

店铺轻松盈利与规范管理丛书



零售店

LingShouDian

经营管理 一点通

店铺成功经营管理研究项目组 / 编著



Jingyingguanli
yidian tong



中国经济出版社
www.economyph.com

店铺轻松盈利与规范管理丛书



零售店

LingShouDian

经营管理 一点通

店铺成功经营管理研究项目组/编著



Jingyingguanli
yidian tong



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

零售店经营管理一点通/店铺成功经营管理研究项目组编著. - 北京: 中国经济出版社, 2004.1

ISBN 7-5017-6263-5

I. 零... II. 店... 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 115344 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骢 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 11.75 字 数: 198 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6263-5/F·5044

定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

编委会名单

主 编：文 成 韩 颖

副主编：周晓薇

编 委：毛新立 王美林 杨旭升 兰朝霞
孙小燕 金 滢 孟令发 梁瑞华
王高峰 查华良 王 锋 杨 敏
张建坤 丁 华 王 颖 李振云
商 娜 李新锋 连 治 乔 琦
刘银屏 周晓薇 江 平 王 岩
顾兹阳 付红梅 张大威 刘百花

导 读

2002年，美国零售业界传来两则令人震惊的消息。一则是，美国《财富》杂志的最新世界500强排行榜上，沃尔玛公司以2198亿美元的销售收入位居第一，这是零售企业第一次超越制造企业荣登榜首。另一则是，美国另一大零售企业——凯玛特公司正式申请破产。这两家都成立于1962年的零售企业，经历了40多年的风风雨雨，为什么会有截然相反的命运呢？

总结沃尔玛的成功经验与反思凯玛特的失败教训，给我们最大的启示在于：经营管理水平的高低决定了一个零售企业的成败。

自从国外超市进入，零售行业在中国发生了很大的变化，全国各种各样的超市、连锁店、专卖店、零售店此起彼伏，越开越多，竞争越来越激烈。然而，在零售行业发展的10年间，强者几乎都是外资的零售企业，中国本土企业可以做大，但很难做强。

我国的超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等都在迅速扩张，实行多店经营，但店多后却面临管理失控的风险。

有的店铺在经营管理上很简单，“拿来”国外的经营管理模式就用，但往往难以达到预期的效果。

.....





店铺的经营管理并不像高科技企业的经营管理那样高深，那么，难点和关键点究竟在哪里呢？是业态的问题，经验的问题，资金的问题，模式的问题，还是其他的一些问题？不论什么样的问题，归结为一点，即还是经营管理的问题，尤其是在借鉴国外成功经验的基础上的适合本土企业的经营管理模式的问题。

店铺的经营管理，首先要考虑的是如何盈利，这也是所有店铺经营管理工作者的共同心愿。然而虽然我们身边有许多的不同业态的新店开张，但是仍有不少的店铺由于经营不善而倒闭。正如许多资深专家指出的那样：一般店铺的失败率高达80%！事实上，新开一家超市店、专卖店、零售店等等都不是难事，只要有资金，有人手就可以实现这个愿望，但是要使店铺真正实现盈利，多赚钱，做大做强，却蕴涵着很多的学问和经验。

让各种业态的店铺赚钱盈利的学问大体都遵循这样一种科学的过程：从诞生日起，它就必须进入一个规范化的轨道，例如怎样筹集资金与选择店面，怎样设计店铺和采购货物，怎样进行商品陈列，怎样做好顾客服务与进行有效的促销，等等。这些都关系着店铺繁荣兴衰成败，也是每一位经营管理工作者最为关注的重点。

然而，当前我国店铺在发展与运营管理中还存在着诸多不规范的地方，许多环节都存在着不少疏漏，这无疑增加了经营风险。与此同时，国外许多实力雄厚、并已经具有一套完备操作系统的零售企业诸如：沃尔玛、家乐福、7-11等大举进入，它们不断增开门店，大大冲击了尚处于生长期的我国本土店铺。一面是生存的压力，一面是竞争的压力，国内店铺经营管理工作者更加迫切地需要经验丰富的专家答疑解惑，指点迷津，这也是我们整合业内的实



战专家、相关领域的教授学者成立“店铺成功经营管理研究项目”的初衷，而这套“店铺轻松盈利与规范管理丛书”的出版正是研究项目组经过多年实践、研究与思考创新的结果。

本套丛书从我国具体情况出发，是专为店铺经营管理工作者精心打造的日常运营与规范管理的实务手册，其特色在于：能给店铺经营管理工作者带来“一点通”的现学现用之实用功效，其具体体现在编写上采用了灵活的框架语言。

本套丛书内容涉及超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等多个零售业态，同时，考虑到在店铺中“餐饮店”所占的分量与比重，研究项目组为此专门对其进行了专题研究。在本丛书中，每一分册分别对一个业态进行了详尽的分析研究，周全而各有侧重，同时还大量介绍了国内外成功店铺的经验，为店铺经营管理工作者提供了更生动更具体的借鉴范本。我们相信，本丛书必将给店铺经营管理工作者带来实实在在的帮助，有助于店铺管理的规范化，并实现轻轻松松地盈利、壮大！

在过去多年中，我们一直对店铺的经营管理研究倾注了满腔热情，衷心期待中国的各种各样的店铺早日成长起来。然而，由于时间和水平所限，相信书中会有一些不足之处，敬请读者指正，也希望同行来信交流对店铺经营管理成败的所思、所得。

店铺成功经营管理研究项目组

2003年12月10日于北京大学蔚秀园

目 录

第一章 筹 划.....	(1)
一、怎样确定零售店的商圈	(1)
二、怎样选择零售店的地址	(2)
三、怎样确定店名	(5)
四、怎样制定店标	(8)
五、怎样确定筹资规模	(10)
六、怎样确定投资规模	(12)
七、怎样为零售店开张造势	(13)
第二章 设 计	(16)
一、如何设计店面广告	(16)
二、如何选定零售店的外观类型	(17)
三、如何设计零售店的招牌	(18)
四、如何设计出入口	(20)
五、如何设计通道	(21)
六、如何进行店内装潢	(22)
七、如何设计橱窗	(24)
八、如何设计店内环境	(25)
九、如何运用照明设施	(26)
十、如何在设计中运用色彩	(28)
十一、如何在设计中运用声音	(29)





- 十二、如何选择装饰材料 (31)
- 十三、如何配置卖场设备 (31)

第三章 布 局 (35)

- 一、怎样选择内部布置类型 (35)
- 二、怎样进行卖场布置 (36)
- 三、怎样突出布局重点 (37)
- 四、怎样确定货架陈列方式 (38)
- 五、怎样使用辅助陈列品 (42)

第四章 商 品 (44)

- 一、如何划分不同的商品 (44)
- 二、如何确定零售店的商品结构 (46)
- 三、如何制定商品目录 (48)
- 四、如何发挥商品的商标功能 (50)
- 五、如何实现商品的最佳组合 (51)
- 六、如何运用商品陈列技巧 (52)
- 七、如何开发新商品 (54)
- 八、如何判断和处理疲软商品 (55)
- 九、如何做好退、换货管理 (57)
- 十、如何防止照明设备损害商品 (58)

第五章 采 购 (60)

- 一、如何确定商品采购程序 (60)
- 二、如何确定采购渠道 (61)
- 三、如何评价商品的优劣 (62)
- 四、如何辨识商品的质量 (63)
- 五、如何确定畅销商品 (65)



六、如何确定商品采购数量	(67)
七、如何选择采购方法	(69)
八、如何应用采购技巧	(70)
九、如何控制采购成本	(72)
十、如何做好采购谈判	(73)
十一、如何管理采购合同	(75)
十二、如何管理供应商	(75)
十三、如何做好商品运输	(76)
十四、如何进行商品验收	(79)
 第六章 存 货	(82)
一、如何合理地储存货物	(82)
二、如何做好商品盘点	(83)
三、如何发现商品损失	(85)
四、如何减少商品损失	(87)
五、如何做好卖场货品存放	(88)
 第七章 价 格	(89)
一、怎样确定定价目标	(89)
二、怎样围绕成本进行定价	(92)
三、怎样围绕需求进行定价	(94)
四、怎样围绕竞争进行定价	(95)
五、怎样利用顾客心理定价	(97)
六、怎样利用折扣进行定价	(99)
七、怎样运用地理定价	(101)
八、怎样为新商品定价	(102)
九、怎样调整商品的价格	(103)



第八章 促 销	(106)
一、如何进行促销预算	(106)
二、如何确定促销时间	(107)
三、如何制定销售促进方案	(108)
四、如何确定促销商品	(110)
五、如何选择促销方式	(111)
六、如何选择促销广告	(114)
第九章 店 员	(118)
一、如何确定店员招聘方式	(118)
二、如何挑选销售人员	(119)
三、如何确定店员薪酬	(120)
四、如何确定销售人员的数目	(122)
五、如何安排销售人员的工作时间	(124)
六、如何促进团队合作	(126)
七、如何培养店员的团队精神	(128)
八、如何考核销售人员的工作效率	(129)
九、如何对店员进行奖励	(131)
十、如何培训销售人员	(132)
十一、如何加强店员的礼仪培训	(133)
第十章 经 营	(136)
一、怎样制定经营战略	(136)
二、怎样确定经营方针	(137)
三、怎样制定经营计划	(138)
四、怎样制订销售目标	(139)
五、怎样获取市场情报	(141)



六、怎样确定竞争对策	(143)
七、怎样实现现金最优化	(144)
八、怎样实行绩效评估	(146)
九、怎样追求强势经营	(148)
第十一章 服 务	(150)
一、怎样进行商品介绍	(150)
二、怎样进行商品提示	(151)
三、怎样进行劝说	(151)
四、怎样把握成交的时机	(152)
五、怎样运用好接待用语	(154)
六、怎样礼貌接听电话	(155)
七、怎样做好包装服务	(156)
八、怎样处理收银作业错误	(157)
九、怎样做好收银服务	(159)
十、怎样做好退换货服务	(160)
第十二章 顾 客	(162)
一、如何摸透顾客心理	(162)
二、如何针对不同顾客制定销售策略	(164)
三、如何保持老顾客	(167)
四、如何抓住女性消费者的心理	(168)
五、如何提高顾客满意度	(169)
六、如何处理顾客的抱怨	(170)

第一章 筹 划

一、怎样确定零售店的商圈

商圈是一种宝贵的无形资源，它与零售店经营活动有着密切的联系，无论是新设或已设的零售店，都不应忽视这一重要因素。

不同的零售店由于所在地区、经营方式、经营品种、经营规模、经营条件的差异，使得商圈规格和商圈形态都存在很大区别。同样一家零售店在不同的经营时间因受到不同因素的干扰和影响，其商圈也会随之发生变化。由于商圈的规模时大时小，为了便于分析，一般将商圈视为以零售店本身为中心的同心圆型。

商圈分析是确定商圈时很重要的工作，具体是指经营者对商圈的构成情况、范围、特点以及影响商圈规模变化的诸多因素进行实地调查和分析，为选择店址、制定和调整经营方针和策略提供依据。

在进行商圈分析时，一般采用资料统计分析和定型分析两种分析方法。

资料统计分析是指投资者在分析商圈时，通过抽样调查销售记录、售后服务登记、顾客意见征询等途径搜集有关顾客居住地点的资料，对资料进行统计分析，估计出商圈的范围。需要注意的是，采用这种方法不可忽视时间的因素。如节假日与平日的顾客来源构成比重就大不一样；节日前后与节日期间，顾客来源构成比重也是不同的，等等。这些都可能使商圈的范围有所差异。

定型分析是指在分析商圈时，对影响零售店商圈大小的各种内外环境因素进行分析，这些因素主要包括零售店的经营特征、经营规模、经营种类、零售店的位置、顾客流动性的大小、交通地理状况以及零售地点的促销手段。

术语一点通

商圈是指某一店铺营业的范围，或是该店铺影响力所能达到的范围。它是以该店铺为中心规划出的一个希望占有市场的区域。





为了在顾客中创立良好的零售店形象，且取得一定的经济效益，应选择规模比其他零售店规模大的商圈。

经营传统商品、日用品等诸如此类商品的零售店，其商圈比经营技术性强的商品、特殊性（专业）商品零售店的要小。

此外还有一种属寄生性质的零售店，本身并无商圈，完全依靠其他原因或前往其他零售店购物而随机光顾本店的顾客。随着经营规模的扩大，这类零售店商圈也随之扩大，但并非成比例增加。

相互竞争的两家零售店之间距离较大，各自的商圈也越大。若潜在顾客居于两家同行业零售店之间，各自零售店会分别吸引一部分潜在顾客，造成客流分散，商圈也会因此而缩小。而如果零售店经营独具特色，将会吸引大量的客流，促进销售增长，增强店誉，商圈则因竞争而扩大。随着顾客流动性的增长，光顾零售店的顾客来源会更加广泛，边际商圈也会因此扩大，商店的整个商圈规模也就随之扩大。

位于交通便利地区的零售店，商圈的规模会因此扩大。反之，商圈的范围会受到限制。人为的和自然的地理障碍，如铁路、山脉、河流以及高速公路，会截断商圈的界限，成为商圈规模扩大的巨大障碍。

零售店可以通过开展公关活动、SP活动和广告宣传来不断加强影响力，扩大知名度，吸引更多的边际商圈顾客慕名光顾，使自身商圈规模随之扩张。

二、怎样选择零售店的地址

选择什么样的零售店店址，才算是一个最优秀的店址呢？它应该具备六个特征：必须处在商业活动频繁程度高的地区，人口密度较高，交通便利，店面可以直接对着客流量多的街道，接近人们聚集的场所，同类商店聚集的街区，等等。

选址时要注意与零售店的种类相配合，这样才能达到事半功倍的目的，可以依照以上六点要求选择不同零售店的地址：

1. 如何在居民区附近开店

一般情况下，人们习惯到一些大中型的商场或繁华市区去购买时尚流行商品或是一些较为高档的耐用品，但是对于一些如食品、烟、酒、五金、杂货之类的日常用品，就喜欢到离家比较近的地区购买。如果经营者能够保证



销售的商品拥有良好的质量和服务，零售店就能很快地同此地的居民融合在一起，生意也就会愈来愈兴旺。投资者还应考虑到既然要为某一固定区域中的居民服务，那么服务内容就应该与该地区居民生活、饮食起居息息相关的。可以开设如食品店、药店、服装店、童装店、杂货店、五金店、化妆品店以适合居民的多种需要的零售店。在居民区开店，房屋租金一般不会太高，因此零售店的投资不会太大。

2. 如何在车站附近开店

应重视车站附近的有利地形，因为这里聚集了天南海北的旅客，所以车站附近一直被看作是开店的黄金地段。车站的附近可以开设土特产店、礼品店、饮食店、箱包店、食品店、娱乐性书店、饮料店、快餐店、旅游纪念品店等等。开店经营的商品须具备价位不高、符合生活需要、易于携带的特点。

在车站附近开设零售店时，应该选择在离车站 100 ~ 200 米左右的位置，如果店面方向能够选择正对车站出入口的位置，或是可以顺利进出车站口的交通便利的路线上，那就是最好的。

车站主要以搭乘大众运输工具的乘客为主，但因其年龄、职业、爱好和目的各不相同，有旅游的，有出差的，有探亲的等，故开店时应针对特定的消费客层，在开店方向和经营方式上多下功夫。

3. 如何在办公区附近开店

当前，在很多大中城市中，纯粹的办公区是很难找到的，多半是商务、住宅混合型的。因此这里所讲的办公区，只是相对而言，意指公司聚集较多的地段。

在这些地段开店，应充分考虑到，零售店的主要消费者是上班族。这类消费者的消费档次、消费水平较高，而年龄也不大，一般都是二、三十岁的年轻人，因此开店应以这部分人为主要目标。

上班族有一个特点：由于只有中午短暂的用餐和休息时间，因此他们不会到离办公太远的地方购物，附近门店便成了他们首选之地。因此，离办公楼愈近，顾客的来店率愈高。

零售店的位置应以下班路线为主。因为人们在上班时都来去匆匆，光顾零售店的机会就比较少。下班时因心情松弛，逛街购物的机会自然增多，故在下班途中设店为宜。



当然,详细到在办公区什么地方开店和开什么类型的店,应作调查后再确定。如果办公区内大型国营单位多,未必是好事,因为其内部常有多种功能的服务设施。零售店紧邻金融机构,也不见得是一件好事,因到银行的无外乎是办理存、贷、提款的财务人员,他们一般不愿意在附近逗留。若办公区内的机构多属直销行业的如保险公司,也不合适开店,因其人员大都是搞外勤的。若邻近大卖场就较好,因为大卖场往往能聚集人潮,它周围的店铺自然受益。若区内机构以外商为主,则消费水平高,在此区域开店也比较适宜。

总之,开店位置的选择除了考虑区内行业分布、下班路线外,还应考虑到区内大楼的排列,道路的分布、延伸,店面的串联或断裂以及人潮方向等,切忌一味贪求房租低廉。因为开店的目的就是赚钱,所以能够赚到钱的店面才是好店面。

4. 如何在学校附近开店

一种风险小而又有盈利的投资方式,就是在地处郊区、比较偏僻的大学、中专学校附近开店。店址最好遮离学校几百平方米以内,以顺道为最佳。

如果选择在学校附近开店,那么学生就是零售店的主要服务对象。因此,在进行店铺定位时,应针对学生的一些特定需求例如衣、食、住、行、文化娱乐、休闲运动等进行销售。一般情况下,这里所指的学校,主要是指大、中专学校。大、中专学校又分两种,一种是位于城市的郊区,交通闭塞,另一种是位于交通便利的市中心。前一种学生的大部分需求依靠周围的店铺,而后一种由于其所处市中心位置,因此学生的需求不一定依赖周围的店铺。这是由学生的学习和作息时间决定的。

这类零售店包括流行服饰店、眼镜店、文具店、日用品店、书店、音像店、运动用品店等。除寒暑假外,这类零售店的收入一般都较稳定。

经营此类店铺,关键一点是商品价位要经济。虽然目前的大学生消费水平比过去有所提高,但莘莘学子毕竟是靠父母提供经济来源的。

案例一点通

李小姐爱好民俗工艺品,于是开了一家民俗工艺的零售店,利润丰厚,据她说,成功的最大原因在于选对店址。



对于刚开业的经营者来说，最苦恼的莫过于选择店址了。事实上，李小姐并不是一开始就在现址进行经营的，为此她换过两次地点。她第一次开店是在一个宁静的社区，由于路人太少，导致顾客也很少，于是将店迁到闹市区。虽然这里客流量很大，房屋租金也合理，但是由于附近都是咖啡店、酒吧等适合夜生活的商业区，与民俗工艺品的风格很不相符，因此又搬到一处高级住宅区的一角落了脚，这里临街，从高架桥上都可以看见店内的陈设，过往行人也时时顺便折进来看看，这样，李小姐的生意就日渐兴隆。

在确定零售店店址时，还应注意以下一些问题：

店址不宜选择在快速车道的路旁。随着城市建设发展，高速公路日渐增多。由于快速车道的要求，高速公路多有隔离设施，两边无法穿越，而且公路两边少有停车设施。因此，尽管公路旁有流动的顾客群，也不宜作为新开店的店址，因为人们往往不会为一项消费而在高速公路旁违章停车。

店址不宜选择在周围居民少或增长速度慢、商业网点已基本配齐的区域。因为在缺乏流动人口的条件下，有限的固定消费总量不会随新开设店铺而增加。

店址不宜选择在较高的楼层上。这不仅因为高层开店，不便顾客购买，也因为高层开店一般广告效果差，并给商品补给和提货带来不便。

店址不宜选择在近期有拆迁可能的地区。新店局面刚刚打开，就遭遇拆迁会造成很大投资损失。

如果创办者资金较少，只要策略得当也可以选到合适的店面。一般来说，只有小额资金的创业者，选店址时有四个要点：选择自己居住地，选择与自己人事上或经济上有关系的地区，选择自己所看好的地区，选择预算范围内的适当地区。前两项选择是运用地缘关系，可以广泛利用已有的人际关系拓展业务，打下创业的基础。进行后两项选点时，必须针对当地情况做一定的调查和分析，并根据调查结果确定营业内容、人事规划、定价策略、营业时间等。如果一切要求都符合了开店的条件，就可以开始行动了。

三、怎样确定店名

要为零售店树立一个良好的品牌形象，第一步就是要给零售店取一个既