

商业营运管理系列教材

零售学

LINGSHOUXUE

主 编 王 琍 周 勇

副主编 花 涛 郑 蓓



立信会计出版社

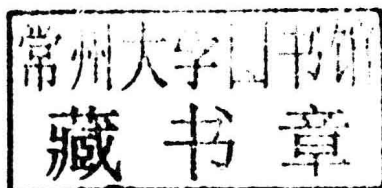
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

商业营运管理系列教材

零 售 学

主 编 王 珮 周 勇

副主编 花 涛 郑 蓓



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

零售学/王琨,周勇主编. —上海:立信会计出版社,
2010.9

商业营运管理系列教材
ISBN 978-7-5429-2649-4

I. ① 零… II. ① 王… ② 周… III. ① 零售商业—
商业经营—教材 IV. ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 189199 号

责任编辑 洪梅春
封面设计 周崇文

零售学

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel: (021)64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司	
开 本	787 毫米×1092 毫米	1/16
印 张	17.25	插 页 2
字 数	403 千字	
版 次	2010 年 9 月第 1 版	
印 次	2010 年 9 月第 1 次	
印 数	1—3 100	
书 号	ISBN 978-7-5429-2649-4/F	
定 价	30.00 元	

如有印订差错 请与本社联系调换

前 言

批发创造城市,零售服务城市。浙江义乌,被誉为“建在市场上的城市”,是批发创造城市的一个典型例子。实际上,批发与零售的概念已经越来越模糊。现实情况是:批发中有零售,零售中有批发,批零一体化已成趋势。

零售业的最基本特征是大小结合。商店如此,零售商如此,遍布全球的7-Eleven,也如此。连锁总部实施规模化、标准化运作,连锁门店则是“夫妻老婆店”。在我国台湾,不少人为了加盟统一集团旗下的7-Eleven而成为夫妻,因为该集团在实践中发现——夫妻加盟经营便利店最稳定、最勤奋,所以要求夫妻加盟。零售,大可敌国,小能养家,这就是其魅力所在。

最近30年,我国社会消费品零售总额实现了千亿元(1978年)、万亿元(1992年)、5万亿元(2003年)、10万亿元(2008年)四次跳跃,一次比一次能级大,一次比一次时间短,但各方都有难言之隐。当家人抱怨:成本越来越高,生意越来越难做;供应商抱怨:店大欺人,要钱越来越狠;IT服务商抱怨:换了系统不换体系,问题照样出现;管理者抱怨:压力越来越大,工作越来越累;员工抱怨:老板越来越富,员工越来越穷;职能部门抱怨:流通没了亮点,问题接连不断,整治越来越难。所有这一切最终都传导给顾客:购物越来越不放心,消费越来越没乐趣。

我国市场的发展大致可以分为三个阶段:第一阶段是生产主导,第二阶段是批发主导,第三阶段是零售主导。市场主导力量逐渐从远离消费者的生产制造商转变为接近消费者的零售商,这是社会的极大进步。市场主导力量向消费者延伸,也意味着零售价值将会逐渐接近顾客的期望。零售价值具有显著的时代特征,正是那些具有时代精神的企业家迎合了经济发展与顾客需求,才创造了零售的时代价值。零售的每一次变革,都伴随着消费革命。尤其是网络的发展,不仅改变着日常生活,而且必将改变营销法则与零售价值。

我国零售面临赢利模式转型的压力、消费模式改变的压力、商务成本攀升的压力以及经营行为合规的压力。这四种压力合在一起,迫使零售商去思考零售业发展的深层问题。一方面要重塑零售价值,就是要关注顾客,尊重顾客,满足顾客;另一方面要培育商业精神,就是要通过内部服务体系的建立来支撑外部的优质服务。

没有零售,世界就会失去光彩。如果零售充满欺骗,最终必将受到消费者的报复。商业精神应融入零售价值以及顾客心智,更多更便利的选择与令人愉悦的体验,这是一切零售业务的核心价值。未来零售的一切变化或创新,主要应该体现在对消费者的尊重、关注与研究,更需要专业团队的支持以及依靠数据与IT的支撑。零售当家人的感悟与创新仍然十分关键,但他们对创新的作用方式将发生变革,如果离开了系统思考,将难以发挥应有的作用。在尊重顾客中寻求变革,这也许就是零售人应该持之以恒探索与追求的商业精神。

根据普通高等院校应用性学科建设的要求,结合社会主义市场经济条件下企业对人才的需求,我们联合深圳大学、上海商学院以及行业专家共同编写了本书。全书共分12章,第1~4章为零售基本原理与前沿理论,内容包括零售业发展动因和特点、成功要素与业态演化理论、零售战略架构和核心竞争力、顾客满意度体系等。第5~12章为零售技术与管理方法,内容包括店铺选址、商业设计、采购控制、定价与销售、库存控制、配送中心规则、连锁经营规模效益与盈亏平衡分析、电子零售等。

本书每章都有若干“案例资料”,反映了零售业发展趋势或需要关注的现实问题。这些“案例资料”大部分由作者采编,有的引用“案例资料”因出处不详而未标注来源。

本书体现了校际合作、校企合作的特色,可作为普通高等院校工商管理、市场营销、连锁经营、物流管理等专业的教材,也可以作为商业企业、物流企业、连锁企业等从业人员培训教材或参考书。

本书由王琍与周勇联合主编,参加编写的人员分工如下:第1~3章由上海商学院周勇编写,第4、第6、第11章由深圳市零售商业行业协会秘书长花涛编写,第5章由上海商学院郑蓓编写,第7~10章由深圳大学王琍编写,第12章由上海力功信息科技有限公司(www.leegong.cn)徐志平编写。本书第12章(电子零售)引用了“国外电子零售研究综述”一文中的部分研究成果,在此特向王志明、吉丹俊两位作者表示感谢!在编写过程中,我们参考了许多专家学者的著作,在此对这些著作的作者一并致谢!我们真诚希望与同行们互动交流,不断完善教材内容,并邀请更多的专家学者、职业经理人参与教材修订。我们的联系方式:王琍(wangli4264@126.com);周勇(fhh915@sina.com)。

编 者

2010年8月

目 录

第 1 章 零售导论	001
一、如何定义零售	002
二、零售业发展动因	002
三、零售业发展特点	003
四、零售业的演变	004
五、零售业发展趋势	012
六、我国零售业的发展	014
本章小结	016
讨论题	016
 第 2 章 零售组织	018
一、零售业成功八要素	019
二、零售业演化理论	021
三、零售商分类	024
四、零售企业内部组织结构	026
本章小结	031
讨论题	032
 第 3 章 零售战略	033
一、经营战略及其基本内容和形式	034
二、经营战略的影响因素	035
三、制定经营战略的具体步骤	037
四、经营战略的核心要素	038
五、零售战略架构	040
六、零售环境分析	042
七、零售核心竞争力	045
八、零售技术	046
本章小结	054
讨论题	054

第4章 顾客满意度体系	056
一、消费需求和消费方式	057
二、服务的类型和发展趋势	066
三、顾客满意度和忠诚度	072
本章小结	080
讨论题	080
第5章 店铺选址	081
一、零售店选址的重要性	082
二、地区分析	083
三、商圈分析	087
四、地点分析	098
五、选址程序与策略	105
本章小结	108
讨论题	108
第6章 商业设计	109
一、商店形象策略	110
二、商店外观设计	113
三、商店内部设备与设计	116
本章小结	129
讨论题	129
第7章 采购控制	130
一、采购组织与采购形式	130
二、商品政策与商品计划	133
三、商品采购流程	140
四、采购谈判与合同	144
五、零售经营风险	146
六、购进商品的处理	148
本章小结	156
讨论题	156
第8章 定价与销售	157
一、影响零售定价策略的外部因素	158

二、零售定价策略	162
三、定价策略的实施	167
四、价格调整	170
五、制订销售计划及执行分析	173
本章小结	182
讨论题	182

第 9 章 库存控制	183
一、对库存商品的认识	184
二、存货管理的记账方法	185
三、商品存货的定额控制	193
四、存货数量控制	197
五、存货管理方法	203
本章小结	207
讨论题	207

第 10 章 配送中心规则	208
一、配送中心的物流功能	212
二、配送中心的规划与建设	215
三、配送中心的运作及效益考核	221
本章小结	231
讨论题	232

第 11 章 连锁经营规模效益与盈亏平衡分析	233
一、连锁经营的利弊分析	233
二、连锁经营规模的影响因素	234
三、连锁经营规模效益的测定	237
本章小结	246
讨论题	246

第 12 章 电子零售	248
一、电子商务与电子零售	249
二、网上购物对传统购物的影响与网上顾客满意度	250
三、电子零售的发展模式	251
四、电子零售的运作特点	257

五、电子零售的技术支撑	260
六、电子零售的营销策略	263
七、电子零售的发展趋势	266
本章小结	267
讨论题	267
主要参考文献	269

第1章 零售导论

零售主要做三件事：

吆喝：让顾客光顾商店（聚集人气）；

再吆喝：让顾客买商品（扩大销售）；

管好钱袋子：以低于竞争者的成本经营商店（控制成本）。

不同时代，吆喝的策略与金钱管理的方式，都在不断变化。只有适应变化，才能稳操胜券。

案例资料 1-1 零售从传统走向现代

记得小时候从宁波来上海，必然要去逛南京路，印象最深的是：楼高店多。当时的最高楼是24层国际饭店。其实，24层在很多50岁以上的上海人心中它是一种“高的象征”。后来才知道，国际饭店居然是30年代远东第一高楼。南京路上的商铺，新中国成立前以“西施”、“永安”、“新新”、“大新”四大百货公司最著名。建国后这些店铺都被改名了，大新公司改为“市百一店”、永安百货改为“上海十百”（后于1988年改为“华联商厦”，2005年又恢复了老店名“永安百货”）。连接这些大店的就是各种各样的专业特色小店，这些小店就是南京路的魅力所在。在1980年代中期以后的20多年中，南京路发生了翻天覆地的变化，变化的结果——大楼越来越多，小店越来越少。但南京路步行街的“张小泉剪刀店”还在使用传统的结款方式：服务员预收货款后，连同货单用夹子挂在连接商店出纳的一根钢丝上，轻轻一推，钱票就过去了，坐在高处的出纳收了钱票后再将零钱与发票通过钢丝发回来。

这种优雅、环保、人性与便利的传统店铺，如今越来越少，取而代之的则是各种连锁店。连锁店通过规模化经营、标准化管理，向消费者提供统一的产品与服务，提高了商业营运效率，也较好地适应了快节奏的消费趋势。连锁店与日常生活紧密相连，购物或休闲，食品或百货，家电或建材，几乎每个零售行业都拥有若干家连锁公司，其经营规模正在持续扩大。

另一个值得关注的趋势是：网上购物越来越成为消费者可以接受的，甚至是令人喜欢或首选的购物方式。经营“实体店”的连锁公司也试图适当改变以往的零售方式，向电子零售方向发展。IT行业为了适应这一发展趋势，还成立了“中国电子零售精英沙龙”（China Electronic Retail Elite-salon，简称CERE）。所有这一切都预示着延续了千百年的零售业，将会发生一系列重大的变革。

未来虽然难以预料，但有两点可以肯定：第一，顾客的体验与心智感受越来越重要；

第二,顾客的满意度来自企业的信念以及组织内部的协同。

零售是一个特别需要灵感的行业,因为它面对的是越来越广泛而深入的“心灵需求”。我国的零售业正处于成长发展期,不仅需要固化,更需要变化;不仅需要变化,更需要变革。变化、变革与固化相结合,技术、感悟与创新相结合,这才是发展之本。

一、如何定义零售

零售(Retailing)是指向最终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,是供应链与分销过程的最终环节。零售主要是指有形产品的销售,也包含必要的服务。单纯的销售和单纯的服务也适合零售的定义,如自动售货、理发、培训等。因此,零售有广义与狭义之分,广义的零售除销售商品外,还包括饮食、服务、旅游、酒店等行业。

零售活动的基本特征是直接为最终消费者服务,不是转售与再加工。一般是指狭义的零售。任何一个向最终消费者提供商品和服务的企业,都在履行零售职能。无论通过有形的商店,还是通过邮寄、电话、电视、因特网,或人员直销、自动售货机,都是在从事零售活动。

零售也可以理解为一个组织,如零售店(Retail Stores)。零售店既可以是单体商店(Single Store),也可以是连锁商店(Chain Stores)。零售店主要面向最终消费者,同时也兼顾其他用户,以及销售批量较大的“批发与团购”业务。同时,也存在批发兼零售的经营方式,如农产品批发市场主要面向转售者,当然也向家庭消费者销售商品。在实践中,“零兼批”或“批兼零”都是普遍现象。这并不影响零售店以最终消费者为主顾、以零售业务为主导的经营特征。

零售的基本作用是满足消费需求,通过零售把消费者与供应者联系起来。不仅如此,零售对生活方式也造成了重大影响,零售的发展创造着新的生活方式,也不断提升着生活质量。

零售为社会经济繁荣作出了巨大贡献。首先,零售服务的细分化带动了产品生产的细分化,经济与社会比较发达的国家,都拥有强大的零售部门,零售部门已成为整个社会再生产的导向性行业。其次,众多零售商的相互竞争,不仅形成了市场化的价格发现机制,而且也起到了抑制通货膨胀的作用。再次,零售是劳动密集型产业,可以广泛吸纳就业人口,其数量在发达国家已超过了生产企业与批发企业。

二、零售业发展动因

零售业的发展主要表现为业态创新、技术创新与组织创新,这也是零售业发展的三个动因。

1. 业态创新:组合、分化、再组合

百货公司以前的一切商店,其实都是专业店,百货公司是对传统专业店的组合。百货公司以后出现了现代专业店,这是一种分化。超市以后分化出专业超市、便利店等。百货与超市相结合出现了大型综合超市、折扣店等。所有这些业态与其他服务业态相结合组

成了购物中心。商业出现了多业态交叉发展与和谐共存的格局,其结果是:没有任何一种业态可以独占独大。

2. 技术创新:物流技术与信息技术的融合

起源于战争年代的后勤管理技术演变成成为物流技术,这一技术与以电脑技术和通讯技术为支撑的信息技术相结合,构成了现代商业的两大核心技术。现代技术的应用水平直接决定了商业的现代化水平和营运质量,从而使古老的商业成为劳动密集型与技术密集型相结合的产业。

3. 组织创新:连锁经营的发展

连锁经营的发展彻底改变了传统的商业组织模式与运作方式,追求规模经济 and 市场份额成为商业经营的基本目标,从而导致跨地区与国际化发展,并由此产生了本土化与属地化问题。连锁经营发展的历史已经证明:特定业态的规模化经营,其成败取决于经营定位、经营规模与营运效率。因此,战略规划就显得越来越重要,如业态定位、跨区发展与财务战略等。

三、零售业发展特点

零售业在不同时期具有不同的发展特点,例如,在 20 世纪 90 年代,我国零售业的发展主要表现为传统业态向现代业态、单店经营向连锁经营的转变,这可以称为“替代”。进入 21 世纪以后,零售业的变化主要表现为业态分化、规模扩张、技术提升三个方面。从总体上来说,零售业的发展变化有以下特点。

(一) 零售业是一个高度竞争性的行业

零售业的竞争主要可以分为替代性竞争与同业竞争两大类。所谓“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优势地位,但是,传统业态由于延续时间长,对日常消费的影响也非常大,所以,传统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。如超市替代集市就可能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。另一类是“同业竞争”,即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。例如,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,但便利店由于外资没有大规模进入,同业竞争主要是内资企业之间的规模之争。在经营业态的发展从快速成长期过渡到稳定成长期以后,同业竞争会比替代性竞争更激烈。替代性竞争的关键是业态本身的优势,而同业竞争的关键是竞争企业的核心竞争力。所以,培育企业的核心竞争力是企业持续发展的根本。

(二) 劳动密集型与技术密集型相结合

传统的零售业是劳动密集型企业,现代零售业虽然仍然需要依靠大量的人员服务来完成商品交易过程,但是,超市、便利店等现代零售业态由于广泛应用现代技术和新的销售方式(如消费者自助方式),服务人员的数量已经大幅度减少。不仅如此,现代零售业也

是应用现代技术最快的行业之一,现代通讯技术、网络技术、条码技术、源于军事领域的后勤管理技术等 IT 技术、物流技术以及空间布置与设计技术,都已经成为现代零售业的有机组成部分。此外,由于竞争加剧,零售业的营销方式也不断翻新,在营销全过程中更多地应用数据分析技术和顾客管理系统。从总体上来说,现代零售企业已经从企业信息化发展成为信息化企业。

(三) 跨地区发展使本土化成为现代零售业的首要问题

当一种业态实施连锁经营以后,就会因为追求规模经济而不断向外扩张,从而使该业态逐渐冲破地区界限,向跨地区、跨国界的方向发展。在跨地区与跨国发展过程中,由于不同地区之间存在文化、经济与政治背景的差异,就很难套用一种发展模式,而必须实施本土化战略。

本土化有三层含义:一是国际间的本土化,即要求跨国经营企业应该在统一的发展模式下创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,即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,即要求店铺的经营管理活动与该店铺的环境条件、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,本土人缺乏本土化意识。在本土化方面,外资零售业甚至比内资企业做得更好,他们以调查与分析为基础,把本土化工作做得越来越细致。事实表明: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,就不会有好的经营业绩。所以,本土化已经成为进一步发展零售事业的首要工作,零售经营不能“想当然”。

四、零售业的演变

零售业既是一个稳定成长的行业,又是一个变化频繁的行业。这主要是因为零售业直接面对最终消费者,消费者需求的多样化与不确定性决定了零售行业必须“随需应变”。从事这一行业,必须及时把握各种变化因素,了解行业的发展变化规律,与时代互动,与社会互动,与消费互动,与顾客互动,与员工互动,跟上时代的发展步伐,不断创新,以变应变,才能确保经营的可持续发展。

商业的早期发展大致经历了行商与坐商两个阶段。中国与西方国家相比,无论是坐商还是行商的起源都更早。一般认为,我国从商朝开始就有了商人和商业活动,主要是行商。而在西方,据《圣日耳曼传》记载,公元 8 世纪时的高卢,有商人赶着驴子从奥尔良买盐运到巴黎去销售的情况。至于坐商,我国自秦汉以来就有了固定的交易场所,主要是在官方划定的交易区域内定点、定时交易,这是市坊分离型的坐商。到唐朝中后期,市坊制取消,出现了市坊合一型的坐商。在西方国家,16 世纪才开始进入坐商兴盛繁荣时期。

自 19 世纪中期以来,零售业经历了被称为“四次革命”的重大变革,即百货公司、连锁商店、超级市场,以及 20 世纪 70 年代以后迅速发展起来的无店铺销售。80 年代以后零售业在国际化发展过程中,自我成长与联合购并是商业发展的两种主要方式。这些都是在西方发达国家首先发展起来的。我国于 90 年代开始发展以超市为主导的现代零售业

态,仅用了20年的时间就形成了规模化经营格局。这是因为中国市场的潜力非常巨大且以传统业态为主导,新业态出现以后很快就获得了消费者的认可。在替代性的竞争中,现代零售业态比传统业态更具有优势,加上经营者在学习和借鉴国际经验过程中不断创新,才使超市、便利店、专业店等新的零售业态成了中国零售业的强势业态。

(一) 百货公司:零售业的第一次革命

19世纪中叶,产业革命在西方国家的爆发,不仅改变了生产方式,而且也改变了人们的生活方式,商业活动也快速繁荣起来。各种类型的商店相继出现,零售业由传统的小型店铺形态过渡到大型商场形态。百货公司是商场形态的典型代表,它的产生被称为零售业的第一次革命。

百货公司首创于法国。1852年,在法国出现了世界上第一家百货公司——本·马尔赛(Bon Marche)。随后,百货公司形式很快就传到了英国、美国及日本。百货公司之所以被誉为零售业的第一次革命,这是因为它与传统的小型店铺相比,有许多根本性的变化。

1. 经营规模

营业面积大、经营商品多,这是百货公司最基本的特征。不同国家对百货公司的经营规模有不同的要求,如德国要求销售面积超过3 000平方米;法国要求销售面积至少为2 500平方米;日本则要求销售面积至少为1 500平方米(大城市要超过3 000平方米)。按照我国零售业态分类标准,百货公司的营业面积在6 000~20 000平方米。大、中、小的划分并无统一的严格标准。

2. 内部管理

由于百货公司经营规模大,所以内部管理上改变了传统的经验管理方式,实施了部门化、职能化、专业化的管理。如设立商品部,实施专业化经营;会计独立,成为职能部门;设专业管理机构管理公司;设附属部门,为公司经营服务。

3. 经营方针

百货公司传到美国以后,美国百货公司创始者首先提出了“言不二价,明码交易”的经营方针,这对于改变传统小商业中“漫天要价,就地还价”的陋习,提高商业管理水平,缩短交易时间,维护购销双方的利益,都产生了深远的影响。因此,百货公司赢得了广大消费者的信任 and 好评。

4. 经营特色

百货公司最典型的经营特色是品种多、服务好、环境优美。有些百货公司提出:到百货公司可以买到您所需要的任何商品。但许多早期的百货公司都以经营时装和女士用品为主,因而百货公司又被称为“太太们的乐园”。百货公司为顾客提供的服务是多种多样的,如信贷服务、购物前的指导、购物中的辅助性服务、购物后的送货上门等。百货公司对顾客讲信誉,买卖公平,实行保质、保量、保修、保换、保退五保服务制度。

但是,百货公司的销售策略随时代的发展也有所改变。如在城郊结合部的商业中心设立分支机构;开发新业务,推销“无形”商品,如改建住宅、提供“出借”和“咨询”服务等;设立非商品交易场所,如电影院、电视厅、舞厅、游艺厅、屋顶花园等;通过投资和加工订货、定牌监制、新产品设计和商品包装等形式控制一定的生产企业;发展寄送业务,顾客可根据图册,通过邮政、电话向百货公司所属的商店订购;发展专业商店、一价商店等。

专业商店是百货公司的分化形式。百货公司所经营的商品类别虽然十分广泛,几乎包括全部家庭用品,但各类经营商品的系列化、专业化程度却不一定很高。随着制造行业产品系列化程度的提高,专门经营一类商品或几类互相关联商品的商店(即专业商店)便从百货公司中分化出来,经营单一商品的专业商店,如鞋店、领带店、肉店、布店、菜店等;经营若干种相互关联商品的专业商店,如食品店、文具店、工艺品店等。

最早的店铺式零售店大多是专业商店,如南北货店、布店、肉铺,这些都是原始的专业商店。现代的专业商店与原始的专业商店相比,有三个明显特点:① 营业场所扩大,营业环境改良。② 商品档次提高,如经营高档时装、首饰、香水、钟表、皮包等,所以有人将专业商店定义为经营某一类高档商品的商店。③ 售货方式大都采取开架自选,顾客购物十分便利。

随着商标的广泛应用,各国相应地制定了保护商标专用权的法律,这就为经营某种特定商标(品牌)产品的专业商店的诞生奠定了基础。这种以品牌来划分的专业商店通常被称为“专卖店”。到了现代,那些拥有著名品牌的制造商相继开发了同品牌的系列产品,从而使专卖店所经营的产品种类也不断增加。不过这类专卖店与经营几类商品的专业商店又有所不同,前者的特点是经营商品品牌具有排他性,它只经营同一品牌的不同种类商品。

一价商店是百货公司经营的延伸,是指所有商品按同一零售价格出售的商店。如美国的1美元商店、10美元商店。一价商店大多以经营日用小商品为主,并采取廉价促销策略。

一价制作为一种销售方式,起源于英国。1884年,英国马狮百货公司的创始人米高·马格斯(Michael Marks)在英国北部的列斯(Leeds)租了一个不大的桌面货位,他把货摊分成两部分,把所有价值1便士的货物放在一边,另一边摆放货价高于1便士的商品,这些货物全都各自标价。1便士货摊上面悬挂着一块牌子,上面写着:“不用问价,全部1便士”(Don't ask the price, it's a penny)。有人把它称为工业革命以来最成功的广告口号之一。马氏从中领悟到了商业经营的两条简单的定律,即让顾客自选货物和自助购物。其实,自20世纪30年代开始,这两条定律已成为经营零售业的基本原则。

一价制作为一种商店模式则起源于美国,美国百货公司的创始者最早提出了“言无二价”的经营方针。19世纪末,美国人乌和夫(Woolworth)首创了一价制的商店模式,以5美分或10美分的价格销售商品。所以,一价商店是百货公司中“言无二价”经营方针的延伸。到了20世纪初,这种零售形式传到欧洲,曾十分流行。一价商店的成功主要是因为便利和廉价,但它对传统商店却构成了巨大的威胁,因而引起商界的排挤,某些地方政府甚至用法律来限制一价商店的创办。第二次世界大战以后,一价商店又重新抬头,但它已面目全非,日渐演变成为折扣商店及杂货商店。

(二) 连锁商店:零售业的第二次革命

连锁商店又称连锁网,它实际上是一种商业经营体系,是指经营同类商品,又属于同一个企业所有或同一个经营体系控制的商店群。这些被纳入同一经营体系的商店,如同一条锁链相互连接在一起,所以被称为“连锁商店”。每一家连锁分店的经营业务不同程度地受总店的控制,总店负责商店选址、房屋和用具的提供、主要人事的安排和教育,以及

采购、保管、配送货、广告等经营管理业务；分店的职责是商品销售并进行有效的现场管理。

在美国，有2家以上商店所组成的商业组织就称为连锁商店。在英国，把拥有10家以上商店的商业集团称为“多商店组织”。在日本，一般把拥有11家以上商店的组织称为连锁商店。

连锁商店的起因是商业竞争。大商店为了扩大经营规模，首先建立了由众多直营分店组成的连锁体系，这就对中小型商店造成了很大的威胁。于是，中小型商店最终也走上了自愿联合或加盟的连锁经营之路。一般认为，美国是连锁经营的鼻祖。早在1859年，美国大西洋和太平洋茶叶公司（简称A&P）建立了世界上第一家连锁商店。这家公司作为同一资本所有者，在全国各地开办分店，实行统一管理、统一经营。这也是世界上最早的直营连锁经营组织。但美国人却认为，连锁商店最早产生于中国。据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》称，早在公元前200年，中国商人就创立了拥有许多分店的店铺，实际上这是连锁商店的萌芽。

直营连锁商店在美国出现以后，于1865年又成立了世界上第一个特许加盟连锁组织，即胜家缝纫机公司。其基本做法是：为扩大其产品的销售，在全美各地设置拥有销售权的特约经销店。这种做法经过近150年的演变，目前已成为全世界普遍采用的一种连锁经营方式。

到了1887年，美国130多家食品零售商为了对抗大型连锁公司的垄断，共同投资兴办了一家联合批发企业，为出资的成员企业服务，实行联购分销、统一管理，但成员企业仍保持各自的独立性。这就是世界上第一家、后来被称为“自由连锁”的商业组织。

连锁经营的出现之所以被称为零售业的革命，其主要原因是它从此改变了商业组织的形式，即由单体店向组合店方向发展。把连锁经营称为“零售业的第二次革命”主要是从时间序列角度来看的；从对整个零售业的实际影响来看，应该把超级市场作为零售业的第二次革命，因为连锁商店直到20世纪50年代以后才进入高速发展时期，而超级市场在30年代就已经出现并对当时的零售业产生了较大的影响。

（三）超级市场：零售业的第三次革命

1. 超级市场

超级市场简称超市，是美国人的一大发明，它不仅改变了零售业传统的柜式销售方式，而且也改变了消费者的购物方式和生活方式。因此，超市的出现被誉为“零售业的革命”。

超市是零售业自身改良与社会经济环境变迁的结果。早在1912年，A&P针对传统的食品零售店经营成本较高的状况，在美国开设了第一家“现金与带走”的实验店，即经济商店（The Economy Store）。这种商店的经营特点是：毛利率比一般商店低10%；尽可能控制经营费用，如店址设在街市中间而不设在转角处；运用“套装概念”，按同一模式快速开店。在1914~1917年之间，A&P以平均每周20家的速度发展，到1917年分店数已达3700家，持续到1925年，经济商店发展到了14000家。经济商店的经营方式为现代超市确立“廉价售货”的经营哲学奠定了基础。

超市的鼻祖是桑德斯（Clarence Saunders），1919年他在美国孟菲斯市开了一家

自助商店(Self Service),取名叫“滚地小猪”。这个名字是他看见一头莽撞的小猪穿过篱笆逃跑时偶然想到的。自助商店的入口处装有回转栏,只进不出;店中央是弯弯曲曲的通道,两旁摆满了各种食品杂货,顾客可随意挑选;在出口处有一个结账柜台,顾客在那里排队付款。这种自助购物的方式方便了顾客,同时又节省了商店的人事费用,因此商店的售价比别处便宜,这也颇受顾客青睐。由此,“滚地小猪”的生意日益兴隆起来,以后陆续在美国各地开设了近3 000家分店。这种连锁经营的方式又使它可以大批量进货,这对于农场主与制造商们来说具有极大的吸引力,“滚地小猪”因此而左右逢源。但在当时,这种经营手法主要用于“干货部门”,主要原因是1905年美国实施了商标法,从而使大量具有商标的小包装商品替代了散装商品,这就为开架售货提供了条件。

一般认为,世界上第一家现代超市是一个名叫卡伦(Michael Cullen)的美国人开设的金·库伦(King Kullen)食品商场。现代超市的英文名称是 Supermarket,但最早起用这个名称的并不是卡伦,而是1933年在美国辛辛那提市开设的奥拉斯超市(Allers Supermarket)。卡伦出身贫寒,18岁就进杂货店当店员,一直干到45岁才升为克罗格食品杂货公司下属一家分店的经理。多年的经营实践使他积累了经营食品的丰富经验,他潜心勾勒出一幅超市的蓝图,并热情洋溢地给公司总裁写了一封长信,详谈了超市的各方面细节:哪些商品按成本销售,可以造成市场轰动效应;哪些食品营业额极高,因而最能盈利;超市最好设在哪里,为什么要有停车场;等等。他甚至预言:顾客们一定会挤破我的大门,一场骚乱在所难免,我还得请警察来维持秩序,每次只许一批顾客进店;我要领着顾客摆脱高价的桎梏,走向低价的乐园。然而公司总裁把他的建议当作海外奇谈,嗤之以鼻。卡伦一气之下辞了职,举家迁往纽约。他在那里找到了一位食品杂货批发商当合伙人,并在纽约的郊区租下一个空闲的大车库,就这样,美国第一家现代超级市场开张营业了。一切如卡伦所料,顾客蜂拥而至,踏破了门槛。随后,他接二连三地开了15家超市,此事轰动了美国。

为什么开在郊区的这样一家新型的食品商场能吸引美国顾客呢?其原因主要有三个方面:一是适应了美国人的生活方式。当时,美国已是一个汽车社会,人们大多住在郊区,家中有大容量冰箱,他们喜欢每隔一两个星期开车集中购买一次食品。卡伦把超市开在郊区,并设有宽敞的停车场,这就适应了消费者的生活方式。二是自助购物的方式给顾客带来了便利,并迎合了顾客的消费心理,使顾客能在完全自主的前提下挑选商品,这就能增强顾客的购买欲望。三是“薄利多销”的促销策略从经济利益上诱导顾客大量购物。卡伦在当时出售的1 100种商品中,300种以成本价出售,200种以成本价加5%的毛利率出售,300种以成本价加15%的毛利率出售,300种以成本价加20%的毛利率出售。他在报纸上所做的广告是:“世界上最伟大的价格突破者”。

卡伦所采取的低价促销策略,引起了全国各地食品的“大杀价”。于是,传统的食品零售商开始抵制超市,并对报纸施加压力,不允许超市在报纸上做广告。因而很多超市(如Big Bear)只好改用发宣传单做广告。可见,即使在美国,超市的发展也不是一帆风顺的,但只要迎合了消费需求和社会经济的发展,就能最终取得胜利。

在超市的发展过程中,为了满足不同的消费需求,以及在竞争加剧的市场经营中寻求