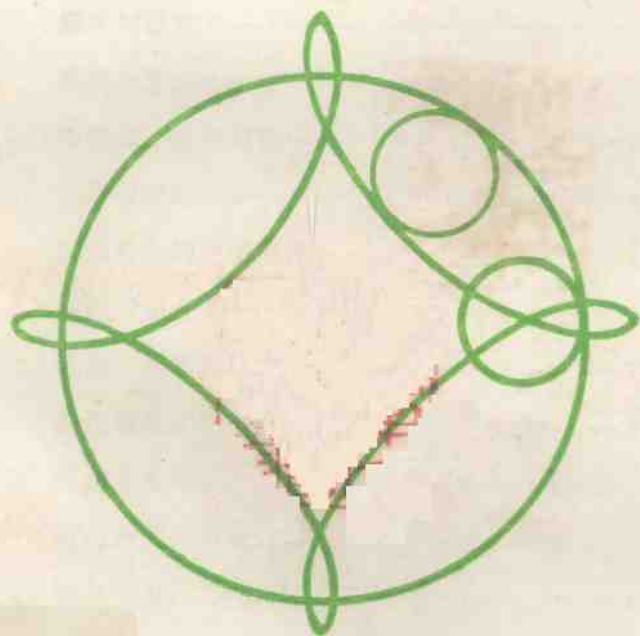


南方大厦经营管理丛书(二)

经商的艺术

张克隽 小清



广州市商业经济学会

丛 书 序 言

《南方大厦经营管理丛书》出版，标志着广州地区商业经济发展的新阶段。

广州历来是商品经济和海外贸易发达的地区，形成了一套经营商业的优良传统，这种优良传统在发展商品经济的今天，更加发扬光大。

南方大厦是广州最大的百货企业，也是我国最早的现代百货店，党的十一届三中全会以来，在中央的特殊政策和灵活措施的指引下，该店一马当先，不断改革经营管理，取得了较高的经济效益，为百货业树立了表率，不少经验值得借鉴。

近年来，广州市场呈现一片欣欣向荣的景象，人民生活也逐步得到改善，“食在广州”早已闻名于世，现在要进一步向“穿在广州”、“用在广州”和“玩在广州”的广度和深度发展，成为具有高度物质文明和精神文明的社会主义城市。《丛书》问世，就是为了总结这些经验和探讨开拓消费市场，这是很有意义的。

这套《丛书》在市商业经济学会协助之下进行编纂，估计定能取得良好的成果。

欣逢南方大厦开业三十周年之际，祝愿她永葆青春。

卓 炯

一九八四年八月

丛书序言.....	卓炯
开门的艺术.....	(1)
微笑与敬意(一).....	(5)
微笑与敬意(二).....	(9)
买得好才能卖得快.....	(13)
分店与中心.....	(17)
新形势下的分店经营.....	(23)
搭配与组合.....	(30)
比例、结构与起飞.....	(34)
热忱服务才能取得最大的社会效益.....	(40)
经商艺术与人员素质的培养.....	(45)
效益为本,方便为怀(一).....	(50)
效益为本,方便为怀(二).....	(55)
经营艺术的时代风貌.....	(60)
一切活动都要为顾客着想.....	(65)
艺术常伴着青春.....	(70)

开 门 的 艺 术

从一九八二年初开始，广州市南方大厦百货商店实行每天早开门晚收市时都由经理和售货员代表列队迎宾送客。这一文明经商礼貌待客的活动，一直地为他们坚持了下来。在两年多的实践中，这一活动对于商店的经营管理到底起了一些什么样的作用和影响？这一活动到底适不适合我国商业工作的实际需要和是否为广大的顾客群众所接受欢迎？人们对于这一活动有那些各不相同的议论？这一活动在两年多的实践过程中又还有那些地方需要进一步的改进与提高？所有这些，大都是每一位关心我国商业工作的发展和希望南方大厦百货商店的经营面貌不断改进的人们所感兴趣的问题。

许多人也正是带着这样一些为大家所关心的问题，来到南方大厦百货商店进行参观和了解。

首先，使人们看到的是，每天早晨商店开门营业时，就由商店值班经理和各商场的售货员代表在南门整齐列队，鼓掌热烈欢迎顾客进店。每天晚上，在营业时间结束时，他们又以同样的礼貌方式，在一阵悠扬轻快悦耳的音乐声中，列队欢送顾客们离去。

两年来的实践，使这一活动紧密地伴随着整个商店业

务经营的迅速发展而不断地得到巩固与加强，同时，它也给整个商店的经营作风服务意识及社会风尚和顾客心理等方面，都带来了不少有益的影响。无怪乎有人说，这是南方大厦百货商店“开门的艺术”。

——自从实行商店领导迎宾送客以来，过去商店那种不按时开门营业的坏作风已经不再出现了。除了每月一次的商品盘点，需要晚半个小时开门（均提前预告）外，过去那种因开会、听报告等各种各样“堂皇”而又“重要”的原因推迟开门时间，让顾客在门外伸长脖子焦急等待的现象，已一去不复返了。一间大店严守时间，准时开门营业是对顾客的一种最起码的礼貌和尊重。也是商店的自重和自爱。

——商店经理带头迎宾送客是我国文明经商，礼貌待客这一商业传统美德的恢复与发扬。它能使你预感到在这间商店里，顾客能够受到应有的欢迎和热诚的接待。

——经理迎宾送客，体现了商店领导克服官商作风的决心。

——对全店员工来说，轮流参加迎宾送客活动，能逐渐加强提高服务意识，因为来店的每一位顾客，都是自己和商店经理一同迎接进来的。自己请来的客人，怎么能够怠慢呢？

——商店提出“顾客至上，信誉第一”的口号，首先就在商店领导的行动中体现出来，这才能对广大员工产生强大的信服力。

——迎送客人总是要穿戴整洁的。这一活动的开展，

使人们对于佩带号码胸章，服装仪容整洁大方，商品陈列美观整齐，店堂柜面清洁卫生等都得到了广泛自觉的重视。

——热闹一阵是不难的，长期坚持可就不那么容易。

这些，就是人们对这一活动的一些零星随意的看法和议论。他们只是各自从不同的角度，坦率而诚挚地表明了自己的具体感受，这种感受也是任何一位细心的顾客能够在体验过这些活动之后，去进行一些分析对比就可以获得的。

虽然，时至今日，对于这一活动，也仍然会有一些不同的看法和议论。例如，有人认为这是“多此一举”，有人认为“形式主义”，各人看法不同，本也完全不足为怪。

但是，人们也都懂得，形式主义的东西，无论何时，总是不可能具有内在的强大生命力的。它最多也只不过是在外来的力量之下轰轰烈烈地热闹一阵子，然后就会灰飞烟灭，被人遗忘甚或成为笑柄。它的可悲之处在于一或是从根本上于国于民无益，一或是它毕竟太缺少了与这一形式相适应的实际内容。任何形式都是应某种需要和内容而出现的。不过，问题在于是社会现实中人民的需要或则是某些人一时的主观幻想的需要。人们耽心和讨厌形式主义这个花胡哨东西，也并不是没有道理的，因为我们的国家和人民都曾经深受其害。往事历历在目，焉能痛且忘心。

不过，我们现实的社会生活和商业工作的发展，却不断地要求我们各自按照自己的实际情况去寻求、发现和创

造出与自身工作内容发展相适应的各种各样的新形式。同时又迅速地抛弃、淘汰和改革那些空洞、落后使人窒息的旧形式。对此，我们是无法拒绝和避开的。问题在于如何辨别到底那些是形式主义的东西而那些是客观现实生活和新的工作发展所要求的新形式，这倒正是摆在我们每一个人面前的一个经常性的课题，它督促和迫使着我们要不断地加强对党的各项政策和各种知识的学习，刻苦认真地提高自己的认识水平。

为了进一步搞好商业服务工作，牢固树立“顾客至上，信誉第一”的思想，南方大厦百货商店又在总结过去实践的基础上，制订了《文明礼貌服务规范化条例》，从一九八三年三月份“全民文明礼貌月”开始在全店推行，这无疑又是一种新的形式，是在原有形式基础上发展起来的一种新的形式。它也将会同样地在群众的实践中经受检验，评论和充实、完善，在现实地客观需要中去完成它本身所具有的发展过程。

这就是我们最大的衷心诚挚的祝愿。



微笑与敬意

有道是：人无笑脸莫开店。可见，做生意买卖首先要讲究文明礼貌。而经常面带几分笑容，则是讲究礼貌的最起码的要求。然而，虽说是最底的起码要求，实行起来，可还真是不那么简单容易。这就因为，怎奈那个笑容乃是一项艺术，而艺术是严格要求至善至美的，艺术的完整性可不是那么容易达到。又正因为如此，它才能够长期永远地吸引着人们去不断地追求。

人世间的笑是多种多样的。历代的许多艺术家对它的表现作过许多的努力，也都各自得到了各不相同的结果。而其中所蕴藏着的内容，又总是随着生活的发展而日益充实和丰富，成为人们取之不尽的源泉。我国曾有一部电影片，片名叫《满意不满意》，许多人都很熟悉。这部影片就是以一位饮食店的服务员的各式各样的笑容的变化为演技的。因此，可见笑得好可真不容易。皮笑肉不笑固然只会使人害怕，就是发自内心的笑容，它的感人的程度，也往往有所不同，也都无不与发自内心的深度关系密切而成正比例。

一九八三年四月十五日的羊城晚报，在头版头条处刊登了一篇街头巷议，标题为《南方大厦合该发达》。

该文说：“昨天中午，笔者到东风东路南方大厦分店，想买瓶小磨香油。在卖肉食的柜台未买到，便到卖酒水的柜台去问问。一位女售货员面带笑意说：“请你到那个柜台问一下吧。”我说：“问过了，没有。”她随即答道：真唔好意思（不好意思）！”听了这话，颇觉心甜。心想：南方大厦百货商店果然是名不虚传。买不到东西也“抵”（心甘）！你看，售货员礼貌待人是多么的重要！这不仅会直接影响到一间商店的生意，而且，间接地也会提高售货员的地位。至少，笔者对那位“微笑的售货员”，就带几分敬意。这叫做你敬我一尺，我敬你一丈。”

读完这篇街头巷议，真使人有些感同身受，似乎看到了那位可敬的售货员的微笑，似乎听到了那位售货员使人“心甜”的声音和语言，似乎感到了南方大厦顾客至上，礼貌待客，服务到家那种令人钦佩的独特的风格和力量。

曾经有人说，微笑有一股永恒持久的魅力。意大利著名艺术家达·芬奇所画的《蒙娜·丽莎》就把这种魅力充分地体现了出来。千百年来，她的微笑给世代代的人们以一种安详、恬静、崇敬和充满希望的慰藉，给了人们以极大的艺术感染和享受，这是艺术作品伟大的力量所在，也正是非凡的艺术家的伟大之处。

我们的社会主义商业工作需要这种永恒持久的魅力，也是可以产生出类似的这种力量来的。南方大厦东风东路分店的这位售货员同志，在她的艺术实践中，就产生出了这股魅力，这种高能量感染了街头巷议的作者，而经过这位

作者辐射性的传导，就会感染更多的人们，逐渐形成一个巨大的磁场。这就是社会主义商业工作中文明礼貌的力量，也正是售货员同志美好行为美好心灵所产生的伟大力量。这种力量的传导，它可以团结人们，激励人们而产生出更大的新的美好的力量来，来共同投入我国四化建设的伟大事业。这位作者由此产生的敬意，不就正是如此。他喊出的那句“南方大厦合该发达”的由衷之言，又该是饱含着多么巨大的力量和激情！

在抗日战争时期，我国有一位诗人曾写过这么两首诗：“要以自己的火去点燃别人的火，要以自己的心去温暖别人的心。”但是，要作到这点却是很不容易，那是要蕴藏有足够的若干大卡的热量而又能毫不吝惜地把它贡献出来才能办得到的。在生活中，在我们这个使用液化气燃料还远远没有普及的今天，不少人都有过生煤炉的经验。在原料煤质量不理想而燃点很高的情况下，要想生着一个煤炉也是相当不简单的。有时，就是要三番五次地把你折腾得眼泪鼻涕横流，才有可能让你把煤炉生着。生一个煤炉都尚且如此困难，要想点燃别人的心，那真是谈何容易！然而，南方大厦东风东路分店的那位年轻的女售货员同志，她却能够做到。她有一颗年轻火热的心，可以发出相当数量的大卡的热量，而且，最重要的，她有一种慨然将它全部献出来的赤诚，这样才能使这种热量充分的发挥出来，它才有可能把别人的心点燃。是的，她就是这样做的。她点燃了别人的心，使得世界上蕴藏着最大的能量的物质活动了起来。因此，理所当然地她应该得到顾客的十

倍崇高的敬意。

在南方大厦百货商店，在我们祖国各地，都有着许多这样的青年售货员同志，在他（她）们身上，蕴藏着丰富到难以估量的矿藏。问题在于一个单位的领导是否善于去发现它们和把它们开掘出来。而他（她）们自己又是否愿意调整自己的燃点，把自身的全部能量释放出来，投入实现我国现代化的伟大建设事业。



微笑与敬意（二）

笑，是一种情感的表露，是一种喜悦情绪的反应。人的情感是极为丰富和多种多样的，而情绪的变化又是可以瞬息万千。因此，要把握住它，适当而自然，持续而稳定，可不是一件容易的事情。微笑，却又是笑的艺术海洋中的一个重要的领域，更是高深难测。

美国（幸福）杂志总编辑助理威廉·鲍恩先生曾经在日本东京与一些日本企业的经理们举行过一次圆桌座谈会，就日本企业制度的特征和日本与美国在企业管理方法上的差别进行了讨论。在这次讨论中，有一位名叫佐佐木一的先生（日京岩井公司董事会食品部部长），就“日本人的笑”说过以下一段话，他说：

“让我稍微谈一下“日本人的笑”吧，这同和谐精神有联系。我知道，“日本人的笑”在外国人中间名声很不好。有些美国人认为笑得毫无意义；另一些人似乎把“日本人的笑”看得很神秘。美国商人认为“日本人的笑”里包含着野心，常常觉得这笑很讨厌。但是我们日本人认为，在别人面前笑，把任何反感隐藏起来，却是一种美德。”

对于这一段话，我们暂且不必去作什么评论和研究其

正确的程度如何，也不必去对东西方的习俗特性作什么比较。这一段话，它却是十分明确的告诉我们，任何一个人要想能够笑得好，笑得使人亲切，笑得能够使人产生敬意，可还真不是一件那么轻而易举的事情。无怪乎有的时候，有些笑是比哭还难看的，比发怒更为可怕的，比骂娘更为难受的。

要想笑容能产生预期的客观效果，首先在于真诚。这一点，倒颇有些近乎“诚则灵”的味道。因为，如果缺少了这一点的话，那么，就容易会使人感到“笑得毫无意义”，笑中包含着许多“神秘”感，包含着“野心”。这是我们在研究商业经营艺术中所不可忽视的一个重要问题，也是许多形象艺术家和表演艺术家所经常关注和有时深为苦恼和愁悵的一个难题，即使是著名的表演大师也莫不如此。

查利·卓别林曾经在他的自传中写道：“我要为第一国家影片公司拍完四部各两本长的笑片，看来这简直是一件艰巨得无法完成的工作。”当然，他这里所说的笑片，主要是使观众发笑，用北方话说，就是把观众逗乐，需知，只有自己懂得能够乐的时候，才有可能把别人逗乐，只有自己懂得笑的时候，才有可能使别人受到感染。查利·卓别林还说：“有人说，演戏的艺术在于使自己心里感到轻松。当然，这条基本原则适用于一切艺术；但一个演员尤其要能克制自己，能保持一种内在的支配力。一场戏无论演得多么激动，但演员内心主宰应当是沉着而轻松的，是随时都可以调整和指导自己的情绪的起落的——

外在的你可以激动，内在的你必须受到控制。”这就是一位表演大师的经验之谈。可见，要能处理好笑的艺术，远不是一般人所认为的那么简单。

据报载，广州市在站前路新开了一间友谊副食品商场，这个商场的经理就颇为懂得这笑的艺术的高深，因此，他对店中的三十名售货员就没有用简单的一句话命令她（他）们要以微笑迎接顾客。他们采取的办法是把售货员的微笑当作一项艺术课程，对她（他）们都要进行一番学习和训练，也就是说，把她（他）们带领到一个艺术境界之中，让她（他）们去驰骋，去翱翔。商店提出要把微笑服务迎宾客作为友谊商场的的一个经营特色。无怪乎这间商店经常顾客如云，使售货员接应不暇。而每一位到这间商店购货的顾客，都会有一种新鲜的感觉，都会感到自己受到了人们的尊敬而同样地又会对售货员的劳动，对售货员的热情服务发出由衷的敬意。应该说，这是自一九八三年四月《羊城晚报》刊载有关南方大厦百货商店售货员微笑待顾客以来，在广州商业经营中微笑艺术的新发展。也是广州商业经营艺术内容不断充实和迅速提高的一个标志。它告诉人们，随着我国大规模商品生产的出现，我国的商品经济日趋发达繁荣。而所有这些，又迫切地向商业经营艺术不断地提出了许多新的要求，同时，也是对促进商业经营艺术的发展提供了无限广阔的天地。

就南方大厦百货商店而言，应该说，虽然整个服务态度和服务水平都较之过去都有了很大的改变与提高，然而，在整个商业经营艺术水平都在不断迅速改进提高的竞争形

势下，友谊副食品市场的这种办店的特色，对于南方大厦百货商店来说，无疑地也是一个十分值得注视的讯息，一个推动人们去思考去奋发的力量。

一九八二年春节，南方大厦百货商店曾经向每一位员工赠送了一件不平常的迎春礼物。这件礼物不是别的什么东西，它只是一本书，一本名为《商业心理学》的小册子。这本小册子印刷的质量很是一般，封面也十分简单平淡无华。然而，就是这么一本简单的小册子，却使得不少原来对商业工作认为是最乏味的简单重复劳动，认为商业工作没有什么技术可学的青年人，开始懂得了商业艺术的丰富内容和无穹的奥秘。有的姑娘们，有的小伙子在阅读这本小册子的时候，都出乎意外地受到启示。原来，商业艺术的王国之中有着这么辽阔的领域。艺术的力量就在于使人奋起。他（她）们中的许多人都好奇地热衷于从心理学的角度来对待工作，对待顾客、对待售货过程中的各种事物现象的发生、发展和变化，他（她）们互相揣摩，互相研讨，互相实验。而售货员的微笑，只不过是其中的内容之一罢了。

当科学的心理学与商业经营艺术开始结合起来的时候，它们互相的促进，是一定能够产生出更为令人喜悦的成果的。那时候，我们一定会使微笑艺术的研究推到一个更新的水平，使它产生出更大的力量和受到更崇高的敬意。

买得好才能卖得快

“买卖，买卖；先买后卖；要想卖出得快，必须买进得好。买得好才能卖得快。”

这几句话是南方大厦经营者的口头禅。它既体现南方大厦新的经营指导思想，更是说明了他们对商品经济的理解和认识。这一点，也正是他们的聪明之处，并使他们从思想上彻底摆脱“官商作风”的羁绊，从实践中把过去的商业经验发展和丰富了起来。

尽管我们许多同志都学习过（可能还不止一次的）马克思主义的经济理论，学习过政治经济学，从理论上都知道，商品经济是直接以交换为目的的经济形式，它把商品生产和商品交换都包括在内。在我国，建立在生产资料公有制基础上的商品生产和商品交换，是与过去的一切商品经济（无论是资本主义的商品经济或者简单的商品经济）在性质和内容方面都是根本不同的，它已经不再是只满足商品生产者自己的需要或者只是为了商品生产者本身的发财致富，或只是我国各个部门之间、企业之间和地区之间的互助合作共同增加社会财富的体现，而归根结底，它是为社会主义建设积累资金和为满足人民生活需要服务的。

但是，在实际工作中，我们的许多商业部门、单位和

商店在一个相当长的时间里，对于买和卖之间的关系却是并不那么明白的。有时，甚至于搞到了令人糊涂而自己也糊涂不已的地步。我们有些人连对买卖一词，都深为忌讳。只能叫商业工作，或者只高兴叫商业工作。买进商品要叫做收购工农业产品，支持工农业生产。卖出商品要叫做供应市场或者叫安排人民经济生活。本来，这些叫法并不是不好，它可以从各个不同的角度和范围来表述商业工作在某一特定条件下的活动性质、目的和任务要求。但是，我们却决不可以因此而把买和卖这个商品流通活动最基本的表现形式对它讳深莫如或避而不谈。

“买卖”，它是由两个动词复合起来而形成的一个用途广泛却又十分方便的普通名词。这个名词中所包含的两个简单的动作，把商品流通活动的基本形态和内容高度地概括和紧密地联系了起来。然而，它的特定丰富地涵义，又是为任何其他的名词所代替不了的。硬是要想过早地消灭它、抹煞它的话，那是任何力量也办不到的。如果硬是要用别的什么名词代替它，那也只能会闹出许多愚蠢的笑话。这个名词的创造也正是我国文字的特点和优异之处，它显示了中华民族的高度智慧与悠久的文明历史，它表达了商品流通的辩证关系。

对买卖一词的忌讳（尽管产生这种现象的原因是多种多样的），和我们经营管理体制方面的缺陷以及其他的一些原因就会愚蠢地把商品流通人为地分割开来。这样，商品流通就受到阻滞、迟缓甚而会出现暂时的中断，在市场上表现出来的只能是紧张或脱销。因此，作为负责组织社会商品流