



普通高等教育“十五”国家级规划教材
教育部高职高专规划教材

连锁店经营管理

主编 窦志铭

LIANSUODIANJINGYINGGUANLI



 中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店经营管理 / 窦志铭主编. — 北京: 中国财政经济出版社, 2002.6

—— 普通高等教育“十五”国家级规划教材
—— 教育部高职高专规划教材

1. 连… II. 窦… III. 连锁店—经营管理—高等学校—教材 IV. F717.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第053512号

连锁店经营管理

窦志铭 主编

ISBN 7-5096-0000-3 定价: 27.00元

零售: 27.00元 邮费: 0.50元 合计: 27.50元

北京: 中国财政经济出版社 印刷: 北京印刷厂

787×1092毫米 16开 31.52印张 342 000字

2002年7月第1版 2002年7月北京第1次印刷

定价: 27.00元

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁店经营管理/窦志铭主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.6

普通高等教育“十五”国家级规划教材. 教育部高职高专规划教材

ISBN 7-5005-8129-7

I. 连… II. 窦… III. 连锁商店-商业经营-高等学校: 技术学校-教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 029215 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 88190616 88190655 (传真)

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 21.25 印张 345 000 字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 27.00 元

ISBN 7-5005-8129-7/F·7104

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

出版说明

教材建设工作是整个高职高专教育教学工作的重要组成部分。改革开放以来,在各级教育行政部门、学校和有关出版社的共同努力下,各地已出版了一批高职高专教育教材。但从整体上看,具有高职高专教育特色的教材极其匮乏,不少院校尚在借用本科或中专教材,教材建设仍落后于高职高专教育的发展需要。为此,1999年教育部组织制定了《高职高专教育基础课程教学基本要求》(以下简称《基本要求》)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(以下简称《培养规格》),通过推荐、招标及遴选,组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师,成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍,并在有关出版社的积极配合下,推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种,用5年左右时间完成。出版后的教材将覆盖高职高专教育的基础课程和专业主干课程。计划先用2~3年的时间,在继承原有高职、高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决好新形势下高职高专

教育教材的有无问题；然后再用2~3年的时间，在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上，通过研究、改革和建设，推出一大批教育部高职高专规划教材，从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

“教育部高职高专规划教材”是按照《基本要求》和《培养规格》的要求，充分汲取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的，适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2000年12月

前言

零售业是一个既古老又年轻的行业。说古老因为它是最早的商业形态之一,自从有了商人就有了零售活动,说年轻是因为今天的零售业正吸纳着现代科学技术和管理方法,是最具活力的行业之一。

现代信息技术的应用与渗透,连锁经营等现代化经营管理方式的采用,使零售业从经营管理思想、企业组织结构形式、经营业务流程甚至整个企业形态都在发生着革命性的变革。

零售业又是国民经济中极为重要的行业。它所吸纳的就业人口多,与百姓的日常生活紧密相关。同时,在从制造、分销、零售到顾客的供应链中,零售处在链条的下游,是最靠近顾客的极为重要的环节。谁掌握了终端顾客,谁就能控制产品的整个价值链,零售业的先导作用不言而喻。正由于零售业的特殊性,国家将发展流通业(包括零售业)放在非常重要的位置,一些地方政府将流通业定位为当地的支柱产业,出台了很多扶持与鼓励流通业发展的政策和措施。零售业的发展面临着良好的环境条件和历史机遇。

20世纪末,我国的零售业开始积极引入连锁经营方式,并迅速成为众多企业发展的重要途径。

连锁经营作为一种现代的企业组织形态和经营制度,正在被各种零售企业广泛采用。连锁经营的零售企业已成为零售业的主流。

零售业连锁经营的这种发展态势已为高等教育提出了新的要求,一些高等院校的相关专业纷纷开设了相关课程。本教材吸取了国内外一些企业开展连锁经营的成功经验,本着理论上够用、实践上注重技能的原则,在知识面、教材体例编排等方面进行了一些新的尝试,以适应教学中对实训教学及学生实践培养的要求。本教材适用于商贸类的商场管理、商业企业管理和电子商务专业,市场营销、工商管理等专业亦可参照使用。

参加本教材的编写人员有深圳职业技术学院的窦志铭、深圳天虹商场有限公司高珉和陈瑀、深圳科脉技术有限公司李雄。具体分工如下:第一、二、四、五、七、十章由窦志铭编写;第三、八章由高珉编写;第六、十一章由陈瑀编写;第九章由窦志铭和李雄编写。全书由窦志铭担任主编。由于时间仓促加之编者水平有限,教材中的错误和不足之处在所难免。希望大家在使用过程中提出宝贵意见,以便日后的修订。

教材在编写过程中,参考了国内外专家、学者的有关著作和研究成果,得到了深圳职业技术学院、深圳天虹商场有限公司、深圳科脉技术有限公司的大力支持,在此一并感谢!

编者

2005年3月

目

录

第一章 概 论	(1)
第一节 零售业态	(1)
第二节 零售企业的连锁化经营	(10)
第三节 连锁经营的主要业态及其定位	(17)
第四节 连锁企业组织结构及主要部门职责	(23)
第二章 连锁店选址	(30)
第一节 选址的条件和标准	(30)
第二节 商圈与商圈的设定	(38)
第三节 商圈调查与分析	(44)
第三章 卖场布局与商品陈列	(56)
第一节 卖场布局	(56)
第二节 商品配置表的制定	(65)
第三节 商品陈列的基本原则	(71)
第四节 商品陈列的基本方法	(75)
第四章 连锁店商品采购	(90)
第一节 统一采购机制	(90)
第二节 商品结构的确定与优化	(92)
第三节 连锁店商品采购业务	(104)

第四节 供应商管理·····	(116)
第五节 品类管理·····	(123)
第五章 连锁店商品配送·····	(126)
第一节 商品配送模式·····	(126)
第二节 统一配送体制的建立·····	(128)
第三节 配送业务流程·····	(133)
第四节 配送作业管理·····	(140)
第六章 卖场服务与管理·····	(148)
第一节 卖场服务的特点及构成·····	(148)
第二节 连锁店服务规程·····	(152)
第三节 连锁店卖场管理·····	(169)
第四节 顾客投诉的处理·····	(174)
第五节 连锁店安全工作·····	(184)
第七章 连锁店促销策划与管理·····	(191)
第一节 连锁店促销策划·····	(191)
第二节 连锁店促销策略·····	(206)
第三节 促销活动的实施与管理·····	(217)
第八章 连锁店价格管理·····	(224)
第一节 商品零售价格的影响因素·····	(224)
第二节 连锁店商品定价目标·····	(228)
第三节 连锁企业商品定价方法与技巧·····	(230)
第四节 连锁店价格管理·····	(236)
第九章 连锁店管理信息系统·····	(247)
第一节 连锁店管理信息系统·····	(247)
第二节 POS系统与连锁分店管理信息系统·····	(251)
第三节 配送中心管理信息系统·····	(258)
第四节 连锁总部管理信息系统·····	(262)
第五节 连锁店管理信息系统的提升·····	(266)
第十章 连锁店人力资源管理·····	(272)
第一节 连锁店人力资源配备·····	(272)
第二节 连锁店员工招聘与培训·····	(279)
第三节 员工考核与奖惩·····	(287)

第四节	连锁店文化建设·····	(297)
第十一章	连锁店经营绩效测评·····	(304)
第一节	连锁店业绩测评体系构成·····	(304)
第二节	连锁店顾客满意度调查·····	(306)
第三节	连锁店经营绩效评价·····	(311)
第四节	连锁店经营绩效财务评价·····	(317)
参考文献	·····	(326)

概 论

学习目标 通过本章的学习,了解零售业以及连锁经营的基本知识,知道连锁企业的组织结构及主要部门基本职责,掌握零售业态的分类、常见业态的特征、连锁经营的主要方式及其特点,熟悉常见的连锁经营零售业态。

一、零售业态及其基本特征

零售业 (retail industry) 是以向最终消费者提供所需商品和服务为主的行业, 商品零售业是以向消费者销售商品为主, 并提供相关服务的行业。零售业态 (retail formats) 则是指零售业为满足不同的消费需求, 而进行相应的要素组合所形成的不同经营形态。

2004年8月经国家商务部公告,国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会联合颁布新的国家标准《零售业态分类》(GB/T18106-2004),新标准于2004年10月1日起开始实施。按照零售店铺的结构特点,根据其经营方式、商品结构、服务功能,以及选址、商圈、规模、店堂设

施、目标顾客和有无固定营业场所等因素,新标准将零售业分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等 17 种业态,并规定了相应的条件。商务部公告要求,“新标准对零售业态的条件和功能做了明确界定,各地应以此为依据,规划城市商业网点的布局 and 结构,使网点建设与经济社会发展、居民消费的变化趋势相一致,使各类业态互为补充,协调发展。”新标准分别对以上有店铺和无店铺的 17 种业态的基本特征进行了描述,见表 1-1, 1-2。

表 1-1 有店铺零售业态的分类和基本特点

序号	业态	基本特点						
		选址	商圈与目标客户	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能	管理信息系统
1	食杂店	位于居民区内或传统商业区内	辐射半径 0.3 公里,目标顾客以固定的居民为主	营业面积一般在 100 平方米以内	以香烟、饮料、酒、休闲食品为主	柜台式和自选式相结合	营业时间在 12 小时以上	初级或不设立
2	便利店	商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区	商圈范围小,顾客步行 5 分钟内可到达,目标顾客主要为单身者、年轻人。顾客多为有目的购买	营业面积 100 平方米左右,利用率 高	即食食品、日用小百货为主,有即时性消费、小容量、应急性等特点,商品品种在 3000 种左右,售价高于市场平均水平	以开架自选为主,结算在收银处统一进行	营业时间在 16 小时以上,提供即时性食品的辅助设施,开设多项服务项目	程度较高
3	折扣店	居民区、交通要道等租金相对便宜的地区	辐射半径 2 公里左右,目标顾客主要为商圈内的居民	营业面积 300 平方米到 500 平方米	商品平均价格低于市场平均水平,自有品牌占有较大的比例	开架自选,统一结算	用工精简,为顾客提供有限的服务	一般

续表

序号	业态	基本特点						
		选址	商圈与目标客户	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能	管理信息系统
4	超市	市、区商业中心、居住区	辐射半径2公里左右,目标顾客主要为商圈内的居民	营业面积在6000平方米以下	经营包装食品、生鲜食品 and 日用品。食品超市与综合超市商品结构不同	自选销售,出入口分设,在收银台统一结算	营业时间在12小时以上	程度较高
5	大型超市	市、区商业中心、城乡结合部、交通要道及大型居住区	辐射半径2公里以上,目标顾客以居民、流动顾客为主	实际营业面积6000平方米以上	大众化衣、食、日用品齐全,可一次性购齐,注重自有品牌开发	自选销售,出入口分设,在收银台统一结算	设不低于营业面积40%的停车场	程度较高
6	仓储式会员店	城乡结合部的交通要道	辐射半径5公里以上,目标客户以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主	营业面积6000平方米以上	以大众化衣、食、日用品为主,自有品牌占相当部分,商品在4000种左右,实行低价、批量销售	自选销售,出入口分设,在收银台统一结算	设相当于营业面积的停车场	程度较高,并对顾客实行会员制管理
7	百货店	市、区级商业中心、历史形成的商业集聚地	目标顾客以追求时尚和品位的流动顾客为主	营业面积6000平方米到20000平方米	综合性,门类齐全,以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主	采取柜台销售和开架面售相结合方式	注重服务,设餐饮、娱乐等服务项目和设施	程度较高

续表

序号	业态	基本特点						
		选址	商圈与目标客户	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能	管理信息系统
8	专业店	市、区级商业中心以及百货店、购物中心内	目标顾客以有目的选购某类商品的流动顾客为主	根据商品特点而定	以销售某类商品为主,体现专业性、深度性,品种丰富,选择余地大	采取柜台销售或开架面售方式	从业人员具有丰富的专业知识	程度较高
9	专卖店	市、区级商业中心、专业街以及百货店、购物中心内	目标顾客以中高档消费者和追求时尚的年轻人为主	根据商品特点而定	以销售某一品牌系列商品为主,销售量小、质优、高毛利	采取柜台销售或开架面售方式,商品陈列、照明、包装、广告讲究	注重品牌声誉,从业人员具备丰富的专业知识,提供专业性服务	一般
10	家居建材商店	城乡结合部、交通要道或消费者自有房产比较高的地区	目标顾客以拥有自有房产的顾客为主	营业面积6000平方米以上	商品以改善、建设家庭居住环境有关的装饰、装修等用品、日用杂品、技术及服务为主	采取开架自选方式	提供一站式购足和一条龙服务,停车位300个以上	较高
11	购物中心 社区购物中心	市、区级商业中心	商圈半径为5公里到10公里	建筑面积为5万平方米以内	20—40个租赁店,包括大型综合超市、专业店、专卖店、饮食服务及其他店	各个租赁店独立开展经营活动	停车位300个到500个	各个租赁店使用各自的信息系统

续表

序号	业态	基本特点					
		选址	商圈与目标客户	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	管理信息系统
11	购物中心	市区购物中心	商圈半径为10公里到20公里	建筑面积为10万平方米以内	40—100个租赁店,包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店以及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位500个以上
		城乡结合部的交通要道	商圈半径为30公里到50公里	建筑面积10万平方米以上	200个租赁店以上,包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位1000个以上
	城郊购物中心						
12	工厂直销中心	一般远离市区	目标顾客多为重视品牌的有目的的购买者	单个建筑面积100平方米到200平方米	为品牌商品生产商直接设立,商品均为本企业的品牌	采用自选式售货方式	多家店共有500个以上停车位

表 1-2 无店铺零售业态的分类和基本特点

序号	业态	基 本 特 点			
		目标客户	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能
1	电视购物	以电视观众为主	商品具有某种特点,与市场上同类商品相比,同质性不强	以电视作为向消费者进行商品宣传展示的渠道	送货至指定地点或自提

续表

序号	业态	基 本 特 点			
		目标客户	商品（经营）结构	商品售卖方式	服务功能
2	邮购	以地理上相隔较远的消费者为主	商品包装具有规则性，适宜储存和运输	以邮寄商品目录作为向消费者进行商品宣传展示的渠道	送货至指定地点
3	网上商店	有上网能力，追求快捷性的消费者	与市场上同类商品相比，同质性强	通过互联网进行买卖活动	送货至指定地点
4	自动售货亭	以流动顾客为主	以香烟和碳酸饮料为主，商品品种在 30 种以上	由自动售货机完成售卖活动	没有服务
5	电话购物	根据不同的产品特点，目标顾客不同	商品单一，以某类品种为主	主要通过电话完成销售或购买活动	送货至指定地点或自提

上述各种零售业态在我国都已存在，其中有些业态广泛采用了连锁经营这一组织形式。本教材原则上并不针对某一业态，所面对的是采用连锁经营方式的各种连锁商店零售企业。由于现实中便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、厂家直销中心等采用连锁经营方式非常普遍，尤其以便利店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店等具有代表性，因此本教材的内容主要包括连锁经营的便利店、超市、大型超市、百货店、专业店、专卖店等。

知识拓展 1-1：我国和全球最大的连锁零售企业

（一）我国最大的零售企业——上海百联集团有限公司

上海百联集团有限公司作为我国零售商业的旗舰企业，零售连锁经营是其业务的最重要组成部分。百联零售连锁经营已经形成了四大成员企业、三大主力业态，以上海为基地、华东为依托，商品零售网点遍布全国的格局。零售连锁销售额占集团总销售额的一半以上。百联的零售连锁业务分布于四个成员企业，分别为：

1. 联华超市股份有限公司，香港 H 股上市公司，从 1997 年至 2003 年

连续保持全国连锁超市第1位,2003年网点总数达2542家,销售额240亿元;

2. 华联超市股份有限公司, A股上市公司, 2003年全国连锁百强第3位, 网点总数1325家, 销售额180亿元;

3. 上海华联集团吉买盛购物中心有限公司, 2003年全国连锁百强第31位, 网点总数20家, 销售额35亿元;

4. 上海华联罗森有限公司, 是由百联控股的中日合资公司, 2003年网点总数144家(便利店, 均在上海市), 销售额3.5亿元。

百联的零售连锁分为三个主要业态, 分别为: 大型超市, 目前销售额占34%, 品牌企业为世纪联华和华联吉买盛; 标准超市, 目前销售额占41.5%, 品牌企业为联华超市和华联超市, 是各成员企业的业务主体; 便利店, 目前销售额占8%, 品牌企业为快客便利和罗森便利。

(二) 全球最大企业——沃尔玛

沃尔玛公司是国际著名的大型零售企业。《财富》杂志在2002年度公布的世界500强企业中, 沃尔玛以2198亿美元的销售额位居榜首。2003年又再次以2465亿美元的销售额名列榜首。

1962年, 第一家沃尔玛折扣商店在美国阿肯色州创立, 到1970年时仅有18家店铺, 销售额为0.4亿美元。前20年的发展基本上是以自己开店为主。1980年销售额为17亿美元, 1990年达到330亿美元, 成为世界零售百强首位。在1991年之前, 沃尔玛的收购兼并基本是在国内完成。从1991年开始从国内市场向海外市场扩展。1991年进入墨西哥, 1994年通过收购加拿大122家店铺进入加拿大零售市场, 1997和1998年收购德国95家店铺成功进入欧洲市场, 1999年收购英国229家店铺。目前已扩展到阿根廷、巴西、加拿大、中国、德国、韩国、墨西哥、英国、波多黎各等9个国家。截止2004年1月, 沃尔玛在全球共开设了4900多家分店, 包括在美国本土的1478家沃尔玛折扣商店、1471家购物广场、538家山姆会员商店和64家沃尔玛社区店, 以及1355家海外分店, 在全球103个地区都拥有配送中心, 国内外员工达150万人。

二、零售业态的演进

关于零售业态的变化规律, 专家们归纳了多种理论, 主要以零售轮转、商品的攀升、生命周期、手风琴和辩证法等最为典型。

(一) 零售轮转 (the wheel of retailing)