

21 世纪商务教材译丛

零售管理

[美] 玛丽亚·汤斯利 著

刘安国 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售管理 / (美) 汤斯利著; 刘安国译. —北京: 人民邮电出版社, 2002.8
(21 世纪商务教材译丛)

ISBN 7-115-10479-4

I. 零... II. ①汤...②刘... III. 零售商业—商业管理—教材 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 054124 号

21 世纪商务教材译丛

零售管理

-
- ◆ 著 [美] 玛丽亚·汤斯利
译 刘安国
策 划 贾福新 张宏巍
责任编辑 张宏巍 刘安国
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67180876
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 14.25
字数: 236 千字 2002 年 8 月第 1 版
印数: 1-8 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2002-3547 号

ISBN 7-115-10479-4/F · 379

定价: 19.80 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

Maria Townsley

Retail

Copyright © 2002 South-Western, a division of Thomson
Learning, Inc.

内 容 提 要

进入 21 世纪,美国零售业管理领域发展出一系列全新的理论和实践。一方面,信息技术和互联网的发展为零售业的成长开辟了新的前景;另一方面“砖头水泥”式商业企业的管理模式不断受到网络环境下新的管理理论和模式的强劲挑战。本书以 21 世纪初的美国零售业为背景,集中讲述和分析了新世纪零售管理理论和实践的最新发展。全书覆盖零售商业环境分析,零售企业战略的制定与实施,零售商品配送,零售区位和零售商店设计、零售营销手段以及零售业的法律和道德等问题。书中引用的案例直接来源于美国零售业的现实,相关分析和问题设计颇具“实战”效果,对中国零售业有很好的借鉴作用。

本书可作为白领充电读物、公司培训教材、MBA 通俗读本,同时适合作为各类商务院校教材。

目 录

第1章

零售业	1
职业引导案例	2
1.1 零售业	3
1.2 零售业客户	12
1.3 商业环境	19
1.4 本章复习	30

第2章

规划企业战略	34
职业引导案例	35
2.1 制定战略规划	36
2.2 确定目标	44
2.3 实施战略	52
2.4 本章复习	59

第3章

商品	64
职业引导案例	65
3.1 零售业的需求	66
3.2 生产和零售	76

3.3 采购商品	83
3.4 商品定价	92
3.5 本章复习	101

第4章

区位和设计	106
职业引导案例	107
4.1 区位评估	108
4.2 区位选择	116
4.3 商店设计	124
4.4 无店铺零售	133
4.5 本章复习	140

第5章

其他商业功能	145
职业引导案例	146
5.1 财务计划	147
5.2 广告和促销	156
5.3 客户服务	164
5.4 人力资源	171
5.5 本章复习	180

第6章

零售业的法律和道德问题	185
职业引导案例	186
6.1 公平竞争	187
6.2 客户关系	193

6.3 日常经营	200
6.4 本章复习	208
词汇表	212

第1章 零售业

课程内容



零售业



零售业客户



商业环境

主题

提出商业理念

课程目标

- 通过“头脑风暴”得出创新思想，以此形成新的零售商业的基础
- 选择合适的零售公司类型
- 建立零售业务的合作关系

职业引导案例

CVS 药业

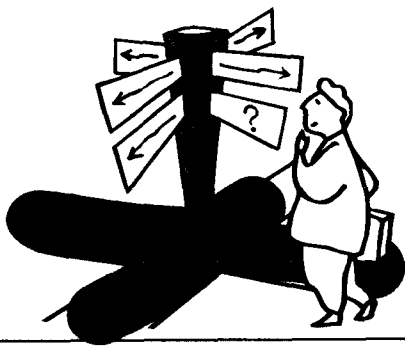
CVS 药业拥有分布在 25 个州的 4 000 多家零售店，它每年销售的处方药、柜台药以及相关的医用品价值超过 150 亿美元。这家公司的发展计划包括每年增加 400 家商店，即每天就有一两家新的商店开张。

CVS 公司重视自己的员工。公司为新来的管理人员提供广泛的培训；根据其表现业绩而不是其资历，提拔原有的职员到更合适的岗位。公司还大力提倡团队精神。

对于新的商店经理要进行广泛的培训，包括各种管理活动的培训：如雇用员工、制定计划并完成商店经营以及增加销售潜力等等。完成初步的培训后，每一位受训人员都要会同另外一个经验丰富的商店经理一起去实现自己的各种设想。

小思考

1. 为什么说 CVS 公司重视自己的雇员？
2. 你认为一个新的管理人员应具备怎样的个性或技巧？



目标

描述划分零售业务
类型所使用的方法
解释零售周期

1.1 零售业

划分零售业务类型

在早期的文明时代，人们能够制作或种植自己需要的东西。但是，在现代社会，有很多东西非常复杂，单靠个人不能完成。这些商品通常由厂商生产，被商店购买，然后再卖给客户。

案例分析

露丝·阿尔瓦莱兹保持制陶的个人爱好已经有好几年了。许多朋友告诉她，她的设计有趣而又别致。最近，通过当地一家画廊她出售了几件陶瓷品，赚得一笔很可观的利润。她相信自己已经做好准备，为此她不再把制陶当做一种爱好，而是把它当作一项生意，她可以向客户出售她的新奇设计。朋友们鼓励她开一家商店销售陶瓷品。那么，她应该开一家什么类型的商店？

零售的重要意义

零售就是把商品或服务直接卖给用户。一般说来，如果你想买一个具体的商品，必须先找到一家卖这种商品的商店。举例来说，消费者会到杂货商店买桔子汁，而不会到负责生产或包装桔子汁的公司去购买。这里的杂货店就是零售区位。

这种买卖商品和服务的过程有许多意义重大的优点。它让人们能够购买

并拥有自己不能制作或生产的物品。商品的生产厂家和销售这些商品的零售商店本身也能够获得利润，并且还能够为本地提供更多的就业机会。失业率的降低促进了经济的发展，反过来又刺激人们的购买力。经济的繁荣还增加了当地政府、州政府以及国家的财政收入。政府用这些资金来帮助和保护每个公民。

零售商业机构

一个出售商品或提供服务的单一的自然场所即称为零售商业机构。许多公司会拥有一个甚至几个这样的零售机构。消费者要光顾的商店类型取决于他打算购买的商品、所需要的服务水平以及某个特定的商品类别所能提供的选择范围的大小。

百货商店 通常情况下，消费者想购买多种物品，但又不愿意去几个商店购买。百货商店可以在一个方便的地方为消费者提供各种常见的商品。可以在百货商店买到的商品包括衣服、各种工具和家具等。百货商店可能有几百名员工，还有一些免费或仅需少量费用就可获得的额外的客户服务项目，包括大宗物品的送货上门、礼品包装和目录购物。

折扣商店 以低于其他零售商的价格展示和销售各类商品的商店是折扣商店。以较低价格出售商品即意味着每件商品获得较小的利润。他们通过卖出大量商品来赢利，折扣商店希望客户自己把商品从货架上拿到收款处（自助服务），由收银员收取这些东西的款项。商店通常不提供礼品包装之类的服务。

专卖店 零售商店可以专门销售某一类商品，例如珠宝、鞋以及各种书籍。因为它们专门经营某种商品，因此可以提供本经营领域内更为广泛多样的商品。例如一家百货商店可能有5~6种运动鞋，而一家专卖店能够卖十几种运动鞋。

货仓式俱乐部/超级商店 这种自选零售商店低价销售国内商品。客户能

够以比在百货商店或专卖店低得多的价格买到质量好的商品，因此这些商店可以通过吸引更多的客户而盈利。为了增加利润，货仓式俱乐部或超级商店努力降低成本并减少对客户的服务。这些商店通常不做广告，没有送货业务，也不能用信用卡购物。它们可能会要求客户成为商店会员，然后才能购物。

批发商店 这类零售商店以批发价出售知名品牌的商品。通常也要求客户成为会员。只有那些企业或集团才能成为会员。对于客户来说，这纯粹是一个很平凡的购物场所——通常是没有装饰的仓库，也不进行商品展示。

厂家直销商店 对于客户来说，在厂家直销商店可以买到真正便宜的商品。一些直销商店也展示或出售从其他零售商或生产商处购进的商品。

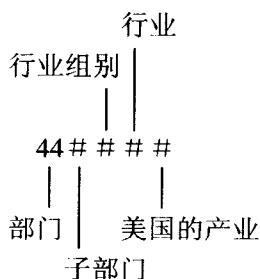
目录售货 零售商也可以通过商品目录来出售商品，客户可以通过信件、电话或网站订购商品。零售商建立一个或多个零售点，使客户能够观看并购买目录单上的商品。

零售商的分类方法

有几种划分零售商店的方法。这种划分有助于零售商认识竞争对象，也可以帮助投资者对公司进行分析。

NAICS 标准 美国人口普查局每 5 年进行一次经济普查。这种普查提供了美国经济的详尽信息。在 1997 年，美国人口普查局开始使用北美工业分类系统（NAICS）报告经济调查结果，这个系统是由加拿大和墨西哥开发的。这种经济统计的信息来自一个个商业机构，这些商业机构可能处于不同的地理位置，或从事不同的业务类型。

NAICS 系统的代码由五位数组成（美国的版本则使用 6 个数字）。不同的代码代表不同的企业以及每个公司的各种经济活动。代码的每一部分提供了关于公司商业活动的不同方面的信息。在 NAICS 系统中，零售商业公司都以 44 或 45 打头。



零售公司 可以根据零售企业所经营的商店数目来划分其类型。美国人口普查局把它们划分为两种类型：下属商店少于 11 个的零售企业和多于 11 个的零售企业。下属商店多于 11 个的零售店称为“连锁店”。

零售区位 零售商店可以设在各种自然场所。零售商可能会在大型购物中心出现，也可能在自由选址的商店经营，还可以通过互联网在网上销售商品。在网上销售商品的零售商同时也可能通过一家实体商店销售商品。

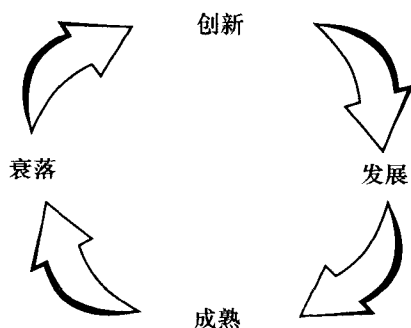
商店规模 可以根据零售店的销售额或雇员来划分其类型。依据销售商品的不同，许多零售商隶属于不同的行业协会。举例来说，硬件零售商可能属于全国零售硬件协会。行业协会根据其销售业绩来对零售商会员分类。这就使某一家零售商能够与同样规模的另一家零售商比较商业业绩。

检 查

指出能够提供大多数商品的商店类型。

零售业生命周期

每天都有新的零售店开张，也有商店倒闭。顾客来到购物中心后可能会发现自己喜欢的商店已经关门，尽管上次来的时候它还在营业。零售店的运营周期分为以下四个阶段：创新、发展、成熟和衰落。



创新阶段

许多新开张的零售商店是建立在业主的某个想法之上，而这个想法就有可能让这家企业成功。所谓创新就是任何新的、独特的东西，它能够让一家零售店与其他零售店相区别。它可以是一件新商品或一些新商品；也可以是简单到诸如降低价格之类的事情，它还可以是方便客户购物的商业区位设置。

要经营一家新的商店，不仅仅需要有一个好的想法，还必须要有勇气、技巧、努力工作的能力、好的计划，以及有一定的资金来支持新的企业度过创新阶段。因为企业的运营基于一种新的思想，经营者不要期望它能够很快就盈利。事实上，由于在这个阶段要付出很高的启动成本，许多企业在赔本运营。经过一段时间之后，客户才会发现新的商店。经营者必须准备好投入更多的时间、努力和资金到新的公司。有很多企业在这个阶段失败。假如经营者的想法起到了作用，那么企业就会在接近创新阶段结束的时候开始发展壮大并且盈利，从而为企业发展到下一个阶段打下基础。

发展阶段

到了这个阶段，经营者已经开始成功地经营自己的生意。在企业的创新阶段，经营者努力工作并超越了失败的可能。客户已经知道他的零售店，并

且开始转向购买其商品，因此商店的销售和盈利会迅速增长。

随着企业的壮大，经营者将会面临许多挑战。其他的零售商可能会采用他的经营思想来管理他们的公司，从而与其竞争客户。随着业务继续发展，公司会变得更加复杂。经营者必须做出许多关系到公司前途的决定，比如说通过增加新的零售店或销售新的商品来扩大规模。另外，还可以通过其他途径来赢得更多的客户以扩大经营，例如，提供客户目录或者在网上销售。制定一份经营计划将会有助于引导公司发展壮大。此时公司需要雇佣更多的员工为日益增加的客户群和销售业务服务。在发展阶段的后期，公司盈利将会达到最高水平。一个好的经营业主会利用一切机会为公司下一个阶段的发展做好准备。

你知道吗？

只有 20% 新开张的商店，其经营能够超过 5 年。

环球视点

日本的零售业

日本外贸组织认为日本零售业在很多方面比美国落后 15 年。但是，从某一方面来说，日本的零售业十分发达，当许多国家的零售商开始注重客户服务并对其投资的时候，日本的零售店已经致力于客户服务很长时间了。百货商店是日本人最喜欢光顾的购物场所，它们拥有大量的雇员，并且坐落在交通方便的地方，还为客户提供广泛的个人服务。

小思考

美国的零售能够从日本零售商那里学到些什么？

成熟阶段

企业只有经历快速发展并做出一系列正确的决断才能到达成熟阶段。随

着企业的成熟，它的客户量和销售额开始下降。公司面临着由于自身发展带来的障碍。曾经带领公司走过发展阶段的管理层现在面对的是一个更为庞大、复杂的公司。成熟的公司需要一个新的管理团队。即使在企业的成熟阶段，它也会遇到像在初期那样可能导致企业失败的竞争。有很多新建立的企业正处于创新阶段，它们带着新的思想和方法进入市场，与成熟企业竞争客户。成熟企业仍然需要为其在发展阶段所计划和发起的扩张追加投入，尽管它已经没有必要扩大规模了。另外，员工的增加、内部管理和交流的复杂化也增加了成熟企业的成本。

衰落阶段

如果公司的管理人员在成熟阶段能够做出一系列正确的决断，那么，公司的衰落以及最终破产可以被延迟。假如成熟的公司能够通过降低成本、增加销售的商品类型等措施进行调整和适应，它的成熟阶段就会更长一些。只要公司开始衰落，衰落的结果就是可以预见的。公司最终会丧失客户而不再盈利，这时公司就该倒闭了。

检 查

零售店的运营周期包括哪几个阶段？

思 考 题

1. 列出零售机构的类型。

2. 零售如何影响经济发展?

3. 百货商店提供哪些客户服务?

4. 美国为什么进行经济普查?

5. 解释美国人口普查局按照规模划分的零售店的类型?

联 系 实 际

6. **交流** 给当地新开张的零售店写封信, 建议商店采取一些改进措施以鼓励更多的客户转向这家商店。

7. **研究** 到图书馆或网上做一些调查研究, 查看最近经济普查的结果, 准备口头报告你的调查结果。
