

店铺轻松盈利与规范管理丛书



连锁店

LianSuoDian

经营管理 一点通

店铺成功经营管理研究项目组/编著



中国经济出版社

www.economyph.com

导 读

2002年，美国零售业界传来两则令人震惊的消息。一则是，美国《财富》杂志的最新世界500强排行榜上，沃尔玛公司以2198亿美元的销售收入位居第一，这是零售企业第一次超越制造企业荣登榜首。另一则是，美国另一大零售企业——凯玛特公司正式申请破产。这两家都成立于1962年的零售企业，经历了40多年的风风雨雨，为什么会有截然相反的命运呢？

总结沃尔玛的成功经验与反思凯玛特的失败教训，给我们最大的启示在于：经营管理水平的高低决定了一个零售企业的成败。

自从国外超市进入，零售行业在中国发生了很大的变化，全国各种各样的超市、连锁店、专卖店、零售店此起彼伏，越开越多，竞争越来越激烈。然而，在零售行业发展的10年间，强者几乎都是外资的零售企业，中国本土企业可以做大，但很难做强。

我国的超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等都在迅速扩张，实行多店经营，但店多后却面临管理失控的风险。

有的店铺在经营管理上很简单，“拿来”国外的经营管理模式就用，但往往难以达到预期的效果。

.....

店铺的经营管理并不像高科技企业的经营管理那样高深，那么，难点和关键点究竟在哪里呢？是业态的问题，经验的问题，资金的问题，模式的问题，还是其他的一些问题？不论什么样的问题，归结为一点，即还是经营管理的问题，尤其是在借鉴国外成功经验的基础上的适合本土企业的经营管理模式的问题。

店铺的经营管理，首先要考虑的是如何盈利，这也是所有店铺经营管理工作者的心愿。然而虽然我们身边有许多的不同业态的新店开张，但是仍有不少的店铺由于经营不善而倒闭。正如许多资深专家指出的那样：一般店铺的失败率高达80%！事实上，新开一家超市店、专卖店、零售店等等都不是难事，只要有资金，有人手就可以实现这个愿望，但是要使店铺真正实现盈利，多赚钱，做大做强，却蕴涵着很多的学问和经验。

让各种业态的店铺赚钱盈利的学问大体都遵循这样一种科学的过程：从诞生日起，它就必须进入一个规范化的轨道，例如怎样筹集资金与选择店面，怎样设计店铺和采购货物，怎样进行商品陈列，怎样做好顾客服务与进行有效的促销，等等。这些都关系着店铺繁荣兴衰成败，也是每一位经营管理工作者最为关注的重点。

然而，当前我国店铺在发展与运营管理中还存在着诸多不规范的地方，许多环节都存在着不少疏漏，这无疑增加了经营风险。与此同时，国外许多实力雄厚、并已经具有一套完备操作系统的零售企业诸如：沃尔玛、家乐福、7-11等大举进入，它们不断增开门店，大大冲击了尚处于生长期的我国本土店铺。一面是生存的压力，一面是竞争的压力，国内店铺经营管理工作者更加迫切地需要经验丰富的专家答疑解惑，指点迷津，这也是我们整合业内的实

战专家、相关领域的教授学者成立“店铺成功经营管理研究项目”的初衷，而这套“店铺轻松盈利与规范管理丛书”的出版正是研究项目组经过多年实践、研究与思考创新的结果。

本套丛书从我国具体情况出发，是专为店铺经营管理工作者精心打造的日常运营与规范管理的实务手册，其特色在于：能给店铺经营管理工作者带来“一点通”的现学现用之实用功效，其具体体现在编写上采用了灵活的框架语言。

本套丛书内容涉及超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等多个零售业态，同时，考虑到在店铺中“餐饮店”所占的分量与比重，研究项目组为此专门对其进行了专题研究。在本丛书中，每一分册分别对一个业态进行了详尽的分析研究，周全而各有侧重，同时还大量介绍了国内外成功店铺的经验，为店铺经营管理工作者提供了更生动更具体的借鉴范本。我们相信，本丛书必将给店铺经营管理工作者带来实实在在的帮助，有助于店铺管理的规范化，并实现轻轻松松地盈利、壮大！

在过去多年中，我们一直对店铺的经营管理研究倾注了满腔热情，衷心期待中国的各种各样的店铺早日成长起来。然而，由于时间和水平所限，相信书中会有一些不足之处，敬请读者指正，也希望同行来信交流对店铺经营管理成败的所思、所得。

店铺成功经营管理研究项目组

2003年12月10日于北京大学蔚秀园





目 录

第一章 筹划	(1)
一、怎样进行开店市场调查	(1)
二、怎样进行商圈测定	(2)
三、怎样进行顾客调查	(3)
四、怎样进行竞争对手调查	(4)
五、怎样进行店址的选择	(6)
六、怎样进行连锁网点布局	(8)
七、怎样进行连锁店外观设计	(11)
八、怎样进行连锁店内部装璜	(14)
九、怎样设置店内广告	(15)
十、怎样设计店内环境	(16)
十一、怎样做好开业筹备	(18)
第二章 定价	(20)
一、怎样认识总部与加盟店在定价中的角色分配	(20)
二、怎样制定价格	(21)
三、怎样利用好影响价格制定的因素	(24)
四、怎样运用细分定价策略	(25)
五、怎样运用促销定价策略	(26)
六、怎样运用折扣定价策略	(27)



七、怎样运用九九尾数定价策略	(29)
八、怎样运用弧形数字定价策略	(29)
九、怎样运用招徕价格定价	(30)
十、怎样应对价格战	(31)
十一、怎样进行价格调整	(32)

第三章 商品

(33)

一、怎样进行商品定位	(33)
二、怎样进行商品分类	(34)
三、怎样进行商品编码	(35)
四、怎样进行商品陈列	(37)
五、怎样进行商品损失管理	(40)
六、怎样进行新产品开发	(42)
七、怎样开发自有品牌商品	(43)
八、怎样处理滞销品	(44)

第四章 商品营运

(46)

一、如何选择销售方式	(46)
二、如何运用 EOS	(47)
三、如何运用 POS 系统	(49)
四、如何运用 ABC 分析法	(51)
五、如何运用网络营销	(52)
六、如何运用网络销售技巧	(54)
七、如何进行宅配服务	(55)
八、如何运用 CI 的展现技巧	(56)
九、如何确定连锁店的品质	(59)
十、如何认识协调外部关系的妙处	(60)



十一、如何与消费者建立良好关系	(62)
十二、如何协调好与政府的关系	(63)
十三、如何协调好与新闻媒介的关系	(65)
十四、如何管理亏损的连锁店	(66)
第五章 采购	(69)
一、怎样建立采购组织	(69)
二、怎样选择供应商	(70)
三、怎样将商品导入卖场	(72)
四、怎样做好采购与其他业务活动的衔接	(73)
五、怎样对采购人员进行管理	(74)
六、怎样对供应商进行管理	(75)
七、怎样进行采购数据管理	(75)
第六章 员工	(77)
一、怎样进行工作岗位规划	(77)
二、怎样进行员工招聘	(79)
三、怎样进行员工在岗培训	(81)
四、怎样进行员工效绩考核	(82)
五、怎样进行人才的运用	(83)
六、怎样进行员工激励	(84)
七、怎样确定员工薪酬	(86)
八、怎样实施员工晋升	(87)
九、怎样使营业员的礼仪适度	(88)
十、怎样管理理货人员	(90)
十一、怎样发挥督导专员的作用	(91)
十二、怎样批评员工	(93)



第七章 促销	(95)
一、怎样制定促销计划	(95)
二、怎样进行促销调研	(96)
三、怎样进行广告促销	(98)
四、怎样运用折扣促销	(101)
五、怎样运用节日促销	(102)
六、怎样运用退款促销	(103)
七、怎样运用赠奖促销	(105)
八、怎样运用印花促销	(107)
九、怎样运用现场展示促销	(108)
第八章 物流	(111)
一、怎样选择物流公司	(111)
二、怎样选择配送方式	(112)
三、怎样进行物流管理	(114)
四、怎样衡量配送效率	(115)
五、怎样进行物流费用的分担	(116)
六、怎样进行进货管理	(117)
七、怎样进行库存管理	(118)
八、怎样进行配送中心的运作	(121)
第九章 财务	(124)
一、怎样进行财务信息收集	(124)
二、怎样进行财务分析	(125)
三、怎样进行内部财务控制	(126)
四、怎样进行资金管理	(127)
五、怎样进行流动资产资产管理	(128)

六、怎样进行成本管理	(130)
七、怎样做到奖罚分明	(130)
八、怎样进行利润的计算及分配	(131)
九、怎样进行投资决策	(133)
第十章 绩效	(136)
一、如何进行绩效评估	(136)
二、如何进行连锁店的自我评估	(137)
三、如何认识总部效益	(139)
四、如何认识分店效益	(141)
五、如何改善总部效绩	(143)
六、如何改善单个连锁店绩效	(144)
第十一章 特许经营	(148)
一、怎样建立特许组织	(148)
二、怎样审核特许合同	(149)
三、怎样签定特许经营合同	(151)
四、怎样理解特许合约中的法律问题	(154)
五、如何承担中途解约的责任	(155)
六、怎样进行受许人培训	(156)
七、怎样规避特许经营风险	(158)
第十二章 连锁加盟	(160)
一、如何进行加盟行业的选择	(160)
二、如何进行加盟总部的选择	(162)
三、如何进行加盟总部的考察	(163)
四、如何进行加盟的准备	(165)
五、如何筹集加盟店资金	(167)





- 六、如何进行资金项目规划 (168)
- 七、怎样合理分配加盟店利润 (169)
- 八、如何规避连锁经营风险 (171)

第十三章 总部 (176)

- 一、如何设计总部组织架构 (176)
- 二、如何配置各组织机构的人员 (177)
- 三、如何寻求最佳规模 (178)
- 四、如何为特许经营做准备 (180)
- 五、如何进行加盟店的招募 (182)
- 六、如何选择加盟店店主 (183)
- 七、怎样为加盟店选择黄金地段 (185)
- 八、怎样确定加盟费 (187)
- 九、如何考察加盟店 (188)

第十四章 顾客服务 (191)

- 一、怎样向顾客做出合理承诺 (191)
- 二、如何与顾客建立良好关系 (193)
- 三、如何与顾客有效沟通 (194)
- 四、如何处理顾客抱怨 (195)
- 五、如何取得顾客信任 (197)
- 六、怎样争取儿童消费者 (198)
- 七、如何争取女性消费者 (200)
- 八、如何赢得男性消费者 (201)
- 九、如何争取青年消费者 (203)
- 十、如何争取老年消费者 (204)

第一章 筹 划

一、怎样进行开店市场调查

市场调查是连锁店开设前的首要工作，这是全面把握连锁经营方向的基础。

市场调查内容主要包括两个方面：

1. 市场调查的内容

(1) 全面调查开店的可能性。主要包括：本地区的市场特性，本地区的消费特征。应侧重调查开店预定营业额的估算及决定商店规模的参考因素。

(2) 深入研究该地区消费者的生活形态。主要内容应包括：深入分析消费者生活形态；设定商店格调的基础资料，该资料在商品与整体营业的决定中可作为参考。调查主要应侧重在商店结构、价格、与促销方法等方面。

(3) 相关结构的调查。其主要内容包括生活结构、都市结构、零售业结构。生活结构的调查，重点在于经营辐射区内人口结构、家庭结构、收入结构、消费水平、购买行为。都市结构的调查，重点在于经营辐射区内的交通、繁华地段、各项都市技能的调查以及都市未来发展规划的预测。零售业结构的调查，重点在于经营辐射区居民购买动向、行业构成、商店构成以及大商店的销售动向。这三种结构的调查是关系市场调查能否成功的关键因素，因此应作为重点调查对象。

值得注意的是，经营辐射区内消费能力、购买水平、及竞争商店的营业状况都会在市场调查的资料得到体现。这样就能以此为依据，制定商店整体经营策略、经营利润计划、设备配备计划，融资计划等各种规划。

术语一点通

市场调查就是在经营者开店之前，对需调查的内容进行全面仔细的考虑，深入实地的考察，以摸清楚相关情况，做到胸有成竹。





2. 市场调查的要点

进行市场调查资料的收集、整理、分析和评估时，应格外注意以下两点：

(1) 既要对该地区的过去、现在的情况加以了解，还要对该地区的未来的趋势和发展加以考虑。

(2) 进行分析比较时，与类似的某一成功的选址进行比较，以便能作为在该地区开店研究的依据。

二、怎样进行商圈测定

术语一点通

商圈是指以店铺所在位置为中心，以周围一定的距离为半径所划定的销售区域。

商圈一般由第一商圈、第二商圈和第三商圈三部分构成：第一商圈就是距离连锁店所在地最近的区域，是连锁店顾客的主要来源，一般占顾客总数的 50% ~ 70%，人均购买额也最高。第二商圈也叫外围区，来自此商圈的顾客占总人数的 20% 左右。第三商圈又叫边缘区，来自此商圈的顾客比例一般不超过 10%。此外，也有来自商圈之外的购买力，如流动购买力等，所占比重很小。

商圈结构的三个层次可以用三个大小不等的同心圆来表示。其关键在于确定各层次的半径距离。以位于居民小区的连锁店为例，第一、二、三商圈的半径一般分别为 500 米、1000 米和 1500 米，步行所需时间分别为 8、15、20 分钟左右。

一般而言，位于市中心或重要地段的连锁店的商圈范围最大，能够辐射整个城市，而位于居民区的连锁店的商圈范围则相应较小。除了正常的经营因素外，商圈的确定还应考虑到地形条件（如桥梁、河流、封闭式道路）、行政区划、传统购物流向等非经营性因素的影响。

确定商圈时，须做好以下几项工作：

1. 划分并确定商圈范围

在遇有马路（40 米以上）、铁路、平交道、高架桥、地下道、安全岛及大水沟等阻隔时，商圈就会被限制在某一个范围里。因为消费者在不方便过马路的前提下，不愿意到马路对面的店铺去购物。



2. 分析商圈特性

连锁店应以满足及创造消费者需求为开店立足点。要明确该商圈内商店特色及分布情况、住宅特色、集会场所、竞争者的分析、人潮及交通状况、消费特征与人口特征、设店之预估收入、支出与可能净利分析、本地区优缺点的评估、他日可供设店的有利地段。

3. 制作开店周围区域简图

简图需标示出商圈东南西北大方向,及在此区域内的竞争店、互补店,及各人潮汇集地段及大型集会场所。道路巷弄也需明示出来。此外,人潮的走向、公交站牌也不可忽略。

4. 设置几个抽样点进行实地考察

在预选商圈内,设置几个抽样点进行了解及评估。抽样的主要目的在于了解主要人潮走向、人口、住家户数以及交通状况等。

抽样时段的关键为:

- (1) 将1周分为3段,即周一至周五、周六周日及法定假日。
- (2) 从早晨7时至零点,每2小时细分为1个小段。
- (3) 以每15分钟为一计算单位,计算抽样点实际经过人数、机车数、汽车数。
- (4) 将抽样计算人数转变成以2小时为单位的人潮流动数。
- (5) 将人潮分类,分为男、女、青少年、上班族等。



窍门一点通

商圈调查及地点选择如同挑选会下金蛋的母鸡一般,在尚未开店之前,必须先作评估,以便未雨绸缪,决胜于未战之前。

三、怎样进行顾客调查

顾客调查是针对开店的可能性进行更进一步的确认与了解,它对于设店的最终决定具有重要参考价值。顾客调查的内容包括以下几项:



1. 消费者的购物倾向

对消费者的购物倾向进行调查,主要目的在于通过分析居住地人员有关年龄、职业、收入对顾客购物倾向的影响,确定可能的商圈范围。因此,此项调查的主要内容包括居住地名、家庭构成、成员年龄、职业、工作地点、商品购物倾向等。主要调查学校或各种团体的家庭,或依据居住地点进行家庭抽样调查。采用的调查方法包括邮寄调查问卷和直接访问。

这项调查易于进行居住地与设店预定地购物倾向的评价,但调查费用偏高。

2. 逛街者的购物倾向

对逛街者的购物倾向进行调查,主要是通过把握设店预定地实际逛街者购物倾向,调查了解设店预定地的商业潜力。所以调查的主要内容为:居住地、年龄、职业、逛街目的、使用交通工具、逛街频率、商品购买倾向等。包括对设店预定地步行人数的抽样调查,或对该地某家百货店主要顾客的调查。此项调查采用的方法是依一定时间段通过与调查地点的行人进行面谈,时间以十分钟以内为宜。

这种对逛街者的购物倾向进行的调查,调查费用较低,但难以明确把握居住地与设店预定地的购物依存程度。

3. 顾客流动量

调查顾客流动量主要是为了把握设店预定地不同日期、时间的顾客流动量,以此作为建立连锁店营业体制的参考依据。主要以该地点流动的15岁以上男女为调查对象。可与逛街者购物动向调查同时进行,但应依时间、性别区分。

4. 其他

可以利用各种座谈会或公共场合,完成有关资料的搜集与调查。

四、怎样进行竞争对手调查

完成顾客调查之后,接下来要做的是对连锁店所处商圈内的竞争对手状况进行调查,包括现有竞争对手和潜在竞争对手。其主要内容包括:



1. 竞争店的卖场构成

这一步的调查主要是为了给新店铺卖场构成提供参考。调查对象是新店预定商圈内竞争店铺的主要卖场及特色卖场。在调查中应重点调查卖场使用面积、卖场的设计、竞争店的销售体制。

在某些环境中，一些同行业的连锁店集中在一起，反而会形成一个别具特色的商业街。若附近的商店与新设商店在经营品种上有相互连带的关系，则既便于顾客的购买，又促进各自的销售。

案例一点通

广州的“女人街”、“电器城”等，由于竞争对手相对集中且相邻而设，商品品种繁多，有利于顾客广泛比较、挑选，吸引了更多远方来客，促进了经营，从而形成了商业群体效应。

2. 竞争店的商品构成

对竞争店的商品构成进行调查，可作为新店铺划分商品类别的重要参考。对商品构成的调查着重于对主要商品进行更深入的调查。此项调查经常针对主要商品，由销售人员、采购人员与促销人员同时进行，着重于商品量的调查。

3. 竞争店的价格线

竞争店的价格线调查是指对常备商品的价格线进行调查，以此作为新店铺定价策略的参考。此项调查是在竞争店卖场，对一定营业额或毛利额以上的商品进行调查。

通常是由采购人员与销售人员进行竞争店陈列商品的价格、数量进行调查，尤其更为必要的是年节繁忙期间的种种调查。

4. 竞争店的出入客数

对竞争店出入客数的调查可作为新店铺营业体制的重要参考。

其调查对象以出入竞争店 15 岁以上的男女为重点。可以采用与顾客流动量调查并行的方法，调查竞争店不同时间、日期的出入店客数，尤其关注特殊日期或各楼层流动量的调查。



以上要求是仅针对主要的几项提出的，可作为参考之用。各连锁店在进行实际调查时，可配合业务需要斟酌运用。

五、怎样进行店址的选择

“天时”、“地利”、“人和”是经营者应该加以仔细考虑的因素。好的店铺选址可以占“地利”优势，“占据地利优势”能够更好地吸引消费者、扩大销售，从而获得更好的经济效益。以下是进行店址选择的几项重要工作：

1. 考虑连锁店辐射区域

发展连锁店，目的是将经营活动覆盖到更广阔的地理范围，占据广大市场，形成一个商网。但是，连锁经营能够辐射到的区域范围总是一定的。这就要求经营者在选址时考虑连锁店的辐射区域。影响经营辐射区域的因素主要有：企业经营商品种类，店铺规模，交通条件，竞争对手，企业促销手段，企业经营地点等。

2. 明确选址标准

在具体的选址过程中，除了考虑连锁店的辐射区域，更应明确选址标准。具体是指：

(1) 卖场面积及结构实行统一标准。连锁企业各分店的卖场面积及结构应有统一标准。这样，一方面能树立统一的企业形象，另一方面能实现经营的标准化。而且商品的平面布置、立体陈列、设备安装等店铺设计项目若套用固定模式，还可降低设计费用。

(2) 不同区域的商业条件不同。不同区域的消费者对不同商品的购买需求和购买规律各不相同，每个区域的客流规模、目的、速度、方向、时间、构成等因素也不尽相同，连锁店周围的商业环境也不同。所以，选择店址还要参考城市类型、城市设施、城市规划、消费者特征等方面的商业条件。

案例一点通

坐落在上海南京路的永安公司。其创办人郭氏兄弟当年在选择投资地点时颇下了一番功夫。1915年，郭氏兄弟在上海繁华的闹市区南京路选好地方后，却因把店址建在路南还是路北而犹豫不决。他

便派两个人分别坐在路南和路北，只要身边走过一个人，就往各自的口袋里放一粒豆子。结果，路南的行人多于路北的行人，郭氏兄弟再也没犹豫，就把永安的店址选在路南。由于永安店址选得正确，以后该店虽历尽沧桑，至今仍然生意兴隆。

了解了城市整体商业条件后，还要缩小范围，重点考虑连锁店所处位置的条件。如该商圈内的人口数，住户数，商圈范围内竞争店数量，该区域客流状况，道路交通状况，附近连锁店状况，停车条件，场地条件，场地合法性，租金数目等情况。



窍门一点通

在具体的选址过程中除了考虑连锁店的辐射区域外，还应明确选址标准。此外，值得注意的是不可以单纯由某一个因素确定新店址。

3. 参考其他因素

在寻觅理想经营地点时，经营者还要考虑到以下几方面的因素：

- (1) 人口和交通状况。人口密集的地区能给连锁店带来大量的顾客。
 - (2) 周围竞争情况。假如该地区存在大量的相同企业，若在附近位置出现类似连锁店，可能会引起同行间的严重竞争。例如同样的百货商店，只相隔几米远，便会造成剧烈的竞争局面。
 - (3) 原料的供应状况。连锁店所在地邻近原料供应场所，会给商店提供较大的方便。
 - (4) 劳动力的供给。各个区域或地区都有自己的工资标准，要注意本地区劳动力供给情况。
 - (5) 租金水平：租金显然是连锁店一笔不小的支出。有些地方寸土寸金，有的地方则相对较便宜，经营者应选择合适的地段，实现利润最大化。
- 值得注意的是，不可以单纯由某一个因素决定新选店址。若因为某一地区的租金太贵，而将如珠宝店和服装店搬到了其他租金相对低廉的地方，生意反而会一落千丈。因为珠宝店和服装店注重形象，设址在繁华地段，格调自然高一级。租金即使昂贵，如果能带来更大的收益，也完全是超值的。单求便宜的租金，但是连基本的生意都可能找不到，那就失去地利优势。

