

Essentials of Retailing



(美) 迈克尔·利维 (Michael Levy) 著
巴顿 A. 韦茨 (Barton A. Weitz)
郭武文 王千红 刘瑞红 等译

零售学精要

营销教材译丛

(美) 迈克尔·利维 (Michael Levy) 著
巴顿 A. 韦茨 (Barton A. Weitz)
郭武文 王千红 刘瑞红 等译

零售学精要

Essentials of Retailing



机械工业出版社
China Machine Press

全书将近年来零售学的先进理论加以有机整合,阐述了零售学成熟且具有前瞻性的理论,分为五部分,共17章,内容涉及零售战略、零售服务、零售方式、零售管理、零售顾客及其竞争对手的分析,通过专题式的讨论并配以国际知名企业案例,进行深入细致地分析。每章配有相应的习题,有助于开拓读者思路。

本书既适用于大专院校教学,也可供相关领域的从业人员参考。

Michael Levy, Barton A. Weitz: Essentials of Retailing

Copyright © 1996 by McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. For sale in China.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-1999-2018

图书在版编目(CIP)数据

零售学精要 / (美)利维 (Levy, M.), (美)韦茨 (Weitz, B. A.) 著; 郭武文等译. -北京: 机械工业出版社, 2000. 4

(营销教材译丛)

书名原文: Essentials of Retailing

ISBN 7-111-07841-1

I. 零… II. ①利…②韦…③郭… III. 零售商业-商业经营-教材 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第18455号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张渝涓 版式设计: 陈子平

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年5月第1版·2001年4月第2次印刷

787mm×1092mm 1/16·20.5印张

定价: 40.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

《零售学精要》是由美国的两位在零售企业管理方面颇有研究的著名专家迈克尔·利维教授和巴顿 A. 韦茨教授总结十几年研究成果写就的一本教材。本书深入地介绍了零售企业管理的各个方面，为我们提供了一个研究零售企业管理的理论框架，包括零售企业的战略、组织结构、信息系统、物流管理和信息流管理、商品管理和商店管理、顾客服务等。书中列举了大量的实际案例，介绍了零售行业里的许多世界级的大公司的管理经验和一些失败企业的惨痛教训。书中提出的理论框架为我们更好地研究和管理中国的零售企业提供了宝贵的理论根据，尤其是作者结合自己的亲身经历提出了许多可操作的管理技巧，我们可以结合中国的具体情况灵活地加以运用。全书资料翔实可靠，具有很强的可读性和趣味性。

本书不仅可以作为大学教材，而且可以作为理论和实际工作者的参考读物，对所有从事零售业经营管理的人员和对零售业感兴趣的人都极具参考价值。

在翻译过程中我们深深地体会到管理对零售企业的重要性，同时也为世界著名零售企业精湛的管理艺术所折服。随着信息技术的飞速发展，零售业正在面临着巨大的挑战。如果阅读本书能够使读者得到一些启迪和提高，我们全体译者将感到无比的欣慰。

本书的翻译工作在中国人民大学和北京理工大学的二十几名博士和硕士的协助下完成的。参加翻译和校审工作的人员有：

总校审：郭武文

校 审：王千红、甄宏、刘瑞红、甄丽、项飞、万新平、王廉
宋刚、李布、周志毅、卫弘、吴京芳、吴京涛、吴付来

翻 译：郭武文(前言，第1章，第2章，第17章)

王千红(第3章，第4章，第5章)

王庆斌(第6章，第7章)

甄宏(第8章)

米俊(第9章)

郭林军(第10章)

张万朋(第11章)

刘瑞红(第12章，第13章)

尹英(第14章)

宋锦智(第15章)

单学群(第16章)

吴艳辉(附录)

周林生(案例)

刘文成(词汇表)

郭武文

1999年12月于中国人民大学

作者简介

迈克尔·利维(Michael Levy)从俄亥俄州立大学获得博士学位。在加盟迈阿密大学任市场营销系的教授和系主任之前，他曾在南Methodist大学任教。他讲授零售管理学长达17年之久。

利维教授的著述颇丰，在《零售学》、《市场营销》、《市场营销研究》等著名的市场营销管理和企业物流管理方面的杂志上，发表了30多篇关于零售管理学、企业物流学、财务策略、商品定价和销售管理的文章。目前，他担任许多杂志的编辑审查委员会委员，包括《零售学》、《市场营销科学》等杂志。

利维教授在他的职业生涯中一直从事零售学及其相关学科的研究工作。在从事学术研究之前，他曾为科罗拉多为几家零售企业和家庭日用品批发商工作过。他曾与许多零售企业一起进行过研究活动，包括Burdines百货商店、Mervyn's、Neiman Marcus和Zale公司。

巴顿A. 韦茨(Barton A. Weitz)在麻省理工学院获得电子工程学士学位，在斯坦福大学获工商管理硕士学位和哲学博士学位。他一直在宾夕法尼亚大学的UCLA管理学院和沃顿(Wharton)学院任教。目前，他担任佛罗里达大学工商管理学院教授，零售管理学J. C. Penney学术委员会的主席。

韦茨教授还是佛罗里达大学的零售管理学教育和研究中心的执行主席。该中心的研究活动得到12个国家级和地区级的零售商的大力支持，包括J. C. Penney、Kmart、沃尔玛、Burdines、Richs、Parisian、Office Depot和Electronics Boutique。该中心每年都要安排100名大学生去25家左右的零售店进行实习，这些零售商还向实习生们支付工资。韦茨教授曾在UCLA学院和佛罗里达大学获得教学优秀奖。

韦茨教授因其在销售人员工作效率、销售力量和人力资源管理问题，零售业买方与卖方的关系等方面的创新性研究而闻名。他在市场营销管理方面的杂志上，曾发表过30多篇学术论文，并担任几家学术杂志的编辑审查委员会委员，包括《零售学》、《市场营销》、《市场营销研究》、《消费者研究》等著名杂志。他还曾担任过《市场营销研究》杂志的编辑，他的妻子也出生在一个从事零售业的家庭里。

前 言

《零售学精要》一书主要介绍零售学领域的一些基本知识和发展动态。在新世纪就要来临之际，零售业正面临着许多新的挑战，包括：顾客的人口学结构、需求和购物行为方面的变化；为适应这些变化而进行的新的零售方式和定位机会的建立和开拓；以及极大地影响零售商的经营活动的新技术的不断涌现。

在本书中将要讨论的有关零售业环境和行业地位方面的变化情况包括：

1. 新的零售方式。增长最快的零售商大多是一些大型的商品类别专营店，比如，家庭日用品仓储商店(Home Depot)、办公用品仓储商店(Office Depot)、宠物用品超市(PetsMart)，以及一些非店铺销售店，比如，电视购物、目录零售、家庭交互式购物。这些零售新形式到底有什么诱惑力？传统的百货商店和折扣商店应该怎样与它们竞争？(请见第2章、第3章、第4章和第5章)

2. 正在变化的顾客需求。美国的消费者在人口学上的结构正在发生巨大的变化。X一代(指18岁到34岁的人群)正在成为零售商的主要顾客群体；在出生高峰期出生的小孩也快长大成人了，他们也将改变他们的消费方式；有更多的家庭是双职工家庭，他们只有有限的时间从事购物活动；面向少数派的市场也在兴起。零售商应该如何调整他们的经营策略来适应顾客的这些新需要？(请见第3章和第4章)

3. 服务业的零售。在传统上，零售商是销售商品的。现在有许多公司和组织，比如卫生保健服务的提供者、娱乐和休闲行业的企业、金融组织只是为顾客提供服务的。那么，这些服务业零售企业面临的特殊问题有哪些呢？(请见第17章)

4. 新的技术提供更多的信息。在企业的经营决策中需要更有效地创造、收集并分析大量的信息和资料，这些信息和资料在零售领域里起着至关重要的作用。即使是小的零售企业也开始使用个人电脑帮助他们进行企业的管理。第6章对零售商的信息系统进行了一些研究。然后，我们研究了在商店的商品库存管理中(第8章和第9章)、商品定价过程中(第10章)、销售伙伴的评价方面(第12章)，以及提供更好的顾客服务方面(第14章)如何运用这些信息。

为了适应这些新的环境的变化，零售商所从事的各种活动的相对重要性也发生了变化。商店的管理和提供更好的顾客服务正在变得越来越重要，已经超过了商品采购的重要性。零售行业也在进行整合以降低顾客的购物和消费成本。但是，仍然存在许多创业的机会。

商店管理

在传统上，零售商比较强调它们作为买方面从事的一些活动——商品计划、商品管理和促销。在最近的10年里，重点由商品的管理转向了商店的管理。零售商重视通过营造富有吸引力的环境并提供优质的顾客服务来建立自己的竞争优势。由于这种转移，在商店管理方面的就业机会就开始增加。

为了更好地适应人们对商店管理的关注，本书的第四部分专门讲述以下的问题：商店员工的招聘、培训、管理、报酬和评价(第12章)；营造良好的购物环境以刺激销售(第13章)；提供良好的顾客服务(第14章)；以及商品的销售(第15章)。

顾客服务

所有的零售商，即使是传统的自助折扣商店，也开始重视提供良好的顾客服务。第14章介绍了一些零售商提供顾客服务以满足顾客需要的几种主要途径。

企业家

虽然零售业正在进行整合，已经发生了许多企业兼并活动，但是零售领域里仍然存在许多创业的机会，可以为人们提供拥有自己企业的机会。本书提供了一些信息来帮助对创业比较感兴趣的人们建立自己的企业并有效地进行管理。本书介绍了一些非常成功的企业家，如山姆·沃尔顿(沃尔玛)和唐纳德·费希尔(The Gap)，以及一些刚开始建立他们的企业的企业家所制定的计划和经营战略。书中介绍了独立的小零售企业如何来建立自己的企业，如何制定商品预算计划，如何进行广告宣传活动，以及如何销售商品。

零售经济学

由于市场竞争日益激烈，零售企业的经营管理变得越来越重要。一些大型企业，比如Macy's和Kmart，以及许多业主制的小型零售企业所经历过的财务危机，清楚地说明了企业经营者必须清醒地认识到零售经营中财务决策的重要性。

在本书中，我们提供了一些背景资料，帮助企业评价零售经营活动中的经济和管理方面的决策，比如，组织结构的设计(第6章)；商品类别的设计(第8章)；商品的采购(第9章)；商品的定价策略(第10章)；广告预算的制定和促销活动的设计(第11章)；商店员工的招聘和销售人员的报酬问题(第12章)。

全面的、描述性的和可操作性的方法

本书为读者提供了一个了解零售业状况和零售商经营决策的具有很强可操作性的，描述性的总体理论和概念框架。

全书有许多说明性的资料，通过这些资料学生们可以对零售机构和零售企业所使用的词汇有一个全面的认识。本书第一部分介绍了零售企业经营决策的特性和类型(第1章)；零售商的不同类型(第2章)；零售行业的发展趋势(第3章)；零售企业顾客的需求以及顾客选择去某个具体的商店并在商店里购买商品的因素(第4章)。第16章专门对时装行业和时装零售业进行了讨论。

描述性的信息资料

全书的许多章还充满了描述性的资料，包括零售企业定位的类型(第7章)，零售企业的典型组织形式(第6章)；零售企业的物流和信息流(第6章)；零售企业的品牌战略(第8章)；商店员工工资的支付方法(第12章)；商店布局的类型和陈列商品的方法(第13章)；以及就业机会(附录A)。

技术诀窍性的资料

本书在描述性的资料基础上，对零售商进行经营决策时所面临权衡的各种因素进行了分析：

- (1) 战略机会的选择。(第5章)
- (2) 各种企业位置的优势和劣势。(第7章)
- (3) 零售企业对商店里存放的商品数量和种类所进行的权衡。(第8章和第9章)
- (4) 与顾客进行沟通的各种方法的优点。(第11章)
- (5) 选择和激励企业员工的各种技巧。(第12章)
- (6) 对商店布局的各种方法的评价。(第13章)
- (7) 向顾客推销商品的方法。(第15章)

概念性的信息

本书也包括许多概念性和理论性的资料，以便学生可以更好地了解企业为什么应该按照书中描述的方法进行经营决策。学生们应该了解这些基本的概念，以便他们能够在迅速变化的环境当中学会处理各种新的情况。这些概念性的资料包括：

- (1) 顾客的决策过程。(第4章)
- (2) 市场吸引力和竞争地位矩阵。(第5章)
- (3) 战略计划过程。(第6章)
- (4) 时尚扩散理论。(第16章)

新出现的一些问题

顾客关系营销 零售商越来越重视与顾客和供货商建立长期的良好关系。我们介绍了一些建立顾客忠诚

度(第4章和第12章)和与供货商的长期战略伙伴关系的市场营销方法(第9章)。

信息与分销系统 第6章对这些重要的零售系统进行研究。

跨国经营问题、伦理问题和法律问题 我们没有用某几章专门地对这些问题进行讨论,而是将这些问题分散地放在全书中进行讨论。

全书力求通俗易懂并具有很强的可读性

为了使学生易于理解书中的资料,使本书具有较强的可读性,我们在书中列举了大量的实例。实例是为了更好地解释书中提出的观点和材料。每一章里都有几个小事例来说明具体的零售商是如何来处理本章所讨论的问题的,这些事例极大地丰富了本书的内容。

书中案例涉及各种各样的零售企业,从成功地经营化妆品直销企业的非裔美国人,到许多大的国家级零售商,如沃尔玛、Safeway、麦当劳、Kmart、J. C. Penney、Lands' End和The Limited公司。其中大部分企业积极地从大学里招募学生,而且为新毕业的大学生进行管理知识培训。这样,本书不仅可以向学生传授一般的零售学知识,而且如果他们准备去这些公司工作,可以使他们了解到有关公司的情况,附录A对就业机会和在零售行业找工作方面提出了许多建议。

本书还列举了大量的案例,从描述某个零售商如何处理面临的难题,到某个实际零售企业的简介。

目 录

译者序
作者简介
前言

第一部分 零售顾客及其竞争对手： 零售业的核心

第1章 零售导论	2
1.1 零售商	3
1.2 零售商活动	4
1.3 零售职业	6
1.4 零售业	8
1.5 本章概要	12
第2章 零售机构	13
2.1 零售商的类型	13
2.2 零售机构类型	16
2.3 所有权的形式	26
2.4 本章概要	27
第3章 不断变化的零售环境	29
3.1 影响零售业的人口统计方面的 变化	29
3.2 消费者价值取向的变化	35
3.3 零售商对变化的顾客群做出 反应	37
3.4 本章概要	37
第4章 顾客的购买行为	39
4.1 购买过程的类型	39
4.2 购买过程	42
4.3 影响决策做出过程的因素	46
4.4 市场划分	47
4.5 本章概要	52
第一部分案例	53
C1-1 耐克城	53
C1-2 各类商品目录	54
C1-3 反潮流购物广场	54

C1-4 得到因人设计的牛仔裤	56
C1-5 Peapod食品服务	56
C1-6 McGees一家购买三辆 自行车	57

第二部分 零售公司

第5章 零售策略	62
5.1 目标和使命陈述	62
5.2 何谓零售策略	62
5.3 目标市场和竞争对手	64
5.4 长远的竞争优势	65
5.5 增长策略	70
5.6 国际性成长机遇	72
5.7 战略性计划的过程	74
5.8 本章概要	77
第6章 零售业组织和信息系统	79
6.1 零售公司承担的任务	79
6.2 零售公司组织结构	79
6.3 组织结构的设计问题	84
6.4 零售业组织结构的新发展	86
6.5 零售分销和信息系统	88
6.6 商品物流	90
6.7 信息流	92
6.8 迅速反应发货系统	93
6.9 本章概要	93
第7章 商店的选址	95
7.1 零售商店位置的类型	95
7.2 选择商店的位置	101
7.3 本章概要	106
第二部分案例	108
C2-1 玛奎特陆军/海军剩余 产品商店	108
C2-2 The Gap创办了老海军 商店	108
C2-3 劳森运动服商店	109

C2-4 佛利斯商店	111
C2-5 史蒂法妮·威尔逊的 精品店	112
C2-6 是否搬迁	113

第三部分 商品管理

第8章 制定商品分类计划	116
8.1 组织采购过程	116
8.2 存货平衡	117
8.3 商品管理的计划工具	119
8.4 本章概要	125
附录8A	126
8A.1 商品预算计划	126
8A.2 待采购商品计划	127
8A.3 样品存货清单	129
8A.4 向商店分配商品	130
第9章 商品采购	132
9.1 供应商的种类	132
9.2 与供应商会晤	136
9.3 制定谈判计划的指导提纲	137
9.4 面对面谈判的指导方针	139
9.5 本章概要	141
附录9A	141
9A.1 商品采购中的伦理问题和 法律问题	141
9A.2 安插津贴	141
9A.3 商业贿赂	142
9A.4 独家经营范围	142
9A.5 独家经营协议	142
9A.6 捆绑合同	143
9A.7 拒绝交易	143
9A.8 双重分销	143
9A.9 假冒商品	143
9A.10 灰色市场商品	144
第10章 定价	146
10.1 定价策略	146
10.2 确定零售价格的成本取向方 法和需求取向方法的 比较	148
10.3 确定零售价格的成本	

取向方法	148
10.4 初始零售价格的调整	149
10.5 零售定价的需求取向 方法	151
10.6 辅助定价行为	152
10.7 零售定价中的法律问题	154
10.8 本章概要	157

第11章 零售促销活动组合	158
11.1 与顾客交流的方式	158
11.2 零售方和供应商在交流 计划方面的不同	160
11.3 设计零售交流计划	161
11.4 设定目标	162
11.5 决定促销预算	163
11.6 分配促销预算	165
11.7 贯彻广告计划	165
11.8 促销	170
11.9 宣传	171
11.10 本章概要	172

第三部分案例	174
C3-1 Hughe 公司	174
C3-2 延期交货	175
C3-3 与供应商进行谈判	176
C3-4 好的气味要多少钱	176
C3-5 一个广告计划	177
C3-6 Stan公司的衬衣	177

第四部分 零售组合：商店管理

第12章 商店管理	180
12.1 商店管理者的职责	180
12.2 招聘和选择商店员工	182
12.3 社团化和培训商店员工	185
12.4 激励商店员工	186
12.5 评价商店员工并给予回报	187
12.6 酬劳和奖励员工	188
12.7 预防损失和维护商店安全	191
12.8 本章概要	194
第13章 店面布局、设计和形象促销	195
13.1 商店布局	196
13.2 空间计划	202

13.3 商品展示技术	205	16.1 流行语言	246
13.4 氛围	206	16.2 时装的产生过程及时装 工业	248
13.5 本章概要	209	16.3 时装商品的销售	253
第14章 顾客服务	211	16.4 本章概要	257
14.1 顾客服务的性质	212	第17章 服务零售业	258
14.2 服务质量的客户评价	214	17.1 服务零售业在日常生活 中的重要性	258
14.3 零售商改进顾客服务 采取的步骤	216	17.2 服务零售业的本质	260
14.4 知识差距：知道顾客 需要什么	216	17.3 制定服务商品的零售 战略	261
14.5 标准差距：制定服务标准	218	17.4 服务零售业的组织	262
14.6 传递差距：适应或超越 服务标准	220	17.5 服务零售业的信息系统	263
14.7 沟通差距：沟通许诺的 服务	222	17.6 服务零售业的位置	263
14.8 本章概要	223	17.7 分类决策	264
第15章 销售	224	17.8 定价	267
15.1 销售人员的作用	224	17.9 商店管理	267
15.2 零售过程	225	17.10 本章概要	268
15.3 为将来的销售建立 良好的关系	233	第五部分案例	269
15.4 本章概要	235	C5-1 西蒙和史密斯专营店	269
第四部分案例	237	C5-2 Barney公司的纽约商店： 时装销售的革新	269
C4-1 迟到的受训者	237	C5-3 美国商店在哪里：Sears 汽车销售中心的困境	270
C4-2 采办工作	237	C5-4 克里夫兰诊所	271
C4-3 牡蛎湾的食品城	238	附录A 零售业从业指南	273
C4-4 是最好的展示吗	239	A.1 零售业的从业机会	273
C4-5 检查这一系统	240	A.2 零售业中的升迁路径	274
C4-6 河谷美食店	241	A.3 从事零售业的利与弊	278
C4-7 温斯洛特制品商店	242	A.4 零售业中的培训计划	281
C4-8 完成交易	243	A.5 选择零售商进行面试	282
		A.6 小结	284
第五部分 特殊专题		词汇表	285
第16章 时装销售	246	参考文献	306

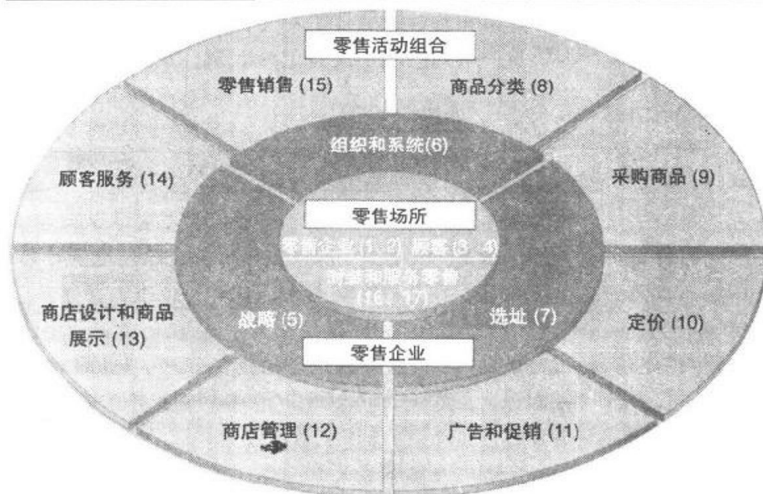
第一部分

零售顾客及其竞争对手： 零售业的核心

本部分主要介绍零售业的核心：零售顾客及其竞争对手，以及使他们相互制约的环境。第1章给出了零售的定义，并描述了零售商所起的作用。第2章介绍了各种类型的零售商，并阐述了竞争的性质。第3章阐述了零售环境中变化着的各个要素，包括不断变化的顾客需求，以及为满足这些需求而出现的新型零售商和新型零售技术。第4章阐述了顾客选择某一商店或在某次闲逛中购买商品时所考虑的因素。

第二部分主要介绍零售公司的性质。这部分讨论了零售商所运用的战略，以及他们组织其商业活动的方式和他们对店址的选择。第三部分和第四部分则回顾了构成零售的各个要素——商品计划、采购商品、定价、广告和促销、视觉推销、商店管理、为顾客提供服务，以及个人销售。第五部分包括时尚商品零售和服务的零售等几个专题。

-
- 第1章 零售导论
 - 第2章 零售机构
 - 第3章 不断变化的零售环境
 - 第4章 顾客的购买行为
-



零售导论

本章所要回答的问题包括：

- 什么是零售？
- 为什么零售在我们的社会中是重要的？
- 零售商做些什么？
- 零售提供了什么样的职业和冒商业风险的机会？

零售是将产品和服务出售给消费者，供其个人或家庭使用，从而增加产品和服务的价值的一种商业活动。人们通常认为零售只是在商店中出售产品，其实零售也包括出售服务，比如汽车旅馆提供的住宿、医生为病人进行的诊治、理发、租赁录像带或是将比萨饼送货上门。

并非所有的零售都是在商店中进行的。无店铺零售的例子很多，比如雅芳(Avon)公司的化妆品销售，L. L. Bean and Spiegel公司从事的目录销售，以及有线电视上的家庭购物网等。

零售业是我们所在的社会中最重要的产业之一。在美国，140万个零售商每年创造着超过2万亿美元的销售额；有近2000万人在从事零售业，而这几乎与从事制造业的人数不相上下。在过去的10年间，美国零售业从业人员增加了24%，而与此同时，制造业从业人员却下降了1%。

美国经济中的零售部门正经历着引人注目的变革。Sears公司的目录销售今天已经不复存在了，而创始于30年的沃尔玛公司，现在已是世界上最大的零售商。Toys “R” Us公司则是在日本成长最快的零售商之一。

面对不断变化的消费需求和日益加剧的竞争，新的零售方式已经崭露头角，例如专营店(Circuit City、Best Buy、Home Depot、Blockbuster)和有线电视家庭购物(家庭购物网和QVC)等。而在25年前，这些主要的零售企业和组织形式都是以最简单的概念出现在企业家头脑中。案例1-1就描述了沃尔玛公司是如何成为世界最大零售商的。

现在，零售商们运用着最先进的计算机和各种通信技术对变化中的消费需求迅速做出反应。每当你在超级市场买东西时，你的购买行为就被一系列的电子设备记录下来，零售商会从中寻找线索，以做出明智的零售决策。

零售实例1-1 沃尔玛公司是如何创建的

沃尔玛公司是山姆·沃尔顿(Sam Walton)创建的。沃尔顿曾在密苏里大学主攻经济学，并于1940年毕业。他原打算去卖保险，但是对J. C. Penney公司的一次访谈使他对零售发生了兴趣。他成了Des Moines商店的一名管理人员，每月薪金85美元。1942年他进入了军队。

沃尔顿在军队上攒了一笔钱。第二次世界大战结束后，他在阿肯色州的新港买下了Ben Franklin杂货店的特许经销权。1950年，因为房东拒绝与他续签租约，沃尔顿只好又搬回阿肯色州的奔特维尔(Bentonville)——这里现在是沃尔玛公司的总部——并开了几家商店。到1962年，他已经开了15个商店(主要是经营Ben Franklin的特许经销权)。

20世纪60年代，现代折扣的创始者们在美国东北部开创了他们的事业。沃尔顿考察了他们的

商店并研究了他们的商业技能。他开始坚信，折扣会使零售业发生革命。1962年，他在阿肯色州的Rogers开设了第一家沃尔玛折扣商店。如今，这家老字号已在全美50个州和全球5个国家拥有1 800家折扣商店和200家仓储会员店。

沃尔玛公司最初曾打算以折扣价向小社团提供品牌商品。沃尔顿认为他成功的关键在于人——他的顾客和他的职员们。他说，我们的目标一直就是要成为同行业中最好的。我们认为，为了成为最好的，你就必须创造出良好的环境并把你的会员的兴趣摆在第一位。一旦我们真这么做了，那么我们的会员们将会不断地推动我们的企业走向成功。

山姆·沃尔顿1992年去世，但他的精神和思想一直是沃尔玛公司的动力。沃尔玛公司以每年超过100万美元的销售额成为世界上最大的零售商。

资料来源：David Harch, "Sam Walton: Master Change Agent," *Executive Excellence*, June 1992, p. 19; and Bill Saporito, "What Sam Walton Taught America," *Fortune*, May 4, 1992, pp. 104-5.

零售是我们日常生活的一个组成部分，以致于我们常常以为它的存在是理所当然的。作为顾客，我们并不了解经理们为提供商品和服务制定决策和运用技能方面的难处。零售的经理们必须做出复杂的决策，包括发展战略、商店选址、选定提供什么样的商品和服务，以及如何定价、促销和布置商店。在过度竞争和迅速变化的零售环境中做出这些复杂的决策是极具挑战性和刺激性的，因为抓住机遇就会赢得巨额的资金报酬。

这本书描述了零售和零售商们所从事的活动。获知更多的零售知识将有助于开发你在许多不同的商业工作中能够运用的经营管理技能。例如，戴尔计算机公司(Dell Computer, 美国的第四大计算机设计和制造商)就把邮订零售技能看做是其成功的关键，“我们更喜欢玫琳凯化妆品公司，而对通用汽车公司(General Motors)的喜爱程度则次之。”

许多企业最终将其产品和服务卖给零售商。因此，如果你对专职销售、广告、或其他很多与零售相关的职业有兴趣的话，你就会发现本书是有用的。

1.1 零售商

零售商是将产品和服务出售给消费者供其个人使用的一种商业企业。零售商是在连接制造商和消费者的分销渠道中的最终业务环节活动。图1-1表明零售商在分销渠道中的作用。制造商生产产品并将其卖给零售商或批发商。批发商从制造商手中购买到产品再转卖给零售商，而零售商再将这些产品卖给消费者。

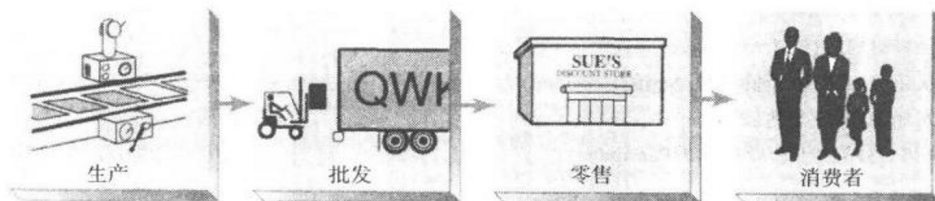


图 1-1

表1-1所列出的美国最大的25家零售商证明了零售业对经济的重要性。沃尔玛公司，Kmart公司和Sears公司的年销售额远远高于宝洁公司，Pepsico公司和RJR纳贝斯克公司等三家最大的消费品制造商的年销售额。

表中所列的公司也说明了行业的多样性及其动态特征。示例既包括了出售几种商品的公司(Toys “R”

Us公司和Home Depot公司)也包括了采用不同的零售组织形式出售多种多样商品的公司诸如J. C. Penney公司(百货商店和目录销售方式)和Dayton Hudson公司(百货商店和折扣商店的销售方式)。表中有5家公司(The Limited、Toy “R” Us、Costco/Price、Food Lion和沃尔玛)在过去的30年间已发展成为主要的零售商,与此同时,其他公司在这期间则完全改变了他们的零售经营方式。例如, Kmart公司是以出售多种廉价品的杂货商店开始创业的,但却成为一家一流的折扣连锁店。Sears公司开始是一家目录零售商,后来拓展为一家全国性的连锁零售商店,并把资金分别投在金融服务业和保险业上,而且现在重又以店内零售业为其主营业务。

表1-1 1993年美国最大的零售商

(单位:百万美元)

	销售额	利润
1. 沃尔玛公司(位于阿肯色州的奔特维尔)	67 345	2 333
2. Kmart公司(位于密执安州的Troy)	34 156	(1)
3. Sears, Roebuck(位于芝加哥)	29 565	752
4. Kroger公司(位于辛辛那提)	22 384	(12)
5. J.C.Penney(位于达拉斯)	19 578	940
6. Dayton Hudson公司(位于明尼波利斯)	19 233	375
7. 美国人商店(位于盐湖城)	18 763	247
8. 安全道商店(位于加州的奥克兰)	15 215	123
9. Price/Costco公司(位于圣地亚哥)	15 155	233
10. 五月百货公司(位于圣路易斯)	11 529	771
11. Albertson家族公司(位于爱达荷州的Boise)	11 284	340
12. Winn-Dixie商店(位于佛罗里达州的Jacksonville)	10 832	236
13. Melville公司(位于纽约州的Rye)	10 435	332
14. A&P公司(位于新泽西州的Montvale)	10 384	4
15. Woolworth公司(位于纽约)	9 626	(485)
16. The Home Depot公司(位于亚特兰大)	9 239	457
17. Walgreen公司(位于伊利诺斯州的Deerfield)	8 295	222
18. Toys “R” Us公司(位于新泽西州的Parmus)	7 946	483
19. 陆军和空军消费合作社(位于达拉斯)	7 700	315
20. Food Lion店(位于北卡罗来纳州的Salisbury)	7 610	4
21. The Limited商店	7 245	391
22. 联合百货商店(位于辛辛那提)	7 229	190
23. 大众超级市场(位于佛罗里达州的Lakeland)	6 850	NA
24. 南大地公司(位于达拉斯)	6 744	71
25. Abold USA(位于新泽西州的Parsipanny)	6 620	343

资料来源:“The State of the Industry” *Chain Store Age Executive*, August 1994, p. 4a. 21.

1.2 零售商活动

零售商从事的活动,是把产品和服务出售给消费者,从而使产品和服务的价值得到增加的商业活动。这些活动有:

- (1) 提供各种产品和服务组合

- (2) 分装货物
- (3) 保有存货
- (4) 提供服务

这些活动所形成的价值占顾客从零售商手中所购买的商品的最终成本的20%~50%。这么高的百分比,说明了零售商所从事的活动的的重要性,并说明了零售商在我们社会中之所以重要的原因。

1. 提供商品组合

超级市场主要经营由500家公司生产的15 000种不同的商品。提供这么丰富的一大批产品,就使顾客在同一市场中购买商品时,能在品牌、设计、规格、色彩和价格等方面有充分的选择余地。

另一方面,超级市场也使制造商能在某种特殊产品的生产方面实现专业化。例如,康宝(Compbell)公司制作汤,卡夫(Kraft)公司生产奶制品,而Kellogg公司生产早餐麦片粥。要是这些制造商每家都设有自己的商店,只出售自己生产的产品,那么顾客就得为准备一顿饭而跑许多家不同的商店去购买各种配料。

零售商都提供各种产品组合,他们同时也就其所提供的产品组合实行专业化经营。超级市场提供食品、保健和美容产品以及家居用品的产品组合。大多数顾客对零售商所提供的产品组合情况都很了解,即使是小孩子也知道要买不同类型的产品时该去什么地方。但是,一些新型的零售商每年只提供惟一的一种产品组合,诸如Rand McNally公司(只为旅行者提供商品)和The Body Shop(这是一家对环境和社会尽责的公司,该公司开发、制造并出售假发和彩妆化妆品)。

2. 分装货物

为降低运输成本,制造商总是把整箱的或整盒的产品运送给零售商。然后,零售商为满足单个顾客和家庭的消费习惯模式,再向顾客和家庭提供较小量的产品。将大批装运的货物拆装成适合顾客需求的较小量的产品,就称之为分装货物。

3. 保有存货

零售商的一个主要作用就是保有存货以使顾客在需要时能得到适用的产品。作为顾客,我们只在家里保有少量存货。因为我们知道,当我们需要更多的产品时,零售商会为我们提供适用的产品。

零售商用保持存货的方式为顾客提供了好处,即零售商降低了顾客储存产品的成本。储存产品会占用顾客的现金——这笔现金原本可以存入其银行账户获取利息收益或用在别的方面。

4. 提供服务

零售商所提供的服务为顾客购买和使用产品创造了便利条件。他们为顾客所提供的信贷,使顾客能够先拿到自己想要购买产品,然后再付账。他们陈列展示产品,是为了让顾客能在购买之前查看和试用产品。零售商还会雇佣销售人员,让他们负责回答顾客提出的问题,并向顾客提供有关产品的其他信息。

5. 增加产品和服务的价值

总之,零售商通过提供产品组合、分装货物、保有存货和为顾客提供各种服务等方式增加了产品和服务的价值,顾客可从他们所购买的产品和服务中得到这些价值。为了说明问题,让我们看看牛肉包装厂的一扇牛肉。如果一个家庭打算在晚餐前从附近买几块切好的牛肉,用来做晚餐烧烤,那么这一整扇牛肉就不太合用。为满足这样的需要,超级市场就把这整扇牛肉切割成小块出售。为了方便顾客,他们还会就近选址开设商店,而这些商店在顾客可能购物的任何时间里都营业。超级市场把这些牛肉摆出来,让顾客先挑后买,甚至屠宰师傅还会根据顾客的要求提供专门的切割服务。此外,超级市场还提供其他的食品辅料的组合——土豆、玉米芯和冰激凌——这样一个家庭就可以在超级市场购买到与牛肉搭配的整顿饭所需的配料。

1.3 零售职业

1.3.1 管理机会

学生们常把零售看做是营销的一部分，因为分销渠道的管理是制造商营销职责份内的事。但是，实际上零售商却从事着许多传统的商业活动。零售商从金融机构筹集资本，购买商品和服务，开发会计和管理信息系统来控制营运状况，管理仓库和分销系统，设计和开发新产品，并从事各种营销活动，如广告、促销、销售力度管理和市场调查等。因此，零售企业为具有多种技能和广泛兴趣的人们提供了各种管理机会。零售企业雇佣对金融、会计、人力资源管理、后勤、计算机系统和营销等方面感兴趣和有专长的人。

零售经理在其早期的职业生涯中通常被赋予重大的职责。零售实例1-2描述了一位大学毕业生的职业生涯和他承担的各种责任。

零售管理也是有资金回报的。管理人员在完成零售方面的管理受训计划以后，如果他们的工作出色则可以在3~5年内得到2倍于开始工作时的薪水。

零售实例1-2 在零售公司中管理业务

Dell Hernandez 1983年毕业于Santa Clara大学，获营销学学士，之后他就职于Mall公司。Hernandez最初的工作是在橡树岭 Mall商店的儿童和婴儿服装部任部门经理。大学毕业后的一个月，他负责管理年销售额为300万美元的一个部门。任职期间，他与采购人员打交道使他们确信该部门拥有顾客所需要的商品。他开发并实施了导购计划，他主管着20位销售人员。

10个月后，Hernandez升任采购助理，分管位于旧金山的分公司个别销售点的货物采买。18个月后，他又升任橡树岭 Mall商店的集团销售经理。他管理着3个部门的100多名销售人员，其年销售总额达1 500万美元。

1986年12月，也就是他大学毕业刚三年多，Hernandez再次升职。他成为业务主办(buyer)负责为总共25家Macy-California商店采购每年所销售的1 200万美元的高级家用电器和电视用品。他负责选购商品、与卖主谈判、为商品定价并对商店中的布局提出指导意见。

Macy公司的家用电器部的独特的商品组合要求有一个较大规模的市场进行营销。为了给这个特别项目增色，Hernandez跑遍了玩具市场、体育用品商店和礼品店。1989年6月，他在一家东海岸(East Coast)商店看到了一些跳舞花(dancing flowers)，就决定为这一新型而廉价的小商品做出购买意向。他与制造商签了大量的订单，并在Macy商店设计了一块由50~60朵跳舞花装饰的100平方英尺(1平方英尺≈0.0929平方米)的“花园”。

Hernandez对跳舞花的存货、销售空间、促销的投资是有风险的，但却是有收益的。Macy商店是在西部海岸商店中第一家经销跳舞花的。早期的意向和重大投资决策使之在1989年间达到了50 000件的销售量。

1993年Hernandez又获升迁，管理位于Palm Desert的Bullock商店(这是联邦百货商店的分部)。他管理的商店年销售额达3 000万美元，拥有200名职员。

正是由于Hernandez在担当部门经理、采购助理、集团销售经理、业务主办和商店经理时的业绩，他在1995年时的年薪是他在1983年大学毕业刚工作时的6倍多。

资料来源：Personal communication.

1.3.2 创办自己的商业企业

零售也为那些想要创办自己的企业的人提供了机遇。许多零售企业家都跻身于美国最富有者的行列。获得极大成功的零售企业家有(The Limited公司的)Leslie Wexner、(The Gap公司的)Donald Fisher、(Lands'