

上海连锁商业协会

连锁店店长岗位培训教材



连锁店 经营管理基础

LIANSUODIAN JINGYING GUANLI JICHU

主编 周 勇

立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

上海连锁商业协会

连锁店店长岗位培训教材

连锁店经营管理基础

主编 周 勇

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店经营管理基础/周勇主编. —上海:立信会计出版社,2004.4

连锁店店长岗位培训教材

ISBN 7-5429-1259-3

I. 连… II. 周… III. 连锁商店-商业经营-技术培训-教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 026576 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net(总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	14
插 页	2
字 数	341 千字
版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 次	2004 年 4 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1259-3/F·1153
定 价	24.50 元

如有印订差错 请与本社联系

编写委员会

主任 陈海刚

委员(按姓氏笔划排列)

王宗南 方名山 华 洲 纪玉敏 杨德新

吴建国 周 勇 胡文章 钱中强 葛志才

主审 葛志才

主编 周 勇

参编 周 勇 徐喻星 徐慧群 许胜余 甘平忠

李明朗 高 沂 陈辉汉 张 璞

策划 孔繁福

序

跨入 21 世纪的上海商业提出了建设“国际化购物天堂、网络化流通产业、信息化现代商业”的发展目标,而连锁经营、物流配送和电子商务正成为实现这个发展目标的重要抓手。

连锁经营是我国流通领域一项具有方向性的改革。经过十多年的发展,已成为上海流通领域普遍应用的经营方式和组织形式,显示出强大的发展潜力。但是,在连锁经营快速发展的同时,我们也要看到,上海连锁商业在经营规模、集约管理和覆盖领域等方面与国际先进水平相比还有很大的差距,而存在差距的一个重要因素是需要进一步提高连锁经营者队伍总体素质。

在上海连锁商业发展过程中,一些规模较大的连锁公司建立了自己的教育培训机构,为企业的超常规发展提供了人才支撑。同时,也对促进整个行业经营者队伍建设作出了积极的贡献。为了推动上海连锁经营持续协调地发展,上海连锁商业协会和上海商业行业岗位资格考核站积极开展连锁商业店长培训工作,并且编写了《连锁店经营管理基础》和《连锁店经营管理实务》两本专门教材,这将对上海连锁商业的发展起到基础性的推动作用。

《连锁店经营管理基础》和《连锁店经营管理实务》对连锁商业店长培训来说是姐妹篇,与同类教材相比,更具实践性、操作性和可读性,可以为店长提供岗位技能所需的完整知识,同时也可以提供有志于流通事业发展的商界同仁自学和高等职业技术学院教学参考。

连锁商业的发展,也将推动连锁经营理论研究的进步,《连锁

店经营管理基础》和《连锁店经营管理实务》也将得到完善和提高。上海连锁商业协会应当以此为抓手,进一步发挥好服务企业的作用,注重提高行业整体发展水平,继续推动上海连锁商业的发展,为提高上海市民的生活质量提供更多方便、实惠的商品和服务,为城市经济社会发展作出更大贡献。

上海市经济委员会副主任

陳詠剛

2004年4月

前 言

从事零售经营,需要有三种经验:一般经验、特殊经验与个体经验。比如加快资金周转、强调低毛利、低价格和高销售量,这些都是般经验,是可以通过学习而了解的。特殊经验是指个别企业所创立的独到之处,如有些企业走城市路线,另一些企业则走外围路线等。这些经验在一般的教科书中是不会作介绍的,因为特殊经验在企业家的经历中,在创业者的脑子里,而且随需应变。个体经验是一种应对能力,也只能在实践中培养。所以,一般经验靠学习,特殊经验靠悟性,个体经验靠积累。本书试图将这三种经验融合起来,以便缩短学习者的实践进程。

要成为一名优秀的连锁店店长,必须具备三种基本的素养:一是要有良好的职业心态;二是要有经营意识和刻苦勤奋的事业心;三是要有管理的基本功。本书的重点是阐述连锁店经营管理的基本原理和必备知识,以提高店长的心理素质、管理技能和专业技能。全书内容共分十二章,分别阐述了连锁经营的基本原理;商品、服务和法律知识;物流、信息和电子商务方面的知识,以及绩效管理。

上海连锁商业协会组织上海的农工商、联华、华联三家大型连锁超市公司主持编写连锁店店长的系列培训教材,这给我们提供了一个相互学习与交流的机会。在形成写作大纲和教材编写过程中,得到了上海市经委副局级巡视员葛志才先生、上海连锁商业协会秘书长胡文章先生、零售专家顾国建教授、上海商业职业技术学院吴建国教授的指点和帮助。葛志才先生担任本书的主审,对全

书的结构和多处内容进行了修改。立信会计出版社为本书的出版给予了大力支持,编辑洪梅春女士对本书提出了许多中肯的补充和修改意见。在此一并表示感谢。

参与本书编写的有:周勇、徐喻星、徐慧群、许胜余、甘平忠、李明朝、高沂、陈辉汉、张瑛。本书引用了由周勇编著的《新编管理理念与实务——现代商务管理》(立信会计出版社)、《连锁超市运作规范》(立信会计出版社)、《连锁超市经营》(中国商业出版社)、《连锁经营原理》(高等教育出版社)中的部分内容。本书在编写过程中还参考或引用了中国连锁经营协会、联商网(lingkshop.com)等公开发布的有关资料。

我们希望与读者建立广泛的联系,共同探讨中国连锁事业的发展,以不断完善教材内容,并邀请读者参与修订教材。与周勇联系请发 E-mail:2tiger@citiz.net。

周 勇

2004 年 4 月

目 录

第一章 零售业的发展与变化	1
一、零售业的演变	2
二、零售业发展的表现形式与发展特点	14
三、零售业的现状与发展趋势	18
四、决定零售业经营成败的三个主导因素	23
第二章 连锁经营原理	27
一、连锁经营的基本内涵	27
二、连锁经营的基本特征	30
三、连锁经营的 3S 原理	34
四、连锁经营理念	35
五、连锁经营管理体系	39
第三章 连锁店管理基础	66
一、管理概念	67
二、管理定律与原理	68
三、门店管理的特点与基本要求	72
四、门店管理职能	75
五、门店管理的 12 类 70 项工作	80
六、连锁经营术语	83
七、人性化管理	95
八、工作激励	115

九、沟通与交流	116
十、门店管理心态	121
十一、店长素质	128
十二、连锁企业文化	138
第四章 品类管理	146
一、品类管理原理	146
二、品类策略	150
三、货架优化管理	160
四、业务流程	163
第五章 商品经营	175
一、商品经营理念	175
二、商品经营原则	176
三、商品文化	179
四、商品结构功能性定位原理	183
五、商品经营分类	187
第六章 商品知识	194
一、市场准入知识	194
二、商品特征与质量管理要求	198
三、产品标识	203
四、商品价格与计量知识	212
五、食品卫生要求	219
六、商品条码知识	229
第七章 服务管理	235
一、基本服务与增值服务	235

二、服务理念	237
三、服务现状	240
四、人性化服务	245
五、处理顾客抱怨和纠纷的方法	248
六、服务规范	258
七、顾客管理	267
八、顾客满意度测评	270
第八章 物流配送	274
一、对现代化配送中心的基本认识	274
二、配送中心的运作	280
三、配送作业全方位服务的十个方面	296
四、配送中心商品的 ABC 分析管理	302
五、配送中心的成本管理	303
六、连锁企业物流现代化基本要求	308
第九章 信息系统与电子商务	314
一、连锁企业管理信息系统的现状	314
二、连锁企业管理信息系统功能分析	316
三、连锁企业的电子商务	331
第十章 经营绩效与分析	337
一、绩效管理概述	337
二、财务报表识读与分析	341
三、经营绩效的评估指标	351
四、经营分析方法	361
五、盘点管理	370

第十一章 门店经营法律基础知识	375
一、商业法律法规概述	375
二、消费者权益保护法	378
三、食品卫生法	384
四、上海市商业零售企业商品质量先行负责制 暂行办法	386
第十二章 经营案例	388
一、员工名誉权案例	388
二、顾客名誉权纠纷案例	390
三、现场服务案例	393
附录	411
中华人民共和国消费者权益保护法	411
中华人民共和国食品卫生法	421
上海市商业零售企业商品质量先行负责制暂行 办法	433

第一章 零售业的发展与变化

零售业既是一个稳定成长的行业,又是一个变化频繁的行业。这主要是因为零售业直接面对最终消费者,消费者需求的多样化与不确定性决定了零售行业必须“随需应变”。从事这一行业,必须及时把握各种变化因素,了解行业的发展变化规律,与时代互动,与社会互动,与消费互动,与顾客互动,与员工互动,跟上时代的发展步伐,不断创新,以变应变,才能确保经营的可持续发展。

进入 21 世纪,零售业中的大型连锁公司已经成为全球销售规模最大的公司,它也是全球财富聚集最快的一个行业,它是可与信息产业和生命工程媲美的唯一传统产业。2.5 亿人口的美国造就了全球首富沃尔玛,13 亿人口的中国将造就多少个零售富翁?零售业持续成长的原因在于:它是民生产业而不是时尚产业,它应用现代技术和连锁经营的组织模式把生意做到了无限。

本章提要

- 一、零售业的演变;
- 二、零售业的表现形式与发展特点;
- 三、零售业的现状与发展趋势;
- 四、决定零售业经营成败的三个主导因素。

一、零售业的演变

商业的早期发展大致经历了行商与坐商两个阶段。中国与西方国家相比,无论是坐商还是行商的起源都更早。一般认为,我国从商朝开始就有了商人和商业活动,主要是行商。而在西方,据《圣日耳曼传》记载,公元8世纪时的高卢,有商人赶着驴子从奥尔良买盐运到巴黎去销售的情况。至于坐商,我国自秦汉以来就有了固定的交易场所,主要是在官方划定的交易区域内定点、定时交易,这是市坊分离型的坐商。到唐朝中后期,市坊制取消,出现了市坊合一型的坐商。在西方国家,16世纪才开始进入坐商兴盛繁荣时期。

自19世纪中期以来,零售业经历了被称为“四次革命”的重大变革,即百货公司、超级市场和连锁经营,以及20世纪70年代以后迅速发展起来的无店铺销售。20世纪80年代以后零售业在国际化发展过程中,自我成长与联合购并是商业发展的两种主要方式。这些都是在西方发达国家首先发展起来的。我国于20世纪90年代开始发展以超市为主导的现代零售业态,仅用了十多年的时间就达到了西方发达国家需要几十年才能实现的规模。这是因为中国市场的潜力非常巨大且以传统业态为主导,新业态出现以后很快就获得了消费者的认可。在替代性的竞争中,现代零售业态比传统业态更具有优势,加上经营者在学习和借鉴国际经验过程中不断创新,才使超市、便利店、专业店等新的零售业态成了中国零售业的强势业态。

(一) 百货商店:零售业的第一次革命

19世纪中叶,产业革命在西方国家的爆发,不仅改变了生产方式,而且也改变了人们的生活方式,商业活动也极大地繁荣起来。各种类型的商店相继出现,零售业由传统的小型店铺形态过

渡到大型商场形态。百货商店是商场形态的典型代表,它的产生被称为零售业的第一次革命。

百货商店首创于法国。1852年,在法国出现了世界上第一家百货商店,叫“本·马尔赛”(Bon Marche)百货商店。随后,百货商店形式很快就传到了英国、美国及日本。百货商店之所以被誉为零售业的第一次革命,这是因为它与传统的小型店铺相比,有许多根本性的变化。

1. 经营规模。营业面积大、经营商品多,这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为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)。中国百货商店依据规模大小分为三类:大型百货商店营业面积5 000~10 000平方米以上;中型百货商店营业面积1 000~2 000平方米;小型百货商店营业面积200平方米。

2. 内部管理。由于百货商店经营规模大,所以内部管理上改变了传统的经验管理方式,实施了部门化、职能化、专业化的管理。如设立商品部,实施专业化经营;会计独立,成为职能部门;设专业管理机构管理商店;设附属部门,为商店经营服务。

3. 经营方针。百货商店传到美国以后,美国百货商店创始者首先提出了“言无二价,明码交易”的经营方针,这对于改变传统小商业中“漫天要价、就地还价”的陋习,提高商业管理水平,缩短交易时间,维护购销双方的利益,都产生了深远的影响。因此,百货商店赢得了广大消费者的信任和好评。

4. 经营特色。百货商店最典型的经营特色是品种多、服务好、环境优美。有些百货商店提出:百货商店可以买到您所需要的任何商品。但许多早期的百货商店都以经营时装和女士用品为主,因而百货商店又被称为“太太们的乐园”。百货商店为顾客提供的服务是多种多样的,如信贷服务、购物前的指导、购物中的辅

助性服务、购物后的送货上门等等。百货商店对顾客讲信誉,买卖公平,实行保质、保量、保修、保换、保退五保服务制度。

但是,百货商店的销售策略随时代的发展也有所改变。如在城郊结合部的购物中心设立分支机构;开发新业务,推销“无形”商品,如改建住宅、提供“出借”和“咨询”服务等;设立非商品交易场所,如电影院、电视厅、舞厅、游艺厅、屋顶花园等;通过投资和加工订货、定牌监制、新产品设计和商品包装等形式控制一定的生产企业;发展寄送业务,顾客可根据图册,通过邮政、电话向百货商店所属的商店订购;发展专业商店、一价商店等等。

专业商店是百货商店的分化形式。百货商店所经营的商品类别虽然十分广泛,几乎包括全部家庭用品,但各类经营商品的系列化、专业化程度却不一定很高。随着制造行业产品系列化程度的提高,专门经营一类商品或几类互相关联商品的商店(即专业商店)便从百货商店中分化出来,如经营单一商品的专业商店,如鞋店、领带店、肉店、布店、菜店等;经营若干种相互关联商品的专业商店,如食品店、文具店、工艺品店等。最早的店铺式零售店大都是专业商店,如南北货店、布店、肉铺,这些都是原始的专业商店。现代的专业商店与原始的专业商店相比,有三个明显特点:

(1) 营业场所扩大,营业环境改良。

(2) 商品档次提高,如经营高档时装、首饰、香水、钟表、皮包等,所以有人将专业商店定义为经营某一类高档商品的商店。

(3) 售货方式大都采取开架自选,顾客购物十分便利。

随着商标的广泛应用,各国相应地制定了保护商标专用权的法律,这就为经营某种特定商标(品牌)产品的专业商店的诞生奠定了基础。这种以品牌来划分的专业商店通常被称之为专卖店。到了现代,那些拥有著名品牌的制造商相继开发了同品牌的系列产品,从而使专卖店所经营的产品种类也不断增加。不过这类专卖店与经营几类商品的专业商店又有所不同,前者的特点是经营

商品品牌具有排他性,它只经营同一品牌的不同种类商品。

一价商品是百货商店经营方针的延伸,是指所有商品按同一零售价格出售的商店。如美国的 1 美元商店、10 美元商店。一价商店大都以经营日用小商品为主,并采取廉价促销策略。

一价制作为一种销售方式,起源于英国。1884 年,英国马狮百货公司的创始人米高·马格斯(Michael Marks)在英国北部的列斯(Leeds)租了一个不大的桌面货位,他把货摊分成两部分,把所有价值一便士的货物放在一边,另一边摆放货价高于一便士的商品,这些货物全都各自标价。一便士货摊上面悬挂着一块牌子,上面写着:“不用问价,全部一便士”(Don't ask the price, it's a penny)。有人把它称之为工业革命以来最成功的广告口号之一。马氏从中领悟到了商业经营的两条简单的定律,即让顾客自选货物和自助购物。其实,自 20 世纪 30 年代开始,这两条定律已成了零售业中的基本原则。

一价制作为一种商店模式则起源于美国,美国百货商店的创立者最早提出了“言无二价”的经营方针。19 世纪末,美国人乌和夫(Woolworth)首创了一价制的商店模式,以 5 美分或 10 美分的价格销售单位产品。所以,一价商店是百货商店中“言无二价”经营方针的延伸。到了 20 世纪初,这种零售形式传到欧洲,曾十分流行。一价商店的成功主要是因为便利和廉价,但它对传统商店却构成了巨大的威胁,因而引起商界的排挤,某些地方政府甚至用法律来限制一价商店的创办。第二次世界大战以后,一价商店又重新抬头,但它已面目全非,日渐演变成为折扣商店及杂货商店。

(二) 连锁商店:零售业的第二次革命

连锁商店又称连锁网,它实际上是一种商业经营体系,是指经营同类商品,又属于同一个企业所有或同一个经营体系控制的商店群。这些被纳入同一经营体系的商店,如同一条锁链相互连接在一起,所以称之为“连锁商店”。每一家连锁分店的经营业务不