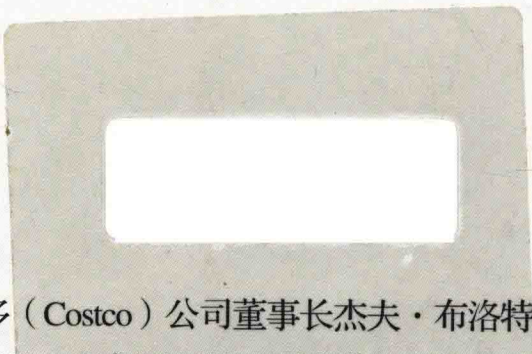


扩张之路

基业成长的长期制胜战略

[美] 亚瑟·鲁宾菲尔德 (Arthur Rubinfeld) 著 俞利军 译
柯林斯·海明威 (Collins Hemingway)



好市多 (Costco) 公司董事长杰夫·布洛特曼作序,
星巴克集团创始人霍华德·舒尔茨推荐

扩张之路

基业成长的长期制胜战略

[美] 亚瑟·鲁宾菲尔德 (Arthur Rubinfeld) 著 俞利军 译
柯林斯·海明威 (Collins Hemingway)



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled BUILT FOR GROWTH: EXPANDING YOUR BUSINESS AROUND THE CORNER OR ACROSS THE GLOBE, 1E, by RUBINFELD, ARTHUR; HEMINGWAY, COLLINS, published by Pearson Education, Inc., Copyright ©2005 by Pearson Education, Inc.

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright ©2016.

本书简体中文版由Pearson Education培生教育出版亚洲有限公司授权电子工业出版社出版, 未经许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-7759

图书在版编目(CIP)数据

扩张之路: 基业成长的长期制胜战略 / (美) 鲁宾菲尔德 (Rubinfeld, A.), (美) 海明威 (Hemingway, C.) 著; 俞利军译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5
(沃顿商业经典课程)

书名原文: Built for Growth: Expanding Your Business Around the Corner or Across the Globe
ISBN 978-7-121-28139-6

I. ①扩… II. ①鲁… ②海… ③俞… III. ①企业战略—品牌战略 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第025489号

责任编辑: 杨 雯

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 23.25 字数: 335 千字

版 次: 2016年5月第1版

印 次: 2016年5月第1次印刷

定 价: 48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88258888。

敬献词

献给我的父亲马克斯、母亲珍妮特，他们一直鼓励我“自己展翅翱翔”。

献给艾伦、本杰明和劳伦，他们丰富了我的人生经历。

推荐序

很久以前，我就开始从事零售业，起初是在我父亲的零售店里工作，接着和我哥哥一起开了两三家零售店。如果当时我能读到亚瑟·鲁宾菲尔德的这本书，定会受益匪浅。本书是一本难得的必读书，其内容覆盖零售业的方方面面，涉及品牌、店址、人力资源、财务经营、资产管理、扩展战略及长期规划。鲁宾菲尔德既了解小公司创业的艰难，又懂得大公司守业的烦恼。本书包含大量信息，而大多数人对此并不熟悉。即使是久经历练的零售商也值得停下脚步，品味一下这位从业多年并涉足所有商业运作环节的资深人士的感悟。（亚瑟和我初次见面是在 20 世纪 90 年代初，当时他负责星巴克公司的零售扩张工作，而我是星巴克的董事。）

在好市多公司（Costco），我们遵循着亚瑟在书中提到的金科玉律。我们相当擅长分析数据，从不盲目行动，同时高级管理层的实践经验也相当丰富。我们亲自走访各家连锁店，努力像销售人员一样，尽可能知道连锁店里发生的一切。我们还与那些评估、挑选我们的商品的人保持积极的接触。我亲自参与房地产事务和店址选择，这一向是我的主要职责之一。当然，与其他大型零售商相比，好市多拥有的连锁店较少，因此，每一个决定对我们都极为重要。我建议公司的每一位高级经理都参与到日常业务的实际运作中，尤其是选址。同样重要的是，组建一个优秀的团队，并善待员工。自 20 多年前组建以来，我们的管理团队一直在一起；公司的工资福利是按照鼓励员工长期工作的原则而设计的。在书中，亚瑟解释了各种规模的零售企业这么做得到的各种益处，他特别强调了，在质量方面的投入比通常使用的缩减成本的做法投资回报率更高。

本书将惠及广大读者，尤其是那些已经离开零售业，打算开办自己

的公司的人。书中的建议非常实用，提供了对品牌开阔的领悟，内行人的零售战略视角和专业的组织业务的方法。本书便于读者阅读，读者很容易就能领悟到作者洋溢的热情和高超的智慧。我非常赞同作者的观点：零售比人们想象的要难。一旦独立经营，投身于零售业，你就会发现你知道得太少。本书可以弥补你的不足。

杰夫·布洛特曼 (Jeff Brotman)

好市多公司董事长

埴埴以为器，当其无，有器之用；凿户牖以为室，当其无，有室之用；故有之以为利，无之以为用。

——老子

引言

创业容易守业难

谁不想经营自己的公司？谁不想拥有自己的商店？如果你正值年轻，会不时跃跃欲试。如果你年龄稍长，则会向往在有孩子之前，或退休后，有一家自己的小店。每个人都想主宰自己的命运，一展才华，有所建树。

那么，该如何创办一家零售公司呢？怎样才能使其生意兴隆、不断发展，并带来长期回报呢？人们经常向我请教这两个问题。

本书为这两个问题及相关问题提供了答案。本书的主要目的是帮助零售业企业家迅速发展成为强大的市场竞争者。同样，这些驱动企业家的原则可以为当前的零售连锁品牌注入新的活力，带来新的发展。这些原则还可以帮助有志于做小、做精的零售商找准利润率高且防御能力强的市场定位，有效防范潜在的竞争对手。小零售商更应深刻地懂得如何运用这些原则，因为小的零售品牌没有连锁经营的支撑，一旦财务状况恶化便难以为继。

零售业立业虽易，守业却最难。创业者往往心血来潮，就抵房贷款，购地置库，希望赶快开张大吉。他们热切盼望首战告捷，财源滚滚。然而，财源往往并不滚滚而来，却涓涓流淌而去。大多数企业家创业均始于偶然的冲动，许多人的成功也印证了他们精力之充沛、决心之坚定。然而，还是有近一半的新公司在一年内就会倒闭，其直接原因往往是缺少资金，根本原因则是没能解决好以下四个问题：怎样规避意外风险；怎样系统解决公司运作和品牌定位问题；怎样对公司进行经营管理；怎样对创建分店进行统筹。简言之，就是如何创建、巩固和维护一个零售品牌，使其短期内能站稳脚跟，并获得长期成功。

眼下的形势对现有零售商并不乐观。大型专业卖场和网上零售商对越

来越多的消费品实行大幅降价，尚未商品化的超级品牌如今屈指可数。“一般零售商”，即其他所有零售商，因来自高端和低端的双重压力而深感窒息。许多老字号零售品牌，有些已延续了一个世纪甚至更长时间，近几年也是摇摇欲坠。它们不是在价格战中败下阵来，就是没能有效解决老品牌如何跟上当代消费理念的问题。凯马特（Kmart）和西尔斯（Sears）就是两个经典的案例。虽然二者坚持独立奋斗多年，但最终还是决定合并，以便与沃尔玛相抗衡。还有不少后起之秀，它们在本地市场起步很好，业绩出色，但一进入新市场，原有的经营理念就难以适应新环境，新店开办费用也节节攀升，销售额却不如预期的高。它们实在不能明白其中的缘故。

其实，只要把这些问题放到各自所处的具体环境中去解决，就会豁然开朗。这就要求零售商放眼全局，从整体上对经营计划进行构思、设计和执行。它们应当知道如何创立令人振奋的经营理念，并使其在当地市场开花结果；应当知道如何迅速从一个市场崛起，进而继续占领更大的国内市场乃至国际市场；应当知道如何在品牌成熟期保持品牌的活力，跟上流行的消费理念。本书通过引述零售业最具创新精神和众口皆碑的企业家的事迹，对以上问题进行了分析，并介绍了一种新的零售经营思路。它强调个人价值观和理念创造力，讲究设计艺术，运用科学的财务和市场分析方法，寻求对“传统”顾客服务的个性化，系统地提出了一套使零售品牌独树一帜的战略及一系列与都市生活相适应的经营行为。

钻研新理念

每当有零售业 CEO 来向我咨询，即使其麾下已有 250 亿美元资产，我通常仍然可能建议他继续拓展经营范围，挖掘品牌潜力，否则现行的理念就会落伍。对美国著名的糖果商，我可能建议他拓展到另一个看似有别于当前经营范围的领域，以保持其经营理念的活力。对大型快餐连

锁店的老板，我可能建议他重新定义价值观而力压群雄。我热衷于研究零售公司的发展，经常与许多零售公司合作研究新理念，或者把新的想法转变为切实可行的理念。这些知识经验是我 20 多年来从事品牌定位和零售开发工作的积累。我领导星巴克的零售开发已长达 10 年之久。期间，公司旗下的咖啡店从 100 家猛增到 4000 多家，而公司本身也从一家虽别具一格但不太出名的咖啡零售商而跻身世界著名品牌行列。后来我自己独立开公司，又帮助许多零售公司获得了成功，拓展了经营范围，涉及的领域很广，既有户外设备，也有餐饮，还有精品女装。关于零售商怎样才能创造出制胜的理念，基于这些年的心得，我在本书中进行了总结。本书将告诉你：

- 如何将个人和公司的核心价值观与所在行业的专业知识结合起来，创建品牌内涵；
- 如何设计店面的形象，抓住品牌本质，培育顾客忠诚；
- 如何为理念找到最佳的实施地点；
- 如何组建管理团队，进行人员组织，并建立管理系统——不管你是想开 1 家店还是 1000 家店；
- 如何有条不紊、强劲有力地执行计划；
- 如何成功运作，保持较高的顾客回头率；
- 如何对品牌进行创新和更新。

零售商怎样才能获得成功？对此需要进行系统研究。其他相关专著只涉及以上七个方面中的一两个，在提供发展方案时没有综观全局，没有把理论与实践结合起来。

从简单想法得出重要原则

本书根据四条基本原则分为四篇，每篇都包含零售战略的一个重要

方面。这四篇按照零售公司发展的一般轨迹编排。

第一篇 “计划别做小”

要有气魄、胆识和自信：我一定能做成国内著名品牌。世界上最强大的零售品牌都是从小公司发展起来的，创业伊始都由专业知识不及你丰富的人经营，有些创始人甚至是彻头彻尾的门外汉。例如，雷·克洛克（Ray Kroc）曾向麦当劳兄弟的汉堡包店推销奶昔机。在此过程中，他意识到经营零售要比销售设备更有发展潜力。近30年后，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）扮演了与雷·克洛克相同的角色。他向一家小连锁店推销蒸馏咖啡器皿，这家小连锁店就是星巴克。这两人最后都收购了昔日的客户，后来怎样你也知道了。虽然每个人都会观察，但是雷·克洛克和霍华德·舒尔茨能够挖掘出推动品牌发展的潜力和动力，表现出了雄才大略和长远的眼光。此外，不可或缺的还有乐观向上的精神，既不愤世嫉俗，也不空洞地高呼“改造世界”。

“把计划做大”还有其他的意义：零售商需要进行思维创新。现有的理念已尽人皆知，不可能再有创新空间，因此，零售商需要独辟蹊径，别出心裁。关于这一点，本篇介绍了以下两个方面：（1）如何挖掘核心价值；（2）如何确定自己的优势和兴趣，并将其转化为切实可行的个性化的经营理念。思维创新还要求零售商在设计和营销策划方面别具匠心，不因循守旧，不随波逐流。为此，本篇将介绍如何在视觉方面独树一帜吸引顾客，如何使用高档材料而不超出预算。

第二篇 “长传”

“长传”（go long）这个词源于橄榄球比赛，意思是把球快速传到前场得分，打击对手的士气。圣迭戈电光队（San Diego Chargers）、奥克兰突袭者队（Oakland Raiders）和圣路易斯公羊队（St.Louis Rams）分别在不同的时代使这种战术趋于完美。在零售业中，“长传”是一种

战略，即快速“得分”（盈利），从而使潜在的竞争对手望尘莫及。就像在橄榄球比赛中，这种战术并不是为了完成“万福玛利亚传球”^①，在几近无望时孤注一掷反戈一击，而是为了领先对手，保持优势。在计划、投资、组织、经济运行模式和发展战略方面，零售商都可以实行“长传”，因为零售商创业之初即应酝酿发展大计。本篇所讲的就是当零售商决意进行拓展时，如何快速盈利并迅速发展。

第三篇 “占据最佳位置”

“主要街区和主要交叉路口”是星巴克咖啡的内部术语，意指客流量大、可见度高、合租地段优（与优秀公司为邻）的任何街区的交叉路口。通过瞄准最佳的“主要街区和主要交叉路口”，我们不仅获得了高销售额，还赢得了品牌知名度，而品牌知名度又可以帮助未来的连锁店提高销售额。

“主要街区和主要交叉路口”已被与时俱进地赋予了更丰富的内涵：任何商业区中的最佳位置，不管是市区还是郊区，不管是在交叉路口还是在购物中心。本篇将告诉你：如何寻找最佳城市，开拓市场；如何根据人口统计学，科学地辨别最佳街区；如何从技术角度和目标市场角度出发，锁定最佳位置。本篇通过详细引证案例对所述原则进行印证。当零售商找到适合自己的“主要街区和主要交叉路口”后，就能稳居业内领先位置。

第四篇 “挑战极限”

最后这篇将告诉我们，零售商如何长期保持品牌领先优势。本篇详细说明了落入“中间梯队”的危害，以及不断为经营理念各个方面——包括商品、设计、服务和质量这四个方面——重新注入活力的重要性。正如本篇所阐述的，挑战极限需要持续创新的能力。本篇还展望了零售业

① 英文为“Hail Mary pass”，美式橄榄球术语，指成功率很低的长距离传球，一般在比赛快结束时使用，孤注一掷地传出去，能否在最后的时刻得分，就只能祈求圣玛利亚保佑了。

的前景，描述了零售业在美国城市复兴中所起的作用。

本书对每个部分的内容都做了细分，读者可以根据需要——个人兴趣或事业发展阶段——选择阅读，而不必严格遵从编排的顺序。可以先读关于租赁权和房主的部分或关于经济模式的部分；也可以先读关于制定发展战略的部分，因为你可能已经开了几家店，对这部分最感兴趣。需要注意的是，部分内容是按照内在逻辑顺序编排的，阅读时应当一气呵成，其中，较为明显的是开篇关于开发理念的部分和后面关于如何发现新市场进而准确定位的部分。

另外，本书广泛参考了意向书、租赁合同、实地考察报告、财务报表样本及其他各种对零售业具有普遍意义的表格和项目清单，这些材料的样本和配套资料都可以在网站 www.builtforgrowth.com 上找到。

构想、创造和实施

解决诸如零售开发这样复杂的问题，需要建立一个框架。采用“三步走”的方法可以确保创造力和约束力的恰当结合。这一整合方法就是构想、创造和实施。这三步的内在逻辑关系紧密，是有机结合的整体。构想是产生理念的行为，对未来经营中的各种可能性要深谋远虑，对经营理念的内容要深思熟虑，不惜吹毛求疵，择善而从，并群策群力拟定出发展理念的所有方法。要考虑何时需要给理念注入活力，或者将其淘汰。这一步必须以明确的经营目的和核心价值观为基础。

下一步就是创造，即拟定具体发展方案，以贯彻理念，体现价值观和品牌。制订关于采取何种经营模式和如何经营的行动计划，需要零售商进行市场调研，建立财务模型，制订经营战略规划。

实施是指执行第二步所拟定的发展方案。从设计、店址选择、首家店开业到公司的崛起都属于这一阶段。其中，需要引起重视的是要虚心

听取顾客的反馈，自觉对当前经营理念的作用和所销售的各种商品的业绩进行评估，保持经营理念的活力，适时对经营理念和品牌进行更新。

“三步走”是一种机制，是本书涉及所有环节的工作驱动力。无论是迎接挑战还是把握机遇，都必须从构想起步，而后创造，最终实施。零售商要想挖掘其经营理念的全部潜力，就必须在公司发展的每个阶段都能将这三步走得从容自如。

我的零售生涯开始于一家贺年卡商店，当时我只有十几岁，受到了店主列维先生在营销策划方面的启蒙。后来，我到一家意大利餐厅工作，前来就餐的顾客异常讲究，于是我又懂得了顾客服务的重要意义。而我对设计的热衷则源自纽约州北部。每逢盛夏，我的父母都会带我们到那里避暑。在春谷山区的混凝土地基跑进跑出玩耍的过程中，我逐渐对空间和建筑物的功能产生了浓厚的兴趣，并因此成为一名建筑师。这是我事业的起点。在美国西海岸开发房地产零售前，我曾在汉姆斯利集团（Helmsleys）旗下担任曼哈顿王宫酒店的项目工程师和工程经理。后来经过一番周折，我最终重新投身于年轻时早已涉足的房地产零售，如今已积累起该领域各方面的经验。本书的写作目的就在于表达我对该领域的热衷，并对以往的经验进行总结。

本书并不是一本教人成功的速成书。没有人掌握品牌速成或快速致富的法宝。任何这样的法宝都要加上“天分、想象力、纪律、辛勤工作”这些条件，这几条确实非常稀罕，神奇无比。然而，本书确实提供了一整套行之有效的办法，用于解决零售业最棘手的问题和其他实际问题，力求使读者领悟逆境造英雄的道理。本书包含许多经验教训，其中最值得重视的是书中提出的那些原则。本书就像一个容器，读者将最棒的理念尽注其中，读罢覆出的将是令人兴奋的整体性发展框架。我相信，我的读者就是下一个伟大零售品牌的缔造者。只要时机成熟，你的理念很快就会结出累累硕果！

目 录

CONTENTS

第一篇 计划别做小 / 1

- 第一章 核心价值观 / 3
- 第二章 机遇、创意和理念 / 27
- 第三章 首家店至关重要 / 49
- 第四章 通过设计使零售体验最优化 / 63
- 第五章 将设计和品牌完美结合且不超预算 / 79
- 第六章 销售规划：使利润最大化 / 97
- 第七章 顾客服务因人而异 / 121

第二篇 长传 / 131

- 第八章 规划蓝图 / 133
- 第九章 发展公司 / 151
- 第十章 让经济模型动起来 / 171
- 第十一章 发展源泉 / 189

第三篇 占据最佳位置 / 207

- 第十二章 如何一帆风顺地快速发展 / 209
- 第十三章 热点地区、油渍及优势地段 / 229
- 第十四章 经历一次选址全过程 / 257
- 第十五章 房地产：谁更需要对方，什么时间需要 / 271

第四篇 挑战极限 / 299

- 第十六章 创新乃发展之道 / 301
- 第十七章 在零售新时代确立使命 / 323
- 致谢 / 343



第一篇 计划别做小



计划别做小，因为小计划难以令人热血沸腾，实现的可能性就很小。

把计划做大，对待工作高标准严要求。切记：一项令人前赴后继的崇高事业一旦为历史所记录，将永不磨灭。

——丹尼尔·伯纳姆 (Daniel Burnham)