

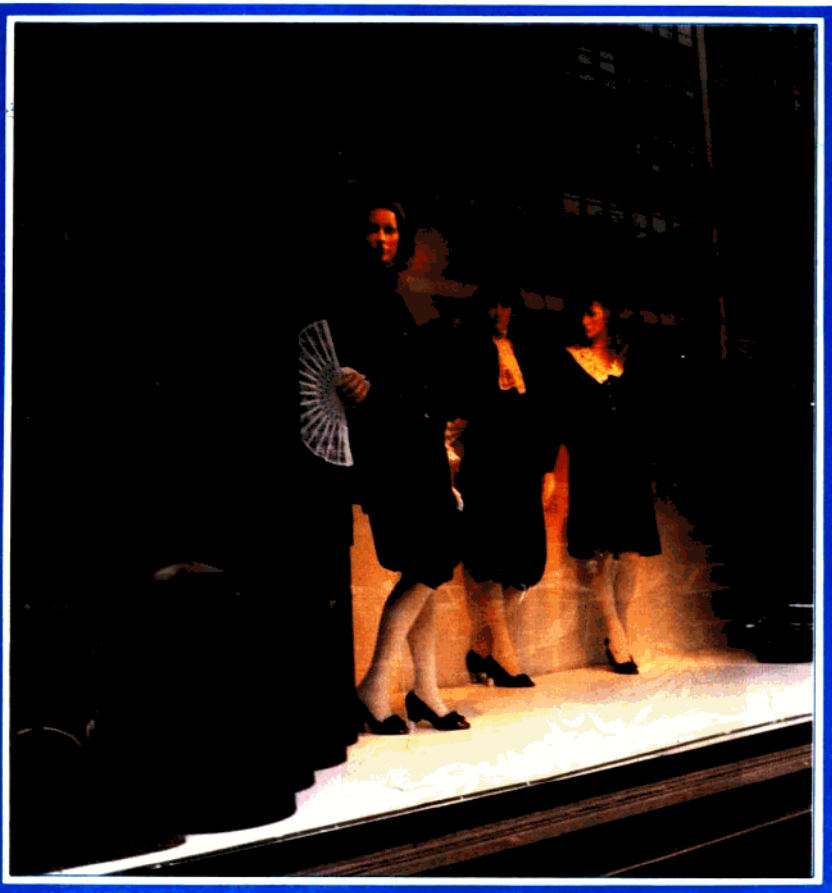


經營者叢書

最新商店經營戰略

掌握商場先機創新經營理念

胡本華 編著



「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國救世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長治而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫺於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

前言

「經濟不景氣！」「我們要穩定經濟的成長！」……常可聽到有人這樣大聲疾呼。

其實，往往在他們大喊口號的時候，大多數的商店仍然是門庭若市、生意興隆。有些僅佔三・三平方公尺（一坪）的小店，一年的營業額就高達幾百萬臺幣，甚至高達千萬圓以上，如此怎能說是「經濟不景氣」呢？

我常覺得有些商店在貨品賣不出去或顧客少時，就怨天尤人，其實這些商店生意不佳的原因，主要癥結乃是經營不當。

仔細研究那些生意很好的商店，我們會發現雖然它們所經營的種別不同，但仍可找出幾個共同點——

- 一、經營者很有抱負，對事業熱心且進取。
- 二、遵守商店經營的原則。
- 三、各具獨特的經營戰略。

這種「超興隆店」的經營戰略與連鎖店的經營可說完全兩樣。而我常看到非連鎖式的商店模仿連

鎖店的經營方式，所以這種錯誤的戰略，常使他們事倍功半，很難收到預期的效果。

因此，「超興隆店」的基本經營方式，可說是處在商業競爭激烈化之時代中，唯一的理想經營方式，這是值得小店鋪們引為式憑的。

本書就是根據這種觀點，把可成為「超興隆店」所需的經營原則和戰略整理出來，換句話說，本書的目的並非教你如何做連鎖的經營，而是告訴你如何培養和發展現代商店。所以，本書可以說是——般中、小商店不可或缺的指南。

目 錄

第一章 超興隆店昌隆的秘訣

1. 何謂超興隆店.....	一
2. 向超興隆店學習.....	四
3. 採取相反的超級經營法.....	六
4. 補充頻度維持變化性.....	一四
5. 定期做廣告.....	一七

第二章 專門店的經營策略

1. 應大眾要求出現的專門店.....	二一
2. 在地方上紮根的專門店.....	二八
3. 以成爲所在地的最大專門店爲目標.....	三六
目 錄.....	一

4. 再開發的進行方法·····	四五
------------------	----

第三章 超興隆店的經營原則

1. 被遺忘的小商店精神·····	五三
2. 從地理條件看專門店戰略·····	六八
3. 專門作商品的準備方法·····	七九
4. 加強銷售的方法·····	九〇
5. 具有特殊號召力的廣告宣傳法·····	一〇三

第四章 刺激購買力的方法

1. 從浪費型逐漸變成實用型的消費方式·····	一一七
2. 增加新顧客的方法·····	一一九
3. 提高商譽的方法·····	一二二
4. 何謂「客單價」？·····	一三三
5. 配合連續性消費時代·····	一四二

6.	要尋找暢銷品·····	一四六
7.	消費者不再受廣告左右·····	一四九

第五章 專門店的營業方針

1.	首先必須建立經營基礎·····	一五三
2.	擴充資本·····	一五五
3.	應採行正規的預算制度·····	一五七
4.	增加銷貨的重點·····	一六一
5.	開店要有計劃·····	一六四

第六章 專門店的財務策略

1.	致富的財務策略·····	一六九
2.	經營企業首重安定性·····	一七四
3.	收益性以最終利益為主·····	一七八
4.	基本的生產性就是勞動生產性·····	一八二

5. 以活動性來判斷資本的運用.....	一八七
----------------------	-----

第七章 專門店、商店街的戰略

1. 要銷售「安全」.....	一九五
2. 開設舒適的店鋪.....	一九八
3. 廣納同業者.....	二〇〇
4. 增加大減價的次數.....	二〇三

第一章 超興隆店興隆的秘訣

1 何謂超興隆店？

成長店和興隆店的差異

有人說：「發展成長店比興隆店更重要」，這是指興隆店每坪的銷售額高，個人利益額低；反之，成長店每坪的銷售額低，但個人所得利益額却高。從表面看來，也許成長店的生意並不算很好，但就利益而言，却超過興隆店，無怪乎有人認為「發展成長店比興隆店更重要」，確實不無道理。

何以興隆店個人所得利益會比較低呢？究其原因，不外受制於產品大量銷售、雇用的人多這兩大因素。每坪的銷售額增加，必然使個人所得利益減少，這是根據銷售遞減原則，當銷售額達到某種程度，因人力費用大，故相對地使個人收益降低。由此得知提高坪（每三・三平方公尺）效率，事實上會造成許多不必要的浪費。

通常興隆店喜歡採用人海戰術，不過在目前工資暴漲的情形下，人海戰術實非適當可行的方法。設想發展成長店，儘管坪效率低，却因每個店員所負責的區域廣，自然使個人利益額提高了，所以有

志於開設小型商店的人，應該以成長店為目標才對。

為了更明瞭起見，效舉例說明如下：

甲店和乙店各有佔地二十坪的店面，若甲店為興隆店，僱用十名店員，負責銷售兩千萬元的商品，即知其坪效率為一百萬元，每人銷售額是兩百萬元，設利益率為三〇%，每人所得利益則為六十萬元。

且看乙店，假設其為成長店，以相同的店面，僱用四名店員，負責銷售一千萬元的產品，則知其坪效率為五十萬元，只佔甲店的二分之一，但由於店員少，所以每人銷售額為兩百五十萬元，超過甲店二五%，若乙店利益率也是三〇%的話，那麼個人利益額就是七十五萬元了。

由此不難推知坪效率高的商店，並不一定賺錢。

最近很多人都覺得高坪效率的經營是合理的經營原則，殊不知這些理論只適合擁有數萬坪面積的商店，對小規模的專門店，則未必合宜。

興隆店的店面效率、人員效率高

「興隆店的坪效率高，但個人銷售額低」，這句話對真正的興隆店來說，並不正確；因為真正的興隆店，不但坪效率高，個人的銷售額也一樣是很高的。

當坪效率提高，而個人銷售額却未因之提高；或個人在成長店的銷售額，高於在興隆店的，這都

表 1 興隆店最低基準

業 別	每坪銷售額	個人銷售額
布 店	九一萬元	五〇六萬元
西 服 店	九三	四一三
時 裝 店	八三	四二七
百 貨 店	八一	四八六
家 具 店	八七	三九一
鞋 貨 店	八六	四五一
皮 貨 店	四三	四四八
化 粧 品 店	四五	三九五
五 金 行	八七	六〇七
陶 磁 器 行	三二	四〇一
電 氣 行	一三四	六二一
書 具 行	八六	五七三
文 具 行	一四五	四〇七
鐘 錶 店	一四四	四〇五
自 行 車 店	四八	三六三
照 相 材 料 行	二八八	五九三
玩 具 行	五一	三八四
樂 器 唱 片 行	一四四	五一五

不是正常的現象。事實顯示有很多聞名的商店，不只坪效率率高，個人效率也相當高。換言之，若個人銷售額低，就是興隆店，也無法連續經營十年或十五年以上。

興隆店的基準因業別而有所不同，在一年之內，每坪的銷售額達到一百六十萬元，兩百萬的例子，也不在少數。以個人銷售額計算，需在四百萬元到五百萬元之間，表示坪效率為普通商店的三倍，而個人銷售額則需為普通店的兩倍至兩倍半。

有很多銷售額低的商店經營者常自圓其說：「坪效率高的興隆店沒有發展性，坪效率低的成長店反倒有前途。」這種想法就有偏差了，因為有許多商店在坪效率和個人銷售額方面都相當的高，所以這種偏激的觀念

不足採信。

現在我大膽提出個人對興隆店的基準問題，並加以詳細說明。「每坪的效率，為中小企業經營目標的兩倍，而個人銷售額應當超過一·五倍以上。」這是指一般興隆店的最低基準而言，若要稱為興隆店，坪效率必須在三倍以上，個人銷售額則應在兩倍以上。表一所示即為興隆店的最低基準。

由此得知，所謂興隆店是每坪的銷售額在八十萬元以上，每人的銷售額要超出兩百五十萬元以上。根據資料顯示，若是真正的超興隆店，則每坪的銷售額必須在一百二十萬元以上，而每人銷售額要超過五百萬元。

2 向超興隆店學習

超興隆店的共通點

一般超興隆店的銷售方法有很多共通點，而且最令人驚異的是，這些共通點往往違反舊式商店的經營原則，因此若對超興隆店經營論缺乏新的認識，便很難得到正確的概念。

那麼超興隆店的共通點是什麼？以西裝、婦女童裝、紳士洋貨、毛線、手藝品、鞋子、裝飾品等各種商店的業績為例，則能舉出如下的共通點：

一、經營者喜歡作「生意」

①商店經營者喜歡作生意，而且大多數人都把它當作嗜好來經營。

②大多數顧客都是固定的，他們對固定的商店也比較有興趣。

二、豐富的商品組織

①庫存量多。

②不但庫存量多，和同行相比，項目方面也有兩倍以上的優勢。

③銷售的種類繁多，舉凡相關商品皆有出售。

三、立體的陳列

①由於陳列商品的場所很小，却要將每一品種、項目都陳列上去，所以每一種往往只能擺示一個。這種情形很多，陳列品一旦賣出去，就必須馬上補充，而且有時一天要補充好幾回。

②在有限的銷售面積中，爲了能够多陳列商品，所以陳列方式都採用立體格式，以致部份商品不容易遍覽。

③由於目前商品的擺設趨向立體式陳列，或相疊陳列式，所以商品常越放越高，以致不太容易取得。

④在有限的場所陳列許多商品，會阻礙顧客的通路，因此店中通道的寬度都在九十公分以內。

四、訂貨的廠商富有變化

①作為主力的批發商是固定的，但為求商品富有變化，所以分別向許多廠商訂貨。

②訂貨的次數愈多，愈能保持商品的新鮮度，而且大多由負責人直接向廠商訂貨。

③每次訂貨量皆保持最低數額。

④付款採用現金或即期兌付的方法。

五、每個月做一次促銷活動

①宣傳的效果很大，每個月（或兩個月）都舉辦一次大拍賣。

②這種宣傳的目的不在於作宣傳，也不作加深顧客印象的廣告，其重點放在：價廉物美。

③大拍賣的時候，通常比平常更具吸引力。

六、徹底的服務

①從場所看，服務人員愈多，愈能提供最佳的服務。

②全體店員的銷售技術都很高明。

3 採取相反的超級經營法

超級經營的常道

超興隆店並不採用舊式商店的經營法，從前商店經營方法是：

①提高商品的回轉率，重視交叉主義比率。

②商品組成儘量配合顧客的喜好。

③陳列着重易於處理的範圍。

④通道儘量寬敞。

⑤店內的情形易於觀覽。

⑥向特定地區集中訂貨。

⑦定期補充陳列品。

這是超級市場和大商店的銷售理論，而超興隆店的銷售策略却和這些理論有所不同。通常專門店的經營原則以超級經營理論為基礎，理由是專門店的經營還沒有一定的模式，所以只好借用超級經營理論來實行。

事實上，按照這些理論去做，未必能够收效，有很多商店，由小型店發展到超興隆店，並沒有遵行前面所提的超級經營原理，也可以說它們成為超興隆店，決不是靠這種理論的功勞。自從石油危機過後，這些商店已進入低成長階段，銷售額皆維持一般水準，且繼續努力發展成新的局面。

然而這些超興隆店的理論究竟和從前的理論有何不同呢？

經營者喜歡從事買賣

在前述的共通點中，最基本的問題是這些興隆店的經營者，對作生意都有很大的興趣。

凡是驕矜自滿的經營者，乃至於變成支領薪資的經營者，都無法開設超興隆店，尤其在這方面更別談有其他作爲了。其實任何理論都是多餘的，惟有對作生意真正具備信心與興趣，肯花費心血、投注熱情於事業之上，才會有一番成就。

在超興隆店中，銷售遞減原則也會發生作用，儘管十分賣力地經營，銷售額却不見增加，而成為虧本的主要理由。一般說來，營業的場所只限於店面，其中各種困難恐非外人所能瞭解，不過即使遇到這些阻礙，經營者必須抱定一種態度：「除了利用店面來增加銷售額以外，別無他法，不論如何我一定要使本店的業績超過其他商店。」這種觀念便是邁向超興隆店的第一步。

以M文具行爲例，每坪銷售額若爲一百二十萬元，而每人銷售額爲七百五十萬元，則坪效率達到中、小企業經營目標的一·六倍，每人銷售率爲三·七倍。

M文具行終年營業，每天早上七點開店，下午九點打烊，九點後老闆需要整理當天進貨數量和登記帳目，十點休息，而吃晚飯的時間也常常延到十一點過後。據說早在便民商店流行以前，M文具行就採用這種經營方式，稱其爲便民商店的先驅，實不爲過！

M文具行的老闆曾經說過：「有些商店每天早上十點開店，晚上六點就打烊了，星期假日也跟着

大家一樣休息，這種作生意的方法當然不會賺錢。我所花的時間雖然三倍於一般人士上班的勞動時間，但收益却是支領月薪的人的五倍以上，有時還有額外的利潤，甚至已嚐到了許多經營生意的樂趣，假如你的想法和領薪水職員一樣的話，那絕不可能有好的業績。」

這種精神誠是可貴，不妨視為超興隆店的基本經營態度。

交叉主義重視金額

現在由另一個角度來分析超興隆店，其經營方法就表面而言似乎不是理論性的，其實不然。

根據交叉主義比率來看，超興隆店應該「維持較多的庫存量」，這種目標和過去的想法有很大的出入，過去主張維持較少的庫存量，提高回轉率，並提高交叉主義比率為最理想的方法。

交叉主義比率算式如下：

$$\frac{\text{利益總額}}{\text{庫存量}} = \frac{\text{利益總額}}{\text{庫存量}} \times \frac{\text{庫存量}}{\text{庫存量}} = \frac{\text{利益總額}}{\text{庫存量}} \times \frac{\text{庫存量}}{\text{庫存量}}$$

換言之，交叉主義比率就是利益總額對庫存量的比例，據說從前這種比例要在一八〇%以上才好，表示利益總額最低限度必須為庫存量的一·八倍，若不用百分比，改用實際金額數則又如何？

以重視交叉主義比率的成長店A為例，其交叉比率為一八〇%，每坪庫存量有六萬元，每坪利益額為庫存量的一·八倍，計算結果得到十萬八千元。另一家B店為超興隆店，每坪庫存量為A成長店