

工 作 换 遍 不 如 开 店

新手 学开店

王牌店长这么做

钟南海◎编著

一个店铺就像是一个家，店长就是这个家的**家长**
一个优秀的店长相当于一台**印钞机**，他能够提升店面**30%**营业收入

开店
三件事

资金、行业和执照

铺面
三部曲

选址、装修和陈列

货品管理
三件事

进货、库存和定价

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY & ROAD TRANSPORT PUBLISHING HOUSE

新手 学开店

王牌店长这么做

钟南海◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

所有成功的企业家都曾经历过艰难困苦的创业、发展、壮大的各个时期。然而据统计,90%以上的公司经营者却不知道经营的诀窍与门道,而有93.7%的公司成立之后10年内倒闭。残酷的现实告诉我们创业的艰难,以及守业的不易。本书通过一个在行业较为成功的人士在当初经营小店的过程中遇到的各种问题汇总,总结出初始开店的各种流程,从而避免各种开店、开公司的用户走弯路。通过真实案例来解读开店过程中的各种问题,包括但不限于注册、店址选择、装修方法、员工配置与管理等方方面面,十分详尽且附有成功企业类似问题的解决方法,给用户快速的指导,从而成为成功的店长。

图书在版编目(CIP)数据

新手学开店:王牌店长这么做/钟南海编著. —
北京:中国铁道出版社,2016.3
ISBN 978-7-113-21113-4

I. ①新… II. ①钟… III. ①商店—商业经营—基本知识 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第274214号

书 名:新手学开店:王牌店长这么做
作 者:钟南海 编著

责任编辑:张亚慧
责任印制:赵星辰

读者热线电话:010-63560056
封面设计:MX DESIGN
STUDIO

出版发行:中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码:100054)
印 刷:三河市兴达印务有限公司
版 次:2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷
开 本:700mm×1000mm 1/16 印张:15.75 字数:300千
书 号:ISBN 978-7-113-21113-4
定 价:38.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前言 FOREWORD

► 优秀店长的作用

店长作为店面的灵魂人物，在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用，据权威调查数据显示：一位优秀的店长能够提升店面营业收入的 30%，这是一个非常可观的提升。

► 本书写作目的

“靠山山会倒，靠人人会跑”，也许你 20 岁没有找到收入颇丰的工作，30 岁也没能买得起价格看涨的房子……现在常常焦虑：“30 岁后，我拿什么养活自己？”别着急，跟着王牌店长学开店，虽不能保证你日进斗金，但实现自己的一生幸福不是梦。

经过大量店面考察，作者发现如今多数店铺经营者经营水平仍处在发展的初级阶段，很多经营者对开店的相关政策、选址、经营管理、财务管理乃至品牌经营缺乏专业的了解，没有进行深入学习就草率上阵，导致开店频频失败。作者楼下的一家店面，三年来经历了多次变迁，由最初的早餐店变成了理发店，再由理发店变成了水果店，之后改成了快餐店，几个月之后又换成了烟酒店，你来我往，忙得不亦乐乎，除了给房东增加收入，周边住户增加新鲜感外，受伤的总是那些经营者。

本书旨在为店铺经营者归纳经营的各个环节中的技巧及误区，并且进行翔实的分析，提出正确的解决方法，格式通俗易懂，案例分析贴近生活，让各类店铺经营者在轻松阅读本书的同时轻而易举地了解店铺经营过程中应当注意的问题以及解决问题的策略。

► 本书结构

本书共 10 章，第 1 章主要介绍开店前的准备工作，内容包括思想准备、资金准备、市场调研和项目分析等。

第2章介绍开店执照办理程序,主要包括营业执照的办理、税务登记办理、卫生许可证的办理以及个体工商户的申请、变更和注销。

第3~5章是开店三部曲,主要介绍选址、装修和陈列,选址的好坏直接关系到在激烈的竞争中是否能占得先机,第3章主要介绍如何选址,选址成本及租赁问题。装修是硬件,是店铺的脸面和形象,第4章主要介绍招牌设计、门面设计、橱窗设计以及内部装修的要点。第5章主要介绍商品陈列的技巧和方式,以及各种店铺的陈列举例。

第6~8章介绍进货、定价及营销。起点决定终点,对于销售商品来说起点就是进货,进货成本的高低决定着商品的定价以及销售额。

商品价格是产品和服务价值的货币表现,在营销组合中,价格是唯一能产生收入的因素;其他因素表现为成本。

第9~10章介绍管理,其中第9章介绍店铺的日常管理、环境卫生管理和安全管理等。第10章则重点介绍财务管理,是店铺经济管理的核心,财务管理对于增加利润、提高竞争力等具有重要意义。

► 本书适合的读者

本书适用于志在通过开店实现自我价值的店铺经营者,无论是初入开店门槛的,还是已经具有一定开店经验的经营者都可以从本书中汲取到所需营养和补充。

► 创作团队

本书由作者钟南海通过大量门店行业的调研,亲自与众多不同类型店铺经营者交流考察,潜心汇总而成,由于时间仓促,加之知识有限,书中的缺点和不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2015年12月

目 录

CONTENTS

第 1 章 开店前你需要考虑到的事	1
1.1 开店——你做好准备了吗	2
1.1.1 必要的知识准备（开店到底赚的是多少钱）	2
1.1.2 必要的心理准备	3
1.2 你需要做一份投资预算	4
1.3 寻找适合自己的项目	6
1.4 展开充分市场调研的 3 个方面	7
1.4.1 市场	7
1.4.2 顾客	8
1.4.3 竞争店铺	11
1.5 如何赢得家人的同意	12
1.6 启动资金不足时该怎么办	14
1.6.1 亲友借贷	14
1.6.2 寻求合作伙伴	15
1.6.3 银行贷款	16
1.7 老马小面馆经验谈——想挣钱就要敢想敢做	17
1.7.1 把最简单的东西做好才是最高境界	17
1.7.2 特色不明显就从特点入手	18
1.7.3 小店品牌的特色打法	18
1.7.4 开小吃店的 6 个关键点	19
第 2 章 个体工商户执照办理程序	21
2.1 个体工商户的申请条件及办证流程	22
2.1.1 个体工商户的申请登记的条件及材料	22
2.1.2 个体工商户的办证流程及所需材料	24
2.2 营业执照	26
2.2.1 个体营业执照的办理流程	26
2.2.2 其他营业执照和个体营业执照的区别	27



2.3	如何办理相关的税务登记.....	30
2.4	卫生许可证.....	33
2.5	个体工商户变更和注销.....	35
2.5.1	个体工商户变更.....	36
2.5.2	个体工商户注销.....	37
第3章	好的店址是成功的一半.....	39
3.1	开店选址的黄金法则.....	40
3.1.1	选择商圈.....	40
3.1.2	街道的“黄金位置”与“死铺”在哪里.....	44
3.1.3	面朝大海春暖花开：店铺朝向分析.....	46
3.2	选址成本核算与租赁问题.....	47
3.2.1	选址成本核算.....	48
3.2.2	选址租赁问题.....	48
3.3	麦当劳选址的四项标准.....	50
3.4	家乐福选址实例剖析.....	51
3.5	“傍大款”——跟着世界零售巨头们选址.....	54
第4章	店铺的装修.....	56
4.1	店面外观类型及优劣势比较.....	57
4.1.1	开放型.....	57
4.1.2	半开放型.....	57
4.1.3	封闭型.....	57
4.2	招牌设计要点和技巧.....	58
4.2.1	店铺的名片——店名.....	58
4.2.2	招牌设计吸引人技巧.....	61
4.3	店铺门面和橱窗设计要素与技巧.....	63
4.3.1	店铺的门面设计.....	63
4.3.2	店铺的橱窗设计要点.....	64
4.4	店铺内部装修要点.....	67
4.4.1	墙壁、天花板、底板装修.....	67
4.4.2	店内通道装修设计.....	71
4.4.3	店内灯光设计.....	73
4.4.4	店内色彩设计.....	74
4.4.5	店内音乐设计.....	77



4.5	店铺装修预算和工程验收注意事项	78
4.5.1	店铺装修预算	78
4.5.2	工程验收	79
4.6	装修设计经典：麦当劳打造轻松休闲空间	80
4.6.1	门面设计	81
4.6.2	墙面设计	82
4.6.3	桌椅设计	82
4.6.4	易于清洁的装修材料	83
4.6.5	隔街玻璃	83
4.6.6	暖色调	84
4.6.7	温馨的提示语	84
4.6.8	辅助设计	85
第5章	店铺的陈列风格	86
5.1	商品陈列的原则	87
5.1.1	原则一：直观，一目了然	87
5.1.2	原则二：方便易取	87
5.1.3	原则三：相近商品关联性原则	87
5.1.4	原则四：前进陈列原则	88
5.1.5	原则五：安全性原则	88
5.2	商品陈列的方式和技巧	89
5.2.1	商品陈列的方式	89
5.2.2	商品陈列的技巧	93
5.3	各类店铺陈列方案举例	97
5.3.1	便利店的陈列	97
5.3.2	日用杂货店的陈列	100
5.3.3	果蔬店的陈列	103
5.3.4	肉类生鲜、水产品的陈列	103
5.3.5	面包房的陈列	105
5.3.6	熟食店的陈列	107
5.3.7	化妆品店的陈列	109
5.3.8	服装店的陈列	111
5.4	陈列的各种工具	117
5.4.1	货柜和货架	117
5.4.2	收银台	121



5.4.3	服装吊架.....	122
5.4.4	人体模特儿.....	124
5.4.5	衣架.....	124
5.4.6	其他陈列道具.....	125
第6章	进货.....	127
6.1	货源的寻找技巧.....	128
6.2	进货技巧和注意事项.....	129
6.2.1	进货的5大技巧.....	130
6.2.2	进货时的注意事项.....	130
6.2.3	批发市场进货需要注意的细节.....	131
6.2.4	和批发商搞好关系的小窍门.....	133
6.3	网络进货优缺点.....	134
6.3.1	如何找到网上批发商.....	134
6.3.2	网上进货的优点.....	135
6.3.3	网上进货的缺点.....	136
6.3.4	网上进货注意事项.....	137
6.4	进货管理.....	137
6.4.1	进货的原则.....	138
6.4.2	进货的最佳时机和策略.....	138
6.4.3	进货成本的控制方法.....	141
6.4.4	进货前的准备工作.....	142
6.4.5	进货、补货和接货的流程.....	143
6.4.6	验收货品.....	145
6.5	库存管理.....	146
6.5.1	找到库存积压的原因.....	146
6.5.2	控制库存的技巧.....	147
6.5.3	盘点货品小技巧.....	147
第7章	商品定价.....	150
7.1	定价流程.....	151
7.1.1	需求的价格弹性.....	151
7.1.2	定价方法.....	152
7.2	新产品定价策略.....	154
7.2.1	撇脂定价策略.....	155



7.2.2 渗透定价策略.....	155
7.3 折扣定价策略.....	156
7.3.1 推广让价折扣.....	156
7.3.2 限时折扣.....	157
7.3.3 季节折扣.....	158
7.3.4 数量折扣.....	158
7.4 心理定价策略.....	159
7.4.1 非整数定价.....	159
7.4.2 分割定价.....	160
7.4.3 声望定价.....	161
7.4.4 招徕定价.....	162
7.5 差别定价策略.....	163
7.5.1 顾客差别定价.....	163
7.5.2 时间差别定价.....	164
7.5.3 地点差别定价.....	165
7.6 组合定价策略.....	165
7.6.1 分级定价.....	165
7.6.2 连带产品定价.....	166
7.6.3 捆绑定价.....	167
7.7 其他定价技巧.....	168
7.7.1 统一定价.....	168
7.7.2 明码标价.....	168
7.7.3 安全定价.....	169
7.8 价格变动的技巧.....	170
7.8.1 降价.....	170
7.8.2 涨价.....	172
7.9 家乐福的定价策略分析.....	172
7.9.1 心理定价策略.....	173
7.9.2 独特的高低价策略.....	174
7.9.3 促销商品定价法.....	175
7.9.4 对家乐福定价策略的思考.....	176
第8章 店铺营销.....	178
8.1 店铺的宣传.....	179
8.1.1 常见的宣传问题及改进.....	179



8.1.2 店铺宣传常见手段.....	180
8.2 导购的礼仪.....	183
8.3 把握见面后第一分钟.....	186
8.4 议价顾客的应对技巧.....	189
8.4.1 常见的议价情景.....	189
8.4.2 难点透析.....	189
8.4.3 成功导购范例.....	190
8.4.4 金牌导购点津.....	191
8.5 巧妙向顾客提问.....	191
8.5.1 常见提问与透析.....	191
8.5.2 成功导购：选择性提问与试探性提问	192
8.5.3 金牌导购技巧.....	194
8.6 如何应对犹豫不决的顾客.....	194
8.6.1 常见回答与解析.....	194
8.6.2 成功导购：针对性推荐.....	194
8.6.3 金牌导购点津.....	196
8.7 如何应对货比三家的顾客.....	196
8.7.1 常见回答与解析.....	196
8.7.2 成功导购范例：让顾客感到“货比三家”没必要	197
8.7.3 金牌导购点津.....	197
8.8 如何应对顾客的抱怨.....	198
8.8.1 常见情景与解析.....	198
8.8.2 成功导购：服务弥补.....	199
8.8.3 金牌导购点津.....	200
8.9 营销案例：鸭蛋哥的微信店.....	201
第9章 店铺的日常管理.....	203
9.1 员工管理.....	204
9.1.1 店铺人员的基本工作职责.....	204
9.1.2 员工的出勤管理.....	205
9.1.3 员工的绩效考核.....	207
9.1.4 员工的薪酬考核.....	207
9.1.5 员工的培训.....	208
9.1.6 员工管理的方法.....	210
9.2 店铺的环境卫生管理.....	212

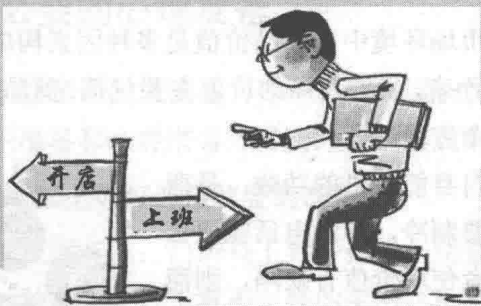


9.2.1	店铺外和公共区环境执行标准	212
9.2.2	店铺内具体工作区环境操作规范	213
9.2.3	店铺卫生管理表单	215
9.3	店铺的安全与消防管理	216
9.3.1	店铺安全作业管理	216
9.3.2	店铺设备安全管理	217
9.3.3	安全防火管理	218
9.4	红珊瑚服装店提高人力效率的法宝	219
第 10 章 店铺的财务管理		221
10.1	老板必须读懂的财务指标	222
10.2	建立财务系统	224
10.2.1	资金管理	224
10.2.2	表单管理	227
10.2.3	详细分类账	227
10.2.4	计算损益平衡点	228
10.3	现金管理	229
10.3.1	现金管理的原则	229
10.3.2	现金管理的要点	229
10.3.3	周转金管理	230
10.4	店铺如何做账	231
10.5	定期分析店铺的财务状况	233
10.6	如何应对店铺财务危机	235
10.7	如何计算并提高店铺营业额	237
10.7.1	店铺实际年利润	237
10.7.2	改变影响因素后的店铺利润	238

第1章

开店前你需要考虑到的事

开店前的心情如何，紧张、激动、兴奋。要做些什么准备呢？不知道。这是很多人开店前的状态，不能像平时一样冷静下来全方位地去思考问题，而重要的是，要想完美地把一件事做好，事前有一个非常周密谨慎的计划是非常有必要的，对各种突发状况都要有所预计，才能避免在突发事情来临之际手忙脚乱。





1.1

开店——你做好准备了吗

现在有越来越多的人热衷于开店创业，究其原因有三个方面，其一是由于政策的倾向；其二是开店成本和门槛相对较低；其三也是最主要的原因，那就是厌倦了打工寄人篱下的生活，不想再被老板使唤，高额的房贷也让白领们不再满足于固定的硬性工资，因而诞生了“伤不起”，“蜗居”、“卡奴”、“蚁族”应运而生。

俗话说，压力产生动力，正是因为生活的压力，所以让千千万万的打工者开始惦记“开店”这块“奶酪”，我们也常常可以看见一些鲜明的成功案例，于是我们开始心动，乃至行动，但是结果往往是惨淡收场，究其原因，还是前期准备不足，并未真正做好开店前的相关准备。

那么在开店伊始之初，该做好哪些准备呢？



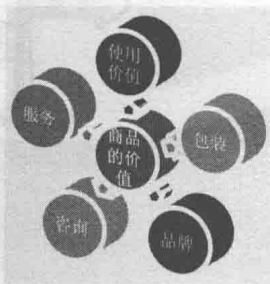
1.1.1 必要的知识准备（开店到底赚的是多少钱）

开店做生意，首先要理解赚的是多少钱。特定的商品有不同的价格，例如出厂价、批发价，以及零售价。或许你不知道，很多商品的成本价仅仅只有零售价格的 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ ，利润的 30%，而 50% 都被批发商和零售门市赚取了，店铺生意的毛利水平一般都在销售额的 30%~50%，应当算是很高的利润水平，店铺生意到底赚的是多少钱呢？

首先应当明确一点，现代市场环境中，商品价值是多种因素构成的，几乎与商品的生产成本无关。一般而言，我们商品的价值主要包括：商品使用价值、包装、品牌、资讯和服务这五个方面。

（1）商品使用价值是商品自身能提供的功效，是商品存在的根本原因。如电冰箱要制冷，移动电话能通话等。商品不具有使用价值，或者使用价值有缺陷，则商品价值就大打折扣。

（2）感性消费的市场中，商品的包装对商品价值有重要的影响。包装精美的情况下，可以大幅度提高商品价值。





(3) 品牌则是商品价值大小的一个衡量标准，如名牌比杂牌卖得多、卖得快；同等品质，品牌在市场营销中具有重要的作用。同样的价格，名牌商品可以获取名牌差价，卖更高的价钱。

(4) 资讯是指商品的专业知识与流行趋势两个方面。购买不熟悉的商品时，资讯也是商品价值的重要构成因素。许多商品中，如果销售人员给你更多更全面的资讯，尤其是商品的专业知识，将大大增加购买的可能性。

(5) 除了以上四点之外，服务也是商品价值的构成。商品的使用价值、包装、品牌是由生产企业提供的，资讯是生产企业与店铺共同提供的，而服务基本上是由店铺提供的。

店铺的服务包括售前服务、销售现场服务以及售后服务。售前服务是指店铺将各种商品集中在一起。包括商品知识介绍、使用演示、完成交易，使消费者能够获得特定的商品，并提供商品包装，甚至送货上门。所有的现场服务就是使消费者能够更加便利地选购商品，使消费成为一种真正的享受。售后服务除了大家都知道的三包之外，还有很多形式与内容，实质上就是为消费者的消费过程提供保证和支持。

天下没有免费的午餐，店铺为生产者与消费者提供各种服务，赚的当然是服务的钱。事实上，店铺生意的所有活动都是一种服务行为。

总之，想要开好一家店，首先必须要把商品的使用价值、包装、品牌、资讯和服务这五个方面的相关知识渗透，只有做到五者相结合，相互渗透，你才能够了解开店到底该怎样赚钱。

1.1.2 必要的心理准备

开一家能赚钱的店铺是一件考验个人综合能力的事情，在开店前必须做好充足的知识准备和心理准备。开店之前，必须确定并做好以下几点心理准备。

1. 在心理上做好迎接改变的准备

要时刻提醒自己：门店马上要开张了，这是属于我自己的事业。开店意味着你将过一种与普通打工者不一样的生活，没有人再给你在固定的时间里发工资，如果心理上没有准备，真的干起来，会很不适应。

2. 心理上要对风险有一定的认识

风险并不可怕，只要心态保持冷静，做事有依据，未雨绸缪，就可以将风险控制最小的范围。一个人如果什么风险都不敢冒，那是成不了大器的；但



如果盲目冒险，则又是鲁莽的行为。开店之前在心理上正确认识风险，才能面对风险的时候做到有勇有谋。

3. 要有积极的态度

“人生态度决定了人生的高度，态度是一种重要的影响力量。”开店的过程不会一帆风顺，只有保持积极的状态才会在面临困难时不畏缩，坚强自信，跨越障碍。

4. 做好吃苦的准备

开店前期阶段是很辛苦的，成熟的门店都有自己的一套经营经验和较稳定的业务关系，哪种商品是快销的、畅销的，最低价是多少，哪个供货商信誉好，哪些是有实力的老板心中都了如指掌，进货不用长途跋涉只需一个电话就可以完成。新手就不一样了，进货须到供货商处仔细挑选、讨价还价，对商品的市场需求量不了解，这就要勤进货，每次进货量要小，避免进到滞销货造成积压或遇到信誉不好的供货商上当受骗。

1.2 你需要做一份投资预算

一般来讲，在做投资预算时，应当考虑到最基本的三点，一是固定资产的投资，二是预期将投入的周转资金，三是意外资金。

1. 固定资产投资

这部分资金主要是用于租金、装饰装修、设备、电费、水费、网费、通信费、交通费用、税务以及人力成本等方面的资金需要。固定资产投资通常可以根据市场价格预估出总的花费。

2. 预期将投入的周转资金

新店一般要经过 6~8 个月才可能有利可图。在这之前会遇到负现金流量，这就需要用投资来达到收支平衡。

3. 意外资金

在为店铺计划资金来源时，难免会有意想不到的开支。为了应对这些意外的费用开支，新店需要有可以动用的准备资金。意外资金约占所需总资金的 15%~20%。如果业务经营差于预期，而意外损失金越少，破产的风险越大。另一方面，如果意外损失金太多，那么就有过多的资金被闲置起来，资金效率就会大大下降，也不利于新店的发展。



4. 投资计算方法

具体该如何核算投资，下面介绍一个简单的模板。

(1) 房租 $\div$ 365天=元/天(如果是转让的店，转让的费用也要加进去)

(2) 装修 $\div$ (N年 $\times$ 365天)=元/天

(装修费用是固定的资产，使用期限是你租多长时间和想什么时候收回成本，比如你想1年收回成本，那就是1年平摊装修费用。)

(3) 货架道具 $\div$ (N年 $\times$ 365天)=元/天

(4) 员工底薪 $\times$ 员工人数 $\div$ 30天=元/天

(提成算到货品定价成本里面，如果店面小，自己就是售货员，那么这一项可以不计算，但还是建议大家算进去。)

(5) 工商税务 $\div$ 365天=元/天

(6) 电费=度 $\times$ Y元(这个价钱按当地电费标准算)

度=千瓦时=射灯个数 $\times$ **kW $\times$ 每天营业时间=元

(大点的店面电费一般在350元/月、中型店面200元/月、小店面100元/月，按当地电价来算)

(7) 网费+通信费 $\div$ 30天=元/天

(8) 运费 $\times$ 1年订货次数 $\div$ 365天=元/天

(9) 流动资金机会成本(流动资金年贷款利率除以365天)

店铺每天的费用就是在上面的得数之和，我们用F来表示，那么：

每天的保本营业额=F $\div$ (平均折扣率-进货折扣率-导购提成点)

想要1年收回投资成本的话

日营业额=(总投资 $\div$ 365天) $\div$ (平均折扣率-进货折扣率-导购提成点)
+F $\div$ (1-进货折扣率-导购提成点)

另附一张核算表格

项目	投资金额	每月费用	备注
店面租金			
装修费用			
进货资金			
运货费用			
周转资金			
水电费			
人工费			
工商税务			
总计费用			