



零售经营谋略

筹划店铺

沃尔玛特零售研究中心

李响 编著



民主与建设出版社

320

零售经营谋略

沃尔玛特零售研究中心

● 李响 编著

F713

L35

筹划店铺

民主与建设出版社



图书在版编目(CIP)数据

零售经营谋略:筹划店铺/李响编著

—北京:民主与建设出版社,1999.10

ISBN 7-80112-303-4

I.零… II.李… III.零售商业—商业经营

IV.F713-32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44102 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 寸草心图文公司

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65275953

社 址 北京东城区东厂胡同 1 号

邮 编 100006

印 刷 长城印刷厂印刷

开 本 850×1168 1/32

印 张 8.5

字 数 152 千

版 次 2000年1月第1版 2001年1月第2次印刷

书 号 ISBN 7-80112-303-4/F·078

定 价 12.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

引子

营造宜人的卖场

香港商家有句生意经：现代经商不只是出售商品，同时也出售温馨的感觉、愉快的体验、得心应手的满足感，以及对未来的“憧憬”。换句话说，顾客需求是由物质需求和精神需求构成的统一体，购物不仅是为获得商品的使用价值以满足某项生理需求，同时也是希望获取一种美好的享受，一份愉悦的心情。

顾客购物，不仅是选择商品的过程，同时也是选择购物环境及卖场服务质量的过程。随着零售组织种类、数量的不断增加，零售规模的扩大，商业竞争正日益激烈化，为更好适应竞争、满足特定顾客，营造宜人的卖场将成为商家占有目标市场的主要手段之一。卖场设计直接影响到企业的效益：

* 卖场能直接影响顾客购买行为。比如进店与否，在店逗留时间长短，而且，许多购物决策都是在店内最后敲定的，或在购物环境感染下作出的。优美宜人的卖场，能吸引顾客入店参观，使顾客产生舒适感，并使顾客产生和保持积极的情绪。精明的商家为了引发和增强顾客的购买

倾向，常常专门设计出各种各样的整体配套的购物环境。因为，只有顾客能够和愿意身在其中，商家才有机会更多地施加促销影响。

* 卖场直接作用于营业人员，与营销效率紧密相关。优美宜人的卖场也能使营业员心情舒畅、精神饱满，从而提高工作效率和服务质量，反过来又影响顾客的情绪，使营销工作形成一种良性循环。

* 卖场不仅影响顾客现场购买行为，还会作用于顾客的心境。优美宜人的卖场不仅促进现场销售，而且还对顾客完成购买后的情绪体验产生一种积极的心理影响，使其对商店产生深刻而良好的印象，从而增强顾客的长期惠顾心理和动机。

* 卖场是企业文化具体生动的表现，是企业形象的一面镜子。卖场设计与企业行为共同组成有机的整体，反映商家的经营思想、情趣和格调。优美宜人的卖场，不仅使顾客在欣然购物之余对企业产生美好的印象，而且以企业文化的特色，点缀了社会文明的环境，使社会大众真正在心目中产生对企业形象的认同感。优美、整洁、轻松、愉快的卖场，越来越成为树立优良形象的关键因素，这也正是零售企业 CI 战略的根本内容之一。如美国的麦当劳快餐连锁店，遍布世界各地，但不管是何地的麦当劳，其店面、店内环境都是整洁、明亮、舒畅的，装修的风格是统一的。

总之，卖场作为零售业的硬件设施，是无声的宣传员，对社会大众和企业内部员工的理念及行为都有深远的

影响。卖场设计是一项综合性、长期性的重要课题。

随着我国商店从传统商店向现代商店的转变，有关卖场设计如商店地点、内外装饰、POP广告、商店陈列布置、CI的导入与应用等各种问题，越来越受到了零售业者的注目，这正是从传统商店到现代商店转变的必然结果。

然而，在目前仍有不少商家，他们不缺乏商品，却缺少令顾客留连忘返的氛围：

* 有些商店中，顾客难得有机会从容、悠闲地选择商品。商店内经常人头攒动，人来人往，嘈嘈嚷嚷。顾客好不容易看到所需商品，来不及多说多看一会，便被拥挤的人流冲走。购买成了“体力劳动”活。

* 改革开放，使我们的市场供应日趋丰富。然而，琳琅满目的商品后面，依旧是冷峻、呆板和色调单一的货架与墙壁。缺乏变化的色彩和动感活力，很难使人产生购买激情。

* 有些富丽堂皇的商城、商厦，里面商品五彩缤纷，设施先进，装修豪华，但是举目看不见一把座椅。走累了，或在店里扶着廊柱，或在店外靠着橱窗，更有甚者，则干脆沿楼梯或在拐弯之处席地而坐。

* 商店设计普遍缺乏个性特色，千篇一律。商店内外装修大体相似，商品陈列大同小异，顾客观一知百。商店布置难以激起顾客购物的兴致与冲动。

.....

从总体上来看，我国还处在传统商店向现代商店过渡

的时期，对于卖场设计的研究还处于起步阶段。由于卖场设计的功效还未在国人面前得以充分展示，因而对其还不够重视。再加上历史方面等其他原因，我国的卖场还缺乏应有的吸引力，表现在：

- * 店内设施陈旧落后，布局呆板零乱，缺乏合理性、活力及个性；

- * 商品陈列的艺术性及连带性未予以重视，重点商品能见度不强；

- * 照明、通风及温湿度未符合有关标准；

- * 国营商店由于常年超负荷运转，对卖场资金技术投入过少，造成营业面积狭窄，店内人流拥挤，顾客无法细心挑选商品；

- * 由于传统观念的影响及竞争意识薄弱，营业员服务态度不佳，缺乏消费心理、服务及商品方面的知识。

因此，掌握卖场设计知识、重视购物环境的建设、营造宜人的卖场，是摆在零售业主面前的一项紧迫任务。

商家要想巩固丰富形象，留住顾客，在竞争中立于不败之地，一个重要方面就是要在力所能及的范围内为顾客提供一个温馨、舒适的卖场。

一、初识卖场

1. 形态迥异的卖场
2. 强力推荐规划方案
3. 卖场设计总览
4. 把握原则，灵活处理

美国的麦当劳快餐连锁店，遍布世界各地，但不管是何地的麦当劳，其店面、店内环境都是统一的。

“零售经营的关键之一，就是要选好店址，设计好卖场。”

1. 形态迥异的卖场

卖场，就是人们通常说的购物环境，它是顾客购买商品、零售商销售商品的空間或场所。卖场可以建筑物为界线，分为店铺内部环境及外部环境。店铺外部环境主要包括店铺的外观造型、店面、橱窗、店头广告招牌以及店铺四周的绿化。店铺内部环境指店铺内部空间的布局及装饰，它主要包括商品的陈列或展示、货架柜台的陈设组合、店堂广告、娱乐服务设施以及店堂的美化修饰。

对于零售企业而言，卖场是它向顾客提供商品和服务以获取利润的场所。对于顾客来说，卖场则是他购买商品以满足需要及享受服务的地点。在顾客眼中，卖场可以说几乎等同于店铺。可见，卖场是买卖双方沟通的桥梁，使中间商的销售行为与消费者的购买行为达到时空上的一致。它是社会经济生活中不可缺少的一个重要组成部分。

卖场的种类繁多，不同的卖场有着不同的特性：

- * 有的热闹非凡；有的宁静典雅。
- * 有的豪华气派，充满现代感；有的朴实大方，接近百性大众，生活气息浓郁。
- * 有的远离居民区，营业时间固定，提供享受式选购服务；有的靠近居民区，营业时间很长，提供便捷式商业服务。
- * 有的经营低档大众化商品，有的经营高档时髦

商品。

* 有的经营品种少，花样不多，顾客挑选范围窄；有的经营品种多，花色齐全，使顾客一次购足所需物品。

* 有的服务项目有限或顾客自我服务，而有的设置专业服务人员，服务项目多。

不同的卖场有着不同的设计风格，不同的布局，不同的商品陈列组合及不同的服务方式。了解卖场的类型是卖场设计与建设的基础。卖场可以从多个角度来划分：

* 按组织形式可以分为购物中心百货店、专业店、超级市场、仓储店、连锁店等；

* 按地理位置可以分为位于住宅区的卖场、位于繁华区的卖场、位于闹区的卖场、位于市郊的卖场等。

* 按规模大小可以分为大型卖场和中小型卖场。

* 按经营商品的种类可以分为综合商店、日用品商店、精品店、食品店、五金店、首饰店、鞋店、餐厅等等。

此外，按照目标顾客类型划分卖场，是卖场划分中一种极其重要的方式，每一种类型都对应着不同的经营特色。其划分法很多，比如：

* 按顾客的性别可分为男士用品店及女士用品店；

* 按顾客的年龄可分为儿童用品店，成人用品店及老年人用品店；

* 按顾客收入可分为面向高收入阶层的卖场及面向工薪阶层或中低收入阶层的卖场。

五花八门的卖场各有特色、各具千秋。但是不管何种

卖场，它若要赢得顾客青睐，有些条件却是不可缺少的。

◆顾客喜欢的卖场共性◆

●卖场氛围●

店内外整体氛围良好，整洁明亮，通路宽敞，顾客能轻松出入，舒适购物，自由选择商品。

●商品陈列●

商品陈列整齐有序，令人一目了然又不失特色，便于顾客选购又不使顾客感到乏味。在经营范围内，尽可能丰富商品种类。所售商品中有一部分在品牌、质量或价格等方面保持与众不同的特色。

●服务质量●

营业人员仪表端庄，服务态度好，亲切和善。接待顾客有五声：即顾客来了有迎声，顾客询问有答声，顾客购物后有感谢声，不能满足顾客需要时有致歉声，顾客离开时有道别声。同时谙熟所售商品的知识，能帮助顾客解决疑问，提供真诚的建议。

那些令顾客避而远之的卖场，总是会或多或少地存在某些令顾客望而却步的方面。

◆顾客反感的卖场共性◆

●卖场氛围●

卖场风格与所售商品不一致，与顾客心目中的卖场形象大相径庭。卖场内经常嘈杂混乱，令人疲惫而不适。卖场中不够洁净，地上有垃圾，墙面灰暗，商品上散布着尘土。

●商品陈列●

商品陈列杂乱无序，甚至零乱不堪，使顾客难以找到或看清商品，购买不便。商品种类或花色过少，令顾客买不到称心商品而感到失望。

●服务质量●

营业人员服务品质差，不亲切友善，缺乏基本的待客礼貌。或者，未经一定的学习或培训，欠缺商品知识，一问三不知，难以博得顾客的信任。

在接待顾客的服务工作中使用了否定、质问、嘲讽等不文明不礼貌语言。这种语言包括：有伤顾客人格和自尊心的话；埋怨、责怪顾客的话；粗话、口头语、无理的话；顶撞、反驳、教训顾客的话；刺激顾客、激化矛盾的话。

2. 强力推荐规划方案

在过去传统计划经济时代，由于物资短缺，产品供不应求，商店里只要有商品就会很快被一抢而空。零售商有货就不愁卖不出去，其工作是按计划进货，坐等顾客上门，自然无需在商品流通中扮演更为积极的角色，费心从事卖场设计之类的研究或提出“顾客就是上帝”之类的口号。而且在那个年代，基本上是国营商店一统天下，造成了国营商店的垄断经营地位，竞争性很小，这更助长了上述消极状况的滋生蔓延。至于那时的顾客，由于为获取商品满足需要而疲于奔波，亦无暇顾及或奢望有一个方便舒适的卖场。因此，卖场设计成了一件极其简单的工作。

然而，在发展市场经济的今天，情况究竟怎样呢？事实是：整个经济体制的转变带来了商业环境的巨大改变。

经过 20 年的改革开放，我国的生产力水平大幅度提高，商品供应日益丰富。目前，绝大多数商品尤其是生活消费用品由过去的卖方市场转变为买方市场，呈现出供过于求的态势。

国营商业一统天下的时代过去了，各种形式的商店林立而起，争芳斗艳。特别是进入 90 年代，超级市场、连锁、仓储等各种零售店都获得了空前的发展，个体、集体、股份制、外资、中外合资等各类商店在我国大量涌现，商业竞争日趋激烈。

经济的发展必然带来人民群众收入及生活水准的提高。人们已不再满足于获取商品实体的使用价值，而且还增加了追求多样化、多色彩和个性化的消费，追求完美周到的服务和心灵的安慰与享受。

商店有东西不愁卖不出去的时代从此一去不复返了。在新的充满着竞争火药味的商业环境中，没有一个商店能以墨守成规的方法来维持现状。在这个环境中，只有适应竞争、抓住顾客的心，才能将买卖做得红红火火，否则就会被优胜劣汰的竞争规则毫不留情地挤出经商的大潮，而被迫关门停业。

在激烈的商业竞争中，商店经营者如何适应不断变化的环境特点，适时作出对应决策？如何留住顾客，避免被淘汰的危险并获得生存发展？

卖场建设将是帮助解决这一令经营者苦思冥想的难题的有效手段之一。

卖场的优良设计与建设是商店争取顾客、扩大销售及提高市场占有率的有效竞争手段。据国外有关市场营销专家的研究表明，2/3 的顾客是在卖场中临时作出购买决定，也就说是 2/3 的顾客的购买行为完全取决于购物环境及其中的商品对他们的吸引力，他们在卖场中通过亲眼所见、亲耳所闻、亲手触摸等活动来选择、取舍商品。这是因为，顾客逛商店，常有不确定的意图，包里虽装着钱，但对具体买何种商品、何种品牌、买多少及在何处购买，往往并没有明确的目标，大多是见机行事，临时作出选购决定。这时，优美的卖场将会成为争取这些无计划购买者

的关键因素。而对于剩下的那 1/3 的有计划购买者,优美的卖场则可能使他在理性购买的基础上增加感性购买的成份,或者连带购买其他商品或者增加购买量;恶劣的卖场,例如商品陈列杂乱无章、店内昏暗无光、空气浑浊不堪、噪音嘈杂刺耳等等,都可能会使顾客望而生畏,过而不入。

各种商店要想在日益激烈的竞争中扎下坚实的根基,就必须加强卖场建设,这是对顾客心理的反响,亦是国外零售企业经营经验的启示。在经济发达的国家,卖场设计已从其他现代设计中独立分离出来,成为一个专门的行业。

◆ 促进卖场现代化 ◆

运用先进的技术设施和科学的管理方式,高效率地组织商品流通,以实现商业现代化,是我国经济与社会现代化整体中的一部分,对整个现代化建设具有重要意义。卖场现代化作为商业现代化中的有机组成部分,它的实施会产生社会效益和经济效益。卖场现代化可以提高商店的管理效率和服务质量,一方面,它可以便利顾客购买,更好满足人们的物质文化需要;另一方面,它能帮助商店增强竞争力,提高经济效益。

实施卖场现代化的一个主要方面是建立以电脑化为标志的 POS (英文全称为 Point of Sale),即销售现场管理系统,它是由一整套信息技术构成的独特体系,是通过商

品条形码、条码扫描器、智能收款机、计算机网络等设备，迅速提供结算服务，及时收集销售资料，从根本上改善经营管理的自动化系统。

● 条码扫描器 ●

是一种光电仪器，通过激光或红外扫描，把接收的条码光信号转为电信号，自动将商品信息采集到收款机中，操作人员不用敲键盘就能输入商品数字代码。

● 智能收款机 ●

它具有多种功能，既可连接条码扫描器进行独立操作，处理通过收款机的多种计算、销售信息，产生当时的财务报表，又可连接计算机网络或后台主机，作为终端发挥作用。

● 计算机网络 ●

是把几台或几十台收款机连为一体，并通过通讯系统将分布在各地的商店与公司总部连成一体，甚至连通EOS即电子订货系统，实现由购至销的自动化。

POS系统之所以在国外被广泛应用，在于它具有显著的效益：

● 便于营业管理 ●

在营业高峰期间，POS 可以帮助随时收集准确可靠的交易数据，防止营业出差错或舞弊，有利于合理陈列、组合匹配商品；可及时调整价格；可随时盘点，较快地编制销售报表。

● 提高经营管理水平 ●

POS 可以使商家及早掌握畅销或滞销商品信息；减少商品损失，尽早发现有问题的商品；便于把握顾客购买动向，进行定向广告促销；便于使用信用卡，推行“金卡工程”，增加信用销售，形成稳定顾客群。

● 有利于改进客户管理 ●

如缩短顾客结账等候时间，扩大顾客选购范围；增加顾客信任，方便顾客使用信用支付。

另外，有利于向厂家提供销售信息，实现分期分批计划进货，减少成品库存。

有关研究表明：采用 POS 系统，收款速度比传统收款方式提高 3.7 倍（未采用条码），若应用条码技术，速度可提高 5.2 倍。一个营业面积不到 700 平米的商店，日销售额超过 10 万元，也没出现顾客交款排队现象，极大地方便了顾客购物。因此，采用 POS 系统后，一个 500 平米的超市，只要经营得当，年销售额可增加 200 万元以上。