

商 路

曹 随 编著

(内部书刊 外传必究)

商 路

曹 随 编著

(内部书刊 外传必究)

前 言

《商路》一书采用历史和逻辑相结合的方法,运用经济学、管理学和组织行为学的理论观点全面系统地描述了北京西单商场改革开放 20 年来的巨变。从企业的经营哲学到具体的专业管理和业务程序及经营绝窍均进行了深入研究,操作性极强,因此本书是商战的一部“兵书”。根据西单商场的要求不能向社会发行。

这是一部商业企业经营管理大全,理论与实际高度统一,内涵极其丰富。书中丰富的资料主要来自西单商场的各种总结、报告、报表、报纸、文件、书刊以及作者的调查。

作者

1998 年 12 月 18 日

序 曲

西单商场在 20 年时间里,购物环境实现了现代化,改革适应了市场化,经营效益实现了最大化,成为北京商家之首。

1978 年 12 月 1 日,中国共产党召开了十一届三中全会,正本清源,拨乱反正,中国走上了以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导的改革开放之路。这是一个划时代的开始,在这个划时代到来之前,西单商场进行了一个重大的举措——自建商业大楼。

对任何历史事件的科学评价都不能离开当时的历史条件,这是历史唯物主义的基本原则。如果用今天的观点来评价西单商场总经理宋学进带领职工自己动手盖大楼,大多数人会持否定态度。但是,在改革开放前夕,自己动手盖大楼却是正确的选择,甚至是唯一的选择。

1972 年美国总统尼克松访华,北京的许多临街店面进行了美化,西单商场的“骨头架子”已是如此残破不堪,再美化也难以遮丑。尼克松的随行记者来到商场,一切破败落后的角落都成了他们猎奇之处,镁光灯不停地闪,相机咔咔地发出叽笑。商场售货员看在眼里,红在脸上,心里充满了酸甜苦辣。他们怨恨外国人看不起自己。而宋学进却很冷静,他并不怪外国记者的叽笑,因为自己确实太落后了,与 24 年的经济建设应有的面貌十分不符。

宋学进无法容忍商场的落后面貌再继续下去,一天不变,他一

天心里不安实！他向市、区两级政府提交了翻建西单商场的报告，得到了批准。但是，当时的建筑公司与今天不同，今天是建筑公司向客户“求活儿”，当时是客户求建筑公司给干活儿。在工期上，建筑公司一两年不能安排动工，何时开工，何时竣工都不能确定；在工程造价上，全部工程需要7、8百万元，宋学进无法筹措这么多资金。工期上和资金上都无法保证。宋学进心里十分窝火，自己一心想快，客观现实就是让你快不起来。在百般无奈的情况下，他被逼上了自己干这条路。他分析了自己干的利弊：其利在于节省资金，自己干有400余万元就可以完成工程；施工期间，营业缩小，有一批售货人员没事干，所以人员调剂不成问题；自己干便于控制工期。其弊在于不懂技术，容易出质量事故。如何解决外行干内行活的矛盾，成为宋学进下决心自己干的关键。他研究了施工现场的特点，技术人员并不多，大多数是壮工。北京从建筑部门退下来的工程师、技术员和各工种的技术工人很多，找他们先培训，后上岗，再由他们带着干，只要细致、严格地监督和动态地控制工程质量，自己是完全能够保质保期盖起大楼的。

宋学进自己盖楼的建议，得到领导班子和全体员工的一致赞成。改变西单商场的面貌，等了20多年了，不能再等了，现在必须立即推倒30年代的老房子，建立新的大楼，在购物环境上赶上百货大楼。

宋学进从商场抽出 $\frac{1}{4}$ 的员工，约300人当壮工；从外部请来40多位建筑部门的退休的工程技术人员担任各类专门技术指导，对参战员工进行了一个多月的专业技术培训，在施工中边教边学边干，有100多人成了各个技术工种的熟练工；总经理宋学进亲自负责工程的全面安排，他学会了看工程图纸，根据图纸要求计算用料，工程中每个角落的施工，每个关键所在，他都亲自到现场察看

指导。副总经理刘永庆学会了现场指挥,跟班劳动,有空就琢磨工程进度,按着工程计划安排活茬细致得当,工程衔接丝丝入扣,调度指挥得心应手,没有因用料一时供应不上或是气候影响造成窝工浪费。

施工中缺少机械设备,西单商场人凭着双手和简陋的工具粉碎旧的基础,托起新的大厦。开工前要拆除 5700 平方米的旧楼房和大罩棚。上面的揭瓦拆墙卸房架,下边的手拉肩扛小车推,天气闷热,尘土飞扬,与汗水粘在一起,个个成了泥人。原计划两个月,45 天就告结束。1974 年冬,限期一个月拆除一座钢筋混凝土框架的三层楼房,他们组织了青年突击班,18 磅大铁锤砸下去只见一个白点,钢钎大锤 20 多下才出个一寸深的小坑,干部带头轮番作业,每人抡 40 大锤,虎口麻木,气喘嘘嘘。六、七个人抬一个七、八十斤重的大锤硬砸。300 多人顶风冒雪 30 个昼夜,完成了任务。挖掘地下室土方时,他们用镐刨锹撮小车推。隆冬数九,甩掉棉衣裤,穿着单裤单褂,把一车一车的渣土运到地面上。二期工程中虽然雇用了挖掘机和汽车,但清理水平面和挖掘柱基坑,还要靠人力。小车下不去,就用簸箕端上来。在打南半部一楼营业厅顶板时需用混凝土 700 多立方,需用沙、石、水泥 1500 多吨,他们一车一车地向上推了一万多车,并经过水洗、过秤、搅拌、震捣等几道工序,220 人连续干了八个昼夜,个个筋疲力尽。在六年中,他们总共投入 69 万个劳动日,平均每人每年建筑 14.7 平方米。拆除旧楼房 1.2 万平方米,消除渣土和运送砖、瓦、灰、沙、石料 7 万多吨,挖掘土方 2.8 万立方米,绑扎钢筋 900 吨,支模板 1.57 万平方米,浇灌混凝土 5000 立方米,砌砖 540 万块,抹灰 13 万平方米,制作安装通风管道 1.5 公里,按装上下水道和取暖电气管线 20 多公里。320 名员工在六年中,衣服坏了一件又一件,鞋袜穿破一双又一双。直到施工最后一年——1977 年 7 月才给每个施工人员每天补助 2 角

线。当时吃粮凭粮票,超负荷的劳动,国家只给少量粮食补助。他们完全在奉献自己,没有任何索取。党团员和青年们常常在营业结束,到工地上义务劳动。1000多名员工都轮流到工地劳动过。他们流着汗,也流过血、流过泪。员工陈景明因工致残,员工申永清于1978年5月31日倒在了工地上……

就这样,宋学进带领着员工彻底改变了西单商场的场房面貌,总投资427.3万元,平均每平方米造价150元,节省了大量投资。工程从1972年8月动工到1978年9月竣工使用。一期工程从1972年8月至1975年2月;二期工程从1975年9月至1978年9月。两期工程共建房屋31726.29平方米。其中营业用房11000平方米,占34.64%;仓库8070平方米,占25.44%;设备及其它用房12656平方米,占39.92%。

1974年6月,董必武副主席听说西单商场人自己动手盖大楼,感慨万千,欣然命笔,为商场门面题词:西单百货商场。商场大楼竣工之后,委托北京铝制品厂加工铸铝字,字大1.4米,厚180毫米。六个大字闪闪发光,下标董必武题名,在商场新楼门楣上,西单商场树起了新的企业形象。

西单商场人用亲自所盖的商业大楼迎来了中国经济改革开放的新时代,而新时代向他们提出了新的更高的要求,迫使他们用新的观念去迎接挑战。过去,他们习惯于自己同自己比,今天同昨天比,西单商场年年有进步,唱的是“步步高”。在改革开放的年代,在由计划经济向社会主义市场经济转轨的过程中,重要的已经不是自我纵向比较,而要在整个市场上进行横向比较,以此来判断优劣,西单商场人还不习惯于这种思维方式。

1979年1月20日商业部第4期《商业简讯》上把西单商场与百货大楼作了比较,分析了两家同等规模的商场在经营上的差距,见下表。

1978年西单商场与百货大楼的经营情况比较

项目	单位	西单商场	百货大楼	西单商场的 差距±%
销售额	万元	7724	14205	-46
利润总额	万元	449	1175	-62
费用	万元	2.61	2.05	+27
资金周转	天	48.7	48.1	+1
售货员劳产率	万元	9.4	12.6	-25
商品品种	种	21749	26091	-17
服务项目	种	142	220	-35

《北京日报》对西单商场为什么在经营上赶不上百货大楼进行了详细分析评述。商业部点了西单商场的名和《北京日报》的评述引起了一商局领导的重视,他们决定派一名干将主抓西单商场的经营。从若干人选中,确定了王权。局党委组织部把王权召到局里,向他传达了商业部简报的内容,并指令他调任西单商场的副总经理,协助总经理宋学进抓经营管理。

1934年2月王权出生于河北省香河县一个农民家庭,14岁读完高小,来到北京前门外布巷子23号泰和昌绸布店学徒,1950年4月又转到前门外琉璃厂西太平巷2号公诚胶布厂学徒,1955年,北京王府井建成新中国第一座百货大楼,在全市招工,条件严格。王权被选拔到百货大楼五金交电部当了售货员,10年后提升为商品部主任。他身材愧梧,语音却并不洪亮;仪态憨厚,性格却十分倔强;有大将风度,待人却十分和蔼。他有一股实干精神,工作任劳任怨,妻子儿女都在农村生活,他常年以百货大楼为家,一年难得回乡过几天团聚日子,所以人们都称他老黄牛。1976年“四人帮”打倒之后,加强北京商业网点建设,他被调到北京商业修建公司当了副主任,在泥里水里带着工人干了两年多。

王权于1979年4月3日到西单商场上任。担任业务副总经理,1984年1月担任总经理兼党委副书记。1995年7月由于健康

状况改任党委书记，由党委书记刘秀玲接任总经理。西单商场走向现代化的整个历史过程与王权的名字联在了一起。改革开放的历史大潮改变了他，重塑了他，而他又以自己顽强的意志和卓越的才干推动了西单商场的现代化进程。他由老黄牛变为拓荒牛，犁开了一片又一片陈旧的处女地，使其开遍了艳丽的花朵，结满了丰硕的果实。

目 录

序 曲

A 领导篇

第一章 创一流业绩.....	(2)
一、京城夺冠	(2)
1. 奋战八年	(2)
2. 八年连冠	(2)
3. 退一进三	(3)
二、再造大厦	(6)
1. 再造的动因	(7)
2. 扩建北货场	(8)
3. 改造南货场	(9)
三、制度创新.....	(11)
1. 建立现代用人制度	(11)
2. 建立现代企业制度	(11)
3. 建立现代管理制度	(11)
四、必由之路.....	(12)
1. 三面作战的相互关系	(12)
2. 三面作战之艰辛	(13)
3. 三面作战之艺术	(15)
五、满身荣耀.....	(16)
1. 商场的荣誉	(16)

2. 巨大的鼓舞	(13)
第二章 创一流精神	(22)
一、信念与理想	(22)
1. 价值取向	(22)
2. 社会使命	(23)
3. 忘我精神	(24)
二、智慧与胆略	(26)
1. 勤于学习	(26)
2. 敢于发现	(27)
3. 善于超常	(27)
4. 勇于改革	(28)
5. 富于创新	(30)
三、品格与权威	(32)
1. 待人哲学	(32)
2. 洁身自好	(35)
3. 领导权威	(36)
四、精神与文化	(37)
1. 王权精神的概括	(37)
2. 王权精神与企业文化	(38)
3. 王权精神与企业形象	(39)
第三章 建一流班子	(40)
一、优势互补	(40)
1. 领导成员类型	(40)
2. 组合优势	(40)
3. 以长克短	(41)
4. 能位匹配	(41)
二、交叉任职	(41)

1. 党政交叉任职	(41)
2. 法人治理结构交叉任职	(45)
三、决策方式	(44)
1. 决策程序	(44)
2. 党政干部的复合性	(45)
3. 参与决策的科学性	(47)

B 经营篇

第四章 经营理念	(51)
一、以义为先	(51)
1. 以义为先的表现	(51)
2. 以义为先的源流	(55)
3. 以义为先的异同	(57)
二、以实为本	(59)
1. 实实在在的商品	(59)
2. 实实在在的价格	(59)
3. 实实在在的服务	(60)
三、服务大众	(60)
1. 义、实、众三者关系	(60)
2. 服务大众的历史	(61)
3. 服务大众的依据	(62)
第五章 经营方针	(64)
一、真字经	(64)
1. 真字经的提出	(64)
2. 净化干部思想	(66)
3. 筑起保真的防线	(67)
4. 以真取信于民	(68)

二、全字经	(69)
1. 全字的特点	(69)
2. 全字的实质	(72)
3. 全字的功效	(75)
三、廉字经	(76)
1. 廉字与大众	(76)
2. 廉字与竞争	(78)
3. 廉字与管理	(79)
第六章 市场研究	(81)
一、需求与对策	(81)
1. 消费层次与商品档次	(81)
2. 购买行为与服务方式	(82)
3. 消费结构与商品类型	(83)
4. 环境变化与商品供应	(85)
二、信息与预测	(86)
1. 市场信息管理系统	(87)
2. 市场信息来源	(88)
3. 向厂家反馈信息	(92)
4. 开展市场预测	(93)
三、营销策略	(94)
1. 以进促销	(94)
2. 抢先抓尖	(97)
3. 随机应变	(99)
4. 先进先收	(100)
5. 快进快销	(101)
6. 期前取胜	(101)
7. 过季促销	(102)

8. 突出重点	(102)
第七章 营销方式	(106)
一、零售方式	(106)
1. 定点零售	(106)
2. 电函邮购	(110)
3. 流动售货	(113)
二、批发方式	(115)
1. 批发业务的发展	(115)
2. “小快灵”批发方式	(116)
3. 代理制批发方式	(117)
4. 拓开批发渠道	(117)
二、经销与代销	(117)
1. 经销方式	(118)
2. 代销方式	(118)
三、促销方式	(120)
1. 推销方式	(120)
2. 连带促销	(121)
3. 服务促销	(122)
4. 优惠促销	(124)
5. 广告促销	(125)
四、营业推广	(125)
1. 营业推广形式	(125)
2. 商品展销	(126)
五、引厂进店	(130)
1. 发展过程	(130)
2. 管理方式	(133)
3. 组织领导	(135)

第八章 商品与价格管理	(137)
一、进货管理	(137)
1. 权限与责任	(137)
2. 渠道选择	(138)
3. 进货方式	(140)
二、存货管理	(142)
1. 商品库存	(142)
2. 存货盘点	(142)
3. 库存分析	(143)
三、质量控制	(144)
1. 健全组织	(144)
2. 严把进货关	(145)
3. 售前检测制	(147)
4. 巡检责任制	(148)
5. 退赔责任制	(148)
6. 增强商品鉴别能力	(149)
四、物价管理	(151)
1. 物价队伍	(151)
2. 定价程序	(152)
3. 物价检查	(152)
4. 市场采价	(153)

C 服务篇

第九章 服务哲学	(155)
一、服务意识的变化	(155)
1. 从要我服务到我要服务	(155)
2. 既买商品,又买服务	(156)
3. 营销以顾客为中心	(156)

二、服务新观念	(157)
1. 服务荣誉观	(157)
2. 服务社会观	(158)
3. 服务至上观	(159)
4. 服务文化观	(159)
5. 服务创新观	(160)
6. 服务伦理观	(161)
7. 服务中心观	(161)
8. 服务竞争观	(162)
9. 服务促销观	(163)
10. 服务整体观	(164)
三、服务回报	(164)
1. 培养回头客	(164)
2. 义务广告人	(168)
第十章 服务方式(一)	(171)
一、全过程服务	(171)
1. 售前服务	(171)
2. 售中服务	(173)
3. 售后服务	(175)
二、规范化服务	(180)
1. 规范化的发展	(180)
2. 规范化的特点	(181)
3. 服务规范	(183)
第十一章 服务方式(二)	(186)
一、无边界服务	(186)
1. 无边界服务的产生	(186)
2. 无边界服务的表现	(188)

二、乐趣服务	(193)
1. 乐趣服务的形式	(193)
2. 乐趣服务的传统	(196)
三、超值服务	(197)
1. 超值服务涵义	(197)
2. 超值服务项目	(199)
3. 超值服务工作	(201)
第十二章 营销艺术	(204)
一、导购艺术	(204)
1. 适度招呼	(204)
2. 控制情绪	(205)
3. 把握差异	(206)
4. 揣摩心理	(208)
5. 揭短促销	(209)
6. 理性引导	(210)
二、语言技巧	(212)
1. 尊重顾客的语言技巧	(212)
2. 获取信任的语言技巧	(214)
3. 退换商品的语言技巧	(216)
三、化解冲突	(217)
1. 从礼让中求得缓解	(217)
2. 从让步中求得妥协	(219)
3. 从转移视线中得到缓和	(220)
第十三章 服务管理	(222)
一、改进服务管理的过程	(222)
1. 从片面抓到立体抓	(222)
2. 从领导变到员工变	(223)