



零售业职业经理人（店长）资质认证培训教材

现代零售战略与管理

中国商业联合会组编

黄国雄 总编 荆林波 主编

中国物资出版社

零售业职业经理人（店长）资质认证培训教材

现代零售战略与管理

黄国雄 总编

荆林波 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代零售战略与管理/荆林波主编. —北京: 中国物资出版社, 2007. 1

零售业职业经理人 (店长) 资质认证培训教材

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2599 - 8

I. 现… II. 荆… III. 零售商业—商业经营—技术培训—教材
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 156569 号

责任编辑 胡郁林

责任印制 胡郁林

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京市耀华印刷有限公司印刷

开本: 787×980mm 1/16 印张: 20.5 字数: 373 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2599 - 8/F · 1060

印数: 0001—5000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

育高界人才
塑現代精英

丙戌年夏月 何鴻濤題



序 言

中国商业联合会把零售业职业经理人（店长）资质认证作为一项中心任务来抓，资格认证，持证上岗，人才入库，统一交流，既体现了行业协会的基本职能，又适应当前零售业发展对人才的迫切需要。他们组织了全国著名的零售专家和学者，编写了“现代零售概论”、“现代零售实务”、“现代零售战略与管理”和“现代零售业法律法规汇编”一套丛书，不仅作为零售业职业经理人（店长）资质认证培训的教材，也成为所有从事零售工作者的重要参考书籍。

“商道即人道，商业即人业”，零售业直接关系到群众的生活，营造消费环境，提供生活内容，促进消费观念的改变，推动生活质量的提高。在现代经济生活中，特别是我们社会主义市场经济国家，不仅应该把零售经营看作一种买卖形式，而且应该把它看成一种生活方式，把它作为一项“民生工程”，它直接关系宜居环境的建立和和谐社会的建设。因此，提高全体从业人员的素质，特别是管理者的素质，不仅仅关系到流通产业的生存和发展，同时也直接关系到广大消费者的利益，甚至也影响到生产的正常进行。

同时，我们还必须看到，第一，随着市场的全面开放，外资进入流通领域的步伐加快，市场竞争将全面展开。国内竞争国际化、国际竞争国内化。如何培育适应两个市场发展需要的复合型管理人才就更为迫切；第二，零售市场的竞争，是单体企业在同一商圈的较量，是在同一区域争夺消费者的抗争，首先不取决于它的总体规模，而取决于单体的竞争力，取决于每一个零售业企业管理者的水平和经营者的素质；第三，决定未来零售业胜败的三个要素，科技、信息和服务，归根结底还是个人的问题，是人才之间的竞争，“得人才者得天下”；第四，中国连锁商业急速扩张，人才已成为它发展的瓶颈，“十个杯子八个盖”，无法满足连锁发展对管理人才的需要。人才短缺，不仅导致连锁有规模无效益，而且也潜伏着发展的危机；第五，零售业的利润，主要来自管理利润，包括充分利用市场信息的机会利润，有效组织人、财、物、产、供、销有机运行的集聚效益，以及坚持

勤俭办企业的成本节约，这三者都必须通过有效管理才能实现，其实质都是人的问题。

再者，我国市场经济处于发展初期，当前经理人培训市场不成熟、不规范、不系统，甚至处于混乱状态，多方卖弄插手，“证出多门”、“交钱发证”，导致证件贬值，直接影响到职业培训的健康发展。这次职业经理人（店长）资质认证培训由中国商业联合会统一组织、统一领导，一、这是行业协会职责所在，名正言顺，是世界的惯例。行业协会的根本任务在于自律，通过多种形式的培训，推动行业整体素质的提高；二、这是行业发展的客观需要。不管是深度开拓还是广度扩展，其核心问题在于人，特别是我国已进入连锁商业大发展时期，成也人才败也人才；三、这是专业性强，有一批职业性、专业性强的专家和教师队伍，可以针对实际需要，实施专业人才的培训计划；四、这是系统性教育。针对零售业实际需要，组织编写系统教材，从理论到实践、从历史到现实、从管理到经营，内容系统全面，考核重点，教师力量雄厚，既有教学、考评的权威性，又有全国商业联合会认证、发证的权威性。

人才的培育，特别是店长、公司经理一级人才的培训是当务之急，是全国推进整个零售产业经营和管理水平的关键，我愿意和业界同仁，从事零售业研究的专家、学者，以及企业界的老总共同努力，抓好零售业职业经理人（店长）资质认证这一工作，促进中国零售业健康、稳步、有序地发展。



注：黄国雄系中国商业经济学会副会长、中国市场学会顾问、商务部特聘专家

前 言

针对我国零售人才紧缺现状,为建立一支优秀的零售业执业队伍,中国商业联合会培训部积极筹备开展零售业职业经理人(店长)资质认证培训的工作,在大量资料收集和长期经验积累的基础上,2006年4月在北京九华山庄召开了专家研讨会,对如何切实推进零售业职业经理人(店长)资质培训认证进行了认真讨论,并且各位专家开始分头进行培训讲义与教材的编写工作。

中国社会科学院财贸所荣幸地负责《现代零售战略与管理》一书的编写工作,荆林波博士生导师全面负责该书的设计、统稿与修订。为此,财贸所组织中青年研究人员成立了专门的编写组,分头设计框架,集中讨论,然后制定了详细的书稿框架,按照各自的研究经历与知识背景,进行了相对科学的分工。

经过认真研究分析,按照中国商业联合会培训部的具体要求,编写组在2006年7月底完成了《现代零售战略与管理》一书的初稿,荆林波研究员对书稿进行了统一梳理与修改。

在8月份的整套书编撰会议上,中国人民大学黄国雄教授、北京财贸干部学院王成荣教授、广东商学院肖怡教授,以及中国商业联合会培训部、中国物资出版社的领导对本书提出了建设性意见,经过统一协商,本书的部分章节被其他书采纳,同时,对本书的部分内容进行了补充与调整。2006年11月,编委会再次在北京开会,对诸多问题进行了讨论,尽管在某些问题上,大家存在着分歧,但是,正是这种求真、求实的精神,激励着大家共同做好这套丛书。

根据专家们提出的意见,本书全体作者针对存在的明显问题,比如,个别章节的内容与顺序、案例的写作方法、编排体例等做了最后的修订,增加了个别图表,以便读者阅读。最后形成书稿的具体分工如下:刘波:

第一章；赵京桥：第二章；李蕊：第三章、第四章；孟晔：第五章、第六章；赵萍：第七章、第九章；张琦：第十章；盛逖：第十一章；荆林波：全书的设计，撰写第八章，对各章节进行补充修订，增加了所有的补充阅读内容，对部分章节的案例进行了修改。

尽管如此，我们仍然感觉时间仓促，毕竟这是一次全新的尝试，有许多问题即使在编委会内部也无法形成统一的意见，所以，我们真诚地希望了解各位对本书的意见，请把意见反馈到 jinglinbo@sina.com，以便我们在修订时，能够进一步充实。

最后，我们特别感谢中国商业联合会培训部一直关注与支持我们做好本书的编撰工作，感谢出版社同仁的认真负责！

荆林波

2007 年 1 月

目 录

第一章 零售环境分析与竞争分析 (1)

第一节 零售环境的分析方法——SWOT 分析法 /1

第二节 零售竞争的分析方法 /7

第三节 零售竞争的类型 /19

第四节 零售竞争的衡量尺度 /22

案例及分析 /24

补充阅读 /27

本章思考题 /31

第二章 零售发展战略的制定 (33)

第一节 零售发展战略 /33

第二节 进入市场的战略 /41

第三节 零售战略规划过程 /47

案例及分析 /52

补充阅读 /56

本章思考题 /62

第三章 资本运作战略 (63)

第一节 利润方式 /63

第二节 资产周转方式 /65

第三节 战略利润模型 /68

第四节 业绩考核方法 /70

第五节 资本运作 /72

案例及分析 /74

补充阅读 /77

本章思考题 /81

第四章 零售供应链管理 (83)

第一节 从物流到供应链管理 /83

第二节 零售供应链 /88

第三节 第三方物流	/89
第四节 高效消费者反应 (ECR)	/91
第五节 供应商管理	/92
案例及分析	/97
补充阅读	/99
本章思考题	/104
第五章 零售信息系统管理	(106)
第一节 零售信息收集与处理	/106
第二节 零售业信息管理的发展	/115
第三节 主要零售信息技术工具介绍	/117
案例及分析	/121
补充阅读	/125
本章思考题	/127
第六章 零售组织管理	(129)
第一节 零售组织结构	/129
第二节 绩效考核与绩效提升	/136
第三节 员工激励方法	/140
案例及分析	/144
补充阅读	/149
本章思考题	/156
第七章 零售客户关系管理	(158)
第一节 零售客户关系管理的主要概念与内涵	/158
第二节 零售企业与客户价值	/161
第三节 零售业客户关系管理体系结构	/166
第四节 客户关系管理对零售企业的意义	/169
第五节 客户关系管理的主要流程	/172
案例及分析	/176
补充阅读	/179
本章思考题	/183
第八章 零售网络化	(184)
第一节 传统商务与电子商务的对比	/184
第二节 电子商务的经营模式	/188

第三节 电子商务经营模式的成功因素	/198
案例及分析	/203
补充阅读	/208
本章思考题	/212
第九章 零售业国际化	(214)
第一节 零售业国际化的概念与动因	/215
第二节 零售业国际化发展概况	/218
第三节 零售业国际化成败的主要影响因素	/223
第四节 零售业国际化失败及其原因分析	/229
案例及分析	/233
本章思考题	/235
第十章 零售业规范化	(239)
第一节 消费者权益保护	/239
第二节 政府规制	/242
第三节 外资进入我国零售的规制问题	/247
第四节 协会统筹	/254
第五节 企业自律	/256
案例及分析	/263
补充阅读	/265
本章思考题	/271
第十一章 零售企业文化战略设计·领导艺术与团队建设	(273)
第一节 零售企业文化战略设计	/273
第二节 零售企业领导艺术	/285
第三节 零售企业团队建设	/294
案例及分析	/304
补充阅读	/309
本章思考题	/312

第一章

零售环境分析与竞争分析

本章提要

众所周知,零售企业的运作方式、产品的市场需求及其在运营中的成本结构,都会受到同行业中其他企业竞争行为的影响。因此,零售企业了解竞争对手和所面临的竞争环境是至关重要的。本章主要从竞争战略的角度对零售业竞争以及市场环境进行了分析,第一节主要论述常被用于分析行业环境的 SWOT 分析法,估计企业的战略、自身内部能力(即组织自身的优势和劣势)和外部可能性(即组织面临的机会和威胁)之间是否相适应,同时运用 SWOT 法分析了国内家电零售市场的内部环境与外部环境,为读者的进一步研究提供了广泛的思路。第二节对整个零售产业的分析方法进行了完整的归纳与论述,其中包括著名的价值链理论、波特的五种竞争力模型以及普拉哈雷德(Prahalad)和哈梅尔(Hamel)的核心竞争力理论。通过对这一系列理论的学习,可以使读者完整而清晰地了解如何确定零售企业的竞争优势及寻找竞争方法以增强企业竞争力的基本工具。第三节探讨了零售竞争类型。按照竞争对象不同,零售企业可以分为同质竞争、异质竞争、垂直竞争和系统竞争。第四节介绍了零售竞争的衡量尺度,阐明了在零售竞争中不仅仅零售集中度和市场占有率能较好地衡量竞争的激烈程度,每千人中零售商铺的数量也是重要的衡量指标之一。

第一节 零售环境的分析方法——SWOT 分析法

SWOT 是一个英文缩写词:它由 Strengths (优势)、Weaknesses (劣势)、Opportunities (机会) 和 Threats (威胁) 4 个英文单词的第一个字母组合而成。SWOT 分析法常被用于分析行业环境,估计企业的战略、自身内部能力(即组

织自身的优势和劣势)和外部可能性(即组织面临的机会和威胁)之间是否相适应。

一、SWOT 分析法的基本原理

SWOT 分析法主要是对组织状况进行全面状况分析过程的一部分,状况分析被认为是战略制订中非常重要的一步。主要由外部(宏观)和内部(微观)分析两部分组成。而环境分析是企业对环境进行分析研究,找出对企业实现绩效目标有影响的那些积极的(机会)和消极的(威胁)因素。

企业的环境分析主要由外部(宏观)和内部(微观)分析两部分组成。宏观环境可以分为两个层次:第一个是运营环境,包括客户、供应商、员工等因素;第二个是社会环境,包括社会的、经济的、环境的、政治的因素。而企业的微观环境也是状况分析的另一个重要部分,对企业微观环境的研究目的是更有效地掌握企业内部的运作情况。一般研究者会对企业的现状、成本、资源和能力,以及组织结构等方面进行深入的系统研究。环境分析可以帮助企业解决以下几个问题:

1. 行业的主要经济特征是什么?
2. 竞争作用力是什么?它们是如何影响企业的?
3. 哪些环境因素对企业实现绩效有影响,从而影响竞争力?
4. 那些影响企业的环境因素是否长远有效?

环境分析必须满足管理决策者对关键信息的需求,所以环境研究者的研究焦点应该放在识别由企业环境所提示的、现存的、潜在的优势、劣势、机会和威胁;同时对这4个基本因素进行仔细分析,得出企业所面临的核心问题。然后,决策者对核心问题进行解释,从而制定出相应的企业战略。举例来说,研究者必须评估每个问题的相对重要程度,必须评估潜在问题对公司和战略的影响。此外,出于不同的经营、业务或职能水平上的战略,其问题的优先次序也是不同的。

二、SWOT 分析法的应用流程

SWOT 分析法的第一步是评估现有的战略和将来的战略。主要用列表的形式来评估企业的优势、劣势、机会和威胁。具体如下:

(一) 优势

优势是那些可以使企业比其他竞争对手更具有竞争力的因素。事实上,优势也可以看作能力或者资源的组合,可以使企业有效地完成绩效目标。

（二）劣势

劣势是指企业中的缺陷、问题、失误等因素，使组织不能有效地实现目标。对其竞争对手而言，企业资源配置不合理、效率低下和组织管理混乱就被认为是劣势的表现。

（三）机会

机会包括企业环境中任何对企业有利或未来对企业有利的状况。例如，某种趋势、变化、被忽视的需求，这些因素都会提高消费者对产品的需求，增加企业的竞争力。

（四）威胁

威胁包括企业环境中的任何不利因素、趋势和变化，它会削弱企业的竞争能力。威胁可以是壁垒、约束，以及任何可能造成企业产生问题、破坏、损害的因素。

企业的优势与劣势（即企业的微观环境）是由一些可以控制的因素构成的。这些因素一般包括企业的资源、文化、系统、团体行为。而企业的机会和威胁（即企业的宏观环境）是由相对而言不可控制的因素构成的。这些因素包括整体需求、市场竞争程度、政府的政策，社会、文化和道德的发展、技术的进步、生态发展等。分析结果如表 1-1 所示——一个把战略环境议题分为内部优势、内部劣势、外部机会和外部威胁的表格。

表 1-1

战略环境的确认、分析和分级

内部优势 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	内部劣势 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
外部机会 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	外部威胁 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

SWOT 分析法的第二步是研究者验证战略与企业能力和外部环境的适应性问题。这种适应性有利于揭示战略需要进行调整的程度。随着研究者用已经确认的议题把表 1-1 的四个象限填满, 分析结果就变得清晰起来:

- 象限 1: 内部优势与外部机会相匹配;
- 象限 2: 内部劣势与外部机会相关;
- 象限 3: 内部优势与外部威胁相匹配;
- 象限 4: 内部劣势与外部威胁相关。

如图 1-1 所示, SWOT 分析法也是说明性的, 每一象限与多种不同的战略相联系。例如, 如果企业管理者确定公司有相当多内部优势和外部机会时, SWOT 表明公司应该通过合并、收购或发展内部新业务机会来扩大自身的规模; 如果企业管理者确定公司有内部劣势但有外部机会, 则应该通过合资、纵向一体化来战胜自身劣势, 其他的两种 SWOT 现象也有相应的建议。

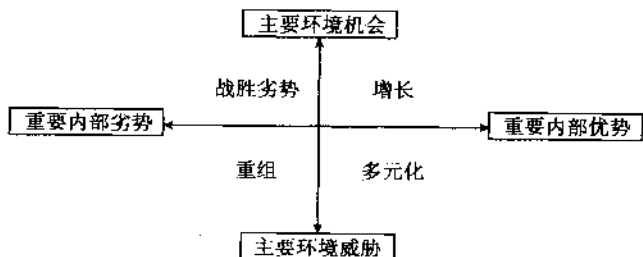


图 1-1 优势、劣势、机会和威胁矩阵

2006 年 7 月 25 日, 一直被媒体炒得沸沸扬扬的国美收购永乐一案终于落下帷幕。国美、永乐共同举行新闻发布会, 宣告国美收购永乐达成了收购协议。国美收购永乐成功, 意味着中国家电连锁业内一艘家电“航母”的诞生。国美是中国家电连锁业“领头羊”, 去年销售收入近 500 亿元, 再加上排名第三的永乐, 还有可能的北京大中, 门店数目将达 800 家, 收入将达 800 亿元, 是行业中排名第二的苏宁电器规模的 3 倍。可以说, 行业内寡头竞争格局渐渐形成, 国美在短时间内具有一定的竞争优势。

但面对外资零售业进入的压力, 特别是逐步取消外资进入中国零售业的限制后, 资金、管理明显领先的外国竞争者将在与中国零售企业平等竞争的情况下, 作为中国家电零售“领头羊”的国美将会遭遇前所未有的挑战和压力。因此, 对国美进行 SWOT 分析法, 明确自己有哪些优势和劣势, 面临着哪些



机会和威胁，对中国家电零售业及国美自身而言都有着重要的意义。

（一）优势

1. 国美成功并购苏宁之后，门店规模增加，在规模上具有明显的优势，整体实力进一步加强。

2. 国美在供货渠道中，与许多家用电器生产厂家保持很好的合作关系。国美努力整合自己的价值链，与供应链的上游厂家协同竞争，实现资源的集中整合优势。国美与生产厂家的协同发展，使国美在市场中更具有竞争力。

3. 国美在全国范围内已经具有较高的品牌信誉度和知名度。在消费者的心目中，国美是全国家电零售的巨头，其产品是物美价廉、质量有保证、售后服务到位。因此，国美不仅是业界所推崇的，也是消费者购买电器首选的地方。所以，在全国范围内国美电器无论是知名度还是美誉度都是首屈一指的。

（二）劣势

1. 管理不完善，其包括经营管理经验不足和管理人才缺乏。我国连锁经营始于20世纪80年代中期，只有十多年的时间，所以就整个行业来说都缺乏管理经验。国美电器连锁也同样存在这样的问题，在它不断扩大规模的过程中就已经暴露出来。这样的扩张速度导致了管理层人才严重缺乏，出现同行间恶性人才争夺。

2. 国美收购永乐后的整合问题。国美与永乐都是中国家电零售企业的巨头，两者结合后的整合不可能是一帆风顺的，是一个渐进的长期过程，其中包括门店、资金财务、供应链、客户信息、文化的整合。特别是目前急需解决的门店整合问题，国美和永乐在上海等华东地区有很多门面重合，整合后门面关闭将不可避免。

3. 无差异化经营，使得同行之间竞争激烈，致“价格战”越演越烈。虽然连锁经营可以实现大单购，并降低运营成本，但是由于价格战而使利润越来越低。在这样的情况下，售后服务和商品质量难以保证。

（三）机会

1. 中国巨大的市场。中国是有十多亿人口的大国，得到充分开发的只是城市的小市场，而真正的大市场在农村。目前，中国的家电连锁零售也只是在城市，根本没有踏入农村。所以，中国的大市场没有真正开发出来，这对国美以及国内所有家电零售企业来说都是一个可以施展身手的大好机会。

2. 目前没有与之抗衡的竞争对手。以前国美、苏宁、永乐成三足鼎立之势，国美的领袖地位不是很明显。但国美收购永乐后，以真正成为中国家电零售业的老大，无论是本土的零售企业，还是进入的外资企业，在短时间内都很

难与之相抗衡。

(四) 威胁

1. 国外零售企业的进入。在逐步取消外资进入中国零售业的限制后，国外零售企业全面进入中国市场只是时间的问题。国外零售“大鳄”不管是管理还是实力都比国内的商家强得多，若它们进入家电零售业，中国的家电零售业也将面临巨大的威胁。

2. 零售管理人才的缺乏与流失。无论是跨国公司还是本土零售商，都面临零售业管理层和一线技工严重匮乏的问题。人员流动造成了技术知识的流失和人力资源管理上的高额成本。同时，外资企业的雄厚实力和条件会吸引国内零售企业中的大批中坚管理人才。

通过对国美相对于国内外零售企业的竞争优势、劣势以及面临的机会和威胁的分析，我们可以看到，只要抓住机会，发挥自己的优势，及时弥补不足，国美最终是可以直面国外家电零售业进入之后的高水平竞争的。面对外资零售企业的挑战及面前的机遇，国美应积极应对，下面给出一些对策和建议。

1. 加强连锁经营的管理。连锁经营成功与否，关键是能否统一管理。对于国美来说，目前这点是急需解决的问题。国美的经营理念能否很好地传输给永乐，是摆在国美管理者面前的一道难题；能否对接好，关系到国美整个战略计划的实施，关系到中国本土零售企业的走势。

2. 培养专业管理人才。公司获得人才一般有两种途径，一种是从公司外部获得，另一种是从公司内部培养。连锁经营在中国起步比较迟，存在管理经验不足，并且缺乏专业人才。为此，国美应该有意识地多培养专业管理人才，以满足公司目前快速扩张的需要。

3. 搞好与供应商之间的关系。成功合并之后的国美集团，面临的一大诱惑就是在“厂—商”关系中的强势谈判地位。但国美应该清楚，家电连锁企业之间的竞争，就更要考虑如何和上游供应商之间形成双赢了。如果仅仅靠侵占家电制造业的利润来获取利润成长，对整个产业链的发展都是不利的，家电连锁企业和家电制造业是一种唇齿相依的关系。

4. 实行差异化经营。差异化经营包括两个方面：一方面是经营的产品与竞争对手有差别；另一方面是目标顾客定位与竞争对手不同。没有差异化经营策略，只依赖价格的差异来决定消费者的购买决策，最终只能是没有终结的价格厮杀。