

Lianhua Chaoshi Jingying Guanli Congshu

Lianhua Zhi Lu
Kuaike Bianli Guanli

Zhubian Wang Zongnan

Fu zhubian Liang Wei Zhang Zengyong

Fenjuan Zhubian Cai Liren

联华之路

联华超市经营管理丛书

——快客便利管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 蔡立仁



上海三联书店

联华之路

联华超市经营管理丛书

——快客便利管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 蔡立仁



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

联华之路. 快客便利管理/王宗南主编. —上海:上海三联书店, 2007. 5

(联华超市经营管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2475 - 8

I. 联… II. 王… III. 超级市场—商业经营—上海市
IV. F721. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 021178 号

联华之路——快客便利管理

主 编/王宗南

责任编辑/黄 韬

装帧设计/范峤青

监 制/李 敏

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版

印 次/2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/225 千字

印 张/11. 25

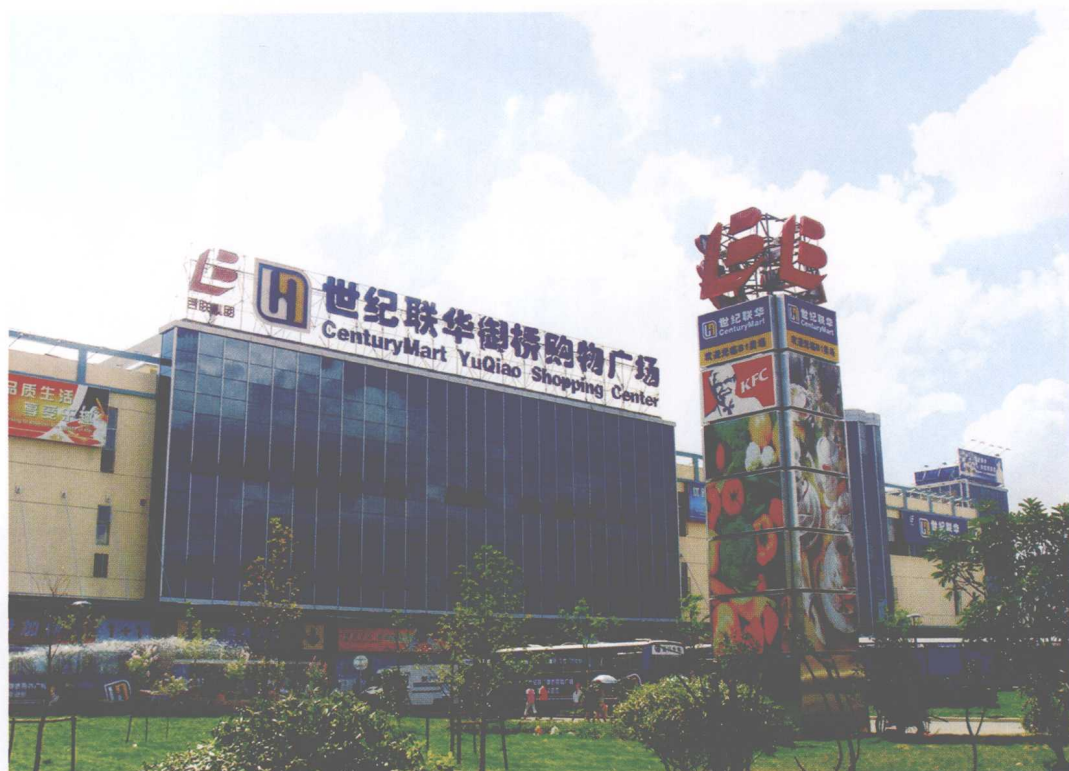
ISBN 978 - 7 - 5426 - 2475 - 8

F · 479 定价:25.00 元



联华超市经营管理丛书编委会名单(按姓氏笔画顺序排列)

王笑云 王晓倩 王 麒 沈 鸿 朱 伟 朱春燕 孙 明
孙莉玲 刘 平 刘晓波 许喜平 张自力 张启强 张 晖
张竞云 陈维桂 陈敏嫵 言 俊 李正莹 李紫红 邵浪音
周永康 周华君 俞 果 袁志洁 徐飞京 徐仕杰 徐慧群
谈凌云 黄东来 潘育新 潘俊强 薛耀祥



联华大型综合超市



大型综合超市卖场一角



联华超级市场



联华超级生活馆



超级市场生鲜区一角



联华快客便利店



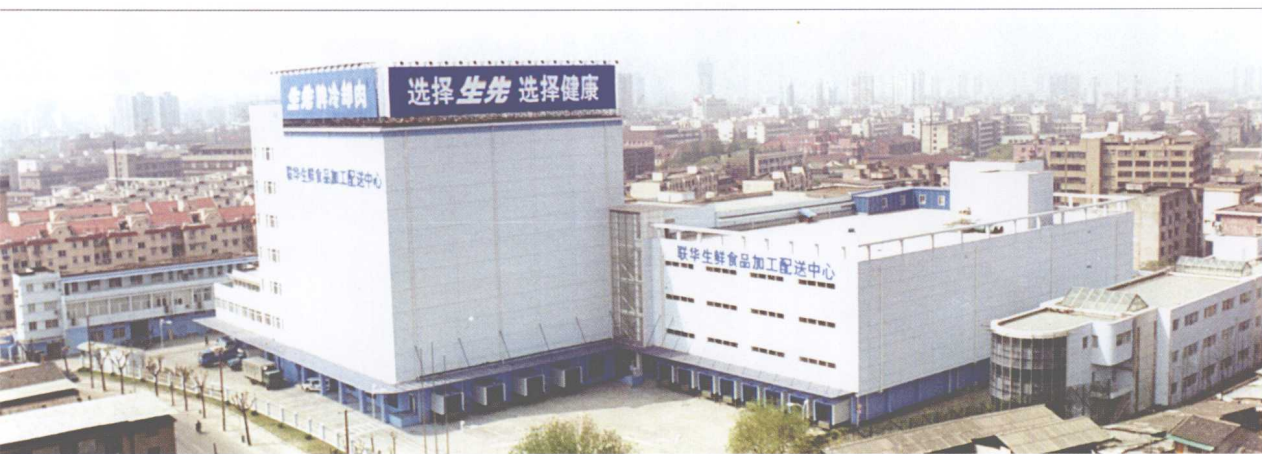
快客便捷的服务



联华电子商务



计算机信息中心



联华生鲜食品加工配送中心



计算机控制的生鲜食品加工流水线



计算机管理的物流配送流水线

总序：中国连锁成功之路

——学习、借鉴、创新、发展

当中国的商业大门徐徐打开的时候，沃尔玛、家乐福、麦德龙……外资连锁巨头，凭借资本实力和管理理念的优势蜂拥而来，抢占市场的速度明显加快。伴随咄咄逼人架势而来的，是压力。

在压力和挑战面前，联华选择的是奋斗。通过直接投资、多方式并购和特许加盟等多种形式，实施以规模经营为核心的“布网战略”。短短十多年，联华实现了跨越式的发展——从当年的一家门店，发展到今天遍及全国 22 个省份一百多座城市的近 4000 家门店；从单一的标准超市，发展到大型综合超市、便利店、网上销售、药品零售等连锁业态俱全的特大型超市连锁企业。联华为铸造中华民族商业的地位而进行的不懈努力，体现了中国商家追求卓越、保持领先的精神。有了这种精神，无坚而不摧。

连锁超市是个新兴的现代商业业态，充满了机遇，也充满了风险。既诞生了排名世界财富 500 强第一的沃尔玛，也出现了曾辉煌一时最终惨淡收场的凯马特。联华深知，最大的竞争对手就是自己，因而以非常务实的、前瞻性的发展战略，一步一个脚印去实现自己的目标。十多年磨砺，在成就辉煌的同时，也留下了非常宝贵的经验。

中国连锁业在学习借鉴国外先进经验的基础上，更需要总结、提升和创新。正是基于这种想法，联华将多年实践中积累的心得、经验、管理制度等等整理出来，编辑了这套联华超市经营管理丛书，奉献给中国的商家们。

联华的经验不仅仅属于联华，它也是中国连锁业的。联华发展的精髓，既有个性，也有共性，联华的实践和探索，应该能给同行以借鉴和启发。

我相信，中国商家的创新智慧，不只是联华一家。这些创新，是中国商

联华之路——快餐便利管理

业超越时空的精神财富。所以,在联华的这套联华超市经营管理丛书出版之时,我也希望更多的商家选择这种方式,不断总结自身成功的经验和创新的体会,丰富中国商业的思想文化宝库。

中国连锁经营协会会长 郭戈平

2006年5月27日

序 言

回顾 2005 年,我们不难发现,世界经济进入了前所未有的艰巨挑战时期;展望未来,中国经济正在发生着深刻变化,对于零售业界及本书涉及的便利业态提出了远远超出以往时代的新的要求。

在全球经济一体化的时代,尤其是成功地加入世贸组织后,中国企业面临着前所未有的挑战和机遇。从这以后,外资零售业将长驱直入国内的零售市场,整个市场将演绎一个新的竞争格局。其实,在入世三年过渡期中,世界 500 强最大的零售企业中的绝大多数已经进入了我国,如家乐福、沃尔玛等。现在看来,强势外资势力,对中国零售行业的影响已经超越了争夺市场的层面,它们的出现改变了整个商业环境,也改变了很多企业发展的轨迹,先施便利店的黯然歇业,21 世纪便利店的大伤“元气”最终崩溃,都已印证了竞争的残酷。

然而,外资的进入,也带来了先进的营销理念、营销策略和科学的管理方法,反逼我国零售业界进行更深刻的变革,由此,大大推进了零售业市场化进程和整体水平的提高。

真正的问题是,我们除了必须从空间上扩大自己的经营规模外,还须加快着手从经营管理、服务理念及业态转型上做文章。“狼来了”并不可怕,我们要在认清自身发展现状及存在的问题基础上,采取相应的对策措施,抓住发展机遇,勇敢面对挑战,不断深化改革,进一步提升核心竞争能力,才是题中之义。在新一轮竞争格局下,对于世界“狼来了”的种种忧虑,我们的策略始终是“竞争——学习——超越”,我们将视竞争对手为竞争伙伴,向竞争对手和竞争伙伴学习,向先进的标杆学习,“师夷长技以制夷”,在竞争中学习,在学习中提高,不断造就一身过硬的内功。

当前,现代社会大众生活方式正在悄悄地改变,尤其是年轻人士的生活形态正随着世界潮流的变化而变化,造成此结果的新业态之一是便利店等营业形态的不断出现、延伸。而其代表者即7-11便利店。

便利店(Convenience Store)顾名思义是24小时不间断营业、为顾客提供简单商品、满足顾客即刻需求和拾遗补缺的商店。

一般来说,大卖场、超级市场都是以卖商品为主,而便利店则以卖服务为主。以7-11便利店为例,它会根据顾客需求,不断补充服务内容,利用店铺网络之便,扩展很多项顾客需要的24小时便民服务,其服务内容囊括电讯、票务、订购、送货上门和互联网相关服务等,其中也包括传统的便民服务等。因此,便利店仅靠出售商品在激烈的业态竞争中没有任何优势可言,它必须开发连锁店铺网络的附加价值,即扩展其服务功能,进一步拓展服务内涵,这才是7-11便利店之所以成功的所在。

7-11便利店其共有的特征包括门店标识、商店构造、商品组成、从业人员的制服等一律统一。7-11便利店24小时营业,现已发展成为便利店经营的常态,无论哪家商店,都会有几个年轻人士在购物,或站着翻看杂志,透过玻璃景象清晰可见。7-11便利店以及其他便利店,开发了“错开时间的需求”,正由24小时营业的“时间便利性”加以组织化而成。然而,使此组织化而成的要素则是加盟连锁商店的经营系统,便利店的加盟系统最终使7-11便利店保持了长盛不衰。

就中国便利店目前的状况而言,尚处于刚起步发展阶段,许多内陆地区还是一片处女地。在一些大、中城市及沿海地区,便利店虽然发展迅猛,形势喜人,但总体来说还有待于进一步完善和规模化。上海是便利店发展最快的城市,其数量之多,发展之快,实在令人咋舌。据有关资料统计,目前上海已有9家便利公司,2001年,上海全市便利店的总量为1100家,至2005年已发展到4000多家。

从目前便利市场的布局看,快客便利经过八年的发展,已经具备了较为成熟的经营管理体系,现在又有百联集团和联华超市强大的背景和支撑,有天时、地利、人和的优势,对于外资的进入具有一定的抵御能力,但我们决不能掉以轻心,仍应必须尽快地部署自己的竞争战略。

在中国大陆,上海联华快客便利有限公司是便利店的代表之一。经过8

年的运作,快客在激烈的市场竞争中,确立了“巩固上海,辐射全国”的发展战略,形成以上海为中心,江浙为依托,向长三角地区、华北、华南辐射的店铺网络系统,通过对便利业态的内在组成元素和外在表现形式的不断深入认识,不断进行业态创新和核心能力的整合,精心打造差异化经营,倡导人性化服务,夯实支撑体系,使其核心竞争力在激烈的市场竞争环境中得以快速提升。与此同时,公司不断苦练内功,打磨核心竞争力,在专业化、标准化、规范化等经营管理、运营各方面具备了可持续性发展的内动力,通过不断地做大、做强应对全球化挑战,已成为同行中的领先者和佼佼者。

快客从一开始的联华便利,到红黄绿三色块的联华快客标识,再到现在第三代以英文字母 Q 为核心的快客标识;三次变脸象征着联华快客由默默无闻的便利公司向全国知名品牌迈出了关键性的、坚实的一大步。快客标识设计趋向时尚、明快、简单。全新的 CI 形象以英文字母 Q 为核心,四周由向外伸展的线条像一轮蒸蒸日上的太阳,标识(CI)结构上由两部分组合而成:一部分是创新的“Q”图形标章,另一部分是由“快客”字样和“QUIK”结合的文字标章。整个标识是以“Q”为核心元素,继承了原有品牌中的优质元素,经创意表达,结合明快的桃红色和黄色,产生出创新、富有时尚感,且体现出快客核心价值观的、可面向未来及国际的品牌新形象。

总结快客多年的实践经验和回顾快客八年来的发展轨迹,借鉴国内外成功企业的经验和失败企业的教训,我们深刻地认识到便利业态的发展模式区别于其他业态,核心在于它能够有效地开发和利用加盟模式,加快实现规模扩张。2006 年,快客精心研究发展模式的转型和创新,探索具有成熟的盈利模式,重点完善、调整特许加盟政策以适应市场的变化和各地区发展的需要。与此同时,通过总结上海地区门店两年来机制转化的经验,深入研究日本 7-11 特许加盟发展的经验,探索适合便利业态发展模式的路子,以摒弃长期以来单一线性的发展模式,根据便利业态的特性,开始从直营模式向特许加盟模式和多种发展模式转化,逐步与国际惯例对接。发展模式的转型,使快客加大了在特许加盟上的发展力度,逐步提高加盟店在网点结构上的占比,并以点带面向全国其他地区推广,使市外公司得以启动特许加盟,从而以模式创新来推动全国战略的又一轮大发展,占领更大的市场份额,在洗牌过程中脱颖而出,将成为便利业态最大的胜者。

快客经过八年的发展,通过广大干部员工的不断扬弃、继承,总结出了一套行之有效的规章制度、操作流程,现在通过汇总、编辑出版,实在是为便利店的发展做了一件好事,这正是我们感觉有必要撰写本书的原因。

本书在此前提下,针对希望进入或掌握便利业态实务操作的有志者,本书特色有下列三项:

1. 传承快客便利过去八年所创建的连锁便利店经营管理理论体系之一环,藉以定位本书的内容;
2. 基于总结长期的经验法则建立起来较系统的实务操作流程详解;
3. 将重点置于便利连锁业特色之中,并以科学的态度表述。

本书除了对于快客便利运营流程加以诠释提炼外,更对便利业态运营过程的普遍性等具有实用的指导意义,并将其间问题点以案例与解决方案加以整理,使之融会贯通。这本书大都出自具有丰富实践经验的专业人士之手,它从理论上对便利店的开发、经营、管理等各个方面,做了系统的研究与探讨,这对于后来者会提供一些参考作用,抑或起到一些积极的促进作用。倘若能填补便利连锁业态研究目前的空缺,则更好了。

当然,本书的出版仅仅是一种尝试。在编写的体例和写法上,按照便利店开发顺序的实际需要出发来写,各章节长短和规格不强求一律,是否妥当,还要看实际效果了。其中,由于时间较紧,经验缺失,难免会存在着这样那样的缺点和错误,我们诚恳地盼望读者多多提出批评意见,以便今后参照改正。

上海联华快客便利有限公司总经理

蔡立仁

2006年4月8日

前 言

本书的目的旨在将快客便利八年来的经营管理从理论到实践操作向广大店长、员工尤其是新晋店长、员工作较为详细的介绍,帮助广大店长、员工更全面地了解快客便利店的经营管理特点和具体操作流程。

本书共分八章,编者从不同角度和层面介绍了快客便利店的经营管理概况、现状,以及主要部门的流程、制度,有较强的操作性和作为借鉴的依据。

本书在编写过程中,参考了国内外的有关著作、论文及网站上相关资料,在此向有关作者、公司表示诚挚的谢意。由于时间仓促和水平有限,在编写本篇过程中一定还存在许多不足之处,敬请广大店长、员工和业内人士不吝赐教。

目 录

序 言	(1)
前 言	(1)
第一章 联华快客的历史沿革	(1)
第一节 便利店发展历史	(1)
第二节 联华快客的发展简史	(7)
第二章 网点开发	(14)
第一节 直营门店开发流程	(14)
第二节 特许加盟开发	(23)
第三章 商品管理	(38)
第一节 商品操作实务	(39)
第二节 即食品运作要点	(51)
第三节 服务项目	(55)
第四章 营运管理	(63)
第一节 新店开张作业	(63)
第二节 门店现场管理	(64)
第三节 门店商品管理	(80)
第四节 门店营运分析	(91)

第五章 信息管理	(93)
第一节 信息管理	(93)
第二节 信息维护	(105)
第六章 物流配送	(108)
第一节 联华快客物流中心概况	(109)
第二节 入库作业	(111)
第三节 商品出库作业	(113)
第四节 盘点作业	(117)
第七章 财务管理	(120)
第一节 财务管理内容与目标	(120)
第二节 财务管理的环节	(123)
第三节 筹资管理	(125)
第四节 项目投资	(127)
第五节 营运资金	(129)
第六节 财务预算	(138)
第七节 财务控制	(146)
第八章 内部审计	(155)
第一节 内审工作概况	(156)
第二节 阶段性内审工作	(158)
第三节 内审工作日常化	(162)
再议我们为什么缺乏创新(代后记)	(167)