

第一章

斯特普尔的理念： 一个大思路的剖析

大部分人都钦佩斯特普尔的神话般的创业经历。我毕业于哈佛商学院。36 岁那一年，我被解除了第一国民超级商场分部总裁的职务，1985 年夏季在康涅狄格州西哈特福德自己的家里考虑创业计划。当我开始打印数十张电子数据表时，我的打印机色带断裂了。没有关系。我立刻赶到普林顿文具店。那天是星期五，但普林顿文具店已经关门，因为是 7 月 4 日周末。我又到最近的一个电脑商店看看。也关门了。“好吧，”我思忖着，“到哈特福德以北 BJ 批发部去。”这家批发部倒是开着门。但存货不多，只有 100 来种办公用品，恰恰没有我需要的色带。真倒霉！我的脑海里突然闪出一个想法，世人需要这样一个超级商场：它不卖别的东西，专卖办公用品，而且价格低廉。

这件事并非虚构，是确有其事，但是它并不能概括一个革命性思路的演变过程。我这个失业的经理决心要

创办一个商场，使人们购买回形针和色带的方式发生革命性变化。促使我产生这样一个想法的，包括这样一些不利因素：不起眼的商品、不大愿意掏腰包的顾客和持怀疑态度的供应商。是什么东西使这些不利成为有利的条件，在一个年营业额为 1,000 亿美元的行业中创建一个年营业额达 30 亿美元的公司呢？斯特普尔斯怎么会在全国引起那么多的生意兴隆的仿效者？斯特普尔斯是如何保持其作为行业领先者的地位的？

用我自己的话说

回答是：建立自己的超级商场，因为必须通过价格结构创建某种东西，使你能够保持低廉的价格。办公用品的价格不低廉，是有原因的。如果按老办法销售产品，即顾客购买的批量小，商场用自己卡车运送，那么，文具商显然必须保持高价，以便支持这些成本。我所熟悉的超级市场似乎是提高文具商效率的必由之路。Toys “R” Us 公司是一个超级商场。“家庭用品仓储式商场”基本上也是一个超级商场，它销售大宗商品，但本质上仍是超级商场。我的宗旨是采用同样的方法，以较低的价格满足顾客的需要。

并不是每个商场都有能力达到 50% 的年增长率。

但是，每个商场的老板都可以从斯特普尔斯的发展经历中学到点东西。

顾客至上

我每周要看二十份商业计划，这些计划，有的来自朋友，有的来自当年的同学，有的来自哈佛商学院的教授，有的来自报刊记者，等等。其中大部分侧重于产品、服务或寻求市场的主意。这当然同我们在斯特普尔斯所做的事情恰恰相反。我们则侧重于顾客，满足人们日常的需要，首先从我的色带断裂所碰到的事情做起。我们看到，人们正需要斯特普尔斯这样的商场。我们成功的基础在于此。这也是我们与众不同之处。

这些经历是你在哈佛商学院的案例研究中学不到的。它们经过实践的检验，是美国最成功的一个白手起家的公司在要求最苛刻的商业条件下走过来的实际心得体会。

实际情况是，这个大思路是经历了多年的酝酿的。像大多数发明创造一样，办公用品超级商场的构思是许多事、许多人一点一点凑合到一起的结果。我出生于新泽西州纽瓦克，父亲是饮食业主。我 1973 年从哈佛商学院毕业，十年之内就在超级市场行业中赢得了善于创

新的名声。我在芝加哥珠宝公司集团设在波士顿的“明星商场”工作时，在国内首创了把同类食品放在一起销售的做法。商场的老职工，包括珠宝公司集团的元老们，都预言我要失败。但是，这个做法却赢得了顾客们的青睐。一度在波士顿地区滞销的这类食品的销售额猛增。到 1982 年，“明星商场”首先同“最纯公司”这个当地强劲的竞争对手联手合作。

大趋势

约翰·奈斯比特的《大趋势》出版问世时，我刚好失业，正在寻找机会……任何机会都可以，只要能够维持我的兴趣就行。奈斯比特的著作只谈到了消费品和服务市场的很小一部分。这个市场显然正在日益发展。他看到了，越来越多的人将在家里工作、开办小型企业、创建家庭办公室；他们都需要办公用品。放在二三十年以前，斯特普尔斯的思路不可能取得这么大的成功，但是现在，恰逢其时。人们不是这样说吗：要取得成功，必须在恰当的地点、恰当的时候、用恰当的技术或产品，为恰当的人服务。

这个说法包含着许多真理，而不仅仅是碰运气。你可以用恰当的方法把这些恰当的事情凑合到一起。

这个经历在两个重要的方面为斯特普尔斯奠定了基础。第一，它使我赢得了利奥·卡恩的尊敬。利奥·卡恩是“最纯公司”的首席执行官，性情固执，他之所以能够把他的公司建成为波士顿地区销售量最大的食品零售商，主要是因为他把食品仓储式商场引入新英格兰地区。第二，这个经历使我确信，发现并满足顾客的需要，可以产生巨大的力量。这一点在哈佛商学院学习时已经深深印入我的脑海。顾客特别强烈地希望食品和杂货的价格便宜一些，因为两位数字的通货膨胀率使食品的价格逐月上升。

“第一国民超级商场”是我任职的第二家公司，它使我获得了斯特普尔斯将来获得成功的另一个关键性经验。即仓储式销售。我担任了这家公司亏损的“爱德华兹—菲纳斯特分部公司”总裁。我再次集中力量，压低商品的价格，以满足顾客的要求。但这次我把出售商品的环境改变了一下。以往我搞的是，只有几条通道卖低价同类商品；现在我把整个巨大的商场全都改成专卖爱德华兹—菲纳斯特商标的低价商品。我们之所以能使商品保持最低价格，是因为我们的成本最低；而成本之所以能够压低，则同大批量进货和保持朴实无华、不搞花草的经营作风有关。

如果“第一国民超级商场”的老板不出售公司的话，我可能仍然置身于超级市场行业。不幸的是，在谈

判出售事宜期间，“第一国民超级商场”于 1985 年 12 月把我解雇了。我既感到忿怒，又有些担心害怕。因为我已成家，有了一个两岁的孩子，需要养家糊口啊。我被人家解雇了，有这样一个坏名声，我在这个行业还能找到工作吗？幸而“第一国民超级商场”付给了我一年的薪金，使这个打击多少缓和了一点。有这笔钱垫底，我可以放心地去学习利奥·卡恩的那一套技能。利奥·卡恩曾经是我们的竞争对手。他在 1984 年以 8,000 万美元的代价把他的超级商场连锁店卖给了“超级商场总公司”。他想寻求新的商业机会，但是失望了。他听到我被解雇的消息时，第一个反应是感到意外。第二个反应是：“我尊敬他（斯坦伯格），我要探讨一下，他同我是否能够携手合作，共同干一番新的事业。”我们开始共同寻求新的零售机会。

沃尔特·萨蒙是哈佛商学院的一位教授，同我很要好。他提出的一个问题也使我很感兴趣：“为什么不在竞争对手如云的行业中独树一帜、鹤立鸡群呢？为什么不创办自己的商场，把超级市场采用的现代化分销手段应用于非食品的产品呢？”萨蒙的设想引起我的共鸣。我在“明星商场”和“爱德华兹—菲纳斯特分部公司”的经历使我尝到了改变现状的甜头。根据我的经验，勇敢尝试，就能成功。我的这种喜欢标新立异的癖好，使我寻找机会，以便把行之有效的商业战略（价格低廉的

仓储式销售)运用于新的领域。它促使我把眼光抛向主流之外。大多数商人不大注意的普普通通细节却被我看在眼里。

决定性的时刻发生在 1985 年 1 月的一个星期六下午。马克罗连锁店是两家欧洲公司拥有的一批仓储式商场,正在挣扎着前进。它的老板会见了,请我担任其美国业务的首席执行官。我是哈佛篮球队的一个球迷,在附近的普林斯顿观看了一场比赛以后,决定到宾夕法尼亚州兰霍恩的马克罗的一个连锁店看看。哈佛篮球队 25 年来第一次获胜,我兴高彩烈地踏进了这个连锁店。但是,我在里面参观了几分钟以后,就断定这样的商店在美国行不通。商店倒是挺大的,价格也不错,但是它的经营理念一团糟。它不是集中经营某一类产品,而是什么都,服装、食品、电子产品,甚至玩具,一应俱全。再仔细一看,发现货架上没有办公用品。当时我就产生一个想法:能不能创办一个专门出售办公用品的 Toys “R” U_s ?

**活生生的一课
开拓性的商业思路在企业家的
头脑中并非一蹴而就**

在图书杂志中，甚至在一些企业家的头脑中，往往有这样的神话，好像商业方面的创造是事先预定的。其实，最富有创造性的思路来自长期的实践经验，创新的各个组成部分是经过反复的实践才定型的。如果我没有掌握最基本的东西——低廉的价格和仓储式的售货方式——那么，我就决不可能抓住把这些销售技巧应用于办公用品方面的机会。

低廉的价格：我感到欣慰的是，卡恩对创建专卖办公用品的超级商场很感兴趣。Toys “R” U_s 公司总裁鲍勃·纳克索恩是我在珠宝公司结识的一位朋友，他对此事也很热心。我只有对这个思路进行全面彻底的调查研究之后，才能感到满意。

我首先访问了我所认识的所有小企业主：我的打字员、干洗工、律师、医生等。我问他们：“你在办公用品方面花多少钱？”他们都回答不上来，只是瞎猜一气。我进一步追问。我的一个朋友、康涅狄格州法明顿的一位律师科尔曼·利维对我说，他每年的办公用品费用大约为 10,000 美元，人均 200 美元。我知道他很节约，所以敦促他核对一下发票。我们一起翻阅了几十张发票，结果发现按职工平均计算每人每年的办公用品费用为 1,000 美元。他每年在这方面的总开支达 50,000 美元。利维大吃一惊。

一旦你向人们说明他们的许多钱是白白浪费掉了，你就可以造成对低价位产品的需求。不过，做到这一点是不容易的，因为人们并没有认识到他们存在的问题。他们明明有浪费的地方，但他们却觉察不到。这是一个饶有趣味的教训。如果小业主们认为他们的办公用品开销微不足道，他们对价格的高低自然不感兴趣。

接着而来的一个问题是：斯特普尔斯可以向小业主

们提供什么样的廉价商品？为了弄清楚人们购买复印纸、回形针等等办公用品，现在究竟开支多少钱，我装作博伊斯·卡斯凯德等连锁店的潜在顾客。我拥有一家小公司，名叫常春藤卫星网，专门向散布在全球各地的美国名牌大学校友广播这些名牌大学的新闻。我首先代表常春藤卫星网访问了博伊斯·卡斯凯德连锁店。这家商场的价格不错，但它根本不想费神给常春藤卫星网寄一张商品目录，更不理睬较小的公司了。

接着，我又访问了博伊斯商场，这回是代表拥有 100 人的弗雷德·阿尔珀公司。弗雷德·阿尔珀是我在波士顿的一位朋友，经销食品。这回，博伊斯商场很高兴派人到阿尔珀公司去了一趟。他们索要的价钱令我感到吃惊。一支圆珠笔，他们只要 85 美分。而常春藤卫星网在夫妻文具店买一支同样的笔，要付 3.68 美元。一般 20 人的小公司是得不到大商场的折扣的。不管我如何说破嘴皮，也只能得到 20% 的折扣。

进一步的调查研究，证实了我的这个发现。小公司不得不出大价钱，而大公司则可以得到巨大的折扣。一个拥有 1000 人或 1000 人以上白领员工的大公司，如果它的主管办公用品的经理善于讨价还价，可以从经纪商那里得到多达 50% 的折扣。一二十人的小企业最多也只能得到 10% 的折扣。他们往往是什么折扣也得不到，照付全价。

价格上的这种巨大差距，是一个极其有用的发现。我可以想象出，斯特普尔斯的价格可能对我的未来的顾客产生多么大的影响。我在 1985 年夏季的创业计划中写道：“当顾客看到这样的对比时，他们会有什么反应，是不难想象的。”

拍纸簿

市场价：4.32 美元

斯特普尔斯的价格：1.39 美元

复写纸

市场价：1.49 美元

斯特普尔斯的价格：0.89 美元

我估计，我可以为小公司每年人均节省 500 美元或 500 美元以上。人们没有理会小公司，其实它们能够无限地促进斯特普尔斯的发展。甚至 10 年以前，就可以清楚地看出，小公司处于上升之势。1985 年，美国全国有 1,100 万家企业，其中有小企业 1,080 万家。当时，约翰·奈斯比特的《大趋势》刚刚出版问世；他预言，在美国制造业改造为服务业的过程中，将产生更多的小企业。

办公用品市场的发展势头最好，营业额巨大，达 850 亿美元，而且还在迅速发展。纸张、钉书钉、大头

针、回形针等主要的和日常必备的办公用品从 1978 年至 1983 年的销售额每年以 12.7% 的速度增长，在 1983 年和 1984 年的增长速度甚至更快，为 16.8%。家具设备和构成未来商场必不可少的组成部分的那些产品也得到迅速的发展。

用我自己的话说

1985 年我的创业计划摘要

斯特普尔斯面临的一个最大的挑战，是改变办公用品顾客的习惯。特别必须说服那些现在依靠送货上门的企业，它们应当派人去取货。斯特普尔斯的主要销售对象是白领小企业。在它们中间，这个挑战大大减少了，因为这些企业经常是指派一个职工到商人的商场或货场提货。不管这个挑战多么严重，斯特普尔斯经理层的主要目标是把采购办公用品新方式的好处告诉顾客。……斯特普尔斯能否处理好这个挑战，攸关它的成败，因此，经理层必须对营销投入极大的力量。

我对这个行业的情况了解得越多，斯特普尔斯的理念就越类似扣篮。有一个问题使我终夜难眠：我的思路中最关键的部分是以廉价取胜，但是对我的顾客来说，价钱的高低，关系不大。在拥有 20 个至 99 个员工的公

司里，采购经理一般是负责订购用品，这些人对于花多少钱是漠不关心的。这些公司的员工很少由于节约办公用品的开支而受到表扬，因为这类开支在公司的收入中只占很小的比例。另一方面，如果纸、笔、收据簿等等用光了，没有存货，办公室经理会受到公司众人的谴责。20人或20人以下的小公司虽然比较注意办公用品的价格，但它们也喜欢别人送货上门，或者在附近的文具店采购。我知道，如果我们想取得成功，老靠价格低廉或品种齐全是不行的。我们必须改变企业的习惯。

了解行业内情的人都不大相信这会行得通。据弗吉尼亚州诺福克“联合办公用品供应公司”的拉尔夫·马戈利厄斯说，在商店采购，带来很多不便。他在一家办公用品商业杂志上写道，“我的顾客说，他们在采购、选择物品、装箱运输和排队等待结帐方面花了不少时间。”得克萨斯州奥斯汀的“得克萨斯企业用品公司”的华莱士·佩利林实际上否定了顾客对廉价的兴趣，他说，“我出售的是产品知识、服务，等等。我不关心顾客是否想要节约几个小钱！”

活生生的一课
在任何时候要使你的
生意获得成功，最重要的是
把注意力集中在顾客身上。

这个话题被人们广泛地谈论，实际上已经成为老生常谈。如果要想使它带有新意，关键是要考虑顾客对个人的和非个人的方面采取什么观点。如果我只是简单地把我的想法付诸实施，我可能失败。通过客观地研究顾客的需要和习惯，我发现大企业和小企业之间在采购时价格的差距很大。通过倾听顾客个人的意见，我发现许多人根本不知道他们多付了钱，而另一些人则对此毫不在乎。了解这个情况，可能是极其重要的。它使我早期就意识到，斯特普尔斯的成败在很大程度上取决于我们能否改变顾客的看法和习惯。

第二章

进入雇佣世界

不错，强有力的主意像磁铁一样吸引着各种资源，但这些资源不一定会在恰当的时候出现。大多数创业者面临的进退两难的困境，我都遇到了。我必须拥有资本，才能吸引经理人才参与我的新事业。而要弄到风险资本，我必须表明，我拥有一个能干的经理班子。供应商不会给斯特普尔斯供应产品，除非我能证明我们付得起钱，并且有一个商场来摆放这些商品。房地产主不会把店铺租给一个新开张者，如果它的资产负债表上没有盈余，没有得到供应商的信任的话……如此等等，不一而足。

与我交谈的第一个风险资本家说，“我不想对这个项目提供资金，因为你们还没有一个经理班子。”于是我着手组织一个经理班子。可是，他们说，“你有钱吗？”每个人的参与都是有条件的。我们生活在一个讲条件的世界里。

要把七巧板拼凑起来，唯一的办法是同时调动所有

的组件。我甚至还没有在风险资本家那里得到肯定的承诺以前，就开始张罗我未来的员工。我很快发现，即始在斯特普尔斯有了资金以后，我也只能雇佣一些适合某些类型的经理人员。那些一帆风顺、即将被提拔的经理人才，我是搞不到手的。那些愿意到新开张的商店试一试的，大都是没有经验的人，或者是虽有经验、但本事不大的人，再不然就是同原来的老板没有搞好关系的人。

不满现状者

要开办商场吗？当你从纸面上的创业计划走向具体的商场时，谁会同你携手合作呢？久经考验的经理人才，你是得不到的；将在商海大显身手的名牌商学院的毕业生，也到不了你的手里。这些人为什么要参加一个新开办的公司呢？

你所能弄到的，只是一些不满现状者：单身者、离婚者、子女长大并已离家的年长者。当我们开办斯特普尔斯公司，我们招收了许多这样的人。

伊恩·帕特里克本来可能成为斯特普尔斯招聘的第一名雇员，但他最后还是没有来。他这个例子最好地说明了我在招聘人员方面所碰到的困难。我认为，帕特里

克具备我所要求的一切条件。他在施乐公司工作多年，后来转到博伊斯·卡斯凯德公司，使该公司在华盛顿市的业务得到发展，仅仅在 4 年之内就把只有两个人、岁入仅为 100 万美元的业务扩展到 1,200 万美元。帕特里克作为销售人员和经理具有明显的才干，除此之外，他还可以为斯特普尔斯打通同博伊斯公司的关系，这一点至关重要，因为博伊斯公司在办公用品行业中是一个最重要的渠道。帕特里克对参加斯特普尔斯班子极感兴趣，所以我把他列入我的原始创业计划中。他极为欣赏斯特普尔斯的经营理念。但是，当要采取实际行动时，他却打退堂鼓了。撇下一个有名公司中的成功职业，而去一个前途未卜的新开张的公司闯荡，这样的决心确实是很难下的。

制定创业计划的恰当方法

本·夏皮罗是我在哈佛商学院的一位教授。他教授第一学年的营销学。他经常重复的一个主题是：把注意力集中在顾客身上！当人们着手草拟业务计划时，往往考虑许多问题。忘掉那些无关紧要的事情，集中考虑顾客吧。忘掉天花乱坠的广告吧，它可能使你晕头转向。扎扎实实的，是顾客的需要。你和你们的商品或服务在多大的程度上可以满足顾客的需要？当你在考虑这个问