

店铺轻松盈利与规范管理丛书



便利店

BianLiDian

经营管理 一点通

店铺成功经营管理研究项目组 / 编著



Jingyingguanli
yidian tong

中国经济出版社
www.economyph.com

店铺轻松盈利与规范管理丛书



便利店

BianLiDian

经营管理

一点通

江苏工业学院图书馆
藏书章

店铺成功经营管理研究项目组/编著



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

便利店经营管理一点通/店铺成功经营管理研究项目组编著. - 北京: 中国经济出版社, 2005.1

ISBN 7-5017-6409-3

I. 便... II. 店... III. 零售商店-商业经营 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093173 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江宏

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 15 字 数: 260 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6409-3/F·5158

定 价: 30.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

编委会名单

主 编：文 成 韩 颖

副主编：周晓薇

编 委：毛新立 王美林 杨旭升 兰朝霞
孙小燕 金 滢 孟令发 梁瑞华
王高峰 查华良 王 锋 杨 敏
张建坤 丁 华 王 颖 李振云
商 娜 李新锋 连 治 乔 琦
刘银屏 周晓薇 江 平 王 岩
顾兹阳 付红梅 张大威 刘百花

导 读

2002年，美国零售业界传来两则令人震惊的消息。一则是，美国《财富》杂志的最新世界500强排行榜上，沃尔玛公司以2198亿美元的销售收入位居第一，这是零售企业第一次超越制造企业荣登榜首。另一则是，美国另一大零售企业——凯玛特公司正式申请破产。这两家都成立于1962年的零售企业，经历了40多年的风风雨雨，为什么会有截然相反的命运呢？

总结沃尔玛的成功经验与反思凯玛特的失败教训，给我们最大的启示在于：经营管理水平的高低决定了一个零售企业的成败。

自从国外超市进入，零售行业在中国发生了很大的变化，全国各种各样的超市、连锁店、专卖店、零售店此起彼伏，越开越多，竞争越来越激烈。然而，在零售行业发展的10年间，强者几乎都是外资的零售企业，中国本土企业可以做大，但很难做强。

我国的超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等都在迅速扩张，实行多店经营，但店多后却面临管理失控的风险。

有的店铺在经营管理上很简单，“拿来”国外的经营管理模式就用，但往往难以达到预期的效果。

.....

店铺的经营管理并不像高科技企业的经营管理那样高深，那么，难点和关键点究竟在哪里呢？是业态的问题，经验的问题，资金的问题，模式的问题，还是其他的一些问题？不论什么样的问题，归结为一点，即还是经营管理的问题，尤其是在借鉴国外成功经验的基础上的适合本土企业的经营管理模式的问题。

店铺的经营管理，首先要考虑的是如何盈利，这也是所有店铺经营管理工作者的共同心愿。然而虽然我们身边有许多的不同业态的新店开张，但是仍有不少的店铺由于经营不善而倒闭。正如许多资深专家指出的那样：一般店铺的失败率高达80%！事实上，新开一家超市店、专卖店、零售店等等都不是难事，只要有资金，有人手就可以实现这个愿望，但是要使店铺真正实现盈利，多赚钱，做大做强，却蕴涵着很多的学问和经验。

让各种业态的店铺赚钱盈利的学问大体都遵循这样一种科学的过程：从诞生日起，它就必须进入一个规范化的轨道，例如怎样筹集资金与选择店面，怎样设计店铺和采购货物，怎样进行商品陈列，怎样做好顾客服务与进行有效的促销，等等。这些都关系着店铺繁荣兴衰成败，也是每一位经营管理工作者最为关注的重点。

然而，当前我国店铺在发展与运营管理中还存在着诸多不规范的地方，许多环节都存在着不少疏漏，这无疑增加了经营风险。与此同时，国外许多实力雄厚、并已经具有一套完备操作系统的零售企业诸如：沃尔玛、家乐福、7-11等大举进入，它们不断增开门店，大大冲击了尚处于生长期的我国本土店铺。一面是生存的压力，一面是竞争的压力，国内店铺经营管理工作者更加迫切地需要经验丰富的专家答疑解惑，指点迷津，这也是我们整合业内的实



战专家、相关领域的教授学者成立“店铺成功经营管理研究项目”的初衷，而这套“店铺轻松盈利与规范管理丛书”的出版正是研究项目组经过多年实践、研究与思考创新的结果。

本套丛书从我国具体情况出发，是专为店铺经营管理工作者精心打造的日常运营与规范管理的实务手册，其特色在于：能给店铺经营管理工作者带来“一点通”的现学现用之实用功效，其具体体现在编写上采用了灵活的框架语言。

本套丛书内容涉及超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等多个零售业态，同时，考虑到在店铺中“餐饮店”所占的分量与比重，研究项目组为此专门对其进行了专题研究。在本丛书中，每一分册分别对一个业态进行了详尽的分析研究，周全而各有侧重，同时还大量介绍了国内外成功店铺的经验，为店铺经营管理工作者提供了更生动更具体的借鉴范本。我们相信，本丛书必将给店铺经营管理工作者带来实实在在的帮助，有助于店铺管理的规范化，并实现轻轻松松地盈利、壮大！

在过去多年中，我们一直对店铺的经营管理研究倾注了满腔热情，衷心期待中国的各种各样的店铺早日成长起来。然而，由于时间和水平所限，相信书中会有一些不足之处，敬请读者指正，也希望同行来信交流对店铺经营管理成败的所思、所得。

店铺成功经营管理研究项目组

2003年12月10日于北京大学蔚秀园

目 录

第一章 便利店概览	(1)
一、便利店是什么	(1)
二、便利店发展条件	(2)
三、便利店竞争优势	(3)
四、便利店经营要点	(4)
五、便利店未来趋势	(5)
第二章 便利店开店筹划	(8)
一、怎样进行便利店定位	(8)
二、怎样分析目标市场潜力	(9)
三、怎样确定便利店商圈	(11)
四、怎样选好便利店店址	(13)
五、怎样起好便利店店名	(15)
六、怎样确定经营形式	(16)
七、怎样筹备开店资金	(18)
八、怎样估算设备投入	(19)
第三章 便利店设计	(21)
一、怎样进行门面设计	(21)
二、怎样设计店面广告	(22)
三、怎样进行内部装潢	(23)
四、怎样进行店内布局	(25)

五、怎样规划商品位置	(27)
六、怎样设计便利店橱窗	(29)
七、怎样创造良好购物环境	(30)

第四章 便利店商品管理	(33)
一、怎样进行商品分类	(33)
二、怎样进行商品编码	(34)
三、怎样进行商品组合	(36)
四、怎样进行商品陈列	(37)
五、怎样进行商品定价	(39)
六、怎样开发新商品	(40)
七、怎样调整商品结构	(42)
八、怎样处理滞销商品	(44)

第五章 便利店财务管理	(46)
一、如何审核原始账凭证	(46)
二、如何进行账簿管理	(47)
三、如何进行财务分析	(48)
四、如何优化现金流	(51)
五、如何灵活解决资金危机	(52)
六、如何预估未来经营状况	(53)
七、如何有效控制成本	(54)

第六章 便利店收银作业	(56)
一、如何明确收银作业流程	(56)
二、如何进行收银作业排班	(57)
三、如何规范收银员服饰礼仪	(58)
四、如何提高收银员服务技巧	(60)



五、如何应对各种支付方式	(61)
六、如何使用 POS 收银系统	(63)
七、如何填写好业务票据	(65)
八、如何做好收银现金管理	(66)
九、如何管理收银表单凭证	(68)
十、如何避免收受假钞	(69)
十一、如何处理收银错误	(70)
十二、如何进行收银稽核	(71)
 第七章 便利店店长	 (74)
一、怎样定位店长角色	(74)
二、怎样明确店长职责	(76)
三、怎样提高店长素质	(78)
四、怎样进行店员管理	(80)
五、怎样进行客户管理	(81)
六、怎样进行信息管理	(82)
七、怎样做好销售管理	(84)
 第八章 便利店员工管理	 (86)
一、怎样确定店员标准	(86)
二、怎样进行店员招聘	(87)
三、怎样进行岗位配置	(88)
四、怎样确定店员人数	(89)
五、怎样签订雇佣合同	(90)
六、怎样确定店员薪酬	(92)
七、怎样考核店员业绩	(94)
八、怎样提高店员士气	(95)





- 九、怎样进行店员培训 (97)
- 十、怎样培养团队精神 (98)
- 十一、怎样成功留住店员 (100)

第九章 便利店经营策略 (102)

- 一、怎样预估经营安全性 (102)
- 二、怎样制定经营计划 (103)
- 三、怎样制定销售计划 (104)
- 四、怎样收集行业信息 (105)
- 五、怎样实施差别化经营 (107)
- 六、怎样控制经营费用 (109)
- 七、怎样提高获利能力 (110)
- 八、怎样塑造便利店的形象 (111)
- 九、怎样提高便利店的信誉 (112)
- 十、怎样应对激烈的竞争 (113)
- 十一、怎样进行自我评估 (114)
- 十二、怎样评估经营绩效 (116)

第十章 便利店采购流程 (119)

- 一、怎样确定采购原则 (119)
- 二、怎样确定采购策略 (120)
- 三、怎样选择采购方式 (123)
- 四、怎样确定采购价格 (123)
- 五、怎样进行采购谈判 (125)
- 六、怎样做好采购合同管理 (126)
- 七、怎样做好供应商管理 (129)
- 八、怎样组织好商品运输 (132)

九、怎样进行商品验收	(134)
十、怎样进行商品盘点	(135)
十一、怎样进行库存管理	(138)
十二、怎样做好退货换货	(140)

第十一章 便利店顾客服务

一、如何确定顾客服务标准	(142)
二、如何规范顾客服务	(143)
三、如何做好顾客接待	(145)
四、如何应对不同顾客	(147)
五、如何进行商品推介	(147)
六、如何营造卖场氛围	(149)
七、如何诱发顾客的购买欲望	(150)
八、如何促成顾客购买	(151)
九、如何提高顾客满意度	(152)
十、如何培养顾客忠诚度	(154)
十一、如何巩固便利店老顾客	(156)
十二、如何做好快打烊时的顾客服务	(157)
十三、如何做好销售收尾工作	(158)
十四、如何做好商品包装	(159)
十五、如何做好售后服务	(163)
十六、如何正确对待顾客错误	(164)
十七、如何处理顾客的抱怨或投诉	(165)
十八、如何避免和化解与顾客的冲突	(168)
十九、如何评估顾客服务质量	(170)

第十二章 便利店促销	(172)
一、如何确定促销的目的	(172)
二、如何选择促销的时机	(173)
三、如何选择促销的商品	(175)
四、如何确定促销的方式	(176)
五、如何进行价格促销	(178)
六、如何进行派送促销	(180)
七、如何进行限量促销	(181)
八、如何进行节假日促销	(183)
九、如何进行会员制促销	(184)
十、如何进行公关促销	(186)
十一、如何利用 POP 广告促销	(188)
十二、如何进行促销费用管理	(190)
十三、如何评估促销活动效果	(191)

第十三章 便利店连锁加盟	(194)
一、怎样确定便利店连锁模式	(194)
二、怎样确定总部职责和功能	(198)
三、怎样审核自愿加盟店	(200)
四、怎样签订特许经营合同	(202)
五、怎样进行便利连锁组织建设	(207)
六、怎样进行便利连锁网点布局	(209)
七、怎样建立便利连锁物流系统	(211)
八、怎样进行便利连锁创新管理	(213)

第十四章 便利店安全管理	(217)
一、怎样强化安全意识	(217)

二、怎样做好防盗工作	(218)
三、怎样做好防抢工作	(219)
四、怎样做好防骗工作	(221)
五、怎样做好现金安全管理	(222)
六、怎样改善与规范安全管理	(223)



第一章 便利店概览

一、便利店是什么

现代生活的快节奏使得人们的时间变得越来越宝贵,也使得消费者在购物时更强调方便与节省。超市的出现,使人们一次购足货物的愿望得到了实现,但仍然并没有很好地满足人们对便利、快捷的需求。正是在这种现状下出现了一种新的零售业态——便利店。

完善的便利店产生并发展于超市之后,它能为顾客提供其所需的日常用品,增加服务特色,满足顾客即刻需求,正是这种拾遗补缺的特点,使其区别于超市和其他商店,获得了良好的经营业绩。

可以从以下几个方面理解便利店的涵义:

(1) 营业面积都在 20~100 平方米之间。小于 20 平方米或大于 100 平方米都不适宜便利店的经营。

(2) 如没有特殊情况,营业时间为全天候,除盘点需要外,全年无休息日。

(3) 商品结构可分成食品与非食品两大类,食品占全部商品的一半以上,其中速食品的份额最大;非食品包括日常必需品和服务性商品,如代售电话卡、邮票等。

(4) 便利店任何一种商品出售的收入,不超出全店营业额的 50%,否则被视为专卖店。

(5) 便利店的销售方式与超市基本一样,属于开放式的经营,绝大部分商品由顾客自取。

(6) 在硬件方面,便利店经营者都愿意投资设备,以提高工作效率,追求更高的经营效益;在软件方面则积极改善与顾客的关系,想顾客之急需,以热情、周到的服务争取更多的回头客。

术语一点通

便利店 (Convenience Store) 是指全天候不间断营业、为顾客提供简单商品、满足顾客即刻需求的商店。





二、便利店发展条件

1. 社会经济发展到相当水平

便利店适合在什么时候导入,取决于一个国家的国民生产总值(GDP)水平。一般认为,便利店要发展,GDP应达到人均3000美元。以我国目前的经济发展水平来看,许多沿海城市和一些经济发达省份已经达到或超过了这一水平。以上海地区为例,上海2000年底人均GDP已达4000美元,以这样的人均GDP来推算,目前我国正是便利店发展的好时机。

2. 消费者收入水准有一定的提高

消费者的收入水平是对便利店的发展产生重要影响的又一个因素。当人均年收入达到1000美元的时候,消费者的购物倾向开始向便利性和个性化方向发展。这样看来,我国的一些经济发达地区已经进入或接近进入便利店的导入期。

3. 相关商业业态有了长足的发展

便利店虽然迥异于超市等其他商业业态,但其发展与这些业态之间的关系仍然十分紧密。

当超市处于传统食品超市和标准食品超市阶段时,此时的便利店是食品超市的小型化,商品的经营结构是超级市场的浓缩,便利性主要体现在贴近居民区及比超市更长的营业时间。当超市发展到大型超市阶段,大卖场虽然带来了价格上的低廉和功能上的齐全,但同时也产生了许多购物上的不便,如:商圈较大,离消费者的距离较远;需存包;卖场太大寻找商品不便;往往在收银处要排队;价格虽然很便宜,但包装规格大,或者消费者为了享受较低的价格而不得不按要求多买,等等。这都使得便利店有了存在的必要性。另外,在大型超市的发展过程中,势必造成在其商圈范围内对中小型超市的挤压和打杀。这样大型超市的发展客观上会把中小型超市逼入死角,从而为便利店的发展腾出市场空间。

便利店的发展还与其他一些专业专卖店的发展速度和规模有关。由于便利店与专业店和专卖店存在着很多相似点,如选址、连锁经营的方式、相同的目标顾客等,因而它们之间的关系是此消彼长。



4. 影响便利店发展的其他社会条件

便利店发展还与其他的社会条件密切相关,其中规模性消费者群的产生和当地消费者的消费习惯是两个较为重要的因素。在中国主要的大城市中,便利店的目标顾客群正在逐步规模化地形成。这一目标顾客群的主体出生在20世纪80、90年代,大多是独生子女,这就决定了他们的经济来源不受制于自己的收入,其生活方式正在与国际一致起来。而大城市,特别是特大型城市具有很好的吸引和形成便利店目标顾客的条件,如大学、工作就业条件等等。当地消费者的消费习惯对便利店的开店也很重要。在中国的一些地区,经济发展水平并不高,但当地的消费习惯催生了便利店的生成,如太原、长沙的夜间娱乐活动很盛行,因此其便利店的发展也很迅速。

三、便利店竞争优势

便利店成为最具竞争力的零售业态之一,是由它的综合竞争优势形成的:

1. 商品的便利性和购物的快捷性

便利店的商品从它的特性、包装、规格上具有很大的便利性,如食品的即食性、规格包装的一次性等。便利店卖场面积小,货架低,消费者进入后对自己所需的商品一览无余,可立即选货后付款,一般到便利店购物的时间只占到去超级市场购物的1/5,实现了购物的快捷性。

2. 具有小型店铺经营的优势

从经营上看,便利店较之其他的大型店铺和小型店铺能更好地解决增加毛利(如品类管理技术的运用)、减少库存(如总部配送资源的充分享受)和处理商品卖不掉(如现代便利店的订货系统规定,一旦订货形成就视同销售)等问题。

3. 投入成本低

经营成本是零售业竞争的永恒主题。在中国的大多数大城市,店铺的租金会越来越高,因此未来的中国商业会越来越趋向开更小的店铺,以减轻租金的压力。