

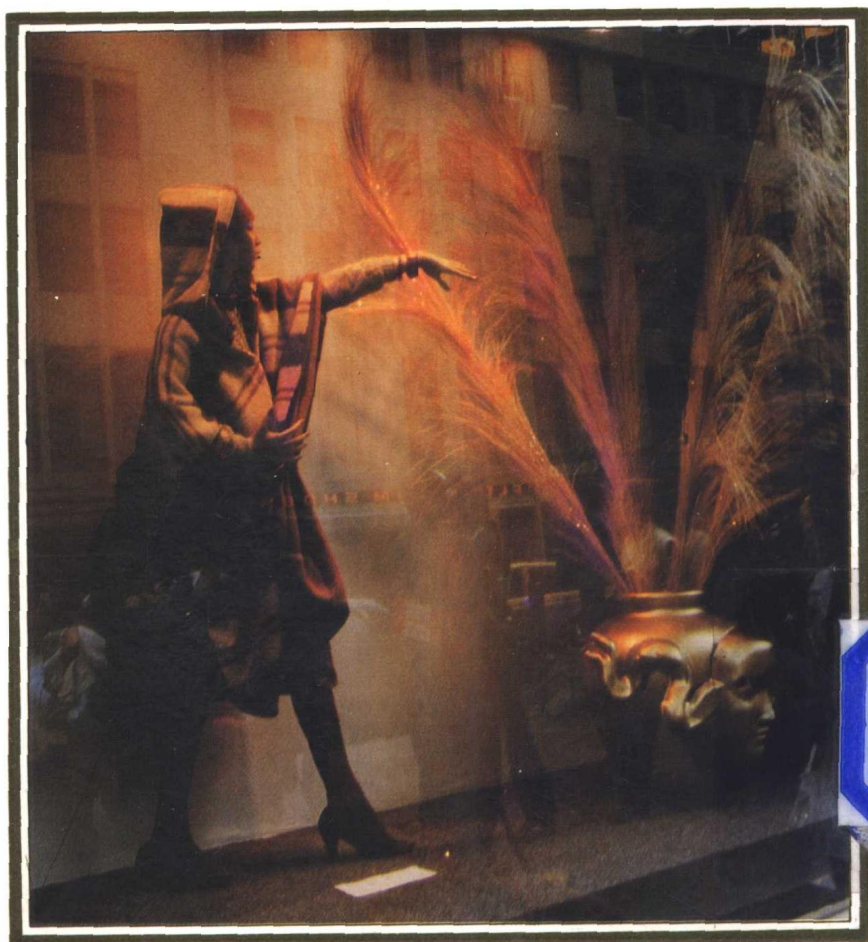


經營者叢書

最新商店經營法

精密計數的管理與果斷力是現代商店經營的基礎

馬可白 編著



經營者叢書

14

最新商店經營法

最新商店經營法

經營者叢書

14

特價：壹佰貳拾元整

編著者：馬可白

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：台北市北投區大業路三八二巷一弄28號

電話：八九五〇一三一七・八九五〇一三一八

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號

出版：七十七年四月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

¥14.00

「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，以報國叔世，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，長迄而有成。

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，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序——未來的商店經營

目前，有爲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 basic 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，我將說明商店四周環境變化的重要性，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。故店主的工作除了商品的銷售、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
2 專制的經營·····	一三
3 像白鼠般工作的經營者是失敗的·····	一四
4 店主的頭銜多，不是好現象·····	一六
5 創新——要脫離商業界的固有習慣·····	一八
6 經營的特質·····	二〇
7 信用就是守約·····	二一

二、銷售的實務

8 利潤大的商品是不賺錢的.....	二七
9 「需要」是創造出來的.....	二九
10 切勿留戀無發展性的場所.....	三一
11 商店的聖經——銷貨日計表.....	三三
12 科學的經營基礎——重視季節的指數.....	三五
13 商品的魅力要素——B、D、C.....	三七
14 期待固定的顧客，將使你失望.....	三八
15 在腳踏車店放置衣料品.....	四〇
16 店鋪面積的五〇%留作通路.....	四二
17 店鋪設計應成閉鎖型.....	四三
18 陳列窗必須每隔十五日換一次.....	四四
19 海報廣告須連續施行才有效.....	四六
20 流行性的商品必須獲利達五〇%以上.....	四七
21 生產工廠所指示的價格，只供參考.....	四八
22 不要細分商品的價格.....	五〇

三、採購存貨的管理實務

23 商品切勿退回	五五
24 最有效的採購法	五七
25 採購暢銷的商品	五九
26 「以削價爲採購手段」將使經營崩潰	六〇
27 採購時不要討價還價，銷貨時不可以不考慮成本	六二
28 避免與批發商、工廠間的相互應酬	六四
29 切忌從批發商、工廠抽取回扣	六五
30 切勿貪小便宜，而採購過於廉價的商品	六七
31 斷然的拒絕批發商與工廠的強迫推銷	七〇
32 遠期支票的期限不宜過長	七二
33 付款灑脫比立刻付款來得重要	七三
34 顧客的滿意與顧客的需求	七五
35 以商品的同轉率來決定存貨的數量	七七
36 一年做兩次商品大清倉	七九

四、服務的實務

37 商品就是金錢·····	八〇
38 顧客的購物心理呈「階梯」狀，逐漸的提高·····	八五
39 至少在三分鐘內不與顧客交談·····	八七
40 嚴守「先客優先」「一人一客」的原則·····	八八
41 不可認為顧客只是「光看不買」的·····	九〇
42 摒除「功虧一簣」的想法·····	九二
43 服務的第一步——要記住顧客的姓名·····	九三
44 賒賬必須嚴守五大原則·····	九五
45 貨若出門，亦可退換·····	九七
46 在包裝方面力求簡單經濟·····	九八
47 送貨要定時·····	一〇〇
48 「登門銷售」是最新的銷售方法·····	一〇一
49 拙劣的電話禮貌將使商店關門大吉·····	一〇三
50 食品店要改成自由式的購物·····	一〇四

五、人事的實務

51 附帶的建議服務，應該收取100%的利潤	一〇六
52 服務就是誠意	一〇八
53 休假多並不影響一年間銷貨收入	一一三
54 切忌貸款給店員	一一五
55 福利制度不要過於繁雜	一一七
56 溫情主義有百害而無一利	一二八
57 朝會將造成店員的緊張心理	一二〇
58 毋須挽留請辭的店員	一二一
59 以交流和公開經營應付員工的生活需求	一二三
60 店員也要參加商店的經營	一二四
61 店員的彈性頭腦，將成為商店的財富	一二六
62 導入「目標管理」的經營	一二七
63 從業者所分配的利益該為三〇%	一二九

六、財務的實務

64 生意始於記錄.....	一三三
65 年利息九%以上，絕不借款.....	一三四
66 借款的限度不要超過一月營業額的一・四倍.....	一三五
67 採購的債務，其限度不要超過一個月的採購金額.....	一三七
68 投資在固定資產上，不可使用銷售額與短期債務.....	一三九
69 要把握損益分岐點的銷售額.....	一四一
70 資本的活用.....	一四二
71 必須要有徹底的成本意識.....	一四四
72 店主必須有權收取店舖的租金.....	一四六
73 商店是絕對不可以漏稅.....	一四八
74 將隱藏資產巧妙的顯現出來.....	一五〇
75 沒有期票知識者請勿使用.....	一五一
76 不要開出通融期票.....	一五三
77 不要依賴銀行.....	一五四

第 1 章

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決斷力、第六感和經驗來下結論。是故，絕不可忽視決斷力和第六感。「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，但沒有決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：

（算盤十算外算）×果斷力＝實際之商數

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，問題乃在不要成為壞典型的專制；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