



零售经营谋略

管理制胜

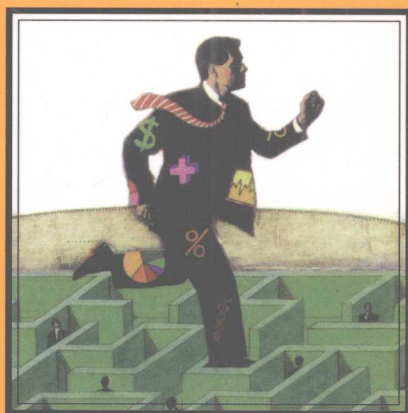
董敬民 / 主编

G u a n L i Z h i S h e n g

2000 年世界 500 强中，零售巨头——沃尔玛特榜上有名

据

《福布斯》杂志公布：“2000 年的世界首富发生了变化，从事零售业的沃尔玛特家族跃居第一位，微软的比尔·盖茨屈居第二。”



民主与建设出版社

零售经营谋略

管理体制

董敬民 主 编

马伟芳 副主编

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理制胜/董敬民主编.

— 北京: 民主与建设出版社, 2001

(零售经营谋略)

ISBN - 80112 - 425 - 1

I. 管… II. 董… III. 零售商业 - 经济管理

IV. F713, 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 041903 号

责任编辑	徐昌强
封面设计	孙 岩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	河北省永清县印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	11.5
字 数	239 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN - 80112 - 425 - 1/F·138
定 价	16.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

内 容 提 要

本书主要介绍商品零售企业在日常经营当中的各种管理实务，包括：开设零售店的基础知识、寻访好店铺、零售企业的形象管理、零售企业的商品管理、商品销售及信息管理、顾客服务与价值管理、员工管理策略、零售企业的发展之道。

全书依据国内外零售领域最新研究成果，结合十多个著名零售企业的实际案例，分析了零售企业管理制胜的关键，具有很强的启发性和借鉴意义。

本书适合零售业从业人员，尤其是经营管理层人士阅读，同时也可以作为员工培训教材；对高等院校相关专业师生也是极好的参考读物。

目 录

前言:零售不仅仅是商品推销	(1)
一、开店必修课	(6)
1. 开店的学问/ 7	
2. 开店心理课/ 12	
3. 市场定位,有的放矢/ 21	
4. 开店筹资的诀窍/ 33	
5. 商业企划指南/ 47	
二、寻访好店铺	(53)
1. 成功之本始于选址/ 54	
2. 全面调查,选好店址/ 58	
3. 如何选个好店址/ 66	
4. 哪些地方好开店/ 76	
5. 租店开业的技巧/ 81	
6. 取个好店名/ 93	
三、CIS 与企业管理	(99)
1. 形象管理战略/ 100	
2. CIS 与零售企业形象/ 113	
3. CIS 策划实务/ 129	
4. CIS 的传播与导入/ 157	
5. 店铺装修/ 163	
案例:蓝岛大厦巧树企业形象/ 164	
四、商品销售与信息管埋	(171)

1. 销售管理与销售计划/ 172

2. 商品销售预测/ 180

3. 商品定价策略/ 184

4. 商品销售法则/ 194

5. 零售信息管理/ 205

五、顾客服务与价值管理..... (214)

1. 顾客服务的基础/ 215

2. 顾客满意服务战略/ 232

3. 创造顾客价值/ 241

案例:沃尔玛特百货公司成功的秘诀/ 248

案例:“7—11”便利店的服务创新/ 255

六、员工管理制胜的策略..... (261)

1. 人力资源开发/ 262

2. 员工培训:不容忽视的投资/ 265

3. 员工激励:用胡萝卜还是用大棒/ 270

4. 员工考核/ 275

5. 人际关系沟通/ 279

6. 关注员工福利/ 285

7. 管理者的自我管理/ 289

案例:上海“华联”的积极进取/ 293

七、零售企业的发展之道..... (297)

1. 连锁扩张与零售经营/ 298

案例:快餐之王“麦当劳”的连锁发展/ 319

2. 网络零售发展战略/ 334

案例:网络零售巨头“亚马逊”/ 348

前 言

零售不仅仅是商品推销

在人们的传统观念中，零售就是一个订货——出售——再订货——再出售的简单循环过程，只要能将商品卖出去，不留什么存货，就算是成功的零售经营了。这种观念如果只是针对一般的家庭式小范围零售经营来说，也许是正确的。

但是，在当今竞争十分激烈残酷的环境中，零售经营如果只是局限于上述模式的话，那么最多只能是略有赢余。根本谈不上什么扩大规模、建立大型零售公司等宏伟蓝图了。

综观当今世界各大著名零售公司，它们的成功都并非一朝一夕之事，而是经过长期实践探索之后的结果。这些零售公司的实践证明，商品零售并不仅仅意味着将商品卖出去就万事大吉，而是在销售环节之外还有许多工作要做。

因此，任何一家成功的零售公司，都会十分重视零售管理方面的工作，因为只有将各环节管理好了，零售经营才会渠道畅通无阻，最后达到管理制胜的目标。

零售经营的管理内容十分庞杂，大到财务统计、人员培训、营销策略……小到商品组合、店铺环境、服务用语……无一不属于零售管理范畴。而且这些大小不等的管

理工作，只要有一项稍有疏忽，就会产生不良后果。

比如店内灯光照明，如果过于强烈耀眼，会使顾客觉得没有心情而不愿停留；若灯光昏暗，又容易使顾客看不清商品而招来抱怨。因此，灯光照明之类看似不重要的小事，实则与商店的销售业绩关系密切。

零售经营管理制胜的重要性，可以从美国西雅图“零售集团”创始人——艾米·欧文思的崛起中得到很好的印证。

欧文思生长在夏威夷，大学还没有毕业就进入了零售设计领域工作。最初欧文思在西雅图一家大型建筑公司从事零售理念设计，不久就离开那里，与同事克利斯·科恩特共同创立了“零售集团”，专门为零售企业提供形象设计和营销战略咨询服务。

第一年，欧文思只赚到1.2万美元，但如今集团公司的年收入已经超过了1 000万美元，而且欧文思凭着出色的策划管理能力，成为世界著名企业如耐克、星巴克和希尔斯等公司的顾问，这些公司每年都要付给她一笔巨额报酬，欧文思因此也被人誉为“没有零售商店的零售女王”。

欧文思从事的虽然是零售形象设计和营销咨询行业，但她的每一次成功创意，却无不体现了杰出的零售管理思想。

美国沿太平洋西北岸的一家零售连锁店“巨型炸弹”公司开业初期顾客盈门，生意很好，但没过多久公司经理发现顾客越来越少，有的顾客即使进了商店也只是随便看看就走了，根本不买任何东西。“巨型炸弹”公司找到了欧文思，向她请求帮助。

经过密切调查，欧文思发现问题出在商店的进口处造

型设计和内部环境上。于是她建议将商店那个像潜水艇锁气室的进口改成富有吸引力的通道，将通道漆成柔和的紫色，晚上还用镶嵌在墙上的屏幕放映经典影片，吸引顾客进店，并利用这种机会销售各种影碟。

同时，欧文思还要求商店每天派一些具有丰富经验的员工给顾客当导购，向顾客介绍各种新商品的特性。为了改善商店以前灯光亮得刺眼的购物环境，欧文思又建议将灯光稍微调柔和一些，使顾客感觉到舒适；将各种商品重新进行摆置，突出商品的层次感和协调感。

经过欧文思的这些调整，“巨型炸弹”公司的销售量很快就上升了，商品销售总额和利润总和也稳定增长，公司开始进入了发展扩张阶段。

欧文思认为零售业必须引导、刺激消费者花钱购物，而不是坐等生意上门。为此，她专门提出了一些促使消费者购物的指导性原则：

第一，鸭子原理。

欧文思指出，鸭子之所以能引人注目，就在于它走路时摇摇晃晃，而且叫声独特，零售公司也应学习鸭子，向顾客展现自己独特的魅力。因此，零售公司必须以最便捷的方式将自身的相关信息，如公司名字、行业特色、价位档次等传递给顾客，引导顾客入店购物。

第二，胡萝卜法规。

欧文思认为零售公司必须将顾客看成懒惰的消费者，必须用各种新颖丰富的设计将顾客有意识地引导他们到想要购买商品的货架区，使他们在购物时不觉得单调乏味。而这些引导性的设计物体就类似于引导“动物”前进的胡萝卜。

第三，购物与娱乐相结合。

欧文思在解释为什么许多顾客总是不愿意进商店购物，或购物时总与商店员工发生争吵时，说这是因为顾客在购物时受到环境和心理的影响，从而觉得购物是一件令人厌烦的事情。

要解决这个问题，她认为最好的办法就是创造一个温馨舒适的购物环境，使顾客在购物时能够享受到购物之外的乐趣。

她说：“比如在商店放一些幽雅柔和的经典乐曲，让顾客沉醉在美妙的环境中，这样他们的心情就会变得愉快起来，购物热情也会高涨。相反，在一个如死一样沉寂的商店中，你不得不自言自语来打破沉闷的气氛，你的购物热情自然会一落千丈。”

事实也证明，感受到零售商店中娱乐气氛的顾客 70% 会再度光临，因为顾客希望从中获得更多的享受，而不仅仅是购物。

第四，突出自己的特色。

欧文思经过调查研究发现，当人口结构越来越趋向于细分和专业化的时候，一些零售公司反而把握不准自己的经营特色了，以至于模糊或者混淆了与其他零售公司之间的界限。

为了避免这种失误，欧文思强调指出，零售公司必须利用技术优势区分消费者的个性、特点，推出具有针对性的商品，开展特色营销。

第五，巧用外延点。

外延点是指与零售公司及商品和谐联系的东西，比如商品目录、商品摆放、商品颜色、商品包装、员工服务、

公司宣传等等。这些外延点正是将零售公司与它所销售的商品联系在一起的東西。

如员工服务，既体现了公司员工的素质，又说明了公司的经营宗旨，同时也展示了它的商品情况。如果服务质量高，也就是外延点起到了应有的作用。但事实上却是很多零售公司根本不知道充分利用这些外延点，因而白白浪费了许多机会。

欧文思认为一个优秀的零售公司就应该知道如何巧妙地应用这些外延点来拉近顾客和公司之间的距离，从而销售更多的商品，实现效益最大化。

在从事零售咨询实务时，欧文思也总是将自己这些原则用于实践指导，如上述“巨型炸弹”公司的成功革新就是极好的例证。

从欧文思的经历中，我们可以看到，现在的零售已不再是传统意识上的简单商品买进卖出，而是一门极富管理艺术的学问；只有从管理方面着手，才能在激烈的竞争中抢占制高点，最终成为零售业中的佼佼者。

一、开店必修课

1. 开店的学问
2. 开店心理课
3. 市场定位，有的放矢
4. 开店筹资的诀窍
5. 商业企划指南

1. 开店的学问

每一个开零售店的老板，无不希望自己的生意永远红红火火，店铺中顾客如云，财源广进。事实上，只要经营得法，管理得当，即使是小本经营的零售商店也能够做大，就像美国和日本的“7—11”便利店那样，由一家小型店铺发展成为世界性的著名零售企业。

然而，随着市场竞争日益激烈，各大街小巷都是店铺林立，每一天都有新商店开张营业，也有老商店关门大吉。这说明开零售商店能够赚钱，但也并不是只赚不赔，关键就在于如何经营管理。

因此，开零售店并不是一件简单的事情，仅有足够的资金投入远远不够，其中还有许许多多的学问。

※想好了，为什么要开店

开零售店并不是说干就干、想干就干的事情，而是经过深思熟虑，然后才作出的选择。

所以，在开零售店之前，应先全面思考一下自己是否适合从事这一职业。

●了解自己，开始创业

“人贵有自知之明”是我们常听到的一句俗谚，也就是说既不过高地估计自己，也不过份贬低自己，而是恰如其分地评价自己。只有做到了这一点，我们才能找准自己

的定位，避免人生道路上不必要的失误和曲折，并由此提高成功的机会，增强自信心。

认识自我有许多方法可供选择，而且这些方法也都有一定的可取之处。在日常生活中比较容易采取的方法就有以下几种：

★运用心理测试法，客观地测试你的能力。

★留心周围的朋友、同事对你的印象。

★回忆你以前的经历，检查其中的得失。

★将自己置身于严酷的环境中，检测你的忍耐力和自我生存的能力。

★充分发挥想象力的潜能，设想你的未来。

通过这些简单易行的方法，你可以对自己的真实能力有一个比较准确的把握。在此基础上，找准自己创业的方向。

●为什么想开零售商店

开店者的心态，归纳起来大致有以下两种类型：

★感性型：这类人多属感情用事型，常常被某些经营成功的店铺所吸引，比如店铺里面温馨宜人的气氛、井然有序的节奏，常使这类人受到情绪上的鼓舞，却没有深究这些店铺之所以成功的原因。

★理性型：这类人或者是拥有一定的知识经验，能够从最基本的做起，从小做到大，实力较强；或是小心谨慎，在正式开店之前通过各种渠道进行了解，寻找最好的进入方式，而不是急于投入。

相比较而言，感性型的人开店风险比理性型的人要大。那么，你又是属于哪一种类型的人呢？

如果你是前一种类型的人，建议一定要进行必要的考

察了解，然后再作出决定。

※注意开店成功率

任何生意既有成功者，也有失败者，零售经营也是如此。要想在经营当中确保成功，就有必要调查开店的成功率。

美国曾对开店成功率进行了相关调查，结果显示如下：

★加入加盟体系（如连锁经营、特许经营），开店的成功率大约为 80%。

★单独开店（或合伙开店）的成功率为 20% ~ 50%。

专家认为，零售商店经营也有成功之道，即：

★“技术”是基本的生存条件。

★充足的竞争力不可或缺。

★创新精神是竞争制胜的关键。

★关注市场信息，抓住经营先机。

★注重消费文化，创造精神享受。

只有具备上面各项因素，才能在市场竞争加剧，消费者偏向理性思考的形势下，免于落入降价竞争的恶性循环中，成为成功的零售经营者。

※开家什么样的零售店

开设零售店之前，还需要结合自己的性格特征、兴趣爱好、现有资金以及顾客分类来决定开家什么样的零售店。

以下是根据不同的实际情况而提供的开店建议，当然并不是绝对的，只供参考。

●根据各人情况开店

这是指根据你的个人性格特征、兴趣爱好来开设不同类型的零售店。如：

★充满创造力、办事利落、热情如火者，可以考虑开家快餐店和便当外送店。

★酷爱精致且有品位物品者，可开家精品屋或礼品店、手工艺品专卖店。

★极度敏感、富有爱心者可开家儿童用品和老年人用品专卖店。

★常常凭感觉办事者，可设身处地为人着想，开一家宠物店、鲜花店和园艺店。

●根据顾客类型开店

这是指根据顾客的不同性质来开设不同的零售店，每种店铺都针对相应的顾客群体。如：

★根据顾客的性别，可开设男士用品和女士用品专卖店。

★根据顾客年龄，可开设婴幼儿用品、成年人用品及老年人用品专卖店。

★根据顾客的收入，可开设中低收入的工薪阶层用品店、高收入阶层的休闲娱乐店。

●其他类型开店

除了上述两类开店依据外，还可以根据具体情况开设不同零售店。如：

★根据个人资金及组织形式，可开设百货商店、专卖店、超级市场、仓储店、连锁店等等。

★根据经营商品种类，可开设综合商店、日用品商

店、精品商店、食品商店、首饰店、五金商店、鞋帽商店、服装商店、土特产商店等等。

★根据交通情况，可开设住宅小区店、繁华闹市店、郊区店等等。

在了解了零售店铺的类型之后，还需要进一步了解你所要开设的零售店是否因为业态属性不同，而需要特殊的才能，如业务开拓能力、表达能力、人际沟通能力等；并对即将投入业种的适应度进行评估，如工作时间长短、工作时段、工作方式等。

为了熟悉这些内容，有必要向已经开业的同类商店取经，或者参与加盟业者举办的说明会，听听各不同业态的声音，预先察知其中的酸甜苦辣。

※用什么方式开店

如果考虑好准备开设零售店后，接下来的问题便是决定采取那种方式开店。一般有以下几种开店方式：

★独资经营。

★合伙经营。

★参与加盟体系，由总部提供开店资金。

那么，采取哪种方式经营最理想呢？这要根据不同情况而定。以下是专家们提供的参考意见：

★如果所开设的零售店是过去所从事过的，甚至担任过这一工作的经营管理职务，可考虑个人独资开店，充分发挥已有的经验优势。

★如果没有经营管理经验，又担心风险太大，可考虑选择合适的加盟体系，从中学习管理技巧，同时又降低了经营风险。