

“十一五”国家重点图书出版规划项目

市场营销经典译丛

零售学

(美) 大卫·E. 贝尔
沃尔特·J. 萨蒙 著

孙晓梅 高鹏 译

Introduction to Retailing

David E. Bell
Walter J. Salmon

“十一五”国家重点图书出版规划项目

市场营销 经典译丛

零售学

(美) 大卫·E. 贝尔
沃尔特·J. 萨蒙 著

孙晓梅 高鹏 译

Introduction to Retailing

David E. Bell
Walter J. Salmon

© 东北财经大学出版社 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

零售学 / (美) 贝尔 (Bell, D. E.)、萨蒙 (Salmon, W. J.) 著; 孙晓梅、高鹏译.
—2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 9
(市场营销经典译丛)
书名原文: Introduction to Retailing
ISBN 7-81084-864-X

I. 零… II. ①贝…②萨…③孙…④高… III. 零售商业—商业经营 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 039964 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2006-29 号

David E. Bell, Walter J. Salmon: Introduction to Retailing
Original English Edition Copyright © 1996 by South-Western College Publishing, an ITP
Company, Original ISBN 0-538-86369-2, Local ISBN 978-981-243-582-8.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2001 by Dongbei University of Finance &
Economics Press.

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面
许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
总 编 室: (0411) 84710523
营 销 部: (0411) 84710711
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 200mm×270mm 字数: 439 千字 印张: 18 插页: 1
2006 年 9 月中国第 2 版 2006 年 9 月第 2 次印刷

责任编辑: 迟 诚 责任校对: 孙 萍
封面设计: 冀贵收 版式设计: 刘瑞东

定价: 36.00 元

作者简介

大卫·E. 贝尔，哈佛商学院农业与商业 George M. Moffett 教席教授，他在牛津大学获得学士学位，在麻省理工学院获得博士学位。在零售学方面，他致力于建立一种检验零售问题的经济学框架，如零售店的位置与价格战略的关系等。他还对直销、顾客忠诚和电子商务战略有特殊兴趣。此外，贝尔教授在哈佛商学院的管理经济学领域领导 MBA 核心课项目，并讲授两年制的风险管理和农业经济决策模型课程。

译者前言

当我们移动鼠标在网上点击，寻找喜欢的小玩意，并通过网上银行付款的时候；或者用一个上午在沃尔玛超市购买当月的米、油、盐、纸巾、肥皂等家居用品的时候；或者半夜三更到小区附近的便利店买两节遥控器电池的时候，总会庆幸零售业的繁荣给我们的生活带来的方便、快捷和丰富多彩。

从最初的沿街叫卖开始，一直到现在的零售组织名目繁多，零售业经历了无数次大大小小的变革。激烈的竞争和长期的实践使零售商在日益成熟的同时，锐意进取，不断创新。为了“把您口袋里的钱放到我的口袋里”，零售商们可谓“费尽心机”。一方面，新的零售形式不断出现，从最早的百货商店，到超级市场，再到连锁商店，直至现在的网上购物，在不到 200 年的时间里，人们已经可以在家中免受奔波之苦而坐享购物之乐；另一方面，传统的零售形式并未因网上购物的兴起而消亡，而是通过战略调整焕发了新的生机和活力，如沃尔玛，当有一天它竟然位居“世界 500 强”之首时，人们也惊奇地发现其经营品种和店址选择方面与以往大不相同了。所有这些变化，都不同程度地影响着人们的消费方式。选择余地越来越大，服务越来越完善，购物者也越来越体验到上帝般的感受。而大型零售店价格方面多年来“天天平价”等策略的实施，也使购物者明确知道价格变化的合理与否。就像我们的大学生朋友能准确地说出哪种电话卡对他们来说更便宜、哪家书店附送的赠品更实惠那样，我们也能随意说出哪家超市的果粒酸奶或者调味料价格更低一些。在这种情况下，零售业从业人员面临的压力无疑也比从前大了许多。若想在定位、定价、组织管理、地点选择、扩张战略等方面正确决策、灵活把握，除了要有深厚的专业知识做基础外，还要有审时度势的眼光和阅历。

《零售学》一书通过 9 个模块、12 个案例，对零售业的各个方面、各种形式进行了全方位的描述，概括了零售业近年来的研究发展，对各种零售形式在发展和扩张中遇到的问题和经验进行了总结，并对相关的管理理论进行了验证。作者希望通过其精选的案例，培养学生处理零售业从业人员经常要面对的问题的能力。书中的案例涉及一些国人耳熟能详的著名企业，如沃尔玛（美国）、伊藤洋华堂（日本）等，在我国的许多城市开有分店；而位居“世界 500 强”前列的零售商中也有西尔斯（美国）、卡玛特（美国）、JCPenney（美国）以及 Jusco（日本）等也多次被作为比较对象。这些会极大地帮助我国的读者更容易地理解零售学的基本理论，并掌握零售管理的最新研究成果，从而学习和借鉴他国经验，增强自己的实力。

科学的昌明使零售业的发展不可限量，但是不可否认，与发达国家相比，我国的零售业还存在不少问题，除了集团化、连锁化、国际化进展缓慢外，一些新型零售组织形式，

如自动售货机、邮购、网上购物等的发展还有不少阻力,包括货币的电子化结算、邮购业务的规范等问题在内的一些障碍依然制约这些新兴业态的普及和扩张;而一些传统零售企业也因为无法适应市场竞争,经营不善,濒临倒闭。“知己知彼,百战不殆。”改变我国零售业的现状,缩短我国零售业与国际水平的差距,使我国零售业在日新月异的变革大潮中站稳脚跟,再造辉煌,这既是消费者和业界人士的共同呼声,也是翻译本书的初衷所在。

在本书的翻译过程中,译者就许多问题向多位专家学者请教、讨论,这里一并表示衷心感谢。孙晓梅(模块1—5)、高鹏(模块6—9)共同完成了本书的翻译工作。虽然译者尽心竭力,力图再现原版书的神采和风格,但由于学识有限,难免挂一漏万,不当之处恳请广大读者提出宝贵意见。

译者

2006年5月

作者前言

在自由企业经济中，零售商和与此行业有关的供应商、地产商和银行家需要人力资本用以创新和高效地经营分销系统，本书的目的就是要帮助他们吸引并开发人力资源。为实现这一目的，本书包括案例和阅读材料。阅读材料为解决案例中的疑难问题提供了补充知识和概念。

作为本书的主干，案例指出并提供了零售店面临的一些重要而现实的问题。例如，一个经营有道的购物中心在顾客的购物行为发生重大变化时，是否应该重新定位其两个大的地区购物中心，以保持对顾客的吸引力并改善盈利状况。我们的意图是通过对这些案例的讨论和分析，配合补充材料的使用，激起读者对零售业的兴趣。

为了让读者全面理解零售业，本书提到的零售业的各主要方面都包括一个或多个案例。这样，有些案例集中论述零售业中出现的新加入者的问题，如授权零售商、电子或邮购零售商；另一些案例则更多关注零售业中的传统部分，如折扣百货商店和传统百货商店，以及超市。要了解更多的系列案例，可以参阅本书的配套卷《战略零售管理》。尽管与其他行业面对的问题一样，零售业的本质使得要写出针对某一商务职能的、真实的、动态的案例非常困难，但是，本书的案例和其他材料还是一起为零售业面对的管理难题提供了一个轮廓。

书中提到的问题能使受教育水平不同的学生和消费者对营销和流通都产生浓厚兴趣，但是，MBA 学生和中上层管理人员通过研究和讨论案例中的智力问题，将会获益良多。

在准备案例讨论的时候，学生应该先看一下研究问题（由指导教师提供），并快速阅读一遍案例全文。然后，对案例进行更深入的阅读，要详细全面地了解案例中的有关信息，对研究问题做出反应。如果时间允许，课堂准备还应包括确定研究问题中没有涵盖的重要问题，制定一个总体行动计划来补充案例中给出的建议。

在准备书中用于研究和编写案例和其他材料的财务数据时，哈佛商学院和它的许多支持者给予了大力帮助，作者对此深表谢意。我们同样要感谢许多组织，它们允许我们使用其案例，并为此花费了很多时间，甚至将一些机密资料提供给我们。为了培养现在和将来的零售商，以及有助于为顾客带来更高生活水平的相关人员，它们做出了重大努力。

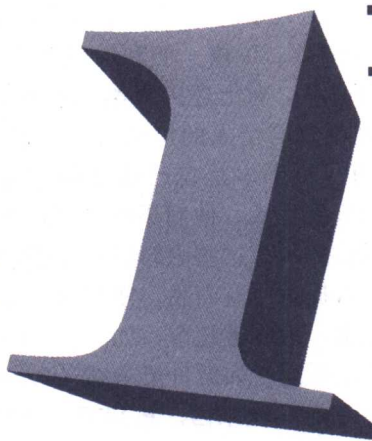
大卫·E. 贝尔
沃尔特·J. 萨蒙

目 录

模块 1	5
定 位	
案例 1 哈尔斯百货公司	5
案例 2 卡特汽车集团	16
模块 2	38
零售经济学	
案例 3 斯戴普斯公司	48
案例 4 利嘉超市股份有限公司	63
模块 3	83
定价：零售定价的重新确定	
案例 5 兰道斯百货公司	96
模块 4	119
组织：组织的管理	
案例 6 伊藤洋华堂	124
模块 5	142
不动产：选择零售地点	
案例 7 菲林地下商店	149
案例 8 北山购物中心与南山购物中心	169
模块 6	188
扩张战略	
案例 9 劳尔斯公司	192

模块 7		
	国际扩张	208
案例 10	泰尔伯特公司	217
模块 8		228
	家庭购物：邮购业	
案例 11	王码公司	236
案例 12	花萼与花冠公司	257
模块 9		274
	结论：管理时代的零售业	

模块



定位*

本章目录

- 1.1 零售组合
- 1.2 便利条件
- 1.3 服 务
- 1.4 商品再认可
- 1.5 氛围与娱乐性
- 1.6 价 格
- 1.7 选择零售组合

案例 1 哈尔斯百货公司

案例 2 卡特汽车集团

* This note was prepared by Professor David E. Bell as the basis for class discussion.
Copyright © 1995 by the President and Fellows of Harvard College.
Harvard Business School case 593 - 105.

所谓零售店的定位,是指它能提供给大众的全部东西。不同消费者要买的东西是不同的,但是大多数人所考虑的都是商品种类、价格、便利性以及服务怎么样。在某种程度上,不同的零售店根据自己所出售的商品,对上述因素给予不同的关注。顾客也是一样,对这些因素的关注程度不尽相同。这不仅与个人的口味有关,还与顾客所处的环境(比如,是不是时间仓促)以及购买目的(买围巾是自己戴还是作为礼物送给别人)有关。明确地告诉顾客他们可以从自己店里买到什么、他们买到的商品可以在任何时间递送,对零售店来说是非常重要的。零售店提供的所有这些内容就是关于它的竞争力的定位问题。

显然,没有哪个零售店能向所有人提供所有商品。便利店,如7—11超市,地理位置优越,但商品种类不够齐全,价格昂贵。而分类超市,如Toys R Us,商品种类丰富而且价格便宜,但缺少相应的服务。仓储式俱乐部,如低价俱乐部(Price Club),只出售大宗廉价商品,与此同时,放弃了零售店应有的其他东西。最后看一下精品店(高级专卖店),它能提供良好的服务、高档次的环境,但种类有限,且价格不菲。

连续性很重要。如果确信某家零售店有他想要的东西,顾客可能会跑几英里的路。如果店里没有,这几英里就白跑了,他肯定不会再跑这段路了。而且,零售店所吸引的顾客都是喜欢该店的特殊定位的。市场是用脚投票的,如果零售店的定位经常变化,不管是有意地还是无意地,都可能丧失现有的顾客。当然,零售店必须适应竞争的实际、大众口味以及人口统计方面的变化,但定位的变化应该是慎重决策的结果,而不应是缺乏连续性的表现。

1.1 零售组合

所谓零售店的零售组合,就是零售店为实现其定位而做出的一系列选择。

经营种类

选择自己的经营种类,需要对商品大类、品牌、样式和价格范围进行决策。这种决策是由下列因素驱动的:顾客需要、竞争对手经营的商品种类、出售产品的供应商的意愿、顾客的预期、在挑选合适的货品能力方面你的专长和顾客的专长之间的关系,以及可用空间、建筑物的附属装置与设备。最后一件事——但并不是不重要的一件事——是你所经营的种类会受到你的获利能力的影响。对利润的主要影响不仅包括高于成本的商品加价,还包括商品以何种速度出售。

把经营种类分为不同层次是自然而然的事。特定的种类可以由多个同等层次表示,但这是一个清晰的层次可以反映零售店中商品的自然分布。经营种类包括几个初始的大集合(可能与零售店的不同部门相对应),大的集合中又有亚种,依此类推。最后一个层次是个别商品的标准代码。最后这个层次表示存货中有这种标准代码的物品。作为这种图式的结果,通常应提到经营种类的广度和深度。

经营种类的广度,通常是指所经营商品的范围,即大类、特色、价格水平,以及诸如此类的东西。广度对于那些对自己要买的东西不确定的顾客来说是很重要的。经营种类的深度,通常是指对于一个特定的经营项目来说,标准代码的数目(颜色、尺寸)如何。这些术语的意思会由于环境和使用者的不同而有所变化。它们反映了使用者对商品进行分类的个人观点。对于那些到你的零售店来,知道你有某种特别的商品,希望你的存货中有他们想要的颜色、尺码和品牌的顾客而言,经营种类的深度是很重要的。

让我们看一下鞋子生意。鞋店可以卖皮鞋、运动鞋、靴子、拖鞋、男鞋、女鞋、童鞋,等等。家庭式鞋店,如 Thom McAn,就经营所有这些品种,因此经营广度很宽。极少数大型鞋店,如 Bannister's,是工厂化经营的。所以,特种鞋店大都比较小(面积在5 000平方英尺以下),而且同一品种的选择范围不大。传统的时装店型的鞋店经营种类少,但陈列所有样式的鞋来加强经营种类的广度。顾客先选样式,然后确定尺码——也许还有喜欢的颜色。有经营种类深度的零售店很可能经营这种尺码和颜色,并且有存货。注意,如果成人鞋尺码的一般范围是4~12(每半号是一个尺码),鞋的肥瘦有三四种,那么时装店的存货中每种样式必须至少有60个(20×3)尺码才能达到满意的经营种类深度。由于空间限制,缩小经营种类的广度就是理所当然的了。小鞋店还必须削减存货,或者在深度上(没有半号、特大和特小号鞋,或者每种尺码仅存货一双),或者在广度上(集中经营男鞋、女鞋、童鞋,或者正式场合穿的鞋、休闲鞋、运动鞋中的某一种)。

大型的、低档次的鞋店现在正展示其全部存货,但只是从尺码方面,而非款式方面。这种展示强调的是深度(展示全部存货),方便了顾客自我服务,令那些苦于找不到合适鞋号的顾客满意(他们可能会先挑选适合自己的尺码)。零售店的布局部分受其运输能力的影响,部分考虑购物环境,但同时它也反映了顾客的“需求层次”。根据品牌、功能、价格或其他标准组织货源,是否会对顾客有所助益?这个问题是顾客便利性这个大主题的一部分。

1.2 便利条件

有人可能以为顾客手中的商品总成本包括制造商价格,加上零售商加价,再加上顾客的获得成本。尽管很多人认为购物是一件乐事,但对其他人而言,购物则是一件浪费时间、令人头疼的事。顾客希望在最短的时间内满足购物需求,并将受挫感降到最低。零售店可以明确地让顾客知道在本店可以买到什么东西(定位加上深度)、缩短到零售店的旅行时间(清楚标出商店的方向、便利的地点、充足的车位),为顾客提供帮助。零售店还要在方便的时段内营业并且缩短店内交易时间。我们可以把顾客一次购物花费的时间统计如下:

购物时间 = 计划时间 + 旅行时间 + 停车时间 + 零售店里的寻找时间 + 结账时间

此外,还有因营业时间不方便、缺货或退货而带来的成本。如果在某个地方开设多家零售店,就可以减少路上的旅行时间。当顾客熟悉了零售店的布局后,寻找商品的时间也会减少。一家超市在重新布局后,常常遭到顾客的抱怨。连锁店通常会确保其零售店布局的一致性,从而简化店员和顾客双方的生活方式。

1.3 服务

不同顾客对商品的认识是不同的,对时间成本的认识和被关注的心理需求也不尽相同。一名顾客嘴里说“我只是看看而已”,其实他或许会觉得自己比售货员更明白,或许在到零售店来之前就收集了有关资料,或许只是希望避免被打扰。一些服务人员看起来似乎是只接受了宣传商品的培训,而不是把现有的商品同顾客的需求联系起来。银行自动取款机之所以盛行,就是因为大多数人已经了解了银行的日常业务,不再需要别人的帮助。

的确,如果考虑到银行职员经常回答不好问题,很多人宁愿在外边排队等候机器答复,也不愿意在里面等候一个职员回答问题。零售店提供的服务有:专用停车位、商品的布局和特点及价格介绍、快速结账、便利的信用方式、送货服务。对零售商品组合的所有方面来说,服务的绝对水平是很重要的,但持续提供服务同样重要。平均的结账时间可能是3分钟,但在高峰时间会是10分钟吗?如果信用卡的验证线路发生故障,如何安排信用?如果顾客需要的商品脱销了,或顾客需要的颜色从未进过货,还有,如果顾客认为你应当经营某种商品而你却没有经营,你会怎么做?

1.4 商品再认可

——“谨慎购买”、“售出不退”、“最后销售”等都传递着同一个信息——购买前一定要确认你需要这件商品!对零售店而言,特别是对软件、定做的商品或清仓甩卖来说,这种做法在某些情况下或许是零售组合的必要部分。但是,顾客在接受这些责任时非常谨慎。很多商品由制造商提供损坏担保,零售商可以接受满意的牵线人这样一个角色,也可以把寻求满意这项活动完全交给顾客/供货商之间的对话。一些零售商,如 Nordstrom's,会为自己提供担保。通常这种担保要比制造商提供的担保更有保障,这不仅因为它们具有更优惠的条件、更大的可操作性,而且因为它们有更便利的号召性。顾客来某家零售店购物并不仅仅是因为店里的商品,还因为零售店能为商品性能提供担保。很多零售店还允许顾客自由退换商品,无论出于什么理由。这种承诺的价值从商誉角度来看,已经超出了可观的处理成本和降价造成的损失。这种承诺通常是大胆的。在此基础上,一个制造商承诺在木制建筑上安装铝制壁板,更加接近无条件的满意保证。

1.5 氛围与娱乐性

——如果购物是一件伤脑筋的事,可以做点别的事减轻这种不适。Ann Taylor 现在为顾客准备了沙发,方便顾客休息。Circuit City 里面为儿童提供了玩耍的地方, Nordstrom's 里有钢琴演奏员, Jorsan's Furniture 配备了自特有的婴儿车。超市里的音乐也许不适合所有人的口味,但这种尝试却是一种低成本的充满邀请氛围的方法。有线电视使顾客在超市排队结账时可以消磨时间,顾客还是希望选择短的队伍。

1.6 价格

——一家零售店制定的一般价格水平无疑反映了其经营成本。一个试图获取超额利润的零售店面临激烈的竞争,但有很多种方法来确保收益。每种商品都可以加上一定的毛利,或称为一定的直接商品利润(DPP)。也许有些商品可能为招徕顾客而亏本销售;或者价格依一天的不同的时间而变化——这只在商品是以条码标价而不是单独标价条件下,在使用了电子计价器的情况下才可能。时尚商品随着季节的变化会打很大的折扣,或者被清仓甩卖。服务可以是免费的,也可以按成本价或以低于成本的价格提供,还可以作为一个获利中心。现成的男式套装永远要求一些个性化的裁剪,前两种形式比较常见,后一种有时是一种愿望。

甚至价格的标注方法也可以是零售组合的一部分。在位于波士顿市中心的菲林地下商店 (Filene's Basement) 里, 你不仅能知道商品的现价, 而且能知道以前的价格, 如果没有售出, 你还可以知道下次你来的时候将卖什么价。在超市里, 标注单价很通行, 在 Fretier's 店里还标出其竞争对手的价格 (只针对某些商品)。有很多零售店还保证“价格最低”。只要你能证明其他零售店以同样的低价格销售你所购买的商品, 该店将退还差价, 有时会给予奖励“再加 10%”。当然, 很少有人花时间去利用这种承诺。而那些可以节约很多钱的商品, 如新汽车, 要知道竞争对手的价格而不买几乎是不可能的。另外一种价格保证的方式是, 如果所购商品在某一特定时段内, 比如在一个月内降价 (甚至是其他零售店降价) 的话, 零售店将退还顾客差价。这种保证可以减少某些售货员的不当做法, 他们有时鼓励顾客“下周降价时再来”。

1.7 选择零售组合

零售店的定位显示了一种社会购物需求与市场财务现实之间的艺术连接。一家成功的零售店必须提供更好的组合维度——价格、商品品种、便利条件、服务——在其他方面至少要达到可接受的标准。

案例 1

哈尔斯百货公司*

哈尔斯百货公司 (Hills Department Stores, Inc.) 的总裁斯蒂夫·高登伯格 (Steve Goldberger) 在回顾 1988 年的业绩时, 曾试图改变哈尔斯百货公司那种不寻常的成功战略。这种战略使哈尔斯百货公司成为持续盈利, 拥有 17 亿美元资产的折扣百货公司业中的巨人, 它强调优质的非耐用消费品 (没有次品), 天天平价 (EDLP) 以及别的技术, 用来使顾客感受哈尔斯百货公司提供的超值服务。这里提到的技术包括: 干净、整齐, 简单的内装修, 不接受信用卡, 广告, 内部标语, 这些都向顾客表明, 顾客是这种节俭策略的受益者。支持这种营销战略的是一种回避所有权或仓储经营的经营哲学。哈尔斯百货公司的其他特点还有经销计划管理的集中责任制和对支出的严格控制。

许多因素促使高登伯格对哈尔斯百货公司的战略进行再评价。1988 年, 经营时间一年以上的零售店销售额增长率下降到 2.9%, 而 1987 年的增长率是 3.8%。哈尔斯的经营利润首次从 1.035 亿美元降到 9770 万美元。而且, 在哈尔斯百货公司一向表现很好的非耐用消费品业绩平平, 而耐用消费品则增长了 5%。高登伯格认识到, 由于进一步选择非耐用消费品代价高昂, 所以扩展品种的余地不大。最后, 折扣百货公司之间的竞争日益增强, 特别是沃尔玛竞争势头强劲。沃尔玛是公认的折扣百货公司业的佼佼者。高登伯格在思考, 把哈尔斯百货公司的成功经营战略和文化中的哪一块去掉才能继续其成功道路呢?

* Professor Walter J. Salmon and Research Associate David Wylie prepared this case as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.
Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College.
Harvard Business School case 589-099.

历史介绍

20 世纪 50 年代中期,折扣商店开始进入美国。这是一种革命性的理念,特别是在非耐用消费品方面,可以直接与各百货商店的低价销售相竞争。六七十年代,这种形式迅速增长,超过了美国传统的一般百货零售店,成为最大的百货公司组织形式。

哈尔斯百货公司是由斯蒂夫·高登伯格的父亲赫伯特(Herbert)于 1957 年创办的,其基本战略是天天平价、非耐用消费品的优化组合,以及其他折扣百货商店里有的大部分商品大类。第一家店开在俄亥俄州的扬斯敦(Youngstown),从那里起步,哈尔斯百货公司逐步拓展到俄亥俄州东部、宾夕法尼亚州西部和西弗吉尼亚州的北部的小城市和乡镇。1964 年,哈尔斯百货公司被美国鞋业公司(Shoe Corporation of America, Inc., SCOA)收购。当时,赫伯特·高登伯格仍是哈尔斯百货公司的总裁,在他的领导下,到 1981 年,哈尔斯百货公司已经在纽约州、宾夕法尼亚州、俄亥俄州、弗吉尼亚州、西弗吉尼亚州、肯塔基州、田纳西州和印第安纳州的大城市和乡镇建立了 93 家连锁店,销售额达到 7.47 亿美元,经营收入为 5 100 万美元(销售额与其他经营结果的资料参见图表 1)。

图表 1

经营与财务信息小结

单位:千美元

	财 务 年 度					
	1989 年 1 月 28 日		1988 年 1 月 30 日		1987 年 1 月 31 日	
销售净额	1 670 866	100.0%	1 514 329	100.0%	1 343 102	100.0%
销售成本	1 196 863	71.6%	1 077 645	71.2%	947 798	70.6%
毛利	474 003	28.4%	436 684	28.8%	395 304	29.4%
销售及管理费用	376 350	22.5%	333 149	22.0%	300 892	22.4%
偶发仓储费用前的经营利润	97 653	5.9%	103 535	6.8%	94 412	7.0%
偶发仓储费用*					(41 344)	(3.1%)
其他支出,净值(包括长期 债务利息和资本租赁)	(79 077)	(4.7%)	(69 688)	(4.6%)	(67 568)	(5.0%)
税前净收入(亏损)	18 576	1.2%	33 847	2.2%	(14 500)	1.1%
存货	268 846		232 675			
流动资产总额	288 627		251 667			
总资产	899 529		764 882			
应付账款	111 953		125 774			
短期负债总额	275 605		259 490			
其他债务总额	587 841		483 963			
优先股	25 371		23 539			
普通股权	10 712		(2 110)			

* 包括 1989 年、1988 年和 1987 年贬值和分期偿还数额 37 959 美元、34 459 美元和 35 507 美元。

1981 年,斯蒂夫·高登伯格代替他的父亲接任总裁。在他的带领下,连锁店增加到 167 家,到 1989 年 1 月 28 日,哈尔斯百货公司的销售额达到 16.7 亿美元,利润 9 700 万

美元。那时候，哈尔斯百货公司已遍布 14 个州，南到阿拉巴马州和佐治亚州，北到密歇根州。这些零售店依然位于大城市或者是大城市附近的小乡镇。到 1989 年，50% 的哈尔斯百货公司的零售店都在主要的大城市内，其中 75% 被这些地区的电视信号所覆盖。

从 1957 年开始，哈尔斯百货公司在规模和地域的分布上发生了很大变化，但是其目标市场并未改变。它的顾客中有 80% 的人是来自工作阶层的中低收入的女性。

除了连续增长外，还有两件事发生在最近，而且对哈尔斯百货公司的发展有重大影响。1985 年，哈尔斯百货公司通过杠杆收购从美国鞋业公司中分离出来。1987 年，声誉日盛的哈尔斯百货公司在纽约证券交易所上市。接下来，1988 年秋天，哈尔斯百货公司租赁了 33 家位于俄亥俄州和纽约的前金环商店，这些商店曾是实行折扣销售的联邦百货（Federated Department Stores）的一部分。为符合哈尔斯百货公司的经营模式，这些商店的布局 and 氛围都被进行了改造（原来的地毯全部被拿掉）。1989 年初，这些商店重新开业，加上 8 家新开张的分店，以及计划在 1989 年开始营业的替换商店，哈尔斯百货公司的连锁店数目达到 208 家。

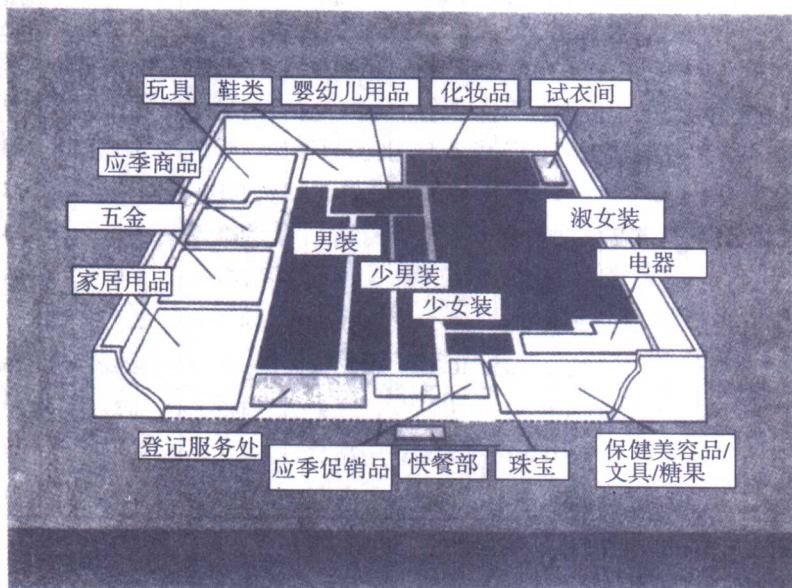
零售店

为贯彻哈尔斯百货公司的集中化经营理念，它的零售店有标准的规模、布局、装修和商品组合。即使在一个狭长的购物中心，哈尔斯百货公司也坚持其 82 000 平方英尺的规模。这些店的外表相当朴素，只有一个大的牌匾，写着“哈尔斯”，晚上有灯光照明。要进入店内，可以通过两道中门进入大厅，大厅里有幽雅的出售午餐的柜台，卖热狗、爆米花和类似的食物。尽管这里没有椅子，一个小的可以站在那里享用午餐的柜台还是有的。

当顾客从大厅进入 66 000 平方英尺的卖场时（参见图表 2），他们会受到礼仪人员的欢迎，礼仪人员还会回答各种各样的问题。顾客会发现他们处在一个干净、整洁而且功能很强的环境中。

图表 2

典型的零售店摆放格局



注：在最近开业的零售店里，快餐部转移到不太显眼的靠近入口处的角落里。

商品陈列柜和又长又直的货架都是按照最大限度地存放货物的原则设计的，它们被放在瓷砖上而不是地毯上，可以看出，哈尔斯百货公司强调商品的多样性而不是花哨的销售政策。主要的标签标识恰当，而且不招摇，这使顾客可以方便地找到想要的物品，还突出了诸如“天天平价”、“美国制造”及季节性促销等主题。有时，会有一个标志告诉顾客哈尔斯百货公司为什么不收信用卡，为什么使用小瓦数的照明，这会为顾客省钱。事实上，这些零售店的照明是很适当的。哈尔斯百货公司的管理人员对细节的注意还表现在良好的货物摆放以及货架和整个店面的井然有序上。

至于哈尔斯百货公司的竞争性价格，不论在宽度上还是在广度上，都有家庭导向的物品。以女用针织品为例，哈尔斯百货公司就有 1 100 多个不同种类和号码的库存单位 (stock-keeping units, SKUs)。所有的物品都是优质品，没有二等品和残次品。对于其他一些基本物品，如内衣、保健品和美容用品，它也提供一些质量堪与名牌相媲美的低价私有品牌。哈尔斯百货公司的管理人员相信，使用私有品牌能够加强它在顾客心目中的“价值提供者”的形象。

除珠宝外，哈尔斯百货公司销售的非耐用消费品占总商品 47%，这比其他的同类型零售店要高许多。然而，这个比例还是从 60% 逐步降下来的。耐用消费品的增长主要是玩具、保健品和美容用品、家居用品和家具、电器、贺卡，以及一些季节性很强的物品，如修剪圣诞树、园艺、烧烤的工具和学习用品。

哈尔斯百货公司的管理人员认识到非耐用消费品已经很难再赚到利润，于是转向耐用消费品的经营。但是，这种偏好使得哈尔斯百货公司管理人员内部出现了不同意见。在哈尔斯百货公司和折扣商店产业中，一般来说，在传统上，非耐用消费品比耐用消费品获利要多，而且周转快。而另一方面，耐用消费品在单位营业面积上能获得更大的销售额 (参见图表 3)。高登伯格必须对这个问题尽快做出决断。

图表 3 1989 年度各部门生产率

部 门	销售额 (千美元)	增长率 ^a (%)	毛利 (%)	单位面积 销售额 ^b (美元)	存货周转	毛利/ 存货率 ^c	毛利/ 平方英尺 (美元)
女士服饰	283 169	(3.3)	31.8	151	5.4	2.52	48
儿童服饰	189 719	3.6	32.7	130	6.1	2.96	43
男士用品	255 062	2.3	30.1	186	4.7	2.00	56
非耐用消费品合计	727 950	0.4	31.8	154	5.2	2.42	49
唱片、圣诞节用品、保健和美容用品	299 859	6.6	27.7	438	4.8	1.83	121
玩具	162 218	0.7	29.0	206	2.9	1.18	60
珠宝和家庭娱乐用品	108 148	7.5	29.8	427	3.7	1.57	127
家居用品	142 073	10.4	27.0	161	4.5	1.66	43
除草机、汽车和工具	109 793	1.7	28.9	143	3.3	1.34	41
耐用消费品合计	822 091	5.2	27.5	233	3.9	1.48	64
全部产品	1 550 041	2.9	29.5	188	4.4	1.84	55

^a增长率是指在 1988—1989 年间开业时间超过一年的商店。

^b仅指销售空间的每平方英尺销售额。

^c减去应付账款前的毛利与存货之比。