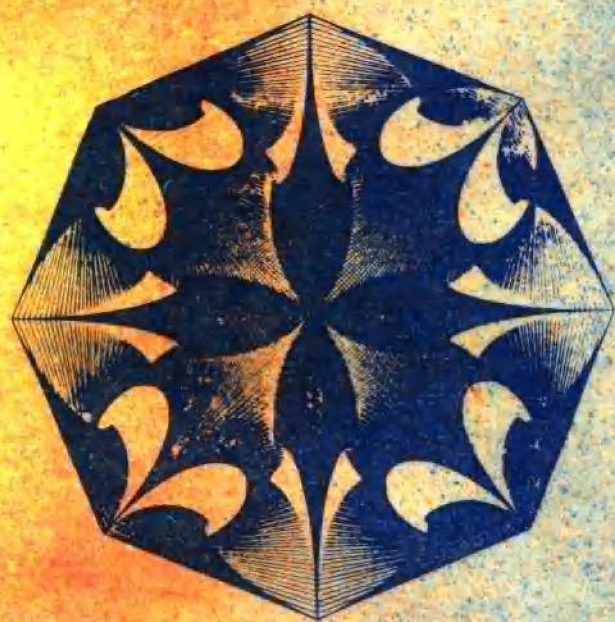




企业家丛书

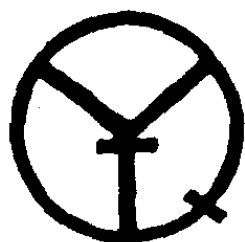
当代商店经营技巧



中国轻工业出版社

当代商店经营技巧

任安泰 宋凤翔



中国经济出版社

特约编辑：郝 军

责任编辑：彭华良

封面设计：平 原

当代商店经营技巧

任安泰 宋凤翔

中国经济出版社出版

新华书店北京发行所发行

水电出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 1插页 129千字

1986年10月第1版 1986年10月第1版第1次印刷

印数：00,001—23,000

统一书号：4395·42定价：1.55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財力和
人力就會產生大量的次品和廢品

企業家學本書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

許源訪于北京



企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济发展提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，

这就是今天的企业家和企业阶层。由于企业家具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业阶层的形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拚搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1986年

目 录

引言·····	1—8
第一章 形态的发展 ·····	9—25
1.1 巨型化和微型化·····	9—14
1.2 分解与组合 ·····	14—17
1.3 集中与分散 ·····	17—21
1.4 竞争与光荣 ·····	21—25
第二章 现代商店物质条件·····	26—55
2.1 地点·规模·····	26—27
2.2 商店规划 ·····	28—32
2.3 店堂·楼梯·····	32—37
2.4 净化·采光·外观 ·····	37—43
2.5 布置·设备·····	43—50
2.6 电子计算机 ·····	50—55
第三章 有效的组织·····	56—81
3.1 机构设置的原则 ·····	56—58
3.2 管理模式 ·····	58—62
3.3 部门划分 ·····	62—65
3.4 层次顺序 ·····	65—69
3.5 非正式的组织结构 ·····	69—73
3.6 通气联系系统 ·····	73—81

第四章	成事在人	82—103
4.1	人力筹措	82—85
4.2	领导才干三分法	85—90
4.3	“汗水贬值”时代的售货员	91—92
4.4	能力开发	93—97
4.5	成绩考核	97—103
第五章	源头活水	104—123
5.1	由“进货”到“采购”	104—106
5.2	源与流	106—109
5.3	原则与计划	110—112
5.4	方法	112—115
5.5	商品验收	115—117
5.6	商品储存	117—123
第六章	销售方式与技术	124—140
6.1	迫切要求	124—125
6.2	自选自取售货方式的兴起	125—129
6.3	从流动到消失	129—132
6.4	技术无用了吗	132—140
第七章	商业宣传	141—160
7.1	广告的特点	141—144
7.2	广告媒介的选择	145—147
7.3	柜台陈列与橱窗陈列	147—158
7.4	其它宣传方式	158—160

第八章 情报·预测·决策·····	161—184
8.1 掌握商业情报 ·····	161—167
8.2 零售商店的预测活动 ·····	167—172
8.3 现代经营决策技术 ·····	172—177
8.4 决策程序和方法 ·····	177—184
结束语 ·····	185

引 言

我们生活在一个急剧变化的时代。

从十八世纪后半期开始的技术革命和工业革命，对整个
世界文明产生了深远的影响。随着以手工劳动为基础的漫长
时期的结束，人类社会经历了历史上最迅速的变化。各种纺
织机械和蒸气机的应用，揭开了工场手工业向大工业转变的
序幕。大工业使巨大的自然力和自然科学加入了生产过程，
自此以后，社会生产就以前所未闻的速度和规模发展起来
了。

工业革命改善了人类的生活条件。千百年来，人类为获
取基本的生活资料付出了巨大的努力。古代当人们靠狩猎为
生时，一千公顷土地提供的食品仅能养活一个人；农业社会
初期，一个人仍然需要十公顷土地；农业机械化后，每公顷
土地至少可以养活十几个人。随着现代科技的发展，单位面
积提供的食品量正在继续提高。今天，人们已经生活在商品
的海洋里。苏联的一位学者的统计表明：在经济发达的国家
里，一个人生命结束时生产的商品，要比出生时增加三十一
倍。本世纪初，人们为了生产出更多的商品，努力发展机械
化、自动化进行大批量和标准化的生产。今天微电子技术
的应用使自动化生产向小批量、多规格、多品种方向迈进，这
不仅能满足人们对商品数量的要求，而且能满足生活多样化
的要求。日本丰田小汽车有一万两千个品种，这些汽车以每
六十五秒钟一辆的速度源源不断地问世。现在国外一些大型

商店出售的消费品种类在三十万种以上。科学技术的发展和生产力的进步，为消费者提供了丰富的物质内容。

作为消费者的人也在发生着变化。

新石器时代，人类的平均年龄只有20~30岁。1896年的一项统计资料说明俄国人平均寿命为32岁，而73年后苏联人的平均寿命达到了70岁。在旧石器时代，世界人口翻一番需要三万年，到十九世纪中期为150年，而人们在形容二十世纪人口增长时毫不夸张地运用了“爆炸”这个词。人们的生活节奏越来越快：大菜改成了快餐，收音机、电视机都可以随身携带；缩写、简称越来越普遍，微型小说最受欢迎；连走路的步伐都比从前加快了，效率专家们还不满意，用秒表来诊断人们对时间的浪费。

“衣食住行”四个字一直被用来概括人们的物质需求，然而今天已经远远不够了。生产力的发展改善了人们的生活，越来越多的国家和地区可以用“富裕”这个词来说明普遍的生活水平。随着收入的提高，消费结构不断发生变化，人们的货币主要投向从生活必需品和一般日用消费品转向家庭电器用品、耐用消费品、专用高档商品，对于商品多样化、高级化的要求越来越迫切。商品的质量和功用越来越为人们所重视，商品的更新换代频繁，生命周期日益缩短，一次性消费的商品不断增加。耐用消费品也被赋予新的含义，电子手表在过去的十年内已经生产了四代，最先进的除用于计时之外，还具有闹钟、秒表、计算器、收音机和游戏机等二十多种功能，而且价格一再大幅度下降。电视机、收录机、照相机等不断向高、精、尖和多功能、微型、轻型方向发展。到处都是技术进步的痕迹，就连刮胡子也不例外：以旋转方式

剃须的电动剃须刀嗡嗡作响，向传统的剃刀、刀片进行挑战。

二十世纪初，人们开始对于消费者进行研究。进入到六十年代，这方面的研究显著地加强了，1968年至1972年间发表的关于消费者行为的研究成果，数量远远超过了1968年以前所出版的研究成果的总和。对于人口增长和货币收入增加的计算已经无法说明不断向分化的市场，对于消费者的研究已经成为一门独立的学科。

零售商店现代化是社会生产和消费发展的客观要求。

社会化的现代大生产，其特点是自动化、连续化、高速化，生产的规模大、效益高，这就要求商品流通与之相适应。现代社会的一个显著特点是从消费者争夺商品转变为商品争夺消费者，洪水一样不断涌来的商品都要通过零售商店这个环节，因此要求零售商店具有大规模吞吐商品的能力。随着经济的发展，生产者生产的商品已经不再为当地市场所能容纳，需要开拓更加广阔的市场，消费者的需求也不可能为当地的产品所满足，流通的范围越来越广，突破了传统的地域限制。在自动化生产条件下，产品连续不断地高速生产出来，这也就要求商店不断加快商品的流速。社会化的大生产要求流通的规模、范围不断扩大，流通的速度不断提高，也就必然要求一种与之相适应的、能够在广泛的范围内组织大规模商品购进和销售、在时间和地域上都不受束缚、实行独立的经济核算、科学地进行经营管理、能够适应市场变化不断发展的商品流通形式，这种形式就是商业企业。

早期的零售商店是一种家庭商业，其成员是以血缘关系为基础，以性别、年龄以及家庭地位进行分工，采用家长制

的管理方式。在资本主义之前，市场商品交换除生产和消费直接交换外，主要是通过这种家庭商业的方式来完成。由于在很长时间里自给自足的自然经济占统治地位，商品生产在整个社会经济中所占的比重很小，商品品种不多，交换范围狭窄，因此家庭式的零售商店能够适应要求。在现代社会里，尽管“连家铺”式的商店依然大量存在，而且也采用了一些现代销售方式和技巧，有相当的生命力。但总的来看，现代的零售商店应当是商业企业，这是由于随着资本主义的发展，商品经济取代自给自足的自然经济而占了统治地位，商品流通的种类构成和范围也迅速扩大，家庭商业已经满足不了社会需要，所以商业企业应运而生。

商业企业的出现，是零售商店的重大变革，也是行业现代化的主要标志。企业式的现代零售商店，冲破了传统的小生产经营方式的束缚，是以优秀的业务人员、技术人员、管理人员组成的“专家集团”，科学的劳动分工，职能专门化，明确的责任制度和现代管理方法大大促进了劳动效率的提高，现代观点和经营战略思想促进了企业的创新和发展。它具有很强的反馈能力、应变能力、发展能力和竞争能力。

可以举出许多例子说明现代零售商店的各种特点。

营业时间的变化就是一个例子。

随着社会的发展，人们的生活习惯发生了变化。与此相适应，零售商店的营业时间已经具有了明显的发展趋势——越来越长。有些专家指出，零售商店看来要走上象旅馆业一样的道路——日夜营业。在美国，过去许多零售商店习惯于在假日停业，如今，假日已成为重要的营业日了，而且假日的营业时间比其它日子的更长。为了竞争，许多商店不得不在

晚上开门，甚至通宵营业。美国的“七、十一商店”（早7点开门，晚11点停业）就是近几年发展起来的。一百多年来，英国的法律规定商店星期日不准营业，认为这一天是到教堂崇拜而不是购物的日子。现在他们正在考虑修改这项法规，允许星期日开业和延长营业时间。

零售商店定价原则也根据消费者的要求发生了重大的变化。

商品价格是决定商品销路和交易双方利益的重要因素，因此为商店和顾客所共同关心。零售商传统的定价心理是“漫天要价”，顾客理所当然地“就地还钱”，这一现象一直延续到上个世纪。随着明码标价方式的普及，商店和顾客之间的价格讨论逐渐减少，买卖双方都将价格同商品的其它特性一样看待，价格成为广义商品质量的一部分。但是许多零售商仍然有着尽量抬高售价的观念。从本世纪二十年代开始，在一些国家和地区由于商品交易量的增加和竞争的激烈，薄利多销开始成为定价的指导思想，第二次世界大战之后，廉价商店风行世界。但是近几年来，随着生活水平的提高和消费的多样性发展，人们的价格观念也发生了变化，销售学家们经过大量的分析研究，指出科学地制定价格，做到货真价实，是维护购销双方利益、促进销售的正确原则。

高度专业化，是现代零售商店的一个重要发展趋势。

最早的零售商所经营的商品大多是单一的，随着商品经济的发展出现了“杂货店”——一种规模不大但什么都卖的万能商店。这种商店的宗旨是满足各种消费者的不同需求，这在商品经济不发达的情况下可以做到。随着社会的不断进步，这种商店已经无法满足消费者日益增加的需要，随之而

产生的是高度专业化的商店。高度专业化不仅是指商店经营类别的专一，而是指商店将每一类商品都进行单独研究，深入探索，掌握其性能特点，了解顾客消费心理，运用各种销售技术向顾客出售商品。进一步讲，本着独创的精神，对于所经营的商品，根据消费者的反映，对其质量、设计、式样等提出意见，甚至掌握生产部门自行制造，这是更高级的专业化。从形式上看，有的是专业商店，其特点是只经营某类商品，但花色、品种、规格多样；有的是经营几万、几十万种商品的大型百货商店，但这种商店不同于原始杂货店，它是多个专业化经营的商品部（实际是专业商店）的联合体。

专家们指出，现代商店的功能也发生了巨大的变化。

商店是商品交易的场所或是向消费者提供商品的机构，这一观念在人们头脑中已经根深蒂固。但现代零售商店的企业家们逐渐发现：仅仅是提供商品已经不能满足顾客的需要。

建筑大师贝聿铭表达了这样一种看法：现代的人们到博物馆来，已经不单纯是为了参观馆藏的展品了，他们花一天的时间停留在这里还为了活动和休息，从这个意义上来说，博物馆已经成为一种新的文化俱乐部。现代的博物馆应该重视活动的环境，要为观众创造宁谧、明亮、开阔、闲适的气氛，给观众一种特殊的生活体验。零售商店也是这样。国外许多大型商店和购物中心，布置得十分雅致和华丽，橱窗设计五光十色，在商场中设有休息室、咖啡馆、文娱活动室、讲演厅和托儿所。力求绿化和美化商场四周环境，绿叶红花，彩色灯光和喷泉相辉映，加上货架上百货咸备，琳琅满

目，这不仅是人们购买商品的场所，也是人们散步闲逛的好地方。据法国商业情报资料部门的调查，到商业中心的人们有63%是来闲逛的。目前大部分人的一生中，除了家庭和工作单位之外，在商店或商业区所渡过的时间是占首位的，他们当然希望在这里也得到美的享受和生活的乐趣。所以，商店必须给消费者创造美好的环境，才能吸引更多消费者前来观光。

随着市场商品的日益丰富，消费者在选择商店时，更多地要把服务做为一个重要的因素。

服务是零售商店竞争力的重要组成部分，在其它条件大体相同的情况下，谁服务得好，谁就能吸引更多的客户。甚至同一个企业，由于采取了方便消费者的措施，前后的经营成果就大不一样。这是由于消费者可以从企业的服务活动中得到节省人力、费用、时间的好处，因此服务越周到，消费者得益越多，做成的生意就越大。

长期以来，我们零售商店一般都是把服务做为经营活动的一个内容来对待，或者是当做商业工作人员的个人修养来要求。随着时间的推移，人们越来越认识到向顾客提供服务成为现代商店的一项功能。商店应当是向顾客提供商品的服务机构。每一个商店都应当象组织经营活动一样，把一项项服务活动汇集起来，合成一个巨大而细密的服务网络，建立起组织服务活动的体系。

可以看出，零售商店现代化进程中的种种发展变化，无一不是适应生产的要求和消费者的需要。

零售业的发展在不同的国家和不同的地区各呈特色，很难找出一个普遍适用的模式。大体上看，有过几次大的变

革。

最早的零售商是无店铺的商贩，这个时期的典型特点是主要采用物物交换的形式。从事耕作的人们把他们所种植的产品用来交换自己所不能生产的东西。由于交通条件差，人口密度低，没有必要开设店铺，人们通过在某个类似贸易中心的地方进行简单的交换就可得到满足。中国古代的“日中而市”就是指的这种交换方式。目前以零售业发达而著称于世的美国，直到十七世纪末十八世纪初都还是以这种形式为主。

随着商品量的增加、人口的增长和城市的发展，人们需要永久地、固定地提供商品的方式，于是出现了店铺经营。最早的店铺也许只是一个遮风蔽雨的场所，但是人们很快就发现这种固定的营业建筑所带来的种种交易上的便利。早期的店铺经营的品种很少，很多是连生产带加工都在一起，铁匠铺、裁缝铺是最典型的例子。

早期杂品商店的出现是一个标志，说明生产力的发展和人们需求多样化的程度，这种组合起来的零售店尽管规模不大，经营的种类却几乎囊括了人们所有的生活必需品。

与大产业企业并肩成长的大规模零售企业的出现，在零售商业史上则具有划时代的意义。这是因为今天形式繁多的现代零售商店正是从大型百货公司出现之后才迅速发展起来的。在一些发达国家，零售商店现代化过程已经有近百年的历史，但从形成世界性的现代化潮流的角度来看，一般倾向于认为是从本世纪五十年代初期开始。