

# 零售企业 经营新论

主 编

张亚平 刘 军

副 主 编

雷震沧 殷海珍 贺治胜

姜建民 梅文秀 薛 津

中国商业出版社

# 零售企业经营新论

## 主 编

张亚平 刘 军

## 副 主 编

雷震沧 殷海珍 贺治胜  
姜建民 梅文秀 薛 津

---

## 前 言

近些年来,我国商品流通领域发生了深刻的变化,无论是宏观的流通管理,还是微观的企业经营;无论是批发商业,还是零售商业;无论是企业组织形式、经营方式、流通渠道,还是企业销售方式、销售服务、装饰艺术、商品陈列等方面,都与传统计划经济体制下的商品流通截然不同。这一变化的总体趋势和方向是由计划经济过渡到市场经济,并呈现出市场化、多元化、多样化、自由化、规范化、丰富化的迹象。在这一变化中,零售领域的变革最深刻、最丰富、最引人注目。目前,零售领域的变革方兴未艾,正在进行之中。零售环节在商品流通领域居于十分重要的地位,有人说,零售商业是商品流通的前沿阵地;也有人说,零售环节是流通革命的旗手和发源地,我国零售领域近些年的变革也充分说明了其重要性。零售领域的变革需要总结,需要规范,更需要引导,这样,才能使我国零售商业的改革沿着市场经济的轨道健康地向前发展。基于以上认识和考虑,在我们几位长期从事实际工作同志的倡议和组织下,我们编写了《零售企业经营新论》这部著作。

《零售企业经营新论》立足零售商业企业,主要探讨零售企业经营的一系列问题,该书主要具有以下几个特点:第一,理论与实践相结合。一方面,系统阐述了零售企业经营中的一些理论问题,另一方面,列举了大量的经营案例,并针对我国目前零售企业经营的实践进行理论分析和总结。第二,宏观与微观相结合。零售企业的经营不仅是微观企业自身的问题,而且,还涉及到许多宏观方面的问题,在本书中,我们一方面探讨分析了与零售企业经营相关的一

些宏观因素，另一方面，对零售企业的经营从宏观的角度进行了总体分析和探讨。第三，围绕零售企业的经营进行系统分析。我们将零售企业经营中的有关问题分得较细，以期望使某一问题有一透彻的解释和说明。同时，我们将自认为是零售企业经营中的一些新的问题和重点问题独立了出来，详细进行了分析和说明。本书适合大中专学生、企业经营管理人员阅读。

本书由张亚平、刘军任主编，雷震沧、殷海珍、贺治胜、姜建民、梅文秀、薛津任副主编。参加编写的人员是：第一章由刘军执笔；第二章由张亚平执笔；第三章由彭金荣执笔；第四章由李红执笔；第五章由冉文肖执笔；第六章由侯军合执笔；第七章由贺治胜执笔；第八章由朱春芝执笔；第九章由王淑兰执笔；第十章由雷震沧执笔；第十一章由薛津执笔；第十二章由李树伟执笔；第十三章由梅文秀执笔；第十四章由孙仁宏执笔；第十五章由王同贵执笔；第十六章由殷海珍执笔；第十七章由张建春执笔；第十八章由刘兰珍执笔；第十九章由殷海珍执笔；第二十章由姜建民执笔；第二十一章由高锁柱执笔。

由于我们水平有限，书中难免有许多缺点，恳望各位读者批评指正。

作者

1993年8月25日

## 序

随着我国经济体制改革的日渐深入，我国商品流通领域发生了根本性的变化。尤其是零售企业在经营机制、销售方式、销售服务、管理方法等方面的变化尤为突出。零售企业经营的变化需要总结，需要推广，更需要完善，因此，我们编写出版了《零售企业经营新论》一书。

《零售企业经营新论》一书的出版，旨在满足零售企业各阶层经营管理人员的需要，对零售企业经营管理人员在理论上予以指导。我们希望零售企业在这本书中能受到启发，并找出经营活动的正确做法。

由于编写、出版时间比较仓促，本书的内容还有待充实，水平更需提高。今后，我们将根据市场经济的发展和商品市场的变化，立足零售企业经营，从原理性、应用性、策略性、技巧性的角度出发，对零售企业的商品采购、商店装饰、商品陈列、销售方式、销售服务、价格策略等一系列问题进行总结、探讨，并发表我们的新观点，献给广大读者。

张亚平 刘军

1993年11月1日

# 目 录

## 第一章 市场经济条件下的零售企业经营

- 一、市场经济条件下的商品流通…………… ( 1 )
- 二、传统经营与现代经营的比较分析…………… ( 5 )
- 三、零售企业的经营观念…………… ( 10 )
- 四、零售企业的经营者…………… ( 15 )

## 第二章 零售企业组织形式

- 一、大型百货商店…………… ( 23 )
- 二、超级市场…………… ( 26 )
- 三、连锁商店…………… ( 29 )
- 四、小型方便商店…………… ( 34 )
- 五、其他形式…………… ( 35 )

## 第三章 零售企业经营环境

- 一、宏观经营环境——经营成功的钥匙…………… ( 37 )
- 二、中观经营环境——经营成功的桥梁…………… ( 43 )
- 三、微观经营环境——经营成功的立足点…………… ( 45 )
- 四、从经营环境中寻找发展良机…………… ( 46 )
- 五、经营环境作用的特点——风险与机遇并存…………… ( 48 )

## 第四章 零售企业经营的基础条件

- 一、经营方向选择…………… ( 52 )
- 二、经营场址确定…………… ( 55 )
- 三、资金、人员与设备…………… ( 59 )

## 第五章 零售企业计划经营

- 一、计划经营是现代零售企业经营的必然选择…………… ( 68 )

二、零售企业经营计划的类型·····	( 70 )
三、制订计划·····	( 74 )
四、实施计划·····	( 79 )
<b>第六章 零售企业特色经营</b>	
一、特色经营——当代营销利器·····	( 83 )
二、特色经营的实效应用分析·····	( 89 )
三、特色经营的组织与实施·····	( 94 )
<b>第七章 商品采购</b>	
一、“采购好的商品等于销售了一半”·····	( 99 )
二、采购方式的分析与选择·····	( 101 )
三、品种、时间及单位的确定·····	( 104 )
四、商品采购量的确定·····	( 108 )
五、采购管理·····	( 112 )
六、商品验收·····	( 114 )
<b>第八章 商品运输、储存与包装</b>	
一、商品运输·····	( 117 )
二、商品储存·····	( 121 )
三、包装原理与策略·····	( 127 )
<b>第九章 商品销售</b>	
一、销售中枢性原则·····	( 134 )
二、销售方式·····	( 136 )
三、销售促进·····	( 144 )
<b>第十章 销售服务</b>	
一、销售服务——“第二次竞争”·····	( 149 )
二、销售服务的基本类型和内容·····	( 152 )
三、历史演变与发展·····	( 156 )
<b>第十一章 接待顾客的服务</b>	
一、正确认识接待顾客的服务·····	( 163 )

二、接待顾客服务的基本要求·····	( 165 )
三、接待顾客的技巧·····	( 170 )
四、服务矛盾及其处理·····	( 175 )
<b>第十二章 价格原理与策略</b>	
一、零售价格及其功能·····	( 180 )
二、零售价格的构成与制订·····	( 183 )
三、价格目标、策略与技巧·····	( 188 )
四、价格竞争与薄利多销·····	( 192 )
<b>第十三章 广告原理与策略</b>	
一、零售企业的广告及其作用·····	( 194 )
二、广告原则、目标与制订方法·····	( 196 )
三、广告媒体选择与规划·····	( 198 )
四、零售企业推销术的一把尖刀——手绘广告·····	( 201 )
五、成功广告的法则——心理学原理·····	( 207 )
<b>第十四章 竞争原理与策略</b>	
一、竞争是市场经济的基本运行机制·····	( 212 )
二、零售企业竞争力的标志·····	( 218 )
三、零售企业竞争策略·····	( 221 )
<b>第十五章 零售企业公共关系</b>	
一、公共关系——“人和”的学问·····	( 229 )
二、零售企业公共关系客体·····	( 234 )
三、零售企业公共关系手段·····	( 241 )
四、零售企业公关活动形式与技巧·····	( 245 )
<b>第十六章 商店装饰艺术</b>	
一、商店装饰的发展·····	( 250 )
二、商店外部装饰·····	( 252 )
三、商店室内装饰·····	( 257 )
<b>第十七章 商品陈列</b>	



一、商品陈列——“向消费者进行的无声推销”	264
二、商品陈列的原则	265
三、柜台陈列和货架陈列	267
四、橱窗陈列	270
五、架顶陈列、地面陈列和案头陈列	274
六、陈列设备和用具	276
<b>第十八章 财务分析</b>	
一、资金筹集和资金利用效果分析	278
二、流通费用分析	288
三、利润分析	292
<b>第十九章 市场调查与市场预测</b>	
一、市场调查的涵义与内容	297
二、市场调查的方法与步骤	300
三、市场预测的含义、类型与内容	303
四、市场预测的过程与方法	305
<b>第二十章 人员管理、培养与选拔</b>	
一、人是现代零售企业经营的核心	316
二、是“社会人”而不是“经济人”	318
三、四种不同的领导方式	320
四、人员培训	322
五、人员选拔	326
六、人员考核	327
<b>第二十一章 零售企业经营诊断</b>	
一、经营诊断是一种高层次的经营管理方法	331
二、经营诊断的原则、类型	332
三、经营诊断的程序	335
四、经营诊断的内容	339
五、几种“常见病”的诊断	343

# 第一章 市场经济条件下的零售企业经营

## 一、市场经济条件下的商品流通

市场经济是指以市场为中心组织社会经济，以市场机制为手段调节社会经济运行的一种社会经济形式或经济制度。市场经济是商品经济的高级发展阶段，是一种有效的资源配置方式。市场经济是开放经济、法制经济、自由经济，是社会主义经济进化的文明成果。市场经济以自愿、互利、平等为基本准则；多样性和流动性是其活力的表现；间接调控是市场经济的唯一调控方式；竞争、逐利是市场经济的基本要求；民主和法制是市场经济运行的保障。作为一种经济制度，市场经济是人类社会在经济领域中经过几千年的实践与磨难而自然产生和逐渐发展起来的。

在我国，市场经济也经历了痛苦的发展历程，建国之初，根据马克思、恩格斯、列宁等社会主义经典作家对社会主义的设计和探索，基于我国当时的实际情况，我国建立了高度集中的计划经济体制。这种体制以行政性、分配性为特征，排斥商品经济的作用。在运行过程中，这种体制虽然迅速稳定了当时的经济局势，奠定了社会主义经济的基础，能够以公平手段对付商品短缺，但是，却极大抑制了生产力的发展，造成了社会资源的巨大浪费。经过二十多年的探索以后，我们在理论上和实践中都不约而同地得出了这样一个结论：社会主义不排斥商品经济，计划经济是一种经济手段，商品经济是一种经济形态，自然经济与商品经济相对立。进而提出了计划经济为主，市场调节为辅的经济特征。经过一段时间的探索，基

于理论与实践的双重要求，在党的十一届三中全会以后，我们又提出了有计划商品经济的英明论断。所谓有计划的商品经济，是指既存在计划经济，又存在商品经济，计划经济的运行要遵循商品经济的基本规律，商品经济的运行要受到国家计划的指导，有计划的商品经济是指计划经济与商品经济要达到有机的结合。根据有计划商品经济的要求，又提出了“国家调节市场，市场引导企业”的经济运行机制，并在理论和实践中进行了进一步深入的探索，标志着我国经济体制改革的深化与发展。89年以后，又提出了计划经济与市场调节相结合，被认为是有计划商品经济的进一步明确体现。邓小平同志南巡讲话和党的十四大以后，中央明确提出了市场经济的论断。并明确指出，市场经济是我国社会主义经济的基本特征，是我国社会主义经济体制改革的目标和方向。

也就是说，作为我国经济运行基本指针的经济特征经历了一系列演变，由计划经济→计划经济为主，市场调节为辅→有计划商品经济→计划经济与市场调节相结合→市场经济。市场经济的提出，是理论与实践上的一次革命，意味着理论与实践的返朴归真，标志着社会主义建设理论与实践的质的飞跃。

很显然，市场经济不同于其以前的几种经济特征，尤其是与计划经济水火不容。这种差别，不仅是纲领性的，而且还涉及经济运行的方方面面。提出市场经济体制，就是要建立与市场经济要求相适应的工业、农业、商品流通等体制。

市场经济条件下的商品流通显然与传统经济体制下的商品流通大相径庭，格格不入。认识这一点很关键，因为总的指导方针和宏观范围的商品流通制约、影响着零售企业的经营。市场经济的提出，意味着商品流通的再造，也意味着零售企业及其经营的再造。

市场经济条件下的商品流通表现为诸多方面。相对于传统的商品流通体制而言，市场经济条件下的商品流通应该是：以市场经济为基础，市场机制健全，市场体系完善，存在多种经济成份，允许

多种经营方式，发展多条流通渠道，规范性，自由性，开放性的商品流通。这显然不是“三多一少”的商品流通所能代表的。分析市场经济条件下的零售企业经营，就要首先认识市场经济条件下的商品流通。具体来说，市场经济条件下的商品流通主要反映在以下方面或者说主要包括以下方面的内容。

1. 商品自由流通。商品是市场的客体，是零售企业经营的客体，根据市场经济的要求，商品应当自由流通。所谓商品自由流通，即国家放松对商品在价格、购销对象和购销区域等方面的管理和控制，交由市场对商品流通进行调节，使商品在价值规律、竞争规律、供求规律、流通时间节约规律、商品自愿让渡规律等的调节作用下，按照合理的流向进行流动，不受行政区域的限制。商品自由流通，并不排除国家对部分重要商品的管理和控制，也不排除国家通过法规、信贷、税收、财政等杠杆对商品流通的引导和规范，二者并不矛盾。

2. 企业自主经营。企业是市场的主体，应该成为自主经营、自我发展、自负盈亏、自我约束的独立经济实体。这一点，对国营企业尤为关键。衡量企业自主经营状况的标志主要有三：一是自主经营的权力，主要包括经营方式的选择权、经营内容及经营投资的决策权、资金使用与支配权、市场平等竞争权等；二是独立的经济利益，应保证企业的利益不受任何不正当的干预；三是对社会承担一定的责任，接受和遵守社会对企业经济行为的约束。总之，商业企业是一个独立的经济实体，具备完善健全的经营机制，在市场上独立进行经营管理活动。

3. 市场自行调节。即主要通过供求、价格等市场信号调节企业的经营管理活动。市场自行调节首先要求有健全的市场机制。健全的市场机制意味着价格、利率、汇率、供求、信贷等的充分自主性和灵活性。健全的市场机制需要具备利润、市场价格、竞争等基本运行条件，利润是商业企业不断适应社会经济条件变化的一种控

制器；价格 是市场变化的“晴雨表”；竞争是价值规律实现的手段。市场自行调节还要求有完善的市场体系。所谓完善的市场体系，不仅要发展消费品市场和生产资料市场，还要发展技术市场、信息市场、劳务市场和资金市场，各类市场之间要相互配套，相互促进。完善的市场体系，还意味着多种多样的市场形式同时并存，如现货市场与期货市场，批发市场与零售市场等。针对我国目前的现状，还要求市场具有通开性、一体性。具体而言，应拆除市场上的种种“篱笆”，消除“诸侯经济”，抑制垄断现象和不公正竞争，实行内外贸通开，将区域市场、地方市场、国内市场和国际市场连为一体，建立真正的社会主义统一市场。

4. 多形式、多元化的流通主体。新的商品流通是市场经济条件下的商品流通，自然应打破传统计划经济体制下国合商业垄断市场的格局，重塑市场主体。所谓多形式，即商品流通领域存在多种经济成份，既包括国营商业、集体商业等公有制经济成份，也允许存在个体商业、私营商业、三资企业等非公有制经济成份；不仅允许商业经营，还允许工农业产品自销等。所谓多元化，即不仅存在国有国营，也允许改变公有制的实现方式，实行承包经营、租赁经营、股份经营等多种形式；除传统经营方式外，也存在连锁经营、集团经营、联合经营等。多形式、多元化的流通主体的存在和发展，主要是依据市场的需要自然产生和发展的，不是靠行政手段予以规范和形成的。

5. 国家间接调控。市场经济既是自由经济，更是法制经济，发展市场经济，并不意味着国家对商品流通、企业经营、市场活动放任自流，而是改变传统的管理方式，实行宏观间接调控。国家对商品流通的宏观间接调控，主要体现在以下方面：第一，国家不直接管理商业企业和个人的经营管理活动，国家管理和控制的对象是商品交易活动；第二，国家通过制订法律规范，对商品交易活动予以约束、规范，界定其合理与不合理的界限，为企业经营和市场活动

出据法律准绳；第三，国家通过信贷、税收、财政、价格等经济杠杆和其他经济政策对商品流通活动予以引导和约束。即国家通过由经济手段、行政手段和法律手段组成的宏观间接调控体系对商品流通活动予以调控。

以上分析了市场经济条件下商品流通的基本内涵，也可以看做是我国商品流通体制改革和发展的方向，目前，我国的商品流通正处于这一历史性的转变过程中。从零售企业经营的角度来看，市场经济条件下的商品流通是零售企业经营所处的大环境，零售企业不仅是其有机的组成部分，而且要适应这一环境，并开展相应的经营管理活动，这是统帅现代零售企业经营的主题。

## 二、传统经营与现代经营比较分析

市场经济体制赋予了零售企业经营以新的内涵，为了更清楚地认识市场经济条件下的零售企业经营，有必要对传统体制下的零售企业经营进行分析，这样才能更准确地把握现代零售企业经营的本质。

### （一）传统经营与现代经营的根本区别在于体制

首先应该说明一点，我们不是依据时间序列和零售商业的发展程度区分出传统的零售企业经营和现代零售企业经营，按照零售商业的发展程度也可以区分出传统的零售企业经营和现代零售企业经营，但是，我们认为，改革以后，虽然我国的零售商业得到了长足的发展，寻根求源，问题的根本在于体制发生了变化，正因为改革前后两种截然不同的经济体制，才促使我国的零售商业以日新月异的姿态向前发展。就是说，促使零售商业由传统经营向现代经营转变的根源在于十一届三中全会以后的经济体制改革，在于对旧体制抛弃和对新体制的探索。当然，我们不排除时间因素在零售商业发展中的作用。

传统的计划经济体制下，国家对商品流通实行高度集中的管理方式。商品在流通过程中，固定作价办法，固定销售区域，固定销售对象；企业在经营过程中，完全听命于国家的安排，企业的党政群、产供销、人财物由代表国家意志行使权力的行政主管机构进行统筹，国家通过对企业、商品的控制达到对市场的控制。简单进行概括，企业听命于政府，政府经营企业，是传统体制下零售企业经营的基本特征。这种经营，排斥商品经济及其规律的作用。

十一届三中全会以后的经济体制改革，是沿着逐步释放商品经济或市场经济功能的方向进行的。虽然还没有建立起理想的商品流通体制，但已经意味着对旧体制的否定和对新体制的探索。新的商品流通体制，肯定市场经济的地位和作用；以市场机制为商品流通发展的动力机制；充分发挥价值规律、竞争规律、商品自愿让渡规律、供求规律等的作用；要求企业自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束；要求商品自由流通；要求政府遵循商品经济的规律对商品流通活动进行宏观间接调控。很显然，这又赋予了零售企业经营以新的内涵。

所以说，不同的经济体制为零售企业的经营提供了不同的土壤，零售企业经营的方式和内涵又反映了特定的经济体制，传统零售企业经营和现代零售企业经营最根本的区别在于计划经济与市场经济两种截然不同的体制。

## **（二）经济体制的差别赋予了传统经营与现代经营以不同的内涵**

虽然都是经营，但是却具有不同的内涵，其根源于计划经济与市场经济两种不同的体制。

### **1. 传统经营是一种被动式、机械的经营**

传统体制下的零售企业经营是一种被动式、机械的经营。这首先表现在，零售企业的经营活动不是由企业来进行的，很大程度上是由行政主管部门进行安排的。企业的经营活动主要不以市场为导

向，而以政府的方针政策为导向。没有经营管理自主权，同时也没有独立的经济利益，更缺乏相应的约束，这就使得零售企业的经营活动显得呆板、机械、被动。企业不是作为独立的经济实体出现在市场上的，而是作为行政机构的附属物出现在市场上的。这种现象，在本书的其它问题中已有论述，我们对此也不很陌生。

## 2. 现代经营是一种主动的、灵活的经营

首先，市场取向是现代经营的主旋律。经过十余年的改革，零售企业虽然尚未成为独立的经济实体，但也有了相应的经营管理自主权，被推向市场参与经营活动。市场逐渐取代“市长”成为左右企业行为的主导因素。这种情况下，谁能适应市场，开拓市场，谁就能够在市场竞争中谋求发展，取得较好的经济效益。市场取向是现代经营的主旋律。

其次，主动出击是现代经营的标志。既然市场取向是现代经营的主旋律，那么，零售企业的经营活动就要适应市场，只有适应市场，才能谋求发展。市场是主导因素，是复杂多变的，要适应市场，就必须主动出击，依市场要求而动，根据市场的需要进行经营。

再次，灵活多样是现代经营的具体体现。零售企业的现代经营是一种发展了的较高层次的经营，因而也是灵活多样的。这具体表现在许多方面：多种经济成份的零售企业；多种多样的企业组织形式和实现方式；多种灵活的经营方式和内容；现代化的管理方法等等。相对于传统体制下的零售企业经营来说，无疑是一个较大的飞跃。

### （三）由传统经营到现代经营

由传统经营向现代经营的转变是一个渐进的过程。在我国，零售企业经营的发展与转变大体经历了以下几个阶段。

第一阶段，1978年以后，我国开始酝酿经济体制改革，并相应采取了一系列改革措施：逐步放开商品经营；取消部分商品的统购



统销制度，赋予企业一定的经营管理自主权，对企业放权让利，并开始讲求经济核算，实行“三多一少”的商品流通体制等。这一阶段的改革，在一定程度上动摇了传统的商品流通体制，赋予了商品流通以新的色彩和内容，标志着零售企业由传统经营向现代经营的转变。从零售企业经营的角度来看，这一阶段的经营具有以下特点：第一，零售企业普遍开始重视经营活动，表现在一些零售企业有了独立的经营意识，开始重视商品的采购、销售，并开展相应的广告宣传和其他公关活动。第二，由于长期卖方市场格局的影响和传统经营体制和经营意识的束缚，虽然开始重视经营活动，但许多企业尤其是国营零售企业并没有把经营活动作为其经济活动的核心，从指导思想上看，以生产企业为主，并一味追求商品推销，采购什么商品，就销售什么商品。第三，开始重视市场，关心消费者，但并没有把消费者的需要放在第一位，无论从商品采购、供应，还是商品销售方式、服务态度都距离消费者的要求有一定的差距。尽管如此，零售企业在经营方面的一系列变化，无不显示着对传统经营的冲击，标志着经营的转变与发展。

第二阶段，1985年以后，商品流通体制改革进一步深化，放开的商品愈来愈多，企业的权力愈来愈大，工农业生产的发展带来了市场的繁荣与活跃，我国经济从总体上也呈现出了过热的发展迹象。这些又进一步推动了零售企业经营的发展变化：第一，由于卖方市场格局向买方市场格局的转变，多种经济形式的发展，以及商品流通领域流通主体的多元化与复杂化，市场竞争加剧，经营在企业经济活动中的地位愈突出，人们也把经营活动作为企业的核心，这一阶段流行的观点是，管理的重点在经营，经营的重点在决策。第二，新的经营观念开始强化，许多企业不同程度地树立了竞争观念、价值观念、时间观念、信息观念和人才观念等，经营者又提出了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号。第三，许多企业开始全方位重视经营活动，具体表现在，认识到信息的价值并开