

一段百年企业从生死线回到制高点的商业传奇
一个“空降兵”和转型企业迅速磨合的精彩案例

百年老店 西尔斯

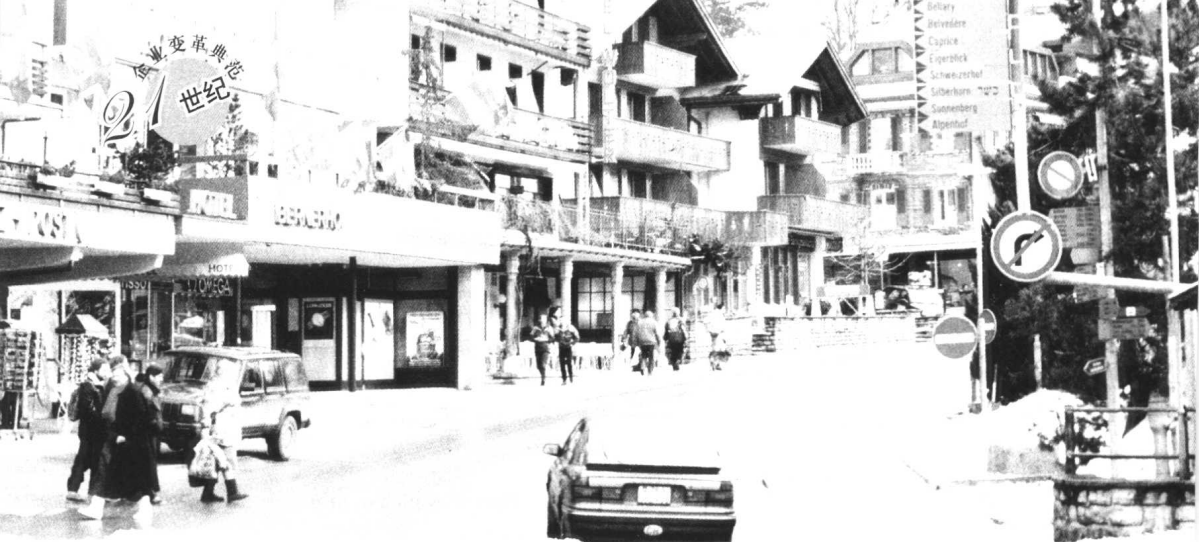
[美] 阿瑟·C·马丁内斯 (Arthur C. Martinez) / 著
查尔斯·麦迪根 (Charles Madigan)

THE HARD ROAD TO THE SOFTER SIDE

Lessons from
the Transformation of SEARS



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



百年老店 西尔斯

[美] 阿瑟·C·马丁内斯 / 著
查尔斯·麦迪根
侯 颖 / 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

百年老店西尔斯 / [美] 马丁内斯等著; 侯颖译. —北京: 中信出版社, 2003.7

书名原文: The Hard Road to the Softer Side: Lessons from the Transformation of Sears

ISBN 7-80073-862-0

I. 百… II. ①马… ②侯… III. 企业管理-经验-美国 IV. F279 · 712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第061927号

The Hard Road to the Softer Side: Lessons from the Transformation of Sears

Copyright © 2001 by Arthur C. Martinez

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

This translation published by arrangement with Crown Business Publishers, a division of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

百年老店西尔斯

BAINIAN LAODIAN XI'ERSI

著 者: [美] 阿瑟·C·马丁内斯 查尔斯·麦迪根

译 者: 侯 颖

责任编辑: 刘素丽

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 217千字

版 次: 2003年11月第1版 印 次: 2003年11月第1次印刷

京权图字: 01-2003-5476

书 号: ISBN 7-80073-862-0/F · 558

定 价: 22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

献 词

献给利兹、劳伦和格雷戈里

目 录

第一章 辉煌和暗淡的历史-----1-

在一个竞争激烈、不断变幻的市场中，时间不是你的朋友。

第二章 失去顾客-----11-

令顾客离去的三个因素同时出现在同一家企业中，是非常罕见的，但这样的事情就发生在西尔斯。

第三章 长达一个世纪的销售故事-----37-

如果你想充分了解美国现代商业史，那么西尔斯是最佳的切入点。

第四章 加盟西尔斯-----67-

埃德·布伦南来找我的时候，我正准备接受另一个职位。那时，我对西尔斯没有兴趣。这个位置不在我的职业生涯规划之列。

第五章 百日维新计划-----85-

我在上任后的100天内，就知道我们必须放弃西尔斯赖以起家的商品目录业务。

第六章 改造企业文化 115

西尔斯的企业文化有100年之久，恰如密西西比河一样源远流长，而且在有些时候或有些地方似乎难以跨越。

第七章 寻找真正的顾客 149

美国女性被赋予了更多权利，这是20世纪后半期最重要的文化变迁。以女性为目标顾客的想法让西尔斯公司上下感到很不舒服。

第八章 诸事不顺 181

我坐在美国政府执法机构的对面，显然是错误的一方，因而处境更为艰难。

第九章 新问题，新挑战 207

零售业的每一天都是一场战役。当你和你的队伍分心的时候，无论出于什么原因，你都会失去阵地，而且，失去得很快。

第十章 凤凰涅槃 233

没有几家公司能够声称他们协助定义了美国经验。西尔斯与美国消费者的联系是它过去最伟大的力量，如果公司能够珍惜这一力量并继续滋养它，这一力量将把西尔斯带到遥远的未来。

致谢 259

第一章

辉煌和暗淡的历史

每个人、每个公司的生命历程中，都有各自的决定性时刻。过了这个时刻后，先前的思考和规划的抽象性就会淡化，有如迷雾散尽后晴朗的天空洒下明媚的阳光，该做的事情明确得令人吃惊。然而，个人的决定性时刻同时也是一家公司的决定性时刻，这种情形实属罕见。

但是，我个人的决定性时刻，以及西尔斯公司的决定性时刻，就在西尔斯公司的专机上同时出现。那是1992年12月初的一天，我和西尔斯的几位高级管理人员刚刚视察完公司在墨西哥的业务，正乘机返回美国。那时我加盟西尔斯管理团队只有3个月，负责挽救西尔斯的零售、推销业务，将来还可能掌管整个西尔斯公司（我将在后面的章节中介绍自己加盟西尔斯的不寻常经历，当时一些人认为我丧失了理智）。

接手工作的最初几个星期里，我为自己看到的一切感到非常吃惊。

我深入研究这家公司的状况，发现了一堆堆的问题：巨额的财务赤字、优柔寡断的行为方式，还有笼罩在公司上下的明显的焦虑情绪。

我最难应付的对手，最终却成了我最坚强的盟友，那就是西尔斯

的长达一个世纪的企业文化，以及在这种企业文化下滋生出的庞大的官僚体制。这种体制在西尔斯内部扎根很深，并不断发展。与此同时，很多地方都呈现出典型的“波特金村庄”（Potemkin village）^①的特征——在光鲜的外表下，是近乎崩溃的经营状况。从一开始我就知道，敌人就是我们自己。我们面临的挑战就是找到公司内部坚实可靠甚至闪闪发光的东西，并用它来打造一个全新的西尔斯。

从我到西尔斯的那一天起，一个信念就始终围绕着我，即文化转型必须是西尔斯最重要的改革日程。而这其中的道理，无论是在我卸任离开西尔斯的时候，还是在我上任走进西尔斯的时候，都是相同的。

西尔斯太沉迷于自己的过去，以至于为它的过去所束缚。

沉迷于过去的辉煌

对于一家机构而言，类似的事情总在发生：人们不懈地执行着以前的日程安排，而丝毫没有认识到这个世界已经发生了变化，而且是每一天的每一分钟都在不断地发生变化。他们骑着老马踏上现代战场，然后奇怪自己为什么会输给拥有坦克和机关枪的敌人。

莫大的嘲讽是，西尔斯曾经是变革的楷模。它曾经从庞大的商品目录公司，转型为零售百货店。这包含了挫折的奋斗历程，结果改变了公司的性质，同时也改变了美国零售业的面貌。就在2000年秋季，我即将离开公司的时候，西尔斯又在着手开展另外一系列大的变革活

① 波特金是俄国外交家、政治家，曾在1782年吞并克里米亚。为邀功起见，他在当时的俄国暴君叶卡特琳娜女皇巡幸克里米亚时，下令把贫困肮脏的破烂村子伪装成一片繁荣景象的典范村庄。后来，人们就用“波特金村庄”来特指这种徒有其表的情形。——编者注

动。这一次，它向互联网进军，找到了接近顾客、满足顾客需求的新的销售方式。

而在1992年我刚进公司的时候，公司的名称经常作为业务停滞不前的典型案例出现在报刊媒体上。西尔斯仿佛已经忘记了自身历史上最突出的优势，忘记了在数十年来为美国顾客服务的过程中已经取得的经验。

西尔斯的历史长达一个多世纪，它在美国历史上占有重要的地位，绝不能把它的没落仅仅视为又一个大型商业机构偏离了轨道，或者视为一只苟延残喘的恐龙等着变成森森的白骨。如果西尔斯公司消逝，美国历史中的相当一部分也将随之逝去，伴随它们逝去的还将有世界各地成千上万顾客、雇员和投资人的梦想。

从墨西哥返航的班机上，我虽然还算是个局外人，但是，我已经开始察觉西尔斯的错误出在哪里，而且强烈地意识到必须从哪里入手才能改正这个错误。这将是一项长期而艰巨的斗争，目的是为了保留西尔斯历史中光辉的部分，摆脱对西尔斯构成束缚并使其陷入困境的部分。这将是一场战役，对象是庞大的官僚体系、深植入企业内部的落后文化以及由此衍生出的其他一些问题。我不是一个轻易畏缩的人，但是我知道自己确实面临着巨大的挑战，因为此前还从来没有人救活过规模如此庞大的一家零售企业，或者说，事实上，也几乎没有人曾经救活过规模如此庞大的一家企业。

拒绝改变

当时，我并不知道自己在西尔斯的8年中会两次面临这个挑战，这个第一次给西尔斯带来麻烦的恶魔一直潜伏在我们身边，甚至在我们已经多次赢得胜利并且沉浸在成功转型的喜悦中时也不例外。

我后来意识到，品尝喜悦、沉醉在荣耀之中是西尔斯的问题之一。

西尔斯有一种突出的倾向，就是喜欢停留在原地，不采取任何行动，想当然地认为所有的问题都已被公司这些零售精英们解决了，而且是一劳永逸地解决了。西尔斯过去如此，现在仍然如此。

事实绝对不是这样的。西尔斯是那种至少每天都要去推动一下、刺激一下或者是摇晃一下的机构。有一串数字可以说明这个问题。

1992年，西尔斯通过它遍布全美的800个百货店和另外2 000个零售点实现了500多亿美元的销售额。西尔斯旗下既有保险公司，又有房地产公司、银行和投资公司。结果，在那可怕的一年中，它亏损了39亿美元。

那是一种令人难堪的体验，但是，很明显，难堪得还不够，因为即使是出现那样巨大的亏损，仍不足以撼动公司的基础，不足以迫使它转轨。

当时担任首席执行官的埃德·布伦南（Ed Brennan）是一位地地道道的西尔斯人，他在本家族服务于西尔斯公司的一长串名单上，按时间排序排在最后一位。从墨西哥返航的西尔斯专机上，他也在座，同机的还有西尔斯公司的几位元老和几年来为公司问题绞尽脑汁的财务专家。西尔斯迷失在了市场的海洋里，紧抱着辉煌的历史不放，仿佛失事的海员为防止溺水紧抱着一片橡木不放。那些曾经使西尔斯成为市场神话的顾客们抛弃了西尔斯。百货店形势很糟，公司资金严重短缺。

我们的竞争对手来自方方面面。美国家庭仓储百货公司（Home Depot）和沃尔玛百货公司（Wal-Mart）如狼似虎般地吞食着市场份额。在遍及全美的购物中心，如雨后春笋般出现的大小商店也抢走了西尔斯的顾客。很多竞争对手之所以在某个地方开店，是因为那里有西尔斯的存在，西尔斯在哪里开店，它们就跟随到哪里。它们提供了艺术殿堂般的购物环境，激发着顾客的购物欲望；而当顾客发现有这么多的新的购物场所可以花钱时，我们却没有采取任何行动，无法继续参与竞争。

我们犯了一些令人难堪的错误。我们一度为美国西海岸一个汽车

店小小的诈骗丑闻纠缠不休。整整10年，公司没有进行内部整顿以应对公司的市场问题。公司把全部注意力集中到了机构内部，集中到自身，而不是它的顾客或竞争对手身上。正是为了解决这个问题，我奋斗了整整8年。我的任务就是担负起这个日趋滑坡的零售企业的重担并挽救它，具体地说，就是找出我们错在哪里，找到新的顾客，强化使西尔斯扭亏为盈所必需的新卖点。

那次从墨西哥返航的途中，我们的讨论一直围绕着如何战胜竞争对手从而挽救西尔斯，确切地说，是如何战胜西尔斯自己从而获得自救，以及公司必须进行哪些变革的问题。这些问题是西尔斯过去最深层的问题。西尔斯有一种完全拒绝变革的企业文化：对待全新的问题，只从过去的经验中寻找答案。作为一个外来者，我有很多非常不妙的消息要传达。我通过方方面面的角度来观察西尔斯帝国，最后得出的结论是，它的核心部位出了问题。我们必须打造一个全新的西尔斯，一个能够召回顾客、激发员工斗志，并且能够再次回报股东的西尔斯。

但是，在我们实现这一切之前，我们必须首先修复西尔斯出了问题的核心部分。我对面的埃德·布伦南，就是这样一个完全由公司决定其生活的人。他就是那些缔造了这个机构长达一个多世纪之久的历史的高大西尔斯人的化身。我必须使他相信，如果我们要挽救西尔斯，让它恢复健康，就必须砍掉几乎每个人都能识别的西尔斯品牌特有的那个部分。

西尔斯的商品目录是问题的一大部分。它有108年的历史，雇用了5万名全职和兼职的工作人员。与购物中心一样，它是西尔斯历史中最为人所熟知的部分。在此前的7年里，它每年创造十几亿美元的销售额，而每年的亏损则高达1.5亿美元。

我说明了这一情况。

埃德借口去洗手间，离开了一会儿。他回来的时候，我觉得他好像流过泪。但是，他知道我们这么做是对的。这样的决策需要由一个外来人作出并执行。

我加盟西尔斯之前作了充分的调整和准备工作。我知道这是一群对公司有着强烈的自豪感、工作勤奋而又可敬的人。但是，我在等待一个重要的答复，它将决定我能不能自主开展这项伟大的变革；而这场变革是如此重要，它将决定公司的未来。

埃德使劲叹了一口气。

然后，他同意了。

就在那一刻，一个新的西尔斯诞生了，尽管它还算不上一个健康的婴儿，但我坚信，它会有光明的未来。正是这个决定为美国商业历史上的一个重要转折点铺设了道路。对于西尔斯，我们必须做的是先培养它，使它重归市场的怀抱，然后教育并改造它。我们必须转变它的企业文化，改变它开展业务的方式，扭转它看待自己的方式。

我知道这一切将会非常艰难。

但是当时，我并不知道到底会有多么艰难。

如果说我后来从首席执行官的职位卸任时，留下的是一家完美的美国公司，或是说西尔斯已经完成了转型使命，那么，我就是在自欺欺人。我离任时，公司的形势看上去好多了（2000年是我们历史上业绩最好的一年），但是，仅仅在几年前，如果你在报刊上读到有关西尔斯公司的头条新闻，你或许会以为我们又遭遇到了1992年我加盟公司时所出现的重大业务滑坡呢。

一次广遭质疑的复苏

在第一次转折中，公司的信誉度就受到了广泛质疑。1997和1998两年，我们因为与顾客破产问题相关的“债权确认”危机而在联邦政府那里惹了很大的麻烦（我们与各州政府之间也麻烦不断）。我们在媒体眼中的地位一落千丈，不再被当作零售业的热门话题。1997和1998两年，正值个人为解决债务问题而宣告破产的做法风行之际，我

们因此而深深地陷入了信用管理危机。我们当时为实施改革组建了一支一流的管理团队，其中不乏非常知名的管理人员。他们这些人随时都是那些忙于挖人才的猎头公司关注的对象，后来，他们当中的一部分人也确实被外界挖走了。

我们又一次成了西尔斯老对手的手下败将。而所谓的西尔斯的老对手，也就是西尔斯式的假设：你只要曾经做对过一件事，那么今后这类事情就会顺利地、生机勃勃地永远发展下去。我们因此而深入到公司基层，像我们在1992~1996年那样自力更生，艰难地推行改革，在一段时间里只着力解决一个个的问题。

我可以做到不考虑其他任何事情，把所有的时间都用来考虑公司的麻烦，因为解决麻烦是如今经营企业无可回避的现实。事实上，我相信，所有的企业都有麻烦，只不过有的企业知道，有的不知道罢了。但是，如果当时我只关注这些麻烦，就会错过我们第一阶段的重要改革，同时也不能在第二阶段使公司重新回到健康的财务数字上来，更不会有日后对成千上万的投资人、员工和顾客的贡献了。

“我们”的重要性

“我们”是这本书里最重要的一个词。

假设美国失去了西尔斯，会丧失些什么？如果是这样，美国的商业历史上将会失去辉煌的一页，与此相关的上百万个精彩的故事以及已经创造的财富也会随风而逝。当然，随之逝去的还会有连接在西尔斯和曾经在此购物的几代美国人之间的金色纽带。西尔斯曾经是这样——一个载体：不断涌现的美国中产阶级会到那里寻找属于自己的东西，寻求能够代表中产阶级生活质量的物质享受。

西尔斯的重要性就是这么简单，过去如此，现在也是如此。让西尔斯活下来，既是对市场负责，也承载着历史的责任。正因为如此，

我可以顺理成章地夸耀，自己是西尔斯两次转型的掌舵人，也可以花大量的时间来确切地告诉人们，我为美国商业历史上这个当之无愧的最重要的公司做了些什么，能够使它起死回生。

但是，实际情况并非如此。

荣誉首先应该属于西尔斯的员工，其次则应该属于那些可能对公司财富有着最重要的影响的人群——顾客。我们并没有强迫顾客回到我们这里来，更准确的说法是，我们为他们创造了一个良好的购物环境，并告诉他们对我们来说他们有多么重要，所以要邀请他们回来。好在西尔斯在几代美国人中赢得的忠诚、兴趣和信任依然存在。

顾客对西尔斯的忠诚以及西尔斯员工为了响应变革的号召而进行的勤奋工作——把这两个重要的因素结合起来，你就能获悉西尔斯第一次转型成功的原因，了解1993年和1994年我们如何恢复了对市场的引导力，并且使公司扭亏增盈，利润达10亿美元。

然而，第二次转型更为艰难。

如果说我们的第一次转型成功是战胜西尔斯历史的一场胜利，那么第二次转型所面临的挑战则是针对西尔斯当时的状况：西尔斯倾向于懒散地坐在那里，通过一些满意的数据，憧憬着前方的美景，然后总结说，我们已经全然胜出了。

在这两大转型案例中，制度上的力量也同样在发挥着作用，其中最重要的就是不思进取的倾向。他们总想用昨天的数据来臆测明天的财富，而在当今的零售商业环境下，情况恰恰不是那么回事儿。

今天的数据只能代表昨天的成功，而且每一天的业绩必须靠每一天的努力来创造。如果你对明天如何取得成功没有深思熟虑的话，多半儿是会失败的。我们第一次的转型成功以及此后接踵而来的业绩下滑便是这一规律的强有力证明。

我将在本书中详尽地介绍那些复苏是怎样发生的。但是，你必须明白，在西尔斯故事的背后，有成千上万个人和成千上万种声音，他们来自方方面面：从你在我们的百货店里接触到的售货员，到那些在

位于伊利诺斯州霍夫曼市的总部大楼里向我汇报工作的公司管理人员，无所不包。

西尔斯在过去的一个多世纪里，在市场上创造了自己的神话。它在变革中得到的教训也同样意义重大。无论是神话，还是教训，无一不是关于人、关于所售商品、关于所选店址、关于公司战略以及关于每个人每天都必须带着一定的使命感去战斗的故事。

西尔斯的经验之谈

对于那些了解西尔斯过去9年历史的人而言，西尔斯的那些最初形成的和最为重要的经验是显而易见的，应该把它们用色彩鲜艳的下划线标示出来，在全球企业界展示，做到每天诵读并认真思考。

顾客就是一切

失去了与顾客的联系，你就失去了自己的事业。你要珍爱它、理解它、滋养它，因为它是动机，是力量，也是我们的生计。

珍视你的员工

当员工表现出色时，要予以嘉奖。努力使他们能够在正轨上好好发展。把对他们的教育看作是一项投资，而不是费用支出。倾听他们的声音，因为他们是最贴近顾客并了解顾客需求的人。让他们分享企业的部分所有权，掌握自己的命运。

了解你的对手

仅仅知道谁是你的对手还不够，还要了解它的发展思路、经营方式，了解它如何影响市场，了解它的历史和它未来的战略规划；不能仅仅停留在了解它昨天做了些什么，而要努力了解它的远期规划是什

么，并针对这些发动战役。要提防竞争对手伺机全面压垮你，并提前做好以高明的方式予以回击。

了解公司的历史背景

要很好地了解公司历史，以便你能继续推行那些很有价值的东西，并摒弃那些陈旧的、有破坏性的和过时的东西。要认识企业文化在市场上所起的作用。如果获得顾客的长期信任是公司的一项资产的话，就尽一切努力让它发展壮大，并摆脱一切破坏力量。

时间不是你的朋友

在一个竞争激烈、不断变幻的市场中，时间不是你的朋友。如果把公司的变革看作是修建一条公路，它应该被视为一个永远没有终点的修路项目，它的目的地永远是顾客的满意和股东价值的最大化。但是，到达目的地的方向会不断变化；而且，为了实现这一目标，你必须迎接这一挑战。

这些经验之谈都不是我凭空编造的。

这些经验，还有西尔斯在努力扩展自己对市场的影响中形成的许多其他经验，都经历了过去8年艰难历程的检验。它们是我1992年加盟西尔斯以来的8年中所学经验的核心所在，是那些像西尔斯人一样努力工作、极力求得新生乃至兴旺的每一个人的共同心声。

在后面的故事中，我会详述西尔斯前进路上遇到的诸多大大小小的困难。

我会告诉你们我的失误、我的成功以及我在执掌这个美国商业历史上最伟大机构的过程中所经历的挫折和荣耀。

但是，首先我必须讲述在西尔斯这艘百年老船几近触礁时，我们是如何急转航线，第一次成功地拯救了西尔斯的。

第二章

失去顾客

顾客们通常不会无缘无故地走开，除非他们找到了其他更有吸引力的购物场所。如果你的公司像西尔斯一样，有着悠久的历史 and 很高的顾客忠诚度，那么你怎么做就会让顾客离你而去呢？没能关注他们的需求是其一，忽视你的竞争对手是其二，集中几乎所有的精力设置一个庞大的、层层设卡的官僚体制是其三。

上述三个因素同时出现在同一家企业中，是非常罕见的。但是，这样罕见的事情就在西尔斯发生了。1992年我来到西尔斯就任时，发现西尔斯正是集这三点于一身的典型案例。从理论上讲，公司不是真的有意识地去碰壁；但是，当我意识到公司问题的严重程度，并且认识到它是怎样陷入这么大的困境时，一种深切而持久的恐惧感开始在我的内心涌起。

让我深感不安的是，我意识到我们可能会因此而失去什么。

回想一下西尔斯当年生死攸关的时刻吧。

在20世纪初的那段时间里，西尔斯发往全美各建设工地的组合房屋数以千计。作为美国梦的一部分，怎样来衡量这些房产的价值？其