

零 售 店 人 员 业 务 操 作 必 备

零售店人员

培训与管理教程

韩光军 周 宏/主编



营销职业培训精选教程

yingxiaozhiyepaixunjingxuanjiaocheng



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

营销职业培训精选教程

零售店人员培训与管理教程

(零售店人员业务操作必备)

韩光军 周 宏 主编

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售店人员培训与管理教程/韩光军,周宏主编.
—北京:经济管理出版社,2004
ISBN 7-80162-972-8

I. 零... II. ①韩... ②周... III. 零售商业-商业服
务-技术培训-教材 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066772 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 何 怡

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 静 心

787mm × 1092mm / 16 21.5 印张 349 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80162-972-8/F·888

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836

目 录

第一章 零售店选址与经营定位	(1)
第一节 零售店商圈及确定.....	(1)
第二节 零售店的选址策略.....	(12)
第三节 零售店的经营定位.....	(15)
第四节 零售店的营销策划.....	(21)
第二章 零售店具体形式的选择	(27)
第一节 百货商店的发展及经营特性.....	(27)
第二节 超级市场的发展及经营特性.....	(30)
第三节 专业商店及其经营特征.....	(46)
第四节 连锁店的经营特性及发展.....	(52)
第五节 其他形式的商店.....	(74)
第三章 零售店店面设计	(79)
第一节 零售店店名设计.....	(79)
第二节 零售店店标设计.....	(88)
第三节 零售店橱窗设计.....	(93)
第四章 零售店卖场环境设计	(98)
第一节 卖场通道与服务设施设计.....	(98)
第二节 零售店店内环境设计.....	(103)
第五章 零售店商品配置与陈列	(112)
第一节 商品配置策略.....	(112)

第二节 商品陈列原则与区域·····	(123)
第三节 杂货陈列技巧·····	(125)
第四节 日配品与水产品陈列技巧·····	(131)
第五节 肉品与果菜陈列技巧·····	(132)
 第六章 零售店商品规划 ·····	 (137)
第一节 零售店经营商品的分类·····	(137)
第二节 商品结构与目录·····	(142)
第三节 “20/80 法则”及运用 ·····	(148)
第四节 零售店商品组合·····	(151)
第五节 自有品牌的开发·····	(158)
 第七章 零售店商品采购 ·····	 (161)
第一节 商品采购制度·····	(161)
第二节 商品采购策略·····	(167)
第三节 商品采购合同·····	(171)
 第八章 零售店价格策略 ·····	 (175)
第一节 零售店价格的影响因素·····	(175)
第二节 零售店商品的定价目标·····	(178)
第三节 零售店的定价方法·····	(181)
第四节 零售店定价策略和技巧·····	(189)
 第九章 零售店销售预测 ·····	 (196)
第一节 销售预测应考虑的因素·····	(196)
第二节 新开店的销售预测·····	(198)
第三节 零售店持续销售预测·····	(199)
 第十章 零售店促销策略 ·····	 (214)
第一节 促销与顾客购买行为·····	(214)

第二节	会员制促销策略·····	(216)
第三节	销售促进(SP)策略·····	(217)
第四节	店面促销(POP)策略·····	(227)
第五节	广告促销策略·····	(231)
第六节	公关促销策略·····	(244)
第十一章	零售店服务营销策略·····	(249)
第一节	收银服务策略·····	(250)
第二节	安全经营服务策略·····	(255)
第三节	理货员服务策略·····	(258)
第四节	顾客抱怨的处理技巧·····	(262)
	案例:诺德史顿的英雄式服务·····	(267)
第五节	店长的作业管理·····	(269)
第十二章	零售店业务人员管理·····	(278)
第一节	业务人员的选择与培训·····	(278)
第二节	业务人员的具体安排·····	(286)
第三节	业务人员的工资与考核·····	(289)
第十三章	零售店营销资讯管理·····	(296)
第一节	零售店营销资讯系统·····	(296)
第二节	POS(Point of Sale)系统·····	(301)
第三节	EOS(Electronic Ordering System)系统·····	(303)
第十四章	零售店形象与文化·····	(305)
第一节	零售店形象·····	(305)
第二节	零售店文化·····	(310)
第十五章	零售店发展战略·····	(319)
第一节	零售店发展战略概述·····	(319)

第二节 零售店经营观念.....	(322)
第三节 零售店发展目标与方针.....	(326)
第四节 零售店发展战略的制定.....	(330)
案例:美国沃尔·马特公司的发展战略.....	(333)
参考文献.....	(337)
后 记.....	(338)

第一章 零售店选址与经营定位

第一节 零售店商圈及确定

零售店的经营地址是一种无形的资源。选址正确,门庭若市,生意就会兴隆;选址错误,必然会带来巨大的损失。商业店铺作为现代生活中常见的经营组织形式,在选址之前,也必须对其商圈进行分析。

一、商圈分析的重要性

商圈,是指零售商店以其所在地点为中心,沿着一定的方向和距离扩展,吸引顾客的辐射范围,简单地说,也就是来店顾客所居住的地理范围。

商店的销售活动范围通常都有一定的地理界限,即有相对稳定的商圈。不同的商店由于所在地区、经营规模、经营方式、经营品种、经营条件的差异,使得商圈规模、商圈形态存在很大区别。同样一个商店在不同的经营时期受到不同的因素的干扰和影响,其商圈也并不是一成不变的,商圈规模时大时小,商圈形态表现为各种不规则的多角型。为便于分析研究,一般将商圈视为以商店本身为中心的同心圆型。

商圈与商店经营活动有着极为密切的关系,无论新设或已设的零售店,都不应忽视对商圈的分析。所谓商圈分析,就是经营者对商圈的构成情况、特点、范围以及影响商圈规模变化的因素进行实地调查和分析,为选择店址、制定和调整经营方针和策略提供依据。

对零售店的商圈进行分析,其重要性主要表现在以下几方面:

(一)商圈分析是开设零售店进行合理选址的前提

开设零售店在选择店址时,总是力求较大的目标市场,以吸引更多的目标顾客,这首先就需要经营者明确商圈范围,了解商圈内人口的分布状况以及市场、

非市场因素的有关资料,在此基础上,进行经营效益的评估,衡量店址的使用价值,按照设计的基本原则,选定适宜的地点,使商圈、店址、经营条件协调融合,创造经营优势。

(二)商圈分析有助于零售店制定竞争经营策略

在日趋激烈的市场竞争环境中,价格竞争手段仅仅是一方面,同时也是很有局限的。零售店在竞争中为取得优势,已广泛地采取非价格竞争手段,诸如改善零售店形象、完善售后服务等,这些都需要经营者通过商圈分析,掌握客流来源和客流类型,了解顾客的不同需求特点,采取竞争性的经营策略,投顾客之所好,赢得顾客信赖,即赢得竞争优势。

(三)商圈分析有助于零售店制定市场开拓战略

一个零售店经营方针、策略的制定或调整,总要立足于商圈内各种环境因素的现状及其发展趋势。通过商圈分析,可以帮助经营者明确哪些是本店的基本顾客群,哪些是潜在顾客群,力求在保持基本顾客群的同时,着力吸引潜在顾客群,制定市场开拓战略,不断延伸经营触角,扩大商圈范围,提高市场占有率。

(四)商圈分析有助于零售店加快资金周转

零售店经营的一大特点是流动资金占用多,要求资金周转速度快。零售店的经营规模受到商圈规模的制约,商圈规模又会随着经营环境的变化而变化,如商圈规模收缩而零售店的经营规模仍维持原状,就有可能导致企业的一部分流动资金被占压,影响资金周转速度,降低资金利润率。

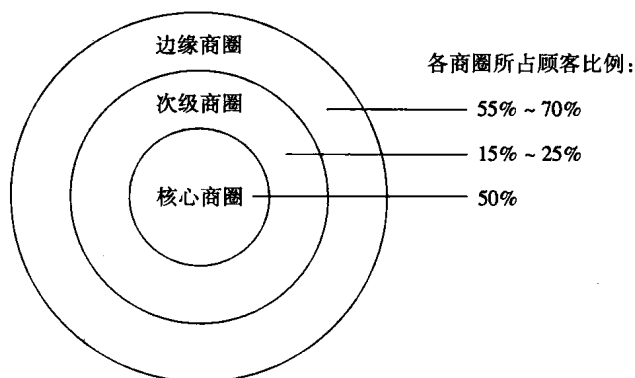
二、商圈的构成与顾客来源

(一)商圈的构成

前面已经谈到,为便于分析,把商圈视为以零售店为中心的同心圆型,一般由以下3部分组成:

- 核心商圈。核心商圈是最接近零售店的区域。
- 次级商圈。次级商圈是位于邻近商圈以外的区域。
- 边缘商圈。边缘商圈是位于外围商圈以外的区域。如图1—1所示。

零售店由于所处地区、经营规模、经营商品品种等不同,所以商圈的范围、形态以及商圈内顾客分布密度存在着一定的差异,但在一般情形中,还是有规律可循的。地区性的零售店,核心商圈是顾客密度最大的区域,是主要商圈;次级商



圈顾客密度较小,是次要商圈;边缘商圈顾客最少,密度亦最小,有资料表明,3部分商圈的顾客组成情况如表 1—1 所示。

表 1—1 商圈的顾客组成情况

商圈层次	所占顾客比例
核心商圈	55% ~ 70%
次级商圈	15% ~ 25%
边缘商圈	5%

一般说来,居民区的方便店几乎没有边缘商圈的顾客。而位于商业中心的零售店,核心商圈的顾客密度较小,并不是商圈的主要组成部分。次级商圈和边缘商圈的顾客密度大。大型零售商店,边缘商圈的顾客往往最多。

(二) 顾客来源

任何零售店都有其特定的商圈范围,在这一范围中,零售店服务的对象,即顾客来源可分为 3 部分:

1. 居住人口。它是指居住在零售店附近的常住人口,这部分人口具有一定的地域性,是核心商圈内基本顾客的主要来源。

2. 工作人口。它是指那些并不居住在零售店附近而工作地点在零售店附近的人口,这部分人口中不少利用上下班就近购买商品,他们是次级商圈中基本顾客的主要来源。一般来说,零售店附近工作人口愈多,商圈规模相对扩张越

大,潜在的顾客数量就多,对零售店经营有利。

3. 流动人口。它是指在交通要道、商业繁华地区、公共活动场所过往的人口,这些路过人口是位于这些地区零售店的主要顾客来源,是构成边缘商圈内顾客的基础,一个地区的流动人口越多,在这一地区经营的零售店可以捕获的潜在顾客就越多,同时经营者云集,竞争亦越激烈,这就要求经营者更讲求竞争策略和经营特色。

三、分析商圈时应考虑的因素

零售店经营者在分析零售店商圈时至少要考虑两个因素:一是零售店所在的地理因素;二是零售店经营的商品因素。

(一)地理因素

地理因素是指零售店所在地区的特点。如中心商业区,交通方便,流动人口多,有大量的潜在顾客,相对商圈规模较大;而那些设在交通偏僻地区的零售店,顾客主要是分布在零售店附近的常住人口,其商圈规模一般较小,要扩大商圈规模只有依赖零售店创出独特的经营特色,以此吸引远道的慕名来客。

(二)商品因素

商品因素是指零售店所经营的商品种类。商品种类与商圈规模关系密切。一方面,每一顾客群总会表现出特定的消费特征,零售店在既定地区开展经营,经营的商品只有投目标顾客所好,才能吸引潜在的顾客,商圈规模才会延伸扩大;反之,商圈规模会因此逐渐收缩。另一方面,撇开顾客自身的不同,商圈规模大小与商品购买频率成反向比例关系。如人们日常生活必需品,购买频率大,往往是就近购买,主要表现为求便心理,所以经营此类商品的零售店顾客主要来自居住区内的人口,商圈规模就小;而耐用消费品,消费周期长,偶然性需求商品,购买频次少,经营这类商品的零售店顾客来源少,相对来说,商圈规模较大;另外,经营特殊性商品的零售店,其商圈规模可能更大。

零售店经营者在分析商圈时,可以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,对资料进行统计分析估计出商圈范围。采用这些方法,都不可忽视时间因素。如平日与节假日的顾客来源构成比重不同;节日前后与节日期间,顾客来源构成比重不同,等等,这些都有可能导致商圈范围有所差异。

分析新设商店的商圈时,主要依据当地市场的销售潜力指标,分析可以获得

的包括城市规划、人口分布、住宅小区建设、公路建设、公共交通等方面的资料,预测本店将来可以分享的市场份额,从而分析商圈规模的大小。

零售店经营者在分析零售店商圈时,也可以运用定性分析法,对影响零售店商圈大小的各种内外环境因素进行分析,这些因素主要有以下几种:

1. 商店的经营特征。经营同类商品的两个商店即便同处一个地区的同一条街道,其对顾客的吸引力也会有所差异,相应地,商圈规模也不一致。那些经营灵活,商品齐全,服务周到,在顾客中树立了良好形象的商店,商圈规模相对地会较其他同行业商店大。另外有一种属寄生性质的商店,本身并无商圈,完全依靠因其他原因或前往其他商店购物而随机光顾的顾客。

2. 商店的经营规模。随着商店经营规模的扩大,它的商圈也随之扩大。因为规模越大,它供应的商品范围比较宽,花色品种也比较齐全,因此可以吸引顾客的空间范围也就越大。商圈范围虽因经营规模而增大,但并非成比例增加。

3. 商店的商品经营种类。经营传统商品、日用品的商店,商圈较经营技术性强的商品、特殊性(专业)商品的商店要小。

4. 竞争商店的位置。相互竞争的两店之间距离越大,它们各自的商圈也越大。如潜在顾客居于两家同行业商店之间,各自商店分别会吸引一部分潜在顾客,造成客流分散,商圈都会因此而缩小。但有些相互竞争的商店毗邻而设,顾客因有较多地比较选择机会而被吸引过来,则商圈反而会因竞争而扩大。

5. 顾客的流动性。随着顾客流动性的增长,光顾商店的顾客来源会更广泛,边际商圈因此而扩大,商店的整个商圈规模也就会扩大。

6. 交通地理状况。前面已经提到过,交通地理条件是影响商圈规模的一个主要因素。位于交通便利地区的商店,商圈规模会因此扩大,反之则限制了商圈范围的延伸。自然的和人为的地理障碍,如山脉、河流、铁路以及高速公路,会无情地截断商圈的界限,成为商圈规模扩大的巨大阻碍。

7. 商店的促销手段。商店可以通过广告宣传,开展公关活动以及 SP 活动来不断扩大知名度、影响力,吸引更多的边际商圈顾客慕名光顾,随之商店的商圈规模会骤然扩张。

四、拉伊利法则

商业圈因其城市的规模而变化,也因城市人口数量而变化。都市的商业圈与零售业的商品销售总量有一定的关系,美国零售学家 W.J. 拉伊利将此关系用以下公式表示:

$$Ba/Bb = Pa/Pb \times (Db/Da)^2$$

式中, Ba : 被吸引到 A 都市的交易量

Bb : 被吸引到 B 都市的交易量

Da : 从 A 都市到分歧点的距离

Db : 从 B 都市到分歧点的距离

Pa : A 都市的人口

Pb : B 都市的人口

上述公式的含义是: 某一都市(A)的零售业, 从其都市周围的都市(B)那里吸引来的消费支出额, 与其都市的人口成正比例, 也与该都市和某地域的距离的自乘结果成反比例。

美国伊利诺斯大学的康帕斯, 按照拉伊利的法则, 进一步提出了“康帕斯界线模型”, 该模型算出了相邻接的两个商业圈的境界线是在哪里, 计算公式如下:

$$\text{商业圈境界线 } Db = \frac{Dab}{1 + \sqrt{\frac{Pa}{Pb}}}$$

式中, Db : 离开 B 都市有一定距离而观察到的 A 都市与 B 都市之间商业圈界线

Dab : A 都市与 B 都市之间的距离

Pa : A 都市的人口

Pb : B 都市的人口

后来, 日本通产省又以如下定义规定了修正模型, 即“消费者在某商业地购物的概率, 与商业积聚的柜台面积的大小构成成正比例, 与其至商业地的距离的自乘结果成反比例”。用公式表示如下:

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_i}{D_{ij}}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_i}{D_{ij}}}$$

式中, P_{ij} : i 地点的顾客去 j 商店街购物的概率

S_j : j 商店街的柜台面积

D_{ij} : i 地点的顾客去 j 商店街购物所需花费的时间

此外,日本通过《改正大店法》,将商业圈的标准明确地限定了。表 1—2 就是其具体内容。

表 1—2 根据《改正大店法》审查标准而设定的商业圈

店铺面积(平方米)	设定商业圈的半径(公里)
30000 以上	10
30000 ~ 15000	5
15000 ~ 6000	4
6000 ~ 3000	3
3000 以下	2

在确定零售店必须的辐射范围时,首先要对它的商圈进行调查。

五、零售店商圈的调查

调查零售店的商圈,是确定零售店经营定位的前提条件。具体的调查内容包括两个方面:一是商业圈内的顾客分布调查;二是顾客购物需求和意识调查。

(一)顾客分布调查

顾客分布调查的目的,是要在查明该零售店的顾客来自何处的同时,确定本商店的核心商圈和次级商圈的具体范围。顾客分布调查主要是通过调查表的形式来完成,表 1—3 就是一则典型的调查表。这种调查如果只进行 1 天的话,收集的资料往往有一定的局限性。实际情况是:星期六、星期日,到商店购物的顾客较多;星期一,到商店购物的顾客最少;星期三、星期四购物的顾客适中。因此,这种调查应该持续一个星期,选择 3 天对顾客进行调查。只有这样才能确保调查的全面性和科学性。有必要的話,还应该对法定节日里的顾客进行调查,因为这些节日常是购物的高峰。

表 1—3

商店顾客情况调查表

No.		顾客民意测验	年	月	日
调查员			上午	下午	时

非常抱歉,麻烦您参加我们的“顾客购物调查”,可能需要您花费几分钟时间,请您务必协助。

1. 您住在哪里?()

2. 您乘坐什么交通工具来敝店,从您的住所到敝店需要几分钟?离您家最近的车站是哪个?

1. 徒步	2. 公共汽车	()分钟
3. 私家车	4. 其他()	

最近的车站	线(路)	站
-------	------	---

3. 您每周(每月)来敝店几次?此外,来本商店街几次?

来店	1. 每周	次	来本商店街	1. 每周
	2. 每月			2. 每月

性别	年龄	同行者	1. 无	2. 1人	3. 2人	4. 3人及以上
职业	1. 家庭主妇 2. 上班族 3. 个体户 4. 离退休者 5. 中学生 6. 其他()					
衷心感谢您的真诚合作!						

(二)顾客意识调查

顾客意识调查,是就顾客对本商店的经营活动的感觉、印象的调查。这种调查主要是为了顾客对商店的整体印象,包括价格水平、商品质量、服务态度、购物环境、店面广告(POP)、促销活动的心理反应等方面的情况。

顾客意识调查也是通过调查问卷的形式进行的,表 1—4(a)、表 1—4(b)是两则典型的顾客意识调查表,可供零售店经营者参考。

表 1—4(a)

商店顾客意识调查表

民意测验

○性别(男、女)

○住所(街道)

○年龄段(10岁、20岁、30岁、40岁、50岁、60岁以上)

○职业(家庭妇女、有工作的妇女、上班族、学生、其他)

请在下列合适的项目上画上○印(○印画几个不受限制)

1. 您是怎么知道本店的?

(传单、小册子、朋友介绍、路过看到、本来就知道、车站前的招贴、公共汽车内的悬挂广告)

2. 在您印象中本店似乎是哪一种商店?

①化妆品店

②杂货店

③化妆品 + 杂货的商店

3. 您来敝店的目的是什么?

①购买商品

为买哪一种商品而来敝店?

(化妆品、妇女用长围巾、手帕、餐具、购物袋)

但您结果买了什么商品?

(化妆品、妇女用长围巾、手帕、餐具、购物袋)

您对所买的商品的价格有何看法?

(贵了、很便宜、适中)

②只是顺便看看(因为有兴趣)

4. 您对本店的印象如何?

• 气氛呆板难以进来

• 气氛轻松容易进来

• 容易商量的店

• 可以自由选物的店

• 看了心情愉快的店

• 能买称心物品的店

5. 对店内商品的看法:

①应更为丰富,需要补充一些商品

• 化妆品……()

• 杂货………()

②今后想购买的商品

• 化妆品……()

• 杂货………()

6. 商品的陈列如何?

• 让人赏心悦目

• 排列得很好

• 清洁整齐

• 取时很方便

• 比较呆板

• 容易挑选

• 品种太少

7. 您想隔多少时间来看看?

①化妆品用完时

②1个月1次

③1个月2次以上

④1周1次

⑤1周2次以上

8. 本店的营业员的态度如何?

①亲切

②认真

③纠缠不休

④强加于人

⑤容易商量

谢谢您的真诚合作

资料来源:(日)LEC. 东京法思株式会社编著:《怎样进行市场调查》,复旦大学出版社 1997 年。

表 1—4(b)

商店顾客意识调查表

购物民意测验

感谢您每次光临! 在您百忙中打扰, 非常抱歉! 想请各位协助我们办好敝店, 故就下列各项倾听一下您的意见。

1. 您来敝店的方法:

步行 自行车 轿车 公共汽车 电车 地铁

2. 您来敝店所花的时间:

10 分钟之内 20 分钟之内 30 分钟之内 1 小时之内 1 小时以上

3. 您来敝店的次数:

第 1 次 每周 1 次 每周 2~3 次 每月 1 次

每月 2~3 次 1 年数次 高兴时就来

4. 您的住所在哪里? 您在该住所住了几年?

街 弄 号, 年

5. 户主的职业:

公司职员 公务员 个体户 其他

6. 贵府 1 个月的纯收入(家庭收入)多少?

10 万~20 万日元 20 万~30 万日元 30 万~40 万日元

40 万~50 万日元 50 万日元以上

7. 今天您购买了什么?

买了 , 花了 日元 没有买

8. 您对敝店印象如何? 请在下面您认为合适处画上圆圈:

(1) 又近又方便

(2) 商品丰富

(3) 感觉好

(4) 店里很干净

(5) 进店很容易

(6) 店员态度很好

(7) 有商品知识

(8) 有特价(廉价)商品

(9) 可以赊买

(10) 熟悉

(11) 质量可靠

(12) 商品新颖

(13) 价格便宜

(14) 有乐趣在其中

(15) 店的信用好