

本书为皖北文化研究基地重点项目

连锁超市经济学

王海亭 著

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁超市经济学/王海亭著. —合肥:合肥工业大学出版社,2005. 5

ISBN 7-81093-238-1

I. 连... II. 王... III. 连锁超市—商业经营—研究 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 047506 号

连锁超市经济学

王海亭 著

责任编辑 朱移山

出 版	合肥工业大学出版社	开 本	787 × 960 / 16
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 张	14.5 字 数 185 千字
邮 编	230009	印 刷	合肥创新彩印厂
电 话	总编室 0551-2903038	纸 张	山东光华纸业集团有限公司
	发行部 0551-2903198	发 行	全国新华书店
版 次	2005 年 5 月第 1 版	网 址	www.hfutpress.com.cn
印 次	2005 年 6 月第 1 次印刷	E-mail	press@hfutpress.com.cn

ISBN 7-81093-238-1/F·31

定价 18.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

作者简介



王海亭,生于 1952 年 5 月 4 日,安徽省阜阳市人。阜阳师范学院政法系主任,经济学教授。研究方向企业管理理论和制度经济学理论,曾先后在《经济学家》、《价格理论与实践》、《经济学动态》、《经济管理》、《经济社会体制比较》、《人民日报·理论版》等发表论文 30 余篇,著有《企业增长方式转变论》、《管理约算》等著作。

前言

近年来，发展最快的业态莫过于以连锁超市为主体的连锁商业，它的形成和发展，为企业管理学提供了新的研究领域，也为经济学创造了新的体验空间。

“需要是发明之母”。连锁商业是适应经济活动自主、自由和选择的需要而产生的；是商品供给者和消费需求者之间按互利规则创造的共赢设计；是矛与盾、成本与效用长期互动中形成的一种具有里程碑意义的发明。在这一发明的背后隐含着意志自由、选择权利、规模经济、资源共享、交易费用、比较优势、机会成本、商业宽容、分工效率、悖论中性、服务边界、制度能力、游戏规则、经济平衡、双利共赢、等价对称、博弈套路、纳什均衡、竞争合作、经济正义、消费成本、流动力、配置力、规则力、结构力、整合力、互补力、协作力、开放力、个性化、人性化、社区化、标准化、透明化以及非“零和”思维和注意力经济等经济学理念。

遗憾的是，在管理学领域，这些经济理念的很大一部分与连锁商业管理之间尚隔着高高的无形门槛。降低这一门槛，使经济学理论与连锁

商业的实践体验融为一体，正是本书写作的初衷，这也是“连锁经济学”书名的由来。

尤其令人遗憾的是，在人类政治文明迅速发展，自由、平等和法治精神已经渗透到社会价值观的许多领域的今天，管理学的反应却相对消极。立足于组织利益的管理学，似乎是天然轻视、排斥组织内外个人的自由和平等权利。因此试图弥补这一缺憾，将先进的政治、法律文化渗入管理学的硬核，始终是本书形成的愿望和动力。

需要特别指出的是，把极富启迪意义的经济学的经济思维方式与企业管理学的管理思维方式相结合，把非功利但并不与组织利益相矛盾的先进价值观与管理学的功利价值观相结合，是本书的两个特点，也是本书的一个尝试。书中肯定有许多不成熟的地方，恳望读者指正。

王海亭

2005 年 4 月

目 录

第一章 连锁商务的经营理念	(1)
一、连锁商务的崛起	(1)
二、连锁类型和连锁商务的经济学观点	(2)
(一) 连锁商务管理类型及其经济学特征	(2)
(二) 连锁经营的经济理念	(5)
三、连锁经营的发展力和问题分析	(16)
(一) 连锁发展力的经济学分析	(16)
(二) 连锁经营的问题分析	(20)
第二章 连锁经营的战略体系	(21)
一、连锁战略经济观	(21)
二、连锁形象定位的商务信念	(35)
(一) CI 形象设计的发展	(35)
(二) CI 的含义和基本要素	(36)
(三) CI 的经济伦理	(37)

(四) 从 CI 到 SI 的演变的经济伦理	(39)
(五) SI 的功能和效果	(41)
(六) SI 形象设计的人性化	(42)
三、连锁业态的战略定位	(50)
(一) 业态定义	(50)
(二) 连锁业态类型	(52)
(三) 业态定位	(54)
(四) 业态意义	(56)
第三章 商圈选择的要素及选择的经济理念	(63)
一、商圈的定义	(63)
二、商圈的分析要素	(65)
三、店面选址	(72)
四、优先进入选定商圈	(75)
第四章 连锁商务的经营理念	(80)
一、连锁企业的“价值”观	(80)
二、连锁商务目标顾客定位的考量要旨	(82)
(一) 不同环境条件下的文化差异的商业性	(83)
(二) 一个案例——不同经济文化条件下的商机差异	(83)
(三) 有的放矢, 卖场服务方式的对偶定位	(84)
三、连锁业商品定位	(85)
(一) 连锁企业商品定位的基本理念	(85)
(二) 卖场商品配置结构设计	(92)
四、连锁店铺商品配置策略的经济性选择	(103)
(一) 商品构成系列的观念程序	(103)

(二) 重点商品选择的因素和尺度	(103)
(三) 各商品群内部的结构组合和利益整合	(104)
第五章 卖场规划和服务的经济学	(106)
一、卖场规划的价值前提	(106)
(一) 卖场规划的理念	(106)
(二) 卖场规划的原则	(110)
二、卖场设施的设计	(111)
三、卖场顾客路线设计	(113)
四、卖场商品配置	(116)
(一) 商品配置原则	(116)
(二) 主力商品的配置	(116)
(三) 端架商品配置	(117)
(四) 商品配置的技术路线	(118)
五、卖场互动服务	(123)
(一) 卖场服务的基本原则和要求	(123)
(二) 商品认知服务中的顾客“接近”技术	(124)
六、卖场服务规范	(126)
(一) 卖场服务礼节	(126)
(二) 卖场禁忌	(133)
(三) 对客诉或顾客抱怨的处理	(135)
第六章 商品开发、采购和仓储	(141)
一、商品开发	(141)
(一) 商品开发的理念	(142)
(二) 商品开发原则	(144)

(三) 商品开发的程序	(147)
二、采购	(148)
(一) 采购的基本原则	(148)
(二) 对供应厂商的评价和淘汰	(152)
三、仓储管理 (物流中心)	(156)
(一) 物流中心的职能	(156)
(二) 物流中心的设置原则	(161)
(三) 仓储空间规划	(161)
(四) 库存管理	(162)
(五) 存货水平	(162)
第七章 营销沟通	(167)
一、营销观念	(167)
(一) 供给主导观念	(167)
(二) 消费者主导观念	(169)
二、营销沟通的基本概念	(171)
三、营销沟通的作用	(179)
四、营销沟通工具的分类	(186)
第八章 广 告	(188)
一、广告的特点	(188)
二、广告的基本目标和作用	(189)
三、广告的制作	(190)
四、广告媒体的选择性标准	(191)
五、广告时机选择	(192)
六、广告效果测量	(193)

七、广告费用预算	(194)
第九章 销售促进	(203)
一、概念和特征	(203)
二、销售促进的目标	(204)
三、促销活动的计划类别和促销活动的基本要求	(206)
四、销售促进工具分类及各工具的作用	(210)
五、促销时间和促销预算	(214)
六、促销效果评价	(215)
七、商情促销	(215)
八、商圈关联店促销	(220)
参考文献	(221)

第 ① 章

连锁商务的经营理念

一、连锁商务的崛起

零售商业在其长期发展的历史过程中，先后经历了三种业态。

第一种业态是百货公司，一般认为形成于 19 世纪中叶。

第二种业态是超级市场，大约形成于 20 世纪 30 年代。

第三种业态是以连锁超市为主题的连锁商务，形成于 20 世纪中期。连锁商务是零售业的最新业态，也是零售业迄今最重要的经营形式创造。它是经济自由主义精神在现代的内向发展，是适应消费者交易意志自由和选择权利自主以及降低消费交易成本的需要而创生的，是企业追求规模经济、资源共享和成本—价格空间的重要发明。在这种业态内，较好地实现了企业与顾客的互利和价值双赢，因而，具有较强的发展

力。在其发展过程中很快形成了一批已经跃入世界财富顶级的业态领军品牌，如沃尔玛、家乐福等。

20 世纪 90 年代连锁超市被引入我国广东（1990 年 12 月 26 日建立的东莞佳美是中国第一家），中国改革开放形成的机遇，逐渐渗透到全国各个经济区域，并迅速形成具有市场主导力的中国领军业态之一。

二、连锁类型和连锁商务的经济学观点

连锁类型：连锁有狭义和广义区分，狭义连锁仅指直营连锁，广义连锁则包括三类：直营连锁（RC）、自由连锁（VC）和特许连锁（FC）。

（一）连锁商务管理类型及其经济学特征

1. 直营连锁（正规连锁）及经济特点

美国的西尔斯公司，日本的大荣公司就属于这种形式。根据美国商务部的定义，直营连锁就是“具有很强竞争力的，由总公司管辖的许多分店组成的，大量进货和销售的具有某种行业垄断性质的经营形式”，并规定必须有 11 个分店以上（英国规定 10 个分店以上，日本只规定 2 个以上），才称得上连锁。国际连锁商店协会定义为“以单一资本经营 11 个店以上的零售业或餐饮业组织”。直营连锁具有如下特点：

（1）**产权同一**。分店归同一资本、同一公司所有，分店无法人资格。

（2）**总部控制**。总部对各分店拥有所有权和经营控制的权利，人、财、物与商流、信息流、物流、资金流统一管理。

（3）**财务统核**。财务上统一核算，工资奖金由总部确定。

（4）**人力统筹**。分店员工和经理由总部统一招募、培训和任用。

(5) 标准化管理。所有分店实行标准化管理。

2. 特许连锁（加盟连锁、契约连锁）及经济特点

美国的麦当劳、肯德基就是这种连锁形式。①美国商务部对特许（加盟）连锁的定义是：主导企业把其开发的商品、服务和营业系统（商标、商号、经营技术等），以契约形式授予受许人（加盟店）在规定区域的经销权和营业权，受许人则交纳一定的使用费，并承担规定的义务。②日本通产省则定义为：“特许连锁商店是一种经营系统，该系统的总部与加盟店以合同形式规定总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征，以相同的企业形象从事经营活动的权利；总部负有长期提供商品和相关服务给加盟店，并对其进行指导的责任；加盟商店须向总部支付规定的加盟金、保证金和权利金，以作为获得上述权利和服务的价格。”③国际特许经营协会定义：“特许经营是一种持续关系，在这一关系中，总部提供一种被许可的商业经营特权，并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助，以作为从加盟者获得报酬的回报。”④我国原国内贸易部1977年《商业特许经营管理办法（试行）》里，定义为“特许者将自己拥有的商标（包括服务商标）、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予被特许使用者，被特许使用者按合同规定在统一业务模式下从事经营活动，并向特许者交付相应的费用”。

特许经营的特点如下：

(1) **财务独立。**各加盟店资产独立，在人事、财务上保持独立性。

(2) **经营标准化。**加盟店在经营内容、方式（模式）上保持统一的外在形象。

(3) **纵向加盟。**加盟店与总部是合同关系，与总部之间存在纵向经营业务上的控制与被控制关系，加盟店之间不存在横向联系。

特许经营具有直营连锁所不具有的优越性。直营连锁以单一资本向市场辐射，辐射能力有很大局限性。但加盟形式则突破了这一局限性，

因为它是借助加盟者的资金和人力资源，将自己的管理方式、经营技术、品牌优势转让给加盟者去扩张市场和形象，有较强的市场倍增力。而对于加盟店而言，则直接利用总部的品牌形象，“借他人之梯，登自己发展之楼”，“大树底下好乘凉”。这对双方是互利、双赢。因此，特许连锁是最流行的形式。

3. 自由连锁（自愿连锁）及经济特点

自由连锁，最早是中小商业企业为了与大资本抗衡，联合起来保卫自身的利益，通过组织连锁，占有较大的市场份额，以获得某种能与大商号抗衡的集体竞争力，其本身是对抗垄断，但在美国，被视为一种垄断。参加自由连锁的企业，只有部分业务合作经营，各自仍具有独立性的地位，因此统一化程度较低，发展很不稳定，往往会遇到一些问题。在欧美，自由连锁发展到一定规模，往往会发生组织形态变化，即由一部分大型批发企业联合组成一个总部，然后吸纳一部分加盟店形成批发主导型自由联销。

自由连锁的特点：

(1) **各负盈亏，统一进货。**各成员保持较大的独立性，独立支撑，自负盈亏，人事自主，在经营方式上也有较大的主权。总部遵循共同利益原则，统一组织进货，搜集信息，制定发展战略。

(2) **统一促销，联合培训。**联合开展宣传、促销活动和教育培训。

(3) **总部指导、部分协调。**总部进行业务指导、财务管理咨询和资金融通。

1887 年，美国 130 家食品零售商投资举办了一家联合批发公司，实行统一进货和分销，这就是第一个自由连锁组织。到 1955 年，自由连锁超过正规（直营）连锁。20 世纪六七十年代是自由连锁发展鼎盛时期，至今仍然保持着旺盛的发展势头。

连锁商务经营理念的特征是：

连锁经营是经营同类商品和服务的单位，以一定的形式组成联合体，从消费者立场出发，以提高消费者的生活质量为宗旨，以大众化商品为经营对象，通过标准化技术和多店铺扩张方式，实现规模效益的一种经营方式和制度。商务，是将社会资源转化为产品和服务，并以盈利为目的向消费者销售的有组织的活动。

（二）连锁经营的经济理念

1. 消费者（人本）立场

消费者（人本）立场即从消费者立场出发，通过商品开发、经营，在更深层次上满足消费者日常需求，为大多数（70%）消费者创造丰裕、便利、健康的消费生活。

从消费者市场出发，把这一观念贯穿经营的每一个环节，不是产生于某种善良的愿望，而是产生于竞争。只有商业对立和竞争充分展开，消费者成为最终裁判者或成为决定企业生存和发展的最终选民时，企业才能真正理解“消费者是上帝”的含义；才能推动企业处处从消费者（使用者）市场出发，从为消费者提供最大福利满足中，获得自身的生存和发展。这是从市场经济中创造的理念，也是市场经济最本质的精神。第一个理解这一精神和概念的是亚当·斯密，他发现每个人都是利己的，但在无形手的指挥下，每个人都必须贯彻利他主义精神，从利他中实现利己的目标。利己必须利他，利己能够利他。在一双无形手的指挥下，利己和利他可以实现双赢、互利。利己→利他→利己→再利他→再利己。利己是动机，但必须从利他出发，在利己的动力下创造利他的效果，在利他中求得利己。“先人后己”，直接为大家，间接为自己。在市场中摆正利己和利他的对立统一关系，这就是亚当·斯密的“经济

人”思想。这一思想被称为经济学王冠上的明珠。就是按照这一思想，连锁经营从消费者立场出发，在经营的每一个环节将消费者的每一个细微利益纳入企业的经营理念，通过为消费者创造最便利的购物环境，通过为消费者节约每一元钱的宗旨，最大限度的降低消费者的消费成本，提升其单位消费利益或消费价值（消费价值 = 消费利益 / 消费成本）。

亚当·斯密的利己主义或经济人思想，是对市场经济的最深刻认识。他注意到，从利己中去实现利他，比单纯的为利他而利他更具有利他的效率，而且社会公众从中受益会更大。恶是历史发展的杠杆，对于市场经济来说，就是如此。这一思想不仅贯穿于市场经济国家的文化，而且也影响到其政治，霍布斯“无赖定理”和麦迪逊“以恶制恶”的思想，以及诸如此类采用制约、制衡、对立、对抗、竞争、法治、共和宪政的政治理念，无不包含着经济人的思想。从利己主义出发，可以导致有利于社会的结果；利己的欲望在市场规律作用下，可以成为推动经济发展的最强有力的发展动力。市场经济 200 多年发展的历史证明了这一点。在中国市场经济制度建立以前，曾将生产的目的命名为“为满足人们日益增长的物质文化需要”，但一来从未形成过“消费者是上帝的概念”；二来，其动力之弱也已为几十年的计划经济实践所证明。亚当·斯密说：“最为商业化的社会也是最讲究道德的社会。”实践证明，这话还是很有道理的。

2. 规模经济（或规模利益）

规模经济，由于采用大规模生产或经营而产生的利益，表现为投入增量与产出增量之间此消彼长的关系。每一种生产和经营都有一个有效的规模。对于一个单体或单店来说，在这个有效规模内，随着投入的增

加，其投入/产出比例即单位平均成本是逐渐下降的，称为规模利益递增；但超过有效规模，单位投入/产出的比例会出现上升趋势，即单位平均成本会逐渐上升，称为规模利益递减。对于一个连锁企业来说，出现这种情况，可以通过设立分厂来解决。最早运用这种方法的是福特汽车公司。对于商业企业来说，实现规模经济可以有两种实现形式，一是通过单体卖场规模的扩大来实现，二是通过连锁经营来实现。前一种形式，就是大型商业公司，即综合百货公司的目标。百货公司具有规模经济的成分，在地点集中性、商品综合性方面，满足了消费者多方面的购物需求，同时城市的大量流动客源也有助于巨型百货公司获得规模利益。但顾客（消费者）的居住是分散的，尤其是随着社会经济的发展，呈现出城市居民由市中心区域向郊外迁移趋势，形成了市中心空虚化和城市本身多中心（多社区、多区域）化的状况，这与单体卖场的规模经济的要求是矛盾的，即存在着单体卖场集中扩展与消费者居住分散的对立。这使单体卖场的扩展不仅受卖场空间的局限，而且受消费者居住条件（也是交通条件）的局限。一些巨型商场的的不适当发展，产生的非规模经济现象和发展中的困难即是证明。商业的非规模经济现象，也存在于分散经营的零售业，即各类便利店。这些便利店虽然具有向单一的社区渗透的能力，给消费者提供了购买的便利，但由于缺少集中的和综合性的商品或服务供应，加之采购成本较高，自然与规模经济无缘。第二种形式，即连锁整体经营。一方面多区域多店铺的经营深入消费腹地，另一方面由总部形成一个统一物流和信息流的系统，较好地实现了规模经济，突破了规模经济发展的地域空间局限，有效地解决了分散消费与集中经营的矛盾。

这里需了解规模经济、规模报酬和范围经济三个相互关联的概念。

规模经济：即单位平均成本随着产出增加而递减的现象，

也可以表述为以加倍的成本获得加倍以上的产出。如果加倍产出需要耗费加倍以上的成本时,就存在着规模的不经济。规模经济通常以成本—产出弹性 (EC) 来计量的。EC 表示单位产出变动所引起的平均成本变动率。利用成本—产出弹性可计算出规模经济指数 SCI。即 $SCI = 1 - EC$ 。

规模报酬: 规模报酬用以衡量产出 (业绩) 随着投入规模的增长而增长的情况, 如果投入增加一倍, 而产出增加超过一倍, 意味着规模报酬递增, 反之则意味着规模报酬递减。同理, 如果投入增长一倍, 产出也增长一倍, 则称为规模报酬不变。

规模报酬与规模经济存在着对偶关系, 规模报酬着眼于“报酬” (产出、业绩) 的变动, 规模经济则着眼于“成本” (投入、资源消耗) 的变动。显然, 随着投入规模的增长和单位成本的递减, 必然意味着它的产出——对偶的递增。因而在一定意义上可以将它们看作是规模效应的两个侧面。对于连锁企业来说, 扩大店铺面积和进行多店铺扩张, 都包含着规模效应问题, 但是店铺扩张的速度过快, 也会带来企业的人、财、物管理和连锁内部组织上纵横沟通的困难, 出现规模报酬和规模经济递减的情况。

范围经济是与规模效应相关关系的另一个范畴, 它涉及单位企业生产经营一种产品和经营多种产品的比较问题。范围经济是指单个企业的联合产出 (两个以上产品) 超过各自生产一种产品的企业所能达到的量, 比如汽车的生产可以由一个汽车公司同时 (联合) 生产大汽车和小轿车, 也可以由两个公司分别生产大汽车和小轿车。单一公司同时 (联合) 生产两种产品通常比由两个相互分立的汽车公司分别生产大车和小车更

有优势。（优势可能来源于投入要素资源的共享，也可能来自于统一管理的效率。）公司同时经营多个店铺，由于使多个店铺能够对总部的资源特别是管理方面共享，要比这多个店铺各自独立经营具有范围经济，当生产关联产品的总支出比分别生产它们的成本较低时，就存在着范围经济。

公式：

$$SC = \frac{C(QA) + C(QB) - C(QAB)}{C(QAQB)}$$

其中 $C(QA)$ 、 $C(QB)$ 为分别独立经营时产出 QA 、 QB 所经营的成本（投入）， $C(QA, QB)$ 则表示 A 、 B 两店铺由一个总部统一经营时的成本。 A 、 B 店铺由一家公司统一经营时，存在着范围经济，此时 $SC > 0$ ，范围不经济则 $SC < 0$ 。 SC 越大，范围经济程度越高。

3. 交易成本的降低

制造业的规模经济主要来自于生产效率，来自于单位平均生产成本的降低。连锁商业的规模经济则主要来自于物流和信息流的规模效率，来自于单位商品物流和信息流成本的降低，实质上是交易成本的降低。

交易成本即经济交易活动中付出的各种有形和无形费用，包括在交易活动中进行的谈判成本、信息搜集成本等。这种成本往往与分工有关，比如在生产中，由于专业化分工，使本来可以由一个大而全的单厂生产的汽车，现在被分裂为由多个具有独立法人资格的工厂生产，最后由一个工厂装配，这个装配工厂就需要同许许多多的汽车零部件厂商打交道，把自己的时间、精力和金钱花在许许多多的交易活动上。反之，全部零件和整车都由一个工厂生产，这些外部的交易活动就转化为内部的管理活动。分工是有效率的，这是从古希腊就被学者们发现

的一个经济学的基本定理。但是二律背反式的两难选择是普遍存在的，在分工问题上也不例外。分工是有效率的，但会带来交易成本的扩大，降低交易成本往往又是以牺牲分工的效率为代价的，这里就有一个分工效率与交易成本的权衡问题。

商业中的交易成本也是与分工有关的，当商业与商品生产相对独立时，就带来了商业与工业的买卖（交易）问题。交易活动中交易成本的高低与交易的频率正相关，一家工厂与多个商业机构打交道和只与一家商业机构打交道相比，肯定是前者的交易成本大于后者。反之，多家商业与一家工厂打交道，和将多家商业联合起来，由一个机构与这个工厂打交道交易费用也不是一回事。连锁经营的最大利益就是可以通过统一采购（交易），既可以以某种采购的垄断地位获得在进货价格谈判中的支配地位，实现采购低价，又能够大大减少交易频率和交易费用。

交易费用的降低也发生在消费购买一方，消费者的交易成本主要包括对商品供给地点、时间、品质和价格的信息搜集成本，以及为购买支付的交通成本等。而以社区为中心的连锁经营，给消费者提供了节省这类成本的商务形式，可大大增加消费者的消费满足感。交易费用的降低依赖于制度创新：产权制度、合同、公司制度的建立，降低了各种交易成本，连锁经营制度的建立降低了供求双方的交易成本。因而制度创新问题成了现代经济学关注的焦点，市场经济的特点就是需要而且能够自动推进各种制度的创新。

任何企业和个人都必须有一个系统的成本概念和对诸如交易成本、会计成本、机会成本、沉淀成本等的系统了解。

会计成本或显性成本。会计成本（或财务成本）是企业

实际支付的工资、材料、折旧、管理费用等，这些成本是要通过企业的会计账簿反映出来的容易观察到的成本，因而又称显性成本。

但某些成本具有隐性，往往不通过账簿反映出来。像个体经营的店铺，老板常常不把自己的劳动记入会计账簿，因为老板没有为自己发工资，但存在着机会成本，即他为了经营店铺而放弃的可以在别处工作的工资收入。又如：企业的房产（固定成本），会计成本中包含着折旧，折旧被看作是房产投资成本的分解，是根据房屋的磨损程度计算的，但会计上往往忽略了另外一项机会成本，即该房产如果用于出租可以得到的可观的房租收入。这部分成本是未能通过折旧回收的。

也存在着机会成本为零的成本，比如沉淀成本，这是指已经发生而无法收回的成本，因为它是无法收回，所以就不再影响现在决策。比如企业用于特定目的的设施和购买的只能用于某一项用途的设备。这类不能再转入其他用途，且能不能发挥它的作用，都不能再收回的投入，我们称其为沉淀成本。具有沉淀成本特性的东西，其机会成本为零，因为已不存在它可以创造其他收入的机会。比如购买了一个店铺 20 万元并同时支出招牌费 8 万元，如果放弃营业，公司可以通过转售店铺收回 20 万元，但不会有人为它的招牌支付 8 万元，这不能追回的 8 万元就是沉淀（没）成本。无论店铺经营策略怎样变动，这 8 万元都失去了获取其他利益的机会。

每个人的机会成本是不同的，因为每个人的生产力不同，所以每个人的时间价值不同。一个退休的老太太，可能在购买蔬菜时为便宜几角钱会花费半天的时间搜集各种蔬菜的价格信息，但一个高边际生产力的经理和教授，绝不会为了几元钱在市场

上耽搁 1 个小时，因为把这失去的一个小时用在其他方面，他们可以创造出多得多的有形和无形收入。

人力资源有机会成本，物质资源有机会成本，资本资源也有机会成本。这些资源用于不同方面，机会成本就会有很大不同，资源的配置佳与不佳的标准就是对各资源在不同用途上配置的机会成本进行比较得出的。比如让一个高边际生产力的工程院院士去打扫大街，边际成本就会很高；把一块红木当柴烧或者把大量有着增值机会的资本让握有重权的官员去吃喝嫖赌；或者把一亩栽培经济作物能创收 2 万元的土地去种植收入不足 200 元的小麦，都是把资源配置的非常不当，因为这些配置方向的机会成本都太大。

一种资源的机会成本就是该资源用最佳方法所能创造的最大收入，比如一亩地种植小麦的机会成本是 2 万元。从会计成本的概念去看，种植小麦获得 200 元收入的成本可能就是化肥、种子、人工工资那些东西，如果这些成本是 50 元，减去这部分会计成本后，小麦收入就是 150 元。这 150 元称为会计利润。但从机会成本的角度看其利润是负值，即机会成本 2 万元减去 150 元，负的利润为 19 850 元，这 19 850 元的损失是资源配置不当引起的损失，称为资源配置损失或负的经济利润。当然这一亩地不是用于种小麦，而是用于栽培经济作用可以产生这最高收入 2 万元（假定已扣除会计成本）的经济作物，真正的经济利润就是 $20\,000 - 150 = 19\,850$ 元。

机会成本，经济利润的概念对于任何一个投资者都是最基本的概念。我们常说经济头脑，所谓“经济”头脑就是有关资源配置的头脑，如果不懂机会成本和经济，就不能认为有什么“经济”头脑。

成本，说到底就是获得单位产出必须放弃的东西，会计成本是获得这一单位产出必须放弃的资源的“投入”，机会成本则是获得这一单位产出必须放弃的资源在其他机会下所能获得的收入。

会计成本告诉我们从投入—产出比较上值不值得做某事，机会成本告诉我们做这件事和做其他事相比哪个更合算，沉淀成本是我们做某事时不必再考虑的成本。但是，有时我们还会面临的不是做某事和不做某事的问题，而是这件事多做些还是少做些的问题，即是否还应该多生产和多工作的问题。这涉及边际成本的概念。

边际成本是多做一些事情，从而多获得一定收益的成本。比如企业多招聘一个员工每天可以创造 100 元，但是如果必须多支付的工资是 110 元，企业当然不会再招聘，因为其增加的（边际）成本大于增加的（边际）收益。再假如，你到市场上买面包，面包的价格和你认为应值多少钱如下表：

	你认为应值	实际价格
第一个面包	1 元	0.6 元
第二个面包	0.8 元	0.6 元
第三个面包	0.6 元	0.6 元
第四个面包	0.4 元	0.6 元

那你就只会买三个，因为第三个面包为你带来的（边际）收益和（边际）成本相等。你不会买四个，因为第四个的边际成本超过了它能够给你带来的边际收益。在购买力允许的条件下，你也许不会只买一个，因为至少你认为继续购买第二个是合算的。许多情况下，我们面临的不是买不买面包的决策，而是应该买几个，正如一个国家不是要不要有军队，而是要多

少的问题，这都要涉及边际成本的概念。

4. 标准化（类特色）

世界上一些著名的连锁公司大部分建立在 20 世纪 50 年代以后，几十年的时间里获得如此巨大发展，关键在于标准化，也就是特色不是表现在个别店上，而是表现在某一类连锁公司方面。

标准化或称规范化，本质上是统一的。以连锁方式经营的公司，在店铺的装饰、商标、商品价格和服务模式等方面高度统一，按一个标准复制（如麦当劳，在任何连锁店所吃到的汉堡包，其大小、分量、质量、味道都完全一样，提供的是统一的消费模式）。按照这种模式复制分店就像细胞分裂一样扩张，不仅扩张快，而且统一的标准增加了消费者的安全感、信任感和忠诚感。可以说标准化是连锁经营进行市场巩固、渗透和扩张的最有利武器。

标准化可分为形式的和实质性的。形式上的标准化即统一的标志设计、店面装潢等；实质上的标准化，则是服务质量和价格的高度统一。比如一个消费者可以在任何一个连锁店买到同样质量而不存在二价的商品，以及像“7 - 11”便利店 16 小时营业，麦当劳 40 分钟内卖不掉的面包必须弃而不再售给消费者的统一规定等。实质性的标准化是更有价值的标准化。坚持这一标准化要求经营者必须有远见，真正坚持消费者立场，且持之以恒，而不能为蝇头小利所驱使。有这么两个面包店，面包料质和烘烤技术一样的好，服务一样热情，但甲店日渐兴旺，顾客络绎不绝，而乙店则门可罗雀，终至关门。两店结局之所以如此不同，原因在于，甲店坚持顾客第一，面包“新鲜”销售，当天卖不掉的面包弃而不售；而乙店则将当天卖不出的面包，保存好第二天继续销售。日久天长，甲店“面包新鲜出炉”，乙店“面包隔夜陈货”的讯息很快传开。讯息本身

具有自我张扬和扩散的特点，经过这一张扬，甲、乙两店在消费者心目中的位置反差更大，乙店自然最终只有关门。当然乙店也有值得肯定的地方，“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦”，“爱惜粮食”，“艰苦朴素”。但问题是，“苦”的是消费者而不是自己，“爱惜”的是自己而不是消费者，只有利己而没有利他的经营理念。另外，在商业经济中，“艰苦奋斗”的精神和信念的确是受到了严峻的考验，面包或汉堡包稍不新鲜就被丢弃，想想那些乞食者，两相比较不能说反差不大。商业文化就是如此，在“高质量”的信念下，低质量的东西被丢弃，本身就存在着一个道德上的二律背反问题。

5. 资源共享

俗话说“添人不添菜”。企业的某些资源利用就具有这种特性。这样的资源，实际上类似于公共物品，连锁内部可以共享的资源有企业形象、广告、技术。具有高知名度品牌的企业，容易进入其他独立企业不易触及的市场。连锁企业一般都有一个知名品牌和良好的企业形象，使所有加入的连锁商店都能共享，共享中不仅不会引起内部竞争，且可以通过连锁扩张扩大知名度。因为品牌的载体是企业，多一个企业，在保证统一质量标准的前提下，就多了一分传播。

广告宣传和其他共同促销活动需要支付大量的费用，这些费用往往不是单体企业所能承受的。但连锁总部集小财产为大财产，统筹安排广告宣传，且连锁扩张的范围越大，越有能力进行有效的广告宣传，在增加广告含金量的同时可以降低单店广告费用，使每个连锁共享广告效果。

经营（技术）服务，连锁成功的原因之一就是总部能为分店提供一些经营（技术）服务，如统一采购、集中配送、财务指导、商店设计、商品陈列、人员和业务培训等。对于总店来说，设计出一套标准化

的模式就可以普遍推广，重复使用，降低其设计和使用成本。一般说来，不足 10 店，不能开展促销。对于分店来说，则无疑会大大减少这批费用的支付，而且简化了分店经营业务。

三、连锁经营的发展力和问题分析

（一）连锁发展力的经济学分析

连锁经营的发展力是惊人的。以特许方式扩张的麦当劳和肯德基，他们分别成立于 1985 年和 1986 年，其历史只有十几年，但就在这十几年里，已风行全世界。连锁为什么会有这么大的发展力呢？

1. 经营制度和经营方式的创新力

特许连锁是专利制度的发展和创新。市场经济的许多强势发展来自于创新，市场经济提供了创新的动力和机会。一种成功的商业和技术制度创新，意味着对经济和社会发展的一次巨大推动。自由竞争是一种制度创新，专利制度是一种创新，福特汽车公司流水作业是一种创新，凯恩斯的需求管理是一种创新，市场经济制度本身更是一种创新。如今的连锁经营也是一种创新。正是依赖这些创新，使整个或每一个行业的经济获得一次又一次的高速发展。就特许连锁经营创新而言，一方面，以商业经营技巧和业务形式的许可形式或知识产权的授予，使它不受资金、时间、地域空间的限制，且不受硬件技术的限制，因而可以跨空间乃至跨国界在任何有消费需要的地方发展。而且对于特许总部来说，只是将其成功的经验样板和商标、商誉许可他人使用，几乎无需投资就能扩大名声，获得发展，其利是显然的。另一方面，连锁商务制度对其国家、企业和消费者都是有利益的模式，日本的连锁业带动了日本经济的“飞起”就是一例。对于被许可的企业来说，只需付出一部分加盟费和

权利金，就可以经营一个知名商号，找到一个靠山，自然是一个机会；而对于消费者到知名商号购买消费，其权益能得到充分保障，自然增加了消费安全感，等于提升了精神和物质福利。这是一件对国家、企业和消费者三者均有利的事业，其发展力的源泉就在这里。

根据制度学派分析，制度创新是经济社会发展最重要的主导性因素，可称为经济社会发展的制度力。倾毕生精力研究中国近代科技发展史的英国人李约瑟，弄不清楚在 11 世纪以前有着很好发展势头的中国，为什么在近代落后了，为后人留了一个所谓“李约瑟之谜”。制度经济学家对该谜的解释是，中国近代的落后源于教育制度。中国的传统教育制度，没有科技知识的课程设置，考试制度也仅凭一篇禁锢人思想的八股文，考试优秀者也只有一条晋升道路，那就是“学而优则仕”。知识分子的心思被这种制度全部引导到官场的权力之争中。科技和经济自然成了知识分子的盲区。再往深层次看，这种教育制度根源于反映其统治阶层利益的政治制度。中国封建政治制度对其臣民的根本要求是对上负责，而绝不能犯上，也就是说每一个人、特别是官员只能按“上一层”的意志进行思维和办事。这样的政治制度——上对下的封建制和下对上的“忠于”制度，是只能压抑“奇技淫巧”和“标新立异”的创新。中国传统上是一个泯灭创新思想和创新精神的政治制度。将中国山川视为某一家“一统江山”的统治阶层，似乎只有社会秩序和社会结构的“稳定”才符合他们的“稳坐”江山的利益，而创新和发展则均与其“稳坐”的念头相矛盾。中国 11 世纪以后停滞了，根本原因就是当权者把其一己的稳定的统治利益看得远比中国创新和发展的需要更优先，且从制度上扼杀了一切创新的精神和创新的东西，甚至敌视孕育创新精神和创新思

想的知识（包括科学知识）以及创造和传播这些知识的人。英国的圈地运动，是以非正义的典型写入史册的，但从制度力的角度看，正是这场圈地运动使原来产权模糊的公社所有、个体农民使用土地的无效制度，转化成产权明晰和更有效率的牧羊业的规模经营制度，这是一种土地产权制度和经营制度的革新，英国工业的发展正是得力于这种土地制度和农业经营制度创新在纺织业中的最初的杠杆作用。专利制度的创新，被认为是科技一次又一次革命的杠杆，因为正是这种制度为科技开发提供了原始动力。专利制度为科技发明的成本能够得以回收提供了有力保障。正是这种回收并赢利的保障，极大地调动了一个个天才头脑的发明和发现的积极性。

2. 风险保障和资源共享的集体力

(1) 创业风险低。降低创业风险，增加成功的概率。市场竞争越激烈，对于资本实力的要求就越高，市场提供给单个创业资本的机会越来越少，创业的风险越来越大。据美国中小企业管理当局调查统计，开业第一年就失败的自营店铺高达 30% ~ 35%，而采用特许连锁方式创业的失败率只有 3% ~ 5%。

风险是市场经济的一个突出特点，它几乎与每一笔投资形影相随，因而市场发明了许多平衡分析的机制。首先，是风险收入的设立，市场使各种投资的收入与其风险相联系，一般说来，风险较高投资也较高；其次，股份公司制度的健全，以投资责任有限性、投资的分散性，降低和分散了投资者的风险程度，并以股票在市场上的较容易买卖（这是通过交易所的建立来实现的），使股票投资者可以通过抛售股票（用脚投票）转移风险；再次，社会设立了种类繁多的保险公司，以保险制度降低了有关投资活动的风险；最后，各种期货交易也是一种有

效的降低和转移风险的有效机制。

但人类所面临的许多机制都具有二律背反的“两难选择”性，保险减少了被保险人的风险，但是却增加了社会的风险性。比如汽车保险会降低交通安全系数，甚至会带来道德问题；比如一个买了火险的人可能没有动机再买烟尘报警器和家庭灭火器，甚至在其保险额大于被保险财产如住房的价值时，会诱使被保险人烧毁自己的房屋。

同样的道理，股份公司的有限责任制降低了投资者的风险，但却增加了债权人的风险，股票可以转移风险，但也降低了股东对企业关心的动力。

(2) 管理资源共享。可以得到规范的管理训练和营业帮助。美国的邓恩和布兹特里彭信用分析公司对破产现象的调查表明，90%的破产企业是由于经营管理不善造成的。独立创业的单个资本，找到一套管理方法往往需要很长时间的學習过程。往往还没有找到有效的经营管理方法和制度，就破产了。但引进连锁的标准化管埋，既省去了学习的过程，同时也从总部获得了极有效率的完整的管埋制度和方。法。

(3) 货源有保障。保证货源并且降低进货成本。个体经营，对货源必须事无巨细地亲力亲为，必须面临采购活动中的巨大的交易成本和采购谈判中的低微地位；而且资金和卖场的有限，必然形成“量出为入”的进货方式，结果常陷入货源没有保证甚至于缺货的尴尬境地。一经加入连锁，这些问题便不复存在，而可以一心一意于日常营销业务。

(4) 进货成本低。借他山之石（名牌）攻市场之玉。在商家众多，且存在消费者与厂商信息不对称的条件下，品牌往往是消费者的首选，“打响品牌”是厂商成功的关键。而连锁店铺无须创造一个新的品牌，只需借一个总部的品牌就可以攻入市场。

(5) 广告经济。减少广告费用，达到良好的宣传效果。由连锁合

力形成的广告，更具有宣传力和影响力。

(6) 信息获取空间大。可以降低信息搜集成本，获得广泛的信息来源。这些信息包括市场环境、商圈目标顾客、消费趋势及水平等。

(二) 连锁经营的问题分析

1. 由总部产生的问题

(1) 连锁成员的经营自由度受到限制，缺乏经营自主权，失去了一些灵活性、应变能力和动力。

(2) 总部一方出现问题会祸及其成员。

(3) 过分标准化的东西，呆板欠新意，有时不一定适应地方环境。

2. 由连锁成员产生的问题

(1) 公司形象受个别连锁成员的影响。

(2) 存在如何控制连锁成员问题。一方面连锁成员往往在经营较顺利、利润很高时，离心离德，有独立走自己路的倾向；另一方面，在其利润不理想时，也会产生离心离德的情绪。

第②章

连锁经营的战略体系

21

经营战略是企业为实现经营目标而确定的有关全面性的和长期性的决策。一个好的战略决策有如下几个特征：一是建立在正确的战略理念上的；二是建立在对企业外部环境信息和内部资源条件正确分析上的；三是非短视而又反映时代特点的战略。

一、连锁战略经济观

战略理念即指导战略制定和实施的思维方式和价值观念。零售连锁经营的战略理念，应包括如下思想认识内容：

1. 消费者或使用者立场

即站在消费者或使用者立场上思考问题，从消费者利益的立场，确定企业自身的利益所在，从满足消费者的利益和福利需要中求得自己利

益。应当从“消费者需要什么，我们能为之提供什么”考虑，而不是“我需要什么，我能从消费者那里得到什么”去考虑。

消费者立场的几个核心概念：

需要→欲望→需求→产品→价值、福利和满足→交易的诉求→连锁商务→需要。

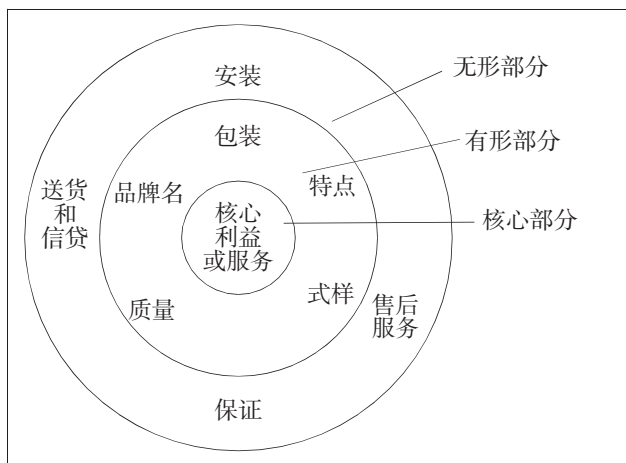
需要是“没有得到某些基本满足的感受状态”。需要产生于人的生理结构和人类所处的社会文化环境，作为生理上的人，人需要能量维持，因而需要能够提供某种生存能量的食物和衣服以及能够提供某种安全保障的东西；作为社会意义上的人，人需要生存得更有价值，因而需要与人的价值有关的归属、尊重和自我实现的东西。这些东西是客观的，也是一种主观感受或感觉状态，是一种主观与客观的复合体。因而连锁业向人们提供的也应该是能够满足主客观综合需要的有形的商品和无形服务。

欲望，是指“想得到这些基本需要的具体满足物的愿望”。欲望产生于需要，比需要的感受更具体、更强烈。身体对营养能量的需要所产生的是饥饿的感觉和对食物的欲望；保暖、防晒和受人尊重的需要所产生的是对具有内在品质和外在美学价值的衣服的欲望。欲望产生于需要，但并不完全是被动的或“第二性”的，它可以被许多社会、经济、文化和政治，特别是商业活动所激发。因而商业广告和促销在这方面有着无限的空间。

产品，即“能用以满足人们某种需要和欲望的任何东西”。这些东西可以是有形的物品，也可以是无形的服务。有形产品和无形服务是人们购买的对象或标的，但不是最终目的。实体的物品仅仅是达到某种目的（需要和实现欲望）的

载体，比如购买书籍，是为了获取开拓自身灵与智的知识；购买化妆品，是为了创造取悦别人和自我欣赏的美丽，等等。同时，无论购买哪种产品都需要获得一些与产品有关的其他方面的满足，如心动的价格优惠，愉快、轻松的购买过程和无后顾之忧的售后服务。

因而向市场提供产品服务的企业，必须有一个大产品的概念。如下图：



产品的三个层次

产品除核心利益或效用之外，包括产品的有形部分和无形部分，我们统称为产品的附加利益。有形部分由产品本身的物理的、化学的和生物的特性构成，无形部分的很大成分由制造厂商和连锁商务的共同服务构思和服务行为构成。这种创造附加价值的服务具有无限的空间，连锁商务应在这个空间里不断地创新，用有限有形的产品，为消费者提供无限无形的服务满足。

交易诉求，即“对产品的需求”，它是以某种交易能力为

支撑的满足欲望、实现需要的心理意向。需求由需要和欲望推动，但比需要和欲望更现实、更靠近市场。商业社会的任何满足都需要通过交换实现。互利是商业的灵魂，消费者的利益是通过“交易”行为获得的，因而需求本身包含着对交易的“诉求”。诉求是内在的，但是可以测量，因为诉求是需要和欲望的表征。诉求的信息不仅可以在交易行为发生前通过一定的调查工具得到，而且可以在交易过程中直接观测到。不断搜集这方面的信息，不仅是连锁总部营销人员的职能，也是店铺一般营业人员力所能及的。

价值，即效用对成本的比率。

公式：价值 = 效用 / 成本

效用，即产品对消费者的功用或能够给消费者带来的利益、福利或满足。这种利益、福利和满足可以分为两大类，一类是由产品自身产生的，称为核心的或基本的利益。另一类是由厂商对产品附加的，但往往与产品相关的利益，主要是由厂商提供的各种服务形成，是厂商应该努力做到和提供的。

成本，即消费者获得产品核心利益和附加利益所支付的各种成本或资源，包括货币额、时间、精力和其他资源，合称为商品使用（消费成本）。也可以分为两大类，一类是产品的卖价，另一部分由购买时付出的交易成本（信息搜集、选择比较）、维护和维修成本等构成。两类成本都可以由从消费者立场出发的厂商努力降低和减少。

连锁商务营销是从消费者立场出发的连锁商务，应该给自己规定不少于下述 5 个方面的任务（职能）。

①及时发现消费者的需要（一种消费需要意味着连锁的一次发展机会）。

②细致激发消费者的欲望（欲望不仅是市场的支撑，而且是经济发展的原始动力）。

③彻底实现消费者的交易诉求（对消费者的诉求应有很高的互动性和应变能力）。

④为消费者创造最大限度的消费价值、福利和满足（这是连锁商务的出发点和归宿）。

⑤开发新的消费者欲望和需求（连锁商务不应仅仅被动适应现存的需求，而应当主动开发创造和不断提升消费者生存和发展的质量）。

2. 尊重和适应消费者选择的理念

经济学是研究个人和组织的选择的科学。人们生存和发展需要消耗大量的资源（时间、精力、资本、劳动、商品和自然资源等），人们每一种需要都要通过投入相应的资源来形成一定的产出来实现。但是，任何资源都具有稀缺性。因而如何对资源进行最有利和最有效的利用，即投入—产出比较，是经济学研究的重心。对资源的最有效最有利利用是通过对资源的最有效配置实现的。配置意味着选择。对企业来说资源配置就是对投入组合的选择。对消费者来说，就是对满足其需要的商品组合的选择。选择贯穿了人类经济活动乃至政治社会和文化活动的每一个环节、每一个领域。

真正的选择依赖于四个因素：

(1) 选择者的自主。没有自主不可能有真正的选择，自主是市场经济的主要特征。

(2) 选择者有较大的选择空间。扩大选择的机会集合，可以优化资源的配置。

(3) 必要的成本约束。选择是在一定的成本限制或预算线下进行，没有这种限制，就不可能有最优的选择，最优的选

择是能够以最低的成本获得最大产出。成本是限制也是标准。选择中包含着“最经济”即成本最小的标准。

(4) 效益的约束。选择不仅要受到成本的约束，而且应该在“效益”，即利益最大化的标准下进行，利益最大化是成本最小的对偶。选择应以最小的成本投入获得最大的效益产出。这也就是所谓理性选择。不难理解，这种理性选择仅能产生于“产权”明晰的经济制度下。

3. 商业或流通主导观念

即商业流通或市场支配进货和生产的观念。

这个观念也是市场经济的一个基本观念。这一基本观念最早是由分工与市场的关系的分析中得出的。首先，感悟到这一观念的是古希腊的色诺芬，他发现了分工的优点，同时指出分工受制于市场。色诺芬认为分工可以提高产品的质量，比如国王的专业厨师所做的饭菜就比家庭主妇做得精美。但分工依赖市场，比如大城市里的商品就比小集镇的产品生产得更好，因为大城市分工更发达。这一思想后来被亚当·斯密进一步发展，形成了所谓斯密定理，其基本思想就是：分工是有效率的，分工可以提高工作技艺，促进工具的发明，但分工依赖于市场交换条件，交换能促进分工。由此他得出三个基本结论：

(1) 社会进步来自于分工。(2) 分工依赖于交换。在分工与交换的关系上，交换在观念上先于分工，没有交换作为前提，不可能有现实的分工，即交换决定分工。(3) 交换是一个市场概念，交换的扩大意味着市场的扩大，而市场的广狭决定着分工（生产）的广狭。这一思想后来在马尔萨斯和西斯蒙第那里发展为消费支配生产的观念，并最终形成了凯恩斯通过刺激消费能够刺激生产的需求管理思想，并由此导出了“节俭反

论”的经济主张（即节俭不利于生产，适当的浪费性消费有利于就业和经济发展）。对于这些思想，马克思主义政治经济学是持否定态度的，从劳动价值论、剩余价值理论的基本原则出发，只能认为生产（分工）决定交换，而不是相反。马克思主义政治经济学有一个最基本的观念，纯粹的交换行为或市场流通是不创造价值的。今天看来，这一观点在思维方式上和实践中都有点问题，主要是缺少一点系统观念。在市场经济系统中，市场是一切经济活动的支撑点，失去市场，生产就失去了存在的依据。孤立地看，商品交换市场似乎没有增加商品的物质和形态，没有增加有形财富，但市场的扩大，带动了生产。进而言之，像证券交易所的投机商们，虽然对于客观财富的创造都是虚拟行为，但正是他们的投机行为，支撑了市场，支撑了股份公司的存在，促进了资本的流动。笔者把否定市场（流通）作用的思想称为“零和”思维。在市场这个大系统中，没有一个环节和要素是“零和”行为。特别是把消费者看作“第一”的厂商，更不能把消费者看作是一个市场中的被动因素，而是应该把消费者形成的市场，看作是支配性的东西，把消费和交换机制视为整个经济大厦的支柱。

对于从事商业活动的连锁企业，更应树立商业（或市场）主导的意识。在生产——商业——消费者的三者关系中有一个逆向思维的方式，即消费者主导商业，商业主导生产，在商业与生产厂商的关系上，确立商业主导意识，形成如下逆向思维链条，开发商品←商业主导意识←消费者立场。按照消费者的福利需要和需求特点组织进货开发商品，影响带动和支配向连锁提供产品的工厂。在某种意义上说，连锁在一定程度上恢复发展了16世纪形成的重商（贸易、交换的立场）主义精神。

连锁商务应具有如下商业主导理念：

①系统的理念，即商业是整个经济系统的支持系统。商业打个喷嚏足以引起整个经济系统的阵咳。

②商业是创造财富的，它是整个财富创造系统的一环。商业不仅对第一产业的财富的创造功能给以补足和支撑，而且以创造产品的附加价值的形式，给消费者创造有形和无形的财富，包括通过创造时间和地点的便利效用，降低消费成本以及通过能够增加消费满足感的各种服务，为消费者创造多种多样的物质和非物质财富。

③市场经济不主张政府对经济的直接干预。经济的运转主要是靠社会中介机构管理的经济形式，商业就是一个最重要的中介机构。正如律师中介着原告和被告，银行中介着借方和贷方一样，商业中介着买方和卖方，实质上是中介、管理、调节着供给和需求，而供给需求的相对平衡运动是整个商业经济的核心。

④市场经济是一个买方市场。在买方与卖方的中介中，商业代表的是最终买方（消费者），向商品提供者（生产方）传达消费者的需求信息，以中介的身份主导支配生产方。

⑤商业依赖买方（消费者）而生存和发展，而不得依赖卖方（生产方），应该有计划地对供货方进行指导和控制。

⑥连锁商务应该从商业活动是买卖亏盈正负相抵的传统的“零和”思维误区中解放出来，以其特有的商务活动，努力为社会为消费者创造最大正值的财富。

4. 大众化、社区化的发展道路

大众，有一个基本的量化概念，即 70% 的公众（或消费者或使用者）。大众化，即以 70% 的普通公众的日常生活需求作为连锁事业发展的基础。社区，即具有一定数量和一定居住空间的居民群体。社区化就是按社区设置具有邻里性质的贴近居民、便利社区居民购买的便利店。

以地理上的分散经营满足地理上的分散需求，连锁发展的根基正是建立在大众生活需要和按社区建立分店的基础上。

大众化、社区化发展包括四个基本原则：

(1) 对象原则。连锁零售的服务对象是 70% 的公众和社区的 80% 的居民，而不是少数人的需求。

(2) 比重原则。70% 的大众或 80% 的社区居民日常的吃穿住行中不可缺少的、占消费者支出较大比重的需求，即所谓是他们随时都会需要的某些商品，甚至购买后立即就被消费掉的东西。

(3) 低价原则。即大众化价格，即 70% 以上的顾客都能在心理上接受认可。价格不再是一般收入者购买的障碍，并且能使普通大众在这一价格下实现心理上的轻松购买。

(4) 便利原则。即给消费者提供最大的便利，包括：

①时间的便利性：全年不休息和每天长时间的营业，使消费者任何时间都能得到连锁的提供的商品和服务，随到随买。

②距离的便利性：店址选在顾客居住地周围，使顾客很容易来店购买。连锁的这一精神原则体现在连锁。诸如“连锁就在您的身边”，“连锁随时恭候您的到来”，“连锁给您提供最大的方便”，“连锁就是您的冰箱”，“连锁就是您的厨房”的信念和承诺。

③可一次购齐的便利性：连锁从消费者立场出发，为消费者提供丰富、充足、新鲜的生活必需品，可满足消费者一次购齐的购买便利需要，并且及时配货，避免顾客多次购货的麻烦。

④可快速选购的便利性：从有利于顾客选择的理念出发，连锁商品的陈列、摆放井然有序，卖场顾客流动线设计合理，有利顾客识别、比较和选择。

⑤购买和消费的价值便利性：便利中包含着满意购买和合意的消费。价格昂贵的消费是“精神沉重”的消费。购买会增加消费者购买

的决策成本，两者都不会有“便利”的精神享受。连锁的宗旨之一是“创造社会每一个顾客在任何时候都能满意地购买到满意商品的商店”。

(5) 丰富、充足原则。即提供大众消费需求的多层次、多品种的商品和服务，在消费者心目中树立一个“我想要，到连锁就能买到”的信念，使连锁商务成为消费者生活中不可或缺的构成部分，并且以不断为消费者创造更丰富的生活作为自己的一个重要宗旨。

连锁商务的社区化方针应包含下述综合内涵：

①社区化经营是连锁商务个性化的最集中表现。连锁商务是连锁、标准化、社区化三个要素的集合，其中社区化是连锁商务的基础。连锁和标准化分别代表着连锁的规模经济管理和实现规模经济管理的手段，社区化则是其基本的生存和发展空间形式，是其整条战线上的一个个阵地和根据地。社区化应该是连锁商务的主要着力点。

②社区化是连锁商务与其他业种业态的最大战略差异，是其他业种业态难以替代的特色。难以被其他人替代的是人才，难以替代的特色，就意味着优势。社区化是连锁商务产生和存在的理由，是其存在和发展的根据。连锁商务可以并且应该在这一方面做更多的文章。

③社区化的宗旨是使连锁商品有形和无形服务最大限度的贴近消费者，为消费者创造尽可能大的地点、时间效用，或提供最大限度的购物便利。消费者对连锁便利、廉价和品质三维空间的信赖，是连锁商务存在的价值，也是其生存和发展的三点支撑。连锁应该在对消费者的“便利”服务方面持之以恒，有着永无止境的追求。

5. 规模化、标准化扩张

扩张是连锁的精神实质，连锁不是一个封闭的卖场，连锁概念中就包含着链式扩张的含义，包含着大规模发展的含义。

连锁的规模扩张，是建立在前述3个战略理念上，也是前述3个理念的必然延伸。消费者立场，是生产者←商业←消费者三者关系的定

位，并由此派生出商业主导观念；大众化、社区化是对消费者（70%）的选择定位，同时也是消费者立场的落实和贯彻；大规模扩张则是以大众化的经济为基础，是从服务于一批 70% 到服务于另一批 70% 大众生活需要的扩张，是从一个社区到另一个社区的扩张。扩张的全过程都坚持着一个共同的立场——消费者立场。扩张的主要途径是逐地区、逐社区的多分店的设立，扩张的手段是标准化，即连锁业的每一个分店都按照统一的设计、品牌和经营模式复制或“克隆”，并在这种复制和克隆中实现大规模扩张。通过这一途径才能使连锁贴近更多的大众，触及更广大的市场。

标准化的实质是统一，统一的精神是简化。这种统一和简化，在人类的原始时期就已存在。比如原始人手中狩猎用的棍棒，不可太粗，也不能太细，最终统一到能够“把握”上，即以人的手掌能够把握得牢固和舒服为标准。按照这一标准，人类使用的各种工具的“把”，如镰把、锄把、斧头把，无不如此。其实这也正是“把”的原始含义。并且也正因为如此，人类的各种统一尺度，大都以“手掌”、手指、手指间的距离为基本标准，这不仅因为用手测量是随用随在的工具，而且是因为各种工具的使用都与“手”有关系。

人类之间是需要交流的，交流需要两个最基本的东西：声音和符号。这两个东西都需要高度的统一的标准，由此在不同的地区和民族形成了有限统一的语言和文字，促进了人们在有限地区内的交流，正是这种交流促进了人类的发展。因为在交流中，包含了经验和理论知识信息的传播。没有语言和文字的标准化统一，这种传统是不可思议的。即使是在所谓信息大爆炸时代，人类知识信息的传播依然受到世界语言和文字不统一化的阻碍。

人们的生产活动有分工，分工以交换为前提，并且通过交换相联结。分工和交换都离不开标准的统一。比如度、量、衡的统一，货币和交易制度的统一，以及被交换的商品尺寸的统一。人类社会是一个组合的社会，如汽车和公路、书包和书本、螺丝钉和螺丝帽，小到一支水笔大到一台机器，都是由若干零部件组合，组合的各种部件是由不同的生产工序或不同工厂乃至不同的国家生产的，组合的实现离不开标准的统一。在分工极为发达的工业化社会，标准化和统一化又体现在互换性和通用性上。一颗螺丝钉可以用在不同的机器上，可以用在不同的自行车和汽车上，我们说这根螺丝钉具有通用性和互换性，但这种通用和互换是以普遍实用的高度统一的标准化为前提的。

在商业社会中，有着组合关系的各部件的很大部分是通过市场交换实现组合的。市场交换不仅需要各种零部件商品的度量衡的统一，而且需要供给数量和需求数量的统一为基础，维持法人独立的商业社会是最需要标准化和统一的。

连锁商务对社会分区、标准化和统一化有着最深刻和独到的理解，连锁商务的产生不仅包含着行业、业种、业态的分工，包含着总部与分店之间的严格分工，而且将标准化、统一化运用到自己的分店管理上，运用到自己所有的商品和服务之中，并且从标准化和统一化的理念和实践中得到了最大的受益。以标准、统一化的分店模式和服务方式，创造了无限发展和扩展空间，创造了消费者的最宝贵的信赖和忠诚度。

6. 专业化、标准化经营

专业化、标准化是具有内在联系的概念，专业化就是通过标准化手段发展起来的。专业化意味着分工，但分工需要协作，协作必须以标准化为基础。比如一台机器可以由多厂生产

后组装，但如果每个零部件不按统一的标准生产，完整的机器是组装不起来的。在专业化问题上，思想家们是一直沿着两条思路发展起来的，一条思路是专业化是有效率的，这个思路是由斯密开创的。另一种思路是与社会主义有关。历史上，几乎所有的社会主义者都反对专业化分工，认为专业化不利于人的全面发展，而且带来了专业之间的不平等，比如脑力劳动和体力劳动、城市和乡村的分工，就是不平等的。因而在其要消灭的三大差别中，核心就是旧式的专业化分工。两种思路触及到经济学的一对基本矛盾，即效率与公平。实质上一个是“效率”的思维方式，一个是“公平”的思维方式。但在商业公平和效率之外，还有一个东西那就是消费者的“需要”。从客观上说任何分工都产生于需要，但对于零售连锁企业来说，消费者的需要更贴近。70%的消费者和社区的80%以上的居民的日常需要创造了连锁经营的方式，这是连锁存在的根据。连锁应按这种需要设计和发展自身，而且在这种经营领域，做得更有效率，更能全面发展消费者自身，正确处理好为消费者服务的效率与自身的利润、消费者的全面发展与自身发展的关系。连锁经营是社会分工的一部分，包括纵向和横向两个方面。纵向是与供货商的分工，横向是在整个商业系统中，选择了70%公众的日常消费（非奢侈消费）作为自己的商务范围。并且在这个商务范围内，将自己业务的形式、内容、风格全部以标准化的形式向大众提供，从中形成自己的商务特色、鲜明的个性，使专业化、个性化，在标准化的基础上统一起来，并且按照这种统一的精神和模式进行复制和发展。

7. 科学化和完美主义精神

科学化即连锁企业每一个经营环节都以科学的态度为指导，运用科学的方法（调查、分析、研究、计划）进行实施。

完美主义，即在消费者立场上，为消费者服务，每一个环节都追求“零缺陷”，使消费者立场得以彻底贯彻。比如在有关标准化、规范化方面严格要求；在科学精神方面要求彻底；在向消费者提供各种利益方面，不搞形式，而把消费者立场的理念，永无止境和永无边界的贯彻到每一个环节。完美主义中有“细微”和“无限”的含义，即在经营全过程中向消费者提供完美、细微的服务，使消费者得到真正的和最大限度的福利和精神满足。

科学化包括：

- ①对科学知识学习和掌握的渴望。
- ②对具有科学知识底蕴的人才的尊重。
- ③对科学工具和科学方法运用的重视。

完美主义精神指：

- ①全心全意的消费者立场。
- ②对“零缺陷”精神的追求。
- ③在为消费者服务方面不搞花架子，重视形式与内容的完美统一。
- ④把消费者立场的理念贯彻到连锁商务的每一个环节。
- ⑤为消费者提供无微不至的服务。
- ⑥追求服务精神的无限和无边界性，在有限的商圈内向消费者提供无限的服务。
- ⑦在“互利”的大原则下为消费者提供最大的价值、福利和满足。

二、连锁形象定位的商务信念

企业形象或品牌形象是企业的最宝贵财富和资源。品牌不仅是企业综合品质的反映，而且是一个国家经济实力和成熟程度的象征。成功企业总是靠品牌形象占有较高的市场份额。不少国家，主要是发达国家，靠品牌形象向国际市场渗透，国际上巨型连锁企业正是依靠品牌形象进行扩张的，如肯德基、麦当劳和“7-11”等。知名的品牌往往有很高的市场价值。根据《金融世界》1992年的品牌评选，“万宝路”品牌价值是301亿美元，可口可乐为244亿美元，百威啤酒102亿美元，百事可乐为90亿美元。可口可乐总裁说过：“如果可口可乐公司在一夜之间化为灰烬，但只要品牌还在，依然还能发展起来。”品牌之所以有如此大的商业价值，是因为品牌形象中包含着深厚的顾客信任（忠诚度）。在消费购买中消费者总是倾向于选择品牌形象优良的企业。品牌形象是商品品质的优良性、商品功能的市场适合性、服务的高水准和价格的广泛被认可性的综合，从其产生到最终形成需要市场时间和企业行为的积累，但也需要企业有效地设计和主动推介。

（一）CI 形象设计的发展

Corporate Identity 可直译为法人或团体的识辨，即“企业的整体形象的视觉识别”。第一次世界大战前，德国的电器公司 AEG 将自己设计的商标，应用在系列性的电器产品之上，形成企业的统一视觉形象，被认为是最早当然也是最原始的 CI 形象设计。二战后，发达国家经济空前发展，企业的商务范围日益扩大，经营品种多样化，并且日益向国际化发展。在这种情况下，通过设计明视易读的企业标识，树立企业统一的识别系统和独立形象，向消费者传达正确统一、具有不同于其他企业

的经营特色和理念，就成了各知名企业的一项战略考虑。1956 年 IBM 公司设计一套 CI 系统，在公众中形成了实力、科技、智慧、制度健全、充满自信、永远处于电子科技前端的国际公司的形象。20 世纪 60 年代以后，CI 设计迅速导入著名企业，如美国的可口可乐（CoCa - Cola）、CBS、RCA、3M，意大利的 FIAT，日本的 NEC，台湾的按花、曼者，中国的杉杉、太阳神等。

（二）CI 的含义和基本要素

CI 包括如下意义：

1. 表现性

表现或反映企业的经营理念和文化。

2. 证明性

（证明）是企业的身份证和识别证。

3. 系统性或统一性

包含两层含义，一层含义是表现企业的整体；另一层含义是，CI 形象不单单是宣传广告部门的事，而是统括整个公司每一个部门和环节。

4. 传播性

即向社会公众传达企业的经营理念、方针目标和行为信息。

5. 长期性或战略性

即 CI 塑造，不是企业的短期方案，而是长期规划，是企业的战略行为。

6. 归属性或一体化

即 CI 设计折射出一种企业对社会、对群体价值观念的归属化和一体性。

7. 延伸和扩张性

是企业本体与社会统一性的延伸和扩大。

8. 个性化

差异性和创新。塑造企业的个性和差异性是企业CI形象的本质。其生命力在于它的创新性，CI形象都出自于创新。

9. 激励

CI形象中包含着对企业自身员工的激励功能。

（三）CI的经济伦理

根据CI的上述含义，可以认为CI设计作为企业的识别系统，包括三个构成要素：即理念识别（Mind Identity）、活动识别（Behaviour Identity）、视觉识别（Visual Identity），三者综合，形成企业的主体形象。

1. 理念识别（MI）

企业理念，是企业的精神和意识层面，包括企业的文化、经营哲学、商业伦理、价值取向以及企业的制度体系等。正确而持之以恒的企业经营理念、完善的管理和教育制度，是企业CI形象的内蕴和灵魂，是经营运作的活力和原动力。这种内蕴的精神通过系统化、统一化的视觉识别传达或投射出来，它是企业CI设计的主要目标和关键。能否成功地建立良好的CI形象，归根到底靠企业有一个创新性的、为社会认可、又为企业自身执著追求的良好理念，否则，一味的粉刷、包装而精神匮乏，投机性经营，追求近视的蝇头小利，是绝不会有大的发展的。

“时间就是金钱”的格言有正确的成分，但不完全正确。有正确成分是相对于格言形成的背景而言的。中国人的时间意识淡薄，而经济改革使人们开始认识到时间与企业生产效率与企业生产成本，与企业抢占市场危机，从而最终与企业货币收入等有密切关系的时候，“时间就是金钱”的格言反映了这种变化背景。同时也对那些尚未建立起时间概念的“休闲阶级”

(冈勃伦的概念)起到一定的警示作用。但这格言对时间价值的表示是十分不准确的,即使对仅仅以利润为目标的厂商,时间也不仅仅就具有金钱的价值,时间中往往还包含着攸关企业生存与发展的因素。而对于研究知识、创造知识和传播知识知识劳动者而言,时间的价值就绝不是金钱所能衡量的。水稻之父袁隆平的时间在一定意义上可以用金钱衡量,比如其品牌价值为2 000亿元,但这仅仅是指他所创造的有形财富(水稻增值),他对生物科学推动的无形价值就是不能用金钱估量的。吴文俊的时间价值可以用金钱估算吗?牛顿、爱因斯坦的时间价值呢?

社会越发展,市场经济越深入,时间的价值就越能被人们所认知。对于时间价值的认知程度可以用来衡量社会文明程度,凡是可以节省时间的东西就意味着在创造,就是帮助别人在创造金钱,在创造有形财富,更重要的是在帮助你为之节省了时间的人在创造科学、知识、技术、智慧和人类社会文明的进步。

节省时间意味着在增加自我创造的价值,为别人提供服务,节省别人的特别是为有更大创造性价值的人才节省时间,意味着能够创造更大的社会价值。

给别人(目标顾客)提供便利连锁企业,以便利为别人节省时间,就意味着与我们为之服务的顾客在共同创造着人类宝贵的有形和无形财富,共同推进着社会文明的创造和发展。

2. 活动识别(BI)

活动是理念付之于行动。CI不仅仅是靠文字、画面设计出来,而主要是靠企业在正确理念指导下的日常经营活动折射出来。CI是理念和行为统一,说一套做一套,就不可能建立起良好的形象。

3. 视觉识别 (VI)

心理学研究证明,人类接触到的外界信息中,经由视觉获得的占所有知觉器官所获总信息量的70%以上,而且由视觉获得的信息在大脑中形成的印象最深。“耳听是虚,眼见是实”即是这个道理。因此,针对视觉系统设计的CI是很重要的。以视觉冲击传达的信息和感染力量最为直接和具体,一个好的视觉设计,能大大提高公众对企业的基本精神和个性的识别或认知。

理念识别、活动识别、视觉识别的达成,使整体的内蕴和外观形象得到较充分传达,在公众中可引发注意、想象,产生兴趣、激发潜能、建立信任,最终可达到企业进行市场扩张和不断发展的目的。

(四) 从CI到SI的演变的经济伦理

SI即连锁商业识别(Store Identity),就是连锁企业对CI的延伸和具体化。一般认为SI包括四个构成部分:

1. 理念识别 (MI)

包括:

- (1) 交易态度(消费者立场、商业主导、完美主义的服务精神)。
- (2) 商业伦理(信誉,信用,对利己主义、利他主义、功利主义的深刻而正确地理解)。
- (3) 市场对抗的心态(对竞争的理解、竞争策略的选择,在市场对抗中的态度,与同行的协作)。
- (4) 人力中的效率和权利意识(对人才的引进和使用,对人本主义、对职工权利、对管理效率与公正的理解)。
- (5) “包装”的正当性(广告、宣传的真实性,对业绩的评估)。
- (6) 业态定位的人本性(百货公司、专卖店、量贩、超市、连锁超市、便利店、价格带、商品线)。

(7) 商圈的设定的社会性（服务对象、社区的选择，服务内容的社会有益程度）。

(8) 价格政策的“共赢”选择。

(9) 目标顾客的锁定的服务指向。

(10) 使用者立场的双赢理念。

2. 视觉识别 (VI)

包括：

(1) 品牌标志、文字、色彩。

(2) 建筑、制服、旗帜。

(3) 门面设计特色和差异性。

3. 室内（空间）识别

是视觉识别的延伸，包括：

(1) 设计概念。

(2) 装潢的统一化和规格化。

(3) 三度空间、平面、天花板、地坪系统设计。

(4) 展示系统、招牌系统等。

4. 行为识别 (BI)

包括：

(1) 管理制度及实施。

(2) 经营的构想和行动。

(3) 连锁体系的构建及展开。

(4) 商品开发。

(5) 商圈定位。

(6) 采购与销售中的交易过程和行为。

(7) 仓储和运输。

(8) 促销活动。

- (9) 财务管理，会计核算。
- (10) 店绩评估，利润分析。
- (11) 日常教育训练。
- (12) 公关活动。
- (13) 员工的激励方针。
- (14) 总部的运行管理。
- (15) 会议系统的管理。
- (16) 内部各种关系的协调。

（五）SI 的功能和效果

根据成功的连锁企业的经验，一般认为，SI 的导入具有如下功能和效果：

1. 统一形象

统一的店铺设计和统一的服务模式。

2. 塑造个性

突出了形象的差异性和创新性。

3. 节省费用

可降低施工成本 30%。

4. 缩短工时

可缩短施工时间 40% 以上。

5. 利于快速建店

标准化复制，室内装潢快。

6. 简化管理

将 SI 手册化，可简化管理过程。（将复杂的东西简单化，本身就包含着改良与创新的精神。）

7. 促进加盟，带动扩展

良好统一的形象可促进加盟的共识，从而带动连锁的迅速扩展。

8. 吸引和留住人才

良好的业绩和社会形象，有利于吸引外部人才和留住内部人才。

（六）SI 形象设计的人性化

SI 形象设计是人性化管理的体现，是对连锁人性化的整体塑造。理念的识别、视觉识别、室内识别和行为识别四者的关系，就好像人的灵魂、衣饰、肉体和行为的关系。共同构成社会对一个人的完整人格的综合、统一的认知。

1. 理念识别

企业的理念，产生于企业人的理念，当然主要取决于高层管理集体的理念，包括企业主导者的：

①文化内涵。即科学的精神和知识内涵。这应该是连锁企业（或公司）与个体商户最具有本质的区别。

人与人在本质上是相同的，但“性相近，习相远”，“苟不教，性乃迁”。这里的“习”应是对（科学性）知识的习得，这里的“教”应是（科学性）知识的文化教育。不同的文化知识内涵会孕化出不同的个人理念，从而对组织整体的理念产生深刻的影响。

②道德素养。即一个人对道德的理解和认识以及建立在这种理解基础上的道德责任意识。

对道德观念形成的原因，从来都没有统一的认识，一直存在着性本善、性本恶的争论。从经济学角度看，人生来就具有自私（追求个人利益）的一面，但不能由此就归结为人性恶。自私不等于恶，否则就会陷入悲观主义的原罪论。经济学认为，利己来自于人的本性，因而利己是一种合理存在。问题在于你如何认识自己与他人的利益，如何去实现己利。实现己

利，可以通过损公损他的手段达到，也可通过利他利公，以个人创造的价值和贡献去交换，实现利己利他的互利和双赢（实际是三利、三赢）。

这就是两种道德观念，前一种道德观念（通过损公损他而达到利己）下的经营理念，必然是投机性的经营（钻营）；后一种情况（通过利他利公而利己的观念）下则会形成一种创造和贡献动力，并且推动社会经济的发展。市场经济就是建立在后一种道德观念之上，并且依赖蕴藏在这种道德观念中的动力推进的。从效率的观点看确实又是很有效率的。

实际上，在现实生活中，许多有关道德的观念中都包含着利己的成分。

A. 大多数人都重视道德。因为社会是用道德衡量每一个人，对一个人的认知的标准，主要是道德。“缺德”的人最不受欢迎，因而每个人都以“有德”维持自己的（具有利己价值的）形象和人格。遵守道德规范的人我们会敬重他，这说明，道德产生于对利己心的制约，但又包含着人们对利己的认可。

B. 道德体系中的许多道德观念，是利己与利他的复合。比如信誉，一个人借了别人的钱，按时归还，这叫守信用，借了就还，再借不难，按时还债，既有利于他人，又有利于个人形象的塑造，也有利社会资本资源的流动和配置。一借一还，其利有三（这是纳什博弈的最理想结果）。又比如，帮助了别人，使别人走出困境，又使自己的良心得到安慰，从帮助别人中，既得到了别人的感激和社会认可，又体味到了助人的快乐。这就是“助人为乐”（或为他人服务是个人的最大幸福）的格言所揭示的内涵。这种双利和双赢的道德内涵，常被管理

者所理解运用。国家安定，有利于个人的“安居乐业”；“大河有水，小河满”。企业主管会告诉职工，“企业的发展利及每一个员工”。

C. 道德规范，变成个人的观念时有一个主动和被动的区别。在我国传统上，道德规范本质是被动性的东西，也就是人们是被动接受道德的，而且具有纵向片面遵守的特点。如节妇（不要求节夫），臣忠于君（但不要求君忠于臣）；道德提倡一夫一妻制，但有钱的人，特别是皇帝可以妻妾成群，三宫六院被看作是一种权力和权威的荣耀。这就是说传统的道德具有三种特性：纵向不平等性、接受者的被动性、对人性的逆向强制性。道德应该是一种责任，是一种对他人、对社会的责任。比如说，一个男青年抛弃了感情真挚的女友，从传统的道德观念看是“缺德”，但从“责任”角度看，是缺乏朋友交往的“责任感”；一个有家室的男人，喜新厌旧，可以斥之为缺德，也可以斥之为“缺乏家庭责任感”。进而推之，一个工作吊儿郎当的职工，可以斥之为缺乏职业道德，也可以视之为缺乏职业责任感。一个被广大职工和社会信任，手中运用亿元资本的企业老板，如果放纵自己的行为，那就是缺乏对社会、对股东、对职工的“责任感”或使命感。

责任感是一种信念，具有主动性，具有鼓励人主动承担责任、积极向上的力量，因而是一种动力，这些都是被动的道德观念所没有的。连锁企业的管理层，应该有一种不负众望，贡献于社会、企业和职工的高度社会责任意识。有这种责任意识的人不会陷入某个蝇头小利的策略误区；就会一身正气，乐于奉献，追求效率，崇尚公平，尊重职工，重视协作；就会视野更宽，积极进取，推动连锁更好地生存和发展。

③价值取向。价值取向是文化内蕴和道德素质的延伸和折射。包括竞争价值观，人才价值观，职工权利价值观，企业形象设计，经营战略定位和经营策略价值观。企业主管的上述三种理念（识别）系统必然投射到企业管理中去，并从企业理念识别系统中综合反射出来。企业理念识别，在很大程度上就是企业经理人的理念的人性化和人格化。

2. 视觉识别

对一个人来说，给公众留下的视觉判别，可由两部分构成：视觉的个性差别和视觉美的差别。

中国人常把那些喜欢显示能力的人称为逞能；把爱表现的人称作出风头。实际上，“逞能”和“出风头”都是人的本性。逞能和出风头都是向公众展示个人出众的差异性能力和特点，用今天的说法就是在塑造个性差异。在传统上，中国人是不喜欢个性的。在崇尚批评、自我批评和特别重视个人档案材料的年代，人们（特别是青少年）在填写档案，在搜寻和权衡个人的缺点就往往在“个人缺点”这一条目下，写上或指出“个性强”这一条。应当说明，批评和自我批评的养成是个很好的习惯。但问题是“批评”的标准怎么看，不能把所有“出众”的，有点“个性”的东西，都看作是坏东西。在那个年代穿衣说话、想问题都保持高度的“一律”和“统一”性，只能穿清一色的黄色（军装色）、蓝色、灰色或白色服装，色彩和图案丰富一点的东西，就很遭非议，往往被批评为“资产阶级思想”。特别是穿衣服不能显示出某种“线条”来。有了线条感就有被“批评”为“作风”问题的危险。

市场经济下，这些愚蠢的“批评”观，已经不存在了，人们开始形成大大不同于以往的“审美”观念。

①人们开始崇尚创新和特色，创新中就包含着差异和特

色。人们的思维情感由百人一色转向百人百色，甚至是一人百色的方向发展。个性和特色成了生活中不可缺少的基本东西。每个人在公众中的视觉个性（个性视觉识别较强的长相、气质，甚至某些来自于自然生成的个人特性，已成为一些人成为明星的特有条件或资源）。至于没有这些自然天成的资源，则又追求个人特色的人则往往着意于能够塑造外在特色的“包装”。如有特色的服装、化妆和染发（黄、红色的）。这些包装中就包含着某些刻意的创新。市场经济是一个创新的经济，不仅推动着科技创新，而且推动着生活气息的创新。

②人们开始崇尚美。追求美是人的天性，即使是对两性关系讳莫如深的中国古代，也有“窈窕淑女，君子好逑”之风。市场经济是一个展示美的时代，而且“美”本身就是一种消费，由美的欲望引起的服饰和化妆品的消费成了整个经济的一个强有力支撑。美是自然天成的，也是可以塑造的，比如发型的美、眼的美、线条的美，都是可以通过某种消费方式塑造和包装的，就像我们身边随处都能看到的那样。但美的塑造也需要一定的审美素质和对生活美的良好理解作为前提的。“字是黑狗，越描越丑”的包装也不是没有的。个性不等于怪异，美也不能等于性感，创新不能太偏离生活。

根据上述对人性的视觉识别的理解和认识，连锁企业的视觉设计应有如下思路：

- ①个性创新。在标志、标示、文字的展示和色彩的设计方面，追求有个性的内涵和特色的创新。
- ②美的创新。将创新与美完美结合，在店饰、服饰及其他方面的装饰方面，充分展现连锁特有的美的信息和外观。
- ③实现个性、美和创新的三位一体。

3. 行为识别

一个人的行为由其与社会的一系列互动关系构成。一个人在与社会的互动关系中，不断向社会展示和推介自我，形成公众对其行为的认知和识别；并通过对其行为的认知，形成对其人格的综合印象。俗话说“听其言，观其行”，干什么？就是为了对其人格定位。

人的行为是其内在品质的表现，人的内在品质可由两个要素构成：一是一个人对社会行为规则的认识和态度；二是一个人对社会行为规则对自身的控制力。认识和态度是前提，没有规则或对规则缺乏理解，或理解了但蔑视规则，行为就会越轨，甚至于胡作非为。因此，行为问题本质上是一个规则的信息和效力问题。

企业行为与人的行为也有类似的地方，实际上企业的行为就是企业人的行为的集合。企业行为受两个系统的主导，一是企业的理念系统，另一个是企业的规则系统。这里着重说明一下规则系统。

规则，从大的方面讲，就是一种制度。人类的规则是人类在长期互动和交往的磨合中形成的。按照中国人的传统观念，没有规矩不能成方圆，规是圆，矩是方，规矩就是每一个人从事社会活动时都必须遵守的圈圈和块块。越出了圈，走出了块，就叫做行为不规矩。显然按照这样的思维方式，规则、规矩、规范就是一种单纯或单向的限制。据说，这种限制是周文王留下来的，在那个时期，常以“画地为牢”的形式限制行为不规的人，即在地面画个圈，让被限制人站在中间，这种方式可称为制。其圆可视为度或限，所以规则也称为制度。周朝时期是很受中国人推崇的时期，因为画地为牢的形式要比蹲铁笼子轻松，而且也不需要衬王式的挖心砍脚，而完全依靠被圈限制的人自觉遵守，用现在的语言就叫做自律。

但不管是自律或他律，都单单是一种“律”性限制，所

以规则还有一些其他类似的表述，如纪律、法律。按照中国人的理解，规则、规范就是单纯的限制和制约，法律不仅是限制，而且是一种惩罚。比如，一谈到法治，有人就强调公民的“遵法”、“守法”义务，就是基于这种传统的认识。但这种认识是肤浅的，这是一种具有严重误导性的而且曾长期起过误导作用的认识。

这里必须特别指出的是，规则中包含着限制，但绝不仅仅是限制，而是还包含着比限制重要得多的其他内容：

1. 激励。比如专利制度就是对科技发明的激励，市场经济制度就是对商品经济的激励，民主制度就是对公民参与的激励，等等。

2. 保护。制度中包含着保护，比如产权（包括土地、知识资本产权等）制度，首先是对产权人的保护。婚姻制度就是对婚姻家庭的保护。保护中包含着限制，但限制是手段，保护是目的。进而推之，法治的最本质内容是保护公民的权利，诸如生命权利、财产权利、言论自由和良心自由的权利等等。公民不仅有遵法守法的义务，更有权利运用法律保护自身的各种权利。

3. 平等。包含着下述各方面的含义：

(1) 规则的制定应当是当事人各方平等参与的。如扑克游戏，规则应该是游戏各方平等参与。每一方都是游戏的平等主体，游戏规则应得到各方共同认可，是平等方意志的集合或整合。（民主集中，集中是对民主意志的集合，而决不能理解为就是一人说了算，人治与民主是双胞胎，而法治正是对一人说了算的否定，把集中理解为一人拍板，就是对民主和法制的否定。）

(2) 规则的制定应当是公平的。比如扑克游戏规则应当在游戏开始前制定，即大家都没起牌之前，谁也不知道自己会起到什么牌，从而不知道谁会输和谁会赢。否则规则本身就失去公平性。

(3) 规则的遵守应当是平等的，即在规则面前人人平等，即所谓不应有凌驾于规则（法）之上的人和机构。

(4) 对违规的处罚和对制度规定的奖励（包括提升、任用）应当是平等的。

上述规则或制度是人类社会生存和发展不可缺少的。一个社会的存在在很大程度上是靠制度维持的，其发展也是靠制度推动的，因而有“制度力”或制度效率之说。在某种程度上，生产力的发展是制度力支撑的。一个社会最不能缺少的是能够促进生产力的制度机制。社会经济交往依赖于良好的产权制度，社会经济依赖于有效的科技和教育激励制度以及良好的政治制度。李约瑟之谜告诉我们，近代中国的落后就在于中国曾严重缺乏促进科技发明的专利制度和引导知识分子从事科技经济活动的教育制度和政治制度。

连锁企业应重视自身的行为规则即规章制度建设，其规章制度的制定中应体现如下的思路：

① 保护和服务。即规章的制定是为了全面贯彻消费者立场的理念，应全面体现连锁企业保护消费者权利和服务于消费者利益的理念，把为消费者服务的每一个环节和方面制度化。

② 保护和激励。即规章制度的制定和实施应有利于保护和激励优秀职工的工作积极性和创新性。

③ 平等性和公平性。即涉及职工切身利益和积极性的制度，应充分吸收全员职工的参与，并经全体职工通过。在全员平等参与的基础上，

培养企业的凝聚力和全员积极性。规章制度一旦形成，其执行和实施应当坚持“对事不对人”的平等观念。

④效率性和形象性。即规章制度的制定应有利于不断提升连锁企业的经济效率，有利于提升企业的 SI 形象。

⑤文化性和一体性。即规章制度的内容，应当有较高的文化内涵，同时应与国家法律和本地的文化保持一体性。

⑥创新性和开拓性。即规章制度内容应有创新的成分，应有利于不断提升全员职工的创新性和开拓性。

形象是一种商业信誉，信誉是一种租金，称为信誉租金，信誉是一种保证，信誉高的品牌应该有较高的利润（租金），否则便不会有维持信誉的动机，因为信誉是存在着维持成本的。

三、连锁业态的战略定位

（一）业态定义

业态定位是贯彻消费者立场、大众化发展的战略理念的重要构成部分。业态是从传统的业种、行业概念发展出来的一个新概念。这一新概念中就包含了经营战略理念的改变。业种是按经营商品的类别来划分的，如电器、体育用品商店等等。其立足点是商品的种类，其分类的依据是“销售什么”，实质上是站在产品的立场上，是站在营销者和制造者立场来划分的。其最大的缺陷是对消费者的漠视。业态，则是从消费者立场出发立足于消费者的需求（严格说来，需要的含义更贴近消费者，因为需求总是与“货币”形影不离，使连锁企业与顾客之间隔着一层“货币”中介关系，而且需要已涵盖了需求。促销的目的就是把

潜在的需要变成现实的需求)，按照消费者的利益来分类的，可以定义为：着眼于消费者的特定需要和特定的需求群体，按照消费者立场的战略经营理念和战略目标，有选择的综合运用商品结构和商品价格方针、店铺规模、店铺位置和店铺设计形态及销售服务方式的选择等，向特定市场群体提供商业服务的类型化经营形态。业态分类，主要依据“向何人销售”、“如何销售”的标志划分。具体划分标志或构成业态差别的主要因素有：(1) 商圈人口；(2) 店铺规模；(3) 店铺面积；(4) 目标顾客；(5) 店铺位置区域；(6) 价格带；(7) 商品线；(8) 服务方式；(9) 顾客购买频率和忠诚度；(10) 店铺形态。

商圈：可理解为店铺吸引顾客的有效区域或范围，比如便利店能够有效吸引的顾客，一般为，其门店周围 10 分钟左右路程和 500 米以内的居民。

价格带：即某一品种商品从低价位到高价位形成的价格幅度。一个价格带中可包含几个价格段，连锁经营中，对应于特定目标顾客群，选择特定的价格带，形成鲜明的价格特色和印象，是一项重要的经营技术。

商品线：是指部门或品种之中的某个价格范围内的商品群。通常将某一品种区分为 5~6 个价格段，例如西服 500 元以内、500~1 000 元、1 000~1 500 元、1 500~2 000 元、2 000~2 500 元、2 500 元以上。属于某一价格范围（价格段）的商品群，称为商品线。连锁企业的目标顾客不同，商品线也不同。商品线必须与其选定的目标顾客的收入和消费特性适应。

店铺形态：指店铺的建筑设计形态，不同的连锁企业，店铺形态有很大差别。

(二) 连锁业态类型

1. 便利店 (convenience store, CVS)

主要特色：

(1) 商圈较小。一般在商圈半径 (500 米) 以内, 5 ~ 10 分钟的步行路程范围。

(2) 店铺规模较小。营业面积在 300 平方米以内。

(3) 服务方式以顾客自助或自选为主。兼有店方可以节省人力, 买方可以自主选择的双利性 (互利)。而且每天服务时间较长, 如“7 - 11”便利店每天服务时间 16 小时, 全年无休息日。

(4) 店址店铺选址, 多选在顾客进店频率高, 每一顾客购买频率也高, 利于培养顾客忠诚度的地方。

(5) 店铺建筑简单。多为一层建筑, 而且是标准设计和修饰。

2. 百货商店 (Department store, DEPT)

主要特色：

(1) 目标顾客多层次。但一般主要是集中于中上层收入者, 包括一部分普通收入的消费者。

(2) 商圈较大。且商圈模糊, 商圈复合程度较高, 具有较强的辐射力。

(3) 店铺规模较大。营业面积在 1 000 平方米以上。

(4) 价格带较宽。商品线一般侧重于中上价格段, 经营商品多为顾客选购类商品, 顾客购买介入程度较高。

(5) 服务方式, 以侧面服务为主, 对面服务为辅; 非自助和非全天候服务, 多兼有辅助服务。

(6) 顾客进店频率高, 但顾客购买率和忠诚率低。

(7) 店铺形态, 营业性店铺设施多为 3 ~ 5 层建筑, 中心大厅为井

字型，中央设有滚梯。

3. 大型综合超市 (General Merchandise store, GMS)

主要特色：

(1) 商圈较大。10 万人以上，店铺规模和店铺面积都特别大，10 000平方米左右。

(2) 经营商品品种丰富。能及时满足顾客“一次购足”需要，生活性服装占有较大比重。

(3) 价格带较宽。商品为大众必需品，商品线侧重于中等以下收入的顾客，多采用廉价政策。

(4) 服务方式为开架销售，自助服务。强调商品本身的诉求性。设有辅助服务，如地下餐厅。

(5) 顾客进店频率较高，但忠诚度较低。

(6) 店铺形态，多为3~4层建筑，店内布置多为直线型和井字型。美国的西尔斯、彭尼，日本的伊藤洋华堂就是此业态。

大型综合超市，在日本又称量贩店。但量贩经营特色之一是兼有对消费者的小批量批发（比如消费者一次购进一打袜子、一盒牙刷）等等。

4. 家居用品中心 (Home centre, HC)

主要特色：

(1) 经营品种：具有某种专卖店的性质，主要经营与家居生活相关的商品，如家居装修、卫生间、汽车、自行车用品等。商品性质，主要是那些居民能够自己动手改善居住生活所使用的商品性材料（即不是成品），渗透“生活标准的创造和传递”的精神。

(2) 目标顾客为家庭主妇和家庭生活的创新者。

(3) 店铺规模，营业面积较大，从10 000 - 40 000平方米左右。

(4) 店铺形态对象为一层建筑，商品以平台陈列和宽货架为主，

有的为屋外卖场。

(5) 价格带较宽，但价格相对较廉。

(6) 服务方式，以自助服务为主，但需要店铺较强的选购指导能力。

5. 折扣商店 (Discount stores, DS)

这类商店是大型综合超市的延伸，是对大型综合超市经营的商品品种进行精选和压缩而形成的凸显廉价特色的业态，主要特色：

(1) 价格低廉，价格带较低，商品线侧重于低价格段。

(2) 商品品种，已经被公众认可的大众化商品新品种，往往是一流商品的折价品。

(3) 店铺规模6 000 - 10 000平方米。

(4) 店铺形态多为一层建筑。

(5) 服务方式，以自助服务为主；高价商品侧面服务；选择性较强、消费者高度介入的钟表首饰品实行对面服务。美国的沃尔玛即是此类业态。

6. 其他

如各类的专业店、名牌货廉价店、超级市场、食品和药品超级市场、杂货店、大型仓储超级市场等。

(三) 业态定位

1. 业态定位的基本立场

即坚持消费者立场，按与消费者福利满足密切相关的 TPOS 选择业态。TPOS 即 Time (时间)：消费者在什么时候 (下班时间或晚上) 购买；Place (地点)：消费者在什么地点 (居住地附近、娱乐场所) 购买；Occasion (动机)：消费者在什么动机下购买，购买的利益是什么；Style (生活方式)：消费者为满足什么样的生活方式和价值标准购买。

TPOS 的精神就是要求连锁企业在业态选择时完全从消费者立场出发,结合企业资源和利润目标,为消费者的消费购买过程提供最大幅度的时间节省和地点便利,为满足消费者的消费提供最大的福利满足。特别是随着社会物质和精神文明的进步,个人生活方式的种类和选择性增强,消费者的购买动机和福利标准多样化的大环境下,应与时俱进;尤其是业态的选择和定位,要与消费者的生活方式的变化契合。据认为,消费者的要求和选择正沿着 10 人 1 色向 10 人 10 色,再向 1 人 10 色的方向发展。店铺商品品种、规格、花色也必须适应这种变化方向进行开发和更新。

2. 业态定位中的权衡

通过以上分析不难看出,业态定位涉及商圈、价格、服务方式、店铺形态和规模等因素的比较和权衡,业态的最终定位是在对这些主要因素权衡后做出的。

(1) **商圈购买力权衡。**连锁零售企业,对地域环境的依赖性很大。地域商圈条件就基本决定了其业态因素的基本选择。比如,如果是一个高消费商圈或商势圈,价格带就可以宽一些,商品线可以侧重于较高价格段;如果是一个夜生活较活跃的商圈,就可以将本商圈高收入和过夜生活的顾客作为自己的目标顾客。反之则应坚持大众化方针。

(2) **店铺所在位置竞争因素和互补因素权衡。**店铺所在位置已经存在什么业态类型,它们与本店铺具有多大的竞争性和互补性,然后再决定本店铺的业态战略。

(3) **价格带和商品线权衡。**即将价格带的宽度、商品线的选择,与上述 (1) (2) 因素放在一起具体分析、权衡,以求得商圈性质、竞争态势与价格带的对称配合。

(4) **商品的结构适应性和结构收益力权衡。**并以此作为业态定位的一个因素。

(5) **服务能力权衡、服务投入和服务收益的权衡。**将此作为服务方式和服务项目选择的因素。

(6) **店铺服务特长和已开发的服务方式的标准化程度权衡。**将此作为是否向新的服务业态扩展的考虑因素。

应当明确，如上影响业态的各种因素的信息，是必须经过较深入的调查才能获得的，业态的定位必须是建立在深入调查的基础之上。

(四) 业态意义

业态比传统的业种概念包含着更丰富的内涵和更深刻的思维方式。业态概念的出现，意味着商业思维意义深远的革命。

1. 商业道德的进步

传统的商人之所以被视为奸商，其原因就在于商人把赚钱看作是唯一的宗旨。

从经济人的角度看，赚钱是合理的，而且赚钱的欲望也是有利于推动经济发展的。问题是传统商业的思维圈子是非常狭窄的。在这个狭小的圈子里，商人实际上失去了“自我”，赚钱是其生活的全部内容和其全部思维的轴心，商人的女性和人格不再具有独立性，而是完全融入了钱的物像与赚钱的活动之中。用现代语言，即是对钱与赚钱的全身心“投入”，商人自身被异化了。这是女性和人格的异化，这种异化使商人的道德受到了社会的怀疑，因为一个人性异化为商性的动物，往往把商务活动视为狩猎，其猎物就是顾客。俗话说，“将心比心”、“换位思考”，实际上是人性在互动中的共识和共鸣。但在一个其人性完全被异化为商性的理念中，这种共鸣是很难形成的，且不说什么消费者立场了。业态概念的出现标志着商业人性的解放和复归，意味着在商业思维方式中，对消费者利益的

深刻理解和消费者立场的形成。这无疑也是商业道德的一次升华。

2. 对商业互利理念的深刻理解

互利（或双赢）是商品经济的灵魂。互利的最原始形式是“等价交换”。等价交换在经济学上被视为两商品交换的比例，即应按两商品投入（或耗费的资源）的比例确定。在交换中，即每一方都按照在自己产品中的付出，交换到包含有同等付出的对方产品，以付出换取等价的付出。这是从付出或成本的意义上定义等价交换。按照这种定义，等价仅仅是交换双方的付出或成本的“等价”。从另一个思维角度看，即从交换的目的看，交换的每一方都以自己的付出交换到对自己有用的某种利益（或效用），交换的“等价”是每一方都认为或感觉到自己的付出换回了应该得到的利益。交换的等价是交换双方利益的等价，可称之为“互利”。交换是互利的，不管是以交换双方付出的成本定义的等价，还是以交换双方得到的利益定义的等价，都体现了一种相互平等和互利性。这种互利性不仅存在于生产者与生产者之间、生产者与商业之间，也存在于供应商与消费者之间以及所有的具有交换关系的个人之间。互利是交换的前提和本质，是使交换得以形成和发展的基础。马克思说过：商品是天生的平等派。但平等是手段，互利是目的，只有平等没有互利，交换就没有意义。但没有平等，互利就难以得到保障。互利的意识在生产者之间，在生产者与商人之间，是容易形成的。因为在他们之中，交换的每一方都有着明确的“利”的标准。互利的观念可以在利与利的碰撞、利与利的制约中产生。但是商品供应者与消费者之间的互利性观念的形成，在商业欠发达的环境里，存在着许多障碍：

(1) 对于同一商品的信息不对称。卖方对同一商品，比买方拥有更多的信息资料，“从南京到北京，买的没有卖的精”，卖者精就精在握有更多、更充分的买卖信息。

(2) 交换在形式上是单向的。即由商品供应者单方面提供产品，在形式上是货币对产品的交换而不是商品对商品的交换。

(3) 交易的对象是非特定的。这一点很重要，纳什博弈理论告诉我们，在博弈对象相对明确、固定，在反复的博弈交往中能够形成一定程度的以利益依赖为支柱的信任。但这种信任，是难以在交易双方非特定且博弈对象特别广泛的情况下形成。

(4) 低层次的商业意识里消费者往往是商人可以最后狠宰的对象。商业的钱最后赚在消费者身上。但是买方市场的最终确立，消费者的地位再也不能被忽视。市场经济是最终以消费者为支撑的经济，当消费者日益成熟，信息不对称的局面日益改观的情况下，“宰”顾客意味着商业自杀。特别是以社区服务为基本方针的连锁企业，其交易对象——消费者是相对固定的，在长期的交往博弈中，消费者信任是至关重要的。消费者是水，连锁企业是鱼，但这种鱼水关系具有单方面的依赖性，水可以离开鱼，但鱼是离不开水的，连锁企业必须得到社区消费者的认可和接纳。鱼必须熟悉水性，而且必须有水的立场。

消费者的利益需要是连锁生存和发展的基本依据。连锁企业必须以利消费者而利连锁。由此，连锁企业与消费者互利理念得以形成。

3. 市场平衡意识认知

市场平衡包括两个方面，供求数量的平衡和市场交换各方利益的平衡。这里指的是后者，但后者往往以前者为基础。

平衡是市场的一个重要功能，利益的平衡贯穿于市场的每一个环节。

(1) **行业之间的利益平衡。**设 A、B、C 代表三个不同的行业，他们的投入是相等的，但利润不同，比如 A 行业的利润为 20%，B 行业为 40%，C 行业为 60%。也就是说，存在着各行业相较，等量投入得不到等量利润的利益不平衡现象。市场是不允许存在这种现象的，市场经济是一个以市场主体（生产者或消费者）自主选择为推动的流动性的经济。低利润者不甘心于低利润，是流动形成的动力。这种动力必然推动 A 行业将投入调整到 C 行业，一直调整到 A、C 行业的利润平衡，比如流动到利润为 40% 为止。利润的调整是以供求关系和价格的变动为基础的，A 行业投入的减少，意味着商品（服务）供给的减少，在需求不变的情况下，必然形成供不应求，商品（服务）价格上升，利润上升；反之，C 行业则由于供给的持续增加，价格下跌，而出现利润下降。最后形成各行业的利润平均化，即各行业投入的利益平衡。

(2) **交换各方的利益平衡。**价格就是交换各方利益平衡的一种工具。价格是商品（服务）出售方所得到的一定量货币。这一定量货币传统上理解为是对物之所值的衡量，从互利的观点看，是对双方在交换中利益损益的衡量，是对双方利益的平衡。在交换中，双方所关注的焦点是各自损失了（付出、投入）了多少，又各自获利（收益、产出）多少。交换能够实现的前提是，每一方都认为交换后得到的利益大于其损失，

即所谓的产出大于投入。如果双方实现了这样的共识，交换中形成的价格就是合理的、公平的。价格以一定量的货币形式，使付出了商品或服务的一方 A 得到了不少于其损失的货币利益，使得到商品或服务利益的一方 B 付出了不大于其所获利益的货币损失。双方形成一个共识或合意点，即 $A \text{ 利益} = B \text{ 利益}$ ， $A \text{ 损失} = B \text{ 损失}$ 。但 AB 都得到了 $\text{利益} > \text{损失}$ 的满足感。这种满足感是建立在双方利益平衡（可以是实际的，也可以是心理的平衡）的基点。

价格的这种平衡作用，在有关的股票和土地价格中得到了最充分的体现：

股票（或土地）价格 = 股息（地租）/ 存款利息率

这一公式充分体现了股票（或土地）买卖双方利益的平衡。假定股息（或地租）收入是每年 1 000 元，利息率是 5%，价格在 $1\,000 \text{ 元} \div 5\% = 20\,000 \text{ 元}$ 时，即实现了买卖双方利益的平衡。即在这个价格下，股票（或土地）出售者，选择拥有这张股票（或土地），或者选择持有 20 000 元货币，利益是一样的。选择继续拥有股票（或土地）可以每年获得股息（或地租）收入 1 000 元；选择持有货币，他可以将货币存入银行，每年可以得到与股息（或地租）相同的利息收入，即 $20\,000 \times 5\% = 1\,000 \text{ 元}$ （利息）。对于他来说，就好像走在一个两边长满青草的小路上，吃哪边的青草都是一样称心的驴子。同理，反之，可以推知，购买股票（或土地）的一方在选择购买股票（或土地）或是拥有货币的两难选择中，无论如何选择决策都是等价的。

价格问题是自古以来人们思考最多和争论最多的经济学范畴。在早期，人们倾向于认为价格由卖者或生产者成本付出的

投入或损失决定，叫成本决定论。后来又倾向于认为由卖者或消费者所认知的商品效用（利益、收益，边际效用）决定，叫效用决定论。最后由英国人马歇尔作出总结，在他看来，价格是一把剪刀，他由商品供给者生产的成本和需求者所认可的效用共同决定。供给和需求犹如剪刀（价格）的上下刃，价格是在两刃力量均衡时被剪出来的。价格又像一个拱门，拱门是由双柱支撑的。这双柱代表着双方力量的均衡。马歇尔是对的，价格是一种市场现象，是市场双方利益和力量的平衡较量，怎么可以只看到一方，而无视另一方的存在呢！

但是从连锁商务的角度来看，马歇尔剪刀和拱门论至少还可以作两点修正：

第一，马歇尔的双刃和双柱是从“力量”的角度思考的，他着眼于市场双方力量的均衡。但连锁的思维方式是，价格不应该是市场双方力量的均衡。而应该是双方利益的平衡，价格是对双方利益的认可和平衡的象征。

第二，在市场双方利益的平衡中，连锁业更重视的和更应侧重于买方——消费者的利益。在贯彻商业“互利”精神中，连锁认识到平衡中存在着不平衡，连锁的利益是消费者利益的派生和延伸。连锁是在消费者利益实现和满足的前提下实现连锁利益的，这就是连锁业的消费者立场和本质定义。

4. 商业形态和服务方式的重新定位

业态概念产生于对消费者利益的深刻理解，是从消费者利益出发，对商业系统要素的再组合。

消费者是一个庞大的复合群体，这个群体的各个构成部分的需要和利益特性有着很大的差异。

消费者个人是一个复合的矛盾的个体，具有相互矛盾的不

同侧面。市场经济是一个机会经济，消费者复合群体中每一个构成部分的需要特性，都构成一个商机，派生出不同的业态。消费者个体、每一个侧面的诉求特性（如主动的需要，被动的需要，自主选择的需要，高介入的需要，低介入的需要等等），都对应地推动着一种服务方式的诞生（自助服务，对面、侧面服务，辅助服务等）。

与消费诉求的利益特性相关的业态要素有：

- (1) 店铺的面积和规模选择。
- (2) 店铺的商圈大小选择。
- (3) 店铺的建筑层次选择。
- (4) 店址的选择。
- (5) 价格带和商品线的选择。
- (6) 开架和闭架的选择。
- (7) 商品丰富程度（一次购足程度）的选择。
- (8) 主力商品、连带商品和辅助商品的选择。
- (9) 服务方式和项目的选择。
- (10) 目标顾客的选择。
- (11) 顾客购买频率和忠诚度的选择。
- (12) 顾客购买便利程度（时间、地点）的选择。
- (13) 在价格带既定条件下，价格决策（廉价、折扣等）选择。
- (14) 管理方式（连锁和非连锁的，直营连锁和加盟连锁）的选择。
- (15) 商品配送方式的选择。
- (16) 商品开发方式的选择。
- (17) 与供应商以及与供应商关系的选择，等等。

第③章

商圈选择的要素及选择的经济理念

63

一、商圈的定义

商圈有很多种定义，因而可以有多种理解。从社会经济系统的视角来看，可以定义为“单个零售市场的空间领域”；而从店铺的立场看，可以理解为“店铺或商业集合设施能够吸引顾客来店购物的有效范围”。这个范围（或空间领域）可以是地理区域的，也可以是该区域的居民人数，还可以用店铺业绩来考虑。当指地理区域时，一般按距离远近来设定。距离不同，店铺的吸引力会不同。通常以距店铺的距离远近划分为基本（主）商圈，次要（级）商圈和边际（辅助）商圈。主商圈是距店铺较近并拥有高密度顾客群的区域。以便利店来说，主商圈约在250米以内，次商圈250~400米，辅助（边际）商圈为400~500米

(但如果是非便利性的选购品专营店或大型商店,商圈范围可用车程来计算)。商圈距离还可以以顾客来店所需时间计算:主商圈内的顾客来店(步行)约需5分钟时间以内,次级商圈位于基本商圈以外,顾客来店时间约需5~10分钟,辅助(边际)商圈属于店铺的辐射区域,顾客来店时间约需10~20分钟。

如果以居民人数来设定商圈,就是指来店购物的80%顾客所居住的区域。主商圈内通常有50%的顾客来店购物,次商圈20%的顾客来店购买,边际商圈来店顾客则只有10%左右。商圈越大(越向外),吸引顾客的比例(能力)越低,重复交叉或相对顾客(摇摆于竞争店之间的顾客)比例越大,竞争越强;商圈越小(越向内)吸引的顾客比例越高,越容易与周围居民形成紧密的商业关系,越是在商圈内形成一定程度的垄断,店铺的生存环境越好。

当以业绩(销售额)大小来考量和设定商圈时,主商圈是店铺最主要的业绩来源,通常占70%左右,因而主商圈是连锁企业首选目标。主商圈的居民是购买频率、忠诚率最高的顾客群。次商圈占业绩的20%左右,相对顾客来店的频率较低。边际商圈是商圈的最外围,只占业绩的10%左右,所吸引到的主要是在竞争店之间游离的顾客。

商圈具有不同的规模、形态和结构。

商圈规模,是商圈所具有的地理性宽度,它因业种、业态和店铺的规模不同而不同。商圈的结构,是商圈所具有的地理性、空间性构造,商圈有三种结构形态:(1)全部商圈,指店铺可触及到的最远处来的顾客的范围;(2)复合商圈,指根据商品类型而定的商圈范围;(3)相对商圈,是根据店铺的相对顾客数而区分的商圈。商圈的形态指商圈所具有的地理性状,它取决于交通形状、自然环境(河流)、社会人文环境、与其他店铺的竞争和互补情况等。

与商圈相近的概念是商势圈,商势圈可以理解为店铺云集、商圈重

复集合的地区，是连锁企业集中开店、集约经营的区域空间。

二、商圈的分析要素

1. 商圈的地理经济

商圈的形态是模糊的，但按照一定的标准将每一个商圈成形，对于商圈规划的运作是必要的，可由下列因素形成商圈形态概念。

(1) 以店铺为圆心。以半径为 500 米的地理区域为圆心。

(2) 以公路为边界。如果店铺附近公路较宽，设有四线道，且有栏杆作安全护隔，可视为商圈边界，因为这类公路可将路两边分割为两个商圈。

(3) 地下道和立交桥也可以成为商圈的边界。因为地下道行走和立交桥攀越可造成人流来店的心理障碍。（人都有一个选择捷径和“便道”的特点，立交桥和地下通道既不“捷”也不“便”。）

(4) 足以阻隔人潮对流的河流、水沟、道通交叉的安全岛，也形成商圈的边界。

(5) 人潮流向。人潮流向往往由街道的阻隔、街道店面的多少、街道的性质以及繁华区的导向有关，人潮流向可以推动某些商圈的形成，也可以造成某些商圈的障碍。

(6) 其他可以在一定程度上造成顾客来店困难的铁路、交警台、有设施相隔的单行道等，均可视为商圈的界限。

上述因素的综合就使不同的商圈具有不同的地理形状。

2. 商圈的人口特性经济

即商圈内的固定人口类别，人口密度，人口社会增加率，人的教育程度、职业和收入等因素的特征。

(1) 相对固定人口数。即居住在商圈内的居民户数。

(2) 人口密度。即商圈内每平方千米的人口数。

(3) 人口社会增加率。社会增加率相对于自然增加率而言,自然增加率由人口的生育和死亡形成,社会增加率是指随经济和城建发展而增加的人口数,如新的开发区引起的人口流入。

(4) 日夜人口分布。连锁企业一般都营业时间较长,甚至 24 小时服务,因此人口在白天和夜间的分布状况,直接影响企业的业绩。

(5) 人口的职业、教育程度、年龄和收入状况。这些因素与商圈内的消费倾向、消费水平密切相关,并最终影响店铺业绩的客单价(即每位顾客平均消费额)。

与人口特征相关的因素,还有商圈内的建筑设施的事业性质。如百货大楼、娱乐场所、政府机关等,其就业人员、营业面积、工作时间、营业价格诸因素,都与该地能形成和吸引的顾客人口有关,都会影响商圈集客力的大小,并与店铺所能吸引的购买力形成互动或互补作用。

3. 商圈的综合特征经济

(1) 商圈主业。主要是指商圈主业类型,包括商业区、办公区、文教区、住宅区或是集会区。如果是集会区(娱乐业或文娱业),区内聚集人口的类型、人潮流动的路线和方向、平时及节假日人潮状况都会影响商圈集客力。

(2) 人潮状况。可用下述方法测量:

① 将一周时间区分为周一至周五,周六、周日和节假日。

② 从早晨上班至深夜,把时间每 2 小时划分为一个时段,每 2 小时内抽出 15 分钟,进行实地观测,并且把该 15 分钟的人流数作一个样本(样本中将人口划分为对零售业有不同影响的不同类别), $15 \times 4 \times 2$ 即为一个时段的人潮流动数。

(3) 住户数量。如果商圈内以住户为主,其住户情况可用下述方法求得:

①计算出商圈内住户数（可从楼数和每楼的平均住户求得）。

②用户数求得当地商圈内人口数，这也就是商圈内的固定人口数。办公人口数的计算方法，可用办公（公司和行政）家数乘以每办公单位平均职员得到，这是本商圈的半固定人口数。从人潮数中减去固定人口数和一半固定人口数 = 流动（商圈外来）人口数。

商业社会是一个流动性很强的社会：

①**人口的流动。流动趋势：**

- A. 从农村流向城市。
- B. 从旧市区流向新市区（开发区）。
- C. 从文化、经济落后的城市流向发达城市。
- D. 城市和地区之间不同层次人口的对流。

②**阶层流动。**

A. 贫困阶层向富裕阶层的流动。这类流动可称为贫困的变动。以美国为例，在10年中，大约有1/4的家庭在贫困线以下，但只有3%的人家贫困超过8年。

B. 富裕阶层向贫困阶层的变动，这种变动可称为富裕的变动，仍以美国为例，如果父亲的收入比其他同辈的收入高20%，儿子比同辈人的平均收入高8%，而孙子的收入几乎与爷爷没有什么联系。“富不过三代”，也就是说一代人到另一代人经济成功的持续性是很弱的。

(4) 商圈人口收入和消费特征

- ①高收入（达平均收入4倍以上）人口比重。
- ②中上收入（达平均收入2倍至3倍）人口比重。
- ③消费习惯，居住人口对便利性和服务品质的诉求。
- ④外来人口收入的消费种类和习性。
- ⑤商圈内消费的连带效应，即消费相互影响度。

消费习性中，值得注意的一种现象，是消费中的连带效应、攀比效应。

连带效应。有时一个人的需求，可由其他人的需求所推动，已经购买和消费的某一商品的数量可以产生连带外部效应，包括正的和负的连带效应。如果已经存在的某商品的需求数量，推动该商品购买消费的数量增加，为正的连带效应，反之则是负的效应。根据 IBM 的格雷戈里·周的研究发现，消费者对电脑的购买量一开始需求很少，慢慢增加，接着迅速增长。原因是随着电脑消费的增长，越来越多的软件得到编写，越来越多的人接受电脑知识的训练，电脑的消费价值不断提升。特别是入网的推动，带动了更多的电脑消费者。很多本来并未打算购买电脑的人也被推动着购买了电脑。这就是电脑消费中的连带正效应。这种效应也产生于传真机的消费，传真机被使用得越多，越会有更多的人购买。

攀比效应。是一种赶潮的欲望。有攀比心理的人被赶潮的欲望所牵引，也想拥有一件很多人已经拥有的东西，服装和儿童玩具的消费，就存在着攀比效应。广告在推动攀比效应方面有很大的空间。从广义上说，连带正效应中包含着攀比效应。但严格说来，正连带效应的基础是商品的内在价值，而攀比效应则是赶浪头的心理行为。

商品连带负效应的典型例子是虚荣效应。它是一个人想拥有的只有少数人才拥有的独一无二的商品的欲望。比如稀有的书法和绘画，其他艺术珍品，以及价格昂贵的首饰、项链、服装和轿车等，都是虚荣商品。这些商品的消费是由虚荣效应支撑着，它的消费价值，部分或主要的是来自于几乎没有人与我一样拥有这种商品的特权、地位和排他性的独占。虚荣的心理

使商品缺乏价格的需求弹性，这对于虚荣商品的定价很有意义。

(5) 商圈公共交通特征

① 公交车往返情况：经过该商圈公交车的起点、终点，停站情况，行驶路线。

② 乘客下车后走向：回家、转车或休闲购物。

(6) 商圈集中度

① 集中型商圈，其特征是：

- A. 商圈内流动人口多，每分钟超过 30 人；
- B. 商圈固定人口 3 000 人以上；
- C. 区域建筑物高且密集；
- D. 门店集中且范围大，与本店铺互补性（经营异质）门店多，且规模大，如购物中心、大型超级市场、百货公司；
- E. 交通频率高，车辆流量大。

② 分散型商圈：

- A. 流动人口少；
- B. 居民分散；
- C. 建筑物陈旧且较矮，平均三层以下；
- D. 门店分散，且范围小，互补性的门店少，且规模较小，集市力差；
- E. 车辆流量少。

(7) 商圈内竞争者特点

- ① 商圈内对店铺有较大影响的竞争门店规模。
- ② 竞争店的购物环境、服务态度、卖场气氛。
- ③ 竞争店的进客数，每日营业额，平均消费额（每客平均消费额）。

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同；不识庐山真面目，只缘身在此山中”的著名诗句，留给后人一个很有价值的启发，那就是看任何问题，都要从多个侧面考量。我们人类最容易犯的一个错误就是片面性，而且这类错误又是显得那么荒谬。“不识庐山真面目”，不是因为没见过庐山，而恰恰是“只缘身在此山中”。我们把这类错误称之为庐山误区或庐山错误。避免庐山错误的思想方法就是多角度或发散性思维。

商圈是连锁便利店生存和发展的决定性空间，对于这个空间，我们要进行充分考察和评估。“充分”就包含着多角度的含义。

首先，应当十分明确空间的质量含义，门店生存和发展的空间质量就是能够给消费者创造多大的地点和时间便利性或利益。

其实质就是在多大程度上能够在与丰富性、廉价性相结合的便利性方面，提升当地居民的生活质量。用经济学的语言说，就是能使特定消费者在连锁提供的商品服务中获得最大的效用。根据前述的互利定理，可知，有利于消费者与有利于连锁是互为对偶的。在为顾客提供最大效用的过程中，也就为连锁创造了最大的业绩（当然两者也有二律背反的因素，但那仅是经营技术问题，不应影响连锁的基本或核心理念）。

其次，应对商圈空间进行三级（即 A、B、C 或主、次、辅）分解。

分解的标准中包含着概念、观念和理念的复合。距离观念，即消费者的来店的距离（米）和来店所费的时间（分）。这一观念中，包含着两个角度：一是店铺角度，即店铺贴近顾客的程度或店铺对顾客的吸引力，店铺对顾客的吸引力与店铺贴近顾客的距离成反比，吸引力随距离的增加而递减，由此形

成主、次和辅助商圈的三级层次；二是顾客角度，即顾客来店的便利程度，便利程度也同距离成反比，距离越长，便利性越低，由此形成主力顾客、次层顾客和边际顾客的三级区分。

对商圈的分解，当然应当与不同商圈层次给店铺带来的业绩相联系，商圈分解的目的也正在于研究各商圈层次业绩贡献。商圈层次中最重要的是主商圈，原因就在于店铺 70% 的业绩是靠主商圈中也就是主力顾客创造出来的。

最后，是商圈的综合质量，它由商圈各构成要素的质量特性决定，其中，障碍因素是便利性的大敌。

障碍往往是由实际上存在的东西，如带有隔栏的道路、天桥、地下道、河流等因素构成，但真正起作用的往往是心理障碍。比如立交桥、地下道，本来是供行人安全行走的，但比较而言，它的存在，在其增加空中和地下距离方面，的确是降低了便利性。便利性可以提升人的生活质量。计较便利性恰是人性的一个缺点。比如，两条可供选择的道路，即使其中一条，只比另一条长几米，也会造成人们选择该条道路的心理障碍。这是我们考量商圈形态时应当注意的。这里还必须特别说明的是，连锁便利店归根结底产生于人们特别计较便利性的特点。便利性的追求是中性的，从追求效率角度看是人性的优点，从斤斤计较便捷又很难说是优点，但不管怎样说，斤斤计较又往往是左右人们在进行有关选择的一个重要因素。以消费者为主导力量的市场经济，消费者的选择余地是很大的，一个小小的因素，可以造成消费者选择此，而不选择彼。明白这个道理，就不难理解障碍因素对店铺集客力的影响。

三、店面选址

如果说商圈是一个面，店面即可视为一个点。该点的选择取决于店面所在街道的商业价值性。

商业门店所在街道的价值性，与门店所在的道路类别、顾客接近度、店邻特性、所选店铺的的内涵价值等关系极大。

1. 店址道路的经济分析

(1) 商业和居民区的连接道路。往往是居民上下班必经路线，具有较多公交站牌。

(2) 由老商业区发展而来的主要商业道路。人车来往多，往往是人流汇集的地方。

(3) 连接工商业区和新开发区的道路。新开发区居民上下班路线。

(4) 连接商业批发中心的零售商的道路，即所谓商流道路。此种道路往往伴有适于商务活动的商业腹地。

(5) 物质运输干道和公交车客运道路。在有站牌时，可汇集一定的人流。

2. 顾客接近度和误解见度考量

即消费者对店铺容易接近和容易认知的程度，可以通过下述标准来测量：

(1) 在附近 200 米是否有公交站牌或转运站，是否具备乘车居民下班购物的方便性和省时性。

(2) 店铺门前的宽度，是否有利于停车或有利于较多的人车通过。

(3) 100 米内是否有红绿灯站牌。红绿灯可强化顾客对店铺的认知性。

(4) 店铺门前是否有人行横道线（斑马线）。

(5) 100 米内是否有可增加辨识性的路标。比如, 容易为顾客识别和记忆的车站、百货、邮店和银行大楼等。

3. 店邻特性——互补力和集市力分析

即店铺两侧的业态和业种。同行专业街, 同质竞争当然激烈; 若为异质经营的邻居, 则要考虑是否具有互补性或集市效应。

店邻特性还包括相邻的其他业种。像那些机械声较大、空气和水体污染严重的业种应尽可能回避。因为这类业种往往影响店铺购物环境和卖场气氛。如干洗店、油漆店、烘烤店、机动车维修站等等。

4. 店铺特性的商业价值分析

如:

- (1) 产权明晰性。即屋主到底是谁。
- (2) 财产关系上的清白性。屋主是否与他人存在涉及房产的法律纠纷。
- (3) 店铺内部建筑整修的经济性和方便性。
- (4) 店铺凸显性。即是否具有树立明显广告的条件。
- (5) 店铺的陈旧性。即店铺建筑物的年数, 10 年以上不考虑租用。
- (6) 店铺面积和形态的适合性。
- (7) 租用店铺的租约条件。

店铺位置的优劣, 在很大程度上取决于店铺所在街道的价值。其中就包括该街道上店铺的街邻特性。如果店邻大都是从商的, 店铺与店邻的集合(或一个街道)就构成一个商务圈。在这个商务圈中有两种邻居关系, 即竞争性关系和互补性关系。

竞争性关系和互补性关系产生于商品之间三种不同的关系, 即竞争关系、互补关系和替代关系。竞争关系产生于同种商品之间, 互补关系产生于能产生组合效应的商品之间, 比如摩托车和汽油。替代关系产生于其效用可以相互替代的商品之

间，比如布鞋和皮鞋。替代商品之间具有竞争的因素，因为他们表现为消费者的对立性选择，比如消费者选 A 店的皮鞋就意味着放弃 B 店的布鞋。但它们之间在集客力方面也存在互补因素，替代商品之间相互补足，扩大了消费者的选择空间，比单店具有较强的集市力。另外，也有某些商品和别的商品之间，既无竞争、替代关系，也无互补关系，可以称之为独立商品，具有这种特性的商店，则称之为独立商店。

200 年前，法国的经济学家萨伊提出了市场定律（商场供求动平衡）的四个结论，四个结论贯穿了一个基本思想，即具有竞争关系的（包括国际和国内的）厂商之间，存在着比竞争本身更重要的相互依赖的互补效应。俗话说同行是冤家，鸡与鸡是竞争商品，卖鸡的商贩与卖鸡的商贩之间存在着对立性的竞争关系，但他们又总是喜欢聚集到一块儿销售，为什么呢？因为在他们的竞争之中存在着集合效应。正是这种不是冤家不聚头的集合，形成了某种集市力或集客力。

卖鱼的商贩、卖鸡的商贩和卖大葱的商贩之间存在着互补关系，因为吃鸡是离不开大葱的，他们聚集到一起，就不仅有集合效应，而且又有互补效应。他们的集合不仅能增强集市力，而且在销路上可以相互带动。

白菜与鸡、鱼之间不存在对立的竞争性，也不具有严格意义上的互补性。但他们在一起也能增强集客力，因为他们共同丰富了市场的内容，能够满足消费者“一次购齐”的需要，给消费者创造“便利”效用。

大小戏一样的唱法，小商小贩集客或创造市场的道理也可以应用于连锁业，连锁企业在店址选择上应当考量店邻集合是否存在某种集合效应和互补效应，以及是否存在能够为消费者创造的“一次购齐”的便

利效用。并且要善于利用店邻之间形成的这种集合效应（协和效应）、互补效应和消费者便利效应。这里有三种店邻选择原则。

（1）不回避竞争，应明确连锁企业标准化经营形成的差异性优势。这种优势往往不是其他非连锁业所不具有，也是非连锁店无法替代的，而且其他竞争店的存在能够增强连锁企业的集市力。但也应当避免与同质性太强、且竞争优势强的店铺为邻。

（2）充分利用互补店邻的市场互补作用和集客效应。

（3）竞争性和互补性都不存在的店邻即独立店的存在也是有价值的，因为在它们之间也存在共生集客力的效用。

（4）但对异质性太强且存在严重噪音和空气污染的店邻应审慎选择。因为这样的店邻对店铺的集客力有一定的副作用。

四、优先进入选定商圈

商圈选中、店址确定后，要及早进入。经济学家告诉我们，在诸如市场准入、行业进入和商圈进入的市场博弈中，有一个先进入和阻止进入的先行者利益问题，先进入（抢摊）或抢占先机可以获得阻止进入的优势。

先行者的利益。在竞争者之间，首先行动的厂商总会占有一定的优势，因为先行动可以造成一个既定的事实。在生产中，当市场对某一产品的需求为一定时，双头垄断中的A厂商先行一步，确定较高的产量水平，B厂商就必须将先行者的产量水平作为给定的，并为他自己定一个较低的产量水平。在只能容纳一个店铺的商圈，先进入的店铺也造成一个既定事实，使其他公司的店铺被迫承认这个事实，放弃竞争。这在经济学中称为竞争中的斯塔克博格模型。

先进入博弈。在古典法学中有一个先占权，即对一个未曾开垦过的土地，先进入开垦，即有（先占）优先权。这种优先权贯穿在人类的观念和行为的各个领域，以购物为例，大家就公认一种优先权规则：排队购物，先到先排，先排先买。先买就是一种优先权。到戏院看戏、到图书馆看书、在火车上找座位等，在不存在其他规则，如对号入座的规则的条件下，都遵循着一个先占权的规则。这可以统称为先占博弈。经济学上也有一个先进入或先行动的博弈问题。美国山姆·沃尔顿于1969年创立的折扣零售连锁店公司，1993年就发展到1800家分店，并有年利润15亿美元的利益，其成功就是先发制人的扩张博弈策略。在20世纪60年代中期，一般认为折扣店只能在10万以上人口的城市才能开店，山姆·沃尔顿没有遵循这种看法，而是决定在美国西南部的小镇上开店，1970年，已有30家沃马特在阿肯色、密苏里和俄克拉荷马的小镇上成功开办。因为沃马特成了这些小地方的“地方垄断者”。因为小地方的城镇只能容纳一个折扣店，一旦进入就等于取得了先占的市场机会，不必担心其他连锁店再进入式竞争。如下表：

		企业 B	
		进入	未进入
企业 A	进入	- 10, - 10	20, 0
	未进入	0, 20	0, 0

表中企业 A、B 都存在着一个抢占先机的纳什均衡博弈，即只要对方未进入，就应当抢先进入，如果对方已进入就不能

再进入。对于双方来说存在一个谁先行动的问题，而对每一方的决策，则都只能视对方的行动而行动。其博弈特点就是先发制人。沃马特深刻领会了这一策略：在只能支持或容纳一家折扣店的小镇，抢滩开店并享有地方先占垄断。

阻止进入博弈：

阻止进入的最有效方法是向竞争对手发出一种确定的信号，即使竞争对手确信进入是无利可图的。见下表：

		企业 B	
		高价接纳	低价商战
企业 A	高价接纳	- 10, - 10	20, 0
	低价商战	0, 20	0, 0

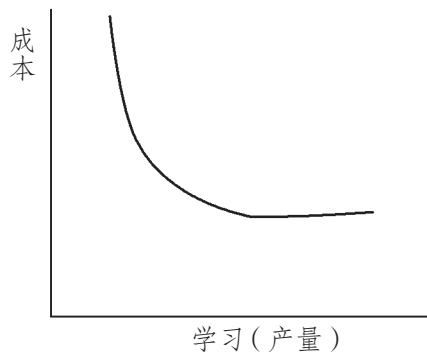
表中，在不存在 B 进入的情况下，A 可以实行垄断市场利润可达 100，容纳 B 进入，并且维持高价，可获得 50 的合作利润，如果不容纳 B 进入实行低价战，则至少可获得 30 的低利润。企业 B 的情况是，进入投资建店的沉淀成本是 40，如果进入时，企业 A 给予合作（高价接纳），可获得 $50 - 40 = 10$ 的利润；但企业 A 以低价阻止（低价商战），则 B 企业的利润是 $30 - 40 = - 10$ 。从图中不难看出，低价商战是企业 A 的非理性选择。因为此种选择利润最低。但如果能使对手企业 B 相信：B 进入，A 就会选择低价策略，则可以有效阻止 B 进入。但是当 B 把 A 看作是理性人时，他会相信，A 采取高价接纳而不是低价商战，这样 B 就会真正进入。

因而有时非理性威胁的提醒可能是阻止进入的有效的方法

法，即实行非理性的理性。美国的核威胁就起到这样的作用，美国在对付前苏联时，多次发出使用原子弹的威胁。美国政府应清楚知道，真正使用原子弹定会引起前苏联人的还击，因而这是非理性的威胁。但是美国人认为，万一必须使用原子弹，前苏联的损失会更大。正由于此，美国使用核威胁并达到了自己的目的。

非理性威胁的成功建立在长期博弈的基础上。长期博弈中，好战的非理性名声可以使竞争对手确信，A 方的非理性威胁是可信的，从而有效阻止对手入侵。但这里有一个前提，B 方是有理性的。B 方的理性确信一旦进入商战，风险成本是极高的。使对方确信自己非理性威胁的可信性还可以通过类似于破釜沉舟的自我限制的办法。设一间房主出售房子的最低要价是 18 万元，那买主怎么使房主确信我不会出高于 19 万元的价格呢，办法之一是与第三方打个赌：如果我支付 19 万元，我就输给你 50 万元，或者声称超过 19 万元必须经过某某批准，从而使房主相信，我除了坚持 19 万元的立场外，别无选择。我的选择空间越小，我的讨价还价能力就越强。

阻止进入的其他方法：增加投资。1972 年，杜邦在漂白剂（二氧化钛）的市场上占有 $1/3$ 的份额，这一年杜邦投资了 4 亿美元增加生产能力，争取到 1986 年使市场扩大一倍，达到 64% 的市场。同时有一个重要的目的，就是阻止竞争者的投资，因为先投资者可由于学习曲线的作用，优先取得成本优势。



降低成本的创新。美国的尿布市场一直被宝洁和金伯利·克拉克两公司占有（宝洁 60%，金伯利 30%），两家以降低成本的创新有效地阻止了新竞争者的进入（每片尿布成本约 6 ~ 8 美分），他们花大量资金，以完善的生产过程和不断地技术改善，最大限度地降低成本。他们之所以这样做，是由于每一项微小的技术改善和成本降低都会使自己获得明显的优势和较大的市场份额，如下表：

		金伯利·克拉克	
		革新	不革新
宝洁	革新	- 10, - 10	20, 0
	不革新	0, 20	0, 0

博弈的纳什均衡是，只要一方革新，另一方就只有进行革新。

第④章

连锁商务的经营理念

80

一、连锁企业的“价值”观

价值，即商品效用与获取商品效用的成本的比值，用公式表示即效用/成本。这里需要明确两个概念：“效用”不是商品，而是商品对顾客的意义，“成本”不是企业的经营成本，而是消费者购买该效用所付出的货币或非货币的代价。企业向顾客提供的不是商品，也不单单是效用，而是价值，即以最小的代价获得最大的效用。这应该是企业的一个核心理念，连锁企业经营大量商品，但商品仅仅是企业经营理念的载体，商品的销售是理念的推广和授予。为此企业不能陷进以企业为中心的“产品陷阱”，而是应从比产品本身更有实质意义的“价值”出发，考量企业所应当提供给顾客的东西。从消费者的立场理解企业的服务，

理解企业自身存在的价值。

有个办公室文件柜的制造商，生产的文件柜质量优异，品牌形象也很好，后来他想好上加好，以更优质的材料生产该柜，但销量下滑。他向销售商调查原因，销售商告诉他销售下滑的原因是“柜子价格上涨了”。这位制造商理直气壮地说：“我使用了最好的材料，这柜子可以从四楼扔下去而完好无损。”“质量的确更好了”，销售商回答，“但是，一个显然的问题是，我们的顾客并不打算把柜子从四层楼上往下扔！”

在浪琴表的生产上也曾经有过这样的窘境。浪琴表在美国品牌形象一直很好，自1864年公司创立以来，公司一直非常重视维护产品的质量形象，销售量不断上升。但到了1958年，销售量开始下滑，经过调查分析，根本原因就在于，公司最高层人员太拘泥于产品质量，偏离了美国顾客的现实需要。更多的顾客所期望的手表是走时准确、造型优美、价格适中、使用方便且较耐用的防水防震的自动手表。尤其是当时美国人还具有一见廉价就会产生购买欲望的冲动性购买倾向。往日追求走时特别精确，买后希望能耐用一辈子甚至时间更长的观念，已变得陈旧。而在浪琴表被陷在产品陷阱的同时，其他钟表制造商增设了低价手表生产线，并且通过大众分销点和折扣店销售，挤走了浪琴表的很多市场。类似于上述文件柜和浪琴表的例子很多。比如完美的捕鼠器、更高质量的轿车等等。他们都没有弄清可能也没有想过“顾客究竟需要什么？”这个问题。顾客期望高质量，但顾客并不需要过剩的质量，因为过剩的质量使他们付出了更高的货币代价。

产品的质量或其他特征是很重要的一面。问题是，这些特征都只能建立在消费者立场上，从消费者的整体利益来考虑。商品品质应当是顾客预期的品质，而不是企业的一厢情愿。应将商品品质与顾客的成本联系在一起，为消费者找到一个最佳的“价值”理念，即以最小的消费代价获得最大的消费满足。

进一步，还应当对产品的“效用”进行定位，比如企业销售的药品，实际上是在向消费者提供健康；便利店应提供的服务，是为顾客提供“便利”。连锁的商品和服务定位，应该遵循这一基本的理念。

每一个人，一生都会有各种各样的需要。按照不同标准，马斯洛将人的需要分为5个层次：生理的需要、安全的需要、社会（归属）的需要、尊重的需要和自我实现的需要。赫茨伯格将人的需要分为保健和激励两个因素。对于激励因素，麦克莱伦又细分为权力、社交、成就三种需要。这些因素都是从管理学的角度划分的。从与消费相关的生活需要来看可以分为营养的需要、健康的需要、尊重的需要、美丽的需要、便利的需要、快捷的需要、凉爽和温暖的需要、信息交流的需要、快乐和安全的需要等等。这些需要有的必须通过消费一定有形的物质产品服务来实现，有的则必须通过一些无形的服务来完成。明白这些需要是非常重要的，因为市场经济是一种机会经济，消费者的每一种需要都意味着一个商业机会。各种有形的或无形的商业都是对应于消费者的这些需要而产生和形成的。对于连锁来说，提供一种产品就是向顾客提供满足这些需要的服务。连锁业提供的食品就是向消费者提供营养和健康服务。衣服是提供美丽和尊重的需要，快餐是提供快捷和便利的需要，锁与钥匙是提供安全的需要。我们连锁提供的各种无形服务则大都与消费者的尊重、快乐和便利的需要有关。包括连锁业在内的各类企业都是依赖于消费者的需要而生存和发展的，能够在一定的领域（机会）、一定的广度和深度向消费者提供满足他们各种需要的服务，是企业存在的原因和基础，也是连锁或任何企业的价值所在。

二、连锁商务目标顾客定位的考量要旨

目标顾客定位，即“我们为谁服务”，“为谁提供最大的消费价

值”。连锁经营的理念是大众化，但具体到目标顾客时，总会侧重于大众化的一部分。

目标顾客定位，在坚持顾客立场的基础上，应当从实际出发，考虑如下因素：

（一）不同环境条件下的文化差异的商业性

上个世纪40年代，麦当劳兄弟采用自助式服务，站着用餐，且付款后再用。这种服务方式，是建立在其目标顾客的特点上。在美国，麦当劳将目标顾客定位于一般青少年和劳工家庭，凭借立即享用的快速服务和低廉的价格，麦当劳赢得了很多青少年和劳工的青睐。这种服务方式的目标性就在于它是针对特定目标顾客定位的，而并不适用于一般顾客。因为总有一般顾客中的很大一部分顾客，很倾向于在档次高一点的餐馆，慢慢吃饭，吃过再结算，并且很在意周到的服务。但是麦当劳在台湾的定位却不同。台湾的目标顾客不是一般青少年和劳工阶层，而是以大专生为主的青少年，而且其主力客层中还包含着由妈妈带来的幼稚园和小学校的小朋友。美国与中国台湾客层的不同与中美文化的差异有关。中国人有妈妈带小孩子吃饭的习惯，而美国则没有。同时，不少台湾的青少年将麦当劳的薯条和可乐替代以往喝咖啡的习惯，也是与美国麦当劳的吃法有很大不同。

很有意思的是，台湾的麦当劳定位于大专生和小朋友，给台湾的依特利连锁店留下了客层空间。依特利看到了这一空间，将自己的客层定位于台湾的以初中和高中生为主的青少年。

（二）一个案例——不同经济文化条件下的商机差异

“7-11”连锁店，在台湾是第一个推出24小时营业服务的连锁业。为了维持夜间的客源，“7-11”起初把目标市场定位于“夜猫族”。店

铺就仅设在夜猫族晚间出入较多的猫仔里，并且将商品按夜猫族的需要进行组合。但事实证明“7 - 11”的定位并不准确，也不明确，经营状况一直欠佳。“7 - 11”忽略了台湾经济变化这个因素。台湾经济的飞速变化，引起人均收入水平的提高和人口性质的多元化，使夜猫族中的青少年和夜间上班族人口增加；同时，在社区、学校、办公大楼等附近都是“7 - 11”便利店可潜在发展的地方。考虑到这一情况，“7 - 11”开始修订其目标定位，把目标锁定在青少年和上班族，将其作为自己的主力客层，店铺选址不再局限于人潮拥挤的夜市或巷里，而是专挑大马路，特别是街角旺地的车水马龙之处。事实证明，“7 - 11”后来的目标调整是正确的，因为在注意到经济发展对个人收入和人口特性影响的基础上，使目标和店址选择都更接近大众化，等于找到了更大的拓展空间。所以，它不仅很快摆脱了6年来惨淡经营的阴影，而且发展成为台湾最大的连锁业。

人都是生活在一定环境中的人，人不同于动物的地方，就在于人是具有一定文化内涵的人，人的区别也就在于其文化内涵的层次和种类不同。一个民族和国家是被地域区分开来的，但真正使人区分开的不是地域而是文化，文化具有很大的惰性和稳定性，“可以用武力消灭一个国家，但却难以消灭一种文化”。将来能够使人完全趋同的也主要是文化。因而连锁进行跨地域扩张，在其必须进行目标顾客重新定位时，文化差异是其必须考虑的第一个因素。

（三）有的放矢，卖场服务方式的对偶定位

不同的客层，都有其不同的需求特性。麦当劳将目标客层定位于青

少年和劳工，且采用快速服务方式，是因为这类顾客有着很强的时间观念，又不计较店铺服务的多少。类似于这种根据顾客特征定位其服务方式的例子很多，如美国的儿童连锁店的服务方式偏重于儿童才艺教育补习班和儿童健身设施，是因为美国人特别重视儿童的教育，而且有财力对儿童进行投资。又如，美国 spee Dee oil change & Tune - up, Jiffylube 之类的连锁店，针对美国人出门对汽车的高度依赖，没有车就等于没有脚的生活方式，提供了各种对家庭汽车的快速简单修理服务。另外，针对现代人怕胖和崇尚自然的消费观念，肯德基采用 100% 植物油的套餐服务。准确而明确的目标定位总是下述三个因素的结合：

- (1) 目标顾客选择。
- (2) 目标顾客特性分析。
- (3) 目标顾客服务方式定位。

三、连锁业商品定位

(一) 连锁企业商品定位的基本理念

人的需要具有共同性和一般性，但不同群体的人（对连锁企业来说就是不同的顾客层次）具有不同的需求特性。对于同一商品，有的人特别重视其耐用性，有的人更重视其价格，有的则对其花色款式较挑剔；对于企业的服务，有的很计较购买商品时得到的服务感受，有的则更关心售后的各种服务；对企业所能提供的便利服务，有的需要地点便利，有的需要时间便利，有的需要由商品丰富性创造的“一次购足”便利；对于同一种食品，有的需要更充足的营养成分，有的需要更多的“环保”因素，有的需要可口的甜味，有的需要低糖和无糖，可谓是众口难调。其实“众口难调”对企业恰恰是好事。众口可以给企业带来更多

样的商机，使企业具有更广更深的经营空间，使企业有更多的文章可做。研究一个客层，特别是企业主力客层的特性，是企业全面营销活动的重要内容之一。

商品定位的基本方针可以包括五个方面：丰富性、价格低廉、可信赖性、便利性和不陈旧。

1. 丰富性

体现在商品或产品线的宽度、高度和深度以及产品密度四个方面。下表反映的是宝洁公司产品线的广度、深度（资料来源菲利普·科特勒所著《营销管理》，上海人民出版社，1990 年出版，第 593 页）。

宝洁公司的产品组合广度和产品线					
← 产品组合的宽度 →					
一次性					
清洁剂	牙膏	条状肥皂	除臭剂	尿布	咖啡
象牙雪 1930	格利 1952	象牙 1879	秘密 1956	娇子 1961	伏尔高 1963
德来夫特 1933	佳齿 1955	佳美 1927	必除 1972	滤污 1976	速溶伏尔高 1963
汰渍 1946		洗污 1928			高点速溶 1975
欢乐 1950		柯克斯 1930			伏尔高福兰 1980
快乐 1950		香味 1952			
奥克雪多 1952		保洁净 1963			克特 1977
德希 1954		海岸 1974			
小瀑布 1955					
杜斯 1956					
象牙水 1957					
圭尼 1966					
道尼 1972					
伊拉 1972					
波尔德 1976					

(1) 产品线宽度：即产品线系列数。该例中，宝洁公司的产品线数为 6。前五个产品线即清洁剂、牙膏、条状肥皂、除臭剂、一次性尿布都是家用卫生类产品，相互之间具有很强的 consistency 或密度。

(2) **高度或产品线长度**：即每一个系列产品中所包含的产品品目。该例中，清洁剂的产品高度为14，牙膏为2。6个产品线的平均高度为5.33，即每个产品线平均包含5.33个品目，产品品目总数为32。

(3) **产品线深度**：即每个产品品目中包含的不同规格（或款式、配方）的产品品种数。例如佳齿牌（产品）牙膏有三种规格和两种配方（普通味和薄荷味），佳齿牌产品深度为 3×2 。

连锁业商品的丰富性，即商品有着较为可观的产品宽（广）度、高度、深度和密度。商品宽度、高度和深度的选择，可以有多种组合选择：

(1) **宽而高且深**。即经营较多的商品种类，每类商品又包含较多的品目，而每个品目又包含多个花色品种。

优点：市场大，商品丰富，能够满足一次选购的需要，顾客流量大，给消费者创造较大的选择空间。

缺点：资金占用多，形象一般化，很多商品周转率低，一部分商品易陈旧过时；会增加顾客选择比较的时间和精力。

适用性：巨型、高级或中级店铺。

(2) **宽而低且浅**。经营较多的商品种类，每类商品包含较少的品目，且每个品目中包含的规格花色较少。

优点：市场大，基本上能够满足一次选购的需要，顾客流量也较大，比宽而高且深更便利顾客，因为减少了消费者选择比较的麻烦。

缺点：花色品种有限，限制了顾客选择的范围，形成的消费者满足感较低；店铺的顾客形象单薄（浅或弱）。

适用性：中型、中级店铺。

(3) **窄而高且深**。经营较少的商品品种，而每类包含众多的品目，且每个品种包含较多的花色款式和规格。

优点：顾客形象专业化，特定商品种类充分，满足特定选择的能

力强。

缺点：种类有限，市场有限，顾客流量有限，社会影响有限。

适用性：高级专业店铺。

(4) **窄而低且浅**。经营较少的商品种类，而每类又只包含较少的品目，且每品目花色品种少。

优点：给特定的选择性观念不强的顾客提供便利。

缺点：种类少，市场小，形象弱，极易使顾客失望。

适用性：小型、中低级店铺。

2. 价格低廉

包含两层含义：

(1) 同样的商品，价格低于其他企业。

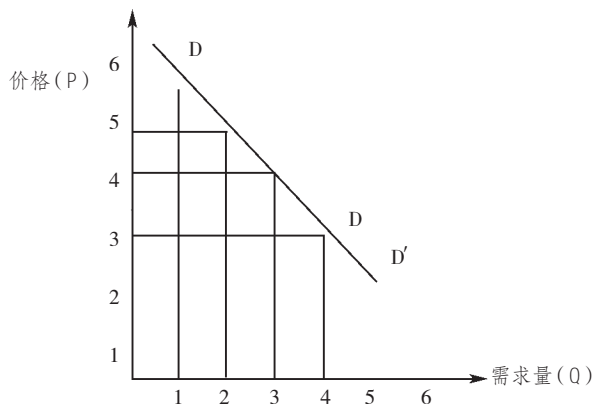
(2) 商品价格低到使顾客在购买时，价格不再是影响选购的阻碍因素，能够使顾客很轻松地购买该价格下的产品。

低价的理念基于消费者立场的理念，因为低廉的价格可以给消费者创造更多的消费者利益或消费者剩余。消费者剩余即消费者对商品的认知价值大于其实际支付的商品价格部分，是消费者的一种心理满足感，不同的人对同一价格的商品会有不同程度剩余满足，比如同一盒价格为3元的方便面，顾客A认为值5元，顾客B认为值4元，顾客C认为值3元，则顾客A的消费者剩余为 $5 - 3 = 2$ 元，B顾客的消费者剩余为 $4 - 3 = 1$ 元，C消费者的剩余则为 $3 - 3 = 0$ ，即C对方便面的认知价与市价一致，消费者剩余即为零。

显然，在消费者对商品的认知价值为既定时，商品价格越低，消费者剩余就越大。持低价经营理念的连锁企业，当其以低价满足消费者的利益目标时，实际上就是在努力创造更多的

消费者剩余，即所谓的给顾客创造出一元钱买十足满意的“超值”享受。

经济学通常以坐标直观地表现消费者利润，如下图：



该图表明了两个东西：

1. 需求定理。价格越低，消费者愿意购买的数量越多，图中 DD' 即是反映这一定理的曲线。

2. 消费者剩余变动情况。如图，当商品市场价格为 $P=3$ 元时，消费者愿意购买 4 个该类商品，其中对第一个商品的认知价值为 6 元，对第二个商品的认知价值为 5 元，第三个为 4 元，第四个为 3 元，消费者心目中对这 4 个商品的认知价值总量为 $6+5+4+3=18$ 元，但此价格下，他实际支付的价格是 $3 \times 4=12$ 元，消费者剩余为 $18-12=6$ 元，其中第一、第二、第三、第四个商品的消费者剩余（超值享受）分别为 $6-3=3$ 元， $5-3=2$ 元， $4-3=1$ 元， $3-3=0$ 。

3. 可信赖性

即顾客对产品的价格、品质和服务具有较强的信赖，产生于连锁业

产品价格、商品品质和服务的稳定性。

(1) 价格方面，一直以该价格水平销售，使顾客进店后不需看价格标签，或不需进行价格信息的搜寻就能放心购买。

(2) 品质方面，商品质量稳定，顾客无需担心产品质量下降，或被伪劣商品假冒。

(3) 为顾客准备的商品或服务具有稳定连续的特征，顾客可以随到随买该类产品或服务。以前能买到，今天也能一样买到。

信赖由四个因素构成：

(1) 时间性。它是通过一定的时间过程形成的，而不是一朝一夕的。

(2) 实践性。对于顾客来说，它是通过多次购买的实践形成的。

(3) 稳定性。它由企业在较长期的商业实践中向顾客在品质、价格等方面提供前后一致性的、持续性的或稳定性的可信赖的商业服务中形成的。

(4) 认可性。信赖不是企业的自我感觉，而是消费者对有形和无形服务的认可。

“无信不立”，信任是一种自然人的品格，也应该是企业法人的良好品格。所谓顾客忠诚度，就是由购买习惯和信赖程度两者的结合构成的，其中信赖是顾客忠诚度的本质，也是企业得以立足和发展的市场支点。很难想象，一个缺乏顾客信任度或忠诚度的企业怎样能够长期生存。所以连锁应视消费者的信赖为企业的“命根子”，在商品价格、商品品质和在任何时候都不缺货的三个方面，努力创造连锁在消费者心目中的信赖，以信立足，以信图存，以信求发展。

4. 便利性

即最大限度地方便购买的状态，也即给消费者提供最大限度的购买

方便,包括地点便利、时间便利。给顾客创造地点、时间效用,使顾客不管是谁,都可在最方便的地点并且在任何时候都能满意轻松地买到和使用连锁商品。便利性产生于三个因素:

(1) 给消费者提供较大的选择空间,且基本满足顾客“一次购齐”的期望。

(2) 经营的是大众品,即80%的人都需要购买的品种。不论个人收入、性别、偏好如何,80%的人都要消费和使用的商品品种。对于这些商品,顾客进店,能够很容易看到和识别,购买自然容易、便利。

(3) 高购买频率。即顾客经常消费和购买,甚至于每天或每周若干次的购买和使用。高购买频率与商品的丰富性和大众化正相关。

“便利”是一个复合的概念。

(1) 它是多种便利的复合。包括时间、地点便利,顾客信息搜寻的便利,购买选择的便利,一次购足的便利,日常生活用品都能买到的便利,随时来店都能买到的便利。

(2) 它是顾客心理感觉的集合。上述各种便利需要经过消费者的认知和认可,形成一个整体印象和感觉。往往少了其中一个,即有一个“不便利”,就会在顾客心目中留下以偏概全的整体上不便利的感觉。

(3) 它是企业创造的集合。以提供“便利”服务立店的连锁企业必须“千方百计”在上述各方面为顾客创造便利,只有给顾客创造出真实的便利,顾客才会有“便利”的感觉。

(4) 它是上述三个因素的综合(或整合、复合)的结果。连锁应当站在消费者立场上,从上述四个方面理解和实践连锁商务的“便利”宗旨。

5. 不陈旧

不仅指商品本身的陈与新,而是特指商品从生产出来到店铺销售的时间不长,品质有保障,保鲜品保持着较高的新鲜度。不仅是保鲜品,

其他商品也存在此类问题。

商品定位的过程，贯彻着两个基本精神，一是便利消费者，二是企业有利可图。两个基本精神，合二为一就是互利和双赢。总的说来，店铺经营品种应遵守如下原则：

- ①消费量大，普及程度高的品种。
- ②购买频率高的品种。
- ③产品物质性高，品质选择性低且稳定性高的品种。
- ④可替代性弱的品种。产品的竞争来自于同质经营者和替代品，可替代性弱的品种，易形成企业特色和差异化优势。
- ⑤毛利率高的品种。
- ⑥季节性强的品种。
- ⑦能够体现店铺经营品种结构个性的品种。这类品种通常是由企业开发加工和委托加工的产品，也可以由企业独自の采购渠道形成。这一原则也是 3S 主义（specialization 特殊化、个性化，standardization 标准化，simplification 单纯化——即商品经营全过程尽可能单纯明确，无繁杂无用的手续和环节）中的 specialization（个性化）。

（二）卖场商品配置结构设计

店铺商品构成按照不同的方法，可以分为不同的类别，而不同分法，又包含着不同的重要意义：

1. ABC 分类法

“好卖不一定好赚”，营业额最高的不一定是盈利最高的。ABC 分类就是把好卖又好赚的商品与一般商品分辨出来。这种分类方法是遵守一个著名的原则，即 80—20 或 1/4 原则进行的。按照这一原则，店铺的 80% 业绩来自 20% 的商品品种。ABC 的分析目的就是要找出 20% 对业绩贡献最大的商品。方法如下表：

ABC 分析法

累计商品种类	毛利额	累 计		
		毛利额	占总毛利的比重 (%)	
1	40	40	20	A 类
2	38	78	39	
3	16	94	47	
4	15	109	55	
5	14	123	61.5	
6	12	135	67.5	
⋮				B 类
20	8	160	80	
⋮				
67	2	190	95	
⋮				C 类
100		200	100	
总计	200			

表中, 20 个品种的商品业绩贡献为 80%, 为 A 类; 15 种的商品 (即 $37 - 20 = 15$), 业绩贡献 15%, 为 B 类; 63 种商品 (即 $100 - 37 = 63$), 业绩贡献仅为 5%, 为 C 类。

2. 按商品“角色”划分

(1) 主力商品。在销售量和销售业绩方面, 比重较大, 在店铺中处于中心地位的商品, 即 ABC 分析中的 A 类商品。这类商品业绩贡献的增减, 决定着店铺总业绩状态。

(2) 连带 (联系) 商品。即与主力商品在使用和销售上有连带关系的商品。主力商品的销售增加, 可以带动该类商品的增加, 反之, 该类商品的销售, 也可以带动主力商品。所以店铺应增加此类商品的经营, 使其与主力商品一道增加店铺业绩。

(3) 辅助商品。与主力商品相关较低, 但可以与主力商品一起增

加店铺业绩额和增加顾客购买满意程度的商品。在主力商品补充能力不足时，可以辅以辅助商品。以该类商品烘托和弥补主力商品，增强店铺集客力。

一般认为，在店铺营业中，主力商品种类平均占 20%，辅助商品占 40%，连带商品占 40%；而在营业贡献中，主力商品、辅助商品、连带商品比例为 75%、15%、10%。经营中主力商品品种占 20%，但在店铺业绩中，其贡献占 75%。以少博大，以 20% 的品种赢得 75% 以上的利润，当然是店铺重点经营的“主力”。但并不等于说，可以取消其他两种商品，或者说，全部都经营主力商品，那是肯定不行的。只取消“主力”之外的商品，不仅会使业绩减少 25%，而且取消其他两种商品，只经营主力商品必然会使店铺品种单调，不再具有丰富性，降低商品整体吸引顾客的能力。好花需要绿叶配，绿叶和花朵很好地搭配，才能具有更强的整体效应。主力商品、辅助商品、连带商品，是一个相互补足的整体或系统。辅助商品和连带商品对于“主力”来说，处于从属地位，但主力商品生成的 75% 利润中，绝不仅仅是“主力”的独立功劳。从属商品业绩中有“主力”带动的成分，但主力商品中也有从属商品的功劳。主力商品业绩的很大成分是靠从属商品的支撑。主、从商品两手抓，以主带从，以从补主，使主、从商品相互支持，从中创造 $1 + 1 > 2$ 的整合（系统）效应。

3. 按经营韬略划分

即按店铺对不同商品的经营策略划分，有集客品、策略品和重点品。

(1) **集客品**（或铺路品、牺牲品）。是对顾客形成视线冲击，吸引其进店的商品，集客品是店铺精心选择的。选择时，可参考下述若干方面：

- ①**面广**：即大家都需要的或者说具有高需求的商品。
- ②**心动价格**：即可以使消费者感觉到的低价。这里的价格并不是说

一定要低到低于成本，而是以能引起消费者“心动”为标准；也可以理解为在直觉上比一般市价略低。

经济学家认为，价格的制定应充分考虑消费者的心理感受，为此要了解消费者愿意支付的价格，即所谓保留价格，对同一商品的不同消费者实行必要的价格歧视政策。

不同的顾客对同一产品愿意支付的最高价格是不同的。每一个顾客愿意为其购买的商品支付的最高价格称之为顾客的保留价格。向顾客索要其保留价格的做法称为完全的一级价格歧视。在这种情况下，消费者剩余就不存在或者说完全被销售者侵占了。但在现实中，向顾客索取不同的价格是困难的，而且每个人的保留价格也是难以测度的，所以完全的一级价格歧视是不存在的。但不完全的价格歧视是行得通的，比如医生和律师可以对贫富不同的客户收取不同的费率。一个成功的汽车和住房推销员也往往能在讨价还价中了解顾客的保留价格，其成功往往就在于他能够成功地运用价格歧视策略。价格歧视往往能给市场带来更多的顾客，从而使买卖双方可以实现双赢。

对同一货物的不同数量和不同“段”定不同的价格，这称为二级价格歧视，即价格随着消费的数量而递减。其含义就是不同数量的消费者收取不同价格。对具有不同消费特性的消费者索取不同的价格，称为三级价格歧视。比如同一种酒可以定特别价、普通价。又如同一商品对学生和教师索要的价格较低；航空公司对商务旅游者比度假者收取更高的价格（航空公司可以通过低价预约，将度假和商务旅客分开）。再如，厂商或店铺可以对低需求弹性者收较高的价格，而对需求弹性较高

的客户收取较低的价格，实行三级价格歧视。

时期价格歧视和高峰价格歧视是一种与三级价格歧视密切相关的定价策略。将产品初上市时定高价，卖给一类顾客，然后把价格降下来，卖给其他顾客，这叫做时期价格歧视。电影院对首轮影片定较高的价格，然后再降低价格，也是一种时期定价策略。高峰价格也是时期价格的一种，即对服务高峰和非高峰时期的消费收取不同的价格。

两步收费也可以视为价格歧视，两步收费就是消费者对获取一种商品的消费权利，先付一部分费用，然后再为他们消费的其他商品付一个额外的费用，比如景区的门票和每个景点的收费，是分两步收取。又如电话的初装费、月租费和服务费也包含着分步收取的含义。

③名牌和配合节气。

④是广告所诉求的。

⑤季节性产品。

集客品毛利低，其功能的运用要有所限制：

- 限量供应：过度供应会损及毛利额。
- 量足：不能让消费者买不到，货源应充足。
- 低调：即事先要保密周到，不要引起厂商和竞争者的围剿。
- 独立性：即保持集客品的独立性，其销售不能使其他商品无法销售，不能让其拉低整体产品的利润。
- 唯新：要注意更新，给予顾客不同的感受。

② **重点品**：是店铺的主力和中坚产品，是好卖又好赚，或者是好卖但利润稍低的产品。这类商品也是店铺的 A 类商品或主力商品。从经营策略上看，就是通过集客品吸引顾客上门后，再以销售技巧让顾

客购买的产品。其销售状况如何直接关系到企业业绩的增减。

(3) 韬略品：即企业的储备品，是具备企业发展潜力，未来可成为企业发展基石的商品。潜在性和前瞻性是韬略品的两个基本特征。

集客品价格的处理是一个需要综合考虑的决策性问题，其价格以低廉为特征，但低到何种程度要权衡三个基本因素：

- (1) 对方的反应。
- (2) 对其他商品的影响。
- (3) 价格弹性。

价格弹性，价格变动幅度所引起的需求变动的比率。价格弹性 = 需求变动百分比 / 价格变动百分比。

假定价格下降 15% 能引起需求增加 40%，就说明价格调整是合理的，因为价格下降虽然使单品的利润下降了 15%，但销售额（需求）上升了 40%，使单品的损失得到充分弥补，且增加了总的利润。假定某商品单位成本 6 元，每件价格 10 元可售 1 000 件，利润为 $(10 - 6) \times 1\,000 = 4\,000$ 元，当价格下跌 10%，约每件 9 元时，可售 1 400 件，即 $1\,000 \times (1 + 40\%) = 1\,400$ 件，则总利润是 $(9 - 6) \times 1\,400 = 4\,200$ 元。

一种商品价格的变动，在影响本商品销售的同时，会使消费者转向其替代品的购买，比如可口可乐价格的上升，不仅会在一般意义上降低市场对可口可乐的需求，而且在存在替代品百事可乐的情况下，会使消费者从对可口可乐的偏好，转向对百事可乐的消费。把替代品之间的竞争考虑进去，一个品牌的需求弹性要比一般意义上的需求弹性大得多。下表是不同牌子可乐和咖啡的需求弹性：

品牌	需求弹性
皇冠	- 2.4
可口可乐	- 5.2 ~ - 5.7
希尔兄弟	- 7.1
麦氏	- 8.9
蔡斯和桑蓬	- 5.6

一种品牌与其他品牌的差异越小，价格的需求弹性就越大，表中可口可乐的需求弹性为 - 5.2、- 5.7，因为它同百事可乐等其他饮料口味差异很小，麦氏咖啡需求弹性为 - 8.9，因为咖啡类商品之间差异更难以区分。在可乐中间，皇冠的需求弹性较小（- 2.4），因为它的味道比可口可乐、百事可乐等其他品牌的味道较特别。一种商品的变动影响消费者在替代品之间的流动性选择，涉及经济学中又一个概念：需求的交叉弹性。

需求的交叉弹性，是指一些商品的市场需求会受其他商品价格的影响，即存在着需求的交叉弹性。

$$\text{用 } E_{AB} = \frac{\Delta Q_B / Q_B}{\Delta Q_A / Q_A}$$

一种商品价格上涨，引起另一种商品的消费上升，则两商品互为替代品，比如布鞋和皮鞋。当布鞋价格上涨时，意味着皮鞋相对于布鞋便宜了，会引起人们以皮鞋消费替代布鞋消费并拉动皮鞋价格的同幅度上升。一种商品的价格上涨，抑制压低了另一种商品的需求，则称这两种商品之间存在互补关系，即为互补品，比如汽油和汽车。汽油价格的上涨（在没有其他能源替代汽油的情况下），会引起汽车消费欲望的降低。

由替代和互补的概念还可以导出完全替代品和完全互补品。在两种商品的单独消费可以带来完全相同的满足时，称这

两种商品是完全替代品。比如名牌的羊皮鞋和名牌的牛皮鞋，两者之间即是完全替代品。最激烈的竞争就发生在完全替代品之间，因而完全替代品也是具有竞争的竞争品。

完全互补品。像左鞋和右鞋，仅有左鞋和右鞋都无法消费。如果你拥有超量的左鞋而无右鞋，就可以认为左鞋对右鞋的边际替代率为零，超量的左鞋是毫无价值的。而右鞋对左鞋的替代率为无穷大，因为离开右鞋，左鞋就无法穿（消费）。

单独品。如果一种商品价格变动，对另一种商品的需求没有影响，我们称这两种商品是单独品，即它们是相互独立的。

显然，经销各种关系错综复杂的商品的店铺是不能不了解这些概念的。与需求弹性相关的概念，还有一个需求的收入弹性问题，即收入 y 增加所引起的需求量 Q 的变化情况。用 E_y 表示，即 $E_y = \Delta Q / \Delta y$ 。

根据不同商品对收入的敏感性分析，可以测度它们各自的收入效应及其商品性质，一种商品随着收入的增加而增加，我们称其为正常商品，反之则称为劣等商品。食物商品中的一部分就是劣等商品。因为随着收入的提高，某些食物商品的消费是相对下降的。以恩格爾的名字命名的恩格尔系数，就是根据这一思想计算出来的。根据这一思想，在收入（富裕程度）增加的情况下，人们的消费结构会发生变化。在低收入情况下，人们的消费会主要花费在与生存需求密切相关的食物上，当收入大幅度增加时，人们会以更多的教育、住房、娱乐等消费替代食品，这又可称为替代效应。由此可以推论，食物消费比重较大的国家是较贫穷的国家；而食物之外的消费比重较大的是较富的国家。一般认为食物消费占 50% 以上，即恩格尔系数达 0.5 以上的是较穷的国家或地区；食物消费比重不到收

入 20% 的为较富裕国家或地区。这些概念显然对连锁店铺的商品组合理念有着很重要的启示性意义。

竞争对手的反应，也是一个大问题。如果本店降价 10%，对方依样画葫芦，同幅度降低，各自市场份额会不变。虽然也可以增加总的销售额，但可能的价格损失得不到充分补偿。这里涉及囚犯两难博弈问题。

假定甲、乙二共犯因被怀疑犯抢劫罪而被拘捕受审。他们面临两种选择，保持沉默和坦白。

		甲的决策	
		坦白	不坦白
乙的决策	坦白	8, 8	0, 20
	不坦白	20, 0	1, 1

如果甲不坦白，乙坦白，乙获得自由，甲将被判 20 年监禁；反之乙不坦白，甲坦白，甲获得自由，乙将被判 20 年监禁。如果都不坦白各自最多判 1 年监禁。如果都坦白将各自被判 8 年监禁。

一般情况下，双方都会认为对方可能选择坦白的决策。在设定对方坦白的情况下，坦白是他们每一方能够选择的优势决策。这是他们共同带来的最坏结果的最坏决策。当然他们的最坏决策包含着好的结果：能够使警察迅速破案。鹬蚌相争，渔人得利，企业的不合作决策也是企业的最坏决策，但能够带来有利于顾客的结果，与囚犯博弈有类似之处。

囚犯难题说明，在双方不合作时，对双方都是不利的。而

在现实中,企业往往选择不合作决策,这是店铺和公司在实行低价决策时要充分考虑到。

4. 纵贯分类

这是一种将商品从大类到小类纵向分解的分类,分类的基本线条是:

业种→业态→部门→种类→商品线→价格带→品种→品目→单品。

业种是按产业分类;业态按顾客购买频率、用途和价格带分类。部门可按制造业或按产品对顾客的用途和顾客对产品的购买特性(购买动机、立场、时间、地点)分类。品种可按产品的功能分类,也可从顾客立场出发进行搭配组合分类。商品线可参考制造厂商产品线的分类方法,选择一定价格带的产品归并分类。价格带分类,对于连锁业来说要注意一个东西,即价格带不可太宽,否则,低价位和高价位产品放在一起,会使顾客在不同价格的商品品种之间形成选择的心理障碍。由于高价品在眼前的刺激,购买低价会产生自卑心理;反之,购买高价品则又会觉得不值,容易产生吃亏上当的心态,或者找不到购买高价品的感觉。低价和高价购买者心里都不平衡。

品目,是商品陈列展示的单位,即品种差别中顾客可以识别的某一品牌的商品。单品,主要是指商品物理化学性质的区别。计算机管理上有意义,如同一规格花色品种的商品,计算机管理系统要进行进货时间、销售情况、盘点情况等统计,但对于顾客没有意义,对店铺管理却有用。

5. 按设定的其他标准划分

如按顾客群、按商品用途以及按顾客满意率划分等。

另外,还可以按各个商品对店铺的业绩进行分类排行,以业绩大小确定主力和非主力商品。应当指出的是,在排名中,不可忽视呆品,即每月均敬陪末座的滞销品。这类商品不仅占用店铺空间和资金资源,而

且如果太多，还会影响店铺商品整体的光鲜性和时尚性。因此每月在调整商品组合时，应淘汰一些呆品。

凡分类都要预设一个标准。尽管标准都是客观的，但每一个标准都包含着标准设立人的意图或观念（理念、意识、意志）。譬如，当邓小平提出“三个有利于”标准时，内含着一个基本理念，凡是有利于实现“三个有利于”的制度（或体制）就是好的制度；当江泽民提出“三个代表”重要思想时，包含着一个基本理念，凡是符合“三个代表”的思想和行为都是正确的。

连锁商务对商品分类的标准，可有多个标准。每个标准包含着一个基本宗旨。ABC 分析法，其宗旨就是要找出主要的商品和次要的商品，目的就是要经营好的占 20% 的主要商品。按商品在店铺中的主要作用和地位（标准）划分，其宗旨就是弄清楚哪些是店铺主力商品，哪些是能够由主力（连）带销售的商品，哪些是对主力商品有补足作用，只占辅助地位的商品。按店铺经营策略（标准）划分，其宗旨就是弄清楚，在店铺整体的策略安排中，哪些是吸引顾客的商品，哪些是顾客被吸引进店后要重点销售的商品。按从业种直到单品的纵贯分类，其宗旨是要明确区分与不同目标顾客的需求特性对应的不同商品线的商品，目的是弄清如何在商品品种和价格上满足具有不同或同一需求特性的目标顾客的需求等。

按照不同标准对商品的分类，具有不同的经营考虑，但基本理念只有一个，就是怎样处理和设置企业的商品，对企业的业绩创造更有利。它的对偶就是如何推动，或更有利于顾客购买，最终实现两个“有利于”（顾客和企业），其最终的宗旨

依然是“互利”。

四、连锁店铺商品配置策略的经济性选择

（一）商品构成系列的观念程序

连锁店铺进行商品配置时，应首先规划出商品构成系列，即定出商品的宽度，再安排各商品系列的高度，再决定每种商品品目的各种花色规格，即商品深度。

（二）重点商品选择的因素和尺度

重点商品的选择依照便利顾客和有利于店铺（互利和双赢）两个因素进行；选择的具体尺度有：

- （1）消费量大，销售额高。
- （2）购买频率高，周转快。
- （3）知名度高（消费者选择不费时间），消费者高度信赖的品牌。购买前，无须进行信息的搜寻决策，信息搜寻低介入；购买时，不需要进行很挑剔的比较选择。是一种消费者省时、省精力和容易决策的购买。
- （4）使用简单（消费者使用成本低）。
- （5）理化性质好，易存耐放，品质较稳定，不像青菜、鲜鱼那样容易腐变。
- （6）竞争性小（具有技术含量方面的竞争优势）。
- （7）差异性高（不容易被其他商品所替代）。产品差异：
 - ①产品在特征上具有差异。
 - ②店铺位置具有差异。

③因广告而产生的感觉上的差异。

(8) 利润高（商品单利高，即商品价格减去各种成本的差额大）。

(9) 季节性强（在对应季节有大量的销售额业绩）。

(10) 商品演出效果佳（具有较强的视线冲击和心动效果）。

（三）各商品群内部的结构组合和利益整合

一个商品群是店铺的一个财务单位，应当重视每一商品群内部的结构构成。

1. 主力商品群

这类商品是店铺塑造自我个性、商业人性和顾客形象差异性的主要商品。店铺应在齐全性、品质水平、内容新鲜等方面，都要比竞争对手更具有优势。此类商品一般应由下述各个特点的商品组成：

(1) 感觉的商品：即在店内陈列设计格调上具有很好感官效果的商品。

(2) 选购性商品：即与竞争店相比，易被顾客选择购买的商品。

(3) 季节商品，能够配合季节需要，较大增加卖场气氛和店铺业绩的商品。

2. 连带商品

作为与主力商品相关联的商品，其销售方面有时会比主力商品更可观，可由如下特性的商品组成：

(1) 价廉物美。其顾客形象，不在于店铺设计格调，而是以价廉和实用性（或经济性）影响顾客的购买决策。

(2) 常备的商品。对于季节变化不甚敏感，以其与主力商品关联的特性，易于被顾客接受。

(3) 日用性商品。选择性较低，顾客随处随时可以随意性购买的一般目的性商品。

3. 辅助性商品（一般目的性商品）

特点有：

(1) 易为顾客接受的商品。即不需促销，顾客一见就想购买的商品。

(2) 安定性商品。具有很强的实用性，与设计、格调、促销均无多大关系的商品；即使卖不掉也不会成为呆品。

4. 激励性商品

为刺激购买欲望，店铺以主题系列的方针，在店内显眼的地方陈列，借以带动整体效果的商品群。特点是：

(1) 战术性商品：即配合策略需要，用以吸引顾客，在短时期内以一定的目标数量来销售的商品。

(2) 开发的商品，为将来大量销售，积极开发，并配合主力产品销售的产品。

(3) 特选的商品，利用陈列的表现力，加以特别组合，具有强力诉求且易引发购买行为的商品。

第⑤章

卖场规划和服务的经济学

106

一、卖场规划的价值前提

卖场是企业经营的场所，其规划的优劣直接影响到店铺的业绩，因此，重视每一个店铺的规划是连锁经营的业务重点之一。

（一）卖场规划的理念

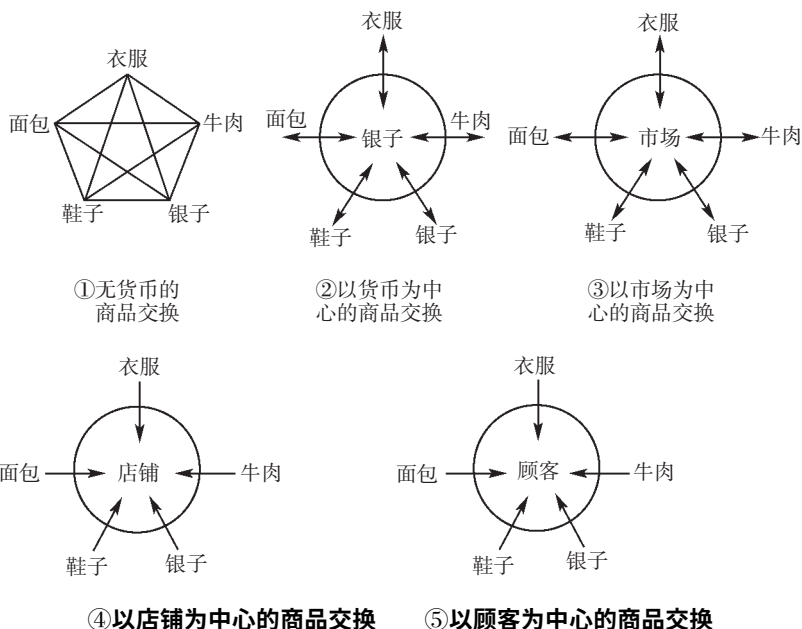
1. 卖场是一个有高度组织化的市场，是连锁业直接与顾客实现双向交流的（互动）场所

店铺应充分利用这个交流的场所，最大限度地了解顾客的相关信息，同时让顾客理解本连锁业的经营理念和基本方针。

2. 卖场是一个消费者实现其消费欲望的和为消费者提供最大满足的场所

其商品的供给、陈列和气氛都应服从消费者的心理认同和实际需要。

卖场就是市场，“市”就包含着买卖的含义。它是人类的创造物。社会分工使人们相互分立，但市场又把人们联系起来。在如何解决在分工基础上相互分立的人们之间的买卖（交换）联系上，人类通过长期交往的实践创造了两个东西，一是货币，二是市场。



在上图中，当货币还未产生时，面包师傅想以面包换取银子，他需要搜寻的第一个信息是交换对偶或对方银子的主人是否需要面包。如果对方无意于面包，交换的合意就难以形成。这时面包师傅需要搜集的第二个信息是，银子的主人需要什么

么？比如，如果已知银子主人需要鞋子，他就可以设法用面包换取鞋子，再以换取的鞋子交换银子。但如果鞋子主人也不需要面包，那面包师傅就需要了解第三个信息，鞋子主人需要什么？比如如果鞋子主人需要衣服，面包师傅就可以用面包先去换衣服。但是，衣服主人需要面包吗？如果不要面包，他又需要什么呢？交换中的这种信息搜寻的成本是很大的，仅交换前的信息搜寻就可以占去面包师傅许许多多的时间和精力。而且他还需要付出信息搜集和来往与每一方“谈判”的交通成本。信息搜寻和交通成本合起来会更大，甚至会比生产一个面包的成本还要大。这就是分工生产带来的麻烦。然而，如果交换无法达成，整个分工体系就会难以支撑，面包主人就不能只生产面包，而是还必须生产银子、肉、鞋以及衣服。但是，正如有矛就会有盾一样，困难的产生总会产生解决困难的办法。本例中解决困难的办法很简单，就是从各种商品中找出一种能够为大家共同接受的东西，比如银子。同时，定一个规则，那就是任何人在交换中，不管你眼下是否真的需要银子，都必须接受对方支付的银子，然后，再以银子去交换（买）你需要的任何东西。这种具有特殊地位的东西就叫货币。货币可以定义为公众在交换中普遍接受的东西。他的基本功能就是便利交换。在本例中能够被普遍接受的东西就只有银子。鞋和衣服不行，因为鞋和衣服不能分割，不能分割的东西不能充当货币。当鞋主人拿鞋子去交换只值 $1/4$ 只鞋子的肉时，鞋子就会遇到一分为四的分割问题，但分割后的破鞋就会失去鞋的意义。那么面包和肉是否可作货币使用呢，那就更不行了，因为面包和肉都不能存放，存放两天也许就会腐败，腐败的东西谁都不会再接受。显然银子可以作为货币。因为，银子可以做很精细的分

割，满足小额交易的需要。银子很耐放，而且很珍贵，以很少的银子就能换到很多的面包、肉、鞋和衣服。所以出门购买东西只需装很少的银子就可以了，携带很方便，平时储藏也不占地方，枕头下、墙角里都可以存放。如果是肉或其他商品就不行了，如果用肉当货币，出门买几件衣服，恐怕就要扛上几百斤肉，极不方便。当然肉也是不能放在枕下存放的。所以，银子就成了中国的本位币，专门经营货币的机构就叫银行。连锁的收款台在香港、台湾叫做收银台。货币，哪怕是演变成了纸币，也依然被人们称为“银”钱。这一点与西方不同，西方是金本位，很长时期里是用黄金做货币（黄金与白银的物理特性相似），所以，银行又叫金融机关，因为银行是搞资金融通的机构。不管是银还是用金做货币，都是一大创造。它们作为交换手段极大地方便了建立在分工基础上的商品交换，所以货币在本质上是协调分工关系的重要工具和手段。

在历史上人类还曾经用动物，比如用牛和羊做商品交换的媒介，具有金银货币类似的功能，但实践证明，动物是不能做货币材料的，因为成本太大，任何动物不仅要支付喂养的成本，而且还要支付保管（比如牛圈和羊圈）的成本。从携带便利、保管成本、分割特性、耐用耐放等各个方面考虑，人类最终选择了金银货币，并逐渐以成本更低廉、携带和保管更方便的纸币或其他形式的“币”取代金银，表明了人类智慧的不断进步和东西方智慧发展的某种一致性。

上图③和④中，将各种商品集中到一个市场上，由人们用货币银子去购买。集中的途径分为两种：一种途径是如图③，由各种商品的主人分别将商品带到市场上，在这个市场上各自出卖自己的商品，同时用货币银子购买他们需要的商品。这样

的市场，是无组织型的，其典型的形式就是农村几天一次到某地的聚市。另一种途径是，由商人将各个生产者生产的商品收购，运到一个固定的市场上，由其他入市人用货币买去，这就是有组织的市场。如果市场坐落在建筑物内，并且产权属于某一个自然人或法人，那就是高度组织化的市场，连锁店铺就是这样一个市场，如图④。

无论是货币的产生或是较集中的市场形成，都是沿着一个基本趋势和思路发展的，那就是不断地向更便利商品交换特别向便利消费者购买的方向前进。连锁适应了这种趋势发展，并且进一步推动了这种趋势。

连锁在大型的中心市场之外，在每一个社区的近旁设置店铺，显然大大减少了消费者购买商品的空间距离，给社区居民创造出了更大的便利性，并且也创造了一种新型的高度组织化的市场。

（二）卖场规划的原则

1. 视觉吸引力

能够吸引消费者进入，并且容易进入。

2. 顾客延驻力

让顾客进入后停留的时间更长些。据统计，消费者购买的商品中，有 70% 是冲动性或非计划购买。即很多商品是在消费者计划性之外，由于商品本身及其价格的诉求力（或吸引）和卖场环境的诱导，以及店铺的促销服务等因素引起的非计划购买。

3. 空间效益力

最有效的空间利用。这不仅可以降低商品经营成本，而且还可以创造产品丰富的形象。

4. 气氛营造力

营造最佳的卖场气氛。包括商品的陈列、色彩、灯光等。

二、卖场设施的设计

卖场设施，按照其功能，可以分为前方设施、中央设施两部分。

1. 前方设施

(1) 店铺门前的空间。店铺门前的设计，应考虑：

- 便利老年人和儿童的行走；
- 便利自行车的进出和停放；
- 便利汽车的进出和停放。

(2) 店铺出入口的设计。应考虑行人路线，选择在便利顾客进入的方向和位置，按照最有利于吸引顾客进店的方案设计。

入口和出口在同一侧的两端，争取 80% 的顾客从入口进入。

(3) 店铺门前的招牌和外观设计。招牌的设计应引人注目，并且能使顾客一眼看出招牌所要表达的经营内涵；店铺门前的外观设计应能反映店铺的经营特色；能巧妙直观表现店铺的风格。这样既能有助于吸引顾客进店，又能引起思考和产生记忆的欲望。

2. 中央卖场设施

中央卖场设计，即商品陈列展示和卖场平面配置等。应考虑：

(1) 商品的陈列，是商品自身价值的展示，并在展示中表现商品对顾客的自助性诉求。善于着装的人，可以通过修饰展示自身的内在气质和魅力，增加所谓“回头率”。商品展示也包含着同样的道理。当然，也应当在华丽、朴实和成本之间寻找一个最佳平衡点。

(2) 应给予购买者一个适宜的流动和选择的空间。商品和顾客所占的空间应保持一定的比例，既不显空洞，又不显拥挤。

(3) 顾客购物的路线和道路,应进行导向性规划,应能引导顾客在自然中走向每一个角落,不存在死角问题。应使商品陈列的促销技巧与通道设计较好地结合起来,充分发挥每一处陈列和每一条通道的商业价值。在经营过程中,店铺职员应留心:顾客移动的路线能否有利于主力商品和连带商品的销售,是否存在死角,不断调整商品陈列和通路,最终形成商品陈列与通道结合的最优商业效果。

(4) 根据不同商品特性(体积、轻重、造型),选择最能有效利用货场空间和最具有商品展示效果的货架,并进行最便于顾客购买的摆放。

(5) 标志设施的设计,包括卖场平面配置图、商品类别、标示牌、特价品的促销广告以及其他能渲染卖场气氛的设施设计。应最大限度地起到两个效果:一是指引顾客流动购买,二是促销。服务台和收款台设施应分别在出口和入口分设。服务台应设在入口处,负责顾客入门服务(迎客、咨询、寄物)。

3. 建筑设施

(1) 空调设施:有助于顾客愉快购物。

(2) 照明设计:不同的商品辅以相得益彰的照明,可以提升商品的诉求魅力。

(3) 色彩设计:卖场空间各类建筑性设计,是多种因素综合作用的印象。这些因素有灯光、墙壁、地板、天花板和具有多种色彩的商品。与商品陈列相得益彰的色彩效果,有利于在视觉上提升商品的品位形象,刺激购买的意愿和欲望。心理学证明,不同的色彩会引起不同的心理作用,对于卖场色彩的设计,是有启发意义的。

(4) 音响设施:色、味、声是人对环境的主体感觉,在色味互补效应中,加入高雅、悠扬、动听的音响效果(切忌低级、噪浮的音乐和歌曲),会进一步提升消费者在卖场中购物的趣味和愉悦心境,显然对于让顾客停留时间长一些,激发非计划性购物欲望是有促进作用的。

改革开放前的农村，男女谈对象往往存在信息不对称的现象。按传统，媒人大都服务于男方，使男方对女方的信息较充分，而女方对男方的了解往往知之甚少。信息不对称的补足方法是女方到男方“相家”，也就是女方到男方的家庭实地考察。目的有三：一是看看男方家庭居住条件；二是看看男方的（外观）人品；三是简单的交流（谈对象）一下，找找整体感觉。显然在“相家”之前，女方还并未作出应婚的允诺，恋爱关系的确定是在“相家”之后形成的。正因为如此，男方在女方到来之前往往把“家居”用心地充实修饰一番，以博得女方的好感，使未确定的关系确定下来。

连锁卖场的布置与“相家”有些相通的地方。在消费者来店之前，往往缺乏对购买的“计划”性，是否购买要在进店“看一看”之后再说，也就是消费者的购买中包含着许多非计划的因素（一般“非计划”购买占70%左右，对于便利店非计划购买要略低一些）。店铺应当具有“像家”的精神，每天都充分进入或保持迎接顾客“像家”的状态。从顾客心理学的角度，精心装扮卖场，创造顾客良好的卖场感受，鼓励消费者非计划购买。

三、卖场顾客路线设计

卖场的设计最终目的，是提高顾客进店通行量和顾客购买量（包括实际形成购买顾客的比重和每一顾客的购买量）。要达到这两个目的，依赖于物理引导和心理引导。物理引导中的一个重要因素，就是顾客在卖场的购物路线设计。

卖场路线由主通道、陈列线和横通道（次通道）构成。

1. 主通道设计

即卖场内顾客流动的主要通道，其设计要求：

(1) 面向行人道路。

(2) 宽度要充分。使来往流动的顾客游刃有余，相互没有碰撞感，

下面是可参考数据：

卖场面积	<300 平方米	主通道1.8 米
	<500 平方米	2 米
	<1000 平方米	2.1 米
	<1500 平方米	2.4 米
	<2000 平方米	2.7 米
	<2500 平方米	3.0 米

(3) 简洁流畅。为此主通道要保持直线型，尽可能少拐弯，让顾客看上去道路清晰，不要有迷宫式感觉。

(4) 没有障碍物。通道设置的目的是使顾客多看和多接触卖场商品。障碍物的存在，不仅会使顾客形成心理障碍，而且能够影响顾客对商品的注意力，阻碍顾客的卖场视野。

2. 陈列线设计

即商品连续展开的陈列长度。陈列线设计的基本要求是：

- (1) 有利于引导顾客一段接一段的走下去。
- (2) 陈列线的长度要适宜，一般在 10 - 30 米之间为宜。

3. 横通道设计

横通道，是沿着主通道向两侧或一侧展开的次级通道。横通道设计的基本要求是：

- (1) 陈列线超过 12 米应设横通道，以创造连续与间歇的节奏感。
- (2) 横通道一般情况下应更宽阔。
- (3) 横通道应能横贯两端。
- (4) 在条件允许时，横通道上陈列线的长度应相同。
- (5) 沿主通道应间歇摆放一些对顾客有吸引力的商品（所谓“磁

石”商品)和主力商品。

4. 顾客流动线路

顾客在卖场的流动路线大致有下述几种类型：

- (1) 沿主通道走动并且只在主通道选购；
- (2) 沿主通道走一周，再进入陈列区；
- (3) 沿主通道走一半，进入中央陈列区；
- (4) 一开始就进入中央陈列区，再走向主通道；
- (5) 进店后，买好商品就走；
- (6) 在主通道和陈列区迂回走动等各种情况。

顾客路线与主次通道及陈列线的设计密切相关。

5. 服务专柜设计

连锁服务大都设有专门的对面服务专柜。此种专柜的最佳设置应选在靠店门的一侧，与收款台相邻，与自助服务区完全分开，靠墙面陈列商品，既节省空间，又不影响陈列区路线。

一个好的旅游景点，其较大的经营业绩不仅来源于其整体景观的优势，而且来源于景区内旅游路线和景点设置的精心组合。怎样引导旅客兴致勃勃地从一个景点进入另一个景点，直到愉快轻松地（不是指体力而是指心情的）游览完每一个有价值的景区，这涉及整个旅游路线的合理科学地设计。

卖场也很像一个袖珍旅游区。顾客在卖场流动路线和卖场中的每一个“景点”，都应该设计得有利于顾客在卖场停留的时间较久，流动路线最长，使顾客看完每一个陈列区。卖场不仅是一个商品展示场，更应该是一个指导消费的地方。卖场的设计思想中应包含着指导消费的理念，即指导消费者如何鉴赏商品和如何购买商品组合，给店铺留下更多的肯定连锁店铺的货币选票。

四、卖场商品配置

（一）商品配置原则

1. 从顾客需要和顾客利益出发。
2. 有效利用卖场空间。
3. 高、中、低三种价位的商品要分别陈列。
4. 价格或体积不同的商品要分别陈列。
5. 同一商品不同的包装（大、中、小）一同陈列。
6. 流行性商品要掌握时机，先卖先赚。
7. 经常性商品要经常卖，不能缺货脱销。
8. 季节性商品要“春江水暖鸭先知”，要注意创造节庆气氛。
9. 要贯彻差异营销思想，充分利用魅力强（畅销、新开发的、别家没有的）商品的吸引力或自助诉求力。
10. 要紧跟生活质量意识，重视自然和健康商品在现代人心中的地位。

（二）主力商品的配置

1. 在有限卖场内，可集中放置主力品。
2. 在一般情况下，主力品应分置，沿通道间断放置在若干位置，以诱导顾客延伸进入线路，不知不觉地、自然地一步步深入，走遍卖场各角落或大部分角落。
3. 将主力商品再分类，交叉放置。

主力商品的卖场分类（所谓磁石分类）和配置：

第一类（沿主通道放置）

- （1）消费量大的商品。

- (2) 消费频率高的商品。
- (3) 进货能力强的商品。
- (4) ABC 分类中 A 类商品的重点（主力重点）商品。

第二类，具备第一类商品特征（沿主通道穿插）

- (1) 前沿品种。
- (2) 引人注目的品种。
- (3) 时令性品种。

第三类，部分具备第一类商品特征（端架设置）

- (1) 特价品。
- (2) 大众化商品。
- (3) 制造厂商促销的商品。

第四类，（每一陈列架上 1 - 2 个品种）

- (1) 贴有醒目（利于顾客）的标示。
- (2) 廉价品。
- (3) 有意识大量陈列的。
- (4) 媒体大量宣传的。

上述四类并不都是店铺自身的主力商品，也不是每一个店都应具备的，但各类商品有序搭配，能创造整体结构的诉求力。可以诱导顾客延长流动路线，增加顾客在店内的停留时间，因而被称为四类魅力商品。

4. 能够控制顾客的集散程度。某些热销商品，易引起顾客拥挤，应分置以分流顾客，也可适当设置封闭式货架，以分流顾客。

（三）端架商品配置

端架（End Display），即位于货架两端的位置，其特点是紧靠顾客流动路线，最能触及顾客视线。端架上的商品自助，诉求性最强。

端架上的商品陈列的基本思路：

1. 放置主力中热点商品，目的主要是增加销售。
2. 放置自行开发的新商品，目的主要是推介。
3. 放置自行安排，能提高反映企业近期意图的商品，如提示季节的来临和转换，提示价格优惠，提示名牌商品。
4. 商品价格优惠要明示。
5. 商品在数量上要有丰富感。
6. 端架重点商品的邻近应放置连带性商品。
7. 端架商品的展示应引人注目。
8. 在节庆日，应以端架商品的陈列创造节日气氛。
9. 定期进行品种更新，避免老面孔，创造新鲜感。

（四）商品配置的技术路线

1. 从大到小，从小到大顺序展开（避免大小混杂）。
2. 在人的平均视野（1.5 平方米）内注意横向统一（纵向统一的要求，稍低）。
3. 注意突出商品的不同侧面。
4. 不同花色和规格的产品要分别展示。
5. 在视野的平均黄金线（1.2 米）处，放置店铺目的性强和诉求性最强的商品。

年有黄金季节，日有黄金时间，地有黄金地段，店有黄金门面，物体有黄金分割。中国的国旗就是按黄金分割的比例制作，即国旗的长宽比是 1:0.618。所以，黄金分割又叫 618 分割法。

在人的视野里，既有盲点，也有黄金视平线，这就是 1.2 米上下处，它是按人的平均身高和平均视平线计算出来的。人

有很多习惯性的生活模式和惰性。思维方法中包含思维定式，人的视线也有“定式”或者说“惰性”。观察什么物体，视线会首先落在黄金视平线上，其纵向和横向观察的区域都不是很大的。所以思想家们常提醒人们思想解放，视野要开阔，要注意思想和视野中的盲区。连锁不去试图改变人们的“定式”，而是应该去适应这种定式，充分利用黄金线的优势位置，提升店铺的展示效果。

6. 儿童类商品要在较低层次摆放。
7. 学习竞争对手的陈列技术，但不模仿。

要超过对方，就应善于学习对方。

孙子兵法曰：知己知彼，百战不殆。但仅仅知彼还是不够的，这是商场与战场不同的地方。笔者很不赞成把商场等同于战场的观念。战场上敌人是不共戴天的，既不存在合作的缝隙，也不存在相互学习的问题。但是在具有竞争关系的企业之间，存在着相互补足和合作的空间，它们之间是竞争与合作的关系。当然竞争是主要的矛盾，但存在着合作的余地。按经济学的说法，它们之间是一种博弈关系，存在着纳什博弈均衡的问题。

“纳什博弈”以诺贝尔获得者（数学家）纳什的名字命名。纳什均衡是博弈双方所能得到的最佳利益均衡，是给定对方行为的条件下，另一方所能达到的最好策略的博弈。先看几个例子，第一个例子是假定有 100 元钱，现请两个人参与博弈，方法是让双方在相互不了解对方意图的条件下，各自在纸条上写出想得到的数，只要两人写出的钱数加在一起不超过

100 元，两人就都可以如愿。那么他们会写多少呢？如果他们
都是理性的人，他们最终都会在纸条上写出 50 元，因为每一
方写多少时，都必须考虑到对方可能写多少。每一方都不想写
得太少，写得太少心里不平衡。但写得多了总和就会超过
100，谁也得不到，最佳选择是平分，每人都写 50 元。本来可
以有 10、90，20、80，30、70，40、60 各个均衡点，但双方
在预期到对方决策的条件下，达到的是 50、50。这就是纳什
均衡，这是对双方都有利的，兼容了各方决策思考的均衡，是
预期下的自我实现。

甲乙两个人都要经过一个独木桥，必须有一个人先过，有
一个人后过，而不能同时过河。那谁先过呢？这就有一个规
则，比如规定先到一步者先过，后到一步者后过，虽然有先后
区别，但都能顺利经过。这也是纳什均衡。否则谁也不让谁，
只有都不过，或者双方都丧命于桥下，这自然都不是纳什
均衡。

到戏院看戏，先到的坐在前边，后到的会坐在后边，而不
去设法改变位置。事实上，每个人都认为选择到了最佳位置，
这也就是纳什均衡。这是大家都认可了的一个基本规则的均
衡，即先占者优先。

类似于这样例子还有很多，例如先来先买的购物排队的规
则等等。通过这些例子可以看出，纳什均衡是兼容了各方利
益，包含了对一定的规则的认可，因而实际上是包含了一定
“合作”意愿和避免了两败俱伤的均衡。在竞争性企业之间，
也存在着此类的均衡问题。而在血腥的战场上这类均衡是不可
能形成的。

竞争者之间也是可以相互学习的，取对方之长，补自己之

短，目的不是消灭对方，而是意在比对方占有更多的市场，或者说有更大的市场业绩。为什么应当而且必须向对方学习呢？因为我们每一方都像每一个人一样，“智者千虑必有所失，愚者千虑必有所得”，每一方思考问题由于某些因素的影响，都不可能思考得特别周密，而对方的东西还可以拿来补足。在竞争中每一方对同一竞争的问题的研究都会是很投入的，都会在高投入的思考和探究中有所创新，而都又可能创新不足。学习对方创新的东西，从可得到启发，只会有万利，而不会有一害。学习意味着双方的相互渗透。这在战场上，其可能性是很小的，所以不能完全把市场等同于战场，持有这种观念是容易误入歧途的。这里应记着一个基本的东西，商业的价值不是与对方斗，而是为了消费者的需要或利益而存在和发展。

向对方学习，包含着开明、开放。开明、开放大到一个国家，小到一个企业或个人，都应该有一种开明的思维方式和开放的精神境界，而不能在思维方式上作茧自缚，自封、自守、自闭，这样的领导，绝担当不起一个开放型社会下的企业重任，这样的企业也绝不会有长足的发展。

8. 货架管理要特别注意的事项：

- (1) 防止滞销品排斥畅销品。
- (2) 防止脱销。
- (3) 心中要有一个 ABC 分析法。

商品的配置是一个“系统工程”，各类商品的合理组合构成一个完美的系统。系统是要素之间的有机组合，这种组合有四个基本的特征：

- ①要素纵向组合的层次性。
- ②要素横向组合的关联性。

③要素结构组合的有序性。

④要素整体组合的功能性。

上述四个要素是递进的，要素的有序性是由层次性和关联性的总和中形成的。功能是在有序中产生。人就是一个有序的组合。人们经常惊叹，大自然（在西方叫上帝）造出的人类是那么有意思，人的五官、四肢等各个器官组合得都是那么有序，而且往往成对称性。有序性可以是自然形成，也可以是人为的。比如音乐是音符的有序排列，美丽是色彩和线条的有序组合。一堆砖头，当其是无序存在时，不具有美感也不具有功能，但由建筑师将他们上下按一定层次排列，左右相互啮连，再将其与其他建筑材料在整体上有效组合时，便会形成漂亮而又有特殊（功能）的建筑物。比如住房或摩天大楼。

系统有一个基本特性，就是系统放大效应即 $1 + 1 > 2$ ，或称为协作力。一粒沙子其作用是有限的，但众多的砂子被置于整体之中，并被用水泥粘合起来时，可以形成承载千吨万吨的长江大桥。一个人的力量是有限的，在自然面前和政治专制的暴力下显得是那样渺小，但当其被有效组织起一个整体时，就会产生“人能胜天”和在政治上“载舟覆舟”的能量。这就是所谓人多力量大的团队精神效应，但力量是靠某种有序组织或结合力形成的。

系统还有一个基本特性，那就是局部服从整体，整体也离不开局部。系统就是局部和整体的有效配合。

在抗击德国法西斯和日本军国主义的二战中，在中国和美国都发生过这样惊天地泣鬼神的战争场面：战场上受伤的战士一手托住被打出来的自己的肠子，或一手拾起被打掉的手臂继

续往前冲。为什么呢？因为作为一个人的整体既不能离开肠子，也离不开手臂，离开了肠子这一个组成部分，生命的功能就会丧失；没有手臂的人就会变成残疾人，其整体身体功能就会减弱。一个由若干木片组成的木桶，如果其中一片损坏，木桶就会失去盛水的功能。如果一个木片（局部）失去了一半，水桶（整体）就只能装一半的水，这就是木桶效应。进而推之，一辆汽车，没了一个轮子甚至一个螺丝钉，就不能再奔驰。反之局部也不能脱离整体而存在，一滴海水离开大海会很快被蒸发，一个螺丝钉离开机器整体便会成为废铁，一个手臂离开了身体，就不再会是手臂，因为他不能再发挥手的功能。

系统性中包含着整体配合性或整合性，包含着有序的、有机的排列和组合，连锁卖场商品的整体配置，包括主力、连带、辅助商品分类组合；集客品、重点品、韬略品的陈列组合；以及端架品的展示组合；等等，共同形成卖场的整体效应。在整体效应中创造出商品的丰富性、顾客的视觉效应和店铺的业绩效应。

五、卖场互动服务

（一）卖场服务的基本原则和要求

1. 热情、主动、适度

买卖不成热情一样（因冷淡顾客而破产的企业屡见不鲜）。

2. 业务熟练

商品质量和价值、提价和降价的原因，要非常熟悉，不能一问三不知。

3. 顾客立场

要站在顾客立场上，实事求是地介绍商品的价值和利益，要以诚待人，不能出口像推销。

4. 培养回头顾客

不能跟顾客搞顶牛。一次顶牛，三年不上门，而且口碑也成了问题。要明白“顾客总是对的”这句话的人格含义和商业含义。

5. 当好顾客参谋

多卖好货，多卖高品质、高级品，可取得增加毛利和取信顾客的双重效果。

6. 大方整洁的仪表

售货业务是项礼仪性很高的工作，服务人员举止大方、衣冠整洁、友好温和，是良好店风店貌的象征。

7. 良好的修养内涵

仪表仪容都是内涵的外现。服务人员应注重情操修养的训练，具有善于换位思考，以诚待客，谦逊坦率的情操修养。

8. 珍惜顾客时间

与顾客交谈，语言要准确、简洁、优美、不俗不繁，珍惜自己的时间，更珍惜顾客的时间。

9. 以正确的姿态待客

不要漫不经心，有不雅的动作，应经常保持良好的精神状态和礼貌待人的微笑仪容。

（二）商品认知服务中的顾客“接近”技术

服务员应在适当的时候接近顾客，接近顾客的目的有四：一是增加主动交流的感情；二是顾客提供所需要的某些帮助（比如商品信息）；三是促进顾客对商品的兴趣和认知；四是了解市场信息。

1. 接近顾客的时间选择

做什么事，都有一个时间和时机选择问题。在卖场内，与顾客的互补交流（又叫双向营销）的选择时机，应为：

- (1) 顾客在仔细端详商品若有所思时。
- (2) 顾客在用手触摸商品具有某种兴趣时。
- (3) 顾客视线从观察后的商品移开时。此时有两种可能，一是顾客准备离开此商品，二是想询问服务人员什么。此时主动接近，若是前者，可向顾客提供需要的购买决策服务，并了解顾客对商品的印象；若是后者可通过推介，加深顾客对商品的认知。
- (4) 顾客像在寻找什么时。此时接近可减少顾客寻找的时间。
- (5) 与顾客目光相遇时。此时接近，服务人员应面带笑容，主动搭话，是一种礼貌，可通过向顾客道一声问好和表示欢迎的语言，可增进感情，给顾客留下良好印象。
- (6) 在顾客有兴趣，但犹豫不决时，可向顾客展示不同规格式样和色彩的商品。

2. 接近顾客过程中的商品推介

接近顾客主要的目的是创造展示、推介商品的机会。展示推介的方法有：

- (1) 将商品使用时的状态和效果展示给顾客看。
- (2) 使顾客接触商品。如摸一摸、闻一闻、尝一尝，以增加顾客对商品的实感。
- (3) 让顾客感受商品的价值。特别是其附加价值，同时要了解顾客对商品价值的认知印象。
- (4) 由低价向高价位推介商品。这样做，一是有利于创造商品档次递增的丰实感，二是可以促进中高档次销售，三是有利于了解顾客对不同价位商品的感受情况。

3. 商品推荐的原则

(1) 推测顾客的实际需要。推荐适合顾客需要的商品。

(2) 推荐时要有信心。只要商品的品质是真实的且是适合顾客的，语言表达要自信，不要含糊其辞。如果信心不足或闪烁其词，就会动摇顾客的购买信心，但也千万不可勉为其难，会使顾客有压力感，违背顾客轻松购物的理念，使其下次不敢上门。要始终坚持让顾客在不知不觉的轻松环境中购物。

(3) 切记：在任何情况下，都要使顾客感到没有卖场压力感。要让顾客感到商品推荐是善意的，是服务，是其需要的友好帮助。

(4) 要真正理解到，顾客是朋友，顾客比店铺的销售额更重要。

(5) 要注意消费意识的潜在变进。在表现商品价值的重点时，符合消费的时尚性和时代性。

(6) 对象性。在推荐商品时，要因顾客特性不同，对商品利益要有不同侧重的推介。

(7) 帮助顾客选择并提出真诚的建议。

(8) 要真正的理解顾客。面对顾客，自己的一言一行，都要有一个扪心自问：如果我是顾客，我会怎么样？

六、卖场服务规范

(一) 卖场服务礼节

1. 热情、主动，随时随地保持微笑

经济学中有一个新概念叫“寻租”，即寻找“租金”或“淘金”。租金原是指地租，能够产生地租的土地有一个特点，

即供给是固定的。所谓供给固定，这里有两层含义，一是特别有限、特别稀缺；二是没有替代物，难以创造。土地就具有这两个特点，地球上的面积是有限的也是难以增加的，而且很难由其他东西替代它。比如钱能买到土地，人能开发土地，但钱和人很难创造土地，钱和人都不能替代土地。土地具有较大的供给稀缺性。经济学上把由于供给稀缺（供给受严格限制）条件下，而由需求拉升的收入，称为租金。土地的租金就称为地租。歌星和有特殊技能的人就和土地一样，是稀缺的。如邓丽君，就那一个邓丽君，没人能够替代她。而歌迷（需求）又很多，她的收入类似于地租收入，称为准地租或经济地租，这里称为租金。听（租）她唱歌，支付的出场费就是支付租金（租她的原因是因为没人能够替代她，替代性弱是人才的一个特点）。权力也具有稀缺性，腐败分子以权力换取的金钱叫租金。权力能够派生权力，可以任命下级官员，使下级官员有了特权（权力）；或者批准一个项目，使某自然人和法人有了垄断该项目以捞取收入的（特权）权力。当然这样的特权是任何人都希望获取的，因而就有了以行贿，即以金钱向上级权力机构换取某种特权或权力的行为。上级权力垄断人，用权力换取金钱叫收租，下一级用金钱换权力叫寻租，就像是捞到了某种类类似于土地的产权，可以取得远大于其（行贿）投入的收入。所以在以分封、任命为基本制度，以只对上级负责无需对下级负责的人治环境中，必然形成由上至下、逐级派生权力并收取租金的链条，而同时形成自下而上的以金钱购买权力，再以权力创造租金的寻租体系。

正如供给的稀缺可以创造租金，所以人们为创造供给的稀缺而寻租。比如垄断组织就可以通过少生产（供给）商品而

制造市场的高价。又如以少设职位，以形成权力的稀缺性。又如大画家以少画画，大歌星以少出场，深通官道的领导以少表达意见，就可以创造某种稀缺。据说，中国传统官窑，在向皇宫提供贡品前，要把剩下的大部分未送进宫的同类贡品毁掉，以制造贡品的稀缺，以贡品的稀缺维持王室的尊贵和特权。

向权力寻租的人据说人格具有双重性，在上一级的权力面前，“卑”相百出，人们戏称为“孙子”。权力四周有孙子（小人）。但在下级面前，他们“亢”相十足，俨然像“老爷”。连锁内部的职工绝不能沾上这种恶习，在任何人面前大大方方、不卑不亢是店员的基本形象和基本素质。连锁不主张在卖场有低下的卑相，更不允许对顾客有任何地头蛇式的“亢”气。微笑、热情、主动，服务周到而不失之为卑下，在顾客抱怨、赞扬和羡慕中而不失之于亢（亢可以气生，也可以骄养）。

2. 熟悉标准服务用语；
3. 在任何情况下都不得与顾客争吵；
4. 当顾客误解时，要先认错，再婉言解释；
5. 对顾客抱怨，应诚恳接受，虚心倾听；
6. 不得欺骗顾客；
7. 拾到顾客遗失物，应及时告知顾客认领；
8. 尊重、关心顾客，学会恰如其分地赞美顾客；
9. 诚恳回答顾客的询问；
10. 学习记住常来店顾客的姓名；
11. 对已打烊和准备打烊时的进店顾客，仍应礼遇，不得表现出不耐烦；

12. 顾客要求不能解决时，要及时转告有关主管人员；
13. 等待顾客之姿态，应双手（右上左下）握于身前。

有人对设身处地、千方百计为顾客服务的精神很不以为然，有时还会萌生“蜂采百花成蜜后，为谁辛苦为谁甜”、“为他人做嫁衣裳”的感伤。

“为他人做嫁衣服”就是为别人服务，服务的理念是分工经济的第一理念。

在古希腊时期，柏拉图就发现人本身就是一个矛盾的存在，人的需要是多方面的，但能力都是单方面的，由此就决定了人必须生活在分工的体系下。在分工体系下，每人（或企业）都在由整个社会分工体系形成的一个分工点上（或岗位上）向社会提供一种服务，并且以该种服务换取别人的服务，以维持自己的生存和发展。生存依赖于由自己的服务换取的别人的服务。服务不仅是一种态度，而且是一种能力，发展就是发展自己的为别人服务的能力。

比如，A、B、C 三人分别生产粮食、衣服和知识，他们之间的分工是由 A 向 B、C 提供粮食，由 B 向 A、C 提供衣服，由 C 向 A、B 提供知识。

假定：A、B、C 三人完全按照分工原则进行生产，不得兼营（发达分工体系下就是如此）。很显然三人相互之间有很强的依赖度。A 离开 B、C 只能吃到粮食，但既没有了知识，又只能光屁股，与动物无异；B 离开了 A、C 就既没了物质粮食，又没了精神粮食；而 C 离开了 A、B，其吃和穿这两种人生最基本的需要就都成了问题。他们都是为别人服务的但最终都是为了自己，A 生产粮食为 B、C 创造了生活的甘甜，但目

的是用为别人酿造的甘甜换回自己必需的衣服和知识，而且能换回多少衣服和知识就看其为别人酿造了多少甘甜；B 为 A、C 做嫁衣裳，但目的是用为别人做的嫁衣服，换回自己必需的物质和精神粮食，而且换回的两商品的质量和数量，总是与其为别人生产的“嫁衣裳”的质量和数量成正相关。

传统上大都认为，那些搞科研的、写书的和教书的人是不生产的，因为他们的工作似乎与吃穿都没有关系，所以被视为“非生产阶级”，古典经济学就持有这种观念。在这种观念下，写书的和教书的以及那些发现了万有引力规律的人，其实“还不如一头拖重的牛和驴”。（引自王海亭《劳动的评价和社会主义的财富观》《四川大学学报》1998 年第 3 期）因为在生产力低下时牛能帮助人类生产粮食，而驴的劳动则能够磨出面粉。而那些生产和传授知识的人，在这方面则与工农甚至于与牛驴相比，就稍逊风骚。今天，中国人明白了知识分子也是生产的，他们虽然不直接生产粮食和衣服，但可以增加粮食和衣服的生产（比如水稻专家袁隆平一个人的劳动就使得水稻单产增加了几百斤，而且他们生产着对于人类来说远比粮食和衣服更重要得多的东西，包括知识。他们生产知识并不完全为自己，他们又的确依靠别人来养活，即以他们生产的知识换取作为人而不能须臾离开的粮食和衣服）。

在上例中无论是 A，是 B 还是 C，他们为别人提供着他们力所能及的服务，他们每个人都是为他人辛劳的蜜蜂、为别人燃烧的蜡烛和为别人服务的“打工族”。但是，如果他们不为别人服务，他们又凭什么依靠别人而生存呢？他们存在的价值又是什么呢？分工经济，说到底是一个相互服务的、以服务换服务的经济。市场经济尤其如此。所不同的是，在市场经济

下，每人付出的服务不是直接换回服务，而是换回货币形式，再以货币形式去购买别人的有形（物质商品）和无形（非物质商品的）服务。“为他人做嫁衣裳”、“为谁辛苦为谁甜”的伤感是没有道理的。甚至从商业服务的角度看，“昨日入城市，归来泪满巾；遍身罗绮者，不是养蚕人。”以及“卖盐的喝淡汤，纺织娘没衣裳，泥瓦匠住草房”都是正常的商业现象。正如做棺材的不是为自己生产棺材的道理是一样的。

说起分工和服务，连带出一个很有意思的问题，那就是分工的程度和相互服务的供求数量是如何形成的？人类社会，包含着许许多多自我组织、自我调节和自我平衡的机制和规律。在上例中，如果我们要问，A 怎么知道社会需要多少粮食？B、C 又如何了解社会需要多少衣服和知识的服务呢？粮食、衣服和知识又各需要多少人去生产呢？

笔者曾在合肥工业大学、中山大学和四川大学读书进修，熟知做学生的生活。学生生活有一个特点就是需要到食堂就餐，学生就餐需要排队。排队有两种组织方式，一是有计划地进行，即选出一个“学生排队计划委员会”，安排张三、李四各站在那里。排队总有个有先有后，让谁站在前边呢？有三个优先规则可供选择：

- ①女生优先，男生断后。
- ②亲者优先，疏者在后。
- ③送礼者优先，不会送礼者站在后边。

当然还有其他优先规则，但无论是哪一种优先规则：

- ①都很难说不违背公平原则。
- ②某些规则还留下了腐败的空子。
- ③增加了排队成本（计划委员会人员要赋予职位和报酬以

及其他方面的福利待遇，甚至于还要支付塑造他们“权威”的宣传成本、人力成本和物力成本，以及必须牺牲别人的尊严的成本，等等）。

④剥夺了所有站队人的自主选择权利，站队变成了计划与被计划的关系，人的自主选择性被从根本上否定了。

⑤产生社会惰性。每一个站队人不需要考虑如何站队，只要被动接受就可以了。创造性、主动性、积极性都从人的本性中被惰性化了。

⑥能否指挥得当还是个未知数。由于计划委员会一般不到现场指挥，在信息不充分，且站队的情况较为复杂时，可能会作出不切实际的“计划”。

⑦滋生官僚主义。

这种站队方法，很有点像传统的计划经济，比如由“计委”对 A、B、C 下达生产粮食、衣服和知识的种类和数量。正如我们看到的，这种“计划”方法带来了很多问题。最大的问题是由于他剥夺了站队者们的自主性和创新性，使整个排队机制缺少了一个最重要东西——动力。

另外一种站队方法，即市场调节、自主站队方法。即不需要有计划地组织，而是由站队人自主选择站哪一个队，但都必须遵守一个规则：先到者优先。事实证明这种站队法，不存在计划成本，不存在某种指挥站队的权利，因而不存在行贿受贿的制度因素，而且快速完成站队的过程，使各个队伍的人数基本上达到平衡，也就是每个队伍一样的长度。为什么会有这个结果呢？这是因为每一个站队人都希望站在短队，如果错站到长队里，就会主动由长队撤出转移到短队，最终使各队人数相等。这就是所谓的各部门（行业）达到的供求关系各自平衡，

全部经济实现总体供求平衡。

各行业商品和服务的供求关系，也存在类似于站队情况的规律，设上述 A、B、C 为三个行业，且假定三个行业投资相等，都是 100。

A 生产粮食 利润 30 (商品短线行业)

B 生产衣服 利润 20

C 生产知识 利润 10 (商品长线行业)

三行业中，由于 A 供不应求，即为短线商品，所以利润较高，30%；反之，C 行业为长线行业，即供大于求，所以利润较低，只有 10%。在发达的市场经济下具有资源转移的自由性，C 行业必转向 A 行业，即由 C→A，转移的结果，必然使 C 供大于求的状况得到缓解，趋近于供求平衡，利润也会上升。而 A 行业则由供不应求趋向于供求平衡，价格下跌，利润下降。当 A、B、C 三行业的利润都趋于 20% 时，各行业实现了等量投入获取等量利润的市场平等性，行业利益均衡形成。

总之，在分工和市场相结合的经济中，分工必然产生两个东西，一是像“打工”式的服务，二是分工间的利益平衡。正确理解这些，有助于我们确立“为他人做嫁衣服”的理念，有助于理解“为了让自己活得更好，必须也让别人活得更好”。

(二) 卖场禁忌

1. 服饰

- (1) 切忌浓妆；
- (2) 消除口臭和异味。

2. 言语

- (1) 避免使用口头禅；
- (2) 将专业用语通俗化；
- (3) 不得和顾客争辩或大呼小叫；
- (4) 店员之间尽量减少私下交谈。因为这样做会使顾客有一种“自外”感，形成店员与顾客的“非一家”感觉。应努力创造店员与顾客在卖场“都是一家人”、“宾至如归”的感受。不得私下评论顾客；
- (5) 同事间不得争吵。

3. 态度

- (1) 不得在卖场内无精打采、无表情、冷漠或漫不经心；
- (2) 不得有轻视顾客之表情；
- (3) 不得对顾客有不耐烦和逐客之意；
- (4) 不得以冷眼和冷脸示意顾客做什么和不做什么；
- (5) 不可打量和偷窥顾客；
- (6) 不可冷眼对待光看不买的顾客。

4. 行为

- (1) 不可对顾客指指点点；
- (2) 不可因私事打扰正接待顾客的同事，或因电话慢待顾客；
- (3) 不得一面接待顾客，一面和别人聊天，或一面东张西望；
- (4) 不可在卖场嬉戏；
- (5) 不可在卖场内窃窃私语和聊天；
- (6) 不可在卖场看书报杂志；
- (7) 不得做任何破坏卖场气氛的事。严禁在卖场打扑克、打毛线或做其他游戏和私事。店员在卖场做任何与卖场气氛不适宜的事，都会使顾客在需要询问什么时，产生对店员“不便打搅”的心理障碍，而放弃诉求帮助的念头；而且会在顾客心中形成卖场人气不旺，销售不

良，管理不善，甚至于不景气的印象。

（三）对客诉或顾客抱怨的处理

店铺是集客场所，也是一个社会交流的场所，来店顾客个性、心态、爱好各不相同，一母生九子，九子有差异；一种米养百种人，百种人有百种味，众口难调的情况是存在的。因而难免发生顾客对店铺和店员抱怨的事情。引起顾客抱怨的原因，一般有：

（1）服务方面的问题，如包换、换货，或顾客要求提供某种服务时，服务态度不够主动热情等。

（2）商品存在的不良问题。

（3）顾客自身方面的问题。有些顾客比较敏感、任性，喜欢小题大做。

（4）商品损坏责任不清，引起的纠纷等。

这些有时是难以避免的。恰当处理这些问题，能产生良好效果。

1. 顾客抱怨或投诉处理的基本理念

（1）存在抱怨说明我们的服务工作尚存在问题，顾客抱怨发生时，不得存在任何有抱怨顾客的心理。

（2）信任本店才会来本店，来店都是顾客，有顾客就会有抱怨。

（3）有抱怨的顾客是有购买意向的，或者已经实施了购买行为的人，说明是对本店有一定信任度的甚至是忠诚度的名副其实的顾客。是顾客才会有抱怨，乃至投诉（否则顾客会不理不睬，拂袖而去）。

（4）千金难买一骂，有批评才能发现问题。

（5）嫌货人是识货人，抱怨中包含着珍贵的建议。

（6）抱怨中包含着顾客对店铺商品和服务的期望，包含着提升连锁店铺服务水平的契机。

（7）重视顾客的抱怨，把顾客抱怨看作是推动企业进步的动力。

(8) 不打不相识,善于处理抱怨,可增进与顾客的沟通理解,培养顾客感情。

(9) 商圈内的每一位顾客都是一个口碑,都具有很强的“一传十、十传百”的口碑的正向力和逆向力。

(10) 善于从顾客抱怨的处理中,发现创新的东西,提高企业竞争力。

(11) 不可把责任推给总部,应杜绝此类的话:“这是总部的问题,我们不清楚,也管不了。”

(12) 抱怨处理是一种公关行为,较大的抱怨可提升为公关处理方式。

2. 客诉处理的基本原则

(1) 深刻理解“顾客是对的”这句话的商业含义和人格含义。

(2) 详细倾听顾客抱怨原因和内容,视顾客为朋友。

(3) 向顾客道歉,在顾客有错时可婉言说明,但不要急于说服顾客。

(4) 迅速解决问题,解决的结果应使顾客满意。

(5) 对被激怒的顾客要变更场所,将其请到接待室,创造解决问题的气氛。

(6) 事后,亲自向顾客了解满意情况,争取由祸得福,获得顾客的好感和口碑。

3. 抱怨处理程序

连锁业应设有顾客投诉处理中心,集中处理客诉事件,这样有利于统一处理的理念和原则,有利于积累抱怨处理经验。处理程序:

(1) 倾听。切忌顾客刚开始倾诉就随便打断和反驳。

(2) 交谈。交谈是一个沟通过程,能缓和对方的激动情绪。一定要诚心诚意地与顾客沟通,以诚心激励诚心,赢得顾客的信赖和好感。

与顾客交谈的原则和方法:

①1米。1米的距离是个人的自由和势力范围。1米左右的距离是交流的最佳距离，太近会产生压力感，而令顾客不舒服；太远不利于沟通。

②和气。始终保持和气的态度。

③眼睛。应看着顾客的眼睛，以表示尊重和诚恳，切忌左顾右盼或打量、盯视顾客身上某个部位。

④认同感。注意顾客谈话的兴趣点，寻找双方的认同点。

⑤幽默。适当插入幽默俏皮的话语，可以活跃气氛。

⑥变换。善于把顾客的个人立场变成共识问题，比如，可问顾客：你看应该怎么办？以顾客的意见为出发点逐渐过渡变换到两者共识。

⑦三点。三点最容易使人理解和记忆。因此在劝说顾客要想好三点理由。

(3) 分析。弄清顾客抱怨的原因。

(4) 道歉。道歉要真诚，不得表露勉强的情绪或暗含店方正确、顾客错误的示意成分。

(5) 解释。一定要遵守先道歉后解释的程序，诚恳地向顾客说明原委、本公司的想法和解决办法，尽量找出使顾客满意的解决办法。

(6) 处理。明确店方责任，在顾客期望提供的与店铺所能够提供的两者之间寻找、权衡利弊。涉及顾客物质和精神损失时应毫不犹豫地赔偿，涉及退换应热情退换。如果是顾客不慎，使其购买的商品损坏，应热情为之修理。如果是店员引起的商品破损，应立即调换。如果是误会，应诚恳说明误会，并且送上一份小礼物（门店应经常备有），因为误会常使人难为情，送上一份礼物，可弥补顾客的自尊心。

4. 店铺内部的处理

(1) 消灭引起顾客抱怨的原因。如态度、商品品质的缺失，借以提高服务水平和商品质量。

(2) 处理结果应通报内部有关人员。以此为例，增强责任意识，同时向顾客反馈，争得顾客的理解，增进交流和感情。

在店铺经营过程中，难免会遇到顾客对卖场商品、人员或某些服务项目抱怨的事，甚至会遇上个别性格古怪、遇事不冷静的顾客。面对这样的顾客，当事店员会感到委屈，她们会想“顾客总是对的”吗？

顾客并不总是对的，但连锁店员必须有这样一个信念，不钻具体是非的牛角尖，而是站在连锁整体利益和消费者立场上，想得深一点，就会理解如下的思维方式：

①顾客的抱怨一定是有原因的，比如商品本身的问题、某些话语上的冲突等，但是无论是在哪一种情况下，都一定与我们向顾客提供的服务能力、服务程度、服务水平和服务质量有关。从这一点说，顾客总是对的。这时，我们首先认识的，应该是自己，应该想到是自己提供的服务还不能使顾客十分满意。

②俗话说，“不会责备人家，只会责备自己”。这句话用在连锁服务之中，是非常恰当的。这是化解许多纠纷的重要思路。

③连锁店铺的职责或存在价值，就是向顾客提供服务。这种服务具有三个特点：

A. 它不是单方面的义务，而是一种双向服务。

我们向顾客提供服务应当是无条件的，尽善尽美的。因为，顾客支付给店铺的货币也是无条件的，数量和质量都是充分的。双方是一分商品对一分钱的对等服务。就服务的实质而言，不存在谁委屈谁的问题。

B. 对所有的顾客，我们的服务都是平等的。任何顾客都是连锁的“上帝”。“上帝”、“第一”和“至上”的概念适用于每一个顾客，连锁店员在任何情况下，都不能有类似于“货是卖给大家的，少你一个人，无碍大局”这样的念头！

C. 中国人崇尚高风亮节、高姿态。“高”、“亮”的一个方面就是高风亮节者能做常人不能做的事。以超越顾客需要为宗旨的连锁企业，就应当有“高”和“亮”的品格和风采，“高”意味着超越，亮意味着显著和差异、特色，以超越的连锁品格提供超越顾客需要的包含着高风亮节精神和美德的服务，应该是每一个连锁店员的信念。

④我们每个人都具有双重角色，既是服务的提供者，又是服务的接受者。要学会换位思考。我们是店员，但我们也是消费者，我们日常有许多消费商品或服务的项目。当我们作为消费者，而且发现服务和商品提供方面存在瑕疵时，我们又会有什么感受呢？

⑤企业口碑和形象是企业立足与发展的凭借。与顾客的任何摩擦都有损于连锁的形象和口碑。每一个店员都应该像维护自己的眼睛一样维护企业的声誉。

⑥据认为中国南北方存在着某些文化差异，比如南方人较能宽容人，而较少关心人；北方较多关心人而较少宽容人。关心与宽容的结合是最可取的道德规范。连锁店员对待顾客应该有这种南北兼容的风格，既关心顾客的需要，又能宽容顾客的某些抱怨，塑造连锁特有的道德风范。这里推介两个宽容的故事：

故事一：有一位上帝的子民，犯了错误，引起其他上帝子民的愤怒，将其带到上帝面前，请求将其乱棍打死。上帝略一

沉吟，表示很赞同：“很好，现在就请哪位从来没有犯过错误的人站出来，用你握有的棍子将犯了错误的人打死。”结果大家你看我，我看你，没有一个人站出来。上帝看了看大家，然后语重心长地说：为什么你们中没有一个人站出来呢？道理很简单，大家都做错过事。错误是每个人都会犯的，做了错事应允许改正，改了就好，怎么能一犯错误就一棍子打死呢？要知道人间最宝贝的东西就是宽容。

故事二：笔者一次到安徽亳州市出差，偶尔萌发了到该市福音堂听神父传道的讲座。当时讲课的神父所讲的一个命题是：“主让我们爱人，并赐以爱人的人以幸福。”其推论是很有意思的。他说，主期望我们互爱，更期望我们爱人，当我们对别人充满了爱心的时候，我们就会宽容别人。宽容别人的人会得到主的恩赐。比如我们对自己的妻子和子女充满了爱心，我们就会宽容和理解子女的某些错误。上帝与我们同在，如果我们这样做了，上帝会给我们赐福——赐给我们一个和睦美满的家庭。神父的结论是正确的，因为“和睦美满的家庭”是当事人对子女和妻子充满爱心的逻辑结果。无论上帝是否存在，有无上帝的恩赐，其推论的逻辑关系都是存在的。笔者不信教，但笔者认为借助于上帝的意思，描述人心、人的行为和效果之间的因果道德关系和逻辑关系，大有理论联系实际的功效。连锁店员对待顾客，若能遵循这种道德和逻辑关系，以爱心对顾客，并在行为上宽容顾客，必能得到人气兴旺、和气生财的效果。

第⑥章

商品开发、采购和仓储

141

商品是连锁商务的生命线，只有源源不断地开发出和采购到物美价廉的商品，连锁企业才会有旺盛而永续的生命力。

一、商品开发

商品开发是连锁业商业意识和消费者立场的贯彻。这是一种逆向思维方式，即思维的方向不是由生产→销售中介→顾客，而是消费者→销售中介→制造商。连锁企业向生产和供应商渗透，在一定程度上支配供应商和生产商，控制商品的开发、制造，是市场经济的必然要求，也是连锁企业发展特别重要的一个环节。

（一）商品开发的理念

1. 生命线的理念

要明确商品开发在整个连锁业生死攸关的地位。商品开发担负着企业造血的功能。

2. 创新的理念

新产品在材质、价值、廉价、技术含量、毛利和品种上有新的创意。能在顾客心目中形成新的形象。

开发，意味着创新。

创新并不是一个新词，但创新作为一种民族意识，在中国，是上个世纪 90 年代后期才真正形成。中国传统文化里并不包含创新的成分，而是历来对“标新立异”的创新持否定态度。反之本分、安分守己等被认为是美德。这种文化的形成与中国几千年的封建制度密切相关。中国封建制度社会政治的基本目标是稳定，而不是创新和发展。国泰民安是统治阶级和被统治阶级共同的理想。作为以世袭和“人治”为特征的封建王朝，需要的是安邦定国和对朝廷俯首听命的官僚，所以整个教育和人才培养制度，仅以培养精忠报国的文臣武将为限，而鄙弃科学、技术及其相关的“新奇玩意”；乃至打着革命旗号的“民国”时的汪精卫仍有“安宁贵于黄金”的说法。即使在日本大兵侵入中国腹地时，蒋介石也没有忘记“攘外”必须“安内”。计划经济是一种在中央指令下运作的经济，从上到下也只需要指令和服从关系的存在。除此之外的创新观念，对计划经济来说，是一种多余的奢侈品。到了市场经济时期竞争的不断深入，使人们感到了创新精神的重要性。在竞争

的推动下，以创新取胜的观念逐渐生发。科技创新、知识更新的理念逐渐形成。可以说，市场经济本质上就是一种创新的经济，竞争总是推动着企业不断地向市场提供一些新的东西。在这种经济下，缺乏创新意识，因循守旧就意味着自我封杀。

市场经济不断更新着人们生活的物质内容和精神内容，不断创造出新的生活方式和新的生活质量。产品开发，服务方式开发是企业更新生活、创造生活的一种重要途径。一种新的产品和服务，为公众生活注入新的内容，同时也会带来新的生活理念，而这一切都来源于思维方式的创新和科技的创新。思维、科技的创新是企业产品和服务方式创新的源动力，推动着经济、社会乃至政治制度的创新和发展。

连锁企业的产生，本身就是创新的产物，是在对消费者利益和需要有了深刻的认知之后，所形成的一种对消费者服务内容和服务方式的创新。创新是连锁企业生存和发展的根据，连锁的产生和发展又推动了商业形态和商业理念的更新和发展。业态、连锁、超市、商圈定位、便利服务、消费者立场和标准化经营等概念的创新，就是商业形态和商业理念创新的衍生物。

3. 系统的观念

产品开发涉及企业上下。创新动因、信息、管理等涉及连锁业的各个部门，最高管理层要对连锁业全员进行开发创新意识培养，鼓动从不同角度、不同环节创造开发新产品的观念氛围。

4. 机构保障的理念

每个连锁业都应建立健全由总经理亲自带领的商品开发组织或机构，给以明确的职责，从组织上加以保障。

5. 开发与淘汰并行的理念

优胜劣汰是市场的活力的源泉，个人、企业都遵循着这一法则，单

个产品更是如此。应在开发中不断进行淘汰，在不断地淘汰滞销产品的同时，开发新产品，形成永续的充满活力的商品胜汰活动管理。

6. 从顾客或市场的角度开发新产品的理念

开发人员不能关门造车，不能陷入产品“孤芳自赏”的陷阱。开发是为了销售，为了顾客，产品性能、价格、技术含量优与劣，不能从“自我”欣赏的角度去追求完美，必须从顾客立场，从消费者立场，从能否好卖好赚角度考虑问题。

（二）商品开发原则

1. 依据连锁业的定位原则

参照连锁企业商品线和价格带以及顾客特性定位的原则开发新产品。

2. 系列开发原则

以系列开发营造商品齐全的声势。

3. 创造新型生活的原则

新产品开发可以创造顾客的生活新型态。在生产与消费的关系上，马克思主义政治经济学与西方经济学，观点是截然不同的。马克思主义认为，生产决定消费，包括决定消费的种类和消费的水平。在马克思看来，人不可能消费没有生产出来的东西，也不可能超过生产水平消费，不可能有“无米之炊”。因而，马克思主义很重视生产，以其劳动价值理论为基石，论证了财富价值形成的过程；证明了生产（创造财富）的工人阶级是先进的生产力代表，是未来国家权力机构的统治阶级；甚至于计划经济思想与马克思主义的生产决定论就有着密切的关系。

西方经济学则认为，消费决定（主导）生产，生产由消费引起，没有消费需要，就不会有生产，而且消费的水平决定生产的水平。如果生产出来的产品，人们拒绝消费（市场无需求），生产就难以继续。在

西方经济学的思想里，消费需要（市场）是顶顶重要的东西。市场最终是买方主导的，因而有买方市场，谁主导市场，谁就有了特别的权力，因而消费者主权、消费者第一或上帝的观念得以形成。在他们看来市场经济就是一个消费者统治一切的“消费者主权或买方垄断”经济。

生产和消费是同一枚硬币的两面，马克思和西方经济学都侧重于分析其中的一面。市场经济证明，西方经济学观点并不是完全错误的。消费主导生产其实就是市场经济理论的一个最重要组成部分。今天我们已经感受到了消费者消费倾向的变动左右着整个经济。消费者打个喷嚏，足以使整个经济系统感冒。因而，依靠消费者生存和发展的连锁业，把消费者立场视为自己的战略理念。但是，生产也不完全是被动的。生产引起的投资不仅会扩大市场，而且生产能够创造消费，生产不应该仅仅去被动的适应市场，也应该能创造市场。

创造市场，创造新型的生活质量，应是连锁开发（包括引进和加工）商品的一个重要原则。这一原则就是超越原则，即超越顾客需要。

超越，是相对于顾客的基本期望而言的。顾客是通过每一个人员和每一项服务认识企业的。顾客对企业的商品、人员和服务的整体有一个基本要求，比如到医院看病，希望等待时间短，而且能遇上一个医术较好的医生；到饭店吃饭希望端上来的饭菜干净卫生、价格合理；到商店买一件东西，希望价格公平、质量可信、服务员态度和蔼可亲；等等。

如果企业满足了顾客的这些基本需要，就可以认为满足了顾客需要。但仅仅这些还是不够的，连锁应该给顾客提供更多的东西。比如让顾客感到受到了特别待遇，让顾客感到他对店铺的价值，让顾客在卖场的购买轻松、愉快等。比如：

- 为顾客提供几张在卖场歇脚的凳子。
- 设立一个小的休息室来让顾客会见朋友、喝饮料。
- 向顾客提供免费的开水。

- 在糕点部向儿童提供免费小食品。
- 在本店内确认竞争对手发的赠券的有效性。
- 毫不犹豫地接受顾客的所有退货。
- 当顾客询问方向时，亲自带顾客去，而不是仅仅指一下方向。
- 微笑。永远保持着对顾客表示接纳、敬意和肯定的微笑，并集中全部精力于你正向其提供服务的顾客。

- 尊重。尊重是对别人人格的肯定和敬意，尊重是一个人最稀缺，也是最需要的东西。尊重能使顾客感觉到，不是顾客有求于店铺而是店铺有求于顾客，让顾客感到在店铺的特别地位，等等。

当店铺做到上述各项时，就是为顾客提供了超越其期望的服务，为顾客创造了更丰富的精神生活内容。连锁不仅应该在与顾客接触点（环节）上建立超越顾客需要的服务系统，而且应超越顾客对物质商品、品种和花色的需求，开发出更高品质的商品。

4. 客单价原则

新产品开发能够提高客单价。

5. 市场潜力原则

新商品要有市场潜力。

6. 价格原则

新商品的价格要比现有市价低幅较大（低 $1/4$ 以上）。

7. 利润原则

新商品应有较高的毛利率（提高 10% 以上）。

8. 差异性原则

新商品要在技术含量和特色上比市场同类商品有较大的差异性，能在一定时期内排除仿造。

新产品开发，并不要求上述每个原则都能达到，其实能达到其中二三个原则就有开发的价值。要获得较大的开发价值，还必须要有供应商和

本连锁业的配合。比如对制造商来说，要有一定的生产规模；对于连锁来说要有大规模销售的能力。另外，就技术方面的问题，要有一定技术专利（如配方），或商品原材料上有一定程度的突破，使商品的品质有较大幅度的提升，等等。

（三）商品开发的程序

1. 确定加工方（委托和自制）。
2. 试制。
3. 试用，并进行使用者调查。在这一环节，要避免“可乐”现象。

可口可乐曾想通过改变自己（改革），开发新的可乐，他们在试制阶段，将新旧可乐在不透明（外观上不加区别）的情况下，让使用者品尝，多数人认为新配方的可乐更有优势的口感。但大批生产投放市场后，遭到失败。原因是，人们对老的“可乐”忠诚度更高。人们喝的不仅是饮料还包含着对品牌形象的信赖。任何事物，都有两个相互对立方面的教训和经验。与“可乐”现象恰相对立却又很富有启发意义的是“福特”现象。福特汽车公司受日本轿车业的影响，曾想生产一种轻便轿车。初步设计，并用模型对市场进行意向调查时，多数人对小轿车“丑陋”的车形很不以为然，但公司坚持生产投放市场后，获得了很大成功。成功的原因是适应了家庭对小型轿车的需求。但这需求需要一个转变适应期。在传统上，美国对大型汽车有一种偏好，小型车的出现在观念上一开始不能适应，但一旦认识到小型车的价值（这种价值是存在的），加之以对新款汽车使用的意识，就推动了小型车的发展。这也说明了厂商不能完全被动地适应“落后”的市场，而是还可以领导

和创造需求。厂商不应仅仅迁就一时的时尚，而是更要注意消费者的长远潜在的但却是“更根本性”的利益。

4. 修正。根据消费者意见对商品进行修正，使商品各性能特点更适合消费者要求。

5. 试销。可在一部分店试销，获得充分的正确的信息后，再大规模投产。

6. 进行大规模生产，同时店铺进行各种促销活动。

二、采购

（一）采购的基本原则

开发商品源，原供应厂商应优先，但应遵循一定的选择原则。

选择的原则渗透市场经济的每一个领域和层面，对供应厂商也有一个选择的问题。选择中往往包含着优先的原则，即哪一个方案（供应商）应优先考虑的问题。原供应商优先，这不仅是一个合同或合作信誉（信用）的问题，而且对原供应商优先，对连锁业往往也是有利的。对原供应商的优先意味着在供应厂商之间实行差别待遇，这是渗透 WTO 或关贸总协定的一个精神。优先或差别待遇并不是纯粹的恩赐，里面也包含着对连锁的利益考虑。实质上还是个互利和双赢的问题。渗透着互利精神的商业中，不存在单纯的道德“关怀”。

1. 2—5 家原则

连锁的商品采购，每一品种都应选择 2—5 家制造商，以不超过 5

家为宜。

2.2—6 成原则

对一家制造厂商的采购量控制在2—6成以内，但不应超过6成。对一家厂商采购量过大会形成对该家产品的依赖；但采购量过低，难以引起对方的十分重视，得不到应有的优惠。

商品开发中，应该培养1—2家创造（供应）商，在商品采购中应选择2—5家供应商，以及对一家厂商的采购量应控制在2—6成以内。都包含着如下若干利己性的思考：

(1) 依赖和非依赖的考虑。依赖是经济的本质。因为依赖（协作）是相互补足的两面，分工就意味着依赖（协作）。从手工业与农业分工开始，手工业与农业的依赖（协作）就开始了，商业从手工业中分离出来，则产生了商业和手工业之间的相互依赖。因为分工后，农业离不开手工业提供的非农业产品；手工业必须依赖农业提供粮食来源。同理，手工业的产品依靠商业的销售，商业依赖手工业提供商品来源，连锁业就依赖供应商的商品制造和供应。依赖（协作）不仅是分工的结果，而且是各行各业分立（分工）的前提，没有依赖（协作）的意识，或相互依赖的合意，分工是不可能形成的。两个生产者之间的商品交换，就既是分工的体现，又是分工中相互协作或依赖的表征。分工得以延续，正是以有不断地协作、依赖为前提的。正如生产衣服的手工业者与生产粮食的农民之间的商品交换，汽车厂商与石油厂商之间的商品交换使他们之间的分工得以稳定的延续一样。

由分工形成的各行各业的分工，之所以会相互依赖，就是因为他们之间形成了相互供求的关系。连锁对供应商之间存在

着这种供求依赖（协作、交换）关系。但依赖必须双向的，而不能是单方面的。如果连锁的商品开发和采购都仅仅依赖一个供应商，那就要冒单方面依赖的风险。人为的形成从若干即多渠道供应，就如狡兔有了三窟一样，可以降低单方面依赖所固有的风险。从对分工中形成的对供应行业的整体依赖中，减少对某一个供应商的依赖，就是在依赖中创造非依赖。

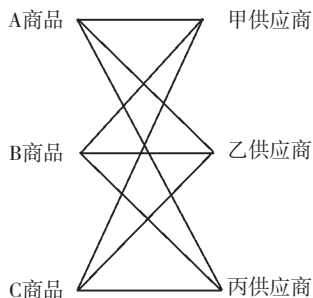
(2) 创造竞争和利用竞争。当连锁从多家厂商采购商品时，给连锁带来了选择、比较的空间。这样的空间对连锁是至关重要的，因为这一空间的存在，必然创造可供选择的供应厂商之间的竞争。正如消费者在市场上对同种商品的选择，必然引起“同行是冤家”的竞争局面一样。鹬蚌相争，渔人得利，同种商品生产者之间的竞争是消费者的福祉。市场经济，消费者是上帝，上帝是同种商品之间的竞争创造出来的。没有这种同行竞争，消费者的地位是没有保障的。为了保障消费者的利益，鼓励或创造竞争是很有必要的，市场经济就是要使消费者成为上帝。垄断是市场经济的大敌，不仅因为垄断的存在，扼杀了其他同行者的生存机会，而且严重损害消费者的地位和福祉。在没有竞争而只有垄断的地方必须创造出竞争来。当连锁业单方面依赖某一供应商时，比如连锁某商品的供货来源的6成依赖于某一厂商时，就意味着该厂商处在对本连锁业的垄断地位上。这时打破垄断创造鹬蚌相争的办法就是从几家供应商进货。连锁可以从其创造的供应厂商之间的竞争中，增加自己的选择余地，提升其选择结果的质量（包括交易条件等方面的利益）。

3. 交叉采购原则

即不是 A、B、C 各种产品分别从甲、乙、丙处采购，而是 A、B、

C 从甲、乙、丙处交叉采购，目的也是避免依赖某一供应商，同时能够达到控制甲、乙、丙供应商的目的。

交叉采购如下图：



交叉采购与上述的多家采购具有相同的效应。假定 A、B、C 三种商品从整体上完全依赖甲、乙、丙三家供应，由分工形成的整体依赖显然是不可避免的；但如果化整为零，每一种商品分别从三家采购，就从整体依赖中创造个别商品的非依赖性。

①可以降低每一种商品依赖单一供应商的风险。
②可以较有效地保证每一商品的稳定来源。
③可以通过较大的质量选择空间，保证商品的质量。
④可以通过较大的交易条件选择空间，获得较有利的交易条件。

⑤可以创造供应商之间的竞争，避免某一商品被某一供应商垄断的局面。

⑥可以在一定程度上通过对供应商之间竞争的把握，左右或控制每一个供应商。但是，要达到这一个目标，必须每一种商品对每一家供应商的采购达到一定控制量。同时，每一种商品从多家采购，又必然增加市场交易成本。这里又遇到了二律

背反、两难选择的问题。最有利的采购决策，就是要在两难选择中善于权衡利弊，这里通行一个两难选择的基本原则：“两利相衡取其重，两害相衡取其轻。”

4. 重视能够对单一品种商品进行充分供应和支持的供应商
以适应连锁迅速发展对主要品种商品进货的需要。

5. 按商品线和价格带的不同，选择供应商

即将供应商按商品线和价格带区别为不同品种层次的供应来源，各选择最有能力供应某一商品线和价格带的供应商。

6. 适时地更新供应商

即淘汰少数供应不良的厂商，选择增加新的供应商。

淘汰，意味着创造商品来源的活水，“问渠哪得清如许，唯有源头活水来”。

（二）对供应厂商的评价和淘汰

1. 对供应厂商的评价

（1）交易额（ABC 分类法评估）

即将供应商按与连锁的交易额进行统计，从大往小排出。交易比重排在 80% 以内者，为 A 级厂商；排在 80%—95% 者为 B 级；排名在 95%—100% 的为 C 级厂商。

（2）项目评估

按价格、交货服务、商品品质与连锁的配合情况，退货服务的经营状况，技术标准等因素，对厂商进行等级（A 级、B 级、C 级）评价。

①价格：包括进货价格的便宜程度或折扣的幅度（A 折扣 5% 以上，B 折扣 5% 以下，C 无折扣）；

②**交货服务**：包括交货时间的准时程度（A 非常准时，B 偶尔误时，C 经常误时）和交货数量的正确情况（A 数量正确，B 偶尔误差，C 常出错）；

③**商品品质**：包括损坏率（A 无瑕疵，B 偶尔有瑕疵，C 常有瑕疵）和商品品质的有限期间（A 尚有 $2/3$ 以上，B 尚有 $1/2$ 以上，C 尚有 $1/2$ 以内）；

④**与连锁的配合情况**，即与连锁的配合协作力度（A 非常配合，B 常配合，C 偶尔配合）；

⑤**退货服务**：即能否即时办理退货服务（A 守时，B 偶尔误时，C 不遵守时间）；

⑥**经营能力**：即供应商的经营能力及可靠程度（A 潜力佳，B 有潜力，C 潜力小）；

⑦**技术标准**：以国家标准为基本尺度（A 超过国家标准，B 符合国家标准，C 低于国家标准）。

对上述 7 个项目（包括 10 个方面）分别给予不同的权数，并对 A、B、C 赋予不同的分值，以 100 分制进行定量评价，规定某个分值为某个等级，比如 80 分以上者为 A 级，60—80 分为 B 级，低于 60 分以下者为 C 级，对于不同评价级别的厂商给予不同的礼遇。

2. 对供应厂商的淘汰

（1）淘汰标准

- ①上述 ABC 分类评价法中 C 级供应商；
- ②上述项目评价法中，低于某一分值的供应商；
- ③配送的商品，每月销售金额在规定数目以下的供应商；
- ④货源不稳，连锁无法控制的供应商；
- ⑤商品标示内容不符合有关规定，有损于消费者身心健康的供应商；
- ⑥商品市价紊乱的供应商；

- ⑦非生活必需品而且毛利太低的商品供应商；
- ⑧同一商品来源超过 5 家以上，其中商品供应情况较差的供应商；
- ⑨新产品在试销 8 周以后，平均销售不足本店销售比重 0.1% 的。

(2) 淘汰程序

①符合上述淘汰条件的产品，应由销售店铺提出有关销售统计数据，交采购部门分析判断后提出，其试销品可由连锁店铺提出，滞销库存品可由物流中心或店铺提出，由采购部门决定。

②滞销库品没有售完的商品，原则上应根据与供应商的交易条款退货，用退货冲抵对供货商的应付款额，并发出退货通知。如交易条款未规定，又无应付款，应发出售完为止通知。其中试销产品，与供应商在议进时，应包括试销失败全部退货的条款。

③物流中心和各店铺收到有关退货通知单后，应稽查该品库存情况，若库存过多，应及时处理（调拨和特卖）。

2001 年 7 月在莫斯科召开的奥运会，决定在 5 个申办城市中，采取淘汰的办法，选择出 2008 年的奥运举办城市。淘汰的办法是在每一轮投票中淘汰一名得票最少的城市。最后，得票最多的城市获胜。在 7 月 13 日的淘汰筛选法中，首先淘汰了得票最少的日本大阪。第二轮，中国北京以 56 票（恰超过半数一票）获胜。这里通行的是体育比赛的规则，即实行一轮轮的淘汰办法，最后决出冠亚军。

市场经济通行的就是优胜劣汰比赛规则。在市场竞争游戏中，缺乏竞争力的商品被淘汰出市，缺乏竞争力的企业被淘汰出游戏圈，连锁可以运用这一规则。

- ④对货架上长期滞销的呆品实施淘汰规则。

⑤对供应状况最差的供应商实施淘汰规则，这种淘汰对连锁有利，对胜出的供应商有利。因为对供应能力差的供应商的淘汰，意味着将从供应能力强的供应商那里采购更多的商品。

淘汰有利于社会发展，因为劣汰意味着为优胜者创造更多的发展机会，意味着社会的一次进步。所以经济学对市场经济的优胜劣汰规则持肯定态度，对有利于这种规则发挥作用的市场经济给予极大的信任，而对于以意志代替市场机制的政府行为总是持怀疑态度。其中的道理一部分就包含在对市场游戏规则的理解上。比赛的游戏规则中包含着对强者和对弱者的非平等态度，但更多有理性的人会坚持认为，体育比赛是必要的，是鼓励人健康向上的，是对强者价值的肯定。而强者正是常常需要忽略弱者的感受。这里遇到了一个著名的矛盾，效率与公平的矛盾。公平与效率是人类生活所不可缺少的两件最重要的信念和规则，但是它们对于弱者和强者分别具有不同的价值。

“公平（道）自在人心”。它更多地体现的是弱者的感受和期望，包含着较大的保护弱者利益（或际遇）的成分。

效率是人类智慧和知识的结晶，在很大程度上是在竞争中由强者推动的。效率规则的实施总是包含着对强者价值的认可和肯定。（但是，必须指出的是，这里的强者指知识、智慧和社会贡献的强者，而绝不包括任何权力和霸道的成分。）

因此，在现实生活中，公平与效率的信念和规则总是难以“并举”的，而且两者之间不存在替代性。但是市场经济是强者的经济，优胜劣汰是其通行的规则，也是其基本的理念。连锁商务是在市场经济中诞生的，它也必须遵守市场经济的规

则，把市场经济的理念作为自己的理念，不能自外于市场经济。连锁业应将自己融入市场经济，而且应当做推动社会经济发展的排头兵。

三、仓储管理（物流中心）

中美朝鲜战争结束，中方在开庆功会时，彭德怀讲过，中方赢得预定的胜利首先应归功于洪学智。洪学智是朝鲜战争期间的后勤部长。从彭德怀的话里不难看出后勤对战争的决定性作用。连锁商务尤其如此，仓储就是决定连锁商务业绩的后勤支撑系统。

（一）物流中心的职能

连锁建立仓储或物流配送中心，是一种科学的集约化管理，存在着集约化的利益。物流配送形式的设立，使工厂与商业的联系发生了变化。由传统的制造商→中介商，转变为制造商或供应商→连锁配送中心→连锁店铺。

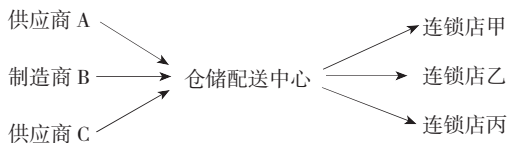
由传统的

供应商 A→连锁店甲

供应商 B→连锁店乙

供应商 C→连锁店丙

转变为



实现了物流的集约化运作，大大降低了连锁商务乃至全社会的交易成本。同时由于配送中心的设立，使连锁店内部的物流简单化，接货、验货、分拣、加工、包装等等不需店铺负责，从而降低了店铺此类操作的成本。

1. 仓储配送中心的功能

基本功能就是以品项齐全、大量采购，向各连锁店提供多品项、少批量和高频率的配送服务。包括：

(1) 储存：储存具有确保库存数量和商品品质的功能，且应有一个“动态”和后勤的理念，即储存是为了给配送工作作准备，储存应有利于分拣、配送。

(2) 分拣、理货：即为店铺配货、拣货方式多种多样——播种式、摘果式、人取物方式、物就人方式、分区接力拣取、分区组合拣取和批量拣取等。拣取方式会影响效率，在实行计算机管理的连锁，还会影响计算机运算的方式和时间。

(3) 分装、包装：物流中的包装包含了三个功能：

- 保护商品
- 区分商品
- 实现装卸的单品化。即将分散的商品整合成能用箱、盘来量的单位。经过单品化，既便于运输装卸，也有利于降低商品损耗。

(4) 加工。包括：

- 商品分类、分级
- 磅称
- 拆箱重装
- 贴标签
- 生鲜食品的切割和小包装
- 家电、家具可组装类商品的组装

- 商品组合包装（组装成特价包、组合包）

加工的目的在于数量上使商品适应顾客购买，为顾客创造出某种数量效用。数量效用有两层含义：一是数量充足，可以满足顾客“一次购足”的需要；二是小包装，便于消费者适量购买。加工是提升商品的附加价值，既有利于顾客，又有利于店铺。

(5) 出货或配送

配送，涉及送货方式、送货工具、送货人员、送货车辆的大小、出货区域规划、配送路线安排，并在配送途中对商品进行跟踪、控制及配送过程中意外情况的处理，送货不一定由连锁亲力，可委托运输公司进行，也可以通过租车运送。

(6) 标价

(7) 信息提供

连锁商务体系包含有商流、物流和信息流三个组成部分。其中，信息流总与物流形影相随，而且商流信息也能从物流中折射出来，所以仓储配送（物流）中心负有商流、信息流的搜集和反馈的职能。

仓储信息提供：

① 商品销售绩效

- 商品毛利
- 商品周转
- 商品销售总数
- 各种商品销售比率
- 各种商品利润分布
- 退货，退货金额占总销售的比率
- 退货商品排行，退货原因分析

② 仓库保管效率

- 保管容量效率：保管容量/仓库总容量

- 保管效率：库存金额/仓储面积
- 库存周转率：营业额/平均库存金额
- 库存月差比率：高峰月份的月底库存/谷峰月份月底的库存
- 合同仓储利用率：自有、寄售、租借仓储使用面积/总仓库

面积

- 单位商品出入库装卸费比率：装卸费/出入库商品总量
- 仓库人员生产力评估：(进货金额/投入人员) × 日数
- 缺货率：接单缺货数/出货量
- 人均月容量处理比率：月出入存放容量/货物处理人数

③ 配送效率

- 单位时间配送量
- 空车率：空车行走距离/配送总距离
- 载送率：装载重量 × 行走距离/该车可载重量 × 可行走距离
- 装载率：实载重量/可载重量
- 配送次数：配送店数/配送次数

④ 机具设备使用

- 搬运设备使用率：月使用时间/月总工作时间
- 商品加工所产生的商品报废率
- 加工使用材料金额
- 包装容器的使用及损坏情况
- 机具设备损坏维修率：损坏维修时间/可用时间

2. 物流中心分类

根据职能不同，物流中心可分为三类：

(1) 单纯物流中心 (TC)，设有长期的储存功能，货物整进零出，辅以配货、送货业务。

(2) 储存型物流中心 (DC)，主要功能是储存，以调节店铺随时

进货的需要。

(3) 加工型物流中心 (PC)，货物进入该中心，需经过进一步加工后，再配送。

连锁业物流中心一般兼有储存、加工、配送的综合功能。

3. 仓储配送中心的职责

(1) 低成本，连锁的优势有三：一是标准化的品质，二是便利消费者，三是低成本运作。其中低成本主要依赖于商品采购和配送的经济性。而采购和配送，都与仓储配送中心的业务直接关联。因此该中心必须在每一个环节上最大限度地节约运作成本，维持连锁业的低成本战略。这是仓储中心的基本职责之一。

(2) 保鲜。在现代社会，一方面，由于有关生命健康的研究和认知能力迅速提升，另一方面电子信息工具的发展，有关生命健康的知识信息迅速传播，使人们的健康意识空前加强，有关健康食品的知识信息已化为人们对健康食品的认知能力和对食品类商品新鲜度的高度要求，并带动了人们对非食品类商品在“光鲜度”方面的共识。所以，及时进货，及时出货，合理安排各类商品，为连锁确保“提供最新鲜食品”的宗旨是仓储配送中心的一个重要职责。

(3) 不脱销。以便利服务为其宗旨之一的连锁。其便利中包含着时间的便利性（长时间营业）；距离的便利性（店址靠近顾客）；合适的价格、适宜消费的便利性；可快速选购的便利性（商品陈列、摆放井然有序）；可一次购齐、品种齐全的便利性（商品丰富、新鲜、适量的生活必需品）。这些便利总的说来依赖于总部的正确战略理念。这一理念的贯彻依赖于店址的选择定位、店铺服务的责任意识和能力。其中“一次购齐”的便利在很大程度上依赖于仓储及时进货和及时配送，当好每一个店铺“不脱销”的后盾，为连锁创造一个“顾客任何时候均可买到满意商品的店铺”而不懈努力。

（二）物流中心的设置原则

1. 距离

仓储中心一般应设在距店铺 100 千米的地方，运输时间来回为半天时间（3.5 小时）以内。

2. 道路

交通条件便利，以接近高速公路为最好。

3. 配送范围

即向各店配送的综合成本（主要是运输成本）要尽可能低。

4. 地价

即仓储的租地价或买地价要合理。

5. 发展

具有未来扩建发展的空间。

6. 目标

准备连锁扩展的区域和目标。

7. 城建设施

电力、排污条件比较好的地方。

（三）仓储空间规划

1. 空间区域

（1）入、出库区

（2）商品储存区

（3）分装区

（4）配送区

（5）办公区

（6）进口品暂存区

2. 储区储位

(1) 储区应分为大量储存区及小量储存区，大量储存区储存畅销品或整箱销售的商品，小量储存区储存小量零星出货的商品。

(2) 大量储存区内应单设特价进货区、进货暂存区、进口品暂存区等。

(3) 商品储存区域的商品储存，应考虑：商品的流动（畅销）性、厂别、近似性、体积大小、重量、理化特性（如易燃、易腐等）。

（四）库存管理

1. 有效日期检查。货品入库，有效日期不得超过出厂日期的 $1/2$ 。

2. 设立存货卡，每一商品进库后，在存货卡上登录：货品的储位，理化特性，供应厂商，采购量等。

3. 先进先出。为此应对不同时期的进货标以特别标记，比如在货箱上用不同色彩标出不同时期的进货，以利于拣货、配货人员识别，做到先进先出（出入库管理方式有后进后出、随机出货和先进先出三种方式，为保持鲜度，一般应先进先出）。

4. 设立看板，货品入仓定位，应在各储位设立看板，将货品名称和代号标明，以利寻找和归位。

5. 定时检查，检查重点：

- ①湿度、温度。
- ②通风。
- ③防鼠、防虫等。

（五）存货水平

存货水平是仓储配送中心面临的在顾客满意度和存货成本之间进行选择的决策问题。存货决策就是要在存货充足和存货成本最小之间抉

择。100%的服务水平（不缺货水平）是非经济的，对顾客服务水平接近100%时，一般认为存货成本将以加速度增加。

存货成本包括：

(1) 存货的流动资金占用成本，主要是利息成本，利息成本是一种机会成本。但存货占用的资金成本，并不仅仅是利息而是还应包含由于资金被占用于库存，企业不得不失去的，使用这笔资金投资于经营，可以得到的利润。因而把资金占用成本看作是资金运用的平均利润更切合实际。

(2) 存货的固定资金占用成本。这一笔投资后，无论连锁库存周转快、慢如何，都不会影响其周转情况的不变成本，在存货决策中可视为“沉淀成本”，这笔成本不包含在直接的存货中，但确是为存货服务的成本。只不过在计算存货水平时可不予考虑。

(3) 存货管理成本这部分成本与存货多少呈正比例变化，但该成本的存在不影响存货水平。在计算存货时，也可以不予考虑。

(4) 采购（交易）成本，包括采购与订单、联络、谈判有关的交易成本和旅差费及采购运输成本。显然，这部分成本的大小与采购的次数成正比，而与采购批量成反比。

(5) 缺货成本即由于缺货失去的销售（机会）损失，对于以便利顾客为宗旨的连锁业不允许缺货，可以视缺货成本为无限大，对存货的研究就是假定不允许缺货的情况。

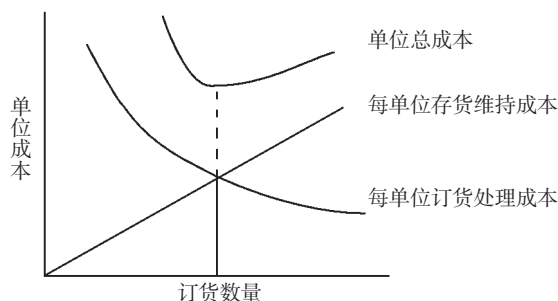
存货水平的确定就是要使存货（流动）资金占用的机会成本，采购成本最小的情况下，使顾客达到最大满意（即尽可能不缺货、不脱销）。据此，可以从如下三条思路确定存货水平：

(1) 最佳订货量法，即单位存货维持成本和单位订货处理成本平衡的方法。参见下表：

每次采购量 Q 箱	订购次数 D/Q	全年订购费 D/Q · A	平均占用资金 (Q/2) · P	保管费 (平均 占用资金的机会成本) (Q/2) Pi	总费用 D/Q · A + Q/2Pi
20	100	5 000	1 000	200	5 200
50	40	2 000	2 500	500	2 500
100	20	1 000	5 000	1 000	2 000
200	10	500	10 000	2 000	2 500
400	5	250	20 000	4 000	4 250

表中，假定连锁需年订货量 $D = 2\,000$ 箱，商品价 $P = 100$ 元/箱，每次采购（交易）费 $A = 50$ 元，年存货资金占用率（资金占用机会成本） $I = 20\%$ ，从表中不难看出，在采购（库存）量为 100 时，总成本最低，此时采购费与库存费相等。

不难理解，在采购费与保管费之间存在着两难选择，增加存货量可节省采购费，但会增加库存资金占用；反之减少库存量，会增加采购次数，从而增加采购费，但可以减少库存占用费。按照数学运算规律，两费用平衡时，总费用为最小。即：
成本平衡的方法：



利用该公式，很容易导出，经济（最佳）库存量公式：

在本例中将数据代入，即 $\frac{D}{Q} \cdot A = \frac{Q}{2} P_i$

$$\text{经济采购量 } Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{PI}}$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{PI}} \text{ 全年订货 20 次, 该例中还应考虑提前期和批}$$

量折扣问题。其实提前期与采购（库存）批量无关。考虑提前期就是提醒库存管理人员不要等到库里无货（存货 = 0）时再进货，而是应当把订货中可能耽搁的时间（提前期）和提前期内的缺货量，两种情况都考虑到。如果订货需要 4 天时间，且已知 4 天内每天需配货 2 000 箱/360 = 5.5 箱，4 天内共需用货 4 × 5.5 = 22 箱，这就是说在仓库中还剩下 22 箱时要及时订货。4 天货到，正好库存的 22 箱用完，保证了不缺货。

至于批量折扣可参照折扣程度和经济批量相比较决定。

(2)（请购点）分批补充订货，涉及三个变量：

A，安全量——即为保证不缺货，仓库必须保留的最低库存量。这由各店铺每天平均需要量和淡旺季综合考虑决定。假定一般情况下仓库必须有 6 天的最低库存量，又已知每天需配货 5.5 箱，则安全量 = 6 × 5.5 = 33 箱。假定考虑到经济订购量，最高库存不得超过安全量 18 天。

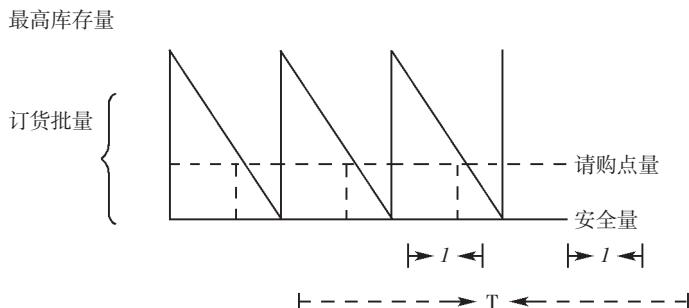
B，最高库存量——18 天 × 每天配货量 + 安全存量 = 18 × 5.5 + 33 = 132 箱。

C，请购点量，也就是允许的最低库存量。

请购点 =（采购耽搁）领先时间 × 每日配货量 + 安全量，假定本例中提前 4 天订货，请购点 = 4 × 5.5 + 33 = 55 箱，即在仓库只有 55 箱时，即进行订货安排，订货数量为最高库存量 - 安全量 = 132 - 33 = 99 箱，如果批量扣为 100 箱，将折扣利益与多订的 1 箱和存货费用作比较，只要折扣利益 > 存货费用，就可以考虑订到 100 箱。但是连锁与厂商不是一次性博

奔，折扣应贯彻在日常进货之中，不应该每次都有一个折扣的讨价还价的问题。

安全量、最高库存量、请购点、经济订购量，其关系如下图所示：



图中 L 为订货提前期， T 为两次订货之间的间隔期。

(3) 产销业务同盟。

控制库存成本，且杜绝不缺货的最佳办法，是连锁业与制造厂商建立产销业务同盟的办法，即按照商业主导生产的理念，由连锁根据市场需要，指导制造商生产并及时送货，具体思路是由店铺将消费者需要的数量信息及时反馈给连锁总部，再由总部将各店铺的需求信息汇总通知制造厂商，制造厂商根据连锁的信息安排超前加工和及时送货。美国沃尔玛与宝洁公司，日本大芳、伊藤洋华堂与味素公司、三得利公司等结成的业务同盟，很好地解决了连锁集团的库存水平问题。“7—11”连锁通过计算机将其销售数据及时提供给制造商进行需求规划和新产品开发，其每天补货的鲜活食品占到销售额的 40%，同时节省了物流中心的大量工作。某些连锁企业甚至做到了让制造商送货到店铺（DSD）。

第⑦章

营销沟通

167

一、营销观念

（一）供给主导观念

1. 生产观念或生产者立场

这是一种生产决定交换和生产决定消费的观念。按照这种观念：

- （1）生产者生产什么，消费者就会需要什么，而且只能消费什么，生产处于主动地位，而消费者处于被动地位，消费安全是被动的，逆来顺受的。
- （2）生产者只需关心生产的成本和效率、生产的数量和质量。
- （3）为生产而生产，无视人（消费者）的价值需要。

2. 产品观念或产品立场

这种观念包含着对消费者的误解，按照这种观念，消费者仅仅重视产品本身的性能，如质量、功能和特色。因而生产者只要生产出高质量、多功能和某些特色产品，就像皇帝女儿不愁嫁，因而生产者的最主要任务就是努力生产高品质产品，并使产品的品质和功能不断趋于完美。产品观念的基本特征就是把着眼点放在产品上而不是消费者需要上，被称为营销近视。在美国，就曾经发生过生产“更好的”价值1500美元的激光抓鼠器而在市场上失败的例子，以及“更好的”从四楼扔下来都不会摔坏的文件柜的故事。

3. 推销观念或销售立场

推销观念是各种营销观念中，在商业伦理上最站不住脚的观念。这种观念不问消费者在实际上是否真正需要，而是以包含着高压成分的各种推销技巧将产品推给消费者，推销观念认为消费者对非渴求商品存在着消费惰性，只要推销方法到位，就可以实现预期的销售业绩。这种推销观念之所以在伦理上站不住脚，原因是：

(1) 纯粹的销售者立场。

(2) 把消费者当作猎物，甚至当作敌手。

(3) 推销中的高压方式和技巧围攻，潜含着对消费者人格、权利和意志的侵犯，因而在现实生活中往往引起消费者极强的戒心和抗衡心理。

(4) 败坏商业和社会伦理，因为其出发点往往不是互利和双赢，而是浓厚的损人利己主义，陷入不是关心人而是如何征服人的误区。

营销家菲利普教授认为，即使在非赢利区域，也存在差强人意的推销，如政府候选人的自我推介，政党对其政治纲领的推销。但无论赢利的和非赢利的推销，都有一个共同特点，就是把自己的推销物（商品和人）都描绘得尽善尽美，而缺点却被完全掩盖起来，一切为了交易成功，至于交易后，被推销者是否满意，那就“与我无关了”。

（二）消费者主导观念

1. 消费者立场的营销观念

消费者市场的营销观念，是商品交换中卖者对买者，卖者对其产品和生产价值的一次观念革命，是对卖方主导观念的逆向思维，尤其是推销观念的直接对立面。

营销观念是在对顾客利益和需要的深刻认识和理解中形成的，是卖者从自身立场向顾客立场的转移。这一观念的产生不仅包含了对生产观念、产品观念、推销观念的坚决否定，而且本身就使推销成为多余的东西。营销观念的基本特征：

（1）消费者立场和买方主导观念（形成于对生产、对产品、对厂商存在价值的深刻理解）。

（2）把商品交换（对企业来说就是卖或销售），看作是互利、双赢合作和合意的行为（形成于对商业利己、利他主义的深刻理解）。

经济学认为，产生于分工并且以协作为其核心和本质的商品交换：

A. 是建立在双方合意的基础上，交换过程中不允许一方对另一方施加的压力存在。

B. 是一种合作行为，买卖双方共同完成，是从分工到协作，从产品生产到最终消费的全部过程。

C. 是一种互利、双赢和相互提供满意服务的行为，不存在一方侵犯他方利益，一方凭优势（垄断、政府支持）占有他方利益和服务的成分存在。

D. 是一种扩展被交换商品价值和创造商品价值的行为。

古典经济学认为通过交换，交换双方互通有无，解决买卖双方单一生产与需要多样化的矛盾，以一生二或更多，创造更丰富的生活内容和生活质量。边际效用论认为，每个人在交换前，总是低估自己已经拥有的商品的边际效用（或价值），总是高估自己所未能拥有的对方商品的边际效用和价值，因而交换可以提升双方商品或服务的边际效用，创造双方的满意程度，交换的结果应能使双方的满意程度或消费价值实际增加，这是市场营销观念中的一个重要观念。而前述的生产观念和推销观念中是不可能具有这种观念的。

(3) 把企业的存在价值和发展建立在企业对消费者的欲望需要和利益的最大满足上，建立在消费者对企业及其服务能力、服务态度的满意程度上。

(4) 把消费者的合作、信赖和尊重关系，作为企业营销战略的核心和基点。

(5) 消费者第一，消费者是上帝理念的形成和以消费者需要、利益为中心的营销文化的形成和发展。

(6) 市场营销的两个基本准则：

A，熟悉你的立场，并知道如何去满足他。

B，使顾客的每一元钱买到十足的质量、服务和满意。

2. 社会营销观念

社会营销观念是市场营销观念的发展和进一步的补足，这一观念弥补了市场营销观念中消费者需要与社会长期福利之间隐含的矛盾，它是企业利益、消费者利益和社会长期利益的最佳结合。

社会营销观念“是研究目标市场需要、欲望和利益，并以

维护和提高消费者长期社会福利的方式，比竞争者更有效，更有利地向目标市场提供所期待的满足”。如“绿色消费”、“健康消费”、“环境商品”等就包含着社会营销观念的因素。按照这种观念，连锁的营销应建立在仔细权衡消费者利益、企业利润和社会长期利益三者利益关系的基础上。

二、营销沟通的基本概念

1. 营销沟通

即市场营销者通过一定的工具或形式把产品的存在和产品的价值传播给目标顾客。其传播过程由 7 个因素组成，即信息发送者（企业）——信息符号（编码）——信息——信息符号理解（解码）——接受者（目标顾客）——接受者对信息的反应——信息反馈以及信息发送和接受过程中的噪声。

信息编码是信息沟通者（或发送者）把沟通内容编成符号形式，信息编码是信息接受者理解并确认发送者所传递的信息符号的含义。信息的编码（符号）应当与接受者的解码（理解）能力相吻合。编码者和解码者的经验与认知领域重复相交部分越多，信息的传递越有效。码，是信息传递的符号，也是信息的载体。在人类还是原始人的时候，就知道了信息符号的重要性，并且就开始了信息符号的创作。结绳记事的“绳结”就是最初的信息符号的形式，最后经过在甲骨上、在竹签上刻记各种信息符号（最初没字），一直到形成今天初步定型（但未最后定型）的文字就是信息编码的全部历史。电脑是信

息整理传递的重要工具。怎样将信息符号输入电脑，并被电脑解读输出出来，编码是一个很重要的工具。王码创造人编出的“王码”，大大减少了信息输入和输出的时间和麻烦，因此有被称为中国电脑王的殊荣。王码的创造性编辑连同网络的发明复印、激光照排，使信息符号运用和传播，无疑是有力推动了社会知识和文明的进步。

不同的文字或信息符号，对信息的创造和传播的能力不同。中国文字在信息传播方面就有着明显劣势，有歌词唱道“我最喜欢的字是方块（中国）字”，这样的感情很可贵，但从信息符号角度看，中国文字符号就远不如 1、2、3、4、5、6、7、8、9、0 阿拉伯数字符号和 A、B、C……字母更有利于信息的创造和传递。物理、数学、化学、生物科学没能诞生于中国，大学的此类学科教材中很少有中国人的名字。一些科学家认为这与中国文字有着很大的关系，是不无道理的。

连锁营销沟通信息的编码，应更有利于连锁信息的传播，以最少最精致的文字和非文字符号传达能够引起目标顾客共鸣，包含了更丰富更深刻信息含金量的信息。如“以顾客的每一元钱购买十足的品质和满意”，“××一到，众口不再难调”，前一个信息编码（广义的），包含了连锁产品的价廉、物美和满意度及可靠性承诺，后一个信息包含了无论哪一种口味都能满足的承诺等。

编码还可以通过简洁的表格形式、图片形式传达连锁要达的信息沟通目的。关键是要作为连锁的各类营销信息沟通人员，要有一个信息价值、信息编码（信息创造）、信息传播、信息含量和信息效果的意识和观念。

噪音，即信息接受和理解过程中的干扰，是信息传递过程

的伴随物。噪音的存在会大大降低信息传递的效果。效果损失既可能来源于媒介的技术原因（如电话中的噪音），也可以来源于各种信息的交叉影响（在商业信息充斥的时代尤其如此），同时也可能来源于信息接受者个人对信息选择的特性。接受者对信息的选择特性包括：

(1) 选择性注意。在多种信息中注意到某种信息。

(2) 选择性扭曲。接受者会按照自己的思维定势或方式理解信息，使信息按照接受者的理解加工被再生产出来，从而发生信息被曲解或扭曲。

(3) 选择性记忆。通过曲解、筛选接受者往往只记住接受者认为有价值的部分。正是存在信息的传递的噪音，所以管理学认为，信息在从高层向基层单方面纵向传达过程中，在每个层次会损失3%。

2. 信息对接受者影响层次

(1) 认知阶段，包括知晓和认识

知晓——信息传播的首要任务就是使目标视听群众知晓信息目标物（商品和服务）的存在。

认识——即对信息目标物（商品、服务）价值的初步认识。

(2) 感情阶段，在对信息目标物认知的基础上，与信息目标物之间建立的感情的过程，包括喜爱、偏好、确信。

喜爱，即在认知基础上形成的对信息目标物的兴趣。

偏好，即与其他产品相比，对该产品（信息目标物）所产生的偏好。

确信，即在偏好基础上对信息目标物形成的购买确信或值得、可以“购买”的信念。

(3) 行为阶段，即实施购买阶段。确信值得购买并不等于最终购

买决定，信息传送者的最终目标就是促使信息接受者做出购买决定，并实际进行购买。

3. 营销沟通诉求

营销沟通诉求也称之为营销沟通的主题。按构思的内容不同可以分为三大类：

(1) 理性诉求。其构思的基本信息是，目标的群众是有理性的，着眼于他们的利益要求；通过说明展示商品的消费价值（品质、功能、价格），使目标顾客对产品的利益及其需要产生认同感和意识共鸣，以促使其购买。

(2) 感情诉求，通过激发消费者与商品消费相关的某种恐惧和喜欢的感情，推动对该产品的需求，包括否定性感情诉求和肯定性感情诉求。前者如老年缺钙的严重后果，心脏病复发时的致命险状，后者如防蛀的牙膏，酷热时突来的凉爽等，使人感到幽默、高兴和令人神往的商品消费。一般认为否定性的恐惧感情诉求教育在营销沟通中比肯定性的感情诉求更有效。

(3) 道义诉求。即从道义的角度去说服指导目标视听群众识别什么是正确的和应该做的。反之，则相反。这类信息沟通多用于社会事业广告、环境保护和助学工程之类的广告。一般商品广告可巧妙运用。

4. 信息结构

信息结构涉及三方面的问题：

(1) 商品和服务利益信息论证的结构：单面论证或双面论证。单面论证只涉及商品和服务的利益，即只讲优点不讲缺点；双面论证，在赞誉其利益时，同时提出他的缺点，使用中国古代的“小骂大帮忙”方式，以增加信息的难度。一般认为，双面信息对受过良好教育和比较成熟消费者以及受过反宣传影响的人更有效。

(2) 信息内容的表达顺次。有两种情况：

①渐降的表达顺次：一开始就提出强有力的论点（结论），以吸引目标视听群众的注意和兴趣，但基调是渐降。

②渐升的表达顺次：先不明确提出论点，最后得出结论。先提出论点，可取得先声夺人、先入为主的卓越效果。但在目标视听群众存在某种心理戒备和对抗的情况下，后提出论点，则更利于解除听者的武装，最终顺理成章地提出对听众来说具有崭新效果的结论。

(3) 信息结论的明确性。即信息沟通的主题结论，是非常明确的提出，还是保留点模糊性的问题。一般认为，信息传播在强调商品和服务对某一阶层的消费利益时，保留一定的模糊性是必要的。比如当强调某商品对“男子汉”目标顾客的意义时，就等于在该商品与其他客层之间设置了一个人为障碍。在客层方面适当的模糊性有利于创造一个较宽的市场范围。

5. 信息源

即信息来源于谁，也就是信息发动者是谁。显然，信息由在公众中享有较高信誉的信息源发布传播，会对公众有更强的说服力。比如，让著名的医生对药品的治疗性能进行说明，可提高信息的可信度；让科研机构对吸烟有害结果进行说明，可增强“吸烟有害健康”的信念；让吸毒者自诉吸毒的危害或让邪教受害人告诫人们与邪教划清界限，其效果都优于其他信息源。

6. 营销沟通的推拉战略

(1) 推的战略。即利用营销沟通，其中主要是使用销售队伍和贸易促销，通过销售渠道推出产品，即产品由制造商→批发商→零售商→消费者。

(2) 拉的战略。主要是利用营销沟通中的广告和消费者促销工具，建立消费者的需求欲望，吸引、拉动消费者向零售商购买，零售商向批发商进货，批发商再向制造商进货。即消费者→零售商→批发商→制

造商。

时至今日，人们逐渐感悟到了信息的价值。可以说，即使是低等动物也需要信息，何地安全，何地不安全，何地有食物来源，与何种动物打交道较安全，以及何时在何地居住。动物群居时，常需要有一名值哨者，值哨者的任务就是搜寻不安全的信息。俗话说初生牛犊不怕虎，就是因为它还缺少足够的险恶信息的积累。

人比动物聪明，其中就因为人比动物更重视信息的积累和交流，而且正是这种积累和交流推进了人的发展。积累中包含着交流，信息的积累，其实就是前人的经验对后人的交流。知识的宝贵处就是因为他是别人包括前人有效经验的记载传播和交流。文字就是这类信息传递符号工具。借助于这些信息化的记载、传播和交流，人类“青出于蓝而胜于蓝”，后浪推前浪，一浪一浪往前持续发展，从人类活动中抽掉这些信息，人类大概会成为什么样子，那是可想而知的。

自从人类有了分工和交换以后，信息的价值就凸显了。每一个处在一个分工岗位的生产者，必须进行两方面的信息搜寻，一是作为供给方对需求方的信息搜寻，即我生产的东西谁需要购买，谁购买的最迫切，从而愿意和能够付给我最高的交换价值。另一面，是作为需求方对供给者信息的搜寻，即谁能供给我所需要的东西，谁供给的产品品质是适宜我的，而且需要我付出的代价最低。在不存在集中性的交换市场的时候，这两方面的信息搜寻成本都是相当高的，甚至是无法得到的。集中性的市场形成，改善了这两种信息搜寻的机制，为供给信息和需求信息提供了大大节省搜集成本的便利场所，分工体系中

的生产者可以从集中性的市场上一次性地获得供给和需求两个方面的信息。

因为集中性市场是供求各方会集的场所，因而在传统上，人们把进市称为赶“会”，在商品尚不十分发达的经济条件下，人们并不需要每天都去了解供求的信息，并进行实地交换，所以“会”也不是每天都有的，很多地方是隔日（逢农历双日或单日）集会。

正是为了方便购买者对市场信息的搜集，同一产品的销售者总是集中到一个地方（交换场所或市场）展示销售产品，一般说来，这个地方是一个交通比较便利的地方，而且是聚集了各种商品销售者的地方。这显然包含着两方面的考虑，一是有利于节省供求双方进市（赶会）的交通成本；二是商品信息的交流更广泛，满足购买者“一次购清”的需要；同时，销售者触及更多数的顾客。所以在市场上充分体现商品交换中的竞争性、互补性，市场是竞争与互补的综合。正是这种综合推动了各种交易中心和大型综合市场的形成。

资料是稀缺的。在所有的资料中最稀缺的是信息资料。正由于此，在人类社会发展中，一直存在着信息崇拜。“知识”历来被认为是人类的最重要财富，拥有知识财富的人，最受人们尊敬和崇拜。在古希腊，拥有更多信息的人被称为“先知”，在中国，识多见广、博学多闻是人们对“信息大户”的最美好尊称。

信息交流程度的发展，是人类社会发展的一个重要尺度。人类社会从区域分割到走向统一（比如东周列国到秦统一），从封闭到开放，从贸易壁垒到逐渐拆除、到 WTO 的形成，从农业经济社会到知识经济的崛起，都包含着信息发挥的巨大效

用。也包含着人类对信息价值的认识和利用的巨大发展。

现代市场经济使信息交流的认识提高到了一个新的层次，人们把信息提高到信息经济的地位，甚至有人就把新经济等同了信息经济。这样的等同不是没有道理的，分工、交换创造了供应和需求的分工，分立中的结合需要许多中介机制，商业的产生提供了典型的中介机制。正如银行提供了借贷两方的中介，法院提供了原告和被告的中介，婚姻介绍所提供了男女青年之间的中介一样，零售、批发商业提供了商品供给和需求之间的中介。中介的作用之一就是减少供求双方的信息搜集成本，并使供求的合意变得更为容易，使分工体系下的合作成本更低，而且更容易合作。与供求相关的信息交流叫作营销沟通。

经济学中的信息价值：

信息是有价值的商品，完全信息的价值就是信息完全时进行选择的期望收益与信息不确定时进行选择的期望收益的差额，见下表：

	售出 500 件	售出 1 000 件	期望收益
订购 500 件	50 000 元	50 000 元	50 000 元
订购 1 000 件	15 000 元	120 000 元	67 500 元

假定某店铺预计秋季服装可售出 500 件或 1 000 件的概率各为 0.5，订购 500 件，每件进价 200 元，可卖每件 300 元，全部销完可得 $500 \text{ 件} \times (300 - 200) = 50\,000 \text{ 元}$ 。

订购 1 000 件，进价每件 180 元，卖价 300 元，如果全部销完为 $1\,000 \times (300 - 180) = 120\,000 \text{ 元}$ ，但如果退货，每件只能得到进价的一半。在只能卖掉 500 件的情况下，收益为 $500 \times (300 - 180) = 15\,000 \text{ 元}$ ，在能卖掉 1 000 件时，收益为

$1\ 000 \times (300 - 180) = 120\ 000$ 元。期望值为 $0.5 \times 15\ 000 + 120\ 000 \times 0.5 = 67\ 500$ 元。但在完全信息情况下，无论进多少都应该卖光，不存在卖不掉的问题。比如进 500 件，卖掉收入为 50 000，进货 1 000，完全卖掉，收入为 120 000 元，期望值为 $5\ 000 \times 0.5 + 120\ 000 \times 0.5 = 85\ 000$ 元。完全信息的 85 000 元减去非完全信息情况下的 67 500 元，信息的价值为 17 500 元（期望值）。

信息价值也可以用非期望值的方法表示，比如已知某商品在未进行任何信息沟通下，净收益为 10 万元，进行广告后净收益为 15 万，广告（信息）的价值为 5 万元。

三、营销沟通的作用

179

信息沟通具有如下若干作用：

1. 存在告知

传播某商品“存在”的信息，让购买者了解“这里有你需要的商品”，以减少这里有待价而沽的人们十分需要的商品，却不知道谁要购买；和那里有许多的迫切需要者，却不知道谁在销售的信息封闭的状态。在商品经济条件下，这样的例子是屡见不鲜的，往往一方面有人正急需购买，但另一方面大量的商品腐烂变质，被当作难以处理的垃圾而处理掉。皇帝女儿不愁嫁，但是也必须让人知道皇帝有一个女儿才行。

2. 价值推销

让买者了解不易观察到的商品内在价值，降低供求双方信息不对称的程度。

俗话说“南京到北京，买方没有卖方精”，能哄住买者，但哄不住卖者。产品的品质、成本和实际价值，卖者往往比买者心中更有数，这叫做买卖信息不对称。这种不对称是无法消除的，但不对称的程度可以通过买者对相关的信息搜集，也可以通过卖方对商品内含价值信息的传播而降低。广告的作用就是通过商品价值的说明性广告减少消费者“买方没有卖方精”的顾虑，在使消费者对商品内含价值了解更多的基础上，产生购买的欲望。

信息不对称的情况在旧货市场上表现得最为突出，比如在旧汽车市场上，许多旧汽车被油漆修饰一新，买者看不出其内在质量，但最初的卖者是心中很有数的。旧车已经用了几年，行了多少路程，哪一个零件爱出毛病，购买者是一无所知。这样的旧车市场，买者是很难放心光顾的。披露真实情况的营销信息沟通，可以减少买者的顾虑，促成旧汽车交易的达成。

如果消费者对产品质量和价格没有准确的信息，市场对供求的调节就是无效率的。信息不对称几乎是市场的共同特点。在商品市场，卖者比买者对产品的质量和成本知道得更多；在劳动市场，出卖劳动力的雇员对自己劳动能力和劳动态度比对其雇主知道得多；厂商经理对经营状况比厂商的股东知道得多；等等。

不对称信息的存在，使市场自发地形成了许多制度性安排。产品销售者为消费者提供了退、换货和保修服务的承诺，以弥补（消除）消费者由于对产品信息知道的不充分而存在各种购买（或不安全）的疑虑，赢得消费者的货币选票。雇主与员工签订包括奖惩因素的合同，以弥补其雇主对雇员知之不多的缺陷。公司的所有者在对代理的信息不足的条件下，则

通过一定的公司制度安排，对经理实施监督和激励，由此产生了委托代理的监督制衡关系。由此，我们还可理解和明白，为什么在对国家权力的角逐中，政党候选人要发表那么多的演讲、声明和施政纲领，因为候选人对自己的了解与选民对候选人信息的掌握严重不对称，因此候选人必须以更多的信息（真实的或不真实的）沟通，以期在打消选民的疑虑中赢得更多的选票。也正由于此选民必须借助于权力分立的制衡制度，以及“留一手”的罢免权利的制度安排，以获得更多的政治安全的保障。但是，并不是在任何情况下都是兜售者比买方知道的信息更多。在保险市场，买保险的人比卖保险的人对自己的（身体健康、财产失窃的概率）了解得更多。因此保险市场存在着许多障碍，并且存在着逆淘汰和道德风险问题。

在二手货（旧货）市场，以汽车为例。进入旧车市场的汽车，陈旧的程度有很大差别，任何卖者（车主）对其车陈旧的程度比任何买者都清楚，就是说存在着卖方信息严重不对称的情况。在无法改变这种现状时，消费者往往把即使是较新的旧车也看作是（平均）中等陈旧水平，而不愿出高价。这样就使较新车由于市价太低而不愿意进入旧货市场。在旧货市场上就出现了逆淘汰或逆选择的现象，即旧车淘汰新车，就如劣币驱逐良币一样（在正常的商品市场上，应该是质量好的商品淘汰质量低劣的商品。优质商品高于低价商品，而不遵守所谓中等法则。）由此形成在旧车市场上必然是低质量的汽车数量大于高质量的，所以旧车市场也被认为不令人满意的有毛病的、次一等的“柠檬”（黄色的、不好的）市场。解决柠檬市场的办法就是必须由第三方对进入旧货市场的汽车进行公正的质量检验，由此产生了此类市场所需要的5个要素：

- ①沟通。更充分的信息沟通。
- ②技术。汽车质量检验的技术。
- ③公正。检验人员如实公布汽车检验结果的公正立场，这种立场只能来自于市场第三方。
- ④道德。一方欺骗另一方的道德风险。
- ⑤制度市场需要充分的制度供给，保证市场交易中的公正，比如公正的检验制度和奖惩制度。
- ⑥即对某种能够极大影响买方利益的势力和权力的制衡。法制社会在政治权力领域，不得存在某一机构权力膨胀，没有人能够对其进行制衡，而其可以侵害其他机构的权利能力，或者存在某机构的权力完全被赋予一个人，存在着“权力大头”的问题。同理在市场上也不能存在一方可以欺骗损害另一方的能力和地位，从而损害市场经济赖以支撑和运行的“平等”和“公平”规则。

劳动市场也会导致类似于旧车市场的“柠檬”问题。在劳动力的买卖中，出卖劳动的人对他本人能够提供的劳动质量以及提供劳动的努力和责任心，比厂商知道得更多。他们的技术以及贡献如何，个人比别人要知道得多。解决这个问题可以有试用期或随时解雇受聘者的办法加以补正，但这样做的代价往往是很大的。在有些国家，比如西方发达国家，要解雇一个工作了几个月的受聘人员是很困难的，厂商必须拿出正当的理由，且必须支付解雇费；而且仅凭几个月的表现，也不能完全准确判定一个人的潜质，潜质要通过一定时间的在岗培训和较长时间的“学习曲线”（工作时间越长，经验越丰富，工作越熟练，学习成本越低）才能表现出来。解决信息不对称问题，是通过一定的市场信号，即卖方向买方发出的劳动力商品的信

号来解决。这个信号（较强烈，与此相比，其他信号是相对较弱的），就是学历和学位。学历学位反映：

- ①受教育的年限从而获得的知识多少。
- ②智力较高，精力较旺盛，较努力等。
- ③有较高的生产力（率）。

学历在反映受聘者生产力方面，作用很大，但并不充分，因为高分低能以及不努力工作的风险依然存在。于是再签订一个有关激励努力工作和贡献的奖惩合同，但最有效的办法是支付工人超过市价的（出清工资）效率工资。

商品市场上的信息不对称是普遍存在的，对于普通的商品，如电脑、电冰箱、彩电等，产品质量差的厂商当然希望滥竽充数，但产品质量较高的和可靠性较高的厂商，则希望消费者了解他们产品的更多信息。

- ①信息沟通。广告或其他方式。
- ②保证。高质量的产品敢于做出各种较能打消消费者顾虑的保证，但低质量产品却不可能，因为保证（换货、维修）是有成本的。

委托—代理市场。企业者将企业委托给经理人员。经理人员作为受聘方对企业和个人品质的信息比业主多，这也存在一个信息不对称问题，这就产生了委托—代理中的柠檬问题。代理人是行为人一方，委托人是影响和监督行为人的另一方。经理可能追求他自己的目标，甚至不惜以损害业主的利润为代价，这种代理关系也是普遍存在的。比如医生作为医院代理人可能按照个人偏好而不是医院的目标挑选病人，公务人员作为人民的代理人可能不按人民的意图而是按照个人利益行使权力等。解决此类柠檬市场问题的办法是：

- ①机构（理事会）监督。
- ②市场控制。
- ③经理市场竞争。
- ④对经理人员实行效率工资。

通过上述途径可以使经理（代理人）目标与业主的目标一致，抑制经理人员的非利润最大化的行为。保险市场中，同样存在着一个信息不对称问题，所不同的是保险产品买方比保险的卖方对被保的风险（失窃与损害的）的信息更充分。当保险公司按平均风险把保险的价格确定在较高水平上时，风险较小的人就不再买保险，而买保险的大都是风险较高的人，这又出现了逆向选择或逆向淘汰的问题。风险较低的人被排除在市场之外。这种逆向选择会迫使保险价格上升，从而进一步促使低风险者做出不投保的选择。而且由于购买了保险，还会产生道德风险问题，即在保险公司对投保人的行为进行监督成本太大，而无法进行监督时，过度使用被投保的对象，如不爱惜投保汽车的使用，或比不投保者看更多的病，吃更多的药。道德风险使保险市场变得在资源利用上无效率。由此更可看出信息不对称情况下市场中的柠檬问题。

3. 引入竞争

引入充分的比较、对抗和竞争。

在非商品，比如自然经济条件下，对抗是不存在的。在男耕女织的小家庭里，男的管吃的，女的管穿的，男人生产的粮食好坏，妻子不会挑毛病，女人做的衣服的好坏，丈夫也不会太挑剔。但是，他们的产品一旦拿到家庭之外去交易，便会遇

到买者的挑剔。以衣服为例，如果只有这一家向市场提供，即处于完全垄断的地位，购买者还不会太挑剔，但是如果卖衣服的人很多，消费者就会在不同来源的衣服之间进行比较、选择。正是这种比较选择，使提供衣服的不同家庭处于对立和对抗地位，竞争便会在她们之间形成。但这种竞争的形成，是以一定程度的信息沟通为前提的。只有在消费者了解市场信息，信息充分，不存在消费者只知有甲供应商，而不知有乙供应商的信息封闭情况，使消费者能够在甲乙两供应商（供应同一产品）之间进行充分的比较选择，才能使甲、乙供应商之间的竞争形成。垄断是与信息沟通的程度成反比的。

信息沟通也可以减少垄断现象，它通过告诉消费者“这里存在着质量更好，价格更优惠的衣服”的信息，打破其他家庭（生产者）对衣服市场的垄断，引入新的对立和竞争。

4. 扩大选择

扩大消费者的选择空间。

营销沟通使消费者了解一家的产品价值，使消费者能够“货比三家”，有较大的选择空间和较充分的选择余地。以较大的选择空间或余地提升消费的满意程度。

5. 引导选择

充分的对立、比较、竞争和消费者选择。

使每一方的利益都展示在一个平台上，有利于平衡生产同一产品的不同生产者之间的利益，以及生产者和消费者之间的

利益，使每一位都得到其应该所得的，支付其应该支付的，这就是信息充分披露（曝光）对各方利益的平衡作用。

6. 优化配置

促进资源的优化配置需要。

资源的充分流动。但资源的流动只有在充分的信息指导下才会达到优化配置。在充分的信息沟通条件下，每一种人力资源可以定位（就业）于最适合各自发挥作用的方面，每一种资本资源可以流向最能使其获得的场所，每一种物力和技术资源都得到最有利的利用，等等。

最后，影响指导消费者的消费倾向和行为的信息并不是完全被动的，信息也是一种舆论，而舆论对人的思维方式和观念可以产生潜移默化的作用，无数的事实证明人的思维方式和观念有很大的可塑性，这给舆论留下了很大的作用空间。正由于此，“革命和革命者都重视舆论”，中国人更切身懂得舆论和信息价值，曾母信谣就是一个例证。

四、营销沟通工具的分类

如：

1. 广告

电视

杂志

外包装

包装中插入物

2. 销售促进

竞赛

赠奖

兑奖

彩票

3. 公共宣传

公共关系

捐赠

报刊小品

演讲

路牌

示范表演

研讨会

陈列

展销会

标记和标识

回扣

传单

折让

商品或工商目录

交易印花

低息融资

第⑧章

广 告

188

一、广告的特点

广告是由特定人主办，以付费方式进行的，由媒体对目标公众进行直接说服性的一种非人员营销沟通方式。主要有以下特点：

1. 公开性

广告是一种高度公开的营销沟通方式。公众可以在任何广告中进行选择，并对竞争性的信息进行比较。

2. 普及性

广告的内容具有目标性或针对性，但其在形式上具有普及性，可触及各类视听群众。

3. 非人格化

广告是非人展示，广告对观念只能进行独白而不是交流或对话，对

观众的选择性注意率不能进行当场控制。

4. 艺术表现力

广告可通过声音、色彩、高科技光学效果和印刷艺术创造出一种商品和一个公司形象的戏剧化效果。

二、广告的基本目标 and 作用

1. 广告的基本目标

通知。向市场通知有关新产品的情况。如新产品的特征、价格，如何使用等。

说服。向市场说明有关产品的消费价值，建立品牌偏好，说服消费者把货币选票投向某一产品。

广告的说服力可以通过广告的（1）展望性。即广告说明的应该是人们所期望的。（2）独占性。广告所能表达和反映某一产品与其他产品相比的独特性或独占性。（3）可信性。广告的信息应当是可以证实的，即具有可信性。

提醒。提醒消费者购买其所需要，包括现在需要、即将需要，或者已经购买，但仍然需要。提醒其在何处购买。

2. 广告的作用

建立知名度。

促进理解。即促进目标视听公众对某一产品消费价值的理解。

有效提醒。

提示顾客对某商品的购买。

强化印象。

广告具有重复使用的特点，重复使用的目的之一是强化对某公司和某一产品的记忆和印象。

合法性。

在较有影响的合法媒体上广告，可以证明公司及其产品的合法性。

三、广告的制作

广告的制作过程是一个创造性过程，这种创造性来自于公司具有创造性的头脑与顾客建议。

1. 广告创制的归纳法

即对公众建议的归纳。

归纳法要求，广告策划人首先要有一个理念：消费者是广告创意或好意的最重要来源。其次要善于在消费者中进行产品消费特性调查，对来自于消费者的有关产品的优势和不足的各种感觉的科学归纳，可创造出富有价值的广告构思，通过对消费的调查，获得消费者对产品各个特性的满意程度，并将他们的满意程度运用于广告诉求，无疑能提升广告的说服力和产品的销售效果。

2. 广告创制的演绎法

广告策划人可以运用演绎法的逻辑构思创制广告。

这种方法创制的广告源泉依然来源于消费者使用经验，但不是对消费者经验的简单归纳，而是在归纳中运用了演绎的思维方法。以罗马内的构思方法为例。他将消费者对产品的消费利益，归纳为理性、感觉的、社会性的和自我满足的四种。并把消费者的消费经验（感觉）分为三种：使用结果经验、产品使用经验或偶然使用经验。

利用矩阵表的形式，创制了下表中 12 种广告诉求：

	理性的	感觉的	社会的	自我满足的
使用结果经验	(1) 使你的衣服更清洁	(2) 使你的累疼完全消除	(3) 帮助你为社会提供最佳服务时	(4) 为了你的皮肤值得购买
产品使用经验	(5) 不用筛分的面粉	(6) 淡啤酒“色清味醇”	(7) 使你为社会所接纳的除臭剂	(8) 适用于年轻经理穿的鞋
偶然使用经验	(9) 使香烟保持更新鲜的塑料盒	(10) 手提式电视机携带更方便	(11) 标志现代化的家	(12) 适用于高品位鉴赏能力者的音响组合

四、广告媒体的选择性标准

广告媒体的选择有两个基本标准，一是展露数，即广告向顾客传达的次数，二是成本。选择的目标，就是寻找向目标顾客传达预期次数的展露和成本效益最佳的广告媒体或途径。

1. 广告的展露数

由三个因素决定：

(1) 触及面 (R)：媒体在一定时期内最少能触及的人数或家庭数。

(2) 平均展露频率 (F)：在一定期内，平均每人或家庭

见到广告的次数。

(3) 媒体的平均影响 (I)：使用某一媒体的展露质量价值，取决于媒体本身的质量。保健品广告媒体选择《家庭医生》比选择《生产力研究》好。

加权展露总数 $= R \times F \times I$ ，其中展露总数 $= R \times F$

要发挥广告的作用，必须向目标公众展露足够的次数（大于三次），同时，也应考虑多次展露的边际效用递减作用。

2. 广告成本

广告成本一般以广告每触及千人平均成本计算。设广告预算为 3 万元，一般质量的展露触及 1 000 人的成本是 10 元，3 万元可购买的展露总（人次）数就是 $3 \text{ 万元} \div (10 \text{ 元}/1000 \text{ 人}) = 300 \text{ 万人次}$ 。

五、广告时机选择

1. 集中式或爆发式

即集中每月每周某一时段内进行广告。

2. 连续式

即连续不断地分散在每月、每周的全部时间。

3. 间断式

即间断性的分散在每一个月或每一周时间内。

广告时机的选择要考虑如下三个因素：

1. 购买者周转率，即新顾客在市场上出现的速率，购买

者周转率越高，广告越应该是连续不断。

2. 购买频率，即某一时期内购买者购买同一产品的重复率，购买频率越高，广告越应该连续不断。

3. 遗忘率，即购买者遗忘某一品牌的速率，遗忘率越高，广告越应该连续不断。

在新产品的推介中，还应该考虑广告的连续性和节奏性，在两者之间作出选择。

(1) 连续性，即在一定时期内均匀地安排广告展露，比如将计划的 54 次广告每周一次，一年用完。

(2) 节奏性，即一定时期内均匀地安排广告展露，比如有 54 次广告，集中几次用完。

六、广告效果测量

193

1. 沟通效应

采用评分法，把沟通效应分解为如下 5 个指标：

- (1) 吸引力：广告吸引公众的注意力。
- (2) 可读性：广告促使读者进一步细读的可能性。
- (3) 认知力：广告的中心内容或特定诉求是否表达清晰。
- (4) 影响力：广告特定诉求的有效性如何。
- (5) 行为力：广告激起目标公众行为的可能性。

每项指标赋予对应分值，从以下方面计算出总分值。

(1) 回忆测试：让触及过的人回忆广告的主要内容，测试广告为人注意和容易记忆的程度。

(2) 心理测试：对广告触及人的心跳、血压、效果进行测试，以测量广告的吸引力。

(3) 识别测试：让受试者在其所见到的多种广告中辨认出有哪些广告是。

(4) 曾注意到：见到过某广告的读者百分率。

(5) 联想到：能辨认出该广告的产品和广告的百分率。

(6) 深读过：声称读过该广告一半以上的读者的百分率。

2. 销售效果研究

广告的沟通效应不等于销售效果。所以对广告销售效果的研究更重要。广告的销售效果可分为短期和长期两种情况。长期一般比短期影响效果更大。

据珀尔达对李迪亚·平克海公司 1908—1960 年广告对混合蔬菜销售的影响，短期内边际广告支出仅使销售增长 50 美元，但从长期看，广告的边际影响提高了两倍，使该公司税后毛利增加了 37%，但过高的广告支出，边际影响呈递减趋势。杜邦公司颜料部曾对其三个区域的不同广告效应进行研究。研究结果证明，较高的广告支出产生的销售额呈边际递减趋势。

七、广告费用预算

不同行业广告费用不同。以美国为例，据统计，汽车行业广告占销售支出的比重最低，而支出比重最大的是药品、美容品、化妆品及食品。宝洁公司 1981 年广告费 6.72 亿美元，占其销售额 120 亿美元的 5.6%，（西尔斯公司 5.44 亿美元，凯玛特公司为 3.5 亿美元），广告预算的 5 种普通方法：

1. 量入为出法

方法的缺陷是忽视广告对销售量的影响，不利于制定长期的营销沟通计划。

2. 销售额百分比法

这种方法的缺点是，把销售看作是广告的原因（使广告依赖于销售的增长，而不是把销售看作是营销沟通的结果）。这一方法与量入为出法一样，使广告建立在可用资金的基础上，而不是根据市场机会进行广告预算。都不是进取性的（而是被动性的）广告预算方法。

3. 竞争对等法

即按与竞争对手大致平衡的广告费用，进行广告预算。其考虑的角度是，一方面，减少预算的麻烦，因为对方的费用开支代表了行业的集体智慧。另一方面，有利于控制广告战。但尚无证据证明，这种方法能在多大程度上遇到促销战。

竞争对等法中的广告博弈。假设有竞争对手 A，B，双方都面临着做或不做广告的决策，下表是双方的广告收益博弈矩阵。

		企业 B	
		做广告	不做广告
企业 A	做广告	10.5	15.0
	不做广告	6.8	10.2

上策均衡

从表中可以看出，对于企业 A 来说，无论其竞争对手企业 B，做广告或不做广告，其做广告都是最优决策，双方都做广告，A 可获益 10；A 如果做广告，对方不做广告，A 可获益 15；但是如果 B 做广告，A 不做，A 就只能获益 6。所以，无论对方怎么行动，对 A 来说，做广告都是上策（优势决策）。

而且对双方来说，做广告都是上策。所以博弈结果的理性决策是双方都应该做广告。

但是，并不是每个博弈中各方都有一个优势决策，下表中，A 就没有上策。

		企业 B	
		做广告	不做广告
企业 A	做广告	10.5	15.0
	不做广告	6.8	20.2

纳什均衡

表中，双方都不做广告时，A 可以获益 20，是各种决策中最高的，所以，A 没有独立的上策。A 的决策要由 B 作出决策后来决定。B 做广告，A 也应当做广告。B 不做广告，A 当然也不应当做广告。这时，A 处于无上策均衡的纳什均衡（A 的决策取决于 B 的决策，A 的最好决策是对应于 B 的决策，A 所能选择的，对自己最有利的决策，是根据 B 的决策作出理性的对策。比如 A、B 两个胖子同进一个狭小的门，在 B 已捷足先登时，A 的最好决策是等 B 进去后，或者在 B 打算后退时，A 先进去。）

如果，A、B 企业同时决策，也就是暂时还不知道 B 如何决策怎么办呢，A 此时须将自己放在 B 的位置上，站在 B 的立场考虑，从 B 的利益去推测 B 的决策。在本例中，B 的利益是非常明确的，即 B 存在着上策的选择，即不管 A 如何行动，B 都会选择做广告。这就意味着 A 必须做广告，即双方都做广告，这是博弈合乎逻辑的结果，而对于 A 来说，在与 B 进行



着纳什均衡的博弈。

在价格决策上，也存在类似于纳什均衡的竞争博弈，在一个既定的均衡中，往往没有哪一个企业有单独改变其产量的冲动，因为竞争各方已经是在给定其竞争对手的决策的条件下所能做的最好的决策选择。

纳什均衡是一个单一的均衡，即两厂间都做广告，但有时会不存在（单一的）纳什均衡，参见下表：

		企业 B	
		选择品	方便品
企业 B	选择品	- 5, - 5	10, 10
	方便品	10, 10	- 5, 5

表中，反映的是差异均衡，即如果双方的决策是非单一的非差异，双方都会处在不利的境地，但只有各方选择与对方是差异性的，则双方的利益都能够达到最大，囚犯困境也是一种纳什均衡。见下表：

		囚徒 B	
		坦白	不坦白
囚徒 A	坦白	- 5, - 5	- 1, - 10
	不坦白	- 10, - 1	- 2, - 2

对于两个囚徒来说，最理想的结果是都不坦白。可是由于



存在合作（攻守同盟）的困难，对于每一方来说，坦白都是上策。本例中，博弈结果是上策博弈，无论对方怎么做，坦白都是上策，但本身包含着纳什博弈，对方坦白，我也坦白。一方决策选择依赖给定的另一方的决策，也可以是极大化、极小化决策，是在各种损失中选择最大可能的最小损失。

上述各种博弈，研究的都是博弈一方作出一个确定选择策略的博弈，称为纯策略（Puer strategies），但在有些博弈中，确定的纯策略是不存在的。下表描述的是非纯策略的混合策略：

		B 方	
		硬币正面	硬币反面
A 方	硬币正面	1, - 1	- 1, 1
	硬币反面	- 1, 1	1, - 1

表中反映的博弈内容是，双方各握一枚硬币，博弈时同时亮出，如果均为正面或反面，A 方从 B 方赢 1 元钱（1, - 1）；反之，B 方从 A 方赢 1 元钱（A 为负数，B 为正数）。各方都不存在给定对方决策的问题，双方出什么都具有随机性。这是一种随机博弈，也是混合博弈，即各方根据一组选定的概率（硬币正反面出现的概率为 50%），比如各方都可以采用抛硬币的办法，来决定是亮正面，还是亮反面。当双方都这样时，也可以认为双方都找到了给定对手做法时所能做的最好的方法。从这个意义上讲，这也是一种纳什均衡。但这种博弈是零和博弈，因为各博弈方的期望值均为零。在这种随机博弈中，

之所以把抛硬币看作是最好的方法，是因为在这种方法之外，长期地重复博弈会使对方看出你的“套路”，并针对你的“套路”选择战胜你的办法。这时你就会也必须改变你的套路。正由于此，这种博弈均衡不是纳什均衡。实际上这样的博弈在市场上是不存在的，没有一方会相信对方是采取随机策略。

在广告博弈问题上，虽然没有证据证明竞争对等法能在多大程度上控制广告战的爆发，但经济学中博弈论却有一个基本观点，“以牙还牙”的竞争策略是最好的策略，它可以促使竞争对方的行为合作。

以重复性的价格博弈为例，如下表：

		企业 B	
		低价	高价
企业 A	低价	10, 10	100, - 50
	高价	- 50, 100	50, 50

设 A 定低价，与 B 竞争，使 B 亏损 50 元，B 以低价回报，使 A 亏损 50 元，如此循环，每一方都知道对方会以牙还牙，就会明白削价不是理性行为。反之一方定高价，另一方也跟进，保持高价是对双方最理性的决策。合作的期望利益比削价竞争的利益大。

4. 目标和任务法

即以企业的特定目标进行广告预算。以这种方法确定的广告预算由企业希望达到的市场份额、广告触及或覆盖率、被说服的试用者百分率

和人数、试用者中的购买人数、计划广告展露数、广告费、毛评点等因素综合决定。

假定：某市场酒民 5 000 万个，企业某品牌酒计划占有市场份额 8%，即有 $5\,000\text{ 万} \times 8\% = 400\text{ 万}$ 酒民购买该品牌酒，为实现这一目标的广告预算如下：

已知广告能及率（或覆盖率）80%，即被触及酒民 $5\,000\text{ 万} \times 80\% = 4\,000\text{ 万人}$ 。

又已知被广告触及（覆盖）的 4 000 万人中有 25% 能试用该酒，即 $4\,000 \times 25\% = 1\,000\text{ 万}$ （酒民）。

再假定已知 25%（即 1 000 万）的试用者中有 40% 的会购买该产品，即 $1\,000\text{ 万} \times 40\% = 400\text{ 万}$ ，或 $4\,000\text{ 万} \times 25\% \times 46\% = 400\text{ 万}$ 。

同理，假定根据以往经验已知，为达到 25% 的试用率和 8% 的市场占有率（即 400 万实际购买），需做广告 40 次，即对广告覆盖、触及的 80% 的酒民展露 40 次。广告覆盖率的每 1% 的展露次数称为毛评点。即 $80\% \times 1\% \times 40 = 4\,200$ 个毛评点。毛评点与广告希望达到的覆盖率和展露次数成正比关系，希望的广告触及、覆盖率越大，需要展露的次数越多，毛评点越大。

若已计算出每个毛评点的平均成本，已知为 3 000 元，则 3 200 个毛评点的广告预算为 $3\,000 \times 3\,200 = 96\text{ 万元}$ 。

5. 弹性法

企业的市场需求量，在其他条件既定的条件下，取决于它

的价格 P 和广告费用 A ，用公式表示，即 $Q = F(P, A)$ 。

企业的利润 $= PQ(P, A) - C(Q) - A$

广告 A 的确定，可遵守一个简单的法则，即：

$$A/PQ = - (EA/EP)$$

其中 EA 代表企业的需求的广告弹性， EP 为需求的价格弹性，即广告支出增加 1% 所引起的需求变化的百分比，该公式（法则）表明，广告占销售额（ PQ ）的比率应该等于负的广告弹性对价格弹性的比率。若已知广告的需求弹性为 0.2，即广告 1%，可使销售增加 20%，再假定该企业价格需求弹性为 -4，则广告费用占销售的比率 $A/PQ = - (0.2 / -4) = 5\%$ 。

A/PQ 广告法则还包含了如下信息：

当广告的需求弹性 EA 较大，而价格的需求弹性 EP 较小，也就是市场对广告较敏感，而对价格不甚敏感时，应大做广告，理由是：价格需求弹性较小，意味着可以有较大的加价空间。一方面提高价格，另一方面增加广告支出是合算的。

但是不同的业态和业种，广告的支出有较大的差别：

(1) 超市：一般认为，典型的超市的价格需求弹性为 -10，广告的需求弹性约在 0.2 左右，代入公式 $A/PQ = - (EA / -EP)$ ， $A/PQ = 2\%$ 左右。

(2) 便利店：便利店的价格需求弹性较低，约在 -5 左右，但广告支出较小，并且常常为零。便利店以“便利”为特征，且在空间上容易为住户所了解，广告做多做少，或价格略高一点也不会改变住户追求便利的购买习惯。

(3) 品牌衣服对广告的需求弹性较大，因而广告可以高达 10% — 20%。

(4) 洗涤剂广告需求特性一般认为是最高，消费者在很大程度上是按广告的影响在各种洗涤剂之间进行选择。广告支出占销售的比率可高达 30%。

第⑨章

销售促进

203

一、概念和特征

销售促进是一个多要素集合概念，它是由各种销售促进工具（样品、折价券、减让赠奖、竞赛、交易印花、商品示范、以旧换新等要素）的集合。这些工具之所以统称为销售促进，是因为它们有如下共同特征：

- (1) 沟通：即提供信息，引起注意，把顾客引向产品。
- (2) 刺激：即以某些让步、诱导或赠予的办法给顾客某些好处。
- (3) 邀请：邀请顾客进行即时交易。
- (4) 短期：能引起顾客的快速、强烈反应，但“来得快，去得也快”，一般只具有短期效应。

在营销沟通中，销售促进的增长快于广告，主要原因，一是其对销售额的作用；二是品牌数量的空前增加，各品牌之间的竞争加强了，竞争者们更注重促销工具的使用；三是买方地位的进一步强化，扩大了消费者的选择空间，使消费者希望得到更多的优先；四是广告媒体庞杂和广告数量的剧增，使广告的效应下降了。

促销活动与消费者立场的理念往往存在着一定的矛盾，因而其社会经济意义历来是有非议的，但在其给企业带来更多业绩时，也确实给人们的消费增加了生动活泼、富有创意的色彩。在商务精神正渗透各个领域的市场经济下，在企业与消费者之间的纯交易活动之外增加一些丰富多彩的促销活动，会增加社会经济的充实感。

二、销售促进的目标

1. 商圈耕耘

促进与商圈顾客的沟通。

2. 促进拉式和推式营销

即诱导顾客（拉式）购买，和激励营业人员的销售士气（如商品示范），把更多的商品推介（推式）给消费者。

3. 提升企业活动

活跃卖场气氛，增加来客数。

4. 提升销售业绩

提升业绩或销售额的途径：

（1）增加店铺来客数，促销可以吸引人潮，增加来店购买的顾客数。

(2) 提升客单价,即促进顾客多购买一些商品,或促进顾客购买单价较高的商品。

(3) 刺激游离顾客的购买。

5. 提升商品回转率

途径:

(1) 促进顾客对新产品的试用。

(2) 以促销活动加速滞销品的销售。

(3) 促进库存商品的出清。对于时效(时潮、时尚)性商品,如换季的、节庆的和很快会逾期的,以及花色款式落后的商品,可以促销带动其出清。

销售促进能够做到的。促销是对正常销售活动的支援性活动,一般说来可以做到:

(1) 推动非计划购买。

(2) 推动犹豫顾客的购买。

(3) 推动已经购买者继续购买。

(4) 推动品牌转换。

促销能推动非忠诚型的或频繁转换品牌的品牌转换者。这类顾客往往对低价格和赠奖很敏感。对于品牌差异小的产品,销售促进可以创生短期的业绩增长,对于品牌差异稍大一些的产品,适当有效地销售促进可以改变市场份额。

(1) 打破品牌忠诚度。

销售促进与广告对忠诚度影响差异很大,广告可用来建立品牌的忠诚度。而销售促进则可以破坏对方的品牌忠诚度,销售促进的设计中,就包含着打破忠诚度的因素。随着消费者逐渐成熟,对价格的敏感性的增高,消费选购性意识的增强,销

售促进往往能够做到这一点。但对用减价的方式鼓励品牌转换时，要慎重。折价减价本身就会引起顾客对产品质量的信任问题，如果一个品牌在 30% 的时间里打折扣，那就很危险。尤其是优势品牌，折扣更只应偶尔使用，用以仅仅表明它是一种暂时地对现有购买者的一种惠顾和津贴。

(2) 对抗竞争品牌或竞争店铺的进攻。

销售促进不能做到的。销售促进作用有限，其本身包含着消极因素（比如顾客认为是花招，是积压品的促销），只能解决一时，而不能维持长久，一些更实质性的问题，不是销售促进所能做到的：

(1) 不能创造对本品牌和本店铺的长期忠诚。

销售促进工具能吸引那些在心理上抱有优惠期望的消费者，而忠实
的品牌购买者不会轻易被促销活动所左右。

(2) 不能替代广告活动。

(3) 不能补救形象上的缺失。

(4) 不能掩饰价格上的劣势。

(5) 不能替代营业员能力的不足（服务不仅是一种态度，而且是一种能力）。

(6) 不能弥补服务方面的缺陷。

三、促销活动的计划类别和促销活动的基本要求

1. 促销活动计划类别

(1) 年度促销计划。与社区顾客联系较多的店铺借年庆气氛，每年推出不同主题的促销活动，可强化社区顾客对连锁的认知，强化连锁形象以及连锁与社区的情感。

(2) 主题式促销计划。即具有特定目的的专项性促销计划,如门店开幕、周年庆、社会特定事件和商圈活动等。

(3) 弥补业绩缺口的促销计划。业绩是企业利润的来源,也是竞争占有态势的标尺,在业绩低于企业预警点时,可通过开展促销活动,提升业绩,弥补业绩缺口。

(4) 对抗性促销计划。在竞争对手开展促销时,通过实施对抗性促销计划,可减少顾客的流失。

2. 促销活动的基本要求

(1) 对象性。即以明确的目标顾客为促销对象。

(2) 主题性。要有促销主题或话题,创造出必要的口号可以增加促销的影响力。

(3) 季节性。旺季促销,竞争较为激烈,一般以业绩为目标,淡季主要目的是减缓业绩下降,可收到形象认知的效果。

(4) 上下兼顾。总部与店铺唇齿相依,是连锁业的一大特征,其促销活动就不是纯粹的店铺活动,因而应从整体运作考虑,上下兼顾。

(5) 时效性。在适当的季节和节日。

(6) 创新性。力求创新独到、吸引力强。创新,在这里具有两层含义:一是横向创新,即相对于竞争对手的创新。凡是在竞争中产生的东西,一般都具有模仿和创新二重特性,这也正是竞争经济的生命力之所在。二是纵向创新,即相对于过去的创新,即推陈出新,无论什么东西,老一套的东西总会是边际效用递减的。

(7) 形象性。

①着眼于消费者立场。

②真诚守信用。承诺兑现的奖项一定要兑现。

③与社会公益结合。

④有公证人员在场监督。

(8) 正确处理竞争中的合作和非合作。

对抗意味着不合作，竞争中的合作和非合作。假定有两个超市为一个共同的市场（商势圈）服务，它们面临合作和非合作困难：

合作：即在最敏感的竞争因素上，都默契保持较高的价格，没有哪一个厂商试图以降低价格从对手那里夺取市场，大家都明白，削价必然引起报复性竞争和价格战。

价格上的合作还可以价格信号来实现。当面临成本和需求的变化，不公开串通定价较为困难时，由竞争一方定出“正确”的价格，形成一种价格领导的格局，然后“价格追随者”的跟进。

但合作是很难维持的，因为竞争双方（双头垄断）都处面临囚犯的困境，如图，在缺乏同盟信任的条件下，坦白是每一方的最佳选择（图中数字表示可能的刑期）。

		囚徒 B	
		坦白	不坦白
囚徒 A	坦白	- 5, - 5	- 1, - 10
	不坦白	- 10, - 1	- 2, - 2

市场上，有些竞争者不满足某种市场谅解和默契，而进行攻击性的竞争，以夺取较大的市场份额。

对于竞争中的店铺也不例外。由于各店铺的进货来源不同，价格可能存在差别，在价格上往往难以达成共识。比如 A

可能认为合适的价格应该是 10 元，B 则认为应该是 9 元，甚至更少，当 B 定为 9 元时，A 可能视为是价格的攻击，再以更低的价格回敬。拉锯性的竞争便会爆发。在这种情况下，双方制定一个价格表，来寻找竞争中的价格点是很有必要的，见下表：

A 店铺的某商品在不同价格选择下的利润（千元/月）							
A 的价格	B 的价格						
	1. 20	1. 30	1. 40	1. 50	1. 60	1. 70	1. 80
1. 20	- 89	- 73	- 58	- 43	- 28	- 15	- 2
1. 30	- 37	- 19	2	15	31	47	62
1. 40	- 25	- 6	12	29	46	62	78
1. 50	- 32	- 15	3	20	38	52	68
1. 60	- 51	- 34	- 18	- 1	14	30	44
1. 70	- 76	- 59	- 44	- 28	- 13	1	15

表中反映的是 A 方在推测 B 方各种可能的价格下的选择空间，比如在 B 方价格 1.5 元时，A 选择 1.4 元，利润为 29 千元，而选择定价 1.5 元时，则为 20 千元，但在 A 选定为 1.4 元时，B 方也可能定在 1.4 元，此时，A 的利润为 12 千元。

在这种定价博弈中，策略设计的重要方面是测度理解你的竞争对手的观点，并推断你的竞争对手对于你的行为大概会如何反应。当然这是以你和你的竞争对手都是理性的为前提。这一类价格博弈，也是一种非常和博弈，因为双方的策略态度会影响双方的利润总和，如果双方的博弈只改变市场份额，那就是常和博弈，常和博弈是一种类似于分蛋糕似的博弈。

沟通性。促进与顾客的相互理解的交流。在交流（互动、理解）的基础上推进顾客愉快、轻松购物。

绩效性。任何活动都应考虑投入—产出的对应关系，以最低的成本获取最大的绩效。

四、销售促进工具分类及各工具的作用

销售促进与广告具有互补的地方，但促销与广告存在着矛盾，广告的目标是培养消费者对品牌的长期忠诚，然而促销则是针对短期，消费者往往认为好商品无需促销。因此促销方法选择不当反而会破坏产品的品牌形象，这是很值得注意的。但存在的东西总是具有合理的成分，促销就是如此。

1. 样品

即向目标市场赠送免费样品或试用样品。赠送的商品大都是高购买频率的商品，赠送方式可以挨户赠送、邮寄赠送、在其他商品中附送，或在商店散发等。这是一种最有效但也是费用昂贵的促销方式，事前应对赠送的效果和成本进行仔细分析，并对赠送方式进行精心选择，达到预期目的。

2. 折价或优惠券

就是给某些特定的顾客的一种凭证，凭证承诺消费者在购买时，可以得到一定比例的优惠。一般认为，普通商品优惠的比例在 10% 以上时才有效。折价券会破坏品牌形象，可利用折价券本身的价值感和折价对象的特定性消除其对品牌的消极影响。

优惠券或折价券的工具是利用了不同人对价格不同的敏感性。据研究，不同的消费者对同一类商品会有不同的价格弹性，优惠券发放以后，使用了优惠券的人价格弹性较高。下表反映的是美国优惠券使用者和非使用者价格弹性的区别：

商品	使用者价格弹性	非使用者价格弹性
卫生纸	- 0.66	- 0.60
调味品	- 0.96	- 0.71
洗发剂	- 1.04	- 0.84
色拉油	- 1.32	- 1.22
干什锦餐	- 1.09	- 0.88
什锦饼	- 0.43	- 0.21
猫食	- 1.13	- 0.49
冻菜	- 0.95	- 0.60
果冻	- 1.25	- 0.97
实心面调料	- 1.81	- 1.65
洗洁精	- 1.12	- 0.82
汤料	- 1.22	- 1.05
热狗	- 0.77	- 0.59

不同商品对使用者和非使用者的价格弹性，给用优惠券工具促销的店铺以有价值的启示：

- (1) 对哪些商品使用优惠券。
- (2) 对不同商品应采用不同的优惠率，各优惠多少。
- (3) 减价或特价。即对某些商品的特价或减价销售。

一般认为减价的风险较大，它不仅会引起竞争对手的进攻，而且会破坏消费者对品牌的信赖感和忠诚度。可通过特殊名目，如节日、周年、销售突破 $\times \times$ 件时实施，以降低其负面影响。

3. 赠奖

赠奖有多种形式：

- (1) 自偿赠奖。即将商品以低于通常零售价的价格出售给特定的顾客，类似于优惠价的形式，但优惠更多，一般以成本为限。

(2) 随附赠品。附于消费品内和外包装上。如果包装物是某种容器时,该包装物也就是一种赠品。

(3) 直接赠送。往往直接赠送即有赠送公司名字的 T 恤衫、太阳帽等。

4. 交易印花

是一种兑奖形式,顾客购买某种商品同时得到一种精美的印花,印花可兑换成某种商品。交易印花起初有一定作用,但作用有限。它的作用主要是用于替代减价,以避免减价引起竞争对手的进攻。

5. 商品示范和表演

在卖场通过人员操作,对商品使用价值的展示、表演,可增加卖场气氛。

6. 集中陈列资料

即由制造商提供的各种挂示、贴示的商品。

7. 逐日折扣

在促销期内,逐日折扣递减,以推动顾客早日来店购买。

8. 限量供应“超低价”、“震撼价”

可与交易印花配套使用,比如只对持有交易印花者供应。

9. 组合式购买(加值包、特价包)

方式有两种:一是有同一产品的数件包装在一起销售,主要用于出清仓储和滞销品或用于抢占对方市场。二是将两件以上相关的产品(如牙刷、牙膏)包装在一起销售。无论哪一种组合,其价格都低于常规价。套餐式组合购买,可用于两种场合:

(1) 旺季,人潮高峰时。

(2) 新商品上市时,可以促进消费者早日接受新商品。

组合式购买也可以称为配售,其中搭售是配售的最常见形

式。搭售又称捆绑销售，就是把相关的产品放在一起一揽子出售。例如计算机与软件包一起出售；旅游中，车票或机票、旅馆餐饮和导游服务一起出售，以及餐饮业供应的套餐等。在零售业中，牙膏和牙刷一起出售，剃须刀架和刀片一起出售等。在某产品存在卖方垄断的情况下，搭售是违法的，比如将一个走俏的商品与另一个劣质品搭售。但如果搭售与低价相组合，即以低于个别价格之和的成套价格出售，就是一般的促销策略。

配售还有其他形式的，比如购买第一种产品的消费者被要求必须从同一公司购买其第二种产品，而且这种购买是合同或带有技术性强制。在前一种情况下，不购买第二种产品就买不到第一种产品，在第二种（技术性强制）情况下，只买第一种产品而买不到第二种产品，第一种产品就是无用的。比如，购买其照相机，而不购买其配套的胶卷，那照相机就是无用的。

配售对卖方是有利的。比如 20 世纪 50 年代，IBM 要求租用其大型计算机的客户，必须使用 IBM 的计算机纸卡，对纸卡定较高的价格，从而也就等于向客户收取了较高的计算机使用费。配售还具有保护品牌信赖的作用，美孚石油公司要求它的服务站只能销售美孚汽油；麦当劳要求其特价连锁店必须从总部购买全部材料和用具，包括包装纸和纸杯，以确保标准化经营和品牌的信誉。

10. 以旧换新

在推出新商品时，可鼓励顾客带旧品换新品折价一定金额，也可使新品早日建立新品市场接受度。

11. 其他

如每日推出的一物限时抢购；买红包（包内设有赠品和折价券等）；来就送（于重大节庆时，店铺开幕时）；买就送，买 $\times \times$ 元，即赠 $\times \times$ 元商品以及各种竞赛和游戏等。其中某些促销活动需设置门槛，比如购买 $\times \times$ 元时才有资格。

五、促销时间和促销预算

1. 促销时间

销售促进时间的安排应该合理，时间太长会失去指导消费者近期消费的目的；时间太短，会使一些潜在顾客不能及时赶上而未能包括在促销刺激的范围。一般认为每次促销持续时间应与平均购买周期一致。每季度内有 3 周的促销活动。

2. 促销预算

销售促进的费用（成本）由两部分组成：

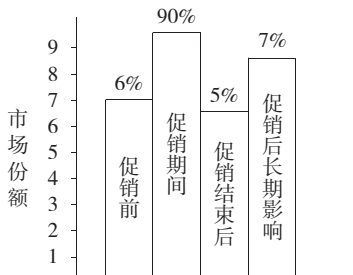
- （1）管理成本：如印刷费、邮费、促销活动费等。
- （2）刺激成本：减价、赠奖总成本（单位减价成本 $\times$ 预期销售数量）。

促销预算费用等于两项成本之和。比如已知某产品的促销价格比平时低 0.5 元，销售 2 万件；又已知印刷等促销活动费用为 1.2 万元，则该产品的销售促进成本为 $0.5 \times 2 + 1.2 = 2.2$ 万。

六、促销效果评价

1. 促销前、促销期间、促销后的市场份额比较

如下图：



如图，某品牌的市场份额，在促销前为 5%，促销期间为 9%，促销结束后为 5%，稍后又上升稳定在 7%。该促销是有效果的，不仅促销期间销售业绩上升，而且赢得了 1% 的长期市场份额。

2. 消费者调查

调查内容包括

- (1) 促销期间吸引的消费者类型。
- (2) 促销后他们购买的变化。
- (3) 公众对促销的看法，得到了什么好处。
- (4) 促销对消费者品牌选择的影响。

七、商情促销

1. 商圈店民关系培养

店民关系培养的理念：

商圈是店铺的版图，是店铺立命地盘。店铺的生存和发展有赖于店铺与商圈居民关系培养。

连锁按社区设店，在空间（地理）距离上贴近了顾客，但并不等于在心理关系上就贴近了顾客。近邻不等于睦邻，以空间的近距离为后盾，拉近顾客之间的距离，有赖于店民关系的培养。

睦邻关系不是等来的。近邻成为睦邻，依赖于两个东西，一是利益上相互依赖，二是经常相互走动。睦邻关系不是等来的，鸡犬相闻，老死不相往来是不会有睦邻关系存在的。为此需要确定如下店民关系的理念：

①店铺与商圈顾客是鱼与水的关系，鱼是离不开水的，但水可以离开鱼。水不一定要找鱼，但鱼必须找水，且必须依赖这一潭水，而不是另一潭水。也就是说，在店与民之间，两方的选择余地是不同的，消费者有较大的选择空间，他可以在这儿购买，也可以在那儿购买；可以在近处，也可以在远一点的地方购买。但店铺一旦选定商圈和目标顾客，就不会再有新的选择余地，也就是只有一次性的选择和定位。（对于整个连锁来讲，有较大的选择空间，但对于一个店铺，选择空间是既定的）这就意味着店铺与居民之间的选择余地是不对称的，是买方市场，而不是卖方市场。

②店铺与顾客之间的关系是“对立统一”的关系，存在着利益差异；店铺与顾客之间是买卖（交易、交换）关系，两者的期望存在着对立成分。比如，买方希望价格低一些以较小的钱买到更多的东西，但卖方的毛利期望需要一定价格高度的支撑。在商品质量、档次上，顾客希望是单一的，质量、档次越高越好，但卖方必须在质量与成本之间寻找平衡。店铺必

须在店民之间淡化“对立”成分，增加“统一”因素，比如尽管店铺与居民之间选择余地方面制约不同，但双方毕竟存在着利益选择空间重合或能够双赢的地方：我能为你服务，我也有需要你服务的地方。店民关系培养就是要在在这个共识点上下工夫。

③睦邻关系需要店方主动的积极的培养，空间距离的接近还需要在心理上接近距离。

④睦邻关系培养，需要一定形式和一定频度的沟通。

2. 店民关系培养的目的

(1) 拉近与顾客的距离，树立企业形象。

(2) 培养顾客信赖和忠诚度，稳固店铺在商圈的立命基础。

(3) 建立双向沟通渠道，了解消费动向，丰富顾客生活，提高顾客消费价值，增加店铺发展与创新机会。

(4) 对抗竞争店，若商圈内存在竞争店，竞争对方不可避免的都要有一个“自我保卫和维护”的促销问题。利用促销力培养顾客基础，是连锁店铺的对抗性促销的目的之一。

(5) 热络卖场氛围，卖场气氛活跃反映出店铺人气旺盛，人气旺盛能带动企业形象，吸引更多的顾客上门，能够形成促销气氛——人气旺盛——顾客愿意进店——人气旺盛的良性循环。

(6) 促进店铺活力。适当的人际关系促销，能激发员工的活力和信心。店铺的人气和员工的活力，顾客的信赖与顾客的信心，是相辅相成的，相互促进的。

(7) 推进店铺和员工思维的开放性。

当今经济社会条件对一个人来说，3分靠实力，3分靠机

遇，4 分靠人际关系；对于一个店铺来说，3 分靠商品，3 分靠地利，4 分靠人和。这就需要店铺和员工有一个开放性的思维方式，善于与店铺之外的顾客沟通，以思维的开放带动开放的人际关系，再带动内部员工士气。由内及外，再由外及内，内外促进，可以创造店铺旺盛的生命力。

(8) 提高员工士气。外部的店民关系和内部的员工士气是相辅相成的，外部环境反作用于员工士气的培养。营业员工作琐碎重复，日复一日，易生厌倦、乏味情绪，遇到业绩不佳，斗志与士气容易低落。举办适当适时的促销可以改善内部工作环境，为其找到精神重心，提高工作士气。

(9) 发现和培养人才。促销是一个创造性很强的工作，而且能充分展示一个人的人际沟通能力，给一些有潜质的员工创置了一个人展示自我实现价值的机会，总部可从中发现和培养连续不断的所需人才。

3. 店民关系培养方法要点

(1) 明确企业选民：商圈顾客是企业的选民，在政治上他们的政治选票决定一些社会活动家的沉浮。在经济上，他们的货币选民决定企业的沉浮。社会活动家重视选民，企业应该像政治活动家一样重视企业选民。为此应对商圈顾客有一个大致的了解，办法是做一个内容丰实的顾客资料库。

(2) 明确企业重要选民，重要选民包含四层含义：

- ①购买忠诚性高的顾客（高客）。
- ②配合度高，价格弹性空间大的顾客，购买时重视便利性和时效性，很少计较价格（好人）。
- ③购买频率高，每次购买批量大的顾客（大户）。
- ④主力客户，即店铺的业绩赖以支撑的顾客。可因不同季节有不同

的族群，但基本力量是相对稳定的。

(3) 创造与顾客沟通的机会。多一次沟通，就多一次理解，也就多一层交易的机率。多种促销活动的开展，目的就在于此。

4. 店民关系培养的一些可参考做法

(1) 顾客档案建立，如姓名、性别、住址、电话、职业、出生年月等。

(2) 顾客购买情况建档，如一次购买数量、购买积分。

(3) 沟通形式和方法：

①建立会员关系（高客、好人、大户、主力）。

②成立商圈顾问团（从高客、好人、大户和主力中挑选）。

③公信力强的单位，就热点话题举办座谈会、演讲会。

④与幼儿园、小学校举办爱心推广活动。

⑤援助重大待助的事和人。

⑥举办各种社区活动、运动比赛、益智活动、人艺比赛。

⑦举办名人集会。

⑧给重点顾客发放节日卡、礼品卡、生日卡。

⑨设立大宗顾客感谢卡。

⑩设立顾客建议和意见箱。

⑪适度和适时的电话访问。

⑫免费设立投诉电话。

⑬提供日常生活小知识，内容包括衣食住行各方面的知识，可在店铺赠送，可寄送。

⑭提供店铺商品目录。

⑮经常进行商圈顾客调查。

八、商圈关联店促销

关联店之间业态关联，有着利益互补的关系，利益互补意味着有着共同的市场利益。关联店所在地市场蛋糕做大了，可以共同分享，而又不存在此多彼少的蛋糕分配矛盾。所以，关联店之间结合开展营销沟通是互利之举，连锁店铺应主动出击联络，寻找商圈内可结合的关联门店。

1. 关联店选择依据

- (1) 业种、业态有互补关系。
- (2) 主力客户是连锁店的目标客层。
- (3) 消费频率高。
- (4) 距店铺距离较近。
- (5) 形象较佳。
- (6) 业绩在商圈内较高。
- (7) 经营财务状况良好。

2. 关联店结合促销要点

- (1) 关联店排序
- (2) 定时拜访（携带名片、折价券），说明成立关联促销。
- (3) 就促销的意图达成双赢共识。
- (4) 由业务部主管签约。
- (5) 由业务主管适时拜访，以示重视和尊重对方。
- (6) 有促销活动时相互支援。
- (7) 基本顾客资料交换。
- (8) 商圈公益活动的参与。

参考文献

- (美) 鲍勃·多纳斯. 物流与库存管理手册. 电子工业出版社, 2003. 12
- (美) 乔治·邦兹. 商务. 东北财经大学出版社, 2000. 7
- (美) 安德鲁皮·塞奇. 经济系统分析. 成都科技大学出版社, 1999. 12
- (德) 阿诺尔特·魏斯曼. 市场营销战略. 华夏出版社, 2001. 1
- (美) 史蒂文·J·布拉姆斯. 双赢之道. 中国人民大学出版社, 2003. 4
- (美) 菲力普·科特勒. 营销管理. 上海人民出版社, 2004. 6
- (美) 戴维·S·兰德斯. 国富国穷. 新华出版社, 2001. 7
- (美) 约翰·罗尔斯. 作为公平的正义. 上海三联书店, 2002. 4
- (美) 迈克尔·茨威尔. 创造基于能力的企业文化. 华夏出版社, 2003. 4
- (美) 贝斯·J·辛格. 实用主义·权利和民主. 上海译文出版社, 2001. 12
- (德) 卡尔·斯米特. 政治的概念. 上海人民出版社, 2003. 9
- (美) 约翰·麦克利兰. 西方政治思想史. 海南出版社, 2003. 6
- (美) 尼采. 论道德的谱系·善恶之彼岸. 漓江出版社, 2003. 5
- (美) 弗里德利希·冯·哈耶克. 自由秩序原理. 生活·读书·新知三联书店, 2003. 8
- (美) 马克·斯考森. 经济学的困惑与悖论. 华夏出版社, 2003. 1

(美) 莱斯利·雅各布. 民主视野. 中国广播电视出版社, 2001. 1

(英) 帕特·考恩特. 跨文化管理. 东北财经大学出版社, 1999. 8

(美) 平狄克. 微观经济学. 中国人民大学出版社, 1998. 3

(美) 戴维·波普诺. 社会学. (第十版) 中国人民大学出版社, 2000. 2

(美) 曼昆. 经济学原理. 北京大学出版社, 1999. 12

(美) 斯蒂格列茨. 经济学. 中国人民大学出版社, 1997. 8

(美) 卡尔·J·弗里德弗希. 超验正义. 三联书店出版社, 1997. 8

(英) G·W·霍奇逊. 现代制度主义经济学宣言. 北京大学出版社, 1998. 3

(中) 李杰人主编. 连锁企业经营实战宝典. 中国人事出版社, 2001. 2

(中) 王利平. 连锁商店经营与发展. 中国人民大学出版社, 2000. 9

(中) 刘庆元. 战略管理. 东北财经大学出版社, 2003. 1

(中) 李严锋. 现代物流管理. 东北财经大学出版社, 2004. 8

(中) 曾国安. 战略市场营销. 东北财经大学出版社, 2003. 2