

Cheng Zhang You Dao

成长

有

道

陈高应◎主编

- 理清日常管理的主线
- 迅速派上用场的基本技能
- 剖析开店管店过程每一个细节



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

开店管店完全手册

最新版

Cheng Zhang You Dao

有

成长

道

陈高应◎主编

- 迅速派上用场的基本技能
- 剖析开店管店过程每一个细节



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

成长有道 / 陈高应主编. —上海:立信会计出版社,
2009. 11

(开店管店完全手册)

ISBN 978 - 7 - 5429 - 2401 - 8

I. 成… II. 陈… III. 商店—商业经营 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 179018 号

策划编辑 戎其玉

责任编辑 张巧玲

成长有道

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com	Tel:	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京东海印刷有限公司		
开 本	710 毫米×1000 毫米	1/16	
印 张	14.75	插 页	1
字 数	261 千字		
版 次	2009 年 11 月第 1 版		
印 次	2009 年 11 月第 1 次		
印 数	1 - 10000		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 2401 - 8/F · 2099		
定 价	32.00 元		

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

在全球性金融危机的冲击下，社会上的就业压力不断增大，这样一来，许多人为了实现自己的人生价值，都会选择开店创业。正是在这个基础上，我们专门面向开店创业者与店铺经营者编写了这套《开店管店完全手册》。该丛书紧跟时代发展步伐，特色鲜明，简洁实用，完全依照店铺运营实践精心打造，特别适合急需提高管理水平的创业者与经营者随时查阅。

店铺在现代经济社会中的角色越来越重要，到目前为止，不仅各种类型的实体店铺应运而生，网上虚拟店铺更是发展迅速，所有这些，一方面表明我国经济活跃，有较强的对抗金融风险的能力，另一方面又反映了店铺投资与创业的美好前景。

众所周知，“三分技术，七分管理”，科学的管理是店铺成长过程中的必然要求，是店铺在激烈的市场竞争中获胜的关键。如何保证并不断提高管理质量，如何使自己的店铺立于不败之地，如何在市场大潮中脱颖而出，如何抢占一份属于自己的市场，是每一家店铺所面临的重要问题，而这套开店管店方面的完整知识体系正好可以用来充实自己。

本套丛书的作用在于“抛砖引玉”。对于创业者与经营者而言，一定要认识到管理的本质在于实践，高效管理更是必不可少，因为人的时间与精力极其有限，所以创业者与经营者应该在实践中不断积累自己的管理经验，视管理为一个动态的过程，与时俱进，积极进取。

本套丛书以实体店铺为基础，结合网上店铺的管理经验，其特色主要体现在以下几个方面：

(1) 体系完善，强调实战。丛书分为《开店有招》、《管理有



方》、《促销有术》和《成长有道》四册，根据店铺运营的实际，从店铺管理的必备知识入手，内容涉及开店基础、人员培训、管理制度设计、促销创新、扩张成长等日常管理的方方面面。解析这些必须掌握的知识体系，旨在向创业者与经营者传授实战经验，提高运营及管理方面的能力。

(2) 具有极强的可操作性。丛书对于每一种管理方法特别是其中一些被证明为行之有效的先进管理方法，都列出了详细的操作步骤，环环相扣，举一反三，相信这些方法一定会使店铺快速获得竞争优势。

(3) 编排简明，方便查阅。丛书避免采用理论式的说教，设法通过简明的分项形式介绍店铺管理的重点与难点，同时配上相应的图表和案例分析，更容易让店铺经营者理解。在文字上力求通俗易懂，在体例编排上力求现用现查。

编者多年来一直关注店铺运营方面的动态研究，并且在各地培训了数以万计的店铺从业人员，得到广大受训者的一致欢迎。丛书思路清晰，可以帮助广大读者走出“店小无须培训”的误区，意识到店铺日常管理的重要性，为进一步做大做强做好各种准备。

由于店铺形式在不断改变，新的管理经验也在不断涌现，只要广大读者结合丛书所介绍的实战经验，不断学习，不断完善自己的经营思路，我们相信身边肯定会诞生一个个有特色、能赚钱的店铺，而这也正是我们所希望看到的。

丛书由陈高应担任主编，郑文汉、熊洪亮、陈一霞、刘国宁、胡俊生、汪斌、张蓓蓓、章银武、陈亮、王维敏、程卫民等参与了有关章节的编写，在此一并表示感谢。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中难免会有这样那样的不足，希望广大读者朋友及时提出批评与建议，我们将不胜感激。

编者

目录

第一道 成长一定有方法

对于经营者来说，如何将自己打造为理财高手？如何制定合适的品牌战略？如何掌握基本的财税知识？如何规避经营风险？如何提高法律意识？这些知识无不与店铺的快速成长息息相关。

如何让店铺快速成长	2
创业者需要具备哪些基本素质	2
一定要把自己打造成理财高手	3
如何制定相应的品牌战略	6
一定要学会高效用人	8
如何搞好营销网络服务	10
税务基础知识一定要掌握	11
学会规避无处不在的风险	12
团队精神的培育	16
一定要了解我国的法律体系	17

第二道 搞通财务出利润

经营者一定要掌握最基本的会计知识，学会削减不必要的开支，善于借助各种财务工具分析自己的获利能力，这样才能对店铺的运行状况一清二楚。

会计的概念和职能	20
会计有哪些基本要素	20



为什么要理解会计恒等式	22
进行高效预算的方法	24
为什么一定要持有足够的现金	26
削减开支有哪些技巧	28
如何持续降低人员成本	29
如何衡量企业的获利能力	31
财务情况说明书包含哪些内容	33
如何运用百分比财务报表	34
如何运用比较财务报表	38
透视财务比率的管理意义	42
如何应对战略上的财务危机	46

第三道 创建品牌的必要性

品牌是店铺的无形资产之一。品牌战略的目的是创业和发展名牌，因此，实施品牌定位、设计品牌标志、打出品牌口号、保护商标、维护品牌声誉等等就成了经营者的主要任务。

为什么要重视品牌	50
如何让一般品牌迅速成长为名牌	51
如何实施品牌定位	53
品牌的生命周期战略	56
品牌质量与包装的关系	58
为什么要给品牌起一个好名字	60
如何设计品牌标志	62
如何保护自己的商标	63
如何设计品牌口号	64
品牌传播与沟通的路径	65
为什么说品牌是一种重要的无形资产	68
如何进行品牌资本运作	69
品牌保护的意义	71

第四道 高效用人促发展

人是店铺发展壮大的动力。如何使用不同的人？如何与员工交朋友？如何施行和谐管理？如何做好考评工作？如何制定激励计划？这些都需要经营者下足功夫，万万不能大意。

如何与下属交朋友	74
通过制衡达到和谐管理	75
为什么必须进行职务轮换	77
竞争需要以团队精神为指导	78
如何营造民主气氛	80
如何制定有效的激励计划	81
将适当的权力授予下属	83
批评下属应注意情感因素	85
怎样让口头指令更有效	87
做好下属的考评工作	89

第五道 营销创新

营销的重要性不言而喻，因此一定要设法推出各种创新手段。什么是知识营销？什么是绿色营销？什么是人脉营销？这些营销手段又能带来哪些益处？这些都需要经营者在实践中认真领悟，贯彻落实。

什么是知识营销	92
知识营销的功能	93
知识管理的原则	94
知识管理的步骤	95
如何建立知识管理系统	96
什么是绿色营销	103
绿色营销理论的内涵	104
绿色营销的特点	105
实施绿色营销的必要性	107
什么是人脉营销	108



以互利互惠为目标的营销活动	109
以反馈为职能的管理系统	110

第六道 合理避税保增长

店铺有哪些纳税权利和纳税义务？如何办理税务登记与纳税申报？如何应对纳税检查？如何合法避税？如何利用税收优惠措施？对此经营者一定要心中有数。

纳税人有哪些权利和义务	113
办理税务登记的程序	113
办理纳税申报的程序	114
账簿、凭证的管理	115
税款征收及其方式	116
税务机关的税务检查权	117
如何应对纳税检查	118
如何学会用合法的手段避税	120
如何合法避税	122
什么是筹资避税法	124
什么是固定资产折旧避税法	126
什么是新产品避税法	128
如何利用税收优惠法	129
为什么需要依法纳税	132
小型店铺应税所得表	134

第七道 从容应对风险

金融危机对企业经营风险提出了新的课题。如何防范各种风险？如何控制存货规模？如何进行合理化投资？如何借助风险分析工具让风险管理更进一步？无疑都需要经营者补上这关键一课。

如何检查企业的财务隐患	138
如何防范财务流转中的危险因素	139
通过财务状况预测企业的前景	141

为什么盈利之后也可能会破产	143
为什么要合理控制存货的规模	144
不能盲目扩大销售	146
潜在危机——“合理化投资”	146
如何巧妙地利用借款摆脱困境	149
如何让企业绝处逢生	150
学会利用风险坐标图	151
蒙特卡罗方法	155
关键风险指标管理	156
如何进行压力测试	157

第八道 如何获得风险投资

如何获得风险投资商的青睐，是店铺成长的关键一步。为此，店铺需要从各方面练好“内功”，比如，如何写好商业计划书？如何应对尽职调查？等等。

如何与风险投资家谈判	159
为什么需要商业计划书	161
商业计划书的作用	162
写好商业计划书的注意事项	163
如何检查商业计划书	171
尽职调查包含哪些内容	172
如何应对风险投资商的尽职调查	176

第九道 员工培训益处多

在店铺成长过程上，随时需要对员工进行培训，为此需要制定相应的培训标准、设计相应的培训内容、建立相应的考核制度，从而让员工与店铺心心相印，一起成长。

选择员工的标准	179
招聘员工的一般渠道	180
科学招聘员工的渠道	181



选聘过程中应遵循的原则和应注意的问题	181
员工的心理素质	183
培训员工的重要意义	184
如何组织员工培训	186
培训员工的方法	188
培训的分类	189
如何设计培训的内容	189
如何培养员工的能力	191
什么是团队精神	193
团队精神的培育	194
如何配备和安排店铺员工	195
如何安排员工的工作时间	195
什么是 ES 战略	196
员工的考核	197
如何建立按劳取酬的薪资制度	199
如何建立利益共享的福利制度	200

第十道 学会法律好办事

设立不同类型的企业需要什么条件？如何识别不同类型的合同？怎样处理消费纠纷最合理？诉讼、仲裁、公证的适用范围各是什么？经营者如果掌握有关法律知识，一定会从容应对各种日常法律问题。

企业设立的条件	203
企业法定代表人应具备什么条件	203
什么是私营企业	204
个人独资企业的权利和义务	204
合伙企业的概念和特征	206
合伙企业内部的利润分配与亏损分担	206
设立有限责任公司的条件	207
有限责任公司的设立程序	208
如何确定合同的条款	209
什么是无效合同	210
什么是可撤销或可变更的合同	211



因不可抗力不能履行合同时该怎么办	211
如何申请商标注册	212
注册商标的期限与终止	213
劳动合同必须具备哪些条款	214
经营者有哪些义务	214
与消费者发生权益纠纷的处理办法	217
广告内容的合法性要求	217
提起民事诉讼必须具备的条件	218
民事诉讼有无时间规定	218
经济纠纷的解决途径	220
行政诉讼的受案范围	220
仲裁的适用范围	221
公证的一般程序	221
公证的特别程序	223



1

第一道

成长一定有方法

○ 内容提要

- 创业者应具备哪些素质
- 把自己打造成理财高手
- 制定相应的品牌战略
- 如何高效用人
- 搞好营销创新
- 掌握相应的税务知识
- 不能轻视财务风险
- 如何培育团队精神
- 知法懂法好办事

➔ 如何让店铺快速成长

世界上每天都有数以万计的店铺注册诞生，每天又有数以万计的店铺关门倒闭。许多人设想着开店赚钱，但经营时就会发现，并不如想像般轻松。有些店铺经营平平、勉强维持；有些店铺虽然风光一时，但却昙花一现；还有一些优秀店铺可以基业长青，延续几十年甚至上百年的历史，成为名留史册的公司。是什么原因导致了这些店铺之间的巨大差异？

(1) 名店能够吸引一代一代非常忠诚的客户。客户选择某一个店铺，看的不仅仅是这个店铺的商品，其实他还很在乎店铺的信誉和服务。如果一个店铺吸引客户以后，这些客户的“口碑”就会成为吸引新的客户的一个重要原因。到一个店铺里买商品的人越多，新的顾客就越多，大家对这个店铺就越推崇，则该店拥有的“回头顾客”乃至“忠诚的顾客”就越多。

(2) 所有名店从建立的时候，就有一种很强的理念，为顾客提供好的产品和服务。有了这个理念，它就会吸引很多顾客以及为这些理念服务、奋斗的人。一个店铺想要做到名店长青，它的理念又是什么？至少有一点应该是肯定的，任何一个想长青的名店都不应该只把赚钱本身作为理念。一个组织长久存在的理念，可能会存在几十年甚至几百年，此间虽然会有一些演变，但是最基本的、最核心的价值观不应变化。

(3) 通过一些制度、规定，不断地吸引和更新能够为这个理念而献身的人。好的店铺需要好的用人制度，吸引那些真正愿意为企业理念献身的人。一个名店往往都拥有愿意为企业理念而献身、奋斗的核心团队。

(4) 名店拥有自己的企业文化。不论是国外的超级名店，还是国内的老字号、新字号，都或多或少拥有自己的特色文化。

(5) 名店能够长青就是因为能够不断地自我反省、自我调整。不论是产品、管理或者企业文化，这些名店都能根据现实需要而加以调整，以更好地迎合顾客和市场的要求，不断提高企业的竞争力。不懂得调整，只知道吃老本的店铺，面对市场竞争很容易败下阵来。

➔ 创业者需要具备哪些基本素质

风险投资界有句名言：“风险投资成功的第一要素是人，第二要素是人，

第三要素还是人。”此话足以证明风险投资家希望创业者必须善于发现新生事物，并对新生事物有强烈的探求欲。

在风险投资家眼中，创业项目、商业计划、企业模式等都可适时而变，唯有创业者的品质难以在短时间内改变。换句话说，创业者的品质决定着企业的市场声誉和发展空间。

通过与著名风险投资基金的对话，我们发现，投资者眼中的创业者应该具备如下一些基本素质：

- 与众不同，在业内处于领先的知识能力；
- 良好完整的成熟团队经营经验；
- 对市场以及竞争者的认识与分析能力；
- 不追逐时尚，不随波逐流；
- 拥有知识产权或品牌等无形的智慧财产；
- 对自己经营的产品或项目有深刻的认识；
- 明确自己的目标以及市场定位；
- 有完整的3~5年计划书；
- 具有良好的财务分析能力；
- 具有协调、沟通的能力；
- 具有筹集资金的能力；
- 具有领导者的人格品质和灵活坚忍性；
- 值得信任；
- 具有良好的社会责任感。



一定要把自己打造成理财高手

财务管理的对象千变万化，财务管理的环境错综复杂，店铺经营者要想成为理财高手，应遵循以下十大原则。

关注利率趋势及金融情势

金融情势与市场景气密不可分。“银根宽松”意味着金融情势缓和，也就是说资金充裕，工商企业不需要太多的资金，以致利息下降。相反，“银根紧缩”意味着各行各业都需要资金，各银行都缺乏放贷的资金，不仅借款困难，利息也会相应提高。事先预测出金融市场未来情势变化，在资金筹措和运用上会有不小的益处。



④ 培养对利率的反应能力

量入为出是调度资金的一个原则。把钱存在银行里，定期存款比活期存款利率要高。利息一般按日计算，今天1万元到明天就成了1万多元。如果把企业的资金全部看成是借款，按一定利率计算是非常可观的，如50万元资金，年利率7.2%，每天就是100元利息。因此，赊销商品早收回一天钱，与晚收回一天钱大不一样，存款多存一天和少存一天其价值也不相等。

④ 精于安排存款余额

企业不仅要求助银行解决资金的困难，同时银行有时也要求企业在存款方面给予银行有效协助。在金融业有的银行希望增加月底存款余额，以表示企业业绩，也有个别银行希望增加平均余额。所以企业若能事先把握这些微妙关系，在月中将重点放在重视平均余额的银行，到月底前就将钱存入重视月底余额的银行，从而搞好与银行的关系。另外会计报表中的某项目，如资产负债表项目，都是用月末账户余额反映，巧妙安排某些账户月末余额，对各项指标都有重要影响。

④ 尽量确保收支平衡

各项费用及资金的运用，在预算确定后就要严格按预算执行，一旦发现超支，就应迅速查明其中原因，明确责任，制定措施，杜绝不必要的开支。在出现销售下滑，不能实现其预算收入时，应作为抑制支出的信号，也要相应地压缩相关的支出，以确保收支平衡。

④ 同多家银行处好关系

企业只同一家银行往来，不仅无法任意安排使用存款，甚至企业资金的出入也会被这家银行了如指掌。另外，不与其他银行往来，也就不了解其他银行的利息行情，只能出现唯此银行之意是从的倾向，一旦发生资金周转不灵，自然难以向其他银行申请贷款。企业应主动向银行说明企业的长、短处，根据情形可以要求银行给予经营方面的指导等，由于能与银行维持良好关系，当企业遇到困难时，银行自然会协助解决。

④ 加强与银行往来的技巧

在同银行及有关部门来往时，要随时不忘推销自己和公司，特别是对主要往来银行更为重要，偶尔也可与分行经理打个照面，加深在其心目中的印

象。此外，在往来中要注意结交银行内部实力派，了解放款业务的承办人，加强同他们的联系。

企业借贷时，银行要求提供各种资料，为避免这些资料发生矛盾，一定要准确编制。需要明确的是，和银行往来如同做生意，是企业活动的一部分，是企业谋利益才往来的。在西方，不管交情多厚的银行，一旦公司经营发生困难，银行也会与公司断绝往来，因此，他们一旦发生经营困难，都会尽力不让银行知道，防止银行落井下石。

④ 依法缴纳各种税金

依法纳税是企业的义务，但是在市场经济条件下，税种较多、征收环节复杂，税率也不一样，企业应与税务部门保持密切联系，对不清楚的政策，请税务部门给予指导，能缓交的尽量缓交，能免交的尽量争取免交。对一些优惠政策要争取充分享受。

④ 与主要客户维持良好关系

在经营活动中企业购买材料要同供应商发生往来，推销产品要同销售商发生往来，这些往来均要通过结算。在结算中必须坚守信用，提高信誉度，企业应在互利的基础上，与他们搞好关系，相互支持，在遇到困难时，他们才会给予协助。

④ 充分运用剩余资金

企业财产物资的货币表现是资金，做好资金调度，实质上就是做好企业的物资调度工作。为此，企业财务部门要按月编制切实可行的资金周转表，通过该表了解资金从哪来，又流向何处，产生不足的原因以及筹措资金渠道等。销售收入、收款计划的估计要略予保守，以便沉着应付突发性支出，要充分利用剩余资金。为此，要掌握剩余资金究竟有多少，可运用的期限有多长，要注意投资的获利率以及获利后的课税问题。资金周转加快了，就可产生较好效益。

④ 提高员工的理财意识

利润是通过资金周转产生的，在同样销售利润率的条件下，资金周转越快，利润就越多，但是要加速资金周转不只是财务人员的事。材料采购、产品设计、工艺规程、生产状况、劳动效率、产品推销、贷款回收等都与资金周转息息相关。动员每一位员工结合自己的岗位参与资金周转，对每一个部

