



Pilot Marketing Idea Treasury

传播专业营销 提供实战启迪

屈云波 主编

最新商店经营管理法

吴建宏 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

最新商店经营管理法/吴建宏著. - 北京:企业管理出版社, 1999.4

ISBN 7-80147-132-6

I. 最… II. 吴… III. 商店-经济管理 IV. F717

中国版本图书馆(CIP)数据核字(1999)第 10856 号

本书中文简体字版权由(台湾)凯信出版事业有限公司授权出版
京版权合同登记号:图字 01-99-0620 号

最新商店经营管理法

吴建宏等编著

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

全国各地新华书店经销

北京通县向阳印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11 印张 238 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数 1-8000 册

ISBN 7-80147-132-6/F·130

定价:24.80 元

版权所有 侵权必究

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

大陆版序

一般觉得商店经营管理很简单的人,是因为以为有一个好地点就会有生意上门,所以根本不必想至要去阅读商店经营管理方面的书。

但相信大家见过黄金地段的店铺因为经营不善而退出拱手让人的实例,也见过偏僻地段一枝独秀的实例不是吗?!

很多人以为店生意好就是赚钱,未必如此!因为评估一家店有没有赚钱要看净利不是看表面业绩,像黄金地段高房租的商店,如果净利不比租金高,不如当房东就好了,说不定不懂还自认为赚钱,这种老板我看太多了。

商店在政府公布的工商业登记总数中占了60%左右,所以商店与人们生活有密切的关连,每个人都会天天去接触商店,或许您也想开个小店来过一生,所以商店有关的经营管理课题实在必要去听听学学。

这本《最新商店经营管理法》,包括商店地点的选择指导及商店筹划流程,对新加入此行业的创业人士非常实际,另外对于陈列商品,布置方面也有深入介绍,而且对于如何管理日常店务,开会检讨业绩等都很有条理的说明叙述,相信简单易懂,如果现在从事商店营运的业者或对此行业有兴趣的人士均适宜。

吴建宏

台湾经济部中小企业处商业类辅导专家
经济日报商店升级系列讲座讲师

目 录

大陆版序	(1)
第一章 成功的开店指南	(1)
1. 开店创业的基本须知	(3)
2. 业种的选择与难易度衡量	(6)
3. 授权经营的概念	(11)
4. 经营的诀窍	(15)
5. 销售的概念与检讨事项	(19)
6. 进货须知与检讨事项	(21)
7. 人力资源的配置	(25)
8. 利润分析与评估	(30)
9. 店铺陈列与广告宣传	(34)
10. 服务品质的学习与提升	(40)
第二章 个性化商店的经营秘诀	(45)
1. 现代市场的新宠	(47)
2. 令顾客满意的服务,就是业绩的保证	(51)
3. 妥善选择开店地点	(54)
4. 开店前的筹划与经营技巧	(57)
第三章 店铺地点选择与筹设须知	(61)
1. 找店与开店的程序	(63)

2. 检讨店铺地点的基本须知	(66)
3. 何种方式经营的店铺能发挥最高效益	(69)
4. 寻找店面的方法	(72)
5. 开店流程检讨重点	(74)
6. 店铺设计的基本须知	(79)
7. 店铺是三部分的卖场所组合而成	(81)
8. 计算店铺改装所需要费用的要点	(84)
9. 店铺摆设须知	(87)
10. 老板尤应注意的店铺正面	(92)
11. 天花板的巧妙运用足以改变商店的形象	(94)
12. 店铺施工须知	(99)

第四章 店铺设立与店头销售策略

1. 顾客喜欢什么样的店	(107)
2. 如何判断商店生意的好坏	(111)
3. 要全面改装呢？还是部分装修？	(113)
4. 与立地环境不合的商店注定要失败	(116)
5. 有关地点选择的探讨	(121)
6. 使商店生意兴隆的条件——店铺设施加上服务	(123)
7. 不同业种商店的设计要点	(126)

第五章 使商店生意兴隆的应注意事项

.....	(153)
1. 商品品项齐备与进货要点	(155)
2. 卖场陈设与商品陈列的要点	(157)
3. 决定商品价格的要点	(159)

4. 店头贩卖的有关要点	(162)
5. 饮食店的待客服务要点	(165)
6. 营业时间与节假日的有关要点	(167)
7. 掌握固定客源的要点	(170)
8. 配合季节的销售方法	(172)
第六章 吸引入店的妙招实例	(175)
1. 商品能卖出去的店是好店,卖不出去的店是坏店	(177)
2. 来自商店的刺激性讯息	(180)
3. 实例探讨	(185)
第七章 全方位店头推销高手的养成	(195)
1. 店面销售的基本秘诀	(197)
2. 建立正确的数字观念	(204)
3. 如何有效掌握每一位顾客	(209)
第八章 增强销售能力的金科玉律	(227)
1. 这是为销售员而设立的“成功法则”	(229)
2. 提案型销售的成功关键在于找出顾客的需求 ...	(234)
3. 客户的开拓要以既有的顾客为主	(239)
4. 使既有客户代为介绍其他客户的诀窍	(242)
第九章 如何成为称职的店长	(245)
1. 店长是卖场的指挥者	(247)
2. 店长应具备的能力	(249)
3. 店长的十诫	(252)
4. 店长的职责	(255)
5. 店长的主要责任——建立良好的顾客关系	(260)

第十章 如何编制商店的营业计划	(273)
1. 首先要以宏观的经济指标来掌握潮流	(275)
2. 分析目前的市场	(279)
3. 寻求分析空隙客户的技术	(284)
4. 了解商品的生命周期	(289)
5. 了解营业成本效率化的要件	(292)
6. 了解营业目标的决定步骤	(297)
第十一章 商店的业绩检讨会议	(301)
1. 商店业绩检讨会议的重要性	(303)
2. 商店业绩检讨应改善之重点	(308)
3. 业绩检讨会议应讨论之方向	(313)
4. 业绩检讨会具体的进行方式	(317)
5. 如何提高业绩检讨的效率	(323)

第 *1* 章

成功的开店指南

1. 开店创业的基本须知

凡欲开店创业,须有完善的计划与确切的执行,以下就此二阶段分述之:

◇计划阶段应完成的事项与须知

项目	内 容
1. 家人的同意	(1)获得家人(特别是妻子)的同意。
2. 储存资金	(1)缩减生活费,开始储存创业资金。
3. 保证人	(1)缩小保证人选的范围,以至亲好友为主。
4. 业种	(1)调查所想从事的业种并决定之。
5. 诀窍、技能、知识、资格	(1)尽可能学会或取得经营所需之诀窍、技能、知识与资格。
6. 销售	(1)检讨顾客层、销售商品与销售形态。 (2)检讨及调查想设立的据点。
7. 进货	(1)调查进货商与进货条件,并选定进货商。

项目	内 容
8. 人力配置	(1)尽可能不需雇用外人即可完成。 (2)学习雇用兼职人员的方法。
9. 资金计划	(1)检讨必要的开业资金需求? (2)自己能准备的资金有多少? 父母亲兄弟姊妹, 亲戚、朋友能援助的资金有多少? (3)不向金融机构借贷的资金有多少? 以及在此情况必须要做的事有哪些?
10. 盈亏计算	(1)试着计算盈亏并设立目标。
11. 独资或公司	(1)以独资或公司方式或设立。 (2)设立有限公司或股份有限公司。 (3)研究公司的设立手续。
12. 事业计划	(1)整理与检讨 1~11 项
13. 管理	(1)学习管理的方法。
14. 往来银行票 据、支票	(1)学习与银行往来的诀窍并决定往来的银行。 (2)学习有关票据、支票的相关知识。
15. 税金	(1)学习税务的相关知识。 (2)学习节税的方法。

◇实行阶段应完成的事项与须知

项目	内 容
1. 店铺租赁	(1)寻找店铺的资料。 (2)检讨店铺的种类。 (3)比较店铺的特性。 (4)签定店铺租赁契约。
2. 开业手续与资金需求	(1)若成立公司,必须设立登记,这时要汇集父母亲与亲朋好友的资金,并分配所持股份比率。 (2)以独资方式,则须向亲友借贷资金。 (3)向政府申请创业贷款及办理开业手续。
3. 店铺设计	(1)考虑设计(自行设计或委托专业设计) (2)寻找施工业者,选定及发包。 (3)施工。 (4)饮食业等必须获得卫生机关的许可。 (5)完工后验收移交。
4. 融资申请	(1)在设计及估价阶段,即可向金融机构申请融资。
5. 销售战略	(1)订定合适的销售战略。
6. 销售商品的内容清单(MENU)	(1)根据设立地点,店铺形态与销售战略,决定销售商品的内容清单。
7. 进货陈列	(1)决定进货商并购进商品。 (2)陈列商品。
8. 服务顾客	(1)教导员工学习服务顾客的技巧。
9. 广告	(2)检讨开店广告的内容及准备工作。
10. 帐簿	(3)准备必要的帐簿及传票等。
11. 正式开幕	(4)开幕活动务必热闹并带动人潮。

2. 业种的选择与难易度衡量

◇业种的选择

在业种选择上,应该选择成长期的行业种类、或与自己个性相符的行业。此外,众所周知,选择有经验的行业成功率最高,而从事没有经验的行业则必须要先彻底地研究。

选择业种的重要性

即使有强大的经营能力与丰厚的资金,但若选择了夕阳产业,其结果也是徒劳无功。若是选择了与自己志趣不合的业种,每天持续地感到痛苦,终必失败。相反地若是选择了成长期的业种,又能合于自己的志趣,成功的机率当是极大。

依所选定业种的不同,所需准备的期间及资金也大不相同。易言之,业种选择与开店营业的成败最为攸关,因此除须充分检讨外,更要及早地加以决定所欲投入的业种。

业种选择的检查表 (check list)

从事业种选择时,要尽可能地仔细检讨各点,下页的检查表可提供您做参考,您若已有欲从事的业种,不妨依表思考一番。

有经验可以提高成功率

成功率最高的是以有长年经验的业种为开业的对象。在此情形下,由于对采购、销售等,经营的关键,都已掌握,可以避免犯下错误的危险,此外,开业所需的准备事项,也可立即就绪,开业的瓶颈只剩下资金乙项而已,或由家人朋友资助,或向金融机构融资都可以。除此之外,投入经验短暂的业种,相较豪无经验仍相当有利。常发现虽然是投入有经验的业种,但仍感到自己开店创业的困难。这是理所当然的,原因在于对其他无经验的业种因为知识、经验的不足,反而认为有经验业种较容易。也就是因为熟悉其业种知道其困难点,往往在开业时已具备各条件,所以成功率很高。

成功率次高的情况是,选择一种是原先有经验业种延长线上的业种,其成功理由和上述原因大致相同。

但若能参考下述的检查表,即使是全无经验的业种,也可以从中获得许多启示和指引。而对不熟悉的业种,必须多花时间深入研究其营运销售个案,再采取行动,这是非常重要的。

选择业种的检查表(check - list)

1. 是与自己个性相符的业种吗?
2. 是可以活用自己目的经验及活用得知识的业种吗?
3. 是可以获得家人赞成和协助的业种?
4. 可以在开业的特定时间点预期到一定的利润吗? 有潜在的发展性吗?
5. 不需要特殊专门的技术或知识吗? 若必须要有的话, 学习的方法何在?
6. 选择没有经验的业种, 必须是风险低的业种
7. 是否有必要取得执照、许可与登记注册? 有没有法律规范? 若有的话, 必须符合条件。
8. 开业时需要多少资金? 其筹措的可能如何?

◇业种的难易度衡量

进入容易的业种, 新加入者也众多, 若要生存下去, 必须使自己转化成专业者。

进入容易的业种

业种可以分为初学者容易开始, 与不容易开始等两类。

例如, 小零售业者销售的商品可以分为便利品, 比较品和专门品, 便利品是指顾客往往会选择最近的商店购买, 如食品、日