

## 提 要

连锁便利店这种源自西方的零售商业经营模式,由于其能够弥补百货店和超级市场的销售盲点而适应消费者的需求,近几年在我国已经得到飞速的发展,各类连锁便利店企业如雨后春笋般发展起来。本论文的研究目的是要构建一个衡量连锁便利店市场竞争力强弱的指标评价体系模型,来帮助连锁企业更好地认清自身的实力,了解竞争对手,为企业的经营管理者在制定决策时提供一定的参考,以便在竞争中立于不败之地。

论文首先分析了连锁便利店的业态形式,并对便利店的市场竞争力做了全面地总结。论文的核心部分是连锁便利店竞争力的指标评价体系的构建。以层次分析法为手段,综合运用管理学、统计学、经济学、市场营销等多门类专业知识,构建了一个较为通用的衡量连锁便利店企业竞争力大小的指标评价体系。本评价体系是一个多层次、全方位的网络系统,体系的设计本着科学性、可操作性、系统性和可比性的原则,力求能够客观、科学地反映连锁便利店的综合实力。

为使评价体系能够真正运用到实际工作中,本文又对评价体系的各个指标做了量化分析。指标数据的量化方式遵循实用性、可靠性和对比性原则,尽可能做到数据搜集的简便可行、采用的方法易行可靠,以提高评价体系的实用性和可信度。

论文的最后选取了河北省某地两家大型连锁企业 H 公司和 F 公司,运用本评价体系所给出的方法,全面、系统的对其市场竞争力做了分析,评价结果与两家公司的实际运营情况完全一致,由此验证了本评价体系的有效性。

关键词: 连锁便利店 竞争力 层次分析法 指标评价体系

## ABSTRACT

Chain store retail business model was originally created in western countries. This model can meet the daily requirements of consumer quite well because it can supplement the convenient shopping places where the department stores and supermarkets can't reach. In recent years, it has been developed rapidly in our country. Lots of companies related with the chain store have arisen in the market. The author of this thesis intends to build an index evaluation system model to be used for estimating the competence of all chain stores in the market. It will help the chain store companies know its own strength and weakness clearly, and also the competitors. It will provide some helpful advice and reference to the corporate managers to contrive effective business strategies assisting the company to win the success in the competition.

At the beginning, the commercial model of the chain store is analyzed. It is followed with an analysis and all-sided summary of the market competence of chain store. The quick part of this thesis focuses on setting up an index evaluation system for valuing the competence of chain stores. With the help of the Hierarchy Analysis method as a means and also under the synthesis of business management theory, statistics, economics and marketing & sales theory, a more general index evaluation system for estimating the market competence of chain stores was finally built up. This evaluation system is an integrative network system with several arrangements. It is contrived according to the scientific, operable, systematic and comparable principles for endeavoring to show the integration competence objectively and scientifically.

For its future practical application of this evaluation system, this thesis has done an estimate analysis of each index in it. The estimate method of all index and data follows the practical, reliable and comparable rules. It tries to make the data collection easy, feasible and also make the adoptive method more reliable so that the practicability and reliability of this evaluation system are promoted greatly.

At the end, the thesis provides two practical cases of two big chain store companies

named “H Company” and “F Company” in Hebei province. The market competence of these two companies has been analyzed roundly and systematically by means of applying the method given by the evaluation system. The evaluation results are in accord with the actual business status of these two companies. So the cases help prove the availability and feasibility of this evaluation system.

**Keywords:** Chain Store, Competence, Analytical Hierarchy Process,  
Index Evaluation System

## 前 言

几年前，提起连锁便利店，很多人还很陌生，而如今，这种源自西方的零售商业经营模式已被人们所熟知。可以说，连锁经营是一个“双赢”的经营策略。对于加盟总部来说，连锁经营是一本万利的事情，即一个本钱（样品店、品牌或成功经营模式）被重复的利用。就像复印机复印一样，可以“克隆”出无数个加盟店，实现低成本扩张。对于加盟者来说则是万利一本的事情：购买一个成功的特许经营模式。加盟者无需“摸着石头过河”，只需要付出一定的本钱，直接享受他人的成功模式即可，降低了创业的风险。连锁经营是对社会资源的最佳整合，是现代经济社会中最具竞争力的零售业态。

随着我国经济的发展，人民生活逐渐从温饱型向小康型转变，多样化、多层次的消费模式正在形成。从零售业各种业态与消费者联系的紧密程度来看，消费者可能每月去一次百货商店，每星期去一次折扣商店，每天去一次超级市场，但可能随时去连锁便利店。由于连锁便利店兼有食品杂货店供应的便利和超级市场销售方式与经营管理技术的零售商业的业态，满足了人们随时随地的消费需求，同时又有现代化的管理手段做强大的技术支持，连锁便利店这一方便、快捷，又具有一定价格优势的零售商业模式已在我国如火如荼的发展起来。

中国连锁便利店的发展，从总体上看反映了国际连锁便利店发展的一般规律，但也有其自身独特的社会背景和发展轨迹。我国许多从事理论研究的专家学者和企业界人士也在根据国外成功的连锁便利店发展模式，并结合国内连锁便利店发展经验，撰写了大量的相关书籍。有讲述连锁便利店的发展历史和基本理论的、有介绍成功连锁便利店案例的、有汇编连锁便利店管理制度的。但就本人掌握的资料来看，目前还没有关于连锁便利店竞争力指标评价体系研究的书籍。本人经过在对外经济贸易大学两年的研究生学习，开阔了视野，提高了认识，从老师那里学到了许多理论知识和实践经验，自己感觉有能力来做这项工作。此次借撰写毕业论文之际，乘连锁便利店在我国快速发展之时，尝试着以此项内容为题目，本着理论联系实际，把所学的理论知识和实际工作经验相结合转化为社会生产力的原则，搭建一个衡量连锁便利店竞争力大小的指标评价体系，目的在于帮助企业了解连锁便利店竞争力的组成及认识到企业的竞争力对企业发展的重要性，帮助企业掌握衡量竞争力大小

的方法，以便企业能够更好的认识自身的发展潜力，为企业的未来发展提供一臂之力。同时希望此项工作能为有关的理论工作者和企业界人士提供一定的帮助，能为这一有生命力的零售业态在我国的发展贡献自己的微薄之力，本人将不胜惶恐。

限于本人的理论水平和实践经验，本论文难免存在一些不足，恳请老师给予批评指正。

# 第一章 概述

## 1.1 连锁便利店

### 一、概念

#### 1. 便利店

指营业面积一般在 50~150 平方米，商品经营品种在 2000~3000 种，营业时间可达 16 小时以上甚至 24 小时，全年不休息，位置靠近生活区，填补消费空隙，销售的商品主要以顾客日常的必需品为主的店铺。

#### 2. 连锁便利店

指一个商业集团以同样的方式、同样的价格，在多处同样命名（店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多）的便利店里，出售某一种（或某一类、某一品牌）商品，或提供某一种服务，这些同时经营的便利店称为连锁便利店，这种经营模式则被称为连锁经营。

### 二、连锁经营的几种形式

1. 特许加盟：由拥有技术和管理经验的总部，指导传授加盟店各项经营的技术经验，并收取一定比例的权利金及指导费，此种契约关系即为特许加盟。特许加盟总部必须拥有一套完整有效的运作技术优势，从而专业指导，让加盟店能很快地运作，同时从中获取利益。

2. 特许经营：指特许经营权拥有者（特许者）以合同约定的方式，允许被特许经营者（被特许者）有偿使用其名称、标志、专有技术、产品以及运作管理经验等从事经营活动的组织经营模式。主要优点：特许者只以品牌、经营管理经验等投入，便可达到规模经营的目的，不仅能在短期内得到回报，而且使无形资产迅速提升。被特许者可以在选址、设计、员工培训、市场等方面，得到经验丰富的特许者的帮助和支持，使其经营迅速走向良性循环。

3. 直营连锁：指总公司直接经营的连锁店，即由公司本部直接投资经营管理各个零售点的经营形态，总部采取纵深似管理方式，直接掌管所有的零售点，零售点毫无疑问地必须完全接受总部的指挥。

## 1.2 连锁便利店的业态分析

### 一、连锁经营与传统商业模式的比较

两种经营模式的比较见表 1.1:

表 1-1 两种模式的区别<sup>1</sup>

项目 \ 方式	连锁经营	传统商业模式
定义	公司连锁,同一资本所有、经营同类商品和服务的组织化企业。	商业集团下属企业独立经营模式,由总部投资扩建分店。
特点	1. 分店有统一的经营模式; 2. 分店不独立,与总部有协调关系。	1. 无统一经营模式; 2. 分店独立,偏重差异化经营。
法律关系	依连锁模式而定。	分店归总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场,有资金,总部要有成熟的运作模式和专有技术。	取决于企业集团的决策

资料来源:参见赵凡禹主编的《超市连锁经营》,企业管理出版社,2003年11月第一版,pp5.

### 二、连锁便利店的优势

消费者可以每月去一次百货商店,每星期去一次折扣商店,每天去一次超级市场,但可能随时去便利店。由此可以看出便利店是最贴近消费者的零售业态。这种零售商业模式越来越被消费者接受的原因主要有以下几个方面<sup>2</sup>:

- ◇ 随着人们文化水平的提高,收入水平的增长和生活节奏的加快,日常消费品集中在食品和部分非食品项目;
- ◇ 由于门店的面积小,品种少,商品陈列有序,位置明显,顾客的购物时间只占超市购物的一小部分,且交易过程迅速,更能解决生活的急需;
- ◇ 门店的位置便利,顾客购物方便;
- ◇ 价格优势虽不及超市,但是低于个体小店铺,商品质量可以得到保障;
- ◇ 连锁经营容易产生定向消费信任或依赖。

### 三、便利店发展的条件

便利店的发展是有一定先决条件的,脱离这些因素而盲目地发展连锁便利店,

<sup>1</sup>: 赵凡禹,《超市连锁经营》,北京:企业管理出版社,2003年11月第一版,pp5。

<sup>2</sup>: 赵涛:《便利店经营管理》,北京:北京工业大学出版社,2002年11月第一版,pp3。

将要付出昂贵的代价。

### 1. 社会的经济发展水平

一般认为当国民生产总值（GDP）达到人均 3000 美元时，是连锁便利店导入的最佳时机；人均国民收入达到 4000 美元时，是便利店的成长期；而人均国民收入达到 6000 美元时，便利店便进入了发展的高峰期。以北京和上海为例，其人均国民生产总值如图 1.1：

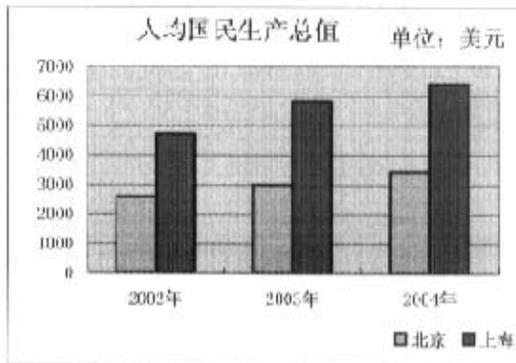


图 1. 1 北京、上海人均国民生产总值  
数据来源：表中数据来自国家统计局年终报告

由图中可以看到，北京和上海两地的人均国民生产总值早已达到以上标准，因此两地的连锁便利店已经相当普及。其他地域虽然有的还没有达到此标准，但随着人民收入水平的提高，消费层次和方式的改变，零售市场容量的迅速扩大，便利店以其对消费者需求满足的特殊功能，也在迅速发展起来。

### 2. 消费者的收入水准

一般认为人均收入达到 1000 美元时，消费者的购物倾向开始向不追求唯一的价格导向的便利性和个性化方向发展。截止到 2005 年 4 月国家统计局统计的以下几个地区的人均收入数据如下，见表 1.2：

表 1.2 2005 年 4 月几个地区的人均收入 (单位: 美元)

地区	北京	上海	天津	河北	广东	浙江
收入	2232	2247	1414	1077	1714	1792

资料来源：国家统计局网站公布的数据。

全国的城镇家庭人均收入为 1209 美元。由以上数据可看出，连锁便利店在我

国的蓬勃发展也就不足为怪了。

### 3. 相关商业业态的发展

连锁便利店的发展与零售业态中的超级市场关系最为密切，所以早期便利店的定义是：“运用超级市场经营管理技术和销售方式的食物杂货店”<sup>3</sup>。现代的便利店则成为专门出售便利性商品和服务的商店。

超市是经济发展到一定程度后出现的一种产业。其特点鲜明：多为连锁经营，统一配货，价格合理；经营品种齐全，能满足消费者的一站式购物的需求；购物环境整洁干净，商品品质有保障；注重品牌效应，易使消费者产生信任。诸多优点使消费者更多地选择到超市去购物。

当超级市场发展大型超市阶段时，又为现代连锁便利店的发展起到了催生和促进的作用，原因分析如下：

第一，大型超市的发展势必造成对在它的商圈内中小超市的挤压和打杀，客观上会将中小超市逼入死角，为连锁便利店的发展腾出市场空间。

第二，大型超市在满足了消费者一站式购物的齐全方便时，又产生许多购物的不便利：超市的距离较远产生的不便利；卖场太大而产生的购买商品的不便；购物结账在收银处排队产生的不便；商品的价格虽然很低，但有的商品包装规格过大产生的不便，等等。这些因素为连锁便利店的发展起到推动的作用。

### 4. 发展便利店的其它社会条件

发展便利店还与其他的社会条件密切相关，如消费者的文化层次、消费者的购物心理、规模消费群体的产生、消费者的消费习惯等。

## 四、便利店的地位

连锁便利店将成为最有竞争力的零售业态之一，原因如下：

1. 商品的便利性和购物的快捷性：便利店的商品在特性、包装、规格等方面具有很大的便利性，如食品的即食、规格包装的一次性消费量等。便利店的卖场面积小，货架低，消费者容易购买，付款方便。

2. 具有小型店铺经营的优势：便利店较其他大型店铺和小型店铺更好地解决了毛利增加的问题（品类管理技术的运用）、库存的减少问题（总部配送资源）和

---

<sup>3</sup>：赵涛，《便利店经营管理》，北京：北京工业大学出版社，2002年11月第一版，pp38。

商品卖不掉的处理问题（便利店的订货系统规定，一旦订货形成就视为销售）。

3. 投入成本低：店铺趋于小型化，以减轻租金的压力。投入成本低，收入就会大，因此便利店具有经营成本上的优势。

4. 连锁经营的优势：采取加盟或自愿连锁的方式，由业主在总部的指导下自行管理。由于所得利益的切身性，业主对便利店的管理可达到最佳水平。

5. 抗市场风险能力强：在市场发生变化时，绝大部分风险可由众多的加盟业主分担，并可及时调整经营结构和内容，以化解市场风险和竞争压力。

6. 时间和地点的便利性：网络化的店铺布局，再加上店址的选择多为居民生活区或客流密集的地方，从而大大方便了消费者的购物。同时便利店的 16~24 小时的经营时间，可随时满足消费者的需求。

7. 总部资源的共享性：便利店的连锁方式能使众多的连锁店由总部统一经营管理，节约了流通资源，净化了流通秩序，创造了现代流通业的组织形式。

8. 消费潮流的创导者：便利店的目标顾客多为对新产品特别敏感的年轻人，而年轻人又是现代消费潮流的创造者，因此连锁便利店已经成为制造商和供应商开发新产品时预测市场需求的最理想通道。

## 五、连锁便利店的发展趋势

连锁便利店将以销售站点、服务站点、物流站点和信息站点的网络化形成一个现代社会快捷性和便利化的服务平台。

1. 商品经营的站点：由于便利店的经营是以快捷、便利的食品及日用品为主，它的客流量与其他类型的小型店铺相比更具规模，使其有可能综合经营其他不同类型店铺的经营内容，如书店、音像制品店、药店、快餐店等。

2. 社会服务的站点：便利店不仅出售商品，也提供服务，如邮政服务、票务服务、速递服务等。服务的多样化和供应上的便利性是便利店区别于其他零售业态的重要特征。

3. 物流的站点：网络化的便利店是 BtoB、BtoC 的物流站点。这一物流形式是目前世界上唯一的把店铺形态与消费者之间的 BtoC、CtoB 完美结合的形式。

4. 信息站点：连锁便利店的背后是一个连接各便利店的信息网络，使每个便利店可完成与电子销售和电子结算有关的许多业务，并开始向网上购物发展。

## 1.3 本论文的研究思路和结构安排

### 一、理论研究现状

我国连锁便利店的发展，从总体上看遵循了国际上连锁便利店发展的一般规律，但也有其自身独特的发展轨迹。我国许多从事理论研究的专家学者和企业界人士根据国外成功的连锁便利店发展模式，并结合国内连锁便利店发展经验，撰写了大量的相关书籍。有讲述连锁便利店的发展历史和基本理论的；有汇编连锁便利店管理制度的；中国连锁经营协会在每年发表的《中国连锁经营年鉴》中，对连锁便利店有专门的论述。随着连锁便利店的发展，其对零售业及关联领域所产生的影响和作用会越来越大，对它的理论研究也会日趋成熟。

### 二、本论文的研究内容

从本人掌握的资料来看，目前还没有关于连锁便利店竞争力指标评价体系研究的文章。此次借撰写毕业论文之际，尝试着以此项内容为题目，构建一个衡量连锁便利店竞争力大小的指标评价体系。本论文主要有如下内容：

- ◇ 连锁便利店的形式、业态分析
- ◇ 连锁便利店竞争力的分析
- ◇ 连锁便利店指标评价体系的构建
- ◇ 综合评价的数学模型
- ◇ 实证研究

### 三、研究方法和思路

本文以层次分析法为研究手段，结合我国连锁便利店的发展状况，分析连锁便利店竞争力的组成因素，运用管理学、统计学、经济学、市场营销等多门类专业知识，构建一个较为通用的衡量便利店竞争力大小的评价体系，并通过实际例证来检验此评价模型的有效性。

### 四、本论文整体框架

本论文拟采用概念界定、体系建立、方法讨论和实例验证的框架结构（如图

1.2)。概念界定是从概念的角度阐述连锁便利店及其竞争力的含义；体系的建立是本论文的核心部分，它主要由两部分组成：即评价体系建立的原理和过程、评价体系的量化分析；方法讨论主要是探讨基于层次分析法的权数计算、指标的处理等；最后对本论文建立的评价指标体系进行实例验证。

## 五、本论文的研究意义

- ◇ 帮助企业了解便利店竞争力的组成，认识竞争力对企业发展的重要性；
- ◇ 帮助企业掌握衡量便利店竞争力大小的方法，以便企业能够更好的认识自身的发展潜力，为企业未来的发展提供一定的帮助；
- ◇ 测定企业过去及目前的竞争力水平，明确与竞争对手之间竞争力的对比；
- ◇ 帮助企业了解自身的优势和劣势所在，以便有的放矢的强化和改进工作；
- ◇ 为连锁便利店的进一步发展起到一定的推动作用。

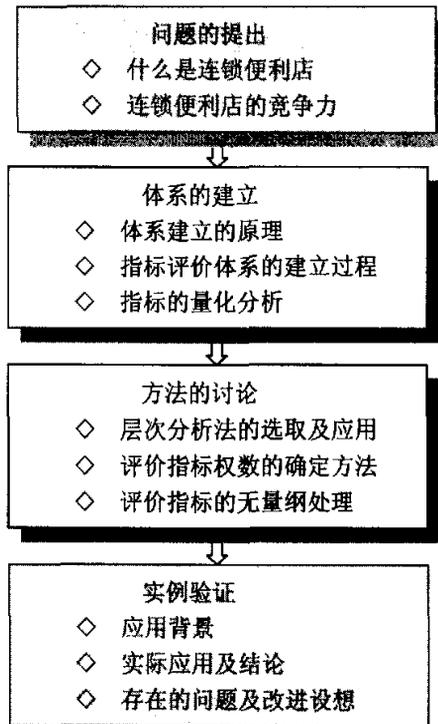


图 1.2 本评价体系的整体框架

## 第二章 便利店竞争力

### 2.1 有关企业竞争力的论述

企业竞争力是近几年来国内外专家、学者非常关注的研究热点。下面将国内外有关企业竞争力的研究成果简述如下：

#### 一、关系说

美国哈佛大学商学院教授 Michael E.Porter 认为：企业的“竞争优势”意味着企业在特定产业中具有超过平均水平的业绩表现，具体到财务方面，就是企业获得超额投资收益，而这种优势的获得在于企业所采用的特定竞争战略。Porter 在《竞争战略》一书中明确提出了三种通用战略：**低成本战略、差异化战略、目标集聚战略**。企业应根据所面临的竞争环境确定最佳的竞争战略，以使自身的竞争优势最大化。Porter 提出了五种竞争作用力的分析框架来评价公司所处的竞争环境。在他看来，任何产业和企业都受到五种竞争的作用力：① 新竞争对手进入的威胁；② 替代的威胁；③ 卖方价格决定能力；④ 买方价格决定能力；⑤ 产业内部的现有企业之间的竞争。这五种竞争作用决定了产业的盈利能力，影响着企业的价格、成本和企业投资等多种因素，决定了产业中的企业获取超出行业平均利润水平的盈利率的能力。Porter 教授的以上观点，是从企业所面临的内外部环境和条件中，全面分析了影响企业竞争力的各个因素。其核心观点为：**竞争力来源于竞争战略**<sup>4</sup>。

#### 二、资源能力说

管理学家 Jay B.Barney 在《公司资源和持续竞争优势》一文中认为，当一个厂商实施了一项没有同时被任何现存或潜在的竞争对手实施的价值创造策略时，可以说该厂商具有竞争优势，其来源于企业所拥有的异质资源或能力。每个企业都是独特的资源和能力的结合体。企业要形成自己独特的，不易被模仿、替代和占有的战略资源，才能获得和保持持续的竞争优势。能够产生持续竞争优势的企业资源应该具有如下四种特性：有价值，稀缺，不可完全模仿，不可简单替代。Barney 的核

<sup>4</sup>：迈克尔·波特，《竞争优势》，陈小悦译，北京：华夏出版社，1997年1月。

心观点为：**竞争力来源于异质的资源和能力**<sup>5</sup>。

### 三、层次说

我国的学者对企业竞争力也有精辟的论述，比较有代表性的如金碚教授的观点。他认为：企业的竞争力是指在竞争性市场中，一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品和服务，并获得盈利和自身发展的综合素质。它包括五个方面的基本含义：竞争性、效率性、福利性、持续性、综合性。在企业竞争力的来源问题上，金碚教授认为可以把企业竞争力的要素分为四类：关系、资源、能力和知识。可以近似地将“关系”理解为企业所处的外部环境，将“资源、能力、知识”理解为企业自身素质。四类要素在内涵上不截然排斥，在外延上会有交叉，但存在较清楚的逻辑关系。形象地说，知识居于竞争力因素的最里层，能力、资源处于较外层，关系处于最外层。其核心观点为：**竞争力来源于企业的多个层面**<sup>6</sup>。

还有其他许多学者的结论和观点，这里不再一一叙述。

## 2.2 连锁便利店的竞争力

综合不同学者的观点，本人认为，连锁便利店的竞争力取决于企业内外两个环境。从外部来看，要具备竞争的市场环境，包括竞争制度、竞争政策、市场评价与监控体系以及完善的产业基础设施和产业链等。从内部来看，企业要具备一系列的特殊资源，从而形成占领市场，获得长期利润的能力。

便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态，这种精细化的服务成为便利店区别于其他业态的最显著的特征。不论是与百货店、超市等其他零售业态竞争，还是在不同品牌便利店之间的同行业竞争，其竞争力主要体现在“便利”两字上。这种便利性集中体现在：

1. 距离的便利性：便利店的商圈辐射半径一般不会超过 500 米，顾客徒步 5~7 分钟即可到达。

2. 时间的便利性：超市营业时间一般是 9：00~21：00 点，便利店却是“Anytime”式 24 小时营业，无休息日，可在顾客急需的任何时刻满足需求。

<sup>5</sup>：巴尼：《公司资源和持续竞争优势》，庄莉译，北京：华夏出版社，1999 年 1 月。

<sup>6</sup>：金碚：《竞争力经济学》，广州：广东经济出版社，2003 年 5 月第一版。

3. 商品的便利性：便利店经营面积一般在 50~150 m<sup>2</sup>左右，在有限的空间内要满足顾客的各种需求，商品的配置采用广、窄、浅的组合，即品种多，一般 2000~3000 种，但可选性少，单品可能只有一两个畅销品牌，同时同一商品库存量少，以争取更大的陈列空间。

4. 拿取的便利性：商品陈列布局上力求考虑目标顾客，如老人、小孩拿取方便，且商品陈设一目了然。

5. 交易的便利性：采用电子收款机，员工操作熟练，不会出现排队等候现象，使顾客购物时间缩短。

由此可看出便利店要有鲜明的特征：商品的便利性和购物的快捷性。基于以上的考虑，便利店的定位必须准确，要在**服务、商品和选址**上紧紧围绕“便利”这一宗旨来提高自身的竞争优势。

## 一、服务

顾客是上帝，便利店的生存维系于顾客。生意再好，一旦日渐失去顾客，店铺就得关门，可见顾客的重要性。顾客愿意上门消费的原因在于便利店能提供顾客的满意感。因此，销售人员要以顾客为中心，增强服务意识，端正服务态度，提高服务技术。想顾客之所想，急顾客之所急，充分满足顾客对商品的便利性和快捷性的需求。

## 二、商品的确定

便利店的商品一般由食品、非食品和服务性商品三大类构成。其选择的标准应考虑顾客的便利性与门店本身经营的有利性。应选择消费量大、购买频率高、品牌知名度好、销售方法简单、竞争性强、附加价值高、毛利率高、季节性强的商品。

## 三、店址的选择

是关系到企业能否生存发展的重大决策。在扩大销售的原则下，要明确商圈（指便利店坐落的地点所能够交易的范围、规模）、掌握客流规律、分析交通条件、了解竞争对手、预测城市发展规划，通过全面的分析来选择店址。

## 四、网络化

通过众多的营销网点，紧密与消费者结合，充分弥补百货店、超市等零售业态给消费者造成的销售盲点和空缺，以便获得规模效益。

以上几点是连锁便利店能够在零售业的竞争中赖以生存的基础。同时对于企业

内部来讲，还应具备如下的资源：

1. 管理能力。管理能力是便利店竞争力的核心内容，它包括企业获得信息能力、推理能力、决策能力和迅速执行决策的能力。因此管理能力的提高有利于企业更有效地利用其资产，扩大经营范围，提高在市场中的竞争力。

2. 成本控制。包括便利店的物流成本、管理成本和营销成本。根据 Porter 的竞争战略理论，相对低的成本是企业最根本的竞争优势。

3. 人力资本。在知识与资本日益对等，甚至是知识雇用资本的时代，人力资本对企业竞争力的作用日趋重要。由于连锁便利店铺面的扩张，人才短缺的问题日益严重。如何培养和储备适应要求的人才队伍是企业面临的一大问题。

4. 企业文化。企业文化实际上是企业经营理念及其具体体现的整合。良好的企业文化是企业整合更大范围资源，迅速提高市场份额的重要利器<sup>7</sup>。

综上所述，连锁便利店的竞争力是企业综合实力的体现，而不是仅仅由几个指标或一、两个方面所能概括的。

---

<sup>7</sup>：汗晓春，企业竞争力和竞争优势：内涵、成果和趋势，《经济管理》，2004年第20期，pp23。

## 第三章 连锁便利店指标评价体系的建立

### 3.1 评价体系设计的原则

#### 一、科学性原则

连锁便利店竞争力评价体系是一个多层次、全方位的网络系统，指标体系的设计要从评价的总目标出发，客观、科学地反映便利店的综合实力，要考虑指标元素和指标结构的整体合理性，从不同的侧面、全方位的设计出可以反映便利店竞争力的指标，力求指标设计规范、准确、科学。

#### 二、可操作性原则

评价体系的每个指标应有翔实可靠的统计或财务数据支持，选择可量化的指标，尽可能使用便利店公开发布的数据。同时，依据可操作性的原则，指标的选取要少而精，注重规范性、通用性，使评价人员能够顺利完成评价任务。

#### 三、系统性原则

评价体系应全面、系统、客观、公正的反映连锁便利店的市场竞争力，要围绕便利店竞争力的总体目标，多层次地综合分析各种影响因素，将指标逐层分解到各个子系统去，逐层建立系统的、完整地分析评价体系。

#### 四、可比性原则

评价体系应具有纵向可比和横向可比的功能。纵向可比是指同一连锁便利店在不同时点上竞争力的比较；横向可比是指不同的连锁便利店在同一时点上竞争力的排序比较。这就需要选取的指标应涵义明确，口径一致，符合国内现行的统计和财务制度的要求，以保证评价的合理性、公正性、客观性。

### 3.2 建立评价体系应考虑的因素

#### 一、适用范围

目前市场上有很多便利店是由以前的食品店、烟酒杂货店等过渡而来的，这些店铺规模小、资金少、缺少品牌优势、商品的进货渠道较为杂乱，相互独立，缺乏市场竞争力，这样的店铺可称之为“独立店”。本评价体系对此类独立店不适用，只适用于真正意义上的“连锁便利店”，即有品牌、连锁规模在 10 家以上、统一管理、统一配货、有一定市场竞争力的连锁企业。

## 二、连锁方式

不同连锁企业其连锁方式会有不同。有的以发展直营店为主，有的以发展特许加盟店为主，有的两种方式兼而有之。本体系对此不做区分，只要是连锁便利店均适用。

## 三、通用性

本评价体系是针对一般连锁便利店而建立的，力求具有很强的通用性。对于不同地区的连锁便利店，由于消费者的生活方式、消费习惯等不同而使得便利店在经营方式等方面会有所不同，因此所选取的测度指标也会有所不同。鉴于本体系的通用性，只需在个别指标上加以扩充、修改，无须做大的变动。

### 3.3 评价指标选取的标准

评价体系的建立是一项复杂的系统工程，简单的指标组合并不能如实反映连锁便利店竞争力的大小，必须采用合理的体系架构，选取具有代表性的、能够真正反映连锁便利店竞争力的评价指标，才能保障评价体系的合理性。要建立和实施一个完整的评价体系应包含以下几个步骤：评价指标的设计（合理、全面、科学）；评价指标的选取（初选、校对、分类、分析）；评级体系的应用（评价、反馈和采取纠偏行动）。在以上三个步骤中，评价指标的设计是最为关键的一步。指标的设计是否合理，决定了该评价体系的应用价值。

#### 一、评价指标选取的原则<sup>8</sup>：

---

<sup>8</sup>：宋军、朱列平，工业企业集团综合实力评价指标体系，《工业工程与管理》，2000（2），pp16。

1. 能够准确、充分地描述连锁便利店竞争力的内涵
2. 易于理解、广泛应用、使用成本低
3. 能够做出前后一致的解释
4. 要具有综合性和可操作性

## 二、指标数据的类型

指标数据的选取要注意到财务指标与非财务指标的合理组合，绝对指标和相对指标的有机搭配。各类指标的优缺点见表 3.1：

表 3.1 两类指标的区别

	财务指标	非财务指标
优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇直观、容易获取</li> <li>◇易于度量、能精确反映评价对象的考核内容</li> </ul>	评价及时、准确、易于度量、与企业目标和战略相一致；具有良好的柔性，能适应市场和企业的变化等
缺点	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇鼓励短期行为。例：为获取短期利润最大化，企业决策者常常推迟资本投资，从而造成企业的发展后劲不足；</li> <li>◇面向过去。只能提供历史信息，无法预测未来发展状况，应用范围受到限制；</li> <li>◇缺乏战略性考虑，无法提供有关“顾客满意程度、柔性”等方面的信息；</li> <li>◇鼓励管理人员千方百计地减少偏差，而不是寻求改进的方案。</li> </ul>	不好界定、数量过多、很难选取合适的指标。

本评价体系考虑到要真实准确地衡量连锁便利店竞争力的大小，因此采用的评价指标基本上是可度量的指标，即主要采用定量分析的方法来建立评价体系，在定量分析的基础上，再作最后的定性分析，得出可信赖的分析结果。

### 3.4 评价体系的整体框架

评价体系的建立，应紧紧围绕连锁便利店竞争力的核心“便利”两字上。故从

以下几个方面加以考虑。

一、连锁便利店能否依靠其提供的商品和服务来最大限度的满足顾客的需求，获得顾客的满意，是便利店能够生存、发展、并具有一定竞争力的决定因素。所谓顾客满意是指“成功地理解某一顾客与部分顾客的爱好的（需要），并着手为满足顾客需要而做出相应努力的结果”<sup>9</sup>。

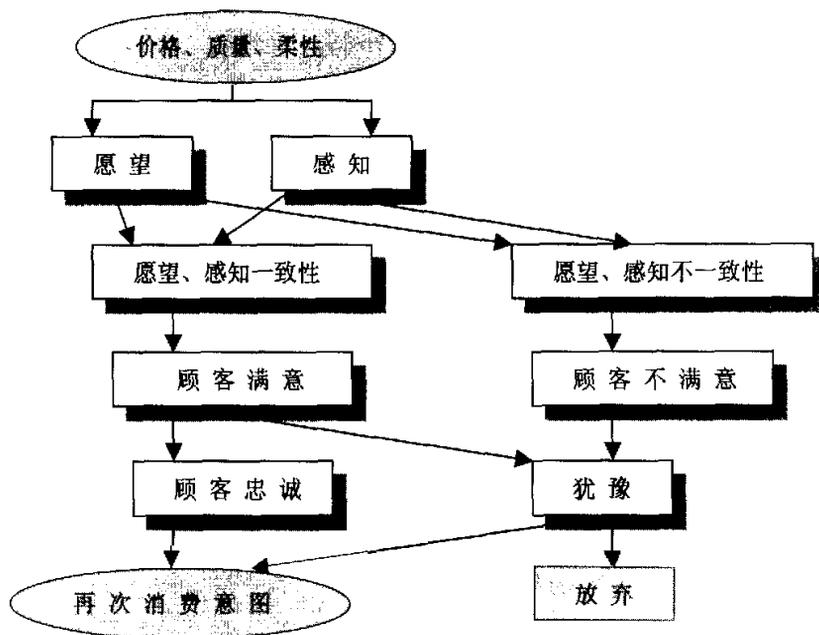


图 3.1 顾客满意模型及影响示意图

从图 3.1 可看出，顾客满意或不满意对顾客的态度和行为的影响并不相同。累积的顾客满意会形成顾客忠诚，提高顾客再次购买的意愿，久而久之，这些消费者便构成了便利店稳定的顾客来源。

顾客不满意则会产生两种情况：

- ◇ 犹豫：便利店的服务虽不令人满意，但还不至于使顾客马上离开，他们抱着“再试试看”的态度，在“再次消费”和“放弃”之间徘徊。
- ◇ 放弃：当不满意感超过某一界限时，顾客会放弃原来的便利店，寻求其他零售商的服务。

如果出现顾客“放弃、犹豫”的情况，在如今市场竞争十分激烈的环境下，便

<sup>9</sup>:阿伦·杜卡：《美国市场营销学会顾客满意度手册》，香港：科文出版社，1998年10月第一版，pp56。

利店所面临的情况是非常危险的。便利店应及时、有效地找到问题的症结，对症下药，给顾客满足感，则会提高他们再次消费的意图。正是由于顾客满意对便利店的重要性，因此将顾客满意列为评价体系的一个主要评定内容。

二、连锁便利店能否获得顾客的满意，在于管理者对便利店的管理，领导者的管理能力是企业竞争力的核心内容。对于连锁便利店而言，管理者的管理内容包括决策的效率、成本的控制、物流的管理、财务状况的掌控等诸多方面。管理水平的高低在很大程度上决定着连锁企业能否获得更好的发展。

三、连锁便利店的营销决策能力对于企业的发展也是至关重要。它包括市场的拓展、品牌的效应、店铺的设置、商品的组合原则等。

结合以上的分析，可建立连锁便利店评价体系的初步框架，如图 3.2 所示。

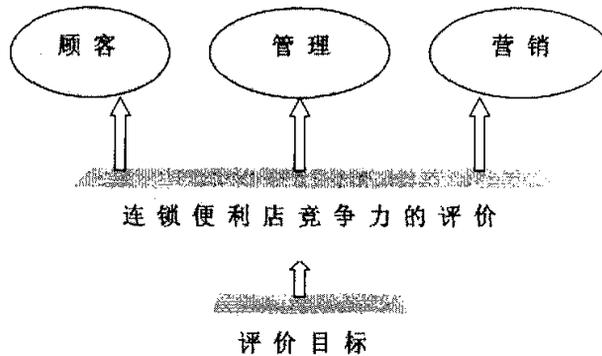


图 3.2 评价体系框架

### 3.5 评价体系的建立

综合前一章对连锁便利店竞争力的分析及本章所考虑的各个方面，下面开始全面描述便利店竞争力评价的内容，最后建立起完整的评价体系。

#### 一、顾客满意

顾客满意可以采用柔性、价格和质量三个二级指标来具体描述。

##### 1. 柔性

柔性是指对环境变化的响应能力，它反映了连锁便利店对顾客需求的变化、时间的变化和商品种类变化的适应能力。由于便利店所面临的竞争环境在不断变化，

这就要求便利店要对所处环境以及未来的变化趋势有所认识，提高应对能力。对柔性的分析可分为：

① 商品柔性：反映了连锁便利店引进新商品的能力。新商品的不断引入，能够适应顾客消费观念和方式的变化，留住老顾客的同时又能吸引新顾客的加入，提升便利店在消费者心目中的地位，提高顾客的忠诚度。

② 时间柔性：反映了对顾客需求的反应速度。顾客希望在售前能及时获得正确的商品咨询，当商品出现质量问题时，能够及时接受到满意的售后服务。

## 2. 价格

价格是影响顾客满意的重要因素。零售业多种业态之间的竞争，在很大程度上可归结于商品价格的竞争。但由于商品价格自身的特点，使得对价格的评价存在一定的困难。首先，价格变动的频繁性为不同连锁便利店之间的比较增加了难度。其次，顾客在消费前就可对不同连锁便利店的价格进行比较，然后选择合适的购买途径。这种价格的事前可比性，为评估价格对顾客满意的影响增加了难度。再次，顾客不满意的原因很多，但表达方式却十分有限（抱怨、徘徊、放弃等），很难区分哪些不满意是由价格引起的，哪些是由其他因素引起的。这种作用效果的难以分离性，也为对价格的评价带来一定的难度。鉴于价格的以上特征，选择以下两个指标：

① 同比平均价格优势：指在一定时段内，不同连锁便利店之间各商品综合平均价格的比较。价格越低，优势越大，对顾客满意的影响越大。

② 平均商品促销频率：促销是一种重要的价格策略，在很大程度上影响顾客的满意程度。由于促销方式很多（捆绑促销、组合促销、批量促销等），在时间和范围上的差异也很大，如果将诸多因素都涉及到，会使评价变得十分复杂，很难操作。为此，本评价体系采用一定时间内每种商品的平均促销次数来衡量平均商品促销频率。

## 3. 质量

包括商品质量和服务质量，是影响顾客满意的重要因素。国内外有许多学者运用各种模型，通过实证分析，验证了质量与顾客满意之间的关系：质量与顾客满意之间存在较强的相关性，前者决定后者的程度<sup>10</sup>。

**度量服务质量采用如下指标：**

---

<sup>10</sup>：赵涛，《便利店经营管理》，北京：北京工业大学出版社，2002年11月第一版，p23。

① 顾客抱怨率：该指标反映了连锁便利店提供的服务（也包括商品质量）“不合格”的程度。若此指标很大，说明便利店的服务发生了严重问题。

② 顾客抱怨满意处理比率：指便利店能够及时、有效地解决顾客的抱怨，反映了便利店对顾客抱怨的重视程度。此指标在应用时，要注意包括两层含义：一是解决抱怨的迅捷性，要求便利店在最短的时间内解决顾客的抱怨；二是解决抱怨的满意程度，便利店应当在合理的范围内，最大限度地满足顾客的要求。

### **度量商品质量采用如下指标：**

退货比率：顾客对存在质量问题的商品，自然会提出换货或者退货的要求。如果此项指标过高，反映了便利店在商品的质量管理以及进货渠道上存在问题，会给便利店带来极严重的负面影响。

## **二、管理**

采用决策的有效性、财务状况、成本控制和信息化程度指标来具体描述。

### **1. 决策的有效性**

衡量管理者领导能力的指标。高效率的、有前瞻性眼光的管理者，能够带领连锁企业尽快适应环境的变化，制定合理的决策，使企业少走弯路，减少运营成本。管理者的错误决策带给企业的负面影响也是深远的，有时甚至是致命的。因此，对决策有效性的评价是连锁便利店内部运作过程不可或缺的一个重要内容。其评价指标为：

① 决策失误成本：即决策失误给便利店带来的损失。在对该指标进行评价时，存在两个难点：一是“决策失误”的判定，二是失误导致的后果（即成本）的估算。如果连锁便利店具备完善的管理控制机制和成本核算机制，这两个难点可以克服。

② 有效决策比率：该指标在实施时需要解决的问题是何谓“决策的有效性”。判定的标准是以决策能否对连锁便利店的发展产生推动作用为依据。

### **2. 财务状况**

提高管理水平的最终目的是降低成本，增加销售额，以获取更多的利润。基于此原则，将财务状况放在管理项目下，通过对企业财务状况的分析，可获得对便利店经营效果的全面认识。对连锁便利店财务状况评价通常从盈利能力、偿债能力、发展能力和运营能力四个方面进行。需要说明的是，上述四个方面的评价可采用的

指标是非常众多的，鉴于本评价体系的实用性，不可能选用更多的指标，每个方面只选取了具有代表性的一、两个指标，以期能够以偏概全。

① 流动比率：衡量连锁便利店偿债能力的指标。偿债能力分为短期和长期偿债能力。对于连锁便利店而言，短期偿债能力显得更为重要。由于其销售的商品具有较强的变现性，因此即使在非常不利的情况下，也可以回收相当比例的资金。这就是选用流动比率作为评价指标的原因。

② 库存周转率：衡量便利店运营效率的指标，反映企业对资产的运作能力。库存周转率能够评估商品库存多寡及商品是否畅销。该项指标应控制在 2~2.5 左右最为恰当。此值太小，表明滞销品过多；此值太大，表明库存少，频繁进货会增加成本。

③ 销售收入增长率：衡量连锁便利店发展能力的指标，反映了企业持续发展的能力。

④ 盈利能力：指企业获取利润的能力。反映便利店的经营绩效，是偿债能力、发展能力和运营能力的综合体现。此项指标选用以下两项指标：

- 总资产报酬率：从资产运用的角度反映连锁便利店的盈利能力。
- 净资产收益率：从所有者权益角度反映连锁便利店的盈利能力。

### 3. 成本控制

根据 Poter 的理论，低成本战略是企业获得竞争力的重要途径。依靠出色的管理来降低运营成本是便利店能够取得发展的重要手段。

① 资产成本：包括固定资产成本及流动资产成本。前者主要指固定资产的折旧，后者主要指便利店的采购成本和订货成本。由于连锁便利店的业态特征，固定资产占总资产的比重较小，因此这里的资产成本主要指流动资产成本，即采购和订货成本。

② 营销成本：连锁便利店的发展离不开营销活动，便利店的经营者要进行店面的开发和选址，要定期开展大规模促销活动，要对竞争对手进行分析等等，这些活动产生的成本，都可归结到营销成本中。

③ 损耗成本：便利店采用开放式自助销售方式，不可避免会发生各种损耗。包括内部员工偷窃的损耗，顾客偷窃的损耗等。

④ 物流成本：在成本构成中，尤其是在零售业，物流成本所占比重是非常高

的，能否拥有一个高效率的物流配送体系是连锁便利店得以生存发展的重要因素。这里的物流成本主要由运输成本、存货成本和仓储成本组成。

- 运输成本：指便利店所经销商品的配送成本，其主要特点是与运输距离成线性关系，而不与运量成线性关系。因此，只要知道运输距离和运输费率即可计算出运输成本（在运输等级确定的情况下，运输费率通常是常数）。

- 存货成本：指为维持便利店正常商品销售而存储的商品所占用的资金成本。库存太少，虽然占用的资金少，但可能丧失销售机会；库存太多，则会造成资金的浪费和库存管理的困难。因此，连锁便利店要维持适当的安全库存量，才能发挥正常的营运效果。库存成本可看作是一种机会成本，以何种利率核算是确定库存成本的关键问题。通常按以下几种方法核算：短期银行存款利率；一年期国库券利率；便利店当期收益率；便利店历史最高收益率等作为参考指标。当然以不同标准来核算会各有利弊，在此不再赘述。

- 仓储成本：指商品在库存过程中所发生的成本。包括在库存过程中发生的损失、丢失等自然损失费用，以及在仓库运营的过程中发生的人工费用等。仓储费用的多寡，主要取决于库存商品的多少与库存时间的长短。

#### 4. 信息化程度<sup>1)</sup>

由于零售行业的竞争加剧，对便利店的经营管理若仍沿用以往零售商店的进销一体的传统经营模式，就要在竞争中被淘汰。今后便利店的发展方向是实现品类管理，进销分离，这就需要信息、采购、配送、销售管理等整个业务流程的自动化，而这一切都离不开现代化的信息技术。目前许多连锁便利店都已引入了 EOS<sup>[1]</sup> 和 POS<sup>[2]</sup>，配送平台信息技术等，大大提高了便利店的管理效率，强化了市场应变能力，极大地降低了成本，从而提升了企业的市场竞争力。

### 三、营销

营销是市场的起点，又是市场的终点，同时又占据着市场的核心地位。便利店面临的主要营销决策问题包括市场的拓展能力、产品组合与服务、品牌及地点选择等。

---

1. POS，销售时点数据管理系统。

2. EOS，电子订货系统。

## 1. 市场拓展能力

市场拓展能力可通过以下两个指标描述。

① 店铺开发频率：便利店的利润初期来自直营店，在形成期靠发展加盟店。较多的连锁门店，能够提高市场占有率，增强消费者对企业的印象，提高知名度，提升企业在采购方面的规模，增强与供应商的谈判能力，并可借规模来分摊在信息系统等方面的成本。

② 品牌优势：品牌是连锁便利店的精神外衣，是市场拓展能力的一个重要体现。良好的品牌效应可以强化企业形象，提高知名度，增强消费者对便利店的认同感，吸引消费者来店消费。

## 2. 经营策略

此项指标涵盖了连锁便利店的店址选择宗旨、商品的组合原则等几项内容。

① 店址优势：零售商常常强调说成功的零售商需要三个要素：即地点、地点、还是地点<sup>12</sup>！因此，店址成为连锁便利店吸引顾客能力的关键，是影响便利店经济效益的一个重要因素，关系到便利店的发展前途，同时是便利店确定经营目标和制定经营策略的重要依据。

② 商品组合策略：这里所说的商品，既包括“有形的商品”，也包括“无形的商品”。前者指便利店向顾客提供的各种商品，后者指的是：店铺的品牌形象、卖场的整体设计、舒适的购物环境、亲切的待客气氛、一切提供便利性服务的措施等。这些“有形商品”和“无形商品”必须要合理规划、整合，从而形成高水平的“商品组合”策略，提高便利店的竞争能力。

综合以上的分析结果，可得如图 3.3 所示的连锁便利店指标评价体系。该体系的评价目标为连锁便利店竞争力，由三个一级指标构成：顾客满意、管理、营销。每个指标又被细化为更加具体的二级指标，其中某些二级指标又通过三级指标来描述，最终构成了一个可操作的、多级树状评价指标体系结构。

---

<sup>12</sup>：菲利普·科菲勒，《市场营销》，俞利军译，北京：华夏出版社，2003年1月第一版，pp277。

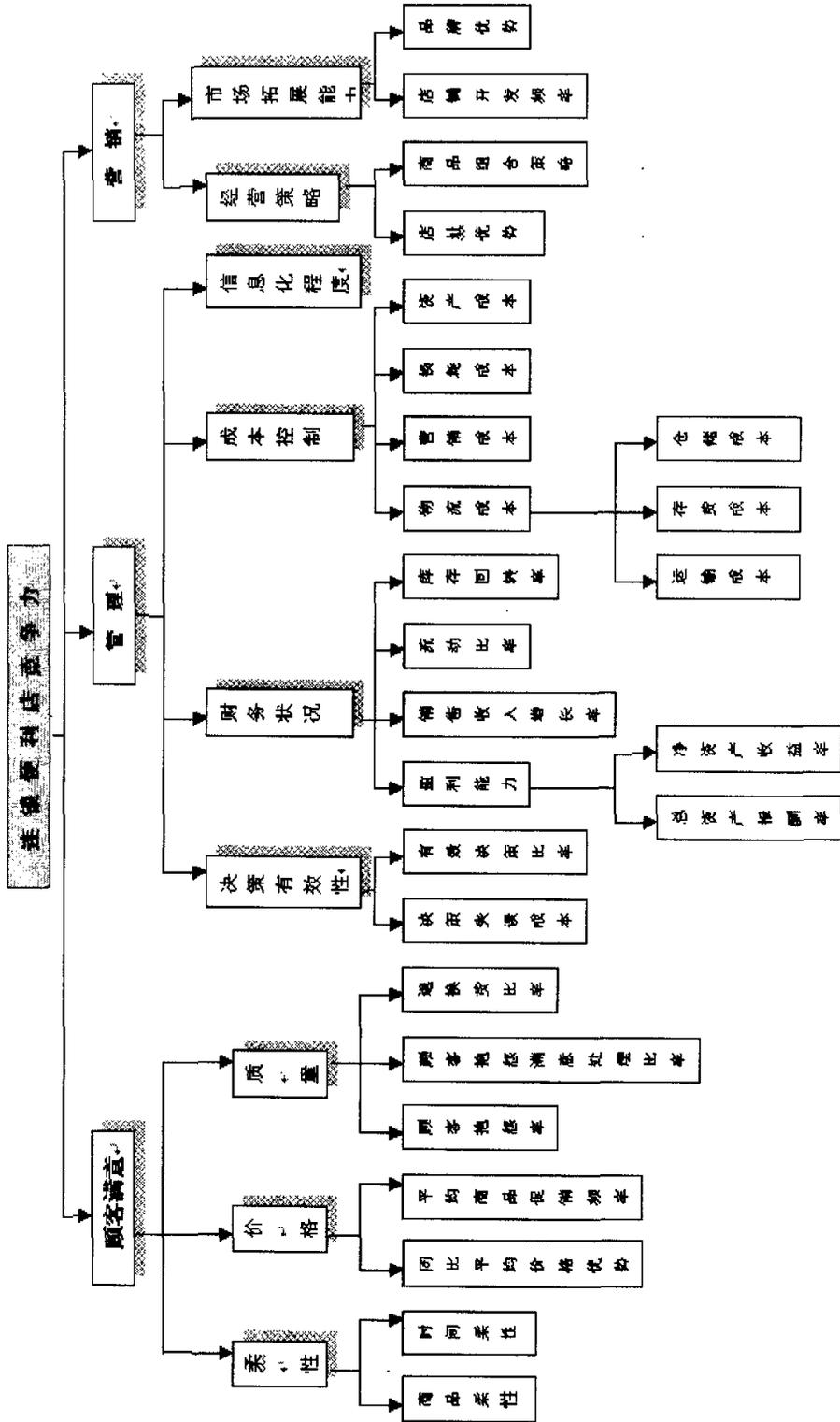


图 3.3 连锁便利店指标评价体系

### 4.1 量化分析概述

#### 一、量化分析的必要性

1. 体系应用的需要：本评价体系建立的目的是用来衡量便利店竞争力大小，帮助企业认识自身，了解竞争对手，为企业的经营管理者在制定决策时提供一定的参考。如果评价体系的指标无法数量化，将最终失去其存在的价值。

2. 降低应用成本的需要：本体系由众多的评价指标组成，其数据的采集、处理、分析要消耗大量的人力、物力和财力，增加企业的运营成本。若选取的指标不易量化，通常要邀请大量的专家来对连锁便利店竞争力进行分析，不仅评价结果缺乏可信度（许多外行专家对连锁便利店的情况不一定熟悉），而且评价成本也大为增加（需向专家支付咨询费）。

#### 二、量化分析的原则

1. 实用性原则：评价体系构建的目的是要在连锁便利店行业中推广应用该体系，因此在对评价指标做量化分析时，要遵循实用性原则。这种实用性主要体现在：数据搜集的实用性、数据处理的实用性和量化结果的实用性。

2. 可靠性原则：搜集的数据、采用的方法应是可靠的，相应的结论应是可信赖的，这是对该评价体系指标进行量化分析所必须遵循的基本原则。

3. 可比性原则：本评价体系建立的目的是要对不同的连锁企业的竞争力进行评估，或是同一企业在不同时点的竞争力对比，因此，每个指标数据要有对比性，评价的结果才有可比性。

#### 三、量化分析的方法

1. 统计分析：连锁便利店所处环境的不确定性导致各种数据也具有不确定性，因此，单独分析某一时刻的数据并不具有实际意义，只有从统计的角度进行分析才能为决策提供准确的数据。同时由于体系中有许多非财务性指标，这些指标的确定能为决策提供准确的数据。同时由于体系中有许多非财务性指标，这些指标的确定也需要统计的方法。

2. 财务分析：财务分析是本体系的重要组成部分，应在遵循原有指标含义和会计准则前提下，力求做到分析过程简洁、易懂，分析结果正确、可靠。

3. 定性分析：体系中有些非财务性指标若使用统计方法，工作量是非常巨大的，为减少评估中的困难，降低成本，因此采用专家评定的方法，对某项指标进行定性分析，给出评价结果。

#### 四、量化分析数据的来源

一部分来自连锁便利店的财务报表；一部分来自连锁便利店的业务报告；一部分来自管理数据库，如销售管理数据库、客户管理数据库等。

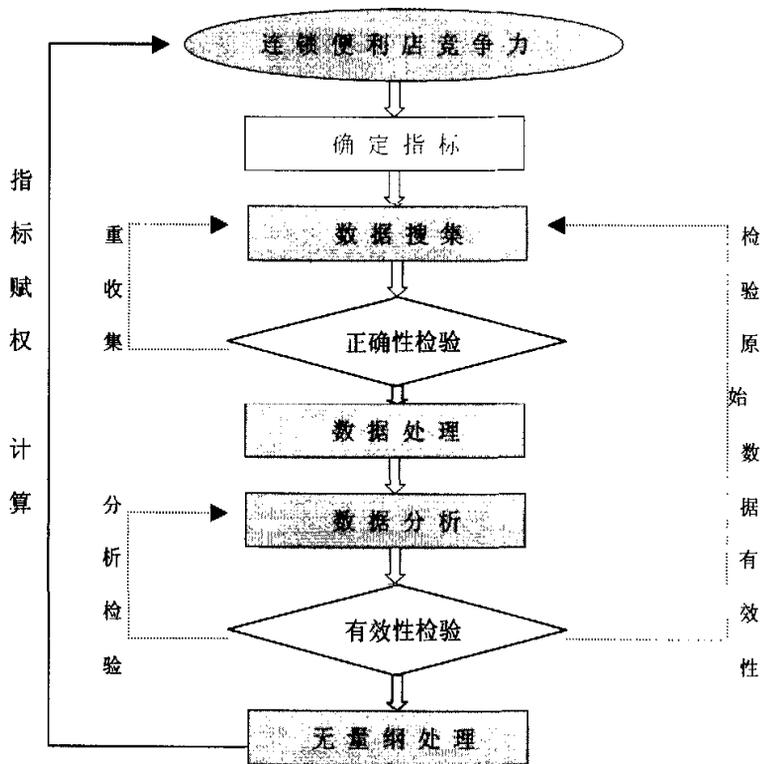


图 4.1 评价指标定量分析步骤

#### 五、量化分析的步骤

指标的量化分析过程由多个子过程构成，如图 4.1 所示。每个子过程负责完成不同的任务。有些子过程还相互循环，目的是修正错误的信息，保证最终结果的正

确性。

## 4.2 量化分析

### 一、顾客满意

#### 1. 柔性

① 商品柔性：可通过一定时期内引入新商品的数量占商品总数的百分比来表示。设时段 T 内引进新商品种类数为  $Q_n$ ，期初经营的商品总数为  $Q_b$ ，期末的商品总数为  $Q_e$ ，则商品柔性计算公式：

$$P = \frac{Q_n}{(Q_b + Q_e)/2} \times 100\% \quad (\text{公式 1})$$

② 时间柔性：可采用连锁便利店对顾客服务需求的平均响应时间来衡量，响应时间是指从接到顾客质询到解决该质询需要的时间。此数据可由顾客管理数据库和各连锁店的业务报告中得到。设每次对顾客服务需求响应时间为  $T_i$ ，则一定时期 T 内的平均响应时间为：（N 为时期 T 内的顾客质询次数）

$$\bar{T} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N T_i \quad (\text{公式 2})$$

#### 2. 价格

① 同比平均价格优势：在一定时段内，目标连锁便利店与其它连锁便利店各商品综合价格的比较。设该连锁便利店共经营 n 种商品，第 i 种商品价格为  $P_o$ ，其它连锁便利店第 i 种商品价格为  $P_c$ ，则第 i 种商品的价格优势为：

$$P_i = \frac{P_c - P_o}{P_o} \times 100\%$$

因此，目标连锁便利店相对于其它连锁便利店的价格优势为：

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n (P_c - P_o)}{\sum_{i=1}^n P_o} \times 100\% \quad (\text{公式 3})$$

② 平均商品促销频率：可采用一定时段内每种商品的平均促销次数来衡量。设目标连锁便利店共经营 n 种商品，第 i 种商品在时段 T 内的促销次数为  $P_i$ ，则平均商品促销频率为：

$$\bar{P} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_i \quad (\text{公式 4})$$

### 3. 质量

① 顾客抱怨率：可用顾客抱怨次数与总交易次数的百分比来表示，通常连锁便利店会设立客户服务中心等机构来收集客户的反馈信息。但在许多种情况下，顾客的抱怨发生在各连锁店，不一定会直接反馈到连锁总部，因此，计算顾客抱怨次数应乘以一个大于 1 的系数，才能准确反映顾客的抱怨程度。设时段 T 内顾客抱怨次数为  $C_e$ ，总交易次数为  $C_t$ ，系数为  $\rho$ ，则顾客抱怨率为：

$$C = \frac{\rho \times C_e}{C_t} \times 100\% \quad (\text{公式 5})$$

② 顾客抱怨满意处理比率：在实际经营中，各连锁店应对每次抱怨结果做出记录，并对顾客感到满意的抱怨处理做出记录，以考核连锁店的服务水平。设时段 T 内顾客共向便利店发出 N 次抱怨，其中得到满意处理的有 n 次，则顾客抱怨满意处理比率为：

$$Q = \frac{n}{N} \times 100\% \quad (\text{公式 6})$$

③ 退换货比率：可用一时段内累计退换货数量占商品总销售数量的百分比来表示。设目标连锁便利店共经营 n 种商品，第 i 种商品在时段 T 内的退换货数量为  $S_i$ ，总销量为  $T_i$ ，则平均退换货比率为：

$$\bar{S} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{\sum_{i=1}^n T_i} \times 100\% \quad (\text{公式 7})$$

## 二、管理

### 1. 决策的有效性

① 决策失误成本：可采用失误成本的变化率来表示。设本期因管理失误引起的成本为  $C_t$ ，上期成本为  $C_s$ ，则成本变化率为：

$$C = \frac{C_t - C_s}{C_s} \times 100\% \quad (\text{公式 8})$$

② 有效决策比率：设时段 T 内连锁便利店共做出 N 次决策，其中有效决策数为 n 次，则有效决策比率为：

$$D = \frac{n}{N} \times 100\% \quad (\text{公式 9})$$

## 2. 财务状况

$$\textcircled{1} \text{ 流动比率} = \frac{\text{期初流动资产} + \text{期末流动资产}}{\text{期初流动负债} + \text{期末流动负债}} \quad (\text{公式 } 10)$$

$$\textcircled{2} \text{ 库存周转率} = \frac{\text{销货总额}}{\text{平均库存}} \quad (\text{公式 } 11)$$

$$\textcircled{3} \text{ 销售收入增长率} = \frac{\text{本期销售收入} - \text{上期销售收入}}{\text{上期销售收入}} \times 100\% \quad (\text{公式 } 12)$$

$$\textcircled{4} \text{ 总资产报酬率} = \frac{\text{净利润总额}}{(\text{期初总资产} + \text{期末总资产}) / 2} \times 100\% \quad (\text{公式 } 13)$$

$$\textcircled{5} \text{ 净资产收益率} = \frac{\text{净利润总额}}{\text{所有者权益}} \times 100\% \quad (\text{公式 } 14)$$

## 3. 成本控制

① 资产成本（采购、订货成本）：设连锁便利店在时段 T 内需采购 n 种商品，其中第 i 种商品的采购及订货成本为  $E_i$ ，则便利店在该时段内的总资产成本为：

$$C = \sum_{i=1}^n E_i \quad (\text{公式 } 15)$$

② 营销成本：设连锁便利店在时段 T 内进行营销需 n 项费用（管理费用、单据费用、销售费用、广告费用等），其中第 i 项费用为  $D_i$ ，则总营销费用为：

$$D = \sum_{i=1}^n D_i \quad (\text{公式 } 16)$$

③ 损耗成本：该数据可由连锁便利店的各连锁店通过对商品的盘点而统计出来。设连锁便利店共由 n 个连锁店组成，第 i 个连锁店在时段 T 内的损耗成本为  $V_i$ ，则总损耗成本为：

$$V = \sum_{i=1}^n V_i \quad (\text{公式 } 17)$$

④ 运输成本：在运输等级确定的情况下，可通过运输公司提供的报价表查得运输费率，通常是一个常数。设连锁便利店由 M 个连锁店组成，第 i 个成员在时段 T 内共发生  $F_i$  次运输，第 j 次运输的运距为  $D_j$ ，运输费率为 E，则第 i 个成员在时段 T 内的运输费用为：

$$C_i = \sum_{j=1}^{i_j} D_j \times E$$

则连锁便利店的总运输费用为：

$$C = \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^{i_j} D_j \times E \quad (\text{公式 } 18)$$

⑤ 存货成本：可根据有关存货的会计报表直接计算出存货成本。设连锁便利店由  $N$  个连锁店组成，第  $i$  个成员的期初和期末库存量分别是  $B_i$ ， $E_i$ ，单位投入成本为  $C_i$ ，则总存货成本为：

$$T = \sum_{i=1}^N \frac{B_i + E_i}{2} \times C_i \quad (\text{公式 } 19)$$

⑥ 仓储成本：可根据存储量和单位存储成本两个数据来解决，由上述存货成本的分析，并设第  $i$  个成员的单位存储成本为  $H_i$ ，则总仓储成本为：

$$T = \sum_{i=1}^N \frac{B_i + E_i}{2} \times H_i \quad (\text{公式 } 20)$$

#### 4. 信息化程度

通过连锁便利店引入 EOS 与 POS 的程度及相关软件的使用情况来度量。若 EOS 和 POS 都已引进，此项数值计为 1~0.8；若都没有引进，此数值计为 0，只引进其中一项记为 0.8~0.6；其余情况视 EOS 和 POS 的引入程度来具体赋值。

### 三、营销

#### 1. 市场拓展能力

① 店铺开发频率：设某一时段内新增门店数为  $N$ ，期初门店数为  $N_b$ ，期末门店数为  $N_e$ ，则店铺开发频率为：

$$F = \frac{N}{(N_b + N_e)/2} \quad (\text{公式 } 21)$$

② 品牌优势：连锁便利店提高品牌效应的方法很多，但最终体现为一个结果指标，即销售收入。一个连锁便利店的销售额若呈现上升趋势，排除规模扩张的因素外，顾客对连锁便利店品牌的认可，更愿意到这个品牌的便利店来消费应是其销售收入不断攀升的根本原因。因此便利店的品牌优势可采用与同等规模连锁便利店

销售收入的比来表示。设一定时段内某连锁便利店的销售收入为  $T$ ，同时期内同等规模的其它连锁便利店的平均销售收入为  $\bar{T}$ ，则该连锁便利店的品牌优势为：

$$I = \frac{T}{\bar{T}} \times 100\% \quad (\text{公式 } 22)$$

## 2. 经营策略

① 店址优势：可采用某连锁便利店的各个连锁店地址选择的优劣程度来度量。根据便利店各门点地址的选择情况，以“方便顾客”为原则，划分为 A、B、C、D 四个等级。A 等为最佳，分值为 1~0.9；B 等为较好，分值为 0.9~0.8；C 等为一般，分值为 0.8~0.7；D 等为差，分值为 0.7~0.6。实际操作时，可对每个门店进行评等，最后将各门店的等级进行汇总。对每个门店的等级评定，可采用专家评选的方式，由专家根据各门店的具体位置给出评定等级。

② 商品组合策略：可采用与店址优势指标相同的评定方法，将商品组合策略的优劣分为 A、B、C、D 四个等级，操作过程也大致相同，这里不再赘述。

### 5.1 概述

上两章建立了连锁便利店竞争力的指标评价体系，并对体系做了详细的量化分析。本章将在上述讨论的基础上，运用层次分析法（AHP--Analytical Hierarchy Process）确定各评价指标的权数，并对指标进行无量纲处理，最终建立起指标体系的综合评价方法。

#### 一、层次分析法

层次分析法是美国运筹学家 T. L. Saaty 等人在上世纪七十年代初提出并得到广泛应用的一种多目标、多准则决策方法，是系统分析的数学工具之一。

##### 1. 基本原理：

层次分析法首先将决策的问题看作受多种因素影响的大系统，这些相互关联的因素可以按照它们之间的隶属关系排成从高到低的若干层次，然后请专家对各因素两两比较重要性，再利用数学方法，对各因素层层排序，最后对排序结果进行分析，辅助进行决策。

##### 2. 特点：

将定性分析与定量分析相结合，将人的主观判断用数量形式表达出来并进行科学处理，把人的思维过程层次化、条理化，对决策方案优劣进行排序，具有实用性、系统性和简洁性的特点。

#### 二、选取层次分析法的理由

本评价体系由定量指标和定性指标；正指标和逆指标及适度指标所组成的指标系统，每个指标对总目标的贡献率各不相同，即各指标的权数存在差异。

权数是以某种数量形式来对比，权衡被评价事物总体中诸因素相对重要程度的量值。在多指标综合评价中，权数具有举足轻重的地位。关于权数的确定方法很多，大致有：主观赋权法，其原始数据主要由专家根据经验主观判断得到，如层次分析法等；客观赋值法，其原始数据主要由各指标在被评价单位中的实际数据形成。两

类方法各有利弊：主观赋值法是专家从不同角度对研究对象打分，但难以避免主观因素对评价结果的影响；客观赋值法避免了人为因素带来的偏差，但由于忽略了指标本身的重要程度，有时确定的指数权数与预期的指数权数不一致<sup>13</sup>。根据本评价体系的特点，本论文选用层次分析法作为确定权数的方法：

1. 客观赋值法不适用于确定本体系中各指标的权数。首先，客观赋值法在确定权数时，需要有大量的历史数据或调查数据作支持，若数据过少或数据不够准确，会造成计算结果缺乏可靠性，甚至得出完全相反的结果。其次，客观赋值法本身的缺陷也限制了它的适用范围。例如，按该方法确定的权数有时与实际重要程度差异很大，就需要通过专家咨询法等方法进行校正。

2. 层次分析法本身具有的特点决定了它适合于目标评价体系的指数权数：①思路简单明了，将人的思维数字化、系统化，便于接受并易计算；②所需的定量数据信息较少，但对问题的本质、包含的因素及其内在关系能进行清楚的分析；③把定性分析和定量分析有机结合在一起，对于解决多层次、多目标的系统优化问题行之有效<sup>14</sup>。

3. 本评价体系自身的特点是本论文采用层次分析法的重要原因。本评价体系指标众多，相互作用，有的指标又分解成不同的子指标，从而构成复杂的“树”状体系，这种“树”状体系为层次分析法提供了结构基础。

4. 层次分析法是一种相对比较成熟的理论，目前已经在能源科研、企业效益分析、集团综合实力评价等多个领域获得广泛的应用，有大量的实践经验可以借鉴。

## 5.2 综合评价模型

AHP 方法的步骤：根据研究对象和目标建立层次结构模型；构造判断矩阵并计算指标权数；对评价指标做无量纲处理，计算各评价对象的综合评价结果。

### 一、构造连锁便利店竞争力的指标评价体系

AHP 方法的第一步是根据评价目标建立评价系统的层次结构图，如图 5.1 所示。根据第三章的结果，我们已经得到连锁便利店竞争力的评价体系。

---

<sup>13</sup>: 杨华峰：《企业科技进步评价理论方法和实践》，北京：国防科技大学出版社，2001 年 3 月第一版，pp99。

<sup>14</sup>: 赵焕臣：《层次分析法——一种简易的新决策方法》，北京：科学出版社，1986 年 5 月第一版。

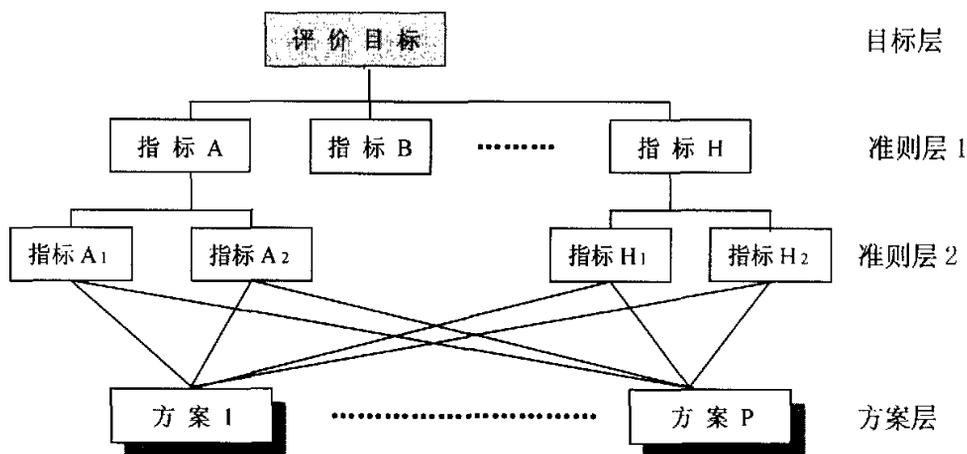


图 5.1 层次分析法中层次结构图一般形式

## 二、构造判断矩阵、计算指标权重

运用专家调查等方法对图 5.1 所示的评价指标体系中处于同一层次的各指标进行成对比较构造判断矩阵，并根据特定的算法计算各指标权重。

### 1. 判断矩阵

设要比较  $n$  个因素  $Y = \{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n\}$  对目标  $Z$  的影响，确定它们在  $Z$  中占的比重。每次取两个因素  $Y_i$  和  $Y_j$  用  $a_{ij}$  表示  $Y_i$  与  $Y_j$  对  $Z$  的影响之比，全部比较结果用矩阵  $A = (a_{ij})_{n \times n}$  表示， $A$  叫做成对比较阵，也称判断矩阵。它应满足以下条件： $a_{ij} > 0$ ， $a_{ji} = 1/a_{ij}$  ( $i, j = 1, 2, 3, \dots, n$ )，且  $a_{ii} = 1$ 。

### 2. 判断矩阵的比较尺度 $a_{ij}$ 的取值方法

① 在进行定性的成对比较时，通常有五种等级可以用下面的  $a_{ij}$  表示。

表 5.1 比较尺度  $a_{ij}$  的取值方法

$Y_i / Y_j$	相同	稍强	强	很强	绝对强
$a_{ij}$	1	3	5	7	9

在每两个等级之间有一个中间状态， $a_{ij}$  为 2, 4, 6, 8。

② 成对比较的因素太多，将超出人的能力，降低精确度。 $N$  最多是  $7 \pm 2$ ，如以  $n = 9$  为限，那么  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$  一个比一个强一点， $a_{ij}$  用 1, 2,  $\dots, 9$  正合适。

### 3. 判断矩阵一致性检验及校正

由于判断矩阵是通过专家对指标间相对重要性的两两比较，所以对于矩阵  $A = (a_{ij})_{n \times n}$ ，有  $a_{ij} > 0, a_{ji} = 1/a_{ij}$  ( $i, j = 1, 2, 3, \dots, n$ )。而且若每一次两两比较是一致的，那么就应该有  $a_{ij} \times a_{jk} = a_{ik}$  ( $i, j, k = 1, 2, 3, \dots, n$ )，则  $A$  称为一致性矩阵，此时  $A$  的每一列都是相应于特征值  $\lambda_m$  的特征向量，将其标准化后记

为：
$$\omega = (\omega_1, \omega_2, \omega_3, \dots, \omega_n)^T$$
，满足  $\sum_{i=1}^n \omega_i = 1$ 。 $\omega$  即为权向量，它在层

次分析中的作用极为重要，表示  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$  在  $Z$  中占的比重（权重）。

在比较尺度和人的主观性双重因素的影响下，专家给出的判断矩阵可能具有不一致性，由此用权向量  $\omega$  来表示  $\{Y_1, Y_2, \dots, Y_n\}$  在  $Z$  中所占权重时偏差就会很大。在这种情况下，应对判断矩阵进行检验和修正。

① 一致性检验：衡量不一致程度的数量指标叫做一致性指标，其定义为：

$$CI = \frac{\lambda_m - n}{n-1} \quad (\text{对于一致阵, } CI = 0)。判断矩阵 A 的 CI 越大，不一致程度越严$$

重。为了找出衡量一致性指标  $CI$  的标准，可构造一个随机性指标  $CR$ ，其定义为：

$$CR = \frac{\lambda_m - n}{n-1} \quad (\lambda_m \text{ 为随机构造的正互反阵的最大特征值的平均值})。当 CI/CR \leq 0.1$$

时，判断矩阵具有满意的一致性，否则就需要调整判断矩阵，并使之具有满意的一致性。 $CR$  值如表 5.2 所示：

表 5.2 随机性指标  $CR$  值

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
CR	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51

② 判断矩阵的校正：当判断矩阵不一致时，说明专家的意见分歧较大，需要对判断矩阵加以校正。校正的方法有两类：一类是主观法，即集中专家智慧，靠经验进行校正；另一类是客观法，即采用定量诊断法，确诊出判断矩阵的主要毛病所在，再由专家们研究适当改变比例，最终达到满意的目的<sup>15</sup>。

#### 4. 判断矩阵排序向量（权重）的计算

AHP 中判断矩阵排序向量的计算一直是 AHP 理论的核心。当  $n$  较大时，精确地

<sup>15</sup>:刘万里，一种校正判断矩阵的新方法，《系统工程理论与实践》，1999（6），pp31-32。

计算判断矩阵 A 的最大特征值  $\lambda_m$  和排序向量  $\omega$  较麻烦, 且  $a_{ij}$  是比较粗糙地确定的, 对它们做精确计算实属不必。本论文采用一种简化的计算方法: 将 A 的各个列向量先标准化, 再平均, 即为  $\omega$  的近似值。用  $\omega$  的近似值计算出:

$$A\omega = [(A\omega)_1, (A\omega)_2, \dots, (A\omega)_n]^T,$$

则  $\lambda_m$  的近似值为: 
$$\lambda_m = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(A\omega)_i}{\omega_i}$$

例如: 
$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 6 \\ 1/2 & 1 & 4 \\ 1/6 & 1/4 & 1 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{标准化}} \begin{pmatrix} 0.6 & 0.62 & 0.55 \\ 0.3 & 0.31 & 0.36 \\ 0.1 & 0.07 & 0.09 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{按行求和}} \begin{pmatrix} 1.77 \\ 0.97 \\ 0.26 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{平均}} \begin{pmatrix} 0.59 \\ 0.32 \\ 0.09 \end{pmatrix} = \omega$$

$$A\omega = (1.77, 0.975, 0.27)^T$$

$$\lambda_m = 1/3(1.77/0.59+0.975/0.32+0.27/0.09) = 3$$

此方法所得到的结果与用精确方法得到的  $\omega = (0.588, 0.322, 0.090)^T$  和  $\lambda_m = 3.01$  相比, 误差甚微<sup>16</sup>。

#### 5. 层次总排序及其一致性检验

经两两比较法构造出判断矩阵, 并求出层次单排序后, 需要计算同一层次所有因素对于最高层(评价的总目标)相对重要性的排序权值, 即层次总排序, 这一过程是由最高层到底底层逐层进行的。设上一层次 U 包含 m 个因素  $U_1, U_2, \dots, U_m$ , 其层次总排序权值分别为  $u_1, u_2, \dots, u_m$ ; 而下一层次 S 包含 n 个元素  $S_1, S_2, \dots, S_n$ , 它们对因素  $U_j$  的层次单排序权值分别为  $S_{1j}, S_{2j}, \dots, S_{nj}$ (当  $S_{kj}$  与  $U_j$  无关时, 记  $S_{kj}=0$ ), 此时 S 层次总排序权值由下面矩阵给出:

表 4.3 层次总排序计算表

层次 U \ 层次 S		U <sub>1</sub>	U <sub>2</sub>	.....	U <sub>m</sub>	S 层次总排序权值
		u <sub>1</sub>	u <sub>2</sub>	.....	u <sub>m</sub>	
S <sub>1</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>	.....	S <sub>1m</sub>	$\sum u_j \cdot S_{1j}$	
S <sub>2</sub>	S <sub>21</sub>	S <sub>22</sub>	.....	S <sub>2m</sub>	$\sum u_j \cdot S_{2j}$	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
S <sub>n</sub>	S <sub>n1</sub>	S <sub>n2</sub>	.....	S <sub>nm</sub>	$\sum u_j \cdot S_{nj}$	

<sup>16</sup>: 杜之韩, AHP 中排序向量的 LAM 算法, 《系统工程》, 1995 (11)。

层次总排序的一致性检验，也是从高层次到低层次的逐个检验<sup>17</sup>。

### 三、评价指标的无量纲处理、计算综合评价结果

#### 1. 无量纲处理

在本评价体系中，各指标的经济意义彼此不同，表现形式也不一样，对评价体系的作用趋向也不一致。因此各个指标之间不具有可比性，必须进行无量纲处理，才能进行综合评价。

#### 2. 连锁便利店竞争力的综合评价价值

将无量纲化后的各指标评价值结合其权数综合在一起得到最终的综合评价值。设专家对各项指标的评分分别为  $E_1, E_2, \dots, E_n$ ，经无量纲处理后的评分值为  $E'_1, E'_2, \dots, E'_n$ ，各指标的权数分别为  $\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n$ ，将各指标的得分与其在目标体系中的总排序权值相乘，即可得到本评价体系评价的最终得分：

$$T = (E'_1, E'_2, \dots, E'_n) \times (\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)^T$$

### 5.3 无量纲处理方法

无量纲处理，即对评价指标数值的标准化处理。它是通过一定的数学变换来消除指标量纲影响，把性质、量纲各异的指标转化为可以进行综合评价的一个相对数——量化值。

#### 一、指标无量纲化的原则

1. 保留差异信息原则：指标无量纲化所要消除的是原指标的计量主体和数量级的差别，而不是信息量的差异。因此，应最大限度地保留差异信息。

2. 对应原则：无量纲化将指标值转换为指标评价值，要保证信息转换中不致发生失真，尽可能保持评价值与原指标值之间的对应关系。

3. 简而易操作原则：在不影响无量纲化效果的情况下，采用直观、简明、易于操作的方法。

#### 二、无量纲化的方法

无量纲化的方法很多。本论文采用一种新的处理方法，它是由学者隋明刚和魏

<sup>17</sup>：姜启源，《数学模型》，北京：高等教育出版社，1987年4月第一版，pp132。

魏提出的“评价指标的非线性无量纲模糊处理方法”<sup>18</sup>，借助模糊数学中隶属函数的概念，以定量指标所适用的评分制中最大值、最小值和平均值为标准，用指数函数对正指标、负指标、适度指标分别进行无量纲处理，将定量指标原值转换成指标评价值，效果较好。其对应的模型分别为：

① 正指标模糊量化模型：正指标，数值越大越好，是对总目标的贡献率随评价结果的增大而增大的一类指标。量化模型反映了正指标的这个特点，即无量纲处理后的结果是评价结果的严格单调递增函数。如图 5.2 所示：

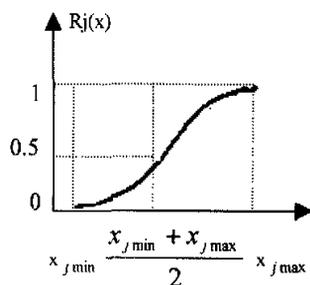


图 5.2 正指标量化模型

正指标的模糊量化模型为

$$R_j(x) = \begin{cases} \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{x_{j\max} - x_{j\min}} \left(x_j - \frac{x_{j\max} + x_{j\min}}{2}\right)\right], & x_{j\min} < x_j < x_{j\max} \\ 0, & x_j \geq x_{j\max} \text{ 或 } x_j \leq x_{j\min} \end{cases}$$

② 负指标模糊量化模型：负指标，数值越小越好，是对总目标的贡献率随评价结果的增大而减小的一类指标。经过模糊无量纲处理后的结果是评价结果的严格单调递减函数。如图 5.3 所示：

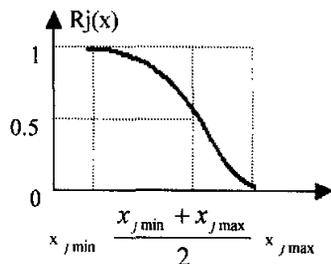


图 5.3 负指标量化模型

其模糊量化模型为：

<sup>18</sup>：隋明刚、魏巍：AHP 评价指标的非线性无量纲模糊处理方法研究，《技术经济》，2000（12）。

$$j(x) = \begin{cases} \frac{1}{2} - \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{x_{j\max} - x_{j\min}} \left(x_j - \frac{x_{j\max} + x_{j\min}}{2}\right)\right] & x_{j\min} < x_j < x_{j\max} \\ 0 & x_j \geq x_{j\max} \text{ 或 } x_j \leq x_{j\min} \end{cases}$$

③ 适度指标模糊量化模型：适度指标要求数值以适中为最好，数值过大或过小都不好。当指标值小于适度值时，函数是单调递增的；当指标值大于适度值时，函数单调递减。如图：

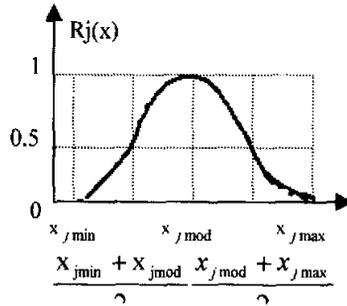


图 5.4 适度指标量化模型

其模型为：

$$R_j = \begin{cases} \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{x_{j\mod} - x_{j\min}} \left(x_j - \frac{x_{j\min} + x_{j\mod}}{2}\right)\right] & x_{j\min} < x_j < x_{j\mod} \\ \frac{1}{2} - \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{x_{j\max} - x_{j\mod}} \left(x_j - \frac{x_{j\max} + x_{j\mod}}{2}\right)\right] & x_{j\mod} < x_j < x_{j\max} \\ 0 & x_j \geq x_{j\max} \text{ 或 } x_j \leq x_{j\min} \end{cases}$$

式中：  $R_j$ -----第  $j$  项评价指标无量纲处理后的评价值；

$x_j$ -----第  $j$  项评价指标的原始评分值；

$x_{j\max}$ ---对第  $j$  项评价指标评价时，采用的评分制中的最大值；

$x_{j\min}$ ---对第  $j$  项评价指标评价时，采用的评分制中的最小值；

$x_{j\mod}$ ---第  $j$  项评价指标的最适度值。

### 6.1 应用背景

#### 一、实证研究的思路

实证研究可有两种做法，一是选取一家连锁便利店做不同时点的竞争力分析；二是选取两家不同的连锁便利店在同一时点做竞争力的比较。为体现本评价体系的通用性，拟采用第二种思路来做实证研究。由于数据的时间性原因，**本文只评价截止到 2004 年底两家连锁企业的竞争力对比情况**，本年度公司所发生的变化，会在后面进一步交待。

#### 二、目标企业简介

本文通过对河北省某地两家大型连锁企业：好日子股份有限公司（以下称 H 公司）、富达股份有限公司（以下称 F 公司）的竞争力对比来验证本评价体系的有效性和可行性。

H 公司：创立于 1998 年 8 月，中国连锁经营协会会员单位、特许经营备案企业、河北省首家通过 ISO9000 质量体系认证的连锁商业企业。注册资本金 3000 万元，总资产 8000 多万元。截至 2004 年底，店铺规模 218 家，配送中心 4 个，累计销售规模 6 亿元，利税 1000 万元。公司引进国际先进的连锁经营管理技术，结合中小城市市场特点，形成了独具特色的“好日子”连锁经营管理技术。计划到 2005 年底，区总部数量达到 6 个，实现店铺数量 500 家，销售收入 5 亿元的目标，成为华北地区中小城市及镇村最具规模的连锁企业之一。

F 公司：成立于 1997 年 10 月，注册资金 300 万元人民币，现有直营店 50 家，加盟店 112 家、员工人数 1700，营业面积 5 万平方米。预计 2005 年新开设门店 20 家，利税超过 500 万元，员工达到 2000 人，成为省内知名流通企业集团。

#### 三、选择目标企业的理由

1. 两家公司同为当地规模较大的连锁集团，有良好的企业知名度和诚信度，并处于经营业务良性发展阶段和扩张时期。

2、两家公司的规模相当，业态形式相同，市场范围及目标客户群体也大致相同，双方都视对方为竞争对手。以这两家公司做验证，具有很强的对比性。

3、本人由于工作上的原因，与两家公司建立了良好的关系，数据的取得相对比较容易。

## 6.2 数据采集

实证过程所需的数据包括两个方面：一是目标企业的经营数据；二是用于确定指标权数的专家评判数据。

### 一、经营数据的采集

两家公司的规范化管理为经营数据的采集提供了强有力的支持。通过对各种数据库和有关报表的查询和处理，可得到分析过程中所需的数据。实证中所需要的数据主要来自以下几个方面：

- ① 成本管理数据库：提供公司的成本信息，如采购成本、仓储成本、运输成本、信息成本和营销成本等。
- ② 客户管理数据库：用于搜集顾客抱怨及公司解决抱怨的情况等信息。
- ③ 价格管理数据库：跟踪对手的价格政策，记录自己的价格变化，是价格数据库的主要任务。
- ④ 促销管理数据库：提供促销时间、方式、范围和促销结果的跟踪信息。
- ⑤ 商品主档数据库：该数据库存储商品的主要信息（如货号、条形码、供应商等），并记录新产品的引进、老商品的淘汰等情况。
- ⑥ 各种财务报表：包括公司的资产负债表、现金流量表和成本核算表。

### 二、专家评判数据的采集

为确定体系中各指标权数，本论文采用专家评判法。由专家对各指标的相对重要性进行评判，然后运用上一章的模型体系建立的方法计算各指标相对于目标的权数。

在采用专家评判法确定评价指标的相对重要性时，如何选择专家将对研究成果

产生重大影响。本人认为，选择专家应从以下方面考虑：

### 1. 专家资格的认定

首先，所选择的专家应是企业绩效评价研究领域的权威，或者在该领域有多年实践经验的专家、学者，他们可以根据自身的学识和经验来区分各指标之间的细微差别。其次，所选择的专家必须熟悉零售业的经营特点，熟悉连锁企业的行业特征，而且要对两家公司的运营状况和经营战略有一定的了解。

### 2. 专家数量的确定

专家人员不能太多。人数太多会造成调查成本的增加，同时难以组织，对结果的处理也增加了复杂性；专家人数不能太少。样本太少，会增加评价结果的不稳定性，同时也缺乏权威性。

### 3. 专家遴选

行业内部的专家对行业状况较了解，评价的结果能反映行业的特点，但缺点是受行业的局限和理论知识不足的限制，评价时往往缺乏系统的考虑；行业外部专家的情况正好相反。这样在选择专家是必须进行适当的均衡，使其“优势互补”。一般来讲，一半来自行业内部，一半来自行业外部是比较理想的搭配。

本文的撰写选择了四名专家，其中有二人分别来自 H 公司和 F 公司的高层管理人员，两人来自某大学从事市场营销和管理学教学与研究的教授。这些专家既具有丰富的实践经验，又有一定的理论知识，能够较为准确地判断出各项指标的相对重要性。

## 6.3 实际应用及结果

此内容是本章的核心内容。本节以第三章和第四章所建立的指标评价理论为依据，以图 3.3 的体系为标准，运用第五章介绍的层次分析法来确定评价指标的权数，通过对数据的无量纲处理，最后得出 H、F 两家公司竞争力对比情况。

### 一、各评价指标的原始数据

通过对两家公司的财务报表及各种数据库的查询，得到截止 2004 年底两家公司的各个指标数据，如表 6.1 所示。

表 6.1 各指标原始数据

项目 \ 公司	H 公司	F 公司
商品柔性	0.031	0.039
时间柔性	1.2 (天)	1.7 (天)
同比平均价格优势	0.035	-0.039
平均商品促销频率	18(次)	21 (次)
顾客抱怨率	0.0031	0.0056
退换货比率	0.0012	0.0037
顾客抱怨满意处理比率	0.89	0.69
决策失误成本	0.22	0.3
有效决策比率	0.91	0.83
总资产报酬率	0.1085	0.0741
净资产收益率	0.121	0.10
销售收入增长率	0.171	0.148
流动比率	2.62	3.01
库存周转率	2.01	1.93
营销成本	1505493 (元)	678120 (元)
损耗成本	313920 (元)	279936 (元)
资产成本	1242702 (元)	1006235 (元)
物流成本	2438989 (元)	3114585 (元)
总成本	5501104 (元)	5078876 (元)
店址优势	0.95	0.86
商品组合策略	0.88	0.72
店铺开发频率	0.28	0.20
品牌优势	1.23	0.96
信息化程度	0.9	0.77

数据说明：1. 所有指标的取值均按量化分析中的形式给出。

2. 同比价格优势指标数据是通过抽样分析的方法得到的。主要考虑到若计算全部数据，工作量巨大，因此采用此方法。抽取的样品涵盖了便利店所经销的食品、非食品和服务性商品三大类商品。
3. 量化分析中的时段 T 为一年。
4. 根据专家意见，顾客抱怨率的系数  $\rho = 2$ 。
5. F 公司的决策失误成本没有准确数据，故为专家估算值。
6. 为计算简便，将运输成本、存货成本、仓储成本合并为物流成本。

## 二、评价指标的无量纲处理

在无量纲处理的过程中，确定评分系统中适宜的最大值、最小值和适度值是无量纲处理的基础和关键，应针对指标性质不同而采取不同的确定方法。绝对指标值（如成本指标）所采用的最大值和最小值为两家企业数据的平均值加减三个标准差作为该指标的最大值和最小值；适度指标是根据两家企业的具体情况，由专家给出适度值，以适度值加减三个标准差作为最大值和最小值。相对指标值（如商品柔性）应根据指标的性质在 1~0 之间确定适当的最大值和最小值。下面以总资产报酬率为例计算无量纲处理的过程。

总资产报酬率属正指标类型，指标值为相对指标，其评分制中最大值为 1，最小值为 0，则对指标的无量纲处理过程如下：

$$H \text{ 公司总资产报酬率} = \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{1-0} \left(0.1085 - \frac{1+0}{2}\right)\right] = 0.0289$$

$$F \text{ 公司总资产报酬率} = \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \sin\left[\frac{\pi}{1-0} \left(0.0741 - \frac{1+0}{2}\right)\right] = 0.0136$$

同理可得到其他指标的无量纲处理结果，结果如表 6.2 所示。

## 三、评价指标权数的确定

采用第五章的层次分析法，对评价体系中处于同一层次各指标进行成对比较构造判断矩阵，然后根据特定的算法计算各指标权数。下面以三个一级指标数值：顾客满意、管理和营销为例，计算它们在总评价目标中所占的权重。

1. 通过四位专家共同磋商、沟通，对三个指标的相对重要性取得一致意见，评价结果如表 6.3 所示。

**表 6.2 指标无量纲处理结果**

指标名称	指标类型	H 公司	F 公司
商品柔性	适度指标	0.505	0.513
时间柔性	负指标	0.503	0.497
同比平均价格优势	正指标	0.0121	0
平均商品促销频率	适度指标	0.918	0.940
顾客抱怨率	负指标	0.997	0.992
退换货比率	负指标	0.9996	0.996
顾客抱怨满意处理比率	正指标	0.97	0.781
决策失误成本	负指标	0.885	0.794
有效决策比率	正指标	0.980	0.930
总资产报酬率	正指标	0.029	0.014
净资产收益率	正指标	0.036	0.025
销售收入增长率	正指标	0.071	0.053
流动比率	适度指标	0.781	0.492
库存周转率	适度指标	0.548	0.292
总成本	负指标	0.319	0.681
店址优势	正指标	0.994	0.952
商品组合策略	正指标	0.965	0.819
店铺开发频率	适度指标	0.925	0.812
品牌优势	正指标	0.504	0.499
信息化程度	正指标	0.975	0.875

**表 6.3 指标成对比较矩阵**

指标	顾客满意	管理	营销
顾客满意	1	2	4
管理	1/2	1	2
营销	1/4	1/2	1

2. 求三个指标的权重：将矩阵各列向量标准化，再平均，即为权重值  $\omega$ 。

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 4 \\ 1/2 & 1 & 2 \\ 1/4 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{标准化}} \begin{pmatrix} 0.571 & 0.571 & 0.571 \\ 0.286 & 0.286 & 0.286 \\ 0.143 & 0.143 & 0.143 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{按行求和平均}} \begin{pmatrix} 0.571 \\ 0.286 \\ 0.143 \end{pmatrix} = \omega$$

3. 一致性检验：由于专家对此三项指标的认同度比较高，在成对比较时较为一致，所构造的矩阵恰好是一致的，因此，无需做一致性检验。这样，顾客满意、管理、营销在总目标中的权重为：

$$\omega (\text{顾客满意, 管理, 营销}) = (0.571, 0.286, 0.143).$$

运用同样的方法，可得到其他指标相对于上层指标的权数：

$$\omega (\text{柔性, 价格, 质量}) = (0.17, 0.387, 0.443)$$

$$\omega (\text{决策有效性, 成本控制, 财务状况, 信息化程度}) = (0.461, 0.308, 0.154, 0.077)$$

$$\omega (\text{经营策略, 市场拓展能力}) = (0.6, 0.4)$$

$$\omega (\text{商品柔性, 时间柔性}) = (0.45, 0.55)$$

$$\omega (\text{同比平均价格优势, 平均商品促销频率}) = (0.667, 0.333)$$

$$\omega (\text{顾客抱怨率, 顾客抱怨满意处理比率, 退换货比率}) = (0.164, 0.297, 0.539)$$

$$\omega (\text{决策失误成本, 有效决策比率}) = (0.333, 0.667)$$

$$\omega (\text{盈利能力, 销收增长率, 流动比率, 库存回转率}) = (0.466, 0.277, 0.161, 0.096)$$

$$\omega (\text{店址优势, 商品组合策略}) = (0.65, 0.35)$$

$$\omega (\text{店铺开发频率, 品牌优势}) = (0.5, 0.5)$$

$$\omega (\text{总资产报酬率, 净资产收益率}) = (0.4, 0.6)$$

根据以上结果，可得到操作层对总目标的权数如下表：

**表 6.4 各指标对总目标权数表**

指标	权数	指标	权数
商品柔性	0.0437	销售收入增长率	0.0122
时间柔性	0.0534	流动比率	0.0071
同比平均价格优势	0.1474	库存回转率	0.0042
平均商品促销频率	0.0736	总成本	0.0882

续上表			
顾客抱怨率	0.0415	店址优势	0.0558
退换货比率	0.1363	商品组合优势	0.0300
顾客抱怨满意处理	0.0751	店铺开发频率	0.0286
决策失误成本	0.0439	品牌优势	0.0286
有效决策比率	0.0879	净资产收益率	0.0123
总资产报酬率	0.0082	信息化程度	0.0220

#### 四、综合评价结果

通过上面所得出的结果，可以计算得到 H 公司和 F 公司截至 2004 年底公司市场竞争力的综合评价结果：

$$\begin{aligned}
 H \text{ 公司} = & (0.0437, 0.0534, 0.1474, 0.0736, 0.0415, 0.1363, 0.0751, 0.0439, \\
 & 0.0879, 0.0082, 0.0122, 0.0071, 0.0042, 0.0882, 0.0558, 0.0300, 0.0286, .028 \\
 & 6, 0.0123, 0.022) \times (0.5050, 0.5030, 0.0121, 0.918, 0.9970, 0.9996, \\
 & 0.9700, 0.8850, 0.9800, 0.0290, 0.0710, 0.7810, 0.5480, 0.3190, 0.994, \\
 & 0.9650, 0.9250, 0.5040, 0.0360, 0.975)^T = 0.78
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 F \text{ 公司} = & (0.0437, 0.0534, 0.1474, 0.0736, 0.0415, 0.1363, 0.0751, 0.0439, \\
 & 0.0879, 0.0082, 0.0122, 0.0071, 0.0042, 0.0882, 0.0558, 0.030, 0.0286, \\
 & 0.0286, 0.0123, 0.0220) \times (0.5130, 0.4970, 0.9400, 0.9920, 0.9960, \\
 & 0.7810, 0.7940, 0.9300, 0.0140, 0.0530, 0.492, 0.2920, 0.6810, 0.9520, \\
 & 0.8190, 0.8120, 0.4990, 0.0250, 0.875)^T = 0.67
 \end{aligned}$$

通过比较上述结果可清楚地看到 H 公司和 F 公司竞争力的对比情况，H 公司由于强化管理、规范运作，市场竞争力要比 F 公司高出 16.4%。

#### 6.4 模型应用分析

##### 一、案例结果说明

评价结果与实际情况是相吻合的，目前两家公司的实际经营情况验证了结论的

有效性。

H 公司的经营理念明确、目标清晰，专注于做连锁便利店这一零售业态，在 2005 年有了长足的发展，是目前河北省连锁店铺最多的企业，经营网点已遍布全省各地，并辐射到京、津地区。在 2005 年 4 月 11 日国家商务部召开的“万村千乡”市场工程座谈会上，H 公司和江苏苏果超市有限公司成为唯一向大会作汇报的两家单位。

《人民日报》曾经头版头条报道过 H 公司的事迹。

F 公司的发展却大相径庭，虽然在年初公司已定下发展目标，但由于公司管理者过于追求多元化经营，市场定位不明确，资源被分散，目前公司的经营已出现危机。店铺的发展停滞不前，管理软弱无力，公司的形象也因谣传公司的管理者携款出逃而受到巨大的影响，发展前景不容乐观。

### **本案例表明论文所建立的连锁便利店竞争力指标评价体系模型是行之有效的。**

## **二、本评价体系应用的不足之处**

以上的实证研究是一个理论有效性的验证过程，评价结果只说明不同连锁企业竞争力大小的对比情况，但对于优势企业的优势在哪里、劣势企业的不足在何处；如何加强管理以改进不足，发挥长处等这样的问题，本评价体系并没有直接给出回答，需要对指标数据作进一步的分析才能得到，这是本论文研究的欠缺之处。

## **三、评价体系支持系统的构想**

连锁企业若应用此评价体系来不断检验自身竞争能力的变化情况，需要相应的构建一个竞争力评价的决策支持系统，此系统要解决以下几个方面的问题：

### **1. 支持连锁便利店各店铺评价指标数据的搜集**

大力加强信息化管理，完善各种管理手段，健全各种管理数据库。对各店铺的经营情况要密切监督，使相应的评价指标数据能够及时、准确地析取到评价数据库中。

### **2. 支持连锁便利店各店铺自身的评价要求**

对连锁便利店竞争力的评价不仅仅是连锁企业总部的任务，各连锁店也应对自身店铺的绩效进行评价，找出问题和不足，不断改进经营管理，形成自下而上的重

视企业竞争能力提高的意识，企业的发展才有后劲。

### 3. 支持评价体系更新的要求

市场在变化，便利店的经营管理所面临的问题也会随之改变，因此对连锁企业竞争力的评价不是一成不变的。随着连锁便利店所处环境的变化，评价指标会发生变化，指标的重要程度也会变化。因此需要在评价过程中建立反馈机制，利用各种反馈信息来提高评价的有效性。

### 4. 支持多个评价模型的管理

在评价连锁企业竞争力时，可运用多种模型进行量化分析，本评价体系在运用时不排除其他方法的使用，而不仅仅局限在层次分析法上。

## 第七章 问题与对策

### 7.1 连锁便利店发展现状

零售业是我国近年改革中变化最快、市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。2005年上半年,我国消费品零售市场快速增长,共实现消费品零售总额2.96万亿元,增长13.2%,增幅比去年全年高1.8个百分点。到2005—2010年间,中国零售业将保持8%~10%的平稳增长速度<sup>19</sup>。

纵观国外零售业的发展历程,连锁经营是零售业发展的趋势。目前我国各种类型的连锁便利店如雨后春笋般迅速的发展起来。据中国连锁经营协会统计的数据,经营规模在500百万元以上的连锁便利店2004年的经营情况如下表,由表中数据可以看出,连锁便利店这一零售业态的发展势头非常迅猛。

表 7.1 限额以上连锁便利店数据统计。

	门店总数			营业面积			销售总额(万元)		
	2003年	2004年	增减	2003年	2004年	增减	2003年	2004年	增减
外资	51	97	99%	4002	7240	81%	91840	138310	51%
内资	362	725	100%	59257	133308	125%	632310	916580	45%
合计	413	822	99%	63259	140548	122%	724150	1054890	46%

资料来源:2004中国连锁经营年鉴<sup>20</sup>。

### 7.2 存在的问题

由于连锁便利店的快速发展,相应的管理法规和管理手段发展的滞后,连锁便利店在逐渐暴露出一些问题,以下从宏观和微观两个角度进行分析。

从宏观角度上来看,我国的连锁便利店发展存在以下问题:

#### 一、内外资企业政策上的不对等

<sup>19</sup>: 中国连锁经营协会:《2004年中国连锁经营年鉴》。

<sup>20</sup>: 同上。

国家从宏观调控的角度出台的一系列法律、法规，对所有企业都起到规范、约束的作用。但许多地方政府为吸引外资，在多方面给予外资以优惠的经营条件和宽松的经营环境，包括租金、用工政策、跨区经营等方面。而内资企业，尤其是民营企业的发展却很少有此待遇，由此造成内外资企业不公平的竞争。

## 二、内外资企业实力上的不平衡

外资企业一般是跨国公司，资金雄厚、实力强大，交易成本低，劳动效率高。而国内多数连锁零售企业，前身大都是百货商店、菜市场、副食商店等改组成连锁企业。很多企业面临资金短缺、网点少、贷款困难、劳动效率不高等困难，在竞争实力上与外资相比有很大差距。

## 三、区域发展上的不均衡

核心城市、一级城市较二、三级城市发展快，东部较西部发展快，经济发达地区较欠发达地区发展快，城镇地区较农村发展快。

## 四、经营规模有待提高

多数连锁企业的经营仅局限在省（市）内发展，跨地区的、全国性的连锁企业为数尚少。2004 年在全国限额（500 百万元）以上的连锁便利店中，跨区域经营的企业只有 73 家，仅占限额以上连锁便利店的 7.5%<sup>21</sup>。

从微观的角度上来看，连锁便利店的发展存在以下问题：

### 一、重于扩张，疏于管理

有些连锁企业以大规模开店的形式抢占地盘，一味要求“做大”，店铺数量的增幅高于销售额的增幅。由于店铺数量增多，竞争加剧，加之有些企业的人才储备不足，致使一些企业的管理水平在快速扩张中下降，忽视了“做强”，造成企业的管理水平和运营能力与企业的发展规模不相匹配。

### 二、定位模糊，经营理念不明确

有些便利店的规模过大，经营商品的目标不明确，定位模糊，致使消费者将其误认为“小型超市”，而非便利店。由于便利店的商品定价毛利率要高于超级市场，这样会使便利店在与其他零售业态竞争时失去其核心竞争力。

### 三、配送体系落后

---

<sup>21</sup>：中国连锁经营协会：《2004 年中国连锁经营年鉴》。

目前，虽然 90%以上的连锁企业都建有配送中心，但由于受物流规模的限制，致使企业配送商品的能力不足。同时，由于区域利益的分割，有些商品的跨区配送受到限制，中间环节增多，达不到最低的进货成本，不能实现企业的最优效益，也给假冒伪劣商品进入市场提供了可乘之机。

#### **四、店铺布局欠合理**

店址选择是否合适，是影响便利店经济效益的重要因素。但有些连锁企业不管位置如何而盲目开店。同时，不同的连锁企业出于竞争的考虑，也会在其竞争对手的店址商圈内布店，出现了不同品牌便利店的“门对门”、“店挨店”的局面，造成门店的商圈狭小重叠，在经营的商品品种和选址策略上相同或相似，使店铺之间恶性竞争，相互拆台，不利于市场的培育和发展。

#### **五、服务项目欠缺**

便利店的开店宗旨是为顾客提供各种便利。成熟的便利店经营模式不仅出售商品，还提供各式服务。如提供免费开水、手机充电、提供打气筒等服务。而我国多数的便利店并没有做到这一点，不论是出于经营策略上还是节约成本上的考虑，都是经营思想和方式不成熟的表现。

#### **六、营业时间的不合理**

便利店的营业时间应是“anytime”式的来满足顾客的要求，要保证 16~24 小时的营业时间。而目前有些便利店的营业时间与超市等其他业态比较接近，那种早晚 9 点的营业时间显然会使便利店失去其竞争优势。

### **7.3 对策**

针对连锁便利店发展过程中存在的问题，从宏观和微观两个方面提出建议。

宏观上的思考如下：

#### **一、法律上规范、政策上扶持**

任何一种商业模式的发展都离不开政府的支持，离不开规范化、公平的市场竞争环境。随着连锁便利店这一零售经营模式越来越受到人们的重视，政府应给予更多的法律和政策上的支持，使其能够得到快速的发展。

## 二、扩大规模，提高竞争实力

据实证研究，一个便利店品牌要实现赢利需近 100 家分店做支撑。因此，发展便利店，必须走连锁经营之路。外资的进入将给国内企业带来巨大的竞争压力。国内连锁便利店企业要想在激烈的市场竞争中发展，就应尽快扩大企业规模，增强企业的竞争实力。

## 三、拓宽市场领域

目前国内多数的连锁企业大都以城市为主，忽视乡镇市场，尤其是农村市场。随着农村经济的进一步发展，原有的农村商品流通体制已不能满足农民的需要，这就为连锁便利店企业提供了一个巨大的商机。

## 四、借鉴经验，完善自我

由于连锁便利店这一零售模式在我国起步较晚，在发展上只能借鉴国外的先进经验，但要结合国情，不能照搬。应该学习国外先进的经营理念，建立适合我国国情的连锁营销模式。

在微观上提出如下的建议：

### 一、准确定位

1. 确立服务对象：便利店的消费主体是年轻人，具备自主的消费能力，容易接受新消费观念。解决这个消费主流的需求问题，便可确定企业的经营目标。

2. 店铺模式的选择：店铺的选址，必须以顾客为中心。店铺的面积，应根据地区环境和企业的资源条件，相对固定在较小差距范围内。例如：香港的“地利便利店”，单店面积在 30 平方米左右。这样做的目的是统一协调商品供应市场，争取优势的供货条件，提高对消费市场的影响力。

3. 商品配置：以确立服务对象为基础，根据地区地段差异、季节和市场的变化等因素，合理地调整商品配置，研究商品的“广度”和“深度”的配合，从而形成企业自己独特的“商品组合”策略。

4. 服务项目：在便利店业态中，多样化的服务内容是它的最大特色。企业应根据自身的条件和当地消费者的消费习惯，向顾客提供较为全面的便利服务，在消费者的心目中真正树立起“为民便利”的形象。

## 二、差异化战略

差异化战略是企业使自己的产品或服务区别于竞争对手的产品或服务，创造出与众不同的东西。

1. 创新连锁方式：企业应在直营、特许加盟等几种常规的加盟方式外，探讨新型的加盟方式，从而加快企业的发展。如H公司在实施“农家店”工程时，与农村供销社系统进行合作，整合优势资源，加快了“农家店”的开发。

2. 发掘自身特色：为最大限度满足商圈内的顾客需求，企业应根据自身条件，结合目标消费群体的消费习惯，追求商品品种和服务的差异化竞争，以期在市场中求得自己的一席之地。

3. 塑造品牌形象：借助企业形象识别系统（CIS），塑造企业独特的形象和标志，结合商品的销售能力，将企业外在与内在的形象魅力，完整地呈现给消费者，使消费者产生认同感、依赖性。

## 三、重视物流配送

由于连锁便利店的商业模式特点，对物流配送的要求最高，依赖性也最强。连锁企业成功与否在很大程度上取决于有无强大的、高效率的物流配送系统。企业要重视物流的研究，整合物流配送体系，确立适合企业的配送模式，充分发挥物流配送的优势，最大限度的降低运营成本，提高企业的竞争能力。

## 四、新技术掌握

中国的连锁便利店要学习国外的先进经验，同时要结合我国的国情。在当今信息时代，新的消费观念在不断涌现，新的信息技术和管理方式也在层出不穷，企业所面临的竞争也在不断加剧。所有这一切都要求连锁企业要不断的学习和掌握新的经营理念、营销方式和管理技术，才能在激烈的市场竞争中不被淘汰。

## 参考文献

1. 赵凡禹:《超市连锁经营》,北京:企业管理出版社,2003年11月第一版,pp5。
2. 赵涛:《便利店经营管理》,北京:北京工业大学出版社,2002年11月第一版,pp3。
3. 同参考文献2, p38。
4. [美]迈克尔·波特:《竞争优势》,陈小悦译,北京:华夏出版社,1997年1月。
5. [美]巴尼:《公司资源和持续竞争优势》,庄莉译,北京:华夏出版社,1999年1月。
6. 金碚:《竞争力经济学》,广州:广东经济出版社,2003年5月第一版。
7. 汪晓春:企业竞争力和竞争优势:内涵、成果和趋势,《经济管理》,2004年第20期,pp23。
8. 宋军、朱列平:工业企业集团综合实力评价指标体系,《工业工程与管理》,2000(2),pp16。
9. [美]阿伦·杜卡:《美国市场营销学会顾客满意度手册》,香港:科文出版社,1998年10月第一版,pp56。
10. 同参考文献2。
11. 赵涛:《超市经营管理》,北京:北京工业大学出版社,2002年11月第一版。
12. [美]菲利普·科菲勒:《市场营销》,俞利军译,北京:华夏出版社,2003年1月第一版,pp277。
13. 杨华峰:《企业科技进步评价理论方法和实践》,北京:国防科技大学出版社,2001年3月第一版,pp99。
14. 赵焕臣:《层次分析法——一种简易的新决策方法》,北京:科学出版社,1986年5月第一版。
15. 刘万里:一种校正判断矩阵的新方法,《系统工程理论与实践》,1999(6),pp31-32。
16. 杜之韩: AHP 中排序向量的 LAM 算法,《系统工程》,1995(11)。
17. 姜启源:《数学模型》,北京:高等教育出版社,1987年4月第一版,pp132。
18. 隋明刚、魏巍: AHP 评价指标的非线性无量纲模糊处理方法研究,《技术经济》,2000(12)。
19. 中国连锁经营协会:《2004年中国连锁经营年鉴》。
20. 同上。
21. 同参考文献19。
22. 中国雅虎网站, <http://cn.yahoo.com>。
23. 中国经济信息网, <http://www.cei.gov.cn>。

附表：2004年主要便利店品牌基本情况

## 2004年主要便利店品牌基本情况

编号	品牌名称	主要地区	店铺数量
1	快客便利店	上海市	1734
2	可的便利店	上海市	1079
3	好德便利店	上海市	1000
4	上海良友金伴便利店	上海市	669
5	北京物美便利超市	北京市	548
6	青岛利群便利店	青岛市	492
7	二十一世纪便利店*	上海市	400
8	漯河双汇便利店	漯河市	367
9	东莞市糖酒集团美宜佳便利店	东莞市	350
10	武汉中百便利店	武汉市	280
11	天津津工便利店	天津市	240
12	山西省太原唐久便利店	太原市	228
13	苏果便利店	南京市	220
14	7-Eleven	广州市/北京市	198
15	南京华诚超市有限公司	南京市	197
16	太原金鹿便利店*	太原市	180
17	河北国大36524便利店	石家庄市	179
18	绍兴供销超市供销便利店	绍兴市	172
19	喜士多(C-store)*	上海市	150
20	青岛维客加盟店	青岛市	150
21	浙江华联商厦新华联便利店	余姚市	146
22	哈尔滨中央红集团月亮便利店	哈尔滨市	140
23	沧州市好日子超市有限公司	沧州市	140
24	河南邦杰食品便利店	周口市	127
25	罗森便利店*	上海市	120
26	北京超市发便利店*	北京市	110
27	中百便利店(潍坊百货集团)	潍坊市	90
28	山东新星购销总部	淄博市	87
29	石家庄天元便利店	石家庄	83
30	青岛海滨便利店	青岛市	82
31	北京京客隆便利店*	北京市	60
32	大连明天便利店	大连市	60
33	浙江人本超市有限公司	温州市	55
34	重庆十分利*	重庆市	55
35	北京万方便利*	北京市	50
36	陕西海星便利店	西安市	50
37	柳州佳用便利店	柳州市	50
	合计		10338

注 1. 标\*的企业, 店铺数量为估计值

2. 以上数据, 如有引用, 请注明出处: 中国连锁经营协会

## 后 记

本论文在研究和撰写过程中，参阅了大量的书籍，在此向有关作者表示深深的谢意。同时也得到了来自多方面的帮助和指导。在这里要特别感谢我的指导老师王玉荣教授。王玉荣老师从论文的选题、结构的安排、内容的写作等方面给了我许多中肯、独到的意见。有关专家和学者也在百忙之余给我提出许多好的建议，河北省某地的两家企业：好日子股份有限公司、富达股份有限公司为本论文的实证研究提供了必要的经营数据，我的爱人周游女士也为我提供了许多宝贵的意见和建议，在此一并谨致衷心的感谢。