



自主创业指南



零售业

Start and Run a Profitable Retail

Business

经营诀窍

吉姆·迪恩 (Jim Dion) 著
特德·托平 (Ted Topping) 著
黄震华 译



中国劳动社会保障出版社

自主创业指南

零售业经营诀窍

Start and Run a Profitable Retail Business

吉姆·迪恩 (Jim Dion) 著
特德·托平 (Ted Topping)

黄震华 译

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售业经营诀窍/吉姆·迪恩 (Jim Dion), 特德·托平 (Ted Topping)
著; 黄震华译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.1

自主创业指南

书名原文: Start and Run a Profitable Retail Business

ISBN 7-5045-4204-0

I. 零… II. ①吉…②黄… III. 零售商店-商业经营 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100659 号

Copyright 2000 by International Self-Counsel Press Ltd.

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form by any means—graphic, electronic, or mechanical—without permission in writing from the publisher, except by a reviewer who may quote brief passages in a review.

Printed in Canada

First edition: 2000

Translation rights arranged with the permission of International Self-Counsel Press.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2003-2134

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

890 毫米×1240 毫米 32 开本 8.125 印张 175 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 18.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

导 言

如果你正在考虑开一家零售店，那么，你就已经找到了一本合适的书。《零售业经营诀窍》将让你对零售业有一个全面了解，带你一步一步地走过关于开办零售店的每一个环节。我们强烈建议你认真而准确地做决定。因为在当今，做一家零售店的老板并不是一件容易的事情。

就在 30 年前，零售商面临的竞争很少，赚钱也比较容易。那些年里，他们以每年 20% ~ 25% 的速度发展，这意味着即使犯几个错误也没有什么大不了，把它们忘掉就是了。

也许你还记得，在那些日子里，美国和加拿大每个城镇的主要街道上都有许多私营的、欣欣向荣的零售店。不幸的是，现在，那些店铺大

都已经消失。它们一个又一个地成了全国性连锁店的一员，或者是被国际零售业的巨头收购。

因此，这本书如果在 30 年前来写就完全不同了。在那个时候，我们会用整本书来谈零售基础，而让你自己站在刚刚开业的铺子里去考虑下一步应该怎么做。你的铺子很可能生存下来，没准还会蒸蒸日上。

假如我们今天还只是给你同一水平的指导，那你很可能就活不下去，而且肯定赚不了钱。由于这个原因，我们只用 1 章来讲零售基础，而在那之后，我们让你超越开业之日。我们的计划是，让你站在已经营业 2 年的店里，清楚地知道你下一步应该做什么。

在广义上，零售店可以有多种形式。但是，本书只讨论最常见的零售店——也就是零售商进货用以出售，而顾客到店里来买东西的那种，我们称之为传统零售店。

本书不讨论其他形式的零售，也就是所谓的非传统零售。它们包括：

- 通过商品目录销售，顾客从商品目录中挑选，然后通过邮件、电话、传真或互联网等形式订货；
- 在跳蚤市场或其他临时地点销售；
- 上门推销或在街上摆摊；
- 通过直邮广告传单销售；
- 通过互联网销售；
- 通过电视上的广告或商业信息片销售；
- 通过消费品展览销售；

- 通过设在家里的销售点销售（没有传统的店铺位置）；
- 销售服务（零库存销售）。

传统和非传统的零售业务之间存在许多共同点，但它们之间也有重大的差别。如果你想搞的是非传统零售，你就会把本书放下，因为别的书比这本书更合适。

在一开始，我们就要告诉你，开办一家赚钱的零售店仅凭兴趣和爱好是不够的。30年前，你也许可以那么看。但现在，你必须竭尽全力去做。

大多数私营零售店的老板感到，他们把每时每刻都放在了店里。他们的店铺也许并不开那样长的时间，但他们的思想总是回到店铺上。也许经营两三年之后你在零售之外还有自己的生活，但一开始，你如果想成功的话，就得马不停蹄。

学会成为一个多面手

许多人是在某一个领域成为专家，他们基本上只精通某一方面的事。作为零售店的老板，你只当专家是不能成功的，相反，你必须努力成为一个多面手。你应当知道许多方面的很多事情。

作为亲自掌管零售店的老板，你的工作有点像耍杂耍。你得每天站在店里，面面俱到。既然我们写的是一本书，而不是一本百科全书，我们决定选择必要的、最重要的7个部分，作为每一章的题目：

- 零售基础；
- 销售；
- 进货；

- 人事；
- 销售管理；
- 使用电脑技术；
- 顾客服务。

如果你见过一位专业杂技演员的演出，你就会知道要 5 颗球就已经是很大的挑战了。让你的零售店赚钱不比这个简单。

当然，本书难免会漏掉一些重要的东西。我们相信，假如你照着这本书去做，在实践中不断地总结，向着专业零售商的方向努力，你就很有可能开办一家赚钱的零售店。这意味着，你应当放弃成为一名专业的会计、租约谈判员、律师、店面设计员、广告撰稿人、零售商培训师、技术专家，或者是与零售有关的任何其他职业人士。

独当 7 面就够你受的了。要经营一家赚钱的零售店，你必须搞清楚你的工作范围到底是什么，超过这个范围就是别人的事情了。不幸的是，像租约谈判和广告设计这样的事情，只要感兴趣的人都可以去做，你可能也想试一试。我们相信，你在零售之外的领域涉足得越多，你的企业就越不会成功。如果你是因为雇不起自由撰稿人或广告设计人，才事无巨细，一一去做，那你就得特别小心。你所节约的钱与你多花的时间和精力相比，也许并不值得。

如何使用本书

在整本书中，我们使用了易懂的图标来帮你加深理解和记忆。借助这些图标，你会很快地找到什么是你想要的东西。



你想到达何处图标：标有这个图标的内容，是告诉你开业

3年后你应当怎样经营的内容。在这个图标上，是一艘在平静的水面上一帆风顺地航行的船。我们在每一章开始的时候使用这个图标，强调我们这整本书就是在告诉你怎样去经营。



好主意图标：标有这个图标的内容，是在未来3年中对你有用的

信息。图标上画的是一盏亮着的电灯，它表示的是你所接触的主意一开始好像没有什么，但它正是你现在或将来所需要运用的。



给智者进言图标：这个图标是在提醒你对某个问题要小心。

图上画的是一只表情严肃的猫头鹰，它是在警告你不要把本可以做得很好的事情搞得一团糟。



动手计算图标：标有这个图标的内容，会引导你亲手去计

算，这既可能是很简单的题目，也可能是详细的预算。我们在本书最后的附录3中提供了最重要的预算单和项目清单。如果你决定要开一家零售店，那你会经常碰到这些东西。你也许应当把它们复印下来以便在上面写写算算。图标上画的是立着的计算器，它帮助你检查你的经营主意是否有效。



付诸实践图标：这个图标出现在每一章的末尾。我们相信，

一看到这个图标，你就应当停下来回忆一下你刚刚读过的东西。你需要决定下一步到底怎样做——是知难而退呢，还是动手解决问题。图上画的是一个写字板，还有你在读这本书的同时可以做出的计划行动清单。

当我们在准备写这本书的时候，我们意识到不能采用传统的“怎么办”的形式。采用那种形式的前提假设是所有的读者都处于同一个水平。

不管你是一直在干零售还是刚刚开始，我们相信你能找准自己现在的位置。一旦确定了这一点，那你就搞清楚你应当怎样在实际工作中借鉴这本书。

也许让你的零售店步入正轨需要3年的时间。第1年主要是为开业做准备。设计业务方案和筹措资金需要6个月的时间，找到合适的店面、进货渠道、销售人员等又需要6个月。

大多数零售商把一年分成两个销售季节——春季和秋季。春季是从2月到7月，秋季从8月到次年1月。最好是能够在季节的开始开业，也就是在2月或8月。这样你能有充裕的时间把货物卖出去，而且会有整整一个销售季节的业绩来帮你做好次年的计划。

现实地说，你大体上应当将第2年（也就是你的商店开张的头1年）花在对业务进行反思和调整上。你将会发现现实与你的预想都不同。这很正常。关键是从错误中学习，并在次年纠正错误。

如果你能够做到这一点，那你在第3年（开业的第2年）就能够像本书所描绘的那样开展业务了。你也许并不是一帆风顺，但至少应能控制局面，集中精力按你的想法去做业务。

由于本书既告诉你让零售店赚钱的基础知识，又给你详细的指导，我们认为你至少应该读 2 遍。第 1 遍能让你了解基础知识，明确奋斗的目标。目标一旦明确，你在第 2 遍阅读时，将会充分理解我们给你提供的指导。

虽然你在书中会发现一些重复的地方，但我们基本上是按照开办零售店所必须遵循的程序来安排章节内容的。

零售展业的时间进度

		零售基础
		销售
		进货
		人事
		销售管理
		使用电脑技术
		顾客服务
		你想到达何处
开始计划	开业	
第 1 年	第 2 年	第 3 年

目 录

导 言	(1)
学会成为一个多面手	(3)
如何使用本书	(4)
零售展业的时间进度	(7)
第 1 章 零售基础	(1)
理解零售业中的 6 个“合适”	(2)
你的损益表	(3)
为你的新商店制作一份预计损益表	(8)
通过服务使商品增值	(11)
制定一个策略框架	(14)
开发你的绝招	(14)
明确业务前景	(17)
明确并研究你 3 个最重要的竞争对手	(17)
通过选址传达策略信息	(20)
对商店选址的考虑	(20)
通过店铺装修传达策略信息	(22)

通过广告传达策略信息	(25)
你的广告计划	(29)
付诸实践	(31)
第 2 章 销售	(34)
把商品按部类分组	(35)
跟踪顾客在购买	(36)
从顾客那里得知他们从你那里买了些什么	(36)
使用零售记账法	(40)
使用月度利润报告对业务进行监控	(41)
用 4 个关键的运营比率控制你的业务	(49)
周转率	(49)
库存销售比	(51)
库存投资的毛利回报 (GMRO II)	(53)
每平方英尺销售额	(55)
有效地使用折让	(56)
使用促销折让刺激销售	(56)
使用正常折让把你的库存调整为市场价值	(58)
使用季节性折让提高你的可信度	(61)
付诸实践	(63)
第 3 章 进货	(65)
以顾客的眼光看你的商品	(66)
与供货商建立双赢的关系	(67)
必须懂得购货条件常常比价格更重要	(69)

遵循 8 条经过验证的进货指南	(73)
执行价格点原则	(75)
建立信用记录	(76)
通过选择付款条件努力做到售后付款	(79)
每月为每类商品计算可进货量	(81)
预测并制定 6 个月的销售计划	(83)
进货遵循适时原则	(88)
付诸实践	(91)
 第 4 章 人事	(93)
表明人是你最重要的资产	(94)
雇用优秀的销售人员	(96)
制定一份书面销售人员岗位职责	(97)
按重要次序确定具体任务	(99)
确定相关的特点和资格	(102)
每小时销售额和平均每笔生意定额	(105)
通过雇员福利建立双赢的雇用关系	(107)
销售人员的报酬	(110)
有效面试	(112)
遵循已确立的指导原则	(112)
5 步面试法	(114)
对候选人进行评价	(118)
付诸实践	(122)

第 5 章 销售管理	(124)
按销售额的百分比确定工资和福利	(125)
提高商店的效率	(128)
销售成本	(128)
购货者占上门人数比率	(131)
顾客平均交易额	(133)
平均每笔交易售出货品数	(135)
用学徒方式对所有新雇员进行培训	(137)
提供指导和额外培训	(139)
通过 6 个步骤成为称职的教练	(142)
表扬	(144)
调整培训方法	(146)
使目标和奖励与你的销售人员需求相匹配	(148)
付诸实践	(151)
第 6 章 使用电脑技术	(153)
跟上电脑技术的最新潮流	(154)
电脑作为收款机	(154)
自动补进	(155)
多媒体	(156)
管理层信息系统	(156)
通用产品代码和电子数据交换技术	(157)
网上销售	(159)
技术方面的预算	(160)

选择合适的一体化软件包	(165)
为什么选择一体化软件包	(165)
需要寻找的产品特性	(166)
使用技术保持各方面的平衡	(170)
对收款处理软件供应商做出明智的决策	(171)
对潜在供应商提出的问题	(172)
对零售商提出的问题	(175)
使用技术的 10 个最重要的原因	(178)
付诸实践	(180)
第 7 章 顾客服务	(182)
了解顾客	(183)
增添显著的价值与售货机式的零售商竞争	(185)
在顾客心目中创立最高程度的认同	(188)
提供额外服务	(191)
给顾客想要的东西	(194)
提供弥补的退货政策	(196)
实行关系营销和一对一交流	(200)
确定最优秀的顾客, 创立 VIP (重要人物) 俱乐部	(203)
付诸实践	(208)
后记	(210)
附录 1 行动计划	(213)
附录 2 工作单	(219)

第 1 章

零售基础

理解零售业中的 6 个“合适”

通过服务使商品增值

制定一个策略框架

明确业务前景

明确并研究你 3 个最重要的竞争对手

通过选址传达策略信息

通过店铺装修传达策略信息

通过广告传达策略信息

零售基础

开始计划
第1年

开业
第2年

你想到达何处
第3年



你想到达何处

理解零售业中的6个“合适”

零售业的基本模式很简单——批发进货，然后再提高价格零卖出去。不幸的是，生活中似乎很简单的事情常常成为巨大的挑战。零售所包括的要比上面所说的复杂得多。

要在零售业中取得成功，你必须有合适的货物、合适的地点、合适的时间、合适的货量、合适的价格，还要有合适的服务。

零售业的这6项“合适”并不是我们的发明。它们是人们从经验中总结出来的道理。它告诉我们，零售要比把一件东西提高价格然后卖出去复杂得多。

首先，在将流水（销售收入）冲抵掉所有的开支后，你应当还有一些盈利，以回报你的投资和辛勤劳动。不管你喜欢与否，零售业离不开数字。无论你的店铺如何漂亮，你的货物如何出色，你的员工如何得力，如果你不能赚钱，你就会破产并失去一切。

我们相信，你至少得花6个月的时间去把数字搞清楚，在纸上看看你的零售店能不能成功。这也许是走极端，但如果你这一步做得草率，很可能会导致失败。