

零售业连锁超市 管理与运作

Lingshouye Liansuo Chaoshi
Guanli Yu Yunzuo

张倩 编著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

前 言

2001 年，美国零售商沃尔玛跃居世界财富 500 强的首位，成为首个排名第一的非生产性企业，这是零售业的一个里程碑！沃尔玛能取得如此骄人的业绩，最主要的原因是它引入的商业模式——连锁经营。连锁经营是一种把现代化工厂大规模生产的经营方式与分散和单体性的商店结合起来，形成零售业大规模销售体制的经营方式和组织形式。正是这种经营方式的运用，推动了零售业向现代化产业方向发展，并改变了零售业的经营理念 and 面貌，形成了世界范围的连锁经营潮流。

超级市场作为零售业的一种业态，至今已经历了 70 多年的发展。超级市场自助服务与集中结算的销售方式，不仅对零售业传统的柜台销售方式是一次革命性的突破，而且还改变了消费者的购物方式和生活方式，同时彻底改变了传统零售业的工艺过程，把零售业推上了标准化作业和规范化发展的现代流通业之道。我国在 20 世纪 80 年代末才导入连锁经营方式，90 年代初，尤其是在 1994 年后，超市的连锁经营才迅猛地发展起来。但是，与发达国家的超市连锁经营企业相比，我国的超市连锁企业无论是在销售规模、行业的市场集中度上，还是在信息化管理水平、配送中心基础设施上，都还存在较大的差距。同时，伴随着跨国零售商大量的涌入中国，中国的零售市场呈

现出前所未有的激烈竞争。在这场竞争中，符合现代流通业发展要求的人才资源的短缺，已成为制约我国连锁经营发展的“瓶颈”。所以，本书选择了超市这种零售业业态，作为介绍连锁经营基本原理和运作规范的对象。

本书分为三大部分：理论篇、运作篇和案例篇。在理论篇中，介绍了零售业的演变、连锁经营的相关知识以及连锁超市的经营战略；在运作篇中，着重介绍了连锁超市的总部管理与运作，超市门店的运作规范与技术；在案例篇中，选择了三个在超市连锁经营中有特色的企业，希望我们可以从中学到一些东西。

本书在编写过程中参考了大量资料，包括网上的资料。由于部分资料的作者信息不详，不能一一列出，对参考资料的作者，在此诚表谢意。由于本人水平有限，书中错误和缺点在所难免，恳请广大读者批评指正。

作 者

2010年8月

目 录

理论篇

第一章 零售业的演变与发展 / 3

第一节 零售业的经营定位 / 3

第二节 零售业业态的创新与发展 / 18

第二章 连锁经营发展历程 / 29

第一节 连锁经营的起源与发展 / 29

第二节 连锁经营的实质与特征 / 41

第三节 连锁经营的类型及适应性分析 / 48

第三章 连锁超市经营战略 / 54

第一节 超级市场及其经营定位 / 54

第二节 超级市场的业态模式及发展 / 61

运作篇

第四章 连锁超市总部管理 / 77

第一节 连锁超市总部的职能与人力资源管理 / 77

第二节 连锁超市信息系统管理 / 87

第三节 连锁超市配送中心管理 / 96

第四节 连锁超市的财务管理 / 105

第五章 连锁超市总部运作 / 114

第一节 连锁超市的店铺开发与设计 / 114

第二节 连锁超市的商品管理 / 134

第三节 连锁超市的促销计划与策略 / 168

第六章 连锁超市门店运作 / 177

第一节 超市门店的职能与组织结构 / 177

第二节 超市卖场的商品陈列 / 202

第三节 超市门店的进货与存货管理 / 219

第四节 超市的顾客服务 / 236

第五节 超市的生鲜管理 / 253

案例篇

第七章 零售业连锁超市经营案例 / 269

案例一：东莞嘉荣超市的业态创新 / 269

案例二：德国阿尔迪（Aldi）成功启示录 / 273

案例三：家乐福经营的黄金定律 / 278

参考文献 / 284

理 论 篇

第一章 零售业的演变与发展

零售业处于商品流通过程的终端，是国民经济的基础产业。零售业对一国经济增长的影响以及对于消费者获得产品的影响是显而易见的。因此，厘清零售的概念及零售业的职能定位，知悉零售业的演变历程、发展趋势，是学习和研究现代零售业连锁经营与管理的起点。

第一节 零售业的经营定位

一、零售与零售商

（一）零售与零售业

零售担负着将消费者的个人需求与所有制造商供应的商品相对应的任务。因此，有活力的零售部门通过不断地创新，使得商品的交易过程变得更加便利、对客户的服务水平和客户的满意度不断提高，从而对经济的繁荣发展所做出的贡献也就越来越显著。

零售是商品流通过程中的最终环节，包括将不同地方生产的商品直接提供到消费者手中（或向消费者提供服务）所需要的全部活动或步骤。因此，任何向最终消费者销售商品或提供服务的企业都要执行零售的职能，无论这些企业是通过商店、

邮寄、电话、商业电视节目、互联网、上门推销还是自动售货机进行销售。

理解零售的定义，需要把握以下的内涵和外延：

(1) 零售在商品流通过程中是最终环节。商品通过零售环节，从流通领域进入消费领域。

(2) 零售活动出售的内容是纯实物（生活消费品）和附带的服务。

(3) 零售的对象是最终消费者。最终消费者包括个人消费者和社会集团消费者，其购买商品与服务的目的是为了直接消费而非再销售。

(4) 零售活动不一定在固定的零售店铺中进行。现代零售业，多数零售活动在固定的商店内进行，但随着网络与信息技术在零售业中的广泛运用，电话或电视直销、邮购、网上销售将长足发展。

零售业是指通过买卖形式将工农业生产者生产的产品直接销售给居民作为生活消费用或直接销售给社会集团供公共消费用的商品销售行业。

零售业没有一个统一的定义。目前比较主流的零售业定义分为两种：

一种是营销学角度的定义：零售业是任何一个从事由生产者到消费者的产品营销活动的个人或公司，他们从批发商、中间商或者制造商处购买商品，并直接销售给消费者。

另一种是美国商务部的定义：零售贸易业包括了所有把较少数量商品销售给普通公众的实体。他们不改变商品的最初形式，由此产生的服务也仅限于商品的销售。零售贸易业不仅包括了店铺零售商，而且包括了无店铺零售商。

零售业是一个国家最古老的行业之一，我国从商朝开始就有了商人的零售活动。零售业是一国经济发展的晴雨表，担负

着将商品从流通领域转入消费领域的使命，其经营状况如何，不仅关系到消费者需求的满足程度、国民经济的增长速度，同时还关系到社会就业和社会和谐。

（二）零售商

零售商是指以零售活动为基本职能的独立中间商，作为制造商和消费者、批发商和消费者的中介，是以盈利为目的的从事零售活动的组织。

零售活动主要由零售商来完成，但零售商并非惟一从事零售活动的商业实体，部分制造商和批发商在从事大批量销售活动的同时也伴有零售活动。

与大批量销售活动相比较，零售活动具有以下特点：

1. 交易次数频繁，交易数量较少

由于零售商面对的是众多最终消费者，在一定的时间内接待的人数多、出售商品的品种多、交易的次数多，但单次交易的数量少、金额小，这就要求零售商必须做到经营品种齐全、货源充足。

2. 交易活动中消费者的购买行为表现出一定的随机性

在多数情况下，消费者是即兴购买，凭兴致和情感做出购买决策。这就要求零售商必须考虑零售环境因素，如营业时间、商品陈列、店堂布置、橱窗广告及灯光效果等，在提供优质商品的同时，提供相应的服务。

3. 零售活动受商业业态及商圈的影响较大

零售商从事零售活动会选择适当的一种或几种业态，各种业态有自己的经营规律并形成相应的商圈，每个商圈的需求都存在一定的差异，这就要求零售商必须潜心研究目标市场，明确自己的经营方向，在经营商品的广度与深度、综合性与专业性以及品牌组合和价位上寻求最佳的定位。

二、零售业的演变与发展趋势

（一）零售业的演变

零售业是随着商业的产生而产生的。

商业是社会分工和商品交换发展的产物。商业的早期发展大致经历了行商和坐商两个阶段。中国无论是行商还是坐商的起源都早于西方国家。据史料记载，中国商业第三次社会大分工产生于商朝和西周时期，距今已有数千年的历史。早从商朝开始我国就有了商人和商业活动，主要是“肩挑手提”、“沿街叫卖”的行商。坐商是在固定场所从事商业活动的商人。我国自秦汉以来就有了商业活动的固定交易场所，主要由官方划定交易区域，筑有围墙，定时击鼓开闭，这是市坊分离型的坐商；到唐朝中后期，坊市制取消，在临近市场的坊里已出现了小手工业者在作坊前后设店、商人摆小摊或开饮食店等商业活动，这是市坊合一型的坐商。到北宋时期，市与坊已完全融为一体，形成了早、中、夕、夜“四市”。北宋画师张择端的《清明上河图》表明，我国北宋时期（公元960—1127年），商业已进入店铺形式，坐商已达到空前繁荣的程度。而在西方国家，16世纪才开始进入坐商兴盛繁荣的时期。

但是，自19世纪中期以来，零售业所经历的四次重大变革，却都是在西方国家掀起的。被称为零售业的四次“革命”分别是：百货商店、连锁商店、超级市场、无店铺销售。经过这四次革命，现代零售业的经营定位有了新的内容，并呈现出新的发展趋势。

1. 百货商店：零售业的第一次革命

19世纪中叶，在工业革命的推动下，生产力飞跃发展，工业日用品日渐丰富，商业活动也极大地繁荣起来，零售业开始由传统的小型店铺形态向大型的商业形态过渡。1852年，在法

国巴黎出现了世界上第一家百货商店——“本·马而赛”(Bon Marche)百货商店。很快,百货商店这种商场形态就传到了英国、美国、德国和日本,并被誉为零售业的第一次革命,其革命性主要在于,在一个大建筑物内,集中了若干个专业的商品部,如同在一个商店内集中了许多家专业商店一样,满足了顾客对商品多样化选择的需求,节约了顾客要走许多家专业商店购物所花的时间,极大地方便了顾客。

与传统的小型店铺相比,百货商店有四点创新:

第一,商店规模大。营业面积大、经营商品多是百货商店最基本的特征。不同国家对百货商店的经营规模有不同的要求,如德国要求销售面积超过3 000平方米;法国要求销售面积至少2 500平方米;日本则要求销售面积至少为1 500平方米,大城市要超过3 000平方米;我国要求百货商店的营业面积不低于5 000平方米。

第二,商品明码标价。“言无二价,明码交易”改变了传统小商业中“漫天要价、就地还价”的陋习,第一次规范了零售业的价格行为,提高了零售业的管理水平,缩短了交易时间,维护了购销双方的利益。

第三,改变管理方式。在一个商店内分设许多独立的商品部,实施部门化、职能化、专业化管理。如:设立商品部(服装部、针纺部、食品部、文化用品部等),实施专业化经营;会计独立,成为商店的职能部门;设立附属部门,为商店经营服务。这改变了零售业传统的经营管理方式,极大地提高了经营管理水平。

第四,经营品种多,服务质量好。百货商店的经营特色是品种多、服务好、环境优美。“百货”齐全,品类繁多,百货商店为不同消费者提供他们所需要的不同商品,使消费者各得其所。百货商店为消费者提供的服务多种多样,如购物前的导购、

购物后的送货上门，实行保质、保量、保修、保换、保退的五保服务制度。

2. 连锁商店：零售业的第二次革命

连锁商店是近代工业革命所带来的经济高速发展和社会化大生产的产物。它是一种把现代化工厂大规模生产的经营方式与分散和单体性的商店结合起来，形成零售业大规模销售体制的经营方式和组织形式，这种结合推动了零售业向现代化产业发展。

美国是连锁经营发展的鼻祖，时至今日，美国仍然是世界上最发达的连锁经营大国。1859年，美国大西洋和太平洋茶叶公司建立了世界上第一家连锁商店，这也是世界上最早的直营连锁经营组织。公司在全美各地开办分店，实行统一经营、统一管理。1865年，由美国的胜家缝纫机公司又成立了世界上第一家特许加盟连锁店，在全美各地设置了拥有销售权的特约经销店。到了1887年，为了对抗大型连锁公司的垄断，由美国130多家食品零售商共同出资举办了一家联合批发企业，实行联购分销、统一管理，但各成员企业仍保持各自的独立性。这是世界上第一家被称为“自由连锁”的商业组织。

连锁商店之所以被称为零售业的又一场革命，其主要原因为：

第一，改变了零售业的经营方式。连锁经营的本质是将现代化工厂的经营方式运用到了商品交易过程，是将独立的、分散的单个性商店联合起来，形成幅员广阔的大规模销售体系，促进了零售商业组织化程度的提高。

第二，实现了规模效益。零售业正是通过连锁经营的方式，将分散、单个性的店铺组织起来，达到了大规模生产要求零售业实现的大规模销售。

把连锁商店称为零售业的第二次革命主要是从出现的时间

顺序来考虑，实际上，连锁商店直到20世纪50年代以后才进入高速发展时期，而超级市场在20世纪30年代出现后，就对当时的零售业产生了很大影响。

3. 超级市场：零售业的第三次革命

超级市场采取的是一种顾客自我服务的销售方式，即在商店里顾客自己挑选商品，选购完后集中一次性结算。超级市场是美国人的一大发明，它不仅是对传统的柜台销售方式的一次革命，而且还改变了消费者的购物方式和生活方式。因此，超级市场的出现被誉为“零售业的第三次革命”。

世界上第一家超级市场是一个叫卡伦的美国人在纽约郊区开设的金·库仑食品商场，时间是1930年的8月。卡伦的食品商场一问世，便吸引了蜂拥而至的顾客。这样一家开在郊区的新型食品商场之所以能够吸引美国人，其主要原因：一是采取了“薄利多销”的价格策略。卡伦根据几十年食品经营的经验，对当时经营的1100种商品的出售价格进行了精确而巧妙的设计。其中，300种商品按进价出售，200种商品加5%毛利出售，300种商品加15%毛利出售，300种加20%毛利出售。他的超级市场综合毛利率为9%，这与当时美国绝大多数商店25%~40%的毛利率相比是相当的低。这种低价格也深深吸引了追求廉价食品的众多美国消费者。为了保证售价的低廉性，卡伦以连锁经营的方式开设分店，到了1932年，他已开设了8家连锁的超级市场，以大量的进货来压低进价。卡伦在报纸上的广告称自己是“世界上最伟大的价格突破者”。二是首创了自助购物的销售方式。

超级市场的出现，其革命性主要表现在：

第一，使向顾客提供标准化的商品和服务成为可能。超级市场自我服务的销售方式，很大程度上避免了在人对人的销售服务中，可能因为服务水准的差异而对顾客利益产生的损害。

同时，由于店中不设售货员，顾客自行挑选商品然后一次集中结算，这就要求超市中所销售的商品须满足三个条件：一是商品的明码标价，二是商品的规格齐全，三是有完备的商品介绍。

第二，更具活力和适应性的规模经济性。超级市场“薄利多销”的价格特征，决定了超级市场往往采用多门店的连锁经营方式，而多门店的市场网络体系，一方面使超级市场有较高的市场占有率，另一方面使超级市场能够满足消费者就近购物的便利性的需要。多门店的超级市场的规模经济性与单体店的百货公司的规模经济性不同，它形成的是分散的多门店的连锁经营规模，而百货公司是在一个大建筑物内将分散的消费集中起来形成集聚规模。因此，超级市场网点规模的经济性更贴近消费者。

4. 无店铺销售：零售业的第四次革命

无店铺销售是指生产商和经销商不通过门店，而是通过邮购、互联网等途径直接向消费者提供商品和服务的销售方式，是继百货商店、超级市场后的又一新型的零售业态。

无店铺销售的风潮源自于美国，在 1871 年，美国的蒙哥马利伍德（Montgomery Ward）百货公司便开始采用通信销售方式。1886 年，施乐伯（Sears）随后跟进，带动了当时美国的邮购风潮，使得美国人民得以享受到在家购物的方便与乐趣，还有平价供应的商品。但由于受当时消费习惯的影响，消费者更放心购买那些看得见、摸得着的商品，加之先付款再寄货的信用和监督制度尚未建立，以致产生许多货品拖欠、丢失的情况，甚至出现了骗财的问题。因此，直到 20 世纪 70 年代以后，这种销售方式才有比较显著的发展。促使无店铺销售方式的兴起和发展的主要因素有以下四个方面：

第一，科学技术的进步。电子、通讯技术的快速发展，特别是互联网的产生，使人们的生活发生了巨大变化。随着国际

互联网的普及与应用，消费者可以不再受空间限制，在家便可以享受到远程购物和跨国购物的便利。网上购物不仅越来越被广泛地接受，而且成了一种时尚潮流，正在改革着消费者的消费方式，也使无店铺销售成为系统的、较为完善的现代化销售方式。

第二，消费者消费观念的改变。在现代社会里，随着职业妇女的增加，提高了她们可支配的家庭收入，却使她们可支配的时间相对减少。所以，她们更重视购物的便利性，逐渐对在家购物产生了兴趣与需要。再有，伴随着收入的增加和生活水准的提高，人们的休闲意识也随之抬头，有些人希望花更多的时间从事休闲活动，而在家购物便解决了这些人懒得外出或没有时间外出购物的问题。同时，随着教育的普及和资讯的发达，以及消费者创新意识的增强，对新事物的接受程度的增强，于是更乐于接受新的销售方式。

第三，配套法律体系的完善，保障了消费者的权利。鉴于消费者在无店铺销售过程中处于相对劣势的地位，许多国家便通过专门制定无店铺销售的法规来维护消费者的合法权益。例如：2005年3月14日，英国贸工部发布了《2005年消费者保护（远程销售）规章（修订）》，使消费者在购买之前有权得到货物和服务的清晰信息，防止信用卡欺诈的行为；2002年1月，德国将上门销售、远程销售及电子购物等新兴营销方式纳入民法典，开创了大陆法系国家用法典形式规定无店铺销售业的先河。这些相关法律法规均凸现了保护消费者权利的立法核心，这不但从主动角度增强了消费者通过无店铺平台消费的信心，也从被动角度规范了销售商的行为，促使其积极维护自身的经营信用。

第四，相关服务的发展。无店铺销售业规模的扩大和营销手段的扩展与其配套物流业的发展密不可分。一些小型无店铺