

“西尔斯”公司的改革措施

陈 国 琴

编者按：美国“西尔斯”公司是当前世界上最大的以零售为主的商业企业之一。本文摘译自《商业周刊》1981年2月16日，介绍它近年来是怎样通过改革以减少其高额经营管理费用的，仅供参考。

美国“西尔斯”罗伯克公司在1973年时已成为一个高费用的大型商业企业。它的管理费用高达销售额的29%，而其它同类企业只为23%或19%。它的销售利润率从1976年的3.1%下降到1979年的2.2%，销售利润也从1976年的4.39亿元下降到1979年的3.67亿元。

“西尔斯”经营费用增多的主要原因是：

一、管理机构的日趋臃肿。例如，1976年，它的国内商品中心由五个增加到九个，并增设了一个由副总经理领导的、从事协调五个地区的管理机构，还创设了一个国内零售销售参谋部……。因此，有一位销售学教授认为：“西尔斯”上层的管理机构已成为一种及时作出适当决策，并有效地推行的障碍，而且还是一个“巨大的费用负担”。二、商店职工的工作能力的减弱，影响了销售的增加。他们的服务态度使消费者很不愉快，有知识的、有礼貌的营业员渐渐减少。

为了振兴“西尔斯”，他们的最高领导采取了有力的措施来解决这些主要问题。

一、精简机构，减少人员。1980年初，总经理向董事们提出一个大规模的提前退休计划，凡超过55岁的经理人员均应退休。到年底，在2400名退休者中，有1600名退休了。退休者除了发给正常的退休金以外，还付给三年50%的工资。同时将九个商品中心合并成七个，将四十一个采购部减去了六

个，四十六个地区行政管理部门削减了五个，还关闭了雇有300多人的西南地区管理机构，连国内零售参谋班子也明显地缩减了。据统计，到1980年年中，“西尔斯”销售人员减少到28万8千名，每年可省去1亿2千5百万美元。

此外，“西尔斯”还把原来分散的七个广告部合并为一个精干的、效率较高的广告机构。

二、管理人员的年轻化。通过精简机构，减少职员，公司的管理人员比过去年轻多了。公司提升了只有46岁的地区经理爱德华·布朗南，为主管商品销售的负责人，同时，他的管理班子也较前届年轻10岁左右。该公司总经理德林认为：“这个领导班子在信念上远不是墨守成规的，而是愿意承担风险的——这就是年轻化带来的好处”。

三、发展新业务，改变经营方式，努力实行商店的标准化。在1981年初，“西尔斯”开设了王家独立式的商用机器商店。这些商店的开设是与电子设备日益增长的需要相适应的。由于它的零售业务仍占公司全部收入的68%，因此，商品销售中心的领导仍旧考虑要继续减少营业费用，他们彻底改变了老的销售方式，把原来一个商店有四十多处收款点改为每店设四个或六个集中结帐处，这样既可减少成员又能让营业员更好地为顾客服务。

(下转69页)

日本大分县开展“一村一品”运动

日本大分县位于九州，人口123万，面积6,300平方公里，其中70%是山地，由于佛象很多，历史上称为“石佛的故乡”。大分县的香菇是山林的特产，其产量和质量在日本名列第一。

日本大分县知事平松守彦在日本高速发展经济时期，对日本电子工业的发展有过重大贡献，是参予制订经济发展规划的主要顾问之一。近年来他又积极倡导开展“一村一品”运动，并取得了一定成果。

所谓“一村一品”运动，就是各个村町根据当地的地理、气候等自然条件，以及本地特有的物产办工厂，通过培养技术，发展并制造有特色的、第一流的、能打入国际市场的产品。这些产品并不是以当地消费为目的，而是面向全日本及全世界。要使产品在日本任何市场都能通用，其产量和质量都要达到日本第一。“一村一品”运动并不单是发展农产品，工业品、手工艺品、竹制品都可以搞，什么都不出产的地方，也可以搞名胜古迹，发展旅游事业。

“一村一品”运动是依靠自己的力量进行的，县政府不为“一村一品”运动提供补助经费。但是县政府对搞这运动的地方尽量协助。如产品需要干燥的地方，要冷库，政

府都大力协助。各个村町在什么地方搞，搞什么产品都由各村町自己决定，政府不予干涉。

“一村一品”运动还刚刚开始，但已初见成效。大分县与东京、大阪相比是属于一个后进县，但在当前经济增长停滞的情况下，大分县却能取得经济的发展，县民的收入增加，扩大了就业，青年人安心定居，缓和了农村人口向城市流动的状况。目前该县的香菇、对虾的质量和市場都已占日本第一。如太田村，过去人烟稀少，是所谓碰得见狐狸不见人的地方，现在生产鲜香菇，用飞机运到东京出售，去年收入已达1亿日元，青年人开始安居。大分县知事平松守彦说，这个运动是一个长期的运动，须用十年、二十年的长远计划来进行。平松守彦打算把大分县分成五个不同性质的开发区域。县北部国东半岛，拟搞一个“技术密集城市”，并着手建立国际机构，打算在机场建成后，以机场周围50公里为半径的“临空工业地带”，吸引尖端技术产业，通过机场向全世界出口量轻、附加价值高的集成电路、计算机另件等。同时为适应技术尖端产业就业的需要，着手在当地对学令儿童进行充分的计算机教育、产业教育，也就是注意抓紧人才培养的教育。

诸 廖 祖

(上接68页)

四、努力沟通管理人员和职工的关系。

1980年秋天，布朗南召开了一系列会议，三十年来第一次把全部管理人员集中在一起。在会议上，布朗南讲话时对营业员进行了宣传，会议还作了录音和录象，连“西尔斯”一些顽固的老营业员也认为这个会议产生了非常必

要的热情。

“西尔斯”为了再次树立自己在同行中是权威经营者的形象，还打算在芝加哥开展一个全国性的广告运动。同时，它们坚持商店经理要有合理的自主权，可以经营在它的管理范围内行之有效的特定项目。