

首都职工素质建设工程专版教材

玩转零售江湖系列

WANZHUANLINGSHOUJIANGHUXILIE



余杰奇◎著

零售江湖

之

门店

当代世界出版社

工程专版教材

系列

SHUXILIE



余杰奇◎著

零售江湖 之 门店

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售江湖之门店 / 余杰奇著. —北京: 当代世界出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0856 - 0

I. ①零… II. ①余… III. ①零售商店—企业管理 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195132 号

书 名	零售江湖之店长
出版发行	当代世界出版社
地 址	北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址	www.worldpress.org.cn
编务电话	(010) 83908403
发行电话	(010) 83908410 (传真)
	(010) 83908409
	(010) 83908423 (邮购)
经 销	新华书店
印 刷	北京天正元印务有限公司
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	10
字 数	156 千字
版 次	2012 年 8 月第 1 版
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5090 - 0856 - 0
定 价	20.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

首都职工素质建设工程专版教材

指导委员会

- 主 任** 梁 伟（北京市委常委、北京市总工会主席）
- 副主任** 曾繁新（北京市总工会党组书记、副主席）
- 委 员** 高小强（北京市总工会副主席）
- 闫 成（北京市委组织部副部长）
- 王文杰（北京市委统战部副部长）
- 付志峰（北京市教育委员会副主任）
- 朱世龙（北京市科学技术委员会副主任）
- 王学军（北京市经济和信息化委员会副主任）
- 杨慕彦（北京市财政局副局长）
- 陈 蓓（北京市人力资源和社会保障局副局长）
- 赵林华（北京市人民政府国有资产监督管理委员会党
委副书记）
- 郑默杰（北京市工商业联合会党组副书记、常务副主
席）
- 周立军（北京市科学技术协会副主席）
- 杨志坚（中央广播电视大学校长）
- 胡晓松（北京广播电视大学校长）

总前言

首都职工素质建设工程是北京市总工会、北京市委组织部、北京市委统战部、北京市教育委员会、北京市科学技术委员会、北京市经济和信息化委员会、北京市财政局、北京市人力资源和社会保障局、北京市人民政府国有资产监督管理委员会、北京市工商业联合会、北京市科学技术协会、中央广播电视大学和北京广播电视大学等 13 家单位，在终身学习背景下，将全面提高首都职工队伍素质作为长期战略任务而为全市职工搭建的公共服务共享平台。为向该平台提供有效、实用的教学内容和课程资源，首都职工素质建设工程领导小组办公室与多家出版社联合开展了“职工教育课程资源建设项目”。

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛于 2008 年 10 月在人民大会堂同全国总工会新一届领导班子成员和中国工会“十五大”部分代表座谈时发表重要讲话，强调要全面提高职工队伍思想道德素质和科学文化素质，充分发挥“工会大学校”作用，坚持在全国广大职工中深入开展社会主义核心价值观体系建设，特别是要引导广大职工群众牢固树立中国特色社会主义共同理想和实现中华民族伟大复兴的坚定信念，着力培养造就一大批知识型、技术型、创新型的高素质职工，不断推进我国职工队伍知识化进程。

首都职工素质建设工程是深入落实科学发展观的一项重大举措，是加快推进首都职工知识化进程的务实、创新之举。“职工教育课程资源建设项目”将以全市职工为受教育主体，以全面提高职工思想道德素质、科学文化素质和技术技能水平为主要目标，以传播新知识、树立新理念、提升新技能为主要内容，以通用能力培训和行业知识培训为支点，确保在最大范围内满足各层次职工职业生涯发展和实现自我超越的需求。

为尽快将资源建设内容传递到首都职工手中，在“共同参与、共同研究、共同建设”的出版和培训理念的指导下，我们的工作得到了许多专家、业内人士和广大企业与职工的大力支持以及有关方面的鼎力相助，在此表示衷心的感谢！

该系列资源建设内容是我们在职工素质教育探索工作中的初步成果。限于我们的能力和水平，不足之处在所难免。真诚期望社会各界、特别是广大学习者提出宝贵意见和建议。

首都职工素质建设工程指导委员会办公室

2012年7月8日

前 言

零售业是国民经济发展的晴雨表，也是近年来中国发展最快、最具生机的行业。几乎我们每个人都能感受到中国零售业这种翻天覆地的变化，并因这种变化使得自己的生活品质得到提升。中国零售业发展至今日，已成为一个相对成熟的行业。

如今零售市场的竞争日趋激烈，尤其是随着信息产业的快速发展和普及，零售资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地通过互联网，找到任何感兴趣的商品信息，并能够轻松地进行网上交易，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

零售江湖丛书就是基于目前零售行业现状，充分分析了中国零售消费市场的实际状况，并结合作者多年的智慧经验，以解决零售行业管理实际问题为导向，围绕门店管理和卖场中的人所应具备的素质、技能两个方面展开论述。论述深入浅出，通俗易懂，同时书中还穿插了大量实例和漫画，使内容能够更加生动形象。

本系列丛书共四本，不仅可以作为零售业从业员的实践指导工具，而且也可以作为零售门店内部的培训教材，同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

《大话零售江湖》分析了中国零售业发展脉络，并从门店建设、商品、销售、服务与门店发展五项核心技能入手，并配以实用的操作工具，有效提升了零售终端人员专业素质。

《零售江湖之店长》从细节入手，阐述了店长应具备的各项能力，同时列举了大量实例，生动形象地让读者全面了解店长工作的各个方面，为店长的工作指明了方向。

《零售江湖之门店》从门店的选址布局、卖场形象、货品管理、人员管理、业绩管理、顾客管理、促销管理等方面展开，详述了门店管理技巧，是专门为门店经营者精心准备的实用手册。

《零售江湖之导购》主要阐述了导购应具备的各项能力，包括心态管理、服务实战、岗位能力素质、销售实战演练、顾客投诉应对、商品陈列、店务处理等，使得读者能够全面、完整地了解导购工作，是一本实用性很强的导购人员从业指导用书。

特别值得一提的是，本系列丛书通过以下的特点，增强了丛书的可读性及可借鉴性。

1. 针对性，实用性

丛书从中国终端零售业的实际出发，理论与实际相结合，管理理念与经典案例相结合，语言通俗易懂，易于大众接受。本套丛书的各章节都设置了情景化的互动内容，贴近零售终端一线人员的工作实际，具有指导性、趣味性和实用性。

2. 讲求知识的系统性

丛书以培养应用型人才为目标，以“做中学、做中教”为理念，围绕门店的日常运营、管理以及门店业绩提升等要素展开，力求提供一个解决店铺运作环节中各种问题的系统化方案。这将有利于零售业从业员，在了解自身情况的基础上，有针对性地进行训练，各项能力得到迅速提高。

3. 体例活泼，图文并茂

丛书中包含“案例链接”、“行家点评”、“实战演练”等栏目，并配有漫画图片和有趣的成语故事，使栏目更加丰富多彩，避免理论论述的枯燥乏味，可读性、实用性强。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助，在此向他们表示衷心的感谢！由于零售业领域的管理在国内尚处于探索阶段，本套丛书的推出旨在解行业之急需，仓促中缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

余杰奇

2012年7月

首都职工素质建设工程专版教材编委会

主 任 张 锦（北京市总工会职工大学常务副校长）

副主任 魏里亚（当代世界出版社副总编辑）

委 员（以姓氏汉语拼音为序）

范秉珍	贺淑晶	龙 杰	李克诚	梁秀梅
刘 蓉	马海山	马 嵘	汪启富	王 毅
王永浩	吴荣胜	吴 亚	吴 勇	阎仁浩
杨德成	杨 颀	于 淼	赵 红	赵靖芝
张少刚	张铁道	张宇蕾	支 玮	朱 强

首都职工素质建设工程专版教材 编委会办公室

主 任 赵靖芝

副主任 王国荣

目 录

第1章 选对池塘钓大鱼：卖场选址诀窍 / 1

- 一、有好“址”才有好“店” / 1
- 二、门店大选址与小选址的策略 / 7
- 三、门店选址秘诀 / 10
- 四、不同门店的选址策略 / 15
- 五、选址的商圈分析与评估 / 17
- 六、门店费用的评估测算 / 19

第2章 人靠衣装马靠鞍：卖场形象与布局 / 24

- 一、店面形象——吸引顾客进店的关键 / 24
- 二、商品形象——提升顾客信赖度的关键 / 31
- 三、服务形象——留住顾客的关键 / 36
- 四、布局设计——聚集卖场人氣的关键 / 46

第3章 货的轮转：门店货品管理 / 52

- 一、商品管理诀窍——按流程管理 / 52
- 二、有效的商品分配原则 / 57
- 三、货品采购管理解决方案 / 60
- 四、合理的库存提升业绩 / 66
- 五、高效的库存商品管理 / 72
- 六、库存数据分析与管理 / 79

第4章 引导购买：门店顾客管理 / 85

- 一、追求“顾客满意经营”无止境 / 85
- 二、诚信经营 满意服务 / 89
- 三、制定成功的服务战略 / 92
- 四、员工素质决定顾客的满意度 / 94
- 五、达成以顾客满意为核心的经营 / 97

第5章 推介展示：门店促销管理 / 107

- 一、妙用传统的促销手法 / 107
- 二、促销操作的一般流程与技巧 / 113
- 三、促销成本的优化控制 / 118
- 四、学会“秀”场外促销 / 122

第6章 知彼知己：商圈推广与竞品调查 / 128

- 一、门店商圈的含义 / 128
- 二、有效商圈的界定 / 130
- 三、门店商圈的分析 / 132
- 四、设定商圈战略 / 136
- 五、竞品调查的内容与获取方法 / 141
- 六、竞品分析的方法 / 144

第1章 选对池塘钓大鱼：卖场选址诀窍

什么叫做选址，对于门店而言，选址就是抢夺地利。因为零售业的选址正确与否将决定门店的经营业绩好坏，是关系到门店发展前途的大事，所以对门店的选址策略进行深入的研究，结合门店的性质、条件、特点进行战略性的规划是一项关键性的工作。

一、有好“址”才有好“店”

如果你是一个有心人，肯定会发现肯德基与麦当劳大多数都设在门店的旁边。所以，如果你到了大型门店附近，一般情况下都可以发现旁边有这二家世界著名的快餐店。

如果你来到了北京，住在一个大型的社区里，你也很容易找到“京客隆”这样的门店，里面全是家庭日常用品。

这就是店面选址的艺术，这就是店面地址的优势。房地产有一句话叫“地段，地段，还是地段”。而作为服务于大众消费者的零售企业，它的经营程度极大地依赖其店址选择的正确与否。所以，零售业被称为“靠选址决定命运的产业”。在国际零售经营大师们的嘴中经常冒出来的一句话就是“选址！选址！选址！”这充分说明了门店选址的重要性。

1. 门店好址的重要性

古人云：“天时，地利，人和”，这是成功的三要素。就门店来说，地利又是占最主要的。那么，一个好的门店地址有哪些优势呢？

（1）好的店址可以带来客流量

客流量主要是看平时、假日来往人次和比例。人流量是连锁店很重要的



一个开店评估指标，苏州老妈米线、上海吉祥馄饨的经理们，都把这个指标看得很重。人流量是门店选址最重要的指标之一。测试人流量有四个方面：一要测不同的地方，二要看时间段，三要看人流数量，四要测双向人流。有一个小故事反映了人流量的重要性：

上海南京东路步行街西端，有一个欧式建筑的百货商店，那就是上百年的永安百货（如图 1.1 所示）。相传当年永安百货的创始人郭氏兄弟在建造这座大厦时，为了选一个好地址费尽了心思，当他们选好一个地址后又发了愁，是在路南边建楼还是路北边建楼呢？

南京路的人熙熙攘攘，看不出哪边人最多。似乎哪边也可以啊。怎么办呢？郭氏兄弟想了一个办法，派了几个人坐在南京路的南北两边，手里拿着一个容器，再带上好多豆子，每过 1 个人，就往容器里面放 1 个豆子，最后



图 1.1 永安百货

看哪边容器里的豆子多，最后的统计结果是路南边的行人比路北边的多。所以就看到了现在的永安是在南京路的南边，是坐南朝北，而不是传统的坐北朝南。

当然，时代发展到现在，除了人流量还有车流量，这也是一个需要考虑的因素，我们可以看到，在车站的店面租金就比其他的地方高，这也是借了人流量的势。

(2) 好的店址有便利的交通，不但可以带来大量的人流车流，店面在进货送货的时候也方便。同时，顾客在拉货的时候，逛街的时候都比较方便。

(3) 好的店址可以借光

借光即把门店开在著名连锁店或强势品牌店的附近，甚至可以开在它的旁边。例如，你想经营吃的，那你就将门店开在“麦当劳”、“肯德基”的周围。因为，这些著名的洋快餐在选择店址前已做过大量细致的市场调查，挨着它们开店，不仅可省去考察场地的时间和精力，还可以借助它们的品牌效应，捡些顾客。另一种借光是选取自发形成某类市场的地段。在长期的经营中，某条街会自发形成成为销售某类商品的“集中市场”，人们一想到购买某种商品就会自然而然地想起这条街。这也可以增加客流量。

(4) 好店址的优势还体现在商业活动频率高

商业活动频率高的地区一般也是商业中心、闹市区，商业活动频繁，则

营业额必然较高。这样的店址就是所谓“寸土寸金”之地。在这类地区物流快，对于服饰业来说，服饰的流传趋势很快，如果商品流动慢，则有可能在服饰没卖出去前就过时了，所以商业活动频繁的地区对服装店店址的选择来说是绝佳的地点。

从上可以看出，一个好的店址具有很大的优势。实践经验证明：好店址的营业额是不好店址的数倍。所以，开店之初首先要注意选址问题。这是一项举足轻重的投资，直接关系门店经营的战略决策，是商业地产链中以消费者为中心观点的重要体现，是影响门店效益的一个决定性因素，同时也是制定门店经营目标和经营策略的重要依据。

2. 门店选址存在的问题

成功的选址是门店的核心竞争力之一，但受专业及经验限制，国内门店在选址的成功率上一直不高，我国零售企业选址主要存在以下的问题：

(1) 门店选址随意性大

目前我国许多门店选址在区域的选择上较为随意，尤其是一些中小门店，老板凭多年经验和直觉来判断店址，而不是根据发展需要或从门店选址的战略角度进行科学规划。不切合实际布点，往往说不清楚道不明，甚至把成败归咎于风水。有个作美体连锁的女老板介绍自己选店经验时自豪地说：“站在那里闻一下空气，就知道能不能开店。”其实这些老板在选址的时候往往凭的是自己的主观经验，凭感觉来投资，由于没有科学根据，其风险非常大，碰运气成分居多，忽视市场调研和分析，导致选址质量不够理想。

(2) 门店品牌认可度差

由于目前我国零售企业“单体店”较多，势单力薄，选址过程随意性大，效益欠佳，制约零售企业的可持续发展。由于这些零售企业“散、小、弱、差”，在选址上又没有相应的标准或规范，最终导致品牌认可度降低，难以树立被消费者认可的品牌，不能很快被消费者所信赖。

(3) 选址管理能力差

我国零售企业的整体管理水平比较落后，制度不够健全，效率较低，服务意识落后。与此相应，很多零售企业的选址和店面建设也处于低水平状态，管理的精细化程度依然较低。

3. 选址遵循的原则

门店应该根据自己门店的定位，来选择适合自己门店的地址，在选址的时候应考虑以下原则：

(1) 便利策略

门店进行选址首先要考虑其业态特征。那些单体规模小、满足顾客便利需要，以经营选择性较低的日常生活用品为主的零售业态，如门店、便利店原则上应在距离上靠近顾客；而那些单体规模大、商品品种齐全，以经营选择性较强的商品为主的零售业，如百货店或仓储式购物中心能够从远处吸引顾客，原则上选在人流多，交通便利的地方。交通便利可以把较远地方的人带进来，又方便购物的人群走出去。交通便利已成为现代零售业必须考虑的重要因素。比如，交通便利就是家乐福选址的首要因素，家乐福开店选址的条件有三个：交通方便，人口集中，两条马路交叉口。其实家乐福的法文名字“Carrefour”正是“十字路口”的意思。

(2) 细分地理位置策略

细分地理位置的策略是指对气候、地势、用地形式及道路关联程度等地理条件进行综合分析后，对门店位置做出选择的策略。主要可从以下几个方面进行细分：

第一，门店选址要关注路面、地势

一般情况下，门店选址都要考虑所选位置的道路及路面地势情况，因为这会直接影响门店的建筑结构和客流量。通常，门店地面应与道路处在一个水平面上，这样有利于顾客出入店堂，是比较理想的选择。但在实际选址过程中，路面地势较好的地段地价都比较高，商家在选择位置时竞争也很激烈。所以，在有些情况下，商家不得不将门店位置选择在坡路上或路面与门店地面的高度相差很多的地段上。这种情况，最重要的就是必须考虑门店的入口、门面、阶梯、招牌的设计等，一定要方便顾客，并引人注目。

第二，门店选址要考虑地形

地形、地貌对商店位置的选择的主要影响表现在以下几方面：

◇ 方位情况。方位是指商店坐落的方向位置，以正门的朝向为标志。方位的选择与商店所处地区气候条件直接相关。以我国北方城市为例，通常以北为上，所以一般商业建筑物坐北朝南是最理想的地理方位。

◇ 走向情况。走向是指商店所选位置顾客流动的方向。比如,我国的交通管理制度规定人流、车流均靠右行驶,所以人们普遍养成右行的习惯,这样商店在选择地理位置进口时就应以右为上;如果商店所在地的道路如果是东西走向的,而客流又主要从东边来时,则以东北路口为最佳方位;如果道路是南北走向,客流主要是从南向北流动时,则以东南路口为最佳。

◇ 交叉路口情况。交叉路口一般是指十字路口和三岔路口。一般来说在这种交汇地,商店建筑的可见度大,但在选择十字路口的哪一侧时,则要认真考察道路两侧,通常要对每侧的交通流向及流量进行较准确的调查,应选择流量最大的街面作为商店的最佳位置和店面的朝向。如果是三岔路口,最好将商店设在三岔路口的正面,这样店面最显眼;但如果是丁字路口,则将商店设在路口的“转角”处,效果更佳。

(3) 考虑商圈的因素

门店选址的关键就是商圈的选择。所谓商圈,通常指可能来店购物的顾客所分布的地理区域。商圈是以零售企业为中心向四周扩展,构成一定的辐射范围所形成的。商圈分为主要商圈、次要商圈和边际商圈。主要商圈是指最接近商店并拥有高密度顾客群的区域,通常本区域 50% 的消费者来此店购物;次要商圈,位于主要商圈的外围,顾客光顾率较低,一般这一区域 15%—20% 的消费者到此店来购物;边际商圈位于次要商圈之外围,属于本企业的辐射商圈,一般本区域 10% 的消费者来此店购物。

门店确定其商圈范围非常重要,一方面可用于指导门店的选址,另一方面可以具体了解门店的消费者构成及其特点,从而确定目标市场和经营策略。对商圈内人口的消费能力进行调查,计算商圈不同区域内人口的数量和密度、年龄分布、文化水平、职业分布、人均可支配收入等许多指标,了解其商圈范围内的核心商圈、次级商圈和边缘商圈内各自居民或特定目标顾客的数量和收入程度、消费特点与偏好。

门店的选址是一门大学问,它要充分运用各种学科的知识,经过深入的分析、研究才能有效实施,是零售企业经营者必须予以高度重视的一项关键性工作,选址准确才能进一步有效地提升零售业的竞争能力。