

Succeeding In Retail Business



成功经营系列

成功经营 零售业

林正修 著

零售业成功没有捷径

唯有依靠他人之成功经验与科学的筹划管理
方能满足顾客需要

本书为您提供零售业成功经营的一揽子方案
细致入微的指导

南方日报出版社

**Succeeding In Retail
Business**

97569

F724.2
1

成功经营 零售业

林正修 著



南方日报出版社

214.57/01

图书在版编目 (CIP) 数据

成功经营零售业 / 林正修著. —广州: 南方日报出版社,
2003

(中小型企业经营指南)

ISBN 7-80652-304-9

I. 成... II. 林... III. 零售商业—商业经营—基本
知识—中国 IV. F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124898 号

本书由汉湘文化事业股份有限公司

授权独家出版

成功经营零售业

林正修 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 肇庆市端州报社印刷厂

开 本: 889 mm×1194 mm 1/32

印 张: 8.5

字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

引 子

零售业与人们的日常生活息息相关，因此遍地开花、为数众多，竞争也特别激烈。如今国内零售业的发展，也可谓生机勃勃，但一般来说，规模较小的企业占绝大多数，经营绩效不彰者也为数不少。究其原因，大概不外乎地段不好、人气不旺、管理不佳种种。笔者在业界多年，不但亲身从事该行业，而且也时常为他人培训解疑。因为工作的关系，曾访问过多位经营零售业者，提起他们的经营感想时，大部分人的感受是“事业难为，日夜操劳，还是上班族较为轻松”，当然这其中还是有一些自己创业当家的沾沾自喜，但所述也的确是实情。零售业的成功并没有捷径，但也并不是没有规律可寻，其原理倒不复杂。除了依赖个人与团队的共同努力外，他人之成功经验与科学的筹划管理也是需要仔细留意的。就笔者多年的经验与观察，若能对其中的流程规章详加归类，简单阐述，提供一套经营零售业成功的系统经验，也许就能让这些零售业者快速找到谋划对策的方案，使绩效不彰者得以改善，使目前有盈余者更上一层楼。

总的来说，在如今迈向感性时代与成熟社会的过程中，一般人的生活已日趋个性化、多样化与流行化。随着白领阶层与职业妇女的增多，一般家庭正演变为结构简单的小家庭，且大多成为有车阶级，重视相对休闲宽裕的生活。以上所言是目前21世纪新生活的发展趋势，零售业者在经营管理上亦必须注意而加以改变与掌握，否则要让消费者在我们的卖场感到满意、心有所感、继而采取购买行为是很困难的。没有消费者的支持，零售业

就失去了它存在的价值，盈利也无从谈起。

在上述观念的指导下，笔者在本书中提供了经营零售业的整套流程和管理方案，分“经营实务”与“管理指南”两部分展开，共归纳出14章，就经营卖场可能碰到的问题，作系统的整理和深入的分析。言简意赅、方便从事零售业的读者空闲时阅读是笔者追求的目标。希望本书的出版与再版，对于工商界行将创业的青年朋友或现正经营者或对经营管理有兴趣者有所助益。古书名言“穷人因书而富，富人因书而贵”，若能提升企业经营新观念至新境界，笔者则感幸甚；“一书在手，盈利无忧”也是笔者对于本书的期待和对读者的祝福！

目 录

引子

上篇 零售业经营实务

第一章 市场调查与商店设立	3
1.1 市场调查	4
1.2 确定目标市场	6
1.3 选择商圈	9
1.4 掌握顾客消费动向	14
1.5 商店设计	18
第二章 商店管理职责	21
2.1 商店主管的工作职责	22
2.2 店务管理	25
2.3 环境维护	29
第三章 采购、订货与存货管理	41
3.1 采购	42
3.2 谈判	44
3.3 订货	47
3.4 存货管理	49

第四章	商品管理大纲	53
4.1	商品的来源	54
4.2	商品订购	55
4.3	商品贩售	57
4.4	新商品报价程序	59
4.5	新商品引进程序及流程	60
4.6	商品停售程序	64
第五章	门市作业与业绩管理	67
5.1	作业安排与注意事项	68
5.2	作业分类表及指示书的制作	70
5.3	门市业绩构成相关要素	75
5.4	商品货架分配示范	81
第六章	商品促销	85
6.1	促销的主旨	86
6.2	促销时机	90
6.3	促销活动的配合	92
6.4	促销计划的拟定	100
6.5	媒体的选择	104
6.6	零售业促销新武器	105
6.7	POP的运用	111
6.8	促销结束分析	115
6.9	促销活动实例	118

第七章	商品盘点	127
7.1	盘点的目的	128
7.2	存货差异	128
7.3	盘点流程	129
7.4	盘点注意事项	130
第八章	器具设备的管理与维护	139
8.1	杂器的陈列	140
8.2	杂器的分类	141
8.3	机器设备的操作与清洗	142
8.4	机器维修	154

下篇 零售业管理指南

第九章	零售业目标管理	159
9.1	目标管理的概念与功能	160
9.2	目标管理的程序与原则	161
9.3	管理目标的设定	164
9.4	长远目标规划	167
第十章	人力资源管理	169
10.1	人力资源的开发	170
10.2	人员培训	177
10.3	领导人易犯的 10 大错误	189
10.4	领导者与部属的关系	191
10.5	人才培养	194

第十一章	人事管理	199
11.1	人事管理的重点	200
11.2	人员任用、离职、免职管理办法范例	201
11.3	考勤管理	203
11.4	上班时间、考勤管理示范	204
11.5	请假、休假管理示范	207
11.6	薪资结构示范	211
11.7	绩效考核与升迁降调示范	212
第十二章	员工管理	217
12.1	员工管理基本原则	218
12.2	干部管理办法	220
12.3	专柜、厂家驻店人员管理办法	222
12.4	专柜人员管理的要领与方法	223
12.5	售货人员须知	226
第十三章	财务管理与经营分析	231
13.1	财务管理	232
13.2	财务经营分析	238
第十四章	卖场安全管理	243
14.1	何谓卖场安全	244
14.2	面对不良行为	245
14.3	面对突发事件	253
14.4	健全安全制度	256

上篇

● 《零售业经营实务》 ●

市场调查与商店设立
商店管理职责
采购、订货与存货管理
商品管理大纲
门市作业与业绩管理
商品促销
商品盘点
器具设备的管理与维护

成功经营零售业

赢

第一章

市场调查与 商店设立

- 市场调查
- 确定目标市场
- 选择商圈
- 掌握顾客消费动向
- 商店设计

未来的消费市场,不再只是企业与企业之间的竞争,而是商圈与商圈的竞赛,在商圈整合不易,交通建设未能畅达的结果下容易造成区域的萎缩,缩小商圈的范围,或划分成一个块状商圈。

当大型购物中心更合乎经济效益的复合式商场顺应社会需求而逐步发展时,一向以吸引全客层为主的零售业需要在竞争激烈的通路战争中持续成长。有些业者结合了公益活动及广告策略来达到宣传效果。但广告效果很难单纯以广告量或广告方式来测定,而且影响业绩的更重要因素还包括卖场面积、大小、规划、产品结构、地理位置、公司既有的知名度,及关系企业的资源运用等。因此在各年节庆时宜进行广告结果评估,以确定广告效益,并修订广告策略的方向与媒体的应用。

商业发展吸引着众多就业人口往都市迁移,但随着人口的膨胀及交通建设无法随之因应时,使得人口迁往都市郊区,卫星城镇的发展,形成地区型商圈,交通网络的开发对社区的发展有正面的意义,间接也使得区域商业有绝佳的发展空间。

1.1 市场调查

零售业开店营业之前,必须先行评估该地区开设店铺的获利可行性、适合的商店规模及店址。评估开店的可行性,必须有实际的资料、数据作为依据,不能单凭个人的臆测。这种收集资料,进行分析,作为拟定经营方针、计划的情报收集、分析工作,称为市场调查。美国管理学会对于市场调查所作的定义:“有组织地搜集、记录、分析与产品或服务的行销有关的各种问题资料。”

市场调查,应如何着手?是先确定店址所在,再去做市场调查,还是先做市场调查,依报告评估再决定店址呢?如果在某一商圈,已有各项评估资料,据此选择开店地点未尝不是好方法;但是,若已有开店地点,再做市场调查,其范围将更明确。市场调查,其工作要点应注意。

1.1.1 商店概括

该地区,店铺数量、行业类别、卖场大小、店员数目、年营业额等。

1.1.2 同业概括

在量与质方面,既有的商店表现如何?是否构成潜在的竞争压力,同业的经营实力评估、优劣比较、各项商品构成比例。

1.1.3 消费行为

消费者的购买习惯,如习惯在某一商店购买或购买商品时,可能前往地点范围大小;每周购买的频次、购买的原因及购买金额的大小等。

1.1.4 消费水准

了解消费者购买力的大小,所以对于当地人口结构、水准、家庭户数、教育水准等,应加以搜集资料,比较分析以了解消费水准及推测未来潜在的消费力。

1.1.5 消费者形态

顾客消费,其形态不同,也会影响商店地址的选择。

1. 理性消费者，其特征为：

- (1) 重视品质、产品机能、价格高低。
- (2) 整体而言，着重在产品本身的好坏。

2. 感情消费，其特征为：

- (1) 重视商品的设计、外观、品牌知名度、使用之方便性。
- (2) 整体而言，是以自己的厌恶观感作为消费商品的选择标准。

3. 感动消费，其特征为：

(1) 重视消费者自己的欲望，是否获得满足，是由消费、使用、拥有、服务等观点而言，消费者重视自己的各项欲望是否获满足。

(2) 整体而言，消费者是在消费中获得愉悦与否，以决定选择标准。

1.2 确定目标市场

商品销售应确立销售对象。一般商店并不能服务或吸引整个市场各部的购买者，而且因购买者人数众多，分布各阶层，往往有不同的购买习性与要求。因此，如何以自己最佳的条件，去服务某一特别的市场，就是市场划分（Market Segment），也即将商品市场区分成许多不同部分，由其中选择一个或数个小市场，成为商品销售的“目标市场（Target Market）”。

市场划分的方法，依划分变数的不同而有不同的划分方法。

1.2.1 人口统计变数

依性别、年龄、收入、职业、教育水准、家庭组成、宗教、

种族、国籍等人口统计变数之不同，将市场划分成不同之群体。通过这些变数，可以了解此目标市场的大小及如何有效地触及该市场。

1.2.2 地理变数

依不同的地理区域，如国家、省、县、南部、北部、人口密度、气候等变数，将市场作不同之划分。例如南部冬季潮湿、多云，则对于烘干机、除湿机、雨伞、雨衣等等的需求，就会比较强烈。

1.2.3 购买行为变数

依购买时机、购买地点、购买行为决策、时间长短、追求利益、使用状况、忠诚度等变数，作不同的市场划分。

1.2.4 生活形态

依消费者对产品的态度，如狂热、喜欢、无所谓、不喜欢、漠视等，或对于产品价格的敏感性、对于广告资讯的信赖性等不同，成为市场划分组织的依据变数。

目标市场对于产品的需求，各有不同。依产品格调高低及种类的多寡，可作下列分类：

1. 产品格调高，品种齐全的市场。
2. 产品格调大众化，品种齐全的市场。
3. 产品格调高，品种精简的市场。
4. 产品格调大众化，品种精简的市场。

目标市场选定后，商店格调的定位，也当解决，如下图，随目标市场的不同，经营体——商店的定位也随之不同。

如果目标市场设定后,就可依据目标市场之需求,决定商品种类及产品格调,拟决定商店经营体性质。

例一

1. 目标市场。

零售业者、公司、机关行号、追求低价位的家庭。

2. 商品种类及格调。

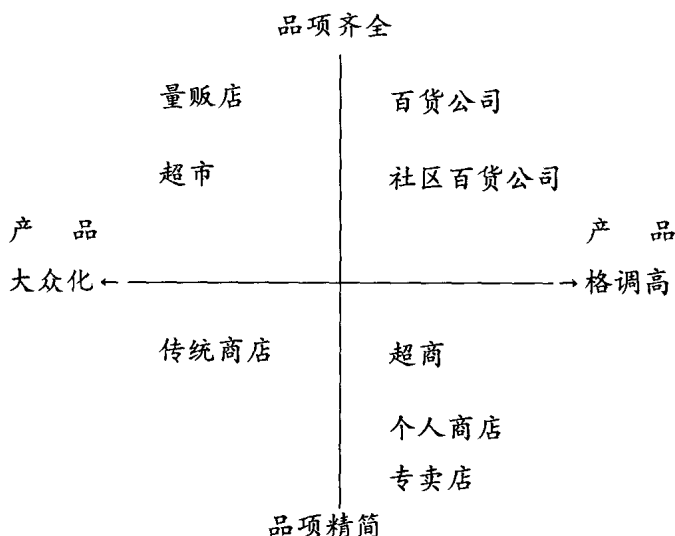
低价位的大包装食品、日用品。

低价位的家电产品。

低价位的衣服用品。

低价位的运动器材。

低价位的文具、玩具。



3. 经营单位。

量贩店、仓储商店、超级市场