



便利店

经营管理实务

*B*IANLIDIAN
JINGYINGGUANLISHIWU

戴国庆 / 主编

辽宁科学技术出版社

LIAONINGKEXUEJISHUCHUBANSHE

便利店经营管理实务

Bian li dian jing ying
guan li shi wu

戴国庆 主编

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

便利店经营管理实务/戴国庆编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2003.7

ISBN 7-5381-3998-2

I. 便... II. 戴... III. 零售商店—商业经营
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047178 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳七二二二工厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 20.75

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2003 年 7 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 陈 龙

责任校对: 姚喜荣 刘 丽

定 价: 38.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购咨询电话: 024-23284502

E-mail: lkzxb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

前言

改革开放以来,随着我国社会主义市场经济的发展,商业零售领域的变革发展可谓欣欣向荣,蒸蒸日上,呈现出一派朝气蓬勃的景象。为市民提供方便的符合社会需求和发展潮流的便利商店,如雨后春笋般,四处林立,至今已达 4000 多家,其中大部分是具有一定经营规模的连锁便利商店。

连锁便利商店在许多发达国家的经营已有几十年的历史,但在我国规模性的出现和发展尚属于“新生事物”。可以这么说,连锁便利店的发展,是伴随着我国宏观经济良性循环发展的产物,是我国市场经济发展到一定阶段的产物,也是我国人民群众物质生活水平提高到一定水平的产物。连锁便利商店的出现,满足了厂商和消费者的需求,促进了零售业多种成分结构,推动了社会经济的发展。

连锁便利商店在我国一些发达城市和沿海地区,虽然已获得了较快的发展,但是由于连锁便利商店毕竟还是一种新出现的零售业,其特点、经营方式还没有完全被消费者认同。许多投资者由于对便利商店不熟悉而望而却步,许多经营者由于对便利商店不了解而发生运作困难。本书的目的在于,将便利商店的经营从理论到实际操作向读者作较为详细的介绍,帮助读者更全面地了解便利商店的经营特点。

本书共分十一章,编者从不同的角度和层面介绍了中国便利商店的经营概况、便利商店的运作要求、以及中外便利商店经营情况和数据的对比,有一定参考价值和可作为借鉴的依据。

本书第一、三章由上海大学戴国庆编写,第二、九章由海通证券有限公司王俊杰编写,第十、十一章由海通证券有限公司舒芸芸编写,第四、五、六、七、八章由上海大学张建波编写。戴国庆对全书进行了统稿。

连锁便利商店在我国的发展由于刚起步,许多事情还很不完善,需要不断改革和创新。另外编者由于时间仓促和水平有限,在编写本书过程中一定还存在许多不足之处,敬请广大读者加以指正。

2003 年 4 月于上海

目 录

第 1 章 便利店概况	/1
第一节 便利店定义与业态分析	/1
一、便利店定义	/1
二、便利店业态	/2
第二节 中国便利店现状及投资分析	/3
一、便利店特性与作用	/3
二、便利店发展趋势	/5
三、中国便利店现状	/10
四、中国便利店投资分析	/10
第 2 章 便利店开店筹划	/14
第一节 开店筹划	/14
一、市场潜力分析	/14
二、商店定位的确定	/15
三、连锁与独立店优缺点分析	/15
四、便利店投资效益估算	/19
五、便利店投资分析	/23
第二节 便利店选址与现场评估	/29
一、商业圈的类别及其重要性	/30
二、商业圈的调查	/31
三、商业圈的评估	/32
四、如何掌握商业圈的资料	/34
案例 一年收回投资	/35
第三节 便利店开业相关实务	/36
一、房屋租赁协议的签定	/36
二、便利店的工商登记	/40
三、便利店的税务登记	/42

第 3 章 便利店企业形象 /45

第一节 便利店实行企业形象 CI 的意义与内容 /45

- 一、CI(Corporate Identity) 的含义 /45
- 二、便利店实行企业形象 CI 的意义 /46
- 三、企业形象 CI 的内容 /47

第二节 便利店与企业形象 CI 实施 /50

- 一、便利店实施 CI 的基础 /51
- 二、便利店企业形象 CI 的内容 /54
- 三、连锁便利店形象 CI 设计 /57

第 4 章 便利店商品管理 /60

第一节 便利店商品分类与商品编码 /60

- 一、商品分类 /60
- 二、商品编码 /63

第二节 便利店经营的主要商品 /67

- 一、食品类 /68
- 二、杂货类 /69
- 三、便利性商品 /70
- 四、文化出版物 /72

第三节 便利店商品组合与陈列 /73

- 一、商品组合 /73
- 二、商品陈列 /75

第 5 章 便利店进货管理 /80

第一节 便利店商品采购 /80

- 一、采购组织及制度 /80
- 二、采购员的业务标准与采购员的职责 /82
- 三、采购业务流程 /83
- 四、商品开发 /84
- 五、商品采购原则 /87
- 六、采购管理 /89

第二节 便利店物流控制与商品配送 /93

- 一、物流系统 /93

- 二、物流配送 /94
- 三、进货与库存管理 /96

第 6 章 便利店营销管理 /102

第一节 便利店市场策略 /102

- 一、市场细分 /102
- 二、目标市场选择 /105
- 三、市场定位 /107

第二节 便利店定价策略 /108

- 一、商品组合构成分析 /109
- 二、定价程序 /110
- 三、定价策略与技巧 /113
- 四、建立毛利目标模型 /114

第三节 便利店促销策略 /116

- 一、促销管理 /116
- 二、促销种类与方法 /120
- 三、POP 广告 /123

第四节 便利店品牌策略 /125

- 一、品牌 /126
- 二、自有品牌策略 /128

第五节 便利店竞争策略 /131

- 一、竞争趋势 /132
- 二、竞争分析 /134
- 三、“双赢”的合作竞争 /137

第六节 以营销为核心观念 /138

- 一、创造顾客满意价值 /138
- 二、客户关系管理 /142

第 7 章 便利店营运管理 /146

第一节 组织体系与职责 /146

- 一、组织体系 /146
- 二、店长职责 /148
- 三、其他岗位职责 /150

4 便利店经营管理实务

第二节 收银作业管理 /153

- 一、收银员接客要领 /153
- 二、收银员作业流程及内容 /155
- 三、现金管理要领 /156
- 四、表单凭证管理 /158

第三节 盘点作业管理 /164

- 一、盘点概念及方法 /164
- 二、盘点作业流程 /166
- 三、盘点前日常工作 /167
- 四、盘点计算与分析 /170

第四节 服务作业管理 /174

- 一、顾客服务原理 /174
- 二、销售服务技巧 /176
- 三、顾客投诉处理 /177

第 8 章 便利店损耗与安全管理 /181

第一节 损耗管理 /181

- 一、损耗管理意义 /181
- 二、损耗原因及对策 /182
- 三、损耗种类 /187

附录 损耗管理相关报表 /194

第二节 安全管理 /198

- 一、安全管理的重要性 /198
- 二、防抢、防盗(偷)、防骗 /199
- 三、防意外事故 /204

第 9 章 便利店人力资源管理 /207

第一节 人力资源规划与人员招聘 /207

- 一、便利店人力资源规划 /207
- 二、便利店的人员招聘 /208
- 三、有效地运用人力资源 /210

第二节 人员培训 /212

- 一、人员培训的目的 /212

二、便利店人员教育和培训的内容	/213
三、便利店教育训练的方法	/216
四、便利店教育训练评估	/218
五、内部讲师的培训	/219
第三节 便利店人力资源管理	/221
一、便利店组织形式	/221
二、日常工作管理与考核制度	/225
三、薪资与福利制度	/230
第四节 员工激励机制	/231
一、激励的含义与原理	/231
二、业绩竞赛的意义与方法	/231
三、绩效评估与奖励	/234
第五节 督导人员的培养	/237
一、设立督导人员的意义	/237
二、督导人员的基本素质与培养	/240
三、督导人员的业务范围	/244
第 10 章 便利店财务管理	/251
第一节 表单管理	/251
一、表单管理目的	/251
二、表单管理职责	/252
三、表单使用流程	/253
四、便利商店常用表单	/256
第二节 财务管理	/265
一、原始凭证的审核	/265
二、账簿	/266
三、报表财务分析	/267
第 11 章 便利店连锁经营管理	/277
第一节 连锁经营	/277
一、连锁经营目的	/277
二、发展连锁经营要素	/278
三、连锁店型態分析	/279

6 便利店经营管理实务

四、连锁店本部职责与功能 /282

第二节 授权加盟管理 /285

一、授权加盟的定义 /285

二、授权加盟成功的要素 /288

三、授权加盟管理办法 /289

四、授权加盟条件内容与审核 /290

五、授权加盟的权利与义务 /291

六、管理办法实施 /291

第三节 自愿加盟管理 /292

一、自愿加盟定义 /292

二、自愿加盟运作与发展 /293

三、自愿加盟成功的要素 /295

四、自愿加盟管理办法 /296

五、自愿加盟的权利与义务 /297

六、自愿加盟管理办法实施 /298

案例1 7-11便利店的配送系统 /298

案例2 中国台湾便利店公司经营策略分析 /302

案例3 “可的”模式——不断跨越，探索便利业的发展之路 /306

案例4 “7-11”日本信息系统化的发展 /310

案例5 可的便利店公司的信息化建设 /313

参考书目 /320

第 1 章 便利店概况

在改革开放政策和国外商业机构的推动下,我国的商业,无论是在经营理念上,还是销售方法上,都发生了令人瞩目的变化和进步。尤其是一大批有一定规模经营的超市,如雨后春笋般地迅速发展起来,成为市场中一支不可缺少的重要的主力军。

但是,我们现在所看到的,具有一定规模的连锁便利店的经营与发展,确实是近几年我国商业发展的一种新的业态。虽然,我国过去在许多城镇中,也存在和出现过类似“夫妻老婆店”式的方便店,但是,与现代业态意义上的便利店相比,无论经营规模还是服务理念或理财方法,都是远远不能比拟的。

第一节 便利店定义与业态分析

一、便利店定义

现代商业经营形式多种多样,千变万化,但如何将便利店区别于其他商业形式呢?我们依据一些限定的条件,不妨对便利店作如下的定义和界定。

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、满足顾客即刻需求的商店。便利店经营者积极为顾客提供所需的日常用品,增加服务特色,以满足顾客即刻需求和拾遗补缺的态度,区别于超级市场和其他商店,赢得良好的经营业绩。

我们可以从不同角度或方面对便利店进行界定。

(1)从营业面积来界定。大多数便利店的营业面积都在 20~100 平方米之间。小于 20 平方米或大于 100 平方米就不适宜便利店的经营。

(2)从营业时间来界定。便利店几乎无一例外 24 小时营业,而且全年无休息日(除盘店需要外)。

(3)从商品结构来界定。便利店商品一般分成食品与非食品两大类,食品至少占全部商品的 50% 以上,而且有相当一部分是速食品;非食品包括日常必需品和服务性商品(如代售邮票、电话卡等)。

(4)从商品收入比率来界定。便利店任何一种商品出售的收入,不超出全店营业额的 50%,否则被视为专门店。

(5)从销售方式来界定。便利店的商品绝大部分由顾客自取,是一种开放式的经营,这一点与超级市场基本一样。

(6)从管理理念来界定。大多数便利店经营者,在硬件方面愿意投资设备,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。

亚洲各国便利店的发展,日本可以说是成功的典范。在日本各地,便利店虽然比比皆是,但由于许多便利店定位比较准确,经营比较得当,获利情形也相当不错。今天,有许多国家的便利店经营者认同感日趋一致,他们共同提出这样一句口号:“Get what you forgot”,以此与大型超级市场和其他商店抗衡与竞争。

二、便利店业态

随着市场经济的深入发展,从宽泛的意义上来看,没有哪种行业会成为一统天下的现象。经过优胜劣汰自然竞争后,零售商业市场向集中、规范化方向发展,逐步整合成五种主要形态。各种形态的商业经过多年的整固与完善,其经营风格日益明显,经营势力日趋稳固。

表 1-1 列出零售商业五种主要形态的基本数据情况。

随着社会经济的改革与发展,与消费者直接接触的任何一种商业形态,必然会在竞争中不断改变其经营理念,改善与顾客的关系,调整其经营形态,以符合市场经济的规则和消费者的需求。例如便利店开店之初,其商品的结构、品种数量及价格可能还不够完善,但随着周边人口数量的增加和商业之间的竞争日趋激烈,便利店要想立于不败之地,必须确定服务对象,十分清楚其定位与作用,在发展转型中不迷失方向。

表 1-1 零售商业五种主要形态

种 类	营业面积	商品种数	商业圈人口数
购物中心	100000m ² 以上	综合性	300 万人
百货公司	10000m ² 左右	40 万种	50 万人
超级市场	500m ² 以上	1.2 万种	2 万人
便利店	100m ² 左右	0.3 万种	0.5 万人
专门店	不确定	不确定	0.3 万人

第二节 中国便利店现状及投资分析

中国(主要是指内地)受社会与经济发展的影响和制约,零售商业 20 世纪在 90 年代中期之前与发达国家和地区相比,无论是在经营形态、规模还是在商品质量上,都显得很落后。中国二十多年来的改革开放政策,在社会主义市场经济的推动下,促进了社会与经济的发展,同时也为丰富和繁荣商业带来了春天。

今天,中国的经济在深化改革的推进下,驶入了快速发展的轨道,GDP 平均每年以 7% 的速度增长,人民群众生活水平日益提高,这就为便利店和其他商业形态的进一步发展奠定了基础、提供了保障,投资价值十分凸现。

一、便利店特性与作用

为了与其他商业形态抗衡,便利店的扩张速度很快,连锁化经营程度日益提高。随着电子商务的普及以及消费需求的多样化,当今顾客对便利店的认识与需求,已不满足于一般性的购物,而是需要提供更全面、更便利的服务。因此,便利店除了强化商品结构、降低商品价格以外,更重要的是在“便利”与“服务”方面下功夫,使便利店起到所扮演的正确角色和发挥作用。便利店致胜的经营策略在于“小而精”和“小而美”,所提供的服务应具有以下几个特点。

1. 提供便利服务,即时间便利、地点便利和消费便利

便利店消费群体的主要年龄段分为 14~22 岁和 50~70 岁,其购买的

商品绝大多数为日常用品、速食品、饮料、烟酒、报纸、杂志及随手拿取的随机商品。每一位顾客在商店所花费的时间很短促，一般均为3~10分钟。

2. 提供多元化商品服务

现在便利店经营的商品，改变了过去“杂货店”或“夫妻老婆店”商品种类少，而且单调、刻板的现象，推出了可供顾客自由选择组合的商品。不少便利店甚至开发出有自己品牌和特色的商品与服务，以吸引更多的顾客，提高消费者对商店的忠诚度。例如有许多便利店开发出复印、代缴费、冲印照片、传真、洗衣等服务。这些新开发的服务，既提升了商店的形象，又提供了多元化的服务。

3. 提供“宾至如归”温馨服务

如果没有大型的购物计划，再加上工作比较紧张，对那些时间就是金钱的上班族，就成为便利店的常客，因此与店员也就比较熟悉。这些顾客在明净的店堂里，面对店员的亲切微笑和耐心服务，产生一种“宾至如归”的感觉。便利店服务就应该给予顾客如同朋友一样的亲切感，帮助他们解决燃眉之急，使他们经常来店光顾。这种以情感为纽带的温馨服务方式，正是现代便利店经营服务的一种特色。

4. 持续发展的经营服务

便利店向顾客提供的共性商品基本是一样的，但由于所坐落的位置客户群体的身份和消费习惯不一样，商品和服务的差异性必然存在。例如，居住在靠市中心的顾客与离市中心较远的顾客，对便利店商品和服务的要求会不一样；收入较高地区的顾客与收入较低地区的顾客，对便利店商品和服务的要求也会不一样。因此，根据不同地区的情况，满足顾客的不同需求，成为便利店经营者应该经常考虑的重要问题。

既然便利店是为消费者提供方便的零售商店，与周边地区居民的利益和需求密切相关，因此对经营者来说，必须关注以下几个方面：

(1)掌握顾客的需求和变化。随着社会与经济的不断发展，消费者的需求必然也会发生一些变化。便利店若要在竞争中不断取胜、不被淘汰，就应该充分掌握消费者的需求和变化，协助厂商开发新产品，积极树立自己的形象和创立自己的品牌，提高经营效率与竞争力。

(2)因地制宜提供不同的产品。便利店除了提供一般共性的商品外，因时因地出售不同的商品，更灵活地提供产品的组合，以满足顾客的需求，提高经营效益。例如，位于海边的便利店可出售游泳衣和夏装，一些名胜风景区可销售当地工艺品和土特产品。这种依据地域的特点和消费者

的需求来调整商品结构、从事经营,带有人性化的服务特色。

(3)符合社会发展的潮流。市场竞争必然会带来商品和需求的变化,而要适应和满足这种需求和变化,就必须密切注意社会的发展和变化,并顺应这种变化和潮流。例如,随着世界经济一体化的进程和网络购物的发展,越来越多的进口商品将进入中国市场,商品价格与质量的竞争会进一步加剧;网络购物日益扩大,为消费者提供更方便的服务,由此同类型之间与不同类型之间的商业竞争会日趋激烈。

总而言之,经营与服务是根据消费者的需求来进行调整的。因此,身为便利店经营者,必须要有很敏锐的洞察力,时刻掌握消费者需求变化的脉搏,价廉物美的商品加上良好的经营服务,一定能赢得竞争中之胜。

二、便利店发展趋势

置身于社会与经济不断发展和商业演变环境之下,便利店未来的发展在中国可以说是欣欣向荣、蒸蒸日上,发展潜力可谓非常之大。概括起来,便利店未来的发展呈以下一些方面的趋势。

1. 连锁经营发展势不可挡

便利店属于小型或微型店的经营,若遇到进货渠道不畅,管理与经营不当等问题,自然难以逃脱淘汰的命运。然而便利店形成连锁经营形态,进一步增强进货优势,合理配置资源,产生 $1+1>2$ 的效应,便能与同行和其他商业业态抗衡。我国近年来,无论是超级市场还是便利店的发展,都纷纷朝连锁经营的方向迅速发展。连锁经营已经成为当今我国商业业态发展的主要模式。

2. 多种连锁经营模式并存

商业连锁经营模式一般可分为三种:即直营连锁(Regular Chain)、授权加盟(Franchise Chain)和自愿加盟(Voluntary Chain)。

连锁与加盟的概念与区别:

RC	直营连锁 Regular Chain 公司连锁 Corporate Chain
FC	授权加盟 Franchise Chain or Franchise operation (指技术产业、纵的管理)
VC	自愿加盟 Voluntary Chain or Voluntary Group (指思想产业、横的沟通)

公司以直营的方式进行连锁经营称之为直营连锁。这种方式的最大缺点在于,规模扩大受到一定的局限性。

授权加盟主要是依靠技术进行运作和管理。各加盟店必须遵照总部规则、方法及所提供的技术来运营,店与店之间都相对独立,并无关联性。授权加盟严格意义上说属于技术产业,实行的是纵向管理模式。

自愿加盟是由想法不完全一致的店家组成。各店怀着同心同德、资源相互优化配置、荣辱与共、同舟共济的思想,朝着共同的方向去努力和发展。自愿加盟准确的意义上说属于思想产业,实行的是横向沟通方法。

要使加盟连锁经营巩固发展,必须注意以下三条准则:

(1)不断总结经验、教训和积累成功经营模式,探索出一种符合当地客观现实条件的运作方式。便利店的经营一定要根据当地的市民收入、消费习惯和市场情况来选择经营面积、商品结构以及开发内容,万万不可采取“一刀切”毫无差异性的经营方式。

(2)建立高效率化的后勤支持系统。便利店在向大型连锁形态发展过程中,必须要有强大而可靠的后勤支持系统的运作,否则无法实施有效的扩张战略经营,造成一些地区不能开店和不敢开店的局面。

(3)为实现可持续发展,连锁企业必须要有一支能力较强的专业队伍,专门从事市场调研和研究开发。便利店惟有勇往直前,永远抢先一步获得商机,才能面对激烈的竞争而立于不败之地。

3. 连锁经营由城市中心向卫星城镇和乡镇扩展

便利店开始都建立在城市中心,因为城市中心人口稠密,消费水准较高。随着城市中心店家渐趋饱和,获利空间相对狭窄的情况下,便利店连锁经营便逐渐向卫星城镇和乡镇发展。

新开一家便利店不仅仅是投入资金,更重要的是要有抗风险的能力。因此,招聘和培养合格的经营与管理人才,成为企业扩大规模经营之前,首先要考虑的前提和面临的重要任务。

4. 营业面积越来越大

便利店的营业面积过去一般都在 30~40 平方米,以后慢慢发展为 60~70 平方米,甚至有许多超过 100 平方米。便利店营业面积太小,不利于陈列新产品,使人感觉通道较拥挤,商品堆积密度大,不理想的购物环境会造成相当一部分客源流失。考虑到中国人口的因素,城市中心便利店的营业面积一般不低于 50 平方米为好。

便利店营业面积大,经营人员相对多一些。只要商品结构合理,不断

提高服务质量,就能营造良好的购物环境,吸引更多的顾客,创造较好的经济价值。与此同时,便利店经营人员少,主要是出于控制成本考虑,让每一平方米能够创造更高的效率和价值,而并非品质差。

5. 商店效率化不断提高

商店效率化的过程一般是:标价纸-货价卡-盘店 EOS-POS-LOG。便利店经营既要效率化,又要精简人力,自动化或智能化管理就成为必然的趋势。

便利店经营的商品一般在1000~3000种。商店在实施自动化或智能化管理之前,首先是使用标价纸和货价卡,以做好货物的识别和准确掌握供销信息,加强商品的管理工作。

盘店是POS的前置工作,而如果POS做得好,则可进化到更高一层LOGICAL境界。运用LOGICAL理念和方法,能使商店达到较理想的经营和管理状态。例如,哪种商品应放在哪种位置?哪种位置的商品最好卖?商品放置几行最能引人注目、效率最高?经营者对这些问题可了如指掌。

6. 战略联盟日趋发展

未来商业的发展已走向同行业之间与不同行业之间的联合,由国内企业之间与国内企业与外国企业之间的联合,这种联合发展趋势方兴未艾,成为一股战略联盟的浪潮。

俗话说,孤掌难鸣。单体便利店要想在市场竞争中生存和发展,单靠自身的力量会显得力不从心,难有大的起色和作为。单体便利店惟有走向连锁或联合形式,拧成一股绳,共同努力、共同开发、资源共享、优势互补,才能在生存中求发展,在发展中获得新生。

7. 复合店应运而生

近年来复合型商店的业态获得十分明显的发展,为满足市场需求和企业拓展打开了空间,创造了新的模式。

所谓复合店即是指客源相近,一起使用同一资源运作的两个不同行业。加油站结合便利店经营,可谓典型的复合店。复合店是一种集约型的经营管理,能同时发挥开源节流的作用,创造出更多的利润。因此,复合店的发展受到了经营者的青睐和政府的支持。伴随着中国汽车业的发展,加油站的数量会不断增多。在加油站开设便利店,便利店的商品根据过路客的需求经营,这种复合店形式必然会获得迅速的发展。

8. 高附加值便利店出现

坐落在居民住宅区或边远城镇的便利店,所提供的商品一般来说要求