

项目一 初识行业

——连锁经营业态概况

学习目标

- 了解连锁经营、连锁店、市场定位的含义
- 熟悉连锁经营方式的基本特征
- 明确专业化、标准化、规模化和信息化的基本作用
- 掌握连锁经营三种类型的异同



项目背景

在现代大都市的生活环境中,各种便利店、大卖场、4S店、连锁店等已经涉及食、衣、住、行、育、乐等行业,为我们的生活带来了便捷,也促进了城市的发展。

周学海同学立志将来在连锁行业从事连锁经营管理工作,报考了院校连锁经营管理专业。作为一名学习者,他需要了解连锁企业的产生、连锁经营企业的市场定位、连锁经营方式的基本类型。他带着这些想法进行本项目的学习。

学习情境一 连锁经营方式的特征与类型

连锁经营是一种商业运营模式,由于能对人、财、物进行最优化的资源配置,集商流、物流、信息流和资金流为一体,因此被越来越多的商家所采用。在现代大都市的生活环境中,连锁经营模式已经涉及食、衣、住、行、育、乐等行业,为我们的生活带来了便捷。



学习指南

一、连锁经营方式的特征

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个门店,以一定的形式组合成一个联合体,由经营总部根据整体规划进行专业化分工和集中化管理,并获取规模经济效益的一种经营方式。其基本特征如下:

1. 统一的组合标识

组合标识主要有四个方面:一是门店招牌、标识、商标、标准色、标准字、装潢、外观(见图 1-1);二是门店布局(见图 1-2);三是商品陈列(见图 1-3)、包装材料;四是员工服装(见图 1-4)、识别卡等。连锁企业通过统一组合标识在公众面前展现企业的外在形象,不仅有利于消费者识别连锁企业的门店,购买门店的商品,更重要的是能获取消费者对这种企业文化的认同,从而产生积极的消费行为。



图 1-1 门店外观

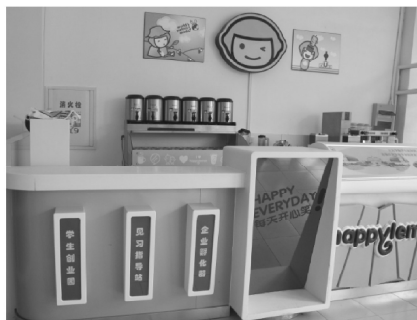


图 1-2 门店布局



图 1-3 商品陈列



图 1-4 员工服装

2. 统一的经营理念

连锁企业为了实现自己的经营目标,必须根据企业条件、市场环境、经营方式和经营特色形成核心、统一的经营理念,引导企业的经营活动,影响从业人员的行为规范。企业文化与经营理念是企业经营的灵魂,统一的经营理念是实现企业经营目标的根本条件。

案例链接

CitySuper 的经营理念

高端超市 CitySuper 的经营理念是为消费者提供“一种生活品位与品质的选择”,其每一种商品都是精中选精、优中择优,遴选了来自世界各地最优质的品种,以满足那些对生活细节极为讲究、能够用舌头分辨出牡蛎脱离海水多少个小时的客户。

3. 统一的商品与服务

连锁企业门店经营的商品是总部根据目标客户群的需求而确定的,商品的种类、规格、数量都将依据客户要求不断地进行调整。所有门店的服务规范也是由总部根据企业管理目标统一制定,从业人员必须严格执行。整齐划一的商品(见图 1-5)和规范的服务能使消费者产生信任感,增强对企业的忠诚度,是实现企业经营目标的主要途径。

4. 统一的经营管理

连锁企业为了实现经营目标,在经营管理过程中实现专业化、标准化、规模化和信息



图 1-5 整齐划一的商品

化。其中,专业化是现代服务业发展的基础,标准化是现代服务业发展的灵魂,规模化是现代服务业发展的要求,信息化是现代服务业发展的动力。

(1) 专业化

专业化主要表现为三个方面:一是职能分工,如总部的主要职能是管理,门店的主要职能是销售;二是岗位分工,如商品部主要负责采购,物流部主要负责配送,人力资源部主要负责招聘、培训与人事管理等;三是人员分工,根据从业人员的经历、能力、学历等不同情况,分配适宜的工作岗位,做到人尽其才。

(2) 标准化

标准化主要表现为四个方面:一是连锁门店整体格局具有统一标准,如门店外观特征与从业人员服饰的一致性;二是商品与服务具有统一标准,如商品种类与服务规范的一致性;三是工艺与操作具有统一标准,如工艺要求与操作流程的一致性;四是考核评估具有统一标准,如考核标准与评估形式的一致性。

(3) 规模化

规模化是连锁经营的主要策略,不仅要求连锁企业设立时必须达到一定的门店数,还要在初期迅速扩张门店的规模。规模化是连锁经营方式产生的客观条件,能直接产生较好的经济效益。

(4) 信息化

信息化主要表现为“三个交互”:一是通过网络实现了门店之间、门店与总部之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互;二是通过网络实现了总部与供应商之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互;三是通过网络实现了企业与消费者之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互(见图 1—6)。经营管理过程的信息化不仅减少了大量的从业人员,还增强了时效性和准确性,大大降低了生产或服务成本,给企业带来了可观的经济效益。



图 1—6 企业与消费者信息交互

二、连锁经营方式的类型

根据企业经营所有权的不同,连锁经营方式可分为直营连锁、特许连锁和自由

连锁三种基本类型。

1. 直营连锁

(1) 直营连锁的含义

直营连锁又称正规连锁,是指连锁企业总部通过独资、控股和兼并等途径开设多家门店,对人、财、物以及商流、物流、信息流进行统一管理,实施统一领导、统一经营。

(2) 直营连锁的特征

直营连锁的特征主要表现为两个方面:一是门店所有权归属同一个投资者,各门店不具有独立的法人资格;二是门店由总部统一领导、统一经营、统一核算,各门店依据总部的经营方针、经营方案、人事制度和分配制度执行。

(3) 直营连锁方式的优劣

直营连锁方式的最大优势是能产生较好的经济效益。具体表现为两个方面:一是利用高度集权管理与规模优势进行统一经营,开展有效的现代化经营管理,运用现代化信息管理手段,从而降低管理成本、提高经济效益;二是利用企业整体实力从金融机构获得低利率的贷款,从供应商获得较高的折扣,可降低资金与商品成本,增加企业的经济效益。

直营连锁方式的劣势是缺乏张力。具体表现为两个方面:一是总部以单一资本向市场辐射,建立一家家门店,完善各类管理设施和设备,将会受到资金的限制,影响企业的发展速度;二是高度统一导致门店与总部的利益关系不紧密,缺乏活力,积极性与创造性受到了限制。

案例链接 直营连锁企业——统一超商(上海)便利公司

7-ELEVEn 于 1927 年在美国得克萨斯州达拉斯市创立。1978 年台湾统一超级商店股份有限公司与 7-ELEVEn 合作,从 1980 年建立第一家便利店起,至 2011 年 9 月 22 日止,共有 4 776 家“7-ELEVEn”门市,在门市总数上仅次于美国、日本与泰国,但在人口平均与分店密度方面,则位居世界之冠。

台湾统一超商于 2008 年获上海“7-ELEVEn”特许经营权,斥资新台币 1 亿元成立统一超商(上海)便利公司,在 2015 年前利用雄厚资金,每年在上海拓展 100 家直营门店,形成规模,在该段时期独霸便利市场一方。

2. 特许连锁

(1) 特许连锁的含义

特许连锁又称合同连锁、加盟连锁,是指特许人通过签订合同授权被特许人使用其商标、商号、经营模式等经营资源,被特许人按合同约定在统一经营体系下从事经营活动,并向特许人支付特许经营费。特许人是指连锁总部,或称加盟总部、特许总部,被特许人是指加盟店,转让的是知识产权。

(2) 特许连锁的特征

特许连锁的特征表现为两个方面:一是特许的媒介是合同,特许人、被特许人的权利与义务在合同中约定,并产生法律效力;二是所有权与经营权分离,门店所有权归属不同投资者,经营权归属总部。

(3) 特许连锁方式的优劣

特许连锁方式的最大优势是能使特许连锁企业的双方产生较好的经济效益。具体表现为两个方面:一是连锁总部通过加盟的途径,不仅可运用较少的资金占有较大的市场,成为利润的增长点,还可通过众多的整齐划一的加盟店,展现连锁企业的形象,从而促进商品销售;二是加盟店通过加盟的途径,运用少量资金就可创业,享受盟主企业的知识产权、管理经验和价廉物美的商品,不仅能降低创业风险,还能保证一定的资金回报。

特许连锁方式的劣势是盟主难以掌控加盟店以及加盟店缺乏经营活力。具体表现为两个方面:一是由于所有权与经营权分离、连锁总部管理与监控条件的限制、加盟店的参差不齐和利益驱动等因素,对消费者的服务质量、诚信难以掌控,会出现损害连锁企业信誉的现象;二是由于加盟合同对经营范围的约束,不利于发挥加盟店的积极性与创造性。

案例链接

特许连锁企业——肯德基加盟商

特许经营是肯德基品牌策略成功的代表作。1998年肯德基在中国市场公开加盟特许经营的申请条件,至今肯德基在中国的店中,5%是加盟店。

具体做法是:加盟商与肯德基中国总部签订至少为期10年的加盟经营协议,支付37 600美元的特许经营初始费,再支付800万元至200万元人民币不等的转让费后,可接手一家正在营运的肯德基餐厅。同时要接受为期12周的培训,掌握经营管理知识与技能,认同肯德基企业文化,并进行为期5~6个月的餐厅管理实习。对于肯德基来说,每转让一个店获利可观,周而复始。对加盟商来说,可利用肯德基的品牌,通过自己辛勤经营而获利匪浅。

3. 自由连锁

(1) 自由连锁的含义

自由连锁又称自愿连锁,是指企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体,通过签订合同约定开展经营活动,达到共享规模效益的目的。通常由一家或若干家企业组成自由连锁总部,然后吸收其他企业加盟,对其经营进行指导,并承担货物采购与配送业务。

(2) 自由连锁的特征

自由连锁的特征表现为三个方面:一是总部与分店不是隶属关系,自由连锁各成员店仍是独立法人,实行独立核算,自负盈亏和人事自主;二是总部与分店不是紧密的合作关系,各分店在经营范围与方式上都有较大的自主权;三是总部向分店征收加盟金,分店每年还要按销售额的一定比例向总部缴纳款项。

(3) 自由连锁方式的优劣

自由连锁方式的最大优势是布点快、自主性强、规模效益明显。具体表现为三个方面:一是通过自愿协商的形式形成自由连锁链,扩张快,具有可观的市场规模效益;二是总部统一采购与配送,可降低运营成本;三是分店独立性强,积极性高,形成集中与灵活的有效机制,促进自由连锁业态的发展。

自由连锁方式的劣势是协同性差,集中优势的发挥受到影响。具体表现为两个方面:一是由于加盟店是独立法人,实行独立核算、具有较大的自主经营权,在与总部经营策略产生矛盾时,会顾全自己的利益,影响整体的利益;二是缺乏高度统一的组织机构体系,对市场的决策比较慢,集中统一的运作优势会受到一定影响。

案例链接

国际自由连锁组织——SPAR

全球最大的自由连锁超市组织 SPAR 于 1932 年创建于荷兰,业务遍布全球 34 个国家,拥有 1 000 多个零售商合作伙伴、1.5 万多家会员门店。山东家家悦连锁超市是其在中国的第一个会员,进行现代超市管理理念的培训,从文字说明到色彩搭配,从货架陈列到物品摆放,进行统一改造,Logo 上还注明“SPAR”字样,促进了营业额同比增加 30% 多。山西美特好超市有限公司总裁对《第一财经周刊》说:“加入 SPAR 以后采购成本下降了四个百分点。”

相关知识

三种连锁经营方式的比较

比较项目	直营连锁	特许连锁	自由连锁
门店所有权	同属一个所有者	门店经营者	门店经营者
门店资金来源	总部出资	加盟店出资	加盟店出资
门店经营决策	总部做出	总部为主、加盟店为辅	参照总部决策，有自主权
门店经营权	总部统一经营	门店自主经营	门店自主经营
主要经营范围	商业和服务业	商业、零售业、信息产业、服务业、餐饮业、制造业等	商业、零售业、信息产业、服务业、餐饮业、制造业等
门店外观形象	完全一致	完全一致	基本一致
门店之间关系	无横向联系	无横向联系	有横向联系
门店自主权	完全没有	基本没有	原则上有
总部与门店关系	上下级行政关系	特许加盟关系	自愿加盟关系
总部对门店指导	按照运营手册	按照运营手册	原则性指导
商品供应来源	总部统一进货	总部统一进货	总部进货多、门店进货少
商品价格管理	总部统一制定	原则上总部统一制定	门店制定
商品促销	总部统一实施	总部统一实施	门店自愿加入
教育培训	总部统一实施	总部统一实施	门店自愿加入
总部对门店的约束力	按内部管理制度执行	按合同规定执行	按协议规定执行
总部对门店征收费用	无	特许经营费、保证金	会费
门店拓展速度	慢	快	更快



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由 5 名学生组成一个学习活动小组,每个学习活动小组推荐 1 位组长,共同参与实地考察体验活动。

二、活动要求

请根据连锁经营方式特征的相关知识,每组在服装、化妆品、餐饮、家电、酒店、教育、旅游等行业中选择一家连锁企业,并根据实际情况依次填写以下特征:

1. 连锁企业全称:_____
2. 连锁企业门店数:_____
3. 统一的组合标识:_____
4. 统一的经营理念:_____
5. 统一的经营商品:_____
6. 统一的经营管理:_____



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
连锁企业全称	不填,扣 10 分;不规范,扣 5 分	10	
连锁企业门店数	不填,扣 10 分;不规范,扣 5 分	10	
统一的组合标识	不填,扣 20 分;缺 1 个内容,扣 5 分	20	
统一的经营理念	不填,扣 20 分;缺 1 个内容,扣 5 分	20	
统一的经营商品	不填,扣 20 分;缺 1 个内容,扣 5 分	20	
统一的经营管理	不填,扣 20 分;缺 1 个内容,扣 5 分	20	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未达到目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

学习情境二 连锁经营业态的产生与发展

连锁经营是一种商业运营模式,由于能对人、财、物进行最优化的资源配置,集商流、物流、信息流、资金流于一体,被越来越多的商家所采用。1959 年国际连锁加盟协会(International Franchise Association, IFA)成立,制定了特许经营规范和营运标准,进一步推动了连锁业态在全球范围蓬勃的发展。



学习指南

一、连锁业态起源于美国

1859 年,乔治·F·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特两人在美国纽约创办了全球第一家颇具规模的连锁企业——大美国茶叶公司,直接从中国和日本进口大量茶叶,以低价销售获得成功,并在 1860 年开设了第 2 家门店。到 1865 年,大美国茶叶公司发展到了 26 家分店,全部设在纽约的繁华商业街。1869 年,大美国茶叶公司更名为大西洋与太平洋茶叶公司(The Great Atlantic & Pacific Tea Company, A&P),总部位于新泽西州蒙特威尔(见图 1-7),经营地区为太平洋和



图 1-7 大西洋与太平洋茶叶公司

大西洋之间的整个大陆,经营范围也从茶叶扩大到咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁和发酵粉等商品。该公司 1930 年有 16 000 家店铺,销售额达 10 亿美元,是当时世界上最大的零售商,1936 年采用自助式超市概念,并在 1950 年拥有 4 000 家大型商场。

1929 年起,美国采用连锁经营组织形式的零售企业逐年增加,如福特汽车公司将汽车经销权授予全美各地的代理商, Texaco 石油公司将其石油品牌授权给各地加油站使用,可口可乐公司授权 2 000 多个瓶装厂生产商销售可口可乐。据统计,1929 年美国拥有 4 家分店的连锁企业占全部零售门店总数的 10.8%,到 1992 年提升至 20%,其间最具代表性的大型连锁企业有麦当劳、肯德基、柯达和富士等。

二、连锁业态发展于日本

1910 年,藤井林右卫门在日本横滨市创办了不二家株式会社,开设了“不二家”西式糕点咖啡店,生产并销售蛋糕和糖果等食品,1963 年在京都开设了第 1 号加盟店,以直营连锁经营方式为主(见图 1—8)。该公司于 1997 年开设网站,2013 年在日本开办了 1 000 多家西式点心店和西式餐馆,是日本独具风格的大型休闲食品公司。



图 1—8 “不二家”连锁门店

随后,7-ELEVEN、FamilyMart 等各大连锁便利商店先后诞生,西友等超级市场连锁店的数量迅速增长。从 20 世纪 80 年代起,日本连锁业向信息化发展,销售信息管理系统(POS)和企业内部信息通讯网(LAN)逐步得以推广,工作效率增加了 3 倍,促进了连锁经营业态的发展,连锁企业中开始有上市公司,也有外资合作,并逐步向海外发展。以 7-ELEVEN 为例,1974 年 5 月日本第一家门店在日本东京开张,到 2003 年增加到了 10 000 家,2005 年在中国广东省开出 200 家门店(见图 1—9)。



图 1—9 7-ELEVEN 连锁门店

三、连锁业态兴旺于中国

1984 年,皮尔·卡丹专卖店在北京落地,开启了中国连锁经营的先河。1986

年,天津立达集团公司建立了天津立达国际商场并在国内率先组建连锁店,拉开了我国本土连锁经营的序幕。1991年,上海联华超市商业公司成立,三年内分店超过300家。1993年起,连锁经营方式开始从超市、便利店、快餐店等向酒店、教育、体育、电器、服饰等其他行业拓展,例如新东方教育、如家酒店、安踏体育、苏宁电器、易居中国、美邦服饰等。2001年至2010年,中国连锁百强企业店铺以年均50%的增速提升,销售额年均增长达36%。与此同时,1987年至1990年,肯德基、麦当劳、沃尔玛、家乐福和麦德龙等为代表的全球型连锁集团正以快速的步伐全面进入中国市场,全家便利超商、统一便利超商等大型连锁集团凭借共同的人文优势在大陆市场大举扩张。

伴随着互联网、大数据、人工智能、物联网等技术的产生与应用,餐饮企业、零售门店主动拓展线上市场空间,重视消费体验,而且网络零售向智能制造领域延伸,先后出现了O2O体验店、无人商店、网店等新商业模式,每年举行“双十一”等促销大节。2019年,中国网民规模已超过9亿人,互联网普及率达64.5%;网上零售额为10.63万亿元,同比增长16.5%,实物商品网上零售额为8.52万亿元,占社会消费品零售总额的比重上升到20.7%。

案例链接

百联集团全渠道新零售生态圈

百联集团依托人工智能、智能支付、物联网、大数据等应用新零售技术多重赋能,结合集团原有的零售业态,打破了线上线下、地域、供应链、品类等边界,让线上线下融合互通,通过大数据分析进行精准服务,提高消费者的黏性、复购率和会员转化率。与此同时,百联集团搭建了完善的会员积分体系,打通线上线下会员体系,并通过人人惠转发分润模式,让员工和会员都可以通过转发、分享等赚取百联通积分,增进了会员、员工的互动营销。



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由5名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,上网查询目前美国、日本、法国和中国具有代表性的连锁企业概况。

二、活动要求

根据查询的信息,请按照下列栏目的要求填写连锁经营企业的有关情况。

国家名称	企业名称	创办时间	经营主要品类	经营特色
美国				
日本				
法国				
中国				



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
企业名称	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
创办时间	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
经营主要品类	不填,扣 40 分;缺 1 个,扣 4 分	40	
经营特色	不填,扣 30 分;缺 1 个,扣 10 分	30	
合 计		100	

学习情境三 连锁经营企业市场定位与战略

在市场上,连锁企业以何种形象出现,给政府、银行、行业、相关企业和消费者留下何种印象,这就需要进行市场定位。市场定位是连锁企业制定经营战略的基础,只有明确市场定位,战略才有科学性、指导性和可行性,才可指导连锁门店的经营与管理。



学习指南

一、连锁经营企业的市场定位

1. 连锁经营企业的含义

连锁经营企业是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权方式,实现规模效益的经营组织形式。目前,连锁经营已经涉足于大多数的服务业,如快餐服务行业、家电服务行业、汽车服务行业、商品零售服务行业、教育培训服务行业、房屋中介服务行业、旅游服务行业、家具销售服务行业等领域(见图 1—10)。

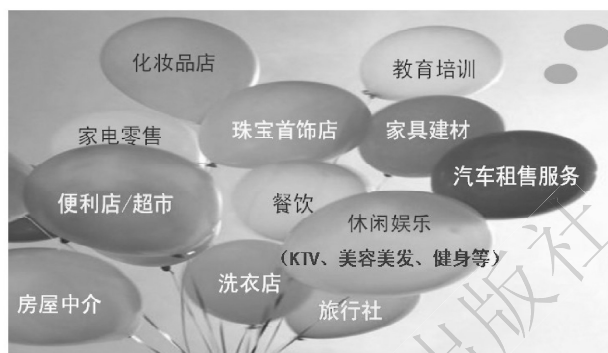


图 1—10 连锁业态

相关知识

连锁门店数量的规定

关于连锁门店数量的规定,各个国家和地区间有较大差异,无统一规定。详见下表:

国家或地区	数 量	发布机构名称
中国	10 家以上	中国商务部
美国	2 家以上	美国工商普查局
日本	10 家以上	日本连锁加盟协会
加拿大	7 家以上	加拿大统计局

2. 连锁企业市场定位的含义

连锁企业市场定位是指企业根据竞争者在市场上所处的位置,针对顾客的需求,为本企业的经营服务塑造与众不同的、给人印象鲜明的形象,并将这种形象生动地传递给顾客,从而使本企业在市场上确定适当的位置。下面列举国外零售企业的市场定位的案例:

(1) 区域零售的标兵——赫伯(H—E—B)

赫伯公司于1905年在美国得克萨斯州开业,目前有几百家门店,大多分布在美国得克萨斯州和墨西哥的155个社区,形成了较为密集的区域优势,先后获得美国“最佳杂货店”“年度零售商”“消费者最喜爱的零售商”“年度最佳自有品牌零售商”等多项殊荣。赫伯公司经营优质的农产品,20世纪90年代初开发出差异化自有品牌3000多个,随后又开发出高质低价的Hill Country Fare食品系统,并组建了自有品牌产品评估中心、实验厨房和包装设计部门,组建了自己的质量保证小组,运转多套自有品牌生产设备。自有品牌就是赫伯公司的市场定位,是在过去的一百多年里与顾客建立起来的关系和信任的延伸。

(2) 百货业的榜样——梅西(Macy's)

梅西百货公司于1929年在美国成立,2013年有840家百货店,当年销售额达到279亿美元,旗下拥有梅西和布鲁明戴尔(Bloomingdale's)两个品牌。梅西百货公司成功的秘诀就是它的商品经营,90%以上的商品为自采自营,自有品牌达到35%—50%。自有品牌就是梅西百货公司的市场定位,并进入电商领域。

(3) 折扣店的老大——阿尔迪(Aldi)

连锁折扣商店阿尔迪于1962年在德国成立(见图1-11),目前拥有约一万家门店,2008年全球十大首富中排名第十、2009年全球十大首富中排名第六。阿尔迪(ALDI)折扣商店的名称取自创始人姓名阿尔布雷希特(Albrecht)和折扣(Discount)的前两个字母,体现出市场的定位。阿尔迪连锁折扣商店坚持服务大众的经营原则,提供价廉物美的商品,不仅低薪阶层情有独钟,也颇受部分中产阶层的青睐。据统计,目前德国75%的居民经常在阿尔迪采购。



图1-11 阿尔迪

(4) 会员店的宗师——开市客(Costco)

开市客是全球第一家会员制的仓储批发卖场(见图1-12),于1976年在美国成立,2013年在全球八个国家和地区拥有580多家分店,销售额达779亿美元,超过6200万的会员,是美国第三大零售商。2019年8月27日,开市客在中国的首家门店于上海闵行区正式开业。开市客的市场定位就是以最低价格为会员提供高

品质的商品,开拓市场和占领市场。



图 1—12 开市客

3. 连锁企业市场定位的步骤

连锁企业市场定位的步骤分为以下三个阶段:

(1) 确定自身潜在的竞争优势

连锁企业可以从三个方面进行分析:一是目标市场上的竞争者主要有哪些,其做什么,做得如何。二是目标市场上的消费者需要什么,满足程度如何。三是本公司能做什么,优势如何。

(2) 选择竞争的相对优势

连锁企业选择竞争的相对优势有三个方面的视角:一是本公司能超越竞争者的优势有哪些,二是本公司具备超越竞争者的优势潜力是什么,三是本公司通过努力能超越竞争者的优势会有哪些方面。

(3) 确定市场定位

连锁企业可以通过三个途径明确市场定位:一是本公司经营的产品要在目标消费群中独占鳌头,二是本公司经营服务要在目标消费群中独占鳌头,三是本公司的形象要在目标消费群中独占鳌头。

二、连锁经营企业的战略

在一个规范、有序的市场环境中,连锁经营企业要想在竞争中取胜,要想取得长远的发展,必须有一套清晰的战略。连锁经营企业战略是企业决策者为实现经营目标,对社会各种现状进行一系列的综合分析而确定的,主要包括运营战略、发展战略、竞争战略等。

1. 运营战略

运营战略是指连锁经营企业为实现经营目标,通过对企业的外部环境和内部条件的分析而制定的中长期规划。运营战略主要包括顾客满意战略、市场化战略、规模经营战略、标准化战略和专业化战略五个方面(见图 1—13)。顾客满意战略

是指坚持顾客第一、顾客至上的理念,并始终以消费者满意为宗旨;市场化战略是指按照市场规律进行运作,做到产权明晰、责权利明确,追求最大经济效益;规模经营战略是指通过增加门店数量和扩大门店经营规模来获取规模经济效益的策略;标准化战略是指通过制定统一的服务标准和企业形象来获取顾客认可的策略;专业化战略是指根据经营环节形成专业分工,形成良好的运作机制的策略。

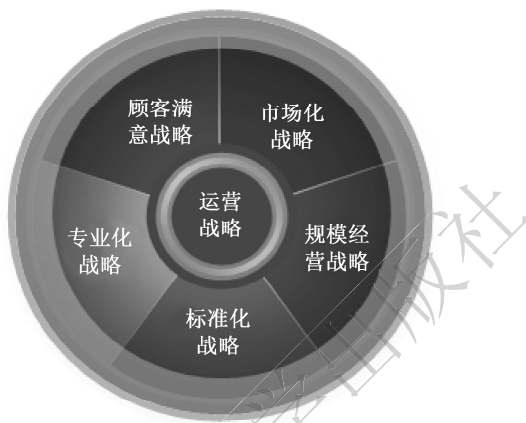


图 1-13 运营战略

案例链接

沃尔玛的顾客满意战略

美国沃尔玛零售连锁集团连续多年荣登《财富》全球 500 强之首。创始人山姆·沃顿说过:“我们的老板只有一个,那就是我们的顾客。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条:“第一条:顾客永远是对的;第二条:如有疑问,请参照第一条。”这种服务理念融入经营服务中,让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”,都会得到“殷勤、诚恳的接待”,以确保“不打折扣地满足顾客需要”,这是沃尔玛的成功之道。

2. 发展战略

制定发展战略必须根据连锁经营企业内部和外部的环境选择不同的发展方式。连锁经营企业的发展战略主要有四个方面:一是资本战略,系指连锁企业通过银行贷款、社会集资等形式积累发展资金,满足企业发展需要;二是方向战略,系指连锁企业向哪个业态和区域扩张;三是模式战略,系指连锁企业根据经营目标、外部环境和内部条件进行决策,包括门店数增加、连锁加盟和兼并等;四是速度战略,系指连锁企业

根据经营目标、外部环境和内部条件确定企业的发展速度,二者必须相宜。

案例链接

华润万家的速度战略

根据华润万家资料显示,2014年,公司全国自营门店实现销售额1 040亿元,自营门店总数达412家。华润万家内部人士透露,2014年第四季度正式并购英国的零售商Tesco店铺后,零售业务亏损达7亿元人民币。华润CEO洪杰强调,华润万家的重组融合有一定的挑战,但从未来来看,企业整体转型、变革的挑战更大。

3. 竞争战略

竞争战略是指连锁经营企业在发展到一定规模后,为实现企业价值最大化而同业内其他企业之间产生的市场份额和客户占有率方面的争夺战略。竞争战略主要有以下三种:

(1) 成本领先战略

成本领先战略是指连锁经营企业通过有效途径降低成本,形成对竞争对手的优势的一种战略。连锁经营企业降低成本的途径主要有:找出降低企业经营成本的因素,进行合理整顿;合理安排人、财、物资源配置,有效进行系统成本控制;扩大经营规模,努力创造规模经济效益;降低采购成本,与供应商建立良好的合作关系;开发产品,建立自有品牌。

案例链接

沃尔玛的成本领先战略

美国沃尔玛零售连锁集团的成功之道之一,就是采取了成本领先战略,特别注重价格竞争,提出了“销售的商品总是最低的价格”的口号。为了长期保持价格优势,沃尔玛采取了有效的成本控制。具体途径:一是争取低廉进价。避开中间环节,直接从工厂进货;以雄厚的经济实力进行议价,缩短向供应商的付款时间。二是建立先进的物流管理系统。采用机械处理,减少了人工处理商品的费用,卫星通信网络能在短时间内完成订货,先进的运输系统保证快速送货,减少门店库存。三是营销成本的有效控制。沃尔玛的营销成本仅占销售额的1.5%,商品损耗率仅为1.1%,远远低于一般美国零售商店的平均值5%和2%。

（2）差异化战略

差异化战略是指连锁经营企业以不同于竞争对手的产品、服务和形象等为特色,通过创新赢得特定的消费群。制定差异化战略的步骤是:首先,要了解顾客需要什么,看重的价值是什么,支付价格是多少,从中找出差异化方向;其次,要创造连锁经营企业的经营特色与品牌,并使消费者感知到这种独特的价值,而这种特色在短时期内难以模仿与超越。差异化战略是有阶段性的,连锁经营企业要不断地保持创新能力,持续走差异化的道路,才能获得在市场竞争中的优势地位。

案例链接

苹果公司的差异化战略

苹果公司成立于1976年,已发展为全球第一大手机生产商和世界上市值最大的上市公司之一。在电子产品已被高度细分的环境下,苹果公司还是推出了多款“首个”产品,不仅在外观和功能上均独具特色,更通过全新的足以与微软抗衡的系统和极具神秘感的营销手段,以及附加的 iTunes 个人的在线专属服务,征服了无数“果粉”,不断引领时尚潮流。

（3）集聚目标战略

集聚目标战略是指连锁经营企业通过长期的资源集中投入,来满足特定地区的顾客群对某产品的需求。集聚目标战略有三大作用:一是可帮助连锁经营企业选择市场薄弱的环节,避开与强者正面的竞争;二是能以有限的资源、更高的效率在较小的范围内超过竞争对手;三是能较快地降低企业经营成本,提高经济效益。



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由5名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,上网查询我国服装、化妆品、餐饮、家电、酒店、教育、旅游等行业中一家大型连锁企业的市场定位和主要经营战略。

二、活动要求

请根据查询的信息,按照下列栏目的要求填写相关内容。

行业类别	企业名称	市场定位	主要经营战略



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
行业类别	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
企业名称	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
市场定位	不填,扣 20 分;不完整,扣 10 分	20	
经营战略	不填,扣 50 分;不完整,扣 10 分	50	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未达到目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

知识与技能测试

一、单项选择题

1. 直营连锁又称()。

- A. 自由连锁 B. 特许连锁 C. 合同连锁 D. 正规连锁
2. ()是指连锁企业总部通过独资、控股和兼并等途径开设多家门店,对人、财、物以及商流、物流、信息流进行统一管理,实施统一领导、统一经营。
- A. 自由连锁 B. 特许连锁 C. 合同连锁 D. 直营连锁
3. 在特许连锁中,特许人向被特许人转让的是()。
- A. 资金 B. 知识产权 C. 合同 D. 店面
4. 连锁企业组合标识,以下不属于其范畴的是()。
- A. 招牌与装潢 B. 商标与标志 C. 标准色与标准字 D. 规章制度
5. 直营连锁方式存在局限性,以下表述错误的是()。
- A. 缺乏统一领导 B. 积极性受到限制
C. 创造性受到限制 D. 资金受到限制
6. 自由连锁又称()。
- A. 平行连锁 B. 特许连锁 C. 自愿连锁 D. 直营连锁
7. ()是指连锁经营企业以不同于竞争对手的产品、服务和形象等为特色,通过创新赢得特定的消费群。
- A. 集聚目标战略 B. 差异化战略 C. 竞争战略 D. 成本领先战略
8. ()是指连锁经营企业为实现经营目标,通过对企业的外部环境和内部条件的分析而制定的中长期规划。
- A. 运营战略 B. 成本领先战略 C. 竞争战略 D. 差异化战略

二、多项选择题

1. 连锁经营的三种基本类型为()。
- A. 特许连锁 B. 平行连锁 C. 自由连锁 D. 直营连锁
2. 连锁经营方式的基本特征是()。
- A. 统一的组合标识 B. 统一的经营理念
C. 统一的商品及服务 D. 统一的经营管理
3. 连锁经营是一种商业运营模式,能对()进行最优化的资源配置。
- A. 人 B. 财 C. 物 D. 信息
4. 连锁企业为了实现经营目标,在经营管理过程中实现()。
- A. 专业化 B. 标准化 C. 规模化 D. 信息化
5. 连锁经营管理信息化可通过网络实现门店之间、门店与总部之间的()即时交互。
- A. 商流 B. 物流 C. 资金流 D. 信息流
6. 特许连锁有多种表述,以下表述错误的是()。
- A. 合同连锁 B. 加盟连锁 C. 自由连锁 D. 直营连锁
7. 直营连锁方式存在局限性,以下表述错误的是()。
- A. 盟主难以掌控加盟店 B. 加盟店缺乏活力
C. 工作人员受到限制 D. 资金受到限制

8. 连锁经营企业的战略主要包括()。
- A. 加盟战略 B. 运营战略 C. 发展战略 D. 竞争战略

三、判断题

1. 连锁经营的模式已经涉及经济领域的全部行业。 ()
2. 经营同类商品的若干家门店可称为连锁店。 ()
3. 关于连锁门店数量的规定,各国家、地区间有较大差异,无统一规定。 ()
4. 直营连锁企业中,各分店具有独立的自主权。 ()
5. 连锁门店统一的组合标识不仅有利于消费者的识别,更重要的是能获取消费者对该连锁企业文化的认同,从而产生积极的消费行为。 ()
6. 连锁企业发展速度至关重要,为尽快取得规模经济效应,必须不惜一切代价迅速扩张。 ()
7. 规模化是连锁经营方式产生的客观条件,能直接产生较好的经济效益。 ()
8. 比起特许连锁,采取直营连锁的门店拓展速度更快。 ()

四、简答题

1. 简述连锁经营方式的基本特征。
2. 简述我国连锁经营行业产生与发展的概况。
3. 简述连锁经营企业的市场定位和主要经营战略。

项目二 了解业界

——连锁经营企业组织结构与职能

学习目标

- 了解连锁经营企业组织结构的含义
- 熟悉连锁经营企业组织架构的形式
- 明确连锁经营企业总部组织机构的职能
- 掌握连锁经营企业门店主要岗位的职责



项目背景

企业的经营与管理都离不开组织结构,连锁经营企业由于自身的经营特点,其组织结构及职能与传统商业企业有着明显的差异。

周学海同学作为连锁经营管理专业的一名学习者,毕业后要从事连锁门店经营管理工作,因此想了解连锁经营企业组织架构、基本职能和连锁总部、门店的主要岗位职责。他带着这个意愿进行本项目的学习。

学习情境一 连锁经营企业组织结构的形式

组织结构是指组织内部分工协作的基本形式或框架,表明组织各部分的排列顺序、空间位置、各要素之间的相互关系。连锁经营企业组织结构是指连锁经营企业全体员工为实现企业目标而进行的分工协作,在职务范围、责任、权力方面所形

成的结构体系,展示组织内的等级与权力、角色与职责、功能与关系。



学习指南

一、连锁经营企业组织结构设计

1. 连锁经营企业组织结构设计的基本原则

组织结构的构建是否合理,直接关系到工作效率,并涉及连锁经营企业的生存与发展。连锁经营企业组织结构设计的基本原则如下:

(1) 统一原则

组织架构机制要与企业经营目标相一致,采取直线领导,上下级线条明晰、责任明确,部门与岗位工作任务粗细适当,人员配备适当。

(2) 责任原则

组织架构的功能要与管理权限相匹配,管理范围要与职权相对称,权利与责任要相一致。如果有职无权或权限不当,就无法履行其职;如果有权无责,就会滥用权力,缺乏约束。

(3) 效率原则

组织架构的层级要与企业规模相对应,职能部门和岗位的设置要合理高效,层级太多会导致沟通不畅,层级太少会影响管理力度。

2. 连锁经营企业组织结构设计的基本要求

连锁经营企业组织结构设计的基本要求有以下三个方面:

(1) 目标任务到位

按照连锁经营企业的战略目标建立合理的组织架构,明确管理层次,界定管理部门的职责。

(2) 工作任务落实

按照具体工作目标和工作任务,围绕连锁经营企业的运营过程,确定职能部门的工作职责。

(3) 组织脉络互通

连锁经营企业组织系统是一个相互依存、互为作用的有机架构。上下级部门线条清晰,职责明确;横向部门的职责界定清楚,部门之间的关系协调合理。管理机构运行顺畅,工作效率就会提高。

二、连锁经营企业组织结构形式

连锁经营企业安排多少岗位、设立多少部门以及确定各部门之间的关系完全

取决于企业的发展规模和经营管理目标,不同的连锁经营企业的组织结构也呈现不同的形式。连锁经营企业组织结构主要有以下三种形式:

1. 直线型组织

直线型组织结构是最简单的组织结构形式,职权是从高层垂直向下,经过若干个管理层到达最低层,下级对上级负责,无横向联系,最高领导集权于一身。其主要优点是能统一指挥,集中管理,权限清晰,职责分明,机构简洁,高效简便。主要缺点是缺乏横向协调,容易顾此失彼。直线型组织适用于门店数目不多、门店面积不大、经营商品较少、经营区域集中的小型连锁经营企业,通常处于创业期。由于连锁经营企业规模较小,管理并不复杂,可由总经理一人负责所有总部业务,各分店经理对总经理负责。具体如图 2-1 所示。

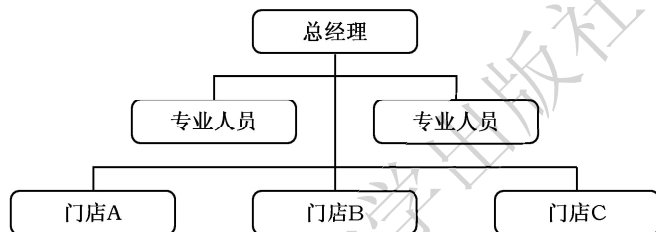


图 2-1 直线型组织

2. 直线职能型组织

直线职能型组织是指按照管理职能设立管理部门,协助经营者工作,并对各分店实行专业指导的组织结构形式。其主要优点是:各级直线管理者都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手,因而能够对本部门进行有效管理;每个部门都是由直线人员统一指挥,避免了多头领导。主要缺点是:下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制,事事要向直线管理部门和人员汇报、请示;部门之间互通情报少,不能集思广益地做出决策;部门之间的目标不统一,容易产生矛盾,协调工作量大。直线职能型组织通常适合于发展期的中型连锁经营企业,由于连锁门店的数量不断增加,总经理一人难以承担全部经营管理事务,需要组建职能部门来进行管理。具体如图 2-2 所示。

3. 事业部型组织

事业部型组织是指以销售收入和利润形成的内在联系为依据,将研发、采购、生产和销售部门结合,形成若干个相对独立的利润中心,实行分权管理的组织形式。其主要优点是:有利于调动部门积极性,便于事业部内部的协调,增强适应力和竞争力。主要缺点是:强调分权,削弱了组织的统一性;强调各部门的独立,各部

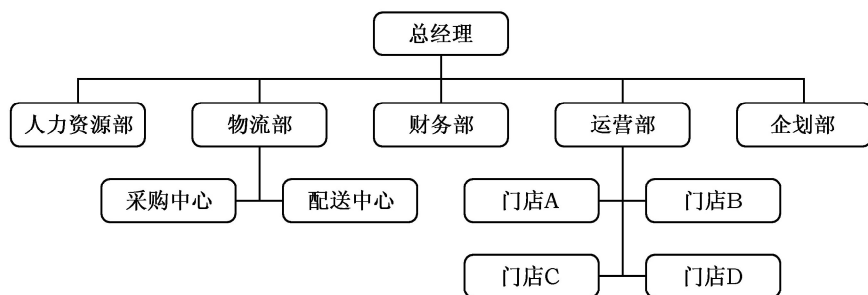


图 2-2 直线职能型组织

部门之间缺乏协助；各事业部都存在自己的职能部门，有可能导致机构重叠。事业部型组织主要适用于成熟期的连锁经营企业，由于事业范围扩大、多元化经营和地域分散的原因，连锁总部已很难完成所有的事务，宜赋予一个事业部以完整的运作组织功能来分解完成。具体如图 2-3 所示。

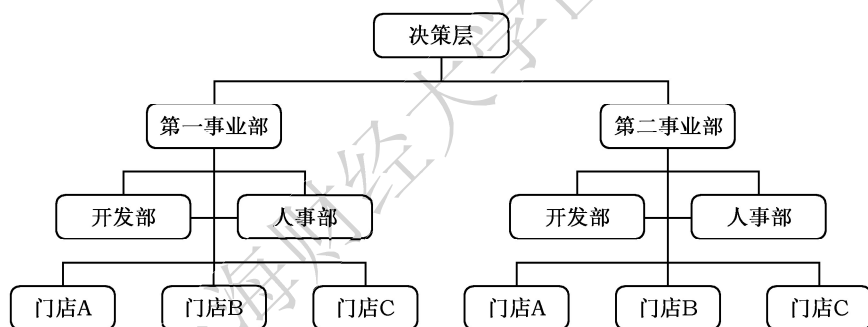


图 2-3 事业部型组织



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则，由 5 名学生组成一个学习活动小组，每个小组成员分工协作，上网查询我国服装、化妆品、餐饮、家电行业中连锁企业所采用的不同组织结构形式。

二、活动要求

根据连锁经营企业组织结构形式的有关知识，请按照下列栏目的要求填写。

企业名称 (行业类别)	直线型组织 (结构形式)	直线职能型组织 (结构形式)	事业部型组织 (结构形式)



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
行业类别	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 5 分	20	
企业名称	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 5 分	20	
直线型组织结构形式	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 3 分	20	
直线职能型组织结构形式	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 2 分	20	
事业部型组织结构形式	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 1.5 分	20	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未完成目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

学习情境二 连锁经营企业总部的组织结构与职能

连锁经营企业总部是企业的管理核心,确定企业的市场定位,制定企业发展的经营策略,对人流、物流、资金流、信息流进行全面的管理,对门店的运营进行指导

与监督。因此连锁经营企业总部的组织结构是根据总部的基本职能,进行系统设计,并明确各部门的职责。



学习指南

一、连锁经营企业总部的组织结构

1. 连锁经营企业总部的基本职能

(1) 基本政策制定

连锁经营企业总部要制定发展战略,确定连锁经营模式与组织架构,建立从业人员的录用、培训、考核、奖励和福利待遇等劳动人事制度。

(2) 连锁门店开发

连锁经营企业总部要规定开店的流程及要求。开店流程主要包括寻找被选门店、问卷调查、投资评估、门店购租、门店规划、门店营业准备和开店后评估;开店要求主要包括门店选择的标准、门店规划标准、工程发包准则、评估标准等。

(3) 商品采购管理

连锁经营企业总部要聘用具备相关工作能力的采购部经理和采购部工作人员,选择与培养主力商品,提高商品的适销率,加强采购计划的准确性。

(4) 商品配送管理

连锁经营企业总部要解决配送中心与企业发展规模的协调性,控制配送成本,提高配送的增值功能,并制定好配送中心对门店服务的各项标准。

(5) 资金运作管理

连锁经营企业总部要安排好各种资金的比例关系,重点保证进货资金和发展资金的使用,及时做好销售款回笼工作,并履行对供应商的商品货款结算。

(6) 商品促销管理

连锁经营企业总部要选择适当的促销手段,设定促销目标,拟订促销计划,评估计划执行情况。

(7) 门店营运督导

连锁经营企业总部要聘用一批优秀督导员,由其负责对各门店运营进行监督与指导。

(8) 信息服务管理

连锁经营企业总部要根据市场的竞争格局,搜集与经营相关的资讯与行业发展趋势,为企业门店提供有力的信息支持。

(9) 文化理念引导

连锁经营企业总部要建立企业文化,使员工树立起正确的企业价值观,对企业产生归属感,使得每位员工都能具有企业主人翁的精神。

2. 连锁经营企业总部的组织结构

由于企业经营目标、企业规模和运营机制不同,连锁经营企业总部组织结构的部门名称与数量会有所差异。示例如下:

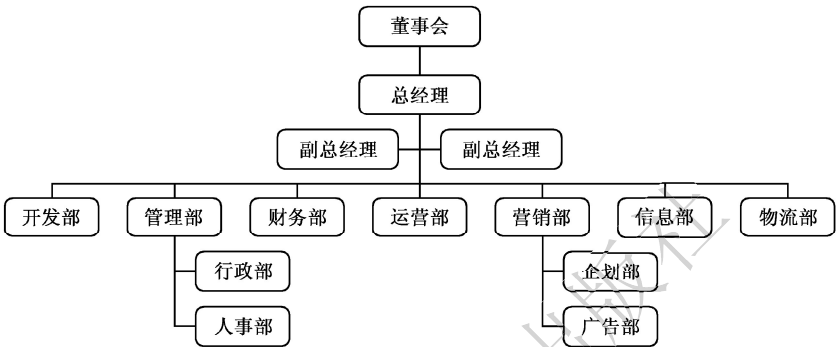
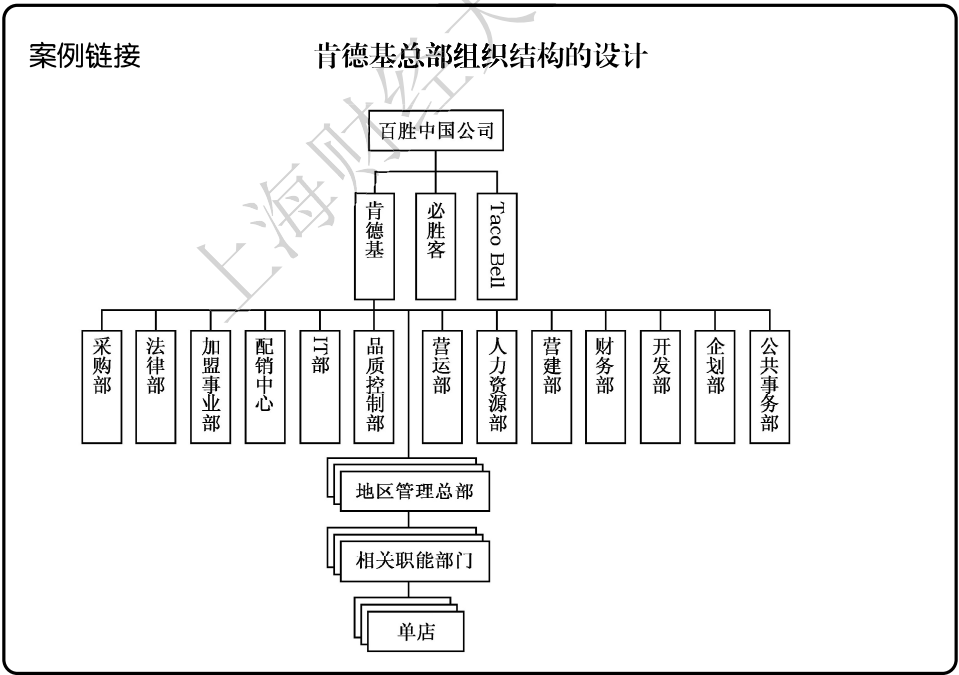


图 2-4 连锁经营企业总部的组织结构



二、连锁经营企业总部的部门职能

连锁经营企业总部主要包括开发部、管理部、财务部、运营部、营销部、信息部和物流部,其主要职能如下:

1. 开发部的主要职能

主要包括:新开分店或加盟店的商圈调查;新开分店投资效益评估,加盟分店销售能力评估;新开分店自行建设、投资购买或租赁场地的投资预算;建设新店工程设计审核、工程招标、监督、验收;新开分店开店流程与进度控制;新开分店所需设备的采购及各分店设备的维修与保养。

2. 管理部的主要职能

主要包括:人力资源制度的制定与执行;员工福利制度的制定与执行;员工的招聘与培训;企业保安制度的制定与执行;企业的管理;企业办公用品的采购与管理等。

3. 财务部的主要职能

主要包括:企业融资、用资、资金调度,财务状况与投资风险分析;负责财务报表、会计报表,审核进货凭证,处理进货财务,统计每日营业额,管理发票与支票,报纳税金等;统一管理对门店的财务工作。

4. 运营部的主要职能

主要包括:制定连锁门店总的营业目标和各门店的营业目标,推动营业目标实现;门店经营的指导;编写连锁门店营业手册,并检查与监督营业手册的执行情况;指导门店改善现场作业,并考察其工作情况。

5. 营销部的主要职能

主要包括:店铺形象设计、店铺广告计划的制订与执行;商品配置、陈列设计、促销计划的制订与执行;商品销售与利润分析和改进措施;竞争状况调查分析等。

6. 信息部的主要职能

主要包括:计算机网络系统的维修与养护;信息收集与处理;商品代码、企业代码、条码的打印处理;数据资料的加密、解密与保管等。

7. 物流部的主要职能

主要包括:采购方式的制定,商品采购的谈判,销售价格的制定,对供应商的管理;商品货源与新商品的开发,商品组合和定位,对滞销品进行淘汰;商品存储、加工、配送制度的制定与运作。

案例链接

肯德基连锁经营总部职能

法律部	• 负责相关法律事务	}	服务部
财务部	• 负责公司相关财务工作		
IT部	• 负责公司相关信息化硬件的技术支持		
品质控制部	• 负责公司产品的生产过程和质量的监控		
企划部	• 负责公司促销活动的策划和运作		
配销中心	• 负责公司物流系统的运作		
人力资源部	• 负责公司相关人力资源工作		
公共事务部	• 负责公司与外界的交流沟通工作	}	运作部
采购部	• 负责公司采购工作		
开发部	• 负责相关市场开发工作		
营建部	• 负责公司店面的设计、装修等建造工作		
营运部	• 负责各门店的运营工作		
加盟事业部	• 负责相关特许经营加盟工作		



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由 5 名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,选择我国服装、化妆品、餐饮、家电行业中某一个大型连锁企业,上网查询该企业总部组织结构形式及其部门职能。

二、活动要求

根据连锁经营企业总部组织结构与职能的有关知识,请按照下列栏目的要求填写。

企业名称 (行业类别)	
总部组织结构 (名称)	部门主要职能



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
企业名称/行业类别	不填,扣 10 分;不规范,扣 5 分	10	
主要部门的名称	不填,扣 30 分;缺 1 个,扣 2 分	30	
主要部门的职能	不填,扣 60 分;1 个部门职能不全,扣 3 分	60	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未完成目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

学习情境三 连锁经营企业门店的组织结构与职能

门店是连锁经营企业的基层组织,按照总部的要求进行运营管理,是直接面向顾客提供商品服务的一个部门。因此连锁经营企业门店的组织结构是根据门店的基本职能,进行系统的工作岗位设计,并界定各工作岗位的职责,协同发挥门店的运营效率。



学习指南

一、连锁经营企业门店的组织结构

1. 连锁经营企业门店的基本职能

(1) 店面环境管理

主要包括门店的外观管理以及气氛营造、卫生管理、经营设施管理等店内的环境管理。

(2) 人员管理

主要包括员工管理、顾客管理以及供应商管理。

(3) 商品管理

主要包括商品质量、商品缺货、商品陈列、商品盘点、商品损耗以及商品销售活动的实施等方面的管理。

(4) 现金管理

包括收银管理和进货票据管理等。

(5) 信息管理

主要包括门店经营信息管理、顾客投诉与建议管理、竞争者信息管理等。

2. 连锁经营企业门店的组织结构

连锁经营企业门店的组织结构的设计主要考虑到门店的性质、业态特征、规模大小及商品结构等因素,规模较大的门店通常由店长直接管理,同时下设副店长、店长助理或值班长、组长等职务;规模较小的门店由店长直接管理,不设副店长、店长助理或值班长和组长等职务。

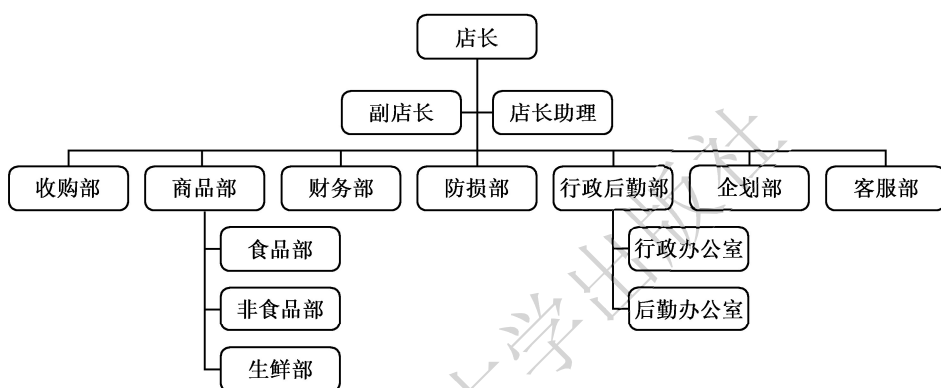


图 2-5 规模较大门店的组织结构

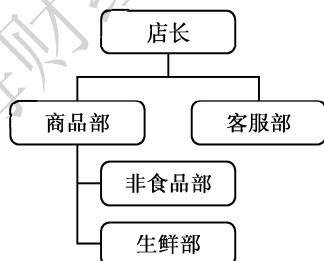


图 2-6 规模较小门店的组织结构

二、连锁经营企业门店岗位职能

1. 店长岗位的主要职能

店长的主要职能是对门店经营进行分析,对各项工作做出正确决策,合理运用相关资源,对店员进行有效管理,协调处理门店经营中出现的各种问题,并创造出预期利润;对店员进行培训,提升员工整体素质,激励店员不断为店铺创造效益。

2. 副店长或店长助理岗位的主要职能

在门店规模较大的情况下配备副店长或店长助理。副店长是店长的助手,其主要职能是协助店长执行工作计划中规定的各项具体工作,并检查实际作业的效果;店长不在门店期间,由副店长代行店长的职责,负责商店的全面管理工作。

3. 店员岗位的主要职能

店员是门店销售与顾客消费过程的“桥梁”,是创造销售绩效的最关键人物。其主要岗位职责如下:

(1) 营业前的岗位职责

主要包括四个方面:对店前场地与店内场所、设备等进行清扫;货架整理、清洁,补充货架上的商品;保持收银显示器、POS机、柜台的整洁,准备好预备金;整理广告,做好促销准备工作。

(2) 营业中的岗位职责

主要包括三个方面:使用规范的服务用语,给顾客提供商品信息,提供优质服务;保持店内整洁,让顾客有宾至如归的感受;整理货架,及时补货。

(3) 交接班的岗位职责

主要包括两个方面:应清点所经营的商品,做到货款、票款两相符;把当班时的进货等情况记入交接单。

(4) 营业后的岗位职责

主要包括五个方面:全面清点当日所剩的商品数量;计算销货款,填写缴款单,上交财务部门;填写工作报表;增补已售完或数量较少的商品;做好安全工作。

相关知识

门店“四大员”的工作职责

1. 收银员职责

做好收银机及柜台的保洁;了解商品分类编码及价格情况;掌握每个阶段的促销活动内容;认真完成收银与商品装袋工作;按规定上缴现金;热情耐心地解决顾客的问题。

2. 理货员职责

负责对所送商品的清点与验收、商品补货、商品清洁和盘点工作;确认商品的损耗数量、缺货信息,向主管报告;按规定处理商品的退、换事务。

3. 导购员职责

热情耐心地回答顾客的问题,并协助商品的选购;为顾客提供换货、装袋等必要的服务;协助理货员进行商品陈列、商品盘点、价格标签的粘贴与更换工作;协助店长处理顾客的投诉工作。

4. 防损员(保安员)职责

负责每日开店及清洁工作;保持商品与设备的完好,防止盗窃;协助店长对盗窃行为进行处理;保证店内人员和商品的安全。



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由 5 名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,选择我国服装、化妆品、餐饮、家电行业中某连锁企业的一家门店,实地调研该门店组织结构形式及其职能。

二、活动要求

根据连锁经营企业门店组织结构与职能的有关知识,请按照下列栏目的要求填写。

企业名称 (门店名称)	
门店岗位	主要岗位职责
店长	
副店长	
理货员	
导购员	
收银员	
防损员	



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
企业名称/门店名称	不填,扣 10 分;缺 1 个,扣 5 分	10	
店长岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
副店长岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
理货员岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
导购员岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	

续表

测评内容	评判标准	总分	自评分
收银员岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
防损员岗位职责	不填,扣 15 分;缺 1 个,扣 3 分	15	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未完成目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

知识与技能测试

一、单项选择题

- 直线型组织结构的缺点是()。
 - 权限清晰,职责分明
 - 统一指挥,集中管理
 - 机构简洁,高效简便
 - 缺乏横向协调,容易顾此失彼
- 关于连锁经营企业组织结构的设计要求,以下表述错误的是()。
 - 目标任务到位
 - 工作任务落实
 - 组织脉络互通
 - 资金全部到位
- 直线型组织结构有许多优点,以下表述错误的是()。
 - 统一指挥
 - 横向联系密切
 - 职责分明
 - 高效简便
- 直线职能型组织形式通常适用于()的企业。
 - 创业期
 - 成熟期
 - 发展期
 - A 与 B
- ()不是连锁企业物流部的主要职能。
 - 分店的设备采购及维修与保养
 - 商品的开发、淘汰及组合定位
 - 商品采购与销售价格制定
 - 商品存储、加工、配送制度制定及运作
- 制定连锁经营企业发展战略的是()。
 - 店长
 - 副店长
 - 助理店长
 - 总部

7. 物流部的主要职能有很多,以下表述错误的是()。

- A. 商品采购 B. 制定营销策略
C. 商品存储 D. 商品配送

8. 连锁经营企业门店的基本职能有很多,以下表述错误的是()。

- A. 店面环境管理 B. 人员管理 C. 商品配送管理 D. 商品管理

二、多项选择题

1. 连锁经营企业组织结构设计的基本原则是()。

- A. 统一原则 B. 效率原则 C. 责任原则 D. 志同原则

2. 连锁经营企业组织结构的形式主要有()。

- A. 直线型 B. 直线职能型 C. 专业型 D. 事业部型

3. 连锁经营企业事业部型组织形式的缺点是()。

- A. 统一性较弱 B. 部门协调性较弱
C. 工作积极性不够 D. 部门机构精简性不够

4. 直线型组织结构适用于()的连锁企业。

- A. 创业初期 B. 门店数目不多 C. 经营区域集中 D. 经营商品较少

5. 连锁经营企业信息部的职能是()。

- A. 信息收集与处理 B. 计算机网络系统的维修
C. 商品代码的打印处理 D. 企业代码的打印处理

6. 连锁经营企业运营部的职能是()。

- A. 编写连锁门店营业手册 B. 指导门店现场作业
C. 监督营业手册的执行情况 D. 商品采购谈判

7. 连锁经营企业财务部的主要职能是()。

- A. 报纳税金 B. 资金调度 C. 财务状况分析 D. 管理财务票据

8. 连锁企业开发部的主要职能是()。

- A. 新开店投资效益评估 B. 新开店或加盟店的商圈调查
C. 新店工程设计审核、工程招标、监督 D. 企业广告、竞争状况调查与分析

三、判断题

1. 组织结构是指组织内部分工协作的基本形式或框架,表明组织各部分排列顺序、空间位置、各要素之间的相互关系。()

2. 直线型组织结构的职权是从高层垂直向下,经过若干个管理层到达最低层,下级对上级负责,横向联系紧密。()

3. 连锁经营企业组织系统是一个相互依存、互为作用的有机架构。()

4. 连锁经营企业总部组织结构因企业不同的经营目标、企业规模和运营机制等条件,具体的部门数量、部门的名称都有所差异。()

5. 连锁经营企业门店的组织结构的设计主要考虑到门店的性质、业态特征、规模大小及商

品结构等因素。 ()

6. 连锁门店不论规模大小,均应配备副店长、店长助理及班组长来协助店长完成门店的日常管理工作。 ()

7. 连锁经营企业组织结构必须与企业的市场定位、发展目标、经营策略相适应。 ()

8. 连锁经营企业组织结构的三种形式是适应企业不同发展时期的,是绝对的。 ()

四、简答题

1. 简述连锁经营企业组织结构设计的基本原则。

2. 简述连锁经营企业总部的基本职能。

3. 简述连锁经营企业门店的基本职能。

上海财经大学出版社

项目三 习得一技

——连锁经营企业门店开发与设计

学习目标

- 了解商圈的构成及基本内容
- 熟悉连锁经营企业门店选址的程序及要求
- 明确连锁经营企业门店外观设计的主要作用
- 掌握连锁经营企业门店卖场布局的基本类型及内容



项目背景

门店的开发与设计是门店经营成功的关键因素之一,开发一家新的门店,首先要明确选址标准,进行商圈调查,预测门店未来的销售额。当门店地址确定后,要对门店的外观与内部进行统一装修,体现其经营风格与特色。

在生活中,周学海同学每天看到各种各样的连锁经营企业门店,作为一位连锁经营管理专业的学生,他在思考这些门店为什么要选择此地,门店设计又有何意,带着这些问题,他进入了本项目的学习。

学习情境一 连锁经营企业门店选址

一家新的连锁经营企业门店选址,首先要进行商圈调查,了解消费群体、竞争对手和可能影响销售的其他因素,并预测门店未来的销售额。门店选址非常重要,俗话说“种好梧桐树,引得凤凰来”。



学习指南

一、连锁经营企业门店商圈设定

1. 商圈的构成

商圈是指以门店坐落点为核心,向四周辐射至来店购买的消费者所居住的地理范围。门店经营的活动范围通常都有一定的地理界限,也即有相对稳定的商圈。根据顾客在门店消费的情况,将商圈分为以下三个层级(见图 3-1)。

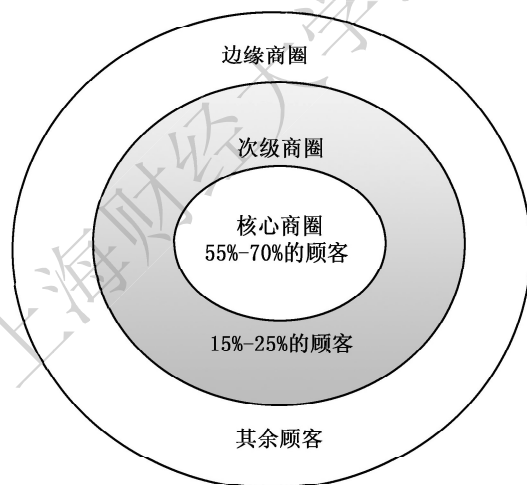


图 3-1 门店商圈层级

(1) 核心商圈

核心商圈是指占本门店顾客总人数的 55%—70%的、离门店最近的消费者密集区域。

(2) 次级商圈

次级商圈是指占本店顾客总人数的 15%—25%的、位于核心商圈外周的消费

者集中区域。

(3) 边缘商圈

边缘商圈是指在核心商圈与次级商圈以外的消费者分散区域。

2. 商圈的要素

(1) 主要因素

主要因素包括消费人群、经营者、管理模式、发展规划、政府政策和商圈形象等内容。其中,消费人群、经营者、管理模式构成商圈的内部因素,是市场机制能否运行的基本条件;发展规划、政府政策和商圈形象构成商圈的外部因素,决定着商圈发展规划是否符合区域经济的发展要求,是否能得到政府政策的支持。

(2) 非主要因素

非主要因素包括商圈的形象、功能以及建筑成本等内容。商圈形象主要是指环境、包装和建筑形态等;商圈功能主要是指主题和概念等特色,是否能吸引更多的消费者群体,包括投资者、经商者和其他人群。

3. 商圈的形态

依据区域的消费功能,通常将商圈分为下列六种形态:

(1) 商业区

商业区是指商业、娱乐业、餐饮业等各类服务行业聚集的繁华地区。其具有商圈大、流动人口多、高消费和快速消费等特征。

(2) 住宅区

住宅区是指住户数量至少达到1 000户以上的地区。其具有消费群稳定、集聚日用品消费等特点。

(3) 文教区

文教区是指门店周围有一所以上学校的地区。其具有学生消费居多、食品与饮品类购买居高等特点。

(4) 办公区

办公区是指聚集办公大楼的地区,聚焦娱乐业、餐饮业。其具有白领青年消费居多、消费水平较高等特点。

(5) 工业区

工业区是指生产企业集中的各种工业园区,消费群体为打工一族,具有消费总量较大、消费水平较低等特点。

(6) 混合区

混合区是指多元化消费群体集聚地,有的既是住宅区,又是文教区,有的既是商业区,又是办公区,等等。混合区将各单一商圈形态的消费特点集聚于一身,以呈现多元化的消费习性。

4. 商圈的设定

在实际运作过程中,主要可以通过以下方法设定商圈。

(1) 参照法

参照法是指依据某一类似的市场或地区已有的门店商圈规模大小进行确定,并根据本地区门店的经营规模、经营特色、居民人口分布、城市建设、交通设施状况、商业布局等方面的差异,进行合理的修正,以取得较为准确的商圈零售饱和指数。

(2) 调查法

调查法通常可采用的形式:一是问卷调查法,是指通过问卷调查的形式,了解在所定商圈范围内最远的而且愿意到预定地址购物的消费者信息,以确定商圈。问卷调查的内容应包括住址、来店频率(次/周或次/月)等信息。根据收回的调查表进行统计,将所收集的最远的消费者的住址标注在图上,连接成一个封闭曲线,该曲线以内的范围就是商圈所在。二是征询法,直接征询前来门店消费的顾客的居住地点、来店频率、交通工具等信息,或在拟开发门店地的周围,在街上直接询问调查。

(3) 经验法

根据以往经营过程中获得的各种经验、经历等来设定商圈。例如,购买频度较高的日常生活用品的商圈为10分钟左右的时间距离,而购买频度较低的商品为30分钟左右的时间距离,说明购物频率越高,商圈越小,反之越大;通常便利店商圈的半径约500米,超市商圈的半径约4000米,说明门店规模越大,商圈越大,反之越小;购物出行方式现代化程度越高,商圈越大,反之越小等。

在实际运用时,不管哪一种方法都应综合考虑其他因素的影响,如人口数量、年龄、职业、家庭数量、消费水平、竞争门店数量、城市规划、交通状况等。

5. 商圈的分析

商圈分析是经营者对商圈的构成情况、特点、范围以及影响商圈规模变化的因素进行实地调查和分析,为选择店址、制定和调整经营方针和策略提供依据。商圈分析对连锁经营企业的生存和发展至关重要,具体作用如下:

(1) 新设门店选址的基础工作

新设门店将以追求最大的经济效益为经营目标,必定要吸引众多的目标顾客。因此,新设门店在选址时,经营者就需要明确商圈范围,了解商圈内人口的分布状况,掌握市场与非市场等因素,并进行经营效益评估,将商圈、店址、经营目标综合考量,创造经营的有利条件。

(2) 新设门店制定经营策略的基本依据

新设门店为实现经营目标,必然要广泛采取非价格竞争手段,改善形象,完善

服务,取得竞争优势。因此,经营者就需要通过商圈分析,掌握消费群体的特征,了解顾客需求,采取有针对性的经营策略,赢得顾客信任。

(3) 加快门店资金周转的重要途径

门店规模应与商圈规模相适应。如商圈规模收缩,门店规模仍旧不变,产品或服务就会滞销,从而导致流动资金的积压,影响资金周转。因此,经营者要通过对商圈的分析,及时了解商圈规模的变化,适时调整门店规模与经营策略,追求最大的经济效益。

二、连锁经营企业门店地址的确定

经过商圈的分析与市场调查之后,即可做出在某个区域是否能开店的决定。如果认为该区域适合开店,接下来需要在该区域进一步确定门店位置。

1. 门店地址确定的程序

(1) 门店地址调研

通过调研了解本地区同类性质门店的经营规模、经营特色、居民人口分布、消费水平、交通设施状况、商业布局等方面的差异以及竞争门店数量等,然后形成调研报告。

(2) 分析认证

连锁经营企业组织专家分析与认证,包括对调研报告的分析、实地认证和主管部门的咨询等。然后,对选址计划进行修订,形成一份设置门店工作计划,提交决策层领导审核。

(3) 决策实施

决策层领导针对设置门店工作计划的具体内容,结合企业的经营目标和战略,从思维逻辑、方法程序、操作内容进行审核,并从宏观层面进行定夺。

2. 门店地址选择的注意事项

确定门店地址时应综合考虑以下两方面的因素:

(1) 社会方面的因素

主要包括城市设施、交通条件、经济发展、政策法律、人口结构、生活水平等社会因素,其将会对商业环境产生巨大影响,应及时捕捉有效信息,通过特征与定性化分析,把握未来的发展趋势。

(2) 经营方面的因素

确定社会宏观条件对城市商业运作的影响后,就要分析门店所处位置的经营环境。这些经营环境的因素主要包括消费群体特征、客流情况、竞争店数、道路现状、场地面积、租金水平、停车条件和员工招聘等。

案例链接

肯德基首家门店选址秘诀

1987年肯德基瞄准了广州、上海、天津、北京等城市,从各个方面进行了比较后,将中国首家门店的地址确定在北京前门。其认为:北京是中国经济文化中心、旅游胜地,生活水平较高,选择北京意味着中国政府的赞同态度,也有助于今后在其他城市的发展。肯德基首家门店地址的正确选择,为今后在中国的成功发展奠定了基础。

肯德基选址的通常步骤是:(1)划分商圈。肯德基计划进入一个城市前,收集相关资料,划分商圈,采用计分法,每一个商场、地铁、公交线路都有相应的分值,并换算成比较准确的经验值。(2)选择商圈。基于肯德基的市场定位,选择稳定度、成熟度较高的地区入驻。(3)确定商圈聚客点。通过派人掐表测量,根据数据选择最高的聚客点。

肯德基选址标准是:(1)针对年轻人、儿童及家庭成员目标消费群;(2)着眼于未来,布点原则20年不变;(3)体现方便、安全、物有所值的理念,通常选择一楼,通过落地玻璃橱窗展现经营服务的形象。



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由5名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,选择我国服装、化妆品、餐饮、家电行业中2家不同区域的连锁门店,实地调研该门店的商圈。

二、活动要求

根据连锁经营企业门店选址的有关知识,请按照实地调研的商圈信息进行填写。

企业名称 (门店名称)	
商圈形态	相关信息或数据
商业区	

续表

住宅区	
办公区	
工业区	



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
企业名称/门店名称	不填,扣 20 分;缺 1 个,扣 5 分	20	
商业区信息或数据	不填,扣 20 分;不全,扣 6 分	20	
住宅区信息或数据	不填,扣 20 分;不全,扣 6 分	20	
办公区信息或数据	不填,扣 20 分;不全,扣 6 分	20	
工业区信息或数据	不填,扣 20 分;不全,扣 6 分	20	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未完成目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

学习情境二 连锁经营企业门店设计

一家新的连锁经营企业门店的地址确定后,首先对门店的外观与内部进行设计,突出经营风格与特色,以吸引更多的客户光顾、消费,提高门店营业额。



学习指南

一、连锁企业门店外观设计

1. 店名的设计

门店名称是用来标明经营性质、招揽生意的牌号或标志。店名不仅仅是一个代号,还是连锁经营企业门店外观形象的重要组成部分,好的店名能快速地把连锁经营企业门店的经营理念传播给消费者,吸引更多的消费者。门店命名的主要方法如下:

(1) 以创办人姓名命名

该命名方法能反映经营者的历史,使消费者产生浓厚兴趣,如肯德基等。

(2) 以经营地点命名

该命名方法能反映商品经营所在的位置,易突出地方特色,使消费者易于识别,如北京烤鸭连锁店。

(3) 以属性命名

该命名方法能反映门店经营商品的范围及优良品质,树立门店声誉,使顾客易于识别,并产生一睹为快的心理,达到招揽生意的目的,如台湾天申茗茶。

案例链接



便利店标记

该标记是用大写英文,但最后一个字母 n 却是小写。对此种设计的解释有三种版本:(1)民间说,大写 N 的最后一划往外,表示会将钱财散出去,而小写 n 的结尾往内,表示会吸引钱财进来;(2)官方说,当初设计者只因美观才这样设计;(3)媒体说,日本电视娱乐节目《杂学王》通过采访推论,当时商标法中不允许数词作为商标来注册,故用小写字母 n。

(4) 以动植物命名

该命名方法能让人对动植物产生联想,显得生动形象,如日本的云雀餐饮连锁店等。

(5) 以数字命名

该命名方法能让消费者了解企业的经营特色,更便于记忆与识别,如 7-E-LEVEN 便利店、85 度 C 连锁店等。

(6) 用外语译音命名

该命名方法能吸引外商在国内的合资店或代理店采购商品,如家乐福超市、沃尔玛超市(见图 3-2)等。

(7)以服务精神命名

该命名方法能反映商店文明经商的精神风貌,使消费者产生信任感,如台湾的江医师追求零污染铺子(见图 3-3)等。



图 3-2 以外语译音命名



图 3-3 以服务精神命名

2. 店标的设计

店标是指商品店面标志系统中可以被识别,但不能用语言表达的部分,是店面标志的图形记号,包括符号、图案或明显的色彩或字体。店标可根据不同标准分为下列两大类:

(1)表音标志、表形标志和图画标志

表音标志是表示语音音素及拼合的语言的视觉化符号,通常以大小写字母、汉字、阿拉伯数字、标点等形式表现,如星巴克、家乐福(见图 3-4)等。



图 3-4 表音标志

表形标志是指通过几何图案或形象图案来表示标志,靠形不靠音,以简洁的线条或图形来表示一定的含义,或利用丰富的图形结构来表示一定的寓意。

图画标志是指直接以图画的形式来表达零售店经营特征的标志,如苹果电脑(见图 3-5)等。



图 3-5 图画标志

(2) 名称性标志、解释性标志和寓意性商店标志

名称性标志是指商店的店标直接用企业名称通过独特的字体予以表现,如名称首字艺术化地放大,如 85 度 C(见图 3-6)等。



图 3-6 名称性标志

解释性标志是指用店名内容所包含的图案作为商店的标志。

寓意性商店标志是指以图案的形式将店名的含义间接地表达出来的标志,通常由文字与图形构成,如 7-ELEVEN 便利标志(见图 3-7)等。



图 3-7 寓意性标志

3. 招牌设计

招牌是以实物为载体,力求通过精心设计来展示店名、店标的一种门店外观显示物。门店招牌主要有以下五大类型:

(1) 屋顶招牌

位于楼宇中的门店,为了吸引顾客,使顾客从远处便能看见门店,就在屋顶竖起一个广告塔,它不仅可以用来宣传自己的门店,同时也可与厂商合作,用来做商品广告。

(2) 标志杆招牌

标志杆招牌是用水泥杆或长钢管将招牌矗立在门店门前(见图 3—8)。这种招牌常用于公路或铁路两旁的门店,以远远地吸引顾客的注意力。

(3) 正面招牌

正面招牌通常安置在门店所在建筑物的正面,用于表示门店名、商品名、商标等,有的用投光照明、暗藏灯照明或霓虹灯衬托等(见图 3—9)。



图 3—8 标志杆招牌



图 3—9 正面招牌

(4) 路边标志牌

路边标志牌是在门前的人行道上摆放的标志牌,对行人的号召力很大,既可以是文字招牌,也可以是形象设计(见图 3—10)。



图 3—10 路边标志牌

(5) 壁上招牌

壁上招牌是指位于拐角的门店,其临街的一侧墙壁用来安置商品广告,或写上门店名或服务项目等的招牌。

4. 门店的设计

(1) 门店设计类型

连锁企业门店设计有三种基本类型:一是封闭型,这种门店朝向大街的一面用橱窗或者有色玻璃遮蔽,入口尽可能小,通常适用于经营高档商品的门店,给人一种优雅而神秘的感觉,显示出所经营贵重商品的特点;二是半封闭型,这种门店入口大小适中,顾客可通过玻璃一眼看到店内的情景,然后被引入店内;三是开放型,这种门店面对大街开放,没有橱窗,顾客出入方便。

(2) 门店出入口设计

规模较大的连锁门店应将出口处与入口处分开。门店入口一般设在顾客流量大、交通方便的一边,并在入口处陈列对顾客具有较强吸引力的商品,招揽生意;门店出口通常临近收银台,附近可陈列一些单位价格不高的商品,引导顾客浏览,增加其购物机会。

5. 橱窗设计

橱窗是门店临街用于展览样品的玻璃窗,是门店的第一展厅,消费者入店时都会浏览橱窗,起到了很好的宣传作用。橱窗的设计,既可起到介绍商品、指导消费、促进销售的作用,又能成为吸引过往行人的艺术佳作。其布置方式主要有以下几种:

(1) 综合式橱窗布置

综合式橱窗布置是将许多不相关的商品综合陈列在一个橱窗内,以组成一个完整的橱窗广告(见图 3-11)。陈列方法主要有横向橱窗布置、纵向橱窗布置和单元橱窗布置。



图 3-11 综合式橱窗

(2) 系统式橱窗布置

如果门店橱窗面积较大,可按照商品的类别、性能、材料和用途等进行分组陈列(见图 3-12)。



图 3—12 系统式橱窗

(3) 专题式橱窗布置

专题式橱窗布置是以一个广告专题为中心,围绕某一个特定的事情,组织不同类型的商品进行陈列,向媒体大众传达一个诉求主题。

(4) 特写式橱窗布置

特写式橱窗布置是指用不同的艺术形式和处理方法,在一个橱窗内集中介绍某一产品,其适用于新产品、特写商品的广告宣传(见图 3—13)。



图 3—13 特写式橱窗

(5) 季节性橱窗布置

季节性橱窗布置是根据季节变化,在季节到来之前一个月把应季商品集中进行陈列,能满足顾客应季购买的心理特点,起到扩大销售的作用(见图 3—14)。



图 3—14 季节性橱窗

二、连锁企业门店内部设计

1. 卖场布局的基本类型

连锁卖场整体布局根据顾客的流动路线,可分成格子式布局、岛屿式布局 and 自由流动式布局。

(1) 格子式布局

格子式布局是商品陈列货架与顾客通道都呈长方形分段安排,而且主通道与副通道分别保持一致,所有货架相互并行或呈直角排列(见图 3-15)。其优点是:通道是依据客流量需要而设计的,可充分利用卖场空间;由于商品货架的规范化安置,顾客可轻易识别商品类别及分布特点,便于选购;易于采用标准化货架,可节省成本。缺点是:商场布局单调,室内装饰简易,商业文化气氛不够。



图 3-15 格子式布局

(2) 岛屿式布局

岛屿式布局是在营业场所中间布置成各不相连的岛屿形式,在岛屿中间设置货架,陈列体积较小的商品,作为格子式布局的补充(见图 3-16)。其优点是:可充分利用营业面积,利用建筑物特点摆放更多的商品货架;采取不同形状的岛屿设计,可以装饰和美化营业场所;环境富于变化,使消费者增加购物的兴趣;满足消费者对某一品牌的全方位需求,对品牌供应商具有较强的吸引力。缺点是:由于营业场所与辅助场所隔离,不便于营业时间内临时补充商品;存货面积有限,不能储存较多的备售商品;现场用人较多,不便于柜组营业员的相互协作;岛屿两端不能得到很好利用,也会影响营业面积的有效使用。



图 3-16 岛屿式布局

(3) 自由流动式布局

自由流动式布局是以方便顾客为出发点,以最大限度地将商品展现在顾客面前,呈不规则的布局形式(见图 3-17)。其优点是:货位布局十分灵活,顾客可以随意穿行于各个货架或柜台;卖场气氛较为融洽,可使顾客产生冲动型购买行为;便于顾客自由浏览,不会产生急迫感,增加顾客的滞留时间和购物机会。缺点是:顾客难以寻找出口,难免产生烦躁情绪;顾客拥挤在某一柜台,不利于分散客流;不能充分利用空间,浪费场地面积;这种布局方便了顾客,但对商店的管理要求却很高,尤其要注意商品安全的问题。



图 3-17 自由流动式布局

2. 卖场布局的设计

卖场布局的设计通常包括以下三大内容：

(1) 卖场场地设计

门店场地面积可分为三部分：一是营业面积，是指陈列、销售商品的面积和顾客占用面积；二是仓库面积，包括店内仓库、店内散仓面积和店内销售准备场所的面积；三是附属面积，包括办公室、休息室、更衣室、楼梯、电梯等设施的面积。营业面积、仓库面积和附属面积三者比例视门店的经营规模、顾客流量、经营商品品种和经营范围等因素而定。通常，营业面积占总面积的 60%—70%，仓库面积和附属面积各占 15%—20%。

(2) 卖场通道设计

卖场的通道是指顾客在卖场内购物行走的路线，分主要通道、辅助通道、收银区通道、服务台通道及特贩区通道等。其设计的原则：一是宽，既要保证顾客购物、付款的便利，还要适应顾客的流量，保证通畅性；二是直，尽可能依货架排列方式设计成单向的笔直通道，尽量少拐角，避免购物线路的重复性；三是平，保持通道地面的平坦性；四是亮，通道上的照明度要满足一定的要求；五是畅，通道没有障碍物。

(3) 磁石卖场区设置

磁石卖场区是指在规划卖场时，评估出的比较能吸引消费者的畅销区域。通常分成五个磁石卖场：第一磁石卖场销售热销商品，位于卖场主通道两侧，是消费者必经之地；第二磁石卖场展示流行商品、季节感商品等，位于通道的末端，诱导消费者光顾；第三磁石卖场展示端架商品，面对出口或主通道货架配置特价品、促销商品、热销商品等，吸引消费者；第四磁石卖场展示单项商品，位于副通道的两侧，以广告宣传商品等单品陈列的方法，吸引消费者的眼球；第五磁石卖场位于结算区前面的中间卖场，可根据各种节日组织大型展销、特卖，是非固定性卖场，以堆头

为主。

3. 店内色彩的设计

(1) 色彩的作用

色彩是一把打开消费者心灵的钥匙。好的色彩不仅可以向消费者传达商品的信息,而且能吸引消费者的目光。色彩一般分为无彩色和有彩色两大类。无彩色是指白、灰、黑等不带颜色的色彩,有彩色是指红、黄、蓝等带有颜色的色彩。黑白色为色彩的极色,介于黑白之间的灰色系统称为无彩色。黑色几乎吸收一切光亮,给人以沉重、庄严、肃穆及含蓄感。白色基本不吸光,使人联想到纯洁、神圣与飘逸。灰色是一种极稳定的色彩。

(2) 色彩营销

色彩营销是指企业根据市场的特点,充分利用色彩表现手法体现其产品的外部特征来进行营销组合,以满足顾客特殊需求的一种营销活动。

色彩营销的作用主要表现为四个方面:一是用企业标准色传递经营理念或产品特质,门店标准色通常选择3种左右的色彩,可以用于门店的标志、POP广告、建筑装饰、商品陈列、包装袋和其他事务用品的设计;二是利用不同色彩衬托商品区域,不同色彩给人以不同的心理反应,可以营造良好的购物环境;三是利用不同色彩布置商品陈列区,通过陈列商品与背景色的协调,烘托商品;四是利用不同的色彩辅助门店促销,可以渲染节日的气氛。

4. 门店照明的设计

(1) 自然照明

自然照明是指自然光源。消费者接触最多的光源就是自然光源,其大部分生活与工作时间都是在自然光源下进行的,对自然光源的感觉是最为亲切、舒适的。门店照明应尽量利用自然光源,这样既可降低经营成本,又能使商品在自然光下保持原色,避免灯光对商品颜色的曲解,也能避免消费者进入门店后由于光线的落差而感到不舒服。

(2) 灯光照明

灯光照明可分为三种:一是基本照明,是为确保整个门店获得一定的能见度,方便顾客选购商品和工作人员办公而进行的照明,起着保持整个环境基本亮度的作用;二是商品照明,是为了突出商品优异的品质,增强商品的立体感和质感,让顾客能够清楚地看到商品的特征、性能;三是装饰照明,是门店为求得装饰效果或强调重点销售区域而设置的照明,主要起美化环境、宣传商品、营造购物气氛的作用。

(3) 照明度

门店内的照明度必须要有变化,亮与暗交替,要有层次感。如果到处都一样明亮,会给人以单调的感觉。另外,对消费者挑选性强的商品,照明度要强一些;对消

费者挑选不细的商品,照明度可以弱一些。门店的照明应与消费者的视觉心理感受相适应,这样才能增强感官刺激强度,渲染门店气氛,激发消费者的购物情绪,同时也会给消费者带来舒适、愉悦的心理感受。

5. 声音的设计

声音是指由物体振动而发出的声波通过听觉所产生的印象。声音具有四个方面的特性:一是音量,振幅越大,音量越高,反之音量越低;二是音调,频率越高,音调越高,反之音调越低;三是音色,是由波形决定的,典型的音色波形有方波、锯齿波、正弦波、脉冲波等;四是乐音,是指有规则的让人愉悦的声音。

在商业领域里,利用声音刺激消费者的购买欲望是十分普遍的。音乐能使顾客心情舒畅,也能使顾客心浮气躁。在音乐的运用上应注意三种现象:一是选择背景音乐时一定要结合门店的经营文化和目标消费者的特征,柔和的背景音乐能营造购物气氛,优雅的音乐能使消费者的心情舒畅,提高消费者的回头率,增加门店的销售额;二是控制音量的高低,让人感觉舒适;三是播放音乐时要适时有度,并定时更换,避免审美疲劳。



体验活动

一、活动背景

根据自愿组合的原则,由 5 名学生组成一个学习活动小组,每个小组成员分工协作,选择我国服装、化妆品、餐饮、家电行业中一家连锁企业的门店,实地进行门店内部设计的调研。

二、活动要求

根据连锁经营企业门店设计的有关知识,请按照对该门店内部设计的调研信息进行填写。

企业名称 (门店名称)	
布局类型	主要描述内容



活动评价

团队成员活动测评表

测评内容	评判标准	总分	自评分
企业名称/门店名称	不填,扣 10 分;缺 1 个,扣 5 分	10	
布局类型 1	不填,扣 30 分;无名称,扣 5 分;描述不全,扣 10 分	30	
布局类型 2	不填,扣 30 分;无名称,扣 5 分;描述不全,扣 10 分	30	
布局类型 3	不填,扣 30 分;无名称,扣 5 分;描述不全,扣 10 分	30	
合 计		100	

团队活动测评表

测评内容	评判标准	总分	团队自评分
团队合作完成质量	较好达到目标	20	
	基本达到目标	15	
	未完成目标	15	
团队协作精神情况	互助精神较好	20	
	互助精神一般	15	
	互助精神较差	15	
合 计		100	

知识与技能测试

一、单项选择题

- 商圈是指以()为核心,向四周辐射至前来消费的消费者所居住的地理范围。
A. 行政中心 B. 门店坐落点 C. 高档小区 D. 最繁华地段
- 核心商圈是指占本门店顾客总人数的()的、离门店最近的消费者密集区域。
A. 45%—60% B. 55%—80% C. 55%—70% D. 50%—80%
- 1987 年肯德基将在中国的第一家门店地址选在了()。
A. 广州 B. 上海 C. 天津 D. 北京
- ()指商品店面标志系统中可以被识别、但不能用语言表达的部分,是店面标志的图

形记号,包括符号、图案或明显的色彩或字体。

- A. 店名 B. 店标 C. 招牌 D. 牌号

5. 连锁企业门店的()一般设置在收银台处,收银台附近可设置一些单位价格不高的商品,供排队付款的顾客选购。

- A. 入口处 B. 橱窗 C. 出口处 D. 招牌

6. ()是门店临街用于展览样品的玻璃窗,是门店的第一展厅,既可起到介绍商品、指导消费、促进销售的作用,又能成为吸引过往行人的艺术佳作。

- A. 店标 B. 店门 C. 橱窗 D. 招牌

7. ()布局是商品陈列货架与顾客通道都呈长方形分段安排,而且主通道与副通道分别保持一致,所有货架相互并行或呈直角排列。

- A. 格子式 B. 自由流动式 C. 岛屿式 D. 标准式

8. ()是指在规划卖场时,评估出的比较能吸引消费者的畅销区域。

- A. 热销卖场区 B. 展销卖场区 C. 磁石卖场区 D. 促销卖场区

二、多项选择题

1. 商圈分为三个层级,即()。

- A. 核心商圈 B. 次级商圈 C. 边缘商圈 D. 区级商圈

2. 依据区域的消费功能,商圈可分为()等形态。

- A. 商业区、住宅区 B. 文教区、办公区 C. 混合区、工业区 D. 开发区

3. 连锁经营企业门店地址选择时需要考虑的社会因素是()。

- A. 城市设施与交通条件 B. 人口结构与生活水平
C. 经济发展与政策法律 D. 商业区、住宅区

4. 连锁经营企业门店地址的确定程序是()。

- A. 决策实施 B. 门店地址调研 C. 店铺广告论证 D. 分析认证

5. 招牌的类型主要有()。

- A. 屋顶招牌与壁上招牌 B. 标志杆招牌与路边标志牌
C. 塑料招牌与木质招牌 D. 正面招牌

6. 橱窗设计主要采用()等橱窗布置。

- A. 综合式 B. 系统式 C. 专题式 D. 特写式

7. 具备第一磁石卖场的基本要素是()。

- A. 销售热销商品 B. 入、出门前
C. 位于卖场主通道两侧 D. 消费者必经之地

8. 具备第二磁石卖场的基本要素是()。

- A. 销售热销商品 B. 展示流行商品 C. 展示季节感商品 D. 位于通道的末端

9. 连锁门店的灯光照明可分为()。

- A. 装饰照明 B. 商品照明 C. 基本照明 D. 橱窗照明

三、判断题

1. 门店经营的活动范围通常都有一定的地理界限,也即有相对稳定的商圈。 ()
2. 商圈要素是指消费人群、经营者、管理模式、发展规划和商圈形象等内容。 ()
3. 在实际运作过程中,商圈是通过调查的方法来确定的。 ()
4. 经过商圈的分析与市场调查之后,即可做出在某个区域是否能开店的决定。 ()
5. 通常,规模较大的门店将出口与入口分开,门店出口一般设在顾客流量大、交通方便的一边。 ()
6. 门店场地面积可分为营业面积、仓库面积和附属面积三部分。通常,营业面积占总面积的 60%—70%,仓库面积和附属面积各占 15%—20%。 ()
7. 门店名称是用来标明经营性质、招揽生意的牌号或标志,仅仅是一个代号。 ()
8. 门店标准色一般以 1—2 种色彩为主,以不超过三种色彩为宜。 ()

四、简答题

1. 简述商圈分析的主要作用。
2. 简述磁石卖场区的设置依据。
3. 简述连锁经营企业门店运用音乐吸引消费者消费的技巧。