

店铺新高经



WANGPU SHOUCE

旺铺手册

吕军 编著



中国致公出版社

店铺新商经

WANGPU SHOUCE

旺铺手册

吕军 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

店铺新商经 / 吕军编著. -北京:中国致公出版社,
2004.1

ISBN 7-80179-255-6

I.店… II.吕… III.商业经营-基本知识

IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120378 号

店铺新商经

编 著	吕 军
责任编辑	于建平
出版发行	中国致公出版社
地 址	北京市西城区太平桥大街 4 号
电 话	66168543
邮 编	100034
经 销	全国新华书店
印 刷	北京时事印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	23.875
版 次	2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80179-255-6/F·029
定 价	48.00 元(本套共 2 册)

版权所有。本书文字、图片的版权均归著作权人所有。未经著作权人同意,不得以任何形式转载、抄袭、复印、使用。违者必究。

前言 店铺管理的核心问题

市场经济发展的一个直接结果就是零售业的空前发达,以沃尔玛为代表的零售业巨头于2002年荣登世界500强的首位为象征,零售业显示出了前所未有的繁荣与活力。当然,与发达国家相比,我国的零售业发展尚处于初级阶段,在管理理念与管理经验方面要落后20年~30年的时间,这无疑成为了入世后国内零售业与国外的零售巨头竞争的巨大缺陷。另外,零售巨头雄厚的资金实力与成熟的管理方式也令国内的零售企业望洋兴叹,自愧弗如,这些差距决非是一朝一夕就可以缩小的。

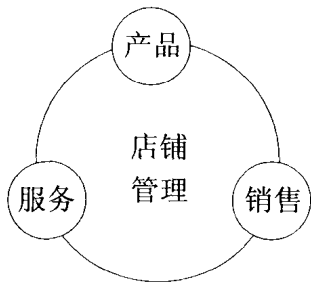
当然,也不乏比较乐观的看法。比如,国内零售业扎根于国内,立足于本土,有天然的地域与文化方面的优势,这是国外的零售巨头们无法比拟的。经过多年的摸爬滚打和残酷的低级竞争的磨练,生存下来的零售企业已经练就了一套适应中国国情与经济大环境的生存与发展的本领,这是一个竞争的优势。此外,国内零售业对中国社会、政治以及经济环境的熟谙也使国外的零售巨头们难以望其项背,这也是一个巨大的优势。总之,前景乐观,大没有灰心丧气的必要。

乐观也好,悲观也罢,生意还是要做下去,店铺还是要支撑,还是要努力发展。所以,与其自怨自艾倒不如冷静客观地应对。强大的对手也有弱点,弱小的一方也有优势:大企业往往机构庞大,决策与运作效率低,市场反应迟钝,而中小店铺则具有决策迅速,运作灵活的优势;而且实力雄厚并不意味着赢利能力强,发展速度快,资金力量薄弱反而可以成为追求高效益、快发展的动力。所以,加强自身的管理,不断弥补自身的缺陷才是我国零售企业惟一的出路。

纵观我国的零售企业,大多存在这样那样的管理弊端,比如经营理念问题,盲目扩张问题,服务质量问题,价格竞争问题等,不一而

足。诸多问题导致的结果就是经营成本居高不下,价格竞争不断恶化,许多店铺因管理原因纷纷破产、倒闭、关门大吉。因此,如何补上零售管理的这一课已成为我国零售业的当务之急。

店铺管理实际上就是解决三大核心问题:产品、服务、销售。产品是店铺兴旺的根本,服务是店铺发展的保证,销售则是实现销售利润的手段与工具。这三者紧密联系,缺一不可,互为条件,共同构成一条完整的店铺管理链(如图)。店铺其他所有的工作都是围绕这三个问题展开的,如围绕产品的采购问题、验收问题、运输问题、存储问题,围绕服务的顾客接待问题、产品“三包”问题、售后维修问题、定期回访问题,围绕销售的促销问题、价格问题、宣传问题等。所以,抓住了这个核心就掌握了店铺管理的关键。如果能够理顺三者之间的关系,套一句流行的词:想不红火也难!



店铺管理核心示意图

上述原因也是本书编辑的缘起。在总结了目前零售企业普遍存在的代表性问题之后,本书给出了解决这些问题的办法。并且,为避免纯理论的抽象性,本书力求理论结合实际,语言通俗易懂,突出实践性与可操作性,这也算是有别于其他相关图书的一大特色!

没有最好,只有更好。本书在努力突出如何使店铺兴旺红火这个核心的同时,不可避免地忽略了许多店铺管理方面的细枝末节,这算是一个缺憾吧!但是,正如编辑此书的原则一样,所谓“射人先射马,擒贼先擒王”,解决问题要抓住核心,销售产品要突出卖点,至于

其他方面,只能忍痛割爱,无暇遑顾了。

最后,希望本书能对您经营管理店铺有一些启示或借鉴意义,这也是编辑的初衷与希望。

编 者

二〇〇四年元月

于中关村

目 录

第一章 旺铺选址原则/1

从商圈研究开始/2

应遵循两步走原则/10

店址选择的一般原则/16

店铺选址实例分析/22

第二章 店面装饰设计/29

店铺门面设计/30

店铺橱窗设计/32

商品陈列设计/36

店内环境设计/40

店面广告(POP)设计/54

第三章 灵活的价格策略/59

影响店铺定价的因素/60

怎样进行价格决策/65

店铺的定价策略/67

店铺的定价方法/71

怎样进行价格调整/81

常用的定价技巧/88

第四章 接待顾客的方法/99

不同目的的顾客及其接待方法/100

不同性格的顾客及其接待方法/109

调动顾客的购买心理/129

第五章 店铺促销策略/135

影响促销的因素/136

销售促进(SP)/138

网上促销/144

消费金额集点卡促销/147

终端市场促销/151

店铺促销的误区/156

第六章 旺铺服务须知/183

服务的概念与分类/184

从了解顾客开始/187

不同类型顾客的服务技巧/193

店铺销售与应对技巧/196

迎合顾客/212

顾客异议的有效处理/222

实施顾客管理/241

如何处理顾客的抱怨/244

第七章 把好进货关/255

商品采购与管理/256

商品运输/264

商品采购合同/268

第八章 店铺的竞争与发展/277

店铺的竞争/278

发展自有品牌——PB战略/283

小型店铺的生存法则/292

谨防失败的陷阱/301

店铺竞争的常用策略/306

第九章 店铺税务筹划/317

了解税务知识/318

了解税收减免优惠政策/326

税务筹划是一种经营智慧/330

店铺税务筹划的途径/332

别把逃税当节税/345

第十章 降低运营成本/349

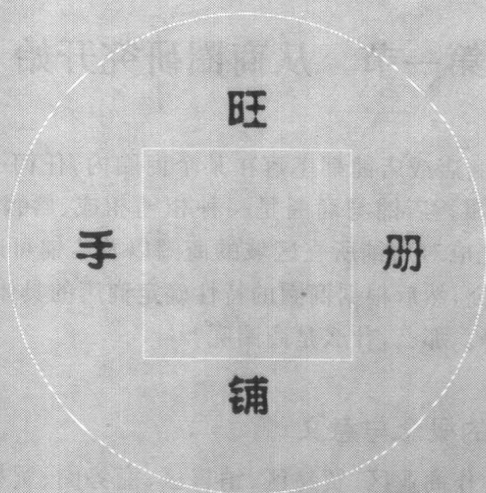
店铺运营的成本/350

降低商品销售成本/352

降低营业费用和管理费用/355

第一章

旺铺选址原则



對開店而言，選對了地址就成功了一半。有許多商店，從商品質量、商品價格、店面裝潢一直到經營管理都堪稱一流，但一直業績平平，甚至虧損倒閉，究其原因，大多為選址不當所致。由此可見選址的重要性。

所以，選址不僅是一種按部就班的運作，它也包含着商人們艱苦的商業經歷以及商人的直覺，教條主義歷來都不能解決現實中的具體問題。

第一节 从商圈研究开始

任何一个商店或店铺都座落在某个商圈内,任何一个店铺都会形成自己的商圈。店铺与商圈是一种相辅相成、唇齿相依的关系。因此,选址首先应对店铺所在区域的商圈以及店铺可以形成的商圈进行必要的研究,然后根据商圈的特性确定商店的具体位置、经营规模、经营方向等。那么,什么是商圈呢?

一、商圈的概念与意义

商圈,也称作商业区、贸易区、销售区、商势圈、贸易圈、营业圈。对于商圈的概念,国内外的学者们有不同的定义。它们大体可分为三类:

第一类是从商店角度说的,如日本的长岛俊男认为,它是指“属于商店势力范围的区域”;美国的罗杰斯和格莱斯认为,它是“一个商店吸引其顾客的区域”;我国的李骏阳认为,它是“一家商店在这里招徕其顾客的地理区域”。

第二类是从顾客角度说的,如美国的鲁齐认为,它是“一个商店的顾客所居住的地区”。

第三类是同时从商店和顾客两个角度说的,如日本的LEC·东京法思株式会社认为,它是“从店方角度看,能吸引顾客的范围,换句话说,是经常光顾购物的顾客居住地区的范围”;美国的安塞米认为,它是“顾客有理由期望在其中能以较低价格或通行价格购买到所需商品和服务的区域。……是一个地区,其规模通常由一个边界决定,在这一边界以内,商店销售、运送商品和服务的销售量及成本是经济的”。

这些定义可概括为:商圈是商店销售力量所波及的地区或者商店的顾客所居住的地区。可是,一般来说,商业区是指商业设施聚集

的地方,贸易区(圈)是指进行买卖的地区,销售区或商业圈是商店出售商品的地方,商圈的含义不明,从字面上解释,是指进行买卖的地区。它们显然与上面概括的商圈的定义有一定差别,不能表达所应表达的内容。相比较而言,“商圈”要确切一些。

一般情况下,商圈并不真正存在一个绝对的边界,也就是说,一般没有这样一个边界:在边界内的住户买某种商品一定来这个商店,而在边界外的住户一定不来购物。而是距离这个商店越近,前来购物的可能性越大;距离越远,可能性越小。因此,商圈实际上是距离不等的住户的需求圈,处在不同圈内的住户,来此购物的可能性大小不同。这些需求圈(即商圈)由主圈、次圈和边圈三部分组成。主圈是最靠近商店的区域,包括这一商店顾客的绝大部分,顾客在人口中的比重最高。次圈位于主圈的外围,包含这个商店的小部分顾客,顾客较为分散。边圈又在次圈的外面,其顾客是零星的、偶然性的。

对商圈进行研究,是很有意义的。对于一个业已存在的商店来说,它可以确定现有的各种战略战术是否与顾客的需要相匹配。比如,通过研究发现,某店顾客中的绝大多数生活在以该店为中心的很小的半径范围内,那么就可以认定,在全市性的电视台做广告是一个巨大的浪费。

对于一个计划中的新店来说,商圈研究可以使人们了解存在的市场机会和环境限制以及成功所必需的战略战术。比如当前我们正在大力发展连锁经营形式,就需要研究各连锁分店的数量、各自所波及的地区。如果新店的商圈与现有商店商圈不相叠,或者虽然重叠,但新店销售量足够大,能保证企业目标的实现,那么,可考虑在这个地点开设新店。

二、商圈研究的内容

商圈的研究,可概括为两个方面:对商圈规模和形状的研究和对商圈特征的研究。

(一)对商圈规模和形状的研究

商圈规模和形状受许多因素影响,换一个角度说,这些因素也就是商圈规模和形状研究的内容。下面是影响商圈规模和形状的一些重要因素:

1. 商品种类

商品种类是商店商圈的一个决定性因素。一般情况是,选购品店和特殊品店的商圈大于便利品店的商圈。便利品是价值小、经常购买、迅速消费掉的商品。消费者对于它们,一般不愿费劲走很远去寻找某一特定品牌。选购品是不特别经常购买、寿命相对较长、在家庭开支中比重较大的商品。由于它们的购买对大多数顾客比较重要,他们愿意花费较多的时间和精力走更远的路,对各种品牌的款式和价格等进行比较,所以这种商店的商圈大于便利品商店的商圈。特殊品是顾客有强烈品牌偏好和商店偏好的商品。消费者愿意尽很大努力去寻找它们,因而这种商店的商圈也就最大。当然,如果将商品定义为包括服务、品牌名称、声誉等,即使同是便利品、选购品或特殊品,经营它们的商店的商圈也是有区别的,如一个送货的商店就不送货的商店的商圈要大。

2. 商品的多样性

由于便利品、选购品和特殊品在吸引消费者方面是不同的,因而同时经营三类商品的商店,其商圈不同于只经营二类或一类商品的商店的商圈。另外,声誉主要来自于特殊品的商店,其商圈声誉主要来自于选购品的商店的商圈。特殊品的吸引力也使便利品和选购品所能吸引顾客的距离扩大。

3. 比较价格

降价能扩大商圈,尤其是减价发生在知名品牌上时更是如此。因此,能够按数量折扣大量采购的商店的商圈大于较小的竞争者的商圈。当然,如果竞争者也能减价,那么此策略的效果就会被抵消。比较价格在影响商圈规模上可能会逐渐降低其重要性。这是因为,人们的收入中,除能满足基本生活需要和交纳必要的税费以外所能

剩余的部分,即可任意支配收入会逐渐增加,价格作为刺激顾客在某一特定商店购买的重要程度自然会逐渐降低,而购买所费时间和方便程度这些购买成本对顾客来说,将变得相对重要些。

4. 交通运输条件

铁路、公路,甚至航线的畅通与否,交通运输工具的数量和效率,都对商圈有重大影响。例如交通上的各种障碍,比如只有单行线的街道、蹩脚的道路、收通行费的桥梁都会使商圈缩小,并变得奇形怪状。

5. 商店规模

一般来说,商店规模越大,其商圈也越大。商店规模大,意味着为顾客提供的各种商品和服务项目的数量也越多。当然,商圈的大小并不是按比例地随着商店规模的增大而增大的。

6. 人口特征

人口特征包括人们的基本情况,如年龄、收入水平、婚姻状况、职业等,以及人们的行为特征,如为何购买、购买什么、何处购买等。从某个角度看相同的一群消费者,从另一个角度看又可能是不同的。如居住在一个书店东面附近的大多是个体户,而西面附近的大多是干部和教师,两部分人的收入差不多,但西面可能属于这个书店的商圈,而东面则不属于。

7. 适应环境情况

商店能否很好地适应环境,也决定着商圈的大小和形状。即使是连锁组织,也应依据各连锁分店的不同地点采用不同的商品品种、服务类别和其他方向的零售策略。如在高收入区的食品分店应该品种丰富多彩一些,而在低收入区的则应把重点放在日常食品上。如上所述的商店的商圈肯定比普通商店的商圈要大一些。

(二)对商圈特征的研究

商圈特征的研究,主要包括:

1. 人口概况

人口概况包括人口总规模、年龄分布、平均受教育程度、拥有房产的居民数量、个人可支配收入总额、人均个人可支配收入、职业分

布、人口发展趋势。

2. 货源供应条件

货源供应条件包括运费费用、运货时间、工厂和批发企业的数量、获得供应的可能性和可靠性。

3. 劳动力供应条件

劳动力供应条件包括中等、大学毕业生的数量、外地可能流动来的劳动力数量、平均工资水平。

4. 促销条件

促销条件包括促销工具的可获性、频率、效率、促销费用水平。

5. 经济基础

经济基础包括占主导地位的行业、企业多样化的程度、未来的经济增长、免受经济波动和季节波动影响的可能性、获得信贷的可能性、金融机构情况。

6. 竞争形势

竞争形势包括现有竞争商店的数量和规模、竞争者目前的优势和劣势、对它们的长短期展望、市场饱和程度。

7. 店址的可获性

店址的可获性包括可能的店址的数目和类型、店址的交通运输方便程度、店房购买或租用的机会、市政建设对店址获得的影响。

三、商圈研究的方法

现有商店和将开设的新店的商圈研究所需方法是大不一样的，下面分别予以阐述：

(一) 现有商店商圈的研究方法

现有商店商圈的规模、形状和特征可以被相当准确地描述出来。商店的各种记录(二手资料)或一个专题调研所获信息(一手资料)都可以用来描述商圈。另外，一些专门机构如统计局也能提供有关资料，经过加工整理，它们能适合商店的特殊需要。

查阅商店的历史记录,可以掌握顾客的住址。现在,有些商店已同时采用现金和信用卡结算手段。通过结算部就能了解到信用卡用户的住址。计算机系统能使我们知道一个区域内信用卡用户在本店的总顾客中的比重。

虽然获得信用卡用户的资料很容易,但如果不掌握现金使用者的资料的话,所得到的有关商圈的情况就会很不真实。因为信用卡的使用在我国还很不普遍,各地区差异很大。所以,仅用信用卡用户资料进行推测必定是高估或低估区内顾客的实际情况,这就需要收集现金顾客的资料来加以补充。现金顾客资料的收集比较困难,但还是有一些办法的,如查阅送货存根和购物兑奖券,它们上面可能有顾客住址和货物名称、金额。这些资料的收集分析花费很少,且很迅速,因为它们是原来为其他目的而收集好的。

商圈一手资料的收集可以通过当面询问光顾商店者,或发一些调查表给附近居民,或亲自上门访问来进行。

无论哪一种分析,都应该注意商圈在不同时间的差异,如双休日和平时的差异、大酬宾期间和一般时间的差异、开张期间和开张一段时间后的差异。因此,只有连续不断的调查研究才能准确认识商店的商圈。

(二)新开商圈的研究方法

一个即将开设的新店的商圈的研究,不能依靠了解当前的顾客情况,而只能依靠市场机制的分析。因此,仅仅依靠上面所讨论的现有商店商圈研究所用的方法就不适用了,还必须运用其他方法,如趋势分析和消费者调查。趋势分析是依据历史推测未来,这里主要是对政府部门对于人口居住地点、住宅建设、公共交通、道路等的预测资料的研究。这里的消费者调查主要用来收集人们行走到一个新的商店所愿花费的时间和距离,吸引人们到一个新的地点的地点特征,人们到一个新的地方最可能观看什么具体地点等。以设想的商店店址为中心,设定不同的半径,对那些在附近商店购物的消费者的购买行为,采取直接询问方式,从而掌握新开设商店的商圈的可能情况。

对于即将开设的新店的商圈研究,有一些现成的理论和分析技术,下面对它们进行简要的评介:

1. 零售引力法则

零售引力法则首先由莱利提出,其目的是确定两个城镇之间的分界点,每个城镇的商圈因而也能确定。莱利认为,具有竞争关系的两个城镇 a、b,以某一地点作为其吸引购买力的分界点,该分界点与 a、b 的人口成正比,与它们的距离成反比。用数学公式表示就是:

$$D_a = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

其中: D_a ——a 城(镇)到分界点的距离;

D_{ab} ——a 城(镇)到 b 城(镇)的距离;

P_a ——a 城(镇)的人口数;

P_b ——b 城(镇)的人口数。

莱利的公式对商圈分析是一个重要贡献。由于它的计算比较简单,据此所进行的研究也就比较简单。当其他资料无法获得,或虽能获得但成本太高时,它是最有效的。将它与其他技术结合起来使用,效果会更好。

2. 哈夫模型

该模型由哈夫提出,其目的是确定某个商店(群)的商圈内来光顾的住户数。该模型是:在数个商店(群)集中于一地的情况下,一个住户利用其中哪一个的概率,由各商店(群)的规模和住户来此的距离所决定。商店(群)的规模以营业面积表示,距离是时间距离。用数学公式表示就是:

$$P_{ij} = \frac{S_i/T_{ij}}{\sum_{i=1}^n (S_i/T_{ij})}$$

其中: P_{ij} ——居住在地区 i 的住户到商店(群)j 购物的概率;

S_i ——商店(群)j 的规模(商店群 j 的营业面积);

T_{ij} ——从地区 i 行走到商店(群)j 所需时间;