





王森◎著

开店
有讲究

图书在版编目 (CIP) 数据

开店有讲究 / 王森著. -- 北京: 中信出版社,
2018.1
ISBN 978-7-5086-6217-6

I. ①开… II. ①王… III. ①商店-商业经营-手册
IV. ① F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 261370 号

开店有讲究

著 者: 王 森

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 128 千字

插 页: 8

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6217-6

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



2007年5月13日至2012年初，我因为“贪玩”不小心陆续开了十六间小小的参差咖啡馆。“参差”之名源自罗素的“须知参差多态，乃是幸福的本源”，因此，我力求每一间参差咖啡馆都要不一样，并非传统意义上的简单复制。五年里从第一间到第十六间，每一间咖啡馆我都想方设法注入新的想法，折腾点新的元素进去，玩得不亦乐乎。

但与此同时我也逐渐发现了一个要命的问题，那就是，虽然我不愿意承认自己是在做连锁咖啡馆（按我的本意，参差咖啡馆以“参差”之名，就应该是一间间有个性的独立咖啡馆，每一间参差咖啡馆的主人都应该是这间店的核心竞争力，有能力去呈现我们想要的参差多态），但是店越来越多之后，不仅管理上不得不按连锁店的方法来，更大的问题是，我没有办法源源不断地找到那么多优秀而且参差多态的年轻人来给我做店长。

就在被这些问题困扰的同时，另一个现象引发了我的思考。

2011年开始，随着“参差咖啡”新浪微博的粉丝不断增加，越来越多的网友、粉丝在微博上询问与如何开一间咖啡馆相关的问题，搞得我应接不暇。既然如此，何不索性把我过去几年开店的心得，经验与教训总结成一本书，让更多的人能够看到呢？这也符合亚当·斯密先生的原理，客观利人，主观利己，毕竟出一本书也是我小时候的梦想。于是，2012年5月，《就想开间小小咖啡馆》由中信出版社出版了。没想到，一个咖啡馆“店小二”的处女作，竟然一上市就成了畅销书，截止到现在，这本书已经累计销售了超过四十万册，应该有数百万人已经看过了这本书了。

出版行业的人告诉我，目前在中国大陆，能够卖出两三万册的书就算是畅销书了，四十万册意味着什么，只有出版行业的人能意识到。而我从这一奇异现象背后也发现了一个巨大的潜在市场。可以肯定，书的畅销得益于书名里的两个关键词：“就想”和“咖啡馆”。很多读者告诉我，看到书名就毫不犹豫地买了，原因很简单，他也这么想过。

接下来的事情就顺理成章了，在那双“看不见的手”的引领下，我于同年6月在武汉开办了一所参差咖啡梦想学校。我知道，一定有很多想开一间自己的小小咖啡馆的年轻人需要学习，向有经验的前辈学习，这就是我前面说的潜在的巨大市场。姑且不谈学费高低，对很多人来说，离开家乡跑到武汉参加二十天的全日制学习，肯定是一个要费些思量的决定。然而，事实证明我的判

断没有错，五年来，超过两千人不辞辛苦，从全国各地来到武汉，最远的有西藏、新疆、内蒙古自治区，甚至还有一位嫁到马来西亚的姑娘，在国内某机场买了我的书，在飞往吉隆坡的飞机上一口气看完之后，下飞机就决定要返回中国，到武汉来学习，然后回吉隆坡开一间自己的小小咖啡馆。

“每个人都不断努力为自己所能支配的资本找到最有利的用途。当然，他所考虑的是自身的利益。但是，他对自身利益的关注自然会，或者说，必然会使他青睐最利于社会的用途”。亚当·斯密的学说这五年在我身上十分彻底地应验了。五年来，每周都有新的学员店开业，至今已经超过了 1000 家，绝大多数遵循我在课上反复强调的“小的是美好的”和“自雇佣”原则的小店，日子过得都不错，其中有近百分之十的学员店已经开了分店，这些数字的背后，是那么多年轻人实实在在的小日子。

在大众创业的热潮之下，年轻人创业的方向到底应该是什么？还可以是什么？我自认为在那些万众瞩目的，高大上的创新创业故事之外，我像《皇帝的新装》里面的那个小孩一样，发现了整个社会并没有普遍关注的事实——其实，最适合大多数年轻人创业的方向是开一间自己的小店，一间符合和满足消费升级方向的小店。

当一个国家完成初步的财富积累之后，第三产业占 GDP 的比重应该逐步提高。纵观中国的第三产业最近四十年的发展，早

年开始从事第三产业的从业人员基本都被认为是找不到更好出路的人。而随着消费升级的展开，第三产业的从业人员急需做一次大换血——由在富足时代成长、受互联网环境熏陶的年轻人，去替代匮乏时期开始从业、被迫选择第三产业的那一代人。新一代年轻人对审美和生活品质有追求，他们更有优势，更有可能准确地满足消费升级的需求；随着社会结构的变化，社会观念的改变，这批人也开始不嫌弃，甚至乐于从事第三产业了。

社会在一天天进步，消费者也在一天天成熟，他们对品质和服务的要求越来越高，小店的经营必须顺应这些市场需求，哪怕是再小的店，也有小店经营的讲究。遗憾的是，因为社会的快速发展和转型，上一代人并不能给出适合目前市场的有效的经营经验，年轻人自己摸索的代价也越来越高；大学不教这些东西，职业学校也大多与社会脱节，年轻人到哪里去学习先进的技能和有效的实战经验呢？

五年来，看到一批又一批学员充满热情地学习咖啡技能，尤其是在我亲自上课的两千多个小时的开店指导课程上，我惊叹学员们对经营常识的缺乏和深入学习的渴望。基于此，也基于那双“看不见的手”的指引，我决定把我过去十年经营小店的实践，以及过去五年不断丰富的授课内容，梳理成书，给众多想开店创业的年轻人做一次观念的疏导，理念的引导，并通过开店各个环节的实战和案例分析，告诉大家：蛮干是要付出高昂代价的，纠错

也是需要成本的，开店没有想象中那么容易，但也没有那么难，只是我们必须尊重常识，意识到开店也是有讲究的。

本书旨在帮助大家规避不必要的风险；启发大家打开思路，靠自己的真诚、勤劳、手艺和聪明才智，开出一间间参差多态，满足社会需求，甚至创造了社会需求的精致小店；最终让更多人既能过上简单自由的小日子，同时也能促进社会的发展和进步。

2017年3月25日

台北



自 序 // V

第一章

上班，还是创业开店？

创业是为了什么？ // 003

以提高生活品质为目标的创新 // 006

返乡创业的机遇！ // 008

开一间小店就能过上简单幸福的小日子 // 013

第二章

就想开间小而美的理想小店

小而美的店更符合人性 // 019

小而美的店盈利更轻松 // 022

新手开店的租金上限 // 024

“自雇佣”是新手开店的最佳方式 // 027

小店的核心竞争力和手艺的回归 // 033

一个外行的自信心从何而来? ——工作室的可行性 // 038

第三章

第一次开店的筹备要素

开一间小店投资多少钱才合理? // 045

小店选址的原则: 租金还是地段? // 051

如何找到理想店铺? // 062

如何给你的小店起一个好名字 // 074

理想小店的装修有讲究 // 080

小店产品规划和定价的讲究 // 087

第四章

一间人气小店的运营智慧

开业怎么开? // 099

请给客人一个理由去你的小店 // 105

如何赢得回头客 // 110

会员卡的讲究 // 117

- 口碑是如何形成的 // 120
- SOP 的重要性 // 123
- 小店的营业作息安排 // 129
- 小店的服务流程与客人关系维护 // 135
- 单干还是合伙，夫妻店的可行性 // 141
- 如何请到合适的人，如何留住好员工 // 145
- 开不开分店？加盟与特许经营的陷阱 // 152

第五章

这些小店讲究在哪儿？

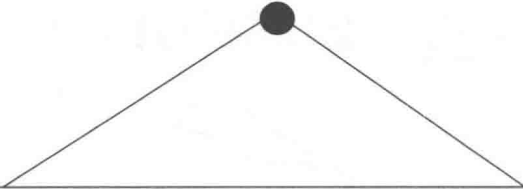
- “自作自受”的手工文创小店 // 161
- 一个 MBA 毕业生的 SOMA 奶茶店 // 166
- “右小姐”定制婚纱店 // 172
- 世界面包冠军的莎士比亚面包房 // 178
- 半路出家的台湾果酱女王 // 181
- 亚洲第一“裸市集”——NAKED MARKET // 186
- 台湾第一家出书的牛肉面馆 // 190
- 改变了一座城的谢宅民宿 // 194
- 大陆人在台湾的第一间咖啡馆 // 199

后记 开店有讲究之日本 // 207

第一章

上班，还是创业开店？





在大众创业、万众创新的热潮下，我像《皇帝的新装》里面的那个小孩一样，发现了整个社会并没有普遍关注的事实——真正适合大多数年轻人创业的方向其实是开一间自己的小店，一间符合和满足消费升级方向的小店。

创业是为了什么？

一场影响 13 亿人生活和生活方式的变革正在发生，这是我最近五年的强烈感受。十年前，我开第一间咖啡馆的时候，完全是出于个人选择，根本没有放在社会这一大背景下去做任何思考。开咖啡馆是自己做排除法之后的选择，说白了，就是对自己以前做的所谓“事业”实在提不起兴趣了，如果非得做点什么，那就开间小小咖啡馆“荒度余生”吧。没想到，咖啡馆开到第五年，一本《就想开间小小咖啡馆》掀起的小小波澜，让我开始了一些较为深层次的思考。中国经济四十年的快速发展让我经历了从物质匮乏到物质丰富的过渡时期全过程，正是这种经历，让我对创业有着完全不同的理解和联想。

现在的中国，无论是国家还是民间，都积累了不少财富，财

富的原始积累已经初见规模，创业在我看来是合时宜的。创业需要资金，而中国目前有众多的天使投资基金和风险投资基金，这些基金主要投向具有专门技术或独特概念的原创项目或小型初创项目。这给创业的落地提供了经济基础。同时，收入的不断增加，人们对生活品质的要求自然也越来越高，消费升级已经不是一个概念，而是非常急迫的现实需求。以我的理解，消费升级不但包括了对原有需求的品质升级，还包括了品类和品种的增加。

参差咖啡馆从无到有，从一间到十几间，每一间都活得还不错，不正是说明了原来不怎么需要的消费类别，现在开始需要了？除了咖啡，我还看到了众多匮乏时期不需要，或者被认为是奢侈品的产品和服务都有着巨大的想象空间。由此我认为，创业的主要方向是广大人民群众（尤其是那么多年轻人都能参与的）以过好小日子为目标的微创业，而不是媒体喜欢关注的那些多少有几分虚幻色彩的创富传奇。

比如，这两年创新式创业被简单化为“互联网+”，仿佛任何东西加上了互联网就能够鸡犬升天，让投资人展开无限遐想。但是，事实上，互联网餐厅几乎成了难吃的代名词；用户数成了创业公司追逐的目标，补贴、免费的结果是，产品本身被忽略了，只剩下一个个烧钱的故事。创业的这个“业”到底应该是什么。创新的这个“新”我们到底还能不能有别的理解。难道提高附近居民生活品质，完善社区生活机能的小“业”就不值得去创吗？

发展内需，推进消费升级这个方向难道不需要优质人才进去参与吗？

消费升级的核心是什么？当然应该是产品和服务，眼看着中国消费者不远万里跑到国外去买买买，明显反映了我们在这方面的供给不足，我们在产品和服务上的创新其实大有可为。互联网毕竟只是个工具，它的确能够带来便利，但消费升级只是便利就够了吗？品质、温度、人情味呢？它能够替代消费体验吗？它能替代手艺吗？它真能替代实体店吗？

这些年，经济发达地区已经涌现出了不少得到市场验证的特色小店，涵盖衣、食、住、行各行各业。而更多的地区和城市，这些行业依然是同质化严重，亟待升级。现在的80后，尤其是90后没有匮乏时期的紧迫感，他们中的很多人有条件不急于做一份自己并不喜欢的工作补贴家用，更愿意遵从自己内心的喜好和选择；与此同步的是，中国迟早要步入中等发达国家，乃至发达国家，第三产业在中国必然还有巨大的发展空间和潜力。

大量想创业的年轻人渴望寻找好方向、好项目，而所谓的好方向、好项目并不是那些在网络上被人膜拜的“独角兽”故事。这些故事连望梅止渴的功效都达不到。第三产业才是他们真正的创业乐土，“开一间小店”才是他们力所能及的创业项目。过去五年，我们的参差咖啡梦想学校证明了，他们需要的不是听拯救人类的英雄故事；他们需要的是大学里学不到的技术、技能、经

营常识和实战经验。他们更多的只是想开一间力所能及的自己的小店。

以提高生活品质为目标的创新

创新对大多数人来说，依然只是一个抽象而冰冷的概念，能够和真正意义上的人们期待的创新沾上边的，仍然是凤毛麟角。但是只要你多到外面走走，仔细观察，就会发现，你所在的城市，甚至你所在的小区，可以创新的东西其实很多很多。

比如，我在台北的生活体验和武汉相比，就有相当大的落差。武汉作为省会城市，其市政建设已经不输给台北了，但就生活品质来讲，和台北还有很大的差距。在台北，我住在一条安静的小巷里，所属区域也算不上繁华，但是步行可以抵达的好吃好喝的地方很多，这在台北是平常事。无论居住在哪儿，附近的生活机能都不错。在内地，我们好像不太用“生活机能”这个词，也许是城市扩张太快的原因，就拿我住的小区来说，说起来也算是豪宅，旁边还有一个体量很大的新小区，但是，相邻的那条街上几乎找不到一家品质优良的餐馆，更别说想要更多选择了。

武汉这样的大都市，好吃好喝的地方当然有，但是都相对集中在大型商圈，想要品质高一点就得忍受拥堵、长途跋涉，通常