

第一章 零售学导论



学习目标

1. 掌握零售、零售商、零售业等基本概念。
2. 了解零售组织的基本类型及特点。
3. 了解国外零售组织发展演变的相关理论。
4. 了解西方零售业历次重大变革的特点及背景。
5. 了解我国现阶段零售业发展变革的基本情况。



导读

2018年中国零售业基本情况

第四次全国经济普查数据显示,2018年年末,全国批发和零售业企业法人单位649.9万个,从业人员4008.2万人,法人单位数与从业人员数均居第三产业各行业首位;批发和零售业企业法人单位资产总计53.4万亿元,全年实现营业收入88.2万亿元,占第三产业全部法人的58.5%。

(资料来源:根据第四次全国经济普查数据整理)

零售学是一门复杂的应用性学科,是将经济学、管理学、心理学和消费学等方面的知识综合应用于零售组织管理的学科。在本章中,首先介绍零售及零售业的概念与特点,再介绍零售组织发展规律,最后介绍西方与中国零售业变革的基本情况。

第一节 零售及零售业

一、零售的概念及其特点

零售是指向最终消费者出售商品及相关服务的全部活动。零售包括以下几个方面的特点。

(1) 向最终消费者出售商品。零售是将商品及相关服务提供给消费者作为最终消费之用的活动。例如,零售商将汽车轮胎出售给顾客,顾客将之安装于自己的车上,这种交易活动便是零售。若购买者是车商,车商将轮胎装配于汽车上,再将汽车出售给消费者,则不属于零售。

(2) 向最终消费者提供相关服务。零售活动不仅向最终消费者出售商品,同时也提供相关服务。零售活动常常伴随商品出售提供各种服务,如送货、维修、安装等,在多数情形下,顾客在购买商品时,也买到了相应的服务。

(3) 零售活动方式多样化。零售活动不一定非在零售店铺中进行,也可以利用一些使顾客便利的设施及方式,如上门推销、邮购、自动售货机、网络销售等,无论商品以何种方式出售或在何地出售,都不会改变零售的实质。

(4) 零售的顾客为各类型的最终消费者。零售的顾客不限于个别的消费者,非生产性购买的社会集团也可能是零售顾客。例如:公司购买办公用品,以供员工办公使用;某学校订购鲜花,以供其会议室或宴会使用;等等。所以,零售活动提供者在寻求顾客时,不可忽视团体对象。在我国,针对社会集团的销售额平均占总零售业销售额的10%左右。

二、零售活动的特点及零售商的作用

零售活动是指零售商把制造商生产出来的产品及相关服务出售给最终消费者,从而使产品和服务增值的全部活动。

1. 零售活动的特点

零售活动具有以下特点。

(1) 交易规模小,交易频率高。由于零售主要面对的是众多的个人消费者,他们一次的需求量少,因而每次交易的数量和金额比较少,在一定时间内交易的次数比较多。据统计,美国百货商店平均每笔交易额约为54美元,专业店约为64美元,超市约为32美元。而在我国的一些超级市场,平均每笔交易额还不到20元,每天发生的交易次数达到上千或上万次。零售活动的这一特征要求零售商须严格控制每笔交易相关的费用,如送货、包装、资信确认等方面的费用。零售商可通过使用计算机上的信息管理系统,及时了解销售和存货动态,努力增加商店的顾客数量,降低存货水平。

(2) 即兴购买多,受情感影响较大。顾客在惠顾商店过程中发生的购买行为有可能是事先计划好的,也有可能是因一时冲动而做出的决策。有许多顾客喜欢在去商店之前想好要买的东西或写一张购物清单。相反,有一些顾客则主要是根据他对购物过程的感受的好坏来决定购买与否。调查发现,大部分顾客购物前并不注意广告,也不事先准备购物清单;有些顾客即使有购物清单,但受商店气氛的影响也往往会增加额外购买或转移商品品牌。这些情况对现场展示、吸引人的商店布局、组织良好的商店货架和商店橱窗具有重要价值。同时,零售商还必须注意服务员的态度、礼仪以及服务效率,使顾客受到尊重,获得满意的购物体验,维持对商店的忠诚。

(3) 顾客去实体店购物仍是主要购物方式。尽管近几年邮购、电话销售、网络销售的零售额在不断增长,顾客完全可以选择足不出户购买所需商品。但是,绝大部分零售额仍然是通过商店销售实现的。这说明,顾客去实体店购物仍是主要购物方式。分析其原因,有:最终消费者数量众多;许多消费者仍对亲自购物,以及在不同品牌和款式之间选择感兴趣;平均销售规模小,购买具有无计划性;消费者不希望被干扰;等等。国内的许多消费者仍把去商店购物当作一种休闲方式。面对顾客的购物习惯,零售商不得不在商店位置、

运输设施、营业时间、错位竞争、商品组织、停车场和广告等方面下功夫。

2. 零售商的作用

零售商从事的活动是把制造商生产出来的产品及相关服务出售给最终消费者。在产品的流通过程中，零售商发挥着至关重要的作用。

零售商作为制造商、批发商以及其他供应商与最终消费者的中介，可以提高流通效率，促进生产，引导消费。例如，为了实现效率最大化，许多制造商往往只生产一种商品，并把全部存货销售给尽可能少的购买者，而许多最终消费者却想从种类繁多的商品中选购数量有限的品种，于是零售商聚集来自不同渠道的商品，大批量购买，然后小批量出售给消费者。这样，由于制造商和批发商只集中精力专注于商品生产和流通的某一个环节而获得了更高的效率；最终消费者也因为零售商提供的品种繁多的商品和便利舒适的购物环境而感到满意。同时，零售商源源不断地将制造商的产品信息提供给消费者，再将消费者的需求信息反馈给制造商，从而衔接了供需，促进了生产和消费。

三、零售商活动内容

零售商要想成功地起到制造商、批发商以及其他供应商与最终消费者之间的中介作用，必须合理地安排以下活动：商圈分析；零售竞争战略；零售目标市场战略；零售商品管理；零售采购管理；零售价格管理；零售促销管理；商场设计与商品陈列；零售服务管理。无论是中小零售商店，还是跨国零售公司，其成功主要取决于对零售活动各要素的科学合理的组织与安排。零售商开展上述经营活动的核心是顾客，以及竞争对手和所处的环境。成功的零售商必须了解其目标顾客的需要，然后提供满足其需要的商品和服务。成功的零售商必须比竞争对手拥有更多的竞争优势，只是简单地满足顾客需求是不够的，还必须密切关注竞争对手的行动，并努力比竞争对手做得更好，以保持顾客的忠诚。此外，零售商还需要了解环境的变化，包括新的顾客需求、新出现的竞争对手、各种新技术、社会道德标准和政府法规政策等，并随着这些变化做出相应的零售策略调整。

四、零售业的概念

零售业是指通过买卖形式，将工农业生产者生产的产品直接售给居民作为生活消费用或售给社会集团供公共消费用的商品销售行业。零售业没有统一定义，目前比较主流的零售业定义分为两种：一种是营销学角度的定义，即认为零售业是任何一个从事由生产者到消费者的产品营销活动的个人或公司，他们从批发商、中间商或者制造商处购买商品，并直接销售给消费者。这种定义在近三十年的营销学文献中非常普遍。另一种是美国商务部的定义，即零售贸易业包括所有把较少数量商品销售给普通公众的实体。它们不改变商品的形式，由此产生的服务也仅限于商品的销售。零售贸易板块不仅包括店铺零售商，还包括无店铺零售商。我们认为，零售业是指以向最终消费者（包括个人和社会集团）提供所需商品及其附带服务的行业。

零售业是最古老、最重要的行业之一。零售业的每一次变革和进步，都带来了人们生活质量的提高，甚至引发了一种新的生活方式。零售业是一个国家和地区经济运行状况的

晴雨表。国民经济是否协调发展,社会与经济结构是否合理,终究会在消费品市场上表现出来。零售业是一个国家和地区的主要就业渠道,对劳动就业有突出贡献,很多国家和地区把扶持发展零售业作为解决就业问题的优先方向。

现代零售业是高投资与高科技相结合的行业。现代零售商可运用互联网技术对变化中的消费需求迅速做出反应。

第二节 零售组织发展规律

一、零售组织分类

零售组织虽然与零售商的概念相近,但还是有一些区别。零售组织强调这一机构所进行的零售活动的组织方式,而零售商更多的是指一个独立核算的营利机构。例如,百货商店、超级市场、便利店可以被称作不同的零售组织形式,但一个零售商可以同时拥有百货商店、超级市场和便利店等零售组织的经营形式。

由于零售组织形式繁多,所以划分的标准也不统一。目前,对零售组织的分类主要有三种方法:按零售组织的目标市场及经营策略不同划分为百货商店、超级市场、便利店、仓储式商店、专业店、专卖店、折扣商店、杂货店、目录展示室;按是否设立门店划分为独立商店、直营连锁商店、特许经营、租赁商品部、垂直营销系统、消费者合作社;按零售组织所有权形式划分为有店铺零售和无店铺零售,而无店铺零售又包括邮购、上门销售、电话订购、电视销售、网络商店、自动售货机、流动商贩。

我国贸易部把零售业态划分为八种,即百货商店、超级市场、大型综合超市、专业店、专卖店、便利店、仓储式商店、购物中心。

1. 百货商店

百货商店是指经营服装、鞋帽、首饰、化妆品、装饰品、家电、家庭用品等众多种类商品的大型零售商店。它是在一个大建筑物内,根据不同商品部门设销售区,采取柜台销售和开架面售方式,开展进货、销售、核算、定价和管理,注重服务功能,满足目标顾客追求生活时尚和品位需求的零售业态,具有管理信息系统应用程度较高,商品丰富、种类齐全,设施先进、环境优良的特点。

2. 超级市场与大型综合超市

超级市场是20世纪30年代出现在美国的一种零售业态,被称为“零售商业的第二次革命”。超级市场是指采取顾客自我服务销售方式,主要销售食品、副食品、杂货日用,特别是生鲜食品,以满足消费者每日生活需求的零售业态。这是传统意义上的标准型食品超市,具有以下特点:顾客自我服务代替营业员的服务;由于节约了劳动力,使成本降低,商品得以廉价销售;货款一次结清,提高了购物效率;包装食品、生鲜食品的经营占较大比重。大型综合超市是标准化食品超市和大众化日用品商店的综合体,其商品种类齐全,可以满足顾客一次性购足的需要。大型综合超市的营业面积一般都在几千平方米,甚至几万平方米。

3. 专业店、专卖店

专业店是指以经营某一大类商品为主并且具备有丰富专业知识的销售人员和适当的售后服务,以满足消费者对某大类商品的选择需求的零售业态。专卖店是指专门经营或授权经营制造商品品牌和中间商品品牌,以适应消费者对品牌选择需求的零售业态。两者在经营上具有相似性。专业店和专卖店是商品生产和商品流通发展到一定水平的产物,是以满足消费者选择性需求为主要目的的零售业态。

4. 便利店

便利店于 20 世纪 40 年代中期在美国诞生,50 年代中后期至 60 年代迅速发展起来。便利店是一种以自选销售为主,销售小容量应急性的食品、日常生活用品和提供商品性服务,以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。从严格意义上讲,便利店不同于我们通常称的小卖店,它具有营业面积小、营业时间长、价格较高、服务便利、连锁经营的特点。

5. 仓储式商店

仓储式商店又称为仓库商店、货仓式商场、超级购物中心等,是一种集商品销售与商品存储于一个空间的零售形式。这种商场规模大、投入少、价格低,大多利用闲置的仓库、厂房运行。场内极少豪华装饰,一切以简洁自然为特色。

商品采取开架式陈列,由顾客自选购物,商品品种多,场内工作人员少,应用现代计算机技术进行管理,即通过商品上的条形码实行快捷收款结算和对商品进、销、存采取科学合理的控制,既方便了人们购物,又极大提高了商场的销售管理水平。

6. 购物中心

购物中心是指在一个毗邻的建筑群中或一个大型建筑物中,由一个管理机构组织、协调和规划,把一系列的零售商店和服务机构组织在一起,提供购物、休闲、娱乐、饮食等各种服务的一站式消费中心。

国内通常所说的购物中心实为百货商店的另一种称呼。购物中心不仅规模巨大,集合了百货商店、超市、大卖场、专卖店、大型专业店等各种零售业态,而且有各式快餐店、小吃店和特色餐馆,以及电影院、儿童乐园、健身中心等各种休闲娱乐设施。另外,购物中心还提供了百货商店、大卖场等无法提供的如漫步在长廊、广场、庭院般悠闲的购物享受。

二、零售组织演化规律理论

1. 零售轮转理论

零售轮转理论又被称作车轮理论,是美国哈佛商学院零售专家 M. 麦克尔教授提出的。他认为,零售组织变革有一个周期性的、像一个旋转的车轮一样的发展趋势。新的零售组织最初都采取低成本、低毛利、低价格的经营政策。当它取得成功时,必然会引起他人效仿,结果激烈的竞争促使其不得不采取价格以外的竞争策略,诸如增加服务、改善店内环境,这势必增加费用支出,使之转化为高费用、高价格、高毛利的零售组织。与此同时,又会有新的革新者以低成本、低毛利、低价格为特色的零售组织开始问世,于是“轮子”

又重新转动。超级市场、折扣商店、仓储式商店都是沿着这一规律发展起来的。

2. 零售手风琴理论

零售手风琴理论是由布兰德(E.Brand)于1963年首先提出的,再经霍兰德(S.C.Hollander)于1966年加以发展并命名,用拉手风琴时风囊的宽窄变化来形容零售组织变化的产品线特征。手风琴在演奏时不断地被张开和合起,零售组织的经营范围与此相似地发生变化,即从综合到专业,再从专业到综合,如此循环往复,一直继续下去。拉尔夫·豪尔说:“在整个零售业发展历史中(事实上,所有行业都如此),似乎具有主导地位的经营方法存在着交替现象。一方面是向单个商号经营商品的专业化发展,另一方面是从这一专业化向单个商号经营商品的多元化发展。”事实上,美国等西方国家零售业大致经历了五个时期:一是杂货店时期(经营产品的宽度选择大宽度/小深度);二是专业店时期(经营产品的宽度选择小宽度/大深度);三是百货店时期(经营产品的宽度选择大宽度/小深度);四是便利店时期(经营产品的宽度选择小宽度/大深度);五是购物中心时期(经营产品的宽度选择大宽度/小深度)。

3. 零售自然淘汰理论

零售自然淘汰理论由美国零售专家吉斯特首先提出。这一理论的具体内容是:零售组织的发展变化必须与环境因素变化相适应,越是能适应环境因素(如生产结构、技术革新、消费增长及竞争态势等)的变化,越是能生存至永远。否则,将会自然地被淘汰或走向衰落。对于某种零售组织来说,必须不断进行自我调整,适应变化的环境,这也是适者生存的原则。但环境是不断变化的,所以零售组织的调整也是无限的,当零售组织不适应变化的环境时,这一类型的组织也将消亡。

4. 零售辩证过程理论

零售辩证过程理论是由斯卡尔(Schary)和凯尔伯(Kirby)提出的。他们用黑格尔哲学中的正、反、合原理来说明零售业态的变迁。所谓“正”是指现存的零售业态,所谓“反”是指现存业态的对立面,而所谓“合”是“正”“反”的统一或混合,即新、旧两种业态相互取长补短,形成更新的零售业态。该理论认为,一种新型零售业态出现以后,必然带来另一种与它完全不同的零售业态的出现,新出现的零售业态基本上是现存零售业态的否定形式或现存零售业态的重新组合。就零售业来说,辩证模型是指各零售组织面对对手的竞争相互学习并趋于相同。因此,一个企业遇到具有差别优势的竞争者的挑战时,将会采取某些战略和战术以获取这一优势,从而消除竞争者的部分吸引力,同时,竞争者也不是保持不变,而是倾向于按其挑战的企业情况来改进或修正产品和设施。这种相互学习的结果,使两个零售组织逐渐在产品、设施、辅助服务和价格方面趋向一致,变得非常相似,成为一种新的零售组织,即“合”。这种新的零售组织又会受到新竞争者的“否定”,辩证过程又重新开始。辩证过程理论揭示了零售组织发展变化的一般规律,即从肯定到否定,再到否定之否定的变化过程。

5. 生命周期理论

美国零售专家戴维森等人认为,零售组织像生物一样,有它自己的生命周期。随着时代的发展,每一种零售组织都将经历创新期、发展期、成熟期、衰退期四个阶段。这一理

论分析了各种零售组织从产生到成熟的间隔期，并对各个阶段零售组织的特点做了描述，提出了处于不同阶段的各零售组织可采取的相应策略，包括投资增长和风险决策、中心业务管理、管理控制技术的运用和最佳的管理作用等方面的策略。

6. 商品攀升理论

商品攀升理论是从零售组织的产品线角度解释其发展变化的。该理论说明了零售组织不断增加其商品组合宽度的规律，当零售组织增加相互不关联的或与公司原业务范围无关的商品和服务时，即发生了商品攀升。例如，一家鞋店原先主要经营皮鞋、运动鞋、拖鞋、短袜、鞋油等商品，经过一段时间的发展，其经营的商品种类越来越多，又增加了诸如手袋、皮带、伞、帽子、毛衣、手套等商品，这就是攀升了的商品组合。

第三节 西方零售业的变革

零售业中的某些变化要提升到重大变革的高度，必须满足三方面的条件：一是革新性，即这一变化应产生一种全新的零售经营方式、组织形式和管理方法，并取得支配地位；二是冲击性，即新的零售组织和经营方式将对旧组织和旧方式产生强烈的冲击，同时也影响顾客购物方式的变化和厂商关系的调整；三是广延性，即这场变革不会转瞬即逝，而是会扩展到一定的空间，延续到一定的时间。从这几个方面考察，西方零售业历史上出现过四次重大变革。

一、第一次零售变革：百货商店的诞生

零售业的第一次重大变革是以具有现代意义的百货商店的诞生为标志的，学术界称之为“现代商业的第一次革命”，足见其划时代的意义。当时百货商店被称为具有革新性的经营手法现在看来十分平常，诸如：明码标价和商品退换制度；店内装饰豪华，顾客进出自由；店员服务优良，对顾客一视同仁；商场面积巨大，陈列商品繁多，分设若干商品部，实施一体化管理；等等。这些改革对当时传统零售商来说，已是一个质的飞跃。

1. 销售方式上的根本性变革

百货商店是世界商业史上第一个实行新销售方法的现代大量销售组织。其新型销售方法概括起来表现为以下几方面。

- (1) 顾客可以毫无顾忌地、自由自在地进出商店。
- (2) 商品销售实行明码标价，商品都有价格标签，对任何顾客都以相同的价格出售。
- (3) 陈列出大量商品，以便于顾客任意挑选。
- (4) 顾客如果对购买的商品不满意，可以退换。

这些销售方式，虽然在现在看来是十分平常的事情，但它是由百货商店的诞生及其对零售销售的变革而来的。

2. 经营上的根本性变革

当时出现的百货商店的一个最大特点是，设有若干不同的商品部，这些商品部就像是

一个屋顶下的“商店群”，即把许多商品按商品类别分成部门，并由部门来负责组织进货和销售。而且，百货商店是主要以生活用品为中心，实行综合经营的大量销售的组织。按不同商品和不同销售部来经营，虽然每个部的经营规模不大，但由于它们是汇聚在一个经营体之中的，因而这种综合经营的规模比之前的杂货店和专门店更庞大。因此，百货商店实行综合经营是其适应大量生产和大量消费的根本性变革内容之一。

3. 组织管理上的根本性变革

在传统的城市零售店和乡村杂货店中，店主不仅亲自营业，而且自行负责店内的人、钱、物的管理。与此不同，百货商店由于同时经营若干系列的商品，企业规模庞大，因而其经营活动分化成相对独立的专业性部门，实行分工和合作；而管理工作则是分层进行的，企业有统一的计划和组织管理原则，然后由若干职能管理部门分头执行。因此，百货商店是在一个资本的计划和统制下，按商品系列进行分部门、分层次管理的。

二、第二次零售变革：超级市场的诞生

1. 革命性变化

超级市场的诞生标志着一场零售革命的爆发，其对零售业的革新和发展以及整个社会的变化产生了以下影响。

(1) 开架售货方式流行。开架售货方式尽管不是超级市场首创，但其是因超级市场而逐渐流行的，超级市场采用的自选购物方式，作为一个重要的竞争手段，不仅冲击了原有的零售形态，而且影响了新型的零售业态，后来出现的折扣商店、货仓式商店、便利店等都采取了开架自选或完全的自我服务方式。

(2) 购物时间大大节省。随着人们工作时间增多，闲暇时间减少，人们已不把购物当作休闲方式，而是要求购物更方便、更快捷，超级市场恰好满足了人们的这种新要求，将原本分散经营的各类商品集中到一起，实施关联商品陈列和统一结算，大大节省了人们的购物时间，使人们能将有限的闲暇时间用于旅游、娱乐、健身等活动，创造了一种全新的现代生活方式。

(3) 舒适的购物环境普及。超级市场所营造的整齐、干净的舒适购物环境，取代了原先脏、乱、嘈杂的生鲜食品市场，使人们相信购买任何商品都能享受购物乐趣。

(4) 促进了商品包装的变革。开架自选迫使厂商进行全新的商品包装设计，展开包装、标识等方面的竞争，出现了大中小包装齐全、装潢美观、标识突出的众多品牌，这也使商场显得更整齐、更美观，造就了良好的购物环境。

2. 产生背景

超级市场的出现和发展现在看来有其历史的必然，其产生背景如下。

(1) 经济危机是超级市场产生的导火线。20世纪30年代席卷全球的经济危机使得居民购买力严重不足，零售商纷纷倒闭，生产大量萎缩，店铺租金大大降低，超级市场利用这些租金低廉的闲置建筑物，采取节省人工成本的自助购物方式和薄利多销的经营方针，实现了低廉的售价，因而受到了当时被经济危机困扰的广大消费者欢迎。

(2) 生活方式的变化促成了超级市场。“二战”后，越来越多的妇女参加了工作，人

们生活、工作节奏加快，加上城市交通拥挤，原有零售商店停车设施落后，许多消费者希望能到一家商场，停车一次，就购齐一周所需的食品和日用品，超级市场应运而生。

(3) 技术进步为超级市场创造了条件。制冷设备的发展为超级市场储备各种生鲜食品提供了必要条件，包装技术的完善为超级市场中的顾客自选提供了极大的方便；而后来的电子技术在商业领域的推广应用，更促使超级市场利用电子设备提高售货机械化程度。此外，冰箱和汽车在西方家庭中的普及使消费者的大量采购和远距离采购成为可能。

三、第三次零售变革：连锁商店的兴起

连锁商店是现代大工业发展的产物，是与大工业规模化的生产要求相适应的。其实质就是通过将社会化大生产的基本原理应用于流通领域，达到提高协调运作能力和规模化经营效益的目的。连锁商店的基本特征表现在四个方面。

1. 标准化管理

在连锁商店中，各分店统一店名，使用统一的标识，进行统一的装修，在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品价格方面均保持一致性，从而使连锁商店的整体形象标准化。

2. 专业化分工

连锁商店总部的职能是连锁，而店铺的职能是销售。表面上看，这与单体店没有太大的区别，实际上却有质的不同。总部的作用是研究企业的经营技巧，并直接指导分店的经营，这就使分店摆脱了过去靠经验管理的影响，大大提高了企业管理水平。

3. 集中化进货

连锁商店总部集中进货，商品批量大，从厂家可以得到较低的进货价格，从而降低进货成本，取得价格竞争优势。由于各店铺是有组织的，因此，在进货上克服了盲目性，不需要过大的商品库存，就能保证销售需要，库存成本又得到降低。各店铺专门负责销售，就有更多的时间和手段组织促销，从而加速了商品周转。

4. 简单化作业

连锁商店的作业流程、工作岗位上的商业活动尽可能简单，以减少经验因素对经营的影响，由于连锁体系庞大，在各个环节的控制上都有一套特定的运作规程，要求精简不必要的过程，达到事半功倍的效果。

四、信息技术孵化零售业第四次变革

信息时代，网络技术的发展对零售业的影响是巨大的，绝不亚于前三次生产方面的技术革新对零售业影响的深度和广度。网络技术引发了零售业的第四次变革，甚至改变了整个零售业。这种影响具体表现在以下几方面。

(1) 网络技术打破了零售市场时空界限，店面选址不再重要。店面选址在传统零售商经营中曾占据了极其重要的地位，有人甚至将传统零售经营成功的首要因素归结为“Place, Place, Place”（选址、选址，还是选址），因为没有客流就没有商流，客流量的多少成了零售经营至关重要的因素。连锁商店之所以迅速崛起，是因为打破了单体商店的空间限制，

赢得了更大的商圈范围。而在信息时代，网络技术突破了这一地理限制，任何零售商只要通过一定的努力，都可以将目标市场扩展到全国乃至全世界，市场真正国际化了，零售竞争更趋激烈。对传统商店来说，地理位置的重要性大大下降，要立足市场必须更多地依靠经营管理的创新。

(2) 销售方式发生变化，新型业态崛起。信息时代，人们的购物方式发生了巨大变化，消费者从过去的“进店购物”演变为“坐家购物”，足不出户，便能轻松在网上完成过去要花费大量时间和精力购物过程。购物方式的变化必然导致商店销售方式的变化，一种崭新的零售组织形式——网络商店应运而生，其具有的无可比拟的优越性将成为全球商业的主流模式，并与传统有店铺商业展开全方位的竞争，而传统零售商为适应新的形势，也将引入新型经营模式和新型组织形式来改造传统经营模式，尝试在网上开展电子商务，结合网络商店的长处和传统商业的长处，综合发挥最大的功效。零售业的变革不再是一种小打小闹的局部创新，而是一场真正意义上的革命。

(3) 零售商内部组织面临重组。信息时代，零售业不仅会出现一种新型零售组织——网络商店，同时，传统零售组织也将面临重组。无论是企业内部的还是企业与外界的，网络技术都将代替零售商原有的一部分渠道和信息源，并对零售商的企业组织造成重大影响。这些影响包括业务人员与销售人员的减少、企业组织的层次减少、企业管理的幅度增大、零售门店的数量减少、虚拟门市和虚拟部门等企业内外部虚拟组织盛行。这些影响与变化，促使零售商意识到组织再造工程的迫切需要。尤其是网络的兴起，改变了企业内部作业方式，以及员工学习成长的方式，个人工作者的独立性与专业性进一步提升。这些都迫使零售商进行组织的重整。

(4) 经营费用大大下降，零售利润进一步降低。信息时代，零售商的网络化经营实际上是新的交易工具和新的交易方式的形成过程。零售商在网络化经营中，内外交易费用都会下降，就一家零售商而言，如果完全实现了网络化经营，可以节省的费用包括企业内部的联系与沟通费用，企业人力成本费用，大量进货的资金占用成本、保管费用和场地费用，通过虚拟商店或虚拟商店街销售的店面租金费用，通过网络进行宣传的营销费用和获取消费者信息的调查费用，等等。另外，由于网络技术大大克服了信息沟通的障碍，人们可以在网络上漫游、搜寻，直到最佳价格显示出来，因而将使市场竞争更趋激烈，导致零售利润进一步降低。

第四节 中国零售业的变革

一、中国零售业的变革历程

中国零售业主要经历了以下变革历程。

- (1) 第一阶段：改革开放初至1989年年底，传统百货商店占零售市场主导地位。
- (2) 第二阶段：1990—1992年年底，超级市场开始涌现，动摇了百货商店的主导地位。

(3) 第三阶段：1993—1995 年年底，各种新型零售组织崭露头角，出现百花齐放局面。

(4) 第四阶段：1996—1999 年年底，跨国零售商进入中国，加速了零售业现代化进程。

(5) 第五阶段：1999 年以后，零售竞争日益加剧，连锁经营趋势增强。

二、中国零售业变革的动因

基于中国零售业所进行的深入而广泛的变革，目前有三种说法解释其背后的原因和原动力。

第一种说法是零售业的变革源于技术进步力量的推动。近代以来，西方零售业的发展经历了三次重大变革，并在信息技术的催化下酝酿第四次重大变革，如今西方国家发达的现代零售业就是这几次零售革命的必然结果。近代零售业的多次变革，每一次都能找到技术力量推动的影子，它伴随着同期技术革命所引发的产业革命而行。尤其是信息时代，网络技术在社会各个领域的广泛应用，电子商务的兴起，迫使传统零售从管理观念、管理模式、组织结构到作业流程进行相应变革。而我国引发零售革命的技术条件均已成熟，网络技术也已逐渐渗透到社会经济生活的各个角落，因而中国零售业变革是大势所趋。与西方发达国家不同的是，中国零售业是多项变革同时进行，而不是呈阶段性发展，这就导致这场变革的复杂性和急剧性。

第二种说法是零售业外部市场环境变化导致零售业内部做出相应调整。根据“零售组织进化论”的“适者生存”观点，零售必须同社会经济环境的变化相适应，才能继续存在和发展，否则就将不可避免地被淘汰。经过多年的经济体制改革，中国市场环境已经发生了根本性的变化，在从卖方市场向买方市场转化过程中，消费者逐渐成为控制市场的主导力量，信息技术的发展使得消费者的个性化和多样化需求得到充分满足。如果零售商不相应调整经营方式，则制造商极有可能越过中间商直接向消费者提供商品和服务。同时，跨国零售集团的进入，以更先进的管理方式提供更优质的顾客服务，使中国零售竞争在更高平台上开展，这些都迫使中国零售商为赢得生存空间，在零售业内部做出相应调整。

第三种说法是经济发展进程中零售业自身发展规律所引发的内部结构调整。从近代西方发达国家零售业发展路径来看，零售业有着自身的发展规律，如西方学者总结的“零售轮转学说”“零售综合化和专业化循环学说”“零售辩证学说”“零售组织生命周期学说”等，都从不同角度阐释了零售业发展演变规律，说明商品流通系统通过自身的发展变革，能够在大量生产与多样化消费之间，通过创造新的组织形式，充分发挥协调生产与消费的功能。在中国经济高速发展时期，西方新型组织形式和经营方式的引入，促使零售业内部进行着质的变化。

三、中国零售商面临的挑战

1. 面临零售业创新带来的挑战

业态创新是传统零售突围的根本途径。西方零售革命的历程已表明，不同零售业态的

产生通常是与不同的生产力发展水平相适应的。因此西方成熟的零售业态模式未必都适合在中国发展，中国零售绝不能一味照搬西方成熟的零售业态模式，必须要立足于中国国情和生产力发展水平，进行零售业态的创新，发展适合中国国情和与生产力发展水平相适应的零售业态。这是中国零售业未来发展的方向。

2. 面临技术进步带来的挑战

目前国内零售对信息技术的应用还停留在“办公自动化”水平。很多零售仅满足于数据汇报，很难看到真正的智能分析。而现代零售必须依托信息化手段进行精细化的管理，包括对产品品类以及单品的精细化管理。跨国零售的实践表明，信息技术不只是单纯的管理工具，更是企业塑造竞争优势的关键因素之一。信息技术带动下的精细化管理将有力促进零售的发展与变革。在电子商务时代，实体零售要想生存与发展，就必须重视发展线上业务，实现线下与线上的有效联动。网上零售目前呈现一片欣欣向荣的景象，但是商业模式创新和供应链优化等一系列问题的解决有待零售的管理者去探索。

3. 面临消费者需求变化带来的挑战

随着人们生活水平的提高和生活观念的变化，消费者开始注重包括商品因素在内的整体服务质量，消费者越来越以一种“机会成本”的意识对购物活动做出价值判断，消费者希望在单位时间内能尽可能多地行使商品选择权和自主决策权，消费者对商品价值的评价转化为对让渡价值的评价。在很多情况下人们并不是为了购物而购物，消费者渴望与人交流、受人尊敬，甚至希望以某种独特的方式参与到商品的销售服务乃至设计、生产的全过程之中，从而在获得商品使用价值的同时，得到一种颇具意味的体验。消费需求的巨变直接导致零售业交易方式的变化，从而给零售业市场带来巨大的挑战。

4. 面临竞争与合作的挑战

零售业国际竞争力是指在国际竞争环境下，一国零售企业比较国际上同类商品和服务的竞争者进行商品销售和提供服务的能力。对于零售业这种地域性很强的行业，除了国内零售之间的相互竞争外，还要面对外来竞争者的竞争。我国零售多为中小型企业，其整体和单店规模有限，组织化程度也较低，资本运作能力与外资零售业相比还有差距，为此我国零售必须加强合作，提升国际竞争能力，我国零售业发展面临竞争的挑战与合作的机遇。

四、西方零售业的经验对中国零售业的变革的启示

1. 国外名百货店商品经营的成功经验

(1) 卖主品，也卖连带性商品，负责供应零配件和维修业务。西尔斯公司根据顾客的消费习惯和商品的连带性，对所属商店及时调整商品品种和布局。例如，在童装部、妇女用品部和房屋装饰品部的邻近设有玩具部、家用器皿部和园艺用品部；公司设有 170 个零配件供应中心，经营 30 多万种商品，5 个大型中央批发站和 78 个仓库；除各个零配件供应中心外，公司的若干商店也供应零配件。此外，购买的技术复杂商品发生故障时，可立即给予维修。为此，公司雇用了 2 万名保修技术员，绝大多数代客维修工作由保修站派人在指定时间内到顾客家中进行。

(2) 重视经营定制商品。美国一家百货商店的服装部安装了一套由摄影机和计算机组

成的制衣设计系统。对前来购买服装的顾客，先由摄影机拍摄，然后由计算机根据拍摄结果，计算出顾客的身高、胸围、腰围等数据，紧接着屏幕上显示出顾客身着新装的正面、侧面、后面等不同视角的效果，顾客可以从 150 多种样衣中选出自己中意的一种。通过网络，有关顾客衣服式样的数据被传送到生产车间，几天后，顾客就可以拿到非常合体的新衣。这就是“定制经营”。定制经营不仅适用于服装，也适用于其他许多商品。这种由商家为顾客“量身定做”的全新经营战略，在崇尚个性化消费的今天，极大地提高了满足市场需求的程度。据了解，采用定制经营的企业，其经营的商品互不雷同，各有特色。这既大大减少了库存，缓解了因价格过度竞争给企业带来的压力，又推动了厂商之间由单纯的供销关系向“你设计，我生产”互惠互利的合作伙伴关系转变。

(3) 积极调整商品结构。传统上，商品品种是否齐全是衡量一家百货店服务水准高低的重要指标。实际上，商品过于包罗万象，往往使顾客的购买过程复杂化，同时增加了库存定额，延长了平均库存周期，提高了库存成本和由于品种多带来的其他成本。因此，许多百货店越来越注重减小商品大类中品种的深度，控制商品种类。例如，马莎公司在取消五金制品、陶瓷制品、餐具、文具等 17 个部门后，虽然商品品种减少了 70%，经营商品只有五六千种，但销售额却大幅上升。这说明，企业完全有可能做到减少商品品种的多样性而不影响顾客对商店所售商品范围的感觉和销售额。

(4) 注重开发自有品牌商品。自有品牌可比厂商品牌大大节省成本。百货店可直接设厂或绕开批发环节与厂家合作，使通路变短，既降低了进货价格，又可以自行决定零售价格，因而能实现售价低、利润多的效果。例如，西尔斯公司 1955 年经营的商品中有 95% 是自有品牌，有 10 000 家制造商为其定牌生产，西尔斯自己还拥有 22 家生产厂。马莎公司的“圣米高”牌服装均以以下订单的方式在 1 200 多家工厂加工，顾客知道，要买“圣米高”牌商品，就去马莎。另外，日本的大荣公司专门成立了标准商品开发部，负责自有品牌的开发。该公司自有品牌开发集中在食品、杂货、家庭用品、衣料、家用电器和家具六大类商品，其基本做法是，了解顾客对这类商品的希望价格，公司计算出销售和采购价格，厂商考虑生产的可能性。其原则是，自有品牌商品要比厂商名牌产品价格低 20%，但毛利要确保达到同类商品的平均水平。

(5) 全面推行单品管理。20 世纪 80 年代，伊藤洋华提出并逐步完善了单品管理概念，即把各类商品进行细分，把同一品牌商品按不同质地、不同样式、不同颜色等标准分类后管理。比如猪脊肉，可细分为肉丝、肉块、肉丁、肉馅等，每一品种又依重量细分为 500 克、300 克和 200 克等不同包装，这些不同商品的销售信息实时输入计算机，每两小时分析一次，如果 300 克肉块好卖，就多加工一些。单品管理将重点放在能产生顾客需求差异的单品上，争取在第一时间掌握每一单品的销售动向，不断优化商品结构，力求最大限度满足顾客需求。同时以此为根据，精确选择进货的品种和数量，从而解决了百货店最常见也是最难解决的“库存损失”和“机会损失”问题。

2. 对中国零售业的变革的启示

如果本土百货店在巩固人文和地缘优势的同时，大胆借鉴国外先进的商品经营理念和管理技术，敢于优化商品经营品种，那么保持甚至超越目前的经营业绩并非不可能。具体来说，可采取以下措施。

(1) 做好商圈分析,选择符合市场需要和本店定位的商品结构。百货店多聚集在城市的繁华街区,要想避免两败俱伤,最好实行错位经营,即把对手商品经营上的弱项作为自己的经营强项。这就需要对周边商圈进行研究,其中,重点调查消费者和竞争者的情况,如商圈内消费者的年龄结构、性别结构、消费习惯和消费心理;竞争对手的经营特色和经营业绩;何种类型的顾客有可能培育成重点顾客和忠诚顾客;什么档次的商品最受顾客欢迎和可形成购买力;等等。百货店在调整商品经营结构时,一定要从商圈的总体布局出发,努力适应商圈的经营特点和经营范围,做到拾遗补阙。例如,位于上海徐家汇广场的三家企业,经过多年的“火并”和冷静的思考,终于各自寻找到了目标市场:东方商厦以注重名牌的中高收入顾客为目标市场,以精品店面貌出现;太平洋百货以追求时尚的青少年为目标市场;第六百货坚持薄利多销、便民利民,以大众为目标市场。

(2) 从“为人做嫁衣”转向“创立自有品牌”。百货企业曾为制造商培育了一个又一个名牌,但属于自己的品牌却很少。生产者最初创品牌时,往往主动求助于百货店,随着市场的打开和品牌知名度的上升,工厂就会和商家“讨价还价”,使商家十分被动。这种局面的形成固然有供应商的因素,但商家甘心“为人做嫁衣”,无意经营创新也是重要原因。其实,百货店开发自有品牌是完全可能的。据了解,南京中央商场自1995年起就通过两种形式实施自有品牌战略。一是定牌监制,先后注册了“极”和“百思特”两个服装商标,委托工厂加工生产,由商场负责销售,效果不错。二是自己加工,自行开发“紫晶包”“祖母绿”系列首饰,因款式新、成本低,售价比市场价低30%,年销近千万元。从全社会角度来看,百货店自有品牌的发展体现了商业在消费品生产和流通中主导作用和控制能力的加强,这对于促进工商一体化意义重大。

(3) 以现代信息技术,创新商品管理方法。商品管理是百货企业重要的管理环节。过去,经营的分散化与手工操作使得企业对商品的管理只能是商品的柜组管理或大类管理,很难深入某一具体商品或品牌的管理。今天,借助IT工具,现代百货店可以及时地把大量进、销、存商品信息转换为可控数据,商品管理不仅可以深入某一具体商品,而且可以根据需要进一步加以细分,准确地把握商品销售信息,即时响应消费者需求的细微变化,随时调整商品经营结构。事实证明,IT应用的不足严重制约了企业的有效经营。

(4) 突破传统竞争观念,走合作竞争型经营道路。现代百货店若不依靠合作方式,很难实现其连锁经营、开发特色商品、创立自有品牌和商品结构合理化等策略。因为21世纪的市场竞争,已不是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。商品供应链实际是一条利润链,它以利益机制将合作各方紧密相连,使它们不分主次,形成一荣俱荣的双赢效应。这就要求百货企业必须抛弃以自我为中心的狭隘观念,用合作取代竞争,通过提高自己在供应链环节的效率,来带动整个供应链效率的提高,从而增加顾客的利益,提升商品的竞争力。



本章小结

1. 零售是指向最终消费者出售消费品及其相关服务的全部活动。其特点有:向最终消费者出售商品、向最终消费者提供相关服务、零售活动方式多样化、零售的顾客为各类型

的最终消费者。

2. 零售活动是指零售商把制造商生产出来的产品及相关服务出售给最终消费者,从而使产品和服务增值的全部活动。其特点有:交易规模小,交易频率高;即兴购买多,受情感影响较大;顾客去实体店购物仍是主要购物方式。

3. 零售业是指通过买卖形式,将工农业生产者生产的产品,直接售给居民作为生活消费费用或售给社会集团供公共消费用的商品销售行业。

4. 我国贸易部把零售商业业态划分为8种:百货商店、超级市场、大型综合超市、专业店、专卖店、便利店、仓储式商店、购物中心。

(1) 百货商店,是指经营服装、鞋帽、首饰、化妆品、装饰品、家电、家庭用品等众多种类商品的大型零售商店。

(2) 超级市场,是指采取顾客自我服务销售方式,主要销售食品、副食品、杂货日用,特别是生鲜食品,以满足消费者每日生活需求的零售业态。

(3) 大型综合超市,是指标准化食品超市和大众化日用品商店的综合体,其商品种类齐全,可以满足顾客一次性购足的需要。

(4) 专业店,是指专门经营某一类商品或几类有连带关系商品的商店;而专卖店是专门出售某一品牌商品的商店,两者在经营上具有相似性。

(5) 便利店,是指以经营加工食品、挑选性小的日常生活必需品为主的,以满足顾客日常生活便利性需求为主要目的的零售业态。

(6) 仓储式商店又称为仓库式商场、货仓式商场、超级购物中心等,是指一种集商品销售与商品存储于一个空间的零售形式。

(7) 购物中心,是指在一个毗邻的建筑群中或一个大型建筑物中,由一个管理机构组织、协调和规划,把一系列的零售商店和服务机构组织在一起,提供购物、休闲、娱乐、饮食等各种服务的一站式消费中心。

5. 零售组织演化规律理论包括:

(1) 零售轮转理论。其核心思想是零售组织变革有一个周期性的像一个旋转的车轮一样的发展趋势。

(2) 零售手风琴理论。其核心思想是用拉手风琴时风囊的宽窄变化来形容零售组织变化的产品线特征。

(3) 零售自然淘汰理论。其核心思想是零售组织的发展变化必须要与环境因素变化相适应,越是能适应环境因素,越是能生存至永远。否则,将会自然地被淘汰或走向衰落。

(4) 零售辨证过程理论。其核心思想是用黑格尔哲学中的正、反、合原理来说明零售业态的变迁。

(5) 生命周期理论。其核心思想是零售组织像生物一样,有它自己的生命周期。随着时代的发展,每一种零售组织都将经历创新期、发展期、成熟期、衰退期四个阶段。

(6) 商品攀升理论。其核心思想是从零售组织的产品线角度解释其发展变化。该理论说明了零售组织不断增加其商品组合宽度的规律,当零售组织增加相互不关联的或与公司原业务范围无关的商品和服务时,即发生了商品攀升。

6. 西方零售业历史上曾出现过四次重大变革,分别以百货商店的诞生、超级市场的诞

生、连锁商店的兴起、信息技术孵化零售业第四次变革为标志。

7. 中国零售业的变革经历了五大阶段，其动因有技术进步力量的推动、外部市场环境变化导致零售业内部做出相应调整、零售业自身发展规律所引发的内部结构调整。

8. 中国零售商面临着零售业创新带来的挑战、技术进步带来的挑战、消费者需求变化带来的挑战，以及竞争与合作的挑战。



思考题

1. 论述零售组织演化规律理论的主要内容及其在我国的应用情况。
2. 概述零售业四次重大变革的主要内容、背景及对零售业的影响。
3. 如何理解零售组织演化规律的内容及其局限性。
4. 如何理解我国零售业目前正在发生急剧变化，国内零售商面临的挑战？
5. 搜集有关我国零售业当前发展情况的资料，从中提炼出我国零售业目前发展的特点。



案例分析

上海便利店如何走出经营困境

上海连锁便利店处于高速发展期，4 500 多家的规模已使上海平均每 3 800 人就拥有一家便利店，与日本及美国的平均水平相近。然而，门挨门的激烈竞争也使上海便利店目前陷入全线亏损的窘境，以致将赚钱的便利店变成了“烧钱”的行当。

“目前上海的便利店全部亏损，十几家公司没有一家是赚钱的。”一位业内人士指出，这在业内已算不上什么秘密了，更多人的说法与上海连锁商业协会秘书长胡文章的答复一致，目前的亏损属于投资性亏损而非经营性亏损，如果停止开设新店，就不存在亏损问题。联华快客的一位人士则直截了当地说，当上海不到 1 000 家便利店的时候快客是赚钱的，但现在 4 000 多家便利店分食同一块“蛋糕”，可的、好德、快客门挨门地开着，出售商品又一样，大家怎么能不一起亏损呢？

世界最大的便利店“7-11”的一位内部人士分析认为，以上海目前人均 GDP 5 000 美元的发展水平，根本支撑不了 4 500 多家便利店，现在大家已经开出这么多店来，必然一起亏损，那些没有庞大资金作后盾的公司最终的结果是因巨额亏损而关闭或转手。

既然如此，为什么大家还在疯狂开店？业内人士指出，随着中国人均收入增加及生活节奏的加快，大家普遍看好 24 小时连锁便利店这一新兴零售业态的市场前景。尽管现在不能赢利，但上海的十几家便利公司都在暗自较劲，认为坚持到最后的人一定能够得到巨大的市场。此外，待价而沽也是大家不谋而合的心思。

据“7-11”内部一位人士透露，公司内部曾经明确表示不会在成本很高的情况下以收购形式进入上海。他们已连续对上海做了 10 年的便利店市场调查，认为上海便利店商品结构不合理，毛利率水平很低，目前没有一家高出 20%。而根据他们的分析，便利店的毛利率如果达不到 25% 是不可能赢利的。这位人士根据现状预测，在 3~5 年，上海就会有大批便

利店因长期亏损而难以维系，到时自然会挪出市场空间。

有专家指出，便利店业态的核心竞争力在于能够提供便利的商品和服务，在大力发展这一业态前，必须解决好目标顾客群的定位问题，这是这一业态能否顺利发展壮大关键所在。他认为，现在许多城市很多便利店充其量只能叫作便利超市，试图给居民区里的所有人服务，结果却事与愿违，在价格上不敢比超市高多少，服务上也不能满足需求，因而缺乏吸引力，最终导致亏损（连军）。

问题：

1. 上海便利店为何处境尴尬？便利店在上海有没有发展前景？
2. 你认为上海便利店应如何改革才能走出目前的经营困境？

分析：

1. 上海便利店处境尴尬的原因是：竞争过度、定位雷同、商品结构不合理、经营策略不科学。便利店在上海仍然有发展前景。

2. 上海便利店应该在准确选址、定位准确、调整商品结构、进行有效成本控制、加大便民服务等方面着力，以走出经营困境。