

服务，卖场赢利的关键
量化服务用数据说话

连锁卖场管理

马瑞光 著



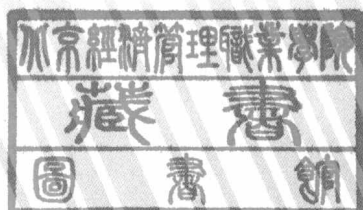
東方出版社

0194802



马瑞光 著

连锁卖场管理



京管职院



B0311857

东方出版社

S08A010

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁卖场管理/马瑞光 著. —北京: 东方出版社, 2006. 12

ISBN 978-7-5060-2677-2

I. 连… II. 马… III. 连锁商店—商业服务 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 135057 号

连锁卖场管理

作 者: 马瑞光

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

2009 年 5 月第 2 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

2009 年 5 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

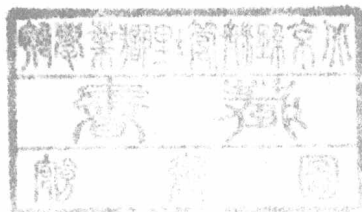
印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-5060-2677-2

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937



版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

一、复制

复制是在连锁经营过程中经常提到的一个词,我们曾经在相关著作中对连锁经营进行过研究,可以肯定的是,连锁经营必须以复制思想为基础。

连锁经营是一种经营模式,也是复制思想在经营过程中的作用所在。连锁经营可以使企业规模迅速膨胀,还可以快速抢占市场份额,目的是最终壮大企业的品牌。

复制的前提就是要有标准,而连锁经营就是一种规范的管理标准,但这也给连锁经营带来了一定的困难。因为形成管理标准的核心是流程的设计与规范,如果没有标准化的操作流程规则和详细的管理化规范,那么会给更大范围的投资扩展带来巨大的制约。

连锁经营是一种企业的组织形式,其主要体现在以产权为中心的机制运营中,而产权又分为很多种形式。

对流程、组织和模式的关系应该如何理解?我认为应有以下几种关系:

- 流程决定组织
- 组织形成模式
- 模式影响组织和流程

实际上它们的关系是很简单的,即连锁经营必须要进行复制,连锁卖场的服务运营也必须可以进行复制,而复制的前提应该是形成卖场服务运营的标准,要形成这个标准,就要去制订与梳理流程,这是形成标准的基础。也就是说,服务运营流程的提炼将会是复制的重要基础,这也是我们需要明确的一点。当然,服务流程将会衍生出另外一个重要管理工具——超级管理漏斗,这恰好也是持续赢利所必须具备的一项基本技巧。

很多连锁企业对于服务运营的一致性都深感困惑,这有两个问题需要解决:其一,复制要有标准且容易复制,这主要是流程的问题;其二,复制的方式要得当,这主要是培训的问题。

复制对于连锁卖场服务运营来讲,是不可或缺的,也是一个连锁帝国能否成功的关键,复制思想的应用是本书内容中非常重要的一部分。同时,我们必须明确,我们所讲的复制并非是扼杀创新,复制的基础是可以赢利的,并且复制的标准也是可以持续改善的。所以,复制与创新是统一的。

二、连锁卖场

这里所讨论的连锁卖场是从广义的角度来讲的,并不是局限于某种业态,有可能是以下任何一种:大卖场、百货商场、专卖店、专业店、便利店、餐厅、服务厅等。

我们试图从较为广泛的意义上来寻求连锁卖场服务运营的基本规范,但不同类型的连锁卖场在具体的细节表现上会有很大不同。所以,需要说明的是创造性提出的“快乐工作坊”与“超级管理漏斗”几乎是通用的,这恰好也是一直以来很多成功连锁企业的宝贵经验。

这两个理念也是众多类型的连锁卖场可以广泛参考的,我们引用的案例也在多样性的基础上有了非常明确的用意,案例中几乎囊括了各种类型的连锁卖场。

三、服务运营

笔者在《无限连锁》一书中,曾经总结了连锁经营体系包括的八大模块,它们分别是规划体系、SI 体系、店址评估体系、建店体系、开店体系、运营体系、物流体系和拓展体系。

1. 规划体系

主要是连锁总部的管理,包括财务、行政、组织结构、人力资源(招聘、培训、薪酬绩效等)、控制等内容。

2. SI 体系

店面识别系统就是企业经营行为(Behavior)、经营理念(Mind)、经营哲学(Philosophy)等各种实体性和实用性信息的统一整理,这些信息以品牌商标、店面形象为核心,通过各种可以利用的传播媒体进行宣传,并以各种形式向企业内部、社会大众进行完整的传达,以便获得企业员工、社会大众的了解、认同、喜爱和信赖。

3. 店址评估体系

一个店面经营能否成功的关键就是选址。在西方国家,选址被视为开业前所需的三大主要资源之一。所谓店址评估体系就是建立一整套的标准来评估一个店址的优劣,由此帮助连锁企业更好地选址。

4. 建店体系

主要解决如何将建店的过程标准化、流程化的问题。

5. 开店体系

良好的开端是成功的一半。开店体系就是解决如何开店、开店的步

骤、开店的流程等问题。

6. 运营体系

此体系是整个连锁经营的核心,主要包括店面经营管理的规范化、店面营运管理等。连锁企业门店营运管理的要求,用一句话来概括,就是“不折不扣”,这个要求完整地把连锁企业总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中,最终实现连锁经营的统一化。

7. 物流体系

包括商品的采购、仓储、配送、运输等相关内容。

8. 拓展体系

拓展体系就是我们常讲的展店,连锁经营拓展体系是一个解决如何把连锁网络进行延伸的体系。连锁企业如何扩展,扩展的方式是什么,都是由扩展体系来解决的。

其中运营体系是整个连锁体系的核心组成部分,那么运营体系到底运营什么呢?这是一个简单却重要的问题,概括一下,就是两个字——“服务”。服务运营几乎构成了连锁卖场的全部,那么“服务”又分为两个部分:“物的服务”与“人的服务”。二者不同方式的演绎构成了服务运营的所有内容。

所以,连锁卖场服务运营的讨论基本上解决了连锁企业可复制的标准以及如何使复制对象可以复制的关键。

四、赢利

我们所说的“赢利”突出的是赢得利润,也就是说在市场竞争中赢得竞争对手、赢得市场,进而获取利润,这就需要被众多成功连锁企业所证

明的成功的连锁卖场服务运营模式作为赢利的根本。同时,在市场竞争的游戏中,赢利应该是动态的,而非静态的。

当然,赢利最终会体现为市场上的胜利,其表现为利润的稳定或增长,这恰好是我们连锁企业梦寐以求要达到的目标。

五、持续

需要特别说明的是,连锁卖场“一次性赢利”是非常容易的,但不具备复制的条件,我们所要求的复制标准是“持续赢利”,而“持续”是与“赢利”紧密相关的。

连锁卖场服务运营复制的标准应该是可以“持续赢利”,这就需要服务运营具备持续提升的基础与工具。从“木桶原理”发展而来的“超级管理漏斗”为持续提升赢利能力提供了解决之道,持续提升赢利能力是连锁企业所必须具备的能力,也是连锁企业操作实践中最为关键的问题之一。持续赢利、基业常青几乎是所有连锁企业所向往的。

“物的服务”可以从“超级管理漏斗”中找到持续提升的方法,而“人的服务”则可从“快乐工作坊”中找到持续提升的方法,这也是很多连锁企业可以学习借鉴的。

如果“物的服务”可以持续提升,“人的服务”也可以持续提升,那么服务运营的持续提升也是必然的结果了,从而持续赢利就会水到渠成了。

连锁卖场的经营困惑

连锁经营是近代产业革命中经济高速发展的产物,也是社会化大生产的产物。1859年,世界上第一家具有现代意义的连锁店“大西洋与太平洋茶叶公司”成立。此后,作为一种新的经营模式和企业组织形式,连锁经营使商品流通领域发生了一场翻天覆地的大革命,从而推动了整个流通产业的迅速发展和现代化进程。连锁经营已成为全球流通业的主流。

中国到20世纪80年代才开始引入连锁经营,但发展势头迅猛。2005年上半年,中国前30家连锁企业的销售额为2365.3亿元,比2004年同期增长了29.9%,店铺总数为13467个,比2004年同期增长了21.2%。显然,连锁经营将成为中国商业流通领域发展的主方向和商品流通的主渠道。

随着经济全球化的持续发展和各国经济市场化程度的不断提高以及买方市场的形成和竞争日趋白热化,价格战也愈演愈烈,微利时代也已经悄然到来。有人说:“销售一台电脑也只是赚了一把大葱的钱”。此话虽然有点危言耸听,但确实反映出现今市场竞争的激烈,也反映出了生意越来越难做、钱越来越难赚这一现实问题。

由于中国连锁经营的时间比较短,在经营管理各方面还不成熟,尽管经过近些年的实践已有较大的发展,但很多连锁卖场的管理水平往往达不到竞争水平的要求,短命现象严重,经常出现“各领风骚三五年”的情形,很难做成“百年老店”。这些都是国内连锁经营企业亟待解决的问题。

连锁经营是通过无限复制,从而实现巨大规模化的经济和高效率的管理。而事实上,尽管现在很多卖场提供了相同的产品质量、员工素质和完备的功能,而且价格也相差无几,但表现往往有很大不同,尤其卖场的氛围、服务水平、经营业绩更是参差不齐。

在面对国外零售巨头不断抢滩中国、蚕食鲸吞市场的情况下,经营者们看着自己不佳的卖场业绩与停留在低水平的卖场管理,更是感觉到了严峻的生存危机,而他们为此表现出的又往往是倍感困惑、手足无措。

到底问题出在哪里呢?笔者经过多年研究,并根据自身在连锁经营行业的从业经历以及多年来从事连锁经营的咨询、培训经验发现,目前连锁卖场的经营困惑主要集中在以下几个方面。

一、赢利能力

“没有利润,一切都是空谈”。《利润》一书的作者 P. T. 巴纳姆先生无疑给了所有企业的经营者一句关乎企业生存的忠告。

世界上唯一不变的就是变化。随着市场格局的急剧变化,越来越多的中国企业面临着更为激烈的竞争以及利润越来越少的巨大压力,价格战也从来没有停止过,整个商业社会已基本进入微利时代。

国内众多连锁企业竞相开店、抢占市场,形势看似一片大好,而事实上,很多连锁卖场的赢利却是举步维艰。以中国连锁家电市场为例,除了被广大厂家深恶痛绝的进场费等相关费用外,很多连锁卖场赢利基本为零,甚至出现严重亏损,卖场的赢利能力令人担忧。在开店规模与开店数量都持续扩张的情况下,提高单店赢利能力的呼声越来越高,而众多连锁企业的理想应该是持续提升赢利能力。

虽然连锁卖场可以利用隐性赢利(如进厂费等)在一定程度上弥补单店赢利,但是这种所谓的中国特色赢利模式的生命力却很受质疑,单店赢利能力的提升是连锁企业不可能回避的问题。在此情况下,如何才能实现卖场的持续赢利呢?

二、营销能力

我们所处的时代是一个供过于求的时代,产品的生产已基本不成问题,顾客已成了稀缺资源,产品的生命周期也在不断缩短,消费者对产品多样性和特色化的需求越来越高,商家卖难问题突显。卖场营业额的持续提升和销售规模的不断壮大,一直以来都是店面管理人员梦寐以求要达到的目标。

从生产与流通的角度来讲,流通效率已远远落后于生产效率,如何将产品“流出去”,也就是如何将产品营销出去成了最受经营管理者们关注的话题。

因此,在买方市场下,如何持续提升卖场的营销力,解决卖难问题,尽快完成从商品到货币的“惊险一跃”,实现资本的顺利流通,这些甚至成了企业家们“梦话里”的主题。

现今顾客的主动权正在逐步壮大,越来越像“上帝”,问多买少;由于营业人员拦截技能停滞不前,所以不能进行有效的销售拦截。这些问题成了许多企业重点解决的课题,可结果却很难尽如人意,缺乏“一劳永逸”的宝典。营销能力如何才能持续提升,成了众多连锁卖场“心中的痛”。

三、服务一致性

复制,是连锁经营思想的核心。这不但要求连锁卖场之间的服务保持一致性,也要求连锁卖场内部的服务具有规范性和一致性。它对于维护卖场的统一性至关重要。

连锁企业越做越大,卖场规模也越做越大,有些大的卖场动辄就是数千平方米,员工数百人之多。这样就导致了管理的难度越来越大,运营标准的一致性越来越差,而规模却不见成效。

如何让每一位员工的心都融入企业的文化理念,在行为表现上都能体现出本企业独特的文化,并将其传导给消费者。

这也许成了一个不可能完成的任务,突破的瓶颈随着连锁卖场的膨胀日益明显,服务的复制往往是有形无神,甚至形神全无。

四、卖场卖相

卖场卖相是能否吸引顾客的关键,是塑造店面形象的重要手段和表现形式,卖场卖相对商品销售的作用异常显著。如果说卖场的陈列管理、环境管理是构成卖场卖相管理的重要支柱,那么卖场卖相就是无声的导购员。

因此,如何对连锁企业的卖场卖相进行科学设计与维护,如何对卖场的规划布局、卫生、商品的陈列进行管理,这些问题都很重要。

五、激励员工

任何人都不喜欢每天重复单调的工作,如果卖场员工像流水线上生产的机器一样,长期地面对单调重复的工作,他们自然会觉得枯燥无味,从而产生厌恶情绪和倦怠心理。这样就会使员工的积极性降低、店面气氛沉闷、顾客服务质量下降,从而严重影响顾客满意度和卖场销量。

同时,面对微利时代,连锁企业为节省成本,将其人员编制不断紧缩。尤其难以解决的问题是:在双休日和传统节假日,人们的购买需求旺盛,人流成倍增加。这就使得服务人员接待顾客的次数和劳动强度都相应地加大了,基于上述原因也难免让服务人员顾此失彼、精神疲惫,对工作失去兴趣。

如何打造职业的店面队伍;如何对店面员工进行激励,使他们从看似平淡无奇的工作中找到乐趣,让其快乐工作、享受工作、乐于工作;如何让我们的营业人员在某一工作重复了无数遍之后,仍能精神饱满、激

情澎湃,而非被动执行;如何让店面队伍快乐地执行任务,提升战斗力;如何让营业员全力以赴且快乐地工作,而非尽力而为。

我们可以发现,在中国零售业竞争日益激烈以及微利时代的商业社会中,恶劣的价格战只能造成两败俱伤,而无益于市场竞争的良性发展,只有提供良好的、有特色的产品和服务才是企业赢得竞争优势的利器。但随着科学技术的进步,生产力水平的不断提高,产品同质化倾向也越来越明显,使得服务制胜得到了更为广泛地认可。

商业流通业属于典型的服务业,而现代连锁卖场更是商业流通领域中的重大变革,是商业流通领域内全新的服务运作模式。企业要想成功,为顾客提供创新的、高质量的服务是至关重要的。但现实中,很多连锁企业却不懂得如何制订综合性的科学服务体系,从而也就产生了上述诸多连锁卖场的经营困惑。

因此,上述连锁卖场的经营困惑最终都主要落在一个问题上,那就是连锁卖场的服务运营。当喧嚣已静,泡沫渐渐散去时,以传统低成本优势获利的连锁卖场如何迎接新竞争环境下的挑战;如何通过更好的服务运营获得持久的竞争优势和持续赢利;如何使“持续赢利的服务运营”可以复制,将是本书要解决的主要问题。在后面的章节中,本书将紧密围绕“可复制的连锁卖场服务运营”这一主题展开讨论,为连锁卖场的经营管理人士提供有益的帮助。

目 录

总 序 复制与持续赢利	001
引 言 连锁卖场的经营困惑	007
第一章 连锁卖场的优质服务	001
第一节 定义服务	004
一、服务的定义	004
二、服务的特点及营销学意义	005
第二节 认识服务层面	008
一、人的服务	008
二、物的服务	009
三、服务的两个层面的作用	011
第三节 卖场的优质服务	012
一、付出最多的企业不一定就可以生存	012
二、“多一点点”是很有趣的口号	013
第二章 人的服务运营——连锁卖场队伍激励	017
第一节 卖场队伍中的常见问题	020
一、归属感差,投入打折	021
二、忠诚度低,人才流失	021
三、重复工作,自然倦怠	022
四、利益最大,缺乏使命	023

第二节 根本原因分析	025
一、快乐工作日	025
二、快乐不足是“厌业”情绪的罪魁祸首	026
第三节 激励理论梳理	028
一、“投其所好”的需要层次理论	030
二、“两手都要硬”的双因素理论	033
三、“勇往直前”的目标激励理论	036
四、“不容忽视”的公平理论	038
第四节 员工快乐工作的系统方法	
——“快乐工作坊”(3H)	044
一、规划快乐——卖场队伍规划(1H)	048
二、“快乐招聘”——卖场队伍招聘(1H)	052
三、快乐执行——卖场队伍激励(1H)	060

第三章 物的服务运营——管理工程方法 095

第一节 卖场销售服务的流程	100
一、主动等待,捕捉机会	100
二、接近顾客,创造契合	101
三、探询顾客,挖掘需求	102
四、立体展示,固化需求	103
五、化解异议,建议购买	106
六、临门一脚,关闭成交	107
七、顾客赠言,超越期望	110
第二节 卖场销售服务能力的持续改善	
——“超级管理漏斗”	113
一、木桶原理与“超级管理漏斗”	118
二、销售过程的分析与控制	119
三、销售预测	130

四、销售能力持续改善	135
第三节 卖场诉怨处理流程	144
一、关键时刻	145
二、顾客投诉	146
三、顾客诉怨处理——转怒为喜	149
第四节 卖场诉怨处理能力持续改善	
——“超级管理漏斗”	159
一、诉怨处理过程分析	159
二、诉怨处理过程控制	159
三、服务水平持续提升	160
第五节 “超级管理漏斗”的失效与延伸	162
一、失效	162
二、延伸	163
第六节 持续赢利服务运营的复制	165
 第四章 卖场员工的培训与督导	 167
第一节 卖场员工培训	174
一、连锁企业培训体系构建的五大烦恼	174
二、店员培训	178
三、培训评估	195
第二节 卖场员工督导	198
一、督导内容	199
二、督导方法	209

《连锁卖场销售服务管理手册》(范本)

前 言	后 001
理念篇	后 002
一、什么是导购	后 002
二、导购员是什么	后 002
三、导购员是企业目标的直接实现者	后 004
四、导购员的工作使命与角色	后 004
五、导购员的具体职责	后 006
素质篇	后 007
一、导购员应具备的态度	后 007
二、导购员应具备的技能	后 007
三、导购员应具备的知识	后 007
四、导购员的仪容服饰	后 008
五、导购员的肢体语言	后 009
六、导购员的文明用语	后 009
七、导购员的心理素质	后 009
顾客篇	后 012
掌握沟通原则	后 012
技能篇	后 014
一、主动等待,捕捉机会	后 014
二、接近顾客,创造契合	后 017
三、探询顾客,挖掘需求	后 019
四、立体展示,固化需求	后 021
五、化解异议,建议购买	后 028
六、临门一脚,关闭成交	后 036
七、顾客赠言,超越期望	后 040
八、诉怨应对,转怒为喜	后 042