

做最棒的 门店

提升门店业绩和盈利率的8个关键

门店如何提升销售力、战斗力，在残酷的竞争中所向无敌？
如何运用顶尖的销售战略和方法，达成并超越预定目标？
如何打造“业绩为王”的狼性业务团队，让门店做大做强？
本书将揭密提升终端业绩的8个关键，为您提供可借鉴的门店操作模式。
这些规则看似通俗，但却是保证门店基业长青的必备法宝！



中国零售业提升业绩甄选培训教材
ZUOZUIBANGDEMENDIAN

余杰奇◎著

做最棒的 门店

提升门店业绩和盈利率的8个关键



 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最棒的门店——提升门店业绩和盈利率的 8 个关键 / 余杰奇著.
北京: 中国发展出版社, 2010. 1

(做最棒的系列丛书)

ISBN 978-7-80234-508-9

I. 做… II. 余… III. 商店—商业经营 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211505 号

书 名: 做最棒的门店——提升门店业绩和盈利率的 8 个关键

著作责任者: 余杰奇

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 978-7-80234-508-9

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 中国纺织出版社印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 15

字 数: 185 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 32.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: 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

中国零售业发展至今日,已成为一个相对成熟的行业,并以惊人的速度发展和壮大起来。

随着信息产业的快速发展和普及,零售资讯的交流变得越来越容易,消费者可以轻易地找到任何感兴趣的信息,网络的普及也打破了地域的界限,仿佛一夜之间,全球已经一体化了。信息量的增加,使人们的眼界更加开阔。无论是商界的经营者还是普通的消费者,其行为都在日趋专业化、理性化,这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

如今,“零售为王,渠道制胜”的时代来到。面对这些变化,中国零售业的发展方向在哪里?发展的道路在哪里?在市场逐步细分的状况下,零售经营如何有效提高运作能力?在竞争逐渐白热化的市场环境中,零售业又应该从哪里找到业绩提升突破口?作为零售终端,要想在竞争激烈的市场中立于不败之地,在经营中,整合店铺中“人”的因素和“店”的因素至关重要。

本套丛书就是基于目前零售行业现状,分析了中国零售消费市场的实际状况,结合了广州守正众多零售业顾问的多年智慧结晶,提出“决胜终端,零售为王”的观念,围绕店铺管理本身和卖场中的人两个面展开。

本系列丛书从有以下的特点:

1. 针对性,实用性

本丛书从中国终端零售业的实际出发,管理理论与经典案例相结合,语言通俗易懂,并配有技术实施时所用到的管理工具和大量的终端管理

表格、管理模型,可拿来即用。

2. 讲求知识的系统性

本丛书围绕店经理、导购、店铺业绩提升要素展开写作,力求给读者提供一个解决店铺人员能力及店铺运作能力提升的系统化方案。便于终端人员在了解自身情况的基础上,有针对性地进行训练,迅速提高。

3. 体例活泼,图文并茂

本丛书中包含“案例链接”、“余杰奇点评”等栏目,并配有漫画插图,使内容更加丰富多彩,可读性、实用性更强。

希望本套丛书提到的经营运作思想,能给您带来一些启发,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丰收。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助,在此向他们表示衷心的感谢!本套丛书旨在解行业之急需,仓促中缺点和不足在所难免,欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

余杰奇

2009年11月

前 言

根据美国《财富》杂志的长期统计,每年世界前 100 强企业中有 10% 是零售连锁企业,这其中就不乏鼎鼎有名的美国沃尔玛、法国家乐福和德国麦德龙三大零售巨头。在信奉“渠道为王”的时代,零售业已经从辅助行业开始向经济支柱行业转变,由经济发展的配角变为了引领市场发展的主角,进入了大发展的时代。

由于竞争的充分化,商业进入了一个决胜细节的时代,往往是你 90% 做得很好了,但是问题就出现 10% 上,一个关键点没有处理好,就会导致全局的失败。

“企业的发展靠营销,营销的关键在门店。”那么,在目前的时代背景下,做一个最棒的门店要抓住什么? 抓住关键!

很多门店经营者也知道要抓住关键,但是,什么地方是门店经营的关键,关键点如何处理? 很多人就不清楚、不理解了,其结果是不少门店因为忽略关键点而付出了惨重的代价。在国内,我们不时会看到这样一些门店: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门店,然而却鲜有成品牌、成规模的门店出现。究其原因,我国的门店经营水平还处于粗放经营的阶段,许多门店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门店经营管理水平的差距。鉴于此,为门店从业人员提供一本既有理论指导,又有实践经验的图书就迫在眉睫了。

由于长期从事企业员工培训工作,从事门店经营的营销研究工作,我认为一个门店的经营业绩好坏取决于以下 8 个关键:

1. 门店选址。选址即选利,零售业的选址正确与否将决定门店的经营业绩好坏,是关系到门店发展前途的大事。

2. 门店形象与布局。新时代的门店要一改以前粗放的经营模式,把东西一摆就完事了。门店是一个交流的场所,形象与布局要体现出“亲和力”。

3. 门店货品管理。每天面对成千上百的新货旧货,你一定烦心,优秀的门店正在把这些细碎的事处理得井井有条,才卓尔不群。货品的一“进”一“出”关系到门店的业绩。因此,从某种程度上来说,门店真正的经营是从货品管理开始的。

4. 门店人员管理。员工的表现决定着销售额的大小,是门店发展的推进器,是门店在未来竞争中创造奇迹的最佳动力。

5. 门店业绩管理。一个门店能否获得高业绩,取决于门店的战略能否得到有效执行,而构成门店战略执行力的核心就在于门店的业绩管理。

6. 门店顾客管理。顾客盈门,生意才兴隆。门店要充分理解顾客的需求并影响顾客的行为,从而提高顾客的忠诚度,最终实现门店的盈利。

7. 门店促销管理。这是一个众所周知的关键,尤其是在目前竞争激烈的情况下,零售业的促销将是门店业绩增长的利器。

8. 商圈推广与竞品调查。这个关键点,是近年来兴趣的一种经营策略,商业经营环境变幻迅速,商家只有搞推广与竞品调查,才能制定正确的经营策略,否则就是“瞎子摸象,不知所措”。

从上可见,本书定位精确,是专为门店经营人员精心准备的门店日常运营与规范管理的实务手册。本书最大的特点是注重内容的先进性、实用性和可操作性,同时也尽量体现管理知识的完整性和系统性。本书的内容表达形式程序化、图表化,详细地阐述一家门店应该如何抓住关键点,提升自身盈利水平。

希望这本书能够帮助读者经营好门店,让我的知识能为贵店的经营和发展贡献一点力量。最后,祝读者朋友们生意兴隆。

余杰奇

2009年11月

《《 目录

第一关键 “址”在必得——门店选址

什么叫做选址？对于门店而言，选址就是抢夺地利。零售企业的选址正确与否将决定门店的经营业绩好坏，是关系到企业发展前途的大事，所以对门店的选址策略进行深入的研究，结合门店的性质、条件、特点进行战略性的规划是一项十分重要的工作。

有好址才有好店	2
门店大选址与小选址的策略	8
如何选个好店址	12
不同门店的选址策略	17
商圈分析与评估	20
费用评估	23

第二关键 门店形象与布局

门店是一个舞台，是店主、顾客与服务人员所共同演出的场所，而搭配演出的就是商品，当一出戏上演时，如果舞台的设计能与演员、道具达到相得益彰的效果，必然是一出叫好又叫座的戏。这是门店配置与规划的“原点”，我们必须从“原点”抓起，检查门店形象与布局是否能满足“演出”的需求。

门店形象——吸引顾客进店的关键	30
-----------------------	----

商品形象——提升顾客信赖度的关键	38
服务形象——留住顾客的关键	44
布局设计——聚集门店人气的关键	54

第三关键 门店货品管理

面对成千上万种商品——不同品种的商品、同品种不同牌子的商品、同牌子同品种不同包装的商品,如何把货品陈列出来、销售出去是每个门店的管理者都要考虑的问题。就买卖本身而言包含着“进”与“出”两层意思,而这一“进”一“出”间的核心正是货品。因此,从根本上说,门店真正的经营是从货品管理开始的。

货品管理流程	62
有效的货品分配管理	68
货品采购策略	72
采用合理的库存提升业绩	79
如何管理货品库存	85
库存数据分析与管理	94

第四关键 门店人员管理

一个能够提供优质服务的门店,离不开一支高素质的员工团队。员工是门店生存的基石,是门店发展的推进器,是门店在未来竞争中创造奇迹的最大动力。要使门店在竞争激烈的市场竞争中取胜,就必须做好门店员工的管理工作,只有这样才能使大家齐心协力地为顾客提供服务。

门店选人的依据	102
招聘优秀的员工	108
做好人员配备	113
做好员工培训	119

第五关键 门店业绩管理

追求高业绩和长期发展是很多门店的目标。一个门店能否长寿、能否获得较高的业绩,不仅取决于门店战略方向的正确与否,更取决于制定的战略能否得到有效执行。而构成门店战略执行力的核心就在于门店的业绩管理。

全面认识业绩管理	126
设计业绩管理体系	139
常见的业绩考核方法	145
业绩目标管理	152

第六关键 门店顾客管理

顾客是门店利润的源泉,顾客是门店的生命线,顾客是门店的根本资源。这是门店发自内心地对顾客作出的诠释。门店要留住顾客、发展顾客,就要站在顾客的立场进行思考,充分理解顾客的需求并影响顾客的行为,从而提高顾客的忠诚度,最终实现门店的经营目标。

满意经营的内涵	158
满意经营的策略	161
制定成功的服务战略	165
满意经营的员工素质要求	167
满意经营的要点	171

第七关键 门店促销管理

目前,零售业的经营环境更加严峻,为了业绩的增长或保持市场占有的优势,进行促销活动是必需的,也是最重要的手段之一,所以门店一定要做好促销管理。只有这样,才能在市场竞争中时时处处掌握先机,处于不败之地。

促销的基本手法	182
促销的一般流程	189
促销成本控制	194
做好场外促销	199

第八关键 知己知彼,百战不殆——商圈推广与竞品调查

现代社会的发展日新月异,商业经营环境变幻迅速,商家必须有效地掌握其变动才能生存。利用商圈进行门店选址分析,能够使决策更加科学化、直观化,同时还可以提高决策效率,降低决策风险。门店除了商圈的推广之外还要做好竞品调查,避免与比自己实力雄厚的门店撞车,降低自己的运营风险。

门店商圈的概念	210
有效商圈的界定	213
门店商圈分析	215
商圈的推广	220
竞品调查的内容与获取方法	225
竞品分析的方法	228

第一关键

“址”在必得——门店选址

什么叫做选址？对于门店而言，选址就是抢夺地利。零售企业的选址正确与否将决定门店的经营业绩好坏，是关系到企业发展前途的大事，所以对门店的选址策略进行深入的研究，结合门店的性质、条件、特点进行战略性的规划是一项十分重要的工作。



有好址才有好店

如果你是一个有心人,肯定会发现肯德基与麦当劳大多数都设在超市的旁边,所以,如果你到了大型超市附近,一般情况下都可以看见旁边有这两家世界著名的快餐店。如果你来到了北京,住在一个大型的社区里,你也很容易找到京客隆这样的超市,里面全是家庭日常用品。

房地产界有一句话叫“地段,地段,还是地段”。这就是店面选址的艺术,也是店面地址的优势。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其店址选择得正确与否。所以,零售业被称为“靠选址决定命运的产业”。

1. 门店选址的重要性

古人云“天时、地利、人和”,这是成功的三要素。就门店来说,地利又是最主要的。那么,一个好的门店地址有哪些优势呢?

(1) 好的店址可以带来大量的客流

客流量主要是看平时、假日来往人次和比例。人流量是很多连锁店的很重要的一个开店评估指标,苏州老妈米线、上海吉祥馄饨等都把这个指标看得很重。人流量是门店选址最重要的指标之一。测试人流量有四个方面:一要选择不同的地方,二要看时间段,三要看人流数量,四要测双向人流。有一个小故事反映了人流量的重要性。

上海南京东路步行街西端有一个欧式建筑的百货商店,那就是开了上百年的永安百货。相传当年永安百货的创始人郭氏兄弟在建造这座大厦时,为了选一个好地址费尽了心思,当他们选好一个地址后又发了愁,是在路南边建楼还是路北边建楼呢?南京路上的人熙熙攘攘,看不出哪边人最多,似乎哪边都差不多。怎么办呢?郭氏兄弟想了一个办法,派了几个人坐在南京路的南北两边,手里拿着一个容器,再拿好多豆子,每过



1个人,就往容器里面放1个豆子,最后看哪边多,最终的统计结果是路南边的行人比路北边的人多。所以看到现在的永安百货是在南京路的南边,是坐南朝北,而不是传统的坐北朝南。

当然,时代发展到现在,除了人流量还有车流量,这也是一个需要考虑的因素。我们可以看到,在车站附近的店面租金就比其他的地方高,这也是借了人流量的势。

(2)好的店址有便利的交通,不但可以带来大量的人流车流,门店在进货送货的时候也更加方便。此外,顾客在拉货的时候、逛街的时候都比较方便。

(3)好的店址可以借光

借光即把门店开在著名连锁店或强势品牌店的附近,甚至可以开在它的旁边。例如,你想经营餐饮店,那你就将门店开在麦当劳、肯德基的周围。因为,这些著名的洋快餐在选择店址前已做过大量细致的市场调查,挨着它们开店,不仅可省去考察场地的时间和精力,还可以借助它们的品牌效应“捡”些顾客。另一种借光是选取自发形成某类市场的地段。在长期的经营中,某条街会自发形成销售某类商品的“集中市场”,人们一想到购买某商品就会自然而然地想起这条街。这也可以增加客流量。

(4)好店址的优势还体现在商业活动频率高

商业活动频率高的地区一般也是商业中心、闹市区,商业活动频繁,营业额必然较高。这样的店址就是所谓的“寸金之地”。在这类地区物流快,对于服饰业来说,服饰的流传趋势很强,如果商品流动慢,则有可能在服饰没卖出去前就过时了,所以商业活动频繁的地区对服装店店址的选择来说是绝佳的地点。

从上可以看出,一个好的店址具有很大的优势,实践证明,好店址的营业额是不好店址的数倍。所以,开店之初首先要注意选址问题。这是一项长期性的投资,直接关系到门店经营的战略决策,是商业地产链中以消

费者为中心观点的重要体现,是影响门店效益的一个决定性因素,同时也是制定门店经营目标和经营策略的重要依据。

2. 门店选址存在的问题

成功的选址系统是门店核心竞争力之一,但受专业及经验限制,国内门店在选址的成功率上一直不高,我国零售企业选址主要存在如下的问题:

(1) 门店选址随意性大

目前,我国许多门店选址在区域的选择上较为随意,尤其是一些中小的门店,老板凭多年经验和直觉来判断店址,不根据发展需要或从门店选址的战略角度进行科学规划,选址往往说不清道不明,甚至把经营成败归咎于风水问题。有个做美体连锁店的女老板介绍自己选址经验时自豪地说:“站在那里闻一下空气,就知道能不能开店。”其实这些老板在选址的时候往往凭的是自己的主观判断,凭感觉来投资,碰运气成分居多,忽视市场调研和分析,导致选址质量不够理想,而且由于没有科学根据,其风险非常大。

(2) 门店品牌认可度差

由于目前我国零售企业以单体店较多,势单力薄,选址过程随意性大,效益欠佳,制约零售企业选址和可持续发展。由于这些零售企业“散、小、弱、差”,在选址上又没有相应的标准或规范,最终导致品牌认可度的降低,难以树立被消费者认可的品牌,不能很快被消费者信赖和认可。

(3) 选址管理能力差

我国零售企业的整体管理水平比较低,管理不到位,制度不够健全,效率较低,服务意识落后等。很多零售企业的选址和店面建设也不能与其发展相匹配,管理的精细化程度依然较低。

3. 门店选址遵循的原则

了解了以上情况后,老板应根据自己门店的定位,来选择适合自己门店的地址,在选址的时候考虑以下原则。

(1) 便利原则

门店进行选址首先要考虑其业态特征,那些单体规模小、满足便利顾客原则、以经营选择性较低的日常生活用品为主的零售业态,例如超市、便利店应在距离上靠近顾客;而那些单体规模大、商品品种齐全、以经营选择性较强的商品为主的零售业态,例如百货店或仓储式购物中心能够从远处吸引顾客,原则上选在流量大、交通便利的地方。交通便利已成了现代零售业必须考虑的重要因素。比如,交通便利就是家乐福选址的首要因素,家乐福开店选址的条件有三:交通方便、人口集中、位于两条马路交叉口。其实家乐福的法文名字 Carrefour 正是十字路口的意思。

(2) 细分地理位置策略

细分地理位置的策略是指对气候、地势用地形式及道路关联程度等地理条件进行细致分析后,对门店位置做出选择的策略。主要可从以下方面进行细分:

①门店选址要关注路面、地势。一般情况下,门店选址都要考虑所选位置的道路及路面地势情况,因为这会直接影响门店的建筑结构和客流量。通常,门店地面应与道路处在一个水平面上,这样有利于顾客出入店堂,是比较理想的选择。但在实际选址过程中,路面地势较好的地段地价都比较高,商家在选择位置时竞争也很激烈,所以,在有些情况下,商家不得不将门店位置选择在坡路上或路面与门店地面的高度相差很多的地段上。这种情况,最重要的就是必须考虑门店的入口、门面、阶梯、招牌的设计等,一定要方便顾客,并引人注目。

②门店选址要考虑地形。地形、地貌对商店位置的选择的主要影响表现在: