

| 财政部规划教材 | 全国高等院校应用型教材 |

零售学

王桂朵/主编

LINGSHOUXUE



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

财政部规划教材
全国高等院校应用型教材

零售学

王桂朵 主 编
曹迪 项晓娟 副主编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售学/王桂朵主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 8

财政部规划教材 全国高等院校应用型教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6808 - 8

I. ①零… II. ①王… III. ①零售业 - 商业经营 - 高等学校 - 教材 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 143699 号

责任编辑: 马立祥

责任校对: 胡永立

封面设计: 北京兰卡绘世

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21.5 印张 520 000 字

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6808 - 8/F · 5478

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492, QQ: 634579818

前言

零售行业是一个既古老又充满活力的行业。从人类有商品交换开始就有了零售活动,在社会发展进程中,零售又总是紧踏时代节拍,与技术进步和经济发展同步。伴随社会发展和科学技术的进步,零售业经历了三次重大变革。今天,由信息化技术带来的零售业第四次革命正在我们身边悄然发生。在当今互联网经济时代,零售经营渠道从传统的实体店时期进入全渠道的新时代,零售业的经营管理技术突飞猛进,这些变化为学习、研究和从事零售业的人们提出新的要求。

为应对零售业发展对应用型专门人才的要求,我们编写了本教材。在编写过程中尽可能使教材体现以下几个特点:

1. 内容的全面性。本书共分十三章,涵盖零售概述、零售战略、零售业务管理三部分内容。通过本书的学习,读者能够全面系统地把握零售业发展的脉络和规律,掌握零售前沿理论和技术。
2. 知识的应用性。注重对学生综合运用零售学知识分析和解决问题能力的培养,吸纳行业有丰富经验人士参与教材编写,强化理论与实际的结合,体现教材的应用性特色。
3. 理论的前沿性。本书充分吸收国内外零售领域前沿的研究成果和最新的实践经验,根据教学的需要精心设计和改编,强化教材的先进性和前瞻性。
4. 形式的活泼性。本书脉络清晰、图文并茂,每章设置有案例导入、小知识、小结、练习题、案例分析等,使本书表现形式丰富、生动。

本书由王桂朵教授担任主编,曹迪、项晓娟任副主编。具体编写分工为:曹迪编写第一章、第二章、第三章;赵趁编写第四章、第五章;项晓娟编写第六章、第十一章;苗晓娜编写第七章、第八章;王桂朵编写第九章及前言部分;刘艳娟编写第十章、第十二章、第十三章。河南省商业行业协会何宏剑会长和河南商业经济研究所张进才所长在百忙之中审阅了书稿,并提出了宝贵的修改意见。

本书不仅可以作为高等院校相关专业学生的教材,也可作为零售企业从

业者提高经营管理水平的读本和有志于从事零售业人士的自学参考书。

在本书编写的过程中,参阅了国内外学者的著作和论述,并尽可能在参考文献中列出,在此向有关作者深表谢意!由于编者水平有限,书中纰漏在所难免,敬请各位专家学者及广大读者批评指正。

编者

2016年5月

目 录

第一章 零售导论	(1)
第一节 零售与零售业	(3)
第二节 零售组织发展理论	(8)
第三节 零售业的演变与发展	(12)
第二章 零售业态介绍	(21)
第一节 零售业态	(23)
第二节 现代零售业态的类型与特点	(31)
第三章 零售战略	(44)
第一节 零售使命与战略目标	(46)
第二节 零售环境分析	(55)
第三节 零售战略选择	(61)
第四章 零售顾客分析	(69)
第一节 零售顾客需求与购买动机	(72)
第二节 顾客购买行为模式与类型	(82)
第三节 零售顾客购买决策	(89)
第四节 零售企业目标顾客的选择	(91)
第五章 零售企业组织设计	(101)
第一节 零售组织结构的设计	(102)
第二节 零售企业组织结构类型	(109)
第三节 零售企业组织文化	(118)

第六章 零售选址	(125)
第一节 零售商圈分析	(126)
第二节 零售店址选择及评估	(137)
第七章 零售商品规划	(149)
第一节 商品分类与经营范围	(150)
第二节 商品组合与优化	(160)
第三节 品类与单品管理	(168)
第四节 零售商自有品牌	(178)
第八章 零售商供应链管理	(187)
第一节 商品采购管理	(188)
第二节 商品配送管理	(199)
第三节 供应商的管理	(205)
第九章 零售价格管理	(216)
第一节 零售价格构成与影响因素	(217)
第二节 零售定价方法	(221)
第三节 零售定价策略与技巧	(227)
第四节 零售价格的制定与调整	(231)
第十章 零售促销管理	(240)
第一节 零售企业促销策划	(242)
第二节 零售企业促销策略	(247)
第三节 促销活动的实施与评估	(254)
第十一章 零售店面设计	(262)
第一节 店面设计要素	(263)
第二节 卖场布局设计	(274)
第三节 商品的陈列	(286)
第十二章 顾客服务管理	(304)
第一节 顾客服务的分类	(305)
第二节 顾客服务质量的改进	(309)
第十三章 网络零售与零售信息化	(316)
第一节 网络零售	(318)
第二节 零售信息系统	(323)

第三节 网络渠道和传统渠道的冲突与融合	(329)
---------------------------	-------

参考文献	(336)
------------	-------

第一章 零售导论

学习目标



知识目标

- ☐ 理解和掌握零售、零售商、零售业的含义
- ☐ 了解零售组织发展规律
- ☐ 了解西方零售业四次重大变革的背景及特点
- ☐ 了解中国零售业的发展

能力目标

- ☐ 初步具有应用“零售组织演变理论”分析零售业发展趋势的能力
- ☐ 学会观察周围发生的零售活动



案例导入

丹尼斯百货精耕河南的 18 年发展历程

1995 年前后, 法国家乐福、日本伊藤洋华堂等第一批外资零售巨头进入中国。台湾东裕集团作为国务院在全国范围内选定的两家台商百货零售试点之一, 于 1995 年进驻河南市场, 开始筹建郑州丹尼斯百货。

1997 年, 经历过中原商战之后的郑州大型商场经营如履薄冰, 亚细亚、商城大厦等面临轰然倒下的悲情命运, 在行业一片唱衰声中, 丹尼斯人民路店悄然开张, 次年河南首家量贩店亮相, 丹尼斯随之迎来在河南的坦途。时至今日, 丹尼斯在河南已拥有 14 家百货店、55 家大卖场、近 200 家便利店, 总门店数 300 家左右, 所有网点分布全省 12 个市地, 年营业额突破 160 亿元。以稳健的步伐不断发展成为河南零售之龙头, 丹尼斯百货从未踏出过河南。

“丹尼斯的成功不一定非要走出去, 我们的资源整合在一个区域, 在河南做到 300 个

亿、500 个亿的份额，也是一种成功”。对于这种区域性战略，作为企业的亲历者与见证人，丹尼斯百货事业处总经理刘永松认为，河南市场是一块“大蛋糕”，河南是人口最多的省份，1 亿人口，如果把河南当成一个国家，人口在世界范围内可排到第 12 名。河南 GDP 在全国排名第 5，且为全国交通枢纽，巨大的人口基数确实对丹尼斯的发展起到了重要作用。据了解，丹尼斯百货人民路店的 GUCCI 店只有 290 平方米，一年的销售额可达 1.1 亿，全国排名第 5，坪效全国排名第 1，这样骄人的成绩与郑州乃至整个河南地区的海量人口不无关系。其次，河南作为一个经济发展居中的地区，外来商业市场份额较少，竞争压力相对较小，这有利于本土商业的快速发展。

事实上，河南一直被零售企业看作具备潜力的市场，大商、王府井、北京华联、万达、百盛等零售企业纷纷抢滩。业界认为，未来将有更多的国内外零售巨头进驻河南市场。诸多零售企业对河南市场的看好和参与，证明了丹尼斯领导者眼光的长远和正确，也使丹尼斯的区域性战略显得无比睿智。

丹尼斯的河南发展战略不仅仅是单纯的立足河南，还是对河南商业市场的深耕。据刘永松介绍，丹尼斯目前业态主要有百货、Mall、大卖场和便利店四个部分。自第一家店人民路店开业以来，18 年里丹尼斯不断改进经营方式并扩大连锁规模，以郑州为核心、辐射河南全省，已在郑州、洛阳、安阳、三门峡、南阳、商丘、平顶山、焦作、漯河、驻马店、济源等地开有近 300 家不同业态的卖场。其中丹尼斯的百货已经扩展到河南 18 个地级市里的 7 个，大卖场扩展到 14 个地级市及部分县级市，在河南市场构筑了省会、地级市、县级市的网络覆盖。再加上丹尼斯即将开业的大卫城和计划开业的奥特莱斯店，从消费层面对河南商业实行了全面的分层覆盖，达到了“从日常消费的日用品，到高端的奢侈品都可以满足”的业态分布。

丹尼斯区域化的发展战略使丹尼斯在河南商业的地位稳居龙头，同时业态也更为细分，以百货业态来讲，有定位高端的精品百货，也有时尚的流行百货，在以后即将开业的项目中也有很多 Mall 业态，多客层的定位及丰富的业态稳固了大量的消费人群，使丹尼斯在商业市场大幅滑落的时候，还能维持较好的增长；同时在业内及当地的影响力也越来越大，为丹尼斯与业内其他企业的合作提供了良好的环境，比如近年来丹尼斯与绿地在东区合作的 Shopping Mall，目前正在筹备中。

未来几年，丹尼斯整体的经营战略还是“以省会郑州为核心，布局省内二三线城市，多业态组合，精耕细作，做强做大”，刘永松认为，“丹尼斯以后的发展首先是把目前的基础打牢，对早期已开的门店进行升级改造，对以后要开的门店做到从体量上、规划上、定位上、业态布局上因地制宜、量体裁衣，巩固好郑州、地市级市场的地位，并积极发展购物中心和奥特莱斯业态，希望整个集团 2016 年的营业额突破 200 亿元，2020 年做到 500 亿元”。

(资料来源：<http://hb.winshang.com/news-469145.html>，2015-4-20。)

思考：

1. 诸如丹尼斯这样的零售企业快速发展的主要原因何在？
2. 谈谈你对熟悉的零售企业的认识。

第一节

零售与零售业

一、零售的定义

零售是一种交易形式,由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住消费所需商品和服务企业的商务活动组成。它是分销过程的最终环节。有一部分人认为零售主要指有形(物质)产品的销售,但是我们不得不承认当今的零售是一种包含服务的销售。一项服务可能是顾客主要购买的东西(如空调或电脑),也可能是顾客购买的一部分(如安装或培训)。

(一) 西方关于零售的定义

美国零售专家迈克尔·利维(Michael Levy)教授与巴顿·A.韦茨(Barton A. Weitz)教授在《零售学精要》(“Essentials of Retailing”)一书中对“零售”一词作了定义:“零售是将产品和劳务出售给消费者,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、租赁录相带或是将比萨饼送货上门。”

菲利普·科特勒在其《市场营销管理》(亚洲版)一书中认为:“所谓零售是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动,这些最终消费者为了个人生活消费而不是商业用途消费。任何从事这种销售的组织,无论是生产者、批发者和零售商,都是在开展零售服务。”

巴里·伯曼(Barry Berman)和乔尔·R.埃文斯(Joel R. Evans)所著的《零售管理》一书中定义为:“零售(Retailing)由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住区消费所需商品和服务活动组成。它是分销过程的最后环节。”

以上定义都较为宽泛,都认为零售是向最终消费者个人出售生活消费品和服务的行为。它包括:(1)基本上是纯实物(生活消费品)的出售,其机构如仓储式商店。(2)纯服务的出售,其机构如理发店。(3)实物为主服务为辅的出售,其机构如带诊断服务的药店。(4)服务为主实物为辅的出售,其机构如旅馆。

相对于上述宽泛的定义,罗伯特·F.卢斯在其所著的《零售商业企业经营管理》一书中给零售下了一个较为狭窄的定义:“零售商业是商品流通过程中的最后一个环节。为消费者服务,将社会生产出来的商品销售给消费者,是零售商业的基本职能。不论是在商店出售,还是通过邮购方式、电话订购、送货上门、自动售货机出售,均包括在零售商业的业务范围之内。”可见,他将零售活动所出售的内容定义为纯商品。

（二）中国关于零售的定义

在我国现行的宏观商品流通统计中，零售额实际上是按最终消费者个人为生活消费品及其附带服务和社会集团为非生产性消费品及其附带服务所支付的价格计算的。其中的“零售”被实际界定为：向最终消费者个人出售生活消费品及其附带服务和向社会集团出售非生产性消费品及其附带服务的行为。在这一实际界定中，零售活动出售的内容包括纯实物和附带服务，对象包括消费者个人和社会集团。

黄维礼在《零售管理》一书中认为：“零售是把商品或劳务直接出售给最终消费者的销售活动。”

肖怡认为：零售是“向消费者个人或社会集团出售消费品或非生产性消费品及相关服务，以供其最终消费之用的全部活动。”

（三）本书中零售的定义

在这本书中，我们将零售界定为：向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品或非生产性消费品及相关服务以供其最终消费之用的全部活动。零售活动出售的内容包括纯实物和附带服务，对象包括消费者个人和社会集团。

这一定义至少包括以下内容：

（1）零售是将商品和劳务提供给消费者作为最终生活消费之用的活动，而不是商业用途消费。

（2）零售不仅向最终消费者出售实物商品，同时也提供相关服务或劳务。

（3）零售活动不一定在固定的零售店铺中进行。

（4）零售的服务对象是最终消费者，不仅包括个人、家庭，也包括集团消费者。如公司购买办公用品，以供员工办公之用。在我国，社会集团购买的零售额约占社会商品零售总额的10%左右。

所谓零售就是把商品和劳务出售给最终消费者以供其最终消费之用的一种商业活动。

二、零售商

（一）零售商定义

关于零售商的概念，中外学者定义大同小异。代表性的定义有：

美国零售专家迈克尔·利维（Michael Levy）教授与巴顿·A. 韦茨（Barton A. Weitz）教授认为：“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。”

肖怡认为：“零售商是指以零售活动为基本职能的独立的中间商，介于制造商、批发商与消费者之间，以营利为目的的从事零售活动的组织。”“事实上，零售商的角色颇类似于消费者的采购代理人。”

零售商主要从事零售业务，当然也可以从事批发甚至生产。零售商的主要任务是面向消费者而不是批发商或制造商。零售主要由零售商完成。但是，制造商、进口商和批发商也兼营零售。所以，从概念上要把零售商和零售业区别开来。零售是商品流通的最终环节。商品经过零售，卖给最终消费者，就从流通领域进入消费领域。零售企业是生产者与

消费者或批发企业与消费者之间的中间环节,所以零售商经营状况如何,不仅关系到是否能满足人民生活需要,而且会影响整个国民经济的增长。

零售商是分销渠道中的最终业务环节活动。商品经过零售环节,卖给最终消费者,就从流通领域进入了消费领域。在现代社会,产品从生产领域向消费领域转移的过程中有不同的路径,如图1-1所示。

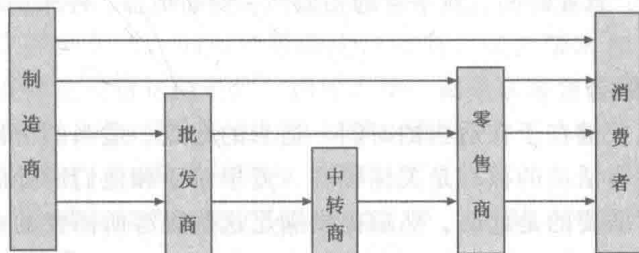


图1-1 一般的分销渠道

零售商作为制造商、批发商和其他供应商以及最终消费者的中介,发挥着至关重要的作用。图1-1中,制造商生产产品并将其卖给零售商与批发商,批发商从制造商手中购买到产品转卖给零售商,而零售商再将这些产品卖给消费者。这是典型的产销分离。制造商也可以通过自建零售店,或者上门推销、邮售、网络销售等方式,将生产出来的产品直接送达消费者手中。这是现代意义上的产销合一。因此,并非只有零售商才提供零售活动。

(二) 零售商活动特点

1. 交易规模小,交易频率高

由于零售商主要面对的是众多的个体消费者,他们一次的购买量小,但在一定时间内交易的次数较多。因而零售商是批量购进、零星售出,平均每笔销售量比制造商少得多。据统计,美国百货公司每笔交易额约为54美元,专业店为64美元,超市约32美元。交易量低就需要严格控制与每笔交易有关的费用(如资信确认、商品发送、包装),增加商店的顾客数量,通过积极的店内销售增加购买冲动。零售商与众多不同顾客之间的小额交易,使得零售商很难确定当前存货水平以及各种品牌、规格和价格的受欢迎程度。基于此,零售商正日渐使用计算机化的存货管理系统,以便于及时了解销售和存货动态。

2. 最终消费者常常无计划购买,且受感情影响较大

零售额通常包括无计划购买与冲动购买。调查显示,大部分食品杂货店的购买者购物前并不注意广告,也不事先准备购物清单,购买完全是无计划的。这种行为表明,现场展示、吸引人的商店布局、组织良好的商店和商店橱窗具有重要价值。糖果、化妆品、快餐食品、杂志及其他商品,如果放在商店里容易看得见、客流量高的地方可以使顾客产生冲动购买。由于无计划购买的商品和服务多,因此零售商在进行预测、预算、商品采购及合理确定售货人员数量方面更感困难。同时,零售商要特别注重服务态度、仪表礼仪及服务效率,以增强感情投入,维持顾客对商店的忠诚。

3. 多数零售顾客一定会受商店位置的吸引前去购物

尽管近几年来邮购和电话销售大幅度增长,但是零售顾客通常仍去商店购物,绝大多数零售额仍然是通过商店销售实现的。原因是:最终消费者数量众多,许多消费者仍对亲自采购及在不同品牌和款式之间选择感兴趣,平均销售规模小,购买具有无计划性,消费者希望家庭不受干扰等。既然零售顾客必须去某个特定的商店购物,零售商就需考虑以下因素:商店的位置、运输设施、营业时间、竞争者的相似性、商品组合、停车场地和广告。

(三) 零售活动组合

零售有利可图之关键在于在适当的时间、适当的地点、适当的价格、适当的数量出售适当的产品。为此零售活动的核心是关注顾客、竞争对手和他们所处的环境。成功的零售商必须了解其顾客所需要的是什,然后提供满足这些顾客所需要的商品和服务,以拥有比竞争对手更多的竞争优势,只是简单满足顾客需求是不够的,必须密切关注竞争对手。开展零售活动组合是必需的。

零售活动组合 (retail mix) 是指零售商用以满足顾客需要并影响其采购决策的各种活动组合。零售活动组合中的各要素包括:战略设计、组织系统、商店选址、商品组合、商品采购、商品存货、商品定价、促销、商店设计、商品展示与陈列、顾客服务、零售销售、商店管理等,如图 1-2 所示。



图 1-2 零售商活动组合要素

三、零售业

(一) 零售业的含义

随着社会经济的发展,各种需求日益广泛,产品的涉及面日益复杂,商业经营手法日益灵活,零售业在实质方面没有大的改变的情况下,形式却日渐多元化。零售业是指以向最终消费者(包括个人和社会集团)提供所需商品及其相关服务为主的行业。零售业是一个国家最古老也最年轻、最时尚的行业。沿街叫卖是最早的零售活动的写照,人类早期的商业就是从这种沿街叫卖的行商中起步的。在市场经济条件下,零售业成为国民经济的重要行业,对国民经济的发展起着重要作用,在国民经济中占有十分重要的地位。目前,零售业已成为人们普遍关注的热点行业。2015 年世界财富 500 强中上榜的零售企业共计 41 家,占 500 强企业的 8.2%。单从这点来看,零售业在世界财富 500 强中的地位不言而喻。

（二）零售行业的地位

1. 零售业是全部社会产品实现的最终的实际有效的渠道

零售业是发达的商品经济条件下的社会全部产品实现的最终的实际有效的渠道。零售商业状况的反作用会引起整个商品流通过程和社会再生产一系列环节的连锁反应。如果零售业经营状况良好,销售繁荣,批发贸易就会通畅兴旺,并意味着消费资料需求的增长,从而促进生活资料生产的扩大。而生产资料生产发展,又会带来社会经济全面发展的全面高涨。反之,如果零售商业经营状况不佳、销售不畅,商品在零售环节积压,就会引起批发贸易和社会生产的停滞,从而导致整个社会经济的衰退。

2. 零售业状况是国家经济发展状况的“晴雨表”

市场状况既是一个国家经济发展状况带来的结果,也是一个国家经济发展的条件。零售商业是整个市场的前沿阵地,是市场反应最敏锐、最直观、最迅速的部分,社会经济发展状况首先在零售市场上反映出来,零售市场状况是一个国家经济发展状况的最直接反映。事实上,国家的经济危机,首先都是通过零售商业销售危机表现出来的。零售业兴隆繁荣的作用成了国家经济发展持续景气的必要条件。

3. 零售业是国民经济中的最大最重要的行业之一

这表现在其从业人员多,企业数量多,销售额占国民生产总值比重大。零售业在我国国民经济中占有相当重要的地位,2014年全国零售业从业人数6134万人,占全国从业人员的8%,根据国家统计局数据显示,我国社会消费品零售额占GDP比重从2005年的36.1%增长至2015年的44.5%,如图1-3所示。从平均值来看,当代西方国家零售商业的就业人员占各国就业人员的8%左右;企业数量占各国企业总数的18%左右,零售业产值占GDP的比重为8%~9%。可以说,零售业是最重要的行业之一,零售业税收是国家税收的重要来源,零售业的发展与人们的生活水平息息相关,零售业是与生活关系最密切、为居民生活服务的人员和机构最多的行业,零售业的历次变革和进步,都带来人们生活品质的提高,甚至引发一种新的生活方式。零售业的发展为社会安定起着保证作用。

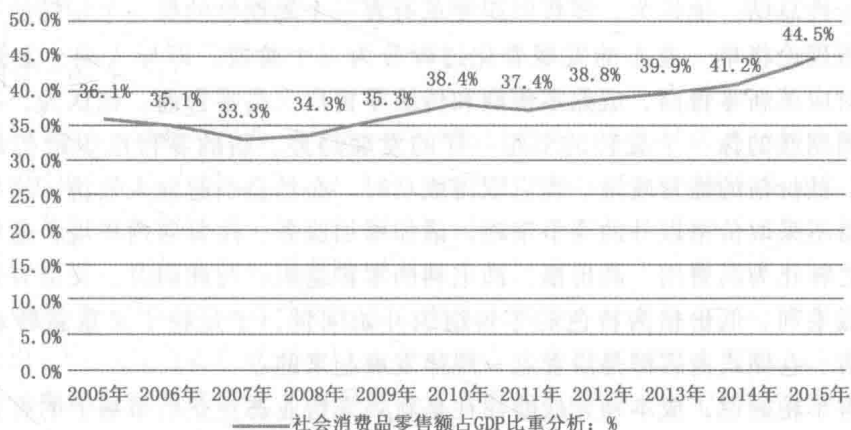


图1-3 2005~2015年我国社会消费品零售额占GDP比重分析

资料来源:国家统计局。

4. 零售业是一个国家和地区就业的主要渠道之一

充分就业是一个国家和地区宏观经济的重要目标。零售业的一个重要特性就在于对劳动力的强吸附性,正因为如此,才使零售业成为一个对充分就业有特别贡献的产业。从各国的实际情况而言,零售业确实承担了相当一部分就业的任务。美国劳工署的数据表明,有2100万人受雇于140万个传统的零售商,这几乎与从事制造业的人数不相上下,但该数据仍低估了零售业的实际从业人数。在过去10年里,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%。由于零售业对劳动就业的突出贡献,许多国家甚至把扶持、发展零售业作为解决就业问题的一项经济政策。

第二节

零售组织发展理论

美国零售专家罗伯特·F. 卢斯先生出版的《零售商业企业的经营管理》一书对零售组织发展理论进行了相应的归纳:零售车轮理论、手风琴理论、自然淘汰理论、辩证过程理论和生命周期理论。这五大理论简洁而具代表性,被多数人接受。

美国零售专家巴里·伯曼(Barry Berman)和乔尔·R. 埃文斯(Joel R. Evans)在合著的《零售管理》一书中提出了商品攀升理论,该理论也十分切合现代零售组织发展的基本情况。下面我们就对目前比较流行的零售组织演化的六大理论进行介绍。

一、零售车轮理论

零售车轮理论(Wheel & Retailing)又被称作零售之轮理论,是美国哈佛商学院零售专家梅尔科尔姆·麦克尼欧(Malcolm P. McNair)1958年对美国零售业态历史发展的过程做出的理论性总结。他认为,零售组织变革有着一个周期性的像一个旋转的车轮一样的发展趋势。该理论将单一业态的发展变化过程分为三个阶段,即导入期、上升期和衰退期,并分别对应革新零售商、成熟零售商和传统零售商三类零售商。他认为,零售组织变革有着一个周期性的像一个旋转的车轮一样的发展趋势。新的零售组织最初都采取低成本、低毛利、低价格的经营政策。当它取得成功时,必然会引起他人效仿,结果激烈的竞争促使其不得不采取价格以外的竞争策略,诸如增加服务、改善店内环境,这势必增加费用支出,使之转化为高费用、高价格、高毛利的零售组织。与此同时,又会有新的革新者以低成本、低毛利、低价格为特色的零售组织开始问世,于是轮子又重新转动。超级市场、折扣商店、仓储式商店都是沿着这一规律发展起来的。

根据零售车轮假说,成本领先战略往往是新兴零售业态企业后来居上的有力武器,这一战略的实施涵盖了商品购、存、销流转过程所有环节上的成本和费用控制,只有降低商品的进价成本和物流成本、降低商品的经营管理费用,才能实现商品流转的全过程的成本费用的控制。

按照这一理论,一种零售组织或零售业态从其诞生到衰落,一般要经过三个阶段:进入(Entry):低成本、低利润、低价格和简陋的形象。费用上升(Trading-up):为了提供新服务不得不加大经营费用。衰落(Vulnerable):新的零售组织兴起,如图1-4所示。

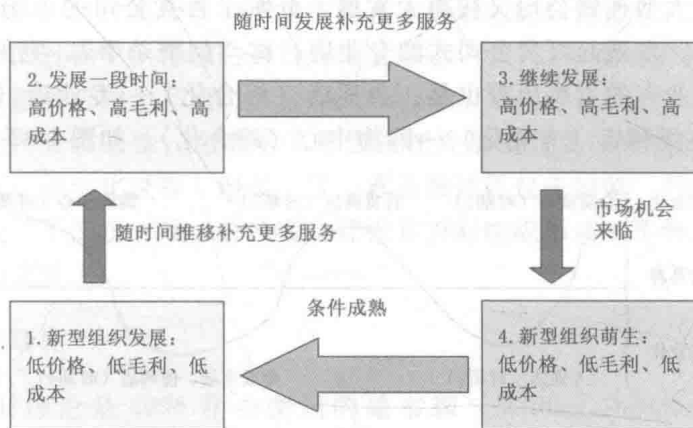


图 1-4 零售组织轮转路径

创新型零售商开始总是以低成本、低价格和低毛利为特征进入市场,在与业内原有零售商的竞争中取得优势,而随着这一业态的进一步发展,这些创新者增加经营质量更好的商品,到租金更高的位置开店,不断增加新的服务(承诺退货退款,提供信用和送货上门等),不断购进新的昂贵设备,从而导致经营成本不断提高,逐步转化为高成本、高价格和高毛利的传统零售商,并最终发展为衰退型零售商,同时又为新的零售业态留下生存和发展的空间,而新业态也以同样的模式发展。当位于低端的零售商实施战略升级以增加销售和毛利时,一种新型低价零售形态又在低端市场出现。这一模式最常见的例子就是百货业的发展。百货公司刚出现时,由于它的低价格和高度便利而备受消费者欢迎,从而在与小型零售商的竞争中赢得了先机,成为十年来占统治地位的业态。

二、零售手风琴理论

零售手风琴理论又称为综合—专业—综合循环理论、手风琴模式和伸缩模式,由布兰德 E. Brand 于 1963 年首先提出的,再经赫兰德 S. C. Hollander 于 1966 年加以发展并命名。它是用拉手风琴时风囊的宽窄变化来形容零售组织变化的产品线特征。手风琴在演奏时不断地被张开和合起,零售组织的经营范围与此相似地发生变化,即从综合到专业,再从专业到综合,如此循环往复,一直继续下去。他从手风琴的一张一合中得到启发,认为零售组织的演变也是从综合商店发展到专业店,再由专业店发展至综合商店,这种交替方式不断重复,但每次都是在更高水平上的重复,是含有内在管理水平差异的演变而不是简单的反复、机械的轮回。拉尔夫·豪尔说:“在整个零售业发展历史中,似乎具有主导地位的经营方法存在着交替现象。一方面是向单个商号经营商品的专业化发展,另一方面是从这一专业化向单个商号经营商品的多元化发展。它是一种关于零售商演变的周期性理论。”