



中国地质大学（武汉）珠宝学院 GIC 系列丛书

珠宝终端运营管理

ZHUBAO ZHONGDUAN YUNYING GUANLI

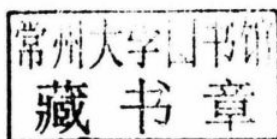
包德清 周琦深 王维 曹玉兵 著



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

珠宝终端运营管理

包德清 周琦深 王 维 曹玉兵 著



内容简介

本书共十一章,分别从人、货、铺三个方面对珠宝终端运营管理的方法和实践进行阐述和探讨。在人员管理方面,归纳了珠宝终端的店长管理角色,并对终端的营销团队工作进行探讨,详细地论述了运营终端每个岗位的基本工作职责,并将员工的考评及薪酬管理分类介绍;在珠宝货品管理方面,着重介绍了运营终端的珠宝商品管理、陈列要点及促销的主要方法,同时分类介绍了终端店铺的服务管理,对售后服务管理到客户关系管理的方法逐一展开论述。在店铺硬件管理方面,介绍了店铺装潢与商品陈列的作用、表达要素,归纳了店铺硬件安全保障和制度安全保障的相关措施。本书适合珠宝专业的学生、珠宝店铺管理人员等相关从业者参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

珠宝终端运营管理/包德清等著. —武汉:中国地质大学出版社,2017. 9
ISBN 978-7-5625-4118-9

- I. ①珠…
- II. ①包…
- III. ①宝石-工商企业-运营管理-研究-中国
- IV. ①F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 253274 号

珠宝终端运营管理

包德清 周琦深 王 维 曹玉兵 著

责任编辑:彭 琳

选题策划:张 琰

责任校对:徐蕾蕾

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

邮编:430074

电 话:(027)67883511

传 真:(027)67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

http://cugp.cug.edu.cn

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字数:307 千字 印张:12

版次:2017 年 9 月第 1 版

印次:2017 年 9 月第 1 次印刷

印刷:武汉市籍缘印刷厂

印数:1—1000 册

ISBN 978-7-5625-4118-9

定价:48.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前 言

改革开放以来,中国珠宝市场从无到有、从小到大走过了一条非凡的发展之路。21世纪初,珠宝行业倡导品牌建设,为了提升品牌的市场影响力,几乎所有品牌无一例外地引入连锁经营的商业模式,以加盟连锁的形式进行市场扩张,试图通过提高品牌的市场覆盖率抢占更多的市场份额,致使终端店铺的数量急剧膨胀,珠宝行业的市场竞争从生产批发环节转向终端销售环节,市场竞争的模式由产品的竞争、价格的竞争转向品牌的竞争、终端精细化管理模式的竞争。终端是品牌存在和发展的基石,是提高品牌认知度的前沿阵地,珠宝企业的品牌经营将以终端销售服务为主导,通过有效的服务和精细化的管理树立良好的品牌形象,逐渐获得消费者的品牌认同,这样,珠宝品牌才能在市场竞争中脱颖而出,成为消费者喜爱的珠宝品牌。

在网络营销迅猛发展、市场格局不断变革、商业模式层出不穷的珠宝产业,珠宝界喊出的“决胜终端,渠道为王”的口号仍不过时,因为珠宝消费不同于大多数其他商品,在终端店铺的佩戴体验和倾听销售顾问讲述产品背后的故事会对消费者的购买决策起着决定性的作用。在激烈的珠宝市场竞争中,珠宝零售终端运营管理的好坏直接影响了珠宝品牌形象和销售业绩,可以这样说:在未来的市场竞争中,谁掌握了终端渠道,在终端渠道取得经营的主动权,谁就掌握了未来的珠宝市场。正因为如此,高效的终端管理是每个管理者追求的目标。

鉴于此,我们撰写了本书,本书共分十二个章节,分别从人、货、铺三个方面对珠宝终端运营管理的方法和实践进行阐述和探讨。在人员管理方面,本书作者归纳了珠宝终端的店长管理角色,并对终端的营销团队工作进行了探讨,详细地论述了运营终端每个岗位的基本工作职责及管理实践,将员工的考评及薪酬管理实践分类介绍;在珠宝货品管理方面,本书作者着重讨论了运营终端的珠宝商品管理、陈列要点及促销的主要方法,同时分类介绍了终端店铺的服务管理,对售后服务管理到客户关系管理的方法逐一讨论。在店铺硬件管理方面,讨论了高档美观的店铺装潢,归纳了店铺安全的硬件保障和制度保障的相关措施。

本书以珠宝终端店铺运营管理为主要内容,同时具有针对性强、基础性强、实用性强的特点。我们对各个专题都作了详细的论述,力争使教材编撰具有实践意义并同时具有理论指导意义。

为提高教材针对性,在教材结构体系的搭建上,作者根据珠宝终端店铺的实际需要来拟定各部分章节,方便读者有针对性地阅读学习;在教材内容的编写上,则将珠宝终端店铺运营管理的理论知识充分融入到实际的运营中去,引导读者展开解决问题式的思考,从而将理论知识充分运用到实践活动中,并将实践所得经验用以补充和完善理论知识。

为增强本书的基础性,各专题内容包含许多管理学的基本概念和基本原理,同时也体现了珠宝零售终端实际运营管理的主要特点。

为保证本书的实用性,作者将长期从事珠宝运营管理及调研的经验也融入到教材内容中。本书在内容设置上具有可选择性,各个专题上既有逻辑上的联系性,又具有独立性,教师或读者可根据实际需要选择教学方式和学习方式。

编写高质量的珠宝终端店铺运营管理教材是严肃、认真的学术工作,也是具有理论和实践意义的教学研究工作。本书的使用是否能够达到预想效果,一方面要经过教学实践检验,另一方面要经过广大读者们的批评指正。我们诚恳地希望授课老师和接受培训的学员能够提出宝贵的建议和意见,使本书得到进一步的完善。

本书作为中国地质大学珠宝学院规划的珠宝运营管理系列教材,在撰写过程中,得到了许多专家学者有益的建议和帮助,在此表示衷心的感谢与诚挚的敬意。同时,作者也参考了大量国内外同行专家的观点和文献,在此一并表示衷心的感谢与敬意。

著 者

2017年3月

目 录

第一章 概 述	(1)
第一节 珠宝终端的类型	(1)
第二节 珠宝终端运营管理的内容和思路	(7)
第三节 珠宝终端运营管理应有的观念	(11)
第二章 市场调研 知己知彼	(16)
第一节 信息对珠宝营销决策的影响	(16)
第二节 珠宝营销应关注的信息	(20)
第三节 市场调查的内容与方法	(24)
第四节 信息的处理与运用	(27)
第五节 结 论	(28)
第三章 珠宝终端店铺的建立	(30)
第一节 珠宝终端店铺的选址	(30)
第二节 珠宝终端店铺的特征和类型选择	(33)
第三节 珠宝终端店铺的开店决策	(35)
第四章 终端店铺的管理者——店长	(40)
第一节 店长的角色认知	(40)
第二节 店长的工作职责	(45)
第三节 店长的日常工作	(50)
第五章 打造高效运营的终端销售团队	(62)
第一节 高效运营的终端销售团队的结构、职责和特征	(62)
第二节 珠宝导购员的聘用与管理	(66)
第三节 高效运营的终端销售团队的培育	(76)
第六章 珠宝零售终端的商品管理	(88)
第一节 珠宝终端店铺的商品规划	(88)
第二节 商品采购管理	(90)

第三节	商品价格管理	(94)
第四节	商品销售管理	(100)
第五节	其他商品管理	(104)
第七章	珠宝终端店铺的装潢与商品陈列	(106)
第一节	珠宝店铺的装潢与商品陈列概述	(106)
第二节	珠宝店铺的卖场规划	(114)
第三节	珠宝终端店铺的橱窗陈列	(115)
第四节	珠宝终端店铺的柜台陈列	(119)
第八章	终端店铺的促销管理	(124)
第一节	终端店铺促销的意义	(124)
第二节	终端店铺促销的类型	(125)
第三节	终端店铺促销策划流程	(133)
第九章	终端店铺的服务流程与管理	(137)
第一节	服务在店铺营销中的意义	(137)
第二节	售前服务流程与管理	(139)
第三节	售中服务的标准流程与管理	(141)
第四节	售后服务的标准流程与管理	(144)
第十章	终端店铺的客户关系管理	(149)
第一节	客户关系管理的概念	(149)
第二节	客户关系管理的重要性	(149)
第三节	客户关系管理的内容	(151)
第四节	珠宝零售终端的VIP会员管理方法	(154)
第十一章	绩效考评与店铺业绩评估	(156)
第一节	珠宝导购员的绩效考评	(156)
第二节	绩效考评与薪酬激励	(167)
第三节	终端店铺的业绩评估	(170)
第十二章	终端店铺的安全管理	(178)
第一节	安全问题产生的原因	(178)
第二节	安全问题的防范	(179)
第三节	安全问题的处理	(182)
	主要参考文献	(183)

第一章 概述

本书着重探讨的是珠宝企业零售终端的运营管理。所谓珠宝终端运营管理是指在珠宝产业链的下游环节直接与消费者接触,为消费者提供珠宝饰品交易过程中产生的各种管理活动。珠宝终端运营管理是一项复杂的系统工程,它不仅涉及到人、财、物、产、供、销等企业内部管理活动的每一个方面,还涉及到与市场营销有关的外部管理活动,是一个系统的、精细化的管理过程。在市场竞争日益激烈的今天,终端运营管理直接影响到珠宝企业的销售业绩,进而影响到企业的生存发展,更影响珠宝企业的品牌建设。为了系统地研究珠宝企业的终端运营管理,我们有必要先了解珠宝企业终端的类型、特征、管理思路和管理观念。

第一节 珠宝终端的类型

一、珠宝终端的类型和经营特征

从狭义上讲,珠宝终端可以理解为珠宝首饰的零售卖场。从广义上理解,可以定义为:珠宝终端是珠宝企业将产品转移到消费者手中的最后环节,是企业与消费者进行交易的场所。珠宝企业的商业模式、市场定位、经营性质不同,终端类型也可能不同。如按商业模式,可以将终端类型分为直营连锁店、加盟连锁店、自由连锁店和无品牌的小型珠宝店;按企业的经营性质,可以将终端类型分为综合性珠宝专卖店(专柜)、专业特色的珠宝店(专柜)、时尚珠宝饰品店等。这里,我们仅按珠宝企业终端业态的不同对珠宝企业终端进行分类。

1. 百货商场珠宝专柜

百货商场珠宝专柜是我国珠宝市场复兴之初最普遍的一种终端类型。综合性商场商品类型齐全,顾客流量大,可以广泛聚集人气,有利于品牌宣传并借助品牌形象增强消费者对品牌的信任度(图 1-1)。百货商场珠宝专柜包括两种类型:店中店和钟表、珠宝专区中的珠宝专柜。店中店是指在百货商场特定的位置设定相对独立的经营区间,供某些特定的珠宝品牌经营或展示品牌形象,不仅有利于品牌经营,还有利于展示品牌形象;最为常见的类型是百货商场设立的钟表、珠宝经营专区中的珠宝专柜,不同的珠宝品牌聚集在同一商场,可以形成规模效应,给消费者更多的选择。百货商场的定位有高端、中端、低端之分,商场在招商时会选择与自身定位相一致的品牌入驻。

为了维护商场形象,规范商场经营,多数商场对进入的珠宝品牌实行统一管理,如按商场规定进行专柜装修、统一收银、统一结算、统一制定营销策略、营销人员由商场和专柜共同管理



图 1-1 百货商场珠宝专柜图

等。所以,这种终端模式有利于树立品牌形象,但经营缺乏灵活性,且商场对商家的经营业绩、目标有严格的规定,经营利润由商场和珠宝商家共享,在市场竞争异常激烈的珠宝行业,很多在商场经营的珠宝商家承受很大的压力,获利能力受到了挑战。从长远来看,商场专柜可能更适合那些知名品牌的经营。

2. 珠宝专卖店

珠宝专卖店也称路边店或街边店,是一些珠宝品牌为了更好地展示品牌形象,在繁华的闹市或街区以品牌的名义设立的以专售本品牌产品为目的的专卖店(图 1-2)。

由于珠宝专卖店是相对独立的终端店铺,自行设立、自主经营、自负盈亏,因而有利于展示企业形象,形成鲜明的企业经营特色或品牌个性,吸引那些具有品牌选择倾向的目标市场。且珠宝专卖店经营方式灵活,可根据企业不同时期和阶段经营的需要及时调整经营策略,是实施品牌经营的理想选择。珠宝专卖店地址一般选择在各大中城市的繁华商业地段,如上海的南京路、武汉的江汉路等,各珠宝品牌专卖店在这里聚集,可以形成聚集效应。

不同珠宝品牌的综合实力和市场定位不同,则经营的产品种类有很大的区别。综合实力较强的企业的目标市场选择广(如全方位目标市场),为了满足各种目标市场的需要,其经营规模大,产品种类齐全,单店经营规模相当于一个珠宝专营商场,如北京的菜百首饰、上海



图 1-2 街边珠宝店铺

金店等,这类综合型专卖店比较容易形成规模效应;多数珠宝专卖店为了体现企业(品牌)的经营特色,满足一个或少数几个目标市场的需要,选择与目标市场需求相一致的一个或少数几个珠宝种类进行特色经营,这类珠宝专卖店容易形成企业(品牌)的经营特色,体现产品的个性特色,有利于企业的差异化经营,是从事品牌经营的企业的理想选择。

3. 珠宝专业市场

珠宝专业市场一般是政府或行业为了发展地方经济而专门引导或依托地方特色优势自然聚集形成的、以向终端消费者销售珠宝首饰为目的的专业市场(图 1-3)。珠宝专业市场与珠宝产业集群不同,前者的顾客群体是终端消费者,而后的顾客群体主要是珠宝经销商。

由于珠宝专业市场是政府或行业引导或自发聚集,因此,不同地方的专业市场的规模有一定的差异,多数专业市场缺乏系统的产业规划,市场进入门槛低,企业综合实力弱,以个体经营为主,经营的产品种类庞杂,从高档的钻石、翡翠到低档的水晶、玛瑙,定位的目标客户群体是不注重品牌且追求低价的理性消费者。



图 1-3 珠宝专业市场

在珠宝专业市场中,由于缺乏系统的规划和有效的管理,很多市场经营秩序较为混乱,珠宝商家众多,当企业产品同质化现象严重时,以价格为主体的无序市场竞争异常激烈,企业利润空间被无限压缩。当无序的价格竞争使商家无利可图时,可能会出现两种发展倾向:一是假货蔓延,欺骗现象时有发生,导致珠宝专业市场的商誉下降,沦为假货市场;二是企业为了应对激烈的市场竞争开始转向个性化经营,不同的企业形成不同的产品特色,满足不同的细分市场的需求,珠宝专业市场成为一个良性发展的市场态势,市场声誉会不断提高,逐步成长为特色的珠宝专业市场。这时,适当的引导和市场管理对专业市场的发展非常重要。

4. 网上虚拟店

网上虚拟店是近年来随着网络技术的发展而产生的新的商业模式。随着互联网交易平台和交易机制的建立,珠宝网上交易成为可能。珠宝商在淘宝网上开设虚拟珠宝店铺或建立独立的网上珠宝营销网站,还创建了微博、微信营销平台(图 1-4)。珠宝消费者通过访问企业网站,查看企业的各种商品信息,寻找到自己满意的商品后,即可直接同客服人员联系订货,然后通过电子转账系统付款,企业则通过速递公司将商品送至消费者手中。

同传统的珠宝终端销售模式相比,网上珠宝虚拟店铺经营具有独特的优势,它大大缩短了消费者购物的时间和空间距离,消费者在短时间内可以通过浏览网页查找自己所需货品的所

有店铺,并对各家商品进行比较选择,大大节省了购物时间。但是,网上购物也有很大的缺陷,首先,网上购物的目标市场主要是年轻消费者,消费能力有限;其次,年轻消费者的喜好以时尚饰品为主;第三,珠宝首饰毕竟是贵重商品且是非标准化产品,仅靠商家描述和查看照片来了解珠宝首饰的质量,可能与实际产品有很大的出入。所以,网上虚拟店铺出售的珠宝首饰多是价格相对较低的时尚饰品和具有较高识别度的钻石首饰,因为购买时尚饰品即使上当,也不会有太大的损失;而钻石的质量评价有一个“4C”^①标准,相对于其他类型的珠宝首饰来说,质量容易把握和比较。为了解决消费者对高品质的质疑问题,一些商家推出网上虚拟店+体验店(即在办公场所设立展室或实体店)的经营模式,取得了较好的经营效果。

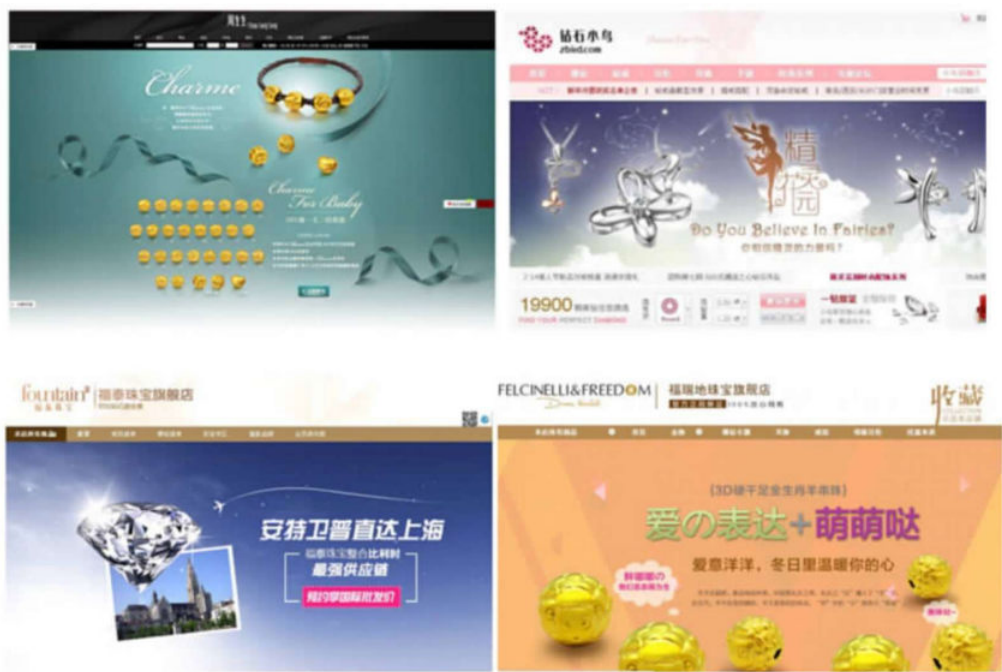


图 1-4 网络珠宝店铺

网上虚拟店的另一个问题是产品同质化问题,企业缺乏产品开发和创新能力,将任何一家企业的产品照片贴在网站上就变成了自己的产品,导致网上店铺出现严重的产品同质化现象。由于网购便于消费者比较产品质量和价格,于是,网上珠宝交易从一开始便出现了激烈的价格竞争。可以说,网上店铺如果不重视产品开发和创新能力,缺乏企业经营特色,单纯依靠价格竞争,未来将很难找到生存之路。

5. 珠宝会所

珠宝会所是一种新的商业模式,它是为特定的目标市场专门设立的经营、交流、体验空间,多数珠宝会所设置在高端写字楼内,为特定的消费群体提供特定的服务(图 1-5)。

^① “4C”是判断一颗钻石价值与品质的衡量标准,指钻石的克拉质量(carat weight)、净度(clarity)、色泽(color)、切工(cut)。



图 1-5 珠宝展示销售会所

一般来说,珠宝会所有如下特点:产品高档,会所经营的珠宝首饰大多是价格昂贵的高档珠宝首饰;装修考究,会所的装修必定与销售的产品在档次上和风格上相适应,格调高雅、陈设考究;市场定位高端,与高档的产品相对应,会所接待的客户也是高端客户,如影视明星、富裕阶层等,客户群体数量有限,是一个较小的细分市场;服务完善,在会所里,除能购买到产品外,还能享受一般珠宝终端不能享受到的尊贵服务,如温馨的购物环境、私密的交流空间、齐全的茶点服务等。

从事会所经营的企业需要具备一些特殊的背景:一是在行业中享有很高的声望或是致力于高端产品经营的珠宝品牌,这样的背景会取得高端消费者的信任;二是具有雄厚的资金实力,因为经营高端珠宝产品需要较大的资金投入;三是从业者需要一些特殊的客户资源,如从业者本身就是高端相关群体的一员或社会上的知名人士,在相关群体中享有一定的声望。总之,珠宝会所是一种特殊的商业模式,需要一定的特殊资源。

6. 个性化工作室

个性化工作室是指为满足具有独特的审美倾向和追求、与众不同的消费者需要的、以首饰定制设计为目的的个人设计工作室,是相对于同质化珠宝首饰市场而出现的一种首饰消费新趋势(图 1-6)。首饰设计师因独到的首饰设计风格获得消费者的认同,或者能够正确理解消费者的个性化理念,为相应的消费者提供一对一的首饰定制服务。



图 1-6 设计师工作室或个性化定制室

个性化工作室同样是为一个相对较小的细分市场提供服务,这个细分市场可能有两类客户群体:第一种情况是这类客户可能没有相对一致的审美倾向,每个个体对首饰的需求和审美可能差别很大,客户对首饰的构成是一种意象或一种情境的表达,首饰设计师的责任就是正确理解客户的需求,以独到的设计表现客户的个性理解;第二种情况是主持个性化工作室的设计师的设计风格在社会上有很大的影响,吸引了对这种设计风格情有独钟的客户上门预订。但无论如何,个性化工作室要求首饰设计师具有过硬的首饰设计艺术功底,能够把握首饰设计的流行风尚,具有较强的沟通能力,否则是不能胜任这一工作的。

以上我们归纳了珠宝企业终端模式的六种类型,其中前三种是传统的终端模式,后三种是新兴的终端模式,它们都会对传统的终端模式造成一定的冲击。

二、珠宝终端的作用

终端的重要性就像足球场上队员之间的配合、盘带、传吊,以及场外拉拉队的呐喊助威,都是为了进球时关键的一脚。而珠宝企业所有的宣传、促销、渠道建设也都是为了终端的“临门一脚”——消费者的实际购买。珠宝终端是珠宝产业链的末端,直接与消费者接触,企业通过终端向消费者提供产品,并通过形象宣传让消费者产生对企业或品牌的认知,通过实际消费体验感受企业产品质量,形成对企业或品牌的独特印象,所以,我们可以这样说:珠宝企业所从事的一切宣传、促销活动都是为了争取终端消费者对产品的认同和接受。对珠宝企业来说,终端的作用是其他任何产业环节不可替代的。

1. 终端是展示企业形象的舞台

在市场竞争日益激烈的今天,珠宝企业的整体形象建设越来越受到重视,终端是展示产品、品牌和企业形象的最佳舞台。一个企业,如果不做终端,产品就没有销路。但如果有了终端而没有良好的企业形象,就不会在消费者心目中形成良好的印象,企业产品就会退出消费者的关注范围和视线,企业也就慢慢被人们遗忘而退出市场。

企业整体形象是一个系统,包括理念识别系统(MI)、行为识别系统(BI)和形象识别系统(VI),其中,理念识别系统是企业整体形象的灵魂,在灵魂指导下的行为识别系统和形象识别系统是消费者直接可看到的形象。终端展示的企业形象是企业的“脸面”,无时无刻不在接触消费者,其终端形象的设计、货品陈列展示、终端宣传广告、终端包装和促销等都是企业整体形象和品牌传播的重要方面,消费者通过终端认识企业和企业产品,并通过消费体验形成对企业的独特印象。没有终端,消费者就不可能认识企业。

2. 终端是宣传品牌特色的平台

尽管我国珠宝行业企业的品牌经营意识和消费者的品牌消费意识都不够完善,但不可否认的是中国的珠宝市场已经进入品牌时代,现在越来越多的企业趋向于通过终端卖场的规划与设计,塑造一个差异化品牌形象,提高品牌在终端的市场竞争力。终端卖场的独特的品牌形象、优雅的购物环境、浓厚的文化氛围和精美的产品展示给消费者最贴近的感受,不仅能够很好地展示品牌形象,宣传品牌特色,更能展示差异化的品牌个性。

3. 终端是服务于消费者的窗口和品牌宣传的前沿阵地

珠宝终端直接面向社会公众,向社会公众展示企业形象和企业产品,吸引那些对企业产品

和服务有需求的消费者,影响消费者的购买心理和购买行为。消费者的购买过程实际上也是享受企业服务的过程,同时还是企业(品牌)的知名度、信誉度、满意度和忠诚度的形成过程。企业通过开展各种促销活动来吸引对企业产品有需求的目标顾客前来购买,逐步形成品牌的知名度和信誉度,顾客通过购买企业产品,体验企业完善的售后服务,形成对品牌的满意度和忠诚度。由此可见,终端对品牌的建设、生存和发展是十分重要的。

4. 终端是发现顾客需求的有效途径

珠宝首饰是具有丰富文化内涵的饰品,首饰虽小,但它的背后包含的是独特的设计理念和丰富的品牌文化。终端卖场固然可以展示品牌主体文化的特征和首饰的独特个性,但对忠实于同一品牌的消费者来说,细微的需求还是有一定差别的,如有的消费者喜欢品牌独特的产品质量,有的喜欢品牌别具一格的造型,有的喜欢品牌所代表的独特个性等。珠宝终端处于市场的前沿,直接与消费者接触,通过与消费者的交流,了解消费者的内心想法,可以迅速而准确地发现并把握消费者的需求,并以相应的产品满足其需求。同时,消费者的选择倾向是市场的风向标,通过了解消费者的需求,可以预测珠宝市场的发展趋势,为企业的经营方向、业务类型和经营策略提供指导性意见。

5. 终端是提升企业价值的有效途径

企业经营的目的还是为企业创造利润,提升企业的价值,为企业获得更大的生存和发展空间。珠宝企业通过终端的经营为消费者提供产品和服务,最大限度地满足消费者的需求。同时,企业通过品牌宣传和产品营销为企业获取利益,使企业价值最大化。

企业价值包括有形价值和无形价值。有形价值即企业有形资产的账面价值,如企业的产品所代表的价值、银行存款等。企业通过经营活动创造利润,可以在短期内提升自身的有形价值。终端有形价值的创造和提升可以使企业盘活经营,提振士气,增强员工取得经营成功的信心。无形价值是企业无形资产所代表的价值,如品牌价值、商誉价值、专利价值等。无形价值是企业经营中长期积累的,是企业价值的一个重要组成部分。从企业发展的角度来说,无形价值的重要性大于有形价值。无论是有形价值还是无形价值,都可以通过终端的经营活动得以提升。

第二节 珠宝终端运营管理的内容和思路

珠宝终端是一个相对独立的运营系统,必须在正确管理思想的指导下,建立严密的管理系统,方能健康、有序、高效地运作。

一、珠宝终端运营管理的内容

一个完美的珠宝企业终端店铺应包括五大关键要素:人员、商品、形象、资源、制度。若想赢在终端,取得终端经营的成功,需要在综合考虑这五大要素的基础上,建立系统的运营管理体系。

1. 人员管理

这里所说的人员管理主要是指一个珠宝终端店铺的团队建设与团队管理。一个终端营销团队能否高效、有序地运作,关键在于终端管理者能否建立一个高素质的团队并有效地管理这个团队。因此,建立团队和管理团队是珠宝终端店铺的首要任务。

珠宝终端店铺人员管理的内容包括人员招聘、人员培训、团队建设与素质提升、绩效考评与激励等。在市场竞争日益激烈的珠宝终端,一个不争的事实是一流的营销团队比一流的产品更加重要,如果只有一流的产品而没有一流的营销团队,那么,终端永远也不可能取得领先于其他企业的经营业绩。因此,团队建设与人员管理是珠宝终端管理的重要工作之一,如何能招聘到一流的人才,通过严格的培训,使他们认同公司的企业文化,代表公司的企业形象,组成高效的运营团队,是珠宝终端运营管理的核心。

2. 商品管理

商品管理是终端店铺运营的一项非常重要的工作,其目的在于保证商品在店铺的每一个环节都具备科学性和完整性,以实现销量最大化。主要管理内容包括:

(1)商品分类管理。即通过商品销售情况划分畅销商品、滞销商品、平销商品,目的在于提高店铺的资金周转率、保持库存结构合理化,同时销售情况的好坏和贡献利润的高低还是终端店铺商品最佳组合以及商品陈列的重要参考标准。

(2)商品陈列管理。商品陈列管理是企业形象的一个重要组成部分,其目的在于形成视觉美感,提升店铺形象,刺激购买,提高销量。

(3)商品存储管理。一个正常运营的珠宝店铺每天都有货品的入库或出库,商品存储管理的目的首先在于保证商品出、入库的流水账清晰,在保证销售的情况下使店铺商品结构最合理、库存最少、销量最大、周转最快,尽量避免商品积压。店铺商品存储包括货架商品和库存商品两个部分:货架商品存储必须保证商品陈列科学和销量最大化;库存商品存储管理则必须订立明确的商品库存管理制度,并严格按照规定执行,以保证库存结构合理化。

(4)商品安全管理。包括库存商品安全和陈列商品安全。商品在流通过程中可能发生丢失、损坏、被盗等情况,需要制定有效的管理制度,明确安全责任人,对商品实行有效的管理,确保经营过程中不发生安全事故。

(5)商品价格管理。价格是珠宝营销组合策略的重要组成部分,它直接影响产品的销售、企业利润和市场竞争能力,必须制定统一、规范的价格管理措施。首先要根据商品的特点制定有市场竞争力的价格组合策略;其次根据不同商品的特点,区分哪些是溢价商品,哪些是降价商品(促销商品),要具有长期稳定的价格管理措施。

(6)商品促销管理。促销也是珠宝营销组合策略的一个重要组成部分,珠宝终端要取得良好的经营业绩,必须要有一系列的促销手段相配合,包括节假日的促销、新产品促销和日常柜台推销活动。有效的促销活动不仅帮助企业带来良好的经营业绩,还能宣传企业(品牌)形象,提升口碑效应,扩大企业产品的市场占有率,将企业营销带入一个良性循环。

3. 形象管理

珠宝终端直接与消费者接触,需要向消费者展示良好的企业形象。其中,品牌形象管理是珠宝终端形象管理的重中之重(图 1-7)。一个珠宝品牌的形成不是仅靠企业鼓噪宣传,而是靠消费者通过消费体验所带来的亲身感受而“投票”产生的。每一位投资商都明白品牌对企业

本身的意义。品牌会给企业带来产品价格之外的附加价值,而且远远超出产品价格,这就是品牌效应。对于一个致力于品牌经营的企业而言,能否创造一个吸引潜在顾客的品牌形象是制胜的关键。珠宝品牌永恒的魅力也正是来自于它摄人心神的品牌形象:或尊贵典雅,或热情奔放,或时尚浪漫。这些鲜明的个性特征通过品牌形象展示给消费者,使之与其他同类品牌区别开来,在消费者心目中留下难以磨灭的印象。



图 1-7 珠宝店铺形象管理图

品牌形象包括店铺装修形象、购物环境与商品陈列形象及导购员专业形象等。前两者是品牌的静态形象展示,是吸引顾客关注的基础和前提;后者是品牌形象的动态展示,专业、热情、规范、敬业是导购员专业形象的基本要求。形象管理能否体现出企业的经营理念 and 品牌文化是形象管理的精髓。

4. 资源管理

珠宝终端经营的成功离不开各种资源,包括终端人力资源和各种信息资源。人力资源是人员管理的范畴,信息资源包括终端宏观环境信息、市场环境信息、客户资源信息、市场流行趋势信息、企业内部销售信息等。终端是重要的信息源,信息的收集、分析和运用对终端营销起着重要的支持作用。其中,环境信息是企业制定经营战略、竞争战略和营销组合策略的重要依据;客户资源信息是发挥顾客价值、培养品牌忠诚度和品牌传播的重要工具;市场流行趋势信息是企业经营方向和产品开发的指南针;企业内部信息包括商品供求(商品畅销与滞销)信息、销售业绩信息、周期经营业绩分析信息,它是企业经营成果的晴雨表,综合反映了企业的经营业绩和在市场竞争中的地位,对这类信息的分析有利于企业及时调整经营决策。

终端经营者不仅要注重收集这些信息,更重要的是要管理好信息,将它作为企业重要的资源,及时收集、分析、更新和处理。这个问题我们将在第三章系统讲述。

5. 制度管理

终端运营管理制度是规范员工行为、加强企业成本控制、维护工作秩序、提高工作效率、增加公司利润、增强企业品牌影响力、保证终端正常运营的有效工具,是公司管理的依据和准则。

制度大体上可以分为规章制度和责任制度,充斥于终端运营管理的每个环节。规章制度侧重于工作内容、范围和工作流程,如管理细则、行政管理制度、销售管理制度、客户服务规范等,是规范企业员工行为的准则;责任制度侧重于规范责任、职权和利益的界限及其关系,是明确各种责任、实行公司激励、提高经营业绩的准则。

珠宝终端的制度管理首先是结合公司的实际建立一套完善的制度体系,它是保证公司正常、高效、有序运营的基础,也是企业文化建设的重要内容;其次是在终端运营过程中如何严格按照公司制度实施企业管理,并在公司运营过程中不断改进和完善管理制度,形成公司运营的长效机制。一套科学完整的终端运营管理制度可以保证企业的正常运转和职工的合法利益不受侵害,制度的建立体现管理者的系统管理思路,制度的实施体现管理者的管理水平和艺术,必须受到管理者的重视。

二、珠宝终端运营管理的思路

一般来说,一个珠宝终端店铺的面积不会很大,人员也不会很多,但“麻雀虽小、五脏俱全”,管理工作事无巨细,既需要像公司一样去科学管理,也需要像家一样去用心经营。作为终端店铺的管理者,首先要考虑的不是管理细节,而是从宏观层面建立一个正确的管理思路,包括如何建立一支高效的团队、如何规划和组织营销活动、如何争取更好的经营业绩、如何提升品牌形象和品牌知名度等。

1. 团队建设是终端运营管理的基础

高效、有序的终端运营离不开团队建设,包括人员招聘、人员素质提升、员工激励和文化建设等。衡量一个终端店铺的经营业绩固然是经营指标,如销售额、利润等,但业绩是人创造出来的,在终端店铺标准化运营中,管理者首先应将目光放在团队建设上,只有建立一支认同和忠诚于公司文化的团队并通过公司文化培养他们的团队精神,激励他们创造业绩,才能完成店铺的经营目标,所以我们说,团队建设是终端运营管理的基础。

2. 产品是终端运营管理的保证

俗话说:巧妇难为无米之炊。如果不能按顾客的需求有针对性地规划产品并在终端销售中有效地管理产品,再好的团队也是不可能做出好的经营业绩的。珠宝企业进入终端市场是为特定的目标顾客群体提供特定的产品,那么目标顾客群体需要什么样的产品?他们追求的利益是什么?他们对产品质量、价格、服务有什么要求?这些问题都要通过市场研究才能获得充分的资料,并有针对性地为目标顾客群体准备充足的产品。产品管理首先是产品质量管理,其次是日常销售中对产品的进库与出库、产品的退货与换货以及对畅销与滞销产品的管理,即制定合理的管理流程,保证货品在终端高效地流转。

3. 销售业绩是终端运营管理的中心

珠宝企业进入终端的目的是通过向目标顾客群体提供产品和服务,同时宣传企业和品牌,提高企业(品牌)的市场知名度和产品的市场占有率,使企业取得良好的销售业绩。所以,企业在终端的一切活动都是为提高销售业绩服务的。企业的经营业绩包括两个方面:一是有形的,如销售额、利润等;二是无形的,如品牌口碑、品牌知名度所带来的品牌价值。两者是相辅相成的,如品牌知名度的提高必然会带来销售业绩的增长,销售业绩的持续增长同样反映品牌市场