

世界权威教材精要译丛

R e t a i l M a r k e t i n g

马尔科姆·沙利文
(英) (Malcolm Sullivan) 著
丹尼斯·阿德科克
(Dennis Adcock)

吴长顺等 译

电子工业出版社 ·
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

译者序

零售业的状况对一个国家来讲是至关重要的，对处于加入WTO和急剧变革环境下的中国来讲更是举足轻重。进入新世纪的中国零售业，一方面面临着世界零售巨头的大举进入的强烈冲击，另一方面也要应对新技术变革带来的业态变迁和中国消费者消费行为模式转换的严峻考验。

面对这种局面，中国的零售企业需要做的一项重要工作就是积极引进西方零售管理的先进理念和方法，经过1年多的艰苦努力，摆在读者面前的这本由马尔科姆·沙利文和丹尼斯·阿德科克合著《零售营销精要》的译著就是这方面工作的一种体现。之所以引进并翻译这本著作，是因为此书有以下一些特点：

第一，内容新颖。这本书不仅包括传统非电子商务时代零售管理的一些基本内容，而且还包含了一些电子商务时代对零售业要求的内容，体现了继承与创新的完美结合。随着人类从工业时代迈向信息时代，要求零售管理的经营理念、经营战略、经营手段和方法都要发生一系列的转变。此书不仅把因特网对零售营销的影响贯穿于全书的每一个章节，而且单独辟一章阐述在线营销问题，这反映了零售业管理水平和方法在信息时代的变革与发展。这种内容安排对从事零售管理的实际业务人员来讲是极有价值的。

此外，本书着力从营销的角度阐述零售管理，这一点体现了零售管理的新动向。把最新前沿的营销理念渗透进零售管理中去是现代西方零售管理的基本追求之一，这本书较好地体现了这一特色。而这一特色又是刚刚迈进新世纪门槛的中国零售业所要掌握的最为重要的本领。

第二，体系完整。本书在内容体系设计上比较完整地勾画了21世纪零售管理的理论架构。从购买者行为分析，到零售商店的选址、形象设计、店面设计、定价、促销、顾客服务与投诉的处理，再到零售战略的管理和在线零售的经营等方面做了完整详尽的阐述。此书的架构体系比较符合当今信息时代的零售业实战的知识需要，对现实的零售企业具有

良好的指导意义。

本书可用做管理类和经济类各专业的本专科学生及研究生使用，亦可作为MBA学生教学用书，还可作为各类零售企业在日常经营管理过程中的业务及管理人士的参考书籍。

限于译者的专业水平和英语水平，本书的翻译难免存在疏漏和不当之处，恳请广大读者和学者不吝赐教，以使本书在有机会重版之时对不足之处加以纠正。也希望各位读者原谅书中的纰漏给您带来的不快！

本书翻译分工如下：中山大学管理学院的吴长顺博士（前言，第1章、第2章、第3章），范士平（第4章、第5章、第6章），王勇（第7章、第8章、第9章），彭峻（第10章、第11章），陈昌（第12章、第14章），韦恩敏（第13章、第15章、第16章），最后由吴长顺博士做统稿。

吴长顺
于中山大学管理学院善思堂

前言

学生有必要追溯深远一些的历史去发现零售也就是零售营销的起源。当我们的老祖宗从生产自己所需的全部物品走到为己所需交换剩余产品之时，就意味着他们向我们今天所见到的零售形态迈出了一小步。随着实践的发展，物物交易开始集中于划定的区域内或简单的市场上，形成了一种更有效率的体系。它把所有的商人聚集在一起，这样我们每个人在一个地点就可以得到所要的任何一件东西。现在的学生把这看做是“一站式商店”，从这一点来看，贸易商是仅仅依靠推销其他商家的产品来获取利润，它只是在原始的零售形态上迈出了一小步。

在早先时代，没多少人明白对零售营销的需求，尽管商家在正确的地方以正确的方式提供所需产品是自然而重要的事情。然而，随着时间的推移，对零售营销的需求却伴随着历史车轮的每一个轮回或像手风琴演奏时弯曲来回一样而增加着。20世纪的最后10年见证了日渐复杂的购物者，以及竞争更加激烈的零售环境，它对零售商是一种挑战，也使得让购物者满意成为一件更加棘手的事情。应对这些挑战，零售商们日益转向营销学来寻求答案。

营销学对零售商的早期贡献是将为生产商所设计的技术和理论应用到零售中。McCarthy的4P理论和其他几个类似的模型被应用到零售环境的分析中去，曾经在一段时间内被用来提供有限的几套解决方案。服务营销的发展使得营销商开始在无形产品和商店职员中应用这些理论。不同理论的混合应用自然提供了对某些问题的答案，但没有认识到零售营销拥有货物和服务产品的某些营销要素，零售营销实际上也是有自身特性的学科，我们应该如此去看待它。

本书准备把零售学和零售营销作为首要原则为零售营销学开发出一种理论架构。这种架构可以产生一种综合的零售营销理论及实战框架。前半部分的章节主要从这几方面为零售营销建立框架：探讨零售学的性质、零售环境和购买者行为。接着以这种框架为基础开发出当代零售营销体系——它构成了这本书剩余章节的内容。在线营销贯穿了整

本书，并单辟一章专述。这是必须的，因为因特网代表了下一个历史轮回。

本书是为所有学习零售学，特别是学习零售营销学的学生撰写的，不管他们是实践家、大学生还是研究生。阅读本书不需要预先具备营销学知识，的确，去除对消费品营销思想的影响具有一定的优势。相关领域中的学生和实践家（例如，贸易营销、会计管理、咨询、广告和促销等）也会发现这个主题既有趣又相关。除了支持性材料之外，每一章后面都列有详细的阅读目录，可以让学生进一步了解每章的内容和应用每个理论。让读者能够在现实生活中使用零售营销的理论，以及像我们一样着迷于这本书的主题，这也是我们的最终目的。

作者

目 录

第 1 章	零售营销导言.....1	第 4 章	零售中的主要市场因素.....49
引言.....2		引言.....50	
1.1 零售商的营销角色.....4		4.1 地点和感知的形象.....51	
1.2 零售的历史.....6		4.2 内部环境和核心产品.....54	
1.3 营销渠道中权力平衡的转移.....8		4.3 店内刺激.....55	
1.4 零售车轮.....9		4.4 关系因素和忠诚度建设.....58	
1.5 成功零售的本质.....13			
第 2 章	21 世纪营销和零售环境.....17	第 5 章	零售选址.....63
引言.....18		引言.....64	
2.1 宏观环境.....19		5.1 选址的分类.....64	
2.2 微观环境.....21		5.2 选址决策流程.....65	
2.3 零售环境的分析.....27			
2.4 不同零售类型的简要浏览.....28		第 6 章	零售形象、定位和声誉.....81
第 3 章	购买行为.....33	引言.....82	
引言.....34		6.1 零售形象和定位.....82	
3.1 购买者行为的 SOR 模型.....34		6.2 零售商的品牌.....84	
3.2 为零售活动开发 SOR 模型.....37		6.3 品牌形象和零售扩张.....86	
3.3 任务定义和心理状态.....41		6.4 建立强大的品牌.....88	
3.4 时间因素.....43		6.5 品牌、定位和竞争.....90	
3.5 购买者类型.....45			
3.6 购买行为.....45		第 7 章	店面设计.....93
3.7 更详细的理论.....47		引言.....94	
		7.1 设计因素.....95	
		7.2 社会因素.....102	

7.3 周围环境因素102

第 8 章 零售分类 111

 引言112

 8.1 商品分类计划114

 8.2 决策过程117

第 9 章 零售定价 127

 引言 128

 9.1 消费者价值评估 129

 9.2 零售商对财务的考虑 131

 9.3 竞争者因素132

 9.4 定价目标133

 9.5 定价战略134

 9.6 战术定价136

第 10 章 零售促销 143

 引言144

 10.1 零售促销组合146

 10.2 销售促进147

 10.3 售点展示149

 10.4 广告151

 10.5 直复营销152

 10.6 公共关系153

 10.7 人员销售154

 10.8 零售销售155

第 11 章 客户服务在零售中的影响 159

 引言160

 11.1 什么是服务161

 11.2 客户想要什么162

 11.3 服务方法的设计和控制标准的制定164

 11.4 恰当地交付并实施服务168

 11.5 对客户的承诺要实现171

第 12 章 顾客忠诚及相关问题173

 引言174

 12.1 关系营销175

 12.2 建立关系和顾客关系营销178

 12.3 零售业中的顾客保留180

 12.4 何谓忠诚182

 12.5 顾客忠诚计划184

第 13 章 顾客服务和抱怨处理187

 引言188

 13.1 从失去的顾客中汲取经验 189

 13.2 与不愉快的顾客沟通190

 13.3 怎样处理抱怨193

第 14 章 零售需求管理 199

 引言200

 14.1 输入—输出零售需求管理模型...200

 14.2 输入—输出零售需求管理模型的结果208

 14.3 拥挤208

 14.4 零售需求管理策略209

第 15 章 零售战略因素 215

 引言216

 15.1 零售市场上的竞争定位218

 15.2 从战略角度管理顾客219

 15.3 才能和能力221

第 16 章 在线零售营销 223

 引言224

 16.1 在线零售现状224

 16.2 影响在线零售业发展的因素225

 16.3 在线零售展望226

 16.4 在线零售营销227

第 1 章

零售营销导言

本章主要

- 定义零售学；
- 界定零售的角色；
- 讲述对购买经历的总体认识。

📖 引言

零售学的起源与贸易活动一样久远。在城镇市场的商人或上门推销的小贩是零售商，同样，百货公司、家庭购货目录公司或诸如提供销售的amazon.com网站也是零售商。

首先要考虑的问题是：零售学是什么？当这个问题解决以后，才有可能讨论哪一种零售形式在当今最可行，在未来最能生存，并考察零售商如何确保在动荡的、永远变化的环境中成功地展开竞争行为。

在字典中，“零售商”是“以小批量售卖货品的交易商或贸易商”。零售商在某一供应网络中与最终消费者进行互动。但是，他们既是货物和服务的购买者又是售卖者，这样他们需要获得其他商家的产品，并与这些供应商进行谈判。虽然零售商可能与制造商和其他供应商有相似性，但零售商的主要目的是满足特定顾客群体的需求、欲望和愿望。他们是通过货物（以小批量）与服务（给予适当的支持）的组合满足特定顾客的需求与欲望。

从经济的角度来看，零售商的作用是为顾客提供实际的增值或效用。这来自于4种不同的观点：

- 首先是被消费者接受的产品形态效用。就是说，零售商不是供应原材料，而是提供一种消费者需要的以形态体现的制成品和服务。

- 第二是来自于关键的地点效用。提供物要在消费者购买时，出现在适当的地点。

- 第三是时间效用。这一点，是指零售商提供一种使提供物在适宜时间可以让消费者得到的利益。

- 最后是拥有效用。从这个效用中，零售商为所有权转移给顾客提供便利。

所有这些都是零售商为潜在顾客提供的实际利益。因此，如果必要，零售商要充分理解顾客的行为动机和某一特定零售商提供的不同类型的效用。

零售商涉及到有形物品的所有权转移，尽管在每次零售运作过程中都伴随大量的服务要素。小批量的特性使零售商与大批量的批发商形成差异，零售商通常为顾客提供一种可重复的组合（Repeatable Mix）。他们不是一次性的贸易商，不是用汽车行李箱兜售处置剩余产品。零售商不是慈善组织，他们是在做生意，赚取利润。零售营销学必须在这个情景中研究问题。

为了给出一个缜密的定义，有必要考虑消费时机和购买经历的控制（见图a）。消费时机是指所购产品首次使用的那一时刻，它可能是即时的也可能是延迟的。即时的消费涉及到“同时性的”购买和使用，而延迟的消费就在购买和消费之间插入了时间的标签。

购买经历的控制与零售商操纵顾客做出购买决策环境的能力有关。当某一公司放弃对另一个公司的控制（情愿或不情愿）之时，通常是指放弃供应链的消费者终端，此时对购买经历的控制是微弱的。在公司具有高度控制能力的情况下，购买经历控制得到驾驭。

那些对购买经历具有非常有限控制力的公司（微弱的）是那些远离供应链的消费者终端公司。这些公司主要涉及到企业间的交易，被称做制造商或供应商。提供即时消费产品的制造商或供应商被称做直接制造商或供应商。同时，更加传统的制造商或供应商与延迟消费联系在一起，这些公司是门对门的销售（直接制造商或供应商），是电子货物的生产者（制造商或供应商）。

购买经历		
	有限控制	高度控制
即时消费	“直接”制造商	服务提供者
延迟消费	制造商	零售商

图a 零售分类矩阵

具有较高购买经历的公司是那些与供应链的终端顾客靠得比较近的零售商。那些主要涉及即时消费的公司被称之为服务提供者，而那些涉及延迟消费的公司则被称之为零售商。服务提供者的例子有电影院，而零售商的例子就有录像带售卖店（更多的是销售而不是出租）。

既然要考虑可操作性的零售学定义，那么鉴别出不同类型的零售商就非常有用。为了实现这个目标，就需要考虑购买经历控制的等级和不同产品种类的数量（见图b）。购买经历控制等级是指相对意义上的控制程度。前面已经指出，零售商能够管理购买经历，因此，控制的等级与经历的控制紧密程度有关。高度控制是指零售商拥有几乎没有什么不可控制的销售环境因素，而适度控制表明有一定数目的不可控制因素。不同产品种类数目是指不同产品线的数量（一个产品种类是一群相关产品的集合），产品种类多代表着零售商具有更加广阔的诉求，而产品种类少代表零售商具有专业特色。

购买经历等级			
		高	适度
购买产品的数量	大	大众零售商 (以商店为基础)	大众零售商 (以递送为基础)
	小	专业零售商 (以商店为基础)	专业零售商 (以递送为基础)

图b 零售商的分类

具有高度购买控制的零售商通常是采用以商店为基础方式的零售商。高度购买控制来自于零售商设计的一种自我容纳的推销环境（Self-contained Selling Environment），它给予购买者一种十分明确的商店购物体验。具有适度购买控制的零售商具有以距离为基础的特征，在这里购物者和零售商之间的实体接触是有限的。这种类型的零售商有服装商店（属高度控制）、服装目录销售与在线销售商（属适度控制）。提供许多不同种类商品的零售商被称做“大量零售商”，而提供少量不同种类商品的零售商是“专卖店”。

1.1 零售商的营销角色

营销不仅仅是推销和促销，而是供应商为满足顾客需求和欲望所进行的一切活动。为了实现这个目标，供应商必须为顾客在正确的时间、正确的地点设计一个可接受的、负担得起的，以及有价值的产品和服务组合。营销可以简单地看做是以最可能的方式与顾客进行交换。它也是在竞争性环境中获得注意的活动，因为有了满意的提供物还不行，如果另一个组织也为顾客提供一个卓越的提供物就会获得所有的销售额。然而，对零售商而言，营销的基本原则不同于任何一类供应商。不同点在于许多零售营销交换活动的直接性，以及为了与顾客取得获利的交换，零售营销商所从事活动的范围。

因为零售是在分配链中最后一个环节把顾客聚拢在一起，于是，通常要涉及到与现实顾客的某种直接形式的接触，它也是零售的一个显著特征。在商业街和零售公园所见到的传统的“砖石”商店中，购物者和零售商雇员之间有面对面的接触。同样，几个世纪以来露天市场一直为零售推销提供着舞台，它有着与顾客直接接触的特性，在商品的营销过程中给零售商既带来优势又带来不利。这种接触，被冠以“生死一决”这样的词语，对零售商实现销售（交换交易）的成功与失败是极为关键的。在这些“以商店为基础”的零售形式中，对互动营销有很强的依赖性，因为在售卖时需要直接的和人员的接触。然而，也有许多自选商店，主要有杂货超市。“以商店为基础”的零售商很少依赖人员直接接触，而更多地依赖提供一种有魅力的售卖环境的销售规划技能。

在任何一个需要人员直接接触的市场中，要重视相关人员之间的互动技能，以及营销和推销之间的密切关系。然而，即便在面对面接触时，零售也不仅仅是推销。当然，零售活动也有许多在售前、售中和售后所必须进行的营销活动，以保证顾客得到充分的满意。这是许多零售活动的特性。

零售商有许多让顾客获得商品的方法，例如，自动售卖机可以被用来出售巧克力或其他商品。但是，这个方法还是“以商店为基础”的运作扩展或与其相关。目录商店，如Index和Argos，使用了不同的自选方法，当然需要在营销中强调某些差异。其他的零售形式如邮购订单目录（Mail-order Catalogues）也得到了发展，现在，因特网的新近发展正在许多消费品市场上引起一场革命。在那些远距离的接触中，经常强调的是“以递送为基础”，尤其是过程以及对这个过程的可信性，对取得成功的交换是关键性的。虽然远距离的联系很少发生人员的直接接触，但是，为了吸引顾客和促使他们做出购买行为，除了提供基本的商品以外，还是需要有许多必须的营销活动。

以往的零售组织与现在人们所知道的完全不同。虽然当今的某些零售商在上个世纪的多数时间内一直从事着商业活动，它们一直在变化着。零售的目的实质上是相同的，但服务却在不断地改变着。例如，几十年前，杂货店中自我服务的引入把选择和收集的责任转移给了顾客，零售商的责任更多的是展示和规划销售，因而减少了销售人员与顾客之间的接触。这就需要日益强调更为广泛的营销活动而不是销售管理。最近一段时间，电子商务的发展正挑战着成功零售活动的关键要素：地点、地点、地点还是地点。

潜在顾客和供应商之间的“有形”接触在许多产品那里依然是重要的，虽然提供物对顾客的可接受性和可负担性能够抵消这些因素，但是零售商提升商品对顾客的可获得性能力仍

然是获得市场成功最为基本的因素。这就是为什么能够以其他的方式取得互动的原因，例如已被提到的邮件订购和因特网等。这就使得购物机会大大向前迈进一步，允许一种互动的、但又是远距离的两个主体之间的接触。事实上，技术已经戏剧性地改变了消费者对某些购物经历投入度和期望值。然而，在许多英国的乡镇和城市里，户外市场交易商还在成功地运作着。对某些产品种类和某些细分市场而言，这样的市场还是很重要的。然而，购物作为一种主要的闲暇消遣方式也已在另一个不同的方向上体现着购买经历。所有这些进展都意味着零售商不得不重新评估他们的营销活动。有时要改变强调的重点，而且要学习新的技能。然而，零售业的营销目标依然是相同的，那就是确保最可能的交换实实在在地在供应商和顾客之间发生，并为零售商赚取利润。

以经典的零售演进理论——零售车轮来看，我们正在见证这种车轮以不断增长的速度运转。新的零售业正在与消费者需求变化、新的顾客活动和购买者对这些新型业态的接受保持着同步演化。许多新的零售方式正在成长和成熟，它们也会失去流行价值并衰退到被更能与目前顾客生活方式保持一致的零售业态所取代。零售车轮的转动既受到创造性贸易商的创新思想的限定，又受到不断改变的顾客期望所鼓励，这种顾客期望是顾客应该在需要的时间和地点在拥挤的市场中得到具体的商品。

在这种环境中，每一个零售商都得考虑为了吸引顾客和让顾客满意而不是让他们抛弃所必须进行的特定服务营销。有关新型小零售业创业的失败率统计报告是翔实的，有清晰的证据显示发生在主要商业街的零售店集中伴随着企业数目的增长及巨大的营业额。

《Keynote/Business MonitorPA1003》已经出版了对英国的零售企业在1990~1997年的数量分析（见表1.1）。

表1.1 英国零售企业状况（1990~1997）

营业额	企业数目		
	1990 年	1997 年	变化率（%）
每年高达 100 000 英镑	135 241	78 900	-42
每年 100 000~500 000 英镑	101 531	106 740	+5
每年超过 500 000 英镑	15 628	24 165	+55

不仅较大型的零售商在成长，而且它们在与供应商交易过程中变得越来越有权势。在许多情况下，交易的权力已经完全从制造商那里转移出去了。这样，零售商不能再被看做制造商把产品分销给顾客的一种渠道，反而它们是渠道的领导者，能够制定由零售商所构建的垂直营销群体的竞争性政策。

零售企业是主要的雇主，在这个行业有超过400万的员工，而且零售商还雇佣了很大比例的兼职人员。最近的数字显示，英国有超过40%的雇员在这个行业。兼职员工的存在是对零售服务易消失性的反应，伴随着季节性高峰和低谷，以及产生由这种服务活动导致的有意义的直接运作成本。

零售企业中的雇员是第一线的顾客接触点。如果员工工资太低，感到自己是在贫民区工作，要取得互动环境中零售成功所必须的实在热情和顾客导向是困难的。这是零售营销商所面对的巨大挑战之一，如果在销售点出现让顾客可怕的体验，那么对零售营销组合所有其他方面的关注都将无效。显然，自选零售的推行，以及其他在于降低对人员依赖的目的说明了

营销思想而不是推销技巧的关键。

认为忘掉营销学是从传统的市场及供应商在传统的市场中售卖产品的实践发展而来的概念是错误的。虽然早期强调的重点是推销活动，但不久就发现为了成功，必须把具体的营销活动，例如市场研究、沟通、产品开发、包装和销售规划等整合起来。现代营销理论已经偏离了生产商（例如战后快速移动消费品），新近的发展例如关系营销、交互营销是从服务提供者的需求演化而来的。这些“新”的营销活动聚焦于具体供应商和直接接触的顾客之间的两两连接。正是在这里，零售的需求与营销学产生了和谐。

零售营销有两个具体的维度：首先，如何吸引顾客进入零售空间——例如，商店、酒馆或虚拟的因特网商场；第二，如何劝说这些顾客在这家商店进行购物。这两方面的成功都是必须的。

1.2 零售的历史

提出零售是最早的贸易形态可能有点武断。然而，早期的历史记录了在撒克逊人时代周游全国各地推销各种各样产品的巡回贸易商。贸易展览会成为诺曼底英国人（Norman England）生活中的一个重要部分，《末日判决书》记载了许多地方的市场，它们时常具有不知名的城市特征。例如，在伯克希尔的阿宾登中曾有这样的记录“在修道院的门外有10个贸易商”。

在中世纪，社会的结构发生了进一步的变化。城市由当地的地主建立，它们通常围绕一个中心地区建立，在此地举行每周集市和每年的交易会。这些“新”的城镇时常位于主要分销线路的便利地点，在许多情况下，这些城市的繁荣依赖于这类市场的成功。据记录，在牛津的泰晤士河，伦敦主教把中心市场出租，并成为永久商品展示台，这是因为提供了高租金——一个城市成功的真实信号。在早先的年代，许多租金是以货物和服务形式支付而不是以货币形式支付的。在前撒克逊人时代，市场上的实物贸易（一种商品与另一种商品交换）极其兴旺。然而，这种贸易形式十分复杂，货币的大量使用和广泛接受导致这种贸易形式逐渐萎缩。

《盎格鲁—撒克逊人编年史》显示，10世纪早期在温切斯特的主要街道是Ceap Street（也称Market Street）。它的位置是由既服务于罗马人又服务于中世纪城市的需要决定的。其他生存于许多古老城市街道的名字（例如Cornmarket）表明在一个地点集中着特殊贸易活动。没有单个贸易商人从事营销活动的记录，显然，对某一商人来讲，在与同行比较的时候，把基本商品集中在一个区域（例如，玉米交易商）是必须的。

贸易当然是在竞争条件下进行的，一个地点的繁荣是以另一个地点的牺牲为代价的。竞争者市场之间应该相距“6.67英里”（1英里=1.6093千米）以避免冲突，但是，百姓不是必须要去当地的市场。据1416年记载，Cuxham的村民们去阿宾登市场而不是去较近的Wallingford市场。因此，最近的市场不是顾客行动范围的限制因素。思考产生这种现象的原因是非常有趣的。

对易腐食品的供应商而言，因为路途遥远，行程太慢又不允许长距离的运输，中世纪的市场依赖于当地的资源，然而，顾客可以为某些特殊商品而长途跋涉去购买。例如，穿越英格兰去购买马匹和羊只，去方便的地点购买石磨；从14世纪开始，行走到诸如Southampton

去购买从意大利进口的玻璃器皿，而这些东西以前却是在英国生产的。随着时代的演变，贸易的发展是与社会进步紧密相连。

在上一个千年，零售业持续地得到发展。在任何时候只要能得到更多的货物，就总会有新的贸易商找到新的出售（推销）这些货物的方式。随着新的国际贸易线路的开发，可以得到的货物数量不断增长，以及更专业的零售商创立了非常珍贵的进口品（例如，茶叶、香料和丝绸等）的贸易。同时，重要商品的当地化生产也得到了进一步的发展，零售商作为制造商和消费者之间关键的连接点变得更加明显。

零售业更进一步的急剧转变是在最近的150年出现的。产业革命增添了两种压力：首先，城市化水平的提升意味着更多的消费者聚集在更小的地域内。这就意味着以城市为基础的商店必须服务于当地的居民。Dawson提出“当中等收入消费者在数量上增长和大量运输聚焦在城市中心时，城市中心便成为主要的零售点。”

第二，制造业产量的急剧增长不仅驱使人们离开农村和农业，而且也使得人们从制造商手中得到大量的货物。这时常需要较长的分销渠道把商品递交到顾客手中。此外，交通方面的戏剧性变革为每一种商品的交易增加了交易的速度和便利性。Jefferys做出这样的描述：“全国营销的开始是由大规模生产者指向零售商，大型零售组织的大量购买来自制造商的指导。”Lancaster和Ferry研究了百货公司的发展，指出在20世纪早期，虽然国际外包还十分有限，但产品的国际外包已经发生了。同时，易腐食品保存技术的持续发展已经使得对食品的分销渠道加长了，另外运作也更加有效。

Dawson指出“在1900年独立家庭零售商统治市场之时，在消费品合作部门和资本主义部门都出现了较大型的组织”。据Jefferys当时的估计，在英国有94家公司拥有超过25家的分支机构，主要是鞋类企业、报纸零售商和杂货商。零售地点随着集中的“城市拱廊式”购物中心的发展和位于郊区铁路站点的购物走廊的演进而变化。事实上，无论如何，都有接近大量潜在顾客的机会。

在20世纪，零售业在许多方面发生了演进。一个主要的变化是在50年代中期，自助服务零售业的兴起。它起始于杂货店，后来扩散到其他领域。这种演进导致了运作上的重要变革。但是，也使低利润率零售业态能够快速增长（高聚集，低价出售）。展示和销售策划的任务——营销活动的两个部分是巨大的，因为为保证产品从货架上被顾客挑选，产品必须以更有吸引力的方式呈现出来。成功的零售商决不会忘记满足消费者需求的重要性。Levy和Zaltman提出“营销是许多社会变革的工具”。营销原则的更深层含义导致了新零售业态的出现，例如大型超级市场和小型利基零售商，这种小型利基零售商认识到集中定位的重要性，它与满足标准的无差异市场的做法相反。

最近，对实物应靠近顾客的要求变得不怎么重要了。汽车拥有量和使用量的增加意味着零售地点不再需要紧密追随顾客居住地而迁移。零售商能够吸引居于市中心的顾客走入城外的零售点，这样对零售和零售营销提出了新的要求。大量的消费者准备造访零售点停车场，并安排了诸多的闲暇活动。同时，又得到更有效沟通的协助，能够使顾客获得更充足的有关地点和众多商品种类的信息。零售营销也得到了发展，特别是利用零售商品品牌带来的好处，以及把品牌资产延伸到其他领域所带来的益处，例如，Sainsbury的银行和Boots的眼镜行。

零售商利用新技术可以更多地了解顾客所要购买产品的信息，以及提高经营效率，特别是，引入条形码技术和扫描技术以后产生了大量的有价值的资料。最近，零售商使用了

更先进的信息和沟通技术去经营。数据库管理——利用商店忠诚卡和其他工具——能够导致更大程度的个性化供给，它可以由更先进的直接营销方式来执行。

其他方面的变化意味着零售商和现今的消费者既能够又愿意从世界的任何地方挑选供应商。也意味着杂货超市存货的范围从以前的季节性水果蔬菜发展到现在的全年都可以拥有这些东西。许多外来的产品也出现在英国的零售柜台上。但是，随着万维网的增长（如 www.anyretail.org，这样的网络太多，不便在这里给出一个参考目录），消费者越来越能够研究数以千计的新零售点，并且能够从以前不可接近的零售者那里获益。因此，有必要重新审视在21世纪营销在零售业中的角色。

1.3 营销渠道中权力平衡的转移

零售业一直处于分销链中最后的位置，直到最近零售商才承担较重要的角色。在当今的许多市场中，正是零售商限定、指导和控制整个供应链的许多活动。事实上，它们是渠道的领导者。

传统上，制造性企业比它的分销商权力大，它们有着较大的运作空间。在许多市场中，通常是制造商决定着它们产品的适宜分销战略——广泛性的、选择性的和专门性的。这样的决策对制造商的营销成功来讲是关键的，但可能仅仅是因为拥有能够对其他渠道成员施加影响的权力。零售商时常被认为是一个在生产者和最终消费者之间的“透明的管道”。虽然零售商通常比制造商小，也更加当地化，就像表1.2所示。

表1.2 零售商和制造商

		营业额和地理范围， 1988 年（百万英镑）	营业额和地理范围， 1998 年（百万英镑）
主要零售商	Tesco	4 119 （英国）	16 069 （英国、东欧与西欧、欧洲）
主要制造商	联合饼干	2 380 （英国、美国、欧洲）	1 685 （英国、欧洲、远东）

在20世纪末，制造商的权力既在经济方面（公司大小不一致的结果）又在非经济方面（关系因素结果）。上游制造商能够发出命令，决定价格，建立与消费者之间的强有力品牌沟通，并通过提供和限制供给管理需求。营销调研经常是由制造商来进行的，它是消费者信息的主要来源，把经过挑选的信息递交给分销商以支持它们的营销工作。

案 例

20世纪70年代早期，在一个重要的食物生产者与杂货零售商之间有一场争论，制造商可以威胁中断供应，因为了解到这个零售商不准备因空缺几个主导品牌而承担风险。当今，随着超级市场大小和重要性的增长，以及零售商“自有标牌”的增加，领导品牌不再是那么关键了。

1970年，在英国的所有重要广告主都是制造性公司，而到了今天，这个名单却包含了许多顶级的零售企业，例如，电子行业的Currys和Comet, Asda超级市场，以及许多商业中心银行。这就表明现在形势发生了根本的改变。对与最终顾客接触最紧密的零售商来讲，现在，在大多数分销网络都扮演着强有力的角色，这一点已没有任何惊奇。营销组合最关键的变量现在由零售商所控制，它们决定着自己的政策，决定着如何对购物者施加影响力。

权力的转移体现在如下三个方面：

→ 首先，主要的零售群体在规模和范围上已达到或超过制造商。例如，Tesco和Asda (Wal-Mart) 在杂货业方面；Currys与Dixon在电子货物方面；Arcadia与Debenhams在服装方面；Toys ‘R’ Us在儿童玩具方面。

→ 第二，商店“自有标牌”商品的发展和质量大大提高。目前，商店已经从便宜、低质量的代名词转变成提供高质量和优越价值的强有力品牌。的确，许多商店群现在凭着自己的质量而被看做值得尊敬的“伞”品牌。

→ 第三，现在，市场信息更加稳固地掌握在零售商手里。新技术，例如扫描商品编码（条形码），给出了大量的资料，超出了简单的再储存货物的需求，满足了零售商精确地计划、设计和促销交易的需要。商店卡片也使零售商能够更多地了解它们的顾客状况，并且利用这些信息给顾客提供更加适宜的货物种类。

在英国，这些戏剧性的变化在刚刚过去的20世纪的最后20年里发生了。也许，实际的催化剂是20世纪60年代的《再销售价格保持法》的终结。在此之前，制造商对各种各样的货品发出固定零售价格的指令。在一场经典的法律战之后，零售商们拥有了自己决定价格的权力。当这个关键的营销变量在单个零售商的直接控制之下时，竞争的激烈程度增加了。

零售商拥有的权力意味着它们不再依赖于某一制造商。现今，任何一个货品零售商都要决定什么是可接受的，且目标消费群体在哪里，以及确定与商店相关的供应商。这也许涉及到抛弃品牌领导者的产品，或更换供应商获取一个更适宜的商品，或把一个特殊的产品委托出去生产等行为。在最近的零售商权力实战中，Tesco超级市场集团因为英国的制造商拒绝制造所要求产品，而把这项业务外包给美国的Levi Jeans公司了。

当然，零售商可能会做出蹩脚的决策，它们不能客观评价顾客购买行为的变化。这样的例子最近就可以找到，看一下20世纪90年代Storehouse Group的业绩，或Marks&Spencer和Sainsbury大量宣传所碰到麻烦就知道一二了。只有零售商处于与顾客最密切的位置，每一个零售商都在与对手争夺顾客手里有限的“可支配收入”。虽然权力已经转移到了零售商手中，但成功依赖于良好的“市场导向”行为。零售商很少从事为自己的生产活动，于是，它们如果要为顾客在适当的地点、适当的时间提供适当的产品，还需要维持与供应商良好的合作关系。

1.4 零售车轮

市场是动态的，但是，在21世纪开始之时，零售业的许多趋势是几十年前就已出现的现象的演进结果。规模最大的零售组织一直在稳步增长，例如，Wal-Mart在1999年的营业

额是1 380亿英镑。正如Dawson所说：“零售商一直追逐大规模的利益”，但是，50多年前，Levy指出：“最大的零售企业充满着自然的和几乎无限制的扩张雄心”。

随着对供应商权力的日益增长，也会出现一些负面的效果。在英国的城镇里，许多商业中心之间具有“同一”的特征。曾经存在的多样性现在包含在Next、Boots、Mothercare,JJB体育，Burton's,Dixon's,Woolworth's,H.Samuel,Body Shop,Virgin与OurPrice和其他零售商的标准提供物中。零售公司似乎把相同的电子超级商店、DIY货棚和地毯专卖店组成一群。但是，在所有的标准化中，也有独立的商店或区域经营者，它们仅提供极少的店铺，与大型连锁店展开竞争。为了做到这一点，零售商必须具有创造性，使它们的商店与竞争者区别开来。零售商不可能在所有的标准化的领域中展开竞争，集中在适宜的利基市场有助于带来回报。这就是Anita Roddick在开办Body Shop之时所做的工作，而现在它是必在某些地方开设的高级商店之一。

成功商店的成长战略之一是利用它们的品牌资产扩大它们的范围。Tesco进入银行业，Boots进入光学测试和供应业，Marks&Spencer进入邮购零售家具业，Sainsbury进入DIY展览业，几乎没哪家零售商把自己的手脚受制于传统商品领域。但是，不能保证今天成功的零售商在未来能够继续生存下去。Marks&Spencer所研究的问题是，在动态的零售市场中一家零售商是如何迅速失败的，特别是当它忘记了核心业务，失去了与传统顾客需求的直接接触之时。当零售商开始扩大，进入多样化的产品领域时，在与更为集中性经营的竞争对手展开竞争时，记住在20世纪80年代Asda,Allied Carpets和MFI之间的失败联合，或思考一下英国合作运动所面临的问题是有启示意义的。所有典型集团要面临的一个重要挑战是如何保持与它们顾客不断演进的需求相一致。

对许多产品种类来讲，小供应商很难创立，也很难生存。然而，变化还是存在的。在Southall和Leicester有Asian商店，在Brixton和其他区域有Afro-Caribbean商店，它们反映了当地居民的种族血统。在几个城镇中，例如，Brighton的Lanes镇，纽约的Shambles镇，都鼓励小商店群体的发展。当然，也有许多直接竞争的零售商群体，它们提供相似的产品。这明显吸引了潜在顾客到这些地点来购物，也给个人商店展开业务竞争提供了空间。著名的聚集在一起的“同一”商店有在伦敦的Portobello Road和Camden Passage，在曼彻斯特、伦敦和伯明翰的中国城（ChinaTown），在伯明翰Sparkbrook地区的Balti餐馆，在伦敦Tottenham路的电子零售商等。在英国，也有美国式工厂的销售点和商场的发展，这些零售商给顾客提供高折扣，或在城外方便的地方售卖“次等品”。在这样成群的地点购物，提供了相似性，但对顾客而言，购买产品不总是出于同样的动机。

零售商建立新的销售点，特别是在新的地点时，并不总是完全免费的。当然，并不总是随处能够找到空闲的零售地点，但是，就像对地点的讨论那样，在贸易中不能忽视不当选址所带来的负面影响。当进入新的区域时，零售商总部要授权当地的策划部门。因为它们了解在当地区域内零售有4种影响：

- 首先是位置的有形作用。例如，在一块废弃的土地或绿色田野上搞开发。
- 第二是零售商在一个地点上的经济效果，既作为一位雇主又作为一个征税对象。
- 第三是成为在这个区域上消费者花费的焦点。
- 第四点对任何社区都是关键的，是购买和光顾的社会作用会影响到许多当地的互动关系。