

# 商场销售实务案例库

## 目录

### 第一章 商场概述

- 案例1-1 西尔斯的东山再起
- 案例1-2 专论：网络购物是否会令传统零售业消亡
- 案例1-3 美国盖普(GAP)公司
- 案例1-4 Bluewater购物中心
- 案例1-5 超越时代的业态——宅配店
- 案例1-6 零售王国沃尔玛
- 案例1-7 沃尔玛创业时的网点开发
- 案例1-8 深度服务(精品服务)时代的到来
- 案例1-9 消费者的购买决策
- 案例1-10 深圳“万佳”两度移址
- 案例1-11 沃尔玛创业时的网点开发
- 案例1-12 史蒂法妮·威尔逊的精品店

### 第二章 商场组织机构与职责

- 案例2-1 一个家乐福店长的素质
- 案例2-2 营业员服务准则与规范
- 案例2-3 深感不安的夫妇，如何感动得热泪盈眶
- 案例2-4 营业员的优质服务
- 案例2-5 张大妈的遭遇

### 第三章 商品进货与存货

- 案例3-1 家乐福的采购
- 案例3-2 新兴的大量采购——采购招标制
- 案例3-3 供应商管理零售商库存技术
- 案例3-4 家乐福的商品分类
- 案例3-5 商品不得低于进价销售

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

#### 第四章 商品规划与布局

- 案例4-1 芝加哥耐克城的设计
- 案例4-2 家乐福的自有品牌的开发
- 案例4-3 成都CBD的某日资百货店的楼层分布
- 案例4-4 广州南方大厦商场的分割
- 案例4-5 日本7—11如何改造夏威夷店
- 案例4-6 英国马狮百货集团 (Marks & Spencer)
- 案例4-7 马莎百货的自有品牌
- 案例4-8江琦公司畅销商品的选择

#### 第五章 商品陈列

- 案例5-1 商品陈列的灯光效果
- 案例5-2 商品陈列的科学性
- 案例5-3女高中生的因祸得福
- 案例5-4 7—ELEVEN商品的陈列
- 案例5-5 M&M公司陈列心得

#### 第六章 商品促销

- 案例6-1 大业公司
- 案例6-2 武汉奥特州公司
- 案例6-3 零售环节：促销、服务、价格一个都不能少  
——国美电器“全国最小店”缺货困局
- 案例6-4 昨日出售廉价商品的商店——今日的99美分商店
- 案例6-5 亚细亚小姐营销智慧
- 案例6-6 恒齐公司
- 案例6-7 社区广告
- 案例6-8 促销与品牌

#### 第七章 柜台销售服务

- 案例7-1百丽女鞋专柜无干扰案例
- 案例7-2男装港士龙专柜无干扰案例（反例）
- 案例7-3 贝丝丽尔专柜贴心服务案例

案例7-4 羊毛衫专柜贴心服务

案例7-5智能服务案例

案例7-6：内衣贝佳人专柜智能服务

案例7-7服务与品牌认知度

## 第八章 商品盘点与防损

案例8-1盘点错误

案例8-2防损员注意到的问题

案例8-3 防损员的失误

案例8-4 偷盗者不见了

## 第九章 柜组核算

案例9-1 零售技术：财务管理软件——高效、准确的好帮手

案例9-2 零售业道德—美国慈善捐赠组织：帮助零售商施善并降低后勤成本

案例9-3 沃尔玛的掠夺性价格受到攻击

## 第一章 商场概述

### 案例1-1西尔斯的东山再起

西尔斯，这个在英国商业舞台上风光了一个多世纪的零售公司，从一家小小的邮购商店起家，继而发展成美国乃至世界最大零售企业之一。据美国《幸福》杂志信息，2001年，西尔斯公司实现销售总额410.78亿美元，在当年的世界“500强”企业中名列83，世界零售业排行榜中名列第七，在世界百货业中名列第一。多年来，尽管西尔斯公司一直备受瞩目，但它前进的道路并非一帆风顺。像其他百年老店一样，西尔斯在20世纪80年代曾一度衰落，到了1992年，公司已经岌岌可危，亏损累计高达39亿美元。在当时美国权威的《财富》杂志看来，西尔斯已成为濒临灭绝的现代“恐龙”代名词。

然而仅隔五年，西尔斯在新任总裁马丁艾兹的变革下东山再起，重新跻身于最新全球500家大公司排名中的前列，令美国工商界震惊。马丁艾兹也因此与挽救克莱斯勒汽车公司的亚科卡和挽救IBM 公司的格什特纳一起被列为当代英国最杰出的企

业家。他给各地的零售企业家展示了一种进行变革的方法，这种方法对今天的中国零售企业进行企业再造也是一个很好的借鉴。

1992年，马丁艾兹授命于公司危难之时。他上任的第一个动作是进行整顿，削减成本，重新打造企业的核心竞争力。为此，他全面压缩西尔斯在零售以外的业务，把公司经营的金融业务，如保险、房地产、中介服务及信用卡从公司中分离出去。另外，他还忍痛卖掉了高达110层的著名的西尔斯塔楼。在马丁艾兹大刀阔斧的整治中，他总共关闭了113个非盈利的百货大楼，并取消了5万个就业岗位。随后，马丁艾兹重新给西尔斯商店定位，他将公司目标顾客定位在美国中年母亲上，并要求公司形象宣传强调“西尔斯更为柔和的一面”，要告诉顾客“现在的西尔斯并不是你们原先想象中的西尔斯”。西尔斯的店铺陈列也配合这一形象宣传，到处摆放与美国中年母亲相关的用品。

马丁艾兹使出的最厉害的一招是重塑公司自有品牌。他认为，传统的西尔斯是全美企业商品的寄售场所，事实土，公司得以不败的关键是自己的名牌。他所重塑的工具类商品品牌Craftsman每年给公司带来35亿美元的收益，另一家电类商品品牌Kenmore每年给公司带来36亿美元的收益，真正成了公司的“摇钱树”。这些自有品牌商品主要在公司的专门店出售，其用意昭然，连美国赫赫有名的、专门经营工具类商品的HomeDepot专业店也不得不承认，西尔斯的工具专门店是其最具威胁的对手。

当然，在改革中一些优良的传统并没有被废除，依然保留下来并继续成为公司的利润之源，例如对顾客负责的态度。如今，“顾客第一”、“用户至上”口号风行全球，但真正牢固树立这种观念并付诸行动的并不多见，西尔斯公司则是这些坚持不懈贯彻这一原则的公司之一。该公司每次召开经理级会议，首席的座位总是空着，椅子靠背上写着两个醒目的大字：“顾客”。为了维护顾客利益，该公司多年来一直坚持商品检验制度，在自己建立的商品质量检验室里，各种检验设备一应俱全。例如皮鞋，若厂家注明鞋底可以经受三万次弯折，西尔斯质检员就用检验仪器抽样实地测量，达到标准才允许上柜台；又如皮箱，质检员将其放在零下20度的低温室中老化，还要在60厘米的高度进行几次跌落试验。由于售前严格把关，尽管西尔斯公司一直坚持“保证质量，包退包换”，但真正因质量问题前来退货的顾客是绝少的。此外，为方便顾客，西尔斯公司还坚持送货上门，办理邮购，代为包装运输，甚至向手头暂时不宽裕的消费者提供贷款，从而赢得了较高信誉。马丁艾兹说：“这种信誉是公司千金难买的无价之宝。”

马丁艾兹的心血没有白费，他的一系列策略大获成功，公司营业收入和利润直线上升。1996年，公司的收入为382亿美元，而利润高达13亿美元，其各个商场连续

不断地几乎在各个商品品种上从对手手中夺回了市场份额，公司的股票价格也曾达到了前所未有的高度，甚至超过了可口可乐和迪斯尼这些业绩卓著的老牌公司。

在《幸福》杂志对“最敬佩的公司”的调查中，西尔斯曾是“商品品种创新率最令人不满”的公司，而在变革后不久的结论中，它却是“最具创新精神”的零售公司。国外评论家指出，西尔斯的重新崛起代表了一批杰出的美国商业公司在当代环境下探求成功发展的新趋势，这些公司包括可口可乐、迪斯尼、IBM、通用电气公司等，它们将是美国经济21世纪的重要支柱。

资料来源：肖怡．百货时代终结了吗？——从西尔斯百货公司的变革图新看中国百货业的发展．上海企业，2001(5)

### 案例思考

1、西尔斯为什么会从辉煌走向危机，而后有为什么能够东山再起？

#### 案例1-2 专论：网络购物是否会令传统零售业消亡

网络购物目前由于条件不成熟而无法被广大消费者所接受，然而，随着技术上的突破和配套条件的改善，网络购物无疑将会获得突飞猛进的发展。于是，有人产生了这样的疑问，当网络购物方式被普遍接受后，传统零售业会因此而消亡吗？

也许人们无法预料零售业在遥远的未来将何去何从，但许多人坚持认为，至少在今后相当长一段时间内，传统零售业并不会消失。原因如下：

首先，“虚拟购物”的心理障碍。传统面对面购物方式的优势之一是消费者可以对准备购买的商品进行充分的实物挑选。许多消费者习惯于购物时对同一商品或同一类商品进行反复对比、演示比较。但在网土购物，消费者虽然可以对更多的商品进行广泛、个性化选择，但却无法直接触摸到任何一件商品。网络零售商无论怎样向消费者展示自己的产品都无法取代消费者与商品直接触摸时所获得的心理认知和心理满足。这种由互联网形成的空间距离感，很容易使消费者形成认为网络购物不可靠甚至怀疑的心态。

其次，购物乐趣的减弱。网络购物所形成的简单化的交换和沟通减少了消费者的购物乐趣。在现代人紧张的生活中，购物已成为一种放松精神的方式，它能给消费者带来某种快乐和满足，这是网上购物所无法比拟的。因此，传统零售业已经不仅仅在扮演着消费者购物场所这一角色，它同时还扮演着为消费者提供娱乐、休闲、学习等功能场所和文化交流场所的角色。在信息时代，传统商场作为购物场所的角色将会淡化，但它与其他角色结合在一起的综合功能不会被取代。

另外，社会学家和人类学家通过长期研究发现，现有的社会关系将影响经济交换关系，使一些看起来并不经济的交换也能发生并成交，这是基于长期关系和长期利益的考虑，这种可靠的关系可以避免因合同纠纷和昂贵的律师费用带来的高风险和高费用。因此，尽管信息时代网络交易因方便和高效率而日渐被人们所接受，但在传统的商品销售中，零售商和消费者建立起来的稳定和相互信任的交易关系将成为传统商业的宝贵资源，从而使得在此基础上形成的购物习惯将会延续很长一段时期。

资料来源：肖怡．信息时代商业企业管理变革与创新．广州：广东人民出版社，2002．14

### 案例1-3 美国盖普(GAP)公司

盖普(GAP)公司是一家著名的服饰连锁专卖店，于1969年成立，在短短30多年内，盖普公司不仅一跃成为国际性服饰零售连锁集团，而且其拥有的自有品牌已成为美国乃至世界著名的服饰品牌。盖普公司在商业高度发达、服饰零售市场竞争极其激烈的美国迅速崛起，并保持持续、高速增长，其原因是决策层始终将品牌看作公司最重要的、赖以生存的财富，在对以GAP为核心的品牌不断开发、更新和延伸基础上，实现企业连锁扩张的经营目标，从而保持和提升品牌的知名度、辐射度和顾客忠诚度。目前，盖普拥有的品牌有：

BabyGap，目标顾客为婴儿至三四岁小孩。

Gapkids，目标顾客为十来岁的儿童。

Gap，成年人的休闲与运动装品牌。

BananaRepublic，高档男女时装品牌。

OldNavy，低档休闲服。

GapBody，内衣和个人护理用品。

2001年，盖普公司以138.48亿美元的销售额在世界500强中排名在第363位。

案例思考：盖普公司作为专业店的特色的什么？

### 案例1-4 Blue water购物中心

1999年3月16日开业的英国蓝水购物中心(Blue water Retail Center)是欧洲最大和最有声誉的购物中心，占地96万平方米，其中商场面积15.6万平方米，有330多家商店和餐馆入驻其中，设有12个电影院，休闲场所1.25万平方米，停车场面积20万平方米，可停车1.3万辆，人工湖泊9.2万平方米。有18条公交线路进入Blue water，每天有600多辆公交车进入。每年来此购物休闲的有2 600多万人次。

Blue water从设计开始,就讲究创意、环境和体验。不但注重商场的配置,也注重景观、材质甚至空气质量。俯瞰Blue water,是一个近似空心的等边三角形建筑,在3个角上,是3家主体商店(arlcho store)支撑着整个购物中心,即John lewis、Marks & Spencer和House of Fraser,联结这3个主体商店的则是3种不同风格装饰而成的购物长廊,即“会馆厅”(Guildhall)、“漫步泰晤士河”(Thames Walk)和“玫瑰艺廊”(Rose Gallery)。

“会馆厅”的主题是城市景观,这里云集的是礼品店、书店、新款服装和咖啡吧等,紧连的一端是House of Fraser,从中可以挑选你中意的时装和家用器皿;“漫步泰晤士河”则以充满水意为主题,室内的穹顶土布置着风帆,商场内的柱灯像海港外的航标灯,商场地坪饰有弯曲的泰晤士河图形,商场内可以找到多媒体游戏、儿童玩具、体育用品和街头时装等,还有网吧、影院和攀岩运动等,紧连的是有名的Marks & Spencer百货店;“玫瑰艺廊”把被称作“英格兰的花园”的肯特郡的景观作为其装饰主题,这是一段高质量的购物街,分布着许多著名的时装店,与之相连的是最大的主体商店——John Lewis百货商店。

资料来源:陈海刚. 英伦商业观感. 国际商业技术. 2000(4): 20

**案例思考:**购物中心的特点是什么?

### 案例1-5 超越时代的业态——宅配店

当零售业呈现跑马圈地的状态时,似乎是只要开店就有钱赚,导致零售的业态显示出百花齐放的局面,其中一种新业态就在这种前提下产生了。

由广东华龙集团股份有限公司和台商林进烽投资2 000万元注册成立的广东好家仔贸易有限公司,引入一种全新的商业业态——宅配店,其精髓是卖场面积很小,仅陈列样品,消费者仅需在现场看货后,就可让商店将商品送到家中,发展到后期,顾客连商店都不用去,只需一个电话,同样送货上门,据称这种业态在欧美、日本地区极受欢迎,风险小、回收高,是一种极有发展前途的新兴商业业态,代表了零售业未来的发展方向。因而这种业态的招商在四川成都很快受到热捧,有当地商人投资进入这种崭新的业态,在2001年8月,当地商人争先恐后地成为了宅配店的加盟店主,500家新型业态宅配店进入了激烈的商业竞争中,几乎在同一时间,在湖南的长沙,400家加盟店也在紧锣密鼓准备开张。

然后,一方面是先天不足,一方面是水土不服,这一新型的代表未来商业发展的业态就传来大面积亏损的消息,进而以关门歇业结局。先天不足是指应在很紧凑的经营场地上布置600多种市民消费中的热销商品、生活必需品,然而盟主所铺货品

仅300种，连一半不到，有的甚至更少，形成不了满足消费者一次购齐的需求；水土不服是指中国的消费者和消费市场与国外有明显的不同，中国内地消费者由于受收入水平限制，对商品的价格分外敏感，价格的高低是决定是否购买的首要条件，而中国消费者特别是中老年消费者最富裕的是时间，完全没有欧美、日本消费者的时间成本概念，他们可以为了节省几块钱，甚至几角钱的价格差异而去更远一点的商店。另外，中国消费者大部分愿意自己采购，并携带商品回家，而不太愿意采用送货上门的方式，这些因素共同的作用，导致宅配店这种业态在中国市场上一出现便遭受冷落，消费者不理解、不捧场，因而这种业态很快就显示在中国市场不受消费者欢迎。在成都的500家连锁店，不到3个月便销声匿迹，退出了历史舞台。

**案例思考：**宅配店兴衰的原因的什么？

### 案例1-6 零售王国沃尔玛

1996年8月，全球头号零售品牌沃尔玛(Wall—Mart)进入中国市场，在深圳掀起购物旋风，使传统百货零售业目瞪口呆。沃尔玛的营销秘密是什么？沃尔玛凭什么建立起称雄世界的零售王国？

#### 1. 价格最便宜的承诺

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛与众不同之处在于，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价、始终如一”的口号，并努力实现价格比其他商号更便宜的承诺。

严谨的采购态度，完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。

沃尔玛为了减少经营开支，选择了压缩广告费用的策略。

#### 2. 超一流服务新享受

零售企业要在顾客心目中树立品牌形象，仅靠质优价廉的商品是不够的，顾客还希望在购物的同时享受到细致盛情的服务。沃尔玛正是考虑到这一点，从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。店内贴有这样的标语“我们争取做到，每件商品都保证让您满意！”顾客在这里购买的任何商品如果觉得不满意，可以在一个月内退还商店，并获得全部货款。沃尔顿曾说：“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为公司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”沃尔玛把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在很多沃尔玛店内都悬挂着这样的标语：

●顾客永远是对的；

●顾客如有错误，请参看第一条。

这是沃尔玛顾客至上原则的一个生动写照。有一些员工感慨地说，“是沃尔玛第一次让我们认识到顾客永远是对的。”

沃尔玛经营秘诀在于不断地了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。有一次，一位顾客到沃尔玛店寻找一种特殊的油漆，而店中正好缺货，于是油漆部门的经理便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。该顾客和油漆行的老板都感激不已。沃尔顿常对员工说，“让我们以友善、热情对待顾客，就像在家里招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要”。

### 3. “一站式”购物新概念

顾客是否能在店中一次购齐所有需要货品，是否可以得到及时的新产品销售信息，是否可以享有送货上门、免费停车等附加服务，是否可以在任何有空闲的时间入店购物……这些问题也是评价一间商店好坏的重要标志。

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物(one-shop Shopping)的新概念。在商品结构上，它力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。

沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型：

免费停车。例如深圳的山姆店营业面积12 000多平方米，有近400个免费停车位，而另一家营业面积达17 800多平方米的沃尔玛购物广场也设有约150个停车位。

沃尔玛将糕点房搬进了商场，更设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。

店内设有阑克施乐文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印，工程图纸放大、缩小，高速文印在内的多项服务。

一次购物满2 000元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次49元(因为商品价格中不含送货成本)。

另外，深圳山姆店办理一切移动电脑售机业务，包括移动局销售的所有机型。价格均比其他代办网点便宜100元；它还代理销售润讯的通讯产品，代收各类机型的台费，各种中文机、数字机均比市面其他润讯网点便宜50元。

在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开

业。

#### 4. 捐赠公益建立形象

沃尔玛为了向顾客提供更多的实惠，而尽量缩减广告费用，为此它在促销创意上颇费心思，力争以最少的投入获取最佳的效果。凡是沃尔玛所促销的商品总是能被一抢而空。

尽管沃尔玛一再缩减其广告开支，但另一方面在对非盈利组织和公益事业(如学校、图书馆、经济发展团体、医院、医学研究计划和环保方案等)进行捐赠时，却不吝金钱，十分慷慨。

1983年以来，沃尔玛为美国各州“联合之路”慈善机构捐赠了5 200万美元。

乔治亚香山城的分店举办了亲猪大赛为慈善机构募捐。

1988年以来，为协助各儿童医院开设的“儿童的奇迹”电视栏目，沃尔玛筹集了5 700万美元，是其中最大的赞助商。

沃尔顿还积极资助公、私立学校，成立特殊奖学金，协助拉丁美洲的学生到阿肯色州念大学。他还将自创品牌“山姆美国精选”商品营业额的一定比例捐作奖学金，提供给研究数学、科学与计算机的学生。

#### 案例思考：

- 1 沃尔玛是如何做到让顾客满意的？
- 2 从沃尔玛的做法中，我们有什么感想？对我国零售业有何启示？

#### 案例1-7 沃尔玛创业时的网点开发

在沃尔玛山业之初，山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯玛特这样强大的竞争对手，采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。在20世纪60年代，美国的大型零售公司根本不会在人口低于5万人的小镇上开分店，而山姆·沃尔顿的信条是即使是50人的小镇也照开不误，而且山姆对商店选址有严格要求，在围绕配送中心6m公里辐射范围内，把小城镇逐个填满后，然后再考虑向相邻的地区渗透，这样正好使沃尔玛避开了和那些强大对手直接竞争，同时抢先一步占领了小城镇市场。这种战略取得了成功，除非买不到想买的东西，否则人们不愿离开自己的城镇到别的城镇去购物，沃尔玛给他们提供了充分的商品选择空间，使当地居民能就近购买。沃尔玛还将周围城镇的居民吸引过来购物，因为那些城镇没有能够满足居民生活需要的大零售商。待到西尔斯、凯玛特意识到沃尔玛的存在时，后者已经牢牢地在了小城镇扎下了根，并开始向大城市渗透。

案例思考：分析其选址特点？

#### 案例1-8 深度服务(精品服务)时代的到来

在南京市开业的亚马逊公司前不久对外界宣称：要高薪招聘关女营业员，关女共分十等，不同级别的关女有不同的底薪。一级关女每月达5 000元，每低一档月薪就要减少400元，各级别的营业员销售提成的比例也不同，一级关女的提成最多可达20%。

这表明深度服务(精品服务)时代的到来。深度或称精品服务，是零售业态需求发展产生的服务。在中国人均GDP进入1 000美元的阶段里，在长三角和珠三角已经产生了一批具有高消费能力的顾客群，有大公司的CEO、跨国公司经理、私营企业业主、知名歌星、演员……他们在购买高档商品的同时，也产生了对相应服务的要求。在西方发达国家，早已有为达官贵族、歌星、演员、明星服务的个人服务导购员，这种服务导购员已经由高档次的内曼·马卡斯商店、彭尼百货商店等商店向中档次的梅西商店和玛莎百货发展。深度服务包括为目标顾客选购商品提出建议，并相应地进行连带和配套服务，如购买服装，则根据服装穿着的场合提出购买建议，并相应地安排适宜的服饰试穿、试戴，男士的领带、衬衣、皮鞋，女士的头饰、手饰、化妆品等；如购买家具，则根据顾客的年龄、习惯和房屋结构，安排相应的家具及配套的饰品和用品。

在个人消费能力达到一定档次时，消费者对服务要求的提升是很自然的。零售商按照经营商品的不同，提供不同档次的服务，是经营的基本要求，而能够给高消费顾客提供深度服务，是零售商经营战略的一个组成部分，从零售店的发展和实际需要看，南京亚马逊公司推出的这种服务，是适应了市场的发展和消费者的心理需要的，作成高消费商品的主要群体，女士仍然是主力军，服务、手袋化妆品是这类消费群体的主要消费对象，高档次的商品，在有礼貌、靓丽的售货员手中售出，显示了相应的商品特色和档次，同时业表现了对顾客的重视和尊重。

#### 案例1-9 消费者的购买决策

有一位艺术学院的老师，在学校中教钢琴课，长期的教学生涯使他积累了不少教学经验，经他手下教出的学生国内获奖是经常的，顶尖的学生在国际大赛中也得过奖。在学院的领导换届选举中，几方争执不下，把这位老师推上了院领导的位置。在随后的购买汽车决策上，他感到很困惑。一些同事建议：“你是院长，桃李满天下，出门没有‘广州本田’、‘上海别克’，与身份不相称。”他听着觉得挺在理，但看了车价和计算日常开支及用车频率后，发现支出和使用不相称。同时，一年多的院长生涯，和过去的教书育人的生活相比，改变太多，与长时间养成的生活习惯相背离，遂萌生退意。计划两年任期满后，还是回去做教师。如果买下“本田”、“别克”就会成为一个负担。一位内行的同事告诉他，把所有的影响因素按重要性排列，首

先，买车是必需的，进入了有能力购车的时候，车是一种方便快捷的生活工具；其次，作为一名教师，10万-15万元的车，负担不重，故障少，具有性价比高和经济性；第三，这种档次的车既不失身份也不会造成很重的养车负担。在以上几个因素按重要性排列后，所有的购车烦恼解决了。在所有选择中，首先明确是价位，其次是产品质量，最后是品牌和外观，逐一排除自然结果就出来了。

**案例思考：**零售商如何根据消费者的购买心理提供满意的服务？

#### **案例1-10 深圳“万佳”两度移址**

深圳万佳百货商场，首创深圳市仓储式经营平价商品先例，在不堪承受原先罗湖商业区友谊城的高租金重负后，将商店搬到时为向工业区转型的华强北路，利用工业厂房改造成仓储式超市，初期租金为8元 / 平方米 / 月。然而，当工业区成熟为福田区的CBD后，原业主将房租提升10倍，达到80元 / 平方米 / 月。薄利的超市经营不堪租金重负只能搬出华强北商业区。

**案例思考：**店址选择的重要性是什么

#### **案例1-11 房地产开发商与商场联营**

成都市西郊二环线上，房地产商盖好房子卖不出去，预留的商场位置无商家进驻，未成熟的生活区经营风险太大，发展商找到了当地最大的零售商——人民商场，提议用经营的利润分成代替，租金，邀请商场进入，商场的租金和经营利润挂钩，低利低租，成都人民商场武侯分店开张后带来了发展商房产销售的兴旺，大批住户又成为商场的稳定客源。

**案例思考：**店址选择策略是什么？

#### **案例1-12 案例3-5 史蒂法妮·威尔逊的精品店**

史蒂法妮·威尔逊必须决定在哪里开设自己的成衣精品店，这间商店已经在她的脑海里构思了好几年了。大学毕业后，她一直在市政府工作，现在已经快40岁了。她在大学里学的是艺术专业，现在离异，带有两个孩子，一个5岁，一个8岁，她想开设自己的商店，这样就可以有更多的时间跟孩子们在一起了。

她喜爱时装，也认为自己有这方面的天赋，而且她还读过时装设计与零售管理的夜校课程。最近，她听到一个翻修拱廊建筑的计划，这座建筑就位于她所在的那座中西部城市的商业区中。这则消息使她的开店决心更坚定了。她一共考虑了三个开店位置。

##### **1. 商业区的拱廊市场**

该市的中心商业区曾经是拱廊式的。这次建议翻修的拱廊建筑是整个翻修计划主体的一部分。同时，一家新百货商店和几栋办公楼已经开始使用了。完成整个主体计划需要再用6年时间。

自1912年来，这座拱廊建筑一直是商业区的贸易中心，但是近15年来一直空闲在那里。这次提议的翻修工程包括一座三层的购物大厦，并带有停车场、低价修车厂以及传统的商业中心综合大楼。第一层计划开设40家商店，第二层再多设28家，第三层是一组餐馆。

史蒂法妮所考虑的位置约有30平方英尺见方，位于一楼的大门附近。租金是每平方英尺20美元，按此计算每年总计要18 000美元。如果销售额超过225 000美元，租金将占销售额的8%。她不得不签订为期3年的租约。

## 2. 柔狮山庄

在史蒂法妮所在的城市中，翻修的城区部分被人戏称为“柔狮山庄”，因为那里有耸人听闻的过去。然而，在今天，那里有整洁而且保护完好的棕色石头，舒适的周围环境，就像一个幽僻的世外桃源一样。许多当地人已经自己动手进行了翻修，并且以此为荣。

现在，在传统的商业中心综合大楼附近的山庄里，大约有20家小零售商店。这之中多数是餐馆，也有3家女装商店。

在山庄的主要街道旁有一所旧房子，史蒂法妮可以用它的一层。面积也有900平方英尺。租金每年为15 000美元，没有超额条款。房主认识史蒂法妮，并且要求签订为期2年的租约。

## 3. 苹果树大厦

这座郊区大厦已经开业两年了，是一家成功的地区商业中心。在州际公路旁边，它有3家百货商店和100家小的商店，距离商业区大约有8英里。大厦内的9家女装零售店中，有3家的价位远远高于史蒂法妮的设想。

苹果树大厦掌握着西南部市区1 / 4的零售业。尽管那个区的零售业增长额一直在不断下降，但是，大厦的销售额仍比去年高12%。史蒂法妮了解到有计划要在小镇的东部再开发一座购物中心，其面积和特点与苹果大厦一样。但是离破土动工还有18个月，而且也没有招租机构开始出租摊位。

在苹果树大厦中，地方百货连锁店也开了一家过季商品店，距离史蒂法妮的商店位置仅有2店面之隔。这座商店有1 200平方英尺，比另外两个地方稍大一点，但是它是窄长形的——前部有24英尺宽，5英尺长。租金是每平方英尺24美元(每年28 800美元)。此外，如果按销售额超过411 500美元计算，租金就占7%。另外，还

有占销售额1%的附加费，主要用于大厦公共区域的维护和促销活动等。与大厦签订的5年期租约中有例外条款，如果两年后销售额不足411 500美元的话，该条款就生效。

(本案例见迈克尔·利维，巴顿·A·维茨，郭武文，王千红等译，零售学精要(第一版)北京：机械工业出版社，2000)

#### 案例思考：

1. 请说出每个位置的优缺点是什么？
2. 每个位置最适用于开设哪种商店？
3. 如果你是史蒂法妮，你会选择哪个位置？为什么？

## 第二章 商场组织机构与职责

### 案例2-1 一个家乐福店长的素质

2000年8月，重庆“家乐福江北金观音店”为庆贺开业准备开展为期3天的特价酬宾活动，其中1.25升的百事可乐售价5元，同时赠送一瓶价值2元的天府珂乐。当天重庆某报上刊登家乐福特价酬宾广告却是“百事可乐原价5元1瓶，现价买一赠一，2元\瓶”。由于广告有歧义，当天一大批顾客涌向家乐福，抢购1.25升装的百事可乐，但当顾客以每瓶2元的价格付款时，收银员却不知所措……

就在顾客与收银员为价格僵持不下时，家乐福江北分店店长、法国人布拉松对收银员说：“尊重顾客的意愿”，并调集保安维持秩序，同时在本市报纸上发出启事对原广告修正。上千件百事可乐以大大低于成本价的价格售出，但问题得到了圆满的解决。

【分析】对于现代企业而言，偶尔暴露出一些问题与不足也是情理之中的正常现象，着重看企业如何面对，怎样处理。而处理过程中，人的因素就显得尤为重要了。发生在重庆商界的这幕“花絮”，直观而言是布拉松一句话使家乐福从危机边缘走了出来，但是整个事件自始至终留给人们以启迪和警示。

### 案例2-2 营业员服务准则与规范

#### 1. 营业员服务准则

(1) 为消费者服务、对消费者负责，文明经商、礼貌待客顾客，不冷落、不顶撞主动热情、耐心周到。

(2) 严格执行商品供应政策、价格政策，不私自搭配商品、不随意涨价和变相提价。

(3) 维护商业信誉，明确标价、保质保量。

- (4) 坚守岗位, 遵守劳动纪律、柜台纪律和店规店章。
- (5) 保持良好的柜容柜貌, 商品陈列丰满, 衣着要干净大方。
- (6) 接受监督、欢迎批评、有错即改, 不护短、不包庇。

## 2. 营业员文明服务规范

- 1) 顾客进店: 主动招呼、不冷落人。
- 2) 顾客询问: 详细答复、不讨厌人。
- 3) 顾客挑选: 诚实介绍、不欺骗人。
- 4) 顾客少买: 同样热情、不讽刺人。
- 5) 顾客退换: 实事求是、不埋怨人。
- 6) 顾客不买: 自找原因、不挖苦人。
- 7) 顾客意见: 虚心接受、不报复人。
- 8) 顾客有错: 说理解释、不指责人。
- 9) 顾客伤残: 关心帮助、不取笑人。
- 10) 顾客离店: 热情道别、不催促人;

(资料来源: 杨春. 2005. 商场·超市服务规范指南. 北京: 中国时代出版社)

【分析】营业员的服务准则和规范是营业员在职务中必须严格遵守的工作守则。它是营业员提供优质服务的保证。服务准则和规范既是营业员职业道德、职业素质的体现, 也是企业形象的具体体现。因此, 营业员必须严格遵守服务准则和规范。

### 案例2-3深感不安的夫妇, 如何感动得热泪盈眶

一个星期天的早上, 一对夫妇来到某大型超市购物, 他们一边推着手推车穿过通道, 一边观看商品, 还愉快地交谈着。一不小心, 手推车撞着了陈列架, 一瓶酒应声落地, 酒瓶玻璃和酒液四溅开来。这对夫妇惊慌失措, 正准备向营业人员解释之际, 服务小姐已跑到了他们面前, 非但没有责怪他们, 反而连声道歉: “非常对不起, 让你们受惊了, 真抱歉!”

接着服务小姐通知了店长请求协助。店长微笑着走到他们面前, 抱歉地说: “我刚才在闭路电视上看得很清楚, 这完全是我们的工作人员没有把货品陈放好, 让二位受惊了, 很抱歉!” 当店长看到那位先生裤管上还沾有酒液时, 马上掏出纸巾俯下身子帮忙擦干净。

原本因“闯祸”而深感不安的夫妇, 此时已感动得热泪盈眶。随后, 这对夫妇在热情的店长陪同下买了满满的一车的商品。

在以后的几十年里, 这对夫妇每个星期都直奔这家超市, 而且他们的左邻右舍都成了这家超市的忠实拥护者。

#### 案例2-4 营业员的优质服务

某先生到一商场，今天是他妻子的生日，他想给妻子带件生日礼物回家。走到针织经营专厅，营业员黄小姐接待了他。她建议这位先生为妻子买一条围巾，并熟练地把各种围巾的价格报了一遍。在帮助这位顾客选好了花色之后，她双手灵巧利索地将六种系围巾的方法做了一次示范。由于担心这位先生还没有完全掌握要领，黄小姐就叫他自己示范了一下。在闲谈中，这位先生看见一种他女儿喜欢的一种儿童围巾，黄小姐通过与商场领导和供应商协商后，将这条围巾以8折的优惠的价格卖给了这位顾客。黄小姐把商品包装好给他，并说：“希望您下次光临，如果您的妻子和女儿不喜欢这种颜色可以随时拿来调换。”顺理成章的事情随后发生了，这位顾客为黄小姐的热情服务而感动，以后就成为商场的忠实顾客了。

从上例中看出，营业员对销售活动的影响至关重要，一个成功的商场营业员应具备的素质，与其他行业的工作人员不同的是广大顾客打交道，更好的为顾客服务。

#### 案例2-5 张大妈的遭遇

张大妈在一家商店花100元买了一件毛衣，回来一洗，毛衣马上就缩得只有小孩才能穿，张大妈很生气，因为买的时候，张大妈就问营业员这件毛衣会不会缩水。营业员再三保证说不会缩水，并口头承诺如果缩水就马上无偿退款，张大妈就是听了营业员的保证才下定决心购买的，没想到现在还是出现了最不愿意看见的缩水情况。

于是，张大妈拿着毛衣到商店找营业员要求退款。可是，营业员却以“衣服洗过，不能退换货”为由，拒绝了张大妈的退货要求。张大妈很生气，说：“没洗，我怎么知道会缩水？”两人争执了起来。张大妈要找他们经理，营业员说不在。正当这时，又来了一名顾客，营业员就只顾跑去招待顾客，将张大妈丢在一旁不理不睬，张大妈气得转身就走。

从那以后，张大妈再也没有出现在那家店，并且还不时向亲朋好友讲述她在那家商店所受到的遭遇。

资料来源：尚丰，2006. 金牌店长提升教程. 大连：东北财经大学出版社)

### 第三章 商品进货与存货

#### 案例3-1 家乐福的采购

凡是和家乐福打过交道的人都说“你要有无穷的耐心和韧性。和家乐福打交道，你会深切体会‘坚持就是胜利’这句话是多么的正确”。其实，家乐福一直在培养其员工养成一种“进攻型”的态度来面对供应商。这一点，从家乐福的采购哲学就可见一

斑：

①让销售人员对得起他们的工作，让他们出汗！永远不要忘记：在谈判中的每一分钟，要一直持怀疑态度，显得对所谈的事情缺乏热情，或者不愿意做出决定。

②对供应商第一次提出的条件，要么不接受，要么持反对意见。采购员的反应是：“什么？”或者“你该不是开玩笑吧？”，从而使对方产生心理负担，降低谈判标准和期望。

③永远要求那些不可能的事情。对于要谈判的事，要求越离谱越好，说不定和供应商的实际条件比较吻合；这些不可能的要求有助于获得更大的操作空间，作出最小的让步，并让对手感觉似乎已经从谈判中“得到了”我们的让步。

④告诉供应商：“你需要做得更好”。不断重复这个说法，直到供应商开始认为自己现在做得真的很差；在我们的眼中，这些供应商永远不可能做得最好。

⑤把事情拖到下一次解决。在谈判要结束时，采购员要声称须由上级经理决定，为自己争取到更多的时间来考虑拒绝或重新考虑一份方案。

⑥采用“去皮”原则。80%的谈判在最后的20%时间取得成效，在谈判开始时提出的要求可以被忽略。

### 案例3-2 新兴的大量采购——采购招标制

采购招标制是通过公开招标的方式而进行的大量采购。一般由购货单位或主办单位发出采购某种商品的通知，或是在媒体登出响应广告，说明拟购商品及相应的条件，请各方卖主在指定的期限内提出报价投标，招标人开标并比较各方报价，选择对其有利者达成交易。一般采取提前预付或货到付款的方式，因此有人又将其称为招标买断制。

采购招标制主要用于政府和某项大型工程的大宗商品采购。过去在我国零售业采购中使用不多。然而，2000年以来，国内零售商开始尝试采用招标制进行大量采购，采购的商品通常是大众化的产品，主要目的是获取低价。例如，当年国美电器连锁公司采用公开招标的方式分别与夏华和索尼签订了1800万元、2564万元的彩电购货合同，并现款一次性付清；2002年4月，国美采用招标方式与国内10家空调生产企业签订了价值17亿元的采购合同。采购招标渐渐成为人们关注的热点话题。

零售商实施采购招标制是与买断制（非代销）相结合的。这种现象的出现有其一定的必要性和可能性。从必要性来看，零售商实施采购招标制最重要的原因是降低商品价格。零售业竞争已进入微利时代，行业平均利润率已不到2%，大家电商品基本上是无利经营，但竞争仍是围绕着价格战来进行，商家商品降价空间越来越小，消费者降价胃口越来越大。这种矛盾迫使商家必须找到新的降低成本的方法，除了

加强管理之外，最有效的就是改变采购方式。招标买断制与代销制相比，既可以使厂商及时收回货款，又可以使厂商多家竞标，大大降低进货成本和采购价格，因此招标制变得十分必要。其次，采购招标制使采购变得迅捷。采购招标制是在指定的时间和地点公开进行，优劣一目了然，交易双方不必耗时耗力进行反复磋商，没完没了地讨价还价，是高效率的一种采购方式。这在市场变化越来越快，消费者居于主导地位的今天，显得尤为重要。

从可能性来看，任何一种交易方式的出现与推行，都取决于交易双方的接受程度。多年来，厂家深受货款收不回来的痛苦折磨，也受某些商家的上架费、促销费、店庆费等名目繁多费用的盘剥。采购招标制的公开性原则，节省了厂家的关系费用，而它的买断制原则，又保证了厂家能及时的回收货款，因此厂家欢迎商家的采购招标制。同时，经过这几年市场经济的磨炼，厂商有能力完成商家的批量订货。对于商家而言，不少企业已具备相当实力和信誉，商业资本快速增加有条件拿出一部分垫付资金进行买断制采购。

采购招标制的兴起，也说明了国内商业资本的成长，已使零售商与制造商力量对比发生了变化。大型连锁零售公司利用完善的营销信息与后勤系统，向消费者们提供质优价廉的产品和服务。在一个以顾客为核心的时代，他们深信在决定顾客需要方面，他们处于比制造商更为优越的位置。于是他们毫不留情地告诉那些甚至相当有实力的制造商，他们应该生产什么，生产多少，生产什么样的品种与款式，如何定价，如何做广告，如何进行产品促销，如何进行物流配送，甚至包括如何改进和组织其生产管理。

### 案例思考

- 1 大量采购有何优点？
- 2 如何看待招标采购的适用性？
- 3 如何更好发挥招标采购这种采购形式？

### 案例3-3 供应商管理零售商库存技术

供应商管理零售商库存(VMI)技术是供应链管理、零售商与供应商紧密合作的一种有效补货技术。VMI是指供应商在与零售商达成自动补货协议,如库存水平、运输成本等的基础上,为零售商管理其商品的订单、送货和库存等工作,取代零售商繁琐的日常补货工作,降低库存成本,提高效率和供应链的管理效益,并取得良好的效果。

VM,系统包括客户自动补货系统和电子数据交换(EDI)。客户自动补货系统安装在供应商或中间服务商一端,中间以EDI与零售商相连,交换单品销售量、库存数据和订单等信息。

家乐福公司和雀巢公司在确定了亲密伙伴关系的基础上,采用各种信息技术,由雀巢为家乐福管理它所生产产品的库存(VMI),雀巢为此专门引进了一套VM,信息管理系统,家乐福也及时为雀巢提供其产品销售的POS数据和库存情况,通过集成双方的管理信息系统,经由Internet、EDI交换信息,就能及时掌握客户的真实需求。为此家乐福的订货业务情况为:

每天9:30以前,家乐福把货物售出与现有库存的信息用电子形式传送给雀巢公司。在9:30-10:30,雀巢公司将收到的数据合并至供应链管理SCM(供应链管理)系统中,并产生预估的订货需求,系统将此需求量传输到后端的ERP(企业资源计划)系统中,依实际库存量计算出可行的订货量,产生建议订单;在10:30,雀巢公司再将该建议订单用电子形式传送给家乐福。在10:30-11:00,家乐福公司确认订单并对数量与产品项目进行必要的修改之后回传至雀巢公司;雀巢公司依照确认后的订单进行拣货与出货,并按照订单规定的时间交货。

经过半年的VMI实际运作后,雀巢公司对家乐福配送中心产品的到货率由原来的80%左右提升至90%。

家乐福配送中心对零售店铺产品到货率也由70%提升至90%左右,并仍在继续改善中。库存天数由原来的25天左右下降至15天以下,在订单修改方面也由60%-70%下降至现在的10%以下,每日销售额则上升了20%左右。而雀巢公司也从中受益匪浅,最大的收获是使雀巢公司容易掌握家乐福公司的销售资料和库存动态,以更好地进行市场需求预测和采取有效的库存补货计划,大大解决了其好卖商品经常缺货,而不畅销的商品却有很多存货的问题,降低了成本。

(资料来源:朱贵花.2006.试论零售企业商品库存管理.上海商业出版社)

### 案例3-4家乐福的商品分类

家乐福的商品大致分为三类:赚取利润的(如某些进口)商品、赚取销量的(如某些周转快的)商品和获得费用的(即也许你的商品销售并不是很好,但你愿意提供较大的市场费用来培育你的商品)商品,大概比例是1:4:5。杂货部是一个比较大的部门,约占50%—60%的总销量,杂货部和生鲜部都是家乐福很重视的部门。以化妆品公司的重点客户经营为例,如果你的产品是世界知名品牌,你可以获得专柜陈列,获得较好的陈列位置,因为家乐福比较重视化妆品的销售,专门辟出一块地方集中几个品牌,并允许各品牌派专门的美容顾问(促销人员)进行销售工作。当然,如果你的产品更趋向于大众化,也可以把产品陈列在货架上销售。

**案例思考:**家乐福商品分类方法和特色?

### 案例3-5 商品不得低于进价销售

由于目前国内商品生产的相对过剩和市民收入的普遍上升，有关部门对价格的管理一改过去几十年管涨价不管降价的做法，对商品的加价率放开，无上限，而对降价则设置了底线。以进价为底线，除了三种特殊情况，售价低于进价为触犯法律。首先被认为触犯法律的是深圳山姆会员店，开业促销产品最轰动的是背投落地式高清晰彩色电视机，售价低于1万元，而当时深圳市场上普遍售价为1.5 000元左右，被同行请求运用此法查处，结果是未越过底线而不受罚。首例真正触犯此条法律的是河南仟村广州店开业，其售卖促销商品查明不属于三种特殊商品却低于进价销售，不仅遭受查处，且引起广州市同业的联合抵制，再加上其资金短缺和管理上的毛病，开业不久便关门了事。

#### 第四章 商品规划与布局

##### 案例4-1芝加哥耐克城的设计

芝加哥耐克城(Nike Tow Chicago, NTC)是耐克公司广告语“just do it”的体现，是美国各地其他耐克城的一个代表，反映了商店场景的设计在塑造商店氛围方面所起的作用，为顾客提供了与品牌之间的最佳沟通方式，使耐克品牌有生命力。NIC有什么特别之处？它同其他零售环境有所不同？其陈列展示耐克所有商品，商场里每个设计环节都在刺激顾客的购买欲望，引起顾客对耐克品牌的兴趣。但是，这里的商品价格相当高，其他店里同样花色的商品要高出很多，由于包含了设计的费用。NTC的店面设计在于塑造品牌，而不是必须卖出商品，特别是它不同其他耐克店和耐克经销商竞争。

当消费者进入NTC，他们会吃惊地发现大量的陈列商品。一楼给人一种身户外的感受，让人觉得像是走在小镇的购物区内，街上鹅卵石铺路。名人的塑相和画框中的照片、大型鱼缸、反射水和水下景物的水池、摆放商品的柜子以及冲各样的纪念品纷纷映入眼帘。穿过前厅，迎面是耐克体育明星的签名照片一排展示的运动鞋，上面的横幅上写着“没有终点线”。店堂的照片、著名运动均塑像、篮球及各种运动的背景声，这一切使人感到回荡着的“触摸辉煌”的主题。

在二楼，迈克尔·乔丹的巨幅照片让消费者感到了自己身材的矮小，因为乔好像“飞人”，的姿态正腾空入云。二楼还有半个篮球场地，可以听到芝加哥公队的入场音乐。虽然二楼也有其他运动(如健身运动、网球和高尔夫球)、展品至与之相伴的背景声音等等，但最突出的还是篮球、迈克尔·乔丹和其他超级星。游人甚至可以像查尔斯·巴克利和朋尼·哈得威那样把手放到篮框中。

在三楼消费者可以俯瞰店堂，能看到充气的乔丹帐篷——“飞人”的圣坛，而童

帐篷也在三楼，另外还有展品展现耐克品牌的历史。门把手和栏杆设计均用了耐克那鲜明跳动的标志，NIC通过这些细节以及乔丹的巨幅照片使耐克牌得以具体体现。顾客通过亲历商场布景而产生了自己与品牌之间的关系。

资料来源：瓦拉瑞尔·A. 泽丝曼尔，玛丽·乔·比特纳. 服务营销，张金成等. 北京：机械工业出版社，2002. 253

#### 案例4-2 家乐福的自有品牌的开发

家乐福自1976年引入自有品牌开发项目，它得益于顾客信任，同时也是维护信任的必要工具，这些自有品牌的产品一般比同等质量的市场领导品牌便宜10%-20%。并具备健康和安全的可靠性，他们成为能与大型跨国公司产品替换的主角，在有些产品大类中，自有品牌产品甚至达到25%的比列。

#### 案例4-3 成都CBD的某日资百货店的楼层分布

G3、2层	停车场
GI层	生鲜食品超市
1层	时尚女装、女性用品、化妆品
2层	时尚男装、男性用品、皮具
3层	儿童天地、体育用品
4层	家具用品、加电
5层	美食中心

#### 案例4-4 广州南方大厦商场的分割

广州南方大厦商场在20世纪90年代初对卖场布局进行了大胆的分割。在顾及传统心理因素的前提下，以悦目的造型，赋予空间以美的特征。

他们把和日常生活密切相关的商品汇集一起，建起“家居之友”；

他们将儿童用品汇在一起，建起“儿童天地”；

他们把花鸟鱼虫引进大厦，建起“趣苑”；

他们把钟表专柜布置成现代化的展览厅，名曰“钟表廊”；

以玻璃为主体，在大厅内组合成一个个小“玻璃屋”，如“玻璃时装屋”等。

所有这些，都是立足于使用功能的基础上，对卖场布局进行的合理组织和美化。应该说，满足人们多元化的需求，是现代零售卖场空间布局的共同追求。美的购物环境是物质功能与精神功能的和谐统一，两者都应该得到足够的重视。

#### 案例4-5 日本7—11如何改造夏威夷店

1989年，美国南陆公司由于受巨额债务和利息负担所迫，不得不将资产有偿让渡给日本7—11集团，其中，夏威夷的7-11店铺成为日本7-11集团首批接收的店铺。在接收时，发现那里的店铺存在两大问题，一是库存问题，二是价格折扣问题。首先对比一下日本店铺和夏威夷店铺的在库量，当时日本7-11店铺在财政期末的库存量只有500万日元，而夏威夷店铺按日元折算，每天的销售额虽然只有40万元，但是库存却有1 400万日元，经营的品种反而比日本的店铺少1500—1 800种，这种状况与日本店铺3 000多个品种的经营相比，无论在顾客服务上，还是在商品竞争力上都相距甚远。之所以出现一方面库存增加，另一方面商品品种减少的状况，是由价格折扣销售所引起的。便利店追求价格折扣，必然改变了零售经营的业态特征，导致原有的顾客群体流失，而顾客流失又反过来导致对应这部分顾客的商品无法销售，最终只能减少商品品种。价格折扣问题则又来源于南陆公司的组织机构，由于夏威夷店是由事业部营销管理部门管辖，所以店铺没有自己的商品部，没有商品订货权，商品进货统一由两个事业部管理人员负责。而这两个人却主要管理冷饮和啤酒，食品、杂货则委托批发商代为管理，这就不可避免地产生了积压。商品卖不出去，店铺除了减少进货品种外，只有降价销售。

针对夏威夷店铺存在的问题，日本7—11公司立刻派遣了两名专家前往夏威夷，对其店铺进行大刀阔斧的改革。1991年7月，日本7-11扩充了夏威夷店的进货品种，增加了日用品、服装等商品，同时废止了折扣销售。到10月，完成了POS系统的导入，藉此夏威夷店铺可以进行销售数据的收集和分析，同时在订货方式上适时地从原来的电话订货转为计算机订货。为了使上述体系能切实发挥效能，公司积极推进店头订货体制，同时在商品陈列、安排等各种制度上做到标准化。此外，公司还加强了食品的鲜度管理，实行一天两次的配送制度，店址选择更注意一定商圈内的购买力、潜力等因素，经过日本7-11公司的手术治疗，夏威夷的7-11店到90年代中期已经大有起色，迅速的恢复销售额和竞争力。

（资料来源：宋华，日本7-11为顾客提供最大的便利，北京，中国人民大学出版社，2001-36）

#### 案例思考：

- 1、夏威夷店为什么会出现问题，根本原因是什么？如何避免？
- 2、7-11公司是如何改造夏威夷店的？

#### 案例4-6 英国马狮百货集团(Marks & Spencer)

英国马狮百货集团是开发自有品牌的卓越典范，其所有商品都使用自有品牌——“圣米高”。马狮公司是英国最大的商业集团，创始于1894年，目前已成为拥有600多家商店、65 000多名雇员，年营业额达72亿英镑的跨国零售企业集团，有很好的经营效益。在其成功的经验中，很重要的一点就是能从顾客的需要出发，主动开发产品，成为能为自己创造资源的“没有工厂的制造商”。

马狮集团在这方面的做法是：由商店从顾客中收集对于商品的意见和要求，让技术开发部门进行产品创意和设计，然后交付制造商进行生产和制作，最后再通过马狮的销售系统进行分销。它们并不是一般意义上的品牌监制，而是真正的产品开发。在马狮集团总部雇有350多名技术人员，负责新产品的设计开发和对生产过程的监督。但是马狮集团并不是自己投资建厂，而是将所设计的产品交由制造商生产，所以被称为“没有工厂的制造商”。如在第一次世界大战期间，许多妇女进入工厂或作坊工作，产生了对穿着轻便服装的需求，而一直没有装厂大量生产和提供这样的服装。马狮根据市场的需求，主动设计和开发了这类服装，并指导制造厂家大批量生产，向市场提供了品质优良、手工精致，价格实惠的女式轻便服，满足了市场的需要，从而使公司获得了相应的利益，这在商业的品牌建立和拓展中是独树一帜的。

资料来源：肖怡．信息时代商业企业管理变革与创新．广州：广东人民出版社2002年，200)

**案例思考：**试分析马狮集团自有品牌开发情况？

#### 案例4-7 马莎百货的自有品牌

在自有品牌大行其道的今天，早有零售商为众多经营者创下了创立自有品牌成功的路子，这就是享誉零售业界的英国马莎百货公司。在世界各地开设的连锁零售店里，马莎百货经营的商品只有一个牌子，即由马莎百货创立并注册拥有的1MARKS&SPENCER。当然，马莎百货并不是一家生产制造商，而是一家地道的零售商，只是它将零售的功能向供应链上游延伸了很多。比如，它拥有强大的产品技术开发、设计、监制专业人士，能独自进行产品的开发，并将确定的产品交给经过严格审定的制造商生产，由马莎的专业技术人员参与生产的各个环节，在严格的检查之后，只有通过了QC的产品才能放到马莎百货的柜台上销售，这样就形成了零售商独自拥有的、唯一的品牌。马莎百货同时给消费者的印象是一家高品质商品的零售店。在此基础上，由产品的质量价格比培育出顾客的忠诚度。目前，马莎公司

在维持一个品牌的前提下，还将商品的产品线从传统的服饰领域扩展到了食品、饮料、化妆品领域。

#### 案例4-8江琦公司畅销商品的选择

日本泡泡糖市场年销售额约为740亿日元，其中大部分为“劳特”市场所垄断。其他企业想挤进泡泡糖市场非常不易。但江崎糖业公司对此却不畏惧。公司成立了市场开发班子，专门研究霸王“劳特”产品的不足和短处，寻找市场的缝隙。经过周密的调查分析，终于发现“劳特”产品的四点不足。

第一，以成年人为对象的泡泡糖市场正在扩大，而“劳特”却仍旧把重点放在儿童泡泡糖市场上；第二，“劳特”的产品主要是果味型泡泡糖，而现在消费者的需求正在多样化；第三，“劳特”多年来一直生产单调的条板状泡泡糖，缺乏新式样；第四，“劳特”产品价格是110日元，顾客购买时需要多掏出10日元的硬币，往往感到不方便。通过分析，江崎糖业公司决定以成人泡泡糖市场为目标市场，并制定了相应的市场营销策略。

不久便推出了功能性泡泡糖的四大产品：司机泡泡糖，使用了高浓度的薄荷和天然牛黄，以强烈的刺激消除司机的困倦；交际用泡泡糖，可以情节口腔除口臭；体育用泡泡糖，内含多种维生素，有益于消除疲劳；轻松性泡泡糖，通过添加叶绿素，可以改变人们的不良情绪。

精心设计了产品的包装和造型，价格定位50日元合100日元两种，避免了找零钱的麻烦。功能性泡泡糖的问世，像飓风一样席卷全日本。江崎公司不仅挤进了“劳特”大坝的泡泡糖市场，而且占领了一定的市场份额，从零猛升到25%，当年销售额达175亿日元。

问题：要求每名学生在充分阅读的情况下，先分模拟公司进行讨论，然后以班级为单位讨论。

- 1、商场畅销商品应该如何培养？
- 2、江崎公司为什么能够成功？有什么借鉴意义？

## 第五章 商品陈列

### 案例5-1 商品陈列的灯光效果

某肉食商场的熟肉柜，一长溜儿雪白的立式冰柜倚墙而立，柜内分成一个个小

格子，格子里分别放着肘子、酱肉等等。透过玻璃看过去，肉的颜色真好，显得十分鲜嫩，令人满口生津。它之所以诱人主要是色泽十分鲜亮，而其色泽并非全是熟肉本身所具有的，很大一部分来自人工营造——在冰柜上方有一排彩色射灯，紫红色灯光直射柜内食品，每个格子里的食品下面都垫着一个桔红色的圆型小垫儿，这一切配之以冰柜那洁白的“大背景”，使柜内食品显得额外诱人。如果此处没有彩色射灯的妆扮，缺了那颇具匠心的桔红色小垫子，一块块非紫非红的肉疙瘩放在白煞煞的冰柜里，再用日光灯照着，会是什么效果？如果那些小垫子不是桔红色，而是白色、绿色或者紫色，那又是什么效果？

#### 案例5-2 商品陈列的科学性

通常情况下，商场出售童车只是将它排列整齐、保持洁净，如此而已。在北京赛特四楼卖童车的地方，除了这种基本面貌外，在营业场地的一角，有一个类似屏风的东西圈出一个小屋，小屋里放着一辆漂亮的童车，童车上拴着五颜六色的风铃、彩条，一个十分逼真、美丽的大布娃娃躺在童车里，手拿奶瓶在吃奶，小屋的墙上贴着一张充满童趣的彩笔画，地上放着玩具狗，玩具熊……置身在这个环境，看着这一切，不由人不生出一缕温馨之情。

有一个成语叫“爱屋及乌”，比喻爱一个人而连带到跟他有关系的人或物。（“感情连带反应”。）购物也存在类似情况，顾客被商品所营造的气氛所打动，产生积极联想，继而连带对商品也有了好感，购买欲望就容易产生。这可以称之为，进行商品陈列时营造特有气氛所要达到的目的及奥秘所在吧！

#### 案例5-3 女高中生的因祸得福

一位女高中生在一家便利店打工，由于粗心大意，在进行酸奶订货时多打了一个零，使原本每天清晨只需3瓶酸奶变成了30瓶。按规定这位女高中生必须承担损失——这意味着她一周的打工收入将付之东流，这就逼着她只能想方设法地争取将这些酸奶赶快卖出去。冥思苦想的高中生灵机一动，把装酸奶的冷饮柜移到盒饭销售柜旁边，并制作了一个宣传单，写上“酸奶有助于健康”。令她喜出望外的是，第二天早晨，30瓶酸奶不仅全部销售一空，而且出现了断货。（资料来源：陈榴. 2006. 商场促销策划手册. 北京：经济科学出版社）

#### 案例5-4 7-ELEVEN商品的陈列

世界著名的连锁便利公司7-ELEVEN的连锁店一般的营业面积为100平方米，连锁店内的商品品种一般为3000多种，每3天就要更换15—18种商品，每天的客流量有2000多人，因此，商品的陈列管理十分重要。

7-ELEVEN在具体的做法上是每周都要一本至少50多页的陈列建议彩图，内容包

括新商品的摆放、招贴画的设计等,在每年春、秋两季各举办一次商品展示会,向各加盟连锁店展示标准化的商品陈列方式,参加这种展示会的只能是7-ELEVEN的职员和各加盟店的店员。另外,7-ELEVEN还按月、周对商品陈列进行指导,如圣诞节来临之际,圣诞商品如何陈列、连锁店如何装修等都是在总部指导下进行的。陈列方法的运用是变化的,就如同商业的发展一样,一直在随着社会和人们生活水平的发展而不断地变化。例如,以前比较性陈列是将相同商品依照不同的规格或不同的数量予以分类,然后陈列在一起,供顾客选择。但是现在,在很多卖场就有将不同品牌的相同或相似的商品陈列在一起,从而引起供货商之间的价格竞争和促销竞争,商家可以坐收渔翁之利。

商品的陈列是随着时间和季节等外部的变化而变化。变化的商品陈列是门店能够取得良好销售业绩的途径之一,它将为门店的日常经营带来活力,同时检查一项商品陈列变化的成功与否的唯一标准,也将是商品的销售业绩。由此也可以看出商品陈列的重要性,好的商品陈列就好像是一个懂得修饰的女孩会吸引人的目光,良好的商品陈列同样能够使门店富有魅力,吸引众多顾客的目光。

(资料来源:吴定兵. 2007. 超市经理案头手册. 深圳:海天出版社)

#### **案例5-5 M&M公司陈列心得**

M&M公司是世界著名的巧克力生产制造商,不光产品质量好,而且广告宣传也有特色,它著名的广告语——不溶于手只溶于口——脍炙人口,而且在商品陈列促销方面也有心得,该公司总结出陈列商品的诀窍:

将商品放在顾客容易看到和拿到的地方: 销量+30%

将商品的标签面向顾客统一摆放: 销量增加15%

将本公司的产品集中摆放, 销量增加20%

使用产品宣传画广告POP, 销量增加15%

在卖场中将本公司的产品设陈列专柜, 销量增加15%

## **第六章 商品促销**

### **案例6-1 大业公司**

大业是一家商品目录零售商,每年的销售额超过20亿元。它的目标市场是年龄在21岁到59岁的职业女性,这些职业女性的收入高于30%的普通家庭。大业指向该目标市场的零售方式主要是一本厚达600页的商品目录,一年更换两次,上面印有关于服装和家居用品的诱人的介绍。大业向顾客提供独一无二、高品质的由其供应商网络所供应的商品;大业通常能够让顾客保留本店的商品目录达几个月,力争在激烈

的竞争中求得优势。每一年，它的900名电话接线员都会处理多达1 870万个电话，而且会在第二声电话铃响时，就回答了几乎所有的问题，在一般时间内，其仓储系统可以处理和运送10000个定单。

#### 案例6-2 武汉奥特州公司

奥特州公司是一家建于1979年，以武汉为基地的汽车零配件零售商。它现在每年的销售额已经超过了10亿元，公司的目标市场是那些出于经济上的需要而自己修车的低收入的人们。奥特州通过提供极其便利的条件和优质服务而在这个市场建起了很高的信誉。商店的选址邻近其顾客居住的街区，而且商店一直营业到午夜，几乎所有员工都有汽车修理经验。商店鼓励员工陪同顾客到商店外面的停车场去核对顾客所需要的确切的零部件，甚至要求员工帮助顾客安装一些如前灯和软管之类的简单的配件。

#### 案例6-3 零售环节：促销、服务、价格一个都不能少

##### ——国美电器“全国最小店”缺货困局

国美2003年的门店数目还在120家左右，但现在的门店数目据说已经达150家，而且，还以每个月3—4家的速度增加。按国美的计划，2004年的门店数量要达到180家。

2004年2月份，国美开始在无锡市区商业中心筹建江苏省内的第一家门店。根据无锡国美提供的资料，无锡国美目前有各级员工近300人，分为门店经理、主任，营业员三个管理层级。其中95%以上是从本地招聘的。这300人中，中高层人员在春节前去杭州培训了两个月，营业员层面的人员则去杭州“跟岗”学习了1个月。按照该公司的说法，这300人是按照三个门店的规模来储备的。

据国美的人士介绍，国美在人力上必须依赖厂商。按照商业企业的特点，2000平方米的门店就需要营业人员200人以上。大片人员空缺就由大量的厂商驻点促销人员来填补。对于这些促销人员的管理却存在很大的随意性。；；

如5月22日中午用餐时间有几名厂商促销人员没有按时回岗，国美的营业员就开始讨论该给谁开罚单以示儆戒。结果刚调来国美不久的东信手机促销员被“选”出来开了罚单。现在，该促销人员已辞职。很多促销人员都私下议论，称“国美不好得罪大厂商”的人，而只好拿这位平时比较老实的促销人员开刀。

国美某基层员工透露，由国美招聘的营业员和厂商促销人员之间存在比较严重的对立。厂商人员被要求长期加班而营业员则不必。营业员俨然是厂商促销人员上面的一个管理层级，工作由厂商人员来做，出了问题由厂商人员来顶。营业员有权力

向厂商人员开罚单。

多出来的一个管理层级使反应速度降低。实际上，国美所培训的营业员素质并不比厂商促销人员高。按照现代营销重视终端的思路，和顾客直接接触的一线人员往往能提供决策的重要参考依据。但在国美，这一点并没有被体现。

5月22日，记者调查时发现三位顾客在某品牌手机柜台前为售后问题争吵，前后近一个小时，没有一名国美中高层管理人员上前调解。据不少手机厂商人员反映，目前无锡国美碰到售后问题都要求厂商促销人员负责解决，而从各种渠道记者看到的国美服务口号均是“厂商、国美双重售后保障”。国美主任层级的管理人员即使佩戴主任胸牌，被顾客质询时也经常掩饰自己的身份。

有厂商投诉说，国美向每名促销人员收取200元培训费用，但所谓的培训就是交代基本常识和规定，例如要说“欢迎光临”。

无锡国美新成立了卖场部，负责开发店内外广告资源。这些资源卖给厂商也能为国美赢得不少收入。但一些厂商人员认为，零售有四个支柱：物流配送、门店、售后和客服，国美有必要在各个方面都下下工夫。

此外，由于国美发布大量低价信息，已经被无锡其他商家投诉。无锡市工商局本来准备在5月17日举办价格听证会，但因故推迟。

5月20日，国美打出了周末特价信息，里面包含了海尔的一些主打产品。被激怒的海尔第二天就撤出了派驻的促销人员。无锡国美海尔空调和彩电柜台前，没有人接待顾客，显得空荡荡的。

#### 案例6-4 昨日出售廉价商品的商店——今日的99美分商店

在洛杉矶——各种商品经常优惠出售——工作很难找到，房屋的价格和租金贴在户外。在这里，现在的零售概念仍是以99美分销售所有商品。

在洛杉矶和其他美国城市，你可以发现一些现代的廉价商店的不同形式。第一个99美分商店是在1982年开业的，到1993年这家连锁店已有超过30家的批发商店。

1美元现在不再是买过去在南加州所买的东西，它买得更多。说得更明确一点：一块Wonder breed的面包、一打鸡蛋、14盎司的动物型的甜饼、一篮子的焦糖玉米、三听ajax的清洁剂都可以用99美分的价格买到。

那么这些东西从哪里来的呢？大部分商品都是抛售品（仅仅是由于包装有点变形）。其他商品也是低价得到的，因为生产者过高地估计了需求，不得不除去过剩的库存。在99美分商店中一半多的商品都是名牌。

尽管99美分商店还在继续开张新的连锁店，它有两个问题，一是在城镇中经常突然出现降价；二是如果出现价格上涨怎么办？要把名字改为1.17美元店么？

### 案例6-5 亚细亚小姐营销智慧

轰动全国的郑州商战的硝烟刚刚散尽，打开“亚细亚”的档案，仅去年8月至今年“3·8”妇女节，他们就举办了“父亲节”、“教师节”、“服装节”、“圣诞节”、“送祝福”、“手工制作大奖赛拍卖活动”等一系列营销策划活动，紧锣密鼓，好不热闹。

总观这些令人眼花缭乱的“节目”，人们会发现，层出不穷的活动似乎已经远离了商业性的促销主题，从而使许多人迷惑不解：“亚细亚”在干什么？想干什么？仿佛在郑州各大商场的对垒鏖战中，“亚细亚”就这么翩然转身，潇洒地走了。其实，亚细亚并没有走远，它在固守大本营的同时，把视野投向了更广阔的社会。

1993年亚细亚第二届8·8父亲节拉开帷幕。商品经济的发展，首先使年轻貌美的女人们尝到了甜头，她们处处被青睐，受拥戴，成了社会的主角，相形之下，雄心勃勃的男子汉们在一段时间里却受到冷落。谁来关心他们？谁能送给他们一片温馨？亚细亚率先想到了。于是，众多的父亲们（包括未来的父亲）飘飘然了，冲着亚细亚8·8父亲节推出的一系列“为父亲献爱心”活动蜂拥而来。

如果您的父亲是在8月6日—8月12日出生，做儿女的可为父亲购买一件礼物，亚细亚派专人对您精心挑选的礼品予以包装，然后，由亚细亚TT摩托服务小姐把代表您对父亲爱意的礼物送到您父亲的手中，使您的父亲得到一份意外的喜悦，从中体味身为父亲的欣慰。“亚细亚二室一厅温馨居室找主人”活动已见分晓，“温馨居室”早已名花有主。8月8日上午9时，亚细亚为第一期“温馨居室”的主人举行颁奖仪式。此时，人们便可一睹“温馨居室”得主——这位当了爸爸的“父亲”的风采。

这一届亚细亚父亲节还推出了为时一周的“亚细亚消夏晚会”，时间是每晚8—10点。晚会上，亚细亚艺术团登台献艺，一系列“父亲乐”活动穿插其中：爸爸喝啤酒比赛、切土豆比赛、抛彩球等，令人忍俊不禁；新评选的“亚细亚十大太阳娃娃”也为父亲们献上了精彩的节目……

3·8妇女节将近，梁进又在思考该为妇女们做些什么。改革开放，又把妇女在社会上的地位大大向前推进了一步，但并不是所有的妇女都找到了自己的位置。女人有女人的天性，女人有女人的爱心，女人有女人的创造，就在这方面做文章。

一天晚上，梁进应约参加一个聚会，大家一起听歌聊天，很快她谈起了3·8妇女节该为妇女做些什么的话题。别人搞过的，她不想重复。这时一些朋友谈到了以前在厂里，有一年3·8妇女节，厂妇联搞过一次手工制作大奖赛活动，一呼百应，全厂女工踊跃参加。你一言，他一语，昔日的情景历历如在眼前。梁进激动不已，亚细亚将它推到社会上，把全社会妇女的智慧和才能调动起来，在亚细亚这个大舞台上展示广大妇女的风采。她坐不住了，马上告辞回家，连夜草拟了活动方案。第二

天一上班，就向老总汇报。亚细亚的首脑们听完汇报，当场拍板，大力支持。

1994年3·8妇女节“我的得意作品”手工制作大奖赛活动计划出台了。广告登出，几百件手工制作品送到了亚细亚。刺绣、剪贴、针织……各种各样的手工艺品令人赏心悦目，叹为观止，充分体现了妇女们的智慧和才华。梁进和她的同事们看着，心花怒放，作者们更是改动不已，她们说：“亚细亚把妇联没想到的工作都做了！”

亚细亚又一次产生了轰动效应。

一系列的活动搞下来，梁进也因此博得了“狗姑娘”、“花姑娘”的“美誉”。亚细亚的形象也更加多姿多彩了！只是，梁进和她的助手们也着实累得够呛，一个接着一个活动，营销小姐们天天都处在这样一个充满幻想和创造的状态里。她们脑子里天天琢磨的就是“点广”。如果说亚细亚在竞争中赢得了优势，那么亚细亚竞争的智慧就是从她们当中产生的。

1994年的春风已经吹绿了大地，神州又披上了春天的盛装。为了把人们的生活装点得更乏丽，亚细亚人正在筹划“春之韵”活动。而此时此刻的梁进，心里已经盛满了四季。她还计划接下来如何策划“夏之恋”“秋之惑”“冬之俏”。

#### 案例思考

1. 梁进采取了什么样的促销方式？有什么特色？
2. 从案例中，考虑零售业促销的重要性是什么？

#### 案例6-6 恒齐公司

恒齐是广东一家经营儿童服饰的专营零售商。它将零售目标指向那些拥有6岁以下孩子的家庭。恒齐每年的销售额大约在2亿元左右。它的零售方式是提供高品质的、具有专有标签的、色彩明亮并印有醒目的“有趣”图案的儿童服装。其传统商品是摆放在一家色彩缤纷、灯火辉煌、占地80平方米的商店内销售，这家商店位于地区购物中心内。对那些给孩子们寻求传统服装的家庭而言，恒齐为他们营造了一种独一无二的购物氛围，从而使恒齐在与其主要的专营商店竞争对手——美妙的竞争中占据了优势。商店在他们的店墙上陈列着配套协调的全部服装，这样可使顾客方便地选择个人的全套服装，并且为顾客提供了在商店内地板上推动婴儿车的空间。当父母正在购物时，商店销售人员会鼓励孩子们去玩小玩具和观看恒齐播放的录像带。

#### 案例6-7 社区广告

大型零售商和品牌供应商(制造商)近年开发了一种以社区居民为诉求对象的社区广告，它的诉求对象很明确，即社区或居住小区内的常住居民，运用手段最常见

的为电梯间广告、社区内灯箱广告。选择社区广告的目的大多数是品牌生产制造商，如联合利华、宜家、麦当劳、肯德基等著名公司，其中肯德基的外带全家餐几乎就是靠社区广告而打进市场获得认知的。社区广告的最大优点在于贴近目标顾客，广告效用最大化及广告费用低。这种广告模式，是继车身广告和路牌广告之后的第三大户外广告，并且它的作用和覆盖面还远远未达到普及，仍有极大的发展空间。

广告是最能和最容易引起消费者注意的，如果广告兼具创意和感染力，更容易产生效力，因而广告是零售商最常采用的促销形式，当然，广告要达到目的首先要有明确的目标、广告策略、媒体策略和发布形式。

#### 案例6-8 促销与品牌

在新世纪到来时，广东深圳南山区尚在规划建设设计初期的商业中心区中，各商住楼盘尚在建设中，而抢先购建的商场——美佳百货，面临的首先是无商家租用问题，不得已业主只好自己操刀，将商场开业，由地产商角色马上转为零售商，加上没有核心商圈和次级商圈的消费者支撑，开业后的生意十分冷清，半年就停业了。请来台湾省的顾问团进行重新策划和管理后，推出的其中一个促销活动，是在商场外墙用巨大的悬挂式布质招牌为载体做广告，活动期间挑选消费者“身体最高的女人、身体最矮的男人、乳房最大的女人、头发最长的男人、腰围最粗的女人、腰围最细的男人……”并给予选出者奖励消费券XX元。另外，有女士在商场内着所售名牌内衣走一圈，即送所穿名牌内衣。促销活动广告刚一挂出，即遭到市民和新闻媒体的反对，许多消费者认为这种活动不健康、低级、庸俗，进而产生对商场的反感、厌恶情绪。

活动的出发点是想通过赠送消费券，借助人们对活动本身的关注和参与达到提高商场知名度的目的，但这种活动在台湾省也许会有很多市民参与，不会产生抵触情绪，但内地还是较保守和含蓄的，这种活动没有提起消费者的好奇心、认知度，反而加以抵制。

### 第七章 柜台销售服务

#### 案例7-1：百丽女鞋专柜无干扰案例

地点：百丽女鞋专柜

今天是周一，顾客不是很多，我正在看交接本，了解当天工作要求，此时有二女一男三位顾客结伴路过我专柜，男顾客首先看好了展架上的一双靴子，这时，我立刻热情地上前打招呼说：“您好。”男顾客微笑着点了一下头，对他的同伴说：“这双靴

子挺漂亮。”此时，我微笑着面对两位女士，观看二人的反应，只见两位女士并无试穿的意图，只是笑了一下，就摇摇头，慢慢地向前走，我微笑着目送顾客离去。（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：1、员工主动上前问候后，让顾客随意挑选商品，给顾客一个自由浏览的空间，同时注意观察顾客，是否需要服务，比较恰当地使用了无干扰服务。

2、如果不顾顾客是否需要就盲目地介绍商品，就会给顾客一种故意卖商品的感觉，造成顾客反感。

#### **案例7-2男装港士龙专柜无干扰案例（反例）**

地点：男装港士龙专柜

3月2日，顾客很少，一个上午都没有销售，真急死人，我站在厅内，从过道过来一位男顾客，挺斯文的，我想：我得把他拉过来，说不定是个买主。于是我迎上去：“您好，先生，我们刚上的春装，进来看看吧。”这位先生很疑惑的看我一下，似乎不明白我在跟谁说话，然后走进我们厅，我赶紧拿起一件浅杏色毛衣说：“先生，您试穿一下这件衣服吧，浅色挺适合您，而且春天穿浅色衬得人更精神。”这位先生笑了一下说：“我先看看”。说着他的目光落在了一件白色小格衬衣上，我赶忙给他介绍说：“这是今年刚上的新款，全棉，吸汗透气，穿着非常舒服，您试一下吧。”他点点头说：“我再转转”。然后赶忙走出厅，我追上去：“先生，您试一下吧，衣服需要试才能看出效果的。”但最终顾客还是离我远去。（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：1、三声服务迎声运用“过”了，顾客在过道或浏览商品时，只需在不经意与顾客目光对视时，点头或微笑即可，不必要上前说迎声，使顾客无所适从。

2、在顾客进厅后，应给顾客一个自己挑选的时间和空间，员工可在一旁观察顾客的意图或需求，适时给顾客介绍，体现无干扰服务，而不是拿起一件就给顾客介绍，让顾客试穿，这样会让顾客感觉不被尊重，甚至反感。

3、三声服务的送声运用不好，在顾客离开专柜时，应礼貌送客，用简短的语言目送顾客，如“再见”等，而不是在顾客离开时，仍招徕顾客，使顾客反感，这样会影响专柜的品牌形象，是销售过程中的大忌。

#### **案例7-3 贝丝丽尔专柜贴心服务案例**

地点：二楼贝丝丽尔专柜

4月份的一天下午，两位60多岁的老太太走进了贝丝丽尔专柜，我忙迎上去说：“大娘，您们好，欢迎光临”。其中一位说：“闺女，有我们穿的鞋吗？”我说：“大娘，有”。我就连忙给她们介绍一双软底软面适合老年人穿的带网眼的透气凉鞋。“呀，

我的脚面高，得穿40码鞋，我看，这儿不一定有”另一位老太太说。“大娘，我们这有，你们在这儿坐着先休息一会儿，我去仓库给你们拿过来。”说着，我准备就向仓库方向走去，老太太忙喊：“闺女，不用忙了，我们俩是出来转转，身上没带钱，今天也是来看一看，不用麻烦你了”。我忙说：“大娘，买不买没关系，您放心试吧”。我给她们拿出鞋后，她们两个各试了一双，这时，我适时地向她们介绍了我们商场的售后承诺，让顾客100%满意，在我的热情推荐和介绍下，她们很满意，离开专柜时她们说：“闺女，再见”。我微笑着说：“大娘，您们慢走，希望你们再来”。大约过了三个小时以后，那两位老太太回来了，我意外惊喜：“大娘，你们回来了”。“闺女，冲着你的服务以及你们鸿宝百货100%让顾客满意的售后承诺，刚才试的两双鞋我们要了，另外，也不能让闺女白忙吗。”我微笑着点头并忙着开票去了。（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：1、顾客进入专柜，员工依据顾客年龄使用的礼貌用语较到位，拉近与顾客的距离。

2、根据老年人穿鞋要讲究轻便、舒服、款式简单、大方的特点介绍，体现了智能服务、贴心服务。

3、当顾客说没有带钱时，不冷淡顾客，反而能够热情的鼓励她们试穿，积极给她们推荐及介绍售后服务，做到了平等待客，一视同仁。

4、在顾客未购买商品离柜时，能真诚、贴心地送别顾客。

5、抓住了老年人的心理，对老年人服务体贴，多关怀，语气亲切，如：让两个老太太坐着休息等，均体现了贴心服务。

6、优质的贴心服务是赢得此次销售成功的最终原因，故：在服务过程中，不管顾客买与不买，我们都应真诚、友善地接待她们。

#### 案例7-4：羊毛衫专柜贴心服务

地点：五楼平价羊毛衫专柜

一天，一位顾客拿了一件羊毛衫到我专柜，我认为他是来调换的，便迎了过去：“这件衣服怎么了，有什么问题需要我帮忙吗？”，他说：“你看看，年前我在这买的羊毛衫，洗过几回，也不起球，但就是洗一回缩一回水，你看，下边的边都缩成一块了。”我一看，问：“你是否是用羊毛衫洗涤液洗的”。顾客说：“平价羊毛衫，我也没有讲究那么多”。我说：“我们五楼的羊毛衫是品牌而不贵，你看看这含量，这手感，都是质量过关的商品，洗涤时一定要先看毛衫上的永久洗涤标识”。顾客答道：“这我以后会注意的，但这衣服咋办？”我说：“要不这样吧，我们二楼裁边处有铁熨斗，我帮你扩撑一下吧，你看行不行！”，顾客说：“行，先谢谢”，在我拿往二楼扩

撑时，我又一次检查了此羊毛衫，发现衣服左下角破了一个小洞，我让顾客看了一下，他说：“这我知道，是我自己不小心弄破的”。我对顾客说：“这个洞如果不织一下，就会越变越大，我帮你织一下吧”，这时，顾客露出十分惊喜的表情说：“那就太谢谢你了”“我说：这是我们应该做的，不用谢，我们一起到二楼吧”。到了二楼裁边处，我把羊毛衫熨了好几遍，一看效果还行，另就又到外找到针和线开始给顾客织毛衣洞，当我把熨好织好的毛衣递给顾客时，顾客说：“没想到你的手艺这么精，羊毛衫也烫好了，跟新的一样，没想到，鸿宝百货的服务这么好，还免费修衣服，真不错，谢谢！”我笑着说：“以后有什么需要还找我们，欢迎您下次光临，再见！”

（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：1、当顾客出现在专柜，员工揣摩顾客此行目的，巧妙，使用开放式问题：“这件衣服怎么了，有什么问题需要我帮忙吗？”

2、当顾客阐述商品缩水时，员工能迅速运用商品知识给予顾客分析，并引导顾客注意以后该如何避免此类问题的发生。

3、当发现商品有洞时，能够主动、热情帮助去织补，从而赢得顾客称赞，体现出对顾客的贴心服务。

4、此案例告知我们：在服务中，我们应站在顾客角度上，为顾客排忧解难，服务是一个持续关心的过程，我们员工的行为，员工的服务都是口碑宣传的一个点。

5、此案例还告知我们，平价的商品，往往会给顾客一个错觉或穿着不在乎，这就要求员工不要忽视对顾客洗涤、保养的介绍。

#### 案例7-5：智能服务案例

地点：二楼真维斯专厅

2004年3月6日，一对50岁左右的夫妇来到真维斯专厅，我们专厅的营业员主动迎上前，距顾客2米左右热情说：“您好”。一句简单的话语拉近了员工与顾客的距离。顾客向我们点头示意，并告诉我们想为自己的孩子买一件红色带帽子的拉链衫，我大概询问了顾客女儿的身高胖瘦，并问：“阿姨，她平时喜欢穿长款还是短款的”。她告诉我她女儿平时穿衣服比较时尚，并且比较讲究，我心中有了为其介绍的基础和方向，以手势指引顾客跟随我来到货架前，为其女儿挑选了一件红色短款拉链衫。质地是纯棉面料，吸湿性透气性都非常好，款式新颖、引领时尚，做工精细，特别合适20岁左右的女孩穿。夫妇俩明显动心想要购买，但又表现出犹豫，想再转转，我尊重顾客选择，不干扰顾客的购买意向，最后顾客再次要求我为其介绍时，我没有丝毫反感，热情真诚为其介绍商品，夫妇俩非常满意，让我为其开票交款。我目

送顾客。（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：1、这一对夫妇是有目的性购买，但因对商品缺乏了解，所以又有些盲目性。员工可以根据其平时穿着习惯，进行适时恰当的商品知识介绍，抓住销售最好时机，为其介绍并让其触摸所需款式，同时利用手势做出指引，直到最终赢得了顾客满意，实现了销售，体现了智能服务。

2、如果在了解顾客所需款式后没有抓住时机为其介绍，而此时采用无干扰服务，那就大错特错了，有时交易也就是一瞬间一闪念而错失掉。如果当时营业员没有及时问候语会造成冷却顾客，或在短暂沉默之后，不再热情对待顾客，那么最后顾客的购买欲望和购买机会可想而知。

#### 案例7-6：内衣贝佳人专柜智能服务

地点：四楼内衣贝佳人专柜

有一位40多岁的中年妇女看了一眼我们的半体塑衣，就离开了，大约10分钟后，她又在我们柜前徘徊，我微笑着走过去：“您好”。她说：“你这种衣服哪一款效果好？”我说：“您想穿全身的还是半身的”。她说：“穿就要全身的”。我心里想：这个顾客肯定有消费实力，要效果好，不在乎价格，于是，我就把我们一套价值466的全塑内衣介绍给她，并说：“这种衣服前期穿肯定有点紧，穿一段时间就会适应的，一套466元，但并不是我们最贵的，因为你是首次穿我们贝佳人的产品，并一定要选最贵的，我觉得选一款合适自己的最好”。她很高兴，并接受我帮她试穿，在试衣间，我发现，其实，她对内衣很不了解，穿的文胸像没穿一样，显得很胖，这时，我又委婉地说：“其实阿姨您也不算胖，主要是内衣没穿好，可能以前不太注意，我们有一款更适合您的花边文胸，要不您也试一下？”因为这时，我已经帮她穿好这套全塑内衣，效果不错，她第二次对我产生好感，所以很轻松便接受了我的建议，于是，我又帮她拿了一款238元的文胸，搭配那套塑内衣，效果很不错，这时，她很高兴地对我说：“你给我开票吧！姑娘。”我说：“没事，你赶快把衣服穿上，别冻感冒了”。等她回来之后，我又告诉她加上底裤成一套，整体效果会更好，她看底裤98元，“那行，就这样吧！文胸都买了，也不差这98元”。很快就做成这笔销售，开完发票后，我询问她有无百货VIP积分卡，她说有，办理手续后，我目送她离开，就这样，她成为我的老顾客。（资料来源：鸿宝百货销售培训）

点评：

1、员工在介绍中能够运用丰富商品知识给顾客多讲品牌的品质、特点、品位，让顾客觉得物有所值，体现了智能服务。

2、员工能够结合顾客体态特征，适时做好连带促销，使顾客身体拥有了满意的效果，

进而赢得了顾客信任，提高了销售业绩，体现了智能服务。

3、假如员工不站在顾客的角度考虑，推销完底裤再推销其它的，肯定适得其反，让她感觉你是一味地赚钱，对其产生反感，后果肯定可能什么都不买，或者这次买了，以后再也不来了。故此案例告诉员工应该针对顾客特征，采取相关适应的销售手段，从而指导和引导顾客消费。

#### 案例7-7服务与品牌认知度

著名的百货公司——彭尼百货公司(LCPenney)对销售人员的要求和需达到的目的是：更高水平的销售服务产生对公司的认知度；在购物消费时以合理的消费建议，刺激产生交叉销售；向来退货的顾客推荐不同颜色或品质的商品，做到“挽回销售”，因此，要求销售人员做到：

- 1 真心问候顾客，让他们在商场期间心情愉快；
- 2 耐心倾听顾客说话，了解他们的真实需求；
- 3 真正了解你出售的商品，尽可能多地了解更多类型的商品；
- 4 练习同时招呼多名顾客，并缩短他们的购物时间；
- 5 尽量记住顾客，以便下次招呼时用；
- 6 以周到的服务照顾最初并不是由于人员推销而被引入商店的顾客。 如果派出促销人员的经验和知识不够，或消费心理和促销知识不够，会被顾客认为销售人员帮不上忙，对商品不内行，而且过于主动地推销商品，反而有损零售商的形象。

#### 案例思考

1. 零售业服务的要求是什么？
2. 服务的重要性体现在哪些方面？
3. 如何处理顾客的抱怨和投诉？

## 第八章商品盘点与防损

#### 案例8-1盘点错误

某超市在2006年6月份盘点时，某商品盘亏-13600元。在损耗调查过程中发现：该商品自上一次盘点后至本次盘点期间的进货、销售、库存均没发现问题，随后再往前追溯发现：此商品在上一次盘点时显示盘盈+13600元，由此可以推定：上一次该商品的盘盈属于盘点错误所致。（资料来源：2007年11月6日 名牌时报·超市周刊）

问题：

1. 盘点错误主要有哪些原因造成？

2. 如何对盘点进行有效控制？

#### **案例8-2防损员注意到的问题**

防损员在商场里注意到一位顾客手里拿着糖、口香胶及价值17元的巧克力5块。此顾客未推购物车，胳膊下夹了一把雨伞，购物篮里装了一些青菜。当他走到角落时，趁机将所拿商品藏在篮子里的三袋青菜内，又在篮子里加了三把青菜后去计量处打价。几把青菜提起来明显没那么重，计量员却未发现任何可疑迹象，且未觉察青菜重量与实际不符，依旧照常计量。当顾客走出收银台时，收银员仍未察觉。一把青菜价值二、三元钱，青菜的总价钱也就六七块钱，而里面的商品总价值130多元钱。

点评：1. 计量课员工责任心极为不强，工作中的不仔细、不认真，给一些别有用心之人创造了可乘之机。

2. 收银员在收钱时，也未对异常物品多加注意。大多数收银员都存在着一心理：收银员的职责就是收银，而防损在关键时刻却被丢在脑后。

3. 防损不只是某个部门或某些人的责任，而是卖场所有人的责任，尤其容易出现漏洞的计量课，防损的力度更应加强。

#### **案例8-3 防损员的失误**

2002年10月12日的《三秦都市报》报道了在某商场内发生的一则事情：“顾客赵女士在超市购物，突然要上厕所，防损员却误以为她偷了东西，遂追出门外进行盘查，赵女士委屈地哭了。”

10月11日早9点，赵女士携老人、小孩到某购物广场购物。选好商品后她突然内急上厕所，便将老人、小孩留在超市内看物品。待她赶出超市外，一防损员追了出来并直言：“你拿了润肤品没有买单。”赵女士忙翻出裤兜以示清白，防损员发现检查未果，便将自己的工牌翻转后转身就走。当时许多在场的顾客以为是抓小偷都纷纷围观上来，赵女士遭人误查，当场哭了起来。

记者赶到后，购物广场的防损部主管表示，对此事他们会引以为戒，在以后工作中将坚持文明防损，对员工加强培训。12:30左右当时的防损员郭某及其主管在购物广场门前，代表该商场向赵女士当众道歉。

#### **案例8-4 偷盗者不见了**

六月十日中午十一时左右，在二楼文化用品销售区域通道，一位顾客拿起一支派克笔，左顾右盼发现没人后，神色慌张地往自己袜子里面塞。不巧，这一切，碰上负责文化用品区域的员工杨某刚刚回到自己的岗位。杨某发现这一偷窃现象目

口呆，不知如何处理。此时，偷笔的顾客马上装出若无其事的神态好像在选购商品。待杨某回悟过来，意识到有人偷窃商品，马上跑去找自己的主管，等找到主管回到现场时，那位偷窃者已走开。于是主管带着杨某从二楼赶到一楼，再到收银区时已不知偷盗者的行踪。

### **案例9-1 零售技术：财务管理软件——高效、准确的好帮手**

零售商店的库存商品及相关的售价、收入、成本、毛利、净利等，对于初入行或者管理大型商店者而言，一直是让人头痛的所在，同时，这一部分也是技术含量极高的部分，处理上稍有不慎或出现计算错误，就会影响利润的真实性、准确性及应缴税金的高低。随着IT技术的日益发达，零售业的这部分管理早已得到解决。在国内IT行业，金蝶财务软件公司专为解决库存商品、毛利、利润管理问题，在这一行业已经有十几年的开发应用历史；深圳远望软件公司，也开发运用管理信息系统很多年了，可以将零售商店从POS机收款、库存商品存货、计算毛利和净利、税收等主要业务，用计算机系统进行统一管理；国外的著名IT公司——IBM等，除了上述的功能管理外，甚至开发出可以对客户进行同时管理的软件。在今天，计算机管理技术在零售业已不是一种奢侈的管理手段，而已成为管理的必备可，部具备这些管理技术手段，要想在商海中搏杀取胜是难以想象的。

### **案例9-2零售业道德——美国慈善捐赠组织：帮助零售商施善并降低后勤成本**

如果零售商的后场仓库中存有无法售出的商品，它可能在省钱的同时做有益于社会的事情。怎么做？将这些商品送给慈善组织。美国慈善捐赠组织(GihsinI Kind America)就是一个这样的机构，它为零售商提供多种免费服务，包括运输、储存、分配给慈善团体、准备税务材料和公共关系。

例如，该组织的人员定期到西尔斯5个以芝加哥为基点的退货中心收集衣物、五金、工具和软商品。迪斯尼的成，百上千家商店也积极参与慈善捐赠组织方案。迪斯尼的一位发言人说道，“我们认识到同美国慈善捐赠组织结成伙伴关系，将享受到通过该组织汇聚无需求商品的便利性，没有成本，却对公共福利做出了贡献。”

除了向穷人捐献产品的满足感之外，参与该方案的零售商还从多方面受益，如降低长期库存成本、减少运输成本(不再需要将这些产品运回批发商处)、获得捐赠商品的减税好处。美国慈善捐赠组织也会调整方案满足捐赠者的要求。一些零售商可能会要求将他们的捐赠品运往它们的市场区域之外分配，以免与传统商品发生直接

竞争。另一些零售企业，如西尔斯，特别要求英国慈善捐赠组织采取特殊措施，防止一些人到西尔斯商店退还捐赠的商品。

### 案例9-3 沃尔玛的掠夺性价格受到攻击

全国各小城镇的独立的零售商们长久以来一直在指控沃尔玛在以低于成本的价格销售商品；以便把他们挤出市场，然后在沃尔玛取得对市场的控制权后又提高价格。这家全美最大的零售商在从供货方进货时对其施加巨大的影响以便得到可能的最低成本。随着沃尔玛向城市的转移，它面临着更多的来自其他大的零售商的竞争。沃尔玛在使用每日低价策略时，大胆地作分市场的领导者。

然而，一些小的零售商指控沃尔玛的掠夺性价格，或者低于成本销售商品（包括Crest和场外交易的药品）。沃尔玛声称它没有违犯法律，因为它并不想伤害竞争，但是它承认像其他的零售商一样，它以低于成本的价格销售某些商品。这家连锁店辩解说他的目的仅仅是向消费者提供最好的每日低价。沃尔玛每日低价战略是基于本地竞争的价格——竞争激烈，价格就低，反之，价格就高。