

浙江商业职业技术学院

《连锁经营管理实务》

2010

国家级精品

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

连锁经营管理目录

第一章 现代连锁经营概述-----

第一节 连锁经营的特征-----

一、连锁经营的涵义与本质-----

二、连锁经营的起源与发展-----

三、连锁经营的特征-----

第二节 连锁经营的优势与风险-----

一、连锁经营的基本目标-----

二、连锁经营的优势-----

三、连锁经营的风险-----

第三节 连锁经营的基本类型-----

一、直营连锁-----

二、特许连锁-----

三、自愿连锁-----

第四节 连锁经营的发展条件-----

一、连锁经营发展的基本条件-----

二、连锁经营发展的特殊条件-----

本章小结-----

复习思考题-----

案例-----

第二章 现代连锁经营战略-----

第一节 连锁经营战略概述-----

一、连锁经营战略的涵义和特征-----

二、连锁经营战略的主要内容-----

三、连锁经营战略的制定-----

四、连锁经营战略的实施-----

五、连锁经营战略的控制-----

第二节 连锁经营的市场战略-----

一、连锁经营的市场调研-----

二、连锁经营目标市场战略-----	
三、连锁经营的市场扩张战略-----	
第三节 连锁经营的商品战略-----	
一、连锁经营的商品定位原则-----	
二、影响商品定位的主要因素-----	
三、连锁经营的商品组合-----	
四、商品组合的定位-----	
五、商品群的组合-----	
第四节 连锁经营的品牌战略-----	
一、品牌的涵义和作用-----	
二、品牌战略的内容-----	
三、品牌定位的实施-----	
四、自有品牌建设-----	
第五节 连锁企业的形象战略-----	
一、企业形象的涵义和内容-----	
二、连锁企业形象识别系统-----	
三、连锁企业理念识别系统-----	
四、连锁企业行为识别系统-----	
五、连锁企业视觉识别系统-----	
六、导入 CIS 战略的时机选择-----	
七、CIS 战略的导入程序-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第三章 连锁总部的管理-----	
第一节 连锁总部的基本职能-----	
一、系统开发职能-----	
二、采购与配送职能-----	
三、营销管理职能-----	
四、人力资源管理职能-----	
五、指导与考核职能-----	

六、财务管理职能-----	
第二节 连锁总部的组织管理-----	
一、连锁企业组织结构设计的的要求-----	
二、影响连锁企业组织结构设计的因素-----	
三、连锁企业组织的类型 -----	
四、连锁企业组织结构的选泽-----	
五、连锁门店组织机构的设置-----	
第三节 连锁总部的人力资源管理-----	
一、连锁企业人力资源管理的特征和内容-----	
二、连锁企业人力资源规划-----	
三、连锁企业的工作分析-----	
四、员工的招聘与培训-----	
五、员工的考核与激励-----	
第四节 连锁总部的财务管理-----	
一、连锁企业财务管理的特点-----	
二、连锁企业财务管理的内容-----	
三、加强连锁企业财务管理的途径-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第四章 连锁门店的开发与加盟	
第一节 连锁门店的开发原则-----	
一、注重形象-----	
二、适应顾客-----	
三、安全便利-----	
四、经济合理-----	
第二节 连锁门店的选址-----	
一、连锁门店的选址条件-----	
二、商圈的调查和确定-----	
三、选址评价参数-----	
第三节 连锁加盟的运作-----	

一、连锁加盟的流程-----	
二、连锁加盟合同的签订-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第五章 商品采购与定价-----	
第一节 商品采购概述-----	
一、连锁经营商品采购的特征-----	
二、连锁经营商品采购的方法-----	
三、连锁经营的采购组织形式-----	
第二节 商品采购的组织-----	
一、商品采购业务流程-----	
二、新商品开发-----	
三、滞销品的淘汰-----	
第三节 商品定价-----	
一、商品定价的原则-----	
二、制定商品价格应考虑的因素-----	
三、商品定价的程序-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第六章 连锁物流-----	
第一节 连锁物流概述-----	
一、连锁物流的涵义和构成-----	
二、连锁物流的职能-----	
三、连锁物流的特征-----	
第二节 连锁物流配送-----	
一、连锁物流配送的涵义和特点-----	
二、连锁配送的作用-----	
三、连锁配送的模式-----	
四、连锁配送的流程-----	

第三节 连锁物流配送中心-----

一、配送中心的涵义和作用-----

二、连锁物流配送中心的类型-----

三、连锁物流配送中心的作业流程-----

四、连锁物流配送中心的管理-----

五、连锁物流配送中心常见问题的控制-----

本章小结-----

复习思考题-----

案例-----

第七章 连锁经营管理信息系统-----

第一节 连锁经营管理信息系统概述-----

一、连锁经营信息的特征-----

二、连锁经营管理信息系统的构成-----

第二节 电子订货系统（EOS）-----

一、EOS 系统基本构件与功能-----

二、EOS 系统的订货作业流程-----

三、EOS 系统的盘点作业流程-----

第三节 销售时点管理系统（POS）-----

一、POS 系统的基本构件-----

二、POS 系统的基本功能-----

三、POS 系统的作业流程-----

第四节 连锁经营信息技术-----

一、射频识别技术-----

二、电子数据交换技术-----

三、全球定位系统(GPS 技术)-----

本章小结-----

复习思考题-----

案例-----

第八章 连锁门店运营管理-----

第一节 连锁门店运营管理概述-----

一、连锁门店运营管理的目标-----

二、连锁总部对门店营运的控制-----	
三、连锁门店现场管理-----	
第二节 连锁门店店长-----	
一、连锁门店店长的地位与作用-----	
二、连锁门店店长的职责-----	
三、连锁门店店长的任职条件-----	
四、连锁门店店长的作业流程-----	
第三节 连锁门店营运管理的内容-----	
一、员工管理-----	
二、顾客管理-----	
三、供货商管理-----	
四、商品管理-----	
五、现金管理-----	
六、信息管理-----	
第四节 门店卖场布局 and 商品陈列-----	
一、连锁门店卖场布局的原则-----	
二、连锁门店卖场布局的内容-----	
三、连锁门店的统一货架布局-----	
四、门店卖场的商品陈列-----	
五、商品陈列的基本方法-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第九章 连锁促销-----	
第一节 促销方式-----	
一、促销目标与促销要求-----	
二、促销主题-----	
三、促销方式-----	
四、促销要素-----	
第二节 促销策略-----	
一、价格促销策略-----	

二、服务促销策略-----	
三、有奖销售促销策略-----	
四、会员制促销策略-----	
五、POP 广告促销策略-----	
第三节 促销活动的实施-----	
一、促销活动作业流程-----	
二、促销方案实施要点的确定-----	
三、促销合作的洽谈-----	
四、告知促销信息-----	
五、促销活动的检查-----	
六、促销效果的评估-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	
第十章 顾客服务-----	
第一节 顾客服务概述-----	
一、树立“顾客满意”的服务目标-----	
二、顾客服务的类型-----	
三、顾客服务项目-----	
第二节 顾客服务内容-----	
一、营业（理货）服务-----	
二、收银服务-----	
三、总台服务-----	
四、顾客抱怨的类型与处理-----	
第三节 顾客服务管理-----	
一、顾客服务管理的原则-----	
二、建立顾客服务体系-----	
三、开展企业与顾客的联谊活动-----	
本章小结-----	
复习思考题-----	
案例-----	

第

1

章

现代连锁经营 概述

- 连锁经营的特征
- 连锁经营的优势与风险
- 连锁经营的基本类型
- 连锁经营的基本条件

导 言

现代连锁经营是当今世界经济发展的热点，也是新的利润增长点。我国自 20 世纪 80 年代后期引入现代连锁经营以来，发展迅速，成绩显著，现已成为现代企业的主要组织形式和国民经济发展的的重要途径，对我国经济的发展产生了重大影响。因此，运用现代连锁经营的知识和技能加强企业管理，提高效益是企业经营管理的重要内容。本章主要阐述现代连锁经营的产生与特征、目标与效益、基本类型及实施连锁经营的基本条件等内容。

学习目标

- 明确现代连锁经营的涵义和特征；
- 掌握现代连锁经营的目标；
- 掌握现代连锁经营的类型和实施条件；
- 了解现代连锁经营的产生与发展。

关键词

第一节 连锁经营的特征

一、连锁经营的涵义和本质

连锁经营是一种现代企业的组织形式和经营方式，它是指由在统一经营字号的总部领导下的若干门店或分支机构组成的联合体所进行的生产经营活动。

连锁经营的本质是把现代化工业大生产的原理运用于现代流通业，努力实现流通活动的标准化（商品、服务、店名、店貌等）、专业化（采购、配送、销售、管理等职能分离）、统一化（商品采购、物流配送、信息汇集、广告宣传、员工培训等）和简单化（使各个环节、各个岗位的商业活动尽可能简单和规范，以减少经验等因素对经营的影响），从而达到实现规模效益之目的。

二、连锁经营的起源与发展

近代连锁经营产生于美国，距今已有130多年历史。世界上第一家的近代正规连锁公司“大西洋和太平洋茶叶公司”1859年诞生于美国的纽约。当时，美国已经基本完成了全国范围内的铁路网建设，随后又建成全国范围的通讯网络。新式快捷的通讯和交通运输网络为零售商提高经营效率、增加效益提供了条件。零售商可以与更远的供货商建立紧密的业务联系；也可以用一切便利的通讯和交通设施与其他地区的零售商加强联系；使其能用较低的费用将商品运送给消费者，以获得高额利润。所以至1865年底，“大西洋和太平洋茶叶公司”的连锁店已发展到25个，并开始增加食品经营，同样获得成功。到1880年，该公司已拥有100家连锁店，“大西洋和太平洋茶叶公司”的惊人成功引起众多企业的仿效。并约在10年后出现的胜家(Singer)缝纫公司等加盟连锁企业。与此同时，欧洲的英国、瑞士等国也相继出现了连锁经营。

即问即答 1 - 1

近代连锁经营是怎样产生的？

正规连锁经营的发展，造就了一批规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业，使得众多分散、独立经营的零售商受到排挤，陷入困境。为了对抗正规连锁企业和大型百货商店的垄断排斥，1887年美国130多家食品零售商共同投资，创办了一家联合批发企业，为出资的成员企业服务，实行联购分销、统一管理，而各成员企业仍然保持各自的独立性，这便是后来被公认的世界第一家自由连锁企业。

随着社会经济的发展，连锁经营发展迅速。连锁经营的范围也突破了零售和餐饮等传统行业，几乎所有的行业都可以用连锁经营，从单一中小企业的联合，发展到与大型百货店、超级市场、生产商相结合，形成超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁等。连锁经营以其广泛的适应能力和强大的生产力发展起来，对国民经济和人民生活的影 响越来越显著。最初的连锁网络多是在一个相对狭小的区域范围内经营某一类商品，从20世纪60-70年代起许多大型的连锁企业已将触角伸向海外市场，发展组合式经营，把

实现集团化管理作为自己的战略目标。经过几十年的努力，现已形成了一些世界性的跨国连锁集团，如美国沃尔玛、麦当劳、肯德基等连锁公司。

相关链接 1 - 1

美国沃尔玛连锁公司简介

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆—沃尔顿先生于 1962 年在阿肯色州成立。经过四十余年的发展，沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前沃尔玛在全球十个国家开设了超过 5000 家商场，员工总数 160 多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国 10 个国家。每周光临沃尔玛的顾客近一亿四千万人次。

2004 年沃尔玛全球的销售额达到 2852 亿美元，连续多年荣登《财富》杂志世界 500 强企业和“最受尊敬企业”排行榜。同时，沃尔玛在全球多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。2004 年沃尔玛被《中国经营报》评为中国市场优势企业品牌人气指数商贸旅游类第一名，并作为唯一一家上榜的零售企业；同年 8 月，在《财富》中文版“中国最受赞赏的公司”排名中名列第八。

资料来源：沃尔玛中国网站

我国连锁经营起步较晚，但发展迅速。1986 年天津立达集团公司创办了天津立达国际商场，并在国内外组建连锁商店，这是我国最早的具有现代特征的正规连锁企业，它揭开了我国连锁经营发展的序幕。1986——1992 年，短短的几年间，立达公司的资产总额已居全国商业企业第 6 位。东北的木兰连锁店也于 1987 年踏上了创业发展之路，在东北地区的大中城市均有其分店。

进入 90 年代后，我国连锁经营得到了迅速发展。特别是 1993 年以我国传统商业的转制为背景，国家有关部门将发展连锁经营提升为带有方向性的流通体制改革措施，进一步促进连锁经营的发展。连锁经营方式逐渐渗透到了食品店、快餐店、超级市场、便民店、百货店、名特产商店、金银首饰店、酒店饭店、专卖店、服装店等众多业态，连锁经营的发展一浪赛过一浪，我国连锁经营的市场占有率正逐步提高，其发展领域已延伸到商业、物资粮油、医药、烟草、服务等众多行业，显示出强大的竞争优势，“价廉、放心、方便、增效”的优越性已明显地发挥出来。此外，连锁企业正逐步从中心城市向小城镇、农村市场扩散，形成了国有、集体、个体、外资企业等各种所有制成分共同参与连锁的多元化发展格局，受到了社会各界的普遍欢迎。

相关链接 1 - 2

2004 年我国连锁业简介

据调查统计显示，2004 年全国连锁百强企业总计实现销售额 5008 亿元，比 2003 年百强企业销售总额 3580 亿元增长 39.9%，企业同比增长 33%；门店总数达到 30440 个，比上年百强的 20424 个增长

了 49%，企业同比增长 28%；营业总面积达 2580 万平方米，比上年的 1907 万平方米增长 35%；员工人数 81 万人，比上年的 64 万人增长了 27%。

近几年，百强连锁企业占社会消费品零售总额的比例逐年提高，从 2000 年的 2.9% 提高到 2004 年的 9.3%。增幅远远快于社会消费品零售总额的增幅。

从 2004 年全行业的发展看，连锁已经成为第三产业发展的主旋律之一，各地连锁经营企业销售占社会消费品零售总额均有不同提高。比例最高的上海市，达到了 37%。连锁经营向更多业态发展也是 2004 年连锁经营发展的重要趋势。除了传统的超市、大卖场、便利店等业态外，越来越多的行业开始采用连锁经营，在服装、玩具、办公用品等领域，都出现了新兴的连锁企业，这也将是一个新的市场空间。

资料来源：新华网

三、现代连锁经营的特征

现代连锁经营的主要特征体现在以下三个方面：

（一）组织多元化。即一个总部+众多门店。连锁经营从其形式来看，是由一个总部和若干个连锁门店所组成的，一般来说连锁企业应由 10 个以上门店组成。这些门店如同一条锁链相互连接在一起，称之为连锁企业。因此，总部+多门店组织是连锁经营的基本特征。理解这一特征应着重把握以下要点：

1. 连锁门店必须以经营同类商品或提供同类服务为基础。如超级市场的主力商品是日用百货和生鲜食品；便利商店的主力商品是便利服务；专卖店的主力商品是具有著名品牌的系列商品等。如果把经营不同商品的店铺组合在一起实行连锁经营，就很难实现标准化管理和规模效益。

2. 连锁门店与连锁总部具有不同的功能。连锁门店是直接面向用户的经营单位，其基本功能是销售服务；连锁总部是为连锁门店的经营活动提供必要条件，并指导与监督连锁门店的管理单位，其基本功能是规划设计、服务指导、监督调控。为了便于门店集中精力做好销售服务工作，必须有一个健全而坚强的总部，所以总部建设是实行连锁经营的基本条件。

3. 多门店的组织形式因产权关系和合作程度的不同而分为“直营连锁”、“特许经营”、“自由连锁”三种基本类型。直营连锁是总部直接投资或控股形式下的组织形式；特许经营和自由连锁则是以独立产权为基础的加盟连锁形式，前者称为“授权加盟”，偏重总部与门店之间的纵向关系；后者称为“自愿加盟”，偏重门店之间的自愿合作关系。

（二）经营专业化、网络化。经营专业化是指连锁企业将其采购、进货、库存、配送、销售和收银等环节和工作内容，按其操作特点进行规范的专业化分工，形成由专门技能、专门操作方式和专门工作内容构成的工作岗位，使复杂的商业活动在职能分工的基础上，相对简单化，以提高工作效率。例如，理货员、收银员、采购员、配送员和保管员等专业岗位。

连锁经营的多店铺组织形式，实质上就是网络化经营。连锁企业通过对供货商的控制建立了供货网络，通过门店扩张控制终端市场，并通过信息网络把两者有机地连接起来。连锁企业为了实现规模经营，取得最佳经济效益，必然要求其连锁门店的数量达到一定规模。门店越多，规模越大，对消费者吸引力也就越

大，企业形象就越好，从而形成了广泛的销售网络；门店越多，销售量越大，对生产商的吸引力就越强，就越能得到供货商的支持，从而形成强大的供货网络；信息网络是连锁经营的“神经系统”，销售网络和供货网络的经营管理活动均要通过信息网络来协调平衡，但信息网络功能的发挥与门店数量是成正比的。因此，若连锁企业门店的数量达不到基本规模，连锁经营就无任何优势可言。

（三）管理标准化、现代化。管理标准化是指连锁企业在经营管理的重要环节和主要方面实行统一、规范和制度化的管理。主要体现在三个方面。一是店名店貌的标准化，连锁企业所有门店的店名、字体、颜色、布局和装修风格等要保持一致，以给消费者留下准确的识别效果和深刻的印象，从而提高企业的知名度和信誉度。二是采购、销售和服务的标准化，连锁企业的进货渠道、经营结构、销售方式和服务方式要按统一形式和制度运行，以保证门店经营管理的内容和质量的一致性，提高工作效率，降低经营成本。三是业务流程、制作工艺和工作行为的标准化，以减少由于员工的能力差异和人员流动所造成的质量变动，使连锁经营的各部门、各环节处于规范、高效和稳定的运行状态，以提高连锁企业的管理水平。

由于连锁经营是社会化大生产、大流通的客观要求，因此，连锁企业必须以现代管理思想为指导，运用现代管理方法和技术来开展经营管理，实现管理现代化。特别是要运用现代信息技术实施网络化管理，企业总部、配送中心以及各连锁店都要建立相应的电脑系统，并用远程通讯网络系统将整个企业构成一个整体，实现实时动态的管理，以提高连锁经营管理水平。

即问即答 1 - 2

为什么组织多元化是连锁经营的基本特征？

第二节 连锁经营的优势与风险

一、连锁经营的基本目标

连锁经营的基本目标是追求规模效益。由于经济利益的驱动，任何企业都存在一种扩张欲望，希望通过扩大经营规模来提高本企业产品的市场占有率，从而建立规模优势，稳固市场地位。从而获得较好的经济效益和社会效益。连锁经营恰好迎合企业扩张的需要，从而使企业摆脱了传统经营方式对其获得规模效益的束缚。

规模效益一般是指生产经营中产出总量(或总收益)增加与投入要素(或生产成本)增加之间的比例关系。其内在规律体现在三个阶段：一是规模效益递增阶段。这是指当生产经营规模较小时，扩大投入要素量（即扩大生产经营规模）能使产出总量的增加倍数大于要素投入增加的倍数。二是规模效益不变阶段。这是指当生产经营规模扩大到一定程度时，如果继续增加投入要素量，就会使产出总量增加的倍数与投入要素量增加的倍数大致相等，这时扩大生产经营规模虽然能提高企业的总收益，但并不能提高企业的经营效率，只能维持原有的收益/成本水平。三是规模效益递减阶段。这是指当企业的生产经营规模超过了一定的度，若继续增加投入要素量，就会出现产出总量增加倍数小于投入要素增加倍数的情况，这时扩大生产经营规模不仅会降低企业原有的收益/成本水平，而且还有可能降低企业经营效益的绝对水平。

传统经营方式往往是采取扩大单体规模来追求规模效益。就商业而言，规模巨大的百货大厦能在一定

程度上满足消费者集中性、多方面购物的需求，也可以由于大量流动客源的存在而取得一定的规模效益。但单体规模的扩张、购买力、交通条件以及企业自身服务设施等因素的制约，其经营规模发展是有极限的。特别是随着城市化进程的发展，城市规模不断扩大，城市会出现“多中心化”的发展趋势，这就在客观上制约了单体卖场规模的扩张。因此，当单体卖场的规模发展到一定极限后，若企业继续大量投资，不仅不能提高效益，还会由于规模效益递减规律的影响，使企业的收益减少。

为了减少摆脱规模经营中的传统束缚，解决规模经营与消费的分散性之间的矛盾，使企业获得不断发展的机会，一些大企业率先走上了连锁经营的道路，因为连锁经营能突破规模经营中的传统束缚，实现专业化经营与分散化设点相结合，集中采购与分散销售相结合，从而为企业规模效益的提升开拓了新的途径。大企业通过自己投资开店或以专卖权转让等方式逐渐形成连锁经营网络后，对中小企业的经营构成很大威胁，中小企业为了求发展，最终也不得不逐渐走上连锁经营的道路。

即问即答 1 - 2

为什么说连锁经营的基本目标是追求规模效益？

二、连锁经营的优势

连锁经营作为一种现代经营方式生命力强大、发展迅速，是由其以下优势体现出来的：

（一）规模优势。

连锁经营通过扩大市场范围建立众多门店的方法，突破了单体企业发展的成长瓶颈，使其形成了不断发展的成长之路，从而形成了四大规模优势。一是连锁公司由于规模大，能较有效地控制一定范围的最终市场，连锁企业就可以凭借市场优势对相关企业起着主导作用，成为引导和整合相关企业的组织者和领导者。二是由于连锁企业的大规模经营，可使其议价能力增强，加速商品周转和提高固定资产利用率，从而降低成本，提高效益，并以价格优势巩固其市场地位。三是连锁企业采用统一的企业形象以及大规模经营，有条件进行巨额的广告投资，使其比其它企业具有更高的知名度，能在公众中树立更好的形象，其产品和服务更容易为市场或消费者接受。四是连锁企业可不断地用科学的方法总结成功的经验，并使其制度化、标准化，通过培训在整个系统中推广应用，使成功经验的效用不断扩大。

相关链接 1 - 3

我国连锁企业十强与世界零售十强简介

2004 年我国连锁业十强排行榜(人民币:万元)				2005 年全球零售十强(百万美元)				
名次	企业名称	年销售额	门店数	英文名	中文名	国别	2003 年 (零售额)	业态

1	百胜(集团)有限公司	6763714	5493	Wal-Mart	沃尔玛	美国	256329	折扣店、超市、仓储商店等
2	北京国美电器有限公司	2387886	227	Carrefour	家乐福	法国	79796	便利店、折扣店超市、专业店等
3	大连大商集团有限公司	2308492	120	Home Depot	家居货栈	美国	64816	DIY、专业店
4	苏宁电器有限公司	2210764	193	Metro	麦德龙	德国	60503	百货店、DIY、超市等
5	家乐福(中国)	1624050	62	Kroger	克罗格	美国	53791	便利店、折扣店、超市等
6	北京华联控股有限公司	1600000	70	Tesco	特斯科	英国	51535	百货店、便利店、超市等
7	上海永乐家电有限公司	1584910	108	Target	塔吉特	美国	46781	百货店、折扣店、超市等
8	苏果超市有限公司	1388000	1345	Ahold	阿霍德	荷兰	44584	便利店、折扣店、超市等
9	农工商超市有限公司	1370300	1232	Costco	科斯托克	美国	41693	仓储商店
10	北京物美投资有限公司	1327674	608	Akli Einkauf	阿尔迪	德国	40060	折扣店、超市

资料来源：2005 年中国连锁经营年鉴

（二）效益优势

连锁经营的最大成功是其良好的经济效益, 这是与连锁经营的实质、特征和运作形式密切相关。连锁经营之所以能取得良好的经济效益, 最本质的原因是把现代化工业大生产的原理应用于流通业, 实现了商业活动的标准化、专业化和统一化, 奠定了规模效益的基础。一方面, 先进的营销技术可以在众多的店铺大规模推广而获得技术共享效益; 另一方面, 投资的成本和风险又可以在众多的门店得以分摊, 从而降低商品成本, 取得效益优势。主要体现在以下五个方面:

1. 经营技术开发的专业化, 有利于提升门店的经营水平。连锁经营企业一般有总部和门店两个层次。连锁经营总部的重要职责之一就是研发店容店貌的设计、销售技巧、配送技术等经营技术, 直接用于指导门店经营, 这就使门店摆脱了传统商业活动靠经验操作的影响, 转而在科学技术要效益。并且, 由于连锁

是同行业、多门店的经营，总部统一研发的经营技术可广泛应用于各个门店，获得技术共享效益，同时分摊了技术开发成本，这不仅可以降低经营技术的开发成本，而且可以加大研究技术的深度与广度。

2. 经营管理的标准化，有利于扩大销售、提高服务水平。连锁企业在经营管理中，对门店的选址开发、卖场设计，设备标准、商品陈列、商品结构、技术管理和操作程序等均由总部实行统一管理。总部负责连锁门店的选址和开办等工作，提供全套的商业服务方案并连续不断地对各连锁门店进行监督指导以及交流、培训等工作，从而保证了各连锁门店在产品、服务、店名店貌等各方面的标准化和统一性，以满足消费者对标准化的产品和服务质量的要求，达到吸引顾客，扩大销售的目的。

3. 物流配送的统一性，提高了企业的利润。连锁企业的利润很大程度上取决于商品所经过的流通环节的多少，流通环节越少，商业流通费用越低，企业所能获得的销售利润也就越多。大型连锁企业一般都设有配送中心，专门为门店进行大规模采购和配送，由于连锁经营规模较大，配送中心的大部分商品可以直接从生产商进货，减少了流通环节。此外，配送中心还可根据市场需求从供应商取得的是原材料或半成品等，进行加工、包装、分类等装配作业，增加了商品的附加值，提高了企业利润。

4. 经营管理的集中化，有利于降低经营成本。首先连锁经营的同业性，使各个门店的一些共同性活动，如采购、储运、广告宣传、会计核算等，可以集中起来由总部统一操作。这样，众多的门店共享一套经营设施，共享一套管理机构，各个门店无需设置繁琐的管理机构，无需配备相应的管理人员，从总体上降低了企业的管理成本。其次，总部可以实施大批量采购和集中加工，不仅能从生产商中以较低的价格进货，还可以提高加工效率，降低加工费用。最后，由于总部采购和配送，各个门店用于库存的面积及库存量都很小，可以扩大销售面积，减少资金占用。因此，经营管理的集中化，可以节约经营管理成本，提高企业的经济效益。

5. 门店的分散化，有利于减少商业投资风险。连锁经营是由总部和众多门店所组成的，是按集中管理、分散投资的原则来开展经营活动的，各门店分布在不同的区域和市场范围。若门店众多，某一区域的市场变动对整个企业的经营影响不大，个别门店经营上失败也不会影响整体的经济效益。即使某一决策的失误，其所造成的损失可以由许多门店共同分摊。这样大大降低了商业投资的风险，并且刺激连锁企业依靠雄厚的实力去进行新产品、新市场的开发。

（三）发展优势

连锁经营作为一种现代经营方式，通过标准化、简单化、专业化原则解决了大批量销售与消费者分散需求之间的矛盾，提高了经营效率，实现了规模效益。具有强大的生命力和发展优势。主要体现在：

1. 能快速聚集资本，扩大企业规模。连锁经营，特别是采取加盟连锁方式，能把众多单个资本迅速集中起来，形成整体力量，在同样的竞争条件下，可以及时抓住市场机会，给企业带来良好的收益和发展。同时规模大，效益好的连锁企业比一般企业更容易获得优惠的银行贷款。这就为企业发展提供了良好的资金基础。

2. 组织化程度高，具有较强的市场扩张能力。连锁经营是一种组织化程度较高的组织形式，组织环节少，调节灵敏，反应迅速。能通过连锁体系广泛的销售网络与消费者相联系，快速准确地了解和掌握市

场信息，迅速将产品推向市场，不断实现市场扩张，提高市场占有率，增强自身的市场竞争能力，为企业发展提供了组织基础。

3. 经营成本低，产品销售能力强。连锁经营采用统一采购、统一配送、统一广告和分散销售的模式。统一采购，进货量庞大，能直接从生产商进货，获得较大程度的价格折扣和其他优惠条件，可降低进货成本。统一配送，由于采取配送中心统一存货管理和配送，较之单店存货可以节省仓储费用。统一广告，由于广告宣传由连锁经营总部统筹负责，这既体现了整体的宣传效果，又节省了广告费用。

由于连锁经营费用较低，连锁门店的商品或服务更具价格优势。分散的连锁门店构成一个有序的服务网络，市场覆盖面宽广，运输方便，配送快捷，能较好地适应消费者的需求，为企业的发展提供较大的销售和服务优势。

三、连锁经营的风险

事物总是一分为二的，连锁经营作为一种现代经营组织形式虽然具有巨大的优势和发展前景，但并非不是万能的，也不是一用就灵的，连锁经营功能的发挥需要与经营者能力、市场环境和资金等诸多要素结合起来，否则将会导致连锁经营的失败。因此，在看到连锁经营优势的同时必须注意防范连锁经营的风险。

（一）经营风险

连锁经营作为一种现代的组织形式和经营方式，其经营活动的运转是由经营管理者来进行的，经营管理者素质和能力高低往往决定着经营的成败。首先，作为总部经营管理者要有灵敏的市场分析能力和较强的决策能力，能根据市场变化及时进行分析研究，提出对策，指导各门店的经营管理活动，否则就有可能导致经营的失败。其次，对加盟的经营者要有一定的能力和素质要求。在特许经营中，连锁总部所提供经营诀窍体系和经营模式是需要加盟经营者来运作的，能不能成功往往取决于加盟者经营者的素质和能力，虽然连锁总部可以进行一定的技能培训，但经营才能和天分并非人人都具有，因此，某些加盟经营者不具备经营才能也会导致经营的失败。最后，要注意连锁经营的扩张风险，规模效益是连锁经营追求的基本目标，但规模的扩张是要和市场、资金、人才及管理水平相匹配的，若处理不当，就会产生经营风险。

（二）市场风险

这主要体现两个方面。一是在市场经济条件下，市场消费变化莫测，消费者的需求日益呈现出多层次、多元化的趋势，消费的不确定因素不断增加，市场分析和预测的难度越来越大，面对复杂多变的市场变化，连锁经营者稍有不慎，作出错误的决策就有可能给企业带来巨大的损失。二是在现代市场经济条件下，连锁企业面临的市场竞争将会越来越激烈，“商场如战场”，使连锁经营的市场风险不断加大。

（三）管理风险

连锁门店是在总部的统一管理下，按照统一化、标准化和专业化的原则进行运作的。连锁总部的管理水平直接关系经营风险的大小。总部的决策失误、指导不力以及信息传递、广告宣传等方面的问题均会给连锁企业或加盟者经营者带来风险，甚至造成企业连锁经营体系崩溃，使连锁企业遭受重大损失。

相关链接 1 - 4

乐客多商业发展集团是两年前知名民营企业家刘永好携拥有 650 亿美元资产的新加坡发展银行之名，与中国银泰投资公司共同投资组建的。据悉，乐客多目前在国内拥有 7 家门店，分别是上海 2 家、南京 1 家、浙江 4 家。而浙江的 4 家门店，分别是台州一家，绍兴两家，余姚一家。

但从目前的情况看，浙江的 4 家门店已相继“出事”，而上海的两家门店也被传“易主他人”。这与 2003 年组建之初乐客多定下的“用 2 年时间，在上海、江苏、浙江等地兴建 10 个以上大型超市，2006 年后则达到 50 家的规模”的目标相去甚远，凝聚着刘永好的“商业帝国梦”的乐客多，时下给人的感觉是“失望多过希望”。

资料来源：南方网

四、规避连锁经营风险的措施

任何事业都会有风险，经营企业本身就蕴涵风险，事实证明，在市场经济下，风险是直接影响到连锁企业生死存亡的大事。那些能控制风险、抓住机遇的连锁企业来说，将有良好的发展前景，对不重视风险或无力控制风险的连锁企业来说，将可能风波迭出，险象环生，甚至被清除出局。因此，做好风险防范，化解各种风险，减少损失是连锁企业的重要工作。

（一）进行市场分析，搞好行业评估

连锁经营涉及到众多的行业，各个行业有着不同市场环境和经营条件，存在着不同的风险。因此，企业在进入连锁业之前，要针对拟参与连锁经营的行业现状、竞争对手和发展前景等进行市场分析，结合企业本身的条件做好行业评估，以选择最合适的行业，规避市场风险。

（二）建立预警系统，严密监控风险

在我国连锁经营所涉及的行业一般是竞争性行业，进出壁垒低，市场变化大，竞争激烈。因此，连锁企业应建立完整而严密的风险预警系统和控制体系，从组织和制度上保证每一种可能的风险因素都有监控，每一种业务都有管理规范。以便连锁企业根据内外环境的变化及发展趋势及时采取相应对策，减少市场风险。

（三）加强加盟者的选择和培训

连锁经营发展的第一要素是人才。特别是特许连锁，其是以加盟者为基础的，加盟者的素质和能力直接关系到特许经营的成败。因此，在发展连锁经营中，一要明确规定加盟者的条件和要求，根据企业和市场实际选择好特许加盟者，决不能为了扩大规模而忽视加盟者的素质。二是要加强对加盟者的培训和教育，使加盟者明确本企业的经营宗旨、经营方针、经营特色和工艺规范等，保证加盟店的正常运行。

（四）不断学习，努力提高经营管理水平

入世以来，跨国连锁企业纷纷进入我国，这虽然加剧了连锁企业之间的竞争，但也给我国的连锁企业带来先进的经营管理理念和技术。因此，我国连锁企业应转变观念，不断地学习连锁经营新技术，实行科学决策，制定合理的发展战略，加强对门店的指导和信息沟通，努力提高企业的经营管理水平，以减少管理风险。

第三节 连锁经营的基本类型

连锁经营的发展形式，各国虽有所不同，但比较常用的有直营连锁、特许连锁和自愿连锁，这三种连锁形式具有不同的特征和优势，适用范围各不相同。

一、直营连锁。

（一）直营连锁的特征

直营连锁（Regular Chain），又称为正规连锁，简称 RC。是指连锁企业的门店均由企业总部全资或控股开设，在总部直接领导下统一经营的连锁方式。总部对门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。直营连锁作为大资本运作，利用连锁组织集中管理、分散销售的特点，充分发挥了规模效应。直营连锁的上层组织形式主要有两种：一是由母公司直接管理，不再另设连锁总部；另一种是设立连锁总部，由总部统一管理下属各门店。在大型的连锁集团中，其组织结构一般分为三层：上层是公司总部，负责公司的长期发展规划；中层是负责若干分店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构；下层是各门店。但无论何种组织形式，直营连锁应具有以下特征。

1. 所有权集中单一。所有门店必须归一个公司、一个联合组织或个人所有，各门店不具备法人资格，各门店经理是雇员而不是所有者
2. 实行统一核算，门店自主权较小。直营连锁由总部统一核算，各连锁门店只是一个分设机构，利润全部由总部支配，门店经理由公司总部委派，门店经理和员工的工资资金也由总部决定。
3. 实行标准化、规范化管理。各门店的经营管理由总部集中统一领导，进行标准化、规范化的经营管理。实行统一标识、统一采购、统一配送、统一程序、统一广告、统一人事、统一决策，公司总部为每个连锁门店提供全方位的服务，以保证连锁企业整体优势发挥。

（二）直营连锁的优缺点

直营连锁的优点主要体现在三个方面：

1. 集中管理，有利于发挥企业的整体优势。直营连锁的集权管理可以统一调度资金，统一经营战略，统一开发和利用企业整体资源，具有雄厚的实力，可以充分地规划企业的发展规模和速度，在融资、采购和产品开发等方面具有较强的整体优势，有利于提高企业的整体竞争力。
2. 严格的标准化、规范化管理，有利于提升运行效率。在直营连锁中，由于各门店的法人所有权集中在公司总部，各门店没有任何权利无视总部的经营管理制度而独立经营。因此，连锁企业总部有权对各门店进行严格的标准化、规范化管理，以提升各门店的经营管理水平，促进企业运行效率的提高。
3. 有利于处理好利益关系，实施企业的发展战略。任何企业在发展过程中均会遇到眼前利益与长期利益，局部利益和整体利益之间的矛盾。为了企业的发展，有时必须放弃一些眼前利益和局部利益，连锁企业也不例外。但在特许连锁和自愿连锁形式下，加盟门店具有自己的财产所有权，它们对自己利益极为关注，往往只顾自身的眼前利益和局部利益，而不顾整个连锁企业的全局利益和长期利益。此时，由于所有权的缺位连锁总部很难对这些具有独立财产权的加盟门店进行严格管理。但在直营连锁形式下，连锁总

部就能以投资者的身份对所有门店实施严格的统筹管理，使每个门店都能较好地处理局部利益和整体利益，眼前利益和长期利益的关系，全面实施企业的发展规划。

由于直营连锁具有上述优点，因此，从国内外连锁经营的发展过程来看，直营连锁一直处于主流地位，被大量的连锁企业所采用，但从国内外连锁经营的实践来看，直营连锁也存在着以下缺点。

1. 资金投入大，扩张速度慢。由于直营连锁由公司总部统一开发，投资主体单一，在开办众多门店时，需要投入大量的资金，若企业资金不足，企业的发展速度和连锁规模的扩展将会因此而受到限制，不能及时取得规模效益，影响连锁企业的发展。

2. 企业总部承担的风险大。与其它连锁形式相比，在直营连锁中，各门店开发投资均由企业总部独自投资进行的。由于各门店的地理位置、经营管理等原因，可能会致使部分门店经营失败，此时，直营连锁总部就要承担所有的风险。

3. 不利于调动门店员工的积极性。在直营连锁中，各门店由总部按一定的规章制度和标准的操作流程统一管理，各门店没有经营自主权，门店的经营效益与员工的利益关系不够密切，不利于充分调动各门店员工经营管理的主动性、积极性和创造性。

二、特许连锁

（一）特许连锁的特征

特许连锁又称合同连锁或加盟连锁（简称FC），是指特许企业把自己开发的产品、服务和营业模式以合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权，加盟店则交纳一定使用费，承担规定义务的连锁经营方式。在特许连锁中，特许企业一般为连锁总部，加盟者则为特许分店或加盟店，特许是指特许企业与加盟者之间的持续契约关系。根据特许合同，总部必须提供一项独特的商业特权，如商标、产品、公司象征等给加盟店使用，并给予员工培训、商品供销、组织结构、经营、管理的指导和协助，加盟店除享有总部赋予的权利外，也要付出相应的回报并遵守总部规定。这种连锁经营方式以契约为纽带，所以也叫合同连锁或契约连锁。又因为这种经营方式的关键在于总部特许权的授予，所以也可称为特许连锁。

相关链接 1 - 5

美国特许连锁经营的成功经验

美国自 1865 年由胜家缝纫机公司掌握向全美销售缝纫机的销售权。便开始了特许连锁经营，发展至今有百年的历史，成为零售业、饮食业、服务业广泛采用的经营组织形式。目前，美国的特许连锁企业有 3000 多家，约占全美销售额的 50%。美国的特许连锁经营之所以能长足发展，主要是因为它具有如下特色：1.充分发挥规模经济的优势，实现规模效益；2.品牌和服务意识强烈；3.以先进的手段进行规范化管理；4.完善的法律体系和中介组织。

资料来源：连锁中国网

特许连锁作为一种现代连锁经营方式，其主要特征如下：

1. 必须有一个主导企业为连锁总部。在一个特许连锁经营体系中，必须有一个主导企业为连锁总部，这个主导企业应拥有商标、技术、经营和管理等方面的知识产权，有较强的获利能力和市场竞争能力，这样才能吸引其它企业加盟，接受主导企业的授权和管理，成为主导企业连锁经营体系中的一个特许加盟者。特许加盟者与特许方（主导企业）单独签订特许合同，各加盟者只对总部负责，与其它加盟者之间没有横向业务关系。

2. 资产上的独立性。在一个特许连锁体系中，加盟者之间，加盟者与连锁总部之间的资产都是相互独立的，主导企业只是以其独特的物质技术或知识产权来吸引加盟者加入连锁体系，并在经营管理进行指导，各加盟店和总公司仍实行独立核算、自负盈亏，拥有人事、财务等权利，并不改变原来的所有权性质。

3. 以特许授权经济合同为纽带。直营连锁是以资产为纽带来组建连锁经营体系的，而特许连锁经营体系是以特许授权经济合同为基础。一般来说，特许授权经济合同是由主导企业制定的，不需要加盟双方协商确定，它规定了加盟者必然履行的权利义务和要求，以及连锁总部相应的授权责任与义务。加盟者只有接受授权合同内容为条件才能加盟。

（二）特许连锁的优缺点

特许连锁的优点主要体现在以下三个方面：

1. 投资少、扩张快。在特许连锁中由于各加盟者均有独立的财产权和人事权，开发连锁门店时所需的装修、设备购置、员工招聘和房屋租赁等方面发生的资金投入和费用支出均由加盟者自行负责，这就大大降低了总部进行门店扩张的成本和费用，使得总部能以较少的人财物力迅速地拓展市场、扩大规模，以取得较好的规模效益。此外，也可以通过经营权的转让为总部积累大量的资本，使公司的无形资产转化为有形资产，从而增加总部的实力。

2. 风险小、积极性高。风险小是对总部而言的。由于在特许连锁中，各加盟门店是独立核算，自负盈亏，因此，各特许连锁门店的经营风险自然要由于加盟者自行负责，总部所承担的经营风险就会大大减轻。同时，由于各加盟门店独立核算、自负盈亏，这就把加盟门店经营状况与加盟者的经济利益捆绑在一起，加盟者就会积极努力经营和管理自己的门店，以降低成本，提高利润。

3. 有利于投资者创业。在社会上，许多具有一定资金实力的企业和个人想投资创业，但往往苦于没有成熟的经营技术和经验，特许连锁给了这些投资者一条很好的途径。他们可以通过特许加盟的方式，利用总部的技术、品牌和商誉等知识产权开展经营，又享有总部全方位的服务，经营风险比较小，利润比较稳定，成本低、见效快，有利于企业和个人投资创业。

由于特许连锁具有上述优点，所以它是当今世界发展较快的一种连锁经营方式。但特许连锁在发展过程中也存在着一些不足之处，需要进一步完善。主要表现为：

1. 特许人有片面追求收益，忽视管理的倾向。在特许连锁经营中，一些特许人（总部）会在利益的驱动下，不顾企业的服务和管理能力，盲目扩大规模，片面追求加盟费，而忽视有效的管理和服务，这就可能使被特许人经营不善或达不到标准，损害被特许人的利益，严重时会导致整个特许连锁系统的崩溃。

2. 合同纠纷多，管理难度大。在特许连锁中，特许人对被特许人管理的依据是特许合同，而合同不

管如何完善，也会产生由于双方的理解和解释不同而形成许多纠纷。同时因连锁双方不存在上下级关系，处于平等地位，总部的行政手段和措施往往难以奏效，这就大增加了管理难度。特别是当一些特许门店取得成功以后，希望停止特许合同，独立经营，以免交特许费，获得更大的利润，此时对连锁门店的管理就更难。

3. 容易流失知识产权。在特许连锁经营中，特许人在与被特许人签订合同后，特许人就应把自己长期积累的品牌、技术、商誉和管理等知识产权传授给被特许人，以便其能开展正常有序的生产经营。但若加盟者素质不高，就有可能造成上述知识产权的泄密或外流等不良后果。

即问即答 1 - 3

直营连锁与特许连锁的主要区别是什么？

三、自愿连锁

（一）自愿连锁的特征

自愿连锁又称为自由连锁和合作连锁（简称 VC）。这是指一些经营业务相同的企业，为了降低成本、扩大采购规模、增强竞争力，在保持独立地位的前提下，自愿组成连锁经营体系，共同经营同类业务的连锁方式。自愿连锁最早形成的原因，是众多中小企业在与一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业竞争中，由于势单力薄，竞争力不断下降，市场份额日益萎缩。为了摆脱困境，若干零售商共同投资设立机构，负责共同进货，开展共同促销和广告宣传等活动，以降低成本，提高利润。可见，自愿连锁是中小企业对抗大型连锁企业垄断而自行发起的联合组织。自愿连锁经营具有以下特征：

1. 各连锁门店具有较大的经营自主权。在自愿连锁中，各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式和经营策略等方面也具有较大的自主权。但在店名、店貌、采购、配送、销售和服务等方面要由总部实行统一管理，也要按照加盟协议的约定向总部上交一定的加盟金及指导费。

2. 以自愿加盟协议为基础组建连锁体系。直营连锁是以资产为基础来组成连锁经营体系的；特许加盟是以知识产权为基础通过特许加盟合同来组建连锁经营体系；而自愿连锁则是以自愿加盟协议为基础组建的连锁经营体系。因此，与直营连锁和特许连锁相比，总部对各门店约束力相对较弱，是个比较松散的连锁体系。

3. 联合采购，降低成本。自愿连锁的起源是中小企业为了对抗大型连锁企业而成立的，目的是在激烈的市场竞争中降低成本、提高利润、扩大市场占有率。而降低成本的重要手段之一是联合采购，只有拥有巨大的采购量，供应商才有可能以较低价格提供商品，采购成本和物流成本才能有下降的空间，因此，联合采购、降低成本是自愿连锁的重要特征之一。

（二）自愿连锁的优缺点

自愿连锁的优点主要体现在以下三个方面：

1. 有利于调动门店的积极性。在自愿连锁中，由于各门店独立核算、自负盈亏、人事自主，拥有所有权与一定程度的经营自主权，经济利益与门店经营好坏直接挂钩，有利于调动各门店经营管理者的主动性及积极性。

2. 投入少、扩张快。由于加盟自愿连锁体系的各门店原来就有经营设施和相对稳定的市场，总部在发展门店时无须大量的市场调研和投资。同时，在自愿连锁体系中，各门店既有一定的自主权，又能享受统一经营带来的整体优势，各门店加盟的积极性较高，是一种“双赢”的选择，所以具有投入少、扩张快的优点。

3. 成本低、收益高。在自愿连锁体系中，由于各成员店既可以保持一定的独立性，又可以享受到由统一进货、统一经营的好处，有利于形成规模效益，这就为降低成本、提高收益打下了良好基础。

自愿连锁的缺点是：

1. 控制力不强，一致性较差。在自愿连锁体系中，总部与各连锁方的关系是属松散型连锁形式，总部对各门店的统一领导力往往会受到限制，特别是在经营战略、经营方针和经营决策等方面的管理效率不如直营连锁高，直接影响连锁体系的竞争实力。

2. 利益冲突多、形象维护难。由于自愿连锁体系中的各方均为独立的利益主体，因此，在经营过程中容易发生利益冲突。同时，当一些门店为了获得自己的利益，做出损害整体形象的行动时，而总部则因对各门店的约束力低而得不到有效的维护，影响本连锁经营体系的社会声誉。

表1—1 各种连锁方式的对比

类型 项目	直营连锁	特许连锁	自愿连锁
外观形象	完全一致	完全一致	基本一致
所有权	归总部所有	门店所有	门店所有
经营权	总部统一控制	门店自主	门店自主
经营资金	总部出资	加盟者出资	加盟者出资
经营决策	总部统一决策	以总部为主，加盟者为辅	参考总部意图，加盟者有较大的自主权
商品货源	由总部统一配送	由总部统一配送	大部分由总部供应，部分门店进货
价格管理	总部规定	原则上总部规定	自由制定
促销	总部统一实施	总部统一实施	自由加入
教育培训	总部全套训练	总部全套训练	自由利用
门店指导	按营运手册实施	按营运手册实施	要点式的指导

总部与门店的关系	上下级行政关系	特许加盟关系	自愿加盟关系
约束力	很强	较强	松散

即问即答 1 - 4

在直营连锁中总部对门店管理约束力的大小取决于什么因素？

第四节 连锁经营的发展条件

连锁经营作为当今世界商品流通和服务业中最具活力的经营方式，在我国已经得到了积极推广，并显示出巨大的发展潜力。但企业经营方式选择的依据是其生存与发展的外部环境和内部条件，因此，有必要对发展连锁经营的基本条件和特殊条件进行分析研究。

一、连锁经营发展的基本条件。

连锁经营是一种现代经营方式，它的产生和发展与环境的变化密切相关，发达的生产力、良好的市场环境、科学技术的发展和人才培育是连锁经营发展的基本条件：

（一）供过于求的买方市场是连锁经营产生与发展的物质条件

从西方国家连锁经营的发展过程来看，连锁经营的发展一般是处于供过于求的买方市场环境中。这是因为，若处于卖方市场阶段，商品供不应求，企业只要合理组织货源，及时供货，只需等客上门就可以获得丰厚的利润；而在买方市场阶段，商品供过于求，市场竞争日益激烈，企业不仅要组织货源向消费者提供商品，而且还要采取各种方式去满足消费者的追求舒适、购物方便、节省时间、消费时尚化和个性化等多方面需求，以便在激烈的市场竞争中生存发展，这就使得企业的经营成本越来越高，经营风险越来越大。因此，联合起来，共同销售，增设网点，降低费用和分散风险成了企业的迫切需要，此时，连锁经营方式才应运而生，并得以广泛发展。

（二）平等、良好的市场竞争环境是连锁经营发展的市场条件

统一、开放、有序的市场是发展连锁经营的重要条件。连锁经营具有开放性、渗透性和辐射面广的特点，这就要求市场不存在地区、部门、行业的分割和一些非经济壁垒，各种生产要素能在市场上有秩序地自由流动。连锁经营的发展不仅有法律法规的保障，而且各种流通要素乃至流通企业结构的调整，都能在市场的作用下自动完成。这是连锁经营优越性在竞争中得以迅速发展的重要条件。因此，一要在构造合理的连锁布局结构时，着眼于统一、开放、有序的大市场，在国家统筹规划的指导下，发挥中央与地方的积极性，合理布局，打破部门地区封锁；二要积极借鉴国外先进的管理经验，探索中外合资（合作）发展连锁经营的路子，支持我国连锁企业走出国门，发展跨国经营，推进连锁经营发展；三要抓紧制订连锁经营的法规和服务规范，努力与国际惯例接轨，逐步完善具有中国特色的连锁经营法规体系。

（三）现代科学技术和交通通讯事业的发展是连锁经营发展的技术条件

连锁经营的产生与发展是和生产力的发展紧密联系在一起，现代科学技术与先进的管理方法结合在一起，使庞大的连锁经营体系得以灵活运转。由电子计算机、收款机和条形码等组成的 POS 系统提高了连锁经营的销售效率；现代化的通讯技术大大方便了连锁体系内外部的信息交流，使连锁总部能够及时地顺应市场变化，实行统一管理；顺畅的交通运输则是连锁体系实行大批量经营，及时将商品配送到各门店，完成统一采购，分散销售的基本条件。因此，现代科学技术和交通通讯事业的发展是连锁经营发展的技术条件。

（四）现代连锁经营管理人才是连锁经营发展的组织条件

连锁经营是一种现代组织形式和经营方式，在人、财、物、信息管理等方面的经营管理涉及到现代经营管理理念和先进的科学技术，必须运用全新的管理模式和现代化的管理手段，这就需要造就一支懂经营、会管理的连锁经营管理人才队伍。否则，整个连锁经营体系会因管理不善而陷入困境，甚至破产倒闭。

即问即答 1 - 5

你认为我国连锁经营在宏观条件上的主要问题是什么？

二、连锁经营发展的特殊条件

在连锁经营发展过程中，良好的基本条件是连锁经营发展必不可少的，但对一个连锁体系来说，能否在激烈的市场竞争中不断地生存发展，还往往取决于其特殊条件。由于连锁经营的主要形式有直营连锁、特许连锁和自愿连锁三种，它们的经营内容和管理方式有一定差异，所以，特殊条件也有所不同。

（一）直营连锁的发展条件

1. 较大的企业规模和相当的经济实力。连锁经营依靠规模效益而盈利，没有大量的资金投入，开设的连锁门店数量达不到一定规模，经营总额和效益就很难提高。一般认为门店的数量在 15 家左右，整个连锁系统才可进入盈利期，数量越多，取得盈利的可能性就越大。而在直营连锁中，门店开发是由总部直接投资，门店数量越多，投资总额就越大，企业没有相当的经济实力，就无法把规模做大，连锁经营的规模效益就很难发挥出来。

2. 规范的制度和较强的管理能力

连锁经营的主要特征是经营管理活动的统一化、规模化和标准化，要实现“三化”，必须要有规范的制度以约束整个连锁体系的经营行为，防止经营管理的随意性。经营规范一般分为二类：一是经营管理规范，主要是明确经营政策、企业思想、经营计划和商品政策等经营管理方面的内容；二是业务操作规范，主要明确不同业务部门、岗位和环节作业管理上的手续、流程和方法等。在此基础上，连锁总部还应具有全局统驭能力，制定经营战略，研究管理技术，培训员工，对各门店实行规范统一的管理；各门店则应严格按照经营规范的标准进行操作，努力保持经营管理的统一，以保证整个连锁体系稳定运行。

3. 具有高效运行的配送中心。统一配送是直营连锁中的中心环节，其基本职能是以较低的价格从供货商处采购商品，然后根据各门店的需求进行加工整理后，按一定的程序送达到各门店以供销售。衡量配

送中心是否高效的综合标准是配送中心送达到各门店的商品要低于各门店各自进货。因此，高效运行的配送中心是直营连锁体系利润的主要来源，也是直营连锁发展的基本条件。

4. 有良好的企业形象。开展直营连锁的企业必须要有良好的企业形象，有一定的知名度和信誉度，能获得消费者认可。同时要注意培育企业的品牌，实施品牌化战略，连锁经营在相当程度上是品牌经营，既要靠品牌吸引消费者，打开市场，也要靠品牌吸引供货商提供质优、价廉的商品，没有品牌，难以做大做强连锁经营。实践证明，品牌化战略不仅能有效地配合连锁企业的一体化经营，提升企业形象，而且还培育了大批品牌忠诚者，为连锁企业带来可观的经济效益。

（二）特许连锁的发展条件

特许经营在具备前述的物质条件、市场条件、技术条件和组织条件的基础上。鉴于特许经营的特殊性，发展特许经营还应具备以下条件。

1. 完备的法律制度。特许经营是一种成功经营方式，加盟者的经营不是简单地使用总部的商标，而是要使用总部开发出来的一整套商品及服务技术。这套技术从统一的商标、统一的店面设计到具体的销售服务，一些独特性强的特许经营还包括部分专利技术成分在内，需要有完备的特许经营法及知识产权法来加以规范。否则，容易造成加盟者侵权或不履行特许合同，影响整个特许经营系统的正常运行。

2. 强有力的加盟总部。特许经营能否发展壮大主要取决于总部，一般来说，特许经营的总部必须具备以下3个条件：

（1）有一套成功的、有特色的、可重复操作的样板经营模式。它提供的商品或服务不仅要有较大范围、较长时期的需求基础，而且还要有某种类似专利的成分，别人不可能轻易获得等，这套模式应是通过总部的大量实践并证明是经营风险已被降低到最小程度的模式。这样才能被加盟者接受而大范围推广，也不容易被其它经营者侵权而损害特许连锁体系的利益。

（2）有一套培训和知识传授的方案及实施计划。连锁总部应有成文的运作手册，详细列明该项业务所涉及的所有操作流程和规则，让购买特许经营权的加盟者经过短期的培训就能按照手册的规定和要求独立从事这项有特色的业务。

（3）具有较强的组织管理能力。特许经营系统在管理上比直营连锁更特殊、更复杂，须具有较高的组织管理能力方能胜任。这一方面要求总部保持自己的内部管理、运作方法及服务等方面的独特风格；另一方面应不定期或定期地检查和指导加盟者的工作，并随时提供整个系统的最新消息，以保持整个系统的正常运行。

3. 合适的加盟者。实践证明特许经营的成功离不开合适的加盟者，因此，选择理想的加盟者是发展特许连锁的关键环节，应满足下列条件：

（1）财务资金状况。是否拥有属于自己的足够的创业资金，或能否通过正常途径筹措到创业资金。以在资金上保证加盟门店的开张和正常运行。

（2）与总部合作的诚意。对总部的业务是否有很高的热情去维护，并愿意接受总部的指导与培训。

(3) 门店的销售能力。门店的位置是否合适，有否一定的顾客群，是否具有有一定的销售渠道，能否完成相应的销售额。

(4) 具有创业精神和踏实肯干精神。

踏实肯干和创业精神、有无合作诚意及门店位置被大多数特许连锁总部所重视，资金充裕但缺乏创业精神和苦干精神，往往不能成为理想的创业伙伴，有些资金缺乏但有创业精神、踏实肯干的加盟者，却往往成为好伙伴。

(三) 自愿连锁的发展条件

自愿连锁是多家企业合作的联合体，它的产生与发展应具有以下相应的条件：

1. 要有连锁的必要和共识。自愿连锁体系的出现是市场竞争的必然结果，其直接原因在于大型企业采取了连锁的方式向市场渗透，全方位占领市场，这使众多的批发商和小零售商面临倒闭的危险，因为任何一家小型独立店都不可能与实力大于自己百倍、千倍的大型连锁企业抗争。尽管每个独立门店都有自身的利益，而且也存在着矛盾，但为了生存不得不联合起来，通过统一行为来创造规模效益。

自愿连锁的实现，关键是各联合企业要有共同的理念，管理基础等方面要比较接近，对自愿连锁的认知要尽量一致，各联合企业的生存状况也应处于相似的境地。在这种情况下，如果有主导企业出来牵头，大家都能呼应，则这种连锁方式就能实现和发展。

2. 要有主导企业。在自愿连锁体系中主导企业通常是实力强、业绩好的零售商、批发商或制造商。主导企业要有较强的实力和良好的业务关系，使众多小型零售企业能以其为核心开展经营活动。主导企业应在连锁体系中起着穿针引线、化零为整的重要作用，没有主导企业，自愿连锁只能是纸上谈兵。

3. 有现存的可供连锁，业务相近的商店。一是筹建自愿连锁体系并不是投资开发新的门店，而是对现有的门店进行整合，其成员应是现存的可供连锁的门店。二是选择自愿连锁对象时，必须选择经营同类商品的中小型企业，这些企业条件大体相同，经营实力比较弱，无力与大型企业抗衡，愿意为了寻求共同的规模效益而结合。一般来说，一个自愿连锁组织选择 30—40 个中小企业，就可以达到规模效益，因此，有足够数量的中小型企业是自愿连锁组织的产生与发展的前提。

相关链接 1 - 6

我国自愿连锁的发展条件

自愿连锁在欧美国家发展已 70 余年了。据中国连锁经营协会会长郭戈平介绍，2000 年中国连锁经营协会就曾在国内尝试介绍与推动自愿连锁，但由于当时市场条件不成熟，没有引起业内的关注。而现在，中国已有发展自愿连锁的合适土壤。事实上，经过 4 年的发展，中国的零售业正进入成长的快车道，取得了前所未有的进步。对于更多的中小企业，尤其是民营企业来说，它们没有更多的资金，但又不想被吞并，只求能够生存下去，保留自己的所有权，自愿连锁不失为一种好办法。中小零售企业与外资零售巨头和本土大型零售企业相比，虽仍显弱小，但在各自所在区域都具有明显的规模优势，这种优势又为中小企业通过自愿连锁走到一起奠定了基础。因此，自愿连锁在我国的发展条件已经成熟。需要各方推动。

【本章小结】

连锁经营是一种现代企业组织形式和经营方式，是由在统一经营字号的总部领导下的若干门店或分支机构组成的联合体所进行的生产经营活动。连锁经营的本质是把现代化工业大生产的原理运用于流通业，实行流通活动的集中统一管理，从而实现规模效益。连锁经营起源于规模效益，生产力的发展和现代科学技术为连锁经营的产生与发展奠定了基础。我国连锁经营起步很晚，但发展迅速。其发展领域现已延伸到商业、物资粮油、医药、烟草、服务等众多行业，显示出强大的竞争优势，受到了社会各界的普遍欢迎。现代连锁经营的主要特征体现在组织多元化、经营专业化和网络化以及管理现代化和标准化三个方面。

现代连锁经营的基本目标是追求规模效益，此目标是通过规模优势、效益优势和发展优势的发挥来实现的。连锁经营主要有经营、市场和管理三大风险，连锁企业应采取进行市场分析，搞好行业评估；建立预警系统，严密监控风险；加强加盟者的选择和培训；不断学习，努力提高经营管理水平等措施来规避连锁经营的风险，

连锁经营的基本类型有直营连锁、特许连锁和自愿连锁三种方式。直营连锁是指连锁企业的门店均由企业总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营的连锁方式；特许连锁是指特许企业把自己开发的产品、服务和营业模式以合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权，加盟店则交纳一定使用费，承担规定义务的连锁经营方式；自愿连锁是指一些经营业务相同的企业，为了降低成本、扩大采购规模、增强竞争力，在保持独立地位的前提下，自愿组成连锁经营体系，共同经营同类业务的连锁方式。三种连锁方式各有不同的特征和优缺点，企业可以根据市场状况和企业实际有选择地采用。

连锁经营是一种现代经营方式，它的产生和发展与环境的变化密切相关，发达的生产力、良好的市场环境、科学技术的发展和人才培育是连锁经营产生与发展的基本条件。但由于三种连锁方式具有不同的特征和适用范围，它们发展的具体条件也有所不同，所以，连锁企业在选择连锁方式时既要考虑我国连锁经营发展的基本条件，更要注意各种连锁方式的具体条件，以保证连锁经营体系的正常运行。

【复习思考题】

- 1、连锁经营的起源和本质是什么？
- 2、连锁经营的主要特征是什么？
- 3、为什么说连锁经营的基本目标是追求规模效益？
- 4、连锁经营的优势体现在哪些方面？
- 5、如何规避连锁经营的风险？
- 6、如何区别直营连锁、特许连锁和自愿连锁？
- 7、特许连锁的主要优点是什么？
- 8、哪些行业可以采用直营连锁？为什么？

9、发展特许连锁的关键是什么？为什么？

10、你认为应如何开展自愿连锁？

【案例】

上海家联面临联合采购困境

成立一年以来，中国首个超市联盟的采购量仅 400 多万元人民币，与各超市年逾 100 亿元的采购总额形成反差。后天的松散组合很容易让我国超市采购联盟陷入“貌合神离”的状态。在中国第一家超市采购联盟——上海家联采购联盟出生后的一年多时间里，广东、浙江多家采购联盟已经面世。“联合采购，降低成本，对抗洋超市。”在 2004 年底外资全面进入的阴影下，中小零售企业似乎都看到了希望。

然而，就在水资全面进入近在咫尺的时候，在欢呼声中诞生的上海家联，却出人意料地在困境中挣扎着。100 多亿元 VS 近 400 万元“家联还是那样，没有多大变化。”11 月 23 日，上海家联某成员企业的一位高层管理人员这样对记者说，语气中透出的与其说是无奈，不如说是漠然。在之前的 7 月份，他告诉记者，“我们的采购额不多，其它各家也差不多。”这种生存状态，与采购联盟成立时的预期相比，落差非常明显。

2003 年 10 月 31 日，在第五届中国连锁业会议上，湖南步步高、宁波三江等 6 家企业提出组建超市采购联盟时，众多中小零售企业眼前一亮。与国外沃尔玛、家乐福规模悬殊、管理水平有着巨大差距不说，巨头们全球采购造成的低价优势更是对国内中小超市构成了威胁。已被欧洲、日本成功实践所证明的自愿连锁方式，似乎成为那些不愿被人吃掉、想好好活着的中小零售企业面前的一条光明大路。

2004 年 4 月，6 家发起企业中的 4 家，成立了上海家联联盈采购有限公司，并于 5 月下旬开始运作。“家联的主要作用与供应商谈判，并且签订合同，然后由联盟企业一起共享采购合同。”上海家联唯一的“外人”总经理丁志伟说。目前，家联主要有 5 个人在运作，4 人分别来自 4 家成员企业，属企业派驻的采购代表，丁志伟是外聘的职业经理人。合同主要集中在返点方面，返点额度根据各家的销售量分成，淡化进场费的谈判，或者避免进场费的收取问题。“我们的采购额已经近 400 万元，”丁志伟这样表态。近 400 万元的采购额，与“各超市年逾 100 亿元的采购总额”相比，恐怕丁志伟自己也很难对这种状态说十分满意，“公司目前还是处于一种认知、推广阶段。”

“我们认为采购联盟已经发挥了作用，但是离预期目标还有距离。”湖南步步高企划总监陈志强说。采购联盟发挥了什么作用呢？最主要的采购商品价格，“对于一些知名品牌的全国性商品，通过联合采购，在价格上仍然可以获得 1%—3% 的优惠，这是公司目前的最大价值体现。”因为这些商品的销售额大，价格弹性很小，能够获得 1 个点的毛利在经营上都是一种可观的进步。而采购一些非食品类的杂牌品种，联合采购以后谈价的空间大大增加，“有的甚至可以比单独采购降低 40%—50%”，但是这些商品的销售量往往不大。貌合神离“天南海北的，大家沟通起来确实不方便，”某成员企业高管说，四家企业分别来自湖南、山东、湖北、广西，彼此距离遥远，远隔千里，企业文化、经营管理模式有很大差异。“各个企业有不同的文化，不同的办事思维和运作机制。同样需要时间来解决。”

在一些实质利益问题处理上，各项机制也不完善，如“费用分摊，实质利益的分配。”这个问题在一定程度上得到了丁志伟的证实，“供应商所处位置到联盟企业距离不一样，或者是运输费用不一样的话，物流费用相对较低的联盟企业就不愿意为盟友承担费用。”当一种或几种各家都很需要的“俏货”出现时，分配比例怎样确定才让各家都满意呢？我国曾出现过采购联盟，例如家电采购联盟，但大多不了了之，这是普遍原因之一。

成员企业之间需要有一个磨合过程，丁志伟这样说，同时“联盟企业之间也要有一个相互信任的过程”。杨青松认为信任机制的建立颇为重要，但“和特许加盟一样，诚信环境很必要，而我国整体诚信环境还不是让人满意”。这不能不影响到上海家联。

“这是国内中小企业对抗洋超市及国内大超市最有效的方法。”中国人民大学商学院教授黄国雄说。去年很多持这种观点的专家，现在仍持这一观点。但目前上海家联的困境，似乎对这种观点形成了挑战。

“上海家联刚刚起步，还需要一个发展的过程。”丁志伟说，这种解释不无道理。这是中小超市发展的方向，商务部和我们已经开始研究这个问题，”中国连锁协会信息部主任杨青松说，“目前，超市采购联盟的管理普遍不成熟，内部管理很容易出现问题。”

“这种管理架构是扁平的，缺乏一个强力的中心。”中国经济体制改革研究会管理科学研究所秦永楠这样分析。4家成员企业规模相当，都是地方的诸侯级企业，都有各自比较成熟的采购、物流体系和企业文化，不可能形成权威，而且没有巨大外力冲击，他们很难对上海家联产生依赖。80年代初，我国各级供销社就曾经采取一种类似体制：联购分销，效果非常不错，成功原因之一就是供销社各级是上下级的关系，这种联合相对来说要更加有力。

“联盟各方都要考虑自己的利益，在信息共享方面难以协调，因为谈判的基础是要内部相互了解和协调，这意味着自己的很多商业秘密数据或者是采购条款要暴露出来。这种信任机制需要时间和完善的制度来建立。”

“欧洲、日本的自愿连锁组织与上海家联虽然根本目的相同，但在运作上却有很大不同。”杨青松说，1926年诞生于欧洲的自愿连锁，不但在采购上进行联合，更重要的是要在企业管理、企业文化采用一套模式，“后者是采购联合的基础。”

这是我国引进的超市采购联盟与国外自愿连锁组织的最大不同，这种后天的松散组合很容易让我国超市采购联盟陷入“貌合神离”的状态。

体制之困，一个硬币总有两面！

单向求解是难以接近真相的，破解上海家联发展困境，不能只把眼光盯在家联内部。中国的供应商体制是上海家联发展的又一大障碍。

杨青松说：“中国一般采用分区经销，企业一般按照行政区划设立经销商，而四家企业分属不同地区，家联在上海。”如何面对这些分散复杂的经销商，对上海家联肯定是个问题。在这一点上，有可借鉴，国外某著名连锁组织则和全球几十大品牌进行了谈判，只要加入这个组织，在任何一地方都可以在全球得到最低价。

这还不是上海家联遇到的唯一问题。

成员企业都有着各自的进货渠道，有着十几年的“老关系”，已经“对当地代理商产生了依赖性，不管是供应商还是超市，对地区代理商都有依赖性，这也是物流体系不发达的后果，如果跨过原有的地区代理商，生意就不好做”。丁志伟说。更有甚者，有的成员企业本身在本地既是零售商又是分销商。如广西零售称王的广西佳用商贸有限公司，自己有近 90 家连锁店，同时又是 3000 多种日化、食品、服装等商品的广西或柳州代理商，其中不乏知名公司，如宝洁，佳用曾经是宝洁全国十大经销商之一。很难想象这样一个公司完全摆脱自己的进货渠道，跑到上海去进货。按照常理推断，4 家企业只是在用上海家联弥补自己的不足，或者是和大品牌较劲。据了解，广西佳用进的两批货中，其中一批是梨——南方并不出产的一种水果。

这是 1926 年诞生于欧洲的超市采购联盟在中国遇到的新问题，而且盘根错节，指望三年五年能够理顺是不可能的，因为这种改变需要的是壮士断腕的勇气，要命的是这种断腕从表面上看上去似乎并不必要，至少是并不急需。谁离开谁都能活，但是合在一起的家联却未必好活。（资料来源：第一财经日报）

问题：

1. 上海家联联盈采购有限公司实行的是什么经营方式？为什么？
2. 上海家联联盈采购有限公司经营中存在的主要问题是什么？
3. 上海家联联盈采购有限公司经营不佳的主要原因是什么？
4. 如何改变上海家联联盈采购有限公司经营不佳的状况？

第

2

章

现代连锁经营 战 略

- 连锁经营战略概述
- 连锁经营的市场战略
- 连锁经营的商品战略
- 连锁经营的品牌战略
- 连锁经营的形象战略

导 言

如何在激烈的市场竞争中生存并求得长期发展，这是连锁企业及决策者面临的重大课题。解决这一问

题的根本途径就是要在连锁企业中树立战略观念，并科学地制定和实施连锁经营战略。本章主要根据现代连锁经营的特点和发展需要，阐述连锁经营的市场战略、商品战略、品牌战略和形象战略的概念、制定及运用等知识，以促进现代连锁经营的进一步发展。

学习目标

- 明确连锁经营市场、商品、品牌和形象战略的主要内容；
- 重点掌握连锁经营市场、商品、品牌和形象战略的运用；
- 掌握现代连锁经营战略的制定和实施；
- 了解现代连锁经营战略的涵义和特征。

关键词

市场调研 目标市场 商圈 商品定位 商品组合 品牌定位 形象战略 理念识别系统 行为识别系统 视觉识别系统

第一节 连锁经营战略概述

连锁经营战略直接关系到连锁企业的生死存亡，因此，连锁企业的经营者必须全面正确地认识和理解连锁经营战略。

一、连锁经营战略的涵义和特征

连锁经营战略是指连锁企业在市场调研和环境分析的基础上，为求得长期发展，结合自身条件，对连锁经营的发展目标、实现目标的途径和手段所进行的总体谋划。它是连锁企业长期活动的基本设计图，主要解决企业组织与市场环境结合的问题。连锁经营战略主要有以下五个方面特征：

（一）全局性。连锁经营战略是根据连锁企业总体发展的需要而制定的，追求的是整个组织体系的全局效果。

（二）环境性。连锁经营战略阐述的是连锁企业与市场环境相联系的方针和目标。战略的要点并不在于企业内部管理，而主要是考虑环境对连锁企业的影响和要求。

（三）长期性。连锁经营战略不是仅仅为了得到短期利益，它是连锁企业为谋求长期生存和发展而进行的统筹规划，着眼于长期利益。

（四）现实性。连锁经营战略是与实际行动有关的总体设计，不是简单的观念和文字，它是与行动密切相关的谋划，注重实效。

（五）时代性。连锁经营战略是针对特定时代的市场环境特点而确定的，具有很强的时代气息。

二、连锁经营战略的主要内容

根据国外连锁经营的理论和实践，连锁经营战略的主要内容应包括以下四个方面。

（一） 连锁经营战略理念

1. 顾客满意理念。这是指连锁企业必须摆正消费者、经营者、生产者三者之间的关系，摆正生产与流通的关系。明确顾客满意的价值，站在消费者的立场上，而不是站在生产者、经营者立场上考虑和处理问题，并将顾客第一，用户至上的理念贯穿到全体员工的工作过程中，贯穿到从商品采购到最终销售的全过程中。

相关链接 2 - 1

浅谈顾客价值

今天的时代是客户经济时代，建立与客户的新关系变得尤其重要，在打破简单的销售或服务的关系的同时，所建立起来的是以客户为中心的企业行为系统，顾客价值便被放在企业关心的首位。顾客价值是指顾客对整个公司提供的包括产品、服务和其他无形资产的感知。顾客感知可以分解为以下五个方面：

- 1、与顾客要求一致性：向顾客提供所需产品的能力，是实现顾客价值的基本要求。
- 2、产品选择：产品多样化可以满足顾客个性化的需求。
- 3、价格和品牌：产品价格和服务成本是顾客价值的基本部分。
- 4、增值服务：提供一些可以与竞争对手相区分的增值品，能获得更加可观的利润。
- 5、关系和经历：通过开发关系，在顾客和企业间建立更紧密的联系。

资料来源：易道培训网

2. 大众化理念。这是指连锁企业把生存发展的基础建立在最为雄厚，最为长久，最有发掘潜力的市场部分。这是因为连锁经营作为一种多门店大规模展开的经营方式，不能把自己的生存基础建立在狭窄的局部市场，必须建立在大众化的市场上。这就要求连锁企业应以大部分消费者为目标顾客，以大部分消费者的基本需求为基础，以大众化的价格水平出售商品，并把这三点有机地结合起来，以促进连锁经营的发展。

3. 流通主导理念。这是指连锁企业在处理生产与流通的关系时，要突出流通的主导地位，按消费者的需求有效地开展各项经营活动。随社会生产力不断地发展，市场供求关系在逐渐变化，大部分商品已处于供过于求。以“消费者为中心”来开展生产经营已成为企业经营管理者们的共识。树立流通主导观念，就是从消费者需求出发，通过流通领域的经营管理活动来引导生产，促进生产的发展。

4. 大批量、规模化理念。大众化观念决定了连锁经营的发展思路不是立足于个别市场和少数消费者，这是因为个别市场和少数消费者不能支持连锁经营的大批量经营，也不能有效地实现规模效益。大批量、规模化发展的基本手段是多地区、多门店的发展方式，小区域单店经营模式即使能提供消费者所需的所有品种，规模依然很有限。因此，连锁企业只有立足于广阔的地域范围，采用多门店的发展方式，才有广阔

的发展前景。

5. 科学化、标准化理念。连锁经营的发展必须以科学合理的经营管理为保障。能够像产品组装那样发展的门店应是科学化、标准化的产品，否则大规模发展是一句空话。树立科学化、标准化观念就是要求连锁企业经营管理的全过程、全方位都要在科学的调查研究基础上，制定出科学合理的规范体系和标准体系，并得到有效地贯彻执行。

即问即答 2—1

为什么连锁企业要树立流通主导的战略理念？

（二）连锁经营战略目标

连锁经营战略目标是指连锁企业在分析外部环境和内部条件的基础上所确定的长期的、全局性发展方向和奋斗目标，是连锁企业经营思想的具体化。连锁企业的战略目标是经营活动的“指南针”，引导着各部门、各环节所有员工的工作方向和速度，能协调各部门、各环节的关系，能激发起全体员工的积极性和潜在力量。

连锁经营战略目标不是一个单纯的目标，而是一个综合的目标体系。一般而言，连锁经营基本战略目标由经济收益和组织发展二大方面的内容构成。经济收益或利润是连锁企业生存发展的基本条件，是衡量连锁企业经营活动效果的基本尺度，也是连锁企业满足各方面要求，实现其他目标的前提。通常表现为销售额、总资产、经营规模和利润率等。这些目标对于经营管理者，是事业成功的标志；对于职工，能带来工作机会的增加和报酬的提高；对于所有者，则意味着原有资产的增值。

连锁组织的组织发展目标，主要包括市场发展目标、行业地位目标和社会发展目标等。正确的发展目标能引导连锁总部组织职能的逐步完善，吸收更多的加盟者，连锁企业的社会影响也会逐渐扩大，这既反映了连锁企业经营管理水平，又有利于国民经济发展，也提高了连锁企业本身的社会地位。

连锁企业的战略目标除了基本目标外，还必须具有满足所有者、经营管理者 and 职工三个方面的目标或要求。这些目标必须与基本目标相一致，要与基本目标结合起来，形成一个相互联系、相互协调、具有内在一致性的战略目标体系。

相关链接 2 - 2

上海永乐家用电器有限公司的战略目标

创建于 1996 年的上海永乐家用电器有限公司，是一家净资产数亿元的股份制大型家电连锁零售企业，2004 年底成功引入美国摩根士丹利战略投资，公司跻身中国商业零售业及中国连锁行业十强企业之一。永乐家电经历了九年家电零售业巨大变革的洗礼，从成立初年销售额只有 100 万，到 2004 年实现销售近百亿元，销售产品达数万多种，在上海、北京、天津、江苏、浙江、广东、深圳、福建、河南、四川、陕西等地拥有家电连锁大卖场，保持了年年超常规的发展业绩，成为国内家电连锁业的领头羊之一，入选

2004、2005 中国企业 500 强。

永乐的战略目标：

横向区域市场战略五步走：

- 雄踞中国经济桥头堡——垄断上海绝对份额；（1996 - 2003）
- 占据长三角——稳固华东地区；（2002 - 2005）
- 挺进珠三角——拓展华南地区；（2003 - 2005）
- 环围汉中巴蜀——深入华中与西南地区；（2005 - 2008）
- 转战京津辽沈——有选择的进入华北和东北地区，形成全国市场战略布局。（2005 - 2010）

纵向拓展“点、线、面”市场辐射战略：

- 东部沿海地区市场深耕细作布局成面；
 - 中部地区大中型城市布局成线；
 - 西部地区省会城市布点。
-

资料来源：超市 168 网

（三）连锁经营战略体系

连锁企业在现代战略理念的指导下，运用相应的战略手段开展经营活动，还需要相应的战略体系给予支持和保障，一般来说，连锁经营的战略体系应包括以下内容：

1. 大批量商品化经营体系。这是指连锁企业在商品经营方面开发出来的体系化经营技术，它是支撑连锁企业规模化经营的商品经营制度和技术，包括从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品经营活动，主要可以划分为商品开发体系和经营技术开发体系。

2. 标准化的门店组装体系。这是指在大量、反复的调查研究、试验的基础上按照科学化、标准化要求确定门店从位置、居住人口、交通条件，直到具体营业每一个环节的规范和标准，按照所定标准和新店址的具体条件予以组装搭配的门店发展技术体系。主要包括新店开发所需的基础条件；门店设计、布局、陈列等技术设施要求以及投资、利益分配、契约等财产关系规范等方面的内容。

3. 物流配送体系。这是连锁系统中负责商品保管、加工、分类、配货和送货等方面工作的业务技术体系。其主要功能就是保证按各门店销售的要求按时、保质、保量、低费用、高效率地配送商品，以提高连锁企业的经济效益。主要包括现代化的仓储系统、情报系统和配送规划系统等。

4. 组织管理体系。连锁经营的经营方式给连锁系统的组织管理带来了一些不同于单店企业管理的特点，连锁企业管理既要分散管理，又要做到标准化和科学化。因此，连锁企业应开发适应连锁经营的组织管理体系，以保证战略目标的实现。连锁经营的组织管理体系主要内容包括：组织结构体系；业务操作体系；人力资源体系和企业文化体系等。

5. 人才培养教育体系。连锁经营战略的制定和实施需要相应的人才来运作，没有人，所有的战略安排均会落空，连锁经营的成败最终取决于人才，因此，人才培养教育体系是连锁企业最主要的战略保障体系。由于连锁经营是一种新型的经营方式，革新性强，分店发展不断有新成员进入，需要的知识和能力与

其它经营方式有所不同，所以连锁企业应建立自己的教育培训体系，以适应企业发展的需要。

三、连锁经营战略的制定

连锁经营战略的制定是连锁企业在对外部环境和内部条件进行科学分析的基础上，根据连锁经营的特点和要求，按照一定程序，经企业经营者和全体职工反复论证和比较后才形成的。其主要内容如下：

（一）确定战略理念

战略理念是关于连锁企业长远发展方向的指导思想，它是连锁企业制定和实施连锁经营战略的基本思路 and 观念，是确定战略目标、战略重点、战略部署和战略对策的指导性纲领。连锁企业在制定经营战略时，应根据市场的发展变化和连锁经营特点，注意树立顾客满意、大众化、流通主导、大批量、规模化、科学化和标准化等现代连锁经营的战略理念。

（二）建立战略规划组织

制定战略规划是一项复杂的系统工程，必须有相应的组织和人员保证，所以连锁企业应设置专门从事战略规划的部门负责此项工作。战略规划部门的任务是：预测和研究连锁经营环境的变化，以及各种环境因素对连锁经营的影响；研究连锁经营目标，发现各种战略性问题，并拟订出连锁经营战略方案；评价和选择所提出的各项战略方案，并根据环境的变化，适时地进行连锁经营战略的修改和完善。

（三）科学制定战略规划

正确的战略规划依赖于科学的规划程序。连锁经营战略规划的制定程序应按下列步骤进行：①树立正确的战略理念。②进行战略环境分析。③确定战略宗旨。④确定战略目标。⑤划分战略阶段。⑥明确战略重点。⑦制定战略对策。⑧评价战略方案。⑨审定批准战略规划。⑩组织战略规划实施并在实践中检验修正。

四、连锁经营战略的实施

制定经营战略是基础，实施经营战略是关键，为了保证连锁经营战略的有效实施，连锁企业主要应做好以下二项工作：

（一）建立实施经营战略的组织机构

经营战略是通过一定的组织机构来实施的。经营战略的组织机构必须具备三个基本条件：一是目标明确。只有明确战略目标，并且能够为实现该目标而努力的组织机构，才能高效率地工作。二是相互协调。各组织层次应该相互协调、相互信任，以保障在战略实施过程中的行动一致性。三是合理授权，以调动各部门、各岗位的积极性。

（二）实行目标管理和经济责任制

为了有效地实施连锁经营战略，在连锁经营战略实施的过程中，应着重抓好以下工作：

1. 内容分解，层层落实。这是指将战略方案的内容和要求进行合理分解，落实到各层次、各部门以及各岗位，以保证战略目标的实现。主要可从两方面进行分解落实：一是在空间上进行分解，即将战略方案按层次进行分解，制定出一系列实施性分战略，分别落实到高层管理人员（企业主管领导），中层管理

人员（各职能业务部门负责人）以及基层岗位和个人。二是在时间上进行分解，即将企业战略规划的总体目标按时间分解为各阶段目标，分步进行实施。

2. 以战略目标为中心建立目标责任制。它要遵循责、权、利相结合的原则，将各项管理工作围绕战略目标组织起来，并形成整体。主要可从两方面着手：一是以战略目标为中心，形成的动态责任系统。动态责任，就是随着时间变化而变化的责任。将不同时期的各种指标和内容通过分解层层落实到部门、岗位和个人，成为各单位和个人的行动目标。二是以战略目标为中心，建立静态责任系统。它是按照战略目标的要求来设计和改革各项综合管理和专业管理，并通过业务分解法层层分解落实到部门、岗位和个人，形成保证经营战略实现的管理系统。静态责任与动态责任相结合，就形成了以战略目标为中心的责任系统。根据这一系统的要求，再分配保证战略目标实现的权力，形成了责权系统。为了检查经营战略实施情况并加以督促，就应当进行合理的奖励或惩罚，这又形成利益系统。三者结合就形成了以实现战略目标为中心的经济责任制体系，使经营战略的实施有了可靠保证。

五、连锁经营战略的控制

连锁企业在实施经营战略的过程中，还必须对经营战略进行控制。所谓控制是指管理者将预定的目标或标准与经过反馈回来的实现成效进行比较，以检查偏差的程度，并采取措施进行修正的活动。控制是经营战略管理的重要环节，是保证实施结果与战略目标趋于一致的重要手段。控制过程可分为三个步骤：

（一）确定评价标准。评价标准是检验工作成效的基础，用来确定是否达到战略目标以及成效的大小。评价标准既要有定性标准，又要有定量标准。

（二）衡量成效。就是将实施成果与预定的目标或标准进行比较，找出两者之间的差距及其产生的原因。

（三）纠正偏差。对通过衡量成效发现的问题，必须要对其产生的原因采取纠正措施，才能真正达到战略控制的目的。纠正的措施可能是改变战略实施过程中的活动、行为，也可能是改变战略规划本身。

第二节 连锁经营的市场战略

市场战略是连锁经营的基本战略，连锁企业要在激烈的市场竞争中不断生存发展，必须根据市场变化和企业实际制定并实施正确的市场战略。

一、连锁经营的市场调研

市场调研是制定经营战略的前提，连锁企业在制定经营战略时，应从多方面进行市场调研，以使所制定的经营战略切实可行，能为连锁企业的发展指明方向。

（一）市场调研的目的

市场调研是指调研者通过各种方法和途径对与经营决策相关的数据资料进行计划、收集和分析并把分析结果提供给经营管理者的所有活动的总称。连锁企业开展市场调研的主要目的如下：

1. 减少经营风险。风险是指某种不确定因素所带来的损失。在现代市场中，变化多端，竞争激烈，不确定因素日益增加，连锁企业的经营风险也在不断加大。但是，经营风险并不完全是不可把握的，它的

发展变化可以通过一定的方法与手段进行预测。若连锁企业通过市场调研能较好地把握经营风险的发展趋势，及时采取预防措施，就能减少经营风险，降低损失。

2. 更好地满足消费者的需求。连锁企业是以消费者满意为中心开展生产经营的，要让消费者满意就必须知道目标消费者需要什么？需要多少？什么时候需要？等信息。这些必须通过市场调研才能得到，因此，只有通过市场调研明确消费者的需求后，连锁企业才有可能为消费者提高物美价廉的商品和服务，更好地满足消费者的需求。

3. 经营决策的依据。市场信息是连锁企业作出经营决策的基本依据，连锁企业的任何一项正确的经营决策都必须建立在充分了解相关市场信息的基础上，盲目决策必然会给企业带来重大损失，甚至导致整个连锁体系的崩溃。因此，连锁企业在作出经营决策时，应以市场调研的客观资料为主要依据，而不能靠拍脑袋主观决策。

（二）市场调研的要求

根据连锁企业的市场调研目的，市场调研的基本要求如下：

1. 一切从实际出发，实事求是。市场调研是连锁企业开展经营活动的基本依据。企业的各项经营活动必须与市场实际相吻合。因此，在市场调研中，结论应建立在对大量相关数据资料分析研究的基础上，一切让事实说话，做到实事求是，客观公正，而决不能先有结论，带着主观框去找数据，主观臆断，拼凑数据，只能对经营决策产生误导，造成损失。

2. 要有发展眼光，具有一定的前瞻性。市场调研是为连锁企业今后经营管理活动服务的，而调查数据往往只反映了过去或当前的市场状况，二者必须有机结合。所以，市场调研不能就事论事，就眼前事实下结论。调研者应树立发展的观点、前瞻性的观点，从战略发展的角度出发，提出事物发展的趋势，为企业经营决策服务。

3. 选择科学合理的方法和手段。进行市场调研的方法和手段较多，各种方法和手段具不同的特点及适应性。若选择不当，将会影响调研结论的准确性和可靠性，从而影响决策。为此，在进行市场调研中，应根据调研的目的要求、调研对象和调研内容等合理选择调研方法及手段，以提高调研结果的准确性。

（三）市场调研的对象和内容

1. 目标消费者的状况。连锁企业是商品和服务的生产经营者，其向市场输出的产品或劳务，最终要通过市场购买行为，到达目标消费者手中，才能实现价值和使用价值。消费者有权根据自己的实际需要、支付能力和行为偏好等，选择适合自己的商品、服务、品牌和企业。因此，连锁企业要使自己的产品或劳务得到社会的认可，必须对目标消费者进行认真细致的市场调研。其主要内容如下：

（1）目标消费者的需求特点。目标消费者是连锁企业通过市场细分化所选择的为其提供商品和服务的消费者群。目标消费者群具有大致相同的需求特点，这些需求特点是连锁企业制定和实施经营战略的主要依据。因此，连锁企业应对目标消费者的需求特点进行调研，以便正确地制定和实施经营战略。如连锁大卖场的目标消费者是一定商圈的居民户，他们对大卖场的需求特点是大众化的日常生活商品，品种要齐全，价格要低廉，选择余地大等。

(2) 目标消费者的购买力。购买力的高低决定着目标消费者的需求状况，而购买力又是由很多因素综合决定的。对于生活资料，购买力调查，就是要调查研究目标消费者购买状况及家庭收入等情况。对于生产资料，购买者主要是生产企业，应主要调查基本建设的投资规模与重点，企业技术改造和生产规模扩大等情况。

(3) 目标消费者购买动机。购买动机是一种基于需求而由各种刺激因素促成的心理活动，它是购买行为的先导，诱发并支配着购买行为。购买动机的产生，往往是多种因素综合在一起促成的。由于经济收入、文化程度、生活环境等方面的差异和变动，人们往往会产生不同的购买动机。如购买服装，有些人的购买动机会出自于生理需要；有些人则会出自于爱好和兴趣；还有些人会出自于从众心理而产生购买动机。调研购买动机，并弄清产生购买动机的原因，便于连锁企业采取相应的战略和策略来促进企业发展。

(4) 目标消费者的潜在需求。消费者的需求包括现实需求和潜在需求两种。所谓现实需求，是指消费者已意识到、并有购买能力且准备购买某种商品或劳务的需求。所谓潜在需求，是指消费者对某种商品或劳务表面上看并无需求，而实际上是由于某种原因而没意识到或虽已意识到但还没有形成购买的需求。调查研究目标消费者的潜在需求，有助于连锁企业认清市场潜力，改进经营战略，把潜在需求转变为现实需求，从而扩大市场份额。

2. 竞争对手调研。连锁企业的竞争对手主要是与本企业经营相同或相似功能商品的企业，他们在和本企业争夺市场，影响本企业的开拓与发展。连锁企业只有全面客观地了解竞争对手，掌握竞争对手的优势和劣势，才能在激烈的市场竞争中占据主动。连锁企业对竞争对手的调研，可从以下五个方面入手：

(1) 竞争对手的基本情况。主要包括竞争对手的地理位置、企业规模、发展规划、经营思想、领导者素质和员工素质等。

(2) 竞争对手的销售情况。主要包括销售规模、销售渠道、销售网点、售后服务、营销策略和广告宣传等。

(3) 竞争对手的商品情况。包括商品结构、商品功能、质量、价格和包装等。

(4) 竞争对手的市场地位。包括目标市场、市场占有率、市场覆盖率、销售增长率和企业信誉等。

(5) 竞争对手的财务状况。包括经营成本、资金来源、资金占用情况和信贷能力等。

3. 供应商的调研

供应商是连锁企业的合作伙伴，又是竞争者，供应商能否及时、稳定、合理地连锁企业提供各种商品或生产要素，直接关系到连锁企业生产经营活动能否正常进行。因此，连锁企业应对供应商的状况进行调查，从而采取相应对策。主要包括以下几个方面：

(1) 供应商的生产经营能力、技术水平、产品质量和价格水平等。

(2) 供应商的信誉度、知名度、品牌和经营理念等。

(3) 供应者所在行业的竞争状况和发展趋势。

(4) 供应商前向一体化，连锁企业后向一体化的可能性。

(5) 潜在供应者的情况等。

进入家乐福跨国采购系统的条件

如何才能成为家乐福跨国采购系统的中国供应商，是中小企业最关心的问题之一。据家乐福高层透露，条件有四：

一、根据家乐福对产品的技术要求（比如家具产品的技术文件和草图、服装的技术文件），家乐福采购寻找能回应这些技术的供应商，进行技术力量和生产能力的评估。

二、所有供应商必须经过工厂考察与资格认证后，才能参与竞标环节。

三、进行使用情况测试，它是为了选出“性能价格比”最好的产品。其中公开的价格谈判是建立在两个基础上的：投标价格；产品的技术和性能指标必须符合文件要求。

四、在生产各个环节对质量进行测试和监督，以保证大批量生产的产品质量。产品质量的测试和监督工作是家乐福指定的机构进行的。

此外，家乐福全球采购还对中国供应商提出了更高层次的要求，包括企业必须具备进取精神，同时有提高对欧洲市场认知度的强烈愿望；其次，要拥有对国际市场的快速反应能力，有能力开发符合国际市场需要的新产品；再次，在产品的款式、质量、包装等方面下功夫，达到国际化水准；企业在生产管理方面全面达到 ISO 认证体系的标准；最后，企业拥有可持续性发展的意识，能与家乐福一起推进可持续性发展项目，等等。这些都是家乐福全球采购对供应商考核的重要方面。

资料来源：民营经济报

4. 商圈。商圈是指店铺坐落点为圆心，向外延伸某一距离，以该距离为半径，形成一圆形之消费圈。商圈之大小视其业态业种之不同而有所区分，以零售业而言，一般以方圆 500M 为主商圈，方圆 1000M 为次商圈，方圆 2000M 为边际商圈。商圈的调研是综合性的调研，其主要内容有：该商圈人口数、职业、年龄层次调查；该商圈消费习性、生活习惯调查；流动人潮调查；该商圈里的基本设施及竞争店调查；商圈未来发展性调查等 5 个方面。据国外资料表明，现代化的超级市场几乎有 50% 的顾客来自距门店 250 米内的区域，因此在考虑一家超级市场的可能地点时，一般都要求在计划地点 500 米半径范围内，必须有 1 万人以上的定居人口。

即问即答 2—2

什么是商圈，其主要内容是什么？

二、连锁经营目标市场战略

（一）目标市场的涵义

目标市场是指企业在市场细分的基础上，所选择的销售自己产品和服务的一个或若干个子市场。在现代市场经济中，由于经济的发展和消费者需求的多样化，任何一个企业都不可能满足消费者的所有需求，这就需要根据消费者的需求特征把整个市场细分为一定数量的子市场，然后，根据市场状况和企业实际选择一个或若干个子市场作为目标市场，以发挥企业优势，为目标消费者提供优质服务。连锁企业也不例外，应在市场调研的基础上，根据连锁经营的特征合理选择目标市场。

（二）目标市场战略的类型

连锁企业选择目标市场的战略主要有以下三种类型：

1. 无差异市场战略。这是一种求同存异的市场战略。该战略只求满足绝大多数顾客的共同性需要，不考虑整个市场需求的差异性，以整个市场中的共同需求为服务目标。

这种战略的优点是：由于经营品种少、批量大，可规模生产和批量销售，节省各项开支，降低成本，提高利润率。其缺点是：不能适应多变的市场形势和满足细分市场的需求，易引起消费者心理上的不满和反感。同时，如果许多企业同时在一个市场上采用此战略，便会形成激烈的竞争局面，降低获利能力。

2. 差异性市场战略。这是指连锁企业把整个市场细分为若干子市场，针对不同细分市场的需求差异特点，生产经营不同的商品，采取多种市场营销方案的市场战略。

这种战略的优点是：由于目标市场明确具体，制定方案切实可行，能分别满足不同细分市场的不同需求，从而扩大销售，提高市场占有率和企业信誉。其缺点是：多品种、小批量的生产经营会使成本提高，包括设计、制造、管理、仓储和促销等方面的成本都会增加，从而使商品价格上升，可能得不偿失。

3. 集中性市场战略。这是指连锁企业在细分市场后，选择一个细分市场为目标市场，集中力量进行专业化产品的生产和销售。这种战略的出发点是：宁可在这一些小市场上占有大量份额，也不在整个大市场上占有小份额。

该战略的优点是：由于生产、销售专业化，可节省费用，提高效率，增加盈利；同时由于企业对特定目标市场的需求情况能较深入了解，可提供良好服务，提高企业及其产品在市场上的知名度。这种战略特别适用于资金有限、实力不强的小企业。它的缺点是：目标市场过于集中，风险较大，当市场需求发生变化，或有竞争对手进入时，企业可能陷入困境。因此，选用此种战略，一定要慎重。

（三）连锁企业目标市场战略的选择

由此可见，三种目标市场选择战略各有利弊。连锁企业应作何选择，需要综合考虑以下相关因素。

1. 行业特性。现代连锁经营涉及到许多行业，不同行业具有不同的行业特性，行业特性主要体现在行业的类型、生命周期、社会经济地位和专业化程度等方面。连锁企业应根据自己所在行业的主要特性来确定目标市场战略。现阶段，我国连锁经营主要分布在零售业、餐饮业和服务业等行业，根据行业特性，零售业可结合其它因素进行多种选择；而服务业、餐饮业则应选择集中性的目标市场战略为主。

2. 企业实力。主要包括资金、规模、销售渠道、管理能力和资源配置水平等。连锁企业应结合企业实力，对所选择的产品系列和产品品种的宽窄进行评价后来选择目标市场战略。一般来说，企业实力较强，可采用差异性市场战略；若资金不足、资源有限，难以应付整个市场需求时，则可选择集中性市场战略。

3. 产品特性。这是指消费者感觉产品品质的差异程度。如果连锁企业产品品质特性相似,如盐、糖、煤气等,竞争主要集中在价格上,适合采用无差异市场战略;反之,产品特性差异较大,如服装、工艺品等,则应选择差异性市场战略或集中性市场战略。

4. 市场特性。这是指消费者的需求、偏好、购买行为及其他各种特征的相似程度。连锁企业可通过市场特性来分析和评估市场机会。如果市场特性大致相同,宜采用无差异市场战略,反之,则要采用差异性市场战略或集中性市场战略。

5. 产品生命周期。当新产品刚投放市场处于投入期时,竞争对手较少,可采用无差异市场战略,以便探求市场的现实需求和潜在需求;当产品进入成熟期,则应选用差异性市场战略,以开拓新市场,或采用集中性市场战略,以设法保住现有市场,推迟衰退期的到来。

6. 竞争对手的市场战略,如果竞争对手采用无差异市场战略,本企业可采用差异性市场战略相对抗;如果竞争对手采用了差异性市场战略,则本企业可采用集中性市场战略,或者对市场进行更有效的细分。如果本企业具有与竞争对手的相对优势,可采用和竞争对手相同的市场战略,直接与之抗争,取得市场上的优势地位。

三、连锁经营的市场扩张战略。

市场扩张是连锁企业取得规模效益的基础,只有通过制定并实施正确的市场扩张战略,连锁企业才能生存发展,不断提升竞争力,一旦市场扩张失败,连锁企业就会大伤元气,乃至走向破产或解体。所以连锁经营市场扩张战略的制定和实施在连锁企业战略管理中占有重要地位。

(一)连锁企业扩张的基本条件

连锁企业扩张的宏观条件已在前章阐述过,在此主要介绍连锁企业的自身条件:

1. 具有雄厚的资本和一定的规模。无论是从经营规模上看,还是从资金的投入上来看,开创连锁经营总是比办单一企业要大得多。每一个新门店的开发,都需要投入大量的资金,这就要求连锁总部或加盟者有雄厚的资金、丰富的商品和良好的信誉等作为开设新门店的保障。如果连锁总部或加盟者的实力不足,勉强开办新门店,不仅不能获得成功,无疑还会使连锁企业陷入更加困难的境地。

2. 具有可复制的标准化模式。连锁企业的门店要求形象设计的统一、进货渠道的统一、管理体制的统一、经营策略的统一和管理体制的统一,它是一种标准化的模式。如果没有标准化的模式可供复制,新设立的门店就会和连锁总部形神俱异,无法达到理想效果。标准化模式的设计制作,并不是一个短期行为,而应适应企业和市场的长远发展。标准化模式可以是具有鲜明独特风格的样板店,也可以是关于整个连锁经营体系经营思想、经营方针、商品政策和业务操作规范等内容的经营管理制度。

3. 具有广阔的市场潜力。主要包括两个方面。一是市场消费潜力。市场消费潜力越大,连锁企业的扩张速度就越快。二是市场空间的开拓。这是连锁企业扩张的基础,严格地说,连锁经营的成功并不全是数量多寡,更重要是市场空间的开拓。因此连锁企业的扩张,应以市场潜力为基础,注重市场空间的开拓和消费潜力的挖掘,不断扩大市场范围,提高市场占有率,以取得理想的规模效益。

4. 连锁总部管理能力强。连锁经营采取总部加多门店的组织体系。总部的职能是采取科学规范的方法和手段为各门店与加盟者提供强有力的支持及有效的管理，以保证整个连锁体系正常有序地运行。特别是在市场扩张中，连锁总部担负着市场扩张战略的制定和实施，是连锁扩张的决策者、指挥者和管理者，其管理能力和素质的高低直接关系连锁扩张的成败。为此，必须大力提升连锁总部的管理水平，以促进连锁经营的发展。

5. 具有良好的企业形象。良好的企业形象是连锁扩张的重要条件。连锁企业只有树立了良好的企业形象，才能得消费者的认同，连锁企业的市场扩张战略才能得以贯彻执行。特别是品牌知名度对连锁扩张更为重要，有了品牌知名度才能在消费者心目中树立良好的企业形象，获得消费者的信赖，形成大批品牌忠诚者，产生可观的经济效益和社会效益。因此，连锁企业应积极实施品牌战略，大力开发低成本、高效益的自有品牌，提升企业形象，为连锁企业的市场扩张创造条件。

(二) 连锁企业扩张业态的选择

一般而言，连锁企业的扩张业态也就是其创业业态。但也要作综合分析，如果创业业态的市场已高度饱和，成长已无潜力，则可考虑向其他业态扩张。在创业业态内的扩张主要应考虑向什么区域扩张。在扩张区域方面，连锁企业扩张要考虑下列两个因素：一是所要扩张区域的市场情况与竞争水平；二是连锁总部和分店的分布与其扩张的区域联系是否紧密。在扩张区域上通常采取下列方式：第一，以现有连锁总部和分店为中心区域，呈同心圆方向，向四周扩张；第二，依托与连锁总部配送中心和现有分店之间的交通网络进行扩张，在主要交通线交界处扩张网点；第三，依托连锁总部与配送中心连接的主要交通干道，在其两侧实施带状扩张。

选择新的业态作为扩张对象时，连锁企业一定要对业态的生命周期进行评估。如果创业者在创业业态内已实现了成功的连锁扩张，但随着企业的成长，行业竞争的加剧，实力雄厚的连锁企业可考虑向其他业态扩张，使企业走上了多业态连锁。目前，大多数大型连锁企业是多业态连锁，一般包括百货连锁、超市连锁、专卖连锁和药店连锁等。实施多业态连锁可使连锁企业充分利用原有的商标、店标和市场形象，甚至使不同业态的连锁互补，以减少风险，提高效益。

(三) 连锁企业扩张方式的选择

为了促进连锁企业的市场扩张，选择适宜的扩张方式是十分必要的。连锁企业的扩张主要有以下五种方式可供选择：

1. 直营式战略扩张。这是指连锁企业利用自有资金，通过构建新门店或子公司来实现经营规模的扩大。若是自建连锁门店进行扩张，就称为直营式连锁扩张。在直营式战略扩张方式下，连锁总部对新门店拥有绝对的资金、人事、销售等方面的控制权。在实际操作中，直营式规模扩张还可以进一步分为二种类型，一是完全自主新建门店进行扩张，包括购买土地使用权、建造和装修购物场所、置办必要的经营设备和设施、输出管理人才和招聘员工等；二是租用式直营扩张，即租用所在地物业业主房产，将其改建为分店，除不拥有房屋产权外，本企业拥有绝对经营权。相比而言，第二种类型要比第一种节约很多建设资金，

不仅缩短了准备期，降低了资金风险，而且还有利于开办更多的门店，在资金充裕条件下，这是一种比较好的扩张模式。

2. 入股式战略扩张。这是指连锁企业与其他企业通过资金或资产入股方式来组建新的股份制企业，从而实现经营规模的扩张。入股成员由两方或两方以上组成，入股者可以是本行业的同类企业，也可以是其它行业的企业，入股方式既可以是资金，也可以是不动产，甚至是其他有效资产。在新成立的股份制企业中，入股各方所占股份比例可通过谈判或协商予以确定。实践表明，入股式战略扩张所需资金较少，组建周期较短，经营规模较大，能较快地进行连锁扩张，是一种比较理想的扩张方式。

3. 并购式战略扩张。这是指连锁企业通过资本运作方式来实现规模扩张。被并购对象必须非常有利于本连锁企业的战略扩张。并购式战略扩张又可进一步分为合并式扩张和收购式扩张。合并式战略扩张是指由两个或两个以上企业通过资产合并和重组建立新的企业，合并行为既可以表现为市场行为（主动自愿），又可表现为政府行政行为（被动接受），甚至两种行为兼而有之。合并后的企业法人资格或保留其中一方原有企业法人资格，或完全重新确立法人资格。一般来讲，主动要求扩张的企业，在合并后拥有新企业法人资格和经营控制权，这不仅对规模化经营较为有利，而且也最能体现本企业战略扩张意图，为新连锁企业今后的经营管理奠定良好基础。

收购式扩张是指某一连锁企业通过付出一定货币资本（或其他代价）来获得对另一企业的资产和经营控制权，从根本上“剥夺”被收购企业的法人资格进而达到战略扩张之目的。收购方式有三种，一是通过证券市场进行股票收购，即本企业购买被收购企业股票来实现对被收购企业的控制；二是运用市场规则，对非上市企业进行谈判收购；三是由政府出面进行行政干预，实现对国有企业的收购。不论哪种方式，收购者都处于主动地位，并在新企业经营中享有相当的资产控制权和经营决策权。

4. 联盟式战略扩张。相同或相近的不同企业之间为了扩大经营规模，获得市场竞争优势，共同结成某种形式的战略联盟。如采购联盟、服务联盟、促销联盟等，一般以采购联盟较为常见。各企业结成联盟后，每个企业都可以从联盟中获得其自身单个企业不可能得到的联盟利益或联盟优势。在战略联盟内部，由于每个企业都遵循着优势互补、资源共享、信息互通、促销互动、风险共担的“游戏规则”，因此，每个企业也就具备了进一步实现战略扩张的基础和条件，在联盟的支持下，各成员企业的扩张速度加快，实力增强。由于联盟中各成员企业的约束具有一定的“弹性”，因此，这种联盟又被称为“自由联盟”。

5. 特许加盟式战略扩张。特许加盟是特许人与受许人之间达成的一种契约关系。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导和帮助，受许人向特许人支付相应的费用。特许经营是特许方拓展业务、销售商品和服务的一种双赢的商业模式，它使特许经营人能够最充分地组合、利用自身优势并最大限度地吸纳广泛的社会资源，受许人则降低了创业风险和时间、资金等创业成本。因此，特许加盟是21世纪开店创业的新趋势、新潮流，也是企业快速扩张的有效模式，是推动未来社会经济发展新动力。特许加盟经营范围一般为专业化、小型化、快捷化的产品或服务，如汽车干洗连锁服务站、饮用水连锁配送服务中心、餐饮连锁店、美容连锁店、鞋业连锁店、书店，以及各种便利店等。

以上五种战略扩张方式具有不同特点、优劣势和适用范围，连锁企业应根据市场状况、产品特性和企业实际等因素进行合理选择。在市场扩张过程中，可以只采用某一种战略扩张方式，也可以实施几种战略扩张方式的有机组合，综合运用，以扩大规模效益，促进连锁经营的发展。

(四) 连锁企业扩张应注意的问题

连锁企业扩张主要是门店标准化模式的重新复制。但这种复制并不是简单重复，而是一个创造过程，在实际策划过程中应注意以下四个问题：

1. 盲目复制问题。在标准模式的复制之前，应该对标准模式进行全面细致的分析。如果这个模式是一个正在营业的门店，更应分析其市场竞争中的实有效益。假如现有门店的营业效果本身就欠佳，就要从中找出导致这一结果的原因，从而决定是否依此模式进行复制。

2. 扩张密度问题。如果在同一地区开出的连锁门店过多，则连锁企业的不同分店之间就要互相竞争，自相残杀，其扩张市场的经济效果将会大受影响，如果在同一地区开出的连锁门店太少，分布过疏的网点有可能给竞争对手留下市场空缺，从而丧失占领市场空白点的先机。

3. 扩张速度问题。即使创业样板店相当成功，连锁企业扩张也不宜太快，新门店的开办需要投入大量资金，而投资回收需要一个相当长的过程，扩张过快会使企业资金紧张，债务负担过重。此外，扩张除了资金的投入以外还需配送中心的支持，还需连锁企业相关部门的组织管理。如果扩张过快，势必会造成连锁经营的物流管理系统和管理系统的混乱。

4. 貌合神离问题。在现代商业活动中，成功的商品经营是形神兼备，内容和形式有机结合的典范。其中，门店的选择，形象的设计、促销手段的运用，都是“形”的范畴，影响成功与否的更为重要的因素是诸如产品质量、服务质量等“神”的内容；连锁企业新门店的复制同样应该符合上述要求。只有强调和重视成功的标准模式的经营观念和思想实质的复制，做到形式和内容的完美统一，复制出的新门店才能大获成功。

相关链接 2 - 4

沃尔玛宣布大举扩张中国市场

沃尔玛总部 2006 年 3 月 20 日宣布，计划 2006 年在中国新开 20 家分店，未来 5 年内将中国境内员工总数增加 15 万。据悉，沃尔玛已为中国市场制定了全方位的扩张计划，大城市和中小城市扩张将同步进行。沃尔玛发言人沃茨(Bill Wertz)表示，做为世界上最大的零售商，沃尔玛正在谋求扩大在中国的运营规模，目前公司在中国已雇有 3 万员工，经营着 56 家店面。沃尔玛是宣布在中美洲市场扩张计划的一周之后，宣布了该公司的中国扩张计划。

资料来源：中国网

第三节 连锁经营的商品战略

商品是连锁企业经营活动的物质前提，连锁企业商品战略是连锁经营战略的重要组成部分。由于商品战略的内容较多，本节着重介绍商品定位和组合战略。

一、连锁经营的商品定位原则

连锁经营的商品定位是指连锁企业根据目标消费者的需求和供应商的情况动态地确定商品的经营结构，实现商品配置的最佳化。商品定位既是连锁企业决策者对市场判断分析的结果，同时又是连锁经营理念的体现，也是连锁企业通过商品来设计企业在消费者心目中的形象。一般来说，连锁企业的商品定位应包括商品品种、档次、价格、服务等方面的内容。

连锁经营商品定位的基本原则是以目标消费者为中心。连锁企业在选择了目标市场的同时也就确定了企业的服务对象——目标消费者。满足目标消费者的需求是连锁企业在激烈的市场竞争中获胜的主要目的。因此，连锁企业的一切经营活动都应按目标消费者的要求来开展，商品定位也不例外，必须与目标消费者的需求结构、支付能力和服务内容等相匹配，以满足目标消费者的需求，从而扩大销售，促进企业发展。

即问即答 2—3

商品定位与目标市场定位有什么区别？

二、影响商品定位的主要因素

（一）所选择的业态

业态是指企业服务于某一顾客群或顾客需求的经营形态，一定的业态必然要求有与之相适应的商品定位。业态是商品定位的决定因素，因此，连锁企业在研究和决策其商品定位时，一定要把商品定位和所选择的业态统一起来，要尽量通过商品定位来突出企业的经营特色。如零售业有百货商场、便利店、大卖场

和专卖店等业态，一般来说百货商场的商品定位主要为中高档的日用品；大卖场是消费者日常生活所需要的全部中低档商品；专卖店则是市场知名度较广，商业信誉较高的品牌商品。

（二）目标顾客的消费特征

影响连锁企业目标顾客消费特性的因素很多，归纳起来主要包括心理因素、收入因素、职业因素和家庭因素等，这些因素都会影响到目标顾客的消费需求，也会改变或形成目标顾客的购买习惯。所以，连锁企业必须对这些因素产生的影响做分析研究，趋利避害，尽量利用有利因素的影响做好商品定位，扩大销售。例如面向收入较高目标顾客群的专卖店，其商品应定位在高档、名牌、时尚和有特色。

（三）所处的地理环境

这是指企业经营场所所处的方位及周围的环境，如：闹市区、居民住宅区、交通枢纽和文教区等，这些因素会对目标顾客的消费观念和消费习惯产生很大的影响，因此是企业商品定位时必须考虑的重要因素。例如，同样是大型综合超市，设立在市中心和郊区，由于地理位置的不同，其目标顾客的消费需求、消费习惯和消费观念就会有所不同，在商品定位上也应投其所好，满足其需求。

三、连锁经营的商品组合

商品组合是指连锁企业根据战略目标的要求，对构成商品经营结构的广度、深度和相关性等方面所做出的选择。

商品组合主要包括三个要素：广度、深度和相关性。商品组合的广度（也称宽度），是指连锁企业经营多少商品类别，拥有多少条商品线等，多者为广，少者为狭；商品组合的深度是指连锁企业经营的各种商品线内的商品项目的多少，多者为深，少者为浅；商品组合的相关性是指各种商品在最终用途、生产条件、分销渠道及其他方面相互联系的程度。

分析商品组合的广度、深度和相关性，有利于连锁企业更好地开发商品和实施经营战略。在一般情况下，扩大商品组合的广度，扩展企业的经营领域，实行差异性多角化经营，可以更好地发挥连锁企业潜在的技术、资源优势，提高经济效益，并可分散企业的经营风险；加强商品组合的深度，可以占领同类商品的更多细分市场，满足更广泛的消费者的不同需求和爱好，而加强商品组合的相关性，则可以使连锁企业在某一特定的市场领域内赢得良好的声誉。

四、商品组合的定位

连锁企业通过对影响商品定位的因素分析后，应结合本企业的实际对商品组合进行合理定位，即合理地确定本企业所经营商品的深度、广度和相关度，基本程序如下：

（一）确定商品组合的广度

商品组合的广度是指商品系列的数量。一个企业商品组合的广度越宽，其综合化程度就越高。确定商品组合的广度可从以下四个方面入手：

1. 确定消费者所需要的商品。这是根据目标消费者的需求特性和业态的性质来确定的。主要有目标消费者日常生活所需要的基本品；不同季节所需要的季节商品，特殊节庆日所需要的商品，不同阶层(包括年龄、性别、职业、文化等)消费者所需要的不同商品等。

2. 确定企业拟推荐的商品。这是为了提高企业的声誉，吸引消费者而确定的商品。主要包括品牌商品、特色商品和特价商品等，目的是体现出本企业的经营特色，提高企业的竞争力。

3. 确定能够为企业创造利益的商品。这既包括企业的经济利益，又包括企业的社会效益。经济利益使企业获得较高利润，使企业能进一步扩大生产经营；社会效益使企业提高知名度，树立良好企业形象。这两类商品企业在确定商品组合广度时应充分考虑到。

4. 确定能够激起消费者购物热情的商品。消费者购买商品是需要一定氛围的，为了刺激消费者的购物热情，需要营造相应的购物氛围环境。其中一部分是媒体广告热炒商品，另一部分是企业为体现自己经营战略而配置的商品。

（二）确定商品组合的深度

商品组合的深度是指商品系列内所包含的各种商品项目的数量。商品组合越深，其专业化程度和商品之间的关联性越强，商品组合的深度应结合目标消费者的需求；企业所处的业态；企业的经营能力和企业的战略目标等因素来确定。如专卖店一般来说商品组合的深度较深，而便利店商品组合就较浅。

（三）确定商品组合的相关度

商品组合的相关度表明了各类商品在最终用途、经营条件和销售渠道等方面的联系。根据商品组合的相关度来确定企业所经营商品的种类，不仅可以方便消费者，更好地满足消费者的需求，而且还可以充分利用企业的各种资源，降低成本，提高效益。

（四）综合分析，进行合理的商品定位

明确了企业商品组合的广度、深度和相关度后，就应对它们进行分析综合，根据企业的资源和商圈的环境来安排各类商品的经营比例和配置要求，以满足目标消费者的需求，提高连锁企业的经营效益。如下图所示。

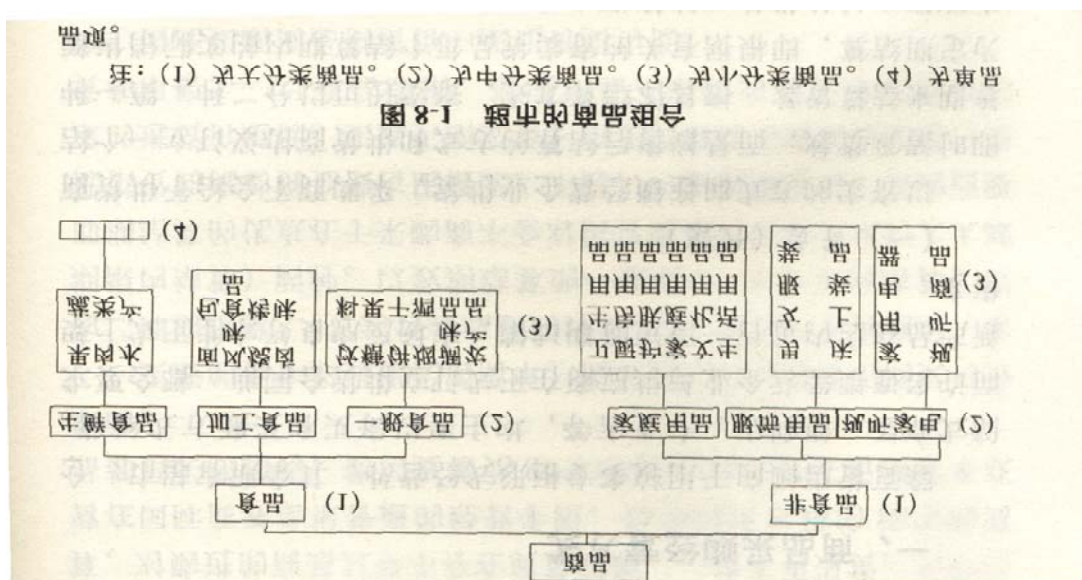


图 2—1 某超市的商品组合图。

五、商品群的组合

商品群是指根据连锁企业的经营观念，用一定方法来集结商品，将这些商品组合成一个战略经营单位，以吸引顾客，促进销售。商品群并不代表具体商品，而是商品经营分类上的一个概念，商品群可以是商品结构中的大分类、中分类、小分类，也可以是一种新的组合。

商品群给了消费者最初最直接的印象，所以连锁企业的经营者必须树立起“商品群是连锁经营商品竞争战略单位”的观念，根据消费者的需求变化，组合成有创意的新商品群。新商品群的组合方法主要有：

（一）消费季节组合法

按商品的消费季节组合商品群，能够突出商品的季节性，方便消费者选购，扩大销售。如家电超市在夏季可组合成以空调、电扇、空气净化器等为主的商品群，辟出一个区域设立专柜销售。大卖场在冬季可组合滋补品商品群、火锅料商品群；在旅游季节，可推出旅游用品的商品群等。以满足消费者季节性消费需求。

（二）节庆日组合法

针对节庆日组合商品群，不仅便于消费者选购节日商品，而且可以美化经营场所，形成浓厚节日气氛，树立良好的企业形象。如连锁超市在中秋节组合各式月饼系列的商品群，在春节推出传统节日消费品的商品群，也可以根据每个节庆日的特点，组合适用于送礼的礼品商品群等。

（三）便利组合法

这是按商品消费的便利性来组合商品群。如根据城市居民工作忙、生活节奏加快、追求便利性的特点，可推出微波炉食品系列、组合净菜系列、熟肉制品系列等商品群，并可设立专柜供应，方便顾客购买和消费。

（四）用途组合法

这是按商品的用途组合商品群。在家庭生活中，许多用品在连锁企业中可能分属于不同的部门和类别，但在使用中往往就没有这种区分，如厨房系列用品、卫生间系列用品和旅游系列用品等，都可以按用途组合法推出新的商品群。

由于现代社会中消费需求变化的多样性、复杂性，所以连锁企业的经营者必须及时发现消费变化趋势，及时地推出新商品群，使商品战略定位不断地充实新内容，以满足消费需求，为实现企业的战略目标打好基础。

即问即答 2—5

举例说明某一连锁企业的商品组合？

现代社会的商业竞争越来越表现为品牌竞争。一个著名品牌将成为企业巨大的无形资产，成为企业参与市场竞争的有力武器。连锁企业品牌是随着连锁企业发展而兴起的一种新的商品开发战略。这种战略使连锁企业集商品经营权与品牌所有权于一身，有利于更好地获得经济效益和社会效益，已成为连锁企业战略管理的重要组成部分。

一、品牌的涵义和作用

商品品牌是指用来识别厂商产品的某一名词、符号、图案或他们的组合。它的基本功能是把不同企业之间的同类产品区分开来，不致使竞争者之间的产品发生混淆。商品品牌是连锁企业重要的无形资产，对企业的生存发展有着重大的作用，主要表现在以下四个方面：

（一）有利于产品参与市场竞争

首先是品牌具有识别商品的功能，为广告宣传等促销活动提供了基础，对消费者购买商品起着导向作用。其次，有法律保护的商标专用权，将有力遏制不法竞争者对本企业产品市场的侵蚀。再次，商誉好的商标，有利于新产品进入市场。最后，名牌商品对顾客具有更强的吸引力，有利于提高市场占有率。

（二）有利于提高产品质量和企业形象

品牌是商品质量内涵和市场价值的评估系数和识别徽记，是企业参与竞争的无形资本。企业为了在竞争中取胜，必然要精心维护品牌的商誉。对产品质量不敢掉以轻心，害怕砸自己的牌子。因此，创名牌的过程也是不断提高产品质量和树立良好企业形象的过程。

（三）有利于保护消费者利益

品牌是商品销售过程中，商品品质和来源的保证之一，消费者可借助于品牌的知名度、信誉度来实施自己的购买行为，以满足自己的需求。当商品质量出现问题时，也有助于消费者损失得到补偿，维护消费者利益。

（四）连锁企业扩张的基础

连锁经营的优势主要表现规模经济效应上。一方面，连锁经营使企业经营标准化，快速有效地扩大网点规模和市场区域；另一方面，连锁经营把分散的经营个体组合成一个规模庞大的网络经营结构，通过总部集中采购和集中配送，节省了大量进货成本和营运成本。但规模的扩张是以连锁品牌为载体的，品牌是影响消费者对企业的选择和实施购买行为的重要因素，只有具备了消费者认可的品牌，连锁企业扩张才有坚实的基础。

事实证明，一个享有盛誉的品牌，将是企业一笔巨大的财富。它是企业长期经营的成果，品牌战略的正确、品牌设计的科学、品牌保护的得力对连锁企业经营成功有十分积极的作用。

相关链接 2 - 5

品牌价值超 50 亿 娃哈哈入选中国 500 最具价值品牌

2005 年 8 月 6 日，2005 世界品牌高峰论坛在北京人民大会堂举行，“中国 500 最具价值品牌”新鲜出炉，娃哈哈以品牌价值 50 多亿元位列 113 位，成为榜单上品牌价值最高的饮料企业。

世界品牌大会由世界品牌实验室和世界经理人周刊联合主办，这是该机构第二次以“品牌”为核心推出此类榜单。此次共有来自家电、服装、食品饮料、IT、传媒等 44 个行业的品牌入选，娃哈哈是榜单上品牌价值最高的饮料企业。2004 年，娃哈哈品牌在排行榜中名列第 114 位，成为仅有上榜的两家饮料企业之一。海尔继去年问鼎这一奖项之后再夺桂冠，联想、CCTV 紧随其后。

资料来源：娃哈哈集团公司网

二、品牌战略的内容

连锁企业品牌战略是指连锁企业以品牌的营造、使用和维护为核心，在分析研究自身条件和外部环境的基础上所制定的总体规划。其内容主要包括以下四个方面：

（一）品牌化决策

这是指选择制造商品品牌还是经销商品牌？是塑造企业品牌还是产品品牌？是自创品牌还是外购或加盟品牌？它解决的是品牌的属性问题。连锁企业究竟采用何种品牌，必须全面权衡利弊，做出决策。在制造商具有良好市场声誉、拥有较大市场份额条件下，大多使用制造商品品牌，无力经营自己品牌的连锁企业，只能接受制造商品品牌。相反，在制造商资金能力薄弱、市场营销力量相对不足的情况下，连锁企业可以自创品牌。特别是那些新进入市场的中小连锁企业，无力将自己品牌打入市场，往往需要借助于制造商或中间商品牌。不同的选择预示着品牌不同的道路与命运，如“沃尔玛”实施的是商家品牌路线，“麦当劳”走的是特许加盟之旅。近年来，随着经济的发展和市场竞争的激烈，选择自有品牌的连锁企业越来越多，并已成为连锁企业利润的重要来源之一。如 2005 年美国超级市场一年销售零售商自有品牌的牛奶达 60 多亿美元、点心面包 20 亿美元、奶酪 16 亿美元、速冻蔬菜 9 亿美元，超市中 40% 以上的商品为自有品牌。

（二）品牌模式的选择

这是指选择综合性的群体品牌还是多元化的个别品牌？是联合品牌还是主副品牌？它主要解决品牌的结构问题。品牌模式虽无好与坏之分，但却有一定的行业适用性与时间性，尤其对资源与管理能力有相应的要求。一个科学合理的品牌结构，对于整合有限的资源，减少内耗，提高效能，加速积累品牌资产无疑是至关重要的。群体品牌可以带动许多商品，显示连锁企业的实力，提高企业的实力和知名度，但风险较大，常用在价格与目标市场大致相同的商品上；个别品牌是指连锁企业对各种商品分别使用不同的品牌，它的主要优点是风险较小，有利于新产品的推广销售和开拓市场，但促销费用较高，不利于企业创名牌。

（三）品牌的识别与界定。它确立的是品牌的基本内涵，也就是连锁企业经营者所希望为消费者所认同的品牌形象，它是整个品牌战略规划的重心所在。它从品牌的理念识别、行为识别与符号识别三方面规

范了品牌的思想、行为、外表等内涵，其中包括以品牌的核心价值为中心的核心识别和以品牌承诺、品牌个性等元素组成的基本识别；还规范了品牌在企业、企业家、员工、代言人与产品、推广、传播等层面上的行为准则；同时为品牌在视觉、听觉、触觉等方面的表现确立基本标准。

（四）品牌延伸规划。这是指对连锁企业对品牌未来发展所适宜的事业领域范围的清晰界定，明确了未来品牌适合在哪些领域、行业发展与延伸，在降低延伸风险、规避品牌稀释的前提下，以谋求品牌价值的最大化；品牌管理规划则是从组织机构和管理机制上为品牌建设保驾护航；最后在上述规划的基础上，为品牌的发展设立总目标，并明确品牌发展的各阶段的目标与衡量指标，以促进品牌战略的实施。

总之，品牌化决策、品牌模式选择、品牌识别界定和品牌延伸规划等方面之间既彼此独立又相互依赖，相互作用，密不可分，它们的有机组合构成了连锁企业品牌战略体系。

三、品牌定位的实施

品牌定位是针对目标市场确定、建立一个独特品牌形象并对品牌的整体形象进行设计、传播等，从而在目标顾客心中形成一个独特的、有价值的地位的过程或行动。其着眼点是目标顾客的心理感受；其途径是对品牌整体形象的设计；实质是依据目标顾客的种种特征设计产品属性并传播品牌形象，从而在目标顾客心中形成一个企业刻意塑造的独特形象。品牌定位并不是针对产品本身，而要求连锁企业将功夫下到消费者的内心深处。

（一）品牌定位的基础

1、心理基础。简单说品牌定位就是树形象，目的是在目标顾客心中确立产品及品牌与众不同的有价值的地位。从某种意义上说，品牌定位实际上是一个基于心理过程的概念。

因为消费者购买多具有非专家购买的特点，购买过程中存在信息不对称问题，那么决定买或不买某一产品很大程度上取决于对该产品认知的积累及其鲜明的个性和品牌知晓程度。消费者选择某品牌主要依据在于该品牌所能给他们带来自我个性宣泄的满足，在于品牌形象对他们持续而深入的影响，而品牌定位是塑造成功品牌形象的重要环节，是求得目标顾客认同与选择的重要手段之一。

所以对连锁企业而言，为自己的商品在消费者心目中树立一个鲜明形象即进行品牌定位是非常必要的，特别是在买方市场条件下，同类产品竞争激烈时，品牌定位更是影响企业成功的重要因素。连锁企业要善于分析消费者对商品需求的心理特征，通过理性的、感性的或情感的品牌定位方式来达到塑造形象，赢得发展的目的。

2、市场细分基础。 连锁企业的品牌定位不是盲目的，而是针对性目标市场的，目标市场是连锁企业品牌定位的出发点，但前提是市场细分。通过市场细分，能使连锁企业发现市场机会，从而为连锁企业根据目标顾客的需求塑造自己的品牌提供了客观依据。所以，以市场细分为前提选择目标市场，在目标市场进行市场定位、品牌定位已是连锁企业赢得市场、开拓市场、塑造品牌形象的必然选择。

（二）品牌定位的运作

连锁企业品牌定位的运作，主要应做好以下六个方面的工作：

1、心理迎合。目的是要使品牌的心理定位与相应商品的功能、利益相匹配。 消费者的认同和共鸣是商品销售的关键。品牌定位需要掌握消费者心理，把握消费者购买动机，激发消费者的情感，不失时机的进行市场调查。成功的定位一是要简明扼要，抓住要点；二是要引起消费者共鸣。品牌定位要有针对性，针对目标顾客关心的问题 and 他们的欣赏水平。三是定位要能让消费者切身感受到的，如不能让消费者作为评定品质的标准，品牌定位便失去了意义。

2、审视品牌环境。 目的是要使品牌定位与本企业资源相协调。首先，在产品上，受品牌商品有用性等因素的限制，品牌定位应有所区别。有的商品使用范围大，可以以品牌的不同定位满足不同消费者的不同需求。如在白酒市场上，既有国宴佳酿的茅台，又有为普通百姓所钟爱的二锅头。但也有些产品使用局限性较大，如家用的洗洁布，无论如何都难以使它与“高档”结缘。因此，品牌定位必须考虑商品本身的特点，突出其特质，使之与消费者需求相匹配。其次，在竞争优势上，品牌定位的成功与否并不一定取决于企业的综合实力，而在于谁能将自己的优势有效融合到品牌定位过程中，从而塑造出个性化品牌。如百事可乐公司发现自己较短的生产历史竟是一种优势（即在消费者心中是一个生产新产品的企业），将百事可乐定位于“新一代可乐”，成了“年轻，活泼，时代”的象征。

3、创造品牌差异。目的是寻求差异点，提炼个性。随着科技的发展，不少商品已进入“同质化”时代，商品内在差异很难找到，这就看谁先指出来。别人没说，你先说了，你就迎合并赢得了消费者，你就成功了。如娃哈哈和乐百氏纯净水，其实都经过了27层净化，但娃哈哈始终没说，乐百氏把它说出来，因而获得了消费者的认同与选择。

创造品牌差异应从产品的整体概念出发，首先看产品内在功能、品质上与竞争者有何差异？如果有，就应以此作为定位依据；如果无，则看形式产品有何差异？如果“型式”差异也没有，则寻找延伸差异，比如你服务是否到位、快捷？品牌是否有某种身份、地位的象征？如果有，也可以此作为定位依据。

总之，要善于分析竞争者定位信息，寻找差异点，这是成功定位的重要因素。

4、击中消费者心弦。目的是要输送差异点，展露个性。品牌定位一定要与目标市场个性化需求相吻合。如许多洗衣粉的品牌定位中只笼统强调去污能力强似乎成为亘古不变的主题，从而使产品“千篇一面”，在这样的品牌面前，消费者由于无从比较，往往感到无所适从，究其原因没有结合特定目标市场定位是其中一个重要因素。应该说，品牌定位后的商品是为特定消费者群量身定做的产物，企业应牢牢抓住这部分消费者，没有必要也不可能奢望通过品牌定位去吸引目标市场上所有的顾客，品牌定位应个性化需求而产生，也将在个性化需求中实现其主要价值。

5、凝炼品牌定位理念。目的是要塑造品牌形象。 品牌定位理念是品牌定位的灵魂，它是连锁企业通过品牌定位活动力图传达给消费者的一种概念。品牌定位理念借助质量定位、功能定位、包装定位、渠道定位、价格定位、广告定位等几个方面得以实现，消费者也是从上述方面来了解和接受企业的品牌定位理念。一般来说，品牌定位理念是附着在一定的品牌定位方式之上，而品牌定位方式则通过质量、功能、直至广告等方面的一个或几个的组合表现出来。此外还须强调品牌定位理念形成以后，如得到市场认同就

应该保持其稳定性，当然企业可根据市场需求据此对定位方式进行调整，但切忌不要轻易否定自己的定位理念，要知道使企业的品牌定位理念根植于市场是需要有一个漫长的战略过程。

6、传递品牌定位。目的是要提升品牌形象。能否在消费者及社会公众中树立预期的品牌形象，实现品牌与目标市场的有效对接，使品牌获得增值，品牌定位的传播起着重要作用。品牌定位的传播要达到两个目的：一是希望消费者相信什么？二是凭什么使他们相信？这就要求连锁企业在深入了解消费者及目标市场的基础上，针对不同的消费群体，从他们的“期望需求”上找到与目标品牌的价值契合点，通过广告、公关、销售促进等手段大力宣传、重现、强化企业个性化的定位理念，不断传播本企业品牌的利益点。使消费者全盘了解本企业品牌特性，成功地传播品牌定位。

四、自有品牌建设

自有品牌是连锁企业自己创意并使用于所经营商品的品牌。自有品牌战略是企业通过收集、整理、分析消费者对某类商品需求特点的信息，提出新产品的开发设计要求，选择合适的生产企业进行开发生产或自行设厂生产制造，最终在本企业内以自有品牌进行销售的战略。连锁企业自有品牌在国外已有几十年历史，目前日益受到连锁企业的关注，尤其是大型连锁零售企业的重视。欧美的大型超级市场、专卖店、百货商店几乎都出售标有自有品牌的商品，据日本的有关调查，2005年连锁经营系统中自有品牌比例高达60%。

（一）自有品牌建设的方式

连锁企业自有品牌建设分为定牌委托生产和自行设计加工两种方式。这两种方式各有优缺点，连锁企业应根据自身情况选择采用。

1、委托定牌生产。这是指连锁企业拥有品牌所有权，而把生产加工权转让给所选定的厂家，厂家按其提供的信息进行加工生产的方式称为“委托定牌生产”。这种方式优点是避免了自行设厂的巨大投资，为连锁企业资金运转减轻了压力；同时，被选定厂家一般会按合同要求，严格把关，产品质量相对较高。缺点是合作关系较为松散的，双方难以保持良好沟通，不能形成真正的利益共同体。

2、自行设厂生产。这是指整个生产全部由连锁企业自行运作的方式。其优点在于零售企业从商品流通跨入生产领域，实现多元化经营，能降低经营风险，获取更大利润。在这种方式中，销售者与生产者因隶属同一企业，能充分形成协调合作关系，在企业的统一调配下，商品流通过程趋向简化，从而降低流通费用及消耗，在价格上，更易掌握主动。缺点是连锁企业一次性投资较大，多元化经营具有一定风险。

（二）自有品牌建设应注意的问题

根据国外连锁机构的理论和经验，我国连锁企业自有品牌创建应注意三个问题：

1、消费者对自有品牌有一定认可度。只有目标消费者认可该品牌并具有广泛的消费基础，连锁企业自有品牌才能得以生存发展，因此，消费者对自有品牌的认可度是开发自有品牌需考虑的首要问题。

2、连锁企业应具备一定的经营规模。开发自有品牌要求连锁企业具有庞大的销售网络和雄厚的资金实力，以实现巨量采购或巨量销售。国外许多连锁企业的自有品牌之所以成功，关键就在于他们已建立庞大的销售网络。

3、充分考虑产品特性。一般适合连锁企业做自有品牌的商品应具有以下特性：

（1）品牌意识弱。如胶卷、电脑、化妆品等产品，消费者的品牌意识较强，趋于购买指定品牌商品，自有品牌难以得到消费者认可，开发难度较大。但大米、食油、餐巾纸和毛巾等商品开发难度小，品牌意识弱，适合连锁企业开发自有品牌。

（2）销售量大、购买频率高。只有销量大才能降低成本，保证自有品牌商品的价格优势。购买频率高使得消费者品牌忠诚度较低，顾客易于受企业促销和推销策略的影响，转而购买连锁企业自有品牌商品。

（3）价格低、技术含量低。单价较低的商品价格敏感度较高，价格低廉的自有品牌商品更容易被消费者接受。技术含量高的商品消费者忠诚度往往较高，而且需要强大的售后服务来支撑，难度较大。

（4）保鲜、保质要求程度高。如食品、蔬菜和水产品等商品，连锁企业可以利用短渠道的优势保障及时供货，同时以良好的信誉作保证。

相关链接 2—6

2005-2006 年度中国优秀特许奖

序 号	品 牌	企业名称	行业/业态
1	联华	联华超市股份有限公司	超市
2	信义	信义房产管理咨询（上海）有限公司	房屋中介
3	东易日盛	北京东易日盛装饰有限责任公司	家装
4	百圆	山西省百圆裤业有限公司	服装专卖店
5	象王	上海象王洗衣有限公司	洗衣
6	红黄蓝亲子园	北京红黄蓝儿童潜能教育娱乐有限公司	教育
7	仙踪林	上海仙踪林餐饮有限公司	休闲饮品
8	德克士	天津德克士食品开发有限公司	西式快餐
9	迪欧	苏州迪欧餐饮管理有限公司	咖啡馆
10	大滇园	昆明大滇园美食有限公司	中式正餐

资料来源：中国连锁经营协会网站

第五节 连锁企业的形象战略

随着市场经济的不断发展，连锁企业生存环境发生了很大变化，竞争已经从单一的价格战、质量战、品牌战，逐步演变为多元化的综合形象战。企业形象战略作为近年在国际上出现的一种新型现代企业管理理论，已被许多企业导入与应用，并在日趋激烈的商战中显示出了巨大威力。

一、企业形象的涵义和内容

（一）企业形象的涵义

企业形象是指社会公众、内部员工以及企业的相关部门、单位对企业、企业行为、企业各种活动的成果所给予综合评价和一般认定，它是企业的表现和特征在公众心目中的反映。企业形象是连锁企业一项重要无形资产，因为它表现传达着连锁企业的信誉、产品质量和人员素质等。塑造企业形象虽然不一定能立即带来经济效益，但它能创造良好的社会效益，获得社会的认同感，最终会获得由社会效益转化的经济效益。因此，连锁企业要在激烈的市场竞争中生存发展，塑造企业形象便成为具有长远眼光的企业战略。

（二）企业形象的内容

概括地说，企业形象是一个企业在全社会心目中的总体印象，是企业文化的外显形态。其主要内容包括：

1、商品形象。这是企业商品的内在质量和外在表现的综合反映，是企业形象的代表，也是企业形象的基础。社会公众一般通过企业的商品形象来了解企业，企业也首先依靠商品形象来塑造企业形象。商品形象的好坏直接影响着企业形象的好坏，连锁企业必须充分认识到这一点，踏踏实实地从商品形象开始塑造企业形象。

2、员工形象。主要包括企业家形象、管理层形象和员工形象。企业家形象是指企业领导人的政治思想水平、知识水平、工作能力、创新精神、气质风度等给外界公众和企业内部职工的印象，企业家形象是企业形象的关键，其文化素质、战略眼光、能力、魄力、品质、管理风格等都深深地影响着社会公众对企业的评价。在一定程度上，企业家形象是企业形象的缩影。

员工形象是企业员工在职业道德、文化素质、知识水平、精神风貌、言谈举止、服务态度、行为方式、仪表装束等方面的总体素质和外在表现，员工形象无疑也是连锁企业形象的重要组成部分。

3、服务形象。这是指连锁企业及员工在经营活动中所表现的服务态度、服务方式、服务质量等给消费者和社会公众留下的印象。随国民经济的发展和人民生活水平的提高，企业之间的竞争已从低水平的价格竞争向高档次的服务竞争发展，因此，良好的服务形象无疑会给企业带来巨大的效益。

4、社会形象。这是指企业给社会公众长期以来留下的印象和感觉，主要包括企业是否有社会责任感；企业内部是否和谐；企业是保守的还是创新、进取的；员工对企业是否有责任感、自豪感等等。

5、环境形象。这是指企业生产经营和生活条件的建设及总体表现，它反映着企业的整体管理水平、经济实力、精神面貌。主要有工作环境是否优美舒适、干净整洁、有序；是否绿树成荫、空气清新宜人；企业外观的风格、造型、色彩体现什么样的文化倾向等内容。

二、连锁企业形象识别系统（CIS）

实施企业形象战略是塑造连锁企业形象的主要手段，社会公众是通过连锁企业的形象识别系统来认识连锁企业，因此，塑造和完善形象识别系统是连锁企业形象战略的基础。

企业形象识别系统 CIS（Corporate identity system），英文简称为 CIS。是指将企业的经营理念和精神文化，传达给企业周边的公众或团体，并使其对企业产生一致的认同感与价值观的整体传达系统。CIS 的构成要素主要有三个：MI 理念识别系统、BI 行为识别系统和 VI 视觉识别系统。三要素相辅相成，相互支持。连锁企业形象战略是指连锁企业将其理念、行为、视觉形象及一切可感受形象实行的统一化、标准化与规范化管理的战略。连锁企业通过导入 CIS 战略，对自身的理念精神、行为方式以及视觉识别进行科学而系统的整合，从而使企业各个方面都发生积极转变，产生全方位功效，塑造鲜明的企业形象，获得企业内外公众的认同。

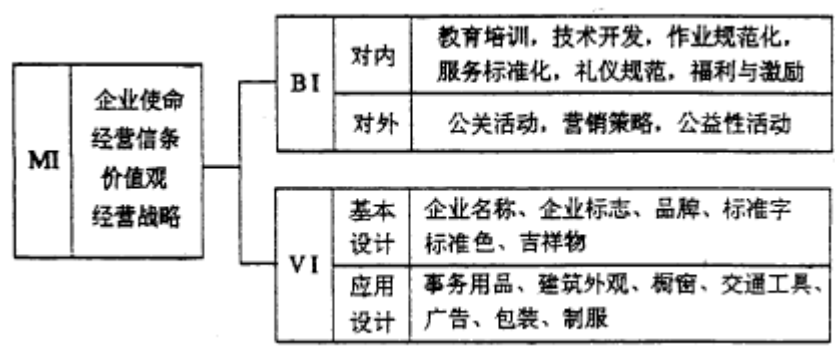


图2—2 CIS的构成图

三、连锁企业的理念识别系统（MI）

（一）连锁企业理念识别系统的涵义：

连锁企业理念识别系统，亦称理念统一化。MI（Mind Identity 的缩写）。它是指一种通过企业经营理念定位来传达企业宗旨、企业精神、企业目标，从而展示企业独特形象的设计系统。理念系统是整个识别系统的主导内容，是建立整个企业识别系统的原动力，有了理念系统，才能确立企业的主体性，指导企业的发展方向。其内涵包括：确定企业的发展战略目标；规范员工市场行为的基本准则；企业独特形象形成的基础和原动力。基于这三点，MI被人们称为“企业的心”，没有它，其他识别系统是无法建立的。

（二）连锁企业理念识别系统的内容

MI的设计是以三个问题为中心：企业从事什么事业？企业对社会有何价值？企业有何理想目标及如何实现？其主要内容如下：

1、经营宗旨。这是企业经营哲学和经营观的体现。经营宗旨的设计事实上是企业的自我社会定位，其设计好坏，决定着企业与社会的关系性质及未来的发展前景，关系企业社会地位的高低。经营宗旨的设

计应考虑可行性，与企业实力一致，能够做到；目标性，经努力才能适应，有导向作用；提升性，企业形象有提升作用。如宜家集团公司的经营宗旨是：“提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品”。

2、企业价值观。所谓价值观是指人们的信仰、价值、心态系统中可资评价的若干具有价值和价值大小的总体看法和根本观点。企业价值观作为遍布于企业成员中普遍的价值观念，是从企业主体文化中衍生出来的。它具有规范性的特征，使员工知道什么是好的，什么是坏的，什么是正确的和错误的，什么是积极的和消极的，什么是全体员工应该努力为之奋斗的。企业价值观作为员工一种共同的、一致的价值取向，决定了每一个员工的行为趋向。价值观所赋予人们的行为以神圣感和使命感，它鼓舞人们为他所信守的价值观而奋斗。任何企业都必须形成强大的群体力量，才能保证企业立于不败之地。而这种凝聚力来自于企业全体员工对本企业价值观的共同信仰。因此，企业价值观要得到全体员工的认同，必须将其强化为一种信念，深深地扎根在企业所有员工心中，成为员工行为的指南，这样连锁企业才能在激烈的市场竞争中无往而不胜。

3、企业精神。这是以经营哲学为指导，建立在共同价值观、共同理想和信念的基础之上，为企业员工共同认同和接受的一种群体意识；是企业员工共同遵循的价值取向、理论信条和共同的行为规范，是企业素质的综合反映。

相关链接 2 - 7

麦当劳集团的经营理念

“麦当劳不仅仅是一家餐厅”这句话精确地涵概了麦当劳集团的经营理念。在全球麦当劳的整体制度体系中，麦当劳餐厅的营运是很重要一环，因为麦当劳的经营理念 and 欢乐、美味是通过餐厅员工传递给顾客。

然而餐厅并不是麦当劳这一世界品牌的全部，它只是冰山一角，因为它后面有全面的、完善的、强大支援系统的配合，已达到质与量的有效保证，而这强大系统的支援当中包括：拥有先进技术和管理的食品加工制造供应商、包装供应商及分销商等网络；完善健全的人力资源管理和培训系统；世界各地的管理层、运销系统、开发建筑、市场推广、准确快速的财务统计及分析...等等。每一个部门各尽职能，精益求精，发挥团队合作，致力于达到麦当劳“百分百顾客满意”的目标。

“麦当劳是群体力量的成功故事，只要继续共同努力，我们必会永远独占鳌头。我们对汉堡包行业的态度比谁都认真？当时是如此，现在也是如此！麦当劳不是空谈品质、服务、清洁和物有所值，我们是付诸行动的！”

资料来源：连锁中国网站

四、连锁企业行为识别系统（BI）

（一）连锁企业行为识别系统的涵义：

连锁企业行为识别系统，也称行为统一化，BI（Behavior Identity 的缩写）。它是一种在经营理念指导

下，对所有企业行为、员工操作行为实行系统化、标准化、规范化的统一管理，以形成统一的企业独特形象的设计系统。行为识别系统是企业识别系统的基本内容，它是一种动态形式，强调一种行为过程，是建立整个识别系统的关键，有了行为系统，连锁企业的理念才能落到实处，推动企业良性发展，因此相对于其他识别系统的建立来说，它较为复杂，较有弹性，实施也较为艰难。然而，它却是企业识别系统能否真正建立起来的关键，是“企业的手”。

（二）连锁企业行为识别系统的内容

连锁企业理念设计出后，如何使其在企业行为与活动中得以具体体现，如何实现企业理念与行为的统一化，这些都要借助 BI 设计来完成。行为识别主要是指在连锁企业理念指导下所设计的企业全体员工自觉遵守的工作和行为方式，它是连锁企业的动态识别系统。其设计的主要内容可分两大部分：

1、对内方面。包括干部教育、员工教育、生产福利、工作环境、内部修缮、生产设备、废弃物处理和发展形式等，以达成内部的共识以及全体员工自觉遵守的工作方式，使企业内部产生整体性和一致性。

2、对外方面。包括市场调查、产品开发、公共关系、促销活动、流通政策、代理商、金融业、股市对策、公益与文化活动等一系列行为，连锁企业通过这些行为宣传良好的企业形象，以获得社会公众的认同和好评。

五、连锁企业视觉识别系统（VI）

（一）连锁企业视觉识别系统的涵义

连锁企业视觉识别系统，VI（Visual Identity 的缩写）。它是一种在企业经营理念、战略范围和经营目标的支配下，运用视觉传达方式，通过企业识别的符号来展示企业独特形象的设计系统。视觉识别系统是连锁企业识别系统的重要内容，是实施 CIS 的中心环节和重点所在，因为有了视觉系统，才能及时、鲜明地向社会传达企业经营的信息，使公众在视觉上产生强烈刺激、最终树立起企业形象。因为视觉识别系统是连锁企业形象的直接传达系统，故被称为“企业的脸”。

（二）连锁企业视觉识别系统的内容

1、基本要素。包括：标志、标准字（用于标志、品牌）、标准色、辅助色、企业造型（吉祥物）、指定专用字、（用于手册、广告、文件）象征图案（标志元素）等等。

2、应用要素。包括：办公用品系列；环境系列；旗帜系列规范；交通系列；广告系列；营销系列；员工服装服饰系列设计和礼品系列。

（三）连锁企业视觉识别系统的设计

1、企业标志及其特点。标志是视觉设计的核心，是创造企业印象最重要的手段。一个成功的企业标志，应具备设计独特、容易识别、适合性、美观大方和力求单纯等特点。

2、企业标记的设计方法。企业标记以图形符号来表达讯息，其基本设计方法有连字法、组字法、字形法、抽象法、象形法、图画法和综合法等。

3、标志释义。标志需要阐释，开掘与扩展其涵义，使之成为品牌形象的载体。

4、吉祥物。吉祥物一般具有人物特征：亲切、可爱。它是名牌包装中最能体现民族心理、传统文化的外在表现体。吉祥物一般在消费者心目中最能引起情感的交流和共鸣，故多为消费者所喜爱。吉祥物传播品牌形象的个性极强，需要认真设计。

5、标准色、标准字及造型、徽章图案。

即问即答 2—3

行为识别系统 (BI) 和视觉识别系统 (VI) 的主要区别是什么？

六、导入 CIS 战略的时机选择

近年来,连锁经营的迅速发展,为 CIS 战略导入带来了大好时机。特别在实施连锁经营初期,导入 CIS 战略,对于塑造企业新形象、增强竞争力、取得更好的经营效益具有重大作用。因此,连锁企业可将连锁经营战略的实施与 CIS 战略的导入结合起来,以发挥更大威力。主要做法如下:

(一) 将确立连锁企业统一的经营风格与建立 MI 结合起来

连锁经营必须要有共同的经营理念、企业精神,体现共同的经营风格特色。因此,在实施连锁经营之时,建立统一的 MI,并使全体员工形成共识,有利于使高层决策者的精神观念成为全体员工的行动指南,从而形成统一的经营风格。例如,华联超市股份有限公司一直紧守“顾客第一,唯一的第一”的经营理念,采取以客为本的市场策略,旨在以具有竞争力的价格提供品种繁多的优质商品和增值服务,为顾客提供愉快的购物体验,在中国零售市场建立了卓越地位。

(二) 以实施连锁门店的统一管理为契机,建立 BI

连锁门店分布广泛、遍及各地,在经营过程中要贯彻统一的服务规范,实施统一采购、统一进货、统一核算、统一价格和统一管理等经营管理行为,这就必须要有统一的行为规范和管理措施。通过建立 BI,规划出企业对内、对外各项活动的行为规范,并通过培训和教育,落实到全体员工的行动中,才能真正实现以上的几个统一,使连锁企业实现统一的规范化管理。

(三) 连锁门店统一标识的设计,与 VI 的策划与设计结合起来,增强标识的形象力。

连锁经营要求使用统一的店名标志,而且有统一的建筑风格、统一的商品陈列、统一的办公用品和服饰,进行统一的广告宣传。以上五个统一,均为 VI 的重要内容,将两者的设计结合起来,不仅起到了

事半功倍的作用，而且有利于增加标识的形象力。

因此，利用连锁经营的契机，导入 CIS 战略，将连锁经营的策划、实施与 CIS 的策划、设计、实施结合起来，既有利于从系统化的角度提高连锁经营战略的实施效益，又有利于有效地导入 CIS 战略，提高企业的整体形象。

七、CIS 战略的导入程序

连锁企业 CIS 战略的导入，是一个有组织、有计划的整体过程，一般需要经过准备、调研、策划、设计、实施与控制等五个阶段。

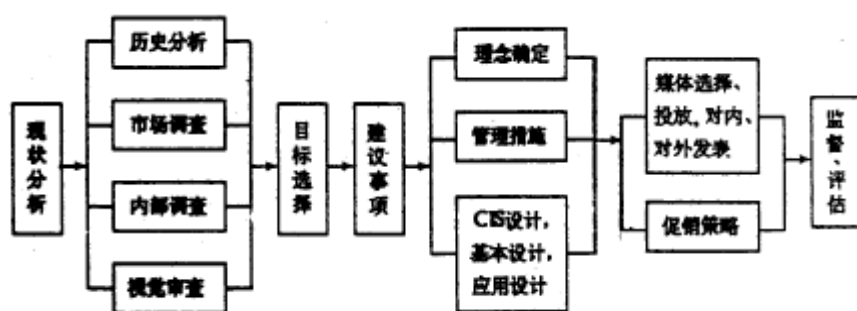


图 2—3 连锁企业 CIS 的导入程序

（一）准备阶段

首先，抽调人员组成 CIS 策划组织，并选择和确定外部的专业策划和设计部门，聘请外部专家。其次，通过走出去，请进来，学习有关 CIS 战略的知识，研讨实施 CIS 战略的意义、目标及重点。最后，初步确定导入 CIS 战略所需的经费和时间。

（二）调研阶段

通过查阅有关资料和各项调查，了解企业的经营状况、发展战略、竞争状况及精神文化等。在调查基础上，分析企业原有形象。评价企业原有形象的合理性(即是否符合企业的精神理念、经营目标、经营特色)、认识性(内外公众对形象的认知程序及认知的正确程度)、竞争性(现有形象对企业的损益状况、市场地位的影响等)。以便有针对性地进行设计和策划，改善企业形象。

（三）策划阶段

首先，根据调研分析的结论，确定企业形象策划目标。是巩固现有形象，还是改善消极形象，或是重塑新的企业形象。其次，确定企业形象的社会定位、市场定位和风格定位，规划企业和社会公众心目中的特定位置和印象。再次，选择和确定企业形象的表现形式，策划

表现良好的经营者形象、市场形象、社会形象、内部形象和综合形象的企业内、外部活动计划。最后，制定企业形象计划的实施方案和管理办法，确定各项活动的具体方式、所需时间及日程安排、所需经费预算、各项活动负责人及主办、协办单位等。

（四）设计阶段

进行企业识别系统设计，设计企业的理念精神、行为规范和视觉传递等子系统，并在企业内部员工及企业外部公众中进行实验和检测，经过反复修改后确定下来。在此基础上，设计企业的 CIS 手册。手册的主要内容包括：(1)引进介绍。上级领导、有关专家、企业主要负责人对引进 CIS 的致词；企业理念精神及未来发展状况展望；引进 CIS 的目的、动机和 CIS 手册的使用说明。(2)基本要素系统组合及说明。(3)应用要素系统说明。(4)企业标识及应用要素系统的样本照片。

（五）实施与控制阶段

首先，调整和落实企业管理机构。在原来的 CIS 策划小组的基础上进行调整，成为 CIS 战略管理机构。其次，进行沟通 and 培训。召开企业形象方案发布会，散发企业的 CIS 手册；举行高层管理者、部门经理研讨班，并有计划地对全体员工进行 CIS 知识培训及规范行为训练。再次，落实和实施 CIS 战略活动计划。改善企业环境；规范员工行为；落实公益性活动、公关活动及广告促销活动的计划。最后，监督和控制 CIS 战略的实施。监督和管理 CIS 战略计划的执行；对各项活动的实施绩效进行测定；定期检查、评估战略实施情况及实施效果；对 CIS 战略进行调整和修正。

【本章小结】

连锁经营战略是连锁企业长期活动的基本设计图，主要解决企业组织与市场环境结合的问题。连锁经营战略具有全局性、环境性、长期性、现实性和时代性等特点。连锁经营战略的内容包括战略理念、战略目标、战略手段和战略体系四大方面。连锁经营战略的制定要在对外部环境和内部条件进行科学分析的基础上，根据连锁经营的特点和要求，按照一定程序，经企业经营者和全体职工反复论证和比较后形成。为

了保证连锁经营战略的实施，连锁企业应做好建立组织、目标管理和经济责任制等工作，并按一定程序对连锁企业战略活动过程进行控制。

市场战略是连锁经营的基本战略。市场调研是制定市场战略的前提，连锁企业在进行市场调研时要明确调研的目的、要求、内容和对象，从而为制定和实施连锁经营战略打好基础。目标市场是连锁企业的服务对象，连锁企业确定目标市场应考虑行业特性、企业实力、产品特性、市场特性、产品生命周期和竞争对手等因素。市场扩张是连锁企业取得规模效益的基础，连锁企业在进行市场扩张时必须充分注意扩张的基本条件、业态的选择和方式的选择，以促进本企业连锁扩张战略的实施。

连锁经营的商品定位是指连锁企业根据目标消费者的需求和供应商的情况动态地确定的商品经营结构，实现商品配置的最优化。其基本原则是以目标消费者为中心。影响商品定位的主要因素是业态、消费特征和地理环境等。商品组合主要包括广度、深度和相关性三大要素，商品定位就是合理地确定本企业所经营商品的深度、广度和相关度，以满足目标顾客的需求，取得较好的经济效益。商品群是连锁经营商品定位的重要内容，可通过季节组合法、节庆日组合法、便利组合法和用途组合法等来组合成各种商品群，使连锁企业的商品定位不断地充实新内容。

品牌战略是连锁企业战略管理的重要内容。连锁企业品牌战略的内容主要有品牌化决策、品牌模式的选择、品牌的识别与界定以及品牌延伸规划等。品牌定位是以心理和市场细分为基础的。品牌定位的运作要做好心理迎合、审视品牌环境、创造品牌差异、击中消费者心弦、凝炼品牌定位理念和传递品牌定位等工作。自有品牌是连锁企业自己创意并使用于所经营商品的牌子，其可以通过委托定牌生产和自行设厂生产来进行，连锁企业在自有品牌建设中应注意认可度、经营规模和产品适应性问题。

连锁企业形象是企业在社会公众及消费者心目中的总体印象，是企业文化的外显形态。其主要内容有商品、员工、服务、环境和社会等形象。社会公众是通过连锁企业的形象识别系统来认识和评价连锁企业，因此，塑造和完善本企业的形象识别系统是连锁企业形象战略的基础。连锁企业形象识别系统是由理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统所构成，理念系统是整个识别系统的主导内容，是建立企业识别系统的原动力；行为识别系统是企业识别系统的本质内容，是企业理念的落脚点；视觉识别系统是企业识别系统的基础内容，是连锁企业形象的直接传达系统。连锁企业形象识别系统的导入要把握好时机，并按一定程序进行。

【复习思考题】

- 一、为什么连锁企业要树立大众化的战略理念？
- 二、如何制定和实施连锁经营战略？
- 三、连锁企业市场调研的主要内容是什么？
- 四、连锁企业应如何选择目标市场？
- 五、连锁企业在进行市场扩张时应注意什么问题？
- 六、便利店应如何进行商品定位？

七、什么是商品群？如何组合商品群？

八、连锁企业品牌定位的运作应做好哪些工作？

九、适合连锁超市自有品牌建设的商品主要有哪些？

十、连锁企业的形象识别系统有什么特征？

【案例分析一】

烧鹅仔败在何处

说到肥鹅，不能不讲广东小伙林伟成和他的烧鹅仔。从 1982 年起，18 岁的林伟成就开始了自己的餐饮事业，当看到麦当劳的黄黄大大的标志“M”时，就决心以麦当劳为榜样，立志把自己的“烧鹅仔”做成“中国的麦当劳”。后来，他真的辉煌一时——30 岁不到，正是风华正茂的时候，抱鹅打天下，从广东老家一路北上，初进北京城就一炮打响，烧鹅仔成为京城里的知名粤菜馆，林伟成也成了北京城商界的名人。此后，林伟成挟此威名，帅旗指向全国，一路上攻城掠地，更是势如破竹，两年里在全国各大城市开办了 38 家烧鹅仔连锁粤菜酒楼，真有“春风得意马蹄疾，一日看遍长安花”的惬意。然而，几年不到，往日的好光景却辉煌不再，几十家连锁店只有几家还在经营。林伟成也黯然神伤，躲在暗处舔伤口，让人再次徒生造化如何如此弄人的慨叹。

在山东济南，也有“烧鹅仔”，就是位于济南人民商场对面的鲁能烧鹅仔美食广场，开业 7 年多了，生意还是非常红火。当记者与其年轻的总经理李少波先生坐在一起探讨“烧鹅仔”的得失时，他告诉记者，“烧鹅仔”的发展有两个阶段，第一个阶段是林伟成以“烧鹅仔”的无形资产参股，占一部分股份，不控股，回报是股权分红。第二个阶段是后来的特许加盟。1996 年 8 月，林伟成的“烧鹅仔”与鲁能集团合作，共同投资成立了鲁能烧鹅仔美食广场。现在鲁能烧鹅仔在全国的“烧鹅仔”中算得上是效益最好的，但已与林伟成没有任何关系，只是鲁能下属的一家国有餐饮企业而已。李经理透露，除北京外，林伟成的“烧鹅仔”已基本退出大城市，转而在县级市发展特许加盟店。

“烧鹅仔”对餐饮业的影响是巨大的，烧鹅仔的自选式餐饮对国内餐饮业产生的广泛影响是有目共睹的。那么，“烧鹅仔”败于何处呢？有人说，烧鹅仔与麦当劳的分野在于文化，麦当劳出售的不仅仅是西式快餐，而是企业文化。现在，企业间的竞争已进入商业文化竞争时代，国家之间的竞争也带有更明显的文化竞争色彩，以后，更多的类似于烧鹅仔和麦当劳的故事即将上演。

李少波认为，林伟成一心要学麦当劳，而麦当劳严格的管理体系他学不来，成熟而稳定的材料供应商他也没有，只是看中了其特许加盟的经营模式。林伟成在谈到自己一败涂地的原因时也直言不讳：“当时，来谈合作的人一多，就有点头脑发热。现在想想，其实当时不具备大规模扩张的基础，因此导致特许经营失败。的确，很多企业家在高速发展的时候，很难遏制内心成长的冲动。林伟成也悟出一个道理：一个企业能做多大，不在于你现在的发展速度，而更重要的是你得把它的内涵做好。

那么，什么类型的特许经营企业可能赚钱？有专家分析过许多成功的特许经营企业，发现一些基本特点是相同的：（1）总部拥有一个良好信誉的注册商标和商号，或者拥有专利、独有的产品技术等经营资源；（2）有成功的单店管理模式，这种模式具有便于复制和容易传授的特点；（3）单店有良好的盈利性，且消费市场较成熟，潜力较大；（4）特许者有稳定的、保证品质的物品供应系统，在推行特许加盟的起步时期，给加盟者提供全方位的支持；（5）特许者拥有良好的培训系统，能够持续不断地为加盟者提供培训；（6）对加盟者的选择谨慎而科学；（7）公司的管理水平能够充分满足整个特许体系的需要。

与林伟成有相同遭遇的还有“红高粱”的乔赢。乔赢也发誓向麦当劳叫板，麦当劳开一家，他就在麦当劳的对面开一家“红高粱”，“红高粱”的确也红极一时，但乔赢最终落了个锒铛入狱的结果。后来，乔赢去美国取经，这才发现自己一直自以为对麦当劳研究很深，实际上根本没有吃透麦当劳的精髓。书中看到的麦当劳和表面上看到的麦当劳，都展现出只要做成几家店就能无限复制的美好前景，而书里没有讲的，人们没有看到的是深藏在麦当劳背后的坚实结构。其实，正是管理结构、技术结构和资本结构这三大基本结构决定了规模，麦当劳之所以在全世界都所向披靡，是因为其结构足够大，足以支撑其全球化。而这个结构也是它每发展一步都做出重大调整才逐渐形成的。

“1家成功不能证明10家能成功，20家成功也不能证明100家能成功。每一步都要调整自己的结构，20层的地基偏要盖30层的楼，楼必定不稳；你现有的结构最多发展8家店，偏要开20家，连锁大厦也必定不稳。”这是吃了几千万元巨亏的乔赢得来的教训。

问：1、烧鹅仔失败的主要原因是什么？

2、烧鹅仔的失败对连锁扩张有何启示？

【案例分析二】

新华夏汽车连锁标识



徽标内涵：

一、整体标志：

图形代表朝阳，字母代表地平线，意为我们的事业如朝阳从地平线冉冉升起。

二、图形：

1.圆：

- A.代表地球，象征我们以创建世界知名品牌为目标；
- B.象征团圆、完美，我们追求完美的服务标准；
- C.代表连锁总部；

2.三个花瓣：

- A.“三”代表众多，意为覆盖全国的新华夏汽车连锁网点；
- B.形成三角形，两瓣在下面，一瓣向上，代表根基稳重且又奋发向上的企业文化；
- C.包涵“S”与“M”的字型，“S”代表 Sino；“M”代表 motors；
- D.内部三花瓣有向外突的趋势，代表我们要打破旧经营模式，不断创新、锐意进取；
- E.相互连结，代表汽车连锁体系的加盟企业，相互团结、合作、共同发展；
- F.代表畅通无阻的物流体系；

3.圆和花瓣结合：

- A.形成汽车方向盘 / 车轮，代表公司经营汽车业务；
- B.代表各连锁网点，在总部的统一管理下开展汽车销售与服务；

三、字母

- 1.“Sino”，中国；“motors”，多品牌的汽车；
- 2.“Sinomotors”，建立中国多品牌的汽车销售与服务网络——新华夏汽车连锁体系；

四、颜色

- A.红、蓝结合：象征我们秉承传统，又积极进取；
- B.蓝色：厚重、稳重、大方、代表我们稳健的步伐和悠久的历史背景；
- C.红色：中华民族的吉祥色调，象征新华夏的业务蒸蒸日上、兴旺发达。

第

3

章

连锁总部的 基本职能和管理内容

- 连锁总部的组织管理
 - 连锁总部的人力资源管理
 - 连锁总部的财务管理
-

导 言

现代连锁经营是在连锁总部统一规划和指导下开展的,连锁总部管理水平的高低直接影响到连锁体系的生存发展。因此,运用科学合理的方法与手段,强化连锁总部的管理职能是连锁经营管理的基本内容,必须加以分析研究。本章主要阐述现代连锁经营管理中连锁总部的基本职能;连锁体系组织结构的选择与设置;连锁企业人力资源管理和财务管理等内容。

学习目标

- 明确连锁总部的基本职能;
- 掌握现代连锁经营组织结构的分析与选择;
- 掌握现代连锁经营体系部门与岗位的确定;
- 掌握现代连锁经营人力资源管理的主要内容;
- 掌握现代连锁经营财务管理的主要内容。

关键词

组织结构 直线职能型 事业部制 人力资源管理 工作分析 员工激励 财务管理

第一节 连锁总部的基本职能

连锁经营运作的成功与否,主要取决于总部各功能能否有效地并适当地发挥。因此,分析研究连锁总部的基本职能是保证连锁经营管理有效运行的基础。连锁总部的主要职能有以下六个方面。

一、系统开发职能

连锁系统扩张是连锁总部运行的首要任务,连锁企业扩张的实质就是将连锁企业的运作体制和规范体系推销出去,并使总部和门店双方获利,因此,系统开发是连锁总部的首要职能,其主要内容如下:

(一) 进行市场调研,制定开发规划

连锁系统的扩展是以科学合理的客观依据和正确决策为前提。连锁总部在进行市场扩张时应进行必要的市场调研,了解目标顾客的需求特性、竞争对手的状况、政府的方针政策和市场供求关系等。在此基础

上进行科学的市场预测，明确本企业产品或服务的市场发展趋势，并根据企业实际制定相应的开发规划，以指导本企业连锁系统的合理扩张。

（二）根据市场情况，选址开设直营店

一般来说，连锁企业设立初期往往存在着实力较差、管理水平和知名度较低、市场影响力小等问题。在此状况下，连锁总部应采取直营连锁的系统开发方式，根据企业的需要和可能，有组织有步骤地进行选址开发直营店。这是因为直营店是连锁总部直接投资设立，其人事、财务和业务经营等均在总部的直接统一指挥下开展，其较能体现总部的意图，按照总部的规划进行，以增强企业的实力和知名度，促进连锁系统的发展。

（三）制定特许加盟制度，接受加盟者

连锁系统发展到一定阶段，连锁企业具备了较高的知名度，一定的经验和较强的实力后，连锁总部就应根据企业发展的需要确定是否发展特许加盟。发展特许加盟，首先要制定符合本企业实际的特许加盟制度，以保证连锁系统的统一化、标准化和规范化运行。其次，要抓好样板店的管理，以样板店的效益来吸引加盟者。最后，要选择好加盟者，切不可为了收取加盟金而盲目接受加盟店，否则将使整个连锁系统崩溃。

相关链接 3 - 1

上海世纪联华超市发展有限公司简介

上海世纪联华超市发展有限公司成立于 2001 年 7 月，隶属联华超市股份有限公司，是以经营和管理大型零售卖场为专业的经营公司。世纪联华具有独立的营运机制和管理体系，按国际现代化大型零售企业模式设置，按市场机制运作，依托和吸收高素质的经营管理人才与国际接轨的先进管理模式，以及高效准确的信息系统等企业的核心技术。世纪联华面对激烈的市场竞争，不断探索有中国特色的大卖场营运管理模式。目前，世纪联华正在不断加大市场拓展力度，以“立足上海，辐射全国”为战略方针，发展区域已从上海延伸到江、皖、鲁、闽、吉、冀、粤等省市，初步形成了东北、华北、华南、华东、西南的连锁经营格局。至 2004 年底已开设了 40 余家大卖场，计划在今后五年内，在我国东部地区发展 100 多家大卖场和食品加强型超市，并逐步向中西部地区扩展。发展是硬道理，世纪联华将实施“以人为本”的人才战略和企业文化，实施合理的竞争机制、激励机制和分配机制，在管理上全面实施“新机制、新观念、新人才”的战略，快速推进联华的全国发展战略。

资料来源：中华零售网

二、采购与配送职能。

统一采购，统一配送是连锁经营的基本特征，也是连锁系统获得规模效益的前提。因此，统一采购与配送是连锁总部的基本职能之一。其主要内容如下：

（一）制定采购计划，实行统一采购

任何企业离不开采购，连锁企业亦是如此，商品采购是连锁企业经营活动的起点。连锁企业的采购计划必须根据所有连锁门店的要货计划和市场需求的变化来确定，配送中心汇集各连锁门店提出的要货计划后，结合总部的要求和市场供应的情况，制定采购计划后统一向市场采购商品和物料。这样做到既可以因大批量采购而降低采购成本，又可以因采购专业化而提高采购效率和采购质量。

（二）规划配送中心建设，实行统一配送

配送作为连锁业物流的基本功能之一，在连锁系统占有相当重要的地位。实践证明连锁经营发展离不开物流配送，合理的物流配送使连锁经营中的统一采购、统一配货、统一价格得以实现。因此，选择和建立高度专业化、社会化的物流配送中心，实行统一配送不仅关系到连锁经营的规模效益能否充分发挥，同时又是连锁总部的重要职能之一。

三、营销管理职能

在连锁经营中，为了实行统一的规范化管理，提高连锁系统的声誉和知名度，扩大销售，连锁总部就应担负起统一制定营销政策，指导各门店实施的营销管理职能。主要内容如下：

（一）统一广告宣传，提升企业知名度

连锁经营是以统一的企业形象或品牌形象为基础开展经营活动的。连锁总部实施统一广告宣传，不仅能有效地降低广告成本，规范广告行为，树立统一的企业形象，而且还有利于全面扩展企业或品牌的知名度和美誉度。因此，连锁总部制定科学的广告战略，为各门店提供良好广告服务，促进连锁系统的良性发展。

（二）制定促销方案，指导各门店实施

连锁总部在确定广告战略后，为了进一步提升连锁系统的声誉，有组织有步骤地开展促销活动，保证各门店促销行动的统一性，就必须制定切实可行的促销方案。该方案应具体而明确规定促销的时间、地点、形式、费用、方法和负责人等内容，并付诸于实施。由于连锁系统促销的许多具体工作要由门店来执行，所以，连锁总部应按促销方案的要求和程序对各门店进行指导，以促进连锁系统促销方案的贯彻落实。

（三）进行市场调研，开发新产品

产品和服务是开展连锁经营活动的前提，不断开发新产品是连锁企业在激烈市场竞争立于不败之地的法宝。因此，连锁总部要积极开展市场调查，认真分析研究市场状况和发展趋势，以消费者需求为中心，不断开发出适合消费者需要的新产品或服务，从而，增加连锁企业的竞争力，更好地为消费者服务。

四、人力资源管理职能。

现代社会中人才竞争是市场竞争的关键。抓好连锁经营人力资源管理，促进连锁系统稳定发展是连锁总部的重要职能之一。其主要内容如下：

（一）制定人力资源规划及相应的管理制度

人力资源规划作为连锁企业总体规划的重要组成部分，在连锁系统发展中起着组织保证作用。连锁总部应根据连锁企业的战略目标和经营管理发展的需要，进行人力资源需求预测编制人力资源发展规划并付

诸于实施。同时，为了使连锁企业人力资源得以规划贯彻执行，需要连锁总部制定相应的人力资源管理制度，以保证人力资源规划目标的实现。

（二）选聘员工，进行必要的培训和教育

招聘员工是连锁总部人力资源部门的重要职责。连锁总部人力资源部门应根据企业人力资源发展规划的要求和连锁系统经营管理的需要，按照规定的制度和程序有计划地招聘员工，以满足连锁系统对人才的需求。由于，连锁经营是一种新的经营方式，技术新、变化快，无论是新员工还是老职工均存在着知识更新的需求，所以，连锁总部要不断进行培训，提高员工的知识和技能，以适应工作需要。

（三）制定和实施合理的薪酬制度

合理的薪酬制度是调动员工积极性和主动性的主要手段。为了激励员工努力工作，连锁总部首先应根据市场工资水平、企业负担能力、内部的公平性和工作的激励性等因素制定工资政策。其次要按工资政策、各种工资制度的适用范围和企业岗位设置确定薪酬体系。最后，要认真做好奖金的发放工作，真正做到按劳取酬，多劳多得。

五、指导与考核职能

连锁总部作为本连锁系统的首脑机关，理所当然应承担起对各门店及加盟者的指导与考核职能。指导与考核的内容主要体现在以下三个方面：

（一）指导门店和加盟者的经营管理活动

连锁经营是个系统工程，需要高度的分工和紧密的协作，在连锁经营中，连锁门店的经营效益主要取决于总部的控制指导能力和物流配送的营运能力。因此，连锁总部要按规定的程序和要求做好门店及加盟者的指导工作，加强总部与门店联系，快速地把总部的经营理念、经营方针、经营技术和经营管理制度等传播给各门店，促使门店按总部的意图和要求开展经营管理活动，以提高整个连锁系统的经营效益。

（二）收集分析经营信息，及时传输给门店

现代市场竞争需要准确而适量的市场信息作为连锁企业经营管理的依据。在连锁系统中，为了更有效地收集和处理市场信息，降低信息成本，提高信息的质量和适用性，连锁总部承担着收集分析并向门店传输市场信息的重任。因此，连锁总部应设立信息情报部门，专门收集政治经济、科学技术、风俗习惯和市场变动等方面经营信息，经过分析、归纳和总结等程序，提炼出适用于本连锁系统的经营信息，及时地传输给有关部门或门店，从而促进连锁经营管理活动的正常开展。

（三）对门店的经营绩效进行考核评价。

门店是连锁系统的基层组织，门店的经营绩效直接决定着连锁系统的经济效益及发展。为了促进各门店工作，提升门店经营管理水平，连锁总部应制定科学的考核制度和指标体系，选择合理的考核方法，对各门店进行认真考核评价，并根据考核结果，对绩效显著的门店实行奖励，反之，则应给予适当惩罚。

连锁总部对门店考核的重点是什么？

六、财务管理职能

资金是连锁企业的血液，没有资金连锁系统就无法运转。为了保证整个连锁系统的稳定运行，连锁总部必须具备财务规划、筹资用资和内部审计等职能。

（一）开展融资活动，为企业发展筹集资金

连锁经营是以规模经营为前提，连锁企业规模扩张离不开强大的资金实力支持。在连锁企业的扩张过程中，仅靠自身的资本积累是很实现连锁企业的发展目标。因此，连锁总部应充分发挥财务杠杆的作用，通过各种形式、多渠道积极地进行融资，为连锁系统的市场扩张打好基础。

（二）帮助加盟店筹集资金

在特许加盟系统中，各加盟店虽是独立核算、自负盈亏的经济实体，但是，加盟店也是特许加盟系统的重要组成部分，本连锁系统中任何一个加盟店的失败，都会对整个连锁系统的运行和发展造成一定负面影响。因此，连锁总部作为特许加盟系统的管理部门，有义务对本系统的加盟店给予融资和财务管理上的支持和帮助。

（三）对直营店进行财务管理。

根据连锁经营的性质和要求，由连锁总部对直营店进行统一的财务管理是直营连锁系统管理的核心内容。区域性连锁企业，由总部实行统一核算；跨区域且规模较大的连锁企业，可设立区域性的分总部，负责对本区域内直营店的核算，然后再由总部对各分总部进行统一核算。连锁企业实行总部统一的财务管理有利提高资金使用效率、盘活资产、加快资金周转和降低成本，从而达到获得最优经济效益之目的。

相关链接 3 - 2

连锁企业的构成与职能

连锁企业指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部下管理下，采取统一采购或授予特许权等方式，实现规模效益的经营组织形式。连锁企业应由 10 个以上门店组成，实行规范化管理，必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购与销售分离。全部商品均应通过总部统一采购，部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到店，其余均由总部统一配送。**连锁企业由总部、门店和配送中心构成。主要有以下职能：**

总部是连锁企业经营管理的核心，必须具备以下职能：采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划和教育培训等。

门店是连锁企业的基础，其主要职责是按照连锁总部的指示和服务规范的要求，承担日常经营业务活动。

配送中心是连锁企业的物流机构，承担着各门店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输和送货等任务。配送中心主要为本连锁企业服务，也可面向社会。

资料来源：搜狐招商网

第二节 连锁总部的组织管理

连锁经营是一种现代经营方式，连锁企业组织机构的设置与管理应符合现代连锁经营管理特点和要求，

这是开展连锁经营管理的组织保证。因此，加强连锁企业的组织管理对连锁企业的生存与发展有着重大的意义和作用。

一、连锁企业组织结构设计的的要求

（一）连锁企业组织结构的涵义与作用

连锁企业组织结构是指连锁企业的各构成部分及它们之间的相互关系。连锁企业组织结构是否合理直接关系到连锁系统的生存与发展，这是因为科学合理的组织结构适应了市场经济规律和连锁经营的客观要求，能充分调动员工和门店的劳动积极性和创造性，提高劳动效率，促进经济效益的增长，为连锁企业在激烈的市场竞争中生存和发展打好基础。因此，连锁企业经营者必须十分重视企业组织结构的构建。

（二）设计连锁企业组织结构的基本要求

1. 精干高效相统一。精干高效是指在保证完成连锁企业的组织目标，达到高效率和高质量的前提下，以最少的机构，用最少的人完成经营管理的工作量，做到人人有事干，事事有人干。为此，应把握好以下三个环节：

（1）根据组织目标和需要来设计组织结构。连锁企业组织结构的设计不能因人而异，也不能以上下对口为依据。采用何种类型的组织结构，设置多少机构，每个机构安排多少人，完全应该根据经营目标和任务的客观需要来确定。

（2）分工要合理。在现代社会中，连锁企业面临着激烈的市场竞争和繁杂的经营管理事务，明确分工，设立若干部门分头管理，往往会收到事半功倍的效果。问题是在于分工要合理、适当，宜简不宜繁，一个机构能办的事不设几个机构，一个人能办的事决不能安排二个人做。

（3）权责要明确。连锁企业在设计组织结构时，要明确规定每一管理层次和各职能机构的职责范围，并赋予完成其职责所必要的管理权限。职责与权限必须明确、统一。为了履行一定的职责，就必须拥有相应的权限。有职无权，或权限太小，经营者就无法履行其责任；相反，有权无责，会造成滥用权力，瞎指挥，产生官僚主义。因此，连锁企业应根据企业战略目标，从提高企业整体利益和综合功能出发，制定各机构、各部门的职权范围和工作规范。

2、指挥管理要统一。这是指连锁系统的各级经营管理组织必须服从它的上级机构的统一指挥和命令。只有这样才能保证指挥统一，避免多头领导和多头指挥。另外，在每一组织层次中，应严格规定正职与副职之间的职责权限，正职领导者对组织工作全面负责，副职分管局部或几个部门的工作，正副职之间若发生意见分歧，正职拥有决定权，副职不能擅自发号施令。因此，下级部门只能服从一个上级指挥，只能对一个上级主管领导负责。既要反对越权指挥，也要反对越级请示。

3. 管理幅度要适当。管理幅度是指领导者所能直接领导、有效管理的下级人数。管理幅度与管理层次呈反比关系，管理幅度越大，管理层次就越少；而管理层次减少，则管理幅度必然增大。如果领导者的管理幅度过大，超过他的能力、精力的许可，就会顾此失彼，误时误事。而管理幅度过小，又需增加层次，增加人员，这不仅不符合精干的原则，而且会影响工作效率。所以，连锁企业在设计组织结构时，必须确定合适的管理幅度。

4. 岗位规范要明确。这是指连锁企业在设计组织结构时，不仅要确定设置多少机构、各机构的职能和责权范围以及应设置的岗位数，而且，还要详细制定每个岗位的规范。岗位规范应明确该岗位的业务范围、职权范围、工作量、上岗条件、工作标准和职业道德等方面的内容。并根据岗位规范的要求实行岗位责任制，以调动员工的积极性和创造性。

二、影响连锁企业组织结构设计因素

在设计连锁企业组织结构时，除了注意设计的基本要求外，还必须考虑影响因素，这些因素决定了连锁企业组织结构应具有的具体形式。一般来说，影响企业组织结构的主要因素有经营环境、行业的选择、连锁经营形式、发展与规模、业态、技术和工作任务等。

（一）经营环境

环境因素主要包括经济、政治、文化、社会以及伦理与心理等方面的因素。环境因素对连锁企业组织结构的影响是通过企业战略的调整与改变来实现的。也就是说，环境的变化迫使连锁企业经营战略发生相应的变化，而连锁企业经营战略的改变要求组织结构也随之变动，连锁企业组织结构要适应企业经营战略的调整。如随着市场竞争的发展，连锁企业往往要实施多元化经营战略，那么，在设计连锁企业组织结构就应增设相应机构与部门，并规定其应有的职权范围。

（二）行业的选择

从连锁经营发展现状来看，我国连锁经营目前主要集中在零售业、餐饮业和服务业，不同行业的连锁经营对企业的组织结构设计有着不同的影响和要求。连锁企业在设计组织结构必须充分考虑行业经营活动的内容、性质和特点等，针对行业和企业实际来设置组织机构。如零售业的连锁超市公司应设立配送中心来实现统一采购和配送，而服务业则应着重考虑服务管理机构的设置和建设。

（三）连锁经营的形式

目前，连锁经营主要有直营连锁、特许加盟和自由连锁三种形式。直营连锁是由总部对门店进行直接投资和统一管理，特许加盟管理的重点是品牌和加盟店，而自由连锁其管理的基本要求是实现联合采购、分散销售。不同的连锁经营形式因其经营管理的重点和要求不同而影响连锁企业的组织结构设计 and 选择。

（四）企业的发展与规模

连锁企业发展与规模对组织结构的设置产生直接影响。在连锁企业发展初期，因企业规模较小，所设置的机构也不多，管理职能也较单一。但是随着连锁企业不断发展，企业规模越来越大，经营活动内容越来越多，范围越来越大，经营管理就越来越复杂，连锁企业组织机构设置和调整就变得十分迫切。如沃尔玛、麦当劳等跨国大型连锁企业都设立区域性的总部机构，以适应跨国经营的需要。

（五）企业的经营业态

业态是指服务于某一顾客群或某种顾客需要的经营形态，它是商品、环境和服务等要素的有机组合。在连锁经营中不同的业态由于其目标顾客和功能的不同，会对组织结构的设计提出不同要求，因此，连锁企业在组织结构设计时应充分考虑不同业态的性质和要求。例如超市公司，应将配送中心作为组织结构设计的主要内容来考虑；而连锁酒店其组织结构设计的重点则应突出服务功能。

（六）科学技术的发展

连锁企业的技术特性与组织结构关系密切，连锁经营技术是以现代科学技术发展为基础的。现代科学技术的发展必然会影响连锁企业组织结构的设计和选择。例如，由于信息技术的发展，连锁企业内部管理体制实现了由职能化组织结构向流程化、网络化组织结构转换，这些共享的信息网络，大大改变了连锁经营管理的应变能力和速度。在网络化基础上，信息传递不再是一种垂直的金字塔模式，而是一种网络互联模式。于是连锁企业组织结构就会由纵向垂直模式向横向互联模式转变，显现出一种扁平化特点。

（七）企业的任务和目标

连锁企业的组织机构是为实现企业的任务和目标服务的，因此企业的任务和目标为连锁企业组织结构设计选择的基本依据，连锁企业应按不同时期的任务和目标来选择和调整其组织结构。一般来说，在连锁企业创办初期，由于经营规模较小，任务和目标具体明确，连锁企业往往选择较简单的组织结构形式，但随着连锁经营规模的不断扩大，经营任务的多元化和经营目标的多重化必然要求连锁企业不断地调整组织形式，以适应企业发展的需要。

三、连锁企业组织的类型

根据连锁经营活动的需要和企业的实际，连锁企业组织结构的基本形式如下：

（一）直线型

连锁企业最早和最简单的组织结构形式，其结构如下图 3—1。

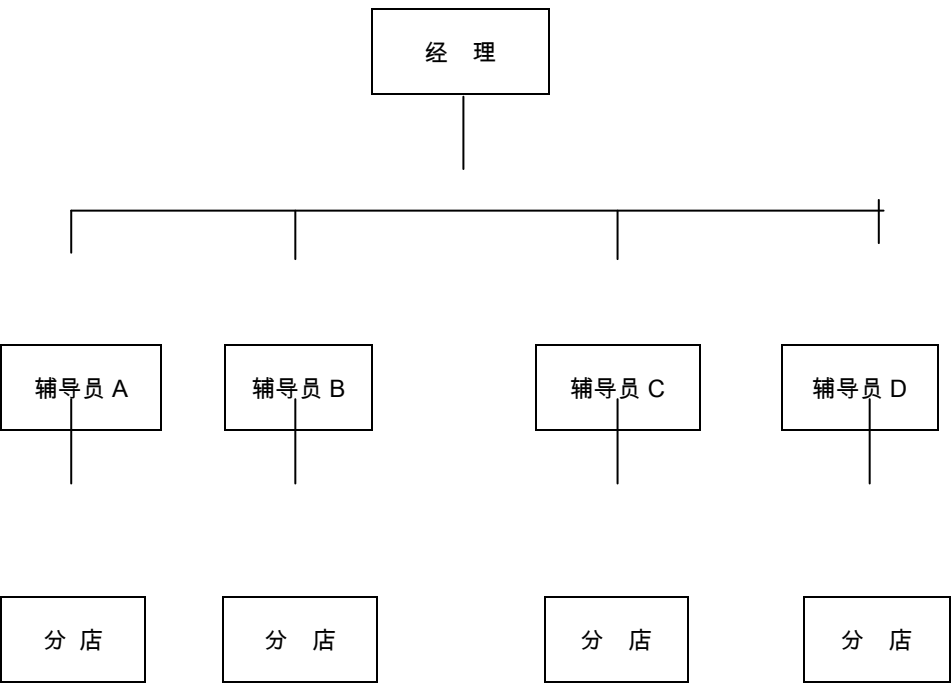


图 3—1 直线型组织

这是指连锁企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。总部不另设职能机构（可设职能人员协助主管人工作），一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。

这种形式的主要优点是结构比较简单，责任分明，命令统一。主要缺点是要求行政负责人通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到经营者一人身上，显然是难以胜任的。此种形式比较适用于连锁企业的创业阶段或企业规模较小时采用。

（二）直线职能型

随着连锁企业规模扩大，门店数量逐渐增多，经营管理事务将会越来越多，也越来越复杂。经营者由于知识、能力和体力等限制无法独立完成所有管理职能，势必会增加职能部门来协助经营者管理，直线职能型组织结构形式就应运而生了。如图 3—2 所示：

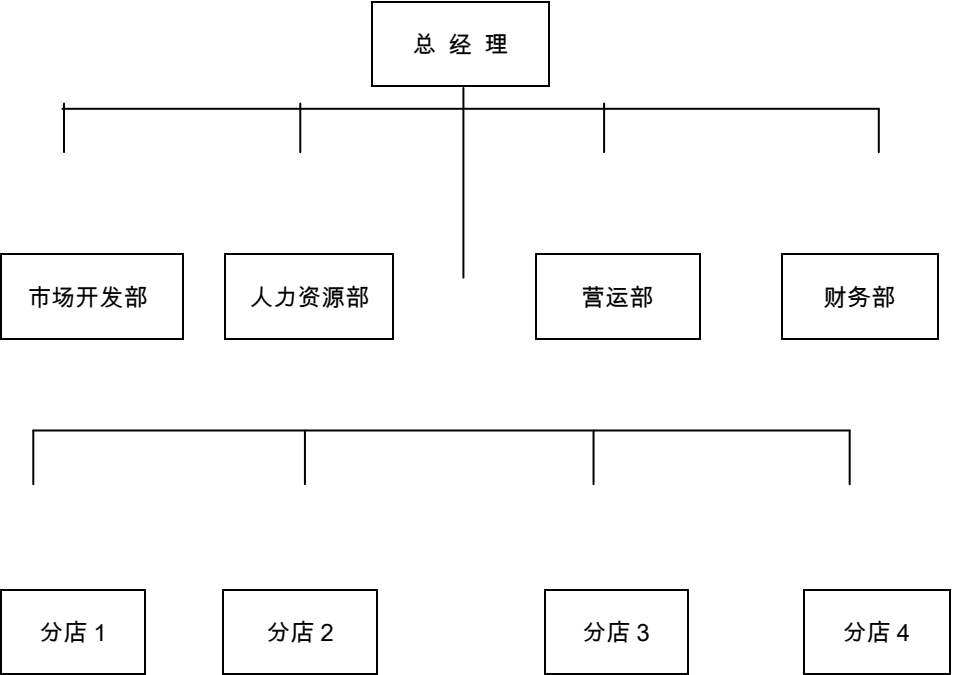
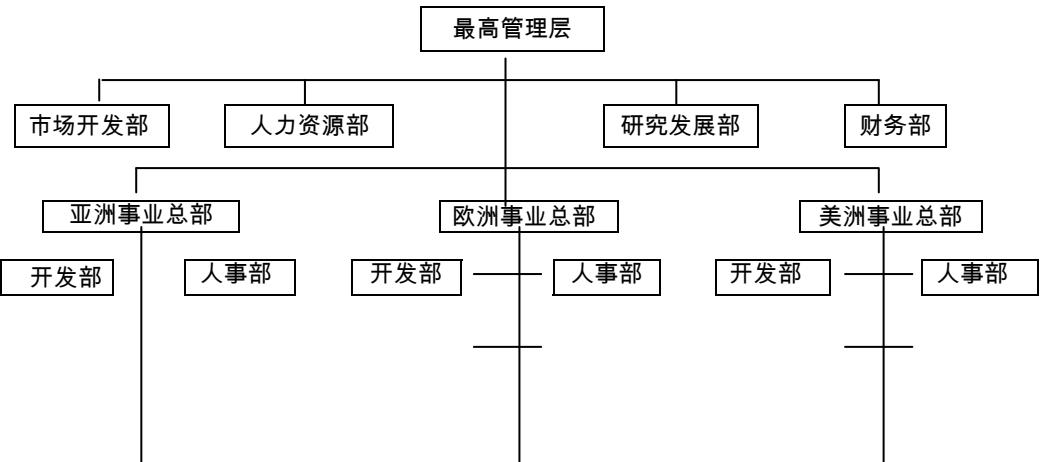


图 3—2 直线职能型组织

这是指按连锁经营管理的职能设立管理部门来协助经营者工作，并对各门店进行专业指导的组织结构形式。其优点是分工明确，易发挥专业优势；指挥统一，易调度资源；规模经济效益较好。但部门间协调困难；不利于调动部门积极性；不利于关注整体利益。此形式主要适用于环境较稳定，市场较集中，中等规模的连锁企业采用。

（三）事业部制

当连锁企业规模扩张到一定程度后，连锁企业经营管理的范围越来越大，内容越来越复杂，许多运作已很难完全由总部进行直接控制，为了适应企业扩张的需要，许多大型连锁企业大都采用事业部制的组织结构形式，如图 3—3。



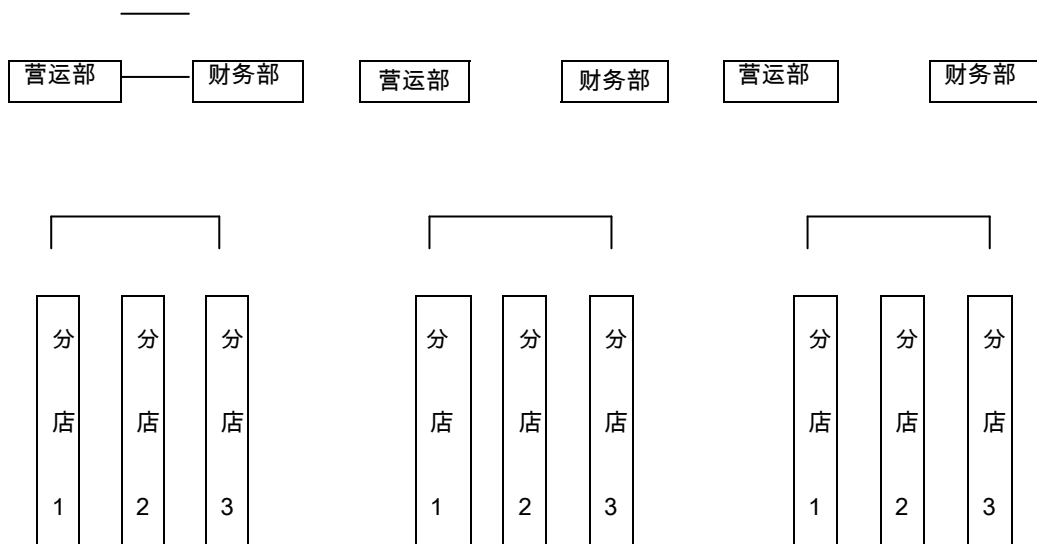


图 3—3 事业部组织

这是以最终成果（销售收入及利润）形成的内在联系为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立的利润中心，实行分权管理的组织结构形式。主要有产品事业部和地区事业部二种。这种模式的主要优点是：有利于调动部门积极性；便于事业部内部的协调；适应力和竞争力加强；有利于培养综合管理人才；有利于高层领导集中精力研究企业发展的战略问题。但也存在着易滋长本位主义，资源调动困难；易产生短期行为；机构重复设置，总编制与管理费用增加和控制困难等问题。此种形式主要适用于环境变化快、多元化经营和地域分散的大型连锁企业。

四、连锁企业组织结构的选择

连锁企业组织结构的选择是根据企业的发展和经营管理的需要来确定。因此，连锁企业安排多少岗位，设立多少部门以及确定各部门之间的关系完全取决于经营环境以及企业的任务和目标。并且也不是一成不变的，连锁企业在经营管理活动应根据市场变化和企业发展不断地进行调整和改革，以适应连锁企业发展的需要。

在连锁企业的不同发展阶段，由于市场的变化和企业规模、战略、技术和经营方式等方面的变化，连锁企业组织结构形式也应有所不同。

（一）第一阶段（创业阶段）

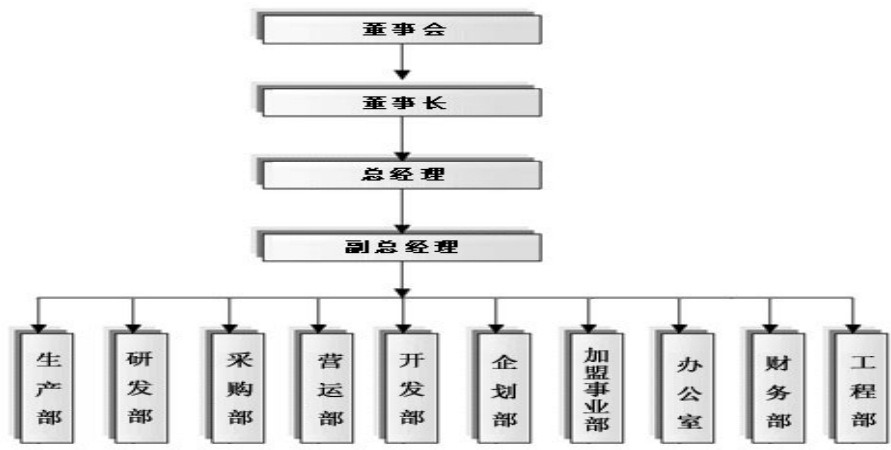
在创业阶段，大多数连锁企业的资金、声誉、经验、技术和规范等方面还存在一定不足，企业规模小、知名度不高。此时，连锁企业一般采取直营连锁形式，最重要的任务做好连锁经营基础工作，控制好直营门店的营运，树立样板店，取得经验后逐步推广，使企业的各项工作走向正规。因此，在此阶段，可重点考虑采取直线型的组织结构形式。

（二）第二阶段（发展阶段）

随着连锁企业发展，连锁企业门店数量不断增加，企业规模也逐渐扩大，经营者由于知识、经验、体力和能力等原因，很难完全承担起所有经营管理事务，势必要增加一些职能管理人员来协助其开展经营管理活动。特别当连锁门店的数量和规模达到一定程度后，为了实现连锁经营标准化、制度化、统一化和效

率化，单个职能人员的管理显然已不适应连锁企业发展的需要，需要组建成职能组织来履行职能管理，这就形成了直线职能型组织结构形式。

相关链接 3 - 3



天津狗不理快餐有限公司组织结构图

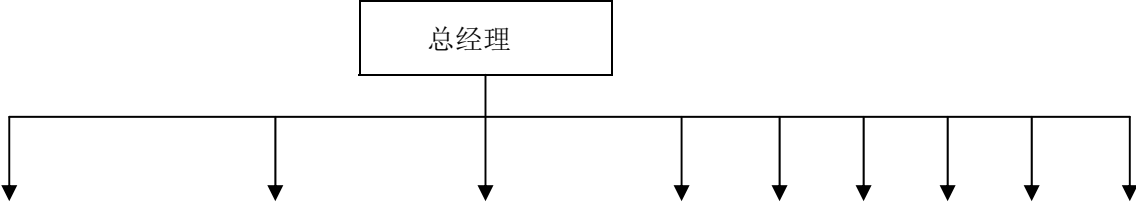
资料来源：天津狗不理快餐有限公司网站

（三）第三阶段（成熟阶段）

在成熟阶段，连锁企业的事业范围扩大，门店数量众多，市场领域广泛。连锁总部已很难对所有运作事务进行统一操控，此时应采用事业部制的组织结构形式。即每一个事业部都拥有较完整的运作组织功能，一方面可以避免因组织过于庞大而产生的机构臃肿僵化等弊端，使各事业部能灵活地运作其所属事业；另一方面总部仍能有效地掌握各事业部的运作，以促进连锁企业的更大发展。

五、连锁门店组织机构的设置

连锁企业的门店一般不具有决策职能。它们主要是负责执行总部的方针和决策，管理较简单，一般实行店长负责制，规模较小的门店可实行直接管理，规模较大的门店可设一些的职能部门协助店长进行管理。下面以大卖场为例来说明其门店组织机构的设置。超市大卖场通常以所经营的商品种类来进行机构设置的。如图 3—4 所示。



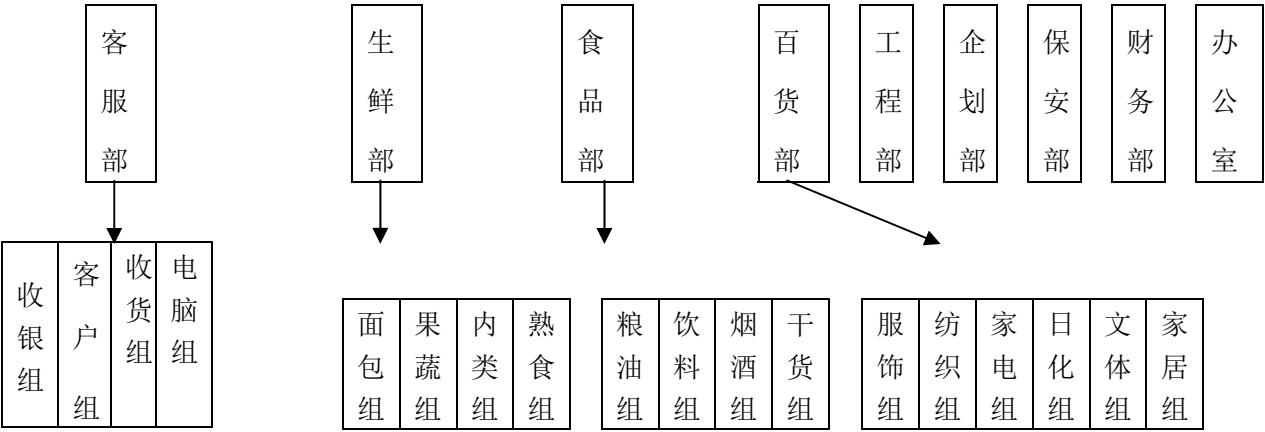


图 3—4 大卖场组织机构设置

- (一) 客服部:负责收货、退货、收银、客服服务、信息处理等工作;
- (二) 百货部:负责百货类商品的经营管理等工作;
- (三) 食品部:负责干货食品的经营管理工作;
- (四) 生鲜部:负责生鲜食品的加工和经营管理等工作;
- (五) 企划部:负责POP广告的制作, 促销人员的管理, 广告活动的策划等工作;
- (六) 工程部:负责店内设备的维修, 设施的保养, 电力线路的改造等工作,
- (七) 办公室:负责人事招聘、工资发放、工资和衣柜领取, 以及食堂、办公用具采购的管理等工作;
- (八) 保安部:负责安全、消防、防损、防盗及紧急事件的处理工作。
- (九) 财务部: 受总部委托, 进行日常财务收支的核算和管理等工作。

即问即答 3 - 3

你认为沃尔玛公司应采用什么组织结构形式?为什么?

第三节 连锁总部的人力资源管理

在现代市场竞争中, 人才竞争是关键。因此, 抓好人力资源管理, 造就一支高素质的员工队伍是连锁企业经营管理的重要基础。

一、连锁企业人力资源管理的特征和内容

(一) 连锁企业人力资源的特征

连锁企业人力资源是指能推动连锁企业发展的, 具有智力劳动和体力劳动能力员工的总和。它是连锁企业的第一资源, 包括数量和质量两方面。连锁企业人力资源管理是指连锁企业利用现代科学技术和理论, 通过对人力资源的开发、整合、调控和激励等内容, 以实现其战略目标的一系列管理活动。由于连锁经营是一种现代商业制度和经营方式, 其行业特性、组织结构、产权关系和制度安排等方面都具有特殊性, 因此, 连锁企业人力资源管理具有不同于一般企业人力资源管理的特点。主要表现如下:

1. 空间分散性。连锁经营的特征和目的决定了其空间分散性的特点，连锁企业要扩大规模，提高目标市场的覆盖率和品牌知名度的提升，就必须向尽可能大地域范围建立尽可能多的分支机构。连锁经营的空间分散性就决定了连锁企业人力资源管理的难点，如人力资源管理集中与分散的程度、统一与多样性的平衡、沟通手段的现代化以及如何对加盟店经营者的管理等

2. 顾客接触性。连锁企业大多分布在服务行业，给顾客传递高信赖度的服务和价值是其业务获得生命的关键。顾客接触率高这一特点决定了连锁经营人力资源管理的其他环节，如人员选聘、培训、考评等环节的特殊性。在人员选聘方面，特别要注意情感态度方面的要求，热情勤恳的员工不仅容易承受面对顾客带来的情感心理挫折，而且能给顾客带来安全感、可信赖感。在员工培训方面，除了一般的操作技能培训外，更应该强调心理情绪调节、沟通技巧方面的培训。在绩效考评上，工作结果量的度量的比例相对下降，而员工的情感态度、顾客心理感受、操作过程的标准规范等，则成为考评的重要内容。

3. 劳动密集性。服务业是劳动密集型行业，所需的劳动力数量大，密度高，而连锁经营主是被服务行业所采用，劳动力成本就成为连锁经营成本的主要组成部分，同时也是连锁经营绩效最直接、最关键的影响因素，因此，对人的管理也就成了日常经营管理的主要内容和关键环节。连锁企业人力资源管理面临的劳动密集性特点，决定了它必须强调基层管理，加强企业文化建设。此外，这一特点也导致连锁企业薪酬设计、培训开发等方面与其他行业的差异性。

4. 管理对象复杂性。连锁企业人力资源管理的对象比较复杂，从整个连锁经营体系来看，至少存在三类不同的管理对象：总部管理者，分店员工，加盟者。由于他们的身份地位不同，彼此的利益追求也不完全一致。针对不同类别的管理对象，其管理内容、管理要求和管理手段也存在相应差异，同时也决定了连锁企业人力资源管理的复杂性。

5. 管理主体多样性。在特许连锁中有加盟商和总部两个管理主体。尽管两个管理主体总体利益上有一致性，且有加盟契约的约定，两者在经营观念和管理行为上会大体一致。但二者在经营环境判断、未来预期、利益诉求上都可能会产生分歧，这些差异会影响到其经营策略，进而会在人力资源管理策略上发生分歧。比如在人力资源开发投资上，加盟商可能会倾向于短期行为，而特许商更追求长期利益。

6. 管理手段局限性。在特许连锁中加盟商既是产权独立的合伙人，又是特许连锁体系中一个业务单位管理者，即相当于整个特许连锁体系的员工。由于总部和加盟商利益出发点的不同而导致权利上的制约，使得一些管理手段不能顺利实施。这就要求针对加盟者的管理手段要有特殊性，必须考虑管理手段的适用性。如调任、降职、免职等管理措施就失去作用。

即问即答 3 - 3

你认为连锁分店的店长应掌握哪些知识和技能？

（二）连锁企业人力资源管理的内容

连锁企业的人力资源可分总部人力资源，配送中心人力资源和连锁门店人力资源三大类，连锁企业人

力资源管理就是对企业总部、配送中心和连锁门店的各类人员进行开发与管理。主要包括：企业人力资源规划、工作分析、人力资源吸收和绩效考评等四个方面的内容。

二、连锁企业人力资源规划

（一）连锁企业人力资源规划的概念与作用

连锁企业人力资源规划是指连锁企业根据其战略目标，科学地预测企业在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发等策略，确保企业对人力资源在数量和质量上的需求，使企业和个人获得长远利益的谋划。人力资源规划是连锁企业人力资源管理的重要内容，其基本目标是确保连锁企业在适当的时间和不同的岗位能获得合适人选。它的作用主要体现在二个方面，一是满足不断变化的企业对人力资源的需要；二是最大限度地开发利用企业内现有员工的潜力，使员工的需求得到最大满足。

（二）连锁企业人力资源规划的内容

连锁企业人力资源规划主要包括两个层次，即总体规划与各项业务计划(参见表3-1)。人力资源总体规划是计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总预算等方面的安排。人力资源规划所属业务计划包括人员补充计划、人员使用计划、接替与提升计划、教育培训计划、薪资计划、劳动关系计划、退休解聘计划等等。各项业务计划是总体规划的展开和具体化。

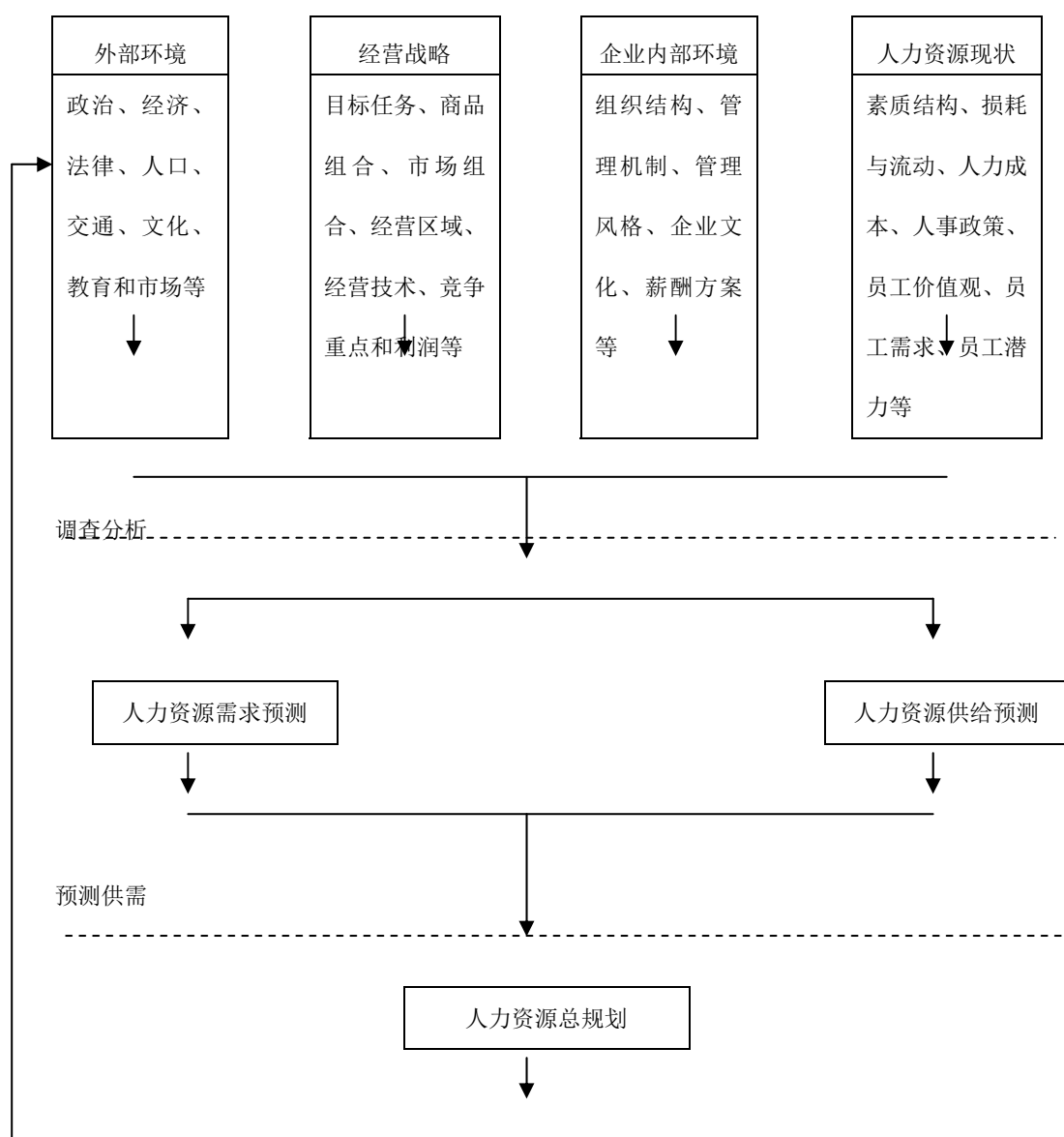
表 3—1 连锁企业人力资源规划及各项业务计划

类 别	目 标	政 策	步 骤	预 算
总体规划	总目标：绩效、总量、素质、员工满意度等	基本政策：扩大、收缩、改革、稳定	总体步骤： 按年度安排	总预算： ×××万元
人员补充计划	类型、数量对人力资源结构及绩效的改善等	人员标准、人员来源和起点待遇等	拟定标准、广告宣传、 考试和录用等	招聘、选拔费用： ××万元
人员使用计划	部门编制、岗位确定、结构优化、 绩效改善、职务轮换	任职条件、职务轮换的 范围及条件等	略	按使用的规模、类别及 人员状况决定工资福利
人员接替与提升计划	后备人员数量保持、改善人员结 构、提高绩效目标	选拔标准、资格、试用 期、提升比例、未提升 人员的安置等	略	职务变化所引起的工资 变化
教育培训计划	素质与绩效的改善、培训类型与数 量、提供新员工、转变劳动态度。	培训时间的保证、培训 效果的保证等	略	教育培训总投入，脱产 损失
薪资计划	离职率降低、士气提高、绩效改善	激励重点、工资政策、 奖励政策等	略	增加的工资奖金额
劳动关系计划	减少离职率、改善雇佣关系、减少 员工的投诉与不满	参与管理、加强沟通	略	仲裁费、诉讼费等
退休解聘计划	编制、劳务成本的降低、生产率的 提高	退休政策、解聘程序等	略	安置费、人员重置费

人力资源规划按其用途及时间幅度来划分，可分为战略性的长期规划(5年或5年以上)，策略性的中期规划（2年-5年）和作业性的短期计划(1年—2年)它们与企业的其他规划相互协调联系，既受制于其他规划，又为其他规划服务。

（三）连锁企业人力资源规划的基本步骤

连锁企业人力资源规划应按四个主要阶段来进行。如图 3—5 所示



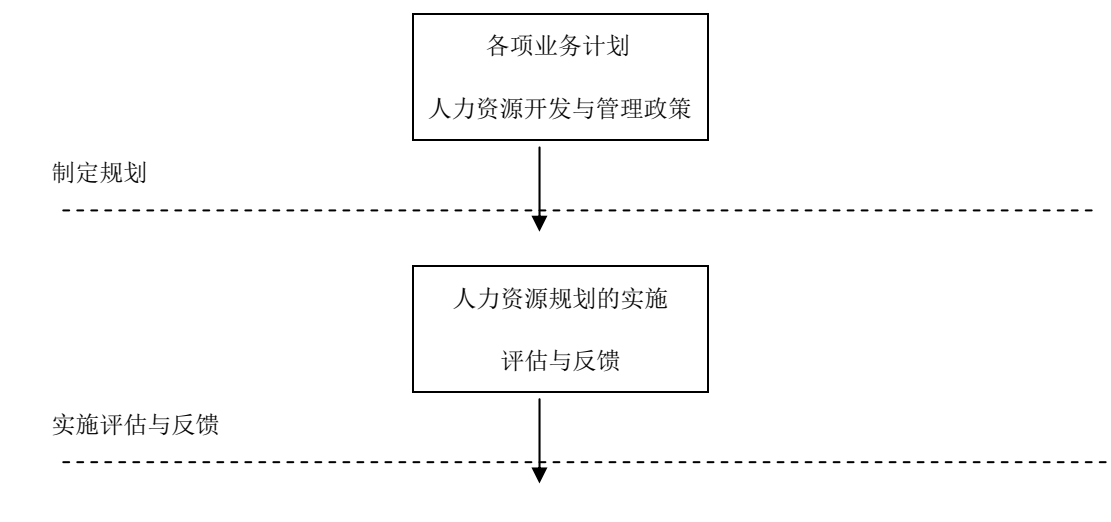


图 3—5 人力资源规划流程图

1. 调查分析阶段。本阶段的主要任务是获得连锁企业人力资源规划所需的信息资料。调查分析的主要内容是政治经济发展的影响、劳动力市场状况、企业的经营战略和企业人力资源的现状。通过调查分析应进一步明确劳动力市场和企业员工队伍的基本状况，并熟悉本企业的战略目标、市场区域、经营方式、商品组合、组织结构、管理体制和企业文化等内容。为编制人力资源规划作好准备。

2. 预测阶段。根据调查分析资料来预测人力资源需求与供给的变化趋势是人力资源规划中技术性较强的工作，也是人力资源规划中的关键部分。连锁企业人力资源管理部门要在所搜集人力资源信息资料的基础上，根据人力资源政策的规定和要求，借助于计算机技术等科学手段，采取各种统计方法和预测模型对人力资源未来的供求趋势进行预测，以得出计划期企业各类人力资源的余缺数据。

3. 制定规划阶段。本阶段的主要任务是制定人力资源开发与管理的总规划，并根据总规划的目标和任务制定各项人力资源业务计划以及相应的人力资源政策，以便各部门贯彻执行。在制定人力资源总规划及各项业务计划时，要全面考虑总规划与各项业务计划、各项业务计划之间的相互联系和协调统一，以提高人力资源规划的科学性和合理性。

4. 实施、评估与反馈阶段。本阶段是人力资源规划的最后阶段。在此阶段，连锁企业首先应将所制定的人力资源规划及各项业务计划付诸于行动，有计划有组织地进行实施。其次要对实施结果进行合理评估，以便总结经验教训。最后，要把评估结果及时地进行反馈，以便有关部门调整人力资源规划和各项业务计划，以保证规划的贯彻执行。

三、连锁企业的工作分析

（一）工作分析的概念和内容

工作分析是指对连锁企业中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作作出明确规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析结果是形成职务说明书。它是人力资源开发与管理中必不可少的环节，与人力资源的确保、开发、报酬、整合及调控等有密切关系。

一般来说，工作分析包括两个方面内容：一是确定工作的具体特征；二是找出工作对任职人员的各种要求。前者称为工作描述，后者称为任职要求。

1. 工作描述。工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点，主要解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。工作描述无统一标准，较规范的工作描述主要包括以下五个方面的内容。

(1) 工作名称。指企业对从事一定工作活动所规定的工作名称或工作代号，以便于对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。工作名称应当简明扼要，力求做到能标识工作的责任，在组织中所属的地位或部门。

(2) 工作活动和工作程序。它是工作描述的主体部分，必须详细描述，列出所需的内容。包括所要完成的工作任务与负担的责任；执行任务时所需的条件，如使用的原材料和机器设备；工作流程与规范；与其他人的正式工作关系；接受监督以及进行监督的性质和内容等。

(3) 物理环境。工作描述要完整地描写个人工作的物理环境。包括工作地点的温度、光线、湿度、噪音、安全条件等，不包括工作的地理位置，可能发生意外事件的危险性等。

(4) 社会环境。社会环境的说明是一个新趋势。它包括工作群体中的人数及相互关系，工作群体中每个人的个人资料，如年龄、性别、品格等；完成工作所要求的人际交往数量和程度；与各部门之间的关系；工作点内外的公益服务、文化设施、社会习俗等等。

(5) 聘用条件。主要描述工作人员在正式组织中的有关工作安置等情况。它包括工作时数、工资结构、支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、晋升的机会、工作的季节性和进修机会等等。

2. 任职要求。主要说明担任某项职务的人员必须具备的生理要求和心理要求。主要包括以下几个方面。

(1) 一般要求：包括年龄、性别、学历和工作经验等。

(2) 生理要求：包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性和感觉器官的灵敏度等。

(3) 心理要求：包括观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣、爱好、态度、事业心、合作性和领导能力等等。

相关链接 3 - 4

某家电连锁公司人力资源经理的职务说明书

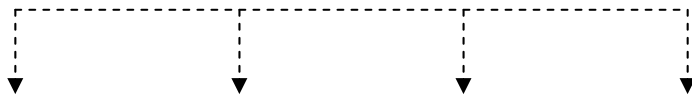
岗位类别：	人力资源/行政	专业要求：	人力资源、管理或相关专业
学 历：	本科以上	工作经验：	三年以上人力资源独立管理及相关工作经验

性别要求:	不限	政治要求:	中共党员
年 龄:	25 岁—35 岁	工作地点:	浙江杭州
工作关系:	上级: 公司人力资源总监; 下属: 人力资源部张先生; 内部联系: 人力资源部张、王、李三员工。外部联系: 当地劳动与社会保障部门及劳动力市场。		
体能要求:	身体健康, 无严重疾病。		
知识与技能:	1. 熟悉现代企业人力资源管理模式, 对人力资源战略规划、人才的发现与引进、薪酬设计、绩效考核、岗位培训、福利待遇、公司制度建设、组织与人员调整、员工职业生涯设计等具有丰富的实践经验; 2. 对人力资源管理事务性工作有娴熟的处理技巧, 熟悉人事工作流程; 3. 熟悉国家、地区及企业关于合同管理、薪金制度、用人机制、保险福利待遇和培训方针; 4. 熟练使用办公软件及相关的人事管理软件; 5. 较好的英文听、说、读、写能力。		
工作态度	1. 对人及组织变化敏感, 具有很强的沟通、协调和推进能力; 2. 高度的敬业精神及高涨的工作激情, 能接受高强度的工作, 工作态度积极乐观; 3. 善于与各类性格的人交往, 待人处事公平公正。		
其它要求	1. 受过现代人力资源管理技术、劳动法规、财务会计基础知识和管理能力开发等方面的培训。 2. 能经常出差调研。		
主要职责:	协助制定、组织实施公司人力资源战略, 根据整体规划建立发展人力资源各项构成体系, 最大限度地开发人力资源, 为实现公司经营发展战略目标提供人力保障。		
工作内容:	1. 参与制定人力资源战略规划, 为重大人事决策提供建议和信息支持; 2. 组织制定、执行、监督公司人事管理制度; 3. 协助人力资源总监做好相应的职位说明书, 并根据公司职位调整需要进行相应变更, 保证职位说明书与实际相符; 4. 根据各部门需求情况, 提出人员调配方案 (包括人员内部调入和调出), 经上级领导审批后实施, 促进人员的优化配置; 5. 积极与员工进行沟通; 6. 根据公司需求制定招聘计划、招聘程序, 进行初步的面试与筛选, 做好各部门间的协调工作等; 7. 根据绩效管理的要求, 制定评价标准, 组织实施绩效考核, 并对各部门绩效评价过程进行监督控制, 及时解决出现的问题, 使绩效评价体系能够落到实处, 并不断完善绩效管理体系; 8. 严格执行公司制定的薪酬政策和晋升政策, 组织提薪评审和晋升评审, 执行公司福利政策, 办理社会保障福利; 9. 组织各级人员的岗前培训、协助办理培训进修手续; 10. 配合人力资源总监做好各种职系人员发展体系的建立, 做好人员发展的日常管理工作; 11. 定期上报《月人均收入》、《月人均产出》、《月成本分析》等报表; 12. 完成人力资源总监交办的其他工作。		
工作条件与环境:	以室内工作为主, 不受气候的影响; 二人一间办公室; 因工作需要配备一台计算机、一部电话和其它办公用品。		
聘用条件:	在公司工作期间, 按公司的 C 级科员发放工资奖金, 按《员工手册》的规定享受公司的一切福利 (各种保险和住房补贴等)		
晋升与培训机会	可能晋升为公司的人力资源总监; 在公司工作期间可享受人力资源管理方面知识与技能的培训。		

资料来源: 职场新干线网

(二) 工作分析的基本程序

连锁企业的工作分析是一个对工作作全面评价, 并形成职务说明书的过程, 这个过程一般可以分为准备、调查、分析和完成四个阶段。这四个阶段相互联系、相互作用, 关系密切。如图 3—6 所示。



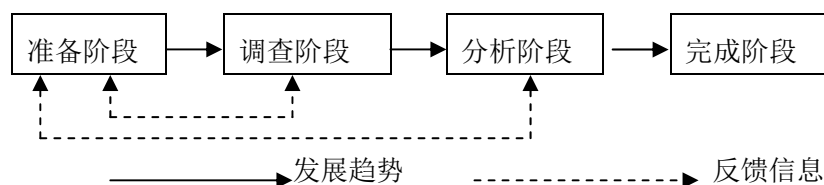


图 3—6 工作分析各个阶段的关系

1. 准备阶段。这是工作分析的第一阶段，主要任务是了解情况，确定样本，建立关系，组成工作小组。具体的工作如下：

- (1) 组成由工作分析专家、岗位在职人员、上级主管参加的工作小组；
- (2) 确定调查和分析对象的样本，并考虑样本的代表性；
- (3) 利用现有文件资料对工作的主要任务、主要责任和工作流程进行分析总结；
- (4) 把各项工作分解成若干工作元素和环节，确定工作的基本难度；

(5) 提出原来职务说明书主要条款存在的不清楚、模棱两可的问题，或对新岗位职务说明书提出拟解决主要问题。

2. 调查阶段。这是工作分析的第二阶段，主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等作一个全面调查，具体工作如下：

- (1) 编制各种调查提纲和调查问卷；

(2) 到工作场地进行现场观察，观察工作流程，记录关键事件，调查工作必需的工具与设备，考察工作的物理环境与社会环境；

(3) 对主管人员、在职人员广泛进行问卷调查，并与主管人员、员工代表进行面谈，收集有关工作的特征以及需要的各种信息，征求改进意见。注意做好面谈记录，注意面谈的方式和方法；

3. 分析阶段。该阶段主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的总结分析。具体工作如下：

- (1) 审核和整理获得的各种信息资料；
- (2) 创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分；
- (3) 归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。

4. 完成阶段。这是工作分析的最后阶段。前三个阶段工作都是为了此阶段工作服务，此阶段的任务就是根据工作分析规范和信息编制职务说明书。具体工作如下：

- (1) 根据工作分析规范和经过分析处理的信息草拟职务说明书；
- (2) 将草拟的职务说明书与实际工作对比；
- (3) 根据对比结果决定是否需要进行再次调查研究；
- (4) 修正并形成职务说明书，使其更科学合理；
- (5) 将职务说明书应用于实际工作中，并注意收集应用的反馈信息；

(6) 对工作分析进行总结评估，并将职务说明书归档保存，为今后的工作分析工作提供经验与信息基础。

（三）工作分析的主要方法

1. 资料分析法。这是指连锁企业利用现有资料进行工作分析的方法。通过对现有资料的分析研究可以了解各工作的任务、责任、权力、工作负荷和任职资格等内容，为进一步开展工作分析奠定基础。此方法成本较低，效果较好，常被连锁企业采用。

2. 观察法。这是指工作分析人员通过对员工正常工作的状态和环境进行观察，获取工作信息，并通过对工作信息进行比较、分析、汇总等方式，得出工作分析成果的方法。观察法较适用于对理货员、收银员、保管员和配送员等职位的工作分析。

3. 问卷调查法。这是指工作分析人员通过设计一套切实可行、内容科学的问卷，然后由相关人员进行填写，从而获得工作信息，分析工作状况的方法。连锁企业工作分析中常用的问卷有管理职位描述问卷、人员定向问卷和工作任务问卷。问卷法较适用于管理或工作不确定因素很大的职位。例如客户服务、行政管理和财务管理等职位的分析。

4. 面谈法。也称采访法，它是指通过工作分析人员与相关人员面对面的座谈与谈话来收集工作信息资料的方法。面谈法主要适合于脑力劳动职位的工作分析，如市场开发人员、广告设计人员和高层管理人员等。

上述各种方法均有各自的优点、缺点及适用范围，因此在工作分析中应从企业实际和工作需要出发进行选择，既可单独使用，也可综合使用，以达到工作分析的目的。

四、员工的招聘与培训

如何获得称职的员工是连锁企业人力资源管理的前提，也是企业在激烈的市场竞争中的生存发展之本。因此，招聘与录用新员工是连锁企业人力资源管理的重要内容。

（一）员工招聘的要求与程序

1. 员工招聘的基本要求。主要有以下四个方面：

（1）录用人员应有较高的素质和能力。连锁企业所招聘员工的道德品质、知识技能和身体状况等要能满足相应工作岗位的要求，并有较好发展前景，能适应企业发展需要，而且还要注意新员工对本企业文化的认同程度，以增加企业凝聚力，造就一支高素质的员工队伍。

（2）公正录用。公正地录用员工是招聘的基本原则。招聘部门应保持公正廉洁，对来自不同渠道和地区的应聘人员要一视同仁，给予所有应聘人员公平竞争的机会，以吸引真正的优秀人才加盟本企业。否则，不仅会降低被录用人员的素质，影响今后工作的开展，而且会损害企业形象，助长不正之风。

（3）程序合理，方法科学。科学合理的招聘程序及方法是保证连锁企业招聘工作顺利开展的基础，连锁企业在招聘员工时应根据企业实际和招聘需要制定合理的招聘程序，并按程序有计划地开展招聘工作。此外，连锁企业在招聘中还应注意选用心理测试、情景模拟和综合评价等现代招聘方法来开展招聘工作，以确保所录用员工的数量和质量。

（4）范围恰当，费用较低。连锁企业招聘范围的大小直接关系到招聘的工作量和费用，招聘范围太大，不仅会使招聘时间延长，而且会大大提高招聘费用。连锁企业应在保证招聘质量的前提下，努力降低

招聘费用。例如，恰当地规定录用标准，使求职人员数与录用人员数保持合理的比例，这样既可以招聘到合适的人选，又可以提高招聘效率，降低招聘费用。

2. 员工招聘的程序。为了保障连锁企业招聘工作的科学性，提高招聘效率，取得理想的招聘效果，连锁企业的招聘活动一般可按以下四个步骤来进行。如图 3—7 所示

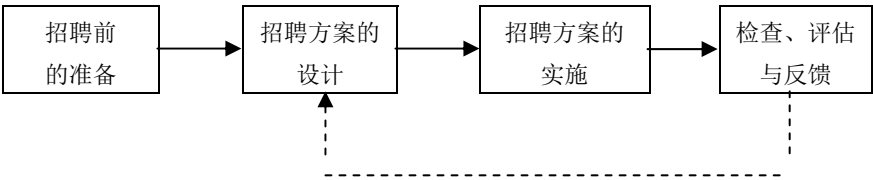


图 3—7 招聘程序图

（1）招聘前的准备。连锁企业在招聘前需要做好人力资源规划和工作分析两项重要的基础工作。首先连锁企业应根据企业内部条件和外部环境的变化，科学地对企业人力资源的需求和供给进行调查分析及预测，并制定相应的招聘政策，以促进企业人力资源供给与需求的平衡。其次，因为连锁企业的一个显著特点就是专业化分工细、协作性较强，各岗位之间的联系密切，所以做好工作分析，明确各岗位职权和相互关系对做好招聘工作意义重大。最后，连锁企业应在明确人力资源供求状况和职务要求的前提下，提出招聘目标、原则和质量等政策规定，为进一步开展招聘工作做好准备。

（2）招聘方案的确定。连锁企业开展招聘工作时必然会涉及到通过什么渠道招聘员工？通过什么方法和手段来吸引人才以及怎样向求职者传播信息等问题，这就需要连锁企业人力资源管理部门通过制定相应招聘方案来解决。招聘方案的主要内容包括职位、人数、要求、时间、渠道、流程以及招聘的方式、方法等内容。

（3）招聘方案的实施。组织实施招聘方案是连锁企业为完成招聘任务需采取的具体行动。一般来说，是由连锁企业人力资源管理部门来负责实施。在实施过程中主要应做好三个方面工作，一是确定招聘人员、招聘时间、招聘渠道和招聘地点；二是选择合理的方式和媒体发布招聘消息；三是按一定的流程接待、考核和选择应聘者，直至录用。

（4）检查、评估与反馈。检查、评估与反馈是招聘工作的最后一道程序，主要是对招聘过程的每个环节进行跟踪，以检查招聘工作是否实现了预定的目标？还存着什么问题需要解决？发现问题要及时反馈给有关部门加以解决。在招聘工作结束后，应根据招聘工作的真实情况写出招聘小结，明确指出成绩与不足之处，认真总结经验教训，以便把今后的招聘工作做得更好。

相关链接 3 - 5

百安居公司的选人标准

什么样的员工才能进入百安居？百安居中国执行副总裁陈俐丽认为，除了工作职位描述所要

求的能力、技巧外，很重要的一点，就是要符合公司的企业文化。百安居的文化是：积极进取、顾客至上、相互尊重、勇挑重担、脚踏实地。只有热爱公司，符合公司文化的员工才能在企业内得到更快地发展。具体说来，要求应聘人员有明确的工作发展目标、有较高的工作热情，能够适应新的变化和发展，富有团队合作精神，具有客户服务意识，忠诚度较高和勇于创新等。对应届毕业生而言，若想进入百安居，热爱零售行业、能吃苦耐劳这两条很重要。

资料来源：新闻晨报

（二）招聘测试的方法

招聘测试是选拔员工的关键环节，合理选择和科学地使用测试方法对完成招聘任务，录用高素质员工有着重大作用。连锁企业常用的招聘测试方法有以下三大类：

1、测验法。这是连锁企业员工招聘测试中使用的主要方法之一，它的主要特点就是标准化程度较高。测验法的种类很多，但归纳起来主要可分为心理测验法和成就测验法。

（1）心理测验法。这是指通过观察被测者少数有代表性的行为，依据确定的原则，对贯穿于人的行为活动中的心理特征，进行推论和数量化的一种测验方法。实质上是行为样本组的客观化和标准化的测量。心理测验可以反映被测者的能力特征，预测其发展潜能，也可以测定求职者的人格品质及职业兴趣等。

（2）成就测验法。这是指通常所说的考试。它是针对特定领域为检测求职者对相关知识和技能的掌握程度而设计的。主要是通过纸笔测试的形式对求职者知识的广度、深度、结构以及相关技能进行了解。考试具有公平、迅速、简便、费用较低和应用广泛等优点，往往是连锁企业员工招聘测试的首选方法。自我国科举首创考试以来，一直沿用至今，并且现在考试已逐步向标准化、客观化发展；但考试偏重于知识和技能的考察，所以它对考察人的素质的全面性程度常常受到质疑。

2、面试法。这是连锁企业员工招聘与选拔中普遍采用的测试方法。面试法 20 世纪 50 年代起源于美国，有着广泛应用。面试法是指在特定时间、地点所进行，在主考官面前被测者用口述方式回答问题，通过主考官和被测者双方面对面的观察、交谈等双向沟通形式，来了解被测者的素质特征、能力状况以及求职动机等情况的一种人员甄选与测评方法。主考官根据被测者在面试过程中的行为表现，来观察分析被测者回答问题的正确程度来予以评定成绩，从而决定是否录用。

3、评价中心法。这是指通过判断和预测被测者与组织的工作绩效目标相关联的个体行为，以评价被测者操作能力及管理素质为中心的一种综合性的测试方法。其最突出特点就是情境模拟性，所以它的核心部分就是情境模拟测评。情境模拟是指在职务分析的基础上，编制一套与该职务实际情况相似的测试题，将被测者安排在模拟的、仿真的工作环境中，要求被测者处理各种可能出现的问题，来对其各种能力等作现场考核，用以确定被测者的素质特征及其适宜的工作岗位。

文件筐测验

文件筐测验，通常又叫公文处理测验，是评价中心最常用和最核心的技术之一。文件筐测验是情境模拟测试的一种，它是对实际工作中管理人员掌握和分析资料、处理各种信息，以及做出决策的工作活动的一种抽象和集中。该测验在假定情景下实施。该情景模拟一种假设环境，如单位、机关所发生的实际业务、管理环境。提供给受测者的信息如函电、报告、声明、请示及有关材料等文件，内容涉及人事、资金、财务、市场信息、政府法令、工作程序等多种材料，这些材料放在公文筐里，测验要求受测者以管理者的身份，模拟真实生活中的情景和想法，在规定条件下，限定时间（通常为 1~3 小时）内对各类公文进行现场处理，评委通过对受测者处理文件过程中的行为表现和书面答案，评价其计划、授权、组织、预测、决策和沟通的能力，该测验通常用于管理人员的选拔。文件筐测验具有考察内容范围广、表面效度高的特点，因而非常受欢迎，使用频率居各种情境模拟测验之首。

资料来源：中国人才网

（三）员工的培训

近年来，我国连锁经营发展迅速，连锁经营人才需求量大，素质要求高，为了提升员工素质，促进连锁经营发展，大多数连锁企业都建立了员工培训制度，以适应本企业经营管理的需要。

1. 培训形式：连锁企业的培训形式基本上可分为职前培训、在职培训、脱产培训和自我开发四种。职前培训主要是针对新员工，目的是使其具备能够上岗的基本素质和技能，因此在整个培训体系中居于基础地位。在职培训、脱产培训和自我开发主要是为提升在职员工的知识和业务水平服务。四种形式虽然有着不同的特点和适用范围，但它们之间是相互联系、相互影响的。连锁企业在开展培训时应注意各种培训形式的有机结合，充分发挥它们的综合效应，使企业员工的素质和技能得以全面提升。

2. 培训内容：职前培训是新员工进企业后的基础培训，其目的是使新员工了解连锁企业的规章制度和职业道德规范、礼貌，以适应工作岗位的要求。职前培训的主要内容是职业素质教育、道德规范教育和专业技能培训；在职培训是主要为转换职务或适应新知识、新观念与新技术的发展而服务的。培训的主要内容是所任职务所需的知识和技能以及新知识、新技术和新观念的学习与运用。脱产培训是连锁企业员工暂时离开现职到学术机构、学校或其它企业去参加为期较长的培训，培训的主要对象是管理人员或专业技术人员，目的是为了适应企业发展的需要，培训的主要内容是现代经营管理知识和专业技能。自我开发是指员工在职期间利用业余时间进行的学习或培训，目的是为了综合提高素质和技能，内容应根据员工本人需要和爱好来选择，既可以是学历教育，又可以是职业技能教育，还可以是英语、绘画和歌舞等内容。

3. 培训方式。连锁企业员工培训的主要方式有以下四种：

(1) 内部导师指导。连锁企业可根据企业经营管理的需要，选择一批实践经验比较丰富的老员工担任导师，每位老员工在一定周期内指导一到两个新员工，帮助新员工尽快掌握所任岗位的基本知识和操作技能，以适应新工作需要，主要适用于配送员、收银员和理货员等岗位的培训。

(2) 集中培训。为了适应企业经营管理需要，无论是对新员工还是老员工都应给予足够培训时间，通过集中培训，应使新员工掌握所任岗位的知识技能，尽快适应工作需要；对于老员工也应有一定的集中培训时间进行专题培训，以适应市场变化和知识更新的需要。

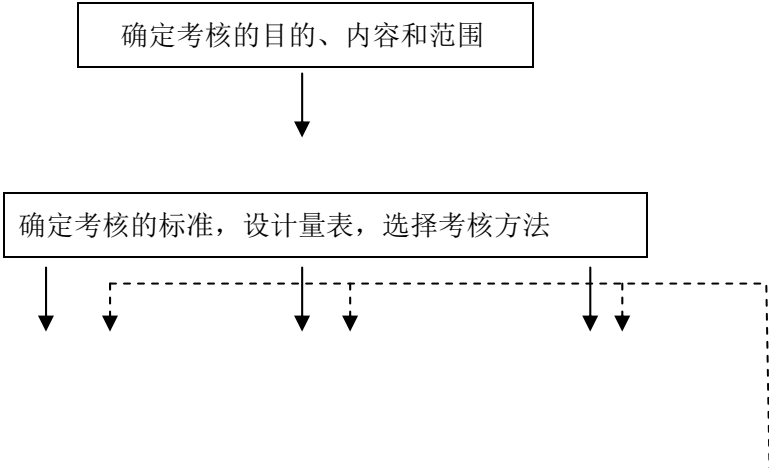
(3) 职称和职业资格培训。连锁企业应根据企业实际和经营管理的需要，鼓励员工积极参加各类职称或职业资格培训及考试，这不仅能提升员工专业知识水平和技能，而且对改善连锁企业员工队伍的结构，促进连锁企业员工队伍素质的提高有着重大作用。

(4) 实行产学研相结合。连锁企业可与相关院校建立产学研合作关系。企业可成为院校的实习或实训基地，为培养学生的职业素质和工作能力提供条件；学校应为企业进行员工培训，与企业一起共同研究解决经营管理中的问题，并可根据企业的需要实行“订单式”培养，直接为企业输送各类人才，实行产学研相结合，这不仅可使学校的人才培养更符合社会需要，而且也有利于连锁企业发展。

五、员工的考核与激励

(一) 员工的考核

1. 员工考核的流程。连锁企业员工考核的基本流程如图 3—8 所示



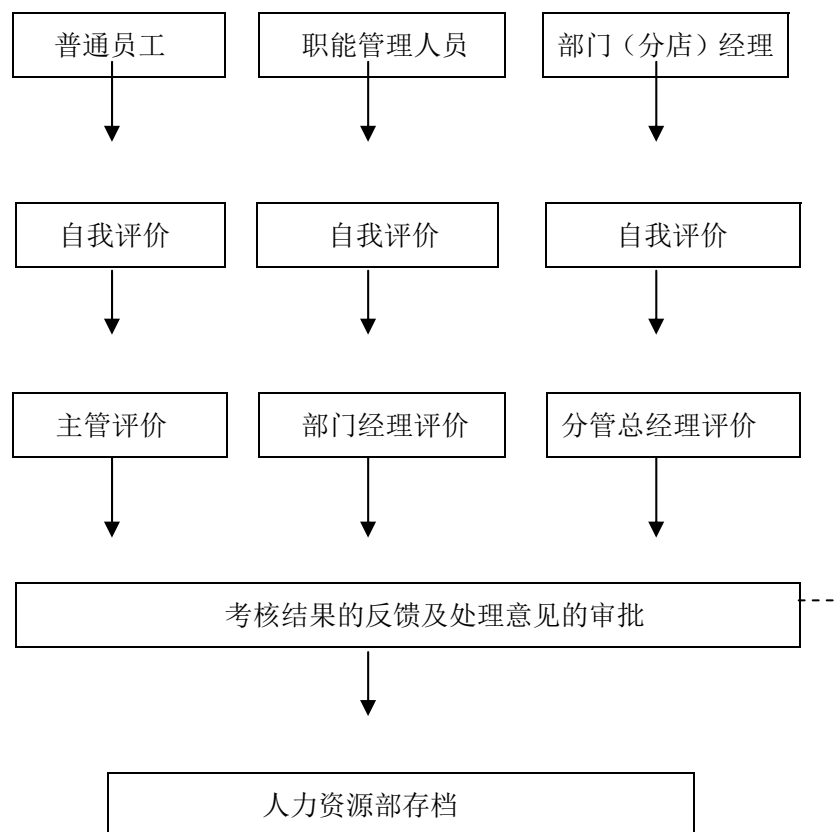


图 3—8 连锁企业员工考核的基本流程

2. 员工考核的内容。员工考核是指主管及相关人员用事先制定的标准对员工的工作成绩和效能进行评价，并将评价结果反馈给员工的过程。连锁企业员工绩效考核的主要内容包括德、能、勤和绩四个方面。

（1）德。包括思想政治、工作作风、社会道德及职业道德水平等方面。思想政治主要指员工的政治倾向、理想志向和价值取向等；工作作风是指员工工作时的风格；社会道德是指员工处理个人与社会关系的倾向；职业道德是指员工在履行职务方面表现出来的道德倾向。

（2）能。指员工从事工作的能力，包括体能，学识和智能、技能等内容。体能取决于年龄、性别和健康状况等因素。学识包括文化水平、专业知识水平、工作经验等项目。智能包括记忆、分析、综合、判断、创新等能力。技能包括操作、表达和组织等能力。

（3）勤。指员工的积极性和工作中的表现，主要包括出勤、纪律性、干劲、责任心、创造性和主动性等。

（4）绩。指员工的工作效率及效果，是员工德、能、勤的综合反映和对企业的贡献，一般要求有量化结果，以便客观公正地评价员工的工作。

3. 员工考核标准。连锁企业员工考核的主要标准有以下三个方面：

（1）岗位工作指导书。连锁企业应根据组织机构设置以及各岗位的工作特点和程序，制定出岗位工作指导书。其主要内容包括：岗位职责、日常工作作业标准、工作流程、工作质量和工作纪律等。以此作

为考评员工工作的基本依据。

（2）月度工作计划。详细规定每项工作每月应达到的进度及质量标准，内容包括：工作事项、月进度目标、完成时间、责任人、实际完成情况及时间。重点在于检查每个员工月度工作计划、目标任务的完成情况，以此作为员工每月工作考评的重要加减分依据。

（3）年度工作计划。详细规定全年工作应完成的各项任务指标，重点检查员工年度工作完成情况和岗位职责履行情况，使年度工作计划与月度工作计划紧密相连。

4. 员工考核方法。连锁企业常用的员工考核方法有书面描述法、交替排列法、强制分布法、关键事件法、行为锚定等级评价法和目标管理法等。这些方法各有其优点和不足，考核评价时可单独使用，也可以将几种方法结合起来使用，以取得理想的考核效果。

（1）书面描述法。这是简单而较有效的评价方法，主要是由员工的直接上级写一份记叙性的文字材料，描述员工在一定时期内的工作态度、主要业绩以及所具潜能等内容，然后提出予以改进和提高的方法和建议，但易受考评者个人主观印象的影响。

（2）量表测评法。这是指企业采用一系列标准的量表，进行考核评价，并按统计分析规律进行综合分析，得出评价结果的考核方法。量表测评法不仅简单方便，而且可实现员工绩效的量化考评，常被连锁企业常采用。

（3）关键事件法。这是指给每一位待考核职工设立一本“考核日记”或“绩效记录”，由作考察并知情的人随时记载，以备评价的考核方法。运用这一方法时需要注意：所记载的事既要有好事，也要有不好的事，必须是较突出的、与工作绩效直接相关的、具体的事件与行为，事件的记录本身不是评语，只是素材的积累。

（4）行为锚定评分法。这是指把量表测评法与关键事件法结合起来，使之兼具两者之长。它为每一职务的各考核维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度（评分标准）相对应和联系（锚定），供操作中为被考核者实际表现评分时作参考依据。

（5）多人比较法。这是指考核者将员工的各项工作绩效与一个或多个其他员工结对进行比较，逐条评出其中的“优者”和“劣者”，所有结对比较完成后，将每位员工得到的“优者”数累加起来，统计各员工“优者”数目，按数目的大小进行排序。这种方法比较适合于员工不多的情况使用。

（6）目标管理法。这是指各层管理人员与被考核者共同协商达成一致的目标，然后按目标进行考评的一种考核方法。目标管理法要求所制定的目标必须是具体明确、可测量的，并受时间控制，而且应具有一定的挑战性，以调动员工的工作积极性和主动性。

5. 考核结果的反馈及处理。绩效考核结束后，应及时将信息反馈给员工，反馈信息最好采取面谈的形式，以谋求员工未来有更佳的表现。考评结果是否兑现，是检验考评工作是否有效的标准，考评结果不兑现，就是对前面一切考评工作的最大否定，其结果必然起不到激励与制约的作用，甚至连奖勤罚懒也做不到，使考评工作形同虚设。更为严重的是使员工失去了对领导、对企业、对制度的信任 and 信心。因此，必须把考核结果与奖惩制度结合起来，做到奖罚分明，以促进企业的各项工作。

（二）薪酬管理

薪酬是激励员工努力工作的基本手段。科学而合理地确定员工劳动报酬，不仅能有效地激发员工积极性，为实现连锁企业的目标而努力，而且还能造就一支高素质的员工队伍。

1. 薪酬的基本构成。薪酬是指员工从事企业所需要的劳动，而得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿，它是企业支付给员工的劳动报酬。薪酬是员工所付出劳动的报酬，由于每个员工能力不同，所作出贡献也不一样，所获得报酬也应有所不同。连锁企业薪酬体系主要由以下五大部分组成。

（1）工资。又称为基本工资，主要是以员工所在的部门与岗位，或所具备的技能等方面的差异为基准，根据劳动定额完成情况而计算的劳动报酬。主要包括：基础工资、岗位工资、技能工作和年功工资等。工资是连锁企业根据员工工作性质所支付的基本报酬，主要反映工作本身的价值，一般不反映员工因为经验或工作态度而引的对企业贡献的差异，因此还需运用其它形式的劳动报酬来弥补。

（2）奖金。又称为绩效工资这是指员工在完成定额任务的基础上，进一步付出超额劳动的报酬。它包括超产或优质的经常性工作奖、年终综合奖和一次性的特殊贡献奖。奖金是企业对员工工作行为和所取得成绩的奖励，主要取决于员工的绩效水平。

（3）津贴。这是指员工在特殊劳动条件下工作时所付出的额外劳动消耗、额外生活费以及对员工生理或心理带来的损害进行的物质补偿。津贴主要包括：苦、脏、累、差和技术要求特别等岗位的津贴以及中、夜班等特殊劳动时间的津贴。

（4）福利。这是指通过建立集体生活设施、提供劳务和实行补贴等方式，解决员工在物质与精神生活上的普遍需求和特殊困难而举办的公益事业。主要包括建立食堂、浴室、托儿所、图书室、俱乐部、疗养院等集体福利设施，也包括员工个人生活困难补助、探亲补助、上下班交通补助和冬季取暖补助等个人福利。

（5）保险及住房公积金。保险是指给予员工在暂时或永久丧失劳动能力以及虽有劳动能力但无劳动机会后的物质生活保障。主要包括养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险。大部分保险基金都是由国家、企业和员工共同筹集的。住房公积金是给予员工住房保障所支出的报酬，主要在职工购买或装修住房时使用，由企业和员工共同承担。

2、确定薪酬制度的原则。连锁企业确定薪酬制度应遵循以下原则：

（1）保证生活需要。这是指确定的薪资要能使员工的基本生活需要得到满足，以安定人心，保证各项工作的正常开展。一般来说，企业付给员工的基本工资要符合相关劳动法规的规定，至少应达到当地政府规定的标准。

（2）公平原则。薪酬制度应考虑连锁企业内各项工作繁简难易、责任轻重，体现按劳分配、多劳多得的精神，对责任较重、贡献较大的员工要给予较高的工资或津贴，以贯彻公平合理的原则。

（3）简便易行，灵活有度。薪酬制度的结构和计算要尽量简单易懂，使员工能明确其内容，不致引起误会。薪酬制度还应有适当弹性，对经验不同、技巧不同或能力不同的员工应提供不同的薪酬标准。

（4）竞争力强，有激励作用。与同行相比，本企业的薪酬要高于其它企业，才能吸引人才、减少员

工因薪酬低而跳槽，保持员工队伍具有较高的素质和一定的稳定性。为了充分调动员工劳动的积极性和主动性，使员工能竭尽全力为实现企业目标而努力，薪酬制度还应具有较大的激励作用。

3. 薪酬模式。因为连锁企业的薪酬管理要受到市场状况、岗位类型、企业性质、员工素质和技能以及国家政策等各种因素影响，所以，连锁企业薪酬模式也各不相同，但归纳起来其基本模式有以下四种：

(1) 基于效绩的薪酬模式。这是近年来连锁企业常采用的薪酬模式。随着市场竞争的加剧，连锁企业必然会要求员工根据环境变化主动设定目标，更加注重绩效，而非过程。因此按效绩付酬已成为连锁企业的重要选择，其依据可以是企业的整体效绩、部门的整体效绩、团队或个人的效绩。这部分效绩收入可以是奖金形式，也可以是股权激励等形式。如图3—9所示：

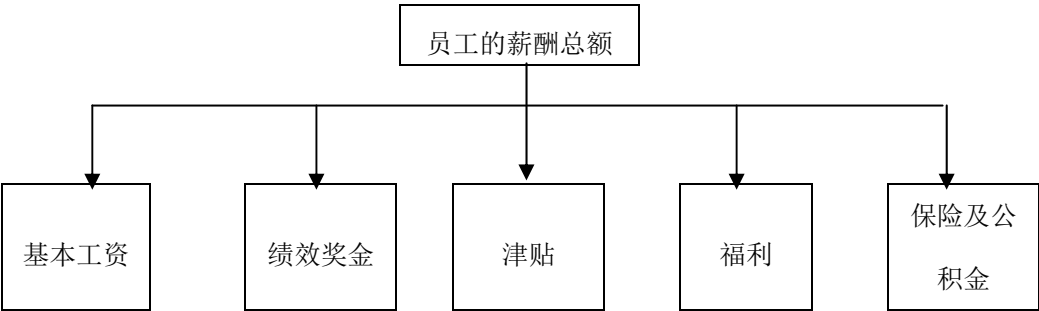


图3—9 基于绩效的薪酬模式

这种薪酬模式的主要优点是员工的收入和工作目标的完成情况直接挂钩，干多干少不一样，干好干坏不一样，激励作用明显。此种模式的缺点是效绩评估难以做到客观准确，收入与效绩挂钩可能会产生新的不公平，而且在企业效益下滑时，难以留住人才。

(2) 基于岗位的薪酬模式。这是指主要依据岗位在连锁企业中的相对价值为员工付酬。岗位的相对价值高，其工资也高，反之亦然。在这种薪酬模式下，员工工资的增长主要依靠岗位的晋升，比较适合于连锁企业的职能管理类岗位。

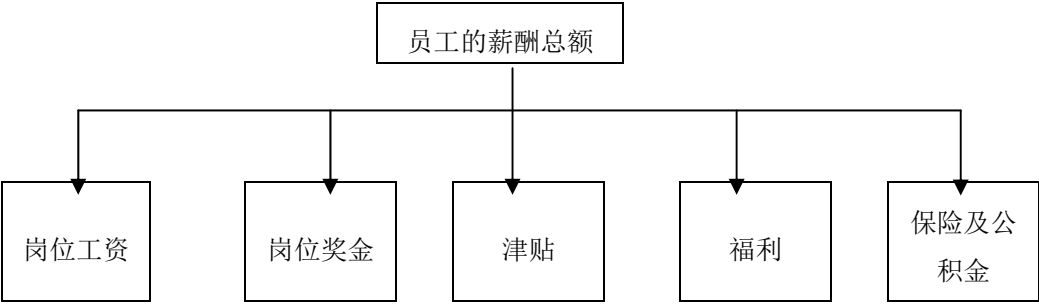
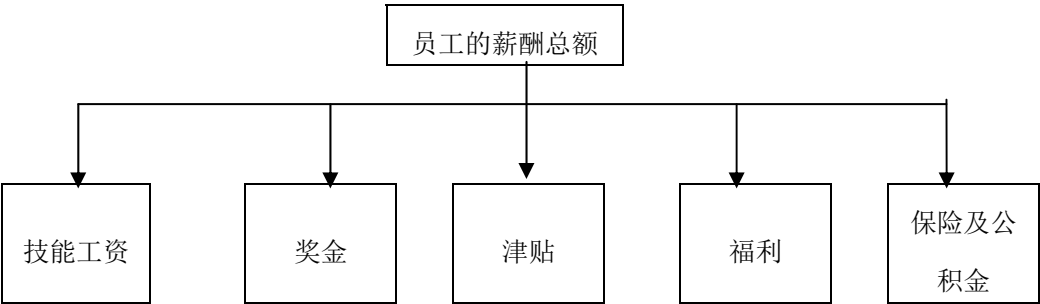


图3—10 基于岗位的薪酬模式

这种薪酬模式的主要优点是实现了同岗同酬，内部公平性比较强，职位晋升的同时薪金也晋级，在一定程度上调动了员工的工作积极性。其缺点是灵活性不足，管理难度较大。实施基于岗位的薪酬制度首先要建立一套规范的职位管理体系，包括规范的岗位设置、职位序列等；其次要运用科学的量化方法对岗位价值进行评估；最后是员工能力要与岗位的要求基本匹配。

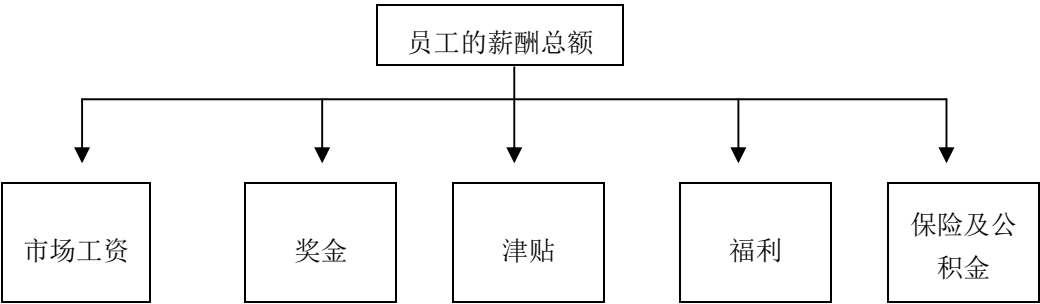
(3) 基于技能的薪酬模式。这是指主要依据员工所具备的技能水平为员工付酬。技能越高贡献越大，与其

从事的具体岗位关系不大，其目的在于促使员工提高工作的技术和能力水平，从而趋向于合作而不是过度竞争。



这种薪酬模式的主要优点在于注重员工能力的提升，提高自身竞争力，同时使企业能够适应多变的环境，增强竞争力；其主要缺点是会造成同岗不同酬，高技能的员工未必有高产出，企业的人工成本风险加大，主要适用于连锁企业中技能要求较高的岗位。

（4）基于市场的薪酬模式。随着人才资源竞争的加剧，许多连锁企业往往通过薪酬设计来吸引和留住人才，基于市场的薪酬模式就是根据所需岗位的市场价格确定薪酬水平，使本企业薪酬能在市场上有一定竞争力。



基于市场的薪酬模式是根据本地区及行业人才市场的薪酬状况来确定各岗位的薪酬水平。主要有两个优点，一是企业可以通过薪酬策略吸引和留住关键人才，二是企业也可以通过市场需求调整有关岗位的薪酬水平，从而节约人工成本。其主要缺点：一是实行此种薪酬制度要求企业有良好的发展能力和盈利水平，二是企业内部薪酬差距会加大，在一定程度上会影响企业内部利益分配的公平性。这种薪酬制度适合于人才流动比较频繁、竞争较为激烈的连锁企业。就岗位而言，主要适合于中高层的经营管理者和重要的专业技术岗位。

由于市场的多变性和岗位的复杂性，连锁企业在薪酬管理中往往不是采用某个单一的薪酬模式，而是根据市场变化和企业的需要，并结合各种薪酬模式的特点将上述模式进行有机结合，综合运用，以降低成本，提高效益，从而促进企业在激烈的市场竞争中不断地发展。

即问即答 3 - 4

你认为业务岗位应采用何种薪酬模式？为什么？

（三）员工的激励

1. 员工激励的涵义和目的。员工激励是指通过一定的激励方法，激发和调动员工的积极性与创造性，为实现企业的目标服务。员工激励是连锁企业人力资源管理的重要内容，其根本目的是正确诱导员工的工作动机，调动他们工作的积极性和创造性，使他们在实现企业目标的同时满足自身的需要，提高他们的满意程度。

激励理论认为员工总是由某种需要、欲望或期望而激发自己的内在动力，这种动力驱使他为这种需要、欲望或期望的实现而做出努力，这就是行为表现。当达到某一目标后，他就会自觉或不自觉地衡量自己为达到此目标所进行的努力是否值得。如果他的努力能得到相应合理而公平的报酬，他的满意程度就会增加，就有利于巩固或强化他的这种努力，并会促使他继续保持或在今后更加努力，向着更高的需要、欲望或期望而冲刺。因此，一个员工的需要、欲望或期望以及他在工作中的行为表现形成了一个持续往返的激励过程。这个过程如图3-11所示。

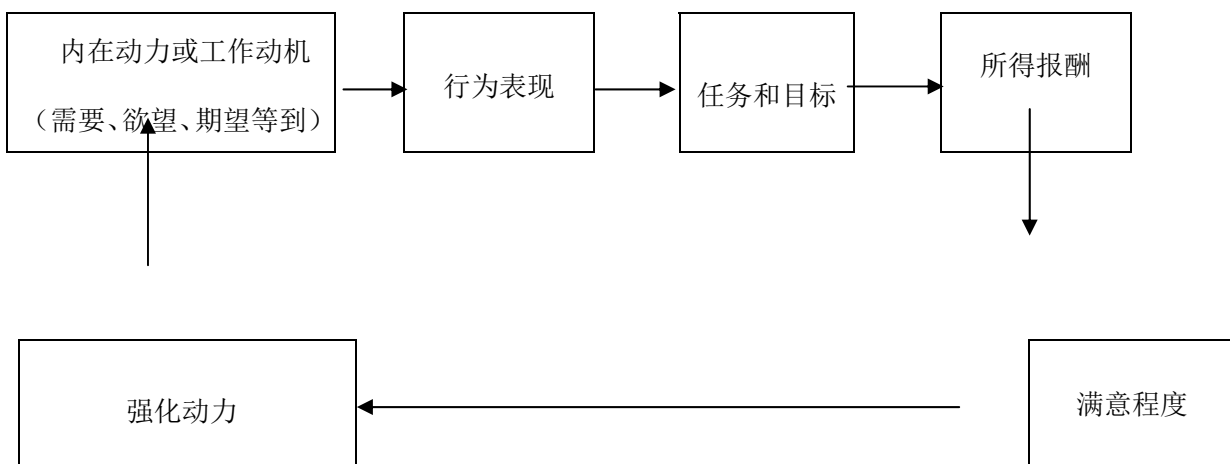


图3—12 激励过程图

2. 员工激励的基本形式。连锁企业员工激励的基本形式可划分以下三大类型：

(1) 物质激励与精神激励。物质激励是指企业对员工的物质需求予以满足，如发奖金、加薪晋级等；精神激励是指企业对员工的精神需求予以满足，如表扬、授予荣誉称号等。物质需求是员工的第一需要，它是员工从事一切活动的基本动因。所以，物质激励是激励的主要形式。然而，员工毕竟具有社会性，不仅有物质需求，还有精神上的追求。在物质需求得到一定程度的满足后，精神需要就会上升为主要需求。因此满足精神需求，能更持久有效地激发员工的工作动机。

物质激励与精神激励是两种不同内容的激励形式。它们相辅相成，缺一不可。随着人们生活水平的提高，低层次的需要逐渐得到满足，高层次的需要日渐强烈，因而，注重精神激励将成为连锁企业员工激励的主要发展趋势。

(2) 正激励与负激励。正激励是从鼓励的角度出发，通过奖赏的方式来支持和强化员工符合企业期望的行为，以达到调动工作积极性的目的。例如，企业期望员工按时上下班，于是，对按时上下班的员工进行表扬，发全勤奖等，以此来调动员工按时上下班的积极性。负激励是从抑制的角度出发，通过惩罚措施来抑制员工与企业期望的方向不一致的行为，以杜绝类似行为的发生。例如，企业对迟到早退者进行惩罚，员工为了避免惩罚对自己的危害，就会坚持按时上下班。

正激励与负激励是两种性质相反的激励手段，不仅直接作用于被激励员工，而且还会产生示范效应，影响其它员工，形成正面或反面的典型。一般说来，正激励对实现企业的目标效果要好于负激励，长期经受负激励的员工将会导致情绪低落，工作积极性减退，自信心消磨，能力受到抑制和工作绩效差等现象。

(3) 内激励与外激励。内激励是指通过启发诱导的方式，培养员工的自觉意识，形成某种观念，在这种观念的支配下，员工产生动机，发生企业所期望的行为。当员工的自觉性提高之后，行为变得积极主动，无需外界干涉、督促。内激励大多是通过思想教育，让员工通过培训和熏陶，逐渐将企业所欣赏的道德意识变为自律的标准。例如，对员工进行精神熏陶，培养员工的集体荣誉感、责任感和成就感，引导员工勤奋工作。内激励需要对人的思想意识发生影响，因而比较缓慢，但内激励一旦发生作用，则持续长久，激励质量较高。

外激励是指采取外部措施，奖励企业所欢迎的行为，惩罚企业所反对的行为，以鼓励员工按企业所期望的方向努力工作。外激励多以规章制度、奖惩措施的面目出现，表现出某种强迫性。外激励通过外界诱导或约束影响人的行为，也可以对人的思想意识产生影响。长期的外激励可以帮助人们树立某种观念，产生内激励效应。例如，坚持奖励按时出勤的员工会使人们形成遵守纪律光荣、违反纪律可耻的观念，从而提高遵守纪律的自觉性。

3. 员工激励的方法。连锁企业常用的激励方法有以下八种：

(1) 物质激励法。这是指通过满足员工个人物质利益的需求来激发其完成企业赋予其各项任务积极性的一种激励方法。获得物质利益是每位员工的基本需求，因而物质激励是员工激励的最基本方法。连锁企业可通过工资、奖金和福利等物质手段的合理运用，充分调动员工的劳动积极性和创造性，以实现企业目标。

(2) 制度激励法。这是指利用制度和纪律来规范、约束员工行为的一种激励方法。连锁企业的各项规章制度，既可以对员工的消极行为起到约束作用，又可为员工提供行为准则，还可以为员工指明努力的方向，因此制度激励是一种有效的激励方法。如晋升制度、解聘制度和培训制度等都能对员工起到一定的鞭策作用。

(3) 目标激励法。这是指通过设立特定目标，激发员工为实现既定目标主动而持续地努力工作的一种激励方法。在实施目标激励时，应注意将企业的目标和员工的个人目标有机结合起来，从而激发员工克服困难，努力工作，在实现企业目标的同时，也达到个人目标，充分发挥目标激励的作用。

(4) 荣誉激励法。这是指对员工的劳动态度和贡献予以荣誉奖励的一种激励方法。主要内容有授予先进工作者、星级员工和劳动模范等荣誉称号，开展荣登光荣榜、疗养、旅游观光和出国考察等活动。荣

誉表现了员工在社会的存在价值，它在员工的精神生活中占有重要地位。因此，荣誉激励有时会起到物质激励所不及的作用。尤其是当企业或个人在前进中遇到阻力或处于逆境时，其作用就更大。

（5）工作激励法。这是指利用工作任务本身来激励员工的一种激励方法。工作激励属于“内在激励”。因此，实施工作激励可使企业以较少的投入获得更持久的激励效果。在实施工作激励时应注意二个问题，一是工作任务分配要合理，具有一定的挑战性；二是工作内容要丰富化，尽量与员工的兴趣和能力相吻合。从而产生高强度的内在激励作用，形成高质量的工作绩效及对工作的高度满足感。

（6）榜样激励法。这是指通过树立先进典型和领导者的行为示范、敬业精神来正面影响员工的一种激励方法。榜样的力量是无穷的，通过树立先进典型和领导者的示范，可使员工对照榜样的先进事迹，找出差距，提出措施，激励员工为实现企业目标而努力奋斗。

（7）情感激励法。这是指企业管理者用尊重、关心和喜爱的心情去感染与帮助员工，引起员工感情上的共鸣，建立起诚挚的人际关系，从而激发和增强员工积极性的一种激励方法。感情是人们相互联系的纽带，在连锁企业中感情是激励员工奋发向上的强大动力和精神支柱之一。员工生活在一个互相关爱、尊重和平等的大家庭中，能够享受到彼此之间的关怀和理解，就会使员工产生兴奋、愉悦的心理感受。进而迸发出极大的工作热情。

（8）竞争激励法。这是指企业管理者通过营造一定的竞争氛围来激发员工工作积极性的一种激励方法。实施竞争激励就应完善竞争机制，按照公开、公平、竞争、择优的原则，营造“能者上、平者让、庸者下”的竞争氛围，以绩效来决定员工的薪酬，从而激励每个员工开拓进取、奋发向上，为企业发展作出更大贡献。

第四节 连锁总部的财务管理

财务管理是连锁企业经营的重要内容。因此针对连锁经营管理的特点和要求，做好连锁企业财务管理对连锁企业的发展有着重要意义。由于各种连锁形式的性质和特点不同，连锁企业财务管理的方法和要求也有所区别，一般来说，直营连锁以总部管理为主，而特许连锁和自由连锁则以各门店自行管理为主。本节以直营连锁为基础阐述连锁企业的财务管理。

一、连锁企业财务管理的特点

连锁企业财务管理是指组织连锁企业财务活动，处理企业与各方面财务关系的一项经济管理活动。连锁企业财务管理的特点是与连锁经营管理的特点相联系的。主要包括以下四个方面。

（一）统一核算，分级管理

在连锁经营中，由连锁总部进行统一核算是连锁企业财务管理的中心内容。一般来说，区域性的连锁企业，由总部实行统一核算；跨区域且规模较大的连锁企业，可建立区域性的分总部，负责对本区域内的店铺进行核算，再由总部对分总部进行核算。

连锁企业统一核算的主要内容是：对采购货款进行支付结算；对销售货款进行结算；进行连锁企业的资金筹集与调配等。

（二）票流和物流分离

在单店经营管理中，资金与商品同步运行，票流与物流是一致的。但在连锁经营中由于实行了总部统一核算、配送中心统一进货和统一对门店配送，使得在运行流程上票流和物流产生分离。因此，连锁企业中财务部门必须与进货部门保持紧密联系。财务部门在支付货款以前，要对进货部门转来的税票和签字凭证进行认真核对，同时，在企业财务制度中要规定与付款金额数量相对应的签字生效权限，以保证企业财产的安全。

（三）统一运作，充分发挥规模效益

由于连锁企业实行了统一经营管理，企业组织化程度大大提高，连锁总部有权对众门店的资产和资金实行统一运作，充分发挥规模经营的作用，取得规模效益。主要体现为三个方面：一是统一进货、统一配送可获得较低的进货成本，以发挥规模优势；二是实行资金统一管理，能提高企业资金的使用效率和效益，降低成本、减少费用、增加利润；三是实行资产和资金的统筹调配，统一调剂和融通，可达到盘活资产、加快商品和资金周转、获取最大经济效益的目的。

（四）地位平等，利益均衡

连锁企业利润是由各个部门和门店通力协作共同创造的，连锁经营体系的各方都应遵循利益均沾、风险共担、地位平等、协商共事的原则处理好成本费用的分摊及利润的分配问题，决不能靠牺牲对方利益获取自身利益，以保证连锁系统的稳定运行。

即问即答 3 - 5

连锁企业财务管理的主要特点是什么？

二、连锁企业财务管理的内容

连锁企业财务管理的主要内容有资金管理、资产管理、成本管理和利润管理四大部分。

（一）资金管理

资金是连锁企业运行的“血液”，只有抓好资金管理，充分发挥资金的效用，连锁企业的运行才能正常有序地开展。连锁企业资金管理主要应抓好以下几个方面的工作。

1. 强化融资功能，保证企业扩张的需要。连锁企业在发展过程中要不断地开设分店，以实现规模经营。这就需要有强大的资金作为保障，因此，连锁总部财务管理部门应根据企业的经营特点和发展方针，合理确定资金需要量和筹资结构，控制好资金成本，并通过吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款、融资租赁和商业信用等多种筹资方式来保证企业发展的资金需要。

2. 建立专门结算机构，提高资金使用效率。连锁总部可专门设置“内部结算中心”等机构，并授于其相应的职权，使其能对所属门店之间的资金、商品和资产等进行有效的调度、协调和调剂，以提高资金

使用效率。

3. 规范管理制度，加强财务监控。首先，要根据总部统一使用和授权使用相结合的原则，建立资金管理制度，明确总部与门店的资金管理权限，实行分级管理。其次，要在连锁体系各层次、各环节和各岗位明确分工的基础上建立相互联系、相互协助、相互监督和相互制衡的机制，以防错弊、堵塞漏洞，提高效率。最后，要建立财务监控体系，加强对资金运动全方位的监督、控制和指导，以保证资金安全。

4. 积极推行投入产出分析制度。投资是连锁企业资金管理的重要组成部分。为了提高投资效益，连锁企业要加强投资决策和投资项目的管理，建立投资责任制，积极推行投入产出分析制度。为此，财务部门要同企划开发等部门紧密合作，在确定建立店铺、配送中心、计算机系统的规模、投入等问题上要力求取得共识，以提高投资回报率。

（二）资产管理。资产是指连锁企业所占有的、具有货币价值的物品，它包括流动资产和固定资产两大部分。流动资产主要是由现金、存货和应收帐款等组成。固定资产是由价值较大的、使用时间较长的房屋、仓库、设备和设施等组成。连锁企业资产管理实行总部与门店分级管理制度：

1. 流动资产的管理。连锁企业流动资产主要应从以下三个方面入手：

（1）制定现金管理制度，加强现金管理。现阶段，我国连锁企业大多数处于服务行业，现金收支频繁，数量大，涉及面广，现金管理在连锁企业财务管理处于重要地位。加强现金管理一是要制定现金管理制度，规范管理行为；二是要编制现金操作流程，严格按操作规范进行现金收支；三是要加强现金和票据的保管，以防止现金流失，保证账实相符。

（2）存货的管理。在连锁企业中存货占流动资产比重往往高达 60% 以上，存货利用程度的好坏，对超市财务状况影响极大，因此加强存货的规划与控制，使存货保持在最优水平上，已成为财务管理的一项重要非常重要的内容。

加强存货管理，首先应合理地控制存货的结构与规模，数量太大或结构不合理，就会造成库存积压，增加存货成本；二是要采取多种措施努力降低采购成本、储存成本和缺货成本，以控制存货总成本；三是加强商品销售管理，积极开展各种促销活动，加快商品周转速度，以降低存货成本。

（3）应收账款的管理。随着市场经济的发展，市场竞争的加剧和商业信用的运用，应收帐款在连锁企业流动资产所占比重越来越大，对应收帐款的管理也就成为流动资产管理中的重要问题。连锁企业可通过开展客户信用调查、进行应收帐款的控制分析、估计坏帐分析和提取坏帐准备等措施来加强应收帐款管理。

2. 固定资产的管理。在直营连锁中，连锁企业的固定资产一般由总部统一核算，折旧由总部统一计提，门店不分摊。各门店设置固定资产明细实物卡，由专人登记、定期盘点，以保证物卡相符。固定资产的采购、添置、调拨、报废均由总部掌管，各门店无权处理。在特许连锁和自由连锁中，由于各门店具有独立的财产权，固定资产由各门店自行管理。

连锁企业固定资产投资是通过折旧回收的。一般可以采用加速折旧法来实施，即早期多提折旧，后期少提折旧，每期计提的折旧数，随着固定资产使用时间的推移而逐渐减少。此法可将固定资产的大部分价

值在使用早期就收回，既可减少固定资产因其技术淘汰而提前报废所带来的损失，又可以避免未来一些不确定因素的影响。

（三）成本管理。连锁企业的成本管理主要是通过商品毛利率、费用开支标准和范围、销售费用率三大指标来进行控制，由总部统一进行成本核算，分级管理。主要内容如下：

1. 合理确定费用开支标准和范围。这是成本管理的基础，连锁企业应在调查研究的基础上，根据企业实际和市场状况合理确定费用项目范围和开支标准，决不允许随意扩大和超标。特别是连锁总部要严格控制自身的费用开支，为各门店起示范作用。

2. 加强预算管理，实行计划控制。首先，连锁企业应做好费用率的预算管理，规定总部及各门店费用率标准，并实行严格的计划控制；其次，要做好毛利率的预算管理，要根据计划对各门店的综合毛利率进行定期考核，特别应抓好重点商品的毛利率的考核；最后，要建立总部督导制度，对达不到计划目标的门店，应帮助其分析原因，并提出调整改进措施。

3. 实行费用分解，层层落实。连锁企业费用主要包括间接费用和直接费用两大类。对于间接费用，要进行费用分解，尽量划细分摊到各门店或商品种类，对不能直接认定分摊的费用项目，可参考各门店占企业工资总额比例、资产比例或按各门店的员工数量、经营面积分摊到门店或商品种类。直接费用要与店长或员工的经济利益挂起钩来，以降低连锁企业费用水平。

（四）利润管理。连锁企业的利润管理主要包括利润核算、所得税缴纳和净利润分配三个方面。

1. 利润核算。在连锁经营中，总部是决策管理中心，门店是创造利润的直接经营实体，所以，加强连锁门店利润核算是确保连锁企业经济效益的基础。连锁企业对门店利润考核的主要指标是门店贡献额，所谓门店贡献额是指门店主营业务收入扣除成本和本门店发生的费用额后的余额，这是门店对总部的贡献。因为门店净利润指标受到总部管理费用变动的影

即问即答 3 - 6

门店利润核算的主要指标是什么？为什么？

2. 所得税缴纳。根据国家税收的有关规定，内资连锁企业跨区域设立的直营门店，凡在总部领导下统一经营、与总部微机联网、并由总部实行统一采购配送、统一核算、统一规范化管理，并不设银行结算账户、不编制财务报表和账簿的，由总部向其所在地主管税务机关统一缴纳企业所得税；从事跨区域连锁经营的外商投资企业，由总机构向其所在地主管税务机关统一缴纳企业所得税；但对特许连锁和自由连锁企业，其纳税地点不变，仍由各独立核算门店分别向所在地主管税务机关申报缴纳所得税。

3. 净利润分配。连锁企业利润总额减去所得税后的余额即为净利润。除国家另有规定者外，应按以下程序进行分配：

（1）支付被罚没的财务损失、支付各项税收的滞纳金和罚款。

- (2) 弥补以前年度的亏损。
- (3) 提取法定盈余公积金。
- (4) 提取公益金。
- (5) 向投资者分配利润。

三、加强连锁企业财务管理的途径

连锁经营作为一种现代商业制度和经营方式在我国发展迅速，应用范围也越来越广泛。但随着连锁企业不断发展，也出现了一些亟需解决的财务管理问题，因此，如何加强财务管理已成为连锁企业经营管理的重大课题。加强连锁企业财务管理的主要途径有以下三个方面。

（一）建立和完善适应现代连锁经营发展的财务管理系统

自从二十世纪八十年代初现代连锁经营被我国企业采用以来，连锁企业财务管理一直是政府有关部门和连锁企业关注的中心问题，虽然政府有关部门颁布过一些规章制度，但就连锁企业本身来说，不少连锁企业财务管理系统还不能适应现代连锁经营管理的需要。因此，根据连锁经营特点和企业实际，建立和完善适应现代连锁经营的财务管理系统，并充分发挥其作用是加强连锁企业财务管理的基本途径。

（二）运用现代信息技术实行企业财务的分析与管理

连锁经营是一种以集约、连续、跨地域经营为特色的经营方式，地域范围广、涉及面大、监控难度大，因此，利用现代信息技术，通过信息网络进行财务管理是连锁企业的必然选择。为此，连锁企业首先要实行会计电算化联网管理，通过总部与各门店的联网，随时监控各门店的财务核算信息，及时发现问题并加以解决，从而提高管理效率。其次，要建立一个高速、便捷的双向信息交流平台，实行总部与门店财务信息交流，及时解决财务管理问题。再次，要建立财务资金电子审核系统，使审批者能及时审核各项用款，以增强用款的时效性。最后，财务管理部门要通过计算机数据分析模块及时对各种数据进行分析，摸清企业业务的开展情况，提出相应的建议和措施，促进企业进一步发展。

（三）建立统一的结算管理中心

建立统一结算管理中心是连锁企业财务管理发展的必然趋势。连锁企业实行的是门店确认、总部付款的方式。而确认要在供应商送货后若干天才能办理，供应商收取一笔货款至少走两次。随着门店数的增加，供应商工作量很大，而且这种结算方式不利于连锁企业对外拓展。因此应建立一个统一的结算中心，这个结算中心拥有一个基于 INTERNET 平台，可以向供应商提供各个门店的结算清单，收到供应商发票后再统一支付，即方便供应商查询核对，减少了供应商的结算手续，提高了效率，也有效控制了资金，利于资金的预算安排。

【本章小结】

连锁总部主要有系统开发、采购与配送、营销管理、人力资源管理、指导与考核以及财务管理六大职能。连锁经营体系运作的成功与否，在很大程度上取决于总部各功能能否有效地并充分发挥。

连锁企业组织结构是指企业各构成部分及它们之间的相互关系。设计连锁企业组织结构的基本要求是精干高效相统一、指挥管理要统一、管理幅度要适当和岗位规范要明确。设计连锁企业组织结构应考虑经营环境、行业选择、连锁经营形式、企业的发展与规模、企业经营业态、科学技术的发展以及企业的任务与目标等因素。

根据连锁经营活动的需要和企业实际，连锁企业组织结构的基本形式主要有直线型、直线职能型和事业部制三大类。各种形式有着其不同的特点和适用范围，连锁企业在经营管理活动中应根据市场变化和企业性质不断地进行调整和改革，以适应连锁企业发展的需要。

连锁企业人力资源管理是指企业利用现代科学技术和管理理论，通过对人力资源的开发、整合、调控和激励等内容，实现其战略目标的一系列管理活动。其主要工作有人力资源规划、工作分析、人力资源的吸收录用以及绩效考评四个方面的内容。

连锁企业财务管理是指组织企业财务活动，处理企业与各方面财务关系的一项经济管理活动。连锁企业财务管理的主要特点是统一核算、分级管理；票流和物流分离；统一运作、充分发挥规模效益和地位平等，利益均衡。连锁企业财务管理的主要内容有资金管理、资产管理、成本管理和利润管理四大部分。

【复习思考题】

- 一、连锁总部的基本职能是什么？
- 二、什么是系统开发职能？其主要内容是什么？
- 三、影响连锁企业组织设计的主要因素有哪些？
- 四、连锁企业应如何选择其组织结构？
- 五、连锁企业人力资源管理与一般企业有何不同？
- 六、职务说明书的主要内容是什么？
- 七、连锁企业员工考核的主要方法有哪些？
- 八、你认为我国连锁超市的门店应采用何种薪酬模式？为什么？
- 九、什么是竞争激励法？其主要内容是什么？
- 十、连锁总部的资金管理主要应做好哪些工作？

【案例】

沃尔玛：先留人再发展人和吸引人

有没有本地员工可以提升上来？这是沃尔玛（中国）投资有限公司人力资源副总裁王培经常会被美国总部问到的问题。也是沃尔玛人才本地化的一个例证。“沃尔玛本地化的做法不是停留在鼓吹上，沃尔玛在中国有 39 家分店，总经理全部是中国人，其中只有两个香港人，37 个来自内地。”

留住人是第一位的。留住人才、发展人才、吸引人才，是沃尔玛开展人力资源工作的指针，为什么将留人放在第一位？这是沃尔玛人力资源管理的一个战略。最早的时候是叫吸引人才、留住人才、发展人才。这个战略出来之后，第二年沃尔玛觉得可能需要先留住我们的员工，再去发展他。员工流失则会给公司带来很大资本损耗。人员要走，要带走你的文化，要带走他的一些能力。重新招聘也需要费用，交接过程中会流失费用，而且新人需要培训，需要一段时间磨合才会有贡献。可以看到，员工流失，公司成本会非常大。

沃尔玛公司有个比较重要的概念，为我们工作的人都已经是在市场上非常好的人了。如果没有留住他们，就把本身仅有资源都流失了。

沃尔玛留人有什么特别做法？沃尔玛有个挽留政策，很多公司称为离职面谈，沃尔玛称为挽留面谈。沃尔玛跟其他公司不一样的是，要求每一个层级都要跟员工沟通，想办法从这个层级里把他留下。比如他的上司能够留下他就不用到上一级，如果他的上司留不住他，再上一级会跟他谈，甚至人力资源部会跟他谈。公司会从不同角度去跟他做分析，比如你如果工作方面不满意的话，我不一定在这个团队里考虑你的职位，你在这个部门不合适，但其他部门正好要人。

培养本地化人才。沃尔玛一向以培养本地化人才著称，在人才本地化方面已经取得一定成果。平时沃尔玛就注重人员发展，美国那边不断在问，有没有本地员工可以提升上去。如广东区域的区域总经理，原来是床上用品部的一个普通员工，8年内从普通员工升到主管、经理、副总、常务副总、总经理，现在主管广东区域的十几家店。

为培养本地化人才，沃尔玛在员工培训上做了哪些工作？沃尔玛的培训较多，也比较完善。特别是在营运方面有零售培训店，培养营运方面管理人员。他们在那里会得到一些文化方面的培训，领导力方面的培训，还有一些具体的技能培训。沃尔玛有专门的零售培训店的总经理和培训经理。

对中层以上的部门经理及副总级别的员工，沃尔玛称为“不能够流失的人员”，加以重点培训与发展。这些人以及他们的继任者，沃尔玛都发给他们重点发展计划，而且督促他们去做。发展计划的主要内容是：他应在哪一个季度完成什么样的培训，要看怎样的书，要参加什么样的活动，在哪些场合要去讲话，都规定得非常具体的。过了一个季度，会把后一个季度的计划放上来，在他的发展计划里，是滚动式地保持四个季度的数据。这些都有跟踪。

更有针对性的是跨部门培训，针对那些不能流失的人员，给他们三到六个月时间到另一个部门去培训。这个培训要定岗的，比如去财务部，就让他做会计工作，或者其他具体职位，很具体深入地了解这个部门里的某个功能的工作，并且在整体上都有了解。例如内审部的人有机会去到财务部，还会去到营运部、采购部、物流部，因为这些是他经常要服务到的顾客，相关性很强。目的就是一个，让这些人才有一个更强的基础，可以往更高方面发展。这些都是与继任计划相关联的。

沃尔玛的继任计划是怎么样子的？

沃尔玛公司把继任者分成三种，一种是 PN (promotable now)，就是马上可以提升的。一种是 P1(promotable in one year)，是一年以后才可以提升。还有 P2(promotable in two years)，就是两年后可以提升。在中国，公司有个人员发展计划，主要针对中层管理人员。因为中国发展非常快，这些人都可能是未来高级人员。公司的目标是告诉员工，如果你不培养出你的继任人的话，就会限制到你个人在组织中的发展。这个信息给到员工是非常重要的，因为这与他个人的发展和提升息息相关，他就会积极主动去培养人。

在升迁上是什么标准？

相对来说比较注重团队方面的。一个是团队配合技能，一个是对零售业的热爱。讲究态度和团队合作，还有他的潜力。还有一个很重要的，就是对企业文化的认可。公司很多升迁是围绕个人人员发展计划展开的，在设定继任人时就要看，主要是看他是否升到这个职位就到顶了。沃尔玛比较重视员工的发展潜力，会想得比较远。如面试一个人，公司想让他做人力资源经理，但是面试时就应观察，这个人在两年后能不能升职。

视员工为合作伙伴。

平时管理层通过哪些渠道与员工沟通？普通的就不多说。公司有一个现场指导。公司创始人也说过，我们的工作不是坐在办公室里来完成的，是需要走到现场去跟员工沟通的，无论在总部还是商场，都要求管理层做现场指导。直接走到员工的工作区域里面去，直接给到他一些工作指导。如果是好的，要拍拍他的肩膀，大声地去表扬他，如果有不好的地方，把他拉到边上说一下。

公司很多相关会议是针对员工的，包括部门例会和公司例会。公司每个月都会把员工集中在一起分享一些包括财务方面的数据，对外都是保密的，对内会分享，公司推崇的是员工就是合作伙伴。

公司有一个 Grass Roots Survey，叫草根调查。就是通过外面一家管理公司帮公司做调查，所有都是匿名的，员工做完也是直接寄到那家管理公司，以比较全面地对公司、上司、工作环境和福利等进行调查。这可以帮助公司了解，员工心里在想什么，他们最关注的问题是什么，有哪些东西是公司可以解决的，有哪些可能很难解决。针对结果，会有相应的行动计划做出来并付诸实施。

尊重个人是公司的三大基本信仰之一，尊重个人不仅仅是肯定员工所做出的成绩，当员工的工作表现与岗位要求存在一定差距时，领导要及时指出员工的缺点及错误并给予相应的指导。公司要求，在解聘员工之前，要给他相应的指导，包括口头指导或者书面指导。在决定日，有最高一层的指导，如果决定日还不行就要走人了。

如果业绩表现不够好的，沃尔玛做得更多的是：我给你培训。而且沃尔玛的机构比较大，开店也比较多，公司会有比较多的空缺。让员工有机会去试试其他的岗位，适不适合你。例如，昆明招了一个采购经理，后来发现他有一定差距，每天加班到 12 点才完成工作，他的主管觉得他在采购经理这个职位上是有难度的。如果在其他公司肯定可以解聘，因为还在试用期。公司就没

有说不要他，跟他商量，给他降一个级别，做采购助理，这样让他把基础的工作做扎实以后，再看能不能升。这是一家公司对员工的责任和关心，没有轻易去放弃员工。

- 问题：1. 沃尔玛公司人力资源管理上有哪些新理念？
2. 沃尔玛公司人力资源管理上有哪些新做法？
3. 沃尔玛公司人力资源管理的做法对我们有何启示？

第

4

章

连锁门店的开发与加盟

- 连锁门店的开发原则
- 连锁门店的选址开店
- 连锁加盟的运作

导 言

连锁门店的开发和加盟是连锁经营中发展战略的核心内容。店址选择是影响门店业务的最关键因素，加盟运作是连锁企业扩张的基本手段。因此，连锁企业必须在总部统一指导下，做好商圈调查、店址选择、店铺设计与装潢以及连锁加盟等工作，为连锁经营体系的健康发展提供基本保障。

学习目标

- 明确连锁门店开发的基本原则；
- 掌握商圈调查的主要内容与方法；
- 掌握加盟合同的基本内容和要求；
- 掌握连锁加盟的基本程序。

关键词

第一节 连锁门店的开发原则

连锁门店是连锁企业的经营场所，体现着企业经营宗旨和经营方针，直接与消费者接触，是企业利润的直接来源。因此，连锁门店开发应坚持以下原则：

一、注重形象

在感性消费时代，消费者往往凭直觉来评价门店的好坏，因此连锁门店形象是决定经营成败的一个非常重要的因素。连锁门店形象的内容主要包括：

（一）店面形象，如店名、店徽、招牌、外观装修、橱窗，以及店面的色彩和照明等；

（二）店内形象，如经营品种、卖场布局、陈列方法、店内顾客、售货员、店内设备及设施等。

店面形象和店内形象是相对稳定的，各门店为了扩大影响还可通过促销、信息接收与发送来提升企业形象，以吸引更多顾客，扩大销售。



图 4-1 某便利店的外观图

二、适应顾客

顾客是企业的“上帝”，适应顾客是一切商业行为都必须遵循的原则。连锁企业按统一模式在各地开设门店，往往会忽视地域间顾客需求的差异性，从而影响门店开发的成功率。因此连锁企业应根据顾客的年龄、收入、性别、职业、生活水平、消费态度、地域性等特征决定门店的开设；决定商品结构、商品价格、商店布局、商品陈列以及相应的促销活动，尽可能地适应顾客的需求。

三、安全便利

（一）安全。安全性主要包括顾客安全、店铺安全和商品安全等。顾客安全，应注意店外的道路交通是否安全，店内的通道是否顺畅等；店铺安全，如是否有健全的防灾防盗设施等；商品安全，如陈列商品是否会倒下来，店铺布局是否有死角，是否装置闭路电视监视系统等。

（二）便利。便利性包括交通及停车，如门店离车站远近，是否有停车场、自行车寄存处；能否满足一次购足的需求；是否有公共卫生设施；是否有公用电话；出入口的设计是否便于顾客进出；商品陈列能否让顾客一目了然，容易挑选、购买方便；商品包装、展示及收银等作业是否有适当的操作空间；收银机数量是否与客流量相适应；是否配备微波炉等设施，以满足顾客非常规性需求等。

四、经济合理

根据经济效益原则，连锁总部在开发连锁门店时必须考虑门店所在地的客流量、消费者群的职业和收入、投资大小、运行成本高低以及发展前景等因素。要在调查研究基础上进行严密的可行性论证，力求新开门店能取得较佳的经济效益。

第二节 连锁门店的选址

连锁门店选址是连锁企业规模扩张的基础，直接关系到连锁体系的生存发展。合理地选择连锁门店的地址是连锁经营管理的重要内容，必须认真对待。

一、连锁门店的选址条件

连锁门店选址主要应考虑稳定顾客群的流量，同时兼顾流动的顾客群。连锁企业一般对某种特定业态的门店都规定卖场面积标准及卖场结构标准，这一方面是为了树立统一的企业形象，另一方面也是为了使商品的平面布置、立体陈列、设备安置等店铺设计项目上套用标准化模式，以降低设计费用。为了稳定而有效地扩展企业规模，提高经济效益，连锁企业在选址应考虑以下条件。

（一）城市商业条件

选址首先应从大处着眼，把握好城市的商业条件，主要包括：

1. 城市类型。先看地形、气候、风土等自然条件，继而调查行政、经济、历史、文化等社会条件，从而判断该城市是工业城市还是商业城市？是中心城市还是卫星城市？是历史城市还是新兴城市？
2. 城市设施。学校、图书馆、医院、公园、体育馆、旅游设施、政府机关等公共设施能起到吸引消费的作用。因此，了解城市设施的种类、数目、规模、分布状况等，对门店选址是很有价值的。
3. 交通条件。在城市条件中，对门店选址影响最直接的因素是交通条件。如城市内区域间的交通条件、区域内的交通条件等。

4. 城市规划。如街道开发计划、道路拓宽计划、高速、高架公路建设计划、区域开发规划等，都会对未来商业环境产生巨大影响，应该及时捕捉、准确把握发展动态。

5. 消费者因素。如人口、户数、结构、收入、消费水平及消费习俗等。

6. 城市商业属性。如商店数、职工数、营业面积、销售额等绝对数值，以及由这些绝对数值除以人口所获得的相对数值，如人均零售额等。

（二）连锁门店位置条件

城市商业的整体条件基本确定后，就要逐步缩小范围，把握连锁门店所处位置的具体条件，主要包括：

1. 商业性质。规定应开店的主要区域，以及应避免在哪些区域开店。

2. 人口数及住户数。了解一定的商圈范围(例如 1000 米)内应有的住户数及人口数。

3. 竞争店数。明确一定的商圈范围内竞争对手的数量。

4. 客流状况。调查估计通过门店前的行人最少流量或平均流量。

5. 道路状况。如人行道、街道是否有区分，过往车辆的类型及数量，道路宽幅等因素。

6. 附近店铺的状况。如经营品种、规模、外部装饰和格调等。

7. 场地条件。如门店面积、形状、地基、倾斜度、高低、方位、日照条件和道路衔接状况等。

8. 法律条件。在新建门店或改建旧店时要查明是否符合城市规划及建筑方面的法规，特别要了解各种限制性的规定。

9. 租金。租金要分区段设上限租金，以降低投资成本。

10. 必要的停车条件。应该留有顾客停车场地及厂商用进货空间。

11. 投资的最高金额。投资的最高金额以预估的营业额或卖场面积为基准来规定。

12. 员工配置。员工配置以卖场面积为基准来规定，如每位员工的服务面积不得低于 20 平方米等。

即问即答 4 - 2

仓储型超市开设门店时应重点关注哪些条件？

二、商圈的调查与确定

商圈是指门店以其所在地为中心，沿着一定的方向和距离扩展，吸引顾客的辐射范围。简单地说，商圈就是对顾客吸引力所能达到的范围。商圈调查的基本目的是了解商圈范围内顾客及竞争对手的状况，以及可能影响销售的其他因素，从而测定门店的未来销售额。

（一）商圈的分类

商圈一般由核心商圈、次级商圈和边缘商圈构成（如图 4—2）。核心商圈的顾客占到商店顾客总数的 55~70%，是离门店最近、顾客密度最高的地方，市场占有率在 30%以上，占本店销售额的 70%左右；次级商圈的顾客占到本店顾客总数的 15~25%，位于核心商圈的外围，顾客较为分散，市场占有率在 10%以

上，占本店销售额约 25%；边缘商圈包括了所余下的顾客，顾客最为分散，市场占有率在 5%以上，占本店销售额的 5%。

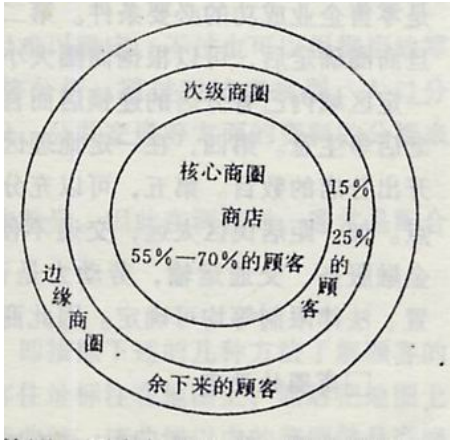


图 4—2 门店商圈图

实际上门店商圈不一定是如图 4—2 的同心圆模式，其大小与形状是由各种因素综合决定的。其中包括商店类型、规模、竞争者坐落位置、交通便利程度和人口密度等。因此，商圈的主要形态可分为以下几类：

商圈的主要形态可分为以下五类：

1. 商业区：该区商业行为集中，其特色为商圈大，流动人潮多，热闹，各种商店林立。其消费特性是快捷、流动、娱乐、冲动购买及消费金额较大等。
2. 住宅区：该区居民户数多，消费特性为消费群稳定、便利、亲切，家庭日用品（衣、食、行）购买率高。
3. 文教区：该区附近主要是大、中、小学，其消费特性为消费群以学生居多，消费金额普遍不高，休闲食品、文教用品购买频率高。
4. 办公区：该区写字楼林立，其消费特性为便利性、外来人口多、消费水准不低等。
5. 混合区：该区住商混合，住教结合，具有多种商圈形态的特色属多元化的消费特性。

即问即答 4 - 3

住宅区与办公区消费者的消费习惯有何不同？

（二）商圈调查的作用

1. 连锁企业可获知特定商圈内人口和社会经济特征，并依此提供相应产品和服务；
2. 有利于确定门店促销活动，并根据商圈大小选择促销媒介。
3. 可测算一定区域内门店设置的数量，避免新老店之间发生冲突；
4. 能准确识别市场地理位置上的特点，以确定开店方针。

5. 能较好地掌握市场竞争、金融服务、交通运输、商品配送和劳动力供给等情况。

（三）商圈分析的内容

商圈分析是指对商圈的构成情况、特点、范围以及引起商圈规模变化的因素，进行实地调查研究、分析划定，为网点选址提供科学依据。

从单一网点来看，可将其商圈构造归结为“点、线、面、流”四个方面，“点”即网点，“线”即网点可以辐射到的最远距离，“面”即辐射的范围，“流”即商圈的市场动态。商圈分析主要包括以下内容：

1. 人口规划及特征分析：人口总量和密度、年龄分布、平均教育水平、居住条件、可支配收入总额、人均可支配收入、职业分布、人口变化趋势和消费习惯等。

人口数量是衡量商圈内需求大小的重要参数。网点的顾客可分为：居住人口、工作人口、路过人口，这三部分人口的消费特点各有不同。了解商圈内不同顾客的年龄分布特点、教育水平、收入支配情况、职业分布等特点，可使连锁企业掌握消费者的惠顾倾向，安排设立适应这些惠顾倾向的连锁门店，以获取最好的布局效益。此外，还可根据商圈内居民的消费倾向和生活习惯可以预测特定商业行为对现有市场引力的大小。

2. 经济状况分析：主要分析商圈内的主导产业和产业多元化程度对连锁门店经营活动的影响。连锁企业需要掌握商圈内是否存在主导产业、是什么产业以及会给商圈带来什么影响。若商圈内居民多从事与主导产业相关的工作，那么该主导产业的前景就会直接影响商圈内居民的收入和消费水平，进而影响商圈的市场容量；如果商圈内产业多元化，则消费市场一般不会因某产业市场需求的变化而发生大的波动；如果商圈内居民从事的工作行业分散，则居民购买力总体水平的波动就不明显，对连锁门店营业额影响相对也就较小。

（3）竞争状况分析：现有竞争者的数目与规模、不同竞争者的优势与弱势、竞争的短期和长期变动趋势、市场饱和程度等。除要注意竞争者外，还要掌握商圈内商店群的构成，衡量商业相对集中区内各个网点的相容性。

（4）门店地址的可获性分析：主要是分析地域类型与数目、交通网络状况、区位规划限制等因素。开设连锁门店时，首先应分析商圈内有哪些商务区？商务区的类型和性质？从而了解在不同商务区开店的优劣势。其次，要分析商圈内交通的顺畅程度，公交车的路线安排、站位设置和道路过往限制等，以确定客流量大小。最后，还要考虑税收、执照、营业限制和劳动力保障等因素的影响，因为这也是影响门店生存的重要条件。

连锁企业根据以上分析结果，决定是否在商圈内开设门店以及门店的规模。

三、选址评价参数

店址构成商圈的“点”，它的位置举足轻重。选址评价涉及已有店址扬长避短和开发新店址两项内容。已有店址位置是否合适、存在哪些问题、如何克服问题等可通过改善网点位置环境加以分析评价，而对开发新店址，则需通过选址评价参数作更深入分析。

（一）人口分布参数

一个商圈内人口分布不可能是均匀的，分析人口分布状况及其变化可识别商圈的消费重心。连锁企业网点的功能之一就是创造“空间效用”，将顾客所需的商品呈现在“适当的地点”，越便于顾客购买，吸引力就越大。

（二）人员流量参数

通过一个地点或区域的客流量越大，在其他条件一定的情况下，该地点就越适合于开设连锁门店。人员流量参数分析主要包括人员流量的数量分析，人员流量的类型和结构分析以及入店率分析。通过分析可预测出所设门店的业务量大小，为合理地确定店址打好基础。

（三）交通运输参数

门店前的道路拥挤程度、过往交通限制、到达门店的交通便利度，以及门店是否接近车站、是否在商圈的主干道附近等，都与客流量有着密切的关系。同时交通状况也与商品配送、上货速度有直接关系。因此，交通运输条件是开设门店应考虑的基本参数之一。

（四）场地空间参数

随经济的发展和人民生活水平的提高，人们对门店停车场等场地空间的要求越来越高。一般来说：购物中心、大卖场周围应有足够的停车位和自行车停车场所；便利店和专卖店附近也应有一定的自行车停车场地。

（五）辐射范围参数

这一参数反映了门店向周围辐射的能力。它的大小决定了门店是否可有效地以点带片，连点成线组网并不断扩张。参数越大，说明门店的影响力越大，所吸引的顾客就越多，能为门店带来更多的销售收入。

（六）产权归属参数

连锁企业拥有门店房产的产权，一次性投资大，但不受租期和房地产涨价限制，不用担心到期后不能续签契约而可能造成的停业或迁址损失，并可享受房地产增值带来的利益，提高消化费用上升的能力和银行贷款的能力。相反，租赁房产则投资小，但主动权较小，受价格波动影响较大。

（七）识别特征参数

高可见度可使顾客在远处就注意到门店的存在。一般来说两条街道相交的地点较为理想，其步行客流量和车流量大于任何一条街道，但街道相交地点的人行道处有交通限制就不一定理想。

除了分析以上评价参数外，还要考虑水电增容条件、建筑物新旧程度与装修成本，以及门店区位是否受城建规划限制，有无绿地限制等。

即问即答 4 - 4

交通运输参数的主要内容有哪些？

第三节 连锁加盟的运作

连锁加盟是连锁体系规模扩张的基本途径。开展连锁加盟,有利于连锁企业以较低成本得以发展,增加营业收入,从而提高企业的经济效益。

一、连锁加盟流程

具有一定规模的连锁企业应按以下流程开展连锁加盟的运作:

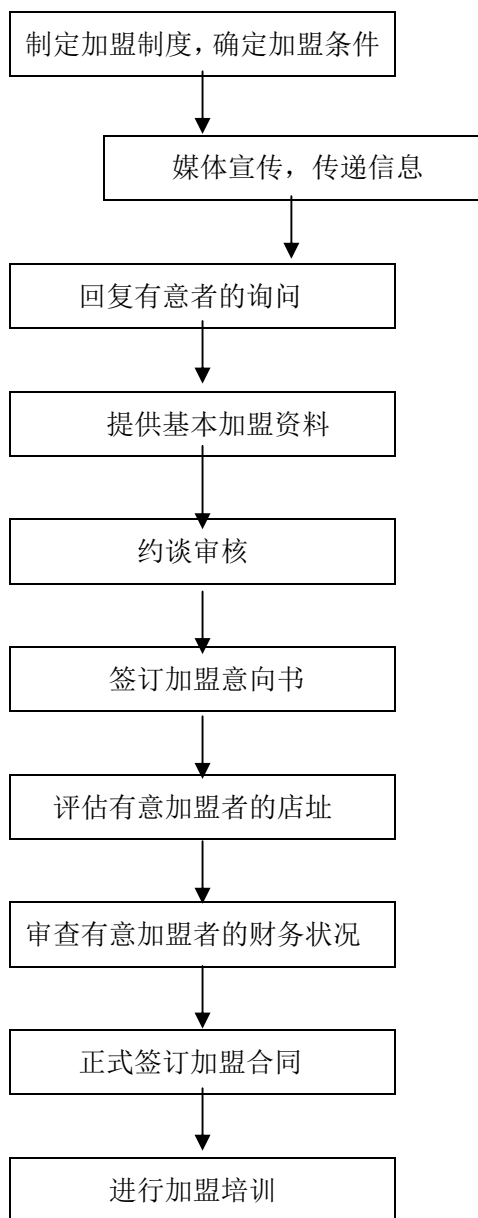


图 4—3 连锁加盟流程图

(一) 制定加盟制度, 明确加盟条件

连锁加盟作为连锁企业规模扩张的一种主要途径, 为广大中小投资者提供了良好的投资和创业机会, 但并非所有的投资者都适合连锁加盟。因此, 连锁企业应根据本企业的实际和市场状况确定本企业加盟者

的基本条件，并严格按一定规则和制度实施，否则，不仅不会给企业带来规模效益，而且会造成整个连锁体系的损失。

相关链接 4 - 1

速客食品有限公司的加盟条件

- 1.认同公司的商标、营运模式、产品及统一店面形象；
 - 2.诚心经营速客事业；
 - 3.对加盟连锁行业有一定的了解；
 - 4.资金充足、财务健全，具有抗击风险的能力。
-

资料来源：全球连锁加盟网

（二）媒体宣传，传递信息

连锁企业确定加盟制度和条件后，就应着手制定相应的加盟开发计划，明确加盟开发的时间、区域、步骤和基本要求等，并通过报刊杂志、广播电视和互联网等媒介把这些基本信息传达给社会大众，让有意加盟者了解本企业的加盟事宜，以决定今后行动。

（三）回复有意者的询问

在连锁加盟中，连锁企业通过媒介发布的加盟广告往往不够全面而详细，有意加盟者的理解也会有所偏差。因此，连锁企业应通过电话、传真和网络等途径来解答有意加盟者所提的各种问题，说明其细节，并对有意加盟者作初步过滤。

（四）提供基本加盟资料

如果连锁企业认为有意加盟者初步符合条件，就应为其提供较完整的书面资料以供参考，同时向有意加盟者提出约谈建议，或邀请其出席本企业的连锁加盟说明会。使经过初步过滤的有意加盟者能获得完整而详细的书面资料。

（五）约谈审核

由于有意加盟者的素质、能力和特点等很难通过电话、传真和网络等途径得以判断。因此，通过约谈中考察有意加盟者，是所有连锁加盟程序中不可缺少的步骤。约谈方式有个别约谈、团体座谈，甚至包括模范门店参观等。在约谈过程中，除了观察、了解有意加盟者的理念、素质和能力等状况外，更重要的是要使有意加盟者认清自己的权利和义务。

（六）签订加盟意向书

经过上述程序，如果连锁企业认为加盟申请者基本符合条件，可在有意加盟者提交加盟申请书后，与其签订加盟意向书，以书面形式明确加盟申请者的加盟意向和连锁加盟企业的接纳意向，以确保准加盟者不被同行抢夺。

（七）评估有意加盟者的店址

加盟店的成败，会影响整个连锁加盟系统的形象，加盟店的营运成功与否，店址是关键。但各有意加盟者所选择的门店地址不一定符合本企业连锁加盟的需要。所以在正式签约之前，连锁总部应到有意加盟者所在地进行评估。评估的内容主要包括商圈评估、各时段人口流动的差异性、竞争对手状况、消费者及人口分布与结构、交通状况和未来趋势等等。

（八）审查有意加盟者的财务状况

在进行加盟评估中，除了评估有意加盟店地址及加盟者本人外，还必须审核有意加盟者的财务状况。如能否在加盟时按规定缴纳一定金额的加盟金或权利金、加盟者的资产负债率和财务周转能力等。

（九）正式签订加盟合同

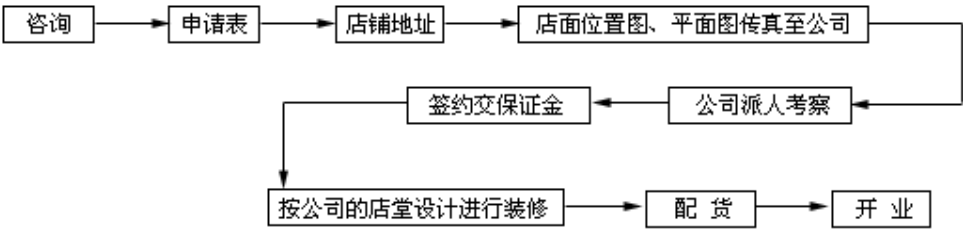
通过上述审查，如果有意加盟者的各项条件均符合本企业连锁加盟的基本要求。接下来就是讨论签约事宜，特别是对加盟店与连锁加盟企业总部之间的权利和义务等条款，必须经过双方认定签署。

（十）进行加盟培训

连锁企业招募加盟者，通常以具有相同或类似经验背景的投资者为主，但也可招募缺乏经验但具有潜力的加盟者施以训练。加盟培训一般可分为对加盟者所做的店主训练，以及对加盟店员所做的员工培训两种。通过培训应使加盟店能在连锁总部指导下按本连锁体系的理念和要求开展经营活动，以促进连锁企业的发展。

相关链接 4 - 2

温州卡布依服饰有限公司的加盟程序



资料来源：温州卡布依服饰有限公司网站

二、连锁加盟合同的签订

在特许加盟中，连锁总部与加盟店的关系，实际上是一种契约关系，而非雇佣关系，要维系这样一种关系，纽带只有一个——加盟合同。

连锁总部之所以要实施特许经营计划，就是要借加盟者的资金、人力，迅速扩展自己的事业。如果某一家加盟店不按总部要求经营，与总部设计的企业形象相违，就会破坏整个连锁体系的信誉，给其他加盟店的经营带来危害，最终使整个连锁事业发展受挫。因此，如何约束加盟店的经营管理活动，使其与连锁总部步调一致，仅仅靠加盟者的口头承诺是不行的，必须通过加盟合同来进行法律约束。

加盟者投资加入某个连锁系统的主要目的是为了利用连锁总部的品牌、专利、技术以及各种支援，减少创业上的风险和经营上的后顾之忧。那么，连锁总部的各种支援能否及时提供，各项服务能否到位，这不能仅靠口头承诺，需要签订加盟合同来维护加盟者的利益。

（一）加盟合同的内容

1. 商标、商号等的使用。在绝大多数的特许连锁体系中，连锁总部主要拥有以下无形资产：（1）贸易商标或贸易名称，以及相应的商誉；（2）一种商业模式或一种体系，其各个要素均记载于一本手册中，有些内容可能是商业秘密；（3）在某种情况下，可能是一种制作方法、秘方、专门技艺、设计图样和操作文件。双方在签订加盟合同时，应准确清楚地说明总部拥有的无形资产，以及授权加盟店使用这些无形资产的种类和范围。

相关链接 4-3

2005-2006 年度中国优秀特许奖

序 号	品 牌	企业名称	行 业
1	全聚德	<u>中国全聚德（集团）股份有限公司</u>	中式正餐
2	肯德基	<u>中国百胜餐饮集团</u>	西式快餐
3	华联	<u>华联超市股份有限公司</u>	超市
4	福奈特	<u>北京福奈特洗衣服务有限公司</u>	洗衣

本次评选由中国连锁经营协会发起，最终解释权属于中国连锁经营协会。

资料来源：中国连锁经营协会

2. 合同期限。合同期限即加盟双方关系持续的时间。这一时间有长有短，短则为 3~5 年，长则 10

年以上，没有具体标准。在合同上，还应注明允许加盟店有延展期的权利，如果合同上没有注明延展期，而连锁总部又不愿签订期限较长的合同，这很可能表明将来加盟店要续约时，不得不付出一笔高额的加盟费。

3. 总部提供的服务项目。合同中要详细说明总部将对加盟店提供哪些服务项目，这些服务包括开业前的初始服务和开业后的后续服务。初始服务主要有选址、店铺装修、培训、开店设备的购置和融资等。后续服务包括：总部对加盟店活动实施有效的指导和监控，以促进加盟店提高经营效益；总部继续对操作方法进行改进及革新并向加盟店传授；总部进行市场调查研究并向加盟店传送市场信息；总部开展集中统一的促销与广告活动；总部向加盟店提供集中采购的优惠货源；总部专家向加盟店提供的管理咨询服务等。合同中要详细列出这些服务项目，从法律上保护加盟店的利益。

4. 加盟店的义务。在连锁加盟中加盟店取得总部无形资产的使用权，并得到总部的各项服务支持，必须付出一定的代价，并承担相应的责任。为了让加盟者明确自己的责任与义务，也为了约束加盟者履行职责，必须将这些事项也详细列入加盟合同中。虽然在合同上只有总部和加盟者作为立约人，但连锁总部为了建立一套完善的业务制度，往往会加入一些条款去确保其他加盟店及公众的利益，因为任何一家加盟店不能维持应有的水准，或多或少都对整个连锁体系的声誉有所损害，继而影响其他加盟店的盈利，所以应在加盟合同中列明双方在合作中的义务来维护各方面的利益。

5. 对加盟店的经营控制。特许加盟的最大特点就是在经营业务及方式上高度统一，使各自独立的加盟者在合同规定下形成一个统一经营的外在形象。如果其中一个加盟店没有按连锁总部的统一要求去经营，就会破坏这一整体的外在形象，使整个连锁系统的声誉受到损害。因此，总部必须对加盟店实施有效控制，以保证经营的标准和规范能够得到一丝不苟地贯彻。连锁总部应采取什么方法控制加盟店的经营，应详细列入合同中，以得到加盟者的理解和接受。

6. 加盟店的转让。加盟者可能会由于种种客观原因而无法继续经营加盟店，这就涉及加盟店转让或出售的问题，加盟店是否能转让、如何转让、转让给何种人等都必须列入合同中，以免将来发生纠纷。也有些合同明确规定，假如加盟者要转让出售自己的企业，总部将有优先购买权，或者有权选择转让对象。在这种情况下，一定要注意说明加盟店的转让价应以市场价为准。

7. 仲裁。加盟双方难免会发生一些冲突，解决冲突的方式用仲裁比较合适，仲裁实际是由双方选择的仲裁人进行的私下诉讼。为了节省时间和费用，双方可以事先在合同中设定仲裁的规则，至于仲裁的时间可以根据当时发生冲突的情况而定。在此，选择什么样的人做仲裁人十分重要，如果仲裁人选择不当，作出的决定不公平或不客观，会使双方或其中一方不满意，最后反而会扩大矛盾，以致双方走向法院。

8. 终止合同及后果。合同一旦确立，就不能随意撕毁或中途终止，但是，也有加盟双方不遵守合同的事件发生。合同中应明确规定，任何一方违反协议到什么程度，另一方有权终止合同，当然，也应写明违反协议的一方是否有机会弥补其过失，以避免合同终止的后果。合同终止后，加盟者不能再使用连锁总部所有的贸易商标、名称、各种标志和其他权力，在一定时期内也不得从事相类似的经营业务。

除了以上内容外，合同一般还包括地域的限制、营业时间的规定、营业秘密的遵守等内容。不同行业、

不同企业，其合同内容都不尽相同。

（二）加盟合同的基本格式

1. 合同当事人

- （1）指出合同当事人；
- （2）合同当事人的关系（不存在代理关系）。

2. 序言

- （1）合同的观念、宗旨、目的；
- （2）合同解释的标准；
- （3）合同的适用范围。

3. 定义

针对于合同中出现的重要概念作出定义和解释。

4. 特许经营权的授予

5. 允许商标等的使用

- （1）允许使用对象的登记或注册；
- （2）使用方法及管理。

6. 特许经营权的地区和商店的所在地

7. 特许连锁总部的经营指导及技术援助

- （1）资料的提供；
- （2）给予的指导；
- （3）进修及培训。

8. 促进销售

- （1）总部的促销方法；
- （2）总部对促销的援助；
- （3）有关加盟店促销义务的事项。

9. 加盟店筹办的物品

- （1）物品的种类、品质、数量；
- （2）筹办的方法。

10. 加盟店的支付义务

- （1）支付的理由；
- （2）金额的计算；
- （3）支付的时间、方法以及其他条件。

11. 加盟店销售的商品及服务的质量管理

12. 其他有关加盟店营业的重要事项

- (1) 有关会计事项;
- (2) 加盟店专心致志营业的义务。

13. 合同的期限、终结及变更

- (1) 合同的期限及更新;
- (2) 解除合同的事由及解除合同的方法;
- (3) 其他合同终结原因及手续;
- (4) 合同终结时应处理的事项。

14. 其他合同事项

- (1) 免除责任条款;
- (2) 合同的转让;
- (3) 连带担保、财产抵押及有关其他提供担保的事项;
- (4) 管辖仲裁的一致意见、仲裁条款及有关解决纠纷的事项;
- (5) 合同的修改;
- (6) 合同的年月日;
- (7) 营运规则, 其他与合同书有关的补充文件。

相关链接 4 - 4

连锁加盟合同文本

第一条 ××连锁机构(以下简称甲方,即连锁权授予者)与简称乙方,即连锁权授受者)之间为共存共荣,为保持良好的关系起见,特缔结本合同。

第二条 乙方经甲方授权自合同生效日起,得以“××连锁店”的商标公开营业。

第三条 乙方为保证成功起见,应接受甲方组织章程规定事项,及全力配合甲方授权经营管理人员的执行事项。

第四条 本合同缔结同时,乙方应交付给甲方商标授权权利金人民币×××万元(一概不退还)。

第五条 乙方于签约后,应接受甲方(企业统一形象)的计划建议,进行店内布置或改装工程,其费用均由乙方自理。如乙方配合不周以致影响全体或本身(有形或无形)利益时,乙方应负完全责任。

第六条 乙方有按季向甲方缴付基金服务费的义务,该费用自合同生效日起每六个月(半年)一次付清。由甲方通知乙方于期限内缴付。其金额依“××连锁店组织管理章程”第××条办理。

第七条 甲方应遵守的约束事项如下:

1. 甲方对于乙方所属的编制区域内,未经乙方同意下,不得再授予他人同样的权利。
2. 甲方定期提供免费研习机会给乙方。如有必要收费,应先经乙方同意。
3. 甲方对于乙方的经营,应聘请专家做评鉴及建议工作,致力提高乙方的效益。

4.甲方应制造或开发采购商品及营业相关物品提供乙方,其售价应合理且在市价以内。

5.甲方应聘请专家策划所有连锁店的统一广告宣传活动。

第八条 乙方应遵守约定事项:

1.应尊重甲方指定的“经营决策委员会”一切决议事项。

2.每月至少应拨人民币 1 万元以上的费用与甲方授权的连锁店共作广告,此项活动并应交由甲方执行的。

3.每月至少应向甲方申购商品、物品人民币 1 万元以上。

4.应在规定期限内支付款项给甲方。

5.自行从事广告活动时,应向甲方报备,以不破坏整体企业形象为原则。

6.不得私下转让或转借甲方授予的一切权利。乙方营业地点变更,代表人变更等事项均应经过甲方同意,否则以违约论。

第九条 本合同解除依“××连锁店组织管理章程”第×条规定办理。

第十条 本合同基于甲、乙双方相互信赖与理解的原则下订的,对于本合同所订事项亦应以善意方式予以实施,如有未尽事宜得由“经营决策委员会”及甲方研订。

第十一条 以上本合同诸条款,应相互确认而不能有所指责或不履行。本合同由甲乙双方签约盖章之日起生效,同时甲方发给乙方下列资料,乙方应妥善保管及遵守。

1.××连锁机构组织章程。

2.经营决策委员会办事章程及议事规程。

3.××连锁店组织管理章程。

本约一式两份,甲、乙双方各执一份为凭。

(甲方)连锁权授予者:××企业公司所属××连锁机构

代表人:

住址:

身份证编号:

(乙方)连锁权授受者:

代表人:

住址:

身份证编号:

资料来源:浙江商职院网络课堂

(三) 合同签订、履行的法律问题

加盟合同的签订及履行虽然与当事双方的利益都十分密切，但由于合同的内容一般由总部来拟定，相对来说，合同内容会对总部更有利一些，而加盟者则处于较被动的地位。因此，很有必要分析加盟者在签订及履行合同中应注意的事项及涉及的法律问题。

1. 合同签订中应注意的问题。在签订合同中，双方要注意以下问题：

（1）总部的产业权益。特许经营的主要特点是准许加盟者利用总部已建立的商誉及在业务运作上所需要的知识产权，主要包括商标、版权和专利权等。因此加盟店业务成功在一定程度上是依赖总部的产权，为保障加盟者的权益，在洽商过程中加盟者应仔细核对总部将赋予的产权。加盟者在核对总部的产权时，要特别注意总部商标、专利的专有性、时间性、地域性及法律状态等法律问题。

专有性是指依法注册、申请的商标、专利具有专有性，即权利人独占或垄断知识产权的专有权利受到国家法律保护，任何人不得非法侵犯。加盟者在签订合同时，要了解总部授予的商标、专利是否属总部的专有权，有无国家颁发的证书。

时间性是指商标、专利的法律有效时间。我国注册商标的有效期限是 10 年，每申请续展一次可延长 10 年有效期。发明专利的有效期限为 20 年，实用新型和外观设计专利权的有效期限为 10 年，均自申请日算起，不可续展。连锁总部所拥有该商标、专利必须在法律规定的有效期内。

地域性是指注册的商标及专利受法律保护的地理范围。在我国注册、申请的商标受我国的法律保护，未在我国注册、申请的商标和专利不受我国法律保护。特别是对引入的国外特许经营项目，必须了解该商标、专利是否在本国申请了法律保护。

法律状态是指总部产权受法律保护的情况。我国商标法规定商标需在期满前申请续展，否则注销其商标。我国专利法规定专利需缴纳年费，没有按规定缴纳年费的，专利权在期满前终止。此外，专利权可以因为不具备新颖性而被宣告无效。因此，加盟者必须在明确连锁总部商标、专利的法律状况的前提下签订合同。

（2）地域限制。为保障投资利益，加盟者应享有独家地域权，以避免恶性竞争带来的不良后果。因此，在合同中应说明总部在加盟者区域内不再指定其他投资者或自己经营该业务，也不能将其制造的产品或商标交于第三方使用。从总部一方考虑，若地域权过大，则影响其特许业务的发展速度。为平衡双方的要求。往往双方会先为该地域预定业绩目标，作为日后更改地域权的依据。

（3）加盟费及收费方法。加盟费是一个十分敏感的问题，合同不仅应明确费用标准，还应明确收费的内容和收费方法，尤其是后继费用，是按年收，还是按季或月收取，以及在什么日期收费都应明确约定。

（4）合作年限。合同须注明合作的有效期限，基本上特许经营业务合作应该是长久的，但在国内，一般商业租约不超过五年，所以合作期限不能过长。从加盟者的角度看，该合作年限应足够让其把本项投资收回来，并可取回预期的回报。在理想情况下，加盟者应有续约的权力和迁移加盟店的权力。

2. 合同履行的法律问题。在加盟合同履行中总部及加盟者要注意以下三个法律问题：

（1）履行什么？在加盟合同中，连锁总部一般会承担提供有关业务扶助等义务，以便加盟店在开业时和开业后，顺利地运用总部所确定的经营模式。所以加盟者应预先了解总部在这方面的履行义务，才能

有效地获取预期效果。同时，加盟者亦应了解自己所需履行的义务，以确保其也同样遵守合同之要求。因为，法律要求是严格的，任何一方都无权单方改变指定的义务和责任。

（2）何时履行？一般有四种情况：一是加盟合同上有约定履行承诺时限的条款，当事人必须在约定时限内履行其义务和责任。二是合同内没有指定约定时间时，当事人应在合理时间内履行其在合同上的义务及责任。三是在加盟合同上，有些承诺是有先决条件的，只有在先决条件具备后，当事人的义务和责任才能履行。四是有些承诺是需要同时进行的。如连锁总部为加盟店提供货品及广告等服务的责任与加盟者缴付货款及服务费的责任，往往属于同时履行的条款。

（3）何处履行？加盟合同中一般会指定履行义务地点，若合同上没有列明和暗示该地点，而履行该义务必须要对方在场，承诺人应在双方协商的地点履行。在特许加盟合同上，大多会要求总部定期到加盟店提供各方面的技术援助或指导等，另外，加盟者亦要派员工到总部的培训中心受训等，这些条款都已把履行的地点指明。

【本章小结】

连锁门店开发是连锁企业扩张战略的核心，连锁门店的店址选择是影响门店业务的最关键因素，直接关系到连锁企业的经济效益。因而，连锁总部应统一规划，做好商圈调查和门店选址等工作，为连锁企业的健康发展提供基本保障。

连锁门店是经营者与消费者的接触点，是连锁企业的脸面和利润的直接来源，是体现企业经营宗旨的场所。因此，连锁门店的开发应坚持注重形象、适应顾客、安全便利、经济合理的原则。

连锁门店的选址应充分考虑城市的商业条件和连锁门店的位置条件，这就需要进行有关商圈的调查研究，从而决定是否在商圈内设置连锁门店。

商圈调查的目的是明确商圈范围内顾客及竞争对手的情况以及可能影响销售的其他因素，预测门店未来的销售额和发展趋势。商圈分析的主要内容是人口规划及特征、经济状况、竞争状况和门店地址的可获性等。连锁企业门店选址可通过人口分布、人员流量、交通运输、场地空间、辐射范围、产权归属和识别特征等参数来评价。

连锁加盟必须按照一定的规则和流程来进行。在连锁加盟中，连锁总部与加盟店的关系必须通过加盟合同来进行法律约束。加盟双方应在明确自己的权利和义务基础上，本着互惠互利原则来签订加盟合同。

加盟合同的主要内容是：（1）商标、商号和专利等的使用，（2）合同期限，（3）总部提供的服务项目，（4）加盟店的义务，（5）对加盟店的经营控制，（6）加盟店的转让，（7）仲裁，（8）终止合同及后果。

加盟合同应按照一定的格式和要求来签订。在签订加盟合同时着重注意总部的产业权益、地域限制、加盟费用和合作年限等法律问题。在履行加盟合同时明确履行的标的、时间和地点，以确保连锁加盟体系的稳定运行。

【复习思考题】

1. 连锁门店开发为什么要坚持注重形象原则？
2. 举例说明城市规划对连锁门店开发的影响。
3. 连锁门店位置条件的主要内容是什么？
4. 什么是商圈？它是怎样构成的？
5. 商圈分析的主要内容是什么？
6. 怎样运用评价参数来评价新店址？
7. 简述连锁加盟的基本流程。
8. 什么是加盟合同？其主要内容是什么？
9. 签订加盟合同应注意哪些法律问题？
10. 履行加盟合同应注意哪些法律问题？

【案例】

肯德基的选址策略

1998 年，拥有肯德基、必胜客、Taco Bell（墨西哥式食品）三个著名品牌的世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团正式成立。如今，百胜集团在全球拥有 3 万多家连锁分店，50 万名雇员，营业额达到 200 亿美元，跻身世界企业五百强之列。中国市场是百胜全球餐饮集团全球战略中发展最快并最具发展潜力的市场之一。肯德基自 1987 年在北京前门开了中国第一家餐厅后，已在北京、上海、杭州、青岛、南京、广州、苏州、无锡、天津、福州、沈阳、西安、成都、武汉、深圳、哈尔滨等地成立了 19 个有限公司。至 2000 年底，在近 80 个城市和地区内开设了四百多家餐厅。到目前为止，肯德基已成为中国最大、发展最快的快餐企业。

作为国际餐饮巨头，肯德基值得探讨和深入研究的地方太多了，这里我们来了解一下它的选址策略。

地点是饭店经营的首要因素，餐饮连锁经营也是如此。连锁店正确选址，不仅是其成功的先决条件，也是实现连锁经营标准化、简单化、专业化的前提条件和基础。因此，肯德基对快餐店选址是非常重视的，选址决策一般是两级审批制，通过两个委员会的同意，一个是地方公司，另一个是总部。其选址成功率几乎是百分之百，这是肯德基的核心竞争力之一。

肯德基选址按以下步骤进行：

（一）商圈的划分与选择

1. 划分商圈。肯德基计划进入某城市，就先通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。有些资料是免费的，有些资料需要花钱去买。把资料买齐了，就开始规划商圈。

商圈规划采取的是记分方法，例如，这个地区有一个大型商场，商场营业额在 1000 万元算一分，5000 万元算 5 分，有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。这些 分值标准是多年平均下来的一个较准确经验值。

通过打分把商圈分成好几大类，以北京为例，有市级商业型（西单、王府井等）、区级商业型、定点（目标）消费型、还有社区型、社区和商务两用型以及旅游型等等。

2. 选择商圈

即确定目前重点在哪个商圈开店，主要目标是哪些。在商圈选择的标准上，一方面要考虑餐馆自身的市场定位，另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同，吸引的顾客群不一样，商圈的选择也就不同。

例如马兰拉面和肯德基的市场定位不同，顾客群不一样，是两个“相交”的圆，有人吃肯德基也吃马兰拉面，有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面，也有反之。马兰拉面的选址也当然与肯德基不同。

而肯德基与麦当劳市场定位相似，顾客群基本上重合，所以在商圈选择方面也是一样的。可以看到，有些地方同一条街两边，一边是麦当劳另一边是肯德基。

商圈的成熟度和稳定度也非常重要。比如规划局说某条路要开，在什么地方设立地址，将来这里有可能成为成熟商圈，但肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入，例如说这家店三年以后效益会多好，对现今没有帮助，这三年难道要亏损？肯德基投入一家店要花费好几百万，当然不冒这种险，一定是贯彻稳健原则，保证开一家成功一家。

（二）聚客点的测算与选择

1. 确定商圈内最主要的聚客点。例如，北京西单是很成熟的商圈，但不可能西单任何位置都是聚客点，肯定有最主要的聚集客人的位置。肯德基开店的原则是：努力争取在最聚客的地方和其附近开店。

古语说“一步差三市”。开店地址差一步就有可能差三成的买卖。这跟人流动线(人流活动的线路)有关，可能有人走到这，该拐弯，则这个地方就是客人到不了的地方，差不了一个小胡同，但生意会差很多。这些在选址时都要考虑进去。

人流动线是怎怎样的，在这个区域里，人从地铁出来后是往哪个方向走等等。这些都派人去掐表，去测量，有一套完整的数据之后才能据此确定店址。

比如，在店门前人流量的测定，是在计划开店的地点掐表记录经过的人流，测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外，还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的，开车的不算。是否算马路对面的人流量要看马路宽度，路较窄就应计算，路宽超过一定标准，一般就是隔离带，顾客就不可能再过来消费，就不算对面的人流量。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件，就可以测算出，在此地投资额不能超过多少，超过多少这家店就不能开。

2．选址时考虑人流的主要动线会不会被竞争对手截住。因为人们现在对品牌的忠诚度还没到说，我就吃肯德基看见麦当劳就烦，好像还没有这种情况。只要在我跟前，我今儿挺累的，我干嘛非再走那么一百米去吃别的，我先进你这儿了。除非这里边人特别多，找不着座了我才往前挪挪。

但人流是有一个主要动线的，如果竞争对手的聚客点比肯德基选址更好的情况下那就有影响。如果是两个一样，就无所谓。例如北京北太平庄十字路口有一家肯德基店，如果往西一百米，竞争业者再开一家西式快餐店就不妥当了，因为主要客流是从东边过来的，再在那边开，大量客流就被肯德基截住了，开店效益就不会好。

3．聚客点选择影响商圈选择。聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如北京某新兴的居民小区，居民非常多，人口素质也很高，但据调查显示，找不到该小区哪里是主要聚客点，这时就可能先不去开店，什么时候这个社区成熟了或比较成熟了，知道其中某个地方确实是主要聚客点才开。

为了规划好商圈，肯德基开发部门投入了巨大的努力。以北京肯德基公司而言，其开发部人员常年跑

遍北京各个角落,对这个每年建筑和道路变化极大,当地人都易迷路的地方了如指掌。经常发生这种情况,北京肯德基公司接到某顾客电话,建议肯德基在他所在地方设点,开发人员一听地址就能随口说出当地的商业环境特征,是否适合开店。在北京,肯德基已经根据自己的调查在划分出的商圈内成功开出了 56 家餐厅。

问题:

1. 肯德基选址策略的主要特点是什么?
2. 为什么说选址策略是连锁企业的核心竞争力之一?
3. 肯德基选址策略对我国连锁企业门店选址有何启示?

第

5

章

商品采购与定价

- 商品采购概述
- 商品采购的营运
- 商品定价

导 语

连锁经营业务大多以商品销售为基础,商品采购是连锁经营活动的起点。对连锁企业而言,由于实行统一的标准化管理体制,门店所经营的商品应由总部集中采购配送和定价为基础,采购环节牵一发而动全身,因此,相对于其他经营方式而言,连锁企业的商品采购与定价具有特别重要意义。本章主要阐述连锁企业商品采购的特征、业务流程和商品定价等内容。

学习目标

- 明确连锁经营商品采购的特征；
- 熟悉连锁企业商品采购业务流程；
- 掌握连锁企业商品定价程序。

关键词

商品采购 招标式采购 采购联盟 滞销品 商品定价

第一节 商品采购概述

商品采购业务作为连锁经营活动的起点和制约点，是连锁企业生存发展的基础，直接关系到企业经济效益和社会效益。

一、连锁经营商品采购的特征

连锁企业商品采购就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商，经过商务谈判、确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。连锁经营的采购系统主要具有以下四个特征。

（一）实行统一采购制度

在连锁经营中，商品采购权主要集中在总部，由总部设立专门的采购部门或配送中心承担采购任务，各门店一般不承担采购职能。统一采购是连锁经营的基本特征，是连锁企业实现规模化经营的关键环节。与传统商业分散采购相比，统一采购有利于降低采购成本，规范采购行为和稳定商品质量。它是现代商业与传统商业在组织化程度上的一种本质区别。

（二）购销业务统分结合

虽然连锁企业实行统一采购、购销分离的经营体系，但总部采购人员的职责决不仅仅是将商品采购进来，他们还要对商品销售负责，统一规划促销活动，这就促使采购人员在决定商品采购前及时掌握销售动态，真正做到“以销定购”，同时门店也可在总部授权下对少数具有特殊配送要求的商品进行采购和加工。如生鲜商品中的叶菜、鲜活水产和各类熟食品等。

（三）计划性强

连锁企业经营计划来自于对市场状况和供应商情况调查研究的基础上，它体现了消费的需求和商品的供应趋势，也是连锁企业经营战略的重要内容，所以，连锁企业的商品采购必须严格按照经营计划来执行，体现连锁企业的经营方针。

（四）采购批量大

连锁企业由于拥有庞大的销售网络体系、占据众多的零售最终通道、实现巨额的销售业绩，因此，与其它形式的企业相比较，其商品采购批量特别大。这就能使连锁企业在与供应商进行采购谈判中，处于相当有利地位。连锁企业有条件、有理由在互惠互利基础上，要求进入连锁销售网络的供应商以较低的价格提供商品，从而，降低成本，提高利润。

即问即答 5 - 1

为什么连锁企业的采购成本较低？

相关链接 5 - 1

2005 全国前 30 名连锁企业经营情况

根据商务部商业改革发展司的调查，2005 年全国前 30 家连锁企业共实现销售额 4910.4 亿元，比 2004 年同期增长 30.9%；店铺总数为 16665 个，比 2004 年同期增长 20.7%。（其中，直营店的销售额为 4099.6 亿元，占销售总额的 86.9%。）所统计的 14 家企业的税前利润总额比去年同期增长 31.4%。百联集团有限公司（商业连锁部分）以 720.7 亿元销售额、6345 家店铺的业绩稳居第一，销售额与店铺数分别比 2004 年同期增长 7.2% 和 15.4%。北京国美电器有限公司、苏宁电器集团、大商集团股份有限公司、北京华联集团投资控股有限公司分别以 498.4 亿元、397.2 亿元、301.2 元和 208.0 亿元的业绩排名第二至五位。

资料来源：商务部

二、连锁经营商品采购的方法

根据我国连锁经营管理的基本状况，目前，我国连锁企业常见的采购方法主要有以下四种：

（一）代销式采购

这是指连锁企业先将供应商的商品采购到各门店销售，然后按采购合同约定的结算时间和结算方法，与供应商进行货款结算的一种采购方式。具体有二种形式：

1. 定期结算。即双方在约定时间期限内（一般是三个月以内），根据所采购商品的销售情况付款给供应商。连锁企业实际销售多少，便给供应商结算多少，已在连锁企业但还没销售的商品暂不结算，待下次结算时再根据销售情况结算。

2. 批次结算。也称翻单结算，即连锁企业与供应商约定，供应商送来第一批商品，连锁企业先暂不付款，在连锁企业要求进下一批货时，再将上次所欠的货款全部结清。结算的利润分成由双方在事先合同中约定，没有固定模式。

这种采购方法的最大优势是减少了连锁企业的资金占用和经营风险，但却大量占用了供应商的流动资金，连锁企业的利润空间较小，在结算不及时的情况下，还会引起经济纠纷。

（二）买断式采购

这是指连锁企业收到供货商的商品时，经检验后，符合合同所规定的标准，便立即付清全部货款的采购方式。这是一种购销关系比较规范的一种采购方法，现代市场经济中常采用。这种方法增加了连锁企业的资金占用和经营风险，但能以较低的价格采购商品，利润空间也较大。

（三）订单式采购

这是指连锁企业根据市场情况和销售经验，在商品的规格品种、花色质量和数量时间等方面明确向供应商提出要求，并按单订货的方法。结算可分二种方式进行。一是连锁企业先付一定比例的定金，货到后再付清余款。二是等货到后一次性付清全部货款。这种方法的灵活性较强，能较好地满足市场需求变化。

（四）招标式采购

这是指大型或特大型连锁企业定期向全社会公布本企业的商品采购计划和要求，各供应商自愿投标竞争，连锁企业经过一定程序选定供应商后，再签订合同，按合同供货的方法。采用此方法能使连锁企业在较大范围内选择最佳供应商，以采购到质优价廉的商品来满足市场需求。但要求连锁企业具有较大的规模和较高的市场信誉，国内外大型的连锁企业常采用此方法。

即问即答 5 - 2

代销式采购与买断式采购有何区别？

三、连锁经营的采购组织形式

在连锁经营中，连锁企业一般采取集权式采购方式，即由连锁总部的相关业务部门负责统一采购，集中配送。其主要组织形式有以三种：

（一）总部职能部门采购

这是指将连锁企业采购权集中在总部,并设立专职采购部门来负责完成采购任务,采购权一般不下授,品项的导入和淘汰、价格的确定与调整以及促销活动的规划等均由总部决定;门店只负责商品陈列、库存管理以及商品销售等工作,对商品采购无决策权,但可以根据门店的销售情况对商品采购提出建议和要求,以供总部采购时参考。

此种组织形式的主要优点是。大批量集中采购,可以降低成本,提高经济效益;门店专心致力于销售,可提高销售效率;容易形成较好的价格形象,便于连锁企业掌握货源。不足之处主要是弹性小,难以满足消费者多样化需求以及容易产生门店与采购部门之间的矛盾。

（二）采购委员会

大型或特大型连锁企业往往建立采购委员会来进行商品采购决策。采购委员会成员由各单位的选派人员组成,目的是综合各单位的意见来进行采购决策,以使采购决策更加科学合理。但由于该委员会成员比较复杂,出现意见分歧往往难以在短时间内统一,影响采购时机。所以,这种组织形式较适用于所经营的商品品种变化不大的连锁企业。

此种组织形式的主要优点是:能充分听取各单位意见,采购决策更为合理;销售方与采购方共同参与采购决策,可减少双方矛盾;有利于采购公正,避免不良商品导入。其主要缺点是容易发生意见分歧和采购决策时间过长。

（三）联合采购

这是指由各连锁企业组成采购联盟等采购组织,实行统一采购,分散销售,从而低成本、高质量地完成采购任务的一种组织形式。此种形式主要被自愿连锁和特许连锁的连锁组织所采用,目的是通过联合实现大批量采购,以降低成本,提高经济效益。

这种采购组织形式的主要优点是:采购量大,容易获得较优越的进货条件;专业采购,能保证商品质量;小企业也能享受较大的折扣收益。其主要缺点是:只适用于销路较好的大众化商品;组织复杂,运作协调难度较大和采购时间比较长。

相关链接 5 - 2

采购联盟简介

采购联盟是个第三方的采购服务提供商,它是指通过为其它企业提供采购服务,集小定单成大定单,获取采购规模优势的采购联合组织。其主要优势一是直接与制造商交易,减少中间层次,大大降低流通成本和保障产品质量;二是依靠专业服务和品种齐全,为各企业提供采购的便利性。企业可通过参加采购联盟获得优惠的进货价格和优质商品,以提高企业经济效益。

美国各行业都有这样的采购联盟。比如说,美国地方政府采购联盟是一个第三方采购组织,有 7000 多政府机构加入了这个采购组织,直接采购成本降低了 15%以上。Amerinet 是美国最大的医院和诊所的采购组织,平均能为其客户创造近 20%的采购成本下降。

采购联盟收集了分散在各处的小采购需求,使物流信息集中,为规模性的运输、仓储和配送提供了基

基础。例如，北京有 3000 多家连锁药店，但是平均每家连锁企业只有 6 家药店，用自己的车作配送。每家连锁药店的小规模采购和配送导致了经营成本高，结果造成 80% 的药品连锁企业亏损。若有一个医药采购联盟为这 3000 家药店服务，所有定单信息都集中在它手中，就有可能实现低成本进货和规模运输，大大减少采购费用，并通过准时配送降低连锁门店的库存。

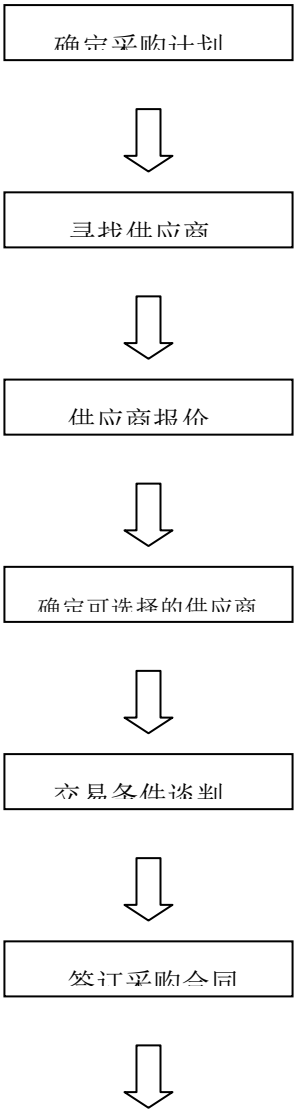
资料来源：编者整理

第二节 商品采购的营运

一、商业采购业务流程

规范化、标准化管理是连锁经营管理的基本特征之一，采购业务流程的规范化与程序化是连锁企业采购系统高效运作的基本保证。

采购业务流程是采购计划的具体执行程序，也是连锁企业与供应商开展交易活动的规范程序，每一程序包括采购业务中连锁企业与供应商双方的权利与义务。其具体业务流程所包含的步骤如图 5—1 所示



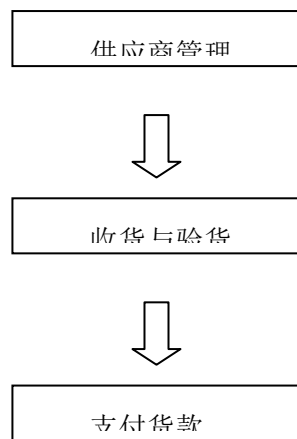


图 5—1 采购业务流程图

（一）确定采购计划

连锁企业商品采购业务是以商品采购计划为主要依据。因此，确定采购计划是商品采购业务流程的起点。制定商品采购计划应着重抓好以下四个方面的工作：

1. 采购什么？即采购的商品项目，这是在收集到的市场信息进行分析研究后确定的。其中，除了应考虑过去选择商品项目的经验，市场流行趋势，新产品情况和季节变化等外，还应考虑主力商品和辅助商品的安排。

2. 采购多少？这是决定采购的数量，这不仅要决定采购总量，而且还应该考虑采购批量，这关系到销售成本和经营效益。如果采购批量过多，会造成保管费用增多，影响资金的周转和利用率。但如果商品采购批量太少，不能满足顾客需要，会使门店出现商品脱销，失去销售的有利时机。

3. 何时采购？这是指双方正式签订采购合同的时机，主要应考虑所采购商品价格变化，连锁企业要通过调查研究对所采购商品的市场价格波动信息有充分了解，掌握其变动的规律性，尽可能把采购时机确定在商品价格处在谷底时，以降低进货成本，提高效益。

4. 何地采购？这是解决商品货源问题，连锁企业货源主要包括两个方面：一方面是指商品的产地及来源，如是原装进口还是国内组装，蔬菜水果是否来自原产地；另一方面是指供应商是制造商还是批发商，从制造商方直接进货，商品价格较低但通常距离较远，运输费用较高，而从批发商方间接进货，商品价格较高但通常距离较近，采购费用较低。连锁企业可根据实际情况权衡利弊后进行合理选择。

（二）寻找供应商与供应商报价

这是连锁企业采购流程中紧密联系的二个环节。连锁企业可通过三个途径来寻找供应商：一是建立企业网络平台，把企业计划采购的商品品种、数量和要求等在网页上公布于众。二是通过报刊杂志广播电视等媒体公布采购内容和要求。三是通过信函、电话和传真等方式来寻找供应商。有合作意图的供应商在明确了连锁企业的采购要求后，就会根据企业实际和市场动态向连锁企业提交报价单。

（三）确定可选择的供应商

由于连锁企业采购总量多，往往会吸引众多供应商报价，但供应商良莠不齐，要想有效地执行采购计划，选择合格供应商是关键。

1. 选择供应商应考虑的因素。主要应考虑以下六个因素：

（1）货源可靠程度。主要分析供应商的商品供应能力和商品供应信誉情况，弄清供应商是否有能力提供满足采购商品的花色品种、规格及数量等要求，以及以往交易中的信誉和履约率高低等情况。

（2）商品质量和价格条件。主要分析供货商的商品质量是否稳定可靠，是否与消费者的需求特点和企业生产经营的需要相符，商品包装是否美观大方及牢固等。在价格上是否达到预计毛利率水平，该价格是否为消费者和企业所接受，质价是否相符，有无优惠条件等。

（3）供应商结算条件。包括结算方式是否灵活方便及有利于我方（如延期付款等）。

（4）供应商服务条件。包括周到的购货服务，如代发运、代办理各种手续、按客户要求改包装等，还有完善的售后服务。特别是采购一些技术含量较高的商品，应选择能提供配套服务的供应商。

（5）供应商其它条件。包括路途远近、交通是否便利、运输方式合理、进货费用高低、交货的准确率等。

（6）促销支持。如供应商是否利用当地的宣传媒介做商品广告，能否派促销人员和技术人员到门店提供促销服务等。

2. 选择供应商的程序。供应商的选择是一项复杂的、涉及面较广的工作，应按一定的工作程序进行。

（1）建立供应商选择和评估小组。供应商选择涉及到技术、财务、运输、仓储、加工和计划等方面，所以选择供应商的决策，除采购部门之外，还应由上述部门共同组成评估小组，以全面正确地评价供应商。

（2）全面收集供应商及其资料。连锁企业对供应商资料的收集，不仅包括已有供应商，还应从各种展销会、媒体、政府统计资料、网络、招标等渠道收集新供应商的资料，以便从较大范围内确定较好的供应商。

（3）列出评估因素及确定权数。列出质量、价格、服务、交货期等各评估因素，根据不同产品的特征及要求并赋予各因素不同的权数。例如采购机电产品或技术附加值较高的产品，供应商提供的产品售后服务的权数就应高一些。

（4）通过对供应商的调查和实地考察，逐项评估供应商的履行能力，并进行评估打分。

（5）综合评价并确定供应商。通过加权计算，得出供应商的综合评分。并选择得分较高的供应商作为企业合作伙伴。

即问即答 5 — 3

你认为连锁企业选择供应商应考虑什么因素？

（四）交易条件谈判

连锁企业根据一定程序确定了可供选择的供应商后，就应与供应商就交易条件开展进一步协商。一般情况下交易条件主要包括：付款方式及条件、交货期及逾期交货赔偿条件、用料及检验、用错料的赔偿条

件、品质检验及不合格品的赔偿条件、数量及数量折扣、保险费支付、商品包装、运输方式及费用支付、税项负担和售后服务等。

交易条件谈判应注意四个方面问题：一是交易谈判的基本原则是双赢，既要使己方作出最少让步而获得最大收益，同时又能使对方满意；二是谈判前要作好充分准备，如明确己方的责任及可承担的极限，明确要达到的目的，分析对方的有利和不利条件，认清对方应承担的责任，了解对方的要求，了解对方谈判代表的背景(如教育程度、职位、权力、性格、喜好、年龄、资历、籍贯、语言、家庭结构、身体状况等)；三是选择对己方有利的谈判地点、谈判环境和谈判时间；四是要灵活运用各种谈判技巧，如拖延法；速战法、最后出价法、抛砖引玉法等。

（五）签订采购合同

采购合同是连锁企业和供应商在采购谈判达成一致基础上，双方就交易条件、权利义务关系等内容签订的具有法律效力的契约文件，是双方执行采购业务活动的基本依据。经过交易条件谈判，双方在达成一致，明确权利义务的前提下，应签订采购合同，以保证采购活动正常稳定地进行，用法律手段来保护企业利益。

（六）供应商管理

连锁企业一般都拥有成百上千家供应商，而且由于商品淘汰换新，供应商变动也比较频繁，这就需要对供应商进行统一管理。供应商管理应着重做好以下四个方面工作：

1．对供应商进行分类与编码。分类方法一般可按产品来划分，以便于管理。比较简便的编码方法是用4位数码，第一位为商品大类代码，后三位为供应商代码。若用更细的分类码，其编号原则也是一个供应商一个代码。

2．建立供应商档案。将每一个供应商基本资料归档，如公司名称、地址、电话、负责人、营业证件号、注册资本金、营业资料等。如表5—1所示。

表 5—1 供应商基本情况表

No .					年 月 日							
公司名称				厂商代号				统一编号				
厂商地址				电 话				传 真				
工厂住址		1.		2.					口制造商		口出口商	口进口商
成立日期			资本额			员工人数			口总经销商		口代理商	口批发商
工商登记情况					负责人					联系人		
付款天数							送货天数					
主要商品							去年交易金额					
厂商年营业额							契约目标					
商品市场占有率												

备 注	
-----	--

3. 建立供应商商品台账。为了加强供应商所提供的商品管理,连锁企业应为每一个供应商供应的商品建立台账,其主要内容包括商品代码、商品名称、规格、单位、进货量、销售额、进价、售价和供应商代码等。并按一定时期统计分析供应商的销售状况,列出各供应商销售额排行榜,作为今后采购谈判的重要依据之一。

4. 供应商的评价。为了正确地评价供应商,连锁企业可按一定标准将供应商分为 A、B、C、D 类,实施分类管理,以便抓住重点,兼顾一般,做好供应商的管理工作。供应商评价表如表 5—2 所示。

表 5—2 供应商评价表

项 目	状态及分值				得 分
	优秀	良好	一般	较差	
畅销程度	非常畅销	畅销	一般	滞销	
	(15)	(10)	(6)	(2)	
缺货率	2%以下	2%—5%	5%~10%	10%以上	
	(10)	(8)	(6)	(4)	
配送能力	准时	偶误	一般	经常误	
	(15)	(10)	(8)	(4)	
供应价格	比竞争店优惠	与竞争店同	略差于竞争店	与竞争店差距大	
	(15)	(12)	(8)	(4)	
促销配合	配合极佳	配合佳	配合差	配合极差	
	(15)	(10)	(8)	(4)	
商品品质	品质佳	品质可	品质差	经常出现坏品	
	(10)	(8)	(6)	(2)	
退货服务	准时	偶误	一般	经常误	
	(10)	(8)	(6)	(2)	
经营能力	潜力极佳	潜力佳	一般	潜力小	
	(10)	(8)	(6)	(4)	

注: ①评价可每隔半年进行一次,一年二次平均得分。

②综合分 75 分以上 A 类, 55—74 分为 B 类, 45—54 分为 C 类, 45 分以下为 D 类。

连锁企业按上表对供应商进行综合评分后，就应对供应商基本情况进行研究，分析原因，并结合本企业实际情况，提出有效管理措施。一般来说，A类供应商表现好，发展潜力大，是企业的重点管理对象，应在资金、场地、销售和信息等方面给予大力支持，以形成良好合作关系；B类和C类供应商存在一定的问题，影响连锁企业经营管理，连锁企业与供应商一起共同分析原因，寻找对策，帮助供应商提高经营管理水平，尽可能地使它们向A类转化；对于D类供应商，如果没有特殊原因，一般应给予淘汰。

（七）收货、验货和支付货款

收货、验货和支付货款是连锁企业履行采购合同的三项主要工作。首先，当接到供应商的发货通知后，作为采购方的连锁企业要及时通知配送中心或门店做好准备工作。其次，配送中心或门店应对供应商的商品按照约定的规定和方式进行验收，验收合格后，签发收货单，并通知采购和财务等部门准备支付货款。最后，财务部门经有关领导批准后，按合同约定向供应商支付货款，并取得相应的凭证入帐。

即问即答 5 - 4

评价供应商的主要指标有那些？

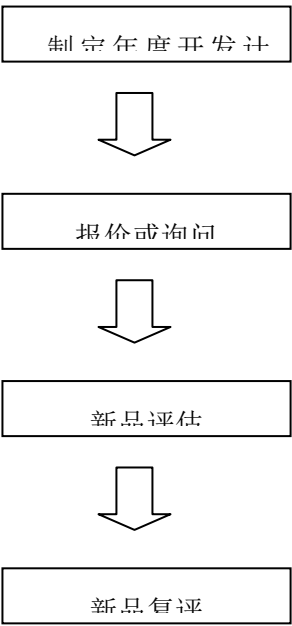
二、新商品开发

（一）新商品开发的意义

新商品是指目前本企业门店尚未陈列或出售的商品。商品是连锁企业生存发展的基本源泉，也是与竞争对手决胜的关键。随着科学技术的发展和消费需求的变化，商品生命周期日益缩短已成了不可避免趋势，新商品不断出现，旧商品不断被替代，若连锁企业不能适时开发新商品，调整商品结构，就会被淘汰。这是商品采购的重要内容，对连锁企业发展具有十分重要意义。

（二）新商品开发的程序

连锁企业新商品开发要按一定程序来进行，其基本程序如图 5—2 所示。



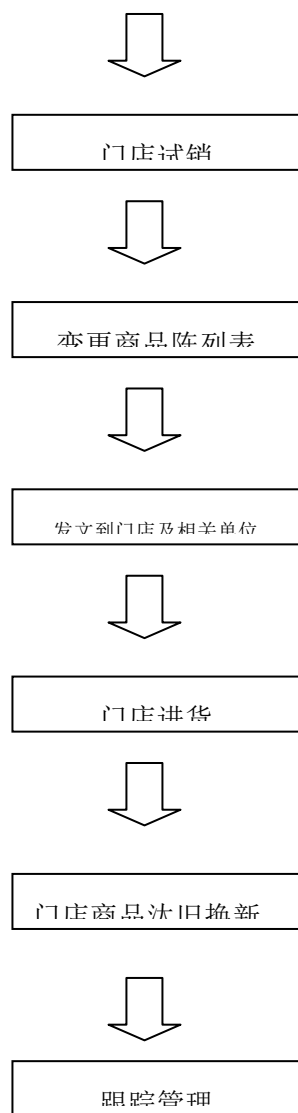


图 5—2 新商品开发流程图

1．编制年度新商品计划。这是指对新年度的新商品开发作系统规划，主要内容包括增加新分类、增加品项数、增加商品组合群、季节性重点商品计划和自行开发商品计划等。

2．新品初评。对于拟引入的新商品，采购人员都应就新商品的进价、毛利率、进退货条件、广告宣传和赞助条件等项目予以初评。经初评基本符合条件的新商品应提交给有关采购组织进行复评，不符合条件的予以淘汰。

3．新品复评。新商品初评后，必须经过具有商品专业知识的人员所组成的采购委员会进行复评，对拟引进的品项进行筛选，复评项目除初评项目外，还应对商品的口味、包装、售价及市场接受程度等项目进行更具体、更细致的评估，以防止不符合条件的新商品进入门店销售。

4．新品试销。新商品经复评合格后，为了降低风险，连锁企业通常是选择部分门店先进行试销，接

受市场检验，然后，再根据试销结果作出是否推广到所有门店的决策。

5. 更新卖场商品陈列表。新商品若试销效果良好，采购部门应积极采取措施进货，并更新商品陈列表。

6. 通知门店。新商品全面进门店之前，连锁总部应事先告知相关门店，并给予准备时间，要求门店限期做好新商品引进的各项作业，以保证新商品销售。

7. 跟踪管理。新商品导入卖场后，应对其销售状况进行观察和记录，并进行分析研究，发现问题，及时采取措施纠正，以促进新商品销售。

（三）新商品开发应注意的事项

连锁企业在新商品开发过程中应注意以下三个方面事项：

1. 市场能否接受？连锁企业进行新商品开发必须对市场进行调查研究，掌握市场信息，并根据所掌握的市场信息来判定拟引入新商品的市场接受程度，以防止盲目引入市场接受程度低的进入卖场，影响企业经济效益。

2. 是否适合本企业销售？由于连锁企业的业态、经营方式和经营实力等因素的影响，市场接受程度高、畅销的新商品，并非都适合本连锁体系经营，因此，连锁企业的应通过试销来检验新商品的开发效果，从而决定是否大批量销售。

3. 是否做好了配套工作？有些新商品开发需要具备一定的条件。如商场空间、员工业务能力、库存控制和必要设施等。因此，连锁企业在新商品引入前必须做好相应的配套工作，为提高新商品销售业绩打好基础。

相关链接 5 - 3

某连锁企业新商品评价报告表

项 目	评价等级		得分
品质标准 (20)	非常好	(18—20)	
	好	(15—17)	
	一般	(10—14)	
	不好	(0—9)	
技术水准 (10)	技术先进、性能优越	(8—10)	
	技术较先进	(6—7)	
	一般	(4—5)	
	较落后	(3 以下)	
市场规模 (10)	市场需求大	(8—10)	
	市场需求一般	(6—7)	
	市场需求小	(5 以下)	
竞争状况 (10)	竞争力较强	(8—10)	
	竞争力一般	(6—7)	

		竞争力较低	(5 以下)	
	商品生命周期 (10)	投入期	(8—10)	
		成长期	(6—7)	
		成熟期	(4—5)	
		衰退期	(3 以下)	
	供应商服务 (10)	提供优质服务	(8—10)	
		销售服务一般	(5—7)	
		销售服务较差	(4 以下)	
	销售渠道 (10)	现有销售网络	(8—10)	
		需增加一定条件	(6—7)	
		开拓新的销售网络	(4—5)	
	毛利率 (20)	40%以上	(18—20)	
		30%——39%	(15—17)	
		20%——29%	(10—14)	
		19%以下	(0—9)	
	合 计			

资料来源：编者整理

三、滞销品的淘汰

（一）滞销品的概念和类型

滞销品是指卖不出去或者在某一时段卖不出去的产品。滞销品与畅销品是相对而言, 随着商品生命周期日益缩短和消费需求变化的不断加快, 大多数商品经过一定销售后会由畅销品转化为滞销品。滞销品占据了资金和空间, 使新商品无法导入、畅销品无法扩大, 降低了商品周转速度, 严重地影响连锁企业经济效益。因此, 及时引入畅销品, 淘汰滞销品是连锁企业采购的重要任务。在连锁经营中滞销品主要有以下四种类型:

1. 市场上已推出新的替代商品且厂商也将停止生产的商品。
2. 季节性商品因过季或流行商品因流行期已过而销售不佳的商品。
3. 因商品质量、价格和实用性等而销售不佳的商品。
4. 因连锁企业经营管理不当而销售不佳的商品。

（二）滞销品的成因和处理方法

1. 滞销品的成因。连锁企业在经营过程中难免会有滞销品, 造成商品滞销的原因很多, 但归纳起来主要有三种:

- （1）商品因素。如商品品质不好、实用性差和价格过高等等。
- （2）市场因素。如不适应当地季节变化、消费需求变化和风俗习惯等。
- （3）企业因素。主要是经营管理的影响, 如进货管理不当, 商品陈列不合理、库存控制差和促销不

力等均会造成滞销品增加。

2. 滞销品处理方法。对于滞销品，必须采取果断的处理措施，决不能拖延。因为滞销品不但不能带来利润，而且消耗成本，拖的越久，成本也相应越高。根据滞销品成因，主要处理方法有三种：

（1）与供应商协商。根据实际情况，与供应商协商一下重新调整滞销品的价格，或采取力度较大的促销活动，或根据市场需求进行再加工。

（2）提高经营管理水平。主要有深入开展市场调查研究，把握好消费者的需求变化，采购适销对路的商品；加强卖场管理，合理进行卖场布局和陈列商品，以吸引消费者；抓好库存管理，保持良好的库存结构和数量，以防止商品积压。

（3）及时淘汰滞销品。对于商品本身的质量、款式和实用性等原因形成的滞销品，除了进行降价促销处理，还应把它们从商品陈列表中剔除，并积极设法将余货退还给供应商。

（三）滞销品淘汰程序

为了使滞销品的淘汰工作正常有序地进行，滞销品淘汰应按一定程序开展。其基本流程如图 5—3 所示。

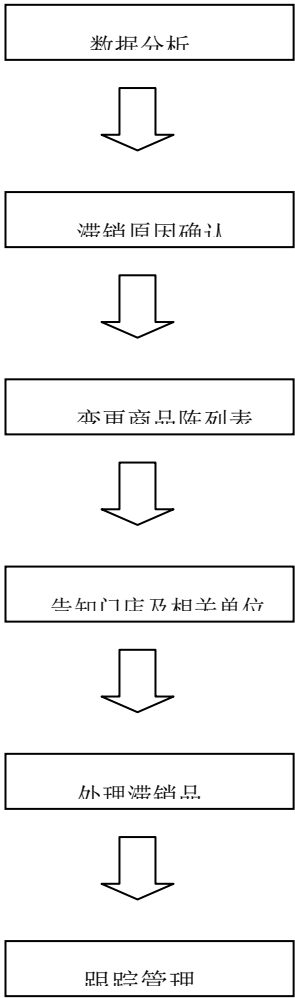


图 5—3 滞销品的淘汰程序

1. 数据分析。淘汰滞销品必须从成千上万商品中找出滞销品，这就需要根据一定标准，进行分析，以确定滞销品的品种。一般有三种方法：一是以销售最后的项数或百分比为淘汰基准；二是以销售数量未达一个标准为淘汰基准；三是以商品品质为基准，把销售不佳、周转慢或品质有问题的商品作为淘汰品。
2. 滞销原因的确认。采购部门应分析研究拟淘汰商品的滞销原因，究竟是商品本身的因素，如品质不好、款式色彩过时和实用性差等；还是经营管理方面的因素，如作业疏失，如缺货未补、订货不准确和陈列定位错误等，然后再确认是否淘汰。
3. 变更商品陈列表。商品陈列表是连锁企业商品经营管理的基本依据，因此，淘汰商品的品种确认后，采购部门要填写《淘汰商品审核表》，经过一定的审批程序，变更企业的商品陈列表。
4. 确定淘汰品的数量和金额。确定要淘汰的商品后，采购部门应彻底清查配送中心和各门店所有淘汰品库存数量及金额，以便于处理及了解处理后的损失大小，以保证企业整体利益。
5. 告知门店及相关单位。商品淘汰日期确定后，总部应事先向门店及相关单位告知滞销品的项目及退换货作业的程序，让门店等单位做好准备工作。特别是要注意做好供应商的工作，让供应商能配合做好滞销品的淘汰工作。
6. 处理淘汰品。主要有二种方式。一是退货处理，应及时通知厂商按时取回退货，并将扣款单送缴会计部门，做会计处理。二是卖场处理，即将处理方式明确通知门店，在卖场进行处理，直到处理完毕为止。
7. 跟踪管理。做好淘汰品的记录，将处理完毕的淘汰品汇成总表，整理成档案，供随时查询，避免因年久或人事异动等因素，又重新将滞销品引进，造成不必要的损失。

即问即答 5 - 5

造成滞销品的主要原因是什么？

第三节 商品定价

一、商品定价原则

商品价格是在市场竞争过程中，由供需双方根据商品供求状况所确定的交易条件。商品定价是连锁经营管理的主要内容。价格制定得恰到好处是企业经营成功的主要条件之一，它可以促进企业商品销售，实现企业经营目标。为此，连锁企业必须按照一定原则进行商品定价。

（一）薄利多销原则

“薄利多销、以量定价”是连锁经营定价的基本原则，这是因为连锁企业实行的是规模经营，大多数企业主要经营中低档的日常用品，商品差异性不大，市场竞争激烈。在此情况下，谁追求厚利高价，谁就会失去市场份额。所以，连锁企业必须贯彻薄利多销原则，尽可能地降低商品价格，以实现规模效益。

（二）物有所值原则

物有所值是指连锁企业所出售商品的价值要大于或等于价格。如果价值大于价格，就会产生“消费者剩余”，简单地说，就会使消费者感到合算，就愿意购买；如果价值等于价格，这时虽无“消费者剩余”，但也不会吃亏，所以消费者如确有需要也会愿意购买；如果价值小于价格，消费者就会感到不合算，所以会尽量避免购买。因此，在制定价格时必须从消费者角度来考虑商品价值，并让消费者了解商品价值，这样才能使消费者接受，商品的价格才具有竞争力。

相关链接 5 — 4

消费者剩余 (consumer surplus)

消费者剩余是指消费者为购买一种商品愿意支付货币量减去其实际支付量的节余部分。消费者剩余衡量了消费者自己感觉到所获得的额外利益。如某个商品价格为 20 元，可消费者认为其价值应该是 30 元，那么消费者剩余则是 10 元。消费者剩余是一种主观感受，同一商品，同一价格，不同消费者群的消费者剩余是不同，因此，根据不同消费者群的消费观念、职业收入和兴趣爱好等合理地确定商品价格，是连锁经营管理的重要工作之一。

资料来源：编者整理

（三）适当利润原则

企业是以赚取利润为目的，商品定价太低，企业没有利润，就无法生存，更谈不上发展；商品定价高，企业利润空间大，但不能被消费者接受，利润就无法实现。贯彻适当利润原则就是要把供应商、消费者和连锁企业自身利益统一起来，合理确定商品价格，使其既能使消费者接受、又能使连锁企业和供应商有一定利润空间。

二、制定商品价格应考虑的因素

连锁企业确定商品价格时，要充分考虑一系列内部和外部因素对企业价格决策的影响和制约。内部因素主要指企业的经营目标、成本状况、商品属性和经营策略。外部因素主要指市场状况、消费者状况和社会因素等等。

（一）制定价格应考虑的内部因素

1. 经营成本。连锁企业的商品销售价格应能弥补该商品的经营成本，这是获利的前提。商品经营成本是连锁企业制定价格的最低界限和基本要素，经营成本低，价格变动和利润空间都较大，有利于企业进行商品定价；经营成本高，价格变动余地小，商品在市场竞争中就会处于不利地位。因此，在正常经营条件下，连锁企业所制定的商品价格必须大于该商品经营成本。

2. 预期定价目标和经营策略。从市场营销角度来看，价格制定，还需考虑企业定价目标。企业定价目标不同，价格确定的水平和确定的方法也不同。例如，在以追求短期利润最大化的目标下，可以确定较高的价格。如要提高市场占有率，则可以制定较低的价格。此外，商品定价要与企业经营策略相配合，不同的经营策略应采用不同的价格水平。如促销时就应适当降低商品价格，以吸引顾客、扩大影响、增加企

业影响力。

3. 商品质量。商品质量是影响产品定价最重要的内在因素。质量与价格的关系大体上有三种类型：按质论价，物美价廉和质次价高。在产品供大于求，人们生活水平普遍提高的情况下，消费者更注重商品质量而并非价格。因此连锁企业在制定价格时，一定要以质量为前提。同时，也应根据商品类别的不同，处理价格与质量的关系，有些商品应高质高价，如珠宝首饰；有些商品则应价低，质量也可差一点，如一次性使用的商品；有些商品则应价廉物美，如生活日用品。

4. 商品市场寿命周期，商品市场寿命周期是指商品从投入市场到退出市场的全过程。可分为投入、成长、成熟和衰退 4 个周期。一般来说，商品在投入期，为了引起消费者的注意和兴趣，可以较低的价格出售；成长期商品可以维持一个稳定且有适当利润的售价；成熟期的定价策略与成长期相似，但应注意替代品的出现和竞争者的价格行为，故应加大促销力度；衰退期应以较低价格，通过促销活动尽快出清存货，并及时退出。

5. 需求的价格弹性。

消费者是否购买某种商品以及购买数量的多少，在一定程度上取决于商品价格的高低及其变化。价格水平与商品需求量之间，存在着一种内在关系，即需求的价格弹性。它是指价格变动比率与所引起需求量变动比率的比例，反映了需求量对价格变动的敏感度。不同类型商品的需求量对价格变动的反应不同，也就是价格弹性大小不同。

企业在制定价格时，必须考虑需求的价格弹性，对于价格弹性大的商品（弹性系数大 1）应该采取降低价格，薄利多销的价格策略，因为此类商品的降价能扩大销售，增加收入；对于价格弹性小的商品（弹性系数小于 1），可适当提高价格，这类商品的提价可使单位商品的利润增加，从而增加企业总利润。

（二）制定价格应考虑的外部因素

1. 市场供求状况。在市场经济条件下，商品价格和供求关系是互相影响，互相制约的。供不应求，价格上升；反之，供过于求，价格下跌。同理，价格的高低又会影响商品的供求。因此，连锁企业在确定商品销售价格时，应充分考虑该商品的市场供求状况。

2. 市场竞争状况。这是直接制约商品定价的因素，一般来说，在该商品竞争激烈的情况下，该商品的定价应低一些，反之则应高一些。此外，商品定价还应综合考虑竞争对手同类商品的价格水平和本企业的竞争策略。

3. 消费者状况。消费者能否接受本企业的商品定价是消费者能否购买该商品的基本前提，若消费者不认可该商品的定价，他们就会减少甚至拒绝购买该商品，企业就无法开展经营。因此，连锁企业的商品定价必须充分考虑目标消费者群的职业、收入、消费心理和消费习惯等因素，使商品价格符合目标消费者群所期望的价位。

4 政府法规。价格对交换双方来说，存在着此消彼长的物质利益关系，它牵涉到各行各业和千家万户的利益，与人民生活息息相关，因此，我国虽然实行了市场经济，但仍对企业定价有不少限制，具体表现在政策与法规上，从政策上，国家会制定诸如货币政策、信贷政策、税收政策、工资政策及财政政策来影

响价格，从法律上讲，政府会制定相应的法律法规来约束企业价格行为，从而影响商品价格。

总之，商品定价是个复杂过程，涉及到企业、供应商、市场、消费者和政府等多种因素的影响，因此，连锁企业在确定商品价格时，要综合考虑各方面利益关系，合理确定各方认可的商品价格。

三、商品定价程序

连锁企业在对某商品进行第一次定价时，一般应经过 6 个基本步骤，即确认定价目标，确定需求，测算成本，分析对手的价格行为，选择定价方法和确定最终价格。

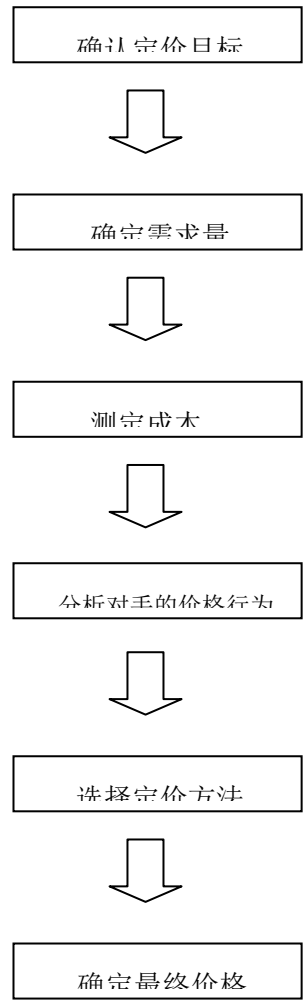


图 5—4 商品定价的程序

（一）确认定价目标

定价目标是连锁企业定价的指导方针，不同的定价目标会产生不同定价心理，一般来说，连锁企业的定价目标有以下 4 种：

1. 求生存目标。这是指连锁企业在经营不景气的情况下，应制定较低的商品价格，以吸引消费者，扩大销售，维持企业生存。一般来说，此定价是以能否弥补可变成本为基本标准，大于可变成本就有可能被企业认为可接受的价格。

2. 短期利润最大化目标。对于一些新产品或流行性商品，连锁企业可根据商品的技术特性或流行特点，在估计需求与成本的基础上，制定一个能使短期利润最大化的价格，以求在短期内尽可能多地收回投资，赚取利润。

3. 市场份额目标。这是连锁企业为了赢得最大市场份额，进而实现最低的成本和最高的长期利润为目的的定价目标。为此，连锁企业会制定一个尽可能低的价格，最大限度地吸引消费者，排斥竞争者，以提高企业市场占有率。

4. 质量目标。这是指以树立商品质量领先地位或特定的企业形象为目的的定价目标。为达到此目的，连锁企业一般会制定一个比较高的价格，以显示出该商品的高品位高质量的形象，但定价应必须注意符合“物有所值”原则。主要适用于高档商品、名牌商品和特色商品等。

（二）确定需求量

一般来说，商品的价格与需求量之间成反比关系，即价格越高，需求量就越小。因此，连锁企业定价时必须考虑需求量的大小，通过科学方法来寻求价格与需求量的最佳组合，最大限度地获取利润。此外，在定价时还应考虑消费者的爱好、个人收入、广告费、消费者对价格变化的期望以及相关商品的价格等因素对需求量的影响。

（三）测算成本

连锁企业经营的直接目的是获取利润，而商品成本的高低直接制约利润空间的大小，为了合理进行商品定价就必须对商品成本进行测算。就零售业而言，商品成本可从进价成本、经营费用和营业税金等方面来考虑。在测算成本时还应考虑以下因素：以历史成本作为基本依据；在不同的经营规模下平均成本会发生变化；市场资源条件的变化会影响到经营成本；企业经营管理水平越高，在其他条件不变的情况下，平均成本就会下降。

（四）分析竞争对手的价格行为

分析竞争对手的价格行为，主要是了解竞争对手的价格和商品质量。如果本企业所提供的商品质量与竞争对手相似，那么所制定的价格应接近于竞争者，否则将会失去市场份额；如果本企业所提供的商品质量高于竞争对手，价格可高于竞争对手；如果本企业所提供的商品质量不如竞争对手，则应低于竞争对手的价格。此外，还应分析竞争对手对本企业的商品价格可能作出的反应。

（五）选择定价方法

连锁企业商品定价的方法主要有以下四种：

1. 成本加成定价法。这是以生产经营该商品的单位成本为基础，加上预期利润率确定商品销售价格的方法，成本为企业的生产成本或进货成本，售价与成本的差额，即为加成。实际中常用成本利润率来确定预期利润率。基本公式如下：

$$\text{商品单价} = \text{单位成本} \times (1 + \text{成本利润率})$$

这种方法计算简便，是最古老、应用最普遍的方法，在市场环境诸因素基本稳定的情况下，可保证连锁企业获得正常利润。但成本加成法的缺点也十分明显的，它只考虑商品本身的成本与预期利润，完全忽

视了产品的社会价值，供求和竞争情况，由此方法确定的价格，很可能不为顾客所接受，或缺乏市场竞争力，因而预期的利润也可能无法实现。

即问即答 5 - 6

某连锁企业经营某种商品，进货总成本 36000 元，销量 8000 件，成本利润率为 20%，请使用成本加成定价法确定该商品的单位售价。

2. 毛利率定价法。这是以该某种商品的单位进价为基础，扣除一定毛利率确定商品售价的方法。基本公式为：

$$\text{售价} = \text{进价} \div (1 - \text{倒扣毛利率})$$

此方法与成本加成定价法基本相似，由于其简单易行，从事零售业务的连锁企业常用此方法进行商品定价。

3. 边际贡献订价法。也称变动成本订价法，即仅计变动成本，不计固定成本的定价方法，所谓边际贡献即价格超过变动成本的部分，它可用来补偿固定成本或提供利润，商品价格是由变动成本加上边际贡献组成，这种方法较适用商品供过于求的情况下使用。

即问即答 5 - 7

某连锁企业有一批电脑桌，单位固定成本 50 元，变动成本为 50 元，原定售价为 150 元/张。但由于该商品市场竞争激烈，严重供过于求，销售情况很差。现有一个单位愿意以 80 元/张购买 100 张，你认为此笔订货是否可以接收？

4. 目标利润定价法。这是指根据一定目标利润确定商品价格的方法。它是运用盈亏平衡分析原理来确定价格水平。基本公式如下：

$$Q = F / (P - C_v)$$

其中：F 固定成本 C_v 单位变动成本 P 单价 Q 盈亏平衡点销量

当企业要取得一定的目标利润，则公式为：

$$Q = (F + W) / (P - C_v)$$

(W 为企业的目标利润)

则定价公式为：

$$P = (F + W + Q \times C_v) / Q$$

5. 理解价值定价法。这是指连锁企业按照消费者对商品价值的感觉制定商品价格的方法。即企业通过市场营销组合中的非价格变数（如产品质量、服务和广告宣传等）的运作，使商品在消费者心目中形成理解价值，然后据此定价。这种定价方法的关键在于企业要正确估计购买者所承认的价值，如果企业对购买者所承认的价值估计过高。定价就会偏高，影响销售；反之，定价过低，就会给企业造成损失。

（六）确定最终价格

由于商品价格的确定涉及多种因素，而连锁企业通过一定方法所制定的价格往往只考虑到少数因素，有一定的片面性，所以，连锁企业还应在此基础上结合消费者的心理、供应商的态度、商品的特性和政府的政策等因素来综合确定商品的最终价格。

【本章小结】

连锁企业商品采购就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。连锁经营的采购系统主要具有统一采购、购销业务统分结合、计划性强和采购批量大四个特征。

连锁企业采购方法主要代销式采购、买断式采购、订单式采购和招标式采购四种，在连锁经营中，连锁企业一般采取集权式的采购方式，即由连锁总部的相关业务部门负责统一采购，集中配送。其主要组织形式有总部采购、采购委员会和联合采购三种。

采购业务流程是指采购计划的具体执行程序。即连锁企业与供应商开展交易活动的规范程序，其主要步骤有确定采购计划、寻找供应商、供应商报价、确定可供选择的供应商、交易条件谈判、签订采购合同、供应商管理、收货验货和支付货款。新商品的开发与滞销品的淘汰是连锁企业采购业务的重要内容，连锁企业应按一定程序做好这二项工作，以提高企业经济效益。

商品价格是在市场竞争过程中，由供需双方根据商品供求状况所确定的交易条件。连锁企业商品定价要按薄利多销、物有所值和适当利润的原则来确定；连锁企业制定价格应综合考虑内外因素，内部因素主要指企业的经营目标、成本状况、商品属性和经营策略。外部因素主要指市场状况、消费者状况和社会因素等等。

连锁企业要按确定定价目标、确定需求量、测算成本、分析竞争对手的价格行为、选定定价方法和确定最终价格的程序来确定商品价格；连锁企业的定价方法主要有成本加成定价法、毛利率定价法、边际贡献定价法、目标利润定价法和理解价值定价法等，不同的定价方法其适用范围不同，连锁企业应根据影响商品价格的各种因素来综合确定商品的最终价格。

【复习思考题】

- 1、连锁企业商品采购有什么特征？
- 2、统一采购在连锁经营中有什么作用？
- 3、连锁企业商品采购的方法有哪些？
- 4、连锁企业采购组织形式有哪些？
- 5、简述连锁企业采购业务流程？

- 6、选择供应商应考虑哪些因素？
- 7、供应商管理的主要内容是什么？
- 8、如何淘汰滞销品？
- 9、商品定价应考虑哪些因素？
- 10、商品定价的主要方法有哪些？

【案例】

联华：完善采购网络 加强供应链管理

王宗南，这位联华超市有限公司的董事长，常常向人们提起联华的核心技术。商业企业的核心技术有什么？王宗南这样解释：联华近几年发展速度很快，每三天有一家连锁店开业，至今已有 1400 多家，销售额年均增长率 123%，去年达 140 亿元。速度快了，也让人担心，效益能否保持同步，增长是否稳健。这就需要强有力的技术支撑。对商业企业而言，这个技术主要是管理技术，包括采购技术、物流技术、信息技术等。正是这些核心技术的提高，使联华的高速发展有了坚实的平台。

采购：全国建网，引领市场

上海浦东，4000 平方米的联华大卖场中，商品琳琅满目，顾客正在细心挑选。东北豆制品专柜，热腾腾的豆奶一杯杯送到消费者手中；吉林土特产货架，松籽、猴头、木耳、山葡萄，正在热卖；最受欢迎的是联华定牌生产的大米，卖场经理介绍说：“这大米我们一天能卖 500 多袋。这是我们企业在海丰农场定牌生产的，质量好，还便宜，上个月搞特价，顾客排着队来买。”

从全国各地采购多种物美价廉的商品，丰富货架，联华近几年下了很大功夫。采购是商业企业扩大销售、获取商品利润的关键环节。乍一看，市场上商品极大丰富，卖的东西都差不多，在品种上很难做文章。联华不这么想。他们注意到有关部门的一项调查：在上海，商品供应可挑选种类约为 8 万种，供应种类为 3 万余种，也就是说，每种商品的挑选余地仅为 3:1，并不宽松。为了让消费者到联华购物有“走千家不如走一家，走一家赛过走千家”的感受，联华开始实施全国商品采购建网战略。

联华一改过去等客上门的采购方式，主动走出去，到全国各地特别是农副产品集中的大省，举行采购专场，建立商品采购中心。2000 年，联华到各地组织了 5 次大的专场，引进了 2500 多种新商品。如今，在联华拥有的商品总数中，各地商品每年都以倍数递增。

主动走出去，不仅可以丰富货架，也使商业企业走向采购源头。联华的超市中，同类产品，从原产地直接采购来的商品价格要低 10% 左右。对部分销量大的产品，如酱油、纸巾、洗衣粉，联华主动选择生产厂家，工商联手，定牌加工。上海蓝星饮料厂生产的蒸馏水，原销量在联华超市仅为同类产品的 12%，每瓶售价 2.40 元；合作定牌“联华”品牌后，联华出资大量订货，每瓶价格降至 2 元，销售份额增长到 48%。据统计，联华公司定牌产品的价格，一般要比同类商品低 20%，受到消费者欢迎。

农副产品销量大，消费者几乎天天离不开，这就对采购技术提出更高要求，价格要低，质量要好。联

华推出了定单招标的采购方式，由科研单位提供、食监部门认可的质检数据为标的，以社会公开招标的形式下发订购单。

供应链管理：优化产供销

联华最早从上海起家，经过 10 年发展，早已跨出上海，1400 多家连锁店，开到了山东、天津、辽宁。从一个区域性企业向全国性企业转变，联华逐渐感觉到，市场不确定性大大增加，统一管理越来越难。如何在高速扩张的同时，管理不掉队、效益同步增？联华开始打造供应链管理模式。

联华供应链管理首先体现在内部管理上，致力于解决企业总部与分支机构、下属门店、分公司、代理商之间的业务经营管理问题。联华在 1400 多家连锁店间建立起统一的信息系统，总部可以通过网络对所有门店实行业务监控和管理。2001 年 12 月，联华在天津的第一家分店挂牌成立。上海的总部信息中心，工作人员轻点鼠标，这家分店对总部、配送中心的订货、配送、调拨、验收、退货、结算信息，立刻显示出来。

联华供应链的外部供应管理，主要解决核心企业与其固定的可依赖的供应商或客户之间的交易流程和业务信息管理。1999 年，当时联华采购的商品已有 2 万多种，采购、财务部门与 3000 多家供应商有业务、资金往来。传统的经营方式与之越来越不适应。联华启用了 EDI 自动订货系统，首先在上海 10 家供应商中试点。现在联华的订货系统已与上海家化、达能饼干、雀巢公司等上百家大型供应商联网，随时沟通信息。小型的供应商也能通过“供应商服务平台”，查询自己商品的销售、库存等信息。

对联华来说，供应链不仅是一条连接从供应商到用户的物料链、信息链、资产链，更是一条增值链。联华做过测算：供应链管理的实施加快了商品周转速度，优化与供应商的协同合作关系，可以使企业总成本下降 10%，供应链接点上的企业按时发货率可以提高 15% 以上，订货—生产的周期可缩短 25%—30%。现在，联华正在进一步完善供应链建设，为进一步扩张作准备。

问题：1. 你认为连锁商业企业的核心技术主要有哪些？

2. 联华超市公司是如何增加采购品种的？

3. 超市供应链应具有什么特征？

第

6

章

连锁物流

■ 连锁物流配送

■ 连锁物流配送中心

导 言

现代物流是当今经济发展的热点，也是企业新的利润增长点。连锁企业在经营活动中点多面广，物流任务非常繁重，因此，如何加强物流管理，提高物流的经济效益和社会效益是连锁企业经营管理的重要内容。本章主要介绍连锁物流的概念和职能，连锁物流的特征，连锁物流配送的含义、特点和模式，连锁物流配送的流程以及连锁企业配送中心等问题。

学习目标

- 明确连锁物流的涵义和构成；
- 掌握连锁物流的特征；
- 重点掌握配送及配送中心的含义及流程；
- 了解连锁物流配送的重要作用。

关键词

连锁物流 流通加工 二律背反 配送 配送中心 ABC 分析法

第一节 连锁物流概述

一、连锁物流的涵义和构成

物流是若干领域经济活动系统的、集成的、一体化的现代概念，是指原材料、产成品从起点至终点以及相关信息有效流动的全过程。它将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送和信息等有机结合，形成完整的供应链，为用户提供多功能、一体化综合服务的过程，并在此过程中创造时间价值、空间价值和形质价值。

连锁物流是物流营运与连锁经营的有机结合，是指以连锁总部的采购部门或配送中心为主体，承担商品的购进、储存、加工和配送等活动以及伴随产生的信息的收集、处理、传递和利用的过程。其主要由采购、储存、流通加工、配送和信息处理等环节构成。

二、连锁物流的职能

在连锁经营中，物流系统主要起到商品集散及带动商流、信息流、现金流三流运转的作用，它通过商品的集中采购、集中储备和统一配送，成为连锁经营体系市场供应的保障系统，也是连锁经营运作的基础，其主要职能有：采购职能、保管职能、装卸搬运职能、流通加工职能、配送职能和信息处理职能。

（一）采购职能

采购是指从正确的来源获得满足质量、数量和价格要求的合适的产品和服务。商品采购是连锁经营物流系统活动的起点，是商品销售的前提和基础，也是确保商品质量和经营绩效的关键环节。其主要功能有以下三个方面：

1. 降低成本功能。连锁经营大多实行总部统一采购、集中储备、分散销售。由总部进行专业化、大批量的采购，不仅可发挥以量制价、降低商品进价的作用，而且还可提高采购、运输和保管的效率，从而降低经营成本，提高经济效益。

2. 控制质量功能。由连锁总部直接向供应商采购，一方面由于总部专业人员承担采购任务，能对商品进行有效检验，防止不合格商品进入本连锁经营系统；另一方面由于总部采购量大，并具有长期性和固定性，供应商也不愿由于商品质量问题而失去这个“大主顾”，故其所提供的商品能得到一定的质量保证。此外，在处理商品质量时，商品质量信息也能得到迅速反馈。

3. 提高经营效率功能。统一采购、分散销售，使原来众多门店与供应商的外部经济关系变为连锁总部与供应商之间的关系以及连锁系统的内部关系，可减少了许多交易手续和费用，进而提高了业务效率和经营灵活性。

即问即答 6 - 1

连锁物流与一般物流的主要区别是什么？

（二）保管职能

连锁物流保管是指连锁企业在一定时期内对货物进行储存，并按一定要求对其数量、质量进行管理和提供相应物流服务的活动。在连锁经营过程中，保管的主要功能如下：

1. 调节功能。在连锁物流中，运输承担了改变货物空间位置的重任，物流的另一个重任，即改变货物的时间状态是由保管来承担的。连锁企业通过货物保管可调节生产与消费在时间上的矛盾，实现商品供求平衡。

2. 保障功能。连锁经营经营管理的连续性，要求物流系统能按生产或消费的需求连续供应所需的货物。但是由于受需求、自然和市场等因素影响以及企业管理水平的限制，连锁企业目前还不可能完全做到“零库存”。这就需要连锁企业保持一定的商品库存，以保障其生产经营过程稳定有序地进行。

3. 时间价值功能。这是指同种商品由于时间状态的不同，其时间价值的实现程度可能有所不同。保管不仅可以解决商品生产与消费在时间上的矛盾，以保障供应，满足需要，而且，还能使商品价值得以提升。

4. 服务功能。近年来，连锁企业的仓库已逐渐从储存型仓库向流通型仓库转移，流通型仓库已成为各种物流活动的服务据点。物流过程中的装卸搬运、集货分货、检验理货和加工配送等都是以流通型仓库为基地展开，其功能的发挥和效率的提高离不开保管的服务作用，所以，保管具有服务功能。

（三）装卸搬运职能

装卸搬运是连锁物流中必不可少的重要环节，物流的包装、储存和运输等环节都要经过装卸搬运配合才能进行。因此，装卸搬运是物流不同运行环节之间的桥梁和纽带，只有抓好装卸搬运管理，才能使连锁企业物流活动正常有序地开展。

装卸搬运在物流中的作用取决于其功能，一般来说，在连锁经营中装卸搬运具有以下主要功能：

1. 连接功能。连锁经营中的采购、运输、包装、储存、流通加工和配送等环节的运转均离不开装卸搬运，否则，整个经营过程就无法进行。据有关调查表明，我国连锁经营的商品从生产领域到消费领域，至少需要经过几十次，甚至几百次的装卸搬运。可见，装卸搬运连接功能的发挥对连锁企业提高经营效益、满足消费者需要有着极其重要作用。

2. 服务功能。装卸搬运是保障生产和流通其他各环节得以顺利进行的基本条件。装卸搬运本身虽然不消耗原材料，不占用大量流动资金，也不会产生有形产品，但其工作质量却对生产和流通的其他环节产生重大影响。所以，装卸搬运为连锁经营所提供的作业是一种劳务，具有提供服务的功能。

3. 促进功能。这是指装卸搬运的有效运行能促进商品价值、使用价值的实现和物流系统整体功能的发挥。装卸搬运是物流过程中的一个重要环节，它制约着物流过程中的其他各项活动，是提高物流效率的关键因素。装卸搬运功能的发挥程度，会直接影响着连锁企业生产经营的正常进行，其工作质量的好坏，也关系到商品价值和使用价值的实现。

（四）流通加工职能

流通加工是指商品在流通过程中，根据物流和销售的需要所进行的包装、分割、计量、分拣、刷标志、拴标签和组装等简单作业的总称。它是流通领域从事的简单生产活动，具有生产制造的性质。流通加工与生产制造的主要区别是：后者改变加工对象的基本形态和功能，是一种创造新的使用价值的活动。而流通加工不改变商品的基本形态和功能，只是完善商品的使用功能，提高商品的附加价值。流通加工的主要功

能可以归结为以下几个方面：

1. 强化流通保管功能。这是指一些商品经过流通加工后，便于保管，可延长保管时间，为保证商品保管质量提供了有利条件。例如，食品的保鲜包装、罐装食品加工和防腐加工等均属于此类。

2. 回避商业风险功能。在生产过程中不少企业往往先按统一的标准生产出商品，以提高劳动效率，然后在流通领域再根据顾客需求对该商品进行流通加工，以减少积压、浪费和脱销等商业风险。例如，钢管剪裁、玻璃剪裁一般是在接到客户订单后再剪裁加工。

3. 提升商品价值功能。一般来说，流通加工是不会改变商品本身的使用价值，但它能完善商品使用价值、提高商品附加值。例如，蔬菜等食品原料经过深加工，成为半成品或成品后，不仅可满足顾客对商品较高的需求，而且商品的附加值会大幅度上升。

4. 提高效率功能。这是指商品按一定要求经过流通加工后，为便于运输保管打下了基础，从而能大幅度地提高物流效率。例如，自行车、家具等组装型商品在运输过程中往往处于散件状态，到达客户处后再进行组装，以此提高运输工具的装载率。

（五）配送职能

连锁经营是在连锁配送基础上发展起来的。没有配送，连锁企业就无法开展生产经营活动。连锁配送管理已成为连锁物流管理的中心内容之一，在连锁物流运行中，具有重要的意义和作用，其主要内容在第二节介绍。

（六）信息处理职能

物流信息是指反映物流各种活动的知识、资料、图像、数据和文件等的总称。连锁物流管理是建立在对物流信息准确而全面把握的基础上，物流作业效率同样也离不开物流信息的支持。目前，对物流信息功能的认识有多种描述，其中以“效益决定功能”、“中枢神经功能”和“支持保障功能”三种看法最为典型。

1. 效益决定功能。物流信息对企业经营效益有着决定作用。这是因为企业经营者是依赖于各种信息来进行决策、指挥和调节生产经营。没有准确适量的经营信息，企业生产经营就会产生盲目性，更谈不上经营效益。物流信息是企业信息的重要组成部分，物流信息不仅反映了物流活动的情况，也反映了市场状况和生产动态，是进行连锁经营管理的重要前提。因此，能否准确有效地收集、处理和使用物流信息，在一定程度上决定着连锁企业的经济效益和社会效益。

2. 中枢神经功能。物流信息在整个物流活动中起着指挥和协调作用。如果物流信息失误，则物流各系统、各环节的衔接活动便无法进行；没有物流信息系统，企业的整个信息系统便会瘫痪。这犹如人的手足活动，大脑的中枢神经活动就是信息源，没有它，就没有人的运动；没有完善的神经系统，中枢神经的信号不能传送到手足，同样也不可能指挥人的运动。所以，物流信息系统就如人的神经系统，是物流系统正常运转的必要条件。

3. 支持保障功能。这是因为物流信息对所有物流活动起着支持作用，没有这种支持，物流设备、设施再好，也很难正常运转。例如，只有物流信息系统把各门店的要货信息及时准确地传递给配送中心及配送员，连锁企业配送活动才能正常稳定地进行下去。

流通加工和生产制造的主要区别是什么？

三、连锁物流的特征**（一）物流系统化。**

连锁物流是一个由物流人员、物流设施、物流商品和物流信息等要素构成的具有特定功能的系统，它不是采购、配送、仓储等活动的简单叠加，而是彼此的内在联系，在共同目的下形成的一个系统，构成系统的功能要素之间存在着相互作用的关系。在考虑连锁物流最优化时，必须从系统角度出发，通过对各相关功能的最佳组合实现连锁经营整体目标的最优化。

（二）物流合理化

连锁物流追求的是物流系统的最优化，在成本管理上体现为要实现物流总成本最小化，物流总成本最小化是物流合理化的重要标志。传统的管理方法却将注意力集中在尽可能使每一项个别物流活动成本最小化，而忽视了物流总成本，忽视了各项成本之间的相互关系。物流要素之间存在着二律背反关系，现代物流管理控制物流总成本的理念正是基于这种关系的存在。所谓二律背反(或效益背反)是指一个部门的高成本会因其他部门成本的降低或效益的增加而相抵消的这种相关活动之间的相互作用关系。

从系统观点来看，构成物流的各功能之间明显存在着效益背反关系。例如，减少仓库设置的数量一方面可以节省保管费用，但是，另一方面会由于加大了运输距离和运输次数而使运输费用增加，从而有可能使物流总费用水平不但没有降低反而提高。再如，采用高速运输会增加运输费用，但是，由于运输的迅速化使得库存量降低，从而节省了库存费用和保管费用，最终导致物流总费用降低。

物流合理化就是建立在物流总成本意识的基础之上，利用物流要素之间存在的二律背反关系，通过物流各个功能活动的相互配合和总体协调来达到物流总成本最小化的目的。

相关链接 6 - 1**效益背反说**

效益背反说是物流领域中经常出现的普遍现象，是这一领域中内部矛盾的反应和表现。以包装问题为例，包装方面每少花一分钱，从表面上看这一分钱就必然转到收益上来，包装越省，利润则越高。但是，一旦商品进入流通之后，如果简省的包装降低了产品的防护效果，造成了大量损失，就会造成储存、装卸、运输功能要素的工作劣化和效益大减。

（三）物流标准化。

标准化是实现物流系统化和合理化的基础。它不仅是实现物流各环节衔接的一致性、降低物流成本的有效途径，也是进行物流科学管理的重要手段。在连锁物流经营中，只有统一制定和实施物流设施、机械装备、专用工具等的技术标准；包装、仓储、装卸、运输等各类作业标准以及现代物流信息标准；形成与全国以及和国际接轨的标准化体系，才能保证连锁物流高效率、低成本的运行，实现连锁物流与国际物流的有效接轨。

相关链接 6 - 2

物流标准化的内容

- 一、物流设施标准化：托盘标准化、集装箱标准化等；
 - 二、物流作业标准化：包装标准化、装卸/搬运标准化、运输作业标准化和存储标准化等
 - 三、物流信息标准化：EDI/XML 标准电子报文标准化、物流单元编码标准化、物流节点编码标准化、物流单证编码标准化、物流设施与装备编码标准化、物流作业编码标准。
-

资料来源：神州物流网

第二节 连锁物流配送

一、连锁物流配送的涵义和特点

（一）配送的含义

配送是指按用户的订货要求，在配送中心或其他物流节点进行货物配备，并以最合理的方式送交用户的经济活动。从配送定义可见，配送是一种完善的、高级的输送活动。它不是简单地将连锁门店所订的商品送到各门店，而是按照各门店的要求，在备货和配货的基础上，以确定的组织和明确的供货渠道进行送货。

（二）连锁配送的特征

1. 满足门店的订货要求，并强调送货方式的合理性。配送和传统物流领域的一般送货是有区别的。一般送货是销售性送货，即生产什么送什么。对连锁企业而言，配送的“特殊”在于用户需要什么送什么。连锁配送必须树立“用户第一、质量第一”观念，按用户要求进行配送，绝不能利用配送控制用户，但因用户本身的局限性，用户要求有时也会不合理。因此，配送应强调送货方式的合理性。即在时间、速度、服务水平、成本、数量等多方面寻求最佳化，实现双方共同受益。
2. 连锁配送以支线运输为主。连锁配送离不开运输，但它基本属于终端运输，大部分运输是限于一定区域内的支线运输，具有路线短、规模小、频率高等特点。
3. 连锁配送是积极的送货。配送的实质是送货。但如果不进行分拣、配货，需要一点送一点，就会大大增加工作量。连锁配送把“配”和“送”有机结合起来，利用有效的分拣、配货等作业，使送货达到

一定规模，利用规模优势取得较低的送货成本。

即问即答 6 - 3

为什么说连锁配送是以支线运输为主？

二、连锁配送的作用

随着连锁经营发展，以及企业寻求新的利润源泉的需要，连锁配送的作用日益明显，主要体现在以下三个方面。

（一）提高服务能力

在连锁经营中，由于顾客需求的多样化、个性化，各门店为了及早发现滞销商品、避免库存积压，要求物流系统提供多品种、小批量、短周期的送货服务。连锁配送不仅具有集货功能，还兼有配货、送货等多种功能，使商品由静态储存变为动态储存，仓库由储备型变为流通型，服务由被动变为主动，仓储技术由传统型变为现代型，因而可以及时、准确、安全、高效地按用户要求进行配送，提高了服务能力。

（二）强化门店销售功能

连锁配送能使商品以合适的数量、在恰当的时间、以合理的方式送到各门店，保证门店不缺货，最大限度地实现销售目标，满足顾客需求。同时，连锁配送还可减少门店的商品库存，使门店的仓库空间转化为销售空间，降低营运成本，强化门店销售功能。

（三）新的利润源泉

连锁配送使仓库得到了充分合理的利用，也大大提高了车辆、人员的工作效率。有关数据表明，一般的运输，汽车货物实载率不到 50%，连锁配送的实载率可提高到 70%~80%。显然，连锁配送可以使物流设施和资源都得到有效利用，从而降低经营成本，增加利润。

即问即答 6 - 4

配送与运输有何不同？

三、连锁配送的模式

经过长期的发展，连锁企业形成了多种模式的配送，以满足不同商品、不同流通环境的需要。归纳起来，主要有以下四种模式。

（一）供应商直接配送

这是指由供应商或生产企业直接把所需商品送到门店的配送方式。主要适用于保质期短的商品，或价值高、需求量少的商品。但会常常发生配送不到位等问题，如缺货断档、配送时间不能满足门店要求、一些偏远或量小的门店往往得不到及时配送等问题。

（二）连锁企业自营配送

这是目前连锁企业广泛采用的一种配送模式。连锁企业通过独立组建配送中心，实现对内部各门店的

货物进行配送。自营配送使配送中心成为连锁企业的一个有机组成部分，具有灵活性，能满足门店的独特需要。但是这种小而全的模式造成了企业新的资源浪费，今后，随着经济的发展，大多数自营配送中心将会转化为公用型配送中心。

（三）社会化配送

即所谓的第三方物流配送，这是指由第三方的专业公司来承担连锁企业的物流配送任务。社会化配送的优势在于专业公司通过规模性操作，能够降低成本，取得较好的规模效益。同时也能实行专业化的作业管理，合理地运用社会资源，提高资源利用率。目前，许多连锁企业正在积极探索这种社会化配送模式。

（四）共同配送

这是指连锁企业为实现整体的配送合理化，以互惠互利为原则，与相关企业之间互相提供便利的协作型配送模式。例如，一些规模不大的连锁企业，自建配送中心在资金上存在困难。因此，多家企业共同构建配送中心是可选方案。共同配送能促进企业运输规模扩大，有利于企业有限资源的合理互用，降低配送成本，提高服务水平，增强竞争力。从物流效率和商品鲜度管理的角度来看，共同配送是一种值得借鉴的配送模式。

即问即答 6 - 4

连锁企业最常用的配送模式是什么？

四、连锁配送的流程

（一）配送的一般流程

配送的一般流程是：进货→储存→分拣、配货→配装→送货。每个流程的作业内容如下所述。

1. 进货。即组织货源。主要有 2 种方式：一种方式是订货或购货，表现为配送主体向生产商订购货物，由后者供货。另一种方式是集货或接货，表现为配送主体收集货物，或者接收用户所订购的货物。

2. 储存。即按照用户提出的要求并依据配送计划将购到或收集的各种货物进行检验，然后分门别类地储存在相应的设施或场所中，以备拣选和配货。储存作业一般都包括这样几道程序：运输→卸货→验收→入库→保管→出库。储存作业依产品性质、形状不同而形式各异。有的是利用仓库进行储存，有的是利用露天场地储存，特殊商品(如液体、气体)则需储存在特制的设备中。

3. 分拣、配货。分拣和配货是同一个工艺流程中两项有着紧密关系的作业活动。有时，这两项活动是同时进行和同时完成的(如散装物的分拣和配货)，如今，随着高新技术的开发和广泛应用，我国的分拣、配货作业大多采用机械化或半机械化方式操作，自动化的分拣、配货系统已在不少国家的配送中心建立，并且发挥了重要作用。

4. 配装、送货。主要包括搬运、配装、运输和交货等作业。其作业程序是：配装→运输→交货。送货是配送的终结，故在送货流程中除了要圆满地完成货物的移交任务以外，还必须及时进行货款(或费用)结算。在送货这道工序中，运输是最主要的作业，因此，在进行送货作业时，选择合理的运输方式和使用

先进的运输工具，对于提高送货质量至关重要。

（二）日用品的配送流程

日用品品种规格繁多，市场需求呈多品种、小批量状态。这类产品有确定的包装，可以集装、混装和混载。因此，配送流程中必然要求经过理货、配货和配装等工序。由于日用品的包装中往往另有小包装，所以在这类商品的配送中很少出现流通加工这个环节。从整个配送流程来看，日用品配送是一种标准化的配送模式如图 6—1 所示。

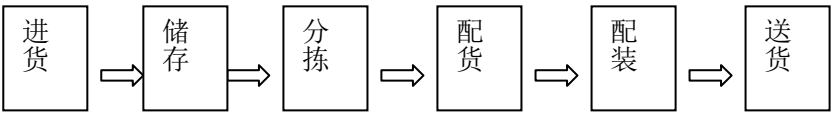


图 6—1 日用品的配送流程

（三）食品的配送流程

食品的品种规格很多，形状各异，又有保质、保鲜期等因素的影响。因此，食品配送流程也较多，主要有以下三种：

1. 没有储存工序的食品配送。这类食品通常保质期较短，保鲜要求高。货物组织到后，很快进行分拣、配货，然后选用合适的方式快速送货。其工艺流程如图 6—2 所示。

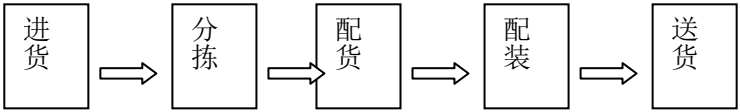
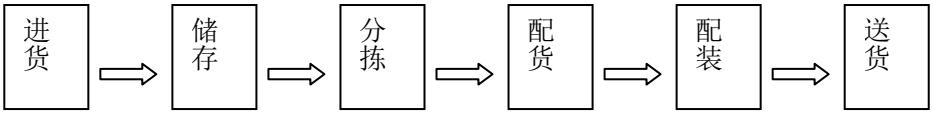


图 6—2 没有储存工序的食品配送流程

2. 带有储存工序的食品配送。保质期较长或销售量非常大的食品，可大量组织进货，先进行储存、保管，然后根据门店的订单进行分拣、配货、配装。其工艺流程如图 6—3 所示。

图 6—3 带有储存工序的食品配送流程



3. 带有加工工序的食品配送。有些食品集中到仓库后，要先进行初加工。例如，分装货物（将大包装改为小包装）、冷冻货物、等级分类、去杂质（如蔬菜去根，鱼类去头和内脏）、配制半成品等，然后衔接其他工序。其工艺流程如图 6—4 所示。

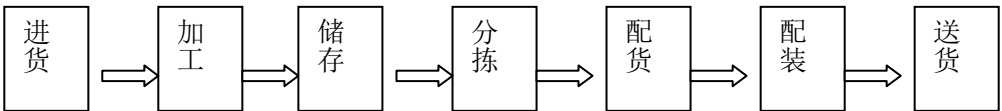


图 6—4 带有加工工序的食品配送流程

即问即答 6 - 5

食品配送应注意什么问题？

第三节 物流配送中心

一、配送中心的涵义和作用

（一）配送中心的涵义

配送中心是指接受并处理末端用户的订货信息，对上游运来的多品种货物进行分拣，根据用户订货要求进行拣选、加工、组配等作业，并进行送货的设施和机构。从配送中心的涵义可以看出，配送中心专指为有效保证商品流通而建立的物流综合管理、控制、调配的机构。它从供应商手里接受多种大量的货物，进行包装、分类、保管、流通加工和情报处理等作业，然后按照众多需要者的订货要求备齐货物，以令人满意的服务水平进行配送。

（二）配送中心对连锁经营的作用

随着我国连锁经营稳定持续的发展，配送中心的作用越来越明显。在连锁经营中，如果不根据用户需求不间断地供货，连锁企业就无法生存发展。配送中心对连锁经营的主要作用如下：

1. 降低进货成本。连锁配送中心的统一、批量进货，可以提高厂家和批发商的发货业务效率，降低发货成本。同时由于批量进货，长期稳定的需求可以争取供应商在价格上的优惠，从而降低商品定价，使连锁企业以低价位参与竞争。

2. 变分散库存为集中库存，降低库存成本。由于配送中心能稳定、保质保量、适时地配送商品，连锁门店就不需要较多库存，可以把库存面积用做营业面积，提高销量。同时集中库存总量大大低于分散库存总量，既减少资金积压，加快了资金周转，也增加了对门店的调控作用。

3. 进行流通加工，提高商品附加值。随着连锁经营的发展，特别是便利店的飞速发展和普及化，配送中心的加工功能也得到了进一步扩充。许多商品由生产地高效运抵消费地后，在配送中心进行细分、小件包装、贴附标签、条形码等，并逐渐具有了蔬菜调理、食品冷冻加工、食品保鲜等功能，提高了商品的附加值和作业效率，降低了门店管理费用，并有利于实现企业统一的管理和企业形象的建立。

4. 传递商品流通信息，更好地满足消费需求。连锁配送中心通过对生产商、批发商的供应情况和消费者的需求情况分析，能较客观地了解市场信息，并及时向连锁门店传递消费动态，更好地满足顾客需求。

相关链接 6 - 3

某超市公司生鲜食品配送中心简介

某连锁超市公司为了解决生鲜类商品的加工配送问题，形成标准化、一体化、规范化的经营模式，提高生鲜商品的品质，专门建立了具有国际先进水平的生鲜食品配送中心。基本情况简介如下：

1. 生鲜食品配送中心位于 XX 区 XX 路，占地 30 亩，约 20000 平方米，于 2005 年 3 月正式投入使用，总投资 5400 万元。项目从设计到施工均采用了当前最先进的技术和标准，是当地目前科技含量高，

具有先进水平的低温物流中心。

2. 生鲜食品配送中心按照国际化的建设标准来进行设计并施工的，具有先进的设施设备、合理的货区或货位分布和计算机系统在库管理。其主要功能是贮藏、预冷、加工、分拣和包装等。

3. 中心内设有蔬果加工车间、肉品加工车间，季节性冻品配送车间及日配品中转车间。产品种类涉及 300 多个蔬果品种，80 多个肉类品种，1000 多个日配品种以及 300 多个冻品品种。配送中心在进行流通加工的同时可完成相关配送任务。

生鲜配送中心营运能力能够达到满足该公司所有门店生鲜类商品的配送需求，其中每批次可完成 100 家门店的配送任务。主要配送形式包括猪肉类商品的加工型配送，蔬果类商品的直通型配送，日配商品的中转型配送以及鲜禽水产类商品的季节性配送。

资料来源：编者整理

二、连锁物流配送中心的类型

根据不同的分类标志，连锁物流配送中心可分为以下两大类。

（一）按配送中心的主要功能划分

连锁物流配送中心的功能主要有周转、保管、分拣、流通加工等，根据其侧重点不同，可以分成不同类型的配送中心：

1. 储存型配送中心。这是最为传统的配送中心。商品进入配送中心后，先是分类储存，再根据用户的订货要求进行分拣、配货，最后送到门店。此种配送中心具有储存、分拣、配货和送货的功能。储存型配送中心的最大优点是具有较大库存，能够安全供应。但其营运成本高，投资大，与供应商协调比较复杂。现阶段，此类型仍是连锁物流配送中心的主流。

2. 流通型配送中心。这种配送中心没有长期储存功能，仅以暂存或随进随出的方式进行分拣、配货和送货作业。典型方式是大量货物整进以后迅速分类、配货并配送给门店，货物在配送中心仅做少许停滞。连锁门店每天要接纳大量商品，这就需要快速而无误差的分类、配货作业。因此，需要高效的信息化系统来支持业务处理。如日本的全日食连锁店配送中心，推行零库存政策，要求信息精确管理，以达到进货、出货的精确性。该配送中心在每天早晨 9：30 以前就把所有货物都送到各店铺，所以在 9：30 以后进入该配送中心就会发现那是一个整洁、空荡的大仓库。流通型配送中心由于不需要保管场所，营运成本较储存型配送中心低。

3. 加工型配送中心。这种配送中心具有集中加工后当日供给各门店的功能，是将流通加工和当日配送两个功能合并在一起的中心，有时也称“日配中心”。

（二）按不同的营运主体划分

连锁物流配送中心按不同的营运主体可分为：

1. 自用型配送中心。这是指连锁企业独自组建配送中心，实现对内部各门店的商品供应配送的配送中心。自用型配送中心是连锁企业的一个有机组成部分，具有灵活性，能满足门店独特的需要。但是这种小而全的模式往往会造成资源浪费。

2. 公用型配送中心。自用型配送中心的建设成本高昂、管理费用居高不下，为了避免上述问题，出现了由第三方营运的配送中心，即公用型配送中心。它是由供求双方以外的第三方，按照货主要求，提供现代、系统和全程物流服务的营业性配送中心。在美国，配送中心有 50 % 以上是第三方配送中心。日本的大型企业大都有自己的配送中心，但是由于商品的季节性等原因，也往往要求助于公用型配送中心。一般来说，企业使用自用型配送中心的占 45 %，使用公用型配送中心的占 55 %。

3. 共同型配送中心。这是指由连锁企业和批发商、生产商共同投资建设的配送中心。通过对商品销售、在途和库存的共同经营管理，减少了资源投入，降低了配送费用，提高了配送效率。

三、连锁物流配送中心的作业流程

（一）储存型配送中心的作业流程

这种配送中心具有储存功能，适用于日用百货和保质期较长的食品。其作业流程如图 6—5 所示

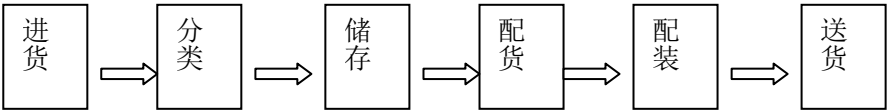
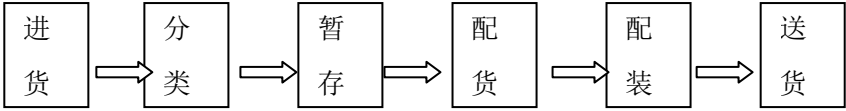


图 6—5 储存型配送中心作业流程

（二）流通型配送中心的作业流程

这类配送中心不具备库存功能，不设保管区。配送中心的理货及配货区面积较大，商品在理货区短暂存放后，立即配货送到门店，需要非常严密的营运管理。适用于保质期较短，保鲜要求高的商品。其作业



流程如图 6—6 所示

图 6—6 流通型配送中心作业流程

（三）流通加工型配送中心的作业流程

连锁企业经营的一些商品在配货前，需要根据用户的不同要求进行加工，这就需要具有流通加工功能的配送中心来处理。其作业流程如图 6—7 所示：



图 6-7 流通加工型配送中心作业流程

即问即答 6 - 5

储存型配送中心与流通加工型配送中心有何不同？

四、连锁物流配送中心的管理

高效率的配送是由高效营运的配送中心来完成。连锁企业配送中心的各作业活动必须是合理、高效的，才能不断提高作业效率和服务质量，降低成本，以达到占领和扩大市场，使企业获利之目的。

（一）配送中心的库存管理

1. ABC 分析法。这是库存管理中常用的管理方法。它是指为了达到库存结构合理化，将在库商品按当年出库额的大小顺次排列，再算出每种商品出库额在出库总额中的比重，以此为依据将它们分为 A、B、C 三类，以便抓住重点、照顾一般，分别进行储存控制的一种库存管理方法。

ABC 分类法的理论基础是：关键的少数和次要的多数。即在成千上万种的储存商品中，少数几种占用了大部分资金。在销售活动中，成千上万种商品中少数几种取得大部分利润。很明显，在工作中如果找出关键的少数，将有限的力量用于解决这具有决定性的少数商品上，对这些关键的少数施以较强的管理力量，必定取得较的效果。

表 6-1 ABC 的分类标准

分类	占总库存品种数的百分比	占总出库金额的百分比
A 类库存	5 — 10 %，	70 — 75 %
B 类库存	10 — 20 %，	10 — 20 %
C 类库存	70 — 75 %	5 — 10 %

ABC 分析法的一般步骤如下：

- ①计算各种商品的出库金额，按照出库金额大小顺序列出库存商品档次，计算出每一档次商品库存品种数及累计数和出库金额及累计值。
- ②计算每一档次商品品种数占全部品种数的百分比和每一档次商品出库金额占出库总额的百分比。
- ③按每档次商品的出库额大小和表 6-1 的标准将库存商品分成 A、B、C 三类。
- ④根据 ABC 分析法的结果，在权衡管理力量与经济效益之后，对库存商品采取不同的管理方法，如表 6-2 所示。

表 6—2

A、B、C 三类商品的库存管理方法

分类结果	管理重点	订货方式
A 类	为了压缩库存,投入较大力量精心管理,并将库存压到最低水平	计算每种物品的订货量,采用定期订货方式(如按月)
B 类	按经营方针来调节库存水平,如要降低水平时,就减少订货量和库存	采用定期定量订货的方式(如按季)
C 类	投入较少力量管理,增加库存储备	集中大量地订货(如半年)

2. 零库存管理。“零库存”是一种特殊的库存概念,是指以仓库储存形式的某种或某些货物的储存数量很低,甚至可以为零,即不保持库存。零库存可以大大减少仓库存货的一系列工作,降低物流成本,如仓库建设,存货维护、保管、装卸、搬运和存货占用流动资金等。它主要是通过利用现代化的物流设施和先进的信息系统,努力缩减自己的库存来实现。

(二) 配送中心的进发货管理

1. 进货系统的管理。主要包括核对送货单,检查货物的数量,检验货物的品质等接受货物时的必要作业。进货系统的管理主要是缩短进货的检验时间,并存放到合适的保管场所。连锁配送中心在收到货物时,只需输入发票号,计算机就能显示配送中心要货的时间和明细,快速准确地核对送货单。对货物品名、数量确认,大多采用扫描仪,简单快捷。品质检查发现不良品时,货物应暂存在临时储存场所,同时采取追加订货和变更进货数量等对策。

2. 发货系统的管理。发货主要包括检查货物的数量和种类、运输包装、发货单证、货物装车规划和运输线路规划等作业。发货检验是较费时间的作业,如果被检商品上带有条形码,用扫描器自动读取该条表码,并与计算机中的信息核对,这样可大大提高发货效率。

(三) 配送中心的分拣管理

配送中心一般设有高效率分拣系统,它能在接到用户订单之后,随机发出配送指令。在最短时间里,从庞大的高层货架储存系统中准确找到要出货的货位,按订单要求,从不同的货位取出不同数量的货物,搬运到理货区或发货区进行配货并准备装车送达。自动分拣系统既可以大大减少劳动力,又可以减轻了劳动强度,还可以连续作业,误差极小。

(四) 配送中心的派车及送货管理

派车及送货管理的主要内容是:选择最佳配送线路、最佳配送时间、最佳配送工具,并提高车辆满载率;根据司机及随车人员的工作能力及体力,合理安排人员;对配送中遇到的困难和问题,返回配送中心后进行分析;具备较强的数据处理能力,能预测所需车辆的种类、台数、功能,并及时和第三方物流公司联系。

(五) 配送中心的信息管理

连锁物流配送中心的信息系统一般分为交易层、管理层、决策层和战略层。其运行过程是:交易层搜

集各个配送活动的具体信息，经过分析处理后上传至管理层，管理层根据交易层传递的信息整理成各种报告，再传递至决策层，决策层详细分析这些报告后，结合销售计划、财务计划等形成配送决策，并协助总经理形成战略决策。这种从下到上又从上到下的信息循环，提供了准确、及时、全面的物流信息，提升了配送中心的服务水平和营运效率。

（六）合理化作业管理

这是指通过对各功能要素进行合理化作业管理来寻求高效率营运效果。主要措施包括：明确配送目标，将整个流程协调一致形成一个有机整体，共同完成配送任务；加强配送计划性，使整个配送有条不紊；在组织配送时采取适当灵活性，在满足顾客要求的前提下，实现效益最大化。

相关链接 6 - 3

美国配送中心的库内布局及管理

美国配送中心的库内布局及管理井井有条，使繁忙的业务互不影响，其主要经验是：

（1）库内货架间设有 27 条通道。19 个进货口。

（2）以托盘为主，4 组集装箱为一货架；

（3）商品的堆放分为储存的商品和配送的商品。一般根据商品的生产日期、进货日期和保质期，采取先进库的商品先出库的原则，在存货架的上层是后进的储存商品，在货架下层的储存商品是待出库的配送商品。

（4）品种配货因是数量多的整箱货，所以用叉车配货；店配货因是细分货，小到几双一包的袜子，所以利用传送带配货。

（5）轻量、体积大的商品（如卫生纸等），用叉车配货；重量大、体积小的商品用传送带配货。

（6）特殊商品存放区，如少量高价值的药品、滋补品等，为防止丢失，用铁丝网圈起，标明无关人员不得入内。

资料来源：三山国际物流网

五、连锁物流配送中心常见问题的控制

（一）缺品率的控制

主要包括配送中心能供应多少品种的商品？其库存水平能保证缺货率低于百分之几？能承诺哪些商品不缺货？主要措施有：

1. 采用计算机系统加强配送中心库存量实时管理，保证有适当库存量。
2. 实施自动补货系统，降低商品的缺品率和库存量，提高商品周转率。
3. 采取科学方法，加强对重点商品管理

（二）商品品质的控制

为了防止在商品保管或配送中品质的劣化和损伤，配送中心应采用必要的方法和措施进行控制。主要有：

1. 尽量减少商品从验收到门店上货架整个过程中的搬运次数。如多用托盘和机械作业，对已拣选完毕的商品装运上车时，更应如此。

2. 对不同的商品采用不同的温度配送。如对生鲜商品采用低温配送。

3. 严格控制商品保质期，特别是保质期短的食品，要把握好商品进配送中心的临界期和商品配送时的临界期。

4. 严格控制商品送错的比率。

（三）门店紧急追加减货的控制

连锁配送中心一般按规定的時間间隔进行配送，有时也会按门店突然提出的配送时间和数量进行配送。但这是一种应急配送方式，成本高，一般不宜经常使用。主要控制措施有：

1. 要严格限制订货截止时间。

2. 在深入调查基础上，制定门店可以追加减货的条件。

3. 加强门店在零售中的单品管理，严格控制紧急追加货。

4. 对门店中的批发业务，尽可能满足紧急追加货。

（四）拆零配送的控制

在连锁经营中，由于许多连锁门店面积小，订货方式往往是以最小订货单位加若干个商品的形式进行，因此，需要实行更为精细的拆零配送。拆零配送备货时间长，配送活动复杂。为此，应从下述三个方面进行控制：

1. 可在配送中心附近建一个拆零配送中心，拆零配送中心每周两次从配送中心进货。

2. 通过计算机系统进一步对商品实施单品管理，确定配送中心应该拆零的商品品种。

3. 进一步和供应商共同研究商品小包装问题，特别是日用百货的小包装，努力满足门店拆零的需求。

（五）退货问题的控制

退货的主要原因有：发货人在按订单发货时发生了错误，顾客订货有误，商品质量有问题和运输途中商品受到损坏等。最难处理的是如何正确处理有缺陷的退货商品，并使各方面能维持满意的友好关系。为此，配送中心应建立一套退货处理制度，并认真贯彻执行。如由配送中心引起的退货，运费由配送中心承担，其他原因引起的退货则要收取代保管费；运输途中商品的损坏，由运输单位赔偿；对有缺陷的商品，如有准许退货的协议，并在发票开具的规定期限内，就应允许退货，退货价格按原批发价和现行价就低的原则结算。由于处理退货要消费大量的人财物力，配送中心应通过加强内部管理来减少退货问题。

（六）服务半径的控制

通常做法是每个配送中心负责周围 3 2 0 公里左右，即一天车程内门店的送货，一个配送中心可承担近百家门店的服务，以最大限度地发展配送中心的作用和效益。

（七）配送时间的控制

1. 根据门店的销售实绩、门店的交通状况、门店的规模大小及节假日等，确定哪些门店每 12 小时配送一次，哪些门店 24 小时配送一次，哪些门店 2 天甚至 3 天配送一次。

2. 送货的具体时间尽可能结合各门店的要求，综合平衡。

3. 有些市外加盟店由于资金不足，往往每周四订货，周五送货，双休日销售，以便资金尽快周转。

针对这种情况，配送中心可将这段时间集中为市外加盟店配货，以满足它们的需要。

【本章小结】

连锁物流是物流营运与连锁经营相结合的结果，是指由连锁总部的采购部门或配送中心为主体，承担商品的购进、储存、加工和配送等活动以及伴随产生的信息的收集、处理、传递和利用的过程。连锁物流的职能主要包括采购职能、保管职能、装卸搬运职能、流通加工职能、配送职能和信息处理职能。各个职能具有不同的功能，连锁企业应采取积极措施充分发挥各职能的作用。

连锁物流是一个由物流人员、物流设施、物流商品和物流信息等要素构成的具有特定功能的系统。其基本特征是物流系统化、物流合理化和物流标准化，把握好连锁物流的特征有利于正确认识连锁物流系统，提高物流效率。

配送是指按用户的订货要求，在配送中心或其他物流节点进行货物配备，并以最合理的方式送交用户的经济活动。连锁经营企业通过统一配送提高了企业的服务能力，强化了门店的销售功能，成为了企业新的利润源泉。

连锁配送主要有供应商直接配送、连锁企业自营配送、社会化配送和共同配送四种模式。其一般流程包括：进货→储存→分拣、配货→配装→送货。连锁企业可根据商品的属性和保管要求在此基础上增减配送环节，以适应连锁经营的需要。

配送中心是指接受并处理末端用户的订货信息，对上游运来的多品种货物进行分拣，根据用户订货要求进行拣选、加工、组配等作业，并进行送货的设施和机构。连锁物流配送中心按主要功能可分为储存型、流通型和加工型；按营运主体可分为自用品、公用型和共同型。不同类型的配送中心有着不同的作业流程和适用范围，连锁企业可根据企业实际和市场状况来选用。

配送中心管理的主要内容有库存管理、进发货管理、分拣管理、派车及送货管理、信息管理和合理化作业管理等。在配送中心管理中应充分注意对缺品率、商品品质、门店紧急追加减货、拆零配送、退货问题、服务半径和配送时间的控制。

【复习思考题】

一、什么是连锁物流？它由哪些环节构成？

二、连锁物流的特征和主要功能是什么？

三、什么是二律背反？举例说明物流中的二律背反现象。

四、日用品配送流程与一般流程的主要差别是什么？

五、什么是配送中心？其主要作用有哪些？

六、公用型配送中心的主要优点是什么？

七、什么是 ABC 分析法？应如何运用？

八、连锁物流配送中心常见的问题有哪些，应如何解决？

【案例】

日本 7-11 便利店的配送体系

日本 7-11 便利店公司创建于 1973 年，并于当年与世界上最大的便利店公司—美国修士公司签订在日本地区特许经营合同。到 20 世纪 90 年代末期，该公司在日本国内已拥有 7000 多家店铺，年销售额达 2 兆日元，入店顾客 16.5 亿人次，相当于日本总人口的 10 倍。

完善高效的配送体系是零售业实现连锁经营的基础条件。7-11 公司在连锁经营中把地区集中建店和信息灵活应用作为发展的基本政策，在配送体系建设上他们没有建立自己的配送中心，而是凭借公司知名度和经营实力，利用其他企业的配送中心，采取汇总配送和共同配送的方式，实现自己的连锁化经营战略。

（一）整体化战略

7-11 公司认识到，连锁经营之目的在于提高物流效率，谋求规模效益。而物流效率的提高有赖于商品从生产到销售的全过程中所涉及到的生产商、批发商、配送中心、连锁总部、加盟店和消费者的整体协调与配合，因而必须综合考虑包括生产厂家、批发商、配送中心、连锁店总部、加盟店、消费者在内的总体结构，采取整体化发展战略。

（二）实行地区集中建店

地区集中建店是在一个地区内集中性地增加连锁店的数量，并逐渐扩大建店的地区。集中建店的优点是向一个地区内的商店集中配送，能够提高配送效率；二是地区内连锁店数量的增加，能缩短配送的距离和时间；三是能提高在建店地区的知名度，有效地开展广告宣传，并加强总部对加盟店的指导。

（三）建立高效的信息网络

根据业务经营及发展的需要，7-11 公司建立了一套高效完善的综合信息网络，通过该信息网络实现了连锁经营的整体系统化。综合信息网络业务经营中的具体有以下作用：

1. 搜集商品销售信息，预测订货，定期发布订货数据。

2. 总部通过 POS 系统分析 6000 多个连锁店的订货信息，将其自动发送给生产厂商和批发商；分析不同商店的销售数据信息，自动提供给各个门店；同时还要分析企业总的经营管理信息。

3. 生产厂家根据接受的商品上市指示单，开始制造订货，批发商筹集订货商品。

4. 配送中心接受来自连锁店总部的 POS 系统和生产厂家、批发商传来的商品明细表，具体内容包括：不同生产厂家、不同商品种类交货明细表；不同商品种类、不同商品的上市明细表（包括分货的数据）；不同商品种类、不同配送路线的交货传票等。配送中心根据这些指示单，对各连锁店进行配送。

信息网络在销售、订货、进货、商品检验、会计核算等方面得到充分利用，从接受订货到数据处理，从传票发行到货款结算以及赊销管理等，均采用信息网络自动处理，实现了业务处理的自动化，提高了工

作效率。

（四）实行汇总配送、建立共同配送中心

汇总配送是 7-11 公司独具特色的配送体制。日本的流通实行的是通过由生产厂家指定批发商进货的“特约批发制度”，同样商品因厂家不同，特约批发商也不同。所以，若配齐许多厂家的商品就要由各个不同的配送渠道和配送车辆进行配送交货，从而增加配送车辆。为解决这一问题，7-11 公司采取了汇总配送的方法，即将过去由各个批发商负责的某种商品的大配送地区分割为各个批发商的配送区域，把过去由其他批发商经营的生产厂家的商品也汇总其中，某一批发商负责对所在地区内所有商店的配送，从而增加了对每一商店的配送数量，减少了商店的接货次数，提高了运输效率。由于配送地区缩小，也能缩短配送距离和配送时间。

建立共同配送中心是生产商和批发商共同投资建立配送中心，共同使用和参与经营。生产厂家和批发商将配送业务和管理权委托给共同配送中心。7-11 公司共同参与经营的厂家和批发商密切协作，在充分协商并征得同意后，以地区集中建店和信息网络为基础，创建自己独立的系统。此外，7-11 公司还提供联机接受订货系统和自动分货系统，协助配送中心实现系统化和高效化。

问题：

1. 7-11 物流配送体系的主要特点是什么？
2. 为了提高配送效率，7—11 公司采取了哪些措施？
3. 7-11 物流配送体系的特色对我国连锁配送有什么借鉴意义？

第

7

章

连锁经营管理 信息系统

- 连锁经营管理信息系统概述
- 电子订货系统（EOS）
- 销售时点管理系统（POS）
- 连锁经营信息技术

导 言

连锁经营管理是以全面准确的信息为基础的，连锁经营作业活动的效率化离不开信息的支持，信息是连锁企业进行经营管理的前提条件。因此，建立和完善连锁企业管理信息系统，是连锁经营管理的重要内容。本章主要阐述连锁经营管理信息系统的特征、构成以及常用的管理信息系统，并对现代连锁经营信息技术进行介绍。

学习目标

- 明确连锁经营管理信息的特征和构成；
- 重点掌握电子订货系统的构成与应用；
- 重点掌握销售时点管理系统的构成与应用；
- 了解连锁经营信息技术的主要内容。

关键词

连锁经营信息 EOS 系统 POS 系统 MIS 系统 信息技术 射频识别 EDI

第一节 连锁经营管理信息系统概述

一、连锁经营信息的特征

（一）连锁经营信息的特征

连锁经营信息是指与连锁经营管理相关的，反映连锁经营管理各种活动的知识、资料、图象、数据和文件等的总称。连锁经营管理是建立在对信息准确而全面的把握基础之上，连锁经营管理作业活动的效率化同样离不开信息支持，如门店选择、品种确定、货物配送、订单处理、库存控制、配送执行、计划制定和业绩评价等，都需要全面而准确的连锁经营信息的支持。

在现代经营管理活动中，连锁经营信息与商品交易信息、市场信息相互交叉、融合，彼此有着密切联系。连锁经营信息不仅能起到连接整合从生产商，经过批发商和零售商到最终消费者的整个供应链的作用，而且能在应用现代信息技术的基础上实现整个供应链活动的效率化。也就是说，连锁经营信息不仅对连锁经营管理活动有支持保证的功能，而且具有连接整合整个供应链，并使整个供应链活动效率化的功能。

连锁经营信息具有信息量大、更新快和来源多样化等特征。从信息量来看，随着消费需求的多样化，企业的生产经营向着多品种小批量方向发展，顾客对于连锁经营服务的需求也呈现出小批量、高频率的特征，这就会大大增加连锁经营信息的数量；从信息更新来看，伴随着商品更新换代速度的加快，周转速度的提高，订货次数的增加，连锁经营作业活动的频率也大幅度提高，从而要求连锁经营信息不断更新，且速度越来越快；从信息来源看，连锁经营信息不仅来自连锁企业内部，而且还包括生产信息、市场信息和社会信息等，连锁经营信息的涉及面越来越广，渠道也越来越多，连锁企业可利用现代信息技术将有关信息进行实时传递，实现信息共享。

（二）连锁经营信息管理的要求

连锁经营信息是随连锁经营管理活动同时发生的。在连锁经营活动中，一般包括订货信息、库存信息、生产信息、发货信息和管理信息等。连锁经营管理对信息的质量有很高的要求，主要表现在以下三个方面。

1. 全面适量。没有全面而适量的连锁经营信息，连锁企业就很难作出正确的决策和采取有效的措施，影响连锁经营管理的正常运转，因此，连锁经营信息是否全面适量，是否能满足连锁经营管理的需要至关重要。

2. 及时准确。这是指连锁经营信息的搜集和处理要准确无误，并及时地传输到相关部门和相关人员使用，只有准确及时的信息才有实用价值，才能为连锁经营管理提供强有力的支持。

3. 通讯通畅。连锁经营管理要得到及时准确的信息，这就要求连锁经营管理信息系统通讯顺畅。通讯方式应使人容易接受理解，否则可能产生误解，导致决策失误，影响连锁经营管理活动的开展。

二、连锁经营管理信息系统的构成

常见的连锁经营管理信息系统主要包括总部管理系统、配送中心管理系统、门店管理系统、数据通讯系统四个部分组成。总部、配货中心、门店各系统之间通过数据通讯系统成为有机的一体（其系统的结构

图见图 1)。其各部分的主要功能如下：

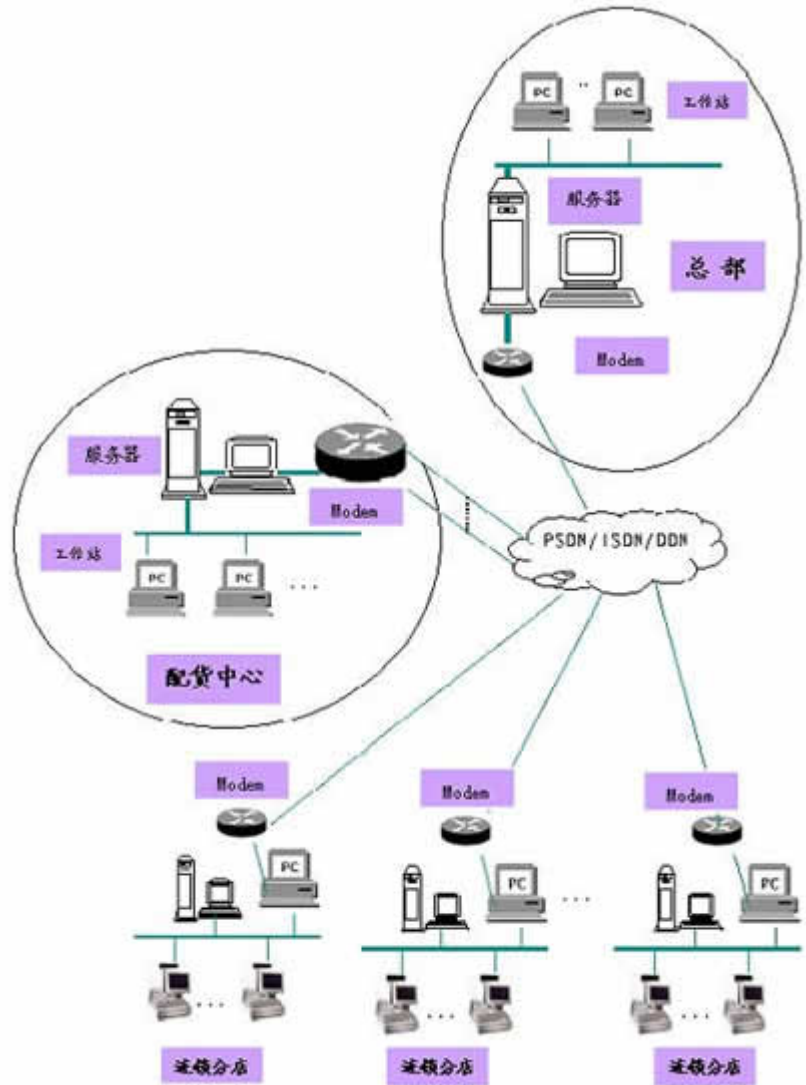
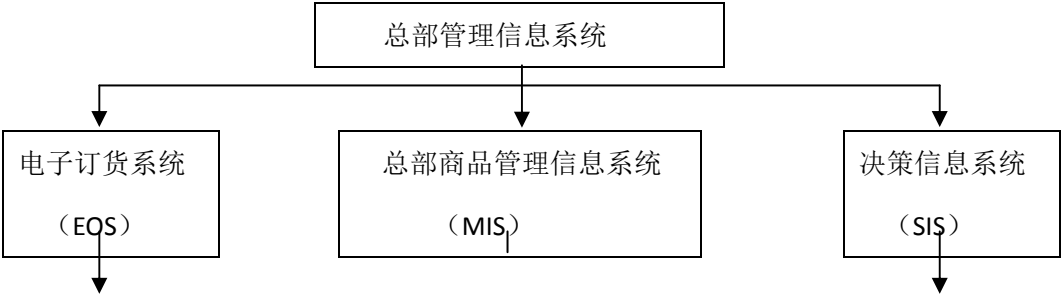


图 7—1 连锁经营信息管理系统结构图

（一）总部管理信息系统

在整个连锁经营管理信息系统中，总部管理信息系统堪称是灵魂，由它控制和维护几乎所有的基本资料及供应商的进价等，并且，它可以监视各个部门（门店）的营运情况，并享有最高的订货权和调价权。因此，总部管理信息系统主要是为高层管理者及业务主管提供有力的决策支持。主要包括决策管理、订货管理、进货管理、库存管理、销售管理、财务管理、报表分析、综合查询和基本资料维护等内容。连锁总部管理信息系统的基本构成如图 7—2 所示。



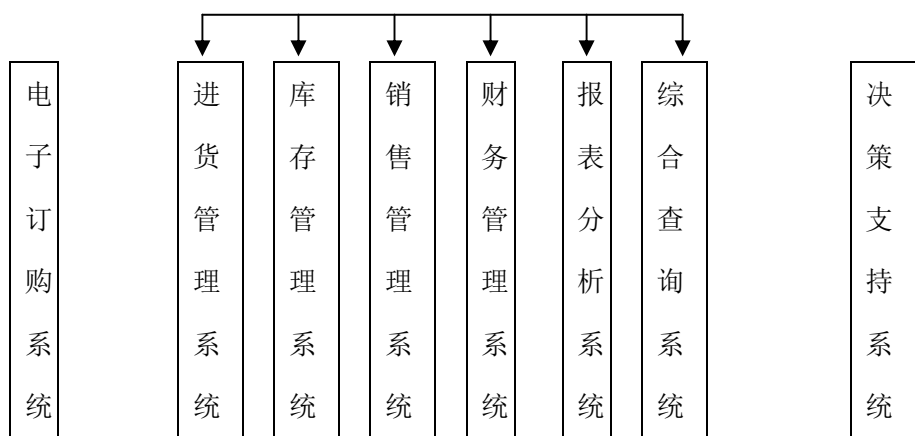


图 7—2 连锁总部管理信息系统结构

（二）配送中心管理信息系统

配送中心管理信息系统是连锁经营信息管理系统不可缺少的部分，在整个连锁经营信息管理系统中，配送中心管理信息系统是整个信息系统的物流枢纽，它主要包括进货管理、配送/调拨管理、损溢管理、库存盘点管理和订货管理等业务内容。其基本构成如图 7—3 所示。

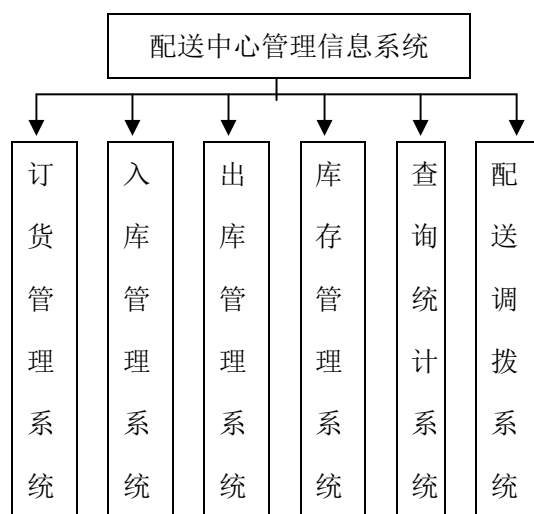
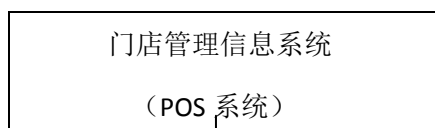


图 7—3 配送中心管理信息系统结构

（三）门店管理信息系统

门店管理信息系统是连锁经营信息管理系统的基础，主要功能是整个门店经营过程中商品的销售、补货以及库存全过程信息的管理与控制，完成系统一定范围内的信息采集，为高层经营分析与决策奠定基础。主要包括收银管理、进货管理、要货/订货管理、盘点管理、货位管理、客户管理、财务管理、数据统计和综合查询等内容。其基本构成如图 7—4 所示。



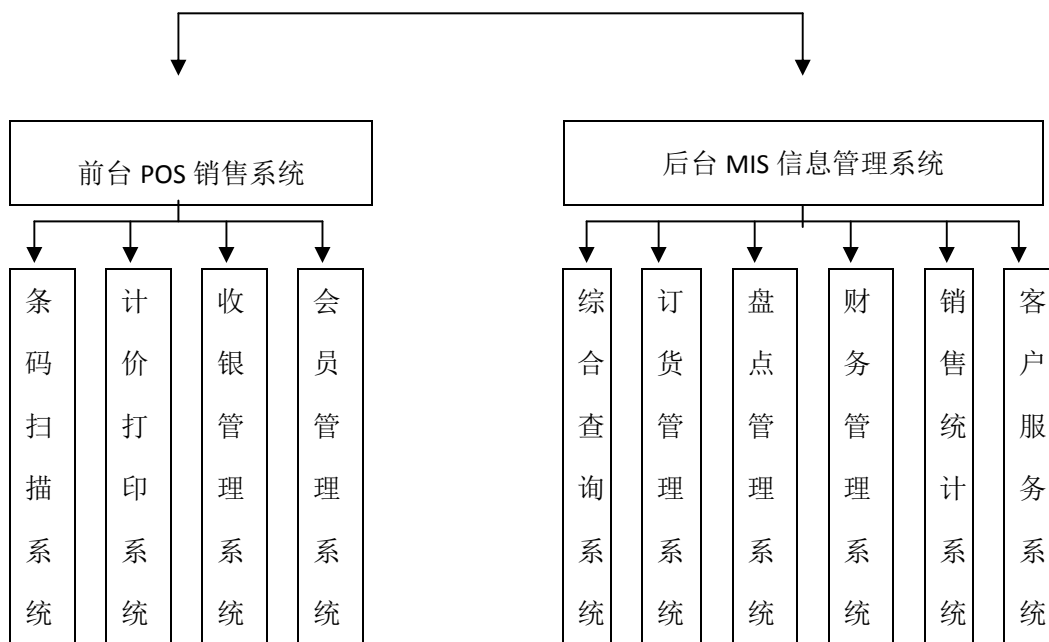


图 7—4 门店管理信息系统结构

（四）数据通讯系统

数据通讯系统承担了总部、配货中心、门店之间的信息通讯任务，是整个管理信息系统的神经枢纽。其基本要求是高效性（采用数据[压缩](#)技术进行打包）、安全性（采用专线及加密）、可扩充性（能够根据需要增加或减少数据通讯的数据及传送相应指令）和通讯数据的一致性（实现增量及修改记录的传送）。数据通讯系统主要包括系统管理、发送管理、接收管理、隶控通信和主控通信五个子系统。

即问即答 7 - 1

连锁经营信息的特征是什么？

第二节 电子订货系统（EOS）

电子订货系统（Electronic Ordering System），简称EOS，这是指企业间利用通讯网络（VAN或互联网）和终端设备，以在线连接方式进行订货作业和订货信息交换的系统。它是连接供应商、连锁总部、配送中心和连锁门店等的整体订货——供货系统。使用EOS时，订货人员先通过扫描将欲订货商品的条码扫入接受设备，并同时输入订货数量进行订货操作，然后再通过计算机和网络系统将订货信息输送给供应商或配送中心，以最大限度发挥电子订货系统各种功能。EOS系统因其内涵了许多先进管理手段，因此在国际上使用非常广泛，并且越来越受到连锁企业的青睐。

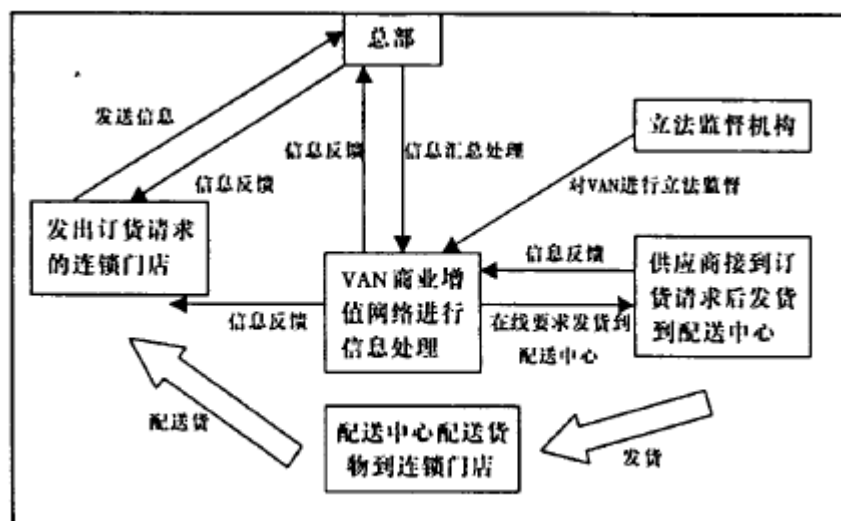


图7—5 连锁企业电子订货系统构成与流程

一、EOS系统基本构件与功能

（一）EOS系统的基本构件

1. 价格卡(含商品条形码)。EOS 系统是以扫描的方式将欲订货的商品条码输入掌上型终端机，再输入订货数量来完成商品的订货工作。在订货作业中，商品的条码不一定要贴在商品上，只要扫描商品价格卡上的商品条码就可完成订货作业。之所以只要扫描价格卡，其原因是价格卡上的条形码不易变动，其稳定性和准确性好。运用 EOS 系统采用价格卡的好处还在于，订货人员可在卖场中，随时掌握存货状况，并对是否订货作出迅速决定。

2. 掌上型终端机。掌上型终端机的功能是将所需订货的商品条码及订货数量，以扫描输入的方式储存在掌上型终端机的记忆体中，待订货作业结束，再将掌上型终端机与后台电脑连接，把储存在记忆体中的订货资料存入电脑主机。掌上型终端机具有电脑储存、处理和运算等功能。

3. 数据机。输入电脑内的订货资料必须通过数据机处理才能输送给供应商或配送中心。数据机可将电脑内的订货资料转化为数位信号，形成脉冲电波，通过专用线或拨接方式，传递给对方的数据机，然后再还原成数位信号，进入电脑产生出发货资料。数据机是连接订货地和发货地两地电脑的主要通讯装置。

即问即答 7 - 2

EOS 系统基本构件是什么？

（二）EOS系统的功能

在连锁经营管理中，EOS 系统的主要功能为订货管理和盘点管理。

1. 订货管理。订货是连锁经营管理的起点，订货质量的好坏，订货效率的高低直接关系到连锁经营效益。EOS 系统在连锁门店、配送中心、连锁总部和供应商之间建立起了一条高速通道，使各方的信息及

时得到沟通，不仅提高了订货效率，使订货过程的周期大大缩短，保障商品的及时供应，而且减少了订货差错，提高了订货质量，有利于订货业务管理的规范化。

2. 盘点管理。盘点是连锁企业加强商品管理的重要手段，但由于连锁企业所经营的商品品种成千上万，采用传统盘点方式，既费时间，又影响营业。采用 EOS 系统盘点可迅速准确地完成盘点任务，将连锁企业营业场所和仓库内的商品降低到最低限度，为提高企业经营效益打好基础。

二、EOS系统的订货作业流程

连锁企业应用EOS系统进行商品订货，其作业流程如图7—6所示：

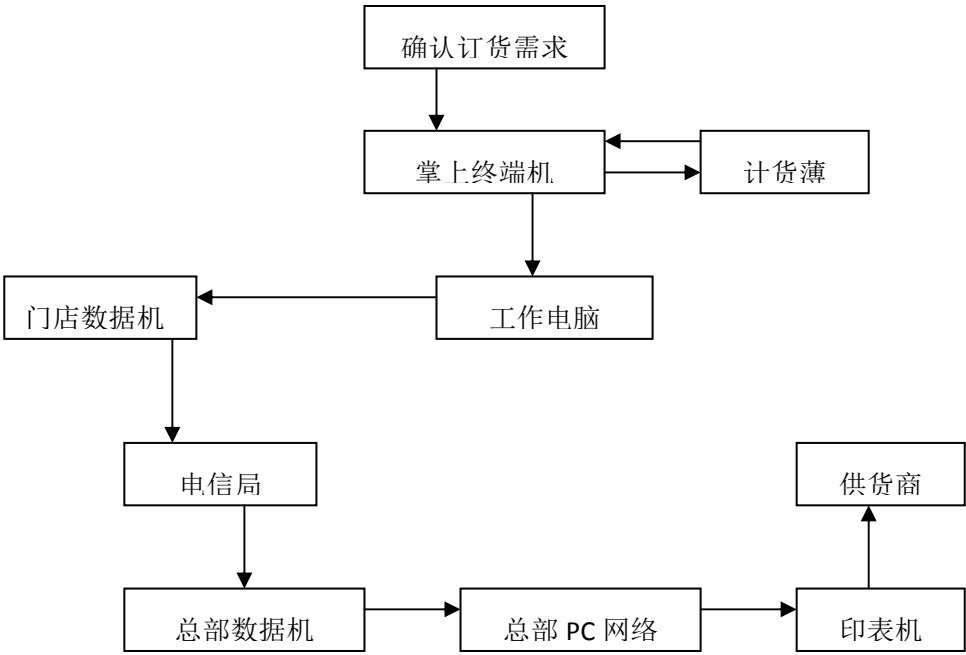


图 7—6 EOS 系统订货作业流程图

（一）确认订货需求

订货人员在进行订货作业时，应在卖场查看各商品销售状况，确认必须订货，方可进行订货作业。特别要注意是否有未上架的库存商品。

（二）登录订货信息

若确认后仍有订货需求，则可以在下列两种方式中择一进行：

1. 在订货簿上记入订货品种和订货量，再持掌上型终端机登录储存订货资讯。
2. 手持掌上型终端机，直接赴卖场，扫描价格卡，以登录商品条码及数量。

（三）传输订货信息

订货人员将掌上型终端机的订货资料输入后台电脑，然后由后台电脑通过数据机，把订货资料传送至连锁总部的采购部门或配送中心。

（四）向供货商订货

连锁总部的采购部门或配送中心汇总各门店的订单后，可用以下三种方式向供货商进行订货：

- 1. 以数据机将汇总订货资讯，传至供货商的电脑，此种方式较适合大型供货商。
- 2. 将连锁总部的订货资讯，直接传给供货商的传真机。此种方式适用于中小供货商。
- 3. 将连锁总部汇总的订单资料列印出来，交给供货商的业务人员带回。

三、EOS系统的盘点作业流程

连锁企业也可应用EOS系统进行商品盘点，其作业流程如图7—7所示：

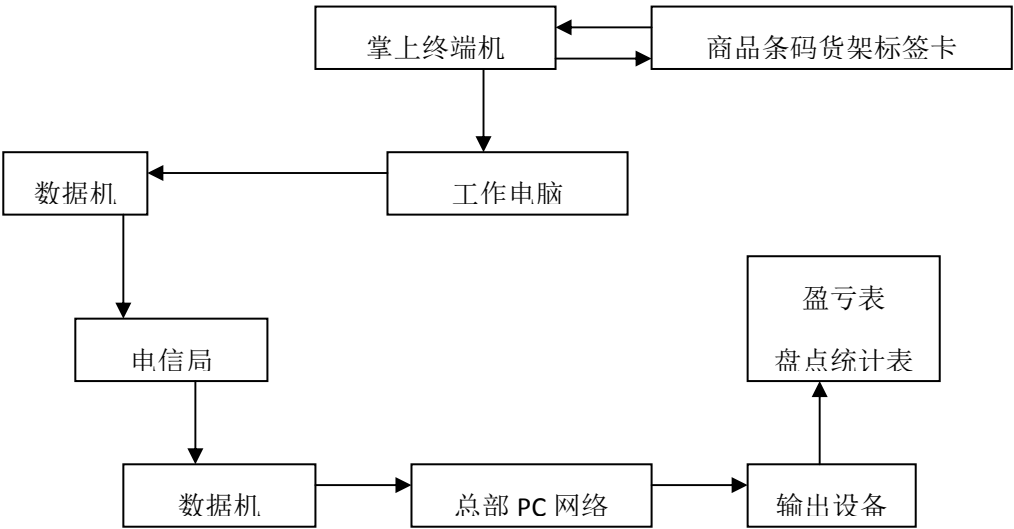


图 7—7 EOS 系统盘点作业流程图

（一）采集商品信息

这是指盘点人员用手持掌上型终端机去卖场和仓库，逐一扫描商品的价格卡或商品的条码，输入所要清点商品的库存数量。

（二）统计库存资料

盘点人员完成存货清点后，用掌上型终端机将相关资料输入到工作电脑上，并进行分类统计，以便传输盘点资料。

（三）汇总资料，形成报表

盘点人员通过数据机把盘点资料传输至总部的电脑，总部汇总后经过运算后，作出盘点统计表、盈亏表和其它相关报表，为进一步加强连锁经营管理服务。

第三节 销售时点管理系统（POS）

POS 系统是 Point of Sale 系统的简称，亦称为销售时点信息管理系统。是指利用光学式自动读取设

备搜集销售商品时按照单品类别读取商品销售（商品名、单价、销售数量、销售时间等）、进货、配货等阶段发生的各种信息，通过通讯网络送入计算机系统，按照各个部门的使用目的对上述信息进行处理、加工和传送的系统。POS 系统有广义和狭义之分，广义的 POS 系统是指由前台 POS 销售系统和后台 MIS 信息管理系统所组成的，对连锁经营管理实行全方位、多功能管理的信息化管理系统；狭义的 POS 系统是指由 POS 销售系统为基础，以销售收款为主要功能的信息化管理系统。本节以狭义的 POS 系统为基础介绍该系统的构成、功能和作业流程。

一、POS系统的基本构件

POS 系统的基本构件主要有商品条码、条码标签印刷机、POS 收银系统和商品代码四大部分。

（一）商品条码

实质是商品身份证的号码，每一品种商品只要其包装、容量、口味、成份、产地和式样等稍有不同，就必须赋予不同的商品条码。

为了使商品能在国际市场上流通，世界各国联合起来在比利时的布鲁塞尔成立了世界条码总部，负责审核各会员国的加入，并赋予各会员国“识别国码”。识别国码就如同商品的护照号码，商品有了护照号码才能在国际市场上交易，而每一个会员国仅有唯一的单位可被核准成立该国商品条码的主管机关。

国际商品条码系统有二种：一种是以欧洲诸国为主体发展的条码，采用 13 位方式，称为 FAN(european article numbering)；另一种是以北美地区为主发展的条码，采用 12 码方式，称为 UPC(universal product code)。

（二）条码标签印刷机

目前我国商品条码一般有二类，一类为原印码 (source marking)，这是由制造商申请核准的条码，并在商品制造出厂前直接印制在商品包装上；另一类是店内码 (instore barcode)，是由门店自行印制的条码标签，在商品出售前粘贴在商品包装上。因为目前我国食品和日用品的原印码普及率还不高，故连锁门店还需使用店内码。

印制店内码的条码标签印制机有三种，一是掌上型，二是桌上型，这两种都是印制规格化商品（同样商品，价格亦相同）的条码标签；第三种是电子秤+条码标签印制机，连锁门店经营生鲜食品时，常采用此种方式。

（三）POS收银系统

连锁门店收银结账必须通过POS收银系统，才能阅读商品条码、寻找商品售价或接受该商品售价，并记录商品的销售状况。因此，POS收银系统是该系统的重要构件之一。目前较通用的POS收银系统有两种：

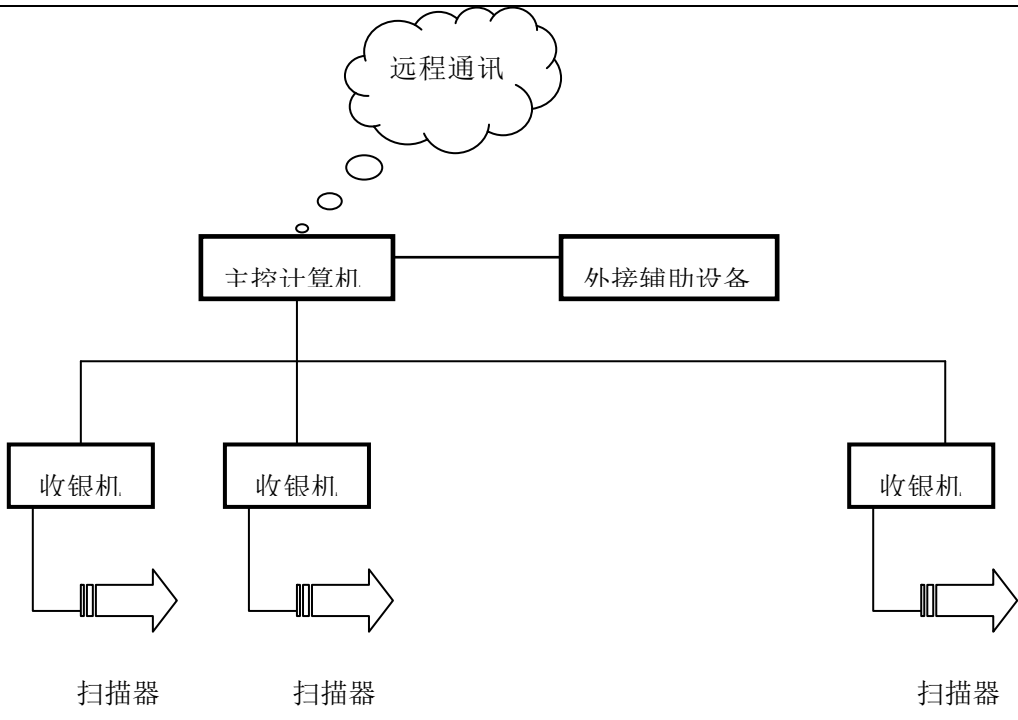
第一类是电子收银机+扫描器+主档控制器+计算机。此系统较适用于规模较大、收银台较多的大卖场。主档控制器可储存商品代码资料，供寻找或接受商品售价之用，再以批次方式将商品销售资料传至后台计算机，可减轻后台计算机的作业负荷。第二类是计算机收银机+扫描器。此系统较适用于小型门店，计算机收银机兼具收银及存取商品销售数据的功能。

扫描器亦称商品条码阅读机，其是利用光线反射原理来读取条码，再经转译成可辨识的数字，以确认是否为已建档的商品代码。扫描器分为3种，一是光笔，二是手握式扫描器，三是固定式扫描器。光笔及手握式扫描器的优点为价格便宜，适用于商品较重、标签位置不易看到或以标签表取代无法帖标的商品，缺点是扫描器感应较差。固定式扫描器则正好相反。

（四）商品代码

POS 系统要能运转，还要靠计算机内建立的商品代码。当扫描器接收商品信息后，就要到计算机内去寻找相应的商品代码资料，以辨识商品代码是否正确，然后找出售价或接受该商品售价，并记录该项商品的销售数量。因此，商品代码也是 POS 系统的主要构件。

相关链接 7 - 1



POS 系统结构示意图

资料来源：中国电子商务论坛

二、POS 系统的基本功能

不同类型的pos系统具有不同功能，连锁企业的POS系统归纳起来主要有以下四个方面功能：

（一）销售收银功能

主要功能是完成日常的售货收款工作，进行销售输入操作，记录每笔交易的时间、数量和金额。若遇到条码不识读等现象，系统应允许采用价格或手工输入条码号进行查询。并可支持现金、支票、信用卡等不同的付款方式，以方便不同顾客的要求。

（二）交班结算功能

主要功能是进行收款员交班时的收款小结、大结等管理工作，计算并显示出本班交班的时间、现金及销售情况，统计并打印收款机全天的销售金额及各收银员的销售额，并作为各收银员一天的工作纪录。

（三）顾客服务功能

主要功能是POS系统按规定要求计算会员的优惠金额，记录会员的消费情况，自动统计会员的积分。并可根据顾客需要提供查询、换货和退货等多种服务，并可打印出各种单据作为资料或凭证。

（四）即时纠错功能

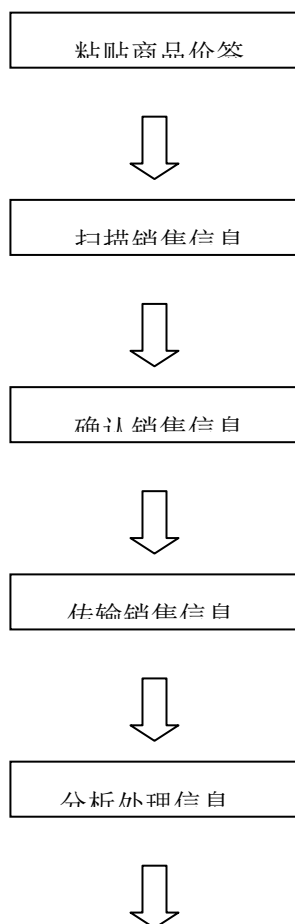
这是指POS系统能根据一定程序对门店销售过程出现的错误立即进行修改更正，以保证销售数据和记录的准确性。

此外，连锁企业的POS销售系统与后台MIS管理系统相结合，还可提供商品出入库管理、商品调价管理、商品销售管理、单据票证管理、报表打印管理、统计分析管理、数据维护管理和销售预测等功能

即问即答 7 - 3

连锁企业 POS 系统的主要功能有哪些？

三、POS系统的作业流程



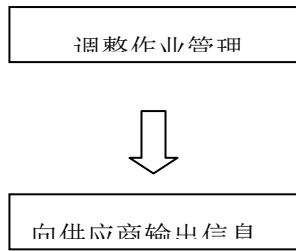


图 7—8 POS 系统作业流程图

（一）粘贴商品价签

连锁门店商品销售之前都应贴上表示该商品信息的条形码或光学识别标签（OCR），为 POS 系统的作业做好准备。

（二）扫描销售信息

顾客结账时，收银员使用扫描读数仪自动读取商品条形码标签或 OCR 标签上的信息。

（三）确认销售信息

通过店内计算机确认商品的单价，计算顾客购买总金额等，同时返回给收银机，打印出顾客购买清单和付款总金额。

（四）传输销售信息

各个门店将本店的销售时点信息通过 VAN 以在线联结方式，即时传送给连锁总部或配送中心使用。

（五）分析处理信息。连锁总部、配送中心和门店对销售时点信息进行分析，以掌握顾客的需求动向，明确畅销商品或滞销商品。

（六）调整作业管理

连锁总部、配送中心和门店以信息分析结果为依据，进行库存调整、配送管理、商品订货、品种配置和商品陈列等方面的作业。

（七）向供货商输出信息

连锁企业可利用 VAN 在线联结的方式把销售时点信息即时传送给供货商，使供货商能根据销售现场的最及时准确的销售信息制定经营计划，进行经营决策。

相关链接 7 - 2

POS 系统导入前后的比较

	导入 POS 系统之前	导入 POS 系统之后
前台收银	1、商品种类数量无法掌握； 2、无法立即掌握营业收入； 3、人工入帐耗时且错误率高； 4、新人训练慢； 5、传统商店形象。	1、采用条码实行单品管理； 2、可掌握即时营业状况； 3、结帐快速准确，节省人力； 4、新人容易上手； 5、现代商店形象。
销售管理	1、只能针对每日营业额做统计； 2、凭直觉判断商品流动率； 3、无法确认顾客的层次； 4、难以掌握顾客购买动向； 5、无法掌握顾客与商品的关系。	1、自动分析每日营业收入，自动统计销售额、单品销售、毛利和來客数； 2、可分析來客数及销售额的分布情况； 3、能分析确认促销活动的效果； 4、能分析商品布局 and 陈列的效益。
库存管理	1、无法凭销售记录掌握库存情况； 2、凭采购员直觉进货或由供应商自行进货； 3、损失管理难以数字化； 4、难以发现存货积压； 5、商品缺货难以察觉。	1、进销存数量可通过电脑查询； 2、可在电脑上设定安全库存量； 3、采购依据客观量化； 4、能迅速发现商品积压和缺货； 5、损失管理数字化。
客户商品情报	1、顾客管理难度大，消费记录难掌握； 2、不同供应商（批次）的商品价格难掌握； 3、新商品的销售情况无法独立评估。	1、顾客消费明细记录，可随时查询； 2、各供应商、各批次之商品进价可追踪查询。 3、可进行新商品、促销商品的销售分析。

资料来源：编者整理

第四节 连锁经营信息技术

连锁经营信息技术是指连锁经营管理过程中所应用的现代信息技术，它是连锁企业现代化极为重要的领域之一，尤其是飞速发展的计算机网络技术的应用使连锁经营管理信息技术达到新的水平。主要有以下三个方面：

一、射频识别技术（Radio Frequency Identification）

（一）射频识别技术的涵义和特点

射频识别技术（RFID），也称电子标签。这是一种非接触式自动识别技术，它是指通过射频信号自动

识别目标对象并获取相关数据的一种信息技术。其主要功能是通过电磁波射频的扫描，对物体对象的相关信息，进行直接读写，或者经过计算机网络将信息传输。

射频识别技术是近年发展起来的一种重要标识技术，与条形码技术相比主要有四个特点：第一、可识别单个非常具体的物体，而不是只能识别一类物体；第二、采用无线电射频，可透过外部材料读取数据，而条形码必须依靠激光来读取信息；第三、可同时对多个物体进行识读，而条形码只能一个一个读；第四、识别工作无须人工干预，操作简单方便，信息储存量大。因此，射频识别技术是现代连锁经营管理的重要信息技术。

（二）射频识别技术的基本构成和工作原理

1. 射频识别技术的基本构成。一个基本的RFID系统由射频读写设备和标签构成。RFID标签包含一个处理芯片和一个天线，读写器通过射频感应与标签之间进行信息沟通。

（1）标签（Tag，即射频卡）。由耦合元件及芯片组成，每个标签具有唯一的电子编码，附着在物体上标识目标对象。这跟条形码原理一样，只不过标签更智能。

（2）阅读器：读取（有时还可以写入）标签信息的设备，可设计为手持式或固定式，如图7—9所示。



图7—9 手持阅读器

（3）天线：在标签和读取器间传递射频信号。

2. 射频识别系统的工作流程。该系统的工作流程是：阅读器通过发射天线发送一定频率的射频信号，当附着标签的目标对象进入发射天线工作区域时产生感应电流，标签获得能量被激活，将自身编码等信息通过内置天线发送出去；系统接收天线接收到标签发送过来的信息，经无线调节器传送到阅读器，阅读器对接受的信号进行解调和解码后送到后台主系统进行相关处理，主系统根据逻辑运算判断该标签的合法性，针对不同设定做出相应的处理和控制，发出指令信号控制执行机构动作。如图7—10所示

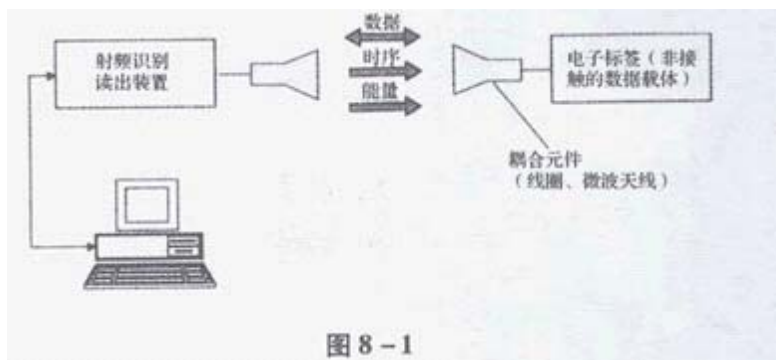


图7—10 射频识别系统的工作流程

（三）射频识别技术在连锁经营管理中的应用

射频识别技术在连锁经营管理中有着较广泛的用途，主要体现在以下几个方面：

1. 库存管理。电子标签因其具有防冲撞性、封装任意性、使用寿命长和可重复利用等特点，适合应用于现代库存管理系统。

将电子标签贴在商品的包装上或托盘上，在标签中写入商品的有关资料和存放位置等信息，就可通过阅读器迅速地查阅商品的进出库时间、数量和价格、产地以及存放位置等详细信息，并通过计算机进行统计和分析，形成相关报表，这就可以减少库存量，降低库存成本和提高库存管理效率。

2. 供应链管理。连锁经营供应链涉及到生产、运输、储存、加工和销售等众多环节，任何一个环节出问题都会影响连锁企业的信誉和效益。实行射频识别技术管理，从商品制成之时起就有了身份证，并可随时对商品信息进行快速查询，及时了解商品在各个环节的情况，明确责任人，有利于加强供应链管理。

3. 销售管理。RFID技术在销售管理上的应用有三个方面。一是一旦商品缺货，电子标签就会用时发出信息，使商品按需补充，避免由于商品短缺造成的销售损失。二是RFID阅读器还可以跟踪商品的销售速度和销售最好及最差的商品，提高了单品管理的效率和质量。三是RFID技术具有安全防盗功能，只要标签中的防窃功能处于激活状态，门店出口处的传感器就能发出告警信息，这就可以减少失窃损失。

4. 顾客服务。提高顾客服务质量是连锁经营管理的重要环节。采用RFID技术首先能给顾客带来新的购物体验，顾客可直接了解所要商品的信息，并得到相应的智能服务；其次在收款台等候时间长是大卖场头痛的问题，采用RFID技术后，收银员可将你所购买的商品进行一次性扫描并结算出总额。最后，采用RFID技术可全程监督商品的生产经营过程，明确职责，有利于迅速处理顾客投诉，提高服务质量。

相关链接 7 - 3

RFID 技术的展望

射频识别技术 RFID (Radio Frequency Identification) 是一项新兴的数据搜集技术，主要由阅读器与电子标签组成。制造商和经销商可在生产、运输、储存乃至质量保证期等各环节中预先在电子标签上输入实时的数据，并能通过阅读器阅读后及时、准确地反映出来，以起到减少误差、数据实时、读取数据距离远等传统技术无法比拟的优势，从而起到节约各环节的成本、提高工作效率与准确性、与国际要求接轨、提高企业在国际上的[竞争](#)地位及形象等作用。

据报道，沃尔玛已对供应商提出了要求：到 2008 年如果厂家和供货商无法达到在商品上贴上 EPC 电子标签的要求，将要失去作为沃尔玛供应商的资格。Ship2Save 公司已正式启用其智能型仓库设施，货物抵达仓库时 RFID 能自动激活。此仓库不但可以区分各种货物，还可以探测到高价货物的移动情况。如果有高价货物未经记录就被拿走，设施就会发出警报。日本建立了“食品身份证制度”，即产品履历和跟踪监视制度，要求生产、流通等各部门广泛采用[条码技术](#)、无线射频识别技术等电子标签，详细记载产品生产和流通过程的各种数据。还有，香港机场已启用了 RFID 的行李管理系统。

由此可见，RFID 技术发展非常快，已开始渗透到各行业的运用中，已在全球掀起很大的热潮，将会像互联网一样，促进整个物流链与供应链管理的巨大变化。RFID 技术能够将供应链各环节连结为一个有机整体，在提高工作效率、降低营运成本，以及产品质量追溯和产品信息加载上具有显著优势。

资料来源：慧聪网

二、电子数据交换技术（EDI）

（一）EDI的涵义

EDI是英文Electronic Data Interchange 的缩写，中文可以译为“电子数据交换”，港、澳及海外华人地区称作“电子资料联通”，国际标准化组织ISO将EDI描述为：“将商业或行政事务处理，按照一个公认的标准，形成结构化的事务处理或信息数据格式，从计算机到计算机的数据传输方式”。它是一种在公司之间传输订单、发票等作业文件的电子化手段。它通过计算机通信网络将贸易、运输、保险、银行、海关等行业信息，用一种国际公认的标准格式，实现各有关部门与企业以及企业与企业之间的数据交换和处理，并完成以贸易为中心的全部过程，它是80年代发展起来的一种新颖的电子化贸易工具，是计算机、通信和现代管理技术相结合的产物。

（二）EDI的作用

EDI作为开展电子贸易的一种信息化手段，对于提高贸易活动的效率，降低贸易成本，促进经济效益的提升发挥着重要作用。主要体现在以下五个方面：

1. 实现无纸贸易。采用EDI后，纸面文件和表格均可由计算机完成，不仅处理和传递速度快，还不易

出错，便于反复处理，大大节省成本。

2. 变革贸易方式。实施EDI会引起企业内部结构及运行机制的改变，它介入企业的采购、生产、规划、会计及运输等功能，使贸易伙伴间的业务处理环境更趋协调，促进了资金流动、库存、成本和客户服务等方面的改善。

3. 节约时间、提高效率。利用通讯网络可以在几秒钟内完成全部单据和票证的传送，比起传统的邮寄、传真方式大大节省时间，可以在短时间内完成作业活动，缩短事务处理周期。

4. 提高数据传输的准确性。由于EDI在数据传输过程中无需人工干预，因而提高了数据传输的准确性。

5. 提高企业竞争能力。贸易活动是以信息为前提的，信息传递速度的提高，有利于企业快速捕捉市场信息，对客户作出快速响应，提高客户服务水平，从而增强市场竞争能力。

（三）构成EDI技术的基本要素

1. 通信。在传统的商务活动中，贸易单证票据的传递通常由邮政系统或专业传递公司完成。EDI技术使连锁企业在商务活动中能用电子手段来生成、处理和传递各类贸易单证。电子通讯网络是EDI系统必不可少的组成部分。

从EDI所依托的计算机网络通信技术的发展演变来看，最初是点到点方式，随后是增值网络(VAN)的方式，进而是电子邮件(E-mail)方式，当今则演变为Internet模式。这一变化趋势使得EDI的推广应用范围变得更加广阔。

传统的EDI系统是基于VAN技术的EDI。在这一模式下，通常需要建立一个区域性的EDI中心，同时建立一个VAN网络。用户首先以会员方式加入到EDI中心，并按通用标准格式编制报文才能通过网络传送信息。由此可见，传统的EDI对用户要求较高，推广应用较难。为此，逐步改变传统EDI系统单纯依靠增值专用网的封闭式传输模式，向基于Internet和Web技术的开放式EDI应用模式发展，将是EDI发展信息增值服务的关键。

Internet模式的EDI是指利用先进的国际互联网、服务器等电子系统和电子商业软件运作的全部商业活动，包括利用电子邮件提供的通信手段在网上进行的交易。Internet模式的EDI大大方便了中小型企业，不用购买和维护EDI软件，不用进行EDI单证和应用程序接口API(Application Programming Interface)开发，只需利用浏览软件即可应用，而有关表格制作和单证翻译等工作则由EDI中心或商业伙伴完成。

2. 标准。在EDI技术构成中，标准起着核心作用。EDI技术标准分成两大类。一类是表示信息含义的语言，称为EDI语言标准，主要用于描述结构化信息；另一类是载运信息语言的规则，称为通信标准。它的作用是负责将数据从一台计算机传输到另一台计算机。一般来说，EDI语言对其载体所使用的通信标准并无限制，但对语言标准却有严格的限定。

EDI语言标准目前广泛应用的有两大系列：国际标准的EDIFACT和美国的ANSI X12。目前，EDIFACT标准作为联合国与国际标准化组织联合制定的国际标准正在为越来越多的国家所接受。

3. 软件。EDI系统通常由“报文生成处理”、“格式转换”、“联系”、“通信”等四个模块构成，如图7—10所示。

为了实现EDI系统的上述功能，必须设计和开发相应的EDI软件。EDI软件的作用是将组织内部的非结构化格式的信息(数据)翻译成结构化的EDI格式，然后传送EDI报文。这是针对“信息发送方”而言的。对“信息接收方”来说，则需要把所接收到的标准EDI报文，翻译成在该部门内部使用的非结构化格式的信息。根据这样的要求，EDI软件应具有三方面的基本功能：数据转换、数据格式化和报文通讯。

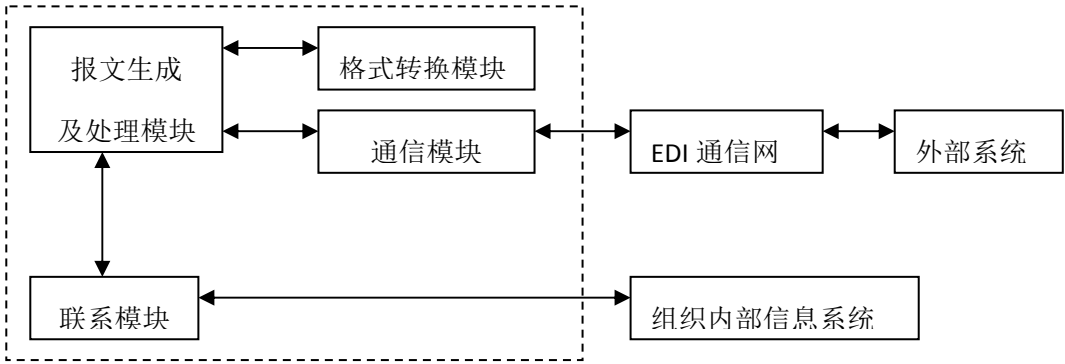


图 7—11 EDI 示意图

即问即答 7 - 5

EDI 系统的主要功能是什么？

三、全球定位系统(GPS技术)

(一) GPS系统的构成

全球定位系统(GPS)是本世纪 70 年代由美国陆海空三军联合研制的新一代空间卫星导航定位系统。其主要目的是为陆、海、空三大领域提供实时、全天候和全球性的导航服务，并用于情报收集、核爆监测和应急通讯等一些军事目的，是美国独霸全球战略的重要组成。经过 20 余年的研究实验，耗资 300 亿美元，到 1994 年 3 月，全球覆盖率达 98% 的 24 颗 GPS 卫星星座已布设完成。

GPS 系统由三部分构成：(1)地面控制部分，由主控站(负责管理、协调整个地面控制系统的工作)、地面天线(在主控站的控制下，向卫星注入信息)、监测站(数据自动收集中心)和通讯辅助系统(数据传输)组成；(2)空间部分，由 24 颗卫星组成，分布在 6 个道平面上；(3)用户装置部分，主要由 GPS 接收机和卫星天线组成。

(二) GPS 系统的特点

1、定位精度高。单机定位精度优于 10 米，采用差分定位，尤其在军事和航天等方面，GPS 系统的误差更可达到厘米级和毫米级。测速的精度可达 0.1M/S，测时的精度可达几十毫微秒。

2、观测时间短。随着 GPS 系统的不断完善，软件的不断更新，GPS 系统的观察时间越来越短。目前，当每个流动站与基准站相距在 15KM 以内时，流动站观测时间只需 1-2 分钟，然后可随时定位，每站观测只需几秒钟。

3、操作简便。随着 GPS 系统接收机不断改进，自动化程度越来越高，有的已达“傻瓜化”程度；接收机的体积越来越小，重量越来越轻，极大地减轻了工作紧张程度和劳动强度。

4、全天候作业。GPS 系统的观测可在一天 24 小时内的任何时间进行,不受阴天黑夜、起雾刮风、下雨下雪等气候的影响。

5、功能多、应用广。GPS 系统具有测量、导航，测速和测时等功能。其应用领域也在不断扩大，在车船导航、工程测量、市政规划、航空遥感、导弹制导和紧急救援等方面应用广泛。

（三）GPS 系统在连锁经营管理中的应用

目前，GPS 系统在连锁经营管理中主要应用于物流配送等方面，其基本过程如图 7—11 所示。

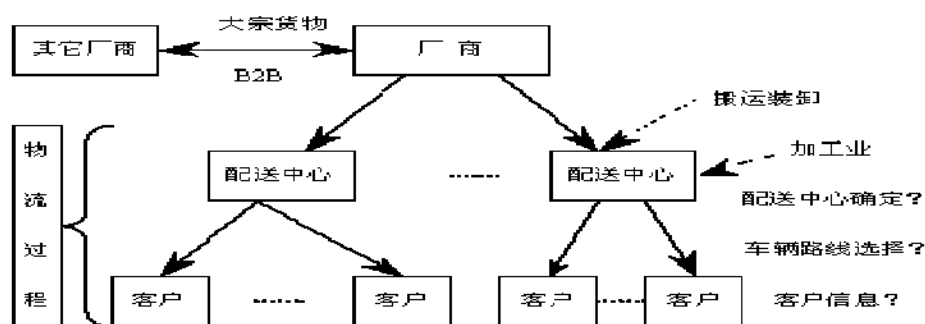


图 7—12 GPS 系统在物流配送的应用示意图

1. 配送中心位置的确定。连锁门店往往遍布全国甚至是世界各地，因此，如何确定配送中心的布局，直接涉及到连锁企业的经济效益。通过 GPS 系统的测量可迅速而准确地了解连锁门店地理位置的分布状况，为连锁配送中心的选址打好基础。

2. 合理规划配送线路。连锁企业可把 GPS 系统测量到相关数据和要求输入专门软件系统，由计算机自动设计最佳行驶路线，并能够在电子地图上显示设计线路，指出配送车辆运行路径和运行方法，以提高配送效率，降低配送成本。

3. 合理调度控制车辆。配送中心可通过 GPS 系统得出车辆精确的位置、时间、速度、运行方向等信息，对车辆和道路状况实行有目的的全程监控，及时发现问题，采取有效措施加以解决，以合理调度控制运输车辆，提高车辆利用率。

4. 实时查询商品信息。通过 GPS 系统的实时监控，连锁企业可以及时掌握商品在运输途中的状态及运输时间等信息，以此来提前安排商品的接收、停放以及销售等工作，缩短商品周转时间，提升企业经济

效益。

即问即答 7 - 6

GPS 系统在连锁经营管理中有什么作用？

【本章小结】

连锁经营信息是指与连锁经营管理相关的，反映连锁经营管理各种活动的知识、资料、图象、数据和文件的总称。其具有信息量大、更新快和来源多样化等特征。连锁经营信息的基本要求是全面适量、及时准确和通讯通畅。常见的连锁经营管理信息系统主要包括总部管理系统、配货中心管理系统、门店管理系统和数据通讯系统四个部分组成。

EOS系统是指企业间利用通讯网络(VAN或互联网)和终端设备,以在线连接方式进行订货作业和订货信息交换的系统。其基本构件有价格卡、掌上型终端机和数据机。EOS系统的主要功能是订货管理和盘点管理，它是按一定的作业流程开展订货和盘点作业。

POS系统是指利用光学式自动读取设备搜集销售商品时按照单品类别读取商品销售、进货和配货等阶段发生的各种信息，通过通讯网络送入计算机系统，并按照各个部门的使用目的对上述信息进行处理、加工和传送的系统。POS系统的基本构件主要有商品条码、条码标签印刷机、POS收银系统和商品代码四大部分。连锁企业的POS系统主要有销售收银、交班结算、顾客服务和即时纠错四个功能。

连锁经营信息技术是指在连锁经营管理过程中应用的现代信息技术。常用的连锁经营信息技术有射频识别技术 (RFID)、电子数据交换技术 (EDI) 和全球定位系统 (GPS技术)。这三项信息技术是开展连锁经营管理活动的重要技术支撑，在连锁企业中有着广泛应用。

【复习思考题】

- 一、连锁经营信息的主要构成是什么？
- 二、EOS 系统各构件有什么作用？
- 三、EOS 系统的主要功能是什么？
- 四、EOS 系统是如何开展作业的？
- 五、POS 系统有哪些基本构件？

六、POS 系统是如何开展作业的？

七、RFID 技术在连锁经营管理中有何作用？

八、GPS 系统的特点是什么？

【案例】

苏宁电器集团的信息化建设

一、苏宁电器集团信息化建设历程

苏宁电器集团始创于 1990 年，从空调专营发展到电器流通、地产开发、IT 产品、移动通讯、实业制造、投资事业等多个领域；从南京一地走向全国几十个省市和地区，连锁店面遍及全国，目前已拥有 200 多家连锁店面，50 多个物流配送中心。伴随集团连锁事业的发展，集团信息化建设也走过了不平凡的道路。

第一阶段。1994 年，为做好空调客户服务管理工作，率先在空调业内建立了第一套完整的售后服务管理系统，将客户购买空调的送货信息、安装信息、维修记录存入数据库，并进行计算机流程化管理。该系统的建立大大提高了服务管理水平，使苏宁的服务品牌有了进一步提升。

第二阶段。1996 年，为适应日益增长的业务需求，先后建立了商场、物流配送、仓库、售后服务中心等局域网络系统，利用信息系统进行进销存管理、配送管理、仓库管理及售后服务管理。

第三阶段。2000 年，苏宁集团进入综合电器领域并驶入连锁快车道，全面实施了具有强大连锁功能的集中式 ERP 信息管理系统。目前，各分公司、门店不再设立服务器，全部通过先进的 ATM 网与总部直接相连，网络覆盖到各连锁门店、仓库和售后服务网点。

第四阶段。通过 2000 年集中式 ERP 系统的全面实施，推动了集团信息化建设的高速发展。目前苏宁电器集团已拥有三大信息平台：

1. 建立了强大连锁功能和集中式的 ERP 系统基础平台。系统包括了采购结算管理、销售管理、财务管理、物流配送管理、售后服务管理和客户关系管理等。

2. 建立了超大规模的网络硬件平台。网络系统按照三级架构组建，即总部---省级公司---分公司。

网络连接到各分公司管理中心、连锁门店、物流中心、服务中心甚至延升到市区服务网点（负责安装维修服务）。

3. 建立了技术先进的通讯管理平台。利用西门子交换机进行 VOIP 组网，实现了集团内部通话。利用三级网络，实现集团视频会议系统、OA 办公系统。

二、建立集中式的电器连锁集团 ERP 信息系统

2000 年起，苏宁电器集团确定了连锁发展目标，全面实施集中式的 ERP 信息系统，推动了连锁事业的飞速发展。

（一）集中式 ERP 信息系统的主要内容

系统内容包括连锁采购结算系统、进销存管理系统、财务管理系统、物流配送系统、售后服务系统、客户关系管理系统等。

（二）集中式 ERP 信息系统对连锁发展的意义

1. 加强集中管理，合理配置资源。通过数据、信息的高度、实时的集中，加强了总部对各分公司的有效控制管理，有效调配产品资源、人力资源、资金资源。在硬件平台上，甚至可调配主机资源。

2、全国性集中式网络建立，有效提高了市场反映速度，加快集团各方面的整体反映速度，增强了集团决策分析能力，为建立作战式的决策指挥系统打下了良好基础。

3. 实现服务管理全方面信息化，凸显苏宁服务优势。VIP 卡、客户服务资料全国信息共享，充分体现苏宁信息化的服务功能。

4. 集中化的信息管理系统，实现管理思想、管理方法、管理优势快速和安全的复制克隆。连锁事业的飞速发展和 ERP 信息系统的快速实施密不可分。

三、建立集中式的集团办公自动化系统

2003 年，集团全面实施集中式办公自动化系统，实现各项工作的流程化及电子化，成效显著。

（一）办公自动化系统的主要内容

办公自动化系统主要包括：公文管理（发文管理、收文管理、档案管理）、事务处理（文件审批、报销管理、合同管理）、内部管理（工作管理、会议管理、车辆管理）。

公共信息（信息发布、信息资料、各种公共信息）、个人工具（电子邮件、电子传真、名片、日程安排）、辅助决策（领导日程、领导查询、统计分析）、知识管理及情报管理、人事管理（基础人事管理、薪酬福利、组织架构）。

（二）办公自动化系统的实施效果

提高了办公效率，实现了无纸办公，节约大量办公经费；实现总部、大区、分公司之间的公文运转、信息交流和信息共享，快速有效地接收整个集团的信息；强化管理，实现了标准化定制流程，大大降低了内耗。

四、建立集团多媒体监控指挥中心

根据集团 2004 年信息化建设规划，集团利用上市募集资金 2700 万元建立了集团多媒体监控系统。对全国所有连锁门店及物流中心进行实时图像监控，并在总部及各大区建立远程多媒体监控中心主要负责实时监控公司内所有连锁店、物流仓库、售后网点及其他重要场所的运作情况。

监控中心主要有图像监控、通讯视频、信息汇总、指挥调度、情报收集和报警等六大功能。具体如下：

（一）图像监控系统

主要担负各地区连锁门店及物流仓库、现场客服、公司重要机房等实时监控功能。系统通过对各终端实时图像的监控和录像，来了解各商场的经营状况以及物流仓库的商品在库、派送等情况。通过对实时情况的分析，方便总部对售后、物流派工、完成率等数据以及各地人事考勤等情况进行监控。

（二）通讯视频功能

借助新兴的信息工具和 Internet 等媒介，克服空间、时间上的差距，缩小总部与分公司信息传递上的时间延误，减少信息在传递过程中的损耗。具体来说，主要负责集团通信视频会议、广播、VOIP、短信平台等四大系统间的信息传递。

（三）信息汇聚功能

主要负责通过 ERP 系统将公司各地四大终端的作业信息（销售、配送、安装、维修、受理）在第一时间传送到总部，方便决策层了解全国各地的情况，分析数据，找出数据后面所隐藏的问题，并根据实际存在的问题，及时调整战略和策略。

（四）指挥调度功能

通过对终端现场的监控，各中心管理人员对大区、分公司的实际动作情况进行及时判断，进而对下一步工作进行指导，是一种良好的协同办公手段。

（五）情报显示功能

通过与权威机构、政府机构等相关系统的对接，掌握全国各地天气资料、行业的发展动态、竞争对手的资料等，为公司决策层制定战略决策提供背景资料。

（六）报警功能

监控指挥中心可结合各种传统技术，对连锁店、物流仓库、现场客服、办公室、公司重要机房等进行远程防火、防盗等监控，并能自动报警。

五、建立集中式与分布式相结合的客户关系管理系统

苏宁电器连锁集团目前已进驻 60 多个城市，拥有 200 多家连锁店，苏宁仅在南京的客户就达 450 万左右。作为大型家电零售企业，如何直接面向用户为其提供从销售、安装、维修、保养到咨询、投诉和事后监督等一条龙服务，是企业生存和发展的关键，对提高企业的服务质量和品牌形象，完善管理水平具有极大的现实意义。为此，苏宁集团截止 2004 年底在全国 60 多个城市建立了客户服务中心，利用内部 VOIP 网络及呼叫中心系统实现了较为完善的客户关系管理系统。

六、建立技术先进的通讯管理平台

（一）基于西门子交换机组建的 VOIP 系统

通信系统的三级架构有利于合理利用系统资源，提高系统运行的安全性；总部通过专网将各分公司连接在一起，组成 60 多个节点的通信网络，使内部 6000 多门分机可以自由通话，使长途电话成为市内电

话，可通过各地分公司接通当地市话大大节省费用；通过 VOIP 可支撑客服系统运作，进行话务异地转移和异地回访，提高了服务质量和加强了服务管理。

（二）基于全国统一平台的视频会议系统

1. 视频会议系统主要功能。全国视频会议、总部和大区间会议、大区内视频会议、点对点会议、培训会议和人事面试等。

2. 视频会议系统的应用效果。减少了集团内会议召集时间，节省了大量的差旅费用，为集团提供了方便快捷的会议系统。

问题：

1. 苏宁电器集团信息管理系统的主要功能是什么？
2. 苏宁电器集团信息化建设过程的核心内容是什么？
3. 什么是 ERP 信息系统？它的主要特点是什么？

第

8

章

连锁门店营运管理

-
- 连锁门店营运管理概述
 - 连锁门店店长
 - 连锁门店营运管理的内容
 - 门店卖场布局 and 商品陈列
-

导 言

门店营运管理是连锁经营管理的基础, 直接关系连锁企业的生存发展。店长是连锁门店的最高负责人, 店长的经营管理水平是影响到整个门店营运效率和经营业绩的关键因素。本章主要阐述连锁门店营运管理的目标和内容、总部控制, 店长职能、作业流程、门店卖场布局与商品陈列等, 以促进门店营运管理水平的进一步提高。

学习目标

- 明确连锁门店营运管理目标;
- 明确连锁门店店长的职责;
- 熟悉连锁门店店长的作业流程;
- 掌握连锁门店营运管理的主要内容;
- 掌握门店卖场货架布局的主要形式;
- 掌握连锁门店商品陈列的原则和方法;

关键词

门店管理 现场管理 卖场布局 磁石理论 商品陈列 店长资质

第一节 连锁门店营运管理概述

一、连锁门店营运管理的目标

连锁门店营运管理是个作业化管理过程。连锁经营是专业化的分工协作过程, 简单化、标准化的作业过程产生了分工协作带来的高效率。连锁企业导入这种专业化分工协作的经营方式, 促进了连锁经营的迅速发展, 连锁门店越来越多, 规模越来越大, 这就使得门店营运管理的地位和作用日益突出。因此, 合理确定门店营运管理目标, 加强门店营运管理对连锁企业发展有着重要意义。根据连锁经营的性质和特点, 连锁门店营运管理的直接目标主要有以下两个方面。

(一) 实现销售最大化

连锁门店营运管理是在总部统一指导下，按照规定的程序和要求按部就班地开展的。其主要目标就是通过专业化、标准化的营运作业追求更高的销售额，实现销售最大化。销售是连锁企业实现利润的根本前提，只有扩大销售，才能降低成本，形成规模效益，而规模效益正是连锁经营发展的根本动力和基础。因此，连锁门店营运管理应以销售为中心，努力实现销售最大化，以保证整个连锁企业利润目标的实现。

（二）保证费用最小化

销售最大化与费用最小化是相互依赖，互为一体的统一体，若连锁企业只注意销售最大化，而不严格控制销售过程各个环节的成本费用，就有可能造成利润降低甚至亏损。因此，作为连锁企业的基层门店，不仅要在总部的指导下积极扩大销售，而且要注意做好商品防损减耗工作，努力降低各种费用，以提升企业经营业绩。

即问即答 8 - 1

连锁门店应如何实现销售最大化？

二、连锁总部对门店营运的控制

（一）连锁总部对门店营运控制的内容

连锁经营通过总部与门店的分工，实现了决策与作业的分工。连锁总部是决策中心，而门店则是作业现场。门店根据总部制定的营运与管理标准，实施具体的作业化程序，最终实现连锁门店的协调运作。连锁总部制定的营运与管理标准，实质上就是详细、周密的作业分工、作业程序、作业方法、作业标准和作业考核。连锁总部就是依据这些标准对其门店营运进行有效控制。主要控制的主要内容有以下七个方面：

1. 商品布局与陈列的控制。门店的商品布局与陈列是根据总部的商品布局图与商品配置表来实施的，其反映了连锁企业的经营思想和营业目标。如果总部所确定的商品布局与陈列被门店作了很大变动，就无法实现连锁企业统一的营业目标。因此，必须把管理门店商品布局与陈列和实现总部目标联系起来，一般可以从以下几个方面加强控制。

（1）商品位置控制。连锁总部在检查连锁门店时，应根据各类商品的布局位置图，核对位置是否变化。特别要注意展示区、端架上的商品是否已作了位移。以保证连锁门店商品的位置布置符合总部要求，体现出连锁经营的统一性。

（2）商品陈列控制。其控制的重点是：一是商品陈列的排面数是否发生了变化。排面数实际上确定了商品的最高陈列量和出样面，不得低于或高于营业手册规定的排面数。二是商品货架陈列位置是否按总部要求进行布置。

2. 商品缺货率控制。一般来说，对于还没有采用自动配货的连锁企业来说，总部会强调主力商品的订货数量，目的是为了防止门店发生主力商品的缺货。商品缺货率的管理主要是对主力商品缺货率的控制，缺货率控制在什么比例较好，各连锁企业可自定，一般定为 2% 左右较为合适。

3. 单据控制。连锁门店每天都要接受大量的商品，不管是配送中心还是供应商送来的货都必须随带送货单据。连锁总部要严格规定单据的验收程序、标准、责任人、保管和走单期限等，以控制违规性签单、违规性保管、违规性走单，保证货单一致的准确性，从而保证核算的准确性和供应商利益，同时也控制门店的舞弊现象。

4. 盘点控制。盘点是总部控制连锁门店经营成果的重要手段。其主要内容是：

(1)检查盘点前的准备是否充分，但要防止在盘点开始前几天，普遍发生门店向配送中心要货量较大幅度下降的状况。

(2)检查盘点作业程序是否符合标准，是否实行了交叉盘点和复盘制度。

(3)制定并实施总部对门店的抽查制度，有条件的连锁企业可成立专业的盘点队伍，专职进行门店盘点和抽查工作。

5. 缺损率控制。缺损率是失窃率和损耗率的统称，缺损率失去控制就会直接降低门店的盈利水平。目前，国内大部分连锁公司实行缺损率承包责任制的方法，落实到人，这种方法虽然很有效，但要注意其负面影响，今后方向是在加强责任制的同时，注重设备的保养和先进技术的应用。

6. 服务质量控制。门店服务质量直接关系到连锁企业的信誉和市场影响力，其管理手段主要有三个方面：第一，增强服务意识，进行教育与培训，必须认识到教育与培训是控制服务质量的重要手段；第二，加强技能训练，不断提升服务水平和顾客满意度。第三，增设必要的服务设施，为门店提升服务质量打好基础。

7. 经营业绩控制。连锁总部对门店经营业绩一般可采取月销售额含工资和奖金的方法来进行控制，使用此方法控制应注意月销售额目标涵义理解的明确性和销售指标确定的科学合理。

（二）连锁总部对门店营运控制的途径

连锁总部对门店营运控制主要可通过以下三条基本途径来完成：

1. 编写营业手册。编制门店营业手册并监督、检查门店执行情况是连锁总部的重要职责之一。门店营业手册的编写实质上是连锁门店经营的经验、技巧上升为明确的原则、标准和程序。任何一个连锁总部所制定的营业手册应包括门店经营过程中的每个作业环节和岗位的流程及操作要求，以使门店员工有章可循，按总部要求和目标开展门店的各项作业，达到对门店营运的有效控制。

2. 建立完整的培训系统。对连锁企业而言，标准化的操作要求高质量的培训。离开培训，门店营业手册所规定的作业标准就难以为员工所理解、接受和执行，连锁总部对门店的控制就无法实施。因此，建立完整的培训系统是连锁总部实施有效控制的关键所在。通常完整的培训系统按纵向可分为三个层次：

（1）职前培训。这是指新员工进店后的基础培训。其偏重于观念教育与专业知识的理解，让新员工明确连锁企业的规章制度、职业道德规范以及相应工作岗位的专业知识。其基本内容如下：

①服务规范。培训的目的是要让每个员工真正树立依法经营、维护消费者合法权益的观念。培训的基本内容是服务仪表、服务态度、服务纪律和服务秩序等，以提高门店的服务质量，树立良好的企业形象。

②专业知识培训。培训的目的是使员工在树立正确的经营观念基础上，理解各自工作岗位的有关专业

知识，一般可分为售前、售中、售后三个阶段的专业知识。售前，即开店准备。主要包括店内的清扫、商品配置及补充准备品的确认等所必须掌握的专业知识；售中，即营业中与销售有关的事项。主要包括待客销售技巧、维护商品陈列状态和收银等事项；售后，主要包括门店营业结束后的工作事宜，建立良好的顾客利益保障制度和商品盘点制度等工作。

（2）在职培训。在职培训偏重于在职前培训基础上的操作实务性培训。培训内容是按各类人员的职位、工作时段、工作内容和发展规划等开展。主要涉及人员为店长(值班长)、理货员、收银员等门店工作人员，按其职级展开和实施。

①店长的培训。主要包括店长的工作职责、作业流程、现场指导、员工问题的诊断与处理、商品管理、会议的准备与召开、顾客投诉处理、报表填写与分析、门店促销和资料管理等内容。

②理货员的培训。主要包括理货员的工作职责、作业流程、商品陈列、商品标价和商品盘点等内容。

③收银员的培训。主要包括收银员的工作职责、收银操作、顾客应对技巧、简易包装技巧和货币的识别等内容。

④一岗多能的培训。在门店营运管理中，为了减少用工人数和费用支出，提高门店盈利水平，必然会要求员工除了掌握本职岗位所需的知识和技能外，充分发挥其一专多能的作用，因此，需要进行一岗多能的培训，以提高劳动效率。

3. 运用现代技术实行动态控制。连锁总部为了实现对连锁门店的有效控制，可运用现代计算机技术和网络技术建立统一管理的技术平台，对整个系统的营运情况进行实时的监控与分析，并能实时查询连锁门店的营运与管理状况，实现连锁门店业务数据的动态传递，使总部能及时发现门店经营管理中的问题，采取有效措施加以解决。

即问即答 8 - 2

连锁企业应如何开展一岗多能的培训？

三、连锁门店现场管理

连锁门店现场管理是指店长按营业手册制定的操作规范和程序对门店营业现场所进行计划、指挥和控制等活动。目的是创造良好的企业形象，增加来店顾客，提高客单价，扩大销售。连锁门店现场管理重点有五个方面：一是卫生管理。连锁门店应按卫生管理规范的要求确保营业场地整洁，过道通畅，设备、货架布局合理，时刻保持设备、货架、柜台、橱窗等的干净、明亮，不得擅自乱贴店内广告等。二是陈列管理。要求门店做到卖场布局合理、商品丰富、货架丰满，并根据商品保质期，先进先出，显而易见，易拿易放以及商品组合合理等。三是商品管理。开展科学的商品管理，注意收集时点销售数据管理系统（POS）的信息和利用ABC分析法筛选出畅销商品，灵活运用订货、补货，扩大畅销商品的陈列空间，定期检查畅销商品的库存和货架卡，以确保畅销商品不断档。四是服务管理。使用规范的服务用语，按规定的程序和要求处理好缺货及客户投诉等问题，以提高顾客的满意度，防止顾客流失，稳定顾客队伍。五是现金管理。应重点抓好收银管理，要按规定的收银流程和要求进行收银作业，把差错率降低到最低限度。

第二节 连锁门店店长

连锁门店店长是门店营运的最高负责人，店长经营管理水平的高低直接影响到整个门店的营运效率。店长对门店经营管理的依据是连锁总部制定的管理手册，因此，店长既要与总部保持良好的配合，又需协调与激励全体员工做好门店作业活动，从而不断地提高门店的经营业绩。

一、连锁门店店长的地位与作用

在连锁经营中大多数门店不具有法人资格，店长往往只是门店营运的最高负责人，而不是法人代表。因此，店长的主要任务是依据连锁总部制定的店长手册来开展营运管理，其地位与作用主要体现在以下三个方面：

（一）连锁门店的代表者与协调者

店长是门店的代表者。对外，店长代表连锁企业与顾客、供应商、社区和政府有关部门发生各种关系，产生一系列的问题和矛盾；对内，店长既受总部委托对员工和门店营运进行管理，担负着上情下达，实现经营目标的重任，又要承担下情上达，做好与总部的沟通，充分调动员工积极性的职责。所以，店长作为连锁企业重要的管理者，应尽量注意运用各种技巧和方法，协调处理好这些关系，以促进连锁企业不断发展。

（二）门店营运的组织者与指挥者

店长既然是门店营运的最高负责人，他就必须承担起门店营运组织指挥的重任，要为门店营运管理和经营业绩负责。因此，店长应根据总部的政策、经营标准、管理规范、经营目标和管理手册的要求组织好各部门、各班次的营运工作，指挥门店员工，严格依照总部下达的门店营运计划，将最好的商品，运用合适的销售技巧，将其最佳的面貌展现出来，以刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，以实现门店经营目标。

（三）经营成果的分析者

为了及时掌握门店的工作业绩，提高管理效率，实现门店经营目标，店长应具有较强的调查分析能力。要善于观察收集与门店营运管理有关的情报资料，并进行有效分析和准确预测。同时，店长还应能阅读各种经营报表，准确理解报表上各项目 and 数据的涵义与要求，从而全面掌握门店经营状况，为加强门店管理打好基础。

二、连锁门店店长的职责

店长是门店的最高负责人，但同时又是连锁企业管理者，因此，店长必须服从连锁总部的高度集中统一指挥，积极配合总部的各项工作，达到门店的经营目标。主要职责为：

- 监督商品的要货、上货、补货，做好进货验收、商品陈列、商品质量和服务质量管理等有关作业。
- 执行总部下达的商品价格变动。
- 执行总部下达的销售计划、促销计划和促销活动。
- 掌握门店的销售动态，向总部建议新商品的引进和滞销品的淘汰。
- 掌握门店各种设备的维护保养知识。

- 监督和审查门店会计、收银和报表制作、帐务处理等作业。
- 监督和检查理货员、服务员及其他人员作业。
- 负责对职工考勤、仪容，仪表和服务规范执行情况的管理。
- 负责对职工人事考核、提出职工提升、降级和调动的建议。
- 负责对员工的培训教育。
- 妥善处理顾客投诉和服务工作中所发生的各种矛盾。
- 监督门店内外的清洁卫生，负责保卫、防火等作业管理。
- 监督门店商品损耗管理，把握商品损耗尺度。
- 做好与门店周围社区的各项协调工作。

相关链接 8 - 1

优秀店长的八项工作

- 1.做代表人的工作——以公司最高经营人的代表人之身份，跟地域关系者、顾客、商业关系者接触，培养方方面面的良好关系。
- 2.做情报收集者的工作——做好市场调查分析，努力收集各种有用情报。
- 3.做调整者的工作——在问题发生时，以店长的身份，尽早加以调整解决使其回复顺畅。
- 4.做传达者的工作——将公司的方针、计划目标等，正确及快速地传达给店内的部下。
- 5.做指导者的工作——教育且指导部下。
- 6.做管理者的工作——管理店内的营业活动并达成营业目标。
- 7.做保全者的工作——保全店内如店铺、设备、商品等资产。
- 8.做活动者的工作——自己也身为一位贩卖员，从事店内的销售工作。

资料来源：中国眼镜杂志

三、连锁门店店长的任职条件

连锁门店的店长是一类特殊管理者，他既是门店的最高负责人，但在许多方面又不拥有决策权，因此，店长这一特殊职务必须具备以下三个方面的基本条件：

（一）良好的个人综合素质

店长个人综合素质主要体现在专业知识、沟通能力、培训能力、洞察力、个人形象及生活习惯等方面。

1. 专业知识：连锁经营涉及到许多行业，每个行业都有一定的专业知识，这就要求门店店长具有相应的专业知识和商人般的头脑。这是店长赢得顾客及员工信任的重要保证。过硬的专业知识，来源于平时

不断积累和不断学习，来源于跟同行业人士的多方交流，也来源于各种渠道的信息和经验的不断丰富。

2. 沟通能力：店长在工作中为达到某种目的需要经常与顾客，员工和上司等沟通，良好的人际沟通会给店长的工作开启许多便利之门。因此，店长必须与人坦诚相待，多聆听、收集各方的各种信息，同时多锻炼自己的语言表达能力，以提高自己的沟通能力。

3. 培训能力：师者，传道、授业、解惑也。身为一个店长，在店内不但是位管理者，同时也是店里员工的老师，应拥有较强的培训能力。要能根据门店经营管理的需要，采取各种形式不断地对员工进行培训，以提高团队的作战能力。

4. 洞察力：一位出色的店长，必须具备良好的洞察力。为此，作为店长要洞察每个员工的心态和情绪，发现问题并及时解决。洞察进店每一位顾客的消费心理，尽可能避免顾客流失。同时也要密切洞察相关市场的发展趋势，关注竞争对手的各种变化，并制定相应的策略，以提升门店竞争力。

5. 良好的个人形象及生活习惯：在连锁经营中店长在店里其实是一面镜子，也是门店的一张名片。穿戴整齐、精神抖擞，会给顾客和员工一种赏心悦目的感觉。平时养成良好的生活习惯，善于阅读和思考，有利于提高个人素养，同时也会带动员工效仿，从而在店内形成一个良好的氛围。

（二）出色的日常工作管理能力

店长的主要职责是做好门店日常工作的管理，因此，店长必须具有出色的日常工作管理能力。主要体现在卖场管理能力、员工培训能力、费用控制能力、市场调研能力和扩大销售能力等方面。

1. 卖场管理能力：卖场管理包括店内卫生管理、商品管理、顾客投诉、人员调配及设备保养等工作。工作虽烦杂琐碎，但没有一件是小事，容不得半点马虎，可以说能不能做好卖场管理是考察一个店长是否具有较强综合能力的试金石。所以，店长应加强学习，不断提升卖场管理能力，为实现门店经营目标作出最大努力。

2. 费用控制能力：店内费用的支出直接减少了门店利润。为此，在坚持满足顾客需求的原则下，店长应树立勤俭节约的观念，采取各种方法和手段，努力降低费用，增加利润。同时要将节约观念灌输给每位员工，发动店内全体员工来控制费用支出，以实现门店的利润目标。所以，店内费用控制能力是店长日常工作管理能力的重要内容之一。

3. 市场调研能力：知己知彼，方能百战百胜。近年来，市场竞争激烈，为使门店在市场竞争中不断发展，店长应定期安排人员对竞争对手进行市场调查，了解竞争对手的商品价格、促销策略、人员变化、服务状况、生意好坏以及发展动向等等，并密切关注顾客消费趋势的变化，及时向连锁总部反映，便以总部制定相应的方案和措施。

4. 扩大销售能力：门店销售额是连锁总部最关心的指标，门店销售业绩的好坏不仅会牵动总部领导的每一根神经，而且也是考核一个店长工作绩效最直观的指标。因此，店长应发动门店全体员工出谋划策，采取各种促销手段，积极扩大销售，提升门店销售额，以实现门店的销售目标。

（三）高度的责任感及职业道德

职业道德是衡量一个员工优秀与否以及是否具有可持续发展的重要标志。有人认为员工有四类：有才

有德为正品；有才无德为毒品；有德无才为次品；无德无才为废品。由此可知，职业道德的重要性不言而喻。实践证明，要想当一位优秀的店长，必须具备或不断地养成良好的职业道德，方能被企业重用。但是仅仅有职业道德还不够，还必须有高度的责任感，具有责任感是一种敬业精神的体现。对顾客负责，对企业负责，对员工负责，才可获得他们的信赖和赢得他们的尊重。

相关链接 8 - 2

某零售连锁企业的店长职位招聘要求

- 1. 3 年或以上零售业或客户服务工作经验，其中至少 2 年担任零售业店铺管理职位；
- 2. 掌握员工管理技巧（工作安排、员工培训等）；
- 3. 具备良好的沟通、激励、领导、协调能力，亲和力强，能承受较大的工作压力；
- 4. 条理性强，有耐心，细心；
- 5. 了解连锁店铺的收银管理、促销管理、货品管理控制；
- 6. 熟悉卖场日常管理（安全、清洁、POP、收订货、报表等）；
- 7. 较强的商业技能，能有效促进店铺销售及提供高标准客户服务；
- 8. 大学毕业，普通话说写流利，英语良好，熟悉电脑操作。

资料来源：金羊网

四、连锁门店店长的作业流程

在连锁经营中，总部要对门店店长的作业活动进行控制，因此，店长的每日工作必须严格按总部规定的流程来开展。

（一）店长的作业时间

不同的连锁企业，因其经营业态的不同，其门店的营业时间也有所差异。以超市为例，一般营业时间为早上 9 点至晚上 10 点，总计 13 个小时。因此，通常店长的作业时间，除每星期必须有一天实行全天工作外，店长一般为早班出勤，即上班时间为早上 8 点至下午 6 点半，这种作业时间的规定可使店长充分掌握门店销售过程的中午及下午的两个营业高峰，这对店长掌握门店每日的营业状况，搞好门店营运管理极有好处。而店长下班后，店内的管理工作通常由副店长(或值班长)代理。

（二）店长在每日每个时段上的工作内容

由于连锁企业的业态、经营内容和目标顾客的不同，店长每日的工作内容也会有所不同。连锁企业可根据自己的实际情况，制定适合本企业自身需要的店长作业流程，以提升连锁企业门店营运管理的水平。下面以某连锁超市为例介绍店长作业时间及内容。

表 8—1 某超市店长每日的作业时间及工作内容

时 段	作 业 项 目	作 业 重 点
8:00—9:00	1. 晨会	1. 作业主要事项布置
	2. 检查职工的出勤状况	1. 出勤、休假、病事假、人员分配、仪容仪表及工作挂牌等方面的检查
	3. 卖场、后场状况的检查	1. 商品陈列、补货、促销及卫生状况的检查 2. 后场仓库检查(包括选货验收等) 3. 收银员、找零金、备品及收银台和服务台的检查
	4. 昨日营业状况的确认	1. 营业额 2. 来客数 3. 每客购物平均额 4. 每客购物平均品项数 5. 售出品种的商品平均单价 6. 未完成销售额预算的商品部门
9:00—10:00	1. 开门营业状况的检查	1. 各部门人员、商品、促销等情况 2. 店门开启、地面清洁、灯光照明、购物车(篮)等情况
	2. 各部门作业计划的确认	1. 促销计划 2. 商品计划 3. 出勤计划 4. 其他
10:00—11:00	1. 营业问题分析追踪	1. 营业未达销售预算的原因分析与改善 2. 电脑报表时段别商品销售状况分析与改善
	2. 卖场商品态势追踪	1. 缺品、欠品确认与追踪 2. 重点商品、季节商品、商品展示与陈列的确认 3. 各时段营业额的确认
11:00—12:30	1. 后场库存状况的确认	1. 仓库、冷库、库存品种、数量及管理状况检查和指示
	2. 营业高峰状况的了解	1. 了解各部门商品销售及促销活动的效果。 2. 了解后场人员的调度和支援情况 3. 督促服务台加强促销活动

12.30-13.30	午餐	交代副店长(值班长)负责卖场管理
13.30-15.30	1. 竞争店的调查	1. 同地段竞争店与本店营业状况的分析比较。
	2. 部门会议	1. 协调各部门的工作 2. 研究如何提高销售额
	3. 教育训练	1. 新进人员的在职训练 2. 定期在职训练 3. 配合节庆的训练
15.30-16.30	1. 各时段、各部门营业额的确认	1. 检查并确认各部门前一时段的销售收入
	2. 全场巡视	1. 卖场和后场人员的工作、商品清洁卫生和促销等情况 2. 迎接下午营业高峰的准备情况
16:30-18:30	1. 营业问题点追踪	1. 后勤人员调度支援卖场收银和促销活动 2. 收银台的开台数、收银机的工作状况 3. 商品齐全及量感化 4. 服务台的促销广播 5. 人员交接班情况
18:30	安排代理负责人接班	交代晚间营业注意事项及关店事宜

第三节 连锁门店营运管理的内容

连锁门店营运管理的内容非常繁琐，但大部分是重复的例行性事务，归纳起来主要有员工管理、顾客管理、供货商管理、商品管理、现金管理和信息管理六个方面，店长应根据门店管理手册的要求带领全体员工重点做好上述管理工作：

一、员工管理

连锁门店员工管理的目标就是在店长的领导下最大限度地发挥员工各方面的潜力，让全体员工愿意为门店尽心尽力地工作。管理的主要内容有：

（一）出勤状况

连锁企业由于其涉及到特定业态的要求(如超级市场、便利店、餐饮店等)，通常经营利润较低，因而，控制员工人数是提高连锁门店盈利水平的重要环节之一。这就要求店长合理、经济地配置好各作业部门工作人员，安排好出勤人数、休假人数和排班表，并严格考核员工的出勤情况。店长若抓不好门店的出勤状

况，就会直接影响门店的进货、出货、补货陈列、和顾客服务等工作，难以使门店保持较佳的营运状态。因此，店长应在认真分析竞争对手的休息日、节假日和地方性活动后，预测不同日子及一日中各时间段可能的消费额、顾客人数和销售数量，以此掌握适当的工作量，安排适当人数的员工，制定出月间和周间出勤安排表，以充分发挥门店员工的积极性和主动性。

（二）服务质量

在激烈的市场竞争下，提升服务质量是连锁企业取得市场竞争优势重要途径。店长要加强员工服务水准的管理和控制，要根据员工手册的要求经常督促职工保持良好的服饰仪容、对顾客的礼貌用语和友善的应对态度，并且随时留意和妥善处理顾客的投诉及意见反映，不能让顾客觉得不满而不再上门的现象发生。

（四）工作效率

人工费用在连锁门店总成本中所占的比率最高，如何提高工作效率、降低人工费用是门店营运管理的重要内容之一。店长应经常调查各部门作业人员的作业安排表，合理地调度员工，充分发挥员工的专长，以提高工作效率。此外，由于连锁门店均采用标准化作业管理，工作相对较单调。因此，国外大多数连锁店有意识地让员工在不同岗位上轮流工作，即采取柔性工作时间(允许员工在一定范围内自己选择上班时间在或不同工作时段，分别在不同岗位工作)等方式，以此提高连锁门店的工作效率，值得我国连锁门店经营管理借鉴。

二、顾客管理

顾客是连锁门店生存发展基础，没有顾客就没有销售，就没有盈利。因此，顾客管理是门店营运管理的重点。主要应抓好以下四个要点：

（一）顾客来源

在门店营运管理中，店长要认真分析本门店商圈内顾客的户数、人数、职业、家庭规模和结构、收入水平、性别、年龄和消费爱好等因素，只有明确了这些因素，才能为顾客提供满意的商品和服务。

（二）顾客需要

在收入水平不断提高和消费者个性不断增强的情况下，顾客对各种商品和服务的需要会经常变化，这种变化必然会影响门店营运。因此，店长要经常组织顾客需求的调查，虚心听取顾客对门店商品和服务的要求和意见，以最大限度地满足顾客需要。

（三）建立顾客档案

为了掌握顾客的重要资料，与顾客建立长久友好的关系，顾客档案的建立是门店营运管理必做的日常作业之一。店长可采取会员制等形式将顾客的姓名、地址、电话号码、惠购品(即主要惠顾本店何种商品)、采购时间等内容登记在案，并为其提供优质服务，以保持顾客队伍的稳定。

（四）妥善处理顾客投诉和意见

在门店经营管理过程中，由于各种原因难免会产生顾客与门店的矛盾，也会有顾客对门店的商品和服

务进行投诉。如何处理好顾客的投诉和意见，是保持顾客与门店良好关系的重要环节，店长必须妥善处理，以消除顾客不满，维护企业和顾客的利益。

即问即答 8 - 3

便利店的主要顾客有那些？

三、供货商管理

供货商管理应重点加强以下二个方面的作业管理：

（一）按时准确配送

连锁企业的不少门店经营着食品、饮料、药品和果蔬等商品，这些商品都有一定的有效期和保鲜期，特别是超市中的鲜肉、水产、鲜奶、蔬菜和面包等日配品对保质期与鲜度的要求很高，供货商能否在每日开业前将这些商品及时送到店内，对这些商品的经营十分重要。因此，店长必须加强对供货商按时配送的管理。

（二）确保商品质量

商品质量对连锁门店的经营效益至关重要。店长必须按总部规定的质量要求加强对供货商送达的商品进行严格验收，以确保商品质量。特别是对于那些直接食用的商品更要加强管理，否则一旦顾客食用后出现问题，会给连锁企业带来不可挽回的损失。

四、商品管理

门店商品管理是门店营运管理的中心，同时，商品管理的好坏也是考核店长管理能力的主要标准。门店商品管理的主要内容有：

（一）订货管理

在门店商品管理中，店长应根据门店的年度销售计划，准确地作出市场预测，提出每月的商品订货计划，报总部配送中心统一组织货源。定期按时向总部提交要货计划，以保证商品配送的及时性和准确性。

（二）质量管理

商品质量是连锁企业的生命，把好商品质量关是维护消费者利益的基础。店长对商品质量的管理重点是商品在货架上陈列期间的质量变化和保质期的控制，冷冻设备、冷藏设备的完好率，收货、验货的质量把关，搬运方法、陈列方法的正确操作以及商品质量的统计分析，并应将这些信息及时上报给连锁总部的采购部门。

（三）缺货管理

商品缺货会使得顾客的某些需求无法得到满足，顾客就会流失，导致销售额下降，从而大大削弱了门店的竞争力。店长要时刻统计门店商品的缺货率，加强检查督促工作，及时与配送中心或供货商联系，努

力把门店缺货率降到最低水平。

（四）陈列管理

商品陈列是连锁门店促进销售的重要武器，其管理的基本要点是：

1. 商品是否做到了满陈列，只有满陈列才能最有效地利用卖场空间，要把陈列货架理解为卖场的实际面积，予以高度重视和充分利用。
2. 商品陈列是否做到了关联性、活性化。关联性能使顾客增大购买量，活性化则能给顾客一种强刺激，促成购买。
3. 商品陈列是否做到了与促销活动相配合。由于季节性和节庆假日往往成为连锁企业门店销售的高潮，因此，配合这些促销活动搞好商品的特殊陈列，是大幅度增加门店销售额的重要环节。
4. 商品补充陈列是否做到了先进先出。商品在货架上陈列的先进先出，是保持商品品质和提高商品周转率重要的控制手段，店长对此应给予充分重视。
5. 商品损耗是否控制在最低限度。店长要注意抓好商品标价、销售处理、有效期、商品验收和防窃等方面的工作，以降低商品损耗。

五、现金管理

连锁店长对现金管理的重点是收银管理和进货票据管理：

（一）收银管理

连锁门店现金管理的重点是收银台，因为收银台是门店现金进出的集中点。抓好收银管理可从三个方面入手：一是选择诚实、责任、快捷与友善的员工担任收银员；二是按总部规定严格控制差错，降低差错率；三是加强监督，防止伪币、退货不实、价格数输入错误、亲朋好友结帐少输入和内外勾结逃过结款等现象出现。

（二）进货票据管理

门店的进货票据也是现金管理不可忽视的环节，因为进货票据是付款的凭证，也是日后兑现的凭证，实际上就是今后的现金支出，所以进货单据的管理应纳入现金管理的范畴，加强管理，避免流失。

六、信息管理

做好信息资料管理是现代连锁经营对门店营运管理的基本要求之一。店长应定期对商品销售日报表、商品排行表、促销效果表、顾客意见表、盘点记录表和损益表等信息资料进行分析研究，总结经验教训，作出改进经营的对策，提高门店管理水平。

第四节 门店卖场布局 and 商品陈列

商品是无声的推销员，卖场布局与商品陈列效果的好坏直接影响门店的经营业绩。连锁企业必须充分

利用有限的资源，规划和实施卖场的总体布局，合理进行商品陈列，最大限度地吸引和便利顾客购买，以提升门店经营绩效。

一、连锁门店卖场布局的原则

连锁门店卖场是企业与顾客进行货币和商品交换的场所，是供顾客选购的营业场所。虽然不同业态的卖场对布局有不同的要求，但归纳起来主要有以下三条基本原则。

（一）通道开放畅通，顾客轻松入店

门店卖场是为顾客购买商品服务的，如果连锁门店通道拥挤，顾客出入不方便，即使店内商品丰富、价格便宜、服务周到，仍然很难招揽消费者入店购买商品，门店营业收入肯定也会减少。所以，连锁企业在进行门店卖场设计时，应切记成功生意的第一步是让客户进得来，保持进入通道的开放畅通，吸引更多顾客入店购买。

（二）合理设计，增加顾客停留时间

据一项市场调查资料表明，我国不少消费者属于随机购买和冲动型购买。因此，如何合理设计卖场布局，增强商品存在感，使店内商品最大程度地变得让客户目之可及，伸手可得，进而吸引顾客停留更长时间，最终实现冲动购买，便成为卖场布局必须注意的一个关键性问题。所以，连锁企业应通过合理设计购物主副通道，科学安排淡旺季商品，从而起到留住顾客、扩大销售的效果。

（三）明亮清洁，顾客心旷神怡

明亮清洁的卖场、优雅轻松的购物环境，往往使顾客对店内商品产生一种新鲜、优质的感觉。把握住整洁与优质之间的心理连接，合理运用和安排有效空间内的灯光、音响、摆设、色彩，使之相互配合，才能营造出令顾客心旷神怡的物质、精神双重消费的氛围。

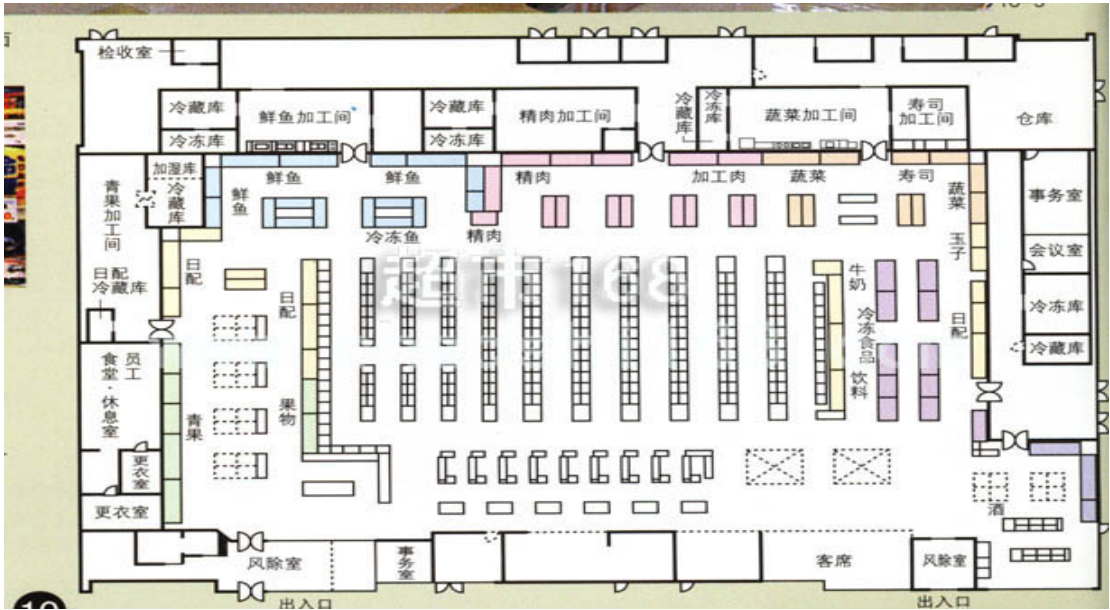


图 8—1 某大卖场生鲜区的布局

二、连锁门店卖场布局的内容

由于连锁经营所涉及的行业、业态、商品和规模的不同，连锁门店卖场布局的内容也会有所不同，但一般来说主要有以下四个方面的工作：

（一）设置理想的卖场入口

卖场布局第一关是出入口的设置。招牌漂亮只能吸引顾客的目光，而入口开阔才能吸引顾客进店。入口选择的好坏是决定连锁门店客流量的关键。出入口设置务必以人流量、路线选取规律和目光辐射取向调查为基础，把门开在行人最多、路径最顺畅、最引人注目的地方。对于一些开设在楼上或地下室的连锁卖场，其入口要设立醒目而有特色的标志，并采取人员促销等方式克服出入口的先天不足。

（二）科学设计卖场通道

连锁门店内顾客流动主线是主通道，顾客流动的副线是副通道。主副通道要根据连锁门店营销目标和商品布局及陈列设计来安排。良好高效的通道设计，要求能引导顾客按设计的自然走向，步入卖场的每一个角落，能接触尽可能多的商品，消灭死角和盲点，使入店时间和卖场空间得到最有效的利用。因此，卖场通道的设置既要“长”得留住顾客，又要“短”得一目了然，还得考虑到顾客走动的舒适性和非拥挤性。

（三）规划卖场与后场的补给线路

连锁门店的后场主要包括：仓库、作业工场、更衣室和办公区等，是卖场的补给后方。它的布局设计对卖场布局安排有重大影响，因此，也应属于卖场布局设计的重要内容之一。后场设计的重点在于如何最合理、最经济地解决后场与卖场连接的补给线路规划。力求做到线路最短、补给最方便。

（四）合理进行商品布局

商品布局是关系连锁经营成败的最关键环节。店铺选址失误至多造成单店的失败，而商品布局失当，则会由于连锁经营的统一性而给整个连锁体系造成致命打击。合理的商品布局，一是要按消费需求取向灵活配置商品布局比例；二是要根据消费者的购买心理趋向做好科学的商品位置规划；三是要运用商品布局中的磁石理论，最大限度地吸引顾客，以扩大销售，提高效益。

相关链接 8 - 3

磁石理论在商品布局上的运用

磁石理论是指在卖场中最能吸引顾客注意力的地方，配置合适的商品以促进销售，并能引导顾客逛完整个卖场，以提高顾客冲动性购买比重。其运用过程如下：

第一步、设置第一磁石点

第一磁石点一般设在卖场主通道两侧，是顾客必经之地，也是商品销售最主要的地方；配置的商品主要是：主力商品，也就是购买率高的商品，第一磁石点上展示的商品不仅会对所销售的商品产生很大影响，而且也将决定顾客对于该店的整体印象和评价；

第二步、设置第二磁石点

第二磁石点紧凑第一磁石点，目的是一段一段的引导顾客向前走；

第二磁石点主要配置以下商品；

1) 流行商品

2) 色泽鲜艳、引人注目的商品

第二磁石点需要超乎一般的照度和陈列装饰，以最显眼的方式突出表现，让顾客一眼就能辨别出其与众不同的特点。同时，第二磁石点上的商品应根据需要隔一定时间进行调整，保持其基本特征。

第三步、设置第三磁石点

第三磁石点指的是卖场中央陈列货架两头的端架位置。端架是卖场中顾客接触频率最高的地方，其中一头的端架有对着入口，因此配置在第三磁石点的商品，要能刺激顾客，留住顾客，所以可配置下列商品：特价商品、厂家促销商品。

第四步、设置第四磁石点

第四磁石点通常是指卖场中副通道的两侧，是充实卖场各个有效空间摆设商品的地点。

这是个让顾客在长长的陈列线中引起注意的位置，应在商品的陈列方法和促销方法上对顾客做刻意表达诉求，主要有：热门商品、有意大量陈列的商品；广告宣传的商品等。

资料来源：浙江商职院网络课堂

三、连锁门店的统一货架布局

连锁门店的统一形象是由连锁总部统一策划，以保证连锁门店的统一性，这就使得顾客无论走到连锁企业的任一门店，都会很容易地识别出其所属的连锁企业，进而达到吸引顾客、扩大销售之目的。因此，为了保持连锁企业形象的统一性，连锁门店货架布局一般也是在总部的统一指导下进行。

（一）封闭式销售方式下的货架布局形式

封闭式销售方式是指用柜台将顾客与营业员隔开，顾客不能进入营业员工作现场，顾客选购商品需依靠营业员传递的售货方式。这种销售方式可使消费者通过营业员获得更多的商品信息，而门店则能有效防止商品的丢失和损坏，便于营业员管理，但不利于顾客选购商品，易引发顾客与营业员之间的矛盾。目前，封闭式销售方式下的货架布局形式主要有以下几种：

1. 附墙式。这是指货架、柜台等陈列器具应墙面而排列。由于一般门店的墙面多为直线，所以在附墙式布局中，架柜常为直线形布置，沿墙面四周顺序排列。采用这种布置形式的主要优点为：能创造清新明朗、高效率的卖场形象，且营业现场陈列和储备的商品较多；对于顾客来说，便于迅速发现并走近所需商品的柜台购买和选购商品；对于营业员来说，则有利于现场补货和营业员之间相互协作，从而节省了人力；同时还便于连锁门店工作现场的安全管理。其主要缺点是会使营业现场中间部位的面积处于闲置状态，会造成不必要的浪费。主要适用于小型连锁门店。

2. 岛屿式。这是指连锁门店营业现场以岛状分布，在门店的卖场中央围成一个闭合空间，中间设置

货架。连锁企业可视门店的具体情形或不同的促销季节，将该闭合空间变换布置成正方形、长方形、圆形、三角形等多种形式。岛屿式的柜台周边较长，陈列的商品也较多，既便于顾客流动，观赏和选购商品，又便于随时补充商品。但这种方式也只适用于小型的连锁门店。若大中型连锁门店要采用，通常需要将附墙式和岛屿式两种布置形式结合起来运用，以达到良好的卖场布局效果。

3. 斜角式。这是指将货架和柜台等设备根据门店的建筑格局布置成斜角形式。斜角式布置是卖场货架布局的一种辅助形式。一般来说，斜角形柜台主要放置在门店营业现场的角落，占地省，能满足食品、日用百货等斜角式陈列，使门店营业现场既有变化又有明显的规律性，可获得良好的效果。众多的三角形柜台还可排列成半圆形、圆形或扇面形布局，给门店的总体布局带来美感，形成独具特色的连锁门店形象。

（二）敞开式销售方式下的货架布局形式

敞开式销售是指将商品展放在营业现场的柜架上，允许顾客直接挑选商品，使工作现场与顾客活动空间完全交织在一起的一种销售方式。它的主要优点是：消费者可充分享受购物自由的乐趣，任意逗留，接触商品，从容挑选，有满足感，刺激了消费者的购买欲望，从而提升了连锁门店的销售效应。其主要的货架布局形式如下：

1. 线条式。也称格子式，这是指将陈列商品的柜架或其他设备在门店营业现场中呈纵向或横向平行排列，形成多个线条的布局形式。采用这种布局形式，门店的利用面积大，能陈列较多的商品，同时便于理货员进行商品补货，有利于连锁门店加强对商品的安全管理。但其缺点是不方便顾客在商店内自由流动，不利于理货员之间开展协作。因此，主要适合于营业面积较小或营业面积呈矩形的连锁门店采用。

2. 网状式。这是指将陈列商品的柜架或其他设备在营业现场中呈纵横交叉状排列，呈网状分布的布局形式。采用这种布局形式，能方便顾客在营业现场中流动，有利于店员之间开展协作，便于店员进行商品补货。而其缺点与线条式正相反，它不利于加强商品的安全管理。因此，网状式布局形式较适用于营业面积较大或营业面积呈正方形的连锁门店采用。

3. 散点式。也称曲线式。这是指将营业现场的柜架等陈列器具随客流密度和客流走向的变化无规则灵活布置的布局形式。其主要优点是营业现场气氛显得轻松活泼，消费者能在卖场中悠闲漫步，能无拘无束地挑选商品。主要缺点是浪费顾客时间，有可能使顾客产生混乱；浪费门店的营业面积；门店的存货控制和安全防卫难度较大；需较多的劳动力，费用较高。散点式货架布置比较适宜小规模门店采用。

4. 单元式。这是指将营业现场划分为若干个相对封闭的营业小空间，每个小空间经营某一类别或某一档次的商品，而其内部柜架的布置又多为线条式或散点式的布局形式。这种布局形式尤其适合门店营业面积相对较大的大中型连锁门店采用。它不仅有效地减少营业现场内的噪音，集中顾客注意力，而且能使门店内顾客合理分流，也使整个连锁体系体现了整齐划一、新颖独特的货架布局形式。

四、门店卖场的商品陈列

（一）商品陈列的基本原则

商品陈列是指将具有促进销售机能的商品摆放在适当的位置，目的是创造更多的销售机会，从而提高销售业绩。其基本原则是：

1. 便于选购原则。连锁门店卖场的商品成千上万，如何使得顾客很容易地判断什么商品在什么部位，便于顾客选购，这是商品陈列时必须解决的问题。因此，大中型连锁门店卖场应做好三个方面工作。首先，应有鲜明的货位分布图和导购标志牌，使顾客一进卖场就能迅速找到商品；其次，商品的陈列分类有序，标志明确，能让顾客充分了解自己所需商品的规格、产地、质量等；最后，尽量避免顾客所偏爱的商品置于过高或过低的货架上，以方便顾客选购。

2. 先进先出原则。所谓先进先出是指在陈列时先把原有的商品取出来，然后放入补充的新商品，再在该商品前面陈列原有的商品。因为顾客总是购买靠近自己的前排商品，如果不是按照先进先出的原则来进行商品的补充陈列，那么陈列在后排的商品会永远卖不出去。门店的大多数商品尤其是食品都有保质期，因此，消费者会很重视商品出厂的日期，用先进先出法来进行商品的补充陈列，可以在一定程度上保证顾客买到商品的新鲜性，这也是保护消费者利益的重要内容。

3. 满陈列原则。货架上的商品必须要经常充分地放满陈列，空荡的货架会让顾客产生门店经营状况不佳的感觉，使顾客失去对所购商品的安全感，购买热情就会大大降低，从而影响门店销售业绩。因此，连锁门店应尽可能缩短商品库存时间，做到及时上柜、尽快陈列，以饱满美观的货架来吸引顾客，达到最好的销售效果。

即问即答 8 - 4

商品陈列的基本原则有那些？

五、商品陈列的基本方法

由于连锁经营所涉及的行业、业态和商品等的不同，连锁门店商品陈列的方法较多，但归纳起来主要有以下八类：

（一）整齐陈列法

这是指将单个商品整齐地堆积起来进行商品陈列的方法。采用此种陈列法只要按货架的尺寸确定商品长、宽、高的排面数，将商品整齐地排列就可以完成。整齐排列法突出了商品的量感和价格低廉的形象，从而刺激顾客购买。所以整齐陈列的商品往往是连锁企业欲大量推销给顾客的商品，折扣率高的商品或因季节性需要顾客购买量大、购买频率高的商品。较适用于特价商品、季节性商品、节庆商品和新上市商品等。



图 8-2 商品的整齐陈列

（二）不规则陈列法

在连锁卖场中，采用整齐陈列法能使商品得到整齐的配置和秩序井然的陈列。但就是这种整齐的配置和有秩序的陈列，往往使人联想到军人整齐排列，久而久之这种配置和陈列会使顾客产生单调乏味感，降低顾客的购物兴趣。因此，可通过把各个中央陈列货架的搁板形成错位安排来进行商品陈列，从而使顾客产生一种新鲜感和错觉，认为中央陈列货架内的商品又有了新的变化，从而吸引顾客选购商品。

（三）随机陈列法

随机陈列法是将商品随机堆积的方法，给人一种仿佛是将商品陈列于筐中的感觉。与整齐陈列法所不同的是，该陈列方法只要在确定的货架上随意地将商品堆积上去即可。随机陈列法所占的陈列作业时间很少，这种方法主要是适用于陈列特价商品，它的表现目的是为了给顾客一种“特卖品就是便宜品”的印象。

（四）盘式陈列法

盘式陈列法是把非透明包装上(如整箱的饮料、啤酒、调味品等)的包装箱的上部切除(可用斜切方式)，将包装箱的底部切下来作为商品陈列的托盘，以显示商品包装的促销效果。盘式陈列实际上是一种整齐陈列的变化陈列法。它表现的也是商品的量感，与整齐陈列所不同的是，盘式陈列不是将商品从纸箱中取出来一个一个整齐地堆积上去，而是将装商品的纸箱底部盘状切开后留下来，然后以盘状为单位堆积上去，甚至就是整箱整箱的堆积上去。这样可以加快商品陈列的速度，同时也在一定程度提示顾客可以整箱购买。适合这种陈列方法的商品主要有：广为人知，深受消费者欢迎的品牌；预计可薄利多销的商品；中、大型商品；用裸露陈列难以堆高的商品。

即问即答 8 - 5

盘式陈列的主要目的是什么？

（五）端头陈列法

端头是指卖场中双面的中央陈列架的两头，即卖场第三磁石点位置。在卖场中，中央陈列货架的两端

是顾客通过流量最大、往返频率最高的位置，从视角上说，顾客可以从三个方向看见陈列在这一位置的商品。因此，端头是商品陈列的黄金位置，也是卖场内最能吸引消费者注意力的重要位置。同时端架还能起到接力棒的作用，吸引消费者按门店布局设计的安排不停地向前走。端头一般用来陈列特价品，或者门店推荐给顾客的新商品，以及利润高的商品。



图 8—3 商品的端头陈列

（六）比较陈列法

把相同的商品，按不同规格、不同数量予以分类，然后陈列在一起，这种陈列法就叫比较陈列法。比较陈列法所要表现的经营者意图就是促使顾客更多地购买。例如：一瓶矿泉水售价 1 元，旁边陈列的包在一起的 6 瓶矿泉水售 5.4 元，抱在一起的 12 瓶矿泉水只卖 10 元。把单瓶、6 瓶、12 瓶装的矿泉水陈列在一起，就可使顾客比较出买得越多就越便宜，从而刺激顾客购买包装量较多的该商品。值得注意的是，在进行比较陈列作业时，要多陈列包装量大的商品，而包装量小的商品和单品量相应少一些，以明确指出购买方向。

（七）悬挂陈列法

将无立体感的扁平或细长型商品悬挂在固定的或可以转动的专有挂钩的陈列架上，就叫悬挂式陈列。悬挂式陈列能使这些无立体感的商品产生很好的立体感效果，并且能增添其他特殊陈列方法所没有的变化。这种方法主要适用有孔型包装的小商品，如糖果、剃须刀、铅笔、玩具、小五金工具、头饰、拖鞋和袜子等。



图 8—4 商品的悬挂陈列

（八）岛式陈列法

岛式陈列法是指在卖场的进口处、中部或者底部不设置中央陈列架，而配置特殊陈列用的展台陈列商品。如果说端头陈列是顾客可以从三个方向观看的话，那么岛式陈列则可以从四个方向看到，因此，岛式陈列能在卖场中内起到较好的效果。岛式陈列的用具一般有冰柜、平台、大型的货柜或网状货筐。采用此法时应注意用于岛式陈列的用具不能太高，否则会影响整个卖场的视野，也会影响顾客从四个方向对岛式陈列商品的透视度。为了使顾客能够环绕岛式陈列台（架、柜、筐）选购商品，应给予岛式陈列以较大的空间。



图 8—5 商品的岛式陈列

【本章小结】

连锁门店营运管理是个作业化的管理过程。门店营运管理的目标就是实现销售最大化和保证费用最小化。在连锁经营中总部是决策中心，而门店则是作业现场。连锁总部主要对门店的商品布局与陈列、缺货率、单据、盘点、缺损率、服务质量和经营业绩进行控制，控制的基本途径是编写营业手册，建立完善的培训系统和运用现代技术实行动态控制。连锁门店现场管理的重点是卫生管理、商品管理、陈列管理、服务管理和现金管理等。

连锁店店长是门店的最高负责人，店长作业化管理质量的好坏直接影响整个门店的营运效率。店长是门店的代表者与协调者、门店营运的组织者与指挥者以及门店经营成果的分析者，店长应根据总部营业手册规定的作业流程和要求履行好自己的职责。作为一个优秀店长必须具备良好的个人综合素质、出色的日常工作管理能力以及高度的责任感与职业道德。

连锁门店管理的主要内容归纳起来主要有员工管理、顾客管理、供货商管理、商品管理、现金管理和信息管理六个方面，店长应在总部统一管理下，根据门店管理手册的流程和要求带领全体员工做好这些工作。

门店卖场布局与商品陈列对门店营运具有重要作用，卖场布局的基本原则是通道开放畅通，顾客轻松入店；合理设计，增加顾客停留时间；明亮清洁，顾客心旷神怡。卖场布局工作的主要内容有设置理想的卖场入口，科学设计卖场通道，规划卖场与后场的补给线路和合理进行商品布局。按连锁总部的统一策划，做好门店卖场统一的货架布局，这对提升连锁企业形象有着重要意义。

门店商品陈列应遵循便于选购原则、先进先出原则和满陈列原则。商品陈列的方法主要有整齐陈列法、不规则陈列法、随机陈列法、盘式陈列法、端头陈列法、比较陈列法、悬挂陈列法和岛式陈列法等。门店应在总部统一指导下，根据门店实际和顾客需求进行有机组合，以达到吸引顾客，扩大销售之目的。

【复习思考题】

1. 门店营运管理二个直接目标的实质是什么？
2. 为什么连锁总部要对门店营运管理进行控制？
3. 连锁总部对门店营运控制的主要途径有哪些？
4. 门店店长的主要职责是什么？
5. 门店店长的任职条件是什么？
6. 为什么要规定店长在每日每个时段上的工作内容？
7. 连锁门店营运管理的主要内容是什么？
8. 连锁门店卖场布局的主要工作有哪些？

9. 连锁门店卖场货架布局的主要形式是什么？

10. 连锁门店卖场商品陈列的主要方法有哪些？

【案例】

连锁店长诉苦衷

家电连锁的快速发展，给行业精英提供了一个又一个施展才能的机会。就店长这个岗位来说，几大连锁就创造了几千个店长的角色。我在一个国营商业企业工作几年之后怀着一腔热血走进了快速发展的家电连锁业。由一个普通工作人员很快成为一名店长，肩负起了店长的大任。一开始，我真的是满怀热情走进店长行列的，但很快，我就意识到，做好当今家电连锁店的店长实在是一件不太容易的事情。

总是留不住的优秀人才

店长，毕竟是一个门店的总调度，需要对门店的整体营运进行有效管理，保证其良好的营运，对于目前的家电行业来讲，就某一层面上来说，做一个店长说难也不难。说不难是因为每一个连锁企业都会有一个较为完善的操作流程和制度，有一个固定的操作模式，店长照着做就行了。连锁企业在各地的分公司都设有市场部和采购部，两个业务部门每周都会在所管控的门店中安排各种促销活动。各地分公司会根据每个店的情况，市场的特点每周都会有一个销售指导书出台，店长按照销售指导书进行操作落实就可以了。

在连锁经营中需要店长来平衡处理各种关系，整个业务流程店长都要熟悉。虽然每个零售商场中都有比较完善的管理手册和管理制度，但这些毕竟都需要由具体的人来进行操作，执行过程中难免有一些变数，一些不可预料的事情会不可避免地发生，对人对物的管理都需要店长去进行统筹安排。再者，一个店所在的商圈，与工商、税务、社区等的关系，同类竞争对手市场信息的捕捉和把握等都需要店长来掌控，所以，一个合格店长不仅需要丰富的商品管理知识和业务流程知识，还需要方方面面的交际与沟通能力。

但一个企业说到底，竞争的根本还在于管理。目前，家电连锁处于快速发展时期，急匆匆地向前，自然也不可能在一些细节上进行更细致深入的管理，人员是最大的难题。每个店都是由各个厂家派送过来的导购员组成工作的主体。导购员地位的尴尬使这一队伍呈现出很不稳定的局面，这是供应商和我们都无法解决的问题，而门店中管理部门的人员也是如此，新来的下属要做的很多事情都需要店长手把手地教，刚刚学得差不多到可以放手的时候他们却给我一份辞职书！薪酬不高、劳动强度大，我们又有什么理由去留下他们呢？很多往往在合同到期后便跳到其他行业，或者在一新公司大规模招聘的时候“另投明主”，我们也只能无可奈何花落去，总是留不住优秀的人才自然使我们的工作充满艰难。工作是需要人来做的，没有优秀的人，哪能干得出优秀的业绩呢？

总完不成的销售指标

作为店长每个人的肩上都扛有利润指标。家电连锁企业也是如此。销售规模是考核一个店长的首要硬性指标，如果销售完成不好，其它一切都是枉谈，这些给店长们带来了巨大的压力。家电连锁的快速复制

自然保证不了每个店都符合商业经营的各项法则，在没有经过充分调研的基础上，大量门店就如雨后春笋般冒出，单店效益下降自然成为家电连锁不可避免的局面。作为总部来讲，开店就是要效益，一些指标的下达并没有什么客观原则。考核一个店长是否优秀，首要一点就是销售额完成情况如何，但经营指标能否完成有时并不取决于店长的经营水平。比如做促销，总部有总部的原则，分部有分部的规定，组织来的促销资源，买一百赠多少特价机的数量等。如果不给你这个店，店长再有水平也很难完成销售指标。也就是说，销售指标完成与否有时并不取决于店长素质，而需要一个综合支持。

店长是一个终端执行者，重在执行力。但如果资源下达到门店，而店长又不能很好组织也是不行的，他们之间是一个相辅相承的关系。对于店长完不成销售任务，面对你的就是下岗换人，没有什么理由可讲，即使公司不下达“驱逐令”，业绩不良店长自己也不好意思再任职下去，只能选择离开。

事实上对于一个店长来讲，销售额完成与完不成都是一件比较痛苦的事情。第一年你可能通过各种努力，或是在市场大环境的促进下，你的任务完成了得到了公司的认可与嘉奖，但接下来的事情就是“快马加鞭政策”。你今年完成了一千万，那么你明年就要做好完成一千五百万任务的准备，总部会以超过百分之三十到五十的速度不断给你加码。也许人总要去挑战一个新的目标，但毕竟做商业并不是光凭热情和激情，还要有一个总体环境的依托。永无止境的提高销售目标最终会让我们无力到达，而不得不放弃这一本想能够让我们可以长久依托的职业。

总是不能稳定的漂泊心绪

要招到一个优秀店长是一件比较困难的事。现在，无论是国际连锁还是国内连锁都在大量开店，使店长需求量大增，为了招募店长，各大连锁企业使出浑身解数——从对手那里高薪挖，从上游企业那里选，或从自己的导购员队伍中提拔……各种方式都有。情急之下，拉过来就用的现象也越来越频繁，有的新毕业大学生可能一年就成为了一个年销售过千万元的大店店长，而拉供应商入伙的现象也更为平常，使那些本来属于制造业的人才转身成为商业企业的骨干，种种情形，使这个行业的人才结构鱼目混珠。

我们作为店长也经常听到行业中对于店长的各种反应，有的说我们就知道向厂家要钱，有的说我们没事尽折腾厂家，还有的说，在我们这个行业有“百万”店长，很多店长都有自己的车，是一个很富有的行当。我们不排除，有些能力很强的店长收入相对较高。前两年，是有“百万店长”的传说，但我觉得，目前是不可能的。家电连锁经过几年的发展，积累了一些管理的经验，一个店长不会在一个门店做太长时间，一般最多两年，可能你又被换岗到另一个陌生的店面。随着连锁的扩大，管理也在加强，不可能给黑店长那么大的空间。最多节假日吃吃喝喝收点小礼物而已，没有什么大的油水可言。而对于采购部可能空间大一些，但也只在小家电上可能灵活一些，大家电都是按合同走，经过很多部门的审批。

我们也听说一些外资店长的薪金不菲，家乐福、沃尔玛、麦德龙为优秀店长开出每月 5 万元的薪水；中外合资的超市，如大润发(金润发)、乐客多店长每月的工资约 3 万元左右；国内本土超市店长每月的报酬也至少 1 万—2 万元。但在国内家电连锁企业大多数的店长工资可能还不如一个普通教师。在北京，上海这样的大城市能达到三四千元；济南、石家庄这样的城市也就是二千多元，二级城市可能就更少一些。虽然，有的连锁企业也实行年薪制但年薪制也存在着很大的水份。不仅要看任务完成情况，还要接受行政、

营销等各部门的各种考核。

现在，大的连锁管理机构也在不断地改革，今年可能是分大区，明年又不知实行什么样的结构框架。每改革一次，首先要做的事情就是人员的变动。所以，很多店长都没有太长远的思想准备，抱着干一天是一天的态度。事实上，我们都希望能够稳定，为什么公务员考试这样热，就是寻求一个稳定和待遇好。但在家电连锁当店长，你怎么能稳定下来呢，店长所要付出的苦累却要远远超出其它行业的想象。我们没有星期六星期天，越是这样的时候我们越是要坚守在岗位上，也就更谈不上节假日。更要命的是，我们每天工作十一二个小时是一种很正常的现象。

但是，家电连锁的快速发展毕竟为我们提供了一个广阔空间，它是一个舞台，需要有能力的人才能获得掌声和鲜花。作为一个店长尽管有这样那样的苦衷，我还是对未来充满信心。我相信，我们的行业能够在不断的磨砺中成为一个真正成熟的行业，为消费者带来更多更好的优质产品，让优秀的人才脱颖而出成为国家的有用之才。

问题：1. 造成店长苦衷的主要原因是什么？

2. 你认为应该采取什么措施来解决？

第

9

章

连锁促销

- 促销方式
- 促销策略
- 促销实施

导 言

连锁促销活动是在总部统一指导下有目的、有计划、有组织地进行的。门店的促销次数、时间上的安排；促销主题、供应商、商品的选定与落实、进场时间、组织和协调以及促销活动的评估等，都要有严密的计划和程序。门店

要在与连锁总部保持一致的前提下开展各种促销活动，以实现促销目标。本章以超市大卖场为例，阐述连锁企业的促销方式、促销策略和促销活动的实施等内容。

学习目标

- 明确连锁促销的目标和要求；
- 熟悉连锁促销的方式和计划的制定；
- 理解并掌握连锁促销策略；
- 理解并掌握连锁促销活动的实施与促销效果的评估。

关键词

开业促销 优价促销 例行性促销 节令商品 敏感性商品“磁石”商品 POP 广告

第一节 促销方式

连锁促销是连锁经营管理的重要内容，对连锁企业的形象和经营业绩有着重大意义。连锁企业的相关部门应在总部统一指导下制定好促销计划，根据企业的实际和商品的特点选择促销内容，运用合适的促销方式来提高促销效果，以赢得消费者，提升企业形象和取得较好业绩。

一、促销目标与促销要求

（一）促销目标

促销目标是促销活动的行动指南和评价标准，连锁企业在组织促销活动之前，必须设定促销目标，并根据促销目标来实施具体促销活动。连锁促销的目标主要有：

1. 提高企业知名度，树立门店形象。一般来说，门店在某地开业之初，连锁企业在该商圈的知名度往往不高。该门店应配合总部通过大型的促销活动和企业形象宣传，在达到提高连锁企业整体知名度的同时，树立起门店的形象，扩大连锁门店在消费者心目中的影响，获得消费者对该本企业的认同。
2. 提高销售业绩，扩大营业额。连锁企业为了在激烈市场竞争中提高市场占有率，实现销售最大化的目标，连锁促销应将增加商品销售作为促销目标之一。特别是新商品、季节性商品和生鲜商品的销售，以商品销售作为促销目标，效果比较直接而明显。
3. 与同行竞争。以同行竞争为目标的促销活动，主要是与该商圈内其他连锁企业举办的促销活动相抗衡，以降低其对本企业的影响。主要适用于本商圈内同类企业较多、实力相当的情况下实施。
4. 清理滞销商品，加速资金周转。以针对本企业所积压的商品或落季商品实施的特价促销，其目标就是清理滞销商品，回笼货款，加速资金周转。

5. 稳定原有顾客，吸引新顾客。顾客需求有时是一种潜在的存在，对哪些具体商品能满足其需求并不十分清楚。而连锁门店所经营的商品也经常发生变化，或增加了新商品，或进行了季节性变换。实施例行性促销，经常性地向目标消费者传递商品信息，其目标在于稳定老顾客，吸引新顾客，以增加客流量。

（二）促销要求

1. 促销要有新意或创意。为使连锁企业取得良好的促销效果，促销人员必须运用创造性思维，使促销方案富有新意、创意，即运用创造性想象进行促销策划，并以创造性思维寻求方案变异，突出个性。基本要求如下：

（1）促销的内容、方法和手段要有新意。一是要抓住特定时空的有利条件，以引人注目的形式展示连锁企业及其经营商品的特色，强化其竞争优势；二是要以全新的内容刺激消费者，使连锁企业及其经营商品的形象在赞叹和惊奇声中定格于消费者的脑海之中，从而刺激消费需求；三是要以巧妙的手法及时传递信息，吸引消费者的注意力并对其产生同化作用，最终实现连锁企业的促销目标。

（2）促销方案要有创意。有创意的促销方案，才能在促销过程中给消费者一种新鲜感，一种冲击力。当然，创意要为实用服务，没有实用价值的创新就是臆想。在促销方案的策划和实施过程中，不要注重过多的形式，也不能仅凭策划者或执行者的主观感受为创意性促销的标准。

相关链接 9 - 1

某超市鸡类冷冻食品的促销

2004 年春节过后，浙江的一家超市发现鸡翅、鸡腿之类的冷冻食品特别不好销，于是该超市征得公司总部同意后，创意策划了一个“回家自做炸鸡”的活动——超市处处挂着“如何做炸鸡”的 POP 广告，并把炸鸡调料与冷冻鸡翅、鸡腿陈列在一起。结果不仅使该类商品销售额明显上升，而且还带动其他相关商品的销售。这一促销活动的结果说明，为使淡季不淡，必须有创意性促销，而不能一味地依靠特价来促销，如果不能激发消费者的需求动机，再便宜的东西也卖不出去。

资料来源：编者整理

2. 促销活动要求全员参与

连锁企业促销目标，应是努力诉求顾客心理感受，设法打动消费大众的心，在情感上令广大消费者满意，以达到预期的促销效果。所以，促销活动不仅要让全体员工参与，还应尽量让顾客参与进来。此类促销活动主要有：

（1）各种趣味性比赛。连锁企业可通过组织各种着眼于趣味性、顾客参与性的特定比赛，提供奖品，吸引顾客前来观看或参与，增加来店顾客数量、以带动商品销售。如：母亲节画母亲比赛、卡拉 OK 大赛、主题有奖征文比赛、猜谜和填字等，以吸引顾客注意门店的商品和促销活动。

具体做法是配合促销主题，拟定比赛项目、确定参加对象、奖励方法、实施费用、协办供应商等内容；用广告宣传单、海报以及现场广播等形式，扩大宣传，鼓励顾客报名参加，确保促销活动达到预期效果。

沃尔玛超市大白兔奶糖的促销

深圳沃尔玛超市曾策划过大白兔奶糖的促销活动。沃尔玛的营销人员提出了一个非常有创意、且极具参与性的促销计划——设置几座由大白兔奶糖堆成的篮球架，请光顾超市的顾客充分参与、尽情游戏，而且投中有奖。这一活动引得无数顾客竞相参与，还有很多消费者不断从各处“慕名而来”。结果大白兔奶糖的销售额达到了促销前的 5 倍，更令人惊叹的是，沃尔玛卖光了深圳所有的大白兔奶糖！——为什么沃尔玛能够创造出如此火爆的场面，取得令人羡慕的成绩？答案只有四个字：参与，创意。

资料来源：编者整理

（2）举办公益活动。如由连锁企业发起献血、救济等慈善活动；保护树木，认养动物等关心环保的活动；赞助当地学校等关心社会的活动。这类促销活动的要点在于：选择与本企业经营理念相符合的项目来实施；鼓动附近商店或其他公益团体共同举办；以新闻方式加以宣传；掌握社会 and 社区的热门话题。

（3）成立商圈顾问团，聘请消费者服务员。可由店长（总经理）出面，聘请商圈内经常购物的顾客，或公开召集热心提供意见的顾客，来担任商圈顾问团的团员或消费者服务员，并由店长（总经理）担任召集人，定期举行咨询会议。促销要点：每月举办一次，每次不超过 2 小时；会议前要将主要议题告知与会者，以便其做好准备；主持人要引导讨论，并记录各成员的意见，不要匆匆下结论；每次会议前要公布上一次采纳意见的情况及实施成效；要向参与者赠送纪念品。

（4）定期问候。连锁企业可根据顾客资料寄发生日卡和节庆贺卡。促销要点：贺卡一定要由店长（总经理）亲自签名，不可用印刷方式；贺卡应在一定日期或当日寄到，不要逾期；贺卡形式要每年更换；贺卡寄出后，最好在特定日期当天，再由店长以电话方式恭贺。

即问即答 9 - 1

连锁企业有哪些具体的促销目标？举例说明某一大卖场的促销目标？

二、促销主题

促销要突出主题，起到画龙点睛的震撼效果。促销内容必须能够抓住顾客的需求和市场的卖点。在体现促销主题时应把握两个字：“新”、“实”。“新”，即促销内容、方式、口号要富有新意，这样才能吸引人；“实”，即简单明确，让顾客得到更多的、实在的利益。促销主题主要有：

（一）开业促销

开业促销是连锁促销活动中最重要的一类主题，它只有一次，而且与潜在顾客是第一次接触，顾客对门店的商品、价格、服务、氛围等印象，将直接影响其日后是否再度光临，所以，店长及全体员工通常要全力以赴，努力使门店的开业促销活动，给顾客留下一个好的第一印象。通常开业当日的经济效益也颇为可观，可达平日销售业绩的 5 倍左右。

（二）周年店庆促销。企业或门店周年店庆促销活动的重要性仅次于开业促销，因为每年只有一次，供应商大多给予较优惠的条件，以配合企业（门店）的促销活动，故其促销业绩往往可达平日的 1.5—3 倍。

（三）例行性促销。例行促销通常是配合节庆假日、民俗节日及地方习俗举办的促销活动。一般而言，门店每月可举办 2—3 次例行性促销活动，以吸引新顾客光临，并提高老顾客的购买品项及金额。通常其业绩可比非促销期间提高 2—3 成。

（四）竞争性促销。竞争性促销往往发生在商圈内竞争店数密集的地区。由于各种业态兴起，加上各企业门店的空间距离有时太近，彼此客层商圈重叠情况严重，所以面对竞争店采取周年店庆促销或特价促销活动时，通常会推出针对性、竞争性的促销活动，以免营业额衰退。

四种促销主题的活动内容、举办时间及实施效果比较分析表，见表 9—1

表 9—1 四种促销主题的活动内容及时间

促销主题	促销目标	促销时间	活动内容	广告方式	实施效果
开业促销	1. 打开市场 2. 吸引大量消费者 3. 创造理想的销售业绩	1~2 周	1. 文艺表演活动 2. 名人剪彩 3. 商品特卖 4. 抽奖对奖 5. 赠品 6. 免费品尝 7. 有奖竞赛活动 8. 面对面销售	1. 报纸 2. 宣传单 3. 户外广告 4. 海报、POP 5. 店内广播	1. 开业当日营业额可达平时的 5 倍左右 2. 促销期间营业额可达平时的 2~3 倍
周年庆典促销	1. 增进形象及提高知名度 2. 提高客流量及客单价	5~10 天	1. 抽奖兑奖 2. 商品特卖 3. 免费品尝 4. 折扣券 5. 赠品 6. 面对面销售	1. 报纸 2. 宣传单 3. 邮寄广告 4. 海报、POP 5. 店内广播	可达平时营业额的 1.5~3 倍
例行性促销	1. 增进形象及提高知名度 2. 提高客流量及客单价 3. 稳定客源,吸引新顾客	3~7 天	1. 商品特卖 2. 面对面销售 3. 量感陈列 4. 免费品尝	1. 宣传单 2. 邮寄广告 3. 海报、POP	1. 可达平时营业额的 1.1~1.3 倍
竞争性促销	1. 减少客源流失 2. 避免营业额衰退 3. 确保竞争优势	3~7 天	1. 商品特卖 2. 量感陈列 3. 面对面销售 4. 赠品 5. 折价券 6. 免费品尝	1. 宣传单 2. 店内广播 3. 邮寄广告 4. 海报、POP	营业额为平时的 0.9~1.1 倍

三、促销方式

连锁企业的促销内容和方式，永远伴随着促销活动变动而变化，因此，其促销方式自然与活动密不可分，促销方式由于种种技巧的组合应用，虽然变化多样，但归纳起来常用的有以下几种：

（一）优价促销

优价促销就是将商品低于正常的订价出售。一般有特价拍卖、折扣优惠、淡季促销等。最常见的降价优待有下列三种：

1. 库存大清点。对于换季商品或库存较久的商品、滞销品等，连锁企业会以大降价的方式来促销。这可使门店减少库存积压，较快地回笼资金，加速资金周转。
2. 节庆大优待。连锁企业可利用新店开张、逢年过节和周年店庆等时机以优惠价格来开展促销，这不仅能提高营业额，还有利于提高连锁门店的知名度。
3. 每日特价品。由于竞争日益激烈，为争取顾客登门，门店可推出每日一物或每周一物的特价品，让消费者花小钱买到便宜又好的商品，以吸引顾客，带动其它商品的销售，提高营业额。

（二）有奖销售促销

不少消费者总想试试自己的运气如何，所以“抽奖”是一个极有效果的促销活动。因为，抽奖活动一定会有一大堆奖品，如彩色电视机、洗衣机等。这样的奖项，极易激起顾客参与的兴趣，可在短期内对促销产生明显效果。

通常，参与抽奖活动的顾客应符合规定的条件，如购买某特定商品，买某一商品达一定数量，在本店内消费达到一定金额，或某一特定问题的答对者。此外，需要注意的是，举办抽奖活动时，抽奖活动的日期、奖品或资金、参加资格、如何评选、发奖方式等务必标示清楚，且抽奖过程公开化，以增加顾客的参与热情和信心。

（三）发放优惠卡促销

为了提高顾客的购买金额，稳定本企业的顾客队伍，连锁企业可在各分店对购买商品达到一定金额的顾客发放购物优惠卡，持优惠卡购物可以取得一定比例的价格优惠。优惠卡应在连锁企业的各门店同样有效，以吸引顾客，扩大销售。

（四）举办各种类型的竞赛活动

竞赛是融动感和参与性为一体的促销活动，由比赛来突显主题或是介绍产品，除了可打响商品的知名度以外，更可以增加销售量，如喝啤酒比赛等。如卡拉 OK 比赛等，除了可热闹卖场之外，也可借此增加顾客的话题，加深顾客对本企业的印象。

（五）现场展示与现场制作食品促销

对于顾客不太熟悉的新商品，除了广告宣传外，连锁门店可设专柜现场展示，演示商品的功能、使用方法，解答顾客提出的问题，制造活跃的购物气氛，启发顾客对新商品的兴趣。此外，连锁企业可邀请多家同类商品厂家，在所属门店内共同举办商品展销会，形成一定声势和规模，让顾客有更多的选择机会，以促进商品销售。

现场制作食品是指聘请经过专门训练的员工或厨师在店堂做现场制作表演。如某一种新食品的烹制过程、半成品配菜、熟制品现做现卖、活鱼活禽的宰杀等等。这种表演应有一定的技巧性、示范性和教学性，可让顾客从中学到一定的技术窍门，得到快乐。并由此产生兴趣，这对营造店内气氛，激发顾客的购买欲望十分有效。

（六）免费品尝和试用促销

连锁门店可在显眼的位置设专柜，免费品尝新包装、新口味的食品。非食品的其他新商品可实行免费

赠送促销，免费试用可鼓励顾客使用新商品进而产生购买欲望。如我国许多连锁门店设有美容专柜，免费为愿意试用新品牌化妆品的顾客做美容，让顾客体验新化妆品的功能，刺激购买欲望。这种促销方式可在连锁企业统一推出新产品时或老产品改包装、品味、性能时采用。目的是迅速地向顾客介绍和推广产品，争取消费者认同。

（七）集点赠送与分红促销

为了吸引顾客持续购买，并提高品牌忠诚度，集点赠送是一种非常有效的促销方式。基本做法是顾客连续购买某商品或连续光顾本企业后，能累积一定积分的点券，再报以兑换赠品或折价购买。主要形式有：

1. 设计一些带有连锁企业形象标识的小礼品，比如钥匙链、小卡通玩具等，在新店开业或顾客购买一定数量商品时免费赠送。这样相当于做了一次广告宣传。
2. 顾客在店中购买商品后，附赠精美的包装。包装可以根据商品的体积、形状及数量分别设计，可以是特别的塑料袋或手拎购物袋。
3. 分红：累积一定的消费额，即可于某特定时间（如年终）获得该累积消费额的一定比例为回馈红利。分红方式通常是一种长期的持续性活动，而非短暂的促销。

（八）打折优待促销

这是指连锁企业在适当时机（如节庆日、换季时节等）以低于商品正常价格的售价出售商品，使顾客获得实惠，主要有以下二种形式：

1. 设置特价区。在店内设定一个区域或一个陈列台，销售特价商品。特价商品通常是应季大量销售的商品或为过多存货，或为接近保质期，或为外包装有损伤的商品。这就需要掌握并且不能鱼目混珠，把一些变质损坏的商品卖给顾客，否则，会引起顾客反感，甚至会受到顾客投诉。
2. 批量作价优待。顾客整箱、整包、整桶或较大批量购买商品时，给予价格上的优惠。这种方法一般用在周转频率较高的食品和日常生活用品上，可以增加顾客一次性购买商品的数量。

（九）以旧换新促销

连锁企业可与厂家联合，对本店出售的某种商品以旧换新，新旧差价较大的，可由顾客补交一定数额的价款。

这种方式不仅刺激了消费，加速了商品的更新换代，而且提高了连锁企业和品牌的市场占有率，不失为促销的一种良策。但这种方法的运用有一定的局限性，只有那些与厂家关系密切的连锁企业方能使用。

即问即答 9 - 2

你认为超市促销时间应控制在多少天较好？

四、促销要素

为了使促销活动取得理想的效果，连锁企业应结合自身实际情况，在详细分析促销要素的基础上，制定出实施性促销计划。连锁企业的促销要素主要包括：

（一）顾客的需求特征

顾客的需求特征因购买力、购买习惯、购买商品类别、需求目标等方面的差异而不相同，在制订促销计划时对需求特征主要考虑以下三个方面：

1. 购买频率和购买时间。某些顾客在购买频率及购买时间选择上往往有较强的计划性。如购买生鲜食品,有些家庭是每天购买、有些则是周末购买;有些是早上购买、有些则是下午下班后购买,大致有一定的规律可循,对此,企业在制定促销计划时必须考虑。

2. 购买的随机性。不少顾客在购买商品品项的选择上往往是事前无计划的,随机性较强,看到喜欢、合适的商品就会引起购买欲望。企业应根据此类顾客的心理特征和需求来安排促销计划,积极引导他们的购买行为。

3. 顾客需求特征的差异性。不同区域顾客的需求特征会有很大差异,各门店应在总部的统一安排下,根据本区域内顾客的需求特征来制定和调整促销计划。

(二) 促销的商品

顾客的基本需求是能买到价廉物美的商品,所以促销商品的品项、价格是否有吸引力将影响促销活动的成败。一般来说促销商品可有以下四种选择:

1. 节令性商品:主要是指中秋、元旦、春节等节日的一些专用品和礼品等。如月饼、保健品以及酒水等。

2. 敏感性商品:敏感性商品一般属必需品,市场价格变化大且顾客极易感受到价格的变化,如鸡蛋、大米和食油等。选择这类商品作为促销商品,在订价上不妨稍低于市面价格,就能很有效地吸引更多的顾客。

3. 众知性商品:众知性商品一般是指品牌知名度高、市面上随处可见、容易取代的商品,选择此类商品作为促销商品往往可获得供应商的大力支持,如化妆品、保健品、饮料、啤酒、儿童食品等。

4. 特殊性商品:主要是指连锁企业自行开发、使用自有品牌、市面上无可比较的商品,这类商品的促销活动主要应体现商品的特殊性,价格不宜订得太低,但应注意价格与品质的一致性。

无论选择何种商品作为促销品都应牢记两个基本要点:一是选择顾客真正需要的商品;二是能给顾客带来实际利益。

第二节 促销策略

促销策略是指连锁企业根据促销目标的要求,对各种促销手段的选择运用和有机组合。本节主要介绍价格促销、服务促销、有奖销售促销、会员制促销、POP广告促销及其运用。

一、价格促销策略

连锁企业除了切实奉行“低费用、低毛利、低价格”的经营原则外,更重要的是应着眼于顾客心理感受所形成的效应,采用高超的价格策略,娴熟运用定价艺术,实施完善的价格管理。

(一) 商品定价的策略

1. 实行差别毛利率定价。低价策略并不意味着所有商品都实行最低毛利和最低价格。对不同商品采取差别毛利率定位,既能保证较高的利润水平,又能达到低价促销的效果。被人们称为“价格最大破坏者”的美国“超级市场之父”迈克尔在创新一种零售业态的同时,也创新了一种定价方法,即差别毛利率定价法。主要做法是:27%左右的品种按进价出售,18%左右的品种在进价上加5%毛利出售,27%左右的品种在进价上加成15%出售,剩下的28%的品种按进价加成20%出售,所有商品平均毛利率在9%左右。

目前，外资连锁企业大多采用这种定价策略，如一般食品杂货商品所加毛利率仅为 5%至 6%，生鲜食品的毛利率为 15%至 16%，百货商品毛利率为 15%至 25%，它们的零售价格大部分比其他商场低 10%左右，一部分与其他商场持平，从而保证了卖场的低价定位和赢利水平。

2. 控制好敏感商品的价格水平。据有关调查资料表明，许多顾客的购买决定是在商场作出的，而他们对部分商品在不同商场的价格有记忆，这部分有记忆的商品被称之为敏感商品。敏感商品往往是顾客使用量大、购买频率高、最受欢迎、省时、便利的商品，实行低价销售，可在市场上拥有绝对竞争优势，并树立价格便宜的良好形象。外资连锁企业十分注重控制“敏感商品”的毛利率，他们在靠全面低价策略打开市场后，随后则靠敏感商品的低价来巩固和发展市场。他们往往进行深入详细的调研工作，经过精确计算确定无利、低盈利、高盈利的商品范围，长期保持大约 10%左右的敏感商品实施较低的定价政策，用这部分敏感商品的低价位维持并强化其定位形象，并带动 90%左右的正常价格的商品销售，从而达到以点带面，以小带大的促销目的。

3. 挑选“磁石”商品实行常年特价促销。连锁企业一般会每隔一段时间搞一次例行促销活动，而促销活动的主要内容就是价格促销。常常选择一些商品以非常低廉的特价形式招徕顾客，节假日、双休日更是促销的大好时机，且常年不断，周期性循环，这一方面吸引大量的顾客光临，同时持续反复地向顾客传送价格低廉的冲击波，形成强烈的低价印象。

用来作为特价的商品常称为“磁石”商品，主要由两种类型商品组成：一类是低值易耗、需求量大、周转快、购买频率高的商品，由于这类特价商品顾客经常购买，价格耳熟能详，又便于比较，往往成为连锁企业价格特别低廉的标志性商品；另一类是顾客购买频率不高，周转较慢，在价格刺激下偶尔购买的商品，这类商品主要是为了引发顾客购买欲望、加速商品周转而特价销售的。

即问即答 9 - 3

什么是敏感性商品？什么是“磁石”商品？二者有什么不同？

4. 采用多种降价促销策略，不断变化价格注意点。连锁企业除了直接采用降价促销方式外，还需运用攻心战术，实施心理价格策略，制定能拨动顾客心弦的价格。如店内商品价格标为 8、9 等所谓“神奇数字”，使顾客一方面产生吉利的好感，另一方面对价格产生一种错觉。某种商品定价为 29 元，顾客会认为只是 20 多元而非 30 元，便宜一个价位，无形中刺激了顾客购买欲望。又如，连锁企业还可在某个特定时间提供优惠商品，以刺激顾客狂热购买，如限定下午 4 时至 6 时面包 1 个 1 元。这种活动以价格为诉求重点，利用顾客贪图便宜的心理，刺激其在特定时段内采购特定优惠商品。不同的包装和商品分量也常用作辅助价格促销，例如某种品牌的奶粉为 500 克装，定价为 9.30 元，又推出一种 450 克装的产品，定价为 8.5 元，后者一时销路看好，因为顾客对重量的敏感要远远低于价格，尽管两种包装的商品单价相差无几，但后者却更容易吸引顾客注意。

此外，连锁企业还可经常推出特惠包装、捆绑包装、奉送赠品、买二送一、优惠券等措施，尽管这些都是常用的陈年招式，但效果依然良好，为顾客所接受。

（二）商品定价的方法

1. 成本加成定价法。

这是指在产品的成本上加上一个固定比例的利润，形成产品的价格。操作时可分为成本顺加定价法和成本加成定价法。

(1) 成本顺加定价法，即：在单位成本基础上加上一个利润百分比，公式表示为：

商品定价 = 商品成本 \times (1 + 成本利润率)

(2) 成本加成定价法，即：以商品销售价格为基数用倒扣成本利润率来计算售价的定价方法。公式表示为：

商品定价 = 商品 \div (1 - 成本利润率)

例：一个成本为 50 元的儿童玩具，设定的利润率为 20%，按成本顺加定价法计价：

单价 = $50 \times (1 + 20\%) = 60$ 元/只

按成本加成定价法：

单价 = $50 \div (1 - 20\%) = 62.5$ 元/只

2. 竞争导向定价法。这是指以竞争者的价格水平作为定价的依据，随市场竞争状况而不断对价格进行调整的一种定价方法。采用这种方法定价时，首先应对竞争对手商品的价格和自身的商品价格进行比较，然后将本企业商品的质量成本、款式、特色等方面与之进行比较，然后权衡利弊调整价格。操作时主要有两种做法：

(1) 现行价格定价法：主要依据竞争者的价格来定价，在充分考虑商品成本或市场需求状况的基础上，与竞争对手的定价基本保持一致。

(2) 竞争价格定价法：以击败竞争对手为目标，用低于竞争对手的价格来争夺同类需求客源以扩大销售的一种定价方法。其实施的是低价渗透竞争，这种方法不仅对竞争对手，而且对自身也会产生一定杀伤力，因而一般只使用于实力雄厚的连锁企业。

3. 招徕定价法。将某些商品以成本价，甚至低于成本价出售，以此来加速交易周转或增加互补商品的销售量。比如，连锁企业把调味品、面包的价格调低，以吸引对这些商品价格敏感的家庭主妇，带动其他商品的销售。

4. 捆绑定价法。将两种或两种以上的不同商品或服务制订成一个价格一起销售。比如将牙膏、牙刷、口杯组合在一起，定价 $\times \times$ 元。该方法是将需求不旺盛的商品捆绑到需求较大的商品上来销售。

即问即答 9 - 4

什么是捆绑定价法？你作为一个顾客购物时喜欢这种定价方法吗？为什么？

5. 分类定价法。这是指把连锁企业所经营的商品分成性质不同的两大类型，一类是为连锁企业带来主要利润的商品；另一类是适应顾客一次性购买的廉价、省时、便利的形象商品。定价时：对能吸引顾客的蔬菜水果、主副食品按较低毛利率价格出售，而在这商品附近或周围陈列着能给企业创造主要利润的商品。

6. 折扣定价法。是指连锁企业在某些特定的时期或对某类特定顾客按事先规定的条件对其商品按一

定的比例下调价格，进行打折出售。例如某企业打出“国庆期间本超市××商品全面××折售”或者“凭会员卡九折优惠”等，就属于这一类。主要有累计折扣定价、季节性折扣定价和限时折扣定价等。

7. 其它定价方法。在连锁经营中，特卖商品定价法和销售赠品定价法也经常被采用：

（1）特卖商品定价法。特卖商品是指商品跌价特别大，对顾客有很强吸引力的一类商品。连锁企业推出特卖商品的目的在于集客，带动整体商品的销售，常见的形式为特价商品、邮报价商品等。

（2）销售赠品定价法。这是指顾客购买达到一定金额时即可获赠礼品，常见的有进店即送、买后赠送和随商品附赠三种形式。

二、服务促销策略

连锁企业的优质服务能激起消费者的购买欲望，扩大商品销售，因而，服务促销策略是连锁促销的重要内容之一，连锁企业应根据市场状况和企业实际运用相应的服务策略来开展促销活动。现阶段，常见的服务促销策略主要有：预订购物服务促销、问讯服务促销、金融服务促销、包装服务促销和邮购送货服务促销等。

三、有奖销售促销策略

这是指利用顾客想试试自己的运气如何这一心理采取的促销策略。一般来说“抽奖”是一个效果较佳的促销策略。因为抽奖活动一定会有一大堆奖品，如彩色电视机、洗衣机等。这样的奖项，是极易激起顾客参与兴趣的，可在短期内对促销产生明显效果。因此，大多数连锁企业常会采用有奖销售的促销策略。

四、会员制促销策略

实行会员制的主要目的是稳定顾客队伍。目前连锁企业中的仓储商店、大型综合超市等都采用会员制促销策略。当顾客向商店缴纳一定数额的会费或年费后，便成为该商店的会员，在购买商品时能够享受一定价格的优惠或折扣。会员制的主要形式有：

（一）公司会员制。顾客不以个人名义而以公司名义入会，企业向入会公司收取一定数额的年费。这种会员卡适宜于入会公司内部雇员使用。例如，在美国，日常支付普遍采用支票，很少用现金结算，故经常发生透支现象，因此，公司会员制实际上是入会公司对持卡人购物的一种信用担保。公司会员制的会员在购物时可享受 10%~20%的购物优惠和一些免费服务项目。非会员购物时不能以个人支票支付，只能用现金结算。

（二）终身会员制。顾客一次性向连锁企业缴纳一定数额的会费，成为该企业的终身会员，可长期享受一定的购物优惠，并且长年可以得到企业提供的精美商品广告，还可以享受一些免费服务，如电话订货和免费送货等。

（三）普通会员制。顾客无需向连锁企业缴纳会费或年费，只需在企业一次性购买足额商品便可申请到会员卡，此后便可享受 5%~10%的购物价格优惠和一些免费服务项目。

（四）内部信用卡会员制。主要适合于经营高档商品的大型连锁店。顾客申请某店信用卡后，购物时只需出示信用卡，便可享受分期支付货款或购物后 15~30 天内现金免息付款的优惠，有的还可以进一步享受一定的价款折扣。

即问即答 9 - 5

你办过超市会员卡吗？会员购物能享受哪些待遇？

相关链接 9 - 3

某超市会员卡申请表							
姓名		电话		申请日期			
通信地址							
出生日期		职业		性别		年龄	
核准会员卡卡号							

资料来源：编者整理

五、POP 广告促销策略

POP，即店头广告，这是指在连锁企业卖场内及店门口制作的广告。在连锁卖场促销中，必须提高商品陈列的视觉效果。但仅仅通过商品陈列是不够的，还应通过 POP 广告强烈的视觉传达效果，直接刺激顾客的购买欲望，以扩大销售。

相关链接 9 - 4

POP 广告简介
<p>POP 广告是指“购买点的广告”。凡在商店建筑内外、所有能帮助促销的广告物，或提供有关商品情报、服务、指示、引导等标示，都可以称为 POP 广告。如商场外悬挂着的横幅、竖幅标语。以友好姿态向您提供商品信息。引人注目的商品橱窗、色彩鲜艳的广告塔和指示牌将引导你进入商店。商店里那纵横交错的绳子上飘动着一排排具有醒目商标、牌名和商品形象的吊旗；那货架上有闪烁着柔和光芒的灯箱。</p>

资料来源：编者整理

（一）POP 广告促销的作用

1. 传达商品信息。让顾客知道本店的商品经营信息是连锁企业吸引顾客，扩大销售的基本条件。连锁门店应精心制作 POP 广告，通过强烈的视觉传达告知顾客卖场销售的商品、商品的位置和配置、商品的特性和价格以及最新商品的供应情况等商品经营信息，吸引顾客进入店内，激发顾客的购买欲望，促进商品销售。

2. 创造店内购物气氛。随着顾客收入水平的提高，不仅其购买行为的随意性增强，而且顾客的需求层次也在不断提升。顾客在购物过程中，不仅要求能购买到称心如意的商品，同时也要求购物环境舒适。POP 广告既能为购物现场的顾客提供信息、介绍商品，又能美化环境、营造购物气氛，在满足顾客精神需

要、刺激其采取购买行动方面具有独特的功效。

3. 促进连锁企业与供应商之间的互惠互利。通过 POP 广告的促销，可以扩大连锁企业及其经营商品的供应商的知名度，增强其影响力，从而促进企业与供应商之间的互惠互利。

4. 突出门店的形象，吸引更多的顾客购买。顾客的购买阶段分为：注目、兴趣、联想、确认和行动。因此，如何从众多的连锁门店中吸引顾客的目光，达到使其购买的目的，POP 广告功不可没。

（二）POP 广告的种类

POP 广告在实际运用时，可以根据不同的标准对其进行划分。不同类型的 POP 广告，其功能也各有侧重。

1. 连锁企业常用的 POP 广告

（1）招牌 POP。主要包括店面、布幕、旗子、横（直）幅、电动字幕，其功能是向顾客传达企业的识别标志，传达连锁企业销售活动的信息，并渲染这种活动的气氛。

（2）货架 POP。货架 POP 是展示商品广告或立体展示售货，这是一种直接推销商品的广告。

（3）招贴 POP。类似于传递商品信息的海报，招贴 POP 要注意区别主次信息，严格控制信息量，建立起视觉上的秩序。

（4）悬挂 POP。主要包括悬挂在卖场中的气球、吊牌、包装空盒和装饰物，其主要功能是创造卖场活泼、热烈的气氛。

（5）标志 POP。主要是指的商品位置指示牌等，它的主要功能是向顾客传达购物方向的流程和位置的信息。

（6）包装 POP。主要是指商品的包装，具有促销和宣传企业形象的功能，例如：附赠品包装，礼品包装和若干小单元的整体包装等。

（7）灯箱 POP。连锁企业的灯箱 POP 大多稳定在陈列架的端侧或壁式陈列架在上面，它主要起到指定商品的陈列位置和品牌专卖柜的作用。

2. 销售型 POP 广告与装饰型 POP 广告

销售型 POP 广告是指顾客可以通过其了解商品的有关资料，从而进行购买决策的广告；装饰型 POP 是用来提升企业的形象，进行卖场气氛烘托的 POP 类型。这两种 POP 广告各自的功能及有关情况见下表：

表 9—2 销售型 POP 广告与装饰型 POP 广告区别

名称	功能	种类	使用期限
销售 POP	（1）帮助营业员出售商品 （2）帮助顾客选购商品 （3）促进顾客购买欲望	（1）商品价目卡 （2）拍卖 POP （3）商品展示卡	拍卖期间或特价日，多为短期用
装饰 POP	制造店内的气氛	（1）形象 POP （2）消费 POP （3）招贴画 （4）悬挂小旗	较为长期性和季节性

（三）POP 广告的策划

1. POP 广告的信息传达原则

（1）准确性。POP 广告是围绕着商品促销进行的，这就要求连锁企业准确地把握商品的特征、顾客的类型和收入水平以及对商品售价的反映等内容，以便所制作的 POP 广告能准确地传达商品信息。

（2）逻辑性。POP 广告是以视觉来传达连锁企业的促销意图和信息的，因此要有逻辑性地建立 POP 广告的视觉形象秩序，要杜绝视觉形象的过多和过滥。这就要建立卖场中货架、装饰手段与商品之间的秩序关系，要做到井然有序、装饰与渲染有度。

（3）艺术性。POP 广告要达到效果是促进销售，因此在广告形式和宣传手段上必须力求“唯实”，但也不能忽视“唯美”，要使 POP 广告具有较强的艺术性，以提升 POP 广告的促销效果。

2. POP 广告的策划过程

连锁企业的任何 POP 广告都不是随意推出的，必须经过一个周密的策划过程，这样才能达到最佳的广告效果。因此在策划 POP 广告时着重注意以下七个方面：

- （1）了解 POP 广告的背景因素，配合新商品上市活动，并以既定的广告策略为导向；
- （2）了解顾客的需求，策划最有效的 POP 广告，刺激和引导消费；
- （3）POP 广告必须集中视觉效果；
- （4）POP 广告最好与媒体广告同时进行；
- （5）了解商圈内的顾客情况，并听取员工的意见，作为 POP 广告的制作依据；
- （6）确定 POP 广告的功能、费用预算、持久性、制作品质、运输等的综合平衡；
- （7）明确 POP 广告的时效性，其时效性必须与连锁企业的整体营销计划同步。

（四）POP 广告使用的检查要点

及时地检查 POP 广告在门店的使用情况，对发挥其广告效应起到很大作用，其检查要点如下：

- （1）POP 广告的高度是否适当；
- （2）是否依照商品陈列来决定 POP 广告的大小尺寸；
- （3）广告上是否有商品使用方法的说明；
- （4）有没有脏乱和过期的 POP 广告；
- （5）广告中关于商品的内容是否介绍清楚（如品名、价格、期限）；
- （6）顾客是否看得清、看得懂 POP 广告的字，是否有错别字；
- （7）是否由于 POP 广告过多而使通道视线不明；
- （8）POP 广告是否有水湿而引起的卷边或破损；
- （9）特价商品 POP 广告是否强调了与原价的跌幅和销售时限。

即问即答 9 - 6

什么是 POP 广告？说出你所见过的 POP 广告样式？

第三节 促销活动的实施

连锁企业制订促销计划后，关键在于实施，实施重点是促销活动的组织与评估。本节介绍促销的作业流程、促销方案的实施要点、促销的检查与促销效果的评估等内容。

一、促销活动作业流程

连锁促销是在总部的统一指导下开展的，因此，各门店要根据总部的促销目标和要求实施促销活动，其主要作业流程如下：

（一）促销方案的拟订

促销方案是连锁企业开展促销活动的具体策划，为了保证促销活动有组织有步骤地开展。连锁总部销售部门一要根据年度促销计划，针对近期即将展开的促销活动，就最近商圈内同行的促销活动、顾客的需求变化、市场动态进行研究，初步拟定本次促销的诉求重点及做法，提出活动方案。二要邀集财务、采购和公关等部门的相关人员召开讨论审议会，就促销方案的策划及有效性进行讨论修正，主要议项有：促销主题、举办时间、竞争对手、促销活动分析、促销的主要商品项及促销价格等。

（二）促销活动的立案

销售部门把经过讨论、听证并确定的促销方案报送总部负责人，总部负责人在听取公关、采购、财务等部门意见后批准实施，重大的促销活动还应集体讨论形成决议后方可实施。

（三）促销商品的采购

供应商的配合是促销成功的关键因素，连锁总部应协调好与供应商的关系，努力争取供应商在数量、质量和价格上的支持，并严格保证促销商品供应时间上的及时性。

（四）宣传方案的确定

主要是根据本次促销活动的预期目标和规模，确定所要宣传的信息，包括促销商品的品项、价格和具体做法等，选择一种或几种合适的宣传媒体，加以落实。

（五）促销活动的准备

促销活动的宣传品及相关标识制作完成后，至少在活动开展 3 天前送至各门店，以便准备工作的展开，主要内容有：

1. 将宣传单分发至各部门，以提醒预估促销商品的数量和及时订货；
2. 理货员重新标价，信息部门对数据库信息进行更新；
3. 促销人员将宣传单提前分发到商圈内各住户；
4. 营业部门进行促销商品的陈列、海报的张贴、P O P 的制作和悬挂等工作。

（六）促销活动的举行

按执行方案如期举行，做好现场宣传和服务工作。

（七）促销成果的评估

促销活动举行后，可通过信息统计和顾客反馈了解本次促销是否达到预期目标，并进行反思，检讨得失，积累经验，汲取教训，以便为今后的促销活动打下良好基础。

相关链接 9 - 5

超市促销作业流程图

促销方案的拟订(两天)→促销活动的立案(两天)→促销商品的采购(两周)→宣传方案的确定(两天)→促销活动的准备(三天)→促销活动的举行(一周)→促销成功的评估(两天)

资料来源：编者整理

二、促销方案实施要点的确定

（一）制订有诱因的促销策略

1. 师出有名。以节庆贺礼、新品上市之名进行促销，以减少变相降价的负面影响。
2. 尽量不做同产品搭赠（如“买二赠一”），避免降价抛货之嫌，否则结果可能“打不到”目标顾客，反而“打中了”贪便宜低收入的消费群。
3. 用成熟品牌带动新品牌捆绑销售。但要注意两者档次，定位必须在同一层次上。如可口可乐公司的副品牌“雪碧”在二三级城市很受欢迎，而“醒目”是该公司推出的又一新品牌，定位也是二三级市场，“醒目”上市与“雪碧”捆绑销售，取得了较好的效果。
4. 注意与重点供应商产品联合促销，既促销产品，又增进与供应商之间的感情。如买该公司产品××元，赠超市购物券一张；买超市商品××元，赠该公司产品一份等。
5. 面对顾客的促销政策，起点不宜太高，而且要提供多种选择。

（二）选择合适的商品品项和广告宣传品、礼品

1. 广告宣传品设计要求。主要有：

（1）广告宣传风格应与目标顾客的心理特征一致。如运动饮料的宣传品基调应与体育赛事结盟，突出活力、迅速补充体力；中低价食品宣传方向应突出更实惠、更大容量、更营养；儿童用品宣传风格是产品好吃好用、赠品好玩、卡通化的诉求方式。

（2）POP上促销与原价同时标出，以示区别尽可能减少文字，使顾客能一眼就看完全文，清楚知道促销内容。

（3）如有时间、数量限制，应明确写清楚限制条件。如限购5包/人、周末促销、限量销售、售完为止、×月×日之前有效等。

2. 赠品选择的要求。主要有：

- （1）尽可能是实惠而新颖的常见用品（太生僻的赠品，顾客不知道用途或用途太窄，难以接受）。
- （2）高形象，低价位。如挂表、围裙、T恤、计算器等。
- （3）最好有宣传意义。如围裙、T恤、台灯和口杯等商品。
- （4）与目标顾客的心理特点及品牌定位相符。如运动饮料赠奥运小纪念品、中低价方便面赠味精、知名饮料赠透明钥匙包等。

即问即答 9-7

超市赠品有哪些要求？

（三）根据促销活动规模确定促销人员数量、商品储备数量及物料需求。

（四）促销方案的制订必须包含效果预测和费用预算。

1. 效果预测——根据本企业的历史销量，综合考虑促销政策对商品流通速度带来的影响，作出促销期间销量的预测；

2. 费用预算——根据销量预测配备相应的促销品（广告宣传品、礼品），并根据本企业自身规模和促销期长短、预计销量和所需促销人员等，并作出费用预算。

（五）规定促销人员巡视频率，维护活动效果

若促销期大于一天，那么及时补货、陈列、保证场内货品充足、陈列整齐就成了很容易疏忽、很容易出问题的事情。所以有必要在促销方案中将商品的备货、陈列、广告品布置落实到具体责任人身上（促销员、理货员、业务员）。规定责任人保持对促销卖场的高频巡视频率，做好接单、上货、陈列等工作以保证促销效果。

（六）制定各项工作完成日程表

以上各项工作落实后，接下来就进入了实质性的准备工作，为避免某项工作出现疏漏而影响整体进程，需将准备工作细分责任，落实到人，规定完成时间并制定出日程表。

（七）计划的执行和活动的开展

每个执行人都应有明确的岗位职责、培训手册，有专项评估督办、奖罚规定。促销活动期越长，越容易在促销过程中出现某一环节的失控，良好的计划和责任落实可以避免失控的局面。参与促销的所有人员都应该拿到自己的岗位职责说明书，对自己所扮演的角色、在活动期间的任务，做到细分到每天、每小时甚至每一具体细小环节，明白自己担负的具体责任、活动期内每天的细分工作流程以及所要填报的信息表单、相应的奖罚方法。各司其职才能保证整个活动的顺利展开。

（八）各个环节的衔接和畅通

在促销活动中各岗位、各工作环节之间应建立必要的管理程序，要通过相应的表单相互衔接，以避免可能出现的漏洞。这些表单包括：

1. 业务代表回访及工作日报表。主要包括汇报人、职责、内容、回访时间、检查备货陈列情况记录、跟进工作记录、需解决的问题、审核主管（项目经理 / 销售经理）。具体见表 9—3。

表 9—3 业务代表工作日报表

____年____月____日

汇报人		职务		审核主管	
工作内容					
回访时间	存在问题				

2. 促销员工作日报表。填表人为促销员。主要内容：各人当日赠品领用、消耗、退回情况，当天促销业绩，促销品流量反馈，其他异常信息；审核主管：促销现场负责人（如促销主管）。具体见表 9—4。

表 9—4 促销员工作日报表

促销员		审核主管	
工作日	赠品领用		促销业绩
	商品名称	数 量	

3. 促销日报表。填表人为促销现场负责人（如促销主管）。主要内容：当日整体促销业绩，促销人员考勤评分、赠品领用、消耗、退回数量，促销品信息反馈，其他异常信息；审核主管：项目经理。见表 9—5。

表 9—5 促销日报表

____年____月____日

填表人		审核主管	
促销员	赠品领用		
	品项	领用数量	退回数量

异常情况				

4. 促销效果评估表。主要包括填表人：指定促销评估人员（如项目经理、销售经理）。主要内容：促销现场布置、促销人员的反映、吸引顾客人数、顾客与供应商反映、销售额与利润额、达到效果、出现的问题以及意见与建议等；汇报人：店长或总经理。如表 9—6

表 9—6 促销效果评估表

____年__月__日

填表人		审核主管	
活动名称			
活动形式			
促销现场布置			
促销人员的反映			
吸引顾客人数			
顾客反映			
供应商反映			
销售额			
利润额			
达到效果			
出现的问题			
意见和建议			
备注或说明			

5. 奖罚单。是指按岗位职责及奖罚制度根据促销评估结果作出奖罚的表单。

6. 促销费用支出单。主要包括促销费用单、促销员工资单等。

三、促销合作的洽谈

在促销活动中，供应商的作用不可忽视，因此，做好与供应商的促销合作洽谈是促销活动的重要内容。

（一）谈判前做好充分准备

1. 确定谈判负责人，一般为采购部主管。

2. 做好洽谈前的准备。包括：了解与此项活动有关的供应商负责人是谁；约定谈判时间、地点、估计此次谈判大约需要的时间；促销现场布置效果图；图例、数据、效果图等生动的演示工具的准备。谈判前应召集有经验的业务人员商讨，对供应商可能提出的要求和异议作出应答方案。准备工作充分，会使谈判更具有说服力。

3. 谈判效果预测。主要包括促销期的销量预估、销量增长（预计）曲线图、利润增长（预计）曲线图等。对谈判效果预先做到心中有数，便于掌握谈判的进程和价位。

4. 列好谈判提纲。应详细列出谈判所需达到的目的、商品数量、价格优惠、保证供货、人员参与、费用分担和违约责任等。

（二）掌握谈判技巧

在与供应商的谈判中，谈判制胜的关键是要让对方深切感受到此次活动带给他们的利益。主要应把握好以下要点：

1. 注意控制自身情绪。保持平静理性的状态，避免急于求成、不耐烦和兴奋等；
2. 注意职权范围。不做超出自己职权的许诺，不要夸大其词；
3. 注意让步方式。事前了解我方让步的空间，对方提出的要求即使在我方计划之内也不要轻易应允，经过“艰苦”谈判之后的让步才会让对方更有“成就感”；
4. 掌握谈判节奏。谈判若不能达到共识时可暂且搁下稍后再谈，并约好下次会谈的时间和具体内容。

（三）确认谈判结果

主要通过签订促销协议来确认谈判结果，促销协议应注明供货时间、价格、进货数量、货款结算方式、促销费用标准、支付方式、分担方式和违约责任等内容。

即问即答 9 - 8

与供应商谈判应注意哪些问题？

四、告知促销信息

告知是促销成功的前提，连锁企业必须尽最大努力把自身的各种信息传达给顾客，告知促销消息时要做到：

1. 顾客路过店门口就可以看到醒目的促销信息；
2. 店内货架上有促销告知信息；
3. 陈列区、促销区的广告宣传品应尽可能简洁醒目传达促销内容；
4. 在卖场内非本产品的促销区域，应告知促销信息并指明本产品销售位置；
5. 收款台、出入口是促销信息的重点告知区域。

通过以上五个告知点的布置，应使顾客尽可能多接触到商品的促销信息。

五、促销活动的检查

（一）准备工作的检查

1. 准备工作责任到人，规定完成时间、责任人和检查人，促销前确认各项工作到位；
2. 若促销活动的策划和检查不是同一个团队进行，活动前策划方要对检查方以口头、书面、图示、

现场演示等方式说明方案内容，同时策划方应派人全程跟进检查过程予以辅导；

3. 陈列、上货、广告宣传品布置等工作必须在促销活动开展的前一天晚上做好，避免活动当天才去做，更不要在生意高峰期做，以免引起现场混乱；

4. 活动前应制作相关人员通讯录，保证通讯畅通。

（二）促销过程检查

1. 促销第一天，促销负责人和执行人要提前到场，再次确认准备工作到位，整理广告宣传品、陈列及标价。当天主管要全程跟踪，了解准备不足和方案欠妥之处以调整改善，并对促销人员进行现场辅导；

2. 促销期越长，越容易出现断货现象，必须规定销售人员高频回访，检查核对库存，确保库存安全；

3. 检查人员应对促销人员掌握促销目的、政策和推销技巧等情况进行检查，以使促销人员目的明确、政策熟悉、技巧运用得当，更好地实现促销目标。

4. 促销管理

（1）礼仪、服装、工作纪律、接客方式、需填表单、薪资及奖罚制度必须到位；

（2）主管要不定期巡场，对现场工作人员是否按岗位职责积极认真工作作出评估打分，并通知当事人；

（3）主管要召开促销工作人员例会，统计销量、评估业绩、宣读评估结果、了解存在问题，及时互动寻求改进。

（三）促销结束的检查总结

促销活动结束，要及时进行检查总结。检查总结的要点包括：

1. 促销期销量的汇总统计，并用曲线图、柱形图画出来；

2. 促销期利润的汇总统计，也要用曲线图、柱形图画出来；

3. 冲洗、整理促销现场的有关照片；

4. 促销活动总费用和活动总销量的汇报以及费用占比的统计；

5. 竞品信息、顾客直接 / 间接参与人数、促销人员促销情况的汇总统计；

6. 对促销活动中岗位职责、培训资料、准备工作安排表、谈判技巧等资料进行分析，并作进一步修改完善，为下次促销活动积累经验。

六、促销效果的评估

促销评估的内容主要分为四部分：促销评估方法、促销效果的评估、供应商配合状况评估和自身运行状况评估。

（一）促销评估方法

1. 促销检查表法。是指通过填表的方式对企业促销前、促销中和促销后的各项工作情况进行检查对比。如表 9—7 所示。

表 9—7

促销活动检查表

类别	检查标准
促销前	1. 促销宣传单、海报、POP 是否发放和准备妥当； 2. 卖场所有人员是否均知道促销活动即将实施；

	3. 促销商品是否已经订货或进货; 4. 促销商品是否通知电脑部门变价。
促销中	1. 促销商品是否齐全、数量是否充足; 2. 促销商品是否变价; 3. 促销商品陈列表现是否具有吸引力; 4. 促销商品是否张贴 POP 广告; 5. 促销商品品质是否良好; 6. 卖场所有人员是否均了解促销期限和方式; 7. 卖场气氛是否具有活性化; 8. 服务台人员是否定时广播促销方式;
促销后	1. 过期海报、POP、宣传单是否均已拆下; 2. 商品是否恢复原价; 3. 商品陈列是否调整恢复原状;

2. 前后比较法。这是指通过促销前、促销中与促销后销售量的对比分析来评价促销业绩的方法。一般会出现十分成功、基本成功、得不偿失和适得其反等几种情况。

3. 顾客调查法。连锁企业可组织有关人员对顾客进行抽样调查,了解促销效果。例如,调查有多少顾客记得本企业的促销活动,他对该活动有何评价,是否从中得到了利益,对他们今后的购物场所选择是否会有影响等,从而评估促销效果。

4. 观察法。这种方法简便易行,而且十分直观。主要是通过观察顾客对促销活动的反应来评估促销业绩,例如,顾客在限时折价活动中的踊跃程度,优惠券的回报度,参加抽奖竞赛的人数以及赠品的偿付情况等。

（二）促销效果评估

促销效果评估主要包括三个方面:促销主题配合度,与目标销售额之间的差距,以及促销商品选择的正确与否。

1. 促销主题配合度。促销主题是否针对整个促销活动的目的,是否抓住了顾客的需求和市场的卖点,促销内容、方式、口号是否富有新意和吸引人。

2. 创意与目标销售额之间的差距。促销创意是否偏离预期目标销售额,创意是否符合促销的主题和整个内容,创意是否过于沉闷、正统、陈旧、缺乏创造力、想象力和吸引力。

3. 促销商品选择的正确与否。促销商品能否反映本企业的经营特色,是否选择了顾客真正需要的商品,能否给顾客增添实际利益,能否帮助企业或供应商处理积压商品,促销商品的销售额、毛利额是否与预期目标相一致等。

（三）供应商评估

主要评价供应商对连锁企业促销活动的配合是否恰当、及时,能否主动参与、积极支持、并为本企业分担部分促销费用和降价损失;供应商能否及时供货,数量是否充足;在商品采购合同中供应商是否做出促销承诺,并切实落实促销期间供应商的义务配合等相关事宜。

即问即答 9 - 9

为什么要对供应商进行评估？应如何评估？

（四）自身运行状况评估

1. 总部运行状况评估。主要有总部对各门店促销活动的协调、控制及配合程度；是否正确确定促销次数、促销时间和促销主题；有否正确选定与落实参与促销的供应商和商品；组织与落实促销活动是否得力等方面的评价。

2. 配送中心运行状况评估。主要评价社会配送中心送货是否及时、品种是否齐全和质量是否完好等内容；在由本企业配送中心实行配送的情况下，还应注意评价合理组织运输和分配各门店促销商品的数量等工作的实施情况。

3. 门店运行状况评估。主要有门店对总部促销计划和方案的执行情况，有否完成总部布置的促销任务，促销商品在门店中的陈列方式及数量是否符合门店的实际情况等。

4. 促销人员评估。通过对促销人员的评估，可以帮助促销员全面并迅速地提高自己的促销水平，督促其在日常工作流程中严格遵守规范，保持工作的高度热情，并在促销员之间起到相互带动作用。

促销人员的评估项目主要有：促销业绩是否达到规定的要求；有否促销的干劲和合作精神；准备和结束工作是否符合规定；是否与顾客保持密切关系、受到顾客的欢迎。

相关链接 9—6

超市促销：一分钱大白菜引来 10 万客流

易初莲花世纪金源店在开业这一天，打出了“一分钱一斤大白菜”的促销牌，一分钱一斤的大白菜卖火了，一天就卖出一万多斤。低价大白菜带来了客流的增加，开业当天，这家超市的客流量突破了 10 万人次，是平常客流量的 10 倍。一分钱一斤的大白菜为超市赚足了人气，而他们真正的盈利点却是超市里的家电。

大白菜是超市里的敏感性商品，以一分钱一斤低得不能再低的大白菜，来为超市赚足了人气，吸引顾客，来带动超市里诸如家电等其他商品的销售，无疑是一种高明而有效的促销手段。

资料来源：编者整理

【本章小结】

连锁促销是连锁经营管理的重要内容，对连锁企业的形象和经营业绩有着重大意义。连锁促销是有计划、有目的地进行的，在活动开展之前，首先要设定促销目标，明确促销要求。其次要突出促销主题。促销主题通常有：开业促销，周年店庆促销，例行性促销和竞争性促销。最后是确定促销方式，连锁企业应根据促销目标和促销主题的要求合理选择促销方式，以提升促销效果。

连锁企业促销策略是根据促销目标要求，对各种促销方式、促销手段的灵活运用和有机组合。常用的

促销策略有价格促销、服务促销、有奖销售促销、会员制促销和 POP 广告促销等。不同的促销策略有着其不同的特点和适用范围，连锁企业应有针对性地选用或合理的组合，以实现促销目标。

连锁促销的重点在于实施，在实施中重点应做好六个方面的工作。一是要确定促销作业流程，按流程规定的顺序和要求来组织促销活动；二是要明确促销方案的实施要点，有重点地开展促销活动；三是要与供应商的密切合作，争取供应商的大力支持；四是要通过各种形式告知促销信息，让顾客尽可能多地了解促销信息；五是要做好促销活动的检查，以保证促销活动的正常开展；六是开展促销效果的评估，总结经验教训，为今后的促销活动打好基础。

【复习思考题】

- 一、连锁企业的促销目标有哪些？应如何设定？
- 二、什么是促销主题？连锁企业常用的促销主题有哪些？
- 三、常见的促销方式有哪些？你认为哪些方式最有效？
- 四、价格促销的核心是什么？超市大卖场应如何实施价格促销？
- 五、连锁企业应如何开展服务促销？
- 六、何谓 POP 广告？POP 广告有哪些种类？
- 七、连锁企业实施促销活动的作业流程包括哪些步骤？
- 八、应从哪些方面来评估连锁企业的促销效果？

【案例】

某大卖场端午节促销方案

一、促销目的

每年的农历五月初五，是我国富有民俗传统文化的节日——端午节。今年（2005 年）是 6 月 11 日（星期六）。端午节一方面是纪念爱国诗人屈原，但在现代生活当中，更重要的是象征着吃粽子、喝黄酒、插蒲子叶等，主要是满足人们“驱邪、消毒、避疫”的心理，另外也是为了庆祝节日的欢乐气氛，因此，根据这一节日特点，特制定本卖场端午节促销方案，以求增进本卖场形象，扩大节日销售。

二、促销日期

6 月 6 日—6 月 12 日《端午节靓粽，购物满就送》

三、促销主题

1. 端午节靓粽，购物满就送
2. ××猜靓粽，超级价格平
3. 五月端午节，××包粽赛

四、促销方式

（一）商品促销

1. 《端午节靓粽，购物满就送》活动

活动内容：凡五月端午当天，在本卖场一次性购物满 38 元，即可凭电脑小票到服务中心免费领取靓粽一只，每一顾客限送 10 只，数量有限，送完即止。

2. 商品陈列

(1) 采购员要求供应商(如三全凌、思念公司等),制作促销粽子的小木屋或小龙舟,因场地有限,每个供应商在小木屋或小龙舟中任选一个,放置在大门口东侧广场,以促进节日卖场气氛和商品销售(具体操作事项由采购员联系洽谈)。

(3) 除小木屋或小龙舟促销之外,促销期间利用冷柜,大面积陈列各类品牌粽子,5月初三、四、五三天除冷柜之外,还应在一楼主通道摆放粽子堆头销售,卖场尽量为每个供应商或厂家提供一个堆头位置;

(4) 端午节当天在不影响粽子质量和销售的情况下,可将大约1-2斤重的粽子用网袋装成若干数量包(注意包装要很难解开,避免顾客拆包多装),并打上价格,悬挂于货架旁边或顾客方便看到的地方,以便刺激顾客的购买欲望,促进粽子的节日销售;

(5) 美工和业务部员工要充分发挥水平,进行创意陈列和气氛布置(如在粽子堆头周围用泡沫板刻上龙舟等图案。

3. 商品特卖

在促销期内,粽子和其节日相关商品(如黄酒、冷冻食品、饮料等食品,透明皂、沐浴液、杀虫水、蚊香等用品)均有特价销售;

(二) 活动促销

1. 《××猜靓粽,超级价格平》

(1) 活动时间:6月6日—12日

(2) 活动内容:凡在6月6日—12日促销时间内,在××超市大卖场一次性购物满18元的顾客,凭电脑小票均可参加《猜靓粽》活动。

(3) 活动方式

在商场入口处或冷柜旁边设促销台不打价格或不易分辩的厂商粽子,让顾客进行粽子品牌及价格竞猜;商品由采购部落实价格一定要相当低,以顾客意想不到的价格出售给顾客,使顾客感受到真正的实惠,为节后下一步的销售立下口碑、打下基础。

2. 《五月端午节,××包粽赛》

(1) 本卖场去年已经举行过,顾客反响强烈,效果也不错,实施与否敬请公司领导定夺;

(2) 操作步骤:采购部洽谈粽子材料——材料到位——活动宣传——各店组织比赛;

(3) 参赛奖品:获得自己所包粽子,多包多得。

3. 《五月端午射粽赛》

(1) 活动时间:6月6日—12日

(2) 活动内容:凡在6月6日—12日促销时间内,在本卖场一次性购物满38元的顾客,凭电脑小票均可参加《五月端午射粽赛》活动。

(3) 活动方式:

凭电脑小票每人可获得5枚飞镖,在活动指定地点(卖场大门口西侧广场),参加射粽子活动,射中的标识为“豆沙”即获得该种粽子一个;射中的为“肉粽”,即获得该种粽子一个;

(4) 道具要求:气球、挡板、飞镖;

(5) 负责人——由店长(总经理)安排相关人员。

五、相关宣传

1. 两款《粽子吊旗》卖场悬挂宣传；
2. 我店 DM 快讯宣传(分配数量见附件)；DM 快讯第一、二期各 2000 份，第三期单张快讯 2000 份。

3. 场外海报和场内广播宣传。

六、相关支持

1. 采购部联系洽谈 500 只粽子做顾客赠送；
2. 采购部联系洽谈 50 斤粽子材料，举行包粽比赛；
3. 采购部联系洽谈 500 只粽子，举行射粽比赛；

七、费用预算

1. 《端午节靓粽，购物满就送》活动：靓粽限送 500 只；
2. 《××猜靓粽，超级价格平》活动：(数量价格由赞助商决定)；
3. 《五月端午节，××包粽赛》活动：粽子散装米 50 斤；
4. 《五月端午射粽赛》活动：粽子每店 500 只。

八、费用总预算：

1. 装饰布置，气球、横幅、主题陈列饰物，费用约 500 元；
2. 吊旗费用：500 元

促销总费用：约 2000 元

XX 大卖场市场部

2006 年 5 月 16 日

第

10

章

顾客服务

-
- 顾客服务概述
 - 顾客服务内容
 - 顾客服务管理
-

导 言

连锁企业顾客服务的目标是要让顾客满意。当顾客需求无法满足时就会不满意,不满意就会产生抱怨甚至投诉。抱怨一旦产生,无论是对顾客,还是对企业,都是一件不愉快的事,同时也是一种损失。而要让顾客对企业服务满意,就必须了解顾客的服务需求,根据顾客需求设置服务项目,并运用各种措施来实施服务项目,以提高顾客满意度。为此,本章以连锁超市为基础,从顾客服务的需求出发,阐述连锁企业顾客服务的项目、要求及管理。

学习目标

- 明确连锁企业顾客服务的目标和项目；
- 掌握连锁企业的理货、收银和总台服务的内容；
- 掌握处理顾客投诉的要求和方法；
- 掌握顾客服务管理的内容与方法。

关键词

顾客满意 关键时刻 信息性服务 资金性服务 目标顾客群 顾客抱怨 顾客投诉

第一节 顾客服务概述

连锁经营的顾客服务应从顾客购买、消费者使用的立场来考虑和处理问题,顾客第一,用户至上的理念必须贯穿于连锁企业从商品采购到最终销售的全过程。

一、树立“顾客满意”的服务目标

（一）“顾客满意”的价值

对连锁经营而言，顾客的价值不在于他一次购买的金额而是他一生能带来的总额，其中包括他自己和对亲朋好友的口碑效应。一个顾客的价值，可先用其的购买总额除以交易频率，得到平均购买的价值，然后估计其在 10 年内或终生购买次数，计算其购买总量，加上顾客口碑效应，即该顾客宣传后有几个人成为公司顾客，又需用顾客个人购买量乘以放大乘数 $N + 1$ ，所得结果。这种计算方法给连锁企业的重要启示是，留住一个顾客会产生乘数效应，失掉一个顾客也会使损失成倍扩大。

顾客满意与企业利润存在着线性因果关系，而且忠诚顾客与企业利润之间存在正向相互关系。实践表明，90%以上的厂商利润，其 $1 / 10$ 来自一般顾客， $3 / 10$ 来自满意顾客，而 $6 / 10$ 是由忠诚顾客创造的。

相关链接 10 - 1

顾客价值

假如一个顾客平均每周在某超市大卖场购物 2 次，全年平均周数为 52 周；平均每次购物金额为人民币 100 元，顾客与卖场的购物关系持续 20 年，那么这位顾客在卖场购物的总金额为： $2 \times 52 \times 100 \times 20 = 208000$ 元。

假设顾客影响其朋友人数 10 人：

总的购物金额为： $208000 \times 10 = 2080000$ 元（约 210 万元）

210 万元，即一个顾客对企业的价值。

资料来源：编者整理

（二）树立“顾客满意”的服务目标

1. 走进顾客心理，探求顾客期望。主要关系到两个方面，一是要站在顾客的立场上看问题。树立顾客满意的服务目标，必须站在顾客立场上，使用最直接深入顾客内心的方法，找出顾客对企业、商品及员工的期望。有效的探求取决于三个因素。一是焦点应放在最重要顾客身上，找出顾客和企业对服务定义上的差异；利用重质胜于重量的研究方法，找出顾客真正的期望。二要消除企业——顾客之间信息不对称性。有许多经营者总是抱怨顾客越来越挑剔，但从顾客角度看，顾客觉得自己得不到企业和经营者的尊重，这种企业——顾客之间信息不对称，一个重要根源就在于企业是站在它自身角度来看待问题的，而缺乏一种“换位”思考。

2. 顾客满意始于重视“关键时刻”。“关键时刻”是一个重要的服务管理学俗语，就是当顾客光顾任何一个部门时发生的那一瞬间，经过短暂的接触，顾客对服务质量，甚至潜在到对商品质量都有所了解。

“关键时刻”存在于顾客购买的时候，也存在于送货的时候，顾客抱怨的时候，进行售后服务的时候，关键时刻存在于任何与顾客打交道的时候。企业文化、形象、信誉，就在这许许多多的关键时刻中形成。

重视“关键时刻”，首先企业领导要树立员工第一的观念。第一线员工是服务的化身，员工与顾客接触程度最高，员工行为会直接影响到顾客所感受到的服务品质，进而影响整个企业信誉。服务卓越的企业有一句警句：那些不直接为顾客提供服务的人最好为做这种事的人提供服务，以此凝聚全体员工，推动顾客服务。

其次，服务背景、消费者行为模式、员工行为模式要协调一致。即顾客与员工在态度、价值观、感受和期望等方面要一致。因此，需要把企业与顾客的认识缺口找出来，让大家比较清楚地了解顾客期望与实际情况的落差，找出服务盲点以采取措施加以克服。同时，要求企业必须具备良好的购物环境，以保持三者之间的协调一致。

最后，要培养一支训练有素的职工队伍。企业动作始于“人”，也终于“人”，人的问题占企业总问题的80%以上，因此，员工教育训练处在核心地位。教育的内容不在于机械地理论说教，而在于员工的心理建设，“训练”应偏重于实践，两者缺一不可。这是因为服务是一种交往过程，一种员工与顾客的互动关系；服务是一种情绪劳动式的工作，也是一种态度，需要锲而不舍的教育和领导。训练应从纵向的商业采购、运输、储存、销售，到横向经营不同商品的技能、技巧，以及桌案作业等，以提高员工的综合应变能力和处理问题的能力。企业一旦拥有一支服务技能全面的员工队伍，就等于拥有了最重要的资产，每一位员工都会成为公司形象的“守门员”。

即问即答 10 - 1

什么是“关键时刻”？你的“购物生涯”中有过“关键时刻”吗？

相关链接 10 - 2

善待顾客就是善待自己

美国有一妇女每星期都会固定到一家便利店购买日用品，在保持购买了3年之后，有一次这家店铺的服务员因对她态度不好，于是她到了其它商店购物，从此不再光顾这家店铺。12年后，这位妇女来到这家店铺，告诉店铺老板自己为何不再来购物的原因，老板耐心地听完并向这位妇女道歉。随后，老板算了一笔账，假设这位妇女每周都到自己的店铺购物25美元，那么12年时间里自己已损失1.56万美元的生意。

因服务态度不好而气走一位顾客，导致该便利店1.56万美元的生意损失，这在我们

一些商家看来，似乎无关紧要，认为消费者多得是，不差你那一两个人，这种想法和做法其实是很危险的。不错，就一个商店而言，某个人的不光顾似乎无碍大局，一两个人不到场，生意照样做。但是，如果商家不能及时反思自己工作上的失误，不能自始至终地善待顾客，这就不是小事情了。因为商家态度不转变，今天得罪了甲，明天得罪了乙，后天又会得罪丙，如此循环往复，迟早有倒闭的那一天。路上行人皆有口，商家服务态度、服务质量上存在着问题，一传十、十传百地传播出去，商家就没了信誉。一个商店没了信誉，谁还敢光顾？善待顾客就是善待自己，仔细体味，此话不无道理。

资料来源：编者整理

二、顾客服务的类型

连锁企业的顾客服务按不同的分类标志，可分为以下三类：

（一）按售货过程的阶段分类

1. 售前服务。即在商品出售以前所进行的各种准备工作，目的是向消费者传递商品信息激发消费者的购买动机。这一阶段的服务包括提供商品信息、商品整理编配、商品陈列、货位布局和购物气氛创造等。

2. 售中服务。售中服务主要表现为售货人员与顾客交易过程中所提供的各种服务，如接待顾客、商品介绍、帮助选购、办理成交手续和包装商品等服务。在自我服务门店中，售中服务则表现为提供咨询、结算和包装等服务。

3. 售后服务。即商品售后继续为顾客提供的服务。一般来说，门店向顾客交付了商品，顾客向门店支付了货币，交易已基本完成。但对于大件商品、使用比较复杂的商品和高技术商品等，消费者在购买后对商品运送和使用时会产生的一些问题，需要企业提供进一步的服务。此类服务的目的是使顾客对企业感到满意，成为企业的回头客。售后服务主要包括：退换商品、送货、维修、安装，解决抱怨及赔偿等。

（二）按投入的资源分类

1. 物质性服务。即通过提供一定的物质设备和设施为顾客服务。如大卖场向顾客提供的信息室、电梯、试衣室、试鞋椅、寄存处、购物车和停车场等，为顾客光临本企业购物提供方便。

2. 人员性服务。即售货人员、送货人员、导购人员和咨询人员等提供的服务。他们提供的服务主要是劳务和信息的服务。门店服务人员要与顾客进行面对面接触，他们的形象和素质往往对门店形象有最直接的影响，也是消费者评价门店服务质量的一个重要标准，应给予充分重视。

3. 信息服务。即向消费者传递门店与所提供的商品等方面的信息，使顾客了解企业、了解商品、帮助顾客作出适当的购买决策。连锁企业提供的信息服务主要有 POP 广告、媒体广告、新闻宣传、商品目录、商品货位和人员介绍等。

4. 资金信用服务。即提供消费者信贷，如提供赊销商品、分期付款和信用卡付款等。在提供信贷服

务时，连锁企业应考虑自身的承受能力及消费者的偿还能力，但同时也应避免审查手续过于复杂，以免雷声大雨点小而草草收场，反而影响消费者的热情，损害企业形象。

（三）按顾客需要分类

1. 方便性服务。即对顾客来本企业消费提供各种便利。这类服务是任何业态的企业都应该提供的服务，是企业的基本服务，目的是为了满足不同顾客消费的基本需要。这类服务主要包括：提供方便的营业时间；商品货位有指示说明标志；商品陈列井然有序，色彩搭配协调；售货员具备基本的业务素质；有宽敞的停车场等。

2. 伴随性服务。即针对顾客消费过程中的要求提供的服务。这类服务与商品购买有直接联系，也是企业提供的促销性服务。如提供导购人员、现场演示、现场制作、送货、安装和包装等服务。

3. 补充性服务。即对顾客期望得到的非购买商品的需求提供服务。这类服务对顾客消费起着推动作用，主要包括：休息室、餐饮室、自动取款机、寄存物品、电话咨询、订货、照看婴儿、停车等。这类服务能有效地吸引顾客，留住顾客，增加了顾客的停留时间，同时也有助于体现企业的服务特色，树立良好的企业形象。

即问即答 10 - 2

补充性服务有什么作用，请举例说明？

三、顾客服务项目

（一）预订购物服务

为了满足顾客的消费需求，对于市场上名牌的耐用消费品，可在成交前由顾客预交一定比例的订金，货到后门店按预定程序结算付款。这种服务的优势表现在，可以使顾客提前获得购买名牌耐用消费品的拥有感，并加速商品的销售速度。

（二）设置问讯处

问讯处一般设在卖场底层的中心，工作人员往往是笑脸常开、精通业务的年轻小姐。她们的主要任务，是让所有踏进卖场的顾客高兴而来，满意而归。她们会热心地向顾客介绍卖场的布局，指导顾客到他们想去的场所，有的还充当购物的参谋。有的问讯处还设有缺货登记簿，请顾客留下所需货品名称、数量及联系方式，一旦有货，即通知顾客，或者送货上门，除此之外，问讯处一般还负责大额货币兑换、出借电话、出售月票等服务工作。

（三）金融服务

目前，大多数卖场通常情况下是以现金交易为主，但是为了方便消费者及大金额的交易，企业还应提供如下金融服务：

1. 信用卡付款。为了免除顾客携带大量现金的麻烦和不安全感。企业应在卖场建立银行信用卡消费系统，使顾客能使用银行信用卡购物或消费。

2. 分期付款。分期付款服务，一般是对价格较高的商品，在售出时只要求购买者先付一部分货款，顾客可以在买回商品后的一定时期内每期偿还一部分，期满结清货款。这种服务既可以帮助顾客解决想买商品而又暂时财力不足的矛盾，又有利于加速商品和资金的周转，提高经济效益。

3. 赊销。赊销是企业提供的最受欢迎的服务项目之一，它允许顾客先把商品买回家，晚些时候再付款，所以它也是一种花费比较大的服务。但是只要处理得当，也可为企业增加收入，因为它可以推动顾客购买，为企业带来更多的营业收入。当然，如果赊销政策过于宽松，会带来一定的风险，使企业利润减少。

（四）包装服务

为顾客购买的商品予以妥善的包装，是连锁企业顾客服务中不可缺少的项目。连锁企业提供的包装服务，应与其经营的商品和企业形象相适应。薄利多销的食品、杂品，只要简单地放在袋中就可以了；高级服装则往往放在合适的盒子或美观的购物袋中，以利于顾客携带回家。某些高档的商品，甚至将顾客购买的商品放在预先包装好的礼品盒中，以符合商品及连锁企业自身的整体形象。

（五）送货与安装服务

对于体积大、较笨重的商品，连锁企业应为顾客送货上门，必要时还要为其安装调试。这种服务既给顾客提供了方便，又避免用户在安装调试过程中出现不必要的安全事故，以免影响到商品与用户人身财产的安全，还可以为企业增加回头客。

（六）邮购服务

这是指连锁企业对外地消费者求购的商品通过邮局寄送给顾客。这项服务方式的优点是节省顾客购买商品过程中所花费的时间和费用，促进商品销售。顾客要求邮购的商品，一般体积较小，需求时间较紧，所以企业提供这种服务时，一定要注意弄清楚顾客住址，把商品包装牢固，并尽快发出。

（七）商品退换服务

做好商品退换工作，是连锁企业提高服务质量的一项重要内容。各企业的退换政策往往是不统一的，其退换政策如何，在很大程度上影响着顾客对企业的信任程度，进而影响到企业的销售额。一般来说，凡不影响再次出售的商品，在规定期限内应该实行无条件退换，对有条件退换或不退换的商品，则应在出售时交代清楚。为了做好商品的退换服务工作，连锁企业应根据市场情况和企业实际制定相应退换制度和操作规范。

（八）商品修理服务

对于彩电、手表、手机和电脑等商品，因为其可能会发生故障，所以均是提供修理服务的对象。连锁企业提供的商品修理服务，在保修期内实行免费维修，超过保修期则收取一定的费用。有条件的连锁企业还对应大件商品提供上门维修服务。为顾客提供此项服务，有助于连锁企业提高销售额，因为对顾客来说，所买商品出现故障后能否得到及时修理，是非常关心的。在提供修理服务的连锁企业购物，顾客就如吃了定心丸，可以大胆放心地选购商品。

（九）形象设计服务

这是一项新兴服务形式，它是由连锁企业专门聘请形象设计师，为顾客进行形象设计。设计师根据顾

客的身材、气质和经济条件等情况指导顾客该梳什么样的发型，做什么样的化妆，买什么样的衣服，配什么样的饰物。此项服务很受顾客欢迎，大大刺激了顾客的购买欲，而且很多顾客是服装和饰物整套地购买。因此，这项服务设身处地为顾客考虑，投其求美的心理，有效地调动了顾客购买欲，从而达到了促销目的。

（十）租赁服务

对于一些价格较高、顾客使用机会很少的商品，连锁企业可开展租赁服务。例如卖场预备有婚礼服装、用具等，顾客遇到婚庆活动，可以向企业租用，只要付给一定租金就可以。提供这种服务可以使这些商品尽快进入使用过程，尽早发挥商品使用价值，并且提高这些商品的利用率。另外，顾客在租借和送还这些商品的时候，还可能会顺便从卖场购走一些相关商品。

（十一）临时幼儿托管服务

现在很多大型卖场设有幼儿托管室，凡携带幼儿来卖场购货的顾客，都可以把幼儿寄托在这里，卖场有专人负责照料。幼儿托管室除了备有各种玩具供幼儿玩耍之外，还提供一些糖果、点心等，对孩子的吸引力很大。这项服务很受前来购物的父母的欢迎，因为带孩子到卖场购物，往往因孩子吵闹影响了选购商品，无形中减少了在卖场的停留时间，有了幼儿托管室，顾客可以放心购物了，购物时间延长，交易额自然会增加。

（十二）提供休息室

有的大型卖场利用一部分场地，开辟顾客休息室，供顾客来此休息和交谈。休息室一般准备一些报纸、杂志供顾客阅览，并出售各种饮料和小点心，有的还播放音乐。这些服务措施很受那些陪夫人来购物的男士们欢迎。

（十三）提供连带销售服务

这是指卖场为方便顾客，在出售其主营商品之外，还兼营一些其他商业项目。例如现在很多卖场都设有快餐厅、小吃部等，向顾客提供饮料食品销售。还有些卖场兼卖戏票和月票，甚至飞机票，也很受顾客欢迎。这些连带销售使顾客融购物休闲为一体，满足了现代人快节奏生活方式的要求。

以上这些都是连锁企业常见的服务项目，除此以外，有些卖场还提供一些其他服务，如免费停车场、公用电话、彩色胶卷扩印、美容，为顾客购买的裤子免费签裤角等等，为顾客及附近居民提供了极大便利。

相关链接 10 - 3

华联超市的售票服务

上海的华联超市和上海现代人剧社合作，在全市华联连锁店内设立文艺演出售票系统，让观众自由选择，就近购票。这种新颖的售票方式既可以方便观众，又为剧院的演出扩大了影响，而且对于超市来讲，由于每代销一张票可获票价20%的手续费，利润也不低。据悉，自从现代人剧社和华联超市合作以来，现代人剧场票房收入大为增长，华联超市的销售额也呈稳步上升趋势。

第二节 顾客服务内容

当顾客在连锁企业的消费需求无法得到满足时，自然就会产生抱怨甚至投诉。抱怨的原因是多方面的，主要来自商品、员工服务和购物环境等。就连锁超市而言，要做到让顾客满意，除了提供价廉物美的商品和洁净的购物环境外，员工还必须掌握常用的顾客服务项目的内容和要求。

一、营业（理货）服务

（一）接待顾客服务

1. 接待顾客口齿要清晰、音量适中，最好用标准普通话，但若客人讲方言，在可能的范围内应配合客人的方便，以增进相互沟通的效果。

2. 要有先来后到的次序观念。先来的客人应先给予服务，对晚到的客人应亲切有礼地请他稍候片刻，不能置之不理，或本末倒置地先招呼后来的客人，而怠慢先来的。

3. 在卖场十分忙碌，人手又不够的情况下，记住当接待等候多时的顾客时，应先向对方道歉，表示招待不周恳请谅解，不宜气急败坏地敷衍了事。

4. 亲切地招待客人到卖场内参观，并让他随意自由地选择，最好不要刻意地左右顾客的意向，或在一旁唠叨不停。应有礼貌地告诉顾客：“若有需要服务的地方，请叫我一声。”

5. 如有必要应主动对顾客提供帮助，若客人带着大包小包的东西时，可告诉他寄物处或可以暂时放置的地方。

6. 顾客有疑问时，应以专业、愉悦的态度为客人解答。不宜有不耐烦的表情或者一问三不知。要适时观察出顾客的心态及需要，提供好的意见或建议，且能对商品做简短而清楚的介绍，以方便有效率的方式说明商品特征、内容、成分及用途，以帮助顾客选择。

7. 不要忽略陪在客人身边的人，应一视同仁一起招呼，或许也能激起他们的购买欲望。

8. 与顾客交谈时用语宜用询问、商量的口吻，不宜用强迫或威胁的口气要顾客非买不可，那会让人感觉不悦。当顾客试用或试穿完后，宜先询问客人满意的程度，而非只一味地称赞商品的优越性。

9. 在商品成交后应注意服务品质，不宜过于现实，以为拿了钱就了事，而要将商品包装好，双手捧给顾客，并且欢迎下次再度光临，最好能送顾客到门口或目送顾客离去，以示期待之意。

10. 即使客人不买任何东西，也要保持一贯亲切、热诚的态度谢谢他来参观，才能留给对方良好的印象。也许顾客下次有需要时，就会先想到你并且再度光临。

11. 有时一些顾客可能由于不如意而发怒，这时工作人员要立即向顾客解释并道歉，并将注意力集中

在顾客身上。当顾客看到你已经把全部注意力集中于他们的问题上，他们也就会冷静下来。当然，最好的方法是要克制自己的情绪。不要让顾客的逆耳言论影响你的态度和判断。

12. 要擅长主动倾听意见，虚心地听取抱怨，不打断顾客发言，这样被抑制的情绪也就缓解了，使难对付的顾客不再苛求了。

13. 当顾客提出意见时，要用自己的语言再重复一遍你所听到的要求，这再一次让顾客觉得他的问题已被注意，而且使他感到他的困难会得到解决。

（二）整理商品服务

1. 理货员要对货架上摆放或以各种形式陈列出来的商品进行归类、整理，做到整齐、丰满、美观大方，不得有空位；及时清洁柜台、货架、商品及有关设施，做到干净、整洁、无尘土。

2. 经常检查商品价格标签，始终做到货价相符，标签齐全，货签对位。

3. 商品价格标签如果是用于价格变化不大的商品，则应用电脑统一制作，打印规范；价格标签如果用促销的商品，或价格波动较大的生鲜食品时，可用手写，以适应并吸引顾客。

4. 经过前一天的销售，货架、柜台等处陈列的商品，会出现不丰满、不全或缺档的现象，要及时进行补货。

5. 做好商品的拆包分装工作。有些商品从小库搬出后不能直接摆入柜台或货架，必须先拆包，再依据当地顾客的购买习惯、消费习惯及经营规律，将续补商品或分装、或组装配套、或拆零等。

6. 及时检查商品质量，如发现破损、霉变、腐烂或弄脏的商品，应及时剔除或处理。这既是维护消费者利益，也是维护连锁企业良好形象的重要工作。

（三）商品介绍服务

1. 介绍商品的基本要求。主要有以下五点：

（1）在介绍商品时要遵守商业职业道德规范，维护消费者利益，实事求是地介绍商品，不夸大商品的优点，也不隐瞒商品的缺点。

（2）不张冠李戴，为迎合顾客的购买心理，将杂牌货说成是名牌产品。

（3）不以次充好，不将积压滞销商品说成是紧俏商品。

（4）尊重顾客的习惯、兴趣、爱好，有针对性地介绍商品，不盲目介绍或过分纠缠，给人以强买强卖的感觉；语言要简明扼要，语调语气要体现出热情、诚恳和礼貌。

2. 介绍商品的技巧。商品均有其特点，在介绍商品时，不要面面俱到，应突出其某方面的特点来介绍：

（1）以商品成分和性能为主的介绍。对于有特殊效能商品的介绍，应从介绍其成分、结构开始，再转到其效能的介绍上。常适用于塑料制品、食品、副食品和药品等一类商品的介绍。

（2）以商品造型、花色、式样为主的介绍。以造型、花式和式样取胜的商品，在向顾客介绍时要侧重介绍商品的造型、花式和式样等，常适用于工艺品、玻璃器皿、时装和礼品等商品的介绍。

（3）以商品质量为主的介绍。对于一些具有精密性、技术性的高档商品和一些耐用消费品，顾客对

其质量有一定要求，导购员在介绍商品时应特别抓住构成商品质量的主要因素和商品质量的标准等方面来介绍，让顾客更好地作出购买决策。

（4）以商品的独特风格和独特风味为主的介绍。对于一些地方土特产品、地方工艺品等，具有独特的风格、独特的风味和独特的性能，在向顾客介绍这些产品时，要侧重介绍其独具一格的地方，以便引起顾客的兴趣，促使顾客购买。

（5）以商品用途为主的介绍。对于具有多功能用途的商品，在向顾客介绍时，应突出介绍其一物多用的性能，使顾客了解其实用性，促进购买。

（6）名牌商品的介绍。对享有盛誉的名牌商品，要注意介绍它的质量、产地、特点、历史和信誉等，从而吸引顾客慕名购买。

（7）连带商品的介绍。有些商品在用途上具有相互关联性，如枕套与枕芯，录音机与录音带，手电筒与电池，照相机与胶卷等，导购员在成交某一方面的商品后，要随即向顾客推荐关联商品。介绍时要注意措词得当、委婉，依据顾客的言谈举止，有的放矢地诱导顾客，切忌强行推销商品。

（8）进口商品的介绍。进口商品应有中文说明，导购员介绍商品时要实事求是，着重介绍其商标标识、产地、使用和保养方法；应把退换货、保修期和零部件供配等方面的情况讲清楚，切忌盲目夸赞，言过其实。

即问即答 10 - 3

商品介绍应注意什么问题？

（四）面对不同个性顾客的服务

1. 接待理智型顾客。这类顾客进店后对其所要购买商品的名称和产地等比较清楚，在购买前对价格、质量和花色等方面进行过反复比较，仔细挑选。接待这类顾客时要耐心，做到问不烦，拿不厌。

2. 接待习惯型顾客。这类顾客进店后直接奔向所要购买的商品，并能讲出其产地、名称和规格，不买别的替代品。接待此类顾客要在“记”字上下功夫，尊重顾客的消费习惯，千方百计满足他们的要求。

3. 接待经济型顾客。这类顾客一般有两种：一种是以价格低廉作为选购商品的前提条件，喜欢买便宜货，熟悉商品情况，进店后精挑细选，接待这类顾客要在“拣”字上下功夫，让他们挑到满意的商品；另一种是专买高档商品，接待这类顾客，要充分展示商品的性能质量，让顾客相信货真价实。

4. 接待冲动型顾客。这类顾客听到卖场有新的商品，便赶到超市卖场，不问价格、质量和用途，到店就买。接待这类顾客，一是要在“快”字上下功夫，二是要细心介绍商品的性能、特点和作用，提醒顾客加以注意考虑和比较。

相关链接 10 - 4

顾客对理货员导购服务不满意的投诉

A、某顾客在超市里选购了一个灯泡，不知道是否亮，让理货员帮忙测试一下，理货员不理睬，说所有灯泡统一在服务台测试，让顾客到服务台测试。

B、某顾客在超市里选购鞋子，没找到合适的码数，询问理货员，该理货员说，我不负责这里，随后便走开了。

应对措施：

首先对顾客提出问题给予感谢；安抚顾客，并对员工的错误态度进行道歉；尽可能询问顾客服务态度不好员工的部门或姓名等情况；如问题比较严重，顾客坚决要求解释清楚或赔礼道歉，应迅速向该部门的管理者和当事员工了解情况，协助问题的解决；如问题比较轻，明确表示我们会跟进此事的解决，避免下一次再发生类似问题；如顾客愿意，留下顾客的联系电话，并将问题处理结果告知顾客；将问题反映给相关的管理层，进行教育和处理。

资料来源：编者整理

二、收银服务

（一）收银过程的服务

收银员在收银过程中的服务做到三点：正确、礼貌和迅速。

1. 欢迎顾客光临。面带微笑，与顾客的目光接触；等待顾客将购物篮、车上的商品放置在收银台上；将收银机的活动荧幕面向顾客，以便顾客了解收银情况。
2. 结算商品总金额并告知顾客。扫描商品的条码，并将扫描后的商品入袋，扫描结束后，将空的购物篮从收银台上拿开叠放在一旁，告知顾客商品结算的金额。
3. 收取现金或刷卡。收取顾客支付的现金并唱收（收您××元），并检查是否假钞；将顾客的现金以磁石压在收银机磁盘上；若顾客是用信用卡支付，则应请顾客自己输入密码，不得代劳。若顾客未付账应礼貌地重复一次，不可表现出不耐烦的态度。
4. 找零或签字。按收取顾客支付的现金和顾客应付金额之间的差异找出正确零钱并唱会（找您××元）；找零时将大钞放下面零钱放上面，双手将现金连同购物清单一起交给顾客；待顾客没有疑问时，将盘上的现金放入收银机的抽屉内，并关上。若是刷卡的顾客，则应请其在消费单上签字确认。
5. 送客，说声“谢谢！再见”。一手提着包装袋交给顾客，另一手托着包装袋的底部，确定顾客拿稳后才将手松开；确定顾客没有遗忘包装袋；面带微笑目送顾客离开，说声“谢谢！再见”。

（二）商品入袋的服务

在收银结算时，收银员应将顾客所购商品一一放入包装袋内，便于顾客携带。商品入袋时应注意以下事项。

1. 硬的和重的商品要垫底装袋，以避免包装袋破损。

2. 正方形或长方形的商品放在包装袋的两侧，作为支架。
3. 瓶装或罐装的商品放在中间，以免受外在压力而破损。
4. 易碎品或轻的商品放置在包装袋的上方。
5. 冷冻品、豆制品等易出水的商品，肉菜等易出汁的商品，应另行用包装袋包装。
6. 装入袋中的商品不能高于袋口。
7. 确认有盖子的商品盖子已拧紧。
8. 遇忙请顾客自行入袋时应向顾客说声“谢谢”。

9. 体积过大的物品，如大包装饼干、礼盒之类的商品，宜用绳子捆扎后再递到顾客手中，以方便顾客提拿。

（三）收银差错的处理

在收银过程中难免会出现顾客临时退货，金钱收付差错等问题，对于这些情况可采取以下方法处理：

1. 结账时多打或少打。收银员应礼貌地向顾客解释、道歉，并立即更正；如果收银小票（发票）已经开出，应将打错的收银小票（发票）收回，重新开出新单据，然后请主管签字作废。

2. 顾客携带现金不足或临时退货。碰到这种情况切不可冷眼以待，顾客退回其中的一二项商品时，先将原收银小票收回，再重新开出新单据，最后请顾客在作废小票记录本上签字，累计一定数量后作统一处理。

相关链接 10 - 5

顾客对收银员服务不满意的投诉

收银员态度不好，板着脸没有笑容，装商品不细心，摔来摔去，好像顾客欠他几斗米似的；收银员收银速度太慢，不熟悉刷卡的程序，还让别的收银员帮忙；收银员多扫了一个商品，收错顾客的钱或找错顾客零钱；收银员漏消磁，导致商品出门时引起报警；顾客想让收银员兑换零钱，收银员不同意。

应对措施

首先对顾客提出问题给予感谢；安抚顾客。如果属于收银员的错误态度则进行道歉；如涉及企业的有关规定和政策，则耐心向顾客解释，请顾客理解企业的制度和收银员处境；如问题需要立即改进，明确表示我们会跟进此事的解决，避免下一次再发生类似问题，并表示会尽力做好工作；如顾客愿意，留下顾客的联系电话，并将问题处理结果告知顾客。

资料来源：编者整理

三、总台服务

总服务台一般位于卖场的出入口处，顾客前来超市购物时，往往需要企业提供购物之外的服务，以增加所购商品的附加值。总台服务一般包括电话接听服务、存取物品服务、退换货服务和赠品发放服务等。其服务要点如下：

（一）接听电话的服务

1. 电话铃声响起三声内，应立即接听电话。
2. 接听电话时，应将笔与纸放在旁边，以便将接听的重要内容做记录。
3. 当接听的电话属于顾客投诉电话时，必须做好投诉记录和联系方式，便于跟踪。
4. 接听电话的态度要亲切礼貌，要用普通话回答。

（二）存取物品的服务

1. 在顾客存取包时要面带微笑，态度热情积极，话语礼貌，动作迅速。
2. 接待顾客时，要问候，送走顾客时，要说送别语，绝不能沉默不语，不打招呼。
3. 顾客寄存包时，把包放入寄存柜后，应给顾客相应的存包牌。
4. 存包牌要递到顾客手中，不能放在台面上，包要轻拿轻放，放在顾客面前。
5. 当顾客取回寄存物品时，要核对号码，确保拿出正确的物品归还给顾客。
6. 特殊情况的处理。主要应抓好以下三个方面的工作

（1）未取的包。对顾客在当日营业时间结束前未取走的寄存物品，进行登记，生鲜食品应销毁，一般商品则参照贵重物品的失物招领办法进行；顾客领取过期包必须出示存包牌，无牌者须请示管理层。

（2）丢失的包。丢失顾客的包或顾客声称包内东西丢失，须首先以冷静的态度进行核实；立即通知管理层和保安部；在问题未得到最终核实解决前，不做任何形式的承诺。

（3）存包牌丢失。因工作丢失了存包牌，应在存包牌丢失记录本上做记录；如果顾客丢失了存包牌，要进行广播找牌；确认存包牌丢失的，顾客又能详细正确回答出他寄存的是什么物品，首先让顾客交一定金额的工本费，再办理取包手续，同时将顾客证件的复印件和交费单据，保存在“存包牌丢失记录本”里。

（三）顾客退换货服务

1. 连锁企业退换货的一般规定，主要有：

- （1）有质量问题的商品，并且在退换货的期限内，可退换。
- （2）有质量问题的商品，超出退货的期限，在换货的期限内，不能退货，但可换货。
- （3）有质量问题的商品，超出退换货的期限，不能换退货。
- （4）一般性商品无质量问题，但不影响重新销售的，可以退换货。
- （5）一般性商品无质量问题，但有明显的使用痕迹的，不能退换货。
- （6）经过顾客加工或特别为顾客加工后，无质量问题的商品，不能退换货。
- （7）因顾客使用、维修、保养不当或自行拆装造成损坏的，不能退换货。
- （8）商品售出后因自然灾害造成损坏的，不能退换货。
- （9）原包装损坏或遗失、配件不全或损坏、无保修卡的商品，不能退换货。
- （10）个人卫生用品，如内衣裤、睡衣、泳衣、袜子等，不能退换货。
- （11）出售的“清仓品”和赠品，不能退换货。
- （12）消耗性商品如电池、胶卷，不能退换货。

(13) 化妆品（不包括一般性护肤品），不能退换货。

(14) 无本企业的收银小票或非本企业出售的商品，不能退换货。

2. 退换货服务流程。为了保证退换货工作的顺利进行，企业应制定退换货制度，并按一定的程序开展。

(1) 退货服务的基本流程

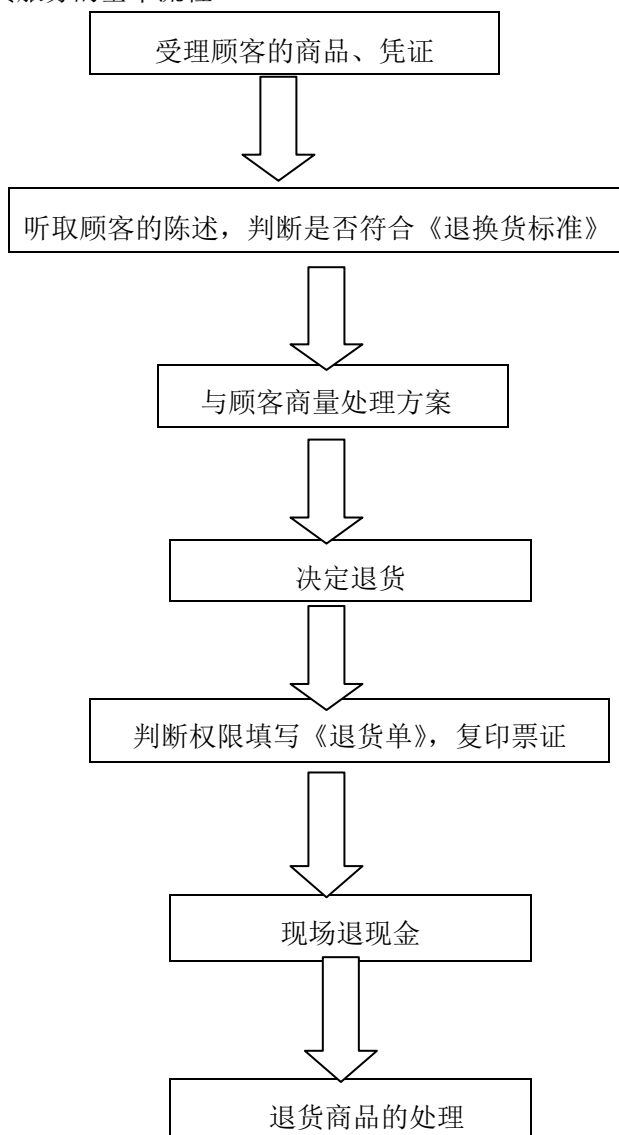


图 10—1 退货服务流程图

(2) 退货服务流程的说明

① 受理顾客的商品、凭证：接待顾客，并审核顾客是否有本企业的收银小票或发票，购买时间，所购商品是否属于不可退换的商品。

② 听取顾客的陈述：细心平静地听顾客陈述的有关抱怨和要求，判断是否属于商品质量问题。

③ 判断是否符合退换货标准：结合企业制度、国家法律以及顾客服务的准则，灵活处理，说服顾客达成一致看法，如不能满足顾客的要求而顾客予以坚持的话，应请上一级管理层处理。

④ 同顾客商量处理方案：提出解决方法，尽量让顾客选择换货。

⑤ 决定退货：双方同意退货。

⑥ 判断权限：退货的金额是否在自己的处理的权限范围内。

⑦ 填《退货单》，复印票证：填写《退货单》，复印顾客的收银小票或发票。

⑧ 现场退现金：在收银机现场做退现金程序，并将交易号码填写在《退货单》上，其中一联与收银小票或发票的复印件钉在一起备查。

⑨ 退货商品的处理：将退货商品放在退货区，，并将《退货单》的一联贴在商品上。

表 10—1 顾客退货单

NO:

日 期		退货交易号码	
凭证单号		顾客签名	
购物日期		是否缺陷商品	

（3）换货服务流程。换货的基本流程与退货流程基本相似，如图 10—2 所示。

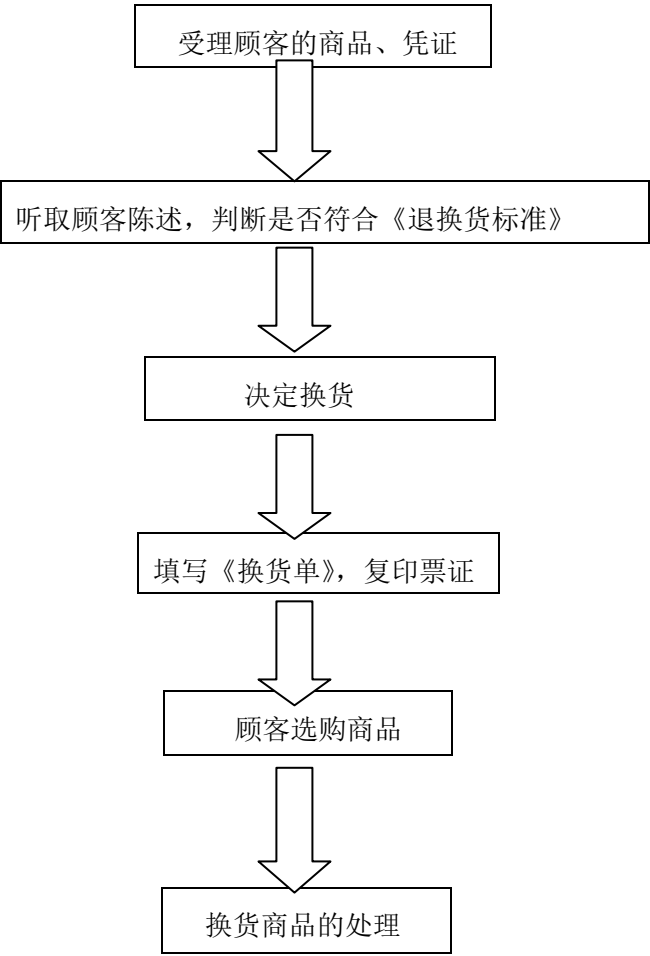


图 10—2 换货服务流程图

（4）换货服务流程说明

①受理顾客的商品、凭证：接待顾客，并审核顾客是否有本企业的收银小票或发票，购买时间，所购商品是否属于不可退换商品。

2. 赠送免费送货服务。这是指连锁企业对购买大件商品或数量较多的顾客，以赠送免费送货为其提供服务，以促进商品销售。其主要工作要点是：

- (1) 购买大家电商品或团购商品达到一定金额时，提供免费送货服务。
- (2) 提供免费送货服务时，应说明免费送货的范围以及超出范围的收费情况。
- (3) 提供免费送货服务时，要同顾客约好送货时间，并登记顾客的联系电话。
- (4) 免费送货商品，以顾客为抬头填售货服务清单，送货结束后由顾客签字返回。
- (5) 所有免费送货，特别是大家电商品，应在 24 小时后进行电话追踪，空调则需要在 24 小时、72 小时后两次追踪产品质量和服务的情况。
- (6) 免费送货的大家电和团购商品，应提货口出门，并严格接受保安部的检查。
- (7) 如果在送货途中遇到交通堵塞，应将信息及时反馈给企业，由企业通知顾客。

四、顾客抱怨的类型与处理

对顾客而言，品质不佳的商品、不满意的服务以及投诉而造成时间精力上的浪费，都对其心理造成一定的不愉快；对于企业而言，顾客抱怨降低了顾客对企业的信任，甚至影响到信誉及营业收入。经验证明，只有一小部分顾客有了抱怨会投诉，大多数则是用“拒绝再度光临”的方式来表达其不满情绪，甚至会告诉其亲戚好友这种不愉快的经历，进而影响企业的客流量。

(一) 顾客抱怨投诉的类型

1. 对商品本身的抱怨投诉。主要集中表现在以下 8 个方面：

- (1) 商品价格：超市销售的商品大部分为非独家销售的民生消费品，顾客对这些商品价格的敏感性都相当高。因此，在价格方面，绝大部分是顾客抱怨该超市某项商品的定价，较商圈内其他竞争超市的定价高，从而要求改善。
- (2) 商品质量：一些商品品质的好坏很难当场从外观发现，往往是顾客买回去之后才发现商品品质不好。例如：生鲜品的味道、颜色、品质呈现出不新鲜；冷冻商品不易解冻，或者食用后发生腹泻及食物中毒的现象；干货类商品的内部变质（异物、长虫）；家电商品功能损坏；服装开线和鞋子开胶等。
- (3) 商品完好度：例如商品买回去之后，发现零组件不齐全，或发现商品有瑕疵等。
- (4) 商品有效期：顾客发现所购买的或放在货架上待售的商品，超过有效日期。
- (5) 商品标识不符：顾客对标识不符的抱怨，包括进口商品未附有中文标识，中文标识上的制造日期与原装商品上打印的制造日期不符，商品本身外包装上的说明不清，没有制造日期，用途说明等其他违反《商标法》的情形。
- (6) 标签：商品的价格标签模糊不清或有数个价格标签。
- (7) 价格：商品的标识价格与宣传单上的价格不一致。
- (8) 缺货：常发生特价品或降价品的缺货。因销售情况佳，以至出现商品卖完不及时补货的缺货现象，或卖场缺少顾客欲要购买的商品。

2. 对服务质量的抱怨投诉。主要表现在以下几个方面：

- (1) 工作人员服务态度不佳：例如，不理睬顾客的询问要求，回答顾客的语气有不耐烦、敷衍，或是出言不逊等现象。

(2) 食品工作人员不遵守卫生规章操作，操作速度太慢或称重计价发生错误。

(3) 促销人员的过激促销行为或误导顾客购买的言语。

(4) 退换货不能满足顾客要求。

(5) 收银员作业不当：收银员操作不熟练，速度太慢，商品登录错误造成多收货款，少找钱给顾客，不找零钱给顾客，遗漏消磁，遗漏扫描顾客的商品，或者排队过长等候结帐的时间过久等。

(6) 服务项目不足：例如，顾客要求提供送货服务，提供加工服务，换钱服务，或其他形式的额外服务，却得不到满足。

(7) 服务作业不当：如企业提供寄物服务，却使顾客寄放的物品遗失或被调换，抽奖及赠品等促销活动不公平，填写企业提供的顾客意见表未得到任何回应，或者顾客的抱怨未能得到妥善地处理。

(8) 取消原来提供的服务项目：例如，企业取消特价宣传单的寄发，礼卷的发放；或是免费办理会员卡等。

1. 购物环境的抱怨投诉。主要表现在：

(1) 安全方面的抱怨：顾客购物时意外伤害事件的发生，财物被盗窃；地面积水多容易滑倒；儿童发生意外；商品运输时影响顾客的通行；作业规程有不安全隐患等而引起顾客的抱怨。

(2) 清洁卫生的抱怨：企业对废弃物及垃圾物处理不当，造成卫生环境恶劣；货架货柜或商品上污渍，灰尘过多；生鲜销售区域污水横流，有严重腥臭味；地板有纸箱废纸杂物等；购物车/篮太脏；洗手间太脏等。

(3) 其他环境的抱怨：如卖场的音响太大、播音员吐字不标准、空调不足、电梯停开和促销声音太大等。

相关链接 10 - 6

顾客受伤或涉及费用赔偿的投诉

一、投诉内容列举

1. 顾客在超市内买了一盒鲜牛奶，小孩吃后拉肚子，查看是鲜奶过期了，顾客提出赔偿各种费用。

2. 顾客在超市购物，由于某饮料堆放得过高，所以商品倒下来将顾客砸伤，顾客提出各种赔偿的要求。

3. 顾客在超市购物，放在墙边的铝梯突然倒下，顾客用手臂阻挡，结果手腕的玉镯打碎，顾客提出赔偿××元等要求。

4. 顾客在存放包处存包，领取时发现自己的包被调换或不见了，要求赔偿。

二、顾客投诉的处理

1. 凡是由于超市过失而导致顾客受伤事件的，第一时间到达顾客的受伤现场，应尽快安排到就近的正规医院就诊，并尽量按顾客提出要求办理。

2. 凡是涉及到赔偿费用的个案，必须通知管理层，赔偿费用如误工费、交通费、医疗费等国家法律范围内有规定的，要尽量按此依据说服顾客；如属于精神方面的赔偿，则要求助专业法律人员帮助解决。

3. 顾客赔偿方面须有书面的材料和发票。

4. 难以鉴定价值的商品，必须由专业的鉴定机构进行公平合理地鉴定，以最终确定赔偿金额。

5. 向顾客道歉，并安抚顾客的情绪，聆听顾客的倾诉和要求。

资料来源：编者整理

（二）顾客投诉处理的原则

1. 顾客投诉处理原则。主要有以下五个原则：

（1）满意原则：这是处理顾客投诉时的首要原则。处理顾客投诉的最终目的不是解决问题或维护企业利益，而是问题解决后顾客是否愿意再度光临本企业，这一原则和理念应贯穿于顾客投诉处理的全部过程。

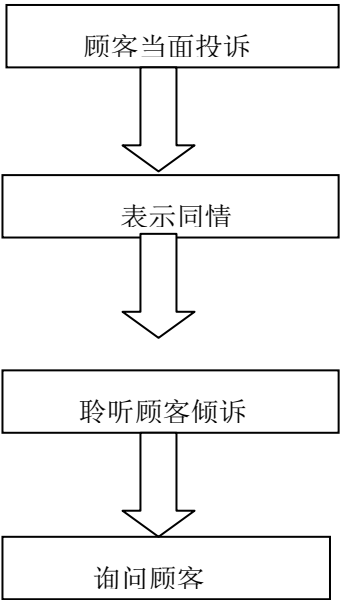
（2）倾听原则：耐心地、平静地、不打断顾客陈述，聆听顾客的不满和要求。

（3）迅速原则：迅速地解决问题，如果超出自己处理的范围之内需要请示上级管理层的，也要迅速地将解决的方案通知顾客，不能让客人等待的时间太久。

（4）公平原则：处理棘手的顾客投诉时，应公平谨慎处理，有理有据说服顾客，并尽可能参照以往或同类企业处理此类问题的做法进行处理。

（5）感谢原则：处理结束后，一定要当面或电话感谢顾客提出的问题和给予的谅解。

2. 顾客投诉处理流程。顾客投诉一般有当面投诉、电话投诉、信件投诉和网上投诉四种形式，其处理的基本流程相似，现以当面投诉为例说明，如下图所示。



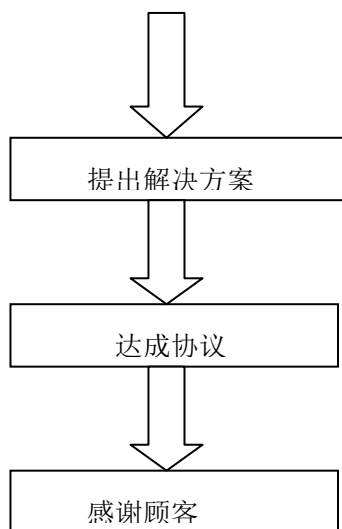


图 10—3 顾客投诉处理流程图

（三）顾客投诉处理的技巧

1. 聆听顾客倾诉时的技巧。主要应做到：

- （1）保持积极主动的态度；
- （2）面带微笑；
- （3）保持平静的心情和合适的语速音调；
- （4）认真听取顾客投诉，不遗漏细节，确认问题所在；
- （5）让顾客先发泄情绪；
- （6）不打断顾客的陈述。

2. 表示对顾客同情的技巧。主要应做到：

- （1）善用自己的举止语气去劝慰对方；
- （2）站在顾客的立场为对方设想；
- （3）对顾客行为表示理解；
- （4）主动作好投诉细节的记录。

3. 询问顾客的技巧。主要应做到：

- （1）重复顾客所说的重点，确认是否理解顾客的意思和目的；
- （2）了解投诉的重点所在，分析投诉事件的严重性；
- （3）告诉顾客已经了解问题所在，并确认问题是可以解决的。

4. 顾客投诉处理应避免的做法

（1）不耐烦的表情或不愿意接待顾客的态度。如：同顾客争执，激烈讨论，情绪激动；挑剔顾客的态度不好，说话不客气；直接回绝顾客或中途做其他事情、听电话等。

（2）不做记录，让客人自己写经过。如：表明不能帮助顾客；有不尊重客人的言语行为；激化矛盾。

（3）重复次数过多。如：处理时间过多；犹豫，拿不定主意；畏难情绪，中途将问题移交给别人处

理；听不懂顾客的地方方言。

（四）顾客投诉处理时应注意的事项

1. 做好对顾客投诉的跟踪。无论是顾客亲自到企业投诉还是打电话投诉，工作人员处理时都必须做好记录，每一笔记录都必须跟进完毕，这体现出尊重顾客的基本原则。管理层每日必须查看顾客投诉的记录，并对超过一天未能解决的问题予以关注。
2. 做好对顾客投诉的总结。每周对顾客投诉进行总结，总结各类引起顾客投诉的原因，列出赔款的金额；每日晨会或周会上固定分享顾客服务方面的信息，特别是处理顾客投诉方面的经验和教训，使所有的人都知道如何对待顾客的抱怨和掌握顾客投诉问题的处理技巧。

即问即答 10 - 4

如何减少顾客的抱怨和投诉？

第三节 顾客服务管理

对于连锁企业来说，顾客就是上帝，客流就是财源，谁的顾客多，谁就是强者。而在信息发达的今天，商品竞争的差异性越来越小，要赢得顾客，获取竞争优势，关键在于加强管理，建立良好的信誉，赢得顾客信任。

一、顾客服务管理的原则

（一）持之以恒原则

树立企业形象，建立和维护与顾客信任关系，不是一朝一夕可以达到的，需要一个长期过程，企业经营者应目光远大，着眼长远，坚持不懈，锲而不舍，抓服务、抓质量、抓诚信，从细微处赢得广大顾客的良好口碑。如果不重视平时的基础工作，仅仅凭一时心血来潮，想当然地搞一两个促销降价活动，是不可能建立起良好的企业形象，相反，不仅会浪费企业的人财物力，还会损害企业的声誉。

（二）尊重消费者权益原则

在连锁经营中，消费者的四大权利是：

1. 消费者有要求安全与健康的权利；

2. 消费者有选择的权利;
3. 消费者有掌握生活时尚信息的权利;
4. 消费者对卖场设计或商品陈列有建议的权利。

上述四大权利的核心,是体现了对消费者的尊重。“顾客是上帝”,不仅仅是一句商业口号,更是一种商业理念。连锁企业和顾客的关系虽然是一种买卖关系,但它必须立足于平等和尊重的基础上。只有满足顾客的尊重感和满足感,他们才会对企业产生信任感和亲近感,才能建立起良好的顾客关系。

即问即答 10 - 5

尊重消费者的权利,连锁企业应做好哪些工作?

二、建立顾客服务体系

连锁企业建立顾客服务体系,应重点抓好以下三个方面的工作:

(一) 选定目标顾客群

任何一个连锁企业因其经营实力和管理能力有限,不可能把所有消费者都纳入顾客服务管理的范畴,而是要根据消费者的家庭构成、人员素质、消费水平和消费习惯等选择一个或几个目标顾客群体,并根据他们的消费特点提供合适的服务项目,加强服务管理,培养和建立企业与顾客的密切关系,以促进企业的持续发展。

相关链接 10 - 7

目标顾客群的涵义

目标市场是指企业在对市场进行细分后的若干个子细分中,根据自身的条件和实力,决定要进入的子细分市场。实质上是企业生产与营销的产品所要满足的那一部分市场需求,是为一定范围内的消费者服务的市场。目标顾客群就是企业在市场细分后,所选择的为其提供商品或劳务的消费者群。由于企业的生产经营活动是围绕其选定的目标顾客群服务的,因此,选择和确定企业准备进入并为之服务的目标市场,是企业制定营销策略的基础,也关系到企业战略任务与目标的实现,以及企业营销活动的成败,是企业进入市场所要做出的战略性选择的一部分。

资料来源:开商网

(二) 建立和完善顾客服务管理制度

顾客服务管理体系的建立和维护,是一项长期的不断积累的工作。从组织上应该制度化,把各项工作分头落实到各个部门各个岗位,明确分工和各自的职责,并通过制度的形式确定下来,以保证顾客服务管理工作的长期性和有效性。

(三) 顾客资料的收集整理

1. 顾客资料的收集。顾客资料可以运用活动的方式来收集，主要方法有：

（1）利用开业或其他大型的促销活动，发放和回收宣传单获取顾客信息。顾客填写基本资料来兑换纪念品。如图 10—4 所示。

姓名：_____

电话：_____

出生日期：_____

家庭住址：_____

电子信箱：_____

图 10—4 超市促销宣传单

- （2）利用抽奖活动的奖券来收集顾客信息资料。
- （3）利用累积数量折扣券来收集顾客资料。见表 10—3、
- （4）利用申请会员卡来收集顾客资料。

表 10—3

某超市购物额累积折扣卡

XX 超市购物额累积折扣卡					
积 分 点					编号：_____
					电话：_____
					姓名：_____
					性别：_____
					住址：_____
					出生日期：_____
					职业：_____

- （5）利用商圈住户访问来收集顾客资料。
- （6）利用社区的现成资料来收集顾客资料。

2. 顾客资料的基本项目。连锁企业的顾客资料一般应包括以下主要项目：

- (1) 家庭住址、人口和通讯地址
- (2) 全家姓名和生辰年月日（农历或公历）
- (3) 户主及其配偶的学历、职业及服务单位
- (4) 家庭的生活状态、信用程度及消费嗜好
- (5) 购物习惯，包括由谁主持购物、购物频率、购物时间等。

3. 顾客资料的整理与维护

顾客资料的整理主要是对顾客资料的归类建档，以备今后使用。主要工作如下：

(1) 对收集的资料进行筛选。主要是筛除无效的资料，如字迹无法辨认、资料明显失真和一次性顾客等。

(2) 档案资料的设计，主要是档案的编号，必须保证唯一性和有效性，即每个家庭或每个消费者对应一个号码；一般均以电话号码或身份证号码作为档案编号。

(3) 顾客资料的维护。由于顾客随工作或环境需要常会搬迁，企业所在商圈的流动性会不断地带来新的稳定顾客，同时也会流失一部分老顾客，所以每隔一段时间就应将顾客资料更新一次，以保证资料的有效性和真实性。

三、开展企业与顾客的联谊活动

(一) 开展联谊活动的目的

主要目的是保持企业与顾客之间的良好关系，具体包括以下四个方面：

1. 建立卖场与顾客之间的双向沟通渠道，以情感来促进销售；
2. 向顾客提供多元化的信息服务，丰富顾客的日常生活，并增加其惠顾频率；
3. 掌握消费动态，培养忠实的长期顾客；
4. 树立良好的企业形象。

(二) 顾客活动的主要对象

顾客活动的主要对象是商圈内的住户，包括以下几种类型：

1. 有职业妇女的小家庭或单身家庭；
2. 收入水平在中等以上，以女性为主；
3. 无充裕时间购物者或追求舒适、自由的购物环境者
4. 追求新潮、时尚者或注重品质、卫生，对价格不太敏感者
5. 对家事料理不太在行，希望获得消费咨询者

(三) 顾客活动的方式

连锁企业顾客活动的方式很多，但常用的方式有以下七种：

1. 顾客意见访问。主要做法有：设置意见箱、人员访问或电话访问。意见箱可长期设置，人员及电话访问则根据需要不定期实施。应注意的要点是：

- (1) 要重视顾客提出的意见和建议，及时改正和采纳；
- (2) 意见箱要定时开启，长期实施，否则就不要轻易设置；
- (3) 向顾客征求意见的访问要有明确的主题，以便于顾客有针对性地回答；
- (4) 对提供意见者要给予奖励，每月抽奖并公布姓名，以鼓励参与者的趣味。

2. 提供生活信息。主要做法有：在卖场内特定商品的前方制作 POP，说明商品特色、用途或食用方法；在服务台免费派送消费信息印刷品；利用固定的公布栏提供日常生活信息。应注意的要点是：

- (1) 以定期的方式，如每周或每月更新一次为宜；
- (2) 所提供的资料要有知识性、科学性和趣味性；要控制成本；
- (3) 有计划地长期实施并不断更新。

3. 恭贺问候。主要做法有：根据顾客资料寄发生日卡、节庆卡。应注意的要点是：

- (1) 卡片一定要由经理（店长）亲笔具名，不可用印刷方式；
- (2) 贺卡应在特定日期前一日或当天寄到，不要逾期；
- (3) 卡片形式及经理的祝福语，不可一成不变，要每年更新；
- (4) 贺卡寄出后最好在特定日期当天，再由经理（店长）以电话方式恭贺；

(5) 对送卡的对象一定要慎重，特别像生日等涉及顾客个人资料的，要避免顾客因“个人隐私”被泄露而反感；也要避免给单身顾客寄送母亲节、父亲节贺卡一类的尴尬事。

4. 开通免费服务热线。做法是：开设服务专线，营业时间内由专人负责接待，营业外采用录音电话，以记录顾客的服务要求和投诉内容，整理后交经理（店长）审查，以便落实相关措施。应注意的要点是：

- (1) 电话接待人员应具备丰富的投诉接待经验、商品知识和优良的个人素质；
- (2) 电话投诉处理要迅速，不管责任如何，一定要给予答复，告知处理方法或意见；
- (3) 对于顾客提出的服务要求要整理记录；
- (4) 投诉要有系统的记录，妥善的保管，以作改进经营管理之用。

5. 成立顾客顾问委员会。基本做法：组建规模为 6~15 人左右的顾问委员会，成员是热心为本企业服务的老顾客，由经理（店长）定期召集成员举行会议，讨论近期企业在服务质量、商品定价、商品陈列等问题。应注意的要点是：

- (1) 会议应由经理（店长）亲自主持；
- (2) 每次会议要有明确的主题，并事先告知委员会成员，使其有所准备；
- (3) 每次会议应公布采纳的意见及实施的效果；
- (4) 应给参加会议的成员赠送小礼品，以示感谢。

6. 发行店刊。基本做法：以报纸形式印刷发行关于本店促销活动、经营动态、商品知识、生活小常识、本店新闻等的店刊，放置在超市卖场门口顾客方便索取的地方，对本店顾客委员会成员及会员卡持有者送刊上门。应注意的要点是：

(1) 店刊在内容上要通俗、生动、富有趣味性，要有顾客所关注的丰富信息；

(2) 有固定经费，能保证长期发行。

7. 联合共享目标顾客。做法是：在本商圈内选择业绩优秀的联盟企业，在经营上能形成互补，或能扩大消费者目标群，如与本商圈某一著名品牌的纯净水经销商联合；与对方领导联系，表明合作意图，进行洽谈，订立扩大顾客联系合作协议，具体包括：交换顾客资料、联合促销、联合发行折扣卡和联合举办社区公益活动等。

【本章小结】

连锁企业要做好顾客服务，就应树立“顾客满意”的服务目标，通过走进顾客心理、探求顾客期望，把握顾客进店的“关键时刻”等来了解顾客的各种需求，从而实施顾客满意的服务。连锁企业的顾客服务可按不同的标志来进行分类，按售货过程可分为：售前服务、售中服务和售后服务；按投入资源可分为：方便性服务、伴随性服务和补充性服务。

连锁企业的经营永远伴随着服务一起进行，销售与服务二者相辅相成，不可分割。连锁企业可实施的服务项目有：预订购物服务，设置问询服务，金融服务，包装服务，送货与安装服务，邮购服务，商品退换服务，商品修理服务，形象设计服务，租赁服务，临时幼儿托管服务，提供休息室服务和提供连带销售服务等。

要让顾客满意，企业不仅要提供良好的购物环境和价廉物美的商品，还需要员工掌握常用服务项目的内容和要求。主要包括：营业（理货）服务、收银服务、总台服务和顾客抱怨投诉处理等方面的服务内容和要求。

顾客对企业产生抱怨投诉是难免的，顾客抱怨投诉处理得好，能增进顾客对企业的信任，顾客抱怨投诉处理得不好，就造成客源的流失。掌握顾客抱怨投诉的处理技巧，一是要弄清顾客抱怨的类型与产生的原因，二是要掌握处理顾客投诉的原则，三是要熟悉顾客投诉处理的操作流程。

顾客服务管理是企业实施“顾客满意”服务目标的重要途径，实施时要遵循持之以恒和尊重消费者权利的原则。建立完善的顾客服务体系是实施让“顾客满意”的基本要求，连锁企业建立顾客服务体系，一是要选好目标顾客群，二是要建立起顾客服务管理制度，三是要收集整理顾客资料。此外，连锁企业可通过开展与顾客的联谊活动来实施顾客服务管理。

【复习思考题】

1. 连锁企业应如何树立“顾客满意”的服务目标？
2. 连锁企业常见的顾客服务项目有哪些？
3. 连锁企业大卖场理货服务的基本要求是什么？
4. 连锁企业大卖场收银服务的基本要求是什么？
5. 连锁企业大卖场总台服务的基本要求是什么？

6. 顾客抱怨的类型有哪些？处理时应遵循哪些原则？
7. 连锁企业建立顾客服务体系应做好哪些工作？
8. 连锁企业应如何开展与顾客的联谊活动？

【案例】

神秘顾客与服务质量

近年来，我国一些连锁企业的服务质量监督考核运用了客户满意度调查及神秘顾客检测的方式，在一定程度上促进了顾客服务质量的提高。神秘顾客检测是指检测人经过专业的筛选和培训以普通顾客的身份，在规定的时间内到规定的地点提出特定服务需求，通过享受服务过程，对服务地点的硬件、软件、人员做出的评估过程。有时也称为黑客访问，或者俗称为暗访。它比较适用连锁性质的服务机构和服务热线的服务水准评估。

从人性的角度出发，任何人都有自己的思想和行为方式，而人类潜在的“惰性”会影响其行为的改变。连锁企业的每位员工在上岗前，都要经过大量的礼仪知识、沟通技巧、服务流程、业务知识等内容的培训；工作中要遵从严格的规章制度；而从人性的角度出发，人的情绪有时很容易受其它因素干扰，如长期工作的压力、客户的投诉、个人私事等问题都会影响员工在工作中的表现；这时就需要采取一些办法和措施来保证从事顾客服务员工的精神状态和服务表现。

近年来，连锁企业纷纷以追求顾客满意为服务理念，也就是以顾客为中心的服务思想。为了实现顾客满意的目标，连锁企业常通过客户服务部门的检查，及时发现员工服务存在的问题，并进行纠正，甚至处罚。但由于一是检查人员往往是服务员工中选拔的优秀人员，他们与服务员工一样接受的是同样模式和内容的培训，很难发现和处理一些特殊的服务问题；二是有些检查人员与服务员工长期同处在一个工作场所，熟悉以后，监督检查的力度就会有所下降。因此，在服务竞争越来越激烈的情况下，引入“神秘顾客”进行检查会对连锁企业服务质量的提高有着一定作用。

问题：1. 连锁企业为什么要引入神秘顾客检查的方式？

2. 神秘顾客检查对提升连锁企业顾客服务质量有何作用？



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mhjy.net