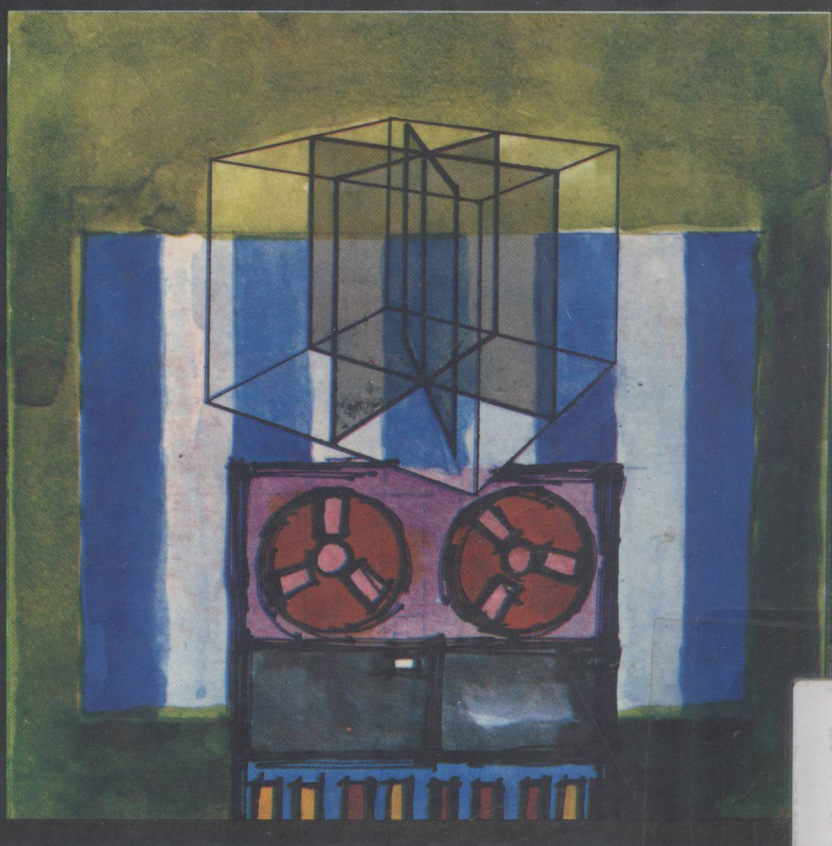


生意人叢刊③②

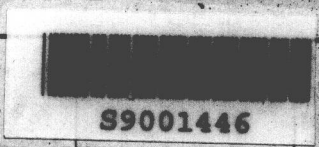
# 最新商店經營法

黃土 編譯



F71  
32  
8312

S 003308



生意人叢刊 32

土編譯

# 最新商店經營法



國家出版社

石 先生 宜 贈 印 行 惠

行政院新聞局出版業字號陸叁貳號

生  
意  
人  
叢  
刊  
32

# 最新商店經營法

特價新臺幣玖拾元正

有  
著  
作  
權  
不  
准  
翻  
印

編譯者：黃

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

總公司：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九一二四二五·三九一四二六一

發行部：臺北市濟南路二段卅一之六號二樓

電話：三五一〇九一七·三九二六七八

印刷所：中興印刷廠

大  
洋  
版  
土  
坤  
慈  
社  
有  
限  
公  
司  
出  
版  
大  
洋  
版  
土  
坤  
慈  
社

中華民國七十年四月再版

## 「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

## 序——未來的商店經營

目前，有為數極多的商店和商店從業員正面臨激烈的轉變時期。說明白些，他們遇到的危機是：連鎖商店和百貨店有日愈增加的傾向，威脅到一般商店的生存。這種傾向可能使消費者的動態發生變化，即是使顧客的要求更高也更複雜，到達一般商店無法滿足的地步。就事論事，大部份商店均無法抵擋此一時代潮流。

但反過來說，此種時代潮流對商店而言，也未必不是一種轉機。一般說來，商店必須藉活用構想和合理的計畫來經營，以便得到更高的利潤；而如果你也是個商人，必然希望自己的店有前途，能多賺些錢。筆者作此書的最終目的，正就是要滿足你的期望。

與商店經營有關的書，真可說是不勝枚舉。但有的過於深奧複雜，有些則只以「說教」的方式來說明。精神上的鼓勵固然有其價值，但如想使商店經營成功，仍須研究各種理論和技巧。

在本書中，筆者將闡明平實而合理的商店經營方法；當然，也包括經營商店所需的基本技巧。

首先，你得明白自己的商店在全國數萬家商店中，究竟居於何種地位？如果你的視野狹窄，只看到自己的而不注意其他的商店，是絕無前途可言的；同時，你也無法洞悉今後潮流的趨向。其次，我將說明商店四周围环境變化的重要性，你如無法時刻留心這些變化，則一年半載之後，社會的急速成長將使你咋舌不已，從而追不上時代。今日是一個時刻都在變動的時代，因此，你務必要把握住四周的動態。能瞭解上述兩點，你才能進入本書的主題。

商店經營的本質，是一種綜合了人、物、金錢三要素，而以零售為手段的經濟活動。店主一方面藉此活動而對消費者有所貢獻，同時也追求自己的利潤。故店主的動作除了商品的銷售、進貨及其管理之外，還有服務的工作。易言之，店主也必需研究人事和待人處世的學問。

筆者將本書分條整理為七十七個項目，每一項目均值得一讀。但願本書能對身為店主或從業員的你有所幫助，使商店欣欣向榮。

# 目 錄

## 序——未來的商店經營

### 一、店主的實務

- 1 算盤七分，果斷力三分……………一一九
- 2 專制的經營……………一一一
- 3 像白鼠般工作的經營者是失敗的……………一二二
- 4 店主的頭銜多，不是好現象……………一二四
- 5 創新——要脫離商業界的固有習慣……………一二六
- 6 經營的特質……………一三八
- 7 信用就是守約……………一九九

### 二、銷售的實務

- 8 利潤大的商品是不賺錢的.....二二三
- 9 「需要」是創造出來的.....二二五
- 10 切勿留戀無發展性的場所.....二二七
- 11 商店的聖經——銷貨日計表.....二二九
- 12 科學的經營基礎——重視季節的指數.....三一一
- 13 商品的魅力要素——B、D、C.....三三三
- 14 期待固定的顧客，將使你失望.....三四四
- 15 在腳踏車店放置衣料品.....三五六
- 16 店舖面積的五〇%留作通路.....三八八
- 17 店舖設計應成閉鎖型.....三九九
- 18 陳列窗必須每隔十五日換一次.....四〇〇
- 19 海報廣告須連續施行才有效.....四二一
- 20 流行性的商品必須獲利達五〇%以上.....四三三
- 21 生產工廠所指示的價格，只供參考.....四四四
- 22 不要細分商品的價格.....四六六



### 三、採購存貨的管理實務

- 23 商品切勿退回……………四九
- 24 最有效的採購法……………五一
- 25 採購暢銷的商品……………五三
- 26 「以削價爲採購手段」將使經營崩潰……………五四
- 27 採購時不要討價還價，銷貨時不可以不考慮成本……………五六
- 28 避免與批發商、工廠間的相互應酬……………五八
- 29 切忌從批發商、工廠抽取回扣……………五九
- 30 切勿貪小便宜，而採購過於廉價的商品……………六一
- 31 斷然的拒絕批發商與工廠的強迫推銷……………六四
- 32 遠期支票的期限不宜過長……………六六
- 33 付款灑脫比立刻付款來得重要……………六七
- 34 顧客的滿意與顧客的需求……………六九
- 35 以商品的回轉率來決定存貨的數量……………七一
- 36 一年做兩次商品大清倉……………七三

37 商品就是金錢.....七四

#### 四、服務的實務

38 顧客的購物心理呈「階梯」狀，逐漸的提高.....七七

39 至少在三分鐘內不與顧客交談.....七九

40 嚴守「先客優先」「一人一客」的原則.....八〇

41 不可認為顧客只是「光看不買」的.....八二

42 摒除「功虧一簣」的想法.....八四

43 服務的第一步——要記住顧客的姓名.....八五

44 除賬必須嚴守五大原則.....八七

45 貨若出門，亦可退換.....八九

46 在包裝方面力求簡單經濟.....九〇

47 送貨要定時.....九二

48 「登門銷售」是最新的銷售方法.....九三

49 拙劣的電話禮貌將使商店關門大吉.....九五

50 食品店要改成自由式的購物.....九六

51 附帶的建議服務，應該收取100%的利潤.....九八  
52 服務就是誠意.....一〇〇

## 五、人事的實務

53 休假多並不影響一年間銷貨收入.....一〇三  
54 切忌貸款給店員.....一〇五  
55 福利制度不要過於繁雜.....一〇七  
56 溫情主義有百害而無一利.....一〇八  
57 朝會將造成店員的緊張心理.....一一〇  
58 毋須挽留請辭的店員.....一一一  
59 以交流和公開經營應付員工的生活需求.....一一三  
60 店員也要參加商店的經營.....一一四  
61 店員的彈性頭腦，將成為商店的財富.....一一六  
62 導入「目標管理」的經營.....一一七  
63 從業者所分配的利益該為三〇%.....一一九

## 六、財務的實務

64 生意始於記錄.....	一一一
65 年利息九%以上，絕不借款.....	一一二
66 借款的限度不要超過一月營業額的一・四倍.....	一一三
67 採購的債務，其限度不要超過一個月的採購金額.....	一一五
68 投資在固定資產上，不可使用銷售額與短期債務.....	一二七
69 要把握損益分岐點的銷售額.....	一二九
70 資本的活用.....	一三〇
71 必須要有徹底的成本意識.....	一三一
72 店主必須有權收取店舖的租金.....	一三四
73 商店是絕對不可以漏稅.....	一三六
74 將隱藏資產巧妙的顯現出來.....	一三八
75 沒有期票知識者請勿使用.....	一三九
76 不要開出通融期票.....	一四一
77 不要依賴銀行.....	一四二

## 一、店主的實務

### 1 算盤七分，果斷力三分

「算盤三分，果斷力七分」這是以前商店的經營哲學，但是，現在却改變為「算盤七分，果斷力三分」。

這裏所說的「算盤」就是指「計數」，而「果斷力」就是指「以經驗和靈敏的第六感作前題的決議」。換句話說，最理想的商店經營法是，以「計算數字為基礎的科學經營法」佔七分，而「經驗和第六感的決議經營」則佔三分。

數字是經營的基礎，經營者對數字必須要有深刻瞭解。看到 285,917,500.00 時，要能馬上唸出二億八仟伍佰玖拾壹萬柒仟伍佰元。再進一步則必須熟悉比例和指數。總之，數字會很坦白地把實際的情形顯示出來，沒有計數管理的商店是非常危險的。

但是，經營者若僅依靠數字，作為商店經營的原則，而認為數字是萬能，也是不對的。不久，反而會成為被數字利用的人。所以，完全依靠算盤的經營方法是絕不會成功的。

判斷「計數」及經營方針的決定，是經營者應該做到的事。不管數字是如何的精密，也不能以經營者的判斷力和意志來決定，因此，經營者必須發揮他們的判斷力、第六感和經驗來下結論。是故，絕不可忽視判斷力和第六感。「第六感」是對經營方面做各種決定時必須具有的強銳能力。當一種新產品經過市場調查後，認為一千個的數量最為恰當，但却因為優越的第六感而使你決定採購二倍（二千個）的數量，結果非常成功。然而，所銷售的新產品是否會流行，也要完全依靠第六感來判斷。你的事業是否要更擴張呢？何時擴張呢？判斷力的正確與否，實決定事業的成敗。

若是第六感非常良好，但沒有判斷力還是不能成功的。以精密數字的計數管理作基礎，加上第六感，再決定「是否做下去」，如此，作為實行與否的依據，然後付諸行動，這就是經營者的果斷態度。優異的第六感必然是建立在長久的經驗，和不斷的研究，以及把握行情之上，而在重重的障礙下發揮出來。因此，經驗較淺的經營者，須向前輩學習之處相當的多。至於果斷力，必須自己不斷地努力，養成極大的意志力，除此之外，別無他法。

「算盤七分，果斷力三分」以方程式表示之，即成如下的公式：

（數字+第六感）×判斷力=優異的經驗

## 2 專制的經營

聽到「專制經營」一詞，大多數人自然地會聯想到「獨裁者」而立刻產生反感。但這是錯的，專制有各種典型，問題乃在不要成爲壞典型的專制；屬於好典型的專制經營才是商店經營者的必須條件。

一個不好的專制經營者，一旦話說出口後，明知不對，也不肯認錯而一味推諉。不但如此，對於店員或其他人的意見，都不採納。而「疑心」的性格是中小企業經營者所共同擁有的劣根性。以一己之力而建立企業的成功者，都屬於這種典型。另外有一種專制典型的人，無論大小事都必須親自去做才能放心，像這樣的人不能做「經營者」，而是當「工人」的料子。

最理想的專制經營者，是要先聆聽別人的意見，並要尊重別人。如果自己的想法有錯誤要立即糾正，毋須猶豫。要把握經營的策略，引導自己邁向目標。這樣才是一個成功的獨裁經營者；同時，在商店經營上也才能發揮威力。

相反的則是頭大身小的經營方式，又名「多頭經營」。

有十來個店員的商店裏，除董事長以外，還有經理、副理、襄理等，這種情形不但是不合理，還

有點滑稽。可能大家認為「滑稽」一詞形容不當，但社會上類似的情形相當多。當一家商店由小而大的時候，經營者往往任意邀請自己的親戚或朋友來擔任店裏的經理或襄理。

如果，你的企業是僱用好幾千人的大企業，不管你的董事長是多麼能幹，也一定無法以個人的能力來管理、指揮這麼龐大的企業；他必須先將企業組織化，把權限委任部屬，此時經理、副理、襄理這些管理者即成了不可或缺的人物了。但是，中小規模的商店常因仿效他們的作法，而造成弊害。人是很奇怪的動物，事實上，並不一定具備什麼高超的能力，如果授之以經理或副理的頭銜時，便會感到很驕傲，而覺得當伙計實在是大材小用，委屈了自己。此種「大人物」往往在社會上遊手好閒，不務正業，而使整個企業陷於癱瘓狀態。結果，商店被迫關門大吉。諸如此類的例子比比皆是。除非企業的首腦在六十五歲以上，或因生病、身體衰弱而無法主持業務；否則在一個只有二十個人左右規模的店裏，不要設置太多的「大人物」；並且要孜孜不倦的奮鬥下去，才能獲得成功。

### 3 像白鼠般工作的經營者是失敗的

當店主本人拼命地打掃自己店面的大門口時，假如我上前質問道：「你為什麼自己打掃呢？」他也許會回答：「凡事都須要率先而為才好。」「哦！那是很好的模範。」我應該這樣回答才對。但遺



憾的是，我認爲完全不是那麼一回事。店主應該一點事都不做，而讓店員們來做那些雜事才對。

我並不是認爲掃除店面的工作有損店主的威嚴，而是就一個店主來說，他要作的事情還多着呢！因此，口口聲聲地說：「凡事要率先而爲」的店主，等於是浪費時間，而不能做好一個經營者的主要工作。

那麼，店主本身應該做些什麼工作呢？這點與店規模的大小多少有些關係。但不論規模的大小，共同的一點是「組成企業」的工作，這個工作就是把握商品的經營方向及基本的工作機能。譬如說，改變銷售的商品是否須設立分店？是否須增加店員？所須資本如何籌備？是否須把目前個人經營的企業狀態改變爲有限公司或股份公司……等。這些工作無法委託店員去做，一定要由店主親自做。雖然這些並不是每天都要做的工作，但今日的社會變遷劇烈，所以，這些工作是非常重要的。

店主應該做的第二個工作是「執行工作的機能」，這種工作幾乎每天都有，內容分爲三個步驟，計畫、指揮、統治。「計畫」二字無須作字面說明，發展企業之條件包括銷售計畫、採購計畫、人事計畫、資本計畫等等。銷售計畫又分爲售貨額計畫、促進銷售計畫、商品的齊備計畫、年度計畫、月初計畫、月程計畫等等。

「指揮」就是讓部屬發揮工作效率的管理工作，它不是大聲吼叫的指揮，而是當你的部屬向你請教問題的時候，你必須適時地表示你的意見，進一步再給予他們好的提示，使他們能够愉快地工作下