

国营·集体·个体经营之道

零售商业 经营小百科

天津科学技术出版社



国营、集体、个体经营之道

零售商业经营小百科

刘 林 孙治明

天津科学技术出版社

责任编辑：赵雪慧

**国营、集体、个体经营之道
零售商业经营小百科**

刘 林 孙治明

*

天津科学技术出版社出版

天津市赤峰道150号

天津新华印刷一厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本767×1092毫米 1/32 印张7.625 字数156 000

1990年2月第1版

1990年8月第1次印刷

印数：1—7900

ISBN 7-5308-0694-7/Z·33 定价：3.00元

目 录

一、商品具有“生、兴、衰、退”的可变规律·····	(1)
二、敏于应变 以变求活·····	(3)
三、要有商人的头脑 不要奸商的习气·····	(8)
四、经营者的脚步要随着顾客转·····	(11)
五、要有“生意眼”的本能·····	(15)
六、信息灵通 生意兴隆·····	(17)
七、商品适销 信息牵头·····	(21)
八、军事情报胜似千军万马 经济信息好比 黄金万两·····	(21)
九、信息不准 生意亏本·····	(23)
十、柜台是信息的前哨·····	(25)
十一、组织货源 贵在精心·····	(28)
十二、熟悉地区民情民俗 应需应季组织货源·····	(30)
十三、重视商品需求在城乡区域间的“时间差”·····	(32)
十四、顾客的需求是商业经营的压力和动力·····	(35)
十五、货源的表层开拓与深层挖掘·····	(38)
十六、衣贵适体 货贵对路·····	(40)
十七、组织货源要纵横渠道兼顾·····	(42)
十八、零售商业的横向经济联合·····	(44)
十九、重合同 守信誉 结算合同要及时·····	(47)
二十、“财源”与“财主”·····	(50)

二十一、大业务与小生意的辩证法·····	(53)
二十二、经营商品忌贪大利民需商品务必备齐·····	(55)
二十三、不怕不卖钱 就怕货不全·····	(58)
二十四、商品齐全的秘密·····	(59)
二十五、新优名特与经营特色·····	(62)
二十六、补缺拾遗 做活生意·····	(66)
二十七、商品经营的连带、配套和系列·····	(68)
二十八、商品展销的多、新、活·····	(70)
二十九、优惠销售·····	(72)
三十、组织商品销售也要“短、平、快”·····	(73)
三十一、营业员介绍商品与商品销售的畅滞·····	(75)
三十二、营业员的销售意识·····	(78)
三十三、柜台是营业员施展扩销增利才干的舞台·····	(81)
三十四、逢“畅”快赶 遇“滞”速甩·····	(83)
三十五、推销滞背商品“死水”要用“活水”带·····	(85)
三十六、商品按质变价 减少滞背积压·····	(86)
三十七、货不停流 利无尽头·····	(88)
三十八、疏通物流环节 做到货畅其流·····	(90)
三十九、商品有数 经常查库·····	(93)
四十、少用资金 多做买卖·····	(96)
四十一、经营善变 账要勤算·····	(99)
四十二、搞活业务经营 计划管理先行·····	(102)
四十三、买卖赔与赚 关键在核算·····	(104)
四十四、现金无弊 生意盈利·····	(106)
四十五、加速资金周转 重视商品盘点·····	(109)
四十六、商品盘点质量高 基础工作要搞好·····	(112)

四十七、发挥竞争优势的“三要素”	(113)
四十八、顾客的信访处理	(115)
四十九、零售商业服务质量的基本内容	(117)
五十、信誉 知名度 服务宗旨	(118)
五十一、竭诚服务	(120)
五十二、经营信为本 买卖礼当先	(122)
五十三、和气生财是兴业之道	(124)
五十四、一分生意 万分情意	(127)
五十五、要想顾客盈门 人投脾气货招人	(130)
五十六、传统服务与科学服务	(133)
五十七、有限服务与无限服务	(135)
五十八、被动服务与主动服务	(137)
五十九、从精神上使顾客满意 从物质上使 顾客满足	(139)
六十、注意治理经营服务中的“冷热病”	(141)
六十一、赢心重于盈利	(143)
六十二、企业经济效益寓于社会服务效益之中	(146)
六十三、便民项目 实在可靠	(148)
六十四、售前、售中、售后服务的相互关系	(150)
六十五、货物出门 负责到底	(152)
六十六、尺秤一动 想到群众	(154)
六十七、买卖公平得人心 核价定价要认真	(156)
六十八、营业员 名作家 优秀剧目	(157)
六十九、“人和”在竞争中的位置	(159)
七十、营业员的仪表举止	(161)
七十一、待客语言艺术	(163)

七十二、口述以外的待客语言·····	(167)
七十三、顾客的心理随时在变·····	(169)
七十四、顾客购买心理的共性特征·····	(171)
七十五、顾客心理动机的个性表现·····	(174)
七十六、接待好请求援助的顾客比接待好 选购商品的顾客还重要·····	(176)
七十七、柜台上常见的几种矛盾处理·····	(178)
七十八、当好参谋 转化矛盾·····	(183)
七十九、客无亲疏 信诚无欺·····	(184)
八十、营业员口、眼、身、步、手的技巧应用·····	(186)
八十一、忙时手脚不乱 闲时心气不散·····	(189)
八十二、营业员的“六字”操作规程·····	(191)
八十三、心算是营业员操作技术的基本功·····	(193)
八十四、购物环境对购买力投向的影响·····	(195)
八十五、人配衣裳 店要装潢·····	(198)
八十六、橱窗是商店的“眼睛”·····	(201)
八十七、商品陈列新 八方客盈门·····	(202)
八十八、商品陈列的艺术和实用·····	(205)
八十九、灯光 音响 色彩 空气·····	(208)
九十、服务现场管理·····	(210)
九十一、广告是商品流通过程中的“润滑剂” 和“催化剂”·····	(212)
九十二、怎样做好商业广告·····	(213)
九十三、广告内容的选择与顾客心理·····	(215)
九十四、善于利用不同形式做广告·····	(217)
九十五、怎样做出经营决策·····	(219)

九十六、跳圈 挖潜 活力.....	(222)
九十七、经营的顺境和困境.....	(226)
九十八、竞争中的“争”与“让”.....	(228)
九十九、开拓经营的社交圈.....	(230)
一〇〇、依法经商 买卖兴旺.....	(232)

一、商品具有“生、兴、衰、退”的可变规律

一个商店的经营者，重要的职责是要按照消费者需求变化，把商品经营搞活。经营者要组织营销大量适销对路商品，就要了解社会经济的发展，时代的前进，懂得商品本身具有可变性，这是搞好商品经济必须认识的客观规律。

商品本身的可变性，即在商品生产和商品流通过程中具有“生、兴、衰、退”的可变规律。

所谓“生”，就是商品的初生阶段。也就是一种商品第一次投入生产、投放市场，商品新生的过程。即商品的产生和出世的过程。

所谓“兴”，就是商品畅销的兴盛阶段。凡是一种新生产品，只要适应需求，富有时代感，达到当代消费者要求的“优、美、新、廉”的要求，就可以时兴起来，畅销起来。

所谓“衰”，就是商品动销的衰减阶段。一种商品的时兴与畅销是阶段性的而不是永久性的；商品销售由畅销变平销，又变滞销的过程，就是商品的衰减过程。人老而体衰，商品面貌也不是一成不变，由于花色、款式的老化，生命力也会衰减。

所谓“退”，就是商品退出市场阶段。物质虽然有不灭定律，但商品却有退出市场的过程，也是个必然规律。某种商品从滞销到积压，直至消费不需，是常有的事情，被消费需求所淘汰的商品必然要退出市场。

商品本身所具有的“生、兴、衰、退”的可变规律，可从我们经营的许多商品中充分地反映出来。电视机由小屏幕转向大屏幕，由黑白转向彩色，9吋的黑白电视机已退出市场；洗衣机由单缸转向双缸，单缸洗衣机销售日渐衰减；电风扇由台式转向落地式，台式电风扇不再畅销；雨伞已由轻便自动的晴雨两用伞替代了笨重落后的油布、油纸雨伞；在鞋的品类中，旅游鞋的销售同皮鞋、布鞋三足鼎立、平分天下；在服装的品类中，已经打破了“蓝色的海洋”。“绿色的大地”、“灰色的布衣”“老三色”的色彩，以及制服、中山服、军便服“老三样”的式样。

商品本身所具有的可变性，是与群众生活需求的不断变化紧密相联的。从历史上看，群众对生活的需求规律是：一求生存、二求温饱、三求发展和提高。自党的十一届三中全会以来，人们在生活需求上，过去那种传统的消费习惯正在发生变化。消费结构已由“基本生活需要”转向“发展提高”，由单一的物质生活需求扩展到多方面的精神生活需求，由节衣缩食封闭式的消费转向讲时髦、适度开放式的消费。

由于消费结构变化具有从单一的只求商品量足而发展为物质上与精神上多种方面需求的特点，比如，商品的花色、品种、款式、效能、营养等等，这就要求经营者在研究和掌握商品的“生、衰、退”可变规律中用新意识、新观念、新眼界观察和分析消费者的新追求和市场变化的新趋势，从而使商品经营者的脚步随着消费者对商品需求变化面及时转动。

二、敏于应变 以变求活

随着国家对内搞活、对外开放方针政策的贯彻执行，人们过去那种传统的消费习惯正在发生变化。消费结构已由“基本生活需要”转向“发展提高”，已由单一的“物质生活”需要，扩展到多方面的“精神生活”需要；已由节衣缩食“封闭式”的消费，转向讲时髦，“适度开放式”的消费。概括起来说，就是当今的群众的消费结构特点，由过去的“温饱型”转向“小康型”、“营养型。”

由于当前消费结构变化有以上特点，消费者选购商品以单一的只求商品数量进而发展为要求商品的花色、品种、款式、效能、营养和时代感等物质的和精神的多种功能和综合性。人们不仅需要物质消费的，而且需要精神消费的。在衣、食、住、行的需求上表现出来的特点是：穿的讲时髦；用的讲高档；吃的讲营养；住的讲陈设；行的讲舒适；听的讲抒情。

消费结构的变化直接要求商品经营者的经营观念上的变化，而且经营观念的变化，要具有“敏于”的主动精神就是思想反映快，观念转变快，决策行动快。达到这“三快”，既要用新意识，新眼光观察购买力转向的新特点，又要用新观念、新眼界分析消费结构变化的新趋势。

搞活经营必须敏于应变这是群众生活需求不断变化的客观规律所要求的。经营者怎样在组织商品营销中坚持以“变”求“活”，以“活”应“变”呢？

简言之要随需随季应变求活。

具体说要以以下几个方面应变求活。

1.在经营布局上“变”与“活”。经营布局就是为所经营商品品类的摆布和货柜货架的设置。搞活经营最讲究商品摆布和货柜货架设置对顾客有吸引力。商品摆布对顾客吸引力的增强、特别需要所经营的商品摆布随需随季而变，常变常新，在应变中要根据不同季节需求商品的动销情况有主有次，主次分明地摆布对迎季、应季、过季商品，做到迎季商品摆布明显，应季商品摆布居于主导，过季商品摆布在次要地位。使顾客想见什么商品一目了然，无需再到处询问售货员，能在轻松自如，快速中见到称心的商品，使顾客感到在这里选购商品不费劲，不怩头，这就是商品摆布对顾客选购商品所产生的吸引力；在货柜、货架设置对顾客吸引力的增强中，要力戒多年一贯制的老面孔，在方便顾客的前提下，把货柜、货架设置为适应选购商品的特点。比如，购买金饰品的顾客需要选购环境要静，货柜货架设置可搞成“店中店”型的格局。再比如，购买试穿、试听、试看商品的顾客、需要有试商品的地方，货柜货架设置要有这些设施。顾客在选购商品时对所设置的货柜、货架有方便感、安全感，使顾客愿意在这花钱买东西，这就是货柜、货架设置对顾客所起到的吸引作用。

2.商品品种上的“变”与“活”。每种商品都具有推陈出新，新陈代谢而形成更新换代的规律，经营者在商品品种上能不能做到“变”、“活”，重要的是能不能认识商品本身这种新陈代谢的规律，能不能随着需求和生活变化而组织和经营新的商品品种。

一个能把经营搞活，有旺盛生机和活力富有经验的经营 者，都是在商品品种经营上的“思变者”，当纯丝的双绉变

为生产出化纤的柔姿纱时，不少丝绸经营者因增添了这种新产品而使经营活跃；当旅游鞋进入市场之后，商场的经营者意识到，鞋的经营再不是由皮鞋“挂帅”的“一统天下”，而将形成旅游鞋、皮鞋、布鞋“三足鼎立”的局面，他们在对原有的皮鞋、布鞋经营好的同时，积极组织旅游鞋货源，扩大旅游鞋的购销。一年仅旅游鞋的销货量就相当可观，而且利润较多。由于注意了经营品种上的这一变化，这家鞋帽商场月月实现的销货数占同行的优势。

3. 销售方法的“变”与“活”。商品销售工作是一种以商品为媒介，是营业员与消费者心理与心理相互接触，相互理解的工作。在这种相互接触与相互理解的过程中，要求商品经营者从人与物两个方面都要有灵活的方法搞活商品销售。所谓灵活的销售方法，就要因政策需求和商品应供情况不同而采用灵活的销售方法。比如，在执行供应政策方面，属于专控商品和凭证或凭本计数供应的商品，要严格执行上级主管部门的审批手续及所规定的供应政策，搞好票证管理，在执行政策的前提下，做好商品供应。

在适应需求方面，属于紧俏商品，要采用妥善的供应方法，尽量做到货供实需，不图省事卖大号，让倒卖紧俏商品者钻了空子。

属于正常商品即大路货，要提齐摆全，敞开供应，扩大销售，不惜售，不怕卖光。

在商品销售方法上以变求活，主要精力应放在那些销售正常商品即大路货上。“变”主要是由单一的销售方法变为多种形式的销售方法，“活”主要是因需因时而灵活确定销售方法。不死用一种销售方法。在组织商品销售中已被实践

所证明而适用方法，诸如：对销售量大顾客购买集中的商品摆摊扩点销售法；对边远地区派出小分队主动问询，送货上门销售法；对柜台上一时短缺的商品采用“三留、一通知”

（留顾客姓名、地址、电话，到货通知顾客）销售法；对确有货源和进货合同的，顾客可提前登记的预约销售法；对紧俏商品优先供应对四化建设有贡献行业的慰问销售法；对招商利市，扩大销售，满足消费起作用的多种形式、多种商品的展销销售法。

4. 服务方式上的“变”与“活”。服务方式是经营者重视劳务质量提高的具体内容之一。服务方式上的“变”与“活”应以方便消费，对顾客服务负责为前提。

在销售服务方式上以“变”求“活”，要打破顾客你买、营业员我卖的单纯做买卖的圈子，多在商品售前、售中、售后服务上更新服务方式。有些商店采用以卖为主，一卖多代的的服务方式，在搞好商品供应的基础上搞好经营商品的代修、代配。如，卖压力锅这一种商品，辅之经营易熔片、限压阀等10余种零配件，还搞义务小修理；卖毛线的代配什色零毛线；卖袜子、手套的代配单只；卖洗衣机、收录机、半导体、电冰箱等商品的配售易损部位的零配件。

售前服务方式的以“变”求“活”，有效的是对那些使用技术性强的商品，搞商品售前咨询服务。随着人民生活水平的提高，家用电器销售量日益增多，顾客们购买时，都希望买到称心如意的，可是，由于一些顾客不熟悉商品使用技术和保养常识，或是在使用中发生了故障，就认为是质量问题，提出要求退换和修理。顾客拉着这些大件商品来店要求换修，不仅费事，费时，而且还觉得心烦体累。为更周到地

服务于顾客，有的经营家电商品的商场，专门成立了商品咨询服务小组，在顾客选购洗衣机、电冰箱等商品时，主动当好参谋，细致介绍商品使用技术和保养常识，耐心回答顾客咨询，搞好商品售前服务，使顾客选购家用电器时，买着顺心，用着放心。

售后服务方式的“变”与“活”，有效的是设专人在柜台外巡回接待顾客，为顾客排忧解难。有的零售大商店，售货员们站柜台为顾客服务，往往因为顾客多、业务忙，对一些顾客提出要求解决的难题，一时不好脱身，想单独与一位顾客解决问题，但又不能以此为理由推托不管，于是他们采用设迎宾员的服务方式，推选出几名熟悉业务、服务热心、有工作经验的老营业员当迎宾员，胸前佩带证章，在柜台及商场内巡回接待顾客，耐心为顾客排忧解难，顾客十分称赞这种方便消费的服务方式。

5. 经营招数的“变”与“活”。经营招数多变，经营活力增强，经营效益就能提高，这是被实践所证明的。讲究经营招数上的多变、善变，贵在放开眼界，放开手脚，放开胆量，在开拓新的消费领域和服务领域上，使用着这一招，想着下一着，干着一步，想着两步。有一家商店，为以多变的经营招数吸引顾客、搞活经营，不断地实施了折价酬客，让利多销的经营招数。引厂进店、工商联营、以产助销、以销促产、招商利市、工商互惠互利的经营招数；对新、优、名、特产品举办专柜专场展销的经营招数；对应季商品搞礼聘信息员，开展商品质量跟踪销售的经营招数；出售现成服装，现场为顾客拆、改、烫、熨、立等可取的经营招数；办时装模特表演，搞时装演售结合的经营招数；在经营百货的

商店内开设冷食热饮经营厅，开拓多功能经营服务的经营招数……这些经营招数的变换和应用，对于提高企业的经济效益和社会服务效益均有一定作用。

三、要有商人的头脑 不要奸商的习气

老眼光把商人绝对地看成唯利是图，利己钻营，见钱眼开，利欲熏心。有“无商不奸”之说。这是一种僵化了的世俗偏见。经商者是不是都是奸商，不能概而论之。奸商的习气固然可以不要，而商人的头脑必须要。提倡要有商人的头脑，应当正确地认识商人的作用，要克服和转变抑商、轻商的思想观念。充分看到在发展商品经济中，商业的地位和作用十分重要。观察和分析在世界经济发展历史中，经济发达与商业发展是密切相关的，商业发展不发展，直接影响着经济的发达不发达。日本国振兴经济，走的是“举商富国”之路，亚洲“四小龙”发展经济，无一不是靠发展商业来带动。商业工作在整个经济工作中的地位作用可以说明，商业兴，则百业兴，流通活，则经济活。

搞好和发展商业工作需要有从商经验的商人。做一个能驾驭商业工作，并且干出一番事业的商人，必须有商人的头脑。也就是说，是商人，就要具备经商的思想观念。

商品经营者要有商人的头脑，总体上说要思想敏锐，应变灵活，思维辩证，敢于探索，勇于实践，勤于和善于搜集、储存、反馈和利用信息。具体说要有7种头脑。

1.要有经济头脑。就是要精于处理经商与理财的关系，提高经济效益以最终实现的经济效益为目的，取得销售额与利润额同步增长。不要单纯地把销货额的多少看作是经济效

益的高低；也不要只看毛利率的高低而忽视在费用开支上的精打细算。看实现的经济效益，不要只着眼于“额”的多少，必须细看“率”的高低；特别是对百元销售利润率、百元销售费用率、商品流动资金周转天数、人均创利税额这些体现经济效率的主要项目，细心地进行考核和分析；

2.要有市场头脑。做为一个商人在经营观念上要从旧有的产品经济观念向现时的商品经济观念上转变。所以强调转变这个经营观念，是因为市场是人类消费需求选择的场所，反映了人们经济关系的总和。市场也是一个变化的系统。强调经商的人要有市场头脑，就是要求他能正确地看到市场上各种事物之间的联系和发展，及时准确地把握市场运动规律，主动积极地创造扩大购销的条件，促成商品购销活动向适应市场变化发展，从而增强搞活经营的应变能力。

有头脑的经营者，能够辩证地看待市场变化，清醒地把握市场动态，及时地抓住市场变化时机，进行和搞好市场预测，从而为提出和形成正确的经营决策提供依据。一个商人没有市场头脑，就如同盲人骑瞎马在比赛场上乱跑乱撞，那势必跌跤子、摔筋斗，落一个失败的结局；

3.要有信息头脑。商业信息是商品经营的脉搏。经商者具有信息头脑，就是摸清商品经营的脉搏，针对了解到的脉搏状况，组织商品流通。由于消费需求是多品类、多层次的，经营者就需要搜集和掌握消费需求所表现出来的多层次、多动向的商业信息，把商业信息具有的潜在的经济效益发掘出来。经商者有了信息头脑，就如同戴上了“助听器”和“望远镜”，做到耳听八方信息灵，眼观六路行情明，这样才能获得在耳目闭塞的情况下所难以想象的经济效益；