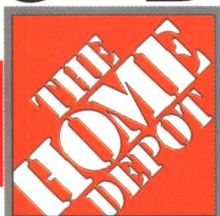


世界名店经营案例

最受赞赏的 零售公司

Home Depot



——大型专业店之王

熊鲜菊

HOME DEPOT



中国人民大学出版社

世界名店经营案例

**最受赞赏的
零售公司 Home Depot
——大型专业店之王**

熊鲜菊

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最受赞赏的零售公司 Home Depot: 大型专业店之王/熊鲜菊编著
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(世界名店经营案例)

ISBN 7-300-03920-0/F·1182

I. 最…

II. 熊…

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 (2001) 第 070907 号

世界名店经营案例

最受赞赏的零售公司 Home Depot

——大型专业店之王

熊鲜菊

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京密兴印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 3.75

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

字数: 95 000

总定价 (6 册): 66.00 元 本册定价: 10.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《世界名店经营案例》编辑委员会

顾问 万典武 张采庆

主编 吕一林

策划 陈莹

编委 (以姓氏笔画为序)

吕一林 李东贤 江林

陈莹 刘普合 黄桂芝

总序

零售业是一国经济的重要组成部分，零售业的销售额和就业面是促进一国经济发展的重要因素之一，零售业的发展趋势则反映一个国家的总体经济走向。零售业是我国近年来改革中变化最快、最具生气的行业之一，特别是 90 年代以来，我国零售业的改革明显地走向一条与国际接轨之路，西方国家第二次世界大战后发展起来的各种零售经营和组织形态，如超级市场、连锁商店、仓储俱乐部等，已纷纷在我国出现，极大地改变了我国零售业的面貌，而这一切显然还仅仅是开始。

另一方面，中国 20 年改革开放，经济高速增长，人民生活水平提高的重要标志之一是中国消费市场（即零售市场）的繁荣发展，已成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在最近不到 10 年的时间里，先后已有数十家大型国际零售集团进入我国，而随着中国加入世贸组织时间的临近和进一步开放国内零售市场政策的出台，还会有更多国外大型零售集团对进入和扩大在中国零售市场的业务充满兴趣。因此，至少从上述两方面

看，我们都有必要对发达国家的零售企业，尤其是那些著名而颇具影响力，已经进入或正准备进入中国市场的企业的组织和经营模式、成功经验和失败的教训作认真的研究，以作为我们未来发展的借鉴。本套丛书在这方面做了很好的尝试。

本丛书选择收入的著名零售企业包括：世界第一大零售公司美国沃尔玛；有 150 年历史、至今仍充满生机的美国西尔斯；全球闻名的连锁超市公司日本伊藤洋华堂及 7—11 便利店；中国国内引进管理的第一家百货零售企业赛特等。

本丛书系统地从企业发展历史、著名创建人、经营环境、业态选择、经营特色及主要的战略选择与营销策略诸方面介绍了各家企业，相信那些关心零售企业发展的读者和经营零售企业的管理者将能够从中获益。

面对刚刚来临的新千年，中国零售业的现代化过程亦刚刚拉开序幕。回顾过去短短 10 年的变化，看看我们身边那些初具规模和现代气息的大型超市、仓储俱乐部和专业店，我们应该对未来充满信心。在不久的将来，我们还会在家门口迎来更多世界一流的著名零售企业，在享受它们为我们提供的服务的同时，我们也应当更多地了解它们的经营之道，并改进我们自己。

国家经贸委企业改革司

邵 宁

2000 年 3 月

目 录

引 言	1
1 Home Depot——美国家居仓储商店第一	4
两位创始人的早期经历	4
艰难的起步	8
第一批 Home Depot 家居仓储店	13
高速成长期	16
2 成功的经营之道	23
先进的经营理念	23
出色的顾客服务	25
以竞争为导向	37
以供货商为战略伙伴	43
3 独特的企业文化	49
关心员工	50
完善的培训体系	53
鼓励创新和自主决策, 克服官僚主义	59

1	参与社区事务·····	67
2	文化的另一面·····	81
4	不断革新，满足新需求·····	85
1	前景看好的高档装修店·····	85
2	不太成功的交叉路口商店·····	89
3	积极谨慎的全球扩张·····	92
4	近年来的新尝试·····	98
5	今天的挑战·····	104
6	Home Depot 与中国·····	109
后记·····		113

引言

Home Depot 的名字对许多中国人来说，或许还十分陌生。仅仅在 20 年前，即使问一个地地道道的美国人，他也会满脸困惑，“Home Depot？是一家新建的仓库吗？”但今天，许多美国人闲暇时想自己动手刷刷墙壁、整整草坪或盖个宠物房子什么的，首先想到的就是它：Home Depot。那里货物齐全，价格低，还有专业而周到的服务，甚至在你的 DIY（Do it yourself，自己动手做）工程出现问题时还有人替你出主意。今天的美国人几乎已离不开 Home Depot 了，有些人周末不去那里逛逛就会觉得缺了点什么的。

Home Depot 是当今美国乃至世界最大的建材、房屋装饰、家居用品的仓储式大型连锁商店，但它的名字日渐为普通美国人所熟悉，还是近 10 年的事情。这一方面是由于 Home Depot 成立的时间短，从第一家商店创办至今，不过短短 20 年的时间；另一方面也是由于长期以来在对外宣传和媒体报道方面，Home Depot 一直保持低调，不事张扬。正因为如此，尽管 Home Depot

取得了骄人的成绩，其创始人伯尼·马库斯（Bernie Marcus）和阿瑟·布兰克（Arthur Blank）却从未在《福布斯》、《财富》、《商业周刊》等著名刊物上露过面。他们认为，公司的首要目标是关心股东（许多股东同时又是公司员工）和顾客，不断向他们提供日益攀升的股价和价格低廉的商品，至于是否为舆论所关注则是次要的。

不妨看看下面几组数字：

- 从 1978 年成立至 1998 年，仅仅 20 年的时间，Home Depot 的销售额迅猛增至 300 亿美元，成为世界最大的零售商之一——仅次于沃尔玛和少数几家零售商。

- 自 1981 年公开上市以来，Home Depot 股票市值增长了 370 倍，年均增长 41.8%，这样的业绩在美国历史上只有微软取得过，而同期沃尔玛的股票只增长了 20.5%。

- 1995—1998 年，Home Depot 连续 4 年被《财富》杂志评为美国十大最受赞赏的公司，并位居沃尔玛之前为零售企业之首。在刚刚公布的 2001 年《财富》杂志十大最受赞赏的公司名单中，Home Depot 又位列其中，名列第六，在零售企业中仅次于沃尔玛。

如果说，在美国零售业发展史上，沃尔玛率先创造了一个高速增长的奇迹，那么，Home Depot 则是另一个奇迹的缔造者。从一家普普通通的商店艰难起步，在短短 20 年的时间里，Home Depot 一直以令人难以置信的高速向前发展，一跃成为当今美国乃至世界家居用品零售业中的龙头老大。

谈到 Home Depot 的成功，沃尔玛公司的首席执行官大卫·格拉斯（David Glass）这样评价：“我认为 Home Depot 是美国管理最佳的零售公司，当然，也包括沃尔玛在内。”

Home Depot 的创始人，现任首席执行官布兰克则说过这样一段耐人寻味的话：

“我们很少花时间去谈论我们已经而且一直做得很成功的事

情。假如你曾参加过我们的任何一次会议，你绝不会相信我们的公司有如此大的规模，甚至会怀疑它是否如外界评论的那样运作良好。事实上，我们的会议有百分之八九十的时间都集中在各种问题的提出和讨论上，诸如我们的竞争者在做什么，什么是顾客最需要的，顾客需要但商店没有的又是什么，我们的商店还存在什么问题。”

7

Home Depot——美国家居 仓储商店第一

两位创始人的早期经历

在创办 Home Depot 之前，伯尼·马库斯和阿瑟·布兰克就是两位相当不错的零售商人，分别担任当时算得上是大公司的汉迪·丹（Handy Dan）商店的首席执行官和首席财务长。倘若不是母公司的首席执行官桑迪·西格洛夫（Sandy Sigoloff）嫉贤妒能，从中作梗，两人也许就将这样走完自己的职业生涯，谁也看不到他们身上蕴藏的巨大潜力以及 20 年后诞生的一个强大的商业帝国——Home Depot。生活就是如此奇妙，当你遭受挫折乃至沉重打击时，退一步，重新选择，呈现在眼前的或许就是一条并不平坦但却有着光明前景的大道。

伯尼·马库斯是俄罗斯移民的后裔，犹太人。倘若不是举家远渡重洋来到美国，或许难逃第二次世界大战期间遭屠杀的厄运。当时即使在美国，犹太人也备受歧视，只有工作得更努力更出色，才能赢得立足之地。今天，犹太人的富有和显赫的地位已

为世人所尊崇，或许正是从前特殊的、极端恶劣的环境造就了犹太人的勤劳、坚韧和智能，才使他们拥有了现在的一切。

伯尼小时候家境不好，家住在新泽西州纽瓦克地区一条街道拐角的廉价公寓里，冬冷夏热，条件极差。周围也都是些穷孩子，没什么可玩的东西，但伯尼喜欢这里的生活。与今天现代都市里的孩子整天为计算机、游戏、网络所包围不同，那时候的伯尼和伙伴们经常挖空心思去想各种各样的玩法，这极大地丰富了孩子们的心灵。

从13岁起，伯尼就开始工作，起先是卖汽水，中学时暑假在餐馆里做帮工，为上大学挣钱。出于对医学，特别是对精神病学的兴趣，伯尼决定就读医学专业。为了节省费用，他就近申请在纽瓦克的拉特格斯（Rutgers）学院念医学预科，其间曾有赴哈佛医学院学习的机会，却因无力提供犹太学生入学所需的一笔高昂学费而未能如愿。这次机会的丧失给年轻的伯尼心理上造成了巨大的打击，他从此辍学并离开了家乡。在外期间，生活的磨砺和母亲的劝导使伯尼认识到必须把学业修完，因而在离开家乡一年后，伯尼重返拉特格斯学院继续攻读药剂学专业，并于1954年毕业。

一年后，经朋友介绍，伯尼进入了一家名为“两个伙计”（Two Guys）的折扣商店经营化妆品部，其时，折扣商店还是一个比较新的概念，而正是在那里，伯尼认识到了低价的意义。后来伯尼又相继接管了运动商品部和五金商品部，到他28岁时，他负责监管的商品价值已近10亿美元，囊括了“两个伙计”公司几乎所有重要的商品。伯尼的经营相当成功，在“两个伙计”的成功也使伯尼认识到周围的人对自己有多重要。他喜欢教别人，也希望周围的人比他更优秀。这是他和布兰克能创办Home Depot并使其逐步走向成功的原因之一，也是每一个美国商人需要学习的经验。

后来，“两个伙计”因过度扩张而日渐衰落。1968年，伯尼

离开了“两个伙计”，先是在加州一家制造公司欧德尔（O'dell）就任总裁兼首席运营官，两年后加入黛琳公司（Daylin），任新泽西州北伯根地区负责销售的副总裁。黛琳集团总部在洛杉矶，拥有多家家居用品商店和杂货店。由于伯尼的出色表现，1972年9月，伯尼开始全面负责其中一家连锁分店汉迪·丹的经营，汉迪·丹是一家由小五金店发展起来的，以经营家用五金器具为主的家居用品商店。伯尼任首席运营官。两年后伯尼邀请曾在黛琳集团共事的阿瑟加盟，出任首席财务官，从此两人组成了一个强有力的团队。

阿瑟·布兰克比伯尼·马库斯小14岁，也是犹太人。阿瑟小时候家境较好，在纽约市的皇后区长。阿瑟的父亲是个药剂师，开有一家邮购公司，但不幸的是在阿瑟刚刚15岁时他的父亲就去世了，阿瑟常常和母亲、哥哥一起照管这个小小的家庭企业。阿瑟喜欢运动，是个活跃分子，喜欢尝试任何可能的事情。

阿瑟是在波士顿巴布森（Babson）学院读的大学，1963年取得会计学学士学位后，离家前往当时一家著名的会计师事务所阿瑟·杨（Arthur Young & Company）工作，成为当时该公司在纽约招聘的最年轻的员工。阿瑟在那里干过许多工作，包括会计和咨询，积累了相当的经验，为日后自己开公司打下了基础。

由于经营不见起色，1968年阿瑟的母亲将自己的家族企业卖给了当时的零售企业集团黛琳公司，在黛琳公司阿瑟获得了发展的机会。1970年，阿瑟被任命为黛琳公司下属子公司埃利奥特特药店（Elliott's Drugstores）的首席财务长，两年后升任总裁。早期就成为一家分店的总裁塑造了阿瑟的企业家品质，培养了他在创办和经营企业、果断决策以及参与事务等各方面的能力。

1974年7月，黛琳公司的经营开始出现困难。公司决定出售一些分店，包括埃利奥特特这个独立药店。阿瑟面临着重新选择。正在这个时候，伯尼从汉迪·丹打来电话邀请阿瑟加盟，从

此，两人的命运就紧紧地连在了一起，甚至在他们双双被解雇后也没有中断过联系。不久两人即携手创办了美国第一家家居仓储商店——Home Depot。

从第一天起，伯尼和阿瑟似乎就注定是一对黄金搭档，这倒不是因为两人个性一致，恰恰相反，伯尼和阿瑟性格迥异。伯尼生性幽默，是个出色的外交家，与人聊天，妙语总是脱口而出，经常还会拍拍你的肩膀，鼓励你把工作做好，或者，在路过你的办公室时热情地与你打个招呼；而阿瑟性格内向，做事细致且富有条理，是一个身居幕后、精明能干的掌柜型人物。

两人愉快地合作了4年，汉迪·丹也逐渐发展成为拥有66家分店，销售额达1.55亿美元的大公司，其间，曾获得品牌基金会颁发的1976—1977年度最佳家居用品商店奖。最值得一提的是，《全国家居中心报》曾这样报道，“1976财政年度，汉迪·丹商店税前利润为780万美元，相比之下，其母公司黛琳集团同期利润总计仅700万美元。”

1978年4月，同往年一样，伯尼和阿瑟作为汉迪·丹分店的代表，出席了集团公司在西洛杉矶分部举行的规划会。通常，规划会上将花几个小时审查伯尼和阿瑟为来年提交的预算和计划，然而此次会议却成为两人在汉迪·丹职业生涯的终结。事情的简要经过是：伯尼和阿瑟被分别带进两个房间（后来证实这是西格洛夫有预谋地将两人拆散），在房间里等候他们的不是通常出席规划会的委员，而是包括数名律师、会计和速记员的一个奇怪的组合。会上，黛琳集团首席执行官西格洛夫以两人曾提供14万美元帮助解散工会为由宣布立即解雇他们，而且未留给伯尼和阿瑟任何申诉的机会。此后的事情真相表明，这是没有经过严肃调查，也没有充分证据的指控，作为集团首席执行官的西格洛夫出于对两人的嫉妒，特别是担心自己的地位受到威胁而编造出了这个理由。

对于突如其来的解雇，伯尼和阿瑟没有任何准备，在个人名

誉受到极大损害的同时，他们在经济上也陷入了窘境。被解雇时，伯尼已近 49 岁，阿瑟也已 35 岁，两人原本辉煌的前途刹那间变得无比黯淡。

但任何事物都具有两面性，突然被解雇在给伯尼和阿瑟带来沉重打击的同时，也为他们提供了开创新事业的机会。若干年后，伯尼在回忆这段经历时说，“那段经历使我懂得了应该怎样对待别人，并逐步孕育出未来 Home Depot 优秀的企业文化。”

艰难的起步

自己开店的想法是伯尼首先提出的。早在两年前，汉迪·丹公司已开有数十家分店，但伯尼却注意到，分店数量虽多，但规模小，没有一家全国性的大店，且商品价格高，服务水平也参差不齐。伯尼曾设想开一家当时全美都不曾有过的大规模的商店，即后来 Home Depot 的雏形，但这一设想却因他专注于汉迪·丹的经营而没有实现。

被解雇后不久，伯尼心情沮丧，打电话给好友原汉迪·丹的投资人肯·兰刚（Ken Langone），诉说自己遭受的不公。肯却认为这正是伯尼实现自己理想的好机会。出于对自己所受不公正待遇的愤怒和不满，伯尼曾委托律师进行过数月的调查，但他后来省悟到，与其去打一场旷日持久的官司，不如着手开创新的事业。此刻经肯的再次提醒，伯尼坚定了自己创业的信心，他立即找到阿瑟，两人心意相投，开始拟订未来的经营计划。

如果说伯尼是一个大胆的幻想家，有着敏锐的预见性，那么，阿瑟就是使这些想法变成现实的经济师。

他们设想中的商店是一家巨大的仓储式商店，面积 55 000 平方英尺～75 000 平方英尺，有着高高的天花板。与汉迪·丹不同，新商店将直接向制造商采购，以减少中间环节，在价格上可以给予顾客更多实惠。从销售额看，单店年销售额将达 700 万美元～

900 万美元，这在当时似乎是不切实际的，因为汉迪·丹最好的分店年均销售额也只有 300 万美元。伯尼和阿瑟还把未来商店的边际毛利率定为 29%~31%，这也是当时闻所未闻的利润水平，该行业的通常水平是 42%~47%，倘若再低，则连员工的工资都无法弥补。但伯尼和阿瑟却认为，他们的商店将以很低的价格出售商品，以此带来销售额的大幅上升。试想一下，在一个不起眼的大仓库里，沿着高高的天花板堆放着种类齐全、数目繁多的商品，谁走进去会感受不到其中低价的气息呢？此外，最重要的一点是，设想中的超级商店还应该配备高水平的现场销售人员，他们不仅能搬运商品，而且能帮助即使是最笨拙的顾客完成任何一项家居修理和装修工作。

这就是支撑 Home Depot 的全部理论，但也仅仅是理论而已。要将这一理论付诸实践并获得成功，仍面临许多问题。一个核心问题是，它以商品价格低、品种全、数量多以及服务专业而完善为特征，但这几方面并不总是一致，甚至常常互相矛盾。举个很简单的例子，要确保所售商品多而全，服务专业而且完备，显然要增加存货成本和人工成本，从而必然导致商品价格的上升。而这正是当时其他零售商不敢企及，当然首先是未曾想到或不敢去想的问题，也是后来众多投资者不愿投资，从而留下终身遗憾的关键所在。在伯尼率先提出这个概念之初，深谙财务之道的阿瑟已意识到这个问题的存在，经过计算发现解决问题的惟一办法是增加销售量，当销售量增至一定数值时，在售价很低的前提下仍能获得一定的利润。销售量增加，利润也随之增加。

那么如何才能增加销售量呢？其实在 Home Depot 这一崭新概念提出的同时就蕴含着增加销量最有效的途径：低廉的价格、⁹ 齐全的品种和出色的服务。这几方面究竟孰为因孰为果很难区分，但这并不重要，最重要的是，这几方面要形成一个良好的促进关系，其中最为关键的就是销售环节首先要迅速地启动起来。伯尼和阿瑟几乎同时意识到，在两人之外再找到一位优秀的销售