

店铺 分级管理

朱效良 编著

肯德基、星巴克、屈臣氏……

导入其他行业经验，跨界学习成功模式，打破行业常规，

像“剥白菜”一样进行店铺分级管理！



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

店铺 分级管理

朱效良 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺分级管理 / 朱效良编著. —北京: 中国发展出版社, 2012. 3
(第三只眼看店铺系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 753 - 3

I. 店… II. 朱… III. 商店 - 分级管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 015410 号

书 名: 店铺分级管理

著作责任者: 朱效良

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 753 - 3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 200 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序

从事零售业经营管理的人员一定有这样的感受：店铺发展到一定的规模就开始停滞不前，店铺日常经营中总会遇到各种各样的问题，但是管理者却不知道问题出在哪里。店铺的数量越开越多，却经常遇到整体盈利能力迅速下降的情况，数量众多的店铺有时竟不如一家品牌店的利润高。遇到类似的问题，店铺的经营管理人员该怎么办？作为零售终端的管理者，当我们遇到此类问题的时候，该如何寻求解决问题的突破口？

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家经营规模不断壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。在对众多店铺的分析与研究之后我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。

店铺的经营管理首先是要抓住关键问题，但是，什么是店铺经营的关键？关键点如何处理？很多人并不清楚，很多店铺因为忽略了管理的关键点而付出了惨痛的代价。在国内，我们经常在商业地段看到这样的店铺：千店一面，货品烦冗，缺乏生气和个性，更别提什么视觉冲击力了。目前，我国拥有超过一千万家的店铺，然而却鲜有成品牌、成规模的店铺出现。究其原因，我国的店铺经营水平还处于粗放经营的阶段，许多店铺的管理完全不着边际，把握不住关键点。这些差距所影射出的正是店铺经营管理水平的差距。鉴于此，打造一套终端店铺常用的、又行之有效的管理

类图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。“第三只看店铺”系列丛书在这样的背景下孕育而生了。

如果长着第三只眼的话，那么人类的视野会更加开阔，看问题也会更加的全面，思维也会更加的缜密。但事实上，人类不可能有三只眼，在零售业中所谓的“用第三只看店铺”，也只是象征；就是希望我们在看到店铺业绩提升基本因素之外的深层次的店铺发展因素，独辟蹊径发现店铺经营的关键点，找到店铺经营的突破口。

本套零售终端“第三只看店铺”系列丛书就是基于目前零售行业现状，在分析了中国零售消费市场的实际状况，结合了众多顾问多年智慧结晶，提出从第三方的角度“第三只看店铺”的观念，围绕店铺诊断、店铺分级管理、店铺业绩提升、店铺晨夕会管理四个方面展开。本套丛书共四册。

1. 《店铺如何自我诊断》

人生病了要去医院看医生，要诊断要治疗，那么店铺在营运的过程中出现的“顽疾”，如何进行诊断治疗呢？店铺“生病”了都有哪些征兆和症状？如何对症下药对店铺进行诊断？如何针对诊断的结果，确定治疗方案进行治疗？

书稿从经营者如何诊断店铺的“疾病”的病征的角度，提出实用有效的治疗方案。掌握这一套诊断的实用工具，就如同掌握店铺业绩迅速提升的秘密武器。店铺诊断是店铺经营者必修的一课。

2. 《店铺分级管理》

零售终端，店铺越开越多，当店铺开展到一定程度后，每个店铺被赋予的作用也有很大的差异。形象店、主力销售店、库存消化店，店铺的作用不同，营销方式也随之改变。

书稿主要从终端店铺为什么分级，分级的标准、分级后的管理、分级过程中的注意事项、分级与品牌终端战略的关系等角度开展论述，让更多店铺快速高效的运转。

3. 《店铺营业额提升的系统公式》

终端影响店铺业绩的因素有很多，涉及客流量、进货折扣率、销售折

扣、进店率、成交率、客单件、库存率以及开店成本等各项数据，具体可总结为：营业额 = 客流量 × 进店率 × 深度接触率 × 客单件量 × 成交率 × 客单价 × 回头率 × 转介绍率。作为店铺的管理者，了解这些因素，可以通过自身的努力和管理水平、销售水平的提高来解决。

书稿将针对这些提高店铺营业额的公式逐一进行阐述，使经营者可以通过更系统、更科学的方式实现营业额的提升。

4. 《零售业晨夕会技术》

零售业的晨会与夕会是每天的重要内容，晨会的目的在于明确一天的重要工作内容、工作方向，传达公司重要指示，激发员工的工作激情，解决工作中的技术、销售、团队问题。而夕会的目的在于总结一天的收货，分析一天工作的不足，为第二天的工作开展做好准备。

书稿将从晨夕会的流程、内容、情绪调动、激情训练等方面展开，提供一系列晨夕会运用的工具，并列举了多个零售业召开晨夕会的方法，让管理者开好每天晨会第一枪，打好夕会最后一炮，提升卖场管理人员的管理素质及魅力，为更好的业绩提升打好基础。

希望本套丛书提到的经营运作思想，能给您带来一些启发；希望本套丛书的发行，能够为推动零售业的发展尽到微薄之力，能够给广大的业内朋友带来事业和利益的双赢。

本套丛书在写作过程中，参考和借鉴了有关的资料和管理书籍，在此一并致谢！

编者

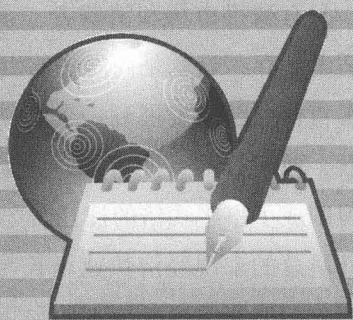
2012 年 1 月 10 日

第1章 把握时代的脉搏——以店为王	1
新经济时代的来临	2
以终端占先机	8
终端的选择和管理	14
终端店铺管理的要领	25
第2章 什么是店铺分级管理	31
店铺的功能类型	32
店铺分级管理的概念	40
店铺分级管理的目的	43
店铺分级管理的必要性	48
店铺分级管理的意义	51
第3章 店铺分级的运行	55
店铺分级的内容	56
店铺分级的重点	59
设定分级店铺的指标	64

分级店铺的考核	69
店铺分级汇总考核表	76
第4章 店铺分级的管理	81
终端店铺的选址	82
终端店铺市场管理	88
终端店铺销售管理	102
终端店铺团队的管理与培养	110
终端店铺货品管理	123
终端店铺物流管理	130
终端店铺库存管理	138
终端店铺数据管理	148
第5章 分级管理成功模式借鉴	155
肯德基——连锁经营创造的神话	156
星巴克——改变人生活的传奇	165
李宁——制造业大国里的体育品牌	174
格力空调——“格力模式”的魅力	183
屈臣氏——化妆品牌的连锁灵魂	190
附 录 终端店铺分级人事管理工具	199
店铺员工考勤管理	200
店铺员工培训管理	203
各级店铺员工考评管理	206
店铺薪酬管理规范	213

第1章

把握时代的脉搏——以店为王



新经济时代的来临

核心提示 企业要生存发展，积累财富，就需要不断开拓市场，在激烈的竞争中求得生存之道。

鏖战商海 低迷的零售业

加入世贸组织后，随着我国逐步开放国内市场，市场竞争变得日益激烈，微利时代已经到来。我们怎样才能不断增加收入，让企业得到长远的发展，为企业创造最大的财富呢？企业要生存发展，积累财富，就需要不断开拓市场，在激烈的竞争中求得生存之道。

在激烈竞争的市场经济条件下，市场是多变的，机遇只青睐有准备的竞争者，市场要求企业具有敏捷的反应速度，快速地做出决策。未来的竞争不再是一招一式的销售策略和营销技巧，取而代之的是盈利模式的比拼。因此，我们需要研究实现企业利润的来源、生成过程和产出形式的盈利模式。概括地讲就是企业要建立高效率的组织机构，低成本地运转企业，渐进式地创新发展。只有赢得市场和消费者，企业才能在竞争中立于不败之地。优胜劣汰，适者生存，这就是商海中的生存法则。

放眼时下，我国的零售行业已经发展到一个市场洗牌和资源加速竞争阶段。在这个时候，敢于打破行业常规，突破自我瓶颈，及早导入其他行业经验和跨界学习则成了事半功倍的捷径。

目前，国内的经济环境总的来说经济快速增长与温和的通胀并存，在这种环境下，零售业上市公司的业绩增长更加明显得快于其他行业的增长速度。根据统计，零售业 50 家上市公司 2007 年的营业收入总额达到 2034.78 亿元，同比增长 24.93%，比 2006 年同比增速提高 2.41 个百分点；净利润达到 64.03 亿元，同比增长 89.61%，比 2006 年同比增速下降 84 个百分点（这主要是由于 2005 年的净利润基数较低）。另外，2007 年，

50 家零售业上市公司中，营业收入和净利润出现负增长的家数正在逐步减少，同比增长 30% 以上的公司数量正在增加。营业利润增长方面，同比增长率在 30% 以上的上市公司数量相比 2006 年减少 1 家，达到 27 家，而营业利润负增长的家数只有 5 家，比 2006 年增加 1 家。

由于金融危机的关系，近年来全球经济陷入低迷，唯有零售业一枝独秀，反而更加繁荣起来。一位大型商场主管李先生说：“看着每天络绎不绝的消费者，我几乎没有感到金融危机的来临。”由此可见，在国家政策的刺激下，在扩大内需及以消费税政策的导向下，零售业环境并没有恶化。

Joe 是一位在金融危机中为零售业作出巨大贡献的消费者，虽然经历了公司减薪、裁员等一系列职业危机，但对于品牌服饰和化妆品，她丝毫没有吝啬于购买。她表示：“每次公司公布一个坏消息，我就会像着了魔一样，去商场疯狂购物，缓解内心的压力。再加上那些诱人的折扣，想牢牢自己的钱包都不行。”

其实，无论以哪个国家的就业指导专家的标准来衡量，零售业都是首屈一指的具有发展前途的行业，它甚至被人称为“冷经济中的热蛋糕”，无论经济冷热，它都能有所发展。无论经济形势好坏，超市和百货店一到休息日总是门庭若市。这就是零售业神奇的魅力，就算经济的“冬天”再怎么寒冷，它总能以强有力的姿态昂然挺立。

生存法则 以店为王，连锁经营

随着市场和经济的发展，零售行业的终端力量正在不断兴起，并完成了从制造商品品牌—商业品牌—零售商品品牌的过渡，很多行业甚至展开终端大战，可以说终端的力量已经达到了“王者封疆”的境界。但是您是否有这样的感觉：店铺的租金越来越贵，产品却越卖越便宜？就算你有好的品牌，但是很多时候有钱都租不到好店面，这一切无疑在表明零售商的时代到来了，明智的经营者都在抢占先机。举个例子来说明：某优秀企业 1993 年进入中国，投巨资建厂房、店面，并提出一个重要的方针——“百市千店”，即在中国 100 个城市内开 1000 家店。2002 年，该企业拥有终端店铺 600 多家，截至 2003 年，这个品牌的店铺已经达到 700 多家。2002 年，有

美国财团以投资额 3 倍的条件提出与之合作，吸引他们加盟的就是这个企业的终端店铺和中层干部，美国财团购买的是——网络、通路，这就是决胜终端。随着国外品牌不断涌入中国，我们能明显地感觉到：那些营销通路、品牌定位匹配的公司是国外品牌在进入中国市场时首先考虑的合作对象，相对资金、设备、设计而言，终端网络的情况如何更受关注。

以中国男装为代表，从 20 世纪 80 年代发展至今已经走到了转型期，有的男装品牌已经改变战略，悄悄地向零售商型品牌迈进。细心的人肯定会注意到：“雅戈尔”的“旗舰店”越开越多，店铺的地段越来越“黄金”，装修越来越豪华。那些气派的“旗舰店”，正是“雅戈尔”决胜终端的重要战略体现。雅戈尔在其第二个五年计划里非常清晰地指出，每年动用多少资金，在中国多少个重要的零售城市口岸里买下多少个店铺，并且详细规定出这些店铺的面积。这无疑是明智的做法，他们深知下一步控制零售终端才是品牌的价值所在。聪明的“雅戈尔”明白，即使有一天不做“雅戈尔”，随时可以变成“王戈尔”、“李戈尔”，更可以理直气壮地与世界大牌进行谈判，因为他们拥有终端。

大品牌的连锁经营，是其在零售业的基本生存之道。

零售商业连锁经营最早起源于美国，至今已有 130 多年的历史。纽约市一家小茶叶店首创了世界第一家连锁店。1859 年，这家商店的所有者将自己的分店实行统一管理，统一经营。在激烈的市场竞争中，这种依靠薄利多销、扩大与消费者的接触面和经营规模的经营模式，使得店铺能够得到发展。正是靠着开办连锁店、实行连锁经营的方式，该店现在已发展成全美最大的超级市场连锁店之一——大西洋和太平洋茶叶公司（A&P 公司）。从此，商业连锁经营在美国逐渐发展起来，开始主要流行于专业商店，以后又扩展到百货商店、饮食服务……

连锁经营一般是指流通领域中若干同行业店铺，以共同进货或授予特许权等方式联结起来，实现服务标准化、经营专业化、管理规范化的，共享规模效益的一种现代经营方式和组织形式。

连锁经营被称为零售业的第二次革命，它必将成为经济发展新的增长点。对任何产品的经营者来说，走专业店连锁经营之路是一个很好的

选择。

美国是零售业非常发达的国家，据统计，美国现有大小各类零售商店150多万家，就业人数高达1980万。美国的零售业具备两个明显的特征，即连锁店化和郊区化。

在日本，零售业是首先建立先进物流系统的行业之一。日本著名的7-11便利店是拥有最先进物流系统的连锁便利店集团。7-11便利店非常小，场地面积平均仅100平方米左右，但提供的日常生活用品却多达3000余种。

德国零售业最典型的是“无店铺销售业”，其发展历史已有130多年，其销售方式从最初单纯的邮售，后来渐渐发展到涵盖邮售、电话、电视和互联网等多种方式的新型商业形态。现在，德国已经成为欧盟范围内无店铺销售业规模最大的国家。

近年来，国际上的零售巨头为增强企业实力，通常都进行同行业兼并和在海外市场增设分店。相对而言，我国的零售业呈现出市场集中度低、规模小、分散经营的特征，这就使我们在迎接国际对手的激烈竞争时处于劣势。世界零售业发展的实践证明，要想成为效益好的连锁公司，就需要扩大企业的规模，逐步实现规模经营和规模效应，增强企业实力，这样才能在竞争中得到生存和发展。

要加强终端建设，以终端为王，这就需要有足够的门店。

我们以中粮集团为例来具体看一下。中粮集团在全国各地织网扩张米业终端，有资料称，中粮米业确定了“全国有效覆盖6万家终端门店，包括50%的地级市和30%县和县级市”的2010年度目标。

2010年4月13日，中粮在全国经销商会议上表示，将斥资20亿元再建10个大米加工厂，新增150万吨产能。而中粮米业总经理杨红向经销商们提出了“65万吨销量，覆盖6万家终端门店”的渠道建设目标。中粮有关人士表示，这意味着从福临门大米“做实上游，扩大原粮采购、加工等环节”的基础积累，开始向全面的市场拓展战略转型。

此前中粮在食品领域更为被人关注的是食用油，但近年来随着竞争加剧，传统食用油产品的价格战让企业盈利能力降低，利润被摊薄。中粮、

益海等巨头不得不培育细分市场，研发各种功能型的高端产品。另一方面，米面业务成为新的扩张领域。

这就告诉我们，在越来越激烈的市场竞争下，拥有门店就拥有了最好的成功砝码。

制胜法宝 零售终端建设战略

我们不得不承认的事实是，面对纷繁杂乱的终端，很多企业已处于“不做终端等死，做终端找死”的两难窘境，在困境中突围需要跳出终端看终端，从单一的“终端为王”过渡到选择“战略终端”。

现在，几乎所有的公司都是销售型公司，面临市场的进攻与防守问题，盲目制定战略而不考虑终端的执行，或者战略含混不清致使终端无法准确执行，将可能是企业面临的最大灾难。

中国市场的特殊性使任何权威、经典的理论都难以直接使用。企业的战略和决策从理论上讲可以完全正确，然而企业中层和终端实施者能否正确理解和解码，进而变成一系列能够实现和有效的市场行动，能否准确和智慧地执行这些计划，这才是企业长期发展和成功的关键所在。

任何工作要上水平，都必须有一个鲜明的目标为指引。对企业来说，零售终端是提高产品营销水平，提升市场竞争力的重要因素之一。零售终端与企业之间既是利益的共同体，也是发展的共同体。因此，要想推动商品零售终端的水平，就必须明确零售终端建设的目标。具体来说，就是要在新形势条件下对零售终端建设有一个清晰的定位和标准，这包括：

第一，要明确零售终端建设的形象定位。某种程度上说，零售终端的形象就是企业的形象。因此，加强零售终端建设首先要注意零售终端店面形象的统一与规范。

第二，要明确零售终端客户的能力定位。这就要求加强对零售客户的培训，全面提高零售客户分析市场、培育品牌等方面的经营能力。为了最大限度满足消费者的需求，在市场上取得有利地位，作为产品的零售商就很有必要丰富自己的经营思维，每个零售商都应明确认识到，商业的本质不是做产品，而是做顾客。如美国零售业的顾客协助观念就值得借鉴，顾客协助观念的关键是零售商在提供的商品和服务过程中，通过对顾客个人

的关注和额外的服务让顾客感到满足。美国零售商们非常注重观察本行业中能为顾客提供“超一流服务”的竞争对手的服务策略，并加以完善、改进和应用，不断提高自己的服务质量。

第三，要明确对零售终端的文化定位。一个企业的文化，不仅体现在企业内部员工身上，同时也体现在广大零售客户身上，可以说，零售客户是企业文化的主要传播者。因此，要加强对零售终端的文化建设，就要使零售客户在认同企业的价值观念和价值取向的基础上，自觉践行企业文化理念，共同打造好企业的文化品牌。零售终端在销售产品的时候，不仅要考虑价格促销，更应加入诚信、公正等人文因素，这才有可能使自己在日益趋同的零售市场中获得成功。

第四，要应用信息技术，加强供应链管理。零售企业要创造利润，不能仅仅是与供应商在价格上进行博弈，只把渠道伙伴作为产生利润的来源。我们要效仿国外零售企业的做法，通过应用信息技术，加强供应链管理，达到创造利润目的。如零售巨头沃尔玛斥巨资配备了一整套先进的供应链管理（SCM）系统，用以辅助全过程商品管理，这一系统的应用使沃尔玛月平均资金周转次数达到5~6次，且平均利润率增加了1~2个百分点。

第五，整合流通渠道。由于信息不畅，渠道各环节中存货量不断增加，这使得流通渠道并没有真正发挥产销之间桥梁的作用。渠道往往不能在合适的时间、合适的地点，迅速、有效地提供适宜的商品。因此，我们的流通渠道的总体费用比国际平均水平要高很多。不仅如此，众多的经销商和多重流通环节还为由渠道挑起的价格战创造了条件，从而造成了行业整体利润水平的下降。所以，整合渠道很有必要。

第六，培育核心竞争力。西方零售能够成功实施经营国际化的原因，在于它们形成了自己的核心竞争力。在国际化的竞争环境中，任何竞争都是企业核心竞争力的竞争。国际化是一个渐进的发展历程，有一个从本地市场到地区市场到全国市场再到海外比邻市场和全球市场的过程，本土零售业真正要想发展壮大，目前的首要任务是必须立足于中国巨大的国内市场，从扩张布点、改进技术、创新观念、优化分销、强化服务等方面全面

提升自己的核心竞争力。

总之，零售终端建设是企业实现市场营销上水平的重要战略方法，是应对国际市场竞争的核心要素。我们要以国际一流标准加快营销网络硬件建设，同时，还要把眼光瞄准国际市场的零售终端的先进典型，提高零售终端建设的标准，加快零售终端建设的步伐，提高零售终端建设的水平，这样才能奠定市场营销上水平的坚实基础。

以终端占先机

核心提示 在困境中突围需要跳出终端看终端，从单一地“终端为王”过渡到选择“战略终端”。

鏖战商海 放眼终端，战略进入

终端是产品销售渠道的最末端，是产品到达消费者完成交易的最终端口，是商品与消费者面对面的展示和交易的场所。终端是“从商品到货币的惊心动魄”的跳板，是唯一实现“不是库存转移、而是真正销售”的场所。终端担负着承上启下的重任，承上就是上联厂家、批发商，启下就是下联消费者。通过这一端口，厂家、商家将产品卖给消费者，完成最终的交易；通过这一端口，消费者买到自己需要并喜欢的产品。为此，终端成为竞争最激烈的具有决定性的环节，特别是对战略终端的抉择，是影响企业成长发展的关键因素。“终端为王”的时代使得一些知名厂商借助终端攻城略地，引发很多企业纷纷效仿，甚至把大多数资源倾斜到终端上，对终端进行“活化”，塑造“情景终端”。

“渠道制胜，终端为王”的理念如今已经随着市场竞争的加剧成为企业的共识，然而一般的企业仍旧常常把渠道规划放在战略的高度，把终端则放在了战术层次去考虑。终端铺货、终端拦截、终端促销、终端导购等话题成为最热点的话题。企业在沉迷于战术层面之时，也陷入了很多误

区。例如：无论什么样的终端，都希望能实现销售的提升，不断地进行资源的投入，结果那些本该承担着不同功能和角色、有着自身资源限制的终端（如：形象性终端、传播型终端等）均被赋予产出高销售额的重任，这就是对终端系列的投入缺乏规划，势必会造成严重的资源浪费。

“思路决定出路，战略决定方向”，企业终端战略选择和决策，正是所有企业开展终端建设的一个不可缺少的方向。

无论是从各行业的渠道发展大势、终端对企业营销战略目标实现的重要性方面，还是从营销战略的实施和执行方面来说，终端选择和管理绝对已经成为企业最不可忽视的一部分。

从零售业、建材、家电三个领域近年来的发展趋势和终端格局看，整个中国的渠道和销售业态的变革正在进行之中。超级终端的销售额在整个零售业中的比重在逐年增加，且在快速地发展和壮大。在如此强劲的大势下，企业如果不能正确判断行业发展趋势，顺应潮流，不能果断地对终端选择和管理做出迅速的反应，将会失去先机，甚至在未来1~2年内被淘汰出局。

终端类型变得前所未有的复杂和多样，且在运动中不断地发展：跟以往的整个国家的零售业仅仅有百货品商场和批发市场及社区店等少数的终端业态相比，现在的终端形态简直可以用五花八门来形容，新的类型的适销终端不断出现，也不断有一些终端形式在走下坡路甚至消失。这种终端格局的动态变化给厂家带来了前所未有的挑战。

以往具有传统销售优势的商场正在悄悄地失去活力，而新兴的大卖场却越来越有竞争力：它们的销售额在逐年攀升。炊具专卖店的出现和家电连锁的进入，甚至团购销售和网络销售的增加，都给终端决策带来了前所未有的挑战。这么复杂且动态变化的终端格局，如果企业不能有效地分析、评估、判断和应对，将会错失良机。

最后以某瓷砖的终端变化为例，来说明终端决策绝对已经是企业的营销战略决策。

2001年，在一类市场，建材超级终端开始初现端倪，此时，很多瓷砖企业考虑到投入巨大，没有进入。而部分有战略眼光的企业先期进入，尽