

Kmart

凯马特公司是美国国内较大的打折零售商和全球较大的批发商之一。凯马特公司经营包括传统的凯马特和凯马特大卖场以及凯马特超市，在美国、波多黎各、关岛和维尔京群岛等地区的50个州提供方便的购物。

凯马特使命：凯马特将成为有孩子的中产阶级家庭选择打折商品的去处，凯马特将在竞争中更好地满足他们日常的和季节性的购物需要。

普普通通

萨巴斯蒂安出生于美国一个不富裕的农民家庭，少年时期，他已经学会勤俭持家。由于从小接受良师教导，他养成了攒钱的好习惯，希望以后能用这笔钱做大事。

高中毕业后，萨巴斯蒂安停止了学业，找了份全职工作，他将所有的工资都交给父母，父母不忍心孩子中止学业，就把钱攒下来，再投资到儿子的学业上，供他继续上学。

萨巴斯蒂安再次回到校园，就读于一家商业学院。大学毕业后，就业环境不是很好，他只好先当一段农场主，此后又做过教师和公司职员。据萨巴斯蒂安一次回忆，他还曾经用自己的积蓄投资过一家面包店，但生意没有持续多久。

加盟小店

从1892年起，萨巴斯蒂安到一家生产特殊铁器皿的公司做销售，一做就是5年。

在工作中，萨巴斯蒂安结识了商人约翰·麦可罗瑞(John McCrory).约翰

跟随伍尔沃斯(Woolworth)，经营“五至十美分”日用品店。在当时商业区内，除了Woolworth，只有他经营这种薄利多销形式的日用品店。

平时，萨巴斯蒂安虚心向约翰学习经商，当他的积蓄达到8000美元时，萨巴斯蒂安提出和约翰合伙开店，希望正式成为经营伙伴。

约翰非常看重萨巴斯蒂安的为人与经商能力，决定收他人盟，两人各自持有一半的股份，分别在孟菲斯和底特律两地各开了一家“五至十美分”日用品店。

萨巴斯蒂安做上了小店主，他把全部积蓄与精力都投到了生意上，准备大干一场。

当时，底特律人口成倍增长，再加上汽车产业兴起，给这个城市增添许多希望和商机。人们纷纷投靠这个城市，萨巴斯蒂安和他表弟查尔斯也不例外。

在合伙经营两年后，由于经营理念出现分歧，萨巴斯蒂安与约翰散伙，自己出来单独经营其中一家小店。

萨巴斯蒂安提出与约翰交换主权，他将孟菲斯的股份卖给约翰，然后自己拥有底特律店，同时，还剩下3000美元。萨巴斯蒂安将钱再次投资在底特律店上。

真正店主

1899年，萨巴斯蒂安与表弟共同经营，并将他们的姓氏定为零售店的新名字，即克瑞斯吉(Kresge)。

萨巴斯蒂安的零售店商品售价很低，全部限制在5~10美分，最初的店员也只有18名。

萨巴斯蒂安非常懂得节省，店里的钱除了支付员工的薪水外，他几乎一分钱也不留着，全部用来开新店，克瑞斯吉店很快从一家，发展到多家

7年后，表弟查尔斯渐渐失去从事零售业的兴趣，决定转行，萨巴斯蒂安只得终止与他的经营伙伴关系。

1912年，萨巴斯蒂安终于攒下钱，买回了查尔斯名下的股份，从此成为真正的商店老板。当时，他的店铺已发展到85家之多，销售额已经超过1000万美元。

两种标签

上个世纪初，社会上开始流行“时间就是金钱”的说法，很快影响到人们的购物习惯。人们希望足不出户就可以采购到想要的商品。

克瑞斯吉公司马上试用邮购方式，迎合流行，增加销售额。但是萨巴斯蒂安销售的都是廉价日用品，邮购费用超出了产品本身的价值，萨巴斯蒂安不得不渐渐放弃这种新式销售。

为了方便顾客购买，萨巴斯蒂安在小店中实行“颜色标签”，他吩咐员工将原来的商品采用红字头标签，这些商品的价格仍旧标为5~10美分，而进价就超过10美分的商品采用绿字头标签标注，这些商品一般在25美分~1美元。

这样一来，即便价格上涨了，但克瑞斯吉的商品仍旧比其他零售店便宜，顾客还是愿意光顾这家老店。

辉煌50年

随着零售业的竞争越来越强烈，克瑞斯吉开始在报纸上做广告。

1918年，克瑞斯吉双喜临门，公司股票上市。

萨巴斯蒂安依旧喜欢开店，不喜欢搞个人消费。他将公司积累的资金用来开发新市场。20年代，萨巴斯蒂安的经营模式扩大到加拿大，进入国

际市场，并很快成立19家连锁店，分布在加拿大各大中城市。

1962年，克瑞斯吉公司在花园城市开办了一家凯马特折扣商店。虽然经营状况没有马上改善，但是通过减少分红，公司仍旧集足资金，新开17家凯马特国家连锁折扣商店。

随后，凯马特进入另一个发展高峰期，凯马特成为美国较大的折扣连锁店，沃尔玛创立时，都以它为师，从实力上，令人羡慕不已。

1966年，99岁的萨巴斯蒂安在退休后去世，凯马特再次进入新时期。

百年轮回

1977年，克瑞斯吉公司名称正式改为凯马特(Kmart)集团公司，公司再一次调整经营方向，这次调整并不成功。

在沃尔玛等新兴折扣连锁店的冲击下，凯马特显得老态龙钟，公司好像一下迷失了发展的方向。

凯马特一味关注扩张新店，缩小商店面积，使得它的管理跟不上，经营成本步步高升，商品很快失去价格优势，顾客纷纷涌向沃尔玛和Target。

同时，公司转向多元化经营，先后兼并多家服装公司、药店、书店和餐饮公司。雇员人数达到144000人，而且整体素质偏低。再加上盲目扩充店面，忽视了店内管理，购物环境严重下降，商品定位模糊，既缺乏高质量的产品，又没有价格吸引力。

凯马特向瑞士信贷、第一波士顿等4家公司求助，很快得到20亿美元贷款。为了东山再起，公司果断停止284家零售店的营业租约，裁员3.7万人。更重要的是，在沃尔玛、西尔斯、GAP、Target等众多对手面前，公司明确了市场定位，转向品牌经营，兼营其他个别品牌，暂时与对手做差异化经营。

同时，公司大幅度改善硬件设施，采用ISP蓝光网上购物装置，鼓励消费

者在网上购物。安装电脑亭，推行“虚拟仓储室”等。

2003年第二季度，凯马特顺利走出破产保护，重获新生。

本文链接：<https://dqcm.net/wenan/kmart-776441.html>