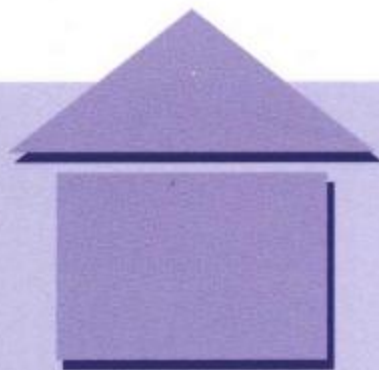




高职高专“十一五”规划教材



门店 运营与管理

符蕾 主编 曹富莲 刘瑞军 副主编

LIANSUO



化学工业出版社

LIANSUO

连锁经营与管理专业规划教材

- 连锁经营原理与实务 谢福星
- 连锁企业物流配送与管理 刘 宝
- 连锁企业推销技术 刘素贞
- 连锁企业网点开发与设计 吕冬梅
- 门店运营与管理 符 蕾

ISBN 978-7-122-08548-1

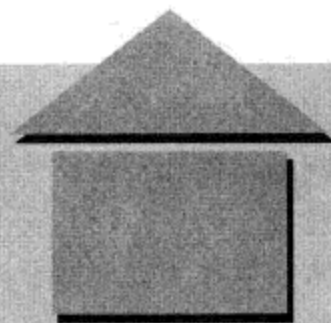


9 787122 085481 >

定价：26.00元



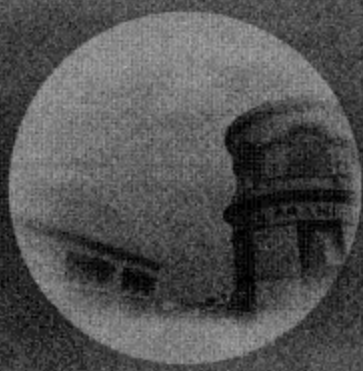
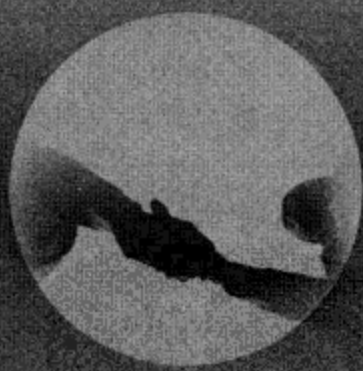
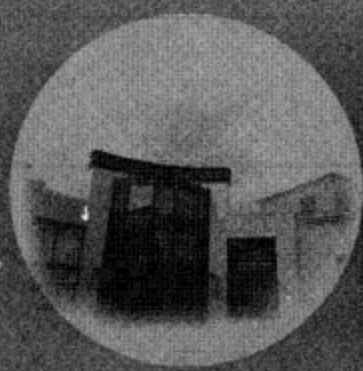
高职高专“十一五”规划教材



门店 运营与管理

符蕾 主编 曹富莲 刘瑞军 副主编

LIANSUO



化学工业出版社

· 北京 ·

本书以连锁企业门店为主体,以门店运营与管理活动为脉络和主线,主要内容包括:门店管理概述、卖场规划与设计、商品陈列、店长作业管理、理货员作业管理、收银作业管理、门店促销管理、营业现场服务管理、门店防损与安全管理。

本书可作为高职高专院校市场营销、连锁经营管理、物流管理、贸易经济、电子商务、工商管理等专业教材或参考书,也可作为商贸流通业从业人员的培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

门店运营与管理/符蕾主编. —北京:化学工业出版社, 2010.6

高职高专“十一五”规划教材

ISBN 978-7-122-08548-1

I. 门… II. 符… III. 商店-商业管理-高等学校: 技术学院-教材 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 088201 号

责任编辑:于 卉

文字编辑:李 钧

责任校对:陈 静

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张14½ 字数369千字 2010年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 26.00 元

版权所有 违者必究

前 言

自 20 世纪 90 年代以来,沃尔玛、家乐福等国外著名零售商进入我国,促进了我国零售业的快速发展,目前,超市、便利店、专卖店、快餐店等连锁商店比比皆是,而作为连锁经营的一种业态——连锁企业门店已成为一种极具发展前景的新型业态。为培养适应企业需要的高素质、高技能连锁经营管理人才,结合目前高等职业院校的连锁经营管理专业教学实际情况,我们编写了本教材。本教材力求体现:

1. 教学目标针对性。本教材针对连锁门店运营与管理岗位要求,着重使学生掌握连锁门店运营与管理的基本知识和基本能力,并注重吸收现代连锁企业经营管理新理念、新技术和新方法及岗位新标准。

2. 教学内容实用性。本教材按照连锁企业门店营运与管理中各种职业岗位要求设计实训的内容,兼顾基本知识和实践教学两个方面,突出实用性,注重培养学生的运营与管理能力。

3. 学习模式创新性。本教材克服从理论到理论的学习模式,转变为以大量连锁企业经营管理案例、经营管理资料等情境学习模式,以此调动学生学习的主动性、积极性。

4. 教材体例新颖性。本教材设计了遍布各章的引导案例、资料卡片、本章小结、复习思考题、项目训练、案例分析等,融知识性、应用性、趣味性于一体,既便于教师教学使用,也有助于突出学生连锁企业门店运营与管理能力培养。

本教材由符蕾任主编,其中第一章由沈阳职业技术学院符蕾编写;第二章由沈阳职业技术学院符蕾、刘瑞军编写;第三、六章由河南漯河职业技术学院曹富莲编写;第四、五章由河南农业职业学院王峥编写;第七章由沈阳职业技术学院刘瑞军编写;第八章由沈阳职业技术学院刘瑞军和河南漯河职业技术学院李学荟编写;第九章由河南漯河职业技术学院李学荟编写。

本教材在编写过程中借鉴了国内外有关专家学者的理论研究与实践成果,参考了相关文献资料,在此特向作者表示诚挚的感谢。由于编者水平有限,加之编写时间仓促,书中难免会有一些不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2010 年 4 月

目 录

| | |
|-----------------------------------|----|
| 第一章 连锁企业门店运营管理概述 | 1 |
| 知识点 | 1 |
| 技能点 | 1 |
| 案例导入 | 1 |
| 解析案例 | 2 |
| 第一节 连锁企业门店的功能、特征与类型 | 2 |
| 一、连锁企业门店的功能和特征 | 2 |
| 二、连锁企业门店的类型 | 3 |
| 第二节 连锁企业门店运营管理的意义和内容 | 5 |
| 一、连锁企业门店运营管理的意义 | 5 |
| 二、连锁企业门店运营管理的主要内容 | 6 |
| 第三节 连锁企业门店运营管理的标准 | 7 |
| 一、制定门店运营管理标准的程序 | 7 |
| 二、门店执行总部标准的主要控制内容 | 9 |
| 第四节 连锁企业门店的开发与开业管理 | 11 |
| 一、连锁企业门店开发的原则与程序 | 11 |
| 二、商圈分析的基本因素 | 12 |
| 三、不同业态连锁企业门店的选址标准和条件 | 15 |
| 四、门店的开业管理 | 17 |
| 本章小结 | 21 |
| 复习思考题 | 22 |
| 案例分析 | 22 |
| 实训项目 | 24 |
| | |
| 第二章 连锁企业门店卖场的规划与设计 | 25 |
| 知识点 | 25 |
| 技能点 | 25 |
| 案例导入 | 25 |
| 解析案例 | 25 |
| 第一节 连锁企业门店卖场规划的作用与原则 | 25 |
| 一、门店卖场规划的作用 | 26 |
| 二、门店卖场规划的基本原则 | 26 |
| 第二节 连锁企业门店卖场环境的组成要素 | 27 |
| 一、门店卖场外观的组成要素 | 28 |
| 二、门店卖场内貌的组成要素 | 29 |
| 第三节 连锁企业门店的外部规划 | 30 |
| 一、门店卖场的店面规划 | 30 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 二、门店卖场的出入口规划 | 31 |
| 三、门店卖场的招牌规划 | 32 |
| 四、门店卖场的橱窗设计 | 33 |
| 第四节 连锁企业门店的卖场内貌设计 | 33 |
| 一、门店卖场的地面规划 | 33 |
| 二、门店卖场的通道规划 | 34 |
| 三、门店卖场的气氛营造 | 34 |
| 四、门店卖场的色彩渲染 | 35 |
| 五、门店卖场的照明利用 | 36 |
| 第五节 连锁企业门店的卖场布局管理 | 37 |
| 一、门店卖场面积的划分与卖场布局方式 | 38 |
| 二、主要零售卖场的布局方式比较 | 40 |
| 三、超级市场卖场布局中磁石理论的运用 | 42 |
| 四、不同超级市场在卖场布局中对磁石理论的运用 | 44 |
| 五、超级市场卖场区域分布与商品部布局管理 | 45 |
| 本章小结 | 47 |
| 复习思考题 | 47 |
| 案例分析 | 47 |
| 实训项目 | 49 |
| | |
| 第三章 连锁企业门店的商品陈列 | 50 |
| 知识点 | 50 |
| 技能点 | 50 |
| 案例导入 | 50 |
| 解析案例 | 52 |
| 第一节 卖场内的商品配置 | 52 |
| 一、商品的结构策略 | 52 |
| 二、商品的组合策略 | 55 |
| 第二节 商品陈列的功效、原则和工具 | 58 |
| 一、商品陈列的定义和功效 | 58 |
| 二、商品陈列的原则 | 58 |
| 三、商品陈列的工具 | 60 |
| 第三节 商品陈列的基本方法和商品陈列的维护 | 62 |
| 一、日配品的陈列方法 | 62 |
| 二、日杂品的陈列方法 | 63 |
| 三、果蔬品的陈列方法 | 66 |
| 四、水产品的陈列方法 | 68 |
| 五、商品陈列的维护 | 68 |
| 第四节 商品配置表的功能与制作 | 70 |
| 一、商品配置表的功能 | 70 |
| 二、商品配置表的制作 | 71 |
| 本章小结 | 75 |
| 复习思考题 | 75 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 案例分析 | 76 |
| 实训项目 | 77 |
| 第四章 连锁企业门店店长的规范化作业管理 | 78 |
| 知识点 | 78 |
| 技能点 | 78 |
| 案例导入 | 78 |
| 解析案例 | 78 |
| 第一节 门店店长的岗位职责与地位 | 78 |
| 一、店长的含义与地位 | 78 |
| 二、店长的素质 | 80 |
| 三、店长的岗位职责与工作规范 | 81 |
| 四、店长的作业流程 | 83 |
| 第二节 门店副店长的岗位职责与地位 | 90 |
| 一、副店长的地位 | 90 |
| 二、副店长的必备素质 | 90 |
| 三、副店长的岗位职责与工作规范 | 90 |
| 第三节 门店店长规范化管理的重点 | 91 |
| 一、人员管理 | 91 |
| 二、商品管理 | 92 |
| 三、现金管理 | 93 |
| 四、对报表的管理 | 94 |
| 本章小结 | 95 |
| 复习思考题 | 95 |
| 案例分析 | 96 |
| 实训项目 | 98 |
| 第五章 连锁企业门店理货作业与设备的使用管理 | 99 |
| 知识点 | 99 |
| 技能点 | 99 |
| 案例导入 | 99 |
| 解析案例 | 99 |
| 第一节 理货员的职业道德与岗位职责 | 99 |
| 一、理货员的职业道德 | 100 |
| 二、理货员的岗位职责 | 101 |
| 第二节 理货员的工作内容与工作流程 | 106 |
| 一、理货员的工作内容 | 106 |
| 二、理货员的工作流程 | 108 |
| 第三节 门店日常设施的使用与维护 | 113 |
| 一、制冷设备的使用与维护 | 114 |
| 二、冷藏、冷冻柜的使用与维护 | 116 |
| 三、食品陈列柜的使用与维护 | 117 |
| 四、制冰机的使用与维护 | 118 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 五、冷库的使用与维护 | 118 |
| 六、日光灯的常见故障和排除方法 | 119 |
| 本章小结 | 120 |
| 复习思考题 | 120 |
| 案例分析 | 121 |
| 实训项目 | 122 |
| 第六章 连锁企业门店收银作业管理 | 123 |
| 知识点 | 123 |
| 技能点 | 123 |
| 案例导入 | 123 |
| 解析案例 | 123 |
| 第一节 收银员概述 | 124 |
| 一、收银员概念及要求 | 124 |
| 二、收银员的工作范围 | 125 |
| 三、收银员的工作标准 | 126 |
| 第二节 收银员的工作职责与服务规范 | 127 |
| 一、收银员的主要工作职责 | 127 |
| 二、收银员的服务规范 | 128 |
| 第三节 收银员的收银作业流程与规范 | 130 |
| 一、营业前收银作业流程与规范 | 130 |
| 二、营业中收银作业流程与规范 | 130 |
| 三、营业结束后收银作业流程与规范 | 131 |
| 第四节 POS 收银机及其操作规程 | 131 |
| 一、POS 收银机概述 | 131 |
| 二、POS 收银机的操作规程 | 134 |
| 第五节 POS 收银机的维护与保养 | 140 |
| 一、收银机的维护 | 140 |
| 二、收银机的保养 | 141 |
| 第六节 收银主管与作业管理 | 141 |
| 一、收银主管的工作职责 | 141 |
| 二、收银主管的能力要求 | 142 |
| 三、收银作业管理的重点内容 | 142 |
| 四、收银主管对收银员工作的检查重点与错误纠正 | 146 |
| 本章小结 | 148 |
| 复习思考题 | 148 |
| 案例分析 | 149 |
| 实训项目 | 149 |
| 第七章 连锁企业门店促销管理 | 150 |
| 知识点 | 150 |
| 技能点 | 150 |
| 案例导入 | 150 |

| | |
|------------------------|-----|
| 解析案例 | 150 |
| 第一节 连锁企业门店商品促销概述 | 151 |
| 一、商品促销的作用 | 151 |
| 二、门店促销的类型及工具 | 151 |
| 三、门店促销的重点内容 | 153 |
| 第二节 门店卖场的商品促销方式 | 155 |
| 一、堆头促销 | 155 |
| 二、端头促销 | 155 |
| 三、捆绑促销 | 155 |
| 四、连环促销 | 156 |
| 五、特价促销 | 156 |
| 六、DM 促销 | 157 |
| 七、节日促销 | 158 |
| 八、主题促销 | 158 |
| 九、其他促销方法 | 159 |
| 第三节 POP 广告 | 161 |
| 一、POP 广告对门店促销的作用 | 161 |
| 二、POP 广告的种类 | 162 |
| 第四节 门店促销活动的管理 | 166 |
| 一、促销活动策划 | 166 |
| 二、促销活动实施 | 170 |
| 三、促销效果评估 | 171 |
| 本章小结 | 172 |
| 复习思考题 | 172 |
| 案例分析 | 172 |
| 实训项目 | 174 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 第八章 连锁企业门店营业现场服务管理 | 175 |
| 知识点 | 175 |
| 技能点 | 175 |
| 案例导入 | 175 |
| 解析案例 | 176 |
| 第一节 门店营业现场服务质量管理 | 176 |
| 一、服务概念与特点 | 176 |
| 二、服务规范的概念与特征 | 177 |
| 三、门店营业现场服务人员的基本素质要求 | 178 |
| 四、门店营业现场服务人员接待服务的礼仪规范 | 179 |
| 第二节 营业员接待顾客的步骤 | 180 |
| 一、顾客购物的心理过程 | 180 |
| 二、营业员接待顾客的程序 | 182 |
| 第三节 营业员接待服务语言艺术 | 183 |
| 一、接待服务语言的特征 | 183 |
| 二、营业员用语的基本要求 | 184 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| 三、营业员常用的语言技巧 | 185 |
| 四、营业过程中礼貌用语的主要形式 | 186 |
| 第四节 营业员与顾客冲突的防止与排除 | 189 |
| 一、营业员与顾客冲突的防止 | 189 |
| 二、营业员与顾客冲突的排除 | 190 |
| 第五节 顾客投诉管理 | 192 |
| 一、顾客投诉意见的主要类型 | 192 |
| 二、顾客投诉的处理方式 | 194 |
| 三、顾客投诉处理的原则 | 195 |
| 四、建立顾客投诉意见处理系统 | 196 |
| 五、顾客投诉意见的处理步骤 | 198 |
| 六、投诉处理实务——建立顾客关系管理制度 | 202 |
| 本章小结 | 202 |
| 复习思考题 | 203 |
| 案例分析 | 203 |
| 实训项目 | 205 |
| 第九章 连锁企业门店防损与安全管理 | 206 |
| 知识点 | 206 |
| 技能点 | 206 |
| 案例导入 | 206 |
| 解析案例 | 206 |
| 第一节 连锁门店的防损管理 | 207 |
| 一、连锁门店商品损耗的原因 | 207 |
| 二、连锁门店预防损耗的措施 | 208 |
| 第二节 连锁门店安全管理 | 212 |
| 一、连锁门店发生安全事故的主要原因 | 212 |
| 二、建立安全管理小组 | 213 |
| 三、连锁门店安全管理的重点项目 | 214 |
| 本章小结 | 217 |
| 复习思考题 | 217 |
| 案例分析 | 218 |
| 实训项目 | 219 |
| 参考文献 | 220 |



第一章 连锁企业门店运营管理概述

知识点



连锁企业门店的基本特征与类型
连锁企业门店运营管理的内容
连锁企业门店运营的管理标准
连锁企业门店的开发

技能点



连锁企业门店的开发与规划
连锁企业门店运营管理标准的实施

案例导入



7-ELEVEN 公司的门店运营管理优势

7-ELEVEN 目前是全球最大的连锁便利店，在全球 24 个国家共拥有 3.5 万个门店，每天 3200 万人去店中购物消费。以竞争激烈的日本市场为例，无论是销售收入、毛利率、总资本周转率、单位面积销售收入、人均销售收入等多项经营指标，7-ELEVEN 都居日本便利店之首；其销售费用率、设备费用率、库存、工资占费用比均低于同行，这一切令 7-ELEVEN 在便利连锁业中脱颖而出。7-ELEVEN 公司卓越的门店和商品管理是它的最大特点和优势，也是其生存发展的基石。

7-ELEVEN 公司卓越的门店和商品管理主要考虑四个因素：一是店址；二是时间；三是备货；四是快速（不需要加工）。在店址的选择上，最强调的正是距离上的便利。即在消费者日常生活的行动范围内开设门店，据悉，在建立分店以前，7-ELEVEN 会做详细的商圈评估。即以店为中心、半径为 300~500 公尺，步行（5~7 分钟）可达的区域；按商圈的特性分为住宅区、商业区、办公区和商住混合区。

7-ELEVEN 门店设立要严格遵守 7-ELEVEN 公司门店经营的基本原则，这是 7-ELEVEN 经营的核心和诀窍，门店经营者必须不折不扣地按照总部制定的原则运营，强调实际经营中能很好地执行。这些基本原则主要有四点，即鲜度管理（确保销售期限）、单品管理（单品控制，防止出现滞销）、清洁明亮（有污垢立即清扫，保持整洁明亮的店铺）和友好服务（热情、微笑待客）。同时，个人因素是 7-ELEVEN 公司在门店设立过程中十分注重的因素，这也构成了 7-ELEVEN 店铺管理的一大特色。

7-ELEVEN 门店的开发由其总部负责，总部内设有开发事业部，在开发事业部中，门店开发部与门店开发推进部是分开的，前者是对既存的零售店进行开发；后者是从事不动产开发和经营。从工作的难易程度讲，前者更为困难。因为前者是在对现有商家进行改造的基

础上形成的，那些商家投入了大量的资金和人力、物力，颇有背水一战之意，这就要求 7-ELEVEN 能及时给他们以指导，保证其经营获得成功。

（资料来源：上海便利店竞争白热化。www.sina.com）

解析案例

便利店是以开架自选为主，销售便携小食品、日用小百货等，满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态，其最大的优点就是“方便”、“便利”。7-ELEVEN 紧盯年轻消费一族，他们很少贪图便宜。因此便利店间的竞争，最后只会落到服务上。

便利店乃至其他连锁零售业态店追求的应该是更加人性化的附加值服务。随着零售业态的纵深发展，连锁门店的运营质量高低，将越来越成为直接影响单店及连锁企业整体盈利能力的因素。

零售企业连锁化经营已经成为普遍趋势。专业的门店管理是连锁企业持续盈利、发展的根基，是门店竞争力的核心禀赋。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运营实现的。连锁经营体系下的门店是以总部为核心，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、连锁门店运营质量密切相关。门店数量多，则可以给连锁企业带来规模效益；门店运营质量高，则可以增强单店的盈利能力，进而提升连锁企业整体的盈利能力。可以说连锁企业门店是连锁经营企业经营细胞和利润源。

第一节 连锁企业门店的功能、特征与类型

《门店运营与管理》均指连锁企业的门店运营与管理。

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

一、连锁企业门店的功能和特征

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，通过实施广泛的布局、分散的销售，实现规模效益。连锁企业门店的功能集中表现在门店运用统一规划的外观设计、招牌、橱窗、内貌设计、商品组合、规范化服务等具体手段，起到吸引顾客的作用。具体体现在以下方面。

（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，优雅、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。门店通过科学的卖场布局、商品陈列、灯光照明、色彩表现等设计创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。顾客在一种轻松、愉悦、休闲和享受的心情下选购自己心中满意的商品，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，营业人员真诚服务、热情接待会使顾客感受到购物中的满足感。

2. 连锁企业门店的特征

(1) 数量众多，规模经营 连锁企业门店是连锁经营企业的门市，是企业有计划设立在不同地区或地点的分散的经营网点。连锁经营企业将这些门店以一定的形式组成一个联合体，少则十几家，多则几千家，通过统一化、专业化、规范化以及标准化运营管理实现规模化经营。

(2) 店名、店貌、服务标准化 连锁企业门店在店名、店貌方面实行统一规划，在服务上推行标准化。连锁经营企业下属的所有门店都使用统一的店名、店貌和标识，并为顾客提供标准化的商品和服务。

(3) 统一分销 连锁企业门店是在其总部的统一管理下分销商品，将采购、配送等业务集中于总部，从而使连锁企业门店实现简单化经营。

(4) 经营方式多样 不同的连锁企业门店的经营方式有明显不同。如百货商店、专业店采取柜台销售和开架面售相结合方式，超市、便利店采取顾客自助服务统一结算方式，购物中心则采取各经销店独立开展经营活动等。

(5) 经营规模各异 连锁企业门店的经营规模不尽相同，小到不足百平方米，大到几万平方米。如有的便利店的经营范围仅仅几十平方米，而大型百货商场、大型超级市场的经营范围都在万平方米以上。

二、连锁企业门店的类型

连锁企业门店的类型是由企业经营方式、商品结构、服务功能以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客等因素决定的。目前，在连锁经营企业所开设的门店中主要有超级市场、大型综合超级市场、仓储式商店、便利店、百货店、专业店以及专卖店等。

1. 标准超市的门店

标准超市采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，初步实现了满足顾客一站式购买每日生活必需品的需要。标准超市将商品品类细分成果蔬、鲜肉、活鱼与冰鲜、熟食、一般食品、日用百货、杂品类等，按营业面积分块设定商品经营区域，并实行统一标准化管理和一次性集中付款。

2. 大型综合超市门店

大型综合超市门店是指采取自选销售方式，以销售大众化实用品为主，满足顾客一次性购足需要，按营业面积分块设定商品经营区域，采取统一标准化管理和一次性集中付款运营方式。

3. 仓储式商场门店

仓储式商场门店指以经营生活资料为主的，储销一体、低价销售、提供有限服务的，属批发性质的超级大卖场。其特点表现为实行会员制、量贩式经营，运用会员制度牢牢地锁定小商店、小酒店、小服务业及机关、学校等稳定的顾客群，采用法人与个体会员制相结合的服务方式，集中体现批发配销的业态性质，门店选址上以交通便利为首要的选择目标，以高速公路为各目标市场之间的物流连接线，采取仓场合一的经营形式。

4. 便利店门店

便利店门店在经营上体现了满足顾客便利性需求为主要目的的经营特点。便利店的目标

市场是居民住宅区、主干道公路边，以及车站、医院、娱乐场所、机关、团体、企业事业所在地。目标顾客主要为年轻人，特别是大学生、中学生、居民小区以及工作岗位的年轻人和“夜猫族”。其目标顾客追求的是便利而不是价格。

5. 百货商店门店

百货商店门店是企业有计划地开发、拥有、管理运营的各类零售业态、服务设施的集合体，布局统一规划，店铺独立经营。它是以中高档消费者、追求时尚的年轻人和流动人口为目标顾客。商品以时尚生活日用品为主，采取柜台销售与自选销售相结合的方式，服务功能较齐全，商品价格一般较高、经营面积较大、商品品种丰富、选址为城市繁华区和交通要道。

6. 专业店门店

专业店是从百货商店中分化出来的，以专门经营某一大类商品为主或几类相关联商品的商店。其目标市场定位在某一类商品上做到了品种齐全，或在某一种商品上做到了款式多样、花色齐全。由于其经营商品种类的有限性和专业化，使得门店经营与管理相对简单、门店运营效率很高。门店能够提供完善专业的商品销售服务，营业员不但要了解商品的基本性能、功能和对顾客的吸引力所在，还要掌握商品的原料特性、工艺流程、使用与保养等各个方面的知识。完善的顾问式咨询和无顾虑的售后服务，是专营店门店服务的典型特征。

7. 专卖店门店

专卖店是指专门经营或授权经营某制造商品牌或中间商品牌，以适应消费者对品牌选择需求的一种零售业态。专卖店门店经营商品的牌具有排他性，而且只经营同一品牌的不同种类的商品，具有品牌经营的个性化的特点。专卖店的服务要求高，强调周到灵活的服务。专卖店的营业员和导购员一定要是该商品的行家，具有相当丰富的商品专业知识，能用令人信服的理由来引导顾客购买相应的商品。周到灵活的服务还体现在能够帮助顾客进行消费设计，根据顾客的特点，为他们设计生活、引导消费，提供多种个性化服务、多功能服务以及专项服务等。专卖店门店另一个显著特点是实行特许经营。

8. 折扣店

折扣店是以销售自有品牌和周转快的商品为主，限定销售品种，并以有限的经营面积、店铺装修简单、有限的服务和低廉的经营成本，向消费者提供“物有所值”的商品为主要目的零售业态。它是由综合大型超市（GMS）所经营的商品中挑选出更大众化、更实用的商品进行集中经营的大型自选店；是运用超级市场开发出来的销售技术、管理理论，加上价格的吸引力，综合大型超市（GMS）的商品供应方式，活用购物中心的选址理论，降低、缩小价格差距，统一各部门商品水平而形成的连锁店。折扣店卖场面积一般在300~500平方米以下。以非耐用消耗品为主力商品，通常将6~7折的全国知名品牌商品与自有品牌商品组合在一起。

表 1-1 所列的是不同零售业态连锁门店的特点比较。

表 1-1 部分不同零售业态连锁企业门店的基本特点

| 序号 | 业态 | 基本特点 | | | | | | 管理信息系统 |
|----|------|------------|--------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------|-------------|--------|
| | | 选址 | 商圈与目标客户 | 规模 | 商品(经营)结构 | 商品售卖方式 | 服务功能 | |
| 1 | 标准超市 | 市区商业中心、居住区 | 辐射半径为2千米左右,目标顾客主要为商圈内的居民 | 营业面积在6000平方米以下 | 经营包装食品、生鲜食品和日用品。食品超市与综合超市结构不同 | 自选销售,出入口分设,在收银台统一结算 | 营业时间在12小时以上 | 程度较高 |

续表

| 序号 | 业态 | 基本特点 | | | | | | 管理信息系统 |
|----|--------|---|---|-------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| | | 选址 | 商圈与目标客户 | 规模 | 商品(经营)结构 | 商品售卖方式 | 服务功能 | |
| 2 | 大型综合超市 | 市区商业中心、城郊结合部、交通要道及大部分居住区 | 辐射半径为2千米以上,目标顾客以居民、流通顾客为主 | 营业面积6000平方米以上 | 大众化衣、食日用品齐全,可以一次性购齐,注重自有品牌开发 | 自选销售,出入口分设,在收银台统一结算 | 设不低于营业面积40%的停车场 | 程度较高 |
| 3 | 仓储式商场 | 在城乡结合部的交通要道 | 辐射半径为5千米以上,目标顾客以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主 | 营业面积6000平方米以上 | 以大众化衣、食日用品为主,自有品牌店占相当部分,商品在5000种以上,实行低价、批量销售 | 自选销售,出入口分设,在收银台统一结算 | 设相当于营业面积的停车场 | 程度较高,并对顾客实行会员制度 |
| 4 | 百货商店 | 市区级商业中心、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 | 营业面积6000~20000平方米 | 综合性、门类齐全,以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主 | 采取柜台销售和开架面售相结合方式 | 注重服务,设餐饮、娱乐等服务项目和设施 | 程度较高 |
| 5 | 专业店 | 市区级商业中心以及百货店、购物中心内 | 目标顾客以有目的选购某类商品的流动顾客为主 | 根据商品特点而定 | 以销售某类商品为主,体现专业性、深度性、品种丰富,选择余地大 | 采取柜台销售或开架面售结合方式 | 从业人员具有丰富的专业知识 | 程度较高 |
| 6 | 专卖店 | 市区级商业中心、专业街以及百货店、购物中心内 | 目标顾客以中高档次消费者和追求时尚的年轻人为主 | 根据商品特点而定 | 以销售某一品牌系列的商品为主,销售量小、质优、高毛利 | 采取柜台销售或开架面售结合方式,商品陈列、照明、包装、广告讲究 | 注重品牌声誉,从业人员具备丰富的专业知识,提供专业性服务 | 一般 |
| 7 | 便利店 | 商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区 | 商圈范围小,顾客步行5分钟内可到达,目标顾客主要为单身者、年轻人。顾客多为有目的购买者 | 营业面积100平方米左右,利用率高 | 即食食品、日用小百货为主,有即时性消费、小容量、应急性等特点,商品品种在3000种左右,售价高于市场平均水平 | 以开架自选为主,结算在收银处统一进行 | 营业时间在16小时以上,提供即时性食品的辅助设施,开设多项服务项目 | 程度较高 |
| 8 | 折扣店 | 居民区、交通要道等租金相对便宜的地区 | 辐射半径为2千米左右,目标顾客主要为商圈内的居民 | 营业面积300~500平方米 | 商品平均价格低于市场平均水平,自有品牌占有较大的比例 | 开架自选,统一结算 | 用工精简,为顾客提供有限的服务 | 一般 |

第二节 连锁企业门店运营管理的意义和内容

一、连锁企业门店运营管理的意义

连锁企业门店运营管理是指连锁经营企业属下的所有门店,按照总部所制定的经营战略

和规划,对日常作业进行组织、控制的管理过程。主要包括对人员、商品、资金、销售、设备设施、营业现场等要素的管理。

连锁企业门店运营管理是一个作业化管理过程,由于连锁经营各环节是专业协作化的分工,体现在各岗位上的作业过程是简单化和单纯化的作业性配合,因此,必须按运营的标准化、规范化、系统化来体现每一个门店的工作质量、操作质量、商品质量和服务质量,从而达到最佳的经营效益。对于整个企业来讲,连锁企业门店运营管理具有十分重要的意义,主要表现为:

1. 有利于实现连锁企业的经营目标

连锁经营企业通过分布广泛、分散销售的门店,将总体经营计划分解成若干个门店具体的计划,各个门店按照总部的统一的部署,做好日常作业化管理,从而可以保证企业整体经营目标的实现。

2. 有利于统一门店的规划设计

门店通过实施统一的店名、统一的标识、统一的店面、统一的店貌、统一的卖场设计、统一的商品陈列、统一的设施设备、统一的服务规程和统一的操作规范,能够建立良好的企业形象,获得良好的社会影响力、顾客吸引力。

3. 有利于统一门店运营的管理标准

门店通过实施总部所制定统一的标准化的运营管理,可以有效地规范服务人员的行为、规范服务流程、规范门店营销方式等。

4. 有利于规避投资和经营风险

门店通过实施品牌战略,共享企业品牌资源优势,利用统一形象识别系统的影响作用,达到使消费者认可的目的,从而有效地规避了单体店投资和经营的风险。

5. 有利于实现企业最佳劳动效率

连锁经营企业下的门店是销售单位,只承担商品销售的单一职能。这样就可以真正实现门店运营上的专业化分工、简单化运作,从而达到销售业绩的最高化、利润最大化,有效地降低经营成本。

二、连锁企业门店运营管理的主要内容

连锁企业门店运营管理是一个综合性、系统性的管理过程。其中包括对人、财、物等要素的日常作业的组织与控制,主要内容如下。

1. 门店的开发与规划

连锁经营企业的门店建立之前需要进行商圈调查分析、店址选择、门店规模确定、商品经营定位以及开店前的准备等工作。门店的开发与规划应该说是门店运营管理的首要内容。它是门店经营的先决条件。科学的门店开发与规划是门店经营成功的一半。为此,在进行门店运营管理过程中要做好前期的开发与规划工作。

2. 门店内外环境设计与商品陈列

门店是连锁经营企业的经营场所。为了增加门店对顾客的吸引力,外貌设计、店内设计以及商品陈列尤为重要。在门店管理中要根据不同经营类型门店的特点做好精心设计与布置,达到刺激顾客购买、扩大销售的目的。

3. 门店工作人员作业化管理

人员作业化管理是门店运营管理的重要内容之一,主要包括门店店长、收银员、理货员、营业员、防损员及其他相关工作人员的职责要求、作业规范、工作能力、职业素质的培养等。工作人员作业管理是门店运营管理的核心,在日常管理过程中应严格遵守企业的制