

本书帮助店长快速掌握系统全面的职业技能

提高你的管理水平，提升你的职业素养

★★★★★
一部为店铺全面打造
优秀店长的
智慧指南

专卖店、 连锁店店长

职业化素养手册

ZHUANMAIDIAN LIANSUODIAN DIANZHANG

ZHIYEHUA

SUYANG SHOUC

作为一名店长，如何精准地把握店铺运营的知识和技能，
熟练地运筹店铺的成长与发展细节，谋求店铺更大更好的发展，
是关乎店铺生存的重大问题。本书就让你快速掌握店铺经营管理技巧，
迅速成长为一名有经验、有实力的优秀店长。

李 晟◎编著

北京工业大学出版社

本书帮助店长快速掌握系统全面的职业技能
提高你的管理水平，提升你的职业素养

★★★★★
一部为店铺全面打造
优秀店长的
智慧指南

专卖店、 连锁店店长

职业化素养手册

ZHUANMAIDIAN LIANSUODIAN

ZHIYEHUA
SUYANG SHOUC

李 晨◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

专卖店、连锁店店长职业化素养手册 / 李晟编著.

—北京: 北京工业大学出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5639-2860-6

I. ①专… II. ①李… III. ①商店—商业经营—手册
IV. ①F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 204922 号

专卖店、连锁店店长职业化素养手册

编 著: 李 晟

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 291 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2860-6

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

专卖店、连锁店的管理，必须从店长自身抓起。店长是一个店的灵魂，是领头羊。店长的工作能力及领导能力，直接影响整个店的业绩。

店长是一个店的管理者，更是一个优秀的导演。店面是一个表演的舞台，店堂内的硬件设施就是布景和道具，而公司一年四季不断变化的货品构成了故事的素材。店长要把这些素材组织成吸引人的故事，讲给每一位光顾的客人。故事讲得好不好，客人爱不爱听，全凭店长的组织、策划和安排、带动。无论哪种说法，都表明了一个观点，那就是店长是一个店的领导者，是企业文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和具体操作者，是企业产品的代言人，是店铺的核心。

因此，店长需要站在经营者的立场上，综合地、科学地分析店铺运营情况，全力贯彻执行公司的经营方针，执行公司的品牌策略，全力发挥店长的职能。

本书讨论了各种专卖店、连锁店的规划、经营及管理方法。这些内容不是脱离实际的空洞说教，而是着眼于与店铺经营运作过程密切相关的各种问题，例如如何选择加盟伙伴、选取店址、进行物流配送以及提高经营绩效等等。内容相当具体全面，有着较高的操作参考价值。



目 录

上 篇 专卖店店长必知的经营与管理知识

第一章 什么是专卖店，它有什么特点

专卖店的基本定义及市场定位	003
专卖店有哪些特征	006
专卖店要确定自己的经营范围	008
要给自己的专卖店进行有效的市场评估	009

第二章 专卖店开业前的准备工作

专卖店要选择优质的地址	015
专卖店要筹集必备的资金	020
专卖店的注册与经营	021
专卖店门面设计要关注商品和顾客特点	025
专卖店橱窗设计重在达到宣传目的	029
专卖店内部设计重在展示和方便顾客	036

第三章 努力开发专卖店的顾客，树立自己的营销模式

专卖店行业消费者群体分析	041
--------------------	-----





专卖店的“吸客战术”	045
专卖店满意型消费者开发策略	049
专卖店促销一定要突出特色	052
成功专卖店的促销手段	054
善用派送进行促销	057
重视服务营销	063
打造信得过的品牌	068
文化营销一旦认同, 价值百万	080

第四章 专卖店的物流管理

做好商品规划, 搭配好商品结构	083
采购工作要严谨、科学	088
存货要做好控制和管理	094
将条形码技术用于物流管理	097
专卖店商品陈列技巧	102

第五章 专卖店的人力资源管理

专卖店员工的配备和安排	113
专卖店“金牌”店员要具备的基本素质	117
专卖店“金牌”店长要具备的基本素质	126
专卖店相关人员的招聘与培训	132

下 篇 连锁店店长必知的经营与管理知识

第一章 什么是连锁经营, 什么是连锁店

连锁经营的定义及经营特征	139
连锁店的定位及经营的基本原则	141
国际市场中连锁经营的发展和现状	145

第二章 连锁店加盟的条件与相关程序办理方法及过程

连锁店特许加盟的相关条件、方法及过程	155
连锁店自愿加盟的相关条件及审核程序	160
欲加盟连锁店,要先了解相关的信息和资料	162
加盟连锁店要具备的两个最基本的条件	165
连锁店招募加盟店主的基本方法	167
连锁店加盟店主的选择程序	169

第三章 连锁店开店流程及开店前的准备

连锁店开店前的调查和规划	173
连锁店店面的布局设计	179
连锁店卖场环境现场布局设计原则	191
连锁店铺营业现场商品布局	200

第四章 连锁店各种经营的战略方式和方法

连锁店要善用品牌战略	207
连锁店要重视经营战略	216
连锁店要善于制定发展战略	223
连锁店必知的竞争战略	225
连锁企业要用好形象战略	231

第五章 连锁店的营销、推广策略

连锁店常用的促销策略	233
连锁店须制订合理的促销方案	238
连锁店要用好广告促销手段	245

第六章 连锁店商品定价的策略

连锁店定价决策必须要注意的几个问题	251
连锁店商品定价要注意一些技巧	254



上 篇

专卖店店长必知的 经营与管理知识

专卖店一般选址于繁华商业区、商店街或百货店、购物中心内；营业面积根据经营商品的特点而定；以著名品牌、大众品牌为主；销售体现量小、质优、高毛利；采取定价销售和开架面售方式；注重品牌名声，从业人员必须具备丰富的专业知识，并提供专业知识性服务。

第一章 什么是专卖店，它有什么特点

专卖店的基本定义及市场定位

关键词：专卖店。

适用情景：欲了解专卖店的相关知识时，可查阅此内容。

专卖店可以说是零售业最早的差别化、个性化的基础。我国在实行计划经济体制的时候，对商品实行了分类管理，即按行业来管理商品和商店。专卖店就成了划分零售行业业种店的代表。改革开放以来，专卖店在我国零售业的现代化进程中，正突破归属某一行业的业种店范围，向业态店发展，并呈现出这样几个分流特征：一是向超级市场和便民店分流发展。如菜市场、粮店、杂货店、煤炭商店等分别归入超级市场或便民店。这种发展改变了这些专业商店的性质，使之成为以食品为主的综合经营的商店的一部分。二是向规模化大店发展。这些专卖店通过改建、扩建、再建，成为与百货公司相匹配的商厦。经营内容除保持一定的专业特色外，更具有百货公司的特点，如上海南京路 and 北京西单、王府井的许多专业商店就已改造成这样的商厦。三是通过对一类或一种商品进行升级换代，通过挖掘、发扬和创新传统经营特色和服务特色，提高商品适合消费者特定需求的专有程度，并引入连锁经营机制，广开连锁店，形成专卖店、连锁店规模经营的态势。可以说，第三种发展模式代表了我国专卖店发展的基本方向，极具发展潜力。

专卖店从业种店向业态店发展从根本上改变了中国零售业按计划管理需要开设商店的传统模式，开始以消费需求为导向来进行经营管理。中国





专卖店目前遇到了很大的挑战，如许多有特色的专卖店已不复存在，许多专卖店已无经营特色可言。零售业都热衷于搞超级市场、大型商厦、便民店、仓储式超市等。专卖店似乎成了零售业中的冷点，但正是这个冷点为专业店的发展提供了极好的机遇，因为消费需求的个性化更强，以及中国满足需求个性化的商店不是太多，而是太少。可以说，在超市热和商厦热之后，零售业中的热点就是专卖店。在繁华的商业街上和大型商厦里开设的许多专卖店，已展示出中国专卖店新一轮发展的勃勃生机。

日本学者认为：专卖店就其业态而言，尚是一个不很明确的东西。它一般指的是销售具有共同特性的商品的中小零售店。这些商店以能够吸收特定的消费者需要的特定的商品，充实商品的品种，采取销售高附加价值产品为主的政策来展开其经营。同时它还把提供高质量的服务作为销售活动的重点，在提供信息、售后服务、保养体系的充实上下工夫。

著名市场营销专家菲力普·科特勒认为：“专业性商店经营的产品线较为狭窄，但产品的花色品种较为齐全。例如服饰店、体育用品商店、家具店、花店和书店均属专业零售商店。根据产品线的狭窄程度可以将专用品商店再分类。服装商店是一种单一产品线商店；男士服装店是一种有限产品线商店；男士定制衬衫店则是一种超级专用品商店。”

有些分析专家认为：将来超级专用品商店的发展将最为迅速，因为它们可以利用的细分市场、目标市场和产品专业化的机会将越来越多。当前有一些成功的例子：运动之足商店（专售运动鞋）、巨人商店（专售高个子服装）和山峡商店（主要售牛仔裤）。

专卖店指那些专门经营销售特定商品的商店。这些商品具有极强的关联度，或者是同一个品牌的商品，或者是一个系列专门的商品，专卖店一般非常讲究店面装饰，给人以精品的感觉。例如，出售具有传统特色的商品，店堂布置突出古典美；出售流行、新潮品，店堂装饰突出现代感。同时，专卖店提供比其他商店更多的服务，诸如消费咨询和建议等。

专卖店必须具有这样几大特征：

- (1) 着眼于特定顾客群的需求；
- (2) 商品成系列、紧凑，且有品质保证；
- (3) 实施特色经营，讲求个性化；

(4) 与顾客有较强的联系，并能加以控制；

(5) 专业化的服务包括提供购买建议、实施概念营销、提供售后服务等；

(6) 售货员有丰富的商品知识，有较强的亲和力。

一般认为专卖店是经营一类或几类商品的零售商店（如服装店、鞋帽店）。有一部分人认为专卖店还应包括专门经营某一特定消费对象所需商品的商店（如妇女用品商店、儿童用品商店等）。根据这一定义，按照经营商品的特点，可将专卖店分为六大类型：

(1) 贵重品专卖店。包括专营钟表、皮革、金银首饰、手工艺品商店。

(2) 耐用品专卖店。包括专营电视机、电风扇、电冰箱、洗衣机等电器商品的商店。

(3) 规格型号要求严格的商品专卖店。包括专营五金、电料、药品的商店。

(4) 花色品种选择性强的商品专卖店。包括专营棉布、丝绸和服装的商店。

(5) 生活用品专卖店。包括专营粮、鱼、肉、煤炭等商品的商店；

(6) 信息类产品专卖店。特意列出这些专卖店主要是因为这类专卖店随着 IT 产业的发展而发展，并且发展极为迅速，像电脑专卖店、软件专卖店及各种耗材专卖店。

另外，与商场超市相比，专卖店的特点体现在以下几个方面：

第一，经营形式灵活，投入少，资金回笼快，即使有所冲击也可以及时转变。相对来说，商场则笨重得多。

第二，专卖店中最能体现品牌文化的地方专卖店，以其特有的品牌店的特色产品、经营、服务和各式各样的文化氛围，深深地吸引了不少消费者的目光。各色品牌的商品各自针对不同的消费群体大显身手，各专卖店又发挥店铺文化和专卖店本身的优势，要么店里布置着各种宣传画，播放着舒缓的音乐，要么年轻的店员站立门口，用欢快的手语邀请大家到店里转转看看，让人目不暇接，而同一品牌的商品即使在大的商场、超市同样有货出售，但各商场大同小异，一片沉寂。

第三，价位相对高于在商场内同品牌商品的价格，除了成本的因素





外，享受更完善的服务则是其价位高出的原因。专卖店的消费群体多为固定消费者。这些消费者不但看中专卖店的商品，而且对这些专卖店的服务也颇为喜欢。

总之，专卖店有两个共同特点：一是商品品质都有保证，关联度强；二是一般都实行专业化销售。

专卖店有哪些特征

关键词：专卖店特色。

适用情景：设立专卖店之前。

虽然专卖店生存空间非常广阔，但传统有店面就可开店的时代已经过去，有心设立专卖店者必须搜集市场情报，做好事前的评估工作，掌握专卖店市场区分、产品特性、店铺个性与服务特质四个方面。

专卖店的风险在于商品区分过细，会导致消费群不够，必须提高定价才能平衡开销。此外，为了商品成系列、配套齐全，在进货时要注意不能太分散，要调配得当，避免库存过多，影响资金周转。

而具体地讲，从对专卖店整体经营流程的分析可以得出专卖店有如下特征。

1. 专卖店的目标顾客特征

专卖店是专门销售某一类、某一种商品或某一个品牌商品的商店，所以它必须对这些商品的目标顾客进行明确的界定，即要明确他们属于哪个消费群或他们拥有哪些特殊的市场需求。如上海豫园商店“老庙黄金”专卖店，就是以富足起来的上海农民，具有追求吉祥富贵心理的顾客为目标顾客，以满足他们购买黄金保值、显示富贵、盼交好运的特殊需要。专卖店这种明确的目标顾客特征，从某种意义上来说是反映了专卖店的基本特征，它直接影响到专卖店的经营。

2. 专卖店的需求特征

专卖店的需求特征是在无限大的需求中，选择有限的商品来满足顾客

的专门的或特殊的需求。因此这些有限的商品都是严加选择、正确定价的，从各方面都能绝对地符合顾客的特别需求。

3. 专卖店创造消费潮流的特征

专卖店能在广大的消费者中寻找出自己的目标顾客，能在万花筒般的需求中寻觅到能满足大多数人的某种特殊的特殊需求，对这种目标顾客和特殊需求它不但能熟识，还必须利用自己进货渠道的优势，采购那些代表时代潮流的专用商品，通过有意识的概念营销来创造某种消费潮流，并对其进行控制，专卖店的这个特征在商业引导和创造消费潮流中，更具有代表性。

4. 专卖店的商品特征

专卖店的商品能赢得顾客的心，是因为其在某一类商品上做到了品种齐全，在某一种商品上做到了款式多样、花色齐全，在某一品牌的商品上做到了系列化。专卖店的这种商品特征也说明了这样一个事实，与出售相同种类商品的其他商店相比，专卖店中的这些商品要卖得更好，因为它更符合消费者挑选性、专门性和特殊性的需要。

5. 专卖店的经营特征

专卖店极富个性的经营方式为其业态的又一个特征。如在我国一些大中城市中的“西饼”专业店里，面包是现烤的，蛋糕是现做的，这种现场制作的经营方式使其生意兴隆。专卖店这种独特的经营方式大放异彩，往往是因为其掌握了制作和出售这些商品的专有技术。

6. 专卖店的服务特征

由于专卖店对目标顾客服务层面的多样性和完全性，专卖店的服务特征就呈现出这样两个特点。

(1) 营业员对自己所售商品有相当丰富的专业知识，不但要掌握商品的基本性能、功能及顾客的利益所在，还要掌握商品的原料特性、工艺流程、使用与保养要领等。因为光顾专卖店的顾客往往是很挑剔的，营业员如不掌握丰富的商品知识，是无法用具有说服力的言语来引导顾客完成购买的。

(2) 在消费者自我保护意识增强和专卖店日益高档化、品牌化和精品化的发展趋势中，专卖店对顾客的服务是成体系化的售前、售中和售后服



务。如黄金珠宝专卖店，要向顾客提供黄金含量、重量、珠宝钻石成色和克重的鉴定书，在售后还要为其提供清洗、修饰及贴换等服务。可以说完善的顾问式咨询服务和无顾虑的服务，是专卖店有别于其他零售店的服务特征。

专卖店的这些特征，说明了专卖店是各种零售商店中最讲究经营特色、个性细节和创造力的商店。

专卖店要确定自己的经营范围

关键词：经营范围。

适用情景：确定专卖店经营范围时。

专卖店自身的特征决定了它与一般零售商店的不同。它经营的商品种类较少甚至可能很“极端”，它的经营范围也就较为单纯。即使有强大的经营能力与丰厚的资金，但若选择了衰退期的商品，也将徒劳无功。若选择与自己的志趣不合，每天持续地感到痛苦，也必将失败。相反，若是选择的商品了成长期的商品，又合乎自己的志趣，成功的概率就会很大。依所选定的经营范围的不同，所需准备的时间及资金也大不相同。简而言之，经营范围的选择关系到开店的成败，因此要及早地决定经营范围。专卖店应在自己的经营范围内组织经营活动，力争形成自己的经营优势，满足目标市场的需要。

专卖店经营范围的确定需注意以下几点。

1. 根据专卖店的类型与规模进行确定

专卖店的类型和规模不同，经营范围会有很大差异。就鞋类专卖店而言，可能有涵盖所有品种的大型鞋类专卖店，可能有专门出售旅游鞋的专卖店，也可能有专门针对高收入阶层的鞋类专卖店。专卖店的经营范围，以本行业经营的某一大类或者某一小类商品为界限，专业化经营愈细，经营商品的种类界限也愈狭窄。

2. 根据目标顾客确定

专卖店如果目标顾客定位失误，那将会招致根本性的失败。因此，需要根据商店所处地段的情况，商业圈内人们的生活条件、爱好以及竞争等，来决定以哪些顾客为主要对象。

3. 根据一定的商品流转额确定

专卖店作为一个经济组织，必须讲究经济效益。因此，在确定经营范围时，应当合理确定经营的商品，保证专卖店有一定的商品流转额。

确定经营范围，还应根据专卖店本身的具体条件，发挥专卖店的特长，与经营特色相结合，把重点商品的经营特色作为经营范围的主要内容，保持应有的经营比重，形成企业的特点。

选择经营商品、确定经营范围是一项非常复杂细致的工作。经营范围的合理与否，直接关系到专卖店人财物的合理组织与调度，关系着专卖店的发展。为了在最初阶段尽可能合理地确定经营范围，专卖店管理决策者必须通过各种方式进行细致的调查研究，周密地考虑主客观方面的条件及影响因素，预测到市场的发展变化，从实际需要与可能出发，实事求是。

要给自己的专卖店进行有效的市场评估

关键词：市场评估。

适用情景：对专卖店进行市场定位前。

只有进行市场定位后，专卖店才可能顺利地进入下一步分析与运作，即选址与其他筹办事宜。这里的定位除了指专卖店的角色定位之外，还包括商品定位。

专卖店在进行准确的市场定位之前必须对市场进行细分。

一、市场细分的原则

1. 项目市场细分

项目市场细分就是指按照项目消费者或用户的差异性把市场划分为若干个子市场的过程。市场细分的客观基础是消费者需求的差异性。





(1) 项目市场细分的作用。

①项目市场细分有利于集中使用资源，优化资源配置，避免分散力量。对市场进行细分，深入了解每一个子市场，衡量子市场的开发潜力，然后集中投入人力、物力、财力资源，形成相对的力量优势，减少费用，提高效益，降低风险，发展能力。

②项目市场细分有利于提高项目的成功率，产生一定的社会效益。市场细分充分关注了相关产业项目消费者的需求差异性，以消费者为中心来进行市场理性思考，市场细分化的间接效果是广大相关行业消费者的需求得到满足，在项目活动中获益，从而营造起项目企业的美誉度，达到企业的可持续发展。

③项目市场细分有利于增强项目的适应能力和应变能力。对消费者市场进行细分，增强市场调研的针对性，市场信息反馈较快，项目企业能够及时、准确地规划项目活动的进行。

④项目市场细分有利于提高项目的市场竞争力。市场细分的过程中，不仅要消费者对需求进行细分，而且也要对竞争对手进行细分，能够清楚地知道，哪个市场上存在竞争者，哪个市场上竞争者比较少，哪个子市场竞争压力大，哪个子市场竞争比较缓和，针对此种情况，制定合理的项目战略，夺取市场份额，增强竞争能力。

⑤项目市场细分有利于挖掘更多的市场机会。通过对市场进行细分，可以全面了解项目市场广大消费群体之间在需求程度上的差异，而在市场中，往往满足程度不够。当满足出现真空时，市场便有可获利的余地，市场机会也就随之而来。抓住这样的时机，结合自身的资源状况，推出特色的项目产品，占领市场，取得效益。

(2) 项目市场细分的程度。

项目市场细分是一个连续的过程，具体要经过划分细分范围、确认细分依据、权衡细分变量、实施小型调查、评估细分市场、选择目标市场、设计项目策略等步骤。

①划分细分范围就是对细分哪一种服务市场以及在哪一地区细分进行界定。这个细分范围取决于多种因素；其中主要的有项目承办单位的人力、物力、财力，项目的目标与任务，目前项目的行业优势状况。

