



店铺经营管理系列

KAI DIAN

开店赢家

YINGJIA

DIANPU JINGYING
GUANLI XILIE
KAIDIAN YINGJIA

吴一夫 ● 主编 金笔工作室 ● 创作



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press





店铺经营管理系列

开店赢家

YINGJIA

DIANPU JINGYING
GUANLI XILIE
KAIDIAN YINGJIA

吴一夫 ● 主编 金笔工作室 ● 创作



西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

开店赢家/吴一夫主编. —成都:西南财经大学出版社,
2004.5

ISBN 7-81088-185-X

I. 开... II. 吴... III. 商店—商业经营—基本知识
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120278 号

开店赢家

吴一夫 主编 金笔工作室 创作

责任编辑:傅虹

封面设计:何东琳设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投气象印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	9.875
字 数:	211 千字
版 次:	2004 年 5 月第 1 版
印 次:	2004 年 5 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-185-X/F·162
定 价:	21.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

前言

要想富，开店铺。

开店是创富经营的开始。纵观大大小小的富豪们，十之七八都是从经营店铺起，从店铺中掘得“第一桶金”，自此踏上了创富发家的历程。如果你稍加留意，你还会发现，经营其实无不与开店有关，开店几乎包容了所有的经营规则。

店铺经营系列

眼下，开店仍是一个热门的话题。许多人都热衷于把开店作为投资和再就业的理想渠道而纷纷涉足，但又有许多正在开店经商的人却在大叹竞争激烈，生意难做。的确，要成功地经营好一家店确非易事。许多零售业营销专家的经验指出：一般人开店的失败率高达 80%！你若事前没有充分的准备及切合实际的营销方案，失败的可能便又增加了几分。

大多数成功的生意人都相信，每一项成功的决策都是一次艰难的抉择，而艰难的抉择需要的是感觉。在这里，生意人的感觉正是其经历的沉淀。可以想像，没有丰富的经营经历，游刃于瞬息万变的商海自然就十分艰难了。

“我成功靠的是站在巨人的肩上”，牛顿如是说。个人的经历总是有限的。伟人之所以伟大和成功人士之所以成功，在于他们善于站在别人的肩上，所以看得更远。作为生

意人，如果要想避免重蹈前人的覆辙，避免犯错误，那么，学习、体味赢家的成功之道，自然是再明智、合算不过的“投资”了。

《开店赢家》为你讲了一个个成功开店者的赢家之道；只要你愿意，我们的故事还会继续；读着我们的故事，也许某一天，你也会走过我们的故事。

吴一夫

2004年1月18日

于蓉城香木林

店铺经营系列

目 录

苗寨竹筒鸡:价值 600 万的四条开店金言 / 1

点睛 店铺开张如何造势? / 10

厉家菜馆:天下最“牛”的小餐馆 / 12

点睛 如何炒热一家店? / 16

小蓝鲸:不愿在守旧中成功 / 19

点睛 商标 / 25

老磨坊:我给你们成为百万富翁的机会 / 26

点睛 特许经营分店的选址与谈判 / 31

全聚德:老字号经营的成功典范 / 33

点睛 如何建立顾客资料? / 41

好利来:小小蛋糕店烘出亿万财富 / 44

点睛 店址选择注意事项 / 49

日本 7-11:便利店之王 / 53

点睛 便利店如何走出发展误区? / 68

麦当劳:从小店铺到快餐连锁王 / 74

点睛 汉堡文化:麦当劳的赢家之道 / 91

肯德基(KFC):桑德斯上校的光荣与梦想

以及在中国的成功 / 93

点睛 美国快餐业的成功秘诀 / 114

星巴克:体验“体验式营销” / 117

点睛 老总眼中的星巴克 / 126

米宝宝便当:吃饱饭就赚钱 / 128

点睛 店址选择的技巧 / 131

情感滋补屋:打工仔闯出新财路 / 138

点睛 如何使卖场更符合“心理学”的要求? / 143

巴国布衣:另类操作 中餐革命 / 146

点睛 巴国布衣菜品风格的表达和禁忌 / 156

加麦自助餐厅:特色打造品牌 / 159

点睛 察言观色“招财眼” / 165

大灰琅:因为特色,所以成功 / 168

“联想1+1”特许专卖店:将你我变成我们 / 174

点睛 特许经营授权商眼中的理想受许商 / 179

麦香西饼屋:心若在,梦就在 / 183

文峰美容美发:打造中国美容业航母 / 186

点睛 加盟连锁七大败因 / 190

小丽人绿色干洗:绝活绝招成就干洗霸业 / 195

普兰德洗衣店:规模带来利润 / 201

点睛 潮汕人开店制胜技巧 / 204

金师傅馄饨店:手艺打出“金字招牌” / 209

东海堂:在怀旧中营造成功 / 212

快客联华连锁便利店:夹缝中求生存,

竞争中求发展 / 216

点睛 我的超市生意经 / 218

香港百佳超市:靠管理策略制胜 / 224

点睛 商品促销妙法 / 226

坂本孝旧书连锁店:旧书新卖发大财 / 241

点睛 伊藤小店如何战胜超级市场 / 245

吉野店:大众为本的百年老店 / 249

点睛 日本人的 30 条开店生意经 / 252

美国诺德史顿(Nordstorm):百货业的服务典范 / 256

点睛 仓储式商场的特点与前途 / 259

Argos:店铺开在顾客家 / 263

点睛 别出心裁的折扣销售法 / 268

柏泰恩:百货连锁之王 / 270

点睛 商品陈列的技巧 / 273

Bhs 百货连锁店:“速成亿万富翁”催生器 / 278

点睛 外资零售业成功秘笈 / 284

沃尔玛:不沉的零售航母 / 289

点睛 沃尔玛成功经营十大规则 / 305

后 记 / 308

店铺经营系列

苗寨竹筒鸡:价值 600 万的 四条开店金言

开店金言

●做生意,特别是做餐饮,只要货真价实,就能得到回报。因为树立口碑相对容易些,树立品牌很难。

●做餐饮不要过分相信谁能给你带来多少顾客,不能靠关系推销,要靠市场。

●在坚持货真价实经营理念的同时,不要忘记研究各个行业的特性。餐饮业,货真价实的东西很容易获得消费者的认可,服装行业则不同。

●做事一定要忍耐,特别是做餐饮。

有人把上面的几条“开店金言”称做“价值 600 万的四条经验”。如果你觉得言过其实,先看一组不算枯燥的数字吧。

三位 30 来岁的年轻人,三年前东拼西凑了 5 万元钱,开了一家名叫“苗寨竹筒鸡”的火锅店。三年后,三位年轻人投资 500 万的唤做“味道·江湖菜”的酒楼开门迎客了。如今,三位年轻人经营的酒楼每天的营业额近 7 万元!

店铺经营系列

5万元，仅仅三年，三个没有资金实力、没有较高学历的年轻人，却实现了财富的急剧增长，使自己的财富达到600万元！

这是一个真实的故事。故事发生在公元2000年的四川省成都市。

在成都过日子总是悠闲的。这一年春节的一天下午，春日的暖阳洒在这座城市的大街小巷，府南河边的一个坝坝茶园，曾经是高中同学的刘鸿和李忠又坐在了一起。此时，刘鸿在一家国有企业跑销售，月入不足500元，李忠则在荷花池鼓捣着一个很小的服装铺，生意清淡。令刘鸿异常高兴的是他们的同班同学吕冰也随李忠一块来了。吕冰说自己高中毕业后便去了西藏昌都，在那里打理着一家小餐馆。

年轻人在一起有谈不完的理想。这一次喝茶，三个年轻人还真喝出了一起创业开店的设想。他们初步确定开一家火锅店。他们认为，开火锅店不需要太多技术，投资小，风险也小。不是有人开玩笑说，在这个“美食之都”做饮食生意，想关门都难吗？

主意一定，三人开始分头进行市场调查。这一天，刘鸿在和一位跑长途的司机朋友聊天时，听司机朋友说，贵州赤水的竹筒笋特别好吃，早就远销日本，即使在国内，也只有北京、上海、广州等城市的星级宾馆才用，而且贵得很。言者无心，听者有意，刘鸿很快把这一信息传递给了李忠和吕冰。做服装生意的李忠最为激动，他认为，如果继续贯彻其服装经营时确定的“物美价廉”理念，将高档酒店才能吃到的竹筒笋平民化，一定会大受“好吃”的成都人的欢迎。因为很多人都有过买菜的经历，知道什么菜值多少钱，

不像服装，连大多卖服装的人都搞不清楚面料的价格，更别说消费者了。

说干就干，三人决定亲赴赤水，进行实地考察。忍受了十多个小时的汽车颠簸，他们到了贵州赤水；又坐了两个小时摩托，到了一个叫做水尾的小镇；再步行爬了两个小时的山路，他们终于到达了居住在海拔 1700 米的农户家中。竹筒笋就生长在这个云雾缭绕的山崖上。

在当地，农民多以采竹筒笋为生。每年的 9 月份和 10 月份，是竹筒笋丰收的季节。当地村民上山采下竹筒笋，用柴火或木炭熏干，储在家中，待价而沽。

饱受颠簸之苦的三个年轻人觉得不虚此行。这一天，在农户家中，他们吃到了一道很特别的菜——竹筒笋炖腊肉。扑鼻的香味、可口的美食几乎让他们“乐不思蜀”。随着口唇的不住蠕动，梦想也慢慢成型：成都人不是最爱乌骨鸡吗？何不将乌骨鸡和竹筒笋用来烫火锅！

店铺经营系列

1000 斤竹筒笋运回了成都。此次激动采购花去了他们 2 万余元。

两天后，吕冰发现位于解放路的一家火锅店要转让，便立即去与该店老板商谈。这是一幢两层的旧式木结构楼房。老板很是大度，答应只收一楼 90 平方米的店面租金，每年 1.2 万元，二楼可免费使用。付了房租后，三个人凑的钱已全部花完。

接下来还要购买设备，花钱的地方还有很多，三人又东拼西借了 1 万元。为了尽量节省开支，他们花 2630 元将这家火锅店的锅碗瓢盆桌椅板凳全部盘了下来，然后到桥头找来“装修游击队”，对店面进行了简单装修，花去了 7300 元。还剩下 70 元钱，如何开业呢？无奈，三人又硬着头

皮去借,几经努力,终于凑了 5000 元钱。这下总算可以开业了。

正当三人踌躇满志地盘算着开业事宜时,刘鸿的一位住在附近的朋友给他们三人兜头浇了一盆冷水:几年来,这家店的老板换了一茬又一茬,一会儿卖卤菜,一会儿卖火锅,一会儿卖烧菜,没有一家是赚了钱的,最后的结局都是“旺铺急转”。

尽管朋友的话让他们心情沉重,可事到如今,箭已上弦,他们也只有硬着头皮上了。

2000 年 3 月 4 日,大红灯笼挂起来,三个心高气傲的年轻人创办的苗寨竹筒鸡火锅店开业了。刘鸿和李忠负责招呼客人和传菜,吕冰负责炒料。

开店前狂想的火爆场面并没出现。一天下来,摆了十多张桌子的火锅店只来了四桌客人,营业额 185 元,这与预计的保本线 1000 元相比,累了一天不说,还要净亏 800 多元!

阴云笼罩在苗寨竹筒鸡火锅店的上空。第二天、第三天、第四天……一直到月底,每天的营业额很少超过 200 元的。刘鸿朋友的那一盆冷水渐渐浸入了三人的骨髓,开业头几天还能不露声色的他们越来越坐不住了。

屋漏偏逢连夜雨。2000 年 3 月底的一天,负责该地收电费的供电局的同志发现,火锅店在装修时私自安装了电表,于是根据有关规定开了张罚款 5000 元的处罚通知书,通知书上明明白白地写着:限期到供电局缴款,否则将断电。

刘鸿三人一下子懵了。5000 元,这相当于他们一个月的营业额啊!

等冷静下来后，三人决定由吕冰照看店面，刘鸿和李忠二人到供电局找那位开罚款单的同志求情，讲清自己不了解电表安装规定的情况，希望能少罚点儿。

给他们开罚单的那位同志任凭他们磨破嘴皮也不松口。绝望之时，他们找到了供电局负责人那里，负责人了解情况后，在政策允许的范围内给他们去掉了一个零，500元，那是一个他们勉强可以承受的数字。走出缴费大厅，他们像被人从冰窟里救出的孩子，既惊恐又开心。

然而，生意却依然没有春暖花开。单从服务员的频频开溜，就可看出一斑。火锅店开业后的头两个月，除了包吃包住外，每月发给服务员的工资只有220元，由于工资太低，服务员常常干着干着就跑了。无奈之余，三人只有自己多做。而且，为了能增加些收入，从4月份开始，苗寨竹筒鸡火锅店实行通宵营业，但是收效并不明显。

也许正因为生意清淡，这一段时间来的顾客令他们直到今天依然印象深刻。

在附近的城隍庙做生意的一位胖哥在他们开业后，经常隔三岔五吆五喝六地约朋友来照顾生意，并给他们鼓劲：“你们的东西物美价廉，生意肯定会好起来的。”

火锅店的对面便是他们的母校。学校教过他们的老师一次认出了他们，此后老师请客吃饭时，也就常来火锅店照顾一下他们的生意。

尽管胖哥和老师给了他们极大的支持，但生意依旧不温不火，没有明显好转的迹象。无奈，三人决定把铺面转让出去。他们在当地的报纸上刊登了几次最便宜的中缝广告，虽然来了一些人，但这些人大多看过铺面，价也不还便走了。唉，想上吊都找不到弯脖子树！没办法，三人只有继续

经营这个甩不脱的苗寨竹筒鸡火锅店。

后来他们将地下铺了瓷砖，四壁刷了些乳胶漆，自己的“孩子”越看越顺眼些了。

他们又想出了吸引团体消费的经营路子：凡带客来消费的中介人，苗寨竹筒鸡火锅店将消费额的二成提给他。这样一来，客人果然比以前多了，但三人也比以前更累了，一个月结算下来，却不见赚钱。经过反思，他们冷静下来，悟出一个“不是所有的餐饮店都适合团体消费”的道理。才领教了有的中介人免费吃了、提了成还不满足，还要索要烟酒，如果不满足他，他就不带客人来；有时，参与团体消费的客人稍不满意，就砸杯子摔板凳；而有些客人，认为苗寨竹筒鸡火锅店的环境太差，根本就不愿意来消费，有时来了也扭头转去了别的店铺。

5月，苗寨竹筒鸡火锅店的营业额终于开始有所上升，到了6月，每天的营业额已有500多元。虽然离保本线还远，但毕竟生意有了起色，回头客越来越多，这让他们越来越兴奋，他们的信心也逐渐恢复起来。

一天，成都市交通广播电台的一位女记者到店里来吃火锅，觉得他们做得很有特色，便劝他们在电台做些广告试试。一问价钱，一年要5000元。此时，他们的手头依然紧张，而且眼看着天一天天热了起来，不赶紧装上空调，还会有谁来。经过权衡，三人终于统一了意见，广告要做，但要争个优惠价；空调要买，但只有钱买二手的。与电台几经交涉，广告费谈定3000元，两台5匹二手空调花了4000元。

起草广告方案的刘鸿是这样介绍他们的广告思路的：“当时我们分析，出租车司机经常四处跑，大都比较喜欢吃，他们一般开半天车休息半天，也有时间来吃，更重要的是，

他们是很好的宣传员。针对这一分析结果，我们决定将出租车司机作为我们重点吸引的客人。我们在广告中宣称，对凡在下午2点以前、晚上12点以后来就餐的出租车司机一律实行6.8折的优惠！”

做餐饮的应该知道，6.8折就意味着苗寨竹筒鸡火锅店赚不到出租车司机们一分钱。然而，他们三人的心机并没有白费。由于出租车司机喜欢听电台广播，苗寨竹筒鸡的名声很快就在成都出租车司机中传播开来。

7月中旬，不仅晚上10多张桌子客人坐满，就连中午也有不少“好吃嘴”慕名而来，一饱口福。到了下旬，每天的营业额达到了3000元左右。

看到良好的发展势头，他们立即决定把二楼也用起来。到8月中旬，二楼开始营业。8月下旬，每天的营业额已迅速窜升至7000多元，可谓盛况空前，每天不仅中午爆满，晚上更是要排长队，客人最多时要发30多个号。

时光荏苒，快乐的时光常常是过隙白驹，一晃就到了2001年5月。创业一年后的这个5月，他们三人将考虑了很久的开分店的想法提上了议事日程。偏偏就在这时，李忠因患鼻窦炎住进了医院。也算因祸得福吧，住院期间，李忠认真地翻阅了一本美国人写的叫做《公司法则》的书，这本书中关于如何留住人才、如何打造核心管理团队的论述让李忠耳目一新。此后李忠把这种观念传递给了另两位合作伙伴。三人请来律师，共同探讨苗寨竹筒鸡火锅店的未来。大家一致同意以协议的方式，将火锅店的原始股份卖10%给会计、出纳、采购和店长，让他们共同成为火锅店的股东，以增强他们的凝聚力和责任感，以保持管理团队的稳定。可以说，股份制改革是苗寨竹筒鸡火锅店发展过程

中的重大事件,它为日后的发展打下了坚实的基础。

改革得到了会计、出纳、采购、店长四位管理人员的积极响应,他们都愿意以 1:4 的价格购买苗寨竹筒鸡火锅店的股份。苗寨竹筒鸡火锅店转让的 10% 股份共 3 万股,为此火锅店获得股份转让款 12 万元。有了这 12 万元,再加上火锅店积累的 30 万元,他们将其全部投入到了苗寨竹筒鸡火锅店的经营中,并在成都市白果林又开了家分店。

2001 年 8 月 29 日,苗寨竹筒鸡火锅店白果林分店正式开张营业。继股份制改革后,在吕冰的带领下,他们三个年轻人作出了至今鲜为人知的成都餐饮业更具革命性的创举:菜品标准化、厨师工人化。我们不妨举例说明。在这里,竹筒筍的使用标准是这样的:长度必须 30 厘米以上,因为这样才能保证有足够的养分;周长 5 厘米以上,因为越粗的笋子视觉效果越好,口感也越好;节巴与节巴间的距离 4 厘米以内,因为节巴越短肉越嫩;颜色应为金黄色,金黄色的竹筍是用木炭熏的,色泽好、鲜度好、口感好,而灰黑色的竹筒筍是用木材烤的,较木炭熏的质量差。乌骨鸡的采用也是有标准的:鸡的冠子不能高于 1 厘米,鸡的重量应在 1.5 千克至 2 千克之间。在这里,每一份菜都是有标准的,包括味精应该放多少,花椒应该放多少,油应该放多少等等,一切都由专人配好,厨工只需按照配料加工制作就是了。

苗寨竹筒鸡菜品标准化的变革,最直接受惠的当然是众食客了,因为他们花的每一分钱都是值得的,他们获得了货真价实的服务。也正因为如此,白果林分店开业的当天,近 50 张餐桌全部高朋满座,晚上排队者竟排到了 70 多号,如此盛况,在成都餐饮业实属罕见。火锅店当天的营业

额也高达1万余元,这已是三人预期的两倍有余了。

半年后,苗寨竹筒鸡又一家分店在李家沱开业。该店投资40余万元,是苗寨竹筒鸡火锅店中最高档的一个。自开业以来,其每天的营业额保持在万元以上。

苗寨竹筒鸡真的活了。它的迅速崛起自然让人眼馋,于是,随之而来的打着贵州竹筒笋旗号的餐馆如雨后春笋,让消费者渐渐难辨真假。三人也曾去过工商局,打听过注册“苗寨竹筒鸡”商标一事,但没有被获准。因为“苗寨”是地名,“鸡”是一种肉食品,不能注册为商标。尽管此事不了了之,但对三人来说,也有收获。

2003年3月18日,一家名叫“味道·江湖菜”的酒楼在成都羊西线蜀汉路粉墨登场了。这家投资高达500万元的川菜酒楼,其主人正是创办苗寨竹筒鸡火锅店的刘鸿、李忠、吕冰和股份制改革时新加盟的四位股东。而这500万元投资不是借款,也不是贷款,而是他们经营苗寨竹筒鸡三年来所积累的利润!

店铺经营系列

现在,拥有自己注册的商标,实行公司化运作的味道·江湖菜酒楼,在继续演绎“物美价廉”经营理念的同时,走的却是与苗寨竹筒鸡火锅店完全相反的路子。打个比方,如果说苗寨竹筒鸡是“精菜粗做”的话,那么味道·江湖菜就是“粗菜精做”。不明白?猪耳朵够粗了吧,在味道·江湖菜酒楼,一份叫做“江湖大刀耳片”的菜,要求最大的猪耳朵尺寸为8厘米×10厘米,最小的尺寸为4厘米×6厘米。这个菜要求刀工精细,在整个酒楼70位厨工中,只有两位会做。冬寒菜够粗了吧?味道·江湖菜酒楼呈现在你面前的冬寒菜,只取菜苗的第一个包和第二个包,5千克冬寒菜菜苗才能做出一份成品菜来。虽然这里的每一道菜都做