

零售店经营学

开店先锋

现代零售店开店、经营、管理
实务

万新 白丽 著

- 开店规则
- 经营策略
- 管理技巧



谁先引进新的经营方法和管理方法，谁就会发展壮大，谁仍保持传统经营方式，他将难以养活自己。

海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

开店先锋/万新 白丽著. - 海口:海南出版社,1999.5

ISBN 7-80645-429-2

I. 开… II. 张… III. 零售商店-企业管理-经营决策

IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18187 号

开店先锋

万新 白丽 著

责任编辑:万胜

*

海南出版社出版发行

(570126.海口市金盘开发区建设三横路2号)

新华书店经销

华西医科大学印刷厂印刷

1999年5月第1版 1999年5月第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10 字数:200千字

印数:00001-10000册

ISBN 7—80645—429—2/F·39

定价:20.00元

目 录

序 章 零售店开发方略·····	(1)
○给老板洗脑·····	(4)
○商店的成长·····	(5)
○零售业经营新概念·····	(7)
○零售店开店程序·····	(10)
○零售店开店方略的六步·····	(11)
○行动吧·····	(14)
第一章 发迹之初·····	(15)
○绝对的挑战·····	(17)
○新的行销概念·····	(19)
○市场的划分·····	(20)
○市场划分的形式·····	(22)
○市场划分策略·····	(25)
○何处可以发迹·····	(27)
○适当的开店地点及口岸的变化·····	(28)
○口岸策略实务·····	(30)

○顾客调查·····	(35)
○竞争店调查·····	(37)
○进军新口岸的方法·····	(38)
第二章 零售店开张要术·····	(43)
○开店计划程序·····	(45)
○开店准备时的市场调查·····	(47)
○生活结构研究·····	(49)
○都市结构分析·····	(51)
○零售业结构展望·····	(52)
○顾客范围分析·····	(53)
○经营规模预算·····	(57)
○开店计划·····	(61)
○开店计划的决定·····	(63)
○开店计划考虑事项·····	(65)
○开店实施的计划·····	(71)
○营业计划推展的方法·····	(78)
○新店铺经营的问题·····	(80)
○开店宣传活动计划·····	(81)
○筹备工作·····	(84)
○各部门筹备工作要求·····	(88)
第三章 销售预测与商品管理·····	(95)
○销售预测是销售计划的基础·····	(98)

○怎样做销售预测·····	(101)
○短期销售预测的方法·····	(103)
○销售变动的预测·····	(106)
○迅速学会销售管理·····	(111)
○零售组合的运用·····	(113)
○销售管理的重点·····	(115)
○店员的一天·····	(116)
○商品管理的重点·····	(120)
○盘点的重要性·····	(121)
第四章 商品战略·····	(129)
○商品战略的要点·····	(131)
○商品力在行销中的地位·····	(133)
○零售店怎样订价·····	(135)
○最佳商品业务体系·····	(138)
○商品计划的展开·····	(140)
○备齐商品的重要性·····	(147)
○商店经营成功的关键·····	(148)
○精彩的收益计算·····	(150)
○怎样做市场调查·····	(152)
○市场调查的资料来源·····	(154)
○消费者为何买商品·····	(155)
○商品服务与促销的调查·····	(158)
○顾客喜好调查·····	(159)

○促销情报的收集·····	(160)
○顾客范围调查·····	(161)
○零售业的商圈推测·····	(162)
○竞争商店调查·····	(164)
○通路的概念·····	(169)
○几种通路方式·····	(170)
○专柜式经营·····	(173)
○批发商制度·····	(176)
○商品通路计划与通路管理·····	(176)
第五章 服务战略·····	(183)
○零售业的服务内容·····	(186)
○接待顾客的服务原则·····	(189)
○为顾客建立服务体制·····	(192)
○顾客购买心理过程的诱导·····	(195)
○待机的原则·····	(196)
○接近的原则·····	(198)
○商品揭示的原则·····	(199)
○商品说明的原则·····	(201)
○推荐的原则·····	(202)
○销售重点的原则·····	(203)
○结束应对的原则·····	(205)
○金钱授受原则·····	(206)
○怎样处理顾客抱怨·····	(207)

○买方市场的兴起·····	(210)
○顾客对商店的期望·····	(211)
○经营竞争策略·····	(215)
○提供需求情报的竞争·····	(221)
○服务措施的竞争·····	(223)
○经营竞争的突破·····	(226)
○人才的培养·····	(228)
第六章 人事策略·····	(231)
○人性的购物环境·····	(234)
○店员人力开发·····	(236)
○怎样训练销售主管·····	(239)
○怎样训练采购员·····	(240)
○后勤部门人员的人力开发·····	(243)
○CIM 原则的教育·····	(247)
○设计组织应遵守的原则·····	(249)
○各尽其责的分工·····	(251)
第七章 广告与促销·····	(257)
○口岸战略与促销的关系·····	(261)
○店铺设备的暗示力量·····	(264)
○商品陈列的艺术手段·····	(265)
○店铺内外装饰的好处·····	(267)
○人员对环境形成及情报的关系·····	(268)

- 促销的规则····· (272)
- 广告服务的利用价值····· (274)
- 消费者透过广告在零售店购物的原因····· (275)
- 零售业广告的种类····· (276)
- 广告计划的实施····· (279)
- 广告表现内容····· (281)
- 广告讯息的构成要素····· (283)
- 零售业怎样融入媒体····· (287)
- 商店气氛的塑造····· (289)
- 卖场动线的规划····· (290)
- 商品陈列与卖场的关系····· (292)
- 补充商品陈列要术····· (293)
- 展示陈列的重点····· (295)
- 强调陈列的技巧····· (298)
- 商品展示的融合效果····· (299)
- 色彩的表示效果····· (299)
- 照明的表现效果····· (300)
- POP广告的效果····· (301)
- 卖场展示的重点····· (302)
- 视觉化商品展示····· (304)

序 章

零售店开发方略



你是老板,从你打算独立创业的第一个念头开始,你就是老板了。如果你刚好是商店老板或者想做商店老板,那么这本书就是为你写的。我相信你已经知道,无论是大型的百货商店或是小型的杂货铺,都是零售店。所以,零售业就是将商品送达消费者手上的最后一个关键环节。做个零售店老板,决不是一件容易的事情。

如果你不懂得零售店的开发方略,你的商店就不会成功,或者不会壮大,这样,你看上去就不是真正的老板。因为你的商店是反映你本人的一面清晰镜子。如果你的经营观念毫无条理,你的商店也会毫无条理;如果你对商店究竟需要怎么办知之甚少,你的零售店也会反映这种局限性。

如果你要经营零售业,你首先要改变自己,这是为了成功而必须做的第一件事。否则,你的商店不会令你满意。而你一旦领悟到零售店开发方略的要点,你就会明白:不管什么人,只要创业的路子走对了,零售店也会搞成一个大产业,也就会成为一个大老板。

○给老板洗脑

不要迷信老板。你以为老板是什么样的好汉？他勇往直前、傲然于世；因为不惧风风雨雨而故意去挑战风风雨雨。如果是这样浪漫的情调，你就错了。这是典型的老板迷信，我们中国人好像惯于传播这样的传奇。

我们要破除这种迷信，就先来对零售业老板作更细致考察。

一般情况下，在开商店以前，你必然处于一种状况，即为别人工作，无论这工作是什么。但是有一天，你突然因为某种原因想开家商店，自己做自己的老板，从这一刻起，你就是老板，不再听命于人。所以你闯入了零售业。你当然会选择自己最懂行的一行去经营，因为你以为了解这行业的技术也就懂得经营这行业之道。但你错了，技术和有这种技术的商店是不同的，而你看不到这种差别，不把商店当作商店来经营，只不过把以往的工作场所换了个地方而已。你需要马上掌握的是零售业经营之道，而技术性工作完全可以物色他人来做，不需要你亲自操作，这样才能从原来工作的局限性中解脱出来，你不能成为技术的牺牲品。

切记，你既然已是老板，你的工作就该转到商店的经营之道上。

○商店的成长

商店跟人一样，会成长壮大，也会随着成长而发生变化。但是，很多商店老板并不按成长原理经商。一般而言，迷恋专业知识的老板不需要商店壮大，因为他只需要一个他可以驾驭的范围，许多开得算好的零售店无法扩张规模就是这个心理原因。

让我们来看看零售业商店的幼年期、青春期和成熟期的状况吧。

在商店的幼年期，你就是商店。商店甚至用你的名字命名。顾客一下就知道你是自己的老板。但你必须明白，你做着你在行的工作，但也做着你不在行的工作，你在摸索经营之道。你辛苦工作，善于服务，但总有许多经营环节会出现差错，一切可能不像开业之初那么顺利。更糟糕的时候，你可能累得想把自己的名字从店名中消灭，因为你发现，商店才是老板，你只是在为它工作而已。于是，你想到变革。

于是，你的商店进入了青春期。不必证明，你就会明白：商店的青春期就是物色帮手的故事。只要你的商店不关门大吉，你就不可避免步入这个时期。记住，老板录取帮手，是为了让他做自己不胜任的工作，如果是你不愿意做的事情就不要嫁祸别人。你突然发现，自己必须善长管理工

作,才能维持商店的生意。当你的商店发展时,更多的人来了,你又被管理工作累得无法忍受。你渴望回到单打独斗的幼年期,你发现商店完蛋了。当然,这是最坏的一种结局。但是,最好的结局又是怎样来到的?

当你了解自己是怎样走过来,并且了解你的商店未来是个什么样子时,你已经处在商店的成熟期了。重要的是,成熟期不是幼年期和青春期的必然延续,伟大的零售业老板可以一开店就处于成熟期。换句话说,你必须在懂得零售业经营之道的基础上,让你的商店在还不优秀的时候就像优秀的商店那样经营。最优秀的商店都是按成功的商店的模式建立起来的。

成熟期的零售业老板具有如下特质:

一、你知道商店本身是最重要的,它的形像和服务方式必须得到顾客的认可。至于卖什么商品,则看你的选择了,也就是说,只要懂得零售业经营之道,你什么商品都可以卖。

二、你知道商店是为顾客服务的系统,争取的是利润;而不成熟的老板只把商店当作卖东西的场所,争取的是收入。收入只能算有限工资,而利润则可能无限多。

三、你构思商店的未来,然后修正现实,让现实为理想服务。而不成熟的老板,只顾眼前,被动地相信运气,只能走一步看一步。成熟的老板决不会相信运气,你相信只要各方面做得好就会有好结果。你的商店按照原则行事,有一个可以捉摸的未来。

拥有以上特质的老板是优秀的,但更重要的是商店经营模式必须符合这些特质的发挥。你必须看到某些消费群的需要并满足他们。你把商店本身看成一件摆在货架上的商品,它必须吸引消费者注意。也就是说,商店经营模式和它卖什么商品的关系较小,而与它的服务方式关系极大。你寻找机遇,一旦发现经营的商品已经让消费者失望,他就发现了新的商机,立刻充实新的商品,也就是说,你将按照消费群的需要而不是按自己的需要来改变商店形象和服务方式。

成熟的老板在设计经营之道时,首先构想一群未来的顾客,而不是首先设计未来的商店。没有未来顾客的清晰概念,零售业的经营是不会成功的。

当你具备这些优秀特质时,你就具备了在零售业独撑一片天空的实力。这时候,你最需要的,就是一种成功的经营模式。

○零售业经营新概念

任何一家商店要在零售业中名列前茅,就必须求得各方面均衡发展的经营模式,这是经营商店的关键所在。

你是高明的商店老板,但你和大多数高明的老板一样,有一个不利的条件,那就是梦想很大,但资金很少。

现在,你必须把商店看作自己的商品。你能够零售的

商品有很多,但你能够经营的商店却独此一家。你感兴趣的将是商店本身。现在,你要把你的商店卖出去。

明白了吗?你必须象亨利·福特制造 T 型车那样,建立一个原型标准商店,然后克隆它,让它成为拥有 10000 个连锁店但却一模一样的大规模商店。无论未来多么辉煌,你现在要做的,就是专心于完善标准店的经销货物的方式。

怎样办好原型标准商店呢?

对你来说,原型标准店是你的理想缩影。你在这里对商店将要实行的种种设想进行检验。“这个设想行不行得通?”你必须时刻为此工作。你将把商店看成一部机器,这部机器的部件完美无缺并协调地工作,并且有目的地运转。如果总店老板能把商店设计完美,留给分店的工作就是学着把这部“机器”管理好。

你的商店一旦具备原型标准店的形式,它就会成为一个有机体,有它自己的经营规则和目标,其生死存亡的命运取决于服务顾客,而不再取决于你个人的喜好。

如果你打算克隆 5000 个原型标准商店,你必须了解以下几个原则。

一、普通人都是可以经营。

你必须不断地问自己:怎样才能通过好的制度而不是通过好的人才来满足顾客?

那些只有人才才能经营的商店,人才的价格就会增加你的成本,何况,在中国的实际情况是:人才稀缺;人才都倾向于自己创业,这会增加管理难度。这并不是说员工不重

要,恰好相反,你的任务是完善制度并教会他们使用制度,员工的任务则是根据亲身体会提出改进的建议。一个完善的制度,可以让傻瓜都做出不平凡的业绩。记住!一家需要高技能员工才能运转的商店是难以克隆的。只有普通人都能经营的商店才会迅速扩张,因为它是普通人的需要,具有最大的消费群。

二、必须井然有序。

你的商店井然有序,就会在顾客中树立这样的形象:你的员工很能干;他们可以信赖你出售的商品和服务。井然有序就是条理分明。

三、制作详细的《操作手册》

你如果不把各项工作都记录在案,任何一项工作都有可能变成例外。手册指明各项工作的步骤和评价标准,必须是具体的方法和任务,而不是笼统的目标。

四、提供可预料的、规格划一的服务。

你必须确保商店的服务前后一贯,让顾客可以期待下一次会得到同样的服务。比如:第一次踏入商店的顾客,得到亲切问候并享受了一杯茶,而下一次,他就该得到同样的东西,如果没有,他就会在心理上拒绝购买其它商品。记住!你的商品卖得再好,也不如使每项服务坚持同一种做法更重要,即使要改进服务,也只增不能减。

五、你的商店必须在门面、色彩、服装和设施等方面采取统一的标识。记住!招牌的外形、广告、商标以及你的名片上的字体都可能对你的商店利润产生影响。