

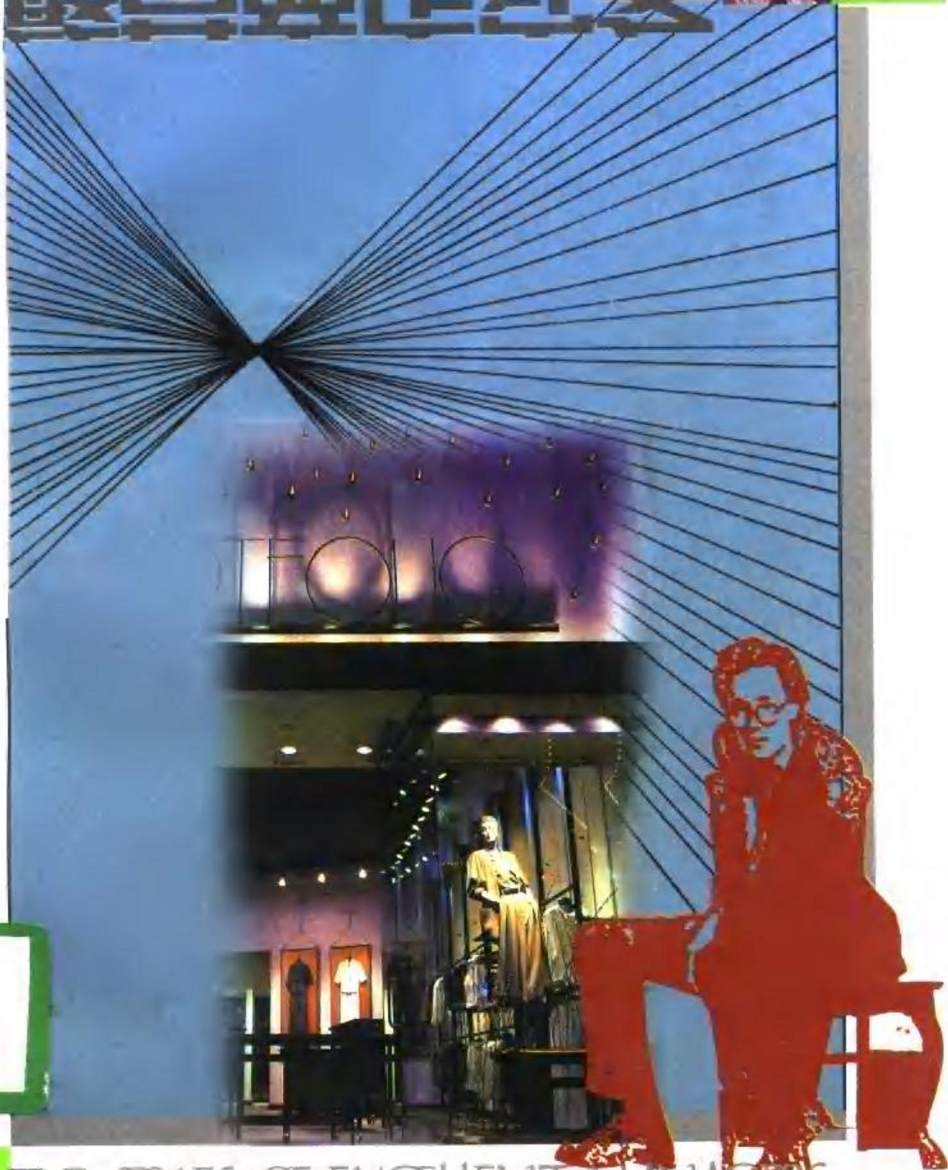
繁荣商店实务

卓越
店长
丛书



【台湾】李孟熹 著

卓越店长丛书

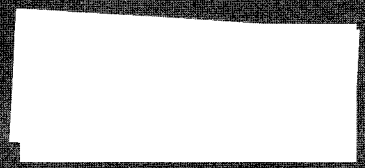
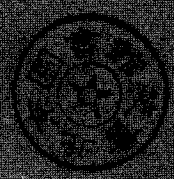


THE SERIES OF EXCELLENT MANAGERS

99
2717
11
2

XIAIYOP

繁荣商店实务



(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

繁荣商店实务/李孟熹著. —北京:中国青年出版社,
1998. 11
(卓越店长丛书)
ISBN 7-5006-3050-6

I. 繁… II. 李… III. 商店-企业管理 IV. F716

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20091 号

著作权合同登记章
图字:01—97—2015

*

中国青年出版社出版 发行
社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708
中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 7.75 印张 2 插页 155 千字
1998 年 11 月北京第 1 版 1998 年 11 月北京第 1 次印刷
印数 1—8,000 册 定价 11.20 元

自序

·商店经营随着消费意识的变迁与生活水准的提升,在整个流通产业中已逐渐扮演着更加重要的角色。然而,一家繁荣的成功店,并非一蹴可及,而是需要经过一段相当时间的培育,因此商店管理绩效的取得必须通过毅力与耐力的结合,如何有效导入经营新知与管理技巧就成为繁荣店必须深入探讨的重要课题。

虽然笔者所著《实战零售学》对商店经营实务做过系列性的叙述,但仍有部分内容尚不够详尽,所以特将先前在报章杂志上发表的文章以及演讲内容加以整理汇编,针对商店管理和商店行销,做有系统的分析与叙述,以提供作为营运参考之用。

本书计分成十一章。第一章针对商店经营基本上应有的体认展开介绍;第二章针对商店在营运计划上应行推展的重点,进行探讨;第三章提供商店行销战略运用的基本重点;第四章将商店经营特质之一——“定点营业”的销售方式,由立地环境入手进行探讨;第五章将商店经营整体运作的要领作一叙述;第六章针对管理上必须把握的基本数据资料,说明如何配合运作之需,加以运用;第七章是针对商店经营特质之二——“集合商品”的运作要领,提出卖场构成的商品战略;第八章针对商店经营特质之三——“卖场展现”的演出重点,介绍商店经营的形象战略;第九章探讨商店成败的灵魂人物——店长在管理机能上的运作重

点;第十章说明强化商店经营能力所应有的做法;第十一章提供评估商店经营绩效时应予把握的要领。文后并有附录,附若干商店经营管理自我诊断检核表,提供商店业者作自我省核之用。

因此本书的重点是以下两方面:其一是对商店经营三项基本特质作一深入叙述,并就营运上必须把握的重点提出运作要诀;其二是就商店在管理运作上必须深入的工作诀窍,提出扼要说明。若能进一步配合《实战零售学》参照研读,更可收实际效果。本书叙述的方式仍着眼于“理论”与“实务”并重,不但强调基本观念,而且说明管理要点,对于实际从事商店营运的业者或是对商店经营具有兴趣的人士均颇适宜。

本书从汇编到付印,仅数月时间,疏漏之处在所难免,但祈能本着野人献曝之诚,就教于诸前辈先进,更希望对“商业升级、商店现代化”的推动,能略尽绵薄之力。同时更感谢群泰商店经营顾问公司同仁在缮校工作上的协助,使本书得以顺利完成。

李孟熹
识于台北

目 录

目 录

自 序

第一章 商店经营基本体认

- 01 商店经营面临的新课题····· (1)
- 02 现代化商店经营的新趋势····· (4)
- 03 开店前有哪些该克服的经营问题点 ····· (13)

第二章 商店营运计划的推展

- 04 商店成功的基本要素 ····· (18)
- 05 商店经营应做哪些计划 ····· (20)
- 06 商店如何加强商圈的管理 ····· (25)
- 07 商店客层对象掌握与商品构成的展开 ····· (29)
- 08 零售店销售计划的拟定 ····· (32)
- 09 如何进行商品计划的策定 ····· (34)
- 10 零售店采购计划的实施办法 ····· (38)

第三章 商店行销战略运用

- 11 零售店行销的 4C 战略 ····· (42)

- 12 零售店如何运用客层区隔化战略 (44)
- 13 零售店的商品战略 (48)
- 14 零售店促销战略重点 (50)
- 15 零售店如何有效运用通路策略 (55)

第四章 商店立地环境探讨

- 16 商店立地调查的考虑重点 (59)
- 17 开店前如何展开立地调查 (62)
- 18 零售店的立地战略 (65)
- 19 塑造店铺魅力 (70)
- 20 商店业态特色与个性的发挥 (74)

第五章 商店经营的整体运作

- 21 商店经营的整体做法 (78)
- 22 培养向数字挑战的观念 (81)
- 23 商店经营究竟要把握哪些数字 (85)
- 24 如何提高营业额 (87)
- 25 如何建立商店的情报体系 (89)
- 26 如何健全商店的营运 (92)

第六章 数据资料的活用

- 27 商品价格设定的重点 (97)
- 28 如何有效掌握商品的毛利额 (101)
- 29 如何加速商品的回转率 (105)
- 30 如何有效处理滞销品 (107)

目 录

- 31 如何做好商品的 ABC 管理 (112)
- 32 卖场配置与商品构成的衡量标准..... (116)

第七章 卖场构成的商品战略

- 33 如何进行商品分类..... (120)
- 34 如何展开卖场的商品构成..... (125)
- 35 如何展开商品的价格设定..... (128)

第八章 商店经营的形象战略

- 36 商店整体性促销与形象塑造..... (133)
- 37 塑造商店卖场魅力的演出战略..... (141)
- 38 商店展示陈列及卖场设施检核重点..... (149)
- 39 卖场魅力的风格表现..... (154)
- 40 如何展开商品展示陈列企划..... (157)
- 41 卖场商品展示的最新观念..... (161)
- 42 店内促销实施重点..... (164)

第九章 店长管理机能的运用

- 43 店长的职责及重要性..... (167)
- 44 店长如何强化组织与效率..... (169)
- 45 店长领导统御能力的发挥..... (172)
- 46 店长如何有效推动商店营运..... (174)
- 47 如何展开竞争商店的形象调查..... (177)

第十章 强化商店的经营能力

- 48 强化商店经营能力的必备要素····· (181)
- 49 如何确立商店的销售基本方针····· (183)
- 50 如何强化商店的销售能力····· (186)
- 51 新业态开发的新观念····· (188)
- 52 复合店开发的新观念····· (191)
- 53 如何有效展开商店经营的连锁化····· (194)

第十一章 商店经营绩效评估

- 54 如何评估商店经营绩效····· (198)
- 55 销售管理活动的绩效评估····· (201)
- 56 商品构成的检核重点····· (203)
- 57 库存管理的检核重点····· (204)
- 58 如何做好盘点工作····· (206)
- 59 如何衡量商店的人效与坪效····· (208)

附 录

- 60 商店经营管理自我诊断检核表····· (213)

第一章

商店经营基本体认

01. 商店经营面临的新课题

由于零售业是与消费者作最直接的接触,凡是有关市场环境或消费意识的变迁,均能立即反应在零售业的经营上,尤其零售业中最典型的商店形态,今后更将面临经营上一连串的挑战

新的挑战 4C

我们可将商店经营今后面临的挑战,归纳成 4 个 C,分述如下:

Cost ... 经营成本的膨胀 商品的采购成本及与经营有关的各种费用,如人事费、水电费、广告宣传费、包装材料费等,均将节节上升,商店的经营利益必将受到影响。因此,如何在经营成本上做有效的管理与控制,便成为今后在营运上必须善加考虑的要项。

Competition ... 竞争的激烈化 配合都市的发展及产业结构的变迁,不论是立地条件还是商品的流通体系,均将面临更

多的变化与挑战。就以台湾目前的情况而言,大型的百货公司均陆续地展开改装计划,大型的制造商与一向在百货公司内以“专柜形态”经营的厂商,亦有开设直营店的计划。就单以台北市而言,最近几年内将会有3~4家的大型百货公司陆续出现,中南部亦将如此,接着所带动的必是周围商店街的相继成立,因此今后在经营上所面对的竞争,不单单是同业之间的竞争,甚至更会扩及地域之间、营业形态之间相互的竞争,所以如何在竞争的市场上立于不败之地,将是业者经营上的另一课题。

Customers . . 顾客意识、消费行动的变化 由于所得水准与生活品质的日益提高,消费者在生活意识、消费感觉、购物态度乃至购买行动上,均将有所转变,甚至在整个生活形态(Life style)方面亦会有所不同,对于消费上“质”的提升要求将更为迫切,在衣、食、住、行、育、乐各方面,均渐有多样化与个性化的趋势。因此,在顾客导向的消费市场上,如何针对消费者的需要与欲求提供一系列生活上所必须的商品,更是业者在今后营运上所必须有效掌握的重点。

Consumerism . . 消费者主义更受重视 配合生活水准与消费意识的变迁,台湾有关机关及消费者保护机构,对于消费者权益的保护必将更为重视,诸如商品标示法、消费者保护法、公平交易法、赠品表示法等有关法令,将会陆续公布实施,而零售业者对于商品品质的保证及销售服务措施等,当然亦必须同时加以重视了,使顾客在商店购物之际,在物质与精神方面均能获得满足。所以商店服务品质的提升,更是今后在商店经营的服务策略上所不容忽视的重点。

新的突破业态

因此,商店的经营者,无论营运规模的大小或从业人数的多寡,对于今后营运上所可能面临的问题,都务必有效地加以把握,尤其是目前台湾的零售业界更面临所谓业态的转型阶段,所以,如何有效把握住业态的特性,将是今后业者在经营上值得重视的另一问题。目前,国际上零售业先进国家,亦由于面临市场环境 with 消费趋势的变迁,对业态的开发与突破均非常重视。现将业态的观念在此作一介绍:所谓“业态”就是“营业形态”,而构成一个业态可以经由下列诸要素加以组合:

- (1)经营主体:如商店、厂商、消费者等。
- (2)商品收集的幅度:广或是狭。
- (3)店铺的规模:大、中、小等。
- (4)销售方法:面对面销售,自助式销售等。
- (5)附加服务:送货、保养修理、停车场等。
- (6)价格政策:高价位、中等价位、廉价等。
- (7)店铺设施:内装气氛、休闲设备等。

一个零售体系,为求成长与发展,必须运用营运上的各项条件及针对消费趋势的变化,在营业形态上进行开发与组合,例如日本的大型零售商大荣、伊藤等目前正引进国外的技术,展开新业态的开发。若依目前美国零售业的分类情况,则以食品类、非食品类及购物中心为三大分类。

有关零售业的业态约有十六种之多,兹列举以供参考:Super Market(传统的超级市场), Super Store(超级商店), Combination Store(组合商店), Hyper Market(超特级市场), Conve-

nience Store(便利商店), Box Store(箱型商店), Ware House Store(仓库商店), General Merchandise Store(综合零售店), Department Store(百货店), Discount Store(折扣商店), Specialty Store(专门店), Home Center(家庭中心), Catalog Store(目录取卖店), Drug store(药品店), Variety Store(杂货店), Shopping Center(购物中心)等。因此,业态观念的导入,对台湾零售业今后发展将会有很大的影响,能将尔后的零售体系带入另一新的境界。(有关业态的组合与运用,在以下几篇文章中,将陆续加以介绍)

新的趋势 3C

总之,今后零售店的经营,将不仅是量的成长,更必须是质的提升,在这质、量并进的营运理念下,所谓 3C 的时代将是业者所需面临的趋势:

(1)Chain Store(连锁店体系):运用量的成长与扩展,取得经营上的优势。

(2)Computer(电脑化管理):建立管理情报系统,随时掌握最新最有效的资料,以求经营上质的效率与提升。

(3)Consultant(顾问咨询的提供):通过顾问 Know How 的提供,发挥营运上的助力。

02. 现代化商店经营的新趋势

最近在台湾的零售业界,曾先后引出一连串的话题,诸如:

第一章 商店经营基本体认

经济管理部门为了推动商业的现代化,研拟了商业现代化方案;为了促进商业升级,亦与台湾省商会、台北市商会及《经济日报》举办了中小企业经营管理系列讲座;《工商时报》亦刊发了零售业新业态开发的系列报导,举办了飞跃中的台湾零售业专题演讲;《行销与推销》杂志亦开展了一系列有关零售业经营的专题报导与讲座;其他有关的报章媒体亦展开了各项有关零售的报导。

流通革命的契机

流通业界亦陆续推出了各类业种,展开新业态的发展,诸如:麦当劳汉堡速食连锁店在台湾的餐饮业界引起相当的震撼;自动销售机的急速成长,造成了马路小英雄的新闻话题;味全与统一便利型商店在扩展当中,又投入了侨果企业,打算发展以生鲜品为主力的连锁经营体系;福华大饭店名品部门的开业,在台湾的流通体系又产生了饭店与商场结合的新业态,使台湾的顾客拥有一个购物、休闲、社交、文化、娱乐的生活空间;其他百货公司与各类型的专门店亦在不断地改变与扩充中。

以上这些趋向,自然被敏感的人士或报章媒体称为“流通革命的契机”、“零售时代的来临”、“零售现代化的追求”、“消费主义的抬头”等等。当然以“商店经营”为主体的零售业,在整个产业结构中便加重了所扮演的角色,对于经营现代化的要求,便成为刻不容缓的问题了。

个性化与多样化

近年来,由于经济的高度成长与民众所得的提升,消费意识

与生活水准产生了极大的变革,诚如经济大师罗斯托(W. W. Rostow)在其名著《成长起飞论》中所指出的,经济发展的成熟阶段,是一个充分消费的时代,而此际将是零售业蓬勃发展的时代。鉴于这个体认,我们对于产业结构与消费欲求的变化,就必须进一步加以探讨。

国际上的研究指出,有关消费者生活欲求的变化约可分成下述三个阶段(如附表一):

〈附表一:消费者生活欲求三阶段〉

区 分	第 1 阶段	第 2 阶段	第 3 阶段
(1)食衣住	量的扩大	质的充实	充 足
(2)生活环境	不 定	质的充实	充 足
(3)闲 暇	不 定	量的扩大	质的充实
(4)生活意识	食衣充足化 (消费者)	住欲求显著化 (消费者)	个性化、商品选 别化(生活者)
(5)生活形态	食衣住为中心	安全舒适为中心	生活价值为中心

经由这些趋势的变化,对于生活上量与质的要求,将是由充实化而渐渐转向个性化与多样化,此时整个产业为了应付这种趋向的转变,在流通结构上自然亦会产生变化,诸如:国外经营技术、商品将陆续导入台湾市场,台湾的生产技术、流通结构亦将造成转型,进而导致市场的竞争与流通体系的重组与开发,所以整个产业在市场上所呈现的将是“业种”(营业种类)与“业态”(营业形态)的多种组合与开发。换句话说,今后呈现在零售市场上的,将是食、衣、住、行、育、乐等有关的业种,通过经营主体、

商品搜集幅度、店铺经营规模、销售方法、附加服务、价格政策、店铺设施等业态因素,以各种不同的经营风格与销售方式来提供给消费大众。因此,面对这些消费趋势的变化与流通结构的转型,从事零售业的经营,就必须针对此一动向展开各项营运的措施。

商店的多重机能

在整个零售体系当中,最基本且最典型的销售方式就是“商店经营”了,当然随着时代的变迁,一家商店在流通市场上所担任的机能,不单单是提供给顾客销售的空间而已,同时必须要考虑到商店在销售推广、顾客管理及卖场管理上所扮演的角色。因此,若想创造一个现代化商店的魅力,根本上就必须由商店所应具备的基本机能着手,进而推展到商店的多重机能,才足以符合时代趋势与消费欲求。首先谈到商店的基本机能,它必须是:

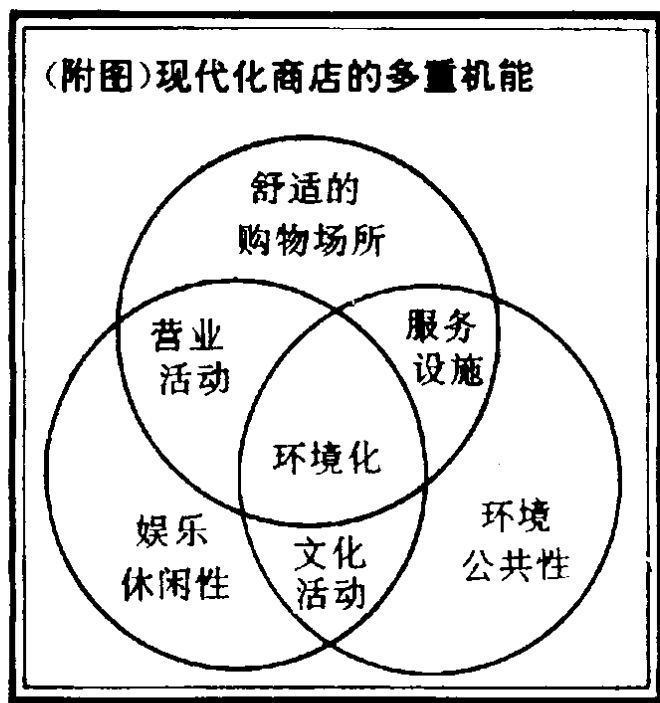
(1)引导部分的宣传展示机能,由店铺外装、商店招牌乃至店头表现、展示橱窗的整体效果,借以发挥宣传展示机能。

(2)卖场部分的销售促进机能,即指借助构成店铺的卖场通道、展示柜、陈列架、展示台、陈列用具、照明设备、待客设施等,在整个卖场的演出与表现上衬托出商品的价值,以带动销售促进的效果。

(3)后勤部分的管理服务机能,在店铺内配合销售业务提供有关设备,如商品管理设施、顾客服务设施及卖场附带设施等,借以促使整个店铺营运机能更趋效率化。

除此之外,为了符合更趋个性化与多样化的消费欲求,一家现代化商店还必须具备多重机能,因此除了提供商品化的服务

之外,更应加强非商品化的服务,如强调娱乐休闲性、环境公共性,才能够通过零售活动、文化活动、服务设施诸项机能的结合,提供给顾客一个多项机能的环境空间(如附图)。



因而国际上零售业发达的先进国家,在店铺机能的表现上均已朝向多元化的趋势发展。如国外大型的综合零售店,除了商品销售场所之外,更拥有各种文化性教室,展示活动空间,多机能的休闲娱乐设备;一般中小型商店,更在店铺设施的个性化与差别化上努力,如装潢风格的表现、顾客服务与联系业务的强化等。

最近更有所谓“复合店”形态的出现,如服饰店兼卖轻便饮料,家用品店兼卖配饰物品,而表现出所谓生活化的卖场。诸如此类就是一家现代化的商店在店铺魅力追求上所必须努力的