



市场营销经典译丛

STRATEGIC RETAIL MANAGEMENT
Text and Cases

战略零售管理 教程与案例

〔美〕

大卫·E. 贝尔

沃尔特·J. 萨蒙 著

张永强 主译

孟一凡 审校

David E. Bell

Walter J. Salmon

哈佛商学院
案例教程

中译本



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



汤姆森国际出版集团
International Thomson Publishing Inc.

市场营销经典译丛

战略零售管理

教程与案例

[美] 大卫·E. 贝尔
(哈佛商学院)
沃尔特·J. 萨蒙
(哈佛商学院) 著

张永强 主译
(南开大学国际商学院)
孟一死 审校
(南开大学外国语学院)

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略零售管理:教程与案例/(美)贝尔(Bell, D. E.)等著;张永强主译. —大连:东北财经大学出版社, 2000. 5

(市场营销经典译丛·哈佛商学院案例教程·中译本)

书名原文: Strategic Retail Management: Text and Cases

ISBN 7-81044-632-0

I. 战… II. ①贝… ②张… III. 零售商业—商业管理—案例
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 18426 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06—1998—165 号

David E. Bell, Walter J. Salmon: Strategic Retail Management: Text and Cases

Original English Edition Copyright © 1996 by South-Western College Publishing, an ITP Company, Original ISBN 0-538-84908-8

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

朝阳新华印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

开本: 787 × 960 毫米 1/16 字数: 578 千字 印张: 33 3/4 插页: 2

2000 年 5 月第 1 版

2000 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 李海斌

责任校对: 李 季

封面设计: 冀贵收

版式设计: 单振敏

定价: 54.00 元

市场营销经典译丛编审委员会

何永祺（暨南大学管理学院教授）

李 强（东北财经大学校长助理，教授）

韩德昌（南开大学国际商学院市场营销系主任，教授）

李新春（中山大学管理学院市场营销系主任，教授）

张红霞（北京大学光华管理学院市场营销系副教授）

作者简介

大卫·E. 贝尔 (David E. Bell), 哈佛商学院营销学教授, 主讲 MBA 零售学和战略零售管理, 著有《管理决策分析》系列案例教材。

沃尔特·J. 萨蒙 (Walter J. Salmon), 哈佛商学院零售学教授, 曾在《哈佛商业评论》上发表大量零售学和营销学论文。同时任美国数家著名的零售商和生产商委员会主席。

译者简介

张永强, 1961 年出生于天津市, 现任南开大学国际商学院市场营销系副教授。1984 年毕业于山东大学经济学系, 1992 年毕业于南开大学经济研究所, 获经济学硕士学位。1997 年在职攻读经济学博士学位。现任天津市商业经济学会常务理事、天津市商业研究专家组成员。现阶段正致力于分销渠道管理和电子商务的研究。曾参编或副主编《商业营销学》、《现代企业公共关系》、《中国换体的革命》等教材和著作, 发表《以经营质量为中心组织商品流通》等研究论文 20 余篇。

译者前言

零售业是一个既古老又年轻的行业。说它古老，是因为它有着悠久的历史；说它年轻，是因为近几十年来，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一种深刻的影响。正因为如此，零售经营的战略管理就成为国际著名大学 MBA 教育的重要内容。由美国学者大卫·E. 贝尔教授和沃尔特·J. 萨蒙教授合著的《战略零售管理》是美国哈佛商学院最新公开出版的零售管理案例教程，它不仅对美国的 MBA 教育产生了广泛的影响，被定为标准案例教程，而且也作为各种高级经理研修班的首选案例，同时，该书还被国际上许多大学作为市场营销专业 MBA 学生的零售学案例教材。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、店址选择以及零售企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。精心选择的 18 个案例更是当今世界著名零售企业在集团化、规模化、连锁化、国际化进程中所遇到的问题及经验总结，同时也是对所述管理理论的验证。哈佛商学院的特色以及管理教育的经典性、先进性和实用性在本书中得到了最好的体现。

在中国，传统体制下商品流通的基本模式是产品按计划分配，零售业只不过是整个计划分配系统的终端，谈不上经营管理，更缺乏战略层次的思考和操作。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，商品流通也开始由产品分配模式转向产品分销模式，流通企业特别是零售企业在市场营销系统中逐渐发挥先导作用。然而由于缺乏零售经营的理论指导，许多企业不能适应市场环境的新变化，纷纷出现经营萎缩，效益下降的状况。中国的零售业该往何处去？作为 MBA 学员和工商企业的管理人员，潜心研讨本书理论及相关案例，不仅能够掌握商品分销的技能，提高自身的管理素质，而且还会对中国商品分销的发展趋势作出理性的预见，从而洞察商机，自觉调整企业的经营管理行为，将企业带往成功的轨道。《战略零售管理》中译本的出版，不但能够完善我国的 MBA 教育，促进我国零售业的创新，而且将激励更多的理论工作者致力于零售理论的研究，尽快改变我国零售理论滞后的状况，推动

我国零售业的改革和发展。

应东北财经大学出版社之邀，我们有幸承担了该书的翻译工作。为了高质量、高效率地完成翻译任务，我们成立了翻译小组，其成员由来自部分高校的中青年学者组成，具体分工如下：天津轻工业学院经济外贸系吴振军（第1篇），天津轻工业学院经济外贸系华欣（第2篇），天津外国语学院荣世敏（第3篇），南开大学国际商学院张永强（第4篇），天津轻工业学院经济外贸系夏慧言、白敬萱、马洪（第5篇），南开大学经济学院孙艳（第6篇、第7篇），全书的翻译工作由张永强主持并负责总纂。在翻译过程中，大家相互配合，协同作战，充分发挥各自的优势，终于使本书能够在较短的时间内如期出版。特别需要提出的是，南开大学外国语学院孟一凡教授在百忙之中对译稿进行了审校，本书的出版更是凝结了东北财经大学出版社李海斌编辑的心血，各位译者所在的单位也提供了大量的便利条件，在此深表谢意。

当然，由于我们功力浅薄，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。

张永强

序 言

在自由企业经济体制之下，零售商及相关的供货商、房地产商及银行方面急需应用人力资源来经营高效的流通系统并进行革新。本书的目的就是帮助读者吸引并培养人力资源。为达到这一目的，书中涵盖了案例、阅读材料及注释。阅读材料均为真实材料，旨在提供相关的知识和概念来帮助读者解答案例中遇到的疑难之处。

作为本书的主体，案例集中指出并提供了零售商经常面对的一些问题。诸如某经营有术的购物中心在面临消费习惯的变更时，如何重新将其两座区域性购物中心重新定位，来保证并改进对顾客的吸引力从而获取收益。案例的讨论和分析再加上补充材料的使用必然会使读者感到情趣盎然，获益匪浅。最重要的是，本书有助于提高读者在处理零售业主及相关人员常常遇到的关键问题的能力。

为了使读者全面详细地了解零售业，本书中的绝大部分都包含一个或多个案例。因此，部分案例着眼于某些行业的新生主力，诸如大型零售商和邮购零售；而另有部分案例则注重传统的超市、折扣商店及普通的百货商店。

诚如许多企业所面临的问题一样，零售业的本质决定了我们很难写出针对某一商务功能并不断变化的真正案例。本书中的案例同其他材料共同提供了零售业的系统回顾。本书的前三篇主要着重于战略及战术营销以及零售业者经常遇到的商品经销方面的问题。第4篇主要讲述针对上述问题组织和体系方面的协调问题。考虑到零售业中“定位”的重要性，本书的第5篇主要探讨了房地产问题。最后两篇主要集中于零售业中的公司事务，尤其对国际零售业及家庭购物着墨颇多。

本书中的各种问题必然会引起消费者营销和流通专业的各种学员的兴趣，工商管理硕士（MBA）及中高层管理人员将获益最多。

准备案例讨论的时候，学生应通览由指导教师给出的思考问题，然后迅速从头快速阅读整个案例。并根据书中的细节综合考虑，准备思考问题的答案。如时间许可，课前准备工作还应包括确认思考问题内未包括的重要事务，并制定一个总体行动计划来补充各案例中给出的答案。

在准备书中的用于研究和编写案例及其他材料的财务数据时，哈佛商学

院及其他朋友给予了诸多帮助，在此深表谢意。

一些组织慷慨地给了我们很多时间，甚至将一些机密材料相赠。为了教育培养着眼于提高消费者生活水平的目前及未来的零售业者及相关人员，他们毫无保留，不遗余力，在此也衷心感谢。

大卫·贝尔
沃尔特·萨蒙
马萨诸塞州波士顿
1995年6月16日

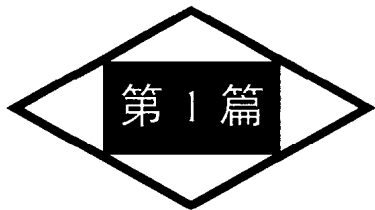
目录

译者前言

序言

第 1 篇 绪论：管理时代的零售业	1
案例 1 赫尔斯百货商店	11
案例 2 巴比奇：美国的软件中心	27
第 2 篇 定位	44
第 1 部分 零售组合	46
案例 3 卡特汽车集团	52
第 2 部分 零售经济	79
案例 4 斯特普尔斯公司	92
案例 5 汉纳福特·布鲁斯公司的直接产品利润率	112
第 3 篇 零售营销	143
第 1 部分 商品促销的昂贵代价	143
第 2 部分 恢复零售价格的信誉	157
案例 6 加普公司	176
案例 7 零售促销价格：什么是真正的减价？	189
第 4 篇 管理组织	209
案例 8 诺德斯特龙	217
案例 9 唐肯甜甜圈：1988 年分销战略	257
案例 10 名流公司的市场反馈系统	277

案例 11 伊藤洋货堂	307
第 5 篇 零售商店地点的选择	333
案例 12 利嘉超市股份有限公司	344
案例 13 沃尔兹公司	367
案例 14 北脊和南脊购物中心	393
第 6 篇 扩张战略	417
第 1 部分 扩张战略	417
案例 15 乔治郡皮革设计店	424
案例 16 塔尔博特公司	444
第 2 部分 零售业国际化	458
第 7 篇 家庭购物——邮购业	471
案例 17 花萼与花冠公司	487
案例 18 杜巴哥尔公司	507



绪论：管理时代的 零售业^①

越来越多的证据表明：高水平的管理必然会使你成为零售业中的赢家。然而，若要获得良好的管理水平，我们需要着眼于未来的而非过去的各种技术。

首先，为了证明零售管理过程中各种技巧日益增长的重要性，本文列举了两种证据；其次，本文解释了为获取高质量管理中各种技巧转换的原因；第三，本文描述了各种技巧在零售业中日趋上升的重要性，并着重强调了如何吸引精干雇员并成功地激励他们。

1. 管理的重要性

无论回首旧的零售模式还是展望未来的零售模式，我们都可以发现关于

^① 本文最初题为《管理时代的零售业》，由沃尔特·萨蒙发表于1989年秋季的《零售期刊》第65卷第1期上。本书经授权使用。

管理的重要性方面的证据。尽管四家大型百货集团由于经营业绩忽高忽低而进行了巩固并重组资本结构，而另一家大型商业集团——迪拉德公司（Dillard）却依然是消费者与投资者们趋之若鹜的对象。早在其对手羽翼未丰之际就建立的联网商品信息系统的法宝。通过这种管理方面的优势，迪拉德公司可以极大地改进目前公司各部门并迅速搞活那些经营不善的店铺。

沃尔玛公司（Wal-Mart）的优良业绩也极好地说明了管理的重要性。由于附近仓库周到的服务、良好的管理信息及沟通系统、店员极强的责任心，再加上特别褒奖及利润分成，这一切使沃尔玛公司成为具有成本优势的竞争者。结果为沃尔玛公司带来了较低的售价、单位面积营业额的增高、惊人的利润及令人垂涎的市场份额的增长。

卓越的管理技巧也保证了部分零售业革新者的领导地位。同其他的仓储俱乐部相比，普莱斯俱乐部（Price Club）的成功之道就在于其周到的考虑和较低的费用。同其他的仓储中心的领导者相比，霍姆·德波更善于激发员工的积极性并提供周全的服务。利用同样手段，玩具反斗公司亦从其他的玩具连锁店中脱颖而出，独领风骚。这些革新者都将其独特的策略与优秀的管理结合起来，而其他的商家经营不善很大程度是由于它们虽采用了类似的策略却没有与之相匹配的优良管理。

2. 充足资本的重要性

能突出零售业中管理重要性的另一因素就是革新者及其追随者们都拥有充足的资金。近期经营办公设备的仓储经营者激增就是一个典型的事例。斯特普尔斯公司（Staples）总部位于波士顿市郊区，是由一批职业投机资本家于1985年斥资建立的。尽管该公司尚处于发行上市股票的初始阶段并于1988年和1989年的冬天公布经营结果，美国各地的效仿者却已风起云涌。这样的商店中部分是属于那些寻求经营多样化并笃信“草色长青”理论的一些成名公司的附属公司。另外一大部分都是职业投资家资助的。

毫无疑问零售业已引起投机资本家的强烈兴趣。一些人认为零售业的新潮思想易于被顾客接受，所以为了追求高额利润而从传统投资领域转入零售业。另一批投机资本家则全心全意发展零售业。为了让自己的资金发挥功

用，他们承担着很大的压力。充足的资金保证使得一个新观念从出现到被效仿之间的时间空白不复存在。因此，即使那些尝试零售新概念的经营者也必须具有优秀的管理才能之后才可以享受自己创新的成果。

3. 商品经销关键吗？

传统观点认为，管理对于零售业的持续增长越来越重要。这个结论也隐含了对于改善商品经销的需要。在高层次的管理中商品经销依然很重要，但在满足顾客需要方面，我们应该更多地关注其他的因素。

有几个因素能够解释成功的零售业中商品经销不再是一支独秀的原因。

第一，同男士一样，许多的职业女性喜欢穿传统的服装上班。对于那些注重传统而不经常变化的女性来说，选择服饰时销售规划中品位的因素就不再重要了。

第二，作为一种表达自我的手段，服装的作用已远不如昔。住所、健康、食物、烹调、活力及旅行等更具表现力。对于顾客来说，仅仅靠品位选择服装已不像以前那样行之有效了。

第三，同以前的顾客相比，一些时间较紧的顾客觉得购物是一件麻烦事而不是什么乐趣。因此，他们更需要便捷。这就意味着家庭购物及函购的快速增长。如果这些人仍去商店购物，他们希望能迅速找到需采购的商品，必要时需要高效的导购服务，并需要缩短结账或交易时间。

第四，如果客户注重住所、健康、食品和活力，喜欢旅行而对着装不讲究，那么他们就会选择那些强调低价位而不是强调服饰最新潮的服装零售商。

第五，产品的变化也抵消了商品经销在成功的零售业中的重要性。新技术促使更好的产品产生，政府规定公布产品的组成成分并保障安全，有一些品牌对于顾客有着特殊的意义，这一切都表明消费者在注重产品的质量和自己的品位的同时，对于经营者并不十分在意。利兹·克莱本和拉尔芙·洛琳这两个品牌本身就比它们的经销商店能给顾客带来更好的保证。

除了对顾客进行保证的义务从零售商处转移以外，还有一种“产品因素”改变着零售商满足消费者的技术。名牌的重要性以及零售商们之间的相互效仿使得他们很难获得不同的货品组合，而顾客也难以感知这种差异。如

果顾客在数家店铺内同时发现类似品牌的商品，那么顾客光顾哪家商店就同该店的商品经销技巧毫无关系。

第六，技术、顾客及产品的变化影响了零售商的经营环境。最主要的应算是信息爆炸及通讯系统的迅速提高。

利用信息爆炸和通讯系统对于零售业将产生深刻的影响。通过它们可以扩大控制范围，制定新式的工作分工，并极大地促进总部与基层店铺间的责任转移。我们可以通过目前良好的信息来决定加强总部的中央集权或进行可控制的权力下放。

前面谈到的顾客、产品以及技术方面的变化，再加上零售业自身的变化对行业内的技术要求提出了不同的重点。其中最显著的变化是位于市内商业区的个人经营的商业中心被其市内及市郊的分店所替代。并且这种观念逐渐向区域、全国扩散并发展成今天世界性的连锁店。

零售业内有同等重要管理意义的第二个变化是，为了获得顾客的垂青，各种零售形式风起云涌。在最近 30 年内，廉价连锁店、特色廉价零售店、质量与花色均可同商厦相媲美的服装特卖店、折扣和时段定价零售店均纷纷出现。

此外，零售业随着其商品获取途径的改变而改变。就近供货很大程度上已被全球货源所替代。零售规模及类型的变化及供需的国际化意味着如果要获得零售业的良好管理，营销、组织、信息系统管理、后勤及会计技术都将发挥前所未有的作用。

最近零售业的一个深刻变化就是工作人员的短缺。对于零售业这种劳动密集型产业来说，这方面的影响尚不明显。零售商如不针对现实进行调整将受到日益强劲的竞争威胁。

4. 新的成功关键因素

那么，未来有哪些因素能影响零售业的成功呢？主要是：

- (1) 营销技术
- (2) 组织技术
- (3) 后勤技术
- (4) 管理信息系统技术

(5) 会计技术

(6) 员工变化

但是，零售商们只是对上述技术稍加改进，而没有认识到它们之间的相互关系以及它们同公司营销目标间的关系，这是很危险的。未来零售业的成功将要求各技术的高度发达。这些技术之间以及同公司营销目标之间要代表一种“文化”，在满足顾客及雇员方面，这种“文化”将发挥着重要的作用。

从某个方面来说，诺德斯特龙公司（Nordstrom）是这种文化的一个典型，多样性的营销政策满足了各店的需要。其优质的服务及吸引激励优秀人才的独特能力是相互作用的。由于有些经营者认为多样性是其主要的营销工具，所以没有多样性就很难吸引杰出的销售人才。通过让其参与决定货存的组成，极大地提高了这些销售高手的能动性。对货存的心理参与活动意味着雇员们在帮助公司减少打折后将会拥有一种既得利益。在下面分析各技术及原则时，我们应牢记诺德斯特龙公司所表现的它们之间相互关系的重要性。

4.1 营销技术

在管理时代所需的诸项技术中，营销虽不是最重要的，却总是首当其冲的。零售商所需的零售技巧就是选择一个目标市场，即使在市场需求不明显的时候也要制定一个营销计划，并尽力满足这些需求。

有两个因素能说明零售商急需营销技术的原因：第一，各目标市场所表现迥然的需求表明零售商必须确定为哪一个市场服务。用单一模式就能在多种购买场合满足绝大多数顾客的购买需求的办法一如黄鹤归去，一去不返。第二，零售方式多样性的增长使得市场竞争分析比过去复杂得多。那些只同其他商店比较市场供应强弱的业者往往疏于估计其最强劲的对手。因此，高度复杂的市场竞争分析需要更多的营销技术。

更多的营销技术不应与备受强调的商品经销混为一谈。零售商们往往将二者混淆并过分强调后者。制定市场计划是产生良好商品经销策略的基础。许多零售商的商品类别及其他的商品经销因素由于不如其竞争对手而往往招致失利。

4.2 组织技术

大概对于许多零售业主来说，组织技术要比营销技术更重要。零售业对于组织技术的依赖在百货商店中的表现尤为突出。在公司总部有众多的例外的组织技术。

在百货商店的总部组织中，下列现象司空见惯：除了高层领导外普遍的低工资；对于购买商品的范围和需求货物的店铺数量控制过严；不负责任的采购；对销售部门的规划、库存管理与沟通管理太死；过严的监督；频繁的人员调整等等。同时总部人员超编，而基层店员发现他们的繁杂手工劳动太多而脑力参与太少。结果是灾难性的：有能力的年轻人避开了商店工作。那些没有逃避零售业的年轻人最终仍心灰意冷地离去。卖方的实际力量及国际实现的机会从未达到最大化。人员调整又使员工对产品、厂家、顾客及同事变得日渐生疏。最后，这些组织抵消了那些从个体收入省下来的实体数量。结果沉重的花销负担只能导致破产、改组和兼并，或者面临类似的威胁。良好的组织技术不仅可以避免这些目前常见的灾难性的结果，还能取得下述收益：

(1) 使一批有职业地位和固定收入的顾客在对采购商品的广度及需要商品的商店数量上实行宽松控制。

(2) 在商品经销组织内部委派精干人员负责库存计划与管理以及与店铺沟通。

(3) 减轻对采购人员的监督力度并保持其高薪、高职的地位并使之尽可能在较长时间内工作于同一岗位。

(4) 积极给予剩余的采购人员和商品经理们机会来根据顾客需要而不是以“一刀切”式的规划来制定营销及管理策略。

(5) 按照约定的方式，同负责规划及执行销售规划的人员共同分担责任。