

[美] 大卫·格林 (David Green) 迪恩·梅里尔 (Dean Merrill) 著
孟萍萍 王建琪 译

MORE THAN A HOBBY

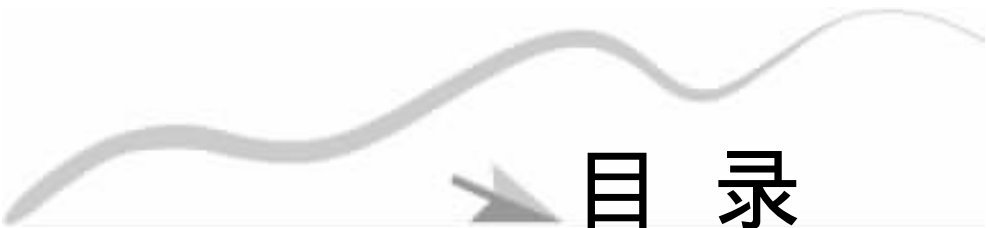
我爱 零售



美国零售连锁巨人的
财富智慧

中国铁道出版社

2006年·北京



目 录

CONTENTS

开篇 我爱零售 转页

第 1 章 创意的风暴 转页

商品和种类 转页

科学利用空间 转页

并非什么都适合 转页

慢慢做大 转页

第 2 章 让顾客享受环境 转页

关键词 整洁 转页

关键词 宽敞 转页

关键词 协助 转页

关键词 氛围 转页

第 3 章 价格的力量 转页

质量和价格 转页

打折之舞 转页

巧用地域差 转远

中心法则 转怨

第 源章 守卫底线三原则 转象

检查站 员产品成本 转圆

检查站 圆店面成本 转缘

检查站 猿仓储和其他花费 转远

第 缘章 要走在电脑前面 转远

需要与不需要 转远

拒绝机器的 愿大理由 转远

第 远章 保持简单 转猿

三组重要数字 转源

统一性的例外 转缘

重要的供应链 转远

最实际也最简单 转愿

保持意见统一 转怨

敢于与众不同 转愿

第 苑章 会议不是万能的 转猿

自由创造最大价值 转远

错误不可怕 转愿

听取意见 ,勇于调整 转远

门店自治 转猿

第 愿章 以身作则 猿缘

正直待人 猿苑

诚实办事 猿苑

解雇法则 猿怨

人品至上 猿园

第 怨章 善待家人 猿园

逆流而行 猿源

打破常规 猿源

生活重于工作 猿愿

勇担社会责任 猿圆

第 员章 追求卓越 猿缘

责任保鲜 猿缘

绝不邈遑 猿愿

一视同仁 猿圆

团队第一 猿园

第 员章 生意不一定世俗 猿缘

超越世俗 猿苑

理性坚持 猿苑

坚守原则 猿怨

第 员章 敢于冒险 猿猿

白手起家 猿源

迎战风险 猿怨

敢于挑战 猿猿

第 11 章 理想孕育伟大 转 11 页

乐于给予 转 11 页

远大理想 转 11 页

永恒的真谛 转 11 页

附录 企业构成 转 11 页

序一

值得借鉴的零售经营理念

王高

中国零售研究中心执行委员

清华大学经济管理学院副教授、市场营销系副主任

随着改革开放的深入发展，外资零售企业逐渐进入中国市场，例如沃尔玛、家乐福、麦德龙等。这些外资零售企业正逐渐从一线城市，向二线、三线城市扩张，并且逐渐适应了中国的“水土”，人才、采购等逐渐本土化，其产品线也在向物流领域扩张。

开放是中国经济发展的必然要求，外资零售企业的进入，为本土企业带来了先进的经营理念，提供了最直接的学习渠道，起到了良好的榜样作用，刺激了中国零售业市场的活力，推动了本土零售业的发展。但是，这些外资零售企业同时也给本土零售企业带来了生存的压力（甚至是危机）。外资零售企业的进入，加剧了市场的竞争，在一定程度上降低了行业的利润水平。总之，外资零售企业的这种战略性扩张，既是本土零售企业的巨大机遇，也客观地造成了一定的生存危机。

“与其坐而论道，不如起而行之。”既然外资带来的冲击是不可改变的，那就需要我国的零售企业师夷长技，奋起直追。现在，中国铁道出版社引进出版的这本书，毫无疑问可以为我国零售企业的经营和管理提供一些有价值的借鉴。好必来（广东）连锁超市有限公司 王高 主

工艺品和家居装饰，在美国 15 个州拥有 100 多家分店，是一家有 100 多年历史的家族制零售企业。本书详细阐述了美国著名的零售企业好必来的运转机制、企业文化及其创始人的经营理念。好必来的这些经营理念，推动了其不断发展壮大，从 100 万美元起家，现在年销售收入已近 10 亿美元。

成功是难以复制的，但是成功的经验却值得我们去理解、思考和借鉴。本书详细地介绍了好必来的成功理念，例如：

● 零售业的同质化是很严重的，这往往导致恶价格竞争。

如何利用差异化，提高企业经营利润？

● 好必来寻求的不是可以完成所有工作的完美方法，而是可以解决问题的最实际的方法，通常，也是最简单的方法。

● 让顾客充分享受购物体验。坚持货品的合理摆放、店内整洁、走廊宽阔、背景音乐、协助性氛围等。

● 制度不是第一位的，它应该排在第四位。

● 好必来不会因为某个人的知识匮乏而解雇他。但是，有两个理由会立刻解雇员工：偷窃和行为不检点。如果员工触犯了这两条中的任意一条，只要一次，就会被解雇。

● 为了让员工多 1 个小时陪家人，晚上营业只到 10 点；其实，每天的最后一小时的利润是最大的。周日在美国是一周中生意最好的一天，但好必来周日歇业。这些违背美国零售业潮流的举动，结果不仅没有降低公司的利润，反而为公司吸引了高素质的员工，提升了公司的品牌。

● 如何使一个家族制零售企业基业长青？

.....

好必来是一家非常有特色的零售企业，它的管理经营与成功的零售业巨头沃尔玛、家乐福等企业有着鲜明的不同，它的管理经验无疑是值得我国零售界的同仁以及关心零售业的人士研究、参考和借鉴的。总之，这是一本值得一读的好书。

序二

零售的制胜之道

王辉耀

欧美同学商会会长

翻开《现代汉语词典》，关于“零售”的解释是：“把商品成批地卖给消费者。”

看似平平常常的一件事，却衍生出不少理论。外有沃尔玛、家乐福、华堂等全球零售巨头的光辉，内有苏宁、国美、物美等行业老大的荣耀，零售，这个关乎每个人生计的基础行业，已然登堂入室，成为学院、咨询公司、著名经济学者关注的话题。

在商品日益同质化的零售业，什么才是制胜之道？各种案例、研究、探讨充斥着我们的眼球，然而，面对零售业良莠不齐、众说纷纭的现状，我们不禁要问：零售业到底何去何从？

有观点称，零售业进入了服务硬拼的时代，要想留住顾客，最重要的是服务。也有观点说，决定零售业成败的关键是价格。还有新鲜一点的说法，也就是近来炙手可热的“购物体验”，目前，购物体验已被列入市场营销的课题。到底孰对孰错，我们不能妄加断言，因为，我们对于这个行业的研究，还远未成熟。

《我爱零售》这本书，与其他说教式的管理书籍不同，正如作者大卫·格林一开始就告诉我们的那样，本书并不是讲述零售业的经营之道，而是一个白手起家创业成功的人，在告诉后来者该如何

规划自己的人生。

即使是这样，作者还是不遗余力地把自己经营中一点一滴的感悟娓娓道来，对读者来说，没有任何被说教的感觉，完全是在听一个朋友讲述自己的创业历程。看过本书，我觉得，零售业中有几点至关重要，即：广泛选择；价格感知；购物环境；声誉形象。

广泛选择

到商店购物，顾客都希望比较容易就能够买到他们希望购买的商品。商品品种是否齐全、商品是否容易被找到，对顾客的商品感知影响最大，其次才是商品的质量和摆放整齐程度。商店要准确了解目标顾客的需要，尽可能多地经营他们所需要的商品，并且按照他们在店内的购物习惯进行商品布局。

价格感知

价格竞争在零售业已经变成了家常便饭，现在的问题不是是否有促销，而是如何促销。促销的吸引力对顾客的价格感知影响最大，而不是绝对价格水平。所以，零售业从业人员需要了解顾客对什么商品和什么样的促销形式敏感，要对合适的商品采取合适的促销手段。另外，还必须在内部管理上下工夫，降低运营成本，即使在促销的情况下仍然有比较好的赢利空间，否则不易于长期发展。

购物环境

顾客购物时，除了要买东西，还非常注重购物体验。商店是否宽敞明亮、是否卫生对顾客的购物环境感知的影响是最大的，其次才是商店的商品摆放和商店的氛围。卖场不仅要讲究店内的照明，让顾客感到空间宽敞、干净，就连音乐也要谨慎选择，才会让顾客留下良好的购物体验。

声誉形象

许多卖场在争夺顾客和价格竞争方面的举措比较多，但是，在树立商店诚信和负责任的形象方面的努力却比较有限。企业的可信

赖程度和社会责任感对商店声誉以及形象有较大影响，而知名度的影响却较小。卖场如果能够在与顾客接触的各个环节中对顾客负责，能够积极地参与居民社区的建设及合适的公益活动，对于树立良好的商店声誉以及企业形象会有非常积极的作用。

《我爱零售》一书感动了我，不仅仅是作者大卫·格林先生作为一个年营业额近 10 亿美元的全美家居工艺品集团的总裁所讲述的经营理念，更重要的是，随着他闲话家常式的思路，我看到了连起步的 100 万美元都要从银行贷款的年轻人创业的艰辛，因此，我更尊敬格林先生今日所取得的成就。

企业没有诺贝尔奖，对企业最好的奖励就是拥有大量的忠诚顾客；出版也没有诺贝尔奖，对出版人最高的赞扬就是读者阅毕后的肯定。

在我看来，本书既是大公司的传记，又是零售业的指南，更是年轻人创业的典范。

开 篇

[我爱零售]

一走进位于哈得逊大道上的麦克莱伦 缘元店正门，就会有爆米花的香味扑鼻而来。继续往前走，木质地板在脚下吱吱作响，左面是糖果柜台，右面是化妆品柜台，一位年轻的店员，就像她一直等着为你服务一般，面带微笑向你问候：“早上好！”

如果你再往前走走，就到了第二排柜台。毛巾被褥由年长的邓肯夫人看管，玩具部则有娇小热情的安妮来活跃，她似乎随时准备着跪下来给任何孩子一个温暖的拥抱。旁边是袜子和内衣部，再往前去就是店的后墙了，那里是家用器具、五金以及宠物用品。最后这些商品由中等身材、瘦而结实的德克萨斯·泰勒经理负责。他虽然快 五 岁了，但是行动敏捷，随时准备着为来宾效劳。

麦克莱伦坐落在美国俄克拉荷马州阿尔特斯县政府广场的东侧，阿尔特斯县位于达拉斯西北 猿 千米的棉花种植区和牛群放牧场之间，大约有 圆 万人口。我的家人并不经常去麦克莱伦购物，因为我们没有钱。我的父亲是一个小教堂的牧师，那里最多的时候也没有超过 猿 人，对于要抚养 远 个孩子的父亲来说，他的薪水实在是微不足道的一点收入。我们没有车，不管我们到哪里，都只能走

着去。加利福尼亚的姑妈和堂兄妹们有时候会给我们寄一些旧衣服，帮了我们很大的忙。有了这些旧衣服，我的父母只需要给我们添置袜子和内衣就可以了。

教堂的人们对我们一家非常好，他们每周都会用“磅子”来补齐不足的募捐，帮助我们渡过难关。之所以有“磅子”这个说法，是因为每周做弥撒的时候，他们都会带蔬菜、水果或其他食物到祭坛，有时候按照磅来计算。我的母亲接受它们的时候都带着强烈的感激。尽管这样，连续几周都闻不着肉味对我们来说还是常有的事。拿**圆或缘**美分的零花钱去麦克莱伦买东西，对我们而言都是遥不可及的梦想。

因此，就没必要惊奇为什么我到了阿尔特斯高中的时候感觉很不舒服了，因为我被包围在一大群同龄人中间，而他们有着新衣服，还有钱去小饭馆吃一顿。我是一个不合群的孩子，一个在快餐店洗碗只是为了能够得到一张午餐券的孩子。在高中时期，我几乎没有朋友。我在七年级的时候留级，而且每次老师要求我站起来在同学面前作一个口头报告时，我总是呆在座位上一动不动，因为我根本就鼓不起勇气。

“大卫，”老师小声地对我说，“我很抱歉，你必须这么做。如果你拒绝，我没有其他选择，只能给你一个云(不及格)。”

仔细考虑了我的处境，我坚定地选择了云(不及格)。因为我依然没有从不久前的一次事情上恢复过来。当时我把“**贼寨**”这个词的发音发错了，引来了哄堂大笑。隐约记得是放在“烤箱(**燥寨**)”或“工业革命(**世潮磨老匠寨磨磨**)”之前，我发成了“**贼寨**”而不是“**贼寨**”。我的同学都认为很可笑。

所以，带着一声沉重的叹息，老师轻声对我说：“好吧，今天放学之后你一个人留下，然后给我一个人作口头报告，除了我和你，教室里不会再有其他人。”只有那样，我才会同意去做口头报告。



缘缘年的秋季，我大三入学报到的时候，一件美妙的事情发生了。课程表上出现了一个叫做“分配教育”的课程，跟我们今天所说的勤工助学是一回事。“这是什么？”我想知道。

“噢，我们县里的一些商人向学生提供的一份兼职，”一位名叫韦瑟福特的年轻老师解释道，“你要耽误上课时间去工作，但是你依然会得到相应的学分，同时还有一些收入。”这种结合方式让我激动万分。我立刻就报了这门课程。也就是从那时起，我走进了零售业的世界。

第一次我在上午九点半的时候离开学校走在去麦克莱伦的路上，我激动万分，就像我从没去过一样。“欢迎你，孩子，”泰勒先生接待了我，“第一件事，你拿扫帚把地扫一下。”别忘了这里是多尘土的俄克拉荷马，走廊一天要扫好几次。他教我用锯末混着轻油来扫。我扫完以后，泰勒先生说，“好了，现在我们上楼去库房。我会教你如何清点刚到的货物。”我们进入二楼的一个房间，那里摆放着许多箱子，里面装着各式各样的货物，还有一个工作台用来拆开那些由卡车送到我们这个只有九百平方米商店的纸箱。从一楼最后的柜台通到库房的传送带正在嘎嘎作响。我看到在女店员们把货物从二楼的库房拿到一楼的货架上摆放之前贴价签的手动机器。是啊，那时候还用着价签呢，不像现在，都用条形码。那个时候，很少有商品是在出厂时就已经被生产商提前定价了的。

那天晚上，当我走了九百码穿过铁路回到家后，我兴奋地告诉了妈妈白天发生的一切。“现在，我有了一份真正的工作，”我宣布道，“我要给你买一件真正漂亮的东西！”为了给家里赚点钱，我曾经跟妈妈和兄弟姐妹一起在棉花种植区干了几年的活。但是在缘元店里的这份工作则是一个全新的层次。我宁愿干这份工作，也不愿意放学后进行体育活动或者去俱乐部之类的地方。

作为一个理货员，我的兜里总是装着两样东西：一把带鞘小刀和一把玻璃刀。之所以带一把玻璃刀是因为我们经常要在工作台上

把某种货物打成新包给顾客。今天则不一样，你可以买那些挂在墙上的用包装纸包着的纽扣或是铅笔，但是在过去，货物都是散放着的，顾客可以按照他们的需求来选择。打包这些纸箱不可避免地产生了很多玻璃片。这些东西堆放在楼梯下面，与那些把板条夹起来的各式各样的夹子一起，一片混乱。

我主动去把这些散乱玻璃片按照大小分类，把这些混乱的东西整理得井然有序。如果我整理了 1 厘米的，然后 2 厘米的、3 厘米的，继续按照大小整理，那么，这些散乱玻璃片就能再派上用场，免得有人为了一块小面板而从一大块玻璃上面截取。这真是一个挑战，而我，在一定程度上却觉得很有趣。

我很快就适应了每周工作 40 个小时或更多时间的节奏。我的三个老师最后不得不把我喊去告诉我，虽然我的智力测试显示我很有天赋，但是我的成绩却和我的智力不成比例。“你是在工作还是在做什么其他事情？”他们中的一个问道。

我自作聪明地回答：“当然，很有可能我比你们的工作时间都长！”为什么我没有因为这句话而受到惩罚至今还是个谜。

但是对于我之后的生活来说，零售真是一件让我非常快乐的事情。我终于找到了我擅长的东西。不管我什么时候去工作，都是忙忙碌碌的。比如，我们出售的所有坚果都是由我们自己制作的：西班牙花生，胡桃，腰果，榛子。西班牙花生 1 美元分一磅。同样，还有成箱的桔片、玉米糖和椰子泡泡糖。所有这一切，都充满了情趣。

阿尔特斯空军基地的军官俱乐部有时候会到我们这里，他们的订单非常庞大：每样坚果都要，一共要 100 磅。这就意味着我需要熬夜制作大量的腰果、榛子还有其他坚果，把它们放在一个大锅里用油炒熟。

秋天，移民来的工人们会到种植区去摘棉花，到了周六他们必然会涌向我们的商店。我比以往任何时候都忙，要不停地往柜台里源



添货，看着它们从前门出去，然后再接着添货。我们进了一批毛毯，每个售价 15 美元，专门为了这些移民来的工人们，效果好得不得了，卖出去的毯子不计其数。

我不停地学习泰勒先生所做的一切。我领悟到，他做的许多工作，归纳起来就是做一个伟大的组织者。他同时还知道货物的细节，他天生有一种感觉，能够感知到什么东西是人们愿意买的。我看得越多，就越确信自己会成为一个商店经理。最后我一定会成功！当时那成了我的目标。

我从来不自己招呼顾客，他们让我害怕。麦克莱伦旁边的男装店要雇我过去，答应给我比在麦克莱伦更多的薪水。但是那意味着我要面对顾客，与他们打交道，那比杀了我还要恐怖。所以我拒绝了，我继续留在这个 缘元店里干着体力活，这样可以让他们其他人去面对顾客，去做销售。

有一次我打算洗洗厕所，但是我很难让自己触摸便桶，因为我发现味道很难闻，泰勒先生刚好路过，看到了。“孩子，看着，你必须正确地做这件事！”他责骂的同时将手伸进了便池，抹上清洁剂嗤嗤地擦着。我非常吃惊。泰勒先生真是一个不屈不挠地追求完美、条理和细节的人。

我不止一次看到泰勒先生跟在一位抽烟的顾客身后，等到他掐灭了烟头，扔在脚下。这时泰勒先生就会蹲下来，用手捡起那支烟头，然后装进兜里。同样，我还是一样不能相信自己的眼睛。但是泰勒先生绝对不允许店里有任何不干净的地方。

他开始训练我怎样摆放商品会让它们显得抢眼。有一阵子我负责橱窗里的商品陈列。在我看来，商店的橱窗就像画家的画布一样，有着世界上所有的可能性。这项工作通常都在夜里进行，因为你要在不易操作的空间里干活，而且你会由于布置橱窗而将走廊弄得一团糟。

复活节前几周的一个晚上，我犯了一个严重的错误，我把小兔

子形状的巧克力放了进去。当时它们看起来棒极了，但是直到第二天下午照射到橱窗上的阳光才让我意识到我干了一件多么蠢的事。不过，这件事情让我改进了自己的工作。

泰勒先生有时候会带我去街道拐角的杂货店，只是为了谈谈我们的生意。他会要一杯咖啡，而我则更喜欢可乐。他会将他的智慧传授给我。他会告诉我目前的销售是在增长还是下滑。在这个基础上，我明白了零售的迷人结构：一个商店可以 5 美分买进某样东西，然后 10 美分卖出去，除去雇用职员的费用、商店的租金、水电煤气费以及保险外，也许还能剩下 5 美分。哇！这是一种能够真正赚到钱的方法。

我开始理解了在零售的世界里是没有限制的。你可以不停地开更多的店，或者持续扩张你现有的店，永远没有尽头。我发现这真是令人鼓舞。

我从来没有想过我进入零售到底是对还是错。从第一天开始，我就知道这就是我要走的路。我可以成为一个商店经理……然后是区域经理……或者有一天我会创立我自己的公司。

很明显，我从来没有想过，哪怕是一丁点儿，好必来（~~Good Buy~~）会变成今天的样子：一个拥有 100 多家商店，每年的销售收入近 1 亿美元的连锁机构。那个时候，一个小时赚 1 美分我已经觉得很兴奋了。我把大多数的薪水都花在给家里买家具上面了。我给妈妈买了一套餐具，一个沙发，还有一个冰箱。对于我的收入，除了买生活必需品之外，我没有其他花销。

尽管如此，我还是会挥霍一点，花一些钱在文具柜台的一位年轻漂亮的女店员身上，带她穿过街道去杂货店要杯 5 美分的可乐。如果我实在觉得很阔的时候，我会再要一份 5 美分的冰淇淋。我们两个加起来的花费也只不过才 10 美分。现在，当年那个年轻的店员已经成为了我的妻子，她就是芭芭拉，我可以毫不犹豫地，对于好必来的增长和成功，她做的贡献可以和任何一个人媲美。