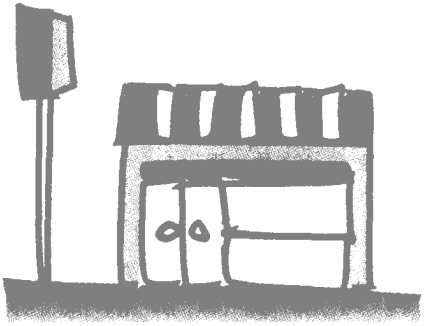
第一章

零售业经营与商业营销管理



本章就零售业“最基本的经营之道”作一解释。

由于长期的不景气及规制缓和，我国经济正面临着严酷的竞争。

处于这样一个时代，首先对最基本之处加以重新认识是比什么都重要的。

这对零售·流通业而言，也不例外。

今后，在对业态及规制缓和的现状与未来加深认识的基础上，要进一步推进重视顾客定位及社会使命的顾客中心主义，理解并实践“连锁零售店经营理论”,用好土地资源,获得更有利的经营环境,确立合理的物流等,同时要求所有各有关方面要不断追求“更好的经营方法”。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1. 流通业进入了“大竞争时代”

一旦了解了业种与业态的现状，就能看清流通业变革的方向。

◆ 何谓业种

“业种”,用英语表达就是 type of business。

对它直译，可译为“商业类型”。总之，指的是按所销售的商品，对零售店进行的分类。

具体来说,就好比“蔬菜店”“鱼店”“男士服装店”等用“店”这个词来表示的概念。

◆ 何谓“业态”

“业态”,用英语表达是 type of operation for selling。

对它直译，可译为“为销售而具有的功能类型”。通常可称之为“因销售形态的不同，对零售业进行分类的方法”。现在，分类基准不仅指销售形态，还包含经营形态、店铺形态的差异等。

◆ 新业态的出现

新业态的不断增加是近几年的特征。比较而言，新的业态进行着不断的更新（将店铺改造得更好），以增强其实力。

所谓新业态,有 SSM(超超级市场)、MWC(会员制批发俱乐部)、FOC 工厂积压商品销售中心）、商业圈销售、办公用品供给中心、PC(专卖店联合折价销售中心)、互联网销售、大型专卖店等。

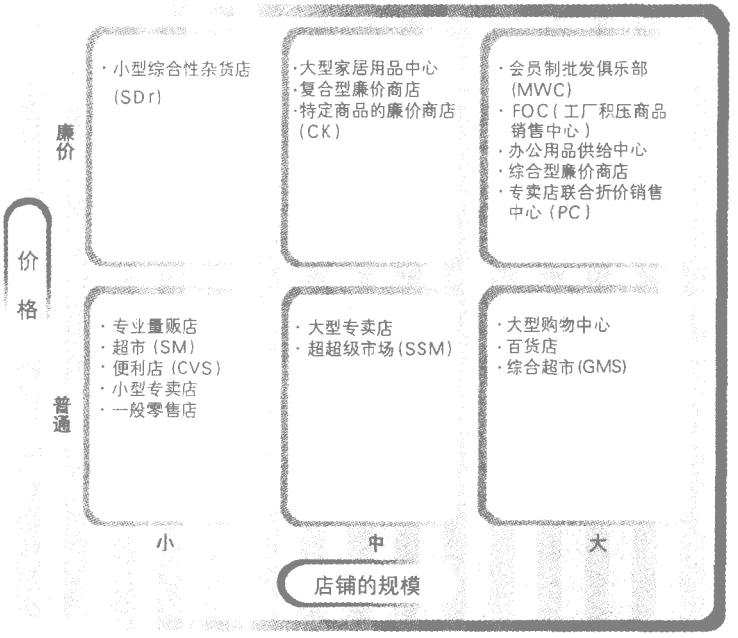
另一方面，有些商业形态则不断地进行着更新。这里可以列举的有 SC(购物中心)、CK(特定商品的廉价商店)、复合型廉价商店等。

在这些新业态与迄今为止存在着的那些传统业态之间进行着激烈的竞争。

◆ 按业种分类的店在减少

在与新业态的抗争中，传统的按业种分类的商店在持续地急速减少。结果，许多商店街面临着存亡危机。其理由主要是如下几点：

零售业业态多样化



①缺乏接班人

②因竞争失败而破产、失业

③因区位优势（郊外、大型客运换乘站等地理位置拥有聚集顾客的能力）变化而引起的经营困难

◆ 被迫转换的 GMS

商店街在衰退，一部分曾经是流通业主力军的综合性独立超市（GMS)被迫苦苦地进行着抗争。

于是，既有采取面对面销售的，也有转换成专卖大楼或廉价商店的，其中也有不得不完全退出的商店。

◆ 流通业变得更有活力了

这些按业种分类的商店、独立的 GMS 等传统势力与新业态的反复抗争被称为‘大竞争’。

进入大竞争时代已有数年。
今后，日本的流通想必以新业态开设分店为核心，将会变得更有活力。

2. 流通企业的经营发生了变化

经营的本质同其他产业相同。问题是面对大竞争时代的到来，该如何应变。

◆ 重视股东的倾向在增强

所谓经营,可以说是"把商店作为一个经济单位来运营,适应生活者的需求,并等价地获得利润,向股东分配红利,同时给从业人员带来幸福。"

一般说，受到优惠待遇的，在日本是员工，在美国是股东。这是因为在美国，股东投资后具有强烈的企业存在意识。经预测，日本今后重视股东的倾向也会增强。而且,在自由竞争的大潮中,重视股东将使"资本主义纯化"的色彩更浓。

◆ 自我负责社会的到来

工作着的人如何看待今后社会的变化？其中变化之一就是"自我负责"。

在美国,中产阶级所占比例为 15%,而日本有 80%的人有着中流意识。

日本就是这样一个均质化的社会。这里有着无法产生巨大收入差异的体制原因。如有年功工资制、退职金制度、养老金制度、终身雇佣制、产业内横向看齐主义等"能力以外的要素"在起作用。但预计今后由"个人能力"决定收入的自我负责社会的色彩会十分浓厚。

这一自我负责社会的原则有如下几条：

①自己设计自己的人生

②将开发能力放在人生的基础位置

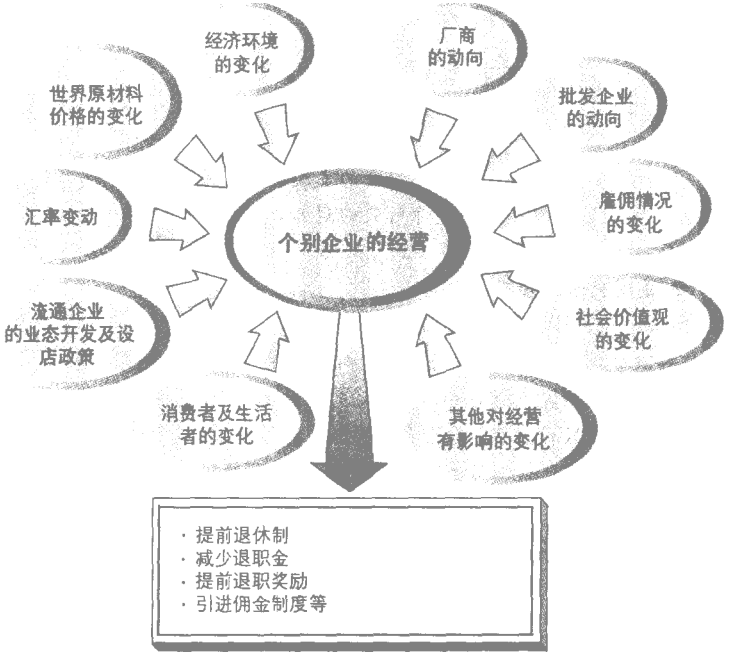
③同公司的雇佣关系是合同关系的观念会更强

今后，日本企业的经营将发生如下变化，即由终身雇佣变为长期合同雇佣，由年功序列工资变为能力主义工资，从横向看齐型变为突出型，由护送船队变为个别航行等。

这不仅对没有能力的人，即使对处于中产阶级但不努力的人来说，也有落后的危险。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

流通业的经营与影响因素



◆ **流通企业经营面貌的变化**

流通企业的经营在自由竞争下也不得不发生变化。

一部分流通企业已采取提前退休制、减少退职金、提前退职奖励制度、佣金制度等，在待遇方面发生了变化。

特别要提到的是佣金制度。假设小时工资为 1000 日元,一周工作 40 小时,则实际仅支付 4万日元。其他收入则与该人的销售能力和对回头客（继续购买的人）的顾客管理情况相匹配。

这一制度在美国是十分普遍的，日本今后想必也会更多地引进。

3. 适应大竞争时代生存需要的经营战略

基本战略是撤退战略、竞争战略、增长战略三项。仅靠竞争是无法生存的。

◆ 三种战略

流通业基本的经营战略有以下三种：

①撤退战略

②竞争战略

③增长战略

其中，在变化着的时代，撤退战略占据着非常重要的地位。

◆何为撤退战略

商店撤退的理由想必有如下这些：

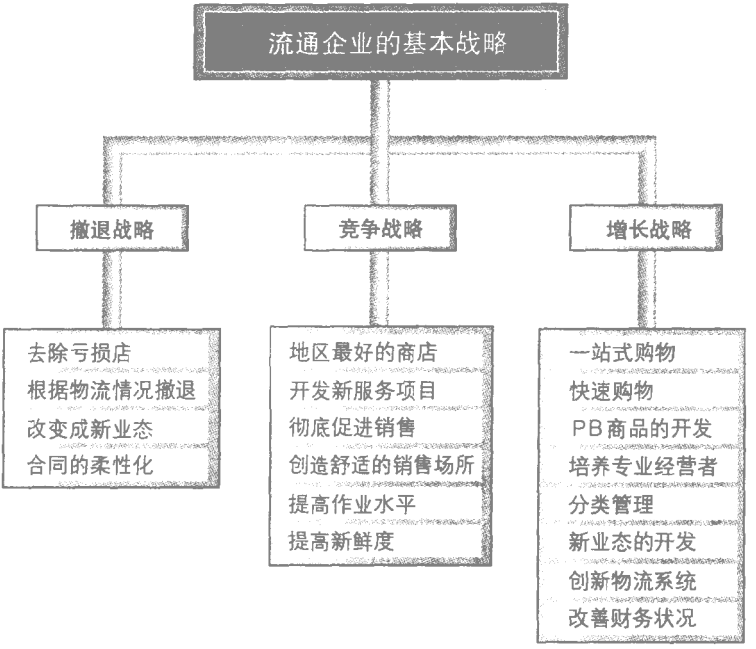
- 商店发生赤字
- 业态陈旧、老化，不适应时代要求
- 商店建筑过于陈旧
- 因物流成本等原因，与亏损商店同时关闭
- 转变为规模更大的商店
- 向新业态转换

土地的租赁合同，其时间大多为 20 年。违反这一合同，有交纳违约金的义务。因此，开发适用 20 年以上的业态就成了关键。另外，在借地开设店铺的场合，租赁合同上往往必须写有合同保证金的内容。这在将合同期间设定为 7 年、10 年的时候，往往会有这一要求。一旦在到期之前撤退，就会被视为违反合同，这是需要注意的。

为了用好撤退战略，那就需要考虑在遵守合同、满期退出的同时，又要向租出方了解可在开设分店时不付合同保证金，在亏损时又能早期退出的条件。这是必须向租出方了解的一项很重要的内容。

◆ 竞争战略

流通企业的基本战略



在大多数情况下，竞争战略似乎是仅仅围绕价格展开的。其实不然，它还包括人、诀窍、价格、商品等所有方面的竞争。例如：

① 服 务

②接待客人

③ 备 货

④陈列方式

⑤便于购买的销售场所

也就是说，如果在上述项目中有与其他店水平相似的，则必然会与这家商店展开竞争。

◆ 增长战略

在增长战略中有这样一些内容：

①开发与其他公司不同的具有新业态的商店

②促进经营范围管理

③促进对等销售

④提供其他公司没有的商品

② 同 ③,要在备货时形成本地区最为出色的若干个商品群,要以“ 色彩 ”、“ 使用场面 ”为核心在商品陈列方面给予变化,制作出新型商店(第三章详述)。

要注意的是，开设分店不等于增长战略。因为在部分场合，它仅是一种“ 膨胀 ”。

真正的增长战略要根据现有商店的销售额、顾客数量的增加与否加以判断。

4. 规制缓和与大竞争

由于缓和了规制，分店的开设一下子增加了，然而因存在着反对开设分店的动向，而使竞争更趋严酷。

◆ 缓和流通规制的进展

1997 年 12 月，“大店法”（大规模零售店法）被废除了。大店法在开设分店、商场面积、营业时间、营业天数、营业日等项目方面，对流通企业的竞争给予规制。

取而代之的是制订了“大规模零售商店区位法”。根据这一法律，今后在设分店时，要根据都市规划、环境条件等在地区间进行调整。

◆ 自由化真的到来了吗

在社区真正具有发言权的是商店街、商店的业主们。

由于廉价商店、CK、SDr、SSM 等大量开设分店，商店街中已有许多商店正面临生存危机。在这种情况下，大型商店提出设分店申请那又该怎么办呢？当然，对商店业主们来说，有可能会提出“目前零售店已经饱和，不再需要了”、“商店过多，铺面过多”等意见。

◆ 都市计划与对设分店给予的限制

不过，也有被立即建起来的，那是在都市计划中被列入商业开发计划的项目。

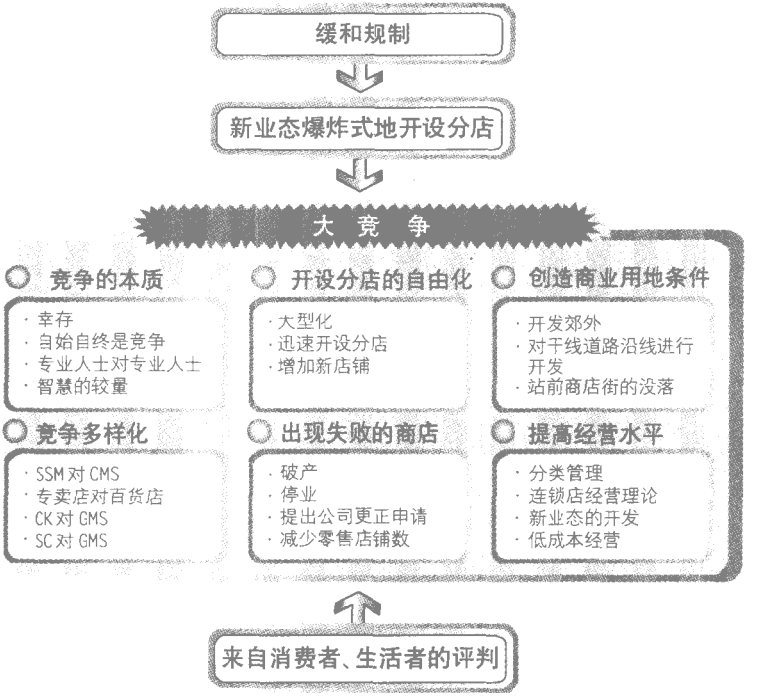
例如“对街上没有的 SC、照相机、家电、电脑等 CK 进行招商。以此用商业圈政策振兴商店街。依靠本地的力量来建设 SSM。”有提出上述设想并立案的。

此时，超出设想范围之外的分店开设，就有可能被说“不”。另外，从维护环境的角度看，因担心发生交通拥挤及垃圾处理问题等，针对新设分店，有可能会有较大的反对呼声。

◆ 发生大竞争

由于存在着这种反对的可能性，因此每一次有新的业态设分店，在那个地

因缓和规制而形成的大竞争的结构图



方就会发生新的竞争。

业态的种类越是增加，竞争就越会趋向于多角化，就会出现以下的竞争关系：

①“大型专卖店”对“百货店”

②“CK”,对“百货店、GMS、专卖店”

③“SSM”对“GMS、SM、一般店”

由于这些竞争是以前所未有的规模展开的，因而被形容为大竞争。

◆ 最终判断由生活者作出

“适应消费者、生活者的需求”，这是迄今为止为许多流通业者所说的话。但就具体方法论而言，却不大被论及。

现在废除了“大店法”,一切流通企业都会更加感受到“适应消费者、生活

需要全本请访问 www.ertongbook.com

者的需求”这句话的分量。

今后的竞争将在是否能在更高水平上经营商店、能否得到消费者以及生活者的支持上展开。换言之，经营努力以外的要素对竞争的抑制作用将会减少。

5. 成功的关键是顾客的定位与使命

对顾客的目标定位要尽可能地宽，要有明确的使命。

◆ 顾客的定位要‘广泛’

美国某优秀的零售企业在创建新的业态时，其顾客的目标定位以“旅行用品及以狩猎为目的的旅行时尚”为核心，结果却彻底失败了。

这是因为对以狩猎为目的的旅行予以永久支持的顾客究竟有多少人呢？

从这一趣闻逸事中可以看到,成功的顾客定位诀窍不应该‘过于狭窄’,而应该是‘宽泛’。

在 MD(流通企业的市场营销）的世界里，最基本的一条是对顾客的定位要尽可能地广泛。

某家日本的专卖店，它的顾客定位是‘13 岁至 19 岁的青少年’,但新店开设后，顾客中的三分之一以上是成年妇女。于是，把顾客定位变为‘13 岁至 19 岁的青少年以及拥有青少年心态的人们’。这当然是一种很有趣的误算。

另举一例，某流行服装大厦中的女装店的备货是“面向中高年龄女性的非正式场合穿着的户外服装”。由于其备货与定价瞄准着人数众多、收入在平均以上的水平、介于随意的普通服装与正式服装之间这一市场，因而获得了成功。该流行服装大厦中的店铺尽管超过 100 家，但该女装店每年销售额的增长率都是最高的。

◆ MD 得以成功的关键是‘使命’

所谓使命，表示的是零售企业在社会上存在意义。或者，也可以理解为是“对社会的一种誓言”。

某小店的铺面张贴着如下标语：

——我们的目标是努力把商店建成顾客会说声谢谢的商店

——我们的目标是努力把商店建成顾客明天还会再来的商店

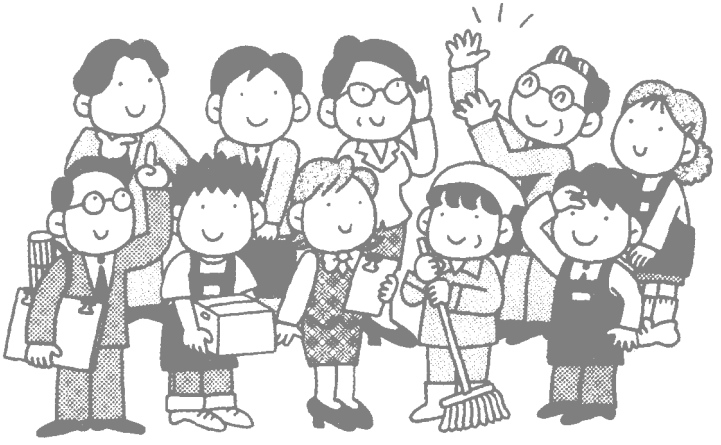
——我们将与顾客一起，积极参与地区内的各种活动

◆ 使　命 ◆

—— 我们的目 标是努力把商店建成顾客会说声谢谢的商店

—— 我们的目 标是努力把商店建成顾客明天还会再来的商店

—— 我们将 与顾 客一起，积极参与地区内的各种活动



不过，通常日本的零售店不会张贴这样的有关使命的话语。尽管这种情况很少，但流通企业的使命在日本的电视广告、广告宣传中却经常可以看到。这里举几个有代表性的例子。例如“若有比本店价格更低的，请提出，本店将退回货款”“前面·坐位·满意”“好东西，越来越便宜”。

但遗憾的是，这些还不能算是与社会形成了具有契约关系的真正的使命。

将本店的社会存在意义用使命的方式在店堂内公开张贴，让全体从业人员加以理解，视其为理所当然之事，并让全部企业活动与实现这一使命相联系，这可说是 MD 成功的关键。

6. MD究竟是什么

所谓 MD，指的是流通企业展开的市场营销，它所表示的范围很广。

◆ MD 的范围很广

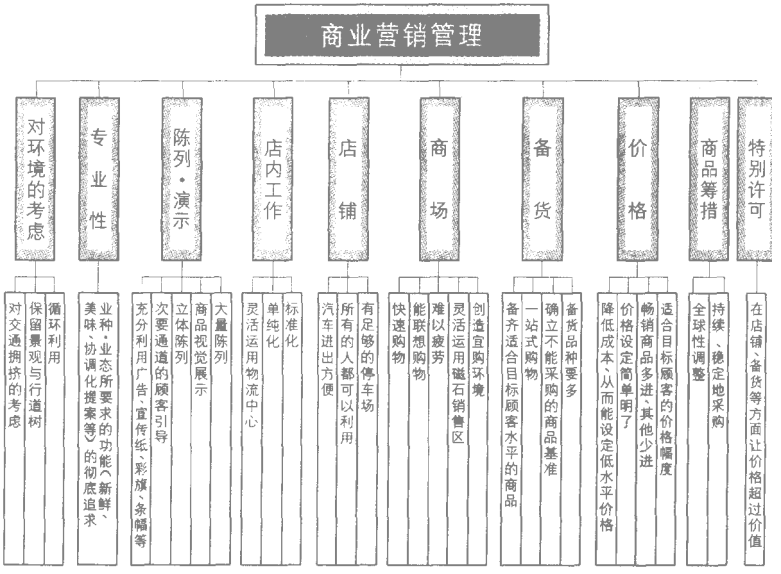
广义的 MD 包含如下内容：

①商品的采购
②按商品设计、商品说明书发出订单
③品质管理
④物流
⑤店铺开发
⑥ 确立商场主题
⑦确立商场陈列方法
⑧ 对经销的商品作出决定
⑨ 货架分配、陈列
⑩ 销售计划
⑪ 销售促进计划
⑫ 店内作业（以下称工作）
⑬ POS 系统（销售时点信息管理系统）
⑭ EOS 系统（补充订货系统）
⑮ 提供各种服务
⑯ 陈列、演示
⑰价格决策

此外，还有店铺开发、业态开发、生活者调查、店内走动线路设定等许多业务。

◆ MD是流通业的市场营销

通常，市场营销表示的是下述四个方面的展开：



(除上述此外，还有物流、促进销售、采购及销售计划等，商业营销管理的范围很广)

- **价格**
- **商品、制造**
- **销售**
- **流通**

现在流通企业也进行商品开发，参与商品制造。

MD 同市场营销非常相似，可以说 MD 是流通业展开的市场营销。只是 MD 极其重视流通，它对于市场营销完全不插手的店铺开发、业态开发等也积极参与。

因此，从概念上说它比市场营销包含的领域更广泛。

◆ **MD 的水准如何**

现在人们很关心 MD 的水准。人们要了解的是作为与顾客接触点的店铺利用的便利程度、备货能否满足顾客要求、商品的新鲜度与价格等质量问题。

在其背后，其实非常重要的则是流通企业所拥有的物流、体系及其提供的服务。

顾客对于流通企业而言，他并不太关心企业的总经理在想什么，他更关心

的是对于店铺、商场、备货、商品的新鲜度、协调性的提案、价格、接待客人的态度、陈列、演示、提供各种服务的质量、信息传递能力的评价。

对于顾客来说，他所采取的态度很明朗，对上述各项评价如果很低，那他就不光顾这家店铺。

今后，作为流通企业增长的一大要素，进行经营时，应把关注 MD、对其作彻底的重新评价、提高水平作为企业战略的核心。这是因为在大竞争时代，除提高 MD 的水平外，没有其他出路。

这样，日本的流通企业终于也把目光转向了本来就应该面对的消费者、生活者。

需要全本请访问 www.ertongbook.com