

# 金牌店员 必修课

店长的全面修炼

王兰建 编著



要保证店铺的高效能运转，店长首先要了解自己的基本职责、工作内容，做好准备工作、卖场规划、商品管理、员工管理、顾客管理、营销管理、财务管理、信息管理等店铺运营的关键环节，高效能的结果自然就是高利润。

店员手册

# 金牌店员 必修课

 店长的全面修炼 

王兰建 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

金牌店员必修课: 店长的全面修炼 / 王兰建编著.

—北京: 中国宇航出版社, 2007.4

(店员手册)

ISBN 978-7-80218-238-7

I. 金… II. 王… III. 商店—商业服务 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 043882 号

责任编辑 卢 珊

封面设计 谭卫华

出 版 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830  
(010) 68768548

网 址 [www.caphbook.com](http://www.caphbook.com)/[www.caphbook.com.cn](http://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)

零销店 读者服务部 北京宇航文苑  
(010) 68371105 (010) 62529336

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

规 格 787×960 开 本 1/16

印 张 11.25 字 数 150 千字

书 号 ISBN 978-7-80218-238-7

定 价 74.00 元 (全书共 4 册)

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

# 前 言

近年来，我国的零售业发展得很快，那些遍布于各类城市的零售卖场不仅数量众多，形式上也从大型零售商场垄断市场的结构，转向以大型零售商场、各类连锁商店、超级市场、仓储商场等零售商业形式组成的多元化经营结构。但另一方面，商场的经营方式和内容却逐渐趋同化，原本依赖铺天盖地的宣传攻势“一招鲜吃遍天下”的操作方式，已经远不能适应目前的市场环境。越来越多的商场也开始重视渠道的力量，作为销售渠道的末端——终端也成为各个商家的必争之地，一时间“终端为王”、“决胜终端”等理念被一些企业接受并付诸实践。

终端作为“销售的最后一公里”，重要性不言而喻，而店长、营业员、导购员和收银员作为终端销售的“临门一脚”也越来越被企业所重视。一个高效的店长能够使商场变得寸土寸金，使每一份空间都能带来最高的效益，也只有这样的店长才能做好人员、商品、财务、信息的管理，保证门店能够长盛不衰。而营业员、导购员和收银员则是距离顾客最近的人，能否引来顾客关键在营业员，能否用商品打动顾客达到交易关键在导购员，而能否管理好营业收入，让顾客满意地离开则要看伶俐的收银员，只有他们的出色工作才能使顾客盈门，只有他们的通力协作才能让商场日益兴旺，最终制胜终端。

本丛书专门针对店长、营业员、导购员、收银员这四种基础岗位而设计，是已在或正要进入零售业工作的相关从业人员的工作指南和迅速提升自身业务技能、历练个人素质的工具，另一方面，这套工具也是企业对员工进行培训的最佳教程，在它的正确指引下企业的员工会迅速地成长起来。

《店长的全面修炼》从店长的自我认知开始，先介绍了店长的基本职责、工作内容，毕竟要做到高效先得从最基本的做起。然后分别从准备工作、卖场规划、商品管理、员工管理、顾客管理、营销管理、财务管理、信息管理等几个方面介绍店长如何才能在这些方面做到高效能，其中实用的方法、技巧十分值得借鉴。这几个方面基本上涵盖了店面管理的各项内容，如果一名店长能够在这些方面做得到高效管理，就一定能够使自己的店面高效运转，而高效能的结果自然就是高利润。

《营业员的强化修炼》是专门为在各种门店中工作的营业员而写的。营业员不同于其他的岗位，营业员要做的工作内容较多，既要为顾客提供咨询服

## 金牌店员必修课.....

务，又要照顾好自己的商品货架，有的还要为顾客开票收款。因此，营业员是个要求更加全面的岗位，营业员要具备各种必要的的能力素质。而本分册就是对营业员各种能力素质的强化训练，既详细介绍了零售业、商品、服务知识，又重在为营业员提升自己的个人能力、商品推介技巧、卖场布置方法提供可行的参照技巧、方法，使营业员可以依书行事，按方法训练，真正把自己训练成为一个金牌营业员。

《导购员的完美修炼》是针对商场中的导购人员。作为导购他们的主要工作就是向顾客介绍商品，说服顾客购买，本分册也正是以此为中心来展开。首先教导导购如何塑造完美的导购形象和修炼“金口玉言”，其次把握不同类型的顾客，以商品为中心进行导购，还有如何来处理导购中的“不完美”，从而为顾客提供最完美的服务。

《收银员的精彩修炼》详细介绍了作为收银员的工作职责、收银程序，对收银员顺利开展有很重要的指导意义。职场看台的例子作为每节的开始使知识的介绍更加生动、形象，更利于收银员去理解，关键之处的小贴士作为点睛之笔提醒收银应当注意的事项。不同岗位收银工作的介绍，可以使在不同岗位上的收银员更好地对号入座，改进工作。最后，由于收银员岗位的特殊性，收银员了解必要的相关法律知识可以避免自己走向违法或犯罪的道路。

本丛书针对当前专业化销售管理发展的趋势，具有良好的规范性、系统性、实用性和前瞻性。本丛书的四个分册各具特色，针对性强，其可操作性使你受益匪浅，能力迅速提升。它将使你成为一个优秀的人才，在零售业中打拼出一番自己的天地。本丛书是商场经营者培训员工、组建工作团队、实现销售目标的实用培训书籍，它可以使新入行的员工迅速进入角色、适应本职工作要求，也可以使已经工作多年的人进一步提高自身的专业素质和工作能力，表现得更为出色。

编 者

2007年4月

# 目 录

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>第一章 高效能，从准备工作开始起步</b>   | <b>1</b>  |
| ☆ 基本准备工作有哪些                | 1         |
| ☆ 拨一拨投资效益的金算盘              | 5         |
| ☆ 选好“淘金地”，给高效能找个“家”        | 9         |
| ☆ 拓宽店铺的筹资渠道                | 12        |
| ☆ 进货要考虑哪些道道                | 16        |
| ☆ 高效能，还需精兵开道               | 19        |
| ☆ 风险规避：踢开高效能的“绊脚石”         | 24        |
| <b>第二章 营造“一寸空间一寸金”的热店铺</b> | <b>29</b> |
| ☆ 高效能来自好的店铺规划              | 29        |
| ☆ 店铺门脸是高效能的金招牌             | 32        |
| ☆ 角落都生金的布局设计               | 37        |
| ☆ 让顾客怦然心动的商品陈列             | 40        |
| ☆ 省钱高效的设备配置                | 43        |
| ☆ 创造顾客留连忘返购物氛围             | 45        |
| <b>第三章 打造热店铺的高效管理组织</b>    | <b>51</b> |
| ☆ 店铺管理工作的核心：高效能            | 51        |
| ☆ 高效店铺的铁班底设置               | 56        |
| ☆ “四流”店长：高效能店铺的灵魂          | 60        |
| ☆ 高效能店铺管理的“动作要领”及每日流程      | 64        |
| <b>第四章 热店铺的高效信息管理</b>      | <b>67</b> |
| ☆ “财快”的根本是信息快              | 67        |
| ☆ “深耕”商品信息管理               | 69        |
| ☆ 竞争的杀手锏：销售信息分析            | 73        |
| ☆ 对竞争对手的信息盘点               | 76        |
| ☆ 准确地把握顾客信息                | 81        |
| ☆ 做好店铺的“人效”与“坪效”管理         | 85        |
| <b>第五章 激活所有商品，实现高效能</b>    | <b>91</b> |
| ☆ 打好商品组合拳                  | 91        |

## 金牌店员必修课.....

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| ☆ 灵活运用价格杠杆 .....                   | 94         |
| ☆ 做好店铺现场商品的管理 .....                | 98         |
| ☆ 理货补货及时跟进 .....                   | 101        |
| ☆ 做好商品的养护维修及防损防盗 .....             | 104        |
| <b>第六章 统御有术，让店铺的每一位员工高绩效 .....</b> | <b>109</b> |
| ☆ 达到店铺统御真境界的必备技 .....              | 109        |
| ☆ 调好兵将规范好店铺作业 .....                | 112        |
| ☆ 做好店铺的现场督导 .....                  | 115        |
| ☆ 激发员工的热情和团队精神 .....               | 118        |
| ☆ 特殊情况下，调度有方法 .....                | 122        |
| <b>第七章 启动促销引擎，实现效能突破 .....</b>     | <b>125</b> |
| ☆ 店铺促销的常规打法 .....                  | 125        |
| ☆ “店内促销”更见效 .....                  | 130        |
| ☆ 利用错觉巧营销 .....                    | 133        |
| ☆ 滞销商品如何“变滞为俏” .....               | 137        |
| <b>第八章 店铺的活力细胞：财务效能管理 .....</b>    | <b>140</b> |
| ☆ 庖丁解牛：拿店铺成本开刀 .....               | 140        |
| ☆ 财务分析，读懂并不难 .....                 | 144        |
| ☆ 制定合理的财务管理目标 .....                | 148        |
| ☆ 搞活店铺现金的法门 .....                  | 152        |
| ☆ 抓住收银作业中的“钱耗子” .....              | 155        |
| ☆ 解套资金瓶颈 .....                     | 158        |
| <b>第九章 从高效到超高效：顾客管理 .....</b>      | <b>161</b> |
| ☆ 从顾客满意到顾客信任 .....                 | 161        |
| ☆ “财”若旺，先做到人气旺 .....               | 164        |
| ☆ 向“心”营销提高回头率 .....                | 167        |
| ☆ 斗智斗巧，掘金顾客投诉 .....                | 171        |

# 第一章 高效能，从准备工作开始起步

店铺开张事关重大，任何一个小的失误和疏忽，都可能直接影响开业的顺利进行。为了使店铺顺利开张，并取得良好效果，店长必须在开张营业前作好准备，考虑到方方面面可能出现的问题。当然，一个好的项目取决于诸多方面，如国家有关政策、项目的可行性、项目产品结构、市场潜力等等。但是，在具体的运营方面，选址、筹资、招聘员工等就显得更重要。

## ☆ 基本准备工作有哪些

不管做什么事都是要有一个过程的，正所谓“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”，天底下没有一口吃成个胖子的。准备工作决定成败，在充分了解了商圈情报、商业布局、市政规划以及消费者购买习性的基础上开发店铺，才能有一个良好的开端。

一个店铺项目要取得成功，无疑需要牵涉到诸多方面的准备工作，归纳以来，至少有以下几个方面。

### 一、相关知识的准备

准备必要的商务知识和专业知识，是开办店铺的第一课。作为一个经营者应具备的基本知识有：

- 法律知识。有关私营及合伙店铺、有限的法律法规，工商管理部门怎样进行经济检查，行业管理部门如何进行行业管理和检查，国家对偷漏税等违法行为有哪些制裁措施，增值税率及计征方法等；
- 营销知识。市场预测与调查知识，消费心理、特点和特征知识，定价知识和策略，产品知识，销售渠道和方式的知识，营销管理知识；
- 货物知识。批发、零售知识，货物种类、质量和有关计量知识，货物运输知识，货物保管、贮存知识，真假货物的识别知识；
- 资金及财务知识。货币金融知识，信用及资金筹措知识，资金核算及记账知识，证券、信托及投资知识，财务会计的基本知识，外汇知识；

- 服务行业知识。服务行业管理的法律法规，各专业服务行业的行业规则、业务知识；
- 经济法常识；
- 劳动用工及社会保障知识；
- 公关及交际的基本知识。

上述知识的取得可以通过专业培训、就业指导咨询、广播电视媒体讲座、自学或向别人请教等多种方式获得。

### 二、找出自己的优势所在

商场争锋，优胜劣汰，这就需要你首先要确定自己的优势何在，还有就是怎样才能让自己的优势充分发挥与展示。其实，经营活动的过程就是资源整合的过程，这就需要你仔细分析，并找出你在哪些方面比同行们更有优势，人才、资金、货物、原料、工艺、服务还是销售市场？在找准自己的优势、选择突破口时切忌主观臆断，一定要客观地分析研究，认真地去请教专家、行业权威，因为这是你的立店之本，不可轻视。集中你的优势，突出、强化、扩大自身优势，才是成功之道。如果反其道而行之，结果只会费力不讨好，甚至会满盘皆输。有了优势还要注意保护它，必要时可申请专利、注册商标等。只有有了彻底属于你且不落后来时代的优势，才可能给你带来源源不断的利润。如果你丧失了这些优势，那么你事业的根基就会动摇，失败便难以避免。

### 三、市场调查和分析

许多创业者常常关起门来仅凭自己或少数几个人虚拟市场，闭门造车，没有真正投身到市场之中，致使店铺开张后处境尴尬。市场是动态的，千变万化的。就市场而言，任何人没有能力和资格凭着自己的想象去左右、去虚拟、去等待。在开店之前，要对很多方面的情况进行市场调查，它涉及的面极广，合理的调查步骤如下。

#### 1. 明确调查问题

在开始调查之前，调查人员必须明确调查的问题是什么、目的要求如何。应依据要调查的对象拟定出需要了解的内容，然后定出调查的目标，以便调查能合理进行。

#### 2. 初步情况分析

调查目标确定后，往往还会有很多繁杂的问题，这时就需要对这些问题进行缩减。通过能马上了解的一些资料进行删减，以缩小调查的范围。

#### 3. 进行正式调查

当有了初步的资料后，就要通过访问专家，向精通本问题的人员了解信息并了解顾客意见，制定调查方案，方案内容包括调查哪些资料、由谁调查、在

什么地方调查、什么时间调查、调查一次还是多次、问卷设计等。

#### 4. 资料整理和分析

当资料收集完后，要对其进行编辑整理，检查调查资料是否有误差。误差可能是统计错误、询问设计不当、访问人员偏见、被询问人回答有问题等造成的。在整理资料时，要把错误的信息删除掉，然后把剩余的资料分类统计，最后得出结论。通过分析资料，决定是否开店、在哪里开店、什么时候开店等。

#### 四、制订店铺规划

店铺规划是确定店铺宗旨、目标以及实现店铺目标的方法、步骤的一项重要经营活动。没有店铺规划，店铺就成为市场上的“睁眼瞎”。在进行店铺规划时，要综合运用形势分析图、市场分析图等规划工具。运用形势分析图的分析要点为：政府及其政策、经济气候、新经济增长点、技术突破、顾客的需要、将来可能的顾客需要以及某些不确定因素，运用市场分析图的要点为：现有竞争对手、退出者、进入者、通常用什么产品或渠道、服务手段、供应商、市场趋势、挑战及机会。

它包括以下内容。

##### 1. 明确目的

这其实就是店铺的宗旨。

##### 2. 确定顾客

市场在哪儿？哪些是潜在客户？在这些市场中顾客的需要和渠道是什么？

##### 3. 确定竞争优势

谁是市场中的潜在对手？他们的策略是什么？任何店铺要生存，必须要找出其在市场上生存的优势所在。

##### 4. 发展和执行计划

店铺将如何实施策略来发展自己的顾客？店铺方案的分阶段进行时间表能否跟进市场的发展？

##### 5. 财务分析

在计划中财务上的结果是什么？值得这样做吗？是否需要制订融资计划？融资成本多大？

##### 6. 潜在和外在的问题分析

哪些情况会影响店铺的实际目标？哪一种影响最大？店铺的应急计划是什么？店铺在其发展过程中经常会受到一系列不确定因素的影响，对此店铺应有充分的预计。

##### 7. 制订第一年计划

店铺需要开始哪些重点项目以便达到长远目标？时间表如何排定？需要采

取什么行动？需要什么样的标准来衡量店铺的经营业绩以及能否达到店铺的长期和短期目标？

### 五、经营方案

一个店铺要在经营上取得成功，并非一定要走特色化的经营路线。大众化的经营定位与特色化的经营定位本身并无孰优孰劣之分，而要视乎店铺所处的经营环境来定。如果店铺所处的商圈内拥有足够数量的稳定消费群，而且周边没有过于强大的竞争对手，那么采取大众化的经营定位往往可以取得较为稳定的收益，经营风险相对小很多。

店铺特色化定位可以体现在许多方面，但有两个方面往往是最主要的，一是商品特色，可以体现在品类选择、档次高低上，二是服务特色。

### 六、经营规模

一般来讲，店铺的规模越大，它所能覆盖的商圈范围就越大，对于很多刚踏入事业快车道的经营者来说，开分店、联盟、连锁等，早已列入其规划之中，甚至提上了其日程表中。可是，不合时机、过分超前的规模化，往往会给事业带来灭顶之灾。快马固然很好，但一旦快马成了脱缰野马，后果将令人胆寒。过大的项目和规模，需要大笔的资金、充裕的人才、成型的机制、成熟的市场来支持，缺少了这些条件中的任何一项，结果都会使你“赔了夫人又折兵”。

店铺单店的规模要受到以下因素的制约。

#### 1. 顾客购物疲劳度对店铺单店规模的制约

一般情况下，顾客对店铺单店营业面积的最大承受能力在 2.5 万平方米左右。如果单店面积超过这一规模，则超出部分的营业面积在通常情况下需要考虑引入购物以外的其他商业用途，如餐饮、娱乐、休闲等服务型消费场所。

#### 2. 商圈购买力对单店规模的制约

简单测算，单店的极限规模约等于商圈购买力减去圈内竞争店分流的购买力，再除以商场单位面积的保本销售额。一方面，商场的购买力取决于商圈人口及其消费水平，竞争店分流的购买力往往与竞争各方在规模、档次、经营能力、经营范围等方面的差异程度有关，另一方面，店铺单位面积的保本销售额与其经营成本和经营毛利率有关。

#### 3. 产品品种对店铺规模的制约

如果店铺规模过大，势必造成品种重复经营，降低店铺单位面积的销售额，从而影响整体的经营效益。

### 七、营业执照的申请

在营业之前，必须先办理相关证照的申请，否则就是无证经营。申请公司

执照，由工商管理局核发。

除了营业证照的申请办理外，如果想要自己店家所挂的招牌能为自己所专用，就还必须向工商局申请服务标章注册。店门口所挂的招牌名称，除了名称文字或图样，可能有自己特殊的设计，这种属于非商品类的文字及图像，称之为服务标章，与自己所申请的公司或商号是两码事，二者名称也可能不同。

无论是申请公司、行号或注册服务标章，皆可委托代办公司办理。

## 八、打好广告宣传战

广告宣传是现代商战中必不可少的手段，同时也是店铺先声夺人的最有利武器。开店广告宣传活动是经营者根据营业方针的设定，并配合营业具体策略，在开店前所展开的一切宣传活动。因此，广告宣传活动的内容包括开业日期、宣传主题、宣传标语、媒体的运用等等，针对消费者的宣传诱导，以塑造新店铺的形象。

### 1. 广告宣传活动的前期准备

这是整个开店活动的基本计划，对于全盘进度的拟定，最理想的状况是在开店 10 个月前能予以立案，在开店 6 个月前能加以定案，以便整个活动能够充分地准备与有效地展开。

### 2. 具体实施

需要在开店前 1 个月左右展开，以便将整个开店信息告知消费者，使开店当日达到活动的最高潮，其实施的方式与内容可分店铺员工对商圈内家庭的访问、各项广告媒体的运用、公共关系活动的展开、开店当日庆祝活动的实施、特别服务项目的提供等等。

### 3. 后期宣传

这是配合前述系列性的活动内容，为达成开店盛况的持续，而推出的连续性活动，如文化活动、商品促销活动、服务性措施等，使整个开店宣传活动能获得预期的效果。

开店广告及宣传的实施，是各部门业务的综合表现，当然，在时间的展开与准备方面，可以配合业务内容的繁简做弹性的调整与运用，前面所述各阶段的准备期间是以大型零售店为标准的，至于一般中小型店铺则可予以缩减。整个开店宣传就是针对人力、物力、财力诸项工作做有效的组合与运用，以求最佳效果的展现，塑造整体形象。

## ☆ 拨一拨投资效益的金算盘

天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。商场是个没有硝烟的战场，

其武器是人们的智慧、想象力。过去讲商品经营，现在讲资本经营；过去讲只为付出，不求回报，现在讲要用最小的投资赚取最大的利润。开店的目的无非是为了赚钱，开店的准备工作千万件，投资效益估算是关键。投资效益估算即指投入与产出对比的估算，对店铺来说，投资效益估算主要是指店铺成本估算与营业额估算的对比。

在众多的效益评估中以成本费用最为重要，因为通过开店成本效益评估，可以知道在预定的商圈里开店的预估利润及预估费用，可以大体了解开设新店后是否盈利。

### 一、成本费用估算

店铺的成本费用一般包括装修费用、设备费用、上缴的管理费用、销售费用、水电费、贷款利息等。

#### 1. 装修费用

在店铺的装潢设计上，首先要考虑的是店铺定位的客户群体。店铺要满足消费者一次性购足商品的需求，营业面积则至少要在 50 平方米以上。在店内装饰方面，要尽可能地大众化，以满足多数消费者的喜好。

如何合理地安排店铺装修的费用呢？可以用两种方法来计算。

第一种方法是把投资的总额事先定好，并计划可增数额的限制数，然后在设计时将施工中的项目内容清单逐一列出，如超出指标则压缩材料单价、改选品种或减少施工内容，等以后资金宽裕了再补做。这种计划方法适用于资金比较紧张的店铺投资者。对于资金比较宽裕的投资者，则可采用第二种方法，即先根据自己的要求做出设计方案，然后按自己的爱好选择材料，把自己的店铺按理想的要求定出标准，请装饰装修公司逐一报价，最终得出准确的投资数目。

#### 2. 设备费用

包括以下几方面。

①冰箱：冰箱在超市或者便利店里是一项非常重要的基础设备。目前主要有冷藏和冷冻两种，店主选择何种类型的冰箱要结合附近商圈的客户结构而定。如果周围的顾客流动性较大或青少年的比重较高的话，就要考虑多增加冷藏冰箱，如果周围的住宅密集，就要多增加冷冻冰箱。

②空调：通过空调调节室内温度，能使客户在店铺内停留较长时间而购买较多的商品。店铺内用的空调主要为吸顶式空调和直立式空调。吸顶式空调的优点是不占用地面空间，店铺内商品货架可以增加，营业额就可以提升，缺点是价格较高，对房屋层高要求高。直立式空调价格相对便宜，但需要占用一定的地面空间，如果店铺面积不大，有时还会影响货架的布置。一般 50 平方米

的店铺需要至少2台直立式空调。

③水电：水电在店铺内的所有工程中最为复杂，工程质量要求也最高。在施工期间，从配线、拉管、装开关箱、送照明电、给水与排水、消防安全等，所有过程和材料的品质都需要严格要求，而使整个店铺能达到安全、美观、耐用的标准。

④货架：货架的功能是陈列商品，让消费者在店铺内很容易找到所需的商品。货架的组合有单面架、双面架、前护网、侧护网和背网等。

⑤收银机：提供店铺主经营管理每天的现金收入，一般一家店铺最好购置两台收银机，一台用于日常运作，一台备用。

设备费用的安排方法与装修差不多，可参照使用。另外，也要考虑满足经营的最低要求。

### 3. 经营费用部分

经营费用可分为固定费用与变动费用两类。固定费用是指与销售额的变动没有直接关系的费用支出，如工资、福利费、折旧费、水电费、管理费等，变动费用是指随商品销售额的变化而变化的费用，如运杂费、保管费、包装费、商品损耗费、借款利息、保险费、营业税等。上述各项费用究竟要控制在多少之内，无统一的标准，但最基本的前提是毛利率要大于费用率。同时要注意以下各项：店员薪资总额不得超过总费用的一半；人事费用与销售额的比例须小于7%；总费用与销售额的比例，便利店要在18%以内（以25%的毛利率为基础），超市要在12%以内（以17%的毛利率为基础）；总费用与总利润之比要维持在80%之内；固定费用占总费用的比例应为85%以上。

如果店铺的营业额一直无法提升，而经营费用却逐年增加，会对竞争不利。在此情况下，店主对店铺的管理费用必须严格控制，才能不至于因费用的增加而使经营效益下降，造成投资成本回收期的延长。

#### ①商品的采购成本

在采购商品时，供应商提供给店铺的批价在店铺方面通常称之为进价。许多中小型店铺在实际运作中都把进价的加权平均价格称为成本。

#### ②商品的管理成本

管理成本包括办公费用、人员费用、物业管理及相关设备费用等成本，它贯穿于整个店铺的运作。在办公费用成本中除了用电、用水等费用外，还有单据的费用。

#### ③商品的退货及损耗成本

作为店铺，为了减少损耗，在与厂家或经销商谈引进商品时，货物的退换是十分重要的一个内容。店铺损耗表现为被盗、破损、过期、变质等。

## 二、营业额的估算

营业额的估算应考虑商圈内常住居民的购买量、商圈范围内企事业单位的购买量、流动顾客群的购买量、竞争店铺在商圈范围内的市场占有率等。

对于开店之后第一个年度的营业额，可以依照市场调查、店铺位置条件、经营能力与同业之比较而加以估算。第二年以后则可根据宏观经济情况和居民的消费支出情况，结合店铺的年度增长情况予以估算。若中途有改扩建计划时，在对营业额的估算时要将其考虑在内。

营业额=预估来客数×预估人均消费额

其中，预估来客数和预估人均消费额可以通过商圈进行评估。

商圈的大小与消费者所购买商品的特性、消费习惯、交通因素等有很大关系。

### 1. 有效商圈范围的调查

对于新设店铺商圈的划定，往往通过调查评价得到，包括对市场趋势的分析和对消费者的调查。

市场趋势分析要收集有关资料，如人口分布的预测、新住宅的兴建、公共交通运输、城市规划等方面的资料。对消费者的调查，如往返于店铺的距离和花费的时间多少是顾客乐于接受的、一家店铺要具备哪些特征才能吸引顾客、最可能来新店的人们的住址等。分析市场趋势和调查消费者这两方面可以同时采用，也可只用其中一项，同样都可为勾划商圈轮廓提供依据。

### 2. 商圈的顾客群调查

商圈内的顾客群分为两部分，一是流动人口，二是固定住户。两种人口对营业额的影响不同。

流动人口测定的一般方法是：

①指定专人（最好是两名以上的人员，可轮流测量，获得全天的测试资料）到预定的店址测定各年龄层的人数。

②将几个时段内测定的流动人口数平均，得到每小时的平均人数。住户的情况调查可借助问卷调查表。

在作商圈内竞争店调查时，必须考虑到下列因素：现有同种业态店铺的数量、规模分布、新店开张率、所有店铺的优势与弱点、短期和长期变动以及饱和情况等。任何一个商圈都可能处于店铺过少、过多或饱和的情况。一个饱和的商圈是指圈内的店铺数目恰好满足商圈内人口对特定产品与服务的需要。

营业额的估算应考虑到商圈内常住居民的购买量、商圈范围内企事业单位的购买量、流动顾客群的购买量、其他店铺在商圈范围内的市场占有率等。

对于商圈内常住居民营业额的估计，可采用下式：

户数×入店率×客单价

## ☆ 选好“淘金地”，给高效能找个“家”

店址选择是否合适，直接关系到店铺的利润水平甚至经营成败。好的店址可以使店铺门庭若市，生意蒸蒸日上，选址不当也可以使店铺无人问津，生意惨淡萧条。店铺成功秘诀的首要因素是“PLACE, PLACE, PLACE”，即选址，选址，最后还是选址，可见选址对店铺经营的重要性。店铺的位置是形成差别化甚至垄断经营的重要因素。店铺的经营者可以随时改变经营商品的价格、店铺的内部规划、服务内容等多种要素，而店铺的位置一旦确定就很难改变了。

### 一、店铺选址的原则

#### 1. 方便顾客购物

满足顾客需求是店铺经营的宗旨，因此店铺位置的确定必须首先考虑要方便顾客购物。

#### 2. 有利于店铺开拓发展

店铺选址的最终目的是要取得经营的成功，因此要着重从以下几方面来考虑如何便利经营：

①提高市场占有率和覆盖率，以利店铺的长期发展。店铺选址时不仅要分析当前的市场形势，而且要从长远的角度去考虑是否有利于扩充规模，如有利于提高市场占有率和覆盖率，并在不断增强自身实力的基础上开拓市场。

②有利于形成综合服务功能，发挥特色。不同行业的商业网点设置对地域的要求也有所不同。店铺在选址时，必须综合考虑行业的特点、消费心理及消费者行为等因素，谨慎地确定网点所在地点。

③有利于合理组织商品运送。店铺选址不仅要注意规模，而且要追求规模效益。发展现代商业，要求集中进货、集中供货、统一运送，这有利于降低采购成本和运输成本，合理规划运输路线。因此，在店铺位置的选择上应尽可能地靠近运输线，这样既能节约成本，又能及时组织货物的采购与供应，确保经营活动的正常进行。

#### 3. 有利于获取最大的经济效益

衡量店铺位置选择优劣的最重要的标准是店铺经营能否取得好的经济效益。因此，网点地理位置的选择一定要有利于经营，才能保证最佳经济效益的取得。

## 二、选择店铺位置的步骤

选择店铺位置时，必须作出的具体决策要通过三个步骤：一是地区、市场区域分析，决定店铺的所在地区、市场区域；二是交易区域、商圈分析，决定店铺所在地区的某一商圈；三是地点、店铺的具体位置分析，决定店铺所在区域的具体地点。

### 1. 地区、市场区域分析

为了在某一地区开店，需要详尽地了解该地区的市场资讯，包括人口（人口数、年龄、男女比例、住宅人口分布）；就业（就业人口分布数量、类别、来店铺之便利性、主要办公大楼的固定和流动人口）；购物场所（所在地区、营业时间、主要顾客）；娱乐（地点、使用率、年限、外观、营业时间）；交通（总乘车人数、车站之乘客数）；竞争者（位置、相对的优点与缺点、预估其营业额）；政府的计划与法规（限建、未来计划、公路变更）；商业动态（经济增长率、失业率、新工程）等。在市场资讯的收集中，最重要的概念是商圈。

### 2. 交易区域、商圈分析

所谓商圈，是指以店铺所在地为中心，沿着一定的方向和距离扩展的、能吸引顾客的范围。简单地说，就是光临店铺的顾客所居住的地理范围。店铺的销售范围通常都有一定的地理界限，即有相对稳定的商圈。

投资者在进行选址时，首先要细心地观察商圈的情况，如商圈内的客流量与车流量有多大，商圈内的竞争对手有多少，商圈所处的地理位置是城市中心还是城市边缘。

一般来讲，客流量较大的场所有城市的商业中心、火车站、长途汽车站等站点附近，商业步行街，大学校园门口，人气旺盛的旅游景点，大型批发市场门口，500米半径内居民不少于1万人的大中型居民区。

商圈内的竞争对手不易过多，同类商品专营店铺至多不超过三家，否则激烈的竞争将在所难免，甚至会有不良的竞争出现。

一般来说，在车水马龙、人流熙攘的热闹地段开店，成功的几率往往比普通地段高出许多，这些地方属于商业集中地段，消费者购物一般会货比三家，通过对同类商品的价格比较、款式比较等来确定最终的购物场所。

### 3. 店铺的具体位置分析

地点、店铺的具体位置的分析，在决定最适合的店铺位置类型的同时，还应鉴别在一个交易区域里的有效地点，评估在这个地点建立新店铺的可行性。店铺的具体位置分析的实质就是找到一个完好的位置，即拥有店铺要求的全部特性，这些特征包括：

①前瞻性。并不是所有的好地点都一定赚钱，有时遇到市政规划变动，热