



现代经营管理系列

连锁超市 运作规范

LIAN SUO CHAO SHI
YUN ZUO GUI FAN

周 勇●编著

立信会计出版社

Lixin kuaiji Chubanshe

· 现代经营管理系列 ·

连锁超市运作规范

周 勇 编著

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

上海曙光印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 16.25 插页 2 字数 397,000

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—8,000

ISBN7-5429-0473-6/F·0442

定价: 21.50 元

编写说明

《连锁超市运作规范》一书是上海市财贸人才培训中心为实施“上海市 90 年代紧缺人才培训工程”,培养超级市场和便利商店的经营管理人才,委托上海市财贸管理干部学院周勇副教授编著的一本专用教材。

本书针对超级市场和便利商店这两种现代零售业的主导业态,详细介绍了连锁经营的基本原理和运作规范,吸收了国内外最新的研究成果和实践资料。全书共 17 章,分为四篇:零售业的经营定位、连锁经营原理、总部运作规范、门店运作规范。

作者自 80 年代初以来一直从事现代商务管理这门学科的成人教学工作,著有《新编管理理念与实务——现代商务管理》一书,合作出书十余本,发表论文 40 余篇。作者对连锁店经营管理进行了大量的考察与调研,并参与了多项政府决策咨询研究项目,如《上海超市及生产企业商品条码应用情况研究》、《上海商业发展特许连锁经营研究》等。本书体系完整、实例丰富,既可作为培训连锁公司各类经营管理人员的基本教材和连锁公司制订经营管理规范的参考书,又适合各类财经院校师生和各类企业领导干部阅读和参考。

上海市财贸人才培训中心

1996 年 10 月

前言

国外连锁经营的发展,如果从美国大西洋和太平洋茶叶公司(A&P)开设第一家连锁店算起,至今已有130多年的历史了,连锁超市和便利商店也已经历了60多年的发展。而在我国大陆,80年代末才导入连锁经营机制,到90年代初,尤其是1994年以来,由于政府的大力倡导和扶持,企业的积极响应,各种业态的连锁经营才迅猛地发展起来。如今,我国连锁经营的方式已开始向直营连锁与特许连锁相结合的方向发展;连锁经营的领域已从超市、便利商店向专业店、专卖店、百货店、快餐店、服务店等多种业态渗透;连锁经营的发展区域已从本地市场转向全国市场和国际市场;国际上著名的连锁集团也纷纷抢滩中国市场,出现了日益加剧的竞争态势。然而,应用连锁经营机制比较成熟的业态和方式仍然是特定区域内的直营连锁超市,其规模化经营和规范化管理水平都有待提高。大有发展潜力的便利商店的连锁经营没有定型化,如果不能尽快整改,当国外著名便利商店连锁体系占领中国市场以后,我国便利商店的发展就会受到很大的制约。所以,本书选择了超市和便利商店这两种零售业态,作为介绍连锁经营基本原理和运作规范的对象。

连锁经营成功的前提条件是必须要有一个强有力的总部,所以本书用大量的篇幅阐述了总部的标准化、集中化、专业化管理的规范要求和操作要领。以下是本书的主要观点:

(1)超市和便利商店在各国的发展都有不同的形态和特点,我们一方面要借鉴国际经验,另一方面则应当根据特定的市场环

境来进行经营定位。

(2) 市场竞争的加剧迫使超市和便利商店的经营者注重自身的经营特色,然而,在经营管理规范尚未定型化的情况下,经营特色实际上是很难树立和维持的,因此,在当前,“规范”比“特色”更重要,甚至可以说,“规范就是最好的特色”。

(3) 我国的连锁经营已经发展到了“后方供应制约着前方规模”的阶段,要取得进一步的发展,关键是建立完善的“配送体系”和“信息体系”。

(4) 连锁经营的规模效益不光是靠门店数量的扩增来实现的,更重要的是通过总部战略策划与实施,增加流通过程的附加价值。如改独资经营为合资经营,改经营一种业态为经营多种业态及多种业务综合经营,把商品经营和资产经营组合在一起,大力发展公司自有品牌,开发相关产业等等。

(5) 连锁公司要根据自身的实力来选择连锁经营的方式及市场拓展的程度。管理基础较好、经营规模较大、知名度和美誉度较高的连锁公司,可以逐步发展特许连锁经营,并致力于开拓跨区域的市场。对于单体店以及经营规模较小、管理基础较差的连锁公司来说,则可以借助他人的经营体系来发展自己的经营,决不能盲目发展。

(6) 连锁公司的发展也与其他任何企业一样,必须“以人为本”,只有培养一大批专业管理人才以及具有良好的服务精神和服务技能的从业人员,才会有发展的后劲。

1993年,作者与上海市财贸管理干部学院商业经济系的杨谊青和黄永康两位老师,对上海超市的发展现状作了全面的调查。其后,作者又考察了东南亚及美国连锁经营的发展情况,参与了由上海市商业委员会组织的多项调研活动,撰写了一系列调研报告、论文和讲义。其间得到了上海市商委任文燕副主任、基层处李蜀湘副处长以及上海自选连锁经营协会洪关康秘书长的很多指点、引导

和帮助。上海商品交易会办公室白志堃先生为本书的写作提供了宝贵的资料。在市场调研和资料搜集的过程中,作者还得到了上海华联超市公司、上海联华超市商业公司、上海市农工商超市总公司等单位的支持,这些单位所提供的实践资料丰富了本书的内容。本书的出版还得到了上海市财贸人才培训中心和上海市财贸管理干部学院的支持。在此,谨向他们表示真诚的谢意。至于本书未及改正的种种不当之处,恳请广大读者批评指正。

作 者

1996年10月7日

目 录

第 1 篇 零售业的经营定位

第 1 章 零售业的演变与发展趋势	3
一、零售业的演变	4
二、零售业的经营定位	16
三、零售业的发展趋势	25
第 2 章 超级市场经营定位与发展情况	30
一、超级市场的概念和特征	30
二、超级市场的经营定位	32
三、美国、日本及我国台湾省超级市场的发展情况	36
四、上海超级市场的发展情况	43
第 3 章 便利商店经营定位与发展情况	54
一、便利商店的概念和特征	54
二、便利商店的经营定位	57
三、美国、日本及我国台湾省便利商店的发展情况	60
四、上海便利商店的发展情况	67

第 2 篇 连锁经营原理

第 4 章 连锁经营概述	73
一、连锁经营的基本特征	73
二、连锁经营的基本目标	75
三、连锁经营的规模效益和社会效应	77
四、连锁经营的发展过程	80

五、连锁经营的类型及适应性分析	92
第5章 美国特许连锁的运作规范	97
一、美国特许连锁的类型及其应用业态	97
二、美国最大的 25 家特许连锁公司	99
三、美国特许连锁的演变过程	107
四、美国特许连锁的法律规范	112
五、美国特许连锁的发展模式	123
六、美国特许经营公司内部的运作规范	124
第6章 特许经营权的购买	127
一、投资特许连锁店的优点	127
二、投资特许连锁店的风险	130
三、投资特许连锁店应注意的事项	132
四、投资特许连锁店所需的资金	137
第7章 我国连锁经营的产生与发展	144
一、我国连锁经营的产生	144
二、我国连锁经营发展过程中的政府扶持	146
三、我国连锁经营的发展思路	153

第3篇 总部运作规范

第8章 连锁总部的职能与组织人事管理	165
一、总部职能	165
二、总部组织	178
三、加盟管理	184
四、人才开发	190
五、人员培训	194
六、人事管理	197
第9章 店铺开发	206
一、店铺开发原则	206

二、店铺选址	208
三、店铺设计	219
第 10 章 商品管理	232
一、商品采购管理	232
二、商品组合、分类与编码	250
三、商品配置图表制作办法	260
四、商品陈列原则与方法	271
五、商品订价与毛利管理	276
第 11 章 促销计划与策略	286
一、促销计划	286
二、促销方式的运作策略	296
三、消费者管理	302
四、POP 广告	305
第 12 章 物流管理	308
一、物流的概念与职能	308
二、连锁公司的配送中心	313
三、配送中心的现代化管理	321
第 13 章 市场情报与信息管理系统	330
一、市场情报的搜集	330
二、信息管理系统	336
三、连锁公司信息管理的结构	339
四、商业条码 POS 系统	344
五、上海超级市场及生产企业商品条码应用情况	355
第 14 章 财务战略与经营分析	363
一、融资战略	363
二、投资决策	368
三、财务报告	376
四、经营分析方法	383

五、经营绩效的评估指标	390
-------------------	-----

第4篇 门店运作规范

第15章 门店的职能与组织人事管理	407
-------------------------	-----

一、门店职能	407
--------------	-----

二、店长的地位、职责与素质要求	409
-----------------------	-----

三、店长时间管理与每日工作流程	414
-----------------------	-----

四、组织人事管理	424
----------------	-----

第16章 门店进货与存货管理作业	435
------------------------	-----

一、进货管理作业	435
----------------	-----

二、存货管理作业	438
----------------	-----

三、电子订货系统(EOS)	446
---------------------	-----

第17章 门店销售服务管理作业	454
-----------------------	-----

一、服务规范	454
--------------	-----

二、经营商品管理作业	460
------------------	-----

三、收银作业管理	465
----------------	-----

四、服务台作业管理	479
-----------------	-----

五、商品损耗管理	482
----------------	-----

六、卫生管理	486
--------------	-----

七、安全管理	489
--------------	-----

附录

上海连锁超市规范标准	496
------------------	-----

上海超市和自选商场服务规范(试行)	498
-------------------------	-----

上海市商品条码管理办法	502
-------------------	-----

主要参考文献	505
--------------	-----

第 1 篇

零售业的经营定位

第1章 零售业的演变与发展趋势

商业的早期发展大致经历了行商和坐商两个阶段。零售业最初的两种形式,即露天叫卖的“小商人”和长途贩运的“大商人”,在我国都称之为“行商”。

中国与西方国家相比,无论是行商还是坐商的起源都更早。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。安徒生童话“卖火柴的小女孩”所塑造的形象,是西方国家早期的“小商人”形象,长途贩运的大商人,在西方的出现也比较晚。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。

坐商是在固定场所从事商业活动的。我国自秦汉以来就有了固定的交易场所,主要由官方划定交易区域,筑有围墙,定时击鼓开闭,这是市坊分离型的坐商。因为我国历代都有“宵禁”制度,严禁在市场关闭后从事商业活动,加之市坊分离,所以我国的夜市就迟迟未能出现。到唐朝中后期,坊市制取消,在临近市场的坊里已出现了小手工业者在作坊前设店售货、商人摆小摊或开饮食店等商业活动,这是市坊合一型的坐商。到北宋时期,市与坊已完全融为一体,形成了早、中、夕、夜“四市”。北宋画师张择端的《清明上河图》表明,我国北宋时期(公元960~1127年),商业已进入店铺形式,坐商已达到空前繁荣的程度。而在西方国家,16世纪才开始进入坐商兴盛繁荣的时期。

但是,自19世纪中期以来,零售业经历的、被称为“四次革命”的重大变革,即百货公司、连锁商店、超级市场和无店铺销售,却都

是在西方国家掀起的。经过这四次革命,现代零售业的经营定位也有了新的内容,呈现出新的发展趋势。

一、零售业的演变

1. 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。百货商店出现之后,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。

第一,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3000平方米;法国要求销售面积至少为2500平方米;日本则要求销售面积至少为1500平方米(大城市要超过3000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5000~10000平方米以上;中型百货商店营业面积1000~2000平方米;小型百货商店营业面积200平方米。

第二,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。

第三,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。

第四,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。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;设非商品交易场所,如电影院、电视厅、舞厅、游艺厅、证券交易所、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。

(1) 专业商店。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: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: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:第一,营业场所扩大,营业环境改良;第二,商品档次提高,如经营高档时装、首饰、香水、钟表、皮包,所以有人将专业商店定义为经营某一类高档商品的商店;第三,售货方式大都是开架自选,顾客购

物十分便利。

随着商标的广泛应用,各国相应地制订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。

(2) 一价商店。一价商店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。早在 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,是美国百货商店的创始者最早提出了“不二价”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“不二价”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。

2. 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,是指经营同类商品的行业,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同程度地受总店的控制,总店负责商店选址,房屋和用具的提供,主要人事的安排和教育,以及采购、保管、配送货、广告等经营管理业务,分店的职责是商品销售并进行有效的现场管理。在美国,有2家以上商店所组成的商业组织就称为连锁商店;在英国,把拥有10家以上的商店的商业集团称为“多商店组织”;在日本,一般把拥有11家以上商店的组织称为连锁商店。

连锁商店的起因是商业竞争。大商店为了扩大经营规模,首先建立了由众多直营分店组成的连锁体系,这就对中小型商店造成了很大的威胁,于是,中小型商店最终也走上了自愿联合或加盟的连锁经营之路。一般认为,美国是连锁商店的鼻祖,早在1859年,美国大西洋和太平洋茶叶公司(简称A&P)建立了世界上第一家连锁商店。这家公司作为同一资本所有者,在全国各地开办分店,实行统一管理、统一经营。这也是世界上最早的直营连锁经营组织。但美国人却认为,连锁商店最早产生于中国。据《美国文献百科全书》(美国格罗利亚公司1986年版)和《美国连锁店百年史》称,早在公元前200年,中国商人就创立了拥有包括许多分店的店铺,实际上这是连锁商店的萌芽。

直营连锁商店在美国出现以后,于1865年又成立了世界上第一个特许加盟连锁店,即胜家缝纫机公司,其基本做法是:为扩大其产品的销售,在全美各地设置拥有销售权的特约经销店。这种做