

# 零售管理导论

## 本章学习目标

了解零售业的重要性的功能、零售商的分类与特征、零售管理者成功的条件，熟悉零售业态的基本类型、零售管理方法和框架，掌握零售、零售商、零售业态的概念及零售业态变迁理论。

## 引例

### 世界 500 强企业冠军沃尔玛的管理之道

《财富》公布了 2023 年世界 500 强企业榜单，沃尔玛连续第十年成为全球最大公司。

公司年营收总额高达 6112.89 亿美元，利润 116.8 亿美元。为啥一家零售公司能力压一众科技巨头长达 3650 天？

**发展战略。**在沃尔玛创业初始，面对像西尔斯、凯马特这样强大的竞争对手，采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。在沃尔玛高速发展的 20 世纪七八十年代，几乎所有的沃尔玛分店都开在人口 5000~25000 人以内的小镇。山姆·沃尔顿对商店选址也有严格要求。首先要求在配送中心 600 km 辐射范围内，把小城镇逐个填满后，然后再考虑向相邻的地区渗透。

**企业文化传播。**在沃尔顿的自传中总结沃尔玛的核心理念时是这样说的：沃尔玛能一直保持良好的势头，是因为不断满足了顾客的需求，经理层不断地激励、关心员工，团队精神、家族情谊、踏实务实的敬业精神，以及对零售事业澎湃的激情，在新的时代得以传承和发展。今天的沃尔玛无论是在成本的严控上，还是在开发和创新上，以及在对顾客的态度上，都是在奉行了当年沃尔顿的这些企业文化元素，结合时代再创新在执行的。

**供应链管理。**沃尔玛在供应链管理上的创新是其成功的重要因素。沃尔玛开发了一套高效的供应链系统，包括先进的库存管理系统和配送中心网络，能够快速将商品送到全球的商店。沃尔玛的业务数字化也领先于同行。经过近 30 年的更新迭代，全世界近 4000 家终端门店都实现了物流监测定位、门店客户管理、仓库管理、人事管理及财务管

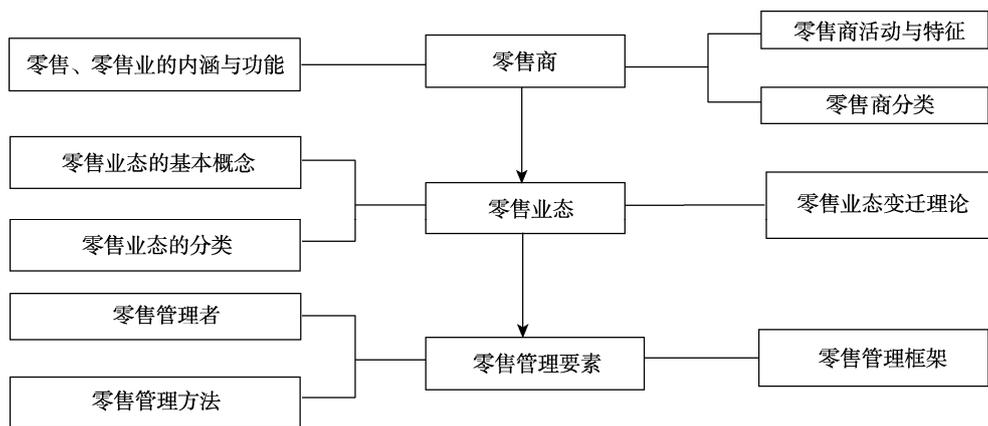
理系统的一体化；在沃尔玛的全球总部就能看到世界各地的零售门店实时运营情况。其完善的供应链和门店终端体系，让与沃尔玛合作的供应商都纷纷接入沃尔玛的零售链接系统，供应商能根据数据反馈来调整自己的供货情况，在零售界实现真正意义上的产销协同。

**成本管理。**一是尽量压低商品进价。主要手段是靠大量订货不断要求供应商尽可能压低价格；越过中间商直接向制造商订货；实现采购本地化。二是投入大量资金在高科技和电子技术的运用方面。由此通过全球网络可以在 1 h 内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍，通过由高科技支持的物流配送中心直接供应各店 85% 的商品，而一般竞争对手只有 50%~60%，销售成本也因此要比零售行业平均销售成本低 2~3 个百分点。三是进销分离。总部采购部负责所有分店商品的采购，所有分店的电脑都和总部相连，一般分店发出订单 24~48 h 之内，就可以收到配送中心送来的商品。如此快速的信息反馈和高效的库存控制，使得存货量大大降低，资金周转速度加快，成本自然降低。

**可持续发展管理。**在社会方面，沃尔玛积极参与社区服务和慈善活动。公司设立了“沃尔玛基金会”（Walmart Foundation），致力于为贫困家庭提供帮助和支持。另外，沃尔玛还向全球各地的慈善机构和非营利组织捐赠资金和物品，支持教育、环境保护和健康等领域的事业。在环境方面，沃尔玛采取了多项措施来减少对环境的影响。例如，公司致力于推广可持续采购，采购环保产品，减少包装材料和能源消耗。沃尔玛还设立了“可持续发展计划”（Sustainability Program），旨在实现零碳排放和可持续经营。在经济方面，沃尔玛积极支持本地经济发展。公司采用本地化经营模式，鼓励本地供应商为门店提供产品和服务。同时，沃尔玛还为员工提供优厚的福利和薪酬待遇，为他们提供良好的工作环境和机会。

（资料来源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1674736179622289561&wfr=spider&for=pc>;<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1639569956094381648&wfr=spider&for=pc>）

## 本章知识结构图



零售业既是一个国家和地区经济社会发展的“晴雨表”，也是一个国家和地区主要的就业领域，还与人们的日常生活如影随形。中国商业联合会、中华全国商业信息中心联

合发布的《2022 中国零售企业百强名单》显示,2022 年中国零售百强企业实现销售额 3.3 万亿元。在零售百强企业中,过千亿元的超大型零售企业有 5 家,千亿元以下 500 亿元以上的企业有 8 家,过百亿元至 500 亿元的大型零售企业有 39 家。可见,这些大型零售企业的管理是比较复杂的,也是十分重要的。同时,零售商业竞争十分激烈,建筑费用、租赁费用、人工成本迅速上升。所有这些表明,零售经营管理十分不易。了解和掌握零售管理活动的内在联系及其变化规律,对于零售业从业者及经济管理类专业大学生来说,至为重要。

## 第一节 零 售 商

### 一、零售、零售业的内涵与功能

#### (一) 零售

“零售”一词源自法语动词“retailer”,意思是“切碎(cut up)”,是指大批量买进并小批量卖出的活动。本书用的“零售”这个术语,是指向最终消费者销售供其个人、家庭或社会集团使用的物品与服务的所有活动和步骤。因此,任何一个向顾客销售物品或者提供服务的企业,都在履行着零售职能,这个企业销售产品的方式无论是通过商店,还是通过邮寄、电话、互联网、自动售货机,或者上门服务。

这一定义包括以下五点。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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进行。

(4) 零售的顾客不仅包括个别的消费者,也包括集团消费者,非生产性购买的社会集团,也可能是零售顾客。

(5) 零售是商品流通的最终环节。商品经过零售,卖给最后消费者,就从流通领域进入消费领域。

#### (二) 零售业的内涵

零售业是指以向最终消费者(包括个人、家庭和社会集团)提供所需商品及其附带服务为主的行业。由多业种、多业态、多种经济形式构成,担负着促进生产、繁荣市场、引导和满足消费者多方面生活需要的重任。要理解零售业的内涵,必须把握如下五点。

零售业是流通产业的基础,是城市的基础产业。零售业处于商品流通的第一线,体现了流通产业的基本职能,是流通产业的基础。城以市兴,市以城在,零售业构成城市基本的经济功能,直接关系到城市的生存和发展。世界上存在没有工业或农业的城市,如政治中心、宗教圣地、旅游城市,但不存在没有零售业的城市。零售业是城市的基础,是世界共有的经济现象。

零售业是一个国家重要的行业之一。零售业是实现国民最终消费支出的最终环节，是生产领域价值实现的重要环节，是国家财政收入的重要来源。

零售业是反映一个国家和地区经济运行状况的晴雨表。以中国为例，2018年，城镇非私营单位就业人员平均工资达到82461元，是1978年的134倍，年均增长率达到13.0%，扣除物价因素，实际增长了18.3倍，年均实际增长率为7.7%。1978年全国居民人均可支配收入仅为171元，人均消费支出为151元。2018年全国居民人均可支配收入达到28228元，比1978年实际增长24.3倍。人均消费支出为19853元，比1978年实际增长19.2倍。与此相应，直接反应零售规模的社会消费品零售总额2018年突破38万亿元，达到380987亿元，而1952年仅为277亿元，2018年比1952年增长了1375倍，年均增长11.6%。1953—2018年批发和零售业增加值按现价计算年均增速超过10%；批发和零售业增加值占国内生产总值的比重在2018年达到9.4%。而经过近30年的发展，中国商业建立了发达国家商业100多年发展所形成的各种零售业态。

零售业是一个国家和地区的主要就业渠道。2017年中国国有单位、城镇集体单位、私营单位和个体经营户中批发和零售业年末从业人员超过1.3亿人，是1952年零售商业机构的全部从业人数的18.8倍，年均增长约4.6%。美国总劳动人口的1/6就业于零售业。



扩展阅读 1.1 零售数字化的未来

现代零售业是高投资与高科技相结合的产业。现代零售业为了更好地服务顾客，为了提高经营效率，为了赚取更多利润，在高科技的应用或开发上往往投资巨大。例如，沃尔玛曾投资7亿美元租用卫星传递信息，建成了美国最大的民用数据库。许多现代零售企业引入条形码技术、扫描技术、无线射频技术及更先进的信息和沟通技术去经营。数据库管理、互联网络经营、在线服务、人工智能应用越来越广泛。

### （三）零售业的功能

零售业在国民经济中主要承担如下功能：商品分类、组合、备货功能；为生产者、为消费者服务的功能；减少消费者的成本负担功能；商品储存与风险负担功能；信息传递功能；金融功能和娱乐休闲功能。

## 二、零售商活动与特征

### （一）零售商或零售企业的定义

零售商或零售企业是任何向个人、家庭或社会集团消费出售商品并提供售后服务的机构。零售商是连接生产者和消费者的分销渠道中的最终业务环节。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。

### （二）零售活动组合

零售活动组合是指零售商用以满足顾客需要并影响其购买决策的各种活动的组合，包括零售选址、商品分类、商品采购、商品定价、广告和促销、店面设计和布局、顾客

服务、商品销售等要素。零售商最基本的特征表现在零售商所从事的各种零售活动中。不同类型的零售商有其零售活动的特有方式。特别有利于区分零售商的零售活动组合的四大要素是：所经销的商品类型、所经销商品的品种和种类、为顾客所提供服务的水平和商品的价格。

### （三）零售商的特征

零售商显著区别于制造商的特点有三个：平均每笔交易量小；最终消费者经常进行无计划的或冲动性购买；多数顾客更喜欢亲临商店购物（图 1-1）。

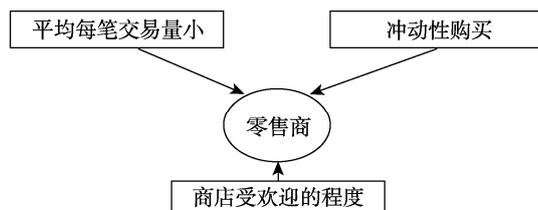


图 1-1 零售商的特征

## 三、零售商分类

零售商分类标准众多，最常用的有以下四类。

### （一）按所有权分类

**独立商店：**个人所有和管理的小规模零售组织。一般只拥有一家零售单位。

**连锁商店：**经营着多家分店（商店单位），它们同属于一个所有者，通常还实行一定程度的集中（或协调式）采购和决策。

**特许经营商店：**特许权授予人（制造商、批发商或服务提供商）与零售受让人签订合作协议，允许受让人使用某个已注册的名称和某种特定的经营模式开展经营活动。通常，受让人必须缴纳特许费。

**租赁商品部：**在零售店中被租赁给其他外部企业的部门。租赁该商品部的所有者需对业务经营的各个方面负责，并按销售额的一定百分比向商店支付租金。

**消费者合作社：**由消费者所有的零售企业，由消费者投资，选择管理层和管理运营，并分享获取的利润或节省的成本。

### （二）按有无店铺分类

**有店铺零售商：**有固定的进行商品陈列和销售需要的场所和空间，并且消费者的购买行为主要在这一场所内完成的企业，如便利店、超级市场、仓储店、专业店、杂货店、集合店、百货商店等。

**无店铺零售商：**借助其他形式而非固定实体商店独立从事商品的零售业务，并对经营的商品拥有所有权的企业，如无人售货设备零售商、网络零售商店、电视/广播零售商等。

### （三）按规模分类

根据中华人民共和国国家统计局关于印发《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》的通知，从业人员 300 人及以上、年营业收入 2 亿元及以上的为大型零售企业，从业人员 50 人及以上 300 人以下、年营业收入 500 万元及以上 2 亿元以下的为中型零售企业，从业人员 10 人及以上 50 人以下、年营业收入 100 万元及以上 500 万元以下的为小型零售企业，从业人员 10 人以下或年营业收入 100 万元以下的为微型零售企业。

### （四）按经营客体分类

商品零售商：以经营有形（实体）商品为主的零售商。

服务零售商：以经营无形服务为主的零售商。

在服务零售商和商品零售商之间主要有四个方面的不同，它们是无形性、紧密性、易坏性和异质性。

#### 1. 无形性

从本质上说，服务本身是一种非实体的现象，是无形的，是为顾客解决实际问题的直接途径，直达顾客的“终极目标”。而实物商品是有形的，是顾客达到某种目标的工具和方式。对于顾客来说，很难评价一项服务的好坏、价格的高低。例如，顾客很难判断轿车上无线电调音的准确性。零售商也很难评估服务质量，因为服务不像实物商品那样容易检查。例如，医院就很难评估医生和其他工作人员的工作质量。许多文献指出，人们应该通过采用各种具体、形象的规章制度，如记分卡等形式，使得服务对于顾客而言变得具有有形性。当然，也可以通过开发能代表公司的有形标志物，处理服务商品的无形性问题。

#### 2. 紧密性

服务产品的供应商是同时生产和提供服务商品的。服务商品的生产 and 消费是紧密结合、不可分割的。例如，顾客接受理发师的设计和服务后服务也即告结束。服务商品的这一独有的特性决定了服务零售商在第一次提供服务时就做到“服务到位”是至关重要的。通过雇用合适的人选，正确恰当地培训和激发他们的工作积极性，服务零售商就可能避免种种服务失败。当然，并不能避免所有的服务失败。在发生服务失败时，服务零售商必须坚持一点：顾客的满意度最终将战胜一切。

紧密性还表现在服务的生产与服务零售商的企业文化和战略的关系比实物商品零售商更为密切。密切关注客户的需求并把客户当作自己组织中设计服务项目团队中的一员，需要有浓厚的服务于顾客的企业文化为背景，这种企业文化的特征受这样一种理念驱动：把为客户提供高品质的服务作为核心内容。

#### 3. 易坏性

服务生产与消费的紧密性往往要有企业内部的一线员工参与，这就意味着服务不可能和其他实物商品一样列入库房的清单之列，更不能进行质量保证的定期检查。因为服

务产生的时间和地点具有独立性，所以服务本身常常是容易过期作废的。例如，如果飞机的座位或者酒店的房间没有售出，那就不可能放进仓库里储存起来。与此相关的问题是顾客经常需要特定的人来提供这些服务。服务零售商不得不储备一些服务商品的供应商，以便顾客在需要服务时不必等候。那些依赖于其他设备来运送他们服务商品的零售商，如保龄球馆和航空公司，必须在需求高峰时保持过量的供给能力。

#### 4. 异质性

由于接受服务的人的变化性和提供服务的人的变化性，因而服务零售具有异质性。一方面，服务的接受者是人，因此即使是相同的服务，不同的人将以不同的方式体验他们。例如，两位顾客相继接受自动取款服务，两个人对屏幕显示的指示在理解上会存在差异。另一方面，服务的提供者是人，同样可能不会一直传送同样的表现行为。因为在不同场合下的社会关系是不同的，当然还有其他原因。例如，有些美发师就比另一些更好。服务的异质性产生了服务营销管理中一个主要问题：如何保持稳定的服务品质。雇用最好的人员，制定标准化的服务程序，良好地训练服务商品供应商，都是服务零售商用来减少异质性服务的重要方法。

## 第二节 零售业态

### 一、零售业态的基本概念

#### (一) 零售业态

一般认为，“业态”一词来源于日本，大约出现在 20 世纪 60 年代，20 世纪 80 年代被引入中国。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的经营形态，其实质是指零售企业为了实现销售目的所采取的组织形式和经营方式，是零售企业市场定位的核心问题和先决条件。零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能等确定。

零售业态产生的基础主要有四：一是生产力发展与制度创新。在不同的历史时期，生产力实现了飞跃发展，商业制度出现了创新，引发了超市连锁、快餐连锁、百货连锁等新的业态出现。二是消费需求发展与消费力的提升。任何一种业态都是经济发展的产物，尤其是消费需求扩大与消费力提升的产物。没有一定的消费需求和消费能力，一站式消费就无法实现，仓储商店、购物中心的产生就没有基础。三是适宜的本土市场环境。任何一种业态的产生都有一个本土化的过程。百货商店之所以产生于法国，超级市场之所以源于美国，仓储商店之所以出现在荷兰，7-ELEVEN 便利店之所以在日本获得迅速发展，皆因其存在特定的市场环境。各国各地经济发展水平不同，社会风俗、消费习惯、价值观念不同，就会导致业态发展不平衡，形成各具特色的零售市场业态结构。四是效益。任何一种经济行为其最终目的都是为了资本增值，这是社会发展的基础。同样，衡量一种零售业态是否成功，基本标准是能否以低于社会平均价格销售，同时又能获得合

理的利润,即效益。没有效益,企业将失去继续发展的条件。

## (二) 零售业种

要准确理解零售业态的概念,必须了解另一个概念——零售业种。零售业态是零售业种发展演变而来的。零售业种是按所经营的商品类型划分或组建的零售商店,如布店、粮店、肉店、鞋店、杂货店等。业态与业种在如下三个方面不同:一是目的不同。业种商店的主要目的是推销自己所经营的商品,而业态商店的主要目的是为了满足不同顾客的需要。二是核心不同。业种商店的经营是以商品为核心,而业态商店的经营是以顾客为核心,体现了营销观念由销售导向向消费导向的转变。三是经营重点不同。业种商店强调的是卖什么,而业态商店强调的是怎么卖。

## (三) 零售业态的构成要素

零售业态的内在构成要素包括目标顾客、商品结构、服务方式、店铺环境、价格策略等因素。目标顾客是指零售店铺所选择的服务对象;商品结构是指零售店铺为满足目标顾客需求所确定的经营各类商品的比例;服务方式是指零售店铺采取的售货方式和提供的服务内容;店铺环境是指店铺的内部装饰与商品展示所营造的购物氛围;价格策略是指零售店铺所采用的价格高低策略。缺少其中任一要素,就无法确定它的零售业态类型。零售业态的实质就是这些要素的组合,组合不同,业态不同。

## 二、零售业态的分类

根据 GB/T 18106—2021《零售业态分类》,零售业态从总体上可以分为有店铺零售业态和无店铺零售业态。有店铺零售业态有 10 种,无店铺零售业态有 7 种。有店铺零售,包括便利店、超市、折扣店、仓储会员店、百货店、购物中心、专业店、品牌专卖店、集合店、无人值守商店。无店铺零售,包括网络零售、电视/广播零售、邮寄零售、无人售货设备零售、直销、电话零售、流动货摊零售等业态。在此,介绍 12 种主要业态。

### (一) 百货商店 ( department store )

百货商店是一种经营品种广泛(商品组合既宽又深)的商品和服务的大型商店,通常按购买目的、促销、顾客服务和控制等设立多个独立的商品部,是最古老的大型商店形式。号称世界第一家百货商店的是 1852 年在巴黎开业的邦马士百货店。而具有百货店的一些交易特征、本身不是百货店的商店,最早可以追溯到 1673 年的日本三越百货。



扩展阅读 1.2 各国对百货店的定义

世界主要城市的百货店不仅是零售企业,也是旅游景点和娱乐场所,如伦敦的哈洛德百货店、巴黎的春天百货店、纽约的梅

西百货店。

## （二）超级市场（supermarket）

超级市场是开架售货，集中收款，满足社区消费者日常生活需要的零售业态。根据商品结构的不同，可以分为食品超市和综合超市，又称标准超市。1930年产生于美国纽约，经过初期的迅速发展，到20世纪60年代在发达国家进入成熟期。进入20世纪80年代，开始发生一些重要的变化：超级市场向大型化发展；商品和服务向多样化和综合化发展；在经营业态上转向更多的细分化。

在欧洲，规模较小的大型综合超市又称超级商店；在英国，大型综合超市和超级商店经常交替使用；在美国，大型综合超市和超级中心常被视为同义词。食品超级商店/大型综合超市1963年起源于法国，英国的第一家大型综合超市成立于1967年，随后迅速传播开来，在经济萧条期也不例外。

## （三）便利商店（convenience store）

便利商店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。商店相对较小，位于住宅区附近，营业时间长，在一周内每天开门，并且经营周转快的方便商品，售价稍高。最先倡导便利店概念的某些基本元素的是一些独立商店，这些基本元素包括较长的营业时间、商品种类根据商品的购买频率，以及满足顾客补缺型购物需求进行筛选。现在的便利店大都是在自愿连锁、合作社、特许经营及大型连锁店的推动之下获得广泛发展的。世界上最著名的便利店是7-ELEVEN便利店。便利店在不同国家的地位不一样。日本的便利店在食品市场的份额占到70%，在意大利将近占到40%。在英国，由没有结盟的独立商店经营的便利店占总便利店数量的一半，但是其销售额只占便利店销售总额的36%。在西方国家，便利店早已成为使用电子商务购物的消费者的提货点，或成为“就餐问题解决中心”。

在中国，便利店按照国家标准，分为四种类型：社区型便利店，客流配套型便利店，商务型便利店，加油站型便利店。

## （四）专业商店（speciality store）

专业商店是以专门经营某一大类商品或服务为主的零售业态，如办公用品专业店（office supply）、玩具专业店（toy store）、家电专业店（home appliance）、药品专业店（drug store）、服饰店（apparel shop）等。专业商店不仅限于销售产品，许多专业商店向顾客提供服务产品，如快餐店、咖啡馆、饭店、银行、建筑协会、维修中心、干洗店、理发店、修指甲店和美容店等。美国通常把位于城郊或城市边缘的零售园区的以经营商品大类的多品种和相对较低的价格为特征的特大型专业商店称为“品类杀手”（category killer）。品类杀手的产品系列被限定在较窄的商品领域，但商店规模很大，在这一类产品中有非常丰富的选择。玩具反斗城、宜家、百安居就是这类商店的例子。

## （五）专卖商店（exclusive shop）

专卖商店是以专门经营或被授权经营某一主要商品为主的零售业态。专卖店一般选址在市、区级商业中心、专业街，以及百货店、购物中心内，目标顾客以中高档消费者

和追求时尚的年轻人为主,如盖普服饰连锁专卖店、海尔空调专卖店。

### (六) 购物中心 (shopping center/shopping mall)

购物中心是多种零售店铺、服务设施集中在由企业有计划地开发、管理、运营的一个建筑物内或一个区域内,向消费者提供综合性服务的商业集合体。分为三种:一是社区购物中心 (community shopping center),指在城市的区域商业中心建立的,面积在 5 万  $\text{m}^2$  以内的购物中心。二是市区购物中心 (regional shopping center),是在城市的商业中心建立的,面积在 10 万  $\text{m}^2$  以内的购物中心。三是城郊购物中心 (super-regional shopping center),指在城市的郊区建立的,面积在 10 万  $\text{m}^2$  以上的购物中心。购物中心的雏形产生于 1910 年美国巴尔的摩,第一个标准的购物中心产生于 1930 年美国得克萨斯州的达拉斯。购物中心不同于一般的业态,它是多业态的集合体。其特点主要是大(规模大、共享空间大、停车场大)、专(以专业店为主,即使是百货店也采取大而专、专而全的经营方针)、全(功能全)。对大多数购物中心来说,正确的店铺组合是保证其吸引力的主要因素。



扩展阅读 1.3 中国的购物中心

### (七) 仓储商店 (warehouse club)

仓储商店是以会员制为基础,实行储销一体、批零兼营,以提供有限服务和低价格商品为主要特征的零售业态。1968 年首家现代化的仓储商店在荷兰创建,名字叫“万客隆”。大多建在城郊结合部,营业面积在 2 万  $\text{m}^2$  左右,附设大型停车场。商场内装修简单,采用开架式货架陈列商品,商品主要以日用消费品为主,所售商品直接来自厂家或国外进口,质优价廉。20 世纪 70 年代初美国出现与之类似的“价格俱乐部”“平价商场”。20 世纪 80 年代末台湾、1993 年香港和广州分别引进这一模式。1996 年一些国际上享有盛名的跨国零售公司,如美国沃尔玛、德国麦德龙、荷兰万客隆等,均以仓储式商店抢滩中国市场。仓储商店的最大经营特点是实行会员制,目标市场是诸如餐馆、小食店、小型零售店、生产企业、学校、政府机关等机构用户,而不是普通消费者个人。

### (八) 集合店 (selection shop)

集合店是汇集多个品牌及多个系列的商品,可涵盖服饰、鞋、包、文具、电子产品、食品等多种品类的零售店。在欧美零售市场,集合店是一种普遍的渠道模式。很多品牌的货品都流向买手,最终呈现在精品百货式集合店。

集合店产品种类多,顾客选择更多,可以满足顾客的一站式购物体验,因而成单的概率更高。集合店网罗了各种人们所需要的产品,不仅延长了顾客停留时间,让顾客挑选到适合自己的产品;也缩短了顾客去找品牌挑选产品所消耗的时间,因而受顾客欢迎。

不少业内人士认为,集合店买手的能力、眼光是其一,销售人员如何提供精细的售后服务,是未来集合店发展的关键。

### （九）无人值守商店（unmanned store）

无人值守商店是指在营业现场无人工服务的情况下，自助完成商品销售或服务的零售店。无人值守零售商店是零售业的新物种之一，它实现了全产业链的数字化，重塑了“人、货、场”的关系。相比于其他业态的新零售，无人零售通过技术革新，主要在两个方面赋能：第一，为消费者提供新的渠道，丰富消费者的消费场景。第二，为运营者节约前端成本并拓展了商店布局。

目前，无人值守零售主要包括开放货架、无人货柜、无人便利店、无人超市四种形式。

### （十）网络零售（online retail）

网络零售是指通过电子商务平台、物联网设备等进行买卖活动的零售业态。根据经营模式的不同，网络零售可以分为网络自营零售和网络平台零售。那些真正使用网络购物的人，主要是为了方便和节省时间。

### （十一）电视/广播购物（television/broadcast shopping）

电视/广播购物是以电视/广播作为向消费者进行商品推介展示的渠道，并取得订单的业态。采用电视图文等信息提供网络购物是最早的电视购物形式。最近的电视购物运用屏幕图像的三维视觉展示技术增加平面零售广告的动感，有专门的购物频道。电视购物节目的一个难题是需要为消费者提供机会，使他们能够跳过不想买的产品。因此基于屏幕的互动式零售最有可能成为向潜在顾客提供一切必须模拟“通常购物体验”的产品的零售形式。数字电视和宽带互联网服务将大大促进互动式电视购物的发展。

### （十二）电话零售（tele-shopping）

电话零售主要通过电话完成销售或购买活动的一种零售业态。根据不同的产品特点，目标顾客不同；商品单一，以某类品种为主；送货到指定地点或自提。其不足是被许多人视为骚扰电话，不能对产品做任何展示。



扩展阅读 1.4 零售业态  
分类国家标准的变化

## 三、零售业态变迁理论

### （一）车轮理论

零售业态发展的车轮理论由哈佛商学院的零售学权威麦克内尔（McNair）教授 1958 年提出，后来由霍兰德（Hollander）做了进一步的分析。这一理论认为：创新型零售商在开始进入市场时总是以低价格、低毛利和低定位为特点和优势，从而在与业内原有零售商的竞争中取得优势。而随着这一业态的进一步发展，它们会不断购进新的昂贵设备，不断增加新的服务，从而不断提高其经营成本，逐步转化为高成本、高价格和高毛利的传统零售商，并最终发展为衰退型的零售商，同时又为新的零售业态留下了生存和发展的空间，而新的业态也以同样的模式发展。最常见的例子就是百货商店的发展。当百货

公司刚出现时,由于它的低价格和高度便利性而倍受消费者欢迎,从而在与小型零售商的竞争中占得先机,成为几十年来占统治地位的业态。而时至今日,百货商店却在与超级市场和折扣商店的较量中处于下风。

## (二) 手风琴理论

手风琴理论的主要思想是由布兰德(Brand)于1963年提出的,1966年霍兰德(Hol-lander)则将其命名为零售手风琴假说。零售手风琴假说主要是从商品组合宽度的扩大与缩小的角度来解释新业态的产生。这一理论认为,在零售业态的发展过程中,存在着商品种类由综合化到专业化,再到综合化的循环往复的过程。也就是说,商品系列从注重深度,再到注重宽度的循环往复过程。按照这一理论,可以将美国的零售业发展分为五个阶段:杂货店时期——综合化;专业店时期——专业化;百货店时期——综合化;便利店时期——专业化;商业街、购物中心时期——综合化。

## (三) 生命周期理论

生命周期理论于1976年由达卫德森(Davidson)、伯茨(Bates)和巴斯(Bass)三人共同提出的。该假说应用产品生命周期理论来解释业态从产生到衰退的发展过程。这一理论认为,零售业态具有像人一样的生命现象,即存在一个从产生到消亡的过程,而在每一不同阶段,零售业态表现出不同的特征。生命周期理论将零售业态的发展分为以下四个阶段。

(1) 创新阶段。在此阶段,出现新型的零售业态,由于新型的零售业态的许多特点都与传统的零售业态不同。因此,新型业态具有差别优势。企业的投资回报率、销售增长率和市场占有率都迅速提高。

(2) 加速发展阶段。由于新型的零售商在竞争中获得优势,因此有大批模仿者开始效法,而最早进入市场的新型的零售商也开始进行地区扩张。市场竞争异常激烈,市场占有率和收益率达到最高水平。

(3) 成熟阶段。此阶段,更新型的零售业态进入市场,原有业态失去朝气和生命力,市场占有率和收益率降低。成熟期可能持续很长时间,处于此阶段的业态可以进行创新以维持中等盈利水平,以避免被市场淘汰。

(4) 衰退阶段。市场范围明显萎缩,反应迟钝,最终退出市场。

## (四) 辩证过程论

辩证过程论由美国的吉斯特(Gist)于1968年首先提出,得到马罗尼克和沃克的支持。该理论主要来自于黑格尔的辩证法思想,与中国古代哲学家老子的思想也有异曲同工之妙。该理论认为,任何观念,就其本性而言,均会导致对其本身的否定,起初提出观念,称为“正”,对它的否定称为“反”,其结果称为“合”,又称为“正”,从而又开始新的辩证过程。例如,百货商店是高价格、高毛利、低周转率的零售业态,而其对立面——折扣商店,则以低价格、低毛利、高周转率为特点。而随着零售业的发展,这两种相反特点的融合形成新的零售业态:折扣百货商店,如凯玛特和沃尔玛等。

### （五）自然选择论

自然选择论于2001年由利维和韦茨(Levy and Weitz)提出。此理论以达尔文的“适者生存”为基础,认为零售业态的发展必须与社会环境的变化相适应,只有那些能够适应消费者需求与社会、文化和法律环境变化的零售商才能生存下来。例如,第二次世界大战以后,在美国发生了城市人口向郊区转移的情况,原来的百货商店由于都开设在市中心而发生经营困难。为应付这一变化,百货商店进行革新,在店内开设专门店,并在郊区的购物中心开设分支机构。又如,近年来,由于妇女参加工作的人数增加,一些零售商为迎合这一变化而开设了以职业女性为目标市场的女性用品专门店等。

### （六）真空地带理论

真空地带理论于1966年由丹麦学者尼尔森(Nielsen)提出,即根据消费者对零售商的服务、价格水平存在着偏好空隙来解释新零售业态的产生。这种理论认为,零售商业形态取决于消费者的偏好,而消费者的偏好主要表现为对零售商提供的价格或服务的偏好。在现实生活中,既有偏好低价格的消费者,也有偏好高服务的消费者,因此有些零售商为了满足偏好低价格消费者的需要,就尽量向低价格的零售商业形态靠拢;相反,有些零售商为了满足偏好高服务消费者的需要就尽量向高服务的零售商业形态靠拢。于是就出现了未被满足的“真空地带”,一些创新者就会以这个“真空地带”为经营目标从事零售经营,从而意味着一种新的零售商业形态的出现。

## 第三节 零售管理要素

### 一、零售管理者

在一定意义上,零售管理者须是商业全才。在从事零售管理工作过程中,需要处理以下问题:提供什么样的产品或者服务;针对什么样的顾客群体;商店在何处选址;如何培训和激励员工;采取什么样的价格政策;如何设计店面布局;采取什么样的促销手段;提供哪些服务;如何利用互联网来完成任务。

一个零售管理者取得成功,需要具备以下个人条件。

(1)分析能力。一个零售管理者必须能够通过事实和数据的定量分析来解决问题,运筹帷幄。

(2)创造能力。能够创造并识别新思想和新方法的能力被称为创造力。零售商的成功取决于敏感的、有洞察力的决策,而这些决策又需要富有想象力和创新力。

(3)决定能力。能够对有关情况,迅速做出判断,做出决定,采取行动,并直至完成的能力。零售业外部环境变化迅速,即使无法获得完全信息,一个零售管理者也必须能够迅速、自信、正确地做出决策。

(4)应变能力。能够对瞬息万变的市场环境及时作出调整的能力。零售管理中意外的变化不可避免,零售企业的销售计划、产品、价格一定要适应外界的变化,迅速予以

相应的改变。

(5) 主动精神。亲自掌握第一手资料,马上开始某项行动的能力。

(6) 领导能力。能够激励其他人相信并且尊重自己的判断,以及能够委派、指导、指挥其他人工作的能力。任何大型零售企业,单凭个人力量难以成事,必须依靠所属人员的共同努力。

(7) 组织能力。能够安排工作中的优先事项和计划并一直跟进直到任务完成的能力。零售管理者每天都要同时处理许多复杂的问题,必须能够分清主次、合理安排时间。



扩展阅读 1.5 沃尔玛创始人山姆·沃顿的特质

(8) 承担风险的能力。零售管理者应当愿意承担经过全面分析和明智判断之后仍然存在的风险,也应当愿意对结果承担责任。

(9) 承受重压的能力。零售业是一种快节奏、对人有很高要求的职业。零售管理者必须能够顶住经营管理中遇到的压力,坚韧不拔,勇往直前。

(10) 对工作的狂热。即对工作有强烈的热情。

## 二、零售管理方法

零售管理者普遍采用以下三种工作方法。

### (一) 分析方法

零售管理者一定要重视调查研究,对有关情况系统地进行综合分析,做出正确的决断。为了达到这个目的,零售管理者还需运用一些适用于零售现象的模型和理论,对整个零售企业进行全盘考虑,有了这种系统分析,就可以形成一整套行之有效的规章制度和经营方针。

### (二) 创新方法

富有创造力的零售管理者很会出主意、想办法。这些管理者一般思路比较开阔,富于想象力,善于利用洞察力、直觉和广博的知识,发现新奇的方法解决零售难题。在大多数情况下,单凭创造性可以经营管理好零售企业。但从长期来看,只有创造性是远远不够的。

### (三) 双管齐下

从长期来看,那些同时实施分析性和创新性管理的零售商们将总是能够获得更可观的利润。例如,星巴克管理者的创新能力表现在商标名称和标识的开发上,而分析技巧则体现在标准化店面布局、设置、器具和员工培训的安排上。正是创新能力和分析技巧的结合,星巴克才有了如今蓬勃的发展。

## 三、零售管理框架

研究零售管理一般有三种视角:①原理视角,即描述零售商的各种类型及其发展;

②功能视角，即着重研究零售商从事的活动（如采购、定价和人员培训）；③战略视角，即以定义零售企业、设定目标、迎合恰当的顾客市场、开发总体规划、实施综合战略和定期检查经营状况等内容为主。

零售商为实现长期繁荣，需要制定战略规划，并具有不断改进的意愿。因而本书侧重从战略视角阐述零售管理框架。即制定零售战略，通过人、财、物管理实施战略。具体包括：零售战略规划、零售组织与人力资源管理、零售企业财务管理、零售企业营销管理（零售选址、零售购物环境管理、商品采购管理、零售定价管理、零售促销管理、零售服务管理、零售连锁经营管理）、零售企业可持续发展管理。

## 本章小结

零售，是指向最终消费者销售供其个人、家庭或社会集团使用的物品与服务的所有活动和步骤。零售商或零售企业是任何向个人、家庭或社会集团消费出售商品并提供售后服务的机构。零售商是连接生产者和消费者的分销渠道中的最终业务环节。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。零售业是流通业的基础产业、国民经济的重要行业，是一个国家和地区经济社会发展的晴雨表。

零售业态在不同的国家有不同的分类标准，其共同的类型主要有 12 种：百货店、超级市场、专业店、专卖店、购物中心、集合店、便利店、仓储会员店、电视/广播购物、网络零售、无人值守商店、电话零售。一些学者总结了一些理论加以说明，其中经常被提及的理论主要有零售车轮理论、手风琴理论、生命周期理论、辩证过程理论、自然选择理论、真空地带理论。虽然所有这些理论都受到了批评，但他们却从历史中汲取了重要的教训，强调了对积极的、长期营销计划的需求。想在零售市场成功的任何人都要理解这种演进，这是关键。

零售业中没有任何两天是完全相同的，一个零售管理者要获得成功，需要具备分析能力、创造能力、决定能力、应变能力、主动精神、领导能力、组织能力、承担风险的能力、承受重压的能力、对工作的狂热等 10 个方面的个人条件，必须能够同时运用分析性和创新性的经营管理方法。

## 思考题

1. 试比较商品零售商和服务零售商。
2. 你最喜欢哪家餐饮企业？说说你的选择标准。竞争企业如何才能把你从最喜欢的企业那里吸引过去？
3. 解释零售车轮理论。该理论在今天仍适用吗？为什么？
4. 超市为什么宁愿将营业空间租给外人经营而不自己经营？此方式有何风险？
5. 本书给出了零售管理者成功的 10 个条件，你认为哪一个（哪一些）是最重要的？为什么？
6. 数智时代零售管理将发生哪些变化？

## 案例讨论

### 7-ELEVEN 会败在管理漏洞上吗?

2021年,北京商报记者发现,7-ELEVEN北京多家门店存在卫生环境问题,在大众点评等平台不乏消费者投诉。尽管并非所有门店都如此,但7-ELEVEN曾经引以为豪的日系服务优势正在削弱,同时还面临着门店增长乏力的问题。记者调查发现,7-ELEVEN进入北京市场已经16年,目前门店数仅有288家。而从全国范围来看,7-ELEVEN门店仅有2147家。而同为日系便利店的罗森、全家门店数量都已接近或超3000家。尽管7-ELEVEN方面的策略一直是以质取胜,但随着本土便利店的强势崛起,7-ELEVEN靠这套打法占领市场的机会和时间还有多少?

#### 1. 卫生服务遭吐槽

曾经以日式精细化服务著称的7-ELEVEN,如今却遭到不少消费者的吐槽。北京商报记者注意到,微博、大众点评等平台上,有不少消费者对7-ELEVEN门店表示不满,其中卫生问题、商品质量问题,以及店员态度不好的吐槽屡见不鲜。其中,记者在黑猫投诉平台上注意到,一位消费者2023年4月3日在7-ELEVEN知春路店购买的食物发霉,与店家协商,店家经过查单承认为自身商品,但却将问题推给厂家,随后厂家拒绝了消费者提出的赔偿要求。

北京商报记者在走访中也发现,7-ELEVEN便利店北京林萃东路店,热餐台面连续多日布满油污锈迹和餐食残渣。除此之外,记者随机走访7-ELEVEN位于朝阳区、海淀区的多家门店,发现也存在门店硬件老化、餐食台面不清洁、店员服务态度不友好等问题。

曾经的零售“神话”,正因门店老化、环境卫生问题面临口碑危机。针对上述情况,北京商报记者采访了7-ELEVEN北京公司相关负责人,对方表示,7-ELEVEN便利店北京林萃东路店为D型加盟店,将立即进行整改,并严肃追究该加盟主对此事件的一切责任。

在和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏看来,尽管7-ELEVEN在卫生、安全管理的要求相对来说是比较严格的,但仍然在食品安全及卫生环境上出现一些问题,这也折射出企业日常管理出现了一定的漏洞,企业应当进一步改进。但企业要把食品安全真的做好、做到位,对整个管理系统的要求是非常高的,包括员工的意识、管理系统、加盟店管理、培训等方面。

#### 2. 加盟后遗症隐现

事实上,7-ELEVEN自2004年就已经进入北京市场,2012年,北京7-ELEVEN先后放开了委托加盟和特许加盟。一方面通过委托加盟将一部分直营店转化为加盟店,降低运营成本;另一方面靠特许加盟实现门店的低成本扩张。

据介绍,截至2023年,7-ELEVEN北京门店共有288家,其中13%为A型加盟,D型加盟则有200多家。针对北京商报记者探访中发现的问题,尽管7-ELEVEN表示将立即整改并追究责任,但这也折射出其内部对加盟店日常监管的缺失。

实际上,无论是餐饮还是零售领域,加盟制度背后,要面对的是经济利益与食品安全、人员管理的平衡难点。

北京商业经济学会常务副会长赖阳认为,7-ELEVEN在日本普遍采用的是加盟模式,但加盟模式有利也有弊。如果全部直营的话,企业需要承担高昂的运营成本,资金利用效率不高。而加盟的模式可以在资金上减轻企业的负担,让企业更好地投入研发和生产,但难于管理。“因为直营店管理相对更加严谨,而目前在国内加盟店的管理难度比日本和一些其他国家更大。在这种背景下,加盟店一旦管理不善,那么出现问题的概率就很高。”赖阳分析称。

### 3. 业态亟待转型升级

随着国内消费多元化发展,在新零售和技术的创新尝试上,相比全家和罗森,7-ELEVEN动作显得较为迟缓。赖阳表示,在当前的数字化时代,7-ELEVEN面临着业态升级转型的压力。尽管7-ELEVEN是老牌便利店,但当前消费者的需求发生了很大的转变,便利店要搭载更多的功能、职能。除了快餐之外,生鲜的经营、综合服务的能力,以及线上线下融合的能力上都需要拓展。“在日本,7-ELEVEN门店非常多,形成一个非常充分的服务网络体系,运营成本也比较低。而在北京,7-ELEVEN店铺数量比较少,它的运营很难形成整个供应链的高效集约化发展。”赖阳说。

文志宏认为,7-ELEVEN在国内的发展,一方面面临本土便利店的竞争,另一方面在本土化方面也面临着挑战。“如何更加本土化,更加接地气,需要7-ELEVEN根据各个市场的情况去做调整、调节。”

(资料来源:北京商报不等式调查组. 7-ELEVEN会败在管理bug上吗? 北京商报百家号. 2021-04-11.)

#### 案例思考

1. 你认为7-ELEVEN会败在管理漏洞上吗?请阐述你的理由。
2. 7-ELEVEN怎样加强管理?

## 本章实训

### 一、实训目的

1. 明晰零售管理的概念与框架。
2. 通过实地调查,了解零售管理者具备的技能。
3. 锻炼调查收集资料、分析问题、团队协作、个人表达等能力。

### 二、实训内容

以小组为单位,拜访一位零售管理者,观察他同时具有哪些技能。

### 三、实训组织

1. 指导教师布置实训项目,提示相关注意事项及要点。

2. 将班级成员分成若干小组,成员可以自由组合,也可以按学号顺序组合。小组人数划分视修课总人数而定。每组选出组长1名,发言代表1名。

3. 以小组为单位,选定访谈的零售管理者,拟定调查提纲,深度访谈收集资料。写成书面调查报告,制作课堂演示PPT。

4. 各小组发言代表在班级进行汇报演示,每组演示时间以不超过10 min为宜。

#### 四、实训步骤

1. 指导教师布置任务,指出实训要点、难点和注意事项。

2. 演示之前,小组发言代表对本组成员及其角色进行介绍陈述。演示结束后,征询本组成员是否有补充发言。

3. 由各组组长组成评审团,对各组演示进行评分。其中,演示内容30分,发言者语言表达及台风展现能力10分,PPT效果10分。评审团成员对各组所评出成绩取平均值作为该组的评审评分。

4. 教师进行最后总结及点评,并为各组实训结果打分,教师评分满分为50分。

5. 各组的评审评分加上教师的总结评分作为该组最终得分,对于得分最高的团队予以适当奖励。

#### 延伸阅读

1. 伯曼,埃文斯. 零售管理 [M]. 吕一林,宋卓昭,译. 11版. 北京:中国人民大学出版社,2011: 1-21.

2. 夏春玉,汪旭辉. 中国零售业30年的变迁与成长[N]. 中国商报,2008-12-16.

3. 谢家驹. 卓越的管理典范:马狮百货集团经营剖析[M]. 北京:生活·读书·新知三联书店,1988.

4. 冯永春,皇甫云峰. 管理移植视角下企业管理能力提升过程与模式研究:基于物美集团的探索性案例分析[J]. 管理学报,2022,19(2).

5. 张辉,陈海龙,刘鹏. 智能时代信息通用技术创新微观动力机制分析:基于沃尔玛信息技术演化的纵向案例研究[J]. 科研管理,2021,42(6).

#### 即测即练

