

开店创业人士必读

解·析·中·小·店·铺·经·营·的·经·典·法·则

中小店铺的



决胜之道

分享经营中小店铺的成功与失败

章银武◎编著



*The successful
working-
Rule of small shops*



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

开店创业人士必读

解·析·中·小·店·铺·经·营·的·经·典·法·则

中小店铺的

决胜之道

分享经营中小店铺的成功与失败

章银武◎编著



*The successful
working-
Rule of*



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小店铺的决胜之道/章银武编著. - 北京: 中国经济出版社, 2007. 6
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8045 - 7

I. 中... II. 章... III. 商店 - 商业经营 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 053207 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 黄 艳 (电话: 010 - 88377716)

投稿信箱: Lily1605@126.com

责任印制: 石星岳

排版设计: 北京金若龙文化公司

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 1/16 印张: 14 字数: 220 千字

版 次: 2007 年 8 月第 1 版 印次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8045 - 7/F · 7045

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

服务热线: 68344225 68353507

举报电话: 68359418 68319282

68341876 68341879 68353624

前 言

《财富》杂志曾预言，包括店铺经营在内的零售业将逐渐成为 21 世纪最赚钱的行业之一。中小店铺也是目前最常见的经营形式，也是大多数人常用的创业形式。然而，在店铺经营中，有的一帆风顺，有的惨淡经营。面对市场的挑战和机遇，作为店铺的从业人员、经营管理和决策者，如何提升自己的专业技能和管理水平就显得非常迫切。而有专家断言，中国本土的店铺经营管理者中有半数以上“不在状态”，比较突出的症状为：店员素质偏低，经营管理随意性大，规范化水平低，不能提高店铺对市场的适应力；经营分散，未形成规模效应，不能有效地控制成本和提高竞争力；竞争意识、危机意识、服务意识偏低，等等。

本书从高效实用的观点出发，结合店铺管理的理论，以店铺管理的实务操作为主，系统地诠释了中小店铺成功经营的法则。具体来说，本书具有以下特点：

(1) 实用性强。本书的内容都是中小店铺经营者日常工作中所需解决的问题。在编写本书的过程中，作者尽量弱化理论，避开枯燥的讲解，而将其很好地融入到实践中；同时，在介绍概念时，也力求语言简洁、易懂。

(2) 可操作性强。本书提供给中小店铺经营者做什么、如何做的解决方案，达到人与事的完美结合。

(3) 启发性。本书构思奇特，立意创新，将现实中的一些案例与深刻明白的说理融会贯通，不仅浅显易懂，而且还会带给读者莫大的启发。

(4) 前瞻性。本书打破传统店铺管理类用书偏重理论的模式，以分项形式介绍店铺管理的要点与难点，通俗易懂，现用现查，容易让中小店铺

经营者吸收并付诸实践，最终形成自己的经营思路。

本书参阅了大量的资料和书籍，挑选精华、精心设计，能够适用于中小店铺经理、店铺营业员、准备开店的人士，以及其他管理人员使用。

如果本书能给您的工作和事业带来些许帮助，将是我们最大的荣幸。我们相信，本系列丛书能够学以致用、举一反三，可增强您的洞察力，启迪您的思维。由于时间的仓促和编者水平有限，难免出现不正之处，敬请您的不吝指正。

编者

二〇〇七年六月五日

目 录

第一章 中小店铺概述 / 1

第一节 中小店铺基本知识 / 3

第二节 中小店铺管理制度 / 6

第二章 中小店铺如何调研市场 / 9

第一节 中小店铺市场调研基本知识 / 11

第二节 中小店铺信息收集 / 21

第三节 分析顾客的购买决策过程和行为 / 28

第三章 中小店铺怎样处理异常事务 / 33

第一节 如何解决顾客的异议 / 35

第二节 如何处理顾客不满 / 39

第三节 快下班时如何接待顾客 / 45

第四节 如何处理退货 / 46

第四章 中小店铺如何管理员工 / 49

第一节 员工的招聘 / 51

第二节 员工的选择 / 54

第三节 员工的培训 / 58

第四节 员工的绩效考评 / 67

第五节 中小店铺的薪酬体系 / 72

第五章 中小店铺如何接待顾客 / 79

- 第一节 营业员如何迎接顾客 / 81
- 第二节 营业员如何运用询问和提示 / 92
- 第三节 中小店铺如何创造固定客户 / 95

第六章 如何设计中小店铺 / 101

- 第一节 中小店铺的店面整体设计 / 103
- 第二节 中小店铺的店内布局 / 107
- 第三节 中小店铺的店面广告设计 / 112
- 第四节 中小店铺的橱窗设计 / 114

第七章 中小店铺如何陈列商品 / 119

- 第一节 中小店铺商品陈列的基本知识 / 121
- 第二节 中小店铺陈列商品的技巧 / 125
- 第三节 商品陈列的色彩常识 / 132

第八章 中小店铺如何促销 / 137

- 第一节 中小店铺促销基本知识 / 139
- 第二节 中小店铺促销的工具 / 145
- 第三节 中小店铺促销妙招 / 155

第九章 中小店铺怎样做好促销服务 / 165

- 第一节 如何提高信誉 / 167
- 第二节 如何提高顾客满意度 / 171
- 第三节 促销服务的技巧 / 180
- 第四节 服务促销策略 / 187

第十章 中小店铺如何采购 / 193

- 第一节 中小店铺采购基本知识 / 195

第四节 中小店铺如何做好供应商管理 / 209

第一章

中小店铺概述

【本章要点】

中小店铺的基本知识

中小店铺管理制度

第一节 中小店铺基本知识

店铺又名商铺。狭义而言，店铺是零售业进行商品销售的场所。它包括大型百货公司、超市以及其他各种类型的综合、专业商店和商场。广义而言，店铺是直接面对消费者进行有形商品销售或进行复合商品（有形、无形商品兼有）经营的场所。其概念范畴还包括零售商业之外的娱乐业、餐饮业、旅游业所使用的房地产，营利性的展览馆厅、体育场所、浴室，以及银行、证券等营业性的有建筑物实物存在的经营交易场所。

通常，店铺可以按照以下几种方法进行分类：

（一）按用途分类

现代商业高度发达，社会分工越来越细，由于商品的品种繁多，各种具体用途的店铺名称也日益增多，归纳起来主要有：零售业、餐饮业、旅游业、服务业、金融业、体育和娱乐业等。

（二）按面积分类

从传统意义上来说，店铺面积的大小决定了商业企业规模的大小。按面积分类，店铺可以分为大型店铺、中型店铺、小型店铺等三种。

（三）按使用形式分类

按使用形式分类，店铺可以分为自用店铺、转租店铺、租赁店铺等三种。

一、中小店铺管理的职能

（一）决策职能（包括计划）

这是店铺管理最重要的职能。决策是基于外部环境和内部条件的现状判断，以及对未来的预期，进而拟定若干可行方案，并从中进行抉择的过程。由于环境无法消除的不确定性，使得每一种抉择都有概率不等的风险。这种抉择取决于决策者的价值判断和风险偏好。

（二）组织职能

决策，即行动目标和纲领（计划）一经确立，就应该继之以动员店铺所拥有的全部资源，进行优化组织结构的设计，按照因事择人的原则配备有关人员，整合内部组织力量来保障店铺目标的实现。

（三）领导职能

店铺领导职能包括指挥、协调、激励和沟通。店铺目标的实现需要全体组织成员的投入和付出。配备在各种岗位上的人员，由于个性、偏好、素养、价值取向的差异以及职责、地位和掌握信息量的不同，冲突的发生难以避免。这时就需要具有权威性的领导进行统一指挥，协调行动的步调和节奏，化解各方面的矛盾，沟通各层次的信息，增进相互理解，激励大家求同存异，为了共同的店铺利益而共同努力。

（四）控制职能

在计划的执行过程当中，店铺的实际行为往往会偏离或者背离预期的标准。这时就需要准确定位两者的差异，分析差异的成因并寻找应对的具体措施来缩小以至消除这些差异。

如果发生重大突发事件或者不可抗拒因素导致环境剧变，则不可有“以不变应万变”的教条思想，当断则断，及时对计划进行变更。

二、影响中小店铺价值的因素

一般来说，影响中小店铺价值的因素主要从以下几个方面来考虑：

（一）店铺的经营特征

经营同类商品的两个店铺即便同处一个地区的同一条街道，其对顾客的吸引力也会有所差异，相应商圈规模也不一致。那些经营灵活、商品齐全、服务周到、在顾客中树立了一种属寄生性质的店铺，本身并无商圈，完全依靠因其他原因或前往其他店铺购物而随机光顾的顾客。

（二）店铺的经营规模

随着店铺经营规模的扩大，它的商圈也随之扩大。因为规模越大，它供应的商品范围越宽，花色品种也越齐全，可以吸引顾客的空间范围也就越大。商圈范围虽因经营规模而增大，但并非成比例增加。

（三）店铺的商品经营种类

一般而言，经营传统商品、日用品的店铺，其商圈要比经营技术性强的商品、特殊性（专业）商品的店铺要小。

（四）竞争店铺的位置

相互竞争的两店之间距离越大，它们各自的商圈也越大。如潜在顾客居于两家同行业店铺之间，各自店铺分别会吸引一部分潜在顾客，造成客流分散，商圈都会因此而缩小。但有些相互竞争的店铺毗邻而设，顾客因有较多的比较、选择机会而被吸引过来，则商圈反而会因竞争而扩大。

（五）顾客的流动性

随着顾客流动性的增长，光顾店铺的顾客来源会更广泛，边际商圈因此而扩大，店铺的整个商圈规模也就会扩大。

（六）交通地理状况

交通地理条件是影响商圈规模的一个主要因素。位于交通便利地区的店铺，商圈规模会因此扩大，反之则限制了商圈范围的延伸。自然和人为的地理障碍，如山脉、河流、铁路以及高速公路，会无情地截断商圈的界限，成为商圈规模扩大的巨大障碍。

（七）店铺的促销手段

店铺可以通过广告宣传，开展公关活动，以及广泛的人员推销与营业推广活动不断扩大知名度、影响力，吸引更多的边际商圈顾客慕名光顾，随之店铺的商圈规模会骤然扩张。

（八）购买力因素

购买力因素是决定店铺价值最重要的因素之一，没有购买力的店铺是没有价值的。影响消费者购买力的因素主要包括：消费能力、消费倾向、购买力质量与租金，以及非固定购买力等。

第二节 中小店铺管理制度

一、中小店铺管理制度的共同内容

任何店铺都存在两方面的制度：基本制度和具体管理制度。

（一）店铺的基本制度

规范店铺的基本经济关系，构成店铺的经济形体，是店铺经营机制的决定因素。有什么样的店铺基本制度和店铺形体，就会产生什么类型的经营机制。具体包括：部门化的组织制度、职责区分制度、组织构架制度等。

（二）店铺的具体管理制度

规范店铺内部各个部门、单位、个人的职责和联系，构成店铺管理组织形态，对店铺的经营管理水平具有重大的影响。

店铺的基本制度必须由国家的法律、法规来规范，对所有店铺来讲，它们大体上是相同的，店铺的具体管理制度则要取决于店铺的行业特征、规模大小等因素。

现代店铺制度的基本内容包括：产权制度、店铺领导制度和管理制度。

1. 店铺产权制度

现代店铺产权制度，是随着商品经济的发展而逐步形成的，反映的是适应社会化大生产和发展市场经济要求的具有一定法律约束的财产关系，是整个现代店铺制度的核心和基础。现代店铺制度的其他内容，都是由产权制度所派生的。现代店铺产权制度最基本的内容是店铺法人产权制度。

2. 店铺领导制度

店铺领导制度，本质上是确定店铺资产所有者、经营管理者 and 劳动者相互关系的制度。它是店铺最重要的基本制度之一。领导制度也是关于店铺领导层的构成、职责分工、权力划分及工作机构设置等的规定。

店铺领导制度，是指店铺作为独立的商品生产经营者，全面独立行使财

产管理权、经营决策权、生产经营指挥权和监督权的科学高效的领导体系和制度。以公司制店铺为典型代表的现代店铺领导体制中,所有者、经营者和生产者之间通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系,并通过法律和公司章程得以确立和实现。

3. 店铺管理制度

店铺管理制度,是对店铺正常运行的基本方面规定活动框架、调节集体协作行为的制度。管理制度是比店铺基本制度层次略低的制度规范。它是用来约束集体行为的成体系的活动和行为规范,主要针对集体而非个人。

二、中小店铺管理制度的内容

现代店铺制度是一种具有独立人格的制度。独立的财产使店铺具有独立的利益和独立的意志,形成了店铺独立的人格。这种独立的人格,使得店铺真正成为市场竞争的主体,使得店铺依靠财产关系和组织体制形成良好的内部运行机制。

一般来说,中小店铺管理制度主要包括如下内容:

(一) 中小店铺财务会计制度

现代店铺建立了统一的符合国际惯例的店铺财务会计制度,同时,赋予店铺自主理财的权利,包括自主筹资权、自主投资权、资产调度权、留用资金自主支配权等。

现代店铺财务会计制度比较规范,要求店铺不仅可以为国家提供财务会计信息,而且可以为所有者、有投资意愿的法人组织和自然人提供必要的财务会计信息,能全面反映店铺长期的经营状况,特别是店铺的资产负债状况。

现代店铺财务会计制度中会计科目的设置、成本计算方法以及会计报表体系比较科学,既可以促进店铺改善经营管理,又方便店铺财会人员的工作。

(二) 中小店铺分配制度

现代店铺有独立的利益,建立了符合市场经济要求的规范化的分配制度,这种店铺分配制度使国家的利益、所有者的利益、员工的利益和店铺自身的利益都得以体现。

（三）中小店铺劳动用工制度

现代店铺与劳动者之间的用工关系在双方平等自愿的基础上，通过签订劳动合同的方式加以实现，并以合同方式明确和保障双方的合法权益。

（四）中小店铺岗位权责制度

它是依据社会化大生产对劳动分工和协作的要求，按照生产、工作岗位的需要建立的，它具体规定了店铺每个成员在自己岗位上应该承担的任务和责任以及相应的权利。一般分为员工个人权责制和部门、单位的集体权责制。

三、中小店铺制定管理制度的步骤

中小店铺在制定管理制度时，一般按照以下四个步骤进行：

（一）提出

由有关部门和人员根据管理工作的需要，提出制度制定要求。经管理部门同意后，进行充分的调查研究，提出制定草案。

（二）讨论和审查

制度草案提出后，要广泛征求相关各方的看法和意见，集思广益，充分讨论。在讨论、研究的基础上，改正其中不切合实际之处，弥补疏漏，调整与其他制度矛盾、重复之处，使制度草案进一步完善化。修改后的制度草案，要报请管理部门审批。

（三）试行

制度草案经管理部门审批后，可以试行。试行的目的是在实践中进一步检验和完善，使之成熟化、合理化。对于新制定的制度规范，试行是必不可少的一个阶段。

（四）正式执行

制度经过一段时间试行、完善后，即可稳定下来，形成正式的、具有法律效果的制度文本，按照确定的范围和时间正式执行。

第二章

中小店铺如何调研市场

【本章要点】

· 中小店铺市场调研的步骤
· 中小店铺信息的收集
· 顾客的购买决策过程和购买行为