



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

# 连锁企业门店开发与 营运管理

葛春风◎主编

 中国财政经济出版社





全国财政职业教育教学指导委员会审定  
全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

# 连锁企业门店开发与营运管理

葛春风 主 编  
张 越 李亚云 副主编

中国财政经济出版社



**图书在版编目 (CIP) 数据**

连锁企业门店开发与营运管理/葛春风主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 8

全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0883 - 1

I. 连… II. 葛… III. 连锁商店 - 企业管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 120730 号

**中国财政经济出版社出版**

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.25 印张 387 000 字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0883 - 1/F · 0728

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

# 编委会名单

---

主 任 李乃君 黄小彪

编 委 (以姓氏笔划为序)

李世红 李亚云 张 越 姚春龙

寇长华 曾庆云 葛春风 雷中平

裴小平



# 总序

150年前,连锁经营作为一种新的营销方式在北美洲悄然兴起。随后,连锁经营在很短的时间内以其独特的魅力风靡全球,掀起了第三次营销革命,并以其规模化、统一化、规范化、现代化、高效化而为其他营销方式所望尘莫及,成为有史以来最成功的经营概念之一,是现代世界商业领域中最流行的经营形态。

连锁经营在20世纪80年代传入中国,随即迅速席卷大江南北,从大城市到中小城市、到农村,到处闪动着连锁经营的身影。时至今日,中国连锁企业无论是在规模上还是数量上都已经有了长足的发展,连锁经营在中国显示出强大的生命力和发展潜力。可以预期,中国巨大的市场潜力还将为连锁经营发展提供更广阔的天地,会有新的发展。

连锁经营的迅猛发展,推动了我国高等职业技术教育连锁经营管理专业的建设。为适应我国高等职业教育连锁经营管理专业迅速发展的形势以及对教材建设的迫切需要,中国财政经济出版社统一规划、部署和组织编写了系列连锁经营管理教材。本套教材包括《连锁经营管理概论》、《连锁企业门店开发与营运管理》、《连锁企业商品采购管理》、《连锁特许经营理论与实务》和《连锁企业物流配送管理》五本书。本套教材以教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号文件)精神为指导,着眼于培养高技能应用型人才的目标,突出以就业为导向、以能力为本位的高职教育宗旨,强调应用性、实践性、操作性、创新性的高职教育特点。在教材内容处理上,坚持基础理论知识“必需、够用”的原则,内容尽可能程序化,通过案例导入、相关资料及实例的链接、章后复习思考与练习等安排,融“教、学、做”为一体,全面提高学生的实战应用能力。

本套教材的主要特色如下:

1. 以就业为导向,充分体现课程内容的基础性和系统性。依据高职高专教育人才培养宗旨和人才培养模式的基本特征,以培养学生综合能力特别是创新能力和实践能力为主线,兼顾学生后续发展需要,确立各门课程的内容以“必需、够用”为度,体现知识完整准确、重点概念突出。

2. 在体例安排上改变了传统教材的结构体系,每一章都由一系列的学习目标和案例导读开始,向读者简要概括和提示本章的结构及关键知识,由案例及思考导入新课。每一章都插有图表、资料,尽量引入最新的案例和相关知识,结合连锁企业实际运作,注重教学内容的实用性、可操作性,便于老师由浅入深地引入教学内容,也易于激发学生的学习兴趣。

3. 零距离的编写理论。在教材的编写过程中,强调“三同步”:教学理念与企业经营理念同步;培养目标与企业对人才的需求同步;训练技术与企业的经营管理技术同步。

4. 为了便于授课老师运用多媒体进行教学,每门课程均精心制作了电子教案。

本套教材适于作为高等职业技术学院、普通高等专科学校、本科院校的二级学院、成人高校商业贸易类专业的教学用书，也可作为继续教育、自学考试、专业技能考试和国家相关证书考试的教学和参考用书。本套教材也适用于连锁企业的员工岗位培训。

由于作者水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

**连锁经营管理专业教材**

**编审委员会**

**2008年5月**



# 编写说明

作为一种高度组织化、标准化的现代经营模式，连锁经营在我国的发展已有十几年，涉及的行业也已从零售、餐饮发展到汽配、经纪、制造等众多行业，现正经历着从量变到质变的转变。加入WTO以后，随着沃尔玛、家乐福、7-11、宜家等发达国家大型连锁企业先后登陆，我国的连锁企业特别是零售企业真正进入了“与狼共舞”的竞争时代。

门店开发是连锁企业经营发展战略的核心部分。为了提高市场占有率和扩大影响力，连锁企业需要迅速增加分店的数量。通常，标准化的店铺达到200家以上才能体现连锁经营的利益和优势。作为连锁企业经营体系的基本细胞和连锁企业的具体经营者，连锁门店不仅成为连锁企业与顾客直接接触的窗口，也是连锁企业实现规模经济效益的载体和利润来源中心。因此，连锁门店的开发和营运管理成为连锁企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键所在。

本书主要以零售企业为分析对象，从连锁企业网点布局讨论入手，全面系统地阐述连锁企业门店开发与设计的基本机制及门店营运的作业化管理过程。本书系中国财政经济出版社统一规划、部署和组织编写的系列连锁经营管理教材之一，定位于高等职业技术学院、普通高等专科学校商业贸易类专业核心课程教材，同时也可作为商业企业及职业资格培训教材。基于此，本书充分突出了高职高专教育特点，注重适用性和操作性，强调案例教学。在内容处理上，坚持基础理论知识“必需、够用”的原则，内容尽可能程序化，通过案例导入、相关资料及实例的链接、复习思考与练习等内容的安排，融“教、学、做”为一体，强化学生实战应用能力的培养，充分契合高职高专高技能应用型人才的目标指向。

本书由葛春风副教授担任主编，并负责全书的总体框架、编写大纲的推出以及统稿工作。张越老师、李亚云博士担任副主编，他们也对本书的编写、定稿和修改工作作出了积极的贡献。本书编写工作的具体分工为：葛春风老师编写第一章的第一、四节和第六章，刘薇老师编写第一章的第二、三节，第二、三章和第五章的第一、二节，林军女士与李世红教授编写第四章，李亚云老师编写第五章的第三、四节和第七、八、九章，张越老师编写第十、十一章，裴慧杰老师编写第十二、十三章。

本书在编写过程中得到了广州航海高等专科学校连锁经营管理专业校外实习基地企业专家的大力支持，在此表示衷心感谢！本书同时参考了大量的文献资料，借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果，在此，对他们深表谢意。限于编者水平，错漏在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2008年8月

# 目 录

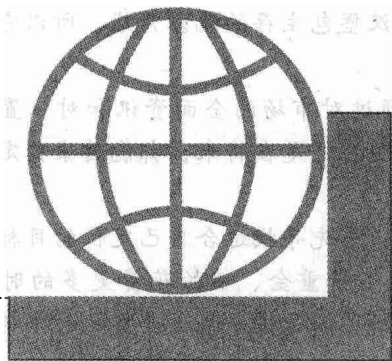
<b>第一章 连锁门店的网点布局与开办</b> .....	( 1 )
第一节 连锁门店网点布局概述 .....	( 3 )
第二节 连锁门店网点布局的商圈分析 .....	( 6 )
第三节 连锁门店店址的选择 .....	( 10 )
第四节 连锁门店的开办 .....	( 14 )
<b>第二章 连锁企业形象与 CIS</b> .....	( 20 )
第一节 连锁企业形象的涵义与内容 .....	( 22 )
第二节 连锁企业 CIS 的涵义与内容 .....	( 24 )
第三节 连锁企业 CIS 策划 .....	( 26 )
<b>第三章 连锁门店的设计</b> .....	( 31 )
第一节 门店设计的原则与要素 .....	( 33 )
第二节 门店的外观设计 .....	( 35 )
第三节 门店的内部布局 .....	( 39 )
<b>第四章 门店运营管理的目标和标准</b> .....	( 44 )
第一节 门店营运管理目标 .....	( 46 )
第二节 门店经营绩效的评估指标 .....	( 52 )
<b>第五章 门店组织结构及店长作业化管理</b> .....	( 62 )
第一节 门店的经营范围与组织结构 .....	( 64 )
第二节 店长及其职责 .....	( 67 )
第三节 副店长及其职责 .....	( 73 )



第四节	店长的作业化管理流程 .....	( 75 )
<b>第六章</b>	<b>连锁门店的商品陈列与维护 .....</b>	<b>( 85 )</b>
第一节	商品陈列管理概述 .....	( 87 )
第二节	商品陈列的原则与类型 .....	( 91 )
第三节	连锁门店商品陈列的方法与技术 .....	( 95 )
第四节	连锁门店商品陈列的维护 .....	( 98 )
<b>第七章</b>	<b>门店柜台销售作业管理 .....</b>	<b>( 101 )</b>
第一节	门店柜台销售概述 .....	( 102 )
第二节	销售服务指导原则与人员服务规范 .....	( 106 )
第三节	柜台顾客接待作业流程 .....	( 109 )
第四节	服务台作业管理 .....	( 112 )
<b>第八章</b>	<b>门店进货、存货作业管理 .....</b>	<b>( 116 )</b>
第一节	门店进货作业管理 .....	( 118 )
第二节	门店存货作业管理 .....	( 136 )
<b>第九章</b>	<b>门店价格与促销管理 .....</b>	<b>( 145 )</b>
第一节	门店价格管理的基本原则与方法 .....	( 147 )
第二节	门店促销计划与管理原则 .....	( 154 )
第三节	门店促销形式与组织实施 .....	( 157 )
第四节	卖场广告的设计与管理 .....	( 162 )
<b>第十章</b>	<b>理货作业与盘点作业管理 .....</b>	<b>( 166 )</b>
第一节	理货作业的流程与内容 .....	( 168 )
第二节	理货员的岗位职责和作业规范 .....	( 174 )
第三节	盘点作业制度及管理原则 .....	( 178 )
第四节	盘点作业流程与作业规范 .....	( 181 )
<b>第十一章</b>	<b>收银作业管理 .....</b>	<b>( 188 )</b>
第一节	收银作业的流程及内容 .....	( 190 )
第二节	收银作业规范 .....	( 193 )
第三节	收银作业管理 .....	( 196 )
第四节	POS 系统的操作规程 .....	( 203 )

<b>第十二章 门店防损作业与安全作业管理</b> .....	(208)
第一节 门店损耗产生的原因 .....	(209)
第二节 门店损耗的防止 .....	(212)
第三节 门店偷窃事件的防范与处理 .....	(215)
第四节 门店发生安全事故的主要原因 .....	(218)
第五节 安全管理作业规范与安全管理项目 .....	(220)
<b>第十三章 顾客投诉管理</b> .....	(227)
第一节 顾客投诉意见的主要类型 .....	(229)
第二节 顾客意见的投诉方式 .....	(231)
第三节 建立顾客投诉意见处理系统 .....	(234)
第四节 顾客投诉意见的处理程序 .....	(238)
第五节 建立顾客关系管理制度 .....	(242)
<b>主要参考文献</b> .....	(247)





## 第一章

# 连锁门店的网点布局与开办

门店开发是连锁企业经营发展战略的核心部分。为了提高市场占有率和扩大连锁企业的影响力，连锁企业需要迅速增加分店的数量，通常，标准化的店铺达到200家以上才能体现连锁经营的优势。但在快速扩张过程中，一些企业往往忽视市场容量和市场属性对门店网点布局的影响，从而导致门店开发的盲目性和重复性，难以充分体现连锁经营优势，无法实现连锁经营利益。

在市场调查的基础上合理布局连锁门店网点，首先必须明确商圈范围，并进行商圈分析，科学合理地选择店址，在合适的地方开办分店。新店开办所涉及的工作很多，包括业态选择、店址选定、房产获取、店铺布局设计、商品进货与陈列、广告宣传、试营业、销售额预测、开业典礼等。各项工作必须做好做实，才能保证取得良好的效益。

## 案例导读

## 麦当劳的选址“心经”

麦当劳在我国的发展步伐无疑是飞速的，而如今几乎没有孩子不知道麦当劳叔叔。有人认为这是麦当劳的本土化策略带来的结果。确实有这方面的原因，麦当劳会根据当地人的口味适当调整自己的配方。但这只是一小部分原因。麦当劳最成功的地方在于选址，它只选择在适合汉堡包生存的地方开店，所以它的每个店都非常成功。

“应该说，正因为麦当劳的选址坚持通过对市场的全面资讯和对位置的评估标准的执行，才能够使开设的餐厅无论是现在还是在将来，都能健康稳定地成长和发展。”麦当劳的工作人员表示。

以先标准后本土的思想建立的麦当劳，首先寻找适合自己定位的目标市场作为店址，再根据当地情况适当调整。他们不惜重金、不怕花费更多的时间于选址。但他们一般不会花巨资去开发新的市场，而是去寻找适合自己的市场；不会认为哪里都有其发展的空间，而是选择尽可能实现完全拷贝母店的店址。用一个形象的比喻来说，他们不会给每个人量体裁衣，他们需要做的只是寻找能够穿上他们衣服的人。

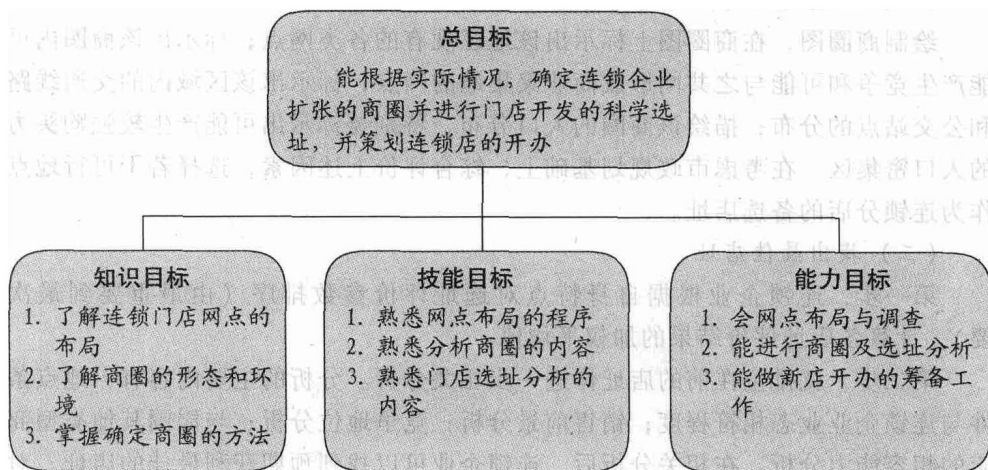
连锁企业发展的标志就是规模扩张，前提是总部统一控制发挥整体优势，而实现这一目标的第一步就是通过选择合适的店址，进行最大限度的拷贝，使分店更加标准化，使总部经营管理更加简单化。麦当劳连锁经营发展成功的三个首选条件是“选址、选址、选址”，他们就是要选择目标市场以加快连锁经营的步伐。

资料来源：中国加盟网。

## ?【问题】

1. 如何发挥连锁经营优势，合理进行网点布局开发门店？
2. 连锁企业门店选址是否重要？
3. 连锁企业如何确定商圈？如何选址？
4. 连锁门店开办的一般工作有哪些？

这一切问题将在本章解决。通过本章的学习，你将会实现以下学习目标：



## 第一节 连锁门店网点布局概述

### 一、连锁门店网点布局的出发点

连锁企业并非分店越多越好，而要充分考虑企业发展方向和长远利益，所以网点布局要处理好布点、布线与布网的关系。

布线是明确发展的方向和线路，尤其在要开拓异地市场时更应以布线为核心；布点是在开拓线路上并行发展连锁分店，目的是快速构筑市场面；布网则是在开拓线路上寻找一个或若干个区域市场，在其中大量发展分店，当达到一定规划时再开发下一个区域，其目的是提高连锁店在某一区域的市场占有率。布点是实施布线与布网的关键与基础。

网点分布应遵循四项原则：连锁分店的设置必须与商圈总体发展相适应、必须方便企业的货物配送、必须有利于新店增设、必须有利于获取较大的经济效益。

### 二、网点布局程序

网点布局是连锁经营成功的前提。布局首先要从连锁经营的内容、业态变化出发，认清目标市场，划定适当商圈，同时要结合不同发展阶段的需要，沿着正确的分布思路，运用恰当的因素评价店址。只有这样，网点的设立才会准确，连锁店的规模经济效益才能得以实现。

#### (一) 商圈分析，选定商圈

通过对资料包括销售记录分析、实地调查、商业分析报告、登门访问获得的购物频率、购买数量、购买金额、顾客数量与集中程度等资料的分析，为连锁分店选定未来发展的商圈。

(二) 绘制商圈图，选出可选店址

绘制商圈图，在商圈图上标示出该地区现有的各类网点；标示出该商圈内可能产生竞争和可能与之共同形成商业聚集地的网点；标示出该区域内的交通线路和公交站点的分布；描绘该商圈的人口分布，特别要标示出可能产生较强购买力的人口密集区。在考虑市政规划基础上，综合评价上述因素，选择若干可行地点作为连锁分店的备选店址。

(三) 找出最佳店址

第一步，连锁企业根据自身特点对选址评价参数排序（由最重要到最次要），计算各店址评价结果的加权平均值。

第二步，就排位在前的店址作进一步相关分析。分析的主要内容有：地点条件与连锁企业业态相符程度；销售前景分析；竞争地位分析；与周围其他类型商店的相容能力分析。在相关分析后，连锁企业可以找到预期获利最佳的店址。对于连锁企业而言，这是一个优化决策问题。

(四) 预期收益估计

通过比较而选取的最优店址并不能真正反映出连锁店未来的收益情况，只能说明在所有的备选地址中这一选择是最优的。存在这样一种情况，即使连锁店所选的店址在所选商圈中是最好的，但其后期的收益并不能满足企业的财务目标，如投资回收期过长、资产报酬率低于行业平均水平等，此时店址选择的决策就是错误的。因此，我们在店址选择后要大约估算一下连锁店在未来的销售额有多少，成本要支付多少，净利润又有多少，是否达到企业管理者的回报预期。当利润较低甚至支出大于收入时，我们要坚决放弃在该商圈建立分店。

(五) 具体实施

确定好连锁店的具体店址以后，应迅速抓紧时间建立分店。根据企业自身的财务状况选择兴建方式：租房、买房、买地盖房。

■ 三、市场调查

市场调查是网点布局的一个重要步骤。在市场调查中，顾客调查和竞争对手调查是两项最为重要的调查内容。

1. 顾客调查。包括对消费者购物倾向、逛街者购物动向、顾客流动量的调查，具体如表 1-1 所示。还可以利用各种座谈会或利用各种场合搜集和调查各项有关资料。

表 1-1

顾客调查

调查项目	调查目的	调查对象	调查方法	调查项目	调查优缺点
顾客购物倾向	了解各居住地住户的年龄、职业、收入水平、所购商品类别、购买倾向，以及调查可能的商圈范围	学校或家庭	邮寄问卷或直接访问的方式均可，或依据居住地点进行家庭抽样调查	居住地名、家庭构成、户主、年龄、职业、工作地点、所购商品类别、购物倾向	容易比较各居住地住户的购物倾向和对设店预定地点的评价，但调查费用偏高



续表

调查项目	调查目的	调查对象	调查方法	调查项目	调查优缺点
购物方向	了解设店预定地的实际消费购买动向,以调查连锁业的商业力	设店预定地的通行人流或连锁店主力顾客	在设店预定地采取面谈的方式,按一定的时间间隔对通过的行人进行抽样调查,时间以10分钟为佳	居住地、年龄、职业、上街目的、使用的交通工具、上街频率、各类商品的购买动向	调查费用较低,但难以明确把握居住地和设店预定地之间的购物关联性
顾客流量	在设店预定地分日期、分时间段对人流进行调查,作为确立营业体制的参考	在不同时间段通过设店预定地的行人总数	实地调查	通过调查地点的男性、女性(包括儿童、青年、中年、老年)的人数	调查费用较低,所需时间较长,要分不同的时间段进行调查

2. 竞争店调查。对竞争店卖场构成、商品构成、价格水平、客流量进行调查,其调查项目和具体方法如表1-2所示。

表1-2 竞争店调查

调查项目	调查目的	调查对象	调查方法
竞争店营业场所构成	调查竞争店的楼层构成,作为新店楼层构成的参考	设店预定地所在商圈内的竞争店,调查其营业面积、营业场所、销售体制	销售人员与销售促进人员共同进行,针对竞争店的营业面积、营业场所、销售体制进行调查,以便共同研讨
竞争店商品构成	在调查竞争店营业场所构成的基础上,对商品构成细目进行调查,作为新商品类别构成的参考	设店预定地所在商圈的竞争店,调查其商品构成、数量,着重对主力商品进行更深入的调查	在主力商品的调查方面,由销售人员、采购人员和销售促进人员共同进行,着重对商品量的调查
竞争店价格线	对常备商品的价格线与价值进行调查,作为新店的参考	设店预定地所在商圈内的竞争店,调查其常备商品及营业额或毛利额在一定水平以上的商品的价格、数量	采购人员和销售人员共同进行,对陈列商品的价格、数量进行调查,尤其是过年过节繁忙期间的种种调查更为必要
竞争店出入顾客人数	调查出入竞争店的顾客人数,作为确立新店营业体制的参考	出入竞争店且15岁以上的男女	与顾客流量调查同时进行,以了解各时间段、各日期出入竞争店的顾客人数,尤其注意调查特殊日期或各楼层的客流量

## 第二节 连锁门店网点布局的商圈分析

### 一、商圈概述

#### (一) 商圈的概念

通常来说, 商圈就是指店铺以其所在地点为中心, 沿着一定的方向和距离扩展, 那些优先选择到该店来消费的顾客所分布的地区范围, 换言之就是店铺顾客所在的地理范围。

店铺的销售活动范围通常都有一定的地理界限, 即有相对稳定的商圈。不同的店由于经营商品、交通因素、地理位置、经营规模等方面的不同, 其商圈规模、商圈形态存在很大差别。即使是同一个店, 在不同时间也会因为不同因素的影响而引致商圈发生变化。比如, 原商圈内出现了竞争, 吸引了一部分的顾客, 商圈规模时大时小, 商圈形态表现为各种不规则的多角形。为便于分析, 通常是以商店设定地点为圆心, 以周围一定距离为半径所划定的范围作为商圈设定考虑的因素。

但是对一家大型店而言, 其商圈范围除了周围的地区之外, 对于交通网分布的情形变化也必须列入考虑, 顾客利用各种交通工具即可很容易到达店铺的地区也应被纳入商圈。

#### (二) 商圈的构成

商圈一般可划分为核心商圈、次级商圈和边缘商圈 (见图 1-1)。核心商圈是指占店内营业额 (或顾客量) 约 60% 的顾客群体范围; 次级商圈是指核心商圈以外, 占店内营业额 (或顾客量) 约 30% 的顾客群体范围; 边缘商圈是指次级商圈以外, 占店内营业额 (或顾客量) 约 5% 的顾客群体范围。其余约 5% 一般为过路消费, 不在商圈以内。

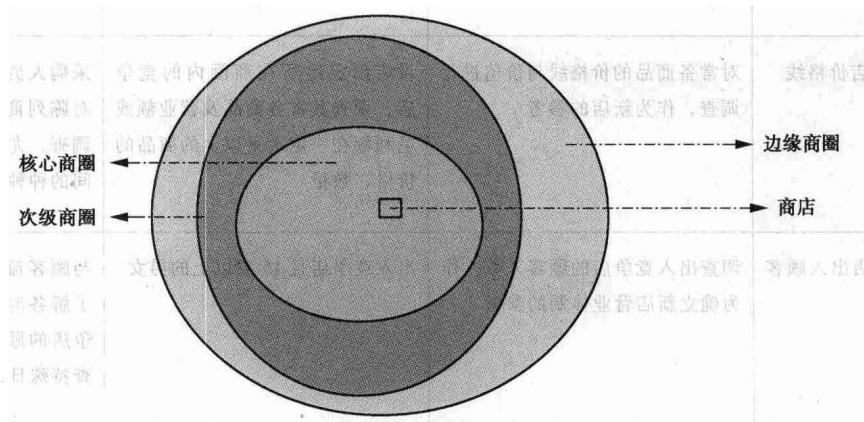


图 1-1 商圈构成图

商圈设定的距离范围一般根据店铺的经营辐射力而定，也要考虑到店铺所在地区的环境。评估商圈范围对于商店来说，就是掌握主要顾客的分布，这样商店就可以针对目标消费群体情况展开适当经营活动。

### （三）商圈的形态

对商圈形态的了解是进行商圈分析的基础。一般而言，商圈形态可分为以下几种：

1. 商业区。商业行业的集中区，其特色为商圈大，流动人口多、热闹、各种商店林立。其消费习性为快速、流行、娱乐、冲动购买及消费金额比较高等。
2. 住宅区。该区户数多，至少须有1000户以上。其消费习性为消费者群稳定、便利性、亲切感、家庭用品购买率高等。
3. 文教区。该区附近有大、中、小学校等。其消费习性为消费者群以学生居多、消费金额普遍不高、休闲食品、文教用品购买率高等。
4. 办公区。该区一般办公大楼林立。其消费习性为便利性、外卖人口多、消费水准较高等。
5. 混合区。一般住商混合、住教混合等。混合区同时具备各单一商圈形态的消费特色，属多元化的消费习性。

### （四）商圈的环境

商圈环境就商店经营者而言，可分外部环境和内部环境。外部环境是指影响商圈发展变迁的因素，包括地理、人口、交通、人均收入、产业结构等。内部环境是指支撑商圈发展形成的因素，包括公共设施、文化习俗、业种业态、商业活动程度等。如果把外部环境称做商圈的硬件设施，那么内部环境就是商圈的软件，内部环境是影响商铺经营成败的重要决定性因素。

## 二、商圈的分析内容

商圈分析是指对网点商圈的构成情况、特点、范围以及引起商圈规模变化的因素进行实地调查和研究分析，为网点选址、制定和调整经营方针和策略提供依据。商圈分析的内容主要由以下部分组成：

1. 人口规模及特征：人口总量和密度，年龄分布，平均教育水平，拥有住房的居民百分比，总的可支配收入，人均可支配收入，职业分布，人口变化趋势以及到城市购买商品的邻近农村地区顾客数量和收入水平。
2. 劳动力保障：管理层的学历、工资水平，管理培训人员的学历、工资水平，普通员工的学历与工资水平。
3. 供货来源：运输成本，运输与供货时间，制造商和批发商数目，可获得性与可靠性。
4. 促销：媒体的可获得性与传达频率，成本与经费情况。
5. 经济情况：主导产业，多角化程度，项目增长，免除经济和季节性波动的自由度。
6. 竞争情况：现有竞争者的商业形式、位置、数量、规模、营业额、营业方针、经营风格、经营商品、服务对象，所有竞争者的优势与弱点分析，竞争的