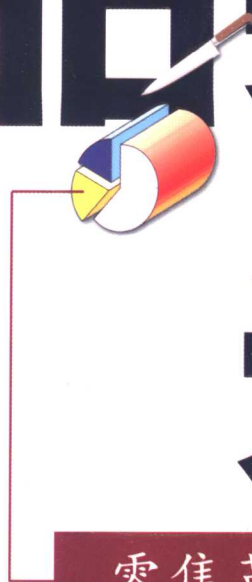


00 20 25



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

品类杀手



零售革命及其对消费文化的影响

〔美〕罗伯特·斯佩克特 著 吕一林 高鸿雁 等译 吕一林 审校

- ✓ 零售大鳄的成长史
- ✓ 平价销售的秘诀
- ✓ 零售业如何保持竞争优势

CATEGORY KILLERS The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

品类杀手

零售革命及其对消费文化的影响

〔美〕罗伯特·斯佩克特 著

吕一林 高鸿雁 等译

吕一林 审校

商务印书馆

2006年·北京

Robert Spector

CATEGORY KILLERS

The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

品类杀手——零售革命及其对消费文化的影响/[美]斯佩克特著;吕一林等译. —北京:商务印书馆,2006
ISBN 7-100-04624-6

I. 品... II. ①斯... ②王... III. 零售商业-商业企业-企业管理-研究-美国 IV. ①F737.124.2 ②

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129605 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

品 类 杀 手

——零售革命及其对消费文化的影响

[美] 罗伯特·斯佩克特 著

吕一林 高鸿雁 王剑 訾成怡 译

吕一林 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04624-6/F·568

2006年3月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年3月北京第1次印刷

印张 16½

印数 10 000 册

定价: 40.00 元



致 谢

首

先也是最重要的,我要感谢天才的主编杰奎琳·墨菲(Jacqueline Murphy),是她最先给了我撰写这本书的提议。杰奎琳是我的向导,她指引我完成了本书,并不断给我鼓励,为我加油。如果没有她,这本书就不可能问世,更谈不上像现在这样畅销。

我还要向编辑协调员阿斯特丽德·桑朵夫(Astrid Sandoval)脱帽致敬,她总是在紧要关头给予我支持和帮助。同时感谢莫妮卡·简斯钦(Monica Jainschigg),感谢她专业及富有创意的版面设计。

我从许多零售和开发专家那里得到了丰富的见解和启示。其中最著名的有Zale公司已经退休的主席罗伯特·蒂尼克拉(Robert DiNicola),以及高盛公司的约瑟夫·H. 埃利斯(Joseph H. Ellis)。还有超大型购物中心Bellevue的总裁、国际购物中心协会的理事肯珀·弗里曼(Kemper Freeman)。

伊丽莎白·威尔士(Elizabeth Wales)担任我的文学代理

杀手



致谢

商长达十五年之久，她总是那么坚定与敏锐，是我遇到困难时最能给我帮助的人。

我的女儿菲(Fae)，让我开心同时也给我动力。

还有我的妻子玛丽贝思(Marybeth)，她总是帮我顺利完成书籍的写作，这本书也不例外。谢谢亲爱的贝思，让我们以后继续一起努力。

罗伯特·斯佩克特

西雅图 华盛顿

目录

CONTENTS

致谢

第一部分 零售大鳄	1
第一章 从奶牛牧场到品类杀手	3
第二章 查尔斯·拉扎勒斯和品类杀手的诞生	11
第三章 无处不在的品类杀手	35
第二部分 品类杀手秘籍	61
第四章 定价	63
第五章 竞争	93
第六章 成长	123
第七章 扩张	143
第三部分 品类杀手的转变趋势	163
第八章 反作用力	165
第九章 零售业态的不断转变	207
注释	229
参考文献	239
咨询访谈记录	243
作者简介	245

CATEGORY KILLERS

第一部分

零售大鳄

杀手

品類





第一章 从奶牛牧场到品类杀手

只要方向正确,变革就不会有错。

——温斯顿·邱吉尔

在

华盛顿州西雅图市区以南10英里的南部中心帕克韦一带,一条乌黑的人行道穿过商业区。商业区的一旁是两条高速公路——州际5号和州际405号的交会处;另一旁是繁忙的、有许多高档商品的南部购物中心(Southcenter Mall)。在那里,以Nordstrom、J. C. 彭尼(J. C. Penney)和邦一梅西(Bon-Macy)的百货商店为龙头形成了130万平方英尺的购物中心。该购物中心于1968年由联合商店(Allied Stores)的房地产部建成,当时是百货商店和购物中心中最具影响力的商业建筑。

南部购物中心的北边是玩具反斗城、塔吉特以及邦一梅西的清仓品销售店。紧邻这群商店的是45万平方英尺的帕克韦超级中心(Parkway Supercenter)。南部中心帕克韦地

杀手

品类

第一章

区是品类杀手店和专卖店的集中区。在这里,各种专卖店集中在一起,共用一个停车场。这些专卖店包括:Best Buy 电子城、婴儿反斗城(Babies “R” Us)、CompUSA、Gart 体育用品公司、Pier 1 Imports、Party City、Old Navy、贺曼贺卡(Hallmark Cards)、Bath & Body Works、Cost Plus Import、Marshall、Ross、David’s Bridal 和星巴克。同时,该超级中心还包括一个有 12 块银幕的多银幕电影院和 6 家连锁餐馆,这 6 个连锁餐馆包括 Applebee、红罗宾(Red Robin)、澳拜客牛排店(Outback Steakhouse)和时时乐(Sizzler)。帕克韦超级中心的对面是博德斯超级音像书店(Borders Books & Music)、Office Max、PETsMart、Linens’n Things 和 Jo-Ann 等(还有纺织品、手工艺品、装饰及缝纫用品商店)。在南部购物中心西边不足一英里的地方是巴诺书店、Circuit City、家得宝、Lowe’s 家装建材城、The Good Guys、Office Depot 以及 Bed Bath & Beyond。在整个区域中还散布着许多家具店,例如 Ethan Allen、Thomasville、Bassett 和 Bon Furniture Gallery。

这是一个仅有汽车飞驰的地带。如果你发现有人在南部中心帕克韦地区神色匆匆地走路,那他要么是神智不清,要么是汽车没油了。

所有这些商店都位于拥有 17000 人口、面积 8.3 平方英里的 Tukwila 城中。在美国乃至世界其他很多地方,这种只有极少住宅空间和相对较少的办公区域的城市,是典型的零售业称王称霸的区域。它的发展过程提供了大型零售业如



何具有土地使用的驱动力,并成为地方性税收的基础,以及发展“邻里”(Neighborhood)这一概念的(极好的)案例研究。

从蛮荒之地到家得宝

这片土地最终能成为一个巨大的商业中心源于 19 世纪中期。那时,美国的第一批非土著居民到达了该地区。当时这儿被 Duwamish 部落控制。这里四面环山,几条河流交错着从这片土地上流过。白河和绿河发源于瀑布山脉,奔流向东,交汇于东南部一个叫做奥本(Auburn)的地方(现在是超级购物中心的所在地)。绿河与发源于华盛顿湖的黑河交汇于 Tukwila 城(这个名字在当地印第安方言中的意思是“生长坚果的地方”),两条河汇成 Duwamish 河,向北流向西雅图,最后流入艾略特湾。印第安人沿着 Duwamish 河和黑河安家,他们住在雪松木搭建的房子里,房子坐落在翠绿的杉树林中。当在河流上游或下游劳动的猎人、渔夫和农民与邻近的部落交换货物时,Duwamish 就成了当地的第一个“零售店”。

到了 19 世纪 60 年代,非土著居民用 70 英尺的平底船运输煤炭、农产品和家畜往返于西雅图和奥本之间。这段路程,现在开车只需十五分钟,但在当时却需要航行两天。

20 世纪初,河谷边的绿色原野上给养了大群的奶牛,孕育了乳品产业的萌芽。虽然最初移民主要来自欧洲,但 1900 年的人口统计中已有 13 个日本家庭,共 118 个日本人居住在白河流域。这些日本人为欧裔美国农场主清理土地、收获庄

杀手

品类

第一章

稼。他们一天工作 10 个小时，报酬是一美元。也有一些日本人开始自己经营农场，他们种植土豆、草莓、卷心菜、胡萝卜、温室大黄、悬钩子和黑莓等农作物。

第一次世界大战后，当牛奶开始不值钱时，许多日本裔的奶牛场主转向种植蔬菜和浆果。每周六，他们都能在西雅图的派克市场(Pike Place Market)上将卡车车厢里的蔬菜和浆果卖光，还能供应其他地区的食品市场。

1907 年，美国政府开始限制在美国定居的日本人数。16 年后，反外国人土地法(*Anti-Alien Land Law*)为移民取得土地设置了障碍。对那些不合法的美国公民，政府允许有孩子在美国出生的家庭以孩子的名义获得土地。到 1930 年，已有两百多户日本家庭在 Duwamish 南边的白河流域耕作。1942 年，日本偷袭珍珠港后，居住在白河流域的日裔美籍人被迫离开了他们的土地，来到位于加利福尼亚图利湖(Tule Lake)的战争迁移营(War Relocation Camp)。战争结束后，他们中的大部分人丧失了土地和个人财产，只有大约 30 户日裔美籍家庭回到了白河流域继续他们的农耕。

接下来最主要的亚洲移民是菲律宾人。战后他们到达河谷的南部地区从事农业，被称为“卡车园丁”。他们在西雅图地区的市场或道路两旁的摊位上出售新鲜的农产品和蔬菜。

河谷流域大量的河流及丰沛的降雨意味着每年河水都要淹没河边的农场和河流两岸 20 世纪初刚刚兴起的小镇。为了控制河水和挡住泛滥的洪水，1963 年，工程队在绿河上



游的鹰隼峡修建了霍华德·汉森大坝(Howard A. Hanson Dam)。这一工程为鱼类,特别是大鳞大马哈鱼,建立了一个富庶的栖息地。洪水泛滥的影响消除后,农业便繁荣起来了。

正所谓“无心插柳柳成荫”,当该地区的人口增长时,人们开始寻找西雅图市区以外便宜一些的土地来经营生意。不出所料,绿河流域成了人们的首选,那里有数十英里平坦辽阔、树木稀少、没有洪灾泛滥的土地。还有容易到达北太平洋铁路(现在归北柏林顿所有)、芝加哥、密尔沃基(Milwaukee)及圣保罗(现在是联合太平洋铁路的一部分)的通道。货运火车穿过肯特(Kent)的小村庄,北上到西雅图或是南下到塔科马(Tacoma)。

像这种火车、卡车或是汽车能随意到达的宽广土地资源是十分具有吸引力的。面对不断增长的土地价格和快速上涨的财产税,当地农民以及以公司名义存在的土地所有者,包括铁路公司,开始将他们的土地卖给开发商。不久以后,那些曾经庄稼繁茂的地方,发展成了仓库和配送中心的巨大网络。1965年,波音航空公司首先在这里开设了自己的工厂,一些电子及技术公司也随后而至。

同时,在20世纪60年代初,州际5号高速路在该地区开通,它从加拿大边境一直延伸到墨西哥边境。60年代末,州际405号路也贯穿了该地区,连通了地区内的主要高速公路。就在这里,联合商店——其前身是哈恩百货(Hahn)公司——创建了南部购物中心。哈恩百货拥有乔丹·马什(Jor-

杀手

dan Marsh)、马斯兄弟(Maas Brothers)、斯特恩家族(Stern's)和玻马舍(Bon Marché)几大品牌。

20世纪50年代,联邦政府对州际高速公路系统的投资使联合商店公司和其他区域购物中心的开发商受益匪浅。官方将这些公路系统命名为德怀特·艾森豪威尔州际与国防高速公路系统(Dwight D. Eisenhower System of Interstate and Defense Highways)(艾森豪威尔时任美国总统)。该系统的目的在于使制造商们在全国范围内分销产品时更加便利与高效。

这一时期正是美苏之间冷战的紧张时期,冷战支持者认为高速公路系统为快速有序地运转军事设备和人员提供了必要的保证。事实上,42793英里长的公路的作用远不止于此,它们还加速了美国的郊区化进程。正如五月百货公司(May Department Stores Company)的R.迪安·沃尔夫(R. Dean Wolfe)在《美国的商场》(*America's Marketplace*)一书中所言:“当艾森豪威尔修建高速公路时,他没有意识到他正在打破城市中心(的概念)。”¹

一种不同的作物

今天,在南部中心一带,柏油路代替了以前黑色的土地,在河谷流域一带蓬勃发展的是零售商。在南部中心地区,现在有400万平方英尺的零售营业面积,它们支持着在周围8000万平方英尺办公区及工业区工作的人们,以及数十家宾馆中的游客,还有五英里范围内的247000位居民(他们的人



均年收入超过 70000 美元)。南部中心的零售店吸引了附近方圆 20 英里的消费者。由于有许多餐馆和电影院,帕克韦超级中心还吸引了来此过夜生活的人们,这使商店的营业时间得以延长。欢迎来到这一新的邻里地区。

为什么不来这里呢?农业被挤出去后,轻工业曾经主导了河谷流域,而现在零售业控制着三倍于轻工业的价值。这种方向上的转变使零售业集中地区的市政当局受益匪浅。伦顿镇(Renton)有宜家、沃尔玛和福瑞电子(Fry's Electronics),Tukwila 甚至修改了分区制法律以鼓励建设更多的商店,以期从这些商店获得丰厚的零售税。

这一地区发生转变的标志是横跨帕克韦超级中心的 8 英亩土地。1978 年。波音公司在自己的地皮上建造了一幢九层高的办公大楼安置一家分公司。20 世纪 90 年代初,当这位航空巨人再次经历规模缩减时,它将这片房产以 2000 万美元的高价卖给了一位西雅图的开发商——迈克尔·圣多非(Michael Sandorffy)。在西雅图南部,写字楼市场慢慢地萎缩,最后这幢建筑变成了装满了过时的机器设施和大量闲置空间的庞然大物。由于难以租出,圣多非便将其夷为平地,取而代之的是中心公园广场——一个 16 万平方英尺的由品类杀手店组成的购物中心,包括博德斯超级音像书店、Office Max 及运动权威(The Sports Authority)——这使帕克韦成了名副其实的超级中心。

现在由于零售业发展导致地价飙升,一些轻工业(仓库或分销中心)都搬到了本州更南边的欠发达或是完全不发达

杀手

的农村地区。这些地区通过免征内部分销税以吸引来自其他州的零售连锁商的投资。在拉塞(Lacey)的农村地区,家得宝在 44 英亩的土地上建了 75 万平方英尺的仓库;塔吉特正在 122 英亩的土地上建设其 165 万平方英尺的分销中心。这两项工程为迫切需要解决就业问题的地区提供了 900 个工作岗位。但是由于有农场保留法案,一些农场仍然存在于西雅图以南的各个河谷地区。可以预期,这里新的房屋会增加,人口也会增长,而这些曾经人口稀少的地区将变得繁荣,最终将吸引他们建立自己的购物中心或超级中心。事实也证实了这一点。

现在正发生在西雅图以南地区的,或将要在这里发生的一切正在美国的各个角落同时发生,还包括墨西哥、加拿大、南美及亚洲那些尚处于萌芽状态的零售市场中。

这一切是如何发生的呢?实力雄厚的品类杀手又是如何支配这些地区并彻底改变了我们的购物方式的呢?



第二章 查尔斯·拉扎勒斯 和品类杀手的诞生

在商业中，如果你不断进步，竞争将会紧随；

如果停滞不前，你就会被竞争吞噬。

——福特汽车公司主席 威廉姆·努森

在

20 世纪的前 20 年中，百货商店很少注重玩具的销售。50 年代蓬勃兴起的新文化刚刚过去几十年，一些精明的零售商看到了儿童这个即将发展起来的市场。一些儿童行为学专家支持这些零售商，他们认为孩子们需要一些活动和产品来保持好奇心，让他们有事可做，特别是在假期里。不言而喻，孩子们总是有一些特别的需要，但他们习惯于依赖自己或是父母获得各种各样的娱乐。据《玩具世界》(Toy World)杂志 1928 年 12 月的一篇文章报道，到 20 世纪 20 年代，美国已经成为世界上玩具产业的行业主导，琳琅满目的玩具可以满足家里、海滩以及“实现每个孩子个性化需要的

杀手