

领悟**连锁真谛**  
实现**利润倍增**

周理彬 黄本新 著

# 决胜终端

连锁经营  八大兵法

 实战派管理专家

 谁掌控终端，谁就是最大赢家

中山大学出版社

F717.6  
20132

副理彬 黄本新 著

# 决胜终端

## 连锁经营之八大兵法

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜终端：连锁经营之八大兵法/周理彬，黄本新著. —广州：中山大学出版社，2012.9

ISBN 978 - 7 - 306 - 04296 - 5

I. ①决… II. ①周…②黄… III. ①连锁经营—经营管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 212626 号

---

出版人：祁 军

策划编辑：徐诗荣

责任编辑：徐诗荣

封面设计：曾 斌

责任校对：陈 珂

责任技编：何雅涛

出版发行：中山大学出版社

电 话：编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址：广州市新港西路 135 号

邮 编：510275

传 真：020 - 84036565

网 址：<http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者：广州市怡升印刷有限公司

规 格：787mm × 1092mm 1/16 18 印张 390 千字

版次印次：2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

---

如发现本书因印装质量影响阅读，请与出版社发行部联系调换



◀ 周理彬先生接受搜狐网母婴频道采访

周理彬先生（左二）出席清华大学总裁俱乐部国学论坛 ▶



▶ 周理彬先生“决胜终端”课程学员合影



周理彬先生（中）与团队成员在一起



周理彬先生在新品发布会上演讲



黄本新先生（右一）在德国大众  
汽车公司考察

# 周理彬先生经典语录

## 【品牌观】

品牌的世界没有先后，只有认知！

品牌的世界没有真相，只有认可！

品牌的最高境界是品牌信仰！

## 【事业观】

六合原则：联合！结合！竞合！整合！融合！聚合！

## 【平台】

弱者适应平台；

智者选择平台；

强者创建平台。

## 【人生五位】

定位！出位！占位！升位！跃位！

## 【人生宽窄论】

没有定位的宽，路将越走越窄；有了定位的窄，路将越走越宽！



## 【团队观】

团队就是同一梦想、同一方向、同一目标、相互理解、相互尊重、相互支持、共同行动，荣辱与共，精英组合！

## 【营销观】

品牌就是没买的时候知道她，想买的时候想起她，掏钱的时候指定她！

## 【销售观】

销产品，销服务，不如销“诱惑”！

## 【希望】

人生本没有希望，是我们创造了希望！

## 【价值观】

决策力、表达力、执行力，“三力”定天下！

## 前 言

经营管理是企业成长发展的主旋律，为了企业基业长青的持续发展，企业家及其团队所面临的压力、困难、挑战、痛苦，往往超乎我们的理解和想象。在他们光鲜的背后，是坚定的执著、付出、拼搏、辛酸……这些实在令人佩服！

经营管理的真谛来自实战家们的努力探索与实践，没有他们的艰辛努力，甚至为此付出高昂的代价，就不会有“联想奇迹”、“蒙牛神话”、“海尔经验”……对于他们的付出，我们除了祝福，是否还能做些什么呢？也许我们可将他人及自己的亲身实践经验进行提炼、升华、总结，形成供还在努力拼搏的战友们参考的工具，这就是笔者写作本书最原始的动机。

近年来，市场流行的各类管理营销书籍令人眼花缭乱，如“海派”译本、学院派专著、咨询类畅销书，这些都各具闪光点，有些令人振奋，有些令人思索，有些细品起来，便觉有些失落！在长期奔走于销售终端一线领域的我看来总觉缺少些什么？那就是缺乏实用性、系统性。

为了让本书更具价值，在我列出基本构思和框架的前提下，联合了多位实战精英、学院专家与教授共同来完成本书，力求打破有理论无实践，或有实践而不系统的魔咒，为前线战友们奉献出具有操作性而又不乏理论参考的读物，从而缩短我们不断探索的时间与减少不必要的资源消耗。

本书以培养连锁经营的高素质技能型人才为目标，不但从理念、战略、战术、方法等多个层面、多个维度进行解剖和呈现，还着重介绍了店铺运营的基本条件与内涵、解压门店经营的库存积滞、VIP 顾客管理等内容。本书名为《决胜终端：连锁经营之八大兵法》，但不仅限于从终端角度进行阐述，亦从厂商如何面对市场一线的角度进行剖析，力求从不同维度来引起不同领域的朋友共勉。

在本书的编写过程中，特别感谢广东工程职业技术学院黄本新副教授对本书提出的珍贵建议；特别感谢我生命中的贵人陈妙女士、罗志忠先生在商业实战中给我的支持和建议；感谢清华大学孙良辰副教授、东方企业家商学院温舟院长的鼎力支持；感谢广东工贸职业技术学院刘会福、广东工程职业技术学院高涛等老师提供的素材和文献资料；感谢前线经理人练继雄、林立群、杨亮、苏益云、欧阳斌、李小





白、崔恩情、彭涛、江林、李春媛等的无私奉献；感谢中山大学多位专家、学者及学友的热心相助，他们的帮助与支持让本书倍添光彩，更具价值。

周理彬

2012年6月于羊城

# 目 录

导 言 .....	1
-----------	---

## 兵法一 成功加盟连锁的基本条件与禁忌

第一节 连锁经营概述 .....	6
一、经营理念连锁 .....	6
二、经营识别连锁 .....	9
三、经营商品连锁及经营服务连锁 .....	12
四、经营管理连锁 .....	14
第二节 连锁经营管理的优势 .....	15
一、连锁经营的基本要素之“八大统一” .....	15
二、实现“八大统一”的意义 .....	16
第三节 我们该如何选择和评估加盟商 .....	18
一、成为加盟商应具备的基本条件 .....	18
二、对潜在加盟商的评估项目 .....	19
三、加盟商选择评估表格 .....	21
第四节 我们该如何控制开店的成败 .....	23
一、开加盟连锁店的“七大法宝” .....	23
二、开加盟连锁店的“创业人群分析” .....	25
三、开加盟连锁店的“店铺类型分析” .....	27
四、开店成功铁律与失败教训 .....	29



## 兵法二 店铺经营环境分析

<b>第一节 店铺经营之宏观环境分析</b> .....	34
一、人口环境 .....	34
二、经济环境 .....	35
三、自然环境 .....	39
四、科学技术环境 .....	39
五、政治法律环境 .....	39
六、社会文化环境 .....	40
<b>第二节 店铺经营之微观环境分析</b> .....	41
一、企业 .....	41
二、供应商 .....	42
三、营销渠道 .....	43
四、企业顾客 .....	43
五、竞争对手 .....	44
六、社会公众 .....	46
<b>第三节 店铺经营之购买行为分析</b> .....	47
一、消费者购买行为的特点分析 .....	48
二、影响消费者购买行为的主要因素 .....	48
三、消费者购买决策过程分析 .....	54

## 兵法三 开店选址的收益与预测

<b>第一节 选址的重要性</b> .....	59
一、店址选择是项长期投资 .....	59
二、店址选择实质是市场定位的确定 .....	60
三、店址选择直接反映店铺为顾客服务的理念 .....	60
四、店址是制定经营方略及目标的重要依据 .....	60
<b>第二节 店址选择的原则</b> .....	61
<b>第三节 商圈分析</b> .....	64
一、商圈形态 .....	64

二、商圈的确定 .....	65
三、商圈分析的内容 .....	66
<b>第四节 店铺选址的方法、技巧和禁忌 .....</b>	<b>69</b>
一、店址选择的实用方法 .....	69
二、店址选择的技巧 .....	73
三、店铺选址禁忌 .....	78
四、关于店铺选址的忠告 .....	81
五、聚集特殊的地理位置 .....	85
六、店址选址须注意的其他问题 .....	87
七、如何对商业店铺进行投资分析 .....	88

## 兵法四 经营指标的释义与分析

一、恩格尔系数 .....	96
二、损益分界点 .....	98
三、产品组合的宽度、长度与深度 .....	99
四、客单价 .....	101
五、交叉比率 .....	102
六、重点品类销售占比 .....	103
七、重点品类毛利占比 .....	104
八、促销商品增长率 .....	105
九、产品销售结构及占比 .....	106
十、产品库存结构及占比 .....	107
十一、费用结构及占比 .....	108
十二、同比增长率 .....	109
十三、环比增长率 .....	110
十四、目标达成率 .....	111
十五、目标完成进度 .....	112
十六、时间进度 .....	112
十七、关键员工流失率 .....	113
十八、订单缺货率 .....	114
十九、卖场使用率 .....	114
二十、坪效 .....	115
二十一、来客数 .....	116



二十二、销售毛利率 .....	116
二十三、销售净利率 .....	119
二十四、销售费用率 .....	120
二十五、投资回报率 .....	121
二十六、库存周转率 .....	123
二十七、提高销售额的四个途径 .....	125

## 兵法五 店铺运营的本真内涵

<b>第一节 品牌与零售终端的合力</b> .....	128
一、“品牌一拉力”：开店铺不能不树立品牌 .....	128
二、“终端一推力”：店铺不能不做好分析与管理 .....	131
<b>第二节 终端发力的“六脉神剑”</b> .....	132
一、选好用好合适的员工 .....	132
二、店铺的设计与装潢 .....	137
三、优化店铺的商品组合 .....	149
四、用资讯联动品牌与消费者 .....	153
五、店铺的设备系统设计 .....	155
六、做好店铺的财务管理 .....	164
<b>第三节 高效订货——“利润来源”</b> .....	168
一、品牌订货的趋势 .....	168
二、品牌订货的关键因素 .....	169
三、品牌订货的方法与技巧 .....	176

## 兵法六 解压门店经营的库存与积滞

<b>第一节 库存类型</b> .....	180
一、安全库存 .....	180
二、周转库存 .....	182
三、在途库存 .....	184
四、其他库存 .....	185

第二节 解压库存的方法 .....	185
一、团购 .....	186
二、联合促销 .....	188
三、捆绑销售 .....	190
四、逆向涨价 .....	195
五、巧搭配 .....	198
六、调货 .....	200
七、分销 .....	201
八、降价 .....	201
九、补货给旺店 .....	201
十、差异化配送 .....	202
十一、产品置换 .....	202

## 兵法七 无往不利的促销利器

第一节 促销的主旨与目的 .....	205
一、从店铺角度分析 .....	205
二、从商品角度分析 .....	206
三、从业绩角度分析 .....	207
四、从竞争角度分析 .....	208
第二节 促销的作用、特点及时机 .....	209
一、促销的作用 .....	209
二、促销的特点 .....	209
三、促销的时机 .....	210
第三节 促销的策划 .....	211
一、活动主题策划 .....	211
二、活动时段及场所设定 .....	212
三、活动目标设定 .....	212
四、促销商品选定 .....	213
五、促销宣传媒介 .....	213
六、促销场景美化 .....	216
七、促销特别企划 .....	217
第四节 促销的方式 .....	217
一、降价促销 .....	217



二、打折促销 .....	218
三、免费试用 .....	219
四、派送赠品 .....	219
五、趣味竞赛 .....	220
六、积分兑奖 .....	220
七、趣味抽奖 .....	220
八、体验券 .....	220
九、折扣券 .....	221
十、代金券 .....	221
十一、VIP 活动（卡友活动） .....	221
十二、展销会活动 .....	221
十三、表演活动 .....	221
十四、退费返利 .....	222
十五、以旧换新 .....	222
十六、联合促销 .....	222
十七、团购活动 .....	222
十八、事件营销 .....	222
<b>第五节 促销预算</b> .....	<b>223</b>
一、促销预算的方法 .....	223
二、促销预算的步骤 .....	224
<b>第六节 促销的动员与执行</b> .....	<b>224</b>
一、促销活动要有可操作性 .....	225
二、促销活动要得到各级人员的认可 .....	226
三、促销活动活动的内容要让大家充分理解和掌握 .....	226
四、建立促销活动的监督机制 .....	227
<b>第七节 促销活动效果评估</b> .....	<b>228</b>
一、何为促销评估 .....	228
二、促销评估的主要内容 .....	228
三、促销评估的方法 .....	229

## 兵法八 财富之源——VIP 顾客管理

<b>第一节 VIP 顾客概要</b> .....	<b>234</b>
一、了解 VIP 顾客的内涵 .....	234

二、准确把握 VIP 顾客的需求并令其满意 .....	235
<b>第二节 感知 VIP 顾客 .....</b>	<b>245</b>
一、顾客价值 .....	245
二、顾客成本 .....	247
三、顾客跟进 .....	248
四、顾客增值 .....	250
<b>第三节 VIP 顾客的细化管理 .....</b>	<b>251</b>
一、VIP 服务的层级 .....	251
二、标准化和个性化的有机结合 .....	253
<b>第四节 让 VIP 顾客有优先体验的特权 .....</b>	<b>254</b>
一、“VIP 顾客体验服务”是零售业发展的必然选择 .....	254
二、“VIP 的满意”是检验服务水准的唯一标准 .....	256
<b>第五节 多角度提升顾客忠诚度 .....</b>	<b>263</b>
<b>附 录 VIP 管理的相关表格 .....</b>	<b>268</b>



# 导 言

## 了解终端才能更好地服务于终端!

如何搞好加盟连锁?怎样开好一家加盟店?我们的加盟连锁店如何才能实现利润成倍增长?笔者深入终端市场多年,曾多次面对这样的疑问。关于加盟连锁这个广而泛的高端论题,我们要追根溯源,从零说起,只有从根本上了解了加盟连锁的每个环节,我们才能切实地领悟到加盟连锁的真谛,并从中举一反三地实现真正的利润成倍增长。

透析加盟连锁,我们必须了解销售终端。顾名思义,销售终端是指产品销售渠道的最末端,是产品到达消费者完成交易的最终端口,是商品与消费者面对面地展示和交易的场所。如众所周知的商场、超市、商店、便利店、零售市场、网销销售和直销等都是终端销售的场所,其实用户最终可以购买到商品的地方都可以叫销售终端(见图0-1)。通过这一端口和场所,厂家、商家将产品卖给消费者,完成最

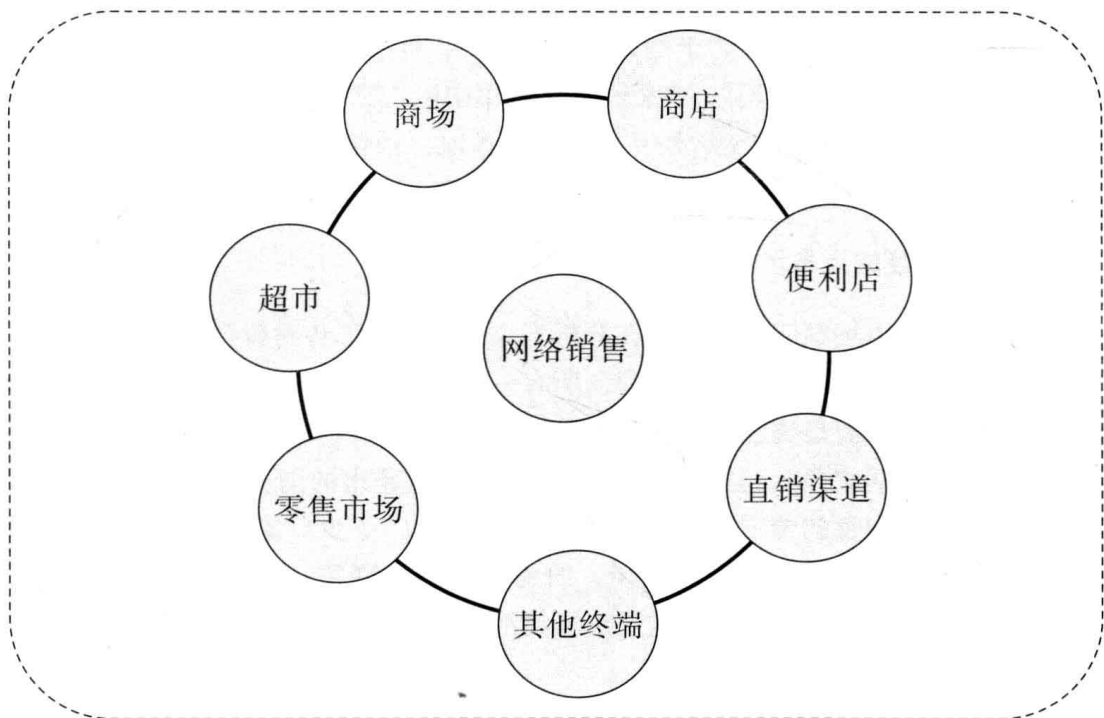


图0-1 销售终端的类型