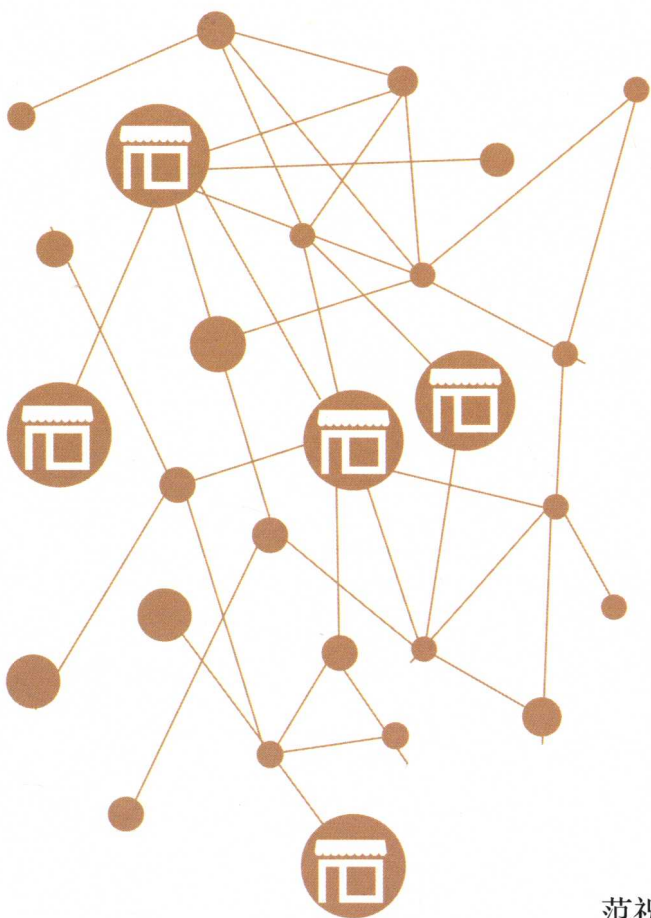




从一到百 门店复制

范祝平◎著

互联网+时代的门店复制模式

九个方面击破连锁门店难题
O2O 年代门店应该怎么复制
如何让门店复制更有互联网思维

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



从一到百 门店复制

范祝平◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从一到百门店复制 / 范祝平著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 9
(金师起点·新管理书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6177 - 4

I. ①从… II. ①范… III. ①连锁店—企业管理 IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 137924 号

策划编辑	宋 宇	责任编辑	齐惠民 于晨苗	
责任印制	何崇杭	责任校对	杨小静 张营营	责任发行 敬 东

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307	(总编室)
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305	(质检部)
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 6177 - 4/F · 2608		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2016 年 9 月第 1 版
印 张	12	印 次	2016 年 9 月第 1 次印刷
字 数	160 千字	定 价	32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

| 序 言 |

大众创业，万众创新：实体店扩展的新机会

2015 年两会期间，李克强总理提出推动“大众创业，万众创新”，并强调活力和创造将会成为中国经济未来增长的引擎。当今，在互联网大发展的背景下，零售业也在发生巨大的变化，网上店铺早已经遍地开花，不断掠夺实体店的市场份额。

当实体零售商们绞尽脑汁让消费者更愿意进实体店消费的时候，品牌商“一家独大、坐等客人”的心态已经悄然发生巨变，他们积极布局全渠道营销体系，寻求能够相互借力的合作伙伴，创新实体店的消费体验，以寻找未来新的机会。

中国改革开放经过 30 多年的历程，商业经营模式不断发生着变革。当下连锁经营已成为中国现代商业发展的新模式，并以前所未有的速度影响着中国第三产业的发展，业界人士把它称为“现代流通革命”的一大标志。特别是商品流通与餐饮、服务业等领域，已成为连锁经营的领跑行业。像美国的沃尔玛、法国的家乐福，都是零售界的国际连锁巨头，像麦当劳、肯德基，这些是餐饮业连锁巨头。

在中国流通市场中，存在着千千万万、大大小小的店铺。几乎所有的店铺都希望不断发展壮大，希望在竞争中立于不败之地。然而，大部分店

铺如过眼烟云，来也匆匆，去也匆匆，只存在很短暂的时间就被无情的市场竞争所淹没。有的店铺虽能辉煌一时，却终究好景不长，很快衰落。

在众多的店铺中，只有少数店铺可以维持较长的历史。有一个企业家说：“如果开工厂，三年后，十家工厂中有六家能存活下来；但是如果开店铺，三年后，只有一家能存活下来。”

那么，店铺成败的原因何在？连锁企业如何才能做到快速、健康复制？如何解决异地扩张问题？如何使店铺从一家迅速复制扩张到一百家、两百家，甚至上千家，实现连锁店铺的成功复制？

本书围绕“门店复制”这个中心，从成功需要复制、店铺复制的经营准备、复制统一的店铺形象、复制规范的货品管理、复制成功的财务管理、连锁店的服务与管理、成功的人力管理和绩效管理等方面作了详细阐述，帮助读者逐个击破连锁企业拓展过程中的主要难题，并提供全新的拓展思路与方法。引导经营者粉碎拓展障碍，破解拓展迷局，加快门店扩张步伐，让门店成功复制，连锁大旗插遍全国。

本书摒弃了其他图书的理论和技巧介绍，以读者的角度思考问题，切切实实解决了加盟商在店铺复制扩张中遇到的困惑，是作者多年企业战略研究的智慧结晶。书中采用了大量真实案例，同时分享了作者积累的多种工具和方法，为连锁企业提供实操性强、可立刻借鉴学习的解决方案，帮助读者剖析拓展难题，破解成长困局，实现快速扩张。

希望本书能够为连锁企业拓展人员、连锁企业主和经理人提供成长建议，并为广大有志于连锁企业的创业者补充连锁知识、提供拓展思路，让本土连锁企业在拓展过程中少走弯路，为中国连锁产业发展略尽绵薄之力。

范祝平

2016年5月30日

第一章 大众创业：店铺成功需要复制	1
第一节 “大众创业，万众创新”的创富机会	1
第二节 互联网态势，连锁经营的魅力	3
第三节 从单店成功到复制	6
第二章 店铺复制：网络时代，实体店经营发展思路	9
第一节 线上开店，线下布点策略	9
第二节 线下店铺选址的原则	14
第三节 做好商圈调查分析	16
第四节 复制线下店铺选址很重要	20
第三章 互联网时代，线下门店怎么保持客流量	23
第一节 统一形象：内部布局要科学统一	23
第二节 外部设计：线下店铺要协调一致	29
第三节 货品陈列：线下店铺要井然有序	39
第四章 线下连锁店铺，复制规范的货品管理制度	48
第一节 O2O 时代，门店经营的提升之道	48

第二节	O2O 时代，商品计划要出众	56
第三节	线上线下库存：管理要有水平	64
第四节	货品盘点：清晰明确方法得当	76
第五章 连锁开店：复制成功的财务管理制度		84
第一节	进行投资预算分析	84
第二节	做好内部财务控制	90
第三节	有效控制流动资产	103
第四节	细抓成本管理	126
第六章 服务制胜：复制店铺服务从细节开始		149
第一节	O2O 时代，线下店铺售前服务与准备	149
第二节	把握好售中服务	155
第三节	提供优质的售后服务	162
第七章 线上线下开店，永远关注绩效		165
第一节	线上线下交互购物与绩效管理	165
第二节	线下店铺，设计业绩管理体系	169
第三节	业绩目标管理及其特性	176
第八章 线下店铺管理，做成功的人力资源管理		178
第一节	线下店铺复制选人的依据	178
第二节	线下店铺管理，做好人员配备	179
第三节	给员工做好培训	182

大众创业：店铺成功需要复制

第一节 “大众创业，万众创新”的创富机会

随着“大众创业、万众创新”理念的提出，对广大有创富欲望的人来说，机会再次来袭。

20 世纪八九十年代，中华大地上兴起了一阵“下海潮”，知识分子、机关干部、国企员工，各个群体中都有人下海创业经商，从而诞生了一大批例如万科、联想、万通这样的业界巨头，相应的成就了王石、柳传志、冯仑这样的企业家。

21 世纪初，互联网产业蓬勃兴起，有一批年轻人投入到互联网创业大潮中，他们中有马云、马化腾、李彦宏等，阿里巴巴、腾讯、百度不仅成为中国互联网企业的领头羊，而且已成为中国企业闯荡世界的名片。

2014 年以来，党中央、国务院高度重视大众创新、创业，李克强总理也多次对大众创新、创业做出重要指示，强调要将此作为新常态下经济发展的新引擎。2015 年，国务院设立了总额在 400 亿元人民币的“国家新兴产业创业投资引导基金”来助力创业、创新。

面对来自中央政府层面的鼓励与支持，面对众多利好政策，这波创富

机会如果再错过，你能忍吗？

机遇是留给有准备的人。很多企业正在抓住这样的机会，对产品或服务进行升级换代和创新，特别是连锁企业正在加速扩张的步伐。

中国的连锁企业，大部分属于第三产业，如服装、餐饮、家电等行业。消费作为经济发展的三驾马车之一，在中国从来没有像现在这样受到高度关注，也没有像现在这么富有活力。

改革开放的前 20 年，国人都忙于辛苦工作，把中国变成世界工厂。近十年，随着中国逐渐拥有了世界最庞大的民间储蓄和外汇储备，国内消费潮也一浪高过一浪，中国人似乎成了最有钱的消费群体，无论法国巴黎还是英国伦敦，都有排队购买奢侈品的中国人的身影。

在其他消费领域，各种各样的连锁店已如春笋般涌现，如歌力思、汉庭、俏江南、千禧之星、七天、湘鄂情、小肥羊。与此同时，资本市场也对连锁企业情有独钟。

美国时尚品牌 Forever 21 在 2015 年上半年宣布，未来 3 年将新开 600 家门店，并与甲骨文零售系统合作，在 600 家新店使用后者提供的商品规划和优化解决方案，以便更好地根据消费者的需求提供相关产品。

Forever 21 表示甲骨文零售解决方案将根据该品牌 6 个网站及全球 43 个国家的直营和加盟门店各品类的历史表现，包括颜色、风格和数量，将搜集到的数据进行划分和切割后，提供分析和预测。据 Forever 21 透露，甲骨文提供的系统使用了非常复杂的模型，但用起来很方便，可以有效帮助企业成长。

Forever 21 的创始人兼首席执行官 Don Chang 于 2015 年夏天公布



其扩张计划：在未来3年，公司规模翻倍，门店数将达到1200家。

现在，连锁企业朝细分市场挺进，将会有越来越多的连锁企业出现，从餐饮到酒店，从零售到百货，从医疗到教育，连锁将渗透到中国人衣食住行的各个方面。

第二节 互联网态势，连锁经营的魅力

近年来，随着互联网、移动通信、物流配送体系的迅猛发展，网络消费异军突起，呈现出快速发展的态势，成为日益活跃的消费热点，在扩大消费、促进经济和社会发展中扮演着越来越重要的角色。

从老百姓网购商品的类别来看，基本囊括了居民家庭吃、穿、住、行、用等各方面的需求，但服装类、日常生活用品类商品仍是消费者网购最多的。服装类、日用品、数码产品等是市民热衷的网购种类，特别是广大女性对网购服装情有独钟。

目前，中国大约有3亿智能手机用户，使用各种功能的APP（应用程序）成为时尚，APP创客成为2015年的流行语。北京、上海和广州三地的餐饮消费习惯统计显示，99%的人餐前会搜索餐馆，50%的人会查询餐馆评价。随着互联网普及率的提高，接入互联网已不局限于计算机，手机上网也越来越普遍，随时随地手机上网购物已成为越来越多人的选择。可见网络消费模式已经对居民家庭的生活产生较大影响，成为许多家庭消费支出的重要方式。

值得关注的是，在中国，不仅城市居民热爱网购，相对较小的城市和农村地区也开始接触网上购物。较偏远的地区没有大型购物商场，所以越

来越多的人通过网购来挑选商品。阿里巴巴集团的研究结果显示，小城市居民花费在网络购物上的可支配收入远高于中国的大都市。

在网购日益大行其道的当下，许多行业正在加紧转型与升级。比如，零售行业，从一开始的单店成功，到复制连锁经营，到最后的互联网化发展的趋势。

正如圣雅伦公司董事长梁伯强所说：“一个人的成功不叫成功，一个人的事业不是伟大的事业。”同样一个店铺的成功并不叫成功。

市场上许多知名的连锁店早期都是由单店起家，以独资或家族的经营形态创业，而随着企业规模的日益扩大，逐渐释股给资深员工，越做越大，不断扩店，造就了连锁店的蓬勃发展。

在成为连锁店之前，许多企业都有过从单店到大店、大店到强店、强店再到连锁店的规划。规划是简单的，落实到行动中却不是那么容易的，所以从小到大都有个过程。

我们来看看国美电器的成长故事。

1986年，17岁的黄光裕跟着哥哥黄俊钦来到北京创业。他们首先在北京前门的珠市口盘下了一个100平方米的名叫“国美”的门面卖服装。先做服装，后做家电，黄光裕从一开始就坚持走“立足零售，薄利多销”的经营策略，偏执地将当时百姓认可、居高不下的家电价格通通下拉几百元。

在当时卖方市场背景下，这一举击溃了商家正在采用的“抬高售价、以图厚利”的经营方式。这种方式为国美积累了大量的财富，帮助黄光裕连开了几家分店。

1992年，黄光裕将旗下所持有的几家店铺统一命名为“国美电器”，



就此形成了连锁经营模式的雏形，他成了京城家电连锁业的“老大”。

1999年，黄光裕开始全国扩张，他决定从天津开始，打响全国扩张的第一枪。从这一年开始，几乎每一个月就有两家国美直营店及一家加盟店在某一个城市诞生。同时，国美电器的商品种类也不断扩展，从彩电、冰箱、洗衣机到空调、小家电、通信等。

2004年，国美又增设了数码产品、音像制品。到2004年年底，此时的国美电器已经在全国的40多个城市、香港及东南亚地区，拥有了190个门店和30个分公司。

2007年之后，国美又先后收购了大中电器、北方电器、三联商社，环视四周无人之后，黄光裕甚至将目标瞄准了另一个“同等重量级”的对手苏宁电器。他曾咄咄逼人，半是调侃半是认真地说：“国美与苏宁合并只是时间问题。国美将继续在规模上领先对手，打到对手求和为止。”

按照黄光裕的构想，最终他要统一全国电器零售市场。

2015年4月21日，中国连锁协会发布“2014中国连锁百强”名单，国美电器以2014年1434万销售额、1698个门店的好成绩，勇夺中国家电连锁企业头把交椅。

国美方面称，公司已经认识到互联网对行业的巨大影响力，根据消费需求和消费者行为的变化，也已经认识到渠道的概念正在变得模糊，未来，国美会将线上线下“全渠道”体验升级为互融互通的“全零售”体验，在前端以移动微店为轴心全面发力，在后台以大数据工厂为核心提升供应链价值，让消费者能够在线上、线下、移动端、其他渠道的公共平台上，跨越渠道和各种设备制约，打造属于国美的全零售生态圈。

国美线下根基稳固，2014 年的良好业绩也已经证明在电商的大力冲击下，实体店仍可能有增长空间；此外，2014 年国美在线的业务也实现了高增长，据公司年报，国美线上交易额同比增长 84.4%。

看完这个故事后，我们可以发现。要想做到成功，就必须做好自己的第一家店，从而进行复制。做单店开始不宜做大，应从小而专开始。单店一般没有太大的规模，只能从专项服务上下功夫，比如一家文具超市，什么文具都有，样样俱全，应有尽有。

如果你在某一类型做得很专业，这样就能吸引这一类型爱好者，加上优质的服务，就会受到消费者的青睐。从某些角度来说，这不失为打开市场的妙计。

第三节 从单店成功到复制

合美是国内首家以女性内衣品类为主的多品牌、多品类高端精品集合店，即一体化高端买手集合店模式。

网购来袭，是不是实体店的噩梦呢？

最新调查数据研究发现，消费者中出现了“重返实体店”的迹象，这一趋势不仅发生在中国，在美国等成熟市场也愈加明显。

消费者选择网购的原因不用多说，选择范围广，便于比较，易于搜索，快捷方便，等等，然而网购也有致命的弱点，只能眼观揣摩，不能摸、不能试、不能实物比较，无法避免色差，还要遭受快递的困扰。购物本身是美妙生活的一个重要部分，人们享受在实体店买东西的那份踏实感



觉，享受购物过程逛、找、品、试、鉴、比的乐趣，这种购物体验是其他渠道无法代替的。

2015年，合美大力进军商场自营系统，打造众多一体化高端买手集合店模式。店铺产品定位为轻奢女性内衣。现阶段广州、哈尔滨、杭州、武汉等地都有合美精品集合店。

每个成功的个体，都有过艰难的发展过程，从个店到旗舰店，再到旗舰店的复制，积累管理经验，最后到连锁店的成功。

如何成功，从零开始。“千里之行，始于足下。”“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”态度决定一切。同时，一味地复制别人的东西并不一定能成功，创新才能长盛不衰。

成功不但要靠资金、技术、经验等因素，还要不断努力学习、思考，坚持不懈做下去。减少失误与失败，不怕失败，失败一次，在失败中找原因，总结教训，善于发现问题，及时纠正，把握时机，就等于拿到决定胜负的主动权，不成功都难！

连锁经营企业实施标准化对分店的快速复制有着极其重要的作用。标准化应包括企业CI的设计与事实、人员培训的统一、经营管理的标准化、员工薪酬的一致性、售后服务的统一、采购与分销的统一等。

专业化要求实行连锁经营目标的企业，找出自身发展最擅长的业务，下大力气用心经营。对于一些食之无味的鸡肋业务应进行剥离和切割，力争将企业有限的资源用在最具发展潜力的业务上。另外在岗位安排上，人员分工上也要做到专业化，使得企业在纵向与横向这两个系统中都达到专业化的要求。

与孤立的单店相比，连锁店的最大不同在于其与总部之间有着明确的专业分工。关乎企业发展的重大问题由集团总部承担规划和决策的责任，同时

集团总部应制订标准化的连锁店运营模式，包括连锁店组织机构的标准化和简单化、部门职责的清晰化、运营流程的标准化、操作内容的标准化。

这一系列标准化的制订，都将为连锁店运营模式的快速复制提供保障。各连锁店则要做到切实履行上述标准化规定，抓好产品销售以及与顾客的有效沟通。

在成功有效地发展连锁的同时，为了能更有力地对各分店实时管理并把握市场最新变化，就要求经营者在管理上做到精简化和简单化。应尽量减少管理层级，减少部门数量，降低组织沟通成本，提高信息流转速度，避免在不同管理层级上信息的拥堵。为提高工作效率，也可以制作明细的工作手册，各司其职。

在 21 世纪的今天，市场竞争非常激烈，这时信息的传递显得尤为重要，各连锁店的销售信息网络化，对于连锁经营企业的决策与发展来说至关重要。通过计算机联网可以实时地将当天各连锁店的销售情况进行汇总，可以观察每个月、每个季度的销售情况，并制订出未来企业的发展计划。同时，信息网络化也可以服务于财务部门和人事部门，为企业决策提供依据。

为了保证连锁店的长久发展，吸引消费者并拥有长期的消费顾客，在每开设一个新店前，经营者都要进行长期细致的市场考察，比如当地的生活方式、收入层次、消费水平、人口规模、增长速度、居住条件、宗教信仰等都在考察之列。

此外，连锁企业还要选择好商品供应商，经过周密细致的准备工作后再进行开店营业。

近十年来，中国的零售连锁行业得到了高速发展，国美、苏宁等一批连锁卖场的崛起和扩张使得家电销售渠道发生颠覆性的变革，并且这一趋势又逐渐蔓延到手机通信、家用电脑、IT 数码等领域。

| 第二章 |

店铺复制：网络时代，实体店经营发展思路

第一节 线上开店，线下布点策略

近年来，随着互联网技术的发展，网上店铺和网购模式兴起，实体店受到了很大的冲击，而且被冲击的速度不断在加快。以阿里巴巴旗下的淘宝、天猫为代表的网购平台，正在逐渐改变市场的消费格局，如果实体店经营者还在一成不变地走老路子，最后肯定会被社会所淘汰。

传统店铺面临新的转型！

现在不少聪明的商铺都走上了实体店与网上经营相结合的路子，线上线下齐头并进，效果明显，这也会是以后实体店，特别是小型实体店发展的方向。

王娜经营一家百货店多年，每年利润都在十几万元，利润可观。可近几年网购兴起后，她的百货店生意直线下降，利润减少了一半，愁得她怎么也乐不起来了。

为了使自己的生意好起来，她绞尽脑汁，用尽办法，就是不见效。后来她发现自己的不少朋友都开始从网上购物，才恍然大悟，网购的确

使她失去了不少客户，特别是那些平日工作忙，没有时间尽情逛街的人，足不出户，只要在电脑前点击鼠标就可以购物，何乐而不为呢？

因此，王娜认为，作为一种新兴的购物方式，自己也应该很好地利用网络，利用自己的优势开个网店，把货物从网上卖出去。由于自己开实体店多年，开网店也比较方便，进货发货都是现成的资源。于是，王娜购买了电脑，参加了网络培训，一切就绪后，她在经营实体店的同时，在阿里巴巴旗下的淘宝网开了一家网店，线上线下双管齐下。

平日实体店里没有顾客的时候，她就在电脑前与网上客户联络，看到店里有客人进来，便起来招呼。经过一段时间的磨合，网店逐渐有了起色，加上实体店的存在，生意逐步有了起色。她高兴地说：“线上线下开店，不出半年，生意基本恢复到以前的水平。幸亏开了这个网店，要不我的实体店可真的要关门了！”

由此可见，在网购逐步兴起的年代，实体店的方向，就是立即转型，走实体店与网络结合的路子，无数事实证明，这是小型实体店走出困境的最佳方式。

线上开店，首先需要线下的支撑。线下开店，首先要看如何布点。

如果你是一个有心人，肯定会发现肯德基与麦当劳大多都设在超市的旁边。这就是复制店面时所需要的选址的艺术，这就是店面地址的优势。而作为服务于大众消费者的零售企业，它的经营程度极大地依赖于其店址选择的正确与否。所以，零售业被称为“靠选址决定命运的产业”。

国际零售经营大师们的口中经常会冒出来的一句话就是：“选址！选址！选址！”这充分说明了在复制店铺时，门店选址的重要性。