



全国高等职业教育创新型“十二五”重点规划教材

现代企业 经营与管理实务

XIANDAI QIYE JINGYING YU GUANLI SHIWU

主 编 丁 冬 刘铁群 黄 黎



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

财经类

图书在版编目(CIP) 数据

现代企业经营与管理实务 / 丁冬, 刘铁群, 黄黎主编.

—长沙: 中南大学出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5487-0773-8

I. 现... II. ①丁... ②刘... ③黄... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013) 第 017413 号

现代企业经营与管理实务

丁 冬 刘铁群 黄 黎 主编

☐责任编辑 彭达升

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址: 长沙市麓山南路

邮编: 410083

发行科电话: 0731-88876770

传真: 0731-88710482

☐印 装 国防科技大学印刷厂

☐开 本 787 × 1092 1/16 ☐印张 15.5 ☐字数 381 千字

☐版 次 2013 年 1 月第 1 版 ☐2013 年 1 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0773-8

☐定 价 29.00 元

图书出现印装问题, 请与经销商调换

前 言

经济的快速发展既为企业的诞生和经营提供了良好的机会,也使企业面临着不断白热化的竞争,在这样的背景下,企业想凭借一时的运气、人缘或投机行为来赢得市场的可能性微乎其微。要想在市场中长久生存下去,找到自己的市场地位,企业必须依靠严谨的管理制度和方法来对其经营资源进行有效的配置、协调、控制管理,这对管理者的企业经营管理知识和技能提出了更高的要求。如何设立一个企业?如何分析其所处的市场环境,进而明确经营的方向和重点?如何对企业的人、财、物进行有效的管理?如何针对不同的市场环境进行必要的改革与创新?这些都是摆在现代企业管理者面前亟待解决的问题。

本书介绍了企业经营管理的基本知识,并以创设一个中小企业为主线,将企业经营管理的常识和技能操作融入创业当中,按照创业的逻辑顺序将知识点划分为若干模块,每个模块下设有众多任务,通过完成一系列任务来使学生掌握企业经营管理的基本理论和方法。

本书由江西旅游商贸职业学院丁冬、江西应用技术职业学院刘铁群、江西旅游商贸职业学院黄黎担任主编,由江西交通职业技术学院杨洵、江西工业贸易职业技术学院周万中、江西电力职业技术学院平莉担任副主编,江西交通职业技术学院邹丽娟参与了编写。

本书可作为营销类、企业管理类学生的教学用书,也可作为中小型企业创业者、经营者在企业经营管理中的参考用书。

本书的创新之处在于以下几个方面:

(1) 以创设一个新企业为出发点,通过模块和任务的设置来引导学生一步步地深入学习企业管理知识,实践企业管理技能。

(2) 全书的知识点以够用为原则,并不深入讲解理论点,取而代之的是大量的实践性案例阅读和思考,通过众多企业管理实例来激发学生主动思考,从而得出自己对知识点的认识,最大程度地鼓励创新思维。

(3) 本书设计了很多小组任务和小组活动,将一个大任务划分为若干项小活动,活动形式也大多为开放式设计,每个小组通过开展活动,完成任务,会对相应的知识点产生不同的理解和操作结果,再通过全班的讨论和交流,能使学生对理论知识和实践操作都产生更加深刻的理解和记忆。

(4) 本书的每一个模块后均设有综合案例分析及一至两个形式多样的综合实训活动,非常有利于复习知识点,训练综合操作能力。

在本书的编写过程中,参考了众多国内外教材和案例,并从公开出版的书籍和网站上选用了一些案例和资料,在此特向有关单位和个人表示感谢。因受编者学识和认识水平所限,还请读者对本书存在的缺点和不当之处予以谅解,并提出意见,以便进一步修改与完善。

目 录

模块一 现代企业的设立	(1)
任务一 现代企业的概念及类型	(1)
任务二 现代企业经营行业与经营形式	(5)
任务三 现代企业资金筹集	(16)
任务四 现代企业设立及登记	(24)
模块二 现代企业经营环境分析	(32)
任务一 宏观环境分析	(32)
任务二 行业分析	(40)
任务三 微观环境分析	(48)
模块三 现代企业人力资源管理	(66)
任务一 工作分析	(67)
任务二 人员选聘与录用	(82)
任务三 工作绩效考核	(90)
任务四 薪酬管理	(97)
模块四 现代企业营销管理	(105)
任务一 市场细分定位	(105)
任务二 营销策略组合	(117)
模块五 现代企业生产运作管理	(139)
任务一 生产管理	(139)
任务二 采购管理	(147)
任务三 库存管理	(153)
任务四 质量管理	(158)
模块六 现代企业财务管理	(166)
任务一 企业财务管理概述	(166)
任务二 投资管理	(172)
任务三 资产运营管理	(177)
任务四 财务报表分析	(183)

模块七 现代企业文化管理与企业创新	(193)
任务一 现代企业文化管理的形成	(193)
任务二 企业文化的功能	(197)
任务三 企业文化的塑造	(202)
任务四 企业创新	(206)
模块八 现代企业信息化管理	(218)
任务一 现代企业信息化管理概述	(218)
任务二 现代企业信息化建设	(221)
任务三 企业管理信息系统	(231)
参考文献	(240)

模块一 现代企业的设立

在市场经济高速发展的今天，各种不同形式不同规模的企业已经成为推动经济发展至关重要的力量。随着竞争的不断加剧，如何有效地管理企业成为摆在所有经营者面前的课题。当然，企业管理的逻辑起点是企业的成立。在模块一中，我们要了解企业的概念和基本特征，选择适合自己的企业经营行业 and 经营形式，学习如何为企业融资，如何进行企业设立与登记，开始我们创业的第一步。见图 1-1。

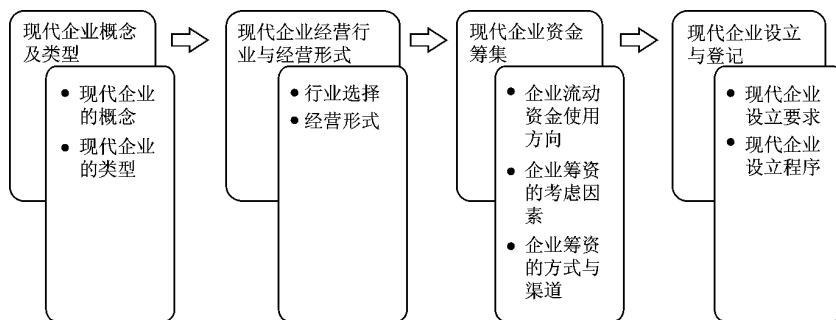


图 1-1 模块任务分解

任务一 现代企业的概念及类型

一、现代企业的概念

社会的生产力水平决定社会基本经济单位的组织形式。企业是商品经济发展到资本主义阶段，机器大工业代替了工场手工业之后才产生并逐步发展起来的，是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。尽管企业从其诞生到现在一直处于不断发展之中，具体形态变得越来越丰富多样，但就其本质而言，它始终是从事商品生产和经营的经济组织。一般是指从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算，依法设立的一种营利性的经济组织。这一概念包含的要点如图 1-2 所示。

小组讨论 1-1 它们是企业吗？

下列组织中，哪些属于企业范畴？

1. 深圳市腾讯计算机系统有限公司；
2. 江西旅游商贸职业学院；
3. 海尔集团冰箱事业部；

- 4. 内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司；
- 5. 北京市协和医院；
- 6. 军队食堂。

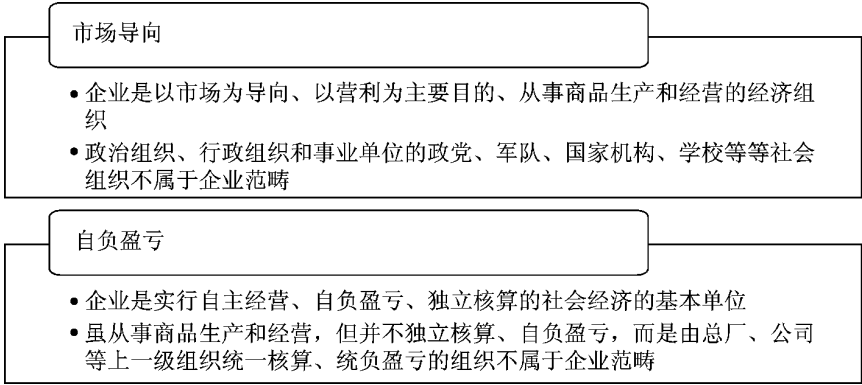


图 1-2 现代企业概念要点

二、现代企业的类型

企业的财产组织形式不同、生产经营内容不同、技术基础不同，在社会生产中所起的作用不同，这就决定了企业类型的多样化，从不同的角度可以为企业进行多种分类。常见的分类是按照企业的不同职能和财产组织形式来进行划分。

按照企业在社会生产中的不同职能，通常可划分为生产企业、商业企业、金融企业和服务消费企业(如图 1-3 所示)。

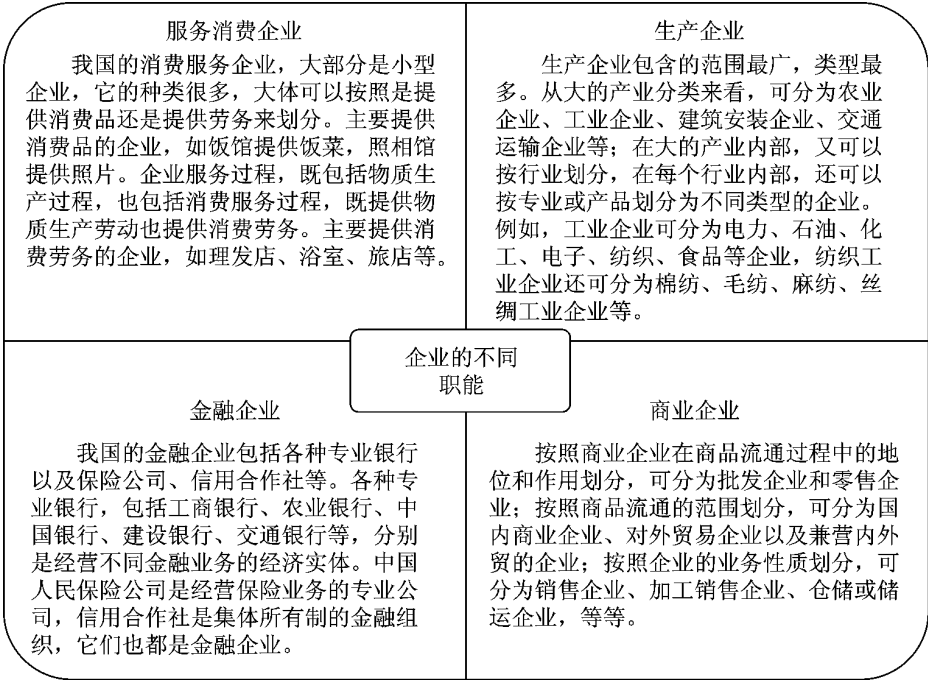


图 1-3 以职能为标准的企业分类

按照财产组织形式的不同，国际上通常把企业划分为三个基本种类：独资企业、合伙企业 and 公司制企业，其中公司制企业是现代企业中最主要、最典型的组织形式(如表 1-1 所示)。

表 1-1 以财产组织形式为标准的企业分类及特点

	独资企业	合伙企业	公司制企业
含义	由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。	由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。	公司制企业又叫股份制企业，是指由两个以上投资人(自然人或法人)依法出资组建，有独立法人财产，自主经营，自负盈亏的法人企业。公司债务是法人的债务，不是所有者的债务。所有者的债务责任以其出资额为限。分有限责任公司和股份有限公司两种形式。
优点	(1) 建立与歇业手续简单，利润独享； (2) 经营灵活，决策迅速； (3) 税收负担较轻，只征收企业所得税而免征个人所得税； (4) 注册资金随意，《个人独资企业法》对注册资金没有规定，极端的说法是一元钱可以当老板。	(1) 注册手续简便，费用低； (2) 有限合伙承担有限责任，易吸引资金和人才； (3) 税收较低，和独资企业一样，只需要缴纳企业所得税，不用缴纳个人所得税。	(1) 降低了经营风险，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产为限对公司债务承担责任； (2) 股份有限公司可以发行股票，有利于募集资本，扩大生产经营规模； (3) 有利于法人资本的稳定(出资人一经出资便不能抽回，只能转让股份和出售股票，从而使公司有数量比较稳定的法人财产)和优化资本组合； (4) 所有权与经营权分离，专家管理，提高效率，企业寿命得以延长； (5) 无限存续，一个公司在最初的所有者和经营者退出后仍然可以继续存在。
缺点	(1) 信贷信誉低，融资困难； (2) 无限责任，一旦经营亏损，除了企业本身的财产要清偿债务外，个人财产也不能幸免； (3) 企业经营水平受到企业主素质的制约，企业的连续性往往较差。	(1) 无限责任，合伙企业最大的风险就是无限责任，同时还有连带责任，一旦合伙人中某一入经营失误，则所有合伙人都被连累； (2) 易内耗，合伙人一旦有隙，企业决策就难达成一致意见，互相推诿，业务开展困难； (3) 合伙人财产转让困难。	(1) 双重课税，公司作为独立的法人，其利润需交纳企业所得税，企业利润分配给股东后，股东还需交纳个人所得税； (2) 组建公司的成本高，公司法对于建立公司的要求比建立独资或合伙企业高，并且需要提交各种报告； (3) 存在代理问题，经营者和所有者分开以后，经营者称为代理人，所有者称为委托人，代理人可能为了自身利益而伤害委托人的利益。

需要注意的是，随着经济的发展，越来越多的创业者选择个体工商户的形式来创业。

个体工商户没有法人资格，虽然大多数个体工商户也是个人经营，但它与个人独资企业、一人有限公司是三种不同的法律形式(如表 1-2 所示)。

表 1-2 个体工商户、个人独资企业、一人有限公司的区别

	个体工商户	个人独资企业	一人有限公司
法律地位	个体工商户不具有法人资格。依照相关法律规定，公民在法律允许的范围内，依法经核准登记从事工商业经营的，为个体工商户。	个人独资企业不具有法人资格，虽然可以起字号，并可以对外以企业名义从事民事活动，但也只是自然人进行商业活动的一种特殊形态，属于自然人企业范畴。	一人有限责任公司，是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司。一人公司符合公司设立条件，是具有完全法人资格的经济实体。
出资人	既可以由一个自然人出资设立，也可以由家庭共同出资设立。	出资人只能是一个自然人。	是由一名自然人股东或一名法人股东投资设立。
承担责任的财产范围	个体工商户对所负债务承担的是无限清偿责任，即不以投入经营的财产为限，而应以其所有的全部财产承担责任。	个人独资企业的出资人在一般情况下仅以其个人财产对企业债务承担无限责任，只是在企业设立登记时明确以家庭共有财产作为个人出资的才依法以家庭共有财产对企业债务承担无限责任。	一人有限责任公司的股东仅以其投资额对公司债务承担有限责任。这也是一人公司作为独立法人实体的一个突出表现。
适用法律	个体工商户依照《民法通则》、《城乡个体工商户管理暂行条例》的规定设立。	个人独资企业依照《个人独资企业法》设立。	一人有限公司依据《公司法》设立。
税收管理	只征收个人所得税。	只征收个人所得税。	一人有限责任公司必须缴纳企业所得税，对股东进行利润分配时还要缴纳个人所得税。

案例阅读 1-1 “月球大使馆”被吊销营业执照

美国的丹尼斯·霍普利用联合国 1967 年《外层空间条约》的漏洞，注册了月球大使馆公司，自任总裁，销售月球土地，每英亩 31.5 美元。李捷如法炮制，于 2005 年向北京朝阳区工商局申请成立月球大使馆公司，被工商局否决。事后，他又申请注册北京月球村航天科技有限公司，并于 9 月 5 日获得营业执照，自任首席执行官。其住所为北京朝阳区安贞桥的深房大厦，注册资本 1 000 万元，实缴 10 万元，主要经营项目为太空旅游和月球开发。该公司在住所挂牌为“月球大使馆”，实际从事的是月球土地销售活动，每英亩 298 元，并为购买者颁发月球土地证书。购买者拥有月球土地的所有权以及土地以上及地下 3 公里以内的矿物产权。10 月 19 日正式开盘，3 天内共有 34 名顾客购买了 49 英亩月球土地。10 月 28 日，朝阳工商分局发现，该公司经营对象为虚无缥缈的月球土地，且对其没有支配和处分权，便以涉嫌投机倒把为由，扣留了其营业执照和相关财物，随后作出吊销营业执照、责令退回财物和罚款 5 万元的决定。

任务二 现代企业经营行业与经营形式

了解了现代企业的概念后，我们首要的任务就是选择自己企业的经营行业与形式。

一、行业选择

根据《国民经济行业分类》(GB/T 4754—2002)，目前我国有 20 个门类，分别是：农林牧渔业，采矿业，制造业，电力燃气及水的生产和供应业，建筑业，交通运输、仓储和邮政业，信息传输、计算机服务和软件业，批发和零售业，住宿和餐饮业，金融业，房地产业，租赁和商务服务业，科学研究、技术服务和地质勘探业，水利、环境和公共设施管理业，居民服务和其他服务业，教育、卫生、社会保障和社会福利业，文化、体育和娱乐业，公共管理，社会组织，国际组织。

在这些行业中，有朝阳产业和夕阳产业，有新兴产业和传统产业，有资本密集型、技术密集型、劳动密集型、知识密集型及资源密集型产业。我们究竟选择哪个行业来经营呢？

1. 选择自己熟悉的行业

俗话说隔行如隔山，每个行业都有自己的一套规则和规律。不熟悉这个行业的人贸然进入，就如同进入一个黑暗的房子，不知东西南北，失去了方向。自己的家庭、亲戚朋友等从事的行业就是最容易获得信息、最容易熟悉的行业，可以先从他们从事的行业入手思考。

2. 考量自己的资金状况

建立企业的初始一定要根据自己的资金能力和融资能力来寻找行业和项目，不要好高骛远，也不要妄自菲薄。科学地评估自己能够调动的资金，选择合适的行业和项目。

3. 整合自己的社会资源

在现代商业社会，各种关系纵横交错，同学关系、师生关系、战友关系、同事关系、老乡关系、亲戚关系等等，这些关系就蕴藏着一座座金矿。如果善于挖掘，巧妙利用，就能创造出不菲的收益。

4. 从容易操作的行业起步

创业初期可以从小百货、杂货店、修理店、速递服务等起步。这些行业投入资金相对小，风险也不大，可以逐步积累经验，积累资本。

5. 留意身边的市场信号

很多商机其实就存在于自己的身边，你的身边有你最熟悉的消费者、最熟悉的市场信息，他们的需求是否得到了完全满足，仔细分析身边的市场，往往会有意想不到的收获。

6. 选择有发展潜力的行业

创业时不一定要往热点行业钻，热点行业之所以热，是因为利润高，趋利使得资本和人才不断地拥入该行业中，市场竞争反而异常激烈。而那些现在不太热的行业竞争者不多，你可以从容不迫地去打开市场。当然，这个行业应当是我们所说的朝阳产业，例如节能环保行业，或者是国家给予政策支持的行业，例如农林业。

7. 选择资金周转率高的行业

资金的周转速度直接影响到实际的资金使用量,资金周转率高的行业,一元可当几元用,实际投资额可以降低许多,而资金周转慢的行业就需花费更多的资金。

8. 分析自己的个性

人选择适合自己的行业,行业也在选择适合自己的人。我们在创业时要尽可能选择适合自己的行业,避免个性与行业之间的错位。

(1) 操作型——如果你愿意脚踏实地做事,不太喜欢不切实际的幻想,对无形的、虚拟的东西感到心中无底,那么你经营的行业最好要看得见,摸得着,抓得住。最佳经营领域是实业和服务业。适合的项目有饭店、宾馆、运输公司、超市、便民服务店、专卖店等。

(2) 创造型——如果你乐于创造与众不同的东西,不甘平庸,求新求异,品位较高,既想赚钱,也看重实现自己的志趣和才华,那么适合你的经营项目有广告公司、影楼、杂志社、旅行社、酒吧、咖啡店、艺术设计室及各类个人工作室、各种特色店和特色中介服务机构等。

(3) 风险型——如果你喜欢挑战和刺激,对风险和失败有较强的心理承受能力,那么你适合进入风险投资领域,适合经营的项目有:证券业、房地产、IT业、经纪人、保险代理等。

二、经营形式

确定行业后,我们还要选择一个适合自己的经营形式来运营企业。产品或服务从实验室的一个点子到最终进入市场被消费者购买,其中的各个环节都离不开企业的经营。我们可以选择生产产品,也可以选择分销产品,还可以选择提供服务,创业者需要根据自己的资源优势和经验领域来科学评估哪种经营形式最适合自己的。

1. 服务企业

越来越多的创业者选择创办一家服务企业,因为这是发挥他们多年的专业知识或技能来创造收入的最容易的方式。服务企业不生产和销售实体产品,它提供服务以获取报酬。服务企业的经营范围包括咨询、策划、中介、金融、计算机信息、贸易、教育、旅游等等。消费者对你的专业知识或技能支付报酬。创办一个服务企业需要投入的资金相对生产和销售实体产品要小得多,但这并不意味着服务企业就是所有创业者都能走的捷径。创办一个服务企业对创业者的技能和营销能力都是很大的考验。企业提供给消费者的产品就是各种服务,这些服务的质量基本依赖于你的专业知识和技能,如果这个核心要素不甚出众,企业就无法在市场上取得竞争优势。即便是有了好的服务,你还需要极大的努力来进行营销,服务企业的营销与实体企业区别很大,由于没有实体产品可以展示,服务企业需要在营销手段和渠道上花更多心思来赢得消费者的关注和肯定。

案例阅读 1-2 周老板的生意经

武汉的周老板是做听装饮料起家的,近几年来公司开始发展壮大,在当地很有影响力。周老板的空闲时间多了,就开始琢磨起商道、人道,也整出不少道理来。闲下来与其他经销商老板一起聊天的时候,周老板独特的见解总是能令大家敬佩不已。时常有经销商找上门来向周老板请教关于经营方面的事,也有些经销商接到新产品后会来听听周老板的

意见。时间一长，周老板逐渐有了些名声，再加上周老板大大削减了产品线，专心做三个厂家八个品类的产品，这样就与其他经销商少了许多冲突，也就有越来越多的经销商愿意跑过来向周老板讨教。当专家、当前辈的感觉有时候还真不错，周老板经常这样想。

和其他同行交流得多了，周老板发现同行们的管理水平需要提高，需要外脑的支持，但目前国内的很多咨询公司是为生产企业服务的，还没有哪家咨询公司是针对经销商服务的。自己在经销商圈子里摸爬滚打十几年，要说实战经验，那自己绝对有发言权。更为关键的是，这一年来，周老板已经陆陆续续给许多经销商进行过相关的指导和市场分析，也帮助这些经销商取得了不少成绩，已经形成了一定的知名度和影响力，等于就是干的咨询公司的活儿啊。如果是进行一个正式的产业化输出，不就能赚钱嘛。

于是周老板和许多经销商进行了深入沟通，绝大多数经销商都需要这样一个成熟的、系统的外脑来解决问题。在费用方面，每月三千块钱的咨询费用能够接受（特别项目另算）。另外周老板也不像外面的咨询大师飘忽不定，都是本乡本土的人，且周老板也是扎扎实实做了十几年生意了，也称得上是前辈了，可信度当然要比外面那些咨询公司强多了。于是，周老板更加确定了这个项目的可行性。

在确定了客户的需求和可接受的价钱之后，周老板迅速注册了自己的咨询公司，以自己为主导，主要以经销商战略性的规划咨询为主，简单点的活儿就交给跟自己做了四五年生意的几个手下，同时开始在外联合咨询公司，引进讲师及购买行业资料。为了确保效果及影响力，周老板在初期只接受一些熟悉行业、熟悉经销商的单子，以确保成功。仅仅三个月下来，周老板的新公司光基本咨询费就收了二十来万，单独项目费七万多，在其他特色服务上还赚了三万多块，发展并稳定了二十多个客户，而付出的成本是微乎其微的，周老板打算下一步招收相关资深人员，逐渐扩大领域，从而增加客户和利润。

2. 零售店

零售店直接面对终端消费者，有着众多的业态形式，主要可归纳为店铺零售和无店铺零售两种形式。前者有固定进行商品陈列和销售所需要的场所和空间，并且消费者的购买行为主要在这一场所内完成（见表1-3），后者不通过店铺销售，由厂家或商家直接将商品递送给消费者（见表1-4）。

表1-3 有店铺零售业态

食杂店	以香烟、酒、饮料、休闲食品为主，独立、传统的无明显品牌形象的零售业态
便利店	满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态
折扣店	店铺装修简单，提供有限服务，商品价格低廉的一种小型超市业态，拥有不到2 000个品种，经营一定数量的自有品牌商品
超市	开架售货，集中收款，满足社区消费者日常生活需要的零售业态。根据商品结构的不同，可以分为食品超市和综合超市
大型超市	实际营业面积6 000 m ² 以上，品种齐全，满足顾客一次性购齐的零售业态。根据商品结构，可以分为以经营食品为主的大型超市和以经营日用品为主的大型超市
仓储会员店	以会员制为基础，实行储销一体、批零兼营，以提供有限服务和低价格商品为主要特征的零售业态

续表		
百货店		在一个建筑内,经营若干大类商品,实行统一管理、分区销售,满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态
专业店		以专门经营某一大类商品为主的零售业态,例如办公用品专业店、玩具专业店、家电专业店、药品专业店、服饰店等
专卖店		以专门经营或被授权经营某一主要品牌商品为主的零售业态
家居建材商店		以专门销售建材、装饰、家居用品为主的零售业态
购物中心	社区购物中心	在城市的区域商业中心建立的,面积在 5 万 m ² 以内的购物中心
	市区购物中心	在城市的商业中心建立的,面积在 10 万 m ² 以内的购物中心
	城郊购物中心	在城市的郊区建立的,面积在 10 万 m ² 以上的购物中心
厂家直销中心		由生产商直接设立或委托独立经营者设立,专门经营本企业品牌商品,并且多个企业品牌的营业场所集中在一个区域的零售业态

表 1-4 无店铺零售业态

电视购物	以电视作为向消费者进行商品推介展示的渠道,并取得订单的零售业态
邮购	以邮购商品目录为主向消费者进行商品推介展示的渠道,并通过邮寄的方式将商品送达给消费者的零售业态
网上商店	通过互联网进行买卖活动的零售业态
自动售货亭	通过售货机进行商品售卖活动的零售业态
直销	采用销售人员直接与消费者接触,进行推介,以达到销售其产品或服务目的的零售业态
电话购物	主要通过电话完成销售或购买活动的一种零售业态

案例阅读 1-3 社区超市的“逆袭”

张女士开了六年的食杂小店,面积仅有 70 平方米,卖些食品杂货和日用消费品,没有大意思,但因为临近居民区,收入还可以。后来,该地方动迁,随着新住宅的盖成,居民区改叫“社区”了。张女士也索性倾其所有,还贷了点儿款,扩张成了一间 180 平方米的门店,小食杂店改名为“馨馨超市”。

急于收回投资的张女士这回是动了心思,在买卖上一点儿也不敢懈怠。可是,没有多久,她遭遇了意想不到的打击。一家来自台湾的大型超市落户在附近,她的超市一时间陷入绝境。灰心的张女士想把店铺关了,靠出租门面房维持生计。但是,又舍不得这些年来越干越顺手的买卖,特别是已经积累的经验。但就这么干下去,怎么能和大超市抗衡?

一个偶然的的机会,一个要好的姐妹邀她一起去听下岗再就业的培训课程。老师讲的是“创造学”中的“头脑体操”。聪明而又有实践经验的张女士一口气将 10 天的课程听完后,一下子找到了“北”:大超市有大超市的优势,小超市也有小超市的活法儿:

1. 缺点列举法

按照老师讲的,张女士常常到大超市里去“考察”,列举出大超市的种种缺点:

(1) 大超市太大。集中购物和一站式服务是大超市的优点。但是,如果是买一袋味精

也要上长长的电梯，走很远的地方，还要经排队、划卡和检验的折腾，真是件很烦的事儿。而居家过日子，谁也不敢保证集中购物时能将所有生活用品买全。看到这一点，张女士的心里开始透“亮儿”。

(2) 大超市不超。就拿味精来说，因为是大宗进货，其品种、包装和分类并不“超”也不可能“全”。10克、20克的小包装没有，散装味精更没有，比起小本经营的小超市，大超市的货因为太整齐而太单一。而且它的很多商品都有类似味精这样的毛病。这样的发现越多，张女士就越按捺不住地窃喜。

(3) 大超市缺点很多。例如营业时间顶多是12小时，遇有节假日人山人海，水泄不通，又因为货柜太多、门类太复杂，搞得人们眼花缭乱，购物时特费神，回到家里才发现该买的没买，不该买的买了，等等。

2. 希望点列举法

张女士经过认真观察，以“行家”的眼光发现了很多问题后，信心大增。她根据“创造学”原理对自己的小超市进行了“希望点列举”：

(1) 更方便的购物。先是将营业时间提前和延长，把大超市没开业前和闭店后的时间看成是小超市的黄金时间，后来索性搬来了行李和丈夫轮流值班，更忙的时候就雇用小时工；再是专门组织大超市无暇顾及的货和进不全的货，将大超市“比”下去；还有就是进行预约登记，社区居民“买不到”的货专门组织采购，并且送货上门等等。

(2) 更有效的沟通。一天半夜，一位家长来买雪糕。一打听是高考的女儿学得很辛苦，突然想吃雪糕而冰箱里又没有，家长只得爬起来给孩子买。张女士灵机一动，第二天到电信局办了公用电话，然后通知到社区的居民，自己可以为大家提供电话购物服务。就这一项新服务的推出，几乎提高了近一倍的销售额。

(3) 像一只小舢板。老年人在社区里，常常要一起娱乐和游戏。张女士模仿大超市门前用大型气垫玩具吸引孩子们的做法，在自己的店前摆上桌椅板凳，提供了扑克牌和各种棋类，在为社区老人服务的同时，还聚集了自己小店的人气儿。晚上，她还将电视搬到门前，供纳凉的人们观看。

(4) 更像一颗宝石。放学的孩子进不了家门，就都在这家小超市里等；那些忙不过来交电话费、煤气费和水电费的双职工，就将钱交给张女士，她利用白天不忙的时间集中跑一趟储蓄所，把事情办得又快又好；她还给老人读报，对孕妇进行登记并帮助联系急救，为居民代收特快专递和邮件，等等。小超市日益成为社区居民的温馨小摇篮，更像一颗镶嵌在社区文明上的宝石。

3. 一样要有人气儿

除了用前面说过的那些办法来聚积人气儿，张女士更注重建立顾客忠诚。社区内谁家婚丧嫁娶的事儿，张女士都主动到场，送点小礼物来联络感情。人们用的食品杂货自然就不去别的地方购买了。为常年顾客建立顾客档案，遇有小朋友和老年人过生日，张女士或赠贺卡或送花篮，也算是给人家一个“回报”。日子一久，社区内的家家户户都与张女士的小店结下了不解之缘，甚至连两口子打架和姑娘相亲的事儿，张女士都能帮着出出主意、想想办法，成为社区居民的好朋友和贴心人。

4. 不一样的勤快

店小、流动资金少、走货量小，经营这样的小超市就得特勤快，就像俗话说的“勤来勤

去搬倒山”。与大超市具有豪华的商业基础设施、优美的购物环境、靠买断经营而获得进货价格的优势比较起来,小超市还因为没有完善的售货服务体系、高素质的营销人才和先进的服务手段等等,显得相形见绌。

张女士的勤快表现在:

(1)人无我有。春天来了,人们都要买几盆花儿来点缀家庭。张女士与花卉专业户联系,搞了鲜花展销。不料大超市也“学”了她,开始卖鲜花。张女士转而卖花土和花肥,并且出其不意地卖上了观赏鱼。这一招又被大超市“学”去,张女士转而卖鱼食和渔具。几个回合下来,张女士引领了大超市。

(2)人有我快。大超市靠规模经营,难免挂一漏万。张女士店小人勤,靠快速反应取胜。一是要货走得勤。门口显眼处早晨摆的是牛奶面包,上午是香烟,中午是啤酒,下午到晚上是油盐酱醋茶,晚饭后是琴棋书画诗酒花。就这样一“折腾”,货走得飞快。二是要让货进得快。瞅准大超市的“空当”,超前反应,让社区居民足不出户方便购物;看好节日、学生考试和假期、天气和季节变化以及突发事件等,打时间差,在大超市反应之前抢占先机。有一年,一位打着防紫外线遮阳伞的居民从门前路过,张女士发现后赶紧进货,待到大超市反应过来时,这个社区的居民的“购买力”早被张女士挖掘完了。

(3)人快我细。小超市要赢得客户的忠诚,增强竞争力,必须大力开展由售后服务扩展到售前、售中和售后全程服务。像流行的会员积分制(顾客积分制),因为张女士处于社区内的小超市,就更受人们的欢迎。一周内在本店购物达多少金额便奖励什么东西,一月内、一年内购物积分达多少金额可得到更贵重的大件家用商品。这样一来,凡来购物的顾客都十分珍视手中的发货票,而且计算着下个月再购多少商品,就可得到一台微波炉了,迫使顾客有时为了凑积分,购一些不十分急用的商品。这种方法,实际是一种隐性的向顾客让利的促销手段,但在实践中,确实很实用很有效。

张女士还在店门前准备了打气筒、螺丝刀和铁钳子,供骑自行车的人们使用。遇到下雨(雪)天,张女士和员工帮消费者擦拭车座,向消费者提供雨伞等防雨工具。还买来电饭锅为顾客代煮方便面,用微波炉为人们加工食品,想尽办法提高小超市的利用率,以“四两拨千斤”的办法来增加收入。

就是这样,原来被“狼来了”吓得几乎放弃不干的买卖,经过“头脑体操”的作用,不仅存活了下来,而且比原来活得更好。特别是因为大超市带来了更多的客流量,有些人时不时地到小店里看看,在惊讶中增加了信任之情,也能在这里进行部分的消费。

经过这样的变化,张女士得出三个结论:

第一,现代商业的竞争,更是竞合。鱼有鱼路,虾有虾路。大有大的优势,小有小的前途;走别人的路,越走越窄;走自己的路,才是唯一的坦途。

第二,零售服务业的唯一区别,是待顾客的方式。谁真心为顾客着想,谁就会培养出顾客忠诚,谁就能够形成核心竞争力。

第三,做买卖不能懒,特别是要肯动脑筋,肯花时间去研究、去思考。人与人在一起,比的是智力,靠的是情商,这些和所谓的实力和规模等等没有太大的关系。

案例阅读 1-4 Mbox 的“淘宝”路

“在网上搜索 Mbox 音乐盒,大多数人都认为这是品牌,实际上这只是我们网店的名

字。”Mbox 音乐盒韩国饰品店的掌柜田依雯骄傲地说。

Mbox, 一个销售潮流饰品的网店, 在淘宝饰品类网店中排名第一, 利润超过 50%, 加盟商 120 多家。从销售闲置物品, 到诞生 Mbox 这一网络品牌, 田依雯用了 6 年的时间。把月销售额从 1 000 元提高至 50 万元, 她用了 7 年的时间。

2002 年, 还是大三学生的田依雯, 一次在上海城隍庙逛街时, 用 53 元买下三条项链: “一条项链 30 元, 三条项链 53 元, 买下来太划算了。”

她突发奇想在易趣网拍卖这些项链, 结果赚了 100 多元。接着, 她用 100 多元买下 6 条项链, 再放到网上去……简单的滚雪球模式, 使她一个月就赚了 1 000 元。

然后, 她用了 2 年时间, 把月销售额由 1 000 元提升到 5 000 元; 2005 年月销售额突破 3 万元。

2006 年是一个很大转折点。田依雯在淘宝开店, 此后几年销售额呈几何级增长。

2006 年, 月销售额 3 万元, 雇了 4 个员工。

2007 年, 淘宝开店第二年, Mbox 员工将近 10 人, 月销售额 10 万元。

2008 年, Mbox 注册成立公司, 并进驻淘宝商城, 员工 15 人, 月销售额 20 万元。2009 年, 员工 20 多人, 月销售额突破 50 万元。

更让人惊喜不已的是, 利润也因此呈梯级增长。2006 年利润 10%, 2008 年成立品牌后, 利润超过 50%。

这些数据吸引了越来越多的商铺加盟 Mbox。Mbox 目前有网上加盟商 100 家, 线下的加盟商(即实体店)也超过 20 多家。田依雯透露, 对于网上加盟商来说, 没有 10% 以上的利润, 加盟(某个品牌或店铺)是没有任何吸引力的。

但是, 为了保持该品牌的持续发展, 田依雯对网上加盟商是有所要求的, 其中包括信用度, 要求加盟商要有信誉, 一般不考虑淘宝新手; 在价格方面, 田依雯要求所有的网店都维持同样的产品价格, 不允许价格上浮或下浮。

令人感兴趣的是, 网上饰品店如此之多, 它是怎样突围而出的呢?

2006 年田依雯参加淘宝的网店设计比赛并获得大奖, 网店被推荐到淘宝首页, 销量突然增长。“这是我成功的关键。”田依雯坦诚, 她依靠设计特长把小店的知名度打响了, 接下来小店才能成长得如此之快。

浏览 Mbox 音乐盒网店时, 顾客很容易就发现该网店的背景设计和图像拍摄的独特之处。

“我是学设计的, 刚开始网店的盈利就靠图片包装。”具有专业知识的田依雯深信设计上的“衬衫原理”, 即一件衬衫如果摆在地摊上, 无论质量多好, 顾客也就认为它只值 15 元; 相反, 如果衬衫摆在大型商场, 顾客也愿意花几十元买下它。在顾及质量的情况下, 田依雯尽量通过照片, 使产品看起来比其他店铺产品更为高档。

事实上, 田依雯远远走在同行的前列。当淘宝众多饰品商家纷纷选用韩国的照片时, Mbox 音乐盒已经开始自主拍摄图片。“在 2006 年之前, 我会把背景拍得异常华丽, 事实证明效果并不好。”在摸索中, 田依雯走出了自己的风格, Mbox 在摆设上别出心裁, 例如用卷纸、白纸做背景搭配产品。

此外, 田依雯曾经几次对网店进行重新设计。当夏天来临时, 她认为之前的网店风格太热闹, 清新一点的风格显然更适合夏天, 可以给客户带来更赏心悦目的购物体验。“网

络品牌的缺点就是不能眼见为实,所以,既不能欺骗客户,又要有自己的风格。店面形象和图片是凸显品牌的最好方式。”

3. 特许经营

特许经营是特许者与被特许者之间的一种契约关系。根据契约,特许者向被特许者提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,被特许者向特许者支付相应的费用。其主要特征是:技术和品牌价值的扩张、特许经营的垄断性以及特许者和加盟者双方赢得市场。

近年来我国特许经营发展较快,但特许经营的市场还不规范。那些在特许市场上大做广告、许诺加盟有种种好处的特许者,往往是想骗取你的加盟费。因此,加盟者应当考虑以下因素来选择特许项目:

(1) 经营行业。对特许项目的行业进行全面了解,如果此行业是关系民生而不是一时流行,而且处于成长时期,未来市场空间很大,那么越早投入,获利空间就越大,赚钱的几率也就越高。反之,如果是个已经成熟的行业,到了充满竞争的阶段,那么结果可想而知。即便是在竞争中占领了一席之地,代价肯定也是相当大的。统计资料表明我国第三产业特别是服务业具有较大的发展空间,小店铺、网点分散的特许项目前景看好。

(2) 特许者的情况。根据《商业特许经营管理办法》,特许者应具备以下条件:

- ①具有独立法人资格;
- ②具有注册商标、商号、产品、专利和独特的可传授的经营管理技术或诀窍,并有一年以上良好的经营业绩;
- ③具有一定的经营资源;
- ④具备向被特许者提供长期经营指导和服务的能力。

在这些条件之中,应特别注意了解特许商标是否在国家工商局注册,商标或特许的品牌是否著名。其办法是通过顾客调查、广告的投放量及品牌的美誉度等方面进行了解。

(3) 特许者的历史记录。特许经营公司不仅要表明它有一个好的业务,还应该表明它是一个好的特许者。特许者应该提供的某些基本情况和统计资料包括:公司特许经营的时间长短、公司直营店的数目和地点,网络中经营者的数目和经营地点,关门或转手的店铺数目,特许经营网络的增长率、诉讼记录。现在的经营者在很大程度上是特许经营网络的晴雨表,创业者不应错过任何与现有经营者会面的机会。

(4) 系统管理培训。成熟的加盟体系有着良好的管理系统,可以降低经营上的失误。成熟的加盟体系至少要有数年成功的经营历史,否则不可能有正常运作的较完善的统一管理系统。这个系统包括前期培训和持续性培训,经营管理系统和执行过程的强有力监督系统,市场推广和客户管理的持续性和有效性,人力、物力和财力等日常运作方面的系统支援等。成熟的加盟系统,都会有一套完整的加盟企划、加盟章程、管理制度、经营原则、运营手册、培训手册和稳定规范的供货渠道等。

(5) 特许的营运网络是否成功。了解它的经营模式是否成功不能仅听其言,要看它的宣传资料,到特许的店里看一看,暗访三个以上的加盟者,看看加盟者对特许系统的评价。

(6) 加盟条件要求。应该选择自己的经济能力和自身条件都能达到的加盟体系。通常首先要考虑到投资回报率,不是越低价格的加盟店越好,关键是所投入的加盟店能否带来