

首都职工素质建设工程专版教材

玩转零售江湖系列

WANZHUANLINGSHOUIJIANGHUXILIE



余杰奇◎著

大话 零售江湖



首都职工素质建设工程专版教材

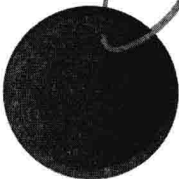
玩转零售江湖系列

WANZHUANLINGSHOUJIANGHUXILIE



余杰奇◎著

大话

A black bomb with a lit fuse, positioned to the left of the main title.

零售江湖

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大话零售江湖 / 余杰奇著. —北京: 当代世界出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0854 - 6

I. ①大… II. ①余… III. ①零售业—商业管理—研究—中国 IV. ①F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195291 号

书 名	大话零售江湖
出版发行	当代世界出版社
地 址	北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址	www. worldpress. org. cn
编务电话	(010) 83908403
发行电话	(010) 83908410 (传真) (010) 83908409 (010) 83908423 (邮购)
经 销	新华书店
印 刷	北京天正元印务有限公司
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	9.75
字 数	150 千字
版 次	2012 年 8 月第 1 版
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5090 - 0854 - 6
定 价	20.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

首都职工素质建设工程专版教材

指导委员会

- 主 任** 梁 伟（北京市委常委、北京市总工会主席）
- 副主任** 曾繁新（北京市总工会党组书记、副主席）
- 委 员** 高小强（北京市总工会副主席）
- 闫 成（北京市委组织部副部长）
- 王文杰（北京市委统战部副部长）
- 付志峰（北京市教育委员会副主任）
- 朱世龙（北京市科学技术委员会副主任）
- 王学军（北京市经济和信息化委员会副主任）
- 杨慕彦（北京市财政局副局长）
- 陈 蓓（北京市人力资源和社会保障局副局长）
- 赵林华（北京市人民政府国有资产监督管理委员会党
委副书记）
- 郑默杰（北京市工商业联合会党组副书记、常务副主
席）
- 周立军（北京市科学技术协会副主席）
- 杨志坚（中央广播电视大学校长）
- 胡晓松（北京广播电视大学校长）

首都职工素质建设工程专版教材编委会

主 任 张 锦（北京市总工会职工大学常务副校长）

副主任 魏里亚（当代世界出版社副总编辑）

委 员（以姓氏汉语拼音为序）

范秉珍	贺淑晶	龙 杰	李克诚	梁秀梅
刘 蓉	马海山	马 嵘	汪启富	王 毅
王永浩	吴荣胜	吴 亚	吴 勇	阎仁浩
杨德成	杨 颀	于 淼	赵 红	赵靖芝
张少刚	张铁道	张宇蕾	支 玮	朱 强

首都职工素质建设工程专版教材 编委会办公室

主 任 赵靖芝

副主任 王国荣

总 前 言

首都职工素质建设工程是北京市总工会、北京市委组织部、北京市委统战部、北京市教育委员会、北京市科学技术委员会、北京市经济和信息化委员会、北京市财政局、北京市人力资源和社会保障局、北京市人民政府国有资产监督管理委员会、北京市工商业联合会、北京市科学技术协会、中央广播电视大学和北京广播电视大学等 13 家单位，在终身学习背景下，将全面提高首都职工队伍素质作为长期战略任务而为全市职工搭建的公共服务共享平台。为向该平台提供有效、实用的教学内容和课程资源，首都职工素质建设工程领导小组办公室与多家出版社联合开展了“职工教育课程资源建设项目”。

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛于 2008 年 10 月在人民大会堂同全国总工会新一届领导班子成员和中国工会“十五大”部分代表座谈时发表重要讲话，强调要全面提高职工队伍思想道德素质和科学文化素质，充分发挥“工会大学校”作用，坚持在全国广大职工中深入开展社会主义核心价值观体系建设，特别是要引导广大职工群众牢固树立中国特色社会主义共同理想和实现中华民族伟大复兴的坚定信念，着力培养造就一大批知识型、技术型、创新型的高素质职工，不断推进我国职工队伍知识化进程。

首都职工素质建设工程是深入贯彻落实科学发展观的一项重大举措，是加快推进首都职工知识化进程的务实、创新之举。“职工教育课程资源建设项目”将以全市职工为受教育主体，以全面提高职工思想道德素质、科学文化素质和技术技能水平为主要目标，以传播新知识、树立新理念、提升新技能为主要内容，以通用能力培训和行业知识培训为支点，确保在最大范围内满足各层次职工职业生涯发展和实现自我超越的需求。

为尽快将资源建设内容传递到首都职工手中，在“共同参与、共同研究、共同建设”的出版和培训理念的指导下，我们的工作得到了许多专家、业内人士和广大企业与职工的大力支持以及有关方面的鼎力相助，在此表示衷心的感谢！

该系列资源建设内容是我们在职工素质教育探索工作中的初步成果。限于我们的能力和水平，不足之处在所难免。真诚期望社会各界、特别是广大学习者提出宝贵意见和建议。

首都职工素质建设工程指导委员会办公室

2012年7月8日

前 言

零售业是国民经济发展的晴雨表，也是近年来中国发展最快、最具生机的行业。几乎我们每个人都能感受到中国零售业这种翻天覆地的变化，并因这种变化使得自己的生活品质得到提升。中国零售业发展至今日，已成为一个相对成熟的行业。

如今零售市场的竞争日趋激烈，尤其是随着信息产业的快速发展和普及，零售资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地通过互联网，找到任何感兴趣的商品信息，并能够轻松地进行网上交易，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

零售江湖丛书就是基于目前零售行业现状，充分分析了中国零售消费市场的实际状况，并结合作者多年的智慧经验，以解决零售行业管理实际问题为导向，围绕门店管理和卖场中的人所应具备的素质、技能两个方面展开论述。论述深入浅出，通俗易懂，同时书中还穿插了大量实例和漫画，使内容能够更加生动形象。

本系列丛书共四本，不仅可以作为零售业从业员的实践指导工具，而且也可以作为零售门店内部的培训教材，同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

《大话零售江湖》分析了中国零售业发展脉络，并从门店建设、商品、销售、服务与门店发展五项核心技能入手，并配以实用的操作工具，有效提升了零售终端人员专业素质。

《零售江湖之店长》从细节入手，阐述了店长应具备的各项能力，同时列举了大量实例，生动形象地让读者全面了解店长工作的各个方面，为店长的工作指明了方向。

《零售江湖之门店》从门店的选址布局、卖场形象、货品管理、人员管理、业绩管理、顾客管理、促销管理等方面展开，详述了门店管理技巧，是专门为门店经营者精心准备的实用手册。

《零售江湖之导购》主要阐述了导购应具备的各项能力，包括心态管理、服务实战、岗位能力素质、销售实战演练、顾客投诉应对、商品陈列、店务处理等，使得读者能够全面、完整地了解导购工作，是一本实用性很强的导购人员从业指导用书。

特别值得一提的是，本系列丛书通过以下的特点，增强了丛书的可读性及可借鉴性。

1. 针对性，实用性

丛书从中国终端零售业的实际出发，理论与实际相结合，管理理念与经典案例相结合，语言通俗易懂，易于大众接受。本套丛书的各章节都设置了情景化的互动内容，贴近零售终端一线人员的工作实际，具有指导性、趣味性和实用性。

2. 讲求知识的系统性

丛书以培养应用型人才为目标，以“做中学、做中教”为理念，围绕门店的日常运营、管理以及门店业绩提升等要素展开，力求提供一个解决店铺运作环节中各种问题的系统化方案。这将有利于零售业从业员，在了解自身情况的基础上，有针对性地进行训练，各项能力得到迅速提高。

3. 体例活泼，图文并茂

丛书中包含“案例链接”、“行家点评”、“实战演练”等栏目，并配有漫画图片和有趣的成语故事，使栏目更加丰富多彩，避免理论论述的枯燥乏味，可读性、实用性强。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助，在此向他们表示衷心的感谢！由于零售业领域的管理在国内尚处于探索阶段，本套丛书的推出旨在解行业之急需，仓促中缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

余杰奇

2012年7月

目 录

第1章 零售江湖 / 1

- 一、中国零售业的江湖现状 / 1
- 二、零售业的经营种类 / 4
- 三、消费者观念发生变化 / 8
- 四、中国零售门店存在的问题 / 12
- 五、中国零售门店的发展趋势 / 14

第2章 地利人和 / 16

- 一、接“地气”、聚“人气”、旺“财气” / 17
- 二、巧花心思，避开选址重重误区 / 18
- 三、街边铺 PK 商场店：合适才是最好的 / 22
- 四、群雄争霸：话说行业选址 / 23

第3章 画龙点睛 / 26

- 一、江湖色彩：橱窗文化 / 27
- 二、橱窗会抓住顾客的眼睛 / 29
- 三、提升门店“卖相”的妙招 / 30
- 四、橱窗设计的注意事项 / 33

第4章 错落有致 / 36

- 一、别样江湖：门店装饰设计 / 36
- 二、陈列营销：让顾客体验奇妙的感受 / 43
- 三、江湖俏佳人：商品货位布置 / 47

第5章 步步为营 / 54

- 一、顾客至上，独步江湖的营销秘笈 / 55
- 二、靠细节维护和管理好老客户 / 58
- 三、化险为夷：门店的危机处理与顾客异议处理 / 63

第6章 精打细算 / 68

- 一、收银管理 / 69
- 二、现金流管理 / 79
- 三、账务与报表 / 82

第7章 人事风云 / 96

- 一、成功销售员工的素质要求 / 98
- 二、员工的绩效考核 / 102
- 三、员工培训 / 112
- 四、门店的人事管理制度 / 113

第8章 江湖历练 / 120

- 一、门店名称设计的原则 / 120
- 二、品牌江湖 / 124
- 三、品牌的长期、可持续发展 / 127
- 四、外资零售企业案例分析 / 134

第1章 零售江湖

一、中国零售业的江湖现状

中国零售业具有悠久的发展历史，宋朝张择端的《清明上河图》就为我们展现了中国古代零售门店的全貌。但是，在中华人民共和国成立后的40年里，中国零售业没有发生本质的变化。商品的极度短缺使零售业长期处于从属地位，制造业生产什么，零售业就卖什么，既不需要研究市场，也不存在行业竞争，大多为小型化的业种型门店和单一化的百货商店业态。

直到20世纪90年代之后，经济体制改革的不断深入，终于触及了零售业这个最后的堡垒，中国零售业从此进入发展与变革的时代，从20世纪90年代中期至今近十几年的时间里爆发了西方世界上百年时间发生的变革，其变化之大、速度之快，让人始料不及。陈旧简陋的百货店变成了富丽堂皇的现代百货商场；狭小灰暗的副食店、粮店被光鲜明亮的连锁超市取代；专业店、仓储店、便利店等新型零售业态也纷纷涌现。中国零售业幸运地赶上了难得的机遇，十几年走完了西方商业发展100多年所走过的历程。

1. 中国零售门店发展环境指标

反映零售业态发展经济环境的指标有许多种，主要有：国内生产总值、恩格尔系数、电冰箱拥有率、小汽车拥有率、住房面积等。

(1) 国内生产总值

国内生产总值（简称GDP），是指在一定时期内（一个季度或一年），一个国家或地区的经济中所生产出的全部最终产品和劳务的价值，被公认为是衡量一个国家或地区经济状况最重要的一个指标。它不但可以反映一个国家

的经济表现，还可以反映一国的国力与财富。2012 年 1 月，国家统计局公布 2011 年我国重要经济数据，其中 GDP 增长 9.2%。

我国 1981 年开始人均国内生产总值为 489 元，到 2011 年已经达到 28000 元，人均国内生产总值超过了 4000 美元。这表明中国消费水平已经从量的增加发展到质的提高阶段，零售门店发展从满足日常生活的温饱阶段进入小康阶段。

(2) 恩格尔系数

它是指用于食物支出的金额占消费总支出金额之比。据联合国规定，恩格尔系数在 59% 以上属贫困型消费结构，51%—59% 属温饱型消费结构，41%—50% 属小康型消费结构，21%—40% 属富裕型消费结构，20% 以下属极富裕型消费结构。

20 世纪 80 年代初，中国城镇消费结构还是温饱型，在之后的十几年里，消费结构状态一直徘徊在温饱型，直到 90 年代中期才发展为小康型消费结构。在随后的十几年间中国经济发生了巨大的变化，21 世纪的中国城镇消费结构已经进入到富裕型。

(3) 冰箱拥有率

每百户冰箱拥有率，既反映人们生活水平状况，又反映人们对食品消费量与质的需求状态。因此，对以经营食品为主的零售业态关系极大。

(4) 小轿车拥有率

绝大多数新型零售业态都位于城郊或城乡交界处，其发展与小汽车的家庭普及率密切相关。从整体看，中国家庭轿车的普及率还不高，但是，在一些大中城市发展速度极快，以北京为例，2011 年北京轿车的保有量突破了 500 万辆。轿车的普及将直接影响着门店业态的选择和发展。

2. 主要门店类型面临的环境条件

任何一种零售业态都是一定历史环境的产物。有些零售业态之所以顺利发展，有些则受到严重的阻碍，一个重要的原因，是我们还不具备这一零售业态生存和发展的条件。

(1) 百货商店

人均国民生产总值低于 1000 美元，是传统百货占主导地位的时期；高于 1000 美元时，是精品百货店占主导地位的时期。1999 年中国人均国民生产总

值为780美元,2000年为800多美元,2011年接近4500美元。这表明从整体上中国百货商店已经具备了精品百货商店生存和发展的条件。

(2) 超级市场

根据西方发达国家的历史经验,超级市场生存的条件是:人均国内生产总值1000美元以上(大发展期应超过2000美元),恩格尔系数50%以下(发展期应低于45%),电冰箱普及率在50%以上,百户拥有小汽车30辆以上。

(3) 便利商店

便利商店产生的条件是人均国民收入3000美元,快速发展期是人均国民收入5000—6000美元时。

(4) 仓储商店

仓储商店产生和发展的条件大体是人均国民收入10000美元左右,起步时期至少应在5000美元以上,大发展时期应在10000美元左右,汽车普及率达到90%以上。在中国仍不具备仓储商店大发展的条件,至多算是起步期。

3. 中国零售门店的发展

零售业态是零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同营业形态,零售业态的差异化是消费者对该企业形成偏好的重要因素之一,同时也表明一个国家或地区的零售业发展水平。

(1) 零售业态结构的变化

随着中国消费总量和结构的变化,零售业态种类不断增加,形成了业态竞争多元化的局面。1980—1995年的15年里,全国零售百强基本是被百货商店和副食品商店包揽。从1995年开始,中国零售百强的业态结构开始发生变化,1999年超市公司取代百货商店,占据了全国零售百强的第一位。

目前,在中国零售百强排行榜中已经涉及了大型综合超市、百货店、标准超市、便利店、专业店、折扣店、会员店等各种零售业态。

(2) 百货商店和超级市场的换位

1976年美国几位学者提出了零售生命周期理论,他们认为,零售业态像生物一样,有自己的生命周期,分为革新、发展、成熟和衰落四个阶段。

市区内的百货商店革新期始于1860年,成熟期发生于1940年,大体经历了80年的时间;杂货商店革新时期始于1910年,成熟期发生于1955年,大体经历了45年的时间;超级市场始于1930年,成熟于1965年,大体经历

了35年的时间。

中国百货商店的生命周期，经历了革新、发展阶段，目前已经进入了成熟期。

门店类型是否进入成熟期的标准，是该种类型销售额占整个零售商业销售额的比例达到最大。美国百货商店1940年销售额占整个零售商业销售额的比例达到最大，为8.5%，1975年则下降至1.1%，表明它从1940年进入成熟期。

中国百货商店销售额长期以来占整个零售商业的比重超过60%，从20世纪90年代中期开始下降。1999年，上海百货商店销售额占全市商品销售总额的份额在25%—30%内，各类百货商店实现销售总额330亿元。同期北京百货商店销售额比重为49.3%。

在20世纪70—80年代之前，世界零售业百强中的主力业态是百货商店。西尔斯从20世纪初至80年代后期，在长达80多年的时间里，一直名列世界零售业排行榜第一名，而后让位给沃尔玛和凯玛特。

1972年，日本超市公司大荣的销售额首次超过了长期排在日本第一位的百货商店。1999年，中国以超市为主力业态的上海联华公司销售额达到74亿元人民币，首次超过以百货商店为主力业态、长期盘踞中国零售业第一位的上海一百股份有限公司。实际上，这是百货商店进入成熟期的标志。2000年在中国零售百强排行榜中，前十强中百货商店仅占4席，新型业态增至6席，前3席与单纯百货商店业态无缘。到2005年，前10名几乎被新型零售业态所垄断。

二、零售业的经营种类

经营业态从总体上可以分为有门店零售业态和无门店零售业态两类。

有门店零售指是有固定的进行商品陈列和销售所需要的场所和空间，并且消费者的购买行为主要在这一场所内完成的零售业态。主要有：

1. 食杂店

是以经营香烟、酒、饮料、休闲食品为主，独立、传统的无明显品牌形象的零售业态。这类门店位于居民区内或传统商业区内，经营面积比较小，

经营商品品种较少，一般以营业面积而定，商品管理比较杂乱。以商品销售为主，服务项目少。

2. 便利店

是采用超级市场的销售方式和管理技术，以满足便利性需求为主要目的的零售业态。这类门店的经营面积比较小，以经营食品、饮料为主，地理位置便利，营业时间长，经营品种中等适度。具有消费的即时性、小容量和应急性的特点。例如：中国广州地区的“7—11 便利店”，面积在 60—70m²；上海的“好德”便利店，面积在 10—20m² 左右。便利店实行多样化服务是其一大特色，例如，一般全天候 24 小时营业，广泛的网络布点，多口味的快餐选择，食品即食加工，热水和冰淇淋供应，邮政报刊代售等。便利店以其极大的便利性深受消费者欢迎，是今后我国零售业的主要经营方式之一。

3. 折扣店

是门店装修简单、提供有限服务、商品价格低廉的一种小型超市业态。拥有不到 2000 个品种，经营一定数量的自有品牌商品。

4. 超市

是开架售货、集中收款、满足社区消费者日常生活需要的零售业态。根据商品结构的不同，可以分为食品超市和综合超市，也可根据营业面积的不同分为小型超市和大型超市、超大型超市（购物中心）。超市是目前零售业的主要经营方式，许多便利店、专卖店、货仓商场等都采取超市业态。

5. 大型超市

实际营业面积 6000m² 以上，品种齐全，满足顾客一次性购齐的零售业态。大型超市一般选址在商业中心、城郊结合部、交通要道及大型居住区旁。根据商品结构，可以分为以经营食品为主的大型超市和以经营日用品为主的大型超市或大型综合超市。大型超市有两个基本特点：一是经营品种齐全，满足顾客一次性购齐的需要；二是经营方式的灵活性和经营内容的组合性，可以根据营业区域的大小、消费者需求特点自由地选择门店的规模，可以自由组合经营内容，实行不同的营业形式。大型超市一般需要设置不低于营业面积 40% 的停车场。

6. 仓储会员店

以会员制为基础，实行储销一体、批零兼营，以提供有限服务和低价格

商品为主要特征的零售业态。仓储商场实际上是用零售的方式来完成批发配销业务。仓储式超级市场一般设有较大规模的停车场。

其特点主要有三：一是仓储与销售一体化。仓储式超级市场集营业场所和仓储于一体，既可以省去仓储费用，也可以充分利用空间，扩大营业面积，同时可以减少商品库存，加大商品流转速度，提高商品资金利用效率。二是实行会员制。仓储式超级市场一般采取以固定顾客为满足对象的会员制，这是它区别于其他超市业态的最大特点。其顾客对象主要是小型零售业、餐饮业、服务业、企事业单位的法人和个人消费者。在会员收费形式上有收费和不收费两种，如麦德龙是不收会费的，而沃尔玛是收会费的。三是低价销售。这是仓储式超级市场的本质特征。由于仓储式超级市场节省了仓储费用，并采取了现购自运的销售方式，形成了价格优势，能够以批发价格向会员供货，进而形成了稳定的市场占有率，从而取得了长期的稳定利润。

由于以上种种优点，仓储会员店被专家们看作是继折扣、百货店之后，最创新、最有潜力的商业经营形式，可看做是批发和零售的完美结合。

7. 百货店

是在一个建筑物内，经营若干大类商品，实行统一管理，分区销售，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。百货店营业面积较大，一般在 6000—20000m² 之间，选址在市、区级商业中心和历史形成的商业集聚地，目标顾客以追求时尚和品味的流动顾客为主。经营商品综合性强，门类齐全，以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器等挑选性商品为主，采取柜台销售和开架面售相结合方式。

8. 专业店

以专门经营某一大类商品为主的零售业态。如电器门店、体育用品门店、音像制品店、洗化用品店等。这类门店以销售某类商品为主，体现商品的专业性、深度性，品种丰富、选择余地大，而且价格相当低，其服务专业化水平高，深受消费青睐。有大型专业店和小型专业店，如国美电器就是一个很具市场竞争力的、发展很快的大型专业店。

9. 专卖店

以专门经营或授权经营某一主要品牌商品为主的零售业态。如联想专卖店、李宁运动用品专卖店等。以销售某一品牌系列商品为主，销售量少、品