

EFFICIENT MANAGEMENT WILL INCREASE
THE TETAIL STORE ECONOMIC RESULTS

培训人数超过1000000的实用教材

百家知名企业选用的金牌课程

周志轩 编著



面对竞争，现代零售店的成功取决于经营和管理方式！
开店◎经营◎管理◎全面辅导

Retail

成功零售店



优秀零售店经营实务手册

EXCELLENT RETAIL STORE OPERATION HANDBOOK

成都时代出版社

Retail

成功零售店

优秀零售店经营实务手册

EXCELLENT RETAIL STORE OPERATION HANDBOOK

周志轩 编著



成都时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功零售店 / 周志轩编著. —成都: 成都时代出版社,
2008.7

ISBN 978-7-80705-787-1

I. 成… II. 周… III. ①零售商店—建筑设计②零售商店—商品陈列 IV. TU247.2 J525.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 078703 号

成功零售店

CHENGGONG LINGSHOUDIAN

周志轩 编著

出 品 人	秦 明
责 任 编 辑	张 林
责 任 校 对	李 航
装 帧 设 计	●中映·良品 (0755) 26740502
责 任 印 制	莫晓涛

出 版 发 行	成都传媒集团·成都时代出版社
电 话	(028) 86619530 (编辑部) (028) 86615250 (发行部)
网 址	www.chengdusd.com
印 刷	深圳市鹰达印刷包装有限公司
规 格	140mm×210mm 1/32
印 张	6
字 数	150千
版 次	2008年7月第1版
印 次	2008年7月第1次印刷
印 数	1-15000
书 号	ISBN 978-7-80705-787-1
定 价	25.00元

著作权所有·违者必究。举报电话: (028)86697083

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (0755)28650886



周志轩

- ◎经济学博士
- ◎中国咨询式培训第一人
- ◎国际职业培训师协会理事
- ◎麦肯锡咨询公司（Mickinsey）、科特勒营销集团（KMG）长期合作伙伴
- ◎为超过800家企业进行过咨询式培训
- ◎亲自为三十五家国内知名大型企业主持战略规划、人力资源、市场营销等咨询项目
- ◎十二家大型上市企业的常年管理顾问
- ◎清华大学、中山大学、深圳大学、北京工商大学客座教授

历任中国平安集团公司战略发展中心项目总监，负责集团综合开拓、销售体制改革、人力资源改革等；集团市场部总监，负责公司整体业务的组织与推动、员工队伍的培养与训练。是不可多得的具备丰富实战经验的管理大师。

做好商业的基础——零售店

作为商业基础的零售行业，一直以来都是商业业态中最为悠久和最为普遍的业态，这个业态的生命力和发展空间也是最为巨大的，下至小摊小店，上至世界五百强企业中的大型连锁百货公司及超级市场，均属此业态；经过数千年的发展后，零售行业仍然保持着旺盛的生机。

随着行业的不断发展和竞争的加剧，零售业态已成为竞争最激烈、最需要提高经营管理水平的一个行业。任何从业者都清楚，零售行为由无数的细节构成，任何一个环节管理不到位，都会严重影响企业竞争力。要打造优秀零售企业，只有持续提高管理水平！

本书主要面向一般中小零售店铺的从业人员和管理者，以及希望从事零售业的人士以现代整合营销理念为基础，对从商圈选择、店铺设计、商品辨识与陈列管理、以及零售店日常管理等方面，进行系统全面的了解。

全书以浅显易懂的文字并配合幽默有趣的手绘漫画插图，使大量实用的系统理论变得简洁生动，更易为现代人接受，实用性极强；对于任何想提高自己的零售店经营水平和竞争能力的店主及从业人士来说，这都是一本不可多得的零售店实用管理手册。



所谓零售是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动，这些最终消费者为了个人生活消费而不是为了商业用途消费。

【 第1章 】

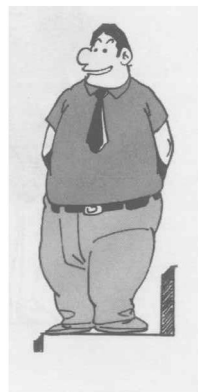
走近零售，了解零售·····	1
一、什么是零售·····	2
二、零售业的分类·····	8
三、零售业的发展前景和趋势·····	10

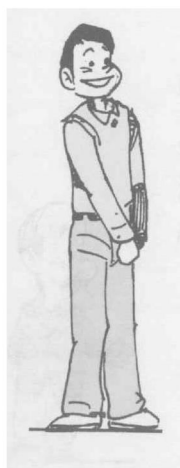
【 第2章 】

零售店“商圈”分析与选址·····	14
一、进行详尽的市场调查·····	15
二、零售商圈分析与评估·····	19
三、零售商圈的测定·····	25
四、零售区域位置的选择·····	29

【 第3章 】

零售店铺的设计实务·····	34
一、让“金字招牌”魅力四射·····	35
二、店门面、橱窗、布局设计·····	42
三、要营造良好的“卖场氛围”·····	45
四、关于零售店出入口的设计·····	53





【 第4章 】

零售店商品辨识与管理	56
一、商品质量的辨识与处理	57
二、科学地分类和陈列商品	60
三、畅、滞销商品的辨识管理	71

【 第5章 】

零售店的日常经营	76
一、日常经营流程细则	77
二、零售店的经营程序	81
三、零售的策略和实务	90
四、如何进行商品促销	99
五、确定客户服务目标	118



【 第6章 】

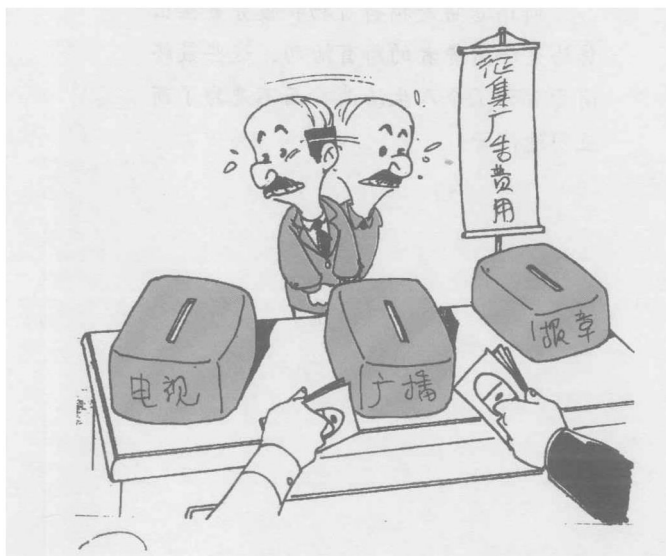
零售店的日常管理	126
一、人员管理和人事安排	127
二、零售店成员必备素质	131
三、进行专业系统化培训	137
四、财务控制有利于决策	140
五、进行商品效益的评估	145

【 第7章 】

连锁店的注意事项·····	152
一、了解连锁业态，为加盟做准备·····	153
二、加盟连锁店的条件和组织架构·····	156
三、审核特许合同的内容·····	163
四、加盟风险和解决方案·····	166
五、对加盟总部的评估项目表·····	175

【 第8章 】

零售商业常用图表·····	180
---------------	-----



第一章 CHAPTER ONE

走近零售，了解零售

COME UP AND UNDERSTAND RETAIL

一、什么是零售

零售是商品流通的最终环节，是指面向个人消费者或最终消费者进行的销售活动或服务。零售商业是以个人消费者或最终消费者为对象进行商品销售或服务的一种商业形式。零售商业是生产者与消费者或批发商（企业）与消费者之间的中间环节。与其他产业相比，零售商业具有以下特点：交易次数频繁，交易批量小；对店铺选址及店铺设计有较高依赖度（网络零售商店不在此列）；经营场所分散，经营受“商圈”的限制等。

零售活动是现代市场经济条件下最普遍的现象之一。迄今为止，关于什么是零售（retailing），可谓众说纷纭。

美国迈克尔利维和巴顿韦茨在他们合著的《零售管理》一书中认为：“零售是一系列的商业活动，它通过向消费者出售供个人及家庭使用的产品和服务来创造价值。”

通常，人们认为零售只是在商店里出售商品。事实上，零售也包括提供服务，如汽车旅馆提供的住宿，医生进行的体检、理发，录像带的出租或比萨饼的外卖等。零售活动也不全是在商店中进行的，非店面零售的例子如CD-NOW公司在网上出售CD唱片、玫琳凯直销化妆品、比恩和巴塔哥尼亚公司提供的目录销售等。



营销大师菲利普科特勒认为：“所谓零售是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动，这些最终消费者为了个人生活消费而不是为了商业用途消费。任何从事这种销售的组织，无论是生产者、批发者和零售商，都是在开展零售业务。”

张传忠在《分销渠道管理》中认为：“所谓零售是将产品和服务出售给消费者，满足其个人和家庭需要，增加产品和服务价值的一种商业活动。”

肖怡在《零售学》中将零售定义为：“向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品或非生产性消费品及相关服务，以供其最终消费之用的全部活动。”

总之，对于零售业，我们可以从种种角度去分析考察，也会得出种种不同的结论，所谓“横看成岭侧成峰”，没有必要也不可能最佳定义或答案，只要适合我们的研究或商业实践就好。以下是我们挑选出来的关于零售的25种说法，多数不是严格的定义，但绝对富有启发性。

零售是变化。零售业时刻都在变化，变化是绝对的，不变是相对的。零售业随着经济的发展而发展，相应的调整也要“与时俱进”。只有在变化中，零售业才能发展，否则只能被市场竞争的巨浪掀翻。

零售是方便。零售应该最大限度地为消费者提供方便。这种方便要体现在商场的各个角落、各个细节之中，从代客礼品包装、免费寄存到提供婴儿手推车、物品寄存处，商家在不知不觉间随着时代进步。

零售是服务。零售是为消费者提供全方位服务。从某种意义上讲，零售就是服务，服务创造价值，服务工作管理到位能使企业形象提升、无形资产增值。“顾客是我们的衣食父母”、“顾客满意是我们永久的追求”、“顾客永远是对的”，这些服务理念是通过实践提炼出的精华。只有视顾客为上帝，顾客才会将商场视为自己的家。有

了家的感觉，双方才会在“双赢”的思维中各自获益。

零售是管理。管理是企业永恒不变的主题。想把企业做得好、做得活，使企业得以长足发展，就得千方百计地提高企业效率。零售业的管理更是要创出特色模式，只有提高科学管理水平，才能进一步提升企业的核心竞争能力。

零售是活动。零售业的活动是企业不断保持活力的源泉。无论是文化公关还是业务促销活动，都是企业对外展示自身形象、促进企业效益提升的法宝。“不搞活动是等死”，这是一家商场老总的肺腑之言。现在的商场竞争已从传统的商品和服务的竞争，向现代化的营销竞争转变。商场不仅要练好内功，更重要的是要学会“打仗”。活动就是竞争的载体，是企业在开放性的市场中要直面的关隘。

零售是纪律。铁的纪律是保证一支零售队伍战无不胜的前提。从某种意义上说，纪律即规章、制度、法制，“无规矩不成方圆”。零售团队好比作战队伍，市场即战场，只有纪律严明的队伍才能打胜仗。

零售是激励。只有不断地激励，团队才能保持旺盛的取胜欲望。激励包括指标的激励、个人价值实现的激励等。有激励才有激情，企业才会保持永续向前的不竭动力。

零售是体现。零售业就是体现业态，体现科技能力。零售的体现是全方位的。一个地区经济的发达程度，零售业是体现得最为明显。真正的摩尔（SHOPPING MALL）还是集中在北京、上海、广州这些特大城市中。业态的丰富、商品的繁荣反映了地区在经济多层次、物流运输等诸多方面的实力。

零售是效率。零售业就是保持高效率、高流转。商品的周转次数是零售业重要的指标之一，它体现了零售业的效率。如果不能很好地解决这个问题，企业将陷入库存积压、资金流通不畅等诸多问题中。

市场在不断淘汰低效率的零售企业，零售企业也在选择中不断淘汰低效率的供应商。“末位淘汰”不只适用在人力资源管理上，也被商家用在供应链管理等方

零售是系统。零售业就是由多个相互关联、独立统一的系统集成而成的。系统间的协调、组织严密，直接影响到其整体的前行。系统内的每个单元更要发挥最大的功用，如何保持系统内部各部分的最佳配置和最优组合是零售业的重点关注点。

零售是细节。零售就是细微处见真理。细节决定成败，这点对于零售业尤为重要。国内零售业与世界零售巨头的差距在此体现得更加明显，尤其是“超市业态”，从防损、收货、客服、营运到采购，各个环节环环相扣，处处都必须用表格、数字说话，一个环节达不到要求就会影响整个系统的运转。

零售是诱惑。零售就是通过诱惑消费者来赚取利润，与此同时，自身又要不断地抗拒诱惑。零售业的诱惑体现在两方面：一方面是通过店堂陈列、整体布局、商品品质来吸引顾客产生购买欲望，进而产生购买行为；另一方面是零售从业人员如何抗拒外来的各种利益诱惑。

零售是“单品驱动”。零售业就是靠“单品”赢得利润。随着市场竞争的加剧、商品品类增多，“单品管理”已成为企业日常管理中最为重要的手段之一。

零售是丰满陈列。零售业就是靠丰满的陈列来赢得顾客“眼球”。终端促销在现代营销中越来越重要，除了现场促销活动，如折扣、减价、赠送、现场示范等，商品展示与陈列及POP广告等也愈发重要。强化品牌在终端的曝光度以增加销售，如争取更大更好的陈列位置，在零售点做特殊陈列、改变品牌的陈列方式，使消费者容易拿容易看，这是现代商家必须研究的课题。

零售是顾客满意。零售业就是靠顾客满意来“赢取商誉”。顾客的满意度，就是企业的无形资产和商誉。对任何企业而言，商品和服务质量的管理都应提到重要议事日程中来，且要将顾客满意率控制在99%以上。顾客的口碑效应是巨大的，会影响到企业的消费群。

零售是解决问题。零售业就是靠不断地解决问题来化繁为简、化整为零。不怕有问题，怕的是发现问题却不解决，那样只会将问题复杂化。

零售业的问题更多地体现在商品、服务、价位和渠道四方面。要使问题顺利解决，不仅要配备专业、职业素养高的管理人员，还要使解决问题的渠道畅通。作为企业领导，虽不需要亲力亲为，但也要做到不定期下到基层，了解情况，听取不同声音。

零售是降低成本。零售业就是靠不断降低成本来赚取更大的毛利。在零售业的利润越来越低的情况下，不但要提高销量，更要降低成本。

零售是控制损耗。零售业就是靠控制损耗来赚取更大的利润。损耗是零售业不可避免的一个问题，根据企业形态的特征，设立底线，如果超越了这个底线，就要从自身查找问题，及时解决。

零售是品种丰富。零售业就是靠丰富的品种来吸引消费者，达到赢利目的。新一代消费者的需求越来越多样化、个性化，只有品种丰富才能吸引更多消费群体光顾，才能满足顾客一站式购物的需要。品种丰富不代表一定要“大而全”，而是应该在种类宽度和深度上下工夫，在“精”的基础上做“全”做“大”。

零售是“人旺货畅”。零售业就是靠人气和货品的兴旺畅通来凝聚财源。只有人气兴旺、货品畅通才能广聚财源，没有人氣的商场离关门也不远了。人气提升除了商场自身积聚人气的魅力外，其营销手段的运用和“由头”事件的制造也可让商场经常处在社会焦点之中，人气自然会来。货品畅通则需要有颇具实力的供应商和廉洁、高效的

营销采购队伍通力合作。货品丰富、种类繁多，自然会吸引更多受众群体的光顾。

零售是市场导向。零售就是以市场导向作为经营方针和策略。一切围着市场转，以市场为导向才不会迷失方向。不要轻视任何对手，也不要将对手想象得过于强大。现代营销越来越重视数字和表格的作用，日资零售店在这方面给我们有益的帮助，具有借鉴意义。

零售是销售商品。零售就是销售商品，而零售业就是研究如何将生产厂商生产的商品通过各种手段销售出去，从而产生经济、社会效益。

零售是销售额。销售额是衡量零售成功的重要指标。只有销售额上去了，才会赢得更多供应商的信赖，才会为企业赚取更多利润，才能谈发展。当然，对销售额的考察不应该停留在绝对销售额。在实际工作中，例如促销中，有时会存在一个误区：只要销售额上去了，活动就算成功，而没有全面评估活动的实际效果。其实对于营销效果的评估，除了看当期的销售额外，还要看同期与前期的销售额。用同期增长率减去前期增长率，得出的才是实际增长率，这才是活动的最终效果。

零售是与众不同。零售就是与众不同、独具特色。有个性才有生命力，才能在竞争中长盛不衰。在“千店一面”的零售店里，如何彰显自身的独特魅力，是零售业必做的功课之一。零售的与众不同，可以体现在店面风格令人耳目一新、商品定位准确鲜明、服务超值高效、促销方式标新立异等方面。

零售是增加会员。零售就是靠不断增加的会员来使自己立于不败之地。对于一家新开店来说，如何锁定固定的消费群体是其在市场竞争中赢得份额的重要举措，而会员制是零售业日益重视的一种重要营销手段。会员卡按种类划分，分为会员卡、VIP卡（贵宾）两种；按品类划分又分为积分卡、优惠卡、储值卡等。

二、零售业的分类

在零售业，变化是绝对的，不变是相对的。随着经济的不断发展，零售业的业态、商品结构、组织架构等方面，都在变化。只有在变化中，零售业才能发展，否则只能被市场竞争的巨浪掀翻。

1. 我国统计机构对零售商业

“业种”不同，大致将其分为八大类：

- ①食品、饮料、烟草零售业；
- ②日用百货零售业；
- ③纺织品、服装和鞋帽零售业；
- ④日用杂品零售业；
- ⑤五金、交电、化工零售业；
- ⑥药品及医疗器械零售业；
- ⑦图书报刊零售业；
- ⑧其他零售业（包括家具零售业、汽车、摩托车及其零配件零售业、计算机及软件、办公设备零售业等）。



也有根据零售业态的不同来对零售业进行分类的。所谓零售业态，是指针对特定消费者的特定需要，按照一定的战略目标，有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段，提供销售和服务的类型化经营形态。

零售业态的划分：一类是按不同营销形式划分的业态，如折扣商店、方便店、总代理、总经销、批零兼营、工商联营等；另一类是按企业组织形式划分的业态，如企业集团、超级市场、连锁店、综合商店、