

介 绍

写一本书，介绍有关诺德斯特罗姆公司是如何为顾客服务的想法是在 1990 年的 8 月 18 日那天产生的。当时，西雅图的自由撰稿人伊丽莎白·威尔士，透过后窗，看到他的邻居帕特里克·迈卡希正在修剪他家后院的草坪。正巧那天早些时候，威尔士在《西雅图时报》上读了一篇关于迈卡希的长篇报道，标题是《为顾客专人服务——服务使诺德斯特罗姆商店售货员成为传奇人物》。文章赞扬了迈卡希，他连续 15 年成为诺德斯特罗姆连锁店最佳售货员。威尔士的丈夫正好是迈卡希的一名顾客。当威尔士读到迈卡希愿意将货物亲自送到顾客家中时，她突发奇想：或许将来某一天，帕特里克会带着为我丈夫买的裤子回来，并把它送到我家来。

从某种意义上说，迈卡希亲自将那些顾客购买的裤子送到家中，正是对诺德斯特罗姆公司成功之路的一个极好的比喻。诺德斯特罗姆公司的企业文化，鼓励着有企业精神的男女售货员，尽最大的努力去为顾客服务。这一点在美国的零售业中是独一无二的。记者莫利·萨弗尔在看完一部 60 分钟长的介绍诺德斯特罗姆公司的纪录片后，发出感叹道：“从来没有一家公司

对顾客服务能像诺德斯特罗姆公司那样细心周到。”

在这儿，服务变成一种信心的艺术。不过，诺德斯特罗姆公司的标准不仅适用于零售业。威士丁旅馆和游览业协会的名誉主席哈里·默利金说：“如果所有的商家都能像诺德斯特罗姆公司，所有的雇员都能像迈卡希，那么，这个国家的整个经济将为之改变。”

在诺德斯特罗姆公司遍布全美的商店里，至少有几千名像迈卡希那样的雇员，本书将向读者们介绍其中的几位。事实上，诺德斯特罗姆家族公司同意协作用出版此书的一个前提，就是我们承诺本书不仅描写迈卡希（本书中将以第三人称方式对他加以描写），而且，还要写入诺德斯特罗姆的其他一些高级销售和管理人员的评论和经验。在后面的章节中，还将向您描写公司董事会成员，同时，还要写一些恰好也是诺德斯特罗姆顾客的商业杰出人物。

更为重要的是，诺德斯特罗姆公司现任的联合主席布鲁斯·A·诺德斯特罗姆、约翰·N·诺德斯特罗姆、詹姆斯·F·诺德斯特罗姆和杰克·麦克米伦，同时或分别接受了罗伯特·思佩克特的采访。在采访中他们都十分坦诚。有了他们的合作，我们就能够第一次了解到诺德斯特罗姆公司运作过程的每个细节。

值得一提的是，并不是诺德斯特罗姆公司提出要写这本书，它也没有协助这本书的出版。事实上，根据惯例，诺德斯特罗姆公司各层次的经理们很少接受采访——即使在他们获得荣誉的时候。当 1987 年布鲁斯·诺德斯特罗姆被《鞋业新闻》杂志选为封面人物时，他不大情愿地接受了这一奖项，不过还是礼貌地拒

绝了该杂志的采访。诺德斯特罗姆公司的成员并非势利小人，他们只是在介绍自己功绩时感到不舒服。他们喜欢说他们工作中并没有什么特别的、具有魔力的或是困难的地方，诺德斯特罗姆的机制是很简单的，他们只是多花精力在为顾客服务上面，而并不是比别人聪明多少。这就是典型的诺德斯特罗姆方式，他们称自己没有接受过诸如哈佛或斯坦福大学内的优秀商学院的教育，只在华盛顿大学（这所大学有其特有的名声）学习过，他们只不过是鞋类推销商而已。詹姆斯·诺德斯特罗姆有一次向《鞋业新闻》杂志承认：“许多人认为我们诺德斯特罗姆人都很神秘，因为我们不大谈论自己。事实上，我们真没有什么值得吹嘘的。如果真吹嘘的话，我们就可能要相信自己编的故事了，然后变得轻飘，停止努力工作了。我们所取得的成功只是在于我们优质的服务、精心的挑选、公正的价格、努力的工作，另外就是靠运气了。”

如果人们不知道诺德斯特罗姆从来不喜欢引人注目的历史，那么这段降低自己的评价，可能会被看做是不老实。尽管事实上他们十分具有竞争力，但他们仍愿意给人一个小镇居民的那种谦虚的印象。1992年后曾做过诺德斯特罗姆的导师的，前美国劳工部长安·D·麦克劳利，她回忆到一次她从华盛顿飞往西雅图，参加诺德斯特罗姆公司的理事会，“诺德斯特罗姆家族成员竟对我花时间来参加会议表示感谢，而我从来没有因为我做了我本应做的事而受到如此感谢。”这反映了他们的态度。理事会上大家都不会过分突出自己而大声说话，这样，所有参加者都有机会发表自己的意见。当诺德斯特罗姆公司获得了西雅图

海鹰橄榄球队的所有权后，他们竟不向外宣传。这是前所未有的，因为在商界，球队的拥有者竞相利用自己球队的选手们，分享选手们的光彩，获得名声。据海鹰队前任总经理麦克·麦卡马克称，诺德斯特罗姆公司甚至不愿把他们的名字和照片印在海鹰队的海报上。有时候根据协议他们不得不出席为慈善事业捐款等仪式。他们不喜欢这样做，更愿意在幕后分享那份快乐。

所有诺德斯特罗姆公司的人员，在谈到他们为顾客服务而获得的声望时，都十分沉默。诺德斯特罗姆南加州分部的副总裁兼总经理吉米·鲍认为这是因为：“我们知道此刻在诺德斯特罗姆商店的某个地方，仍有某位顾客受到低劣的服务，我们并没有多么伟大，只是别人太差了。”他的同事、华盛顿特区分部的总经理马撒·S·维克斯多姆说：“诺德斯特罗姆热情为顾客服务的盛名（这是由顾客自己说出来的，并非靠自我吹嘘的广告或新闻宣传），使得诺德斯特罗姆公司处于一个要力争比其竞争对手提供更高服务标准的位置。”维克斯多姆回忆起，一位顾客在诺德斯特罗姆公司受到不好的服务后，向他说：“如果这发生在梅西商店，我倒是有所准备。但这次却发生在诺德斯特罗姆公司的商店，的确出乎我的意料。”

帕特里克·迈卡希

诺德斯特罗姆公司的这种不炫耀自己的态度，激发出一种文化氛围，在这儿像迈卡希这样的人能够取得成功。事实上，迈卡希在经济和事业上取得成功的过程，就可以作为一个榜样。

这不仅可供诺德斯特罗姆公司 35000 名雇员，而且也可供商界中的每一位前台售货员学习。

从 1977 年到 1991 年的 15 年中 迈卡希一直是诺德斯特罗姆连锁店的头号售货员。从 1992 年到 1994 年，他是仅次于莱斯利·考夫曼（诺德斯特罗姆公司在洛杉矶的西区分店的售货员，我们在后面将介绍他）的二号售货员。在西雅图市中心的诺德斯特罗姆一号商场的男士成衣分部，迈卡希每年售出价值一百多万美元的商品。这样，迈卡希每年就可获得将近 9 万美元的回扣 同时 还可以获得分红和其他收益——这对于那些每小时只能挣 9.85 美元最低工资的人来说，是相当不坏的。但是，迈卡希并不把自己看成那种按工作小时计算报酬的一般雇员与其他诺德斯特罗姆公司商店的顶尖售货员一样，他认为，他是一位独立的承包商（他称他自己是个获特许经营权的商人），拥有 6000 位客户，其中有来买第一套西服的大学毕业生，也有些由迈卡希帮助他们来购置衣物的参议员和公司总经理们（其中包括诺德斯特罗姆公司的联合主席约翰·詹姆斯、布鲁斯和杰克·麦克米伦）。

他的一位顾客，来自沃斯堡的伯林顿北方铁路公司主席、总经理 杰瑞·格林斯廷说：“帕特里克不仅为我服务，也为我们全家服务。一次在去纽约的路上，我的一个孩子一定要停车去买件夹克。我说：‘回去找迈卡希，他一定能找到你想要的。’这下孩子就不吵了。我每次到西雅图，都会去诺德斯特罗姆向迈卡希问好，即便我并没有什么东西要买。我只是很喜欢他。我对他很信任，他说去办的事，一定能办成。同一件事，他能在一小

时内办好，而别人可能要用上一星期。一次，我请他为我们的上司买一件运动衫，果然在他保证的时间里就把事情办好了。他为顾客服务时没有任何推辞、延误或错误。”

西雅图出生的格林斯廷，成为迈卡希的顾客，已经有 20 多年了。他对迈卡希掌握顾客思想的能力惊叹不已。“我们都谈论要全力关注顾客的利益，但有的时候我们过度关注成本，而没有考虑到顾客的利益。帕特里克更多的是为顾客的利益着想，而较少地考虑诺德斯特罗姆公司的利益（诺德斯特罗姆公司也希望帕特里克这样做）。一次，当我在购物时，帕特问我是否需要衬衣或领带。我说：我只需要散步鞋。他告诉我店里正有出售，可以帮我挑一双。我便告诉他鞋的尺码。不久，他就给我寄了一双。但当我试穿时，发现它们并不太合适。于是我将鞋寄回去。我所想要的那种鞋，店里恰好没有符合我的脚的尺码。但为了不丢掉这笔买卖，迈卡希给我寄去了一双款式类似的鞋。尽管这双鞋比前一双鞋更贵，而且还没有开始出售，迈卡希仍然只按上一双鞋的价钱收费。”格林斯廷以一种极具修辞意味的方式反问：“现在 我还怎么去找别的售货员呢？”

诺德斯特罗姆体制支持并鼓励独立的售货员，与其部门的关键的顾客，建立一种十分亲密的售货关系。现已退休的前福特汽车公司的总裁唐纳德·E·彼德森回忆起，一次 他请迈卡希和另一家顶尖零售商的售货员帮他挑一件特号的运动衣，衣长 43 号。这种规格的衣服很难买到。“可只在一两天之后，帕特里克就打电话让我去店里，并告诉我衣服已经在送往商店的路上。他还问我什么时候来西雅图取衣服。他和他的供应商之间

的确有一种十分亲密的关系。”

迈卡希能同时为好几个不同的顾客服务，而且无论他们需要的是什麼。他可以一边欢迎顾客进门，一边为其他的一些顾客挑选商品 同时 还与店里的裁缝讨论一些事情 另外 还与别的顾客最后成交。他能同时服务的顾客数目是令人称奇的。迈卡希的一位老主顾，西雅图拍卖公司副总裁凯普·托纳告诉《西雅图时报》说：“他应该收门票。他为顾客服务简直就是一种表演，就像在精心指挥一场管弦交响乐，他能同时使所有的乐器和谐地演奏。更令人高兴的是，每一位接受他服务的顾客都感到很开心。”

诺德斯特罗姆公司为雇员们创造了一种合适的氛围。在这里 像帕特里克·迈卡希那样的雇员就能取得成功。威士丁旅馆和游览协会的名誉主席哈里·默利金 这位迈卡希 20 多年的老主顾笑着说：“如果他为其他公司工作，就不能取得成功——不管是谁。帕特里克有一种惊人的能力，能使你觉得你就是他唯一的顾客；你就是他唯一想见到的顾客。他可能一两个月见不到我。但我一来到店里，他就热情地打招呼，好像一直在等着我。迈卡希经常打电话告诉顾客，商店里又来了哪些新款的衣物。帕特里克跟我讲的时候，听起来好似他为我准备了特别的東西——当然这不是真的。”

迈卡希为顾客服务的良好态度使他成为西雅图市最有名的售货员。即使是那些从没有在诺德斯特罗姆买过衣服的人也知道他。如果你和迈卡希在市内餐馆里共进早餐，你会发现常常有人过来向迈卡希问好。他常常被请去就如何为顾客服务、建

立长期的顾客队伍和为其他诸如律师事务所、保险公司、银行等商界招揽主顾等问题做报告。

几乎要夭折的事业

迈卡希的成功是值得称道的。70年代初，在诺德斯特罗姆商店工作不到2年的迈卡希几乎要被解雇，因为他不愿与人合作，不服从管理。幸运的是，那位奉命解雇迈卡希的新部门经理，不愿意在不了解迈卡希之前就解雇他。此外，他还听说迈卡希很忠诚，十分开朗，对顾客十分友好，很可能成为一位优秀的诺德斯特罗姆售货员。帕特里克·肯尼迪，这位部门经理告诉迈卡希，不要再与同事们争夺顾客——即使他能肯定顾客是自己的。肯尼迪说：“帮助别人做成生意，而且这样做的时候，你还要面带微笑。”然后，他向迈卡希提出了一些对于售货员来说是最重要的建议。从那以后，迈卡希一直遵循着这些建议，并把他们介绍给来诺德斯特罗姆公司的新雇员。“放轻松，别急着做成生意。”当听完这些建议后，迈卡希想说容易做着难。因为诺德斯特罗姆商店实行的是佣金制，所以，同事间竞争十分激烈。肯尼迪向诺德斯特罗姆解释道：如果你不过多地考虑钱，集中精力为顾客服务，钱自然就会来的。在销售上取得成功的人都明白这个似是而非的隽语。

在来诺德斯特罗姆商店之前，迈卡希在一个令人讨厌、没有什么成功希望的地方工作——位于谢尔顿的华盛顿州立监狱，一个西雅图以南60英里外的小社会。在那儿，他为重刑犯作顾

问。在那儿的前几年，他帮助犯人找工作，使他们能重返社会；后来，他当上了青少年罪犯过渡教习所总监，劝诫那些小犯人回到学校或去找份工作，不要再依靠社会。这份工作是徒劳无用的，且十分伤脑筋。“我一直相信努力工作就能取得成绩，但在那种环境下，这样想是没有用的。你没法让那些小孩听你的话，他们不会相信他们自己能为自己做些什么。尽管我十分想帮助他们，但是没用。”

一位大学同学设法帮他接受一次其岳父（劳埃德·诺德斯特罗姆）的面试。那时劳埃德·诺德斯特罗姆是诺德斯特罗姆最佳股份有限公司的联合主席。当时的诺德斯特罗姆公司已有 70 年的历史了，但刚开始在新一代的诺德斯特罗姆管理者——约翰·布鲁斯和詹姆斯的经营下，向服装贸易方面发展，并成为发展迅速的上市公司。那时，这些经理们都只有 30 多岁。公司所拥有的 7 家连锁店每年的销售额近 8000 万美元，并且为数以百计的人取得事业上的成功提供了大量的机会。劳埃德·诺德斯特罗姆建议迈卡希去尝试一下销售服务业，而迈卡希自己也认为他在这方面有天份，“因为我总是能很愉快地与人相处，对别人的感觉十分敏感。”他回忆道。1971 年 1 月，26 岁的他带着妻子和 3 个孩子，离开谢尔顿，穿过华盛顿湖，来到位于贝勒浮广场购物中心的诺德斯特罗姆商店的男子服饰和运动服装部工作（当时诺德斯特罗姆商店经营男子服饰才 3 年）。

诺德斯特罗姆商店当时和现在一样，并不对新雇员进行多少正规的销售训练。教会新雇员们使用收银机后，就派他们到销售前台去研究和熟悉商品，开始工作。尽管他们是按小时付

酬的，但其实他们最大的收入来源是靠高额的回扣（这同时也是他们晋升的判断依据）。“我立刻就看出了销售的多少对售货员们十分重要 这就是我要做的。”迈卡希回忆到。但不幸的是 他并没有对这份工作做好充分准备。“我犯了许多错误。尽管我也喜欢穿着整齐漂亮，但事实上我对服饰一窍不通，没有个人风格。我穿的衬衣太大，而且，我还不会如何将大衣叠好，用来展示给顾客。更糟糕的是，我还有一些包括诵读困难等障碍。我的工作习惯和组织能力都很差，甚至不能准时上班。”工作 3 天后，根据按小时平均计算的销售成绩来评比，迈卡希几乎是本部门的倒数第一。他被告知如果工作再没有起色的话，就要被扫地出门。

迈卡希意识到，他需要人来指导他如何在诺德斯特罗姆取得成绩，这样才能继续在诺德斯特罗姆干下去。他发现他的同事雷·布莱克可以作他的榜样。布莱克是一位很懂专业的男子服装售货员，对于其部门的商品十分熟悉。他可以根据一块准备用来裁成西服的布条的一根丝来搭配好衬衣和领带等所有服饰，一直到袖口链扣。来到诺德斯特罗姆之前，布莱克曾在西雅图城内几家不同的特色男子服装商店里工作过。他的顾客们对他十分忠心，他到哪家商店工作，他们就去哪儿购物。他们来找布莱克帮助购物，是因为他了解不同顾客的不同的需要，使每个顾客都满意。迈卡希说，男人们把他看成是盟友，他建议他们到哪儿去理发，戴什么样式的眼镜。他向顾客们提出建议，并使他们有信心穿些不同的东西。顾客们对他的话言听计从；夫人们则把布莱克看成是夫妻间的中间人，通过他把她们的观念告诉

给她们的丈夫们迈卡希还注意到布莱克不仅能记住每位顾客的姓名，还能记住这位顾客上次买的是什么商品。“我自忖到：我也要做到那样。”于是，无论什么时候、什么地方，只要布莱克需要帮助时，迈卡希都自告奋勇。而这位老售货员也欣然接受。

“不久，我们就形成了一个成规：布莱克卖给顾客西服和运动服后，我就卖给他们衬衣和领带。随着与顾客接触的增多，我也能建立自己的形象，并提高与客人交谈的能力。”

更为重要的是，布莱克教会了迈卡希如何成为一个中间商，建立自己的事业。布莱克并不坐在商店里等着顾客来：他给顾客打电话告诉他们商店里将有新商品。“布莱克向我展示了一个优秀的售货员是什么样的，他给我展示了诺德斯特罗姆是如何运作的，并告诉我，想要多少钱，我都可以挣到。我看到了诺德斯特罗姆的经营之路。它替售货员承担所有的风险，并提供了所需的一切——漂亮整洁的商店，高雅的环境，质量上乘的商品。我所要做的就是每天早上来到商店，为一天的工作做好准备。工作时一定要诚实，准确地判断顾客的需求，并使他们感到愉快。”

从他上次受到将被解雇警告的 6 个月后，那位决定暂时不解雇他的部门经理，帕特里克·肯尼迪（ he 现在是诺德斯特罗姆公司的高层鞋类推销商），邀请迈卡希到诺德斯特罗姆在西雅图以南 120 英里的华盛顿州亚基马新开的男子服装商店，作他的副经理。迈卡希接受了这个邀请，因为这样他就有机会参与立一个新商店，观看它是怎么成长的（诺德斯特罗姆在那儿已经开设了一个鞋类商店好几年了）。亚基马，这个有少量中产阶级

(诺德斯特罗姆的主要市场)的城市 将成为迈卡希的试验场 就像化学试验中的石蕊试纸一样。

新商店星期五开张，那天的生意挺好。直到周末的随后几天，生意一直呈令人满意的上升势头。但到了星期一，顾客却不来了。“那天晚上 我和肯尼迪靠在阳台上 向下看着售货厅 看着化妆品部的售货小姐把商品收拾好。我们在盘算着该怎么办。”迈卡希回忆到。“我们都要养活自己的家庭 而那时诺德斯特罗姆付给我们的报酬并不高。”他们决定自己解决难题。为了促进销售，迈卡希和肯尼迪采用了最普通的方法——给顾客打推销电话。他们的妻子，格丽·迈卡希和朱迪·肯尼迪 抓着电话簿 给这个地区的医生、法官、汽车经销商、银行总裁和所有可能来商店买高级西服的人打电话。

“一得到了积极反应 我们立刻开始行动。”迈卡希说，“无论我们的顾客要什么，我们都竭力为他们着想。我们可以到他们的办公室里去让他们试穿新衣。我们登门拜访，帮助他们把衣物整理归类，并建议他们该留什么，扔掉什么。顾客的妻子对此十分感激。他们告诉我们‘我 5 年来一直让他扔掉那件双面针织料西服。’我们让他们首先买了传统的灰色法兰绒西服和海军式上装，几件白衬衣和几件蓝衬衣，或许还有件细条纹服装。最后，再让他们买些棱纹平布领带，有色多菱形袜子，双面皮带和一双有边纹的平跟船鞋。”

有了在亚基马工作的经验，迈卡希在向成为超级售货员的路上又迈出了真正的一步。他建立了第一个他个人的顾客名册。在这本活页簿里，记录了每位顾客的姓名、电话号码、赊购

款额、衣服尺码、以前购买了什么商品、购物倾向等，例如，喜欢什么，不喜欢什么等特殊要求，以及其他性格特征，例如，尺码较难找到，或是喜欢在大减价时购物等等。他还养成了只要有奇特商品，就电话通知某些个别顾客的习惯。当某位顾客的生日或某些周年纪念日快到时，他就会给顾客的妻子或孩子打电话，建议他们给顾客买礼物。

在亚基马工作 4 个月后，迈卡希试着在诺德斯特罗姆的另一家商店里作部门经理。但一年半后，他发现自己并不适合做经营管理工作。因为这样会让他脱离实际销售，而进行实际销售，又会让他顾不上经营管理。最后，他决定集中精力到销售上去。尽管起初这决定对他是一个打击，因为，从内心里讲，他还是有点贪图作部门经理的地位和荣誉。“不管怎么说，难道社会没告诉我们经营管理才是最终目的吗？”迈卡希说。“仅作为一个售货员听起来并不怎么样，对吗？但那适合我。我甩掉经理的责任时间越长，我就越感觉到这个决定是对的。我擅长于销售，而且，也很愿意做这行。用一句哲学家约瑟夫·卡贝尔的话，就是找到了真正的快乐。”不过，即使现在迈卡希到了愿意仅仅作一个售货员的境地，他的销售教育也只不过刚刚开始。尽管他积累了很多的经验并接受了教训，也是不够的。用他自己的评价，只是在这 7 年以后，他才最终掌握了必要的技巧，“我的事业开始起飞了。”

今天，迈卡希仍然按照他的导师，雷·布莱克教他的传统方法去做。迈卡希之所以著名，不仅是因为他能够记住顾客的姓名、服装尺码和个人喜好，还因为他能与顾客产生感情共鸣。有

时候他与顾客之间，因为职业而形成的关系，能够发展到很深的个人关系。自从在一次致命的事故中失去他 13 岁的儿子后 迈卡希成了一位富有同情心的好听众。 he 可以与一位孩子需要帮助戒毒的顾客讨论如何去做，也可以向另一位顾客就如何度过退休后的生活提出建议。“这份工作不仅是卖衣服，”他说，“对我来说更重要的是它使我重返生活。”

对于成功的诺德斯特罗姆人员，这样无私的态度绝对是他们所遵循的规矩。每当有人邀请诺德斯特罗姆的南加州地区执行副总裁吉米·鲍评价诺德斯特罗姆的服务时 她都会回答：“不要问我。如果你想知道我们怎么样，那么就自己来我们商店购物 来和我们的售货员谈话 他们会回答你的。”本书的作者的确也是这样做的。

第一章 美国头号顾客服务公司

西雅图市内派克大厦的商场旁边的办公大厅里，几十位精心打扮、穿戴整洁的男士和女士，坐在呈马蹄形摆放的灰色桌子后面。他们属于不同的种族，其中大部分有 30 多岁，有些则为 20 岁出头。他们都是诺德斯特罗姆的新雇员。诺德斯特罗姆的面积 245000 平方英尺，诺德斯特罗姆第一商店就在离这只有几个街区的地方。他们来这儿是为了参加为期一天的新情况介绍会。这是他们在诺德斯特罗姆时装特色连锁商店工作的开始。他们中有些人拿起面前的 8 英寸长、5 英寸宽的灰色卡片——诺德斯特罗姆雇员手册——念起来：

欢迎加入诺德斯特罗姆

我们十分高兴您能加入到我们的公司。

我们的首要目标就是为顾客提供完善的服务。

将你对个人和事业的目标定得高一些，因为我们对您实现这些目标充满信心。

诺德斯特罗姆第一规定：对你周围的一切进行判断。

您可以随意地向部门经理、商场经理或分部经理提出问题，不管在什么时候，什么地点。

对于他们中的一些人，这一天标志着他们与诺德斯特罗姆长久关系的开始。这种关系将给他们带来丰厚的经济利益，同时帮助他们实现对于个人和事业的目标。对于另一些人，这一天则意味着结束。他们最终会离开诺德斯特罗姆，因为，他们将来会发觉诺德斯特罗姆向他们提了许多似乎没有道理的要求；他们必须完成一系列的销售数额，这些数额会不断增加，这给他们带来长期的压力；此外，他们还必须把为顾客服务放在绝对第一的位置，实际上必须尽可能地满足顾客的要求——这些就是诺德斯特罗姆成功的秘诀。未来是属于前一部分人的。从这一天开始，他们就融入了诺德斯特罗姆的文化中，体验着这些成功秘诀。

他们还没有意识到，事实上，从这间屋子周围的浅棕色墙壁上，就可以找到他们所需要了解的诺德斯特罗姆的成功秘密。

一面墙上挂有诺德斯特罗姆最初的创立者和合伙人的照片。这些照片颗粒较粗，有 90 多年了，代表着历史。卡尔·F·华林和约翰·W·诺德斯特罗姆自豪地站在他们第一座小鞋铺前面。华林和约翰在西雅图市内。另一张大约是 1910 年拍摄的，在商店里面，穿着起皱的西服、留着八字胡的售货员站在沿着墙边堆得老高直到天花板的鞋盒边，显得很矮；另外一张照片是 1950 年拍摄的，约翰·W·诺德斯特罗姆和他的继承者，儿子爱弗雷特、埃尔默和劳埃德一起在桌子边的合影。儿子们用羡慕

的眼光看着一双齐踝的系带女式皮鞋。当时那双鞋卖 1.5 美元。

在屋子的另一面，与那面相反，挂着现在的四个联合主席的个人画像：爱弗雷特的儿子——布鲁斯·诺德斯特罗姆；埃尔默的儿子——约翰和詹姆斯；劳埃德女儿的丈夫——约翰·杰克·麦克米伦。后面墙上挂的是公司的其他主管照片，包括二位总裁——雷蒙德·A·约翰逊和约翰·J·惠塔克。这二位代表了非诺德斯特罗姆家族成员所能升到的最高位置。约翰逊 1969 年加入诺德斯特罗姆，随后升任商场经理、地区总经理和副总裁。惠塔克是 1976 年开始为诺德斯特罗姆工作的。他曾作过采购员、商场经理、地区总经理和副总裁。他们于 1992 年同时任命为联合总裁。

屋子周围还有一些金属牌，大约有 3 英尺长、2 英尺宽，上面有诺德斯特罗姆杰出雇员的头像，另外，还详细记下了他们是如何沿着诺德斯特罗姆成功金字塔走向成功，并最终成为商场经理的。其中的一个典型人物是卡丽·斯卡兰。她从 1981 年为西雅图郊区的贝勒浮广场商店工作，起初是做自由售货员（即不属于某一个部门）然后她逐步晋升，由采购工作做到管理工作。现在，她是诺德斯特罗姆直销部采购员。

另一位女性 K·C·萨弗尔，照像时是西雅图市中心商场的经理（现在是一个合伙零售商）。在她的金属牌上，写有她的一段话：“当我 10 岁的时候，我的目标就是到诺德斯特罗姆工作。从 1973 年至 1976 年我在城市广场商场售货 4 年后，我的目标是做一个市中心商场的经理。我现在的目标是成为一个总经