

Supermarket
现代超市经营管理实务丛书

超市连锁 经营

*Theory of the supermarket
Management*



企业管理出版社

Supermarket
现代超市经营管理实务丛书

超市连锁 经营

*Theory of the supermarket
Management*

赵凡禹/主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

超市连锁经营/赵凡禹主编. —北京: 企业管理出版社, 2003. 10
ISBN 7-80147-952-1

I. 超... II. 赵... III. 超级市场: 连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093314 号

书 名: 超市连锁经营

作 者: 赵凡禹主编

责任编辑: 刘景山

技术编辑: 赵勇 爱明

书 号: ISBN 7-80147-952-1/F·950

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 21.5 印张 200 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 29.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



引言

现在，怀特受聘于中国一家大型连锁超市，担当销售部门经理的职务。作为一名有丰富经历的经理，怀特曾经是沃尔玛超市的经理。这次，怀特又将面临一次新的挑战。

怀特希望在适当的工作中，能够把自己以前总结的经验成功地加以利用，也希望能从他的中国同行那里学到一些新的东西。

这家超市也正是看中了怀特的敏锐的头脑和丰富的阅历，所以相信怀特能够带领属下走向成功。

目 录

引 言

第 1 章

揭开连锁经营的面纱

连锁经营的特征 3

连锁企业的概念 7

专题：连锁店经营管理范例 9

连锁五定位 12

连锁经营优缺点 19

专题：化挫折为机遇的沃尔玛 26

第 2 章

连锁经营基本原理

连锁经营的作用、类型 31

连锁经营的原则 52

正规连锁经营的必备条件 56

连锁经营的内控机制 61

专题：沃尔玛的中国战略 64

第 3 章 连锁经营的发展趋势

连锁经营的发展过程 73

连锁经营的发展趋势 79

浅谈美国连锁经营史 85

中国连锁经营的发展趋势 91

第 4 章 现代连锁超市发展概述

现代连锁超市 101

现代超市 107

专题：高效的现代信息沟通系统 114

第 5 章 开展超市连锁经营的环境分析

分析超市连锁经营的宏观环境 121

分析经营的微观环境 125

专题：沃尔玛商业扩张中的“魔毯” 128

第 6 章 连锁超市经营战略管理

连锁超市的选址 135

超市的开业 143

连锁超市的系统设计 150

专题：万宁连锁的橙色战略 159

连锁超市经营管理创新 160

经营绩效评估 161

第 7 章

连锁超市人力资源开发

连锁超市人力资源开发 175

连锁超市人力资源培训 185

专题：沃尔玛的高素质人才战略 196

连锁超市人力资源管理 198

专题：山姆的得力助手 211

第 8 章

连锁超市商品运营和品牌管理

商品经营理念 215

专题：沃尔玛的“单品促销” 218

商品的定位 221

专题：麦德龙的商品质量理念 224

商品组合 225

商品的开发 231

专题：“中华美食坊”的独到创意 237

连锁超市的品牌管理 239

第 9 章

连锁超市营销策略

资金运作计划 247

商品定价策略 256

专题：高效的仓储式经营 262

市场追踪与调查 265

超市促销活动 270

● 网络营销 276

第10章 连锁超市卖场管理

连锁超市物流管理 287

连锁超市信息管理 297

连锁超市财务管理 303

第11章 POP广告与连锁超市经营

什么是POP 313

POP广告的重要性 317

POP广告的制作 322

POP广告的摆设 325

国际连锁巨头——“7-11” 326

现代超市管理经典

第 1 章

揭开连锁经营的面纱



[- - - - -]

本章是全书的序幕，将带你领略连锁经营的魅力所在。读者要通过这一章对连锁经营这一概念有一个整体上的理解，以便为今后的学习铺平道路。



1.1

连锁经营的特征

今天是怀特上任的第一天。好的开始等于成功的一半，怀特深知这一点，但在上午与员工的接触中，怀特发现大家对“连锁经营”这一概念没有一个正确的认识。

所以，他决定在下午召开会议，与大伙讨论一下“连锁经营”的本质和优势。

现在，在欧、美、日等经济发达国家商业领域连锁经营占据了主导地位。在日本，连锁经营集团和整个连锁业的销售额占整个零售业销售额的40%。连锁

经营风靡全球，到底其魅力何在呢？

连锁经营把分散的经营主体组织起来，具有规模优势



当今世界处于零售业顶峰的大公司都实行连锁经营，这绝不是巧合，而是现在商业流通规律的客观反映。连锁经营完善了专业化分工，科学合理地组织了商品物流，从而降低了商品的售价。连锁经营最大的特征是统一化，不仅要统一店名店貌，统一广告、信息等，最重要的是统一进货、统一核算、统一库存和统一管理。这诸多的“统一”，支撑着连锁经营的价格优势。价格优势首先来自于统一进货。由于连锁经营规模大，厂家自然愿意低价供应，大批量的订货确保了商品的最惠进价。

连锁经营都要建立统一的配送中心，与生产企业或副食品生产基地直接挂钩

有了统一的配送中心，就意味着减少了中间环节，节省了流通费用，从而降低了成本。按照连锁店经营规范化的要求，各成员店或加盟店的商品价格必须统一，并且要将其“锁”定在低于同类商店 2% 到 5% 的水平上。



连锁经营容易产生定向消费信任或依赖

从某种意义上讲，连锁店系统中的每家分店在本分店经营的同时，也分担着其他店实物广告的作用。如此一来，不仅做了活广告，而且无形中建立起了自家的顾客群，因为只要在一家分店得到了满意的服务，就等于为全系统的所有分店拉住了一位回头客。



表 1-1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营方式 项 目	连 锁 经 营	传 统 商 业 经 营
定 义	即公司连锁，同一资本所有、经营同类商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业独立经营模式，由总部投资扩建的分店较此种分店有较大的自主权
特 点	1. 分店必须有统一的经营风格； 2. 分店不独立，与总部具有协作关系，特别强调总部与分店的互动关系	1. 分店都独立运作，没有形成统一的经营风格； 2. 偏重于差异化经营
经营范围	一般以流通业和服务业为主	涉及诸多行业
运作方式	需足够的资金和合适的业各类型，同时需受总部约束	一般总部掌握分店的所有权，经营分店决策有较强自主性
法律关系	依各种模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金，总部必须有成熟的运行模式和专有技术	取决于企业集团的决策



消费者在商品质量上可以得到保证

严格规范、统一管理的连锁店，能统一进货渠道、直接定向供应，有利于杜绝形形色色“歪货”入门，这也是连锁店蓬勃发展、广得民心的一大现实因素。

由以上连锁经营的定义与特征我们可以看出：连锁经营与传统商业经营方式有显著区别。具体见连锁经营与传统商业经营的区别表。

【专家建议】

连锁企业的规模优势是单店无可比拟的。



1.2

连锁企业的概念

“请问什么是连锁经营呢？”怀特这样问下属。

“就是在各处开一样的店面？”怀特并不满意这样的回答，他认为连锁经营不止于此。

所谓连锁，是指一个商业集团以同样的方式、同样的价格，在多处同样命名(店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多)的店铺里，出售某一种(或某一类、某一品牌)商品，或提供某种服务，这些同时经营的店铺就被称为连锁店，这种经营模式则被称之为连锁经营。

连锁经营不仅是一种经营形式的改变，而且是商业制度的创新，是流通产业结构的重大调整。

连锁经营的出现是零售革命的必然与结果，业已成为现代流通产业的基本组织方式，甚至改变了城镇居民的现代生活方式。

英文中 Chain Store 一词，产生于 19 世纪后期，即 1866 年左右。英、法、美开始出现了连锁商店，包括美国的“大西洋与太平洋茶叶公司”和法国“兰斯经济企业联合会”等都是连锁业先驱。而跟随“先驱”的队伍越来越长的历史阶段直到二战以后，首先在美国方兴未艾，尤其是超市连锁的问世，被美国经济学家称为是美国率先创造的流通领域的制度创新和消费生活方式的革命，很快便风靡全球，成为举足轻重的





市场制度形式。而经济界此后便拿连锁经营的水平来看一国流通产业的发展程度了。

连锁的含义可分为经济学上的定义和统计学上的定义。就经济学的意义而言,连锁是在统一所有权或在统一战略决策下的,批零一体化的多店铺体系。美国《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为由一个或两个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成的,通常是大规模的零售商店。美国贸易法规规定:连锁商店是至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。按我们的理解,连锁经营有 4 个鲜明特征:一是经营理念的统一,二是经营管理的统一,三是企业识别系统及经营商标的统一,四是商品和服务的统一。 连锁经营作为一种里程碑式的交易模式,是核心竞争力和规模效益在连锁成员间的合作与共生,随之伴随的是市场制度上的演变,使连锁组织内的利益集团之间的关系发生结构性的变化,分工更明确,合作更密切,形成了连锁成员利益关系的良性互动,从而达至双赢。

连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式,而连锁商店则是这种经营模式的存在方式。连锁商店指的是经营同类商品和服务的若干企业在核心企业(总部)的领导下采用规范化经营、实行等同的经营方针一致的营销行动,实行集中采购和分散销售的有机结合,实行规模化效益的联合体。



经典专题

连锁店经营管理范例

华润便民服务公司现有 11 名职工，设有党政办公室、财务部、市场经营部、人事保卫部，集经营、管理、服务职能于一体，既搞自营，又为所属商店和连锁店提供管理和服务。服务公司对连锁店实行统一装修，4 家共花装修费 26 万元，这笔费用将由公司自营收入补偿。连锁店均未设仓库，由公司配货中心统一供货。配货中心仓库面积 35 平方米，有 3 名职工，一辆脚踏三轮车，接受电话要货、送货，所供商品没有加价，均按配货中心的进价结算。配货中心的职工属于公司市场经营部编制，其工资、福利全部由公司承担，充分体现了公司对连锁店的服务宗旨，连锁店具有足够的精力专司销售。



连锁店是持有法人营业执照的独立法人，但对内是非独立的。公司通过“四个统一”实现连锁经营。

“四统一”是：(1) 时间统一，营业时间均为早晨 7:00 至晚上 11:00。(2) 标志统一，公司以太阳和月亮为象征制作了灯箱标志，整个圆形灯箱通过一条弧线一分为二，一边是红色的圆形(象征着太阳)，上面写上“7”字；另一边是黄色的月牙形(象征着月亮)，上面写上“11”字，各连锁店均在本店醒目处挂出公司