

大小店面经营管理 全程实操指南

- 开店选址与开业策划
- “内外兼修”打造黄金卖场
- 高效益商品管理——把握店铺经营之“本”
- 销售服务，从细节开始
- 促销策划与实施——给顾客一个购买的理由
- 信息情报的收集与应用——知己知彼胜算大
- 店铺选、育、用人才
- 打造店面王牌之师
- 店铺绩效评估与扭亏为盈
- 顾客投诉与异常情况处理——化危机为转机

肖建中◎著

管人管货 理事理财 一册在手 赢利无忧

成功开店 营运手册



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

大小店面经营管理全程实操指南

成功开店营运手册

肖建中 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功开店营运手册/肖建中著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-5017-7140-5

I. 成... II. 肖... III. 商店-商业经营-手册 IV. F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086002 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

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

责任编辑: 徐子毅 齐佳(010-88361078 010-89819327)

电子邮箱: XZY_20042008@yahoo.com.cn

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787×960mm 1/16 印 张: 23 字 数: 308 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7140-5/F·5728 定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

内 容 提 要

“系统的实际操作方法 + 大量富于启发的案例 + 生动简洁的语言”是本书的三大特色。

本书作者基于自己十余年的店铺一线销售与管理的经验，系统地阐述了店铺经营的一揽子事情，包括开店选址、卖场设计与布局、店铺的日常营运管理、员工管理与团队建设等十个方面，并结合大量的案例进行解析，是店铺经营不可多得的操作指南。



序： 如何开一家赚钱的旺铺

俗话说：“要想富、开店铺”，“一铺养三代”。可见从古至今，拥有并经营好一家旺铺，是平稳致富的好门路。

21 世纪，是一个各项消费需求急剧膨胀的年代，“投资开店，为自己打工”已成为许多人创业致富的梦想。因为相对其他投资方式来说，开店的投资可以是上千万元，也可以是数千元，启动起来比较容易。因此，上至千万富翁，下至平民百姓，几乎是人人都可以选择开店致富，开店成了很多人发家致富的首选。

但另一方面，开店并不是像有些人想象中那么简单，以为筹措一笔资金，找到一个铺面，购进一些货物，招聘几个员工，就能保证日进斗金。

店铺要想生意兴隆，其中大有学问。例如：如何寻找店址与设计店面、如何采购货物与促销商品、如何进行日常营运管理、如何培训管理员工等等，都要创办者细心考量、全面策划。这些关系到开店以后生意兴衰成败的要点，是摆在每一位店铺经营者面前必须解决的难题。如果这些难题不能得到及时地解决，有可能只赚得个热闹与忙碌。

正是面对这种开店创富的热潮，本书作者结合自己在店铺一线销售和管理十余年的经验，推出了此书。

本书内容系统全面，从开店的选址、开业策划到店面设

计、商品管理、日常营运等，对开业的各个步骤进行详细分析，指导投资者一步一个脚印，从零开始成功创建、经营一家赚钱的旺铺。

全书行文生动活泼，排版错落有致，在系统的内容阐述中穿插大量的案例分析、策略、提醒等，用生动简洁的文字向读者提供了行之有效的店铺经营管理方法，使读者阅读起来轻松愉快，在阅读过程中快乐地体验店铺经营之道。

“生意做遍，不如开店”，大家都在行动了，您还等什么呢？

祝您成功！

肖建中

2005年8月



目 录



目 录

序：如何开一家赚钱的旺铺

第一章 开店选址与开业策划

开篇案例：国美撤兵王府井 (1)

开店选址：地段、地段、还是地段 (2)

商圈调查 / (2)

商圈评估 / (8)

选址决策6步法 / (14)

租赁签约要留心 / (24)

开业策划三重奏 (29)

店面装修 / (29)

开业筹备 / (31)

开业庆典 / (38)

第二章 “内外兼修”打造黄金卖场

开篇案例：身价百倍的秦俑 (44)

店面形象5要素 (45)

外观设计：美观+个性 / (46)



招牌设计“点睛”有术 / (49)	
出入口设计4要点 / (52)	
橱窗设计：“勾引”顾客的艺术 / (52)	
巧用3种灯光烘托环境 / (55)	
特色卖场设计	(59)
卖场设计的5个原则 / (59)	
美观舒适卖场的布局方法 / (61)	
营造卖场氛围的5个要素 / (65)	
陈列展示：吸引顾客眼球的剧场	(70)
完美陈列的6项原则 / (70)	
陈列出彩的10大方法 / (74)	
象表演一样解说你的商品 / (79)	

第三章 高效益商品管理——把握店铺经营之“本”

开篇案例：是夏天还是冬天	(84)
进货管理：适时适量	(85)
进货管理3原则 / (85)	
把握进货的最佳时机 / (87)	
进货作业3步曲 / (89)	
存货管理：恰到好处的学问	(92)
存货管理的重要性 / (92)	
恶性存货从何而来 / (93)	
存货控制的策略与方法 / (94)	
变价管理：随需应变	(96)
为什么要调整商品的价格 / (97)	
商品变价的3大策略 / (98)	
商品降价的时机选择 / (100)	



盘点管理:账实应相符 (102)

盘点目的及原则 / (102)

盘点作业规划 3 要点 / (104)

盘点作业实施流程 / (106)

盘点作业应注意哪些事项 / (111)

损耗管理:一个都不能少 (113)

商品损耗从何而来 / (113)

防损控制 3 大措施 / (119)

残损商品处理程序 / (120)

第四章 销售服务,从细节开始

开篇案例:独创的设计在哪里 (123)

店铺常规作业 3 步曲 (124)

第一步:营业前作业 / (125)

第二步:营业中作业 / (125)

第三步:打烊后作业 / (126)

销售服务的 8 大要点 (126)

要点 1: 营业前的准备 / (127)

要点 2: 早会流程 / (127)

要点 3: 营业迎宾与销售程序 / (129)

要点 4: 收银流程及管理 / (130)

要点 5: 陈列整理 / (133)

要点 6: 营业结束的盘点流程 / (133)

要点 7: 卖场保洁 / (134)

要点 8: 日常维修 / (138)

顾客服务:态度是关键 (138)

接待顾客的 4 大要点 / (139)

做好销售服务的4个要求 / (140)

服务过程7项注意 / (142)

第五章 促销策划与实施——给顾客一个购买的理由

开篇案例:超市发的夜场购物 (148)

促销策划——给顾客一个消费理由 (149)

明确促销目的 / (149)

选择正确的促销方法 / (152)

宣传媒体的选择与应用 / (155)

需要考虑的5个市场因素 / (158)

各类促销活动的实施 (160)

开业促销,点燃激情的第一把火 / (161)

竞争促销:更高、更快、更强 / (163)

节假日促销4妙招 / (165)

库存促销不只是降价销售 / (168)

其他促销 / (170)

促销评估与控制 (174)

怎样进行促销评估 / (174)

促销评估的3个阶段 / (178)

促销的计划控制与成本控制 / (182)

第六章 信息情报的收集与应用——知己知彼胜算大

开篇案例:玉蛟龙留住老顾客的绝招 (185)

顾客信息,来自“上帝”的声音 (187)

顾客信息收集的内容 / (187)

顾客信息收集的方法 / (188)





案例：顾客购物消费分析 / (191)	
超级“黑匣子”：顾客数据库的建立、管理与应用 / (196)	
顾客开发的4大途径 / (200)	
店铺经营调查：改进、提升、超越	(203)
如何进行店铺调查 / (203)	
知己：自我店面调查 / (205)	
知彼：竞争店的调查 / (210)	
 第七章 店铺选、育、用人才	
开篇案例：DZ 的导购招聘	(213)
员工的甄选与任用	(214)
选择合适的招聘渠道 / (215)	
伯乐相马：员工甄选 / (218)	
员工任用的9个步骤 / (221)	
试用考核 / (226)	
员工日常管理	(229)
出勤规定 / (229)	
日常作业分配 / (233)	
工作移交的注意事项 / (236)	
高绩效的薪酬管理 / (238)	
员工培训与辅导	(246)
培训规划的4大步骤 / (246)	
培训计划及相关课程安排 / (252)	
培训规划的3个实施方案 / (256)	



第八章 打造店面王牌之师

- 开篇案例:郁闷的中秋节 (264)
- 团队建设 (265)
 - 团队构成的5P要素 / (266)
 - 如何组建一支高绩效的王牌团队 / (271)
 - 最佳双赢战略:团队授权 / (275)
- 员工激励 (283)
 - 员工激励15法 / (283)
 - 我相信,我能:自我激励 / (286)
 - 金钱的力量:薪酬激励 / (287)
 - 给员工向上攀登的阶梯:晋升激励 / (290)
 - 精神激励的5种方法 / (292)

第九章 店铺绩效评估与扭亏为盈

- 开篇案例:点石成金,一招扭亏为盈 (296)
- 绩效评估,让你的心里有本帐 (298)
 - 绩效评估的5个步骤 / (298)
 - 评估奖励实施方案 / (310)
 - 店铺自我诊断评估 / (311)
- 扭亏为盈,自强救店 (315)
 - 扭亏作业流程 / (316)
 - 店铺亏损分析与应对策略 / (317)
 - 扭亏自强训练——拼搏之中求生存 / (320)
 - 扭亏自强计划配合事项 / (321)

第十章 顾客投诉与异常情况处理——化危机为转机

开篇案例:两块蛋挞	(323)
有效处理顾客投诉	(325)
顾客投诉的4大原因 / (325)	
投诉处理6步曲 / (329)	
如何挽回顾客的心 / (338)	
退换货的处理办法	(341)
店铺退换货处理办法 / (341)	
顾客退换货处理办法 / (342)	
退换货处理3注意 / (344)	
妥善处理突发意外事故	(345)
偷窃事件,重在防范 / (345)	
停电应变处理 / (348)	
火警处理119 / (349)	





第一章 开店选址与开业策划

对于所有开店创业的人来说，新店开业就犹如一个新的生命降生，既充满了对美好未来的希冀，又有些忐忑不安。开业前的准备工作千头万绪，却如同老虎吃天，不知道从何下手。

开篇案例：国美撤兵王府井

国美撤兵王府井

20 世纪 90 年代中期，国美电器的迅速发展使其开始将其面积狭小、位置不佳的店铺逐一关闭，而选择在地理位置好的地方开大店。

但当时国美在大店选址方面毫无经验。一开始他们选择北京人气最旺的王府井商业街开设店铺，结果不得不于 1996 年关门。最后反思的结果是，缺乏系统规范的选址策略导致了此店经营的失败：黄金地段，房租过高；店前无公交车站，交通不便；门前一条街恰好是夜市，每天下午 4 点开市，交通堵塞，货运车无法进入。这样，过高的经营成本迫使国美提前终止合同，撤出了王府井。

这次挫败也让国美认识到店铺选址的重要性，并因此而制定了选址标准，写进其经营管理手册。

首先，要求“紧靠黄金商圈”，即既不进入黄金商圈，但又要在



黄金商圈周围，因为黄金商圈租金往往非常高，而经营电器、利润微薄的国美是靠低成本领先。

其次，要求交通便利，最好有不少于 20 个停车位的停车场，且在公交车发达的地区。

第三，结构、面积、楼层的要求。楼层基本上占据一层，可以考虑首层带二层，但楼层不要过高；面积要求是 1000 ~ 2000 平方米（后来逐渐扩大到 3000 ~ 4000 平方米），其中附属周转库房面积大于 200 平方米；楼房外立面要能够树立国美的形象，能够进行封闭式管理，单独运作。

第四，租赁期限在 8 年以上。

通过上面案例可以看出，开店选址对一个店铺的成功经营来说，是多么重要。它需要系统的调查、仔细的研究，方可以定夺。

开店选址：地段、地段、还是地段

开设店铺，首先遇到的问题就是选择合适的开店地段。可以说，任何开店者都期望能找到一个理想中的“黄金地段”，诚如华商巨子李嘉诚所言，开店第一是地段，第二是地段，第三还是地段。

有专家指出：找到一个理想的店面，开店创业就等于成功了一半。这话一点都不为过，开店不同于办厂开公司，以零售为主的经营模式决定了店面的选择至关重要，它往往直接决定着店铺的成败。

开店选址包括商圈调查、商圈评估、店铺签约三个主要的部分。

商圈调查

所谓商圈，指以店铺坐落点为圆心，向外延伸一定距离，以此距离

为半径构成的一个圆形消费圈，即吸引消费者前来购物或接受服务的有效范围。如徒步区的店可能是方圆 300 米，乡镇地区则可能是方圆 1000 米（购物不方便、缺乏竞争等因素），视具体状况而定。

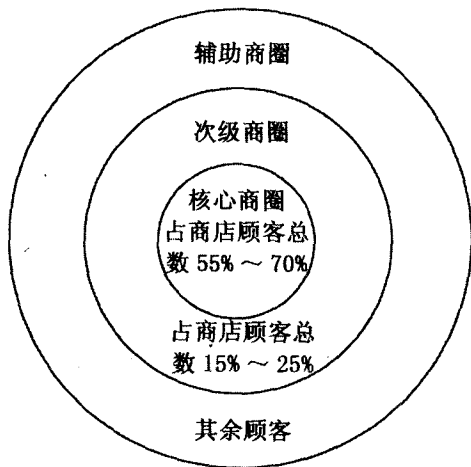


提醒

商圈大小与店铺的经营规划、经营范围、所处地段、商品信誉、交通条件等有密切关系，反映着店铺的经营辐射能力。商圈范围是店铺确定服务对象的分布、商品构成、促销方法和宣传范围的主要依据。因此在选择商圈时一定要慎而又慎。

1. 商圈范围划定

商圈的描绘受各种因素的制约，其形态往往呈不规则形状，但按市场营销学的观点来说，商圈结构可分为三层，并且可以用 3 个大小不等的同心圆来表示：



店铺商圈构成图



❖ 主商圈：单店业绩的主要来源，占单店总业绩的 55% ~ 70%，拥有较多忠诚率最高的顾客群。

❖ 次商圈：占单店总业绩的 15% ~ 25%，相对而言，老顾客来访率较低。

❖ 辅助商圈：占单店总业绩的 5%，处于商圈的最外围，游离客人多。

商圈范围的划定因行业类别的不同而不同，一般以便利店来说，主商圈大多为 50 米，次商圈为 50 ~ 150 米，辅助商圈为 150 ~ 250 米。但如果是以选购品为主的专门店或大型店，则其商圈范围的估算可用车程来计算。

案例

“麦当劳”在选点时更看重人流量，而“德克士”则只要能够赢利就拓展店面。就人均密度而言，“德克士”平均每 6.2 万人一家，“肯德基”平均每 18.6 万人一家，“麦当劳”平均每 20 万人一家。在商圈划分上，“德克士”的主商圈达到 800 米至 1000 米、次商圈达到 1000 米至 1200 米，社区商业型商圈达到 1200 米至 1800 米。

商圈基本上没有形状，但为了方便计划，一般事前规划可用圆形来为商圈推算。例如有以下各情况限制，可为商圈之范围划分点：

❖ 商圈半径以 500 米为限。

❖ 马路分界：凡超过 40 米宽的道路，四线道以上或中间有栏