

导言 迎接中国零售革命风暴

革命是大冲击、大震荡；

革命是大潮流、大趋势。

纵观人类文明史，每次革命的爆发，都深刻地影响了社会的历史进程，无论是文化革命，还是经济革命，概不例外。

世界上的任何一场革命，都有时代性和客观性。14世纪初至17世纪中叶的欧洲文艺复兴运动是一场文化革命。人文主义的兴起带来了15世纪以航海寻宝为特征的商业革命，直至引发了17世纪开始、18世纪达到高潮的工业革命。这一系列革命，最终使西方零售业相继发生了巨大变革。

（一）零售革命是零售形式的变革

自从店铺出现以来，零售形式到今天已经发生了天翻地覆的变化。衡量这种变化的重要标准是，零售生产力和零售所体现的生产关系，前者起决定性作用。我们把零售生产力

简称为零售力，是指整个社会或某种零售形式所产生的零售能力，包括购销规模、效率和服务水平等内容。

零售革命是指零售业发生的新旧形式主辅换位变化，内在动力的扩张与延伸。这一点我们将在后面有关章节进行证明。

1. 零售形式变革引发零售革命

世界上普遍公认的零售革命有三次。第一次是 1852 年开始的百货商店革命，第二次是在 1859 年开始自第二次世界大战后达到高潮的连锁商店革命，第三次是 20 世纪 30 年代开始的超级市场革命。可以说，百货商店是经营商品扩充方面的革命，连锁商店是组织形态方面的革命，超级市场是自我服务方面的革命，显然革新点是不同的。但是，它们之间又有共同点，即每次革命都是新的零售形式形成、发展和成熟的过程。不可否认，零售革命是零售形式的变革。

当然，并不是每次零售形式的变革都被认为是零售革命，只有那些冲击力强、影响面广、持续时间长的变革才能归入零售革命行列。换句话说，零售革命是零售形式的变革，但零售形式变革并不一定成为零售革命。

目前，学术界对零售革命的认定还没有统一和共同的标准，因此对总共发生了几次零售革命也说法不一，主要存在以下三种看法：

第一，三次说。这是最为普通的说法，即百货商店、连锁商店和超级市场。也有人认为是百货商店、超级市场和自动售货机。

第二，四次说。法国一些零售专家主张这种观点，即共发生了百货商店、一价商店、连锁商店和超级市场四次革命。

第三，八次说。这种观点进行了更加全面的分析，认为人类社会已经历了八次零售革命，即百货商店、一价商店、连锁商店、超级市场、购物中心、自动售货机、步行商业街和网上销售。

2. 零售革命的特征

零售革命有着自己的鲜明特征。这些特征体现了零售革命的本质。

其一，零售革命的革命性特征：无论是文化革命，还是工业革命、商业革命，都具有革命性特征，只是表现略有不同罢了。

第一，革新性。意大利文艺复兴运动是一场文化革命，其革新性在于人文主义的兴起；工业革命的革新性在于机器化生产代替了手工作业；零售业革命的革新性则在于新的零售形式冲击旧的零售形式，并取得支配地位。

第二，冲击性。任何一次革命都将会对世界产生重大影响。政治革命导致社会动荡和政权的更迭，以及一系列变革；文化革命将重塑人们的价值观，影响人们的行为，产生新的社会摩擦；工业革命在提高效率的同时，又使众人面临失业的危险；每次零售革命不仅改变了顾客的购物方式，也引起厂商的调整行动。

第三，广延性。革命不像流星一样转而即逝，而是扩展到一定的空间、延续到一定的时间，形成综合的影响力。人

们没有把仓储商店、便利商店视为零售革命，仅视为业态革，重要原因在于它们的广延性不够。

其二，零售革命的零售性特征：零售革命与工业革命、农业革命等有着不同的特征，这种不同使零售革命变得更为复杂和迷离，规律性也更加难以把握。

第一，频发性。通常的看法是工业革命仅为一次，信息革命也为一次，但零售革命有多次。因为工业革命的认定标准是机器生产力的产生与应用，这个标准在时间上是惟一的，信息革命也是如此。零售革命则不同，其认定标准是多重的，不论商品组织、价格、售货方式某一方面发生大的变革，都可视为一次革命的爆发，因此具有频发性特征。

第二，并存性。人们在以往解释革命时，常常是“取代”观点，如政治革命是一个集团推翻并取代另一个集团，工业革命是机器工具取代手工工具。然而，纵观世界零售革命的历史进程，并未出现一种新的零售形态根本淘汰另一种旧的零售形态，而是表现为新形态对旧形态的冲击，尔后共处于一个统一的市场之中，但新形态在市场上居于支配地位的特征。

深入了解零售革命的特征，对于我们分析中国零售革命态势和选择对策具有重要意义。

（二）中国零售革命开始爆发

长期以来，中国似乎游离于世界零售革命之外，传统的

计划经济体制使我国经济，特别是零售业，与西方世界隔绝，西方的每次零售革命也都与中国无关，直到 20 世纪 90 年代之前，中国零售业没有质的变化。改革开放之后，随着经济体制改革的不断深入，终于触及到了零售业这个最后的堡垒，20 世纪 90 年代也成为中国零售业变革的时代。

1. 我们面临着零售革命的挑战

直到今天，专家和学者们还在争论：“中国是否会爆发零售革命？”然而事实上，中国已经爆发了一场前所未有的零售革命，它不仅改变着原有的分销渠道，而且还指导着厂商进行全新营销运作，并最终改变人们的生活方式。我们面临着零售革命带来的挑战。

①这是一场多形态的革命。自 1852 年世界上第一家百货商店在巴黎诞生以来，西方世界已经爆发了百货商店、价商店、连锁商店、超级市场、购物中心、自动售货机、步行商业街和网上销售等八次零售革命，前后经历了 150 年左右的时间。换句话说，这八次零售革命是在 150 年时间里分别依次爆发的。目前中国面临的零售革命，几乎是在三五年的时间里，同时出现上述各种业态，其速度之快、冲击力之强是其他国家不可比拟的。同时，这场零售革命将中国零售业一下子推到风口浪尖上，决策者来不及进行学习与思索，就直接面对着众多合资零售业对手的竞争，不自主地被卷入这场革命之中。一种业态的革命就已经使人有猝不及防之感，多种业态的革命会更使决策者面临挑战：光是弄清各种业态的含义就不是一件容易的事情，再去规范性地运作就

更困难。因此，我们也就不难理解中国目前零售业态为何出现混乱状况了。

(2) 这是一场综合性的革命。尽管任何一次零售革命都必然产生综合性的结果，但是，中国零售革命一开始爆发就显示出综合性的特征。它不仅是传统零售形态的变化与更新，而且伴随着旧的经济体制的瓦解和新体制的建立；它不仅是零售企业的一场革命，而且也是政府管理商业的一次革命。例如，连锁革命的启动必然冲击地区分割、部门封锁的传统零售体制，这些旧有体制不发生变化，连锁革命难以正常展开。然而，旧有体制受到旧有观念和财税体制的保护，打碎谈何容易。因此，中国零售革命发生在经济体制改革进程中、新旧体制交替时期，其复杂性和艰难性都十分明显。

(3) 这是一场竞争性的革命。任何一次零售革命都是优胜劣汰的过程。百货商店产生后，曾使众多街头小店关门倒闭；超级市场革命淘汰了一大批传统的食品店。革命是一个弃旧图新的过程，因此是异常残酷的。中国零售业逐渐走向市场，政府不能对每个濒临倒闭的零售企业都进行保护，即使有能力保护也难以为之，因为极可能出现保护落后的恶果。因此，谁想生存和发展，谁就必须适应这场综合性的革命，及时地、科学地、有效地进行业态转换。那些自以为是、不求思变、等待政府保护的企业必遭淘汰，对此，每个零售业决策者必须有一个清醒的认识。

2. 我们必须抓住历史机会

解放前的几十年战争，解放后几十年的计划经济，使中

国零售业在百年之中没有发生形态的变革，大大地落后于西方的零售发展。这一次零售革命的到来是十几年经济体制改革的结果，是中国零售业发展的必然。历史赋予我们千载难逢的机会，我们应该抓住它，去迎接挑战。

(1) 我们应该加强对零售革命规律的研究。零售革命是形态的变革，无论是对形态，还是对零售革命，我们几乎都没有进行系统的研究，决策者常是凭感觉进行决策。凭感觉或许能应付几年前的市场竞争，却绝对无法适应今天中国零售革命的挑战。

零售革命及形态发展规律具有客观性，人们不能抗拒和违背它，必须适应它，适应的前提是了解它，掌握它。但用传统的思维和研究方法不可能达到这一目的，因此，对零售革命及形态发展规律的研究方法必须首先革命。

我们应该运用如下方法：①静态比较法，描述各种零售形态的定义与类型，弄清楚什么是百货商店，什么是超级市场，什么是连锁商店，什么是仓储商店，什么是便利商店，什么是购物中心等等；②动态观察法，描述人类历史上的八次零售革命，具体分析每次革命的成因、过程及结果；③抽象分析法，揭示零售形态自身的演化规律，以说明零售革命的内在原因；④具体研究法，探索零售革命与环境变化的相关性，以说明零售革命的外在原因；⑤时间追踪法，展示零售业态的时间秩序，即在不同的生产力条件下的形态变化规律；⑥空间探索法，分析零售形态的空间布局，即在不同空间条件下的适度规模问题。以上几种方法西方学者及有关专家都有宝贵的成果，需要我们结合中国实际去研究。

(2) 我们应该加强对零售革命对策的研究。对策研究必

须建立在规律研究的基础之上。仅研究规律，不研究对策，规律就失去了意义；仅研究对策，不研究规律，对策就不会科学有效。

零售革命的对策具有主观性，人们可以发挥主观能动性，在认识零售革命及形态发展规律的基础上，制定相应的对策，迎接中国零售革命的到来。①我们应该充分认识到中国零售革命的挑战性，机会与风险并存，鼓足勇气，推动中国零售革命的历史进程；②我们必须速换脑筋，树立现代化的营销观念与竞争意识，尽快与零售革命的节奏合拍；③重视战略研究，努力造就世界级零售企业集团；④进行战术调整，用定位方法启动特色营销利器；⑤人才充电，培养大批与中国零售革命相适应的商业经理及主管。

我们仿佛听到了中国零售革命的脚步声，我们必须有准备地去迎接挑战。借用一句老话，就是：“时刻准备着！”

上篇：世界零售革命

零售革命有自己的客观规律性，对这些规律的研究与探讨是困难的，但是是必要的。我们不能违背这些规律，只能适应它。然而任何规律的总结都离不开追述历史。

一、动态描述：人类历史上的八次零售革命

中国有个古老的故事，叫《黔之驴》：一头驴被放养在山下，静静地吃草，老虎见它很庞大，就很害怕。一天，驴大叫，老虎以为它要吃自己，就更害怕了。后来，驴有一次生气踢了老虎，老虎从驴的“动”中知道驴的本事不过如此，就把驴吃掉了。这个故事是讽刺虚有其表，并无真才实学的人。同时，也揭示了静与动之间的关系。对某些事物的观察，取其静态或许能看清本身特点，但不能揭示其变化的规律性。只有从静态观察延伸至动态研究，才能全面地认识该事物。因此，我们在静态探讨零售业态定义与类型的基础上，有必要动态地描述人类历史上所经历的零售革命。

为了全面说明零售业态变革的全貌，我们提出八次革命说，即百货商店、一价商店、连锁商店、超级市场、购物中心、自动售货机、步行商业街和多媒体销售（见表 1-1），零售革命是店铺销售与非店铺的交织，为了清晰显示世界零售革命的主线，我们综合起来进行研究。

表 1-1 人类历史上的八次零售革命

次数	名称	业态开始时间	革命高潮期	特征
1	百货商店	1852 年	1860~1940	扩大品种
2	一价商店	1878 年	1880~1930	同一价格
3	连锁商店	1859 年	1920~1930	组织创新
4	超级市场	1930 年	1935~1965	自选购物
5	购物中心	1930 年	1950~1965	商店聚集
6	自动售货机	第二次世界大战后	1950~1985	自动售货
7	步行商业街	1967 年	1967 年~?	漫步购物
8	多媒体销售	1980 年	1980 年~?	电视、网上购物

(一) 第一次零售革命：百货商店兴起

在工业革命以前，零售业形式主要为小型店铺，一般实行专业化经营。在 19 世纪中叶，百货商店在巴黎诞生，掀起了第一次零售革命的风暴。

对于百货商店，各国有不同的定义。美国营销专家科特勒先生认为，百货商店一般销售几条产品线的产品，尤其是服装、家具和家庭用品等。每一条产品线都作为一个独立的部门由专门采购员和营业员管理。

1. 百货商店革命的原因

百货商店是伴随着工业革命产生的，可以说它是工业革

命的产物。哪里爆发了工业革命，哪里就发生了百货商店革命，二者密不可分。工业革命使商品丰富起来，也使消费者增添了休闲的需求，最终使百货商店诞生。

百货商店最早产生于巴黎，尔后蔓延至整个西方世界。

19世纪中期，西方文化之都——巴黎经历了欧洲文艺复兴运动的洗礼和重商主义的震荡，正处于工业革命之中。工业文明不仅带来了机器大生产，而且开创了丰富多彩的社会生活方式。

机器大生产带来了分销形式的变化。大批发商的出现，又为机器大生产提供了保证。商品日益丰富起来，为新型零售商店的产生奠定了基础。同时与工业发展相联系的城市集中化相继出现，1815年巴黎人口已超过70万人，1860年更达到120万人，城市交通运输走上了正轨，人们的活动变得更加方便。

在欧洲文艺复兴运动中，人文主义思想的渗透与商品丰富相吻合，冲击了人们的消费观念。人们开始追逐金钱、财富和享受，大量地消费棉制品、鞋和家庭器皿等工业产品，消费各种各样的加工食品。悠闲阶层产生并趋于成熟，特别是舍得花钱、爱慕虚荣的诸多女性，造就了一个前途无量的市场，为百货商店的产生创造了有利条件。

如果我们把百货商店革命的原因归纳一下就是：①工业革命促进了交通运输的发展和商品流通手段的发达，同时也使商品丰富起来，为大规模百货商店的产生提供了可能性。②工业革命加速了城市化进程，不仅使分散的购买力集中于城市，而且造就了城市居民中的享乐阶层，为大规模百货商

店的产生提供了必要性。因此有人说，城市和百货商店是诞生在工业革命这个摇篮中的“双胞胎”。

2. 百货商店革命的爆发

19世纪中期，法国巴黎城已初具规模，街道繁华、店铺林立。当时，有一家小店名为小圣托马斯。店中一个年轻人向老板提出一个刺激销售的建议，但遭拒绝。心高气盛的年轻人开始消极怠工，最终被老板解雇。他发誓一定要按自己的意愿办一家更好的商店。1852年，他与人合伙在巴黎创办了博马尔谢商店，实行一套全新的经营策略，经营面积仅有100平方米，但已经比传统店铺大得多。这个店就是世界上第一家百货商店，创办的那位年轻人就是百货商店之父——阿里斯蒂德·布西科。

博马尔谢百货商店建立后，立刻获得成功：营业额1852年为45万法郎，1863年为700万法郎，1877年为6700万法郎。人们看到百货商店的优势，紧接着巴黎相继出现了卢浮百货商店（1855年）、市府百货商店（1856年）、春天百货商店（1865年）、撒玛利亚百货商店（1869年）、拉法耶特百货商店（1894年）等追随者。

与此同时，西方其他国家如美国、英国和德国涌现出一批仿效者，一时间百货商店风靡世界。1858年，美国梅西百货商店在美国创立，开始了美国百货商店的历史。德国在1870年诞生了尔拉海姆、黑尔曼和奇茨等百货商店。晚些时候，英国创立了哈罗德等百货商店。一场世界性的百货商店高潮随之掀起。

3. 百货商店的革新性

百货商店之所以被称为人类历史上的第一次零售革命，在于它与传统店铺相比具有很大的革新性，这种革新性并非现代百货商店创造的，在百货商店早期甚至第一家百货商店出现时就已经存在了。其革新性在于：

(1) 由传统店铺的单项经营改为百货商店的综合经营。传统店铺常常是布料店、鞋帽店、杂货店各个独立，而百货商店将日常用品汇集于一处，不仅卖布料，而且还卖服装、鞋帽及其他女用饰品，受到主妇们的欢迎，被称之为妇女乐园。

(2) 由传统店铺的购货才能进入改为百货商店的顾客自由进入。传统店铺常常是限制顾客进入，只要你进入店中，如果不买东西就很难出来，至今某些店铺所挂“谢绝参观”标牌大概就是传统店铺的遗风。百货商店提倡顾客轻松地、自由自在地进入，欢迎光顾而不一定购买，因此百货商店又有了一个别称——“免费博物馆”，成为了人们的休闲场所，逛百货商店成为女士们不可缺少的享乐活动。

(3) 由传统店铺的讨价还价改为百货商店的明码标价。传统店铺是以讨价还价方式进行销售，价格具有弹性，店员可以对不同顾客采取不同的售价，充满了随意性、强制性和欺骗性。百货商店采取明码标价的固定价格策略，做到了一视同仁，使顾客选购时心中有数。目前有些商店采用议价方式进行促销，无疑是一种历史倒退，不可能有长期效果。

(4) 由传统店铺的概不退换改为百货商店的退换自由。

在传统店铺，顾客退换商品会认为是求人的事情，他们常常受到“货物售出概不退换”的提示。百货商店实行退换商品自由制度，一切顾客感到不合适的商品，一切不符合质量保证的产品，都可以按照顾客的意愿换货或退货。

(5) 由传统店铺的高价改为百货商店的低价。传统店铺推行的是高盈利、低周转的策略，商品价格较高，毛利率一般在 40%~50%。百货商店采取低盈利、高周转率的方针，商品价格较低，毛利率仅为 13.5%。布西科创办的博马谢百货商店的法文名称为“BON MARCHE”，就是“廉价”的意思，可见最初百货商店也是以廉价取胜的，而今天有的商店却挂出了“衣冠不整不得入内”的门牌，无疑是在提示人们“钱少莫入”，这不是高档的标志，而是对所有顾客的排斥。

4. 百货商店革命的演化过程

百货商店不是零售业永恒的霸主，也不是从始至终一副面孔。它已走过了 140 多年的漫长历程，经历了从兴到衰四个阶段。概括地说，在这个演化过程中，百货商店由兴旺走向衰落，价格由低价位走向高价位，顾客由普通百姓走向中产阶级，商品由日用品走向中高档商品，服务由单一走向多元，柜台由封闭走向敞开，经营由自营走向兼有出租柜台。

(1) 由兴旺走向衰落。纵观西方各国百货商店的历史，都已经历了创立、发展、成熟和衰落四个阶段，但它们出现的时代略有不同。总体来说，西方各国百货商店在第二次世界大战后走向成熟与衰落，一些古老的百货商店关门倒闭，

未倒闭的也是勉强在维持生存，其市场份额出现了逐渐下降的趋势。其主要原因是城市中心区人口向郊外转移，郊外新型购物形式比城市中心区更为便利，同时，连锁店和超级市场的发展对传统百货商店形成了一定的冲击。

(2) 价格由低价位走向高价位。如前所述，百货商店早期是以廉价取胜的，因此很快在市场上站稳了脚跟，受到主妇们的欢迎。但是，随着一价商店、连锁商店、超级市场的出现，百货商店的价格优势消失了。它一般位于城市中心区，地皮租金昂贵，店堂布置相对豪华，附加服务较多，因此费用较大，不可能在价位上与新型业态竞争，自然地走上了高价位之路，毛利率提高到 25% 以上，而不是早期的 13.5%。

(3) 顾客由普通百姓走向中产阶级。早期的百货商店是大众化的，无论是明码标价、进出自由、退换随意还是低廉的价格，都是对准普通百姓的，正像北京城原有的四大商场一样，是百姓的购物场所。后来由于一大批大众化商店的涌现，百货商店必须寻找另外的生存空间，因此目标顾客转为收入偏高并稳定的中产阶级。

(4) 商品由日用品走向中高档商品。早期百货商店因为是以普通百姓为目标顾客的廉价店，商品多为人们生活所用的普通商品。由于第二次世界大战以后，新型业态以更为廉价的手段提供这些日常用品，百货商店逐渐调整商品结构，放弃微利商品的经营，中高档商品成为诸多百货商店的重点经营对象。

(5) 服务由单一走向多元。早期百货商店拥有价格优势，集客力较强，基本没有什么附加服务。现代百货商店价格优势丧失以后，必须从服务方面加大力度，随之附加服务