

工商實務叢書13

商店經營法

三上富三郎著



F27
13
8324

S 003143

商店經營法

山上富三郎 著



S9012501



石 景 宜 先 生
惠 贈

寫在書前

在日本有二百萬家以上的商店。而有將近七百萬人員在這些商店裏工作。這個爲數龐大的商店以及工作人員，正面臨著大變動的關頭，或者說是正面對着空前的危機更爲恰當。銷售同一製造商產品的連鎖店 Chain Store，和各零售商組成的連鎖店 Voluntary Chain 也將急速的增加，我建議經營百貨店的老闆採用「多店舖化」。同時凡經營商店的人，不能不關心消費者的動向，現在顧客的要求也急速的在變化，他們對購買商品的要求，也變得更爲複雜化、更爲高度化了。面對這種時代的潮流，多數商店實在過於軟弱無力，實難以突破生存的威脅呢。

不過，從反面來說，在這樣的潮流汹涌激盪的時代，也給予了商店莫大的發展機會和可能性。我親眼看過好多家商店，就靠一點點與衆不同的新構想和合理化的計畫經營，獲得了比以往加倍的利潤。事實上只要你是一個人，你一定夢寐以求商店的發展與獲

取更多的利潤的。所以如何幫助你突破種種難關，如何幫助你去達成你的宿願，正是本書的目的。

② 有關商店經營的書籍，真是汗流充棟，氾濫於書坊、書攤。但是，有些著作過於艱深，有些過於複雜。更有一些完全脫離現實環境，說教也似的精神訓話式的書籍，固然這林林總總書籍都能促進你的知識，原亦無可厚非，但是經營却不能單靠這些而成功。總之，理論是必要的，而研究經營的實務和技術，却是商店實際經營者更重要的事。

就爲了這個緣故，本書盡量採取平易、合理而有系統的方法敘述商店的經營法。凡是在商店經營上絕對需要的具體技術，全都網羅在內。

現在，一些口口聲聲說注重經營方法，而事實上，有其店而沒有經營方法的所謂「經營零分的商店」真是多之又多。在這競爭慘烈的商業社會中，如此的商店非但不可能擴展業務，甚至想苟延殘喘地生存下去都成問題。因此，我以爲凡是要談得商店經營，必先要瞭解什麼是經營，也就是必先要懂得最基本的經營原則和方法才行。在本書中所提到的，全是商店經營上ABC，這是經營上的最低標準，我敢斷言，低於這個標準，就不可能經營商店。

我在序言中，首先談到，你可能會知道貴店在千百萬家零售業中處於何種等位？如果說視界狹窄到除了本店之外的事，全都不知道的話，那麼商店就絕不可能發展，同時也不可能判定今後的方向。其次要談到圍繞在商店的環境變化又如何？每天每天要比較環境有什麼不同，或許不容易覺察。但是以半年或一年為期來比較看看，就會使你豁然發現，這個社會正以驚人的速度在急劇的變化着。這種社會環境的變化，將大大地影響商店的經營，我們的商店就是處在這樣的時代，所以必須能够正確的把握住變化的方向。瞭解了這些問題之後，再進入研究本題。

商店經營的定義，可說就是：「機動的統合人、物、財三要素，展開零售業務的經濟活動，藉以貢獻消費，同時使本身獲得合理的利潤。」實施這種統合的人就是經營者，也就是商店的老闆。因此，首先要講述老闆的業務，接着談「物」——即商品——的銷售、採購、與商品管理，更進一步展開到隨之而來的有關服務的實務。而後討論有關「人」的問題——即人事管理的實務。最後再談到有關「財」的問題——即財務的實務。如此，本書總共集成了九十個項目。再者，本書在編輯上的特點是任由那一個看起來可以，至為方便。

如果本書能對商店的經營者以及從業人員有所貢獻，而且促使貴寶號賺更多的錢，真是筆者馨香祝禱的。

三上富三郎

目 錄

寫在書前……………三

序言——今後的商店經營……………十五

(1) 貴商號在零售業中處於何種等位……………十六

(2) 貴商號所面臨的環境變化……………二十九

錄

1

老闆的實務

1 每月營業額不達一〇〇萬元就不能開店……………五四

2 糖果店和氣球一樣脹得太大一定完蛋……………五七

3 商店不要有經營秘密……………六〇

4 沒有計畫就沒有經營……………六三

2

銷售的實務

5 最少要預測五年後的情況·····	六六
6 老闆的薪資也要明算·····	六九
7 七分算盤三分膽識·····	七二
8 商店經營不妨個人獨裁·····	七五
9 忙得團團轉的是無能的老闆·····	七八
10 老闆的頭銜太多就難保商店·····	八三
11 不要墨守業界的成規·····	八六
12 老闆不可以太寒酸·····	八九
13 恪守諾言就是信用·····	九二
14 毛利大的商品並不賺錢·····	九六
15 需要是創造出來的·····	九九
16 一公里以上的遠客不會來·····	一〇二

17 不要留戀沒有希望的地點·····	一〇五
18 銷售日記表是商店的聖經·····	一〇八
19 重視季節指數就是科學經營的基綫·····	一一一
20 商品的魅力在於B·D·C三要素·····	一一四
21 依賴固定顧客可能被出賣·····	一一七
22 自行車行也可以賣衣着類·····	一二二
23 店舖的一半作爲通道·····	一二五
24 店舖設計要採取閉鎖型·····	一二八
25 每隔十五天要更換櫥窗陳列·····	一三一
26 廣告傳單要連續印發才會收效·····	一三四
27 不要用無罩日光燈照明·····	一三七
28 季節性、流行性的商品要收毛利五〇%·····	一四〇
29 製造廠商規定的價格只能當參考·····	一四三
30 同類商品何必細分價格·····	一四六

3

採購與庫存管理的實務

31 貨物已經購進了就不要打回票·····	一五〇
32 每隔十天進貨一次最爲理想·····	一五三
33 由「出售進貨來的商品」轉變爲「進暢銷貨品」·····	一五六
34 過份的精明反使營業不振·····	一五九
35 殺價採購，減價出售是經營大忌·····	一六二
36 不接受批發商招待，也不招待批發商·····	一六五
37 絕對不要接受批發商的回扣·····	一七〇
38 不要買進傾銷商品·····	一七三
39 斷然拒絕批發商的強迫推銷·····	一七五
40 遠期支票，最長以六〇日爲限·····	一七九
41 支付貨款的時候，「乾脆」比「早付」好·····	一八二
42 抱怨與缺貨是採購得當與否的氣壓計·····	一八五

4

服務的實務

43 掌握商品的週轉率以決定庫存量·····	一八八
44 每年要做兩次商品「大掃除」·····	一九一
45 貨品就是金錢·····	一九四
46 顧客的購買心理如同階梯狀步步高升·····	一九八
47 最初三分鐘不招呼顧客·····	二〇一
48 嚴守「先客優先」、「一人一客」原則·····	二〇四
49 心理要想着沒有一個「光看不花錢」的顧客·····	二〇七
50 不要存有「沒有賣成」的想法·····	二一〇
51 服務的第一課是記憶顧客的姓名·····	二一三
52 除賣的五項原則·····	二一六
53 讓顧客享有退貨、換貨的自由·····	二二一
54 不要為包裝花大筆費用·····	二二四

5

人事的實務

55 送貨要在一定的日期、一定的時間·····	二二七
56 訪問推銷制度是最新的銷售術·····	二三〇
57 電話打不好，商店要倒閉·····	二三三
58 食品店應該採取「完全自助式」制度·····	二三六
59 對需要「說明服務」的顧客多收一成服務費·····	二三九
60 真心誠意才是服務·····	二四二

61 店員的平均月薪為七萬五〇〇〇元·····	二四六
62 多放幾天假，並不影響一年間的銷售量·····	二四九
63 不要借錢給店員·····	二五二
64 不要為福利設施多費錢·····	二五五
65 即使只雇一名店員也要遵守勞工法令·····	二五八
66 溫情主義有百害而無一利·····	二六一

6

財務的實務

67 開朝會最能提高店員的士氣·····	二六四
68 店員要辭職就讓他走吧·····	二六九
69 藉個別談話和經營公開提高店員的工作樂趣·····	二七二
70 也讓店員參加經營計畫·····	二七五
71 店員的靈活頭腦是商店的資產·····	二七八
72 引進目標管理法·····	二八一
73 讓店員分享純利三〇%的紅利分配·····	二八四
74 店員是商店的招牌·····	二八七
財務的實務	
75 營業的第一步是記錄·····	二九二
76 年利九釐以上的錢，絕對借不得·····	二九五
77 貸款的限度是每月營業額的一·四倍·····	二九八
78 賒購進貨要以一個月的量為限·····	三〇一

79 不要把銷售貨款、短期債務投資在固定資產上.....	三〇三
80 活用資金計劃表就不怕週轉不靈.....	三〇六
81 要把握住銷售額的損益平衡點.....	三一
82 經常考慮如何活用資金.....	三一四
83 做不到一年平均每人一四四萬元的毛利就不够水準.....	三一七
84 澈底減低成本費用.....	三一九
85 不可以免費使用老闆的私有物.....	三二二
86 逃稅絕對不划算.....	三二七
87 怎樣把隱蔽的資產公開.....	三三〇
88 沒有票據知識就不要收付票據.....	三三三
89 空頭支票絕對開不得.....	三三六
90 不要想依賴銀行.....	三四〇

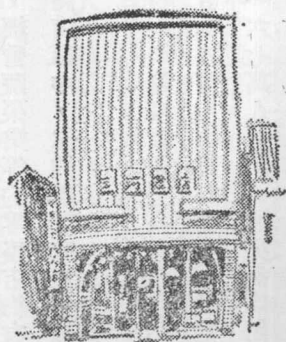
003143

15 序

言

序

今後的商店經營



(1) 貴商號在零售業中處於何種等位

有兩名以上的從業人員就算水準以上的商店

現在商店面臨着種種頭痛的問題，譬如，就在隔壁開了一家超級市場，因此銷售量大減，又如感到人手不足而大傷腦筋等等，要舉多少例子都可以列得出來，或許貴商號也正如此面臨着這種問題。當然，你在這諸多煩人的問題當中，非要考慮如何才能使本店生意興隆不可。爲便於討論，首先讓我們從三個側面來觀察一般商店的現狀：第一是規模別的特徵，第二是行業別的特徵，第三是地域別的特徵。

先讓我們從一般商店的規模別的特徵來討論：在日本，經營蔬菜業等的零售店約有一四七萬家，拉麵館飲食店約有四三萬家。在如此衆多的商店羣中，你的店鋪究竟可以排列在怎樣的等位呢？

根據一九七二年的調查，蔬菜業以及衣料品店零售商的一年銷售額是二一兆八〇〇〇億元（日幣）、拉麵館等飲食店是二兆三八〇〇億元，這是不够嚇人的天文數字。但是創造這個數字的從業員竟有：零售店四九一萬人，飲食店一六七萬人之多，如果從店鋪