



开店经营者不可多得的操作指南

冯建军/著

开店赚钱^的 操作细节

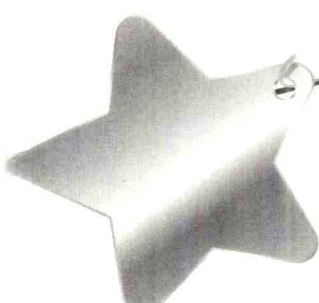
(第二版)

KAIDIANZHUANQIANDE
CAOZUOXIJIE

● 拥有了这本书，如同请回了一位最佳的“开店顾问”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



开店经营者不可多得的操作指南

冯建军/著

开店赚钱^的 操作细节

(第二版)

KAIDIANZHUANQIANDE
CAOZUOXIJIE

● 拥有了这本书，如同请回了一位最佳的“开店顾问”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

开店赚钱的操作细节/冯建军著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5096-1334-4

I. ①开… II. ①冯… III. ①商业—商业经营
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 039811 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 谭婷婷

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡 曹 平

720mm×1000mm/16

15.25 印张 304 千字

2011 年 5 月第 2 版

2011 年 5 月第 2 次印刷

印数: 6001—12000 册

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1334-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

序一 从单店到连锁，其实并不遥远

这几年，专营店渠道在美容化妆品行业中的地位越来越突出，种种利好迹象也正表明，在未来较长的一段时期内，这种创业模式的潜力和前景还是相当看好的。因此，近年来化妆品店面数量的上涨率非常可观，据不完全统计，全国每年新增的化妆品店面数量超过 6000 家。

开店分为两种：赚钱的和不赚钱的。赚钱的店往往相似，而不赚钱的店，原因各有不同。其原因或者是经营者没准备好，仓促上阵；或者是选址不当，错失商机；或者是经营技巧欠缺，竞争乏力；或者是管理不善，成本过高……这些因素，都是现实存在的，但是，也都是可以避免和解决的。

很多创业者都认为，开一家小店门槛不高，只要有门面、有产品，诚信经营就可以了。但是实际上，开店也有很多的细节，这些细节决定着一家店面是否能够长期盈利和可持续发展。就拿南京百分女人来说，每一个加盟店，实际上也只是一个单店，但是，由于总部提供和传授了一套开店的细节及管理经验，从选址到店面设计，从产品搭配到经营管理，还有对顾客的精准把握，才能使南京百分女人在平凡中树立起自己的特色，成为专营店发展的一面旗帜。

说起开店的经验以及各个环节上需要注意的地方，很多店老板其实也很清楚，这些细节很重要。但是，这些道理懂归懂，可是到真正面对之时，又不知该如何处理，这是店老板们普遍存在的问题。因此，一直以来，很多单店老板都在盼求着，行业中能有一本对开店细节管理进行比较系统化讲解的实用工具书，而现在，冯建军老师的新书《开店赚钱的操作细节》就帮我们做了一个很好的归纳与总结。

谈到冯建军老师的著作，许多店老板应该都不陌生，前不久那本《榜样的力量》，里面成功的案例，让许多行业人士对自己的未来能够做大做强充满信心，热血沸腾。不过，很多店老板也都反映，《榜样的力量》是一种精神上的激励，如果能再有一个操作上的指导就更加完美了。我认为，《开店赚钱的操作细节》对于专营店经营者来说，正是一种有益的补充，同时，也填补了行业中开店培训这块空白。

牛顿说，站在巨人的肩膀上成功得更快。因此，专营店经营者在目前的发

展当中，要善于向同行学习，不仅是向做得好的单店学习，还要向连锁机构学习，向大卖场学习，集百家之长补一己之短。从这一点看，冯老师的新书，正是给了我们这样一个平台和机会，书中的案例，无论是辽宁美程、金甲虫、吉林长风、三信汇美、酷酷女人、太阳红，还是南京百分女人都有一定的借鉴价值。换句话说，冯老师这本书，是建立在行业发展的基础上而创作的。当然，我也明白冯老师这几年的积累来之不易，熟悉他的朋友都知道，冯老师这些年来和各个成功的专营店老板都走得很近，为的就是了解和积累第一手的市场资料，打造一本实用的开店工具书，这和办公室里抄抄摘摘、闭门造车的“作家”们有着很大的区别。

虽然，南京百分女人化妆品连锁机构，从单店发展到现在已有400多家连锁店，看起来是很成功的，发展也很快，但我可以说，如果冯建军老师的这本新书提早5年出来的话，南京百分女人的发展肯定比现在更快、更好。因为，这其中很多生意经虽然目前南京百分女人也略有掌握，但当初在摸索中前进的时候，南京百分女人也是经历了很多波折，碰到了很多的困难，走了很多弯路的。所以，冯老师这本书，对于单店经营者，或者想进入这个领域的人来说，将有很好的实效指引作用，引导大家避开误区，以最短的时间创造出最大的成绩。

单店是小本创业的最原始手段，而每一个连锁店的诞生，也都要经过单店这个阶段。单店虽然规模较小，但有自己的特色和优点，只要把握好开店细节，肯定会赚钱。特别是在目前的情况下，冯老师为我们提供了一本这么实用的工具书，只要我们从实际出发，借鉴书中的相关技巧，在全盘的发展战略和规划指导下，采取必要的对策，不断探索，大胆推进，一步一个脚印，那么从单店到连锁，也不是一个遥远的目标。

我一直很奇怪，冯建军老师不是一个职业开店人，怎么能把我们的生意经剖析得这么清楚呢？按道理，这些开店技能，应该是由我们向加盟店或社会上需要协助的人来传道和解惑才对。不过，既然冯老师已经把道理和技巧分析得这么清楚，那么作为一个连锁企业的老板，我就把这本开店赚钱的实用工具书推荐给广大同行，一起进步。

开店无难事，只要有好书。

蔡德水

南京百分女人连锁机构董事长

2009年12月17日于南京

序二 信念与模式

听闻建军老师新书即将付梓，为其高兴，更为行业高兴。美容化妆品行业特别是专营店一直以来并不太为社会主流所关注，但近两年一些资深媒体和学者纷纷开始关注并深入研究化妆品专营店。这绝不是偶然，这正说明专营店在行业中的地位在提高，在社会上对消费者及商业环境的影响力在逐渐增大。

我个人认为美容化妆品专营店产业必将做大。

大的经营环境很重要，优秀的标杆企业亦很重要，行业的成熟最终一定是以几家优秀的行业巨头出现并占据大半市场份额为标志。

纵观当前专营店市场格局，我认为有两个方面最为重要：一是信念；二是模式。

信念最重要是因为，创业团队的使命、梦想、目标是一切伟大事业的原点，更是企业持续发展壮大的动力源泉。

做事成功不能仅靠激情，但没有激情和远大梦想的事业也必将是一潭死水，即使短期成功也无法持续发展。就像有人问富人和穷人最根本的区别是什么？有人说勤奋，有人说天赋，有人说机遇，有人说才干，有人说家世。我个人理解这都不是最根本的区别，“富贵”并不是因为他有钱后、得势后才具有，而是因为原本他就有富人基因，内心贫穷得像乞丐一样的人是永远无法富贵的，就像一粒草籽永远无法长成梧桐。一个企业在创建之初，哪怕只是一个小店、一节柜台，就已经注定了其最终命运。所以我认为美容化妆品行业的发展需要召唤一批肯把美容化妆品视为终身事业的创业者、圆梦者、坚守者。

模式最重要是因为，只有激情与理想肯定是远远不够的，就像打赢一场现代化战争仅有决心肯定不够，更需海、陆、空全方位的现代化装备、系统和战略、战术。从目前国内连锁店企业的普遍实力来看，如与主流市场、大型购物中心、商场正面对抗无异于以卵击石，绝非上策。但也不等于专营店就只能在三、四线市场和中心城市的城乡接合部夹缝中求生存。所以最重要的是如何在单店盈利模式、多店连锁系统、总部管控机制、市场定位、主营业务聚焦等多

方面的逆向深入思考、提炼和实践。相信冯老师的新作一定会为我们这些经营者提炼和总结适合自己的商业模式提供宝贵的启示。

最后，让我们翘首以待美容化妆品行业的蓬勃发展！

于明山

吉林长风美妆化妆品连锁机构董事长

2009年12月22日于长春

序三 选对方向，做对事

几个关键时刻的选择决定了一个企业的生存方式。

为此无数企业都在找寻各自企业关键时刻的解决方案，所以打造学习型企业成为了当下想要永续发展的企业的必修课，一时间各知名企业的管理丛书充斥了各大书店的显要位置，这些知名企业“总舵手”的经典语录也被众多企业拿来主义地作为企业的发展信条。作为刚刚开始起步发展的润莎奈尔也没有幸免地加入了庞大的学习队伍中。

冷静之余，我们又在反思，我们企业的发展仅仅依靠借鉴这些非本行业成功企业的案例，写几条经典的语录挂在公司的墙壁上就可以完成了吗？

答案当然是否定的。

我们需要的是行业针对性强、逻辑和结构合理、有系统性、有独特见解、实用性强的指导性读物，而此时冯老师的《开店赚钱的操作细节》把开一家店铺前期、后期所有的问题与解决方案一并呈现，这无疑是我们行业的一大幸事。

拿到此书大概翻阅后，顿觉如果此书能早几年出现，或许我们行业的发展将是另一番景象了吧！

真正细细地品阅此书，是在确定了2009年最后一家直营店铺开业的日子，看着这即将开业的第40家店铺，不禁回想起润莎奈尔由15年前在昌乐开的第一家不足50平方米的小店开始到转战潍坊市场再到发展加盟连锁，这一路走来已经陆续有40家门店开门营业，这期间也积累了一些店铺管理经验，但从系统性、实用性上与此书一比，就有点“小巫见大巫了”。

整个十四章的内容全部读完后，本想闭上眼睛休息一下，眼前却突然呈现出了行业发展的一派繁荣景象，或许正是此书的推动力让繁荣提前到来了吧！

借助此书，让梦想早些成为现实！

贾仁德

山东润莎奈尔化妆品连锁机构董事长

2009年12月于山东潍坊

序四 在对照中超越

与冯老师结缘，始于一次行业峰会上的短暂会面。冯老师对美容化妆品行业不仅有着非常全面的理论认识，而且具有十分丰富的商场实战经验。在筹备本书之时，应冯老师之邀为本书作序，在此和大家分享一点心得。

本书确实是一本兼具理论指导意义与实践参考价值的开店必备参考书。同一条商业街，同样的消费人群，同类的产品，同等大小的经营面积，为什么有的店铺客似云来，而有的店铺门可罗雀？为什么有的店铺老板准备关门大吉，有的老板却在倒闭的店铺中发现商机并计划筹建新店？每一个开店或者正在准备开店的人，都在考虑同样的一个问题，那就是：怎样开店才能赚钱，怎样开店才能赚更多钱？如果想知道答案，不妨从本书的第一章开始阅读，已经开店的可以重新温故开店之路，从对比参照中找到突破的缺口，挣脱“瓶颈”，再创高峰；而即将准备开店的，则可以将它作为一本教科书，从别人的成功经验中找到适合自己的路，把自己的店成功地开起来。

市场竞争无疑是残酷而且激烈的，开店之路充满了艰辛与曲折，但也痛并快乐着。2001年，我将汇美舍从加拿大引入国内，当时的目标就是要使汇美舍成为中国内地家喻户晓的主题生活店品牌，走的是一条独一无二的路。发展到今天，仅在国内就拥有接近1000家店铺，美容化妆品及家饰品两大系列产品总数超过4000款的规模，甚至对普通人的生活形态都能够产生影响的强大品牌号召力，我们确实实地做到了这一点。如果说，汇美舍今天的成功有什么秘诀的话，那就是懂得在不同的发展阶段，从市场中寻找属于我们自己的商机并先决而行，在对照中获得超越。

相比于我们在中国的始创之路，书本前的您要幸运得多。本书中提及的个案大多数都是从一间普通的小店开始，通过多年发展已拥有相当规模的企业。可以说，是每一个希望突破开店“瓶颈”或准备开店的私营店主的榜样与目标。您无需耗费过多的精力去亲自调研、总结，便可以从这些个案中找

到适合您的店铺现阶段可以对照的榜样，从中找到突破，获得提升。只要您能够在不断地对照中获得成长，也许您的店铺明天也能够成为其他店主对照学习的榜样。

陈洁媚

广州汇美舍天然用品连锁有限公司董事长

2009年12月28日于加拿大

前言 为零售而歌

1990年，国内首家连锁超市东莞美佳超市在虎门开业；1995年，第一家外资大卖场家乐福入驻北京。历经近20年的发展，中国零售业发生了深刻的变化！

根据美国商务部的资料，全美国零售店的年销售额超过3.5万亿美元，占其经济总量的31%。

全美国最大的10家零售连锁企业2001年的销售总额已经超过5800亿美元，平均一个企业的销售额为580亿美元。在美国有超过20%的全国劳动力就业于零售业。

零售行业在各个商业发达的国家从来都是诞生超级企业和就业人口最多的行业！

中国的市场经济发展虽然时间不长，但是，已有越来越多的人加入到零售事业的队伍中来，越来越多的人靠零售店谋生存或谋发展。但是，无论是市场规模，还是在零售观念、方法乃至零售工具上，与欧美、日本等零售业发达地区和国家相比，我们均存在着巨大的差距。

改革开放30年间，许多人凭借着胆识抓住了机遇，先人一步，打下了一片“江山”。可是这几年，陷入亏损边缘的零售企业比比皆是，退出“江湖”的企业也数不胜数；零售商们东奔西跑地苦苦支撑，许多人生意日渐惨淡，利润一年年减少。这种现象实在让人不解。中国经济持续高速发展，中国城市化进程不断加速，中国有近14亿人口——我们身处在全世界再也找不到的第二个超级零售市场，为什么在全世界的零售企业都兴奋得热血沸腾、纷纷抢滩中国市场的今天，我们的零售企业和零售商却做不大、做不强，甚至“活”不下去呢？当然，大家有充分的理由：店铺租金一涨再涨，各种杂费名目繁多，员工薪资日渐升高，品牌还不够响亮，产品的同质化严重，经营人才缺乏……

大卖场、超市、便利店、美容化妆品店和药店是零售业中发展最快的部分，在过去的5年间成长起来的大中型本土零售商大都是这些行业的经营者。

全民开店的步伐，视乎节奏愈快、愈急！

如何提升单店效率？如何深入了解顾客并做好与消费者的沟通？如何制订

客户化的营销方案从而摆脱价格战的阴影？如何改善货架陈列和供应链从而降低缺货率？如何获得供应商的大力支持？众多的挑战迫使零售商们寻求一种新的有效的管理模式。

古语有云：“不畏浮云遮望眼，自缘身在最高层。”

零售，作为分销过程的最终环节，不仅仅是将产品销售给顾客那么简单，其过程牵扯到方方面面，极其复杂，不仅需要耐心，更需要智慧。

在过去的5年间，当笔者每每接到众多读者来电、来信咨询如何加盟“屈臣氏”的时候，总是在思考：“屈臣氏”值得加盟吗？“屈臣氏”为什么在华不发展特许品牌加盟模式？连锁店的加盟模式能经得起市场考验吗？为什么我们不自己做主，开一间属于自己的“屈臣氏”店铺呢？！

无边落木萧萧下，不尽长江滚滚来。

笔者认为，零售业之所以被称为一个没有天花板的行业，这主要是因为零售业本身的发展空间就是无限大，无限大就意味着随时可以创造奇迹和改写历史！

美国有句商业谚语“Retail is detail”（零售就是细节）。的确，零售业确实是一个很细节化的行业，永远有想不到的细节。一个企业、一个专卖店没有做好，常常不是因为战略没有到位，更多的是因为对细节的关注不到位。零售要找对消费者的感觉，然后提供给消费者有实用功能的产品，带给消费者能产生附加价值的服务，最后才能获得利润。

笔者这本《开店赚钱的操作细节》一书历时一年时间，凝结、汇聚了本人16年的心血和汗水，全视角、多角度地阐述了选址技巧、店铺管理、商品陈列管理以及人才培养管理等零售业诸多管理细节业务营运技术和实操心得。

特将这本《开店赚钱的操作细节》一书献给广大零售业的从业人员以及中国美容化妆品行业的从业人士！希望能够有助于广大零售业从业人士的深度思考，以及从效益到规模的根本转变。

也希望本书成为梦想开店创业者的行动指南，迷途者的财富导航图。衷心祝愿您：收获自此刻始，腾达就在下一刻！

冯建军

2010年2月10日于广州

目 录

第一章 开店——让草根创业者白手起家 / 1

第一节 白手起家，激情创业圆己梦 / 1

- 一、激情是成功的灵魂 / 1
- 二、激情不等于冲动 / 2
- 三、平常心是最强大的动力 / 2

第二节 草根也能成功做老板 / 3

- 一、科学规划——核算开店资金 / 4
- 二、融资有道——筹措开店资金 / 4

第三节 开店的六种能力 / 5

- 一、认知能力 / 5
- 二、经营能力 / 6
- 三、规划能力 / 6
- 四、管理能力 / 6
- 五、研判能力 / 7
- 六、培训能力 / 7

第四节 吃苦耐劳，通往成功的康庄大道 / 7

第二章 选址——合理才有“钱”途 / 9

第一节 选对店址，店才能“活” / 9

第二节 如何选择“淘金地” / 11

- 一、搜集信息 / 11
- 二、实地考察 / 12
- 三、确定地点 / 13

第三节 别盲目争取黄金地段 / 14

第四节 选址，关键因素不可忘 / 15

- 一、客流集中 / 16

- 二、交通方便 / 17
- 三、地理环境适宜 / 17
- 四、竞争有度 / 18
- 五、购买力因素 / 18

第五节 选址，亦要有原则作指导 / 19

- 一、便利顾客 / 19
- 二、利于发展 / 20
- 三、利益最大化 / 20
- 四、因“店”制宜 / 21

第六节 选址，出奇才能制胜 / 21

- 一、善用“拐角效应” / 21
- 二、“互补共赢” / 22
- 三、留意潜在商业价值 / 22
- 四、“背靠大树好乘凉” / 23

第七节 选址，莫踩“误区” / 23

- 一、“行人越多越兴隆” / 23
- 二、“路边店，好选择” / 24
- 三、“非风水宝地不嫁” / 24
- 四、被忽视的可行性评估和测算 / 25

案例一 / 26

第三章 店面设计——让顾客“一见钟情” / 31

第一节 恰如其分的店面设计 / 31

- 一、锁定行业特色 / 32
- 二、明确顾客定位 / 33
- 三、协调周围环境 / 33
- 四、提高店面能见度 / 33

第二节 画龙点睛的店名设计 / 34

- 一、瞄准目标市场 / 35
- 二、吸引顾客眼球 / 35
- 三、适应当地文化 / 35
- 四、遵循法律法规 / 36

第三节 独具匠心的招牌设计 / 36

- 一、招牌要“形”式各异 / 36
- 二、招牌要内容鲜明 / 38

- 三、招牌要异“彩”纷呈 / 38
- 四、招牌要以“情”动人 / 38
- 第四节 吸引目光的橱窗设计 / 39
 - 一、精心设计你的“心灵之窗” / 40
 - 二、橱窗表现, 手法各异 / 41
 - 三、橱窗类型, 千姿百态 / 43
- 第五节 科学合理的出入口设计 / 43
 - 一、出入口数量 / 44
 - 二、出入口类型 / 44
 - 三、出入口设计技巧 / 45
- 案例二 / 46

第四章 产品选择——选对产品赚对钱 / 49

- 第一节 选择产品要擦亮双眼 / 49
 - 一、好产品代表好利润 / 49
 - 二、擦亮双眼, 寻找好产品 / 50
- 第二节 赚钱产品的特征 / 52
 - 一、独具特色 / 52
 - 二、销售畅通 / 53
 - 三、市场前景广阔 / 53
 - 四、利润空间大 / 53
 - 五、品牌效应突出 / 53
- 第三节 选择新产品的六个关键点 / 54
 - 一、考虑自身资源 / 54
 - 二、把握市场资讯 / 54
 - 三、评价新产品 / 55
 - 四、注重产品的关联性 / 56
 - 五、有计划地选择 / 56
 - 六、注重试销 / 56
- 第四节 不要只卖便宜产品 / 57
 - 一、便宜产品带不来好利润 / 57
 - 二、兼顾不同档次的产品 / 57
- 案例三 / 58

第五章 商品采购——开店赚钱贵在有道 / 61

第一节 商品采购须知 / 61

- 一、商品采购有原则 / 62
- 二、商品采购九步曲 / 62

第二节 “货比三家”不吃亏 / 64

第三节 适时适量采购 / 65

- 一、把握最佳采购时机 / 65
- 二、掌握最佳采购数量 / 66

第四节 合理化商品运输 / 67

- 一、商品运输有标准 / 67
- 二、商品运输有良策 / 67

第五节 规避采购风险 / 68

- 一、采购亦有风险 / 69
- 二、风险规避对策 / 69

案例四 / 70

第六章 商品管理——店铺健康运营的关键 / 73

第一节 经济化储存商品 / 73

- 一、科学选择存放地点 / 73
- 二、把握好库存容量 / 74
- 三、分门别类管理商品 / 74
- 四、建立商品保管账卡 / 75

第二节 盘点商品需及时 / 75

- 一、及时盘点很重要 / 75
- 二、商品盘点有程序 / 76

第三节 妥善处理滞销品 / 76

- 一、重新组合，创造整体需求 / 77
- 二、巧“傍”畅销品 / 77
- 三、内部挖掘，对应深化需求 / 77
- 四、免费奖励 / 77
- 五、退回厂家交换 / 77
- 六、和其他商家联合 / 77
- 七、捐赠 / 78
- 八、适度特卖 / 78