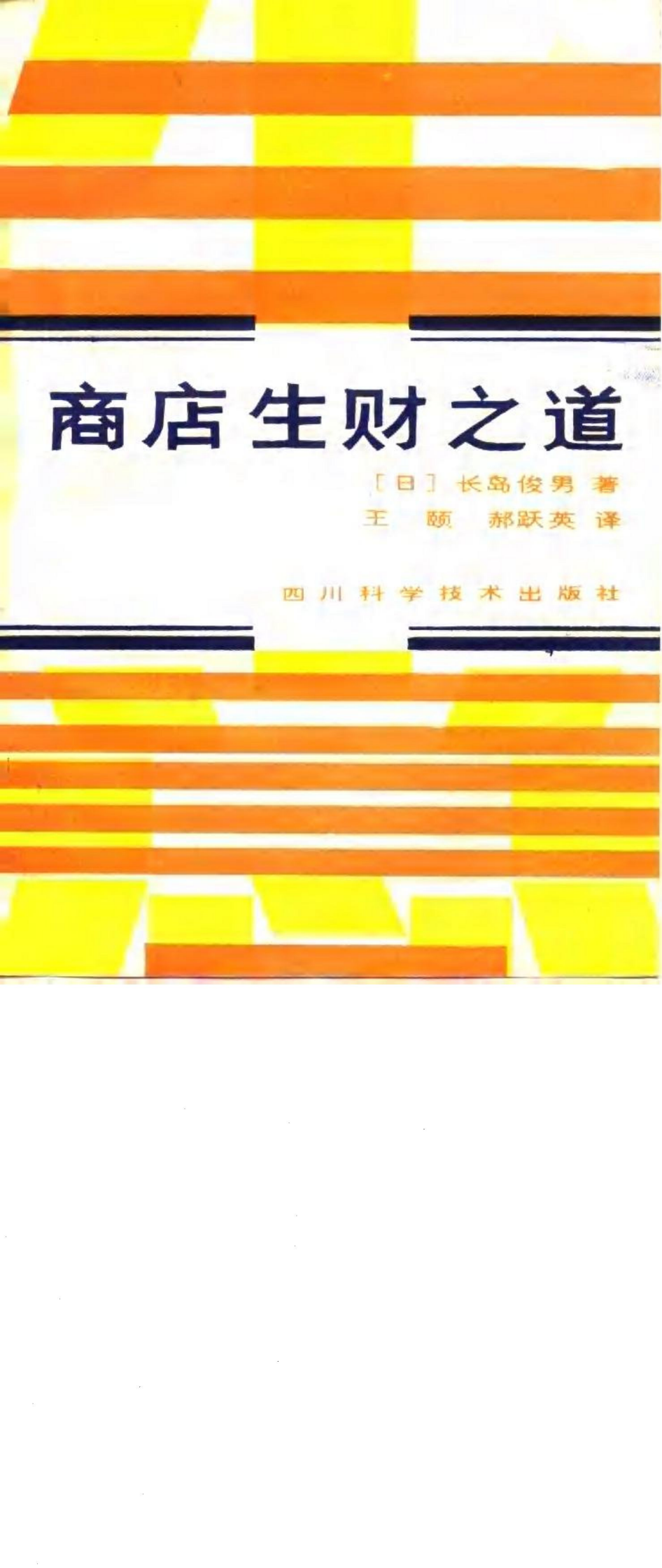




商店生财之道

〔日〕长岛俊男 著

王 颐 郝跃英 译

四川科学技术出版社

商店生财之道

[日] 长岛俊男 著

王 颐 郝跃英 译

Jm68/15

四川科学技术出版社

一九八五年·成都

责任编辑：王 晓
封面设计：李 勤
版面设计：崔泽海

商店生财之道

〔日〕 长岛俊男 著

出版：四川科学技术出版社
印刷：雅安地区印刷厂
发行：四川省新华书店
开本：787×1092毫米 1/32
印张：4.5
字数：97千字
印数：1—6,000
版次：1985年9月第一版
印次：1985年9月第一次印刷
书号：4298·16
定价：0.85元

Jm 68/15

译 者 的 话

近年来，我国的商业经济蓬勃发展，特别是中小型商店犹如雨后春笋般地出现在大街小巷，给人民群众的日常生活带来了很大方便。对已经从事或准备从事商店工作的人员来说，掌握有关搞活商店经营、提高服务质量、增加营业额等方面的知识是至关重要的。为此，我们翻译了《商店生财之道》一书。

本书作者长岛俊男1952年毕业于日本中央大学，同年进东京都商工指导所工作，现任该所所长，并在早稻田大学任教。除本书以外，还著有《提高经营成绩的方法》、《提高销售效率的方法》、《商业分析》、《发展与倒闭的规律》等书。

本书较系统地介绍了经营商店方面的知识。对如何选择址、采购、陈列、销售，以及怎样管理库存、财务、怎样宣传、怎样与大商店竞争乃至商店今后的发展形态等都作了具体、翔实的叙述。虽然书中介绍的是日本资本主义商业经营之道，但其经营管理方法仍可借鉴。如果本书能为读者了解、掌握有关经营商店方面的知识提供一点帮助的话，我们将感到欣慰。

限于水平和时间，不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

译 者

1985年4月于上海

前 言

如今，一方面消费者挑选商品的目光越发严厉，另一方面对中小商店来说还存在着如何与大商店竞争的问题，因此，必须对今后将面临的困难有足够的认识。各家商店只有努力搞活经营、锐意创新，才能适应新形势。

经营商店也是一门科学，对长期以来在商店经营过程中所遇到的各种情况进行分析，便可发现许多规律。只有掌握了这些规律，并在此基础上发挥自己的才智，才能搞好商店经营。如果尚未掌握规律就经营商店，那么尽管作出了多大努力，也很可能徒劳无益。

另外，商店既然也是企业单位，那就必须具备企业所不可缺少的三个条件。即：成立、生存、发展。所谓成立，是指资金充裕、计算正确；生存就是要适应环境、要盈利；发展是指提高营业额。要具备上述条件，就必须掌握经营商店的各种基本知识。

本书叙述了经营商店的基本规律以及笔者多年来的经验。同时，还对经营商店必需的基本知识作了通俗易懂的说明。

本书所涉及的范围是被称为经营之基础的策略和管理领域。由于商店种类繁多，经营商店包括了各方面的知识，因此不可能对所有问题都作详尽的说明。但本书对渴望掌握经营商店基本知识的读者来说，仍不失为一本很有价值的参考

书，本书还将给那些想进一步搞活商店经营的人员以许多启示。

如果本书能对今后有志于经营商店的读者，或对那些因商店景况不佳而烦恼的经理，以及对商品制造者、批发处的推销员有所帮助的话，笔者将感到不胜荣幸。

长岛俊男

1982年7月

目 录

第一章 经营商店的基础知识	(1)
第一节 经营商店的要点	(1)
1. 选址.....	(1)
2. 商店面积.....	(2)
3. 顾客的购物行为.....	(2)
4. 经营管理.....	(3)
5. 人员管理.....	(4)
第二节 何谓商店	(4)
1. 商店.....	(4)
2. 商店面临的问题.....	(5)
第三节 商店的类别与规模	(8)
1. 商店的分类.....	(8)
2. 商店的现状与动向.....	(10)
第二章 如何制定商店的经营方针	(12)
第一节 预测营业圈与营业额	(12)
1. 来店购物的顾客范围.....	(12)
2. 便利品商店的营业圈.....	(13)
3. 商业区的营业额.....	(14)
第二节 选址条件与经营方针	(15)
1. 选址条件.....	(16)
2. 选址条件与经营方针.....	(18)

第三节	经营方针与营业方式·····	(20)
1.	薄利多销与厚利少销·····	(20)
2.	店员售货与自我服务·····	(22)
第三章	店铺与销售实务 ·····	(24)
第一节	对店铺的见解·····	(24)
1.	店铺的分类·····	(24)
2.	店内布置的要点·····	(27)
第二节	销售实务·····	(30)
1.	销售实务的基础·····	(30)
2.	店员的销售用语·····	(31)
第三节	提高店员的积极性·····	(34)
1.	对商店的社会性的认识·····	(34)
2.	如何当经理·····	(34)
第四节	下达命令和指示的要点·····	(36)
1.	何谓命令和指示·····	(36)
2.	如何下达指示·····	(36)
第五节	商店的服务·····	(38)
第四章	营销与广告 ·····	(42)
第一节	商店经营与营销管理·····	(42)
1.	能使商店经营成功的营销·····	(42)
2.	顾客与营销·····	(45)
3.	商品的价格、数量与销售·····	(47)
4.	商品的品种与销售·····	(47)
第二节	商店经营与广告·····	(48)
第三节	如何做广告·····	(49)
1.	商店广告的种类·····	(49)

2. 广告费·····	(50)
3. 做广告的要点·····	(51)
第四节 商店的销售活动·····	(52)
1. 何谓销售活动·····	(52)
2. 销售活动的内容·····	(52)
第五章 采购与库存管理的方法·····	(55)
第一节 商品周转率与最佳库存·····	(55)
1. 商品周转率·····	(55)
2. 最佳库存·····	(61)
第二节 选择批发处与进货的要点·····	(66)
1. 如何选择批发处·····	(66)
2. 进货的要点·····	(67)
3. 批发处的数量与成交条件·····	(69)
第六章 商店的财务和图表管理·····	(71)
第一节 根据决算表分析进行管理·····	(71)
1. 有计划的财务·····	(71)
2. 决算表分析的方法·····	(72)
第二节 利润计划和够本点的应用·····	(77)
1. 利润计划·····	(77)
2. 够本点营业额的应用·····	(82)
3. 够本点营业额的简单求法及灵活运用 ·····	(88)
4. 根据经费算出营业额指标的方法·····	(89)
5. 利润图的绘制方法及其用法·····	(91)
第三节 对计划与实际成绩的看法及其对策·····	(91)
1. 按月按商品制定营业额计划·····	(91)

2. 完成率和实绩审核.....	(94)
第四节 预防倒闭的要点.....	(96)
1. 借款的每月交易总额倍率.....	(96)
2. 借款不能过多.....	(98)
第五节 应收帐款的回收管理.....	(102)
1. 怎样理解应收帐款.....	(102)
2. 不能回收帐款的情况.....	(103)
第七章 对付大型商店的要点.....	(104)
第一节 大型商店与中小商店.....	(104)
1. 大型商店的渗透与限制.....	(104)
2. 固定连锁经营.....	(105)
第二节 大型商店的影响和对策.....	(107)
1. 大型商店的影响.....	(107)
2. 应付大型商店设置分店的对策.....	(108)
第三节 开展商店街活动.....	(111)
第八章 今后的发展形态.....	(112)
第一节 扩大柜台面积.....	(112)
1. 扩大柜台面积的必要性.....	(112)
2. 扩大店铺面积的核算方法.....	(113)
第二节 加入连锁组织.....	(115)
1. 加入自由连锁店.....	(115)
2. 加入合同连锁店.....	(117)
3. 自由连锁店和合同连锁店的区别.....	(118)
第三节 实现店铺共同化.....	(118)
1. 建立共同店铺.....	(118)
2. 建立联合店铺.....	(119)

第四节	适应新需求的新型商店·····	(120)
1.	方便商店及其经营·····	(120)
2.	自助商店·····	(121)
3.	现成食品店·····	(121)
4.	自助洗衣店·····	(122)
5.	自动售货机·····	(122)
6.	兴趣爱好商店·····	(122)
第五节	对行业及其营业方式进行研究·····	(123)
1.	摆脱原有行业及营业方式的束缚·····	(123)
2.	对新营业方式的设想·····	(125)
3.	站在消费者立场上考虑问题·····	(126)
4.	H·I·安佐夫的经营战略论·····	(127)
5.	商店经营随经济发展而变化·····	(128)

第一章 經營商店的基礎知識

要想迅速適應瞬息萬變的消費社會，使經營商店大獲成功，就不能任其自然，而必須有計劃地、科學地搞好商店經營。本章首先敘述經營商店必需的基礎知識。

第一節 經營商店的要點

最近，有志於經營商店的人日益增多，但經營商店並非易事。要想獲得成功，就必須學習和掌握有關知識及規律。不要以為只要在商店里陳列商品就會顧客盈門、營業額上升。如果自以為是、經營不善的話，那麼營業額很快就會下降，並出現赤字。

經營商店是一門科學。在敘述主要問題之前先概括地談談科學地經營商店的要點。

1. 選 址

商店可根據其銷售商品的情況分為普通商店（出售多種商品——譯者）和專業商店（出售單一商品——譯者）兩大類。從選址的角度看，行人熙攘的繁華街一般適宜開專業商店，而在靠近住宅區的地方，由於顧客主要是附近的居民，因此開普通商店比較合適。而且經銷的商品種類越多越易成

功，反之则容易失败。

2. 商店面积

商品种类、营业方式因商店面积及所处层次不同而有所区别。一般来说面积大的适合开综合性商店，而面积小的则适合开专业商店（如果在偏僻的地方，尽管面积小也适宜开综合性商店）。顾客一般对面积大的商店抱有期望，即认为在此能买到那些面积狭小的商店里所没有的商品。因此，做到不使顾客失望至关重要。顾客的期望没有落空就会感到心满意足，即使商店离家较远，也会经常来店购物。

商店面积虽然很大，但如果分散在一楼、二楼和三楼，那么情况就和狭小的商店差不多。因为要让顾客上楼购物不是件容易的事情。所以二楼的营业额通常只有一楼的一半左右。不过，如将有关联的商品放在一起，即一楼出售服饰用品、二楼出售绸布；或一楼出售水果、二楼开设兼卖水果的茶室，这样就会获得成功。一般来讲，购买绸布比较费时，因此人们喜欢比较清静的场所。而之所以把兼卖水果的茶室设在二楼，是因为顾客在此停留的时间长，而且人均购买额又少。其长处是为顾客享用水果提供了场所。

然而，如果一楼出售妇女服饰用品、二楼出售男子服饰用品、三楼出售室内装饰品和家具，并且各楼面的面积狭窄拥挤，那么营业状况往往将是不理想的。

3. 顾客的购物行为

顾客对于每天都要购买的新鲜副食品等，通常是事先想好买什么，并在住宅附近的商店购买的。这类物品称为便利

品，出售这类商品的商店称为便利品商店。

另外，有些商品是在逛了几家商店之后才决定究竟买哪一种的。比较有代表性的是西装、领带、女式短外套等。这类物品称为选购品，出售这类商品的商店称为选购品商店。

选购品商店一般开设在行人熙攘的热闹地段，而便利品商店一般开设在住宅区内比较合适。如果在选址时考虑不周，不区别对待，就会失败。例如，在笼统地称为衣物的物品中，手帕、袜子、汗衫等极普通的物品就可算作是便利品。

如在柜台面积为50平方米的商店里，用一半地方陈列便利品，其余的地方陈列时兴服装。那么，整个商店会给人一种不协调的感觉，因为这个规模较小的商店里所陈列的绚丽多彩的时兴服装只能让顾客从外面看到一点儿，这样的商店顾客当然不想进去。

文具商店一般出售笔记本、发票簿、信封、铅笔、圆珠笔、钢笔等。在繁华街道，专门销售钢笔的商店或专门销售笔记本、稿纸、纸张的商店很容易获得成功。

4. 经营管理

帐目清楚是商店经营获得成功的关键之一。每天的营业额等一定要算清，尤其是债权、债务更要明白无误。为此必须正确地记清出纳帐等帐目。

另外，用于私事的支出部分，在个体经营的商店和法人的商店要分别作为店主借款和贷款予以记录。

此外，制订好全年营业额指标也很重要。无计划地经营将走向失败。所谓有计划地经营是指严格把握库存品金额、盈亏、资金结构和资金的筹措，以及运用规律等（关于这些

将在第五、六章中详述)。

5. 人员管理

长期以来,人们将“人、钱、物”称为经营管理中的重要因素。其中,人充分发挥自己的能力、高效率地工作是经营成功的重要保证。然而,在有的商店,店员牢骚满腹,很多人进店工作不久就辞职了。辞职的原因不一而足,例如工资低,没有增加工资的希望;没有前途;休息日少,没有时间娱乐;领导下达指示时意思含糊不清;和同事关系紧张,在单位里待不下去了,等等。以上这些都属于人事、人员管理方面的问题。要解决这些问题必须研究人员管理和领导的方法。起码应该制定工资条例和工作规则。

第二节 何谓商店

1. 商店

狭义的商店是指不以特定的顾客为对象、零售物品的零售店(从广义上讲也包括批发处,但本书是以零售店为对象的)。

商店,英语为*store*、*shop*,也称为*retailer*。这三个词充分表达了商店的性质和作用。

store 一词来源于 *stock* (储备)。消费者将物品买回家储备起来,零星地拿出来使用,而代替各个家庭进行储备的就是*store* (商店)。商店的作用是,替邻近的消费者采购副食品、服装等,存放在仓库及陈列在店铺,消费者需要时只

要付钱就可得到所需物品。

*shop*一词含有工场、制造所的意思。制作皮包、鞋子的手艺人，把自己制作的东西陈列在工场前面出售，由此*shop*这个词就引伸出商店的意思。这主要是指现在的专业商店，它具有专门的商品知识，能够为顾客提供咨询服务。不过现在也不一定将普通商店称为*store*，专业商店称为*shop*，即并没有将两者作严格的区分。

另外，英语中把零售叫做*retail*，零售商叫做*retailer*。*retail*一词除了零售的意思外，还有“细谈”、“转卖”、“传播”的意思。这表示在流通的最后阶段对需求者作详细的说明，为满足少量的需求而进行销售。

简而言之，零售商店首先是*store*，它充当消费者采购物品的代理人。而*shop*是商品的行家，具有专业知识，能为顾客当好参谋。*retailer*在流通的最后阶段发挥着自己的作用。

2. 商店面临的问题

如上所述，商店在人们的生活中发挥着重要作用。但是，目前商店在规模、营业方式方面存在着各种问题，因而受到人们的批评。

(1) 大型商店与小型商店之间的问题 大型商店包括百货商店、大型自选商场（超级市场、超级商店）、大型分期付款销售店等。对于小型商店来说最棘手的是大型超级市场、超级商店。大型商店通过采取大量进货、廉价出售及提高销售效率等措施得到了发展。小型商店职工的人均营业额总的来说低于大型商店，从而一般很难以低于大型商店的价格进行销售。这样，消费者就会感到小型商店抬高了价

格。是否所有的小型商店果真都有这种情况？那就不得而知了。但有关销售价格的调查表明也不能完全否认这种情况。另外，由于小型商店商品的品种一般比较少，为此有的顾客感到难以挑选。还有的顾客嫌那里卫生状况、服务质量欠佳，或因对商店的店员没有好感而不愿走进商店。

但应该说主要的问题是大型商店的面积和销售能力太大，而小型商店则太小。当然，小型商店也在作出努力，如通过加入自由连锁店来大量廉价进货、共同做广告宣传等等。由于规模相差悬殊，因此小型商店目前还很难找到解决的办法。

现在，大型商店的营业额约占日本零售营业总额的2/10，其余8/10是中小型商店的。从这点也可看出，使中小型商店实现经营合理化、科学化，成为能够满足消费者需求的商店是非常重要的。

尽管有人说小型商店销售效率低、商品品种少，但是消费者只需几分钟（步行7分钟左右，约500米）就能买到副食品、日用杂货，因此在销售生活用品方面小型商店具有很大的合理性。

大型商店虽说品种丰富、价格便宜，但来回路上要花两个小时，而购买每天都要消费的商品还是去离家不太远的商店较为合理。从这个意义上讲，人们希望现在的小型商店早日实现现代化。利用现有的店铺面积尽可能增加商品品种，通过连锁组织尽量以较低的价格出售商品。如只肯定大型的超级市场而轻视住宅区周围的小型商店的作用，那么很难说持这种见解的人是为消费者着想的。

（2）产业结构 援引商业统计的数字，1979年店员人