



沃特商业研究中心

开店盈利丛书



开一家

赚钱

的百货零售店

百货零售店

经营管理一本通



经济科学出版社

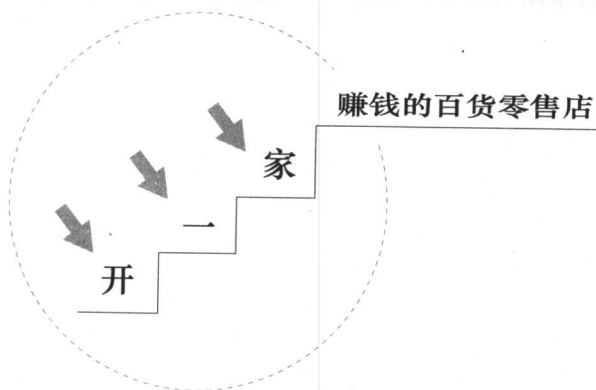


沃特商业研究中心

开店盈利丛书

百货零售店

经营管理一本通



经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：王肖楠

技术编辑：董永亭

百货零售店经营管理一本通

——开一家赚钱的百货零售店

沃特商业研究中心

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲28号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

欣舒印务有限公司

三佳装订厂装订

787×1092 16开 15.25印张 260000字

2005年1月第一版 2005年1月第一次印刷

ISBN 7-5058-4292-7/F·3568 定价：26.50元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

目 录

1. 百货零售业概览

零售业现状	(1)
百货零售店经营特征	(2)
零售店成功经营因素	(4)
国内零售商本土优势	(5)

2. 百货零售店开张筹备

商圈测定	(8)
开店前调查	(10)
店址选择	(12)
确定店名	(14)
制定店标	(16)
确定投资规模	(18)
选择设备	(20)
登记注册	(21)
为开张造势	(24)
开业仪式筹备	(25)

3. 百货零售店店面设计

百货店店面类型	(27)
百货店门面设计	(28)
店面广告设计	(31)
店内环境设计	(33)
天花板设计	(34)
货架设计	(35)
色彩设计	(37)
照明设计	(39)
通道设计	(41)
店内布局	(42)

4. 百货零售店商品管理

商品定位	(44)
商品划分	(46)
商品编码	(47)
商品目录	(49)
导入新商品	(50)
管理主力商品	(51)
优化商品结构	(53)
处理疲软商品	(55)
退、换货管理	(57)
应对商品竞争	(58)
发现及防止商品损失	(60)
防止照明损害商品	(62)

5. 百货零售店陈列管理

陈列原则	(64)
陈列方式	(66)
陈列技巧	(69)
橱窗陈列	(70)
陈列“黄金段”	(72)
不同商品陈列	(73)
重点商品陈列	(75)

6. 百货零售店采购控制

采购前市场调查	(77)
采购计划	(78)
采购方式	(79)
采购时机	(81)
采购方法	(82)
采购渠道	(83)
确定采购量	(84)
挑选供应商	(85)
评价商品优劣	(87)
采购谈判	(88)
采购合同	(90)
商品运输	(92)
商品验收	(93)
控制存货量	(94)
商品盘点	(96)
卖场货品存放	(98)

7. 百货零售店价格策略

定价目标	(100)
成本定价法	(102)
新商品定价	(104)
商品价格调整	(105)
折扣定价策略	(107)
应对价格竞争	(109)

8. 百货零售店促销策略

促销方案	(112)
促销时机	(113)
促销预算	(115)
促销商品	(116)
促销方式	(117)
节日促销	(120)
联合促销	(121)

9. 百货零售店店员管理

招聘方式	(123)
招聘标准	(124)
确定薪酬	(125)
工作时间安排	(126)
店员礼仪培训	(129)
店员效绩考核	(131)
做好店员奖励	(133)
做好店员批评	(134)



做好店员辞退	(135)
--------------	-------

10. 百货零售店收款作业

收款流程	(136)
收款作业	(137)
收款业务范围	(139)
收款待客要领	(140)
现金管制	(142)
收款稽核	(144)
现金收受	(145)
处理收款错误	(147)
处理收款意外事件	(150)

11. 百货零售店经营策略

经营计划	(152)
销售目标	(154)
竞争对策	(155)
获取市场情报	(157)
优化营业资金	(158)
实行绩效评估	(161)
提高经营业绩	(163)
追求强势经营	(165)

12. 百货零售店日常管理

强化安全意识	(167)
做好防盗	(168)
做好防抢	(170)



做好防骗	(172)
处理缺货	(173)
控制商品损耗	(175)
现金安全管理	(176)

13. 百货零售店顾客服务

运用好接待用语	(179)
了解顾客需求	(180)
做好商品说明	(182)
把握顾客购买信号	(184)
提供包装服务	(187)
收款和送客	(188)
退换货服务	(189)
处理特殊问题	(191)
处理顾客抱怨	(192)
改善顾客服务	(194)
建立客我关系	(196)

14. 百货零售店特许加盟

进行加盟准备	(198)
考察加盟总部	(199)
规划资金项目	(202)
筹集加盟店资金	(203)
审核特许合同	(205)
签订特许经营合同	(207)
规避连锁经营陷阱	(208)



1. 百货零售业概览

零售业现状

零售业作为我国最先放开的领域之一，实际上在入世前已经发生了诸多的变化，但是，随着入世的到来，中国零售业的市场格局无疑还将经历更多、更大的变化。中国的零售业若想保住自己的生存空间并谋求更大的发展，就得对自己进行正确的定位，而在定位之前，必须全面地了解国内零售业的现状，归纳起来即有以下几个方面：

出现多种零售业态

现今的零售业态形式已不再是以往传统百货店一统天下的格局，而是出现多种新的业态。不仅地处沿海发达城市各种新兴业态：超市、连锁店、仓储店、折扣店、专业店、专卖店等纷纷介入零售业战场，即使在地处中西部内陆不发达地区的城市，零售业也呈星星之火的发展态势。

市场定位多元化

传统的百货店开始意识到以往“购物不讲环境、经营不求特色、商品不分档次”是一种无市场细分、无市场定位的状态，因而正在向市场定位多元化方向发展。获得这种认识是付出了代价的：先是规模大战、环境大战，而后是为抢夺高收入消费者群的消费阵地纷纷塑造起“精品百货店”



的形象。但是“精品店”吃力并不讨好，于是百货店又纷纷转向工薪阶层消费者。最后才终于意识到，处于不同收入层次的消费者都有了符合自己收入与需求的购物去处，虽然国内零售业的这种状况还处于初始阶段，但不能不说是一种进步。

业态空间分布更为合理

零售业态在空间上的分布已不再是城市——中心，而逐渐向边缘发展、区域性零售分中心与市中心并存、选购品经营在城市或区域性商业中心、便利品经营在邻近居民集中居住区布点。这首先表现为众多商家在城市中心以外区域与地处城市中心的新、老商家的市场争夺战，后又表现为各种新兴业态对邻近居民点商战重地的进驻。虽然这中间的抢点布阵也有一些不理性的现象，比如在不适当的区域构筑毫无根基的大型商厦；对城市中心及区域性中心商战重地的争夺战，不自量力地“一哄而上”，面向居民日常生活所需商品供应的超市、仓储店硬要在远离居民区的地方与城市商业中心、分中心的商家分一杯羹……不过，经过一轮又一轮的抢点布阵后，市场正在变得更为有序。

“消费者是上帝”意识得到加强

国内零售业业态变革的最大特点在于加强了“消费者是上帝”的意识，开始将消费者放到经营的首位。这可以说是零售界对市场大势由卖方市场转向买方市场这个特定社会经济环境的反映。具体表现为：在业态形式、定位、空间分布上出现了革命性的变化，与此同时，在服务保证上也更趋于规范化操作。“消费者是上帝”不再是一种时髦、一种宣传、一种口号，而是众多店铺立命的根本。

百货零售店经营特征

大众公认的最早的百货零售店产生于19世纪50年代的法国巴黎，一位名叫布西哥的人开办了一家邦·马尔谢商店，这是世界上第一个实行新

1. 百货零售业概览



经营方法的百货店。而中国第一家百货店是1900年俄国资本家在哈尔滨开设的秋林公司。

百货店的产生是有其背景的，即伴随着工业化大革命的到来，工业化大规模生产要求大规模分销与之相对应，城市人口增加，同时对零售的要求加大，也

就是城市化。其带有首创性：顾客自由进出、商品明码标价、可以退换商品、实行低价策略（毛利率14%~20%）。

百货店多位于城市中心或交通要道；经营商品范围广泛，种类繁多；采用传统的售货方式；功能多样化。百货店发展到现阶段，大体上有两种组织形式：一是独立的或单体的百货店；二是连锁百货店。

百货零售店能够大量销售商品，满足消费者的需求，其主要方法是在一栋建筑物内供应所有的商品，使顾客能够在一个地方买到他所要买的東西。这就是说，百货零售店的经营，是拥有一个固定的具有一定面积的营业场，在统一管理下经营大量的商品。因此，按不同商品进行经营，虽然每一个种类的规模不大，但它是汇集在一个经营体之中的，因而这种综合经营的销售额能够增大。

百货零售店的经营方法，不是把那些具有千差万别、各有特性的商品，采取“一揽子”的方法来进行经营，而是通过个别管理，创造出最合理并符合百货店经营形态的经营方法。

百货零售店之所以能够拥有较高的市场占有率，与它问世以来在人们心目中逐步形成的良好印象分不开。第一个印象是，人们可以放心地购买他所需要的东西，因为顾客在百货零售店买东西，不论在商品质量上或是价格上，都是放心的。每种商品上都标有明码，价钱公道，消费者都把市场行情价格叫做“百货店价格”。同时，各生产厂和批发商，都向百货店供应新产品和优质产品。因此，百货零售店就可以汇集到许多新商品和优质商品。第二个印象是，人们可以在百货零售店愉快地买东西。即使不买

东西,也能在百货零售店内欣赏新式时装,观看商店的豪华情景。第三个印象是,百货零售店经营的商品,主要是那些流行性很强的商品,优质高价的高档商品和名牌货、礼品等。百货零售店陈列的商品有很强的及时性。

零售店成功经营因素

现代百货零售店经营成功的主要因素有以下几个方面:

找寻良好的商业地段

虽然不同于专卖店、超市等业态,但地段对于百货店经营同样非常重要,它也讲求具有浓郁商业氛围、密集商业客流的商圈。因此在选址时,必须首先了解该地区是否适合开店场,然后才进行定位等。

确定适当的店铺规模

店铺规模太小不行,太大也不行。这主要取决于该商圈的市场容量。规模太小,品种不齐全,商品结构难以调和,运营成本也比较高,规模不经济,更不便塑造品牌形象;但规模太大,超过了该商圈的市场容量,供过于求,也必将造成资源浪费、成效低下、成本过高等劣势。

准确进行市场定位

进行周密细致的市场调研,并借助于决策者敏锐的洞察力,从而弄清楚什么功能、什么档次是商圈消费群所需要的。



规划好商品品质

零售店不仅要让消费者觉得自己有不错的店面,还应该让消费者相信自

1. 百货零售业概览

己更有好的商品，好的商品是零售店赢得消费者和创造利润空间的基础。

要有一定的资金实力

在我国乃至世界的零售界，由于资金短缺或资金运作不当而造成商场倒闭的事例举不胜举，因此，零售商运作一个商场，首先要对自己的资金状况和融资能力有一个充分的估计和计划，立地条件、资金水平和人力资源是零售业以及零售连锁业经营成功重要的“金三角”。



较强的企划能力

名牌零售店之所以备受青睐，是其经营理念、商品品质、企划行销、服务意识的成功。从它的企业识别、知名度、美誉度、行销方式等对于零售店的成长是至关重要的，而这一切与零售店的企划能力是息息相关的。

先进的运行机制和专业化的管理

随着零售业的飞速发展，竞争的不断强化，零售业专有的管理技术、竞争方法也在不断地更新和强化。原有的零售管理模式和方法已不能适应现代百货竞争和发展的需要，而“人流水泵理论”、“拟人化管理”方法等，也都相继在现代百货的经营管理中开始采用并不断地演化。

国内零售商本土优势

本土优势，可以说是中国零售商在同国际零售资本的较量中惟一优势。国际零售资本要在中国获得生存和发展，必然要经历一个本土化的过程，而中国零售商则不需要有这个过程。只有好好利用这一优势，国内零售店才能在与国际零售资本进行竞争的过程中获得胜出的机会。

店铺位置的优势

近年来,中国的零售市场开始加快了开放的步伐,在较快的时间里以较低的成本占据了几几乎所有的好店址,而对于国际零售商来说,他们要获得这些店址就需要付出高昂的租金成本,因此,国际零售商为抢占中国零售市场,只有两个选择:一是选择次级地理位置;二是从中国零售商那里夺得店铺。所以,中国零售商的第一大优势就是店铺位置的优势。



顾客购物习惯的优势

一般的顾客都有到自己最熟悉的商店去购买的习惯,正因为这样,所有的零售商店都能拥有较稳定的顾客群。国际零售资本要想把竞争对手的顾客吸引到自己的店里并变成自己的忠实顾客,必须靠独特的优势,例如,丰富而有特色的商品、优质的服务、确实高出直接竞争对手许多的营销方式和管理方式以及价格策略而不是价格战等等。

采购渠道的优势

具有特色的商品是零售店能吸引顾客的关键,而对于生产商来说,也不愿意改变辛辛苦苦建立起来的销售渠道。因此,当国际零售资本要和中国零售企业进行竞争,在建立能被顾客接受的特色商品格局之后,接着要做的是靠资金的优势、结算方式的优势、规模的优势,对生产商产生极强的吸引力,如经销、大批买断等,把生产商的风险几乎全揽过来,这样才能争取到生产商。

人才的优势

人才是零售店争得顾客、争得商品的最首要手段,所以国际零售商要和中国零售商进行竞争,首要的就是进行人才争夺。国际零售商要获得自

1. 百货零售业概览

己想要的人才必须付出相当的代价，通过各种信息渠道了解原中国零售商业人才的个人愿望，再用能够满足个人的前提来吸引人才。如给予一定的职位，让人才满足自我价值实现的精神需求，用很优厚的薪水，来满足对物质方面的需求。

可以说，在这场争夺战中，尽管国际零售商有很多的竞争优势，但中国零售商仅就本土化优势这一条就占有天时、地利、人和，处于有利位置。中国零售商要守住原有的商品和自己的顾客和人才以及店铺也并非天大的难事。

2. 百货零售店开张筹备

商圈测定

商圈是指店铺营业的范围或是其销售影响力所能达到的范围，它是以店铺为中心而规划出的经营者希望占有的市场区域。

商圈一般由三部分构成：第一商圈就是距离店址最近的区域，是商店顾客的主要来源，一般占顾客总数的50%~70%，人均购买额也最高。第二商圈也叫外围区，来自此商圈的顾客占总人数的20%左右。第三商圈又叫边缘区，此商圈的顾客比例一般不超过10%。此外，也有来自商圈之外的购买力，如流动购买力等，但所占比重很小。商圈这三部分可用三个大小不等的同心圆来表示，其关键在于确定各商圈的半径距离。以位于居民小区的零售店为例，第一、二、三商圈的半径一般分别为500米、1000米和1500米，步行所需时间分别为8、15、20分钟左右。

一家百货零售店要确定其服务对象分布、商品构成、促销方法和宣传范围，就必须事先确定自己的商圈范围，同时确保零售店的绝大部分顾客购买力来自该区域。商圈大小与零售店的经营规模、经营范围、所处地段、店铺信誉、交通条件等密切相关，它反映了零售店的经营辐射能力。

进行商圈测定时，须注意下列几项重点：

划分并确定商圈范围

商圈范围在遇到马路（40米以

