卓越的客户服务，以及回报我们的社区与社会等理念。关键在
于——只有当你赋予其活力时价值体系才起作用。

——阿瑟·M·布兰克（Arthur M. Blank）

这是关于家得宝的故事，一家继沃尔玛（Wal-Mart）后最成功的零售商——而且根据美国的民意调查，前者赢得了人们更多的敬佩。某种程度上也被视为零售业权威的沃尔玛连锁店集团首席执行官戴维·格拉斯（David Glass）说：“我想，家得宝是全美，也包括我们在内的管理得最好的零售企业。”

这是一家连锁店的故事，它比任何其他同行都更令人信服地促进了零售业的革命，以有条不紊地对利润增长的不懈追求，通过迎合家居设计者和农村市场的需求而超越了那些资历要老上几十年的公司。

这是关于两个经理人打拼天下的故事。留着白瑞德式的胡子，^① 一身橄榄色皮肤，身着名牌设计师设计的服装，经过长年马拉松锻炼而具有柔韧体魄的阿瑟·布兰克，拥有着可以每天花14小时在办公室和销售店中推动家得宝前进的精力和干劲。伯尼·马可斯（Bernie Marcus）具有一头银灰色染发和闪闪发

^① 白瑞德为美国小说《飘》中的男主角。——译者注

亮的眼睛，以及体现在说话和指出别人缺点上的敏锐智能，他那富有鼓动性的讲话使数以千计的家得宝员工振奋精神，努力工作。

这是关于这两位经理人如何找到成功公式的故事——数以万计的不同物品摆放在仓库式的销售店中，打折的价格，并且所有地方都是购物手推车能达到的这样的客户服务——这在之前的五金器具零售业中从未有过。他们还寻找合适员工组成公司，鞭策他们狂热地工作以成为伯尼的伙计或阿瑟军团中的一员。

结果：连锁店及其股市实现了令人难以置信的财务业绩。

家得宝在1998年达到了将近300亿美元销售额——计划在世纪之交达到500亿美元——并获得了超过10亿美元的利润。这使它成为世界上最大的零售商之一，仅次于沃尔玛和其他少数几家企业。家得宝的股票自1981年上市以来，股价已上升了37 000%：在过去10年间，以年均41.8%的速度升值（1997年一年就升值了76.9%）。在以市值为基础计算的100家最大的公司中，只有微软在过去10年里以45.6%的升值速度为股东提供了更好的回报。沃尔玛的股票在过去10年中年均升值20.5%，仅仅是家得宝的一半。

这对于一个分别来自纽瓦克(Newark)的前喜剧演员和来自皇后区 (Queens) 的会计师，^① 并且都是被辞退而到处寻找资金合伙人所成立的公司来说，已经是很不错的成绩了。

在他们的早期零售商生涯中，伯尼·马可斯和阿瑟·布兰克工作扎实，但业绩并不突出。自1951年从拉格斯大学 (Rutgers University) 毕业后，马可斯成为来自哈里森 (Harrison) 的TWO GUYS公司里的一名药品销售员。在这家早期的折扣连锁店里，马可斯初步体验了低价经营方式。20世纪60年代，他是沃那多 (Vornado) 公司分管经销的副总裁：该公司的销售店是家居装修中心的雏形。马可斯在这里首次了解了诸如电线、木材、水龙头等产品。1970年6月，马可斯成为戴林公司 (Daylin) 的执行副总裁，这是一家总部设在洛杉矶的综

① 皇后区为美国纽约的一个区，纽瓦克是新泽西州最大港市，大纽约市的一部分。——译者注

合性集团，拥有汉迪·丹（Handy Dan）家居装修中心公司及其自助装修连锁店以及一家制药公司，马可斯负责监督该公司的销售业务。1972年9月2日，他开始主管在两个月后就要公开上市的汉迪·丹。

布兰克于1963年从巴布森学院毕业并回到故乡纽约，任职于安永（Arthur Young&Co）会计事务所。他于1967年离职转向家族企业谢里制药（Sherry），该企业经销药品给医生、药店和医院。布兰克成为该企业审计官并建立了企业的簿记制度。1970年，戴林购买了这家公司，戴林的管理人员继续雇佣了布兰克，任命他为佐治亚州萨瓦那市一家“艾利奥特（Elliott）药店”的药品折扣连锁店的财务经理。2年后，他成为该店总裁和首席营运官。1974年7月，布兰克成为戴林下属最大企业汉迪·丹的财务经理，并迁居洛杉矶。

从1974年7月8日这一天起，马可斯和布兰克就建立了伙伴关系。马可斯处于一线，他是个富于亲和力的人，可以很快地开玩笑和因为某人干得好而给予鼓励。他性格外向，会不经意地出现在你的办公室向你问候，他还是个善于构想的大思想家。布兰克则居于幕后，他精于计算，经营艾利奥特使他获得了经销经验，理解销售和店内人事提拔、账目管理以及客户服务对财务业绩的影响。“我们的确是一队不寻常的组合。”马可斯也满意地认为，“他小心谨慎，做事严谨，在每一时刻都能准确知道将要做的事；而我则懒散愚笨，粗心大意。不过我们的目标总是一致的。”

1978年4月一个星期五的下午，伯尼·马可斯和阿瑟·布兰克一同步入他们位于南加州的汉迪·丹的办公室准备开会。马可斯当时是这家企业的主管，他先走了进去，当没人叫他伯尼时他感到很吃惊，当时每个人都直呼他的名字。“马可斯先生，请你坐下。”汉迪·丹的母公司戴林公司的首席执行官桑迪·西格罗夫说道，接着他就解雇了马可斯。

随后，当时任汉迪·丹首席财务官的布兰克也走进了这间会议室，他同样被解雇。布兰克离开了这个房间并沿着大厅走到一间大会议室，见马可斯坐在桌子的后边，看上去脸色苍白。布兰克坐下后说道：“你会信这些屁话吗？简直

在开玩笑。”稍后，他们在别人陪同下进入自己的办公室，在众目睽睽下收拾好个人物品，并由保安陪送出大楼。

马克斯在过49岁生日的时候整月都羞于见人。布兰克那时35岁。两人都丢了工作。“我们成了窝囊废。”布兰克说道，“但它也给了我们一个机会使我们可以按自己的意愿生活，而不像过去那种标准的上班族那样。”

西格罗夫指责马克斯和布兰克曾成立了一个14万美元的基金用于帮助取消一个工会，这家工会代表在北加州的汉迪·丹公司的雇员利益。西格罗夫认定这笔钱被用于劝使雇员离开该工会。“是某个人设立该基金。”西格罗夫在论及这笔钱时说道，“但如果你是首席财务官和首席执行官，就不能亲自插手设立基金和划定基金偿付的雇员名单。一旦我注意到了这点并仔细检查后，就迅速采取了措施。”

除了解雇之外，没有再针对马克斯和布兰克的行动了。他们两人也为这项指责做了辩护，声称他们对基金的事一无所知。“这个公司是戴林公司中最成功的一个实体之一。”马克斯说道，他在后来的家得宝中表现出来的偏执狂气质部分就是由于这次被解雇而带来的，“这件事带有个人恩怨在里面。”随后，布兰克面对这项指控时的反应是：“你们到底在说什么？这玩意儿到底是怎么回事？”

前汉迪·丹的雇员支持马克斯和布兰克。“我和他们一起工作了很长时间，”里克·梅约（Rick Mayo，他从1973~1979年任汉迪·丹的销售经理）说道，“以诚实和正直来说，他们是无可指责的。”很明显，西格罗夫在解雇马克斯和布兰克时对汉迪·丹的经营夹杂着个人看法。他从未进行认真的调查取证，这本来可能证明马克斯和布兰克是清白的。他也从未证明他们在这件事上有问题。如果他给了马克斯和布兰克一个机会来辩驳，或者只是要求他们不管知不知情都应把这件事停掉，也许今天汉迪·丹会是世界最大的家居装修器件零售商——那就不会有人知晓家得宝这个名字了。

在被解雇的第二天，马克斯给前汉迪·丹的投资者肯·郎格内打了个电话，后者笑道：“伯尼，你正好有了好机会却没看出来，你总是告诉我大销售店、优

质服务和低价格梦想。我们动手吧。”郎格内同意筹集200万美元来创办家得宝。郎格内赞赏马可斯和布兰克对待员工的方式和总是追求改进的态度。在随后的20年里，他也是这两个人的顾问，提供个人和商业方面的建议。而且他对家得宝的发展也非常热心，时常会见销售店的员工听取他们的怨言。

解雇本来是可能给马可斯和布兰克带来消极影响的，但事实恰恰相反，它给他们带来了新的事业。马可斯在谈起在家得宝总结成型的经验时说道：“我们理解了该如何不粗暴待人。我们在被如此对待时是何等的沮丧。我们发誓自己决不会那样地待人。今天很多大公司的主管都缺乏谦逊的态度，这实在是很糟糕，并且是毁灭性的，有些公司员工因此就再也不会回来了。”

事实上，马可斯和布兰克在今天也远比作为一个为自身和股东赚钱的零售商而得到人们更多的尊重。每年，《福布斯》杂志都评选在美国最受尊敬的公司，这项调查收集了超过12 000名高级经理、外部董事和华尔街分析师的意见。过去4年，家得宝相比于零售业其他同行，一直是名列第一——而且即使与其他所有公司相比也几乎如此。

家得宝在1998年排行中的10分制得分是8.07分，这使它位于沃尔玛之前：后者得分是7.23。在总分的7个分项得分中——管理质量、产品和服务质量、创新、投资价值、财务稳健度、才干以及公司责任感——家得宝都列在沃尔玛前面。百货店连锁店诺得斯特姆（Nordstorm），因其客户服务而得到广泛尊敬，排名得分是7.11。家得宝的最大竞争对手洛维斯（Lowes'Cos）的得分是6.10。

家得宝在面对更著名、更受尊重的公司如通用电气、微软、可口可乐、沃尔特·迪斯尼时也毫不逊色，家得宝在产品、创新和公司责任感上得分更高。人们相信它比可口可乐更具创新精神。它在产品、创新和公司责任感上比微软排名更高。而且家得宝在每个分项的得分都比沃尔特·迪斯尼高。

当然，大多数时候家得宝很少像那些巨头公司一样吸引着全国商业杂志和专家的注意力和笔墨。这家位于亚特兰大，基本要旨在于自助装修的零售商一直处于可口可乐的阴影之下，尽管以年销售额计家得宝是全市乃至全州最大的

公司。马可斯和布兰克从来也没上过《福布斯》、《财富》或《商业周刊》杂志的封面——通常那都是其他公司享有的待遇——尽管他们有如此突出的成就。

马可斯和布兰克对此低调感觉甚好。他们一直的目标是创立一家为股东——同时其中许多也是雇员——和外部顾客着想的公司，为他们提供不断上升的股票价格和相当低的售货价格。他们一直想让家得宝照此发展。知道他们所做与其他公司有所不同，他们已经很满意了。“要做的是回报社会。”马可斯说道，“客户对我们是非常重要的，无论是他们处于我们的环境中，我们的销售店，还是处在他们自己的环境中，他们的家和他们的社区中，都是如此。我们想让客户从家得宝中体验到我们的关怀，而不仅仅是我们的顾客。”

这家公司绝不会就此而躺在功劳簿上睡觉。尽管它取得了难以置信的成功，家得宝仍不断思考它的公司战略。有时尽管有些打不定主意，它仍然试图尝试推出新的产品、新的服务甚至新的销售店模式来继续发展。这就是为什么自助装修购物者今天会发现家得宝在一些小城镇里都开了店，而这些地方的店马可斯曾一度认为不会成功，他们还设立只卖再建模和再装修用品的家得宝销售店，开发家得宝送货上门的服务，和教小孩如何造鸟巢。“我们极少花时间讨论我们正做得很好的地方。”布兰克说道，“如果你参加我们任何一个会议，你真不会相信这家公司会是这样的大公司和这样的实际作为。我们把时间的80%~90%集中于所面临的问题：竞争形势，顾客的要求，顾客还没有发现的需求，哪些销售店有了问题等事情上。”

马可斯和布兰克并非天生就具有创造力。他们成功的主要原因是他们通过其职业生涯发现了经营公司的最好方式是对员工授权以使他们做得最好。曾经有个冷酷的老板教会了马可斯和布兰克——那时他们还是雇员而努力推行员工自治，因为他们了解这多么有助于提高士气和销售额——并且是无情地教会了他们。现在，家得宝的雇员不会因为一个失误就丢掉饭碗。马可斯和布兰克知道，家得宝不断成长壮大的惟一方法是使它的员工寻找出与竞争对手有区别的经营方式和产品。

马可斯和布兰克积极找出那些多谋善断的员工，并比其他同行更加善待他们。“你没法在没人领会你的构想并加以执行的情况下去推进一个构想。”马可斯说道，“我们希望团结在我们周围的人都能想我们之所想，做我们之所做，信我们之所信。你得对你自己和你的构想都有信心。当你信心十足时……梦想就会变成现实。”绝大多数员工都信任马可斯和布兰克以及家得宝的经营哲学。实际上每个员工都直呼两位共同创始人的名字：伯尼和阿瑟，因为他们觉得这两个人作为家得宝的创始人和领导人对家得宝的成功都是同样重要的。布兰克在谈及他的合作伙伴如何利用他的才干来使别人和他一起将家得宝变成一个伟大的公司时最准确地表述了这一点：“伯尼理解在方程式另一边的人，使我们公司里的人真正感受到他们的言行是得到尊重的。他实行授权让下属作决策并为他们承担起上司的责任。我想这创造了彼此间的义务感。”

家得宝中的这种义务感首先是照顾每年走进它们700多家店的数以百万计的顾客。“我们不仅仅只是打开店门并把货物塞满。”马可斯说道，“不然，我们会以每年超过25%的增长率快速扩张。但销售店需要的是合格的人员，要的是异于普通类型的人。那些来我们店购物的顾客知道我们的人员是不同于别家公司的，知道这些与顾客打交道的店员对待顾客与其他公司的店员相比大不相同。”正是在这样的制度安排下，一家连锁店经理才有可能直接打电话给马可斯抱怨家得宝总部无视他增加一辆卡车来提高送货速度的要求，或者一位家得宝木材采购员可以在费用结算时剥去自己的衣服以表示他已剥去了店里所买木材的所有额外成本。马可斯和布兰克鼓励一种竞争的气氛以使家得宝的许多员工相信，他们对得起这份薪水的惟一原因是他们在第一时间就能够恰如其分地照顾好顾客。

通过专注于客户服务，视员工为一家人，永无止境地追求增长的做法，家得宝在不到20年的时间里成为了世界上最大的零售商之一。

建立家得宝是在全部已有的自助装修店计划中最雄心勃勃的一个。这是关于一个橙色巨人的管理技巧，这就是家得宝内部的秘密。

目 录

译者序
致谢
前言

第一章 家得宝新兵训练营 1

与其他零售商不同，家得宝的独特之处在于它在培训员工的过程中从不雇人来讲课，而是由企业高层经理包括马可斯和布兰克亲自授课。几乎每个星期在各地分店都会有一堂这样的课程。大家在课堂上共同讨论公司文化、客户服务、价格战略等方面的问题。公司创始人之一布兰克说：“培训不是一项工作，而是一种生活。”

第二章 血橙文化 15

家得宝的血橙文化中一半是天使，一半是恶魔。家得宝坚持做正确的事情，为此不惜血本；为了在既定目标上赢得胜利，家得宝甚至采用类似军国主义的方式集结部队投入战斗，它告诉自己的战士，战斗失败的可怕后果意味着世界末日。

第三章 夺取金牌 29

奥运精神是争夺金牌，这也是家得宝的精神。公司要与员工心连心，最好的做法是从员工的角度着想，为员工做些事情；这会使员工更加忠于公司，提高员工的工作热情，进而提高客户服务质量。

第四章 受到诘难的血橙文化41

家得宝文化长期都是男性占主导地位。当一部分女性员工抱怨受到了不公平待遇之后，她们拿起法律武器集体起诉家得宝，声称因为性别差异而失去了很多公平竞争的机会。这向家得宝企业文化提出了最大的挑战。

第五章 客户服务是取胜的王牌53

家得宝把真正满足顾客的需求看成是其成功的惟一原因。为此，公司最高层经理把大量的时间用在培训员工和视察销售店上，以保持最佳的客户服务水平。

第六章 教会顾客67

家得宝一直居于使消费者关心家居这一潮流变化的前端。如今，更多的人开始对自己亲手做家居装修感到越来越自信，因为他们得到了家得宝专家的指导。家得宝的这一做法具有深远的社会意义。

第七章 家得宝的敌人79

哪里有家得宝，哪里就有竞争。竞争对手们全都想极力抵制家得宝咄咄逼人的扩张计划，但富有进取精神和竞争意识的家得宝从来都以牙还牙。

第八章 积极参与社区公益事业93

任何成功的零售商总是要回报其经营所在的地区，因为购物者对此会给以高度评价。家得宝也不例外。它很清楚，这是向世人展示其家居装修技能和关怀他人风尚的另一扇窗口。

第九章 向小城镇市场扩张——十字路口店111

在大都市市场扩张了近15年之后，家得宝开始关注规模更小一些小城镇市场，并在此类地方设置了新的“十字路口”店。这一举动对家得宝来说是个很

大的变化。

第十章 抢占高档消费群体市场——Expo店 123

针对高档消费层顾客的Expo店与普通家得宝店那种仓储式、自助装修式的风格构成了明显的差异。设置Expo店等于在同一品牌中针对了两类不同的顾客群，造成了家得宝经营风格的分化。

第十一章 家得宝走向全球 137

全球化发展趋势给了家得宝向国际扩张的好时机，同时也使家得宝经历了最严酷的考验，教会它如何评估国外市场，提醒它注意收购中可能出现的陷阱。

第十二章 新家得宝 151

尽管在过去20年里取得了惊人业绩，但家得宝并未故步自封。为了超越传统的业务范围，不断开拓新领域，家得宝仍在寻找各种可行的方法，以保持其业务在下一个20年里继续增长。

跋 165

第一章

家得宝新兵训练营

我们上哪儿找这些员工？哪儿也找不到现成的。是我们将他们培训出来的。我们告诉员工，他们要的是在这里干出名堂，因为在其他公司他们成不了事业，在其他公司他们可能就会不称职。

——家得宝创始人及第一任CEO，伯尼·马可斯

伯尼·马可斯走进了家得宝的一个培训班。他身穿一件带格子花的短袖咔叽布衬衫，没带讲稿，也没有演示图表和分发材料。“我不记得我一生中还有过讲话用讲稿或提纲的时候。”马可斯说道，“讲稿就在我脑子里，而且非常连贯一致。”他开始讲话，说故事。

比方说有个顾客，马可斯讲解道，他坐进车里并沿街行驶，在红绿灯和交叉路口停下，然后在高速公路上开了几英里后驶进了家得宝的大停车场。他找到了一个停车位——销售店是如此拥挤以至于这个车位并不靠近店门——并下了车走进店里。

这位顾客沿着廊道走着，他要找一种特殊规格的螺帽。但当他走到了上次买过的地方，已经没货了。“你们简直是在欺诈我的顾客！”马可斯对学员们说道，这些学员都是家得宝连锁店的助理经理和销售区经理，“那位顾客要花上25~30分钟自己走到卖螺帽的地方，但如果到了那里才知道没货了，顾客会不满地离开。这，反过来也会让我感到不满意。”

稍后，马可斯挑出培训班上的某员工要求他示范如何迎接一位顾客。“嗨，你好吗？”这名员工这样说道。“这样问候当然很不错，很友好，但却言之无物。”马可斯纠正道，“你应该说‘你今天要装修什么？’或者‘你今天打算买些什么？’顾客会回答‘买个钢锯’，你就把他带到卖钢锯处并询问他的具体要求。”