

内容提要

零售业态主要是指各种零售战略活动的组合，一般来说，零售战略活动包括：目标顾客、选址、商品结构、商品价格、商店规模、店堂设施、经营方式和服务功能。百货店、超级市场、便利店、专业店、专卖店、购物中心、仓储商店、折扣商店等不同的业态来自不同的零售战略组合。

本文共分为三部分：一、零售业态的含义；二，世界零售业态的演变规律，从静态和动态两方面进行了论述；三，我国主要零售业态的新模式。

第一部分，从内涵和外延两个方面阐述了零售业态的含义，并从几种具体业态的详细介绍上对零售业态有了一个比较直观的认识。第二部分，则理论联系实际谈到了零售业态演变的零售轮转理论、商品攀升理论、零售生命周期理论、手风琴理论及辩证理论，分析了业态演变的动态原因：需求拉动、生产推动及竞争启动，分析了各种业态的生存策略：通过业态创新和组织结构创新来以高效率满足顾客需求，并且介绍了美国零售业态的结构。第三部分，针对我国实际情况，具体分析了百货业态的转型调整、超级市场的分化、便利店的市场前景与 SHOPPING MALL 的竞争热点等问题。

ABSTRACT

In fact, retail format is retail mix, such as: target customer, location, scale, goods, price, equipment, service, etc. There are many kinds of retail formats, such as: department stores, super market, convenience store, specialty store, exclusive shop, shopping center, Warehouse store, Discount store, etc. Different format is from different mix.

The article was composed of three parts. First part reviewed the connotation of retail format. In second part, author raised some retailing concepts. They are the wheel of retailing theory, retail accordion theory, dialectic theory, scrambled merchandising theory, and retail life cycle theory. There are three factors that affect retail format. They are production, demand and competition. Final part focuses on the retail format in our country. The department stores' adjustment, the super market take apart GMS, convenience store and chain food store, and shopping mall will become the new focus of the competition.

前言

近几年，“零售业态”成为中国商业领域广泛使用得词汇，对零售业态问题的研究也取得了一定的进展。但是，从整体上看，还是简单的、局部的，大多数学者要么只研究商业理论，脱离实际，不能紧紧抓住中国零售市场的变化，要么只谈零售市场的表面现象缺乏理论深度上的洞察，未能从深层次上进行原因分析，要么分析不全面，仅仅着眼于个别业态个别地区的变化。然而，随着中国综合性零售革命的爆发，世界上所有的零售业态几乎都在中国出现了，在这种情况下，对世界零售业态变革规律及中国零售业态变化格局进行全面系统的研究，具有重要的理论意义和实践意义，从理论角度来看，对零售业态变革规律进行深入、系统的分析以及对我国基本情况的把握是我国商业理论的进一步发展和完善，从实践角度来讲，它对政府宏观调控和零售企业战略选择有重要指导作用，对于政府而言，应该优先发展那些业态，发展到什么程度算饱和，各个区域的商贸功能如何定位、业态比例如何确定，引进外资零售商时应如何有步骤的进行，既要促进竞争有要注意不要对民族零售业造成太大的冲击等等这些问题都是我国商业主管部门注意的地方；对于我国商业企业而言，老百货如何调整，摩尔购物中心开发中注意什么，超市业态分化后各个分支如何各做各的市场、各做各的优势，等等问题都是零售企业发展应该注意的地方。所以说，本文具有重要的理论意义和实践意义。

中国综合性零售革命爆发为本文的研究提供了极为丰富的现实基础，尤其是外资零售企业进入中国后，面临零售商国际化问题，这也成了业态研究的一个切入点。国内外研究动态在于，中国零售专家顾国建对超市的精辟分析，李飞教授对零售业态进行了深入的理论分析，当然还有一大批在此领域活跃的专家学者，如清华大学的吕一林（精通与零售管理以及对美国商品零售业进行了系统化的实地考察研究）、人民大学的李东贤（精通中日零售比较研究）等等，国际上主要是美国零售管理专家罗伯特·卢斯（提出零售业态变迁五大规律）、肯尼·斯通（以研究如何与低价位大零售集团对阵而闻名于世）等。

本文试图在前人的基础上，探讨深层次原因，站到前人的基础上细化理论，与中国实际相结合，避免泛泛而谈，力求对我国零售业态理论研究有所贡献。

从世界零售业态变革规律看

我国主体零售业态新模式

一、零售业态的涵义

(一) 零售业态的内涵

1. 业态定义

“零售业态”源于日本，是典型的日语汉字词汇，大约出现在 20 世纪 60 年代^①。有人将业态一词的英语翻译为“Type of operation”^②，这使人感到业态不过是经营方式的另一种说法，实际上日本零售业态的具体定义主要也是借鉴了美国的惯例。

零售业态一词何时引入中国，说法不一。有人认为中国从 20 世纪 80 年代为介绍日本商业开始引入业态一词，80 年代后期，以超级市场为代表的新业态发展起来，业态一词开始用来分析中国商业。直到 90 年代中期，零售业态一词才被人们接受并得到广泛使用。1998 年 6 月 5 日，国家内贸局颁布了《零售业态分类规范意见（试行）》，表明该词得到官方的认可。

关于零售业态有多种不同的定义，刘汝驹等人认为“业态指零售业经营的形态。”它不是以商品的特性，而是以行业经营方式，将零售店分为各种形态。萧新永先生认为，“以人为中心，以服务为手段的销售方式，则称之为业态。”国家内贸局《零售业态分类规范意见（试行）》认为，“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。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、殿堂设施、经营方式、服务功能等确定。”目前它主要用来说名各种店铺形态，一般不用来说明无店铺形态。

2. 零售业态的内在组成要素

零售业态的内在组成要素，也是零售活动要素。这种活动要素与企业的所有制形式无关，而是反映零售业行业特性的一些因素。它们是目标顾客、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

^① 赵尔烈、于淑华：《中国零售业结构与业态比较》，商业经济研究，1996 年第二期。

^② 萧新永：《全方位营销》，第 171 页，中国商业出版社，1994。

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；店铺环境指店铺的装修与装饰状况；价格策略是指零售店铺所采用的高价或低价策略。缺少其中任何一个要素，零售活动就不能正常进行，也无法确定它的业态类型。因此零售业态的实质是这些要素的组合，其组合不同，就有不同的业态。

（二）零售业态的外延

外延是指概念的表现形式。我们分析零售业态的表现形式，可以使我们对零售业态有一个具体而全面的认识，并对现实有指导意义。

1. 零售业态的外在表现形式

零售业态的本质是各种零售要素的组合，这种组合所呈现出来的现象形态就是它的外在表现形式——店铺。零售活动要素可以有千变万化的组合，这就产生了各种各样的店铺形态。如果一家店铺采取了这样的组合策略：目标顾客是家庭主妇；经营的商品为以食品为主的日常生活用品服务方式为自我服务，并很少附加服务；店铺装饰不豪华；采取低价策略；那么这家店铺就表现为超级市场业态。如果一家商店采取了另外的组合策略：目标顾客是中小商人；经营的商品主要为日常生活用品和办公用品；服务方式为“现金交易，货物自提”，并实行会员制；店铺装饰为仓库状态，异常简陋；采取超低价策略；那么，这家店铺就表现为仓储商店业态。可见店铺类型就是零售业态的外在表现形式。

2. 业态店铺的起源

我们说店铺类型是零售业态的外在表现形式，并不意味着所有零售店铺都是业态店。最原始的店铺形态是业种店，发展形式才是业态店，换句话说，业态店是由业种店演化而来的。所谓业种店，是指按着供给商品类型划分或组建的零售店铺。诸如源于古代的布店、粮店、肉店、杂货店等等。所谓业态店，是指按着服务需求的满足类型来划分或组建的零售店铺。诸如源于现代的超级市场、仓储商店、便利商店、家居用品店等等。

（1）百货商店是业种店和业态店的分水岭。百货商店产生于工业革命时代，在此之前，市场上商品不多，自给自足的自然经济广泛存在，人们的交换内容相对简单，一方面表现为需求的单一化、偶然化，一方面表现为供给的稀少化、小规模化，业种店是与当时的市场发展状况相适应的。那时，主妇们进一家店仅能买一种商品，比如，去水果店买水果，粮店买米面，肉铺买肉，菜店买菜，食品店买食品等，主妇们走若干家商店才能买全日常生活所需。工业革命以后，社会上的商品丰富起来，人们的生活方式也发生了很大变

化，追求快捷、便利、高效。这样，业种店以商品为中心的销售方式，因没有考虑到消费需求的变化，无法适应社会的新变革，而以消费需求为中心的业态店产生并发展起来。

有人将百货店视为业种店，也有人将其视为业态店，但双方都不能否认：百货店是业种店与业态店的分水岭。

(2) 业种店与业态店的差异。通过上述分析，我们可以归纳出业种店与业态店的差异。

一是目的不同。业种店的目的主要是销售自己所经营的商品；业态店的目的主要是满足顾客的各种需求。

二是中心不同。业种店主要是以商品为中心；业态店主要是以人（顾客）为中心，体现了营销观念由销售导向向消费导向的转变。

三是标志不同。业种店是按照经营商品的品种来分类，其标志是商品，即卖什么；业态店是依据商店经营形态来分类，其标志是经营形态，即怎么卖。

四是产生不同。业种店产生于工业革命前的时代，是与不发达商品经济相适应的；业态店是产生于工业革命以后的时代，是与较发达或发达商品经济相适应的。

3. 零售业态的主要类型

目前世界或中国共有多少种零售业态，并没有一个一致的看法。粗略统计，自从百货商店产生的 150 年时间里，共产生了 20 多种零售业态，几乎都在中国出现了。这里我们仅介绍几种主要业态。中国零售业态按零售店的结构特点分类，根据其经营方式、商品结构、服务功能、选址、商圈、规模、店堂设施和目标顾客等结构特点，分为百货店、超级市场、便利店、专业店、专卖店、购物中心、仓储商店、折扣商店等几种零售业态。

(1) 百货店 department store

在一个大建筑物内，根据不同商品部门设销售区，开展各自的进货、管理、运营的零售业态。

目标顾客：初期是女士，中期是所有人，后期是中高档消费者和追求时尚的年轻人；

商店选址：在城市繁华区、交通要道或郊外购物中心；

商店规模：通常在万平方米以上，现代欧美百货商店有小型化的趋势；

商品结构：初期为综合性，种类齐全，后期为专业性，以经营服饰、珠宝、化妆品等软性商品为主；

价格策略：初中期为廉价，后期为高价；

商店设施：豪华，店堂典雅、明快。

销售方式：导购员售卖，柜台销售与自选（开架）销售相结合；

附加服务：消费建议，送货上门，使用信用卡；

商圈范围：大，一般以流动人口为主要销售对象；

革新性：明码标价的一价制，不满意可以退换的商品保证制度。

(2) 超级市场 super market

采取自选销售方式、以销售生鲜商品、食品和向顾客提供日常必需品为主要目的的零售业态。

目标顾客：家庭主妇；

商店选址：居民区、交通要道、商业区或城乡结合部；

商店规模：大型在 2500 平方米以上，中型在 400~2500 平方米，小型 120~400 平方米；

商品结构：中小型以食品（包括生鲜食品）为主，日常生活用非食品为辅；大型各占营业面积 50%左右；

价格策略：低价格；

商店设施：简洁明快，不豪华；

销售方式：自我服务，出口统一交款，出入口分离；

附加服务：很少或没有；

商圈范围：根据规模大小不等，以居民为主要销售对象；

革新性：自我服务，连锁经营，生活用品一次性购齐。

(3) 便利店(方便店) convenience store

经营即时性商品，满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。

目标顾客：居民、单身者、年轻人；

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

商店规模：商店营业面积较小，一般为 100 平方米左右，营业面积利用率高；

商品结构：综合性日常必需品，有即时消费性、小容量、应急性等；

价格策略：中等水平，高于超市；

商店设施：简单不豪华；

销售方式：以开架自选为主，结算在进口(或出口)处的收银机处统一进行，出入口大多合一；

附加服务：代收各种公共费用，代加工食品或售卖快餐，有时送货到家；

商圈范围：窄小，一般设定在居民徒步购物 5—7min 到达的范围内。

革新性：营业时间长，一般在 16h 以上，甚至 24h，终年无休日，多为特许经营。

(4) 专业店 specialty store

经营某一大类商品为主，并且具备有丰富专业知识的销售人员和提供适当售后服务的零售业态。

目标市场：各店不同，多为流动顾客，主要满足消费者对某类商品的选择性需求；

商店选址：多样化，多数店设在繁华商业区、商业街或百货店、购物中心内；

商店规模：大小不一，营业面积根据主营产品特点而定，小的几百平方米，大的过万平方米；

商品结构：专业性、深度性、品种丰富，可供选择余地大，以某类商品为主；

价格策略：一般水平；

商店设施：雅致，较豪华，也有些仓储式专业店装修简陋；

销售方式：一般由导购员进行面对面销售；

附加服务：指导购买和消费；

商圈范围：不定；

革新性：专业化经营，实行某类商品的一站式购齐和一条龙服务，从业人员需具备丰富的专业知识。

(5) 专卖店 exclusive shop

专门经营或授权经营制造商品品牌和中间商品品牌的零售业态。

目标市场：各店不同，以中青年为主，主要满足消费者对某一品牌的需求；

商店选址：多样化，多数店设在繁华商业区、商业街或百货店、购物中心内；

商店规模：大小不一，营业面积根据主营产品特点而定，小的几百平方米，大的过万平方米；

商品结构：以某一特定品牌商品为主，销售体现量少、质优、高毛利；

价格策略：一般水平或较高；

商店设施：雅致，明快，商店的陈列、照明、包装、广告讲究，有品牌特色；

销售方式：一般由导购员进行面对面销售；

附加服务：指导购买和消费；

商圈范围：不定；

革新性：指经营特定品牌，注重品牌声誉、从业人员必须具备丰富的专业知识，并提供专业性知识服务。

(6) 购物中心 shopping center

企业有计划地开发、拥有、管理运营的各类零售业态、服务设施的集合体，由发起者有计划地开设，实行商业型公司管理，中心内设商店管理委员会，开展广告宣传等共同活动，实行统一管理。

目标市场：家庭或全客层，老中青幼四代各个层次不同类型的顾客，以流动顾客为主；

商店选址：中心商业区或城乡结合部的交通要道；

商店规模：面积在 10 万平方米以上；

内部结构：百货店或超级市场作为核心店，以及各类专业店、专卖店等零售业态和餐饮、娱乐设施构成。

价格策略：内部各店各不相同，高低都有；

商店设施：设施豪华、店堂典雅、宽敞明亮，实行卖场租赁制；

销售方式：多样化；

商圈范围：根据不同经营规模、经营主题而定，一般辐射范围较大，有几十公里；

革新性：业态业种的复合度极度齐全，能满足全客层的一站式购物消费和一站式享受（文化、娱乐、休闲、餐饮、展览、服务、旅游观光等）的特大型综合购物娱乐中心。

(7) 仓储商店 Warehouse store

在大型综合超市经营的商品基础上，筛选大众化实用品销售，并实行储销一体、以提供有限服务和低价格商品为主要特征的、采取自选方式，会员制销售的零售业态。

目标顾客：主要为中小商人和机关团体；

商店选址：城乡结合部公路边、交通要道和利用闲置设施；

商店规模：营业面积大，一般在1万平方米以上；

商品构成：综合性，包括食品、家庭用品、体育用品、服装、文具、电器、室内用品等；

价格策略：每天都以较低价格销售全部商品；

商店设施：简单化，简陋，类似于仓库；

销售方式：自我服务，批量销售；

附加服务：几乎没有；

商圈范围：较大，辐射人口至少为5—7万人；

革新性：仓库式陈列，实行会员制；

将超市开发的销售技术和管理理论、仓储商店的价格影响力、大型综合超市商品供应计划的方法及选址理论等融为一体、灵活运用。

(8) 折扣商店 Discount store

以廉价或折扣价销售耐用品、服装及其它日用工业品，主要采取自我服务方式的零售店。它与超级市场的最大不同为：一般不经营食品。

目标顾客：以追求廉价的家庭主妇为主；

商店选址：商业界或主干道旁；

商店规模：较大，数千平方米至万平方米以上；

商品结构：综合性或专业性；

销售方式：主要采取自我服务方式销售；

附加服务：基本没有；

革新性：发挥价格决定权，低成本经营。

4. 相似零售业态类型辨析

近年来，我国出现了近20多种新型零售业态，如超级市场、仓储商店、折扣商店等等，但这些本来是错位经营的业态现在出现了趋同现象，加之零售业态的一两个组合要素发生变化，就有可能产生新的业态，因此，不同业态之间，存在着诸多的相似性，甚至很难分辨。找出相似业态的不同组合要素，才是区别它们的最好方法。

(1) 百货商店≠购物中心

购物中心是指汇集多种零售业态的场所，其所有者主要从事物业管理、入租店铺管理，一般不从事商品销售事务。百货商店有时是购物中心的主题商店，并且直接从事商品销售活动。同时，购物中心满足人们吃喝玩乐的综合需求，百货商店一般仅满足人们购物的需求。

(2) 特级市场≠仓储商店

特级市场即大型超级市场，它与仓储商店有诸多的相似性，即二者都是较大的规模，设在城乡交界处，采取自我服务的方式等。但是二者也有很大不同，主要表现在大型超市比仓储商店的商品更为丰富，装修也好些，价格略高；同时定位不同，超级市场的目标客户为家庭主妇，仓储商店的目标顾客为中小商人和团体；销售方式不同，超级市场拆零销售，仓储商店成打或整箱销售。

(3) 小型超市≠便利商店

小型超市与便利商店几乎是同等的规模，但是差别很大，主要是目标顾客不同。超市无论大小，目标顾客都是家庭主妇，而便利商店的目标顾客是男士和青年女士；小型超市主要提供家庭生活日用品，便利商店主要提供随机需要的便利品，满足便利的需求；小型超市出入口分开，便利商店出入口合一并且是敞开式。我国早期的便民店，既不是典型的小超市，也不是典型的便利店，其形式是便利商店，而功能是超级市场。

(4) 自选商场≠超级市场

自选商场不是一种零售业态，只是一种售卖方式——顾客自我选择购物，超级市场、折扣商店、仓储商店、便利商店都采取了这种形式。从这个意义上，它们都是自选商场。但是，以经营食品为主、生鲜品占一定比重的自选商场才能成为超级市场。

(5) 专业商店≠专卖商店

专业商店是指专门经营某一类商品的商店，它常常汇集许多品牌和款式，满足顾客多种品牌和款式的选择需要；专卖商店是指专门经营某一品牌商品的商店，它常常汇集同一品牌的一类或几类商品，满足顾客对这个品牌的需求偏好。

二，世界零售业态的演化规律

(一) 静态分析：零售业态演化规律

在美国零售理论界，关于零售业态变化的规律，主要提出了零售轮转、商品攀升、生命周期、手风琴和辩证法几种理论，我们将对其进行重点说明。

1. 零售业轮转

根据零售轮转（the wheel of retailing）理论，零售创新者通常首先以低价位经营者的形态出现，有一低成本结构和低毛利。随时间流逝，这些创新者增加经营品质更好的商品，到租金更好的位置开店，承诺退货退款，提供信用和送货上门等，随之商品价位上升。当创新者发展成熟时它们也开始遇到新的成本更低的折扣价经营者的挑战，这就是零售的轮转。当位于低端的零售商实施战略升级以增加销售和毛利时，一种新型低价零售业态又在低端市场出现。图 1 表明了零售轮转揭示的 3 种基本的战略定位：低端、中端和高端。

零售轮转理论建立在以下四个基本前提下：

(1) 存在许多对价格敏感的购物者，他们愿意舍弃顾客服务，广泛的备选商品和方便的店址，追求最低的销售价格。

(2) 价格敏感型顾客通常不存在商店忠诚、随时乐于转向售价更低的零售商。另一方面，威望敏感型顾客倾向于在采用高端战略的商店购物。

(3) 新型零售形态通常比现行零售形态运营成本更低。

(4) 随着零售商沿轮转攀升，通常能带来销售增长，目标市场扩大和商店形象改善。

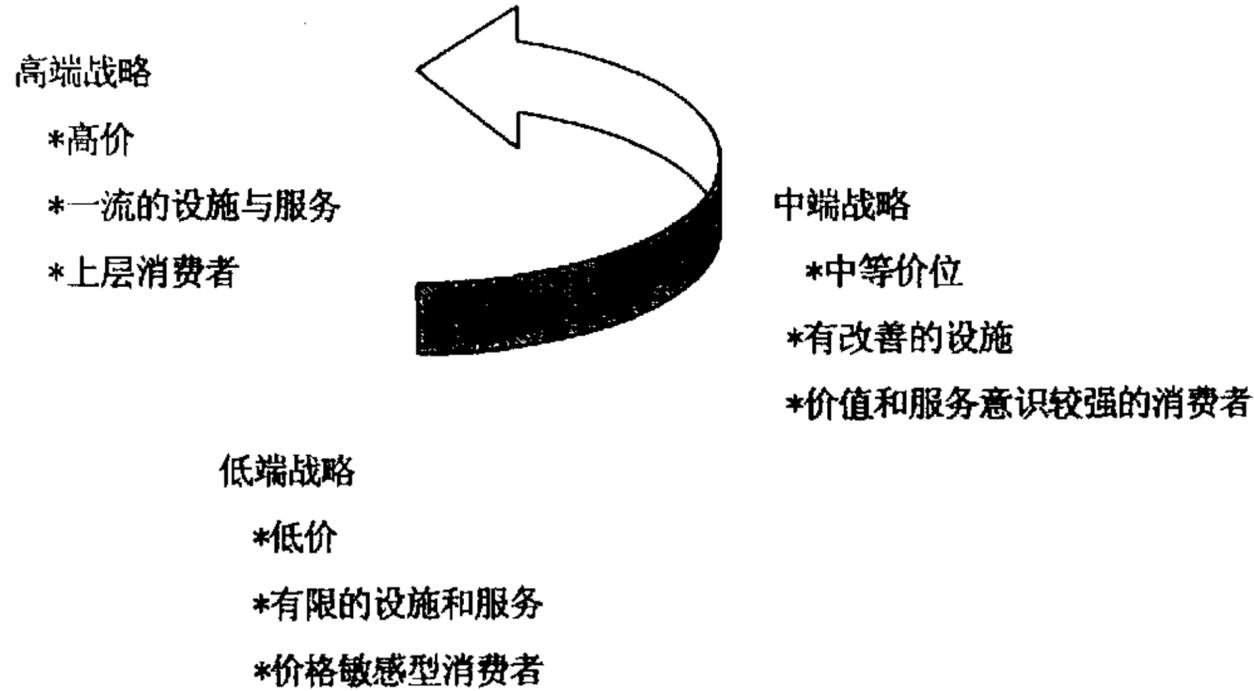


图1 零售轮转战略

图2显示了零售商在考虑战略组合时的选择，说明在高端和低端两种极端间的差异。零售轮转理论还认为，现有零售商在增加服务和从低端市场向高端市场进行战略转移时应谨慎，因为价格敏感型的购物者通常不存在对商家的忠诚，它们很可能会转移到价格定位更低的公司。而且，该零售商可能正因此而失去曾使其盈利的竞争优势。这一点我们在目录显示屋的例子中可看到。正因为犯了这种错误，目录显示屋在今日美国已衰亡。

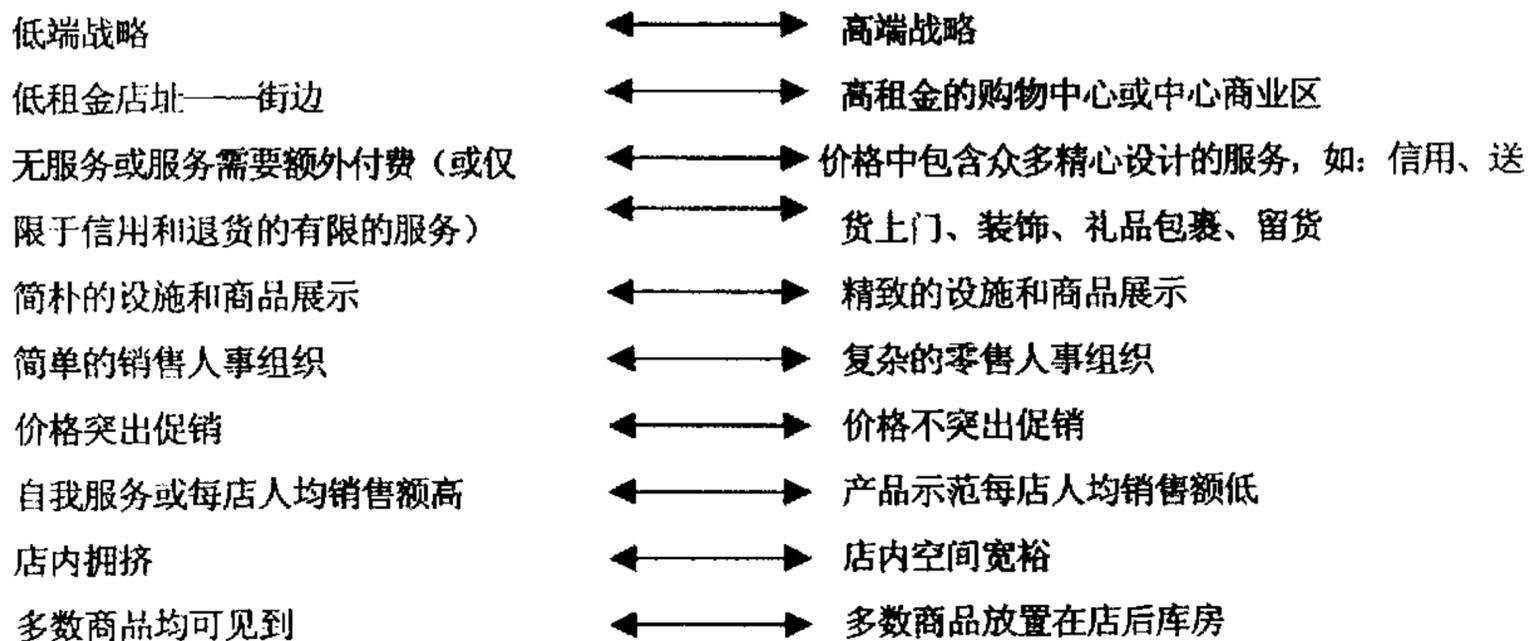


图2 零售战略选择

例如，20世纪50年代和70年代传统百货公司的商品价格上升到足以刺激两种新零售业态发展的程度，一种是全线折扣百货店，另一类是零售目录展示屋(retail catalog showroom)。这类企业因采用降低成本的策略而强调了低价，如减少销售人员、店址设在

低租金的位置和建筑里、使用便宜的货架、强调库存高周转和只接受现金或支票购物。

随着全线折扣百货店和目录展示屋的成功，它们也免不了沿着上升之轮前移。这意味着增加销售人员、改进店址、设施升级、增加周转较慢的商品和接受信用等。而这一切导致成本上升，接着是价格上涨。80年代，零售轮转又一次在新的折扣型零售商店上应验。这次的新形态是优惠价连锁，工厂销售门市部和跳蚤市场。90年代出现的这类挑战者被称作“门类杀手”，一种巨大的，专门经营一类或少数几大类商品的折扣型专业店。这种店迎合了那些既要低价又要在特定产品线内有很大选择余地的顾客的需要，它的规模又使其在商品采购和经营方面都极具效率。

再看具体企业。1859年大西洋茶叶公司成立时以其价格特别便宜著称，因此很快开了许多连锁店，随之扩大了经营范围。到1900年，该公司已提供多种顾客服务，变得更像其竞争对手了，经营成本随之上升，1912年，公司发展成了典型的杂货业公司。但到20世纪年代，大萧条使其关闭了数千分店，竞争压力之下，公司进入超市领域，再次成为低价位业态经营者。

还有柯维特（Korvet）的例子。公司由尤金于1949年建在纽约曼哈顿一建筑的顶层，投资4000美元，卖折扣价的箱包。由于成本低，不提供顾客服务，他的货卖得比别处便宜，不久又增加了家用器具、自来水笔和照相设施，每样商品仅比批发价贵10美元，通过购买者口传信息，效果惊人。到1951年，商店从阁楼搬到了街上，还开了分店。1953年，销售额超过了900万美元。

它的威胁来自其分店过度扩张导致的成本失控和公司试图提高形象再定位、以折扣百货变为传统百货公司努力的失败。60年代，根据再定位战略，柯维特在纽约第五大道开了一家分店，建筑很现代化，设施和装饰也很精致。然而库存周转却从11次/年下降到7次/年，每平方英尺销售从360美元降到260美元，毛利则从18%升至26%。为改变形象，公司增加了服装和其他利润高的软商品的经营，管理者却发现经营服装比经营器具复杂很多，季节性和时尚因素使之风险极高，他们在经营穿着方面又缺少经验，因此损失惨重。另外，采取出租商品部方式经营家具也很失败。这些都极大地损害了柯维特在顾客中的形象。而且，顾客还被柯维特不明确的市场定位弄糊涂了：它既不是折扣百货，也不是一家有效率的传统百货公司。最后，1966年，柯维特被迫与Spartans折扣店合并。

2. 商品攀升

与零售轮转原理集中于产品品质、价位和顾客服务方面的战略变化不同，商品攀升（scrambled merchandising）原理说明零售商增加其商品组合宽度的规律（即经营不同产品线的数量）。当零售商增加相互不关联的或与公司原业务范围无关的商品和服务时，即发生了商品攀升。

商品攀升的发生缘于以下原因：零售商希望增加销售规模，于是不断加进卖得快和毛利高的商品和服务，以抵达更广的目标市场，还可以减少季节影响；消费者更多冲动购买，更热衷于一次购齐。此外，零售商原经营产品线的需求可能下降，使其不得不增加产品线宽度以稳定顾客基础。如原来只经营录像带租赁和销售的商店，由于有线电视付费电影频道开通，又增加经营CD盘、杂志、影视商品、糖、视频游戏和游戏机等。

商品攀升具有传染性，如药品杂货店、书店、花店和照片冲洗店都受到超市商品攀升的影响。全美超级市场总销售额的大约 11% 来自食品以外的一般商品，如保健美容、药品、杂志、鲜花和季节性商品。于是，前述专业零售商也被迫扩大商品经营范围，以填补超市扩大经营招致的损失。这些商店增加了无关商品的经营，如玩具、礼品、问候卡、电池、相机等。这又影响了其他零售商的经营，后者也只有如法炮制。

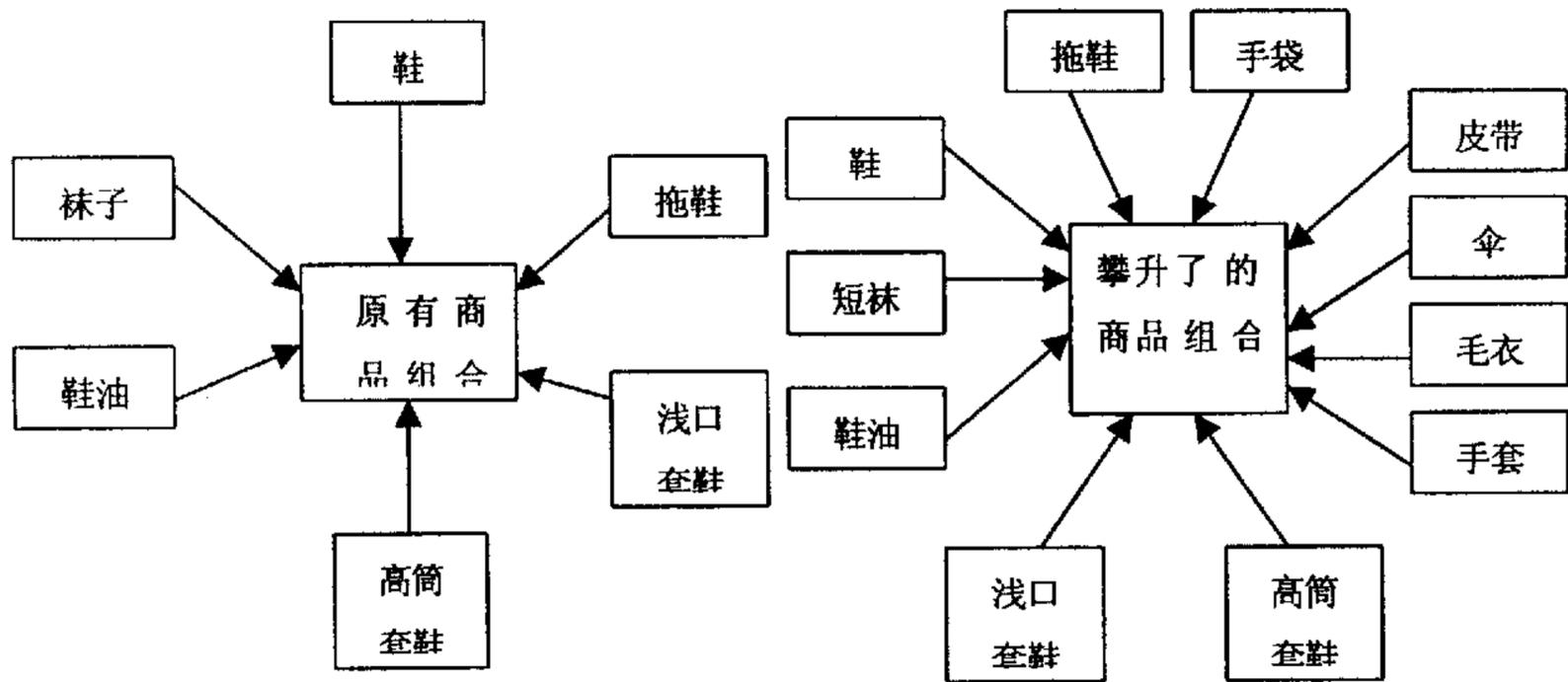


图 3 一家鞋店的商品攀升

商品攀升的盛行意味着不同类型零售商之间的竞争加剧，后果之一是各种经营业态间经营范围的界限变得模糊不清；对制造商来说则因为商品销售分散到更多零售商而增加了分销成本。商品攀升还带来其他问题，如零售在采购、销售它们不熟悉的商品及提供相应服务方面缺少专业知识；与更宽的商品组合相关的成本（包括较低的库周转速度）；以及如果增加的商品经营不成功的话，对零售商形象的损害。

格兰特 (W. T. Grant) 公司提供了一个商品攀升成功的例子。该公司成立于 1906 年，是一家传统杂货连锁公司，总部在纽约。20 世纪 50 年代初时，它的规模甚至超过了克瑞斯格，达到 1200 个分店，销售额 10 亿美元。60 年代中，公司的扩张速度太快，超过了伍尔沃思，西尔斯和多数其他零售商。它开了 400 个超过 5 万平方英尺的大店，试图改变经营有限小商品的形象，并增加了家具、家用器具等硬商品的经营。结果是商店大小不等（最大的近 18 万平方英尺），形象混淆，一些店仍是杂货店，另一些成了小型百货店，再一些像是折扣百货。那些认定格兰特是提供低价方便品杂货店的顾客不愿在其店里花钱买较贵的商品，家用器具和家具都卖得不好。加上遇上经济衰退，格兰特的状况也每况愈下。1975 年，公司不得不宣布破产。

3. 零售业生命周期

理解各种零售战略组合的运行与演化的第 3 个关键原理是零售生命周期。该原理表明零售机构，像它们所销售的商品和服务一样，也存在明显可变的生命周期段；创新、快速

成长、成熟和衰退。零售形态变化的方向和速度可从这一原理得到解释。

从整个行业的范围考察，最初的零售业集中于城内，范围限于当地；广告主要是口传或当地媒介。这一时代大约在大萧条时期结束。下一个零售时代在第二次世界大战后发展起来——一个扩张导向快速成长的时代，经营新店的焦点在管理。商店跟着它们的顾客搬到了郊区，地区购物中心诞生。市场是全国性的，广告也是。这一时代结束于 1987 年的股市崩溃。零售业发展的新时代反映了产业的信息化。管理的核心从注重市场扩张转变到注重信息，从注重地理扩张转向注重沟通技术，从注重投资回报转向注重顾客回报，从注重销售增长转向注重利润增长，从注重增加交易转向注重建立长期客户关系。第三次浪潮的零售商们均抱有如下态度：全球观念、依靠技术、围绕顾客重构组织。

让我们再将零售生命周期原理用于解释个别零售形态。在周期第一阶段（创新阶段），新型零售机构会与现有零售机构的战略组合有明显差异。位于该阶段的公司至少会在战略组合的一个要素上比传统竞争对手有巨大转变。首先进入这一形态的公司先是销售额，然后是利润额会急剧增长。当然，新形态的风险是不为消费者接受，或因投资太大在最初损失利润。在这一阶段，长期能否成功还不清晰。

美国市场上未曾走完创新阶段的一个例子是特级市场（hypermarket）——一种结合了经济型超级市场和折扣百货店的巨大商场（通常营业面积在 22 万平方英尺以上）。特级市场商认为人们对低价格和“一站式”购物感兴趣。该种零售形态过去 40 年在欧洲得到普及，因为除此之外欧洲只有小型商店。20 世纪 90 年代进入美国，却遇到以下问题：多数店的每单位营业面积销售额不足以获取合理利润；营业收入中低毛利的食品类商品占比例太大，而高毛利的一般商品比例太低；大量的客流需要略作休息却做不到。美国的消费者发现特级市场的营业面积太大了，对快速购物太不方便。一般情况下，顾客在商场购物的时间不会超过 3 小时，超过这个时间就容易处于疲劳状态。顾客购物休闲的步速一般是 30-40 米/分钟，浏览购物的步行距离一般不超过 7500 米。由此可大致测算，顾客对商场单店营业面积的最大承受能力在 2.5 万平方米左右。如果单店面积超过这一规模，则超出部分的营业面积，在通常情况下需要考虑引入购物以外的其他商业用途，如餐饮、娱乐、休闲等服务型消费场所，而在这方面它恰恰没有。一位分析家说：“这种商店令人感到有些大而不便。对美国的消费者来说它们太大了”。1994 年，欧洲特级市场零售业的领先者，法国的家乐福（Cairefour）退出美国市场，关闭了它在费城的 2 家分店。

在第二阶段（加速发展期），零售的销售额和利润都快速增长。已有的公司扩张其他地理区域，新的同一形态企业进入市场。到快速发展期结束时，成本压力开始影响利润（需支付更多员工的薪水，存货系统更为复杂及控制的难度增加）。

超级书店——经营品种 15 万种，营业面积 5 万—6 万万平方英尺，经营范围包括 CD 等音像品，通常还包括咖啡店等，就正处在加速发展阶段，在不到 10 年里，这种超级书店在书籍销售中居于统治地位。虽说 1996 年时全美只有 700 家超级书店，但一些专家们相信美国能容下 1500 家这种书店，因为，仍有 100 余处美国城市还没有一家超级书店，故确信还有极大的发展潜力。

第三阶段（成熟期）的特征是整个零售形态的销售增长速度放慢，即使销售额仍在增

长，其增长率也较引入期和快速发展期低得多。同时，为刺激购买，不得不降低毛利率。成熟期的到来是由于众多企业采用同一经营形态；来自新进入者的竞争；社会的兴趣转变；以及管理技术缺乏。行业一旦进入成熟阶段，目标即是尽可能长地保持而避免落入衰退。

酒店 (liquor store)，一种专门店，正处于其零售生命周期的成熟阶段。其销售仍在上升，但与前些年相比非常慢。1989—1995 年的年均增长仅 1.4%，远低于全美零售业的增长速度。销售的下降是由于来自其他零售形态的竞争，如会员俱乐部，邮购葡萄酒零售商和超市（许多州允许超市出售葡萄酒和其他酒精饮料）。销售的下降还因美国人改变了生活方式，对酒精饮料持否定态度。另外，在所有 50 州，都将饮酒年龄从 18 岁提高到了 21 岁；在一些地区还限制酒店出售非酒精产品。

零售生命周期的最后阶段是衰退，从全行业范围看销售和利润下降，许多公司放弃了这种经营形态，更新的零售形式吸引了顾客。在一些情况下，扭转下降的趋势很困难，或几乎不可能；但在另一些情况下，通过重新定位，企业仍可能避免衰退或推迟衰退到来的时间。图 4 说明了美国业态的变化情况。

业态	发展最快年代	从开始到成熟期年数	目前阶段
百货商店	1860—1940	80	成熟
邮购商店	1915—1950	50	成熟
折扣商店	1955—1975	20	成熟
超级市场	1935—1965	35	成熟/衰退
购物中心	1950—1965	40	成熟

图 4 美国零售业的时间演变

20 世纪 80 年代中期曾在美国处于流行高峰期的目录展示屋即是一例。在目录展示屋购物，消费者从一本商品目录上选择商品，而商品放在仓库里，然后消费者填写订单。到 1996 年，这种零售形态实际已废除。3 家最大的目录展示屋公司中，Best Products 和 Consumers Distributing 关门，Service Merchandise 转营更传统的商店形式。究其原因，许多其他零售商大量降低成本和商品售价，使目录展示屋这种零售形态不再具有低价优势；由于商品目录不得不提前印制，目录展示屋面对竞争者的削价攻势显得更为艰难；要向更多消费者促销商品，广告开支上升；而销售周期长、毛利低的商品又太多；一些消费者感到目录展示屋过于拥挤且他们不喜欢填写订单；缺少展示空间减少了浏览时间；服饰商品销量也下降。另一方面的例子是传统超级市场，虽在许多地区市场上已过度饱和，但通过将新店开到郊区购物中心，重新设计内部环境，延长营业时间，降低价格，扩大商品经营范围，关闭无利可图的规模较小的店，转为开较大的超级商店等，减缓了超市下降的趋势。

4. 手风琴理论 (accorkion)；

这一理论认为，零售的发展和演进可能由商品组合的从宽到窄、再从窄到宽的变化解释，而商品组合的扩大或缩窄必反映不同时期的市场需求与竞争格局的变化。按照这一理论，可以将美国的零售业发展分为五个阶段：①杂货店时期——综合化；②专业店时期——

专业化；③百货店时期——综合化；④方便店时期——专业化；⑤商业街、购物中心时期——综合化。这种扩张与收缩、收缩与扩张的规律性变化，如同拉手风琴过程的风囊变化，所以称其为手风琴理论。

从世界零售业总的发展趋势来看，百货公司诞生前，城市商业以专业店占主导地位，商品组合窄而专，到 60 年代，零售业界采取综合型营运时，百货公司的大而全给人以全新的感受，因此，百货公司、大型综合零售势力高涨；70 年代，零售业则进入专门化的发展阶段，专门店、连锁店、超市、便利店、自助家庭用品中心、DIY 等业态相继发展；进入 80 年代，在百货公司引领下发展起来的购物中心等在世界范围内兴起，它们容纳了大量专业店，结果是专业大型连锁公司又获得大发展，分割了百货公司的市场，如服装业的 Gap、Limited 和无数品牌专业店，称“门类杀手”，如 Toys “Я” US, Best Buy 和 Office Depot 等，它们经营的商品达万种以上；而 90 年代则朝细分化发展，单品店、生活题材馆、无店铺销售、效外大型专门店、产地直销及家庭购物等兴起。因此，世界范围内零售业的发展轨迹也表明了这种综合化与专业化的循环趋势。从此，我们可以看出，专业化与综合化互为主导互为补充，虽然各有风光之时，但从没把另一方取代。

在美国零售企业的战略定位决策中，一直流行两种定位哲学：大众化和集中化，前者以价格折扣或价值为导向，商品组合宽而深，目的在吸引尽可能多的客流，保持大量销售和高水平的周转，达到以低成本吸引价值敏感的顾客。信奉这种哲学的典型业态是百货公司、超市、折扣百货和仓储店，现代的门类杀手虽说是专业店，但实为专业店的“大量经营者”。集中化则突出市场细分，集中于一有限的细分市场上，创造高水平的顾客忠诚，与其他竞争者有所区别，因此一般避免价格竞争。奉行这一哲学的业态主要是专业店，而在折扣百货、门类杀手等竞争的压力下，部分传统百货公司也转向了这一战略。各业态内亦有一些企业通过相对差异化的定位战略取得成功，各业态内亦有一些企业通过相对差异化的定位战略取得成功，如折扣百货业中的塔吉特，大众百货公司中的彭尼。从这个角度看，当企业调整其市场定位时，其商品组合也会经历从宽到窄或从窄到宽的变化。

5. 辩证发展论 (dialectic theory)

这是新近提出的零售演变理论，它基于黑格尔的辩证学说，认为任何事物的最终发展都会走向自己的反面，即否定之否定。在零售业来说，就是两种看上去截然不同的零售业态会相互混合形成一种综合了二者特点的新形态。例如，专业店和百货店是相互对立的两种形态，前者以商品组合窄而深为特色，后者以商品组合宽而广为特色，随着现代大型百货公司经营商品品种越来越多，而且在价格、定位上拉开档次，使得经营品类与百货公司重合的中小型专业店很难生存，于是出现了“门类杀手”——结合了专业店的专和百货公司的品种全和大。它们仍然是经营相关的产品线，但品种可谓应有尽有，实现了在某大类商品方面的“一站式”购物。以著名的霍姆·迪波为例，它甚至还融合了仓储店的经营方式。从店堂布置看，它有 10 万平方英尺的巨大营业空间，高大的货架，商品放在货架上直接开包展示，顾客自选商品，运用条码和扫描技术统一结算。与折扣百货店一样，它突出全国品牌，因直接从工厂进货，售价最低，而经营品种达到 3 万种，包括了与家居有关的木料、工具、照明设施、水暖、园艺、五金各类商品。因此，也有人把它称作是超级商

店与仓储商品的结合。从经营范围看，它仍是专业店，但是以折扣百货公司的方式经营专业店，而正是霍姆·迪波这样的融合了各种业态获得了最快的发展。该公司就创下了 10 年发展最快的纪录。它 1980 年才成立，2001 年已以 535 亿美元的年销售额位居了全美零售第 2 位。

在零售发展的今天，随着人们消费水平的提高和细化，再加上零售管理水平的提高，似乎轮转说的影响在下降，演变的格局更多地适用于辩证理论。这一演变模式反映了零售领域各业态之间竞争的激烈程度，各类商店的交叉竞争者众多，一些公司为回应竞争，只得采取商品攀升的策略，以至在自己不熟悉或不具备竞争力的领域经营过度，造成销售规模虽在增长，而利润却在下降。这正验证了竞争理论，如果一个企业（一种业态也同样）没能有自己鲜明的特色（即差异化），将很难取得竞争优势。竞争结果同时是业态间的差异缩小，界限模糊，一些新的混合形态不断出现，甚至难以定名。

在美国，从二战时开始，某些商品的缺乏就助长了不同类型商店之间“混合”的趋向：杂货店的一些传统商品断了货源，于是便采办小器具、食品、皮箱、玩具等；超市则开始经营服装厨房用具、五金、药、化妆品。战后各业态间的激烈竞争更是导致相互间的区别日渐模糊：超市也象便利店一样从早上 6 时开始营业到深夜 2 时；五金店、百货店、服装店也都仿效自去方式售货；超级中心更是囊括了超级市场、折扣百货或药品杂货店经营的一切商品。现在人们购物时可选商店的增加反而使他们不知去那里更好了。

实际上，直到不久前，零售业态还易于区分——因为各种业态的定价和服务战略不同，更主要的是它们经营不同的商品。消费者到药店购买处方药，到超级市场购买食品，它们对在各种类型的商店中购物的期望是相当标准化的。而今天，各种零售业态之间的差别模糊了，因为各业态都增加了它们经营的商品种类，以满足消费者对购物便利的要求，创造更多的客流量，同时努力获得更大份额的消费者支出。许多曾经是某类商店独家经营的品种，现在其它商店也能买到。在经济增长缓慢的环境下，增加商店的数量受到越来越严格的限制，零售商不得不寻找机会向消费者销售更多他们拥有的东西，因而获得强有力的差别化竞争优势的紧迫性比以往任何时候都强烈。零售商必须拓宽谁是竞争者的概念，并采取相应的行动。

辩证发展理论带有普遍性，它揭示了零售业态发展变化的一般规律，即正、反、合的变化过程。但是这一理论描述得过于抽象，并把程度不同的变化等同起来。实际上，不少正反合的变化并没有引起业态更替，只是业态进行了反向调整。

（二）动态分析：零售业态的变革条件

零售业态的演化，除了受业态自身因素变化影响之外，还要受外部因素变化的影响，二者缺一不可。前面我们从静态角度，分析了业态自身因素变化规律，而零售业态变革条件的分析则是从动态的角度。这就需要我们考察零售业态变革史，找出业态变化的外部影响因素，从而把握零售业态的变革条件。图 5、图 6、图 7 分别显示了美国、日本和中国台湾地区的业态变化情况。

如果我们仔细考察近现代零售业发展的历史，就不难发现，实际上就是零售业态的变革史。零售业态的每一次变革都不是无缘无故发生的，相反都有自己特定的环境和条件。

从大的方面说，工业革命和信息革命引发了业态变革的两次高潮，如，工业革命造就了工厂集中的城市，使商品丰富起来，为百货商店产生提供了可能性；另一方面，城市化不仅使分散的购买力集中于城市，而且造就了城市居民中的享乐阶层，为大规模百货商店的产生提供了必要性；从小的方面说，业态变革源于3个条件：顾客拉动、生产推动和竞争启动。

1, 顾客拉动。业态店与业种店的重要区别之一，就是前者以满足消费需求为核心。因此，顾客需求的变化，必然带来业态的变化与更替。19世纪后期休闲女性阶层的产生，促进了满足她们休闲需要的百货商店出现；第二次世界大战之后，女性出去工作成为普遍现象，用于购物的时间大大减少，满足她们一次购足需要的超级市场红火起来，当然另一个原因是当时正值美国大萧条时期，消费者对商品，特别是食品价格十分敏感，超市由于规模和节制开销，使运营费很低，能以比小独立食品店和食杂连锁店更低的价格出售品牌商品，正适应了这种价值需求。

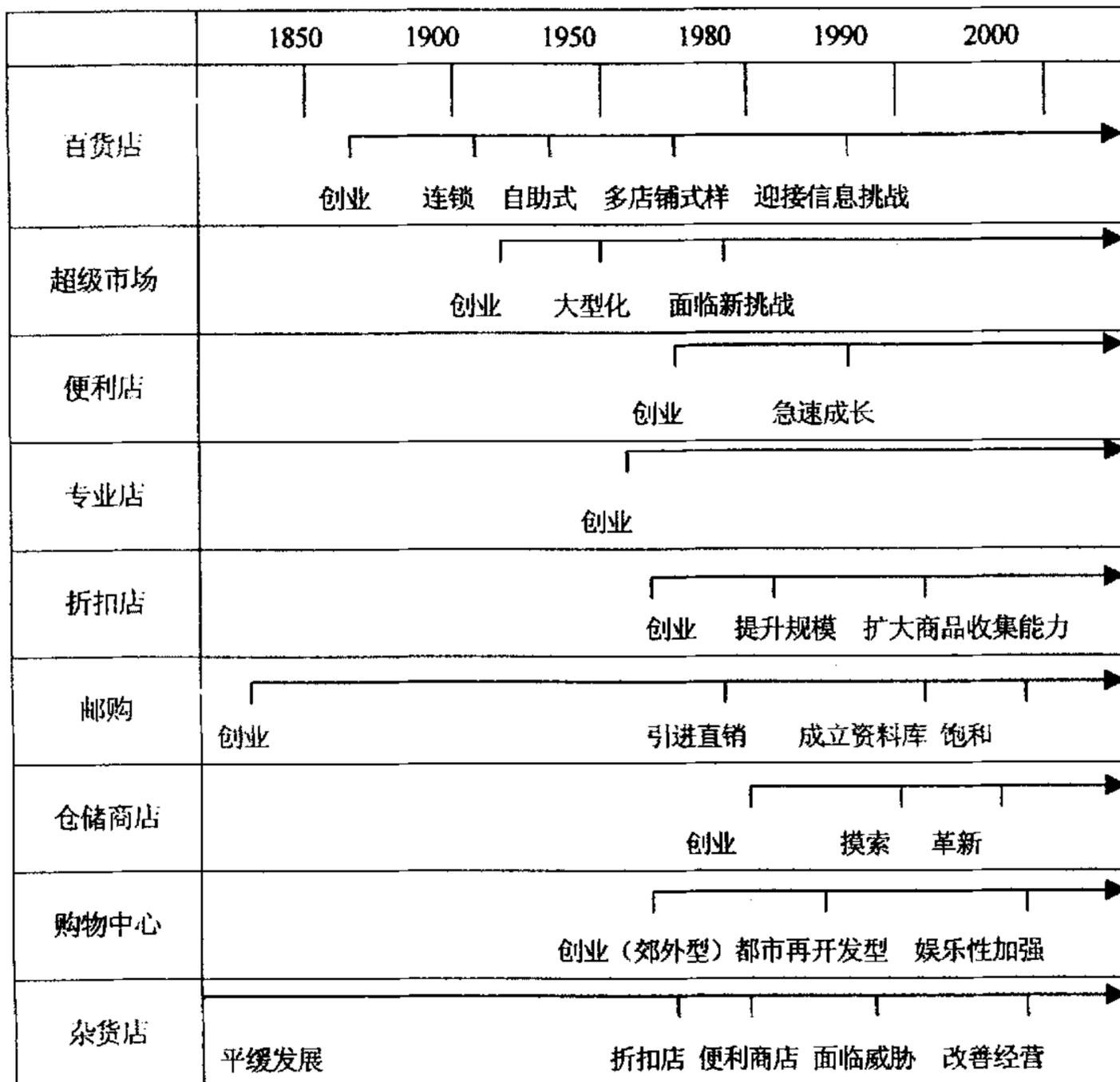


图5 美国零售业态的演变^⑨

^⑨ 资料来源：台湾财团法人环球经济社咨讯研究中心

在美国，过去购物为人们提供了个社交和娱乐的机会，今天，为购物花费的时间却挤占了顾客必须、可能也是更喜欢用于做其他事情的时间。所以“节省顾客的时间和精力”现在是顾客导向的第一位因素。由于现在的消费者们发现购物远没有许多年以前那么有趣了，相反他们想要便利的条件，这意味着更多的在家购物，这一点从邮购业务、网络营销的迅速发展可以看出一二。如果继续去超市买东西，那么能够快速找到他们想要的物品，以及必要时能获得高效率的售货帮助和最短的处理时间是现代消费者购物的首选条件。

从消费行为看，越来越多的工作妇女同男人一样喜欢穿传统的服装上班，广告推销所强调的品味，越来越不影响工作女性挑选服装了。而且，服装作为自我表达和一种方式正逐渐让位于住房家居、健康、食物烹饪、休闲和旅行了。因此，服装的时尚性变得没有那么吸引人了。进一步的结果是，她们将对注重价格而不是时尚的零售商店更感兴趣。这正是近年仓储店、超市、大型专业店，以及折扣百货店受欢迎、获发展的原因。

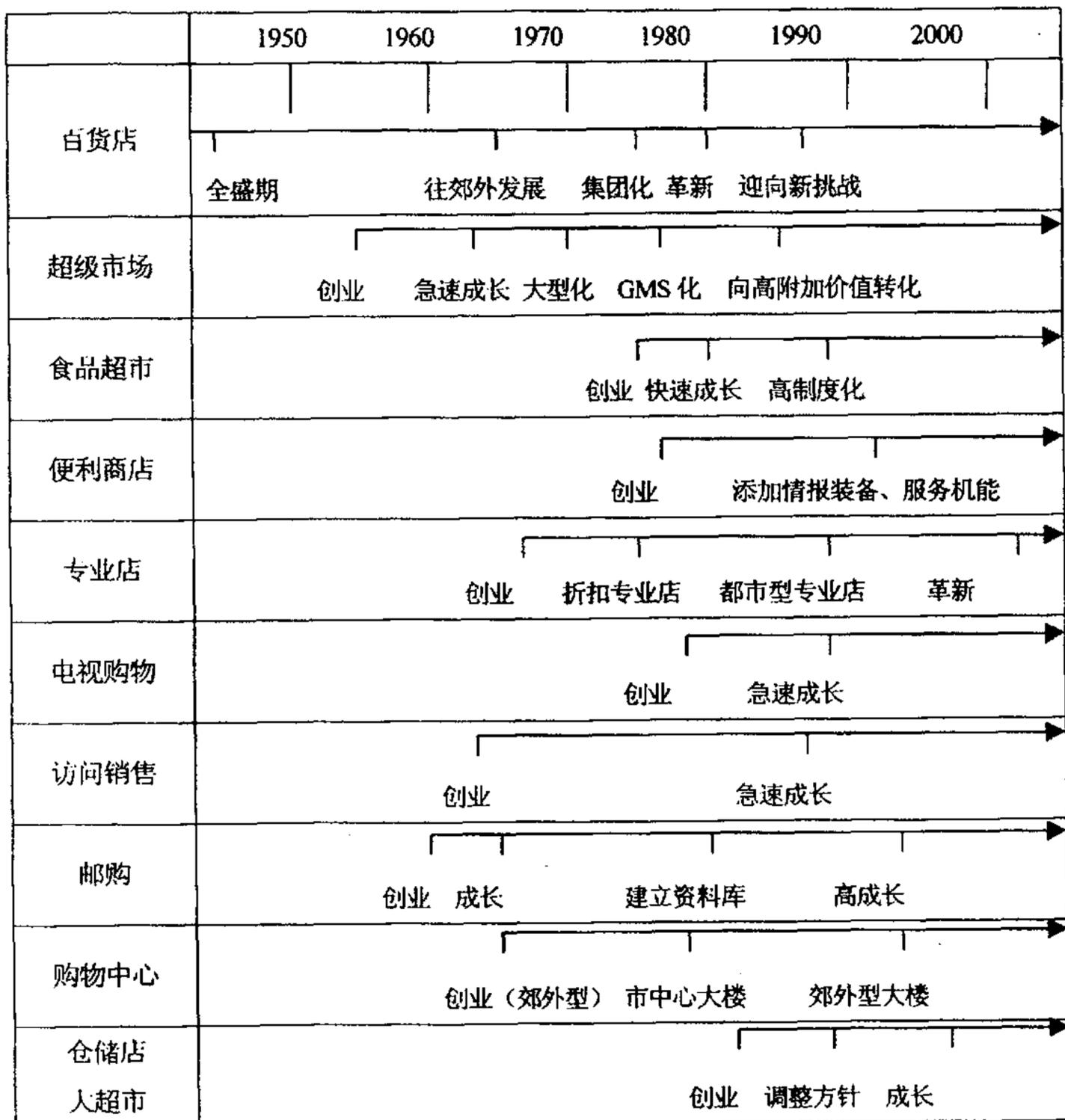


图 6 日本零售业态的演变

可见，要使一个业态成功，必须对顾客的需求变化做出正面的反映。在市场经济的条

件下，任何一个商店创办者都是以获利为目的，获利的基础是顾客购买，而顾客购买的前提是商店供应她们需要的商品和服务。当顾客需求变动较小时，可在原有业态基础上进行调整；当顾客需求变动较大时，就会拉动新的业态产生。

2, 生产推动。生长对业态变革的推动力量来自两个方面：一是间接推动，任何一次生产力的大革命都会带来消费需求的变化，从而引起业态的变化。如前所述，休闲女性阶层的产生是工业革命的结果，工薪女士的增加与信息革命带来更多的办公室工作机会有关。同时，生产力的变化也改变了人们的购物行为，简单地说，没有家庭小轿车的普及，就不会有仓储商店、特级市场等地处郊区的业态发展。二是直接推动，任何一次生产力的大革命都会带来分销手段的进步，从而推动业态的革命。例如，电脑网络的发展，使零售业管理突破时间上的限制；交通运输的进步，使商品流转没有了空间上的障碍。这为小型店铺业态类型，通过连锁化实现规模效益提供了保证，从而推动了便利店、小型超市等业态的发展。

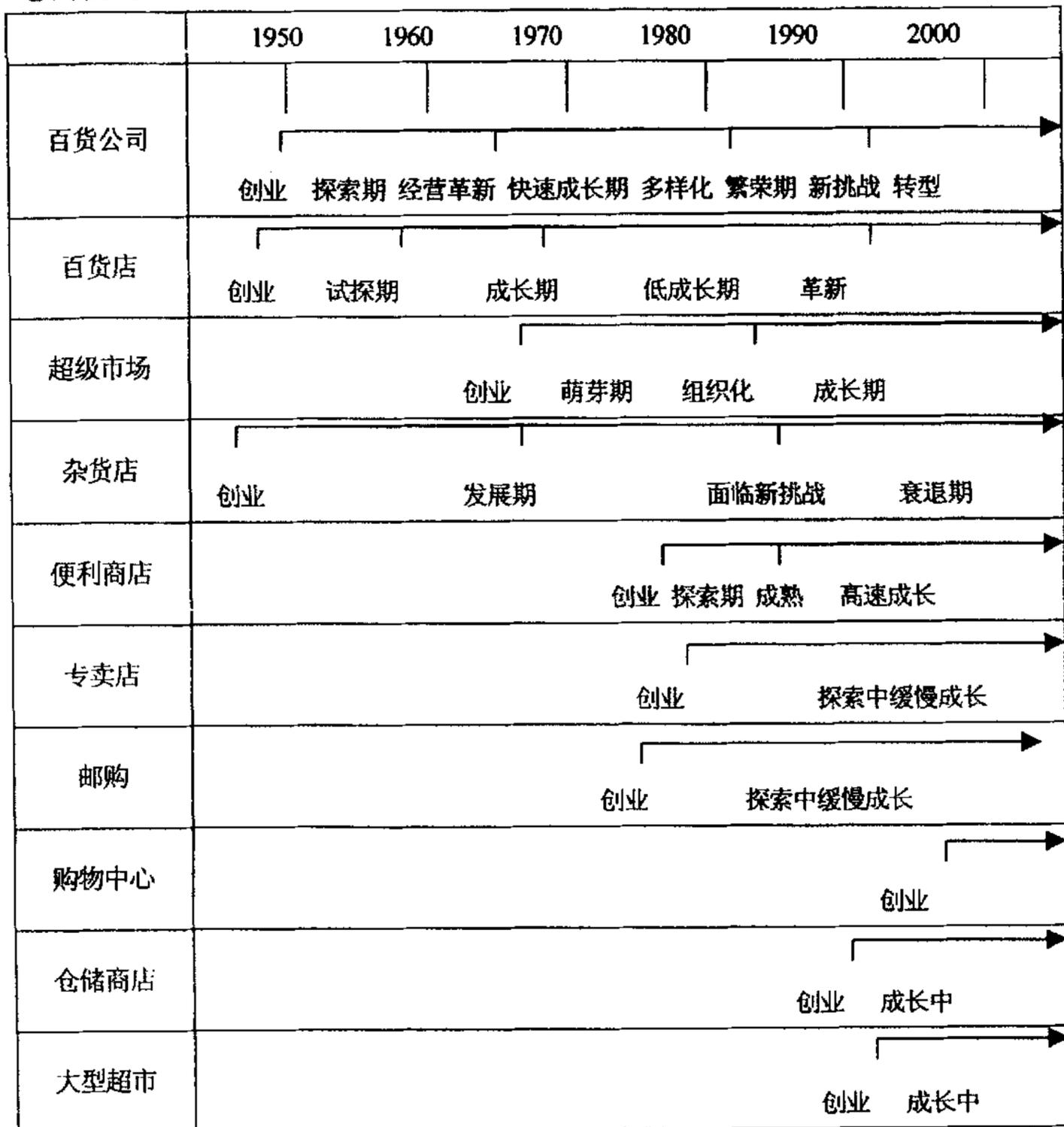


图 7 台湾零售业态的演变

以美国为例，19 世纪 70—80 年代前，受物流条件限制（铁路普及前，内陆物资运输

极端昂贵), 只有那些重量、体积与其价值相比非常值得的商品才能在全国流通。因此消费品制造企业都是地方性的, 产品没有品牌, 没有全国性的广告宣传, 零售也不例外, 大多为经营当地产品的日杂商店, 或是经营进口昂贵奢侈品的专业店。

19 世纪 80 年代, 美国完成了交通和通信的重构, 即铁路和电报, 铁路通过加快货物和邮件的传递速度, 改善货物流通的效率和人们的通信方式, 电报和随之而来的电话则使美国境内许多地区之间的信息联系达到了一瞬间, 它们大大降低了分销产品的成本, 使商品流通的区域进一步扩大, 出现了针对农村市场的邮购, 统治城市市场的百货店, 以及扩展了小型专业店的连锁公司; 其次是制造技术的创新, 一系列机械和加工艺在 80 年代获得重大进步, 使大量生产标准化小包装产品成为可能。在工厂完成小包装的商品能由制造商印上自己的名字了, 结果是制造商把自己的名字命名的产品变成了一种超名字——品牌。为商品注册商标和维护品牌信誉成为商界最关心的大事, 并开始为此大笔花钱做广告。广告技术的发展对零售业的变迁有根本性的影响。传统零售业(尤以百货公司和专业商店为代表)大量雇用全时工作的熟练销售人员, 他们有相当的商品知识和售卖技巧与经验。战后的美国, 广告的大幅度增长及对电视的依靠使零售的职能发生, 消费者现在更多的是从广告等大众媒介上获知产品信息, 了解品牌, 而非从购物现场; 顾客现在更多的是有备而来, 而非现场推销。这一变化最终导致零售业失去那些熟知服装、布料、产品规格的熟练的中层售货员, 因为顾客不再需要他们了, 这一变化促进了开架式自选购物, 超级市场和折扣百货店的逐渐流行。

在零售商包装和再包装的时代, 最终销售者, 即中间商无疑是国王, 但在新的全国性大量营销时代, 制造商凭借巨额的广告预算, 以及一些名牌企业长期稳定供货, 消费者增加了对制造商品品牌的信任, 使其在许多产品上成了销售渠道的统治者, 特别是标准化包装的品牌商品。消费者现在更注重品牌对商品质量和口味的保证, 减少了对传统零售商为商品品质提供担保的需要, 消费者由商店忠诚向商品忠诚转化, 消费者认为只要是品牌商品, 商店环境无所谓, 这也促进了折扣店的成长。

现在, 计算机和通信技术的进步在生产与流通领域起到了类似于百余年前铁路和电报的作用, 生产开始进入大规模定制时代, 流通则开始网上直销。

3. 竞争启动。业态的调整与更替, 除了受需求与供给变化的影响外, 还受业态竞争的影响。在买方市场的条件下, 旧有的零售业态之间的竞争会越来越激烈。这一方面会使传统经营者, 为取得竞争优势设法进行业态调整与革新; 另一方面, 也会使新的零售业投资者放弃选择旧有业态, 尝试新的有前景的业态。两种力量合一, 就会启动全社会的业态更新。例如, 近几年中国超级市场的发展, 既有传统百货商店的业态转型, 也有新型投资者的加盟。

现在我国更引人注目的是百货店超市联姻催生的一种混血儿, 在市场竞争日益加剧之际, 百货商店和超级市场这两种竞争激烈的业态居然“合署办公”了。据业内专家分析, 让它们走到一起的根本原因还是市场竞争。从百货商店一方说, 在大型超市的压力下, 它不得不加速向现代经营模式转化, 吸取甚至照搬对方的一些成功经营模式, 你中有我, 我中有你; 从超市一方说, 其经营手段虽然很现代, 但当市场竞争进入白热化阶段时, 它的

一些弱点也会显现出来，如商品的选择性比较差、低价商品难以带动高毛利商品销售等等。而百货商场和超市的“二合一”式经营，则可以使它们能够实现同业差异、异业互补，使得原有的“你死我活”的商业竞争变成相对理性和差异化的竞争。一位商场老总对此表达得更为直白：现在消费者逛商场除了购物外还为了休闲，单纯逛超市比较单调，百货店正补充了这方面的缺陷；同时超市的利润又相对不如百货高，因此百货加超市既满足了消费者一站式购物的需求，又让商家有钱可赚。

业态变革的三个条件是相互依存、同时存在的，一个条件的较大变化，必然引起另外两个条件的变化。这些外部条件的综合变化，通过业态内部因素的重新整合，使零售业态革命爆发。

前面我们讨论了零售业态变革与更新的一般条件，所谓一般条件，是适合每一种零售业态变化的。实际上每一种零售业态都有自己独特的生存和发展条件，在西方火爆的业态，并不一定适合今天的中国；在中国南方成功的业态，在北方就有可能失败。因此零售业态的调整和选择，不能凭感觉，而应以其生存和发展的条件为依据。

（三）零售业态的生长策略：创新、连锁、效率

纵观世界现代商品零售史，不同经营形态的相对重要性在转变，新的业态诞生，旧的多次调整后逐步退出历史舞台。环境的变动，包括社会、文化、政治、法律、技术、经济和市场结构的变动影响着不同业态的命运，然而，各种业态对环境的变化并非消极接受，而是采取积极的应对之策，以便在各种业态之间的竞争中占据一个较为理想的位置，这些应对之策主要是指围绕效率进行的经营方式创新和组织形式的创新。因为，无论是一个企业、还是一种经营模式，决定其生存、发展、繁荣，抑或是衰落的根本因素还是在其是否能根据顾客需要的变化及时调整创新，以最高的效率满足顾客的需求。

百货公司产生时，以廉价取胜，商品结构综合，选址在市中心商业区，人们到那里去购买他们所需的一切。二战后，人口移向郊区，购物中心诞生，市中心商业衰落，百货公司也移往郊区购物中心，面对那里大量的专业店和饮食、娱乐店时，不得不收敛其缺乏竞争优势领域的经营活动，百货公司变小了。60年代后，折扣百货店、仓储店、超级中心、门类杀手，每种新的大型商店的建立都从传统百货公司手中夺去部分市场，而价格竞争又迫使大多数传统百货公司不得不进行调整，重点经营服装、化妆品和家庭用品，走向高档化和专业化经营之路。随着一次次调整创新今天的百货公司大多已集中经营软商品，规模也相应缩小，并基本采取自选式购物。

超市生于大萧条时期的30年代，因符合了人们对日常食品价格敏感的需要而获较大发展。超市以一种低价、自助方式经营百货公司式的完整的食品商品线。超市一直繁荣到70年代中期，遇到药店、折扣百货店，甚至快餐店（经营带走吃的食品）等扩大经营范围的威胁，超市也以增加日杂用品的经营作为回敬。结果是在超市与药店，或超市与折扣百货结合（或混合）的基础上，创新发展起特级商店、联合商店、超级中心。并又一次沿零售之轮回到低价位处，发展出会员俱乐部超大型综合店。现在，传统超市的地位虽然下降了，但以它为出发点的各种“超市”却红红火火。

再看购物中心，也在根据市场变化进行分化，有市中心区的高档购物中心，也有位于

城郊和小镇地区的由工厂销售门市部组成的廉价商品购物中心。一些地区购物中心仍以商店和饮食店为主，而大型的区域购物中心则容纳了越来越多的服务、娱乐设施，提供全方位的休闲、娱乐、购物服务，甚至成为旅游一景。如今，大都会地区的购物中心亦已饱和，购物中心也开始走向中小城镇区。

80年代世界商品零售业创新业态当属仓储俱乐部和“大类杀手”，当时就有专家预言，它们将在90年代成为占主流的零售经营方式。果不其然，仓储俱乐部的两大主力卡斯柯和山姆俱乐部，前者1995年即以179亿美元的销售客名列全美零售第8位，后者则成为沃尔玛公司内增长最快的部分。“大类杀手”专业店的成长更不得了，玩具业的Toys “R” US，电子产品业的Circuit City，经营电器的Best Buy和家居建材商品的Home Depot都已名列去年富500强。

“大类杀手”在所经营的商品大类中提供完整的商品组合，与有限品种的竞争者相比，这样的大类杀手专业店为人们提供了一站式购物的选择。结果，它们的影响提高了消费者对零售商经营全线品种的期望。总之通过经营众多的产品和服务补充核心产品线，“大类杀手”商店能够为顾客的问题提供全面解决方案。如霍姆·迪波，不仅销售搭建露天阳台的原材料，而且提供制作露天阳台的诀窍，以及装饰露天阳台的花草和沃土。

90年代的创新又是什么呢，无疑，非网上购物莫属，而且几乎所有人都预言在未来10年，网上购物将有巨大的发展势头，尽管就它能在多大程度上代替商店购物方面仍有很大争议。

现代零售业的竞争，集中表现为规模的竞争，有规模，既可以取得较低的进货价格，又可以降低运营成本，为竞争提供较多的选择空间，或降价或赠品等。但这种规模并不是指单体规模，因为各国政府几乎都有限制大店发展的规定，以保护中小商业，开大店受到愈来愈多的限制。另外由于现代店铺布局的分散化，每个店铺的商圈范围逐渐缩小，集客力并不会随着店铺规模的扩大而无限制的增强。这样，零售业规模效益的实现，只能通过众多分散的小店铺的集合，这种集合离不开连锁方式的运用。因此连锁化发展的适应程度不同，决定着零售业态的寿命也不同。

连锁经营从它诞生至今，繁荣不衰。先是在杂货业和小型专业店，30年代末进入超市，获极大发展。战后随百货店迁往郊区购物中心，传统上独立店占主导地位的百货公司也开始了连锁，而且成为今日连锁公司比重最高的行业（占销售额近99%）。随后，在传统百货基础上发展起来的折扣百货及在超市与折扣百货二者结合基础上产生的超级中心、仓储俱乐部等更将连锁发展到极至——少数两三家连锁大公司占据行业内销售额的绝大部分，同时，各种专业店，门类杀手店，均无不以连锁作为组织模式。连锁经营使这些业态得以景上添花，具有更强的竞争力。当它们在成长期时，连锁经营可以使其迅速扩张；当它们在成熟期时，连锁经营可以使其低成本运营；当它们在衰落期时，连锁经营可以使其下滑趋势减缓，全方位地延长零售业态的生命周期。实际上，连锁经营在本质上是零售业态的组织特征，而不是一种零售业态，可以说每一种零售业态都不同程度地适合连锁经营，只是最为适合的寿命最长，最有生命力。

效率永远是在竞争中求得生存的核心内容之一。在零售业则集中体现在商品售价和毛

利率上。回顾美国现代商品零售业发展的历史，可以发现，几乎每种新经营方式出现时，其口号都是商品售价最低，显然，不如此，不足以吸引消费者。当年，百货公司出现时，被称作“消费者大众的殿堂”，因其商品定价较之传统专业店低，品种更多、更大众化。稍后，最早创办连锁公司的 A&P 公司将其他店卖 1 美元/磅的茶叶仅卖 0.30 美元/磅，因此才有迅速的发展。邮购公司更是向农民们宣传由于是直接从事制造商处进货和免去了推销了人员，所以商品售价最低。后来，超级市场替代传统食品杂货店，折扣百货替代传统百货公司，仓储俱乐部又威胁综合商店，无不都以其经营成本低、商品价格低为基础。一般说，每种新业态的商品定价都会比竞争的老业态商品价格低 10%—30%。这从不同业态的毛利率也可以看出。折扣商店最初的加价率不足 20%，而传统百货公司当时为 35%—40%；其后，折扣百货的加价率升至 22%—24%，新生的仓储俱乐部加价率只有 12%—14%；超级市场最初的加价率也不足 20%，自然对本小利微的老式食品杂货店形成极大的价格优势，但传统超市目前的加价率已升至 22% 以上，当然不敌仓储俱乐部。目前“大类杀手”型专业店的毛利一般也都在 15%—20% 之间，而传统专业店的加价率一般较百货公司还高，达 40% 以上。这一点我们还可以从 30 年代独立商人对连锁公司的反对及 70 年代家村小镇商人对大连锁折扣公司进入的反对中得到旁证。他们反对的核心就是在价格上无法与之竞争，而其背后，是效率之争。

新型业态，特别是加上连锁的组织形态，主要通过加大采购批量，在进价上获得更大数量折扣；不通过中间商，直接从制造商处，或国外采购。而低价又进一步刺激了购买，使企业可获更高的存货周转速度。在这一点上，同样是每种新业态比所替代的老业态商品周转速度更快。如百货公司刚诞生时，商品周转速度比老式专业店快了一倍，折扣百货业的周转又比传统百货公司的快一倍（到 20 世纪 60 年代，传统百货公司的商品周转速度已较百年前慢了差不多 1/2），为 8 次：4 次。待仓储俱乐部业出现，其周转速度达到一年 12 次，比折扣百货又提高了约 50%—100%。周转速度又直接与利息开支相关。哈佛商学院商业史教授理查德·T·泰德（Richard S. Tedlow）在其著作《美国大众商店的革新》中谈到，20 年代，典型独立食品店和连锁食品店的周转速度是 11.75 次，即平均 31.06 天，批发周转速度为 5.35 次，即 68.22 天，合计 99.28 天。而连锁食品店直接从制造商处进货，年周转速度为 10.2 次，即 36.5 天，较传统渠道的独立店加批发店之和的 99.28 天少 62.78 天，若按当时 5 家实现了直接进货的大型连锁店 1929 年的年销售 18 亿美元计，仅利息就可节约 1580 万美元。此处，独立零售店加批发的毛利之和约为 28.2%，而连锁店的毛利为 19.40%，这仅可以为顾客节约一笔钱。

成本控制背后的主要驱动力之一是追求为顾客提供价值。顾客在商店购物的关键在于价值超过了价格，而价值与许多因素有关，其中整体购物经历最为重要。人们为某种商品所支付的价格是根据整体购物经历来评价的。消费者希望以尽可能低的价格获得商品。进价低，周转快，再加上规模大，用计算机代替人工管理及开架售货的方式，综合为更高的效率，更低的商品售价，最终解释了现代商品零售新老业态之间胜负背后的经济因素。

（四）零售业态的布局结构

纵观世界零售业发展的历史，从近代到现代，没有一种零售业态是独立存在的。百货商

店的产生,并没有使其它传统店铺消失;超级市场的出现,也没有使百货商店无影无踪;仓储商店的发展,更没有使超级市场走入坟墓。相反,一种新的业态产生后,常常与旧有的业态形式并存发展。时至今日,世界市场上并存着近20种零售业态。它们有:百货商店、一价商店、超级市场、特级市场、小型超市、折扣商店、便利商店、仓储商店、大型专业商店、专卖店、自己动手做(DIY)商店、家庭用品中心、办公用品中心、目录销售店、超级商店、购物广场等等。可见,多业态并存是零售业态结构的常态。

1, 多业态并存的原因

零售市场上之所以是多业态并存,有内外两方面原因。内部原因是指业态自身的发展变化,外部环境是指经济环境的发展变化。

(1) 内部原因:业态的成长与衰落是渐进的。任何一种零售业态都有产生、成长、成熟和衰落4个阶段,每个阶段的发展都是一种渐进的过程。当一种新的业态产生时,它有一个与环境磨合的时期,而旧有的零售业态即使走向成熟和衰落,也不是一两天的事情,而是相当漫长的过程。这样就会导致多业态并存的局面。

(2) 外部原因:生产与消费是多元化发展的。零售业态的布局结构受经济环境的影响,主要是指生产和需求状况的影响。从生产方面看,近代社会的每一个发展阶段,都是多种生产力和多种产品并存的,生产力水平的高低决定生产规模的大小,产品的多样化决定分销主体的多样化,从而它们直接影响着零售业态的多样化布局。从需求方面看,业态种类的划分是以需求满足状况为依据的,近现代社会的消费需求是越来越多样化的趋势,个性化消费成为一种流行,这必然使零售业态呈现多元化发展的态势。

2, 多业态并存的形式

我们说多业态并存,并不是意味着各种业态在零售市场上是平份秋色的,而是以主辅关系、互补关系的形式存在着。

	1988	1989	1992	1993	1994	1995	1996
百货商店	9.8	10.1	8.9	8.1	7.2	8.0	7.8
折扣商店	15.9	15.8	17.9	17.3	17.4	16.7	17.1
仓储商店	3.0	3.6	6.5	6.8	7.1	5.9	5.7
服装专业店	4.4	4.3	4.1	3.9	4.0	3.4	3.1
大型专业店	4.1	4.2	5.1	5.5	6.5	9.3	10.2
超级市场	34.7	33.3	29.4	27.8	27.8	27.2	26.0
超级购物中心							4.7

图8 不同零售业态占销售总额的比例

(1) 业态并存的主辅形式。在近代社会,零售市场的业态结构,都是一种主辅的形式,即在一个市场中,总有一或两种业态是主导的地位,而其它的业态形式处于次要地位。当

然，这种次要的地位绝不是不要。这也是与零售业态的变化规律相一致的，当一种零售业态处于生命周期的成长或成熟阶段时，它自然在业态群体中处于主导地位；当一种零售业态处于生命周期的产生或衰落阶段时，它自然在业态群体中处于辅助的地位。不会有这样的偶然情况，若干业态同时产生，并且生命周期的轨迹也一样。因此多业态并存自然呈现一种主辅关系的形式。在工业革命时代，百货商店是零售业态结构中的主导形式，一价商店、超级市场等是辅助的形式；在二战后的信息革命时代，超级市场、折扣商店成为主导的形式，而百货商店、仓储商店、便利店等是辅助的形式；在未来的网络经济时代，网络商店将成为主导的形式，而其他传统业态将有可能被排挤至辅助的地位。图8列出美国零售业100强各种业态所占销售额的比重。由表所知，在现代社会，折扣商店和超级市仍是美国的主导业态。1988年两者的销售额占100强销售总额的50.6%，1966年为43.1%。

3. 美国零售业态的发展格局

(1) 折扣百货店、仓储商店继续生机勃勃，大型专业店后来居上，传统百货公司地位下降；

公司名称	商店类型	营业收入	利润
沃尔玛 Wal-Mart	折扣百货、 仓储俱乐部	219812	6671
霍姆·迪波 Home Depot	大型专业店	53553	3044
克洛格 Droger	超级市场	50098	1042
西尔斯 Sears	百货公司	41 078	735
塔吉特 Target	超级市场 折扣百货	39362	1368
艾伯森 Albertson's	折扣百货	37931	501
凯玛特 Kmart	折扣百货	37028	403
卡斯柯 Costco	仓储俱乐部	34797	602
塞夫韦 Safeway	超级市场	34301	1284
J·C·彭尼 J·C·Penny	百货公司	32004	98

图9 2001年美国最大的10家零售公司(单位:百万美元)

这一点从如上一些数字可以看出:最新排名显示,位居前10名的美国零售商中,只有西尔斯和彭尼是传统百货公司;其他8家中为折扣百货店、超级市场、仓储俱乐部和“大类杀手”(参见图9)。

(2) 百货公司趋于专业、小型化,专业商店大型化;

进入购物中心的百货公司面对众多专业店的竞争,不得不放弃其大而全,减少产品线,改走专业化之路。其中最典型的一个例子是梅西在旧金山开的分店,梅西一改单个店面积大、商品多的传统做法,将其商店拆为女士店、男士店、家具店三个部分,相互独立,每个店的面积不超过10万平方英尺。商品的种类也细化了,这样就满足了不同购物需要的消费者选购商品,使购物变得快捷、专一、便利。

又如传统百货公司的代表西尔斯,现在也很少有一幢专门属于自己的百货大楼,而是把各个西尔斯店开到了购物中心、步行街里面,一般面积大约是20000—30000平方英尺,经营的品种也不是大而全,而是有所侧重。

与百货公司专业化、小型化发展趋势相伴随的是专业商店大型化的趋势,如Toys “R” Us、The Limited、Home Depot、Staples、Circuit City等“大类杀手”式商店,90年代以来发展迅速。

(3) 大型购物中心发展成熟;

近年,美国的大型购物中心已进入成熟期,而不少城市中心商业区则在衰退。在城郊结合部,大型购物中心甚至已过于密集。支撑购物中心的是各式各样的专业店、专卖店。如在洛杉矶南岸购物广场中,大型购物中心与专业店之间形成了相辅相成的发展态势。大型购物中心以其整体的广告策划、公关促销活动,为专业店提供了发展空间;专业店也以其知名度、信誉为大型购物中心吸引了广泛的客源。如洛南岸购物广场所在地30年前还是一片空地,如今,其年销售额已突破了10亿美元。

(4) 电子商务将改变零售的未来结构。

未来21世纪恐怕最具挑战性的零售将是网上零售,虚拟商店。网络将最终实现把销售活动从零售商店所在的在理范围和必须雇佣大批销售人员中解放出来,地理位置将不再能限制某个公司的发展和规模。而且,网络将从根本上改变消费者对方便性、快捷性、可比性、价格和服务的期望,他们将有可能在网上搜索到各种有关产品的信息,对它们加以充分比较,然后决定购买。直到目前,虽然折扣百货、仓储店“大类杀手”均先后以低价打败竞争对手,并声称自己的商品是最低价。但实际上,它们也知道,消费者很少有时时间和耐心去逐家比较。目前,过去只适合政府大批采购的招标方法也在网络上对一般大众开放了,这将使自百货公司开创以来的固定零售价的作法受到挑战,价格的透明和信息的双向对等将真正实现。

网上购物,虽然目前仍不是主流方式,但正在稳步增长。当然,网络不会完全取代零售商店,也没有一个消费者会在网上购买他所要的一切,重要的是如何将二者恰当结合起来。网络商店通过建立实体店进入零售店经营领域,伴随着消费者成长积累经验,能帮助

网络零售商消费者心中重建具有亲和力和感染力的商业形象，许多消费者认为，拥有双重销售渠道的零售商比纯网络零售商更能提高品牌信誉及其效率。传统商店可以通过合作或合资进入网络领域。在网络热潮中，传统商店的专长不可代替。随着消费者大量转向网络，可以预见，未来最强的竞争者将是那些积极抢夺网络地盘的传统零售业者。

网络给消费者的是充分了解商品信息、快捷地搜索、透明的价格和方便的订购。企业将失去建立在信息不对称和单纯依靠规模基础上的垄断，而那些能在充分收集、分析信息的基础上，最好地满足顾客需要的企业，将获得顾客长期的忠诚。看来，未来的零售业将在传统商店与网上商店相互融合的基础上展开新一轮的竞争。

三、我国主体零售业态新模式

现在我国零售业态呈现如下几个特点：百货业态已经走过倒闭年的阴影，开始取得新的发展；超市已分化为大卖场、连锁食品超市和便利店，尤其是大卖场开始成为我国零售业的主力业态，而便利店则前景广阔；摩尔购物中心将成为新一轮的竞争焦点；类型专营店异军突起；折扣店开始登陆……这里我们主要探讨现阶段主体零售业态的一些新模式，如，百货业态的调整、超市业态的分化、便利店的发展前景及购物中心的兴起，其它业态不做主要评述。

（一）中国百货，何去何从

与上个世纪相比，今天的百货业可谓是在炼狱，市场繁荣的背景下形成了业态十分丰富的景观：超市、大卖场、便利店、仓储式超市、专业店、专卖店等各种新型业态，如雨后春笋冒了出来，把传统百货业的生存空间挤压得越来越小。曾以“小而全”、“大而全”引以自豪的百货商场，如今优势正在丧失，盈利却没有竞争力，经营特色不突出。1999年，上海市第一百货商店就将其保持了数十年之久的零售业老大的位置让给了联华超市，2002年中国零售百强的前十位中，经营百货业态的仅有三家：大连商场集团公司、上海华联商厦股份有限公司及武汉武商，另外七家均为连锁超市和新近崛起的类型专营店。如今我国百货业必须面对而又大伤脑筋的问题是：如何创新百货业态，因为只有创新才是企业持续发展的唯一出路。传统百货业正经历着有史以来的空前变革，“变则通，通则久”，事实证明，在西方发达国家经过创新变革后的传统百货业已经显露出现代百货业的全新风采，经营持续好转，经济效益不断提高。

毋庸置疑，传统百货业在中国商业发展进程中发挥了举足轻重的作用，其市场地位更是其它业态不可取代的。只不过在近年来商业竞争中，传统百货业在发展节奏上比其它业态慢了半拍，市场反应迟钝，从而弱化了业态的整体优势。因此我们必须探索百货业态的创新问题。业态的生存是以需求作为基础和前提条件的，只要需求存在，业态必然存在，不同的业态都有生存的空间，从而承载不同的消费功能：大型综合超市、大卖场、量贩店针对“食品为主一站式”消费行为（一周1到2次）；便利店、社区超市面向便利性消费行为；大型百货商店、SHOPPING MALL 倡导休闲性时尚消费行为；平价超市满足便宜实用性消费行为；专业店、专卖店服务于专门性消费行为；各种业态各有各的市场，各有各的

生存空间。虽然说百货业在世界范围内面临着连锁超市的冲击，欧美这些年百货业态在自己的本土市场，经营已经在收缩了，像美国来讲，大概百货店在整个美国零售市场所占比例不到百分之十五，对中国来讲的话，百货店的份额还会减少，最后差不多会调整到这样一个系数大概百分之二十或二十五之内，即便是这样，它仍然会有发展空间。原因很简单，现代商业不仅要有“繁荣（市场）”的功能，而且要有“繁华（都市）”的功能，百货店对后者所发挥的作用，完全是连锁超市不可替代的，超市的优势在价格不在环境，而消费者有追求精致时尚生活的需求，同样的面积，百货业的经营成本要比超市高出一倍，百货店无论在装修档次、用电量以及服务人数方面都要高于超市。一个高档化妆品的柜位，光装修费就是几十万元甚至上百万元，比一套住房还贵，而这样的装潢只用两年就会推掉重来。这种购物环境只有在高档的百货店里才会有，这也是百货业仍能吸引大批消费者的原因。所以说百货业并非像有些人所说的“夕阳产业”，特别是在我国，人们的收入水平差距较大，消费习惯、消费层次多样化，这都给百货业留下了很大的发展空间，连锁超市的发展也有其局限性，它并不能完全取代百货商店在零售业中所发挥的作用，应该说，它们是一种互补关系。因此，只要传统百货能够找准定位、合理地调整自己在零售业中所扮演的角色，发挥自己的优势，逐步地向现代百货过渡，传统百货本身还是可以得到大的发展。实际上，根据 2001 年 1—8 月对限额以上零售企业（年销售额 500 万元以上）的统计，百货店销售额占零售总额的 57.4%，绝对是零售市场的主力业态。另外，站在 WTO 的角度来看，由于百货业态是一个高难度、接触层次很深的一个产业，不像一般的连锁超市统一进货、自选式卖场这个框架，百货业很精致又与地域文化密切相关，到中国发展百货业态不那么容易，所以说，未来三五年再有国际性百货团队要进中国，它们会比较谨慎，随着中国市场的进化，这个业态的国际竞争应该相对越少。相反那些新兴业态，每年递增率都在百分之二十到三十以上，都在两位数，所以无论是中国内资新进入者还是外国抢滩者都以新兴业态为主，新兴业态的竞争将会越来越激烈。

百货业态是进入了成熟期但不是死期，等待与守旧才会将成熟期变为死期。现在传统百货业态并不是没有市场空间，关键在于能不能进行业态和组织结构的创新，如商品结构调整、市场需求细分、市场定位如何进一步到位：做精、做细、做准。传统商业创新的核心是提高自身的竞争力，将传统商业把货物“卖出去”的经营理念转变为“引领优质生活，创造新的消费观念”这一市场理念；经营要体现差异性、独特性，特色化。具体业态创新方向有二：

1, 购物中心化。从国外看，集购物、娱乐、休闲、美容、餐饮、旅游于一体的购物中心在欧美、日本等发达国家十分流行，这为我国大型百货提供了一条发展思路。应该从引导生活潮流上做足“大而全”的文章。具体手段既表现为百货店进入购物中心，这一点在 SHOPPING MALL 中比较普遍，如 SOGO、JUSCO 即将入驻华南 MALL。；也表现为百货公司越做越大，引进餐饮娱乐超市等功能，如马来亚的百盛和太原的华宇购物中心，走“微型”购物中心的路子

从零售业商品攀升和辩证发展的理论来看，不同的业态经营着同类的商品，不同的业态混合成一种集合了两种业态特征的新业态，这种发展状况使得零售业的竞争不仅仅是在

不同业态之间进行着，同时也在不同的业态之间进行着。百货商店在中国的一些新的发展是，面对越来越多的大型超市的竞争，百货商店也在店中开设超级市场，进而有的百货商店扩大了超市的经营比重。百货商店的这一新发展动态表明百货商店开始正面迎战大型超市的竞争，用增加超市的经营品种和混合业态的“一站式购物”功能来竞争。百货店里开超市其好处有三点：第一，用超市的民生商品来扩大客流量，尤其是扩大从星期一到星期五的客流量，以平衡一个星期的销售量；第二，扩大了商品的经营品种，将百货商店导向了主体性购物中心的新功能；第三，在百货商店里开设了超市，可以使两种不同业态功能的部分在同一个屋顶下互补，如百货促销联动超市销售等。

百货店加超市的经营模式是不是一种创新业态？这一问题正在引起业内人士的兴趣和关注。在相关政府部门颁布的《零售业态分类规范意见（试行）》中，根据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能的差别，将零售业态分为百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、仓储式商场、专业店、专卖店和购物中心等八大类。那么，以上所说的经营模式是不是在这方面有所突破，以至诞生了我国零售商业的第九大业态？我国著名的连锁超市专家顾国建教授认为，这种百货店加超市的经营模式，并不是一种新的业态，而是一种商业组织模式，即购物中心。提起购物中心，人们往往想到我国一些城市在建或拟建的、动辄一二十万平方米的超大型购物中心——“摩尔”（Shopping Mall）。实际上，购物中心除了超大型的之外，在国外还有许多不同的模式，如主体购物中心（Shopping Center）等等。据顾国建教授介绍，这种主体购物中心是以某一种大型商业业态为主体，辅以其他一些商业业态和服务业态。主体购物中心又分为两种，一种是以大型百货商店为主体的购物中心，它往往成为中心城区的商业中心，但一般很难在社区里生存；还有一种是以大型超市为主体，它能够进入居民社区，弥补大型超市在商品线上的不足，并可以通过出租场地及增加一些附属的商业业态和服务业态，降低经营成本，增强服务功能。有关专家指出，当前超大型购物中心正在受到一些城市的重视和追捧。实际上，这种超大型购物中心是一把双刃剑，它在满足消费者种种需求的同时，也会对附近的其他商业企业带来极大的杀伤力。尤其我国的超大型购物中心往往设立在条状的商业街上，而不是像国外那样独立地设立在远郊，这样就有可能形成“火了一个购物中心，打倒了一条商业街”的局面。而经营规模偏小的、百货店加超市的购物中心则少有这样弊病。从这方面来说，百货店加超市的购物中心不仅是一种对双方都有利的经营模式，也更符合我国的国情。

2. 由大而全向大而专发展，用集中营销战略代替无差异战略。近年来，百货业发展的一大进步是经营者定向销售趋势的不断形成，市场细分和市场定位的观念为大多数商家接受和采纳。任何一家商店都不可能像过去那样满足所有人的所有需要，也不能满足所有人的一部分需要，也不能满足一部分人的所有需要，只能满足一部分人的一部分需要。市场细分的本质是把对零售企业本身及其所提供的商品和服务有共同认可的顾客汇拢集中在一起，作为商家来说，就是要将自己的经营策略与顾客的不同需求和期望相联系，进行恰当的市场定位，将某一特定的消费群体作为首选服务对象，力争使该商家成为此消费群体的首选商家。近年来，发达国家一改百货店卖“百货”服务“百姓”的市场战略，对原有

的顾客群进行了重新筛选，缩小了目标市场，在经营结构、购物环境、服务等方面做了适应性改造，百货公司定位更加鲜明。通过对自身所处市场环境的分析，更多地把精力放在特色经营、错位经营上，努力在“专”字上做出品牌效应；着重帮目标顾客群过滤掉不需要的商品，加强其偏好商品的深度及针对个人的全面性服务，以此提升自身生存能力和竞争力。这也是克服目前传统百货业中普遍存在的商品雷同化、服务同质化现象，增强消费者认同感，提高经营绩效的一个有效途径。例如，随着市场竞争的加剧，北京大型百货商场的发展逐步出现分化之势，坚持自身经营特色的企业逐步涌现。第一类是坚持较高的定位，走高质高价路线，燕莎、赛特商场是其中的典型代表。它们百货目标顾客群直指那些讲究生活品位、追求生活时尚、消费行为成熟、对品牌要求较高的人群，提供“无干扰式服务”，尽量为顾客创造一个轻松、舒适的购物环境。第二类是走时尚发展的道路，其中的代表是 SOGO 和太平洋百货，这类商场的顾客特征是追求时尚和潮流。因此，这类百货商店的特点是紧紧抓住追求时尚的年轻顾客，商店的商品结构主要针对年轻人，尤其是年轻女性顾客。就这类商店而言，其促销方式也不尽相同，最常见的方法是通过各种促销和频繁的返券活动吸引顾客，从而实现商品的快速流通和更新换代。第三类是针对年纪稍大、收入相对稳定的顾客打造商品结构，如到双安百货购物，从商场经营的服装品牌和样式能明显感觉商场针对的顾客群年龄层与 SOGO 等不尽相同。又如北京的甘家口大厦关爱老年人，开发“银发工程”，针对地处居民区、中老年人较多的特点，大厦特开辟了 400 平方米的“银发世界”老年用品专卖店，吸引了众多的老年朋友前采光顾。定位经营更为明显的是上海“漂亮妈妈”主题店，一项对家庭主妇的调查引起该公司经营者的注意：69.67% 的受访者认为，成为母亲后不会忽略自己对形象的关注，有 65% 的受访者认为，适当的形象修饰对家庭关系和谐有积极作用，“妈妈市场”潜力可观！于是，它专门针对“妈妈”这个群体做生意。短短一年间，他们已经先后开出了虹口的同心店、徐汇的港汇店、浦东的临沂店等 4 个连锁店，渐成气候。

另外在组织形式上有一个问题不能回避，即百货业是否非走连锁之路不可？

答案是肯定的。在零售业十分发达的美国，单店经营的百货商场早已丧失了生存空间，规模扩大、品牌建设的需求已使连锁经营成为百货企业的首选经营模式。统计资料显示，美国连锁商店在全美零售业中所占比例高达 60%。建立连锁经营体系可以说是西尔斯百货在过去 100 多年中实施的最为重大的改革措施之一。西尔斯实行连锁经营之所以获得成功主要是得益于规模经济的优势，这些优势主要体现在广告效益、规模管理和售后服务等方面。西尔斯连锁商店因其规模巨大，可以统一进货，进价可大大降低，进行统一促销，巨额广告费分摊到每个商店的费用就比较少，在激烈的商业竞争中必然处于有利地位。

为什么超市连锁这种经营管理模式比较普遍，就是因为连锁超市经营商品特性和它的经营门类范围相对比较单一，但百货店就不一样了，经营的品种繁多，而且个性化商品居多，尤其是服装、鞋帽类商品，品种多、款式多，而现代消费需求的变化又快，要实现单品化管理实在是困难甚多，所以由于品种数量不同，在采用连锁管理模式的时候，那它的复杂程度就大大不同了。在百货这种业态实施连锁，技术难度大，这是两者之间的区别，那么现在说回来，说百货能不能做连锁，那肯定能，因为在中国百盛、太平洋（百货）正

在做，而且上文中提到，在世界上已经有很多国家，那些市场经济发育比较成熟的国家，他们早已经做了，而且已经发展得非常好。那为什么他们就能克服管理的复杂呢？由于它充分应用了信息系统，计算机的技术，因为它已经非常成熟，但是还有一个问题，在美国发展快，和它的百货业的净化程度有关系，应该说它现在百货业相对我们来讲，已经比较单一了，美国百货业现在主要集中在软性商品，以服装类为主，美国这种百货的经营范围在管理上的难度，它反而降低了，但是现在我们国家的百货，就是经营门类范围还没有净化到这个程度，这也是由于我们市场需求，老百姓的消费习惯所决定的，前几年，百货大楼不卖自行车还上了《经济日报》，其实现在很多百货公司都不卖了，而且还有很多百货公司连电器都不卖了，所以说从趋势上看，商品结构必将进化，连锁难度也必将降低。

（二）中国超级市场发展历程及发展趋势

如果说，百货商店是与机器生产力相适应的，那么，超级市场就是与信息生产力相适应的，其真正发展是在第二次世界大战后的新生活开始和信息革命爆发时期。世界超级市场发展的历史表明，超级市场生存的条件是：人均国民收入 1000 美元以上，电冰箱普及率在 50% 以上，千人拥有小汽车 100 辆以上，生产和包装达到标准化，电脑技术得到一定范围的应用。中国较为发达的城市，基本具备了超级市场发展的条件，广大农村还与上述条件有不小的差距。

1、中国超级市场发展历程

中国最早的超级市场 80 年代初已经在北京、上海、广州等大城市出现，营业面积一般仅 200~300 平方米，主要经营小包装的副食品、食品和杂粮等，品种只有 200 多种，采取开架售货，因此多称为“自选市场”。当时因一些副食品供应还颇紧张，而自选市场供应这些商品，因此商品售价比一般副食商店高。到 1983 年底，北京这类小型超市也只开了 22 个，全国约有 140 家左右，全部由国有商业公司创办，除了新颖以外，在市场上的实际影响不大。

1985 年后，中国消费品市场供不应求局面大大缓解，一些凭票证供应的农副产品已敞开供应，超市在销售这类紧俏商品上的优势消失，其经营也不可避免地面临萎缩和亏损。北京的 28 家中有 11 家亏损、17 家盈利，而盈亏相抵后仅盈利 16.91 万元，大大低于当时一般商店的盈利水平。1986 年 12 月，北京的第一家超市——海淀超市关门，同年，大批超市关门，从这时到 1990 年，全国仍以超市形式经营的商店寥寥无几，北京像样的超市几乎只剩下了京华自选市场。

这一阶段的“超市”，应该说还是计划经济的产物。由国有商业公司开办，经营方式除了商品类别和自取货物、统一结算外，并无真正意义上的超市的品种全、规模大、价位低和效率高，因此算不上真正的超市。此外，当时中国市场上小包装商品品种很少，企业和消费者都还没有什么品牌意识，商业广告也才刚刚起步，消费都对商品的认知水平及自身购买力水平与超市均有相当距离。

超市复苏从 90 年代开始。1991 年 9 月 2 日，上海联华超市公司在居民区创办了第一家更接近真正含义的超市。营业面积 800 平方米，经营 3000 种日用品和副食品。到 1996 年底，该公司店铺数达到 108 个，销售额 8 亿元，名列中国超市第一，并保持至

今。

这一阶段发展的超市，仍以行政换牌为主，但区别是政府这一次的着眼点在于推动连锁商店，首先将原小型副食店、粮店改为连锁超市，营业面积有限，大多在 500 平方米以下；经营商品以非生鲜食品、小日用品为主，且后者占相当高的比例；价位并不比传统商店低，但品质更有保障。而单店规模小、商品品种少、非食品商品比重过高及商品价位偏高，仍是当时超市经营中的主要问题，因此，远不能满足顾客“一次购齐”食品的要求。也可以认为它们还算不上超市，而是介于典型超市与便利店之间的一种商店，或可称微型超市。

应该承认，在 90 年代中期的中国，发展连锁超市还存在相应的条件不匹配：首先，资金条件。要办大超市，资金首先投入不足。其次，中国居民的食品消费习惯较西方人需更多鲜肉、蔬菜、果品，而生鲜品的品质掌握、清洗、包装、运输、保鲜难度大，成本高，很难与街头的农贸市场相比。再次，居民的消费水平和消费习惯。1994 年，我国城镇居民人均年收入还只有 3179 元，而食品开支在其中占到一半，超市生鲜品价格只要平均比农贸市场高 20%，就很难想象人们会放弃农贸市场选择超市，何况农贸市场的生鲜食品比超市的还新鲜。这一点与超市在香港发展时遇到的问题十分相似。最后，中国商业界当时对超市的经营管理了解很少，完全没有经验，甚至将超市简单地等同于开架售货，还因此在大大小小的百货公司、商场里开了各种实际是卖日用洗涤、卫生、文具、百货小商品的“超市”。缺乏管理手段就很难达到效率，而即便在西方国家，超市也是一种成本很低、利润很薄，竞争十分激烈的行业，稍不留意，就可能陷入破产边缘，何况中国的超市当时既无大规模、多品种，又无计算机管理和商品集中配送的手段。

90 年代中期后，更多功能的超市开办起来。有各级中有商业公司的、也有民办的，商店有的仍是 200~300 平方米营业面积，类似好邻居的以小包装食品和日杂小商品经营为主的，也开始出现营业面积更大、食品比重更高、更接近国外超市的商店。前者如北京的红苹果、顺天府，后者如现在已发展得相当不错的天客隆、利客隆等。“客隆”的名称源自于荷兰的万客隆仓储俱乐部店，但中国的“客隆”们无论从营业面积、商品结构、单位包装大小，还是经营方式（非会员制）看，都更接近超市或比超市更偏重一般商品销售的特级市场。国外的大型连锁超市也在这一时期开始进入中国，它们让中国消费者亲眼见识了现代超级市场的魅力，同时，也为中国零售业开办真正的大型超市起了示范作用。

2. 连锁经营的超级市场是未来中国零售业的第一主力

1999 年中国的连锁超市进入了新的历史发展起点——全面地赶超百货业，要成为零售业的第一主力。在这一年中上海华联超市公司的销售额超过了上海华联商厦股份有限公司（对华联超市全资控股的母公司），超市业替代了百货业成为华联股份的第一主力；深圳万佳百货股份有限公司（大型综合超市业态）的销售额全面盖过了广东省的百货业，名列全省零售业第一；上海联华超市公司更以 73 亿的销售额超过了零售业的“老大”——上海第一百货股份有限公司（99 年销售额 63 亿），超市公司历史性地成为零售商业企业的全国第一。1999 年中国的百货业是负增长，而超级市场的增幅超过了 50%。

超市业态之所以能取得今天的业绩，不断地变换店铺的营业形态适应消费者的需求变

化是一个重要原因。30年代超级市场从食品超市起步，首先将食品店、杂货店等传统小店的功能集合起来，通过连锁经营的方式和自助服务的销售方式走上了现代产业必须具备的低成本、高效率和规模化的道路。这一起步是革命性的，它改变了传统零售业的零散性性质使之规模化，通过连锁经营方式强化总部对分散性营业的门店统一经营管理，把大工业的专业化分工机理引入到零售业中，使零售业的面貌焕然一新。超级市场采取的消费者自助服务销售方式（自行选择商品集中一次性付款），改变了传统零售业柜台售货的低效率，并真正落实了消费者对商品的选择权。随着经济生活的变化食品超市也继续着业态模式的变革，开始向标准的食品超市发展。这一超市模式主要销售消费者购买频率最高的生鲜食品，在二十世纪零售业的创新技术——冷链技术的支持下，超市使家务劳动在“食”这个最主要的方面实现了社会化，极大地提高了普通消费大众的生活质量。同时在连锁超市销售生鲜食品巨大的流通能力的带动下，整个社会的农副产品的生产加工开始工业化发展，标准化生产，流通也进入了秩序化的轨道。由于生活节奏的加快，消费者购物方式向一次性购足发展，超级市场又适时地创造出大型综合超市的模式。大型综合超市几乎涵盖了整个零售业的功能，使超级市场真正成了能满足消费者对食品和日用品一次性购足的商店。超级市场业态模式的发展（仍在继续着）始终坚持着这样一种方向，即低价的原则。超级市场通过低价格让消费者来共享规模化经营的效益，使消费者在流通的这一充满活力的变革中得到实际的利益。从世界零售业中连锁超市发展的实践看，当超级市场真正充分发展起来，消费者在食品和日用品上的支出才会大大降低下来，消费生活才开始整体地进入一个新的便利性和个性化的消费时代。超级市场业态模式的变革，实际上是现代零售业根据市场和消费者的变化，不断地进行着目标市场的调整和定位。

连锁型的超级市场经过70年的发展仍然保持着旺盛的生命力，仍具有巨大的市场空间，除了对市场和消费者需求变化适应的快，还得益于三大核心技术的支撑，即商品采购管理技术、商品配送技术、信息技术。连锁超市的商品采购管理技术不仅仅是建立起能克服分散进货、杜绝采购黑洞的中央采购制度，而且从每一家连锁门店的每一个货架上，形成了一整套能准确反映消费需求和倾向的商品管理技术，并通过规范的交易制度与供应商建立起战略的商品供应联盟。在商品配送技术上最充分地运用了现代物流技术，使商品在各个环节的空间位置移动处在最佳的时间和最经济的数量水平上，形成了一套完整的供应链。在信息技术上，连锁超市最广泛、最普及地运用了POS技术、数据交换技术、卫星通讯技术和互联网技术，使传统的零售业在高新技术的支持下大放异彩。在世界最新的高科技技术电子商务的发展中，连锁超市又走在了前面，在BtoC业务特别是BtoB业务上正在取得飞速的进展。正是在信息技术的支持下连锁超市的规模化发展才得以实现，也正是这种规模化的发展把商品的生产、加工和流通组合成一个有序、高效、市场适应性强的产业链，从而体现出市场经济条件下流通主导性企业对国民经济运行质量提升的作用。

连锁超市的经营方式、销售方式和经营管理技术已深刻影响了零售业的方方面面，推动着零售业发生革命性的变革。在超级市场的影响和推动下，连锁经营的方式已普及到零售业的所有业种和业态，我们今天所看到的大型专业性超市、专卖连锁店、便利连锁店等，都是在连锁超市的作用下进行着零售业向大型化、专业化和便利化的发展。与此同时，连

锁超市还影响着商业其他行业的发展，如批发商开始开设批零合一的仓储式商场、发展自由合作的连锁店等。我们必须正视和关注连锁超市对中国流通带来的巨变，必须支持这一变革，因为它代表着商业和消费的发展方向。

（三）我国便利店发展时机把握和趋势展望

便利店于 20 世纪 40 年代在美国产生，六七十年代发展起来，主要流行于美洲、日本及中国台湾等地区。便利店生存的基本条件是：人均国民收入在 3000 美元以上，城市夜生活丰富并成为人们消费的一种习惯，“购物是家务、休闲是享受”意识成为一种流行，电脑技术得到广泛应用。在日本，便利店发展还有一个更为直接的原因，即 1978 年颁布的《大店法》限制开办 500 平方米以上的店铺，大批超市连锁企业不得不进入便利店领域寻求发展。因此，中国南方一些较为发达的城市，率先具备了发展便利店的条件。我国内地便利店起步具有标志性的是 1995 年上海牛奶公司开办的可的食品便利店，以及以后相继出现的深圳 7-11 和华联罗森便利店成为中国内地的第一批便利店。自此北京、武汉、广东、福建等地的便利店也应运而生，并在这些地区形成百货店、连锁超市、便利店三足鼎立之势。

1. 我国便利店发展时机的把握

（1）社会的经济发展水平

一般认为当国民生产总值 GDP 达到人均 3000 美元时，是便利店导入的时机。从我国目前的经济发展水平来看，许多沿海城市和一些经济发达省份已经达到或超过了这一水平，以上海地区为例，上海 2000 年底人均 GDP 已达 4180 美元，若以人均 GDP 年平均增长 8%推算：

2001 年底人均 GDP 可达 $4180(1+8\%)=4514$ 美元

2002 年底人均 GDP 可达 $4514(1+8\%)=4876$ 美元

2003 年底人均 GDP 可达 $4876(1+8\%)=5266$ 美元

2004 年底人均 GDP 可达 $5266(1+8\%)=5687$ 美元

上海的大公司是在 1997 年开始大规模地进入便利店行业，这一年上海的人均 GDP 是 3013 美元，不要认为这是一种巧合，真的是一个规律。从上海的经济发展水平来看，GDP 人均已达到 4000 美元以上，这一经济信号告知我们，上海已进入便利店的高速发展期。再以江浙两省的城市和其他较为发达大中城市 GDP 的数值综合统计为例：

江浙城市和其他较为发达城市 2000 年底人均 GDP 为 2961 美元，仍以 8%的增长推算：

2001 年底人均 GDP 可达 $2961 (1+8\%) = 3198$ 美元

2002 年底人均 GDP 可达 $3198 (1+8\%) = 3454$ 美元

2003 年底人均 GDP 可达 $3453 (1+8\%) = 3730$ 美元

2004 年底人均 GDP 可达 $3730 (1+8\%) = 4028$ 美元

从以上数据分析得出的初步结论是，华东地区的江浙两省的城市和其他较为发达的大中城市的经济发展水平将为便利店的发展提供较为现实的市场起步条件。

(2) 消费者的收入水准

消费者的收入水平同样对便利店的发展产生重要的影响，一般认为当人均收入达到 1000 美元的时候，消费者的购物倾向开始向不追求唯一的价格导向的便利性和个性化方向发展。2000 年我国的主要大城市和经济发达省份的人均收入如下：

上海 1332 美元

北京 1110 美元

天津 925 美元

广东 1103 美元

浙江 969 美元

我国的一些经济发达地区已经进入或接近进入便利店的导入期。在社会经济发展水平和消费者收入水平已经达到便利店的发展期，并不意味着就可以发展便利店，还要看当地的商业发展情况。

(3) 相关商业业态的发展

便利店的发展与商业业态中的超级市场关系最为紧密，所以早期便利店的定义是：“运用超级市场经营管理技术和销售方式的食物杂货店”。现代的便利店则成为专门出售便利性商品和服务的商店了。但一个非常鲜明的规律是，没有超级市场多种业态模式的阶段性发展的促进，可以有传统的便利店，但不可能有现代的便利店。在便利店与超级市场的发展关系上，有这几点要引起关注：

A, 超级市场发展传统食品超市和标准食品超市阶段还不足以大规模地催生现代的便利店的产生，此时的便利店是食品超市的小型化，商品的经营结构是超级市场的浓缩，便利性主要体现在贴近居民区及比超市更长的营业时间。在许多城市这种便利店紧贴着食品超市生意也很红火，其原因是它经营成本比食品超市低，虽然综合度不够，但只要它的高周转性商品价格与食品超市相比有竞争力，它就可以生存；

B, 食品超市发展阶段还没有进入购买食品和日用品的低支出阶段，也就是说，超市的竞争及新的超市模式还没进入能把食品和日用品的价格做的更低，消费者的注意力还集中在商品的价格和商业一站式购齐的功能上；

C, 超级市场只有发展到大型超市阶段, 尤其是大卖场 (Hypermarket) 的进入, 才从商业业态的相关性影响和继起性发展上催生现代的便利店的发展。其主要原因有这么几个方面: 第一, 大卖场带来的是价格的低廉化和功能上一站式的购齐, 在满足了消费者对价格和功能的需求之后, 促使了消费者新的消费需求的产生, 如便利性购物的需求的产生; 第二, 大卖场和其他的大型超市在满足了消费者一站式购齐时又产生许多的购物不便利, 如, 大型超市的商圈较大, 离消费者的距离较远产生的不便利; 去大型超市要寄包产生的不便利; 大型超市的卖场太大不知道自己要买的东西在哪里所产生的不便利; 大型超市往往在收银处要排队产生的不便利; 大型超市商品价格虽然很便宜, 但包装规格大, 或被要求买的多 (如此才能享受较低的价格), 消费者为此要付出一些代价, 如超出家庭预算的多买多吃多用, 等等。

D, 在大型超市的发展过程中势必造成在它的商圈范围内对中小型超市的挤压和打杀。由于中国目前还没有出台对大型超市的商业布局政策, 因此在大部分地区大型超市和中小型超市是布局在一起和商圈重叠的, 这样大型超市的发展客观上会把中小型超市逼入死角, 从而为便利店的发展腾出市场空间。虽然, 中小型超市受到了无谓挤压, 但客观上加速了便利店的发展。我们已经看到了在中国的一些城市中中小型超市的“短命”和不断地看到它受到大型超市的“绞杀”, 也看到了大型超市非常盲目地发展着。这一现象主要来自于政策面上的失控。稍后我们还会看到, 便利店也会在一些地区盲目地发展。

便利店的发展除了极大地受到超级市场的影响, 但从商业业态的交互作用来看还不是唯一的。便利店的发展还会受到其他商业业态的影响。比如, 餐饮店特别是快餐店的发展。现代人的“吃”与商业有关的有三种形式, 第一种是在家里“做着吃”, 那么去超级市场买; 第二, 去餐饮店和快餐店“坐着吃”, 其中由以在快餐店吃速度最快; 第三, 去便利店买了后, 拿着“走着吃”, 便利店的这种吃的形式, 是介于家里吃和坐着吃的一种中间形式, 但这种形式更便利和快捷, 是现代生活的标志之一。又比如, 便利店的发展还与其他的一些专业专卖店在发展速度和规模数有关, 一般来说, 便利店与这些专业化和个性化为特征的业态存在着此消彼长的关系。这是因为便利店与专业和专卖店存在着很多的一致性, 如选址、连锁经营的方式、相同的目标顾客等。以深圳为例, 深圳的连锁药店发展的早, 速度快, 规模大, 便利店的发展就很困难, 因为, 选店址很

困难，店铺租金承受不了（药品毛利高可以消化高租金）。而在上海，连锁便利店发展的快，连锁药店的发展就会受到制约。便利店与这些连锁店的发展关系给我们的政府在制定商业政策时一个导向，在推进一些国家控制的商品（如烟草、药品、图书、音像制品）的专卖和连锁经营时，可以考虑向优势的业态进行政策倾斜，不搞行业保护。因为政府的市场目标是有序的控制，而达到有序控制必须要有规范化的市场主体组织。

（4）发展便利店的其它社会条件

发展便利店还与其他的社会条件密切相关，其中规模性消费者群的产生和一地消费者的消费习惯是两个较为重要的因素。从大体上来分析，在中国主要的大城市，便利店的目标准客群正在逐步规模化地形成。这一目标准客群的主体是50年代初期“光荣妈妈”时代儿女们的子女，即“老三届”的子女。这个主体客群首先是规模化的（似乎是一下子形成的），其次基本上都是独生子女，这就决定了他们的经济来源不受制于自己的收入，他们的生活方式正在与国际一致起来。最后，他们开始进入工作和自主的消费时代。大城市特别是特大型城市具有很好的吸引和形成便利店目标顾客的条件，如大学、工作就业条件等等。一地的消费者的消费习惯对便利店的开店甚为重要，在我国的一些地区，经济的发展水平并不高，但当地的消费习惯催生了便利店的生成，如太原、长沙的夜间娱乐活动很盛行，便利店的发展也很快。

2. 我国便利店的过渡期的业态特征与成型期中的业态特征

过渡期中便利店的业态特征：由于我国目前许多的便民店都是从粮食系统、副食品系统和糖烟酒等系统转型过来的，其业态特征应该是：在商品经营品种上保持原有行业特色的食品店和杂货店的结合，以保证业种店向业态店过渡的顺利性；在销售方式上实行开架售货与柜台售货相结合，以开架自选为主；在服务项目上，较之超级市场更多、更符合地区特点和自身行业特点的特色服务；在主力商品上，选定方便食品为主的即食品、预煮食品和有限品种的地方快餐；导入连锁经营的方式；学习和运用超级市场的连锁经营管理技术、方法和手段；在连锁经营规模有限的发展时期，寻求社会配货。

成型期中便利店的业态特征：便利店在经过了过渡期，其业态特征逐步与国际接轨，主要体现在：目标顾客以追求高生活质量的年轻人为主，以从事夜工作和习惯于“夜生活”的人为主，以追求舒适、快乐和更欲摆脱家务所困的“自由人”和“懒人”为主，以生活快节奏追求购物快速便利的人为主，以满足生活中某种“急需”的人为主；便利店除选址在居民

区外，还可设在街头巷尾、车站码头或交通干线旁等，以便于居民、来往行人和旅客随时购买食品和生活杂货；便利店经营的商品主要以选择在超级市场中高比例销售品种中的一部分为主，品种一般在1000种左右。主力商品是即食品、饮料和报刊杂志。生鲜食品仅限于适宜门店冷藏中销售的包装商品；便利店的标准经营面积一般为100—130平方米，非标准的面积，下限为50平方米左右，上限为200平方米左右；便利店一般不设生鲜食品整理工场，但要配备饮料机、速食品加温设备、即食品保温设备；便利店较之超级市场营业时间更长，甚至24小时全天候营业，节假日照常营业；便利店由于较之超级市场向顾客提供了更快更便利的服务，其商品售价可高出超级市场10—20%，利润率则高于超级市场2—3%。

3. 在中国发展的早期突破与便民店成型化

从整体上看，我国目前还不具备发展便利店的条件，其市场的复杂性在于，中国是一个收入水平低，但在消费上往往具备早熟特点的国家。当超市还刚刚导入，国外的一些便利店公司也抢滩中国大陆市场，当超级市场已被消费者逐步接受，则有一部分人更喜欢便利店，虽然人数不多，但由于中国人口基数大，这些小比例人数的加总也往往能形成一定规模的市场消费。从目前来看，便利店已在长江以南、沿海的发展城市盈利了一些发展，从顾客群来看，高中生是顾客群中的主体，从主力商品来看，即食品（如三明治、饭团等）和休闲食品仍占主力地位。中国超级市场和便利店的发展由于面临着国际成型化的超级市场和便利店的激烈竞争，这既为我们借鉴国外超级市场和便利店经营管理提供了很好的机会，但同时从竞争角度言，也在催化着中国超级市场的早熟，催化着便利店这种业态从超级市场中分离出来。从商业创造消费来说，零售业态在便利店上的超前发展便是这种“创造”的范例之一。从这个意义上说，便利店在中国的发展可以越过以上几项限制性条件，进行着重于市场长期发展战略的导入式突破。许多国外的便利店公司迟迟没有登陆中国市场，他们认为条件尚不成熟。需要记取的经验是，中国的市场特性是，在中国某一样东西一旦为消费者所接受，会在很短的时间普及化，这样，前期导入者将获得巨大的利益。

标准的、成型化的便利店在中国的发展进行早期突破时，目前我国数以万计的便民店何去何从？应该说，便民店作为我国便利店发展的初级形态，它在对我国的一些传统的小型商店的改造上是成功的，主要体现在，一是在销售方式上突破了，二是在经营方式导入了连锁经营机制，这对中国小型零售商店实行规模经营创造了一种可能，提供了一种可操

作的方式，这个意义是十分巨大的。另外，必须在功能上进行开发，使便民店在业态的功能上与超级市场不同。超级市场是满足消费者基本需求品的需要，而便利店则是满足消费者的某种急需，为顾客提供购物的便利和快捷。所以便民店要根据当地消费者的需求特点，以便利和快捷为经营宗旨，着意开发速食品、即食品和预煮品，提供各种急用的小商品、小药品和身边细物等，设置各项不同于超级市场的服务，如公用事业费收取、复印、胶卷冲扩、公用电话等。对我国许多地方的便民店来说，由于当地市场条件的限制，必须寻求与标准化和成型化的便利店不同的商品与服务，来满足当地消费者的便利需求。我国许多地方的便利店在发展过程中，在遇到困难时，往往在商品采购、总部管理和配送中心功能等问题寻求解题的方案，但恰恰在功能上为顾客提供更多的便利和快捷的商品和服务上注意不够，努力更不够。所以，要寻求中国便利店发展的道路，除了有待市场条件逐步具备外，拓展它的服务功能是相当关键的，要使它成为一个地区，一个街区或一个小城镇的服务中心，使便利店的服务走出店门、进入消费者的家中，而且讲究这种服务功能的多元化，对中国家庭的小型化和人口的老龄化有着十分重要的意义，它的市场也是十分广阔的。

4. 中国各地区在发展便利店上的差异

目前在我国的大部分地区，尤其是非沿海和经济发达地区，还不具备发展现代便利店的条件。但这些地区可能大型超市都已发展了起来，已经对中小型超市造成了挤压，从中小型超市的转型和经营成本出发，可以考虑发展传统的食品杂货性便利店，在商品的结构上以食品超市的 20 商品为主，并增加便利性服务，逐渐从传统的便利店转到现代的便利店。这种转型是必须要去做的，因为超市的各种业态模式生命周期缩短它们会催生现代便利店的前期模式的诞生。上海市在从传统便利店向现代便利店的转型化了将近 5 年的时间，目前这种转型仍在进行之中。

在现代的便利店中有三种模式值得我们去考察和比较借鉴。第一种模式是亚洲城市型的模式，以 7-11 的日本、台湾和香港模式为代表；第二种模式是欧美城市型的模式（即食品的快餐烧烤型），以美国的 am-pm 为代表；第三种模式是欧洲的社区型模式，以法国的倍顺（美国人控股）为代表。

在我国的南方沿海地区应以亚洲的城市型模式为主，因为这些地区经济发达，国民收入高，现代商业业态导入较早，且业态细而分明，便利店在目标顾客和商品结构上完全可以和超市区别开来。另外这些地区城市的店铺租金很高，从成本的角度来讲，也比较适合开亚洲城市型的便利店。在我国北方和非经济中心城市，由于国民收入、商业发展和气候

等原因, 开设亚洲城市型的便利店还太早, 在现阶段开设欧洲社区型的便利店是较适合的。欧洲社区型的便利店是生鲜食品超市的浓缩版, 但又加上了快餐和服务性项目的内容, 非常适合北方和次经济发达地区消费特点和商业发展现状, 即大型超市发展了起来, 但便利店的发展又不能与超级市场完全脱离开来, 还需要一段时间的共生和转型。至于欧美城市型的模式的发展是否适合中国国情还需观察。

5. 便利店将成为最具竞争力的零售业态, 在我国具有广阔的发展前景

(1) 便利店的竞争优势主要表现在这几个方面:

从零售业各种业态与消费者的紧密程度来看, 消费者大约每月去一次百货商店, 每星期去一次折扣商品, 每天去一次超级市场, 但随时去便利店; 从商品的便利性和购物的快捷上看, 到超级市场买回商品如食品需要经过加工, 而到便利店买回的食品是成品, 可立即食用, 或经过简单与方便的加工就可食用。到便利店购物的时间一般只占到超级市场购物的时间的 1 / 5。因为便利店规模小, 商品品种少, 陈列位置明确, 消费者所花选购时间少, 能迅速完成交易过程。便利店与超级市场相比, 对消费者来说更方便, 并能立即解决生活的急需; 从价格竞争上看, 便利店与其他商店 (除超级市场外) 相比, 具有一定的价格优势, 如便利店的盒饭价格就比快餐店便宜得多; 从经营上看, 便利店较之其他的业态店更好地解决了毛利增加问题、库存减少问题和商品卖不掉的处理问题。因为便利店的规模一般在 100—130 平方米, 品种在 3000 种左右, 最适合规模的标准化和产品的规格化管理。由于单店规模小, 船小调头快, 对社会的适应性就比其他的任何店铺系统要强, 因为品种有限, 更适应商品的单品管理。可以说, 便利店的竞争优势是相对的, 这种优势也必须建立在庞大的连锁店铺网络和信息网络的基础上。便利店的优势还在于它用特许连锁的方式, 迅速地扩大了经营规模, 确立了网点数广、多, 组织化程度高, 规模大的竞争优势。便利店的竞争优势还体现在调高速准确的信息反馈系统。在日本的整个零售业中, 便利店系统已成为制造商和供应商开发新品时预测市场的最理想的通道。如厂家一旦有新产品投入市场, 首先去规模大的便利店连锁公司销售, 如“7-11”LAWSON 等, 一般是三个月, 如在便利店系统中合格通过, 再扩展到其他业态中去销售。厂家选择便利店作为最有效的市场调查理由是, 便利店系统有高速准确的信息反馈系统, 通过这个系统所得到的信息资料是最符合实际, 精确度相当高。具体体现在: 第一, 能收集到厂家最需要的数据, 如市场对新产品的反应度和具体销售实绩细分的数据反馈, 这些数据包括新商品在哪些区域中销售、这些区域中的商圈特性、是哪些消费层中意这些新商品、便利店用什么方法销

售等等。这些信息资料最具创意的是，使厂家能十分清楚地看到一般无法看到的消费者的实际情况与其动向，而这恰恰减轻了厂家对市场预测的风险。便利店如此高效的信息反馈通道，用日本资深的零售业专家的话来说：“可以说几乎还没有”。第二，便利店的顾客主要是对新产品特别敏感的年轻人，一般占顾客总数的60%以上。这些人不是通过广告宣传去购买新商品的追新族，而是对宣传之前的新产品信息灵敏度特别高的年轻人，他们是新消费趋势的导向者。这些信息使厂家能始终掌握消费新潮流的源头，其市场价值是极高的。第三，便利店系统对厂家和供应商的订货精确度非常高，一旦进货，就一定要保证全部卖完。如果增加了订货量就能反映市场的真实情况，可靠性高，使厂家对增加产量有了信心。便利店的信息系统是其主导供应商和竞争优势的主要利器。特许连锁是便利店规模经营的基本方式。

(2) 经济持续增长的中国需要便利店

在中国，现在就来谈便利店的竞争优势似乎尚早，但根据世界发达国家，尤其是日本便利店的迅速发展，来预先设计中国零售业现代化的发展在业态上的选择是十分有意义的。其意义在于，中国连锁商业的发展，在业态选择上是把便利店的初级形态——便民店当作重点来进行推进的，因此，强化这种便民店的功能，促使其向成型的标准化的便利店转换，实际上就是确立优势化零售业态的发展过程，因为中国社会也会按照市场的客观发展规律，逐步具备便利店发展的市场条件。据日本 Sukes 公司社长桔高隆哉先生提供的一份资料显示了日本便利店之所以迅速发展的一些理由：迅速增长的就职妇女（全职妇女的增加；60%的家庭主妇就职）；迅速增加的单身家庭（五分之一的家庭只有一个成员）；做饭减少的趋势（家庭妇女越来越多地在餐桌上使用预煮食物）；处于“在家里”和“上馆子吃”之间的“中间方式”；双份收入的家庭在增加；娱乐活动的增加；从便利店在日本发展的理由来看，是社会结构的变化，导致了顾客生活方式的变化和购物方式对业态选择的变化。综观中国的情况来看，除第二项外，其他的十分相同。只要收入水准进一步提高，必然会形成对便利店的巨大需求。所以中国的便利店在量上的积累，只是一个时间问题。况且，中国还是一个人口老龄化迅速加剧的国家，发展便利店意义也十分巨大。另外，从中国人外出购物的方式上来说，由于交通条件和收入水准的限制，大多数中国人购物是步行与骑自行车，那么贴近消费者，分散而又连锁的小店——便利店就会创造市场的满足性。有人曾经对上海华联罗森有限公司在上海开设的几家便利店顾客作过调查，开设在居民区

的主要顾客是双职工且收入较高的家庭成员，且这种家庭往往不以谁为主，而是全体成员各自光顾；开设在学校区的以高中生为主，这是因为他们已具有一定的货币支配权，容易接受新事物，开始懂得追求高品质的商品和服务，这些人再过几年将主导流行性商品和服务的消费潮流。随着中国经济的持续增长，人民收入水准的进一步提高必然带来生活方式（首先是在食品的消费方式上）的变化，便利店在这种变化中将起着巨大的满足这种变化所产生的便利与快捷的需求。

（3）零售业的现代化需要便利店

中国目前的零售业中小型零售店占了绝大多数。在这些小型店中，粮店、食品店、烟酒杂货店和饮食店又占了绝大多数。这些小型商店由于规模小、资金少和市场竞争力不高、对消费者的适应性差，都面临着业态转换的变革。从业态的转换能适应快节奏的消费生活方式，并具有现代零售业的特征来说，转向便利店是一种可能的、较好的业态选择。

（四）摩尔购物中心，大势所趋

从欧美日等发达国家的发展经验可知，传统零售业者正面临着商品展售空间新需求的挑战，而作为 21 世纪的新兴产业，在全球、在亚洲、在中国，购物中心正在逐渐成为占据商业主流地位的新兴业态，为国内零售业者、地产业者带来了新的震撼。据广州新快报消息，在购物中心的步步进逼之下，广州各大百货店今年头几个月，大部分百货店的销售额与去年同期相比均出现双位数下跌。为了迅速改写这种不利局面，先知先觉的百货店经营者纷纷选择了转型为购物中心或准购物中心，以适应广州商业全新的“游戏模式”。因此，从探讨购物中心发展战略的高度上讲，分析和掌握购物中心在海外以及我国兴起和发展的内在机理，有助于我们比较深透地领悟我国购物中心的发展形势，不失时机地研究具体策略和发展步骤，促进购物中心产业在我国的起步成长 and 健康发展。

1. 什么叫摩尔购物中心

摩尔购物中心又叫 SHOPPING MALL 或超级购物中心，它是指：面积在 10 万平方米以上，由专业购物中心管理集团开发经营，业态业种的复合度极度齐全（全业态、全业种/行业经营，表现出高度专业化与高度综合化并存的成熟性结构特征），行业多、店铺多、功能多，商品组合的宽度极宽深度极深（商品高中低档必须齐备，以保证商品品种齐全。商品组合的宽度极宽由多家不同定位的大型百货公司、超市大卖场实现。商品组合的深度极深由无数各类品牌专卖店、专业的不同行业主题大卖场实现）。定位于家庭（全家/全客层）：家庭式消费为主导方向——通过设置大面积百货和超市大卖场及大量不同行业的各类专卖店、家居家电类、儿童及青年游乐设施、文化广场、餐饮以覆盖老中青幼四代各个层次不同类型的顾客；再辅以各类专业店针对各类消费者之需求，此外还设置各类特色店以吸引国内、国际游客，能满足全客层的一站式购物消费和一站式享受（文化、娱乐、休闲、餐饮、展览、服务、旅游观光）的特大型综合购物娱乐中心。其模式也较固定：多建

在郊外的公路干线旁边，有足够的停车位，外形是一个巨大而缺少变化的方盒子。但实际上，从选址、商圈辐射范围、实体建筑的规模等看，摩尔大致分为区域型、邻里型、社区型三种形式，区域型摩尔是最为常见的一种形态。

摩尔通俗形象地讲，即把柳巷所有的专卖店和快餐店、中高档的华宇购物中心或贵都世纪广场、中低档的华都商厦、顶级的天美名店、美特好大卖场、影都电影院、尔雅书店、儿童淘气堡、世纪主流、健身中心、榆园大酒店等全部放入同一幢设计周全且精美的特大型的商业建筑中，但它们不是一个简单的分散式的经营模式，而是一个统一高效运作的有机整体，各店与店之间要有良好的连通性与互动性互补性，并通过统一管理以发挥整体效应，其面积相当巨大，如上海 24 万平方米的正大广场，菲律宾马尼拉 33 万平方米的 SM MEGAMALL 等。所以有人说，摩尔不是在和某家商店竞争，而是在和某条商业街来竞争。

2. 国外摩尔的起源与发展演变

今天，购物中心已经经历了 100 多年的发展历程。其发展演变，一方面是由于经济发展和进步；另一方面是由于购物中心在传播过程中与各地具体情况相结合的结果。

(1) 早期探索阶段

20 世纪 20 到 30 年代，美国人口郊区化势头迫使零售商业设施适应汽车普及需要向郊区交通枢纽扩散，迎合新的区位选择。开发商尝试将沿街带橱窗的商店组合起来，并在商店群背后设置停车场。探索阶段的购物中心虽然还比较原始，但是已经具备了一些基本特征，它们在布局上一般沿着一条中央大街布置。当时，有城市土地机构归纳购物中心的特征：使用不被公共街道分割的整块土地；拥有众多个体商店；统一商店形象；由唯一的所有者控制经营；根据需要提供一定数量的即时停车场。

(2) 20 世纪 50 年代成型阶段

30 到 40 年代，邻里中心和郊区带形中心的建设，为购物中心的设计、建设和管理积累了宝贵的经验。开发商有能力将一组商业设施作为一个整体来规划建设和管理，规划师和建筑师也能够适应郊区的要求进行设计。政府和私人投资者都为购物中心建设提供了金融支持。零售商乐于在新的商业环境中开展业务，购物者也乐于光顾能够满足多种购物需求的郊区购物中心，这一切为战后购物中心的兴起奠定了基础。

50 年代，现代意义上的大型区域购物中心在美国郊区正式登场，百货商店与小商店群的结合形成了第一个区域购物中心。郊区集中的人口和购买力足以维持大型购物中心的存在，大规模高速公路建设迎来了购物中心发展的黄金时代。大百货商店除了在郊区购物中心开设分店外，还迫切要求建设以自己为核心的购物中心。50 年代中期，郊区区域购物中心的布局和组成已经趋于固定，最常见的哑铃形模式出现了。百货公司作为核心商店的角色和地位已经得到了充分的认识，此外，通过景观设计和环境设计来强化购物行为、增加购物兴趣的一系列设计方法也日臻成熟。

(3) 20 世纪 60 年代兴起阶段

50 年代末期到 60 年代是购物中心蓬勃发展的时期，美国大型郊区购物中心迅速崛起，郊区大面积的廉价土地为购物中心提供了宽松、理想的设计和建设条件，环境工程的进步创造出不受自然环境限制的大型封闭式建筑，舒适的购物条件和环境使购物者纷至沓来，

大量大型室内购物中心相继建成，遍布美国各大城市。60年代末期，美国大小购物中心数量已经超过10000个。战后欧洲购物中心的发展速度虽不及美国，但一些经济发达的国家也不甘落后。英国试图借鉴美国郊区购物中心的经验进行城市市区的改造。60年代，科隆、斯德哥尔摩和哥本哈根等欧洲城市也陆续建成了购物中心。60年代中期在亚洲，日本已经着手建设购物中心。这一阶段，购物中心在各地的发展虽然各具特色，但是由于彼此互相影响，仍然呈现出共同的特征，主要表现在热衷于采用封闭室内步行街模式；过分依赖人工照明和人工空调。这些能源消耗方面的潜在问题到70年代才彻底暴露出来。

(4) 20世纪70年代成熟阶段

60年代的建设势头一直持续到70年代早期。欧洲城市的购物中心建设方兴未艾，日本的购物中心也正在积极建设当中，同时，美国出现了巨型购物中心。但是好景不长，70年代中期的石油危机给购物中心，特别是郊区购物中心的发展带来了巨大冲击。石油危机之后，郊区购物中心的辉煌时代迅速成为过去，人们开始对城市郊区化和郊区购物中心大规模的建设进行反思。购物中心的发展重点从郊区转向城市市区。面对新的复杂的环境和地段，它在规模、类型和设计方法方面都发生了适应性变化，并逐渐走向成熟。

(5) 20世纪80年代多样化阶段

80年代以来，购物中心建设进入了一个新高潮，这也是20世纪最富成效的建设阶段。以美国为例，统计资料表明，从数量上看，80年代中期是60年代以来的购物中心建设的第三次也是最高一次高峰。在1984年到1987年，每年约有2000个购物中心开工建设。值得注意的是，一些发展中国家在这一时期开始掀起购物中心建设热潮。

这一阶段，购物中心类型趋于多样化，虽然面积变化不大，但是类型演变异常活跃，并针对人口分布状况、区位和市场、竞争消费方式的变化做出反应。新的类型和亚类型迅速涌现，彼此之间相互作用，从而推动了购物中心的演变。由于种种原因，80年代，购物中心的改造和更新成为主要的工作。以购物中心模式改造旧城商业区也得到了重视，购物中心建筑常常成为城市景观的主角。购物中心设计面临着新的挑战。除了考虑自身的内在功能之外，还需要考虑处理与城市的关系，城市市区用地和各种条件的限制更加促使购物中心类型的多样化。

战后两种不同发展模式由于具体条件的差异，北美洲、欧洲、澳洲和亚洲国家的购物中心有各自不同的发展模式，其中大致可以分为两类，即以美国为代表的郊区发展模式和以英国为代表的城市市区发展模式。

A, 市郊区发展模式，在郊区发展模式中，购物中心最初立足于城市郊区，石油危机之后被迫转向城市市区，经历了从郊区到市区的过程。美国、加拿大、澳大利亚和新西兰等国最初优先发展郊区购物中心。在北美国国家，城市郊区拥有大量廉价土地，高速公路交通发达，汽车普及率高，城市郊区化明显。因此，购物中心以郊区中高收入居住区和高速公路交叉点为立足点，因为这里服务人口密集，购买力强，汽车交通方便。而澳洲国家，由于地广人稀，结合草原新城建设，其购物中心主要出现在新城市区或郊区空旷地上。郊区购物中心依据规模可以明显地分为邻里中心、社区中心、区域中心等，除邻里中心之外，它们的共同特点是需要大片的郊区用地才能运转。邻里中心作为基本的购物设施，在许多

国家的郊区居住区中大量存在。50 到 70 年代，郊区社区中心在美国非常盛行，在加拿大、澳大利亚、新西兰和日本等国也相当具有代表性。澳洲的郊区发展与美国有相似之处，因此社区中心普遍存在，它们大多与高速公路网有关，或者为郊区居住区服务。日本的社区中心与郊区铁路网关系密切，它们大多建于 70 年代的东京和大阪郊区或卫星城。区域中心主要集中在大城市，在中小城市也有一定程度的开发。美国城市周围的环路建设为区域中心提供了选址机会。在日本、加拿大、澳大利亚和南美城市，区域中心的发展模式也大致相同，只因各自地方特色的差异而有所变化。与美国相比，日本土地资源昂贵，实际投资费用也高得多，因此土地利用率比美国高得多，以多层区域中心为主，停车场配置率较低，这是由于郊区的公共交通比较便利，所以乘私人汽车购物者比例较低。购物中心主要集中在车站附近或者新城中心，像美国那样距城市市区很远的购物中心非常少。超级区域中心特别依赖于大面积的郊区用地，因此主要出现在美国和加拿大。

B, 城市市区发展模式, 以英国为代表的欧洲国家出于防止城市无限膨胀的需要, 通过立法保护郊区的城市绿带, 因此购物中心发展之初就立足于城市市区。英国购物中心的发展速度明显超过欧洲其他地区, 第一阶段主要结合城市重建和更新进行。战后, 英国城市无论是否受到战争破坏, 旧的城市结构已经破旧, 也不能适应汽车的需要。城市街道汽车交通堵塞, 商业街购物和服务交通混杂, 人车混流, 环境非常恶劣。为了改善这种状况, 保障购物者安全, 考文垂、普利茅斯和南安普敦等城市结合城市更新建成了第一批购物中心。第二阶段主要在新城新建商业中心区中建设购物中心。第三个阶段是运用封闭式购物中心大面积更新城市市区。欧洲国家普遍实施了疏散人口计划。50 年代, 瑞典等许多欧洲国家实施新城计划, 并结合郊区社区开发建设购物中心。虽然新城开发为购物中心在城市边缘地区的发展提供了机会, 但是欧洲郊区区域中心的建设仍然极为有限。1981 年美国有 1350 家区域中心开业, 而在欧洲仅有 75 家。由于在高速公路交叉点上发展区域中心遭到规划部门的反对, 因此欧洲城市的购物中心主要出现在原有城市结构中, 这种城市市区发展模式相当典型。

C, 发展模式的融合, 80 年代以前, 英国的郊区区域中心非常少, 80 年代以后, 这种状况有所改变, 区域中心已经逐渐从城市市区解脱出来。继 1976 年 The Brent Cross 建成开业之后, 1986 年, 第一个真正的郊区区域购物中心在 Gates head 开业。英国开发商追求这种典型完美的北美式购物中心。就在此时, 美国的开发商却已经把开发目光转向城市市区。在 80 年代以前, 在美国城市市区开发购物中心是难以想象的, 而今天, 许多购物中心都扎根在城市市区。在英国和美国两个具有代表性的购物中心建设舞台上出现了不同的趋势, 其郊区发展模式和市区发展模式出现了相互融合的趋势。

城市经济的发展不仅要依靠新经济增长点所提供的利润, 而且要依靠商业繁荣带来的土地、房产、劳动力以及基础设施等要素的普遍升值。从购物中心在国外的发展历程可以看出, 大型购物中心发展的直接原因除了零售业自身需求迫切以外, 更具有刺激消费推动经济发展(商品品种更丰富, 居民购物更方便, 推动新商品的推出)、市镇发展(在市区商业落后地区建设摩尔, 可促使城市内不同区域均衡发展。在市中心摩尔, 可防止城市空心化。在市郊发展摩尔, 可推动郊区卫星城的发展)、促进房地产开发、休闲观光(改善

城市面貌，吸引海外游客，改善投资环境）等其它产业相关意义。

3. 我国内地摩尔的发展与现状

(1) 内地摩尔的萌芽

90年代中期，一批香港房地产巨头（和记黄浦、长江实业、新世界、恒基、新鸿基、恒隆集团等）在北京、上海等大城市的黄金商圈兴建高档写字楼，这些写字楼大多附带有大面积的商场裙房，随即形成了有香港特色的购物中心 SHOPPING CENTRE 或购物广场 SHOPPING PLAZA。由于这些香港式购物中心的业态复合度太低且规模面积也偏小，故这一时期的购物中心尚称不上摩尔 SHOPPING MALL（贵都和即将开张的唐槐类似于此）。

(2) 内地摩尔的初步形成

90年代末期，随着广州天河城、中华广场，大连胜利广场、新玛特，上海友谊南方商城、港汇广场，北京新世界中心、庄胜崇光百货广场的陆续建成开业，内地逐渐形成了一批业态复合度较高、规模面积也较大且经营也较成功的真正的摩尔。在这批成功者的引导下，内地各个城市都开始兴建各自的购物中心。但它们大多还没有摆脱传统商业大楼的模型，基本上是一种“大卖场”格局，其致命伤有两处，一是功能缺陷，购物功能“一股独大”，占据了60%—70%的比例，造成休闲、娱乐场地短缺，使多种功能的配套受到冲击；二是主题缺位，由于缺少体现都市文化品位且富有个性化的主题设计，各购物中心从内容设置到品牌引进都大同小异，由此引发日益严重的同质化危机。在广州，天河城曾创造了这一代购物中心的财富神话，如一台高速收银机达到了这一代所能达到的成功极点。但由于同样未能避免上述的两大硬伤，所以随着市场环境的变迁，它最终难以摆脱第一代购物中心的某种宿命。它努力想进行内部改造，但受硬件条件限制，调整的空间很有限。所以有人认为，许多迎合新消费时代的变革梦想，注定要留待新一代购物中心的开发者来完成。同时，内地有很多购物中心的发展商采取了分割商铺出售的经营方式，导致了这些购物中心变成了小商品市场。而国际上通行的具商业概念的正规摩尔购物中心是只租不售，从而实现良好的整体管理和整体营销。事实证明，这种不符合国际通行购物中心管理模式的经营方式，在内地也不成功。失败的例子有杭州的涌金广场、广州的中旅商业城等等，现在广州中旅商业城的开发商也已摒弃了这种传统商业房地产理念的经营方式，转而采用具有国际上通行商业概念的正规摩尔购物中心的经营方式。现在中旅商业城收回了各小业主的经营权，转而引进了北京华联百货和香港百佳超市大卖场等主力店。涌金广场也引进了家乐福、电影城等主力店。

(3) 目前，内地摩尔正在加速发展及进化

2002年，随着上海正大广场、厦门“SM城市广场”、大连和平广场、深圳铜罗湾广场等一批具有国际水准的摩尔相继开业，其中深圳铜罗湾广场更堪称内地首家连锁摩尔集团，标志着内地摩尔的发展步入了一个新的时期。具体变化如下：

A, 超大型的 MALL 开始出现。第一代购物中心大多选址在市中心，面积多在15万平方米以下。而新上马的购物中心，已有几家冲出闹市商圈，安营于市郊外围的交通枢纽地带。如奥林匹克购物中心选点广州东郊黄村广深高速、东环高速和广园快速干线交汇处。这种选址降低了用地成本，使购物中心的规模成倍放大，奥林匹克购物中心建筑面积 35

万平方米。如果这些巨无霸能成功地依托珠三角的城际快速交通网展开大商圈辐射，那么未来购物中心之间的竞争，将由目前同一城市内的同城竞争，扩大为跨区域的城际竞争。城市间的这种客源争夺战，是购物中心竞争规模的一次升级。

B，平面型的设计理念开始流行。当年天河城一句“把北京路竖起来”的口号，使得立体多层建筑的设计理念在早期的 MALL 中广泛传播。而现在，几家新开工的 MALL，如深圳华侨城的铜锣湾广场、东莞华南 MALL 等，都转而采用平面型的低层设计，华南 MALL 的平面建筑群据称占地达 60 万平方米。专精于零售业研究的陈容秋认为，平面型设计是以市郊大面积的廉价用地为基础的，它有利于摆脱早期购物中心在地价成本压力下采取的一些短期利益取向的设计，有利于充分展开休闲、娱乐功能的配置，从而根治第一代购物中心的功能先天缺陷。

C，主题设计蓬勃兴起。缺乏主题和个性化特色的第一代购物中心再也孕育不出第二个天河城神话。新入市的大型购物中心必须树立鲜明的主题定位，走差异化竞争之路。于是，广州报业文化广场打出了“报业文化”的大旗，将报社办公楼、大型图书馆、公众艺术馆与开放式广场结合一体；东莞华南 MALL 打造“水乡风情”主题，利用珠三角的河流水网营造供游客泛舟观光的水道景观（这一点贵都可以考虑和儿童公园合作搞主题式开发，绝对是独特的竞争优势）；奥林匹克购物中心也树立了“体育公园”的主题。主题策划强调打造文化品牌，给顾客以全新的消费体验，造就特色卖点，从而避免重蹈第一代购物中心的同质化覆辙。

D，旅游观光功能充分发扬。主题特色的营造、体验式消费的兴起，将强化大型购物中心对旅游客源的吸引力。深圳铜锣湾广场选址于华侨城主题公园群落、奥林匹克购物中心靠近“世界大观”和“航天奇观”，都考虑到了与旅游景区的客源共享。新一代购物中心与旅游业的互动和融合将成为潮流。

总体上看，新一代的 MALL 将回归购物中心业态的本质——休闲时代的产物。但是，到目前为止，所有这一切还处于概念和蓝图阶段，距离梦圆还有很长的路要走。MALL 产业漫长的回报期是对投资商战略智慧和资金耐力的考验。如果说一批实力孱弱、追逐短期利益的房地产商造成了第一代购物中心的先天残疾和扭曲，那么新一代购物中心能否成型，变革和升级能否实现，则取决于有没有一种深谋远虑、更具实力、更有耐心的资本力量加入到这一产业中来。我们可以这样讲，国内摩尔购物中心的发展之路仍然崎岖，但前途一定是美好的；主要看自己如何经营管理和调节。

3. 当前关于内地发展摩尔的争论

在中国发展购物中心的问题上存在着两种截然不同的思想，一种是主张在中国根本不适合发展购物中心，一种是面对巨大的市场，认为非常适合搞，当然也有部分专家认为不可盲目发展。

认为内地非常适合发展摩尔购物中心的专家认为，虽然美国的购物中心的兴起是基于 10000 美元的人均收入，而我们在思考购物中心发展的必要性时，自然很容易联想起美国的兴起背景，如果照此观点，中国的人均收入达到这个标准，恐 50 年也没有希望。所以在这个问题上运用比例这个杠杆或许更有说服能力，从绝对数字上去比较，缺乏另人信

服的依据。而且我们常常把购物与其它产业割裂开来，而在国外的统计则是消费、休闲、娱乐等等的指标值进行合计处理。因此，如果单纯看购物的数字就认为国民的消费能力存在问题，恐怕就有点以偏概全的嫌疑了。要知道，如果把休闲、运动等项目涵盖进来的话，其绝对数字可能要高出许多。特别是在沿海发达地区和人口稠密的中心城市应该说购物中心有着良好的发展前景。其优势主要体现在由于服务项目的增加，可以吸引目的不同的消费群体，从而形成新的购物人潮，而他们彼此之间的相互促进，将极大地刺激人们的购物需求。从这层意义上讲，购物中心的效益提升有赖于整体功能的发挥。

主张内地根本不适合发展摩尔购物中心的专家认为，内地发展摩尔的机会尚不成熟，目前还不应该建设摩尔。反对建设摩尔的论点主要是：1，内地的经济发展水平比美国落后太多，居民的购买力有限。2，内地的私车拥有量太低，不符合建设摩尔的要求。但也有很多商界专家认为，内地应该开始逐步发展摩尔。

在此我们应该客观地分析一下：

1) 内地的经济发展水平虽然比美国落后，但上海、北京等城市的人均收入已接近于菲律宾马尼拉、泰国曼谷等东南亚城市。而菲律宾、泰国、马来西亚的摩尔发展得既多又好，且新的摩尔仍在不断地建设中。甚至经济不是很发达的菲律宾马尼拉也有 30 多家大摩尔，平均 35 万人口拥有 1 家摩尔，它还拥有亚洲第一大连锁摩尔集团：SM PRIME，SM PRIME 旗下的 SM SUPERMALL 有 20 家摩尔，且家家摩尔都生意兴隆。菲律宾几乎所有的大型百货公司、大卖场都位于摩尔内，单体建筑的百货公司、大卖场已极少。印尼雅加达的摩尔也已达 20 多家，并且生意火爆，且东南亚各国大型购物中心发展的直接原因除了零售业自身需求迫切以外，更具有市镇发展及休闲观光等其它产业相关意义，这一点非常值得国内企业加以借鉴和学习。

那么上海、北京为什么不能拥有一批真正的大摩尔呢？毕竟，随着我国经济的发展，居民收入不断提高；居民除了维持基本生活之外，更加注重其它开支；从马斯洛层次需要理论分析，已经开始追求较高层次的需要；从注重产品转向注重品牌；时间观念增强；工作压力增大，需要增加适当的休闲与消遣。所有这些变化都在导致需求多样化程度的提高，消费者在购物时不仅追求方便性、多样性、注重个人品味的需求，同时更注重整体购买经历的愉悦，百货商场和超市大卖场都不能满足我国居民一次购足和一站式休闲消费的需求。而摩尔有别于其它的商业业态，它的出现商业发展到一定阶段，商业业态社会优化组合的必然趋势，充分体现了以人为本的理念，营造和引导新的消费方式，引进一种新的文化理念和生活理念。这种原因促成了对大型摩尔购物中心的需求的不断增强。

2) 内地的私车拥有量虽然低，但并不影响我们建设摩尔。因为政府限制私车的发展，故香港、新加坡的私车拥有量也远远低于美国，但凭借着发达的地铁和公交系统，两地的摩尔也发展地也都很成功。不同于欧美的摩尔，香港、新加坡的摩尔大部分集中在邻近地铁站的市中心黄金商圈，且一条街上往往汇集着多家摩尔（如新加坡的乌节路）。借鉴香港、新加坡的经验，内地的部分摩尔也可选址在邻近地铁站的市中心商圈建设。

结束语

零售业态的研究是商业经济学的一个重要的研究领域，目前对它的研究和论述也广泛见于杂志和报端，但大多不太全面，要么只有理论，没有联系实际，要么只有现象，缺乏理论深度，本文通过分析，尽量把世界零售业态的一些理论做一比较详细的介绍，尤其在业态演变上，做了理论与实际相结合的论述，主要做了静态分析：车轮理论、生命周期理论、综合化与专业化循环理论，零售业态发展的进化论；动态分析：零售业态变革的一般条件，如需求拉动、生产推动、竞争启动；最后谈到业态结构：市场细分，各有各的市场，各有其生长策略。这使我们对业态演变又一个比较全面的认识。

在后半部分，结合我国实际情况，对我国现在主要的零售业态进行了深入的分析，得出：百货业态已经走过倒闭年的阴影，在调整之后开始取得新的发展；超市经过传统食品超市、标准食品超市、GMS 以及仓储商场的阶段性演变后之后，已分化为大卖场、连锁食品超市和便利店，尤其是大卖场开始成为我国零售业的主力业态，而便利店则前景广阔；摩尔购物中心将成为新一轮的竞争焦点；类型专营店异军突起；折扣店开始登陆……

参考文献:

1. David E.Bell, Walter J.Salmon. "Stratigic Retail Management:Text and Case",South—Western college co. 1996.
2. Barry Berman, joel R.Evans. "Retail Management", Prentice Hall Inc. New York, 1996.
3. Michael Levy, Barton A.weitz. "Essentials of retailing",McGraw---Hill Companies,Inc.1996
4. Stone,K.E. "Competting with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape", John Wiley & Sons,1995.
5. 褚有福: 商圈建设与市场规律[J]. 商业经济与管理,2001,(10).
6. 黄维礼:《零售管理》, 经济科学出版社,1996 版.
7. 屈云波:《零售业营销》企业管理出版社,1996 版.
8. 李 飞:《零售王——现代商场策划与设计》, 北京经济学院出版社,1995 版.
9. 顾国建:《超级市场营销管理》, 立信会计出版社,2000 版.
10. 曾坚 陈岚《现代商业建筑的规划与设计》, 天津大学出版社, 2002 版.
11. 顾国建:《零售业发展热点思辨》, 中国商业出版社, 1997 年版.
12. 陈信康:《国际零售业的发展迹对我国的启示》, 上海财经大学出版社, 1999 年版《商业新视野》.
13. 吕一林:《美国沃尔玛》, 中国人民大学出版社, 2000 年版.
14. 李东贤:《日本伊藤洋华堂》, 中国人民大学出版社, 2001 年版.
15. 江林:《百年西尔斯》, 中国人民大学出版社, 2001 年版.
16. 熊鲜菊:《最受赞赏的零售公司》, 中国人民大学出版社, 2001 年版.
17. 迈克.伊西:《服饰营销圣经》, 上海远东出版社, 2002 年版.
18. 迈克尔.波特:《竞争优势》, 华夏出版社, 1997 年版.
19. 迈克尔.波特:《竞争战略》, 华夏出版社, 1997 年版.
20. 吕一林:《美国商品零售业》, 中国人民大学出版社, 2001 年版.
21. 维瑟拉.拉奥:《战略营销分析》, 中国人民大学出版社, 2001 年版.
22. 斯特恩:《市场营销渠道》, 清华大学出版社, 2000 年版.
23. 郭冬乐, 宋则:《中国商业经济理论前沿》, 2000 年版.
24. 哈罗德.孔茨:《管理学》, 经济科学出版社, 1998 年版.
25. 菲利普.科特勒:《营销管理》, 华夏出版社, 1997 年版.

后记

文章终于完成，虽身有轻松之感，但心却始终惴惴不安，一则，在论文写作的过程中，深感理论分析的难度，如，世界零售业态演化规律如何概括，说少了，难以深入，说多了，又怕喧宾夺主；我国主体零售业态如何变化，市场风云变幻，写出来就过时了，所以如何能紧跟市场变化又要总结出不变或未变的东西。加之本人能力有限，文章中肯定会有很多错误之处。二则，零售业态是个很大的研究课题，难以在一篇文章中涵盖，只能对其中的个别领域进行论述，在内容和形式上都显单薄。但作为一个学习和挑战的过程，本人还是在这方面做了探索和尝试，希望对这一领域的研究者有所启发。三则，在资料的收集上，不能仅靠二手资料更要靠一手资料，尤其是对中国问题的研究，太原商业很不发达，有些业态还没出现过，如 SHOPPING MALL 在我国沿海地区已经发展到第二代了，但是山西还没有一家，所以说一手资料更加难找。

这里首先要感谢我的导师李云教授，从文章的构思到成稿，李老师都倾注了大量的心血。一直以来，李老师以他学风严谨、知识渊博的学者风范；平易近人、关怀晚辈的气度深深感染和影响着我。在研究生的三年中，李老师对我的学习和生活给予了无微不至的帮助和关心，这一切学生铭记终生。

感谢三年同窗的朋友们，与你们在一起的每一天都是我美好的回忆，与你们真挚的友情是我一生宝贵的财富。感谢研究生处的各位老师以及所有曾经帮助和关怀过我的朋友和老师们。