

日本 零售商店的经营管理

刘世杰 黄士林

吉林省商业经济学会

编辑：吉林财贸学院学报编辑部
出版：吉林省商业经济学会
印刷：吉林财贸学院印刷厂
印数：1—3000工本费0.80元

吉林省文化厅(83)236号批准

前 言

为了提高我国商业企业的经营管理水平，加速实现流通领域的社会主义现代化，除了认真总结我们自己的经营管理经验以外，还必须研究和借鉴外国的管理经验，取其之长，为我所用，创造出具有中国特点的经营管理方法和制度。日本是个商业比较发达的国家，同时中小企业又占绝大多数，在管理方法上，有许多东西是值得我们借鉴的。基于这种想法，我们根据日本出版的《现代商店经营》《零售商店经营学》以及其他有关资料，编著了《日本零售商店的经营管理》，力求系统的介绍日本零售商店的经营管理方法。

本书内容共分九章，除第一章简要的介绍日本商业概况以外，其他各章重点介绍零售商店的经营特点，销售管理、采购管理、商品管理，橱窗、商品陈列和广告宣传，人员管理、财务管理和经营成果分析，等等。本书对从事商业工作的领导干部、企业管理人员和营业人员以及商业教学和科研人员都有一定的参考价值。

由于我们的水平有限，加之编写时间紧迫，书中难免有缺点、错误，请读者批评指正。

作 者

1983年8月

目 录

第一章 日本商业的概况·····	1
第一节 商业的一般情况·····	1
一、日本重视商业的作用·····	1
二、流通层次复杂·····	2
三、政府对商业的管理·····	3
四、商业经营策略·····	5
五、商业的分类和规模构成·····	7
第二节 批发商业概况·····	9
一、批发商业的性质·····	9
二、批发商业存在的根据·····	10
三、批发商业的类型·····	12
四、鲜活商品批发市场·····	13
五、批发商业的业务活动·····	14
第三节 零售商业的概况·····	16
一、零售商店的分类·····	16
二、中、小零售商店存在的根据·····	18
三、开展商店之间的竞争·····	19
第二章 零售商店的经营特点·····	21
第一节 零售商店向大型化组织化发展·····	21
一、大型化组织化的形式·····	21

二、大型化组织化的优越性·····	22
第二节 独立小型零售店向特点化发展·····	23
一、根据商店座落地区的特点来办商店·····	24
二、以店员面对顾客的周到服务 为特点办好商店·····	25
三、以方便群众的特点经营商店·····	25
第三节 零售商店向计划经营发展·····	26
一、制订计划和执行计划·····	26
二、计划的种类·····	27
第四节 零售商店向计数经营发展·····	28
一、计数经营的特点·····	28
二、计数经营的形式·····	29
第五节 营业人员向高素质方向发展·····	30
一、由学校进行专门培养·····	31
二、由商店进行教育·····	31
第三章 零售商店的销售管理·····	33
第一节 销售管理现代化·····	33
一、零售商业的改革·····	34
二、管理的形式和方法·····	36
三、经营特点和销售方式·····	39
第二节 销售预测·····	43
一、制订销售计划的方法·····	43
二、需求调查·····	44
三、销售指标的预测方法·····	48
第三节 改善商品构成·····	50
一、主力商品·····	50

二、关联商品和辅助商品	51
三、商品构成的调整	53
第四节 销售价格	54
一、销售价格的构成	54
二、各种价格政策	55
三、制定价格的方法	57
第五节 促进销售	59
第六节 接待服务	62
一、接待服务的重要性	62
二、售货员的职能	64
三、销售技术与接待方法	66
四、服务项目和服务设施	70
 第四章 零售商店的采购管理	 72
第一节 采购管理的意义	72
第二节 采购方针的确定	73
一、采购商品的品种和质量	74
二、采购商品的限额	74
三、采购价格与利润幅度	75
四、采购货源情况	76
五、共同采购	77
第三节 制订采购计划	78
一、制订采购计划的依据	78
二、采购计划的内容	79
三、采购预算指标的计算方法	83
四、采购计划的实施	84

第五章 零售商店的商品管理	86
第一节 商品管理的意义.....	86
第二节 商品管理方法.....	88
一、金额管理.....	88
二、数量管理.....	91
第三节 库存商品的保管.....	95
第六章 橱窗、商品陈列和广告	97
第一节 商店的装饰和配置的原则.....	97
第二节 橱窗.....	99
一、设置橱窗的必要性.....	99
二、设置橱窗的要求.....	100
三、橱窗展示的方法.....	101
第三节 商品陈列.....	102
一、陈列方法.....	102
二、陈列用具.....	104
三、陈列背景和色彩.....	106
第四节 广告.....	107
一、广告的目的和意义.....	107
二、广告的内容和形式.....	110
三、广告的费用与效果.....	113
第七章 零售商店的人员管理	115
第一节 商店工作人员的培养.....	115
一、对商业人员培养的认识.....	115
二、商业人员培养的方法.....	115

第二节	商业职工的管理制度	120
一、	晋升制度	120
二、	工资制度与福利制度	120
三、	奖惩制度	125
第三节	营业员的招收	128
一、	营业员的招收方法	128
二、	招收营业员的条件	129
第四节	营业员的管理	131
一、	营业员管理的新形势	131
二、	明确规定劳动条件	132
三、	激发营业员的自觉性、积极性	133
四、	尊重营业员改进商店管理的意见	135
第八章	零售商店的财务管理	137
第一节	建立帐簿和运用图表	138
一、	建立帐簿	138
二、	运用统计和图表	139
第二节	资金筹集与使用	141
一、	商店资金的分类与筹集	141
二、	资金计划	142
三、	加强资金管理	143
四、	加速资金周转	146
第三节	零售商店的税金	148
一、	税金的性质及正确缴纳税金	148
二、	青色申请制度的运用	149
三、	缴纳税金	149

第九章 零售商店的经营成果	152
第一节 经营成果的内容及分析	152
一、经营成果的内容.....	152
二、对经营成果的分析.....	155
第二节 对资本使用的分析	158
一、运用借贷对照表分析资本构成.....	159
二、资本构成的分析公式.....	160
三、对财政状况安全性的分析.....	162
四、对资产流动性的分析.....	164
第三节 损益分界点及其应用	166
一、怎样求损益分界点.....	166
二、损益分界点的图示.....	168
三、损益分界点的应用.....	170
附 录 日本商业构成情况表	171

第一章 日本商业的概况

第一节 商业的一般情况

一、日本重视商业的作用

日本商业在生产 and 消费之间起着极其重要的作用。他们认为，商业是国民经济的综合反映，流通则是经济的命脉，如果流通渠道堵塞了，不仅生产要停滞，生活无法保障，而且必将影响整个国民经济的发展。基于这种认识，日本非常重视商业。在日本国内一切经济活动都以商业为中心，他们说，日本是个商业国。商业既是经济的表现形式，又是经济活动的出发点，所以，离开了商业就没有日本经济。

日本非常重视商业，表现在如下几点

第一、商业网点多。从零售商业来看，全国有零售商店160多万家，按全国人口计算平均每70人左右就有一家零售商店。以东京都为例，凡是临街的房子，几乎都是商业网点，人们购买商品非常方便。与零售商店相适应，全国还有批发商店34万多家。通过批发商业连接生产部门和零售商业。

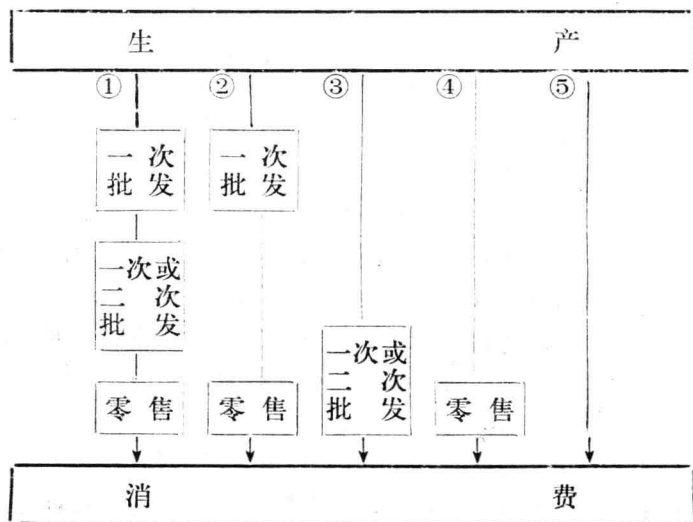
第二、从事商业的人员多。目前全国约有1,100多万人从事商业工作。从事商业工作的人数，约占全国人口总数的10%，占全部就业人数的20%，每5个就业人员中就有一个商业人员。

第三、重视商业教育。由于日本商业的迅速发展，需要

源源不断地充实商业人员队伍。因此，日本非常重视商业教育。商科大学、商业学校遍布全国各地。此外，大型商店还自办学校。在日本，商科是人们愿意报考的重点专业。

二、流通层次复杂

在日本，由于商店结构复杂并且存在着大批的小型批发商店和小型的零售商店，所以，从生产部门把商品送到消费者手里要经过很多环节。根据不同的商品，有的经过一、二次批发和零售到消费者手里；有的经过批发不经过零售到消费者手里；有的只经过零售，不经过批发到消费者手里；也有的从工厂直接到消费者手里。如图示：



在图示的五种流通形式中：经过①种形式流通的，主要是鱼、肉、蛋、菜等食品和一些日用杂货等。多由小型零售

商店经营；经过②种形式流通的，主要是日用百货等商品，大、小商店均有经营；经过③种形式流通的，主要是制造业用的原材料以及工厂、学校、团体等集团用的大宗消费品；经过④种形式流通的，主要是小汽车、电冰箱等价格高的耐用消费品，以及面包等食品；经过⑤种形式流通的，主要是大型机械设备和机器等。可见，流通层次较多的还是人们生活中经常需要的消费品。这部分商品流通层次过多，造成流通费用过大。

三、政府对商业的管理

在日本，由于生产资料的私人资本家占有，私人商业企业是独立自主的，政府对它们不直接进行领导。政府管理商业的基本方针和基本职责，就是维护商业资本家的利益，确保自由经营。管理商业的政府部门是通商产业省。管理内容大体包括三个方面：

第一、运用法律规范商业活动。制定《禁止独占法》，保护竞争，禁止独占。日本在商业方面有10个大的流通集团，政府利用《禁止独占法》限制各大集团形成垄断。保证自由竞争的进行。对待商品，除了卷烟专卖以外，任务商品都禁止独占，如果发展到独占，国家就责令其分开。

制定《分期付款销售法》、《访问销售法》以及《消费生活合作社法》等，通过照顾消费者，维护企业主利益。这些法从不同的方面规定了不准欺骗顾客，要保证质量，计量准确等，从而消除消费者对商业企业的不满，保证商业企业的不断发展。

修订和制定《百货店法》和《中小企业合作社法》等照顾中小企业。这是从二次大战后的日本实际情况出发的。战

后，日本出现大量失业，为了解决失业问题，政府积极支持中、小商业企业的发展。为了保护中、小商业企业的利益，修订后的《百货店法》规定建立大型百货商店要经过批准，并要注意调整它同中、小商业企业的关系。同时，为了提高中、小商业企业同大百货商店的竞争能力，制定了《中小企业合作社法》，促进中小商业企业的联合。

第二、给予经济扶持。日本政府对商业有一定的经济扶持。特别是对中小商业企业有更大的扶持。为了在资金上扶助中小商业企业，日本政府专门建立了金融机构。如“商工组合中央金库”、“中小企业金融金库”、“国民金融金库”等，对中小企业进行贷款。贷款年利率只有9.1%，如果是经过商工会议所介绍的利率只有7.2%。而日本银行贷款，一般年利率都有12%。此外，集中建设商品销售场所时，政府也进行一定的投资，直接进行经济上的扶助。日本政府准备在东京投资兴建大型副食品批发市场。现在建设的中央鱼肉批发市场，总面积为22.5万平方米，投资100亿日元，由中央与地方共同负担。其中农林水产省出60%，东京都出40%。大阪的工业品批发中心，也是由政府贷款建设的。

第三、通过商业群众团体沟通情况，协调关系。日本为了沟通政府和商业企业之间的情况，建立了很多商业方面的群众团体。例如“商工会议所”、“零售商业协会”、“食品流通协会”等。这些群众团体的主要负责人，一般都参与政府设立的委员会或审议会的工作，从而把群众团体与政府机构挂起钩来。各个商业群众团体的任务是向政府反映情况，传达政府意图，以及协调商业企业的关系。比如，“商工会议所”是根据政府的法令由各种商业及工业协会联合组织的，经费三分之二是由政府负担的。在全国市级以上均设

有它的基层组织。它的主要任务是代表会员向政府反映情况，传达政府的意图，并受政府委托指导企业的业务活动。再比如“零售商业协会”，它在零售商业企业中发展会员。成立这一协会的目的是为了调整零售商业人员之间的关系。它的主要任务是向政府反映零售商业的情况，提出建议，组织经验交流等。

四、商业经营策略

为了促进日本商业的不断发展，商业企业都非常重视和讲究经营策略。日本商业经营策略有如下特点：

第一、商品经营以消费者需求为转移。为了更好地适应消费者的要求，日本在商业经营中以零售商业为重点。零售商业是商品流转的最后环节，在资本主义制度下，它担负着最终实现商品价值的任务，完成这一任务又必须以满足消费者需要为前提。所以，零售商业部门为了满足消费者的需要，把消费者看做是零售商业工作的出发点。按照他们的说法是：

“根据消费者的需要安排生产，根据消费者的需要组织货源，根据消费者的需要确定服务方式”。也就是说，商店经营的商品种类、数量要根据消费者需要来安排，生产部门生产什么，生产多少要根据消费者需要来变换；在服务方式和服务时间上也要根据消费需求的特点来组织。企图通过这些把商业搞得更活跃，尽快实现商品价值，使商业资本家获得更多的利润。

第二、缩减商品流通环节，采取薄利多销的方针。日本商品流通环节很多，有一次批发，二次批发等等。这是日本历史上形成的问题。日本在二次大战后的十年间，人们的生活是比较困难的，为了克服困难，日本当时采取了两条措

施：一是控制消费，主要是利用经济杠杆进行调节，对一些数量不足的商品，采取高价政策，来控制消费数量。二是从国外进口商品。随着吃、穿、用等商品大量进口，出现了一些大、中型联合企业，同时也产生了一些不同形式的批发企业。由于批发环节越来越多，使商品在流通领域多次周转，从而增大了流通费用，结果是价格上升，销售受到影响。因此，为了千方百计地缩减商品流通环节，争取薄利多销，日本对商业部门提出了减少流通环节，降低流通费用的具体要求，并且采取了多头进货的办法，来缩短流通过程，使很多商店直接由生产部门进货。日本把这种做法称为流通领域的第二次革命。

第三、开展竞争进行联合。在日本，认为竞争是推动商业发展的动力，有竞争才能促进商业企业改善经营管理，促进商业的发展。但是，由于生产资料的资本家占有，日本商业企业之间的竞争是你死我活的，是大鱼吃小鱼。因此，日本商业，特别是中、小商业为了在竞争中能够生存下去，采取了很多办法，以增强自己的竞争能力。一些小型商业企业为了增强同大型企业的竞争能力，几家、几十家的联合起来，组成联合企业。这种联合有两种形式：一种是失掉本企业自主权的联合。即把本企业的流动资金和固定资金全部核成资本，参加联合企业，经过选举产生经理或社长，由联合企业进行经营；另一种是不失掉自主权的联合。即企业在时间上或者某项措施上进行联合，以对抗外来的竞争势力。这种企业对外是个大的联合企业，对内则是各自独立的小企业，小企业服从大企业，由大企业对外开展竞争。总之，有竞争就有联合，联合是为了增强竞争能力，而竞争又进一步推动联合。

第四、注意智力开发和人材使用。在当前世界经济动荡的情况下，日本认为，要想把商业很好地经营下去，需要有能力的人经营商业。为此，日本首先重视商业人员的培养，并通过大学、商业学校以及商店办的学校培养各种商业人材。日本商店的经理人选是靠聪明才智的。因为商业企业多数是股份有限公司，由大家集股办商业。在股东中成立董事会，经理由董事会选举产生，下面的部长或店长由经理任免。提升和任免的根据是有据可查的经营成果，这样就可以把有能力的人选拔到各级领导岗位上来。其次，日本还特别注意对商业经营者的考核。他们把商业人员分成三个部分：第一部分是决策者；第二部分是经营者；第三部分是服务者。对这三部分人分别进行考核，择优晋升。服务人员有能力，工作成绩突出也可晋升为管理人员。

五、商业的分类和规模构成

日本商业，从其在商品流通中所担负的任务，可分类为批发商业和零售商业。批发商业的主要任务是把商品从生产者手里转移到零售商店手里，为实现商品价值，满足消费者需要创造条件，是流通的中间环节。零售商业是流通的最终环节，它担负着最后实现商品价值的任务，同时，满足消费者的需要。在商品流通中，虽然批发商业和零售商业所处的地位和发挥的作用不同，但两者紧密联系，缺一不可。从日本批发商业与零售商业的共同发展，可以看出这种情况：

批发业、零售业的发展状况（不包括饮食业）

项 目 年 份	营业所、店铺数 (1,000店)			从业者数 (1,000人)			
	合计	批发业	零售业	合计	批发业	零售业	零售业 占%
1954年	1,356	167	1,189	3,807	1,090	2,717	71.1
1958年	1,437	193	1,244	4,824	1,551	3,273	
1962年	1,495	223	1,272	5,678	2,129	3,550	
1966年	1,663	287	1,375	7,235	3,042	4,193	54.4
1968年	1,672	240	1,432	7,343	2,697	4,646	
1970年	1,727	256	1,471	7,787	2,861	4,926	
1972年	1,755	259	1,496	8,149	3,008	5,141	
1974年	1,840	292	1,548	8,593	3,290	5,303	61.7
1976年	1,954	340	1,614	9,093	3,513	5,580	

资料：“商业统计表”（1952，1954年根据通产统计协会的整理）

日本商业规模的构成以中小商业为主，以1979年为例构成如下：