

陈致君 编著

●商情如火情

●商场似战场

实用经商妙算手册

●欲操胜券

●必要妙算

中央民族学院出版社/31·北京



中财 B0017413

实用经商妙算手册

陈玖君 编著

CD215.12

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号

423956

书号

F23.5/183

中央民族学院出版

〔京〕新登字 184 号

责任编辑：晓 默

封面设计：金 文

实用经商妙算手册

*

中央民族学院出版社出版

(北京西郊白石桥路 27 号)

(邮政编码：100081)

新华书店北京发行所发行

朝阳区科普印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 6.5 印张 139 千字

1993 年 5 月第 1 版 1993 年 5 月第 1 次印刷

印刷：01—10000 册

ISBN7—81001—516—8/F·17 定价：4.20 元

内 容 简 介

这是一本专门为方便经商者作市场商业行情预测而提供的手册。全书深入浅出，通俗易懂，讲求实用，查阅便利，具备初中文化程度者即可掌握并运用自如。手册回答了一般零售商业企业和普通经商者如何做好商情预测工作，市场调查和预测有哪些实用便捷的方法和技术，市场决策有哪些原理和方法等等有关经商事务中的重要问题。十分有助于当前市场经济中和兴办第三产业的各界经商者科学准确地把握商情，简便迅捷地作出经营决策，获取最大利润。

读者对象：具有初中以上文化程度的各界专门或业余经商者。

目 录

经商妙算——商情预测	(1)
一、变幻莫测的商界	(1)
二、预测=妙算	(3)
三、经商妙算四连环	(6)
妙算一：如何做好商情预测的准备	(9)
第一、确定预测目的	(9)
第二、组织预测队伍	(12)
第三、收集整理资料	(12)
第四、选择调查对象	(14)
一、随机抽样	(14)
(一) 简单随机抽样	(15)
(二) 等距抽样	(17)
(三) 分层抽样	(19)
(四) 分群抽样	(33)
(五) 多阶段抽样	(35)
二、非随机抽样	(36)
(一) 方便抽样	(36)
(二) 经验抽样	(36)
(三) 滚雪球抽样	(37)

(四) 配额抽样.....	(38)
妙算二：如何进行市场商情调查	(40)
第一、抽样调查的方法	(40)
一、会议调查	(40)
二、展销调查	(41)
三、个别访问调查	(42)
四、电话调查	(43)
五、邮寄调查	(43)
六、日记调查	(44)
七、消费者小组调查	(44)
八、跟踪调查	(45)
九、问卷调查	(45)
(一) 设计问卷的原则.....	(46)
(二) 设计问卷的步骤.....	(46)
(三) 问卷的基本结构.....	(47)
(四) 问卷的发放与回收.....	(60)
第二、不抽样调查的方法	(62)
一、普遍调查	(62)
二、典型调查	(63)
三、专家调查	(65)
四、旅途调查	(68)
五、征询预售调查	(68)
六、产品试销调查	(69)
七、统计调查	(69)
八、观察调查	(70)

九、实验调查 (75)

妙算三：如何进行市场商情预测 (77)

第一、五位一体商定法 (77)

第二、经理评定法 (78)

第三、营业员判断法 (78)

第四、直线图示法 (79)

第五、市场因子推算法 (80)

第六、增量分析法 (81)

第七、销售转导法 (82)

第八、关联分析法 (83)

第九、生命周期预测法 (85)

第十、经验规律法 (87)

一、同期数量预测法 (87)

二、前期比率预测法 (87)

三、同期数量比率综合法 (88)

四、前期数量比例综合法 (88)

第十一、算术平均法 (89)

一、简单算术平均法 (89)

二、加权算术平均法 (90)

第十二、调和平均法 (92)

一、简单调和平均法 (92)

二、加权调和平均法 (92)

第十三、几何平均法 (93)

一、简单几何平均法 (93)

二、加权几何平均法 (94)

第十四、移动平均法 (95)

一、一次移动平均法	(95)
二、加权移动平均法	(100)
三、趋势修正移动平均法	(103)
四、二次移动平均法	(107)
第十五、指数平滑法	(113)
一、一次指数平滑法	(114)
二、二次指数平滑法	(118)
三、三次指数平滑法	(122)
第十六、最小平方法	(129)
一、直线趋势法	(130)
二、二次曲线趋势法	(132)
三、指数曲线趋势法	(136)
第十七、季节变动预测法	(141)
一、直接平均法	(141)
二、季节平均系数分析法	(148)
三、长期趋势剔除法	(153)
妙算四：如何进行市场行为决策	(160)
第一、决策者	(160)
第二、决策的原则、分类和程序	(164)
一、决策原则	(164)
二、决策分类	(164)
三、决策程序	(167)
第三、决策方法	(169)
一、决策表法	(169)
(一) 最大期望收益值法	(171)
(二) 最大期望损失值法	(176)

(三) 最大可能法	(179)
(四) 等可能法	(181)
二、边际分析法.....	(183)
三、决策树法.....	(188)
(一) 单阶段决策	(189)
(二) 多阶段决策	(190)

经商妙算——商情预测

一、变幻莫测的商界

十九世纪五十年代的一天，美国一艘驶往爱克斯城的轮船在途中突然爆炸沉没。船上载有一批乘客和一批定期运往爱克斯城专供市民消费用的火油。弃船时，火油或随船沉入水底，或燃烧殆尽。惊魂未定的人们纷纷游到岸上，想办法烘干衣服，找地方安顿下来，乘客中有一位年轻人却与众不同，他在附近向一农户租了匹快马，从陆路直奔爱克斯城。由于当时美国还没有电报电话，他傍晚到达爱克斯城时，城里的居民还没有得到轮船沉没的消息。从傍晚到半夜，他买下了全城所有的火油，说好两天之内一定来提货。第二天中午，部分落水的人陆续来到城里，带来了沉船的消息。居民们得知点灯的火油在一段时间里运不来了，纷纷涌到店里抢购，这位年轻人买下的火油一下成了热销货。他用加倍的价钱再卖给店主，火油连地方也没搬，就赚进了一千多元钱。这位年轻人就是后来美国的“石油大王”——约翰·洛克菲勒，他正是从这一千多元钱开始做起石油生意，一步步爬上“石油大王”的宝座。

这则传奇故事告诉我们：（1）当今世界，信息和时间就是金钱；（2）“物以稀为贵”，商品价格的高低，商业企业的

盈亏，都会受到商品供求关系变化的影响。(3) 自觉的商情预测意识，是生意兴隆的重要保障。当事故发生时，正是由于洛克菲勒预测到，船沉后爱克斯城火油供给将短缺，供给短缺的结果会引起价格猛涨，因而果断决策，迅速行动，将消息变成金钱。当然，这是一次偶然事件，现实生活中并非总是存在这种机遇。洛克菲勒囤积居奇，哄抬物价的行为，也未见得合乎现代商业伦理。但是在日常商业工作中，象洛克菲勒这样的预测意识和思维方式却是可取的，准确的判断、预测和决策对任何商业销售活动都是必不可少的。

1981年7月29日上午10时，英国王子查尔斯和戴安娜小姐举行结婚盛典，在盛典就要到来时，长长的街道两旁已站满了整整九层观众。那些等了好几个小时站在后排的观众，就是竭尽全力踮足翘首，也看不清街道上的场景。眼看浩浩荡荡的皇宫婚礼大队就要来到了，他们真是急得像热锅上的蚂蚁。突然在这些观众背后传出了一片响亮的喊声：“请用潜望镜观看盛典，一英镑一个。”长长的街道两旁几乎在同一时刻，出现了数百个报童似的小贩，兜售潜望镜。这真是“雪里送炭”，一会儿，数十万只硬纸板配上镜片做成的简易潜望镜被抢购一空。盛典开始时，后排观众架起潜望镜，津津有味地观看了这场耗资十亿英镑的“本世纪最豪华的婚礼”。

在这件事情中，生产和销售简易潜望镜的商人，能在短时间内做一大笔赚钱生意，正是他自觉运用商情预测原理的结果。首先，他预测到盛典这天因观望人多，肯定会使后排观众看不到街上的情景。其次，他决策后，生产出成本低廉的产品，制定出合适的价格，并雇佣了大量廉价的报童。最后，他正确选择了销售时间、地点和对象，在盛典即将到来时，把潜望镜通过小贩分送到街道两旁急切希望看到盛典的

后排观众手中。从这件事我们可以看出，在正确的商情预测前提下，从市场出发，以满足消费者需要为中心的营销行为，能使商业企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。同时，还可以看出，商业企业在经营活动中，只重视现实的购买力是不够的，从长远的、战略的眼光看，更应该重视发现潜在的购买力，人为的去创造新的购买力，加速开拓商品市场，商业企业才能不断提高经济效益，日益兴旺发达。

在以上两个案例中，我们多次提到商情预测在商业营销活动中的重要性。那么，什么是商情预测呢？如何运用迅速而简便有效的方法来进行商情预测呢？这就是本书要告诉读者的基本内容。

所谓商情预测，就是在分析研究市场商品供求状况及变化规律的基础上，运用科学的方法，预测未来市场商品供求发展趋势。商品市场千变万化，行情十分复杂，一种商品本是热销货，可某种新花色的出现使它顷刻之间成为冷背货；效用相似的两种商品，一种畅销，另一种却积压。为什么有些商品畅销，有些商品滞销？如何避免商品积压？如何在商业竞争中获胜？对于商业企业的经营者来说，商情预测是探索市场变化的窗口，是通向成功的桥梁。

二、预测者=妙算

商情如火情，商场如战场。《孙子·谋攻篇》有句名言：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”本义是说，既了解敌人又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败可能各半；既不了解敌人，又不了解自己，就一定会每战必败。孙武用简洁、明晰的语言指明了战争指挥者了解敌我双方情况的重要

性，以及这种了解同战争胜负的关联，从而揭示了心中有数，才能正确决策这一指导战争的普遍规律。孙武的名言同样是经营者进行商业决策的信条和座右铭。商业经营中，所谓“彼”，即为市场上影响销售的诸因素，其中主要有消费者心理与需求、商品品种、规格、数量、质量、价格、销量趋势等。所谓“己”，即为商业企业自身的实力，其中主要有企业内部的管理水平、经营能力、市场占有状况等。只有对店内外影响市场的各因素了如指掌，做到心中有数，才会无往而不胜。

《孙子·计篇》说：“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎；吾以此观之，知胜负矣。”古人用兵前在祖庙定计决策，举行仪式，即庙算。孙武的这段话指出了定计时必须注意：（1）要先算，多算。即决策时一定要事先周密思考，深谋远虑，不打无准备之仗。（2）得算要多。算，即筹码，指胜利的条件。这就是说要控制较多的得胜条件，以我之优势对敌之劣势，要打有把握之仗，得算多者胜。孙武此话的含意在于让人们在决策前一定要多算计，这种算计也就是预测。军事家作战前要算计，商业企业的经营者在进货和销售前也要算计，那种“走着瞧”、“马后炮”、“孤注一掷”等的冒险行为，都是商业经营的杀手，足以致经营者于“死”地。

商业发展史上，因算计准确而得胜的例子不胜枚举，除前述的两个案例外，美国希尔斯公司的发展也是一个典型的例子。希尔斯公司在十八世纪末还只是一家小商店，此后由于几次关键性的决策十分准确，其中最关键的一次是在二十年代中期由伍德作出的，他将销售重点从农村购物转向城市零售，正是这一决策使公司渡过了经济萧条时期，并在后来

发展成为世界最大的零售公司。有人把这一功劳归于某种神秘的“第六感”，实际上，伍德是进行了深入的市场调查，搜集掌握了包括路边农民谈话在内的大量商业情报，预测到市场即将发生巨变，据此才作出正确的决策。

同样，历史上因少算、不算或错算而惨败的经营案例也是极多的。日本“伊藤园”社长木庄正则曾创办“家庭服务公司”惨败的教训就是一例。木庄正则年轻时曾得到一笔三百万日元的资金，他用这笔资金创办了一个“家庭服务公司”，出售家庭食品。公司的经营方式是在纸箱中装上各种保存期较长的食品，如茶叶、味精、糖、醋等，寄放在各家庭，一月上门收款一次，并同时补充新食品。其主要用意是向家庭主妇出售“方便”，使之不必专门为这些小食品而跑进跑出。当时他和他的推销员们都预计这是个只赚不赔的买卖，因为这些小食品是居家生活所不可少的，相信家庭主妇们也一定会欢迎这种“方便”。开张的头一个月过去时，他的资金全部花光，收款的成绩却惨不忍睹，乐观的估计全部落了空，多数家庭不是款收不回来，就是坚决要求退回。惨淡经营八个月后，只好宣告关门。分析这个新行业之所以失败，最主要的原因是：夺走了家庭主妇的乐趣。家庭主妇逛街购物的乐趣比一般男人想象的要大，家里寄放的食品，无法让她们享受购物的乐趣，对商业经营者来说，剥夺这种乐趣，就等于自掘坟墓，其败必然。木庄正则的过错就在于当时年少气盛，自信过度，盲目决策行动前不认真算计，不顾消费者心理，只凭想象用事。好在他及时歇业，损失被限制在一定范围内，虽赔了本但还不致欠债。他并没因此而气馁，通过贩运橘子赚得了一笔资金，这笔资金投向哪里？这次他经过详尽分析比较，发现当时利润最丰厚的商品是茶叶。其

他食品的利润不过1%~3%，而茶叶的利润却高达20%，并且风险不大。正在这时，一家叫“伊藤园”的茶叶批发公司停业，另做其他行业，他就趁机顶下了这家公司的名称，以“伊藤园”之名经营至今，已小有成就。

我国商情预测工作开展较晚，但在商品市场开放的十多年中，这方面的经验教训也还是不少的。小小的广西壮族自治区上林县百货公司，曾有一段时间不注意调查研究市场，不进行商情预测，致使大量商品长期积压或脱销，被迫削价处理商品66万元，损失24万元。在总结教训之后，他们大兴调查研究之风，及时了解市场商品供求变化，积极组织货源，安排好市场供应，促进了公司的发展，使商品购进、销售和利润都分别比以前增长41%、30%和128%，费用却下降了0.17%，创历史最高水平。

由此可见，在经济情势一日数变、到处充满着竞争、危机、瓶颈的商界，任何始料不及的事都有可能在预料不到的时候发生，经营者稍有不慎，就会使商业企业少则遭受损失，多则停业破产。面对瞬息万变的市场，经营者要在竞争中处于主动地位，增强应变能力，就必须做好商情预测，即市场调查、预测和决策工作。商情预测是商业企业经营的“望远镜”，拿着这个“望远镜”就可以看得远看得准。商情预测工作虽不是商业企业兴盛的唯一途径，但若不从事这一工作，最终是要吃苦头的。

三、经商妙算四连环

零售商店是商品流通的终端，是直接接触消费者的第一线，它必须掌握商品供给与需求的全部情况，才能正确确定自己的销售，所以市场商品状况的预测实际包括商品供给状

况的预测和商品需求状况的预测。相对而言，供给比较容易纳入计划，国家和商业企业都有一套计划的程式和方法，虽不是想采购什么货物都能采购得到，订购的货物也不一定能保证按时到货，但在改革开放的今天，由于工农业生产迅猛发展，产品的品种和数量不断增加，供货渠道也日益增多，与需求相比，供给要容易一些。难点在需求上，人们的消费是无计划的，是一个很不确定的量，社会政治和经济情况的每一变化，市场诸因素的种种影响，都会导致人们消费轨道的偏离。因而，零售业经营活动所面临的最主要的问题是需求问题，市场需求是商业企业经营盈亏，乃至能否生存的重要条件。

市场需求预测工作由四个具体环节组成：

第一个环节，是在店内做好商情预测的准备工作。这些工作包括：调查目标、人员、对象的确定，收集店内现存的对预测有用的资料，如历年商品销售情况的记载、帐本、报表等。

第二个环节，是进行市场商情调查。调查是预测的基础，通过调查掌握积累大量有关商品需求的资料，为科学的预测决策提供真实的依据，进行市场调查，有一整套科学的调查方法和技术，对这些方法和技术的掌握运用，有助于更精确和完整的收集信息数据。

第三个环节，是进行具体的市场商情预测。这是市场调查后，在知时（了解政治经济形势）、知货（熟知商品性能）、知人（掌握消费者需求倾向）的情况下，根据调查数据，对市场需求进行综合分析，运用去粗取精，去伪存真的分析方法，把握问题的实质，判断、推导、计算出符合实际的市场需求量。

第四个环节，是进行市场行为决策。这里的决策主要是业务经营方面的决策，即根据市场预测结果，结合本店经营条件与特点，制定正确的经营方针、政策、规模、结构，以及具体业务措施。决策面对的是未来，具有一定风险性，因而决策方案的多重性与弹性是必需的。多重方案的择优选用可增强决策的可行程度，同时也可根据商情的变化，改行不同方案；不致在突变面前措手不及。决策时要尽可能做到集思广益，以防止决策方案的片面性。

商情预测按其性质划分，可分为定性预测和定量预测。定性预测又称判断预测，主要是市场发展趋势和方向的预测。定量预测又称统计预测，主要是根据已掌握的数据资料，运用统计方法和数学模型揭示有关变量之间的规律和联系，预测未来一段时期内市场商品供求的值和量可能达到的水平。在资本主义社会发展早期的商业活动中，商情预测主要偏重于定性预测；而在当代社会，商业活动的范围与规模越来越大，市场行情也越来越复杂多变，定量预测也就越来越为人们所重视。但由于定量预测需要懂得较高深的数学、统计学等知识，对于没受过高等教育的国营、集体、个体商业工作者来说，要掌握定量预测方法，困难是很多的。在这里我们用尽量通俗的语言，详细介绍商情预测的各种方法和技术，使基层商业工作者只要学过初中数学便可易懂易用这些方法技术。当然，定性预测和定量预测各有不同的条件和用途，把两者结合起来运用，可使商情预测更完整、更全面，效果更佳。