

在七〇年代社會經濟高度成長的背景之下，百貨公司得以全力擴張，其中不少經營過失也為人所忽略。然而八〇年代末的今天，經濟成長趨於緩和，消費由量進入質的時代，以及同一商圈內商店的過度發展；百貨公司却依然維持過去的經營體質，實令人懷疑「她」還有明日嗎？



● 王文義

?

百貨公司的明日

百貨公司的明日？

目錄

危機論

1.	販賣人員服務品質低下	3
2.	令人難以忍受	3
	專櫃弊病未見改善	
	營運機能受制	6
3.	逃避經營責任	
	喪失商品自主權	8
4.	過於依賴折扣活動	
	生存條件不足	11
5.	與顧客生活的結合不夠	
	淪為大型的服裝店	14

6.	無法脫離常識的樓面規劃	17
7.	外表一味地高級化	
8.	經營本質未能有實質的革新	19
9.	經營規模力不足	
10.	難以適應日益膨脹的消費需求	21
	人才培育工作未臻完善	
	從業人員缺乏理念與使命感	24
	都市性不夠	
	不見社會文化氣習	28

再生論

8.	7.	6.	5.	4.	3.	2.	1.
擴大衣生活外的食、住生活市場	拾回經營獨自性	開發自有品牌商品	專櫃的管理與統合運用	經營規模的技術性訴求	情報武裝化	迎接女性化時代的市場	培育感性經營意識
95	81	71	68	59	49	39	33

15.	開發購物中心	145
14.	重視女性員工	141
	培育專業人才	
13.	重申「買方」經營理論	134
	以顧客為最優先	
12.	視覺商品戰略的再認識	124
11.	大型專門店化	121
	滿足顧客生活的多樣化	113
10.	重視雜貨商品	
9.	開發休閒文化市場	102

危機論

在七〇年代社會經濟高度成長的背景下，百貨公司得以全力擴張，其中不少經營過失也爲人所忽略。

然而八〇年代末的今天，經濟成長趨於緩和，消費由量進入質的時代，以及同一商圈內商店的過度發展；百貨公司卻依然維持過去的經營體質，實令人懷疑「她」還有明日嗎？

I

販賣人員服務品質低下 令人難以忍受

「這件顏色不太適合，請問是否有其他色調？」

「只有這種顏色，我看很適合妳穿，就買這一件吧！」

「嗯！還是不太中意，其他地方看看再說。」

對著離去的顧客，銷售小姐面有怒意地低聲怨道：「不買就算了，還東挑西挑半天！」

上述这一幕時常可以在百貨公司見到，更甚者，還引起一番爭吵。事實上，從百貨公司顧客異議的統計中，我們可以發現專櫃售貨小姐的服務態度問題，經常超越商品問題而排名第一。

專櫃販賣人員雖然穿著百貨公司的制服，但其觀念與行動，

顧客異議

大部分百貨公司皆設有顧客異議中心，以處理顧客的抱怨或建議。一般顧客異議的內容為品質問題、服務態度與價格問題。

卻未能認同該百貨公司。服務顧客的觀念僅限於本身賣場的範圍，時常讓顧客不知所措。這個問題實為百貨公司構造上缺陷的一部分，也是冰山浮出水面的一角。

筆者有次至百貨公司詢問一位銷售小姐，何處可買到毛衣，「不太清楚！」該位小姐有點不耐煩地回答。想不到連續請教了幾位，結果都是一樣。這並不只是筆者個人的遇遭而已，與幾位友人談起時，大家都有類似的經驗。

除了上述不正確的服務態度外，最難以讓顧客忍受的，應該是銷售小姐一副沒有笑容的臉。似乎今天顧客在購買東西前，必須先討好銷售小姐，這種情形簡直無法想像。因此，筆者常形容現今的顧客有如待宰的羔羊。

事實上，國內百貨公司無法突破長期以來的困境、締造新局面的主要因素，就是販賣人員服務品質的低下。曾有位即將調任營業單位的百貨公司主管，詢問筆者如何提升業績時，筆者的回覆是改善販賣人員的服務品質。是的，的確沒有其他的答案，比

專櫃販賣人員

百貨公司大致有三類的販賣人員。大部分為專櫃派遣來的販賣員，其次為百貨公司的自營人員與展示人員（例如化粧品展示小姐。）

這個回答來得更實際而有效了。

然而，限於各種社會環境的客觀條件，要解決這個問題並非一件易事，例如，販賣工作的長時間性與局限的前途性，即很難培育出一位優秀的販賣人員。不過，近代目標合理主義的專門化與機能化，對於販賣工作實已開闢了一條向上的專業大道。換句話說，販賣人員依據本身的努力，也可以得到主管的待遇與專家的禮遇。近年來，日本專門店的商品販賣工作非常受到年輕人的歡迎，即是一個很好的例子。

此外，隨著社會的工業化與人們生活品質的提升，百貨公司營業時間的縮短或調整並非不可能，屆時，販賣工作的長時間性也將獲得改善。

不過，基本上要改善販賣人員的服務品質，一定要讓販賣人員重視自己的工作。換句話說，販賣人員必須知道販賣工作對自己或社會都有其重大的意義，而且它比任何事都更具有創造性。

II

專櫃弊病未見改善 營運機能受制

商店的基本經營活動不外乎商品企劃(selection & assortment)、採購(buying)與販賣(selling)。對於小型店而言，這些活動一般概由店主本身來管理就已足夠。然而，一旦經營規模大型化後，這一切的經營活動勢必走向系統化與組織化，以爲達成經營目標的依據。

不過，現時百貨公司的專櫃式經營，由於個個專櫃有如各自獨立的小型店，致使百貨公司內部的經營活動管理仍受限於小型店型態，未能發揮大型店應有的機能。譬如，百貨公司雖然不斷地吸收新的經營知識，而所能表現出來的，仍只是硬體的革新。

專櫃式的經營，可以說是國內百貨公司特有的經營型態。筆者視其為產銷個體雙方，在混亂的流通秩序與有限的經營能力下，所互相結合而成的一種過渡時期產物。換句話說，商品生產者在直銷的觀念下，以較低的「設店」費用，借助百貨公司的場所來販賣本身的產品；而百貨公司實質上則是一種藉著他人的經營活動，來謀取利益的銷售體。曾有位美國同業友人明白地指出，專櫃式經營的百貨公司，充其量只是扮演著賣場掮客(space broker)的角色而已。

近年來，雖然百貨公司努力於擺脫賣場掮客的角色，例如，著手本身的商品企劃、開發自營商品等等，然而限於市場產銷供需固有的型態，這些成效畢竟有限。事實上，專櫃式的經營與國外購物中心，或流行大樓的租約店(tenant)式經營有類似的地方；甚至，近年來歐美百貨公司導入品牌商品，以店中店(shop-in-shop)作為表現的經營方式，更像國內的專櫃式經營。如此而言，專櫃是有其適性，問題是如何掌握管理罷了。

流通秩序

商品從生產工廠至顧客手中的動態，稱之為流通。而經由正常途徑的流通，稱之為流通秩序。

租約店

在集合各種業種的大型購物中心或流行大樓中，以長期租約與繳納租金的方式經營的商店。租約店雖然可視為獨立店，但仍須接受統一管理與輔導。

因此，假若今天百貨公司能統合各個專櫃的經營活動，並且予以系統化與組織化，不也就成為名副其實的大型店了嗎？換句話說，百貨公司與專櫃必須摒棄相互利用的觀念，進而建立共同經營的意識，如此才有明日可言。

III

逃避經營責任 喪失商品自主權

前述百貨公司在專櫃體制下，將大部分的經營責任託付廠商，如此日積月累地喪失許多經營權利。其中最具象徵性的一項就是商品的自主權。

以往大部分百貨公司開設時，所能考慮的就是招募設櫃廠商，將賣場有效地分配出去，完全缺乏所謂的商品政策。近年來，

店中店(in shop)

大型店(例如百貨公司)
中某些商品以一定範圍型態來表現時，假若該表現方式猶如一家獨立店，則稱之為店中店。



in shop

雖然有些百貨公司不遺餘力地輔導專櫃開發商品，或是採取「進貨專櫃」的方式，來實現本身既定的商品政策，然而實質上，專櫃仍然握有控制商品的主權。換句話說，百貨公司今天賣些什麼商品，或是以什麼價格來賣等等的決定權，大部分掌握在專櫃的手中。更甚的，有些百貨公司的賣場，早已淪為專櫃的商品展示間。因此，嚴格地說來，現時百貨公司的商品政策，實為一種專櫃導向的商品政策，無所謂的自主性可言。

喪失商品自主性的危機有兩個：

首先是因失去商品價格的決定權，而無法有效地推動定價販賣政策。譬如，近年來隨著百貨公司經營費用的遞增，愈來愈多的負擔也由百貨公司轉嫁專櫃身上，結果是商品不合理的漲價。

另一方面，由於各專櫃的定價政策不同，賣場上經常造成類似商品（或同樣商品）以不同價格販賣的情形。

回顧一八五二年，第一家百貨公司型態的商店誕生於法國巴黎時，其採用的革新商法中，最受人注目的是——商品標上價格，

進貨專櫃

百貨公司直接向廠商進貨，但由廠商派人員負責商品管理與販賣的一種經營型態。

對任何人皆以相同的價格販賣。其後一八六五年，美國百貨公司的先驅，約翰·瓦那麥卡先生所制定的近代百貨公司經營的四個原則中，也包含了「定價販賣」。顯而易見地，商品價格的訂定與管理，實為百貨公司生存的要件。

如今，國內百貨公司這種違背現代商業經營活動基本原則的體質，到底能夠持續生存多久呢？筆者就曾目睹一家百貨公司由盛至衰，其間的過程，可以說是消費者對該公司商品定價的信心，由最高點跌至零點的變化。

喪失商品自主性的第二個危機是：無法適應新時代的要求。衆所周知，商品是商店的生命力，百貨公司在缺乏商品自主性的情況下，儼若依賴著最後一絲的生命力苟延殘喘。今天的商品已經脫離高級與低級，或者是高價與低價的概念，而進入所謂高感度的時代。沒有生命力的百貨公司，實無能力適應這種時代的變化，如此必然失去本身的生存條件。

事實上，近年來百貨公司也只能依賴著爭取專櫃而生存。換

近代百貨公司經營的四個原則

- ① 現金交易
- ② 定價販賣
- ③ 商品保證
- ④ 退錢換貨。

句話說，如何有效地抵制競爭對手，不讓本身的專櫃至對方設櫃，成爲百貨公司的一種生存保障。

IV

過於依賴折扣活動 生存條件不足

街坊上常可見到太太們談論著某家百貨公司正值打折，進而相互邀約前去搶購的情景；另一方面，舉行折扣活動的公司的確是人潮洶湧，而其他公司則是門可羅雀。

折扣活動，追其根源乃是一種正當的經營行爲。日本百貨公司常用「大感謝」與「大處分」的字句，來訴求折扣活動。其意義是利潤分享顧客與不當庫存的處理。相同地，日本消費者也很清楚爲什麼他們能以較低的價格，購得某些商品。