

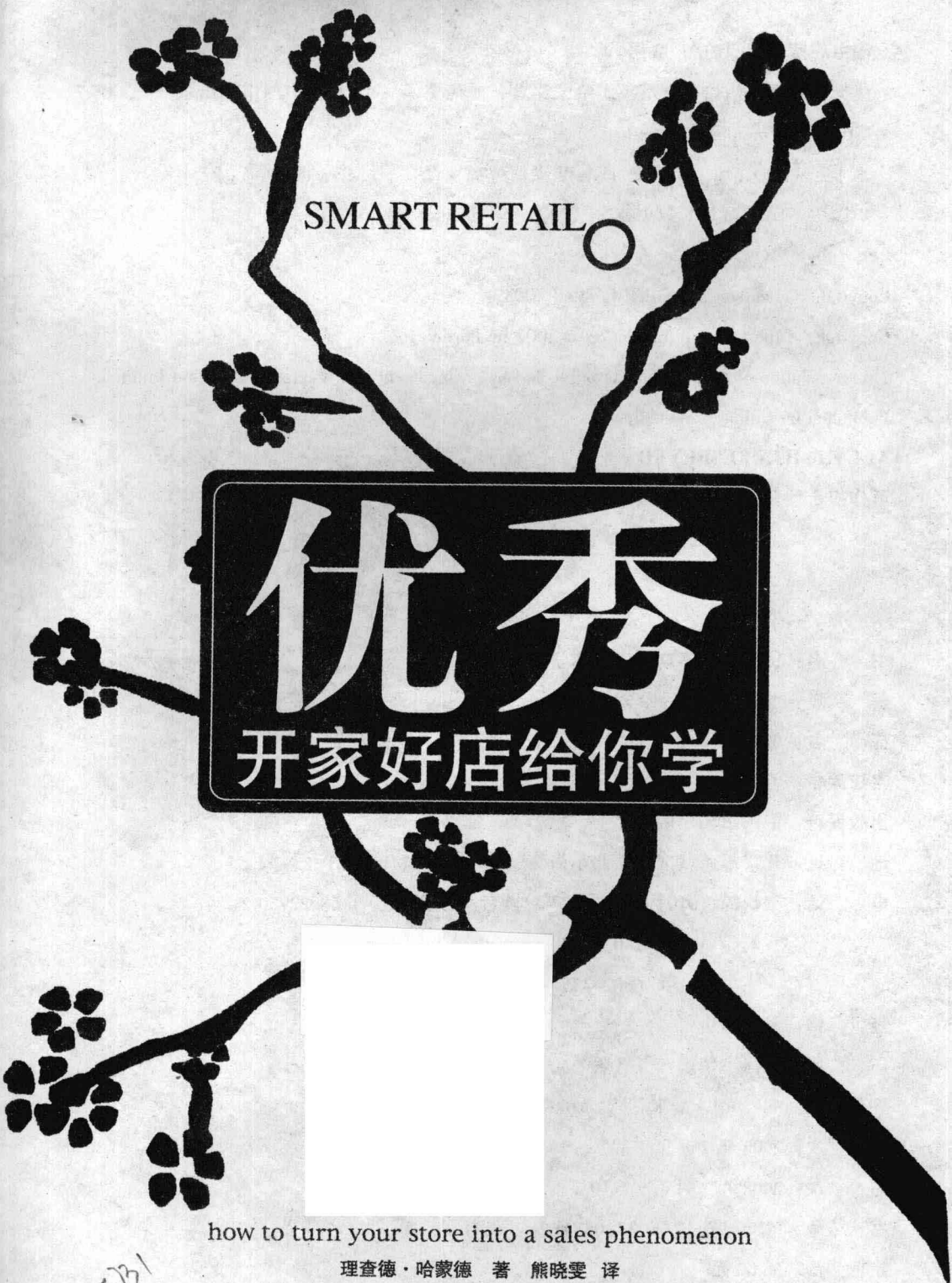
开家好店给你学

优秀

SMART  
RETAIL

理查德·哈蒙德 著 熊晓雯 译

中国市场出版社  
China Market Press



SMART RETAIL

# 优秀

开家好店给你学

how to turn your store into a sales phenomenon

理查德·哈蒙德 著 熊晓雯 译

中国市场出版社  
China Market Press

FBI  
H2

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀：开家好店给你学/(英) 哈蒙德著；熊晓雯译. —北京：中国市场出版社，2008.7  
ISBN 978-7-5092-0384-2

I. 优... II. ①哈... ②熊... III. 零售商店—商业经营—经验—世界 IV. F731

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 083990 号

Copyright © Pearson Education Limited 2003

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *Smart Retail* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

**ALL RIGHTS RESERVED**

著作权合同登记号：图字 01-2008-3093

---

书 名：优秀——开家好店给你学

著 者：[英]理查德·哈蒙德

译 者：熊晓雯

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：889×1194 毫米 1/16 13 印张 157 千字

版 次：2008 年 7 月第 1 版

印 次：2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0384-2

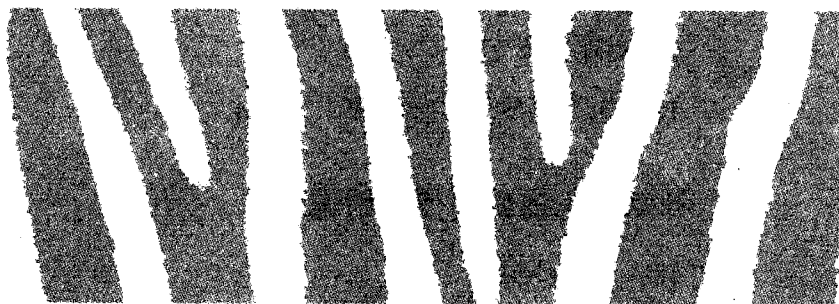
定 价：36.00 元

---

版权所有 违者必究

# 优秀

## 开家好店给你学



### **A** 怎么样做到开家好店 1

### **B** 哪些零售商是榜样 11

### **C** 你该做些什么 19

- 1 滚雪球与观察商店 20
- 2 毫不掩饰的热情令我们变得优秀 29
- 3 脱颖而出 35

### **D** 员工该做些什么 41

- 4 如何建立优秀的商店文化 42
- 5 如何让人们行动起来 82
- 6 我们所需要的就是每次再做好一点 94



## **E 怎样多争取顾客再次光顾 105**

7 怎样挣更多的钱 106

8 竞争优势从何而来 113

9 不促销毋宁死 129

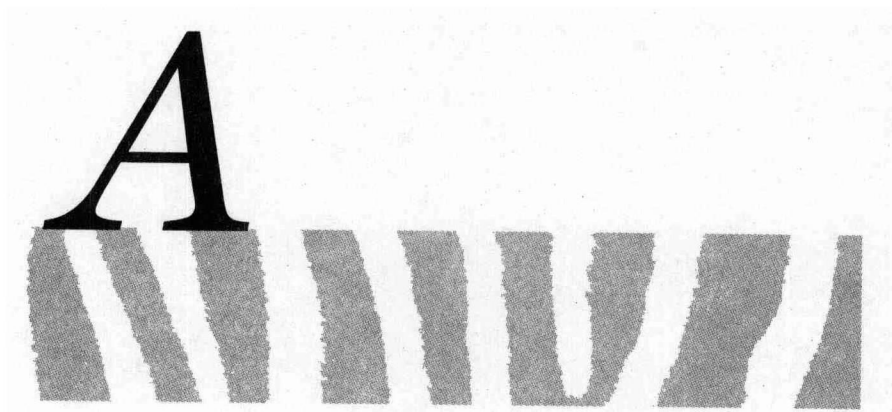
10 为真正的顾客而销售 154

## **F 开家真正的好店使你财源滚滚 169**

11 店面环境 170

## **G 最后的细节 199**





**怎么样做到开家好店**





# 优秀

## 开家好店给你学

Smart Retail  
how to turn your store in  
to a sales phenomenon

零售业是一个十分耗费体力和脑力的行业。业外人士都不太接受这种看法。我们从事零售业的人总是处于银行或老板的压力之下，不管你干这一行只有 10 分钟还是 10 年，你总会感觉到压力。每一天都可能大祸临头，也可能战果累累。当我们把商店打理得井井有条，销售团队齐心协力，顾客开心地掏出钱包，商店里生意兴隆的那些日子，那种成就感，使我们欲罢不能。

欢迎阅读《优秀：开家好店给你学》。让我们共同努力，去享受更多成功的日子，获得更多的利润，拥有一支更加快乐积极的销售团队，使商店的生意更加兴隆，并推进你的零售事业更上一层楼。零售是我心中的至爱，当我们打动顾客让他们高兴地把钱递到我们手上时，喔，那感觉真好。

## 为什么简单最好？

本书的要旨就是帮助你赚更多的钱，打赢更多的销售战役，帮助你和你的团队从几十万、几百万家商店中脱颖而出。我将对你谈及的内容以前就有人实践过，对此我毫不隐瞒。你已经知道其中的许多方法，并且很容易就能理解书中所有的方法。这本书的新颖之处在于：第一，以前从未有人把那么多简单易行的方法归纳在一本易于使用的书中；第二，某些运用这些简单方法的手段和切入点绝对新颖。这两点使你有机会在你的市场和零售生涯中抢占先机。

## 零售店里的明星

好的连锁店经理或店主可以对一个零售店的成功施加巨大的影响，这种影响力远远超过一个有雄心壮志的市场营销部主管和精明的财务部主管。而有一个能干的经理掌舵，一个杰出的销售团队、助理和管理人员同样也会直接影响零售店的成功。本书的观点很容易理解，销售团队成员可以利用这些方法达到某些特殊的目标，提高销售业绩。你读这本书的目的可能是为了赚得更多的利润、维护你的自尊心、加快零售事业的发展或者是为了使银行高兴。

而我的目的则是使一项艰苦的工作变得轻松点儿。书中谈到的点子、策略和技巧是从世界零售业精英们的经验中总结出来的精华。我和英国、美国的精英们在一起探讨过，也从日本、西班牙、法国和德国的最佳零售店中学到了许多东西。

书中谈到的点子、策略和技巧是从世界零售业精英们的经验中总结出来的精华。



# 优秀

## 开家好店给你学

Smart Retail  
how to turn your store in  
to a sales phenomenon

我希望你会阅读《优秀：开家好店给你学》，希望你运用书中的点子，享受业务蒸蒸日上所带来的喜悦。但对某些读者而言，读这本书能给他们带来除了增加的销售量和利润之外的更多东西。有些人，我希望你就是这样的人，在读了这本书后对前途豁然开朗，这样你就可以比以前更加清晰地认识到自己是独一无二的。你可以在这个行业中得到任何你想得到的东西。这本书的写作一直给我以极大的乐趣，但如果有一人，也许是你，利用本书更好地把自己的潜能发挥出来的话，那将是我得到的最大的回报。

我们正在步入零售业的新时代。在这个时代，那些曾经在商店里战斗在第一线的商人们，现在都退居二线成为管理人。这对你来说是个好消息。无论你现在是公司的仓储部经理、新助手还是一名有经验的区域经理，什么都不能阻止你在事业的大潮中奋勇向前，也没有什么能够阻止你对你的公司进行管理。如果你充满激情、精力旺盛，如果你喜欢别人，认为给顾客带去愉悦很有价值，那么你的确有机会取得成功。如果你已经拥有一家商店，那么就没有什么能够阻止你成为这个行业的大玩家和大赢家，什么都不能妨碍你在继第一家成功的商店之后再创办更多的商店。实际上，你所需要的一切手段在本书中都可找到。

这是前所未有的推进你的零售事业向前发展的大好时机。仅仅在英国，就有 440 万人在商店工作，而每个人都无一例外要购物。换句话说，我们中成百万上千万人要通过零售来挣工资，而我们所有的人都要去零售店购物。零售是如此重要，以至于历届美国总统都敦促美国人到商店购物，以使国家摆脱经济衰退。而在英国国内，作为其中重要一份子的零售业的力量也被经济学家们证明是英国免遭袭击德国、法国、日本和美国的世纪经济衰退的重要原因。

无论从哪方面来说，现在比过去更需要好的零售业者。你读书真是当务之急——现在就读！工资增加了，经营条件改善了，经营的机遇和挑战也越来越多。个别的商店已经成为价值几百万英镑的企业，甚至连乡村的便利店也能获得7位数的收入，在大型的远离市区的仓库连锁店工作的经理们的收入也比财务、管理顾问或公务员的薪水高。事实上，2002年家得宝（Home Depot）[一家非常类似百安居（B&Q）的美国商店]其商店总经理的平均年收入就达到了15万美元。现在对你而言是促进你的零售事业发展的好时机。

## 如何使用《优秀：开家好店给你学》

为了使本书通俗易懂，我从一名商店经理的角度来写这本《优秀：开家好店给你学》，任何从事零售业的人都可以从本书的阅读中获益。所以，为了使你从本书中得到最好的启示，我在下面列出了一些专门针对你的工作角色的说明。在你开始阅读主要章节之前，请先看看这些说明。主要有四个部分：

1. 你——找事做。
2. 员工——你和你的团队。
3. 顾客——为我们付工资的人。
4. 商店——阿拉丁的山洞。

你可以不按顺序阅读这些部分，甚至只是独立地阅读某一个部分。你可能想从你认为最有用的部分开始阅读吧？坦率地说，我认



# 优秀

## 开家好店给你学

Smart Retail

how to turn your store in  
to a sales phenomenon

为克服零售挑战大多数的方法都可以在团队中找到，因此我把员工这个部分放在第二部分。非经理人可能想略过员工这个部分而直接读后面的章节。

产品自然是零售业所依赖的一把伞，所以，我没有把产品和书中其余内容剥离开，而是把产品、货物摆放、商品的选择、定价等内容融合在一起，贯穿在这本书中。

本书也可以作为一本工作手册。建议你浏览本书，像摘樱桃一样摘取书中最适合你的内容，请尽情在每一页上涂写，把其中的素材撕下来与别人共享。如果我去你的商店，我很乐意看到你的书散了页，页角折起、书头夹满标签，封面上满是咖啡渍。

## 你的工作与《优秀：开家好店给你学》

### 商店经理

可能你们多数人都在连锁店工作，只管理而不拥有商店。如果是小的连锁店，那你就有许多机会对商店的许多重要方面施加影响，你也许能劝说老板引进新的流水线或者进行某项促销。如果是这种情况，你就可以以一个老板的身份来读这本书。

要不然你也许是 100 名经理之一，或 600 名之一。有时你会觉得要让老板听到你的声音简直是难上加难。读本书时你会看到，我在如何清晰地塑造你公司的形象以及给你的想法付诸实践方面提出了许多建议。

在大多数情况下，我都提供了实用的建议以确保你的想法得到采纳。你还会看到书中所提供的诸多点子和策略中包含了许多建议，

告诉你一些不需事先得到许可就可以采取的有效步骤。所有关于人员管理的内容都可以直接运用到你商店的管理中而不需要更多的资源，这与本行业大多数公司的现行规则也是一致的。

## 店主

你处于极佳的位置——你可以随心所欲地对你的商店做任何改变。你可以购买新的产品系列、改变商店的名字、对促销进行投入、投资新的设备，等等，你可以在这本书里纵情驰骋。有时你不需要在你的生意上，特别是在你的营业地点花什么钱。然而我深信，有许多你也许需要做的事只要很少的钱就可以做好，而同时也不会让顾客或同事看上去觉得很廉价。

对连锁店的经理而言情况是同样的，所有有关人员管理的建议和点子你都可以直接应用，我在书中也作了实际而清晰的陈述。这意味着无论是你还是你雇用的经理们都可以不花一分钱就马上对工作给予重要而积极的影响。

## 特许经销商

你的地位介乎于老板和商店经理之间。你可以拥有、管理并促进你的业务，但你做的这一切都要受到一个指导方针的严格控制。特许经销权对一个优秀的零售商是个大好机会，本书会给你提供许多好点子和好的策略，这些策略和点子也同样适用于优秀的特许经营企业。

## 团队成员

我们为何会走上零售之路？回答各不相同。老实说，其中的理



# 优秀

## 开家好店给你学

Smart Retail  
how to turn your store in  
to a sales phenomenon

这本书是个工具，它有助于你从零售中获得最大利润并加速你零售事业的发展。

由不外乎两个：需要与方便。话虽如此，但你可能还有更好的理由。毕竟，你已经买了，或正在考虑买一本关于零售的书。你正在对这个行业着迷。这一点使你对我十分重要。这本书是个工具，它有助于你从零售中获得最大利润并加速你零售事业的发展。利用这本书在团队会议上提出建议，利用它逐步形成你的管理风格、提高你的领导技巧吧。

这本书的许多章节讨论的都是零售的基本理论，在你推进自己的零售事业发展的过程中，对这些知识的充分掌握能令你吸引你的雇主。为了帮助你对零售业有一个完整地了解，从头到尾通读一遍这本书是非常值得的。

阅读时，请尽量从商店经理的角度来考虑问题。这样能更容易让真正的经理接受你的观点。我在书中给出了一些行动计划，从某种程度上说，这会方便你应用这些计划，如果你参加面试，那一定会收到很棒的效果。当你争取提升或向新的团队申请工作时，这些行动计划也会特别有用。

### 商店经理助理 (Assistant store Manager, ASM)

你是零售管理的中坚力量，没有好的商店经理助理，许多商店都不能正常营业。我希望与你一起工作的是一位优秀的经理，如果是这样的话，那位商店经理就会重视你的意见，你也就能容易地使本书为你所用。如果你们中大多数人幸运地在一个优秀团队中为优秀的人工作的话，那你可以利用这个机会提出一些积极的建议。好好利用这里提供的制订计划的工具，你会从本书中获益良多。

## 地区经理

你干的是一件棘手的工作，这可能不用我多说。然而，作为为数不多的既要照看许多商店又要花时间和高级管理人员一起待在总部办公室的几个人之一，你的位置真是独一无二。你有机会对生意的成功施加很大的影响。

这是一个承担压力的角色，本书会帮助你将你的想法和策略传达给你的老板，你的老板会为此感到高兴，而且还会让你觉得自己真的在把生意做得红红火火。你是我写这本书时特别关注的读者之一，所以，我为你提供了三个选择，你可以从中选择任何一种来实施你的计划。

1. 同时在你管辖的所有商店实施一个计划。这会使所有的人都能把注意力集中在一个共同的目标上。
2. 把你想实施的所有想法和策略起草成一份计划。同时，在不同的商店对这些想法进行试验，然后把你认为最有效的想法铺开。
3. 单独使用本书第一部分来帮助你的经理人，在他们自己的商店创建优秀的企业文化。仅这一项就能大幅度提高销售额和利润。

如果你的零售生涯起始于一名商店的店员，那你一定会喜欢读《优秀：开家好店给你学》，许多故事和想法都会带给你充满希望的美好记忆。其他内容也会有助于你对你的工作体验进行更新。

如果你从未在商店里工作过，那么这本书将是把你带进真实商



# 优秀

## 开家好店给你学

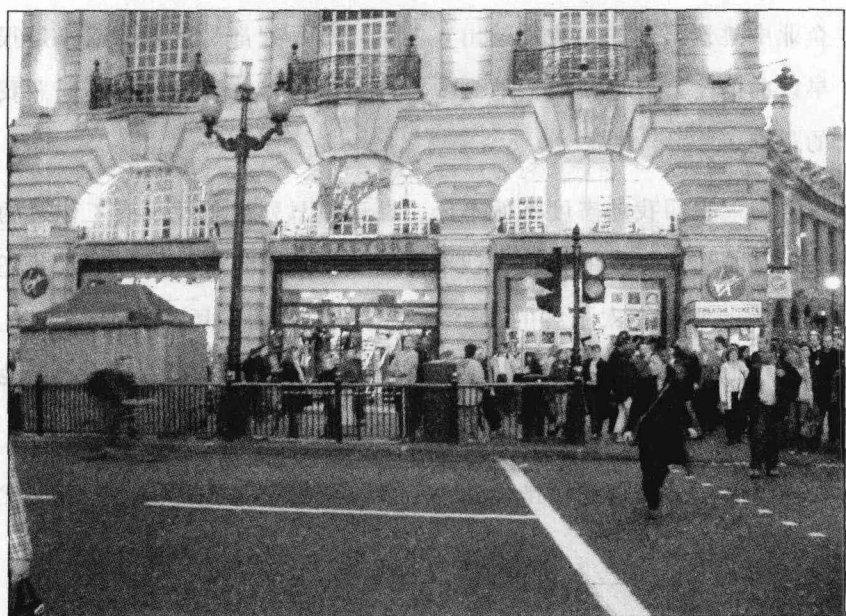
Smart Retail  
how to turn your store in  
to a sales phenomenon

店情景的首选。不管你的广告代理商有多好，对商店真实生活的了解都无可替代，本书会帮助你做到这一点。

如果你觉得去街市上学习参观有失你的身份，那这本书就不适合你。另一方面，如果你找不到有效的手段来获得新的竞争优势、改进对客户服务质量、建立较好的销售团队，那么这本书会证明你当初买书花的那几文钱绝对物超所值。

*B*

## 哪些零售商是榜样



Virgin Megastore 音像店



# 优秀

## 开家好店给你学

Smart Retail

how to turn your store in  
to a sales phenomenon

这是我心目中的英雄榜。这些零售品牌都是我从最重要的零售企业中挑选出来的。我挑选出来的大多数品牌都是近期的而不是很早以前的。这样你就能实地到他们商店里转转，看看你同不同意我的观点。

为了表明我的态度不偏不倚，在这里只列出了我没有工作过的公司。希望这样我的代理人就不再给我寄圣诞贺卡。同样地，我还略掉了一些我不太了解的大公司。有些零售业的巨头如 Promodes, Ahold 和 Federated 都是非常优秀的零售商，但我从未接近并真正地了解过他们。

下面是按字母顺序排列的一个表，他们是我心目中世界上最优秀的零售商。