

企业家丛书

中小商店销售术

畅销的秘密

程延明 任安泰 等著



海洋出版社

3.1

企业家丛书

中小商店销售术

——畅销的秘密

程延明 任安泰 孙晓路 编著

海洋出版社

1986年·北京

内 容 简 介

本书是一本介绍中小商店销售方法的图书，它着重分析了中小商店在销售市场中所占的地位，市场的销售规律，以及中小商店在销售过程中所应采取的销售战略和销售战术。本书适合中小商店经理和销售人員阅读，也可作为市场预测人員和商业管理人員的辅助教材。

丛书题字：袁宝华

责任编辑：齐海峰

责任校对：金玉筠

中小商店销售术

——畅销的秘密

程延明 任安泰 孙晓路 编著

海洋出版社出版(北京市复兴门外大街1号)

新华书店经销

星城印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：6 7/8 字数：150千字

1986年1月第一版

1986年1月第一次印刷

印数：40000

统一书号：4193·0744

定价：1.35元

要實現我國的社會主義現代化建設
必須办好我們的社會主義企業而要求
好現代化的社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大量
的善于經營管理的企業家因為經營管
理如果搞不好就會浪費企業的物力和財力
人力就會造成大量的次品和廢品
企業家或管理者的出版更利于培養和提高
我國的管理人材這是值得我們重視的

許崇清于北京

一九五五年四月

《企业家丛书》编辑委员会

主编：李盛平 周培兴

委员：释 瀚 关保翔 齐庆芝 齐向武

瞿祖庚 陈子明 任克雷 王 伟

韩齐之 王 喜

许涤新题词：

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

1985年5月29日于北京

目 录

第一章 对销售的正确理解与偶见

- 一、新时代需要新的生意经……………(1)
- 二、真正的销售……………(2)
- 三、现代销售观念的几个显著特点……………(5)
- 四、小企业需要“大理论”吗……………(7)
- 五、中小零售企业的特点及其所面临的
形势与环境……………(9)
- 六、“销售病”……………(18)
- 七、销售的战略与战术……………(22)

第二章 适应需要

- 一、需求在哪里……………(26)
- 二、顾客需要辨析……………(28)
- 三、顾客需要的调查与测定……………(44)
- 四、适应需要的基本对策……………(50)

第三章 锐意创新

- 一、创新是企业的生命力……………(55)
- 二、生命周期与创新……………(58)
- 三、商店新产品经营要则……………(66)
- 四、向新市场进军……………(71)
- 五、销售形式革新……………(75)
- 六、推陈才能出新……………(80)

第四章 优质求胜

- 一、出售优质商品是一个基本原则……………(82)

二、最终商品质量	(83)
三、主观角度和客观标准	(86)
四、质量价格比	(89)
五、商店质量管理	(90)
六、商品质量信息的传递	(94)

第五章 价格竞争

一、竞争内容和对手	(97)
二、低价格方针	(100)
三、高价促销	(101)
四、价格调整	(103)
五、被动型降价与进攻型降价	(104)
六、降价的有效策略	(107)
七、涨价对策	(108)
八、价格表现形式的研究	(109)
九、优惠方法	(112)

第六章 环境吸引

一、店址评价	(117)
二、外观——顾客的第一印象	(122)
三、营业场所	(124)
四、货位布局 and 商品陈列	(128)
五、灯光、色彩、音响	(131)
六、销售人员的形象	(133)

第七章 全面服务

一、处处皆宜的竞争手段	(135)
二、售前服务	(137)
三、售中服务	(141)

四、售后服务.....	(148)
第八章 广告宣传	
一、“潜在的推销者”	(151)
二、零售广告.....	(155)
三、零售广告的种类.....	(158)
四、广告的魅力.....	(168)
五、广告的计划.....	(172)
六、广告形式的选择.....	(176)
七、广告效果评价.....	(181)
第九章 时间控制	
一、时间与时间差.....	(185)
二、时间的选择.....	(188)
三、进货时间差.....	(192)
四、销售时间差.....	(195)
五、营业时间差.....	(199)
第十章 人才——最终的答案	
一、企业成败纵横谈.....	(203)
二、变化带来的挑战.....	(206)
三、用人之道.....	(208)

第一章

对销售的正确理解与偏见

销售是商业经营的核心，所有的经济学家都同意下面这个原则：现代商业企业家（也许还不仅是他们）必须掌握现代的销售理论。

一、新时代需要新的生意经

有人说“商业是古老的艺术，新颖的行业”，这个提法既形象又深刻。在商品经济发展的长河中，商业始终是一个具有无限生机的重要的行业。商品经济越发展，人们的消费水平越高，对商业的要求和依赖性越强，这是一个已被世界各国经济实践所证实的客观规律。

在历史上，是商人的经营活动最早敲开了自然经济封闭的大门。随着社会生产的发展，商业活动日益显示出它的重要。至今人类生活无不受到它的影响。伴随着社会分工的进一步发展，越来越多的人投身于经商行列，也就是在这个过程中，人们积累了丰富的实践经验，构筑起商品销售的知识宝库。它体现着人类对客观规律的不倦探索，是人类智慧的结晶。

早在两千多年前我国春秋战国时期，商业已逐渐成为一种必不可少的社会分工，当时诸子百家就开始论及商业问题。范蠡、管仲和白圭等人留给后世不少有关贸易原则和销售技巧的朴素而精辟的见解。此后，商人们不断总结实践中得来的经验，口传身教，日积月累，形成了内容十分丰富的生意经。至今，这些生意经的许多内容仍为商业人员所喜闻乐道，在指导他们的实践活动中起着重要作用。

但是，在现代社会的经济生活中，市场结构和市场机制异常复杂，这种小生产商业的生意经已愈来愈难适应剧烈竞争的商业活动；现代商业也不再象小生产商业那样可以凭借经营者个人的经验和才能进行了。因此人们愈发感到，在继承历史遗产的同时，需要摒弃许多传统经商的陈规陋习，另辟新径，探索适合现代商品经济特点的崭新的销售艺术。

二、真正的销售

商业生意经的核心内容就是销售艺术。这不仅是因为“商品的出售，是商品所有者最惊险的跳跃”，更重要的是销售是商业“为卖而买”本质的再现。推而广之，在现代商品经济条件下，销售商品（劳务）是包括生产企业在内的任何企业的最显著、最独特的职能。美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，企业不同于人类其他组织机构的地方就在于它推销商品或劳务。反过来讲，任何一个以推销商品或提供劳务为自身业务的组织，都可以称之为企业。从这个意义上讲，我们可以这样来认识：一切企业最终都将面临销售问题，即产品的价值实现问题。只不过因为销售的对象不同，存在程度上的

相互差别。企业的销售对象越是接近最终消费者，销售在企业经营活动中的地位就越重要。所以，对于处在流通领域与消费领域接触点上的零售商业企业来说，销售更是它一切活动的中心。

销售观念和销售方式的变化是商业发展的一种重要标志。从商业产生直到资本主义发展初期，在几千年的时间里物换星移，而零售商业的经营艺术却和零售商业的形式一样，保持着固有的传统，在惯性的轨道上缓慢发展。《美国商业简史》为我们描述了十九世纪九十年代以前，美国零售商业的面貌：到处是千人一面的杂货铺，它们销售经营没有计划，商品种类杂而不全，商店的招牌装饰也十分简陋，讨价还价的交易方式和“我卖你买、出门不退”的经营方针盛行。大多数生产厂家依靠广告、分期付款和流动推销员的叫卖来推销产品。顾客服务、乃至市场研究分析没有得到广泛采用。一句话，商业的经营没有发生根本性的质变，销售观念仍然停留在以“我的商品”为出发点的出售阶段，这不是真正的销售。

从二十世纪初到现在的八十年，是“销售革命”的八十年。从上世纪九十年代以后，世界主要资本主义国家先后完成了工业革命，并从自由资本主义向垄断资本主义过渡。资本主义的生产方式把商品经济的发展推向一个高峰，从而使商业这个古老的资本形态的内在活力释放了出来。随着生产规模的日益扩大，市场需求日益增加和多样化，竞争也日趋激烈。特别是1929—1933年，资本主义的大危机强烈震撼了资本主义国家。危机的根源是资本主义固有矛盾的爆发，开端于市场上商品销售困难。企业不得不面对市场的挑战，由不

自觉到自觉地开拓推销商品和刺激需求的各种方法，注重分析和预测消费者需求的变化，一步一步地把销售观念的基点从企业供给的一端，移向消费者需求的一端。第二次世界大战以后的30年是这种战略性转移的完成时期，最显著的作用力是现代科学技术的发展。随着社会产品数量的剧增，花色品种的日新月异，市场需求在量和质的方面都发生了重大变化，竞争范围更加广阔。在动态的经济环境中，任何企业要生存和发展就必须与不断变化的消费需求相适应。客观经济规律就是这样强制性地迫使企业接受新的销售观念，即企业追求销售利润的目标只有在不断满足消费需求的过程中才能实现。

现代销售观念之所以确立，不仅仅在于科学技术的发展为企业提供了了解消费者需求、预测市场销售量的现代化调研方法，更重要的是企业销售活动得到了理论的指导。第二次世界大战以后的科技成果，相当于人类以往几千年科技成果的总和，以信息论、控制论和系统论为代表的新兴经济管理科学相继涌现，经济学、心理学、社会学和统计学以及自然科学的理论方法相互结合，产生了象现代市场学那样的综合性经济应用学科。市场学理论，以及商业和企业管理理论的出现，使企业的销售实践发生了质的飞跃。过去零散杂乱的经营常识、有待清理的认识资料、没有揭示的内部联系得到了条理化 and 系统化，上升为反映事物本质和规律的销售理论。它突破了依靠个人经验积累的狭隘发展道路，向一切经商者指出，企业无论大小，都有条件选择和制订适合自己的销售战略和销售战术，进行真正的销售活动。

三、现代销售观念的几个显著特点

我们把视觉的焦点放在零售商业，看一下现代销售观念对零售商店的影响。

首先，销售的立足点是满足消费者多样化的需求。现代企业销售的宗旨不再是“榨取顾客”，而是“赢得顾客”。成功的销售应该遵照这样的思维程序：以顾客为着眼点，不是“我们要卖些什么”而是“顾客想买什么”；不是“这就是我尽最大能力提供的商品”，而是“这就是您所寻找的满足”。所以，在销售中必须时时考虑到顾客的现实要求、心理特性和价值观念，把握消费者需求的变动趋势和转化时机。这并不意味着企业是被动地追随需求的变化，相反，企业还应该发掘出那些顾客尚未觉察到的潜在需要，积极引导这些需求和企业经营的内容趋于一致。当企业在不断克服经营盲目性的道路上充分地认识和了解自己的顾客时，它将会发现这样的理想境界：顾客为那些称心如意的商品而“欣然自来”，对企业作出的贡献支付报酬。

其次，围绕销售构成了贯穿企业整个经济活动的有机系统。既然企业的宗旨是千方百计地争取顾客，那么销售的职能首先要从调查、分析和判断消费者的需求与欲望入手，依据处理后的信息，组织各种适销对路的商品，而后在适当的时机，适当的营业环境，以适当的价格出售给消费者。活动并未就此停顿，还要根据顾客的需要进行各种售后服务活动，使商品的使用性能得到最大限度地利用，同时取回各种信息，重新开始新的循环。这就是销售艺术展开的广阔领域。从更广

泛意义上来看，销售与出售不同，销售要以出售为中点，作前向和后向两个推移。前出到调查消费者的需求，后推到向消费者提供售后服务，从而形成一个整体销售系统。“整体销售”并不否定售货服务的重要作用，而是覆盖了它，把它作为一个不言而喻的必经阶段。旧式经商者把出售阶段看成是商人施展狡诈，发挥讨价还价本领，运用各种克扣手段的场合。所谓“经营好坏，全凭叫卖”，从而赋予销售以某种特殊意义和神秘色彩。

此外，销售内容既包括物质产品本身，也包括各种形式的劳务。显而易见，商品不会自己跑到顾客手中，售货服务是必不可少的。换句话说，售货服务是附着在商品体上一同提供给顾客的。但是，只看见售货服务还远远不够，企业服务的领域要广阔得多。在现代经济生活中，商店单纯出售物质产品已很难使消费者的需求得到充分满足。商店的收益既可以通过商品也可以通过无形的劳务来实现。许多商品没有大量的售前售后服务提供便利，就不可能销售出去。另外，零售企业还可以设置饮食、娱乐、健身和咨询等多种服务项目，来改善商店的销售环境。据国外材料反映，美国大型零售企业的必备服务项目已达40多项。1980年美国普通百货商店劳务收入占全部销售收入的10%，预计到1990年将达到20%。

最后，销售是在动态中完成的，更具有竞争性。企业接受以顾客需要、市场需要为中心的销售观念，只是必备的前提条件，销售的目标还要在多变的市场环境中，通过商品竞争、价格竞争和服务竞争才能实现。因为，市场形势发生了变化，卖方之间的竞争已成为市场的主导倾向。过去商品短缺，商店各守自己的地盘，销售以每笔生意实现的利润大小

论成败；现在货源充裕，商店相互争夺顾客，则要靠销售量的扩大、市场占有率的提高定输赢。

概括起来看，所谓现代销售不过是相对于传统经商下的售货和推销而言。但两者之间有着天壤之别。通俗地讲，就是要求零售商店把自己的眼光放开放远，以消费者需要的变化为转移，有计划、有系统地制订自己的销售战术。

求知、应变、竞争和创新是现代销售思想的精髓。

四、小企业需要“大理论”吗

中小零售企业有必要或是有条件采用现代化的销售方法吗？即使是市场学发源地的美国也传来了截然不同的信息。有的学者认为，尽管美国的企业家普遍强调现代销售观念和 sales 方法，但他们当中的很多人仍然停留在动听的言辞上，并未着手实行。大多数中小企业仍是我行我素、盲目乐观、惨淡经营，自信人们总是会来购买自己的商品的。残酷的现实摆在人们面前，在美国68%的小企业存活期在5年以下，19%的小企业在6—10年之间，只有13%的小企业存活期达到10年以上。每年有多达十几万的中小企业在竞争中败下阵来，关门倒闭。但是，有人作了深入调查，在倒闭声中不乏成功者和崛起者。成功的中小企业都在进行着崭新的销售活动，它们“船小好调头”，更能适应市场变化和顾客的特殊需要，店虽小却有着时代的风貌，在了解市场和刺激需求方面自有其独到之处，服务质量高是它们与大企业竞争的王牌。

再看一下那些失败的中小企业，除了一些企业由于行业退化（如洗衣房、日杂店）、意外事件和资金拮据外，其共同的

教训是缺乏现代化的经营能力和管理知识。有的经理不适应多变的市场需要，固有的偏见使他们受骗上当；有的经理干脆轻视商品销售，其所犯的错误是行家们明眼一看就可及早防止的。这些情况有力地反证了中小企业不但可能，而且完全有必要不断地吸收新的知识，提高自己的经营管理水平。

更有说服力的事例是，当今有些超大型企业在几十年前只是当时的“小角色”，它们是现代销售观念和方法的创始者或试行者，创新的精神使它们不断发展壮大。

美国最大的零售企业西尔斯·罗巴克公司在上个世纪末只是个微不足道的杂货店。它没有追逐城市商业发展的热流，而是把目光转向尚未开发的农村市场，最先创造出邮购零售方式，适应了居住分散、购物不便的农场主的需要。

世界著名的国际商用机器公司（IBM）六十年代初期步入计算机行业时已经姗姗来迟，并且既无技术专家又缺乏科学知识。但是，它与当时占领先地位的公司只重视技术的观念根本不同，IBM的推销员关心的问题首先是：“谁是顾客”、“顾客需要什么”和“顾客如何购买”。结果IBM最终占领了市场。

日本尼西奇公司在战后初期仅有职工三十余人，生产雨衣、游泳帽和尿布等制品，订货不足，经营不稳。这家公司的董事长从人口普查中得知，日本每年大约有250万新生婴儿，如果每个婴儿用两条尿布，一年就需要500万条，这是一个相当可观的尿布市场。于是，他集中力量，建立独自的销售网络，成了今年年销售额高达70亿日元的尿布大王。

日本大荣公司现在拥有正式职工一万九千多人，1982年销售额已超过万亿日元，大小分店遍布日本列岛。然而在十几年前它只是一家不起眼的“主妇商店”。自创业以来它始终

奉行“一切着眼于消费者,而后才能取得最大利润”的信条,揣摩顾客心理,掌握市场信息,采取一切措施满足顾客的要求。

五、中小零售企业的特点 及其所面临的形势与环境

中小零售企业在应用自己的销售战术之前,不能不对自己的地位、形势以及周围的环境有一个清醒的认识。“审时度势”、“知己知彼”是商业竞争的普遍原则。

1. 形 势

在本世纪初的三、四十年中,资本主义生产领域中的集中和垄断浪潮也波及到流通领域。大百货店、大型超级市场迅速膨胀,一度阻碍了中小零售店的发展,窒息了它们的活力。有人就曾设想过,未来的商业是几家大商业公司高度集中的“全方位”商业。我国国内由于其他一些众所周知的原因,也提出过零售商业公式化的发展模式。因此,我国的零售商业一直没有很好的发展。在党的十一届三中全会以后,社会主义的商品经济才得到了进一步的发展,大批中小企业也如雨后春笋般地问世了。世界各国的经验告诉我们,在大生产条件下,即使在发达的商品经济中,中小零售企业在适应消费需求,发挥经营特长,提高工作效率和保持销售活力等方面也具有其自身的优势,是大型企业所不可能代替的。只要不断改进销售观念、销售方式和销售手段,扬长弃短,实行专业