

周勇著

零售有道

Chain Operation
Management Series

复旦卓越·连锁经营管理系列

 复旦大学出版社

周勇著

Chain Operation
Management Series

复旦卓越·连锁经营管理系列

零售有道

 復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售有道/周勇著. —上海:复旦大学出版社,2013. 10
(复旦卓越·连锁经营管理系列)
ISBN 978-7-309-10023-5

I. 零… II. 周… III. 零售企业-企业管理-高等职业教育-教材 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 206098 号

零售有道

周 勇 著

责任编辑/鲍雯妍

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

大丰市科星印刷有限责任公司

开本 787×960 1/16 印张 17.75 字数 258 千

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10023-5/F·1964

定价:35.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

连锁经营管理系列丛书编委会

主 任 王胜桥

副主任 冯国珍 曹 静

编 委 (以姓氏笔画为序)

王胜桥 冯 牧 冯国珍 朱巧妮 李饥辉

宋文官 沈荣耀 周 勇 易艳红 郑 蓓

姜 何 赵黎黎 徐为明 殷延海 顾国建

贾学芳 侯洪亮 曹 静 焦 玥

1995年3月5日国务院在上海召开连锁经营现场座谈会,会上国务院正式布置了将超级市场和便民店的连锁经营作为流通领域改革的主要抓手,由此连锁经营在中国的大地上蓬蓬勃勃地发展起来了。现如今中国零售业、餐饮服务业等行业中规模性的企业都是在导入了连锁经营方式后迅速成长起来的。连锁经营这种从“一到无限”的经营方式会在中国大地上继续发挥出神奇的商业功能。

20世纪末“连锁经营、物流配送和电子商务”是国家既定的较长远的三大流通政策,在此背景下,国内许多高校都纷纷设立了这三个专业,并出版了一大批相关的教材,为我国培养现代化的流通与商务人才做出了重要贡献。上海商学院是我国高校连锁经营教育研究领域的领跑者,拥有全国唯一的连锁经营管理国家特色专业建设点,本次出版的“连锁经营管理系列丛书”将以全新的视角和更具操作的层面提供高质量的教育研究成果。

与中国二十年前连锁经营发展初期相比,以往以地理性规模性扩张为主的连锁经营方式如今受到了一系列的挑战。挑战之一,昔日以单一业态在中国市场全域发展的世界零售巨头今日已不再辉煌,因为从市场的全域性上看,规模是大的,但他们在进入的每一个区域市场内都并不占有领先地位,这时再看全域性的地理扩张战略,就会发现其处在被区域连锁商分割包围的状态。挑战之二,地理性规模扩张是以店铺数量的扩张为主的,



但在互联网和电子商务发展的条件下,网络零售突破了实体店连锁经营规模地域与店铺数量扩张的模式,大跨度地超越了实体店连锁经营在市场的空间和空间上的限制。有资料显示,一家好的电商网店一般是一家好的实体零售商店销售额的1000倍!中国的网络零售的跨境业务正在蓬勃发展,“中国制造”不但通过对外贸易,也正在通过网络零售继续在国际市场上发挥着物美价廉的魅力,可以说,网络零售实现了真正的内外贸一体化。同样中国的消费者也可以通过网络购买全世界的商品与服务,由此,连锁业的规模化和国际化有了新的发展与含义。由网络零售跨境业务的发展引发的中国流通中贸易管理制度的变革要时不我待地开始了,如商品检验制度、海关通关制度等。挑战之三,连锁经营的实质是规模化经营,在网络电子商务平台出现之后,它就会挑战以店铺数量扩张为主的连锁经营方式,未来在中国流通业的整合中,网络零售商和网络批发商(B2B)将处于主导地位,没有电子商务业务的零售商和批发商要么被整合,要么成为网络电子商务平台线下业务的附属单元。实现线上线下业务融合的新型连锁商具有整合流通市场的后发优势。为什么这种主导会是电商而不是实体连锁商呢?因为电商掌握了远比实体连锁商多得多的消费者的需求与信息,这些需求与信息在大数据时代不但可转换为新的产品开发、新的服务提供、新的营销方式的不断涌现,而且还可成为整合产业和行业等社会资源的主导性力量,其中电子商务经营者的思维方式和所能运用的技术手段很是关键。

希望看到越来越多的连锁经营的专家学者们把研究视角放到连锁经营事业如何能够融合到电子商务业务发展中来,因为线上的电子商务和线下的连锁店经营业务即O2O业务(Online To Offline)一定是未来商业模式化发展的主要模式。这是我的期待。

上海商学院管理学院教授 **顾国建**
上海连锁经营研究所所长

2013年9月15日

前言

FOREWORD

大学毕业三十载,最大的感受是一切都过得很快!如今父母健在,还知道自己从何而来,再往前走就只知道回归何处了!编撰《零售有道》这本小册子,是为了把自己学商业、教商科、做商企的一些感想用文字记录下来,与读者分享。

一个城市一般有两个主导产业,一个是服务产业的金融业,另一个是服务生活的零售业。传统零售是一个很小的产业,但从“服务生活”的视角来看,现代零售业又是一个很大的产业,甚至可以把公共服务业也纳入零售业。

我最早认识零售是在外婆家。那是位于浙江奉化尚田的一个叫“冷西”的小山村。外婆家有前门与后门,前有“杂货店”,那是全村唯一的商店,也是村民们集会的地方;后有“后门山”,爬到山顶,可以看到宁静的海,那就是“宁海”。山里人几乎家家户户养鸡,这是他们的“银行”,用鸡蛋换盐、换糖、换香烟,换一切售卖的日用品。当然也收购山货。收与售相结合,整与零相结合,货币交易与物物交换相结合,其结算方式比现在的连锁店复杂得多。店员是住在我外婆家的老王夫妇俩,他们的笑容如今在我的脑海里还依稀可见,但小商店的那种自然、优雅与温馨早已远离我的日常生活。

我们用多年的积累,买车、买房、买教育、买健康、买未来、买昂贵的公



共服务,钱还没有经过自己的口袋就已经回去了。看起来很小康,实际上很担忧,担忧未来!所以,我们仍然很节俭。为了撬开顾客的口袋,商人们演绎出各种促销方案,满满一车,换回很多抵扣券、换购券、立减券,五花八门,眼花缭乱,限时、限额、限店使用,顾客被营销绑架着,买得越多,套得越深。结果是顾客越来越谨慎!

在商言商三十载,最令人难忘的还是在连锁公司的十年奋战。做老板的跟班,与几万员工在同一条战壕里拼搏,经历了中国连锁商业急速发展的全过程,对中国零售业发展的特殊性有了很多实践感悟。

这本小册子分上、中、下三篇,从零售行业、零售管理、零售人生感悟三个方面总结了零售业的经营管理之道。书中的任何错误,望读者批评指正。我的联系方式是 fhh915@sina.com。

周 勇

2013年7月7日

目 录

行 业 篇

1. 中国零售三十年 / 3
2. 零售业态的演进与提升 / 9
3. 重塑零售价值 / 13
4. 中国零售：从问题看未来 / 17
5. 零售业再发展的思考 / 22
6. 零售合规经营 / 26
7. 中国零售业的飞跃 / 29
8. 进场费与工商关系 / 31
9. 零供关系是枪弹关系 / 35
10. 零售商也是弱者 / 40
11. 治理商业贿赂要有章法 / 43
12. 对“反连锁现象”的思考 / 46
13. 中国零售病 / 49
14. 连锁业的“劣逐良现象” / 51
15. 连锁文化现象 / 54
16. 零售血 / 57
17. 零售人的时间观 / 60
18. 零售人挣扎中的幸福感 / 63
19. 中国零售业快慢变化中的战略选择 / 65
20. 连锁行业发展的三项规则 / 68
21. 我国连锁经营的挑战与出路 / 72
22. 回归营销本质 / 76
23. 如何重新赢得顾客 / 79
24. 危机下的零售业 / 84
25. 城镇超市营销策略 / 87
26. 中国便利店发展态势分析 / 92
27. 便利店物流信息系统策略 / 105
28. 7-Eleven 进驻上海的战略思考 / 111

29. 孤独的时候,有便利店关心你 / 113
30. 便利店的发展背景 / 115
31. 零售需要“国家队”吗? / 119
32. 牛奶这些事 / 122
33. 经济学的迷失 / 125

管 理 篇

34. 管理就是防人使坏 / 133
35. 商业精神 / 136
36. 管理就是验证 / 140
37. 中国式管理的悖论 / 141
38. 语文管理与数学管理 / 143
39. 心灵的归顺 / 146
40. 把人当作人 / 152
41. 你喜欢什么样的老板? / 160
42. 职业经理人的忠诚 / 163
43. 抗拒必衰 / 165
44. 零售培训的误区 / 168
45. 零售信息化要发挥领导作用 / 172
46. 商业模式背后的原动力与支撑力 / 177
47. 追求效率是一种习惯 / 181
48. 我国零售业的“四代”女店长 / 184
49. 统分结合的连锁标准化十大关系 / 187
50. 零售价值链 / 194
51. 店长是一颗种子 / 196
52. 对待店长的手段越少越好 / 197
53. 善的循环 / 199
54. 三道合一谋发展 / 202
55. 不对称营销时代 / 204
56. 营销策划发展阶段 / 206
57. 我国零售业的四大类型及其发展趋势 / 208
58. 商业与商道 / 212
59. 零售进阶五道坎 / 220
60. 水泥与鼠标,虎口夺食战 / 222

感 悟 篇

61. 小心挖到地幔 / 231
62. 慢是一种境界 / 234
63. 寻找回家的路 / 237
64. 和谐 / 240
65. 压力精神 / 243
66. 对中国传统文化的思考 / 246

- 67. 从打麻将说起 / 250
- 68. 从顾客角度看零售 / 252
- 69. 多元零售的思考 / 254
- 70. 找到符合顾客需求的零售逻辑 / 257
- 71. 让农民分享改革开放的成果 / 259
- 72. 环境的力量 / 263
- 73. 换一种思路求创新 / 264
- 74. 细节源于生活 / 266
- 75. 起航服务零售新时代 / 267
- 76. 给我一个消费的理由 / 269
- 77. 阿乐土豆店 / 270
- 78. “七年”之专 / 273

行业篇



1978年11月24日晚上,十八户小岗村村民签署“包产到户契约”,打响了
中国农村改革“第一枪”,也开始了中国历史上第二次“农村包围城市”。

2008年10月19日,十七届三中全会公布的《中共中央关于推进农村改革
发展若干重大问题的决定》赋予农民更加充分而有保障的土地承包经营权,现
有土地承包关系要保持稳定并长久不变。

在以农民为人口主体的中国,整整三十年改革开放,始于农村,归于农民,
适应国情,顺应民心,这是一个伟大的历史进程。

改革开放的大背景推动了中国零售的发展,进而改变了消费观念、购物方
式与生活模式。在中国经济改革的四个发展阶段中,零售业经历了三次重大
变革。目前,中国零售存在的问题不在于一系列零售事件本身,关键是事件背
后的体制、心态与大环境。

一、四个阶段、三次变革与两个十年

改革开放三十年,是一群又一群“小人物”不断冲破传统、打破常规,最后
使自己成为“大人物”的过程。刚开始的时候,上下都很迷茫,所以小心谨慎地
“摸着石头过河”,走一步看两步,席地而行,盈科而进,在迷失中寻找突围,如
农村承包是饥饿的产物,个体经济是知青回城就业压力的产物。

从1978年到2008年,我国的经济改革大致可以分为四个阶段。

承包化阶段:1992年以前是改革的第一阶段,这个时期的改革基本上没
有触及体制问题,主要是承包经营以及表层的“机制转换”。十一届三中全会
以后开始改革,1982年中央1号文件发布以后,以承包为主导模式,实现了中



国历史上第二次“农村包围城市”。

市场化阶段：1992年的十四大提出了“社会主义市场经济体制”，接着在1993年的十四届三中全会上发布了《关于建立社会主义市场经济体制的若干问题的决定》，明确提出了“转换国有企业经营机制，建立现代企业制度”、“建立市场体系”、“转变政府职能”等问题。于是，我国改革在传统体制、机制、法规还没有从根本上改变的情况下就进入了全面市场化的阶段，让一部分拥有特殊资源的人先富了起来。

多元化阶段：1997年的十五大提出了“多种所有制经济”，这虽然仅仅是一个“提法”的突破，但标志着我国经济已经或即将进入多元化发展的新阶段。

一体化阶段：2002年的十六大实现了新老领导人的顺利过渡，提出了“三个代表”，修改了党章，追求和谐发展。2007年的十七大把“和谐执政”与“政府责任”进一步具体化为实际行动，抓住民生这个主要矛盾，为解决市场化与多元化发展所带来的社会问题开创了一条新的道路。看起来很美好，但实施过程中也面临着众多困难。

我国改革开放与经济变革的基本发展轨迹是承包经营——机制转换——体制改革——所有制变革——政治体制变革。如果我们不用显微镜看社会，而用望远镜看发展，总体的发展趋势是从单一化到多元化，从封闭社会到开放社会，正在往自由、民主、公开、公平、科学的方向发展。

但是，我们也应该看到，在这一发展过程中，主导的思维模式是“二维思考”。最初的改革都经历过“姓资姓社”大讨论的洗礼，就连歌唱家李谷一的一曲《乡恋》，居然也遭到铺天盖地的质疑、批评与斥责！在商业与社会领域的每一点进步，都经历过艰辛的磨难，甚至付出过血泪与生命的代价。外资与内资、做强与做大、零售商与供应商、城市与农村、富人与穷人、政府与民生、过热与过冷等，我们总喜欢把事物分为两极而对立起来，在矛盾中解决矛盾。所有这一切归根到底是现实与传统的较量、市场与计划的较量、利益挑战者与利益既得者的较量。

就商业尤其是零售而言，变化也是渐进的、阶段性的。

20世纪80年代是流通体系的变革。1981年提出的以“三多一少”（多成分、多形式、多渠道、少环节）为核心的新型流通体制是我国商业发展的第一个

里程碑。其结果是整个 80 年代的商业彻底冲破了传统的“一、二、三、零”的流通格局,出现了批零兼营、零售自采、厂店挂钩等多种经营方式,一大批当时被称为“社会商业”(后来被称为“三产”)的非“商、粮、供”系统的商业机构纷纷形成,原有的国有批发商业在外忧内患的情况下逐渐萎缩。同时,“一业为主,多种经营”成为当时普遍的经营模式,出现了“煤球家电同售,皮鞋萝卜齐卖”的景象。

商业零售经历了三个阶段,其中最关键的是两个十年的变化。

零售业的第一阶段以战胜传统业态为标志,是一种替代性竞争,那些非传统商业的经营者,以创造性思维、大无畏精神和吃大苦、耐大劳取得了比传统商业几十年积累更大的成就,这可以说是“非专业”战胜“专业”的典型例子,当然,这也并不排除传统商业在转型中获得新发展的情况。

零售业的第二阶段以中外商业竞争为标志,是一种国际化的同业竞争。虽然外资从全球范围来说具有绝对优势,但在中国这块特定土地上的特定时期,它们并没有充分发挥“绝对优势”,事实上,它们仅仅发挥了部分优势,有些优势在中国还表现为劣势。所以,交锋的结果是那些真正有实力的内资公司仍然活得好好的,而且获得发展壮大。

零售业的第三阶段以产权变革为标志,是一种改朝换代式的革命。产权的变革有可能导致经营班子的变动,甚至是彻底轮换,非零售业的“投资人”带着资本、技术和人才接管已经形成规模的连锁公司,并将公司引入一个全新的发展时期,当然,也有可能因此夭折。上海家得利的经营者退出自己搭建的经营平台,浙江供销超市被物美收购,说明了什么?这不是简单的兼并案,而是预示着中国连锁企业即将进入一个新时期,我把这个时期称为“改朝换代”或“中国零售业的第三次革命”。说“改朝换代”是因为创业者变成投资人,这是一种比较好的“改朝换代”。创业者拥有股份,在收购兼并以后仍然保留股份,但不直接参与经营,从创业者与经营者转变为“投资人”。另一种是出售股权,兑现价值,仍然担任经营者的角色。但这一模式能否长久,有待继续观察。家得利经营者的退出据说是因为创业者与新老板的矛盾而导致的。与其这样,那还不如一开始就出售股权,自动退出。在上述变革背景下,如果原有的经营者不调整心态,不改变思路,不采取妥协,恐怕就会遇到第三种结果。第三种



结果就是与新的大股东因矛盾而翻脸。在这种较量中,资本是最后的裁判。希望在这一变革中的经营者不要迷失方向。

两个十年的变化是指从 20 世纪 90 年代中期到 2005 年的十年,百货业经历了从低潮到复苏的过程,超市大卖场则经历了从国外引进到局部饱和的过程。

20 世纪 90 年代是流通业态的变革。从 20 世纪 90 年代初开始,全国掀起了一股“商厦热”,但到 1995 年前后,大型百货商厦就出现了一系列经营困难,主要是收益与投资不对称。其后大约经过 10 年时间,百货业在调整中找到了自己的定位,进入了一个新的繁荣发展的时期。日用型传统百货向时尚型现代百货转型,日用消费品逐步退出百货公司,中高档的服饰、化妆品、珠宝、钟表、床上用品等成为主要的经营品类。

传统百货衰落与现代百货崛起的过程也正是以连锁超市为主导的现代零售业态快速发展的时期。新的业态在 20 世纪 80 年代中期就出现了一些先驱,但基本上都成了“先烈”。到 20 世纪 90 年代初,日本与中国香港地区的连锁商业以食品超市形式进入我国沿海发达城市,本土超市在学习中快速赶超,从规模上获得了领先,在有些地区(如上海),外资超市(标准超市)几乎全军覆没。从 20 世纪 90 年代中后期开始了以超市大卖场为主导的新一轮竞争,外资主要来自欧美国家与中国台湾地区。到现在,大约也经历了 10 年时间,其结果是:超市大卖场的优势已经不再领先,很多地区还出现了饱和,外资超市大卖场在经营技术与经营业绩上具有明显优势,超市大卖场(尤其是本土超市大卖场)面临着新的挑战。

从百货业的衰落到重新崛起,从超市大卖场的引进到出现局部饱和,其转变过程基本上都是十年。两个十年告诉我们,做该做的事情才能获得成功,零售需要不断修正自己的定位。

二、零售事件反思

改革开放三十年,零售行业发生了一系列重大事件,下面列举六项零售事件。

入世讨论: 国外著名咨询公司的预言并不总是灵验的。对中国的判断,不能忘记毛泽东,1938 年 5 月 26 日,毛泽东在延安抗日战争研究会上讲演《论