

世界名店经营案例

百年 西尔斯

——在竞争中崛起的零售巨人

江 林

SEARS



中国人民大学出版社

世界名店经营案例

百年西尔斯

——在竞争中崛起的零售巨人

江 林

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百年西尔斯——在竞争中崛起的零售巨人/江林

北京: 中国人民大学出版社, 2001

(世界名店经营案例)

ISBN: 7-300-03414-4/F·1010

I. 百…

II. 江…

III. 零售商店-商业经营-经验-美国

IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 80383 号

世界名店经营案例

百年西尔斯

——在竞争中崛起的零售巨人

江 林

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: 中国人民大学印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.125

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

字数: 154 000

总定价(6 册): 66.00 元 本册定价 14.00 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 and 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 西尔斯-罗巴克——邮购时代的后来者	3
第一步开始之前	3
先驱者的机遇	8
后来者初试锋芒	12
“机会主义者”和“小博物馆”	17
野蛮人进攻罗马	22
竞争格局开始变化了	28
2 为追求卓越而战	32
新着迭出	32
让邮购业的大壶沸腾	34
高效率的制造和分销机器	39
新掌门人开始得分	42
公正、诚实、慷慨地对待每一位顾客	45
雇员储蓄和利润分享基金	51

S
R
S
S
I

3	在市场巨变中领先·····	55
	通货紧缩碾压着邮购业·····	55
	伍德将军的远见·····	59
	历史被改写了·····	62
	瞄准最有潜力的市场·····	67
	在大萧条中寻求生路·····	71
	谷底后的转机·····	78
	再次经受战争的考验·····	84
4	战后的双雄相争·····	91
	扩张还是收缩·····	91
	折价店和小邮购商的包围·····	95
	差距进一步拉大·····	99
	压倒性优势·····	103
	巴尔仍在较量·····	107
	应对消费者的新变化·····	111
	顺应潮流,把握商机·····	115
	掌握销售商和生产商命运的手·····	120
	计算机刷新邮购方式·····	122
	新生代的冲击·····	124
5	永远在潮头搏击·····	131
	提高品牌价值,发挥品牌优势·····	131
	石油危机的冲击·····	137
	为中产阶级家庭提供友好服务·····	140
	建立多利润中心·····	144
	卖给顾客商品以外的东西·····	148
	坚持不懈地调整和创新·····	152
	一个世纪的邮购目录合上了·····	156
	永远不会停止的竞争·····	160
	百年历程,百年争战·····	167

6	90 年代复活的“恐龙”	175
	绝处逢生	175
	转型做“大买卖”	176
	大胆起用能人	178
	再作适应性调整	179
	紧跟电子化潮流	181
	向 Internet 进一步扩张	182
	不倒的百年巨人	184

引言

邮购是通过目录订购和邮寄递送销售商品的一种售货方式。在美国，邮购业务兴起于 18 世纪 70 年代。此后的近百年间，邮购领域虽然经历了由鼎盛走向衰落的坎坷历程，但至今仍以其独特的经营方式保持着顽强的生命力。

更为重要的是，邮购业的诞生缔造了西尔斯-罗巴克和蒙哥马利·沃德两位商业巨人，它们像一对兄弟，又像一对冤家，在同一领域起家，既相互依存，又激烈竞争，历经百年争战，在美国商业发展史上写下了风起云涌、动人心魄的历史长卷。其间，西尔斯-罗巴克作为后来者由弱小走向强大，直至远远超越蒙哥马利·沃德，成为美国乃至世界商业史上无可争辩的罕见的百年巨人。

今天，西尔斯公司在美国及世界零售企业中仍然占有无可争议的重要地位。1999 年，西尔斯公司的营业收入达 413.53 亿美元，利润 15 亿美元，资产总额为 447.65 亿美元。在《财富》世界 500 强中排行第 50 名，在全美零售企业的排名中位居第二。

实际上，西尔斯公司的创建者理查德·西尔斯并不是开创邮购业务的第一人。

1972年，美国发行了一枚“邮购世纪”的邮票，以纪念蒙哥马利·沃德公司于1872年首次开展邮购业务，而早在16世纪威尼斯就已经印制了第一本图书邮购目录。此后，17世纪出现了园艺邮购目录，18世纪有了精美的木制品目录。威吉伍德陶瓷公司和其他勇于创新的英国企业发行了多种不同文字的精美目录，吸引了来自世界许多国家的大量订单。而在美国大革命以前，本杰明·福兰克林也已经出版了一本目录来征得邮购订单。

因此，在研究西尔斯公司早期的创立和成长时，我们不能不触及及其赖以起家的邮购业，也无法忽略美国邮购业的第一人阿隆·蒙哥马利·沃德，我们必须从他谈起。





西尔斯 - 罗巴克——邮购时代的后来者

■ 第一步开始之前

蒙哥马利·沃德公司 (Montgomery Ward) 的创建者阿隆·蒙哥马利·沃德 (Aaron Montgomery Ward) 涉足邮购领域纯属偶然。他事先根本没有邮购的概念，也没有任何实质性的投资，只是把它作为一项兼职，当做是一个小小的、不稳定的、前景不明的冒险。他的初衷是想找到一个赚钱的机会，甚至只是为了从中享受到一种售货的乐趣。阿隆·沃德之所以这样做，得益于他从童年时代就开始积累的知识和经验——怎样向不同类型的人进行推销。而邮购业务之所以能够成为阿隆·沃德的赚钱机会，则是由于在他出生之前的 20 多年里发生了一系列重大事件。

19 世纪初期，人类社会进入了一个极其重要的变革时期。先是出现了蒸汽机、蒸汽船、蒸汽机车，继而蒸汽印刷问世。随着发行量的增加，书本、杂志、报纸变得越来越便宜和普及，邮



政服务也在不断扩展。19世纪30年代，英国人发明了一种可以折叠空白纸张的模具。折叠纸张涂上胶水之后，信封就诞生了。1840年，英国政府建立了遍及英伦三岛的“便士邮资”系统。它起初使用邮票，后来由于“便士邮资”和邮政汇票的推行，邮购业务便在英国迅速发展起来。

在沃德出生前的10年间，美国也发生了急剧的变化。河流、运河、铁路的相继开通，使得内陆运输越来越方便，并且越来越便宜，广大内陆地区的谷物由此可以方便地运送出来。到1849年，美国的铁路总长已达到14 100公里，超过了全欧洲的总和。

到沃德出生的时候，电报已经可以把各种新闻消息在瞬息之间传递给报纸，再通过报纸传播到一些大城市。1844年，理查德·豪（Richard Hoe）发明了第一台滚筒印刷机，1小时能够印刷8 000页报纸。这一发明改变了整个新闻出版业。

报纸在当时获得了越来越大的政治影响，一些小报的影响力甚至超过了当地政治家的影响力。1851年，美国邮政局作出了一个具有历史意义的决定，所有周报都可以免费在县内邮寄，重量低于1.5盎司则可以付半美分在州内邮寄，3盎司以下的包裹可以花1美分在国内邮寄。

图书出版商们也在不断游说国会，说读书可以推动教育发展，因而应当降低邮费。1852年9月，所有4磅以内图书的邮费都大幅度下调，800公里每盎司1美分，5 600公里以上最多每盎司5美分。

与此同时，杂志出版商也在扩展它们的领域。1852年，各种杂志已经像报纸一样在全美发行。一些新杂志迅速涌现，现有的杂志则大做广告增加邮购订户。其中农村订户的迅速增长所带来的影响是最显著的，这也给沃德后来从事邮购业务带来了极大的机会。

1852年，伊利诺伊中心铁路接受了第一笔联邦土地转让，大约有120万公顷。铁路当局把广告寄往各处，采用市场销售的

方式直接将土地分段卖给当地居民。销售土地的钱支付了铁路建筑费用，居民们则在铁路沿线建起了许多农场。以后，这种方式成为全国各地铁路建设的样板。

每条新铁路的沿线都专门开辟了一些场所，用来出售新发明的或性能改进了的打谷机、收割机、耙、犁和割草机等等，这些农机具通过邮购由铁路运来。邮购代理人往往变成经销商，他们在火车站附近建起农产品仓库，收进经铁路运来的各种货物，同时把附近农民种植的谷物通过铁路运送出去。

此时，有关农场的出版物开始大量出现。到 19 世纪 50 年代，这类刊物达到了 400 多种，其中大部分很快夭折了，但是有些杂志如《美国农业》、《耕作者》、《牧场》等，却办得很成功。这些杂志登载了大量邮购广告。与此同时，许多大城市的周报变成了全国性报纸，宗教性报纸更是覆盖到每一个小镇和村庄。这些报纸刊登了许多广告，而且很快就开始登载邮购广告了。

当时，美国是以农业为主的社会，农业人口的中心正在向西部移动。许多家庭卷入到这次大迁移之中，并在靠近铁路的新土地上安下家来。这些人中有些来自东部，有些则是直接来这里落户的新移民。1845—1855 年的 10 年间，新落户的人数大约达到 300 万。比起他们的老邻居，这些新居民们更富于冒险和创新精神，并且更易于接受新思想。他们很快理解并接受了邮购的方式，从而使形形色色的商品邮购蓬勃发展起来。

早在沃德之前，许多勇于创新的商人就已经开始尝试邮购经营方式。1856 年，欧文斯 (Orvis) 创办了渔具邮购业务，D. 费里 (D. M. Ferry) 开始了种子邮购；1858 年，E. 雷明顿 (E. Remington) 提供来福枪和各种枪支、枪管目录。1860 年，纽黑文的一家餐车公司与当地的许多企业合伙，共同出版它们的产品目录，并在目录中表示，“你在邮购中可以得到最安全、完善的服务，就像你亲自选购商品一样”。

纽黑文的其他制造商也作出类似的宣称。制鞋商庞德福特

(J. Punderford) 申明, “我们要不惜代价保证邮购订单的快速和准确无误”。面粉制造商爱德华·哈里森 (Edward Harrison) 表示, 马上就要发行一本 100 多页的关于产品流通情况的目录手册。科林公司 (Colins & Co.) 则宣称要 “通过邮购促进运营”。汤普森公司 (Thompson & Co.) 的广告是 “世界上最好的防火安全设备……无论从何处订购都将被最快地送到”。桥港园艺的广告为 “水果、装饰物和常青树……妥善包装并快速运送到全美各地”。约翰·佩卡姆公司 (John Peckham & Co.) 的广告词是 “纽黑文发明的 T 恤……每订购 100 打免费赠送半打”。这些邮购广告都来自纽黑文, 当时那里的人口仅为 4 万人, 但众多制造商的尝试已经使邮购业务初具雏形。

此后, 美国历史上最大、最猛烈、最可怕的内战开始了。在北方, 为了赢得战争, 亚伯拉罕·林肯竭尽所能解放奴隶, 发展农业、工业和交通运输业。同时, 西部也在继续开拓。托马斯·凯特 (Thomas P. Kettell) 在 1861 年写道: “西部的新居民可以从芝加哥或其他大城市购买建设新居所需要的一切, 然后等着铁路方面通知他们货物运到。” 邮购由此迅速发展起来。到 1862 年, 北方的邮购广告几乎涵盖了所有商品, 从照片加工设备到生猪和各个品种的土豆, 无所不包。

为了统一南北方, 林肯鼓励双方加强沟通。当时, 各种各样的出版物已达 3 000 多种, 战争使刊物的发行量骤然大增, 人们完全依赖每日的新闻报道来了解战场上的情况。同时, 政府增加了邮政补贴和对铁路建设的土地转让, 由此推动了马车快递的产生, 际间电报和际间铁路也相继出现。

林肯政府在全美建立了 1 盎司信件 3 美分邮费的邮政寄送制度, 而且在 49 个拥有 2 万人口的大城市实行免费寄送。对报纸规定了更低的邮资标准——寄一份报纸仅半美分, 而且可以用支票来付。当时, 几乎所有重要的铁路沿线都开设了邮局, 并开始办理挂号信和现金汇票业务。

新技术和战争刺激了报纸、电报和铁路的发展，这三者之间又相互促进。电报把最新消息传递给报纸，从而扩大了报纸的发行量；铁路又把报纸和杂志迅速运送到北方各地。随着 3 美分邮费制度的建立，邮政系统也不断增加人力，扩大服务范围，使北方军基层士兵积存的信件能以最快的速度发往各个城市。

许多报纸的周日特别版都提早印刷，以便让火车运送到更远的地方。新型的制版模具则使报纸印刷有了突破性的变革，特别是 1865 年滚筒印刷技术的出现，第一次实现了报纸的两面连续印刷，从而大大增加了报纸的印刷数量。《纽约论坛报》的发行量从 1861 年的 18 000 份迅速提高到 1865 年的 40 000 份，报纸发行量的扩大也使各种广告和邮购目录从中受益。由于经常刊登邮购预订目录，《纽约报》的周刊版成为全国性的发行物。

报纸从战争中获得的好处在战争结束以后达到最高峰。由于印刷技术的突破性发展，报纸的成本大幅度降低，总发行量不断上升。庞大的印数、极便宜的纸张、低成本的印制以及廉价的邮费给订户带来了难以置信的好处。

当时，芝加哥的人口已从 1860 年的 10.4 万人增加到 1865 年的 20 万人，而且成为中西部地区最大的铁路和货运中心，每天都有 150 列火车通过 18 条铁路线进出。货物经芝加哥运往全国各地农场的运费比其他大城市要便宜得多。后来证明，芝加哥对西尔斯-罗巴克公司来说是一个非常理想的商业地理位置。

战后，军需被服厂最先转产民品，开始大批量生产各种布料。这些布料成了成衣制造商邮购的主要对象，零售商则通过提供邮购从中获利。与此同时，铁匠设计出简单的机器，使铁壶、平底锅等各种金属制品的产量不断增加，而成本大大降低。农场工人也在不断改进各种农业机械。当时有一本以新技术为主要内容的商业杂志叫做《科学的美国》，农场工人、铁匠、小工厂主以及一些大制造商都在这份杂志上刊登广告，为各种新产品寄发邮购订单，这反过来又刺激了各种工业品的迅速增长。

SEARS

此时的新大陆逐渐被不断涌现的农场填满了，许多大型农场的规模甚至超过了欧洲农场的规模 10 倍。这种超乎预料的发展要求农民们采取完全不同的新的耕作方法、新机器以及全新的生活态度。许多人不得不摒弃从东部和欧洲带来的旧习惯，采用最新、最现代的方法以适应新的变化。战后，南方军被彻底征服，也只有依靠农民采用新技术来开始新的生活。

当时，欧洲工业正处于繁荣时期，对美国农产品的需求急剧上升，于是美国人开始向欧洲人廉价出售土地。他们在土地市场上出售土地开发证，每卖 1 公顷土地给买主 6.3 美元～35 美元的返还，且头款只需付很少一部分。与欧洲的土地价格相比，这几乎等于免费，而美国政府对给退伍老兵或其他公民的土地开价更低。这样，美国的农场主得到了比在欧洲更多的农业机械和更好的土地，他们还不断引进和改良作物品种，使总产量大幅度提高。美国的农产品通过火车和轮船源源不断地运往欧洲，以低于当地产品的价格出售。许多欧洲的农场主自己不再种植农作物，而是购买美国的土地，再把当地生产的谷物大量出口回欧洲。由此，美国的农业人口迅速增加，其增长率远远高于其他行业增加的人口。

美国农业的高速发展为邮购业务首先在农产品领域的开展奠定了有利的基础。但好景不长，1867 年，美国经济急转直下，由繁荣转为衰退，而且城市受到的影响比农村严重得多。

先驱者的机遇

1867 年的恐慌对于工人、作坊主和小商贩来说还只是严重衰退的开始，而套在美国农民脖子上的绞索已经越来越紧。谷物的价格骤然跌落，银行关闭，铁路很难保持原有的运输量，农村的小商店都被拖欠货款压得喘不过气来，不得不靠提高价格维持生存。所有这些都让农民们感到孤独无助，看不到希望。