

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之便利店店长 365天 管理实战手册

《《《 滕宝红◎主编 》》》



准备从事便利店创业人员的职业指导书
便利店店长管理运营手册
便利店在岗人员自学的专业书籍



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之便利店店长 365天 管理实战手册

《《《 滕宝红◎主编 》》》

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

新零售之便利店店长365天管理实战手册 / 滕宝红主
编. — 北京 : 人民邮电出版社, 2019. 1 (2019.8 重印)
(新零售门店运营与创新实践丛书)
ISBN 978-7-115-49994-3

I. ①新… II. ①滕… III. ①零售商店—商业经营—
手册 IV. ①F713.32-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第247866号

内 容 提 要

本书是一本为便利店店长打造的管理运营手册, 全书共分 5 章, 内容全面而实用。全书由便利店掀起新零售浪潮导入, 按照每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排分门别类、循序渐进的思路对便利店的管理工作进行了系统的规划和总结, 以供便利店店长阅读参考。

◆ 主 编 滕宝红

责任编辑 单元花

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京虎彩文化传播有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 12.5

2019 年 1 月第 1 版

字数: 217 千字

2019 年 8 月北京第 2 次印刷

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055493 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

新零售正成为电商、零售、物流、商业地产等众多行业发展的风向标。近年来，包括阿里巴巴、腾讯、京东、苏宁在内的线上与线下企业围绕新零售频繁布局。

阿里研究院发布的《新零售研究报告》对新零售是这样定义的：以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态。

新零售区别于以往任何一次零售变革，将通过数据与商业逻辑的深度结合，真正实现消费方式逆向牵引生产变革。它为传统零售业态插上数据的翅膀，优化资产配置，孵化新型零售物种，重塑价值链，创建高效企业，引领消费升级，催生新型服务商并形成零售新生态，是中国零售业大发展的新契机。

新零售是企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

《关于推动实体零售创新转型的意见》在促进线上与线下融合的问题上强调：“建立适应融合发展的标准规范、竞争规则，引导实体零售企业逐步提高信息化水平，将线下物流、服务、体验等优势与线上商流、资金流、信息流融合，拓展智能化、网络化的全渠道布局。”

业界普遍认为阿里巴巴2016年高额投资采用“线上电商+线下门店”经营模式的盒马鲜生，将成为阿里巴巴新零售的1号工程；2017年，阿里巴巴收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市第二大股东，进一步将新零售推广至线下。腾讯在联手京东的同时，依托资本和流量优势，先后投资唯品会、转转等平台，进一步完善了线上新零售版图；2017



年，腾讯还战略投资永辉，以此为抓手尝试融合线上与线下渠道，拓展其新零售业态。京东2016年斥资近100亿元收购1号店，与后者背后的沃尔玛展开深度合作；2017年4月，“百万京东便利店计划”正式出炉。新零售带来的新生活方式，“线上+线下”“商超+餐饮”的运营方式成了新形态商超发展的标配；家门口的小卖部借助大数据、供应链技术实现了转型升级；无人餐厅、智能卫生间等新模式也已产生。

基于此，我们对便利店、餐饮店、商场（超市）的管理进行了重新思考，在传统的管理运营模式上融入了新零售的概念，以此为基础编写了本系列丛书，以便为相关行业的从业人员提供参考。

《新零售之便利店店长365天管理实战手册》一书是为便利店店长打造的管理运营手册，全书共分5章，内容全面而实用。全书由便利店掀起新零售浪潮导入，按照每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排分门别类、循序渐进的思路，对便利店的管理工作进行了系统的规划和总结，以供便利店店长阅读参考。

本书实用性强，着重突出可操作性，既可作为零售业在岗人员自学的专业书籍，更适合作为准备从事便利店创业工作人员专业指导书。

由于笔者水平有限，加之时间仓促、所掌握的参考资料有限，书中难免出现疏漏与错误，敬请读者批评指正。同时，由于写作时间紧迫，部分内容引自互联网媒体，其中有些未能一一与原作者取得联系，请原作者看到本书后及时与编者联系。

导 读 便利店掀起新零售浪潮 / 1

- 一、“小而美”的便利店领跑新零售 / 1
- 二、电商巨头布局线下便利店 / 2
- 三、本土品牌深耕区域市场 / 5

第一章 每日工作安排 / 7

便利店开门营业，正常运转，少不了店长的日常管理。例如：
营业前要做好各项巡视检查；营业中要加强O2O运营、支付收银
管理；偶尔有顾客投诉需要处理；甚至遇到突发事件也要处理。对
此，店长要合理安排好每天的工作。

- 一、每日巡视检查 / 8
 - 范本 / ××便利店日常工作巡检表 / 8
- 二、O2O运营管理 / 11
 - 相关链接 便利店纷纷探索O2O模式 / 17
- 三、移动支付管理 / 19
 - 相关链接 便利店借力支付宝的新玩法 / 22
- 四、商品采购管理 / 24
 - 相关链接 社区便利店如何进货 / 27
- 五、商品收货管理 / 29
- 六、顾客服务管理 / 31
 - 相关链接 罗森便利店的服务创新 / 34



七、顾客投诉处理 / 35

八、突发事件处理 / 39

第二章 每周工作安排 / 43

对任何一家便利店来说，利润是其赖以生存的根本。店长每周都要想方设法地提高门店的收入。例如：搞好促销管理，以增加门店的客流量；加强防损管理，以减少门店的损耗；加强安全卫生管理，以提升门店的形象。

一、门店促销管理 / 44

相关链接 便利店常见促销误区 / 49

二、经营损耗管理 / 52

三、员工内盗防范 / 56

四、顾客偷窃防范 / 59

相关链接 卖场员工如何防范顾客偷窃行为 / 61

五、供应商偷窃防范 / 62

六、店内环境管理 / 64

范本 ××便利店营业现场环境卫生清洁、检查细则 / 69

七、消防安全管理 / 73

第三章 月度工作安排 / 77

便利店是向顾客提供便利，以满足顾客便利性需求为主要目的的小型商店。可以说，便利店的经营业务就是围绕着商品这个核心而展开的。因此，店长的月度工作重点就是做好门店的商品管理。

一、商品分类管理 / 78

二、商品组合管理 / 82

三、商品定价管理 / 86

四、商品陈列管理 / 90

相关链接 探秘全家便利店里的商品陈列 / 94

五、商品理货管理 / 99

六、新商品引进管理 / 103



七、滞销商品淘汰管理 / 105

八、月度盘点管理 / 108

九、月度数据分析 / 110

第四章 季度工作安排 / 113

季度工作的安排,属于宏观性的。对于店长而言,季度工作的重点应放在便利店的营销管理方面。营销是便利店赢得顾客、拓展市场的一个必要的经营行为。根据便利店不同时期的经营特点,店长可采取不同的营销手段。

一、微信公众号营销 / 114

相关链接 服务号与订阅号的区别 / 115

相关链接 便利店公众号如何推广运营 / 119

二、微信小程序营销 / 124

相关链接 小程序与新零售场景的连接 / 124

相关链接 美宜佳小程序,2个月招募66万名会员 / 130

三、微信社群营销 / 133

相关链接 锁定社群营销,门店业绩翻番 / 134

四、App营销 / 135

相关链接 便利店App应具备的功能 / 138

五、大数据营销 / 140

相关链接 大数据如何赋能新零售 / 143

六、微博营销 / 145

相关链接 微博营销中需注意的“雷区” / 147

七、会员营销 / 148

相关链接 新零售下便利店的解决之道:将用户数据化 / 153

第五章 年度工作安排 / 157

不少管理者认为,越到年底越忙。其实只要平时的工作做到位了,到了年底一样可以轻松应对。这时,你只需要集中精力,做好年终工作总结,并制订来年的工作计划和安排,如编制各种计划、



建立各种制度等。

- 一、做好年终工作总结 / 158
 范本 ××便利店店长年度工作总结 / 159
- 二、制订来年工作计划 / 163
 范本 ××便利店店长年度工作计划 / 163
- 三、编制机器操作指引 / 164
 范本 ××便利店机器清洁操作指引 / 165
- 四、编制清洁卫生标准 / 167
 范本 ××便利店生鲜卫生管理标准 / 167
- 五、制定商品补货程序 / 173
 范本 ××便利店补货程序 / 174
- 六、规范收银作业管理 / 175
 范本 ××便利店收银操作规程 / 178
- 七、建立优质服务标准 / 179
 范本 ××便利店优质服务用语指南 / 180
- 八、编制商品盘点操作规范 / 181
 范本 ××便利店商品盘点管理规定 / 181
- 九、制定员工工作礼仪标准 / 186
 范本 ××便利店员工工作礼仪标准 / 186
- 十、编制员工交接班操作规程 / 187
 范本 ××便利店交接班操作规程 / 187
- 十一、编制顾客退换货标准流程 / 188
 范本 ××便利店退换货标准 / 188

导读：便利店掀起新零售浪潮

新零售结合互联网和大数据，对人、货、物等生产要素进行重构，能提高消费者的消费体验。新零售同时也是资源的整合，将线上、线下、物流、数据、供应链等整合起来，而且可以将“互联网+电商”和“实体+零售”进行融合，达到零售升级的目的。

一、“小而美”的便利店领跑新零售

中国百货商业协会发布的研究报告显示，2011—2015年，全国150家连锁百货企业麾下每年关闭停业的百货门店数量分别是10家、15家、22家、40家和100家，关停数量呈逐年增加趋势。

与各大卖场“寒意渐浓”形成强烈反差的是，“小而美”的便利店业态正深入人心。便利店是生活中市民需要密切与之打交道的地方，7-ELEVEN、全家、爱便利、美宜佳等名字大多耳熟能详。随着互联网经济的深入发展，便利店的发展和经营模式也在悄悄变化。

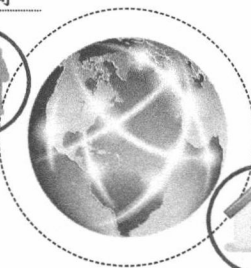
“线上与线下同步，客户端与实体店并行”是很多便利店的经营模式，具体如图0-1所示。



顾客可以“扫码购物”，减少了排队结算的等待时间



在店里



在家里

顾客可以选择“线上选购—线下自提/送货上门”的服务方式，既可以网购便利店内的商品，也可以到现场体验挑选，操作方式都是使用手机移动互联网

图0-1 便利店的新经营模式

例如：在中国24小时营业的7-ELEVEN，多数经营在大型写字楼以及居民区旁边，成为上班族日夜相见的聚点，很多白领在深夜下班还能在单位附近买一份快餐，这种温暖的感觉不言而喻。除此之外，便利店也在货品和服务上不断丰富和完善。拿苏果的新一代便利店来说，除了卖咖啡外，它的鲜食品类大大扩充，在服务上也更加注重体验，可以提供微波炉加热、O2O洗衣、充电宝租用、充值缴费、外卖、免费Wi-Fi等便民服务，成为很多城市居民的首选平台。

业内人士认为，新零售出现后，原来的便利店市场份额必然会发生变化。但是与新零售的融合，将会让便利店更加便利，更有利于居民生活的改善和生活质量的提升。便利店要主动融入新零售中，不仅要更好地发挥线下的体验作用，还要拓展线上体验的新方式。

二、电商巨头布局线下便利店

便利店，可谓是零售业最火的话题之一，它的逆势上扬给低迷的实体零售业打了一剂强心针。

在新零售浪潮下，连锁便利店成为资本追捧的新风口，阿里巴巴、京东、苏宁等电商巨头纷纷入局。

1. 阿里巴巴——将2017年定为“新零售元年”

在2016年10月的阿里云栖大会上，阿里巴巴集团董事局主席马云在演讲中第一次提出了“新零售、新制造、新金融、新技术和新能源”的



五新战略，并将2017年定为“新零售元年”。

2017年2月20日，阿里巴巴集团和全国最大的全业态实体商贸企业百联集团签署战略合作协议，双方携手开启未来新零售时代的大门，如图0-2所示。阿里巴巴与百联集团正式开启线上与线下两种商业业态全面融合，必将产生强烈的化学反应，推动商业要素重构，这在中国零售史上具有里程碑意义。



图0-2 阿里巴巴和百联集团实现战略合作

2017年5月26日，阿里巴巴集团与易果生鲜签订“股权转让合同”，阿里巴巴集团向易果生鲜收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市的第二大股东。入股后，阿里巴巴将对这些门店进行改造，将其打造成“满足消费者全时段、全客群、多场景消费需求”的新型超市。

2017年8月28日，阿里巴巴零售通宣布其覆盖的零售小店数量突破50万家，已成为快消B2B领域覆盖店数最多的平台之一。9月25日，天猫小店的“一路向北”计划已率先在天津、山东落地。图0-3所示为一个天猫小店开业的情景。



图0-3 一个天猫小店开业



阿里巴巴表示零售通在2018年将覆盖100万家零售小店，将帮助完成1万家天猫小店的改造，改造内容包括选品、会员、营销、门店改造、数据化等，其中重点是通过大数据连接品牌商和夫妻店，搭建智能分销网络，让小店可以足不出户完成商品补货，压低进货成本。

截至2018年4月，阿里巴巴零售通已签约了100万家小店，而2017年8月之前，这个数字还是50万家。

2. 京东——100 万家实体店将覆盖全国

2017年4月10日，刘强东震撼宣布，未来5年将在全国开设100万家京东便利店，其中一半在农村，中国每个村都将覆盖。三年内，还将在全国开设5000家“京东母婴体验店”。不论是商户还是个人，均可以加盟京东便利店，通过“京东掌柜宝”App线上进货，京东则为其提供品牌和货源支持。图0-4所示为一个京东便利店的实景



图0-4 一个京东便利店的实景

截至2018年3月，京东每周开的新店数量都在1000~1200家，每天接到50000份申请。

3. 苏宁——大力推广苏宁小店

在智慧零售大开发战略指导下，截至2018年7月15日，苏宁在本年度累计新开店达到2018家。7个月累计开店超过2000家，其时间之短、速度之快令人咂舌。值得一提的是，在苏宁这2000多家店面中，苏宁小店占据了很大的比重，截至2018年7月24日，已有796家苏宁小店在全国落地生根。作为苏宁智慧零售大开发战略的重要一环，苏宁小店颠覆传统，构



筑了零售行业发展的新模式。图0-5所示为一个苏宁小店的实况。



图0-5 一个苏宁小店的实况

苏宁小店的O2O模式在本质上是消费升级。因此，坚持以用户需求为导向，致力于升级服务体验便是苏宁小店的核心目的。

在场景定位上，苏宁小店以门店为载体，对消费场景进行细化，分出店内、2公里内、2公里外3个服务范围并提供差异化的商品，针对不同消费场景下的消费需求提供商品，极大地满足了用户的需求。

在运营模式上，苏宁小店采用线上与线下双中心运营模式：线上，苏宁小店App作为销售渠道实现商品销售、预订早餐等；线下，苏宁小店App作为店内互联网工具实现门店自提、扫码购物。

在业务布局上，苏宁小店以“快消品+生活服务类产品”组合培养用户的消费习惯，建立用户信任后再嫁接包括苏宁易购、苏宁金融任性付等商品和服务，为线上苏宁易购、线上金融提供流量入口。

未来，苏宁还将在相应的场景打造便利店+餐饮、便利店+咖啡、便利店+快递、便利店+家政、便利店+维修等多维度、多层次的服务，苏宁小店练就的“十八般武艺”为用户带来了真正“全方位”的便利。

三、本土品牌深耕区域市场

虽然7-ELEVEN、罗森等品牌知名度相当高，但实际上在中国门店数量最多的是一个本土品牌——位于东莞的美宜佳。

美宜佳便利店，由东莞市糖酒集团控股，自1997年成立以来，门店



发展以广东为中心，稳步布局全国。至2018年5月，门店总数超过13000家，遍及广东、福建、湖南、江西、湖北、河南、广西、重庆、安徽、贵州、上海、浙江、江苏13个省市。2018年，它进入长三角地区，形成华南、华中、华东三大发展格局，成为国内规模较大的特许连锁便利店企业。

与美宜佳类似，天福便利店、步步高连锁零售店也在深耕区域市场。天福便利店深耕南方市场，与美宜佳的策略接近，近年来保持了500家门店的增长速度。而步步高连锁零售店深耕西南市场，避开西南区域以外的零售市场，在实体店出现倒闭潮之时，2016~2017年，步步高逆势扩张，连续开店近100家，居行业榜首。2017年2月，步步高收购四川梅西商业，一举成为中国西南部零售业的“领头羊”。

在迅速扩张的同时，本土便利店品牌也在努力提高自身的竞争力。

以全时便利店为例，全时在2017年推出自有品牌，首批产品从耐用的日用杂货开始，如打火机、雨伞、袜子等，统一打上全时的标志，成为移动的小广告牌。全时的工作人员透露，他们在全国范围内精选了高品质的供应商，如一家为奔驰和法拉利定制雨伞的工厂。与此同时，全时也在布局全渠道经营。

全时自营微信商城及App【全时+】于2018年5月正式上线，并在天津推出了便利店行业的首个线上吃货节活动，凭借线上与线下融合创新，全时荣获2018中国便利店创新奖。图0-6所示为全时微信商城的界面。



图0-6 全时微信商城的界面

第一章

每日工作安排



便利店开门营业，正常运转，少不了店长的日常管理。例如：营业前要做好各项巡视检查；营业中要加强O2O运营、支付收银管理；偶尔有顾客投诉需要处理；甚至遇到突发事件也要处理。对此，店长要合理安排好每天的工作。



一、每日巡视检查

巡视工作是店长每日的核心工作。通过巡视，店长可以对便利店员工的仪容仪表、精神面貌以及店面进行仔细了解，尽可能早地发现的问题，并及时予以解决，以保证每天的营业工作顺利进行。

一般来说，便利店会出现4个购买高峰时段：一是8：30左右，二是12：15左右，三是17：30左右，四是22：30左右。店长在日常巡视工作中应对不合标准的行为及时纠正。

下面提供了一份××便利店日常工作巡检的范本，仅供参考。



范本

××便利店日常工作巡检表

检查时间	检查事项	检查结果	具体事项与解决办法	确认人
6：00	员工准时到店并精神焕发	是（ ） 否（ ）		
	昨日报警设备有无设防	有（ ） 无（ ）		
	门窗有无破损或开启过的现象	有（ ） 无（ ）		
	昨日晚班人员有无填写巡场记录	有（ ） 无（ ）		