

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/chs>

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

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



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人，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。

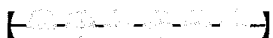
怀特希望在适当的工作中，能够把自己以前总结的经验成功地加以利用，也希望能从他的中国同行那里学到一些新的东西。

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。

现代超市管理经典

第 一 章

超市经营管理的目标



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。

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。

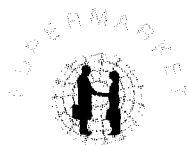
“就是在各处开一样的店面?”怀特并不满意这样的回答,他认为连锁经营不止于此。

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



的统一标志。(3)价格统一,由公司配货中心统一配货的各个连锁店,实行统一价格、分开销售的办法,对小商品实行拆零供应,薄利多销。(4)服务统一,商店备有针线包、打气筒,代订书报,代售邮票,代打应急电话,方便问询,电话订货,送货上门等多种服务项目。商店可视地区居民和顾客的需要,适当调整和拓宽服务领域。



在管理上,公司对连锁店实行“两定三自”。

“两定”是:一是定税,二是定管理费。即采取包税包费制,不按营业额多少交纳,盈利多不多交,亏损也不减免。“三自”是:一是自筹资金,每名职工交2000元抵押金给商店作为流动资金周转,如果资金仍不足,可向公司贷款,但要按银行规定利率计息。二是自主经营,在遵循公司规定的两个原则前提下,连锁店可以根据情况自主经营。两个原则是:一是经营范围要保证公司规定的经营项目,几个商品大类不能缺少。二是配货中心有的商品,保证从配货中心进货,目前从配货中心进货的比例达90%以上,尤其是小商品,全部由配货中心配送。三是自负盈亏,公司不统一承担亏损,也不在连锁店之间搞平衡。7月份,由于非经营性因素的影响,“万裕新”、“山西”、“大众”三家连锁店均亏损,公司借给其每人30元奖金;“新昌”盈利1255元,人均获奖金300元左右,充分体现了自负盈亏的原则。

在分配上,由公司统一制定分配原则和办法,在



不违反基本原则的前提下，各店可根据店内情况作些调整。公司规定：连锁店的奖金分配实行岗位系数制，根据岗位的重要性、技术性不同，给予不同的岗位系数，正经理为 1.4，副经理 1.3，财会人员 1.2，结账员 1.1，营业员 1。各店财务实行报账制，由公司统一为各店核算，各店毛利扣去税、费后，再提 10% 的经理基金、20% 的赔偿后备基金及一年每位职工 50 元娱乐费，余额作为奖金返给各店，各店按、岗位系数进行分配。



在经营方式上，各店既有柜台销售，又有开架自选，一般大件物品实行开架，小商品放在柜台。由于货款结算形式不同，具体又有两种不同方式：一种是柜台与开架分离式，即在一个店内，在柜台购物在柜台结算，开架自选通过出口处收银机一次结算，带有超级市场的性质，“万裕新”是这种形式。另一种是柜台与开架结合式，即无论在柜台购物，还是在开架自选，均在柜台结算付款。“山西”、“新昌”、“大众”三家都是这种形式。

