

金克言 朱丹 著

店铺盈利 生金模式

用明天的观念赚今天的钱

连锁业管理者、代理商、加盟商、门店经营者、督导、店长、
零售主管、门店活动策划者人手必备

- ✓ 门店终端全新造势策略
- ✓ 契合当下店铺管理所有热点、难点
- ✓ 黄金旺铺盈利秘籍现学现用
- ✓ 七大KPI攻略，四大决胜法宝
- ✓ 让小店做大，小店做旺，旺店做名
- ✓ 门店卖翻天不在话下



机械工业出版社
China Machine Press

本书以全球“第5代零售盈利模式”为基础,介绍了服装终端最新的造势策略、提升进店率与成交率的全新方法、人员“潮”式管理、激发终端团队执行力的全新模式、多店管理模式、店铺促销的最新手法等实战内容,完全契合当下店铺管理的热点、难点,为读者提供了在终端盈利的全新思路。

图书在版编目(CIP)数据

店铺盈利生金模式:用明天的观念赚今天的钱/金克言,朱丹著. —北京:机械工业出版社,2011.12
ISBN 978-7-111-36680-5

I. ①店… II. ①金…②朱… III. ①服装-商店-商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第250833号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:贾秋萍 责任编辑:贾秋萍 刘学
版式设计:张文贵 责任印制:杨曦

北京双青印刷厂印刷

2012年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·15.25印张·1插页·189千字

标准书号:ISBN 978-7-111-36680-5

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序 旺铺生金之术：第5代零售盈利模式

嗨！欢迎来到“旺铺生金之术：第5代零售盈利模式”的世界，它主要帮助服装业总经理、营销总监、服装代理商、加盟商刷新零售观念，学习未来的零售盈利模式，用明天的观念赚今天的钱。

2009年7月22日，日全食——天文现象的千年奇观，请问它与您的店铺零售有关系吗？

如果您的回答是：NO。

那么您的零售观念已经OUT了，而且是OUT晚期。在“第5代零售盈利模式”中，它与您的零售关系太密切了，运用得当，对于店铺业绩的提升，或许不亚于一个圣诞节。

请思考：

电影《阿凡达》、《让子弹飞》、《非诚勿扰2》，电视相亲节目《非诚勿扰》、《我们约会吧》，您所在城市的每年的第一场雪、下雨天、高铁开通、犀利哥、小沈阳、俄罗斯人、美元、英镑、周杰伦上春晚的扇子、微博、视频网站，2011年4月29日英国威廉王子和凯特·米德尔顿的婚姻，等等，如何用来提升您的店铺零售业绩？

每年的店铺业绩与节日密不可分，情人节、圣诞节备受追捧，节日气氛热烈。可元旦节、春节、端午节、国产情人节——七夕、中秋节、重阳节等众多传统节日却日渐冷落，为激发顾客的新鲜感，如何对传统节日改“潮”？

节日很重要，您有没有思考过节日是什么？

传统的服装零售主要有两种销售形态：正价销售、节日促销（含店庆）。是否还有第三种销售形态呢？

招人难，招优秀的人更难。是人真的难招，还是您的招聘观念、招聘模式已经 OUT 了？

司空见惯的麻将，蕴含了什么管理理论？它对导购的激情、执行力培养有何启发？

现在流行同城开多店。多店具有集群效应，即常说的 $1+1>2$ ，如何利用它来更好地管理多店？

原来说“80 后”难管，转眼间“90 后”又成主角，到底是他们难管，还是您的管理模式需要升级为“潮”式管理？

从本书中，您会得到令人振奋的答案。让我们共同来迎接这场时尚界的零售革命吧！

2010 年 12 月 7 日，“秋水伊人”品牌公司的总裁姚虞坚，亲率公司全体高管参加“第 5 代零售盈利模式”课程，后来他去山东代理商处巡视时说“从来没听过如此实惠实用的课程”。阅课无数的姚总为什么这样说？这句话在别人看来是褒扬，在我看来却是莫大的鞭策。

2010 年下半年，深圳某男装品牌的昆明区域，运用了“第 5 代零售盈利模式”的部分内容，使得整个区域的业绩同比飙升 1.5 倍，店铺数量增长了 1 倍，状态平平的员工变得斗志昂扬。其中一个最棘手的店铺其业绩竟然飙升 3 倍，灰姑娘变成了白雪公主。云南区域的老总对直营模式变得信心满满。

2009 年国庆，宁波慈溪乌山路的加盟商杨女士，运用了“第 5 代零售盈利模式”的营销策略，不仅业绩翻番，更得到了 CCTV、安徽卫视、宁波电视台、慈溪电视台的报道。而原来的她却总是为店铺的影响力犯愁。

他们是怎么做到的？“第 5 代零售盈利模式”到底是什么？

您将在本书中找到答案。

目 录



序 旺铺生金之术：第5代零售盈利模式

第一章 黄金旺铺盈利秘籍：用明天的观念赚今天的钱/1

零售盈利模式的前世今生/2

新零售模式崛起的背景：产品的同质化和竞争的残酷性/7

新零售模式的核心特征：创意增长/12

新零售盈利模式：潮式销售/18

新零售模式的宗旨：强扭的瓜不甜，顺势才能盈利/22

第二章 多进才能多产：高进店率引爆高利润/27

进店率，高一点，再高一点/28

橱窗创意展示，激发进店欲望/32

新奇赠品法：元旦到了，送他一美元/38

热点元素给力销售语言/44

借势腾挪，四两拨千斤/53

PK挑战，一石激起千层浪/59

了不起的故事才有了了不起的传播速度/63

第三章 单店不独斗：业绩飙升的最潮机制/69

人多不是力量大，合理配置才能提升核心竞争力/70

目标设立后怎么办？达成它/78

像熟悉自己一样熟悉货品/83

店长，为什么手下不服你/87

单日业绩倍增2倍？不，22倍/92

赢在激励，每一位员工都是千里马/98

强化你的终端执行力/105

共识管理的六大利器/110

第四章 超炫多店管理：轻松驾驭，让你的店铺 $1+1>2$ /115

多而不乱，合理分层优化结构/116

多字当头，贵在互补联动/122

直营小模式彰显大优势/127

打造连锁旗舰店/131

多店管理的四大模块/137

有效激励员工的8把金钥匙/141

快乐风暴，立竿见影的管理利器/147

通过多店互动，挖掘并培养管理人才/151

多店盈利聚合系统/156

第五章 黄金旺铺的七大 KPI 攻略：业绩狂飙的发动机/161

CS 营销的关键：终端盈利 KPI/162

销售目标 KPI 攻略：目标决定销售业绩/168

滞销销售 KPI 攻略：用对方法，滞销成畅销/173

连带率提升 KPI 攻略：提升业绩的关键/180

客单价提升 KPI 攻略：货价高，也畅销/185

店员人效 KPI 攻略：激活了人力，就等于挤爆了业绩/189

店铺坪效 KPI 攻略：让店铺的每个角落都产生利润/193

客户关系维护 KPI 攻略：有创意的差异化才能留住人/198

第六章 决胜旺铺盈利的四大法宝：门店热销有绝招/205

态度决定一切：去广州卖羽绒服，这不是做梦/206

方法决定成败：只要思想不滑坡，方法总比困难多/211

创新赢得未来：没有做不到的，只有想不到的/215

感恩加速成功：懂得珍惜，才能继续奋发图强/220

附录 《中国服饰报》对金克言老师的高端访谈/225

第一章



黄金旺铺盈利秘籍： 用明天的观念赚今天的钱

- ◎ 零售盈利模式的前世今生
- ◎ 新零售模式崛起的背景：产品的同质化和竞争的残酷性
- ◎ 新零售模式的核心特征：创意增长
- ◎ 新零售盈利模式：潮式销售
- ◎ 新零售模式的宗旨：强扭的瓜不甜，顺势才能盈利



零售盈利模式的前世今生



经典案例：连锁经营，互助盈利的丁先生连锁店不但要开得多，还要做到多店盈利，实现规模化、层次化建设。在这一方面，我们就要注意形成“多店建设”、“盈利聚合”的模式。那么，具体操作上该如何做才能实现多店盈利聚合呢？

什么是服装零售？虽然大家说不出专业的定义，但是都知道这是怎么一回事，即是把衣服卖到消费者手中。看似简单的一个行为，却经历了不同历史阶段的演进。跟人类文明发展史一样，经历了从萌芽到初长成，再到茁壮成长的阶段，也经历从简单，单一，到复杂多元的变迁。

服装零售的历史车轮，已滚过数千年。然而它的核心盈利特征，却依然清晰可见，如表 1-1 所示。

表 1-1 服装零售模式的历史演变

顺序	核心特征	说 明
第 1 代 零售盈利 模式	移动 零售	 公元前 3200 年，在美索不达米亚区域，服装开始出现，那时的服装零售，没有固定的经营场所，广袤的大地就是店铺，当然也没有令人头痛的转让费。这种零售模式，绵延千载，至今并未消失，在中国一样到处可见

(续)

顺序	核心特征	说 明
第1代零售盈利模式	移动零售	《货郎图》，出自北宋著名画家李嵩之手，图中，货郎肩挑杂货担，不堪重负地弯着腰，欢呼雀跃的儿童奔走相告，喜悦之情溢于言表，可以说，货郎是移动零售的代表人物
第2代零售盈利模式	散货经营	远古的某一天，地球上出现了一个店铺，货品放在店铺中，不惧日晒，无畏雨淋，于是人类的服装零售盈利模式升级到了第2代。你不要感到奇怪，到公元1225年，世界上才出现大商店；公元1400年至公元1450年左右，才发明了正式的橱窗
第3代零售盈利模式	品牌运作	品牌摇晃着脑袋，呈现在消费者面前。服装零售开始讲究统一形象、统一管理等品牌运作，零售盈利模式走到了第3代。这是目前最常见的主流零售模式
第4代零售盈利模式	数字化管理	订货会前，你得通宵研读往年数据；终端管理，你需要进行KPI（Key Performance Indicator，关键业绩指标）分析；就连一向只对美与时尚眨眼的陈列师，也开始关注数字化陈列。竞争的激烈，促使服装零售盈利模式迈进了精细化管理的时代。你一定非常熟悉当前的终端：货品越来越像，装修越来越靓，促销基本一样，人才到处在抢，对面天天开张，网络降价疯狂，找店就像打仗。总之一句话：老板累得够呛。如何让零售突围？如何赢得未来3~5年的零售利润？如何展开差异化的竞争？如何快速走进下一代零售盈利模式
第5代零售盈利模式	创意增长	创意增长的内涵：在店铺营销与影响力、差异化竞争、进店率、成交率、单店激励、多店互动管理、单店灵巧招聘、多店批量招聘、团队“潮”式管理、团队执行力等方面，提出了相对创新的策略，促进终端业绩增长

进化自然是向前的、进步的，对于服装零售业来说，也是残酷的。从上面的脉络来看，随着零售业的进化，竞争越来越激烈，从事服装零



售行业的人越来越多，服装店铺越来越多，赚钱越来越难，对从业者各方面的要求也越来越高。

随着零售盈利模式的演变，服装零售店铺的选址模式和经营形态也在悄然变化，时至今日，已经形成了以下7种零售形式，如图1-1所示。

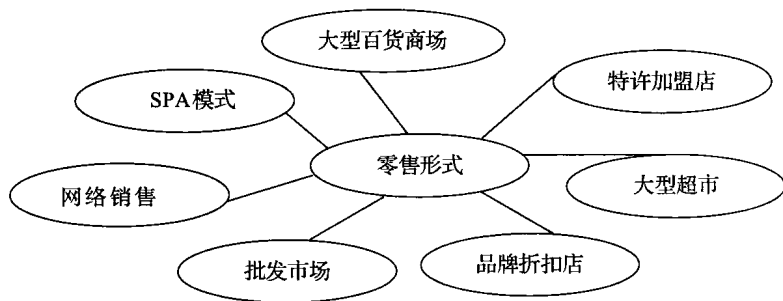


图1-1 服装零售的7种形式

- ✓ 大型百货商场。服装零售的主要业态，其特点是，针对特定消费人群，销售突出重点，不再追求货品的多样性，构建专业特色、注重商场经营形象，连锁化趋向明显。
- ✓ 特许加盟店，即连锁专卖的品牌经营店，由品牌生产商发起。其特点是，设置统一的加盟条件，品牌有统一的形象识别系统，价格也基本保持一致，并实行统一的管理方式和员工培训方式。
- ✓ 大型超市。以大卖场、仓储式商场、大型综合超市等形式出现，其特点是，有专属的进货渠道，在价格方面极具竞争力，销售渠道宽泛，消费者购买简单、便利。
- ✓ 品牌折扣店。由国外引进，其特点是，直接从厂家进货，销售成本实现最小化，极其注重品牌效应。
- ✓ 服装批发市场。已由单一的批发向批零合一的方向发展，其特点是，以中低档服装为主，规模大，注重硬件设施，无论是款式还

是数量都极其丰富，价格低廉，更新速度也较快。

- ✓ 网络销售模式。未来服装零售的主流，其特点是，准入门槛低，不受时间和空间的局限，同时，交易方便快捷，经营成本较低。
- ✓ SPA 模式。由美国 GAP 公司定义，意为自有品牌服装专业零售商，如今在中国已经形成本土化的 SPA 模式，即大店模式。其特点是，注重店面形象设计，极力打造高端、极具创意性的超大店铺，其产品套系丰富，价格适中。

虽然服装零售方式多样化，发展也相对成熟，但是不论采用哪一种形式经营，都需要面临严峻的市场形势，以及激烈的竞争，因此零售商们都渴望找到一种更新的、能够突破业绩的盈利模式。

那么，这种模式在哪里呢？

2011 年年初，令国人振奋的事件：中国第 5 代战机——J20 的试飞。它是中国军事实力飞跃的象征。商场亦战场，在服装零售的战场上，第 5 代零售盈利模式也将大行其道。

昔日，传统的服装零售盈利模式，更多是通过店铺的精心选址、店铺的精致装修等有限的方式，来制造店铺的影响力，提升进店率。这当然非常重要，但它们更多的是属于硬实力的范畴，而且选址、装修一旦确定，就不可能经常变化。

如今，新零售盈利模式将更加侧重通过软实力来提升店铺的影响力，提升进店率。而软实力成本非常低、方式灵活，如单店运用集成激励理论，大幅提升员工的激情、执行力；多店批量招聘模式，可以大大地提升招聘效率与新员工的稳定度；多店互动模式，充分发挥店铺的聚集效应；终端货品的创意组合技巧；潮式管理，新鲜而富有乐趣的管理模式，更好地留住团队和激发团队。



这些软实力要想实现起来均需要体现第5代零售盈利模式的核心特征——创意增长，而创意最容易引人注意，甚至经常能够引发媒体的关注。

例如，2011年4月29日，英国威廉王子大婚，当时媒体都在关注这件事。如果你深谙第5代盈利模式，这件事就是你很好地进行品牌营销、终端促销的绝佳机会。不仅可以提升业绩，甚至可以引起媒体的报道。

是时候改变了，如果你的观念还停留在第4代零售盈利模式之前，那么，你的店铺业绩将会跌落到外太空去。如果你觉得2009年7月22日，日全食——这一天文现象的千年奇观，与你的店铺零售毫无关系，那就是你观念落伍最直接的证明。

这说明你的零售观念已经OUT了，而且是OUT晚期。实际上，它与你的零售关系太密切了，如果运用得当，对于店铺业绩的提升，或许不亚于一个圣诞节。

因此，从现在起给自己洗洗脑，洗掉陈旧，洗掉一切条条框框，让你的思维活跃起来，没有做不到的，只有想不到的。这就是第5代零售盈利模式的魅力所在，让我们共同来迎接这场时尚界的零售革命吧！

金克言寄语

人穿着落伍一点没关系，关键是思想不能落伍。思想一旦落伍，就会被超越，做起事情来就会缺乏想法、创意，关键的一点是，赚钱就会很困难。

新零售模式崛起的背景： 产品的同质化和竞争的残酷性



服装的特性：是指流行性、季节性、款式、设计师声誉等软性的商品价值。

产品同质化：是指同一大类中不同品牌的商品在性能、外观甚至营销手段上相互模仿，以致逐渐趋同的现象。在同质化基础上的市场竞争行为称为“同质化竞争”。

产品同质化已经不是什么趋势或者说辞，而是活生生的现实。尤其是服装，再没有靠独有的设计打天下的可能。哪款服装发货比较多，谁家企业市场敏感度比较好，这些都是引起同行店铺刺探的因素，商业机密虽然有不受侵犯的权利，却断没有密不透风的墙。

即使当时保住了设计，也无法挽救被模仿的命运。因为你头天上市，第二天就能被同行得到情报，其就会立即组织打样、生产，一两天内，全面参与同质化竞争，降价、降价、再降价，直到这个款式的利润被榨干，市场被做死为止。

这种服装业的“无间道”大戏循环往复地上演，一个个新款式继续重复这样的轮回。这就是中国服装业同质化现象的一个贴切的描述，服装企业为了一己私利大有拼个鱼死网破之势。

竞争的残酷性已经暴露无遗，谁能在这场战争中赢得先机，谁就能生存下去，否则，只能灭亡。



佳佳毕业于国内某著名的服装学院，学服装设计出身的她，毕业后并没有去做设计师，而是做起了服装生意。佳佳在上学时，就曾经做过一个比较成功的网店，这也为她做服装生意打好了基础。

当时，韩国服饰潮流还未在国内兴起，而只是在小范围内流行。不过，眼光独到的佳佳认为，以后韩式风格的服装必将大行其道。于是，她来到了北京，在韩国留学生比较集中的五道口地区开起了一家“韩流”服装店。

开业之初，小店的生意不温不火，但是随着一部部韩剧在中国上演，“韩粉”数量猛增，一下子但凡沾上韩式的东西都开始火爆起来。当然，佳佳的小店更是火得不得了。每个月的营业收入都在3万元以上，这对于只有几十平方米的小店来说，算是奇迹。

面对如此大好的局面，佳佳开始考虑扩大经营面积，正好旁边的一家女装店要转让，她就顺势拿下，将两间店铺打通。这下子经营面积扩大了1倍，当然进货量也要翻一番。接下来几个月，佳佳的业绩屡创新高。然而，没过多久事情发生了变化。

佳佳发现业绩一个月不如一个月，而且下降幅度非常惊人。一考察才知道，在她的周围短时间内冒出了大量的韩式服装店，他们销售的款式和她的相近，价格却更加便宜。佳佳遭遇到服装零售最容易遇见的竞争方式——同质化竞争。为站稳脚跟，她选择了降价来拉回客人。同时，佳佳开始选择一些市场上比较少的还未流行起来的款式作为进货主打。

这一招起了点效果，但是旁边的同行看到后，立即又进了一批相似的服装，但对方知道9月一过就要转凉，所以只进了少量夏装，更多地购进了大量秋装。对方聪明之处是，他并没有在店里把秋装挂出来卖，只把夏装挂了出来。10月，当佳佳忙着购进秋装的时候，对方的秋装又

早已卖完了。当月，佳佳一件衣服也没有卖出去，损失惨重。

可怕的同质化竞争将很快吞噬掉这个年轻创业者的热情和勇气，其实不只是佳佳，有无数的服装零售店铺都不可避免地要遇到这种情况，同质化使得服装品牌特征明显模糊，使消费者无从辨别，在消费者看来货品都差不多。品牌不能被大部分消费者记住，其知名度、美誉度更无从谈起。

面对同质化竞争的泥沼，服装零售店要想生存下去，就需要改变，改变以往的经营理念 and 经营方式，“变则通，通则久”就是这个道理。

那么，服装零售企业该如何变呢？其方向又在哪里？

同质化竞争的激烈，正是导致新零售模式崛起的背景。因此，为了解决同质化竞争的问题，就必须运用新零售模式的理论。

1. 引爆式营销

比如，日全食、威廉王子婚礼等，以及你所在的城市每年的第一场雪都是引爆式营销的机会，可以很好地刺激顾客消费。要想让引爆式营销起到奇效，就要抓住这几个关键字——“快，准，狠”。

✓ 快，就是要迅速发现引爆点，如“神五”飞天、“天宫一号”发射、“小月月”爆红网络等都可以作为引爆点，关键是要快，否则，就会被对手抢先。

✓ 准，就是要定位准确，一是，你要面向哪些消费者，就要针对他们的审美情趣、接受程度等，量身定做促销活动；二是，你的活动要与引爆点相契合，不能强拉硬扯。

✓ 狠，力度要大，要送就送最好，要送就送最时髦，比如，送美元、送刘谦变魔术的扑克牌。



2. 创意陈列营销

在商品同质化的时代，商品陈列已成为无言的促销师。高明的商品陈列，提升了商品的附加值，对消费者而言，吸引的是眼球，撩拨的是购物欲望。具体而言，创意陈列要采用三个策略，如表 1-2 所示。

表 1-2 创意陈列的三大策略

策略关键词	说 明
顾客心理	陈列出来是给顾客看的，顾客买不买单才是决定陈列创意成功与否的唯一标准，因此，在创意之前，一定要仔细分析顾客的心理，遵从顾客的心理需求来进行商品陈列创意的设计。通常，顾客对商品陈列的心理需求特征主要有以下几个方面：一是通过创意的商品陈列让商品特性一目了然，如果顾客正好要想购买此类商品，会毫不犹豫地出手；二是通过创意的商品陈列给人以视觉的冲击，让本打算购买此商品的顾客被创意的商品陈列所吸引，从而改变主意，决定购买
商品特性	商品是陈列的主角，它适合摆放在哪里、怎么摆放、需要什么样的色彩衬托、需要怎样的模特来展示？这些都需要对商品的特性有所了解才能决定，从而使得商品陈列既美观又富于动感，给人以美的享受
陈列位置	通常，应把大众化需求的服装陈列在最显眼的位置，让顾客一进门就能看到其需求的服装；促销品也要尽量摆放在顾客购物的必经之地，让顾客一眼就能看到

3. 差异化、创意服务

随着买方市场的到来，服装无论从款式还是材质上都呈现同质化特征，人们为什么还要舍此择彼呢？于是，服务差异就成了对手之间的竞争利器。