

现代商店经营战略

港台经营管理丛书

日报出版社

· 港台经营管理丛书 ·

现代商店经营战略

乐 水 编译

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改。谨此说明。

光明日报出版社

前言

“经济不景气！”“我们要稳定经济的成长！”……常可听到有人这样大声疾呼。

其实，往往在他们大喊口号的时候，大多数的商店仍然是门庭若市、生意兴隆。有些仅占三点三平方公尺（一坪）的小店，一年的营业额就高达几十万台币，甚至高达百万元以上，如此怎能说是“经济不景气”呢？

我常觉得有些商店在货品卖不出去或顾客少时，就怨天尤人，其实这些商店生意不佳的原因，主要症结乃是经营不当。

仔细研究那些生意很好的商店，我们会发现虽然它们所经营的种别不同，但仍可找出几个共同点：

- 一、经营者很有抱负，对事业热心且进取。
- 二、遵守商店经营的原则。
- 三、各具独特的经营战略。

这种“超兴隆店”的经营战略与连锁店（即商业中心）的经营可说完全两样。而我常看到非连锁式的商店模仿连锁店的经营方式，所以这种错误的战略，常使他们事倍功半，很难收到预期的效果。

因此，“超兴隆店”的基本经营方式，可说是处在商业竞争激烈化之时代中，唯一的理想经营方式，这是值得小店铺们引为楷模的。

本书就是根据这种观点，把可成为“超兴隆店”所需的经营原则和战略整理出来，换句话说，本书的目的并非教你

如何做连锁的经营，而是告诉你如何培养和发展现代商店。
所以，本书可以说是一般中、小商店不可或缺的指南。

目 录

第一章 超兴隆店兴隆的秘诀

- 1、何谓超兴隆店? 1
- 2、向超兴隆店学习 4
- 3、采取相反的超级经营法 6
- 4、补充频度维持变化性 12
- 5、定期做广告 15

第二章 专门店的经营策略

- 1、应大众要求出现的专门店 18
- 2、在地方上扎根的专门店 24
- 3、以成为当地最大专门店为目标 32
- 4、再开发的进行方法 39

第三章 超兴隆店的经营原则

- 1、被遗忘的小商店精神 45
- 2、从地理条件来看专门店战略 58
- 3、专门店商品的准备方法 67
- 4、加强销售力的方法 77
- 5、具有特殊号召力的广告宣传法 89

第四章 刺激购买力的方法

- 1、从浪费型逐渐变成实用型的消费方式 102
- 2、增加新顾客的方式 104
- 3、提高商誉的方法 107
- 4、何谓“客单价”? 115
- 5、配合连续性消费时代 124

6、要寻找畅销品	127
----------	-----

7、消费者不再受广告左右	129
--------------	-----

第五章 专门店的营业方针

1、首先必须建立经营基础	132
--------------	-----

2、扩充资本	134
--------	-----

3、应采行正规的预算制度	136
--------------	-----

4、增加销货的重点	139
-----------	-----

5、开店要有计划	142
----------	-----

第六章 专门店的财务策略

1、致富的财务策略	146
-----------	-----

2、经营企业首重安定性	151
-------------	-----

3、收益性以最终利益为主	155
--------------	-----

4、基本的生产性就是劳动生产性	158
-----------------	-----

5、以活动性来判断资本的运用	162
----------------	-----

第七章 专门店、商店街的战略

1、要销售“安全”	170
-----------	-----

2、开设舒适的商店	172
-----------	-----

3、广纳同业者	174
---------	-----

4、增加大减价的次数	176
------------	-----

第一章

超兴隆店兴隆的秘诀

(1) 何谓超兴隆店？

成长店和兴隆店的差异

有人说：“发展成长店比兴隆店更重要”，这是指兴隆店每坪的销售额高，个人利益额低；反之，成长店每坪的销售额低，但个人所得利益额却高。从表面看来，也许成长店的生意并不算很好，但就利益而言，却超过兴隆店，无怪乎有人认为“发展成长店比兴隆店更重要”，确实不无道理。

何以兴隆店个人所得利益会比较低呢？究其原因，不外受制于产品大量销售、雇用的人多这两大因素。每坪的销售额增加，必然使个人所得利益减少，这是根据销售递减原则，当销售额达到某种程度，因人力费用大，故相对地使个人收益降低。由此得知提高坪（每三点三平方公尺）效率，事实上会造成许多不必要的浪费。

通常兴隆店喜欢采用人海战术，不过在目前工资暴涨的情形下，人海战术实非适当可行的方法。设想发展成长店，尽管坪效率低，却因每个店员所负责的区域广，自然使个人利益额提高了。所以，有志于开设小型商店的人，应该以成长

店为目标才对。

为了更明了起见，兹举例说明如下：

甲店和乙店各有占地二十坪的店面，若甲店为兴隆店，雇用十名店员，负责销售两千万元的商品，即知其坪效率为一百万元，每人销售额是两百万元，设利益率为百分之三十，每人所得利益则为六十万元。

且看乙店，假设其为成长店，以相同的店面，雇用四名店员，负责销售一千万元的产品，则知其坪效率为五十万元，只占甲店的二分之一。但由于店员少，所以每人销售额为两百五十万元，超过甲店百分之二十五，若乙店利益率也是百分之三十的话，那么个人利益额就是七十五万元了。

由此不难推知坪效率高的商店，并不一定赚钱。

最近很多人都觉得高坪效率的经营是合理的经营原则，殊不知这些理论只适合拥有数万坪面积的商店，对小规模的专门店，则未必合宜。

兴隆店的店面效率、人员效率高

“兴隆店的坪效率高，但个人销售额低”，这句话对真正的兴隆店来说，并不正确。因为真正的兴隆店，不但坪效率高，个人的销售额也一样是很高的。

当坪率效提高，而个人销售额却未因之提高；或个人在成长店的销售额，高于在兴隆店的，这都不是正常的现象。事实显示有很多闻名的商店，不只坪效率高，个人效率也相当高。换言之，若个人销售额低，就是兴隆店，也无法连续经营十年或十五年以上。

兴隆店的基准因业别而有所不同，在一年之内，每坪的销售额达到一百六十万元至两百万的例子，也不在少数。以

表 1 兴隆店最低基准

业 别	每坪销售额 (万元)	个人销售额 (万元)
布 店	91	506
西 服 店	93	413
时 装 店	83	427
百 货 店	81	486
家 具 店	87	391
鞋 店	86	452
皮 货 店	43	448
化 妆 品	45	395
五 金 行	87	607
陶 磁 器	32	401
电 气 行	134	621
书 籍	86	573
文 具 行	145	407
钟 表 行	114	405
自 行 车 店	48	363
照 相 器 材 行	288	593
玩 具 行	51	384
乐 器 唱 片 行	144	515

个人销售额计算，需在四百万元到五百万元之间，表示坪效率为普通商店的三倍，而个人销售额则需为普通店的两倍至两倍半。

有很多销售额低的商店经营者常自圆其说：“坪效率高的兴隆店没有发展性，坪效率低的成长店反倒有前途。”这种想法就有偏差了。因为有许多商店在坪效率和个人销售额方面都相当的高，所以这种偏激的观念不足采信。

现在我大胆提出个人对兴隆店的基准问题，并加以详细说明，每坪的效率，为中小企业经营目标的两倍，而个人销售额应当超过一点五倍以上。这是指一般兴隆店的最低基准而言，若要称为兴隆店，坪效率必须在三倍以上，个人销售额则应在两倍以上。表一所示即为兴隆店的最低基准。

由此得知，所谓兴隆店是每坪的销售额在八十万元以上，每人的销售额要超出两百五十万元以上。根据资料显示，若是真正的超兴隆店，则每坪的销售额必须在一百二十万元以上，而每人销售额要超过五百万元。

（2）向超兴隆店学习

超兴隆店的共同点

一般超兴隆店的销售方法有很多共同点，而且最令人惊异的是，这些共同点往往违反旧式商店的经营原则。因此，若对超兴隆店经营论缺乏新的认识，便很难得到正确的概念。

那么，超兴隆店的共同点是什么？以西装、妇女童装、绅士洋货、毛线、手工艺品、鞋子、装饰品等各种商店的业绩为例，则能举出如下的共同点：

一、经营者喜欢做“生意”

①商店经营者喜欢做生意，而且大多数人都把它当作嗜好来经营。

②大多数顾客都是固定的，他们对固定的商店也比较有兴趣。

二、丰富的商品组织

①库存量多。

②不但库存量多，和同行相比，项目方面也有两倍以上优势。

③销售的种类繁多，举凡相关商品皆有出售。

三、立体的陈列

①由于陈列商品的场所很小，却要将每一品种、项目都陈列上去，所以每一种往往只能摆示一个。这种情形很多，陈列品一旦卖出去，就必须马上补充，而且有时一天要补充好几回。

②在有限的销售面积中，为了能够多陈列商品，陈列方式都采用立体格式，以致部分商品不容易浏览。

③由于目前商品的摆设趋向立体式陈列，或相叠陈列式，所以商品常越放越高，以致不太容易取得。

④在有限的场所陈列许多商品，会阻碍顾客的通路，因此店中通道的宽度都在九十公分以内。

四、订货的厂商富有变化

①作为主力的批发商是固定的，但为求商品富有变化，所以分别向许多厂商订货。

②订货的次数愈多，愈能保持商品的新鲜度，而且大多由负责人直接向厂商订货。

③每次订货量皆保持最低数额。

④付款采用现金或即期兑付的方法。

五、每个月做一次促销活动

①宣传的效果很大，每个月（或两个月）举办一次大拍卖。

②这种宣传的目的不在于作宣传，也不作加深顾客印象的广告，其重点放在：价廉物美。

③大拍卖的时候，通常比平常更具有吸引力。

六、彻底的服务

①从场所看，服务人员愈多，愈能提供最佳的服务。

②全体店员的销售技术都很高明。

（3）采取相反的超级经营法

超级经营的常道

超兴隆店并不采用旧式商店的经营法，从前商店经营方法是：

①提高商品的回转率，重视交叉主义比率。

②商品组成尽量配合顾客的喜好。

③陈列着重易于处理的范围。

④通道尽量宽敞。

⑤店内的情形易于观览。

⑥向特定地区集中订货。

⑦定期补充陈列品。

这是超级市场和大商店的销售理论，而超兴隆店的销售策略却和这些理论有所不同。通常专门店的经营原则以超级经营理论为基础，理由是专门店的经营还没有一定的模式，所以只好借用超级经营理论来实行。

事实上，按照这些理论去做，未必能够收效，有很多商店，由小型店发展到超兴隆店，并没有遵行前面所提的超级经营原理，也可以说它们成为超兴隆店，决不是靠这种理论的功劳。自从石油危机过后，这些商店已进入低成长阶段，销售额皆维持一般水准，且继续努力发展成新的局面。

然而这些超兴隆店的理论究竟和从前的理论有何不同呢？

经营者喜欢从事买卖

在前述的共同点中，最基本的问题是这些兴隆店的经营者，对做生意都有很大的兴趣。

凡是骄矜自满的经营者，乃至变成支领薪资的经营者，都无法开设超兴隆店，尤其在这方面更别谈有其他作为了。其实任何理论都是多余的，惟有对做生意真正具备信心与兴趣，肯花费心血，投注热情于事业之上，才会有一番成就。

在超兴隆店中，销售递减原则也会发生作用，尽管十分卖力地经营，销售额却不见增加，而成为亏本的主要理由。一般说来，营业的场所只限于店面，其中各种困难恐非外人所能了解，不过即使遇到这些阻碍，经营者必须抱定一种态度；除了利用店面来增加销售额以外，别无他法，不论如何我一定要使本店的业绩超过其他商店。这种观念便是迈向超兴隆店的第一步。

以M文具行为例，每坪销售额若为一百二十万元，而每人销售额为七百五十万元，则坪效率达到中、小企业经营目标的一点六倍，每人销售率为三点七倍。

M文具行终年营业，每天早上七点开店，下午九点关

店，九点后老板需要整理当天进货数量和登记帐目，十点休息，而吃晚饭的时间也常常延到十一点过后。据说早在便民商店流行以前，M文具行就采用这种经营方式，称其为便民商店的先驱，实不为过！

M文具行的老板曾经说过：“有些商店每天早上十点开店，晚上六点就打烩（关店）了，星期假日也跟着大家一样休息，这种做生意的方法当然不会赚钱。我所花的时间虽然三倍于一般人上班的劳动时间，但收益却是支领月薪的人的五倍以上，有时还有额外的利润，甚至已尝到了许多经营生意的乐趣，假如你的想法和领薪水职员一样的话，那绝不可能有好的业绩。”

这种精神诚是可贵，不妨视为超兴隆店的基本经营态度。

交叉主义重视金额

现在由另一个角度来分析超兴隆店，其经营方法就表面而言似乎不是理论性的，其实不然。

根据交叉主义比率来看，超兴隆店应该维持较多的库存量，这种目标和过去的想法有很大的出入，过去主张维持较少的库存量，提高回转率，并提高交叉主义比率为最理想的方法。

交叉主义比率算式如下：

交叉主义比率 = 商品回转率 × 利益率

$$= \frac{\text{销售额}}{\text{库存量}} \times \frac{\text{利 益}}{\text{销售额}} = \frac{\text{利益额}}{\text{库存量}}$$

换言之，交叉主义比率就是利益额对库存量的比例，据说从前这种比例要在百分之一百八十以上才算好，表示利益

额最低限度必须为库存量的一点八倍，若不用百分比，改用实际金额数则又如何？

以重视交叉主义比率的成长店A为例，其交叉比率为百分之一百八十，每坪库存量有六万元，每坪利益额为库存量的一点八倍，计算结果得到十万八千元。另一家B店为超兴隆店，每坪库存量为A成长店的两倍，即十二万元，交叉主义比率降低到百分之一百二十。

按照从前交叉主义比率显示，A店成绩好，B店成绩差，这是以交叉主义比率百分比为基准所得的结果。但用金额数来表示时，就有很大的差别了，B店的利益额变成每坪库存量十二万元的一点二倍，即为十四万四千元。

就交叉主义比率而论，A店有百分之一百八十，B店只有百分之一百二十，显然B店不如A店，但由每坪利益额计得A店有十万八千元，而B店却有十四万四千元，几乎超过A店的百分之五十三。从每坪利益额为交叉主义比率和库存量的乘积来看，凡是资金充裕的中小专门店，应该利用增加库存量的投资，以提高每坪利益额，这种方法远比调整库存量借以提高回转率更为有利，虽然交叉主义比率会降低，却无任何影响。

超兴隆店并非在否定交叉主义的比率，而是把它当作单独指标来增加每坪的利益额；换句话说，是将目标置于库存量的投资方面，用以提高生产的一种管理手段。

项目浓度为一般商店的四倍

所谓“维持较多的库存量”，绝非指任何商品而言，却和商品构成的特色有关。维持较多库存量的用意，是在增加顾客的数目，不仅要掌握老顾客，更要吸收更多的新顾客。