

第一章 零售概论

学习目标

(一) 知识目标

- 掌握零售、零售商、零售业的概念；
- 了解零售商的基本活动；
- 了解西方零售业发展经历的几次重大变革。

(二) 技能目标

- 了解零售业的发展历史；
- 能够用零售业的相关理论分析中国零售业发展过程中出现的问题。

零售业是一个国家最古老的行业之一,在人们的日常生活中扮演着必不可少的角色。2005年,美国的零售企业沃尔玛登上了世界500强的头号宝座,自此,人们开始对零售业这样一个原先习以为常的行业产生了好奇。人们发现,零售业不仅仅是简单的低买高卖,它还是一个国家最重要的行业之一。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,它和人们的生活息息相关。在经济飞速发展的今天,零售业拥有旺盛的发展势头,也是所有行业中竞争最激烈的,逐渐成为备受关注和讨论的热点行业。

第一节 零售及零售业

零售是居民日常生活中的一个重要组成部分,正是由于零售业的存在,人们的生活变得更加便利和丰富多彩;反过来,也正是人类生活需求的不断提高,促使零售业逐渐走向成熟和繁荣。

一、商品交换的发展与商业的产生

马克思曾经把社会大生产活动分为生产—分配—交换—消费,正是商品交换活动的日益频繁和丰富催生了零售业的出现。从历史发展来看,商品交换经历了三个发展阶段,即物物交换、以货币为媒介的商品交换和以商业为媒介的商品交换。

1. 物物交换

人类最初的商品交换表现为直接的物物交换,即商品—商品(W—W)。最初的物物交换发生在原始公社之间。由于当时社会的生产力水平极为低下,可供维持生存的产品极其

有限,因此,能够在原始公社之间进行交换的产品都是各自的剩余物,交换行为具有极大的偶然性,交换频率极低。在这种交换形式下,生产的目的并不在于交换,只是为了自身的消费,满足消费之后的剩余物品才偶然地用来交换。物物交换具有很大的局限性:首先,商品的价值无法得到充分、准确的表现,从而很难真正做到等价交换;其次,交换双方必须彼此都需要对方的产品,否则交换就无法进行。这些局限性给交换带来了极大的不便,限制了商品交换的发展。

2. 以货币为媒介的商品交换

随着商品交换和商品生产的发展,进入交换过程的产品品种和数量不断增加,客观上就需要“第三种商品”来作为两种商品的交换媒介。这个“第三种商品”就是货币。货币的出现使商品交换分离成两个相对独立的阶段,即卖和买。卖和买不仅在空间上是分离的,而且在时间上也是不一致的。卖是商品的第一形态变化,即商品转化为货币;买是商品的第二形态变化,即货币转化为商品。这两个阶段的统一,就是为买而卖,即商品—货币—商品($W-G-W$),也就是以货币为媒介的商品交换。

以货币为媒介的商品交换形式的出现,是商品交换过程的革命。它解决了物物交换的困难,突破了商品交换的时空限制,为进一步发展商品生产和商品交换创造了条件。

3. 以商业(人)为媒介的商品交换

无论是物物交换,还是以货币为媒介的商品交换,都是由商品生产者作为当事人的。但是,随着商品生产的发展,商品交换的范围和规模不断扩大,商品生产者用于商品买卖的时间日益增多,商品生产活动和商品交换活动的矛盾日益突出。这种矛盾主要表现为以下几个方面:

(1) 时间上的矛盾。不论是商品生产还是商品交换,都需要时间,但在同一时间内无法既从事商品生产又从事商品交换。

(2) 空间上的矛盾。在商品生产的条件下,生产和交换在空间上也是分离的,商品生产场所与商品交换场所必然存在一个或大或小的距离,为克服空间距离而占用的时间、消耗的费用、承担的风险也与日俱增。这个沉重的负担使商品生产者越来越难以承受。

(3) 技能上的矛盾。随着商品生产和商品交换的发展,不仅生产过程越来越复杂,而且交换过程也越来越复杂。

为了更好、更快地执行商品交换职能,必须有与生产技能完全不同的专门知识、技巧和广泛的社会联系。为了适应商品交换的需要和节省商品生产者花费在商品交换上的时间,专门从事商品交换活动的商人便应运而生了。因此,商品交换的形式也发生了变化,由 $W-G-W$ 转化为 $G-W-G$,即以商人为媒介的商品交换。也就是说,商品交换已由“多数人的附带工作”变成了“少数人的专门工作”。这个“少数人的专门工作”就是商业。据商业史学家的研究,我国在夏朝就已经零星地出现了一些专门从事商品交换的人。在商代,交换已经成为一种专门的行业,商人已经成为一个独立的社会阶层。

二、零售

零售其实就是传统意义上的商业,是由零售商进行的活动。但如何界定这一活动,至今尚未有一个公认的标准概念,众多学者从不同的角度进行了诠释。菲利普·科特勒(Philip

Kotler)在其《市场营销》一书中认为,所谓零售,是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动,这些最终消费者是为了生活消费而不是商业用途消费,任何从事这种销售的组织,无论是生产者、批发者和零售商,都是在开展零售业务。巴里·伯曼(Barry Berman)和乔尔·埃文斯(Joel R. Evans)合著的《零售管理》一书中所给出的定义是:零售由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住消费所需的商品和服务活动组成,它是分销过程的最后环节。我国的零售专业学者肖怡教授在《零售学》一书中将零售定义为:零售是向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品或非生产性消费品及相关服务,以供其最终消费之用的全部活动。

可见,零售从事的是商品销售的活动。为了把商品和服务更好地出售给消费者,并且使得产品和服务的价值得到增加,零售企业必须合理地安排以下活动:

(1) 企业战略规划。零售企业必须培养自己的核心竞争力,以更好地拥有消费者,并且在与同行的竞争中处于领先地位。

(2) 组织系统设计。科学的组织结构,尤其是随着零售业规模的不断扩大,借助现代信息技术,进行业务流程的重新整合是组织系统设计的关键。

(3) 选址设计。零售地点是零售企业经营的重要资源,因此零售企业开店前的选址和开店后的商圈分析是其开展市场营销的基础。

(4) 布局和陈列设计。零售业的经营不仅是一门技术,更是一门艺术,吸引人的店面布局 and 令人兴奋的商品陈列,能让顾客在购物过程中获得美的体验。

(5) 商品规划。商品是零售业经营的必备要素,零售商的经营主要是围绕商品展开的,如何使得商品适销对路是企业赢利的关键。

(6) 物流设计。对于零售企业来说,物流环节是零售业务中最有价值的部分,科学合理地组织物流可以降低成本,提高效率。

(7) 商品定价。消费者的购买行为越来越理性化,价格是零售企业最有力的武器,零售企业所有的竞争优势最终都要体现在价格上。

(8) 商品促销。促销能对商品的销售产生明显的推动作用,所以,零售商越来越热衷于促销,各种各样的促销活动日益成为零售企业的秘密武器。

(9) 商店服务。零售企业不仅在卖商品,更是在卖服务。有效的服务会增加商品价值,培养顾客的忠诚度。服务已经成为很多零售企业的竞争优势。

三、零售商

零售商是指以零售活动为基本职能的独立中间商,是介于制造商、批发商与消费者之间,以营利为目的的从事零售活动的组织。零售商的角色类似于消费者的采购代理人,他一方面根据消费者的需求,集中购进商品;另一方面,选择便利的场地来储存和陈列商品,以便于消费者选择和购买满意的商品。同时,零售商在此活动过程中取得应得的报酬——利润。

商品由生产者最终到达消费者,中间要经过不同环节。由于经过的环节有多有少,因而中间渠道又可分为许多具体的形式。一般来说,商品可以经过以下几种渠道到达消费者:生产者—消费者;生产者—零售商—消费者;生产者—批发商—零售商—消费者;生产者—代理商—零售商—消费者;生产者—代理商—批发商—零售商—消费者。

由此可见,在生产者和消费者之间,除了零售商还有各种类型的批发商。批发商出售的

商品是作为转售和生产加工用的,不直接供应给消费者个人用于消费。零售商和批发商的活动存在明显的区别,各自有其自身的独特性,具体体现在以下几点:

(1) 服务对象不同。批发商以转卖者和生产者和服务对象,他们的购买主要注重价格和质量;零售商以终端消费者(个人或集体)为服务对象。面对顾客的购物习惯,零售商不得不在以下方面下工夫: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。同时,零售商还必须注意店内服务员的态度、礼仪及服务效率,使顾客受到尊重,并使其获得满意的购物体验,维持其对商店的忠诚度。

(2) 在流通过程中所处的位置不同。批发商处于流通过程的起点和中间环节,当批发交易结束时,商品流通并未结束;零售商处于流通过程的终点,商品售出后就离开流通领域而进入消费领域。

(3) 交易数量和频率不同。批发商是供转卖和加工生产的买卖活动,所以批发商的交易量大、交易频率低,属资金密集型行业;而零售商主要面对的是众多的个体消费者,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。在我国的一些超级市场,平均客单价(每笔交易额)只有 50 元人民币左右,每天发生的交易次数达到数万或数十万次。

(4) 营业网点的设置、布局不同。批发网点少,但市场覆盖面宽,商圈大,并且一般设置在租金低廉的地段;而零售网点面向广大消费者,点多面广,主要服务于在周边居住或工作的顾客,为了吸引人流量,一般多设在繁华地段。

(5) 购买行为计划与否不同。批发企业顾客在惠顾商店过程中发生的购买行为一般都是事先计划好的。而零售企业的顾客很多情况下是一时冲动而作出的购买决策,且受情感影响较大。也会有很多顾客会在去商店之前写一个购物清单,或想好要买的东西,但不排除很多的购物行为都是在逛街过程中随机产生的。

四、零售业

零售业是指向最终消费者提供所需商品和服务为主的行业。在整个社会流通系统中,它是商品流通过程中的最后一个环节,是商品价值真正实现的环节,在市场经济条件下担负着重大的使命和任务。

1. 为消费服务

商品生产出来以后,只有通过零售企业的最终销售,才能进入消费领域。零售业的基本职能是组织商品的销售活动,直接为消费者服务。为了更好地吸引顾客,零售商需要按照消费者的需求变化,合理组织商品购销业务,把数量充足、品种对路、质量可靠、价格公道的商品及时地供应给广大消费者。同时,为了更好地吸引并培养忠实顾客,零售商还要尽可能地为消费者提供方便,满足广大顾客的心愿和期望,进行吸引人的店面布局,组织良好的商店货架和商店橱窗,从而更好地发挥零售商的中间桥梁作用。

2. 为生产服务

零售业直接面对消费者,熟悉市场,反应灵敏。这些特点使得零售业在促进生产、引导生产方面发挥着重要的作用。作为生产和消费的中间桥梁,零售商成功地发挥着制造商及其他供应商和最终消费者之间的中介作用,克服了生产和消费之间的矛盾。例如,为了及时

满足顾客的需求,零售商要备有库存商品,这就解决了两者之间的时间矛盾;另外,作为重要的销售渠道,零售商也扩大了商品的销售。同时,零售商把市场的信息和消费者的需求及时地反馈给生产者,促进生产与需求相适应,这是社会大生产活动的基本条件。

3. 促进经济繁荣

可以说,零售业是一个国家经济发展、市场繁荣、生活水平提高的集中表现。也正是生产力发展水平的提高和世界经济服务化的趋势,使得零售业在社会经济生活中的地位迅速提高。零售业所创造的产值在国内生产总值中占有举足轻重的地位,零售业是国家重要的税收来源,如同国民经济的命脉,发挥着经济“晴雨表”的功能。2009年,我国批发和零售业消费品零售额为105 413亿元,占社会消费品零售总额的84%,成为引导国民经济增长的先导性力量。此外,由于零售业对劳动就业作出了突出贡献,很多国家把扶持和发展零售业作为解决就业问题的一项经济政策,并且收到了良好的效果。

第二节 西方零售业的发展历程

一、西方零售业的四次重大革命

传统理论认为,在过去的100多年时间里,西方发达国家的零售业经历了三次革命性的变化,其标志分别是百货商店、超级市场和连锁店的产生。现在,又有人提出了“无店铺销售是零售业的第四次革命”的观点。之所以称之为零售业的革命,是因为每次变革都对零售业的经营方式、组织形式、管理模式产生了深远的影响。了解西方零售业的发展历史对认识我国零售业有着重要的借鉴意义。

(一) 零售业的第一次革命:百货商店的诞生

零售业是一个古老的行业,19世纪初,传统的零售经营方式还是以肩挑小贩、摊贩、集市、自制自售、乡村杂货等形式为特征的。1852年,A.布西哥在法国建立了世界第一家百货商店,名叫邦·马尔谢(Bon Marche)商店。它的经营方式较传统的经营方式有许多进步。在邦·马尔谢百货商店,顾客可以毫无顾虑地、自由自在地进出商店;商品销售实行明码标价;货架上陈列大量的商品,以便于顾客挑选;商品销售采取薄利多销的原则。由于邦·马尔谢商店的经营摆脱了小生产的经营方式,消除了零售商店的许多陋习,适应了当时经济发展的需要,所以吸引了大量的顾客,受到人们的喜爱。当年,邦·马尔谢商店营业额就达到45万法郎,之后逐年大幅度增长。

邦·马尔谢商店的成功,吸引了一批仿效者,之后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)、撒马利亚百货商店(1869年)、拉法耶特百货商店(1894年)。可以说,百货商店的出现是零售业第一次革命的标志,西方经济学界也把百货商店的出现称为零售业经营形式的第一次革命。

百货商店的诞生之所以被称为第一次零售业革命,主要是由其几大首创性来体现的:

- (1) 实行顾客自由进出商店的原则,从而极大地增加了顾客的流量。
- (2) 采取定价制度,实行商品明码标价,提高了交易的透明度,使顾客产生依赖性和安

全感。

- (3) 经营的商品门类齐全,品种繁多,存货充足,顾客可一次购齐。
- (4) 实行柜台销售,并由销售人员向顾客提供各种服务。
- (5) 实行退换货制度,最大限度地保证了顾客的利益。
- (6) 在组织管理上实行商品部管理制度,提高了商店的管理效率。

百货商店的出现不是偶然的,它是伴随着工业革命而产生的,是零售商业对以机械化为基础的大量生产体制,即工业化大生产和城市化进程加快,尤其是大城市加快发展的直接反应。众所周知,18世纪中叶,西方国家爆发了第一次工业革命。机器大生产为社会提供日益丰富的商品,与工业生产相联系的城市迅速膨胀,人口急剧增长。1815年,巴黎人口超过70万,1860年增长到120万。生产的发展奠定了商业繁荣的物质基础,人口的集中造就了大容量的市场。与此同时,以“人本主义”为特征的新生资本主义文化渗透在人们的生活方式中,它与商品的丰富相结合,改变了人们的消费观念,使追逐财富和享受成为一种时尚。百货商店正是在这种格局下产生的。

应该说,百货商店的出现适应了人们的消费需要,而城市繁荣则为百货业带来了机会。当它以崭新的姿态进入市场后,逐步发展为大型零售业态,成为连接大量生产和大量消费的一种新型的零售组织方式。更值得一提的是,百货商店在当时还掀起了一股树立商业新风尚的高潮,从此,“提倡为社会服务,树立商业道德”成为商业的经营宗旨。因此,百货商店的诞生当之无愧地被西方社会称为零售业的第一次革命。

(二) 零售业的第二次革命:超级市场的诞生

进入20世纪30年代以后,费用上升的百货商店很难适应大萧条的经济形势,于是以低成本、低利润、低价格为竞争优势的超级市场应运而生。超级市场的发明者是美国人克拉伦斯·桑德斯(Clarence Sanunders),他受一头莽撞的小猪穿过篱笆逃跑的启发,于1919年在美国孟菲斯市开了一家名为滚地小猪(Piggly Wiggly)的自助商店。自助商店的入口处装有只进不出的回转栏,店内摆满了各种食品杂货供顾客随意挑选,顾客选好商品后,在出口处付款。由于这种自助购货方式节省了商店的开支,使商店降低商品售价成为可能。因此,桑德斯的商店受到顾客的欢迎,“滚地小猪”之后在美国各地开设了近3000家分店。

而成立于1930年的金·库仑食品商场被认为是世界公认的第一家超级市场,它是由美国人迈克尔·库仑(Michael Cullen)创办的。库仑曾是杂货店的店员,多年的经营实践使他积累了丰富的经验。库仑称自己为“世界上最伟大的价格突破者”。在其出售的1100种商品中,他将300种商品以成本价出售,200种商品以成本加5%的毛利出售,300种商品以成本加10%的毛利出售,剩下的300种商品以成本加15%的毛利出售。正如库仑所料,他的食品超市适应了美国的汽车文化,因而虽然设在郊区却吸引了众多的顾客。

超级市场的出现标志着一场零售革命的爆发,它给零售业带来的革命性变化表现为:

1. 开架陈列、顾客自选的购物方式

超级市场的重要特征是无人售货,当顾客有什么问题,可以到咨询处询问服务员。显然,超级市场所需的服务员数量要比柜台销售的售货员数量少得多。顾客在开放的环境中购物,更加自由放松,获得一种舒畅的购物体验。所以,现代超市不仅实现了价格的突破,而

且使消费者能自由地挑选商品,从而增强了顾客购买商品的欲望。它不仅改变了零售业传统的柜台式销售方式,而且也改变了消费者的购物方式和生活方式。

2. 低费用、低毛利、低价格的销售政策

超级市场在继承了百货商店规模大、品种多的优势的基础上,采取了低费用、低毛利、低价格的“三低”销售政策,带领消费者走进“低价乐园”,更好地满足了消费者对于日常生活用品的需求,让人们在购物时感到放心、轻松、方便,从而大大丰富了人们的日常消费,也体现了一种全新的生活方式。

(三) 零售业的第三次革命:连锁商店的兴起与发展

1859年,在美国纽约市出现了世界上第一家连锁商店——大西洋与太平洋茶号。20世纪60年代,已有100多年历史的连锁经营模式,在发达资本主义国家广泛发展,尤其是计算机技术、信息网络技术发展后,连锁经营在日美等国家进入空前繁荣阶段,成为西方零售业第三次革命的旗帜。目前,连锁经营被广泛应用于零售业和服务业等众多行业,并且出现了国际化连锁经营的趋势。

零售业是典型的零散型行业,零散型行业的特点是缺乏规模经济效应,行业的进入壁垒很低,顾客口味十分分散,这些导致了零售行业零散的特征。零售商渴望绕过零散型行业的问题,找出将其转变为合并型行业的方法,连锁正是“开启宝藏的钥匙”。沃尔玛、家乐福等零售巨头都是运用连锁经营战略,克服了零售行业的零散性,进而取得了规模经营的优势。

连锁经营的基本特征表现为以下几点:

1. 统一的商品采购

连锁经营的实质是通过规模经营来达到规模效益的目的。连锁商店总部统一组织货源,一方面,可以从批量上降低进货成本,从科学合理安排进货批次上降低运营成本;另一方面,可以通过集中采购、优选商品和供应商等措施,以确保商品质量。分店根据经营情况向总部提供要货计划,由总部配送中心集中组织采购,再统一配送给各个分店。

2. 统一的形象识别系统

形象识别系统(corporate identity system, CIS)可以说是连锁商店最基本的统一内容。各分店招牌、装潢、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料、手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件,口号、招呼等行为语言及礼节都应保持统一,并制定标准化手册予以规范。这些皆有助于连锁商店在众多店铺中建立统一的企业形象,有利于消费者识别,更重要的是使消费者产生认同感。

3. 统一的商品和服务

连锁商店内的商品陈列、标价、促销和所提供的服务等皆一致化,各分店的商品按照统一的规划摆放、组合。服务人员的操作规范一致化,不管哪一家分店均大同小异,使消费者对连锁店形成稳定的预期,即使顾客去任何一家消费都有相同的感受。此外,消费者无论到哪家分店,都保证可以享受到连锁商店所提供的一致性的商品和服务。

4. 统一的经营管理

对连锁商店来说,统一的规模化经营是依靠严格的管理来实施并达到目标效益的。连

锁商店强调标准化、一致化,管理制度就是维护标准化的工具,因此,必须建立一套标准化经营管理制度系统。首先,连锁商店接受总店统一管理,实施统一的经营战略、营销策略、统一的进货等,不仅体现了规模化经营的优势,而且大大提高了各分店的管理效率;其次,选派合适的分店店长,以确保各项管理标准的落实;最后,强化考核与培训,不断提高分店的管理水平,使得分店和总部的发展相协调。

(四) 零售业的第四次革命:无店铺销售

互联网的出现给零售业带来了巨大的影响,不仅大大提高了零售业的经营效率,而且带来了一次全新的挑战,产生了无店铺销售方式。无店铺销售是一种不经过店铺销售而直接向顾客推销的商品销售方式。从广义上说,凡不设固定店铺,将商品销售给消费者的行为都可称之为无店铺销售。它有以下几种形式:直接销售、直复营销(包括目录销售、直接邮购、电话购物、电视购物、网络购物等)和自动售货机销售。

可以说,网络技术引发了零售业的第四次革命,它打破了零售市场的时空界限,不管顾客身居何处,只要拥有计算机和互联网,轻点鼠标就可以购买到世界各地的商品。选址、店面装修、商品陈列、人员销售都不再重要,这使得经营费用大大下降,但也使得零售市场竞争更加激烈和直接,导致零售利润也进一步降低。无店铺销售的出现丰富了人们购物方式的同时,给传统的店面销售带来了猛烈的冲击。对于传统店面销售方式而言,如何发掘和建立店铺销售的竞争优势是未来成功的关键。

综观西方零售业的四次革命历程,如果说百货商店的出现是适应西方工业革命大量生产、大量销售和城市化进程的要求而产生的,超级市场则是城市空洞化、居住郊区化的必然产物,连锁商店则是零售行业突破分散经营走向规模化的需要,而无店铺销售则是电子技术和信息技术在流通领域的衍生。应该说,零售业态每次变革都更好地满足了消费者的利益和需求,更好地推动了工业生产的发展。

二、西方零售业发展的驱动因素

西方零售业发展的驱动因素包括以下几点:

1. 人们生活方式的改变催生了服务功能齐全的大型零售商店的出现

生活方式和购物习惯的改变促使单个店铺大型化、整体化和服务功能更为齐全。从20世纪七八十年代开始,零售业单体规模逐步扩大。

导致商店规模增大的原因主要有以下几点:

- (1) 小汽车拥有量增加。
- (2) 家用电冰箱和电冰柜数量增加。
- (3) 家庭主妇参加工作的机会增加。
- (4) 人们生活节奏加快。

这些变化导致人们的购买行为倾向于一次性批量购买和一站式购物,这就要求商家将数量充足、品种齐全的商品置于同一商店内,以吸引更多的消费者。除了要求购物方便,一次性购齐所需物品外,消费者也很注重时间、空间、服务和附加价值的消费,追求购物的便利性、舒适性、高选择性和文化性。不少消费者还借逛商店的时间休闲、放松。商业和服务功能齐全的大型超市以及购物中心正好满足了这一需要。

2. 现代生活的多元化使零售业态趋于多样化

不同业态的出现是零售业对目标市场进行细分和选择的结果。由于经济发展水平不同,零售商进入市场时就会有不同的业态选择。而生活水平的提高和现代生活的多元化使购买需求日益个性化、多样化,进一步促进了零售业态的创新。

国际零售业在 19 世纪中期之前基本上都是小型零售商店。1852 年,在法国首先出现了百货商店;1930 年,世界上第一个超级市场在美国诞生;20 世纪 60 年代初,出现了折扣商店;60 年代末,出现了便利店。近年来,新的业态形式产生的速度不断加快。目前,世界上共有多少种零售业态,并没有一个准确的数字。据粗略估计,自百货商店产生以来的 150 年的时间里,共产生了 20 多种零售业态,其中很多(如购物中心、网络商店等)都是新近产生的。这些业态都各有优势,如有的以快取胜,有的以创造便利为特色,有的以低价位为法宝,分别满足了不同消费者的不同消费需求。而同业态企业之间的竞争,也讲究市场细分,追求特色,如传统的百货商店业态已一改往昔“购物不讲环境,经营不求特色,商品不分档次”的无市场细分、无市场定位的状态,而出现市场定位的多元化倾向。有的抢夺高收入消费者群体,塑造“精品百货商店”形象;而有的则定位在工薪阶层,最终离析出符合市场趋势和消费层次的百货商店多元化市场定位的局面。

3. 联合和兼并导致零售行业集中度不断提高

相对而言,零售业的市场进入门槛较低,几乎不存在技术壁垒,具有天然的充分竞争特性。也正是因为如此,零售业成为竞争最为激烈、平均利润率最低的行业之一。但是,连锁经营这种新的组织方式出现之后,使得零售行业不仅克服了零散的状况,而且规模效益变得更加明显。大型零售商庞大的购买力使他们在与供应商讨价还价时处于较为有利的地位,因此他们往往会以较低的价格得到供应商的产品。大企业在竞争中的明显优势迫使零售企业纷纷走上了联合、兼并的规模化发展之路。如沃尔玛就是靠收购兼并起家,早在 1977 年,沃尔玛便收购了 Mohr-Value 的 16 个店铺。在其后的 30 多年时间里,沃尔玛又先后收购了十几家企业,其中以并购英国第三大超市公司 ASDA 最为引人注目。随着国际零售业的联合兼并之风愈演愈烈,零售业产业集中度还会不断提高。

4. 世界经济日益全球化带动了零售业的国际化发展之路

近年来,零售业的全球化趋势已不可阻挡。世界经济日益全球化和市场竞争环境的变化带动了零售业的国际化。在过去 20 年中,零售业的国际化活动非常活跃,国际化已经成为 20 世纪 90 年代以来塑造零售业的重要力量。零售业国际化表现在两个方面:一方面,大型零售商纷纷进军海外市场,在国外开办商店,在国外采购商品;另一方面,各国又在较大程度上向国外开放本国市场。沃尔玛、家乐福、阿霍德、麦德龙等世界超级巨型零售企业,每年的跨国销售额都以百亿美元计。越来越多的公司意识到,国际化不仅象征着未来获得增长的机会,而且在国内市场竞争越来越激烈的情况下,国际化可能使公司获得增长的加速度。

5. 科学技术的进步为零售业的发展提供了技术支持

零售业在人们的印象中一直是传统行业,似乎与“卫星”、“信息技术”这些词汇扯不上关系。然而,以原子能、电子计算机、空间技术的发展和运用为标志的第三次技术革命,使得世界各国生产力迅速提高。尤其是 20 世纪 80 年代以来,其显著成果是以电子计算机、空间技术为内容的自动化及信息技术革命,引起社会各方面的巨大变革,发达国家的商业成为高新

技术产品应用最广阔的市场。科技的进步使得零售商可以在有限的空间里成功地经营成千上万种的商品。在美国,各大型商场都普遍运用了电子信息技术,包括计算机技术、通信网络技术、条形码技术和电子转账作业系统等。计算机不仅在零售业的现金出纳、销售收入计算、复核和商品储备管理方面得到运用,而且在经营核算、信息和经营决策上也得到广泛的应用。众所周知的沃尔玛耗资 7 亿美元的卫星交互式通信系统,就是其获得核心竞争优势的制胜法宝之一。

第三节 我国零售业的发展现状

西方发达国家零售业每一种新兴业态的出现,都有一个时间间隔,每种业态形式都是随着时间的推移依次进入市场。19 世纪以前是小型零售商店铺的时代;1852 年出现了百货商店,到 20 世纪初期居于主导地位;1930 年出现了传统超市,到 20 世纪 50 年代便风行世界;20 世纪 60 年代初出现了折扣商店;60 年代出现便利店;70 年代出现购物中心;等等。

而我国零售业新兴业态没有遵循这一规律,不是依次进入市场,而是几乎同一时期进入。我国从新中国成立初期至 20 世纪 90 年代初,百货商店一直是主要的业态形式,超级市场、便利店、购物中心等新业态几乎都是在 20 世纪 90 年代中期同期出现的。因此,20 世纪 90 年代,我国零售业经历了第一次多变革、多业态混战的初级革命时代。21 世纪第一个 10 年间,我国零售业一直处于蓬勃发展的阶段。随着中国经济的飞速发展,国际化经营的市场化进程加快,业态之间将出现激烈竞争。

我国零售业的发展呈现出以下特征:

一、传统业态百货商店的优势逐渐减弱

在改革开放以前,我国处于计划经济时期,零售业的发展无从谈起。我国的大型百货商店从新中国成立初期开始,曾持续了 40 多年的辉煌时期,创造了一个行业“只赚不赔”的神话。然而,自 1996 年以来,在社会需求量增长有限的条件下,大型百货商场的急剧盲目增加,加之新型业态的层出不穷,使每个百货商店分吃的蛋糕越来越小,市场份额和利润空间相对缩小,整个百货业只能进行微利经营。2003 年,北京西单商场经营最惨淡的时候,一天只有五六十万元的营业额。西单商场决策层最明确的认识就是必须重新定位找优势,经过了错位经营,顺利完成过渡,西单商场完成了向现代时尚百货的转身,实现了百货转型设想。这说明,曾经一统天下的百货商店面临危机和转型,百货商店要根据市场需求变化进行业态结构和商品经营结构的调整,才能获得新的发展。与此同时,超级市场、仓储式商场、折扣商店、专业店、专卖店、购物中心等纷纷进入零售业战场;即使在地处中西部内陆不发达地区的城市,也有些商家带领其新型业态投入零售业的战斗,百货商店的优势逐渐减弱。

二、零售市场形成了业态竞争多元化的局面

随着改革开放的深入进行,向市场经济转变的步伐加快,各种新的零售业态形式相继在我国登场,形成了业态竞争多元化的局面。超市、专卖店、便利店、购物中心等新的业态也迅速成长起来,仓储式商场、廉价商店以及邮购、电视购物、网上购物等无店铺零售形式也相继

问世。这些零售业态在我国产生和发展过程中也呈现出了极强的本土特色,具体表现在以下几个方面:

1. 超级市场形成规模,但价格优势不明显

可以说,我国零售业的探索首先是从超级市场开始的。20世纪80年代中后期,在百货商店蓬勃发展的同时,超级市场作为新兴的商业模式从西方引入。我国的超级市场尽管形式上也是开架售货、顾客自助服务,但由于设施的改造、对部分商品的重新包装和加工以及大量监视防盗设施的投入,售货成本增加了,商品价格明显高于一般商店。这是和前文所述西方零售革命中超级市场低成本、低售价的特点相违背的。另外,超级市场发展良莠不齐,现代管理思想和现代化管理手段跟不上,使得我国超级市场的管理出现缺口。

2. 便利店初见端倪,但竞争实力相对较弱

便利店是以“便利”作为吸引顾客的主要手段,来满足顾客简单购物和应急之需的一种零售业态。我国内地便利店起步较晚,1995年1月,上海牛奶公司开设的的食品便利店以及其后相继出现的深圳7-Eleven、华联罗森便利店为中国第一批出现的便利店。现在,北京的便利店有物美佳联便利店、超市发便利店和北京港佳好邻居连锁便利店等,均实行24小时营业。但由于中西方文化、价值观念、时间观念和生活方式等方面的差异,以及地域经济水平和消费水平的限制,这种新型业态目前在我国内地的发展只能算是一道风景,仍然无法与在日本和我国台湾省的发展相提并论。

3. 连锁经营模式的发展仍然迟缓

连锁经营不是独立的零售业态,而是一种商业经营形式和管理模式,它必须与具体的业态相结合,才能显示它的存在形式和独特的魅力。沃尔玛在美国本土有4000多家连锁店,在全球有6800多家连锁店,而我国最大的王府井百货全国才有不到30家连锁店。连锁经营中的特许经营模式,被美国未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)称为人类有史以来最成功的营销概念。在美国,50%的零售业是通过特许经营来完成的,特许经营成就了沃尔玛、家乐福、7-Eleven这些响当当的世界名牌。随着我国法律法规的成熟完备以及国内知名品牌的发展,特许经营应用于零售业的操作已渐趋成熟,但目前在我国仍然发展缓慢。

4. 店铺购物仍是顾客的主要购物方式

随着计算机的普及和网络的逐步完善,网络化已侵占我国零售业无店铺销售领域,成为无店铺销售的代表业态。从国外的情况可以看出,一些世界著名零售商正在发展一体化运营业务,如传统零售业巨头沃尔玛、凯玛特已宣布分别与美国在线及雅虎合作,依托其著名的品牌、强大的资金实力和完善的后勤系统,积极向电子商务渗透。但是在我国,绝大部分的零售额仍然是由店铺销售实现的。许多消费者仍将去商店购物当做一种习惯和值得信任的购物方式。面对顾客的消费习惯,零售商不得不仍然在店面销售方面下工夫,选址、物流、商品组织、服务、停车场和广告仍然是零售商经营的重点。

三、外资进入加快市场竞争,推动“大革命时代”进程

2005年至今是我国零售业持续发展的几年。截至2009年底,全球50家最大的零售企业中的70%左右已经进入我国。截至2006年底,我国政府批准设立的外资零售企业已达126家,门店数为7694个。外商投资的方式灵活多样,从单店到连锁,从中方控股到外方控

股,从沿海到内地,从东部到西部,外资零售业在我国的范围不断扩大。外资零售业也采取了多种业态进入我国市场,有大型综合超市、仓储式会员店、便利店、超大型购物中心、商品批发集散中心以及标准化食品超市等。近年来,外资零售企业进入我国的势头更加迅猛。随着我国零售业的进一步开放,外资企业将成为我国零售业中一支重要的力量。

外资零售企业的进入,为消费者提供了更大的选择空间,引进了资金和新兴业态,推动了我国零售业的结构调整和发展。它还带来了新的管理和经营理念,为我国零售业的发展培养了人才,促进了我国零售业管理水平的提高。外资零售企业的进入还促进了我国产品的出口,使我国产品进入跨国公司全球生产和销售网络。外资零售企业的进入激发了我国零售企业的竞争力,打破了国有零售企业一统天下的局面,促进了东西方文化的交流和融合。从这个角度来说,外资零售企业的进入的影响是利大于弊的。另外,人们也要清醒地看到,外资零售零售业绝不会满足于现状,它们将会在未来的几年更加迅猛地发展。如果国内零售业不进行改革创新,提高与外资零售企业抗衡的能力,这种压力也会变成冲击力,对我国零售业产生破坏性的影响。可喜的是,国内零售企业在上一轮与外资零售企业的竞争中很好地发挥了本土化优势,取得了不俗的成绩,但未来与外资零售巨头的竞争将更加激烈。

四、购物中心呈现上涨态势,引领我国零售业“大革命时代”

随着全国第一个购物中心——金源时代购物中心 2004 年 10 月正式开业,各地掀起了投资购物中心的高潮。购物中心在我国从无到有,从萌芽逐步走向发展和成熟。我国整个市场对购物中心的需求是巨大的。当然,我国对这一新兴业态的引入,有很多模仿的成分,也有不同程度的变异过程;购物中心在内地的实际形态也从官方版本的大型综合购物中心演化到现在的各种时尚购物中心、小商场等,这都是一个新事物发展过程中必然经历的阶段和形式补充。购物中心在我国的发展总趋势还是会沿着一个良性的模式进行的,购物中心传达人性化的理念,做到了以人为本,可持续发展空间很大。这必然使得专卖店、主题商场、超级市场、连锁超市还有传统的百货商店等业态单独生存的比例下降。

中国特色的购物中心坚持了中西合璧、借鉴与创新的有机结合,适应了我国的经济发展阶段、市场特征、消费需要,并发挥了我国的传统优势。这种全新的、灵活的零售业态带来了创新的管理和经营模式,成为我国零售业与国际接轨的平台,促进了社会主义市场经济的发展,满足了消费者休闲购物的需要。

五、零售业的并购势不可挡,企业在并购中求发展

自 2005 年以来,兼并收购事件在零售业中不断出现。中国商业联合会指出,并购重组数量的增长,一方面反映出当前我国零售市场竞争较为激烈,企业纷纷通过并购重组做大做强;另一方面,也反映出金融危机为零售企业并购重组提供了较好的机遇。预计未来一段时间内,并购重组的规模仍将会进一步扩大。2008 年零售业最大的三笔并购交易中,有两笔来自于国美电器,一笔是以 8.11 亿元的交易价格并购永乐电器,另一笔则是以 5.4 亿元的价格并购三联商社。此外,华润集团以约 6 亿元的价格并购西安爱家超市,也进入了并购榜前三名,如表 1-1 所示。

表 1-1 2008 年中国零售业并购一览表

日期	并购方	被并购方	交易价格/百万元
2008 年 2 月	永旺	深圳五间综合购物百货商店	94.5
2008 年 7 月	物美	新华百货	不详
2008 年 9 月	物美	浙江供销超市	151
2008 年 4 月	南京中央	徐州中央国际广场	180
2008 年 7 月	家乐福	家广超市	40
2008 年 6 月	华润集团	西安爱家超市	≤600
2008 年 8 月	华联超市	上海崇明供销超市	20
2008 年 1 月	合肥百货	安徽乐普生	不详
2008 年 3 月	韩国新世界	易买得	53.23
2008 年 2 月	海王星辰	宁波新世界药房	30
2008 年 2 月	国美	三联商社	540
2008 年 9 月	国美	永乐	811
2008 年 3 月	国美	大连讯点	不详
2008 年 3 月	大商集团	正弘国际名店和许昌鸿宝百货	不详
2008 年 7 月	步步高	娄底银海商业广场	60
2008 年 5 月	百盛集团	天津百盛	100
2008 年 8 月	百盛集团	南宁百盛	60

但中国商业联合会同时指出,虽然并购的规模并不小,但强强联合较少,而大型企业并购二三线城市企业的数量在增多,如物美反向并购新华百货、家乐福并购家广超市、华润集团并购西安爱家超市等。此外,区域性企业之间的并购数量也在不断增多,如南京中央并购徐州中央国际广场、步步高并购娄底银海商业广场等。在零售业发生的并购案中,以外资企业为主导的并购数量开始增多,例如,永旺以 9 450 万元的价格并购深圳五间综合购物百货商店,家乐福以 4 000 万元的价格并购家广超市,韩国新世界以 5 323 万元的价格并购易买得,百盛集团分别以 1 亿元和 6 000 万元的价格并购天津和南宁百盛,等等。但数据同时显示,虽然外企主导并购增多,但并购规模通常控制在 1 亿元以下;1 亿元以上的并购仍多发于国内企业之间相互的并购中。这反映了一定程度上,国内企业之间的直接竞争更为激烈。

本章小结

零售是广大消费者日常生活的一个组成部分,正是由于零售业的存在,使得人们的生活变得更加便利和丰富多彩。零售业早已有之,商品交换活动的日益丰富催生了零售业,人们生活需求的不断提高促使零售业不断成熟和繁荣。零售是向最终消费者个人出售生活消费

品及其附带服务和向社会集团出售非生产性消费品及其附带服务的行为。

零售商是指以零售活动为基本职能的独立中间商,介于制造商、批发商与消费者之间,以营利为目的从事零售活动的组织。它的职能通过以下活动来进行:企业战略规划、组织系统设计、选址设计、布局 and 陈列设计、商品规划、物流设计、商品定价、商品促销、商店服务。

在过去的 100 多年时间里,西方发达国家爆发了三次零售业的重大革命。有人认为无店铺销售是零售业的第四次革命。每次零售业的革命都带来消费模式的创新和消费文化的进一步丰厚,都对零售业的经营方式、组织形式、管理模式产生了深远的影响。

零售业在西方经历了一个完整的演变过程。而我国零售业业态没有遵循这一规律。我国从新中国成立初期至 20 世纪 80 年代,百货商店一直是主要的业态形式,超级市场、便利店、购物中心等新业态几乎都是在 20 世纪 90 年代同期出现的。随着我国市场经济的发展,国际化进程加快,业态格局激烈竞争,我国零售业将步入“大革命时代”。

复习思考题

1. 零售活动与批发活动有何不同?
2. 零售商活动包括哪些具体的工作?
3. 零售业为什么是一个国家最重要的行业之一?
4. 西方零售组织在演变过程中发生了几次重大的革命?每一次革命为零售业带来了什么样的影响?
5. 我国零售业目前的发展格局是怎样的?未来要更好地与外资零售企业竞争,我国零售企业还需要做好哪些工作?

案例分析

我国零售百强企业发展依然呈现出增长的态势

面对 2008 年复杂多变的市场环境,我国零售百强企业发展依然呈现出增长的态势,其销售规模达到 12 069.3 亿元,同比增长 17.01%;其门店数为 111 282 个,同比增长 25.8%。

1. 销售规模增速创新低

中国商业联合会、中华全国商业信息中心统计发布了《2008 年零售百强发展报告》。业内专家分析指出,与其领域企业相比较,零售百强表现已非常可嘉,但与自身发展相比,并未达到最好水平。

报告披露,受金融危机影响,2008 年我国零售百强企业销售规模同比增长速度创新低,仅为 17%,相比上年下滑了 1.7 个百分点,延续了 2005 年以来的持续下滑态势。而 2008 年其销售规模增速首次低于社会消费品零售总额增速。

2. 农家店成为增长重头

报告显示,百强企业门店规模继续增长,农家店成为重要组成部分。在 2008 年,全国零售百强企业门店数达到 111 282 家,同比增长 25.8%;增速虽然不及 2007 年,但整体规模已经创历史新高。这其中农家店已经成为百强企业门店规模中的重要组成部分。

根据中华全国商业信息中心的统计,在 2008 年中,零售百强企业新开门店数为

23 053 家,其中有 19 078 家,超过 80%以上的门店是“万村千乡工程”中建立的农家店。

报告强调,“万村千乡工程”的深入和不断完善,以及国家“家电下乡”、“农机下乡”、“汽车下乡”政策的实施,将在很大程度上带动农村市场销售渠道的建设和发展,对拉大农村消费起到积极的促进作用,从而成为消费品市场的重要增长点。

3. 外资高于百强总体增速

报告披露,在 2008 年,零售百强企业中外资企业数量为 17 家,分别为华润万家有限公司、家乐福(中国)管理咨询服务有限公司、康成投资(中国)有限公司(大润发)、沃尔玛(中国)投资有限公司、新世界百货(中国)有限公司等。

据统计,外资企业数量相比 2007 年增加 3 家,销售规模为 2 711.23 亿元,同比增长 19.4%,增速相比 2007 年下滑了 5 个百分点;门店数量为 3 634 个,同比增长 8.9%,增速相比 2007 年下滑了 4.8 个百分点。销售规模和门店数量增速均为近三年来的最低水平。

销售规模所占比重为 22.5%,相比 2007 年提升 2.4 个百分点,门店数在零售百强中所占比重和 2007 年基本持平,为 3.3%。

与 2007 年相比,2008 年外资企业销售规模增速水平有明显下滑,但仍高于百强企业整体水平增长速度。报告分析指出,从业态上看,外资零售企业中,超市业态依旧是主体,百货商店和专业店销售规模增速下滑明显。2008 年 17 个外资零售企业中,超市业态的数量为 11 个,销售规模增长速度为 21.56%,相比 2007 年的 19.47%增长了 2.09 个百分点;而专业店和百货商店的销售规模增速分别为 6.6%和 21.58%,相比 2007 年分别下滑了 11.67 个和 2.28 个百分点。

4. 市场集中度有所下降

在 2008 年,我国零售企业并购重组规模延续了 2007 年的增长态势,并且在下半年金融危机的影响下,并购规模相比 2007 年有明显的扩大。而 2008 年零售百强企业并购重组相比 2007 年在数量和并购金额上都有了很大幅度的提升。

报告指出,并购重组数量的增长,一方面,反映出当前我国零售市场竞争较为激烈,企业纷纷通过并购重组做大做强;另一方面,也反映出金融危机为零售企业并购重组提供了较好的机遇。预计未来一段时间内,并购重组的规模仍将会进一步扩大。

问题

1. 2008 年以来,我国的零售行业发生了哪些新的变化?
2. 我国零售企业应如何应对外资零售企业的竞争?

第二章 零售业态

学习目标

(一) 知识目标

- 掌握零售业态的内涵及其组成要素；
- 掌握零售业态的几种类型以及其特点；
- 了解零售业态变化的基本原理。

(二) 技能目标

- 了解零售业态的背景、特点及发展趋势；
- 能应用零售业态原理分析我国零售业的存在状态和未来发展趋势。

20世纪90年代以来,零售市场规模迅速扩大,业态结构也发生了巨大变化,让人眼花缭乱。零售业态从百货商店为主导的单一业态结构逐步发展成百货商店、超级市场、便利店、专业商店、专卖商店、购物中心等并存的多元化业态结构。新旧业态的零售商们共同争夺零售市场这块巨大的蛋糕,使得零售市场的竞争程度不断升级。

第一节 零售业态的分类

一、业态与零售业态

业态是目前国际上划分零售业类型的一种新概念,它是指零售商为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态。

零售业态产生和发展的根源在于:一方面,社会经济发展、科技进步为零售业乃至整个流通业提供了日益现代化的经营手段;另一方面,消费者需求的形成受教育、文化、收入、阶层、年龄、性别、地域以及风俗习惯等多种因素的综合影响,而呈现多元化和多样性的特征,并且消费需求基本相同的消费者在一定时空条件下,又总是以消费群体的方式出现在市场上。这就决定了零售企业在激烈的市场竞争环境中,必须选择有针对性的、切实有效的经营方式,才能更好地满足目标顾客的具体需要,以取得良好的经济和社会效益。

由此可见,业态即经营方式,是零售企业适应市场变化的具体体现,业态的产生与发展是零售企业经营方式创新的结果。

二、我国零售业态的分类

我国零售业态的分类,是以零售企业的目标顾客、选址策略、卖场规模、商品结构、价格水平、购物氛围、服务功能等为尺度进行划分的。简而言之,这些条件上的差异或不同使零售企业呈现出不同的经营类型。人们将零售商店为店铺差异化竞争而采取的手段称为零售组合,不同的组合因素形成了不同业态之间的差异。

- (1) 目标顾客是指零售商店所服务的顾客对象。
- (2) 选址策略是指零售商店所辐射的商圈范围。
- (3) 卖场规模是指零售商店所提供的营业面积。
- (4) 商品结构是指零售商店所经营的商品范围。
- (5) 价格水平是指零售商店所采用的低价或者高价策略。
- (6) 购物氛围是指零售商店通过店面设计和内部商品陈列所营造的购物环境。
- (7) 服务功能是指零售商店所采取的售货方式和提供的各项服务内容。

零售商店的竞争正是基于以上要素的竞争,正是对于这些要素的不同选择和组合,使得零售业形成了不同的业态,甚至在同一业态的零售商店也表现出不同的经营特色。根据我国内贸行业主管部门的规定,我国零售业态具体分为百货商店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储式商场、购物中心、折扣商店、家居中心九种类型。

(一) 百货商店

百货商店(department store)是指在一个大建筑物内,根据不同商品部门设立销售区,开展各自的进货、管理、运营的零售业态。百货商店主要经营服装、鞋帽、首饰、化妆品、家电、家居用品等多类商品。

1. 百货商店业态特点

百货商店业态的特点主要有以下几个:

- (1) 采取柜台销售与自选(开架)销售相结合的方式。
- (2) 商品结构种类齐全、少批量、高毛利,以经营成年男女及儿童服装、服饰、衣料、家庭用品为主。
- (3) 采取定价销售,可以退货,有导购、餐饮等服务项目和设施。
- (4) 选址在城市繁华区、交通要道。
- (5) 商圈范围大,一般以流动人口为主要销售对象。
- (6) 商店规模大,在 5 000 平方米以上。
- (7) 商店设施豪华,店堂典雅、明快。
- (8) 目标顾客为中高档消费者和追求时尚的年轻人。

百货商店大约是 1852 年在法国出现的,在 150 多年的发展历史中,百货商店以其商品品位高、种类繁多、选择余地广泛等特点在一定时期内居于各种零售业态的主导地位。1900 年,俄国在我国开设的哈尔滨秋林公司,是我国境内的第一家百货商店。1907 年,光高公司在广州开业。1917 年先施公司、1918 年永安公司先后在上海开业。1955 年 9 月开业的北京市百货大楼,被称为“新中国第一店”,一度被誉为四大国营商店之一。

2. 百货商店的转型

从新中国成立到 20 世纪 80 年代末期,是我国百货商店的黄金时期。然而,好景不长,1995 年以来,由于新业态的崛起,外资零售企业的进入,百货商店在经营中也逐渐暴露出自身的诸多弱点,其经营状况与从前不可同日而语。1996 年,在我国 212 家大型百货商店中,有 199 家的利润出现了有史以来的负增长;2000 年以后,我国传统百货商店更是举步维艰,难以为继。与此同时,世界各国的百货商店关门转型也屡见不鲜。

在这种背景下,世界各国的很多传统的百货商店进行了转型和改革,确定了自己的差别化竞争战略,重新在市场上拥有立足之地。具体做法包括以下几点:

(1) 专业化经营。例如,以西尔斯、彭尼为代表的传统百货商店开始转型。具体的做法是先减后加,即减少单体店的营业面积,减少经营品种,重点经营某一大类具有经营优势的商品,如西尔斯突出五金工具,彭尼突出服装。

(2) 突出个性。传统百货商店确定了差别化的竞争策略,形成自己的特色。例如,英国的马狮百货成为自有品牌百货公司;2003 年 1 月 1 日,长沙春天百货的个性化主题商店开张,它定位于时尚、休闲、动感,锁定中青年消费者,走“精而专”路线。

(3) 实现规模化发展。传统百货商店实行多店铺、连锁化发展,突出规模优势,以与规模化发展的新型业态相抗衡。规模化正是现代百货商店生存和发展的途径。目前,西尔斯在美国拥有 870 家百货连锁店,1 300 多家专卖店。王府井从 1996 年开始以王府井百货广州店开业为标志,迈开了从传统的单店发展向跨区域连锁经营的第一步。截至 2009 年末,王府井百货在全国已经拥有 22 家门店。

(4) 增值服务艺术。传统百货商店通过提高服务质量来提高商品的附加价值,赢得对服务和品质敏感的顾客。例如,燕莎友谊商场“不仅卖商品,更要卖文化、卖知识、卖艺术”,大连玉华商场首推“大厨房”,等等。

总之,每一种业态之所以成立,是因为其适应当时环境的需要,并且具有区别于其他业态的明显特征。百货商店是靠短缺经济、垄断政策在我国创造了几十年的辉煌。今天,面对多种业态的不断涌现,百货商店只有同社会经济环境的变化相适应,才能继续存在和发展。因此,如何变革图新、顺应时代发展潮流成为百货商店迫在眉睫的任务。



小案例

王府井不是一条街,而是连锁领跑者

20 世纪 50 年代初期,北京市政府相关部门作出了规定,要对北京市的商业进行发展,决定在王府井建立一个百货大楼。1955 年 9 月 25 日,位于王府井大街中心地段的百货大楼隆重开业,这是新中国历史上第一座由国家投资、中国人自行设计建造的大型百货商店,又称“新中国第一店”。据王府井百货内部人士介绍,百货大楼开业伊始,客流量每日最高达 16 万人,顾客蜂拥而至的后果是每天要清理出两箩筐顾客丢失的鞋子。在随后的一段时间里,百货大楼天天人满为患,不得不多次增加售货员。

进入 20 世纪 90 年代,王府井百货的营业额开始下降。此时,西单商业中心已经开始成形,燕莎、赛特等多家高档商城、购物中心纷纷在北京崛起,动摇了王府井的商业地位。与此同时,以沃尔玛、家乐福为代表的外资零售巨头先后进入我国并快速扩张,大卖场、专卖店等新兴业态以强劲势头切割市场份额。

面对如此情况,王府井百货实施了商业化新变革。1991年,经北京市政府批准,组建北京百货大楼集团;1993年,王府井百货实现了股份制改造;1994年,在上海证券交易所挂牌上市;1997年,王府井百货加盟北京控股有限公司,实现香港上市。资本市场上的收益为王府井百货提供了外部扩张的条件。1995年,王府井百货决定异地开店,连锁发展。

1996年,以王府井百货广州店开业为标志,王府井百货集团迈开了从传统的单店发展向跨区域连锁经营的第一步。2004年4月,王府井百货与日本伊藤洋华堂公司及其旗下的约克红丸公司,开办加强型食品超市——王府井洋华堂,标志着王府井百货开辟第二业态,在发展百货连锁的同时,寻求新的利润增长点的计划进入全面实施阶段。历经54年发展,王府井百货已经拥有22家门店,销售收入也超过百亿元,位列中国连锁百强第28位。

(二) 超级市场

超级市场(supermarket)是指采取自选销售方式,以销售生鲜食品、包装食品和向顾客提供日常必需品为主要目的,满足消费者日常生活必需品需求的零售业态。超级市场多数实行连锁经营的方式。

1. 超级市场业态特点

- (1) 采取自选销售方式,出入口分设,结算在出口处的收银机处统一进行。
- (2) 商品构成以购买频率高的商品为主,经营的商品以肉类、禽蛋、水果、水产品、冷冻食品、副食调料、粮油及其制品、奶及奶制品、熟食品以及日用必需品为主。
- (3) 营业时间每天在11个小时左右,可采取连锁经营方式,有一定的停车场地。
- (4) 选址在居民区、交通要道、商业区。
- (5) 商圈范围较窄,以居民为主要销售对象。
- (6) 商店营业面积在500平方米以上。

世界上第一家超级市场于1930年诞生在美国,由迈克尔·库仑在纽约牙买加皇后区创办。超级市场出现以后,一直处于不断变化与完善的过程中,经营商品由食品走向综合日用品,各国的超级市场除了具有本质的共同特征外,还有着各自鲜明的特点。但是,以大众为目标市场,实行低价销售的宗旨始终没有改变。

美国将超级市场分为自选商店和超级市场,主要以营业额为划分标准。20世纪50年代初,美国明确规定,凡是年营业额超过37.5万美元的自选食品杂货店才算超级市场。1963年提高为50万美元,1975年又提高为188万美元,进入80年代又提高为200万美元。西欧各国将超级市场分为特级市场、超级市场和次级市场。特级市场是销售面积超过2500平方米的零售商店,经营大量的食品和日用品,实行自选服务,并拥有顾客所使用的停车场;超级市场是实现自选服务的食品商店,销售面积为400~2500平方米,销售范围包括各类食品和少量日用品;次级市场是实行自选服务的商店,销售面积为120~400平方米,主要经营食品,也销售卫生用品和保健品。

2. 超级市场的构成

(1) 免费寄包处。由于超级市场以“无人售货,自助服务,现款自运”的特征,为便于顾客自选商品和防止商品失窃,超级市场的入口处往往备有免费存包处。

(2) 购物篮和手推车。为方便自运商品,顾客可将选购后的商品放入提篮或手推车内:若购的物品较少,往往取提篮一只;若购的物品较多,便可取手推车一辆。

(3) 自选货场。自选货场为超级市场的营业场所,里面陈列了应有尽有的各类生活必需品,尤其是包括生鲜食品在内的各类食品。这些商品多为小包装,上面标明商品原名称、价格、质量、成分、生产日期、厂家和使用方法等,以利于顾客在没有售货员的情况下,能做到自助服务。

(4) 鲜活商品冷风柜。强有力的生鲜食品供应是超级市场的重要特征,也是超级市场同自选食品店的重要区别之一。为了保持商品的鲜度和质量,超级市场对鲜活易腐商品多以冷风柜陈列。

(5) 讲究的商品陈列。整个超级市场的货物均以顾客自选为主,因此,商品的陈列方式必须简明、易懂,方便顾客挑选。

(6) 标准化包装的商品加工部。较大型的超级市场往往配有自身的商品加工厂,其好处包括:第一,能够切实保障自选货场所需的各类加工食品的供应;第二,为了适应消费需求的变化,能随时对食品加工规格、包装等方面进行调整,以达到供需一致。

(7) 供咨询的服务员与勤快的上货员。超级市场的重要特征是无人售货,当顾客有问题时,到咨询处询问服务员,所需的服务员数量显然要比售货员数量少得多。此外,顾客不断取走货架上的商品,上货员要及时取来商品进行补充,使货架上的商品始终保持丰满和新鲜。

(8) 备有电子结账机的出口处。顾客将手提篮中或手推车上的物品自运到出口处,刷卡或现金付款,电子结账机开出收款票据。电子结账机往往同超级市场的销售终端联网,超级市场管理人员通过销售终端及时掌握不同商品的销路状况、库存状况、盈亏状况。

超级市场是我国改革开放后从国外引进的新型的零售业经营业态。20多年来,超级市场不仅改变了城市消费者的消费理念,也在我国零售业的改革与发展中发挥了重要作用。超级市场开辟了自助售货的销售模式,代表了现代零售业先进的销售方式。超级市场引入先进的管理信息系统,代表了现代零售业的规模经济性和科学性,超级市场发展 to 一定阶段将成为很多制造商企业重要的零售渠道,发挥着商品流通的主导作用。



小案例

家乐福在我国成功的奥秘

家乐福是全球第二大零售商,总部在法国南部的一个小镇。家乐福于1995年进入我国后,采用国际先进的超市管理模式,致力于为社会各阶层提供价廉物美的商品和优质的服务,受到广大消费者的青睐和肯定,其“开心购物家乐福”、“一站式”购物等理念已经深入人心。截至2009年底,家乐福已成功地进入了中国的40多个城市,在北至哈尔滨、南至深圳、西至乌鲁木齐、东至上海的中国广袤土地上开设了157家大型超市,聘请了5万多名员工,在在华外资零售企业中处于领先地位。家乐福还向我国引进折扣店和冠军食品超市两种业态。其发展的成功之处主要有以下两点:

1. 战略发展上占了先机

家乐福在商业业态选择上是极为成功的,它用的是大型超市中的主力业态——大卖场(超大型综合超市)。这种业态比较新颖,商品价格相对便宜,品种又比较齐全,强调“一站式”购物,经营方式本土化。以门店为中心的管理体系能更好地为消费者提供合适的商品和服务。

2. 家乐福的运营策略

家乐福以家庭主妇为目标顾客。在光顾家乐福中国门店的消费者中有68%为女性。在内部装修上,家乐福相对舒适、漂亮,购物环境比较好。在不同品牌的商品选择上,家乐福充分利用“80/20法则”,即选取那些有市场开拓能力的少数品牌去实现多数的销售。家乐福采取敏感性商品超低价、非敏感性商品利润贡献价、自有品牌权变价、进口商品模糊价的策略。

(三) 专业店

专业店(special store)是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提供适当售后服务的零售业态。常见的有贵重品专业店、生活用品专业店、耐用品专业店等,还有一些规格型号要求严格的商品专业店,包括专营五金、电料、油漆、装饰材料、药品等的商店。专业店在我国已有漫长的历史,早期的鞋店、粮店、布店等店铺都具有专业店的特征。

随着时代的发展,专业店衍生出一些新的形式,有代表性的就是超级专业店(品类杀手)。它是指更具有规模优势、整体优势和系统优势的专业店,经营某类品种齐全的商品,而且价格相当低。其主要特点包括以下几点:

- (1) 经营的商品高度专业化。
- (2) 整体规模庞大,通常采用连锁经营的形式。
- (3) 高度专业化、个性化的服务。
- (4) 占有垄断地位的市场份额。
- (5) 越过中间商,直接与制造商合作的供销模式。



小案例

Toy“R”Us(玩具“反”斗城)

玩具“反”斗城于1948年在美国成立。截至2009年,它在全球33个国家和地区开设了1500多家分店。作为专业的玩具零售商店,玩具“反”斗城在店铺数量、发展规模与专业程度上均领先同行,并以其品种应有尽有、产品安全环保、提供互动式的购物体验与最低价格保证等,吸引了众多消费者。

2008年9月1日开业的玩具“反”斗城深圳益田假日广场店,总面积超过1200平方米,能够提供3500多种安全环保优质的产品。玩具“反”斗城不同于普通的玩具商店,它不仅销售玩具,还在销售一种“玩具文化”。互动式的购物体验,精彩的店内活动,给来店购物的人们带来与众不同的购物体验。

与普通商场的玩具销售区不同,玩具“反”斗城分为七个主题区,不同区有不同主题颜色,每个区都乐趣无穷。例如,有专门售卖玩具车和模型的适合男孩的“反斗一族及车天车地”区、拥有全城最齐全学习玩具的“益智玩具”区、让女孩梦想成真的“女孩至爱”区、尽享户外活动乐趣的“户外活动”区。值得一提的是,这里的“宝宝反斗城”可提供最齐全的婴儿用品和早教玩具等,让不少新妈妈们省心不少。此外,每个区都有经验丰富的导购员,为顾客讲解玩具知识并帮助他们挑选最适合的玩具。

玩具“反”斗城深圳益田假日广场店内,消费者可以看到最潮流的国际知名玩具品牌,如孩之宝、美泰、乐高和万代等,店内更有超过一半的产品为玩具“反”斗城的自有品牌,在玩具“反”斗城独家发售。

(四) 专卖店

专卖店(exclusive shop)指专门经营或授权经营制造商品牌和中间商品牌的零售业态。专卖店可以说是所有业态中,对制造商品牌依赖最强的一种业态。其除具备一般专业店特点外,还有专卖店自身的业态特点:

- (1) 采取定价销售和开架面售,可开展连锁经营。
- (2) 商品结构以制造商品牌为主,销售体现量少、质优、高毛利。
- (3) 注重品牌声誉,从业人员必须具备丰富的专业知识,并提供专业性知识服务。
- (4) 选址在繁华商业区、商店街、百货商店、购物中心内。
- (5) 商圈范围不定。
- (6) 营业面积根据经营商品的特点而定。
- (7) 目标顾客以中青年为主。商店的陈列、照明、包装、广告讲究。

近年来,受企业“做大做强品牌”需求的影响,出现了一种大型的专卖店——旗舰店。旗舰店作为专卖店的一种新的衍生形式,得到诸多大品牌的青睐。所谓旗舰,原意是一些国家的海军舰队司令、编队司令所驻的军舰,因舰上挂有司令旗,故称旗舰。旗舰店,顾名思义,就是企业在营销过程中设在某地最高级别的品牌形象展示店,所处地段极佳、客流量极大、销售极好,是代表某品牌或某大类商品的样板店。旗舰店的购物环境也必须具有特色并与其地位相匹配。为了打造时尚和个性化的品牌形象,旗舰店应该营造出充满人文情怀的购物环境,并在装修、规模、风格等方面都能十分强烈地吸引人们的视线,让顾客在不知不觉中领略了美,享受了美,使其在潜移默化中感受着品牌文化,进而体验一种全新的生活理念。此外,员工的素质和形象也与旗舰店的品牌形象密切相关。目前,诺基亚、苹果、耐克、国美、苏宁等大型企业在我国都建立了象征自身品牌形象的大型旗舰店。



小案例

苏宁和诺基亚的旗舰店

苏宁普通店的面积通常在4 000~6 000平方米,而长宁旗舰店的总面积达到了18 000平方米,是普通店的三倍多。长宁旗舰店店内由于面积较大,整体环境相对优于普通店,各品牌展台布局相对有序,通道比普通店宽近一倍,因此消费者在旗舰店购物,

不会因为人多通道窄而显得拥挤不堪,影响购物体验。同时,也是由于面积较大的原因,商品品类更多,除了普通店里销售的冰箱、洗衣机、数码产品、通信产品、空调、音响、电视、影碟机等,在苏宁电器的长宁旗舰店里,还可以买到按摩椅、家居用品及建材类商品,包括保温器皿、锅、水槽、水龙头、护眼灯等。而品牌也增多了,例如,小家电类商品有苏泊尔、红心、虎牌、九维、Zippo 等这些平时在苏宁普通零售店不常见的品牌。这些品牌都以专柜的形式展示自己的系列产品。

2007年10月26日,诺基亚(中国)公司正式宣布,其在中国开设的亚洲第二家、全球第七家旗舰店正式开业。新的旗舰店是香港之后的亚洲第二家旗舰店,也是诺基亚全球最大的旗舰店。诺基亚(中国)旗舰店将位于其中国零售体系的顶端,包括向诺基亚(中国)170家专卖店和超过40000家零售商店提供用户体验、销售模式等服务。同时,诺基亚的旗舰店将使用全球统一的标识,并提供包括对用户“一对一”的服务等。

(五) 便利店

1. 便利店的定义

便利店(convenience store)是开设在一个方便顾客购买的地点,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,满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。便利店在美国是作为超市的补充手段而产生的。便利店有一句口号:“Get what you forgot!”便利店的兴起缘于超市的大型化与郊外化,随着超市的选址越来越远离购物者的居住区,购物者需驾车前往;卖场面积巨大,品种繁多的商品消耗了购物者大量的时间和精力;结账时还要忍受“排长龙”等候之苦。以上种种使得那些想购买少量商品或满足即刻所需的购物者深感不便。于是人们需要一种能够满足便利性购买需求的小超市来填补空白。便利店的主要好处在于便利,它实际上就是就近开设的家庭经营的小杂货店的现代版。

2. 便利店业态的特点

(1) 以开架自选为主,结算在进口(或出口)处的收银机处统一进行,可采取连锁经营方式。

(2) 商品结构特点明显,有即时消费性、小容量、应急性等。

(3) 营业时间长,一般在16小时以上,甚至24小时,终年无休日。

(4) 选址在居民住宅区、主干线公路边以及车站、医院、娱乐场所、机关、团体、企事业单位所在地。

(5) 商圈范围窄小,一般设定在居民徒步购物5~7分钟到达范围内。

(6) 商店营业面积在100平方米左右,营业面积利用率高。

(7) 店堂明快、清洁,货架丰满。

(8) 目标顾客主要为居民、单身者、年轻人,80%的顾客为有目的地购买。

(9) 经营实行信息化,开展单品管理。

(10) 便利店的商品价格略高于一般零售业态的商品价格。

便利店最早起源于美国。1927年,美国得克萨斯州的南方公司创立了世界上第一家便利店。1946年,该店改名为7-Eleven。当时,它延长的营业时间是从早晨7点到晚上11点,故称7-Eleven商店。目前,这家便利店的营业时间已演变成24小时全天营业,而且每周7

天营业,但仍沿用“7-Eleven”这个名称。便利店在发展过程中逐渐衍生出两个分支,即传统型便利店与加油站型便利店,前者在日本、我国台湾省等亚洲地区得以发展成熟,后者则在欧美地区较为盛行。在过去 30 多年里,便利店的发展相当迅速,在日本和我国台湾省等地,便利店已经成为最具竞争力的零售业态。在我国,由于一些大城市的超级市场竞争激烈,便利店发展条件已趋成熟,发展前景十分诱人。便利店是继超级市场之后的又一个新生的主力业态,原因如下:

(1) 人们生活节奏越来越快,空闲时间越来越少,便利店能使消费者快速完成购买行为,无须找遍整个大商店购物,也无须排长队等候结账。购买一半以上的商品只需要花费至多 30 分钟的时间。

(2) 便利店紧邻住宅区,配合越来越多的各种便民服务措施,较好地适应了现代人生活方式的变化,成为人们生活中必不可少的服务设施。

(3) 国内大量小型杂货店、夫妻店经营规模小,商品质量无保证,经营费用高,管理水平差,由连锁便利店来整合或取代已是大势所趋。

(4) 便利店投入成本低,投资见效快,发展空间大。在连锁经营的三种形式(直营连锁、自愿连锁、特许连锁)中,以特许经营形式来发展连锁具有其他连锁形式无法比拟的优越性。

(5) 便利店拥有便利的购物地点和强大的配送能力,正好可以解决电子商务的物流问题,这一优势会成为其未来新的利润增长点,使得便利店具有广阔的发展前景。



小案例

“快客”便利

不经意间,上海街头几家中石化加油站里,多了几个闪亮的橱窗,“快客”便利店悄悄地开始占领这个日益兴盛的市场,为路过的司机提供快捷、方便、时尚、温馨的服务。上海联华“快客”便利有限公司收到中石化北京总部复函,同意与联华“快客”合作,先在中石化上海石油分公司加油站开设便利店试点,再在华东或其他地区逐步推开。至此,两大不同业态的连锁巨头正式强强联姻。事实上,在国外,加油站连锁商业本身已发展为一个成熟的产业。一些发达国家在建设加油站的同时,往往将快餐、咖啡厅、零售商店等设施一并规划,多采取“加油站+便利店”模式。联华“快客”便利与中石化运用各自经营连锁组织的经验、声誉和品牌,强强联合,携手共舞,正是为了抢得这块市场的先机,为今后的“双赢”奠定基础。双方的互动对接,酝酿着一场更适应现代大都市市场需求的“大变身”。

3. 便利店与超级市场的区别

在我国,便利店几乎是与超级市场一起发展的,国际便利巨头 7-Eleven 公司与沃尔玛、家乐福等外资企业同步进入中国。便利店与超级市场两者的区别在于:

(1) 规模不同。便利店的经营规模要比超市小得多。

(2) 经营商品构成不同。超级市场以食品、百货、杂货为主,品种较齐全;便利店经营品种少,主要经营汽油、烟草产品、啤酒、白酒、软饮料、半成品等日常必需品。

(3) 光顾顾客不同。便利店主要是单身汉、上班族、过往的顾客;超级市场的顾客则主要是家庭主妇。

(4) 价格不同。便利店非低价格经营,以方便取胜,商品价格要比超级市场高。

(六) 仓储式商场

1. 仓储式商场的定义

仓储式商场(warehouse store)是由仓库和商场合二为一,主要设在城乡结合部,装修简朴,价格低廉,服务有限,并实行会员制销售的一种零售业态。仓储式商场是在大型综合超市经营的商品的基础上,筛选大众化实用品销售,并实行储销一体,以提供有限服务和低价格商品为主要特征的,采取自选方式销售的零售业态。我国又称之为仓储式商场或货仓式商场。在日本和我国港台地区常提的量贩店,即批量贩卖的商店,也属于此业态。

世界上第一家仓储式商场万客隆(Macro)于1968年出现于荷兰,1976年美国人所罗门·普尔斯(Soloman Price)借鉴荷兰万客隆的经验,在圣地亚哥兴办了第一家仓储式商场——普尔斯仓储俱乐部(Price Club)。我国首家仓储式商场广客隆于1993年诞生于广州,随后引发了一段兴建“客隆”的热潮,短短几年内,仓储式商场成为我国零售业发展的新景观,在全国称为“×客隆”的不下百家,如北京的京客隆、上海的汇客隆、西安的西客隆等,但真正名副其实的寥寥无几。因此,从1996年开始,一些在国际上享有盛誉的跨国零售巨头均以仓储式商场抢滩中国市场,诸多国内的“客隆”、“购物俱乐部”、“平价商场”开始走向倒闭或被迫进行业态的调整和转型。

2. 仓储式商场的特点

- (1) 仓店合一,内部装修简朴。
- (2) 采用批零兼营,开放式自选售货方式。
- (3) 卖场规模大,面积一般在1万平方米左右,有的更大。
- (4) 实行会员制,顾客只有凭营业执照或法人证明才能办理会员卡。
- (5) 低价销售。
- (6) 规模效益。
- (7) 采用现购自运的方式销售,一般配有大型停车场。

美国著名市场营销学专家菲利普·科特勒在《营销学原理》一书中谈到:“仓储俱乐部销售有限的有品牌的杂货、家电、服装和其他各式各样的产品,以很大的折扣卖给每年付25~50美元会费的会员……这些俱乐部以庞大而低费用的类似仓库的设备来营运,且提供的服务很简单。通常,店里冬天时凉风习习,而在夏天却闷热不堪。顾客必须亲自搬运家具、笨重的家电和其他大件物品至结账口。这样的俱乐部不送货上门,也不接受信用卡,但它们确实提供了很低廉的价格,通常低于超级市场和折扣商店20%~40%。”



资料卡

世界最大的仓储型超市——麦德龙

德国麦德龙(Metro)是世界上最大的经营仓储型业态的国际商业连锁集团,这种商业形态可以做到低成本营运。其特点主要表现在以下几点:

1. 准确的市场定位,极具竞争力的价格

这家仓储式会员制商场在我国开设的门店,都实行了准确的市场定位,即在目标顾客的选择上,都是以小商店、小酒店等小型商业和服务型企业为主,也以企事业单位为目标顾客。在准确的市场定位的基础上,它们用会员制这种顾客制度把目标顾客锁定,进行长期、稳定和深入的交易。为了稳定和保持这些顾客,麦德龙和万客隆的会员制都采取了排他性的准入制度,非会员和无卡顾客不能进入,以保证会员顾客的利益。

2. “双C”销售体制

仓储式会员店实际上是以零售的方式来从事批发业务。但由于实行了“双C”销售体制(即付现金和商品自运),顾客购物付现金,这样就没有批发商店要给顾客提供资金账期的问题,顾客购物后自己将商品运回去,也没有批发商店要向客户送货的问题,这样就大大降低了营运成本。

3. 不设配送中心

所有商品都由制造商和供货商直接送到各个店铺。麦德龙的订货采购系统已经通过规范、科学、高效的运作,把制造商和供货商的运输系统组合成为它服务的社会化配送系统。这不仅大大降低了企业的投资和实现了低成本营运,也说明了这种组织技术是它们的核心技术之一。

4. 买断式的经销制度

在与制造商和供货商的交易方式上,麦德龙一般采取买断式的经销制,且对供货方付款规范。这种用承担商品经营风险、不退货的采购制度,大大降低了进货成本,使其具有很强的价格竞争优势。可见,零售业的发展总是低成本的业态取代高成本的业态而成为商业的主力。

目前,在我国经营较为成功的仓储式商场有麦德龙、万客隆、山姆俱乐部等。它们之所以成功,是因为它们坚持自己的目标市场定位,从各个方面降低经营费用,加上精细的管理,才在零售市场中占有一席之地。但是,2007年12月,率先在国内实行仓储式商场模式的万客隆的外方股东荷兰SHV集团将所持的49%的股份转让给韩国乐天。随后,万客隆大股东中贸联置业也在北京产权交易所挂牌转让所持有的万客隆超市51%的股份。2008年1月23日,随着韩国乐天收购万客隆中国剩余51%的股份,仓储式商场的模式在中国的发展又一次遭遇了沉重的打击。其实,正是由于国内许多经营者没有明白什么是真正的仓储式商场,不但没有采取会员制经营,也没有从降低经营费用入手,从而创建了不是仓储式商场的“仓储式商场”,最终在竞争中失去了自己独有的竞争优势。

(七) 购物中心

购物中心(shopping mall)是指由开发商统一规划、建设和管理的商业设施,拥有大型核心店、多样化商业街和停车场,能满足消费者的购买需求与日常生活活动的商业场所。购物中心给人们带来的惊喜是,无须四处奔波就能买到购物清单上的所有商品。在一个屋檐下,各类商品应有尽有,吃喝玩乐一应俱全。孩子可以在让人眼花缭乱的儿童乐园中玩耍,停车场里还有汽车电影院。人们在其中消磨一整天也不会觉得乏味,大型购物中心成就了“一站式”购物休闲文化,并催生了庞大的休闲群体。

购物中心产生于 20 世纪初,五六十年代在美国等发达国家盛行。一般认为 20 世纪 20 年代出现在美国密苏里州堪萨斯市的“乡村俱乐部广场”是购物中心的开端。购物中心带来了一种新的生活方式,相信未来它必然会迎来大的发展时期。

1. 购物中心的特点

购物中心的特点包括以下几个:

- (1) 规模大,面积通常在 10 万平方米以上。
- (2) 它是一组零售商店以及有关的商业设施的群体组合。
- (3) 组成商业群体的各个单体商店所提供的商品和服务大多属选购品性质。
- (4) 各单体商家自己经营商品,它们可以形成独特的经营风格,可以突出自己的商品品牌。
- (5) 它往往位于城市交通、文化、物流、人流的中心,容易成为商业、金融、信息的交汇点。
- (6) 它实行的是“分散经营,统一管理”的模式。

2. 购物中心的分类

购物中心是现代商业的进步,是经济发展的产物。按开发商背景及购物中心经营管理的模式(包括自营的比例)不同,购物中心主要分为以下几类:

(1) 物业型购物中心。物业型购物中心的所有者一般不进行零售经营,而是将场地出租给专业零售商,委托专业管理公司进行管理,实行所有者、管理者与经营者的分离。优势互补,既可保证和提高管理水平,又可使购物中心以一个统一的社会形象面对消费者。同时,由于购物中心内的各零售商分别经营自己的产品,可以充分展示自己独特的品牌形象和经营风格。这种购物场所的组织 and 构造形式,包含着一种促销思想,即要让消费者在购物场所尽可能停留较长时间。物业型购物中心的特点是:面积比购物广场大许多,一般在 15 万~30 万平方米,业态业种的复合度高度齐全,一般为全业态经营。

物业型购物中心在我国香港、新加坡等地发展得很快。如香港九龙仓投资的上海时代广场、北京时代广场,香港和记黄埔投资的上海梅龙镇广场、北京东方广场,香港嘉里投资的上海嘉里不夜城、北京国贸中心。

(2) 百货公司型购物中心。百货公司型购物中心由大型连锁百货公司发展或扩建而成,面积一般在 10 万~15 万平方米。由于面积还不够大,故其定位也还必须突出某一目标顾客群体;入驻的业种一般很齐备,但业态的复合度还不够;通常定位于高端市场,以自己的百货公司为主。虽然百货公司自身的超市一般也很大、很有特色,但一般没有引入大卖场、家具城等业态,仍称不上真正的购物中心。但随着百货公司型购物中心不断扩建及兴建 2 馆/别馆等,不同业态也正被引入百货公司型购物中心内,迈向真正的购物中心。如我国台湾省的新光三越百货台南新店,面积达 16 万平方米,引进了几乎所有的业态,已经称得上真正的购物中心了。百货公司型购物中心比纯物业型购物中心有一定的优越性。这具体体现在:百货公司由于信誉佳,客户关系多,营销促销管理水平高,故招租招商较容易,且业绩一般也较佳。其代表有北京庄胜崇光 SOGO 百货、上海第一八佰伴商厦、武汉广场等。

(3) 专业连锁购物中心。连锁购物中心是由专业连锁购物中心集团开发并经营,自营

比例较高(自营百货公司、超市、影城、美食城等,占经营项目的50%~70%),业态业种的复合度极度齐备,商品组合的宽度最宽、深度最深,定位于家庭(全家/全客层),能满足消费者的“一站式”购物消费和“一站式”文化、娱乐、休闲、餐饮享受的特大型购物中心。专业连锁购物中心可解决购物中心的招租难题,可迅速实现购物中心的全面开业,且管理促销的力度和号召力比普通购物中心高许多。对于我国而言,由于国内的商品的品种和品牌只有国外的30%左右,购物中心的招租就更难,所以专业连锁购物中心是一种值得推广的购物中心经营模式。如泰国正大集团的The Mall集团(自营易初莲花超市)、马来西亚金狮集团旗下之百盛购物中心(自营百盛百货公司和超市)。



资料卡

金源时代购物中心和迪拜购物中心

2004年10月24日,金源时代购物中心在北京亮相,它以55万平方米的营业面积,一跃成为世界商业地产中的“巨无霸”。在金源时代购物中心,不仅有燕莎友谊商城、贵友百货这样的知名百货商店和居然之家这样的专业家居商店,还有超市、美食街、电影院、洗衣店、图片社、美容美发、健身中心、商务中心、银行、汽车交易市场等55个服务项目,1200多个专卖品牌。小到几元钱的生活用品,大到数百万元的奢侈品,囊括了30万种以上的商品。

迪拜购物中心于2008年11月4日开业,占地面积112.4万平方米,是当今全球最大的购物中心,拥有各种时尚和休闲场所。全面投入运营时,该购物中心拥有1200多家店面。这个综合性零售中心包括两个核心百货商店——Galeries Lafayette和Bloomingdale's,220家黄金珠宝店,160家餐饮店,1个超市以及1个有机食品市场,可完全伸缩吸纳室内外全景的带顶棚园林式建筑。

(八) 折扣商店

折扣商店(discount store)也称折扣店,是以销售自有品牌和周转快的商品为主,限定销售品种,并以有限的经营面积、有限的服务和低廉的经营成本,以向消费者提供物有所值的商品为主要目的的零售业态。折扣店商品价格比正价都低很多,能够吸引对价格比较敏感的消费。

折扣店的特征包括以下几点:

- (1) 一般选择在交通便利离居民区近的地方。
- (2) 经营面积一般在300~1000平方米。
- (3) 经营品种在800~1000种之间,大的折扣店最多也不超过2000种。
- (4) 主要经营以满足消费者基本需求的食品、日化产品、纺织品、小百货商品等。
- (5) 折扣店的自有品牌商品一般在50%以上,有的甚至达到90%。

在欧美发达国家,百货、超市、折扣店、大型专业店四分天下。品牌折扣商品在欧美国家已达到顾客每年购物总额的1/3。近年来,这一业态在东南亚地区更是来势凶猛,大有潮流盛行之势。在近年美国商业企业排行榜中,前五位中有三家的主要业态是折扣商店,如长年占据榜首位置的沃尔玛,最早就是从一个折扣店起家,现在来自折扣店的收入仍占据其年总销售额的50%左右。

折扣店业态中,服装品牌折扣店占主要地位,这种在国外称为 outlets 的业态最早出现在美国。当时,一些美国的服装厂把自家的库存、下架服装放在门口的零售商店销售,久而久之各品牌的折扣产品集中在一起销售,使爱品牌又图便宜的消费者蜂拥而至。从此,专门经销品牌过季商品、下架商品、断码商品以及出口“甩单”商品的商店称为 outlets。其经营特点是:知名品牌云集,品质上乘,一般以原价 1~5 折的超低价格出售,真正体现物美价廉,深受各阶层消费人群喜爱,如享誉业界的夺宝奇兵品牌服饰折扣店(Topkeeping Outlets)。近年来遍布我国大街小巷的两元、五元、八元折扣店,也是典型的折扣店业态。



资料卡

名品折扣店难寻低价大牌

如果说“找名牌,享实惠”是 outlets 的初衷,那么现在这一光环正在褪色。在北京的燕莎奥特莱斯、上品折扣、丰联 365 折扣广场、爱家奥特莱斯等多家名品折扣店,其中的“名品”其实非常有限。除燕莎奥特莱斯外,绝大多数名品折扣店充斥的都是其他百货商店与购物中心里非常普及的大众品牌以及一些毫不知名的品牌,“名”上的竞争已经棋输一盘。

即使是在口碑颇好的燕莎奥特莱斯,名品折扣货源稀缺的困难同样明显。虽然也有一些旧款、过季世界名品在这里以 3.8~6 折销售,如 Boss、Prada、Dior、Gucci 等,但在部分区域特别是在卖场二层,已经大量渗入了韩国、广东、深圳、杭州以及京郊不太知名的服装品牌。

其实,国内很多折扣店只是借“outlets”这个概念开店,既不具备欧美国家“工厂直销店”大量而稳定的货源,也与“高端名品”的核心相去甚远,绝大多数的 outlets 只能算是特卖场而已。以较低的价格销售低档次的商品,这样的业态其实根本不配叫 outlets。

(九) 家居中心

家居中心(home center)是一种与建设、改善家庭居住环境有关的装饰、装修等用品,日用杂品,技术及服务为主的,采取自选方式销售的零售业态。随着我国消费者对家居环境的关注,家居中心这种业态在国内发展势头良好。来自瑞典的全球最大家居巨头宜家(Ikea),中国本土的居然之家、红星美凯龙等都属于家居中心业态的代表。

家居中心的特点包括以下几点:

- (1) 选址在城乡结合部、公路边、交通要道或消费者自有房产比率较高的地区。
- (2) 商品构成主要以房屋修缮和室内装修、装饰品、园艺品、宠物食品、室内外用品、洗涤剂及杂品等。
- (3) 作为经营策略,它发挥了廉价商店的低价销售和超级市场的开架自选销售等优势。
- (4) 它提供“一站式”购物和“一条龙”服务。
- (5) 可采取连锁经营方式。
- (6) 它拥有一定面积的停车场。

第二节 零售业态的演变

一、零售业态演变的理论

根据国际零售行业的一般规律,当人均 GDP 低于 1 000 美元时,百货商店是主力业态;当人均 GDP 超过 1 000 美元时,大型综合超市开始盛行并依据其强势扩张性质逐渐取代百货商店成为第一主力业态;随着人均 GDP 上升至 3 000 美元,大型综合超市由于渠道替代优势不断消失,其增速明显下降,此时各类专卖店、专业店、仓储店、折扣店及便利店等开始盛行。可见,零售业态的发展和变革有其自身遵循的一般规律性,国外有关零售业态演变的理论研究较为成熟,主要有以下理论:

1. “零售之轮”理论

“零售之轮”假说是由零售理论研究之父——哈佛大学教授马尔考姆·麦克奈尔(Malcolm McNair)提出。它是至今为止最为人们所熟知的解释零售业组织结构演变的一种理论。“零售之轮”理论可归结为:各种零售业态都是由价格诉求转为商品组合诉求,再转为服务内容诉求的反复运动过程。“零售之轮”理论解释了零售业态的循环过程。历史上,超级市场、折扣商店、仓储式商场等零售业态当初都以低毛利、低价格作为竞争手段而出现在市场上,之后随着成长需要,出现了逐步扩充各种商品组合或服务项目内容,并提高价格水准的现象。“零售之轮”理论主要用以说明新业态是如何进入市场,又如何向旧业态挑战的。“零售之轮”理论提出以后,许多人对其加以验证,发现了许多与此理论相符的实例,有很多业态的变迁与“零售之轮”假说相符。也正因为如此,“零售之轮”假说成为一个比较有说服力的解释零售业态变迁的理论模型。

但是,在美国、欧洲某些国家和我国等,都发生了一些用“零售之轮”理论无法解释的现象。例如,在发展中国家,超级市场和其他现代化商店主要是面向中高收入层,以高价格导入的;在日本,20 世纪前 30 年中,百货商店之间进行了激烈的价格竞争,便利店也不是以低价格加入的;另外,在美国,郊外购物中心也是以中高收入层为对象,以高价格开始的。

2. 零售手风琴理论

零售手风琴理论又称为“综合—专业—综合”循环理论。该理论认为,零售的发展和演进像演奏手风琴一样可由商品组合的从宽到窄,再从窄到宽的变化解释,即商品品种由综合化到专业化再到综合化的循环反复的过程。每次循环不是过去的重复,而是赋予其新的内涵,从而出现不同的零售业态,而商品组合的扩大或缩窄必然反映不同时期的市场需要与竞争格局的变化。

历史上,百货公司诞生前,城市商业以专业店占主导地位,商品组合窄而专,因而百货公司的大而全给人以全新感受;同样,食品领域在超市出现前,亦是由肉店、茶叶店、鱼店、面包店等小专业店组成。第二次世界大战后,在百货公司引领下发展起来的购物中心,容纳了大量专业店,结果是专业大型连锁公司又获得大发展,分割了百货公司的市场。近 10 年来,在这些专业店的基础上,发展起百货公司式的专业店,称“门类杀手”,它们经营的商品达万种

以上。美国零售业态的发展历程也是:杂货店(综合化)—专业店(专业化)—百货商店(综合化)—便利店(专业化)—购物中心(综合化)。

3. 商品攀升理论

商品攀升理论认为,当零售商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,超级市场原先主要经营日常生活用品,经过一段时间的发展,其经营的商品种类越来越多,又增加了服装、家用电器、书籍、鞋等商品。服装专卖店不仅经营服装,还兼营鞋、袜、皮带、包等商品。商品攀升的发生缘于以下原因:零售商希望增加销售规模,于是不断加进卖得快和毛利高的商品和服务,以抵达更广的目标市场,还可减少季节影响;消费者更多冲动购买,更热衷于一次购齐。此外,零售商原经营产品线的需求可能下降,使其不得不增加产品线宽度以稳定顾客基础。商品攀升原理说明了零售商增加其商品组合宽度的规律,即经营不同产品线的数量。

4. 业态变化过程理论

业态变化过程理论认为在新业态产生的契机中有环境因素,也有主体本身的因素。环境的因素多种多样,它包括消费者的收入水平、自由时间、不同性别在生活方面的差异、移动性、价值观、生活文化的变化,以及与零售活动相关的信息、交通、运输技术的变化以及与流通活动相关的法律法规的变化等。当原有业态不能迅速应对这些环境变化时,业态革新者便以此作为业态革新的契机。业态革新者以多种形式将原有的专有技术与新技术相结合,构造出新业态的经营模式。新业态出现后,随着对原有业态市场的侵蚀,不仅使原有业态,而且会使新业态的进化组合发生变化,具体包含以下过程:

(1) 原有业态的模仿:原有业态模仿新业态的部分零售组合。例如,为与超市抗衡,百货商店开发了郊外小型百货商店;为与便利店抗衡,超市延长了营业时间;为与郊外购物中心抗衡,重新开发商业街、完善停车场以及周围服务设施等。

(2) 强化原有业态竞争优势的核心基础:例如,为抗衡超市的发展,百货商店加强高级专业店的建设,强化店铺的服务。

(3) 多个原有业态之间零售组合的融合:原有业态的零售组合的综合化和一体化。例如,百货商店引进时装店作为店铺内部组织,设立时装专柜和时装特价专柜。

(4) 新业态之间的竞争:依赖于新业态零售组合的特征,在多个方面对新业态的零售组合进行修正。例如,超市开始提升店铺等级的过程,便利店在扩大备货和服务的同时降低价格,等等。

总之,新业态的反应和原有业态对新业态的反应,新业态对这些反应所作出的回应,这种相互行为过程正是业态变化过程的特征。业态的变化过程是伴随着环境的变化以及业态革新的冲击,在各种业态的激烈竞争中展开的动态过程。

5. 业态位置变动理论

零售业的各种业态的位置都具有其典型的位置特征,但随着对于市场环境的不断适应的变化,每个业态都会随着时间的推移改变其在市场中的位置,这称为业态位置的变动性。如百货商店,除了位于城市中心的主力店外,还有在郊外购物中心开设的新店。再如综合超市,既有中心城市的中心店,又有郊外独立选址的店铺。便利店也是如此,既有住宅区选址、市中心选址,也有道路旁选址等多样的选址。事实上,在现实中看到的各种业态个别店铺位

置的零乱分布也反映出这一特征。伴随其选址的不同,店铺的备货和服务以及价格都会发生相应的调整。例如,百货商店的备货,在发展初期仅限于特定品种,其后扩大到几乎所有的消费品,而近几年又逐渐缩小了备货范围。

二、零售业态的发展态势

零售业的业态发展一定有其自身的规律,不仅与消费者的购买力和需求水平有关,而且随着全球经济一体化和科技进步日益加速,零售业态的发展呈现多元化发展的态势。其发展的基本趋向大致表现在以下几个方面:

1. 主力业态凸显,多业态并存

主力业态是指在一定时期内占有市场份额大、发展迅速的业态。从单一企业角度看,这方面日益突出的是以连锁方式发展的超市业态,诸如国际上的沃尔玛、家乐福等超市连锁企业以及国内的百联集团,其所实现的销售额与利润额都是其他业态的企业所无法比拟的。如果从业态的整体发展上,国内外连锁超市的销售额增幅都是最高的,特别是我国,这几年来,超市始终保持在30%以上的增幅。与此同时,其他业态虽然受到超市迅速发展的市场挤压,但超市并未从根本上扼杀这些业态。究其原因,一方面在于零售企业的经营活动均受有限的商圈内各种因素的制约,即使是再有竞争力的业态也难以排除其他业态的存在,这是由于非主流业态或多或少地具有自身的竞争优势所决定的;另一方面,消费群体的分层化,偏好的多样性、消费行为的多元化特征都决定了企业不可能完全依附于某一种业态而生存。这可以从当今世界,作为最原始经营方式的杂货店依然遍布城乡市场而得到佐证。如果从连锁超市极具扩张力的原因看,它主要以低需求弹性的生活必需品为经营内容,通过大规模连锁经营实现低成本扩张,这也就决定了它难以完全取代其他业态而独霸天下。

2. 经营管理与技术手段的作用日益突出

传统的商业相对于其他生产行业而言,所应用的理论与技术水平是落后的。但是,随着买方市场的出现,市场竞争不断呈白热化状态。这就迫使商业特别是零售业态不断引进、发展新的管理理论,不断采用具有高科技含量的技术手段,以提高自身素质和企业的核心竞争力,从而使零售业高科技的特征日益突出。经营与管理理论的应用,大幅度提高了零售业的市场适应和拓展能力,改善了其内部资源的配置状况,而技术手段的日益现代化,为敏感发现市场变化,实现经营与管理的各项指标,提供了有力的支持。换言之,技术手段是将理论应用于实践,指导实践的中介手段。它有力地推动零售业态的实践深入,从而也为理论的进一步发展创造了有利条件。因此,在零售业中各企业纷纷引入与应用更为现代化的理论作为指导的基础上,谁能争胜于市场,技术手段是否先进、应用是否切合实际,就成为决定性因素。所以,从这个层面上讲,零售业态的竞争与发展已进入“技术决定率”的时代。在这个过程中,业态的变革与创新就成为必然的趋势。

3. 各种零售业态相互渗透与融合

早期各种零售业态的生存与发展,主要是基于其他业态的缺陷而发挥“扬我所长,击其所短”的作用。但随着实践的深入、竞争的加剧,各业态之间为避短,纷纷引入其他业态的优点,业态之间相互渗透与融合成为一大特点。例如,传统的百货商店过去都采用封闭式售货,使顾客自主选择权大受限制,而今开架售货已成为百货商店采用的基本经营方式。这种

从自选超市学习来的经验,不仅降低了百货商店的人工成本,也提高了消费者的购物积极性。反观超市业态,则对贵重商品和小件商品采用了柜台式售货的方式,这明显降低了商品的丢失率,也扩大了商品的经营范围。这种各取所长、相互渗透的做法在其他业态都可以明显地看到。各业态相互融合的趋势更为突出,现今超市引入专卖店(如药店、茶叶店、小吃快餐等)已成潮流,百货商店则更是如此,不仅有超市,还有餐饮、娱乐、健身等项目,俨然有购物中心的面貌。总之,这种相互学习、各取所长的变化,对于各零售业态提高市场竞争力、形成综合优势是必不可少的。

4. 通过商品结构调整形成商品经营特色的趋势明显

如今,百货商店传统经营的许多项目已退出百货商店的经营范围,如大家电、自行车等,而服装、服饰、鞋帽、箱包类商品已成为百货商店的主营商品和利润的增长点,使百货商店的传统含义发生了很大的变化。而超市也发生了相应的变化,诸如生鲜加强型超市、食品加强型超市,已成为超市经营重点发生根本性变化的标志。显然,各零售业态只有不断适应市场变化,相应调整商品结构,形成商品经营重点与特色,才能更好地吸引消费者。这实质上是各零售业态中的企业在市场中不断调整经营定位,更准确地与自己目标市场的需要相吻合的过程。

本章小结

零售业态是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同经营方式。我国零售业态的分类,是以零售企业的价格水平、商品结构、服务功能、选址策略、卖场规模、购物氛围和目标顾客之不同为尺度划分的。简而言之,这些条件上的差异或不同使零售企业呈现不同的经营类型。我国零售业态具体分为百货商店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储式商场、购物中心、折扣商店、家居中心九种类别。各种业态在经营过程中形成了各自独特的经营特征,由于我国零售环境的独特性,使得各种业态在我国的发展呈现出不同于别国的特征。

零售业态的发展一定有其自身的规律。美国零售业的几位零售专家早就曾对零售组织变迁理论进行了分类与归纳,努力找出零售业态变化的理论。本章介绍了目前比较流行的几种理论,如“零售之轮”理论、零售手风琴理论、商品攀升理论、业态变化过程理论和业态位置变动理论。零售业的发展不仅与消费者的购买力和需求水平有关,而且随着全球经济一体化和科技进步日益加速,零售业态的发展呈现多元化发展的态势,但其发展总是又脱离不了一些必然的规律。

复习思考题

1. 什么是业态? 零售业态是由哪些因素所决定的?
2. 零售业态主要有哪些?
3. 超级市场为什么在中国具有良好的发展前景? 传统的菜市场将来会被哪种超级市场所取代?
4. 仓储式商场有什么特点? 试分析仓储式商场会员制的利弊。
5. 购物中心的经营和其他业态相比有什么特殊性?

▶ 案例分析

解析英国玛莎百货

一、玛莎百货·数字

“600”:玛莎百货商店在英国国内开设了 600 家分店,遍布英国国内各个城市和地区。

“408.285”:玛莎百货商店目前在全球 40 个国家和地区共开设了 285 家分店,并且玛莎百货计划继续扩大其国际业务范围。

“15 793”:目前,在全世界范围内,玛莎百货面积最大的旗舰店位于英国伦敦的牛津街,经营面积为 15 793 平方米。

“108.7.129”:玛莎百货于 2008 年 5 月公布的 2007—2008 年财报显示,在该财年其税前利润超过 10 亿英镑,其中,国际业务销售额达到 7.129 亿英镑。

英国玛莎百货从创立至今已经有 100 多年的历史,与在 2008 年圣诞节前宣布破产的伍尔沃斯百货商店相比,同为百年老店的玛莎百货至今仍然保持着稳定的销售业绩。综观其百余年的发展历程,会发现玛莎百货一直都在不断创新,并且多次引发百货业的革命性变化。

二、与制造商建立直接联系

这是玛莎百货在 20 世纪 20 年代便开始推行的举措,这也为其初期的快速发展壮大奠定了基础。

第一,直接与制造商进行接触,就减少了商店进货的中间环节,这样一来就能够节省进货过程中的成本;第二,当制造商直接对自己负责的时候,产品的质量也就得到了最大限度的保障;第三,由于在制造环节上具备足够的可控性,因此玛莎百货可针对消费者的需求变化进行快速反应,第一时间抢占市场空白,增加营业范围和营业额。

三、大力发展自有品牌

所谓自有品牌产品,也称专有商标产品,是指零售企业通过收集、整理和分析消费者对某类商品需求特性的信息,提出新产品在功能、价格和造型等方面的开发设计要求,进而选择合适的生产企业进行开发生产,最终再由零售企业使用自己的商标对新产品注册并在本企业内销售的产品。

低廉的价格、较高的利润,使自有品牌产品得到了零售商和消费者的普遍欢迎,并在全球零售市场迅速崛起。据一项民意调查显示,目前,自有品牌产品在欧美最受长者、在职妇女、低收入人士、家庭成员较多者以及学历较低的消费者青睐,自有品牌产品已占各超市销售总额的 45% 左右。

目前,玛莎百货经营的商品 80% 都使用其在 1928 年创立的“圣米高”牌,该品牌也可以算是目前世界上最大的“没有工厂的制造商”。虽然生产圣米高的厂商多达 800 余家,但玛莎百货却从未在其中持有任何股份。该公司只是向制造商提出原材料、生产工艺和品质等方面的要求,同时还向制造商提供技术支援和管理咨询等。由于制造商无须投入专门资金发展或推广品牌,所以可以降低供货价格,而零售商则因进货价较低,又可以降低商品售价,从而大幅增加销售量。据业内人士估计,自有品牌商品的价格一般比制造商品品牌低 15% 以上,而利润率却能高达 30%。除了圣米高,玛莎百货还经营着多个自有服装品牌,包括 Limited Collection、Autograph HE 和 Per Una。

四、人性化服务和社会责任感

从玛莎百货公司的发展历程中不难发现,其一直以来针对顾客的服务都是十分用心的,包括在店内开设咖啡屋为顾客提供物美价廉的餐饮——这项服务至今都还被众多消费者所喜爱。在商品陈列方面,玛莎百货不断尝试新型陈列方式,并随着来店顾客的构成变化调整商品摆设位置,让顾客接触到商品,心里得到满足。而在直接服务上,玛莎百货要求销售专员必须具有较高的品牌意识,为所有顾客提供贵宾级的服务,包括为顾客提供专业而客观的意见等。同时,玛莎百货对一部分顾客群实行会员制,玛莎百货的销售专员会及时以电话的形式向他们通报新品的上市,顾客记录本上会有顾客多方面的资料,包括生日、服装号码、特殊偏好、结算账户等,同时,每月会寄明信片 and 信函给那些高级顾客群,征求他们的最新意见。

而作为一家企业,玛莎百货公司同样具备着非常强的社会责任感,从1953年推行节约企业办公用纸,到1959年成为最早在店内实行禁烟管理的百货商店,及至近几年关注全球生态环境,推行生态环保运营,玛莎百货在树立自身良好形象的同时,也收获了顾客的信赖。

五、紧跟潮流,相时而动

玛莎百货在100多年的经营历史中,对于产品的构成一直是随着顾客的需求而不断改进的,无论是服装款式还是食品种类,顾客需要哪些商品,玛莎百货商店的柜台上都能及时出现。另外,在对包括网络营销在内的新型销售模式的探索上,玛莎百货也一直走在前面,这样就能够保证企业在市场变化过程中不被时代所淘汰。

自从2008年全球金融危机爆发以来,玛莎百货和许多企业一样在经营上遇到了一些困难,因此在2009年年初宣布关闭旗下27家店面,裁员近千人。但尽管如此,2008年才正式进入我国内地市场的玛莎百货负责人仍然表示,不但不会关闭其设在上海的分店,而且还会逐步加大在我国市场的投入——玛莎百货已经明确地意识到,在这一轮经济危机当中,我国内地市场将成为全球商业巨鳄激烈争夺的最后一块阵地。

问题

1. 玛莎百货的成功之处在哪里?
2. 玛莎百货的成功经营给我国百货业的发展提供了哪些可借鉴之处?

第三章 零售环境与战略选择

学习目标

(一) 知识目标

- 掌握零售企业外部环境和行业结构的分析方法；
- 了解零售行业的消费者的购买行为；
- 掌握零售企业的一般竞争战略。

(二) 技能目标

- 可以识别零售企业外部环境的变化对企业的经营产生的影响；
- 可以结合实际分析零售企业制定的一般竞争战略。

任何零售企业的经营活动,都是在市场中进行的,市场环境的变化会影响零售企业的战略选择,从而会产生不同的竞争策略。零售企业与环境之间存在着密切的联系。一方面,环境是零售企业赖以生存的基础。零售企业经营的一切要素都要从外部环境中获取,如人员、商品、资金、技术、信息等,没有这些要素,企业就无法进行经营活动。另一方面,零售企业销售的商品也必须通过外部市场进行销售,没有市场,企业销售的商品就无法得到社会承认,企业也就无法生存和发展。但是,环境能给企业带来机遇,也会造成威胁。问题在于零售企业如何去认识环境、把握机遇、避开威胁,从而培养自己独特的竞争优势,零售企业必须主动去适应环境,才能在市场竞争中求得生存和发展。

第一节 影响零售业发展的环境分析

一、宏观环境分析

市场环境是现代零售商制定经营策略的基础和前提,环境的变化会影响零售业的竞争结构。近几年来,我国的零售业经营环境发生了深刻变化。如何把握不断变化的市场环境,培育自身的竞争优势,对现代零售商的经营来说十分重要。影响零售企业的外部环境因素可以概括为四类:政治法律环境、经济环境、社会文化环境和技术环境。

1. 政治法律环境

零售企业制定的经营行为必须考虑国家的政治、法律环境因素,它们具有政策的宏观导向性。政治法律环境是由国家的政治体制、政府的经济政策、政治局势、法律法规等因素构

成的。不论哪个国家,政府都要通过政治和法律手段对社会经济进行规范和干预。从世界范围来看,各国政府对社会经济的干预不仅范围越来越广,而且程度也越来越深。

各国对零售业的干预大致有两个层次:一是通过法律法规对零售业的干预,有关反垄断或不正当竞争的法律就属于这一层次的干预;二是通过专门的经济政策对零售业的干预。有些国家对零售业的干预力度相当大,如大型零售商店的开设、有奖销售、邮寄销售等都有详细规定。随着我国市场经济的发展,单纯依靠政治力量影响零售企业定价的行为越来越少,一般都是通过宏观经济政策间接影响零售企业的经营。例如,国内许多地方政府对沃尔玛、家乐福等国外零售商的进入积极争取,提供便利,协助国外零售商在本地大开分店。

此外,国家对零售企业价格决策方面影响也颇多。法律因素对零售企业定价决策的影响主要表现为通过制定和颁布一系列价格法律法规,强制零售企业及有关社会成员执行,如消费者权益保护法、公司法、广告法、价格法、反不正当竞争法等,这是政府强制性干预零售企业价格决策的一种手段,也是零售企业定价决策的法律准绳。例如,一些与居民日常生活息息相关的产品价格控制较严格,如粮食、盐等日常必需品。另外,在突发事件下,如 SARS 期间,政府对消毒用品进行限价。目前,政府对零售业的行政管理日益放松,而逐渐向法律管制过渡,其重要标志是有关规制流通业的法律日益增多。因此,可以预言,国家对零售业的法律规制也将越来越多,且越来越严。这就要求我国的零售商无论在本国经营还是在国际市场上经营,必须时刻注意所面对的政治法律环境及其变化趋势。

2. 经济环境

经济环境是由经济增长、利率、产业结构、就业水平、国民收入及其分配、通货膨胀等因素构成的。社会经济发展的总体状况和区域内经济发展形势对零售企业的市场营销活动均有重要影响,具体表现在以下几个方面:

(1) 国民收入和经济增长水平会直接或间接影响零售企业的经营策略。如零售企业在开拓农村市场和大都市市场时,产品的价格策略应有较大差异,农村市场以物美价廉策略为主导,大都市市场则以品牌定价策略为主导。同时,收入水平的低增长或负增长虽然从总体上不利于零售业的经营,然而,却可能更有利于那些“低价,大众化”零售业态的经营。

(2) 就业水平也会影响零售业的经营。一方面,由于就业机会减少,收入水平降低,降低了消费者的购买能力,进而不利于零售业的经营;另一方面,由于社会面临着巨大的就业压力,从而促使政府更希望通过扶持零售业的发展来吸纳更多的劳动力就业,进而有利于零售业的发展。

(3) 利率水平决定零售业产品的需求,还影响零售企业的筹资和扩张能力。通货膨胀破坏经济稳定,使货币贬值,大大影响人们的实际购买能力和价格的稳定性,是零售业的一种威胁力量。

3. 社会文化环境

人们赖以成长和生活的社会形成了人们的基本信仰、价值观念和生活准则。零售企业在各地开展零售活动,必然会涉及不同的文化背景和生活方式。了解消费者的这些生活方式,有利于零售商针对自己的目标顾客制定相应的零售策略。社会文化环境包括人口总量、年龄分布、地理分布、家庭组成、性别结构、教育水平、宗教信仰、价值观念、消费习俗、购买习

惯等。这些因素的变化对所有产品、服务市场和消费者都会产生重大的影响。

我国是世界第一人口大国,随着我国经济的迅速增长,国内零售市场容量迅速扩大。我国目前已成为全世界最具增长潜力的市场之一,也因此成为国外零售集团眼中“诱人的蛋糕”。随着对外交往的增加,人们的消费观念、生活方式发生了深刻变化,追求品牌、学会享受、讲究档次、注重氛围等所有这些变化,对我国的零售业产生了不小的影响。因此,零售商对于消费者特性的调查十分重要,消费者的教育水平、薪资、家庭观念、购物经验、使用的交通方式、消费金额等要素都会大大影响消费者的购买行为,这些都是零售商经营过程中必须关注的问题。

4. 技术环境

科技进步是兴商富商、提升流通领域整体竞争力的源泉。它不仅体现了一种新的零售技术在商业交易中的运用,同时也促使商业发生彻底的革命。20世纪50年代末,当第一颗人造卫星上天的时候,现代通信技术还没得到全世界商业的关注。而70年代沃尔玛就率先使用了卫星通信系统;2000年,沃尔玛又投资90亿美元开始实施“互联网统一标准平台”的建设。凭借先发优势、科技实力,沃尔玛的店铺冲出阿肯色州,遍及美国,走向世界。由此可见,与其说沃尔玛是零售企业,不如说是科技企业。依靠强大的信息系统,沃尔玛总部的采购人员能够清楚地了解到哪怕全球最小的一个山姆店中一个货架上的牙刷还剩几个,从而合理、及时地调动库存和安排物流。而这种商品大规模合理流通的能力也正是一个大型连锁零售企业的核心竞争力所在。

技术进步为零售业的发展和创新发展创造了条件也提出了挑战。电子商务可以将有价值的信息迅速传递给消费者和厂商,并在网上同世界各地进行商品买卖与交易,这就大大地改善了商业竞争的环境,缩短商品周转时间,让有限的资源发挥最大的效益,对传统的店铺销售提出了挑战。随着网络商店的新兴购物方式的冲击,我国零售产业是否能够强大,很大程度上取决于我国零售巨头能否尽快面向网络环境,快速进入用信息流整合物流、资金流的CPFR智能化数字化管理建设阶段。对于零售业而言,应用信息技术必须有关键战略思考,这将是与国际流通巨头有效竞争的有力手段和捷径。



资料卡

RFID 打造“未来商店”

德国杜塞尔多夫附近的莱茵伯格有一家“未来商店”。在那里,很多新开发的理念和应用都被试验性地应用于该商场的运营管理、仓储管理以及销售流程。例如,消费者从货架上取下2瓶妮维雅保湿润肤露放在智能购物车里,车上的显示屏立刻就显示出购物车里的商品名为妮维雅保湿润肤露,数量为2,价格为21.99欧元;再放入1瓶玉兰油美白保湿霜,车上的显示屏便同步增加显示商品名为玉兰油美白保湿霜,数量为1,价格为59欧元,购物车内商品的总价格为80.99欧元。而当消费者从购物车里面拿走1瓶妮维雅保湿润肤露时,货品的数量和总价格也相应地发生了变化。

智能购物车是“未来商店”的采用RFID技术的设备之一。车上安装了RFID感应器,当贴有RFID标签的商品放入购物车时,车上的显示屏就会自动提醒顾客购买了哪些商品,并计算出价格。当顾客悠闲地完成购物之后,将推车推到感应门,推车内物品

的单价和总价格就会出现在感应门前的屏幕上。顾客无须排着长队结账,工作人员也无须满头大汗地拿着读卡器逐个商品地读价格。顾客自己刷完卡、结完账后,感应门就会放行。与此同时,“未来商店”的商品货架系统就会自动将出售商品的相关信息删除,库存系统自动作出补货提示,财务系统则添加营业收入。又譬如,在“未来商店”的百货商店里,装备有智能试衣间。智能试衣间不仅为顾客提供其所选服装的综合信息,顾客还能借助虚拟人物试穿所看中的服装,并通过手机将数码图片发送给自己的朋友,轻而易举地获知对方的建议。

“未来商店”计划长远的目标就是借助智能信息系统提高整个流程的效率,从产品的生产地到最后出售给消费者,满足顾客简便、舒适、有趣的购物需求。

二、行业竞争结构分析

我国零售行业已成为一个高度竞争性的行业。一方面,零售网点数量持续增长,单个企业规模的相对扩大和连锁经营迅速发展;另一方面,行业平均经营利润率逐步降低,歇业倒闭现象或被兼并收购现象已从小商店发展到较大规模的零售企业。行业竞争结构状态直接影响行业竞争程度和行业的获利性,这使得分析行业竞争环境至关重要。波特竞争模型是由哈佛商学院迈克尔·波特(Michael E. Porter)教授提出的,是分析行业竞争结构的最主要的工具之一。波特认为,企业的获利能力在很大程度上取决于企业所在行业的竞争强度,而竞争强度取决于市场上所存在的五种基本竞争力量,正是这些力量的联合强度影响和决定了企业在行业中的最终赢利能力;这五种竞争力量的强度因行业而异,并可随行业的发展而变化,如图 3-1 所示。

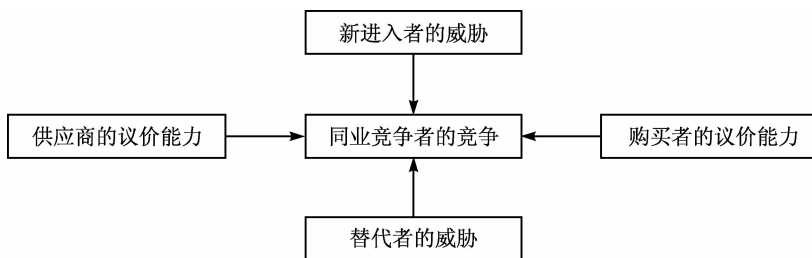


图 3-1 影响零售业竞争的五种力量分析

(一) 同业竞争者的竞争

我国的零售企业可以分为众多不同的业态,如百货商店、超级市场、仓储式商场、专卖店、专业店等。这些不同类型的零售企业不仅要与同类型企业竞争,还要与不同类型的企业竞争。同类型企业的竞争表现在,同一零售业态之间或相同经营风格之间零售商的直接竞争。这些零售商的店址越接近,竞争便越激烈;店铺风格越接近,竞争也越激烈。不同类型的企业的竞争也很激烈,如专业店和百货商店在同一品类商品上的直接竞争,便利店和超级市场之间的竞争,等等。正是这种不同业态之间的竞争催生了新型的零售业态。由于连锁组织的出现,零售企业通过开办连锁店发展为跨地区的经营,竞争也打破了原有经营范围的限制,使得零售商之间的竞争更加白热化。例如,国美与苏宁之间的竞争已到了令人咂舌的地

步。外资和合资企业进入我国零售业所引起的震动非常大,它们带来的新的经营观念、方法和管理模式也加剧了国内市场的竞争格局。

(二) 新进入者的威胁

一个行业的新进入者会给这个行业带来新的生产或经营能力,会改变这个行业原有的供求格局,并对行业内原有生产者或经营者形成威胁,迫使他们增加生产或经营成本,降低售价,从而降低赢利水平。新进入者对一个行业原有企业威胁的大小,主要取决于这个行业进入障碍的大小。进入障碍较大的行业原有企业受新进入者的威胁较小,因而享受稳定且高额利润的可能性较大。从本质上讲,零售业是一个进入障碍很低的行业。这是由零售业规模经济不大、产品同一性、投资要求相对较小、转移成本不大、没有或少有政策保护等特点决定的。进入障碍低直接导致两个后果,即零售业是一个不能获得持续高额利润的行业和零售企业总是面临着较大新进入者的威胁。因为进入障碍低,所以一旦有较大的赢利机会,就会吸引很多的新进入者。新进入者的进入会使利润平均化,因此原本可以获得高额利润的机会就会少了。

(三) 替代者的威胁

零售业或零售企业的替代者,指那些提供与零售业相似的服务,在某种程度上可以替代某种类型零售企业的行业、组织或个人。目前,零售业替代者的威胁主要来自以下几个方面:

1. 批发业

批发业商品售价低,是零售业的主要威胁力量。综观发达国家的商业,批发越来越深入到零售领域,一些新兴的零售形式应运而生,如仓储式零售。可以预见,我国的批发业未来也将深入到零售领域。

2. 直销业

直销业商品通过会员直接向目标顾客销售,没有店面租金、售价低,也是零售业的主要竞争者。《直销管理条例》于2006年12月1日正式生效,这标志着我国直销市场正式开放。直销市场开放以后,直销业会迎来高速增长时期,从而给传统的零售行业带来冲击。

3. 无店铺销售

无店铺销售虽然也是零售业的一种,但是这种新的购物模式给传统的店面销售带来了一种革命性的冲击。邮购、电视购物、网络销售带来了一种新的购物模式,顾客完全可以足不出户购买所需要的任何商品,范围广、售价低。面对顾客购物习惯的改变,零售商必须在店铺销售的优势方面下足工夫。

(四) 供应商的议价能力

零售企业与其供应商之间既有合作也有竞争。其竞争的一面表现在利益分配上。影响零售企业与其供应商之间利益分配的决定性因素是两者的力量对比。如果供应商的力量大于零售企业,那么在议价中供应商处于较为有利的地位,从交易中得到的利益一般会大于零售企业;相反,供应商的力量小于零售企业,交易中得到的利益一般会小于零售企业。双方的力量是多方面因素的综合反映,如在双方关系中一方对于另一方的依赖程度、生产或经营规模的大小、财务状况的好坏、议价的技巧等。从我国目前的情况看,供应商议价的力量正

在向不同的两个方向分化:一方面,名牌产品生产厂家的力量在逐步增大,如宝洁公司、可口可乐公司作为供应商谈判能力就很强;另一方面,一般产品生产厂家的力量在日益弱化。但是从总的趋势看,零售企业尤其是大型企业的力量将越来越大,如国美、沃尔玛、王府井百货等大型零售企业对供应商的谈判能力就十分强大。



小案例

利用服务品牌建立供应商关系

上海东方商厦对所经营的皮具包装、服装、床上用品、皮鞋、儿童用品等数百种商品在意大利注册了自有品牌“Eallo”(依利欧)。企业从讲究品质、款式经典的中高档皮具、男装入手,选取商场中最畅销的款式品种,直接到生产这些品牌的厂家下订单,定牌生产“Eallo”牌商品。由于市场信息摸得准,品质与知名制造商品牌难分伯仲,而价格比名牌便宜40%。从没有做过广告的“Eallo”品牌商品在三个月内竟然卖断货。“Eallo”的成功使得东方商厦建立和发展了同外部供应商之间的关系。

(五) 购买者的议价能力

购买者也会议价,从而影响零售企业的赢利水平。购买者通过发挥议价能力来获取质优价廉的商品,相应地影响了零售企业的经营成本。影响零售企业与其购买者之间利益分配的决定性因素是两者的力量对比。如果购买方的力量小于零售企业,那么零售企业会占较大的优势;相反,如果购买方的力量大于零售企业,那么在议价中购买方处于较为有利的地位。这其实就是卖方市场和买方市场的区别。在今天这样一个买方市场的环境下,来自购买者的议价能力越来越强,越来越多的零售企业一方面通过压榨供应商的利润来分摊来自消费者的成本;另一方面,为了吸引购买者,零售企业争相进行促销、降价、推出各种各样的服务。

三、内部环境分析

企业是多种资源、能力以及竞争力的混合体,这些资源、能力及竞争力能为企业创造一种独特的市场地位。零售企业分析内部环境的目的在于了解企业运营的过程中,企业的资源、组织能力是如何发挥作用的,企业是如何为顾客创造价值,从而为自己创造赢利的。零售企业进而发现自身的优势和劣势,判断企业的利润驱动因素,并且发现自身竞争优势的来源。

零售企业的资源主要体现在人力资源、财务资源、实物资源和品牌价值等无形资源上。零售企业的竞争能力体现在物流配送的能力、资金运作的能力、管理供应商的能力、让顾客满意的能力以及对各个门店的掌控能力等方面。通过对自身情况的分析,零售企业能清楚地知道如何培养自己的竞争能力。

在进行自我分析时,零售企业通常要进行价值链分析,价值链分析依据各个环节创造价值的不同将企业的活动分为主体活动和辅助活动。主体活动包括采购、储存、配送、陈列、销售、售后服务;辅助活动包括人力资源管理、财务管理、信息管理、企业的组织构架。通过对以上价值链各个活动的分解和分析,企业需要回答以下几个问题:

- (1) 企业在哪些环节产生利润。

(2) 企业在哪些环节产生成本。

(3) 企业如何做才能改善价值链效率,降低成本,增加价值。

通过对以上几个问题的回答,零售企业可以找到自身发展的优势和劣势,从而识别什么是企业与众不同的能力和资源;结合企业外部发展环境的分析,可以识别企业的机会,确立自己在市场中的竞争地位和竞争战略。

第二节 消费者购买行为分析

零售企业的销售直接面对广大消费者,而不同的消费者由于年龄、性别、收入、家庭人口、居住地区、受教育程度、生活习惯等因素的影响有着不同的需求和欲望。零售商必须明确自己所服务的目标消费者的真实需求,了解消费者的购买行为,从而确立自己为消费者创造价值的方式。

消费者购买行为指的是人们决定是否购买、购买什么、什么时间购买、如何买、在哪里买以及多长时间购买一次商品和服务。现实生活中,消费者在购物过程中会表现出不同的行为,无论哪种行为表现,背后都经历了一个复杂的购买行为过程,这就涉及消费者行为分析。所以零售商必须从两个方面分析,才能真正掌握消费者的决策过程:其一是消费者想要购买什么样的商品或服务,其二是消费者将会去哪里购买。

图 3-2 描述了消费者购买行为的四个步骤:确认需求—寻找信息—评估—选择。而这四个步骤的背后又涵盖了消费者选择商店和最终到商店购买商品和服务的两个阶段。进而将消费者的购买行为具体细分为六个步骤:确认需求—寻找关于商品的信息—对商品进行评估—选择商品—购买商品—产品使用后进行评估。这六个步骤代表了消费者从产生购买需求到最后完成购买的总过程。很明显,购买过程在实际购买发生之前就已经开始了,并且购买之后还会对消费者产生持续的影响。

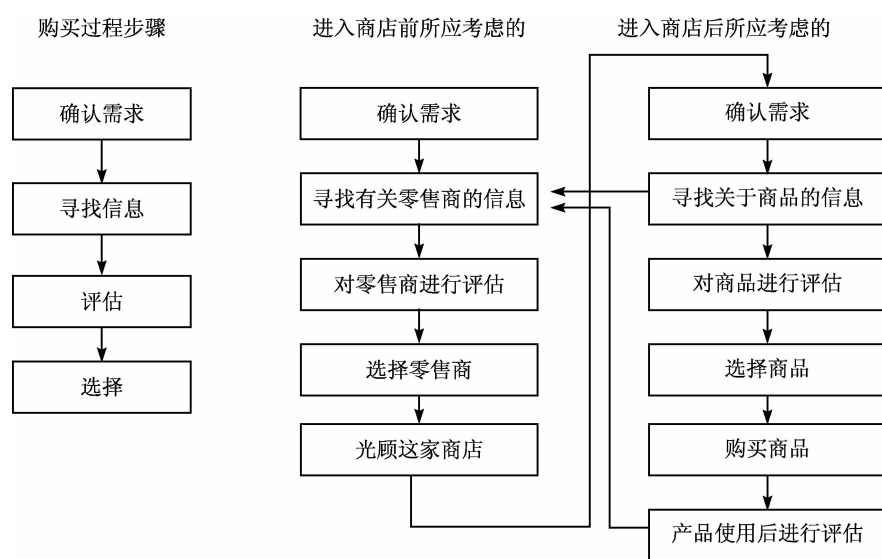


图 3-2 消费者购买行为的步骤

一、确认需求

1. 消费者需求的种类

当人们发现自己有一个未被满足的需求时,购买过程就被激发起来了。当消费者所要求的满意水平与其现有的满意水平有差距时,未满足的需求便产生了。一般而言,消费者的需求分为以下两种:

(1) 功能性需求,也称理性需求,是指直接与产品的性能作用有关的需求。例如,人们选择去居然之家购买地板砖,而不是到一般的建材市场去购买,主要就是为了确保瓷砖的质量。又如,人们为了确保质量稳定决定要到国美电器买一台史密斯热水器,而这一决定不会因为商场正在搞其他品牌热水器的促销而受到影响。

(2) 心理性需求,也称感性需求,是指消费者逛商场或买到一种产品时而获得的个人满足感的需求。例如,消费者喜欢在一些高档商店里闲逛,消费者愿意支付高价购买一款劳力士手表,主要满足的是消费者心理上的个人满足感的需求。

2. 消费者通过购物可满足的心理性需求的种类

在经济发达地区,随着消费者的可任意支配收入的增加,心理性需求变得越来越重要,因此,对于发达地区的零售消费者来讲,商店的氛围、服务以及时尚的商品就会显得更加重要。消费者通过购买商品而满足的心理性需求主要有以下几种:

(1) 刺激作用。对一些消费者来说,购物是一个具有刺激性的过程。购物为人们提供了一个休闲放松的时间。商场中的背景音乐、展柜、香味以及各种各样的展示等,都为消费者提供了一种舒适的气氛。

(2) 自我奖励。当消费者完成了某件工作或是为了消除郁闷时,他们经常就会购买商品以奖励自己。

(3) 身份和地位。一些消费者由于其身份地位而产生了一种需要通过购物来满足的需求。例如,对于一些人来说,高档的商场是能够使其获得所需要的关注和尊敬的地方,在这里购物可以无须支付服务费而被服务员侍候。

(4) 了解新流行趋势。通过逛商店,人们可以了解新的趋势和观念。这种类型的逛商店满足了消费者感知周围环境的需要。

有一些情况下,消费者在购买商品前已有明确的购买目标,对商品名称、商标、型号、规格、样式、颜色以及价格幅度等都有明确的要求。采取这种购买行为的消费者进入商店后,一般都有目的地进行选择,并主动地提出所需购买商品信息,可以毫不迟疑地买下商品。还有一些情况下,消费者的购买是半确定或完全冲动性的购买。例如,洗衣机是其计划购买的商品,但购买什么牌子、型号、规格、式样尚未作出决定。持这种购买行为的购买主体,在进入商店后一般不能明确、清晰地提出所需商品的各项要求,实现购买目标需要在与售货员沟通的基础上,经过较长时间的比较才能完成。无论哪种形式的购买,零售商都要努力促使消费者光顾其商店并购买商品。这就需要商店通过各种各样的方式来确认刺激需求,这些方式包括做广告、直接邮购商品目录、公开宣传以及以一些经常的促销活动来吸引消费者的眼球。

二、寻找关于商品的信息

一旦消费者确定了某种需求,他们就会寻求相关的信息。对于零售商店购物的消费者而言,寻求信息这一过程主要是考虑去哪家店铺进行购物。

1. 信息的来源

消费者的信息来源主要有两种:内部的和外部的。内部的信息来源包括消费者曾经的购物记忆和对不同商店的印象。例如,消费者选择去沃尔玛购物是因为在他的印象中那里物美价廉。之所以产生这样的印象,是因为在消费者的头脑中有一个广泛的信息库供其利用。这个信息库的主要来源之一就是消费者过去的购物经历。另外,外部的信息来源包括商店的广告宣传、商店的招牌、网络的浏览信息以及亲朋好友的推介,而亲朋好友的推介是主要的信息来源之一。消费者越来越多地置身于一个关于商店和产品的过量的信息群中,广告与促销已经成为人们社会生活体系中不可或缺的一部分,他们每天会注意到许多零售商店的广告和招牌,并且从朋友和同事那里得到更多的关于产品和零售商的信息。

2. 如何锁定消费者

每个零售商都想将消费者所寻求的信息锁定在自己的商店里。零售商可以运用零售组合中的每一种要素来达到这一目的。

(1) 为消费者提供一个良好的商品选择范围。这样一来,消费者会在其商店内找到能够满足自己需求的商品,满足自己的挑选和比较欲望。

(2) 为消费者提供良好的信息服务。对销售人员进行良好的培训,如此一来,销售人员可以向消费者提供足够的信息,也可以安装计算机终端来演示或讲解商品的相关信息。

(3) 采取有效的促销措施来吸引消费者。例如,沃尔玛采用“天天平价”的方法来吸引消费者,并且增加消费者在其店内购物的机会。零售商店都在想方设法地采用各种各样的诱人促销来吸引消费者的眼球,购物返券、买一赠一、双倍退差等形式都是留住消费者的促销方式。

(4) 培养商店良好的信誉,通过广告渠道和口碑效应来培养忠诚消费者,吸引更多的消费者来店购物。

三、对商品进行评估

由于零售企业销售商品的同质化程度越来越高。因此,对于商品的评估同样离不开对于商店的评估。在选择商品之前,消费者必须进行权衡之后才能作出选择,主要是通过收集关于替代商品和商店的信息,比较之后选择最能满足其需求的商店的商品。例如,便利店是典型的易于购物的地方,但是其价格却高于超级市场,消费者会作出何种选择,就取决于他当时的需求是基于时间还是更基于价格。零售商可以运用一些技巧来增加消费者在其店内购物的机会。

1. 加深在消费者心目中的印象

零售商必须想方设法来增加消费者在准备购物时会自然想起零售商商店的可能性。零售商可以通过广告和选址策略来影响消费者的这种意识。以强调商店名称的庞大的广告支出会增加这一印象。此外,将商店设在繁华区,或者集中开店都可以增加商店在消费者心目

中的知名度。

2. 通过特色经营来培养忠诚的消费者

个性化经营体现在多个方面,企业可以根据自身条件来明确定位。有些零售商的特色就是价格,有些零售商的特色就是服务。其实,零售商可以在购物环境、经营范围、营销策略等多个方面展现各自的个性,以差异化的经营策略吸引广大消费者,进行主题经营,巩固自己的市场地位。例如,国内一家超市通过引进韩国食品来吸引消费者。

3. 区分影响消费者购买决策的主要因素

影响消费者作出购买决策的因素主要包括家庭成员和文化环境。例如,很多家庭的购买决策可能是这样作出的,丈夫来选择商店,由妻子来选择品牌,而购买量的多少取决于孩子。所以,零售商在向家庭出售商品时要考虑这些不同角色的需求。很多超市和百货商店都提供对孩子们有吸引力的设施,如提供幼儿陪同服务就是一个很好的例子。此外,零售商还要考虑不同的文化环境对消费者购买习惯的影响。

四、选择商品

接下来,消费者将要选出要购买的商品或服务。如果一种备选商品在所有属性上都明显地优于其他方案,一种质优、价低的备选商品将必然从较之更贵、质量一般的商品中被挑选出来。但是选择并不总是那么简单,消费者从最优到最差将考虑的备选方案排列起来,并从中选出一个。对一些商品或服务而言,由于它们是技术性的、不可预知的、全新的或标示不明的,消费者很难评估这些商品的特征。这时,消费者通常会以价格、品牌名称或商店名称作为质量判断标准,并在此基础上选择商品。一旦消费者确定了参考的标准,并按照参考标准把它们排列出来,就会挑选到最满意的商品或服务。最重要的是,在没有合适的备选方案的情况下,消费者会作出放弃购买的决策。

五、购买商品

购买商品是消费者完成决策过程后最实质的一步。在作出购买决策之后,消费者会很快进入实际购买阶段,即一次货币交易或承诺为一件商品或服务的所有权支付费用。但是,很多零售商店却是在这一步失去了消费者,原因很多,如商店缺货、商店停业整顿、商店不支持信用卡、商店结账排队等待时间过长、与商店服务人员发生了纠纷等。从零售商角度看,购买行为可能是决策过程中最具有决定意义的一步。在这一步消费者主要考虑三个因素,如图 3-3 所示。

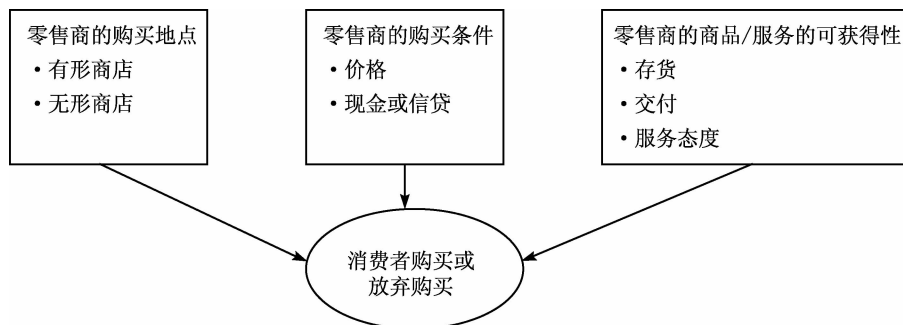


图 3-3 购买行为中的重要因素

1. 购买地点

购买地点可能是一家商店或者无店铺的销售点。在商店里,销售的商品或服务要比无店铺销售的商品或服务多得多,对购买地点的评估主要包括商店的位置、店面设计、消费者服务、销售帮助、商店形象和价格水平。选择无店铺零售商时要考虑形象、消费者服务、价格水平、营业时间、交互性和便利性等因素。消费者将按照他心目中的那些主要标准来选择最佳组合的商店或无店铺零售商来购物。

2. 购买条件

购买条件包括价格和付款方式。价格是必须为获得一项商品或服务的所有权或使用权支付的货币金额。付款方式是指支付价格的方式,包括现金、短期信贷、长期信贷等。

3. 可获得性

可获得性包括存货和交付。存货是指在一个购物点库存某种商品或服务的数量。交付是指从下订单到收到商品之间的时间长度,以及一项商品或服务被运送到它的使用地点的便利性。例如,快速便捷的结账会大大减少消费者的排队等候时间,让顾客对商店感觉良好。此外,现场销售人员的服务态度也会起到关键的作用,销售人员必须配合不同的购买行为采取相应的措施,以确保消费者能够愉快地在店内完成他的购买过程,这就需要对销售人员进行良好的服务培训。



小案例

玛丽为什么要放弃购买

玛丽想买一套立体声系统。但是,尝试了一个月的购买后,她最终放弃了。“我想要的这套系统在这个地方只有三家商店和一家网络零售商出售。有两家商店要价贵了大约 75 美元。第三家商店虽然价格适中,但店主坚持要我去仓库提货。网络公司的交易条件很好,但是我想要的型号已经脱销。得知这些情况之后,我决定还是继续凑合使用我的旧音响。”

六、售后评估

消费者在购买和使用之后,就会产生一定的感受,这种感受的性质和强弱决定了重复购买率的高低,并且会对他人的购买行为产生影响。售后评估过程也是对下一轮购买过程的一个准备过程,是消费者内部信息产生的一部分,它影响着将来消费者在该商店购物的决策。不满意的购物经历会使消费者对零售商产生抱怨,并且会把这种抱怨传递给周围的亲朋好友,并促使他们光顾别的商店,这对于商店来说是一种巨大的损失。所以,零售商必须明白,消费者购买行为过程并没有随着商品购买的完成而结束。提供高质量的商品、提供满意的服务可以增加消费者的满意度。对消费者售后的关注,如一个电话、一次服务拜访或一封电子邮件,与完成销售一样重要。即使消费者在店里没有享受到满意的服务,在售后与消费者保持及时的联系也可以有效地化解这种矛盾。

第三节 零售企业的一般竞争战略

在今天的市场环境下,零售商取得成功的关键已不仅仅是低价买进高价卖出,而是向顾客出售尽可能多的商品。零售战略指明了一个零售企业追求特定目标,培养竞争优势的方式。20世纪80年代初,著名的美国管理学家迈克尔·波特在《竞争战略》一书中,提出了企业赢得竞争优势的三种基本战略:成本领先、差异化和目标聚集战略。波特认为,上述三种基本竞争战略的成功实施需要不同的资源和技能,企业要想在三个方面都有所作为是不可能的,成功的企业都是追求上述三种基本战略的结合。

对于零售业来说,三种战略都不乏成功的范例。沃尔玛是实施成本领先战略的范例,它依靠先进的管理方法在各个经营环节尽力降低成本,建立明显的成本优势,从而以“天天平价”的策略四处扩张。7-Eleven成功实施了目标聚集战略,它把服务对象定于那些早出晚归、收入较高、注重方便而对价格不太敏感的职业人士,以24小时营业的方式在这一细分市场上建立优势。而Home Depot以“DIY”的个性化经营方式来满足新兴的自我动手潮流,运用个性张扬的方法来塑造品牌形象,实施差异化战略。

零售企业在进行战略选择时,首先需要回答以下三个问题:

- (1) 顾客需求是什么,或者零售企业应当满足顾客什么需求。
- (2) 顾客群体是什么,或者零售企业应当满足哪些顾客的需求。
- (3) 零售企业的独特竞争力是什么,或者零售企业是如何满足顾客的需求的。

对于第一个问题的回答,让零售企业明白顾客的需求是什么。对于零售企业来说,顾客购买商店的商品不外乎两个原因:首先,该商品有合理的价格;其次,该商店的产品和服务同其他同类商店的差异。但是,企业的资源是有限的,不可能同时满足所有顾客的需求。对于第二个问题的回答,让企业识别出目标顾客是谁,其产品和服务能满足目标客户的哪些需求。在分析前两个问题的基础上,企业可以通过培养核心竞争力来实行能够更好地为目标顾客创造价值的战略。

一、成本领先战略

根据波特的竞争战略理论,成本领先战略就是指通过采用一系列针对成本战略的具体措施在本行业中赢得总成本领先。与采取其他战略相比,以新价值链观点来看,零售企业选择成本领先战略以获取成本优势,其视角并不在于竞争对手的成本水平或差异化战略,而在于满足顾客的需要,为顾客创造更多价值。它们会把这种成本优势转化为价格优势,让顾客感到物超所值,从而吸引顾客、留住顾客,并最终赢得竞争优势。

(一) 零售企业实施成本领先战略的途径

1. 扩大规模,实现规模效益

长期以来,由于市场体系的欠缺和企业自有资金薄弱、技术能力不足,导致国内零售企业规模普遍偏小,市场集中度低,无法获取规模效益。规模偏小的缺点致使我国零售企业采购成本高,难以营造自有特色,无法吸引顾客,从而影响企业竞争力。当前,我国零售业

正处于一个由传统走向现代的转轨变革时期,随着流通体制改革的加快,外资零售企业进入国内市场,市场竞争态势日趋激烈,零售企业走规模化经营道路是大势所趋。扩大规模经营,实现规模效益,以求降低成本是国内零售企业在市场竞争中谋求生存与发展的主要途径。美国《财富》杂志的数据表明,世界排名前 200 位的贸易公司全都是连锁集团。从零售业的零散程度来看,欧美为 40%,日本为 50%,而我国为 90%。零售业属于典型的零散型行业,零散型行业要实现规模效益,就需要采取连锁的形式,进行统一采购和统一配送。国内中小型零售企业可尝试以自由连锁经营的形式改造现有的零售组织形式,形成规模。国内大型零售企业则可探索特许或直营连锁的方式来扩大规模,实现规模效益。此外,大型零售企业还可以发展以资本为纽带,通过兼并重组的方式,形成混合型商业企业集团。

2. 运用信息手段提高经营效率

激烈竞争已使许多零售业陷入粗放式经营和恶性竞争,利润日趋微薄,建设有效益、有效率,经济的信息化已成为零售企业建立核心竞争力的关键。零售行业的核心竞争力就是低成本且高效率的仓储配送系统。例如,基于 RFID 技术的解决方案可以帮助零售业做到供应网络的协同和信息共享。以 RFID 技术为基础的购物路径技术,可记录手推车在整个商店内的移动路径,最终把购物者在店内的移动路径与购买行为联系起来。门店是零售商跟客户打交道的主要场所,零售商必须通过门店尽量去吸引客户,应用低成本的无线技术可以为门店的各个部门、各个服务子系统之间提供一个非常便捷的通信服务,以适应在门店里每天货架的布局、产品的状况等发生自由变化。基于 GIS 技术的零售企业门店分析系统的应用,可帮助零售企业预测目标消费群的分布,因地制宜选择不同的门店业态,提供差异化和更具竞争力的商品组合及价格,不断提升门店的销售业绩,保证企业的可持续发展。因此,用高科技管理零售数据不仅在采购、分销、后勤等方面做到了精确和及时管理,对顾客和供应商的服务也是按分秒计而非以时、日计,与供应商建立良好的关系,做到不仅对供应商供货情况了如指掌,而且及时反馈商品销售情况。

3. 控制价值链各环节成本

零售企业必须通过价值链分析,加强成本的控制,通过管理部门、采购部门、运输部门、仓储部门和销售部门等共同的努力,实现成本领先。如运用统一采购、尽量向生产商直接采购、增加本地采购、买断商品采购量等手段,将采购价降到最低。由于零售业的物流成本在其总成本的构成中,往往高达 20%,所以零售企业一定要在配送环节上投入重金,建立先进的物流配送系统,通过效率化的配送来降低物流成本,没有实力的企业可以通过外包或合作的形式来发展物流配送系统;在销售环节中,提倡精兵简政,减少人员开支,减少营销费用,利用更有效的零售广告媒介,减少不必要的广告开支;在商品防损方面,运用高科技手段将商品损耗降到最低点。总之,零售企业要严格控制各环节的管理费用。例如,沃尔玛为了实现“天天平价”的承诺,在沃尔玛的各级管理人员办公室里,看不到昂贵的装饰,公司还经常鼓励员工尽力为节省开支出谋划策,并不断奖励和提拔那些在损耗控制、货品陈列和商品促销方面有创意的员工。它的采配环节、管理环节、宣传促销环节都体现了成本最小化。沃尔玛把节约的成本让利于消费者、为消费者争取每一分钱,最终成为了市场上的成本领先者。

（二）实施成本领先战略的注意事项

1. 成本领先者只有当顾客需要某一特性或服务时才提供

以沃尔玛为例,它不会像百货连锁公司(如梅西百货)那样花费数百万美元装修店面以营造吸引人的购买环境。正如沃尔玛的使命陈述中所讲的:“我们将自己视为顾客的购买代理,竭尽全力为您争取最大的价值。”这样的价值观令豪华装修成为不必要。成本领先者通常只有在顾客需要某一特性或服务时才会提供。例如,成本领先者不会首先提供剧院式音响效果的DVD,它会等到顾客明显需要这一特性时才会提供。

2. 低成本并不一定等于低价格

商品低价销售,向来是零售业竞争的一个有力的武器。零售商在选择成本领先战略时,其成本优势必然体现在价格竞争优势上。然而,成本优势并不等同于价格优势,低价销售只是实施成本领先战略企业的一个经营策略,使用不当会给零售企业带来意想不到的损失。例如,美国著名的百年老店伍尔沃斯一向以低价著称于世,当外部环境发生巨大变化时,也一味死守低价,不思改革。为了实施低价策略,伍尔沃斯拒绝售卖更多、更新的商品,甚至取消了一些必要的服务。因此,成功的成本领先战略是那种通过改善经营管理、降低供应链费用来降低商品价格的这种既有利于消费者又有利于商家的理智的低价销售。

二、差异化战略

根据波特的竞争战略理论,如果一个企业能够提供给顾客某种具有独特性的东西,那么它就有了有别于其竞争对手的经营差异化。差异化战略指集成企业一系列的价值链活动,以提供给顾客认为是重要并且是与众不同的产品和服务。差异化战略的实施能智慧、敏锐地把企业自己的产品与竞争对手区别开来,让消费者一见钟情。实际上同成本领先战略一样,零售企业的任何一种价值活动都是差异化战略的源泉。

零售业是以服务为主的行业,是为顾客提供在合适的地点以合适的价格购买到合适商品的服务行业。随着经济发展和人们收入的提高,人们的购买力也日益增强。消费观念也从生产者为中心向以消费者为中心转移。人们的消费需求和消费行为更加多样和理性,开始从注重产品基本价值向更高追求和享受、发展、休闲消费的概念转移,由以前的被动消费转变为主动消费,由抑制性消费转向个性化消费。差异化战略的根本特点是个性多元化,越来越多的消费者要求每件商品都要根据他们的需要而定做,每项服务都要根据他们的要求而单独提供。

（一）零售企业实施差异化战略的途径

1. 依托产品和服务的差异化

通过改进产品和服务质量,从而改进消费者对产品及服务的认知利益,摆脱原有的竞争领域,“做不同的事”,开辟市场和创造需求。掌握消费者消费产品前的感知、过程中的体验和消费后的反应,其中被竞争者忽视的环节就有可能成为差异化战略实施的关键环节。零售企业要着眼发现市场能力的培育,创造一个更大的市场空间,从而提升自己的竞争。有一些商店引入自有品牌,在自有品牌方面树立差异化,获得了较大的成功。但是,在如今消费需求个性化、多样化日益突出的年代,差异化战略在零售领域更多地体现在服务的差异上,

正如美国商界有句名言：“零售业唯一的差别在于对待顾客的方式。”只有跳出业界限制，充分研究顾客消费需求，集中精力研究提高产品和服务的消费价值来扩大现有市场或创造新的市场空间，才是零售企业竞争的主阵地。



小案例

美国诺顿百货公司的差异化经营

诺顿百货公司成立于1963年。诺顿百货自成立以来，一直把经营重点放在皮鞋与女装上。诺顿百货自创建开始，就确定了靠服务取胜而不是靠削价竞争的策略。诺顿百货的定价虽然与其他公司不相上下，但它不靠价格竞争，也不降价求售。前来购买的顾客都相信不会上当受骗，他绝不会发现上周花了290美元买来的衣服，现在只卖120美元。诺顿百货深信顾客会借有形的东西来评判无形的东西，因此非常注重店内的气氛，有许多店面的大厅都安排穿正式礼服的钢琴演奏家，演奏典雅的背景音乐。诺顿百货靠杰出的服务赢得顾客。诺顿百货为取悦顾客所做的不寻常努力，实在太精彩了。例如，退货是令顾客头疼的一件事，对顾客的退货要求，诺顿百货的政策是二话不说退货。只要顾客提出退货要求，就准予全额退钱或换货。其他商店也会这样说，但只有诺顿百货真正做到了。对诺顿百货的员工来说，他们会替要参加重要会议的顾客熨平衬衫；会为试衣间忙着试穿各种衣服的顾客准备糕点；会替顾客到别家商店购买他们找不到的货品，然后打七折卖给顾客；会拿着各种可供选择的衣服或皮鞋到懒得出门或不能抽身到店里购买的顾客那里；会在天寒地冻的天气替顾客暖车，以便他们能在店里多买些东西；替准备赶赴宴会的顾客紧急送去衣服；他们甚至会替把车子停在店外的顾客付罚款单。

2. 提高客户响应能力的差异化

为了实现卓越的客户响应，企业必须比竞争对手更善于识别和满足顾客的需求，零售商会提供全面的售后服务和产品维修，顾客将因此认为企业的产品具有更高的价值。尤其是对于家电、汽车这类复杂的，可能定期发生故障的产品，这点尤其重要。在提高客户响应的实践中，客户响应时间的概念越来越受到重视。对于超市、大卖场，顾客调查一次又一次地指出，消费者对大型综合超市的评价最低，抱怨最多，主要集中在排队付费时间长、服务态度差、引导标识不明显、商品标价与收银条不一致、促销广告和班车等问题。其中，排队付费时间长、结账处拥挤是顾客长期抱怨的焦点。

要实现卓越的客户响应能力，零售企业需要进行一次全面的流程再造。例如，零售商店从选址开始到商品上架开业，要对消费者对交通是否便利、停车、价格、服务、速度、信誉和交易便捷等因素的考虑进行周密分析，让消费者在消费过程中明显感觉到他从商家得到的“让渡价值”高于其他商店。然后，零售企业提高消费者的信息反馈，改进竞争模式，专注“做不同的事”的差异化战略。

（二）实施差异化战略的注意事项

1. 差异化对于顾客来说必须是有价值的

差异化战略的主要问题是零售商如何才能保持顾客眼中可以感受到的差异或独特

性。这种差异化可以来自于功能性的也可以来自于心理上的感受,但如果顾客认为这种差异化毫无意义,那绝对是失败的。对于零售企业来讲,他们选择的任何一种差异化的服务都必须围绕“购物”这个主题来进行。离开“购物”这一主题,任何服务都是无源之水。

2. 不能一味追求差异化,而忽略成本

差异化战略是昂贵的,因为企业投资于独特性的资源越多,成本就越高。如果差异性特质的成本过高,那么差异性特质的价值会被其过高的成本水平所抵消,因此,差异化战略的成功实施要以一定的成本水平为条件。例如,Home Depot 能在家居百货零售领域成功实施差异化战略,与它的“每日低价”策略密不可分。而且,随着竞争对手的模仿,原有独特的产品和服务都会变成大路货,产品差异化的权重下降,顾客对价格变得更加敏感。所以,差异化战略的企业应当警惕模仿者,不要让价格超过市场愿意接受的水平。

三、目标集聚战略

目标集聚战略是企业可以选择的第三种基本竞争战略,是指企业通过设计一整套行动来生产并提供产品和服务,以满足某一特定竞争性细分市场(特定的购买群体、特定的产品细分市场、特定的地理市场)的需求。近年来,我国消费者群体中消费偏好多样化的趋势非常显著,零售业存在大量可细分市场,每一细分市场有不同需求;只要选择合适的目标市场,并持之以恒地服务好目标市场,就有可能建立竞争优势。因此,以市场细分为基础的目标集聚战略对于我国零售企业应对外来竞争具有重要意义,为我国零售业提供了可行的竞争战略选择。

目标集聚战略有两种形式:集中成本战略和集中差异化战略。目标集聚战略的这两种形式都是以目标市场为依据的,它们比全面市场上的竞争者能更好地服务于目标市场的消费者。实施目标集聚战略的企业可以通过专门致力于这些细分市场而获取竞争优势。例如,耐克折扣店的目标人群就是那些忠实于耐克品牌,但经济实力有限的年轻人。



资料卡

学生眼镜的细分市场

根据一份针对学生眼镜的市场调查,未来我国学生眼镜的市场份额将占总市场份额的45%以上。这主要是由于我国家长在孩子身上舍得花钱,同时,学生配镜更换频率远远高于成人。很多商家将目光聚焦在这样一个高集中度的群体市场。

学生眼镜细分市场是目前眼镜零售市场的重要组成部分,今后它又极有可能从眼镜市场这个大蛋糕中单独分离出来形成一个学生眼镜产业。因为围绕着学生的视力保护尚存在许多产品和技术,如果一旦这些产品集中到一处,将会形成一个庞大的学生视力保护产业。这既是未来学生眼镜细分市场的前景,又很可能是一个新产业的雏形。眼镜零售业从来都是以学生的假期来确定行业的旺季,但是大部分眼镜经营者从来都没有将学生眼镜当做一个非常重要的市场进行专业化经营。随着我国学生群体对于视力保健需求的不断提高,顾客对专业的敏感度加大,并以此为其价值追求,学生眼镜市场必将逐步发展成为一个专业的细分市场。

以上介绍了零售企业可以选择的三种基本竞争战略。对于零售行业来说,三种战略之间的联系不可分割。例如,成本领先战略的实施不能忽视产品或服务品质上的差异。如果成本战略实施者的产品或服务在品质上不能与竞争对手相比,那么这种不足会抵消价格方面的优势。因此,成本领先者虽然依赖成本领先获得价格优势,但其所提供的产品或服务相对竞争对手而言要具有相当的价值,才能使价格优势和成本优势转变为竞争优势。例如,沃尔玛的“天天平价”提供的是物美价廉的商品,以一定的品质为基础。差异化战略要求企业的产品或服务能够提供有价值而且又独具特色的特质,从而依靠特质的价值而获得价格溢价。但是,差异化战略不能忽视成本水平,如果差异性特质的成本过高,那么差异性特质的价值会被其过高的成本水平所抵消,因此差异化战略的成功实施要以一定的成本水平为条件。国内零售企业应结合自身状况,根据自身的资源优势来实施各种适合自己企业发展的战略。

本章小结

要想在市场上居于领先地位,零售商必须拥有不同于竞争对手的独特能力,建立自己的竞争优势。

首先,通过外部环境分析来了解零售业发展的机会和威胁,通过零售业竞争环境分析来了解零售行业的竞争结构(零售业的竞争格局主要由五个部分组成:同业竞争者、供应商、购买者、替代者、新进入者)。通过自身环境分析来了解自身发展的优势和劣势,从而制定适合企业发展的战略。

其次,零售企业直接面对大众消费者,只有充分了解消费者的购买行为过程才能制定出成功的战略。

最后,本章介绍了波特提出的一般竞争战略,提出了零售企业的三种一般竞争战略:成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略。这三种战略的成功实施需要不同的资源和管理能力,企业长期贯彻一种竞争战略,并因此而实现了其战略目标,就获得了优于竞争对手的竞争优势。

复习思考题

1. 影响零售商的外部环境因素有哪些?
2. 举例说明一名白领青年选择在一家高档百货商店购买某品牌外套的购买行为过程。
3. 零售企业的一般竞争战略有哪几种?
4. 零售商实施成本领先战略容易导致怎样的误区?
5. 举例说明你周围的零售商店的目标市场有何不同。

案例分析

阿尔迪的成本领先战略

阿尔迪(Aldi)是德国最大的连锁超市。经过40年国内外市场的迅速扩张,其国内的连

锁店达到 3 600 多家,遍布 16 个州;国外连锁店 1 000 余家,其中,仅在美国东部 20 余个州即开办了近 600 家分店。到目前,阿尔迪的年营业收入达到 340 亿美元,成为德国最大的食品连锁零售企业。

1. 定位准确,布局合理

阿尔迪的服务对象主要是中低收入的工薪阶层、无固定收入居民及退休的老年人。为适应这些人的需要,阿尔迪的大部分连锁网点设在市中心居民区和各个小城镇。这样,低收入者、老年人和家庭主妇采购起来十分便利,因为他们主要居住在市区和小城镇。此外,阿尔迪还特别关注大学生、外籍工人的需求。每个城市差不多都有 10% 以上的外籍劳工,而每个设有大学的城市又都有许多学生,平日这些人群用餐多以方便食品为主。所以,大学生宿舍、外籍工人居住区附近也常常设有阿尔迪的分店。目前,德国境内阿尔迪连锁店星罗棋布,平均每 2.5 万人口的地区即有一家阿尔迪分店。

2. 精打细算,节约开支

尽管阿尔迪零售业务十分繁忙,经常出现排队购物,但每家店铺的营业面积多在 500~800 平方米,一般不超过 1 500 平方米。店铺装修崇尚简朴,店堂内外不悬挂广告招贴,平时也很少刊登促销广告。为节省营业空间和理货时间,除少量日用品、食品设有货架、冷柜外,其他商品均按原包装的货物托盘在店内就地销售。顾客可随意自取腾空的纸盒,但顾客需付费购买购物袋。这样,既节省了包装开支,又防止了因滥用包装物带来的环境污染。收银台大都不使用条形码扫描仪,只是普通的收款机。各类东西也不贴价签,店员不仅对数百种商品价格倒背如流,而且具有与扫描仪相媲美的键盘输入速度。经营的商品只有 600~800 种,然而每种商品都是可圈可点,给人们的印象颇深。更重要的是,这种简化的商业经营模式无疑降低了商品采购、储存、销售及管理的难度,从而降低了企业运营和管理费用。

3. 面向大众,以廉取胜

阿尔迪的销售原则是优质低价,所有商品都要以最低价格推向市场。有些商品为抵御同业竞争,稳定客源,即使不赢利,也要压价竞争。而且,阿尔迪商品的价格也较为稳定,一般长年不变。阿尔迪低价销售的后盾是其大批量采购。与其他零售商相比,它的供货商较少,但每种商品采购额平均高达 2 500 万欧元,由此获得了十分低廉的进价,进而有了让利销售的资本。因而,阿尔迪商品的物美价廉是有口皆碑的。阿尔迪经营的另一个重要特点是,即使廉价销售,也要以人为本,关注所有消费者的切身利益。所以,阿尔迪尽量将商品按小包装出售,但并不提高价格,这就兼顾了所有消费者。

4. 择优配货,保证质量

在人们的观念里,便宜没好货。那么阿尔迪是如何保证既物美又价廉,从而赢得顾客信赖的呢?其一,是全球采购,哪里的产品有竞争力,就从哪里进货,从原产地国进货,长年大批进货就保证了价廉;其二,由进口商或国外制造商提供质量保证,商品来自正规厂家,商品的售后服务由进口商或厂家负责,解决了消费者的后顾之忧,加上价格比专营店便宜,每周连锁店对这类商品进行单品促销时,都会招徕大批顾客;其三,控制了稳定的货源,德国许多中小企业都与阿尔迪存在依附关系,其产品按阿尔迪的标准生产,阿尔迪买断其全部或收购其大部分产品,如果出现质量问题,阿尔迪将解除收购合同;其四,自产自销部分商品,为保证

货源和质量的稳定,阿尔迪投资开设了一些工厂。

问题

1. 阿尔迪实施了哪种竞争战略?
2. 阿尔迪是如何运用这种战略成功获得竞争优势的?