

- 百货商店
- 专业商店
- 自选市场
- 连锁商店
- 购物中心
- 步行商业街

零售王

——现代商场商划与设计

李 飞 马景忠 著

Jn138.07



北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

零售王:现代商场策划与设计/李飞,马景忠著. —北京:北京经济学院出版社,1995.1

ISBN 7-5638-0468-4

I. 零… II. ①李… ②马… III. 商店-零售-销售-概论
IV. ①F713.32②F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 13920 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京怀柔东晓印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 9.875 印张 265 千字

1995 年 1 月第 1 版 1995 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

印数:7001—12000

定价:8.90 元

内 容 提 要

社会主义市场经济的建立,带来了我国商业,尤其是零售业的大发展;改革、开放使人们打开了眼界,引进了许多现代商业的新形式;如何正确、全面地认识、理解,发展具有中国特色的零售商业是一个十分重要的问题。

本书全面、系统地对现代商场的营销策划与设计,对各种零售形式的具体运作过程进行了研究和探讨。主要包括:百货商店、专业商店、自选市场、连锁商店、购物中心、步行商业街的策划与设计。

本书注重理论与实践相结合,历史与现实相衔接,国际与国内相联系。本书语言流畅、容量大、知识性强,是创造购物天堂的指南,是高等经济院校师生、工商业管理人员,以及有志成为中国零售王的必读之书。

前 言

中国零售业正处于一个大变革时代,豪华百货商店、专业商店、自选市场、连锁商店、购物中心及步行商业街似乎一夜之间就遍布了神州大地。但是,一些直接从西方引入的零售形式,在中国发生了变形。有的名不符实,有的大相径庭。种种迹象表明,许多零售业经营者和管理者对这些零售形式缺乏基本的了解,只是按着自己的思路去构造理想模式,使本来很清晰的各种零售形式变得模糊了,于是在实践中产生了误区,带来了危害。

为了使中国零售业发展步入规范化的轨道,为了使人们进一步了解西方国家零售业发展的情况,有必要从理论和实践、历史和现实等方面进行研究和说明,阐明各种零售形式的具体运作过程。

我们著述本书,力求从实用性出发,着重于现代商场的营销策划与具体设计。具体内容包括百货商店的策划与设计、专业商店的策划与设计、自选市场的策划与设计、连锁商店的策划与设计、购物中心的策划与设计、步行商业街的策划与设计。

道里需要说明的是,百货商店、专业商店、自选市场是现代商场的范畴;连锁商店是现代商场的组织形式,百货商店、专业商店、自选市场都可以选择连锁商店的形式;购物中心是聚集各类商场的建筑场所,其涵义范围超过了现代商场;步行商业街是各个独立的商场在一条或几条街的汇集。为了给读者提供一个世界零售业发展与现状的全貌,并使人们对现代商场的内涵与外延有一个整体的认识,我们在本书中一并进行了分析研究。

对于一些零售形式,国际上已有规范化的定义,我们没必要,也不应该另起炉灶。发展具有中国特色的零售商业十分必要,但不

能与国际惯例相悖,当然也不能脱离商业发展的特定阶段,盲目模仿西方现代的模式。这是我们必须商业实践中加以注意的。

学习西方零售形式,首先要了解它的内涵,如果只是走马观花,然后东施效颦的仿造,只会断送中国零售业的前程。建立具有中国特色的零售业,重要的在于了解中国零售业发展所处的阶段。如果凭空想象,然后随心所欲地决策,就难以使中国零售业真正起飞。

世界在变,中国在变,市场在变,消费也在变,不学习就会落伍。不停地学习与研究新问题,不仅是理论家的追求,也是企业家的追求。这是时代的需要,也是中国零售业大发展的需要。

作者

1994年7月

目 录

第一部分 成长之路

——商场的过去、现在与未来	1
一、露天叫卖	
——雪天卖火柴的小女孩	2
二、棚中售货	
——集市上的小商人	3
三、安居乐业	
——坐商的形成与发展	5
(一)小型店铺形态:室内零售业的祖先	5
(二)百货商店:零售业的第一次革命	6
(三)专业商店:零售业的贵族	7
(四)一价商店:零售业的第二次革命	8
(五)连锁商店:零售业的第三次革命	8
(六)自选市场:零售业的第四次革命	9
(七)购物中心:零售店大聚集	9
(八)步行商业街:零售业的回归	10
四、岸边观潮	
——中国零售店现状	10
(一)中国零售店类型	11
(二)中国零售店的售卖方式	12
五、狮虎相斗	
——中国零售业大转换	13
(一)百货商店渐入成熟期	14

(二)专业商店空档犹存	15
(三)杂货商店前途光明	15
(四)超级市场起步艰难	16
(五)连锁商店难成大气	17
六、他山之石(一)	
——美、法、日零售业概况	18
(一)美国零售商店的演进	18
(二)美国零售商店概况	22
(三)法国零售商店概况	26
(四)日本零售商店概况	32
第二部分 韩信将兵	
——百货商店的策划与设计	37
一、追本溯源	
——百货商店概述	37
(一)定义	37
(二)产生和演化	38
(三)百货商店的整体策划	41
二、找好目标	
——百货商店目标市场策划	42
(一)分析市场营销机会	42
(二)选择目标市场	43
三、栖身之所	
——百货商店场所位置策划	45
(一)商业圈分析	45
(二)地区选择	48
(三)位置确定	50
(四)规模分析	51
四、金钱必备	
——百货商店筹集资金策划	52

(一)创办人投资	52
(二)股票集资	53
(三)发行债券	54
(四)银行借款	55
五、兵将到位	
——百货商店的组织机构策划	55
(一)人事部	56
(二)财务部	56
(三)综合业务部	56
(四)外商部	56
(五)法律部	56
六、形形色色	
——百货商店商品服务策划	57
(一)商品组合	57
(二)服务决策	59
七、豪华典雅	
——百货商店布置策划	61
(一)商店外观	61
(二)店内设计	62
(三)商品陈列	65
八、高而不悬	
——百货商店零售价格策划	68
(一)定价一般方法	68
(二)新产品定价策略	68
(三)价格调整策略	69
九、巧妙沟通	
——百货商店促销策划	70
(一)广告策划	70
(二)销售促进策划	71

(三)营销公关策划	72
十、他山之石(二)	
——世界著名百货商店介绍	74
(一)美国西尔斯公司的营销策略	74
(二)美国联合百货公司巧渡危机	77
(三)法国春天百货商店的经营之道	79
(四)巴黎撒玛利亚百货商店巡礼	82
(五)英国马狮百货集团的营销特色	85
(六)英国百货商店的兴衰	89
(七)日本三越与西武百货商店的龙虎斗	92
(八)香港瑞兴百货商店赢的策略	95
第三部分 重点突破	
——专业商店的策划与设计	98
一、店铺祖先	
——专业商店概述	99
(一)定义	99
(二)产生和演化	100
二、市场寻觅	
——专业商店店型策划	103
(一)开店决策	103
(二)店型选择	105
(三)时装店	107
(四)鞋店	108
(五)食品店	109
(六)电器店	110
(七)珠宝店	111
三、抢占要塞	
——专业商店地点选择	112
(一)地点选择的依据	112

(二)中心商业区的专业商店·····	115
(三)非中心商业区的专业商店·····	116
(四)居民商业区的专业商店·····	117
四、以奇致胜	
——专业商店营销策划·····	118
(一)商品的选择与采购·····	118
(二)价格策略的调整·····	121
(三)限定销售法·····	123
(四)巧妙促销·····	124
五、独具匠心	
——专业商店设计与商品陈列·····	126
(一)店面的设计·····	126
(二)店堂的布置·····	128
(三)商品的陈列·····	133
六、他山之石(三)	
——世界著名专业商店介绍·····	136
(一)美国专业商店的促销招数·····	136
(二)巴黎著名时装店扫描·····	137
(三)爱马仕专业商店兴隆之迷·····	140
(四)世界上风格独特的专业商店·····	141
第四部分 反客为主	
——自选市场的策划与设计·····	146
一、来龙去脉	
——自选市场概述·····	146
(一)定义·····	146
(二)产生和演化·····	148
(三)中国自选市场现状·····	153
二、寻找星座	
——自选市场的定位·····	154

(一)目标市场及定位·····	154
(二)产品定位·····	155
(三)价格定位·····	155
(四)分销定位·····	156
(五)服务定位·····	156
三、区别对待	
——自选市场的营销策划·····	157
(一)次级市场(小型自选市场)·····	158
(二)超级市场·····	159
(三)特级市场·····	161
四、顾客天堂	
——自选市场设计·····	164
(一)营业厅入口·····	164
(二)营业厅出口·····	164
(三)营业厅布置·····	164
(四)自选市场的柜台售货设计·····	165
五、走出误区	
——中外超级市场比较·····	167
(一)中外超级市场差异·····	167
(二)中国超级市场的未来选择·····	170
六、他山之石(四)	
——世界著名自选市场介绍·····	171
(一)形形色色的自选市场·····	171
(二)法国特级市场——“十字路口”·····	172
(三)日本食品超级市场的店铺管理·····	173
(四)台湾超级市场开店策略·····	176
第五部分 整分结合	
——连锁商店的策划与设计·····	180
一、神秘组织	

—— 连锁商店概述·····	181
(一) 定义·····	181
(二) 产生和发展·····	184
二、构筑堡垒	
—— 连锁商店的策划程序·····	185
(一) 确定模式·····	185
(二) 统一标识·····	187
(三) 适时启动·····	188
(四) 扩展成员·····	189
三、自我膨胀	
—— (正规) 连锁商店的策划·····	191
(一) 开店策略·····	191
(二) 组织策略·····	194
(三) 营销策略·····	196
四、积小成大	
—— 自愿连锁组织的策划·····	202
(一) 筹建策略·····	202
(二) 组织策略·····	203
(三) 商店转型分析·····	205
五、借梯登楼	
—— 特许专卖组织的策划·····	206
(一) 可行性分析·····	206
(二) 筹建策略·····	208
(三) 组织策略·····	210
(四) 加盟策略·····	212
六、他山之石(五)	
—— 世界著名连锁店介绍·····	216
(一) 最古老的 A&P 连锁店·····	216
(二) 麦当劳公司的特许加盟制度·····	217

(三)麦当劳传递温情赢得成功·····	219
(四)巴黎三家著名的连锁店·····	222
(五)世界著名快餐店的营销策略·····	224
(六)台湾连锁店规模及加盟条件·····	231
(七)国际连锁加盟协会的道德规范·····	247
第六部分 群体效应	
——购物中心的策划与设计·····	249
一、正本清源	
——购物中心概述·····	249
(一)定义·····	249
(二)产生和演化·····	250
二、一次购足	
——购物中心功能策划·····	254
(一)售卖功能·····	255
(二)生活功能·····	255
三、招兵买马	
——购物中心的商店组成策划·····	256
(一)商店的组成·····	256
(二)商店的结构·····	256
(三)自选市场的数量和规模·····	257
四、以租代管	
——购物中心的营销与管理·····	259
(一)租金·····	259
(二)租约期限·····	259
(三)商店管理委员会·····	260
(四)开张营业·····	260
(五)整体促销·····	260
(六)限制条款·····	261
(七)其他条款·····	261

五、精心构思	
——购物中心的设计	261
(一)购物中心的位置	262
(二)购物中心的规模	262
(三)购物中心的形状	262
(四)购物中心中自选市场的位置	263
(五)停车设备	263
六、因地制宜	
——中国购物中心的发展	265
(一)稳定发展	265
(二)设在居民区	265
(三)名称规范化	265
(四)可向高层发展	266
七、他山之石(六)	
——世界著名购物中心介绍	266
(一)法国的购物中心	266
(二)日本船桥的拉拉普多购物中心	269
(三)日本塚新购物中心	271
第七部分 返朴归真	
——步行商业街的策划与设计	273
一、步行革命	
——步行商业街概述	273
(一)定义	273
(二)产生和发展	274
二、方便安全	
——步行商业街的交通选择	276
(一)方便的外部交通	276
(二)安全的内部交通	278
三、城市文明	

——步行商业街的特色设计·····	278
(一)地域选择·····	279
(二)规模确定·····	279
(三)工程规划与实施·····	281
(四)创造独特风格·····	282
四、协调互补	
——步行商业街的营销管理·····	285
(一)商店结构·····	285
(二)促销策略·····	287
五、复兴之路	
——中国中心商业区的选择·····	288
(一)中心商业区的困境·····	288
(二)中心商业区的出路·····	289
六、他山之石(七)	
——世界著名步行商业街介绍·····	290
(一)原西德埃森市和英国诺里奇市步行街·····	290
(二)美国卡拉马祖步行街·····	291
(三)德国法兰克福步行街·····	292
(四)英国利物浦步行街·····	293
附录 1 ·····	294
附录 2 ·····	296
附录 3 ·····	298

第一部分 成长之路

——商场的过去、现在与未来

人类由穴居走向宅居,是生活方式的重大变革。

零售由露天移入室内,是零售业的深刻革命。

房屋设备的完善,是人类生存不断追求的目标。店堂的扩大与更新,是商人们的迫切愿望。

住宅的现代化,使人们步入小康时代;店堂的现代化,会营造一个具有竞争力的商人。

店堂的状态常与零售方式密切相关。零售业发展的历史显示,每次革命都与这两者紧密相连。百货商店、专业商店、杂货店、超级市场、方便商店,都曾阶段性地统治过市场,你争我夺,各不相让。它们像一个几代同堂的大家庭,没有权威,不太和谐,吵吵嚷嚷地共处于市场之中,都以自己的独特优势争夺一席之地。

在传统战争中,将士们离不开坚固的碉堡。他们以此抵御敌人的入侵,与同伴进行联系,还可以作为栖身之所。商人们从事贸易活动的店铺,与碉堡有着异曲同工之妙处。

店铺的变迁受商品经济发展状况的制约,显现出从室外向室内、从小到大的趋势。具体可分为露天、半室内和室内三种形态。

一、露天叫卖

——雪天卖火柴的小女孩

提起卖火柴的小女孩，人们马上会想到安徒生为我们塑造的一个“小商人”的形象：一个贫穷的小女孩，靠卖火柴度日。在寒冷的冬天，北风呼啸，大雪纷飞，但她仍沿街叫卖，冰冷难忍，她只好划根火柴来取暖。每个读过这篇童话的人，都为小女孩的悲惨命运而伤感，但很少有人想到早期的商人都是这样露天经营的。

市场产生于商人之前。露天市场是指人们从事零售交易的露天场地，没有房屋设备。卖者携产品而来，买者带货币而人，交易完成而退，各得其所。最初，一切交易活动都是生产者直接对消费者的零售，没有批发贸易。由于当时生产力水平低下，人们的剩余产品不多，用于交换的产品十分有限，参加交易的人也是变化不定的，所以交易的时间、场所都不固定，用于交换的工具设备也十分简陋，交易带有很大的随机性和偶然性。目前，那些走街串巷的叫卖者还带有这种特征。

露天交易有时发生在生产场所，有时发生在居民家中。现在中国云南德宏傣族景颇族自治州、西双版纳傣族自治州等地，还留有这种原始交易的痕迹。行人路过瓜田、果园，无人看管时，可以自己采摘成熟的瓜果，按照市价将钱置于田头或树下。卖者入户，如室内无人，可将油、盐、酱、醋等装入瓶、罐，然后取走主人压在瓶、罐下的钱；如果主人忘记留钱，卖者照样把油、盐等装入瓶、罐，待下次来取钱，主人即如数还清。

商人从社会母体中一产生，就坠入了露天经营时代。他们大多是贩运商人，以经营供统治阶级上层社会享用的奢侈品为主。他们长途跋涉、风餐露宿，异常辛劳，其艰难并不亚于卖火柴的小女孩。

当时的商人们之所以无法摆脱长途贩运和露天经营，即无店

铺经营,是因为:①远古商业是从原始社会的交换中产生出来的,交换大多是远距离的异族贸易,因此商人只能从行商开始;②古代商人获利的手段是侵占和欺诈,远距离贩运的行商才能利用地区远隔、信息不通的客观条件贱买贵卖(德语中交换和欺骗出于同一词源就是一个很好的证明);③因为当时没有专门的运输商,物物交换的延续,使商人们不得不自己贩运大量商品。

中国从商朝开始就有了商人和商业活动。古代商业是贩运型商业。商人主要是行商,虽有坐商产生,但并不占主导地位。

西方的行商出现得较晚。据《圣日耳曼传》记载,8世纪的高卢,有商人赶着驴子,在各城市间贩运货物,还特别提到商人们从奥尔良买盐运到巴黎去销售的情况。

商人长途贩运常会遇到强盗抢劫。后来,商人们雇用保镖或佩带武器组成队商。但是,贩运商们仍难免遭难。格雷戈里在《法兰克人史》一书中曾记载,有一个名叫克里斯托弗的商人,从奥尔良贩运酒到都尔,半路上被他的两个仆人谋财害命。

当然,长途贩运者常常是大商人,而诸多的还是像卖火柴小女孩一样的小行商,走街串巷,沿途叫卖。

随着商品经济的发展,运输商逐渐独立出来之后,城市中出现了坐商。就是在一个固定的地点从事交易,但仍是在露天的条件下,自然物质状况变化不大。

二、棚中售货

——集市上的小商人

法国19世纪著名的自然主义大师埃米尔·左拉,在其小说《巴黎的肚子》中,曾描写位于巴黎市中心的最大菜市场——即人们称之为“巴黎的肚子”的中央菜市场。他借用一个女摊商的口道出:“这些厅棚建了顶多只有5年……那不是,在我们旁边的售货

厅,就有卖水果和鲜花的,稍远的地方是卖海鲜和家禽的,后面卖蔬菜、黄油、乳酪……这边有6个售货厅;那边对面还有4个售货厅,卖肉、下水、家禽和野味。……这些售货厅,冬天冷得厉害。”这种售货大厅和摊棚,我们称之为半室内形式。

生产力的发展导致社会分工的发展,分工又使交换成为经常性和较大规模的活动。加之人们对日常生活用品的不断需求,必然要求随时能买到所需要的商品,因此,要求随时进行交易。在露天市场从事交易,买卖双方都要忍受着烈日、寒风、雨雪的侵袭,商品也容易损坏,既影响人们的交易兴趣,也影响商品质量。人们经过反复、经常的交换活动,逐渐形成了对某一场所和时间的习惯,到一定时间,人们自然而然地就会到一个大家熟识的场所进行商品交易。卖者带上自己的交易工具与设备,如旱伞、小推车、摊架、棚布等,在交易之前搭上棚摊。完成交易,就拆掉棚子,卷起遮阳布搬回家。交易设备是活动的,甚至每一个人的摊点位置也是变化的。

法国巴黎历史博物馆收藏着一幅1668年的画,名为“塞纳河看新桥”。新桥是巴黎最古老的桥。此画以新桥情景为素材,表现了巴黎17世纪后半期市场仍以棚摊和无棚的露天摊为主的交易情景。从画面上看,棚摊简陋,仅有一个棚子和一个桌台,长度只有一两米,三面透风。商品主要是农产品和小工艺品。在亨利四世雕像两侧有若干比剑者和演讲者,桥两侧为棚摊和无棚水果摊,桥上有行人来往,还有小驴车和六马四轮棚车。这些充分反映出当时新桥沿街市场是非常热闹的,既是交易场所,也是人们的娱乐场所。

现在西方国家城市中定期开市的集贸市场,仍保留着棚摊的特征,开市时商人自搭棚架,闭市时自己拆除搬走。

半室内形态中,也有一些是配备固定的交易设备,诸如货摊、货棚及大厅等。这时,市场已不是自发形成的交易场所,而是官府有计划开辟的交易区。官府是市场的所有人,他们派人从事市场管理,包括分区、统一度量工具、收缴税款及后来的保卫、卫生管理等工作。商人必须经过允许才能进场进行交易,并出资租用一个或几

个棚摊位。这时，官府是市场的经营人，商人是自己商品的经营人。交易时间也发生了多种变化，有的仍然是固定在一周中的几天，有的天天进行交易。这种半室内形态的交易，在东西方都较常见。

这种形态比露天形态是个进步，但设备仍十分简单，顾客常在棚外购货，像左拉所说，“冬天十分寒冷”。

商人与市场也有部分分离的情况，有人在居民居住的村落、小镇或城市街巷盖个棚子，天天营业，甚至昼夜不止。这便是店铺的雏形。

三、安居乐业

——坐商的形成与发展

打开北宋画师张择端的《清明上河图》，映入眼帘的是12世纪中国都市的生活画卷。首段描写城郊农村清明时节的田野景色，其中有疏林薄雾掩映着的农舍酒家。中段以拱桥为中心，描绘了汴河商岸繁华而又闲适的景象，拱桥的商端屋宇错落，酒楼茶肆遍布街巷。后段描写汴梁街市的实况，市廛之居，商铺店场，鳞次栉比，百货俱陈，车水马龙。该画表明，我国北宋时期，商人已进入店铺时代，有了自己的“安乐窝”。

（一）小型店铺形态：室内零售业的祖先

最初的店铺只是一些小生产者在家里卖自己的产品，利用房子的前部售货，而家里人和雇工们住在后部或其他房子中。这种店铺一般是个人或家庭式的，店铺商积小，设施简陋，大都零售一些日常生活用品。在漫长的封建社会，店铺是零售市场的主要形态。

中国唐代后期，坊市制取消。在邻近市场的坊里已出现小手工业者在作坊前设店售货，商人摆小摊或开饮食店等商业活动。到北宋中后期，已完全打破了坊制界限及营业时间限制。商人交税后，可随处设店，分散在商巷之中，同时还有沿商叫卖的流动商贩。此

时,那种偶然交换和长途贩运,已发展为固定的城市商业,有了经常开设的肆和店铺。一些特殊产品和奢侈品也与普通日用品一起成为商人贩运和销售的物品。由于有了固定的市肆和店铺,市场行为经常化,出现了“行”。

西方中世纪时期,店铺常常是宗教团体开办的。在拱廊下有一个窗子,带有两扇挡窗板,其中一扇可以水平放下作为货架,另一扇可以提高形成挡雨披檐。窗子旁边有一个矮门,可以通到一个狭窄、阴暗、低顶棚的房间,那里通常是储存商品的地方。顾客一般在窗前选购货物和付款。

法国历史上最初的店铺是各种作坊,如面包师作坊、屠夫作坊、服装缝纫作坊、鞋铺铜铁匠作坊,它们是流动的或是固定在城墙、宫殿、教堂旁的摊店。后来随着行业的不断发展,他们才分离出真正的零售商:按重量进行售卖的食品商;以古尺进行售卖的呢绒商;以件数进行售卖的服饰用品商等等。从16世纪开始进入了小商业非常兴盛繁荣的时期。

(二)百货商店:零售业的第一次革命

19世纪中叶,西方世界爆发了工业革命,它不仅带来了机器文明,而且还改变了人们的生活方式,商业活动也极大地繁荣起来。形形色色的商店相继出现,琳琅满目的商品充斥店堂。零售由店铺形态进入了商场形态。

商场形态的特征是:商店规模扩大、经营的商品种类增多、服务趋向多样化。这些适应了顾客一次购买多种商品并进行比较、挑选的需要。在19世纪中后期,法国首先出现了商场形态的零售店,至今已有100多年的历史了。它出售的商品种类很多,一般以针棉织品为主,兼营其他各类商品。尔后又出现了以经营食品、果菜为主的食品综合商场,以服装或家具为主的专业商店,以日常用品为主的杂货商店。

商场的营业面积大于店铺,交易条件也大为改善,场内雇用的人数较多,已不是夫妻店型的家庭企业,而成为社会经济组织。营

业场所整洁,灯光明亮,消费者在比较舒适的环境中从事购物。商人利用店面、橱窗、招牌、货架等陈列商品,诱导顾客购买。

百货商店是商场形式的典型代表,被称为零售业的第一次革命。

百货商店最早是从法国巴黎发展起来的。文坛巨匠左拉曾在小说《太太们的乐园》中对早期的百货商店有精采描述,展现了百货商店的兴起,守旧小商人的绝望挣扎等。茅盾先生曾将该小说缩写为《百货商店》(见《茅盾全集》第11卷)。

百货商店之所以称为零售业的第一次革命,是因为它与传统的小型店铺相比,有许多根本性的变化:

1. 经营商品繁多,营业面积扩大,建筑富丽堂皇。
2. 以时装和女士用品为主,包括十几个商品部,每个商品部都可成为独立的专业商店。因而称为“太太们的乐园”。
3. 采用一价制,并且明示于顾客,改变了过去传统店铺的讨价还价。

尽管百货商店的革命性有诸多表现,最为主要的是商店类型的变化,即是出售全部家庭用品、服饰及其附件的商店。换句话说,第一次零售业的革命,是商店经营品类扩展的革命,这与以后的几次革命侧重点不同。

(三)专业商店:零售业的贵族

专业商店是专门经营一类商品或几种互有关联的商品的商店。经营的专业商品范围有的很窄,只经营一类商品,例如鞋店、领带店、肉店、菜店;也可以经营若干种相互关联的商品,例如食品店、文具店、工艺品店等。

追溯商店发展的历史,最早的店铺基本上是经营某一类商品:铁匠铺卖镰刀、斧头;布店卖布;肉铺卖肉。这些都是最原始的专业商店。

现代专业商店与古代大不相同,营业场所扩大,商品档次提高,售货方式更为便利。有人甚至将专业商店定义为经营某一类高

档商品的商店。

在商业发展的历史上,专业店在每一个历史时期都占有一席之地。在当今社会,它已成为名品荟萃之地。经营最高档时装、首饰、香水、钟表和皮包的商店,往往不是百货店,而是各个名牌专业店。因此,人们称专业商店为零售业的“贵族”。

(四)一价商店:零售业的第二次革命

一价商店是实行同一零售价的商店。大多以经营日用小商品为主,采取极为低廉的一致价格,按件销售商品。

一价商店是由美国人 WOOLWORTH 在 19 世纪末创造的商店形式,以 5 美分或 10 美分的价格销售单位产品。20 世纪初,这种零售形式漫延到欧洲,曾风光一时。

当时正值世界性经济危机,人们的购买力十分有限,廉价成为顾客追求的主要目标。一价商店正适应了人们这种心理。因此取得了极大的成功,发展非常迅速。

一价商店的成功使其他零售店感受到了威胁。这些零售店的主人开始声讨一价商店,说它们在市场上廉价抛售次品乃至废品。一些地方政府则用法律限制了一价商店的创办。

第二次世界大战以后,一价商店虽又重新抬头,但已面目全非,发展成为今天的杂货商店。

与百货商店不同,杂货商店有如下特征:

1. 经营的商品最从一般日常消费品中精心选择的,并有较快的周转率。它经营的商品种类一最为 5 000 至 6 000 种,库存周转率为每年 7~8 次,而百货商店仅为 3~4 次。

2. 销售采取自我服务的方式,很少有附属性的服务,诸如销售信贷、送货上门等。广告也很少。

3. 限制费用开支、降低利润率,实现最有竞争性的销售价格。

一价商店及杂货商店之所以称为零售业的第二次革命,主要在于其零售价格的革命。

(五)连锁商店:零售业的第三次革命

连锁商店的出现是零售业竞争的结果。一些大商店为了扩大规模,取得竞争优势,建立了连锁商店。一些小商店为了对付大商店,在市场上争得一席之地,采取了联合策略,实现规模效益,以赢得价格上的优势。

法国兰斯经济企业联合会于 1866 年创办了连锁集团,可算是法国连锁商店的先驱。美国第一家连锁商店“大西洋与太平洋茶号”创办于纽约,1869 年时已有 25 家分店。英国 1862 年注册的伦敦无酵母面包公司是英国第一家连锁商店。

在第一次世界大战后,连锁商店的发展曾出现一个高潮;第二次世界大战后,又出现第二次高潮。

连锁商店最先在食品零售业发展起来,逐渐扩展到鞋、纺织品和服装等。

连锁集团的结构是建立在一个中心组织的基础上,这个中心组织经营管理各个商店。它负责制定集团的总策略和中短期目标。集团对外实行统一进货,集中仓库管理。

连锁商店之所以称为零售业的第三次革命,主要在于零售组织的重大变革。

(六)自选市场:零售业的第四次革命

自选市场诞生于 20 世纪 30 年代的美国,现在已遍布世界的各个角落。其最大特征是顾客自选商品,到出口处统一付款。

如果说零售形式由店铺形态走向商场形态,是以场所扩大为主要特征的话,那么,由商场形态走向自选市场形态,主要是售货方式的变化。

商场形态使商人有了舒适的“安乐窝”,自选市场构筑了商人和顾客共享的“安乐窝”。它使店铺形态完善到了异常完美的程度。

自选市场伴随着信息产业的出现面趋于完善,电脑得到了广泛的应用,内部管理和收款作业都十分简捷、便利。它开创的开架售货方式是零售业第四次革命的主旋律。

(七)购物中心:零售店大聚集

严格说来,购物中心并非是一种商店的形式,而是汇集商店的场所。一般是在一个区域内,以百货商店或大、中型自选市场为中心,配合各种类型的专业商店、食品店、餐馆、饮食店、银行、游乐场、电影院等,形成一个区域性的商业中心。它向人们提供综合性的服务。

购物中心的出现,使人们所追求的在一座建筑物内享乐人生的一切有了可能。有人曾夸张地说,只要有钱,在购物中心生活一辈子也不会寂寞。

购物中心一般位于市郊,它使中心城市的文化漫延到郊区,带来了郊区房地产业及商业服务业的繁荣。因此,购物中心是一座名副其实的现代生活之城。

(八)步行商业街:零售业的回归

商店街,就是布满许多店铺,实行松散联合经营的街道。禁止任何车辆通行,只允许顾客步行游览购物的商店街称为步行商业街。

郊区购物中心的兴旺使城市中心商业区出现萧条。为了复兴中心商业区,西方各国在改造商店街的同时,开创了步行商业街。步行商业街不仅保持了商店街的布局、管理格局,而且禁止车辆穿行。人们可以安全、舒适地游览、观光、购物,因此使中心商业区又有了复兴的兆头。

在步行商业街,人们既可以避免车辆的噪音和污染,又可以产生置身于田野和海滩散步的感觉,因此是一种返朴归真。

四、岸边观潮

——中国零售店现状

纵观中国的零售店,既有千年历史的店铺,也有现代化的豪华商店。古代与现代交织,手工作业与电脑作业并存,西方模式与东

方模式混淆,真像那变幻无穷的海潮。

(一)中国零售店类型

中国零售店类型复杂多样,有些是历史延续的产物,有些是从西方移植来的。

1. 百货商店。中国百货商店是指以经营大量工业品为主的大型综合性零售店。经营的商品涉及吃、穿、用各个方面,包括普通商品和高档商品各个档次。在百货商店内设有许多专业商品部和商品专柜,因此,既可以满足顾客对各种商品的需求,又可以满足他们对某一种商品的反复选择。

中国的百货商店以大、中型为主,大多位于商业繁华区。该繁华区以百货商店为核心,配有一些专业商店和饮食服务业等。

近年来,我国的百货商店掀起了豪华化、高档化的高潮,传统百货商店纷纷进行内部装修,新建百货商店更加漂亮。北京燕莎、赛特就是中国现代化百货商店的代表。

2. 专业商店。中国专业商店是指专门经营某一种或某一类商品的零售商店。在中国,根据所经营的商品不同,有以下几种专业商店:

(1)名贵商品专业店。如经营首饰、珠宝、字画及工艺品的商店。

(2)时尚商品专业店。如经营服装、鞋帽、绸布和皮货的商店。

(3)特殊商品专业店。即经营专门用途商品的商店。如钟表眼镜、文体用品、家具及装饰用品、灯具、摄影器材商店等都属于此类。

(4)规格商品专业店。如经营规格、型号比较严格的五金、交电、医药商店等。

(5)食品专业店。如经营粮食、副食、蔬菜水果的商店。

中国专业店除食品专业店外,一般均设立在繁华商业区。它们经营的商品花色新、质量好、品种齐、规格全。

近年来,大中城市出现了一批高档专业店,主要经营时装、音

响、电器等,是名牌商品的聚集之地。

3. 自选商场。中国自选商场类似于通常所说的自选商店或超级市场等,即实行由顾客自己挑选商品,最后统一付帐的零售商店。

自选商场的特征是:商品分类包装,并附有品质说明和商品标价;商品摆放在敞开式货架上,顾客自己选购;在出口处结帐,统一付款。

中国 80 年代初在北京友谊商店出现了自选商场,目前为数不多,经营的商品过于昂贵。自选商场主要集中于大中城市,有待进一步发展。

4. 信托商店。中国信托商店是指那些接受顾客委托,代顾客出售旧货的商店。它有综合性的,也有专业性的,货源来自单位或个人,销售对象多是消费者个人。具体地说,有两种做法:①客户委托商店代卖,商品价格双方协商,以质而论,待商品售出后,商店收取一定比例的手续费,其余货款为客户所得;②有时商店将客户的商品直接作价收购,尔后作为自营商品进行出售。

信托商店主要是提供商业劳务。

5. 其他商店。除了上述零售店外,还有其他一些类型的零售店。诸如:批零兼营的批零商店;24 小时服务的日夜商店;主要为外宾提供服务的友谊商店;专门为外国轮船和外国海员提供商品、劳务服务的外轮供应商店;专门从事商品出租的租赁商店以及专门为军人和军人家属提供服务的军人服务社。

近几年,随着经济的发展和商品供应的充裕,以特定顾客为服务对象的零售店趋于大众化,形成了新的零售商业格局。

(二)中国零售店的售卖方式

零售店的售卖方式是指零售店销售商品所采取的组织形式。它不仅标志着零售店的发展水平,而且体现着零售店的营销策略。

1. 柜台售货。柜台售货是指顾客选购商品时,必须由营业员传递的售货方式。柜台将商品与顾客分商开,由营业员进行衔接联

系。这是中国零售店普遍采取的售货方式。

2. 开架售货。开架售货是指将商品放在敞开陈列的货架或柜台上,顾客可以自由、直接地挑选商品,不需要营业员中间传递。选好商品后到指定收款处交款。

近年来,开架售货成为中国零售店的一大时髦,在便利顾客挑选的同时,也增大了商品丢失和坏损问题。但开架售货仍以势不可挡的势头向前发展。

3. 自选售货。自选售货是自选商场采取的售货形式。这种形式为:营业厅不设营业员,仅有收款员和服务员。服务员负责上货、整理并看管商品,解答顾客询问。收款员负责在出口处进行统一结算收款。

自选售货与开架售货的重要区别在于收款时间和地点不同。开架售货常是按商品部,在营业厅内的某个收款台交款,如果买多种商品就可能要交几次款,给顾客带来不便,而自选售货仅在出口处进行一次性交款。

4. 展销售货。展销售货是指通过集中展览销售的方式。展销通常要有宽敞的场地和陈列商品的专门用具,辅以一定的宣传手段,同时商品要有特色并达到一定的规模。

中国零售店的展销售货十分普遍,有的是工商联合举办,有的是聘请外地商业部门举办,有的是零售店几个柜组、几个商品部联合举办。

5. 其他售货方式。中国零售店采取的其他售货方式有摆摊点售货、预约售货、流动售货、送货上门和函购邮寄等。

五、狮虎相斗

——中国零售业大转换

进入 90 年代,中国零售业不再沉寂。由于种种原因,菜店、粮

店、副食店等店铺瞬间万变,关了门或改了脸;精品店、豪华店很快遍布街巷,扎了根,赚了钱。

白领阶层异常兴奋:“终于有了舒适的购物场所。”

普遍百姓心事重重:“到哪里去买针、线?”

商人们选择财富:“什么赚钱做什么。”

专家们思索:“为什么人们生活离不开的小店关门改脸,而人们生活可有可无的豪华店却异常火爆?”

这些问题的出现,正是零售业狮虎争斗的结果。然而,为王者当属最后胜利者,今天的胜负不过是零售大战的序幕,聪明的企业家当看三步之外。

(一)百货商店渐入成熟期

京城豪华型百货商店火得烫人,赛特、燕莎的成功使诸多投资者胃口大开。北京市政府决定在本世纪末开办 100 家豪华型百货商店。外省市有人争相申请开办赛特、燕莎分号。全国大中城市新建、改建豪华百货店形成热潮。目前仍有许多人对此跃跃欲试。然而,种种迹象表明,百货商店的危机已清晰可见,百货商店的发展需要一瓢冷水。

从西方商业发展的历史看,百货商店在二次大战后已开始走向衰落,众多商号消失,不少商店面积大大缩小,惨淡经营者甚多。究其原因,在于城市中心区的拥挤,停车不便和传统的服务方式等因素。京城前门、王府井商业区的衰落迹象给了我们相同的启示,表明中国以百货商店为核心的中心商业区开始走向成熟期,紧跟其后的衰落是不可避免的。内部装修、改换门面,或许能使其风光一时,但绝不能争霸市场长久。

市场对百货商店的容量是有限的。中国百货商店已出现过度扩张态势,“狼多肉少”的格局必然引发“狼”之间的生死搏杀。目前,各城市大百货商店的竞争已日趋激烈,几败俱伤的中原商战就是一例。北京各大百货商店为争得市场一席之地,广告促销投入逐年增加,成本提高。等到 100 家豪华型百货商店建成之时,百“狼”

之间的撕杀可想而知。

下个世纪廉价商店、自选市场的发展，必然将百货商店挤向高价位、高档次的台阶，这样会排斥普通工薪族顾客，在“狼”增加的同时，“肉”不会减少，诸多百货商店面临危机已成定势。

中国已有数家开业不久的高档百货店倒闭。因此百货商店称王不会太久，下个世纪前半期将走向衰落。

（二）专业商店空档犹存

如果说百货商店是以规模取胜，那么专业店就是以专而精取胜。专业店采取的是突击一点的战术，以己之长，克人之短，专营某一类商品。

这几年，各大中城市专业店发展迅速。眼镜、钟表、服装、电器等专业店足以在专业方面与大百货商店抗衡。

时装专卖店是风险较大的行业。法国已故服装设计大师夏内尔曾有一句名言：从事服装业，可没什么逗乐的，你总处在自杀的边缘。法国高档时装店大多靠经营中档成衣和香水来赚钱。在北京银街上布满了名牌服装店，这里有专营牛仔服的“苹果”、“比利”；有专营运动服装的“百事”、“彪马”；专营其他时装的“奇妮”、“鳄鱼”、“李艳萍”、“新元”、“黑马”等。专业店之间、专业店与百货店之间竞争日趋激烈。许多店在盛名微利的状态下经营，有的是亏本经营。

因此，时装专卖店渐有饱和趋势。只是老人服装、特体服装存有空档。

从发展趋势看，化妆品、香水、收藏品、旧书、音响等专业店市场潜力广阔。谁家镜足先登，谁家就能大赚一笔。

（三）杂货商店前镜光明

有人曾撰文指出：小型国有零售企业面临危机是由于深入街巷、设施简陋、品种不多。

商人们常对小店不屑一顾。因为这几年倒闭受穷的都是小店，大店个个红火。

实际上,经营日常生活所需的综合型杂货商店是最有前途的。

殊不知,前些年,家庭主妇们购物像打游击一样,去蔬菜店买菜,去水果店买水果,去粮店买粮油,去副食店买肉蛋,去乳品店买牛奶,去百货或日杂店买日用品,不跑个三、五家商店,休想买全东西。购物之累苦不堪言。

杂货店经营百姓吃、穿、用、住、行等生活必需品,价格不贵,品种齐全,主妇走进一家商店,基本能买全所需日用品。京城已出现这种杂货店的雏型,很受顾客欢迎。

从世界零售业发展的历史看,杂货店一直红火,无论是灾荒年、战乱年还是经济危机年,一直生意兴隆,因此被称为“日不落商店”。

近两年,全球零售业正悄悄地进行着革命,小店取代传统大型店,销售和商品陈列注重快速简便,流行一次购足。这是杂货商店发展的契机。

办杂货店投资少、风险小,应是商人们的理想选择。现在小店面临危机并非规模和地点所致,而是内部经营机制问题。个体开办的小日杂店、副食店、糖果店都是生机勃勃。一位个体老板曾狂言:“随便给我一个半死不活的小国营店,我都能让它生意兴隆”。

(四) 超级市场起步艰难

1930年,美国人米切尔·卡伦在纽约州长岛开办了现代意义的超级市场。顾客进店后自由选购商品,到出口处统一交款,是一种自助式售货。尔后,超级市场风行欧美,经久不衰。

中国在80年代初就出现了超级市场,但价格比普通商店贵了很多,一直没发展起来。近几年,超级市场又有回潮趋势,但顾客仍对其漠不关心。

超级市场本是为普通百姓服务的。它一般采取集团连锁形式,通过规模效益实现较低价格,经营的常是吃、穿、用、住、行等生活用品。然而,中国老百姓将超级市场称为“贵族商场”、“超级价格”。因为走进中国的超级市场,映入眼帘的尽是华丽的包装、不懂

的洋文、难以接受的价格。经营者也有苦衷。购进的肉、蛋、菜、水果得自己花费人、财、物力进行洗切、分装；出于安全考虑，不敢轻易减少收款员、上货员，因此费用增加，商品价格自然上升。

目前，中国超级市场发展陷入误区之中，费用增大使价格上升，价格上升使顾客减少，顾客减少又使费用相对增大。如何使超级市场走出误区，首先要设法降低价格并向居民区延伸，重点经营低档生活必需品。这样，超级市场才能与杂货店竞争，在市场上争得一席之地。否则只会过早地进入成熟期，很快地被淘汰。

或许，随着我国商品、包装标准化的推行，会为超级市场发展创造有利条件，但在 15 年内，超级市场的地位很难稳固。

(五) 连锁商店难成大气

“走，连锁去！”这已成为京城小商店的时髦用语。

“希福”，已成为中国连锁店的代名词。

然而，连锁绝不是改个名称就完事大吉，而是有其丰富的内涵。它实行统一进货，成本低，取得价格优势；它统一宣传，分摊费用，可实现用较少费用树立最佳的企业形象。当然还有一个最关键之点是企业内在经营机制必须理顺，经济效益与职工收入密切挂钩，排除行政性干预，实行科学的管理。

中国连锁店的发展，雷声大，雨点稀，尽管政府部门三令五申，尽管新闻界不惜版面推波助澜，也未取得实质性进展。

强扭的瓜不甜。连锁店的产生和发展有其自然的发展过程。西方连锁店的产生，最初源于小企业面临着大企业的扩张，处于不利地位，为摆脱困境，自发地联合起来，走上连锁之路。我国的国营小型商店本身就处于联合状态，如“希福”连锁店的前身都是北京西城区副食品公司所属的副食店。连锁并非出自各个副食店的要求，而是公司的决策。

“希福”连锁店已有 20 多家分店，他们的总经理说，20 家分店的进货量仍比不上一家大商场，公司配送中心也无法满足各店需求；资金短缺，连给职工报销医药费都困难；体制、政策上还有诸多

不利因素。

中国连锁商店的希望或许应寄托在民营或私营企业身上。这些企业内在机制比较完善,不存在行政干预,会形成真正意义上的连锁店。

连锁店仅是零售业的一种组织形式,并非销售形式和商品结构的变化,因此其功效是有限的。尤其是行政性的连锁组织,只会是换汤不换药。

过热的东西难免变形。“连锁”二字已出现在许多店铺门脸上,什么“相纸连锁店”、“洗衣连锁店”、“快餐连锁店”,其中许多人是利用连锁的名称迷惑顾客。实际上,连锁只对商店有效,顾客不会因连锁而去买自己不需要的商品。因此,还是老实地改善服务吧!

总之,在未来的零售业发展中,过热的百货商店会渐遇危机;专业商店将是危机与红火并存;杂货商店最有潜力;超级市场难以起步;连锁商店大气难成。谁家为王?可说今日百货店,明日杂货店,后日可能几王并存。

六、他山之石(一)

——美、法、日零售业概况

(一)美国零售商店的演进

任何一个国家的零售商店形式都不是一成不变的,而是有其产生和衰亡的自然过程。美国零售商店的变迁具有典型意义。美国的诸多学者认为,零售商店的变迁有一定的规律性。但对于这种规律性的具体揭示有着不同的角度。

1. 生命周期式。有人认为,零售商店类型的变化和演进,同一个人的生命一样,要经过发展和衰退等相关阶段。因此可以称为零

售生命周期。

零售业发展的历史显示,某种零售商店类型在一定历史时期出现后,最先进入迅速发展时期,尔后趋于成熟,最终衰退,甚至消亡。从美国的情况看,传统式零售店经过很长时间才发展到成熟阶段,而现代式的零售店从产生到成熟的时间大大地缩短了。例如,百货商店从产生到成熟花费了 80 年时间,而仓储零售店只用了 10 年时间就发展到了顶峰。

每一种零售商店类型都有过主宰市场的光辉历史,但几乎也都有惨淡维持生存的经历。曾垄断市场的综合商店和小杂货店都已进入衰退时期,它们的竞争优势已逐渐消失。具体地说,一般要经历革新、发展、成熟和衰退 4 个阶段。

革新阶段:对旧有的传统零售形式及经营方法进行变革。一般从降低费用开支入手。如美国 30 年代初出现的超级市场,在毛利率 12% 的情况下从事经营,而传统食品店毛利率为 20%。也有些变革是从便利顾客开始的,如美国 60 年代兴起的新商店——房屋装修改良中心。革新阶段利润较低,甚至没有利润。

发展阶段:新的零售形式在市场上所占份额上升,传统商店受到冲击。新商店获利迅速增加。

成熟阶段:所占市场份额基本稳定,利润增加的速度趋缓。

衰退阶段:经营效果令人失望,所占销售份额会大大减少,努力的结果仅能获得微利,无力与对手进行竞争。

表 1-1 显示出美国各种零售形式的生命周期。

表 1-1 美国零售店演变表

零售店	发展最快时期(年)	从开始到成熟期年数	目前生命周期阶段	代表性公司
小百货店	1800~1840	100	衰退	地方性公司
单一品种商店	1820~1840	100	成熟	希考瑞·伐姆斯公司
百货商店	1860~1940	80	成熟	马歇尔·费尔兹公司

(续表)

零售店	发展最快时期(年)	从开始到成熟期年数	目前生命周期阶段	代表性公司
综合商店	1870~1930	50	衰退	摩根·林赛公司
邮购商店	1915~1950	50	成熟	斯皮革尔公司
团体连锁商店	1920~1930	50	成熟	西尔斯公司
折扣商店	1955~1975	20	成熟	凯一玛特公司
超级市场	1935~1965	35	成熟/衰退	大西洋及太平洋 茶叶公司
购物中心	1950~1965	40	成熟	帕拉莫斯公司
合作商店	1930~1950	40	成熟	阿斯五金公司
加油站	1930~1950	45	成熟	得克萨考公司
方便商店	1965~1975	20	成熟	7-11 便利商
快餐店	1960~1975	15	成长后期	索尔斯公司
家庭用品中心	1965~1980	15	成长后期	乐维斯公司
超级专营店	1975~1985	10	成长后期	有限公司
仓储零售商店	1970~1980	10	成熟	勒维兹公司
个人电脑商店	1980~		成长早期	大陆计算机公司

摘自：〔美〕菲力普·科特勒著：《市场营销管理》，科学技术文献出版社，1991年1月版，第883页。

2. 轮子演进式。马尔科姆·P·麦克尼欧教授认为，美国零售店变化是轮子演进式。具体内容是：一种新的零售店形式出现时，都是采取“低市场地位、低毛利、低价格”的战略，使传统零售店处于竞争不利地位。随着这些新店的成功，产生了提高档次的自然愿望，逐步地添置一些先进的设施，增大投资和费用。最终使毛利和销售价格提高。回到传统零售商店的老路上去。美国专业店、百货商店等都走过这样的路，像一个旋转的车轮，不断重复旧辙。

3. 手风琴式。手风琴演奏时，忽而伸张扩展，忽而关闭收缩。有人认为，美国零售店演进也像手风琴一样，先由商品经营范围比较宽的综合商店向专业商店演进，尔后又向商品经营范围宽的综合

商店演变。

1860年以前,杂货铺一直在市场上居支配地位,其经营范围较广,农具、纺织品、食品等无所不有。

1860年以后,专业商店迅速发展,并集中在城市中心商业区。比杂货店更加专业化的百货商店、专业商店在市场上占主导地位。

1950年以后,商店又开始向经营范围广的综合商店演变,如食品杂货店经营日常生活所需的一切食品和用品,在市场上竞争力很强。

1970年以后,专业商店又有取得支配地位的倾向。许多名牌商店就是采取专业化策略赢得市场的。

4. 自然淘汰式。达尔文的生物进化论揭示:越是能适应现存环境的生物,越是能永远生存下去。零售店的发展也有着同生物相似的演变规律:一方面是传统零售店努力改变自身,适应环境要求;另一方面是应运而生的新的商店形式不断产生和发展。

第二次世界大战以后,美国坐落在市中心区的百货商店,由于地价昂贵,同时不能解决停车场等问题,难以满足市民驱车购物的需要。而地价便宜、场所宽敞的市郊百货商店迅速发展起来。

20世纪60年代后期和整个70年代,人们的生活节奏和消费变化加快,百货商店却对此反应较慢,对新环境显得有些不适应。而专业商店注意了人口的增加和居民生活方式的改变,相应地调整了经营策略,得到蓬勃发展。

70年代中期以后,百货商店进行了调整,在内部分成20个以上的商品部,每个商品部又向专业店方向靠拢,以维持生存。

5. 辩证演进式。零售店的辩证演进式,是以黑格尔的辩证法为基础的。黑格尔认为:任何观念,都会招致对其本身的否定。起初提出的观念,称为“正”,面对它的否定,称为“反”,其结果称为“合”——此结果转过来又作为“正”,开始新的演进循环过程。对于零售店来说,旧有的零售店称为“正”,对旧有零售店的否定称为“反”,“合”则是二者竞争的产物。美国各种零售店演进都是辩证的

变化过程。先由零售店内部滋生否定因素,一旦扩展成熟,发生裂变,则产生新的商店形式。

(二)美国零售商店概况

在美国,零售业是主要产业之一。零售商店在美国全部企业中大约占 20%,其数量大大超过了生产企业和批发公司。美国已成为新的零售形式的发源地,如超级市场最早产生于美国,方便商店、仓库商店等也在美国趋于完善。

1. 传统的零售商店(Conventional Retailing)。美国传统的零售商店,是指人们熟悉的,长期以来存在的零售商店。它有多种形式。

(1) 杂货店(General Stores)。美国杂货店是指经营日常用品的小型店铺。它销售的商品种类繁多,从食品、布料到炊具、洗涤品,无所不包。

杂货店在美国已有 100 多年的历史,起初曾是美国主要的零售店形式。现在,在一些小城镇和乡村,仍然存在着这种形式,但已失去了往日的光环。

(2) 专业店(Single-Line Stores)。美国专业店,是指专门经营一种或有限几种商品的零售店。它经营的商品虽大类少,但花色品种齐全,方便顾客对某类商品的广泛选择。目前零售店的专业化是不少商家的竞争策略,它可以在某一点上挤垮对手。较为成功的有:服装店、家具店、电器商店等。

专业店根据专业化程度不同,可进行更为详尽的划分。

服装商店是一种单一产品线商店;男士服装店是一种单一有限产品线商店;男士定制衬衫店则是一种超级专用店,也称特品店。

(3) 特品店(Specialty Shops)。美国特品店是专业店的顶级形式,是向特需顾客提供独特产品的商店。店员对所经营商品具有丰富的知识,可向顾客提供优质的服务。例如:高档女装店、运动鞋店、香水店、特体服装店等。特品店的优点在于满足特殊顾客的需要,更好地了解顾客的偏好,提供独特的产品和服务。

据美国专家估计,随着经济的发展和消费的个性化,特品店将快速发展。因为特品店可利用的市场以及产品专业化程度的提高等机会将越来越多。

(4)百货商店(Department Stores)。美国百货商店一般销售多条产品线的产品,包括广泛而齐全的消费品,主要是服装、家具和家庭用品。百货商店可使顾客在同一时间、同一地点选购多种商品。

美国人口普查局将百货商店定义为:至少雇用 25 人;每年销售额在 500 万美元以上;商品花色品种必须涉及以下几大类:纺织品和家用亚麻织品、家庭服装,以及家具、家庭陈设品、五金工具、收音机和电视机等。

美国百货商店的出现晚于欧洲,1919 年的销售额为 25 亿美元。它们大多采取连锁形式,不断向全世界扩展。

在 20 世纪 80 年代中期,美国一些专家认为,百货商店已进入零售生命周期的衰退阶段。百货商店之间竞争日趋激烈,新型零售店正在冲击传统的售货形式,加上百货商店大多地处城市中心,交通拥挤,停车困难,已显现出萧条迹象,使百货商店失去了往日的光彩。

为此,美国百货商店开始了一场自身的革命,在郊区购物中心设立分店,采取甩卖方式与折扣店抗衡,装修店堂,增加服务,开展邮购业务等。

百货商店经营商品的档次迎合中等收入的消费者,但也适当备有豪华商品,吸引富有的消费者。对低收入阶层,商店设有廉价部以满足他们的要求。

2. 大批量的零售商店(Mass Merchandise Retailing)。第二次世界大战以后,美国涌现出大量新型的零售方式,其基本特征是:通过提供廉价产品,扩大销售数量,取得市场优势。这种零售方式称为大批量零售方式。采取这种方式的零售店称为大批量的零售店。相似于日本和港台所说的量贩店,它有多种形式。

(1) 超级市场(Supermarkets)。美国超级市场是主要出售食品的大型零售商店,也有一些非食品货物,营业面积一般在3万平方英尺左右,并为顾客提供免费停车场。

超级市场的最大特点在于顾客自我服务,自己进店选购,将选好的货物带到出口处交款,因此,一般仅出售携带方便的商品。

超级市场产生于美国20世纪30年代大萧条时期,便利的购买布局 and 低廉的价格吸引了诸多的美国人。开始顾客是用手提篮选货,后来由于超级市场越办越大,人们购买的东西越来越多,小篮子使用不便,1937年后,美国俄克拉何马城一家店主西·哥尔特曼,设计了一种新型的购货手推车,进一步推动了超级市场的发展。

第二次世界大战后,美国超级市场快速发展。到80年代下半期,美国超级市场已达3万多家,每家年销售额超过200万美元,占全国杂货销售总量的72%。

但是,由于战后方便食品店、折扣食品店的崛起,使超级市场难以独霸天下。同时,美国人在外就餐次数增加,全部食品开支的40%以上都花费在餐馆,超级市场面临着挑战和威胁。

为此,美国超级市场向更大规模发展。目前,一般营业面积约为2.5万平方英尺左右,经营品种超过1.2万个,非食品商品已占超级市场总销售量的25%。它们在努力地延长营业时间,增加服务项目,以吸引更多的顾客。

(2) 折扣商店(Discount Houses)。折扣商店又称廉价商店,是采取低毛利的策略,大量地销售商品。它具有四个特点:常以低价销售商品;重点销售全国性厂牌,低价高质;采取自助式售货,设备简陋,使经营成本达到最低;店址在租金低的区域内。

折扣商店是在第二次世界大战后兴旺起来的。起初是向顾客销售减价的家具、照相机等物品,并负责所有的修理和服务,后来扩展至服装、食品等物品,最终使折扣商店销售的商品比超级市场还多。1984年,美国有8738家折扣商店,销售额近

622 亿美元。

近几年,美国折扣商店之间、折扣商店与百货商店之间竞争激烈,折扣商店向高质高价方向发展,开始讲究内部装修,增加穿戴、服饰品的经营,提供更多的服务,成本加大,价格升高,与百货商店的差距正在缩小。

(3)超级商店(Superstores)。超级商店大于传统的超级市场,营业面积达 3.5 万平方英尺,其目的在于向顾客提供日常所需的一切商品,使他们一次购足,并提供洗衣、修鞋、饮食、银行等多项服务。

营业面积达 5.5 万平方英尺的称为联合商店;8~22 万平方英尺的称为特级商场。

3. 零售商店的组织。美国零售商店的组织,是建立在不同所有制基础上的。主要有:独立所有、独立经营的商店;公司法人连锁店;自愿、特许连锁店;以及其他形态的商店。

(1)独立商店(Independents)。独立商店常是小店铺形态,商店所有者通常也是商店经营者。例如小鞋店、小药店、小酒店、小方便店等。其中大多是独资经营或合伙经营,类似于中国的夫妻店。

这些商店带有传统店铺的诸多特色,价格政策不明确,基本不搞促销活动,但往往能非常及时地迎合顾客需要。因此此类商店在美国比比皆是。

独立商店可以是一个单独的机构,也可以是带有分店的商店。百货商店开设的分支机构通常不叫连锁店,面叫多体商店。

目前,独立商店并未像人们预料的那样走入坟墓,反而在市场上取得了一席之地。因为独立商店常有浓厚的地方色彩,受到附近居民的偏爱;同时,许多独立商店为取得价格优惠面集中进行采购,也达到了连锁的功效。

(2)公司连锁(Corporate Chain)。公司连锁,又称为正规连锁。国际连锁店协会对其定义是:以单一资本直接经营,至少有 11 家店铺才能称为连锁商店。正规连锁店的特征是:对于组织内的连锁

店实行共同所有和共同管理,销售相似产品线的产品,集中进行采购和销售,还可利用相似的建筑风格。

美国正规连锁形式涉及超级市场、折扣商店、杂货商店、专业商店和百货商店等多种零售形式。正规连锁店的势力在百货商店中最为强大(1984年占总销售额的96%),其次为综合商店(占84%)、食品店(占55%)、杂货店(占55%)、鞋店(占49%)、妇女服饰店(占40%)。

(3)自愿连锁(Voluntary Chain)。自愿连锁是指一批所有权独立的商店自愿归属一个采购联营组织和一个管理服务中心领导。这个中心负责提供推销计划、帐目处理、商店布局与设计,以及其他劳务项目。各个商店的所有权是独立的。

(4)加盟连锁(Franchise Chain)。加盟连锁也称特许连锁。加盟连锁的所有权是独立的。特许权所有者向被授权方提供经营管理和促销方面的服务,同时允许连锁成员使用连锁的统一名称。各分店主到特许权所有者那里采购商品、用品和设备,并执行他确定的经营方针,相应地支付费用。

美国加盟连锁店遍布于饮食快餐业、旅店业和汽车出租业等。麦当劳就是大家比较熟悉的例子。

其他的零售组织类型还有消费合作社等,也有人将其归入自愿连锁形态之中。

(三)法国零售商店概况

法国是商业非常发达的国家,巴黎是西方商业之都。从古至今,一切零售商店形式几乎都可以在法国找到。略观法国市场,便可以了解欧洲的零售业全貌。

1. 日薄西山的百货商店。百货商店是面积很大的零售场所,顾客可以自由进入,场内至少有10个商品部,每个商品部的规模与范围都可以独立为一个专业商店,以销售非食品性生活必需品为主。

从1880年至1914年,百货商店处于发展阶段。它的优势是薄

利多销,毛利率是 14%~20%,而传统商店是 40%~50%。百货商店通常是提供大量商品以满足最终消费者的日常需要。

它的特征是:顾客自由进入,标准化地进行明码标价和商品展示,在一定条件下可以试用商品,顾客对于不满意的商品可以退换。当时百货商店一般建立在人口集中的城市中心和公共交通比较便利的地方。

从 1914 年至 1950 年,百货商店处于成熟阶段。其间经历了两次世界大战,1930 年的经济危机和新商业形式(分销店、杂货店)的出现,然而百货商店仍成功地保持了它的优势地位。

从 1950 年以后,百货商店处于衰落阶段。进入或保持在城市中心变得艰难费力了,由于增加商品和服务,使费用增加,毛利率上升,价格缺少竞争性,与新商业形式的竞争异常激烈。此间,诸多百货商店倒闭。一些百货商店为摆脱困境,不得不渗入到自选商店和杂货商店领域,向城郊居民区渗入,但大多处于困境之中。目前,拥有 1 000 万人口的巴黎只剩下十来家这种类型的百货商店,其中有的还是奄奄一息,营业面积、商战地盘不断缩小,大有退出历史舞台之势。

为了生存,百货商店开始修建地下停车场,增加经销品种,扩大免费服务,以抓住城市中心的消费者。它们还出租商品柜台给名牌厂家(化妆品和成衣等),设立专业分销商(家用电器等)和其他服务行业(饭店和美发等)。承租者自行购买和储存,自行负担费用、组织经营、向营业员付酬、承担责任并负责售后服务,按营业额比例付租金,通常为 10%。这对百货商店的好处是可以取得无费用的收益。另外,通过名牌厂家可以吸引更多的顾客光顾。

百货商店也在某类商品上发展专业化经营。例如,法国春天百货商店侧重男女童装、室内装饰和化妆品;撒马利亚百货商店重点在于食品、居室用品、娱乐运动用品、电器、妇女儿童及男士用品。

2. 停滞不前的大众商店。大众商店(杂货店)出现于 19 世纪末,创办人为美国的 Franck Winfield Woolworth。它的原始形式是

一价商店,以便宜的价格向最贫穷的消费者销售日用品。一价商店有的称为“5 美分商店”,专门出售单价为 5 美分的商品;有的称为“5 或 10 美分商店”,出售单价为 5 美分或 10 美分的商品。

一价商店在美国取得成功后,相继在英国(1909 年)、德国(1925 年)和法国(1929 年)出现。最初,法国一价商店都是百货商店创办的分店,例如,春天百货商店的普里松里克和拉法耶特百货商店的莫诺普里斯。这种商店是与 30 年代经济危机,人们购买力下降相适应的。它主要经营中低档的生活日用品,产品由专业工厂生产,最初规定每件产品不超过 10 法郎。30 年代中期,面临竞争危胁的传统小商业,指责一价商店销售产品质量次,危害了个体商业和欺骗了消费者,他们以集团力量,迫使政府颁布了禁止开办一价商店的法律。二次世界大战后,人们为逃避法律,遵循价值界定,一价商店便演化为现在的大众商店。

大众商店是一个包含有若干个商品部的零售销售场所,采取预选、半自助服务或自助服务的销售形式,商品为大量的非高档日常消费品,价格低廉。

法国大众商店 1984 年平均销售面积约为 1 648 平方米,呈逐渐增加的趋势,大大高于方便店。各种商品部所占销售面积比例为:食品 37%;百货、小商品、卫生品、美容品 32%;纺织品、时装 31%。

自助服务在食品部普遍使用,在其他部也有少量使用。大众商店平均实行自助服务的销售面积为 50%,有 20%的大众商店全部实施自助服务。商品一般陈列在长方形柜台上,营业员仅限于最后包装商品和记帐。

每个大众商店设有收款处 10 个,平均为 56 人。1984 年每平方米营业额为 37 063 法郎,每人营业额为 1 090 576 法郎,分别比 1980 年的 23 320 法郎和 613 000 法郎有大幅度增长。

由于超级市场的发展,法国大众商店数量逐年减少,1973 年为 752 家,而 1984 年为 612 家。它们放弃了以最低价销售的减价

商店形象,努力提供百货商店没有的服务,同时还在购买力较强的富人区办店,尽管其营业额是逐年增长的,但其市场份额还是逐年下降的(见表 1-2)。

表 1-2 大众商店营业额及在社会零售额中所占比重

	1970年	1981年	1982年	1983年	1984年
营业额	8.9	24.2	27	28.5	30.1
市场份额 (10亿法郎)	3.9%	2.8%	2.7%	2.6%	2.6%

3. 经久不衰的超级市场。1930年,美国人米切尔·卡伦在纽约州长岛开办了现代意义的超级市场。1957年巴黎出现了法国第一家超级市场。在美国它是自助服务商店,其定义没有面积因素,因此有的超过2500平方米。

法国超级市场有独特定义:它是一个不同于其他商店的零售企业,一律采取自我服务形式销售,价格低廉。商品:包括食品和或多或少的一般日常用品;销售面积:400~2500平方米以下;付款:在出口处付款。一般位于居民区,设有停车场。法国每个超级市场平均设有出口收款台6个,平均职员数量为24或25人,商品种类3000至5000种。

从1975年以来,法国超级市场数量不断增加。1957年1家,1960年50家,1970年1441家,1981年底4061家,1985年底5917家,它已遍布法国各个地区。随其数量的增加,超级市场营业总额也明显增加,1985年达到1893.19亿法郎,占商业零售额的16.5%,而在1982年仅为12.3%。但其每年营业额增长率却出现弱化势头。

1984年法国超级市场的平均面积为887平方米,是扩大的趋势。新建超级市场的平均面积超过了900平方米。参见表1-3。

表 1-3 法国各种规模超级市场所占比例

规模	数量	%
400~599m ²	1 765	29.83
600~799m ²	968	16.36
800~999m ²	992	16.76
1000~2 499m ²	2 192	37.05
合计	5 919	100

法国超级市场的创办者有独立零售商、分销商、消费合作社、百货商店和大众商店以及巨型企业等。

1985年,法国超级市场食品零售总额为1 552.42亿法郎,占法国食品零售额的29.2%;非食品零售额为340.77亿法郎,占全国非食品零售额的5.5%。

4. 前途未卜的特级市场。1963年,法国十字路口商业集团在距巴黎25公里的小镇创办了世界上第一家特级市场。

特级市场一般仅有一层,面积超过2 500平方米,采取自我服务的销售形式,实行低毛利率和低价,经营大量的食品和非食品(中低档),仅在出口处设收款台收款(除照相器材、高档咖啡屋和糕点等商品部)。

特级市场一般建立在城市周围,并附有大面积的、实行自我服务的停车场。同时,它常常设在一个商业中心里,以特级市场为中心,商业中心聚集着大量的专业商店、独立商店、分销商店及服务商业(银行、旅行社、美发厅等)、娱乐业(电影院、舞场等)和餐饮业。这些商店的20%,有时更多,都沿着特级市场出口处的商品长廊排列。

1984年法国每个特级市场平均有出口收款台28个,停车场容纳车位1 056辆,顾客购货手推车1 076辆,职员194人,商品种类2万至5万种,其中食品4 000种。

特级市场容纳的商品是大量面又齐全的,消费者在这里可以

买到需要的全部商品,因此它吸引着分布范围较广的顾客。

1968年法国特级市场数量明显增加,其发展趋势一直持续到1972年。到1986年几乎各地都建立了特级市场,总数达603家。尽管80年代中期特级市场数量的增加速度放慢,但营业额仍明显增加,所占社会商品零售额比重也是增加的趋势。其中食品经营额平均占61.5%,而非食品占38.5%。1985年时,特级市场经营额为1771.35亿法郎,占法国社会零售额的15.4%。

与超级市场相反,特级市场的平均面积近年来呈减少的趋势。1986年7月1日特级市场平均面积为5605平方米,1986年1月1日为5621平方米,1985年1月1日为5673平方米。目前特级市场创办更强调增加储存比例和平方米营业额。1981年每平方米经营额为37950法郎,而1985年上升为54800法郎,参见表1-4。

表 1-4 1986年1月1日各种规模的特级市场比例表

销售面积	特级市场数量	%
2 500~4 999m ²	291	50.17
5 000~7 499m ²	159	27.41
7 500~9 999m ²	75	12.93
10 000~14 999m ²	48	8.28
15 000m ² 以上	7	1.21
合计	580	100

特级市场的未来如何?从1975年以后,一些专家们不停地进行预测,认为1980年全法国可达400个以上。1983年专家们同样预测1990年会有600家,可这个数字在1986年就已经达到了。特级市场前途未卜。

5. 拼命挣扎的次级市场。根据法国自我服务研究所的定义,次级市场是一个零售商店,销售面积120至400平方米,食品占主要地位,至少包括以下货架:食品杂货、鱼、猪肉、奶制品、水果和蔬菜、药品和营养品。人们也能在店中找到速冻食品,在大多数商店中有鲜肉柜台,有的实行传统服务。

法国每个次级市场平均有出口收款台 2.1 个,其中 50%的次级市场有 2 个,95%以上是在 1 至 3 个之间,平均职员数为 5.4 人,四分之三的次级市场是在 3 至 10 人之间。平均面积 210 平方米,50%以上的次级市场低于 200 平方米,其他在 200 至 400 平方米之间。经营商品在 250 至 1 000 种之间。实行自我服务的销售方法,有些柜台实行传统服务。

法国 1985 年 1 月 1 日有 5 808 个次级市场,1986 年 1 月 1 日为 5 444 个,呈减少趋势。1985 年,法国平均每千人拥有次级市场面积为 21 平方米,比 1984 年的 22 平方米略有下降。

次级市场数量的减少伴随着营业额和市场份额逐渐下降,1985 年营业额 423.8 亿法郎,其中 402.6 亿为食品。营业额占全国社会零售额的 7.6%,而 1984 年为 8.5%。次级市场在市场上处于挣扎阶段。

(四)日本零售商店概况

日本零售商店汲取了欧美的形式,又融进了自己的特色,变得复杂多样。有百货商店、超级市场(日本称为超级连锁店、量贩店)、专业商店、购物中心、便利店和杂货店等等。其区别在于商品结构和商店形象的差异。

1. 百货商店。巴黎于 1852 年诞生了世界第一家百货商店。1858 年,纽约出现了美国第一家百货商店。日本百货商店产生较晚,大约是在 20 世纪初期,比欧美晚了半个世纪左右。

日本百货商店分为两大系统:一是和服系统,即由经营布料服装繁衍而来,如三越、高岛屋、伊势丹、SOGO,都属于该系统的百货商店;二是铁道系统,主要是伴随着城市地铁设施的发展,由大型铁道公司投资创立的百货商店,阪急、东急、西武等属于该系统的百货商店。

和服系统大多为传统型百货商店,其特征是采取面对面售货的方式,提供衣、食、住等综合性商品,使顾客在一个地方可同时购买所需商品。

铁道系统是新型百货商店,其特征是除了提供在同一地购买所需的商品之外,还进一步强化各种服务功能,使之成为向人们提供购物享受的生活服务业。

日本百货商店通常设有百货及食品两大部门,营业面积在1万坪以上至2.5万坪(每坪为3.3057平方米)不等,所经营的商品种类齐全。随着竞争的加剧,日本各百货商店着力突出自己的特色,向专业化方向倾斜。

伊势丹百货商店:其目标顾客是追求流行和时髦的新女性。因此,在商品策略上,围绕着上流社会生活的需要来制定,商品主要为高级流行时装、卧具和家庭装饰品、高级礼品与文化用品等。

西武百货商店:其目标顾客主要是铁道沿线的居民,并围绕着一般家庭需要来组织商品,以食品、家庭日用品、家具、运动休闲用品为重点。

三越等传统型百货商店:目标顾客是一般工薪阶层,但商品集中于高级精品与进口商品。

表 1-5 是 1989 年日本主要百货商店的营业额状况。

表 1-5 1989 年日本百货商店营业额排行榜

1989 年 位次	1988 年 位次	公司名称	店 名	销售额 (百万日元)	增长率 (%)	店铺面积 (m ²)	店铺面 积排名
1	1	三越	总公司(东京)	349 507	11.41	91 706	1
2	2	高岛屋	东京(东京)	297 464	9.25	48 957	10
3	3	伊势丹	新宿(东京)	259 850	4.85	61 920	4
4	4	阪急百货	总公司(大阪)	229 558	1.08	63 785	3
5	5	高岛屋	大阪(大阪)	207 365	8.91	56 717	5
6	6	东急百货	总公司(东京)	186 837	4.96	67 894	2
7	7	大丸	大阪·心斋桥(大阪)	176 780	6.87	37 490	18
8	8	松坂屋	名古屋(爱知)	139 122	6.61	52 933	6
9	9	SOGO	神户(兵庫)	138 255	8.01	48 982	9
10	13	SOGO	大阪(大阪)	120 534	15.92	31 768	25

(续表)

1989年 位次	1988年 位次	公司名称	店名	销售额 (百万日元)	增长率 (%)	店铺面积 (m ²)	店铺面 积排名
11	10	高岛屋	京都(京都)	120 113	7.70	36 078	19
12	11	松坂屋	上野(东京)	113 893	4.33	40 997	13
13	12	阪神百货	(大阪)	107 848	2.11	51 086	8
14	14	大丸	京都(京都)	101 204	6.25	35 331	21
15	17	大丸	神户(兵库)	97 812	11.01	38 498	16
16	16	大丸	东京(东京)	96 937	6.61	32 318	24
17	15	名铁百货	总公司(爱知)	96 713	5.45	47 834	11
18	18	大丸	大阪·梅田(大阪)	83 077	6.78	40 416	15
19	19	名古屋三 越百货	荣总公司(爱知)	81 500	10.01	46 267	12
20	20	岩田屋	总公司(福冈)	77 549	5.56	40 961	14

2. 专业商店。日本专业商店的定义是：经营销售某些特定商品，并非满足大众化一般需求的商店。其特征是：较少或单一的商品类别，店面装潢考究、豪华。店面装潢成为顾客是否上门、商品能否卖出的重要因素。另外，专业商店区别一般商店的重要标志还在于提供专门的服务。因此专业商店基本不采取自助售货方式，店员非常熟练地掌握接待技巧和专业知识，以及潮流性信息。

日本专业商店的规模不等，种类繁多，但每一专业商店都将商品设定在有限范围之内。例如少女服装店、名牌商品店、流行时装店等。其吸引顾客的最大优势在于：某一类特定商品收集的齐全程度甚至超过大型百货商店；善于根据消费者的个性需要进行商品组合和店堂陈列，诱发顾客的购买冲动。

3. 量贩店。日本量贩店，是接大量贩卖的商店，英文为 General Merchandising Store，简称 GMS，多采取连锁店经营方式，销售商品大多与衣、住有关，种类齐全。

日本量贩店的店铺形态、经销的商品内容,与百货商店有些类似。所不同的是,百货商店强调附加价值,量贩店则专卖某类商品,包括各家品牌,是介于百货商店、专业商店和超级市场之间的一种形态。

(1)量贩店与百货商店的差异。量贩店的经营特征在于大量进货、大量销售,以薄利多销的策略吸引顾客,一般位于市郊,而百货商店位于城市中心。因此有人说量贩店是一种面的扩散,而百货商店则属点的占据。

量贩店的目标顾客是位于居民区的中低收入人家庭,商品经营趋于大众化,价位普遍较低,同样品牌、同样品质的商品价格要低于百货商店。量贩店里国产货较多,百货商店常是全世界精品的聚集。

(2)量贩店与超级市场的差异。有人将量贩店称为巨型商场,其社会功能是:以所在地区的居民户为对象,对那些比超级市场周转率低的生活必需品,提供一次购齐的服务。

从商品经营范围上看,以穿、住用品为主,不像超级市场那样以生鲜食品为主。

从商店规模上看,量贩店要大于超级市场。

从店址选择上看,量贩店要比超级市场有更广泛的顾客辐射范围。

从销售方式上看,量贩店采取自我服务,但大多数商品是让顾客自选后,分别在各商品部交款,并非到出口处统一交款。

4. 超级市场。日本超级市场是指采取自助系统销售,以加工性食品为主的综合食品零售店。

早期的超级市场完全经营食品,后来由于同业竞争激烈,利润额下降,不得不增加附加值高的杂货、化妆品等,以解决生存危机,同时,营业面积也不断扩大。美国超级市场营业面积大多在2700平方米以上,年营业额超过800万美元。日本超级市场与美国不同。它不仅增加了服饰百货品的经营,而且与连锁形式紧密结合起

来,一般称为超级市场连锁店。下面是1989年日本主要超级市场情况(见表1-6)。

表1-6 1989年日本超级市场营业额排行榜

1989年 位次	1988年 位次	公司名	店名	销售额 (百万日元)	增长率 (%)	店铺面积 (m ²)	店铺面 积位次
1	8	大荣	津田沼(千叶)	27 981	55.45	27 413	1
2	1	优尼德	福冈(福冈)	22 273	5.82	21 136	3
3	2	伊藤荣堂	津田沼(千叶)	21 684	5.23	15 110	17
4	6	西友	春日井西武(爱知)	20 410	9.55	10 798	101
5	4	大荣	碑文谷(东京)	20 258	1.71	14 009	28
6	3	大荣	仙台(宫城)	20 037	0.21	11 800	66
7	7	富士	广岛(广岛)	18 873	3.40	9 671	170
8	5	大荣	新潟(新潟)	18 562	-1.98	16 369	10
9	9	伊藤荣堂	船桥(千叶)	17 671	3.35	17 368	8
10	10	优尼德	鹿儿岛(鹿儿岛)	17 008	2.94	13 051	35
11	11	西友	小手指(埼玉)	16 753	2.51	15 000	18
12	15	大荣	船来品总汇(兵庫)	16 179	9.92	8 800	249
13	13	大荣	Tohos 藤泽(神奈川)	15 941	3.73	11 598	74
14	19	西友	前桥西武(群马)	15 897	10.44	17 285	9
15	14	大荣	京桥(大阪)	15 797	5.37	11 296	83
16	12	大荣	塚口(兵庫)	15 738	1.79	15 400	14
17	16	西友	郡山西武(福岛)	15 447	5.58	12 859	40
18	17	大荣	新松户(千叶)	15 211	5.10	10 000	143
19	28	日井	海老名(神奈川)	14 965	9.37	13 467	33
20	29	西友	光之丘西武(东京)	14 912	9.61	21 500	2

另外,日本便利商店、连锁商店也有一定市场,其形式大体与欧美相似。

第二部分 韩信将兵

——百货商店的策划与设计

汉高帝六年(公元前201年),有人告发楚王韩信谋反。刘邦用陈平之计捉了韩信,降为淮阴侯。当时刘邦问韩信:“像我这样的人能带多少兵?”韩信回答说:“10万。”刘邦又问:“那你呢?”韩信回答:“越多越好。”百货商店策划的核心,如同韩信将兵,亦越多越好。它有非常大的销售面积,数万种以上的商品,聘用的人员也较多,经营额和利润额超过以往的零售商店,日客流量达到几万,甚至十几万。它像是一个零售商业的帝国,无所不包,无所不及,大而全的商品策略奠定了它在市场上的牢固地位,与其他零售商店并驾齐驱。

一、追本溯源

——百货商店概述

(一)定义

美国市场营销学专家科特勒认为:百货商店一般销售几条产品线的产品,尤其是服装、家具和家庭用品等。每一条产品线都作为一个独立的部门由专门采购员和营业员管理。

欧洲国家对百货商店有着不同的定义。

德国:百货商店是供应大量产品的零售商店,主要产品是服装、纺织品、家庭用品、食品和娱乐品;销售方式有人员导购(如纺

织品部)和自我服务(如食品部)。销售面积超过 3 000 平方米。

法国:百货商店是零售商业企业,拥有较大的销售面积,自由进入,在一个建筑物中提供几乎所有的消费品。一般实行柜台开架售货,提供附加服务,每一个商品部都可以成为一个专业商店。销售面积至少为 2 500 平方米,至少有 10 个商品部。

荷兰:销售面积至少有 25 000 平方米,最少应有 175 名员工,营业额超过 1 千万法国法郎,至少要有 5 个商品部,其中应有女装部。

英国:设有多个商品部,营业额的实现至少要覆盖 5 大类产品,至少雇用 25 人。

日本通产省对百货商店的规定是:从业人员超过 50 人,销售面积至少为 1 500 平方米(大城市要超过 3 000 平方米)。

中国:百货商店是指以经营日用工业品为主的零售商店。

中国百货商店依规模大小分为三类:大型百货商店营业面积 5 000~10 000m² 以上,职工 500~2 000 人以上,经营品种 1.5 万~4 万种左右。中型百货商店营业面积 1 000~2 000m²,职工 200~400 人,经营品种 1 万种左右。小型百货商店营业面积 200m² 左右,职工十儿人至几十人,经营品种几百种至数千种。

(二)产生和演化

1. 产生。百货商店是伴随着工业革命产生的,并被称为零售商业的第一次大革命。

在 19 世纪中期,西方文化之都——巴黎经过了欧洲文艺复兴运动的洗礼和重商主义的震荡,正处于工业革命之中。工业文明不仅带来了机器大生产,而且开创了丰富多彩的社会生活方式。

机器大生产,带来了分销形式的变化。大批发商的出现,又为机器大生产提供了保证。商品日益丰富起来,为新型零售商店的产生奠定了基础。同时与工业发展相联系的城市集中化相继出现,巴黎在 1815 年已超过 70 万人口,1860 年达到 120 万,城市交通运输走上了正轨,人们的活动变得更加方便。

欧洲文艺复兴运动中人文主义的渗透与商品丰富相吻合,冲击了人们的消费观念。人们开始追逐金钱、财富和享受。大量地消费棉制品、鞋和家庭器皿等工业产品,消费各种各样的加工食品。悠闲阶层产生并趋于成熟,特别是舍得花钱、爱慕虚荣的诸多女性,造就了一个前途无量的市场。

当时,有一家商店名为小圣托马斯。店中一个年轻的职员向老板提出刺激销售的建议,但遭拒绝。心高气盛的年轻人开始消极怠工,最终被老板解雇。他发誓一定要按自己的意愿办一家更好的商店。1852年,他与人合伙在巴黎创办了博马尔谢商店,实行了一套全新的经营策略。这个店就是世界上第一家百货商店,办店人就是百货商店之父——阿里斯蒂德·布西科。

布西科创造了一种全新的经营策略:

——顾客自由进入,改变了购货才能进入的传统。

——商品明码标价,一改祖先们的讨价还价方式。

——退换商品自由。一切不合适的商品,一切不符合质量保证的商品,都可以按着买者的意愿换货或退货。

——实行低价策略,薄利多销。博马尔谢百货商店的毛利率由过去的40%~50%降至13.5%。

博马尔谢百货商店建立后,立刻获得了成功,营业额1852年为45万法郎,1863年为700万法郎,1877年为6700万法郎。紧接着巴黎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)。

美国、英国和德国涌现出一批仿效者,一时间百货商店风靡全世界。

2. 演化。百货商店不是光芒永放的灯塔,也不是从始至今一副面孔。它走过了140年的漫长历程,经历了大体4个阶段。这由法国百货商店的兴衰过程可见一斑。

1852年至1880年是百货商店创办期。在这个时期,百货商店

处于试验和探索阶段,许多经营方法远未定型,促销手段比较简单,组织形式单一。

1880年至1914年是百货商店发展期。在这个时期,百货商店的营业额迅速增加,坚持实行薄利多销策略,毛利率限定在14%~20%之间。经营的商品以大量日常用品为主,并开始注重店堂布置和商品展示。

1914年至1950年是百货商店成熟期。这期间经历了两次世界大战和1929年至1933年的世界性经济危机,许多新的零售商业形式开始出现,如连锁商店、杂货商店等。百货商店面临威胁,但仍保持着优势地位。主要措施是:增加向顾客提供的服务,百货商店实行集中购买,开办各种分店和特许经营店。

1950年以后为百货商店衰落期。在这期间,百货商店之间竞争激烈,其他零售形式也蚕食着百货商店的地盘,廉价商店、专业商店、超级市场势如破竹,使百货商店面临着困境。一些百货商店的销售面积越来越小,也有的不得不关门倒闭。百货商店的竞争费用加大,毛利率腾升,商品价格趋贵。目前西方百货商店大多是在维持生存,仍未出现复兴的迹象。

在这个演化过程中:价格由低价走向高价;顾客由普通百姓走向中产阶级;商品由日用品走向高中档品;服务由单一走向多元;柜台由封闭走向敞开;经营由自营走向兼有出租柜台。

3. 中国百货商店的过去与现在。

(1)产生。1840年鸦片战争前,中国有一些经营日用手工业品的店铺,一般称为杂货铺或杂货店。

1894年中日甲午战争后,一些杂货店兼营洋货,逐渐演变为主要经营洋货的杂货店。经营的主要是纺织品、针织品和日用百货等日用工业品。店面装饰上开始用较璃柜,货架陈列讲究清新悦目,并采用广告宣传。这就是我国百货商店的雏型。

20世纪初,在广州、上海产生了百货商店。在广州,1907年光高公司开业,首创分柜售货。1918年,华侨郭乐兄弟在上海开办永

安公司,开业后,平均每天营业额 1.6 万元。营业面积 1 万多平方米,装修得富丽堂皇,共设有近 20 个商品部,花色品种达 1 万多种,售货员三四百人。

(2)演化。建国后,百货商店得到很大发展。建国初期,中国仅有百货商店 48 个,1956 年 2 803 个,1986 年达到 1.7 万个,营业额 304 亿元,比 1953 年的 15.7 亿元增加了 18 倍,但经济效益不高,资金周转缓慢。

中国百货商店长期以来未发生根本性的变化,一直维持着传统的形式。

(3)现状。在西方日益衰落的百货商店,突然间在中国火爆起来。外资渗入,装修更新,开架售货形成浪潮。

百货商店一味地拥挤在城市中心,经营品种一味地突出高中档商品,促销也常常局限于有奖销售。各家百货商店的相似营销,无疑会陷入困难境地。

城市中各家百货商店都面临着新的营销策略的调整;新建百货商店更面临着定位问题,百货商店的经营已由经验时代转入科学时代。

(三)百货商店的整体策划

1. 定义。百货商店的整体策划是指对百货商店的目标市场选择、场地定位、营销组合进行整体研究,确定相应的策略战术。它将使百货商店经营由随机型转变为科学型,步入规范化的轨道。

2. 百货商店的策划过程。

(1)目标市场策划。在决定办一家百货商店时,首先要选定目标市场,目标市场的特征和规模决定着其他策划。

(2)场所位置策划,开办百货商店,对场所位置是如何强调也不过分的,有人说办商店的重要影响因素第一是场所,第二是场所,第三还是场所,可见场所位置策划的重要性。

(3)筹集资金策划。资金是筹建百货商店和使其正常运营的基础,有时资金策划先于场所位置策划,因为它决定需用多少资金,

来自哪里。

(4)组织机构策划。百货商店的组织机构既参与决策,又执行决策。它由目标市场和资金筹集方式所决定。

(5)产品服务策划。根据目标市场的要求,为百货商店的商品和服务进行定位,确定品类和内容,安排结构。

(6)店堂布置策划。在现代百货商店,商品陈列、店堂布置变得越来越重要。它是百货商店整体策划的重要内容。

(7)商品价格策划。为各类商品及百货商店整体选择价格策略。

(8)商品促销策划。这里包括广告、销售促进和导购等方面的策划。

二、找好目标

——百货商店目标市场策划

(一)分析市场营销机会

对百货商店营销环境的分析和对竞争者的分析,是选择目标市场的前提和基础。

1. 百货商店营销环境分析。

(1)顾客的规模与结构:待建百货商店所在地区的人口数量、职业结构及消费特点。特别要注意流动人口的变化和职业女性的比例,因为来百货商店的顾客中流动人口占一定比例,职业女性是百货商店的主力购买者。据调查,北京市百货大楼和西单商场流动性顾客较多,“燕莎”、“赛特”流动性顾客较少,但职业女性顾客较多。

(2)需求状态:要分析百货商店所在区域内居民的收入水平及消费支出比例。国外有穷人区和富人区之分,百货商店一般建在富人区。但要注意穷人区和富人区有时会发生变化。

(3)交通条件:要注意商店与车站的距离、道路交通情况、搬运状况等。要兼顾百货商店容易进货和方便顾客两方面。在我国交通便利区域常常是商业繁华区,但也是经常发生交通拥挤的地区,对此要具体详细地加以分析。

(4)供应商状态:是否有所需要的供应商,与供应商联系或购货是否便利、迅速,供应商的信誉如何,这些都应具体考虑。

2. 竞争者分析。

(1)直接竞争者:指那些与本身有相同或相近经营范围或相同商品种类的百货商店。它们所处的位置及经营商品的数量、规模、营业额、营业方针、销售的商品状况、顾客阶层等,以及所采取的竞销策略,最终实现的市场份额。

(2)间接竞争者:指那些经营与本身有部分相同商品品类的其他零售商店。例如专业商店、自选市场、杂货商店等。要分析间接竞争者相关部分的营销情况、信誉状况及竞争实力等。

通过这两方面的分析,考察区域市场还有多大潜力,以便决定采取正面攻击术,还是迂回游击术。

(二)选择目标市场

1. 目标市场选择的基础。任何一家百货商店都不可能经营所有商品,不可能满足一切消费者的需求,必须为自己选定有限的目标市场。

百货商店目标市场的选择,必须以分析市场营销机会为基础。

百货商店目标市场的确定有几种选择:按居住地区,可分为邻近地区、外围地区、边缘地区的顾客;按职业可细分为工人、知识分子及职业女性市场等;按收入水平可细分为低收入阶层、中收入阶层和高收入阶层。百货商店目标市场选择常常依据多种标志进行划分,尔后综合地进行考虑。

2. 百货商店的定位。百货商店定位问题,也是目标市场确定问题。每一个百货商店创办者,首先必须对目标顾客做出选择。一般有以下几下选择:①高收入顾客群;②中等收入顾客群;③低等收

入顾客群：④高、中收入顾客群；⑤中、高收入顾客群；⑥中、低收入顾客群。

从历史发展看，百货商店的定位是由大众化顾客转向中产阶级，甚至贵族富豪。

从现实状态看，百货商店的定位集中于高中档顾客，但商品结构有所差别。有的侧重于高档商品，有的则侧重于中档商品，这反映出百货商店的定位状态。

在各国，以低收入顾客为目标市场的百货商店，现在已不复存在；相反，完全以富翁为目标市场的百货商店也极为少见。它们大多在高中档、中高档和中档之间选择，参见图 2-1。

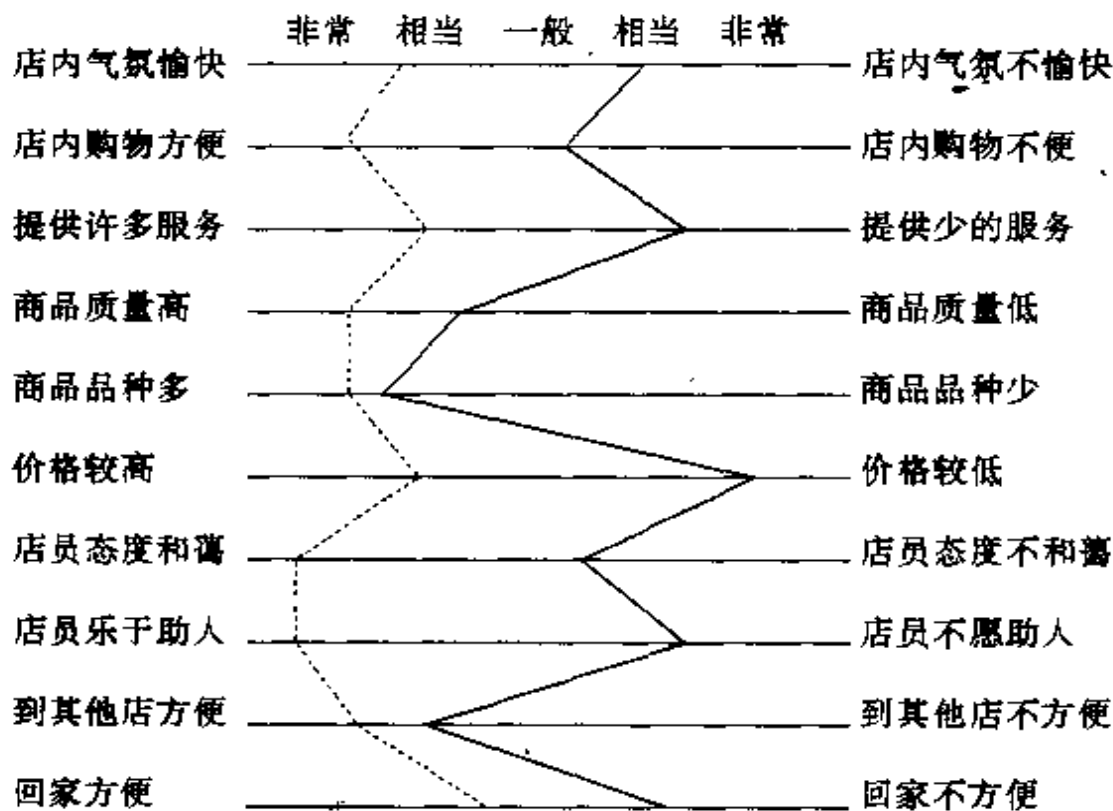


图2-1 百货商店定位图

①虚线为高档百货商店

②实线为大众化百货商店

3. 百货商店的营销决策。百货商店的定位，为营销决策定了基

调。百货商店创办人可以采用决策树的方法,再进一步地进行各项小目标的筛选。参见图 2-2,图 2-3。

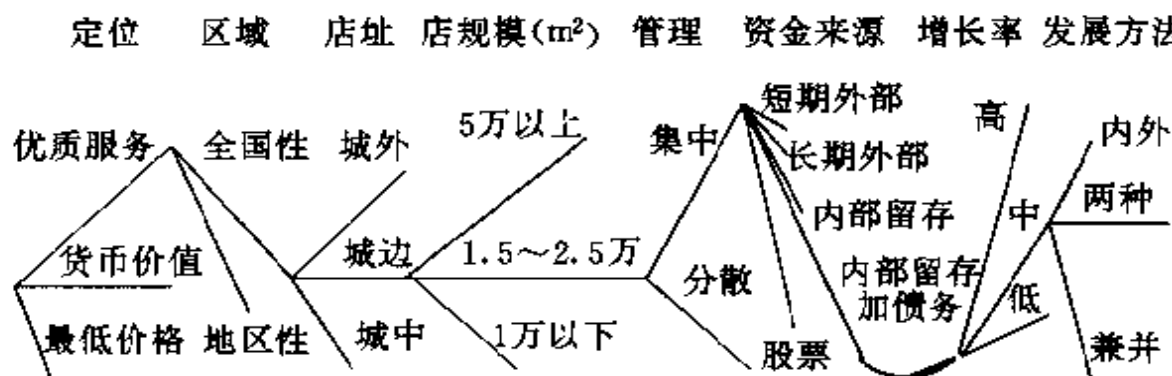


图2-2 营销战略决策树

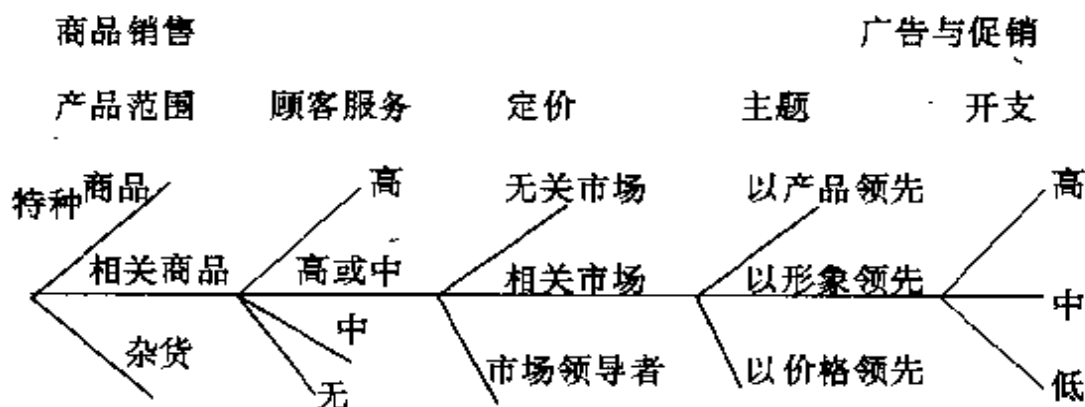


图2-3 营销策略决策树

上述营销决策树是以希望得到优质服务的顾客为目标市场的百货商店的一系列决策过程,这个过程是从目标市场和定位开始的。

三、栖身之所

——百货商店场所位置策划

(一)商业圈分析

商业圈分析是百货商店选址的第一个步骤,也是重要的基础

工作。百货商店在选址时,首先要明确商业圈范围,评估经营效益,尔后确定大致地点。

1. 商业圈定义。商业圈是指商店吸引顾客的地理区域。它是
以商店为中心,向四周扩展,构成一定的辐射范围,形成商业圈。商业圈包括三部分:核心商业圈、次级商业圈和边缘商业圈,见图 2-4。

商业圈的大小和形状受各种因素影响,诸如商店类型、商店规模、竞争者的位置、交通状况、促销活动。现有商店与新建商店商业圈划定有所不同。

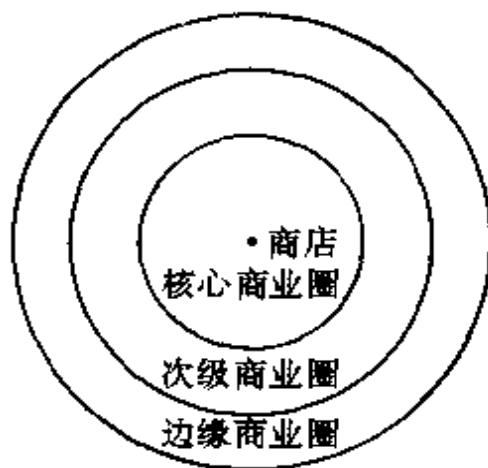


图2-4 商业圈图示

(1) 现有商店商业圈的划定。现有商店划定商业圈时,可通过抽样调查销售记录、售后服务登记、顾客意见征询等途径,搜集有关顾客居住地点的资料,由资料估计出商业圈范围。

(2) 新建商店商业圈的划定。根据当地零售市场的销售潜力,运用趋势分析来划定,诸如运用城市规划、人口分布、住宅建设、公路建设、公共交通等方面的资料,预测未来发展趋势。

商店规模不同,商业圈也不同。

对于地区性商店来说,核心商业圈密度最大,次级商业圈顾客密度较小,边缘商业圈顾客密度最小。一般来说,核心商业圈的顾客占 55%~70%,次级商业圈占 15%~25%,其余为边缘商业圈所占顾客比例数。

居民区商店,则没有边缘商业圈的顾客。

商业中心中的商店,核心商业圈的顾客最少,次级和边缘商业圈的顾客相对较多。

大型百货商店往往是边缘商业圈的顾客最多。

2. 零售引力法则(商业圈限度)。零售引力法则将划定商业圈

的传统含义进一步扩展。1929年美国人威廉·雷利经过大量调查分析提出了“零售引力法则”，也称“雷利法则”。该法则证实城市人口越多、规模越大、商业越发达，对顾客的吸引力越大。其具体内容是在两个城镇之间划定一个中介点，顾客在此中介点可能前往任何一个城镇购买商品。即：

$$D_{ab} = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{p_b}{p_a}}}$$

式中：d——城镇 A 和 B 的距离；

p_a ——A 城镇人口；

p_b ——B 城镇人口；

D_{ab} ——A 城镇商业圈的限度。

假设：A 城镇人口 90 000 人，B 城镇人口 10 000 人，A 距 B 20 公里，代入公式为：

$$D_{ab} = \frac{20}{1 + \sqrt{\frac{10\,000}{90\,000}}} = 15 \text{ 公里}$$

雷利法则假定两城交通条件和商品供应状况是同样的。该例子说明，在中介点（距 B 城 5 公里处或距 A 城 15 公里处）的顾客可能前往任何一个城中购货；而在 A 城与中介点之间居住的顾客将前往 A 城购货；在 B 城与中介点之间居住的顾客将前往 B 城购货，见图 2-5。

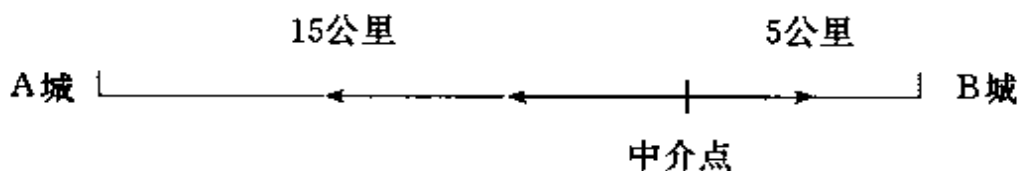


图2-5

3. 商业圈饱和度。商业圈商店饱和度决定着是否开办新的百货商店。

商业圈商店饱和情况可以通过几种方法来计算。诸如每个零售店供应的人口数,每平方米销售面积的营业额,饱和指数等。从面可知这个地区是商店不足、过多,还是饱和。

$$\text{饱和指数: IRS} = \frac{C \times RE}{RF}$$

式中:C——某地区购买某类商品的潜在顾客人数;

RE——某地区每一顾客平均购买额;

RF——某地区经营同类商品的商店营业总面积;

IRS——某地区某类商品零售饱和指数。

例如:有三个地区,每个区的顾客与商店情况都是已知的,具体资料列于表 2-1,我们由此进行分析。

表 2-1

	1 区	2 区	3 区
购买商品的顾客数(C)	60 000	30 000	10 000
每个顾客平均购买额(RE)	10 元	12 元	15 元
经营同类商品的商店营业总面积(RF)	20 000m ²	15 000m ²	7 500m ²
零售饱和指数 $(IRS = \frac{C \times RE}{RF})$	30 元	24 元	20 元
经营同类商品的商店营业总面积(除去计划的商店)	15 000m ²	10 000m ²	2 500m ²
零售饱和指数(除去计划的商店)	40 元	36 元	60 元

零售商已经确定:每平方米店铺面积至少实现 20 元销售额,才能盈利。因此必须选择最高的饱和指数,即 1 区,零售饱和指数为 30 元,每平方米店铺面积可实现 30 元销售额,而 2 区、3 区分别为 24 元和 20 元。

假如抛开计划筹建的商店这个因素,3 区应是选择的目标,每平方米销售额达到 60 元,而 1 区、2 区仅为 40 元和 36 元。

(二)地区选择

百货商店设在什么样的商业区,要依据具体情况而定,一般有多种选择。

1. 独立店区。独立店区指仅有一家商店,不毗连其他商店。在独立店区设店具有以下优越性:无竞争者、低房地租金、具有灵活性、道路无阻塞、容易停车。缺点是:吸引顾客困难、购买者无变化、地理受限制。如北京的燕莎友谊商城所在地近似于独立店区。一般百货商店不设立在独立店区。

2. 群落型商店区。群落型商店区是两个以上商店聚集的地方。它依规模大小分为四级:中央商业区、地区商业区、小型商业区和微型商业区。

中央商业区是城市的零售中心,交通密集、店铺林立。它至少包括一家百货商店、几家专业商店和方便商店等。其核心区不超过1平方公里。

地区商业区是指店铺分列主要街道两旁,至少有一家中型百货商店、若干杂货商店和服务商店等。

小型商业区位于城市边缘地带,主要满足郊区购买者的需要。这里一般不设百货商店,只设超级市场和杂货商店等小型商店。

微型商业区位于街旁或高速公路旁,设有几家小商店,不设百货商店。

因此,在群落型商业区中,百货商店主要应建在中央商业区和地区商业区。前者应建规模较大的百货商店,后者应建规模稍小些的百货商店。有关百货商店的规模问题后面我们还将详述。

3. 商业中心。商业中心是共同拥有、集中管理、相互协调的购买区。它依规模大小分为地区商业中心、联合商业中心和住宅区商业中心。中心内常常汇集一个或更多的巨型商店以及许多小商店。美国各种商业中心特征见表 2-2。

表 2-2

	住宅区型	联合型	地区型
营业面积(平方英尺)	30 000~100 000	100 000~300 000	300 000~2 000 000

(续表)

	住宅区型	联合型	地区型
平均总面积(平方英尺)	40 000	200 000	750 000
平均占地面积(英亩, 1 英亩=43 560 平方英尺)	3~10	10~30	30~100 以上
需要供应的家庭数	1 000	5 000~10 000	70 000~300 000
需要供应的人口数	7 000~70 000	20 000~100 000	100 000 以上
主要商店类型	超级市场或杂货商店	杂货店或低档百货商店	一两家或更多的百货商店
商店数量	5~15	15~25	50~125 或更多
销售商品类型	重点为方便商品	多数为方便商品、少数为选购商品	主要为选购商品、大量日用品
顾客驱车到达时间	低于 15 分钟	15 至 20 分钟	20 至 30 分钟
位置	沿主要道路	紧挨城郊住宅区	中心城市之外, 在干道或高速公路旁
设计布置	街道型	街道式 L 型	复合型

可见, 百货商店一般设在地区型商业中心。

(三) 位置确定

选择了百货商店所设商业区后, 接下来就要确定具体的设店位置。

1. 分析客流规律。分析街道两侧客流规模, 确定商店设在哪一侧; 分析街道特点, 以确定商店在街道的哪一段。

2. 分析交通条件。使顾客既容易到达, 又不十分拥挤; 有公共汽车到达; 便于货物运输; 设有停车场。

3. 分析竞争对手。主要包括商店相对集中的地点; 躲避竞争对手与利用竞争对手; 相关商店群。

4. 评估商店未来效益。主要包括平均每天经过的人数；来店光顾的人数比例；光顾顾客中购货者的比例；每笔交易的平均购买量。

顾客流量大与租金高往往二者并存，要慎重选择。

(四) 规模分析

在进行了上述一系列分析的基础上，就要确定建多大规模的百货商店。如果百货商店的区域选择、地点确定，都经过了顾客、竞争环境的综合分析，百货商店的规模确定就成为轻而易举的事情了。这里，我们仅提供一些资料供参考，见表 2-3。

表 2-3 1984 年欧洲几国百货商店的数量和销售面积

	原西德	英国	意大利	荷兰	瑞士	法国
百货商店数量	410	345	50	60	68	146
总面积(千 m ²)	7 382	2 260	205	490	375	1 110
平均面积(m ²)	9 225	6 550	4 100	8 167	5 514	7 602
1973 年千人拥有 m ²	50	38	3	35	43	20
1983 年千人拥有 m ²	61	42	4	34	58	20
1983 年与 1973 年相比	+22%	-11%	+33%	-3%	+35%	0

表 2-3 中的千人拥有百货商店平方米数，是我们的重要参考数据，但是，需要注意的是上述数据是欧洲几国全国的情况，如果单就城市而言，这个数字会有一些变化。原苏联专家曾列出一个对我们有参考价值的相关关系表格，如表 2-4。

表 2-4

城市居民数(万人)	百货商店的营业面积(m ²)	千人拥有营业面积(m ²)	其中食品商店的营业面积(m ²)
1.5	1 650	110	650
2~3	2 500	83~125	650
4	3 500	87	1 000
5	4 500	90	1 000

(续表)

城市居民数(万人)	百货商店的营业面积(m ²)	千人拥有营业面积(m ²)	其中食品商店的营业面积(m ²)
10	6 600	66	1 000
15	8 500	57	1 000
20	11 500	57	1 000
30~40	15 500	38~52	1 500
50以上	22 000	44以下	2 000

由表 2-4 可知,随着城市的扩大,千人拥有百货商店的面积却在缩小。城市百货商店的营业面积应限定在千人 40~50m² 左右。掌握了城市人口数和已有百货商店的营业面积数,就可以推算出应建百货商店的规模。

四、金钱必备

——百货商店筹集资金策划

(一)创办人投资

百货商店的创办,一般需要大量投资(参见表 2-5)。西方百货商店在产生初期,常由个人投资,合伙经营,后来发展为股份公司的形式。

创办人投资,不仅是现金,还可以是不动产,如土地、房屋、设备等;也可以是动产,如物资或是商标等。但是,非现金投资仅限于创办发起人。

创办人无论以什么形式投资,都必须事先有明确的规定,共同协商取得一致意见。

表 2-5 美国开设新商店所需投资表

商店类型	平均规模(平方米)	每平方米投资(美元)	新店共需投资(美元)
超级市场	2 965	456.32	1 353 000

(续表)

商店类型	平均规模(平方米)	每平方米投资(美元)	新店共需投资(美元)
百货商店	7 616	701.16	5 340 000
日用杂品商店	9 299	546.91	3 445 000
药店	1 439	473.25	681 000
折扣商店	6 863	487.49	3 347 000
房屋装修中心	3 453	456.45	1 567 000
服装商店	292	486.30	142 000
鞋店	260	488.46	127 000

(二) 股票集资

1. 股份公司的设立。在百货商店创办及发展过程中,都可以通过发行股票集资,组建股份有限公司。

我国股份有限公司的设立必须有一定人数以上的发起人;必须按照法律规定要求设立公司章程;可以采用发起设立或募集设立的方式来发行股份;由发起人或认股人选举建立公司的管理机关,包括董事会、监事会等;发起人要承担公司设立过程中的法律责任。

2. 股份的种类。

(1) 依据股份所享有的权利不同,可分为普通股和优先股。

普通股即普通股份,其权利一律平等。如出席股东大会的表决权,参加公司盈余分配的权利等。

优先股是指在财产上比普通股有优先的权利。优先股有多种形式。

累积优先股与非累积优先股:前者是指公司当年的盈余达不到优先股应分的股利,不足部分在其后的年度分配盈余时给予补足;后者指股利的分配只以当年的公司盈余为限。

参加的优先股和非参加的优先股:参加的优先股是指在按原定比例分配股利之后,如公司还有盈余,可以同普通股一起参加剩

余盈余的分配；非参加的优先股是指股东只按原定比例分配股利。

(2) 依据股份是否以金额表示，可分为额面股和无额面股。

额面股即在股票票面上表示一定金额的股份。额面股份每股金额必须一致。

无额面股又称为比例股或部分股，即股票票面不表示一定金额，只表示其占公司资本总额一定比例的股份。无额面股份在公司增加资本时，可以不再发行或增加新的股份，只是在实际上增加每股所代表的资本额即可。

(3) 依是否在股票上记载股东的姓名，可分为记名股份和无记名股份。

记名股份的权利只能由股东本人享有。如遇转让，必须将受让人的姓名、住所登记于公司保存的股东名册上。这种形式不便流通。

无记名股份与股票不可分离，持有股票人就享有股份权，转让方便。

3. 股份的发行。公司的股份，除了发起人自认和向朋友募集外，还必须向社会募集。具体办法有：

(1) 发起人自行公开招募。最普通的方法是刊登广告招募股东，这种办法费用较省。

(2) 由承揽发行机构招募。这种机构或是商业银行，或是专门负责发行股票的金融机构，它们从中收取佣金。

(3) 由交易所的经纪人招募。交易所的经纪人与投资人关系密切，招募便利。

(三) 发行债券

发行债券是公司向公众募借款项的又一方法，因其购买者多，集资容易。公司债券有固定利率，确定偿还日期，不能参与分红。

债券集资的好处是灵活方便，用时借，不用时还；购买债券的人不参与公司的管理。公司债券的种类有多种。

1. 以是否有抵押担保来划分，可分为无抵押公司债券和有抵

押公司债券。

凭公司信用所发行的债券为无抵押公司债券。有抵押公司债券是指公司以它的固定资产或流动资产,或二者兼有的一部分或全部作为发行公债的担保。

2. 以期限长短可分为短期公司债券和长期公司债券。

3. 以付息方式不同可分为普通公司债券和收益公司债券。

普通公司债券要求不论公司经营如何都需按期付息。收益公司债券要求付息与否依有无盈余而定。

债券发行有两种方法,一是发行的公司直接向公众发售;一是通过金融机构代理发售,支付一定佣金。

(四) 银行借款

1. 抵押借款。用房屋、土地或设备等固定资产,向银行抵押,银行按估价其值予以借款,到期还本付息。否则,银行有权变卖抵押财产,作为债务偿还。

2. 票据贴现。利用未到期已承兑的票据,向银行补贴利息,取得所需要的现金。

3. 信用借款。全凭借款人信用,没有财产担保,向银行取得借款。

除向银行借款外,也可向商家或某私人借款。

中外合资创办百货商店,也是一个解决资金不足的重要途径。

五、兵将到位

——百货商店的组织机构策划

一般百货商店(股份公司),是在董事会领导下,实行总经理集权或分权制。董事会由股东大会选举产生,由主要股东组成。董事会只讨论决定百货商店的经营方针、利润分配等重大问题。负责领导日常业务的是在董事长和总经理领导下的领导委员会,主要由

各个部门经理组成。

各个百货商店依具体情况,诸如业务发展、区域范围、市场环境等,可设立不同的组织机构。一般地说,在总经理领导下,要有两名副总经理协助工作;这属于一级领导机构。二级领导机构至少应包括以下几个部门:

(一)人事部

它是人事管理工作的中心,主要负责干部管理、考核、任免;职工的录用、解聘、店内调动;人员教育培训;调整工资及福利设施建设等;安全保卫及其他相关事宜。

(二)财务部

它是百货商店财产管理的中枢机构。主要负责全店的经济核算、金融、信贷、信用卡的审查与管理、财产管理、费用开支审批;对房屋的租赁、修缮、分配;新增网点及其他营业场所的设计规划、对原有建筑物的改造等。

(三)综合业务部

它是综合业务管理机构,是业务管理的中枢。主要负责管理各分店的销售业务及制定服务工作制度,提供营销策略;发展与外部的联系;组织采购、分发、仓储运输、质量检验和价格管理等工作。

有的百货商店可用市场营销部取代综合业务部,着重强调营销的整体规划以及广告、销售促进等的重要性。同时也应包括营销公关的内容。

(四)外商部

百货商店常常是跨国界的,有必要设立外商部,负责海外机构的管理、国外市场的调查,以及组织商品进口等工作。

(五)法律部

主要负责本店的法律监督,特别是对外保护百货商店自身的商标、名誉等权益,寻求各种法律的保护和支持。

另外,中国习惯上设立一个办公室,负责总经理与外界、与各部门经理的协调,帮助做一些事务性工作。

如果百货商店只有一个商店,各商品部经理可由总经理直接指挥;如果有若干个商店,总经理则直接指挥分店经理,而不包括各店的商品部经理。

六、形形色色

——百货商店商品服务策划

(一)商品组合

结合百货商店的经营特点,按照顾客的要求和购买规律,研究商品组合及服务决策是百货商店策划的重要内容。

1. 以目标市场为基础进行商品组合。商品组合的中心内容是确定经营商品种类及各类商品的花色、规格、式样、质量、等级、价格等,也就是确定应当准备多少种类的商品,每类商品应具备多少不同的特征。商品种类的多少就是商品的宽度,花色品种的多少就是商品的深度。

一家百货商店的商品组合可以有几种情况,应根据具体情况进行选择,可参见表 2-6。

表 2-6 商品组合评价选择表

优 点	缺 点	适 用 范 围
1. 宽而深 市场大 商品丰富 顾客流量大 一次选购完成	资金占用多 形象一般化 很多商品周转率低 商品易过时	巨型百货商店,可以是 高档或中档

(续表)

优点	缺点	适用范围
2. 宽而浅 市场大 顾客流量大 投资较宽而少 一次选购完成 便利顾客	花色品种有限 满足需要能力差 形象较弱 顾客容易失望	中型、中档的百货商店
3. 窄而深 形象专门化 特定商品种类充分投资 少且窄而深 满足选购能力强 人员专业化	种类有限 市场有限 顾客流量有限	高档百货商店
4. 窄而浅 以便利顾客为主 投资少	种类有限 顾客少 形象微弱 顾客容易失望	不适合百货商店

(1) 商品组合窄而深,即经营较少的商品种类,而每类商品包含众多的花色品种。这种组合适合于高档百货商店,如法国春天百货商店就是实行的该种组合。

(2) 商品组合宽而浅,即经营较多的商品种类,而每类商品包含较少的花色品种。这种组合适合于中档百货商店。我国百货商店常实行这种组合。

(3) 商品组合宽而深,即经营较多的商品种类,而每类商品又包含较多的花色品种。这种组合适合于高中档百货商店,常有很大的营业面积。

2. 以差异化策略求生存。

(1) 以竞争对手所没有的独特的厂牌为特色。诸如北京赛特、

燕莎以经营外国品牌为特色,吸引了不少高收入顾客。

(2)以自家著名厂牌商品为特色。世界著名百货商店常常有特邀的生产厂家,专门生产自己商店的名牌商品,这有利于树立商店形象。

(3)以新奇、不断变化的商品为特色。百货商店的商品不能一成不变,要常换常新,商品货位也要定期调整。

(4)以率先推出最新产品为特色,用新产品招徕顾客,带动整个商店的商品销售。

(5)以经营成长期商品为特色,它价格高,销售量大。成熟期商品由廉价商店经营,衰退期商品由减价商店经营,引入期商品最好推给其他商店。

(二)服务决策

服务决策是商品组合的延伸,它对百货商店的信誉和声望有重要影响。

1. 典型的零售服务。百货商店一般都提供较多的服务,大体分为三种:售前服务、售后服务和附加服务,详见表 2-7。

表 2-7 典型的零售服务

售前服务	售后服务	附加服务
承接电话订货	送货	支票付款
接受邮购订单	常规包装	一般性解答
广告	礼品包装	免费停车
橱窗展览	调试	餐厅
内部展览	退货	修理
试衣间	换货	内部装潢
营业时间	整修	赊购
时装展览	安装	休息室
折价以旧换新	镌刻 货到付款	代客照看小孩

2. 导购服务。

(1)柜台售货与开架售货。百货商店要在柜台售货和开架售货之间进行选择,可参见表 2-8。广州南方大厦 12 000 平方米的营业面积 90%实行开架售货,北京的燕莎、赛特也大体如此。但是,未实行全面开架售货的北京市百货大楼、西单商场及新建的蓝岛大厦仍然红火。

表 2-8 柜台售货与开架售货评价表

形 式	优 点	缺 点	适 用 性
柜台	服务便利 防丢失 咨询容易	顾客挑选不便 需用人力多 营业员与顾客易争执	顾客较多的中高档 百货商店
开架	顾客挑选方便 节省人力 争执少	商品易丢失 咨询不方便 寻求帮助困难	顾客较少的高中档 百货商店

(2)导购员与导购。法国百货商店平均营业面积为 8 673 平方米,平均职员人数为 278 人,最长达 4 000 人,每平方米平均营业额 23 268 法郎,每人平均营业额为 726 829 法郎,平均每个职员的营业面积为 31 平方米。它们一般都实行开架售货。

中国传统型百货商店实行柜台售货,效益要低于西方百货商店,参见表 2-9。

表 2-9

	营业面积 (m ²)	经营品种	销售额 (万元)	职员数	客流量(万人)
北京百货大楼(1987年)	18 000	35 000	44 000	3 200	平日 10 节假日 20
北京西单商场(1992年)	20 000	41 000	68 800	3 200	平日 10 节假日 20
上海“一百”(1986年)	17 000	30 000	48 400	2 782	平日 20 节假日 30
法国春天百货商店(80年代初)	46 500	200 000	125 550	(缺)	平日 15 节假日 25

由表 2-9 可推算出,平均每人营业面积,北京百货大楼为 5.6 平方米,西单商场为 6 平方米,上海“一百”为 6.1 平方米。实行开架售货的燕莎、友谊商城和赛特购物中心也大体如此。

导购员应占百货商店总人数的较大比例。如果是柜台售货应占到 4/5,开架售货应占 2/3。

(3)开架售货防盗方法。开架售货失窃是世界各国百货商店都面临的难题。解决办法有几种:

一是在店中设置录像监测系统;二是随机地在某些商品中夹带磁片,顾客购买交款时为其消磁,出口设有磁感应装置;三是店内布置安全保卫人员巡视;四是多安排导购员,负责防盗工作等。在防盗工作中,不可盲目行事,应本着宁可放走一百,绝不错抓一人的原则。如果失窃率占营业额的 1.5%~3%,尚属正常。如果高达 5%以上,应考虑改变售货形式,实行柜台售货。一般对金银首饰贵重品、香水等常实行柜台售货。

七、豪华典雅

——百货商店布置策划

(一)商店外观

商店外观,又称为店面。它是百货商店的脸面,一般包括店面结构、招牌、入口、橱窗和灯光等项内容。

1. 店面结构。商店的外观必须与商店的内部一致。现代百货商店一般都是经营高、中档商品,因此,店面要庄重典雅,给人以华丽高贵之感。

百货商店一定要面向街道,从大街的侧面把顾客引进商店。店面结构一般采取封闭型,即入口尽可能小些,面向大街的一面,用陈列橱窗或有色玻璃遮蔽起来,使顾客进店后,可以安静地挑选商品。

2. 招牌。百货商店的招牌是用以展示店名的标记,是店面的组成部分。招牌力求醒目,使用端正的文字。名人书写的招牌、灯光装饰的招牌、色彩鲜明的招牌,均能增强商店形象。一般地讲,招牌要和街道平行,也可设置垂直于店面的招牌,使人们从远处就可辨认。百货商店要设计自己的店徽,标示在店面上。

3. 出入口。百货商店的出入口要与商店营业面积、客流量等因素相协调。入口和出口可适当分开,靠近街面的以进入为主,远离街面的侧门以出为主。

4. 橱窗。百货商店的橱窗一般采用封闭式。橱窗内侧四周与售货现场之间要有隔断,后壁处设有出入小门。封闭式橱窗便于陈列布置,可充分利用背景装饰,便于橱窗内的商品管理。

橱窗底座的高度,一般是从80厘米、130厘米至成人眼睛能看见的高度为好。应从离地60厘米的地方进行陈列。小型商品从100厘米以上高度陈列。自行车等较大商品可陈列在离地面5厘米高的“床”上,要注意修饰一下“床面”。

(二) 店内设计

店内设计是指营业厅的设计。营业厅是顾客选购商品的场所,对顾客购买行为影响很大。

1. 营业厅的规模。在正常情况下,销售额增加与营业厅面积成正比例,因此在建筑面积已定的条件下,要努力扩大营业面积。百货商店建筑面积可分为以下几个部分:

(1) 顾客用部分:纯营业厅;楼梯、电梯、卫生间;顾客用餐厅;茶点、服务设施。

(2) 商店用部分:售货员用设施;楼梯、电梯、卫生间;办公室、仓库。

(3) 其他部分。

营业厅面积一般为使用面积的60%~70%,纯营业厅面积率为40%~60%,相对于总建筑面积大约为50%左右。

2. 营业厅的分配。百货商店的营业厅一般都是由数层组成,各

层营业厅的分配与商店内的客流有密切关系。

商店层高的确定,与建筑物内部的灯具布置、吊顶以及空间、通风等有关。一般一层营业厅的层高要稍高一些,其他的则采用统一层高(见表 2-10)。

表 2-10

层数	最低(mm)	最高(mm)
一层	4 500	6 000
标准层	3 600	4 500

各层营业厅的分配如表 2-11。

表 2-11

层数	设计原则	售货分类
1	应保证客流的通畅,宜布置选择商品时间较短的轻便商品	化妆品、药品、服饰、手提包、鞋、伞、烟等
2、3	气氛要稳重,宜布置选择商品时间较长、价格较高而售出量最大的商品	男女服装、纺织品、服饰、日用品、钟表、首饰、家用电器等
4、5	可分别布置多种专业性柜台	床上用品、照相机、书籍、文具、眼镜、运动器械、餐具、衣料等
6 层以上	需要较大存放面积的商品	家庭用品、电器、乐器、工艺美术品、陶瓷、漆器、餐具等
地下室	顾客在商店内最后要买的商品	食品、厨房用品、土产等

3. 营业厅通道。营业厅内顾客通道的宽度是根据商品种类、性质、顾客的人流和数量来确定的。一般方法是:货柜前站立顾客所需宽度为 450 毫米,通行每一股顾客人流所需宽度为 600 毫米,则通道宽度 W 由人流股数 N 来确定,即:

$$W = 2 \times 450 + 600N$$

根据对人流的计算和经验,常采用下列数据,见表 2-12。

表 2-12

种类	程度	一般商店通道宽度(mm)	百货商店通道宽度
主通道	小	800	1 600
	中	100~1 500~2 000	1 800~2 200~3 600
	大	3 600	4 500
次通道	小	600	1 200
	中	750~900~1 500	1 500~1 800~2 100
	大	1 500	2 100

楼梯总宽度设计,可采取实例测定法确定分层顾客的容纳量。公式如下:

$$m = \frac{M}{N \cdot F}$$

式中:m——每层顾客人数;

M——全店全天顾客流量;

N——顾客批次;

F——营业厅层数。

设:M=100 000人,F=5,营业时间10小时,若每一顾客平均停留30分钟,则 $N=60 \times 10 / 30 = 20$ (批)。代入公式:

$$m = \frac{100\,000}{20 \times 5} = 1\,000 \text{ 人/层}$$

如防火规定按百人需楼梯宽度为63厘米,则需楼梯总宽度为 $1\,000 \times 0.63 = 6.3$ (米)。

4. 灯光照明。灯光有实用和装饰两种作用,它有助于突出展示商品,增强陈列效果。百货商店讲究富丽堂皇,宽敞明亮。需灯光照明的商品有电器、图书,可采用荧光灯全扩散照明。需渲染色彩的商品有服装、化妆品和花卉等,可分别采用白炽灯泡、蛋光源和色光灯等。需突出光泽的商品有贵重金属制品、钟表、皮革、鞋类

等,可采用投光灯和垂直面的照明。

5. 商店气氛。百货商店的气氛应追求豪华典雅,在色调装饰、音响、气味、通风等方面要有所讲究。各个商品部可以有自己气氛特征。表 2-13 可供选择参考。

表 2-13 商品和购买习惯表

	日用杂品	日用百货	专用品	流行商品
购买次数	多	稍微少些	少	大体一次
购买的努力程度	不怎么努力	比较努力	相当努力	非常努力
选择的标准	方便、坚固、美观	质量好、感觉好、丰富	所希望的商品	最好得到这种商品
对价格的希望	要求便宜	价格稍高	价格高些没关系	价格再高些也没问题
对质量的希望	不怎么高	要求好的和感觉好的东西	必须好	不怎么高
顾客距商店的距离	近	稍远	非常远	多远都可以
对商店的希望	气氛愉快清洁	安静	有高级感	漂亮

(三)商品陈列

商品陈列包括橱窗陈列和店堂陈列。

1. 橱窗陈列。百货商店可根据规模大小、橱窗结构、商品特点、消费需求等,选择橱窗陈列方法。

(1)特写陈列橱窗。运用不同的艺术形式和处理手法,在一个橱窗内集中介绍某一种商品。诸如单一商品特写陈列和商品模型特写陈列等。它适用于介绍新产品、特色商品等。

(2)专题陈列橱窗。以一个专题为中心,围绕着一个特定环境

或事件,组合一系列商品进行陈列。诸如环境陈列、节日陈列、事件陈列等。

(3)综合陈列橱窗。将多种互不关联的商品综合陈列在一个橱窗内。百货商店一般不采用这种形式。

国外一些专家认为,橱窗陈列应满足下列要求:首先,要反映出自己商店的特点,要使人见后产生兴趣,暗示人们去购买使用陈列的商品。其次,季节性商品要按地方习惯陈列,相关联商品要在组合陈列上下功夫。最后,被陈列的商品要有统一性,要注意陈列品的摆布不能杂乱无章,陈列方法要尽量简单,陈列要有规划,认真准备陈列所用的商品及用具,巧用橱窗内部照明,使色彩协调,标明价格,橱窗玻璃要保持整洁。

2. 店堂陈列。

(1)货位形式。有直线式、斜线式和曲线式三种。

直线式是货架和通道呈矩形分段布置。如图 2-6。



图2-6 直线式

这种规则化布置,顾客易于寻找货位地点,易于采用标准化货架,但容易造成冷淡气氛,易使顾客产生被催促的感觉,顾客自由浏览受到限制。

斜线式是货架和通道呈菱形分段布置。如图 2-7。

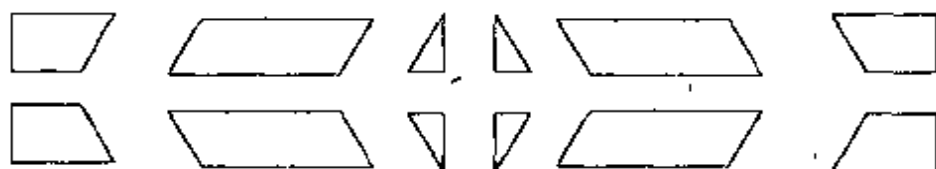


图2-7 斜线式

这种形式可使顾客看到更多的商品,气氛也较活跃,活动不受拘束,但不如直线式通道能充分利用场地面积。

曲线式呈不规则的曲线通道,可任意布置货位。如图 2-8。开架销售常用这种形式,它能创造活跃的商店气氛,便于顾客选购浏览,任意穿行,可增加随意购买的机会。但易浪费场地面积,找货位不够方便。

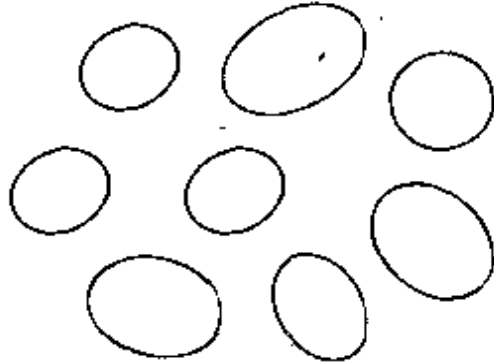


图2-8 曲线式

(2)货架陈列。分为开架式销售的货架陈列和柜台式销售的货架陈列。

柜台式销售的货架陈列,主要是利用货架顶端和上层陈列样品,以吸引顾客视线,刺激购买欲望,同时也便于挑选。

开架式销售的货架陈列,是为了顾客挑选方便,一般有几个高度:与视线相平,直视可见,伸手可及,齐膝。商品陈列位置的变化会影响商品销路。据有关资料表明:货架从伸手可及的高度换到齐膝的高度,销售会下降 15%;从齐膝的高度换到伸手可及的高度,上升 20%;从伸手可及的高度换到直视可见的高度,上升 16%;从齐膝的高度换到直视可见的高度,上升 30%~50%;从直视可见的高度换到齐膝的高度,下降 30%~60%;从直观可见的高度换到伸手可及的高度,下降 15%。因此要选择高度适宜的货架。

(3)柜台陈列。指利用柜面和柜内陈列商品。柜面陈列可以放置一些小架子,也可以直接码放有造型的商品,一般以小商品、香水等为多。柜内陈列,是在柜台里面陈列商品,以便选购。

八、高而不悬

——百货商店零售价格策划

(一)定价一般方法

百货商店定价策略的核心是就高不就低,通常以高质高价致胜。

1. 成本导向定价。最常见的是成本加成定价方法,即按商品单位成本加上一定比例的毛利,定出零售价。商品不同,加成比例也不同。美国一般百货商店的零售价的加成:烟草类约20%,照相机约28%,服装约41%,女帽约50%。这种方法计算简便,但忽视了竞争与需求的弹性影响。

2. 需求导向定价。它是依据买者对产品价值的理解和需求强度来定价。百货商店由于附加服务和环境气氛为产品增加了价值,其商品价格可以高于小商店。另外,百货商店可以对一些世界著名厂牌实行高价策略。

3. 竞争导向定价。它是依据竞争者的价格来定价,可相同,可高,也可低,价格调整主要看竞争者是否变动,随行就市定价。这种方法可在竞争中减少风险,并可协调同业间的关系。

(二)新产品定价策略

百货商店对新产品定价,有高、中、低三种价格选择。

1. 撇脂定价——取高价。它原意是指撇取牛奶上面的那层奶油,含有捞取精华的意思。百货商店可对刚上市的新产品实行高价,大规模上市后放弃经营或实行低价。这种策略要求新产品质高与价高相符,顾客愿意接受,竞争者短期内不易打入该产品市场。

2. 渗透定价——取低价。它是与撇脂定价策略相反,即在新产品上市初期把价格定得低些,待产品渗入市场,销路打开后,再提高价格。

3. 合理定价——取中价。它是介于前两者之间的定价策略，即价格适中，不高不低，给顾客良好印象，有利于招徕消费者。

(三) 价格调整策略

百货商店的商品价格不应是一成不变的，而应经常进行调整。

1. 折扣定价。商品定好基本价后，可采取折扣方法进行调整。

(1) 现金折扣。顾客在百货商店进行分期付款购买时，对提前一次付清的顾客给予一定的现金折扣；在促销活动期间，可实行现金折扣优惠。

(2) 数量折扣。百货商店可根据顾客购买商品的数量给予不同的折扣。如买1送1，买10送3等。

(3) 季节折扣。百货商店对过季商品的购买者，可分别实行现金折扣和数量折扣。

2. 差别定价。百货商店可以根据不同顾客、不同时间和场所，实行差别定价。这种差别并不反映成本变化。

(1) 顾客细分定价。同一种产品或服务，以不同价格售给不同的顾客群。

(2) 产品形式定价。不同的花色、式样定不同的价格。

(3) 形象定价。不同的包装，定不同的价格。

(4) 地点定价。不同销货地点定价不同。豪华型百货商店的商品要贵于普通型百货商店。

(5) 时间定价。不同时间定价不同。如国外的自动降价百货商店。

3. 心理定价。根据顾客的购买心理定价，是百货商店的重要调价策略。

(1) 尾数定价法，或称奇数定价法。即不以整数定价，而以零头结尾定价。这会使顾客产生便宜的感觉。

(2) 整数定价法。即按整数而非尾数定价。整数定价会抬高商品的身价，百货商店对名牌产品可采用此法。

(3) 声望定价法。即按着百货商店及经营产品的声望对某些商

品高定价,以满足顾客的声望需求心理。

(4)招徕定价法。即对几种商品实行微利或亏本的牺牲价,以招徕顾客,连带性地推销其他商品。

九、巧妙沟通

——百货商店促销策划

(一)广告策划

1. 广告目标的选择。百货商店的广告目标有三种选择。

(1)提供信息。着重突出百货商店所经营商品的信息。一般在百货商店举办某种商品展销和降价促销时使用。

(2)说服顾客。着重突出百货商店的形象,说服顾客到该店购买。宜在百货商店日常经营中使用。

(3)提醒顾客。着重唤起顾客对百货商店的光顾,促使其经常来店购货。百货商店可以阶段性地使用这种广告形式。

2. 广告预算策划。广告目标确定以后,接下来的工作就是编制广告预算。

(1)量力支出法。财务部给多少钱,就用多少钱作广告预算。这种方法忽视了广告对销售量的直接影响,而只作为消极投入。

(2)销售额百分比法。以销售额(目前的或预测的)一定百分比为标准来确定广告开支。法国百货商店广告费占全部税外营业额的比例为:1982年1.19%,1983年1.27%,1984年1.16%。这种方法会鼓励管理部门关注促销成本,但忽视了以产品的市场机会为依据,同时百分比的确定存有很大弹性。

(3)竞争均势法。根据竞争对手的广告预算确定本商店的金额。这种方法可保持竞争均势,但忽视了本商店的自身特点。

(4)目标任务法。通过确立特定的目标、达到目标所需做的广告工作及完成工作所需费用,来确定广告预算。这种方法注意了商

店本身的整体营销活动。

3. 广告主题策划。百货商店的广告主题策划有三种类型。

(1) 产品主题。广告以突出产品为主,以产品特征吸引顾客购买。例如突出某种商品展销的时间、规模等,或是突出商品质量、性能。

(2) 价格主题。广告以突出产品价格为主,以低价或高价刺激顾客的购买欲望。例如突出降价幅度等。

(3) 形象主题。广告以宣传百货商店的整体形象为主,引起顾客对百货商店的偏爱。例如郑州亚细亚商场的广告,重点强调了中原购物的好去处。

4. 广告媒介选择。广告媒介选择与广告主题密切相关。产品主题可用电视、广播、报纸、路牌等多种媒介;价格主题用报纸、路牌媒介较多;形象主题大多用电视和报纸媒介。

(二) 销售促进策划

百货商店用于销售促进的费用越来越多,它是一种短期性的刺激工具,其目的是鼓励使用者大量购买,争取未使用者试用,使顾客不购买竞争对手的产品。具体方法有:

1. 优惠券。持有者用它购买某一特定商品时可少付货款。

2. 返还部分货款。消费者购物后将一张指定的购物证明给商店,商店则可返还部分货款。

3. 交易印花。顾客购买一定量商品时,可获得一张特定印花,印花积攒到一定张数,可得到礼品。

4. 样品。免费向特定顾客提供样品试用,可以送物上门,也可以邮寄。

5. 特价包装。以低于正常产品价格向消费者提供产品,优惠幅度在包装上注明。

6. 有奖销售。它是在顾客购买某产品时,向他们提供获得现金、旅游或物品的机会。

7. 产品保证。它是针对产品质量向顾客作出的一种承诺,也包

括保修等项内容。

8. 现场表演。它是指在销售现场或销售点进行的产品展示和演示。例如举办时装表演活动等。

9. 举办商品展销会。它可以吸引众多的顾客购买。

销售促进的策划,首先要确立目标,决定“诱饵”(给顾客的好处)多少,对象规模(享受“诱饵”的比例人数),以及在什么时间,需要花费多少钱等问题。

(三)营销公关策划

百货商店可以通过一系列的公关活动,树立和保持企业的良好形象,得到消费者或顾客的喜爱。营销公关比广告更能诱导消费者。

1. 营销公关的目标策划。

(1)建立并提高百货商店及经营商品的知名度。通过与社会的联系,运用不同的媒介,使百货商店及所经营商品的信息不断地在市场上扩充,从而使百货商店的知名度持续提高。新建百货商店应选择该种目标。

(2)建立并提高百货商店及经营商品的信誉度。通过公共关系,用各种媒介使社会了解百货商店及商品的信誉,使顾客购买商品时放心。有一定知名度的百货商店应选择该种目标。

(3)建立并提高百货商店及经营商品的美誉度。通过公共关系,宣传优质产品、优质服务、百货商品的经营管理水平,树立百货商店良好的市场形象。有一定信誉度的百货商店应选择该种目标。

2. 营销公关的内容策划。

(1)提供有利于百货商店的实证或间接证明,通过各种媒介,引起公众兴趣。例如在百货商店的橱窗里,一只泡在水里的手表,5年来一直走时准确,引起了顾客的极大兴趣。

(2)宣传产品特色或百货商店的经营特色,介绍有关百货商店的历史典故、民间传说、神话故事等。

(3)通过举行报告会、纪念会、新产品发布会,赞助或组织比

赛,开展义卖等,宣传百货商店及所经营的商品。

策划公关内容,眼光要敏锐,善于发现别人没有发现的东西;思维要独特,善于创新,不赶浪潮;善于联想,引起轰动效应。

3. 营销公关的工具策划。

(1)新闻。公关人员要发现和创造对百货商店及经营商品有利的新闻。通过与新闻媒体的良好关系进行传播。

(2)演讲。演讲是创造百货商店知名度的另一个工具。如一个公众的演说;一个电视谈话;一个简单的答记者问,都会对百货商店的形象有重要影响。

(3)事件。百货商店可通过安排一些特殊的事件来吸引顾客对本店及所经营商品的注意。这些事件包括记者招待会、讨论会、郊游、展览会、竞赛及各种庆祝活动。

(4)公益服务活动。百货商店可通过投入一定钱财和时间用在有益的公共事业方面,以提高公众信誉。例如赞助运动会、资助文化比赛、为失学儿童募捐、到公园、路边提供便民服务等。

(5)书面资料。百货商店可以广泛地借助书面资料来联系和影响目标市场。这些书面资料有:年度报告、小册子、文章、商店通讯和刊物等。

(6)视听资料。有关百货商店的电影、幻灯、录像带和录音带等视听资料,容易引起人们的强烈关注。

(7)企业标识媒体。它是指百货商店表明自己身份的独特徽记。

(8)电话信息服务。百货商店选取若干顾客进行电话沟通,一方面可向他们提供新产品信息,介绍商品知识,另一方面也可了解公众对商店的知名度和美誉度情况,使公众了解商店、喜欢商店,达到扩大销售的目的。

十、他山之石(二)

——世界著名百货商店介绍

(一)美国西尔斯公司(Sears Roebuck Company)的营销策略

西尔斯公司是在于 1887 年在一个小表店的基础上发展起来的。到本世纪 90 年代初,它在美国共开设了 800 多家零售店,1 700 家邮购贸易商店,1 000 个保修站和零配件供应部。全部营业面积 1 050 万平方米,职工人数为 45 万人,1993 年宣布倒闭,取而代之的是折扣商店。

1. 西尔斯公司的发展简史。

(1)邮购销售起家。美国有一个叫理查·西尔斯的人,是铁路货运的代理商。由于几次被拒绝发货,耽误了托运人的钟表生意,他不得不改用邮局寄送,没想到异常地顺利。随后他将其他商品也采取邮寄的办法,并且还购进廉价商品自己进行邮售。1886 年,其邮购销售网已遍及全美国。

1893 年,理查·西尔斯聘请钟表修理专家亚鲁巴·乐百参加经营,正式成立了西尔斯公司。第二年乐百离开公司。1895 年,衣料销售专家杰利斯·罗杰瓦鲁特加盟。他使西尔斯公司更上一层楼。其主要贡献在于实施“罗杰瓦鲁特信条”:第一,采购成本尽量降低;第二,售价要最便宜;第三,实现薄利多销。

从公司成立直到 20 世纪 20 年代,西尔斯主要以邮购销售为主。1900 年营业额 110 万美元,1920 年达到 24 500 万美元,带来了邮购事业的繁荣。

(2)进入店铺销售领域。1921 年,由于经济危机的影响,西尔斯公司营业额下降到 1.6 亿美元。罗勃·E·乌特提出创意,由邮购销售改为店铺现场出售,奠定了西尔斯扩展的基础。

罗勃·E·乌特早年在西点军校的陆军士官学校专攻工兵专

业。毕业后曾到菲律宾、巴拿马服兵役。在第一次世界大战中晋升为将军,主持军需物资的补给、采购及运输工作。

战后被西尔斯公司聘为副董事长,他将军事战略运用到经营之中,将武器供应系统运用到经营组织之中。店铺不断扩大,商品经营向高档次渗透,到1930年,西尔斯已成为大众商品的巨大连锁商。

(3)成为百货之王。第二次世界大战后,西尔斯公司调整了经营结构,追逐流行趋势,多角化进行经营,成为世界上的百货之王。

据统计,美国人的一般商品消费,由西尔斯公司提供的占8.8%,1/7的家庭在使用西尔斯公司的信用卡。其开创的邮购销售、百货店连锁,已成为消费者得到一切商品和服务的最佳手段之一。

2. 场地策略。

(1)增加新商店。从70年代开始,西尔斯公司在建造和翻修商业设施方面,平均每年投资3.6亿美元,其中70%左右的资金用于兴建新商店。

(2)提高单位面积营业额。传统大型百货商店面积一般为21000平方米,年销售额2000万美元,营业面积占总面积的49%,营业面积中的通道和空场又占去近65%,因此实际摆放陈列商品的面积只占35%。这样,总面积中用来卖货的地方仅为17%。调整后的百货商店营业面积由49%提高到57%,商品陈列面积也提高了近10%。他们设计了专门的高层货架和货箱,利用空间,增加营业面积。

公司拥有商场建筑公司,专门负责西尔斯商场的一切建筑、施工、图纸设计等。

3. 商品策略。第二次世界大战以后,西尔斯公司面临着两面夹击的市场竞争态势,一方面是新兴的折扣商店,另一方面是旧有的百货商店。于是他们从商品结构上进一步扩展服饰品,使大众市场与流行品完美地结合起来。

(1)高中档商品。二战后,高档贵重品、时装曾达总营业额的40%。尔后根据消费变化,他们增设了汽车配件部、炊事餐具部、房屋装饰用品部、生活电器部、旅游用品部。

(2)控制生产。①在若干情况下,对有关工厂进行定向投资和加工订货;②向制造厂商提出要求,某些产品用西尔斯的牌子;③设立包装科,从事研究设计工作,对厂商施行有效影响;④设立若干商品研究室,直接进行产品开发。

(3)保证质量。西尔斯商店有自己的商品质量检验部,有设备齐全的各种检验工具,凡是质量有问题的商品一律不准上柜。例如厂家产品说明书上注明皮鞋底能经受3万次弯折,质检部就用仪器实际检测,达不到标准向厂方退货。

4. 分销策略。

(1)集中采购。西尔斯公司在全国设50家采购站,向12000家厂商采购830大类商品。600多名采购人员,平均每人每年进货额500万美元。西尔斯经销的70%的商品来自12000家厂商。有20%多的商品是由公司投资和附属的工厂供应的(近30多个公司,278家工厂)。西尔斯提出具体要求和使用的西尔斯商标。进口商品的销售额占总额的7%左右。

(2)分散供应。①商店供应。西尔斯有83家分销中心,向800多家商店供货。办法是:先由分销中心把进货的明细表分发给各商店,各商店自行决定经营哪些商品,然后向分销中心进货。②邮购商店供应。13家邮购分销中心负责向1700家邮购商店分送编制好的邮购图册,商品均存在分销中心,并由分销中心负责向各邮购商店供货。

(3)实体流通。西尔斯公司的商品实体流通主要有以下三种形式:制造商——顾客;制造商——商店;制造商——分销中心——商店。

运送不同商品时选择不同的运输工具。主要依据是:①货场所在地和它的容量;②商品的价格;③供货厂、商所在地;④运输工具

的种类。

(4)价格管理。一般的百货商店,商品价格制定常常是在进价基础上加毛利出售,与商品制造方法没什么关系。

西尔斯公司别出心裁,他们是根据市场情况先确定市场接受的零售价格,尔后剃除经营费用和利润,得出进货时的底价,再向厂家进行大量订货。这样,从生产原料的购买到商品的制造,直至摆上柜台,都纳入到整个组织体系之中。这样,西尔斯公司得到了比一般廉价商店更高的利润,而且比廉价商店更低的价格。

5. 促销策略。

(1)广告。西尔斯公司每年广告费超过 5 亿美元,商品图册年发行量几百万册,通过报纸广告宣传,保持其在诸如技术复杂商品、汽车零配件等中的垄断地位。电视广告费占广告费的 25%左右。

(2)售后服务。为便利顾客维修,公司雇用了两万名保修技术员。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。

(二)美国联合百货公司(Federated Department Store-Inc)巧渡危机

美国联合百货公司是一个庞大的零售企业集团,本世纪 70 年代中期,在美国已拥有 262 家分公司,其中有折扣商场、超级市场和占主导地位的百货商店。1975 年的营业额为 37 亿美元,获利 1.5 亿多美元。它曾渡过一个危机,逐步走向成熟和稳定。

1. 百货商店面临危机。第二次世界大战以后,西方百货商店逐步走向萧条。一方面是由于消费的影响,居民收入水平难以快速增加,消费投入出现停滞;另一方面商店已趋于饱和,并且一大批新型方便商店涌现,诸如超级市场、折扣商店等吸引了大量顾客,百货商店面临困境。他们为了维持销售水平和削减存货,纷纷削价竞售。这种做法几乎使他们血本无归,经营者们无不忧心忡忡。

联合百货公司过去雄踞市场,在于经营商品无所不包,从一般

大众消费品到价格昂贵的高档品一应俱全。但是,没多久各种商店都开始扩大经营范围,争夺市场,吸引了大批中上收入的消费者。西尔斯、彭尼等公司也提高档次招徕顾客。面对着几面受敌的态势,联合百货公司及时进行了战略调整,因而损失较小。

2. 扩展地盘。联合百货公司的各家分公司尽可能减少地方化色彩。早期百货商店面守城市中心,后又扩展到郊区,但都是以点为主。联合百货公司率先进行区域性的扩展,商店遍布美洲大陆。他们在全美洲建立分公司或分店。正如当时的董事长拉赛瑞斯所言:“这种按照地区安排的进程,对联合百货公司具有重大意义,大体来说,这种做法可以增加成长的机会,而不必依赖任何单一贸易区的经济。”

3. 改善组织管理。早期分公司管理是各自为政,常常使总公司的意图难以贯彻,连锁成为名存实亡。后来,他们采取了中央化管理,由总公司施以较严格的控制,这就要求配备中央电脑系统用于盘存及财务管理。

这种变革并非一帆风顺。联合百货公司创立于1929年,是一个相当松散的控股公司。第二次世界大战后,佛瑞德·拉赛瑞斯建议改组为完全自营的公司。一些股东不予接受,拉赛瑞斯父子以退出联合百货公司相威胁而最终取胜,并担任了总经理。1967年小拉赛瑞斯继承父职担任该公司的总经理。

他们对每一个分公司都配置两位精明强干的负责人,分公司负责人有权安排采购、商品帐务及管理部門的主管入选。总公司对分公司的预算、新店的开业和其他策略性问题进行审议,提供信息咨询、预测等服务。

4. 网罗人才。危机时期最需要具有创造性的入才。第二次世界大战以后,人们的生活方式发生了很大变化,人口结构与过去差异明显,市场竞争日趋复杂,仅靠传统的运作方式难以称雄市场。因此,联合百货公司两条腿走路,一是网罗新入才,把吸引入才作为公司未来发展的重要内容;二是有效发挥现有人才的作用。由于

公司各部门的负责人皆属某一方面的专家,发挥其集合力量可产生更大的影响力。

5. 商品转移。公司总经理说:“零售市场的新构想不再是供应所有人的所有的物品,而是以最多的物品供应最大多数的人——包括各种不同价格,投其所好及各类商品。能集中各种时新货物,就能使财源滚滚而来。”因此,联合百货公司减少了洗衣机、电冰箱及其他家用电器的代销量,而集中于时新而有厚利可图的商品。现在,联合百货公司的商店正成为流行的展示与荟萃之地。

(三)法国春天(Printemps)百货商店的经营之道

法国春天百货商店是世界著名商店之一。它创建于1856年,属于家族集团,自有资本4.3亿法郎,约2万名职工,总售货面积589 500平方米。

1. 场所策略。春天百货集团在经营百货商店的同时,也开始向大众商店和超级市场等领域渗透,不断扩大自己的市场领域。

(1)百货商店。春天集团在全国有20余家百货商店,营业面积一般为1万平方米左右。最大的是位于奥斯曼大街的春天百货商店,有46 500平方米;经营品种为高档商品,一半纺织品,一半日用百货;每天平均有顾客15万人次,最多达25万人次,做成5.6万次交易,平均每平方米销售面积营业额为2.7万法郎。

(2)大众商店。春天集团在全国共设120家牌号为PRISUNIC的大众商店,售货面积41.5万平方米。它主要经营中低档的生活日用品,也销售少量食品。

(3)超级市场。春天集团还参与了其他商业集团的投资,共同开办超级市场,它占欧洲市场集团资本的26%。

(4)联系商店。春天集团与国内58家商业公司和国外15家商业公司建立了业务联系,成为联系商店。春天集团通过向他们供应商品,同意使用春天商店牌号,并以介绍管理经验、提供行政、财务和技术服务等方式,收取营业额0.4%~3%的佣金。

2. 商品策略。春天集团最大的百货商店位于巴黎奥斯曼大道

上。它主要经营高中档的纺织品、化妆品和居室用品。共有 20 万种商品,80 万种不同的规格与花色。

在巴黎春天百货商店里,人们不仅可以感受到巴黎浓重的艺术气氛,还可以饱览世界上著名的时装和名贵的香水。时装和香水的销售已占其总销售额的 40%。人们称它为世界上最时髦的百货商店,其间不乏夏奈尔、迪奥、洛朗等世界超级名牌。

3. 服务策略。巴黎春天百货商店以其尽善尽美的服务而闻名于世。走进商店,映入眼帘的皆是琳琅满目的商品,当你需要服务时,微笑的小姐总能适时出现。在这里,你感受到的是温馨和人间最美好的东西,无论购不购物,都会十分愉快。你的一切要求,在这里几乎都会得到满意的答复。因此,有人说不到“春天”,就感受不到真正的巴黎。

巴黎春天百货商店提供的服务主要有:

(1)商品方面。郊区送货、国外邮寄、退换商品、礼品包装、东方地毯和家庭陈列装饰在不同楼层购买一地结算。

(2)便民服务。失物招领、各种清偿、口译说明、医务室、顾客衣物寄存。

(3)销售方面。服装改制、售后服务、钟表修理、皮件修理、剃刀和玩具修理、图画装框,地毯、窗帘及家用电器安装。

(4)服务代理。旅游及租车代理、提供结婚和洗礼的礼品单、装饰代理、地毯和皮货保管、录相带出租及特别服务(配钥匙、照像、美发及餐馆等)。

(5)汇兑方面。顾客卡、信用卡和保质卡的提供。

(6)其他方面。对动物(猫、狗)的照料,复印和公共电话。

4. 分销策略。成立购买中心统一进货,尔后进行分配。购买中心可以长期地以较好的价格向生产者和进口商进货,并引导制造商生产。

春天百货商店的商品,大约 80%是法国本国产品,20%是进口商品,外国产品中 60%是从共同体国家进口的。

购买中心的主要任务是调查市场需求情况,召开内部订货会,收集订单,与厂商商谈签定订货合同。国内产品,直接向厂商采购,国外产品通过进口商进货或者直接进口。

总部业务部门给各商店分配产品,收取一定佣金,各商店实行经济核算,自负盈亏。

5. 促销策略。巴黎春天百货商店采取多种促销手段吸引国内外顾客。

(1)展销会。一是各国产品展销会;一是在商店内设立国内外名牌厂商产品专柜。

(2)服装模特表演。每星期有一两次服装模特表演,模特所穿服装全是商店有售产品。

(3)街头招牌。巴黎街头的春天商店广告牌永不消失。

(4)降价促销。定期举行降价促销,一般降价率为20%~50%。

为刺激国外游客的购物热情,春天百货商店采取与法国航空公司、法国海外旅行社联合印制导游图、购物指南等宣传方式,大做广告。游客慕名而至,首先看到的是动态、雅致的巨型橱窗,高6米,长13米,开设“阿里巴巴”商品走廊,再现阿拉伯神话《一千零一夜》的艺术风采。走进店门,会拿到英、法、德、日等多种文字的商品货位图。

店堂内商品陈列充满着艺术气息,购物环境舒适温馨。香水部里香气四溢,导购小姐典雅漂亮。着装与香水包装颜色一致,煞是美妙诱人。谁见到这一切都会感慨,只有巴黎才会创造出这样高贵而又雅致的商店。

春天百货商店主任告诉人们:春天百货商店每天接待8至10万顾客,其中80%是女士,平均年龄在38岁至40岁之间,一般为职业女性。她们非常崇尚雅致、漂亮,追求个性。她们每人与其丈夫的年购买力为15万法郎。在春天百货商店,人们能找到20万种商品,80万种规格和花色。近10年间的外国游客所占比例超过

10%~20%，有时甚至会达到30%~35%。可见，它的商品来自全球，也销向全球。在激烈的市场竞争中，巴黎关门倒闭了一些商店，但春天百货商店却焕发了新的生机，健康地发展。

(四)巴黎撒玛利亚(Samaritaine)百货商店巡礼

在塞纳河右岸，人们见到最多的已不是身着牛仔的大学生，而是外国游客和熙熙攘攘的购物人流，它告诉人们这里是繁华的商业区。与卢浮宫相对的是巴黎最大的撒玛利亚百货商店，销售面积52 515平方米，由相邻的4个分店组成。1店是儿童天地，主要经营玩具和糖果；2店是主妇们的乐园，那里布满着各色时装、居室用品和五金工具；体育和宠物爱好者可以在3店满足自己的愿望；4店是文化人士之家，电视机、录相机、音响设备、图书、文具等商品，丰富多采。

撒玛利亚百货商店还附设有购物一条街、连接分店的过街天桥、垂直升降机、地下迷宫、露天茶座、餐厅等。商店雇有1 400名职工，除导购人员外，还配有工程技术、医疗保健、治安消防等专业技术队伍。

撒玛利亚百货商店的追求是，最大限度地实现商品的系列化和多样化，满足顾客的多层次需求。他们经营的商品多而全，从成衣西服到猫衣、狗装，从舞会面具到花鸟鱼虫，无所不包，被称为巴黎的城中之城。

1. 地理位置。撒玛利亚百货商店位于历史文化名城巴黎的中心位置，在楼顶的露天咖啡座可以饱览塞纳河和整个巴黎市的风光。

这里交通便利，有5条地铁线可以很快地到达百货商店。

2. 历史。撒玛利亚百货商店从1870年至1927年逐渐建成，有近百年历史。它的一侧曾是Lutèce小城，非常古老。在百货商店可以眺望巴黎年龄最大的古桥——新桥(Pont-Neuf)、圣路易岛和市区全部历史古迹。在商店附近，可以感受到古今巴黎的城市风光。撒玛利亚百货商店恰好居于卢浮宫和蓬皮杜文化艺术中心之间，

穿过塞纳河,就是世界上最美丽的哥特式大教堂之一——巴黎圣母院。

3. 建筑与文化。撒玛利亚以它的商店建筑而自豪,特别是第二店建于新艺术时期(1906/1907~1926/1928),带有明显的时代特征。撒玛利亚商店是比利时著名建筑师 Frantz Jourdain 设计的。面对着塞纳河的正面是典型的新艺术风格,古朴典雅。在商店内部,可以看到富丽华贵的楼梯、壁画和彩画大玻璃窗。

据说,撒玛利亚百货商店的名称来自于一个水泵,这个水泵于1603年至1813年安装在塞纳河上的新桥附近,在镀金装饰的水泵上画有耶稣基督和乐善好施者(源自《圣经》),因而此水泵称为乐善好施者,即撒玛利亚。百货商店取“撒玛利亚”为名,表明它将以优质的服务吸引顾客,欢迎他们的到来。

4. 商店结构。撒玛利亚由4个相邻的分店组成。

1店:主要经营玩具。共有3层,0层售卖玩具和糖果,1层、2层全是玩具。

2店:主要经营时装、住房用品和五金用具。共有9层。其中:

地下层:主要经营五金工具、装饰和浴室用品。由此可直接进入地铁站和停车场。

0层:主要经营首饰、香水;钟表、皮件;行李用品及女鞋。

1层:主要经营妇女内衣及时装。

2层:主要经营男士服装、鞋、儿童服装;娃娃天地、育儿品。由此可通过过街天桥进入4店。

3层:主要经营桌台艺术和结婚用品、烹饪用具和灯饰、家用电器和厨房家具。由此可进入4店。

4层:主要经营家具、沙发、椅子;床上用品。

5层:主要经营家庭日用布制品、遮盖布、缝纫机及缝纫用品。另外附设有烤肉餐厅和自助餐厅等。

10层:露天楼顶酒吧、饭店(由9层上)。

11层:设有定向桌,可以饱览巴黎全景。

3店：主要经营运动器材、观赏植物和观赏动物。其中：

地下层：主要经营登山、爬高、远足用品。

0层：主要经营泳衣、舞蹈服及各类运动衣。

1层：主要经营网球、马术、高尔夫球、军体、健美等用品及运动鞋。

2层：主要经营打猎、垂钓及水上运动用品。

3层：主要经营野游用品及自行车。

4层：主要经营动物用品及养鱼用品。

5层：主要经营动物及园艺用品。

4店：主要经营娱乐品，其中：

地下层：主要经营食品。

0层：主要经营电视机、录相机、唱片、照像器材等。

1层：主要经营书、文具、书画艺术及镶饰。

2层：主要经营视觉和音乐用品。由此可进入2店。

3层：主要经营地毯。由此可进入2店。

5. 促销策略。

(1)造就购物气氛。撒玛利亚不惜花费巨资，改造原有的街道，修建气氛浓郁的美国式街区，再现了“汤姆叔叔的小屋”。其声势很大，离很远就能看到彩旗飞舞的一条街。异国风情的装饰风格和绚丽多姿的商品陈列吸引了诸多顾客，使商场的销售额直线上升。

在巴黎地铁站和繁华路口处，常能看到撒玛利亚的广告牌。圣诞节前的广告词为：“圣诞节在巴黎，就在这里”。落款为“撒玛利亚”。

(2)以全取胜。撒玛利亚不仅是巴黎最大的百货商店，而且是商品最为齐全的百货商店。该商店每年都要派出大批采购人员分赴世界各地，了解国际市场行情，搜寻名贵珍品。

(3)服务至上。每一分店入口处都设有货位图表，并有一个职员随时准备回答你的问题。场内实行敞开式售货，顾客挑好商品后，到收款台交款，你可以随时找到服务员为你当参谋。

对于购买商品达到或超过 400 法郎的顾客,商店奖励两张塞纳河的游艇票。

在宠物商品部里,免费提供养狗、养猫的实用宣传手册。内容有关于如何判别宠物的身体状况及食物选择等,什么季节吃什么,几岁时吃什么,以解决顾客购物时的种种疑虑。

在 2 店设有时装参谋部,为顾客选择适合个性特征的服装,免费服务。这个部由著名服饰专家主持,他们在时装及时装参谋方面一般都有十几年经验。如果顾客打电话预约,就会得到风格、颜色、视觉及心理等多方面的指导。

时装参谋部会帮助你选择适宜的服装、附件,以及化妆品和发型,为顾客开创一种新的风格。

如果一件漂亮的礼裙没有项链、手镯或耳坠将是不可想象的,时装参谋部会帮助顾客配备到这一切。

同时,时装参谋部还提供信誉顾客卡,第一次来店时领取,一次或多次购买达到 3 500 法郎时,到女时装部购买时装可享受 10% 的优惠。

(4) 实行商店卡制度。用卡支付,持卡人可不必用现金或支票付款。一是购买容易,顾客只要出示店卡、签名和出示付款证明,就可购物,每月确认一次顾客购买数量的登记表。二是管理容易,每月底顾客会收到一个当月(20 日以前)购买商品及金额的累计表格,通过表格进行帐户或信贷管理。

持卡人有权利享受店中折扣、甩卖和特殊信贷等优惠。如果一日购买超过 2 000 法郎,可享受 3 个月免息信贷或享受长期低息信贷。

持卡人可享受退货服务。家住巴黎和近郊地区的消费者购买超过 500 法郎的货物,免费送货;购买超过 1 200 法郎的货物,24 小时内免费送到货;同时享受免费停车的待遇,停车费收据金额将在购物时冲减掉,当然购物金额要超过 100 法郎。

(五) 英国马狮(Marks&Spencer)百货集团的营销特色

英国马狮百货公司以其特有的营销优势闻名于世，它被西方管理学界公认为卓越管理的典范，被世人称为“没有工厂的制造商”，当之无愧地成为百货商店成功的样板。

1. 由露天货摊到巨型商店。1882年，年仅19岁的米高·马格斯(Michael Marks)从东欧来到英国。当初创业时只是个肩挑小贩，他将针线钮扣等日用品背到乡村、矿区售卖。因为身无分文，他是向供应商借了5英镑的货物开始经营生涯的。

1884年，他在列斯的露天市场开设了一个摊位，告别了肩挑贩的生涯，市场仅在星期二和星期六开市。

没过多久，马格斯迁移到了有遮盖的室内市场，这不仅可以避免风雨侵袭，而且可以天天营业。他把货摊分为两部分，一部分全部以一便士售卖，另一部分高于一便士。一便士货摊上悬挂着一块牌子：“不用问价钱，全部一便士”。让顾客自选货物和自助购物，取得了成功。

1890年间，马格斯已开设了5家廉价货摊，定价全部一便士。1892年开设了一个货仓作为商品集散中心。1894年又新开了两个货摊和一家商店。

经营的扩展要求合伙人加入。1894年9月28日，马狮公司宣告成立。史班沙投资300英镑拥有了马狮公司的二分之一股份。至1900年底，马狮共有36家分店，其中24家为市场货摊，12家为商店。

马狮有限公司于1903年成立，到马格斯辞世的1907年，分店数已达60家。

此后，马狮进入了百货商店的时代，绝大多数分店都设在主要商业区域和新落成的商业大楼中。马格斯之子西门接管马狮集团后，为与其他百货商店竞争，推出了大量经营少种类商品的策略，向人们提供物美价廉的商品，最终成为连锁型百货商店。

20世纪80年代中期，马狮百货公司已是英国最大的零售店，在英国共有260家商店，总面积达60万平方米，每周光顾马狮公

司连锁店的顾客超过 1 400 万人。

2. 品牌策略。马狮公司只售卖圣米高(St. Michael)牌子的产品,该品牌已被公认为质优与物有所值的象征。

马狮公司与其他百货商店不同,其他百货商店是从供应商那里购入制成品,马狮公司是自己设计产品,尔后交由制造商生产,并确保商品的高质量。他们雇有 350 多名技术人员与制造商紧密合作,在选料、应用生产程序和技术、品质控制、生产工艺等方面提供意见并进行监察。

大部分零售商把为顾客提供服务作为零售店的目标,但“马狮”与众不同,他们的目标是为顾客提供他们有能力购买并且品质优秀的产品。

为了更好地实现这一目的,他们采取了单一品牌策略,使顾客要么买圣米高的产品,要么不要到“马狮”去。虽然看上去,顾客的选择自由受到了限制,但实际上会给顾客带来更多好处。

(1)顾客购买方便。顾客面对不同品牌的商品,自主选择并非易事,因为人们认为广告宣传并不十分可靠,过多的“金奖”品牌,常使顾客无所适从。马狮虽然仅提供圣米高一个品牌,但它绝对是高质量,同时同类商品标价不同,使顾客各选所需。因此,他们追求的不是多品牌,而是以满足顾客所需为标准。

(2)采用单一品牌策略,对零售商、制造商和顾客都有好处。大部分相互竞争的牌子,其实他们产品的品质方面差别都不大,用统一的品牌进行生产、经营,容易形成批量效益,取得最佳经济效果。

(3)采用单一品牌策略,可节省大量促销费用,使产品更好地实现物有所值。一些多品牌的商品常需要大规模的广告宣传,致使利润下降或提高产品价格。竞争双方也会竞相宣传,攀比广告投入,造成更大的浪费。圣米高的广告非常少,全靠优质赢得信誉。

3. 分销策略。马狮集团采取了与众不同的分销策略,重点表现在商品购进方面,实行以我为主的策略。

他们是创制产品而非购买产品。马狮拥有自己的设计队伍,与

供应商密切合作,按顾客的需要组织设计和生产。一般的商店进货时,是依据自身经验、见识,从竞争的卖家手中挑选自己想买的商品。“马狮”是根据规格采购方法,先把产品标准确定下来,让制造商按标准加工制造。

(1)商品种类。马狮经营的产品包括服装、食品及酒类、鞋类、家庭陈设品及用品、化妆品、书籍及家庭观赏植物。

(2)供应商状况。在马狮商店,90%以上的圣米高牌子商品是在英国制造的。制造公司已超过800家。其中至少150家制造圣米高产品的公司已超过25年,有的已与“马狮”有半个世纪的联系,但马狮公司并没有在其制造商中占有股权。

4. 竞争策略。

(1)推出高质量的产品。马狮经营的商品不过五六千种,而与其相仿的商店一般要经营二三万种。正是因为经营品类少,才能把圣米高的牌子变成高质量的象征。

在设计和购进商品时,“马狮”实行一套严格的管理制度,组织信誉昭著的厂商进行生产,质量不合格坚决拒收,以保证马狮百货商店卖的一切商品都是优质的。

在商店售货时,“马狮”采用“不问因由”的退款政策,凡是标有圣米高商标的商品都可因有瑕疵或其他原因退货或换货。“马狮”门市部都不设试衣间,只要顾客知道自己的正确尺码,所选服装必定十分合身。

(2)顾客能接受的定价。“马狮”的定价策略十分简单:先定下一个人们付得起的商品价格,然后寻找各种各样的可按此价出售而又有利可图的产品。不管一件产品的生产成本及现行市价多少,最重要的是考虑所定的售价是否在大众消费能力之内。

(3)不靠广告推销。纵观“马狮”百余年的历史,他们的广告支出额很少,只是在新店开张和新货上市时,发布通告类广告。具体形式有电影院广告、电视广告和“马狮”营业员部分参与的时装表演等。广告虽少,但圣米高牌子却在英国家喻户晓,信誉极高。

究其原因,马狮把竞争对手定位于生产商,而非百货店。因此竞争的焦点是生产而非业务推展。他们把省下来的广告费运用在技术服务和聘用众多技术人员所需投入的大量资金上。通过改善品质和降低成本,最终增加销路。

由于采取了有效的竞争策略,使其产品市场占有率很高。“马狮”在全国服装市场的占有率为15%,采购的服装产品约占全国产量的1/5。在整个英国市场中,马狮集团销售的裤袜销售额占1/4;内衣、睡衣、乳罩的销售额占1/3;底裙销售额占一半左右。圣米高牌子的食品在英国也处于领先地位。

(六)英国百货商店的兴衰

在20世纪70年代末、80年代初,英国百货商店受到超级市场、廉价商店的冲击,有的不得不关门歇业,有的进行垂死挣扎,其兴衰过程给我们留下了诸多的启示。

1. 怀特利百货公司倒闭。怀特利百货公司创办于1863年,是英国最古老的百货商店。创办人是来自哈里法克斯的绸布服装商人——威廉·怀特利,最初投入资金为700英镑。

怀特利百货商店有其辉煌的时期,几乎售卖过世界上的一切商品。创始人怀特利自称:不管你是要服装、家具还是食品,不管是要取自约旦的河水、一对企鹅还是想把亡父的骨灰撒在埃及狮身人面像周围,都能为你办到。

怀特利的宗旨是从别人嘴里夺食,经营他人已经经营的商品,为此他得罪了一些小老板。1876年贝士沃特街的肉店老板们烧了他的模拟像,他的商店接二连三地发生神秘的火灾。在1907年,威廉·怀特利在他的办公室里被人用手枪打死,凶手是一个精神不正常的年轻人,自称是他的私生子。

到了20世纪80年代初,怀特利百货商店所处的王后街已不再是有钱人钟爱的商业区了,它远离伦敦的商业中心——骑士桥和牛津街。同时许多综合性、现代化的购物中心在伦敦边缘地区建立起来,吸引了大批顾客。1981年,怀特利百货商店在无力竞争的

态势下，举行了通常的歇业仪式：“营业百年纪念”，关门大吉。

2. 斯旺爱德加百货商店回天无力。消费支出增长的停滞，邮购商店和折扣商店的兴起，使百货商店比其他零售形式遭受更大的打击，英国相继有若干百货商店破产。

斯旺爱德加百货商店曾经是贵族阔佬们光顾的场所，为维多利亚女王和帝国的名人大亨们精心服务过。在英国推广睡衣，就是这家商店的创举。他们使用了耸人听闻的口号：只有鲁莽的骑士始终裹着铁衣；无论寒暑，晚上请穿“斯旺”的睡衣。掀起一股穿睡衣的潮流。

70年代后期，消费者们用于购物的支出大大地减少，增值税上升到15%，商店失窃率大大提高，广告投入逐渐增大，店面装修、内部更新迫在眉睫。

然而，斯旺爱得加百货商店位于匹卡迪利的中心，挤在街道的一个角落上，除了向上发展，没有向四周发展的余地，甚至没有足够的地方安装自动楼梯，而没有自动楼梯，会吓走许多顾客。因此，它在举行了“营业百年纪念”之后，关门歇业了。其原因并不是被高租金压垮的，它一年付给地产主人的租金不到2万英镑。但是它无力安装自动楼梯表明商店无法适应现代化商业的需要。

3. 幸存下来的百货商店。那些幸存下来的百货商店，都是已经现代化了的百货商店。

塞尔弗利奇百货商店用三四年时间，花费了数百万英镑，扩大了销售面积，增加了新的一层地下商场，美化了门面，安装了空调设备。根据消费需求变化，将运动器具销售部扩大了一倍。自助餐厅、宴会厅、时装部和美容部也都扩大了面积。这样才使塞尔弗利奇百货商店生存下来。

哈罗兹百货商店新增加了数千平方英尺的销售面积，食品大厅面积扩大了一倍，腾出了用于办公的5楼，安装了自动滚梯，娱乐商品部扩大。采取了这一系列措施，才使他们最终摆脱了倒闭的厄运。

4. 哈罗德百货商店的大甩卖。一个百货商店成功的关键在于能否吸引顾客。哈罗德百货商店以其商品和经营的特色而闻名于世,然而,最吸引人的是它的大甩卖。正像董事长格拉德多克所说:“大甩卖成了哈罗德公司的生命线,它不只是为了推销库存的商品、招徕顾客,而且也为商店增添了生气,活跃了人们的生活。

(1)大甩卖的由来和发展。哈罗德百货商店是由伦敦东区的茶叶商亨利·哈罗德创建的。过去一直搞甩卖,但规模很小,起色不大。如今它成为欧洲最大的百货商店之一,每年一月、七月举行两次大甩卖,为期3个星期。到60年代初,生意逐渐兴旺起来。

自1981年夏季大甩卖之后,为了避免过分拥挤,他们将甩卖开幕之日改在星期五,而不是过去的星期六或星期日。

甩卖的商品绝大多数是季末的库存货,或是将要过时的产品。

甩卖前,要用数以百计的广告牌,以及报纸、电台和电视等媒介进行广告宣传,致使众人皆晓。在大甩卖开始的前一天,积压在仓库里的商品要全部搬到柜台上。

哈罗德百货商店每次大甩卖要雇用2000名临时工,其中一部分是公司的退休职工,另一部分是学生和失业青年。

(2)大甩卖盛况空前。哈罗德每次大甩卖,都使得店堂内人声鼎沸,开门不到几分钟,商店的每个角落都挤满了人。

1981年1月大甩卖的第一天,顾客达30多万人,9个小时的营业额超过500万英镑。大甩卖期间单紧身内衣一项商品就售出60万件。

每年的大甩卖不仅吸引了大批英国的顾客,许多外国人也慕名而至。这使哈罗德百货商店的名声大噪,带动了平日销售额的增加,呈现出一派兴旺的景象。

有人曾经描绘了20世纪80年代初的哈罗德大甩卖情景:

有一个8口人之家,为了能买到怀尔德·斯特劳贝里茶具全家出动。祖母负责寻觅茶壶和盛乳器,母亲负责买大盘子,姑母负责买茶杯和小碟子,孩子则站在一角落看管挑好的商品。

有一位先生每个手指各套一只茶杯，嘴里还咬着两只，口袋里装了12只小碟子，得意地从人群中挤出来。

在女子服装部，试衣室门口耐心等待试衣者排起了长龙。一位女士还未来得及穿上衣服就被挤出试衣室，招致一片掌声。

大甩卖时，顾客不是来买东西，而是来抢东西，因此维持秩序和引导顾客、合理疏散异常重要。

(3)当心窃贼。大甩卖吸引顾客，也招引小偷，各类窃贼乘大甩卖的混乱之机混水摸鱼，因此必须增加纠察人员。

有一个盗窃犯，进入商店后，竟旁若无人地让三个脚夫把一只昂贵的大理石台面的桌子，经楼梯搬出装到外面等候的汽车上，最后被纠察人员将其抓获。

另一窃贼更为大胆，他从别处搞来一台与甩卖时所使用的收款计算机相似的机器，放在与其他收款处一样的活动台子上，向顾客收钱结帐。尔后携巨款溜走，不巧刚走出大门就被抓住。

至于小件产品的被盗难以计数。当然，这与巨大的成交额相比，被盗是微不足道的。因此，至今大甩卖在西方百货商店仍十分盛行。

(七)日本三越与西武百货商店的龙虎斗

日本百货商店依照投资背景和经营形态的不同，可分为都心型百货商店和地铁型百货商店。都心型是指位于城市中心商业区的传统百货商店，主要以三越公司为代表。地铁型是指随着地铁的开发而成立的百货商店，主要以西武公司为代表。两种形态及两大百货商店的竞争，随着都市环境的变迁和商圈的转移，变得越来越激烈。

1. 三越百货商店寻求变化。三越百货公司本店位于东京都中心商业区，其前身为美服(和服)店，已有300多年历史了，是日本历史最长的百货商店。过去，其营业额位于日本百货商店首位。然而，1982年却被后起的西武百货商店击败，屈居第二。为了振兴三越百货商店，他们不得不寻求变化。

(1)概况 三越百货公司本店,1983年全部占地7万余坪,营业面积2.2万坪,雇员4435人。1982年营业额为2230亿日元,列西武百货商店之后。

(2)塑造全新店貌。三越百货公司进行商店改造,先由分店开始,最早革新的是位于新宿区的三越分店,接着是银座分店、札幌分店、仙台分店,取得成功经验后,再集中人力、物力改造三越本店。

三越人认为,一家具有悠久历史的传统百货商店,其店堂改造必须慎重,经不起任何失败,改造期间应极力避免营业额受损失。

(3)商品策略。俗话说,商品是百货商店的灵魂。长时期内,三越百货是以高级精品及丰富的进口货维持其金字招牌。

随着时代的变迁,三越调整了原有的商品策略。根据销售计划设计销售现场、布置区域,然后通过调查了解顾客的需要,再去开发商品。三越百货商店的进货内容力求与顾客的需要相吻合,他们认为脱离顾客的实际需要,一厢情愿地把豪华商品摆在柜台上,坐等顾客来买,只会失败。

(4)提高服务。三越领导者认为,改造与革新需要大量的资金投入。然而,第一线导购员的态度,是唯一不需要耗费金钱,又能在最短时间内达到革新要求的一环。因此,公司不断激励导购员改善服务态度,提高服务质量,以新的服务精神,率先让顾客感受到三越百货商店的新变化。

三越通过革新与改造,增强了与西武百货商店抗衡的信心,大大强化了自身的竞争力。

2. 西武百货商店注重特色。在一般服饰百货用品方面,西武百货商店难以与三越等传统型百货商店相抗衡。尽管着手引进世界名牌商品的经营,但在短时间内赶上或超过三越实在困难。“打不赢就走”是西武百货商店的竞争策略,他们避开传统百货商店的优势,发挥自己的特色。

(1)概况。西武百货本店营业面积约为2.2万坪左右,日客流

量达 30 万人次,节假日达 40 万人次。本店营业额占西武百货营业额的 50%左右。

(2)以运动休闲为第一主力商品。随着人们生活水平的提高,运动休闲类商品需求急速增长,而传统百货商店在这方面势单力薄。西武百货抓住时机,创立了运动用品馆,是全日本最有特色的运动休闲商品销售场所。运动用品馆共分 4 个楼层。其中:

1 层:主要经营网球、羽毛球、高尔夫球、体操等最具普遍性的运动器材。

2 层:主要经营具有竞赛用的射箭、柔道、中国功夫、篮球、棒球、排球等器材用品。

地下 1 层:主要以滑雪、潜水、帆船、冲浪等较具特殊性的运动器材为主。

地下二层:主要经营登山、露营、垂钓等户外用品。

另外,对于模型飞机、游艇等大型体育用品,该馆提供录相资料以备查询。可见,这里的体育休闲用品无所不包,真可谓百货商店自身的一场革命。

在经营手法上,运动馆也是别出心裁。

首先,导购员大部分是在儿时即对某项运动有特殊偏好,并是该项俱乐部的成员。这样,即可以使导购员与顾客打成一片,又可以有效地提供咨询。

其次,公司聘请各类运动专家,与顾客开展联谊观摩活动,每年大约有 100 次,每次都聚集顾客 2 万多人。

再次,举办运动培训班,吸收会员,扩大赢利。

运动商品馆的营业额占总店营业额的 1/7,可见其重点明显,优势突出。

(3)以食品为第二主力商品。食品一般是百货商店经营的薄弱环节,许多店家放弃食品经营,而西武百货商店却反其道而行之,扩大食品经营区域,开辟食品街,特别注重速食品及熟食品的供应。

由于社会生活节奏的加快,职业女性逐渐增多,人们已不愿意将过多的时间耗费在烹调食物上,小包装熟食品、速食菜肴,受到新生小家庭的喜爱。与此相适应,西武百货商店不断推出新鲜而又保持原味的速食品。

正是因为食品经营的扩展,使西武百货商店具有了更大的容量,不仅可与传统百货商店抗衡,而且也可与超级市场争个高低,全方位地扩大市场。

(八)香港瑞兴百货商店赢的策略

香港有4大传统百货商店,它们是永安、先施、瑞兴和大新。在市场竞争中,瑞兴百货商店一直生意兴隆,原因在于它实施了一套赢的营销策略。

1. 以西方精品开路。百货商店的兴旺与否在于货,瑞兴百货商店是以经营西方精品起步发家的。50年代,瑞兴百货在香港首先引入意大利皮鞋、时装及各式各样的欧美高级商品。作为瑞兴百货商店创始人之一的古胜祥先生首先从美国进口的黑底红、黄、蓝花布匹,三天便被女士们抢购一空;订购的1200双皮手套,也销路极好。由此,古先生产生了办精品店的念头,最终成为香港百货零售业举足轻重的人物。

现在瑞兴百货商店仍注意高档精品的经营,突出自身的特色和品味。

2. 讲究商场布局。一位顾客曾经说过:“布局让我感到别扭的商店,只去一次就够了。”瑞兴百货商店根据顾客购买心理,经过几十年实践,精心设计了商场的整体布局。

香港瑞兴百货商店共有9层,给人的感觉是货物丰满,布置考究。其中:

1楼:主要经营化妆品、小皮件。这里汇集了世界名牌,足以吸引女士及其陪同者走进商店。

1楼半:主要经营女装饰品。欧美风格的名款荟萃,让人喜爱。

2楼:主要经营儿童玩具。这里是儿童的乐园,各种玩具几乎

无所不包。

2楼半：主要经营箱包和男装：各式名牌云集。

3楼：主要经营各式体育用品和运动服装。

3楼半：主要经营床上用品，大小齐备。

4楼：主要经营中西陶瓷器皿和餐具，光采耀眼。

4楼半：主要经营家用电器。

地下室：是酒专卖店和食品超级市场。

3. 巧妙陈列商品。走进瑞兴百货商店，使人置身于一个商品世界之中，商品陈列得让人感到方便和亲近。每种商品都有特制的货架，每一个商品部都有独特的环境和气氛。

从各商品部来看，体育用品部是绿色地毯；床上用品部是淡驼色的暖色调地毯，给人一种家庭式的温馨气氛；服装部四周有护墙板，货架像家庭用的大衣柜，顾客可随意调选、试衣，就像在家选择出门服装一样；灯饰、装饰部明亮多彩，给人一种温暖和纯净的感觉。

从货架布置来看，恰到好处。如航空箱包的货架类似机舱箱包架；玻璃酒杯的货架是酒柜；大衣的货架是打开的大衣柜，旁边还有穿衣镜；厨房用品则营造了一个类似厨房锅台的陈列角。

从商品组合来看，以方便为主。他们将女士人造饰品、皮带布置在女装部，厨房用品与洗涤用品组合在一个空间……总之，商品陈列不拘泥于类别，而是考虑到顾客方便，一次购全。

4. 以顾客为核心。瑞兴百货商店无论从商品陈列上，还是提供服务上，都是以顾客为核心。

在鞋子商品部正中设有一排沙发，供顾客试鞋时使用。在女装部，有各种各样的试衣室，试衣室又分为最简便式不设座位；简便式设有座位；豪华式设有靠椅，供不同顾客试穿不同衣服时使用。

同时百货商店还开办服装改制服务。衬衫可以改袖长、收腰身；西装可以修腰、加里、收腰身；泳衣可以改吊带、改身长；半截裙可以收裙身、修腰；服装可加垫肩、胸垫。收费20至120港币之间。

在地下室的酒专卖店里,构造了一个西欧情调的小屋,这里的餐酒全部横放在木架或木桶里。这样可以使酒液溢向木塞,使软木塞发涨而紧贴瓶口阻止空气进入,以保证顾客购买的餐酒不变质。另外,由于餐酒喜好较低温度,商品部配有专门放餐酒瓶的篮子,让顾客用篮子把酒拎回去,避免用热手摸酒瓶。没喝完的酒瓶斜放在篮子里,可保持味质长久不变。

可见,瑞兴百货商店为顾客想得十分周到,这也是它成功的主要原因之一。

第三部分 重点突破

——专业商店的策划与设计

中国古代有一个孙臆赛马的故事。大夫田忌经常和齐威王赛马，每次必输，不敢下大赌注。孙臆观看了几次赛马后，便对田忌说：“下次比赛我保证您能赢，您到时就大胆下注吧。”田忌相信了孙臆，又去和齐威王约定赛马，并表示下大的赌注。到了比赛那天，孙臆对田忌说：“我仔细观察过了，比赛用的马大致可以分上、中、下三等，而三个档次的马您的都比大王的差。现在请您用自己的下等马和大王的上等马比，用上等马和大王的中等马比，用中等马和大王的下等马比。这样，您输一场却赢两场，终究还是您赢得多。”结果果然如孙臆所料，威王知其原因后，对孙臆更加器重。

孙臆赛马的故事所揭示的以己之长克敌之短的竞争策略，同样适用于商场的竞争。一些规模小的商店，难以全方位地、一对一地与大型商店竞争，但在某一种商品上或某一项服务上却有可能与大型商店抗衡，并取得局部优势。专业商店就是以小胜大的典型，它在经营品类上突出某一重点，并使这一重点的花色、品种、品牌、规格尽量齐全，以在市场上争得一席之地。

一、店铺祖先

——专业商店概述

(一)定义

专业商店,简称为专业店,港台常将其叫做专卖店。它是指专门经营某一类,甚至某一种商品的商店。但对其具体说明和定义的文字表述差别很大。

1. 美国的定义。美国营销学专家玛丽·K·克劳伦斯认为,专门经营一类商品或几种互有关联的商品的商店,称为专业商店。这种商店经营的商品范围很窄,可以仅经营一类商品,例如鞋类、领带类、面包类、器皿类等;也可以扩展地经营若干种类相互关联紧密的商品,例如食品店、服饰店和文具店等。

营销学权威菲力普·科特勒认为,专业商店经营的产品较为狭窄,但产品的花色、品种较为齐全。例如服饰店、体育用品商店、家具店、鲜花商店和书店均属专业商店。他认为,根据产品线的狭窄程度可以将专业商店进一步分类。服装店是单一产品线商店,男士服装店是一种有限产品线商店,男士定制衬衫店则是一种超级专业品店。

2. 日本的定义。一些日本专家认为,专业店是指那些经营销售特定商品,并不符合大众化需求的商店。其特征为,非常讲究店面装饰,给人以精品的感觉。例如,出售具有传统特色的商品,店堂布置突出古典美;出售流行、新潮品,店堂装饰突出现代感。同时,专业商店提供比其他商店多的服务,诸如消费咨询和建议等。

也有人认为专业商店必须具有7大特征:①商店树立顾客第一的经营观念;②商品绝对符合顾客的专门需要;③熟识顾客阶层并加以控制;④商品能赢得人心而且品种齐全;⑤经营中体现经营

方式和个性；⑥售货员有丰富的商品知识，并进行顾问性质的服务；⑦能细心地照顾顾客并提供售后服务。

随着居民收入水平的提高，日本国民消费向着个性化、多样化和高档化的方向发展，专业商店发挥着重要的作用。

3. 中国的定义。大多数人认为，专业商店是经营一类或几类商品的零售商店。例如服装店、鞋帽店和眼镜店等等。

有人认为专业商店除了以上涵义外，还应包括专门经营某一特定消费对象所需商品的商店。例如妇女用品商店、儿童用品商店等。

按照经营商品的特点，可将专业商店分为 5 大类型。

(1) 贵重品专业店。包括专营钟表、皮货、金银首饰、手工艺品的商店。

(2) 耐用品专业店。包括专营电视机、电风扇、电冰箱、洗衣机等电器商品的商店。

(3) 规格型号要求严格的商品专业店。包括专营五金、电料、药品的商店。

(4) 花色品种选择性强的商品专业店。包括专营棉布、丝绸和服装的商店。

(5) 生活用品专业店。包括专营粮、鱼、肉、煤炭等商品的商店。

这些商店有两个共同的特点：一是商品花色新、质量好；二是品种齐、规格全。

(二) 产生和演化

1. 产生。专业商店已有漫长的历史，早期的店铺都具有专业商店的特征，它们常常经营一类或几类商品，是封建社会的主导零售形式。

商品交换的产生造就了市场，零售业的早期活动场所是集市。最初的零售业是独立商人的行为，他们在集市上购物，又在集市上卖掉，大家都聚集在一个露天的大广场之中。集市的开放时断时续，时间相对固定。在西欧，这种传统集市统治着整个中世纪。当

时的集市与今天的集市大体相同：人们杂乱拥挤，熙熙攘攘，到处是新鲜的农产品，还有不少小手工业品；集市中划分摊位，每个摊位设施为几块木板，一块防雨布，按事先确定的数字登记编号；商人租摊位，根据政府和地产主的要求交费。这种集市在古代罗马、希腊和中国，以及法老统治时代的埃及都存在。

集市的商人大都从事单品经营，或是食品，或是手工业品，甚至仅是面包或肉类。这些都为专业商店的产生奠定了基础，换句话说，是从事专业商品经营的商人造就了专业店。

这些专业化商人最初活动于露天集市，后来随着集市的发展他们走进了建筑大厅之中。被史学家们称为“巴黎的肚子”的中央菜市场，就已经有了复杂的建筑和结构：盖顶的和露天的场所，支撑附近房屋拱廊的立柱。这里被称为最热闹、最活跃和最肮脏的地方。尽管在当时，已经有了比较规范化的专业摊商，市场是按着经营商品品类进行分割，但远不能称它们为专业商店。

1350年至1450年前后，是西欧经济大衰退时期，中央菜市场出现衰落。这不仅是整个经济形势使然，而且还有一个重要原因是附近店铺的产生和发展。店铺是专业商店的初级形式。

店铺最早以行业街形式出现，人们往往用集市一词来翻译穆斯林城市所特有的“苏克”。其实，苏克与集市不同，它通常是条街道，街道两旁布满店铺，这些店铺属于同一行业。早在12世纪，巴黎就有肉铺街，尔后又出现了五金街、首饰街……形成了专业性市场。

据专家考证，在11世纪，西方许多国家伴随着城市的诞生和复兴，产生了店铺。城市集中了新兴的工业及大批手工工匠，当时出现的第一批店铺就是面包房、肉铺、鞋铺、铁匠铺、成衣铺和其他小手工业者的作坊。开始时，政府为了便于管理，强迫他们到集市上出售产品。后来，在集市歇业的日子，他们在自己的店铺营业。巴黎的面包师傅在其店铺中出售普通面包和高级面包，而星期三、六到集市上出售粗粉面包。可见，最早的专业店是产销结合，厂店一

体,由生产者兼营的。

2. 演化。专业商店的演化可分 3 个阶段。

(1) 独立化阶段。最早开设店铺的是手工工匠,后来随着生产力的发展和交换规模的日益扩大,专门从事店铺经营而不从事商品生产的商人出现,随之独立化的专业商店便产生了。

专业商店独立化是行商发展为坐商的结果。西欧商人的出现,大多以长途贩运为主,统称为行商,尔后随着城市的兴起,一些行商开始定居于城市并加入城市行会。早在路易十三时代,就有一些行商告别浪迹生涯,在城市中开小店铺,与工匠为邻。除了一些杂货店外,还出现了一些专门形式的商店,诸如按斤两出售的食品店;按尺寸出售的绸布店;按件数出售的五金店等。到 17 世纪,店铺蓬勃发展,城中的临街建筑几乎都被改造成店铺。商店很注重装饰,他们争相安装镜子、金色廊柱以及青铜的灯饰等,以显示其豪华气派。

(2) 分化阶段。19 世纪上半期,是西方专业商店发展最为迅速的阶段,但大多以小店铺为主。

18 世纪时,西方零售业的主要形式是杂货商店,常采取物物交换和赊销的形式,提供日常所需用的商品,遍布乡间。城市的发展,使城市居民产生了对特定产品的选择性需求,各类专业商店应运而生。

工业化的发展,改变了人们的生活方式,休闲阶展产生,追求享乐和漂亮的女士们掀起了一股消费潮流,这股潮流使专业商店发生了分化。一部分成为满足人们日常生活需要的专业店,例如:肉店、面包店、鞋店、帽店和食品杂货店;另一部分成为满足人们新潮消费的精品店,例如:时装店、珠宝店、首饰店、香水店、化妆品店等。这种专业商店常常汇集着各种名牌产品,质量优良,价格也较昂贵。这两类专业商店发展的结果,形成了西方城市中的两种商业区,前者为穷人区,后者为富人区。

(3) 高档化阶段。第二次世界大战后,专业商店向高档化方向

发展。提起专业商店,在人们脑海中已不是肉铺、菜店和粮店,而是时装店、香水店、电器店等,甚至有的专家将满足人们日常需要的商店排斥在专业商店之外。

专业商店的高档化的确使其风光一时,但是,20世纪70年代以后,大型百货商店为了与各类自选市场竞争,放弃了过去价廉货全的特色,开始突出专业化,并提高商品档次,重点经营女用饰品和装饰用品,每个商品部都可以成为一个独立的专业商店。这样使大型百货商店走出了困境,但却使专业商店步履艰难,特别是一些世界级名牌时装专业店,品牌单一、顾客有限,只好靠开拓其他高利产品维持经营,这也是许多时装店老板兼做香水生意的重要原因。

因此,专业商店并不一定是高档与豪华,其根本特征在于专,高档常常是专而精的陪衬。

二、市场寻觅

——专业商店店型策划

(一)开店决策

当今社会,越来越多的企业家和个人都有开店的欲望,专业商店是一个理想的选择。因为专业商店规模小、投入少,又可以体现办店人的风格。实际上,目前世界上许多零售巨头都是从办小专业店起家的。

但是,开专业店赚钱并非天上掉馅饼,办一个成功一个,现实生活中失败者屡见不鲜。因此,对开专业店要进行认真的分析研究,科学地进行决策。

1. 专业商店的魅力。自己给自己当老板是很多人的追求,有的是想拓展事业,有的是想实现抱负,有的是想摆脱受人摆布指使。

有趣的事实向我们显示：许多成功的专业商店老板，都有相同的经历，即与原来单位上司发生冲突，愤然辞职，开个小型专业商店。尽管他们辞职后，也曾有后悔的感觉，但一想到将拥有自己的专业店，就勇往直前了，最终，小专业店的魅力令他们许诺终身。

(1) 金钱的积聚。金钱本身不能用作吃、喝，但金钱的积聚能使人们变得更为富有，享受更为舒适的生活。不少人为了使自己拥有一套豪华别墅，或开上进口轿车，或享有更高的身份，而拼命追逐金钱。

赌博能使人一夜发财，但也能使人瞬间成为穷光蛋；证券市场能使人一天步入富人的天堂，但也能使人半天就坠入穷人的地狱。因此，当今的职业挣钱多的风险大，风险小的挣钱少，那些按部就班的工薪族也许一辈子也买不起小轿车。然而，办个专业商店，挣钱会相对容易些，风险也是常人可以承受的。

(2) 事业的扩大。拥有自己的商店，并将其逐步发展壮大，会满足人们的成功欲。一旦投资办店，就等于将自己抛入急流之中，随着急流而下，商店会越办越好，事业会越来越红火。

个人办店，常是由小专业商店开始，以大商店一天的营业额作为自己一年的营业额，然后逐渐变为一个月的营业额，最终使自己成为名符其实的大店老板。

2. 专业商店的难度。小型专业商店常是个人或小企业的投资选择。在决策开办专业商店时，一定要了解专业商店经营的难度，能克服这些困难，是办好专业商店的基础，如果无力克服这些困难，最好放弃开办专业商店。

(1) 专业商店竞争激烈。专业商店无论规模大小都会有成功的机会，并且最能施展经营者的创造力，实现自我价值。因此，开办专业商店的企业和个人为数众多，专业店之间、专业店与其他店型之间的竞争十分激烈。找到市场空缺，寻求新的机会很不易，按照自己的理念去经营很可能会碰壁，这就需要开办人心理承受力强，驾驭市场能力超凡。

专业商店发展的弹性很大,最红火的商店可能是一家专业商店,最萧条的也可能是专业商店。假如你开办了一家专业商店,就要抱定背水一战的信念,只能前进,不能后退。幻想轻轻松松的来经营它,绝对不会成功。若试图以辞掉公职,办个商店享受自由的心情来经营,也只能失败。

(2)经营者需要专业知识。专业商店是突出专类商品经营,经营者必须对所经营的商品具有丰富的了解,这不仅会保证所购进的货物品质优良,而且能向顾客提供高层次和周到的服务。

纵观世界上一些成功的专业商店,经营者都是专家。巴黎书店的经营者的常是饱学诗书的学问家;文物店的老板大多是古董鉴赏家;时装店经理常是服装设计师;集邮行的创办人常是集邮家。

有人说,专业商店能否办起来,关键在于资金;专业商店能否办好,关键在于经营者的专业知识。这是有一定道理的。

(3)资金要有保障。办店需要钱,开办何种专业店,需要多少钱,要事先知晓。例如在北京开办一家小美容院至少要投资5万元;开办一家时装店至少要投资20万元。当然,地域不同,规模不同,商品档次不同,会需要不同的资金投入。例如:在日本开设一家10坪大的茶馆,必须准备保证金4百万日元,内部装璜费4百万日元,开店流动资金2百万日元,合计为1千万日元。

如果创办者能独立负担全部资金投入,最为理想,如果资金不足,就要考虑借款,能否借到,风险大小与自身的承受力如何,都要有所预测。有人常因为资金不足,致使开店的理想成为泡影,或只好缩小专业商店的规模。

在决定是否开办专业商店时,对以上利弊要进行具体分析,既不必瞻前顾后,也不可草率行事。

(二)店型选择

当人们决定要开个专业店后,马上就面临着一个开个什么类型专业店的问题。虽然各种专业商店有着共同的特性,但也有不少差异,有时差异会对专业商店的发展有至关重要的影响,每个企业

或个人都应根据具体情况进行选择。

1. 店型选择的影响因素。专业商店种类繁多,特点各异,选择时应考虑其各种影响因素。

(1)资金。资金数量是店型选择的重要影响因素,资金雄厚的企业和个人,可选择高档型的专业商店。如时装店、化妆品店、电器店、首饰店等。这些商店店面要求装饰豪华、高雅,商品单位价值较高,当然利润率也较大。如果仅是小本经营,可选择低、中档的专业商店,如食品店、冷饮店、鲜花店、咖啡店等。

(2)竞争。竞争源于市场的供求状况,在选择专业商店店型时,应避免进入竞争异常激烈的领域,开辟新市场更有利于生存和发展。目前时装店、食品店、家具店都是市场竞争激烈区域,而化妆品店、花店、洗衣店等还有很大的市场潜力。

单品经营和独家风格,是躲避过度竞争的理想选择。日本有一家玻璃器皿商店,经营各种类型、大小不等、用途各异的玻璃器皿,生意红火。上海有一家专营各种瓶塞的商店,独一无二的商品组合使其取得了市场竞争的优势。

(3)专业知识。专业商品经营不同于大路货经营,它需要有较高的专业知识水平,因为到专业商店购货的顾客常常需要得到科学合理的购买建议,如果没有相应的专业知识,应考虑放弃该种店型的选择。试想,作为一个时装店经营者缺乏对服装潮流的敏感,审美观错位,他能将这家专业时装店经营好吗?

(4)市场潜力。随着社会的发展,人们的消费变化异常迅速,在选择店型时,应看准那些市场潜力较大的商品。时装业发展忽高忽低,市场潜力大,但风险也大;食品业难有高潮,但人人得吃饭,故市场平稳,市场潜力较大;保健品、休闲品行业会有不可估量的市场潜力。

2. 店型选择过程。店型选择过程,实际上就是对店型特征分析和对影响因素研究的过程。但在实际生活中,不少人却忽视了这些,他们在决策开店时直接想的就是开个时装店、鞋店或食品店

等,尔后,再进行可行性研究,这是不科学的。

开店人之所以有开店的愿望,大多已具备了一定数量的资金。在资金有保障的前提下,店型选择应从市场调查入手,看看消费需求有何新变化,商品供应还有哪些缺门。例如现在北京还没有一家香水专业店,就可以考虑选择这一店型。接下来再进行自身的可行性分析,如能否有足够的资金支撑;能否购到较好档次的香水;能否聘请到通晓香水经营与使用的专家;在顾客能接受的价格范围内能否获得理想的利润等。如果得出肯定的结论,就可以确定选择开办香水专业店。

(三)时装店

1. 时装店概述。顾名思义,时装店是专营服装的商店。它有两种形式,一是汇集各类时装精品,品牌多样;二是仅经营一个牌号的时装名牌,大多是产销合一的方式。

时装与普通成衣不同,它具有流行、时髦的特征,无论是款式还是价格,都高于普通成衣。

20世纪60、70年代,中国人的衣着主要是为了保暖,服装颜色以黑、白、灰为主,款式单一,一般服装店即可满足人们对穿着的需求。

近些年来,随着生活水平的提高和自我意识的强化,人们对服装日益讲究起来,时装店和时装厂家应运而生。目前名牌时装店已在城市中独领风骚。

时装店一般需要较大的投资,最好位于繁华商业区或新潮商品汇集的街区;经营的品类注重流行趋势和较高的格调;利润率有可能实现50%~100%,甚至更高,价格寻求较高价位;经营中应及时处理过季和过时的服装,否则会使商店陷入困境。

2. 市场机会分析。近几年,中国都市时装店发展很快,一些海外名牌捷足先登,占据了很大的市场份额和有利地形。仅在北京东单至东四的银街上,就有金利来、鳄鱼、苹果、巴黎—凡尔赛、梦特娇、百事、迪奥、比利牛仔等名牌时装店。尽管这些专业店的时装款

式新颖,名气不凡,外部装饰也各具特色,但由于价格昂贵,问津者不多,富丽堂皇的店堂内显得冷冷清清,即使国内的一些较大的名牌时装店也在盛名微利之下从事经营,甚至面临着困境。

尽管如此,时装专卖店仍是越来越多,竞争日趋激烈,假如不造就若干品牌忠诚度较坚定的顾客,盲目开办单一品牌的专卖店则凶多吉少。近些年来,人们的收入水平提高很快,但物价上涨幅度也出人意料的高。年轻女士们是时装店的主要目标顾客,她们虽有追求时尚的欲望,却缺乏坚强的财力后盾,加之新兴的高档百货商店大都汇集名牌时装,从声势和选择范围上都强于单一品牌专卖店,因此名牌时装店不冷不热实属情理之中。

时装店的出路有两条,一是造就吸引众人的时装新潮,以自己的时装为核心,形成特有的消费层,诸如学生装、青年装、淑女装等等;二是摆脱单一品牌的模式,汇集多种品牌的时装,就像京城许多出版社的读者服务部一样,不仅经营本版书,而且也经营外版书,当然,时装店也可以向大众化方向发展。

(四)鞋店

1. 鞋店概述。鞋店是专门卖鞋的商店,它有综合鞋店和专项鞋店等形式。人类的进化带动了足下革命,从赤脚到穿鞋,从草鞋到布鞋,从布鞋到皮鞋,从单一款式到变幻无穷的款式,多种多样的变化与需求,为鞋店的发展提供了广阔的空间。

在同等规模条件下,鞋店的投资额与时装店相差不大,经营特征与时装店也很相似。诸如,消费者对鞋子样式的需求是千变万化的,选择流行鞋样对鞋店来说是非常重要的。因此经营鞋店要具有经营时装店的流行意识;鞋店要设在繁华、热闹的商业区,最好与时装店相邻;店面设计要典雅、清新;商品陈列要因店而异,但要有试鞋椅、全身镜或半身镜,这是衡量鞋店档次的重要标志;鞋店不论大小,大体要有一半的空间作为储藏之用;过时的鞋子和样品鞋要及时进行削价出售。

2. 市场机会分析。俗话说,“脚上没鞋穷半截”。当今消费者越

来越重视鞋的消费了。据全国统计调查数据显示,鞋店消费额增长速度异常迅猛,并显现出多样化的趋势。

究其原因,随着人们生活水平的提高和全球信息的一体化,中国城市中已崛起一个新的阶层——新潮消费者。他们多数为青年人,存款意识淡薄,追求全身穿着的高雅与和谐。鞋类是全身美的重要组成部分,正如一位在外企工作的小姐所说:“大概是由于含蓄的传统性格所致,人们见面时常常自觉不自觉地看穿的什么鞋,穿过时鞋或档次太低,会让人轻视,服装有时好凑和,但鞋一点都不能马虎。因此,我在鞋上花的钱并不比花在服装上的少多少。”这不是个别现象,而是一个庞大的消费鞋族。种种迹象表明,鞋店在大城市处于起步阶段,拥有很大的发展潜力,其市场空档要大于时装店。

专营新潮鞋比经营百姓鞋赢利机会大,但要承担的风险也大,同时要求经营水平更高、市场嗅觉更灵敏。百姓鞋目前有被忽视的倾向,实际上百姓鞋价格便宜,中老年人对它有一定的偏好,它是一个销售稳定的品类。

(五)食品店

1. 食品店概述。自从店铺一产生,就有了各种各样的食品店,如粮店、肉铺、面包店、水果店、蔬菜店等。食品店是历史最悠久的专业商店。

开办食品店要比时装店和鞋店投资少、风险小,同时毛利率较低;食品店最好的店址并非城市中心的商业区,而是人口密集的居民区;食品档次应逐渐拉开,经营何种档次的食品要依据所在地居民总体消费水平进行选择;开办食品店异常辛苦,从早忙到晚,并要与各类人打交道;食品具有易腐的特点,储存商品的仓库和柜台常需要配备冷藏设施。

2. 市场机会分析。中国食品店的最大特点是小而多,行业竞争比较激烈,其中不死不活的占相当大的比例。尽管人们不能不吃,但吃又是有限的。从消费结构上看,吃占总消费支出的比例有逐年

下降的趋势。因此,在有限的市场取得较大比例的份额应成为食品店的最大追求。

目前,从总体上看,食品店不冷不热,但某些食品却火热或有较大的市场潜力,如保健食品、速冻食品、儿童食品等。

(1)保健食品。随着人们生活水平的提高和生活节奏的加快,越来越重视身体保健。加之,随着工业文明而出现的新型疾病对人体危害很大,迫使人们不得不增强自我保护意识。因此,保健食品店会在中国有一个较大的发展,竞争也会日渐激烈。

(2)速冻食品。速冻食品是一种新潮食品,速冻食品店通过从生产到销售的冷藏,并将食品送到消费者手中。许多家庭也备有冷冻设施,这就构成了一个完整的冷藏链。它适应了人们方便、快捷、保鲜的三种需求。西方速冻食品连锁店发展异常迅速,中国在未来一段时间内也将会有一个较大的发展。

(3)儿童食品。儿童食品是一个日不落行业,有人类就有儿童,并且社会越进步,此项花费越大。据有关部门统计,目前北京市一些儿童消费支出已占家庭总支出的30%~40%。其中儿童食品占相当大的比例,特别与儿童健康增智相联系的食物,更具有光明的前景。

当然,随着社会环境和风尚的变化,必然会带来一些更新的市场机会,企业和个人需要敏锐、果断地进行选择。

(六)电器店

1. 电器店概述。电器专业商店是指专营各类家用电器的商店,它可以是综合电器商店,也可以是专项电器商店。音响器材店、照相器材店、冰箱专卖店、彩电专卖店等都属后者。

电器商品具有体积大、单位价值高等特点,因此电器商店需要较大的店堂陈列商品,资金投入较大;同时许多电器对温、湿度要求较为严格,设施投资要占一定数额;电器商店经营弹性较大,产品适应潮流会出现经营高潮,不适应潮流就会平平淡淡,甚至破产倒闭;经营电器商店者必须有较丰富的专业知识,为顾客提供技术

及使用上的指导；对于经营大件电器的商店，最好提供送货及安装服务。

2. 市场机会分析。现代家用电器的产生与发展，激发了消费者的新需求；电子装置在家用电器上的广泛应用，使产品更新换代速度加快，不断形成家用电器更新换代的消费潮流。中国目前家用电器的市场潜力很大，对于老型家用电器来说，在城市正处于一个更新换代时期，而农村正处于一个填补空白时期；对于新型家用电器来说，城市和农村都处于引入期，未来发展潜力巨大。

电脑商店。据调查，欧美等先进国家，平均50%以上的日常工作，要靠电脑来完成。同时电脑也成为家庭实用信息的主要来源之一，人们对它的依赖越来越大。目前，在我国电脑刚刚进入城市家庭，就显示出旺盛的发展势头。电脑商店在未来市场上定会占据一席之地。

音响器材商店。音乐发烧友已构成了一个强大的消费者群，他们以年青人为主。这些人对所喜爱的歌星如痴如醉，形成了追星族；他们两耳不闻窗外事，一心只听随身听。北京音乐台的火爆，明星演唱会票价的腾升，都使人感到，未来音响器材市场非火不可，当这些发烧友有了钱，必会大量投入音响器材市场。

另外，钟表商店、电视机商店、自行车商店、摩托车商店、洗衣机商店、电冰箱专卖店等都在不同程度上具有发展潜力。

(七) 珠宝店

1. 珠宝店概述。珠宝店是一个高利行业，历史已相当悠久。早在店铺出现以前，长途贩运的行商们就重点经营珠宝首饰，为那些达官贵族们服务。尔后逐渐演化，在产地或销地的城市形成珠宝店一条街。诸如，在意大利古城佛罗伦萨有著名的首饰一条街；在钻石之城——比利时的安特卫普也有钻石一条街。

珠宝店的成功重在信誉。经营者必须保证珠宝的品质和货真，因此专业知识必不可少，许多成功的珠宝店老板都是珠宝鉴赏家。另外珠宝具有体积小、价值大的特点，这一方面可以节省店堂面

积,但另一方面又会招致窃贼。在世界各国,珠宝店被窃案件屡有发生,所以商店安全十分重要。虽然珠宝店不需要大的营业面积,却需要好的营业场所,最好位于市中心较为繁华的地段,但租金会相当昂贵。为安全起见,珠宝店应采取闭架售货方式,经营方法比较保守和传统。

2. 市场机会分析。生活富裕,使人们有钱佩带珠宝饰品;通货膨胀,使人们产生了投资珠宝,实现保值的欲望。珠宝饰品已成为普通百姓一项重要的消费内容。珠宝物小价昂的特征,深受投资者喜爱,既便于收藏,又可以应付通货膨胀。并且,珠宝年年增值,像滚雪球一样,越滚越大。

现在中国的珠宝市场开始形成,人们的消费向多样化发展,玉、钻石、红宝石、蓝宝石、祖母绿等都颇有市场。有些消费者以珠宝来显示自己的地位、身份和财富,而商人可借此大发其财。

专业商店的店型选择范围是很大的,关键要根据自己的实力和市场状况,店型选择成功与否,对未来经营成败有重要影响。实际上,任何一类商品都可以构成专业商店的内容,因篇幅所限,这里不一一列举,经营者可自己进行组合与选择。

三、抢占要塞

——专业商店地点选择

(一)地点选择的依据

如果您想开一家专业商店,在确定了店型之后,接下来的问题就是筹措资金和选择地点。资金的筹措带有共同性,我们在第二部分已进行了研究,这里不再赘述。地点的选择是本节重点研究的内容。

专业商店的地点选择不能一概而论,而应根据不同情况进行

具体分析。

1. 地点类型。

(1)中心商业区。在每一个大城市都有中心商业区,那里店铺林立,精品荟萃,构成一定规模的纯粹性商业街区。诸如北京的王府井、西单北大街、上海的南京路、广州的北京街等。

在中心商业区常以若干(1家或几家)百货商店为核心,环绕着星罗棋布的中小型商店;该区地皮昂贵,临街面积紧俏;顾客流动性较大,商圈辐射地域广泛;众多商家以经营选择性商品为主;食品店仅是中心商业区的陪衬;中心商业区一般位于城市的中心,并有较长的形成历史。

(2)非中心商业区。非中心商业区是指分布于城市某个非中心地点的商业街区,拥有三五十家商店,常以一个大型商店为核心,无论商业区的规模、繁华程度、商店数量都逊色于中心商业区,场地租金大大便宜于中心商业区,商店每平方米所创利润额也大大降低。北京的区级商业中心一般属此类。

(3)居民区商业区。居民区商业区是指住宅区附近的商店街,是以供应附近居民所需商品为主的商业中心。常设有一家中型综合商店,辅以二三十家日用杂品、食品店等一些服务性商店。居民区商业区供应的范围一般在3万人左右,大多位于一个居民区的中心地带,它只是居民区的一个陪衬,带有鲜明的生活型特征。

2. 选择依据。专业商店地点的选择,主要应考虑营销目标、店型及发展前途等因素。

(1)营销目标。每个专业商店都应有自己的营销目标。如实现利润额或销售额是多少等。日本的专业商店每一坪(3.3057平方米)一年的销售额达到200万日元,就算是生意兴隆了。

每个专业商店为实现自己的营销目标,必须找准目标顾客,目标顾客分布与地理位置关系密切。

中心商业区常能提供流动性很大、支出较多、层次较高的顾客;非中心商业区提供较为稳定、层次中等的顾客;居民区商业区

提供普通工薪族类型的顾客。

一般地说,中心商业区会创造高销售额和高利润。但也不完全如此,有的中心商业区商店销售额很大,由于场地租金过于昂贵,经营费用超乎意料,最终仅获微利。

在考虑营销目标时,不仅要考虑单位面积销售额和利润额,还要考虑每个人实现的销售额。日本专业商店成功的最低标准为每年每坪销售额在 80 万日元以上,每个人的销售额要超出 250 万日元以上;一般的应努力实现中级标准,即每坪的销售额达 120 万日元,每个人销售额要超过 500 万日元。

下面列出日本各类专业店成功的最低标准,供大家确定营销目标和选择地点时参考(见表 3-1)。

表 3-1 日本各类专业店成功的最低标准

店 型	每年每坪销售额 (万日元)	每年每人销售额 (万日元)
布 店	91	506
西服店	93	413
时装店	83	427
百货店	81	486
家具店	87	391
鞋 店	86	452
皮货店	43	448
化妆品店	45	395
五金店	87	607
陶瓷店	32	401
电器店	134	621
书 店	86	573
餐具店	145	407
钟表店	114	405

(续表)

店 型	每年每坪销售额 (万日元)	每年每人销售额 (万日元)
自行车店	48	363
照相器材店	288	593
玩具店	51	384
乐器唱片店	144	515

(2)店型。专业店店型决定着对地点的选择。新潮型时装店、化妆品店、香水店等最好选择在中心商业区或服装街上；食品店、水果店、乳品店最好位于居民区商业区；首饰店、珠宝店、工艺品店最好设在商品、商店档次较高的商业区。

另外，物以类聚，相同或相似的专业店可以聚集于同一商业区，形成招徕顾客的规模优势。切忌互相排斥的专业商店相邻，例如北京一家食品店紧邻着寿衣店，还有一家饮品店与一公共厕所并肩而立，这怎能不令人却步？

(3)发展前途。专业商店的地点选择要考虑到地区发展。某些老城区由于交通拥挤，停车不便，将会走向萧条和冷落，新建专业商店应回避这类地区，不要被眼前的繁荣所迷惑。相反，一些新开发的商业区，整体布局与筹划带有现代化特征，虽然暂时处于起步阶段，但前途无量，早日将专业商店挤进这一地区会有光明的未来。

(二)中心商业区的专业商店

经营专业化，已成为中小商店对付大商店的法宝。事实证明，专业商店并非越专越好，假如在某个乡镇开个法国香水专卖店一定要失败，但如建在大都市的中心商业区则会成功。就像每一种植物都要有适宜自己生长的地域环境一样，每一种专业店也都有自己生存、发展的地理位置。

中心商业区的专业商店应以高度专业化为特征。假如以鞋店为例，可以依对象、价格、用途的不同，划分为流行女鞋店、高级绅

士鞋店、运动鞋店、中老年人鞋店、儿童鞋店等；再以服饰店为例，可分为女装店、裤袜店、内衣店、时装店等。

中心商业区之所以能容纳高度专业化的商店，是因为高度专业化的商店所经营的商品范围很窄，顾客相对较少，因此它所在位置应是商圈面广，顾客聚集的地方。这些都是大城市的中心商业区所具有的特征。

另外，中心商业区常以高中档商品为主，而高度专业化的商店也具有精品形象，这会与顾客来中心商业区购物的需求相吻合。因此在中心商业区开设专业商店最好不要贩卖大众性一般商品，如低档运动鞋和长筒橡胶鞋等；服装店最好不要销售廉价的成衣和棉织品，而应以毛料、丝织品为主。

过去，都市购物分流不太明显，无论是大型商店还是中型商店或专业商店，经营商品大体相同，商店很少依地理位置进行商品选择，收入差距很大的顾客只能在相同的区域和商店购货。现在不同了，依地区差异面形成的商业区、商店群相继出现，诸如在北京钱多的人去“燕莎”、“赛特”，工薪阶层一般去“蓝岛”、“百货大楼”，钱少的人逛地摊。由于地理位置不同，形成经销商品的差异，这为专业商店的成长提供了更大的空间。

(三)非中心商业区的专业商店

非中心商业区的专业商店应以工薪族所需的大众商品为主，专业商店应避免高度专业化，经营的商品过窄，分类过细容易走了死胡同。但对于一些较为繁华的非中心商业区，可以设立专业化程度较高的商店，前提是独一无二。

非中心商业区的专业商店采取中等价格策略，即商品档次略低于中心商业区的专业商店，高于居民区商业区的专业商店。专家认为，中心商业区型专业店以高级流行性商品为上限，非中心商业区型专业店以普通流行商品为上限。例如，音响器材商店，如果建在中心商业区应尽量囊括一切音响制品及相关商品，以对顾客有强大的吸引力，诸如唱片、乐器等；而在非中心商业区经营普通音