

主 编：黄安民 王君之
王晓旭
副主编：姚耕耘 王 萍
黄爱君

零售企业赢利模式

- 赢利模式一：便利特色赢利模式
■开篇案例：星星之火，可以燎原——7-11便利店
- 赢利模式二：专业经营赢利模式
■开篇案例：15年15亿的传奇故事
- 赢利模式三：超市自选模式
■开篇案例：超市巨人，中国联华
- 赢利模式四：品牌专卖模式
■开篇案例：选择宜家，享受生活
- 赢利模式五：连锁经营模式
■开篇案例：小镇包围城市——全球第一“沃尔玛”
- 赢利模式五：连锁经营模式
■开篇案例：“入乡随俗”的普尔斯马特
- 赢利模式七：超额利润模式
■开篇案例：购物享受去燕莎——燕莎友谊商城
- 赢利模式八：直复营销模式
■开篇案例：两点之间，直线最短——戴尔公司
- 赢利模式九：网络营销模式
■开篇案例：夫妻合奏“当当”旋律

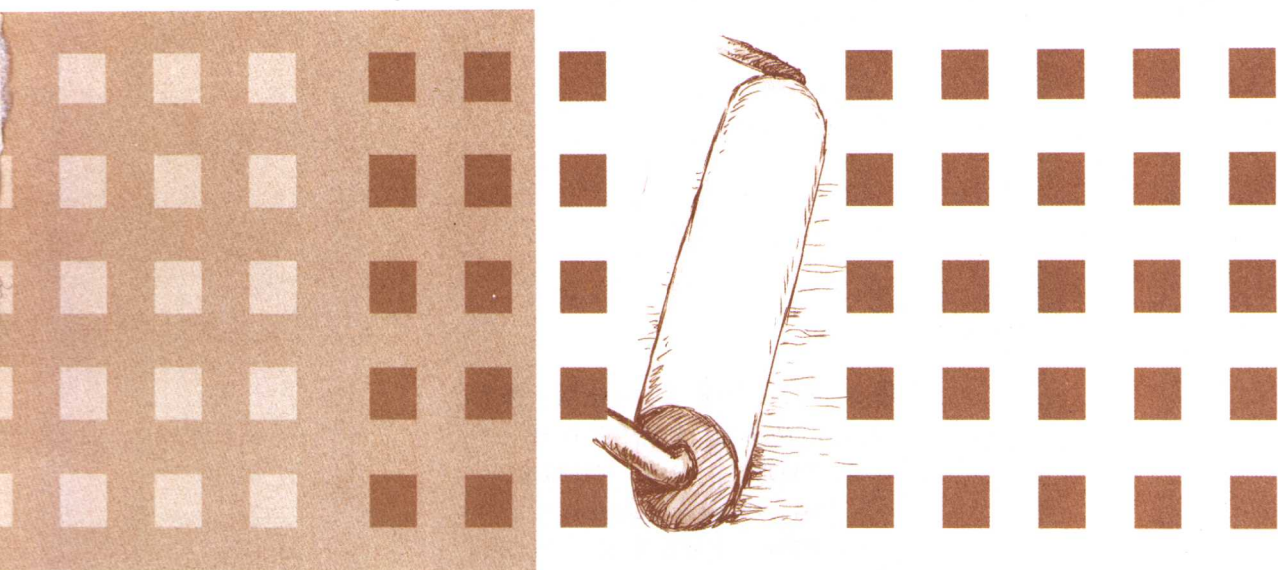


中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

零售企业赢利模式

主 编：黄安民 王君之
王晓旭

副主编：姚耕耘 王 萍
黄爱君



中华工商联合出版社

责任编辑：李怀科

封面设计：照 心

图书在版编目（CIP）数据

零售企业赢利模式/黄安民，王君之，王晓旭主编.

北京：中华工商联合出版社，2004

ISBN 7-80193-182-3

I. 零… II. ①黄… ②王… ③王… III. 零售商
业—商业企业—企业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 091320 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.com.cn

北京飞达印刷有限责任公司印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张 20 250 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-182-3/Z·55

定价：36.00 元

前言

众所周知，零售业具有投资周期短、见效快、利润高的特点。2001年，美国沃尔玛以2200多亿美元的营业额荣膺世界500强榜首，确立了零售业的霸主地位。除了沃尔玛，法国的家乐福、德国的麦德龙等都在世界500强中占有显赫的位置。中国是世界上人口最多的国家，其消费市场是世界上潜力最大、增长最快的市场之一，在国际资本眼里，中国市场简直充满着无法抵挡的魅力。

随着加入WTO和中国零售业对外开放程度的加大以及外资零售企业本土化进程的深入，国内零售市场也面临着前所未有的激烈竞争。竞争激烈的原因是由于巨大利润的存在，相对较高的利润存在将使竞争更加激烈。这就要求国内零售业的经营者和将要加入零售界的有识之士，必须解放思想，开拓创新，在坚持中国传统文化特色的基础上借鉴国外先进经营和管理经验，以与时俱进的理论勇气，分析研究国内外成功企业的经营特点，研究零售业出现的新问题、新内容，探索零售业新的赢利模式。

《零售企业赢利模式》一书，在经过大量企业调查和经验总结的基础上，大致将零售业分为便利特色模式、专业经营模式、超市自选模式、品牌专卖模式、连锁经营模式、仓店合一模式、超额利润模式、直复营销模式和网络

营销模式，从一种新的角度总结了零售企业的成功秘诀。为了避免成为“夸夸其谈”的“学问著作”，本书淡化理论研讨，侧重成功案例解析，更加注重实用技巧点拨和经营管理的具体操作，可望能为零售企业的实践者贡献一臂之力。

有人说：文无定法，企无定式。诚然，沃尔玛只有一个，沃尔玛是不可以复制的。但是，换个角度，“沃尔玛们”又是可以被复制的，我们可以从“沃尔玛们”经典的赢利方案中找出适合我们自己零售业态的优秀基因，而这种基因是可以被复制的。举个例子，在西方零售业的成功经验中有两条原则，第一，顾客永远是对的；第二，如果顾客错了，请参照第一条原则。笔者个人认为，如果我国的零售企业能坚持这两条，在市场中的竞争力将大大增强。

有道是：“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”我们衷心希望自己的微薄之力，会有助于零售企业的经营者和有志于加入零售业的朋友们在激烈的市场竞争中实现自己的成功梦想，创造属于自己的辉煌！

在此，对向本书提供资料的零售企业和部分案例的原作者表示衷心的感谢！书中的欠缺之处还望读者批评指正。

目 录

赢利模式一：便利特色模式

开篇案例：星星之火，可以燎原——7-Eleven 便利店	(1)
赢利技巧分析	(6)
一、模式分析	(6)
☆便利特色模式解析	(6)
☆便利特色模式赢利秘诀	(9)
二、赢利技巧点拨	(11)
☆便利特色商店店址选择策略	(11)
☆便利商品陈列与摆放技巧	(17)
☆便利特色商品采购的 7 个原则	(20)
☆营业高手服务的九大绝招	(22)
☆便利特色商店定价与促销战略	(26)
☆开一家赚钱的便利店	(27)
三、成功案例介绍	(30)
☆百姓的好邻居——可的便利店	(30)

赢利模式二：专业经营模式

开篇案例：15 年 15 亿的传奇故事	(36)
赢利技巧分析	(41)
一、模式分析	(41)

☆专业经营模式分析	(41)
☆专业经营模式案例导读	(44)
二、赢利技巧点拨	(48)
☆专业店“巧打扮”的四个方法	(48)
☆专业店吸引顾客经常惠顾的 4 个技法	(54)
☆专业店商品采购十大秘诀	(58)
☆专业店促销的 N 种手段	(61)
三、成功案例介绍	(64)
☆学习的榜样——美国 Lands'End	(64)

赢利模式三：超市自选模式

开篇案例：超市巨人，中国联华	(68)
赢利技巧分析	(74)
一、模式分析	(74)
☆超市自选模式分析	(74)
☆超市自选模式存在的问题和解决对策	(77)
二、赢利技巧点拨	(82)
☆高校超市的开发计策	(82)
☆社区型超市的 5 个经营秘诀	(85)
☆超级市场有效选址三原则	(88)
☆超市购物环境设计技巧	(91)
☆自选超市促销活动策略	(94)
三、成功案例介绍	(99)
☆超市之花——东莞美佳	(99)

赢利模式四：品牌专卖模式

开篇案例：选择宜家，享受生活	(102)
----------------------	---------

赢利技巧分析	(107)
一、模式分析	(107)
☆品牌专卖模式分析	(107)
☆品牌专卖店——零售业的骄子	(109)
☆品牌专卖店的专卖理念	(113)
二、赢利技巧点拨	(116)
☆开办品牌专卖店四部曲	(116)
☆塑造品牌专卖店形象方略	(125)
☆品牌专卖店的定价技巧	(127)
☆品牌专卖店拴住老客户的策略	(128)
☆品牌专卖店顾客抱怨处理的有效程序	(130)
三、成功案例介绍	(133)
☆法国欧莱雅,美丽全世界	(133)

赢利模式五:连锁经营模式

开篇案例:“小镇包围城市”——全球第一“沃尔玛”	(138)
赢利技巧分析	(147)
一、模式分析	(147)
☆连锁经营模式分析	(147)
☆连锁经营发展大看台	(150)
二、赢利技巧点拨	(155)
☆连锁经营赢利秘诀	(155)
☆连锁经营的扩张技巧	(159)
☆连锁经营的竞争决策三大策略	(162)
☆连锁经营的配送中心营建技巧	(164)
☆连锁门店店长的选择技巧	(166)
☆使连锁渠道畅通的5个技巧	(170)

三、成功案例介绍	(172)
☆渠道畅通——上海华联成功的秘诀	(172)

赢利模式六：仓店合一模式

开篇案例：“入乡随俗”的普尔斯马特	(177)
赢利技巧分析	(183)
一、模式分析	(183)
☆仓店合一模式分析	(183)
☆仓店合一模式发展中存在的问题	(187)
二、赢利技巧点拨	(189)
☆仓店合一超市选址方略	(189)
☆仓店合一超市魅力摆放的8大技巧	(193)
☆仓店合一超市降低成本的4个技巧	(195)
☆仓店合一超市商品的10种定价方法	(198)
☆仓店合一超市在高科技“3S”上做文章	(202)
三、成功案例介绍	(205)
☆稳步成长的台湾直兴文具量贩店	(205)

赢利模式七：超额利润模式

开篇案例：购物享受到燕莎——燕莎友谊商城	(209)
赢利技巧分析	(213)
一、模式分析	(213)
☆超额利润模式解析	(213)
☆超额利润商店的市场分析	(215)
二、赢利技巧点拨	(217)
☆明察商机，发掘超额利润区	(217)
☆特色经营，创造超额利润	(218)

☆妙用奇招,永站零售浪尖	(221)
☆创新经营,超额利润的来源	(222)
☆品牌营销,超额利润商店的常胜武器	(224)
☆文化营销,为你经营的商品插上翅膀	(226)
☆优质服务,商品增值的催化剂	(228)
三、成功案例介绍	(237)
☆名店卖名品——北京赛特购物中心	(237)

赢利模式八:直复营销模式

开篇案例:两点之间,直线最短——戴尔神话传奇	(241)
赢利技巧分析	(248)
一、模式分析	(248)
☆直复营销模式解析	(248)
☆直复营销种类浏览	(252)
☆直复营销的美好前景	(256)
二、赢利技巧点拨	(257)
☆直销市场的分析技巧	(257)
☆制定直销计划的八大策略	(260)
☆开展直复营销的决策技巧	(263)
☆直复营销的沟通模式与媒体策略	(265)
☆电话直销的十大技巧	(271)
三、成功案例介绍	(274)
☆我为什么会成功——安利直销公司	(274)

赢利模式九:网络营销模式

开篇案例:夫妻合奏“当当”旋律	(279)
赢利技巧分析	(285)

一、模式分析	(285)
☆网络营销模式分析	(285)
☆网上电子商店营销模式	(289)
二、赢利技巧点拨	(292)
☆网上开店完全攻略	(292)
☆网络市场调研技巧	(296)
☆网络营销十大策略	(302)
☆网页设计十大技巧	(305)
三、成功案例介绍	(309)
☆“泡沫”中前行——eBay 网上拍卖行	(309)

赢利模式一：

便利特色模式

开篇案例：星星之火，可以燎原 ——7-Eleven 便利店

谈到便利店，最成功的恐怕莫过于日本的“7-Eleven”公司了。成功开一家小店铺也许不是什么难事，但是能将便利店开到全世界，却是很需要水平的。7-Eleven 的单个便利店都不大，但为什么它能做到世界知名呢？用“星星之火，可以燎原”这句话来形容是再恰当不过了。

1927 年创立于美国德州达拉斯的 7-Eleven，初名为南方公司，主要业务是零售冰品、牛奶、鸡蛋。到了 1964 年，推出了当时便利服务的“创举”——将营业时间延长为早上 7 点至晚上 11 点，自此，“7-Eleven”传奇性的名字诞生了。1972 年 5 月，日本 7-Eleven 的第一家门店在东京开业。从此，日本的 7-Eleven 便进入了高速成长期，当年就开设了 15 家门店。此后便利店这把小火以星火燎原之势，很快完成了在日本的网络布局，进而扩展到了全世界，成为世界著名的便利店连锁公司。

日本 7-Eleven 在 2000 年实现销售额 19639 亿日元，比 1996 年增加 32.9%，营业收入 3270 亿日元，比 1996 年增加 41.4%，经营利润 1401 亿日元，比 1996 年增加 42.8%，纯利润 682 亿日元，比 1996 年增加 29.8%，店铺数为 8153 家，比 1996 年增加 27.9%。2010 年 7-Eleven 预计实现销售额 22540 亿日元，营业收入 3700 亿日元，经营利润 1670 亿日元，纯利润 940 亿日元。最有意思的是，从 1994 年起 7-Eleven 的经营利润就超过了母公司——



日本著名超级市场伊藤洋华堂，1997年更进了一步，其销售净额首次超过了母公司，达到132.98亿美元，比上一年度增长了8.9%；2001年7-Eleven的销售额增至21140亿日元，店铺增至9082家，纯利润增至832亿日元。从而创造了日本零售业的奇迹。截至2003年8月底，7-Eleven在全球店铺总数已经达到24984家，在全球近20个国家或地区设有分店，其中日本10002家，美国5783家。

日本7-Eleven公司只是美国7-Eleven公司的海外连锁加盟公司，那为什么人们常说日本的7-Eleven呢？这里还有一段历史。

7-Eleven公司在美国发展壮大后，便开始谋求在日本发展，探索适合日本人消费生活习惯的便利店。伊藤洋华堂经过不懈努力，在1973年11月30日和美国签订了在日本开展便民特许经营的《地域服务于特许契约》，从此以后7-Eleven便利店在日本获得了空前的发展。然而，10多年后，美国7-Eleven却走到了命运的十字路口。首先是在都市市场开发的失败，接着又失去理性的参与投机浪潮，最为关键的是20世纪80年代便利店竞争的白热化和郊外大型购物中心和折扣店的涌现，使之错误地采取价格折扣的形式仓促应战，结果导致了便利店的竞争优势丧失殆尽，而作为“儿子”的日本7-Eleven却在很短的时间内，迅速变得强大起来。看着日本7-Eleven的发展步伐，就连美国7-Eleven也感到汗颜。1987年生命垂危的美国7-Eleven为了走出困境，将特许契约抵押给租赁公司，后又于1989年不得不恳请有偿转让夏威夷和加拿大的美国7-Eleven店铺给这个曾经不屑一顾的日本7-Eleven公司。1992年，作为加盟者的日本7-Eleven正式当家做主，完全接手了其总部的一切工作。从此，“7-Eleven”公司在日本7-Eleven的精心经营下，不断地创造着一个又一个的神奇故事，仅1993年上半年，就取得了339.5万美元的利润。

“7-Eleven”公司总部由美国转移到日本，总结其原因主要是：第一，美国7-Eleven的管理者们在整体经济不景气的情况下，依然抱有经济高速成长期迅速扩大规模、遍地开花的幻想；第二，没有真正对应消费者需求的多样化和个性化；第三，其狭隘的家族式经营思想跟不上企业发展的步伐，最终

导致美国 7-Eleven 的失败。

日本 7-Eleven 之所以成功是因其能够把握自身发展机遇，保持其一贯的竞争态势和顾客至上的服务理念，懂得便利店发展的关键在于发挥其小巧、便利、服务的特点。日本 7-Eleven 刚接收夏威夷门店时，发现美国 7-Eleven 店铺存在着库存和价格折扣问题。日本 7-Eleven 店铺的期末库存只有 500 万日元，而夏威夷是 1400 万日元，经营品种却比日本少 1500~1800 种。之所以一方面库存增加，另一方面商品品种减少，是因商品折扣销售引起的。便利店采用折扣销售，一方面改变了零售经营的形态，导致原有顾客群体流失；另一方面，降低了商品质量在顾客心中的忠诚度，也导致了顾客群体的流失。反过来，顾客的流失又引起对应这部分顾客的商品无法销售，形成了恶性循环，久而久之，陷入了困境。

据最新消息，2004 年 1 月 2 日，7-Eleven（北京）有限公司终于从工商局拿到了营业执照，该公司中方负责人表示，7-Eleven 在北京的首批便利店将于今年春天开出，而年内 7-Eleven 在北京的便利店数量将达到 100 家左右。

☆ 成功案例剖析

日本于 20 世纪 60 年代从美国引进便利店，由于就业妇女人数的增加、单身家庭数量的激增、越来越多的家庭妇女在餐桌上使用预煮食品、经济收入提高以及娱乐活动的增加等原因，使人们更加追求购物的便利性，为便利店的发展创造了有利的客观条件。便利店在日本的发展是成功的，1991 年，日本共有 41050 家便利店、网点密度为 3045 人/店，便利店在日本零售业销售总额中所占的比例达到了 5%。特别值得一提的是，7-Eleven 连锁便利店，1991 年的利润高达 24.4%，创造了日本零售业的奇迹。

为什么日本 7-Eleven 公司能开一家火一家呢？

第一，便利性。

1. 距离的便利性。7-Eleven 公司的方便连锁店普遍分布于住宅区附近，在距离上更靠近消费者，一般情况下，步行 5~10 分钟便可到达，极大地方便了顾客的消费。

2. 购物的便利性。7-Eleven 公司的便利店商品突出的是即时性消费、小容量、急需性等特性,品种在 2000 ~ 3000 种左右。与超级市场相比,其卖场面积小、商品种类少,而且商品陈列简单明了,货架比超市的要低,使顾客能在最短的时间内找到所需的商品。这给顾客购物带来了很大的方便。

3. 时间的便利性。随着社会的发展,人们的生活习惯已不再是早睡早起,夜间加班和夜间娱乐的人越来越多,这些顾客要求商店延长营业时间。7-Eleven 公司 24 小时服务的便利店是他们理想的购物场所。

第二,重视选址。

店址是开发过程中首要的和最为重视的因素,店址选择的失误将会直接导致店铺动作的低效率和投资损失。因此,选址历来是 7-Eleven 店铺管理中十分重要的内容。在店址的选择上,7-Eleven 考虑的一个基本出发点是便捷,从大的方面来讲,就是要在消费日常生活的行为范围内开设店铺。此外,7-Eleven 还十分关注其他竞争对手的选址情况,因为强调店铺的便捷性是所有商店共同的出发点,因此,极有可能是通过细微的对比寻求最优的点。总的来说,7-Eleven 特别注意在居民住宅区开设店铺,而且在决定店铺位置时,非常注意避免在下述地点建店,即道路狭窄的地方、停车场小的地方、车流量过大不易进入的地方、店铺过小的地方、人口狭窄的地方以及建筑物过于狭长的地方等。

第三,密切关注顾客需求。

1987 年,7-Eleven 公司把它的商店变成了支付公用品(水、电、煤气等)账单的地方。差不多 15 年后,这一改变使 7-Eleven 公司在这个巨大的市场上占有 3% 的份额,而在这个市场的竞争对手中包括银行和邮局。7-Eleven 南中国区总经理马世豪先生在总结这方面的管理经验时也谈道:在广州,7-Eleven 成为首家设立“好易”自助缴费终端的 24 小时零售店铺,该终端除了提供缴纳各种费用的功能以外,还可以为顾客购买保险及订购机票。

近年来,7-Eleven 根据顾客要求,不断补充服务内容,更利用 7-Eleven 店铺网络之便,扩展八大项 24 小时便民服务,包括:1. 电讯有关服务:包括

各类电话卡、手机充值卡、补换 SIM 卡及提供手机充电等；2. 互联网相关服务：上网卡、游戏点数卡及网站点数卡等；3. 票务服务：包括体育彩票、彩票投注卡、各类演唱会、展览会及讲座门票，以及泊车卡等；4. 代收报名服务：代办各类培训的报名手续；5. 订购服务：代订考试教材、潮流用品、礼品等；6. 送货上门服务：根据不同区域的顾客需要，提供送货上门服务；7. 传统便民服务：出售邮票、复印、传真等；8. 除了利用店铺网络优势之外，7-Eleven 还利用柜台处理交易的特点，成为首家在市场提供另类缴费途径的网络，发展缴费服务。

第四，严格的审查程序。

日本 7-Eleven 在审核加盟条件时是十分严格的，被拒绝的比例约占 1/10。审核的主要条件有 3 个，而且是缺一不可的：一是地理环境。地理条件的三大重点是：视界性（从远处就可以看见）、接近性（顺路、便于靠近，比如有很方便的停车场）、动线性（面对人车往来的马路、客流量大）。此外还需要了解，如附近有无红绿灯、学校，往来车辆数目、往来人数、有无竞争店铺，如有，相距多远，附近居民的购买能力、层次等 300 多个审查项目。二是店主的素质和个人因素。在素质方面，7-Eleven 主要强调经营者要严格遵守 7-Eleven 店铺经营的基本原则，这是 7-Eleven 经营的核心和诀窍。这些基本原则主要有 4 点，即鲜度管理（确保销售期限）、单品管理（单品控制，防止出现滞销）、清洁明亮（有污垢立即清扫，保持整洁明亮的店铺）和友好服务（热情、微笑待客）。个人因素是 7-Eleven 在店铺设立过程中十分注重的因素，也是 7-Eleven 店铺管理的一大特色。这些因素包括加盟者的身体健康状况、对商店的了解程度、性格、夫妇关系融洽与否、孩子的大小以及本人的车龄等。也就是说，7-Eleven 不要求店主是非凡的经营天才，但要求身体健康、有敬业精神、踏实肯干、具备必要的社会常识。三是财务状况。7-Eleven 对财务状况要求也不苛刻，要求店主没有借债习惯，不能嗜赌成性，能够负担加盟所需要的费用。以上三个条件如果能够顺利通过，就可以签订契约了。

第五，集中化的物流管理。



典型的 7-Eleven 便利店非常小, 场地面积平均仅 100 平方米左右, 但就是这样的门店提供的日常生活用品达 3000 多种。虽然便利店供应的商品品种广泛, 通常却没有储存场所, 为提高商品销量, 售卖场地原则上应尽量大。这样, 所有商品必须能通过配送中心得到及时补充。如果一个消费者光顾商店时不能买到本应有的商品, 商店就会失去一次销售机会, 并使便利店的形象受损。7-Eleven 按照不同的地区和商品群划分, 组成共同配送中心, 由该中心统一集货, 再向各店铺配送。地域划分一般是在中心城市商圈附近 35 公里, 其他地方市场为方圆 60 公里, 各地区设立一个共同配送中心, 以实现高频度、多品种、小单位配送。实施共同物流后, 其店铺每日接待的运输车辆从 70 多辆下降为 12 辆。另外, 这种做法令共同配送中心充分反映了商品销售、在途和库存的信息, 7-Eleven 逐渐掌握了整个产业链的主导权。在连锁业价格竞争日渐犀利的情况下, 7-Eleven 通过降低成本费用, 为整体利润的提升争取了相当大的空间。

赢利技巧分析

一、模式分析

☆便利特色模式解析

(一) 便利特色模式解析

便利特色模式主要包括便利店、杂货店以及小店铺等零售形式。本模式的典型代表是便利店, 下面就以便利店为例来具体分析便利特色模式的赢利之道。便利店是满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。便利店是营业面积在 50 ~ 150 平米左右, 经营品种在 2000 种左右, 靠近居民区, 营业时间可达 15 个小时以上甚至 24 小时, 全年不休息, 地点灵活, 填补消费空隙, 销售的商品主要以顾客日常的必需品为主。

便利特色模式的主要特点有: