

物流案例分析：对双汇商业连锁经营现状的冷思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_263943.htm 食品生产企业向下游零售终端网络发展，是中国现有快速消费品的营销环境造成的，工商矛盾未能通过供应链协作来解决，相互渗透和对冲就成为另一种选择，或者是一种无奈的选择。一旦生产企业向下游延伸，会遇到许多横向和纵向的发展策略协调，要找准市场的切入点，业态和商品组合，有效建立连锁网络的管理体制。双汇连锁店是食品生产企业发展零售终端网络的代表，双汇连锁店或多或少也不同程度的存在些问题，但相信是发展中的问题。有问题，就需要解决问题。市场竞争，优胜劣汰，这是一个客观的市场规律，但是在竞争加剧的今天，如何能生存，如何发展，运用何种策略抓住市场，争取消费者，值得思考？结合自己在门店的实践工作和参考一些关于食品零售业的经营策略的文章，下面浅谈一点自己的看法。

浅谈双汇商业连锁走出困境的对策一：明确各部门的职责，总部作好门店的服务工作，为门店减负 当前必须商业公司总部应明确什么人做决策层的事，什么人做实际事务工作，什么人做技术工作就可以了。对门店是指导监督而不是越权直接管理。作好标准化的制定，规范化的执行，系统化的完善。我们门店生意不好，就把责任放在店长身上，店长集管理、集经营、集干活、集各种文件落实、集各种数据为一身。如果都能做好可以说双汇店长就是万能的了。门店经营的好坏，我认为他是商业公司总部、各部门服务好坏的直接体现。门店作为最基层单位，使命就是一个政策的落实执行者

，店长就是维护卖场秩序，处理突发事件，执行可行文件。所以总部应该作好角色转换，不应该有官僚作风，有凌驾与门店之上的作风，没有消费者哪有门店，没有门店哪有总部。对于公司的发展策略和执行情况，扩张情况，经营思路，财务状况，公司的控股股东要切实发挥监督，建议作用；建立完善的董事会，监事会，股东大会；实行总经理定期述职制度；吸纳更多的股东参与企业，也可以吸纳新的思想，和管理模式，有利于公司的发展完善；大力引进职业经理人，创新管理模式和经营思路，适应市场竞争。二：经营体制改革势在必行 体制上的改革也必须进行，双汇内部竞争已经让市场无法适从，这个如何规范或者该保哪一方市场，应该有个决策而不应该只留在有文件而无法执行上，市场打假力度要加强，双汇品牌滥用，我们怎么没有时常维护人员。特约店、专柜应该开但是不能不顾商圈过分开。三：成立符合精简高效的总部管理机构，成为标准化的制定者，系统化的推行者，规范化的执行者 总部作为决策部门和服务角色，我认为有以下几个部门就行：总经理、副经理办公室 市场策划经营指导部 营运业务部 综合信息人事部 落实执行市场维护部 财务部 物流配送中心 总部稽查部。四：建立公司、加盟商互动机制，加强沟通，召开加盟商大会，切实维护我们合作伙伴的利益 加盟商既然把大批资金投入双汇，叫我们管理，也可以说是对我们的信任，我们理应为他们负责。成立年初对全体加盟商或分区域进行工作汇报，对全年工作计划，经营策略、市场变化、各个地方的市场差异等与加盟商沟通，对以后市场怎么做、分几步走，怎么保证计划如期执行，接受加盟商监督和质问。这样良性互动，让加盟商清楚公司发展

策略和需尽义务，以及利用加盟商的当地市场明确度，对哪些不适合方案及时删掉，年终做总结，对承诺没做到的以及哪些没做好，接受加盟商质问，对加盟商共性、反映问题较多的部门或个人进行处理，我认为这一方案可行，加盟商也会欢迎。真正重视加盟商的利益，不只是放在口头上安抚，既然双汇管理，那么这个店在这里，如何能挣钱，怎么保证挣钱，这是双汇商业公司的主要职责和使命，挣钱了，加盟商还会退店吗？挣钱了还发愁不会扩大吗？五：总部角色的转换，学会换位思考在哪个门店反映问题多时，在哪个区域闹事时，总部首先这个门店的店长是无能的，自己处理不了，还要总部解决，感到员工事多，加盟商事多。我们自己怎么不首先想到自己哪些没做到位？换位思考，如果我们帮他大把挣钱，他还会有话说吗？我们的基础工作做的非常到位，为门店所想，思门店所思，门店和员工会经常反映问题吗？想加盟商不及时发工资，多走费用等，我们做的怎么样。所以从这个角色说，我们商业公司是服务角色，用个图表示就是倒三角形式：总经理、副经理服务好：市场策划指导部 营运业务部 综合信息人事部 落实执行市场维护部 物流配送中心 财务部 总部稽查部，这些部门服务好门店，（这样加盟商也会满意了）门店在服务好消费者或客户，消费者或客户满意了还愁门店的生存吗。六：加强对加盟商的监督，做好服务，坚持你发财我发展（共盈），严格执行加盟合同的原则 加盟商既然把大批资金投入双汇，叫我们管理，也可以说是对我们的信任，我们理应为他们负责。但是你既然加盟双汇，双汇对你负责，你也要对双汇负责，加盟商就要严格遵守加盟合同，加盟商拥有对双汇连锁店的收益

权，监督权，建议权，但是没有直接管理的权。加盟商就要摆正自己的位置，作好监督和建议工作，处理好门店的外部关系工作，不要越权。加盟商既然加盟双汇，就要互相信任，信任是合作的基础，信任门店店长。如直接参与门店管理，既花费了加盟商的大大量精力，也不利与店长工作的开展，结果是南辕北辙。如果加盟商把花费管理门店的时间用在做其他生意上或工作，也会有不少的收获。我们的门店店长大部分都还很年轻，还有许多需要学习的地方和改进的地方，我们的加盟商大部分是有良好的社会阅历和地位，我们店长要和加盟商多沟通，交流，报着谦虚学习的态度，加盟商也应对店长指导沟通，才能增加信任，有利于工作的开展。总部有什么新的动态店长及时向加盟商传达，加盟商有什么意见和建议，店长也及时向总部反馈，利于总部及时调整。加盟商既然投资就是要收益的，我们的公司和门店的店长就要千方百计提高门店的盈利水平，保证加盟商收益。对于违反加盟合同的加盟商，想直接参与门店管理，虚增费用，造成门店假亏的现象，违犯公司规章制度等，总部应有一套切实可行的制度去约束，去监督，对与无可救药的门店坚决给予关闭。你既然不让双汇发展，双汇就不叫你发这路财。

七：大力发展加盟店，加强财务监控，实现公司，加盟商、员工的共赢局面

根据现在市场形势，我认为双汇连锁店要想生存，经营管理部门必须进行改制，已经刻不容缓，根据现行的双汇连锁店的三种形式 直营 合资 加盟。我们该怎么做好，以那种形式为主，值得深思？其实根据现实情况是，要想盘活连锁形式，企业必须走加盟，加盟商的利益本人认为得放在第一位，加盟者不挣钱，又怎么吸引其他拿钱观望

的，没有利益，投资者是不会跟你上一条船。我们总部总是说公平对待，但事实上内部应该清楚，如果我们商业分别人和自己，关键时候想的是自己的利益，真的市场很难做大，加盟者又何来平静，其实加盟商就是一个很好的广告。加强财务监控，切实发挥财务人员的监督和指导作用，特别是加盟店要加强财务监控，减少可支费用，实现公司、加盟商、员工的多赢局面；连锁业的实践证明，即使开1万家自营店，都永远不会赢利，加强加盟店的管理和控制，提高加盟店的赢利能力是连锁业的当务之急。

八：加强和改进亏损门店的管理 对亏损门店采取全新的评价和考核体系，有些门店亏损的原因不是员工的问题和能解决的，但影响员工的工资，直接打击了员工的工作积极性，虽然对总部和加盟商没有受到影响，直接影响了员工的利益和工作积极性。采取优秀门店人员和亏损门店人员对调制度，帮扶亏损门店，实现单店盈利是连锁企业最根本的使命。

九：建立门店现场指导小组，成为门店和总部联系的纽带，作好门店的经营指导工作 门店现场指导小组，这是一个很重要的部门，负责门店商圈调查，合理建议商品组合以及卖场布局，然后有营运业务部负责商品采购或店长采购，再有市场监护人员查看落实执行情况，然后对执行问题进行反馈，营运部负责总结，对于哪一方出现问题反馈给综合信息部进行奖惩，如果都做到位还不能扭转劣势，再做调查和商品组合，再过一个市场适应时期还不行，就要建议该关门就关门。

十：建立一种调价周期制度，以商品采购为基础，采购形式多元化，规范稳定商品价格，以培养顾客的忠诚度 我们双汇产品应该有一个长久的价格调节周期，而不能象小孩子的脸说变就变，说涨就涨。我们

毕竟是一个成熟的企业，而价格调整却很不成熟。我们有个市场反馈意见较多的就是价格高，主要是一些畅销的商品价格比其他超市贵，而一些一般商品价格倒和市场相适应，然而我们自己的双汇产品价格比不过其他超市，这就牵扯到公司的定价策略和集团公司的渠道问题。给人感觉是贵族店，这个应该有门店进行调查市场，对于反映哪些价格高的、哪些是敏感商品，反馈给营运业务部门，进行营运策划和敏感价格制定，业务在负责商品采购源头价格控制，怎么降低商品进场价，我们要对卖场负责，而不是对我们自己的利益负责，门店商品卖不出去或不能适应市场，我们是一分钱也挣不到的，是规模采购还是区域采购或者门店自己采购，哪个成本低就的按哪个进行，我们必须得围绕生存第一这个原则进行。当然得对商品采购质量进行严格控制。

十一：重新策划和规范门店形象 我们的形象，装修已经严重老化、落后。市场策划人员应该有一个创新、长久、亲情卖场的设计，应该根据南北市场差异，风俗习惯差异，季节差异，人文差异进行音乐播放的科学，吊画、橱窗、标语、pop制作、特价牌的运用、广告的宣传，亲情服务的准则等，为门店创造科学合理，行之有效的市场形象，市场形象也是很重要的，形象我认为分为几种， 门店硬件形象，包括门头，各种设备卖场装潢等。 门店质量信用市场形象，有良好的市场质量形象，顾客才会闻名而来。 软件形象包括服务、卫生、卖场布局、商品组合、卖场舒适度等。市场策划人员应该拿出方案，门店最后必须无条件按此执行，我们应该规范化，标准化。要根据市场的需要要么做好，要么不做，强制实行。

十二：专柜、特约店的开发，建设，管理，规范应有新的举措

专柜、特约店的建立，鼓励门店进行开发，有一套合理的奖励措施，有一套合理的专柜、特约店市场开发可行措施，建立高标准的，形象统一的、价格稳定的市场网络；鼓励加盟商投资建立，对开发较多，市场维护较好的加盟商进行供货优惠或奖励。每一个专柜的建立都得总部市场维护人员过来亲自调查，专柜与连锁店的商圈，专柜与专柜的商圈怎么划分必须明确，该建的建，不该建的一定不能建，不管何种条件。十三：总部应该对销售双汇产品较多的门店和代理商有供货优惠或奖励 对于销售较多的双汇产品，营业额较高的门店，总部应该有供货优惠或奖励。这样鼓励门店增加销售，比硬性的处罚我想好多了，天下嚷嚷皆为利往。 市场策划经营指导部门：广告部：pop制作，标语，特价指示，吊画，市场宣传等 市场现场指导小组，商圈调查、商品组合，卖场布局等合理，行之有效建议。硬件检查，对落后、老化装修等该换就换，该撤就撤。 促销策划组：季节性促销，节日性促销，新品促销，区域性促销，风俗性促销，人文性促销，特价活动等的策划。 营运，业务部门：营运负责接收市场策划部门可行文件进行营运安排，业务部门负责商品采购谈判。 实执行市场维护部：接收营运业务部门的反馈，对门店的落实情况跟踪调查，不到位的进行落实，还有前两个部门有哪些渎职行为，进行跟踪，对其他不规范的市场形象以及滥用双汇品牌的进行跟踪调查，形成材料，反馈到综合信息人事部。 综合信息部：包括 商品信息部门，计划接收等 人事培训，人员调动，人员招聘等 数据分析部门 按标准化，对反馈上来，哪些落实不力的进行奖惩或建议人员调动 市场发展信息部门，调查市场动态，抓住先机适时

扩大发展。 制定标准化，一套合理奖惩制度，给予后来者更多提升机会。公平的激励措施，真正做到庸者让，能者上的态度。门店的奖惩方针a定营业额b工资效益挂钩c服务、卖场维护落实情况奖惩制。总部其他部门奖惩方针应该是a工作岗位b敬业态度c工作绩效、能力。物流、商品配送部门：负责商品配送。总部稽查部：负责对门店投诉，加盟商投诉进行核实，对其他部门工作进行监督、核实、复查。总经理，副经理：制定重大决策，经营走势，交由个部门论证通过，最后配合实施。监督、指导各部门负责人，监督他们工作计划及实施方案。十四：管理应上升到企业文化管理的层次上来，精神激励有时比物质激励效果好的多 十五：“以人为本”，想员工所想，思员工所思 保持经营策略的稳定性和连续性，把人放到合适的位置，切实维护员工的合法权益，才能提高企业的凝聚力 1：创造舒适的工作和生活环境，工作合理化，生活丰富化，解决员工的生活问题，开展丰富多彩的业余活动，丰富员工的业余生活，想组织出去旅游，参观学习。 2：建立安全保障基金，适当提高员工的餐补水平，增加住房补助，解决住房问题，解除员工的后顾之忧；基层员工的薪酬水平如果能在现有的水平上提高100-250的话，就可以稳定一大批员工。适当拉开收入差距和档次。 3：在企业内部想成一种尊重员工和服务员工的氛围，形成一种顾客关系。 4：企业注重员工的个人成长，着眼与员工发展潜力和发展机会，为员工今后的发展。使员工的能力和思想在企业的发展中得到提高，个人得在企业中得到认可的机会，发展的机会，使员工觉得这个企业是自己人生中的非常重要的组成部分。 5：根据员工的实际能力和发展潜力，和员

工的个人愿望，把员工放到合适的位置，发挥其最大潜力，使员工的个人发展愿望与企业的发展步调一致。6：零售业是“人”的行业，不是机械化的生产行业，规范与制度是唯一可以去约束和指导人的行为的手段，而培训和接受培训则是最佳和最快的途径。在家乐福的第一句名言就是“接受培训和培训他人是你的首要责任和任务。为员工提供更多的培训和提升的机会，有更大的发展空间，生活层面为员工的生活多着想。员工要求更大的发展机会，培训机会，提高自身能力连锁企业的员工大部分四年轻人，都有最求上进和寻求更大发展的机遇。通过培训，既可以提高员工的业务技能和服务技巧，有能同过培训增加员工对企业的归属感和凝聚力，还可以通过培训时，互相交流，同事之间。决策层与员工的沟通，为决策层的工作提供符合实际的决策提供信息，像沃尔玛和麦当劳。7：建立一种沟通机制，充分利用现代的网络技术，建立商业公司网站，在网站里建立论坛，使员工的要求与愿望，企业发展中有什么困难和不足，以及总部制定的政策是否符合实际，需要解决的问题等，能够及时反映的到决策层，决策层能够及时，有效加以解决；通过这一沟通机制，是员工可以了解总部和企业的发展趋势和前景，以及现阶段的主要工作目标；在制定政策和开展一些工作前，可以通过问卷调查和讨论的形式，是员工感到得到企业的重视和参与。其实最重要的还是我们得有懂经营的人才，会管理的不一定经营也好，我们还应该合理用人把人放到合适的位置，加压有时不是解决问题的办法，换人也解决不了问题，要找出原因，对症下药才是，不能人也处理了，问题也没有解决，把员工的心也伤了。我们总部的领导反思了没有

，加盟商是宝贵的资源，难道店长员工就不是人吗？我们经营还得保持连贯性，所以每一个策略和决策都要成熟，经过充分的调研和经过员工，合作伙伴的认可才可以指定，然后连贯的执行下去。现在就那么多店其实根本就没必要成立什么省际公司，重复职能与部门，做生意有那么大张旗鼓的成立这部门那部门吗？建立和销售部门想适应的大区制，我们只要与门店配套服务就行了，一个一个的帮助门店走上良性，让每个门店都能适应当地的市场就行了，不要光急速扩张，扩张是建立在本身扎实的的实力上，每一个选址都要有科学合理的论证，不要打无准备的仗，因为我们要报着为每一笔投资负责的态度，不管他是双汇的还是加盟商的。十六：关键还是观念的彻底转变，吸纳新的思想，新的观念，坚决破除漯河的地方观念，站在全国的角度考虑问题，不要以漯河门店的管理经验去指导全国的工作。结尾我们的情况非常严峻，零售企业的兴衰只是刹那间的的事情，如果我们不转变思路、狠抓门店经营管理，让我们自身健康强壮起来，迟早会得到同行的吞噬、顾客的抛弃！从每一家店做起，每个人尽好责任，如果我们都做好自己角色，认真工作每一天，配备正确的长远市场目光，共同打造双汇更强的商业连锁。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com