

高 职 高 专 规 划 教 材

LIANSUO JINGYING
GUANLI SHIWU

连锁经营 管理实务

蒋祥龙 主编



化学工业出版社

高职高专规划教材

连锁经营 管理实务

蒋祥龙 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

元 90.85 : 份 页

连锁经营是最具活力的一种现代流通业的企业组织形式和经营方式,具有强大的发展潜力。

本书主要介绍了连锁经营的演变与发展、经营战略、组织与结构设计等基础知识,并重点介绍了连锁企业的采购管理、门店管理、物流与配送管理、商品与促销管理、服务管理、内部管理等不同环节和部门的设计与管理,并介绍了特许连锁经营的内容。章后附有案例分析和实训项目,有利于学生对理论知识的掌握、技能的训练及实践能力培养的要求。

本书可作为高职高专连锁经营、物流管理、电子商务等相关专业的师生用书,也可供相关行业的从业人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理实务/蒋祥龙主编. —北京:化学工业出版社,
2010.9

高职高专规划教材

ISBN 978-7-122-09183-3

I. 连… II. 蒋… III. ①连锁商店-商业经营-高等学校:
技术学院-教材②连锁商店-商业管理-高等学校:技术学院-
教材 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第140168号

责任编辑:李彦玲
责任校对:蒋宇

装帧设计:关飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张15¼ 字数398千字 2010年9月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:28.00元

版权所有 违者必究

前言

连锁经营兴起于美国,20世纪80年代末进入我国,经过二十多年的发展壮大,显示出其强大的发展潜力。目前,连锁经营已成为最具活力的一种现代流通业的企业组织形式和经营方式。特别是进入21世纪以来,我国连锁企业呈现出快速发展的态势——连锁企业(集团)逐年增加、连锁门店数量和销售额快速增长。连锁经营业态分布广泛,几乎覆盖了所有的商业流通业,其商业业态涵盖了百货商场、超市、专业店、专卖店、便利店以及折扣店等,尤其是近年来大批涌现的汽车连锁4S店、机电产品连锁销售,同时还在不断向其他产业延伸,其优势更加突出。但随着连锁经营的快速扩张,出现了连锁企业对连锁经营专业人才的要求规模空前扩大及人才供给严重不足的局面。因此,为解决制约我国连锁业发展的“瓶颈”——人才资源短缺问题,加强连锁经营专业人才培养已成为当务之急。

本教材依据连锁经营管理专业人才培养目标,遵循基础理论“必需、够用”的原则,立足于职业岗位对连锁经营知识与应用能力的需要,强调理论与实践相结合,注重教材的实用性和可操作性,突出学生岗位能力和职业素质的培养。在知识面及编写的体例上每一章均设有学习目标,包括知识点和技能点,为使学学生尽快领悟新知识,每章开篇增加了案例导入,结束后设有复习思考题、案例分析及实训项目,以适应高职高专教学中对学生理论知识的掌握、技能的训练及实践能力培养的要求。同时,为凸现连锁经营过程中的人性化管理,培养学生具有良好的服务理念和服务行为,本书特增加了《连锁企业服务管理》一章内容。

全书共十一章,由亳州职业技术学院副教授蒋祥龙任主编,构思全书框架并统稿,编写人员均为亳州职业技术学院从事连锁经营管理专业教学的老师。其中,第1章、第2章由蒋祥龙编写;第3章、第4章由孔繁杰编写;第5章、第7章由石文虎编写;第6章、第11章由王艳编写;第8章由刘翠翠编写;第9章、第10章由王琴编写。此外,附录部分由蒋祥龙选编。本书编写过程中参阅了大量的先贤前辈的相关著作、教材、网络资料,吸收和借鉴了同行的相关研究成果,在此谨向相关作者深表谢意!

本书在编写过程中得到了亳州职业技术学院党委书记屈文进、院长魏双顶、纪委书记张磊、副院长张文敬等领导的深切关怀与支持,同时学院教务处、组织人事处、学院办公室、管理系等部门以及化学工业出版社领导和编辑给予了鼎力相助,在此表示衷心的感谢!

本书由于编者知识有限,加之时间仓促,书中难免存在疏漏和不足之处,恳请广大读者和同行批评指正。

编 者

2010年7月

目 录

第一章 零售业的演变与发展	1
第一节 零售业的演变	2
第二节 零售业态及其类型、特征	5
第三节 决定零售业经营成败的主导因素	7
第四节 现代零售业态发展趋势	10
复习思考题	13
案例分析	14
实训项目	15
第二章 连锁经营概述	16
第一节 连锁经营的概念与特征	17
第二节 连锁经营的类型	21
第三节 连锁经营的理念与原则	23
第四节 连锁经营的优势与风险分析	26
第五节 国内外连锁经营的现状和未来发展趋势	31
复习思考题	36
案例分析	37
实训项目	38
第三章 连锁企业经营战略	39
第一节 战略、企业战略与战略管理	40
第二节 连锁企业战略分析	43
第三节 连锁企业运营和发展战略	50
第四节 连锁企业竞争战略	53
第五节 连锁企业形象战略	58
第六节 连锁经营战略管理的实施与控制	63
复习思考题	64
案例分析	64
实训项目	65
第四章 连锁企业组织与结构设计	66
第一节 组织和连锁企业组织	66
第二节 连锁企业组织结构的演变过程	77
第三节 连锁总部的组织结构设计	78
第四节 连锁门店的组织结构设计	83
第五节 连锁配送中心的组织结构设计	85
复习思考题	87
案例分析	87
实训项目	88

第五章	连锁企业采购管理	89
	第一节 连锁企业采购管理概述	90
	第二节 连锁企业采购组织	95
	第三节 连锁企业采购流程管理	100
	第四节 连锁企业采购绩效评估	108
	复习思考题	112
	案例分析	113
	实训项目	113
第六章	连锁企业门店管理	114
	第一节 门店管理概述	115
	第二节 门店提升绩效的路径和方法	116
	第三节 门店店长作业实务	117
	复习思考题	125
	案例分析	125
	实训项目	125
第七章	连锁企业物流与配送管理	126
	第一节 连锁企业物流管理概述	126
	第二节 配送中心概述	129
	第三节 配送中心作业管理	133
	第四节 配送中心设计	147
	第五节 配送中心绩效管理	151
	复习思考题	153
	案例分析	153
	实训项目	154
第八章	连锁企业商品与促销管理	155
	第一节 商品分类与定位	155
	第二节 商品组合	160
	第三节 自有品牌商品的开发	165
	第四节 连锁企业促销的本质与作用	168
	第五节 连锁经营企业促销组合	170
	第六节 促销活动的实施及评估	174
	复习思考题	179
	案例分析	179
	实训项目	180
第九章	连锁企业服务管理	181
	第一节 连锁企业的服务理念	182
	第二节 连锁企业的服务现状	186
	第三节 连锁企业的服务规范与顾客管理	189
	第四节 处理顾客抱怨和纠纷的方法	195

复习思考题	199
案例分析	199
实训项目	200
第十章 连锁企业内部管理	201
第一节 连锁企业的人力资源管理	201
第二节 连锁企业的财务管理	207
第三节 连锁企业信息系统管理	210
第四节 连锁企业文化建设	213
复习思考题	215
案例分析	216
实训项目	217
第十一章 特许经营实务	218
第一节 特许经营的内涵及其分类	218
第二节 特许经营的运作	226
第三节 如何成为一个好的加盟商	230
复习思考题	232
案例分析	232
实训项目	233
附录 商业特许经营管理条例	234
参考文献	238

第一章

零售业的演变与发展

学习目标

1. 知识点

解释零售、零售商、零售业等基本概念；了解零售业的演变过程；了解零售业业态、类型及其特征；了解现代零售业发展趋势。

2. 技能点

通过对零售业理论的认知，促进自我零售理念的更新；掌握决定零售业经营成败的主导因素，并能运用分析实践问题。

案例导入

零售故事

国际级零售大王都是谁呢？也许你们自然会想到沃尔玛、家乐福……其实，英国规模最大、最赚钱的食品零售集团特易购，比起这些业界巨头来，一点也不逊色——907家大型超市，足迹遍布全球10个国家。特易购的发展历程就是一个自有品牌的发展历程，从它的发展历程中，可以深深感觉到这一点。拥有品牌，就是拥有了无限资产。让我们来看看这个超市巨人是如何走到今天吧！

2006年3月6日，据《财富》杂志（Fortune）公布的年度调查显示，英国最大零售商特易购（Tesco）取代英国石油（BP），成为英国最受全球企业欣赏的公司，英国石油屈居第二，第三名是连锁超级市场 Sainsbury。过去一年，虽然曾有团体指出特易购的扩展过大，但从以上排名显示，该公司地位未受负面指控影响。特易购原本只在英国国内从事经营活动，目前已在10个国家开设了大型超市。特易购还是全球零售科技的领头羊，它不光拥有全球最棒的供应链系统，而且还是全球最大的网上食品超市。

2004年底圣诞大采购时，特易购更是出色地吸引了大批顾客，使得其老对手 J Sainsbury 和 Morrison 黯然失色。由于公司业绩优异，2004年特易购公司的首席执行官特里被 Fortune 杂志评为年度欧洲商人。特易购也在特里的领导下确立了世界第三大零售商的地位，紧随沃尔玛和家乐福之后。

在过去几年里，英国市场经历了风风雨雨，特易购已经由一家打折零售店成长为世界级的大企业，不仅经营超市和便利店，还提供了全球最大规模的网上杂货服务。这个行业也是风云变幻，英国本土著名零售商 Safeway 被 William Morrison Supermarkets PLC 收购，而超市行业更是受到了英国竞争委员会的两次调查。

在品牌管理的战略层面，特易购的“方向盘”系统操作采用了罗伯特·卡普兰教授的“平衡积分卡”来管理。传统商业系统在零售业的应用上渐渐失去吸引，是因为他们忽视了例如客户关系等无形资产方面的东西。传统商业目标一直就是：花费最少，卖出最多，其他

一切都不重要；而特易购的战略一反传统商业观点，在追求低价与运营目标之间寻得了自己的平衡。

以上案例对中国零售业的发展有何启示？

第一节

零售业的演变

一、社会大分工与商业的产生

早期的人类历史上发生了三次意义重大的社会大分工：第一次社会大分工是畜牧业从农业中分离出来；第二次社会大分工是指手工业同农业的分离；第三次社会大分工是指社会上出现了一些不从事生产、只从事商品交换的商人，发生在原始社会瓦解、奴隶社会形成时期。在第二次社会大分工以后，商品交换日益频繁，交换地区不断扩大，需要有一些人专门经营商品交换业务，成为商品生产者之间不可缺少的中间人，于是出现了商人，产生了专门从事商品交换的部门——商业。商人的出现，商业的发展，是人类历史上的第三次社会大分工。社会分工是商品交换的重要前提，从历史发展来看，商品交换经历了三个发展阶段，即物物交换、以货币为媒介的商品交换和以商业（人）为媒介的商品交换。

商品交换是伴随着人类社会的分工一步一步由简单形式走向高级形式的。随着专门从事商品交换工作的人员的不断增加，商品交换已由“多数人的附带工作”变成了“少数人的专门工作”。这个“少数人的专门工作”就是商业，商业有广义与狭义之分。广义的商业是指所有以营利为目的的事业；狭义的商业是指专门从事商品交换活动的营利性事业。这里所指的商业是狭义的商业。

商业的早期发展大致经历了行商和坐商两个阶段。中国与西方国家相比，无论是坐商还是行商的起源都更早。一般认为，我国从商朝开始就有了商人和商业活动，主要是行商；至于坐商，我国自秦汉以来就有了固定交易的场所，主要是在官方划定的交易区域内定点、定时交易，这是市场分离型的坐商。在西方国家，根据《圣日耳曼传》记载，公元8世纪时的高卢，有商人赶着驴子从奥尔良买盐运到巴黎去销售的情况，类似于我国古代的行商。到了16世纪才开始进入坐商兴盛繁荣时期。

随着人类社会生产力的不断进步，特别是工业化大革命以后，商业由过去的传统商业形态开始向现代商业形态不断发展迈进，其功能和影响范围不断扩大。于是商品流通的概念开始被广泛应用起来。所谓商品流通，指的是商品或服务从生产领域向消费领域的转移过程，包括商流、物流和信息流。特别是进入20世纪80年代以来，现代流通产业已经由过去的末端性产业逐渐变为先导性产业，并呈现出产业化、组织化、国际化的发展趋势。

二、零售、零售商及零售业

1. 零售

零售是向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品及相关服务，以供其最终消费之用的全部活动。这一定义包含以下内容。

① 零售是将商品及相关服务提供给消费者作为最终消费之用的活动。如零售商将汽车轮胎出售给顾客，顾客将之安装于自己的车上，这种交易活动便是零售。

② 零售活动不仅向最终消费者出售商品，同时也提供相关服务。零售活动常常在商品出售过程中伴随着提供各种服务，如送货、维修、安装等，多数情形下，顾客在购买商品

时,也买到了服务。

③ 零售活动不一定非在零售店铺中进行,也可以利用一些使顾客便利的设施及方式,如上门推销、邮购、自动售货机、网络销售等,无论商品以何种方式出售或在何地出售,都不会改变零售的实质。

④ 零售的活动不限于个别的消费者,非生产性购买的社会集团也可能是零售顾客。如公司购买办公室用品,以供员工办公使用;某学校订购鲜花,以供其会议室或宴会使用。所以,零售活动提供者在寻求顾客时,不可忽视团体对象。

2. 零售商

零售商是指以零售活动为基本职能的独立的中间商,介于制造商、批发商与消费者之间,是以营利为目的从事零售活动的组织。零售商从事的活动,就是把制造商生产出来的产品及相关服务出售给最终消费者,从而使产品和服务增值。零售商要成功地发挥制造商、批发商及其他供应商与最终消费者之间的中介作用,必须合理地安排以下活动:企业战略规划、组织系统设计、商店选址、商店设计、商品规划、商品陈列、商品采购与存货、商品定价、商品促销、商店服务。

3. 零售业

零售业是指以向最终消费者(包括个人和社会集团)提供所需商品及其附带服务为主的行业。零售业是一个国家最古老的行业之一,也是一个国家最重要的行业之一。零售业还是一个国家和地区的主要就业渠道。由于零售业对劳动就业的突出贡献,很多国家甚至把扶植、发展零售业作为解决就业问题的一项经济政策。现代零售业是高投资与高科技相结合的产业。现在,零售商们运用先进的计算机和各种通信技术对变化中的消费需求迅速做出反应。

三、零售业的四次重大变革

19世纪中期,产业革命在西方国家的爆发,不仅改变了生产方式,而且也改变了人们的生活方式,商业活动也极大地繁荣起来。自此,零售业经历了被称为“四次革命”的重大变革,即百货公司、超级市场和连锁经营,以及20世纪70年代以后迅速发展起来的无店铺销售。

1. 百货商店:零售业的第一次革命

百货商店的诞生是零售业的第一次重大变革,它是商场形态的典型代表,学术界称之为“现代商业的第一次革命”,具有划时代的意义。

百货商店首创于法国。1852年,在法国出现了世界上第一家百货商店,叫本·马尔赛(Bon Marche)百货商店。随后,百货商店形式很快就传到了英国、美国及日本。百货商店之所以被誉为零售业的第一次革命,这是因为它与传统的小型店铺相比,有许多根本性的变化。

(1) 经营规模 营业面积大、经营商品多,品种相当广泛,几乎包括全部家庭用品。这是百货商店最基本的特征。不同国家对百货商店的经营规模有不同的要求,中国百货商店依据规模大小分为三类,即大型百货商店(营业面积5000~10000平方米以上)、中型百货商店(营业面积1000~2000平方米)、小型百货商店(营业面积200平方米以下)。

(2) 内部管理 由于百货商店经营规模大,改变了传统的经营管理模式,内部管理上实施了部门化、职能化、专业化的管理,如设立商品部、财务部等职能部门。

(3) 经营方针 实行“言无二价,明码交易”的经营方针,改变传统小商业中“漫天要

价、就地还价”的陋习，提高了商业管理水平，维护了购销双方的利益，赢得了广大消费者的信任 and 好评。

(4) 经营特色 经营特色是品种多、服务好、环境优美。百货商店为顾客提供的服务是多种多样的，如信贷服务、购物前的指导、购物中的辅助性服务、购物后的送货上门等。百货商店对顾客讲信誉，买卖公平，实行保质、保量、保修、包换、包退服务制度。

(5) 地理位置 一般在市中心或闹市区。

2. 超级市场：零售业的第二次革命

超级市场是美国人的一大发明，它不仅改变了零售业传统的柜式销售方式，而且也改变了消费者的购物方式和生活方式。从时间上看，在 20 世纪 30 年代就已经出现并对当时的零售业产生了较大的影响，因此被誉为“零售业的第二次革命”。

超市的鼻祖是桑德斯 (Clarence Saunders)，1919 年他在美国孟菲斯市开了一家自助商店，取名叫“滚地小猪”。这个名字是他看见一头莽撞的小猪穿过篱笆逃跑时偶尔萌发的。自助商店的入口处装有回转栏，只进不出；店中央是弯弯曲曲的通道，两旁摆满了各种食品杂货，顾客可随意挑选；在出口处有一个结账柜台，顾客在那里排队付款。这种自助购物的方式方便了顾客，同时又节省了商店的人事费用，因此商店的售价比别处便宜，这也颇受顾客青睐。

在超级市场的发展过程中，为了满足不同的消费需求，以及在竞争加剧的市场经营中寻求增加利润的新途径，又出现了便利商店、折扣商店等多种零售业态，同时还出现了购物中心、商业步行街等新颖的购物场所。

超级市场对零售业的革新和发展以及对整个社会的变化带来了四个方面的影响。

(1) 开架售货方式流行 超级市场以及折扣商店、货仓式商店、便利店等都采取了开架自选或完全的自我服务方式。

(2) 购物时间大大节省 超级市场实施统一结算和关联商品陈列，大大节省了人们的选购商品和结算时间。

(3) 购物环境舒适 超级市场营造了整齐、干净和舒适的购物环境，使人们能够享受到购买商品的乐趣。

(4) 促进了商品包装的变革 超级市场的众多商品包装整齐、装潢美观、标志突出，使商场显得更整齐、更美观，营造了良好的购物环境。

3. 连锁商店：零售业的第三次革命

连锁商店是指经营同类商品的行业，又属于同一个企业所有或同一个经营体系控制的商店群，如同一条锁链相互连接在一起，所以称之为连锁商店。每一家连锁分店的经营业务不同程度地受总店的控制。总店负责商店选址，房屋和用具的提供，主要人事的安排和教育，以及采购、保管、配送货、广告等经营管理业务；分店的职责是商品销售，并进行有效的现场管理。

连锁商店之所以被称为零售业的第三次革命，是因为从时间序列上看，直到 20 世纪 50 年代以后才进入快速发展时期，从此改变了商业组织的形式，即由单体店向组合店方向发展。其基本特征表现在以下四个方面。

(1) 管理标准化 连锁商店的整体形象标准化，各分店店名统一、标志统一、价格统一，以及在员工服饰、营业时间、广告宣传等方面均保持统一性。

(2) 分工专业化 连锁商店的总部研究企业发展战略与经营技巧，并指导分店的经营，大大提高了企业的管理水平和经营绩效。

(3) 进货集中化 连锁商店的总部集中大批量进货,各分店有组织进货,能够克服盲目性,保证销售需要,并有更多的时间组织销售,加快了商品周转。

(4) 作业简单化 连锁体系庞大,在各个环节的控制上制定了一套特定的操作规程,精简繁杂的程序以及不必要的过程,达到事半功倍的效果。

4. 无店铺销售:零售业的第四次革命

无店铺销售是一种不经过门店而直接向顾客推销商品或由顾客自动选购商品的销售方式。现代无店铺销售,一般认为起源于美国经济大萧条时期,但直到20世纪70年代以后,才有比较显著的发展。无店铺销售有直复营销、直接销售、自动售货机三种形式。

(1) 直复营销 直复营销是指通过非人员媒介(如直接邮寄、传统电视或有线电视广播、杂志、报纸等)将商品或服务展示给顾客,然后顾客通过邮寄或电话方式订购,有时也通过计算机。它是一种互动式零售系统,借助多种广告媒体,达成可测量的回应或交易,且不受地域限制。

直复营销包括以下形式:各种商品目录、邮件、电视、电台、杂志等或其他广告;通过计算机进行的交易;其他通过邮件、电话、计算机刺激顾客订购的非人员接触方式等。

直复营销的战略经营优势是可以减少大量成本(如创建成本相当低、存货减少、不需要优越的店址、不必遵循正规的店铺营业时间、不需要销售人员等);可以提供更低的价格;给顾客提供了方便的购物途径;可以不增加分店的情况下补充其常规业务等。

(2) 直接销售 直接销售包括在消费者家里(或其他非商店地点,如办公室)与消费者接触,或者由零售商主动通过电话征求订货的方式;或者通过推销员访问顾客,给顾客看样品和发放商品目录,并口头介绍各种商品的性能。直接销售战略组合重点强调购物的方便和人员的接触。

(3) 自动售货机 自动售货机是用硬币或磁卡操作的一种销售商品和提供服务的零售形式。在16世纪,英国就出现了利用自动售货机销售商品的方式。最初是出售口香糖、香烟或灌装饮料等,现在出售的商品已扩展到面条、现煮咖啡、速食品、日用杂货等。它不需要销售人员,且可以昼夜销售。一般放置于无商店的办公场所、剧场、车站、娱乐场所等对消费者方便的地点。它具有购买简便、迅速、24小时全天候营业、以最小空间在消费者可能产生需求的任何地方设置等特点。

无店铺销售方式的兴起与发展,将会对流通领域产生巨大的影响,如减少流通费用、缩短流通渠道、减少流通环节、改变购物方式以及货款支付方式等,所以被誉为零售业的第四次革命。

第二节

零售业态及其类型、特征

一、零售业态的概念与类型

1. 零售业态的概念

零售业态是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同经营形态。针对特定消费者的特定需求,按照一定的战略目标,有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段,提供销售和服务的类型化服务形态。

零售业态是动态的、发展的概念:随着生产的发展,需求的增长,零售业态也在不断地发展。目前我国对八种零售业态进行了规范,连锁在各个行业都利用这些组织方式。

2. 零售业态的类型

根据我国 2000 年颁布的《零售业态分类规范意见》，零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能等来确定。零售业的主要业态有百货店、便利店、超级市场、大型综合超市、仓储式商店、专业店、专卖店和购物中心等。

(1) 超级市场 是采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，满足顾客每日生活需求的零售业态。

(2) 便利店 是以满足消费者便利性需求为主要目的的零售业态。主要提供便利商品、便利服务。按照便利店的标准来说，便利店的价格水准要高于超市的价格。顾客追求便利的时候，追求的亦是商品的功能，而不是价格，所以这是一个更高层次的消费需求。

(3) 大型综合超市 指采取自选销售方式，以销售大众化实用品为主，满足顾客一次性购足需求的零售业态。它与超级市场的不同之处，在于它销售的是大众化的实用品，满足的是顾客一次性购足的需求。

(4) 仓储式商店 指以经营生活资料为主的储销一体、低价销售、提供有限服务的零售业态（其中有的采取会员制形式，只为会员服务）。沃尔玛、麦德龙都属于这一类型。它们都是会员制，但是方式不一样，消费对象也不一样。麦德龙的会员制客户类似三级批发商，面向社会团体、中小商户。它的客户很集中，20% 的顾客购买 80% 的商品，能更好地掌握其顾客的需求。

(5) 百货店 是指在一个大的建筑物内，根据不同的商品设立销售区，开展订货、管理、营运，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。是大家最熟悉最成熟的一种经营方式，也是现在经营最不景气的一种零售业态。最根本的原因在于这些店建立于 20 世纪 90 年代初经济最旺盛的时期，而且大部分在贷款利息最高的时候负债经营。目前国外的百货店，基本上经营服装服饰，以流行时尚为主，跟超市完全不一样。目前百货店要调整，一定要本着超市的经营方式去调整，才能立足。

(6) 专业店 指以经营某一大类商品为主，并且备有专业知识丰富的销售人员和适当的售后服务，满足消费者对某一大类商品的选择需求的零售业态。这个业态在国外刚刚起步，会有一个很好的发展空间。专业店是百货店最强有力的竞争对手。

(7) 专卖店 指专门经营或经授权经营制造商的品牌，适应消费者对品牌选择需求和中间商品品牌的零售业态。经营的商品可以不是某一类的商品，而是某一品牌的商品，如鳄鱼牌，它有衣服、皮带、皮夹、皮鞋、皮包等，都是一个品牌。消费者选择的是一个品牌，可能是一系列的产品，这种专卖店也发展得很好。

(8) 购物中心 指企业有计划地开发、管理运营的各类零售业态、服务设施的集合体。购物中心是有计划开发的，由一些开发商来建设的。与百货公司根本不同的是三权分离，物业、管理、经营形成独立三方，只有资本的渗透。与批发商场的不同在于购物中心有主力店，占很大比例，有主题、选址、设计，有统一计划，由管理公司统一管理。

二、零售业态的构成要素

零售业态主要由以下 8 个要素构成：①选址；②规模；③目标顾客；④商品结构；⑤店堂设施；⑥经营方式；⑦销售方法（如柜台销售、自选销售、电话销售、网络销售等）；⑧服务功能（如提供信息、送货上门、自由退换、停车场等）。

以上 8 个要素的不同变化，形成了零售业的不同形态。

三、零售业态的特征

零售业态具有以下特征。

① 它是一种零售经营理念和经营方式的外在表现。这种经营理念和经营方式能让消费者容易识别,如消费者很容易将一家店铺归类于百货商店、超级市场、专卖店或便利店等形式。

② 这种经营理念和经营方式是根据不同消费需求和目标顾客而形成的。每一种零售业态都是为了满足某一特定目标市场需求而存在的。

③ 目标市场需求决定了零售商店的经营效率。只有采取与目标市场需求相适应的零售业态形式,零售商店的经营才是有效益的,否则很难立足。

四、业态与业种

1. 业态与业种的区别

(1) 业态 是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态。零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能等来确定。

(2) 业种 指的是按所经营的商品类别划分或组建的零售商店。这种商店自古有之,诸如古代就存在的布店、粮店、肉店、鞋店、杂货店等。那时候,商店规模小,经营品种单一,人们选一家店仅能买到一种商品。

2. 零售业态商店与零售业种商店的区别

(1) 经营目的不同 业种店的主要经营目的是推销自己所经营的商品;业态店的主要经营目的是满足目标顾客的各种需求。

(2) 经营核心不同 业种店的经营是以商品为核心;而业态店的经营是以顾客为核心,体现了营销观念由销售导向向消费导向的转变。

(3) 经营重点不同 业种店是按照经营商品的品种来分类,强调的是卖什么;而业态店是依据商店经营形态来分类,强调的是怎么卖。

(4) 产生时代不同 业种店产生于工业革命时代,是与不发达的商品经济相适应的;业态店产生于工业化以后的时代,是与较发达的商品经济相适应的。

第三节

决定零售业经营成败的主导因素

零售业尤其是大型连锁公司,在发展过程中一定要把握决定经营成败的三个主导因素,即经营定位、规模经营与营运效率。

一、经营定位

经营定位就是确定企业在市场中的位置,即根据行业的功能和自身的条件,选择经营形态,明确目标顾客,制定经营战略与策略。

经营定位的基本要求是了解消费市场需求、市场环境与自身条件。在我国,消费者的核心需求包括就近便利、价格敏感、商品丰富,如果经营定位违背了这三个需求就会付出沉重的代价。

在短缺经济时代，零售业是社会再生产过程的桥梁和纽带。商品极大丰富以后，市场进入了“适应化时代”和“差异化时代”。在这种环境条件下，如果说顾客是“上帝”的话，那么，零售企业就是其他企业的“上帝”。因为零售业处于市场的末端，拥有最大的资源就是市场网络与消费信息，加上规模经营，它具有制约其他行业的决定性优势。因而，零售业的功能也正在发生变化。例如，快餐业的连锁公司声称自己的主业不是卖汉堡包，而是经营房地产；做便利店的声称自己不是零售业，而是信息产业；经营大卖场的连锁公司也越来越像一个新式的二房东。实际上，零售业的功能确实发生了重大的变化，主要变化如下。

① 由单纯的商品买卖向提供多样化和个性化的服务发展。

② 商品经营从向顾客推销商品发展到代替顾客采购和自行设计开发，这一趋势有可能使零售商成为商品供应商的竞争对手。

③ 零售业的整体规模经营以及单体经营规模的日益扩大，使大型的零售公司越来越从商品经营者向商业组织者方向发展。如果可以把企业分为创新型、服务型与组织型三种的话，零售业已经具备了这三种的基本特征。

定位是指企业设计出自己的产品和形象，从而在目标顾客心中确定与众不同的有价值的地位。定位是零售业经营中的首要问题。传统百货行业通行的商圈调研、消费分层、竞争层分析，对于百货店确定目标消费者，确定自身经营策略，有重要的指导作用。在连锁经营中这个问题更为复杂，因为连锁在业态选择上有更大空间。以沃尔玛的连锁经营为例，它在业态定位上考虑得较为周全。众所周知的是它在业态确定中结合了地理位置与购买行为因素。因此，它的购物中心建在城市繁华区，折扣店则在城郊。近年来，在我国的连锁业中，大型综合超市业态颇受关注，但是，对于这种业态需要全面地分析，它是否适合我国企业的实力，是否与我国城镇的购买力等因素相协调。因此，在连锁企业的重组并购过程中，应重视定位策略，避免盲目跟风。

另外，由于零售企业面对销售终端，消费需求的变化、城市规划的发展等，都会产生再定位的需求。美国的 Penney 公司在 19 世纪 60 年代仿效 Sears 在地区购物中心开店，定位于时尚顾客。到 80 年代它进行再定位，面向中等消费者，提供高品质时装。零售业态的变化非常快，在美国，百货店经过 80 年才进入成熟期，而仓储商店只用了 10 年就进入成熟期。零售业的定位应跟上业态的发展。

业态定位在连锁经营中，有折扣店、超市、大型综合超市、仓储商店、专卖店、便利店、百货店等形式。每种业态在目标价格、品种、便利、服务和购物环境上各有特色。

连锁业的经营定位，最重要的是业态定位（即发展什么样的店）与区域定位（即向哪些地方发展）。

（1）业态定位 就是确定业务形态。任何一种行业，都会随着社会潮流及服务对象的改变而逐渐调整其经营形态，以符合消费者的需求。传统的零售业大多按业种定位，其主要特征是根据经营商品类别的不同划分为不同类型的零售店；现代零售业则根据消费者的需求特征，从商品组合、购物环境、商品配置、商品陈列、交易结算、销售方式以及相应的组织管理方式等方面来寻求经营优势。

（2）区域定位 是由企业的发展战略决定的，如区域性发展战略、全国发展战略、全球发展战略等。战略的推进方式也多种多样，如便利店一般是选择特定区域密集开店；超市尤其是大型超市则采取重点突破的方式，如首先进入中心城市或二级市场，如果开拓全国市场则需要划分战略区域，可以同时在不同区域并行发展，但也有比较稳健的发展模式，先在一个区域重点发展，一站接着一站，一个区域接着一个区域地发展。

二、规模经营

规模经营必须保持清醒的头脑,因为规模大并不一定能够实现规模经济。在特定区域内密集发展是一种投资少、见效快的发展战略,一般来说,快速消费品流通业更容易做大规模。在选择规模经营时必须考虑业态特征、商圈特征与消费支撑三个因素。

三、营运效率

提高营运效率是零售业长期而艰巨的任务,连锁企业应该追求两个方面的营运质量:一是总部的决策水平、服务质量和监控能力,其核心是商品管理能力;二是门店的执行能力、市场地位和经营业绩。

在未来几年,中国零售业将以其特有的发展模式,继续分享国内经济增长和消费升级的收益。除决定零售业经营成败的三个主导因素外,而要推动国内零售业的发展至少还应该包括以下几个方面:人口总量与城乡居民可支配收入水平、城市化进程、消费结构、中产阶层规模、社会保障体制和宏观环境等。

(1) 人口总量及城乡居民可支配收入持续增长 伴随着人口总量的继续增长,我国居民收入水平呈现一种快速上升之势。2007年城乡居民人均可支配收入分别达到13786元和4140元,同比增长17.24%和15.42%。收入水平上升有利于增强国内居民的边际消费倾向,释放非生活必需品的消费需求,这对于国内零售业的发展无疑奠定了坚实的基础。

(2) 城市化进程带动社会消费容量扩大 根据人口学的纳色姆曲线,城市化率超过30%,国家将进入高速城市化阶段,且这一过程将一直持续到70%左右。美国和韩国已经先后于1880~1960年、1960~1990年完成了纳色姆曲线中快速城市化过程。中国以1995年突破30%为起点,在2006年城市化率达到43.9%,预计2020年将超过50%。

由于城乡居民在消费能力方面的差距,城市化过程必然会导致社会消费容量和消费结构发生根本性变化。据推算,城市化率每提高1%,大约会拉动最终消费增长1.6%。基于近几年来我国城市化水平呈现不断加快趋势,社会消费水平迅速提升及消费结构升级换代将在所难免。1995~2007年,农村零售额占比已经由39.98%下降至32.28%,而城市零售额占比则由60.02%升至67.72%。城市消费市场核心地位逐步增强非常客观地反映了中国城市化率不断提高的事实。

(3) 中产阶层崛起,消费结构升级 统计显示,未来的10~20年将是我国中产阶层形成的重要时期。在2005年,已由13%的城市家庭步入中产阶层,人口规模约为1.7亿。这部分家庭,其年收入在2.5~4万元之间,将成为我国消费快速增长重要的拉动力量,且最终使得消费结构以多元化方式发展,即城市及部分农村居民消费将由满足基本生活需求的日常消费品,更多地向品牌服饰、化妆品、黄金珠宝等奢侈消费品转化。

(4) 社会保障体制日趋完善 随着向和谐社会目标的迈进,政府必须将加大在社会保障体制领域的财政投入,这对于改变我国居民消费观念、消费倾向具有很大的激励作用。在未来几年,国内贷款消费(如贷款买房、买车)或提前消费的比率将会明显上升。

目前我国零售业行业集中度仍比较低,未来提升空间比较大,加上通货膨胀导致的成本上升,这些因素为具有品牌优势且更容易转嫁成本的龙头企业提供了外延式扩张和并购整合的良机。

百货业的连锁扩张相对于其他零售业态速度比较慢。目前在一线城市网点已经饱和的形势下,许多有能力的优质超市企业以及家电连锁商为了最大限度抢占市场份额,纷纷开始了向二、三线城市的扩张。只有会利用现有优势,善于抓住扩张机遇的优质企业才能在群雄争霸中脱颖而出。

第四节

现代零售业态发展趋势

零售业态作为商业经济中的一个特定概念,本身是社会化大生产与市场经济发展的产物,是消费层级化和消费者市场细分的结果。在不同国家和地区的不同发展阶段,零售业态是构成本地商业基础设施的重要组成部分,成为体现本地经济文化特别是城市经济文化的典型机构,成为丰富消费文化与商业经济内涵的重要源泉。

一、我国零售业发展的变革历程

(1) 第一阶段 改革开放初期至1989年底,传统百货商店占零售市场绝对主导地位。

(2) 第二阶段 1990~1992年底,超级市场开始涌现,动摇了百货商店的市场基础地位。

(3) 第三阶段 1993~1995年底,各种新型零售组织初见端倪,出现百花齐放的局面。

(4) 第四阶段 1996~1999年,跨国零售商进入,推进了零售业现代化进程。

(5) 第五阶段 1999年以后,零售业竞争日益加剧,连锁经营趋势增强。

二、我国零售业发展现状

1. 零售业规模迅速提升

20世纪90年代以来,在流通体制改革和对外开放的推动下,我国零售业经过10多年的发展,取得了惊人的成绩。2003年社会消费品零售总额达到45842亿元,比1991年增长了近5倍。其中,城市消费品零售额为29777亿元,年均增长17%;县及县以下消费品零售额为16065亿元,年均增长13%。分行业看,批发零售贸易业零售额为37693亿元,增长15%;餐饮业零售额年均6066亿元,年均增长123%;其他行业零售额为2083亿元,年均增长0.3%。社会消费品零售总额稳步增长,部分商品的零售额增长十分迅猛,成为零售市场上的一些亮点。限额以上批发零售贸易业销售额中,汽车类零售额比上年增长68.5%,通信器材类增长70.9%,家用电器和音像器材类增长18.3%,家具类增长28.2%。

2. 新旧业态并存发展

改革开放以前,我国零售市场长期保持着百货商店一统天下的单一格局,百货商店的市场份额达到60%以上。改革开放以来,随着消费者需求的变化和零售市场竞争的加剧,大型综合超市、超级市场、便利店、专业店、专卖店、购物中心、仓储商店等新型零售业态得到快速发展,成为我国零售业规模扩大的主要动力。在2003年零售企业百强中,以超级市场、专业店等新型零售业态为主的零售企业已占47%,其商品销售总额同比增长42.2%,比以百货商店业态为主的零售企业的增速高24.4%。

尽管受到新型零售业态的巨大冲击,百货商店并没有消失,而是进入了一个调整和转型期,并继续保持着我国零售市场的主要业态地位。百货商店将原有的中低档商品和五金家电等商品会分流出去,专注做精品化、品牌化、高毛利、低周转的百货,体现百货公司的层次感、时尚感,引领时尚变化的潮流。百货零售企业占全社会消费品零售总额的比率仍在稳步增加,其发展的绝对速度仍然维持在较高水平。在2003年我国零售百强企业中,百货类企业仍占53%,百货商店仍然是我国零售业的重要力量。