

目錄

前言.....	xi
1. 零售的藝術性及科學性.....	14
零售的重要性.....	16
益處的延伸 • 滿足顧客的需求 • 行銷 Spa 及其服務	
• 支撐 Spa 的收入	
什麼是零售?.....	22
零售的哲學	
零售的合夥制度.....	23
Spa 的員工 • 廠商 • 顧客	
複習問題.....	27
學習活動.....	29
複習問題解答.....	29
2. 零售的計劃.....	31
好的計劃=好的結果.....	31
定義一個零售計劃的主要項目.....	32
零售應與 Spa 的經營哲學互相一致.....	32
Spa 的使命 • Spa 的核心價值	
零售的趨勢.....	35
趨勢的生命週期 • 社會及文化的趨勢 • 了解顧客知道什麼	
• 追蹤發現那些是行得通的和那些是行不通的 • 少說多聆聽	
誰是 Spa 的顧客?.....	40
顧客調查 • 誰是 Spa 的目標市場? • 我們的目標顧客群，在 Spa	
裡尋找什麼?	
創造出零售分類.....	43
銷售計劃.....	46
預測年度銷售額 • 建立季節性 • 評估預測銷售額的準確性	
獎金制度.....	53
獎金制度的計劃 • 佣金的結構 • 鼓勵員工辦法	
複習問題.....	59
學習活動.....	61
複習問題解答.....	61
3. 採購.....	63
採購的策略.....	63
採購要有一套計劃 • 建立一個廠商結構	
廠商的選擇.....	71

尋找廠商 • 參加商展 • 和廠商見面 • 看產品線 • 選擇產品線 • 建立一套收貨系統	
廠商夥伴關係.....	81
自有品牌.....	85
好處 • 風險 • 產品種類 • 廠商的選擇 • 行銷	
複習問題.....	93
學習活動.....	95
複習問題解答.....	96
4. 庫存管理.....	98
支持訂好的計劃.....	99
自動化讓凡事成爲可能 • 零售貨品庫存管理技術	
基礎零售管理.....	100
庫存週轉率 • 庫存一對一銷售額比率 • 補貨策略	
進階零售管理.....	105
用零售法來做庫存管理 • 貨品在倉庫所停放的時間 • 庫存 週轉率的目標及平均庫存週轉 • 決定正確的庫存量 • 進階 補貨策略：公開購買法 • 進階補貨策略：最小／最大量 • 降價 • 降多少？	
用人力來做記錄.....	113
記錄降價 • 暫時的減價 • 利潤 • 收到貨品 • 退回廠商 的貨品 • 轉帳	
貨品的短少.....	118
計算上的短缺 • 文件上的錯誤 • 偷竊	
複習問題.....	121
學習活動.....	123
複習問題解答.....	123
5. 評估財務上的表現.....	125
零售銷售額占 Spa 所有歲入的百分比.....	126
以貨品分類來看零售銷售額.....	129
以顧客費用明細來看零售銷售額.....	130
以芳療師來看零售銷售額.....	131
零售降價百分比.....	131
以每一平方英尺來看零售銷售額.....	133
銷售成本百分比.....	133
什麼會影響銷售物品的成本？ • 降價及折扣 • 保存的加價 • 毛利	
庫存週轉率.....	140
庫存品的價值 • 庫存盤點 • 庫存品在手中的天數	

做 Spa 零售預算.....	141
預測歲入值 • 歲入值的調整 • 做銷售成本的預算 • 人事費用 • 其他支出 • 部門的收入或損失 • 變異性	
結論.....	149
複習問題.....	149
學習活動.....	151
複習問題解答.....	151
6. 銷售及服務.....	153
銷售即是服務的一部份.....	156
抓住銷售機會.....	158
對零售經理或 Spa 經理而言的零售真實面 • 對前面櫃檯及其他員工的 零售的真實面 • 對技師而言的零售真實面 • 對零售顧問而言的零售真實面	
有效的推銷方法.....	173
第一步：準備推銷 • 第二步：迎接顧客 • 第三步：發現顧 客的需要 • 第四步：用話語及行動來展示產品 • 第五步： 克服拒絕 • 第六步：成交 • 第七步：創造購買多項產品的 銷售 • 第八步：成交後	
教育及訓練有效的推銷方法.....	183
訓練相對於教育 • 訓練 • 教育 • 教育顧客	
具有附加價值的顧客服務.....	190
複習問題.....	191
學習活動.....	193
複習問題解答.....	194
7. 商品的佈置及展示.....	196
基本的商店計劃及平面的佈置與區劃.....	197
由大處著眼 • 提昇基本的空間 • 地面的規劃及商品擺放的位置	
護膚商品 • 身體保養品 • 與美容產品的展示及陳列.....	207
固定物及架子 • 將產品準備好陳列 • 成功的展示技巧 • 皮膚 及身體保養產品 • 化妝品 • 簡單產品說明說話 • 試用品 • 整齊 清潔極為重要	
衣著及與衣著有關產品的展示及陳列.....	218
裝潢及架子的擺放 • 準備將在倉庫存放的衣著拿出展示 • 陳 列衣著	
禮物與配件的展示及陳列.....	226
找出放置書籍 • 禮物 • 及配件的空間 • 展示的技術	
擺置產品的訣竅：把所有都放在一起.....	228
採光 • 標誌及旗幟 • 海報 • 產品說明手冊及其他標識 • 用	

道具與擺飾來襯托	• 保持展示的新鮮	• 使顧客有購買慾	
複習問題.....			233
學習活動.....			235
複習問題解答.....			235
8. 行銷.....			237
為什麼要做行銷？.....			238
製造零售／服務的興奮感	• 給購物者一個要買就是 現在 的理由		
• 激勵員工	• 加強與顧客的關係	• 增加對 Spa 及其經營哲學的認知	
準備一份行銷計劃.....			242
找出並確認 Spa 的顧客及競爭對手	• 設定目標	• 做預算	
• 創造出一份零售行銷的行事曆			
傳達信息.....			250
對外行銷媒介	• 對內行銷媒介		
人使行銷發生.....			265
Spa 的員工	• 廠商	• 其他的人	
把計劃付諸行動.....			266
促銷.....			270
郵購	• 禮券及禮品卡		
一年中促銷的時機.....			271
大而重要的假期	• 季節性的促銷活動	• 與季節無關的促銷點子	
評估 Spa 在行銷上努力的結果.....			278
複習問題.....			280
學習活動.....			282
複習問題解答.....			282
9. Spa 零售部門的開幕.....			284
開幕前六個月.....			286
做市場調查	• 對 Spa 的零售部門的設計與地面區劃做最後的修改及定案	• 設計 Spa 的商標	• 開始撰寫商品計劃及預算
• 挑選點售的電腦系統	• 探究核心零售療程商品		
開幕前四個月.....			298
建立銷售及庫存程序	• 建立佣金策略	• 決定開幕時的庫存價值及開始採購商品	• 展開零售行銷計劃
• 展開零售直接郵購的過程	• 選擇裝箱及禮物包裝的程序表	• 與零售貨品有關的來源	• 尋找合適的零售主管及零售顧問
開幕前兩個月.....			306
完成零售佣金結構	• 購買營運所需的用品	• 完成禮券程序	

表	• 建立再訂購／重新進貨程序	• 決定訂價策略	
開幕前四週.....			310
僱用員工及訂好訓練員工的時間表	• 將點售電腦系統裝好且		
連線上網	• 開始進貨並把所有貨品加好標籤		
最後階段的倒數計時.....			311
開幕前兩到三週	• 開幕前一週		
複習問題.....			312
學習活動.....			314
複習問題解答.....			314
附錄 I: 零售的比率和公式.....			315

第一章 勝任工作表

當成功地完成這一章後，讀者將可以：

- 解釋為什麼零售對 Spa 的服務而言，是一項重要的延伸。
- 描述在 Spa 的環境中，其零售部門的樣子。
- 在創造一個成功的零售環境中，找出及確認每一類型的人應扮演的角色。

零售的藝術面與科學性

在十八、十九及二十世紀初期，很多歐洲的 Spa 蓬勃發展，充滿醫藥職員及專業人士的支持，一般而言，會去拜訪 Spa 的人們，是由他們的家庭醫生送去一個渡假區的 Spa，爲了要“取水”及“治療”。客人會在清晨被喚醒，他們走到 Spa 的噴泉或礦泉區，用特別刻有量度的杯子，裝滿礦泉水，喝下數杯有特別處方的水。在天然的水中，含有特殊的礦物質、氣體與成份，當在刺激及加強消化系統與代謝系統時，它們可以幫助活化身體，排除毒素。爲了進一步加快水的內部活動，Spa 的客人會走一段很長的路，他們會獨自一人或有朋友的陪伴，行經美麗的庭園、花園及森林，當他們走完之後，客人會對額外的 Spa 療法，包括不同類型的水療與按摩，更樂在其中。

像 Montecatini 等地方，Spa 的客人可以帶著他們喜歡的小說及詩集，在下午時，當他們坐在一處美麗的花園廣場的咖啡座，一面閱讀，一面聆聽數小時的室內樂。像 Karlsbad、Marianbad、Bad Ragaz、Baden Baden，或 Vichy 等地方“取水”，他們的效果，對所有的 Spa 的服務與療程，扮演了一個重要的角色與功能。

在經過了兩到三週如此規律、放鬆、有節奏的經驗，客人得到完全的休息，在身體及心理的壓力也得到完全的紓解。從以前到現在，有一套長久建立的信念，就像在 Menger 旅館內的 Alamo Plaza Spa 及 Hot Wells 學院的 J. Paul De Vierville 教授所言：“造成身體與造成心理上壓力的物質，要經過一段時間，可由體內排除，也可以調回健康的睡眠、做夢、清醒的節奏。”

相較於今天在美國典型的 Spa 經驗。當今在美國，有很小比例的一群去 Spa 的客人，他們仍然會每一年花一個星期去拜訪一處渡假型 Spa。今天去 Spa 的客人試著想將以往那種需要在 Spa 待上兩到三週，(已經由歷史與時間的證明)，才能達到恢復效果的體驗，濃縮成到渡假聖地／旅館的 Spa 停留兩天，或從每天忙碌的生活中，抽出一小時去一趟 Spa。甚至有一家 Day Spa 刊登廣告，號稱他們所提供的處理是“最佳的一小時假期”。

今天的 Spa 或許見到一位客人只有兩天，或一到兩小時的機會，而且，Spa 的客人仍然期待能得到好像待在 Spa 一週(或兩到三週)才能有的好處，但是如果在 Spa 中，試著壓縮真正能減少生活中壓力所需要的時間，事實上，反而造成更大的壓力。

de Vierville 說“我們需要的時間是真正的時間、時機和大自然的節奏—不是科技與機器上所移動的時間。”“有一件事是可以確定，在未來的歲月，時間將會越來越快，一直到我們能轉變：對如何活在時間中與如何與時間相處，能有一新次元的瞭解。這實際上就是 Spa 文化更深層的意義與更高的目的，轉變並且改造生命，使之成爲和諧、平衡與完整，當然，帶有一點流行和熱情。”

就是基於以上的原因，零售變成 Spa 經驗中，絕對必要的一部份。如果一個客人在 Spa 只花一段短暫的時間，Spa 業者希望客人能將工具，例如：令人鬆弛的泡浴、一件舒適的運動衫、一本可以盤腿閱讀的好書、一些平和令人鬆弛的音樂或具有芳香療效，也產生平靜感的蠟燭或精油等帶回家，所以他們能在家中營造出 Spa 的生活風格。Spa 的零售部門所賣的商品，可幫助在家中創造出上 Spa 的經驗，同時也可以將他們在 Spa 短暫造訪的經驗，有機會延伸成活在比較溫和且健康的生活風格中。

在今天一切講求快速的社會裡，Spa 已儼然成爲寧靜安詳的新地標，白天的 Spa 已成爲一處避難所，可以讓他們暫時逃離步調忙亂的現實社會，忙裡偷閒，去做按摩、做臉或只是去修指甲而已。渡假聖地／旅館內附設的 Spa 已經變成新的休養中心。熱衷於冥想、健康與營養的課程，客人一般只會停留數天，而當他們離開時，覺得充好電，恢復精力，能以一種重新找回的平靜與鬆弛，來面對他們每一天的生活。

Spa 銷售的產品— 皮膚保養品、按摩精油、浴袍、頭髮保養品、令人放鬆心情的 CD、蠟燭與其他林林總總的商品— 也成爲對 Spa 客人服務的延伸。會做生意的 Spa 經理教他們的芳療師與技師有兩件事非常重要，一爲將他們所販售的零售商品視爲套裝服務的一部份，二爲用這些商品來教育客人 Spa 的生活風格；使用這些產品在家中做保養。

這種延伸的服務比以往任何時間都重要，隨著生活的改變，每一件事都變快，Spa 可以從進門的客人看出端倪。專業人士、在家的父母親、十幾歲的青少年、生活富裕的人，或是仍然爲生活在奮鬥的人— 每一個人都有壓力。即使這些照顧他人的人，他們的壓力也是與日俱增。

科技曾答應我們隨著行動電話、攜帶式電腦、無線通訊裝置或個人數位協助設備的來臨，我們可以有多餘的時間，原來的想法是在少量的時間裏，完成更多的事情，但是，時間被偷走了，現在有一個很普遍的現象，人們必須查看三種電話：公司的電話、行動電話及家裡的電話。電子郵件比以往更快的速度攻擊我們。在我們上網所需要的一會兒功夫，一個人或許收到十五至二十封電子郵件，人們

不斷的被各種資訊所轟擊，不僅在上班時，而且在車上、在購物時及在家時——甚至在他們休假時，也不得安寧。人們發現越來越難應付這個世界加與他們的要求，更多的人們覺得以前很容易的事情，現在變得很難，要找出家庭、關係、孩子、工作及照顧自己的平衡點，幾已成爲不可能的事。

而且人們在想爲什麼更容易精疲力竭，爲什麼他們的生活變得如此複雜，爲什麼他們這麼需要放鬆。這世界上，確實有如此神奇的事嗎？這也就難怪市場上提供在家有如 Spa 一樣的照顧的需求了，兩個普遍的理由，一是即刻放鬆的需要，二是很多人希望有一點獨處、不受干擾的時間。

就像我們不是生下來就知道如何使用電腦，如何照顧自己的技能也不是遺傳而來。當我們還是一個小嬰兒時，父母親照顧我們大部分的基本需要。當我們逐漸長大，父母親教育我們基本照顧自己，每天要做的事情（例如：刷牙、梳頭髮、清洗耳朵後面），但是，基本放鬆的技巧及如何更進一步的照顧自己，可能並不包含在大多數人的家庭教育中，因此，Spa 的環境可以做爲改善顧客生活的一個很有力的資源。Spa 的職員人才濟濟，各有不同的專精，他們能夠教育他們的客人。當他們在和顧客分享這些資訊時，幫助客人對抗內在與外在壓力的跡象，他們很自然的就站在一個位置：可以建議哪些工具對於達到客人想要的目標是最有效的。Spa 不只是給一個飢餓的人一條魚而已，他們給這個人魚（療程），教他如何釣魚（教育），然後，把釣魚的魚竿（零售）賣給他！

Spa 不只是給一個飢餓的人一條魚而已，他們給這個人魚（療程），教他如何釣魚（教育），然後，把釣魚的魚竿（零售）賣給他！

Spa 的從業人員不能免於受壓力之苦，過著永遠忙不完的生活。然而，他們卻得表現出一副天鵝在湖中曼妙游泳的姿態，在表面上，天鵝好像是滑過水面一般，真是一派美麗，如詩般悠閒的移動著。在水面下，爲了要保持其外表的優雅，雙足快速的移動，有的時候，雙足像發了瘋一樣的快速擺動，當我們從池邊觀看，是很難察覺天鵝是如何維持平衡的。

Spa 的零售業務，沒有正規的教育、訓練或背景，爲了要保持漂浮在水面上，引發同樣像發了瘋，但已失去平衡的划槳。設計這個課程的目的是爲了提供零售教育與工具給 Spa 的從業人員，幫助他們找到一個能在水中操槳比較容易的方法。

文內探尋零售的藝術面及科學性，經由傳授零售的策略與系統，提供必要的零售管理方面的資訊。它同時也採用許多種類的個案研究、例子與故事來幫助描述觀念與課程。

瞭解與實施在這個課程所教的計劃、系統及工具，不僅可以幫助 Spa 的從業人員的日子過得比較輕鬆一點，而且生意也可做得比較順利，可以達到歲入的最大值，對零售部門做出最大的貢獻。