

现代商场管理概论

目 录

第一章 商品概述	(1)
第一节 商品的定位	(1)
一、商品的基本概念	(1)
二、商品的寿命	(5)
三、商品定位	(7)
第二节 商品的价格	(8)
一、价格的性质和作用	(8)
二、价格的制定	(9)
三、价格的运用	(10)
第三节 商品的渠道	(12)
一、商品渠道的作用及模式	(12)
二、商品渠道的选择与开拓	(13)
第四节 商品结构与目录	(15)
一、商品结构	(15)
二、商品目录	(17)
第二章 商业的产生和发展	(19)
第一节 商业及其产业	(19)
一、商业的概念	(19)
二、商业的产生	(19)

第二节	商场的产生和发展	(20)
第三节	商场在我国的发展情况	(22)
第四节	我国商场面临的市场态势	(24)
一、	速变的环境	(24)
二、	边缘崛起	(27)
三、	多业态并存	(28)
四、	外商军团登陆	(28)
五、	生产流通一体化	(30)
第五节	商场发展趋势及未来展望	(30)
第三章	商场的地位、任务、作用及影响因素	(33)
第一节	商场的地位	(33)
第二节	商场的任务和作用	(33)
第三节	商场的影响因素	(34)
一、	人文因素	(35)
二、	经济因素	(35)
三、	政治法律因素	(36)
四、	竞争因素	(36)
第四章	商业结构与商场布局	(38)
第一节	商业结构	(38)
第二节	商场布局	(38)
一、	商场布局的现状	(38)
二、	商场设置原则	(39)
三、	商场的设置考虑因素	(39)
四、	营业现场的布局	(40)
第五章	商场细分化	(43)
第一节	市场细分化概述	(43)
一、	市场细分化的涵义	(43)

二、市场细分化的意义	(43)
三、市场细分化的原则和标准	(44)
第二节 市场细分化的方法	(45)
第六章 商场的组织机构	(49)
第一节 商场组织机构概述	(49)
第二节 商场机构的设置	(49)
一、商场机构设置原则	(50)
二、商场机构设置模式	(50)
三、各部、室主要职责范围.....	(51)

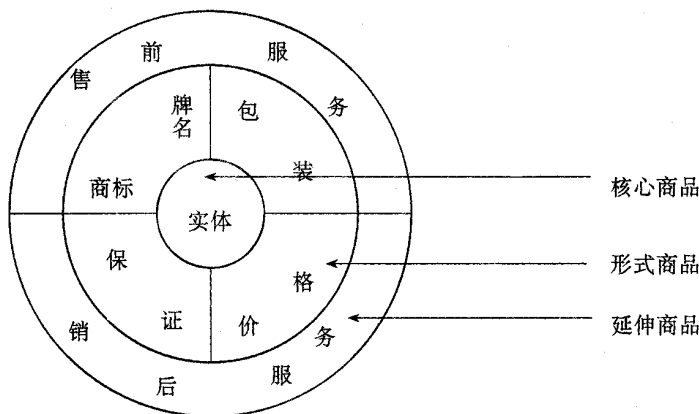
第一章 商品概述

第一节 商品的定位

商品定位 ,说的是商场经营什么商品。商品是构成商场经营的 4P[商品 Product ,商品价格 Price ,商品分销地点(渠道)Place ,促进商品的经营 Promotion]中的首要因素 ,没有商品因素的存在 ,其它一切活动都无法开展 ,这个道理很简单 ,没有商品 ,商场卖什么呢 ? 商场应该视“ 顾客为中心 ”,千方百计地提供更新、更好、更多、更适时的商品和服务。为什么少数商场出现假商品 ,为什么有的商场出现伪劣商品 ,为什么少数商场敢于以次充好 ,问题就出在商品上。一个商场要得到生存和发展 ,从某种意义上说 ,关键在于所经营的商品满足消费者要求的程度 ,成败的希望也在商品上。

一、商品的基本概念

商品是指进入商场里的工农业产品 ,即具有某种特定物质形状和用途的物体。如手表、面包、衣服、汽车等等 ,这只是一个狭义的传统卖方观点的看法 ,从广义的概念说 ,包括满足买主需求和非物质形态的服务。有三层含义 ,如图 :



商品整体概念

1. 核心商品

核心商品指商品的实体部分,如牙膏,膏体部分才是商品的核心,这一部分决定了商品的质量与性质。

很多商场对购进的商品比较谨慎,对收录机抽样测试机芯,对电冰箱抽样作制冷试验、作噪音和耗电的机械测试,对毛线抽样进行含毛量化验,对酒抽样进行理化检验,等等。有的商场进酒时,派人随车赴厂自提,有的商场专门请消费者协会作监督经营,有的商场请工商局签证后再经营。做法上虽各有千秋,但是目的是一致的,防止伪劣商品出现。

2. 形式商品

形式商品指的是商品形体,它分为商标和牌名、包装、价格、保证四个部分:

(1) 商标和牌名

商标和牌名是两个不同的概念,不能混为一谈。

① 商标

商标是企业经营的先锋官。中国是世界上最早懂得使用商标的国家,早在 900 年前的北宋时代,济南刘家功夫针铺就出现过“白兔”商标。我国的“味精大王”吴蕴初,于 1927 年发明味精。他认为,世界上最香的香水叫“香精”,最甜的糖叫“糖精”,我这个商品最鲜美就叫“味精”(调味精品),既能刺激人们的购买欲,又可以与日本的“味之素”相区别。商标上他也花了一番精力,定名“佛手”(神仙的手奉献给尘世的精品),厂名定为“天厨”(珍馐美味只有天上的厨房才有),给人以敬慕的遐想,品名、商标、厂名一气呵成,和谐统一,延用至今。现在,每一种商品都有它的商标,商标的效用在一天天提高,商标的设计、选择、运用,变成经营单位的一项重要工作。

商标的“三性”:

一象征性。好的商标能象征性地表现出商品的优点和特征,不需要进行文字描述。例如上海的“回力”牌运动鞋,从名称到图案都给人坚韧、有弹性、力度大的印象,有利于顾客对商品优点的认识。

二艺术性。商标的设计大概与美术上素描触类旁通,几笔勾勒,使图案栩栩如生,表现出商品的特征。具有新颖、美观、艺术性强特性的商标,能够加深消费者的偏爱和信任。例如德国奶品公司的商标,是一只黑熊抱着白色的奶瓶,被称作是艺术享受的好作品。

三独特性。商标是为了防止同类商品混淆和雷同,因此,每一种商标都要独具一格。永久牌自行车的“永久”商标,就极难与其它商标混同。

商标本身就是一个重要的经济资源,名牌商标越老越好,前些年我国恢复了很多老商标就是从这个角度出发的。如“华生”、“三星”、“梅林”等等。有些名牌商品,如红双喜,是乒乓球的商标,为了利用商标的资源价值,互补商品的球拍和球桌袭用其商标,出现了“红双喜”牌乒乓球桌、“红双喜”牌乒乓球拍。美国美孚石油公司是世界上最大公司的第二位,年销售额 900 多亿美元,净利润 50 多亿美元,为了树立

更好的公司形象,用1亿美元征集商标和改变名称,可见商标和名称在国外的重视程度,改名为“埃克森”,发音容易,不庸俗,不招反感,遂将262万个油井,1.8万座设备,3亿个销售点的商标、符号、徽章全部更换,还要使78万个公司接受和掌握,工作量是可想而知的。

商标有商标保护法,《商标法》保护的是商标,而不是保护某种商品,每一种商品不是一家生产,每家有每家的商标。

商场经营的每种商品,都有商标。商标多数是生产企业设计经工商部门批准而存在的,一些前店后厂的商场才有自己的商标。商标对于商场进货和向顾客介绍商品时;认准商标,严防假冒”是大有益处的。

②牌名

商品和人一样要有自己的名字,商品的命名,即为商品的牌名。“白猫洗衣粉”,白猫就是该洗衣粉的名字,芳草牙膏的“芳草”、凤凰自行车的“凤凰”、万宝电冰箱的“万宝”、牡丹电视机的“牡丹”都是商品的牌名。QE、2606、36公分德胜分别为自行车、组合音响、搪瓷面盆的规格型号,严格说它不属于牌名,也有人把它归属为附加牌名,日本的“安妮”(女性生理用品)商品,妇女易于启齿,雄踞生理用品的王座,与雅致的牌名息息相关。牌名怎么起,是有很大学问的,牌名要给人一种艺术享受,给人以吉利和祝福的情意,给人以一种信赖的感觉,切不可随心所欲,乱定牌名。

命名的角度各有不同,有人从祝祥角度起牌名,如“五零福”(吾临福);有人从丑角度起牌名,如“傻子”、“王麻子”等;有人从名人角度起牌名,如“华佗”、“佐罗”等;有人从地名角度起牌名,如“桂林”、“杭州”等;有人从领袖题字角度起牌名,如“四特”等;有人从动物角度起牌名,如“凤凰”、“熊猫”等。牌名的语意和内涵,对经营的影响很大,如镇江的“柴把鸡”可算是一道名菜,此鸡肉嫩可口,汤鲜味美,在江浙一带可谓家喻户晓,后与香港联营,在深圳市开了一家“香江楼”餐馆,食鸡者“寥寥”。该店尊重深圳人和香港同胞喜欢吉祥用语的习惯,将此鸡改名为“抱财鸡”,日销量成倍地增长。在国际大循环的今天,牌名要从国内和国外两个角度去考虑,有些商品牌名的英文译音和汉字拼音的英语读法,有时能起着阻碍经营的副作用。如“马戏扑克”的拼音字,英语可读作“最大限度的呕吐”,坐中国海轮的外宾欲购而生畏;“雄鸡”英文意为“下流坯”;“芳芳”英语意为“哈巴狗的牙齿”;白象电池的“白象”牌名英语意为“沉重的包袱”或“卖不掉的破烂货”两种含意,均不吉利,改为“天鹅”后出口转旺,美国的劳蛙汽车销往西班牙,西班牙语为“开不动”,立即改名为“猛烈”,西班牙语为“又快又稳”;日本索尼公司,第一次将电视机投放美国市场时,用美国S.R.公司牌名,后发现产品销不动时,才改用SONY自己的牌名。由此可见,牌名对商品的经营有着举足轻重的作用,各商场理应注重购进商品的牌名。

牌名起得好,店名起得好,能出人想象而产生“轰动效应”。清朝年间,北京有一家小酒店,做全天生意,夜间不打烊,有一年除夕,一酒客酒后问店铺的牌名是什么,回答说:“买卖小,没有店名。”酒客说:“全城店家都关门了,唯独你店开张,就叫‘都

一处“吧”！没过几天，皇家送来“都一处”虎头牌，方知那位酒客就是乾隆皇帝。店家挂上此块御封的店牌，许多人争先恐后地入店用餐，店牌成了无价之“宝”。

3. 包装

几十万年前，原始人用贝壳、葫芦瓢、芭蕉叶盛水，装食品，给当时的生活带来了很大方便，包装就是从这里起源的。

随着商品经济的发展和人民生活水平的提高，包装又赋予了新的内容，要求商品的包装具有保护商品、美化商品、广告商品的三重作用。前些年我国多数企业为了防止成本的上升，没有花过多的精力，很多商品采用马粪纸内外包装，连保护商品的起码条件都没有尽到努力，所以外国人说，中国的商品是一等原料、二等质量，三等包装、四等销价。谈何竞争能力呢？我国的电池在香港市场装在箩筐里出售，磨损严重，给人以一种劣质和低档商品的视观印象。近年来，我国的包装有了长足的进步，但是相当一部分商品的包装仍然是俗有余而雅不足，缺乏竞争力。英国生产的一种巧克力糖，十分畅销，进入日本后，因为与日本痔疮外用包装相同，变为“死货”。包装的图案和颜色也很考究，特别是外汇商店更应注意，很多国家把红色视为恐怖色，一般不用它作主色。在埃及蓝色表示恶魔，在叙利亚黄色表示死亡。图案上各有各国的忌讳和偏爱，德国认为桃花是不祥之物，意大利忌菊花，英国忌大象，捷克把“红三角”视为有毒标志，“绿三角形”会被土耳其认为是免费商品，日本人喜欢樱花和鸭子，伊朗人喜欢狮子，东南亚地区喜爱大象，德国南方喜爱鲜明艳色。接待外宾的商店对来自不同国家的客人，商品的购进和陈列要掌握一定的分寸，商品的宣传应投其所好避其所忌。在日本，人们曾把包装称为“美女”，其用意很明显，裹装若能象美女一般，具有动人的外表、优秀的气质，怎能不令人神往？！

包装的神奇作用，赞语甚多，简列几句：

包装是无言的推销员，具有刺激消费者购买欲望的无形力量；

包装是有力的广告媒介，具有强烈的艺术作用；

包装不仅是商品的外表，本身也是商品的一部分；

包装是商标，有使顾客产生信赖的作用；

包装是销售战略的缩影，往往以奇兵突袭的方式，赢得辉煌的成果；

包装是产品差别化的手段，帮助你明确商品的品质；

包装可以予人方便，便于消费者携带和保存；

包装能提高商品的价值。

季节商品、时令商品的包装最好能应顺流行色和流行式样，美国一种圆珠笔销价 0.32 美元一支，问津者极少，改了包装后，定价 1.32 美元，销售一空，可见包装对经营的反作用。通过商品的包装能辨别商品的真伪，商场理应弄清楚，商场在配备单件商品外包装时，在商场自行加工商品或联营加工的商品包装时，应该从包装“三个作用”上综合考虑。

4. 价格

价格被称作为商品体中的敏感神经。大家知道,价格是由价值决定的,是价值的货币表现,每件商品的价值又是由生产这种商品所耗费的必要劳动时间所决定的。作为一个商场的商品价格,一般是按商品的进价加上一定的百分比形成零售价。至于如何加价,乃至价格体系、价格作用、价格制定的幅度等炮容,后面将专门叙述,本节点到即止。

5. 保证

保证是指取得消费者信任的信誉措施。例如经销洗衣机时发给顾客的经保险公司盖章的保险卡。例如“金星”、“黄山”彩色电视机的全国联保单位通讯录,例如电风扇的终身包修证明书等等,都是一种保证措施。现在,很多生产商与经营商正在考察与酝酿如何进一步保证消费者的利益不受侵犯等问题,可以推断,新的保证措施和方法,将会不断涌现。

6. 延伸商品

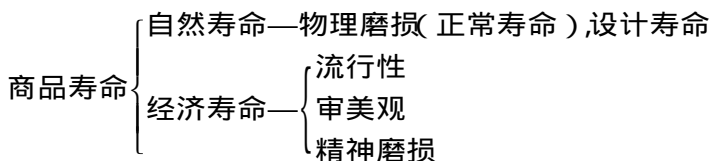
延伸商品是指物体商品的附加利益,即非物质性的意识形态的商品。忽视商品的延伸价值,就要患上“经营近视症”,企业就无法发展;“延伸商品”体现在为商品经营的售前和售后的种种劳务服务上。

(1)售前服务。顾名思义,指商品未卖出前或未全部卖出前的各种超前行为,主要表现为广告、展览等等。象商场发现香烟霉了当众销毁,象购大件商品送货上门的宣传,象购本场商品存在质量问题一律包退包换的告示,象商品的现场操作表演,象美国小松机械制作所的商品未进入中国前,就印制了各种零部件的中英文名称对照表等,都属于这一类。售前服务是对消费者购物前的指导帮助,通过这些活动增加消费者的信心,使消费者心理得到保证和平衡。

(2)售后服务。任何商品售出后,并非万事大吉,还存在很多保障服务的内容。即使是糕点、饮料等一次性消耗的商品也存在这方面的情况。如失效、过期、霉变,就应该赔偿消费者的经济损失。耐用消费品的售后服务工作很难,很多商场坚持难中有创,如电冰箱上门维修,如旧沙发回收,如黑白电视机兑换彩电等等。正如一位商场经理所说:“经营这些商品,赚钱顺手,服务棘手”,深入浅出地道出了销后服务的艰辛程度。达到上述要求的广义商品,市场肯定广,寿命肯定长,全世界十大名牌商品可口可乐、索尼、奔驰、柯达、迪斯尼、雀巢、丰田、麦克唐纳、IBM、百事可乐的历史和市场,充分地说明了这一点。

二、商品的寿命

商品和人一样,有生(投放市场),就有死(退出市场)。有些商品,如变形金刚、电磁秋千,视保屏,寿命很短,进退即逝;有些商品,如贵州茅台酒,安徽宣纸,浙江张小泉剪刀,历经数代,长盛不衰。市场上很多事例说明,某种商品畅销之日,正是潜藏着开始衰落之时。一般情况下,决定商品寿命有两种因素,称作自然寿命、经济寿命。



商品的物理磨损决定了自然寿命,火柴划一根少一根,炮竹放一个减一个,这些易耗商品,自然寿命最短,木制家具风吹光照后,先褪色,用了一段时间后,油漆一脱落,分子原子的统一就会因紊乱而腐烂。设计水平也决定了自然寿命,象日本的丰田汽车,设计寿命为十五年,正常磨损才保证它的正常寿命,非正常磨损寿命会更短。经济寿命又包含流行性、审美观、精神磨损三种因素。流行性在生活中影响较大,睡裙替代筒裙,计算器战胜计算尺等等就是因为流行性和方便性的原因,审美观也同样影响着商品的寿命,前些年汽车时兴棱角型而厌烦流线型,近两年彩电立式行销而卧式疲软,精神磨损的影响面也很大,国外有一段时间行销大裤腿衣服,因惧肥胖不美,紧身衣转旺,减肥带相应问世。由此可见,商品寿命的长短受到很多因素的影响和制约,人为的因素能够相对地延长寿命,但也会相对地缩短寿命,就看人们如何去掌握。

商品寿命周期是商品经营中一个十分重要的概念。不同商品在不同的商场,寿命周期各个阶段都有各自的特点,商场可以采用不同的销售组合因素,用于维持和扩大零售额。

每一种商品的寿命周期都要经历导入期、发展期、成熟期、衰退期四个阶段,这种发展是不以人的意识为转移的,但是不同商品的发展折线不完全相同,基本上存在下列几种情况。

商品发展的四个阶段,每个阶段都有它自己的特点:

1. 导入期,商品知名度低,大多数消费者对新商品的用途、性能了解少,存在一种排斥和戒备心理,经营艰难,多作广告,费用又加大,等客上门,很难上销量,这个阶段是商场承担风险最大的时期,新购进商品的经营成败,大都取决于这个时期。应该围绕一个“快”字,快宣传、快投放,促使消费者以最快速度接受。1990年初,有一个商场经营“视保屏”,商品未到货前,就利用晚报和POP媒介大肆宣传“为了您和孩子的健康,请用视保屏”,商品到货后又宣传“彩色电视机X光线的克星——视保屏”,同时播放视保屏使用性能录像,销量猛增,主宰了整个城市的市场。

2. 成长期,商品有了一定的知名度,应把提高商品的重复使用率和普及率作为主攻目标。这个时期,经营同类商品的商场在增加,同行的竞争开始转向激烈,要想将商场的知名度转为信赖度,提高商品覆盖面,扩大企业优势,就应该围绕一个“好”字,做到“服务好、质量好”。此种方法甚多,仅举一店为例,有一个商场经销洗衣机,发展阶段服务上采取三种方法:①微笑服务,对每位顾客客气周到,调试耐心,百问不烦,使很多人产生宾至如归的感觉。②送货上门,不管路途远近,一律免费送货,偏远的郊外也专程赶来购买。③维修服务,实行维修终身制,包修期免费,期外少收

修理费),顾客口邀或电话预约均上门维修。在商品上也采取了三种方法:一是品种全、规格全,有单缸、双缸、套缸,有全自动、半自动,有大波轮新水流等十几个厂家的商品,使顾客有较大的挑选余地。二是发给顾客商品信用卡和终身保修卡,免除顾客对商品质量的担忧。三是开展以旧换新业务,即用旧机(折价)补款兑换新机,满足了顾客的弄潮心理。该店采取上述措施后,生意越做越大,客户越来越多。

3.成熟期 这个阶段商品销量虽然仍有增加,增长率呈下降趋势,且竞争十分激烈,应该实行全方位的推销,同时突出一个“改”字,改方法,改商品,目的使老商品再出现一个循环周期,新商品尽快形成销量。改方法的方法很多,多数采用降销价来吸引价格敏感的潜在顾客,也有的采用“大篷车”赶集的行销方法,也有的采用与集团购买挂钩分期付款的进攻方法等等。同时尽快宣传、尽快投放新商品,竭力开辟潜在市场。

4.衰退期 这个阶段企业利润急剧下降,商品经营步履艰难,企业面临着退出市场与复活策略的两种选择,辩证地说,危机就是转机,问题点就是机会点,不能谈“衰”色变。这个阶段除了做好因习惯性购买的老顾客工作之外,应该从思想上、从经营决策上突出一个“转”字,用转舵来创造转机。70年代欧洲厂商为了挤出上海“天厨”牌味精市场,联合采取购一袋欧洲产味精,奉送两袋上海味精的方法,使上海味精威信扫地,当时周恩来总理知悉后,通知外贸宣传“中国佛手味精非化学合成,乃天然原料制作,食之能帮助治疗癌症”,利用欧洲代理商广作宣传,重新占领了欧洲市场,使商品的第二生命周期形成。

上面对商品寿命周期四个阶段的分析,主要有三个目的:一是使自己商场的商品尽快尽早地被消费者所接受,缩短导入期;二是尽可能保持和延长发展期;三是尽可能使自己商场的商品以最慢的速度退出市场,从而使自己的商场以最小的风险,获得最大的利润。

三、商品定位

社会生产目的是为了满足不同人们日益增长的物质和文化生活的需要,生产目的实现又要商业流通来实行。一个商场怎样使自己经营的商品,得到消费者最大限度的满足,是本节所涉及的重点。所谓商品定位,是指根据广大消费者对商品属性的重视程度,来决定自己购进何种商品。如购进玻璃制品,玻璃制品就是这个商场的定位商品。具体说,就是要努力创造、培养具有一定特色的商场,来满足这类商品的顾客的需要和偏爱。如前门体育用品公司,就是以经营文化体育用品为主的商业企业,并且在这一方面树立了良好的专业形象,取得了一定的经营业绩。

商品的定位必须从顾客的角度出发,顾客的欲望和习惯决定着一个商场的商品定位。商品以及名优特新商品的潜在消费者,大体上可分为四种类型:

1.最先购买者。这类人中年轻人偏多,也有的是富有者,还有一部分是赶时髦的人,这些人是一种新商品的第一批客户,可以用优良的服务态度和方法,使这些人

变为常客和义务广告员。

2.大量购买者。我国人口众多,且购买力偏低,家家户户的生活必需品,如吃、穿、用的商品,最容易出现大量购买者。但是地区性的差异较大,吃的“南甜北酸西辣”不同,穿的“城市喜冷色,乡村爱暖色”,用的“富者追求高档,贫者贪图实惠”。

3.受舆论影响的购买者。近年我国的广告势头很猛,对商品的经营起着推动作用。有人看了电视广告后,电话询问购买;有人拿着报纸广告,慕名购买。这类人占据的比例越来越大,他们中有的比价而来、有的比质而来,也有的是奔俏而来。

4.受价格影响的购买者。在西方国家,式样越新颖价格越昂贵的商品越旺销。在我国价格作用很大,敏感性最强,同类商品谁价低谁畅销,这类购买者以中年妇女和老年人为多。

社会上存在着上面四种类型的购买者,商场则应该根据自己所经营商品的范围,选择最有潜力的消费者群,来决定自己商场商品的定位结构,来制定自己的经营方法,使自己的商场商品对路,生意兴隆。

第二节 商品的价格

商品价格(Price)是价值的货币表现,是决定商品销售的重要因素之一,是销售组合因素中的最敏感因素,商品的价格是否适当,直接影响这种商品的竞争地位和市场占有率。道理很简单,商场有了商品,没有价格,怎么买卖呢?价格是唯—能够增加商场收益的直观因素。商品价格的稳、降、涨,决定商品出售的销、缓、滞,制约商品数量的少、平、多。如果片面夸大价格的作用,认为低价是唯—的成功因素,就不确切了。

一、价格的性质和作用

1.价格的性质

价格是批发商品与货币的交换比例,投入的货币超过商品流通需要时,货币就贬值,物价就上涨,反之,物价就下跌。价格高低直接关系到供需双方的利益。

价格总是自发地围绕价值上下运动,从不平衡→平衡→不平衡→平衡→……无限循环,周而复始。

价格与供求:

价格对社会供求有着很大的反作用,当供不应求时,价格 > 价值;当供求平衡时,价格 = 价值;当供过于求时,价格 < 价值。

2.价格的作用

价格是经济杠杆连动轴的主轴,合理的价格能够促进生产、促进流通,合理的价

格能够调整市场、调节供求 ;合理的价格有利于国民经济的分配、再分配 ;合理的价格能够促进社会活动、安定人心。反之 ,起着相反的作用

二、价格的制定

1. 价格的基本构成

商品的价格构成

生产成本	产品税	利润	批发 流通费	批发 环节税	批发 利润	零售单位 流通费	零售单位 税金	零售单位 利润			
出厂价			购批差价								
批 发 价						批	零	差 价			
零 售 价											

商品的出厂价格由生产企业根据国家的有关规定 ,经物价部门审定后出台 ,由原辅材料等劳动对象的价值 ,设备、厂房折旧的价值 ,和付给劳动者的工资、福利报酬价值三方面所构成 ;产品税按国家核定的比例上缴 ,如酒 40%、牙膏 12%、自来水笔 20%、手表 40%、搪瓷 15%等等 ;利润是指生产的留利部分 ,不同产品留利比例不同。购批差价 ,是批发单位在进价的基础上加上税利和费用构成的 ,批发环节税我国从 1987 年开始实行(按批发毛利润的 10%征税)。批零差价 ,是零售单位在进价基础上加上费用和税利构成的 ,零售税一般在 3% ,个别地区达到 5% ,所得税按企业盈利情况按八级累进征收 ,退还速算扣除数 ,如表 :

八级累进所得税税率表

级数	级 距	税率%	速算扣除数(元)
1	全年所得额在 1000 元以下的部分	10	0
2	全年所得额在 1000 ~ 3500 元的部分	20	100
3	全年所得额在 3500 ~ 10000 元的部分	28	380
4	全年所得额在 1 ~ 2.5 万元的部分	35	1081
5	全年所得额在 2.5 ~ 5 万元的部分	42	2830
6	全年所得额在 5 ~ 10 万元的部分	48	5830
7	全年所得额在 10 ~ 20 万元的部分	53	10830
8	全年所得额在 20 万元以上的部分	55	14830

超额累进税额计算公式：

应纳税所得税 = 应纳税所得额 × 适用税率 - 速算扣除数

2. 制定价格的几种简单方法

价格是商品的“抽象鼻子”，有人把成功的价格策略称为“绣鼻策略”，也称“绣鼻术”。制订价格讲的是商场如何作价，商场定价总是从多增加利润的角度出发，商场的利益应以实现消费者的利益为前提，作价才能成功。商场作价又受到国家政策和进货价格的制约。

(1) 成本加成定价法。即是商场按照商品的进价加一定的百分比，作为零售价。

(2) 保本点定价法。即是商场根据固定费用开支水平和商场变动成本来求算保本价格后，核定零售价。

(3) 按质论价法。即是对同品种的商品，根据质量的优劣，制定不同的价格，实行优质优价，劣质劣价，拉开价格档次。日本人提出“适宜的质量，适宜的价格”是很有道理的，一位港商到大陆购进商品时，要求“毛巾半年内必须破”、“电熨斗两年内必须坏，而且不能修”，他说：“什么质量什么价格，商品到期不坏，商业怎么周转呢？”

(4) 目标定价法。即是按大批量进货所需要费用和所获利润，来核定零售价。如整车进货，运费、车旅费低，零售价核低，折零进货也按此价格上柜。浙江一些商场进货时，按比同类商品略低的价格来核定零售价，倒推进货价，按推出的进货价进货。

三、价格的运用

一个商场要想灵活地运用价格，先要弄清楚批发单位（包括生产厂家）的作价方法，批发作价基本采用两种方法：顺加与倒减。顺加作价：如出厂价加 5%（即出厂价 × 1.05），批发价加 2%（即批发价 × 1.02）等，化妆品和塑料制品常采用这种方法。倒减作价：一种是零售价倒减，家电商品多数采用这种方法。倒扣 15，即零售价乘以 85%；一种是批发价倒减，日化商品经常采用此种方法，洗衣粉 96 扣，即批发价乘以 96%；一种是出厂价倒减，如电风扇扣 10，即出厂价乘以 90%，还有一种双倒减作价，如手表就采用双 88 作价，即零售价乘以 88% 为批发价，批发价乘以 88% 为出厂价。知道了批发的作价方法，就可以摸清和掌握商场的定价策略和定价技巧，从策略和技巧的运用中获得高额利润。

1. 定价策略

(1) 薄利多销策略。“薄利多销终有利，利大无销一场空”这个简单的道理，人人皆知，运用唯难。商品的批零差价再大，销不动仍然无利，降价倾销比较符合我国的民情，利润率虽然下降，营业额上升利润随之上升，可以用价格弹性（即价格对需求的伸缩弹性程度）原理进行测试，即 $L = \frac{\alpha \text{ 销售增加的百分比}}{\beta \text{ 价格下浮的百分比}}$ 当 $|L| > 1$ 时，降价反而增收。如某百货商场电池降价 10%，销售增加 15%， $L = \frac{+15\%}{-10\%} = -1.5$ ， $|L| > 1$ ，

增加利润 12 万多元。在国外,这类情况也屡见不鲜,日本“松下公司”以低于“索尼公司”15%的价格倾销录相机,销售的数量压倒“索尼”;沙特阿拉伯外销日本的原油,采用“逆算价格”,即在原油官价中扣除精制费和运输费,中东产油国纷纷仿效。

(2)顾客自定价策略。顾客自定价实际上就是讨价还价。广州率先实行,常州、上海也趋之而动,其它城市也有少数商场在试行。从常州一商场的做法可以看出,利润率下降幅度较大,利润却成倍增长。标价的方法有两种,一种是公布零售价,向下讨价,滞销低于进价也卖,畅销的高于保本价 10% 才售;一种是公布保本价,标清零售价,讨价还价幅度在二者之间。自定价的做法,既能唤起顾客的监督,又能提高营业员的素质,好处较多。

(3)阶段定价策略。即利用顾客购买商品的季节购买能力的差异,来灵活制定一个阶段的价格,淡季降低,旺季加价。如冬天的服装,过了冬天折扣出售,如新年挂历,过了元旦应多多削价,啤酒受自然温度和有效期的影响,也应该赶在失效期前降价出售;有些化工原料由于物理属性决定了它的自然寿命,也只能采用阶段定价。旅游旺季,旅馆费、热线飞机票价均上浮,国外周末要加价 30%,都属于阶段定价范围。

(4)厚利限销策略。又称作撒油策略、刮脂策略和高额利润策略。这种策略国外运用较多,要求商品数量要少到极限,才能成功。例如美国的一种手表用了 28 颗珍珠宝石、24K 纯金,请能工巧匠精雕细作,仅有一块,费用 \$ 10 万,销价 \$ 200 万,阔老板们纷纷抢购。高价往往给人名盛质优的美感,1980 年美国市场,童车最高价 58 美元,日本爱普利卡公司运用厚利策略,以每辆 200 美元参与市场竞争,闻者趋之,销量呈上升趋势,1985 年年销售达 20 万辆。

除此之外,还有心理定价策略,期望定价策略,我国国内使用的极少,不专叙。总之,商品价格与商品经营关系重大,定价时既要考虑企业效益,更要考虑社会效益,又要兼顾竞争能力与商品寿命,定价必须慎重,定价策略是最难掌握的,也是最重要的一环,商场的经理只要在这方面下一番精力,成功的概率将会大大提高。

2. 定价技巧

为了达到定价目标,实现定价策略,应该注重定价技巧的研究,从我国目前积累的经验看,主要有二类,一是心理定价技巧,二是折扣回扣的运用技巧。

(1) 消费者心理定价

①尾数定价。很多消费者乐于接受和喜欢尾数价格,不甚喜欢整数价格,存有尾数价格的商品满足了消费者核价慎重的心理。中低档商品向下标尾数价,如上海牌汽压水瓶价 30 多元,改标 29.60 元后转畅;如含毛量 30% 的毛线标价 10 元/斤,改作 9.9 元/斤更妥。高档商品向上标尾数价,如毛料西服 290 元一套,不如改为 302.8 元一套,穿着者遇到熟人问价时,可以说“300 多元一套”,比说 200 多元一套更显体面。②分级定价。商场里每一种商品都可以分为几档,分档标价,可以简化消费者选购商品时对价格斟酌的过程。如衬衣商场可以根据质量,也可以根据尺寸,分别

标价 14.95 元 ,19.95 元 ,22.9 元 ,28.8 元等档 ,这样分级标价 ,简化管理 ,便于进货 ,便于消费者下购买决心。③声望定价。商店的声望高可以略定高 ,声望低可以略定低。④招徕定价。顾客对于低于市价的商品容易产生兴趣 ,有些人专赶这时候购物 ,商场举办“迎国庆让利酬宾”、“降价 10% 庆祝母亲节”、“儿童节图书六折”等做法 ,招徕生意。

(2) 折扣回扣的定价技巧

简列两种方法供借鉴。

①现金折扣。有些难销的商品 ,有的商场采用分期付款的方式 ,在交易卡上写着“2/12 净价 30” ,意思是 12 天内付清货款 ,按零售价回扣 2% 的现金 ,30 天内必须全部还清 ,实际上是一种让利给消费者的做法。

②数量折扣。商场根据客户购买商品的数量给予折扣 ,数量越多折扣越多。这种方法便于拉住客户 ,特别适用于易腐和容易过时的商品 ,在我国适合于集团购买单位 ,可以为单位节约一部分费用。

同行折扣、季节折扣、返还津贴等定价技巧 ,不再专写。每个商场都想用价格来促销 ,但是应该在国家政策许可的范围和实际情况灵活运用。

第三节 商品的渠道

商品渠道(Place) ,亦称商品销售渠道和商品流通渠道。把商品输送到消费者手中 ,需要一定的组织和个人的配合活动 ,这种活动的总和 ,叫做商品销售渠道。

商品销售渠道的存在是不以人们的意志为转移的 ,是由客观经济规律所决定的。商品流通渠道的存在 ,主要是根据生产关系来决定的。有人曾设问 :“商场是商品流通过程中的最后一环 ,还有什么渠道可言呢 ?”回答也很简单 ,商场的商品卖给谁 ,如何疏通和巩固商场相对稳定的客户 ,没有相对稳定的目标顾客 ,商场生意只能听天由命。零售商品也需要一定的组织、个人帮助和配合 ,具体说 ,包括以下几方面的组织和个人 :①集体购买单位 ;②服务单位(广告公司、保险公司) ;③监督保障单位(工商、税务、银行、消费者协会等) ;④消费者群 ;⑤消费者。

一、商品渠道的作用及其模式

1. 商品渠道的作用

商场作为中间商 ,一头连接生产者 ,一头连接消费者 ,它的基本作用 :一是调节商品数量的差异 ,二是调节商品品种和等级方面的差异。调节数量差异是指把各地各处生产的同类商品化零为整购进 ,然后再根据顾客的不同需求化整为零销出。调节品种与等级的差异 ,是指将同类商品分为不同等级 ,来满足购买习惯的不同需求 ,

同时根据消费者的需要 ,配套供应 ,如手表装上表带销售 ,吃饭碗配销勺羹和筷子 ,购收录机奉送磁带 ,牙刷专柜配供牙膏 ,香烟柜配备打火机 ,花瓶柜配齐鲜花等。

零售商场要发挥以上功能 ,需做大量的工作 ,一般可归纳为订货、运输、买进分级、验收、储存、搭配、资金融通、分担风险等几个方面 ,有些商场对商品还要进行简易加工 ,再分级包装。

2. 商品渠道的基本模式不同商品的商场销售渠道都不完全相同 ,在我国时常出现集团购买团体购买、和集群购买 ,商场的零售销售渠道可分为五种类型。

(1) 商场→消费者

这种渠道最短、最简单 ,是商场常用的方式 ,谁来了卖给谁 ,花费的精力不大。电函约购 ,邮购都属于这一种。

(2) 商场→服务、保障单位→消费者

这种渠道实际上不存在 ,服务(广告公司)和保障(金融等部门)单位 ,虽不是商品的直接购买者 ,却起着直接购买者所起不到的作用 ,制约和促动着渠道模型的形成和发展。

(3) 商场→集团购买→消费者

这种渠道的中间者 ,购货数量大 ,金额高(转帐结算多) ,有慕名而来的 ,也有走出去争取的。如单位为了解决单身职工看电视的问题 ,购买彩电 ,满足的是消费者的精神需要。如某单位购买陶瓷茶杯 ,解决了来客在一段时间内饮茶饮水的需要。

(4) 商场→消费者群→消费者

这种渠道 ,偶有出现 ,无规律。一般出现在批量(数量)作价的商品上 ,如购一箱洗衣粉 ,零售价回扣 5% ,生活区的职工合伙购 ,回去分。

(5) 商场→团体→班组→消费者

这种渠道看上去复杂 ,实际上简单 ,相似于集团购买方式 ,以公费购买为主。如某企业工会买了 2000 条毛巾 ,分到班组(含车间) ,再发给职工。如购买苹果 ,副食品小包装等等。这种购买最容易出现在年终、春节、国庆节这几个时期 ,很多职工欲购某种商品 ,听说单位集体购买 ,自己不光顾商场了 ,也有一些职工并不急需某种商品 ,单位发也收下 ,有的再去拍卖 ,有的留作后用。这种团体购买减弱了商场零售的最短渠道生意。

二、商品渠道的选择与开拓

每一商场要取得经营上的成功 ,必须在了解客观情况的基础上 ,正确有效地选择和开拓渠道。

1. 选择与开拓短渠道

所谓短渠道 ,如前所说 ,即商场将商品直接卖给消费者 ,通过消费者去宣传消费者 ,通过消费者去发展消费者 ,这就要靠良好服务、特色经营 ,商品款新质优才能实现。商场的季节性商品 ,易腐易过时的商品 ,应该选用短渠道 ,如果再等待团体和集

群去购买,周转时间一长,质量有变,直接消费都会减少。短渠道任何商场都可以采用,也都在采用,如果单靠等客上门,单靠一种渠道,生意很难做大。

2. 理顺服务单位、监督保障单位的关系

服务单位(广告公司、保险公司、新闻单位)和监督保障单位(工商、税务、银行、消费者协会),虽然不是商品的直接渠道,却起到了渠道者所起不到的作用,有人说“关系顺,生意幸;关系劣,肠梗塞”是有一定道理的,很多经商能手,把这种关系放在公众关系的首位。

服务单位

①广告公司是广告的承办单位。商场作广告必然涉及到电视广告的安排时间,报纸广告的安排位置以及收费标准,搞好关系,融通感情,费用少见稿快。②新闻单位(报纸、电台、电视台等)的劳动对象是广告的媒介,可以在上面花钱登广告,也可以不花钱请记者发表采访记,关系差的商场时常瞥见消费者的指责意见(有时不经核实也见稿,令人头痛),可以采用灵活的应酬措施,如北京燕莎友谊商城开业时把记者请到现场作报道,见报后,商城经营额骤增。③保险公司对商场的财产和人员的安全起着保护作用,商场及时投保,等于参加了一个很大的社会互助组织,遇到非本场人为因素造成的被盗、被焚,保险公司能保险资助和经济补偿,可减少损失,能使商场以最快的速度恢复经营。上述单位既能为商场服务,单位的成员又能变成商场的顾客,理顺这些单位的关系,可以“以单位发展顾客,以顾客争取顾客”,发掘潜在的消费者,百利而无一害。

监督保障体系

①工商管理单位和人员是商品市场上的卫士,商场应该注重协调,严格按章经营,按营业执照范围经营。有一个商场经营走私的录音机,被当地工商部门查获,罚款数万元。②税务是国家财政收入的执法“官”,按章按法为国家多争积累,作为商场应按“税法”办事,不能漏税,更不能偷税。有一个大商场采用“一款两汇”、“一票两开”的方法,数次偷漏税款,受到了应有的惩罚。③银行是金融的管理机构,对流通渠道的制约最大。商场汇款存款离不开银行,取款贷款离不开银行,商场要扩大经营离不开银行的支持,开业盘存离不开银行的协助,搞好与银行的关系,利义双收。④消费者协会虽属民间组织,对消费者购买商品时的质量、价格、品种以及人的人格起到了保护作用,对消费者的投诉,每投即复。有一个大商场一年内发生五次打骂顾客的事件,消费者协会都作了认真的查处。上述的单位对商场的附加作用,超过任何一类的消费者群,搞好与他们的关系,不但经营方便,而且还可以帮助商场介绍新的客户,宣传商场的信誉,决非一个普通单位所能力及的。

3. 选择与开拓中、长渠道

商场→集团购买→消费者;商场→消费者群→消费者两种,编者把其归类为中渠道。商店→团体→班组→消费者,称作长渠道。

中渠道的第一种是由集团购买后转给消费者,这种转让不是商品所有权的直接

转让,而是商品附加利益和使用价值的转让,能满足消费者的短期需要,甚至是一次性的需要。例如,宾馆购买了空调,空调的使用价值在住宾馆的旅客身上得到了充分的体现。这种购买以服务行业为主,且耐用消费品的费用支出最大,很多商场正是抓住了这一点做了大笔生意。大宾馆组建时,需要几百台甚至上千台彩电,需要很多浴缸,需要几千件家具,需要与房间等量的台灯,需要配套的床上用品等等。这时,家具商场、家电商场、纺织商场、灯具商场、装潢建材商场有大宗生意可做。谁掌握的准,谁供货及时,谁就成功。

中渠道的第二种是由消费者群转手卖给消费者。这种渠道出现较少,难以掌握。有些家属委员会组织退休人员义务帮居民购买煤球,而后原价分销,就属于这一种;有的居民楼群中,开汽车的邻居从外地集中购买便宜的商品或农副产品,分销各家,也属于这一种;有的人利用工作的方便和顺道,帮助邻里统一购买偏紧俏的商品,也属于这一种。购买者多数是义务为民服务,反映出我国人与人之间的亲密关系。要创造这种机遇,需发动全场人员的耳目作用,广泛与各种关系户和关系单位保持不断的联系。

长渠道是指团体购买后经中间人分发给最终消费者,多数是公费支付。如劳保毛巾,妇女保护用的卫生纸,办公用的笔墨纸张等等。企事业单位购买上述商品,一般有一定的规律,有相对明确的购货时间,多数在季度的头一个月,也有的放在年头或年终(翌年使用)一次性购买,购买的时间和购买的资金数额,是根据单位财务预算来安排的。团体购买与消费者自己购买有着很大的区别,购买人起不了决定作用,要尊重多数人的意见和领导的意图,商品选择的范围较窄。拓开这种渠道,商场应多与单位挂钩,约好时间,送货上门,特别是工业部门创办的试销门市部,更具有这方面的优势。

商场的销售渠道错综复杂,应随着市场需求的变化而变化,一个商场要培养一个有效的渠道,往往需要花费相当数额的资金和相当可观的时间,一旦选择错了,不仅会蒙受经济上的巨大损失,而且纠正起来更困难。所以,渠道的研究和开拓,越来越引起商业部门的重视。

第四节 商品结构与目录

一、商品结构

商场经营的各类商品之间有一定的比例关系,各类商品占商品总构成的比重即为商品结构。每个商场在确定经营范围后,都要在自己的经营范围内安排各类商品经营的比重,即确定商品结构,这是每个商场组织经营活动的重要前提。

商场确定出合理的商品结构,对于正确组织商品购销业务,满足消费者多种多样的需要,合理使用资金,加速资金周转,保证商场销售任务的完成,并取得较好的经济效益有着十分重要的意义。

(一)商品结构的内容和分类

商品结构由于划分标准不同而有不同的内容。商场的商品结构一般是按不同的分类标准而确定不同的结构内容,即确定不同的经营商品种类构成。

商品结构分类标准及其包括的内容主要是:

- 1.按商品自然种类构成划分,主要包括三部分:商品类别(商品大类和小类)、商品品种、商品花色、规格、质量、等级、产地、牌号等。
- 2.按经营分工划分,分为主营商品和兼营商品。
- 3.按消费者需要程度划分,分为生活必需品和非生活必需品,常用消费品和耐用消费品,等等。
- 4.按商品用途划分,包括主件商品和配件商品。
- 5.按商品价格高低、质量好坏划分,在不同类别或品种中分出高、中、低档商品。
- 6.按消费者挑选程度划分,可分为不需挑选的商品和挑选性强的商品。
- 7.按商品销售畅、滞程度划分,有畅销商品、正常商品、滞销商品及冷背商品。

(二)商场确定商品结构的基本要求

总的要求是确定的商品结构要能最大限度地满足消费者的需要,不断扩大商品销售,提供优质服务,取得最佳的经济效益。具体要求是:

1.适合消费者对商品的选择要求。商场在确定商品结构时,除保持花色品种多样化外,还应考虑商场所处地区和服务对象的消费特点。比如,处在繁华地区的百货商场确定的商品结构其商品的类别、品种、花色、规格等应相当齐全。居民区的百货商场和副食商场应加大针头线脑、油盐酱醋等生活必需品的比重。专业性商场则应加大挑选性较强的商品的比重。

2.适应商场不同规律要求。一般讲,商业中心区的大型综合性商场和专业性商场确定商品结构时,应加大高、中档商品的比重;区域性的中型商场要加大中、低档商品的比重;居民区中的小型商场则应加大低档商品和生活必需品的比重。

3.适应消费者对商品使用的需要。商场确定商品结构时,应考虑加带性消费的商品和配套商品,只要属于本店经营范围的,都应当列入。例如,经营录音机的商场,要将转录线、磁带、磁头、清洗剂、插头等列入商品结构中。

4.适应商场的经营范围,在保证人民需要的前提下提高经济效益。商场销售额的大小和经济效益的好坏,与商场的商品结构制订得是否合理有密切的关系。一般来说,高档商品多,耐用消费品多,商场的销售额就较高,经济效益也较好。反之,商品结构中低档商品和日常生活用品的比重大,销售额就较低,经济效益也较差。但是,商场在确定商品结构时,要以保证满足消费者的需求为前提,不能片面追求经济效益。

二、商品目录

商场的商品目录是在确定了商品结构的基础上制定的。商品目录是商品结构的进一步具体化和规范化,是使商品结构保持广泛性与稳定性的一种主要方法。

零售商业企业的商品目录包括经营商品目录和必备商品目录两种。经营商品目录是企业制定应该经营的全部商品种类的目录,必备商品目录是企业制定经常必备的最低限度商品种类的目录。必备商品目录不包括企业经营的全部商品种类,只包括其中的主要部分。

(一)零售商场制定商品目录的几点好处

1. 促进企业加强经营计划性。

商场制定商品目录便于商场正确制定进货计划,合理组织货源,防止盲目经营,以致造成商品积压。制定商品目录还为日常检查商品品种构成情况提供了依据,按照目录中规定的品种,及时补充调整商品的库存,促使商场的商品结构经常保持合理与稳定。

2. 促使商场不间断地向消费者供应基本需要的商品。

商场必备商品目录规定商场必须经常保证供应的品种,也是消费者基本需要的商品。因此,制定必备商品目录将有助于防止商场片面追求经济效益而出现的重大轻小等不正确的经营思想和作风。

3. 有利于提高职工的业务经营水平。

商品目录具体规定了一个商场应该经营的全部商品的种类,使每个职工在自己分管的商品范围内,能够有所遵循。商品目录的制定和实施又是通过商场职工执行的,这个过程也是组织商场职工调查研究市场情况,掌握商品需求信息和产供销规律,熟悉商品经营知识的过程。

4. 有利于提高商场的服务质量。

一个商场所经营的商品种类是否齐全对路,能否满足消费者的不同需求,是反映文明经商水平高低的重要标志。商场在制定商品目录时,要充分考虑到消费者的需要,不断扩大适销商品的品种。所以制定商品目录也是考核服务质量的重要标准,是商场提高服务质量的主要内容。

(二)制定商品目录的基本原则

1. 不同商场之间商品目录既有共性,又有差异性。

商品目录中应包括保证消费者基本需要的商品,这是不同商场商品目录的共性。由于商场在地区特点、经营规模、服务对象、经营商品的重点和特色等方面不尽相同,所以不同商场的商品目录就不能完全一样,这是商品目录的差异性。商场在制定商品目录的过程中,需要考虑差异性,换句话说,既要保证广大消费者的一般需要,又要保证消费者的特殊需要。

2. 商品目录既要有稳定性,又要有变动性。

商场经营的商品大部分是比较稳定的,但有些商品将随着生产的发展和消费需

求变化等因素而不断发生变化。有的商品可能从畅销变为滞销 ,甚至被淘汰 ,一些新的商品又将取而代之。这就要求商品目录应既保持稳定性 ,又根据客观情况的变化作必要的调整和变动 ,以适应消费者不断变化的需求。在调整过程中应注意让新旧商品在一段时期内同时存在 ,在新商品的供应尚未稳定之前 ,不可贸然停止旧商品的经营 ,以致影响消费者的需要。

3. 商品目录内容要繁简适宜。

商品目录内容的繁简程度应以便于制定与实施为前提 ,根据不同商品的特点 ,适应不同消费者选择商品的要求来确定。商品目录内容过简 ,容易流于形式 ;内容过繁 ,不仅不利于制定 ,也容易脱离实际 ,难以执行。

4. 商品目录要有群众性。

制定商品目录之前 ,要经过广泛的调查研究 ,充分了解各类商品的产供销情况 ,了解各类消费者的不同需求。在制定过程中 ,要经过广大售货员逐项研究讨论 ,征求他们的意见。必要时商品目录还必须公布于众 ,便于广大消费者监督。

第二章 商业的产生和发展

第一节 商业及其产生

一、商业的概念

商业和工业、农业、交通运输业等一样,是国民经济的重要部门。

商业不生产任何产品,也不直接决定社会产品归谁所有。它是专门从事商品流通的部门,是生产同由生产决定的分配和消费之间必要的中间环节。它使人们所占有的产品得到相互交换。商业是联结工业同农业、城市同乡村、生产同消费的桥梁和纽带,任务是为生产服务、为消费服务。它是发展生产、满足人民生活需要、活跃经济生活的强大手段和刺激因素。

二、商业的产生

商业是人类社会发展到一定历史阶段的产物,是随着商品生产和商品交换的发展而产生的,至今已有几千年的历史了。

在原始社会,社会生产力水平低下,人们靠狩猎和采集野果为生。人们共同劳动所得有限,只能维持最低限度的生活,根本没有剩余,所以没有什么东西可用来交换。在那种条件下商业自然无由产生。

当人类社会生产力有了一定的发展,产生了第一次社会大分工,即农业与畜牧业分离。从事畜牧业和从事农业部落生产的产品,除了部落成员消费以外,尚有一定剩余,而农业部落和畜牧业部落又各自需要对方的产品,于是这些部落之间出现了产品交换。但是,当时这种交换是偶然发生的、小范围的、直接的以物换物的交换。用公式表示即: $W - W$ (W 代表产品)。

农业和畜牧业的进一步发展,促进了手工业的发展,引起了第二次社会大分工,即手工业同畜牧业相分离。手工业分离出来并成为独立的生产部门,标志着社会生产力发展到了一个新的阶段。生产者的产品除满足自己需要外,还有较多的剩余。同时,他们也希望有更多的别的产品来满足自己的需要。在这样的条件下,出现了

一种不是为生产者自身消费而是以交换为目的。生产形式,即商品生产。商品生产的出现使商品交换的规模扩大,品种增加。商品生产和商品交换的扩大,促进了在原始社会后期产生的生产资料私有制的发展,出现了在商品交换中充当一般等价物的特殊商品——货币。这又进一步促进了商品交换向前发展,使过去直接的物物交换发展成为以货币为媒介的商品交换。用公式表示即为:…W-G-W…(G代表货币)。

人类社会从原始社会进入奴隶社会后,出现了第三次社会大分工。一个独立的、不从事生产而专门从事买卖的部门——商业,从农业、畜牧业和手工业中分离出来了。

商业的产生标志着商品交换发展到了一个崭新的阶段。有了商业,就能缩短流通时间,节约生产部门投入流通领域的人力、物力和财力,从而加速了社会再生产过程。商业通过组织买卖活动,满足了社会生产和人们生活的需要,成为社会不可缺少的经济部门。

第二节 商场的产生和发展

现代意义的商场伴随着18世纪的工业革命而渐具雏形,到19世纪50年代初,由法国人阿里斯蒂德·布西哥创造的崭新的经营方式而告正式诞生。在此之前,传统的零售经营方式是以肩挑小贩、摊贩、集市、自制自售、乡村杂货店等形式为特征的。

这座1852年在法国出现的世界第一家百货店名叫“邦·马尔谢”商店。它摆脱了小生产的经营方式,消除了零售店的许多陋习,适应了当时经济发展的需要。在“邦·马尔谢”百货店,顾客可以毫无顾虑地、自由自在地进出商店;商品销售实行“明码标价”,陈列大量的商品,以便于顾客挑选;商品销售采取“薄利多销”的原则。由于“邦·马尔谢”的经营方式比之传统的经营方式有许多进步,它吸引了大量的顾客,受到了人们的钟爱,当年营业额为45万法郎,之后逐年大幅度增长。邦·马尔谢的成功,吸引了一批仿效者,在巴黎相继出现了卢浮百货商店(1855年)、市府百货商店(1856年)、春天百货商店(1865年)、撒马利亚百货商店(1869年)、拉法耶特百货商店(1894年)。

百货商店的出现不是偶然的,它是当时西方社会经济和文化发展在商业上的必然产物。

18世纪中叶,西方世界爆发了工业革命。机器大生产为社会提供日益丰富的商品;与工业生产相联系的城市迅速膨胀,人口急剧增长。1815年巴黎人口超过70万,1860年增长到120万。生产的发展奠定了商业繁荣的物质基础,人口的集中造

就了大容量的市场 ,与此同时 ,以人本主义为特征的新生资本主义文化渗透在人们的生活方式中 ,它与商品的丰富相结合 ,改变了人们的消费观念 ,使人们追逐财富和享受。应该说百货商店的出现适应了人们的消费需要 ,城市繁荣则为百货业带来了机会。回过头去看历史 ,可以说 1860 年 ~ 1920 年 ,是百货店发展的黄金时期。西方经济学界把百货店的出现称之为“零售业经营形式的第一次革命。”在这一时期 ,百货店以崭新的姿态进入市场 ,逐步发展为大型零售业。

百货店的优势具体体现在 :拥有大面积营业场地 ,营业设施趋于完善 ,以经营日用百货为主 ,实行综合经营 ,组织管理系统化 ,按商品品种 ,按部门组织进货和销售。店铺售卖与百货商店基本情况对比如下 :

店铺售卖与现代百货商店基本情况对照表

店铺售卖	现代百货商店
店铺狭窄 ,设施简陋	商店宽敞 ,独立的建筑物 ,购物环境宜人
商品单一 ,以日用品为主	商品种类齐全
顾客在门前店外购买	顾客可自由进入
顾客价格讨价还价 ,可易货或赊销	明码标价 ,现金交易
商品无质量保证	退货保证制度
商品杂签	商品分类 ,部门经营 ,统一管理

其中 ,明码标价售货和现金交易两项 ,节省了以往和顾客之间冗长的交涉事务和赊欠帐杂务。特别是明码标价售货免除了与顾客讨价还价 ,盘算盈亏的事务 ,把售货人员从繁杂的交易事务中解脱出来 ,为实现多品种、大量售货提供了条件。后几个项目 ,对理顺业务购销环节 ,加强经营管理创造了条件 ,极大地提高了经营管理水平和盈利水平。

邦·马尔谢商店在建筑装饰、服务设施、经营方式和管理制度等方面的根本性变革是一种创举 ,因此 ,被人称为零售业“第一次革命”典型代表 ,并尊之于百货商店之父。

正因为如此 ,百货商店发展很快 ,19 世纪 80 年代传到欧洲大陆各国和日本。19 世纪末出现在美国和中国。1900 年俄国在中国开设的哈尔滨秋林公司 ,是中国境内的第一家百货商店。之后 1907 年光高公司在广州开业 ,1917 年先施公司、1918 年永

安公司先后在上海开业。正如有人所说那样,百货店的力量,在于它把各种商品陈列在一个店铺中,通过相互配合、相互照顾,而发挥其巨大的威力。以美国芝加哥“马歇尔·费里罗德”百货商店为例,自建店以后,几经革新,商店设备和管理制度日趋完善,并坚持“言无二价,明码交易”的方针,到20世纪40年代,发展成为世界上最大的百货店,每天接待顾客高达20万人次,年获纯利约两亿美元。

在后来的发展过程中,虽然百货店的发展随经济状况的变化经历过一些波折,特别是反垄断法与反不正当竞争法在一定程度上限制了大型百货店的扩张,但百货店一直是零售领域的一种基本组织形式,至今仍占有重要的市场地位。

第三节 商场在我国的发展情况

虽然百货商店在1900年即在我国出现,但百货商店在我国获得长足的发展是在中华人民共和国成立以后。建国前夕,国家利用解放前的商业建筑兴办了哈尔滨第一百货商店(1947年)、天津百货大楼(1949年)等一批国营百货商店。中华人民共和国自己投资创建的第一座百货商店是1955年9月开业的北京市百货大楼。从体制体系上说,随着1953年开始的对私营工商业者的社会主义改造,使商业走过了私有、合资合营、国有国营的轨迹,50年代中期以后,党和政府对零售商业进行了有计划的建设,根据“有利生产、方便生活、便于核算”的要求,商业网点群建设分为三级:一级商业群是全市的商业中心,满足群众较高的多方面的需要,大、中、小型商店都有,以大、中型商店为主,如北京市的王府井商业街、西单商业街、前门和大栅栏商业街等;二级商业群是区域性的商业中心,以经营居民日常生活用品为主,以中型商店为主,如北京的花市商业街、菜市口商业街等;三级商业群是居民区的商业中心,一般以中小型商店组成。在市以下的地区,一般把中小型商场建在县城。

1956年我国百货商店共有2803个。此后,百货商店虽然仍在逐步兴建,无论规模还是经营形式都没有突破性的发展,且一直是计划机制的经营方式。

经济体制改革特别是社会主义市场经济的确立,使我国零售商业发生了巨大变化。全国大中城市新建或改建百货店形成热潮,1997年,年销售额超过1亿元的百货商店、商城或商厦已超过200多家,其中超过3亿元的有100多家。大型百货商店主要集中在大城市,其聚集度(大型商场占全市零售额的百分比)较高,以上海、北京为例,分别达到8.9%、11.34%。

应该说百货商店的发展,繁荣了我国零售商业,改善了人们的购物环境。

我国百货零售商业自1996年以来,与全国消费品市场旺势不减形成了巨大反差,在激烈的市场竞争中,经营状况每况愈下,销售额明显下降,利润呈负增长。

1996年全国212家大型零售商业企业(面积在5000平方米以上)实现销售收入仅比

上年同期增长 1.6% ,其中 119 家企业出现负增长 ,占 54.7% ,利润总额下降 14.7% ,其中 160 家企业为负增长 ,8 家为净亏损。大型零售企业的效益跌至近年的最低点 ,国有商业企业亏损已达 80% ,亏损额 1.9 亿元。

1997 年 ,全国 249 家大型商场总计实现商品销售总额 1013.1 亿元 ,比上年实际增长 5.9% ,其中商品零售额 770.5 亿元 ,实际增长 5.2% ,远低于社会消费品零售总额增长 10.2% 的水平 ,其中有 100 家销售总额为负增长 ,占 40.2% ,111 家零售额为负增长 ,占 44.6% 。249 家大型商场 1997 年总计实现利润 27.7 亿元 ,比上年下降 0.6% ,其中有 31 家大商场亏损 ,亏损面为 12.4% ,比上年扩大 1 倍。在国家统计局公布的国有商业企业六大经营指标中 ,除了行业亏损面和企业资产负债率是正增长外 ,其余销售收入、利润总额、市场占有率、平均毛利率四项指标的负增长速度增大 ,让人难以安心。实际上 ,自 1993 年开始 ,零售企业的利润总额呈下降趋势 ,特别是 1996 年出现大幅度下降 ,下降率达 38.3% ,百货商店的这种总体状况和部分百货商店的停业、倒闭引出两种观点 ,一是成熟论。认为我国百货商店在经历了近 20 年的深化发展后 ,已经趋于成熟。其理由是不论从结构、规模 ,还是内容 ,都已相当成熟 ,其标志是从高利润走向微利 ,这是世界发达国家商业发展的一条规律。二是恐龙论。认为随着市场经济的深度发展 ,超市、连锁、仓储 ,直至媒体购物、网络营销等多业态并存且生机勃勃 ,而百货商店犹如身躯庞大的恐龙 ,已不适应市场的速变要求 ,换句话说已是已完成了历史使命 ,应该退出历史舞台了。

任何一种社会现象的结论都应是从本质上剖析得出而不能就现象而匆忙作出。客观地看 ,我国经济发展由于蛙跳效应而表现出后来者超越差距的优势。归结到零售业领域 ,虽然现代百货商店早在 1900 年即在我国出现 ,但真正发展起来却是近 20 年的事 ,所以 ,短短近 20 年的发展就能成熟或者界定大型百货店是恐龙 ,恐怕为时尚早。因为 ,在国民经济快速发展的前提下 ,浮躁的商业心理催发了种种的商业活动 ,在向世界先进水平学习的时候少不了只学些表象的东西 ,而深层的、需要细细咀嚼、消化的东西要么正在吸收 ,要么被抛掉了。具体而言 ,百货商店尽管有了形的现代化感觉诸如外形设计、建筑风格、店面陈设、货样展示、灯光直至规模、面积、货物等 ,但在生存策略、经营哲学、竞争战略、技术创新、文化整合、管理控制、品牌资源的形成与开发利用等等方面只能算是初级阶段 ,属于浅表层的拿来主义。1996 年以来百货商店的现状只能说是激素使用过多的一种自然结果。因而 ,这锅“夹生饭”所迎来的只有痛苦的市场筛分、淘汰及之后的蜕变、提升。

综观国外商业企业发展的轨迹 ,按照事物发展的一般规律 ,结合我国近 20 年来商业改造、改变、重组的历程 ,可以说我国商业的发展要走过三大阶段。

第一阶段 ,形的扩张 ,——外显性要素的完善 ;第二阶段 ,质的凝聚——经营理念的市场确定及战略与世界性趋势的适应、准确的定位、管理控制、技术创新、员工培育与人力资源开发、文化的建设等要素的凸现 ;第三阶段 ,延展力量——一方面表现着文化的传播与品牌资源的开发应用与世界性扩张 ;另一方面根据变化着的现实

适变、调整。就我国百货商店的发展状况及营业额、利润的负增长乃至亏损而论,百货商店走过了发达国家上百年的路程,初步实现了第一阶段的结束,开启了第二阶段的跃动。

因此说,百货商店的出路应是:成熟、尚久远;“恐龙”应适变。在第一阶段向第二阶段过渡的转折点上,要么接受淘汰,要么跃入第二阶段。

第四节 我国商场面临的市场态势

严格地说,我国百货商店具有市场意味的竞争始于90年代初闻名全国的郑州商战。因为,此前虽然商业体系进行了一系列改革,但总体上以国营商业主渠道为主体,其它形式零售活动为补充的结构体系未有根本性的变化。随着商品的日益丰富和购买力日益旺盛,不断激化着商业体系与市场需求的矛盾。结果是引发了以郑州商战为标志的竞争。

概括起来,10年商战大致经历了形象战、价格战、服务战三个阶段。伴随着商战的持续深入发展,各种业态应运而生,并快速发展,止于目前,已基本形成了百货商店、超市、仓储、购物中心、专卖专业店、无店铺营销、直销等等营销多业态并存的格局。正是如此,我国商业处于竞争激烈并呈无序化的状态。

一、速变的环境

(一)商战迭起

应该说,我国商战的烽火在80年代中期即已点燃。首启战火的行业是电风扇制造业。一哄而起的电风扇生产厂在短短几年间形成了强大的生产能力。导致供大于求而出现为求生存的商业战。而商业系统由于一是属于流通领域,二则在传统的计划机制下,国营商业的地位自然保持着不容挑战的至尊地位。所以,商业系统的竞争战火于90年代初才点燃。

第一阶段 形象战

由于商业系统的战火滞后于生产领域,在改革开放的洗礼中,西方社会零售业的经验传播到我国,因而,零售业中的商战一开始便置于较高的起点。这个阶段的始作俑者是郑州一家非传统的零售店亚细亚商场。亚细亚商场的太阳旗及升旗仪式开国内企业升旗仪式的先河,一句“中原之行哪里去,郑州亚细亚”的广告词带来无限商机。亚细亚的形象像强冲击波震撼了商界,其野太阳商业标识、迎风飘扬的公司旗帜、温馨的广告语、热情的服务、彬彬有礼的迎宾小姐、标准的企业服饰、庄严的升旗仪式、优良的购物环境,一改我国商场呆板、灰暗、千人一面、了无生气的局面。由此,引发了一场商业企业形象化的风潮。北京的蓝岛大厦、燕莎商城,天津的

滨江商厦、沈阳的中兴商业大厦等都采取了这种手段,而不少新兴的企业在短时间内闯入当地商界排头兵的行列,也得益于形象,于是一些老牌百货店也进行大规模的装修改进,并大做广告,进行形象更新。可以说,这一阶段使百货商店的外在形象意识和内在生存意识给唤醒了,使我国商界的形象为之一新。

第二阶段 价格战

形象毕竟是一种较高层次的东西,当今普通老百姓购物感触最多的还是价格。几年来打得最多、最激烈的要数价格战。价格,这个市场看得见的手,是最原始,也是商战中最见效、最直接、最有杀伤力的武器。

回顾过去,在价格竞争上,中国零售业走了一个十分独特的曲线。简括起来,就是抬价促销,削价竞销,适中价营销。这是在贫穷与封闭中过久了的中国的消费者怪现象。同样品质的东西,标实价卖不出去,以几倍高的价格标出来,会销得很快。这种现象首先在个体摊商上表现出来,习惯于低买低卖的大零售业发现以后,拿来用用,效果不错,就开始把毛利率定得高高的,以高价作为促销手段。与之相应的是“精品潮”泛滥。店堂要豪华,商场要宏大,商品要名牌。对于抬价促销这个特殊阶段,完全是当时畸形盲目的消费引导使然。应该看到,消费者并不都是傻瓜蛋。在倡导货真价实几千年的中国,这种价格泡沫是不能持久的,这是思想观念底蕴决定的,另一关键因素是钞票,消费者手里没有那么多的货币。作为商训,消费者购买商品就要看两个东西,一是商品,二是价格,其他的一切都是附加产品,只有在价格上过了消费者的认同关,服务、环境等才能成为竞争的手段。

低价竞销兴起于1994年的杭州,当时,相对来讲,没有任何优势的金龙商厦,使出了低价竞销的杀手锏,推出了十点毛利销售法,引起了全国商界的轰动,那些苦于没有竞争优势的企业纷纷效仿。在消费者纷纷叫好的竞销过程中引发了中国零售业的“平价潮”,不少零售店撤掉已有的精品店(柜),换成了平价店(柜)。尽管社会上还有许多别的看法,认为现在的所谓平价只是商店招徕消费者的一个幌子,但是,至少商业的毛利已经开始降低应该是事实。对于公开定点毛利销售和“商业经营的平价潮”,社会普遍认为,当前零售业的毛利过高,应该通过竞争降下来,因为,无论如何,一家一万多平米营业面积的零售店,年纯利润达1个亿,肯定是远远超过社会平均利润率,低价竞销是趋势。

适中价营销是面对日渐成熟的市场,商家自行定位,根据市场区分层次化的消费差别,以适应消费者水平的价格来锁定消费层的方式。这种差别化的营销竞争尽管还远未成熟,但是针对高、中、低消费层而诞生的一些商场正在成功运作。北京燕莎、赛特是高档,物美等商场属于工薪阶层喜欢去的购物场所。不少的商场介于此二者之间,但也流于平庸,而无个性。不管怎样,满足消费层以适中的价格为手段是商家应当研习的。

第三阶段 服务战

客观地说,形象和价格是有效的竞争手段。但是,消费观念的演变,商家竞争的

手段都将越过物质层面的竞争而导向心理满足为标志的服务战。人们在日渐丰富的商品市场可以自由选择商品,这只是基本的内容,在意识深处,消费者购买的已不是单一的物质上的满足,而是心理上物质上的双重概念。恰恰正是这种心理要求造就了真正无止境的竞争手段即服务。在这方面,进入1995年,先后已经有二十多家大型商场公开向社会承诺:不满意就退货。这样的销售方式,使顾客的购物风险降到了零。北京贵友大厦通过施行“零风险购物制”,顾客回头率高达90%,1995年上半年大厦的营业收入比上年同期猛增140%,跃居北京市同行之首。到1997年,已有几十家商场倡导掀起全国联保联退货为标志的联合行动。

(二) 狮虎格斗

早在90年代初亚细亚点燃的郑州商战可以说是百货商店斗法的开端,这场狮虎大战还将持续。毫无疑问商战的目标是为更好的生存和发展。其结局将是走品牌淘汰、品牌聚集和“寡头”分割市场。

郑州商战的基础是在二七广场周围拥有4家大型商场。狭小的空间与商场的高度集中,必然要引发商战。推而广之,这场旷日持久的狮虎大战将会更加激烈。因为,据前内贸部1997年对全国100多个大城市的统计显示,营业面积在5000平方米以上的大商场已有700多家,近5年开业的大商场数量相当于过去40年的总和。

北京1996年为止,已建成万平方米以上大商厦(场)65家。

上海1992年以来,每年新建商业物业100万平方米,1997年商业营业面积已达1150万平方米,人均约0.88平方米,其中营业面积1万平方米以上的大商厦由1992年的2家发展到60多家,5000平方米以上的大商厦达百余家。

广州截至1997年上半年,已有5000平方米以上商场23家,经营面积近30万平方米,近1~3年,还会有19家规划内的大商厦新建或开业,届时,大商厦面积将达80万平方米左右。武汉1996年有5000平方米以上的大商厦33家,营业面积58万平方米。目前在建或即将开业的大商厦(场)9家,1~3年内大商厦的数量会增至45家左右,营业面积将发展到80万平方米左右。

这些数据显示的是一个蓬勃发展的市场景象与态势,但是,庞大的物质设施又是竞争激烈、惨淡经营的伏笔。

商战持续至今已历三个阶段,今后一个时期商战不论是形式或内容都将从一个更高的层次上展开。进攻才是最好的防御。只有持续不断地商战,才会使商业经营水平不断提升。关键是商战的水平不能简单地重复和低水平的运作。百货商店今后的商战阶段将出现两个时期,即以品牌为标志的资本运营与资本扩张,可以称为品牌战。其基础有三,首先是零售业物业超生提供了庞大的硬件基础,启动这些资产的途径一是自营业,二是委托经营,三是被并购。值得指出的是早在1898~1902年,美国发生了3000多起企业并购案,这次并购浪潮之后,使美国排名前100家的大企业资本占整个美国工业资本的40%,使美国工业结构发生了永久性的变革,也产生了第一批享誉世界的大资本企业。相比之下,我国百货商店的商业竞争性活动大

都只是单体式运营,未能构造成行业板块结构。要实现将来的垄断性运营,只有依照经营规律进行资本运营。

其次是观念意识基础。百货商店走到今天,出现所谓‘恐龙论’和‘早熟论’从一个侧面只是说明了走到某种极限。在观念上,因为同业的发展及国内一些行业的板块式运营方式提供了物质与思想准备。

再次是各商场的服务性活动,作为商业活动的附加部分构造了商场的品牌力量。

与品牌战相应的将是文化战阶段。资本运营与扩张如果只是简单地垒积木式求得加和效果将是极不稳固的。伴随着品牌的输出,必然有文化的渗透。必须看到的是,资本运营将从幼稚开始,尔后才能走向成熟。这个过程就是文化战凸显作用进而走向前台的基础。

所谓文化战,就是企业文化力的竞争,这是对前几个阶段进行文化整合基础上凝聚起来的。其主要形式将是在资本扩张时进行文化输出,凭借文化的渗透力将企业的理念置根于员工的心上,从而激扬人的本能,引导人在一种有序的机制中释放出能量。

二、边缘崛起

边缘的崛起源于物质财富的增多和城市的发展。造成的是新商业点的形成及对传统商业中心的分流和冲击。首先是物质财富的增多带来投资新商业点、区的发生。其次,商业的垄断性及利润吸引大量经营资金投入这个行业,于是零售商业规模迅速膨胀,零售经营规模急剧增长而呈现失控现象。上海1996年的零售商业面积达980万平方米,是1991年419万平方米的两倍多,人均占有营业面积0.73平方米,超过了香港的水平,其5000平方米以上面积的商场70多家是香港的3倍多,但人均消费水平却为香港的1/4。这之中,另一最大的特点是众多的商厦不是建在原来意义上的黄金商业街上,而是散布于城市边缘的商业新兴区带上。这又与城市建设与发展有着极大关系。

城市建设的发展则使老商业区和原来占据在商业区的大型商场的市场资源分流。城市面积的迅速扩大,城市人口的迅速增加,购买力的巨幅增长,消费需求的多样化,人们生活节奏的加快,使得单一的商业中心难以支撑城市的发展,商业中心多极化、区域化成为必然。现在,城市的规划发展采取的板块发展模式,一个新小区的建成需要商业的相应配套,几个小区在一起,自然需要一个商业中心来满足居民的生活需要。这样的发展也在自然而然地造就着城市空心化现象。从投资商的角度看,高昂的地产成本和高昂的房产造价,成了他们进入中心地段商业区的路障,边缘的新型居民区成为他们理想的投资去处。现代商业的发展已经突破了店铺式多家构成商业中心的阶段,一个大型的商场以其经营规模和多种功能就可以对周围的购买力构成强大的辐射圈,而形成一个商业中心。

这种情况,对于搬不动移不走而处在老商业区的百货商店来说是悲哀的。因为眼睁睁地看着自己的市场流失,新的商业群落形成。所以说,从两面观的观点出发,传统商业区及商业形式的衰落,损害的只是老商业区里的企业,但是,新的商业群落的形成也为他们的发展提供了新的契机。关键在于怎样利用几十年、上百年形成的商业区品牌资源来开发自己的市场。

以北京王府井大街等商业区为例,历史上曾有过每日客流达 30~50 万人次的高点,而日前只有 8 万人次。西单商业街现在的客流量由历史高点 30~40 万人次降到现在的 13 万人次。前门商业区更是每况愈下。“城市空心化”对老商厦不是好消息,但对定点于新居民区的商店却是福音。北京三环路一带近几年形成的新商业区,其中双榆树一带的“当代”、“双安”,东大桥一带的“蓝岛”,公主坟一带的“城乡贸易中心”,均以其销售额的大幅度增长而同前门、王府井、西单三地形成鲜明的对照。

可以这样说,城市的发展与物质财富的增长对商家提出了更高的竞争要求。百货商店一是应对功能调整的课题高度重视,即功能衍生、功能组合、功能复合等方面应尽快地适应现代消费方式;二是其组织体系应作相应的转变;三是应适应城市的发展与交通网线,对新的居民区提供的商机进行开发。

三、多业态并存

百货商店市场资源被切割,百货商店面对的对手除了自身的机制蜕变,观念蜕变和同业态者外,还有其它业态和海外商业势力。就业态而论,目前三足鼎立,八极共动。所谓三足鼎立,就是综合性百货商店,作为零售业的龙头,领导着消费潮流;价廉物美,方便高效的超级市场和专业店,将迅速发展成零售商业的一支主要新生力量,形成纵横交错、星罗棋布的区域部队,渗透于日常生活之中。据有关部门于 1998 年 6 月的调查,连锁企业达 1000 多家,1.5 万家连锁店,实现销售额 420 亿元,比上年增长 40%,占社会商品零售额的 1.5%;以“专、特”为经营方针的各类专业化特色商店,如针对特定消费对象的专业店、满足特定需要的怪缺店、层次较高的精品店等等,成为零售商业的特种部队,意在满足消费者不同层次、不同群体、不同需求的特殊消费。所谓八极共动,是指 1998 年 6 月间国家内贸局在《零售业态分类规范》中将我国零售业商店分为百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、仓储式商场、专业店、专卖店、购物中心。这三大体系 8 种业态,扬长避短,相互渗透,优势互补。其余各类形式零售业态,拾遗补缺,共同构成完备合理的零售商业网络。

四、外商军团登陆

自 1992 年零售业外商军团登陆成功到今天,其发展大体可以分两个阶段。即前期的日、港、台资,选择的业态比较传统,后期的欧美外资选择的业态比较先进,它们几乎全部避开了大陆已超规模容量的大型百货店,跨越传统食品超市和标准型食品超市的模式,直接开设大型综合超市(GMS)和仓储式超市(WarehouseStore)。他们的意图十分清楚:即不与我国的超级市场(大多为传统食品超市)和百货店在同一水

平上竞争 ,而以国际上成熟的现代超级市场的主力化模式 ,抢占我国零售业制高点 ,这样 ,既可限制导入型和非成型化超市的市场发展的空间 ,同时 ,又对我国大量传统形态的百货店构成市场直接威胁 ,其最终目标 ,是要在我国全面开放零售业市场之时 ,有效地夺取我国零售业主导地位。

如果说前期外资投资零售业是在与我国民族零售业争市场的话 ,那么现代零售业态的导入对我国传统业态进行强烈的冲击 ,结果是引发和促进我国零售业自我更新 ,几年间走了西方零售业几十年的路 ,大大地缩短与西方的差距。而后期外资的超越式经营 ,则将挟其成熟的运营方式和强大的财力 ,把我国零售业远远地抛在后面。如果不能觉醒 ,刚刚形成规模的现代零售业态及现代观念和本就处于风雨飘摇中的百货商店将会有窒息的危险。外资军团在我国的主要业态模式见表。

外资零售企业进入中国市场的主要业态模式

业态模式	主要特色与功能	主要竞争对手	已在中国开设的店名(例)
标 准 化 食 品 超 市(SM)	营业面积 1000 平方米以上 ,以经营生鲜食品为主 ,杂货和家居用品为辅	传统食品超市(不经营生鲜食品的小超市) ,食品店 ,杂货店 ,菜市场	阿霍德 顶顶鲜超市(荷兰) 友谊西友超市(日本)
大 型 综 合 超 市 (GMS)	营业面积 2500 平方米以上 ,综合食品超市和百货店特色	食品超市 ,百货公司 ,食品专卖店和熟食店	家乐福(法国) 沃尔玛购物广场(美国) 莲花易初购物中心(泰国)
仓 储 式 会 员 店 (WS)	营业面积 10000 平方米以上 ,经营内容 50% ~ 70% 为食品 ,50% ~ 30% 为非食品	批发商店 ,超级市场 ,农贸市场	麦德龙(德国) 沃尔玛山姆会员店(美国) 万客隆(荷兰) 好又多(台湾) 百盛量贩(马来西亚) 大润发(台湾)
超 大 型 购 物 中 心(mall)	营业面积 40000 平方米以上 ,提供购物、娱乐、餐饮、办公为一体的全方位服务	百货商厦、食品餐饮业、娱乐休闲业	远东百货(台湾 新安百货(香港)
中 高 档 百 货 商 场	营业面积 1000 平方米以上 ,提供店中店和时尚百货服务	百货商场	丰联商厦(新加坡) 太平洋百货(台湾)

五、生产流通一体化

这种情况在市场上相对弱小且复杂一些。但其属于过程创新的一种运用。其弱小是指尚未形成市场势力。在业态上 ,专卖店属于其中的一种形式。其复杂是指

产销商双方的互动。它们的共同特点是进行品牌的市场纵向延伸。以生产商为主体的一般称为专卖店,像李宁牌运动服等拥有自己的专卖店。另一种如上海的恒源祥,和国外的马狮集团,都是依靠百货店的品牌资源将供应商集于自己麾下,形成产与销的结合。这种生产—流通一体化的情况对双方都是有利的,生产商有稳定的市场,销售商有固定的供货渠道。这种两大环节的互相借助于对方的合作,是有着较为明显的优势,但它需要建立在一方的品牌资源基础之上。这种形式的前景应是十分乐观的。对于百货商店来讲,它是一种市场资源开拓的渠道,也是一个颇具实力的竞争对手。

第五节 商场发展趋势及未来展望

东山再起的西尔斯美国百货店巨头西尔斯到了 1992 年已经岌岌可危:公司亏损累计高达 39 亿美元。这个曾经在美国商业舞台上叱咤风云的零售商已成濒临绝种的现代“恐龙”。然而仅仅五年,公司在首席执行官阿瑟·马丁艾兹的变革下东山再起,跻身于最新全球 500 家大公司排名中的前列,令美国工商界震惊。

西尔斯的崛起代表了一批杰出的美国商业公司在当代环境下探求成功发展的新趋向,这些公司包括了可口可乐、迪斯尼、通用电气和通用汽车公司。他们在最新的全球 500 家大公司排名中名列前茅。这些公司最终认识到,公司取得持久成功的关键在于对公司已经成功的形象和品牌不断投资。

西尔斯曾经在美国遇到的最为强大的商业对手是另外两个零售巨头:沃尔玛和 J.C.潘尼。这两家零售商以遍布美国的商店的数量压倒西尔斯。为了与他们竞争,原来的西尔斯也不断扩大在全美各地百货店的数量,但这样做的结果是丧失了西尔斯自己的客户定位。马丁艾兹接掌权力后认为,西尔斯的顾客定位是美国中年母亲,他对公司形象的广告要求是强调“西尔斯更为柔和的一面”,针对公司原来给人定位不清的模糊印象,马丁艾兹突出推销新概念:现在的西尔斯并不是你们想象中的西尔斯。“西尔斯商店陈列也与公司形象推销相辅相成,到处摆放起与美国中年母亲相关的用品。

马丁艾兹的策略大获成功,营业收入和利润直线上升。1996 年,公司的收入为 382 亿美元,而利润达到 13 亿美元,公司的市场份额开始回升。在最近的有关抽样调查中,西尔斯被列为最具革新精神的百货零售商。

美国优秀的商业领袖已经开始新的管理趋势,即从原来的看重削减成本转向看重发展,看重恢复品牌活力,看重长期价值的创造。

百货商店的发展遭遇到了很多的问题,甚至将会使这一业态处于一个发展的冰川期。但是,其发展之速对于社会生活的促进意义及缩短与世界水平差距的作用等

都是不可低估的。同时,也要看到,这些问题是商业现代化的必然。而上面西尔斯的案例也会给我们一些启发。

事实上,百货商店的未来趋势在这一业态内早已有预测,可归纳如下:

(一)传统经营模式向现代经营模式转变

传统的经营模式是座商,靠购物需求的“内驱力来驱动顾客购买,或是以商场辐射、覆盖能力来影响商圈”。本章的大量分析已证明这样的时代已在成为历史。未来的趋势将是变这种满足需求的拉力的座商行为为被动的市场拉力为辅,主动的市场张力为主的结合的行商行为。搬不动的大商厦要由顾客围着它变为它围着顾客转。也就是不断发掘、探索顾客的需求,并以之为导向,进行令顾客满意的种种活动。其实现的途径将是品牌、文化、商品、人员、广告、公关及软件的服务开发等等更多的走出户外,不断深化地渗透到顾客意识之中。具体些说就是组合应用种种的营销理论,将商品展示影响到顾客的生活之中。关键是走动起来。

(二)多业态复合,批零兼备的企业网络体系

尽管现在大商场已经多业态化了,但仍停留在简单地加和效应层面。未来的多业态复合,将是打破商厦有形的廊柱、房间的封闭,而走上开放性的复合,即不再是商厦中辟出一块作为超市,把其它的店挂个牌即连锁化了,而是形成自己掌控的网络体系,在深度上适应商圈实际进行内在统一,外在多元化的业态构置。上海华联商厦在城市居民区内发展数百家便利连锁店,使其经营植根于居民生活之中,在销售的最末梢建构自己的辐射范围,不论其基础设施、配送条件以及运行的状况如何,可以认定,这是一种很好的趋势。另外则是百货商店继续发挥辐射功能,但位置前置到批发领域,具有量贩店的特点。

(三)商厦经营公园化

时下有一种商业现象,即到大型商厦看货,到小店购物。大型商厦似乎已沦为商品展览馆的境地,原因在于专卖店、专营店、便利店的大量出现,切割市场份额。商厦经营公园化就是在建构一种新的城市人文景观,其要点将是还人类特有的艺术空间于顾客。使尘嚣的现代气息中多一块集休憩、娱乐、艺术欣赏、购物、餐饮等等于一体的天地。任何商业活动若植入文化的因子,都将会引起阶段性极限的突破。而在硬件设施上,不少商场已有儿童乐园代托儿童,喷泉、音乐等。在软件上,不少商厦举行服装表演、文化讲座,引入艺术活动,与抽奖、有奖销售等商业促销活动共同运用,这些应是有益的探索,也是人文公园的另一种表现。

(四)网络运营

电脑的家庭化将会改写人们的工作生活景观。同样,网络购物将使人不见人即完成购物和送货上门的服务。对于顾客来讲,需要什么只要在电脑键盘上敲击几下,发出 E-mail,就可完成购物的挑选与接受商业企业的服务。而适应这种信息化的商家将会组成若干的配送队伍进行更加细致化的商业服务。

(五)商品开发与品牌结合,形成上下游一体化

马狮集团、沃尔玛等国外品牌商业机构已成功地运行 ,国内的恒源祥也创造了这种结合的不俗业绩 ,其优势是显而易见的。生产商利用百货商店的市场 ,有稳定的市场资源 ,百货商店则有相对稳定、可控性强的供货渠道。双方共同建立市场 ,形成双赢乃至产、销、需三赢的共生效果。

(六) 电子化管理

即商场的管理的电子信息化。各种商店的管理系统软件将开发出来 ,应用到商场各方面的管理、经营活动之中。

(七) 品牌 - 资本集聚

竞争的高级阶段就是市场集中 ,超级阶段将是企业文化。也就是以一种价值观念为核心在经济活动中表现出来 ,作为过渡 ,就是在跃升品牌集中的阶梯后抽生出凝聚企业的强文化。目前 ,这种以购并为表现的品牌扩张已经展开 ,相信经过数轮的竞争 ,我国将结束现在有枪就是草头王的数千个名称 - 品牌的商业机构的格局 ,而是集中到相对极少的一部分品牌之下。品牌 - 资本的集聚是以上诸种趋势的一种结果 ,也是一种内在驱动的原因。只有品牌集中 ,才能使商业游戏规则确立下来 ,结束当前乱纷纷你方唱罢我登场的‘ 战国 ’格局。

(八) 特色经营

在商品硬件同质化的今天 ,商店可操作的王牌也就只有特色服务。可以说当前的特色经营是花架子多的表象。特色经营应是个性化的深层显现。特色是创造式的实践形成的。

(九) 国际化经营

未来的时间里 ,百货商店将走出国门。经营区域将可能先后在俄罗斯—中亚地区、中东 - 阿拉伯地区 ,非洲、南美拓展开来 ,也有可能澳洲、欧洲、北美等地区开办起来。总之 ,百货店在城市具有先导和窗口作用 ,我国目前城市化水平还较低 ,在我国还有发展空间。目前百货店的发展只是过快、过于集中呈现不平衡状态。所以 ,百货店的发展前景是乐观的 ,大型百货店的市场营销势在必行。

第三章 商场的地位、任务、作用及影响因素

第一节 商场的地位

商场是为社会提供商品和劳务 ,从事自主经营 ,实行独立核算、自负盈亏 ,具有法人资格的经济组织。

商场 ,是专门从事商品购销 ,组织批零经营和服务活动 ,直接为消费者服务的经济组织。

1.在社会再生产过程中 ,它联结着生产和消费 ,是商品由生产领域向消费领域移动的通道。

2.它通过自身的购销和其他业务活动 ,促进商品生产的发展 ,满足人们日益增长的物质需求。

3.是企业组织经营管理活动的基本单位。它既从事购、销、服务等经营活动 ,又担负着管理的职能。它是企业进行经营管理工作的实际承担者、组织者。

4.商场是精神文明建设的“窗口”。它直接与消费者打交道 ,商场职工的服务态度、服务方式、服务作风对广大消费者产生一定的影响作用。如果每个商场、每个职工都能遵守职业道德 ,坚持文明经商 ,优质服务 ,端正行风 ,就能促进整个社会的精神文明建设。

第二节 商场的任务和作用

商场直接为消费者服务 ,交易次数频繁 ,每次销售不大 ,品种复杂多样。商品一经售出 ,即离开流通领域 ,商品的价值也就随着商品使用价值的消费而消失。商场

通过经营活动,解决群众生活需要。

第一,做好各种商品的供应,不断提高服务质量。商场在销售商品过程中,应当力求做到:①商品数量充足,品种、花色、规格齐全,顾客能够任意挑选。②保证商品质量,对顾客负责,食品之类的商品一定要有益于人们的身体健康。③按质论价,严格执行物价政策。④售货方式和营业时间要方便群众,出售商品结算货款,要快要清,做到“三少”(顾客少走路,少站队,少花时间)。⑤服务主动热情,周到耐心。⑥讲究语言艺术,揣摩顾客心理,体谅顾客,当好参谋。⑦商品陈列整洁丰满,美观新颖。⑧设立多种服务项目,处处为顾客着想。⑨保持整洁卫生的场容场貌,保持营业员谦恭大方的仪容,使每一位顾客都有舒适感。⑩遵守商业道德,文明待客,实事求是,买卖公平,计量准确。

第二,加速商品流通,促进工农业发展。“无农不稳,无工不富,无商不活”的道理越来越被人们接受,农工商只有按比例协调地发展,社会经济制度才会愈加巩固。工业农业生产的商品,要通过商业网点转到消费者手里,才能换回货币资金,有了货币资金,工农业生产才能持续稳定地发展。一个好的商场,注意从与顾客的接触中,收集需求信息,及时向生产单位反馈,对生产的发展促进更大。

第三,严格按质论价,体现按劳付酬的原则。消费者从商场里买到与货币收入相适应的消费品,按劳付酬的原则才能在商场的购买上真正实现。如果商场的商品价格高或者质量低,用同样的货币买不到原来一定数量(同等质量)的商品,就意味着减少劳动者的货币收入。由此可见,商场的经营,决定和体现出劳动者的第二次按劳分配原则。因此,零售商场一定要严格执行国家物价政策,出售的商品要保证质量,明码标价,公平买卖,童叟无欺。

第四,搞好“开源节流”,多为国家提供积累。我国的财政收入,主要来自企业上缴的利润和税金,商场每年给国家提供的积累也相当可观。

第三节 商场的影响因素

商场生意的旺与衰与市场的宽与窄息息相关,市场的宽与窄又受到三个因素的制约,国外的经营专家用简单的公式将三个要素表示如下:

市场 = 人口 + 购买力 + 购买动机

人口、购买力、购买动机这三个要素互相制约、缺一不可。一个国家和地区,人口多少是市场大小的基本因素。很多经营者把我国四川省、河南省、山东省作为主攻目标,就是从这一点出发的。人口多,收入低,市场也非常狭窄。发达国家将高档商品的目标市场选在欧洲和北美,就是从这个角度考虑的。即使人口多、收入高的地区,货不对路,引不起消费者的购买欲望,也很难形成市场。家用电器商品(洗衣

机、彩电)不到未通电的农村去推销,就是从这方面考虑的。不论何种商场的经营情况都受到上述三个要素的制约,上述三个要素又受到其它一些因素的影响,有必要进行分析对比,用于扩大商场的差别优势,把商场的经营搞好、搞活。影响商场经营的外部不可控制因素很多,诸如人文因素、经济因素、政治法律因素、竞争因素等等。

一、人文因素

中华民族有着悠久的历史,存在着很多传统的美德与习惯,中国是世界上第一人口大国,引起了很多国外经营专家的关注和研究。作为本国的经商者,更应该注重研究我国的经营特点和民俗习惯。大家知道,我国人口虽然很多,但是分布很不均匀,东部密、西部稀,城市密,农村稀。购买能力的差异也很大,沿海富、内地贫,城市富,乡村贫,平丘富,山区贫。人口是购成市场的重要因素,人口的数量每时都有增有减,人口的质量和购买欲望每年都在变化,人口因素又受到了文化因素的极大制约,这些都是一个商场所无法控制的外部因素。

文化因素往往决定一个人的价值观念和购买习惯。在日本,每位国民都要持有政府承认的最低文凭,加上吸收中、西方的先进思想,整个民族呈现出一种顽强不息的奋斗精神。日本电视进入中国,就是掌握了中国人“宁可三年吃咸菜,也要买台电视机”的传统节俭储蓄的习惯。在我国,由于几千年的封建统治,教育水平的落后,导致了许多痼病,如素质差思想迟滞,进取精神不足,审美趣味偏低等。年轻人和老年人,男性与女性价值观念均不相同。年轻人追求高档舒适,老年人注重节俭实惠;男性偏重质量,女性讲究价格。改革开放以来,我国人民的价值观念和思维水平有了提高,一个商场,特别是商场的经营者,应该研究和顺应上述习惯和价值,调整和制定自己的经营决策和经营方法。

二、经济因素

这里讲的经济因素,是指一个商场与外界环境的经济联系,这种联系既有直接的,也有间接的,是一个商场无法控制的。我国手表市场拥有仅2.7亿只,占全国人口的24%,发达国家达85%,这是因为我国农民的戴表率太低,经济收入制约了购买能力和购买习惯。我国人民经济收入的不断提高,加快了生活的节奏,正如管子所言“食必常饱,然后求美;衣必常暖,然后求丽;居必常安,然后求乐。”任何一家商场,都要与社会发生联系,与大量的生产企业和相关连的商业企业发生联系,创造良好的外部环境,切不可闭关自守,固步自封。作为一个汽车商场,不但要与各汽车生产厂家和经营单位发生联系,还要与燃料经营单位、零部件的经营单位保持“互惠互利、共同发展”的良好关系;作为一个家电商场,要搞好售后服务的维修工作,就必须与零配件的生产商和供应商保持较好的供销关系。电力供应不足的城市,家用空调的购买需要经供电行业的允许和批准。偏远不通电的乡村,当然不设家电商场为好。管子曰:“不务天时,则财不生;不务地利,则仓库不盈。”企业是商品经济的产

物,它健康与否必然与“母体”的发展状况有着密切关系,国家宏观经济因素的变化对商品的经营影响很大,如通货膨胀、经济萧条、居民收入的提高或降低等等。1988年出现了建国以来少见的超前消费的现象,对货币市场冲击很大。1989年国家收缩银根,企业贷款受限,经营单位资金严重不足。宏观经济因素的变化,是任何一个商场都无法左右的。

三、政治法律因素

商场的经营是社会经济活动的组成部分,而社会经济活动总是受到政治法律因素的影响。商场必须服从社会的整体利益,而企业的兴旺发达,则依赖于社会的安定与开明。这几年经济建设的实践证明,安定团结的政治局面,保证了经济建设的顺利进行。历史上每次重大政治运动的出现,都会对市场经营活动产生一定的效应。如“上山下乡”时,水壶、蚊帐转畅;党的十一届三中全会后,西服、旗袍、迪斯科磁带转俏;在出国人员的商场里,方便面转旺;1990年9月北京举办了第十一届亚洲运动会,这个时候各种“亚运”指定商品很抢手;“亚运快报”、“中国体育报”最受欢迎。

法律作为一种统治工具和手段,是为维护社会的正常秩序建立起来的。商场经营就要遵纪守法。例如,有些商品市场虽然有销路,法律不允许就不能去经营。如匕首、手枪国外商场可以经营,我国不可以;走私的黄色书刊和录相带,商场更不能去经营。

市场疲软看上去是普遍的,实质上是一种局部现象,从1989年我国商品零售总额的构成可以看出,很多商品软中寓硬,淡中有俏,不能被初期的社会现象所迷惑,而丢失长远的战略计划。作为一个商场的经营者,首先要掌握和运用好政策法律信息,其次是商品与价格信息,主辅倒置,就会招致不可逆转的损失。

四、竞争因素

我国已经进入了商品经济时代,商品竞争不可避免,带来企业竞争日趋激烈。通过竞争,能够扬优汰劣,通过竞争,能够促使经营单位走上4P(即商品、价格、渠道、促销四个方面)综合发挥作用,因四个单词的第一个英文字母为P,简称为4P组合。整体营销组合的通道。

竞争一般可以分为三种形式。第一种是平行竞争,即用价值相同的产品相互竞争,如自行车与摩托车,洗衣粉与肥皂等都是平行竞争物。第二种是产品方式竞争,即多功能与低功能的竞争,新型号与旧型号的竞争。如二功能电子表与六功能、十二功能、甚至二十功能电子表的竞争,波音747飞机与707飞机的竞争等等。第三种是企业竞争,即两个或两个以上的产品与服务大体相同的商业企业,运用其它经营手段的竞争,称为企业竞争。这种竞争的手段多种多样,诸如不同的广告宣传,不同方式的联展汇展,不同方式的软件服务等。

人们常说“商场就是战场”、“经商是无休止的战争”,说的就是竞争。在现代商

业“战争”中,手段千奇百怪,方法五花八门,作为一个商场,为了适应竞争因素,有必要经常对商品竞争与企业竞争的情况进行全面的分析、调查和研究,研究竞争对手、了解竞争对手;知己知彼、百战不殆”,竭力去创造战胜竞争对手的机会。

第四章 商业结构与商场布局

第一节 商业结构

我国的商业 ,解放后才真正得到了发展 ,商业网点增多了 ,商品品种增多了 ,对不合理的产业结构起到了调整作用 ,但是还存在着相当的差距。我国的产业结构与发达国家正好倒置 ,结构极端不合理 ,第一产业(农业、开采业)占到人口总数的 74% ,发达国家在 10% 以下 ;第二产业(工业、加工工业)占 17% ,发达国家达 1/3 以上 ;第三产业(商业、服务业)占 9% ,发达国家达 60% 以上。党的十一届三中全会后 ,国家为了搞活经济 ,提倡全民、集体、合资、个体等多种经济成份同时并存 ,商业企业投资少见效快发展最为迅速。为了扩大自销 ,工业部门创办了很多商场 ;为了解决教育经费不足 ,各学校也附设了商场 ,形成了工农兵学商、男女老少都有经商 ,都在经商 ,全国从商人数猛增到 3000 多万人。个体经商户发展更快 ,我国商业得到了空前的发展。

第二节 商场布局

一、商场布局的现状

商场布局有它自身的内在规律 ,作为任何一个商场经营者都希望自己的商场在最佳市口、最佳位置 ,这是无可非议的。但是 ,在我国商场所在的市口不是某个个人能够决定的 ,一是由全市或某地区统一布局决定商场的位置 ,二是商场主管部门的领导凭‘拍脑袋’确定商场的位置。有些单位商场位置确定后 ,领导还把经营的范围匡定后 ,才指定具体人去负责经营 ,是先人后场的反程序。

由于上述原因的存在 ,结果 :商场布局不合理 ,有一个市仅 80 米长的一段老街就有 94 家商场和 52 个个体商贩 ,商品分布不均匀 ,畅销的商品抢着卖 ,微利的小商

品无人卖 私人租房频频增多 ,不足 20 平方米的门面月房租竟达 3000 元以上 ,导致商业利润的总体下降 ,成果增加。

二、商场设置原则

1.方便消费。店址选择在交通方便、接近人口聚居的地方。这里提到的“接近”,不等于说都要把商场设在繁华的闹市区,因为网点重叠,分布不匀,不利于扩大营业。实践证明,到城镇边沿的工业区、矿区、新建的住宅区,在商业网点稀疏的地方设场,往往会收到“雪中送炭”的奇效。如能创造“绝招”,拥有“奇货”,不愁生意不红火。

2.严格经济核算。商场一开业总要向国家缴纳一定的税金和利润,自己也要取得一定的收益。商场要取得盈利和一定销售额,在办场之前,就要考虑许多因素:商品流通渠道的大小,交通运输条件的优劣,居民购买力的强弱,商场管理费的多寡,职工素质的高低,等等,都要认真研究,详细核算。

3.要便于选购。商场规模的大小,是由商品品种的多少来确定的,不管商场规模大小,都要具备下列要求:光线充足,空气流通,进出方便,便于顾客鉴别与挑选商品。

商品的堆放和陈列,要整齐有序。按照规格大小、价格贵贱、等级优劣、花色繁简依次陈列,既方便顾客挑选,又方便营业员清点和取货。

4.巧妙地设计商场。店名犹如一篇文章的题目,它应具有与众不同的特定标志。因此,场名要讲究特色,越是特殊越能给顾客留下深刻的印象,一个好的场名,往往起到激发顾客购买欲、诱导消费行为的作用。

场名毕竟是个名字,顾客总是最讲实惠的,主要的是名副其实。根据绝大多数商场的经验,设计场名要注意三点:一是醒目贴切,体现特色;二是简洁明快,易记上口;三是新颖别致,不落俗套。

三、商场的设置考虑因素

合理地设置商场,对合理组织商品流通,安排市场供应具有重要意义。商场设置,首先要考虑市口,人们自然而然想到:北京的王府井、大栅栏、西单等地段,都是经商的好市口;上海的南京路、淮海路、城隍庙等地段,都是经商的好市口;广州的珠江一桥北端、中山路等地段,也都是经商的好市口。

经商从某种角度讲,犹如演戏,职工好比是导演,商品好比是演员,柜铺好比是舞台,没有固定的、较好位置的柜铺,搞活经营就变成一句空话。从商的人,首先考虑商场的位置,尔后考虑经营品种,再决定自己的经营方法,在可能的情况下,最好自己去选择商场的位置。如何选择,以下就从一般常识来作些分析。

1.从消费者购买习惯考虑

百货商场、服装商场应该设在居民住户较多的地方或者客流量较大的中心地

带 ;农村应该设在乡政府所在地 ,而不宜设在被农贸市场堵塞的要道口。

2.从消费者购买心理考虑

彩色电视机、钢琴、黄金首饰之类的商场 ,应当设在高档商场毗邻的地段 ,以适应消费者购买高档商品 ,愿到高档装饰、高档信誉商场的心理 ;三类小商品商场应该设在同类商场相连接的地方 ,便于消费者挑选 ,节省购物时间。

3.从消费者购买方便考虑

烟酒商场、粮油商场、蔬菜商场应该设在居民生活区的中间地段 ;儿童玩具商场应该设在少年宫和儿童公园附近。

4.从商品的自身特点考虑

汽车商场应该设在停车方便 ,加油方便的地方 ;农副产品大宗供应商场最好设在水陆交通方便的地方。

5.从发展的角度考虑

紧俏商品的商场可以设在待开发的生活区 ;花鸟商场应该设在雅静、空气新鲜的位置 ,最好选择公园的一角。

一个商场 ,只要创出特色 ,即使在偏远的地方 ,也会有慕名的远道之客。广州的南方大厦 ,实行免费送货后 ,远在白云山附近的住户也愿舍近求远来购买洗衣机等大件商品。

我国地广人多 ,存在着地区性四大差异 :我国的矿产与原料等资源各地不同 ,带来了各地生产商品环境上的差异 ;我国南北气温相差较大 ,带来了各地饮食与穿着上的差异 ;我国民族众多习惯不同 ,带来了购买欲望上的差异 ;我国人口分布不均、人均收入各省不等 ,带来了购买能力上的差异。由于差异的存在 ,商场的设置就应该因地因人而异。北方设皮毛商场 ,南方不宜 ;四川、贵州、湖南一带设辣味专营商场 ,其它地方不宜多设 ;南方空调生意好 ,东北三省不设为宜 ;回族较多的宁夏可设阿訇商场 ,外地不宜单列 ;北京在王府井大街设置穆斯林大厦很受阿拉伯国家的欢迎.....我国商场种类繁多 ,构成了错综复杂的零售体系。作为零售商场如何确定自己的位置 ,如何选点 ,没有统一的模式可循 ,可以相互仿效 ,但要仿中有创 ,才能成功。

四、营业现场的布局

营业现场的布局 ,主要是讲不同商场经营各类商品的专柜按照什么样的规律进行布置。

(一)一层营业现场的布局

有些商场仅有一层营业现场 ,这类商场营业现场的布局的一般规律是 :

1.将时令商品柜台安置在进门处 ,使顾客一进商场 ,就感到商场早已为顾客准备好了适合时令的商品。比如 ,在盛夏三伏时 ,商场应把衬衫、裙子等柜台移到进门处 ;而在数九寒冬时 ,商场则应把羽绒服、棉大衣柜台移到进门处。这样布置可以减

少商场内部顾客的流量。大多数只是来购买时令商品的顾客可不必深入商场内部，一进门就能买到他们所需要的商品。

2.将笨重不便搬运的商品柜台安置在进门处，便于购买这类商品的顾客搬运商品，同时又不影响其他顾客。比如，经营电冰箱、家具、自行车等商品的柜台就最好安置在离商场大门较近的地方。有条件的商场应将这类商品集中于一个单独的营业大厅内，大厅的门应该比较宽大，便于搬运。

3.将五颜六色、光彩夺目的商品柜台放置在商场进门处增加商场繁荣、商品品种繁多的气氛，从而吸引顾客。例如，将化妆品、烟酒、儿童玩具、工艺品等柜台安置在进门处，可以使顾客一走进商场，就被五颜六色的商品所吸引，觉得商场的商品很丰富，产生一种继续向商场里面走和准备在此购买商品的兴趣。

4.将经营顾客经常购买的商品的柜台安置在进门处，可以减少商场内部流动顾客的人数，避免不必要的拥挤。比如，肥皂、牙膏、肉、菜、油盐酱醋等基本上是人们每日不可缺少的商品，所以购买此类商品的顾客一般人数较多，但他们往往又是单为购买一种或几种同类商品而来到商场的，所以商场最好将经营这类商品的柜台安置在离大门较近处。

5.将展销商品的柜台安置在商场进门处。商场举行商品展销是最吸引顾客的一种方式。由于商场举办展销，商场的顾客流量可能突然倍增，但这些顾客中的大多数可能又是专为展销商品而来的。如果商场将展销柜台安置在离门口较近处，也可避免商场内部顾客流量太大，减少拥挤。

（二）多层营业现场的布局

多层商场营业场布局的一般规律是：

- 1.将时令商品柜台尽可能安置在一楼；
- 2.将体积较大、较笨重的商品柜台安置在一楼；
- 3.将顾客经常购买的商品柜台尽可能安置在一楼；
- 4.将展销柜台尽可能安置在一楼；
- 5.将五颜六色、光彩夺目的商品柜台尽可能安置在一楼。

此外，不论一层还是多层商场的柜台摆放，还应注意将有连带关系的商品柜台尽可能彼此靠近，而将相互影响质量的商品柜台分开设置。如，茶叶易串味，所以茶叶柜台最好不要与经营卫生球、烟草、药品的柜台摆放在一起。

每个商场的柜台摆放都不是固定不变的。商场应根据时令的变化、市场产销的变化、商场经营范围和商品结构的变化，随时调整柜台的摆放形式，以便利消费者选购商品。

（三）仓库与营业场所的布局

一般来说，商场的仓库应离营业场所越近越好，这样上下货较为方便，也不影响顾客购买商品。

一层商场的仓库最好靠近不便搬运的顾客常购买商品的柜台。如百货商场的

仓库最好离经营电冰箱、自行车、家具的柜台较近 ,副食商场的仓库最好距经营鱼、肉、禽、菜的柜台较近 ,这样上下商品时 ,可以减轻售货员的劳动量 ,也不至影响顾客购买商品。有条件的商场 ,上下货最好能从柜台后面进行 ,尽量不从营业厅内穿行。

多层商场的仓库最好根据每层经营的商品分层设置 ,每一层的仓库又应根据一层商场仓库设置的原则进行布置。

第五章 商场细分化

第一节 市场细分化概述

一、市场细分化的涵义

市场细分化是 50 年代中期才出现在营销学中的一个概念。这个概念一提出，就立刻受到许多企业的重视，并被广为利用。

所谓市场细分化，并不是通过产品分类来细分市场，而是要根据消费者的不同特点，将其归纳为不同的消费者群的方法来细分市场。就是说，市场细分化实际上是辨别具有不同欲望和需求的消费者群，加以分类的过程。在市场上有着各种不同需求的消费者，企业必须将他需求上的差别分离出来，把需求相同的消费者归为一类。通过划分不同的消费者群，实际上就把企业面对的市场分割为若干个“子市场”。企业可以根据自己的情况，选择其中一个或几个“子市场”作为自己的目标市场，针对这些市场上的消费者的需求开展富有特色的营销。

消费者的需求既有同质的，也有异质的。只有很少一部分商品，消费者对商品的要求和对销售策略的反应具有一定的一致性，即属于同质市场状态。而对于大多数商品来讲，消费者对商品特性的要求是不同的。

二、市场细分化的意义

1. 有利于分析、发掘有利的市场机会

企业根据市场营销状况，来分析市场需求的满足程度，可以发现哪些需求尚未得到满足或满足不够的消费者。而这些消费者不满意的地方往往就是极好的市场机会。例如，对于商品营销来讲，与竞争者经营同样的商品，这时就要分析消费者对这种商品的偏好是什么，是否已经得到满足，然后有针对性地采取某些服务措施，即可获得营销成功。

2. 有利于树立企业的经营特色

企业经营雷同化是我们当前商场经营中一个很重要的弊病。更为可怕的是，很多经理尚未认识到这一点。一个企业要获得成功，经营特色是主要因素之一。每个

成功的企业均有自己独到的经营特色。经营特色从哪里来?只能从市场细分化中来。选择一个与众不同的细分市场作为目标市场,这是树立经营特色的一个前提。

3. 有利于充分利用企业的资源

一个企业的资源与市场的需求比较,总是不足的。而能不能充分发挥这些资源的作用,使得它能创造最大的效益,关键在于能不能把这些资源用到最合适的地方或领域。如果不是采取全面出击的策略,而是有选择地开展市场营销,把有限的资源用到最有利的目标市场上,就可以获得最大的经济效益。这一点对于中小企业来讲尤为重要。

三、市场细分化的原则和标准

市场细分化并不是可以任意进行的。从理论上讲,市场可以划分为无数个“子市场”,但这些子市场绝大多数对于市场营销来讲毫无意义。因此,在进行市场细分化时,应严格掌握下列原则。

1. 可衡量性

细分出来的市场要有明显的区别,各有其比较容易识别的组成人员,具有共同的特征,表现出类似的行为,并且能够取得表明购买者特性的资料。例如,新婚青年市场,就是一例。

2. 实效性

市场细分化的范围必须合理,划分出来的市场可以使企业实现自己的营销目标。这主要是看细分后的子市场的消费者人数和购买力状况。达不到一定的规模,这种细分市场就没有经济意义。

3. 需求差异性

不同的细分市场应具有不同的消费力。例如,如果把消费者按年龄来划分为这样三个市场:25岁以下,25~50岁,50岁以上。如若每个划分市场的消费者的消费量相等或差别不大,就说明以年龄来划分市场并不影响不同市场的消费,不宜作这样的划分。

4. 可接受性

企业划分市场的目的是从中选择有利于企业营销的目标市场,也就是说,企业的人力、物力、财力必须能够满足这个细分市场的要求。例如,一个商场内各个不同的柜组应在现有经营的基础上对市场进行细分,而不是大跨度地脱离原来的经营。只有这样才能使企业比较容易地满足目标市场的需要。

市场细分化可以按不同的标准来进行。通常的标准有消费者的生理特征和社会属性的区别,以及消费者对营销因素反应的区别。前者包括消费者的地理划分、人口特点和心理细分;后者包括消费者对产品的喜爱、追求的利益,以及对广告宣传、价格和销售渠道的信任程度等。

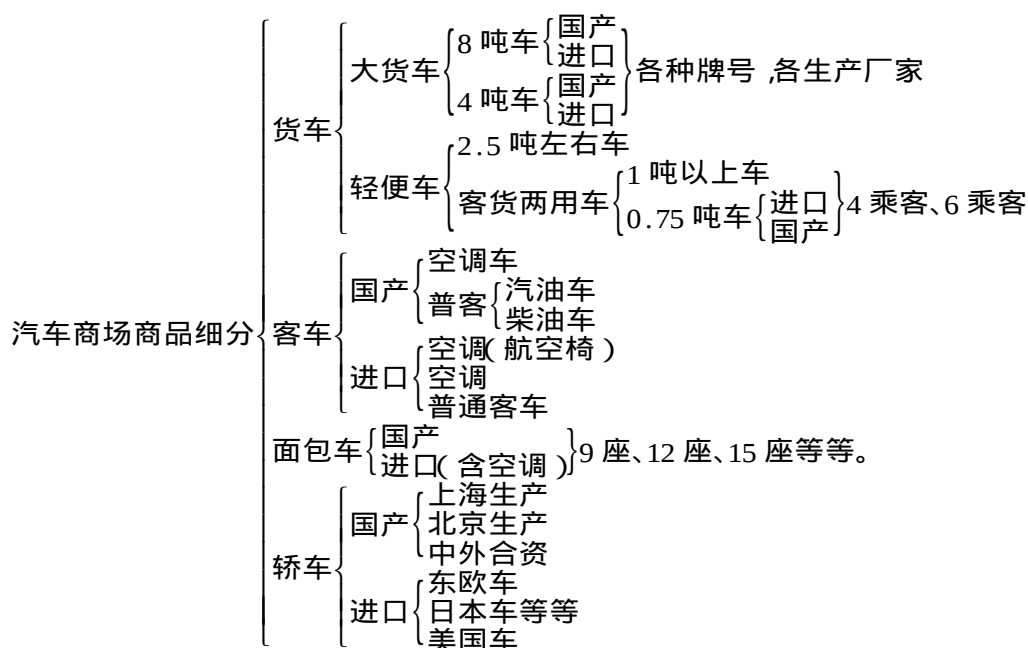
一个理想的细分市场,是由一系列的因素组合来确定的,只要其中一个因素变

动 ,就会形成一个新的细分市场。

第二节 商场细分化的方法

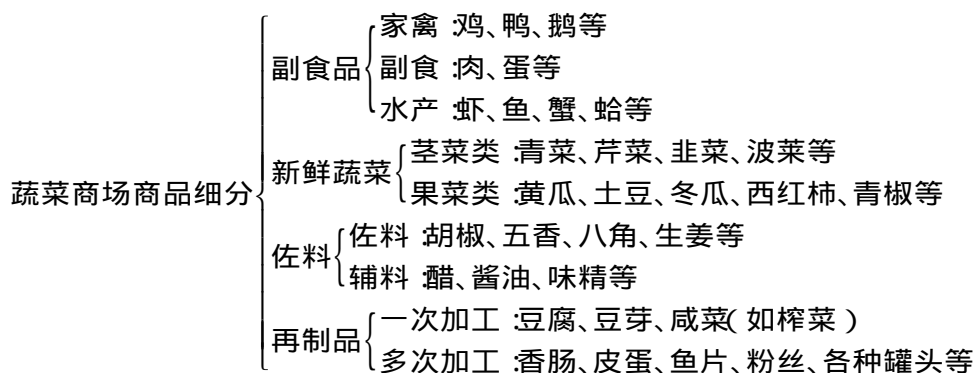
市场是商品交换的总和。有商品生产和商品交换 ,就有市场 ,商场的每一项细小活动都是在市场上进行的。商场细分化 ,即是市场细分化 ,它的涵义是 :把一个庞大的 ,无所不包的市场整体 ,根据消费者需求的不同特点 ,由粗到细地划分为许多不同类型的消费者群所的小市场。通过市场细分 ,人们不难看出市场是多种多样的 ,商场也是多种多样的。商场又可以从不同的角度来进行区分 ,譬如 :从商品角度可以分为 ,汽车商场、蔬菜商场、百货商场、烟酒商场等等 ;从人口角度可以分为 ,成人商场、儿童商场、女性商场、学生商场等等 ;从地域角度可以分为 ,城市商场、乡村商场、国内商场、国际市场等等 ;从购销角度可以分为 ,零售商场、批发商场等等。

商场仅从商品上就可以细分为很多分店(专业店) :



我国的汽车商场一般都经营摩托车 ,摩托车又分为 250 型、125 型、100 型、80 型、70 型、50 型等规格、牌名。目前在我国投入经营的汽车和摩托车约有近 1000 个规格品种 ,作为一个汽车商场 ,要经营上述的所有汽车 ,十分困难 ,难在要有雄厚的资金 ,还要有较大的停车场地 ;同时汽车商场还要有售后服务的各种设施和维修厂

家,如汽车配件供应门市部,各种易损件都要有合理的库存数,还要有汽车修理厂,能承接修理各种汽车,还要有一班精通技术,随时能调出去帮助边远地区抢修的队伍。不具备这些条件的商场,最好不要去做大宗的汽车生意、改做轿车生意,微型汽车生意,或专做面包车生意,或大货车生意,到底做什么车生意好,要通过市场,根据经销地区的拥有量和需要量来决定。



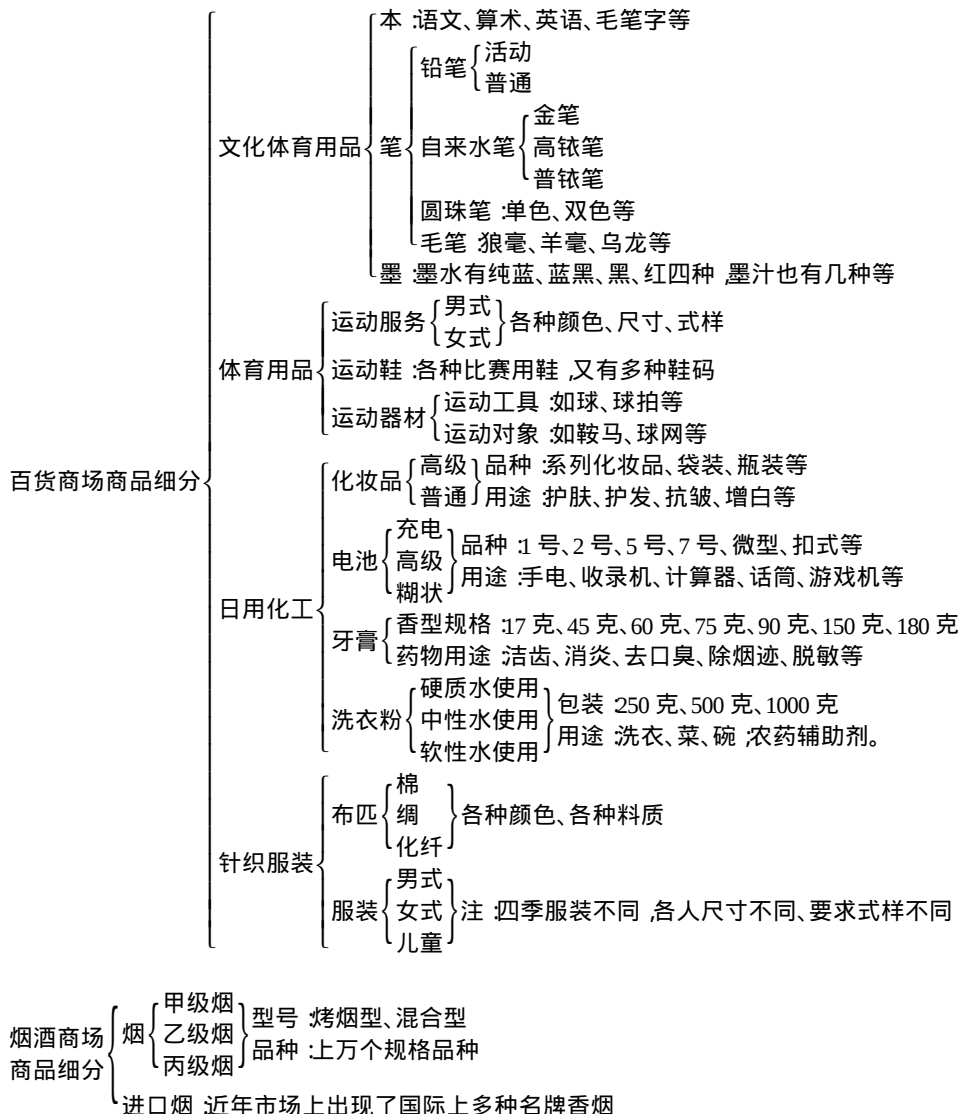
蔬菜商场每个城市都有许多个,多数集中在居民生活区,蔬菜是每个人生活中都不可缺少的。

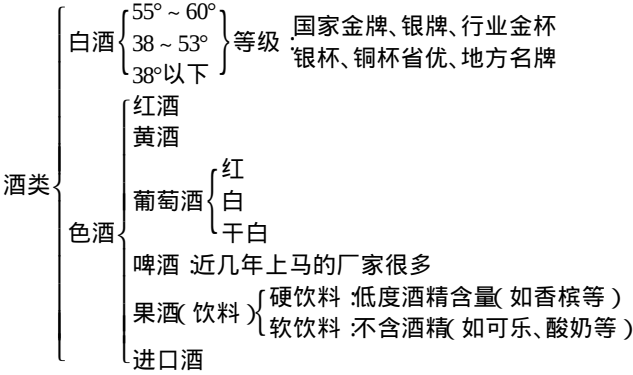
百货商场还有儿童玩具专柜、塑料制品专柜、食品饮料专柜、鞋箱包专柜等等,百货商场门类齐全,品种繁多,像上海中百一店、北京百货大楼、西单商场等就有5万种以上不同规格品种的商品,这些大型商场具有相当的优势:顾客信赖,知名度高,有专项调拨计划;人员素质好,多数系专对口专业毕业;位置好一般设在市中心或者居民集群住地;资金雄厚,贷款亦方便。

我国的烟酒产量占世界第一,使用量也占世界第一,烟酒是我国财政收入的主要支柱之一。在我国,生老病死离不开烟酒,请客送礼离不开烟酒,婚家迁居离不开烟酒,农村盖房子、订婚也离不开烟酒。烟酒在我国有着广阔的市场和前景。烟酒商场的生意如何呢?也是褒贬并存。褒在天天有生意,淡旺季不明显;褒在生产厂家多,挑选余地大,褒在资金占用少,经营风险小。同时也存在着几难:由于不法厂家和个人伪造(市场经常出现假烟假酒,1988年最甚),鉴别难;由于烟酒的购销差价低(一般在10%,扣除税收、费用和报损,效益微微),盈利难;由于大量的个体商贩的出现(畅销烟国营商场无货,个体户天天有),经营难;由于啤酒等类商品保鲜期短(长江中下游一带黄梅季节香烟易霉),保管难。

上面从商品角度对商场进行了细分。若从商品种类的角度来分,又可以细分为很多分店,很多专业店。近几年出现的大量个体户和集体商店,就是从商品角度分支出来的。从人口角度同样可以对商店进行细分,近几年出现的大学生用具商场、儿童玩具商场、广州中山五路的老年人商场,就是从人口角度划分的。地域角度、购

销角度也不例外,也可以细分出很多商场或商店。通过简单的商品和人口细分分析,不难看出“有多大能力干多大事”、“是什么商场干什么事”、“在什么位置干什么事”。市场细分的目的,即是通过市场了解各类消费者群的不同要求,来调整和决定商场的经营方针、经营范围和经营品种。





第六章 商场的组织机构

第一节 商场组织机构概述

商场的组织机构是协调各部门之间的组织网络,它是商场的综合服务系统,以组织形式来明确职工的工作岗位、职责及业务范围。

各类等级的商场,为了协调各部门之间的服务系统,首先要制定组织机构及各级管理人员协调网络。组织机构并不是一个权力机构,它只是表明各部门的业务范围及其协调关系。

一般来讲,大型商场的组织机构是按照一定的组织形式设置的,商场的组织机构主要是根据商场企业的特点设置的。

为了保证各项服务的高质量和高效率,必须建立一种明确的组织机构协调网络。我国有些商场管理混乱,各部门之间的服务工作脱节,其主要原因是缺少或根本没有明确的组织机构网。有些商场,虽然已经建立了商场的组织机构,但是它并不是根据顾客的需要设置的,而是按着管理的需要设立的。因此就出现各部门服务工作脱节或相互交叉等现象,其结果服务质量低,效率差,因此商场的组织机构是保证高产率服务的组织措施,这也反映出“组织”机构在商场企业管理中的重要性。

商场合理的和有效的组织机构能够把商场的各个部门有效地连在一起,并形成完整的服务交际网络和一条龙服务系统。

第二节 商场机构的设置

商场有大小之分,经营业务范围不同,任务有轻有重,门面有集中分散之别,这些因素对机构的设置有一定的影响。一般说,十几个人的小商场,只要有专人负责,无需设什么其它机构,只要一二名正副经理就足够了;50人以上的商场就要设业务、财务和营业等机构;几百人至一千人以上的商场就需要成立不同职能的各级管

理部门和各业务部门,一些大型百货商场设有市场部、行政部、财务部、储运部、综合部、小车班(或车队)、工会,有的还设公众关系部。总之,商场机构的设置,需要实事求是,因店制宜。

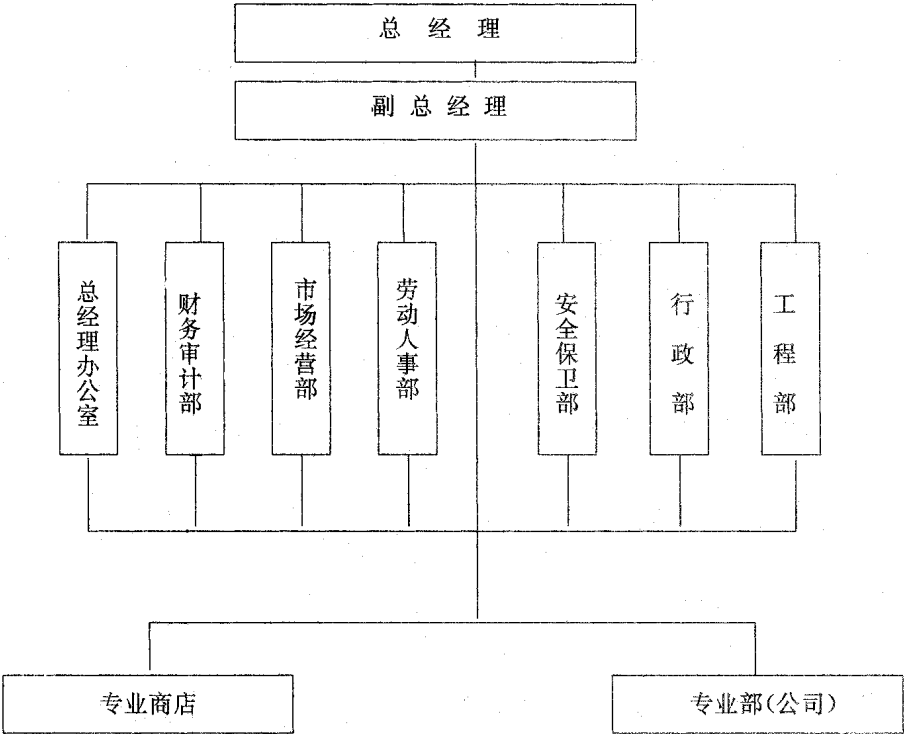
商场的机构设置是为了加强经营与管理,这种机构的建立要本着“精简、统一、效能、节约”的精神。机构不庞杂,不重叠,分工合理,责任明确,不搞令出多门;办事不拖拉,不推诿,讲实效,讲实际,讲实绩。

一、商场机构设置原则

商场本着精简机构、强化职能、统一管理、提高效益的指导思想,做到：

- 1.精简机构设置,强化管理职能。
- 2.实行统一领导,集中人、财、物优势,做好一线的经营和服务。做到专业管理与综合管理相结合。
- 3.着眼于企业内部的独立核算和相对独立核算压缩各项费用开支。实现对商店、公司的企业化管理,提高经济效益。

二、商场机构设置模式(如图所示)



商场机构设置

三、各部、室主要职责范围

(一) 总经理办公室：

1. 在总经理领导下 ,负责组织安排总经理办公会议议程 ,并做好记录 ,发布会议纪要 ,检查落实执行情况。
2. 组织起草商场综合性的工作计划、报告、总结、规划、通告和规章制度等有关文件 ,并督促实施。
3. 负责协调各部、室的共同办理的综合性工作 ,安排全场性会议。
4. 正确使用管理商场印鉴、介绍信 ,起草商场公文、函电。
5. 负责商场公文收发 ,文件资料缮印 ,文书档案及“三密”文件的管理。
6. 负责企业大事记的记录、整理和行政管理有关统计工作。
7. 负责接待安排外单位的来场工作人员 ,接待、处理有关商场行政工作的来信、来访。
8. 安排有关企业的协作会议。
9. 负责商场信息收集、整理、编写、反馈及上报工作。办好内部刊物。
10. 负责商场的法律事务。
11. 负责商场值班室、会议室、经理办公室、领导公务用车以及新闻器具的日常管理。
12. 负责商场企业管理和服务管理工作。
13. 办理总经理交办的其它有关行政方面的工作。

(二) 劳动人事部：

1. 在总经理领导下 ,负责管理全场人员编制和制定用人计划 ,按规定办理人事调配任免手续和工资管理。
2. 负责制订有关劳动人事规章制度 ,管理员工的请假、销假、考勤、考核、鉴定和奖惩工作。
3. 负责员工劳动合同的管理工作。
4. 办理员工各类技术职务系列的考评、报批的具体工作。
5. 检查了解员工工作情况并制订培养教育计划。
6. 负责下岗人员的管理。
7. 负责员工离退休工作。
8. 办理员工的工资、福利、奖金的评定、调整工作 ,按规定编制和上报劳动工资、人事统计报表。
9. 负责管理全场临时用工指标。
10. 负责人事档案管理。
11. 负责工作证和服务证章的管理。
12. 接待和办理有关劳动人事的外调和信访工作。
13. 负责干部考核、培养、晋升、聘免的工作。

14. 办理商场、总经理和上级有关部门交办的其它有关人事工作。

15. 负责劳保用品和工作服的配备。

(三) 财务审计部：

1. 在总经理领导下，负责管理商场各项经费和编制各项经费预算。

2. 按照核定的各项财务预算，分配和管理各项预算内外经费。

3. 根据《会计法》，按照会计制度正确、及时地进行会计核算，按期编报财务报表，负责保管会计档案。

4. 根据财务会计法律、规章、制度监督各项开支，指导、监督、审计企业所属各独立核算单位、报帐单位的财务工作和各实物保管人的财产帐目工作。

5. 参与企业涉及财务收支经济合同的签订。

6. 编制财务计划，并按时编制财务分析报告。

7. 负责企业经济分析（商品流转分析、利润分析、商品流通费用分析、资金分析）和财产管理。组织好库存商品的定期盘查和财产大检查。

8. 负责内部银行管理，筹措资金与资金调控。

9. 管理收银系统的业务及各商店主管会计的考核。

10. 配合劳动人事部做好专业人员的培训。

11. 建立健全财务制度和票流、物流、手续制度。

12. 办理领导交办的其它有关财务工作。

(四) 市场经营部：

1. 在总经理领导下，负责全场经营管理工作。

2. 负责编制商品流转计划并检查执行情况。

3. 指导商店做好商品经营结构调整，有效利用新的促销方式和方法，组织大型展销和促销活动，搞好销售和销售合同管理。

4. 负责编制进货计划，严格掌握进货渠道，保证进货质量，负责派出人员的审查。

5. 负责招商、引厂进店的审批和检查。

6. 负责商品质量、物价、计量商标退换货的管理。

7. 负责对市场的需求、商品资源、市场价格、消费者需求变化、市场占有率等做出预测分析，为总经理决策提供可靠经济资料。

8. 负责行业管理。

9. 负责协调、组织商品陈列、橱窗布置、商场内外装饰事宜。

10. 协助广告公司做好广告及对外业务宣传工作。

11. 负责外经外贸的业务工作。

12. 配合劳动人事部做好专业人员的培训工作。

13. 办理领导交办的其它有关业务方面的工作。

(五) 安全保卫部：

- 1.在总经理领导下,负责全场人、财、物的安全保卫工作。
- 2.负责商场的治安工作,以及保安队、护场队、打扒队人员的领导和管理;负责来商场贵宾的警卫工作;负责外来人的登记管理;负责商场封启店和门前摊贩清理工作;协助公安人员侦破案件,确保商场内各项工作的正常运行。
- 3.负责商场消防工作,组织管理义务消防队和消防器材。
- 4.负责商场员工、机动车、非机动车的管理和交通安全工作。
- 5.办理员工申请出境审查手续。
- 6.协助区武装部做好兵役法的宣传和征兵、民兵训练工作。
- 7.做好雨季防汛工作。
- 8.会同劳动人事部,做好员工安全教育和专业人员的培训工作。
- 9.负责安全保卫的统计工作。
- 10.建立健全有关治安、保卫、消防的规章制度和实施细则。
- 11.接待和办理有关治安保卫的外调和信访工作。
- 12.办理商场总经理及上级有关部门交办的其它有关安全保卫工作。

(六)工程部:

- 1.在总经理领导下,确保水、电、气、风和电梯等大型设施设备的正常运转。
- 2.负责全场设备、能源、修建工程以及变电室等商场各种设施的管理。
- 3.负责设备的购置,并向使用单位提出设备使用保养、维修和添置附件的有关要求。
- 4.建立设备帐目和卡片,制定相应设备的操作须知和操作规程。
- 5.负责建筑物及场内的市政工程的维修、改建、扩建工作。拟定基建规划和土建计划。
- 6.负责基建工程的预算、立项、招标工作。配合施工单位组织、监督工程施工、验收和决算。
- 7.建立基建设备档案,做到原始资料齐全、完整。
- 8.配合劳动人事部做好对各专业人员的培训工作。

(七)行政部:

- 1.在总经理领导下,负责全场后勤管理工作。
- 2.负责各种办公用品的采购、配发、供应保管和结算工作。
- 3.负责全场房屋、营业设施、办公设备等固定资产的登记建帐。会同财务审计部进行财产检查和在库物品的盘查。
- 4.负责工作服制作、发放、保管与结算。
- 5.负责包装纸、袋的印制、保管、发放与结算。
- 6.负责劳保用品的购置与发放。
- 7.负责商场办公楼、营业楼、会议室、餐厅、场内主要院落、干道等公共场所的日常环境卫生的管理工作,以及场内外的绿化美化和门前三包工作。

8. 协同有关部室 ,负责店前节日彩旗、条幅、国旗的悬挂。
9. 管理商场公共浴室、餐厅、医务室 ,负责计划生育工作。
10. 负责报刊收发工作。
11. 负责和办理地区有关部门来访工作。
12. 配合劳动人事部做好各类专业人员的培训工作。
13. 建立健全后勤各项管理规章制度。
14. 办理领导交办的有关其它行政后勤方面的工作。

(八)储运部(公司):

1. 在总经理领导下负责全商场的商品运输、养护、保管和储存工作。
2. 定期向商场领导提供商品的周转情况 ,提供库存商品的数量 ,协助领导做好下一步工作计划 ,当好领导的参谋。
3. 负责制定运输计划 ,适时调整运力 ,保证运输计划的实现。
4. 负责全场客货机动车辆的购置、使用、调配、安全检查、管理工作。
5. 负责全场机动车司机的业务培训 ,安全学习 ,考核工作。
6. 负责商场机动车辆、油料的使用、发放工作。
7. 负责商品上下站的接交手续、运输、装卸工作。
8. 负责商品出入库 ,接交手续及装卸工作。
9. 负责车站下站商品的接报站工作及小件、快件商品的签收、点验及转交商品部的工作。
10. 负责解决商品在运输各环节中商品发生残损、丢失、短少等情况查询与索赔工作。
11. 负责对商场各商店周转仓库的保管工作进行指导、检查。
12. 负责贵重及大件商品的售后送货工作。
13. 负责储运人员工作 ,人身意外伤害的保险索赔。

(九)公关广告部(公司):

1. 在总经理领导下 ,对代表企业形象的徽记 ,吉祥物 ,标准字 ,场旗 ,广告语及各种符号的设计、制作管理。
2. 制定商场年度广告发布计划。
3. 负责商场各商店对外发布广告的策划、审批、联系、实施。
4. 制定商场年度公关活动计划及各种社会活动并与有关部门配合共同实施。
5. 对商场店堂的美化、装饰、室内外灯箱及各种广告宣传品的设计、制作、管理。

(十)综合信息部(公司):

1. 在总经理领导下确保整个计算机系统的安全运行。
2. 对经营环节的基础数据进行有效处理 ,使数据信息转变成领导决策的理论根据。
3. 负责整体系统的日常维护。

- 4.负责定期检查网络各环节运行状况。
- 5.负责商场计算机网络软件操作的技术支持。
- 6.负责统一配备计算机设备及消费材料。
- 7.配合劳人部定期对商店电脑操作人员进行培训和考核。
- 8.负责检查计算机网络保密工作情况。

(十一)售后服务部(公司):

- 1.在总经理领导下,负责家用电器商品、声像制品、各种钟表的售后保修和维修业务。
- 2.负责各种空调器、抽油烟机的上门安装调试服务。
- 3.负责处理顾客退换商品纠纷最后仲裁。
- 4.协助各专业商店进行技术咨询,质量跟踪服务。
- 5.协助有关部室制定售后服务规章制度。