

第 1 章 零售导论

◎ 本章学习要点

1. 什么是零售？零售范围有多大？
2. 零售商有哪些主要活动？怎样才能成功？
3. 零售业核心要素内容有哪些？
4. 零售业态理论主要有哪些原理？
5. 你对零售业的未来是如何看待的？

◎ 本章学习内容

1. 零售与零售商活动。
2. 零售职业与零售业的作用。
3. 零售理论概述与零售业发展。

◎ 个案分析

◎ 本章小结

◎ 关键术语和概念

◎ 练习题

◎ 补充阅读

零售是一个经济活动领域。零售业亦是我们所处的社会经济中最重要的产业之一。随着生产力的发展、科学技术的进步和人们生活水平的提高，零售业中的零售企业面对不断变化的消费需求和日益加剧的竞争，正经历着引人注目的变革。

本章从理解零售的概念出发，着重研究与零售密切相关的理论，为本书后续内容提供理论依据。

1.1 零售与零售商活动

1.1.1 零售与零售活动特点

1. 零售的概念和要点

(1) 零售的概念

零售是指将商品和服务直接销售给最终消费者，从而实现商品和服务的价值的一种商业活动。研究零售的概念是理解零售学理论知识及其技能的基础。

零售与现代人关系非常密切，已成为人们生活中的一个组成部分，很难想像有谁不是顾客。谁都需要从零售中取得商品和服务，但作为顾客，却并不了解零售的经理们为顾客提供商品和服务所作的思考、决策、策略和技能方面的经验和教训。在当今白热化的市场竞争和迅速变化的零售环境中求生存、谋发展而作出的决策自然是极具挑战性的，因为抓住机遇、成功决策就会赢得顾客而获得巨额的资金回报。因此，要努力获知更多的零售知识以增加在商业活动中能够运用的经营管理技能。

(2) 零售的概念具有以下要点

①零售是对最终消费者的活动。零售活动较之于生产制造商和批发商的活动有不同的对象。生产制造商和批发商活动的对象主要是生产者和转售者，他们购买商品的目的是生产加工和再出售，而零售是向最终消费者出售商品，最终消费者购买商品的目的是自己消费。

②零售向最终消费者不仅出售有形的商品，同时也出售服务。零售伴随着商品的出售还提供劳务，如送货等。到一家五星级酒店与到一家小饭店就餐甚至宴请宾客，其服务虽然有很大的差别，但它们都属于用于出售的服务。

③最终消费者是指购买商品或服务的具体消费者，包括个人及社会集团。社会集团所购买的一些公共消费品，在我国，占社会零售商品总额的 10% 左右。

④零售是商品流通的最后一个环节，商品一旦出售就表明商品离开了流通领域进入了消费领域。零售学就一定意义上说是研究商品如何才能以最短的时间、最低的成本去满足消费者不断变化的需求，使商品以最快的速度自流通领域进入消费领域的一门科学。

2. 零售活动特点

(1) 零售活动范围

人们通常认为零售只是在商店中出售有形的商品，其实也包括出售服务。这里的服务，可能是随着出售有形的商品而发生，如送货、修理保证等；也可能是酒店提供住、食、玩或医院的医生为病人进行的诊治；或购买者购买的就是服务，如保险、飞机运输等。

并非所有的零售都是在商店中进行的，换句话说，没有商店，或不在商店里也能出售商品和服务。无店铺零售的例子很多，如邮购、目录销售、自动售货柜、有线电视上的家庭购物网等。

零售亦不仅由零售商进行，当制造商、进出口商和批发商将商品和服务出售给最终消费者时，也起着零售商的作用，执行着零售商的职能。一般地说，在当今生产力水平不断提高的条件下，市场经济为企业提供了广阔的经营舞台，各企业有其基本职能，但亦有其非基本职能，然而，从事某些零售业务活动，但又不是其基本职能的企业，不能认为是零售商。

(2) 零售活动特点

与制造活动和批发活动比较，零售活动有如下特点：

①交易次数多，但平均每笔交易金额少。由于零售主要面对的是数量众多的个人消费者，他们在一定时间内交易次数比较多，但每次的需求量少，平均每笔交易金额有限。因而零售商品要批量购进，零散售出。而制造商和批发商的活动则是批量购进，批量售出。零售活动的这一特点，要求零售商对进货和每一笔交易的费用——采购、仓储、运输、送货、包装等，都要进行严格的控制。

②零售多为当面挑选的现货交易。消费者通过到商店现场选购，能够一次性完成交易。而制造商和批发商的活动多为看样订货，期货交易。零售活动的这一特点，要求零售商必须重视和做好市场需求预测，购进适销对路的，最好是畅销的商品，否则会造成商品积压。

③零售交易中，消费者多表现为较强的随机性。即消费者逛商店时，有的无购买目的，有的事先计划购买的商品只占一定比例。在很多的情况下是即兴购买。这就要求零售商要重视店面布局、商品部门划分、商品陈列、橱窗、模特广告、商场灯光、商场音乐环境气氛等的设计。而制造商和批发商的交易活动则严格按计划交易商品。

④零售商提供的商品种类具有一定的广度，品种具有一定的深度。当今的市场需求变化快，消费者的需求呈多样化、个性化和层次化，因此，面对这一特点，零售商为满足变化中的消费者的不同需求，经营的商品种类既要有综合性，同时，畅销的商品品种又要多。即零售商应视市场的供求变化，提供的商品种类具有一定的广度，品种具有一定的深度。而制造商和批发商多为专业化的生产者和经营者，一般只向用户提供单一的或数量有限的商品种类或品种。

⑤零售活动不仅可以在店铺内进行，亦能以无店铺进行。如登门推销、自动售货机销售、电话或电视直销、邮售、网上营销等。这一特点，零售商可以利用现代营销手段降低成本，适应各种需求。而制造商的生产活动须要有厂房、设备等，批发商必须有仓储设施、商品样品室等。

1.1.2 零售商与零售商职能

1. 零售商

①零售商是指从事零售活动，将商品和服务出售给最终消费者使用的一种商业企业，因而，又称零售商业企业。

②零售商的地位。零售商处于连接制造商、批发商和消费者的分销渠道中的最终业务环节。

在现代社会经济活动中，产品从生产领域经过流通领域向消费领域转移过程中，除零售商外亦有其他行业的企业从事或兼营零售业务，如有部分制造商自建分销渠道，设立零售店，或者通过登门推销、邮售等方式将生产出来的产品，直接出售给最终消费者，供其使用，并从中了解市场需求及反应，以便改进生产和销售。批发商从制造商那里批购商品，其中亦有以自营零售的方式，将商品直接出售给最终消费者的。如图 1-1。

表 1-1 列出 2001 年全球零售企业排行榜的前 15 名。其中美国的沃尔玛进入了 2001 年世界企业 500 强的第 1 名，向世人表明零售企业能做大做强，在社会再生产过程中零售成了先导行业。大名鼎鼎的壳牌也已不再把自己定位于制造商，而实行战略转向并成为五大零售商品品牌。与此同时，中国主要零售企业也制订了高速增长的计划，显示了中国经济增长的巨大潜力的同时，也展示了中国零售业未来发展的广阔空间。表 1-2 显示的是 2002 年全国百强

零售企业排序的前 30 名。

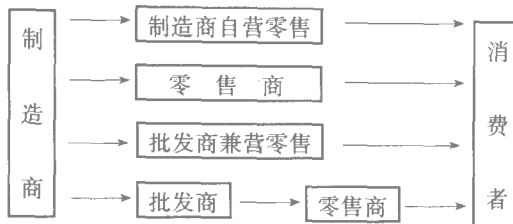


图 1-1 零售商在分销渠道中的地位

表 1-1 全球著名零售企业排行榜

排名	国家	公 司	业 态	2001 年销售 额(百万 美元)	2001 年零售 额(百万 美元)	2001 年收 益(百万 美元)	投资 国家
1	美国	沃尔玛 Wal - mart	折扣/大卖场/超市/ 仓储店/超级商店	219 812	217 799	6 671	11
2	法国	家乐福 Carrefour	现购 & 自运/便利/ 折扣/大卖场/超市	61 565	61 565	1 067	33
3	荷兰	阿霍得 Ahold	现购 & 自运/便利/ 折扣/药店/大卖场/ 专业店/超市	74 723	57 976	1 207	27
4	美国	家得宝 Home Depot	自助/专业店	53 553	53 553	1 043	4
5	美国	Kroger	便利/折扣/超市/专 业店/仓储店	50 098	50 098	1 043	1
6	德国	麦德龙 Metro	现购 & 自运/百货/ 自助/大卖场/专业 店/超级商店	43 877	43 877	398	28
7	美国	Target	百货/折扣	39 888	39 455	1 368	1
8	美国	Alertson's	药店/超市/仓储店	37 931	37 931	501	1
9	美国	凯马特 Kmart	折扣店/超级商店	36 151	36 151	(2 418)	1
10	美国	Sears	百货/邮购/专业店	41 078	35 843	735	3
11	美国	Safeway	超市	34 301	34 301	1 254	2
12	美国	好事多 (Costco)	仓储商店	34 797	34 797	602	8
13	英国	塔斯科 (Tesco)	便利/百货/大卖场/ 超市/超级商店/专 业店	33 885	33 614	1 195	12
14	美国	JCPenney	百货/药店/邮购	32 004	32 004	98	4
15	德国	Aldi Einkauf	折扣店	31 310	31 310	无	12

资料来源：北京：《商业时代》，2003 年第 4 期。

表 1-2 2002 年全国百强零售企业排序
(中华全国商业信息中心发布)

2002 年 序号	2001 年 序号	企业名称	业态	销售总额 (万元)	销售总额 (万元)
1	2	华联集团有限公司	百货/超市/便利店	2 147 300	723 700
2	1	联华超市有限公司	超市/便利店	1 833 002	1 118 000
3	5	大连商场集团公司	百货/超市	1 278 802	829 329
4	9	北京国美电器有限公司	专业店	1 089 649	943 715
5	4	北京华联集团投资控股有限公司	百货/超市	1 030 000	1 030 000
6	6	上海农工商超市有限公司	超市/便利店	864 839	864 839
7	13	华润万佳有限公司	超市/便利店	859 108	859 108
8	18	苏宁电器集团	专业店	841 843	807 936
9	10	苏果超市有限公司	超市/便利店	702 000	702 000
10	15	武汉市武商集团股份有限公司	百货/超市	585 886	520 633
11	11	锦江麦德龙现购自运有限公司	会员店	531 029	531 029
12	14	重庆商社(集团)有限公司	百货/超市/便利店	530 668	352 701
13	28	北京物美商业集团有限公司	超市/便利店	506 725	506 725
14	17	天津劝业华联集团有限公司	百货/超市	491 641	225 327
15	31	上海永乐家用电器有限公司	专业店	486 213	486 213
16	12	北京王府井百货(集团)股份有限公司	百货	476 283	465 616
17	21	天津家世界连锁商业集团有限公司	超市	440 390	440 390
18	22	江苏南通文峰大世界连锁股份有限公司	百货/超市/专业店	436 375	436 375
19	33	北京京客隆超市连锁有限公司	超市/便利店	425 757	425 757
20	23	重庆百货大楼股份有限公司	百货/便利店	402 325	287 627
21	25	北京超市连锁股份有限公司	超市/便利店	394 330	326 585
22	16	上海市第一百货商店股份有限公司	百货	381 646	333 798
23	34	深圳市新一佳投资发展有限公司	超市	380 172	380 172
24	24	武汉中商集团股份有限公司	百货/超市/便利店	345 117	226 050
25	37	武汉中百集团股份有限公司	百货/超市/便利店	336 491	221 809
26	27	江苏五星电器有限公司	专业店	323 339	323 339
27	20	天津滨江集团有限公司	百货/超市	301 618	190 718
28	19	上海豫园旅游商城股份有限公司	百货	290 543	209 684
29	29	江苏无锡商业大厦集团有限公司	百货/超市/便利店	278 799	256 473
30	26	北京西单友谊集团	百货/超市/便利店	267 111	240 400

资料来源：北京：《商业时代》，2003 年第 8 期。

2. 零售商职能

零售商处于社会再生产过程中交换环节的终端,承担着组织商品销售,将商品从流通领域转入到消费领域的使命。为完成这一使命,零售商既要不断满足不同消费者的不同需求,还要调节生产与消费在时间、空间、数量、质量、花色品种和信息沟通等方面的矛盾。因此,零售商基本职能为组织商品销售,而体现为如下的具体职能。

(1) 组织商品职能

消费者为了生存和发展,需要衣、食、住、行、用、玩等多方面的商品,由于时间、空间、数量、质量、花色品种和信息沟通等原因,消费者个人不可能自己寻找制造商,购买自己所需的商品。作为制造商又是一个大群体,每一制造商只能生产其中较少的产品品种,而且数量较多,其产品也不可能一次性地全部售给某一消费者,较多的情况下,只能批量销售给批发商或其他供应商,尽快回笼垫支的资本并取得盈利。在这种状态下,必然存在产销之间的矛盾。为解决这一矛盾,零售商必须行使组织商品职能,首先代替消费者垫支资金,从制造商、批发商甚至其他供应商那里大量购进商品,并按照消费者的需求分类、组合,使消费者不仅能方便购买,而且能在零售商店里得到需求的满足。

零售商组织商品职能,使生产的产品能尽快最终转为消费,从而实现生产的目的。生产越是发展,它对零售业的依赖也就越大。

(2) 储存商品及承担风险职能

零售商的采购是批量购进,却是零散销售。为此,零售商为了满足消费者随时购买商品的需要,必须储备一定数量的各种商品。但是商品在储存期间会伴随着各种风险,如数量过多或过少的积压与脱销、商品的自然损耗、自然灾害、商品被窃以及商品的时尚更新和技术废弃等。这些风险的损失皆由零售商承担。

(3) 服务职能

顾客是上帝。零售商必须服务于消费者。首先,要准确及时地掌握市场供求趋势,组织适销对路的商品,扩大花色品种,保证商品质量,使消费者能及时地、充分地选购商品。这是服务职能的物质基础,否则,即使其他服务项目都做得很到位,但消费者想买的商品买不到,那么,所提供的其他服务也就毫无意义了;其次,要正确贯彻商品销售政策,不断研究、改进商品的销售方式、方法,以良好的经营作风、文明言行,保持与消费者之间的良好关系;再次,要加强与消费者沟通,信息共享,零售商处于商品流通的最终环节,能够较快地获得生产与消费的信息。可以通过媒体、商店销售人员等手段及时地将商品有关信息传递给消费者,平等沟通,解决认知上的矛盾,激发购买欲,让顾客明明白白地消费;第四,提供良好的购物环境,零售商通过对商品的艺术陈列、店堂的布局、装饰和悠扬音乐、灯光照明、绿色花草等创造出具有魅力的购物环境,陶冶了消费者情趣,同时,为消费者提供了休闲娱乐和歇息的去处,带来美的享受;第五,提供与商品销售直接相关的服务,如包装、免费送货、电话预约、经营礼品、停车场、临时保管物品、为儿童提供游乐场、照看婴儿、提供休息椅等,真正把消费者视为宾客。周到的服务才能给消费者留下良好的印象,使消费者成为回头客,并带来新的顾客。

(4) 诚信职能

零售商的商品和服务销售要面对众多的消费者,接受消费者的最终评价。在一定意义上说,市场经济条件下的经营要靠诚实、讲信用才有竞争的优势。靠坑、蒙、拐、骗的手段去经营注定会失败,只有诚实经营才能取信于消费者,如商品质量信得过、价格合理,即“童

叟无欺”。另外，采用信用销售商品的方式，如赊销，分期付款等，对消费者可起到融资的作用，不需要每次购物时都得支付现金，即使可支配收入有限，也可以购物，用预期的收入来购买现在需要的耐用消费品。诚信是零售商求生存谋发展的具体职能，对消费者要讲诚信，对制造商、批发商也要讲诚信。这样消费者、制造商与批发商对零售商才有信心，零售商才会有好的形象。

1.1.3 零售商活动

零售商活动是指零售商的商业性活动，即将商品和服务出售给消费者进而使商品和服务的价值得到实现的商业活动。这一活动内容丰富，但主要有五个方面：

1. 提供商品的组合

为满足消费者需求商品的多样性、交易规模小与交易频率高的特点，百货商店、超级市场和仓储商场等零售商都必须为消费者提供 2 万种以上的商品，并对货位布局、品牌、规格、花色和价格等进行组合，以方便消费者购买，使消费者在同一商场中有充分的选购余地。

零售商在提供商品组合的同时，实行专业化经营。如超级市场提供食品、保健、美容品和服装以及家居用品的商品组合。当然也有一些专卖商店一般只给消费者提供一种商品组合，如制造并出售假发、彩妆化妆品等。大多数消费者对各零售商所提供的商品组合都比较熟悉，知道买不同种类、品种的商品该去什么地方、去什么商店。

2. 分装、整理商品

制造商在向零售商发运所采购的商品时，为降低运输成本，总是将整箱、整盒或整包的商品运交给零售商，然而消费者的每一次购买的数量少，零售商只能零散售出。为适应消费者需求及购买的特点，零售商必须对整箱、整盒和整包的商品拆开、分装、整理，如自行车等商品还要安装后才能出售。

3. 仓储保管商品

零售商从制造商那里是批量购进商品，但在商场上的商品只能零散销售，因为消费者只有在需要消费之前才购买，并且习惯零星购买，对供求平衡或供大于求的商品，消费者不愿多买，以免积压资金。为了保证消费者在需要时能买到商品，零售商一般都要存储一定数量的商品。仓储商品数量多少才合适，既不会脱销，又不至于积压或造成损耗，这要视市场供求状况而定。

4. 提供服务

零售商对消费者具有服务职能。提供服务是零售商组织商品销售过程中不可或缺的活动，尤其在当前生产力发展水平上，由于商品的同质化，所以在市场竞争中商品的品种和质量的优势日益弱化，零售商之间及相关行业的业务竞争优势多反映在提供服务活动上，因此，零售商在商品销售过程中要特别重视向消费者提供优质服务。零售商中的百货商店以良好的购物环境、商品质量高和科学的商品经营等服务著称；专营店、专卖店以商品专营或专卖的品牌、商品经营的深度和一对一沟通等服务见特色；购物中心、仓储式商店，满足消费者的一站式购买的需求等。此外，零售商还为消费者购买和使用商品提供方便，如营造良好的购物环境、设商场和货位指示图、商品陈列、试穿试用、无理由退货、销售人员向消费者提供有关商品的信息及负责回答问题；有的零售商还为消费者提供信用等服务。提供优质服务已成为零售商在竞争中的锐器，谁在服务活动上被消费者认可，并成为一种品牌优势，那么，谁就赢得了消费者，就有可能盈利。

5. 商品销售

零售商从事一切活动都是围绕着商品销售这个中心进行的。零售商不是商品的制造者，它所购进的商品也不是为自己使用，零售商买进商品是为了再卖出，显然，商品销售是零售商所有活动中最为关键性的活动；前面列出零售商为消费者提供商品组合、分装整理商品、仓储保管商品和提供服务等都是商品销售的基础性活动，商品销售不出去，前四项活动毫无意义。因此，零售商从采购商品开始就必须考虑到该商品是否能较快地销售出去、是否盈利。

零售商只有通过向消费者提供商品组合、分装整理商品、仓储保管商品、向消费者提供服务和商品销售等活动，才能被市场认可，才能得到顾客认同和接受。这时零售商为卖而买，顺利地实现了买是为了再卖的良性循环，其商品和服务也实现了价值和使用价值。

1.2 零售职业与零售业的作用

1.2.1 零售职业

零售职业是指零售业中所提供的管理职位的机会，又称管理机会。

1 管理机会

零售活动是市场营销活动的一部分。零售商处在连接制造商和消费者的分销渠道中的最终业务环节，它从事着许多传统的商业活动。零售商组织商品销售，一般都要从金融机构筹集资金，购买商品和服务，开发和设立会计和管理信息系统来控制企业营运活动，管理仓储商品和分销系统，以及设计与开发自有品牌商品，并从事各种营销活动，如市场调查与预测、广告、橱窗设计、商品陈列、促销、销售管理等。零售商要从事如此繁多的商业活动，从而为具有这方面技能和兴趣的人才提供了众多的管理机会。因此，零售商业企业需要吸纳在金融、会计、人力资源管理、行政、计算机系统和市场营销等方面有发展意向的专门人才。

在零售业寻求职业，主要有两种可能：一是创办自己的零售企业；二是受雇于零售企业。应该说，这两种职业的选择在某人的同一时间里是只能择其一，但从长远去考察，这两种选择并不相互排斥，因为许多人在受雇过程中取得经验后，会再开办自己的商店，当然，也有人因种种原因在自己创办的零售企业倒闭后，再受雇于零售企业。这些在市场经济环境下都是正常的现象。下面就这两种职业选择的属性分别进行考察。

2. 创办自己的零售企业

创办零售企业的市场准入条件较低，为那些想创办自己的零售企业的人提供了机遇。所以，在现今社会经济生活中，自己开办一家零售企业的现象已十分普遍。在美国 80% 以上的零售店属于私资经营企业，当代许多零售巨头都是从经营独资商店开始的，如沃尔玛、培尼、麦富、凯马特、威克斯、西尔斯、马狮、家乐福、大荣。在我国，统计显示有 176 万个私营企业，其中有不少是遍布城乡的零售商店。

创办自己的零售企业具有若干有利条件。投资不多，在美国，几千美元就够了，在我国 3 万元也可创业了；经营的商品和服务能适应特定顾客群体的需要，业主行使决策权、指挥权和监督权，权力集中，实行统一领导；经营灵活，适应需求的变化快等。但也存在一些不利的条件：资金有限，难于发展；经费不足，不能做广告、也无力运用计算机技术；人力资源缺乏，多沿用传统管理；业主工作时间长。

创办自己的零售企业应避弊趋利、转换观念，运用现代营销理论，在选址、经营商品种

类、品种及服务上下功夫，向消费者提供方便，争取市场谋发展。零售实例 1-1 中的 Joe Dudley，就创立了极其成功的零售企业。

零售实例 1-1

成功意味着帮助他人获得成功

作为家里 11 个孩子中的一员，大 Joe Dudley 是在南卡罗来那州一座小镇上的三间农舍中长大的。他在一年级就被人断言因精神迟钝而难有前途，可他最终却成了一家头发护理用品和化妆品公司的所有者和奠基人。这家公司位于南卡罗来那州的 Greensboro，资产达几百万美元。

Dudley 产品公司是美国东南部最大的有色人种所有的商业企业之一。Dudley 是从挨家挨户推销 Fuller Brush 公司的产品开始涉足零售业的，当时他还只是南卡罗来那州 A&T 的一名学生。自 1967 年他和他妻子开始创办他们自有的护发产品生产线以来，Dudley 产品公司就采用直销方式将其产品分销至全美国的顾客和美容院。

Dudley 实现了他在 40 岁生日时赚到 100 万美元的个人目标。从那时起，他一直将很大一部分精力投入到帮助别人达成其目标上。Dudley 产品公司制定了一个高中生辅导计划，被纳入计划的学生们每两个月与 Dudley 公司的董事们见一次面，以了解他们成功的经验，Dudley 及其公司荣誉南卡罗来那州政府教育奖，这一称号是前总统布什命名 1 000 个著名人物的事例之一。Dudley 及其公司于 1955 年获得了 Horatio Alger 奖，该奖项是用于表彰：证明只要诚实、勤奋工作并有决心就能战胜一切困难的杰出的美国人。

资料来源：Company documents.

零售实例 1-2

李杰的“杰芳园艺店”

随着新年的临近，作为“花城”的广州又酝酿着一轮新的花市和园艺投资热潮。而以 5 000 元起家、在天河北龙口西路的“杰芳园艺店”经营了四年，生意红红火火。

旺区经营有市场

店主李杰今年才 27 岁，是齐齐哈尔人，最初来广州时做水果生意不尽人意，最后还是选择了自己的专业——开园艺店。在选址上，他认为天河北，虽然是新区，但要旺起来挡都挡不住。当时的新楼入住率还不到 20%，他在菜市有个 8 平方米的小档口，但他每月起码都会卖出几百盆花树。

李杰认为，园艺欣赏同一定的文化素养有关系，天河北附近有政府机关的小区，还有不少的高级写字楼，消费层次也都较高，容易接受一盆花 200~300 元的价位。随着天河区的进一步开发，店里最多时每月可销售 6 000 多盆，回头客和熟客也不断增多。

租摆生意成重头戏

目前，李杰的店渐渐转移到以租摆生意为主。他认为，园艺行业中，除了春节前后和较少的几个节庆算得上销售旺季，一年中有八九个月都是淡季，容易造成资金的周转不灵。于是，在一些熟客的介绍和建议下，以大型写字楼和住宅小区为经营对象的租摆业务占了他至少七成的生意。

现代公司大多把绿化作为树立企业形象的一项重要工作。李杰算了一笔账：一盆观赏植物要两三百元，但未经专业打理能存活 4 个月；而租摆一盆花树每月大概花 30 元，起码可保

持七八个月的鲜活生机，能时刻保持良好的公司形象，这样一来租摆自然划算得多。

租摆业务带给李杰的店最大的收益就是模糊了淡季的概念，有了稳定的客源和收入。如今，他们共有 20 多家的固定客户，每月可租出 200 多盆植物。

售后服务是关键

李杰说，经营园艺业的纯利润率大概有 20% ~ 50% 左右，但他认为应在自己能够承受的范围内尽量放低利润。因为园艺店主要是熟客生意，良好的口碑和人际关系很重要，所以最好是薄利多销和加强售后服务。

因此，他经常免费对顾客购买的货品进行托管和上门指导，这为他的店在周围日益增多的园艺店中能够立于不败之地奠定了坚实的基础。

资料来源：胡巧娟：《租摆服务创造全年旺季》，广州日报 2002.12.7。

零售实例 1-3

李先生：合租摊位本小利大

并无太多城府机心的平民老板李先生在两三年的香蜡售卖中，与太太白手起家，勤奋创业，终于有了平稳的生意契机。

夫妻店做情调生意

李先生是土生土长的广州市本地人，他说他作为生意人根本就没有特别精明的商业头脑，做起香蜡生意也是在屡经创业坎坷后，不得已而为之的事情。

李先生的蜡烛摊位正是一个稳健踏实的小生意，每月进货仅仅 2~3 千元，月利润为 6 千元左右，去掉与人合租摊位的 3 千元月租，纯收入一般在 2~3 千元，这对于几乎是万元起家投资的人来说，当真是条“好出路”。

几年之前，李先生是做早餐的，他曾主观认定：只要地点选择恰当，做早餐就一定可以赚钱。但事与愿违，每日起早摸黑地张罗，却由于无优势可言而利润无多。他意识到一定要改行，做别人所没想到做的生意才行。

在进行了大半年的市场调研之后，他们发现广州市的香蜡市场远没有达到饱和，而且属于高利润行业，平均利润可以达到 100% ~ 200%，而香蜡这种产品是学生们的最爱之一，也是白领“小资”们玩情调的常备之物，加之投资少、技术含量低，平时又不需要付出太大的体力劳动，比起开早餐店省力多了，非常适合李先生开家夫妻店。

明智选择生产商

发现这一商机后，李先生选定了青岛的一家厂作为主要的进货来源，成批进货可以保证成本控制在销售价位的 35%。而就近也联系到了一些广东的香蜡生产散点，将他们的招牌产品都纳入了自己的经营范围，这些产品进价更加便宜，一般为销售价位的 20%。

而摊位租赁却是一波三折。

后来，李先生发现状元坊里靠街的一家卖个性宠物的摊位打出了希望找合租者的公告牌，而他也不需要太大的地方，便将 5 000 元的租金按 2:3 分摊。

李先生的香蜡摊位终于开起来了，现在他每日只工作 8~9 个小时，生活轻松愉悦，每月又有 3 000 来元的稳定收入，比起原来辛苦开早餐店有天壤之别。

资料来源：石青、刘维国：《合租摊位本小利大》，广州日报 2002.11.9。

3 受雇于零售企业

在零售业寻求职业除创办自己的零售企业外，还可以受雇于零售企业，成为受雇职工。零售企业职工的工作职位众多，包括：投资分析、商店店址选择、广告、公共关系、销售预测、业态选择、市场选择、公司计划、战略制定、仓储商品管理、人力资源管理、会计、审计、顾客服务、商店设计与布局、商品采购、商品销售等工作。

当然，以上职位的工作，只存在于一定规模的零售企业，一般地说，大中型的零售企业均可找到这类职位。

但每家大中型的零售企业在经营管理方面除有共性之外还有其个性，因此，各大中型零售企业都制定了高级管理人员训练计划，为新进入公司的人员，包括刚从大学毕业的学生提供良好的学习机会，其内容包括本职工作方面：公司的一般情况、规章制度、业务流程、经营成功与教训的经验和晋升的途径；非本职工作方面：学会如何评估各个买主、分析计算机的各种报告及信息、预测市场供求趋势和执行商店政策、战略情况等。训练时间为一个月以上。

初期训练完毕后，雇员即被指派到企业的各个部门在经理的指导下工作。职位晋升的途径在各零售企业依其宗旨而定。

零售实例 1-4

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购。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子产品和电视用品。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 $\approx$ 0.0929 平方米) 的“花园”。

Hernandez 对跳舞花存货、销售、促销投资是有风险的，但却是收益的。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.

1.2.2 零售业与核心要素

1. 零售业

社会经济中的零售业，无论其经营规模的大小，他们的成功主要在于对零售业的了解程度，换句话说，要办好一家零售企业，是否了解本行业是非常重要的。因此，本书的内容就是围绕构成零售业的基本要素展开研究的。

(1) 零售业发展的规律性

零售业的发展与一国家以及整个世界的社会经济状况密切相关。在生产力迅速发展、科学技术日益进步和人们的生活质量不断提高的条件下，必然刺激零售业的发展并推动零售业变革。当我们考察世界各国的零售业发展时，不难发现，在市场竞争规律的作用下，近百年来，各国零售业的发展、变革具有一定的规律性。

① 零售业的发展必须同社会经济的发展相适应。

以美国零售业发展的历史及其背景为例。在 19 世纪 60 年代百货商店兴起以前，美国零售业的主要形式是独立零售企业，即个人业主自营商店。这一零售形式正是与当时社会化生产十分落后、人们的居住相对分散和交通不便利的社会经济状况相适应的。到了 19 世纪 60 年代，随着美国工业生产的初步社会化，工业人口比较集中的城市迅速形成并发展，传统的自营小商店已不能适应社会经济发展的需要。而以经营广、价廉、方便、快捷、舒适为特征的百货商店（公司）则适应了社会经济发展的需要。20 世纪 30 年代，由于美国经济的大萧条，消费者对价格非常敏感。零售商有可能从处境困难的制造商那里获得较低价格货源，以及能用低廉的租金租到旺市地段的大型建筑、私人汽车的普及等社会经济背景，超级市场开始兴起。二战后，各国致力于经济建设、现代化大生产也要求零售企业大批量销售商品，这时连锁店应运而生，它能够大批量低价格进货，也能够大批量低价格销售，使消费者得到实惠。20 世纪末，社会经济的良好发展，科技日新月异，加上人们工作节奏的加快，购物中心、仓储商店等的一站式购物，以及网上购物等零售业态也得以发展。

② 在充分的市场竞争条件下，价格竞争成为零售业竞争优势所在。

由于生产力发展的不平衡，或社会经济受到不确定性因素的影响，出现了收入预期不明朗的市场环境，使零售业的竞争逐渐从商品种类、品种的竞争转为品牌、价格的竞争。如何才能取得价格竞争的优势？零售业的革新者们为办好零售企业、得到更多的利润，纷纷通过技术革新和制造商的支持等的途径来降低流通过费用。这种现象的显露始于 20 世纪 30 年代。真正形成一种规律性的发展是在 20 世纪 60 年代，折扣百货店——一种以低价大量进货，便宜售出，以经营生活日用品系列综合商品为特点的零售企业——在美国进入了迅速发展期。据统计，1960 年底，全美折扣商店 1 329 家，到 1962 年底，已发展到 2 363 家，每店平均营业面积近 500 平方米，年均营业收入近 300 万美元。凯玛特是折扣商店的代表，1963 年底，凯玛特的连锁店已达 50 家，5 年后扩展到 250 家，平均每店营业面积约 1 万平方米，总营业额达 8 亿美元。21 世纪初坐上了全球 500 强企业第一把交椅的沃尔玛，也是从经营折扣百货商店进入市场的，且在现有的 4 000 家店铺中的一半仍是折扣百货商店。可见，折扣百货店至今仍有生命力。除折扣百货店外，在一般的百货商店内亦有设立折扣货位、商场的。如在日本，20 世纪 90 年代中期，设在大阪市梅田区的阪神百货店二楼有“无印良品”销售区，出售衣着服装、生活用品、厨房用品、床上用品、饮料、食品等商品；每种商品均标明产地、厂家、电话号码、成分、含量、储存保管方法、使用方法、价格，食品、饮料还标明有效期等，

质量有保证；价格比同品质商品便宜 20% ~ 30%。这些折扣商品与其他商品比较就是没品牌，但由于价格实惠，生意兴隆，销量可观。实践证明，百货商店、通讯贩卖商店、折扣商店、连锁商店、超级市场等零售企业都是以追求低价销售的专门技术与武器而出现的。

③方便快捷的服务是零售业竞争中又一制胜法宝。

众所周知，设在城乡商业街、居民住宅区附近的便利店，一般经营人们日常生活必需品且品种有限，价格并不便宜，营业面积不大，但由于营业时间长，有的甚至全日 24 小时营业，节假日也照常营业，能满足顾客不同时间购买的要求，加上服务的个性化，它仍是人们不可或缺的零售业态，并且有发展的空间。此外，百货商店、专卖店和专业店等零售企业尽管其出售的商品价格较高，但它们由于开设在交通方便的地理位置上，又能向顾客提供良好的购物环境及一对一的多种周到服务，给顾客提供了许多方便，受到顾客的欢迎而得到发展。显然，当今零售业竞争，即使在同一价格水平的零售企业之间，竞争的主要优势表现为方便、快捷的优质服务。表 1-4 为美国零售业主要经营形态服务比较的一览表。

表 1-4 美国零售业的主要经营形态一览表

零售业态	经营商品	服务方式	毛利率	设店位置
百货商店	广泛而齐全的商品	为顾客提供一系列服务	高毛利	城市繁华的闹市区和郊区购物中心
杂货店	花色品种有限的食品和日常用品，250 ~ 1 000 种	自我服务	12% ~ 13%	靠近居民
单项和有限商品店	一条或几条相关产品线的商品，花色品种全	提供多种服务	高毛利	中心或非中心商业区
专业店	独特商品或某一产品线的某一种商品，花色品种齐全	提供多种服务	高毛利，高的可达 100% ~ 200%	城市繁华的闹市区和郊区购物中心
廉价商店	低价的日用品，品种繁多	租金低，设备简陋，自我服务	12% ~ 18%	店址在租金低的区域
方便食品店	流通量高的食品和日用商品，2 000 ~ 3 000 种	自我服务，营业时间长，地点便利	高毛利	住宅区或街头巷尾、车站、码头
超级市场	食品及较丰富的一般性日常用品，1 万种左右	自我服务，计算机化管理	15% 左右	中小型商业区，居民区
仓储店	范围广泛的食品和百货，2 ~ 5 万种	自我服务，仓库经营方式	13% ~ 14%	商业中心，城市周边地区

④零售业的多种业态共存并相互融合。

一个国家由于生产力发展水平不平衡，社会经济差距必然存在，与此相关的供与求状况便有不同，表现为商品丰富程度、人们的生活质量、生活需求数量、购买消费方式等方面的差异性。为满足这些不同层次、各具特色的社会需求，零售业的多种业态就应运而生，且至

今各种零售业态都受到其目标市场顾客群的认可和支持而生存和发展，出现了多种零售业态并存、大中小型零售企业同时发展、综合与专业经营兼顾的零售网点。

与此同时，随着生产力的发展、消费需求的不断变化和零售企业各种业态之间竞争的加剧，各零售企业之间也相互借鉴，吸纳对方某些有竞争力的优势，出现了一种相互融合趋向。如百货商店增加了出售廉（降）价商品的货位、商场，百货商店还随着城建工程人口向郊外迁移的实际，在新区、城郊结合部建立分店，形成连锁百货商店。同样，也出现了连锁方便店、连锁超市、连锁专卖店等。

（2）零售业的特点

零售业在各国社会经济发展不同的水平下其特点会有所不同。

①美国零售业特点。美国是世界上零售业最发达的国家，在美国零售业呈现如下特点。

第一，零售业集中控制在少数大零售公司手里。据资料显示，1998 年，美国 100 家大零售公司销售额 8 610 亿美元，占全国零售总额 20 466 亿美元（不含机动车零售）的 42%，如果包含机动车零售，则占 32%。20 世纪 80 年代末以来，美国零售业的集中度加快。见表 1-5。1987-1994 年，商店总数从 42 200 家增长到 74 400 家，年均递增 8.4%；而从 1994 年开始，商店的数量跌落到 1996 年的 69 600 家，每年下降 3.3%。见表 1-6。这种情况说明，规模大、效率高、管理更好的大型零售企业在市场竞争中不断取代小的、效率不高、效益差的竞争对手。

表 1-5 1986—1996 年分行业前三位零售商市场份额变化情况一览表

行业类型（前三位最大公司）	销售额（亿美元）		占行业份额	
	1986 年	1996 年	1986 年	1996 年
折扣百货（沃尔玛、凯玛特、目标）	350	1 290	61%	85%
传统百货	180	330	39%	59%
玩具（首位 Tops ‘R’ Us）	25	70	42%	54%
消费类电子产品（Best Buy, Circuit City, Comp USA）	40	190	15%	34%
药店（Rite-Aid, JC Penney, Walgreen’s）	90	300	18%	33%
家庭服装	30	130	16%	31%
建筑装饰材料（家庭仓库、劳威斯、佩莱斯·卡威斯）	60	320	11%	31%
女装	55	72	21%	25%
成年男装和男童装	13	14	15%	14%
超市/食品杂货（Kroger, Safeway, Albertson’s）	500	540	18%	14%
家具	13	30	5%	8%

资料来源：美国商务部统计局。

表 1-6 美国零售业集中度加快

	1987 年	1994 年	年均递增	1994	1996	平均每年下降
商店数	42 200 家	74 400 家	8.4%	74 400	69 600	3.3%

第二，综合超市、折扣百货、综合服装、家居中心和家电专门店成为各行业占主导地位的业态。

以食品杂货业的主要业态——超市为例，见表 1-7。

其店铺数占全部食品杂货店的 9.6%，销售额则占食品杂货零售总额的 71.5%。在超市中，传统超市、仓储式超市的店铺数和市场份额均下降，而超级（大型）商场和食品药品综合店的市场份额急剧上升。可以说，超市大型化和综合化已成为食品杂货业中超市业态的主导性业态和处在上升阶段的业态。便利店店铺数量增加但市场份额略降，表示其单店经营规模向更加小型化发展。

表 1-7 食品杂货店分类市场份额变化

食品杂货商店类型	百分比			
	店铺数量		销售额	
	1990 年	1996 年	1990 年	1996 年
总计	100.0	100.0	100.0	100.0
A：食品杂货店	67.7	66.2	94.5	94.6
A-1 超市	9.9	9.6	70.6	71.5
A-11 传统超市	5.7	3.2	24.6	16.3
A-12 超级商场	2.2	3.6	23.8	30.0
A-13 仓储式商场	1.3	1.0	9.0	5.7
A-14 食品药品综合店	0.5	1.6	9.4	14.5
A-15 大型仓储式商场	0.2	0.2	3.4	3.6
A-16 超大型自动商场	(Z)	0.1	0.4	1.3
A-2 便利店	19.1	25.5	10.0	9.2
A-3 小型超市	38.6	31.1	13.9	14.0
B：食品专门店	32.3	33.8	5.5	5.4

资料来源：美国商务部统计局。

又以美国的综合商品零售行业为例，百货店的销售额占综合商品零售行业的 80%，见表 1-8。而在百货店业态中又以折扣百货店占据主导地位，见图 1-2。

美国的综合商品零售行业包括百货业、杂货业和其他综合商品三大类。1997 年，综合商品行业销售 3 315 亿美元，其中百货店销售 2 660 亿美元，占全部综合商品行业市场份额的 80%，杂货店和其他综合商品店则分别占 3% 和 17%。见表 1-8 在百货业业态中，折扣百货店占据主导地位，其占百货业态的市场份额由 1992 年的 54% 上升到 1997 年的 64%，增加了 10 个百分点，同期传统百货店的市场份额下降较大，从 27% 下降到 21%；全国连锁百货

店的市场份额也有下降,从 19%降为 16%。近年的趋势是经营综合商品的商店趋向更大,沃尔玛超级中心使得昨天的综合商品店变成侏儒。高级百货店努力提供给顾客那种常常与折扣店相联系的价值商品,而折扣百货店在许多领域提高商品档次,结果是两者的区别趋向模糊。如图 1-2。

表 1-8 1997 年美国综合商品零售行业

行业总销售额	3 315 (亿美元)	占行业总销售额 %
其中:百货店	2 653 (亿美元)	占行业 80 %
杂货店	99 (亿美元)	3 %
综合商店	563 (亿美元)	17 %

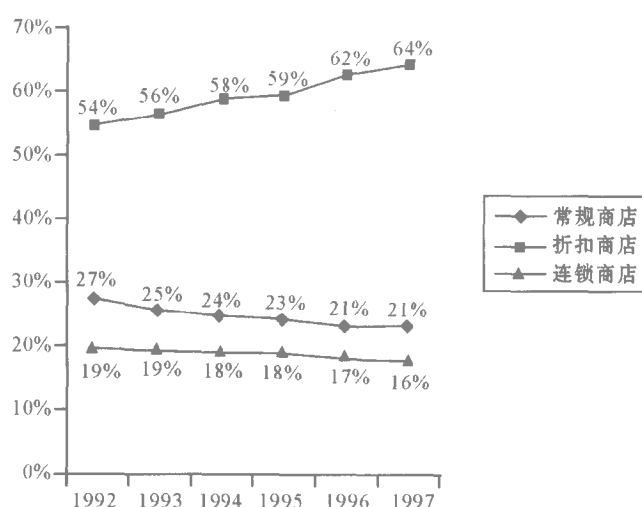


图 1-2 1992—1997 年各类百货店销售市场份额

资料来源:美国商务部统计局。

第三, 连锁经营是零售业占绝对优势的经营组织形式。

自从 1895 年世界上第一家连锁店“大西洋与太平洋茶号”在美国纽约建立以来,经过 100 多年的发展,连锁经营已成为美国零售商业市场组织的主要形式,渗透到零售、餐饮、服务各个领域。据美国商务部统计,美国在 19 个大的行业门类中都已实现连锁化。美国的连锁经营已占社会零售总额的 60% 以上。美国著名的营销学专家威菲利普·科特勒在 20 世纪 90 年代预言:“在进入 21 世纪之后,只有那些建立起充分有效的全球商业网络的公司才能在商战中获胜。”也就是说,本世纪的竞争是连锁网络组织之间的竞争,而不是单体公司之间的竞争。现在美国所有大型零售商都是连锁经营。1998 年美国最大零售商前 100 家全部为连锁经营,共开设 111 800 家零售店,平均每家均拥有 1 100 多家店铺,最多的开设店铺 7 030 家,最少的 33 家;平均每家店铺年销售 770 万美元。在餐饮业,美国前 100 名餐饮连锁店共有 16 万多家店铺,平均每家 1 600 多家店铺。1997 年麦当劳拥有 2.3 万家餐厅,年营业额 450 亿美元;应用范围广,方式多样。连锁经营涉及百货店、便利店、超市、邮购、仓储店、专业店等几乎所有主要零售业态。连锁经营的方式除直营外,还有自由、特许等多种形式。

第四, 多业态经营或专业化多品种经营成为零售业主流方向。

多业态经营又称组合零售 (portfolio retailing)，指一个零售企业经营多种零售业态，每一种业态适合不同目标市场特定的需要。这种发展战略目前为许多美国重要的零售商所采用。一些专家认为组合零售商可以获得适应性经营的竞争优势，这种适应性在未来的零售业竞争中十分重要。

多业态经营可以沃尔玛为例。1998 年，排名美国最大零售商 100 名之首的沃尔玛的销售超过前 2~5 名西尔斯、凯马特、代顿和 J.C. 彭尼四家公司销售额的总和，占最大 100 家零售商的总销售额 8 613 亿美元的 16%。沃尔玛最初只有折扣商店单一业态，随着折扣商店在美国的饱和以及沃尔玛规模的扩大，沃尔玛进入仓储式山姆会员店、大型超级购物中心 (Supercenter)，后者后来成为沃尔玛的增长引擎，并使沃尔玛成为美国最大的食品杂货零售商。1997 年，折扣百货、超级中心和仓储商场分别占沃尔玛销售总额的 49%、22% 和 17%。近几年，沃尔玛正在尝试多种较小型的商店，如它正在研究 10 万平方英尺的超级中心，以及 4 万平方英尺的、将食品杂货和药店结合起来的沃尔玛食杂药品快车道，1988 年开办“邻里店”。

专业化经营又称目标营销 (target marketing)，零售商集中努力于某一选定消费群，在特定的市场部分尽力满足特定消费群的全部需要。

专业化多品种经营可以盖普公司为例。盖普公司排名美国最大 100 家零售商第 28 位、最大 100 家专门店第 5 位，其经营的专业店有：目标为婴儿至三四岁小孩的 BabyGap，十多岁儿童的 Gapkids，成年人的休闲与运动装名牌 Gap (盖普的基础和核心品牌)，高档男女时装品牌的 Banana Republic，低档休闲服 Old Navy 和内衣、个人护理用品 Gap Body。采用的零售业态形式有：混合品牌专卖店、大型旗舰店、男女服装及用品店、婴儿服装及用品店、品牌专柜 (在免税店内)、经营 Old Navy 的仓储商场 (详见表 1-9)。

总的来说，多数大型零售商采取多业态经营，1998 年《财富》杂志所统计的全球 500 强中的 41 家零售企业，有 36 家选择多业态经营模式。

表 1-9 盖普公司专业店情况一览表

品牌	店铺数 (家)	美国以外店铺数 (家)
Gap	1 023	136
Gapkids BabyGap	573	105
Banana Republic	259	9
Old Navy	288	
总数	2 143	250

资料来源：盖普公司年报 1998.2.28。

②中国零售业特点。中国零售业在近 10 多年来发展迅速，新的业态不断涌现。中国零售业已成为一个高度竞争的行业，其特点：一是零售网点数量的持续增长。1997 年全国商业零售网点数近 1 500 万个，1998 年为 1 660 万个，1999 年达到 1 780 万个，以每年差不多 10% 的速度递增。二是单个企业规模的相对扩大和连锁经营形式的迅速发展。1991 年全国只有两家销售额超过 10 亿元的商店，而到 1999 年全国已有 20 家之多，仅上海市就出现了几家超过 20 亿元的特大型商店。三是行业平均经营利润率逐步降低。1991—1995 年全国零售业平均利润率为 15%，1997 年已下降至 5% 左右，亏损面超过 25%；根据中华全国商业信息中心对 238