

主审 丁 勇

高职高专财经商贸类专业精品课程系列教材

零售管理实务

lingshou guanli shiwu

主编 ● 杜晓明 张 荣



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

零售管理实务 / 杜晓明, 张荣主编. —苏州: 苏州大学出版社, 2015. 2
高职高专财经商贸类专业精品课程系列教材
ISBN 978-7-5672-1241-1

I. ①零… II. ①杜… ②张… III. ①零售商店—商业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 032085 号

零售管理实务

杜晓明 张 荣 主编
责任编辑 许周鹇

苏州大学出版社出版发行
(地址: 苏州市十梓街 1 号 邮编: 215006)
苏州恒久印务有限公司印装
(地址: 苏州市友新路 28 号东侧 邮编: 215128)

开本 787 mm×1 092 mm 1/16 印张 15.75 字数 394 千
2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5672-1241-1 定价: 35.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

近 20 年来,中国零售业的变化让人应接不暇,新兴零售业态如雨后春笋般纷纷涌现,中国零售业正在经历一场巨大变革,以电子商务为特点的第四次零售变革在中国迅速发展起来。与此同时,跨国零售巨头陆续进入中国市场,加速了经济全球化的进程,使中国零售业的竞争更加激烈和复杂。为了顺应中国零售业迅速发展的形势,配合高职高专全国示范(骨干)院校优质核心课程建设的需要,我们组织编写了这本《零售管理实务》教材,以适应高职高专院校管理类学生学习的需要。

“零售管理实务”课程是一门理论与实践操作相结合、知识与技能并重的课程,应用性、实践性强,是所有零售企业管理人员在管理过程中的理论与操作指南。本教材紧密结合当前零售领域中的新知识、新方法,对课程所需培养的能力与教学内容进行能力和知识点的分析与归纳,构建了以核心岗位职业能力为切入点、以典型工作任务为内容的教学整体设计方案框架,形成了项目课程的框架结构、各项目和任务的能力培养目标以及以学生为主体的工作任务。全书共分六大项目:零售知识入门;商圈分析与零售店选址;零售店内外环境规划;商品陈列;商品管理;零售服务、安全防损和人员管理。每个项目又分为 2~4 个小任务,每个任务都以“导入案例”开始,以激发学生的学习兴趣,正文插入一些“拓展知识”和“拓展案例”,以提高学生的思维能力,最后还根据不同的任务,设计了相应的实训任务和项目练习,以提高学生的动手操作能力,巩固其所学知识。通过对本教材的学习,学生可以全面系统地了解国内外零售业发展动态、最新零售业概念和理论、零售行业企业管理的基本知识和实际运作,掌握从事的岗位群所需要的最基本的零售管理理论知识,从而具备从事零售管理工作的基本职业能力。本教材的任务是培养学生零售管理的职业能力和职业素养,使学生掌握零售企业管理的基本知识并将其运用到实际工作中去。

本书由江苏食品药品职业技术学院杜晓明、张荣主编,江苏食品药品职业技术学院田晨、淮安苏果超市陈江红分别担任副主编,江苏食品药品职业技术学院丁勇担任主审。具体分工如下:杜晓明编写项目一、二,张荣编写项目五,田晨编写项目四,陈江红编写项目三,江苏食品药品职业技术学院肖芸编写项目六。

目 录

项目一 零售知识入门

- | | |
|-----------------------|----|
| 任务一 认识零售、零售业和零售管理 | 1 |
| 任务二 掌握零售组织分类和零售组织演化理论 | 22 |

项目二 商圈分析与零售店选址

- | | |
|------------|----|
| 任务一 零售商圈分析 | 37 |
| 任务二 零售店选址 | 53 |

项目三 零售店内外环境规划

- | | |
|---------------|----|
| 任务一 零售店外部环境设计 | 65 |
| 任务二 零售店内部环境设计 | 71 |
| 任务三 创造良好的购物环境 | 89 |

项目四 商品陈列

- | | |
|------------------|-----|
| 任务一 商品配置 | 105 |
| 任务二 商品陈列的相关概念和原则 | 112 |
| 任务三 商品陈列要求和方法 | 116 |

项目五 商品管理

- | | |
|------------|-----|
| 任务一 商品组合管理 | 124 |
| 任务二 采购管理 | 131 |
| 任务三 定价管理 | 150 |
| 任务四 促销管理 | 163 |

项目六 零售服务、安全防损和人员管理

任务一	零售服务管理	177
任务二	安全与防损管理	201
任务三	零售人员管理	228
参考文献		246

项目一

零售知识入门



职业能力目标与学习要求

1. 知识目标：了解与零售相关的基本概念和知识
2. 技能目标：能够分析当地零售企业的经营模式
3. 任务分解：任务一 认识零售、零售业和零售管理
任务二 掌握零售组织分类和零售组织演化理论

任务一 认识零售、零售业和零售管理

导入案例

身边的零售商——苏果

苏果超市有限公司创立于1996年7月18日,它的前身是江苏省果品食杂总公司,“苏果”即取自于其中的“苏”和“果”二字。2004年6月,华润控股苏果85%股权。经过18年艰苦创业历程,截至2013年,“苏果”网点总数达2109家,覆盖苏皖鄂鲁豫冀等6个省份,员工总数达10万人,年销售规模达433.39亿元。苏果超市是江苏最大的连锁超市企业,在全国同行业中连续多年位列前十强。“苏果”商标被国家工商总局认定为中国驰名商标。

多年来,“苏果”一直坚持区域领先发展战略、多业态协同战略、营地(根据地)战略、开拓农村市场战略、双轮驱动战略等五大发展战略,企业取得了超常规发展,走出了一条具有自身特点、符合当地实际的民族连锁商业发展之路。同时,积极推进业态创新、营销创新、管理创新、激励机制创新等创新发展举措,弘扬企业文化,企业发展呈现出蓬勃生机和无限活力。以人为本,“让员工过上好日子”,是“苏果”“员工关系导向型”企业文化与时俱进的鲜明体现。

“苏果”五大发展战略的基本内涵:区域领先发展战略,即在所进入区域,必须迅速占领市场地位和市场份额,形成较强的区域竞争力。例如,南京、合肥、马鞍山、连云港、淮南等市场份额较多;多业态协同战略,即通过多业态运作,实行错位经营,功能互补,实现对消



费需求的“无缝隙覆盖”。就南京来说,在城区就有近 400 家便利店、90 家社区店、80 家标准超市、30 多家购物广场,多业态协同,不仅体现了“为民、便民、利民”的服务理念,也有效地提升了综合竞争力,巩固了市场份额;营地(根据地)战略,即通过建立强大的根据地,以此为依托,向外围层层推进扩张(推土机式),不搞“全国性”的“天女散花”;开拓农村市场战略,把农村市场作为重要发展区域,率先进入,赢得先机。“苏果”60%的网点开设在县及县以下农村,50%的销售来自农村市场。目前,连锁网点不断向镇村延伸,推进网络下沉,将商品供应服务做到了农民家门口;双轮驱动战略,即直营店和特许加盟店共同发展,相辅相成,这对市场快速进入、品牌影响力的快速扩散发挥了重要作用。

资料来源:华润苏果网站



一、零售

“零售”一词源自法语动词“retailer”,意思是“切碎(cut up)”,是一种基本的零售活动,即大批量买进并小批量卖出。例如,一个便利店可以 24 箱为单位买进听装豆子,再以单个听装豆子为单位卖出。但零售企业并非唯一的“拆装(break bulk)”商业实体。批发商也可以大批买进并向消费者小批售出。但将零售企业与其他分销贸易商区分开来的是消费者类型;零售企业的特征是向最终消费者出售,而批发商则是向零售企业或其他商业组织出售。Baker(1998)将零售企业定义为“任何向个人或家庭消费出售商品并提供售后服务的机构”。有一种倾向,认为零售主要是指有形(物质)产品的销售。然而,承认零售是一种包含服务的销售是必要的。一项服务可能是顾客主要购买的东西(如理发或航空旅行),或是顾客购买的一部分(如送货或培训)。零售不一定涉及有形的商品。邮购和电话订购、到消费者家里或办公室直接推销互联网及自动售货机皆属零售的范畴。最后,零售也不一定只有一个“零售商”。制造商、进口商、非营利性公司和批发商在把商品或服务销售给最终消费者时即充当了零售商的角色。另一方面,制造商、批发商和其他组织为本组织使用或再销售需要而进行的购买则不属于零售业务。

(一) 零售的概念

零售是向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品及相关服务,以供其最终消费之用的全部活动。这一定义包括以下几点:

(1) 零售是将商品及相关服务提供给消费者作为最终消费之用的活动。例如,零售商将汽车轮胎出售给顾客,顾客将之安装于自己的车上,这种交易活动便是零售。若购买者是车商,而车商将之装配于汽车上,再将汽车出售给消费者则不属于零售。

(2) 零售活动不仅向最终消费者出售商品,同时也提供相关服务。零售活动常常伴随商品出售提供各种服务,如送货、维修、安装等,多数情形下,顾客在购买商品时,也买到某些服务。

(3) 零售活动不一定非在零售店铺中进行,也可以利用一些使顾客便利的设施及方式,如上门推销、邮购、自动售货机、网络销售等,无论商品以何种方式出售或在何地出售,都不会改变零售的实质。

(4) 零售的顾客不限于个别的消费者,非生产性购买的社会集团也可能是零售顾客。

例如,公司购买办公用品,以供员工办公使用;某学校订购鲜花,以供其会议室或宴会使用。所以,零售活动提供者在寻求顾客时,不可忽视团体对象。在我国,社会集团购买的零售额平均达 10% 左右。

(二) 零售的特点

零售直接面对最终消费者。通过零售经营,商品离开贸易领域进入消费领域,真正成为消费对象,从而完成社会再生产过程。从这个意义上讲,零售是贸易过程的终点,处于生产与消费之间中介地位的终端。与批发相比,零售具有以下特点:

(1) 交易对象是为直接消费而购买商品的最终消费,包括个人消费者和集团消费者。消费者从零售商处购买商品的目的不是为了用于转卖或生产所用,而是为了自己消费。交易活动在营业人员与消费者之间单独、分散进行。

(2) 零售所销售的不仅有商品,还有劳务,即还要为顾客提供各种服务,如送货、安装、维修等。随着市场竞争的加剧,零售提供的售前、售中与售后服务已成为重要的竞争手段或领域。

(3) 零售的交易量零星分散,交易次数频繁,每次成交额较小,未成交交易占有较大比重。这是零售商应有的定义。在国内零售的定义为少量销售的意思。因为零售贸易本身就是零星的买卖,交易的对象是众多而分散的消费者,这就决定了零售贸易的每笔交易量不会太大,而较少的交易量不可能维持持久消费,与之相适应,零售贸易的频率就特别高。正由于零售贸易平均每笔交易量少,交易次数频繁,因此,零售商必须严格控制库存量。

(4) 零售受消费者购买行为的影响比较大。零售贸易的对象是最终消费者,而消费者的购买行为具有多种类型,大多数消费者在购买商品时表现为无计划的冲动型或情绪型。面对着这种随机性购买行为明显的消费,零售商欲达到扩大销售之目的,特别要注意激发消费者的购买欲望和需求兴趣。为此,零售商可以在备货、商品陈列、广告促销等方面下功夫,把生意做活、做大。

(5) 零售贸易大多在店内进行,网点规模大小不一,分布较广。由于消费者的广泛性、分散性、多样性、复杂性,为了满足广大消费者的需要,在一个地区仅靠少数几个零售点是根本不够的。零售网点无论从规模还是布局上都必须以满足消费者需要为出发点,适应消费者购物、观光、浏览、休闲等多种需要。

(6) 零售贸易的经营品种丰富多彩、富有特色。消费者在购买商品时,往往要挑选,“货比三家”,以买到自己称心如意、物美价廉的商品。因此,零售贸易一定要有自己的经营特色,以吸引顾客,备货要充足,品种要丰富,花色、规格应齐全。

(三) 零售的功能

零售处于贸易运行的终点,具体体现着贸易运行的目标。零售贸易的特点决定了它具有下列功能:

1. 实现商品最终销售,满足消费者需要功能

产品在生产者手中或批发业者手中,只是一种观念上的使用价值,而不是可能被消费的现实的使用价值。产品只有进入消费领域,才能成为现实的使用价值,在多数情况下,这需要通过零售贸易来实现。零售贸易直接面向消费者,通过商品销售,把商品送入消费者



手中,最终实现商品价值和使用价值,不仅满足了社会生产和生活的各种具体需要,而且还为生产过程重新运转提供了价值补偿和实物更新的条件,把生产者创造的剩余价值有可能转为现实。

2. 服务消费,促进销售功能

消费者对商品需求和服务需求是广泛的、多样的、复杂的,为满足这些需求,零售贸易不仅要提供丰富的商品以供选择,还需要围绕商品销售提供各种服务,如信息服务、信用服务、售货服务和售后服务等,并以此为手段,扩大商品销售。在发达的市场经济条件下,零售的服务功能更为重要。

3. 反馈信息,促进生产功能

零售贸易直接面向消费者,能够及时、真实地反映消费的意见及市场商品供求价格的变化情况,向生产者和批发业者提供市场信息,协助批发业者调整经营结构,促进生产者生产更多更好、适销对路的商品,满足消费者需要。

4. 刺激消费,指导消费功能

零售贸易中的商品陈列、广告宣传、现场操作、销售促进等,能唤起潜在的消费需求,培养人们新的爱好和需求,引导消费者的消费倾向、方式和时尚,为扩大再生产开拓更为广阔的市场,为消费水平的不断提高创造新的物质条件。



二、零售业

(一) 零售业的概念

零售业是一个古老的行业,并随着社会经济的发展而发展。在我国的商朝时期就有关于商人和零售商业活动的记载,西方的商行出现较晚,但在近代发展较快,研究零售商业发展的过程,有助于促进我国零售业的快速发展。

零售业是指以向最终消费者(包括个人和社会集团)提供所需商品及其附带服务为主的行业。具体说,零售业是指通过买卖形式,将工业生产者生产的产品或服务行业提供的服务直接售给居民作为生活消费用或售给社会集团供公共消费用的商品销售行业;零售业具有下列功能:(1) 分类、组合、备货功能。(2) 服务功能。(3) 减少消费者成本负担的功能。(4) 商品储存与风险负担的功能。(5) 信息传递功能。(6) 融资功能。(7) 娱乐休闲功能——独有的功能。

零售业是一个与普通百姓息息相关的重要行业,它紧贴日常生活消费,是反映一个国家和地区经济运行状况的晴雨表,国民经济是否协调发展,社会与经济结构是否合理,首先在流通领域,特别是在消费品市场上表现出来。零售业的每一次变革和进步,都会带来人们生活质量的提高,甚至引发一种新的生活方式。零售业还是一个国家和地区的主要就业渠道,由于它对劳动就业的突出贡献,很多国家甚至把扶持、发展零售业作为解决就业问题的一项经济政策。现在,越来越多的零售商们运用先进的计算机和各种通信技术对不断变化的消费需求迅速做出反应,这也体现了现代零售业是高投资与高科技相结合的产业。

（二）零售业的特点

在不同时期零售业具有不同的发展特点,总的来看,零售业有以下三个方面的特点:

1. 既是劳动密集型又是技术密集型

传统的零售行业是由劳动密集型企业组成的,现代零售业虽然仍需要大量的服务人员来完成商品的交易过程,但现代零售业态(如超市、便利店等)由于广泛应用新的销售方式(如开架售货)和现代技术,服务人员的数量已经大幅减少。不仅如此,现代零售业也是应用现代技术最快的行业之一,现代通信技术、网络技术、后勤管理技术和条码技术等 IT 技术,空间布置设计技术以及物流技术,都已经成为现代零售业的组成部分。另外,由于竞争越来越激烈,零售业的营销方式也在不断更新,营销过程中更多地应用了数据分析技术和客户关系管理系统。总体上说,现代零售企业已经从企业信息化发展成为信息化企业。

2. 高度竞争性行业

零售业的竞争主要分为替代性竞争与同业竞争两类。替代性竞争主要是指现代的或新的业态替代传统的或老的业态。在这种竞争中往往是新的业态占据优势地位,但传统业态由于发展时间长,对日常消费的影响也非常大,所以传统零售业态往往具有很强的生命力,零售业的替代是一个漫长的过程。例如,超市替代集市就是一个比较长的过程,集市并不会因为超市的发展而在一夜之间消失。任何一种业态的产生、发展与消亡总是与其社会背景联系在一起的,因此了解商业的社会背景对洞察商业的发展前景具有十分重要的意义。同业竞争是指同类业态的不同经营企业之间的竞争。由于不同业态的竞争结构不同,各种业态中的企业所受到的同业竞争程度也不一样。比如,超市的同业竞争集中在大卖场,因为大型连锁业态是外资竞争的焦点,但便利店没有外资大规模进入,同业竞争主要是内资企业之间的规模竞争。当经营业态的发展从快速成长期过渡到稳定成长期后,同业竞争将会比替代竞争更激烈。替代竞争的关键是一个业态本身的优势,而同业竞争的关键是竞争企业的核心竞争力。因此培育企业的核心竞争力是企业持续发展的根本。

3. 本土化是现代零售业的主要问题

当一种零售业态进行连锁经营后,就会不断向外扩展,追求规模经济,进而使该零售业态向跨地区、跨国界的方向发展。在向其他地区和国家发展的过程中,由于不同地区和国家之间的文化、经济和政治都存在差异,一种发展模式很难在所有国家和地区都适用,所以必须实施本土化战略。本土化包括三层含义:一是国际间的本土化,是指要求跨国经营企业应该在统一的发展模式下建立与异国社会互动适应的发展战略与发展模式;二是地区间的本土化,是指要求地区性公司在发展跨地区经营业务时,其经营活动必须与该地区的特殊环境相适应;三是店铺间的本土化,是指要求店铺的经营管理活动与该店铺的条件、环境和员工情况相适应。我们总以为自己十分了解中国的市场,却往往忽视了对市场的了解,自己本身就缺乏本土化意识。在本土化方面,外资零售企业比内资企业做得更好,外资零售企业以调查和分析为基础,把本土化工作做得越来越细。事实证明,本土化工作做得越细致,就越能吸引顾客;相反,规划做得再好,如果不受顾客欢迎,就不会有好的业绩。所以本土化已经成为进一步发展零售业的首要工作。



（三）零售业的发展演变

17 世纪以来特别是近百年来,欧美各国零售机构的形式层出不穷,从时间顺序上来看,从最原始的零售组织形式到目前最现代化的零售机构,不同零售业形态形式出现的顺序依次为:杂货店、专业商店、百货商店、传统的超级市场、购物中心、方便店、折扣商店、连锁商店、仓储销售店、电子购物零售组织等。

1650 年,日本三井家族在东京开办了一家商店,这被认为是现代意义上零售机构出现的开端,事实上,这家商店就是人们通常所说的一般商店,也就是杂货铺;1851 年,美国的西蒙·拉扎鲁斯在俄亥俄州首府哥伦布创办了一家男子服装商店,这是最早的专业商店;1852 年,法国出现首家百货店,标志着零售业形态从过去分散的、单一经营的商店发展为综合经营各类商品的百货商店;20 世纪 70 年代无店铺销售也在美国迅速发展起来。这就是世界零售业的四次革命性的变化。

1. 零售业的第一次革命是百货商店的产生

百货商店的产生之所以被称为零售业的第一次革命,是因为它使传统店铺的单项经营转变为百货商店的综合经营;使传统店铺的顾客购物时才能进入转变为百货商店的顾客自由进入;使传统店铺的讨价还价转变为百货商店的明码标价;使传统店铺的商品概不退换转变为百货商店的自由退换商品制度;使传统店铺的高价转变为百货商店的低价。实际上关键还是在于百货商店与传统店铺相比创造了一种全新的经营方式。

2. 零售业的第二次革命是超级市场的诞生

20 世纪 30 年代以后,成本升高的百货商店很难适应经济大萧条的形势,于是以低价格、低成本、低利润为竞争优势的超级市场就产生了。其实,美国纽约市迈克·加伦 1930 年 8 月创立的金·库仑食品商场才是真正意义上的现代超市。超级市场的产生使现代工业的流水线作业的生产方式运用到了商业经营上,实现了商业活动的标准化、专业化、集中化、简单化;使传统的柜台销售改为开架售货、顾客自由选购,给零售商业带来的革命性变化。

3. 零售业的第三次革命是连锁商店的兴起与发展

世界上第一家连锁商店“大西洋与太平洋茶号”在 1859 年由美国大西洋和太平洋茶叶公司在美国纽约市建成。自此,连锁商店出现在零售业的历史舞台上。连锁商店的经营方式要求企业经营和营业操作高度统一化、标准化和规范化,连锁商店的经营模式具有以数量管理为主的技术密集型产业的特点;传统的零售企业要同时承担两种职能,即采购和销售,而连锁经营则使零售商业实现了这两种职能的专业化分离。所以连锁经营对零售业的发展具有革命性贡献,是零售商业第三次革命的旗帜。

4. 零售业的第四次革命是 1992 年无店铺零售观点的提出

无店铺零售是一种不经过店铺销售而直接向顾客推销商品的销售方式。从广义上说,凡不设固定店铺且将商品销售给消费者的行为都可以称为无店铺零售,它有很多形式,如直接销售、商品目录销售、电话购物、电视购物、直接邮购、网络购物和自动售货机销售。无店铺零售最早起源于美国,发展速度也是美国最快。据美国无店铺营销协会统计,美国无店铺零售总营业额 1972 年为 99.9 亿美元,1977 年为 144.4 亿美元,1983 年达 1 600 亿美元,占该年零售总额的 15%。在其他国家,无店铺零售发展较为缓慢。虽然无店铺零售所占的比重不算高,但随着科技的进一步发展,尤其是信息产业的异军突起,以及消费者生活

水平的不断提高,无店铺零售将更加普及,发展前景非常广阔。

与前三次零售业革命一样,无店铺零售也是零售组织在市场竞争中适应生产力发展水平和消费水平变化而进行变革创新的产物。我们称无店铺零售为第四次零售业革命,是因为它给零售业带来了如下革命性的变化:

(1) 不需要设立店铺,打破了传统零售业经营的空间限制。对于传统零售业来说,商店选址是否得当是企业成功的关键。但随着城市化的不断发展,商业区内各类店铺林立,店面租金和其他营运成本日趋上涨,企业的发展受到限制,节省大量店面租金和其他费用开支,才能得到更多的利润,如美国亚马逊公司的网上书店能提供超过 100 万条的售书目录。据其总经理杰夫里·贝诺斯介绍,网上书店的全部费用只是一家大型超市书店的一半,而其目录几乎是世界上最大的超级书店目录的两倍。除了节约成本的优点之外,无店铺零售的“虚拟商店”还可以扩大市场辐射半径,突破传统商圈理论的限制,甚至可以跨国界经营,绕过贸易壁垒的保护,避免直接投资的风险损失。

(2) 无店铺零售使商业经营的技术含量不断提高,更易于操作和管理。无店铺零售消除了交易过程中的手工操作,使购物的自助化程度大为提高。零售管理的重点是由店面设计转向以广告设计为主的“虚拟商店”的制作,技术密集型特征凸显出来。以计算机技术、现代通信技术和空间技术为媒体的无店铺零售使零售经营管理的随意性大为减少,更易于操作和模仿。这将引起传统分工方式的改变,使越来越多的生产企业参与到零售业务中来,便于减少流通环节,提高流通效率。

(四) 零售业态

1. 零售业态的概念

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形态。零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能等确定。

零售业态的主要特征:第一,它是一种零售经营理念和经营方式的外在表现,这种经营理念和经营方式能让消费者容易识别,诸如消费者很容易将一家店铺归类于百货商店、超级市场、专卖店、便利店等形式;第二,这种经营理念和经营方式是根据不同消费需求和目标顾客而形成的,每一种零售业态都是为了满足某一特定目标市场需求而存在的;第三,目标市场需求决定了零售商店的经营效率,只有采取与目标市场需求相适应的零售业态形式,零售商店的经营才是有效益的,否则很难立足。

2. 零售业态的内在组成要素

在零售竞争中,许多零售商竞相采取不同的零售策略组合以加强企业形象,避免陷入与竞争者过于雷同的境地,从而使零售经营形式多样化。零售策略组合也是零售业态的内在组合要素,包括目标顾客、商品结构、价格策略、服务方式、店铺环境等因素。由于各因素选择余地大,组合变化多,这就使现代零售业态的经营内容精彩纷呈,即使同一业态的零售商店也表现出不同的经营特色。

(1) 百货商店。

百货商店是指经营包括服装、家电、日用品等众多种类商品的大型零售商店。它是在一个大建筑物内,根据不同商品部门设销售区,满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零



售业态。根据我国原国内贸易局出台的《零售业分类规范意见(试行)》,对百货商店的特点要求如下:选址在城市繁华区、交通要道;商店规模大,营业面积在 5000 平方米以上;商品结构以经营男装、女装、儿童服装、服饰、衣料、家庭用品为主,种类齐全、小批量、高毛利;商店设施豪华,店堂典雅、明快;采取柜台销售与自选(开架)销售相结合方式;采取定价销售,可以退货;服务功能齐全。

百货商店是零售业第一次重大变革的标志。自 1852 年在法国诞生以来,百货商店风靡了半个多世纪,到 20 世纪 50 年代,西方传统百货商店从成熟步入衰退期,多数企业面临经营困境。造成传统百货商店经营困难的原因主要有:百货商店之间竞争激烈;其他零售业态迅速成长起来,纷纷蚕食百货商店的市场份额;选址在城市中心,由于人口向郊区迁移,城市交通拥挤,停车困难,人们去市中心百货商店购物的欲望逐渐降低;对价格敏感的消费者比过去任何时候都多,他们被折扣商店所吸引;传统百货公司在顾客市场细分方面很差,经常改变其战略方向,或其管理有时过于分散化,导致它们在消费者心目中的形象过于模糊。

中国的百货商店是否与西方发达国家一样步入了衰退期,对此,各人持不同观点。尽管不少人对中国百货业的发展持悲观态度,但许多学者仍然认为中国百货商店尚未进入“衰退期”,而只是处于“成熟期”,原因如下:百货业态的主体地位虽发生动摇但仍未改变。近几年百货公司总体业绩不佳,然而它们仍占据零售业的主体地位;国外城市居民不如中国这样集中在市区。中国人比较倾向于居住于市区,再加上大量的农村人口涌入城市,导致中国城市的人口密集度比较高,这是百货商店发展的一个很好条件;中国百货商店走过的道路与国外不同。中国百货商店是在计划经济下奠定的基础,改革开放后消费潜力急剧增长,出现百货商店的盲目开设。如今,中国由“短缺”经济进入“过剩”经济,消费者购买力的增速也开始有所减弱,在这种外部环境下,势必导致百货业进行大调整,这是正常的现象,而不是已走到了尽头;中国的消费习惯和国外不同。在国外由于工作节奏比较快,人们去购物大多是一次完成。而在中国历来有逛商场的习惯,特别是女性,甚至把节假日逛街作为一种休闲娱乐。这不能不说是百货商店发展的必要保障,对中国百货零售业的生存起着必不可少的支持作用。

作为成熟业态的百货业,早已在西方发达国家经历过走下坡路,一些百货公司就此一蹶不振、破产倒闭,而另一些百货公司则积极进取、不断创新,依旧在零售业叱咤风云。不甘灭亡的百货公司纷纷进行改革:进一步认清市场上的定位;进一步突出顾客服务和销售人员服务;推出令人激动、组织得更好的店内环境和商品展示,并经常加以改变;通过缩小商店的营业面积和削减周转慢、占据空间大的商品提高营业空间利用率;在较小、不太发达的城镇和购物中心开分店;强化采购和促销功能,更有效地接近顾客。上述改进因素将有助于传统百货商店再次收复市场份额,特别是从专业服装服饰店中收复市场份额。



拓展案例

世界最大的百货公司——西尔斯公司制胜法宝

中国第一家百货商店诞生于 1900 年,即俄国人在哈尔滨开设的秋林公司。目前,秋林公司仍在正常营业,已有百岁,是我国最古老的百货商店。新中国成立后到改革开放的 20

世纪80年代末期,中国零售市场都是百货商店的黄金时期。他们靠短缺环境、垄断政策、中心地段,就可以财源滚滚,创造了一个行业几十年“只赚不赔”的神话。到90年代中前期,百货商店进入鼎盛发展时期。这一时期,由于居民收入、购买力大幅度提高,消费需求空前旺盛,市场商品极大丰富,使百货业成为一个高增长、高利润、高回报、新的投资热点。百货商店因而成为零售业中发展最成熟的业态。然而,1995年以来,百货业的经营越来越不景气,百货商店关门歇业者不断,其经营状况与从前不可同日而语。1996年,在中国212家大型商场中,利润同比下降了0.6%,亏损面达12.4%。据中华商业信息中心对239家重点大型商场的监测结果,1999年有149家商场利润出现负增长,亏损企业有42家,亏损面近三成。与此同时,百货商店关门转型屡见不鲜,有人甚至称1998年是大商场倒闭年。2000年以后,中国的百货商店更是举步维艰,难以维持。

中国传统百货公司在市场竞争中处境堪忧确实是不争的事实,但百货时代真的终结了吗?“商业组织进化论”告诉人们:任何商业组织必须同社会经济环境的变化相适应,才能继续存在和发展,否则就将不可避免地被淘汰。百货商店也是一样,其他商业组织也是一样。因此,如何变革图新、顺应时代发展潮流成了中国百货公司迫在眉睫的问题。事实上,作为成熟业态的百货业,在西方发达国家经历过走下坡路,一些百货公司从此一蹶不振、破产倒闭,而另一些百货公司则积极进取、不断创新,依旧在零售业叱咤风云。这里,介绍一下世界最大的百货公司——西尔斯公司的振兴之路,或许可以给陷入困境的国内百货公司以诸多启示。西尔斯,这个在美国商业舞台风光了一个多世纪的零售公司,从一家小小的邮购商店起家,继而发展成美国乃至世界最大的零售企业之一。据美国《幸福》杂志信息,1999年,西尔斯公司实现销售总额410.71亿美元,在当年的世界五百强中名列第56,世界零售业排行榜中名列第四,在世界百货业中名列第一。多年来,尽管西尔斯公司一直备受瞩目,但其前进的道路并非一帆风顺。像其他百货老店一样,西尔斯在80年代曾一度衰落,到了1992年,公司已经岌岌可危,亏损累计高达39亿美元。在当时美国权威的《财富》杂志看来,西尔斯已成为濒临灭绝的现代“恐龙”的代名词。

然而仅隔五年,西尔斯在新任总裁马丁·艾兹的变革下东山再起,重新跻身于全球最新500家大公司排名的前列,令工商界震惊。马丁·艾兹也因此与挽救克莱斯勒汽车公司的亚科卡和挽救IBM公司的格什特纳一起被列为当代美国最杰出的企业家。他给各地的零售企业家展示了一种进行变革的方法,这些方法对今天中国零售企业进行企业再造是一个很好的借鉴。

马丁·艾兹是1992年被授命于公司危难之时的。他上任的第一个动作是整顿,削减成本,重新打造企业的核心竞争力。为此,他全面压缩西尔斯在零售以外的业务,把公司经营的金融业务,如保险、房地产、中介服务及信用卡从公司中分离出去。另外,他还忍痛卖掉了高达110层著名的西尔斯塔楼。在马丁·艾兹大刀阔斧的整治中,他总共关闭了113个非盈利的百货大楼,并取消了5万个就业岗位。随后,马丁·艾兹重新给西尔斯商店定位,他将公司目标顾客定位在美国中年母亲上,并要求公司形象宣传强调“西尔斯更为柔和的一面”,要告诉顾客“现在的西尔斯并不是你们原先想象中的西尔斯”。西尔斯的店铺陈列也配合这一形象宣传,到处摆放与美国中年母亲相关的用品。接下来,马丁·艾兹展开了一场规模宏大的“每日低价”战略。尽管百货公司的经营战略应以差异化战略为主,实施成本领先战略无法形成竞争优势,但差异化战略应该使顾客能接受商品在价格水平上的差异化,



而不是完全弃成本于不顾,因此,尽量降低经营成本也是百货公司要关注的问题。该计划实施之初,西尔斯所在全国各地的分店同时停业24小时,以便对数万种商品重新标价,同时还推出一场浩大的宣传攻势。公司销售经理解释说:“这对我们来说是一场销售革命,和风细雨式的宣传会减弱对顾客的影响。”每日低价对西尔斯确实是一场革命,因为要支持每日低价,就必须保持每日低成本,这对西尔斯公司进货库存、配送等所有方面的管理水平无疑是个大挑战。

马丁艾滋使出的最厉害一招是重塑公司自有品牌。传统的西尔斯是全美企业商品的寄售场所,事实上,公司得以不败的关键是自己的品牌。他所重塑的工具类商品品牌 Craftsman 每年给公司带来了35亿美元的收益,真正成了公司的摇钱树。这些自有品牌商品主要在公司的专门店出售,其用意昭然,连美国赫赫有名的、专门经营工具类商品的 Home Depot 专门店也不得不承认,西尔斯的工具专门店是其最具威胁的对手。

当然,在改革中一些优良的传统没有废除,依然保留下来并继续成为公司的利润之源。例如,对顾客负责的态度。如今,“顾客第一”、“用户至上”口号风行全球,但真正牢固树立这种观念并付诸行动的并不多见,西尔斯公司则是这些坚持贯彻这一原则的公司之一。该公司每次召开经理级会议,首席的座位上空着,椅子靠背上写着两个醒目的大字:“顾客。”为了维护顾客的利益,该公司多年来一直坚持商品检验制度,在自己建立的商品质量检测里,各种检测设备一应俱全。例如,皮鞋,若厂家注明鞋底可以经受3万次弯折,西尔斯质检员就用检测仪器抽样实地测量,达到标准才允许上柜台;又如皮箱,质检员将其放在零下20摄氏度的低温中老化,还要在60厘米高度进行几次跌落试验。由于售前严格把关,尽管西尔斯公司一直坚持“保证质量,包退包换”,但真正因质量问题前来退货的顾客是绝对少的。此外,为方便顾客,西尔斯公司还坚持送货上门,办理邮购,代为包装运输,甚至向手头暂时不宽裕的消费者提供贷款,从而赢得了较高的信誉。马丁艾滋说:“这种信誉是公司千金难买的无价之宝。”

3M(人才、商品、方法)(master、merchandise、method)历来作为西尔斯公司的制胜之宝,也被马丁艾滋得以继续发扬光大。3M理论,最早是1922年由西尔斯领导人伍德提出来的,并一直作为公司经营的法宝。该理论强调人才、商品、方法是公司经营的三大支柱,只有三位一体、相得益彰,才能取得最大的经济效益。为此,公司在挖掘培养经营人才、采购适销对路商品、引进创新科学管理与营销方法方面向来不遗余力。马丁艾滋就是从最底层一路提拔上来的,他曾先后担任过公司采购员、采购部主管、商店经理、区域副总经理,直至公司集团总经理。公司还经常到哈佛大学、芝加哥大学、伦敦经济学院等著名学府招聘人才,委以重任。为了组织适销对路的商品,西尔斯公司还经常开展大规模的市场调查活动,调查消费者的生活方式、消费心理和习惯,甚至从妇女的发色和皮肤研究她们喜爱的颜色,并将调查结果反馈给2万多个供应商,从而掌握了进货的主动权。此外,公司还十分注意引进先进的管理手段和营销方法,如最早开展电脑销售,建立标准结算柜台,引进POS条形码系统和建立信息管理系统等。

马丁艾滋的心血没有白费,他的一系列策略大获成功,公司的营业收入和利润直线上升。1996年,公司的收入为382亿美元,而利润高达13亿美元,它的各个商场连续不断地几乎在各个商品品种上从对手手中夺回了市场份额,公司的股票价格也曾达到了前所未有的高度,甚至超过了可口可乐和迪士尼这些业绩卓著的老牌公司。

在《幸福》杂志的“最敬佩的公司”调查中,西尔斯曾是“商品品种创新率最令人不满”的公司,而在变革后不久的结论中,它却是“最具创新精神”的零售公司。国内评论家指出,西尔斯的重新崛起代表了一批杰出的美国商业公司在当代环境下探求成功发展的新趋势,这些公司也包括可口可乐、迪士尼、IBM、通用电气公司等,它们将是美国经济 21 世纪的重要支柱。

(2) 超级市场。

超级市场是实行自助服务和集中式一次性付款的销售方式,以销售包装食品、生鲜食品和日常生活用品为主,满足消费者日常生活必需品需求的零售业态,普遍实行连锁经营方式。

目前,中国的超级市场主要分为两种类型,一是普通超级市场或称标准超市、生鲜超市;二是大型综合超市或称大卖场。普通超级市场面积在 800 ~ 1 500 平方米,设在生活小区内或附近,商品以包装冷冻食品、生鲜食品为主,附带销售一些日用品,这种超市未来极有可能取代传统的菜市场。大型综合超市能满足消费者一次性购齐的需要,它是外资零售集团进入中国首选的超市形式,主要开设在城乡接合部,面积在 5 000 ~ 20 000 平方米,以低价格和品种齐全吸引消费者,其力量正在迅速成长,已成为超市的主力军。

要准确理解超级市场这一零售业态,必须找出超级市场的本质特征。从超级市场的实践及各国对其所做的定义来看,标准超级市场应满足以下特征:以食品为经营重点,基本上满足食品购买者一次购齐的要求;采取开架自选、自我服务、一次性结算的售货方式;廉价销售,商品周转速度快;具有一定规模且店址主要设在居民住宅区或郊区;具有现代化设备及管理。

20 世纪 90 年代以来,中国零售业发生了根本性变化,并呈阶段性跳跃,开始出现真正意义上的现代零售业态。1990 年年底,东莞虎门镇出现了中国第一家连锁超市——美佳超级市场,其开架自选的售货方式、较低的价格和面向居民区的选址都对后来者产生了极大的影响,此后,他们便以两个月开设一家分店的速度飞速发展。美佳超市良好的经济效益使人们看到了连锁超市的巨大生命力。与此同时,上海、北京等地也出现了“超市热”。1996 年,世界顶级零售巨人在中国开始了“圈地运动”,沃尔玛、家乐福等零售巨头纷纷以超级市场业态进入中国零售市场,给中国超级市场乃至所有零售企业带来巨大的冲击和压力,迫使中国零售企业不得不重新思考出路,为生存而斗争。此时,一些违反商业规律运作的超市企业纷纷倒闭,如广州阳光超市和北京红苹果超市等的倒闭,从一个侧面反映了中国超级市场到了一个调整时期。在这一调整过程中,一些连锁超市迅速成长起来。1999 年,上海联华超市销售额终于超过上海第一百货公司名列中国零售企业榜首,从此,持续了多年的百货商店统治地位宣告结束。近几年,各地连锁超市向外地扩张的趋势明显加强,企业之间的联合、兼并与重组已成为连锁超市扩张的重要方式之一,如乐天玛特收购时代,苏果收购乐购,都体现了这一点。

(3) 专业店。

专业店是指以经营某一大类商品为主的,并且具有掌握丰富专业知识的销售人员和适当的售后服务的,满足消费者对某大类商品的选择需求的零售业态。例如,服装店、体育用品商店、家具店、花店、书店等。在国外,专业店又可以根据其产品线的宽窄程度进一步分