

商业经营方略

15.1

24



主编 王印楷 高连玉

SHANG YEI JING YENG
FANG LUE

SHANG YEI JING YENG
FANG LUE

SHANG YEI JING YENG
FANG LUE

中国经济出版社

商业经营方略

主编 王印楷 高连玉

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内 容 简 介

社会主义市场经济体制确定建立之后,再次掀起了经商办企业的热潮,国有商业面临着更为激烈的更高层次的竞争。在这种状况下,国有商业就必须根本改变计划经济体制下形成的旧的经营方略,寻求和确立与社会主义市场经济相适应的新的经营方略。为此,河北省商业厅组织人力编写了《商业经营方略》一书。

该书按照大商业、大流通、大市场的要求,全新的审视市场经济条件下,商业企业所应采取的经营方略。内容丰富,紧密贴近实际,是商业职工和财经大、中专院校、商业职中在校生的必读书,也是欲想“下海”的其他人员的重要参考书。

责任编辑:王连英 邵 岩

封面设计:王 滨

商 业 经 营 方 略

主编 王印楷 高连玉

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街2号)

各地新华书店经销

保定市满城冀中印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 6.125印张 13.6千字

1993年10月第1版 1993年10月第1次印刷

印数:1—11000

ISBN 7-5017-2328-1/F·1596

定价:6.60 元

序

我把《商业经营方略》这本书推荐给广大商业工作者，特别是商业企业的同志们。

大家知道，多年来，我们的流通体制是按照计划经济的模式设置的，产品计划调拨，统购统销，商业企业充其量仅是政府的一个物资分配机构，买卖做起来很简单，很省心，用不着自己动脑筋、搞竞争，更用不着讲什么方略。党的十一届三中全会后，按照计划经济与市场调节相结合的要求，流通体制发生了很大变化，形成了“三多一少”的新格局，商业企业有了相对的自主权。在这期间，我们的理论工作者和实际工作者从实际出发，写了不少论述企业经营方面的书籍，对于指导商业企业搞好经营，开展竞争，开拓市场，发挥了很好的作用。

当前，我国的经济建设和改革开放已经进入了从有计划的商品经济转向社会主义市场经济的新阶段。这是具有根本性质和重大意义的突破。这意味着我们将向原来的旧体制彻底告别，整个流通体制将以市场为基础进行重新设置，商业企业将以市场为中心来组织一切经营活动，并以独立的商业经营者的姿态自主地活跃在市场舞台上。随之而来的是，我们实行和使用多年的许多旧的管理制度、经营方法、营销方式等都过时了，失灵了，急需按照市场经济的要求制定新的经营策略。

本书作者按照社会主义市场经济的全新思路，从商业企业面临的最现实问题入手，对企业在政企职能彻底分开以后，如何在复杂的市场上灵活机动、积极主动地开展竞争，提出了若干经营方略。尽管这些方略的提出还很不系统、不完善，但毕竟是为广大商业企业走向市场提供了一个探路器，一张行军图。希望读者在开拓市场的实践中大胆探索，积累经验，作好市场经济这篇大文章。

郭洪岐

1993.3.

1994/02

主 编：王印楷

高连玉

编写人员：王印楷

高连玉

任玉堂

史玉强

纪良刚

ISBN 7-5017-2328-1/F·1596

定价：6.60元

☐ 责任编辑：王连英 邵岩

☐ 封面设计：王滨

目 录

市 场 篇

- 总述：企业安身立命的场所……………(1)
- 一、了解市场运动方式……………(3)
- 二、掌握各类市场特点……………(4)
- 三、对市场进行细分，选择目标市场……………(9)
- 四、找准自己位置，扮演好自己角色……………(12)

商 店 设 计 篇

- 总述：塑造企业良好的外部形象……………(15)
- 一、商店的招牌……………(15)
- 二、营业面积……………(17)
- 三、货架摆布与商品陈列……………(18)
- 四、商店内部环境……………(20)

顾 客 篇

- 总述：“上帝”的时代真正到来了……………(24)
- 一、把握住消费的趋势……………(25)
- 二、分析顾客的购买行为……………(29)
- 三、吸引顾客的方法……………(31)
- 四、接待顾客的一般程序……………(34)
- 五、接待不同类型顾客的技巧……………(36)

服 务 篇

总述：寓经营于服务之中.....	(41)
一、售前服务.....	(42)
二、售中服务.....	(45)
三、售后服务.....	(52)
四、为生产服务.....	(55)

采 购 篇

总述：采购——商业经营的物质源泉.....	(58)
一、商品采购的相关因素分析.....	(59)
二、商品采购的策略.....	(60)
三、商品采购的时间和数量的确定方法.....	(65)

销 售 篇

总述：企业经营的中心.....	(71)
一、各领风骚的销售方式.....	(72)
二、灵活多变的促销方法.....	(77)
三、最佳销售的秘诀.....	(82)
四、销售工作准则和销售人员的自我测评.....	(84)
五、成功销售人员的语言技巧.....	(88)

价 格 篇

总述：企业经营决策的核心问题.....	(91)
一、商业企业定价的三大依据.....	(93)
二、商业企业的四大定价策略.....	(95)
三、向差价要效益.....	(100)

四、运用盈亏临界点分析, 提高价格决策水平.....	(103)
----------------------------	-------

广 告 篇

总述: 扩大销售的重要手段.....	(106)
一、现代广告的作用.....	(108)
二、无奇不有的广告竞争术.....	(111)
三、广告媒体的选择.....	(116)
四、把握广告的时机.....	(120)
五、广告效果的评价.....	(124)

环 境 篇

总述: 影响企业经营的重要因素.....	(129)
一、充分认识和适应千变万化的竞争环境.....	(130)
二、努力创造以消费者为中心的购物环境.....	(136)

谈 判 篇

总述: 买卖在谈判中成功.....	(142)
一、谈判前的准备.....	(143)
二、买卖谈判.....	(148)
三、谈判的注意事项.....	(155)

信 息 篇

总述: 市场竞争者的战略性资源.....	(158)
一、准确把握商业信息范畴.....	(159)
二、捕捉高质量的商业信息.....	(161)
三、大力强化信息手段, 建立信息载体.....	(163)

决 策 篇

述：运总筹帷幄之中.....	(167)
一、经营决策的程序.....	(169)
二、经营决策的方法.....	(173)
三、现代商业企业需要科学决策.....	(180)
四、现代商业企业经营决策的发展趋势.....	(183)
后记.....	(188)

市 场 篇

总述：企业安身立命的场所

商业企业对市场尤如工业企业对车间、农民对土地，企业的一切活动都是在市场上进行的，商业企业与市场是“鱼”与“水”的关系。市场是由多种主体组成的，商业企业是市场最活跃的细胞，是市场最主要的参与者与组织者，从一定意义上讲，没有商业企业参与的市场是不完整的、不活跃的、不繁荣的市场。反过来，市场又是商业企业得以生存的场所、施展本领的舞台、获得生机的源泉。商业企业须臾不能离开市场。没有市场，就没有商业，更无所谓商业经营。

市场是各类商品买卖的总和，而各类商品买卖的情况又是千差万别的，因而形成了各类不同的市场。搞好商业经营的首要前提是掌握各类市场的经营活动规律，根据自身的经营实力和企业特点，到市场上找准方位，对号入座，因地、因时制宜地采取相应的经营对策。

按不同商品和服务类别分：有生活资料市场、生产资料市场、饮食市场、服务市场、旅游市场、资金市场、劳务市场、信息市场、技术市场等。其中，生活资料市场、饮食市场、服务市场是商业企业的主战场，生产资料市场、旅游市场是商业企业的辅战场。随着流通体制改革的深入，生产资料市场也将成为商业的主战场。同时，商业还要借助资金市场、劳务市场、信息市场等生产要素市场搞好经营。

按流通区域范围划分，可分为城市市场和农村市场以及国外市场。按原有流通体制的分工、国有商业企业只能占领城市市场，农村市场是供销社的，国外市场只能由外贸部门去涉足。随着改革的深入，这种界限逐步被打破，城乡已经通开，内外贸结合成为必然趋势，国有商业的活动空间越来越大。

按商品流通环节划分，可分为批发市场和零售市场。批发零售的分工是社会化分工的产物。随着人类社会的演进，社会分工不断向纵深发展，因而，批发企业与零售企业的并存也是长期的。但是根据国外的经验，二者的分工并不是“小葱拌豆腐——一清二白”的，批兼零和零兼批，有利于这两类企业研究市场，捕捉信息，扩大购销。因而，一般讲，批发企业应开展延伸经营，到零售的前沿阵地建立观察哨所；零售企业也应到批发市场占据一块地盘，通过批发，研究自己同行的经营动向。

按经营方式划分，可分为专业市场、综合市场、传统市场。进入90年代，我国各类市场的发展方兴未艾，原有市场正在进行重新组合，新兴市场如雨后春笋，传统市场也焕发了青春。国有商业企业必须抓住机遇，不但要进入市场、参与市场，而且要兴建市场、组织市场。根据经营实力和职能分工，国有商业必须成为城市蔬菜市场、肉禽蛋市场、纺织品市场、食糖市场等专业市场的主体。对钢材、粮食、果品等专业市场要积极参与进去，开展竞争。对消费品的综合市场要牢固占据主导地位，对生产资料综合市场要组织生力军大胆进入，争得一席之地，对传统的集贸市场也要进去摆摊设点。

按不同的购买者划分，可分为消费者市场、生产者市场、转卖者市场、政府市场。其中的转卖者市场也叫中间商市场，

就是专指以商业企业为主体的市场，是本书着力研究的主题。它是指企业单位购买产品的目的在于转卖，并在转卖中获取利润。中间商市场包括批发商和零售商两部分，“为卖而买”是中间商的基本特征。

按商品供求状况分，可分为卖方市场、买方市场和均衡市场。在供不应求的情况下，卖方占有主动权，买方有求于卖方，这种市场称为卖方市场；在供过于求的情况下，买方掌握市场主动权，卖方要千方百计向买方推销商品，这种市场称为买方市场；商品供求大体平衡，卖方和买方在市场上平分秋色，这种市场称之为均衡市场。均衡市场是市场的理想状态，属理论范畴，在实际生活中一般很难找到。通常情况下，买方市场和卖方市场，决定了商业经营者在市场上的不同地位，也决定了它必须针对不同市场态势，采取不同的经营对策。我国经过10多年的改革和发展，生产力有了很大提高，市场供求有了根本改善，买方市场的格局基本形成。今后，商业企业基本上要按照买方市场的要求来制定经营方略，当然，在某个时期，某个商品或某个地区，卖方市场也不可避免地交替出现，但市场的基本态势是买方市场。

市场既是一个纷繁多变的魔方，又是一个按一定规律运转的机体，商业经营者不但要了解市场、研究市场，还要组织市场、驾驭市场，做市场的主宰。这就要：

一、了解市场运动方式

市场是由客体——商品和主体——生产者、中间商和消费者构成的运动系统。生产者、中间商、消费者三者通过依次的交换活动，带动商品实现其价值。市场主体运动的形式主要有：

1. 生产者——消费者；
2. 生产者——零售商业——消费者；
3. 生产者——批发商业——零售商业——消费者。

这三种形式中，除第一种形式外，第二、三种形式都是由中间商作为营销媒体的。在这一运动中，商业企业具有特殊地位，它既是买者，又是卖者，在生产者与消费者之间起着一种桥梁和纽带作用。作为买者，它不同于消费者的“买”，消费者的“买”注重的是商品的使用价值，买时考虑的是怎样使商品“为我所用”；商业企业的“买”是“为卖而买”，注重的是商品的价值，买时，甚至在买前就要考虑买进后是否能卖出。作为卖者也不同于生产者的“卖”，生产者的“卖”是推销自己的产品，卖出商品是为了同时购进所需的生产资料，保证扩大再生产的正常进行；商业企业的“卖”是为他人推销产品，卖出商品可以同时满足三方面的需求：一是满足消费者的消费需求；二是可以为自身带来利润；三是为生产者的产品找到销路。

商业的媒介地位，决定了商业企业的经营是通过买和卖两个环节来完成的。一方面要按照平等互利的原则，同生产者发生交换关系；另一方面，又要按等价交换的原则同消费者发生买卖行为。哪一个环节出了问题，都会影响市场机制的正常运转，因此，商业企业在市场中扮演着十分重要的角色。

二、掌握各类市场特点

（一）生活资料市场

生活资料市场是商业企业经营活动的主要场所，是我国市场体系中的重要组成部分，在社会商品流转总额中，占有很大比重。生活资料与生产资料相比，无论在使用价值、供

应对象以及购买方式等方面都具有很多特点，研究和掌握消费品市场的特点，有利于企业按照生活资料市场的特点有效地组织商品营销。生活资料市场是集中购进，分散销售，商业企业从少数生产者手中批量购进，然后利用各种渠道把商品多次销售给众多的消费者。

购进方面的交易较简便，其特点是：

(1) 生产厂家较少。即使一种产品，多家生产，在一定区域内，生产厂家也是屈指可数的。商业企业对这些厂家的产品性能、规模品种、成本价格等一般都有较清楚的了解。

(2) 购销关系较固定。一般讲，商业企业在长期的经营活动中，都要选择若干个产品质量高、企业信誉好的企业作为自己的货源基地，有的则担任大厂家在本地区的总代理、总经销。

(3) 批量购进。批发企业和大中型零售企业一般对某一种商品的购进批量都较大，以降低运输和储存的费用支出，减少交易计算次数。

相比之下，销售方面的交易要复杂得多，其特点是：

(1) 购买者人数众多，全社会的人口都可能是某一企业的购买者。

(2) 购买者的差异性大，有老、中、青、少的年龄之差。有民族、地区、性别之差。不同层次、不同类型的购买者喜好、要求各不相同。

(3) 每次购买的数量较少，而购买的频率高，商业职员的工作量大。

(4) 购买者大多数缺乏专门的商品知识，需要商业职员宣传、介绍有关商品的性能、使用、保管以及维修方面的知识。

· (5) 商品消费具有可替代性，随着供求状况与价格的变动，购买者的挑选性很大，购买力经常在不同商品之间发生转移。

由以上分析可以发现，商业经营的难点和重点都在销售环节，企业必须把主要力量放在销售上。一是坚持“以销定进”原则。顾客需要什么就购进什么，能销售多少就购进多少，购进的数量、品种、规格、花色等都要以销售的需要来确定，切忌盲目采购，形成积压。某地一个企业一次购进5万双筷子，是其供应区域内居民数的3倍，这样的经营策略没有不失败的。二是按照“小管理、大经营”的原则，确定不同岗位经营人员的合理比例，大部分经营人员要充实到销售环节上。批发和零售企业，大、中、小型企业虽然对第一线的经营人员比例有不同要求，但都必须严格控制行政管理人員，切实保证经营第一线兵多将强。三是科学划分商品资金和非商品资金占用比例，大力压缩非商品资金占用，使更多的流动资金用于商品资金，为商品营销提供重要的物资保证。

(二) 饮食市场

饮食市场是专门从事加工烹制饮食品，提供消费设备和场所，就地供应顾客，直接满足消费需求的经济活动，包括饭店、酒馆、菜馆、小吃店、快餐部、冷饮店、流动饮食摊点等各种类型的饮食商品经营活动。饮食市场是生活资料市场的一种特殊形式。它同生活资料市场相比，共同点是：进行商品经营都是为消费者服务的；不同点是：生活资料市场通过直接的商品交易为消费者服务，饮食市场一般是购进多种农副产品原料，经过加工、烹制成各种食品、饮料产品，然后供给消费者，产品中附加了更多的劳动，并要提供消费

场所，它兼有加工、销售、服务三种职能于一体。

从饮食服务市场本身的特点来看，有以下几点：

(1) 服务的直接性。饮食经营一般是手工劳动比较多，经营者现做现卖，消费者就地接受服务。

(2) 明显的地方性。我国有川、粤、鲁、苏、湘、闽、皖、浙等八大菜系，各大菜系都各具特色、自成一家，就是在一个省一个地区，人们的生活习惯也各不相同，对饮食市场的要求也各不一样。

(3) 较强的时间性。顾客对饮食商品的需求受起居规律和习惯的制约，有一定的时间性，如早餐馆的营业高峰在早晨6:00—7:00，大型饭店的营业高峰在中午11:30—13:30之间。

以上特点对饮食市场提出了较高的经营和服务要求：一是要具备较强的技术力量，对饮食商品，消费者要求形、色、香、味俱佳，而且要符合营养标准，饮食企业的技术人员不仅是合格的烹饪师，而且是合格的营养师、美工师。二是要求较高的卫生标准。饮食业市场的商品直接关系到消费者的人身健康和生命安全，经营者必须以高度负责的态度开展经营活动，要严格执行《食品卫生法》，食品、厨具、堂店都要符合卫生标准，不符合卫生标准而造成食物中毒，不但危害人身健康、毁坏企业声誉，而且可能触犯国家法律。三是讲究饮食文化。我国饮食业历史渊远流长，其中包含着丰富的中华民族的优秀文化，挖掘和发扬这些文化，对于促进当今饮食业的发展，有重要作用，如一些企业继承和发展的许多宫廷菜肴很受国内外消费者欢迎。

(三) 服务市场

服务市场有广义、狭义之分。广义的概念，除了物质生