



旺铺丛书

旺铺



——店铺盈利策略与分析

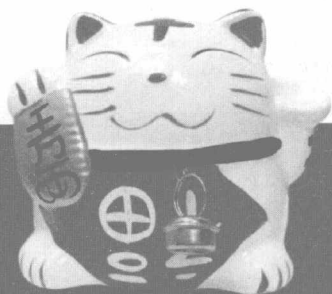
侯东 倪兴梅 编著

赢利经营的系统原则
无限释放店铺“财”能

中国宇航出版社



旺铺丛书



旺铺

——店铺盈利策略与分析

侯东 倪兴梅 编著

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

旺铺: 店铺盈利策略与分析/侯东, 倪兴梅编著. —北京:
中国宇航出版社, 2008.5

ISBN 978-7-80218-375-9

I.旺… II.①侯…②倪… III.商店—商业经营 IV.F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 054339 号

责任编辑 齐宝柱

责任校对 卢珊

装帧设计 03 工舍

出版 中国宇航出版社

发行

社址 北京市阜成路8号

邮编 100048

(010)68768548

网址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经销 新华书店

发行部 (010)68371900

(010)88530478(传真)

(010)68768541

(010)68767294(传真)

零售店 读者服务部

北京宇航文苑

(010)68371105

(010)62529336

承印 三河市君旺印装厂

版次 2008年7月第1版

2008年7月第1次印刷

规格 787 × 960

开本 1/16

印张 16.5

字数 260千字

书号 ISBN 978-7-80218-375-9

定价 35.00元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

前言

赢利，是开店的终极目标

2006年初，我的图书《助你开一家人气旺铺》出版后，不少机构请我为当地零售企业做培训。许多读者表示深受启发，同时期待与新进一步的交流，我当然感到由衷的高兴，这说明我的经验对于提升一些零售和服务企业的人气有帮助。在本书中，我们要解决另一个问题：人气提升了为什么利润不见增长？换言之，如何把客流变成利润流？

也正是这些读者的提问，促使我就以上话题再次提笔，撰写了本书。其目的更多地是针对那些“有人气，但少利润；多客流，却短收入”的店铺，希望能带给他们一些实质性的帮助。

事实上，提升人气是店铺经营的基本功，但如果对人气的倚重超过了对利润的追求，就不免将店铺的营销复杂化了。营销的确是一门复杂的学科，但也同样是一门特别讲究实效的学科，你可以使出无数的花样，但检验你成功与否的标准只有一个：你是否实现了以赢利为目的的终极目标。

我在《助你开一家人气旺铺》中提出人气店的六个维度，其宗旨在于通过提升店铺的人气来激活利润之源。如果你细心地阅读了此书，按书中的办法并根据自身门店的实际情况举一反三、灵活操作，那么大幅度提升人气是没问题的。但是，尽管如此，我仍然发现，在人气提升以后，解决利润流、客单价、毛利、成本等等这些更切实的生存问题，仍需要许多专业的营销模式和动作框架，事实上，这些有效的经营控制点一样是一个店铺经营者不可或缺的成功之本和操作范式。结合以上问题我将自己在零售业的打拼实践，结合近几年与有关零售和服务业态的专家所进行的充分交流，经过整理和提炼，就构成了本书的基本内容。

本书所推荐的操作范式，具有三大特征。

1. 效果好

这些操作范式是各类成功门店的深入总结，无论在理论上还是实际操作上都有很强的模拟性和可预期性，值得那些急于寻找门店利润区间的经营者学习使用。

2. 够简单

好的营销，即对利润贡献有明显作用的营销，其实在理念上都很简单，其难点则在于门店如何根据自身实际进行标准化和细节化的创新和复制。

3. 少花钱，办实事

把追求利润放在第一位的门店经营者，其实都处于创业的生存期，他们资源少、底子薄、有学习动力，但又恐惧于营销的投入高、见效慢，所以常常得过且过。放心吧，我们介绍的这些方法既非高举高打的营销噱头，也非成熟企业才有实力操作的豪门盛宴，这些操作模式和经验方法的最大特点就是“改变思路寻出路，用心多于用资金”，因为我们深深知道，只有门店完成了自身的积累，才有可能做那种百年品牌的营销投入。

但请注意，人气仍然是一个重要而且不可以偷懒忽视的问题。简言之，人气代表一个店铺所应具有的从低利润成长阶段向高价值、高利润成长阶段进行价值转换与升级的基本能力。人气是本钱，没有人气，任何拟在提升店铺获利水平的增收技巧和成本费用的技术分摊都是难以实现的。因此，在本书中，我们绝不将人气和各种盈利操作模式之间的关系对立起来：既不可以凭人气旺衰作为评判店铺的惟一标准，也不可凭一段时间高毛利产品的销售量作为成败的标准，这都是使门店走向失败的陷阱。

基于此，本书力图从人气与盈利技能的充分结合上，来阐述一家门店如何提升自身盈利水平的开拓点和盈利模式的着眼点，即只有充分挖掘门店的人气之本，才能通过促销策略和技术产生真正的价值回报——从客流到利润流的大幅回潮与提升，这是读者在阅读时需要着重领会的。

侯 东

2008年5月

“旺铺”读者交流卡

亲爱的读者:衷心感谢您购买和阅读了我们的图书。如果您能填写一下这张读者交流卡,我们将万分感谢。您可以通过以下方式之一反馈给我们:①网上填写并提交: fzynews@sina.com;②邮寄:北京市海淀区阜成路14号中国宇航出版社 齐宝柱 收(100048);③电话:010-88530005。我们还将从中选出意见中肯的热心读者,赠与您另外一本相关图书。同时,我们将充分考虑您的建议,并尽可能给您满意的答复。谢谢!

旺铺——把客流变成利润流

读者资料

姓名:_____ 性别: ☐男 ☐女
职业:_____ 文化程度:_____

电子信箱:_____ 电话:_____

市场情况调查

您是如何得知本书的:

- ☐别人推荐 ☐书店 ☐出版社图书目录
☐杂志、报纸等的介绍(请注明)_____
☐关注作者,所得到的出版信息
☐其他(请注明)_____

影响您购买本书的因素重要性排序:

- (1)封面封底 (2)版式装帧 (3)价格
(4)前言及目录 (5)出版声誉 (6)作者声誉
(7)内容的权威性 (8)内容针对性 (9)实用性
(10)书评广告 (11)讲解的可操作性

重要性从高到低依次为:_____

对本书的总体评价

在您选购本书的时候哪一点打动了您,使您购买了这本书而非同类其他书?

阅读本书之后,您对本书的总体满意度:

- ☐5分 ☐4分 ☐3分 ☐2分 ☐1分

本书令您最满意和最不满意的地方是:

关于本书的形式方面

您对本书的印刷、封面及装帧设计的满意度:

- ☐5分 ☐4分 ☐3分 ☐2分 ☐1分

您对本书正文版式的满意度:

- ☐5分 ☐4分 ☐3分 ☐2分 ☐1分

您的建议:_____

读者阅读习惯的考查

您喜欢阅读经营管理方面的图书类型:

- ☐图册类 ☐鉴赏解析类
☐理论加实行技巧类
☐没有特殊的喜好,只要是好书就可以

您觉得店铺经营类图书,理论与实例的比例是多少为佳?

- ☐1:1 ☐1:2 ☐2:1 ☐1:3 ☐1:5 ☐1:8

您在阅读本书之前,认为自己的赢利水平如何:

- ☐不太懂,我是新手
☐做得不太好,客户不满意
☐有部分利润,但利润率并不高
☐我的店铺经营还是不错的,需要更上层楼
☐目前没有开店,我想先学些经营管理知识

读者(设计、色彩、网页)知识层面调查

您认为店铺经营最重要的是什么?

- ☐定位 ☐营销 ☐人力资源 ☐成本控制 ☐其他

阅读市面上店铺类的书,对您的经营有多少帮助?

- ☐有一些作用,我学会了一些知识
☐很难说,我还是不得要领
☐进步是一点点的,我的思路已经开始转变了
☐不够,总觉得经营的时候还有很多具体问题无法解决,我渴望得到更深入的专业书籍

您最想看关于店铺经营的哪方面书籍?

- ☐定位与规划类
☐产品介绍类
☐引进外国的理论作品
☐实例集萃
☐中国作者写的本土化作品

其他,关于店铺经营,您现在最想买而买不到的是什么书?

您认为什么是好的店铺经营之道?请用简短的话表达:

把本书作为培训材料

如果您是店主,选用了本书作为对员工的培训材料,请在这里注明您对本书作为培训材料的评价,我们会尽力向您提供更多方便教学的材料,谢谢!

目 录

第一部分 思路：关注提升利润的“七个矮人”

第一章 门店利润布局图	(2)
第二章 门店利润的七个系统模块	(5)
第一节 收入管理系统	(5)
第二节 人气资源系统	(7)
第三节 客情接触系统	(7)
第四节 诊断维修系统	(9)
第五节 支出清理系统	(14)
第六节 预算与控制系统	(15)
第七节 门店资源提升系统	(20)

第二部分 定位：找到门店成长的核心

第三章 商 圈	(24)
第一节 K 品牌专卖店的前提问题	(24)
第二节 商圈范围的确定	(26)
第三节 门店选址	(28)
第四章 MC 客流	(31)
第一节 辨别 MC 客流	(32)
第二节 MC 客流的购买模式	(35)
第五章 定 位	(41)
第一节 有效定位的五大特点	(42)
第二节 要有独特的价值诉求	(43)
第三节 价值链与对手截然不同	(44)
第四节 清晰的价值取舍	(46)
第五节 价值链之间具有内在逻辑	(48)
第六节 定位要有持续性	(49)

第三部分 打造能力：让你的顾客爱上你

第六章 激活客情接触系统	(54)
--------------------	------

IV 旺铺——店铺盈利策略与分析

第一节 做明星开发区的开发商	(56)
第二节 客三区与利润的对应关系	(59)
第三节 提升客情接触能力的辅助系统	(67)
第七章 品项优化	(83)
第一节 提升坪效的品项优化	(85)
第二节 提升客单价的品项优化	(89)
第三节 提升平均毛利率的品项分类优化	(100)
第四节 提升时效的品项促销	(107)
第五节 提升单品平均销售额的品项优化	(114)
第八章 人员管理	(121)
第一节 店员管理的重要性	(121)
第二节 提升店员基本素质	(126)
第三节 提升店员专业知识	(133)
第四节 提升店员成交技巧	(142)
第五节 有效激励	(145)
第九章 门店环境氛围管理	(153)
第一节 环境布置	(156)
第二节 文化营销	(177)
第三节 商圈公关	(184)
第四节 店内广告	(189)

第四部分 操控成本：让一切尽在掌握

第十章 门店成本费用控制方法	(198)
第一节 门店成本费用清理的基本原理	(198)
第二节 门店成本费用的预算	(201)
第十一章 采购成本的控制	(204)
第一节 采购价格的削减与控制	(205)
第二节 物流支出的清理	(211)
第三节 订货成本的清理	(217)
第四节 运用保本保利期组织进货	(222)
第十二章 门店费用的清理	(225)
第一节 编制费用预算	(225)
第二节 合理控制可控费用	(229)
第三节 合理分摊不可控费用	(252)

第一部分



思路：关注提升利润的 “七个矮人”

门店利润来自于七个系统模块的有机配合，这七个模块就如同七个小矮人，他们同心协力，就能把“利润”这位白雪公主从“竞争”这位黑心王后的手中解救出来。这七个系统模块就是：收入管理系统、人气资源系统、客情接触系统、检测维修系统、支出清理系统、预算与控制系统及门店资源提升系统。

第一章 门店利润布局图

为什么有人气却没利润？

2007年，我国社会消费品零售总额达到8.92万亿元，与2002年相比，在短短的5年里，翻了一番还多。也就是说，在此期间，中国消费者的购买力已经完成了4万多亿元的增量，而预计到2020年，社会消费总额将达到20万亿元。这等于说，在未来的十几年里，中国零售业每年将一直保持10%左右的增长速度，在今后的十几年内，中国还将有11万亿元的消费增量如同开闸的肥水一般在全国各类零售业态的门店前流淌。对于门店的经营者来说，这绝对是一个巨大的利好。所以，我们应该感谢社会和时代给予了我们这样一个无比景气的市场资源。而在这样的数据面前，作为一名零售业态的经营者，你应该忘掉所有经营不善的客观原因，平心静气地回归到门店管理的那些最根本的问题上。

什么是根本问题呢？就是门店的经营能力。我们知道，即使市场里蕴藏着巨大的消费潜能，如果不能实现价值转换，好的客流也无法变成利润流。所以，最根本的问题在于，我们如何换取市场资源的价值转换。

近几年，在形形色色的零售业态里，各种成功和失败的经营者似乎都存在一个挥之不去的困惑——“促销疲劳”。我相信他们面临的问题，也是你所关注的：

- 开业的时候，我们准备得很充分，生意也很火爆，但顾客总是喜新厌旧，只要跟风的手有新店开业，都会失去一部分市场，失去一部分顾客，最后，就像现在这样，每家都是惨淡经营。

- 该做的都做了，为什么利润还是上不去？

- 我的毛利率一般不超过25%，扣除租金、税收和促销折价损失等就只剩15%。这部分还要支付人力成本、水电、广告、管理和办公费用等，一句话，想得到10%以上的纯利润太难了！

- 为什么薄利了，还不多销？

- 现在竞争激烈，每个店的来客数都是相对固定甚至是每年下降的，搞活动的作用不大，都是一些过时的游戏，顾客已经司空见惯，无动于衷。我现在有点失去信心了。是不是店址选错了，还是这个行当根本就没有多少消费潜力？

● 我们减少了品牌产品和低毛利产品，今年我们把高毛利产品的采购额又提升了一大截，可是无论怎么促销，人气和利润都越来越差。

● 现在利润额太低，我想扩大规模或者搞分店、开连锁，这样可以靠行业的平均利润和加盟费活着，不过还有点拿不准。

● 产品品质好、形象好，可是长时间无人问津，主推产品为什么反而面临退场的结果？

● 一个产品突然火了，成了店里的招牌，但一个月后就失去集客力了，这样的畅销货找起来特别难，怎么办？

当我们把价值转换的关键放到“规模扩张”的速度和“让利促销”的力度的时候，我们放弃的其实是“如何提高门店经营能力和水平”这样一个根本问题。一句话，我们放弃的是一个使门店价值转换得以实现的核心能力及其打造。

如图 1-1 所示，门店利润的实现来自于三个层面：利润实现层、价值转换层、资源提供层

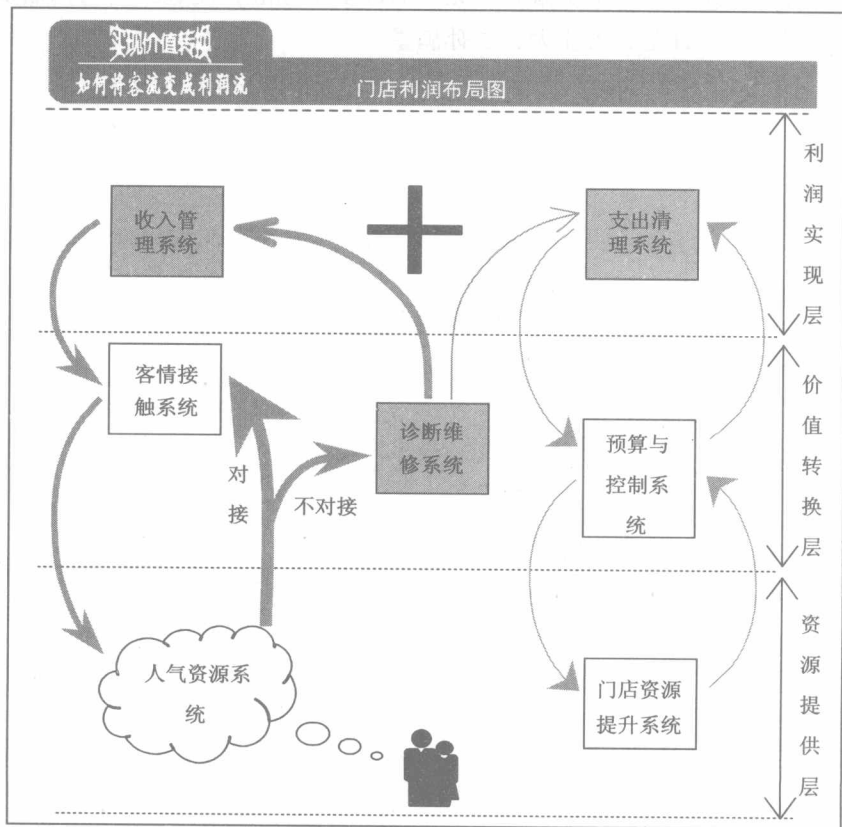


图 1-1 利润布局图

层和资源提供层。利润布局图在这三个层面上，将七个利润分析系统纳入到门店利润生成的布局中，通过七个模块之间非常缜密的作用关系，利润布局图将门店利润、门店运营技术和市场资源间的价值转换关系揭示出来，由此建立起强有力的门店利润分析框架和诊断框架。

使用利润布局图的七个分析模块，可以找到价值转换及利润提升的正确思路，可以分析顾客在购物方式与门店经营的结合点，把握住提升门店经营业绩及经营技巧的方法。

总之，七个利润分析的系统模块就如同七个小矮人，他们同心协力，相互配合，就能把“利润”这位白雪公主从“竞争”这位黑心王后的手中救出来，并将还给“门店成长”这位白马王子。当然，并非从此以后，公主和王子就会过上永远的幸福生活，事实上，白雪公主和七个小矮人的故事将变化各种形式永无休止地上演，但是，只要我们将七个小矮人的力量充分激发出来，就总能战胜那位黑心皇后，并让白雪公主从微利或无利的噩梦中苏醒，使她最终与门店成长的王子结合到一起，直至家大业大，子孙满堂。

第二章 门店利润的七个系统模块

第一节 收入管理系统

如图 2-1 所示,“收入管理系统”由营业内收入和营业外收入组成。和人类的大脑分为左脑和右脑一样,利润实现层的两个系统模块也组成了指挥门店日常运营的左脑和右脑。不仅如此,两个模块也和人脑一样,具有思考及判断的机能,只不过他们的思维方式很特别。

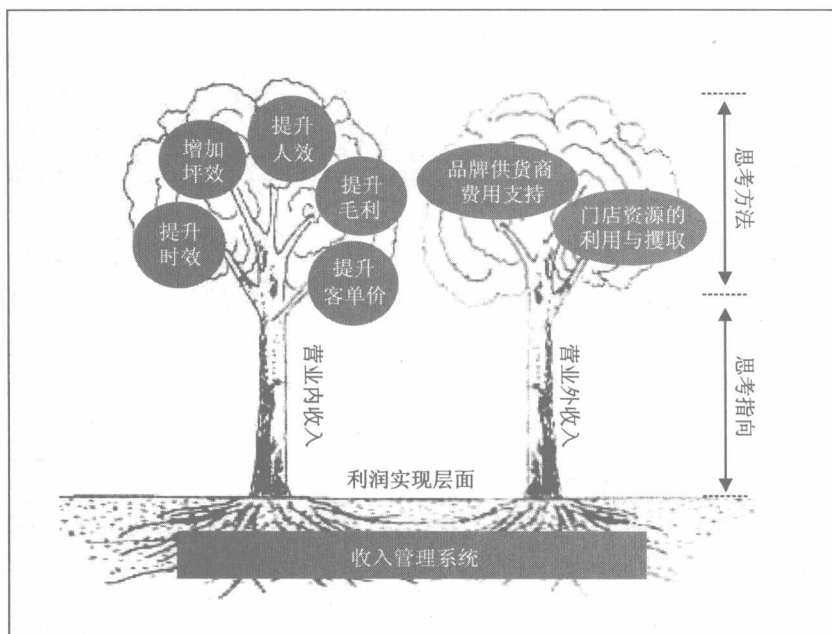


图 2-1 收入管理系统的两个思考指向

来看其中的收入管理系统。图 2-1 说明了收入管理系统的两个思考指向。

• 营业内收入

指门店营业执照上主营业务范围内发生的业务收入，其重点是在保证基本的目标营业额的前提下，如何科学、合理地大幅度提升毛利率高的产品营业额。

• 营业外收入

在营业执照上的主营业务之外发生的收入额。

如图 2-1，营业内收入与营业外收入除了思考的指向不同，其思考方式也略有不同。

营业内收入的思考方式，主要是在 5 个最基本的利润公式框架内，完成对店铺营业额所进行的分析、评估与决策。这 5 个利润公式如表 2-1：

表 2-1 构成收入管理系统的 5 个利润公式

序列	利润公式	系统应用与操作重点
1	利润 = 平均毛利率 × 单品销售额 × 单品数 - 经营费用	提升平均毛利率 提升单品销售额 提升有效单品数及新品引进数
2	利润 = 客单价 × 客单数 × 平均毛利率 - 经营费用	增加高毛利产品销售额
3	利润 = 坪效 × 坪数 × 平均毛利率 - 经营费用	提升营业面积的利润贡献率
4	利润 = 人效 × 人数 × 平均毛利率 - 经营费用	提升营业人员的使用效能
5	利润 = 时效 × 时间量 × 平均毛利率 - 经营费用	提升客流低峰时间段的时效利润

图 2-1 也说明了营业外收入的思考方式，即主要体现在对非主营业务可能产生的其他收入进行时机的洞察与机会的把握，其思考方式与应用重点主要集中在“多元化经营”和“挖掘上游企业的市场资源”两点上，如表 2-2 所示：

表 2-2 营业外收入的创新重点

序列	思考方法	应用重点
1	积累和丰富门店资源，并通过上游供应厂商进行价值转化，增加门店的收入	通过多元化经营以及同业、异业联盟，挖掘营业外收入资源
2	充分挖掘上游供应厂商尤其是品牌企业的市场资源，充分利用和依靠他们的优良资源，包括资金、培训、会议、管理帮助、门店促销活动等方面的支持	通过门店资源的利用与攫取，提升品牌企业的费用支持

第二节 人气资源系统

人气资源系统对于店铺来说,就如人体之于食物。套用“人是铁,饭是钢”这句俗话,我们可以说“门店是铁,人气是钢,没有人气,就得关张”。人气的重要意义想必每个门店的经营者都深有体会,勿需赘言。但同时我们也应知道,仅仅是有营养的食物还不能使人健康,关键在于吸收。与人体一样,吃进去的食物还必须经过复杂的处理,才能转化为可资身体使用的气血。同样,人气对于店铺来说,也只是提供了一个门店生存下去的基本条件,要想获得现金流通畅以及利润的直线上升,店铺还必须拥有强大的能量转化工具和手段。事实上,将人气转化为利润的“能量供给基地”就在客情接触系统中。

第三节 客情接触系统

客情接触系统包括发生在店铺里的能够被顾客接触到的一切商品及服务。

利润布局图确定之后,客情接触系统的完善管理即是关键,这时的门店需要以一定的技术和手段将收入管理系统的思想落实到实处,从而使潜在的市场资源转换为自身所追求的价值。

当你按照正确的思维方式思考如何提升利润的时候,比如使用利润公式去寻找利润的提升路径,或者开动脑筋去寻找营业外收入产生的时候,一个关键的问题是,你所想到的那些生成利润的路径和方向或许都是正确的(如图2-1所示),但作为一家店铺,你凭什么样的服务和商品组合才能将这些利润生成的路线、方针切实地实现?这正是客情接触系统的管理使命。

大致来说,客情接触系统由三个管理模块构成,我们习惯于将其称之为客情接触系统的三大明星开发区,包括人员管理、品项优化、门店氛围管理(以后简称客三区,具体见表2-3)。

表 2-3 客情接触系统的三个明星开发区

三大明星开发区	与收入管理系统的内在对应关系	操作重点
人员管理	提升营业人员的使用效能	• 提升店员基本素质 • 提升店员专业知识 • 对店员成交技巧进行培训 • 提升营业人员推荐产品的能力 • 有效激励
品项优化	• 提升客单价 • 提升高毛利产品的销售 • 提升营业面积的利润贡献率及时效 • 提升时效利润	如： • 有意识地推介同一商品的大包装或进行不同商品的捆绑销售及关联产品的推荐、产品组合推荐技巧等 • 将高毛利商品转化为畅销品 • 树立门店产品在顾客心目中的平价概念而非全面的真实降价 • 通过促销价，提升客流低峰时间段的时效 • 通过品牌产品或 A、B 类产品带动其他产品及 C、D 类产品的销售 • 及时引进新品……
门店氛围管理	提升单品销售额	• 环境布局 • 文化促销 • 商圈公关 • 店内广告

可见，客情接触系统即是收入管理系统在店铺经营中的管理外化——即门店提升利润和营业额的具体方式和操作手段，是收入管理系统在对店铺的利润形态进行分析、评估后所做决策的执行结果和行动的体现。同时，客情接触系统更是顾客进店的目的所在，因此可以说，客情接触系统就是顾客需求与店铺价值实现交换的现实基础。

在利润布局图中，我们很清楚地看到，客情接触系统是连接人气资源系统与收入管理系统的纽带，它就如同人体的肠胃，能将店铺的“食物能量”——客流与人气转化为可资店铺成长与使用的利润与现金流。

但是，就像人的胃肠消化能力不足，或者消化系统发生病变后其营养吸收能力便会出现严重问题，或者消化系统很健康，但人体吃进来的食物都是没有营养

的垃圾食品或者暴饮暴食，这时，消化系统就难以将食物变成营养。简言之，消化系统和人体摄取的食物要保持平衡，而客情接触系统和人气资源系统的关系也是如此。

要使客情接触系统与人气资源系统保持良性的互动和平衡，一方面，客情接触系统要体现顾客的需要，要符合顾客的购买习惯和方式，否则，客情接触系统就无法对接到人气；而另一方面，人气资源系统的管理也要符合收入管理系统——利润生成原理的思维路径，不能只赚人气，不顾利润。

我们将在本书的第三部分，即“动销：投资明星开发区”这一部分进行详细的阐述。

可见，以上两个系统的关系如果处理不好，就会发生客情接触系统和人气资源系统的不平衡与不对接，表现在门店经营者身上，就会出现如我们在第一章开头时所列举的种种经营不善的问题，这些问题集中表现于“促销疲劳”，或者表现为门店努力于经营管理，却总是有劲使不上或处于干着急没办法的状态。

这种状况相信很多门店经营者或创办者都遇到过，那么怎么办呢？其实当面临这些问题的时候，我们不必急，你需要一个门店经营的诊断维修线路图，即我们即将介绍的诊断维修系统。一旦学会使用这一线路图，你将能够对客情接触系统以及人气资源来一个全面彻底地检查和维修，直到使客情接触系统与人气产生充分的对接。

第四节 诊断维修系统

要使门店的利润直线提升，我们就必须使客情接触系统与人气资源相对接，而一旦两个系统产生脱节，我们要做的就是使用诊断维修系统对店铺的经营管理进行系统的检查和诊断，找出病症，排出病灶，使利润布局的整个系统畅通起来，形成良性循环。

但事实上，诊断维修系统并不单纯是为门店发生经营问题时所设置的补充系统，它是一切利润思考及其外化为经营的业务手段和技术赖以成功的前提条件。一句话，门店的一切经营管理活动都必须以诊断维修系统的三个管理模块为思考前提，否则，店铺的经营就会陷入大空大虚的管理困境和不着边际的为利润而利润的经营误区里。

让我们来研究维修系统的三个管理模块，他们分别是：定位（商圈、MC 客流、顾客购买模式）、财务分析和营运分析系统，如表 2-4：