

张诗哲 著

门店经营

STORE MANAGING



本书最大看点：门店经营**50**间



暨南大学出版社
Jinan University Press

门店经营

STORE



MANAGING

张诗哲 著



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

门店经营/张诗哲著. —广州:暨南大学出版社, 2004. 8
ISBN 7-81079-416-7

I. 门… II. 张… III. 商店—商业经营 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057985 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85226593 85221601
 营销部 (8620) 85226712 85225284 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 广州市芳村区天成印刷厂印刷

开 本: 890mm × 1240mm 1/32
印 张: 7.125
字 数: 200 千
版 次: 2004 年 8 月第 1 版
印 次: 2004 年 8 月第 1 次
印 数: 1—6000 册

定 价: 18.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

前 言

本书适合经济类毕业生及初开门店者。

走门店经营的创业之路，相对于别的创业途径来说，它具有以下三个方面的优势：

第一，任何途径、任何模式的创业，都有一个进入门槛的问题。就门店来说，政策性的门槛几乎不存在，现在各级政府都大力提倡个体创业。同时，它不要求门店经营者具有万里挑一的先天条件，如当演员、做歌星等；也不需要多么高深的学问，如当作家、搞科研等；更不要求非常专业的技能，因专业师傅可以聘请；甚至资金条件也丰简由人，最小型的门店，几百元钱即可开张。可见，门店创业的进入门槛是最低的。

第二，我国从现在开始在五至十年的时间内，第一产业即农业每年将有上千万的劳动力向第二、第三产业转移。第二产业即工业正在进行产业结构调整，每年也有上百万的工人向第三产业转移。只有第三产业，即服务业的发展空间最为巨大。中国 13 亿人口的吃、穿、住、行等，本身就是一个大得难以估量的需求市场。从个人创业的角度说，瞄准这个市场，以门店经营模式介入服务性行业，其机会无疑是最多的。

第三，目前中国服务性行业的发展还远未达到成熟阶段。以我国服务业发展最早也相对最好的北京、上海和广州等地来看，除数

量有限的老字号门店外，布满了大街小巷的各种门店，在经营上真正堪称优秀的是极少数。它们要么是经营理念落后，要么是服务质量偏低，要么是卫生条件太差，甚至有的连经营门店的基本常识都不懂。这说明什么？这说明，只要我们事前做好相应的准备，门店创业的成功几率是最大的。

知道了门店经营的进入门槛最低、创业机会最多和成功几率最大，接下来要干什么？

古人说“治大国如烹小鲜”，会烹制小菜的人真的就能治理大国吗？当然不是。古人这句话的意思是，治理大国和烹制小菜在某些规律上是一致的，在某些道理上是相通的，在对人的某些素质要求上是一样的。也就是说，只要把握了基本的规律，明白了其中的道理，具备了相应的素质，那么，治理大国者就能胜任治国，烹制小菜者就能得心应手，经营一个门店又何尝不是如此呢。《门店经营》就是一本揭示其规律、阐明其道理、提升门店经营者必备素质的书。

在我国目前的现实条件下，就业形势日益严峻，就业竞争也日趋激烈。即使是大学毕业生，就业的压力也在不断加大。如果能让更多的人（包括在校的大学生们）掌握投资创业的知识与技能，同时培养相应的素质，使其在激烈的市场竞争中少走弯路、成功创业，不仅能够减轻政府的就业压力，对于社会稳定和经济发展也具有不可低估的作用。

有鉴于此，本人不揣冒昧，写了这本初步探讨门店经营的书，以期抛砖引玉。

作者

2004年仲夏于广州

内容简介

全书共分六章。

第一章，投资创业前的准备。本章主要讨论投资创业如何起步的问题，对于初创业者来说，这个问题也不可小觑。比如，投资经营一个门店，在投放资金之前有哪些工作要做，为了提高办事效率且降低成本，如何制定一个计划并安排一个合理的程序；又比如，在涉及到门店的租赁或购买等问题上如何规避风险，如何讨价还价；在确定具体的经营项目上怎样进行市场调查，又如何根据市场需要和个人的兴趣、能力与财力等进行准确的市场定位；再比如，为了保证门店的日常工作规范和服务工作质量，对门店员工如何进行培训和任用等等。对于以上这些问题，本章都一一作了介绍。

第二章，门店管理会计的基本理论与方法。从本章的标题可以看出，本章是将有关管理会计的知识用在门店的经营管理上。主要介绍管理会计中的一些实用性知识。这些实用性知识包括两大内容：一是盈亏平衡分析。目的是希望读者掌握在门店经营管理过程中，对门店经营的业务

量、成本和利润三者数量关系进行分析、以资决策的基本理论和基本方法。本书的创意在于，对于多门类、多品种经营的门店（相对于单一品种经营的门店来说，多品种经营的门店更为普遍），提出了一种“固定成本分摊法”的盈亏平衡分析方法。这一方法的提出，解决了管理会计中盈亏平衡分析方法在商业企业的应用问题，具有很强的针对性和实用性。二是资金的时间价值。门店经营势必要投资，作为一个门店的投资者，在关于门店或某些设备的购置或转让上，牢固树立起有关资金的时间价值观念并掌握相应的计算方法是很有必要的。

第三章，门店经营投资决策分析。本章探讨的问题主要限定在以下两个方面，第一，租店还是买店的分析与谈判。在租店还是买店的分析上，由于买卖双方或租赁双方的信息始终是不对称的，因此这里首要的问题就是如何排除陷阱、评估价值，并在此基础上进行正确的租、买分析；在租店还是买店的谈判上，如何收集相关信息，如何进行资金时间价值的计算与分析，如何做好谈判前的各项准备以及谈判前应该注意哪些方面的问题等，本节都作了精辟的论述。第二，门店创业初始投资额的预算。在实际生活中，不少投资者由于对初始投资额事先心中无数，因而往往是工程上马以后才知道资金缺口过大，临时筹资不及，结果造成上马工程不得不停工待资甚至于半途而废，损失巨大，教训深刻。对于小型门店的投资而言，尽管其工程一般情况下还不至于半途而废，一旦出现后续资金不足的情况，它往往会严重影响门店开始经营阶段的服务质量。因此，为了尽量避免这种开局不利的情况出现，此处

主要通过两个实际案例，介绍了门店创业初始投资额预算的基本方法。

第四章，中、小型门店的盈亏平衡分析。本章的目的在于学以致用，主要是将管理会计中的盈亏平衡分析方法结合门店经营管理实际进行案例分析。第一节从小型门店单一品种的经营预算开始，一直到多品种经营预算、经营实算为止，按照一个由简单到复杂、由低级到高级的循序渐进的过程，比较详尽地介绍了盈亏平衡分析法在门店经营管理过程中的实际运用；第二节着眼于中型门店的经营管理（较之于小型门店其经营管理更为复杂），运用实证分析的方法，详尽地介绍了“固定成本分摊法”（适用于商业企业的盈亏平衡分析法）的具体运用。

第五章，大型商场（商业企业）的盈亏平衡分析。本章共分两节，第一节是大型超市盈亏平衡分析的实际案例。主要是运用也只能运用“固定成本分摊法”。第二节是盈亏平衡分析与大型超市经营管理责任制和营销策略的有机结合。

第六章，门店经营50问。创业，从投资一个小小的门店开始，实际上，它所涉及的问题也是很多很多的。比如，它涉及到国家的相关政策与法规、市场调查与预测、项目选择、产品定位、定价技巧、服务质量、员工培训、竞争策略、经营者的素质与心态等等。作者始终认为，关于投资创业的基本理论与方法固然重要，但更为重要的是创业者的素质与心态。商场搏杀、商海沉浮而历经胜负，最终能显“英雄本色”的人，绝不仅仅是熟谙经商技巧的人，而必定是具有较高素质和良好心态又把握了经商技巧

的人。因此，在“门店经营 50 问”中，有半数左右的问题与创业者的素质有关，有十多个问题是专门讨论创业者的心态的。本章不仅对初创业者来说很有意义，对那些已经投身商海并积累了相应经验，正在奋力拼搏却又尚未到达成功彼岸的人来说也值得一读。

作者

2004 年仲夏于广州

目 录

前言 /1
内容简介 /1

第一章 投资创业前的准备

第一节 投资创业如何起步 / 1
 一、投资创业起步的程序 / 1
 二、创业起步程序的简化 / 3

第二节 市场调查与定位 / 5
 一、市场调查 / 5
 二、项目的选择与定位 / 11

第三节 学习创业技能 / 18
 一、学习创业技能 / 18
 二、培训门店员工 / 19
 三、协调公共关系 / 26

第二章 门店管理会计的基本理论与方法

第一节 盈亏平衡分析的基本原理及方法 / 30

- 一、基本概念 / 30
- 二、基本原理 / 33
- 三、基本公式 / 34
- 四、敏感性分析 / 44
- 五、实际案例 / 46

第二节 固定成本、变动成本的确定和混合成本的分解 / 49

- 一、固定成本的确定 / 49
- 二、变动成本的确定 / 52
- 三、混合成本的分解 / 52

第三节 资金的时间价值 / 54

- 一、单利 / 54
- 二、复利 / 56
- 三、年金 / 60

第三章 门店经营投资决策分析

第一节 租店还是买店的分析与谈判 / 68

- 一、租店还是买店的分析 / 68
- 二、租店还是买店的谈判 / 74

第二节 门店创业初始投资额的预算 / 77

- 一、门店创业初始投资额预算的项目 / 77

- 二、门店创业初始投资额预算的案例 / 78

第四章 中、小型门店的盈亏平衡分析

第一节 小型门店的盈亏平衡分析 / 84

- 一、单一品种经营预算的盈亏平衡分析 / 84
- 二、多品种经营预算的盈亏平衡分析 / 92
- 三、经营实算情况下的盈亏平衡分析 / 110

第二节 中型门店的盈亏平衡分析 / 114

- 一、多品种条件下的盈亏平衡分析 / 114
- 二、“固定成本分摊法”与“销售比例预测法”的结合 / 123

第五章 大型商场的盈亏平衡分析

第一节 大型超市盈亏平衡分析的实例 / 136

- 一、大型商业企业盈亏平衡分析的实际案例 / 136
- 二、关于大型商业企业盈亏平衡分析的说明 / 151

第二节 盈亏平衡分析与大型超市经营管理责任制和营销策略的有机结合 / 155

- 一、盈亏平衡分析与大型超市经营管理责任制的有机结合 / 155
- 二、盈亏平衡分析与大型超市营销策略的有机结合 / 160

第六章 门店经营 50 问

- 一、如何克服你的投资恐惧症？ / 172
- 二、如何避免你在创业投资中的盲目性？ / 173

- 三、如何尽量降低你在投资中的各项成本、费用？ / 174
- 四、如何尽量增加营业外收入，从而降低风险、确保盈利？ / 174
- 五、如何设计你的小店门面和内部结构？ / 175
- 六、如何在小店开张以后发布信息，尽快招徕客人？ / 176
- 七、如何使你的小店经营别具一格？ / 176
- 八、如何保证小店的经营安全和员工的人身安全？ / 177
- 九、水浒式、家族式或独行侠式的创业成功以后要注意哪些问题？ / 178
- 十、如何把握市场中千载难逢的机会？ / 180
- 十一、如何使自己的小店常开常新？ / 181
- 十二、开业头一个月、三个月甚至半年亏损时怎么办？ / 182
- 十三、小店一开张生意就爆热时怎么办？ / 183
- 十四、政府主管部门的人来自吃白喝时怎么办？ / 184
- 十五、如遇带有黑社会性质的组织来捣乱、勒索你时怎么办？ / 184
- 十六、和顾客发生了矛盾纠纷时怎么办？ / 185
- 十七、和邻家店铺发生了矛盾纠纷时怎么办？ / 186
- 十八、和自己的员工发生了矛盾纠纷时怎么办？ / 187
- 十九、在你生意最要紧的关头，骨干员工提出辞职时怎么办？ / 188
- 二十、比较大量的食物如肉、面、粉等变质了怎么办？ / 189
- 二十一、在各种各样的突发事件面前怎么办？ / 189
- 二十二、为什么一定要给你的员工买社会保险？ / 190
- 二十三、为什么一定要根据具体情况，给你的小店买财产保险？ / 191
- 二十四、为什么一定要购置必要的灭火器材？ / 191
- 二十五、为什么要定期给你的小店做大扫除？ / 192
- 二十六、为什么要在逢年过节的时候优惠顾客？ / 192

- 二十七、为什么你一定要经常关心国家大事？ / 193
- 二十八、为什么给顾客找零钞时最好是找新钞？ / 194
- 二十九、为什么你要一边做生意一边广交朋友？ / 194
- 三十、为什么生活上的朋友和生意上的朋友要区别对待？ / 194
- 三十一、为什么你要富而思进，万万不可小富即安？ / 195
- 三十二、在你最辛苦劳累的时候，怎样使自己放松？ / 196
- 三十三、在你感到压力太大的时候，怎样使自己缓解？ / 196
- 三十四、在你心情极坏的时候，怎样才能够排遣？ / 197
- 三十五、在你觉得最厌倦的时候，怎样才能够振作？ / 197
- 三十六、在你觉得最苦闷的时候，怎样才能够开脱？ / 198
- 三十七、在你感到最愤怒的时候，怎样才能够克制？ / 199
- 三十八、在你感到最空虚的时候，怎样才能够充实？ / 200
- 三十九、在你感到最得意的时候，怎样才能够清醒？ / 200
- 四十、怎样应付市场价格持续低迷情况下的价格竞争？ / 201
- 四十一、做生意时怎样防止自己上当受骗？ / 202
- 四十二、封建迷信的东西真的会影响你生意的好坏吗？ / 203
- 四十三、在你全身心投入生意时，应如何分配你的注意力？ / 204
- 四十四、如何在你的身边发现、考察和培养人才？ / 204
- 四十五、碰到某些问题时多听听员工的意见有哪些好处？ / 205
- 四十六、因某种原因使你交纳租金无门时怎么办？ / 206
- 四十七、如何预防员工对小店的侵害？当侵害发生以后怎么办？ / 207
- 四十八、生意成功之后，在你迈出创业第二步时要注意哪些问题？ / 207
- 四十九、生意如遭彻底失败，怎样才能重新鼓起再创业的信心？ / 208
- 五十、在势必艰难坎坷的创业路上，谁是你最大的敌人？ / 209

附录 终值与现值表

表一	1元的复利终值系数表	/ 211
表二	1元的复利现值系数表	/ 212
表三	1元的普通年金终值系数表	/ 213
表四	1元的普通年金现值系数表	/ 214

参考文献	/ 216
------	-------

第一章 投资创业前的准备

要投资创业，关键是投资决策。一个创业者在资金投入前是万万急躁不得的，我们说决策要果断，但不是盲目果断。那种情况不明决心大，心中无数办法多的人，往往投资轻率，最终能够成功的寥寥无几。因此，要投资就必须做好各方面的准备，这些准备工作包括对创业起步基本程序的把握、市场调查与定位、相关专业技能的学习以及投资决策分析等。

第一节 投资创业如何起步

一、投资创业起步的程序

本书讨论的投资创业，主要是指没有任何投资创业经验的人，所从事的小型投资经营活动。

一旦你决定自己投资经营一家小公司或小门店，以下基本程序是不可不知道的。

第一步：

俗话说，无论做什么事，总是“头三脚难踢”。何况投资经营活动是一项具有风险的活动，绝对马虎不得。如果第一步开局就没

开好，那你以后的风险就大了。因此，要开一个好头，必须做好投资经营第一步的相关工作，它们主要包括三个方面的内容：一是认真进行市场调查与定位；二是学习相关的专业技能；三是认真进行投资决策分析。在充分做好这三个方面工作的基础上，选定地头（门店）、确定项目，拍板定案。

第二步：

在第一步拍板定案基础上，如果经营场地是你自己的，则第二步可省略，直接进入第三步。但成本应参照租金价格或折旧额照记；如果经营场所需要租或买，则第二步的关键在于就租或买的价格、付款的方式与期限等问题与出租（售）方进行谈判（关于租、买分析和谈判问题见第三章第一节）。然后与出租（售）方签好协议并缴付定金。

第三步：

这一步包括三项工作：一是为你的小店取一个好名字。取名一事不可小视，其中讲究甚多，比较忌讳的是开初起名不当中途再改，尤其要避免由于同名造成侵权的麻烦。例如，即使开设一家煲仔饭店，面对的是中低档层面的消费者，其店名也不可过于俗气。如“广发”、“金利”等名字就俗不可耐。能取一个宜地、宜景、宜情且雅俗共赏的名字最好，这里试举两例：湖北武汉东湖边上的一家餐馆名曰“听涛酒家”；重庆市的一家小餐馆名为“得月楼”。都能令人耳目一新。广东佛山有一家专门的命名社，其墙上有一幅醒目的大字，曰：“一个好名字可以是——良好的公关形象，永久的精神力量，巨大的物质财富。”这话是一点都不错的。

另外还包括两项紧密联系的工作：一是到工商部门办理注册登记手续，领取营业执照。二是将经营场所进行相应的装修，装修档次的高低取决于你所经营的具体项目。例如，特许经营的品牌店其装修档次就要高一些，而一家经营煲仔饭的小食店则简易装修即可。这里特别需要强调的是，经营场所的装修，必须是在办理好营业执照之后进行。对于有些经营项目，甚至要通过工商、公安的检