

LINGSHOU GUANLI

高等院校管理 · 营销类系列教材

◆ 任锡源 主编

零售管理

 首都经济贸易大学出版社

零售管理

◆主编 任建源 ◆副主编 张中科 陶晓波 司茹

首都经济贸易大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

零售管理/任锡源主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2007.7
(高等院校管理、营销类系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1308 - 7

I. 零… II. 任… III. 零售商业 - 商业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 001902 号

零售管理

主编 任锡源 副主编 张中科 陶晓波 司 茹

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 343 千字

印 张 19.5

版 次 2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1308 - 7/F·765

定 价 26.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

序

零售业有着悠久的历史,近几十年来,伴随着生产方式和消费方式的变化,零售业也在经历着一次又一次的变革,不断创新并得到快速发展。在发达的市场经济国家,零售业已经从社会生产系统的终端行业转变为先导产业,从而对整个社会经济产生深刻的影响。

零售业是近年来中国发展变化最快、最具活力的行业之一。零售业从事的经营活动距离消费者如此之近,以至于几乎每个人都能感受到中国零售业近年来发生的近乎天翻地覆的变化,并且因这种变化而得以提高自己的生活质量。

事实上,尽管中国零售业市场在2004年年底才全面对外开放,但一个不争的事实是,在不少城市,外资零售巨头进入市场的规模、速度,远远超过中国零售业界的估计。从1992年初到2003年9月,全国零售业累计实际利用外资约30亿美元,批准设立外资商业企业264家,分店2200多个。截至2004年4月,全球零售企业200强中已有12.5%的企业进入中国,另外有12%的企业已经进入亚洲,为随时进入中国做准备。全球知名的零售企业,如沃尔玛、家乐福、大润发、欧尚、易初莲花、万客隆、麦德龙、华堂、百佳、普尔斯马特等均在中国零售格局中扮演重要角色。

可以预见,外资抢滩中国零售业的速度与规模将进一步加快和扩大,市场竞争会更加激烈。这些外资零售企业以其超前的经营理念、庞大的规模、价廉物美的商品、规范周到的服务、特殊的营销手段,向我国零售业发起了强大的攻势,使我国企业面临着竞争、生存与发展的严峻考验。

与发达国家相比,我国的零售业还很不发达,这不仅表现在我国的零售业在集团化、连锁化、国际化方面进展缓慢,还表现在一些新的零售形式,如电子购物、家庭邮购的发展还存在不少阻力。中国零售业,一方面面临着世界零售巨头的大举进入的强烈冲击;另一方面,也要应对新技术变革而带来的业态变革和中国消费者行为模式转换的严峻考验。因此,零售行业的管理和营销开始引起我国学术界的特别关注。在中国零售业发展的新的转折点,零售业需要重新审视今后的路该怎样走。

本书对零售业进行了全方位的描述,概括了零售业近年来的研究成果,对各种零售形式在发展和扩张中遇到的问题和经验进行了总结,并对相关的管理理论进行了验证。本书的出版,不但能够完善我国有关零售学的本科教育,促进我国零售业的创新和发展,而且将激励更多的学生从事零售事业,尽快改变我国零售业发展滞后的状况,推动我国零售业的改革和发展。

郭国庆
2007年1月

前言

零售行业对一国经济的发展起着重要作用。它既提供主要的就业机会,也提供大量的消费机会。改革开放以来,我国的零售业获得了快速的发展,取得了较大的成就。但是,随着中国零售业的全面开放,国内零售业原有的有利条件和熟悉的市场环境将发生变化,而世界级大型跨国零售企业纷纷看好中国零售市场,接踵而来,新一轮国际竞争将会更为残酷。

培养并吸引更多人才,改变我国零售业的现状,缩短我国零售业与国际水平的差距,使我国零售业在变革的大潮中站稳脚跟,再造辉煌,已成为消费者和业界人士共同的呼声,也是作者编著这本教材的初衷。

随着学校不断强调培养学生独立学习的能力,学生们急需一本全面介绍包含零售行业主要问题的教科书,因此,本书正是为满足学生学习的需要而编著的。本书主要介绍了零售业的基础知识并提供分析和理解概念的工具。同时,本书旨在对零售行业中的一些模糊领域给学生某些启发,使他们了解不同职能和活动之间的联系和相互关系。本书还适当引用了国内与国外的案例,以反映不同零售经营模式对基本理论原则的不同应用,旨在培养学生处理零售业从业者经常要面对的问题的能力。

书中所述零售理论涵盖了零售经营的管理思想、市场定位、零售营销、管理组织、店址选择以及零售业的扩张和无店铺销售等多方面的内容,概括了零售经营的理论精华,体现了零售管理的新动向。

本教材有以下一些特点。

1. 注重理论与实践的结合。零售学理论根植于零售实践,是对零售实践科学的、系统的认识和总结。同时,它又高于零售实践,并且具有超前性和前瞻性,因此,能指导零售实践朝着正确的方向发展。本教材紧紧扣住这一宗旨,紧贴实践,研究规律、把握趋势。

2. 注重跟踪本学科发展的新动向。在继承传统的零售理论的基础上,引进国外的有关理论,不仅充实了零售理论体系,而且能多视野、全方位地研究我国零售业的问题,构筑新的理论架构和体系。

3. 注重多维性的研究方法。与一般的教材不同,本教材除了采取科学的演绎法、归纳法等理论研究方法之外,还使用了实证研究分析、案例研究分析等方法,使本教材不仅增加了可读性,而且增加了论证的说服力。

4. 注重点和面的结合。作为教材,必须照顾到一定的面和其内在的联系。它的“面”涉及零售的方方面面,如零售机制、零售方式、零售组织、零售渠道、零售战略和效益等。它的“点”是贯穿全文的一条主线,即物质产品如何更有效率地通过流通领域。

本书在编写过程中得到了很多学者的关心和支持,中国人民大学的郭国庆教授在百忙之中审阅了本书的提纲和终稿,提出了很多建设性的意见,并密切关注本书的写作进程,其严谨的治学精神、深厚的理论功底、热情洋溢的个人魅力深深感染了我们,为本书的最终形成作出了不可或缺贡献。中国人民大学的李先国教授、北京联合大学的冯丽云教授、首都经济贸易大学出版社的薛捷老师和赵杰老师对本书从不同的角度提出了修改意见,在此一并表示感谢!本书由任锡源任主编,张中科、陶晓波、司茹任副主编,参与编写的还有王爱国、潘东芬、宋洪波等,他们为本书的出版作了很多工作。

当然,由于我们水平有限,加上时间仓促,错误及不当之处在所难免,恳请读者提出批评意见。

目 录

第一章 零售管理概述	(1)
第一节 零售与零售管理	(2)
第二节 有店铺零售	(7)
第三节 无店铺零售	(18)
第四节 零售业	(26)
本章案例	(33)
本章小结	(36)
思考题	(36)
第二章 制定零售战略	(37)
第一节 零售企业战略概述	(37)
第二节 零售企业战略分析	(40)
第三节 零售战略任务和目标	(52)
第四节 零售企业总体发展战略	(54)
第五节 零售企业战略实施与控制	(57)
本章案例	(60)
本章小结	(62)
思考题	(62)
第三章 零售顾客分析	(64)
第一节 零售顾客的需求	(64)
第二节 零售顾客的购买动机	(71)
第三节 零售顾客的购买行为	(74)
第四节 零售顾客的细分	(88)

零售管理

本章案例	(92)
本章小结	(93)
思考题	(93)
第四章 零售店址规划	(95)
第一节 店址与零售战略	(95)
第二节 零售企业商圈分析	(103)
第三节 零售店开设区域选择	(112)
本章案例	(115)
本章小结	(116)
思考题	(116)
第五章 零售商品的采购与分类	(117)
第一节 零售商品的分类组合	(117)
第二节 零售商品的采购	(128)
第三节 零售商品的配送	(134)
本章案例	(143)
本章小结	(145)
思考题	(146)
第六章 零售商品的展示	(147)
第一节 零售商店的布局	(147)
第二节 零售商品的陈列	(151)
第三节 零售商品的展示环境	(160)
第四节 零售商品的橱窗展示	(167)
本章案例	(172)
本章小结	(173)
思考题	(174)
第七章 零售商品的定价	(175)
第一节 零售商品定价的影响因素	(175)
第二节 零售商品的定价方法	(178)
第三节 零售商品的定价策略	(182)

零售管理

第四节 零售商品的价格调整	(187)
本章案例	(190)
本章小结	(192)
思考题	(193)
第八章 零售商品的促销	(194)
第一节 制定零售促销计划	(194)
第二节 设计零售促销组合	(201)
第三节 零售销售促进(SP)策略	(206)
本章案例	(217)
本章小结	(219)
思考题	(219)
第九章 零售企业组织管理	(220)
第一节 零售企业组织结构设计	(220)
第二节 零售企业的人力资源管理	(229)
第三节 零售企业的管理信息系统	(235)
第四节 零售企业的供应链管理	(243)
本章案例	(250)
本章小结	(253)
思考题	(253)
第十章 零售管理实务	(255)
第一节 特许经营管理实务	(255)
第二节 便利店管理实务	(261)
第三节 专卖店管理实务	(272)
第四节 超市管理实务	(277)
第五节 网上商店管理实务	(289)
本章案例	(294)
本章小结	(298)
思考题	(299)
参考文献	(300)

第一章

零售管理概述



理解零售的定义、零售业态的含义。掌握零售企业的功能,零售企业管理的内容,各种零售业态的结构特点和经营特点,包括百货商店、超市和大型超市、专业店和专卖店、购物中心、食杂店、便利店、折扣店、仓储式会员店、工厂直销中心、电子零售、商品目录与直接邮购、直销、电视家庭购物、自动售货机零售等。了解零售业发展过程中的四次变革。

随着商品经济的快速发展,社会产品已经极大地丰富,与此同时,人们消费心理的个性化倾向也越来越明显,消费者对产品的选择更为挑剔,更加理性。为了使这些产品能在适当的时间通过适当的方式顺利地到达目标人群的手中,商业——作为连接生产领域和消费领域的流通环节,在整个经济生活中的作用显得越来越重要。而作为商品流通最终环节的零售业则是商业中最活跃的一个环节。

在社会经济文化整体发展的大环境下,零售企业所处的经营环境也发生了重大的变化:知识经济的到来改变了企业竞争的重点;经济全球化趋势改变了企业的竞争方式;资本的运作改变了企业自身的规模。面对这样的竞争环境,零售企业只有创新才能发挥其在社会经济生活中的作用,才能找到自己的立足之地。面对更加理性的消费行为,更加个性化的消费追求,零售企业必须改变自己、必须创新。

如何改变?如何创新?这就需要零售企业在了解环境的同时了解自己,明确零售到底是什么?整个行业有什么特点?有哪些业态类型?每种业态类型分别具有什么优缺点?零售业的发展趋势是什么?只有在对零售以及零售业有深入了解的基础上,才能根据环境变化进行创新,进行改变。此外,要想管理好零售企业还需要掌握零售企业经营(包括财务、人力、信息等)的一般规律,把握零售企业管理各环节(包括制定战略、分析顾客、店址选择、商品分类和采购、商品陈列、商品定价、商品促销等)的有关理论

知识。这些知识将是本书后面的有关章节重点讲述的内容。

第一节 零售与零售管理

零售是一系列的商业活动,它通过向消费者出售供个人及家庭使用的产品和服务来创造价值。通常,人们认为零售只是在商店里出售商品。事实上,零售也包括提供服务,如在旅馆中的住宿,医院进行的体检,理发,录像带的出租或者比萨店的外卖等。并且零售活动也不全是在商店中进行,现在还有很多零售是以无店铺的形式实现的,例如,当当网(www.dangdang.com)在网上销售图书和音像制品,玫琳凯公司以直销的形式销售化妆品,还有一些公司(如中国的席殊)通过提供产品目录来销售产品,等等。

一、零售

零售是指直接将商品或劳务销售给最终消费者的一系列商业活动。在理解这一定义时需要注意以下几点。

第一,零售是针对最终消费者的活动。零售活动的对象与制造商和批发商活动的对象有所不同。制造商和批发商活动的对象是生产者 and 转售者,他们购买商品的目的是生产加工或者转卖,而最终消费者的购买目的是自己消费。

第二,零售活动不仅向最终消费者出售商品,同时也提供服务。零售活动包含着伴随商品出售所提供的各种劳务活动,如送货、维修等服务。

第三,消费者不仅是指个人或家庭的购买者,也包括非生产性购买的社会集团。在我国,社会集团购买所产生的零售额达全社会零售总额的 10% 左右,是零售企业不可忽视的重要市场。

二、零售企业

零售企业(从生产企业的角度来看,零售企业就是生产企业的零售商)是向消费者出售供其个人或家庭使用的产品和服务的企业。在连接制造商与消费者之间的分销渠道中,零售企业是最后一个环节,见图 1-1。

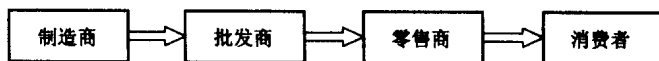


图 1-1 常见分销渠道模式

制造商制造产品并出售给零售商或批发商;一些制造商,如戴尔电脑公司和玫琳凯

化妆品公司直接将产品销售给消费者,他们既参与了生产活动,又参与了零售活动。批发商从制造商手中购买产品,再出售给零售商,零售商则把产品出售给消费者。批发商和零售商所起的作用大部分是一样的。但是批发商满足的是零售商的需求,而零售商则面对的是最终用户的需求。一些零售连锁店既是零售商,又是批发商:当他们向最终消费者销售时是零售商;向其他企业如建筑承包商或餐馆业主销售时就成了批发商。

作为零售企业需要具备以下功能。

(一) 多品种产品的提供

上规模的零售企业一般经营由几百家公司生产的上万种商品,可使顾客在一个地方,在各种品牌、款式、大小、颜色、价格之间有很大的挑选余地。制造商主要生产某一类产品。例如,蒙牛专制奶制品,乐百氏专制矿泉水和其他饮料,金利来专制男士服装,海尔专制家用电器。如果每个制造商都拥有自己的商店,只出售自己的产品,消费者为了做顿饭或者购买日常用品就得到好多家商店去采购。

所有零售商都经营多种商品,但会专营某个大类的产品。例如,一般的超市提供各种食品、保健美容产品和日用品,而国美电器则经销各种家用电器。大部分消费者都很清楚各零售商经营的产品范围,甚至小孩子都知道到哪儿去购买不同的产品。

(二) 商品分类、组合和配货

消费者为了生存与发展,需要衣、食、住、用、行等多方面的生活用品,但消费者不可能自己寻找制造商去购买自己所需的少量物品。零售商代替消费者,从制造商、批发商那里大量购进商品,并按消费者的需求分类、组合,不仅易于消费者购买,而且还可以在零售店得到多种需求的同时满足。

(三) 提供服务

零售商在销售商品的同时也向顾客提供各种服务,通过提供多功能的服务来方便消费者的日常生活,通过服务保持与顾客的良好关系。零售商一般都提供与商品销售直接相关的服务,如咨询、包装、免费送货、电话预约、退换货、维修等;有的零售商还提供停车场、临时保管顾客物品、照看婴儿等服务;有的零售商进行跨行业的拓展服务,如代交电话费、水电费和提供金融服务等。

(四) 提供融资

零售商采用信用销售商品的方式,对消费者起到了融资的作用。零售商采取的信用销售,主要有赊销、分期付款等方法。赊销是消费者在购买商品时,不必支付货款便可拿走货品,货款在日后的一定时间内偿还。分期付款是在消费者购买比较高档的耐用消费品时实行的一种支付方式。一般是消费者先支付定金,然后将剩下的货款分几次支付。对于消费者来说,信用销售方式可以避免每次购物都要支付现金的麻烦,而且即使手头资金不足,也可以购货,使消费者能用将来的收入购买到现在需要的耐用消费

品。零售商通过预付购货款,使制造商和批发商提前得到商品货款,促进了生产和流通的循环。

(五) 传递信息

由于零售商直接面对消费市场,所以零售商能够最快地获得消费市场上的信息,并将消费者的需求变化迅速反馈给制造商和批发商,使他们能够及时生产和组织适合消费者需求的商品。另外,零售商可以通过营业现场售货员的销售活动及其他宣传手段将制造商的新产品信息传递给消费者,激发消费者的购买欲望,方便消费者购买。

(六) 保持库存

零售企业主要的功能之一是持有存货以便消费者需要时可以买得到,这样,消费者在家中只需保存很少的存货。持有存货使零售商为消费者带来了便利——减少了消费者储备产品的成本,而用在储备产品上的现金会锁住消费者的资金,他们本可以把这笔钱存入银行赚取利息或其他用途。

此外,由于消费者的消费需求与生产者的供给在时间上存在矛盾,如常年生产与季节消费(如空调、服装)、季节生产与常年消费(如水果、粮食),零售商对于前者往往适当储存,并倡导反季节购买,以价格、服务等手段刺激购买力均匀实现;对于后者则常备不懈,随时满足消费者需求。商品生产往往是大量、集中的,而个人消费者的购买方式是小额、零星的,零售商储存、保管种类繁多的商品,较好地解决了供求双方在商品集散上的矛盾。

(七) 降低风险

商品在从生产领域转移到流通领域的过程中,客观上存在着诸多风险,如市场变化、商品价格波动、自然灾害、人为事故造成的商品丢失、变质、损坏,等等。由于零售企业需要储存与保管商品,同样要承担商品贬值与变质以及损失的风险。零售企业常常采取市场分析、科学保存、参加保险、优化供应链等方式来减少或转移自己所承担的流通风险。

(八) 产品增值

零售企业所进行的各种活动增加了产品与服务的价值,因此零售企业所起的流通功能也属于价值创造的过程。零售商提供产品分类、组合和服务,保持必要的库存,这一切增加了消费者所购买的产品的价值。

三、零售企业管理

所谓零售企业管理就是为了保证零售企业正常运行与发展而开展计划、组织、领导与控制等活动,也就是为了实现零售企业的目标,而对零售企业开展的管理活动。

(一) 零售企业管理的任务

零售企业管理的基本任务是通过零售企业的人力、物力、财力实行有效地计划、组织、领导和控制,合理组织经营活动,保证商品流通过程的顺利进行,力争以较少的劳动耗费实现企业的经营目标和经营计划,取得最大的经济效益。零售企业管理要为实现零售企业的基本任务服务。零售企业管理的具体任务包括以下几个方面。

1. 合理组织商品经营活动

零售企业管理要通过科学的方法和手段,制定经营计划,组织购销活动,改进经营方式,努力开拓市场,扩大商品销售,从而保证商品流通过程的顺利进行,保证企业经营目标的顺利实现。

2. 优化企业资源配置

企业是以赢利为直接目的的经济组织,追求最大经济效益是企业激烈的市场竞争中的立足之本,是经济活动本身的客观要求。要追求最大经济效益,零售企业管理必须合理地分配和使用企业的人力、物力、财力等资源,使之达到最优配置。企业必须有效、合理地使用资金、技术和设备,通过提高设备利用率,降低物化劳动消耗,减少商品损耗;通过提高劳动效率,减少活劳动消耗,以高效率与低消耗的结合取得最大的经济效益。

3. 协调企业内外关系

在零售企业经营过程中,必然要与企业内外各方发生各种关系,零售企业管理要采取适当措施,注重调整和完善企业与各方面的关系。通过协调企业与国家行政管理、司法机关的关系,创造和适应外部经济环境,更好地履行法人义务和行使法人权利;通过协调管理主体与管理客体的关系,增强企业凝聚力,充分调动全体员工的主观能动性,提高经营管理效率;通过协调企业与消费者的关系,树立企业的良好形象,提高企业信誉,提高市场占有率;通过协调企业与供货商的关系,保证购销渠道的畅通和经营活动的顺利进行;通过协调企业与其他零售企业的关系,促进横向联合,保证企业长远发展。

(二) 零售企业管理的内容

无论是小零售商还是大型零售企业,在进行管理时都必须以正确的观念为指导。零售企业始终要坚持的管理观念是:在确定目标市场需求的基础上比竞争对手更有效地满足这些需求。由此可见,零售企业的管理需要围绕着分析目标市场、确定目标市场、实现目标市场展开。因此一般零售企业管理的内容就可以划分为:零售顾客分析、零售战略制定、零售组织管理和零售作业管理。

1. 零售顾客分析

进行零售顾客分析就是要求零售企业管理者首先要了解自己面对的顾客,这需要掌握:零售顾客的类型;零售顾客的购买心理;零售顾客的购买行为与决策。在了解

顾客的基础上,对顾客进行细分,从中找到自己所要服务的目标市场。

2. 零售战略制定

战略是对企业未来活动的指导,决定企业未来活动的方向。在明确了目标市场的基础上,零售企业就可以制定自己的发展战略了。零售企业通过制定战略来明确行动方向。

3. 零售组织管理

为了能够实现零售战略,企业必须要在人、财、物上进行组合和配置,为此企业需要进行组织结构的设计,明确各部门相互之间的分工,在责权利比较明确的基础上对财务、人力资源和信息进行管理。零售组织管理主要包括:组织结构设计、人力资源管理、财务管理和信息管理等。

4. 零售作业管理

为了能够实现零售战略,不仅要在组织层面上进行管理,还要在具体的操作层面上进行管理。从操作流程来看,零售企业的主要作业环节包括:零售店址选择、零售商品的分类与采购、零售商品的陈列、零售商品价格的确定、零售商品的促销。零售作业管理体现了零售企业的特色,需要零售企业重点关注。零售企业管理内容之间的关系见图1-2。

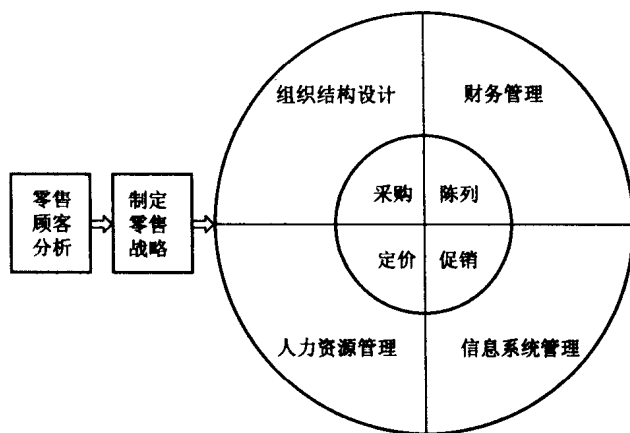


图1-2 零售企业管理内容之间的关系

零售企业在进行零售顾客分析、确定自己的目标市场的基础上,制定适合本企业发展的零售战略,然后围绕以采购、陈列、定价、促销为主要内容的零售作业管理开展组织结构设计、财务管理、人力资源管理和信息系统管理等各项管理活动,并将它们协调一致,以实现零售企业的目标。

四、零售业态

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的经营方式。零售业态是零售企业适应市场经济日趋激烈的竞争的产物,是物竞其类、适者生存法则在商品流通领域的表现。

随着我国经济的发展和人们消费需求的发展变化,我国零售业态发展迅速。国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会联合颁布的国家标准《零售业态分类》(GB/T 18106—2004)中,按照零售店铺的结构特点,根据其经营方式、商品结构、服务功能,以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定营业场所等因素将零售企业分为17种业态,而在总体上可以分为有店铺零售业态和无店铺零售业态两类。其中,有店铺零售业态包括:食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货商店、专业店、专卖店、家居建材商店、购物中心、厂家直销中心共12类;无店铺零售业态包括:电视购物、邮购、电子零售、自动售货亭、电话购物共5类。

每种业态的具体特点将在下面的章节中进行详细分析。

第二节 有店铺零售

零售企业要想管理好自己,要想设计并成功实施零售战略就必须了解竞争对手的类型,明确竞争对手是谁,其经营管理活动具有什么特点。从整个零售业的角度出发,就是要了解竞争对手以什么样的经营方式进行经营,即竞争对手所处的业态是什么。根据业态就可以判定其经营管理活动的规律和特点。

本节主要介绍零售业态中的有店铺零售业态。

一、百货商店

百货商店的历史较长,各国对百货商店有着不同的定义。德国将百货商店定义为:供应大量商品的零售商店,主要商品是服装、纺织品、家庭用品、食品和娱乐品;销售方式为人员导购(如纺织品部)和自我服务(如食品部);销售面积超过3 000m²。

在法国,百货商店被定义为:零售商业企业,拥有较大的销售面积,顾客可自由进入,在一个建筑物中提供几乎所有的消费品;一般实行柜台开架售货,提供附加服务,每一个商品部都可以成为一个专业商店;销售面积至少为2 500m²,至少有10个商品部。

从各国的定义和我国百货商店业态的特点可见,百货商店是在一个建筑物内,经营若干大类商品,实行统一管理,分区销售,满足顾客对各种商品多样化需求的零售