

21

世纪商务系列教材

# 零售管理

*Retail Management*

王琍 编著



立信会计出版社  
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

21世纪商务系列教材

# 零售管理

王琍 编著

立信会计出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

零售管理/王琍编著. —上海:立信会计出版社, 2005. 1

(现代商务丛书)

ISBN 7-5429-1374-3

I. 零… II. 王… III. 零售商业-商业经营 IV. F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001899 号

---

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	<i>www.lixinaph.com</i>
E-mail	<i>lxaph@sh163.net</i>
E-mail	<i>lxzbs@sh163.net</i> (总编室)

---

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	17.75
插 页	2
字 数	326 千字
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1374-3/F·1244
定 价	27.00 元

---

如有印订差错 请与本社联系

## 前 言

在中国,如果你要问一个市民近20年生活中变化最大的是什么,答案不外乎是商店多了——人们发现在住家周围冒出了这么多的店铺,大大小小、林林总总;商品多了——商场里售卖的东西,用过的、未用过的、国内的、国外的都有;价格便宜了——过去要积攒一年甚至几年工资才能买下的彩电,现在一个月工资就可以抱回一个大画面的;至于米面油,就没把它的价格作为购买时考虑的因素……不得不承认,在我们生活周围,商业的变化是巨大的,它伴随着中国改革开放的步伐,与中国经济近20年快速增长同步。与20年前商品匮乏、商店稀少相比,仿佛走到了另一个极端。

西部中心城市成都市商业发展的轨迹,就是近20年中国商业领域发展变化的缩影。成都市作为西部最大的内陆省会城市,有近千万的人口,在改革开放之前商业网点极少。全市仅有一个商业中心区——春熙路,长不过500米,店铺不过几十家。全市大型商场仅“百货大楼”和“人民商场”两家,其柜台前永远是人头涌动。省市府所在区域的主要大街上,2000米长的距离,仅有一家小型商店。全市仅有几家公共浴室,人们为了在过春节前洗澡,需要通宵排队。而现在,大型的商业中心区有十几个,而且,几乎每个街区、每条街道都布满了零售店铺。原来的春熙路商业中心区,现改造为成都的CBD(商业中心区,春熙商圈),世界著名的百货商店、超级市场的踪影随处可见。中国台湾的太平洋百货开了三家,百货业中还有法国的“春天”、马来西亚的“百盛”、新加坡的“牛车水”;超市业中外资的有“麦德龙”、“欧尚”、“家乐福”、“好又多”,内资的有“华联”、“联华”、“人人乐”;便利店中仅本土的“红旗”连锁就有几百家,与“富惠”超市的竞争硝烟四起,连最新业态的好家仔“宅配店”也一开就是500家……

商店多了,商品多了,价格更便宜了,问题也来了。商店将工厂生产的产品卖出去了,工厂有钱赚了;市民买到称心如意的商品,高兴了;商店在这个过程中也有了利润,社会经济在这样的良性运作下向前发展和进步。但是,开商店就能赚钱的示范效应,吸引了更多的人向商业投资,国内国外的,有大量资金的开大型商场甚至购物中心;本钱小的开个杂货店、便利店。商业竞争空前激烈,竞争带来的课题就是:如何在高度激烈的竞争中立足、生存和发展。这是每家准备投入零售业的和已经在开店的业主不可避免的课题,也是本书所要介绍的内容。

零售业在中国经济大环境中,是一个高速发展的行业,每天都有新的现象产生,层出不穷的营销方式、创新的业态、超大的卖场面积……带来了研究和探讨的机会,希望业内人士和对零售业发展有兴趣的同行们能相互切磋, wangli@szu.edu.cn. 并恳请大家来信对本书提出宝贵意见。

编著者

2005.1

# 目 录

第一章 零售理论及零售企业组织形式	1
第一节 零售理论的研究	1
一、国外零售的定义	1
二、国内零售的定义	1
三、零售业的特征	2
四、零售在分销中的功能	3
五、零售业对经济的影响	3
六、零售业发展的几个重要阶段	4
第二节 零售企业组织形式	5
一、按经营业态分	5
二、按价格和服务分	11
三、按有无门市分	12
四、按经营商品结构分	16
五、按财产所有权分	16
六、按经营所有权分	19
第三节 零售企业内部组织结构	21
一、任务	21
二、管理职能分工	23
第二章 零售店的商圈与选址	33
第一节 零售商圈的确定	33
一、商圈与商圈分析	33
二、商圈分析的重要性	34
三、商圈构成与顾客来源	34
四、确定商圈的因素和方法	36
第二节 零售店址的选择	44
一、店址选择的重要性	44

二、选址对经营商品的制约 .....	44
三、分析客流规律 .....	45
四、分析交通条件 .....	46
第三节 商店位置的类型及选址评价 .....	46
一、商店位置的类型 .....	46
二、选择商店店址的步骤 .....	51
三、对商店所在社区的评价 .....	52
四、商场的占用条件和租约类型 .....	53
<b>第三章 商店的形象设计及商品陈列</b> .....	<b>56</b>
第一节 商店形象策略 .....	56
一、商店形象策略及其构成 .....	56
二、商店形象策略的功能 .....	58
三、商店形象设计的三大原则 .....	58
四、商店形象策略的主体——视觉识别系统 .....	59
第二节 商店的外观设计 .....	61
一、外观的作用与设计要素 .....	61
二、商店的外观形式 .....	62
第三节 商店内部设备与设计 .....	65
一、商店空间设计 .....	65
二、设备与用具分类 .....	68
三、商店内部设计 .....	70
四、商品陈列 .....	73
五、灯光与照明,声音与音响,气味和色彩 .....	78
<b>第四章 经营商品分类及商品计划</b> .....	<b>82</b>
第一节 商品品牌 .....	82
一、厂商品牌 .....	82
二、自有品牌 .....	82
第二节 经营商品分类及商品组合 .....	84
一、零售商品分类 .....	85
二、零售商品结构和商品目录 .....	86
第三节 产品生命周期 .....	89
一、周期划分 .....	89

---

二、零售商品组合 .....	93
<b>第五章 商品采购管理</b> .....	101
<b>第一节 采购组织及采购形式</b> .....	101
一、采购组织 .....	101
二、采购形式 .....	103
<b>第二节 商品采购中的杠杆作用</b> .....	105
一、采购管理的重要性 .....	105
二、良好采购所起的作用 .....	106
<b>第三节 商品采购程序</b> .....	109
一、确定经营方式及供应商 .....	109
二、评估商品 .....	111
三、合同谈判 .....	112
四、完成订单 .....	112
五、谈判要达到的目的 .....	113
六、购进商品的处理 .....	118
七、再订购和评估商品 .....	119
<b>第四节 经营风险的转移</b> .....	120
一、结账期 .....	120
二、通路费 .....	121
<b>第六章 消费需求、服务和顾客满意度</b> .....	129
<b>第一节 消费需求和消费方式</b> .....	129
一、识别消费者的特征和需求 .....	130
二、了解消费者如何决策 .....	134
<b>第二节 服务的分类和作用</b> .....	141
一、服务的分类 .....	142
二、服务在经营中的作用 .....	144
三、零售店服务发展的趋势 .....	145
四、零售店服务的四个层次 .....	147
<b>第三节 消费满意度和顾客忠诚度</b> .....	149
一、消费满意度 .....	149
二、顾客忠诚度 .....	154



第七章 零售促销与销售管理	164
第一节 零售促销策略	164
一、零售促销	164
二、促销与品牌忠诚度	165
第二节 零售促销形式	167
一、广告	167
二、公共关系	174
三、人员促销	177
四、销售促销	180
五、零售促销策略设计	182
六、促销支出与收益考核	185
第三节 销售计划的制定和执行分析	186
一、销售预测	186
二、制定方法	188
三、销售业绩分析	190
第八章 存货管理及其方法	198
第一节 存货管理的会计方法	198
一、成本价会计法	199
二、零售价管理法	202
第二节 商品存货的定额控制	207
一、商品存货定额控制的作用	207
二、预计备销商品库存量	207
三、计划扣减额	209
四、确定采购量	209
五、计划毛利	210
第三节 存货数量控制	211
一、存货周转率及投资收益率	211
二、何时再订货	214
三、订货数量确定	217
第四节 存货管理方法	219
一、保本、保利期预计	220
二、保本、保利预计	221
三、仓库保管业务	222

四、仓库管理的定额指标 .....	222
<b>第九章 零售价格制定及管理</b> .....	224
<b>第一节 影响零售定价策略的外部因素</b> .....	224
一、顾客与零售定价 .....	224
二、政府与零售定价 .....	228
三、制造商、供应商与零售定价 .....	231
四、竞争和零售定价 .....	231
<b>第二节 零售价格制定策略</b> .....	232
一、零售目标与定价 .....	233
二、主要价格政策 .....	235
<b>第三节 价格策略的实施</b> .....	239
一、定价实施的影响因素 .....	239
二、常见的定价方式 .....	240
<b>第四节 价格调整</b> .....	243
一、计算降价及加价 .....	243
二、控制降价 .....	244
<b>第十章 零售业的人力资源管理</b> .....	247
<b>第一节 零售业特殊的人力资源环境</b> .....	247
一、零售从业人员的特点 .....	247
二、零售从业人员的工作特点 .....	248
<b>第二节 挑选和聘用的程序</b> .....	249
一、零售员工的来源和评价 .....	249
二、招聘、面试及委派 .....	250
三、人员培训 .....	251
四、零售人员的报酬 .....	253
五、零售员工的监督 .....	254
<b>第三节 管理人才制约零售业的高速发展</b> .....	255
一、零售业进入高速发展时期 .....	255
二、管理人才的短缺 .....	256
三、原因分析与应对策略 .....	257
<b>附录 1 外商投资商业领域管理办法</b> .....	260

附录 2 日本大规模店铺选址法 ..... 266

参考书目 ..... 274

# 第一章 零售理论及零售企业组织形式

目前,零售业仍属于进入门槛较低的行业,也是吸引创业者进入人数最多的行业之一。然而,跻身零售业的投资者并非都能在商海中一帆风顺地前行。有的企业走上了蓬勃发展的轨道,而有的却铩羽而归。究其原因,这与创业者们对零售业的认识,以及零售企业中组织机构的设置是否适当存在密切关系。因此,了解零售业相关的理论和建立适当的零售组织机构,应是进入零售业的第一课。

## 第一节 零售理论的研究

### 一、国外零售的定义

在欧美经济发达国家,零售业(Retailing)是一个既古老又年轻的行业。古老是指零售业的蓬勃发展是从工业革命开始的,而年轻则是指在信息化、数字化、网络化的时代,零售业能够在竞争中战胜具有强大生命力的制造业和新兴电子工业,从而登上世界 500 强的宝座。这一行业既能创造财富,也能创造很多的就业机会,这就引起人们对零售业的广泛关注和研究,并得出一个结论:零售业是一个世界性的行业,是世界各国经济中不可忽略的重要组成部分,并且这一行业的魅力尚未全部展现。

零售(Retail)是指那些向消费者销售用于个人、家庭或居住消费所需商品和服务的活动,是分销过程的最终环节。

在欧美经济发达国家,零售的定义是一个较为广泛的概念,它把向最终用户、中间用户销售商品以及不涉及商品销售的服务都纳入零售的范畴。零售主要是指有形产品的销售,同时也包含必要的服务。但单纯销售和单纯的服务也适合零售的定义,如只售商品(自动售货机),只提供服务(理发、培训)。

### 二、国内零售的定义

中国零售业同世界范围的特征一样具有蓬勃的、高速发展的特征,而对零售业理论和零售企业的研究,却具有幼稚和滞后的特征。说其幼稚是指在计划经济时代,零售企业仅仅是计划经济下产品的一个分配窗口,而零售业在中国的发展、壮

大仅仅是近10年的事情。可以说中国的零售企业还处在婴幼儿时期,许多企业的行为只是在学习、模仿国外成熟企业的经验,所以有很多幼稚的表现;滞后则是指对零售理论的研究而言的,当零售企业面对改革开放的局面和大量涌入的外资企业,如饥似渴地学习、吸收国外的成熟经验,并将其转变为自己的东西时,零售业的理论则刚刚从计划经济的模式里走出来,慢慢触摸到现代商业企业跳动的脉搏,很明显的特征是理论的研究落后于现实生活中零售业的前进步伐。

零售是把商品或劳务直接出售给最终消费者的销售活动。零售的定义有广义和狭义之分,广义的零售除了销售商品之外,还包括饮食、服务、旅游、酒店业;而在实际工作中,零售往往采用更狭义的概念,主要是指商品的流通、中转和销售。其特点是向最终消费者出售商品,直接为消费者服务,而不是转售或再加工。

同上述的定义一样,国内零售企业取广义的概念是指从事商品销售、经营饮食服务,从事旅游、酒店业的企业,但由于广义概念中的零售企业各个部门已经逐步发展成为职能不同、经营特点差异很大、独立性很强的行业,故在研究零售企业上,往往采用狭义概念,即将在商品流转的范畴内、处在流转的最后一道环节、直接完成销售给消费者这一行为的企业为零售企业。

在研究零售业时,要注意它的特点,零售企业出售商品仍然是这一行业的主流,但是,各种新的零售形式纷至沓来,构成了现代零售业百花齐放现状,而且,以非提供商品销售的零售业正以很快的速度发展,如伴随着汽车工业而来的维修、清洗、装饰,与住房商品化相伴随的设计、装饰、清洁、维修等,成为社会中新的零售业态,并衍生出很多相关的零售企业。

### 三、零售业的特征

作为社会经济中的一个重要行业,零售业的影响力和未来发展都是不容忽视的,因而应对其进行必要的观察、分析、比较,了解这一行业生存的基础,研究它的发展方向、取得利润的途径和盈利的增长点。该行业有哪些软肋?制约它的因素是什么?在产业链当中,它处在什么地位?它如何影响上下游的企业和消费者以及被影响?要弄清这些问题,首先应关注零售业所具有的以下三个特征:

#### (一) 零售商平均每笔销售量比制造商少

这是零售业在产业链中的一个重要特征,制造业靠大批量制造单一品种商品,来取得规模生产中的利润,但是零售业面对的是消费者,其每次消费的数量始终是极少量的,这就要求零售业要经营很多的商品和雇佣很多的员工来满足消费者的这种需求。

#### (二) 最终消费者常常无计划购买

当消费者的购物目的不是为了采购维持生存所必需的商品时,商品的消费就

和娱乐、休闲等功能相结合了。在这样的前提下,零售业就必须在卖场功能上或商品的品种上能够满足这种需求,使无计划购买的人成为最终消费者。

(三) 大多数零售顾客的购买行为受商店位置的吸引

当零售业在社会经济中成为一种普通人可进入的行业时,人们在购买日常生活用品和消费品时,就不再需要舟车劳顿地去采购商品,而是从生活的需要出发,就近和方便购买一般商品,这与特殊商品、耐用商品的消费行为就有了差异。

### 四、零售在分销中的功能

零售是分销渠道(Distribute Channel)的最终阶段,作用是把商品及服务从制造商手中转移到消费者手中,实现分销中效率的最大化。

在产品经营的分工中,各类企业都希望达到和实现效率最大化。制造商(Manufacturer)一般仅生产一种或一类商品,并卖给少数的购买者。在科学技术日益进步的今天,分工愈来愈细,因而制造商的产品制造功能愈加狭窄和专业(当然这是专业化分工的优势所在),典型的如家电、服装、食品、家具行业。而零售企业却要聚合很多种商品,再加上适当的服务,小批量甚至零星地将商品售给消费者,这就是商品生产供应链中的分销。

零售商(Retailer)沟通顾客与制造商,通过广告、展示、推销员向顾客传递商品性能、价格、用途等信息,并满足顾客的小批量、多样化的消费需求。

在商品生产品种日新月异、推陈出新的年代,零售商在商品流转渠道中的作用将会越来越明显和重要,制造商的产品带有很强的地域性、创新性、实用性,而消费者的特征是生活的范围有限、采购商品时间和获取商品信息有限,这样,零售商就要扮演一个愈来愈重要的商品传播者的角色。典型的如美国沃尔玛商业连锁公司,一年要在中国境内采购 200 多亿美元商品,供给它全球 4 000 家公司销售。2004 年 11 月在广东深圳举办了第三届“中国(深圳)消费商品采购大会”,展场面积 50 000 平方米,2 000 多个展位,到会供应商 12 000 多家、采购商 15 000 多家,会期商品成交额 40 多亿元。

### 五、零售业对经济的影响

零售业是各个国家的重要行业,也是世界经济的重要组成部分,零售业的销售额和从业人员数量是促进经济发展的重要因素,零售业的发展趋势通常反映一个国家的总体经济走向。

从统计数字可以看出,零售业已经成为一个国家或地区经济的主要构成部分。从商品流通的供应链结构看,零售企业的上游企业从事商品生产,其中的原料生产与供应构成了制造业,而这些行业又带动了物流运输产业的蓬勃发展。零售企业

又是吸收劳动力就业的大户,同时可带动计算机软件产业、生产货场和仓库硬件设备等企业的发展。因而,零售业对社会经济的贡献相当大,在特殊的环境下,甚至可以成为支柱产业。香港特别行政区在遭遇金融风暴和中国加入 WTO 的影响以后,作为中国对外贸易窗口和桥梁的地位受到挑战,社会经济一度萧条,负资产和申请个人破产的人数打破了香港近年的记录,而拯救经济的方法竟然是利用香港自由港的位置,利用免税商品打造购物天堂,开放内地居民赴香港自由行,满足内地居民对名牌商品的追求欲望,以价廉物美的名牌产品充分展示香港购物天堂的十足魅力,仅 2004 年“五一”黄金周期间,44 万内地游客就给香港带去了 2.4 亿港元的消费,从而使香港经济走出了困境。

## 六、零售业发展的几个重要阶段

### (一) 百货商店的出现

19 世纪英国的工业革命,使社会财富迅速增加,商业由小商小贩时代进入百货商店时代,杂货铺由高大宽敞、开阔明亮的百货店代替。百货商店商品种类齐全,营业场所舒适,突出服务的作用,注重商品陈列,开展人性化服务,满足了新兴工业文明带来的需求,并使零售业成为社会经济中的主要行业,且由欧洲向美国进而向世界各国传播。中国的现代百货业的雏形在这条传播链中首先在沿海的口岸城市上海、天津、广州得以落地生根。

### (二) 连锁商店

随着工业文明发展和社会财富的增加,更多的市民进入百货商店消费,在商品经济的发展过程中,竞争促使企业需要扩大规模来降低成本,吸引顾客,从而导致连锁经营的出现。连锁商店的优点主要在于比单店具有成本低、周转快、竞争力强等特点,是由竞争向垄断发展的产物。

### (三) 超级市场

为了适应商品大量生产、大量销售的要求,同时为了适应电冰箱进入家庭生活给人们带来消费习惯的改变,以及人们希望有更多的时间花在娱乐、休闲和体育运动上等要求,因而具有品种多、价格低、周转快、自我服务特点的超级市场应运而生。它在满足人们在基本生活商品消费一次性购齐需求方面,作出了巨大的贡献,同时,超级市场是一种更加人性化的商业形式,特别是由商品短缺向商品丰富的社会经济环境过渡时,更加受到普遍的欢迎。

### (四) 购物中心

购物中心是现代工业生产和商业文化相结合的产物,它产生于家庭汽车普及和购物消费休闲化的形势下,属于新兴的商业业态。其发源地在美国,从产生到现在的 50 年历史中,这种业态向欧洲、亚洲迅速普及。在美国,社会商品销售额近一

半是在这种业态中完成的。

购物中心业态的特点是：在一个或一系列大型建筑物里，发展商规划、建筑、协调、管理这一商业机构，以几家大型商店、超级市场为核心，将一系列商店、服务、娱乐零售商组织在一起，提供购物、休闲、饮食、娱乐等一站式服务，其中顾客休闲消费占据很大比重。

## 第二节 零售企业组织形式

我们在观察和研究社会经济生活中的零售店铺时，会惊讶地发现，在这一行业里，按照不同的划分标准，竟然可以有如此多的店铺类型，其中某些商店业态简直让人匪夷所思，但奇怪的是它们都找到了各自的顾客群，也就是说，它们都有自己的生存空间。社会生活中各种不同形式的店铺，按照不同的判断标准，可以有多种分类。当然，这种划分并无任何实质上的褒贬含义，仅仅是将各种店铺进行分门别类，贴上一个标签而已。

### 一、按经营业态分

业态(Format)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。业态分类依据选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能来确定。用业态来划分零售企业，是一种最基本的分类。在经营管理者眼中，首先要按照这种划分来确定各种零售店铺在社会经济中的自然位置、投资回报高低及应有的经营策略。

#### (一) 百货店

百货店又叫百货公司(Department Store)，是指在一个大建筑物内，根据不同商品部门设销售区，开设商品种类一般有16~20个大类，涵盖社会商品生产的绝大部分，满足顾客对商品多样化需求的零售业。百货店自工业革命以来，成为零售业中的绝对统治者，业界把百货店的业态称为传统业态。虽然近几十年受到超级市场的强有力挑战，其竞争能力在日益降低，但在一般大中城市中，所占比重仍然较大。

特征：选址在市区繁华路段，交通要道。

商店规模大(5 000平方米以上)。

商店设施豪华、店堂宽敞典雅。

服务功能齐全、商品种类多。

柜台销售与开架销售相结合。

#### (二) 超级市场

超级市场(Supermarket)是指采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品



和生活用品为主,满足顾客日常生活中一般需求的(或一次性购足)零售业。一般的超级市场会提供 10 个以上商品类别和 5 000 种以上的商品规格。但在这一业态中,根据营业面积的大小、经营商品品种多少、服务消费者半径的大小等不同,又可划分出不同种类。一般而言,主要依营业面积大小和商品品种的多少进行划分。

### 1. 标准超级市场

这一类超级市场是这一业态的基本原型,商品类型以食品和日用生活品为主,一般不经营生鲜肉禽类商品。

特征:选址在居民区、商业区、交通要道。

以居住地顾客为主,10 分钟可达商店。

营业面积在 1 000 平方米左右。

销售方式自选、出入口分设、出口处结算。

营业时间不少于 11 小时。

有少量或无停车场。

### 2. 大型综合超市

大型综合超市(Hypermarket)也称大卖场,是标准超市的豪华版,它除了营业面积扩大了很多以外,商品种类也扩大了很多,增加了生鲜、蔬菜、果品、肉禽、水产及现场制作食品。它采用自选销售方式,以销售大众化实用品为主,能满足顾客一次性购足需求。大型综合超市是目前国内零售企业与外资零售企业竞争的焦点,这一类零售企业也是目前国内发展最快的业态之一,因为它有较大和舒适的营业场地、齐全的商品种类,能吸引大量消费者光临。

特征:选址在城乡结合部(市郊)、住宅区或交通要道。

营业面积在 20 000 平方米以上,有的达 30 000 平方米。

商品构成衣、食、用齐全,有定牌产品(自有名牌)。

自选销售、自运商品。

有与商场营业面积相适应的停车场。

### 3. 便利店

便利店(Convenience Store)是指以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业,是标准超级市场的浓缩版。为了满足城市消费者快捷、便利、省时的需求,便利店以销售食品、饮料为主。

特征:选址在居民区、车站、医院、娱乐场所、机关等所在地。

营业面积<100 平方米,利用率高。

顾客步行 5~7 分钟可到达。

顾客 80%是有目的的购买,商品构成以速食、饮料、小百货为主。

消费具有即时、小量、应急的特点。