

世界最大的連鎖商店

西雅斯的故事

THE STORY OF SEARS-ROEBACK

本刊资料室

在一般人的心目中，商业就是做买卖，你卖我买，如此而已。在私有制社会里，老板说的是“货真价实、童叟无欺”，怕的是你不来买，顾客担心的是“货物出门，概不退换”，恐怕付了钱才发现货不对办。在公有制社会里，利润是公家的，商店的经营为的是方便群众，但仍然是一手交钱，一手交货。可是事实上，在商品社会中，商业对整个社会有重大的影响，是一个非常重要的部门，商业管理也成了——门重要的学问。现代化的社会，不能没有现代化的商业管理方法。对这方面的理论固然仍有待于不断探索、发展和完善。但是通过一个商业体系的发展过程和经营方法，也可以得到一些启示。美国西雅斯·鲁伯克公司（Sears, Roebuck and Company）的成功，就是一个很好的例子。

西雅斯公司的年销售额超过150亿美元，是目前世界上最大的零售商店，也是美国最赚钱的公司之一。英国的马克士·史宾莎公司（Marks & Spencer）的成功虽然可以和它比美，但规模要小得多（只及十分之一），而且早期在很多方面是模仿西雅斯的。尽管西雅斯的体制还有些许陈旧的痕迹，而且本身也并不在尖端技术里有突出贡献，但它一直在稳定的增长和发展，就连美国的通用汽车公司在这

方面也望尘莫及。

西雅斯在本世纪初开始经营的时候，主要的对象是美国的农民。当时的农村的确是个很特别的市：由于交通不便，农村和城市形同隔离；农民的需要与城市消费者不同，有它的特殊性；农民购买力低，但是总体上是一个庞大的潜在市场；农民有一种保守性，生怕城里人欺负乡巴佬，就算能送货上门，也担心事后发现上当受骗，白花了钱。根据这些特点，要做他们的生意，就非动点脑子不可了。首先是要生产他们所需要的商品，其次是必须价格低廉、供应稳定，另外还要克服交通问题，建立良好的信誉。总而言之，是要针对这些特点，大胆创新，建立一套崭新的销售和经营办法。印行邮购产品手册，发展邮购服务，并建立为邮购而设的工厂，这一套方法就是这样发展起来的。

理查德·西雅斯（1863—1914）是一个很精明的人。他了解到农民的需要，收购一些因积压欠债而遭扣押的商品向农民兜售。登一次广告，做完一批交易就清盘。他用这种办法赚了许多钱，但却无法建立起一个真正的企业。因此，尽管他用自己的名字给他的公司命名，结果还是不得不把公司卖给一个芝加哥的服装商人米利雅斯·罗森沃尔德（1862—1932）。

罗森沃尔德主持和经营这家公司的时间是1895至1905年。随着他在芝加哥所设邮购工厂的启用，逐步将西雅斯经营成一个上轨道的企业。他采取了一系列重要的大胆措施，例如，他注重市场的分析，编出了很实用的邮购商品手册，制定了“保证满意，否则原款奉还”的大胆方针，建立了高效率的组织机构，使管理人员有相当大的权力而又负明确的责任。后来又用公司的利润购买股权奖励雇员。他这一套办法，对二十世纪经济形态的形成和经济的发展是有一定作用的。

芝加哥的邮购工厂在1903年已经是大规模的现代化工厂，采用了标准化的流水作业。而当时的邮购产品手册是在深入调查研究的基础上编出来的，农民所需要的各种用具，从生产工具、衣服鞋袜，以至锅碗瓢盆，一应俱全，至今仍是商业学校的参考书。“如不满意，原款退回”不仅使西雅斯闯出了响当当的名声，而且把长期以来买方提心吊胆的情况，转变成卖方战战兢兢的局面。这种信用一旦建立起来而又能维持下去，自然就会门庭若市，买卖兴隆，而老百姓也得到了极大的方便。

到二十年代中期，由伍德接替罗森沃尔德。那时原有的市场正在迅速改变。农民有了汽车，进城买东西非常方便，也不再和城市隔离

了。伍德进入西雅斯之前，已经作好了调查和分析，心里有数，决定着发展零售门市部，同时为城市居民和农民服务。这样一来，不仅生产能力要大大提高，产品的设计也要相应改变，原来只为高收入消费者设计的产品，例如电冰箱等，也都要重新设计，从而促进了产品供应商的生产迅速发展。这是对美国经济发展的贡献。

零售业务需要加强商店管理，可是前一阶段的邮购业务并没有为西雅斯培养出大批的管理人员，成了西雅斯发展门市零售头十年到十五年中最大的困难。于是西雅斯又开始采取系统的革新措施，大量培养管理人才，并一直延续到现在。此外，邮购是高度集中的，少数的几家邮购工厂就可以供应全国，零售却不能由一、二千英里外的总公司来经营，必须由当地管理。今天西雅斯共有一千多家分店，从公司的组织结构和管理方法，一直到分店经理成绩的评比，保持企业的统一性和各地区分店的独立性，都必须作一系列的改革。

西雅斯零售商店的发展结果是五十年代形成的新型城郊购物中心，它对美国人民购物习惯、生活方式以及城市面貌的形成所起的作用和影响，并不是大多数人所能了解的。

1954年伍德退休以后，西雅斯就一直由一个主席、一个总裁和一个执行副总裁共同经管，而且五至七年后就要换人。人事的变动也影响了西雅斯的经营方式。伍德经营的时期，西雅斯从卖家变成买家，由他的继承人管理后，又再度变成

美国家庭的制造者。它了解美国的家庭，设计和制造他们所需要的产品，这种作用目前还在增强。

由于美国人口模式的改变，西雅斯的经营范围和内容也在改变。罗森沃尔德向新出现的庞大市场提供大量商品，伍德则向庞大市场提供了厨房电气用具等以往被认为是高级市场的商品，因而扩充了产品的范围。现在的西雅斯当然也还供应厨房用具一类的商品，但它同时已经是世界上最大的钻石商和美国最大的书商之一，甚至是一个艺术品的大买家和大卖家。

西雅斯能够大量供应质素高、价格低的产品，全靠它与主要制造商的特殊关系，这种关系与其说是购买，不如说是代理。另一个重要的因素是它不断分析和研究美国家庭未来会怎样变化，会有什么新的要求，然后去设计和生产相应的产品，成为美国第一个完全以市场为中心的企业。而庞大的销量和稳定增长的利润率，又是它能集中力量创造供应来源而不以推销产品为方针的原因。

目前美国的市场又有了新的变化。年青知识分子的家庭逐渐支配了美国市场，他们的需求和消费量增长得最快。但他们有自己的特点，对教育、保健、旅游，以及可靠的财务咨询和职业辅导服务的要求可能会增长得非常快。看来，西雅斯如果保持领先的地位，还得再接再厉，不断的重新研究市场，不断的改革创新。

这个故事告诉我们一些什么呢？现在回过头来看，似乎简单得很，无非是一次又一次的提出问



题、研究情况、找出答案；说得更具体一点，无非是不断的弄清和解决谁是顾客、他们需要什么、怎样满足他们、怎样方便他们购买、怎样使他们满意等一系列问题，这不是简简单单、明明白白的道理吗？其实，事情并不这么简单。试想，在1900年间，西雅斯提出“如不满意，原款退回”的承诺时，恐怕还有人等着看热闹呢！可见作出正确的答案并不容易。

西雅斯的故事还说明了，有了答案，还要有一套行之有效的管理和经营方法。美国农民能在较短的时间内改变原有的生活方式，很快的接近城市生活的水平，除了农业生产力的发展之外，西雅斯公司的功劳是不可抹煞的。商业管理的重要性由此可见一斑。从这个故事里，多少也能看出，这套方法是大有文章可做的。商业既然有它的重要意义，商业管理的方法自然是值得认真研究的。 ㊦

·上接 32 页·

几万件零件，如只靠人力来调度管理，不独错讹机会多，而且无法应付各项问题。如利用电脑即可以应用“联机系统”对各种问题立即采取最适当解决方法来处理。产品制造程序的自动化、船舶管理、飞机订位及飞机升降的控制等，都非有“实时系统”不可。良好的管理非有有效的方法和工具不可。管理是一个系统的操纵控制。如要系统互相呼应，管理得心应手，必须依赖其他系统的配合。

本文只能对其中一二种管理方法及其应用范围作简单的介绍。在现代化的过程中，一方面要学习管理

方法充实学识和经验，另一方面要培植管理人才，增强他们的办事才干及领导能力。管理虽然是一个系统，但人的因素是非常重要的。系统是由人创造与实施的，所以系统施行的效力，要看用人是否得当。管理是专业，所以管理人员应有专门的学识训练和修养。管理是应付人和事的学问，管理人员应有自尊心来领导大家趋向共同的目标。管理需要熟巧的技术方法，来应付不同的问题和环境。所以从事管理的工作人员，应以专业的态度，自尊的心理和精通的技能，自我锻炼，日求进步，来负起现代化的使命。 ㊦