

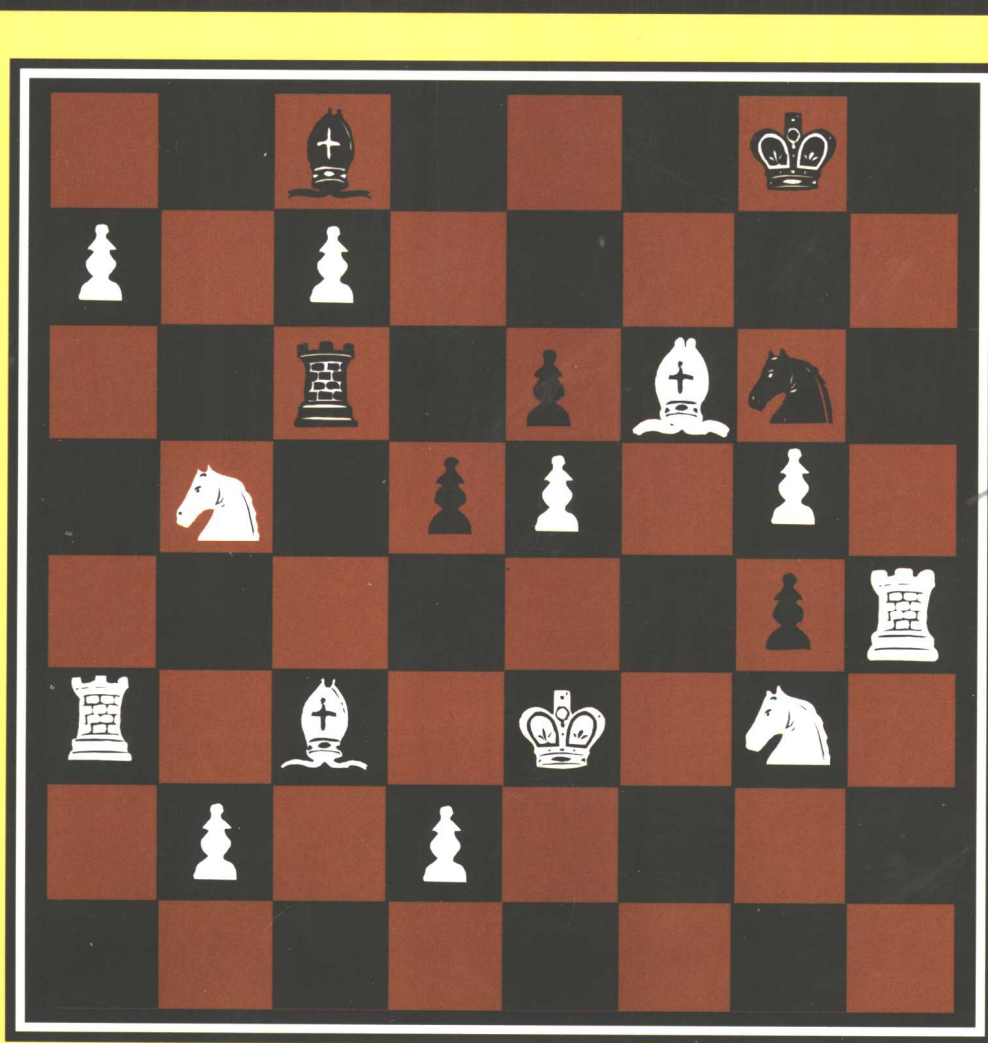
零售营销

Retail Marketing (2nd Edition)

(原书第2版)

(英) 彼得 J. 麦戈德瑞克 (Peter J. McGoldrick) 著
曼彻斯特科技大学管理学院

裴亮 等译



营 销 教 材 译 丛

F713.32

23

2004

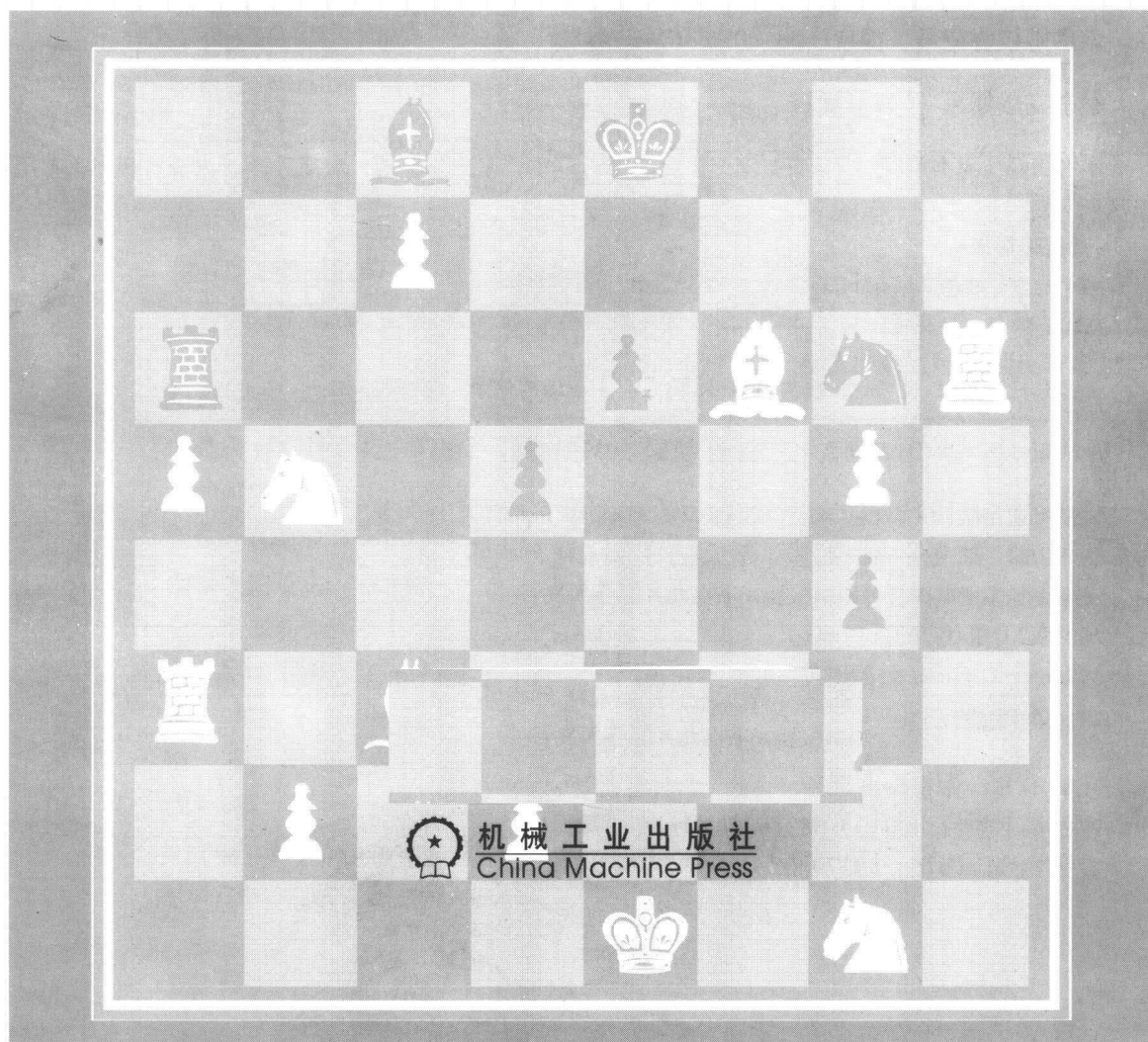
零售营销

Retail Marketing (2nd Edition)

(原书第2版)

(英) 彼得 J. 麦戈德瑞克 (Peter J. McGoldrick) 著
曼彻斯特科技大学管理学院

裴亮 等译



本书重点论述了零售营销管理的各种职能及其所面临的挑战,同时也涉及一些相关领域,诸如生产厂商的营销、购物中心的开发、消费者调查、咨询、广告和互联网服务等。本书援引的大部分事例和案例都与大型的、国际化的零售企业有关,但书中涉猎的很多概念和战略也同样适用于规模较小的零售商。本书首先介绍了零售营销的功能。第一部分围绕零售战略展开讨论;第二部分探讨了零售营销组合的7个主要因素;第三部分是零售前沿,考察了零售企业试图超越现有市场的局限性和传统的店铺经营、寻求新的发展所选择的两个主要途径。

本书适合营销专业的本科生、研究生、教师以及各个层次的零售业专业人员阅读。

Peter J. McGoldrick. Retail Marketing, 2e.

ISBN 0-07-709250-3

Copyright © 2002 by McGraw-Hill Education.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-6645

图书在版编目(CIP)数据

零售营销(原书第2版)/(英)麦戈德瑞克(McGoldrick, P. J.)著;裴亮等译.-北京:机械工业出版社, 2004.7

(营销教材译丛)

书名原文: Retail Marketing

ISBN 7-111-14549-6

I. 零… II. ①麦… ②裴… III. 零售商业-市场营销学 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第049203号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王莹舟 魏杰 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年7月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·28.25印张

定价:66.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

零售业的营销是营销理论的前沿、实践者和创新的源泉之一。

如果说在十几年前，零售业的经营者缺乏系统的营销理论做指导，或者说完全听从供应商的意见，那么这种状况目前已经发生了根本性的变化。

以连锁经营为特征的大零售集团的兴起，使零售业格局产生了根本性变化，当传统的单体中小零售商还在延续古老的和气生财的原则和经商之道时，这些跨区域的、全国性的乃至全球化的零售集团，在企业战略规划、管理技术和营销手段等各个方面，已经和其他产业的大企业一样，进入了个性化、体系化、技术化的流程和轨道。

事态的发展还不止于此。当渠道的地位日益凸现，这些拥有连锁网络和渠道资源的零售企业在与生产企业的对话中显得更为主动，由原来的附和逐渐变成主导。面对这种趋势，生产商也在做出调整，虽然自建网络可以减轻对大零售商的依赖，但从生产企业逐年追加的用于渠道营销的预算中，我们可以感受到，零售商在整个供应链的营销活动中，扮演着更具决定性的角色。

因此可以预见，伴随着中国零售业的发达，零售营销的研究与实践，有着非常广阔的前景。

中国零售业的发达，与两个因素密不可分。一是连锁经营的导入和推广，把工业化大生产中的专业化、规模化优势导入零售业，它使零售企业摆脱了空间的束缚，一个个连锁王国随之诞生。同时，连锁化带动了零售业信息技术和物流技术的发展，使零售业在现代科技的应用和推广方面占据重要地位。二是对外开放和外资零售业的进入，给中国零售市场和消费者带来了新的零售业态、营销理念和消费模式。在这些因素的作用下，在国家经济快速发展的背景下，中国的零售业正在以空前的速度迈向现代化。

但是，现代化的产业离不开现代化的人才。和其他产业一样，零售业也面临着专业人才缺乏的窘况。企业经营管理人员的经验在不断积累，但鲜有受过零售专业系统培训的人员，因为在几年前的高等院校，很少有零售专业的设置，也很少有针对实践需要的零售营销学。这些身处一线的管理者需要一些框架整齐、脉络清晰、深入浅出的零售营销教材，把他们在营销实践中的经验、体会甚至困惑进行梳理、提升。学校的教育应该更具通用性，但这并不排斥更鲜活、更深刻的案例解析和更实用、更直接的技术方法。零售营销所具有的特征恰恰在此。它会让研究市场营销的学生们在面对具体问题时更直接地感受挑战和成就感，同时也会激发他们对社会学、心理学的学习热情，因为每个人都有机会体验零售营销。当然，这样的学生也会受到零售企业的欢迎。

关于零售业管理和营销的译著正在逐渐丰富起来，今天介绍给大家的《零售营销》就是其中最新的一部。本书的作者不但对零售业有着深刻的理解，更有着深厚的情感。作者所在的国家英国是全世界零售业最发达的国家之一，这突出表现在该国零售业的高度集中化。英国诞生了很多优秀的世界闻名的零售企业，包括马莎百货、美体公司、博姿等，现在，越来越多的中国城市居民知道了百安居这个品牌。特易购也有计划进入中国市场，这些英国零售品牌都是本书的研究对象，也是作者的合作伙伴。当然，本书的优点绝不仅仅在于作者对英国零售业的熟悉和分析。作者对营销技术前沿的把握，特别是对针对零售业的营销技术的全面了解，

也使本书成为零售营销技术方法的集大成者。作者所提供的工具和方法，会使每一位读者，无论是零售企业的关注者还是研究营销理论的专家，都会获得有价值的、极具启发性的线索和思路。当然，由于本书对大量技术问题的探讨，使我们的翻译工作也遭遇到很多技术难题的挑战，在时间有限的情况下，我们力争做得最好，但依然有很多缺憾和不当之处，真诚希望得到大家的指正。

中国连锁经营协会是零售业的行业组织，是推进中国零售业现代化的重要力量。作为协会的一员和本书的主要翻译者，利用这个机会，我向参与本书翻译的所有人员表示感谢，这些人员包括中国人民大学的金萍博士、马志英博士，对外经济贸易大学的方晓莉女士、北京超市发集团的聂健女士、上海百联集团的王佑女士，上海好美家的王默女士，以及中国连锁经营协会的张智强先生、杨青松先生、朱冉女士。同时，我也向出版社表示感谢，在大家的共同努力下，本书得以顺利出版，而本书的出版，对中国零售企业的发展、对零售业的营销研究，都将是一个有力的促进。

裴 亮

中国连锁经营协会秘书长

前 言

零售业在世界范围内都在发生着根本性的变化，零售商在消费品的市场营销中也已不再扮演从属者的角色。现在，很多大型零售商在实力和影响力方面也都超过了他们的生产商和供应商。这种变化使人们更加迫切地需要掌握一套深入系统的零售营销方法。同时，随着零售商开始从外部招募、开发和激励新兴的、专业的零售经理队伍，零售业内部也出现了更多令人振奋的就业机会。

本书是为各种层次的零售业学生准备的，其中既包括一线的经理，也包括大学生和研究生。本书将重点论述零售营销管理的各种职能及其所面临的挑战，同时也涉及一些相关领域，诸如生产厂商的营销、购物中心的开发、消费者调查、咨询、广告和互联网服务等。本书援引的大部分事例和案例都与大型的、国际化的零售企业有关，但书中涉猎的很多概念和战略也同样适用于规模较小的零售商。

认为零售营销比产品营销更简略或更稚嫩的任何看法应该尽快被摒弃。大部分零售商除了要面对其他市场营销者都普遍面对的问题之外，他们还要管理品种繁多的商品、处理选址过程中出现的各种复杂情况和风险，并要设法与顾客形成长期的、直接的、互动的关系。对于一名经理人员、学生和研究者来说，研究零售营销所面临的挑战既艰难又刺激。

在确立零售营销的战略和职能的过程中，我们提倡科学的方法，同时也强调创造力和洞察力的关键作用。我们对现行的和新兴的相关技术进行研究，但并不意味着要提供一套通用的处方。一家企业的成功模式可能会成为另一家企业的灾难根源。因此，我们所提出的方法是有效分析管理中出现的问题提供一个框架和指南。必要时，我们会提出相关的可行理论，但绝不夸大理论的作用。当遇到复杂问题时，我们会竭尽全力提供素材，并力求清晰，避免晦涩。

本书选材广泛，同时也包含了本人多年来对大学生、研究生管理课程的授课经验。此外，在开展调研、咨询、教学以及零售研究论坛的过程中，与本人共事的为数众多的零售企业管理人员也提供了非常多的见解。本书的调查部分主要来源于零售业和市场营销文献，同时本书也提供了很多其他方面的成果。

本书第1章介绍了零售营销的功能。在随后的第一部分的其他章节中（包括第2~6章），我们按照正常逻辑关系，围绕零售战略展开讨论。第2章通过进行国际间的比较，对零售业所处的不断变化的环境以及零售业的结构进行了分析。第3章重点强调如何正确判断顾客需求，以吸引顾客流，保持顾客的忠诚度。第4章介绍了一些计划工具和框架，零售企业可以借助这些工具开展战略分析、确立战略方向、实现发展目标、确定市场定位。第5章和第6章主要围绕零售运营状况的评估，第5章针对商店形象和品牌价值；第6章针对效率和获利性的衡量。

本书第二部分探讨了零售营销组合的7个主要因素。第7章着重于商店的选址决策和选址技术。第8章关注的是零售采购，包括品类管理和供应链概念的发展。第9章分析了零售商自有品牌的发展历程，包括供应战略和差异化战略。第10章研究了零售定价的各个方面。第11章是对零售业广告和促销的发展趋势和决策的论述。第12章研究的是店内的销售环境，包括店内的整体设计和氛围以及对店内空间的细节管理。第13章探讨了零售服务方面的问题，其中包括对顾客的服务质量满意度的衡量方法。

第三部分是零售前沿，考察了零售企业试图超越现有市场的局限性和传统的店铺经营、寻求新的发展所选择的两个主要途径。第14章研究了零售商国际化经营的路径以及在本土之外发展的战略选择。B2C电子商务在最近几年成为大家研究的重点，第15章为我们展示了B2C的发展、战略和前景。

我们也知道，有关零售营销的研究已经形成很复杂的研究体系，由于本书所涉及的范围要兼顾到零售业的方方面面，因此无法对某个复杂问题进行全面介绍。但是，在每一章的后面都提供了供读者进一步学习研究的参考文献。此外，本书还提出一些复习题，用于小组讨论和帮助个人掌握每章学习的概念的应用。同学们要想了解更多的相关资料，可以访问网上学习中心www.mcgraw-hill.co.uk/textbooks/mcgoldrick。

目 录

译者序

前言

第 1 章 零售营销绪论	1
1.1 零售营销的演变	1
1.2 信息技术与零售营销	8
1.3 零售变革理论	13
1.4 小结	18

第一部分 零售营销战略

第 2 章 竞争环境	24
2.1 消费与购物模式	24
2.2 零售组织的类型	32
2.3 主要零售业态	41
2.4 小结	59

第 3 章 认知消费者	65
3.1 购物动机	66
3.2 选店	69
3.3 选择商店的决策过程	74
3.4 细分零售市场	78
3.5 顾客的维护	82
3.6 小结	92

第 4 章 零售战略与计划	99
4.1 战略分析	100

4.2 战略方向	104
4.3 成长战略	112
4.4 目标顾客的确定	122
4.5 小结	127

第 5 章 营销成果的监控	133
5.1 商店形象和品牌价值	134
5.2 形象的要素和衡量方法	137
5.3 形象比较	146
5.4 小结	150

第 6 章 财务业绩的监控	155
6.1 生产率和获利能力	155
6.2 成本和获利能力的要素	160
6.3 单品利润的衡量	164
6.4 小结	168

第二部分 零售营销组合

第 7 章 零售选址	174
7.1 店铺选址技术和模型	175
7.2 城市规划和零售	193
7.3 小结	198

第 8 章 商品选择和采购	203
8.1 采购的功能	203
8.2 零售采购决策	220

8.3 小结	233	12.3 展示空间的分配	333
第9章 零售企业的自有品牌	240	12.4 冲动购物	338
9.1 自有品牌的发展	241	12.5 小结	341
9.2 自有品牌战略	247	第13章 零售业的服务	347
9.3 消费者对自有品牌的反应	255	13.1 人员服务	348
9.4 小结	259	13.2 金融服务	354
第10章 零售定价	264	13.3 其他服务要素	360
10.1 价格-需求关系	265	13.4 顾客满意度	365
10.2 零售定价因素	268	13.5 小结	372
10.3 比较因素	270		
10.4 地理因素	273	第三部分 零售前沿	
10.5 品类因素	275	第14章 国际零售业	380
10.6 时间因素	279	14.1 零售业国际化的模式	381
10.7 小结	284	14.2 动机和趋势	386
第11章 广告和促销	289	14.3 理解国际零售市场	389
11.1 零售广告与促销的发展趋势	290	14.4 国际化的实现	396
11.2 广告决策	299	14.5 小结	402
11.3 广告效果	310	第15章 电子零售业	407
11.4 小结	313	15.1 B2C电子商务的发展	408
第12章 购物环境	319	15.2 电子零售业的基本要素	418
12.1 设计与氛围	320	15.3 B2C电子商务的前景	431
12.2 商店布局与展示	328	15.4 小结	437

第 1 章

零售营销绪论

对绝大多数发达国家而言,零售业都具有重要的经济意义。在英国,有250万人从事零售业,占总就业人数的10.5% (National Statistics, 2001a)。在整个欧盟内部,超过1 400万的人口从事零售业,美国则有大约2 000万人 (Euromonitor, 2000)。在英国,零售业的销售额超过2000亿英镑,占消费者总支出额的36% (Nielsen, 2001)。零售还是一种与人们日常生活密切相关的经济活动,对消费者的生活有着重大影响。

尽管零售行业已经达到了现在的规模与重要地位,但最初并没有走在拥护营销思想的前沿。快速消费品制造商才是开发现代营销模式的先锋,像宝洁和联合利华这样的公司,常常被视为“营销大学”(Corstjens and Corstjens, 1995)。随着零售业的日益集中化,大型零售商已开始通过强势的采购、高额广告预算和复杂的店面设计等手段支配其新开发的势力范围。然而,使用营销武器并不总是意味着应用了营销思想。仅仅是在过去的20年中,许多零售商才以开明的、综合的视角看待其营销活动。

营销思想的表达方式可能是简单的,例如如何通过辨别并满足消费者的需求与欲望而获得利润。但是其应用决不是一件简单的事情,也不是一个通过组建营销部门就能解决的问题。营销思想是一种哲学,必须渗透到整个组织的每一个角落——从总裁到最底层的店员。必须建立各种体系以掌握消费者的感受与动机,并评估营销环境的变化。在组织内部,必须建立一体化的结构,以便对外部的机遇和挑战做出协调一致的反应,同时保持适当的回报率。这些正是零售营销的范畴以及本书的主题。

1.1 零售营销的演变

本节考察了零售营销活动的发展与特征。零售商不再是制造商营销渠道的从属部分:如今,许多大型零售商控制了营销渠道,提高了与批发商和制造商相抗衡的能力。它们对营销组合中每个要素的控制都在不断强化甚至达到了全面控制各个要素的程度。相应的,营销活动在绝大多数零售组织中也逐渐占据了核心地位。

1.1.1 零售商权力的发展

传统的营销教科书将零售描写成分销渠道中从制造商到零售商的较为被动的一个环节。许多年来,大量文

献支持了这种“制造商下游渠道的倒卖者 (Spriggs, 1994)”的观点。然而, 这种以制造商为渠道中心的观点严重低估了零售营销的力量、范围和重要性。如今, 按照以零售商为销售流程中心的观点谈论“供应渠道”更符合现实情况。

McVey (1960) 在较早的时候就意识到, 将分销渠道视为制造商营销活动被动的、有序的附属品的观点是危险的:

中间商并非制造商打造的链条上被雇佣的一环, 它是一个独立的市场, 是大量顾客购物的中心。随着它的成长, 羽翼日渐丰满, 它可能会发现自己在市场上的声誉已经远远超过了它所销售的商品的供应商。

事后证明, 早期的这些见解是极为准确的, 具有讽刺意味的是, 第一个全面感受到零售商影响力的国家并不是美国。Pommerening (1979) 描述了截至20世纪70年代在几个欧洲国家发生的渠道势力的重大转移:

- 20世纪50年代: “制造商为王”——战后商品短缺以及支离破碎的分销系统使人们将重点放在生产与供应上。
- 20世纪60年代: “消费者为王”——日益激烈的竞争使人们更加注重营销和制造品牌的发展。
- 20世纪70年代: “贸易为王”——日益集中、强大的零售业逐渐接管了营销的职能。

20世纪70年代之后, 这一潮流肯定没有减速, 因为许多连锁商店继续强化着它们的地位。举例来说, 连锁商店在英国食品零售市场上的份额在1980年时为61%, 到2000年已经超过了85% (Nielsen, 2001)。有几个因素与这种转移有关, 包括:

(1) 从1964年起, 英国对绝大多数产品类别废除了维持转售价格 (RPM) 的规定, 使零售商不再受制造商货架价格的约束。现在, 零售商可以充分运用强有力的价格武器, 其本来已经很强大势力的很快就变得更加强大。

(2) 零售品牌的发展——这些既表现为零售商贴上自己商标的产品, 也包括零售商的字号本身这个品牌 (见第9章), 最终开始令制造品牌相形见绌 (KPMG, 2000b)。

(3) 零售贸易的集中化: 这一趋势并不仅仅局限于西欧和北美。在澳洲, 排名前5位的零售商占零售贸易总额的43%, 新西兰的前5位占45% (Euromonitor, 2000)。

(4) 贸易条件: 与其他零售商相关的横向市场力量, 与供应商相关的纵向市场力量, 二者相互作用 (Clarke, 2000)。如果大型连锁商店能以比小型连锁商店低9%的价格获得主要品牌商品, 就会引发进一步的增长、集中, 并获得更强的购买力 (Competition Commission, 2000)。

(5) 信息: 零售商不再依靠信息更加完备的制造商, 他们拥有自己的扫描数据 (Farris and Ailawadi, 1992)。这也增加了零售商对供应链的控制能力, 因为他们手中的信息推动着物流与制造部门的发展 (Dawson, 2000)。

表1-1显示了如今大型供应商对其前5家零售客户的依赖。平均计算, 这前5家客户控制了英国供应商86.6%的业务, 最大的客户一家就占了38.4%。这显示了制造商在和这些客户谈判时地位的相对弱化, 这些客户拥有大幅度削减其产品分销比例的权力。

表1-1 供应商对大型零售商的依赖

主要食品零售商	占供应商销售额的平均比例	占英国零售额的比例
	(%)	(%)
前1位	38.4	32.2
前2位	56.9	46.8
前3位	69.7	56.4
前4位	79.1	63.3
前5位	86.2	68.5

资料来源: Competition Commission (2000)。

权力转移的影响并不局限于制造商，批发商也发现自己被大型连锁零售商远远地甩在了—边 (Foord et al., 1996)。传统批发业务的衰落，部分原因在于“它们既不拥有‘商店资产’，也不拥有‘品牌资产’，无法进行差异化经营” (Ailawadi et al., 1995)。图1-1显示了“传统渠道”内批发商的角色在现代“垂直营销系统” (Dawson, 1995) 内是如何被大大冷落的。为了保持从制造终端到最终使用终端的营销流协调一致，有些制造商介入了零售业。其他一些制造商，如贝纳通公司 (Benetton)，则通过特许经营获得了类似的结果 (Key Note, 1998)。

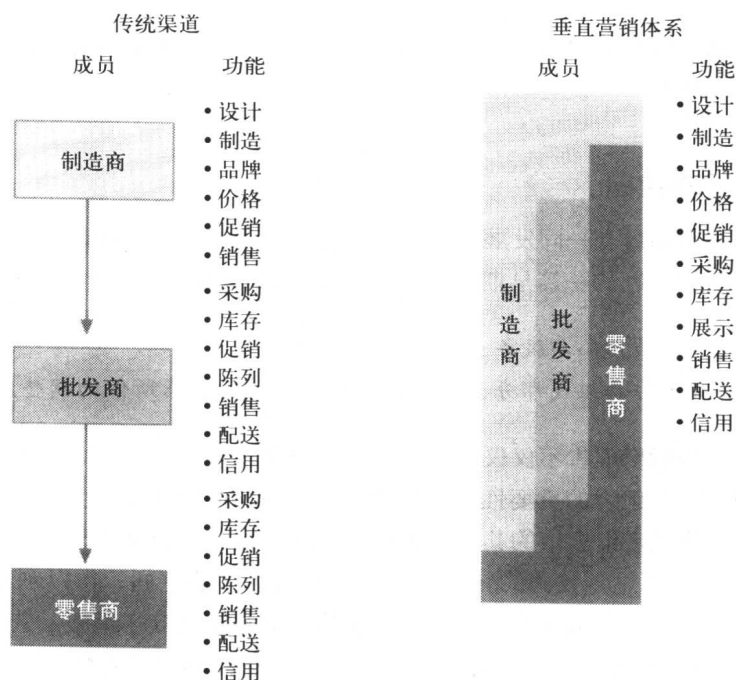


图1-1 营销渠道的变革

换个角度来看，许多零售商逐渐承担了批发商的角色，有些甚至还承担了实物配送的任务，或者将运输和仓储分包给像Exel Logistics这样的专业公司 (McKinnon, 1996)。制造商对设计和生产的完全控制也遭到蚕食和侵吞。尽管没有几家零售商选择直接获取制造设备，但是却密切介入了产品设计、原材料来源、性能规格和质量控制过程。马莎公司 (Marks & Spencer) 是第一家被冠以“没有工厂的制造商”头衔的零售商，如今许多零售商也在步其后尘。

作为对这些压力的回应，批发企业进行了大量的重组与合理化调整。随着传统批发业的衰落，一些更有野心的现购自运模式的经营者，如Booker公司和Landmark公司，运用类似于大规模零售商所使用的采购、定价与促销技术填补了市场的空缺。另一种回应是批发商主导的自愿连锁组织的发展 (参阅2.2节)。

正如制造商和批发商丧失了自己的优势地位一样，大部分小型零售商也面临着相同的命运 (Ailawadi et al., 1995)。因此，许多国家都面临着通过立法限制大型零售商超强势力的压力，例如美国出台了《罗宾逊-帕特曼法案》 (Robinson-Patman Act)。该法案试图限制大型零售商利用其权力寻求优惠的交易条件，而不论这些交易条件能否随着规模经营而进行调整 (Ingene and Parry, 2000)。实际上，美国的大型零售商通过发展自有品牌以及其他手段，已经获得了这些优惠条件。

在英国，有关零售商权力的问题归当时的“垄断与合并委员会” (Monopolies and Mergers Commission, 1981) 管辖，后来又转移给“公平贸易办公室” (1985)。这两个部门都对零售商日益增强的实力给予认可。认可的主要根据是，政府的干涉会损害消费者的利益，管制会提高价格、减少服务、限制有效率的零售业的发展，而且如果无法从国内供应商那里获得折扣的话，可能还会导致进口的增加。这两个部门的报告所形成

的管制条件对英国食品零售业“黄金年代”的出现起到了促进作用 (Wrigley, 1994)。

从那以后,对大型零售商水平与垂直势力发展的忧虑促使欧洲出台了各种各样的限制与补救措施(见表8-12),欧洲委员会也对此进行了调查 (McCarthy, 1999)。英国竞争委员会 (2000) 提出了一项限制性的行业守则,将超级市场及其供应商之间的关系置于更清晰、可预测性更强的基础之上。该委员会还注意到局部竞争的问题,即一两家大型零售商控制了局部市场。不过,总体看来,竞争委员会 (Competition Commission, 2000) 承认维持基本的现状对消费者是有益的,正如贸易工业大臣所解释的:

竞争性市场是为顾客谋取利益的最佳方式。调查发现,该行业目前存在着广泛的竞争,因此,我接受了竞争委员会的建议 (DTI, 2000)。

1.1.2 对零售营销组合的控制

零售组合的概念是和营销组合一同发展起来的,不过零售商可以对其加以控制的程度则是制造商—零售商权力平衡的函数。在有关该主题的一篇早期文献中, Lazer and Kelley (1961) 将零售组合定义为:

- 商店出售给公众的一揽子产品与服务。
- 管理层所计划的所有工作的组成部分, 包括根据市场环境对商店所做的调整。

这一早期的定义准确地指出零售不仅仅是出售产品,而是一项有关产品/服务的复杂事业。该定义还强调了通过有计划的努力协调零售组合的重要性,要把重点放在市场的需求与机会上。

尽管制造商可以对定价或者组合中的其他要素施加广泛的控制,但是提出协调一致的、精心调整的零售组合的余地却是相当有限的。不过,权力的转移赋予了零售商更多的空间,得以利用所有的营销要素追逐自己的战略目标。这不仅对零售营销的效能产生了深刻的影响,而且还改变了消费品营销的本质。

图1-2显示了对关键性营销要素的控制有多大程度上从制造商转移到零售商。Pommerening (1979) 在欧洲许多国家观察到了这一转移,而且发现转移一直在继续。尽管转移的程度和步伐在不同的零售业态、不同的国家有所不同,但是总体趋势还是相当清晰的。

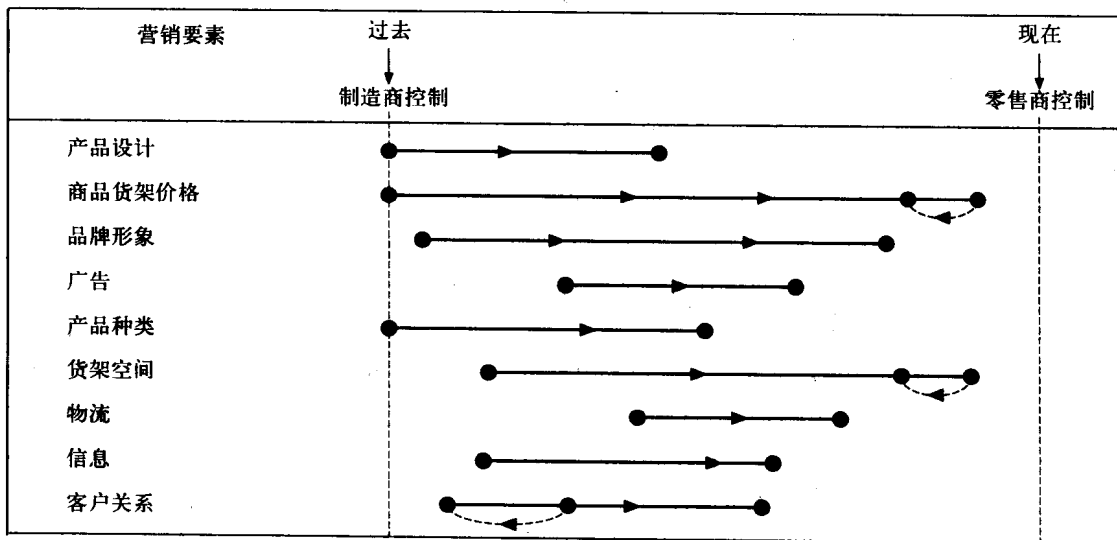


图1-2 对营销要素的控制

(1) **产品设计**: 以前,零售商总是从制造商设计的产品中进行挑选,现在零售商更严格地规定产品要求,有时甚至规定产品的设计。在发展零售商自有品牌时,服装零售商会雇用时尚设计师,而超级市场则会雇用

食品科学家 (Temperley and Kirkup, 2000)。

(2) **商品货架价格**: 随着维持转售价格政策在大多数国家的大部分产品上的废除, 对货架价格的控制权发生了急剧的转移。经过一些零售商紧锣密鼓的游说 (Harrison, 2000), 英国政府解除了对最后一项受限产品——非处方药物——转售价格的限定 (Retail Review, 2001a)。让人感到不解的是, 近来被零售商采用的品类管理技术 (见第8章) 又加强了制造商对某些品类的货架价格的影响或控制 (Competition Commission, 2000)。

(3) **品牌形象**: 如今, 大型零售商的品牌资产甚至超过了一流的供应商。像可口可乐和宝莹 (Persil, 洗衣粉品牌) 的品牌虽然十分强大, 但也仅限于非常狭窄的种类。另一方面, 特易购公司的品牌又被其拥有的商店、员工、顾客忠诚培养计划和特易购自有品牌产品以及许多金融服务项目不断强化着。零售商已经从单纯的商人进化为零售品牌管理者 (Kumar, 1997)。

(4) **广告**: 如今, 在制造商广告赞助的支持下, 大型零售商的广告支出已经超过了大多数制造商 (Nielsen, 2001)。其多渠道沟通战略也更为复杂, 具体包括广播媒体、印刷媒体、直邮和因特网等 (Hamil and Kitchen, 1999)。

(5) **产品种类**: 零售商现在已经十分擅长以目标市场为导向安排产品组合, 利用多元化的产品来源, 既有国内的也有国外的 (Liu and McGoldrick, 1996)。它们现在不太关注储备某个制造商的全部产品, 除非这样做的好处非常之大 (Smith et al., 1995)。

(6) **货架空间**: 尽管商店的规模增加了, 但是对卖场空间的需求增加得更快。现在零售商使用复杂的模型使商店空间的分配效能最大化。然而, 在使用品类管理的地方, 相关制造商对零售商的货架空间管理重新获得了一些影响力 (Management Horizons, 1999)。

(7) **物流**: 零售商利用自己的运输工具和配送中心或者第三方物流提供商, 对库存管理和供应链进行了严密的控制。高效客户反应策略 (ECR, 见第8章) 的采用进一步将零售商的影响延伸到供应链的更上游 (Accenture, 2000)。

(8) **信息**: 在销售时点扫描 (point-of-sale scanning) 出现之前, 信息与权力的均衡稳定地偏向于制造商一方。如今, 零售商拥有了大量有关产品潮流、促销弹性、顾客支出等方面的数据储备, 他们可以出售这些信息, 或者有选择地与他人共享 (Competition Commission, 2000)。

(9) **客户关系**: 在连锁店出现的早期, 商店通常是没有人情味的, 客户关系很差, 而大型制造商总是直接与消费者对话。现在, 零售商更关注客户关系管理, 通过顾客忠诚度培养计划以及其他一些手段将消费者对品牌的忠诚转移到对商店的忠诚 (Messinger and Narasimhan, 1995)。

关系营销的复兴使许多人质疑市场营销中那些“像法则一样的基本原理” (如Chenet and Johansen, 1999; Sheth and Sisodia, 1999)。事实上, “组合”这个概念已经得到了详尽的研究, 至少它能够对各种营销职能进行固化而不是偏执于某一种营销模式。McGoldrick和Andre (1997) 观察到, 在过去的30年中, 随着零售商们对组合中的某一个要素产生了共同的迷恋, 先后出现了截然不同的热点和流行趋势。如图1-3所示, 零售商的广告支出在20世纪70年代出现飙升, 设计在20世纪80年代占据了主导地位, 而顾客忠诚度培养计划则充斥着20世纪90年代的贸易杂志。

很明显, 如果许多零售商都关注组合中的同一个要素, 那么差异化程度就会降低, 其他绩效要素有可能受到损害。不过, 对零售战略家来说, 很难忽视那些围绕着市场营销解决方案的提出 (更常见的是复苏) 而出现的夸夸其谈。Berry根据一项针对低绩效与高绩效零售商的研究得出结论, 认为根本不存在能够解决零售业难题的“银弹”:

今天的购物者希望得到全部的客户体验: 满足其需求的超级方案、尊重、感情上的联系、公道的价格以及方便。只提供这5个要素中的任何4个都不够, 零售商必须提供所有的要素 (Berry, 2001)。

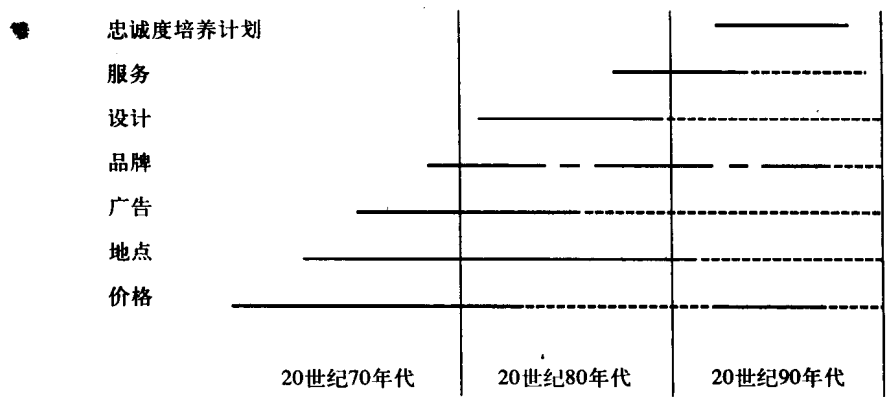


图1-3 零售营销重点的变化

资料来源：McGoldrick and Andre (1997)。

1.1.3 零售营销职能

零售商已经获得了对零售营销组合的控制，但是并不一定能够将其转化为真正协调一致的营销活动。许多零售商在没有采取必要的一体化和战略方法的情况下使用着各种营销武器。在很大程度上，这是因为组织内部缺乏强有力的营销职能。例如，尽管J. Sainsbury公司多年来一直拥有大规模的、内容广泛的营销机能 (MacNeary, 1981)，但是零售公司主要的营销部门却成立于20世纪80年代 (Piercy, 1987; Piercy and Alexander, 1988)。Greenley和Shipley (1992) 进行的一项比较研究发现，在超级市场连锁店中存在着更为成熟的营销机能，而百货商店仍然以销售导向为主。

随着零售营销职能的成长与演进，外部环境变得越来越富有挑战性 (Keh and Park, 1997)。在过去的10年里，零售商不得不应对由于对店铺形态更严格的限制、激烈的竞争、国际化、新的供应链系统、电子商务等等所产生的威胁与机遇。因此，管理技巧与能力成为决定零售商能否在极度动荡的环境中成功经营的关键性要素 (Dawson, 1995)，这造成了对新型零售专业人才的需求：

零售行业拥有世界上最富创新性、最成功的公司，但是直到最近，零售才作为一种真正的职业得到了人们的认可。(Jennison, 1997)。

零售行业中卓越领导的影响也变得十分清晰了：

优秀的领导是传教者，他们带领着自己的子民前进，达到子民独自无法达到的境界。如果他们没有成为最大、最好、最赚钱的企业的使命感，他们就不是合格的领导者。但是他们仍然足够睿智，懂得如何分阶段完成自己的使命 (Collins, 1992)。

引人注目的是，在过去的10年里，英国最大的3家超级市场连锁店都任命先前的营销主管担任总裁。这显示了在高度成功的零售组织中对营销环节的极端关注。虽然在一些小型零售公司中还存在着短期主义的文化 (Hogarth-Scott and Parkinson, 1993)，但是其他公司已经具有了长远发展的眼光，期望通过营销部门把许多分散的零售战略与业务整合起来 (McDonald and Tideman, 1993)。

实现营销一体化并不一定要把越来越多的责任赋予营销部门 (Davies and Liu, 1995)。事实上，随着营销的范畴从零售战略核心延伸到业务终端，很明显，营销职能既要许多专业领域施加影响，也必须和这些专业领域形成互动。图1-4描绘了营销职能的几个核心活动以及必须加以整合的几个其他领域和活动。每一部分都在后面几章中进行了更详尽的论述。

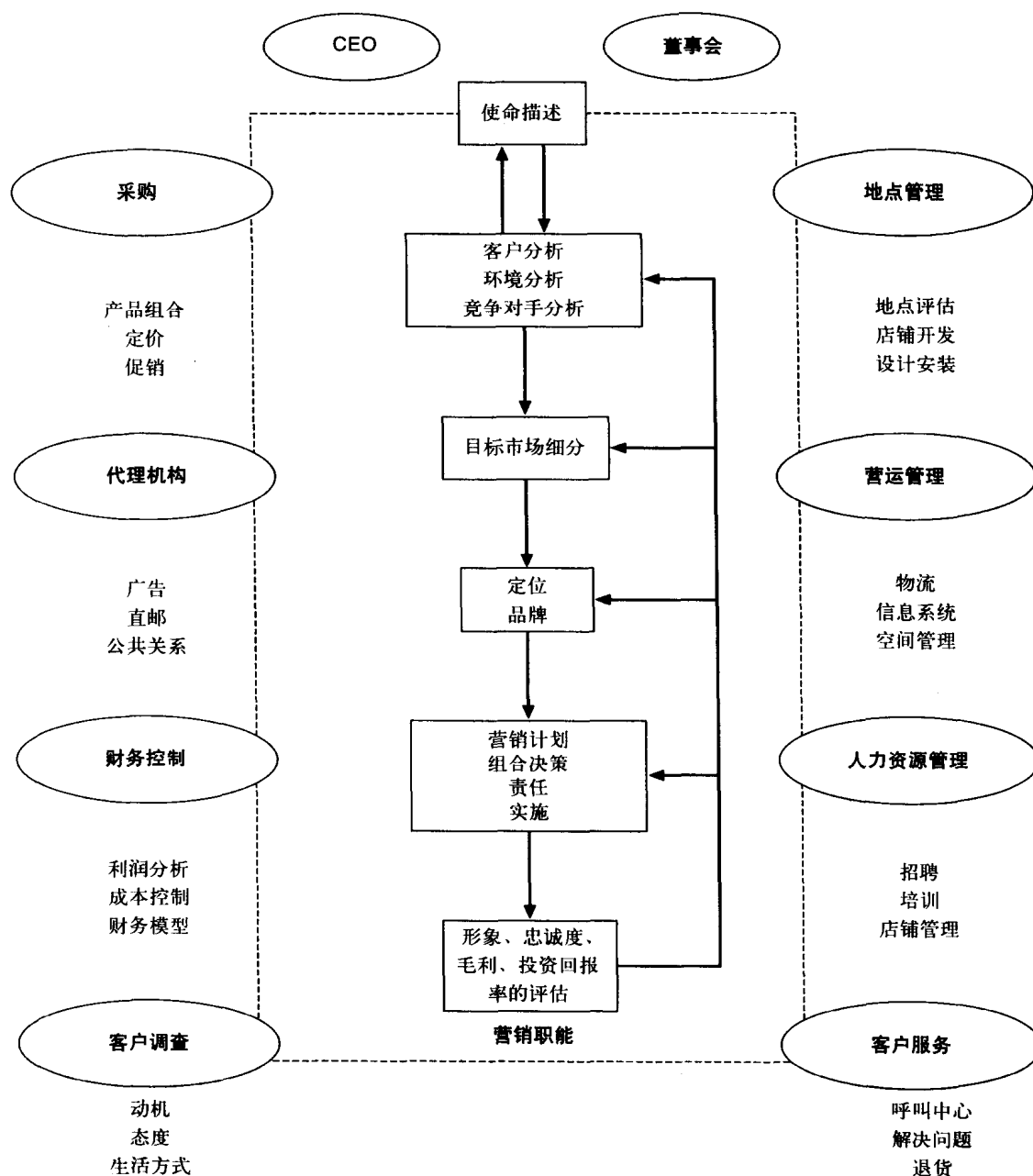


图1-4 一体化的营销职能

假设零售组织的各个部分都普遍存在必要的营销活动，有些人认为，在零售公司或其他服务公司中，每一个人实际上都是销售人员（Berry et al., 1990）。然而，同样清楚的是，公司必须追求统一的使命，同时鼓励在完成使命的过程中进行授权和创新。对这种看上去进退两难的一个解决方案就是平衡计分卡的思想，将企业的战略愿景转换成具体的、可测量的目标（Kaplan and Norton, 1996）。一般情况下，这些目标与财务目标、客户满意度、企业的流程以及组织创新、学习和成长的能力有关。由于这些目标可以在组织的每一个层面进行沟通和应用，平衡计分卡为零售公司内部的联系与协调提供了十分有价值的工具。第4章在讨论零售战略与规划时，对平衡计分卡进行了更为详细的论述。

1.2 信息技术与零售营销

没有人会怀疑，零售营销或者其他任何形式的企业决策，其质量都取决于据以进行决策的信息。因此，信息技术的飞速发展及应用与零售营销的演变是高度相关的。与某些制造行业相比，零售业最初对在管理流程中应用信息技术是非常谨慎的（Dawson，1994）。在某种程度上，这与早期的某些信息系统没能实现对零售商的承诺所带来的幻想破灭有关（Hogarth-Scott and Parkinson，1994）。

不过，截至上个千年的末期，信息技术的影响已经扩展到零售价值链的每一个环节（Al-Sudairy and Tang，2000）。信息技术不再只是物流与营运管理的属地，它使新战略的出现成为可能并宣告了新战略的到来，对产业结构产生了越来越强烈的影响。图1-5显示了两个领域的创新——电子销售节点系统（electronic point of sale，EPoS）和互联网——对营运、战略和零售结构产生了何种影响。

互联网渗透到了战略的每一领域，也使得新型的B2B、B2C和电子商务成为可能。EPoS起初只是作为操作工具被使用，现在则成为“数据仓库”，用以支持客户忠诚度培养计划，成为许多关系营销战略的基础。EPoS监控需求、优化库存的能力还使超级商场的经营面积得以不断缩减，并导致了新一代便利店的出现，后者在相对较小的门店内提供广泛的、迎合当地需求的各色商品。

层 面	技 术	功 效	结 果
组织结构	EPoS 互联网	拥有更多品种，商店更小 B2C电子商务	城市中心、集镇等的竞争加剧 竞争加剧，尤其是音乐、书籍、软件等
战略	EPoS 互联网	顾客忠诚度培养计划 零售商网站	关系营销活动 价格透明化 产品信息 网上网下相结合
经营	EPoS 互联网	扫描与顾客自助扫描 B2B电子商务	更快捷的服务 更好的存货控制 更低的成本 高效率的顾客反应 网上拍卖 较低的供应价格

图1-5 信息技术对零售企业各层面影响的举例

信息技术的应用加剧了某些领域内的竞争，因为在此之前大型零售商认为自己无法在这些领域发展。尽管不断下降的成本使小型零售商也更容易获得信息技术，但是获益最大的还是规模更大的零售商。矛盾的是，大型零售商从信息技术中获得的主要好处就是能够克服其规模带来的问题，能够在充分利用其全国性或国际性组织的同时提高应对地方需求的反应能力。

本节扼要地回顾了一下信息技术发展的三个领域，每一个领域都在后面的章节中进行了更详尽的论述。其中，首先讨论的是供应商的信息技术——从电子数据交换系统到与供应商基于互联网的联系。这些技术通过基于销售的订货系统与“前端”的EPoS越来越紧密地联系在一起；在商店层面也发展了许多更加技术化的手段。最后讨论的是消费者在家里购物的技术，因为电子零售所带来的机遇与威胁越来越显著了。

1.2.1 供应商的信息技术

在零售商与主要供应商之间的电子数据交换系统（EDI）出现之前，订货程序的特征就是大量繁冗的书面工作、不必要的延误、不相容的系统和许多错误。20世纪80年代开始采用电子数据交换系统，这个过程也必然地伴随着有关电子数据交换系统的共同编码与标准的建立。对电子数据交换的定义是：