

总主编：冯伟国

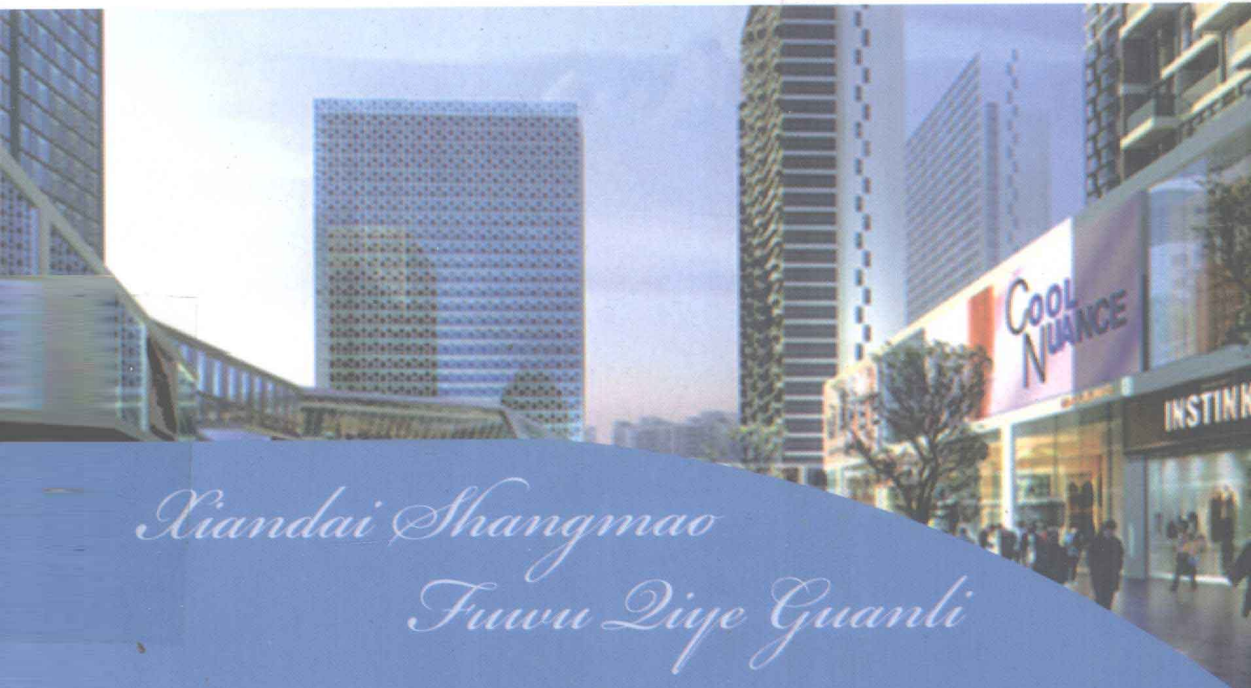
策划：乔刚

高等院校职业教育系列教材

现代商贸服务企业管理

主 编 / 王公达

副主编 / 张欧东 张春梅



*Xiandai Shangmao
Fuwu Diye Guanli*

 上海财经大学出版社

高等院校职业教育系列教材

总主编:冯伟国

策 划:乔 刚

现代商贸服务企业管理

王公达 主 编

张欧东 张春梅 副主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代商贸服务企业管理/王公达主编. — 上海:上海财经大学出版社,2010.9

高等院校职业教育系列教材

ISBN 978-7-5642-0862-2/F·0862

I. ①现… II. ①王… III. ①商业企业-企业管理 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 169429 号

☐ 责任编辑 台啸天

☐ 封面设计 张克瑶

XIANDAI SHANGMAO FUWU QIYE GUANLI

现代商贸服务企业管理

王公达 主编

张欧东 张春梅 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 21.25 印张 404 千字

印数:0 001—4 000 定价:31.00 元

序

在科学发展观指导下,追求各种经济要素均衡发展,改变过去高能耗、低效率的粗放式增长模式,实现经济发展,已成为我国各级政府和各类企业发展的共同目标。在这一背景下,发展现代服务业,并把它作为一种新的战略思维和增长方式,已被提到一个前所未有的高度。

近年来,我国服务业发展态势良好。一是服务业总体保持平稳较快发展。第三产业增加值比重不断提高。二是服务业产业结构趋向均衡。商贸业、信息产业贡献率上升,批发和零售业实现增加值和商品销售总额不断增长;信息传输、计算机服务和软件业实现增加值明显增长,两大产业对经济增长的贡献率明显提高,显示以内需为基础的产业和技术密集型产业支柱地位。三是商贸重点产业保持稳定发展。商业扩大内需成效显著,其中消费热点领域有:餐饮业继续大幅增长,家居通信类等商品纷纷迎头赶上、大幅增长,轿车家电类商品更是增长明显。四是金融业加快发展。金融业对经济发展推进作用日益重要,金融业实现增加值逐年递增,证券交易所、期货交易所、黄金交易所、银行间同业拆借与债券市场成交额不断增长。五是物流业稳步发展。六是旅游业发展水平不断提升。七是信息产业继续保持较快发展。

展望未来,服务业发展趋势非常明显。一是商贸业继续保持快速增长。“扩内需”、“保增长”,扩大居民消费,培育新消费热点,住房消费、文化娱乐、教育培训、体育健身、物业、家政等服务性消费项目都不同程度受惠于政策鼓励和支持;消费创新推动消费升级和产业加速融合;“人口红利效应”继续发挥作用,婚庆市场和孕婴市场的需求仍然强劲。二是零售和消费服务业在创新中调整优化。各大城市中心、商圈、商业特色街开发有序推进,不断创新优化;零售业业态转型创新,如大型综合超市的百货店化,通过商品结构调整,进一步扩大质优价廉的品牌和品类,以贴近消费需求的变化;基于互联网、信息化而生的无店铺销售,包括网上购物、目录

店等新兴业态加速发展。三是贸易结构不断优化,表现在:服务外包和服务贸易得到发展,具有国际竞争力的服务外包集聚地不断崛起;进出口产品结构得到优化,重点引进先进技术装备,增加关键零部件元器件、重要能源资源和原材料进口;推进加工贸易转型升级,拓展海关监管区功能,改善加工贸易发展环境等。

在服务经济不断发展的背景下,服务业就业人口不断增加,从而给服务业教育和培训工作带来挑战。一是因为服务业对扩大就业作用明显,是建设和谐社会的重要“稳定器”;二是服务业为扩大就业做出新贡献,商业业态不断创新变化,从业人口不断增加,教育培训和教材编写不能滞后。

因此,必须重视具有创新性、能跟上服务业发展变化的教材编写。两年来,上海商贸职业教育集团潜心研究职业院校中高职教育有效衔接、协调发展,在全国率先完成了会计、营销、国际商务、金融管理与实务、酒店管理、现代物流、商务英语、应用艺术设计和人物形象设计八个专业的中职高职贯通的教学标准制定以及全部核心课程的课程标准制定。目前已进入“教学培训包”研发和试行阶段。同时还受上海市人力资源和社会保障局委托开发营业员、营销师、营销师(国际商务)系列职业资格标准。学历教育与职业培训“双证书”融通工作也已进入运行阶段。为此,本套“高等院校商贸职业教育系列教材”作为教科研的成果,包括现代商贸服务企业管理、零售商业业态经营、物联网与产品电子商务、现代物流(仓储配送)管理、市场调查和商业策划等将有计划、有步骤地推出。本系列教材体现以下特点:

第一,注重基础理论教学 and 实际技能教学相结合。考虑到职前、职后两类教育培训对象和各类商业院校教学的不同需要,既兼顾又有所侧重,展示理论和实务两大部分内容。

第二,注重案例教学的解活性和经典性相结合。一方面,精心挑选商贸服务企业经营管理中最真实案例,精心挑选大型商贸企业在持续发展中经营管理案例;另一方面,精心挑选国内外经济发展过程中经典案例、改革发展典型环境中典型管理人物的案例。这在一定程度上可克服当前案例教学中常见的国外案例较多但并不能完全适应我国国情,以及忽视国内鲜活案例的弊端。

第三,注重可读和可教性相结合。精心设计教材体例,以保持学生学习兴趣和提供宽阔的思考、拓展空间。

第四,编写思想上既充分认识中职、高职教育定位和特点,又力求体现中职高

职业教育不同阶段培养目标要求。在中职阶段力求体现基础性、职场性和实务性,在高职阶段力求技术性、发展性和创新性,正确诠释“以服务为宗旨,以就业为导向”的内涵,实现各级各类职业教育协调发展、教育教学质量不断提高的目标。

加强职业教育与培训,促进现代服务业加快发展,对国家和地方经济、对企业持续性发展至关重要,这既是贯彻落实科学发展观、转变经济发展方式的要求,也是学校自身发展的需要。因此,要把促进商贸服务教育培训放在重要位置,不断创新,力求取得突破性进展,为全国的服务业发展探索新路径,积累新经验。

上海商学院院长 方名山
上海商贸职业教育集团 理事长

2010年8月

前 言

21 世纪中国商业突飞猛进地发展,历经全球金融危机而毫无惧色,给全球带来了一个激动人心的时代。零售业飞速发展,百货店、超市、各类专卖店、购物中心等多种有店铺业态同时出现而齐头并进;电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等无店铺业态层出不穷且蓬勃发展。餐饮、酒店、沐浴业等传统服务业不断发展,其市场规模之大、从业人员之多都是空前的;同时,现代物流业、会展业、广告创意、金融证券等现代服务业迅速崛起,并在 GDP 中的比重不断增长。服务经济进入了一个崭新的时代。

与此同步,快餐文化及拇指文化培育的新新人类推动了全民生活方式的变化,中国人的消费观念发生了翻天覆地的变化,产品流行化、市场微型化、服务软性化、商品全球化与需求趋同化、品牌大众化成为不可阻挡的潮流。2009 年,中国奢侈品消费总额已增至 94 亿美元,全球占有率为 27.5%,并首次超越美国,成为世界第二大奢侈品消费国,仅次于列首位的日本。预计未来 5 年,中国奢侈品市场将占据全球奢侈品消费额首位。这一切,给工业制造业、品牌设计业、饱受变革创痛的下岗人员的再就业,带来了前所未有的机会。

空前的市场繁荣带来了激烈的市场竞争,激烈的市场竞争给企业管理带来了巨大的压力。稍有懈怠、停顿,就会面临出局的危险;若要发展、弄潮市场,就必须昂扬斗志、充满激情。因此,必须学习管理,学习企业管理,无论是现实和未来的管理者,还是创业者,概莫能外。

学习管理,我们必须对中国和世界创造管理思想的先贤们充满敬意和感恩之心,必须牢牢记住管理最基本职能对管理活动带来的深刻影响。计划管理无论在政府部门还是企业,不管哪个时代都受到了普遍的重视,规划、规模、规范成了指导政府宏观管理的有力武器,战略管理则成了指导企业持续发展的明灯。组织既是奠定政府和企业的基础,又是各类组织整合各种资源,发展经营和管理的重要职能。指挥的概念近年为决策所替代,但其内涵是一致的,即组织领导人根据信息系统提供的数据、根据智囊系统提供的方案进行最后的优选和抉择,以使经营更准确、管理更有效。协调概念的创新之处在于组织内部、外部各种力量、各种关系的磨合成功,以产生“1+1>2”的效应,以至于当代商业组织把公共关系放到越来越

重要的位置。如果说协调、和谐代表了中国传统管理文化的精粹,控制则从20世纪末开始对中国企业产生了越来越深刻的影响。

为了自学和教学的方便,本书在编写中,突出了以下特点。

1. 突出了基础教学和商贸服务业企业管理实践教学相结合的特点。考虑到各类商业院校教学的不同需要,本书分为管理概论篇和企业管理篇两大部分,共12章的内容,既包括了管理概论、管理思想、组织管理、计划决策、战略管理、领导及激励的内容,更突出了本书的亮点——现代批发企业管理、零售企业管理、零售业电子商务管理、服务业管理,以使学生对我国商贸服务类企业的经营管理特点了解得更为透彻和全面。同时,为了让学生了解创业环境的艰难和创业的钢铁精神是怎样炼成的,也增加了创业管理的内容。

2. 突出了所选案例经典和现实相结合的特点。本书所选案例绝大多数是中国的、中国商贸服务业企业的(包括外资在中国的企业)、中国经济人物的。

3. 突出了学生可读和教师可教的特点。首先是在教材的体例上作了精心设计,以保持学习的兴趣。每章章首设计“学习目标”和“关键概念”,明确本章的目标要求和注意概念;然后是“案例引导”,引导出每章的主题和相关的内容,激发学习的兴趣;并适当插入“商业资料”、“扩展阅读”等材料增加学生的学习兴趣。二是每章结尾设计了各类练习题,加强对学生的理论训练、计算能力训练、综合思维能力训练。充分体现了教材结构严谨、体系完整的特点。

本书由王公达担任主编,并负责全书的框架构建和内容布局、案例穿插,张春梅、张欧东担任副主编,具体分工为:

第一章:企业和管理(王公达编写);第二章:管理思想解读(张春梅编写);第三章:组织管理(张春梅编写);第四章:决策(沙知行编写);第五章:计划(韩道宁编写);第六章:领导及激励(丁佳蔚编写);第七章:商贸服务企业战略及布局(王公达、张欧东编写);第八章:批发企业管理(张欧东、王公达编写);第九章:零售企业管理(王公达编写);第十章:零售业电子商务管理(张春梅编写);第十一章:服务业管理(孙永成、张欧东编写);第十二章:创业管理(李彬编写)。王公达和张欧东一起为全书作了校对修改工作。

王子曦为本书许多章节编写了练习题,李德振同学为本书许多章节绘制了图表。

本书在写作过程中参考了大量国内外的专著、教材和论文,参考了各种网络、期刊上的资料和文章,从而使教材内容得以完善,教材案例得以鲜活。因数量众多,不一一枚举,在此谨向这些文献的作者和传媒机构表示衷心的感谢!

本书得以顺利完成,要感谢上海商学院乔刚教授的支持,要感谢上海财经大学出版社的老师们的辛勤工作。

本书虽然是作者多年管理和商业教学经验积累的结晶、商业调查和规划的总结,但由于教学的需要,行稿终稿及出版时间仓促,难免存在不少问题和缺陷,希望各商业院校的老师和企业经营管理者在阅读和教学中提出宝贵的意见。联系方式:wgd138@yahoo.com.cn.

编者

2010年7月

目 录

序/1

前言/1

第一篇 管理概论

第一章 企业和管理/3

案例引导 百联青浦奥特莱斯广场/3

第一节 企业概述/4

第二节 商贸服务企业分类/9

第三节 管理与企业管理/13

第四节 管理者和企业家/21

练习与思考/29

案例分析 大润发成功的秘笈/30

第二章 管理思想解读/33

案例引导 富士康的管理模式/33

第一节 早期管理思想的发展/35

第二节 科学管理思想的发展/39

第三节 行为科学管理思想的发展/44

第四节 现代管理思想的发展/51

练习与思考/53

案例分析 管理理念的“头脑风暴”/55

第三章 组织管理/57

案例引导 上海立丰食品有限公司/57

第一节 组织概述/58

第二节 组织结构设计/61

第三节 基本的组织架构设计/69

第四节 发展的组织架构设计/73

第五节 组织变革创新/80

练习与思考/85

案例分析 门店分权“十年之痒”考量家乐福管理模式/86

第四章 决策/89

案例引导 快时尚品牌的扎堆经营/89

第一节 什么是决策/90

第二节 决策的基本类型/94

第三节 经营决策的基本程序/97

第四节 决策的方法/99

练习与思考/109

案例分析 错失良机:雅虎决定取消收购亿贝(eBay)行动/111

第五章 计划/113

案例引导 东方电力公司/113

第一节 计划的概念和意义/114

第二节 计划的类型/116

第三节 计划的流程/118

第四节 目标与目标管理/120

练习与思考/125

案例分析 佩里戈公司的参与性目标设定系统/126

某企业 2010 年营销计划书提纲/126

第六章 领导及激励/128

案例引导 餐饮企业“海底捞”成功的员工激励/128

第一节 领导和权力/129

第二节 领导激励的方法/140

练习与思考/147

案例分析 吴仁宝的领导艺术/149

第七章 商贸服务业企业战略及布局/151

案例引导 百联集团的战略选择/151

第一节 企业战略管理原理/152

第二节 企业战略分析和基本战略类型/159

第三节 商业企业网点的选择与布局/169

练习与思考/180

案例分析 Sport 100(运动 100 专业店)的成功/181

第二篇 企业管理

第八章 批发企业管理/185

案例引导 小商品批发的“航母”/185

第一节 专业批发市场管理/186

第二节 品牌代理企业管理/193

练习与思考/200

案例分析 中国动向代理 Kappa 的成功/202

第九章 零售企业管理/203

案例引导 屈臣氏的细节管理/203

第一节 百货商店管理/205

第二节 超级市场管理/216

第三节 专业专卖店管理/227

第四节 购物中心管理/235

练习与思考/243

案例分析 徐家汇商圈的“二次创新”/245

第十章 零售业电子商务管理/247

案例引导 阿里巴巴要盈利/247

第一节 电子商务与企业管理/249

第二节 企业电子商务零售模式/252

第三节 服装企业的电子商务模式/260

练习与思考/267

第十一章 服务业管理/269

案例引导 “小肥羊”的成功之道/269

第一节 餐饮业管理/270

第二节 酒店业管理/279

第三节 租赁业管理/291

第四节 典当拍卖业管理/293

第五节 会展业管理/298

第六节 物业管理业管理/301

练习与思考/305

案例分析 锦江之星连锁经营管理方略/307

第十二章 创业管理/309

案例引导 两位青年的创业路/309

第一节 创业活动和创业研究/310

第二节 创业精神和创业机会/312

第三节 企业的开设及法律形式的选择/315

第四节 大学生创业/320

练习与思考/322

案例分析 南存辉的创业史/323

参考文献/325



第一篇

管理概论

第

一

章

企业和管理

【学习目标】

企业是当今世界和经济社会中普遍存在、最具活力也是最为复杂的组织。企业是管理的主要研究和实践对象,企业管理成功与否,首先取决于管理者对企业的深入了解。同样,学习企业管理,必须先了解企业,熟悉企业,并对管理者、企业家等进行深入的了解分析。

通过本章学习,应重点把握:

1. 企业、现代企业的特征和企业文化;
2. 商贸服务企业的大致分类;
3. 管理和企业管理的概念;
4. 管理者的分类和企业家精神。

【关键概念】

企业 公司 企业文化 商贸服务企业 管理 企业管理 管理者 企业家精神

【案例引导】

百联青浦奥特莱斯广场

“奥特莱斯”源自英语中的“Outlets”,有“出口、出路”的含义,是目前国际上较为成熟的新颖商业零售业态。其最早诞生于欧洲,后来在美国、日本等国家迅速发展,近年来我国商界“奥特莱斯”概念也不断提出。Outlets在发展初期作为单个的“工厂直销店”,以优惠的折扣价格处理工厂尾货。由于受到崇尚品牌的消费群体之青睐,直销店成片成群逐渐汇集,形成大型的品牌折扣直销广场,并最终发展成为一种独立的、崭新的商业零售形态。

百联奥特莱斯广场坐落于上海沪青平高速公路赵巷出口处 200 米处,南靠佘山国家旅游度假区,西临淀山湖、朱家角、周庄、乌镇等著名江南水乡风景区。广场于 2006 年 4 月 28 日正式开业,占地面积 16 万平方米,总建筑面积约 11 万平方米,其中品牌服饰直销区的建筑面积为 5 万平方米,是以国际、国内时尚品牌折扣服饰为主,集休闲、餐饮、娱乐为一体的大型综合性购物广场,并拥有能停放 1 200 余辆机动车的大型停车场。

广场整体建筑呈现现代时尚的欧美风情,并与优美自然生态景观相结合,精心打造轻松愉悦的购物环境,营造清新俊雅的休闲氛围。目前广场拥有 250 余家商铺、450 多个国内外品牌:A 区拥有 30 多个商铺,主要经营国际大牌的折扣商品,包括 Armani、Zegna、Burberry、Bally、Hugo Boss、Dunhill、Aquascutum、Ferragamo、MaxaMara、Trussardi 等;B 区和 C 区主要经营国际知名运动休闲品牌、国际二线品牌以及国内著名品牌,进驻的有 Nike、Adidas、Esprit、I. T、Mizuno、GH、D'urban、Lacoste、Ecco、Clarks、Geox 等 130 余个品牌商铺;广场内设有餐饮休闲区,有避风塘、星巴克、吴越人家、肯德基等十余家餐饮企业。此外,Tod's、Polo Ralph Lauren、Coach、CK 等品牌也即将开张迎客。

百联奥特莱斯自开业之后销售额节节攀升,从 2006 年的 4 亿元增加至 2008 年的 11 亿元,三年翻两番。开业第二年实现净利润 1 741 万元,2008 年净利润 2 938 万,增长 68.7%,2009 年更是达到 3 900 万,增长 31.6%。2008 年百联把原来租赁经营的品牌专卖店全部转为联营模式,这一改变使公司一年增加数百万元的收入。

奥特莱斯项目盈利周期较短、市场前景广阔。通过百联奥特莱斯的案例我们可以发现,奥特莱斯项目的盈利周期较百货业态和购物中心业态短,这主要是因为奥特莱斯项目因为远离市区,其商业物业的获取成本较低,并且奥特莱斯以国际名牌为主的折扣商品组合正符合我国中高端消费人群对实惠和品牌的双重目标,能够充分激发这部分高消费能力人群的消费意愿。同时,充足的停车场地和便利的交通设施也吸引了城市有车一族的光顾。

(案例改编自网络及企业资料)

请带着以下问题学习本章内容:

1. 什么是企业?我国商贸服务业企业的分类,奥特莱斯属于何种商业业态?
2. 促成中国奢侈品市场迅速发展和奥特莱斯成功的背景是什么?
3. 奥特莱斯是如何经营管理企业的?管理者的技能和角色是什么?

第一节 企业概述

企业在为推动工业和商业文明的进步,为国家的现代化建设及富强,为人民财