



绪论：管理时代的零售业^①

越来越多的证据表明：高水平的管理必然会使你成为零售业中的赢家。然而，若要获得良好的管理水平，我们需要着眼于未来的而非过去的各种技术。

首先，为了证明零售管理过程中各种技巧日益增长的重要性，本文列举了两种证据；其次，本文解释了为获取高质量管理中各种技巧转换的原因；第三，本文描述了各种技巧在零售业中日趋上升的重要性，并着重强调了如何吸引精干雇员并成功地激励他们。

1. 管理的重要性

无论回首旧的零售模式还是展望未来的零售模式，我们都可以发现关于

^① 本文最初题为《管理时代的零售业》，由沃尔特·萨蒙发表于 1989 年秋季的《零售期刊》第 65 卷第 1 期上。本书经授权使用。

管理的重要性方面的证据。尽管四家大型百货集团由于经营业绩忽高忽低而进行了巩固并重组资本结构，而另一家大型商业集团——迪拉德公司（Dillard）却依然是消费者与投资者们趋之若鹜的对象。早在其对手羽翼未丰之际就建立的联网商品信息系统是其获得不凡业绩的法宝。通过这种管理方面的优势，迪拉德公司可以极大地改进目前公司各部门并迅速搞活那些经营不善的店铺。

沃尔玛公司（Wal-Mart）的优良业绩也极好地说明了管理的重要性。由于附近仓库周到的服务、良好的管理信息及沟通系统、店员极强的责任心，再加上特别褒奖及利润分成，这一切使沃尔玛公司成为具有成本优势的竞争者。结果为沃尔玛公司带来了较低的售价、单位面积营业额的增高、惊人的利润及令人垂涎的市场份额的增长。

卓越的管理技巧也保证了部分零售业革新者的领导地位。同其他的仓储俱乐部相比，普莱斯俱乐部（Price Club）的成功之道就在于其周到的考虑和较低的费用。同其他的仓储中心的领导者相比，霍姆·德波更善于激发员工的积极性并提供周全的服务。利用同样手段，玩具反斗公司亦从其他的玩具连锁店中脱颖而出，独领风骚。这些革新者都将其独特的策略与优秀的管理结合起来，而其他的商家经营不善很大程度是由于它们虽采用了类似的策略却没有与之相匹配的优良管理。

2. 充足资本的重要性

能突出零售业中管理重要性的另一因素就是革新者及其追随者们都拥有充足的资金。近期经营办公设备的仓储经营者激增就是一个典型的事例。斯特普尔斯公司（Staples）总部位于波士顿市郊区，是由一批职业投资本家于 1985 年斥资建立的。尽管该公司尚处于发行上市股票的初始阶段并于 1988 年和 1989 年的冬天公布经营结果，美国各地的效仿者却已风起云涌。这样的商店中部分是属于那些寻求经营多样化并笃信“草色长青”理论的一些成名公司的附属公司。另外一大部分都是职业投资家资助的。

毫无疑问零售业已引起投资本家的强烈兴趣。一些人认为零售业的新潮思想易于被顾客接受，所以为了追求高额利润而从传统投资领域转入零售业。另一批投资本家则全心全意发展零售业。为了让自己的资金发挥功

用，他们承担着很大的压力。充足的资金保证使得一个新观念从出现到被效仿之间的时间空白不复存在。因此，即使那些尝试零售新概念的经营者也必须具有优秀的管理才能之后才可以享受自己创新的成果。

3. 商品经销关键吗？

传统观点认为，管理对于零售业的持续增长越来越重要。这个结论也隐含了对于改善商品经销的需要。在高层次的管理中商品经销依然很重要，但在满足顾客需要方面，我们应该更多地关注其他的因素。

有几个因素能够解释成功的零售业中商品经销不再是一支独秀的原因。

第一，同男士一样，许多的职业女性喜欢穿传统的服装上班。对于那些注重传统而不经常变化的女性来说，选择服饰时销售规划中品位的因素就不再重要了。

第二，作为一种表达自我的手段，服装的作用已远不如昔。住所、健康、食物、烹调、活力及旅行等更具表现力。对于顾客来说，仅仅靠品位选择服装已不像以前那样行之有效了。

第三，同以前的顾客相比，一些时间较紧的顾客觉得购物是一件麻烦事而不是什么乐趣。因此，他们更需要便捷。这就意味着家庭购物及函购的快速增长。如果这些人仍去商店购物，他们希望能迅速找到需采购的商品，必要时需要高效的导购服务，并需要缩短结账或交易时间。

第四，如果客户注重住所、健康、食品和活力，喜欢旅行而对着装不讲究，那么他们就会选择那些强调低价位而不是强调服饰最新潮的服装零售商。

第五，产品的变化也抵消了商品经销在成功的零售业中的重要性。新技术促使更好的产品产生，政府规定公布产品的组成成分并保障安全，有一些品牌对于顾客有着特殊的意义，这一切都表明消费者在注重产品的质量和自己的品位的同时，对于经营者并不十分在意。利兹·克莱本和拉尔芙·洛琳这两个品牌本身就比它们的经销商店能给顾客带来更好的保证。

除了对顾客进行保证的义务从零售商处转移以外，还有一种“产品因素”改变着零售商满足消费者的技术。名牌的重要性以及零售商们之间的相互效仿使得他们很难获得不同的货品组合，而顾客也难以感知这种差异。如

果顾客在数家店铺内同时发现类似品牌的商品，那么顾客光顾哪家商店就同该店的商品经销技巧毫无关系。

第六，技术、顾客及产品的变化影响了零售商的经营环境。最主要的应是信息爆炸及通讯系统的迅速提高。

利用信息爆炸和通讯系统对于零售业将产生深刻的影响。通过它们可以扩大控制范围，制定新式的工作分工，并极大地促进总部与基层店铺间的责任转移。我们可以通过目前良好的信息来决定加强总部的中央集权或进行可控制的权力下放。

前面谈到的顾客、产品以及技术方面的变化，再加上零售业自身的变化对行业内的技术要求提出了不同的重点。其中最显著的变化是位于市内商业区的个人经营的商业中心被其市内及市郊的分店所替代。并且这种观念逐渐向区域、全国扩散并发展成今天世界性的连锁店。

零售业内具有同等重要管理意义的第二个变化是，为了获得顾客的垂青，各种零售形式风起云涌。在最近 30 年内，廉价连锁店、特色廉价零售店、质量与花色均可同商厦相媲美的服装特卖店、折扣和时段定价零售店均纷纷出现。

此外，零售业随着其商品获取途径的改变而改变。就近供货很大程度上已被全球货源所替代。零售规模及类型的变化及供需的国际化意味着如果要获得零售业的良好管理，营销、组织、信息系统管理、后勤及会计技术都将发挥前所未有的作用。

最近零售业的一个深刻变化就是工作人员的短缺。对于零售业这种劳动密集型产业来说，这方面的影响尚不明显。零售商如不针对现实进行调整将受到日益强劲的竞争威胁。

4. 新的成功关键因素

那么，未来有哪些因素能影响零售业的成功呢？主要是：

- (1) 营销技术
- (2) 组织技术
- (3) 后勤技术
- (4) 管理信息系统技术

(5) 会计技术

(6) 员工变化

但是，零售商们只是对上述技术稍加改进，而没有认识到它们之间的相互关系以及它们同公司营销目标间的关系，这是很危险的。未来零售业的成功将要求各技术的高度发达。这些技术之间以及同公司营销目标之间要代表一种“文化”，在满足顾客及雇员方面，这种“文化”将发挥着重要的作用。

从某个方面来说，诺德斯特龙公司（Nordstrom）是这种文化的一个典型，多样性的营销政策满足了各店的需要。其优质的服务及吸引激励优秀人才的独特能力是相互作用的。由于有些经营者认为多样性是其主要的营销工具，所以没有多样性就很难吸引杰出的销售人才。通过让其参与决定货存的组成，极大地提高了这些销售高手的能动性。对货存的心理参与活动意味着雇员们在帮助公司减少打折后将会拥有一种既得利益。在下面分析各技术及原则时，我们应牢记诺德斯特龙公司所表现的它们之间相互关系的重要性。

4.1 营销技术

在管理时代所需的诸项技术中，营销虽不是最重要的，却总是首当其冲的。零售商所需的零售技巧就是选择一个目标市场，即使在市场需求不明显的时候也要制定一个营销计划，并尽力满足这些需求。

有两个因素能说明零售商急需营销技术的原因：第一，各目标市场所表现迥然的需求表明零售商必须确定为哪一个市场服务。用单一模式就能在多种购买场合满足绝大多数顾客的购买需求的办法一如黄鹤归去，一去不返。第二，零售方式多样性的增长使得市场竞争分析比过去复杂得多。那些只同其他商店比较市场供应强弱的业者往往疏于估计其最强劲的对手。因此，高度复杂的市场竞争分析需要更多的营销技术。

更多的营销技术不应与备受强调的商品经销混为一谈。零售商们往往将二者混淆并过分强调后者。制定市场计划是产生良好商品经销策略的基础。许多零售商的商品类别及其他的商品经销因素由于不如其竞争对手而往往招致失利。

4.2 组织技术

大概对于许多零售业主来说，组织技术要比营销技术更重要。零售业对于组织技术的依赖在百货商店中的表现尤为突出。在公司总部有众多的例外的组织技术。

在百货商店的总部组织中，下列现象司空见惯：除了高层领导外普遍的低工资；对于购买商品的范围和需求货物的店铺数量控制过严；不负责任的采购；对销售部门的规划、库存管理与沟通管理太死；过严的监督；频繁的人员调整等等。同时总部人员超编，而基层店员发现他们的繁杂手工劳动太多而脑力参与太少。结果是灾难性的：有能力的年轻人避开了商店工作。那些没有逃避零售业的年轻人最终仍心灰意冷地离去。卖方的实际力量及国际实现的机会从未达到最大化。人员调整又使员工对产品、厂家、顾客及同事变得日渐生疏。最后，这些组织抵消了那些从个体收入省下来的实体数量。结果沉重的花销负担只能导致破产、改组和兼并，或者面临类似的威胁。良好的组织技术不仅可以避免这些目前常见的灾难性的结果，还能取得下述收益：

- (1) 使一批有职业地位和固定收入的顾客在对采购商品的广度及需要商品的商店数量上实行宽松控制。
- (2) 在商品经销组织内部委派精干人员负责库存计划与管理以及与店铺沟通。
- (3) 减轻对采购人员的监督力度并保持其高薪、高职的地位并使之尽可能在较长时间内工作于同一岗位。
- (4) 积极给予剩余的采购人员和商品经理们机会来根据顾客需要而不是以“一刀切”式的规划来制定营销及管理策略。
- (5) 按照约定的方式，同负责规划及执行销售规划的人员共同分担责任。

4.3 后勤技术

良好的后勤技术同有力的组织技术是同等重要的。除了经营良好的食品零售商及诸如沃尔玛有限公司等一些百货零售商外，大多数零售商都缺乏这方面的技术，这就导致了经常性的积压和空仓，以及当部分商店缺乏某种商品时而在另一些商店则存在这种商品积压的尴尬局面。

优良的后勤技术在很多方面发挥着重要的作用。像烤箱、女式针织品及男式白衬衣之类的耐用日用品可依赖良好的后勤技术直接弥补店铺的不足并消除库房积压。这样的补充过程确保了高效仓储，促进了货存周转并降低了操作费用。在几乎任何场合下，采用适时制和低价格系统，从中心库房直接再次供应各零售点都是有利于成本的降低的。

另一方面，当代时尚性商品的后勤技术需要不同的技巧。对于该种商品，在规划者和分配者的帮助下，一个来自中央分配中心的后期分配^①代表着一种艺术过程。只有这种过程才能最大限度地利用最近的销售记录降低进货商品的成本及各种支出。

要实行后期分配，采用先前提到的组织变化是很必要的，也就是将存货购买计划同管理分离。此外，只有在信息管理系统的支持下，后期分配才会行之有效。该系统包括联网接收、按店铺及商品种类保持仓储的电脑记录，并能够显示基于期望销售量及目前库存基础的商品流通样本。需要仔细协调后勤安排方面同组织结构的变化以及信息管理系统容量的关系就说明了为什么只采取零星变革的零售商虽然期望很高却难以获取成功。

4.4 信息管理系统技术

虽然大多数零售商已认可信息管理系统日益增强的重要性，但他们并未完全认识到信息管理系统在成功的执行过程中的必要性。要想迅速准确而经济地完成一系列重要任务，协调由于功能和地域而日益分开的个人行为，信

^① 后期分配与前期分配不同，后期分配指从供货商处得到商品后再分配给各店，而前期分配指收到货物前数周或数月前就已分配完毕，实际上是订单的分配。

息管理系统是很关键的。信息管理系统可以通过以下方式对成功的管理产生影响：

(1) 通过条形码和编码系统收集关于顾客、货存单位及店铺信息的详细资料。来自顾客及货存单位的信息在决定营销目标同未来邮购的结合中将发挥着重要的作用。

(2) 特殊情况汇报系统及能够区分可行性信息和原始资料的决策辅助系统。特别是有关向厂家再次订货、减价及商店补充进货的决定。

(3) 涉及销售和货存规划方面商店员工的联网交互系统。

(4) 能够取代中央、让普通员工准确做出商品经销决定的信息管理系统。从中央仓储中心直接供应日常必需品就是一个应用典范。

(5) 能够提供良好的人员调动资料的信息管理系统，并能够向雇员提供充足的反馈，使他们了解个人的表现、与同事的比较以及本店同其他同类店铺的比较情况。

4.5 会计技术

成功管理的另一个重要方面就是要提高会计技术。零售业备受会计体系所累。零售细账法虽在达到库存的实际市场价值上有一定作用，但同时也产生了一些致命的副作用。各种数字和目标总互相撞车，寻求更高总利润同更大的销售量之间就是这样一个不幸的例证：一方面虽然实际上不同岗位个体之间高度依赖，公司却尝试让一些个体负责一系列活动，而让另一些个体从事不同的活动。最后，零售商所追随的会计目标总是不恰当地同控股人的资产最大化联系在一起。为了克服这些问题，会计操作中必须采取一系列变革。

其中一个改进机会就是经常性地制定并向员工们传播关于商店建设方面的准确报告。这种报告既可使零售业者了解自己的经济状况，又可激励管理人员以有利于控股人资产最大化的方式来管理自己的店铺。

第二个改进的方面就是采购人员和销售人员都应该最大限度地利用单位销售空间（低于所售商品成本的销售），并且双方人员应为一个共同的目标而努力，克服沟通方面的相互责难现象。

最后，在对采购和营销人员的业绩评估和激励机制应以其对固定资产的贡献为主要基础。对于销售人员来说，应该以最大销售量、总收入及仓储调

整来取代内部有分歧的割裂目标。对于销售者来说，这个目标就是即使在一个极度中央化的组织中也应着重于有益于控股人的事物而不是激励销售人员降低花销或者忽视他们对总收入的深刻影响。

4.6 普通雇员的变化

虽然有多种方法可以获得成功的管理，但它们都取决于普通雇员的质量和动机。人员匮乏只能使事情越来越糟。顾客要求缩短交易时间，在购买贵重品、不常购买及心理负担大的产品时需要销售帮助，有些顾客需要友好的服务，这一切都使得这一问题变得更加基本并更加重要。为了克服人手短缺，及时有效地给予顾客所需的服务，我们需要具有下列特征的雇员：

- (1) 高效；
- (2) 合作并具有竞争性；
- (3) 守时并按规律出勤；
- (4) 以顾客满意为己任；
- (5) 忠诚并熟悉自己的工作。

以下措施可确保这样行为的产生：

(1) 只让雇员们做那些顾客自己不愿动手，或者无法用信息管理系统和后勤技术替代的事。

(2) 要特别认识到那些高薪高质人员的更高生产效率产生的远远高于其所得薪水的价值。

(3) 应用以下技术提高生产力：

- 根据不同环境采用计件工资、佣金、分红或单位利润分红等方法激励生产力；
- 寻求利益分享或职工控股计划；
- 允许员工根据商店需要及工作安排确定自己的工作方式；
- 经常向雇员提供关于其表现的量的反馈以及与其同事的比较情况；
- 对于一般员工要重其“质”而非其“量”；
- 不要只解雇季节性雇员。

现在，什么样的组织特色或文化能够吸引有潜力的雇员并有益于灌输呢？这种文化一般：

- (1) 完全从内部提高；

- (2) 保持初始的高凝聚力及其余员工相对的忠诚；
- (3) 减少管理层，扩大管理面；
- (4) 在工资与待遇方面具备公平的环境；
- (5) 至少可以部分地从季度收入和较高银行借贷等短期行为相隔离。

这种文化的目标就是为雇员提供良好的收入，使之具有创造感、参与感、满足感以及归属感。最后零售商所得到的便是顾客的满意。同时也包括高产出与适合的工资水平。在未来的零售业中要获得成功的管理，实现这些目标将是最重要的因素。

案例

赫尔斯百货商店^①

史蒂夫·戈德伯格是赫尔斯（Hills）百货的总裁，当他回顾 1988 年的业绩时，曾尝试着改变一下赫尔斯特有的一成不变的经营策略。该策略使赫尔斯成为一个连年赢利、拥有 17 亿美元资产的零售业巨人。它强调一流的非耐用商品（决无次品）的完美组合，每日低价（EDLP）及其他的技巧使顾客意识到该公司的超值服务。这些技巧包括干净整洁而朴素的内部装修、不使用信用卡、广告及店内标语等。这一切都向顾客说明他们将是这种勤俭政策的直接受益者。支持这种市场策略的是一种避开所有权式仓储经营的经营哲学。赫尔斯百货商店的其他特色包括商品经销管理的中央责任制以及对于支出的严格控制。

有很多因素迫使戈德伯格重新评价该策略。经营时间在一年以上的商店的销售额的增长率在 1988 年降到了 2.9%，而 1987 年的增长率为 3.8%。赫尔斯的经营利润史无前例地从 1.035 亿美元降到了 9 700 万美元。此外，希尔斯所擅长的非耐用商品销售平平而耐用商品却增长了 5%。戈德伯格承

^① 该案例是由 Walter J. Salmon 教授和 David Wylie 研究协会编写的，其目的在于供课堂讨论，而不是展示某项管理情形的处理有无效果。Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School case 589—099.

认由于非耐用商品可供选择的范围太广，因此再没有扩展的余地了。赫尔斯还日益面临着以沃尔玛公司为代表的其他零售商的竞争，而沃尔玛公司被普遍认为是该行业中高效进取的竞争者。戈德伯格迫切地想知道，该把其屡试不爽的经营策略或文化的哪一部分除掉才能保持其成功的记录呢？

1.

历史渊源

折扣商店最早是在 20 世纪 50 年代中期引进美国的。这种尤以非耐用商品的经营见长的革命性概念使得其商品可直接同各商店的终端展开竞争。这种模式在 60 年代和 70 年代迅猛发展，很快取代了美国传统的百货商店而成为最主要的百货零售方式。

赫尔斯百货是由史蒂夫·戈德伯格的父亲赫伯（Herbert）于 1957 年建立的。最初采用的策略是每日低价，非耐用商品的杰出组合以及其他廉价商店所具有的其他种类的商品。他在俄亥俄州的扬斯敦（Youngstown）开设了第一家商店。从那儿起赫尔斯的店铺开始遍及东俄亥俄、宾州西部及西弗吉尼亚州的小城市和村镇。1964 年赫尔斯被美国鞋业公司（Shoe Corporation of America, Inc., SCOA）兼并，其时赫伯·戈德伯格仍在它的领导下。到 1981 年，希尔斯已成为一个在纽约、宾州、俄亥俄州、弗吉尼亚、西弗吉尼亚、肯塔基、田纳西及印第安那各州各城市和村镇拥有 93 家连锁店的大型企业。营业额达到 7.47 亿美元，收入达 5 100 万美元。销售额同其他经营结果资料的总结，请参看图表 1。

1981 年，史蒂夫·戈德伯格从父亲手中接过帅印，荣任总裁。在他的领导下，连锁店发展到 167 家，截止到 1989 年 1 月 28 日为止的一个会计年度，其销售额达到 16.7 亿美元，收入 9 700 万美元。这时赫尔斯的足迹已遍及 14 个州了。南至亚拉巴马和乔治亚，北抵密歇根。商店依然密布于大城市及周边的小市镇，到 1989 年初，50 % 的赫尔斯商店都在市区之内，其中 75 % 的商店都是在这些区域电视信号的覆盖之下。

虽然自 1957 年以来赫尔斯在规模和地域分布方面有了惊人的发展，但是其目标市场依然未变。其中八成的顾客依然是中低收入的女性。

除了持续的增长外，新近发生的另外两件事也在赫尔斯的发展史上举足轻重。1985 年，通过一个轰动一时的买断，赫尔斯从美国鞋业公司中分离

出来。1987 年，声名鹊起的赫尔斯公司在美国证券交易所发行了自己的上市股票。1988 年秋季，赫尔斯租用了位于俄亥俄州和纽约的联合廉价店所经营的 33 家前金环商店。为了适应赫尔斯的模式，这些店铺从格局到氛围都进行了修改（原来的地毯被全部除掉），并于 1989 年初重新开业。再加上 8 家新的分店和预计于 1989 年营业的替换商店，赫尔斯商店总数已升至 208 家。

2.

商店

为了保证贯彻赫尔斯集中化的经营哲学，其商店有统一的规模、布局、装饰及商品组合。在一个临街的大型购物中心里，赫尔斯一直坚持 8.2 万平方英尺的固定规模。商店外表极其普通，只有一个写着“赫尔斯”的大牌匾，晚上有照明。顾客可以从中门进入大厅，大厅包括一个幽静的午餐柜台，主要出售热狗、爆米花及类似食品。这儿没有椅子，只有一个小的立式柜台。

当顾客进入 6.6 万平方英尺的大厅销售区时（见图表 2），一位迎宾员会问候他们并回答各类问题。顾客会发现周围的环境整洁而实用。

商品陈列台和又长又直的服装架都是按最大限度的存货而设计的，这些架子没有放在地毯上而是放在瓷砖上表明了赫尔斯不用哗众取宠的销售策略。许多基色上的标签都很恰当，没有喧宾夺主的意思。这使得顾客很容易找到各种商品，并突出了“每日低价”、“美国制造”及季节性促销的主题。偶尔会有一个标记向顾客解释赫尔斯的拒收信用卡和适度的照明使顾客省了钱。赫尔斯管理人员对细节的强调还体现在存货状况及店内的整洁程度上。至于赫尔斯苦心经营的价格范围，从宽度到广度都有适合家用的商品。仅女式针织品一项，赫尔斯就有 1 100 多个货存单位（Stock-Keeping Units, SKUs）。商品均为优质名牌产品，没有二流产品和次品。其他一些更基本的商品还包括内衣、健康及美容产品等，赫尔斯还提供一些质量足可以与名牌产品相媲美的低价私有品牌。赫尔斯的管理人员认为启用私有品牌可以加强该公司在公众心目中“价值提供者”的形象。

赫尔斯所出售的商品除了珠宝以外，非耐用品依然占了 47%，这个比例比其他的商店高出许多。但这个比例也曾高达 60%。日益增长的耐用商

品主要包括玩具、健康及美容用品、家具、电器、贺卡，还有一些季节性的商品如“修树”用品、园艺品、平台、烤架和返校用品。

赫尔斯的管理人员一旦意识到他们在非耐用商品上很难再有突破后就开始特别强调起耐用商品的经营。然而，这种对于耐用商品的偏好使得赫尔斯管理人员内部产生了一些分歧。在赫尔斯及折扣商店的发展史上，总的来说，非耐用商品比耐用商品盈利多，商品调整也快。但另一方面，耐用商品单位面积的销售额却更高（见图表 3）。在这个有分歧问题上采取果断措施已经排到了戈德伯格的日程上了。

为了弥补拒收信用卡方面的不足，赫尔斯极力推荐分期累计预付购货法（layaway plan）。那些买东西时不能或不想一次支付现金的人可以采取这种方法。用这种方法时，顾客将一件商品带到位于商店后部的分期累计预付购货柜台（如果商品太大，如一个平台或一个烤炉，也可以让工作人员来搬）。在那儿，顾客登记下自己的姓名和支付计划，并交上一美元的手续费和首批付款，然后放到一边直到以后来时交完余款为止。店内有四个办理预付的柜台，并根据顾客多少而增减人手，这样顾客就无须等候太长时间。接着一位店员会把这个分期累计预付购货商品放进一个特制的箱子里，贴上顾客姓名并把箱子带到一个安全的专用区。一般来说这样的区域由占地 2 500 平方英尺的双层货架（或总面积 5 000 平方英尺）组成。在分期累计预付购货的高峰期占用的面积可达 9 000 平方英尺（地面面积 4 500 平方英尺）。赫尔斯每次价格为 75 美元的交易中有 13%~14% 是以这种方式成交的，它大约是现金交易的 5 倍（主要是单件耐用品和多件非耐用品）。预付最长期限为 90 天，而一般的交易都是在 45~60 天之内完成的。

很明显这种分期累计预付购货法涉及人力及占地费用。一般一个占地 2 500 平方英尺的双层货架的费用（包括租金、公共费用、保险等）每年约为 1.1 万美元。而每个商店每年所用的人力及附加的福利达 7.5 万美元，相当于 5 名雇员的工资。采用分期累计预付购货法也使得商家必须决定当顾客放弃购买计划时该怎么办。1988 年大约 16% 的顾客没有完成他们的预付购货。通常公司保留 1 美元的手续费并另收 4 美元的毁约费，其余的仍归还顾客。有时候若顾客有足够的理由终止付款或者顾客的信誉不好，这 4 美元也收不到。由于预付购货停止，商品被重新放回库房。赫尔斯的管理人员不允许季节性商品实行长时间预付款，并认为由于终止预付购货而导致的打折削价很小。

管理人员认为分期累计预付购货法对于顾客是非常有利的，尤其考虑到本店拒收信用卡更是如此。对于信用卡交易，银行须收 1.5%~1.75% 的信

贷费用。而赫尔斯则免去了该项费用。一般来说折扣商店内信用卡交易是现金交易的两倍，占总销售额的 16%，而近年这一比例一直在攀升。

分期累计预付购货法的另一个好处就是能提早销售季节性商品。因此，赫尔斯的中央商品经销组织就可以及早获取商品趋势方面的反馈并调整采购使其能准确地满足顾客的需要。

在大力推广分期累计预付购货的同时，赫尔斯的管理人员也怀疑过是否应继续坚持拒收信用卡的策略。1989 年春，他们在三个城市里选择了特殊的群体进行了调查。一是多年来赫尔斯一直在折扣商店中任龙头老大的主要市区；二是在赫尔斯新近登陆的地区。第三个城市，根据他们的调查，属于一个饱和的小市场。结论没有因市场不同而不同，并且不很全面。经过询问，接受调查的 86 人中有 52 人认为赫尔斯不应接受信用卡。一个居住在大城市的顾客说“赫尔斯是一个问心无愧的商店”。此外，调查表明：对于大部分人来说，信用卡并非是人们在何处采购的重要因素，起主要作用的因素依然是价格和可选择性。

另一方面，这个调查发现对于那些曾到过赫尔斯的顾客来说，信用卡确实是一个因素。好多顾客承认如果赫尔斯接受信用卡，他们或许会买得更多。看起来赫尔斯因此已丧失了一批生意，尤其是在圣诞节时期。关于两次民意测验中各群体的评论请参看图表 4 和图表 5。

赫尔斯的竞争对手们往往大肆渲染特价，而赫尔斯则另辟蹊径，通过广告尽力向顾客宣传其商品品种、质量及每日低价等特色。赫尔斯的策略就是通过公司制作的电视节目针对市场的季节饱和宣传公司特色，强调家庭购买并以“赫尔斯！……来赫尔斯看看！”结尾。伴随电视宣传的还有传单。通过比较，赫尔斯主要的对手沃尔玛和卡玛特（Kmart）分别散发了 12 种至 52 种传单。在赫尔斯的 11 种传单中，3 种是主要的（圣诞，返校及母亲节），5 种中等的，还有 3 种不太重要的。

赫尔斯将其广告费用的 50% 用于电视广告上，35% 用于传单上，而剩余的用于报纸、广播及室内标语。广告费用中除去厂家协助的部分约占总销售额的 1.9%。而一般折扣商店在这方面的费用约占 3%。

赫尔斯的传单在以每日低价进行促销的同时还体现了季节性的主题。赫尔斯在其传单内包括了同数量相联系的极具吸引力的价格并在短期内进行“瞬时部分退款”。这些商品都来自于厂家给商家的额外补助品。赫尔斯的广告有时包括同其他商家的价格比，但却从不采用其他商家惯用的“通常价格 / 目前价格”的手段。

通常赫尔斯将其传单夹在周日报纸内的免费插页里，或有时报纸篇幅不

够就直接寄出去。由于近年赫尔斯的商店密布在主要的市区，故该公司一直能维持其广告方面的费用。

3.

店铺经营

为了使下属商店贯彻公司的战略，赫尔斯公司采用了一个很传统的三层金字塔式的管理模式。至 1988 会计年度为止（1989 年 1 月 31 日）该公司的 167 家商店归属 23 名地区经理管辖。这 23 名地区经理再向 5 名区域经理报告，而这 5 位区域经理则受到负责店铺经营的高级副总裁雷·布林科曼（Ray Brinkman）的监督。布林科曼是该公司的一员老将，自 1966 年就负责经营。向布林科曼汇报的还有一位负责作业管理的副总裁，一位带领耐用与非耐用商品部员工并负责区域商品经销的副总裁。他们的任务就是配合公司总部的商品经销组织制定该在店内何处以及如何展示商品的平面图。

赫尔斯的商店经理主要负责实现公司预算，为顾客提供友好优质的服务，并保证商店货源充足，干净整洁，控制缺货及店铺费用，尤其是工资费用。为了实现这些目标，他们需要许多额外的工作。比如在第二次打折后如果依然有积压，经理们就要负责预算第三次乃至再下一次的打折以保证库房内商品的流通。然而，同卡玛特公司和沃尔玛公司的经理相比，赫尔斯的经理们只负责店内状况和费用控制等经营事务，对于销售和商品经销却很少涉足。

他们的另一个重要职责就是监督进货部门和标记部门。由于赫尔斯实行无仓库的经营，所以通常在接收和标记部门核对厂家来货是否与其订货的规格与数量相符。此外，除了厂家预先标计外，商店须负责对商品标计并贴上标签，防止短缺。库房报告的准确性及商品质量的控制很大程度上取决于及时有效的货物接受与标记。在总部的授权之下，商店可以将不符合质量标准的商品退还厂家。在交接和标记中，速度和准确性都很重要。如果有已接受而未处理的货物便无法上市，这直接影响其他商品的交接。通常情况下，赫尔斯各店三天内就可处理好从厂家的进货，但高峰期积压至七天也屡见不鲜。

在一间典型的赫尔斯店内，接受与标记部门约占地 9 000 平方英尺。每店用于接受及标记的工资及其他福利约为 10 万到 12.5 万美元。

除了用于接受和标记的空间外，一般还有占地 3 500 平方英尺的双层货架来储存诸如纸制品等主要硬线形商品。留下这样大的空间主要是由于来自厂家的大批直接进货。为了使直接进货更加经济，每次都要大量进货，而销售区往往没有足够的空间容纳整批进货。

在发布三个主要传单和圣诞特卖之前，赫尔斯店内库房显得极为紧张。因此，他们租来多达 20 只 8 英尺 × 40 英尺的拖车放在店铺的后边以容纳多出的部分。一个店铺每年用于租拖车的费用可达 30 万美元。此外，将多余的货品放到拖车上又涉及人力花销的问题，并常常使得积压商品难于放置。

由于赫尔斯的店铺经理不负责利润而主要负责经营，他们每月的业绩报告就主要集中于他们负责的部分（请参看图表 6 关于商店经理每月收到的主要汇报）。此外，尽管他们不对库房调整和利润负责，但他们的监督者仍常常就未售出的商品的影响问题找他们协商。此外，作为年度总结，地区经理一般都将一份完整的本店收支状况的报告交给该店经理。

与同类店铺相比，希尔斯的店铺经理的收入水平也位居中游。收入包括两部分，80% ~ 90% 是工资，其余的是奖金。奖金主要根据经营收入和对他们实现目标的评价而定。这些目标主要强调控制工资及商品短缺等问题。

赫尔斯的店铺经理和雇员虽然没有额外的补偿，但与其他各店经理相比却对公司表现了空前的忠诚。高级主管一般都在赫尔斯工作过 15 年以上，在一个营业 4 ~ 5 年的店内一般都有 40 余位 5 年以上工作经验的赫尔斯老雇员。由于采取了坚持不懈而朴实的战略，重视组织建设，提供提升机会，给予退休金和荣誉，每年由高级经理对 5 年以上工龄及店内 70% 的专职小时工进行宴请，这一切都使得赫尔斯的人力资源环境空前繁荣。

4.

商品经销

绝大部分的商品经销经理和采购人员的总部所在地为麻省的坎顿。女装部的副总裁、经理及采购员的总部设在纽约。

赫尔斯的销售规划组织由其高级副总裁及商品总经理尤金·奥多内尔 (Eugene O'Donnel) 主管。奥多内尔以前是一位负责耐用商品的副总裁，自 1985 年起一直担任此职。另有两位负责非耐用及耐用商品的副总裁向他汇报。在每位商品经销副总裁之下还有 3 ~ 4 名部门经理。此外若干名采购员