



高等学校“十三五”规划教材 ● 经营类
校企合作“工学结合”课程项目驱动教材

连锁企业门店营运与管理

主 编 郑 彦 卫海英
副主编 魏加莉 安宏博 霍 霞
主 审 阮灵珊



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高等学校“十三五”规划教材·经管类
校企合作“工学结合”课程项目驱动教材

连锁企业门店营运与管理

店长如何管理门店·策划促销·提升业绩

主 编 郑 彦 卫海英
副主编 魏加莉 安宏博 霍 霞
主 审 阮灵珊

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书紧扣连锁经营管理专业对店长职业能力培养的目标,从实用的角度出发,根据连锁企业门店营运管理中各岗位能力要求进行内容设计和任务安排。一名合格的店长要同时扮演好两种角色,即门店营运的管理者和销售服务技巧的传授者。据此,本书分为上、下两篇,即店长与门店营运篇和门店促销服务篇,分别从门店营运管理概述、店长的作业化管理、门店的数字化管理、门店员工的作业管理、门店作业安全的管理、门店促销活动策划、门店的商品管理与陈列方法、门店的促销方式、门店促销活动的组织与实施管理、门店的顾客服务等十个方面较为系统地阐述了连锁企业门店营运与管理的理论及实践技能,使学生能够较快地熟悉连锁门店店长的工作角色。

本书既可作为应用型本科院校、高职院校经管类专业“门店营运管理”、“连锁门店促销”、“零售管理学”等课程的教材或参考书,也可作为连锁企业管理人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店营运与管理/郑彦,卫海英主编.

—西安:西安电子科技大学出版社,2015.8

高等学校“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5606-3823-2

I. ① 连… II. ① 郑… ② 卫… III. ① 连锁企业—企业经营管理—高等学校—教材

IV. ① F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 192933 号

策 划 李惠萍

责任编辑 段沐含 李惠萍

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16 印 张 14.5

字 数 286 千字

印 数 1~3000 册

定 价 26.00 元

ISBN 978-7-5606-3823-2/F

XDUP 4115001-1

如有印装问题可调换

前 言

由于连锁企业总部只负责品牌传播、店面统一形象设计及大型市场活动等工作，而门店的实际营运工作基本上还是由店长执行与自行掌握，因此，店长作为连锁企业门店的灵魂人物，在门店的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。据权威调查数据显示，一个优秀的店长能够提升店面营业收入的 30%，这是一个相当可观的数字。

本书紧扣培养连锁企业门店店长人才的目标和定位，从实际应用的角度出发，根据对连锁企业门店营运管理中各岗位能力的要求进行内容设计和任务安排。店长作为一个特殊的管理者，既要处理门店中诸多具体而繁杂的事务，是门店经营活动的全面负责人，同时又必须为实现门店的销售目标而努力。由此可见，一名优秀的店长必须同时扮演好两种角色，即门店营运的管理者和销售服务技巧的传授者。据此，本书分为上、下两篇，即店长与门店营运篇和门店促销服务篇，分别从门店营运管理概述、店长的作业化管理、门店的数字化管理、门店员工的作业管理、门店作业安全的管理、门店促销活动策划、门店的商品管理与陈列方法、门店的促销方式、门店促销活动的组织与实施管理、门店的顾客服务等十个方面较为系统地阐述了连锁企业门店营运与管理的理论及实践技能，使学生能够较快地熟悉连锁门店店长的工作角色。

本书从内容设置上避免了空洞的说教，以管理实务、工作标准、工作规范、管理制度与管理表格等实用工具的形式，全面而具体地呈现了连锁企业门店营运与管理的操作流程和工作要点。本书的突出特点是：

- ① 完整性。本书理论体系完整，内容涵盖了连锁企业门店营运管理的各个环节，前后顺序设置合理。
- ② 系统性。每个任务都有其工作流程，而且与门店的工作流程相吻合，使

读者能够清楚工作程序。

③ 易于教学。书中除对连锁企业门店管理基本理论进行阐述之外，还提供了国内外大量连锁企业门店营运活动的案例、补充阅读资料等内容，每个学习单元之后都配套设置了习题及实训项目，让学生能够应用理论知识进行独立思考。此外，本书提供全套上课资料，包括课件、案例、相关视频、上机实训内容、课后习题答案等，教师可登录西安电子科技大学出版社网站免费下载，或向作者本人联系索取。作者联系邮箱：56009597@qq.com。

本书由厦门城市职业学院郑彦、桂林电子科技大学北海分校卫海英担任主编，连云港职业技术学院魏加莉、陕西邮电职业技术学院安宏博、内蒙古商贸职业学院霍霞担任副主编。大家共同讨论拟定了本书编写大纲，郑彦负责全书的统稿及各项目的协调。

本书在编写过程中得到屈臣氏个人用品商店阮灵珊女士的帮助和指导，在此表示感谢。同时，还要感谢参考文献的作者以及厦门城市职业学院校企合作开发课程项目（编号：XQKC2014208）、广西区教改项目“泛北部湾区域高职连锁经营管理专业一体化实践教学体系优化与实施”等研究课题。此外，厦门市老字号协会杨毅、厦门人才中心蔡弼凯、连云港大润发公司李丽、厦门城市职业学院洪艺芬、成都职业技术学院焦丹琳、重庆城市管理职业学院郑家佳等业内专家对本书编写亦有贡献。

由于作者水平和精力有限，收集资料不够全面，书中难免存在缺陷和不足，恳请读者和各位同仁在使用本书的过程中给予理解和关注，并欢迎批评指正。

郑彦

2015年7月

目 录

★★ 上篇 店长与门店营运 ★★

项目一 连锁企业门店营运管理概述	2
任务一 连锁企业门店的特征与类型	6
一、连锁企业门店的功能与特征	6
二、连锁企业门店的业态类型	7
任务二 连锁企业门店营运管理的意义和内容	10
一、连锁企业门店营运管理的意义	10
二、连锁企业门店营运管理的主要内容	11
任务三 连锁企业门店营运管理的标准	12
一、制定门店营运管理标准的程序	12
二、门店执行总部标准的主要控制内容	14
任务四 有效营运与提高门店赢利能力	16
一、 $\text{利润} = \text{客单价} \times \text{客单数} \times \text{平均毛利率} - \text{经营费用}$	16
二、 $\text{利润} = \text{坪效} \times \text{坪数} \times \text{平均毛利率} - \text{经营费用}$	18
三、 $\text{利润} = \text{人效} \times \text{人数} \times \text{平均毛利率} - \text{经营费用}$	18
四、 $\text{利润} = \text{时效} \times \text{时间量} \times \text{平均毛利率} - \text{经营费用}$	19
五、 $\text{利润} = \text{单品平均销售额} \times \text{单品数} \times \text{平均毛利率} - \text{经营费用}$	19
本章小结	22
基础训练	22
实训项目	23
项目二 连锁企业门店店长的作业化管理	26
任务一 连锁企业门店店长的作用与职责	29
一、店长的含义	30
二、店长的作用	30
三、店长的工作职责与范围	33
任务二 连锁企业门店店长的作业流程	35

一、店长的作业时间	35
二、店长每日每时段的工作内容	35
三、店长每日检查项目表	36
任务三 店长作业化管理工作的重点	37
一、人员管理	37
二、商品管理	40
三、现金管理	41
四、信息资料管理	42
任务四 店长能力的自我提升	43
一、连锁企业在店长能力提升过程中存在的常见误区	43
二、店长如何实现自我提升	44
本章小结	50
基础训练	51
实训项目	52
项目三 店长表格管理与门店的数字化管理	53
任务一 店长运用表格管理门店	57
一、店长运用表格管理门店的意义	57
二、常用的店长日常管理检核表格	57
三、连锁门店做好表格管理的要领	67
任务二 连锁门店的数字化管理	69
一、门店数字化管理简介	69
二、门店经营中的关键数字分析	70
本章小结	78
基础训练	78
实训项目	79
项目四 店长对连锁企业门店员工的作业管理	81
任务一 门店主要工作岗位的职责	83
一、理货员的工作职责和工作要点	83
二、超市理货员的作业规范	83
三、收银员的工作职责	85
四、店长要聘用喜欢商品的店员	87

五、成功店长对门店员工的传帮带技巧	87
任务二 店长对理货员的工作要求	89
一、领货作业的管理	89
二、商品陈列的管理	89
三、标价作业的管理	91
四、补货作业的管理	91
任务三 店长对收银员的工作要求	92
一、收银员的工作理念	93
二、做好收银工作应具备的基本知识	93
三、结账程序	94
四、收银员注意事项	95
五、店长对收银员异常情况的处理	95
本章小结	98
基础训练	98
实训项目	99
项目五 店长对门店作业安全的管理	100
任务一 对门店损耗的防范与管理	101
一、门店防损工作的意义及损耗产生的原因	101
二、连锁门店的防损措施	102
三、现代防损科技的进展	103
四、其他防损措施	104
任务二 连锁企业门店的安全管理	105
一、安全管理概述	105
二、门店安全事故发生的主要原因及其防范	106
本章小结	113
基础训练	113
实训项目	114

★★ 下篇 门店促销服务 ★★

项目六 连锁企业门店促销活动策划	116
任务一 连锁企业促销实务概述	117

一、连锁企业的促销作用	117
二、连锁企业的促销方式	118
任务二 连锁企业促销活动策划流程的制定	120
一、确定促销目标	120
二、选择促销时机	121
三、确定促销主题	124
四、选定促销商品	125
五、选择促销方式	125
六、确定促销预算	126
七、拟定促销方案	128
任务三 连锁门店促销策划书的编制	128
一、促销活动策划书的编写原则	129
二、促销活动策划书正文主要项目	129
本章小结	132
基础训练	133
实训项目	134
项目七 连锁门店的商品管理与陈列方法	135
任务一 连锁企业门店的商品管理	137
一、商品品类管理的定义及作用	137
二、门店商品品类管理的优化	139
三、畅销商品的培育	144
任务二 商品陈列的原则和方法	146
一、商品陈列的基本原则	146
二、商品陈列的基本方法	147
三、卖场磁石点与商品陈列	149
四、店长对商品陈列的检查事项	151
本章小结	154
基础训练	154
实训项目	155
项目八 连锁企业门店的促销方式	157
任务一 门店的促销方式	160

一、堆头促销	160
二、捆绑促销	161
三、特价促销	165
四、DM 促销	166
五、节假日促销	166
六、主题促销	166
七、其他促销方式	167
任务二 POP 广告促销	168
一、POP 广告的概念	168
二、POP 广告的作用	169
三、POP 引导消费的三部曲	170
四、活用各种 POP 广告	173
任务三 门店促销方式的创新	174
一、传统促销方式存在的问题	174
二、我国连锁企业创新促销方式的建议	177
本章小结	180
基础训练	181
实训项目	181
项目九 门店促销活动的组织与实施管理	183
任务一 促销活动的组织	184
一、促销组合的选择	184
二、连锁企业人员推销	186
三、广告促销	186
四、连锁企业营业推广	189
五、公共关系促销	194
任务二 促销活动的实施	195
一、促销活动方案实施	195
二、促销作业流程	197
任务三 促销效果评估	197
一、促销活动效果评估	197
二、供应商配合状况评估	199
三、自身运行状况评估	199

四、促销评估方法	200
本章小结	206
基础训练	206
实训项目	207
项目十 连锁企业门店的顾客服务	209
任务一 门店顾客接待与服务流程	210
一、顾客服务概述	210
二、服务的作用	212
三、门店接待与服务顾客的流程	213
任务二 店长对顾客投诉的处理	216
一、顾客投诉处理原则	216
二、店长应对顾客投诉处理的技巧——令顾客心情晴朗的“CLEAR”方法	217
三、店长在顾客投诉处理中的沟通技巧	218
本章小结	219
基础训练	219
实训项目	220
部分课后习题参考答案	221
参考文献	222

上篇

店长与门店营运

项目一

连锁企业门店营运管理概述

◆ 学习目标

通过本项目的学习，理解连锁企业门店的不同类型和特点；熟悉连锁企业门店管理的意义和内容；掌握开展和进行门店营运管理工作的标准设计；了解门店有效营运与赢利能力提高的控制点。

◆ 引入案例

大润发超市的门店营运法则

超市经营首先应确定业态定位，既要在目标市场上进行合理布局和总量控制，避免重复建设和盲目发展带来相同业态模式的恶性竞争，确定适宜的业态形式，还要集中力量发展条件好的业态经营形式，从而在不同层面上占有零售消费者和享有更广泛的市场份额。大润发针对目标市场，从业态、店址、店面规模和商品价格等方面进行相应的市场定位，成功树立了低价形象。

一个门店的经营方略、管理架构、商品及服务营销等都可以根据市场情况做出调整，唯独地址是较难改变的。零售企业只有选择比竞争对手更佳的位置，才能为日后的成功经营创造良好的条件。面对日益加剧的市场竞争，大润发在把握好市场竞争环境、客观分析自身现状的基础上，谨慎选择了市场扩张战略。

大润发成功的营销战略模式为国内零售业的市场拓展提供了有益的启示和参考。

作为零售业近年来崛起的一匹黑马，大润发之前一直在二、三线市场默默布局。2010年5月，大润发挺进北京，成为真正意义上的全国连锁企业。而在之前的2009年，大润发以404亿元的销售总额首次超越家乐福，成为业界老大，业界这才意识到，一个强有力的竞争对手横空出世。

大润发(RT-MART)是一家台湾的大型连锁量贩店，成立于1996年。随着我国改革开放

的脚步，大润发开始进入大陆市场。1997年，大润发在大陆成立上海大润发有限公司，大润发的第一家门市桃园平镇店开业，随后济南等地大润发公司也陆续建立。大润发最初是模仿万客隆的仓储经营模式，但在大陆开第三家门店时它开始改变销售业态，转换经营模式。通过经营模式的转变，大润发不仅甩开了选址与门店类型的相互约束，更是降低了开店成本，通过丰富的产品品种、生动的店内陈列、立体化的营销手段、细致的卖场服务，将一个全新的卖场展现给终端顾客。

改变模式后的1999年，大润发创下240亿元人民币的营收成绩，将万客隆挤下前三名的宝座。2008年，大润发营业收入335.46亿元人民币，年增长率31.04%；获利10.42亿元人民币，年增长38.9%。2009年，大润发营业收入404.3169亿元人民币，单店业绩3.36亿，较上年同期增长20.5%。2010年，大润发营业收入404亿元人民币，取代家乐福成为中国大陆零售百货业冠军。2011年7月27日，大润发与欧尚合并，在香港上市。拥有“大润发”和“欧尚”的高鑫零售，市场占有率超过沃尔玛，一跃成为国内最大零售商。2013年销售额达807亿元人民币，截至2014年7月，大润发在大陆地区已开出268家门店。

更重要的是，在大陆零售业竞争不断加剧的背景下，大润发创造了业界未关闭一家门店的奇迹，而且每一家都是很棒的企业，连全球最强大的零售巨头——沃尔玛在其面前都不得不甘拜下风。

大润发是如何从当初的一个旧厂房发展到连锁业巨头的呢？

★ 地址选择：没有关闭过一家门店

业内有句话，做好一家店，第一是选址，第二是选址，第三还是选址。可见选址对门店的销售额的作用至关重要。

大润发的选址理念是：谨慎选址，宁缺毋滥。“与其开得不好，还不如不开，我们在选址方面特别重视”，大润发董事长助理洪万康说。谨慎选址的另一层含义是，一旦地址选定，便坚持经营下去，不轻言放弃。

事实上，以沃尔玛、家乐福为代表的外资大卖场与物业主签订租赁协议的时候有一项“免责退出”条款，即无论租期多长，如果经营不善，商户可以提前几个月通知业主，选择适当的时间“全身而退”，但洪万康不赞同这种做法。他认为，可以对门店进行调整，但地址一旦选定，就要坚持开下去。

为了选址之前考察物业，大润发的总裁时常放下身段，亲自到实地调研。一个真实的例子是，为了东北某个门店选址，大润发的总裁曾经两度微服私访，详尽了解了当地的市场状况后才拍板定址。而这两次微服私访，直到大润发的总裁离开以后当地的员工才听说总裁来过。由此，大润发可以在网点刚刚确定之际就为这家新门店奠定非常好的利润基础——他们的租金总是业内最低水平，租期也是最长的，而且取得这种利润的成本是最低的。

“迄今为止，大润发没有关闭过一家门店。”洪万康说。

★ 比价策略：打造价格形象脱颖而出

在大润发北京民族园店店长办公室墙壁上挂着一张“特殊”的北京市地图，该地图详细地标记着北京各个居民区的人口数，以及周边其他超市的地理位置。这便是店长刘正诚的作战地图。

刘正诚手下有一支由六七人组成的“突击队”，他们主要负责调查周边竞争对手的商品价格和组合。刘正诚表示，“我们会抽出顾客日常需要的商品，在商圈周边的大卖场进行调查。根据调查的结果对我们的商品价格进行调整，确保要低于竞争对手。”

据了解，在大卖场数万种商品中有一些日用消费品(如洗衣粉、牛奶、鸡蛋等)被称为价格敏感商品。由于消费者对这类商品反复购买、使用，因此特别在意其零售价格。为了吸引消费者，大卖场对于此类商品低价甚至贴钱销售，从而给消费者造成物美价廉的印象。超市有意识地把此类商品的价格定得低一些，把从属的、消耗大的商品价格定得高一些。以低价诱导消费者购买主要商品后，继续大批量地购买消耗大的从属性商品和其他商品，从而保证整体利润。

这种价格形象策略被沃尔玛、家乐福等大卖场广泛使用，但大润发却能脱颖而出，超越对手。对此，桂碧园超市运营总监熊杰认为，大润发巧妙地避开了与家乐福、沃尔玛的正面竞争，选择用不同品牌的同类商品以更低的价格来打动消费者。以牛奶为例，家乐福、沃尔玛会使用伊利或蒙牛来做低价，但大润发可能会选择光明或其他品牌。前者每箱牛奶价格为36元左右，而大润发选择的其他品牌可能只需要29元。

★ 团队潜力：开一家店成功一家店

除了商品价格形象之外，大润发的内部机制使其每一家新门店都成为“历史上最好的门店”，从而创下了“开一家店成功一家店”的纪录。在大润发内部，有这样一个规定：“每开一家新店都应成为大润发有史以来最好的门店，门店团队要达到100分。”

事实上，由于门店大小不一样，所处的商圈环境不同，如果单纯从销售额来考核，门店是否达到了100分，是无法统计的。

那么大润发的100分是什么含义呢？其真正的内涵是指这家店无论换了大润发的哪个团队来开，都很难比现在这个团队做得更好。这也就意味着，现在这个团队已经能够将大润发截至这家店开张前的所有的企业内沉淀下来的卖场经营智慧，都融入到这家新店的运作中去了。

为了确保这一点，大润发会派公司最有经验的店长去组建团队，这些店长带领的是非常有经验的处长、科长一起组队去开新店，这样就能够保证这家新店的运作水平一开始就处在一个很高的水平上。例如，大润发民族园店的店长刘正诚曾经在杭州的萧山店当过店长。

对此，上海益尚咨询总经理胡春才认为，这要归功于大润发良好的内部交流机制。胡

春才对笔者表示，“大润发每次开店的商品组合方案、陈列方案和促销方案都会在商品部与门店管理者之间进行充分的沟通，直到达成一致的共识后才会行动，其实这种沟通就是让商品部所追求的规模效应与门店所追求的灵活性之间达到合理的平衡。”

★ 来客数量：量化服务造就傲人业绩

“我最关心的是来客数。”作为北京的首家门店店长，刘正诚承认自己肩头压力巨大。然而，总部考核刘正诚的指标并非销售业绩，而是顾客服务。顾客服务量化之后的体现，就是来客数。

其实，刘正诚的算盘是这样打的：

$$\text{销售额} = \text{客单价} \times \text{来客数}$$

刘自信通过商品的陈列、动线设计、营销手段等可以提高客单价。只要改进来客数，他便有把握创造高额销售业绩。

因此，顾客服务是刘正诚时常挂在嘴边的。在大润发卖场门口，设有专门的迎宾员招呼消费者；刘正诚还要求卖场工作人员都要熟练掌握每一类商品摆放的位置，当消费者找不到需要购买的商品时，工作人员要把顾客带到该商品陈列的位置；此外，为了减少客人排队等待的时间，在一些零散的食品旁边，刘正诚安排人手帮客人打包、称重。

事实上，整个大润发都将顾客服务提高到了相当重要的位置。大润发在自己的门店设立饮水机，这在高端的百货店里面也是不多见的；与同类超市相比，大润发的免费购物车也是数量最多的，服务台处印刷精美的乘车卡片上面印有大润发的班车路线；为了让卖场清洁后能立即干燥，以免消费者不小心滑倒，大润发配置了全自动的拖地机。据了解，一台这样的机器要数千元。

大润发的做法与日本伊藤洋华堂理念不谋而合，就是将来客数提升到甚至比销售、毛利率更重要的地位。这种做法看起来似乎毫不关心门店业绩，但实际的效果是极大提升了门店业绩，值得本土零售商借鉴。

资料来源：陈涛、方静. 大润发 中国超市之王崛起的四个秘密

<http://scitech.people.com.cn/n/2014/1202/c1057-26128652.html>

连锁企业门店是连锁经营企业的经营单位。作为一种组织形式和经营方式，连锁经营企业的规模效益、竞争优势是通过其下属的若干门店的有效营运实现的。连锁经营体系下的门店以总部为核心，组成统一、规范、标准化的经营网络，在市场竞争中形成规模化优势。一个连锁企业能否取得成功，与连锁门店的数量、营运质量密切相关。门店数量多，可以给连锁企业带来规模效益；门店营运质量高，则可以增强单店的赢利能力，进而提升连锁企业整体的赢利能力。可以说，连锁企业门店是连锁经营企业的经营细胞和利润源。

任务一 连锁企业门店的特征与类型

连锁企业门店以零售业居多，由于企业经营业态的不同，在经营方式上也表现出明显的多样性和差异化的特征。

一、连锁企业门店的功能与特征

1. 连锁企业门店的功能

连锁企业门店是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。门店在其总部的统一规划下，通过实施广泛布局、分散销售来实现规模效益。连锁企业门店的功能集中体现在门店运用统一规划的外观设计、招牌及橱窗设计、内貌设计和商品组合、规范化服务等具体手段，起到吸引顾客的作用。其具体体现在下述几个方面：

(1) 门店外观的吸引力。

门店的外观要素包括店面设计、招牌设计、橱窗设计、出入口设计和停车场设计等。门店的外观会给顾客留下第一印象，这一印象往往是决定顾客能否驻足停留，并进店参观购物的关键所在。

(2) 内貌环境的刺激力。

卖场环境直接影响到顾客的购买情绪，幽雅、舒适的环境可以激活顾客的兴奋点，使顾客把购物当成一大乐趣。门店可以通过科学的卖场布局、商品陈列、灯光照明、色彩表现等设计营造出良好的卖场气氛，顾客在这种温馨的环境下会产生自我发现、自我实现的购物心情。

(3) 店内商品的影响力。

琳琅满目的商品陈列、品类齐全的商品组合，能满足顾客的需要；自由选择、购买方便的服务方式会使顾客有一种自得其乐的感觉；商品价格档次适度，会更贴近大多数人的购买能力和消费水平。顾客在轻松、愉悦、休闲和享受的心情下选购自己心中满意的商品，会使购物成为一种乐趣。

(4) 服务的表现力。

门店的服务对象是消费者，在人格上经营者和消费者是平等的，开店经营的目的是赚取商业利润，而表现方式是为顾客服务。营业人员表现出来的优质服务会使顾客感到人格上受到尊重，营业人员的真诚服务、热情接待会使顾客体验到购物中的愉悦与满足感。

图 1-1 展示的是营业人员的微笑服务。