

十三五

高等职业教育“十三五”规划教材
高职高专连锁经营类精品教材系列

连锁门店 营运管理

张华
主编



科学出版社

高等职业教育“十三五”规划教材

高职高专连锁经营类精品教材系列

连锁门店运营管理

张 华 主编

陈 斌 李志波 张树鹏 副主编

 清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书主要介绍连锁门店运营管理的基本概念,即连锁门店与传统门店的区别、连锁组织的设计、连锁门店运营管理的内容与标准及连锁门店选址,重点讲解了连锁业态中的大型超市(大卖场)、便利店、专卖店三大业态的商品管理、现场服务管理、商品防损与安全管理及大型超市(大卖场)门店经营业绩分析。

本书可作为高职高专连锁经营管理专业及相关专业的教材,也可作为从事连锁经营工作的人员的参考书和培训书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁门店运营管理/张华主编.—北京:科学出版社,2017
(高等职业教育“十三五”规划教材·高职高专连锁经营类精品教材系列)
ISBN 978-7-03-050392-3

I. ①连… II. ①张… III. ①连锁店-经营管理-高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第261811号

责任编辑:任锋娟 龚亚妮 / 责任校对:陶丽荣

责任印制:吕春珉 / 封面设计:一克米工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年3月第一版 开本:787×1092 1/16

2017年3月第一次印刷 印张:19

字数:433 000

定价:39.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新科〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135741 (VF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

高职高专连锁经营类精品教材系列

编委会

主任 都国雄（南京铁道职业技术学院副院长、教授，全国物流行业职业教育
教学指导委员会委员）

夏昌祥（昆明冶金高等专科学校校长、教授）

副主任 王吉方（首钢工学院副教授，北京赛乐宝科技开发公司策划总监）

寇长华（北京财贸职业学院副教授）

委员（按姓氏笔画排序）


于恬 王新盈 平建恒 冉娟 乔淑英 刘子龙

刘建华 孙开庆 李志波 杨元 杨叶飞 吴虹

吴斌 张华 张梅 张秀丽 陈仕萍 赵玉国

赵明晓 赵桂莲 胡启亮 施玉梅 黄桂芝 鲁杰

曾琢 蔡中焕 霍文智



《连锁门店运营管理》

编委会

主编 张华（天津青年职业学院）

副主编 陈斌（天津青年职业学院）

李志波（大连职业技术学院）

张树鹏（天津青年职业学院）

序

Preface

随着改革开放的不断深入，我国企业在经营体制等诸多方面发生了重大变化，特别是餐饮业、商业等服务业领域更是发生了深刻的变化，其中最明显的就是连锁经营模式的引入、发展及壮大。

连锁经营在我国经过 20 多年的发展，已从导入期进入蓬勃发展期。作为现代主流商业模式，连锁经营使世界商业的发展出现了质的飞跃，取得了突破性进展，改变和加快了世界商业的发展进程，对世界经济特别是现代商业经济的发展产生了深刻影响。目前，我国已发展成为连锁经营大国，成为世界上特许连锁体系最多的国家，超过始创国美国。连锁经营已经成为我国零售业、餐饮业等众多服务行业普遍采用的经营方式，取得了令人鼓舞的成绩，日益显示出强大的发展潜力。但是由于我国的连锁经营起步晚，发展时间较短，同发达国家和地区相比，无论在经营规模上还是行业领域上都存在着明显的差距。面对国际大型零售企业的竞争，国内的连锁企业如何利用有限的时间加快发展，做大、做强已成为当务之急。

面对新经济、信息化、国际化的社会大背景，面对连锁经营模式下企业的激烈竞争，人才的匮乏显得日益突出。连锁经营人才缺乏，特别是连锁经营中高级管理人才缺乏，已经成为制约企业发展的一个瓶颈，亟待解决。要想彻底解决人才短缺问题，根本还是要从人才培养入手，从基础教育入手。只有培养出大量的基础性人才，才能源源不断地为连锁企业供应新鲜血液，让他们在经营实践中发展成熟，最终成为高级人才和专业人才。

教育部根据我国经济发展对各类专业毕业生的实际需要，结合就业状况，对专业人才培养结构进行了重大调整，对专业设置、课程内容和教学方法进行了必要的整合改造，更加突出实践技能的培养。在市场调研和人才需求分析的基础上，按照教育部的相关指导，科学出版社进行了连锁经营教材系列的策划和组织工作，经过多次研讨，落实了全国几十所高等院校的教师和上海、北京、广州、昆明、南京、沈阳、成都、西安等城市的企业人员参与编写，并出版了第一批教材。

通过几年的教学实践检验，该教材系列受到全国各地高职院校连锁经营管理专业师生及社会相关从业人员的欢迎和肯定。根据读者的反馈和近几年连锁行业的发展与变化，编者对该教材系列进行了修订。修订之后的系列教材密切结合连锁经营企业的实际工作，结合连锁经营业务的真实案例，其特点可以概括为如下五个方面。

1. 知识系统

本教材系列从连锁经营管理原理、连锁企业人力资源管理、连锁企业门店营运管理、连锁门店开发与设计，到连锁企业的信息管理系统、物流管理、市场营销、财务管理、仓储与配送等，对连锁企业管理中的诸多环节进行了有理论、有实践的系统探讨，使学生较全面地了解连锁经营所涉及的方方面面。



2. 实操性强

本教材系列选择连锁经营行业中的实际工作案例，引发学生的思考，让学生带着问题去学习相应的理论知识，充分调动学生的学习积极性。针对高等职业院校学生的特点，将抽象的逻辑建构的知识体系形象化、具体化、生活化和职业化，从而可以提高学生的兴趣，这是至关重要的。根据具体的课程特点，本教材系列的相应课程采用“项目—任务”式的编写结构，使教材实用性更强，大大提高学生的学习兴趣和动力。

3. 编者队伍“产学研结合”

本教材系列的编者有来自于教学一线的教师，有身兼企业资深顾问的教师，还有来自于企业的管理人员。他们立足于高职高专的教学特点，将自己的教学和工作经验融入本教材系列当中，使学生能接触到最实际的知识 and 案例。

4. 中外结合，相互借鉴

本教材系列详细介绍了中外连锁经营的最新现状、未来趋势、操作环节和使用程序，尤其把外国著名连锁企业的最新发展业态和科学的应用信息技术和管理模式引入，对于学生充分掌握中外连锁经营的发展历程、差距、特征和技术具有很好的探索意义。

5. 时代感强，贴近实际

本教材系列的许多资料紧跟我国连锁经营的现状，如我国特许奖、特许品牌、特许案例、特许金牌店长、最具成长特许企业等。附录里的专有名词、术语等资料，有助于学生有针对性地进行连锁经营知识学习。

陶行知先生有一句话：“生活即教育，社会即学校，教学做合一。”我们相信，只要我们职业教育界的各位同仁共同努力，深化改革，解放思想，追求创新，就能创造卓越。

教材建设是高职高专教育教学改革的重要组成部分，也是体现职业技能培养特色的关键。本教材系列的编写遵循科学发展观，根据学科发展需要、教学改革需要、专业设置需要、课程改革需要，尤其是市场对人才素质的需要，结合国家教育部教育教学改革的精神，结合国家正在启动的大学生就业工程，面向社会、面向市场、面向经济建设、面向用人单位的具体工作岗位，可作为连锁经营管理及其相关专业学生的必修教材，也可作为连锁企业、流通企业的员工的培训教材。

高职高专连锁经营类精品教材系列
编委会

前言

Foreword

连锁门店营运管理是连锁经营管理的一个分支,也是连锁经营管理的一个重要环节。连锁企业的规模绩效取决于连锁门店的日常营运的效果。因此,连锁门店营运管理的好坏,直接影响到连锁企业的销售业绩,最终影响到连锁企业经营战略的实现。

“连锁门店营运管理”是高职高专院校连锁经营管理专业的专业核心课,通过这门课的学习,能够帮助学生初步掌握连锁门店营运管理的技能,为今后从事连锁门店营运部门各岗位工作打下良好的基础。

本书在介绍连锁门店营运内容和基本方法的同时,采用了大量的图片、拓展知识、表格、案例及微课资源等方式进行知识补充,以帮助学生理解,提高学生的学习兴趣。本书在每个项目开头都有项目的预期效果内容与成果评价表,并在项目中的每个任务中附有技能训练题,以更好地培养学生的实际操作技能。同时,本书在每个任务后都附有同步训练题,以便学生自主学习。

本书的一大特色是从框架上打破了原有的章节及表面“项目化”的排序(其实还是章节排序),以项目引导、任务驱动为教学理念,用连锁经营管理的职业能力为设计主线。本书的框架设计分为两大部分:第一部分为认知篇;第二部分为实践篇,这一部分选取了连锁业态中具有代表性的三大业态,即大型超市(大卖场)、便利店、专卖店作为三大项目,每个项目集中在三四个任务完成,同时将每个任务进行步骤化分解,真正实现了项目化教学。这样,学生以掌握典型的大型超市(大卖场)需要的专业基础技能项目开始,再到便利店各岗位通用技术能力项目的学与练,最后再到专卖店项目的专业能力拓展的学习,使学生在三大业态项目中较好地掌握门店营运管理技能,使项目化教学能较好地得以实施。

本书由天津青年职业学院张华担任主编,负责全书编写方案的制订、体系的设计;张华编写了认知篇,实践篇中项目一、二、三的任务一(商品管理);张华、大连职业技术学院李志波编写了项目三的任务二(专卖店现场服务管理);天津青年职业学院陈斌担任副主编,编写了实践篇中项目一、二、三的任务三(商品防损与安全管理)和项目二的任务二(便利店现场服务管理);张树鹏担任副主编,编写了实践篇中项目一的任务二(大卖场现场服务管理)、任务四(门店经营业绩分析)。

本书在编写中得到了天津世纪联华超市、7-11天津分公司和永恩公司天津分公司等单位的大力支持,它们对本教材提出许多宝贵意见和建议,并提供了文献资料。本书编写还参考和借鉴了相关的著作和文献资料,在此一并表示感谢。

本书是天津青年职业学院优质课程“连锁门店营运管理”的配套教材。优质课程内容见天津青年职业学院优质课程网,配套资源有教案、多媒体课件、题库、说课、微课、案例集、实训等,欢迎读者浏览使用。

由于时间紧迫、编者水平有限,本书难免有不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2016年11月

认 知 篇

认知一 连锁企业门店与传统商业门店的差别	3
认知二 连锁企业门店的组织结构设计	11
认知三 连锁企业门店营运管理的主要内容与标准	19
认知四 连锁企业门店选址的影响因素	27
认知五 不同业态连锁企业门店的选址标准和条件	32
同步训练题库	35

实 践 篇

项目一 大卖场营运管理	43
任务一 大卖场商品管理	44
一、用品类管理理念进行商品表配置	45
二、商品的进、存货管理	55
三、商品陈列管理	64
四、商品的盘点	78
同步训练题库	82
任务二 大卖场现场服务管理	84
一、收银员工作职责与流程的分析	85
二、收银主管的能力要求	90
三、客户投诉处理	92
四、客户退换货处置	100
五、客服中心管理	102
同步训练题库	105
任务三 商品防损与安全管理	107
一、防损主题研究	108
二、防损主要形式分析	112
三、防损主要手段的确定	124
四、安全管理	130
五、食品卫生安全管理	133
同步训练题库	141



任务四 门店经营业绩分析	142
一、大卖场业绩分析	144
二、大卖场客单价的提升	147
三、大卖场客流量的提高	153
四、大卖场利润的提高	158
同步训练题库	164
项目二 便利店营运管理	167
任务一 便利店商品管理	168
一、用品类管理理念进行商品表配置	169
二、商品的进、存货管理	171
三、商品陈列管理	174
四、商品的盘点	178
同步训练题库	180
任务二 便利店现场服务管理	181
一、便利店人员的仪表仪态	183
二、便利店收银机装袋方法	186
三、便利店店长职责	192
同步训练题库	198
任务三 商品防损与安全管理	200
一、商品损耗类型和措施分析	201
二、设备防损的操作	211
三、便利店的安全管理	216
同步训练题库	222
项目三 专卖店营运管理	224
任务一 专卖店商品管理	225
一、用品类管理理念进行商品表配置	226
二、商品的进(补)、存货管理	233
三、商品陈列管理	238
四、商品的盘点	244
同步训练题库	248
任务二 专卖店现场服务管理	250
一、专卖店工作人员职责的认知	251
二、营业员接待顾客步骤	254
三、营业员销售语言技巧	258
四、营业员与顾客冲突的防止与排除	261
五、投诉处理技巧——“CLEAR”方法	266
同步训练题库	271
任务三 商品防损与安全管理	273

一、商品损耗的原因和预防措施·····	274
二、专卖店的安全管理·····	278
同步训练题库·····	289
参考文献·····	292



认知篇



认知一

连锁企业门店与传统商业门店的差别

问题1 什么是连锁企业门店?

连锁企业门店是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在总部的管理下,采取统一采购或授予特许权等方式,实现规模效益的经营组织形式。我国工商管理部门规定,连锁企业应由10个以上门店组成,实行规范化管理,必须做到统一采购配送、统一经营、管理规范、采购同销售分离。连锁企业都是由连锁企业总部、门店和配送中心构成的,在连锁企业总部的统一管理下,按照统一的规则和要求运作,各自发挥着不同的作用。连锁企业的部分商品可由供应商直接送货到门店,其余的由总部统一配送。

连锁企业门店是连锁经营企业的经营单位。作为一种组织形式和经营方式,连锁经营企业的规模效益、竞争优势是通过其下属的若干门店的有效营运实现的。连锁经营体系下的门店是以总部为核心,组成统一、规范、标准化的经营网络,在市场竞争中形成规模化优势。一个连锁企业能否取得成功,与门店的数量、门店营运质量密切相关。门店数量多,则可以给连锁企业带来规模效益;门店营运质量高,则可以增强单店的盈利能力,进而提升连锁企业整体的盈利能力。可以说连锁企业门店是连锁经营企业的经营细胞和利润源。

知识拓展

连锁经营的发展

1859年第一家颇具规模的连锁商店由乔治·F.吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办。

1865年,美国胜家缝纫机公司首创连锁经营式分销网络,从此雄霸美国市场。

20世纪50年代,麦当劳、肯德基引入连锁经营体系,公司得到迅速发展的同时完善了连锁经营业态。

20世纪六七十年代,连锁经营以其特有的生命力,冲破贸易保护主义的篱笆,从美国向世界各地蔓延。

1963年,日本成立了第一家连锁经营性质的连锁店——“不二家”西式糕点咖啡店,开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。

20世纪70年代以后,日本的连锁经营以零售业和饮食业为中心迅速发展起来,并

形成了自己的连锁经营体系。

从 20 世纪 80 年代开始，全球连锁经营飞速发展，美国几乎每 6.5 分钟就有一家连锁店开业。

连锁经营最早出现在美国，经过一百多年的发展，这一经营形式在世界各地得到迅速推广，尤其是日本连锁店的发展速度更为惊人。以 7-11 为例，1974 年 5 月，日本的 7-11 第一家本土便利商店在东京都江东区开张，到 2003 年时，7-11 的本土商店的总店数达到 10 000 家。2005 年 5 月，7-11 在广东省开出中国内地的第 200 家店。到 2015 年，在全世界共有 53 047 家。

在中国内地，中国连锁经营的起步应该是皮尔·卡丹专卖店 1984 年落户北京。1991 年 9 月，第一家连锁超市落户上海（由上海世纪联华超市商业公司创办），随后中国连锁企业门店迅猛发展。

对于连锁店的规模，不同国家有不同的法律规定：欧美一般认为连锁店至少要有 10 家店铺。连锁经营是经营同类产品或服务的若干经营单位，以同一商标、统一管理或授予特许经营权方式组织起来，通过对企业形象和经营业务的标准化管理，共享规模效益，获取竞争优势的一种经营组织形式和经营制度。

（资料来源：<http://www.docin.com/p-123250879.html>）

问题 2 什么是连锁企业门店的特征、特点与类型？

（一）连锁企业门店的特征

连锁企业门店（图 0-1）是社会化大生产和市场经济条件下，现代化大流通过程中最具代表性的商业经营模式，是生产力发展到一定水平时，社会大生产对社会化大流通的要求。连锁商店的出现把资本经营的大规模要求同零售活动的分散化、个性化特点有机地结合在一起，使商品和物流在时空领域得以重新有效配置，从而大大地提高了社会生产率和商业经营的效率。从经营方式看，连锁企业门店的出现改变了过去百货商店单一的经营模式。具体而言，连锁企业门店主要具有以下特征。



(a)



(b)



(c)

图 0-1 连锁企业门店

1. 数量众多、规模经营

连锁经营与连锁企业门店运营的优势体现在通过建立众多的店铺形



成有机统一的网络系统，从而扩大市场覆盖面，形成规模经营。例如，麦当劳目前在世界 121 个国家和地区拥有超过 30 000 家店，全球营业额约 406.3 亿美元，而肯德基在世界 80 个国家和地区拥有连锁店数量也超过 11 000 家，营业额超过 50 亿美元。

2. 店名、店貌、服务标准化

连锁企业门店的创立是现代化工业大生产原理应用到传统商业中的成功典范。连锁企业门店的运营改变了过去那种购销一体、柜台服务、单店核算、主要依赖经营者个人经验和技巧决定销售的小商业经营模式，它的经营要求店名、店貌、商品、服务等方面的标准化，商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化，把复杂的商业活动分解为像生产流水线上那样相对简单的一个个连续的环节一样来提高经营效率，实现规模效益。

3. 统一性

无论哪种形式的连锁，都是由总部、分店（成员店）和配送中心组成。连锁企业采取统一进货、统一配送、统一价格、统一广告、统一管理及统一核算（正规连锁）的经营模式。统一进货、统一配送可降低流通成本，同时防止假冒伪劣商品进入。统一店名、统一价格、统一服务、统一广告、统一管理等可以扩大企业影响，增加竞争力。

4. 经营规模各异

连锁企业门店的经营规模各异，市场上既能看到像沃尔玛、麦当劳、肯德基这样的世界巨无霸型连锁企业，又能看到许多新兴的、区域性的连锁企业，如迈德思、福建沙县小吃、顺众超市（便利店）等。

5. 经营方式多样

不同的连锁企业门店的经营方式有明显不同，如百货商店、专卖店采取柜台销售和开架面售相结合方式，超市、便利店采取顾客自助服务统一结算方式，购物中心则采用各经销店独立开展经营活动的方式等。

（二）连锁企业门店的特点

连锁企业门店的经营特点是：具有经营理念、企业识别系统及经营商标、商品和服务、经营管理四个方面的一致性，在此前提下形成专业管理及集中规划的经营组织网络，利用协同效应的原理，使企业资金周转加快、议价能力加强、物流综合配套，从而取得规模效益，形成较强的市场竞争能力，促进企业的快速发展。

知识拓展

连锁经营与传统商业经营的区别

所谓的连锁,是指一个企业集团以同样的经营方式、同样的经营价格在同区域的多处或不同区域同样命名的店铺里(店铺的外观装修、内部的商品陈列等几乎一致),出售同类商品或提供某种服务,这些同时经营的店铺被称为连锁企业门店,这种经营组织模式被称为连锁经营。连锁经营企业具有经营理念、企业识别系统及经营商标、商品和服务、经营管理四个方面的一致性,在此前提下形成专业管理及集中规划的经营组织网络,利用协同效应的原理,使企业资金周转加快、议价能力加强、物流综合配套,从而取得规模效益,形成较强的市场竞争能力,促进企业的快速发展。连锁经营与传统的商业经营方式有着显著的区别,具体如表 0-1 所示。

表 0-1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营模式 内容	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比连锁分店有更大的自主权
特点	分店必须有统一的经营风格;分店不独立,与总部有协作关系,特别强调总部与分店的互动关系	分店都独立运作,没有形成统一的经营风格;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,范围广泛
运作方式	需足够的资金和合适的业态类型,同时受总部约束	一般总部掌握分店的所有权,经营决策有较强的独立性
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、资金,总部必须有成熟的运行模式和专有技术	取决于企业集团的抉择

(资料来源: http://www.jiameng.com/zixun/news/34710_1.htm)

(三) 连锁企业门店的类型

1. 按经营形式划分

按照经营形式划分,连锁经营可以分为直营连锁(图 0-2)、特许连锁(图 0-3)和自由连锁(图 0-4)三种。这主要是从所有权和经营权的集中程度来划分的,是连锁商店(门店)最基本的分类方式。

(1) 直营连锁

直营连锁(regular chain, RC)也称正规连锁、联号商店,是指总公司直接经营的连锁店,即由公司本部直接经营投资管理各个零售点的经营形态,总部采取纵深式的管理方式,直接下令掌管所有的零售点,零售点也毫无疑问地必须完全接受总部的指挥。直接连锁的主要任务在“渠道经营”,意思指透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。因此直营连锁

实际上是一种“管理产业”。



图 0-2 直营连锁店



图 0-3 特许连锁店

这是大型垄断商业资本通过并吞、兼并或独资、控股等途径，发展壮大自身实力和规模的一种形式。日本通产省对正规连锁商店的定义是：本质上处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并在统一经营资本及同一总部授权性管理机构统一领导下进行共同经营活动（由两个以上单位店铺组成）的零售企业集团。美国规定连锁商店必须有 11 个以上分店，英国规定有 10 个以上分店。



图 0-4 连锁经营项目的类别

(2) 特许连锁

特许连锁 (franchise chain, FC) 又称加盟连锁、特许加盟、特许经营。特许加盟即由拥有技术和管理经验的总部，指导传授加盟店各项经营的技术经验，并收取一定比例的权利金及指导费的契约关系。特许加盟总部必须拥有一套完整有效的运作技术优势，从而转移指导，让加盟店能很快地运作，同时从中获取利益，加盟网络才能日益壮大。因此，经营技术如何传承，是特许经营的关键所在。

(3) 自由连锁

自由连锁 (voluntary chain, VC) 也叫自愿连锁、自愿加盟，即自愿加入连锁体系的商店，是指中小零售企业在某一龙头企业或标识集团的统率下，通过自愿联合的方式组成经营联合体。其在组织上主要表现为商品采购的联购分销和业务经营的互利合作。与直营连锁、特许连锁不同，自愿连锁群体的各成员企业，仍保持自己的资产所有权并进行独立财务核算。

自愿加盟这种商店由于是原已存在，而非加盟店的开店伊始就由连锁总公司辅导创立，所以在名称上自应有别于加盟店。自愿加盟体系中，商品所有权是属于加盟主所有，而运作技术及商店品牌则归总部持有。所以自愿加盟体系的运作虽维系在各个加盟店对“命运共同体”认同所产生的