

零售企业 竞争优势

汪旭晖◎著

LINGSHOU QIYE
JINGZHENG
YOUSHI

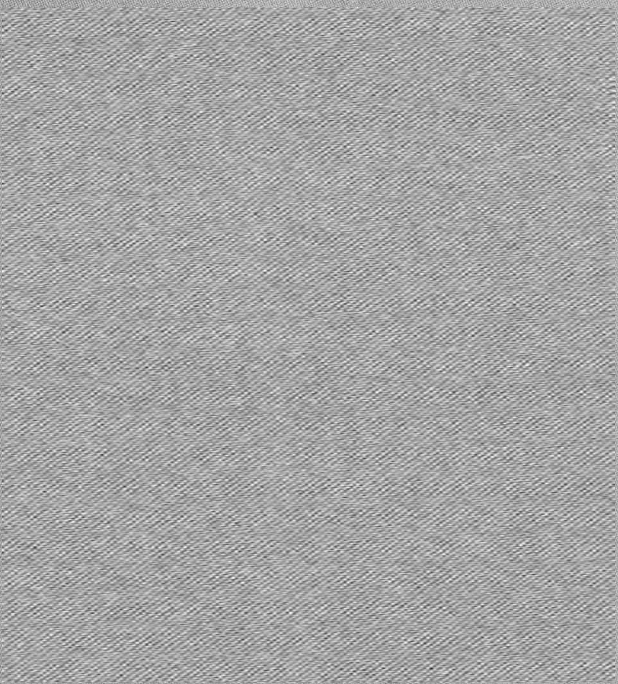


中国财政经济出版社

零售企业竞争优势



汪旭晖 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业竞争优势/汪旭晖著. —北京: 中国财政经济出版社, 2009. 4
ISBN 978 - 7 - 5095 - 1306 - 4

I. 零… II. 汪… III. 零售商业 - 商业企业 - 企业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 031989 号

责任编辑: 杨东星
封面设计: 陈 瑶

责任校对: 胡永立
版式设计: 汤广才

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 12.25 印张 280 000 字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 25.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1306 - 4/F · 1105

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

序言

xuyan

竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心，但是企业在快速扩张过程中常常把竞争优势抛至脑后。在理论方面，虽然国内外关于企业竞争优势方面的研究取得了很多有价值的成果，但是绝大部分研究是以制造业为对象的，对于零售业这一特殊领域的研究成果非常有限。

随着时间的流逝与中国市场环境的剧烈变幻，中国本土零售企业在既缺乏资金又缺乏先进技术的前提下，在面临综合实力超群的跨国零售巨头挤压与国内众多同业者厮杀的“双重困境”中，如何脱颖而出，取得领先的市场地位？只有一个恒定的法则，那就是要打造竞争优势。然而究竟如何打造竞争优势，对于本土零售企业而言确是一个全新的课题。很多零售企业盲目复制国外零售业态模式，忽视了不同零售业态的地区适应性；还有很多零售企业盲目采取了快速扩张的战略和降价促销的战术，但是规模快速增长带来的是管理的粗放，降价促销的结果反而导致利润率的降低。竞争优势缺失已经成为制约本土零售企业可持续发展的最大桎梏。在这样的背景下，本专著对零售企业竞争优势的若干重要理论问题进行探讨，试图为中国各类零售企业打造竞争优势提供全新的思路和指导借鉴，同时为政府部门零售商业相关政策的设计提供理论依据。

本书除了第1章绪论以外，核心内容由第2章到第8章七个在形式上相互独立的专题研究组成，虽然形式上独立，但是内容上确又密切相关，紧密围绕零售企业竞争优势的培育，使相互独立的研究“形散而神不散”。第2章从店铺环境优化的视角，提供了零售企业竞争优势培育的新途径；第3章探讨了自有品牌战略与零售企业竞争优势的关系，并对如何培育自有品牌提供了新的思路；第4章从零供关系优化角度对零售企业竞争优势打造进行了探析；第5章从零售系统创新视角，分析了零售企业如何获取可持续竞争优势；第6章从零售专业技能跨国转移视角出发，对零售竞争优势跨国扩展进行了分析；第7章对网上零售竞争优势问题进行了探讨；第8章对国际化背景下中国本土零售企业竞争优势打造提供了系统对策建议。

从学术思想和内容范围看,本专著每一部分内容都以创新性的视角提出了作者自己的观点,研究内容贯穿零售企业竞争优势形成的关键路径,系统而全面地搭建起零售企业竞争优势培育的理论体系。从结构体系与写作特点看,本专著结构设计严谨,逻辑严密,对问题的剖析阐述层层深入,理论与实践应用环节紧密相扣,资料丰富,采用了大量的最新数据信息。从专著采用的研究方法看,综合运用了文献比较分析、典型调查法、问卷调查法、总结归纳法、案例分析法等多种研究方法,较好地实现了实证研究与规范研究的结合、理论推理与实地调查的结合,使得有关结论与对策建议更符合客观实际。

本书的主要读者对象包括高校经济管理类专业的本科生、研究生(含MBA、EMBA及博士生),商业经济领域的专家学者及理论工作者,商业企业各级管理者以及政府商业主管部门的人士。

汪旭晖

2009年2月

第 1 章 绪论	(1)
1.1 零售企业竞争优势的来源	(1)
1.2 研究线索——零售企业竞争优势研究的热点	(6)
第 2 章 店铺环境与零售企业竞争优势	(7)
2.1 店铺环境问题讨论的缘起	(7)
2.2 店铺环境的文献回顾	(8)
2.3 理论框架构建	(10)
2.4 通过店铺环境优化创造竞争优势的策略	(13)
第 3 章 自有品牌与零售企业竞争优势	(21)
3.1 自有品牌及对零售企业竞争优势的影响	(21)
3.2 中国零售商自有品牌的实施难点及对策	(24)
3.3 店铺形象对自有品牌感知与购买意向的影响：一个实证研究	(27)
第 4 章 零供关系与零售企业竞争优势	(36)
4.1 国外关于零供关系的研究进展	(36)
4.2 中国零供矛盾的现状及其主要原因	(38)
4.3 压榨供应商能提升零售企业竞争优势吗？	(41)
4.4 零供协作创造竞争优势	(42)
第 5 章 零售创新：可持续竞争优势的保障	(57)
5.1 零售创新及其意义	(57)
5.2 零售创新体系：一个理论模型	(58)
5.3 典型零售创新案例	(70)
5.4 中国农村零售业态创新：一个实证研究	(77)
第 6 章 零售竞争优势的跨国扩展：专业技能转移视角的分析	(86)
6.1 从零售国际化失败引发的思考	(86)
6.2 组织学习视角下的零售专业技能跨国转移	(90)
6.3 零售专业技能跨国转移的案例分析	(97)

第7章 网上零售企业的竞争优势	(104)
7.1 网上购物态势及发展瓶颈	(104)
7.2 网上零售企业竞争优势形成机理：一个实证研究	(106)
7.3 当当网与淘宝网的案例分析及启示	(119)
第8章 国际化背景下的中国本土零售企业竞争优势培育	(130)
8.1 跨国零售企业中国市场的扩张历程	(130)
8.2 跨国零售企业中国市场战略	(133)
8.3 中外零售商中国市场战略的比较研究	(152)
8.4 本土零售企业竞争优势培育路径	(160)
参考文献	(168)
后 记	(184)

第 1 章

绪 论

随着经济体制改革的不断深入，中国零售业发生了翻天覆地的变化：过去街边的副食小店变成了现代化的超市；过去需要凭票供应的家电商品，今天随时可以购买；过去平淡无奇的购物场所，如今却融入了更多的休闲娱乐元素，给人营造一种独特的购物体验；过去需要出国方可买到的高档化妆品，今天在家中点击鼠标就有人将其送到手中……所有这些变化都源于中国 20 世纪 90 年代中期以来爆发的一场前所未有的零售革命。伴随着这场零售革命，中国零售业得到了快速发展，但是与此同时，中国零售市场结构也发生了变化：零售业成为了典型的微利行业，零售市场的竞争变得愈发激烈，这在大量外资零售企业抢滩中国大陆市场以后表现得尤为明显。

如今，在激烈的市场竞争面前，很多零售企业为了寻求快速扩张，而将竞争优势抛至脑后，盲目采取了很多不当的竞争策略，如普遍将降价促销作为保持市场占有率的最为重要的手段，结果往往导致企业核心竞争力和长期竞争优势没有形成，恶性竞争加剧，利润率持续下降，并且引发了一系列社会问题，如重庆家乐福 2007 年发生的因争抢特价食用油造成的踩踏伤亡事件。当前，培育零售企业竞争优势已经成为一个关系到零售企业生存与发展的战略性问题，但目前无论是理论界还是实业界对于零售竞争优势的理解还不够深入，相关研究文献非常少，很多零售企业对于如何培育自身的竞争优势也无从下手。

零售企业竞争优势一般是指两个零售企业处在同一市场中，面对相似目标市场，其中一个企业能够赢得更高的现实或潜在的利润或市场占有率时，这个零售企业就拥有某种竞争优势。换句话说，所谓零售企业竞争优势其实就是一个零售企业独具的、支撑其可持续竞争的各种优势的总和，是零售企业超越其竞争对手的能力表现。



1.1

零售企业竞争优势的来源

1.1.1 基于成本领先的零售企业竞争优势

成本领先是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等

领域内把成本降到最低限度，成为产业中成本领先者。成本控制绝对不仅仅是单纯的压缩成本，需要建立起科学合理的成本分析与控制系统。同时，企业的管理者要在明确把握公司的成本构架、盈利情况基础上确保正确的决策方向，为从根本上改善企业成本状况制定正确的内部决策，从而真正实现有效的成本控制。成本优势对零售业而言有更重要的意义。美国哈佛商学院零售学权威马克奈尔（McNair, M. P.）教授提出的“零售论假说”很有利地说明了这一点。一个创新型零售商开始总是通过使用各种新技术或提供较少的零售服务来降低其经营成本，并以较低的姿态和较低的毛利率，大量而低价格地销售商品来进入零售领域的。由于这种经营方式获得了消费者的支持，从而便取得了经营上的成功。于是，便出现了与这个零售商所采取的经营方式相类似的模仿者的出现，并开始发生激烈的价格竞争。这个“创新型”零售商为了使自己与其竞争对手相区别，便开始提高服务和商品的档次，并改善经营设施和环境，以扩大毛利，这必然导致成本上升，结果这个“创新型”零售商逐渐丧失了当初的低价定位的特征，从而又促使市场上其他低价格、低成本新型业态模式的出现。超级市场、折扣商店等业态最初都是以追求低价格销售而出现的，而低价格的背后往往都是低成本的支撑。所以成本领先驱使着新型零售业态在竞争中不断替代旧零售业态，而当这一业态失去了成本领先优势时，则马上又会被另一种以成本领先为竞争武器的零售业态所替代，于是，零售轮子就是这样在成本领先的推动下向前发展着。也就是说成本领先战略往往是新兴零售业后来居上的有力武器。那么如何才能达到成本领先呢？要获得成本领先优势，注重采购成本控制、物流成本控制与运营成本控制是关键。

1.1.1.1 采购成本控制

采购是企业成本控制的重点，尤其是零售业成本控制的关键。采购成本的高低会直接影响到企业最终产品的定价情况和整个供应链的最终获利情况。企业应通过建立严格完善的采购制度和流程，规范企业的采购活动、提高采购效率并杜绝暗箱操作，通过集中采购，发挥规模效应，享受价格上的批量折扣优惠，降低平均进货成本，进一步将其转化为相对较低的价格竞争优势，从而形成对消费者的购买欲的有效刺激，并使零售企业在激烈的竞争中占有主动权，形成企业经营的良性循环。

以沃尔玛的采购成本控制为例，沃尔玛在采购流程的每一个环节，都为其“天天低价”做出了贡献。首先，在确定供应商环节，沃尔玛对供应商规模、实力、技术、产品质量、信用等有一系列的资质认证，要求厂商只提供自己最好的10种产品即可，沃尔玛则用4个标准（提高沃尔玛已有商品质量、降低沃尔玛价格水平、增加沃尔玛的价值和丰富沃尔玛商品品种）对其进行评价，最后由采购经理确定大致的产品数量、质量和价格水平。其次，在谈判环节，由采办人员（非采购经理）具体负责，他们不能接受宴请，不能接受礼品，谈判在沃尔玛公司进行，公司要求每一个采购人员绝对站在消费者采购代理的立场上，苛刻地挑选产品，顽强地讨价还价，迫使供应商提供最好的产品，给出最低的底价（吕一林，2000）。再次，在采购实施环节，沃尔玛的直接采购、集中采购、买断采购、根据店铺订货采购，都大大降低了成本。在直接采购方面，沃尔玛自20世纪80年代早期开始就取消中间商制度，直接向厂家采购，使采购价格降低2%~6%。在集中采购方面，从20世纪90年代初开始，沃尔玛统一采购的比例已超过85%，在美国拥有10%的市场占有率，这种集中采购规模使宝洁、可口可乐、卡夫等巨型公司超过10%的商品都是在沃尔玛店铺销售的，他们愿意按照批量给予沃尔玛大幅度回扣；至于规模不大的数以百计的消费品生产商，几乎

100%的商品是通过沃尔玛销售的,因此不得不接受沃尔玛的低廉采购价格。在买断采购方面,通过买断可以取得比代销制更低的进货价格。同时沃尔玛要求供应商提供佣金和免费商品支持:年度佣金为销售额的1.5%,仓库佣金为销售额的1.5%~3%,新品进场首单免费(胡松评,2006)。在根据店铺订货采购方面,沃尔玛各个店铺根据销售和库存情况向配送中心提出订货计划,配送中心汇总订单,向厂家发出订货单,这一切在几个小时内完成。这一系列措施在保证采购优质产品的同时,至少可使沃尔玛商品进价低于竞争对手10%(李飞、汪旭晖,2006)。

1.1.1.2 物流成本控制

物流成本控制,是衡量零售企业经营管理水平的重要标志,也是影响零售企业经营成果的重要因素,包括建立物流中心统一配送、利用第三方物流、采用各种先进的物流技术等。快捷的信息反馈和高效的物流管理系统,可以使商品存量大大降低,资金周转速度加快,企业成本自然降低。沃尔玛的物流成本控制是其获取成本领先优势的关键。早在1996年,沃尔玛就已经拥有30个配送中心、2000多辆运货卡车,相对于其他同业商店平均两周补货一次,沃尔玛平均一周补货两次。它还采用全球卫星定位等高新技术形成了独特高效的供应链管理体系,沃尔玛可以在1小时内查看到全球数千家店的库存情况,可以在任何时候指挥物流车队选择最便捷的运输路线,保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时。高效快速的配送系统,使沃尔玛各分店能做到既不缺货也不压货,大大节省了存货成本。

1.1.1.3 运营成本控制

运营成本的控制,体现在任何细小的环节上。包括使用品类管理的手段,简化店内运作流程,提高店内营运效率,减少营运人员,采用各种先进的零售运营技术等。在沃尔玛的各级管理人员办公室里,看不到昂贵的办公用品、家具和地毯,也没有豪华的装饰,公司还经常鼓励员工尽力为节省开支出谋划策,并不断奖励和提拔那些在损耗控制、货品陈列和商品促销有创意的员工。沃尔玛的店铺装修简洁,商品多采用大包装,同时店址绝不会选在租金昂贵的商业繁华地带(中国市场除外)。此外,沃尔玛还尽量减少广告费,在零售业同行业中,沃尔玛的广告费最低,但销售额最大。沃尔玛的成功在于始终如一地坚持了山姆·沃尔顿的立业原则之一:“比竞争对手更节约开支。”这使沃尔玛能长期把商品价格保持在最低水平线上。

1.1.2 基于差异化的零售企业竞争优势

差异化是指通过提供与众不同的产品或服务,通过满足顾客特殊需求而形成竞争优势。差异化做的好,可以产生和垄断一样的效果。差异化战略特别强调市场营销所关注的顾客价值,如果一个企业能够提供给顾客某种具有独特性的东西,那么它就具有了有别于其他竞争对手的差异化竞争优势。产品、价格、服务、店址、环境、沟通等任何一种零售营销组合要素,都有可能成为企业实现差异化竞争优势的关键要素。这里我们对几个主要的差异化关键要素进行说明。

1.1.2.1 商品差异化

零售商店归根结底是为消费者提供购物的场所,任何一项零售经营策略的实施,无非是吸引顾客以满意的方式购买到称心如意的商品。商品差异化是零售企业实现差异化竞争优势的首要途径。这种差异化体现在商品品类组合的差异化、产品品牌组合的差异化(包括制造品牌差异化,零售自有品牌组合的差异化)、商品利益与附加值的差异化、商品价格差

异化、商品展示差异化等。有时零售商需要根据当地人们的特殊需求及品味来安排商品组合，即采取定制化的商品来实现差异化竞争优势。

1.1.2.2 服务差异化

对零售业来说，改善服务是实现差异化优势的最佳途径。零售企业在服务上追求差别化竞争优势的时候，往往需要注意以下几点：（1）加强服务人员培训。顾客服务最先通过服务人员与顾客的接触反映出来，加强服务人员培训是企业营造良好服务形象的基础。一个训练有素的服务人员必须表现出以下良好的特征：具备所必须的知识与技能；有友善、礼貌体贴的态度；诚实、可靠使顾客感到值得信赖；能提供标准职业服务；对顾客的问题能够快速反应；能努力了解顾客，并能与他们及时沟通等。（2）降低顾客的风险感。与产品的有形部分相比，顾客认为服务的风险更大，可进入性低。可进入性是指顾客对某项服务的熟悉程度的大小和对其消费过程的控制程度的高低而产生的风险感和距离感。因此，企业如果能在消费过程的可进入性上实现差异化，降低消费前的风险感，就可有效吸引顾客，获得竞争优势。如首先提出免费试用、不满意就退货等经营口号的零售商就在降低顾客风险感方面实现了差异化。（3）注重服务方式的多样化。常见的服务组合要素包括：咨询服务（提供有关商品信息和资料，帮助顾客决策参考和掌握商品知识）、导购服务、信贷服务（信用卡、支票、分期付款）、送货服务、处理投诉、培训顾客使之正常使用商品、安装维修、退换商品、包装、定制、休息室、购物车、幼儿游乐室、存包、购物袋、婴儿车、赊销、停车场、现场演示、餐饮、电话、取款机等等。进行服务方式的合理组合和创新是打造服务差异化竞争优势的关键。

1.1.2.3 店址差异化

零售业区别于制造业的显著特点之一在于其是一个选址产业，好的店址对于零售商业经营绩效的提高有着重要的作用，这是因为顾客在选择商店进行购物时，店铺的位置是其所考虑的一个重要因素。同时，店铺的空间位置也是形成差别化甚至垄断经营的重要条件。零售经营者可以随时改变他们的价格、商品组合、服务内容与促销手段等营销组合要素，但是店铺的位置一旦决定就很难改变了。因此，占据优越的店铺位置是一笔无形资产，将源源不断地为企业带来可观的赢利，是零售企业获得其他竞争者不易模仿的差别化竞争优势的重要途径。零售企业进行差异化店址选择时，既要充分考虑选址的一般原则，即选择商业活动频度高、人口密度高、客流量大、交通便利、接近集客地（剧院、电影院、公园、车站、码头、机场、写字楼、机关、学校、医院、体育场、博物馆等场所）、同类商店集聚地等地方（夏春玉，2008），又要考虑当地的零售商业设施的饱和度，在综合考察全社会利益、消费者利益、零售商利益、竞争者利益的基础上，进行店址开发。

1.1.2.4 店铺设计差异化

店铺设计水平的高低，直接体现出零售企业的服务形象和经营风貌，影响着顾客的满意程度，关系到企业的经济效益和社会效益。首先，零售店铺的设计要体现人本主题，时时刻刻为顾客着想，要充分考虑顾客与营业员、顾客与商品的和谐、沟通与“对话”，充分重视顾客购物、审视商品路线的流畅，认真设计商场内声、光、热等物理环境和风、水、电等现代设施的设置。其次，还要重视商店规划的整体艺术造型和创新意识。现代商业建筑很重视内外环境的设计，特别重视从外到内、从局部到全局的整体艺术造型效果。对此，美国商店规划设计师协会（ISP）提出了商店规划、造型艺术、视觉推销功能、照明设计和创新意识

等五种对商业建筑室内设计质量的评价标准,可见店铺设计对形成竞争优势的重要性。差异化的店铺设计能够给消费者营造与众不同的购物体验,提升顾客价值,增强企业竞争优势。例如,美国拉斯维加斯的论坛购物中心是一家以古罗马集市为主题的购物中心,地面铺着大理石地板,有白色罗马列柱、仿露天咖啡座、绿树、喷泉,天花板是个大银幕,蓝天白云的画面栩栩如生,偶尔还有闪电雷鸣,模拟暴风雨的情形,在集市大门和各入口处,每个小时有模仿的凯撒大帝与其他古罗马士兵行军通过,使人感觉仿佛重新回到古罗马时代。就是因为独特的店铺设计,使论坛购物中心每平方米创造的营业额远高于一般购物中心的水平(肖怡,2003)。

1.1.3 小结

总之,成本领先和差异化是零售企业获取竞争优势的两种重要战略。采取何种战略往往取决于企业在自身资源约束条件下的准确定位。对于那些拥有强大渠道势力,规模经济显著,拥有高效物流系统和现代化信息技术的大型零售企业,最有条件实现低成本的竞争优势,并可以将其转化为一种低价定位的优势。但并非所有企业都能具备成本领先优势所必需的资源基础,如果在没有明显成本优势的情况下,则也可以考虑在产品(包括品牌)、服务、环境、便利或体验等某一方面形成自己的差别化竞争优势。在美国进行的一项实证研究结果证明:在每一笔交易当中,消费者关注的有5种利益:价格(price)、产品(product)、易接近性(access)、服务(service)和体验(experience)。世界上最为成功的零售店铺仅仅把其中一个方面做得出色(5分),另一个方面做得优秀(4分),其他三个方面不过达到行业平均水平(3分)(弗雷德等,2002),这说明了零售企业完全可以在非成本、非价格方面建立竞争优势,且可以保持理想的利润率。而这种差异化优势对于大多数零售企业而言,可能显得更加重要。这里需要特别强调的是,差异化优势与低成本优势并不是一个一维连续统一体的两端,而是两种不同的维度,也就是说并非要得到成本领先,就得牺牲差异化;而要得到差异化,就必须牺牲成本。企业也完全可以同时实施差异化战略和成本领先战略,以较低的价格满足顾客的根本需求,同时通过差异化吸引更多的客流,从而产生更强的竞争优势。低成本与差异化的动态关系可以从图1-1中得到反映。

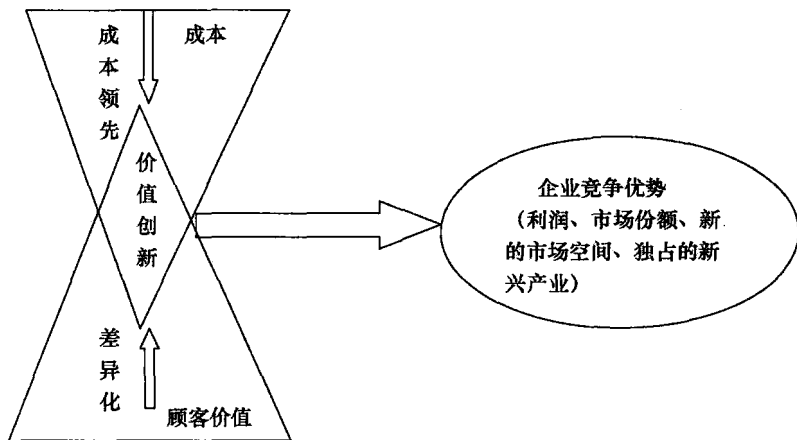


图 1-1 差异化和低成本之间的动态关系

资料来源:芮明杰、李想:“差异化、成本领先和价值创新——企业竞争优势的一个经济学解释”,《财经问题研究》,2007年第1期,第37~44页。



1.2 研究线索——零售企业竞争优势研究的热点

零售企业可以从多个维度打造自己的竞争优势。但是从国内外零售企业经营实践看,在零售竞争优势培育方面,以下几个问题特别值得重视:

(1) 店铺环境与零售企业竞争优势。并非所有企业都有实力拥有类似沃尔玛那样先进的信息技术和供应链管理技术来实现成本优势,而且压缩成本的空间在未来会越来越小,在这种情况下,通过店铺环境优化为消费者营造一种独特的购物体验,将成为未来零售企业竞争优势培育的一个重点。但是目前国内关于零售店铺环境优化的研究并不多见,这使零售企业在通过店铺环境优化提升竞争优势方面存在很大困惑与迷茫。

(2) 自有品牌与零售企业竞争优势。通过自有品牌的开发,零售商可以在与供应商的交易中占据有利地位,获得更大的渠道支配力量,而且经营自有品牌可以比经营制造品牌获得更多利润,可以树立零售商的差别化优势,成为参与市场竞争的有利武器。开发自有品牌将成为未来零售企业打造竞争优势的一个重要途径。但是目前国内零售企业在自有品牌开发上存在很多误区,严重制约了通过自有品牌打造竞争优势的效果。

(3) 零供关系与零售企业竞争优势。随着流通渠道主导权由制造商向零售商的转移,越来越多的大型零售商凭借渠道势力大肆盘剥供应商,导致零供矛盾不断激化。这种态势从长远看,不利于零售企业可持续竞争优势的培育,所以运用供应链协作思想改善零供关系,将为零售企业打造竞争优势提供一个崭新思路。

(4) 零售创新与零售企业竞争优势。在竞争与激变的市场上驰骋的关键在于创新。不创新就等于死亡。零售企业只有在业态、战略管理、信息技术、物流模式等方面进行全方位创新,才能在急剧变革环境中获得生存与发展。然而我国零售企业面临的最大问题就是“复制”过多,“创新”过少,创新能力的缺失影响了零售企业的可持续发展。

(5) 零售企业竞争优势的跨国扩展。随着全球范围内零售国际化程度的提高,零售竞争优势的跨国扩展是国际零售企业必须面对和思考的问题,也是中国本土零售企业未来实施“走出去”战略时必须正视的问题。由于不同国家的文化与商业环境差异,在母国市场形成的竞争优势往往无法直接复制到东道国市场,本土化是至关重要的。很多零售国际化失败的案例都与竞争优势转移失效有密切关系,实现有效的零售竞争优势跨国扩展,是国际零售企业在东道国市场获取竞争优势的关键。这将成为零售竞争优势研究中一个极具前瞻性的研究课题。

(6) 网上零售企业竞争优势。网上购物已经逐渐走入日常人们生活,网上零售企业的竞争也越来越激烈。但是在如何培育忠诚顾客方面,网上零售商店有着与实体店铺本质的差别。网上零售企业如何培育顾客忠诚与竞争优势是零售竞争优势研究的一个热点。

以上六方面问题可以看作是零售企业竞争优势研究的热点,本书将立足于这些前沿问题,从不同角度和侧面对零售企业竞争优势的培育进行理论与实证探索,并结合中国零售市场现实,对国际化背景下中国本土零售企业竞争优势的构建与相关政策取向进行全方位探讨。

第2章

店铺环境与零售企业竞争优势

2.1

店铺环境问题讨论的缘起

过去零售商多通过价格、商品及促销等方式作为竞争的手段，以创造差别化优势来吸引顾客，然而随着竞争过程中的相互模仿和学习，零售商之间的商品与价格渐渐趋同，而消费者也发觉不同零售商提供的商品和价格并没有本质性差别。此外利用价格促销来吸引消费者的效力也正在逐渐变弱，原因在于零售商们选择的价格促销档期相当接近（比如皆在特定节日或者换季时节），且零售商们并无法提供特别低的折扣来吸引顾客。Reichheld（1996）曾更认为，像优惠券及促销这类行销工具不但只有最低的效果，而且还可能吸引到错误的顾客。

近年来，越来越多的零售商渐渐跳脱了以商品、价格和促销等方式作为竞争的手段，而逐渐开始重视消费者在购物过程中的体验，这主要是因为零售商发现，凭借商品、价格、促销等方法已无法再为企业带来差别化优势。此外，越来越多的消费者已经将购物视为一种休闲活动，因此消费者除了在购物过程中希望得到良好的商品交易，更渴望在店铺购物时获得良好的体验。所以有学者认为现代企业不是在销售物质和提供服务，而是在销售氛围和提供情感体验，但是企业不能决定体验的价值，体验创造的价值来自消费者个人的内心反应，客户的主观感受高于产品和服务的客观存在。企业要想赚取利润，就必须把物质的东西转换成具有精神的东西（李海舰、冯丽，2004）。而在零售商创造顾客体验的过程中，店铺环境扮演了重要的角色。很多研究表明，良好的店铺环境，可以在已有的经济手段和地理位置条件下，加强店铺的吸引力，有助于增加顾客对店铺的忠诚和重复惠顾。因此，店铺环境优化越来越成为当代零售企业提升绩效、获取竞争优势的重要途径。本部分将通过店铺环境对消费者惠顾行为影响机理的探究，寻求零售企业通过店铺环境优化来创造竞争优势的路径选择。

2.2

店铺环境的文献回顾

店铺环境指的是由音乐、灯光、布局、标识以及人的元素等多重要素构成的实体物理环境。环境心理学的很多文献都探讨了物理环境与行为之间的关系，比较有代表性的是 Mehrabian and Russell (1974) 提出的“刺激—机体—反应” (Stimulus - Organism - Response, S - O - R) 模型，该模型认为环境中的各种刺激会使得有机体产生相应的行为结果，表现出接纳反应或者规避反应。在刺激与行为结果之间代表了三种不同的情绪状态：愉悦、激昂与支配 (pleasure, arousal and dominance, PAD)。这三种不同的情绪组合导致了不同的行为结果，使得某人是否愿意呆在某个特定的环境中，也就是决定了他采取的是接纳行为还是规避行为 (见图 2-1)。在 Mehrabian and Russell (1974) 看来，对于环境的所有反应，均可视为接纳行为或者规避行为，这种行为可以通过多个层面来考虑：(1) 身体想要留下 (接纳) 或者离开 (规避) 特定环境的想法或行为；(2) 想要浏览 (接纳) 或倾向在特定环境下没有活力 (规避) 的想法或行为；(3) 想在特定环境中与他人沟通 (接纳) 或避免 (规避) 的想法或行为；(4) 以满意度之强化程度 (接纳) 或妨碍程度 (规避) 的想法或行为。Mehrabian (1976) 进一步提出了环境负荷 (Environmental Load) 的概念，环境负荷是指环境可以用其所传达给个人的讯息率加以描述。不论是视觉、听觉、嗅觉、味觉或是触觉，任何环境都会引起感官的刺激，使得神经系统处在激昂的情绪状态，也就是说个人接受到的讯息率，与其落在激昂构面的感受有关。环境负荷的高低是指环境传达讯息的多寡，环境负荷高时，比较容易产生激昂的情绪，也就是会使个人在环境中具有较高的活力。Mehrabian 认为与环境负荷有关的包括：(1) 强度，即感受到刺激的程度，例如音乐音量 90 分贝比 50 分贝强烈，表示前者的环境负荷较后者高；(2) 新奇度，这是基于个人对环境中讯息熟悉程度而定；(3) 复杂度，是说明环境中讯息种类的多少，如果种类越多越复杂，则个人需要付出更多的心力去感知讯息。

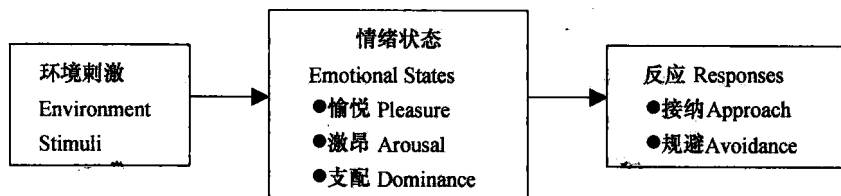


图 2-1 Mehrabian - Russell 模型

M - R 模型对于适当的环境刺激的分类却没有提及，但是对于刺激的因子有所考量，由于讯息负荷的差异，行为在环境之中被唤起的激昂程度自然不同，讯息的负荷被个人的特征所左右，会影响其激昂的程度，进而影响消费者规避行为。

Donovan 和 Rossiter (1982) 通过对店铺气氛的考察检验了 M - R 模型，结果发现，环境刺激所激发的愉悦情绪，会使消费者在店铺中停留更久的时间，增加 12% ~ 50% 的

购物意图与行为,并提高与销售人员交谈互动的意图。Donovan 和 Rossiter (1982) 指出,诸如照明、音乐及色彩等感性的气氛对消费者情绪的影响,在零售店铺研究时经常被忽略掉,反而理性的感知被强调了,例如价格、选址、商品多样化及商品品质等。Donovan 和 Rossiter (1982) 研究的焦点在于理性的感知因子可能是消费者店铺选择以及大部分在店内计划性购买的主要原因,然而消费者在店内的非计划性购买,可能是受店铺气氛刺激而产生的感性的情绪,导致容易发生冲动购买,这是零售商店研究的重要课题。Engel 等 (1986) 的研究曾指出,至少有一半超级市场消费者的购买行为是冲动购买,Ahtola (1985) 也认为估计约 50% 的消费者购物是无计划的,因而容易产生冲动性购买,主要是因为消费者到达零售店铺以后,受到店铺环境的影响,而提高感性的知觉价值所致,因为店铺环境能引起消费者的互动,引起消费者的注意,使购物变成一种愉悦的享受。Belenger 等 (1978) 针对百货公司的研究,发现全部销售的 27% ~ 62% 是属于冲动性购买,同时也发觉,消费者到一家店铺的次数越多,购买的可能性越大,这说明了店铺环境有助于激发感性的消费者情绪,使更多的冲动性购买成为可能。Darden 等 (1983) 进一步验证了零售店铺实体环境的吸引力与消费者惠顾意向之间存在显著的正相关关系,其关系强度比商品品质、一般价格水平等其他非环境因素的影响都要大。Engel 等 (1986) 着重研究了店铺气氛的影响,研究发现音乐、陈列、店内位置、颜色、P. O. P、销售人员及人潮等环境因素都会影响消费者的购物行为。如果消费者暴露在嘈杂的环境中,将花费较少的时间采购相同的商品,而当商店的背景音乐是属于慢节奏时,可以使消费者增加消费金额与滞留时间;另一方面,店铺灯光的颜色对消费者的知觉与行为,具有潜在的影响力;过多的拥挤人潮也会使消费者减少滞留时间,因而造成不满的情绪反应。Wakefield 和 Baker (1998) 认为,购物中心租户的多样性、购物中心的实体环境及消费者本身的购物涉入程度会对购物中心内的刺激以及停留在购物中心内的渴望有正面的影响,并进而影响顾客的重复惠顾意向。Milliman (1982) 研究了店铺环境中的音乐节奏对消费者购物行为的影响,与快节奏或没有音乐相比,慢音乐将会降低店铺中顾客流动速度,同时慢音乐将会对销量的增加有最好的效果。Yalch and Spangenberg (2000) 发现购物者在不熟悉的音乐背景下,会花更长的时间购物,但在熟悉的音乐背景下,他们会觉得自己的购物时间很长。Spangenberg 等 (1996) 着重对店铺环境中的气味进行了研究,他们通过归纳气味的影响发现,气味的存在比它的强度和性质更为重要。许多与愉悦性气味相关的利益都是与这种气味不让人讨厌的特点相联系的。中立和一致性的气味,由于能增加消费者的购物体验,因此为零售商提供了最大的利益。Backstrom 和 Johansson (2006) 对零售业中体验式经济和体验式消费的本质进行了研究,结果发现店铺环境的优化能为消费者带来更好的购物体验,增加消费者的购买意愿,但是同时也发现消费者传统价值观对购买行为也存在必然的影响。Kaltcheva 和 Weitz (2006) 的研究表明消费者的购物动机很大程度上来源于店铺环境的影响,特别是一个舒适的购物环境对娱乐休闲型消费者会产生很大的激励效果,增强他们的购买意愿。

可见,店铺环境可以通过影响消费者情绪,进而影响消费者的购买行为。那么零售企业究竟应该如何运用店铺环境激发消费者的购买欲望呢?这需要对店铺环境维度及其对消费者惠顾行为的作用机理进行更加深入的剖析。

2.3 理论框架构建

一些学者对店铺环境要素进行了划分, Bitner (1992) 提出店铺环境的三个维度: 周围条件、空间设计与功能性、符号与标识。Everett 等 (1994) 按照消费者进入店铺的路径将店铺环境划分为宏观环境、中观环境和微观环境三个部分, 外部环境是指店铺外观的环境变量 (如建筑物的颜色、店铺外周边环境、标识与招牌等); 中观环境也叫内部环境, 是指决定店铺内部结构的各种布局和设计变量 (如空间设计与分配、出入口设计、通道设计等); 微观环境是指在店铺内部某个地理范围内距离消费者最近的一些变量 (如音乐、温度、拥挤程度、价格标签, 商品陈列等)。Wakefield 和 Baker (1998) 研究了购物中心的环境, 将购物中心的环境划分为实体环境和店内的租户的多样性, 其中实体环境又包括周遭因素、设计因素及布局, 购物中心租户多样性分为商店、饮食服务及娱乐物的多样性。Baker 等 (2002) 在多重店铺环境线索的研究中认为, 店铺环境由社会因子、设计因子、氛围因子三大因子构成, 成为店铺环境维度划分中最具有代表性的研究。我们的研究将以 Baker 等 (2002) 对店铺环境维度的划分为基础, 构建起零售店铺环境对消费者惠顾行为作用机理的理论框架 (见图 2-2)。

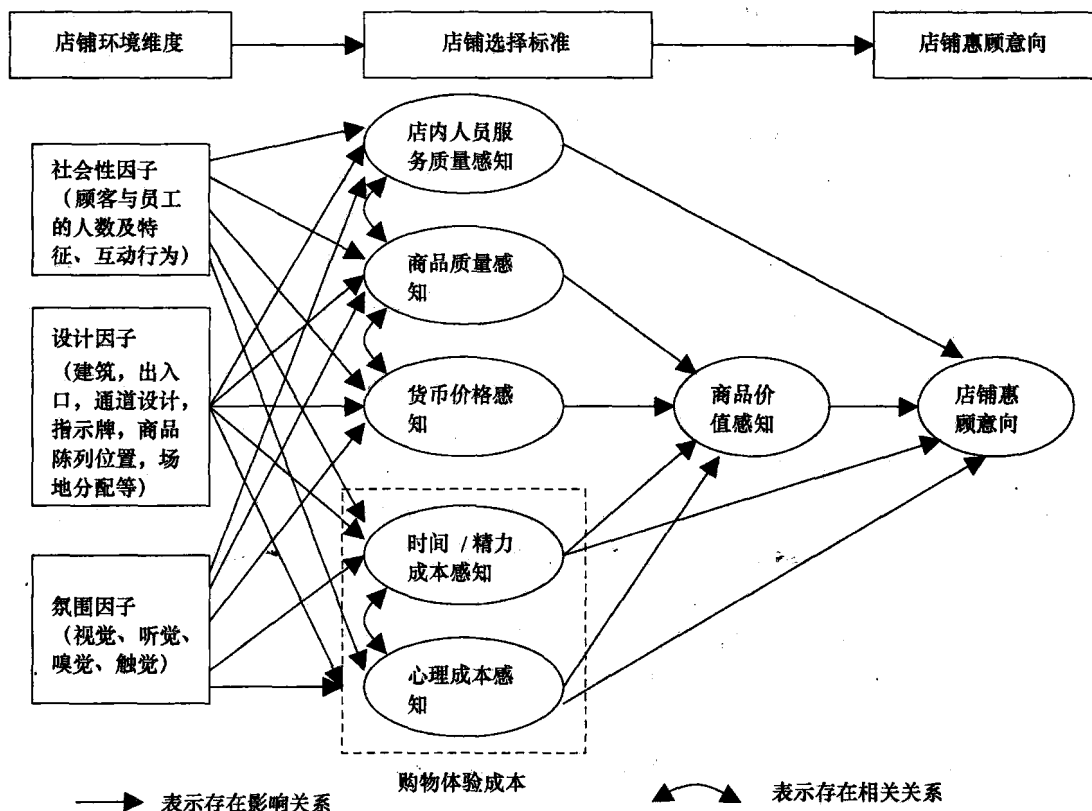


图 2-2 店铺环境对消费者惠顾行为的作用机理