



商店经营管理 指南

杨洪常 著

经济管理出版社

87
F715
335
2

1122 22

商店经营管理指南

杨洪常 著



3 0076 5824 2

经济管理出版社



C

548195

责任编辑：林道君

技术编辑：蒋 方

商店经营管理指南

杨洪常 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京地质印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 11 印张 244 千字

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—8000 册

ISBN7-80118-157-3/F·156

定价：15.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

前 言

随着社会主义市场经济的确立和第三产业的兴起，我国大中城市街道两旁的各种商店如雨后春笋般出现。这是在继股票热、房地产热之后，中国经济生活中出现的新一浪投资热潮——“商店投资热”。它悄然而至，不象以往的投资热潮那样盲目狂热，而且使人高兴的是，一大批脚踏实地的创业者正在崛起。由于市场的波动和政策的调整，股票与房地产投资的风险显示出来，促使股票热、房地产热降温。现在，越来越多的中小投资者摒弃了异想天开的发财梦想，把眼光转向务实，将开店设铺作为自己创业的首选目标，这是国人投资行为趋向成熟的一个标志。可以预见，新一浪的“商店投资热”将成大气候，持续的时间将会很长久。

在诸多的市场投资中，商店经营是一项可为的投资。它的特点是：投资少，风险小，资金周转快，利润不菲，经营方便灵活，特别适合广大中小投资者。

在市场经济的激烈竞争中，以往计划经济体制下有东西就能卖出去的时代结束了，一切商店经营者要想获得尽可能的盈利，不能不讲求经营的方法和策略。

如果一切经验都要靠本人去积累，一个商店经营者就需要花费相当长的时间才能成熟起来；但如果有一本好的参考书的话，无疑会对广大商店经营者的成长起到促进的作用。正是出于这样的考虑，本书系统介绍了商店投资与经营的方法，

涉及到商店投资经营的各个方面，以期使商店经营者掌握国内外商店流行趋势，洞悉商店经营的奥秘，明了投资商店的一般步骤和经营管理要领，从而帮助投资商店的创业者提高经营管理水平，在市场竞争中把握致胜的诀窍。

国内目前尚缺乏有关商店投资经营的专门著作。本书是作者在搜集大量欧美、日本、港台地区有关书籍资料的基础上，结合国内的具体情况编写而成。作者力求本书具有通俗性和理论性相结合的特点，能为我国工商界和广大商店投资者所用。这些人士在商店投资的创业过程中，细心阅读本书，并加以灵活运用，定能受益匪浅。

目 录

第一部分 总论

第一章 从传统商店到现代商店

——经营模式与经营观念的更新..... 3

一、商店的概念与商店的历史发展..... 4

二、现代商店与传统商店在经营管理上的区别..... 6

三、现代商店的动态经营观念 10

第二章 商店现代化经营管理：思想、方法与手段 17

一、什么是商店现代化经营管理 18

二、商店现代化经营首重有创意 19

三、现代商店经营的十项原则 23

四、商店管理新手段 27

第二部分 现代商店管理基础

第三章 顾客购买心理与商店管理 37

一、顾客购买动机 37

二、购买过程 41

第四章 商品与商店管理 45

一、商品流行款式 45

二、畅销商品 49

三、商品的品牌经营策略 52

第五章 外部环境与管理	56
一、构成商店外部环境的因素	56
二、把握商店外部环境变化	59
第六章 商店投资的特点	65
一、商店投资的风险与效益特点	66
二、商店投资的经营管理特点	68
三、商店投资策略	70
四、商店投资大有可为	71
第七章 商店赢利原理	75
一、商店赢利的奥秘	75
二、影响商店营业额的因素	78
三、分清先后主次，掌握经营之道	80

第三部分 商店分类

第八章 按所有制形式进行的商店分类	87
一、按投资主体分类	87
二、按经营组织形式分类	91
第九章 按商品种类和服务特征进行的商店分类	96
一、传统综合商店	96
二、新式综合商店	98
三、专门经营商店	102

第四部分 商店的位置选择与购物环境设计

第十章 商店位置	147
一、商店位置的重要性	147
二、选择一个适合设店的区域	149
三、选择适当的地理位置	152

四、商店所在地市场背景的定量分析·····	155
五、选择商店经营的最佳位置·····	161
第十一章 商店建筑装饰 ·····	169
一、商店建筑装饰对其整体形象的意义·····	169
二、商店外观设计要求·····	172
三、商店内部装潢·····	181
四、商店的色彩与照明·····	184
第十二章 商店内部布置 ·····	191
一、商店内部总体陈列设计·····	191
二、商店内部的设备和用具·····	204
三、商品陈列要领与技巧·····	221

第五部分 商店组织管理

第十三章 商店的组织设计 ·····	235
一、商店组织设计的方法·····	235
二、小商店的组织设计·····	236
三、大中型商店的部门化组织设计·····	238
四、商店部门化组织设计的具体运用·····	241
第十四章 商店人事管理 ·····	249
一、商店人事管理的重要性·····	249
二、商店的人力资源规划·····	251
三、商店员工的招聘·····	252
四、商店员工培训与再培训·····	255
五、商店薪酬管理·····	257

第六部分 商店的商品经营管理

第十五章 商品采购管理 ·····	263
一、根据顾客需要进行采购·····	263

二、采购计划·····	265
三、采购步骤与方式·····	268
第十六章 商品价格管理 ·····	271
一、影响商品定价的因素·····	271
二、商品定价计算公式·····	272
三、商品定价策略·····	276
四、商品定价与法制·····	279
第十七章 商品销售管理 ·····	283
一、广告促销·····	284
二、机构促销·····	291
三、售货员促销·····	294
四、服务促销·····	301

第七部分 商店经营控制

第十八章 商品库存管理 ·····	311
一、健全商品管理制度·····	311
二、商品库存控制·····	314
第十九章 商店财务管理 ·····	320
一、商店财务管理的作用与主要内容·····	320
二、建立必要的帐簿制度·····	322
三、会计报表·····	324
四、商店财务分析·····	330
第二十章 商店经营管理诊断 ·····	335
一、商店经营管理诊断的目的与基本方面·····	335
二、商店诊断的检查项目·····	336
主要参考书目 ·····	342

第一部分

总 论

第一章 从传统商店到现代商店

——经营模式与经营观念的更新

在今日，商业环境的变动因素明显加强，使消费流行趋势和厂家生产的商品经常处于变化之中。这对商店的经营观念和管理手段产生了重大影响，没有一个商店再能以墨守陈规的方法去维持现状。激烈的商业竞争，迫使新一代的商店经营者去认识不断变化的环境特点，适时作出应对决策，否则便有被淘汰的危险。

长期以来，不少人把商店经营看作是极为简单的工作，认为没有多少技术可言，似乎卖东西的事人人都不费多少力气就能做好。但是，今日的实际情况却与此相反，一些商店的买卖做得有声有色，另一些商店却不得不关门停业，经营者管理水平的高低对商店经营状况起着重要作用，商店有东西不愁卖不出去的时代一去不复返了。今日商店之间激烈的竞争，从本质上说，是商店之间在经营管理上的竞争。

我国由传统的计划经济转入社会主义市场经济，是整个经济体制的转变，它必然带来商业环境的巨大改变，形成对传统商店经营观念和管理手段的冲击。目前，我国社会主义市场经济的发展正在促使传统商店向现代商店转变；商店经营者要适应这种变化，就要克服轻视商店管理的倾向，认识现代商店在经营管理上应有的基本特征。

一、商店的概念与商店的历史发展

1. 商店与商店管理

商店是向人们提供各种商品和服务的地方，它是商业活动的基本场所。商店就狭义而言，专指进行商品销售活动的店堂，尤其是零售店；就广义而言，则不仅包括零售店，也包括从事商品简单加工出售和服务性工作的各类店铺。商店的服务对象是消费者，虽然包括集团消费者和个人消费者，但终极的对象是个人消费者。因此，从概念上说，商店是对消费者出售商品和提供服务的商业活动店堂，它是市场的重要窗口，主要担负将商品提供给消费者的任务，在某些情况下也提供加工服务和其他消费服务。

商店经营活动涉及非常广泛的方面，其中心是将商品推销给顾客，但是又不仅包括商品的采购、陈列、销售、保管、核算等项工作，也包括商店投资与经营决策、完善内部组织与培训员工、运用先进的设备和手段等问题。商店管理就是按照一定的方式去从事商店和各项经营活动；商店经营水平的高低，集中体现在商店的管理方式上。商店在其发展的过程中，管理方式多次发生变革，经历了巨大的变化。

2. 世界商店的发展历程

商店本身是市场和城市发展的产物。市场经济和城市的发展结果，必然是商店种类的不断变化，以及商店的结构与经营管理趋向复杂化。从世界商店发展的历史看，最早的商店是行商与摊商，后来又出现小杂货店和一些专业经营的店铺，一般规模较小，组织结构简单，经营的商品种类也不多。

到了 19 世纪 50 年代，世界上出现了百货商店，使商店营业面积扩大、经营的商品品种和数量大大增多，在组织上产生了部门化设置，突破了以往商店规模狭小、分工简单、结

构单一的模式，在管理体制、经营方式方面发生了巨大变化，堪称是商店历史上的第一次变革。

19 世纪下半期至 20 世纪 40 年代前后，欧美各国相继两次推广连锁店的经营方式。连锁店的出现，带来了商店所有制和组织形式的新变化，这种以中心控制、统一进货、划一管理、跨地域分散销售为特征的商店模式，主要运用于食品、服装、鞋类等行业，它被认为是世界商店历史上的第二次变革。

20 世纪 30 年代后，以超级市场为代表的自选售货方式兴起，许多商店由售货员售货改为开架售货，由顾客自己挑选商品，然后到出口处统一付款；此后，随着信息产业的出现和计算机运用的推广，这种以无人售货、大量销售为特征的商店经营方式在内部管理上更加科学化，并被视为世界商店历史上的第三次变革。

实际上，随着现代化的发展，商店经营管理上的变革是不断进行的。近二十年来，世界各著名的都会城市相继出现大型多功能的商业购物中心，它集百货商店、超级市场、连锁店、其它各种类型的专业店铺与银行、电讯、保险、影剧院、展览厅等设施于一处，巧妙地将购物活动与娱乐、餐饮、旅游、休闲、信息、生活、商业等服务结合在一起，让顾客享受现代购物的方便和乐趣，使商店经营的面貌发生了巨大变化。此外，世界各地不断兴起的仓储式商店、无店铺经营、电子购物等新的商店经营形式，都是商店经营管理变革无止境的很好证明。

3. 中国商店的发展历程

我国有商店的历史很悠久，商人开店致富古已有之。唐宋时期的京城等地已是店铺云集，其规模相当大。但由于种

种原因，我国的商品经济和市场经济长期不发达，传统的商店经营保持了很长的时间。解放前，只有少数大城市有较大型的百货商店，绝大部分商店是较为原始落后的小型杂货店和专业店。

新中国成立之后，我国大中小城市陆续建立了一批国营百货商店作为商业骨干，各种专业商店也不断增多，商店的发展取得了很大进步。可是，在计划经济体制下，商品的生产和消费的需求都受到较大限制，商业环境处于一种相对静止的状态，大多数商店经营者的传统经营观念和管理手段并未根本改变。直至 80 年代之前，超级市场和连锁店的经营方式尚未在我国各大城市出现。

改革开放之后，随着我国经济的飞速发展，商业环境的变化明显加快，逐渐增多的个体商店、合营商店与中外合资商店加剧了竞争，使传统商店经营的模式受到冲击，现代商店经营理念开始被重视。进入 90 年代后，由于社会主义市场经济体制的确立和改革开放步伐加快，个体、集体、股份制、外资、中外合资等各类商店在我国大量涌现，超级市场和连锁店的经营方式很快被采用，在一些大城市更出现了大型购物中心的尝试。可以说，我国目前正在经历由传统商店到现代商店的历史性转变。

二、现代商店与传统商店在经营管理上的区别

1. 商店转型带来经营管理的重大转变

从传统商店到现代商店，不能只看成是商店经营增添了一些新的组织形式，而应看作是商店在经营管理上的重大转变。从欧美发达国家的经验看，新的商店组织形式的出现，虽未能完全取代大量独立的中小零售商店和以往存在的商店形

式，但却加剧了商业竞争的激烈程度，严重威胁后者的生存并使其数量锐减。据统计，美国 80 年代末家具业的独立商店比 70 年代减少了近三分之一。更有悲观者预测，将有一半的独立零售商在本世纪末之前会消失。而且就 20 世纪 50 年代后的发展来看，百货商店也进入了衰退期，世界各地的百货商店受到新式零售店的冲击，失去往日的光彩，呈现萧条景象，尚存者不得不打破成规，采用连锁经营、自选售货等方式实行变法求存。

不难理解，面对商店经营管理上的转变和激烈的商业竞争，我国的商店经营者要适应新环境，唯有放弃传统的经营方式，采用现代经营方式。在今日的商战之中，因循守旧者衰，变法求新者强。当前，我国的商店正在出现一个惊人的变化，即商店的经营者比以往任何时候都重视消费趋势的变化，也比以往任何时候都更加愿意全面考虑经营中的各种问题，诸如商店地点、投资计划、招牌广告、内外装饰、经营方向与策略、商品陈列布置、销售与服务方式、采购与库存管理、人员配置与培训等等。这种情况，正是从传统商店到现代商店的转变带来的必然结果。

2. 现代商店与传统商店的对比

现代商店与传统商店，虽然在销售商品和提供服务的商店经营基本特征方面并没有什么不同，但却要在不同的商业环境下，面对不同的顾客需求，采用两种根本不同的商店经营模式。这可以从以下一些方面看出：

第一，在出售的商品上，传统商店出售的商品种类和数量较少，更新换代较慢，且多为本地区制造；现代商店出售的商品种类和数量较多，更新换代较快，不仅有本地区，也有外地区以及世界各地制造的。

第二，在顾客的消费特点上，传统商店的顾客比较重视商品的价格和使用价值，以价廉物美为购物原则，消费流行趋势较为固定，在若干年内都变化不大；现代商店的顾客在购物时则多方考虑，不仅考虑价廉物美，而且讲究款式新奇，消费流行趋势变化加快，商品的品种款式日新月异，再好的名牌产品也难几年不变样式而继续保持优势。

第三，在商店位置上，传统商店不太讲究选择开店地点，认为“酒好不怕巷子深”；现代商店重视科学选择店铺的地理位置，因为这涉及到商业环境、顾客购买力、竞争对手等影响商店基本经营状况的因素。

第四，在商店内外装饰上，传统商店装修较简单，不注意色彩、灯光的运用；现代商店重视购物环境对消费心理的影响，把商店的内外装饰看作是关系到自身形象和信誉的重要问题，懂得运用色彩、灯光、音响营造气氛去吸引顾客。

第五，在促销方式上，传统商店主要靠招牌和口头宣传；而现代商店则不仅增加了广告宣传的手段，包括户外广告、街头广告、传媒（广播、电视、报刊）广告和信函广告等，而且通过举办各类促销活动、提高售货人员推销技巧、改进服务措施等，实行全方位促销。

第六，在销售方式上，传统商店主要靠售货员个别照料，采用封闭式的贩卖方式；现代商店则除去少数贵重商品和专业性强的商品外，一般都采用开架售货的方式，让顾客自由挑选。

第七，在商品陈列上，传统商店的商品陈列以简单地悬挂和摆放为主，较少运用各种展示设施艺术地陈列商品；现代商店不仅重视商品陈列的艺术性，而且讲求陈列的科学性，通过陈列手法，既使商品惹人注目，又便于顾客挑选。