

零售商业企业管理

教学参考资料

第二集

北京商学院商业经济系

一九八一年七月

目 录

美国零售商业管理情况·····	(1)
西尔斯公司—世界最大零售企业的发展史·····	(10)
美国西雅斯商业公司经营概况·····	(18)
美国“T G Y”商业公司经营简介·····	(47)
美国方便商店发展近况·····	(62)
美国箱合商场·····	(64)
美国超级货栈简介·····	(65)
“家庭中心”商店的蓬勃发展·····	(66)
法国百货公司概况简介·····	(70)
法国春天商店的经营管理情况·····	(72)
西欧流动售货简况·····	(78)
法国小商亭贸易概况·····	(78)
香港国货公司业务透视·····	(79)
日本商业概况·····	(85)
三越公司的经营与管理·····	(89)
美国零售商业科学技术发展概况·····	(95)
商店服务质量及其评定·····	(99)
商店要附设对居民的服务项目·····	(103)
改善经营管理 提高服务质量·····	(106)
零售商店行政管理人员的基本条件·····	(145)
一家百货店的专业职员制度·····	(149)

美国零售商业管理情况

从生产到消费整个环节包括：生产厂家——批发商——零售商——消费者这样一个程序。这里主要讲零售商业的管理制度。

零售商经营的品种种类在美国分为两大类：

一是有形的，即看得见，摸得着的商品，如各种穿的、用的、吃的商品。

一类是无形的，即看不见、摸不着的，是属于服务一类的，如从事医生、律师、会计师等职业以及如旅馆等行业。

不管是那一类经营，原则都是一样的，就是用最少的成本，达到最高的经济效果。

目前在美国，基本上是生产大于需要，即供过于求，因此，服务就很重要，通过服务想尽一切办法把商品卖出去，因为只有把东西卖出去，才能赚钱，才有竞争能力。

为了能够把东西卖出，在美国特别重视研究顾客心理。在社会上，在一些公司、大学里有专门研究顾客心理的机构，商店大概每三个月搞一次顾客心理的测验，就是发出信件向顾客提出各种问题：你最近想不想购买房屋？想不想购买汽车？想不想购买缝纫机、电冰箱、洗衣机等等，以及你需要什么样式的房屋、缝纫机、汽车等等，然后把得到的回答加以综合，得出一个指数作为依据，来安排生产和投资。

美国的商店对顾客的服务是很周到的，一定保证使顾客满

意，如果买了不满意的东西，可以退回去，一分不少的退款。因为美国现在东西多，最怕没人买东西，东西没人买，社会产生连锁反映；商业上卖不出去，工厂就不能生产，这种不景气的结果就会引起经济危机，美国在73年、74年、75年就开始了新的不景气，现在开始好转。

美国人不象中国人有存钱的习惯，大多数美国人今天用的是后天的钱，商店通过各种办法创造需要，让顾客知道商品的存在，特别是新商品出来后，总是千方百计让顾客知道它的存在和用途，使顾客花钱买他的商品。

创造需要的办法是很多的，主要有：

做广告：通过贴广告、印报纸、出杂志、广播、电视（这是最时髦的办法）介绍商品。

商品展览：包括橱窗展览，国外橱窗要比国内华丽得多。在新产品出现后，商业上都要进行讲解，操作表演。用的东西讲解怎么用，穿的东西雇模特儿，穿起来让顾客从各个角度看。

送货上门：美国的妇女喜欢化妆，化妆品是妇女的必需品，商店把化妆品送到家，并现场表演使用。

送样品上门：有些新品种出来以后，商店就送样品上门，让顾客试用，例如，新的牌子香烟出来后，就送上门让顾客抽，不要钱。

电话订货：大的商店都发营业目录，把自己经营的商品名称、规格、式样、颜色、价格、营业柜台地点等编辑成册，并附有样品式样相片，顾客可以根据目录用电话订货，而且当时不用付钱，告诉一下银行使用卡片号码就行，商店就送货上门，顾客只要付很少一些费用就行。（在美国个人可以向银行申请信用卡片，持信用卡片可以在全国使用）

邮购：外地顾客可以根据商店所发的营业目录，向商店写

信邮购自己所需要的商品，同时写明自己信用卡片号码，商店就会把商品寄来。

钓鱼法：美国人有一个习惯，一次绝不买一样的东西，有的一次可以买一个月需要的东西，有的可以买一年的东西，因为每家都有电冰箱，有的冰箱可以长期存放东西，其次，是时间不容许经常去买东西，因为交通很远并且很拥挤。譬如我每天早晨五点就开始工作，一直到晚上十二点，工作很紧张，绝不会为了买一件商品跑一次商店。

钓鱼法就是用一个便宜的商品把顾客引进商店，只要你进门就不让你空手出去，而且让你感到很愉快。一进门就有人问你：我可以给你帮忙吗？店员的态度都是很好的，没有板着面孔的。如果你同意服务员替你选商品，她就立即帮你挑选，如果你说不用，就让你自己挑选。商品摆布上，贵重的商品由售货员拿，一般商品都是公开陈列，由顾客自己拿。商店陈列还特别照顾到顾客的心理，什么东西放在什么地方，男人用的东西怎么陈列，妇女用的东西怎么陈列，都有讲究。穿的要雇模特儿，或用模型穿着衣服，可以使顾客从各个角度看样式等。由于各方面使顾客满意，顾客原不打算买的商品也买了，卖的东西就多了。

你进了商店，就想办法让你尽可能多待些时间，待的时间长买的东西就可能多。例如店内免费供应咖啡、果汁随使用，免费供应早餐，店内设有饭店而且很便宜，如果外边要一元，店内只收二毛五，店内还有看小孩的地方，可以免费照顾儿童，店内还有卫生设备、化妆室，以适应美国妇女的随时化妆的习惯，店内还有专门小车，可以推的让行动不便的顾客选购商品，还有专门的楼梯，可以使小车直接推到楼上去。总之，是样样都给你想到了，就是不给你叩头。

在美国，上街买东西，不用带口袋之类的东西，每个商店买完东西都为顾客包装，并负责送上汽车，如果大件的带不回去，留下地址商店负责送到家。

营业时间也是根据顾客需要安排的。

星期一至星期五，早10·30至晚9·30（星期五是周末）。

星期六，早9·00至晚6·00（晚上总要参加音乐会或午会、所以晚上停业早）。

星期日，中午12·00至晚5·00（晚上到教堂作礼拜）。

商店设备也是根据消费水平安排的。有的地方消费水平高，商店设备条件相应地就好，在消费水平低的地方，商店的设备条件也就相应低一些。另外在商店经营的品种、质量上也考虑到适应消费水平。

商店售出的货物实行包换制度，主要是为了挣名誉，招揽顾客，顾客越多越有竞争力。我亲身经历过一件事：我买了一个提包，说明书上讲能用十年，但用了五年后有一个扣子坏了，主要是我装东西太多使坏的，我拿提包到商店，想问一下如何修理？什么地方可以修理？结果售货员说：这是制造的质量问题，不是使用的问题，结果给我换了一个新的。

在美国，政府规定制造商也要向顾客负责，如果由于生产质量上的原因，在使用中发生了事故，制造商不但要赔偿一切损失，而且还要罚款。有一次我买了一架梯子，后来有一个脚坏了一个另件，我到商店换另件，商店说，这是制造的问题，就给换了一架新的梯子。制造商为什么这样大方呢？如果梯子由于质量问题摔坏了人，制造商是要负责的，不如换一个新梯子便宜。还有一件事，现在美国的日本小汽车很畅销，美国汽车

制造商为了和日本竞争也制造小汽车，并包换。有一次一辆小汽车用了十年，出了事故翻了车，还死了人，经交通警察检查，是汽车一个另件质量有问题，结果汽车制造商除了换一辆汽车，赔偿损失之外，还罚了款。

出售药品，也要保证对顾客负责。美国出售的药分两种：一种是可以随便买的，一种是必须经过医生开方才能买到的。如果是后一种药，如果出了问题，就要追究责任，开药方的、卖药的都要负责，赔偿一切费用。

在美国，每件商品都有广告，但广告和说明书受国家法律制约，也就是由政府担保，不允许搞鬼。每件商品的说明书，必须十分详细，如烟盒上都说明抽烟多了可以引起癌症。罐头食品要注明质量、成分等，顾客如发现实物与说明不符合可以要求退换。

在美国，每一个州或市都有消费福利会这样的组织，负责监督商品的服务。如果有的商品不给退换，顾客就可以到消费福利会去申诉，这个组织就负责给顾客联系退换。但一般说来，商店是不会让顾客到这个组织去申诉的。

前面讲的都是有形的商品，那么无形的商品怎么办呢？也有监督机关，如律师都有律师协会，如果你要雇律师或会计师，就可以到协会中去了解要雇人员的信誉与技术情况。这类服务人员是不准作广告的，虽然政府希望他们作广告，但同业协会不准他们作广告，因为这样等于是抢别人生意。

下面讲讲零售商业内部的行政管理：

管理是很重要的，举个例子说，在美国制造提包时要考虑到各种需要，要有专门放证件、放信用卡、放钱夹、放照片、放手巾、放扇子、放化妆品的地方，这样免得使用的人随便乱放。或出门时忘记带必需的东西。商店的内部管理如同提

包一样要专门化。我不了解你们商店内部组织情况，但我想总有经理或副经理吧！各个经理总还会有分工，有管进货的，有管存放的，有管销售的，有管卫生的等等。管理的关键就是要找出隶属关系，就是谁管谁？使每一部门，每一个人都有明确的责任，和明确的核算成绩的标准，而核算成绩的标准又是根据权力来衡量的，就是看你是否完成了你权力所及的工作。比如我是当顾问的，我就告诉人家应该怎么做，才能用最少代价取得最大的经济效果，有一次一个股票市场请我去帮助解决如何管理的问题，股票市场原来我不熟悉，我觉得这是促进自己动脑子的一个机会，我用三个月的时间帮助他们解决了问题，他们给了我好多钱，但更重要的是经过自己动脑筋，终于解决了问题，心里感到很愉快。

下面讲进货原则和管理办法：

原则是根据顾客的需要。

办法有以下几种：

①根据顾客心理测验提供的情况。

②每天早上八点，通过电子计算机把前一天商店实际销售情况及存货情况报告出来，考察那些销得快，以决定进货量。

③有些商品可以通过预测，如根据季节变化等预测。

负责进货的人根据上述情况填写请货单一式七份（分不同颜色）交总经理审核批准后，交购货部办理，按投标办法组织进货。

存货管理：

贮藏室有严密的制度，必须做到，需要什么马上能拿出来。存放都是电子计算机管理的，每个商品有一个号码，头一个号码代表商品名称，后一个号码代表存放地点，再后一个号码代表存货量。电子计算机每天早晨八点都把前一天的进库

量、出库量、现存货数提供出来，可以了如指掌。

存货量不能太多，虽然在美国一次大量买货便宜，这也是刺激购货的一种手段，但存货却不能过多，原因是：

①顾客的需要可以随时改变，尤其在美国随时随地都可能发生购买力的转移。

②存货要付很大的存货税，存多了纳的税就多。

③大部分商人都要从银行借一部分钱，存货多，资金周转慢，带来的利润就少，相反利息要多付。

④市场的价格是由消费者决定的，消费者不需要就要降价，资本家就要赔钱。

⑤还要考虑机会成本，就是说，存货多，占用的资金就多，待新产品出现后，就表现为资金缺乏，不能够进新产品，就收不到快销商品的高额利润，就失去了赚钱的机会。

所以美国的存货量管理是最重要的管理，存货量一定要清楚，要计算存货周转率和卖出速度，卖的越快越好，而且有一个总原则，就是必须当年卖掉。所以有一些货销路不佳马上就想卖出去，怎么能想办法卖出去？

钓鱼法是一个主要方法，即商品在展览时，标价很高，比如标200元，但到卖的时候价格很低，只卖100元，甚至50元，造成降价感。但实际上成本只值50元以下。这是一个原则，就是必须保本。

在美国，一人也可以买股票。但股东没有直接管理权，专门有权的管理人员是董事会，大部分较大的股东本身也是董事，但也有专门进行管理而没有股本的人，不是董事会成员的，无权干涉管理问题。会计师计算赔钱、赚钱，三个月计一次，很重要。

在美国，税是很多的，样样都要付税，就拿工资来说，就

要付县、州、联邦政府的税。

在美国，由于很多职员、工人都有股票，所以是人人为自己工作，这样，企业和商店经营的好坏直接关系到自己的利益，所以罢工的少。例如，美国一家最大的零售公司中，一个很小的职员在退休时有20万美元存款，就是从股票来的。

美国的管理制度也是逐渐完善的。二十年前，董事、经理、会计师可以捣鬼发财，而小股东不发财，现在这个机会越来越少了，查帐很严。

成本管理：先要知道成本包括什么？

商业成本包括进货价、工资、国家税收及费用（包括广告费、包装费），成本是变化的，管理会计随时要计算变化。

工业成本更复杂，包括材料的价格、用量、设备的折旧，工资、税收及费用。

在生产时，工程师为会计提供材料的价格和用量，其余由会计师计算，这也是一个曲线，经常要用标准与实际生产比较，提出不足原因。

工人管理很严，招收工人要经过人事股，工资标准由社会标准决定，工人在生产中行动路线都要考虑是直线还是曲线，而且要用表、用电子计算机来考察工人的劳动是否符合标准。美国工人很紧张，比国内紧张的多。

标准成本，这是一个关键，原则是不许任何人有错误（指生产操作、标准成本要适当，标准成本过高，好处是成本低赚得多，但不可能完全达到，实际等于没有标准；标准成本过低，都能达到，但不能赚钱，也等于没有成本标准）。

标准成本的制定是根据当时的设备能力，工人的平均技术水平，根据可能达到，但需要经过一定努力才能达到的原则制定，也就是略高于社会必要劳动时间。以学校作为例子来说，

美国学校都是学分制，你到学校一看就知道学校的标准高低，听课的人少就表示标准高了，听课的人不认真，有的搞小动作、打毛衣、写情书，就表示标准太低了；听课的人都很认真注意，这就说明标准比较合适。

价格在美国由市场决定，有竞争性，但有一条基本原则，价格和成本之间必须有盈余；否则不出卖，这就是经济危机中倒掉商品的原因。

美国管理是很细的，举一个例子：医院住院部每天要换床单、毛巾，这是收费用的，在美国夜十二点离去不收费，十二点后离去按一天计算，有一个医院刚换了一个护士，不了解情况，每天照例换床单等，但有的病人晚上十二点前出院了，医院得不到这笔收入，结果月底一算账，支出大，收入少了，一查是工作没有经验造成的。所以在美国医院换床单前都是要问一下病人是否出院。

美国房屋造价成本比中国低，据了解广州华侨大厦每平方米要600元，在美国也就是360元左右

在中国吃一餐饭等的时间长，在美国吃一餐饭只要15分钟，美国吃饭是营养第一，口味第二，时间最重要。美国实行快餐、份餐如汉堡（一种牛肉馅的包子）一份一个塑料袋，外加饮料，份餐有主食、付食、饮料。美国饭店盛食品的盒子都是纸盒，吃饭用的刀子、叉子都是塑料，用一次就扔掉，用不着洗刷餐具。份餐、快餐可以机械化生产，效率高，价格便宜，节省时间，现在世界各地都实行这个办法，香港也开始实行了。

西尔斯公司—世界最大 零售企业的发展史

[美]彼得·德鲁克*

译者按：美国西尔斯·罗巴克公司（Sears, Roebuck & Co.）是世界最大的零售企业。它拥有大型百货公司303个，中型百货公司377个；五金店160个，分销店1,667个；共有职工42万人。1979年，该公司销售额为175亿多美元，净利润8.1亿美元。它在加拿大和西欧、拉美等国都设有分公司。该公司创建一百多年来，在经营管理、市场营销等方面有许多创新。现将该文摘要译出，供参考。

西尔斯公司不仅在年销售额方面是世界上最大的零售商，而且是世界上盈利最多的零售企业。

西尔斯·罗巴克公司一直是发展得特别快的公司，即使该企业历史悠久、经营完善，但它对高超的技术和科学上的创新却全然缺乏吸引力。可是，自本世纪以来，美国没有一家工商企业，甚至连通用汽车公司，也不能显示出象它那样如此一贯而持续发展的特色。

* 作者系美国著名管理专家，纽约大学教授，并任通用汽车公司、国际商用机器公司顾问。

西尔斯公司，早在本世纪初成为一家正式商业企业时，就已认识到，美国的农民提供了一个与其他市场分开的、性质不同的市场。它之所以“分开”，是由于这个市场是孤立的，当前所有的销售渠道对农民来说，实际上是进不去的；其所以“性质不同”，是由于农民在许多重要方面有着与城市消费者不同的特殊需要。虽然农民的购买力，从个别农民来看是低的，但从其总数来看，它是巨大的，它有着几乎是未曾发掘的购买潜力。

为了把生意做到农民那里去，必须开辟一条新的销售渠道，必须生产出能满足农民需求的商品。这些商品应当售价低廉，并保证定期供应。由于农民所处的实际隔绝状态，使得他们不可能在商品交货前进行检查或在受骗时获得赔偿，因此商品供应者必须给农民以诚实而可靠的保证。

把西尔斯·罗巴克公司创办成一家商业企业，就必须对顾客与市场进行分析，特别是对农民所考虑的“价值”进行分析。更进一步讲，这就需要对许多独特的领域进行重大创新。

第一，它要求有组织地“销售”。那就是为农民所需的特定的商品扩大货源。这些商品在质量与数量上应该符合农民的需要，价格应该是农民买得起的。第二，它要求有一个邮购商品目录，使无法长途跋涉去大城市的农民购到他所需要的商品。正因为这个理由，邮购商品目录必须定期出版，不要去搞不定期的、出售令人眼花缭乱的便宜货的预告。它必须破除邮售的全部传统做法，同时不要用夸张的手法向农民强行推销，而应该对所提供的商品向农民作如实的说明。这样，使农民认为商品目录及提供目录的公司可资信赖，从而形成一批永久性的顾客；这种商品目录应该成为农民的“需购商品的清单”。第三，“货物出门概不退换”的陈旧观念必须改为“包退包

换”——著名的西尔斯公司政策的含义就是“保证退款”。第四，必须找到一种既便宜又迅速地满足顾客大量定购的方法。如果没有邮购部，企业的经营活动实际上是不可能完成的。

最后，必须建立人员组织。当西尔斯·罗巴克公司开始成为一个正式商业企业时，它得不到熟谙大部分专门技能的人员。比如，缺乏开展这类业务活动的进货员；缺乏精通存货管理新要求的会计；缺少绘制附有插图的商品目录的美工人员；也缺少富有经验的、能处理大量顾客定购单的职员。

理查德·西尔斯以他本人的名字作为公司的名称。他懂得消费者各种需要，并卓有成效地去满足这些需要。然而，使西尔斯·罗巴克公司成为一个商业企业的，却不是西尔斯。事实上，西尔斯的经营，还称不上是一种商业，他只不过是一个精明的投机商。他成批买进亏本出售的商品，通过邮寄广告，一批批地推销出去。他的每一笔买卖，实质上都是一次完整的交易，一旦这笔买卖完成，这一交易也就了结，而这种商业活动也随之了结。西尔斯也许已赚了许多钱，但他那种经营方法，是决不可能建立起一个商业企业的，更不用说把企业办下去了。事实上，当他用那套经营方法把公司推进到远远超出他的经营能力时，他的那种“成功”，几乎使他破了产。在公司濒临倒闭时，他把公司卖给一个完全不是同行的人——芝加哥服装商：朱利叶斯·罗森沃德（1862—1932）。

从1895年罗森沃德接管这个企业，到1905年芝加哥邮购商店开张这一期间，他用和西尔斯完全不同的方法来经营这一商业企业。他分析了市场，开始有系统地开辟货源，并创造了定期的、货真价实的邮购商品目录，制定了“保证满意否则退款”的政策。他建立了富有成效的人员组织，给管理人员以最大的职权，全面负责经营成果。不久，他又从利润中拨出一部

分款项为每个雇员购买本公司的股票，使他们与本公司的利害休戚相关。罗森沃德不仅是西尔斯·罗巴克公司之父，而且是二十世纪使世界经济改变的销售革命之父，这一革命对经济增长是一个极其重要的因素。

在对西尔斯公司早期发展的历史所作出的基本贡献中，只有一项不是罗森沃德作出的。芝加哥邮购商店是由奥托·道灵在1903年最先设计的。这比亨利·福特的第一个现代化大规模生产工厂还要早五年，福特的这个工厂是第一个把所有工种分解成简单的、重复的操作的工厂，它采用流水装配线、传送带和标准化的、可相互替代的备件，而尤其重要的，是有全厂性的作业计划安排表。

在这基础上，西尔斯公司在第一次世界大战结束时，已经发展成为一个全国性的机构。它的“所需商品品名册”在许多农民家庭中，是除了圣经之外，所能找到的唯一印刷品。

西尔斯公司下一阶段的发展史开始于二十世纪中叶。正如这段历史的第一个章节是由一个人——罗森沃德谱写的那样，第二个章节是由另一个人——伍德将军（1879—1969年）谱写的。当伍德加入西尔斯公司时，西尔斯公司原先的市场正处于迅速的改变之中。农民不再处在与世隔绝的状态，他们能开着汽车进城并在那里买东西。农民不再形成自己独特的市场了，他们迅速地改变了生活方式和生活标准，使之和城市中等收入阶层相适应，这种变化在很大程度上应该归功于西尔斯公司。

与此同时，一个广阔的城市市场产生了，在它开始形成时，也象廿五年前农民那样，处于被隔开的，供应不足的状态之中。城市中的低收入阶层也已发展到要求放弃他们原先的低生活标准和低收入阶层的生活习惯。他们得到钱，并有着与城市中、上阶层一样地购买同样商品的欲望。这个国家正迅速

地变成一个巨大而均一的市场，但是，销售制度却仍然是过去那种分隔的、独特的高级品市场的一套。

伍德甚至在加入西尔斯公司以前就作出了这种分析。他从这一分析中决定，把西尔斯公司的经营重点转向零售业——使之既为有了机动车的农民，又为城市居民提供服务。

为了使这一决定切实可行，必须进行一系列的全面革新。为了寻找货源，并从那里买到货物，推销业务必须增加两种新的主要职能：设计产品与发展能大批量生产这些产品的制造商。高级品市场的产品，比如二十年代的电冰箱，必须适应具有有限购买力的大众化市场的需要而重新设计。它还必须发展一批能生产这些产品的供应者——它们往往是以西尔斯公司的资金和由西尔斯公司培训出来的人员经营和管理的。这就需要另一种重要的革新：制定一项确立西尔斯公司与产品供应者之间关系的基本政策，特别是对那些大部分产品依赖于西尔斯公司购买的供应者。它必须在制定商品计划、市场调研，以及在系统建立成百个能为大众化市场生产的小供应者方面搞出一套办法来。这些办法，作为西尔斯公司第二阶段的大众化销售基础，正如该公司第一阶段的函购与邮购目录一样，对美国经济作出了显著的贡献。

零售业务同样意味着要有商店经理。函购业务并不能为零售商店的经营培养经理人才。西尔斯公司零售业务在头十年或头十五年中（几乎直到二次世界大战），其最大的弱点就是缺少经理。最有组织的革新应当放在造就经理这个领域。西尔斯公司三十年代的这些政策已成了企业界正在进行的培养经理的全部工作的出发点。

扩展零售业务也意味着组织结构方面的根本变革。邮购业务是高度集中化的，只要有少数几个邮购商店就可向全国供应

了。但零售商店却不能由远离它二千英里的总部去营业，它们必须就地经营。今天的西尔斯公司有一千多家零售商店，每家商店都拥有自己就地销售的市场。分散的组织结构、分散的经营方法，对商店经理经营成绩的衡量以及给予每家商店以最大限度的企业自治权而同时又保持公司的统一性，所有这些，都必须作出规划设计，以使零售业务的发展成为可能。同时，必须研究制定一项新的酬劳政策，用以酬劳作出成绩的商店经理。

西尔斯公司发展成零售商店的基本决策，是在二十年代中期作出的；其基本革新是三十年代初开始的。这说明为什么西尔斯公司的营业额及其盈利在经济大萧条与二次大战时期仍一直增加的真正原因。

1954年，伍德将军退休了，可是他在此后的十年中仍对西尔斯公司保持着影响。没有别的人能够接替他那长期领导公司的最高决策者的位置。自伍德退休后，西尔斯公司始终由一个小组负责经营，其中包括一名董事长，一名总经理和一名执行付总经理。毫无例外，这些最高领导班子成员只任职五至七年，而不会象罗森沃德或伍德那样掌权二、三十年。

这些继承者所带来的变化几乎与罗森沃德和伍德任职期间所引起的变化同样深刻。他们也重新规定了西尔斯公司的业务。在伍德将军掌管时，西尔斯从一个单纯地从事销售的公司转而成为一个积极地组织货源的公司。在他的继承者的经营之下，西尔斯公司所重新规定的业务使它成了美国家庭的“创造者”。西尔斯公司的经营重点越来越多地放在它替美国家庭设计所需的用品上。今天虽然西尔斯的零售商店也一直在生机勃勃地发展，但其投资却大多集中在它所拥有的和控制的制造厂里。西尔斯公司随着不断变动着的美国人口发展型式，一次又