



中国第一本门店盈利实战手册

用专业引爆门店业绩

用技巧创造门店赢利点

邵昌宝◎著



打造中国门店盈利的权威模式

门店 赢利模式



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国第一本门店盈利实战手册

用专业引爆门店业绩
用技巧创造门店赢利点

邵昌宝◎著

门店 赢利模式

打造中国门店盈利的权威模式

MENDIAN
YINGLIMOSH



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书围绕“门店赢利”这个中心，对门店地址的选择，店面形象的塑造，终端店铺如何选人、育人、留人，以及店铺绩效竞争，门店服务、商品管理等具体问题提出了持续赢利的经营模式，作了详述阐述。

本书实用性强、针对性强、可操作性强，语言通俗易懂，形式也灵动活泼、简洁大方。无论是对于初涉店铺经营的创业者，还是已经从事店铺经营的经营管理者，都有很高的参考价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

门店赢利模式 / 邵昌宝著. —北京: 机械工业出版社, 2013.8

ISBN 978-7-111-43527-3

I. ①门… II. ①邵… III. ①商店—运营管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 176798 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈道雨 封面设计: 吕凤英

版式设计: 李自立 责任印制: 李洋

三河市国英印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·13.25 印张·194 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-43527-3

定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版



前言

PREFACE

近些年，我国零售业发展很快，遍布于各类城市的零售卖场不仅数量众多，形式上也从大型零售商店垄断市场的结构，转向以大型零售商店、各类连锁商店、超级市场、仓储商店等零售商业形式组成的多元化经营结构。但是另一方面，商店的经营方式和内容却逐渐趋同化，许多曾经“一招鲜吃遍天”的操作方式，已经无法适应目前日益国际化的市场环境。

在这个店铺经营的汪洋大海中，有人得意洋洋，一帆风顺；有人则惨淡经营，丢盔弃甲……于是许多正在开店经商的人大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在“千米之内百家店”的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事，各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出现问题。

我们经过长期的分析与研究发现，许多店铺经营者之所以难以获得成功，就是因为店铺的经营管理者缺少一套系统、全面的理论以及与实战相结合的知识。虽然他们吸收了各种五花八门的理念，却无法解决日常运营管理中的具体难题。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。想要把店铺从无到有，从小到大，从大到强，就必须要有系统的经营理论知识。

“怎么选址”“如何塑造完美店面形象”“如何陈列商品”“怎么样提供优质服



你作了全面的解答！全书就开店前的准备工作，开店后的日常经营管理活动，以及店铺如何做大做强的问题作了详细的阐述。

考虑到店铺经营者特点，本书在形式上力求做到灵动活泼、简洁大方；内容上做到实用性强、针对性强、可操作性强、通俗易懂，这不仅可以让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。无论是对于初次涉猎店铺经营的创业者，还是已经从事店铺经营的经营者，本书都具有极佳的参考价值！

我希望这本书能够得到读者的认可与指点，更希望本书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。



目录

CONTENTS

前言

第一章 选好店址才有好生意

对于店铺而言，选址就是抢夺地利！因为零售业的选址正确与否将决定店铺的经营业绩好坏，是关系到企业发展前途的大事，所以对店铺的选址策略进行深入研究，结合店铺的性质、条件和特点进行战略性的规划是一项关键性的工作。

- 第一节 店铺选址策略 / 2
- 第二节 规范选址评估 / 8
- 第三节 把握选址要素 / 15
- 第四节 降低选址成本 / 21

第二章 塑造“靓眼”的店面形象

卖场是顾客了解产品及商家的窗口，是我们与顾客“第一次亲密接触”的舞台。而要让这个舞台能吸引顾客，最重要的因素是店面形象。店面形象如同一个人的脸面，是顾客用以识别店铺的标记，也是经营招揽生意的手段之一。



- 第一节 塑造完美店面 / 28
- 第二节 树立卖场形象 / 36
- 第三节 营造最佳的销售氛围 / 40
- 第四节 完美服务形象 / 46

第三章 好陈列，让商品更加诱人

“即使是水果蔬菜，也要像一幅静物写生画那样艺术地排列，因为商品的美感能勾起顾客的购买欲望。”由此可见，消费者进店购买商品，能否清晰、准确地感知商品形象，获得良好的情绪体验，很大程度上取决于商品的陈列状况。为此，应根据消费者的心理特征，讲求商品陈列艺术，使商品陈列做到醒目、便利、美观、实用。

- 第一节 商品该如何展示 / 52
- 第二节 商品陈列原则 / 58
- 第三节 货品陈列的黄金方法 / 64
- 第四节 突出表现你卖的产品 / 69

第四章 终端店铺如何选人、育人和留人

一个能够提供优质服务的店铺，离不开一支高素质的员工团队。员工是店铺生存的基石，是店铺发展的推进器，是店铺在未来竞争中创造奇迹的最佳动力。要使店铺在竞争激烈的市场上取胜，就必须做好卖场的人员管理工作，只有这样卖场才能齐心协力地为顾客提供服务。

- 第一节 制订招聘计划 / 74
- 第二节 做好员工管理 / 81
- 第三节 激励你的员工 / 85
- 第四节 怎样培训最有效 / 92

第五章 让店铺充满绩效竞争

追求高业绩和长期发展是很多店铺和店长的目标。一个店铺能否长寿、能否获得高业绩，不仅取决于企业战略方向的正确与否，更取决于店铺的战略能否得到有效执行。而构成店铺战略执行力的核心就在于店铺的绩效管理。

- 第一节 什么是绩效管理 / 100
- 第二节 绩效如何管理 / 105
- 第三节 基层管理者该做的工作 / 113
- 第四节 做好绩效评估 / 117

第六章 管好货品，让店铺更具竞争力

如何才能使所开店铺获得最大的利润，这可能是每一个店铺经营者都关心的。其实，这很简单，店铺经营者要想使得经营利润最大化，就必须从源头抓起，也就是做好货品管理。要做到这一点就必须了解订货的流程、策略以及货品的库存管理，从流程中控制成本、提升效益。

- 第一节 有效的商品分配管理 / 122
- 第二节 如何合理订货 / 126
- 第三节 合理的库存提升业绩 / 133
- 第四节 如何管理货品库存 / 139

第七章 优质服务，让店铺越来越火

一个顾客对你的服务满意，可以带来 250 人对你的服务满意，反之，一个顾客对你的服务不满意，会带来 250 人对你的服务不满意，这就是零售业中的“250 法则”。而让顾客满意的服务就是，创造性、高标准地满足顾客的期望。

- 第一节 掌握顾客消费心理 / 152
- 第二节 点燃顾客的购买欲 / 160



- 第三节 完美服务从细节开始 / 164
- 第四节 建议购买的时机与技巧 / 171
- 第五节 促使顾客决定购买的技巧 / 179

第八章 让店铺持续赢利的经营模式

将店铺经营比做一场赛跑，那么赢利就是终点→营销是过程→品牌是道具。赢利模式就是起跑线，一旦在起跑线上就摔倒了，跑的过程会很痛苦，道具再漂亮也无用，因为冠军不是你。

所以，要想持续赢利，必须建立赢利的经营模式。

- 第一节 满意经营是持续赢利的起点 / 184
- 第二节 如何让赢利持续 / 189
- 第三节 制定成功的服务战略 / 193
- 第四节 顾客满意，赢利才能持续 / 196

... 第一章

选好店址才有好生意

对于店铺而言，选址就是抢夺地利！因为零售业的选址正确与否将决定店铺的经营业绩好坏，是关系到企业发展前途的大事，所以对店铺的选址策略进行深入的研究，结合店铺的性质、条件和特点进行战略性的规划是一项关键性的工作。





第一节 店铺选址策略

店铺是服务于大众消费者的零售企业，它的经营效益极大地依赖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”。在培训中，时常从学员口中冒出一句话：“选址！选址！选址！老师，我们应该如何选址？”

选址是影响店铺效益的一个决定性因素，同时也是制定店铺经营目标和经营策略的重要依据。

一、目前店铺选址的问题

店铺选址的重要性大家都很清楚，可是受专业及经验限制，国内店铺在选址的成功率上一直不高，我国零售企业的选址主要存在如下问题：

1. 店铺选址随意性大

目前我国许多店铺选址在区域的选择上较为随意，尤其是一些中小店铺，企业老板凭多年经验和直觉来判断店址，不根据企业的发展需要或从企业选址的战略角度进行科学规划，不切合实际布点，往往说不清道不明，成败多归因于风水问题。说起自身选址经验，多半是有缘或有感觉，没有科学依据，风险非常大。有位做美体连锁的女老板介绍自己选店经验

时自豪地说：“站在那里闻一下空气，就知道能不能开店。”甚至还有有的店铺老板根据经验，专挑小偷多的地方去开店。其实这些老板在选址的时候往往凭的是自己的主观经验，凭感觉来投资，由于没有科学根据，碰运气成分居多，其风险非常大。他们忽视市场调研和分析，导致选址质量不够理想。

2. 店铺品牌认可度差

由于目前我国零售企业以“单体店”较多，势单力薄，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，不能很快被消费者所信赖和认可。

3. 选址管理能力差

我国零售企业的整体管理水平比较落后，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。

二、把握店铺选址的关键

店铺选址的关键就是商圈的选择。所谓商圈通常是以店铺的坐落点为圆心，向外延伸某一距离，以此为半径构成的一个圆形的消费圈。商圈的大小反映着店铺经营的辐射能力。商圈分为主商圈、次商圈和第三商圈。主商圈是指最接近商店并拥有高密度顾客群的区域，通常本区域 50%~70%的消费者来本店购物；次商圈，位于主商圈的外围，顾客光顾率较低，一般这一区域 20%的消费者到本店来购物；第三商圈位于次商圈之外围，属于本企业的辐射商圈，一般本区域 10%的消费者来此店购物。如表 1-1 所示。



表 1-1 商圈及其辐射能力简表

商圈构成	特点	半径	步行所需时间	顾客比例
主商圈	核心商圈	50 米	2 分钟	一般占总顾客数的 50%~70%
次商圈	外围商圈	150 米	6 分钟	占顾客总数的 20%
第三商圈	边缘商圈	250 米	10 分钟	一般不超过 10%

店铺选址时确定其商圈范围非常重要，一方面可用于指导店铺的选址；另一方面可以具体了解店铺的消费者构成及其特点，从而确定目标市场和经营策略。对商圈内人口的消费能力进行调查，计算商圈不同区域内人口的数量和密度、年龄分布、文化水平、职业分布、人均可支配收入等许多指标，了解其商圈范围内的主商圈、次商圈和第三商圈内各自居民或特定目标顾客的数量和收入程度、消费特点与偏好。

三、店铺选址的策略

店铺根据自己对商圈的确定，来选择适合自己企业的策略。

1. 交通策略

店铺进行选址首先要考虑其业态特征，那些单体规模小、满足顾客便利需要，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，原则上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，原则上选在人流多，交通便利的地方。交通便利可以把较远地方的人带进来，又方便购物的人群走出去。交通便利已成为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；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. 地点朝向策略

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微分析后，对店铺位置做出选择的策略。主要可从以下几个方面进行细分：

第一，店铺选址要关注路面、地势。一般情况下，店铺选址都要考虑所选位置的道路及路面地势情况，因为这会直接影响店铺的建筑结构和客流量。通常，店铺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，商家不得不将店铺位置选择在坡路上或路面与店铺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店铺的入口、门面、阶梯和招牌的设计等，一定要方便顾客，并引人注目。

第二，店铺选址要考虑地形。地形、地貌对商店位置的选择的主要影响表现在：

方位情况。方位是指商店坐落的方向位置，以正门的朝向为标志。方位的选择与商店所处地区气候条件直接相关。以我国北方城市为例，通常以北为上，所以一般商业建筑物坐北朝南是最理想的地理方位。

走向情况。走向是指商店所选位置顾客流动的方向。比如，我国的交通管理制度规定人流、车流均靠右行驶，所以人们普遍养成右行的习惯，这样，商店在选择地理位置进口时就应以右为上。如商店所在地的道路如果是东西走向的，而客流又主要从东边来时，则以东北路口为最佳方位；如果道路是南北走向，客流主要是从南向北流动时，则以东南路口为最佳。

交叉路口情况。交叉路口一般是指十字路口和三岔路口。一般来说在这种交接地，商店建筑的能见度大，但在选择十字路口的哪一侧时，则要认真考察道路两侧。通常要对每侧的交通流向及流量进行较准确的调查，应选择流量最大的街面作为商店的最佳位置和店面的朝向。如果是三岔路口，最好将商店设在三岔路口的正面，这样店面最显眼；但如果是丁字路口，则将商店设在路口的“转角”处，效果更佳。



3. 借客策略

店铺周围的竞争情况对店铺经营的成败产生巨大影响，因此在选址时，必须分析附近的竞争对手。在店铺相对集中的地方，在经营特色、价格、服务等方面努力做出特色，才能成功。对于单一功能零售店铺，由于这些店经营业务单一，规模小，对顾客的吸引力薄弱，自身难以拥有较大的客流。这些店铺具有依附性、借客源性的特征，所以在选址上采取借客策略：一种方案是在商业区或大商场旁边设店，从而获得较大的客源；另一种方案是在“XX专业街”开店，因为专业街同业商店多，就会产生聚集效应，容易扩大影响，凝聚人气。消费者在专业街可以货比三家，还起价来比较容易，所以客流量多。这样商家的生意反而比单枪匹马更容易做。比如，麦当劳、肯德基快餐店几乎都是建在大商场旁边，就是这个道理。考察同一地段同类零售企业的经营业绩、商品的价格水平等情况可以初步测算可能产生的利润状况；也有助于确定今后自己的商品定位，用较少的投资进入竞争十分激烈的市场，不仅站住了脚，而且得到迅速发展。所以集中在一起的商店群相互间既存在竞争，又有着合作，要权衡把握好这种关系。

4. 客流分析策略

每个店铺的经营者都知道，开店选址必须找人气旺的地方。客流多少是选址决策时必须考虑的重要问题。拥有足够的人流，才能支撑起购买量，从而保证店铺的利润回报。店铺的选址要分析该客流的特点。古语说“一步差三市”，意思就是店铺的选址差一步就有可能差三成的买卖，这跟客流活动的线路有关。即使是同样一条街道，由于交通条件不同或基础文化娱乐设施不同或通向的地区不同，不同位置也可能会使销售业绩存在很大差异。了解客流的消费目标，对客流量调查结果进行分析，研究客流路过的目的，如经过此地是为了购物、上下班、换车、旅游或散步等。学校附近的店面应考虑寒暑假的时间；机关和公司集中地段的店面就必须掌握他们的上、下班时间；车站附近的店面应摸清发车、到车的规律，这些都会影响开业后的营业时间，进而影响店铺的业绩。

5. 潜在价值评估策略

潜在商业价值评估是指对拟选开业店铺位置的未來商业发展潜力进行分析与评价。评价店铺位置的优劣时，既要分析现在的情况，又要对未来的商业价值进行评估。这是因为一些现在看好的店铺位置，随着城市建设的发展可能会由热变冷，而一些以往不引人注目的地段，也可能在不久的将来会变成繁华闹市。因此，店铺在选址时，更应重视潜在商业价值的评估。对此，可以从以下几个方面进行评价：

第一，所选的地址在城区规划中的位置及其商业价值。

第二，是否靠近大型机关、单位和厂矿企业。

第三，未来人口增加的速度、规模及其购买力提高度。

第四，是否有“集中效应”，即店铺建设如果选在商业中心区，虽然使店铺面对多个竞争对手，但因众多商家云集在一条街上，可以满足消费者多方面的需求，因而能够吸引更多的顾客前来购物，从而产生商业集约效应。所以“成行成市”的商业街，也是店铺选择位置需重点考虑的目标。

6. 出奇制胜策略

店铺选址时既需要进行科学的考察分析，同时又应该将它看成一种艺术。经营者有敏锐的洞察力，善于捕捉市场商机，用出奇制胜的策略，与众不同的眼光来选择店铺位置，常常会得到意想不到的收获。如全美洲最大的零售企业“沃尔玛”联合商店的总经理萨姆·沃尔就是采用“人弃我取”的反向操作策略，把大型折价商店迁到不被一般商家重视的乡村和小城镇去。因为那里的市场尚未被开发，有很大潜力，同时又可回避城区商业日益激烈的竞争。

店铺选址过程中还有一些方面需要注意，如：商业环境和条件、城市规划、场地条件及法律条件等方面都要有详细的资料。



第二节 规范选址评估

什么样的地址才是适合店铺的选址呢？店铺的管理者们在进行店铺选址时要有个评估选址的规范。按照规范的标准来对自己的选址进行评估，只有这样才能选好店址。由于小型店铺选址更多地需要考虑当地实际情况，具体情况具体分析，所以这一节我们主要来探讨大型店铺的选址评估规范。

一、区域选择的规范

1. 店铺的区域选择应接近现有业务区域。
2. 应选择那些虽远离现有业务地区，但人口规模巨大，经济发展水平高，商业业态以传统百货和杂货店为主的地区。
3. 人口规模应在 300 万以上，城市化水平在 30% 以上，中、小城市密集，城乡一体化发展水平较高的区域。
4. 城市间交通便利，有高速公路相联系。
5. 城市分布呈面状，尽量避免线状分布。
6. 城市间相互距离不超过三个小时车程。
7. 在区域城市体系中有一个特大型中心城市为中心，或有中心城市为依托，距离中心城市不超过三个小时车程。
8. 中等收入水平的居民月收入应在 1500 元以上。
9. 区域内商业业态以同业为主，同业态店铺销售总额占全社会店铺营销总额不超过 8%。
10. 市场结构接近完全竞争市场，规模最大的前四位同业企业的市场份额不超过 15%。