

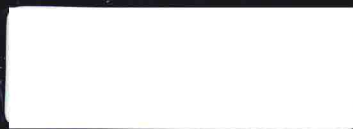


尚商·译丛

零售战略管理

Strategic Retail Management:
Text and International Cases

[德]约阿希姆·森特斯 [瑞士]迪尔克·莫舍特 [德]汉娜·施拉姆·克莱 著
刘 斌 王大群 冯叔君 译



 复旦大学出版社



尚商·译丛

本项目由“上海商贸业知识服务中心项目”（项目编号：ZF1226）资助

零售战略管理

Strategic Retail Management:
Text and International Cases

[德]约阿希姆·森特斯 [瑞士]迪尔克·莫舍特 [德]汉娜·施拉姆·克莱 著
刘 斌 王大群 冯叔君 译

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售战略管理/[德]约森特斯(Zentes,J.),[瑞士]莫舍特(Morschett,D.),[德]克莱(Schramm-Klein,H.)著;
刘斌等译. —上海:复旦大学出版社,2016.1

(尚商·译丛)

书名原文:Strategic Retail Management: Text and International Cases

ISBN 978-7-309-11564-2

I. 零… II. ①约… ②莫… ③克… ④刘… III. 零售业-战略管理 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第255996号

Translation from English language edition:

Strategic Retail Management: Text and International Cases

By Joachim Zentes, Dirk Morschett and Hanna Schramm-Klein

Copyright 2012 Gabler Verlag

Gabler Verlag is a part of Springer Science + Business Media

All Rights Reserved

上海市版权局著作权合同登记号:09-2014-705

零售战略管理/

[德]约森特斯(Zentes,J.)

[瑞士]莫舍特(Morschett,D.) 著

[德]克莱(Schramm-Klein,H.)

刘斌等译

责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏省句容市排印厂

开本787×1092 1/16 印张22 字数433千

2016年1月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-11564-2/F·2213

定价:45.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

前言

· 零 · 售 · 战 · 略 · 管 · 理 · *Strategic Retail Management*

美国贝恩咨询公司对世界 500 强企业的分析得出:成功最首要的因素是“战略”。随着国内零售行业竞争愈加白热化,今天的零售业正处于一个复杂的十字路口,即面临对传统的延续和升华,也需要适应现代科技革命带来的剧变,在传统模式的基础上进行突破和创新。这就要求企业具有高瞻远瞩的全局观念;随着零售业的经营管理和模式的不断创新改变思维方法;在瞬息万变的国际环境下建立和实施一个具有高度适应性和快速响应性的市场战略。

企业发展战略问题越来越受到中国零售企业决策者们的关注和重视,高等院校管理和营销专业也将战略相关学科列入培养计划。而关于零售战略管理的相关书籍,特别是国外译作非常稀缺。本书作者在零售业界和学术界具有深刻的理论功底和丰富的实践经验,其著作凝聚了他们多年来在零售战略管理方面的研究成果,非常适合国内零售企业管理人员、营销管理领域研究者、咨询师、高校师生,以及对零售管理感兴趣的广大读者阅读。此外,原作的作者均来自零售业非常发达的欧洲国家,与市面上现有的美国作者的书籍形成错位和互补,有助于从事商业研究的学者和商场精英从不同的角度来看待问题和分析问题。

战略性零售管理既是一门科学,也是一门艺术,需要兼具创意和理性的分析能力。《零售战略管理》这本译作打破传统对零售的理解和零售教材的平铺直叙,启发战略制定者退后一步,重新审视企业在市场中的位置以及需采取的战略。书中作者就零售业各要素和环节进行了细致全面并不失重点的分析;从独特的角度

讨论了战略零售营销的动态增长问题,分析了零售营销组合工具,剖析了为满足消费者需求所必需的内部和外部流程;并指出其中的关键环节,探讨如何通过精确的流程设计提高零售商的核心竞争力,并从技术层面进行深入浅出的分析。特别具有价值的是,作者对国际零售企业案例进行了细致的分析,包括市面上并不常见的一些经典案例;并提出极具操作性的战略安排。阅读此书使人有清新流畅之感;掩卷而思使人有豁然开朗之觉。

此书问世后,在国外曾受到零售业内外人士及高校管理专业师生的欢迎,并进行再版。上海商业发展研究院特组织专家、学者将此书翻译出版,以期有关部门和有关人士对国际零售战略的最新理论和实践加深理解,并在引导中国零售业发展的过程中有所启发和借鉴。

此书的翻译和出版得到了各方面的支持。其中翻译工作由刘斌、王大群、冯叔君、兰澜、张娟、顾颖鏊、邓志超、鲁婷、薛安伟、胡大龙、廖璇等学者承担,在出版过程中,复旦大学出版社宋朝阳先生等予以了大力支持与帮助,在此一并表示感谢。同时由于种种原因,本书不免有疏漏之处,请专家、学者和广大读者不吝指正。

译者

2015年10月于中国上海

引 言

零售业是全球最大的产业之一。它处在永恒的变化之中,并且在过去十年里,变化速度在逐年加快。从营销角度看,零售商比生产企业更贴近消费者。零售商代表了营销过程的终点,也是消费者和产品的交汇点。由于零售业早将购买决策作为其最优先考虑的对象,并且非常专注于产品分类,因此它目前在管理和营销方面遵循了一种更全面的方式,力争以客户为导向,与客户进行人际沟通,从客户行为中收集信息,利用对客户行为和偏爱的洞察获利。曾经简单的买卖行为已经转变成一种高度复杂的管理和营销模式。作为一种更有效、更重要、更盈利的营销方式,零售营销持续地发挥着它的作用(穆尔赫恩,1997,第103页)。

零售业涉及的公司主要从其他公司购买产品,再将产品卖给个人和家庭,通常不需要进行再加工,或者提供出售产品附加的其他服务。零售环节是商品流通的最后一个步骤。

诸多新生事物都是引起现代零售管理动态变化的因素。在多数发达国家,零售业在经营规模和市场集中度方面经历了戏剧性的增长。大规模零售连锁店已经出现并占据了小规模独立商店的市场份额。这些零售连锁店首先发展成为区域性集团,然后扩张成为全国性甚至国际连锁经营企业。在过去十年里,现有大经营商之间的合并与收购增强了这种发展模式。许多零售商目前拥有可观的营业额、庞大数量的员工以及密集的店铺网络。全球最大零售商沃尔玛,实现了每年近3000亿欧元的营业额,这一数字超过了许多小国家的国内生产总值。并且,它还雇用了近200万名员工。欧洲最大零售商、世界排名第二的家乐福,在全球拥有超过一万家超市。

与此同时,许多零售商发展成为国际多渠道零售商,换句话说,它们在很多国家经营并且向客户提供不同的零售模式。例如,法国零售商家乐福目前是一个多元化集团,以超大型商场、大型超市、便利店、折扣店和其形式向30多个国家的客户销售其商品,其一半以上的营业额来自本国以外的市场。德国麦德龙集团旗下拥有大型食品卖场(Real)、大型食品超市(Extra)、消费电子类产品品类杀手(Media Markt and Saturn),现购自运批发商店(麦德龙C & C)及其卖场,其营业额的2/3来自德国以外的市场。乐购正在向东欧和亚洲市场快速扩张,除了集中店面形式,同样非常成功地开展了网络渠道Tesco.com。在互联网广告满天飞的时代,零售业电子商务的兴起被过高地估计,即便它的发展比较缓慢,乐购还是从它的在线渠道实现了将近20亿欧元的销售收入。

在大多数国家,零售业同样是一个集中度非常高的产业。根据市场研究公司 Planet Retail 的调查,前五名的零售商占据了英国 55% 以上的市场份额;在德国和法国,这一比例甚至高达 70%。因此,近几十年来,分配渠道内力量的变化成为最有影响力的发展趋势。独立零售机构的力量在增长;它们与很多生产商,甚至是国际大型生产商势均力敌,例如宝洁、索尼和雀巢,有些甚至超过了生产商。所以,生产商们全球营业额的很大一部分要依赖一些大型零售商。在规模增长的同时,零售营销预算、信息技术预算以及高管的预算也在增长。并且,对力量变化作出贡献的不仅仅有规模的增长和集中度的增大,还有零售管理精细度的增加以及客户数据可获取性的提高。零售业是目前应用新技术的主导产业之一。由于信息技术系统便利了结账时收集数据,零售 POS 数据变得更有价值。此外,零售商从区域性商店扩张为全国连锁店,这使得它们能够积累关于顾客趋势和产品销售趋势等方面的信息,从而增强了它们作为看货人、跟踪产品送达客户过程的关联性。通过计分卡不断获得的客户专用数据,增加了这方面的信息。厂商品牌曾一度至关重要,而过去几年则见证了零售品牌的力量如何挑战供应商的地位。零售商开始接受战略营销的概念,它们进行战略规划并把自己放在与竞争对手平等的位置上。因此,零售商庞大的交易量仅仅是其实力的一个来源——虽然是最重要的——还有其他因素增加了其实力。

零售商在分销渠道中扮演着中间人的角色。但是,零售业一贯被认为是生产商和消费者价值链中相对被动的一环,而现在,零售商们利用自己的地位跻身为分配渠道的主导者。它们开发自己独特的营销概念,并且在与生产商的垂直关系中假设自己处于领导地位。零售商同样形成了它们自己的物流概念并建造了中心仓库。因此,尽管通常由生产商来管理大部分的物流功能,如今,在分销渠道中,零售商也在力争物流主导的地位。

本书的目的在于,用一种扼要且创新的方式全面涉及零售管理最重要的各个方面。我们讨论了零售管理的 18 个主题,首先对涉及关键问题的主题进行了总述,并解释了最重要的概念,然后用具体案例进行了阐述。在案例研究中,选取了国际知名公司作为讨论对象,它们在各自战略领域都有最佳实践经历。

在第一部分,首先介绍了零售商的功能(第 1 章)。然后,讨论了零售业的类型和参与者。一个零售类型代表了零售营销诸多因素的一种具体组合(例如门店面积、典型选址、货物、价格和服务),它通常形成了零售战略的核心。不同类型均有涉及,并且讨论了目前在盈利和在衰退的类型。例如,品类杀手如宜家、万得城电器和乐华梅兰在过去几十年中急速增长。大型折扣店如阿尔迪,毫无疑问是全球食品零售领域增长最为迅速的零售企业类型之一(第 2、第 3 章)。电子商务在普通商品零售领域已成长为一项非常重要的业务。许多纯网络商家,例如亚马逊和易趣网,已经达到了可观的规模。同时,越来越多的店铺零售商接受了网络购物,因此网络购物作为一种多渠道方式受到越来越多的推崇(第 4 章)。同时,除了新的模式,新的商家也在与现存的零售商进行竞争。本书谈到的最重要的趋势是生产商作为竞争者的出现。生产商

越来越多地参与垂直营销系统,试图控制他们的产品到达客户的途径,通过合同或者以股份为基础的垂直营销的方式(第5章)。但同样地,垂直一体化商家如宜家、Zara和H & M,既是零售商也是生产商,在很多零售领域已经占据了主导份额(第6章)。

在第二部分,讨论了战略零售营销最重要的方面。动态增长是近几十年来零售业最重要的发展之一,并且形成了其一系列变化的基础。此增长通过许多不同的增长策略来实现,例如批发商店的复制、收购和特许加盟(第7章)。此外,由于许多工业国家零售业发展停滞,这样的增长越来越多地靠进军国外市场来实现。国际化进程提出了一个艰难的任务,即东道国的市场环境通常与本国大相径庭(第8章)。无论国内的还是国际的增长,都只能靠可持续竞争优势来实现,且零售商不断地尝试开发一种与其竞争对手相关的定位。这种营销策略的一个重要组成部分就是建立一个强大的品牌,在消费者心里形成清晰直接的印象,增强消费者对公司的忠诚度(第9章)。

在战略零售营销框架内,零售商在营销组合方面比生产商有着更多的选择,因为它们与最终消费者有着直接的接触,这些人光临它们的商店并与它们进行直接的互动。本书第三部分讨论了营销组合,深入全面地研究了零售营销组合工具。选址被认为是零售成功的主导决定因素,因为在店铺零售中,好的位置是吸引客户的关键因素。同样,从本质的固定属性上讲,位置在短期内是不会改变的(第10章)。在商店里,零售商为客户提供分类商品,在此零售商的一个重要功能是选择产品分类的宽度和深度,具体商品(例如厂商品牌和商店品牌)以及为目标客户量身定制的价格。出现了一个新的概念——品类管理,旨在以更具战略性、更全面的方式实现产品销售(第11章)。与产品分类紧密相关的是定价策略。由于消费者通常会将较大份额的收入用于购买零售产品,定价被认为是与零售支持决策高度相关的,在定价过程中,零售商有许多战略的和战术的选择来影响购买行为(第12章)。如前所述,顾客同样也会受商店环境的影响。许多购买决策都是在销售点上作出的,所以专业的店内营销可以大大地增加销售额。商店布局和设计风格可以帮助顾客在店内定位,并且创造积极的购物环境(第13章)。客户关系管理是零售营销组合中一个相对较新的因素。客户关系管理的主要目标是与客户建立持续长久的关系,忠诚度项目是零售客户关系管理的一个表现。但是,在客户持有的忠诚度卡片后面所隐藏的是一系列零售商用来收集数据和定位单个客户需求的不同方式和概念(第14章)。

第一部分和第三部分集中讨论了对于消费者来说至少可以部分察觉得到的零售方面,第四部分则探讨了为满足消费者需求所必需的末端和内部流程。零售商需要购买商品,它们使用多种多样的供应商,从国际品牌产品生产商到国外市场外部购买商以及商店品牌生产商。与供应商的关系以及新的概念诸如有效客户反应已经出现,但是使用的购买概念必须与具体的供应情况完全相符(第15章)。产品必须沿着供应链运输——从工厂到商店货架。实物物流越来越被认为是需要建设基础设施,协调产品流的零售商的核心竞争力(第16章)。供应链中的产品流依赖于信息流。

当产品在某个商店出售时,有必要建立产品流来向仓库发出订单,随后是供应商。精确的流程取决于了解库存产品在供应链的不同阶段并预测消费者需求等。为了提高供应链的效率,发展了不同的合作概念来实现有效的补充,这些都是基于新的可实现的技术(第 17 章)。最后,零售业中强烈的竞争,加之大部分零售商面临的价格压力,既要求零售商表现良好,又要求不断提高所有策略和流程的有效性和效率。适度的监控财务和经营表现是有必要的,零售商开发出了复杂的系统来评估它们店铺网络的营利性、供应链的效率和财务表现。新的概念,例如基于价值的管理,同样很快被零售商接受(第 18 章)。

这份简短的关于零售业不同领域战略管理的概述显示了零售业已变得复杂并具有挑战性。在接下来的 18 个章节里,我们涉及了最重要的方面,让读者们洞悉主要的发展和概念。通过案例研究,读者也会对全球成功的零售企业如何实践有一定的了解。

目 录

· 零 · 售 · 战 · 略 · 管 · 理 · *Strategic Retail Management*

前 言

001

引 言

001

第一部分 零售业的功能、形式和组成

第 1 章

零售的功能

003

1.1 概述

003

1.2 传统的零售功能

004

1.3 零售商的新兴功能

008

1.4 生产商与零售商之间的融合

009

1.5 结论与展望

009

1.6 案例：百思买

010

第2章 零售业态——食品行业	017
2.1 零售机构的类型	017
2.2 零售演进理论	019
2.3 食品零售业态	021
2.4 结论与展望	026
2.5 案例：Ahold	027
第3章 零售业态——百货业	037
3.1 百货零售业中的不同零售业态	037
3.2 实体店零售业态	037
3.3 无店铺零售形式	043
3.4 结论与展望	046
3.5 案例：宜家	047
第4章 在线零售和多渠道零售	055
4.1 在线零售	055
4.2 多渠道零售	062
4.3 结论与展望	064
4.4 案例：NEXT	065

第5章	新的竞争者——制造商的垂直策略	072
5.1	渠道创新是零售竞争的驱动力	072
5.2	可靠的分销系统	073
5.3	可控的销售系统	077
5.4	保险和控制分布的优缺点	079
5.5	渠道冲突	081
5.6	结论与展望	082
5.7	案例：耐克	082
第6章	新的竞争对手——垂直一体化和垂直化零售商	090
6.1	垂直型价值链结构	090
6.2	垂直一体化战略的竞争优势	092
6.3	传统零售商的垂直一体化战略	095
6.4	结论与展望	097
6.5	案例：西雅衣家	098
第二部分 零售业的市场战略		
第7章	增长战略	107
7.1	增长选择	107

7.2 通过多店实现有机增长	109
7.3 合作协议	110
7.4 兼并和收购	114
7.5 零售公司的少数投资	115
7.6 缩减策略和退出市场	116
7.7 结论与展望	116
7.8 案例：Migros	117
第8章 零售业的全球化	124
8.1 国际活动	124
8.2 基本战略选择	125
8.3 市场选择和时机	126
8.4 进入和运营战略	131
8.5 国际零售营销	133
8.6 国际零售退出	133
8.7 结论与展望	135
8.8 案例：屈臣氏	135

第9章 零售品牌和定位	144
9.1 战略型零售业市场营销的兴起	144
9.2 零售品牌	144
9.3 零售品牌的优势	146
9.4 品牌架构	148
9.5 零售品牌定位	152
9.6 成功的零售品牌的原则	154
9.7 结论与展望	155
9.8 案例: TK Maxx	156
第三部分 零售业的营销组合战略	
第10章 商店位置——贸易区分析和选址	167
10.1 位置对零售公司的重要性	167
10.2 零售位置类型	168
10.3 零售区位决策过程	172
10.4 结论与展望	177
10.5 案例: 7-Eleven 选址	178
第11章 商品分类管理	186
11.1 商品组合	186

11.2 制造商品牌和自有品牌	190
11.3 品类管理	194
11.4 结论与展望	197
11.5 案例：迪卡侬	198
第 12 章 定价	206
12.1 零售定价的重要性	206
12.2 定价方法	206
12.3 价格定位和价格结构	210
12.4 价格歧视	211
12.5 定价的动态性：HiLo vs EDLP	211
12.6 价格削减选择	213
12.7 心理定价法	214
12.8 科技和零售定价	215
12.9 定价和网络	216
12.10 结论与展望	216
12.11 案例：家乐福	217

第 13 章	店内营销	224
13.1	店内营销的关联性	224
13.2	店内营销和消费者行为	225
13.3	商铺设计和店面布局	225
13.4	空间分配	231
13.5	结论与展望	233
13.6	案例：老佛爷百货公司	234
第 14 章	顾客关系管理	243
14.1	顾客关系营销的新范式	243
14.2	顾客价值	244
14.3	顾客关系周期	245
14.4	顾客忠诚度和顾客满意度	246
14.5	零售商的忠诚度营销	248
14.6	忠诚度营销和互联网	252
14.7	结论与展望	253
14.8	案例：乐购	254

第四部分 采购、物流和绩效管理	
第 15 章 采购策略和概念	265
15.1 外部环境	265
15.2 营销理念：改变买卖关系和采购策略	266
15.3 采购工具箱	267
15.4 当前的采购情况	272
15.5 结论与展望	274
15.6 案例：Coopernic	275
第 16 章 物流——物流配送	282
16.1 作为核心竞争力的物流	282
16.2 构建物流体系	283
16.3 外包和联合物流	287
16.4 在线购物的配送	290
16.5 仓库物流	291
16.6 结论与展望	292
16.7 案例：塞恩斯伯里超市	293