

第三产业丛书

司马雨 编译



怎样经营商店

鹭江出版社

——行家心得102则

目 录

愿每家商店生意兴隆.....	(1)
开店就是为了追求利润.....	(2)
不要盲目扩充.....	(3)
赚钱要动脑筋.....	(4)
坦诚必能获得回报.....	(5)
要有计划与目标.....	(6)
众智与独裁.....	(7)
生意与家计不可不分.....	(9)
七分算盘, 三分气魄.....	(10)
要研订工作规范.....	(11)
创造顾客的需求.....	(12)
重视周转较快商品.....	(14)
地段荣枯须求变.....	(15)
了解生意圈内消费水准.....	(16)
塑造出自己的个性.....	(17)
重视店员的仪容.....	(18)
销售日计表是营业指南.....	(19)
消除淡季的影响.....	(21)
照明设计须讲究.....	(22)
对准焦距——掌握顾客需求.....	(23)
举一反三——销售相关产品.....	(24)

把握营业时间的高低潮·····	(25)
商店装设八要点·····	(26)
如何设计布置商店的外装·····	(28)
商品摆设亦有其道·····	(29)
知己知彼，取长补短·····	(30)
传递宣传单有小技巧·····	(31)
注意流行商品的定价策略·····	(32)
三快经营——畅流营运资金的秘诀·····	(33)
退货本身也是一种损失·····	(35)
主导商品的五个条件·····	(36)
制订适当的购销计划·····	(37)
选定主导供应商进货·····	(38)
订定合适的“不二价”·····	(39)
重视标价的数字排列·····	(41)
不宜贱卖亦不可贱买·····	(42)
不接受供应商的招待·····	(43)
付款时不宜拖泥带水·····	(44)
卖“水货”因小失大·····	(45)
拒绝“塞货”式推销·····	(46)
商店纪律与职业培训·····	(47)
分析顾客抱怨与缺货的原因·····	(48)
订定最低库存量·····	(49)
作计划性的商品盘点·····	(51)
建立商品管理制度·····	(52)
录用店员五项标准·····	(53)

店员训练也很重要·····	(54)
购买心理七大阶段·····	(55)
店员的基本姿态与用语·····	(57)
不要使顾客有压迫感·····	(58)
接待顾客先后有序·····	(59)
买卖不成不应抱怨·····	(60)
给予顾客充分的满足感·····	(61)
与顾客建立感情·····	(62)
给予顾客信用的原则·····	(64)
货物出门应欣然接受退换·····	(65)
包装是促销的利器·····	(66)
送货上门的成本降低法·····	(67)
低潮时间采用“蜜蜂作战”法·····	(68)
认识到电话服务对业务的重要性·····	(69)
诚心诚意对待顾客·····	(71)
自助商店将成为主流·····	(71)
低待遇·低效率·低收益·····	(72)
休假制度是必要的·····	(73)
店员贷款办法应予明定·····	(74)
发放薪水应有固定日期·····	(76)
给予员工真正的关怀·····	(77)
注重店员福利·····	(78)
老板本身要有新观念·····	(79)
欢迎离职店员回头·····	(80)
店员想离职，不要强留·····	(81)

让店员发表意见·····	(82)
适时服务, 最受欢迎·····	(83)
促销, 先从近邻做起·····	(84)
鼓励员工动脑筋·····	(85)
由小看大——勿疏忽小地方·····	(86)
利用“重装备”拉拢顾客·····	(87)
鼓舞士气, 让店员参与经营·····	(88)
充分了解店员, 彼此加强沟通·····	(89)
运用图表, 鼓励促销·····	(90)
注重店员仪容以利促销·····	(92)
多用产品说明书促销·····	(93)
莫让汗酸味吓走顾客·····	(94)
目标相同, 店员自会久留·····	(95)
重视店员上班后的第三天、第三个月、第三年·····	(96)
老板要对营业收支情况了如指掌·····	(97)
利用各种分析资料促销·····	(99)
巧妙运用目标管理图表·····	(100)
节流——降低经营成本·····	(101)
减少库存, 用活资金·····	(102)
要经常做商店“健康”状况检查·····	(103)
模准商店的“盈亏平衡点”·····	(104)
应用报表管制, 促进资金周转·····	(106)
注意经营指标, 加速货款回收·····	(107)
加强信用调查防止赖帐·····	(108)
回收货款六个要诀·····	(109)

重视固定资产比率——勿打肿脸充胖子.....	(110)
控制经费的六个指标.....	(111)
银行乐于融资的七个条件.....	(113)
选择容易赚钱的商品.....	(114)
往消费系统化经营方向走.....	(115)
瞄准年轻人的消费市场.....	(116)

愿每家商店生意兴隆

商店，在所有营利事业单位中，是数量最多的一类。也许，很多人都想以开设商店来敞开致富之门。

其实，数量多显示了商店与大众消费关系的密切，而商店具体的形态也更能反映出社会进步的程度。

一般说来，商店设立比筹设工厂要来得容易，也正因为这样，商店的规模最零碎、问题也最多。

根据一般了解，目前商店种类的多寡依次为：餐饮店、食品店、服饰百货店、电器家具店及一般服务业……。若以经营方式来看，其中以（夫妻）店最多，这些店老板（娘）在经营观念上总与时代变迁的潮流有一段距离，商店规模依旧零碎。以致下一代多不愿“接棒”，也不易找到好帮手。

不过，在生活水平逐年提高的情况下，目前可以说已到了一个“蜕变”的阶段。那就是消费市场将益显蓬勃，对商店而言，激烈的竞争也自然跟进，有心求变，也跟得上变的就能有所发展。否则，就关门大吉。

其实，“商场如战场”并非现代名词，老早就有了，只是现代的商场随着经济结构的改变，竞争已不再单纯化。

换言之，要适应变化除了要有战术，更需有战略。因此，细心策划、热心执行、虚心检讨的“三心”原则，应是现代商店经营者的必备条件。

本书的精神就是站在与经营者同一步调上，共同来研究这三颗心。深信，在您的细心、热心、虚心经营下，您的商店一定会生意兴隆。

开店就是为了追求利润

在适者生存的环境里，商店生意最为现实，据一般了解，能稳当成长渡过十个年头的店号不过十分之二，其余的不是“转手”就是被“淘汰”。

因此，算盘不能不打得更精点，如果贵店每月的生意不到足够维持的话，最好关门大吉。

一位日本商店经营顾问是这样计算的：

日本商店经营指标是：营业额最高的为西服衣料店（164万日元），最低的是食品杂货店（96万日元）平均数为125万日元。而一般商店毛利为23.8%，纯利只有3.3%。

若以平均125万元的营业额来算的话，其毛利是30万元左右，而日本一般商店的经营费用（固定开销）平均在25万元上下，如此加減一番仅赚了5万元而已。

设若营业额低于100万元，如80万元的话，其毛利约得19万元，就算把经营费用压低到20万元，则不但无利可图，帐簿上还出现赤存。

再以纯利3.3%来计算，年营业额1500万元的纯利约为50万元，但所投下去的本钱，最高331万元（面包食品店），

最低30万元（药店），平均数为226万元，两相乘除，自有资本收益率每月不及2%，但还不包括风险费用的分担。

依此类推，如果您的商店一个月营业额达不到10万元的话，不如提早结束，将资金往银行里存起来。

不要盲目扩充

开店谁不想赚更多的钱？于是一看生意蛮不错的就立即扩大规模，以为生意与规模会成正比的成长。从理论上看似不错，殊不知其中却是危机四伏。

商店规模大，不外指：销售量增加，店面扩大，店员增多，使用总资本增大，当然经营费用也提高，而危机就在其中。

因为，经营费用增加了后，想要再减低的话就不容易了，可是销售量会因激烈的市场竞争而发生变化，若稍一不慎销售量下落，两相比较，帐面上自然出现红字，这是危机之一；店面扩大了，人员增加了，如果店老板（娘）的经营管理能力不能相应加强的话，就产生不平衡的现象，这是危机之二。

销售量（金额）增加，总资本扩大了，在这种情况下，若自有资金不足，必会使店内的财务结构恶化，其影响是常须借钱，这是危机之三。

再者，商店的消费市场有一定的“界限”，如不对商店

(或想设商店地点)的周围详加调查消费需求,而盲目扩充,或可收一时之利,但绝经不起考验,最后仍就亏损累累,这也是危机之一。

当然,“危机四伏”并不会发生在每一个欲扩大的商店身上,如果店老板能做到“五戒”的话:①切勿近视以借款来盲目扩充或增加分店。②若自有资金不充裕,切勿让顾客挂太多的帐或自办分期付款。③如无确实的计划切勿增加店员。④勿以短期借款或贷款来从事店面的扩充与整修,以致拖延供应货品厂商的货款。⑤切勿削价竞争,薄利多销已不完全适用了。

赚钱要动脑筋

开店当然想赚钱,钱从哪里来?自然是顾客带来的,如何让他们带来呢?首先需要对顾客消费习性的变化加以研究。

一般说来,顾客习性变化有四:

一是收入提高后,购买的方式逐渐改变了。

二是恩格尔系数降低,也就是吃的消费额,将逐渐减低,娱乐费用将增加,有句俗话:“有钱人肠子倒小”,即表示:收入愈高,吃方面的消费愈低。尤其值得重视的年轻人的市场,他们十分讲究视听及其他方面娱乐。

三是工作时间缩短,出外游乐的费用增加,目前在发达

国家凡与这方面有关的商店，多数都赚大钱。

四是即兴购买（冲动购买）率增高，这当然是收入增加的影响，商店经营者面对这种变化，应使出浑身解数来制造顾客即兴购买的气氛。

有“客”始有“店”这个道理谁都知道，关键在是否肯去研究客从哪里来这个问题。

顾客消费习性的变化，实在影响到商店经营的成败啊。

坦诚必能获得回报

坦诚，是平时为人处世的准则，而对店老板来说，这项准则另有涵义——经营商店应该是：开放的、实在的，而非隐瞒的、不合理的——尤其对：顾客、店员、银行、税收部门及同行。

对顾客而言：如果贵店卖的是出口转内销的物品，却冒充高级品卖高价的话，心里总会七上八下，怕顾客发现找上门评理，从而成了“一次客”，再也不上门了。设若您标明了——出口转内销，八折优惠，相信您的信誉与顾客都可建立起来。

对店员来说：如对店员的考核与报酬全凭一己之好恶而定，或将商店的收益任意挪用或恣意浪费花天酒地，并隐蔽店里的实际营运情况，则必引发士气低落及留不住店员的后遗症。

与银行接触也必须坦诚，借款时勿高估资产，也不可以同时与数家银行交往，却对每家银行强调“只有你”。将贵店实际经营情况公开，等于建立了无限信用。

同样地，面对税收机构，切勿隐蔽实情，玩两本帐的游戏，否则一旦被识破，那真要后悔莫及了。因此，建立健全的会计制度，不仅一劳永逸，也可真正替您省下金钱。

至于对同行，过去大家认为同行相妒，“天机”岂可泄漏？事实上，这是落伍的观念，只要您真正用心于商店经营上，根本无须恐惧经营方法的公开，因为您公开的是您已实施的，等别人仿效时，您又有了更新的、更好的方法了，别人岂不永远跟不上！

总之，不论对顾客、对店员、对银行、税收机构或对同行，都能坦诚以对的话，您必能收到同样的回报。如果您经营的商店不靠“欺骗”就赚不了钱的话，那么您趁早关门改行，不然到了血本无归的时候，谁也不会同情您的。

要有计划与目标

最近有机会与几家百货店、食品店、美容院接触，我向多数老板提出：“本月业绩目标是多少？”这个问题的答复是：“没有一定，不过尽量做就是了”。

一听到这种回答，惋惜之情不禁油然而生。开办一家商店无论如何总投下了心力与金钱，就这样无目标的被动经

营，实在对不起自己所作的投资。

根据我的了解，许多人以被动的态势做生意，没有目标，是因为缺乏基本的经营观念。

因此，商店经营要有计划、要有目标，就像火车之循铁轨而走一样，这点经营观念应属必备。

有了经营观念才会拟订经营方针，如今年营业商店范围要定哪几类？销售目标要提高多少？店铺是否要改装？是否要增加店员？等等。这些无形中皆包括了：年度预算计划、销售促进计划及人事管理计划。

当然有了计划，就要像火车行驶时刻表一样，订定详细的进度。例如：明年准备做500万元的生意，那么1至12月，每月应各做多少？这可不能做“灵感分配”，应依据过去二三年月别及季别的平均数来订定，有了销售计划，接着采购资金与人事管理费用也可加以推算。

总之，不要以为只有大型的商店或百货公司才须要计划与目标。在这个高度商业化的时代，即使是夫妻档的小店铺也不能忽略它。古有明训：凡事豫则立，不豫则废，正是这个道理。

众智与独裁

人民都厌弃政治生活的专制、独裁的。可是经营商店时，专制、独裁却是店老板必备的条件之一哩！

不过，这儿所指的专制、独裁，乃是采撷了众人智慧后的专制独裁。可以这么说：专制独裁有好有坏，坏者就是我行我素、将错就错，不理睬店员及顾客的反应，或者事无巨细一手包办，令人遗憾的是，这两种典型的店老板占了大多数。

另一种所谓“好”的专制独裁，就是众智基础上的独裁；多听店员及顾客的意见，应重视他们的建议，发现自己的想法与做法有偏差时即自行纠正，而后朝正确的方向迈进，决不优柔寡断。

一般说来，店员在12人左右的商店，以众智独裁的方式经营为宜，这样店老板可随时与员工保持适当距离，沟通意见，进而能直接了解市况与行情，而更有效地去经营自己的商店。

还有一些商店，在经营管理上则完全与上述的做法相反，那就是头重脚轻的多头马车式，有人将这种经营方式用“一盘鱼全是头”这句俗话来形容，比喻得很恰当。店面本就不大，店员也不超过20人，却是副总经理、经理、襄理……等头衔一大堆，这种情形多半是在“裙带关系”之下产生的。试想，这样的商店管理起来有多难啊！经营成本又有多高啊！头重脚轻的结果先是东倒西歪，接着必然人仰马翻，关门大吉。

如果，店老板已属高龄或体弱多病，已不堪胜任经营者的职务外，20人以下规模的商店，实以择善固执型的众智独裁方式来经营为宜。

生意与家计不可不分

笔者因职责所在，常至所担任顾问的公司分布于各地的经销商店访问。发觉商店与家庭不分几乎比比皆是。

有一次，在一家电器店看到老板打开一只抽屉点点钞票交给一位收款员，过了会儿，老板娘要外出添购家用品，也从同一抽屉中取钱，不久他为了要安抚哭闹的小男孩，竟也就从那只抽屉里拿了几块钱给小孩去买糖果。这种生意与家计不分的经营，令我目瞪口呆。

由于“规模”的关系，商店与住家同在一个屋檐下原是无可厚非的，惟家庭是“消费场所”，商店是“生产场所”，两者理应划分清楚，绝不能“和稀泥”。

商店经营必须合理化，损益务必清清楚楚，如果店务与家务混淆，究竟是亏是盈无法了解，根本谈不上商店经营现代化。笔者认为：店老板也改为“薪水制”，才是走上商店现代化的第一步。

从商店的银柜支付对象，限于承商采购费用、银行存款、薪水及营业费用等支付，至于店老板的家计费用或个人费用，绝不可从店里的钱柜中动用，这些费用应由老板的个人薪水中开支。同样的，店老板不可任意使用店内商店，若要也得付款。

或许有人会说：“奇怪了，店是我个人的，我要怎么用

钱，还要人干涉吗？”如果真有老板说这种话，我只能说，他根本不知“商店经营”是怎么回事。同时，我也可以肯定的说，这样经营的商店，永远是停留在“混”个温饱的阶段，弄不好还会被淘汰。

商店也是企业之一种，不论老板也好，股东也好，与店员应是同等地位，应有大家共同参与经营的观念，老板应采薪水制也就是这个道理，这样才能将商店私有化的观念抛开。

七分盘算，三分气魄

如果商店经营也有“经营哲学”，我想应该就是：七分盘算，三分气魄。

“算盘”就是精打细算，要有计划管理的概念，注重数字，不能打烂仗。“气魄”就是决心，要依经验与灵感。换言之，经营商店是靠七分的“科学”方法与三分的“灵性”管理。

人们常说：“杀头生意有人干，赔钱生意没人要。”赚钱与赔钱的具体分野在哪儿呢？那应该是加减乘除后的红黑数字了。因此，店老板对数字、各种百分比、指数等要有清晰的概念。否则，就像夜间开车不开车灯一样，必然险象环生。

不过，也不能一味依赖数字，否则不是运用数字，而是被

数字所愚弄，我说七分算盘而非十分的道理也就在此。

运用数字并加以分析、研判后，定下今后经营的方针是店老板的重要工作，但即使是更科学的电脑也不易为店老板定下实施某一方针的决心，因为下定决心乃是人为的。因此，有了科学的观念与方法之后，店老板更须以经验、灵感来配合。

有一家经销石桥机车的车店，多年来业绩都没有什么成长，市场占有率仅8%，为了改变这种不利局面，店老板经过“七分算盘”之后，决定实施双重大赠奖的促销活动，做背水一战的推销，结果情势好转，不到三个月销售量就翻了一番。

这种三分气魄，往往出自神来之笔，它是洞察力与判断力的结合。一家服装店，平均每月采购西装的数量为1000件，今年6月，店老板“突然”决定增加1000件，结果达到了销售倍增的目的。

总之，不论老店或新店，经营者应重视“七分算盘、三分气魄”的商店经营哲学。一面学习科学方法，一面培养管理上的灵性。

要研订工作规范

访问各地有关经销商店是我的职责之一，长时间来发现一种怪现象：老板看来忙得要死，店员却好像无事可做。