

第一编

超级市场经营管理实务



# 第一章 开店策略

## 第一节 超级市场的经营特点

### 一、以自助服务、一次结算为经营方式

超级市场内部一般没有营业人员，商场尽量利用视听嗅觉来刺激购买。购买物品时，在市场门口备有手推车或提篮，货架陈列的商品有价格标签，选择时一目了然，在市场门口一次结算付款。超级市场采取顾客自助服务的方式售货，可以节省营业人员、降低流通费用，为降低零售商品价格提供了条件。

### 二、以食品和日常用品为主要经营品种

超级市场是以经营食品崛起于零售业的，以后逐渐发展到综合经营。但总的来说，传统的典型的超级市场仍是以经营食品和日常用品为主。

### 三、以大量销售为经营原则

超级市场经营的指导原则就是大量销售，所以扩大店铺营业面积和所售商品品种，就成为它顺利发展的重要条件。从美国超级市场来看，1948年出售的商品品种为5000种食品和1000种日常用品，1968年增加至7000种食品和10000种日常用品（非日常用品在超级市场商品流通总额中只占5.5%）。

在许多国家，为贯彻大量销售的原则，超级市场大多数采用连锁经营形式，以多店铺来扩大销售。超级市场得以迅速发展的关键就是连锁经营模式的引入。所以日本流通界将“多采用连锁经营形态”作为超级市场定义中的一部分总之，大量销售是超级市场的经济原则，它是超级市场进行廉价销售的前提之一。

### 四、以低费用、高周转为经营特色

超级市场的这一特点与它的经营方式是密不可分的。超级市场采用自助服务

方式，不仅节约人力费用，而且市场中顾客与营业员可以共享货架和店铺通道，这样超级市场的营业厅比非自助服务方式的零售店可多陈列和销售 20% - 30% 的不同商品，商品投放能力可提高 15 ~ 20%，使营业面积大大增加。另外，食品类商品本身周转比较快，加上销量大，因此流通费用低、周转率高成为超级市场优于其他商场之处。据统计，美国超级市场的流通费用比标准价格的百货商店和一般商店低一半，每平方米面积的流通额则高出 50%，每年商品库存周转次数比标准价格的百货商店和一般商店高 35 倍。

#### 五、以廉价销售为经营方针

1930 年，超级市场诞生于经济萧条的美国，它一经产生，就以其销售价格低、经营品种多、营业面积大、选购方便而大受欢迎并迅速发展起来。其中，销售价格低是超级市场能够在不景气的经济背景中脱颖而出并大受消费者青睐的主要因素。国外的超级市场一贯把廉价销售作为其经营方针，以美国为例，超级市场中的食品价格比一般食品低 15% ~ 20%。超级市场一般用控制利润率的方法来保证廉价销售这一方针的执行，实现薄利多销，美国超级市场的净利一般只占零售额的 1.5% ~ 2%。

总之，超级市场具有营业面积大、商品陈列上观、减少营业员、降低流通成本、节约购买时间、刺激消费欲望、避免人际摩擦等特点，因而对消费者和零售企业都有很强的吸引力。但它的意义远远不止于此。超级市场的出现，使零售业完成了从手工劳动到工业化生产的转变，使商业劳动获得了大幅度提高效率的机会。原因是传统的商业劳动包括销货员的商品介绍、展示、称重、记价、包装、收款等劳动，同顾客的购买活动同步进行，商业劳动是一系列不能储存的服务劳动。超级市场的出现，使包装、称重、记价等商业劳动可以在工厂或商店中预先完成，将这部分劳动固化并储存在商品中，实现了商业劳动与顾客购买活动的分离，从而大大提高了流通效率。

## 第二节 企业定位

如果超市业的产业定位不明确或未能找到真正的利基点，很容易就会被其他新兴业态取代；同样的，经营超市的业者，若没有清楚的定位，也很容易被同业淘汰出局。

超市企业的定位必须要让其能在众多竞争者之中脱颖而出，且在消费者心中占有一席之地。一般而言，定位可从“产业特性”、“目标市场特性”、“竞争者特性”及

“本身条件”四方面来衡量，以决定最适于企业本身发展的利基点。

### 一、产业特性

- (一) 超市可取代传统菜市场，以提供高品质、新鲜、卫生的生鲜食品予消费者。
- (二) 超市注重品项齐全，可以提供消费者日常所需的食品、日用品，以满足其一次购足的需求。
- (三) 超市强调合理的价格，以提供大众化、丰富性商品为主。
- (四) 超市强调距离方便，是提供给邻近居民的良好购物场所。
- (五) 超市强调服务，除提供轻松、舒适的购物环境外，超市亦会提供商品资讯、料理方法、熟食、组合菜等，以便不太会料理或料理时间不足的家庭主妇应用。

### 二、目标市场特性

- (一) 由职业妇女组成的小家庭；这类妇女没有时间在菜市场购物，回家后料理时间不太多。
- (二) 对商品知识或料理方法不太了解的消费者。
- (三) 追求新鲜、卫生、品质良好且对价格较不敏感的消费者。
- (四) 所得水准或教育水准较高，较喜欢尝试新事物或追求时髦者。
- (五) 较注重购物环境舒适感的消费者。
- (六) 女性多于男性，且年龄大多在 18 岁 ~ 55 岁之间。
- (七) 单身在外者。
- (八) 外籍来台人士或曾赴国外居住一段时间者。
- (九) 喜欢闲逛比较的消费者。

### 三、竞争者特性

- (一) 强调价格导向，低价销售。
- (二) 强调本身具有生鲜处理技术及鲜度管理技术，可维持生鲜商品的品质。
- (三) 所有产品都品项齐全，或在某些类别品项上特别齐全。
- (四) 强调某些类别商品的特色，例如：新鲜、产地直销、直接由国外进口、新奇、稀有、特殊口味、特别用途等。
- (五) 可提供额外的服务，如送货服务、免费停车、影印、电话卡、邮票贩卖、代客送礼等。
- (六) 可提供特别的金融服务，如自动提款机、信用卡、现金预付卡、会员卡、贵宾卡、礼券、提货券等。
- (七) 强调卖场气氛及促销活动的活性化。

- (八) 强调高格调的整体形象。
- (九) 强调能提供新的商品知识及新的料理方法。
- (十) 强调连锁经营 距离住家很近。
- (十一) 提供购物时间的方便，如提早上班或延长营业时间。
- (十二) 强调可提供选购多样礼品。
- (十三) 积极参与公益活动。

#### 四、本身条件

- (一) 经营理念。
- (二) 财务资金能力及运用状况。
- (三) 专业管理技术。
- (四) 生鲜处理人才及技术。
- (五) 企业知名度与形象。
- (六) 人才培育及人力补充计划。
- (七) 薪资、福利水准。
- (八) 后勤补给能力。

### 第三节 市场潜力分析

要预估市场潜力，目前尚无公认标准的指标，但可依据各地区行政域的户数，以及每户每月食品消费额，计算出该行政区域的食物消费总支出。由于超级市场中食品贩卖佔 80% 以上的比例，故以上述各行政区域食物消费总支出的一定比率，做为超级市场的市场占有率，然后再依预先推算出的超市营业额，推算出可开发店数，另以各行政区人口成长率作为设点的重要参考依据。

上述计算方法，以超市的市场占有率较有争议，不妨采用甲市、乙市两地市场占有率为 30% 其他县市则佔 25% 之推估方式，虽然上述估计似嫌主观、笼统，但亦有其根据。以目前超市消费资料来看，客单价约 250 元，顾客购物频率以 3 天 1 次居多，总计每户一个月消费总额约为 2,500 元 ( $250 \text{ 元} \times 10 \text{ 次} = 2,500 \text{ 元}$ )，而某地区平均每户每月食品消费金额约为 9,000 元，以  $2,500 \text{ 元} \div 9,000 \text{ 元}$  可得 27.8% 之比率，但因甲与乙二市生活水准较高，商业行为也较发达，故估计其平均水准应较为提高

至 30%，其余则保守估计为 25%。

## 第四节 竞争同业调查

在明确制订公司的开店策略前，除了须了解目标市场的现况外，竞争同业的作法，亦是值得参考的因素之一，一方面可从其中找出公司的利基；另一方面则可避免做法重复而致定位模糊。

竞争同业调查与一般竞争店调查并不相同，它比较着重在经营层面，而且并非单指某一商圈内之竞争店。如果我们的超市是地区性商店，则至少须对隶属同一县市行政区域的其他同业进行调查；如果我们的超市是全国性的连锁店，则须扩大范围，针对全国各地区知名业者进行调查。

### 一、竞争同业调查项目

1. 名称
2. 资本额。
3. 成立日期
4. 员工人数。
5. 单店或连锁经营。
6. 连锁性质：直营(R.C)、授权(F.C)或加盟(V.C)
7. 出资者：个人名义或投资母公司之名称。
8. 外商合作：可以勾选“有”或“无”的方式来表明。
9. 合作公司名称。
10. 合作公司隶属国。
11. 合作方式：包括“技术合作”、“合资”或“两者兼具”。
12. 价格水准：由“昂贵”、“普通”、“便宜”中三选一。
13. 品质水准：填写“佳”、“普通”、“稍差”三者之一。
14. 生鲜水准：填写“佳”、“普通”、“稍差”三者之一。
15. 服务水准：填写“佳”、“普通”、“稍差”三者之一。
16. 促销活动特色：宜以文字描述。
17. 目标客层：宜以文字描述。
18. 年营业额：若有连锁店则须予以分别说明。
19. 商圈特性：宜以文字描述，若有连锁店最好分开说明。

- ## 二、竞争同业调查实务

制表日：

[illegible]

## 第五节 开店策略的选择

开店策略可从经营面、商圈面、立地面、贩卖面等四个层面来评估选择。

### 一、经营面

#### （一）独立或附属式

独立式：为 70 年代兴起的超市，此类超市采专业经营，以超市为主体，大都注重生鲜商品之贩卖。

附属式：为各百货公司附属之超市，其超市功能较弱，主要目的为集客。

#### （二）连锁店或单店

连锁店：超市是以多店连锁性质开展，又可分直营连锁、授权连锁及自愿加盟连锁。目前各连锁体系中，以直营连锁占大多数，原因在于较易管理控制、品质也较易维持（尤指生鲜食品），但缺点则为投资大、风险性高、人力负担重。

单店：仅此一家，别无分号，如地方性个人经营的超市。

#### （三）全国性或地方性

全国性：以连锁型态经营，而超越区域性范围的均是。优点是可建立全国销售网，而且知名度高，可运用大众媒体造势；缺点是后勤补给困难度较高、销售网易有空隙、管理不易。

地方性：单店或区域内的连锁店，其优缺点与“全国性”正好相反。

#### （四）求发展、求生存或求收益（此处是以比重区分）

求发展：抢据点方式，快速出店。

求生存：采以店养店的方式，既存店有盈余或有闲置资金再拿来开新的店，多数连锁超市采用此方法。

求收益：只开赚钱店，开店前慎重评估，开店后若发现很难转亏为盈，则立即关店准备转进。

#### （五）高格调或大众化

高格调：从装潢、设备的投资到人员服务训练、商品选择，均以高品质为要求，故此类店的营运成本昂贵，客层较为狭窄，但经营管理口碑较佳。

大众化：采低成本营运之方式（Low cost operation），而将低成本反应在商品售价上，使其商品价位呈现大众化，故客层较广。

#### （六）购买或承租（此处亦以比重区分）

购买：购买超市地点之所有权，此做法的优点是可永续经营、享受不动产增值之利益、可掌握用途主控权，缺点是资金需求大、投资风险高。

承租：以合约方式承租经营一段期间（以十年为宜），其优缺点与上述相反。

#### （七）超市专业或超市业加不动产业

超市专业：系指经营者仅专一经营超级市场，不涉及其他行业。

超市业加不动产业：系指经营者在经营超级市场时，尚兼营不动产业，因一般在超市开幕之后，其附近地价均有获利上涨的空间。

#### （八）以生鲜为主或以杂货为主

生鲜为主：系指以生鲜食品为主力商品，注重生鲜处理技术，大都采现场处理及面对面贩卖方式，以“日系合作之超市”占较大比例。

杂货为主：系指以杂货商品为主力商品，注重贩卖管理、价格策略及促销活动，以“港系超市”为代表。

#### （九）自营物流中心或委托物流中心

自营物流中心：某些超市业者，为掌握货源稳定性，并为拓展连锁店，自营物流中心或另成立关系企业。

委托物流中心：某些超市业者，因采单店经营或因连锁店规模不足，遂委托外面物流中心或厂商直接供货，因其无法确保货源，所以规划开店时，卖场后的仓库空间较上述“有物流中心者”大很多。

## 二、商圈面

### （一）都心型、郊区型、社区型、转运站型

都心型：系指大都市内商业经济及人口聚集的地区，特性是白天人潮或假日人潮特多，如商业区或办公区等。

郊区型：系指大都市外围卫星城镇或二级、三级行政区域的人口聚集之处，下班后人潮较多。

社区型：系指大都市内或附近，配合住宅需要开发的大型社区，商业机能较封闭，下班后人潮较多。

转运站型：系指通勤上班较重要的转换车站附近（包括铁路、公路车站），上下班时流动人潮特多。

### （二）商业区、办公区、住宅区（此处仅部分参考政府公布之都市地区土地使用区分）

商业区：系指零售商业聚集交易频繁的地区。

办公区：系指办公大楼上班族聚集的地区。

住宅区：系指住家聚集的地区，以及大都会附近卫星城镇的住户聚集区等。

由于我国对于都市土地使用分区未予严格执行，故很难找出符合上述三种分区之商圈。在实务上，可观察哪一种情况比重较重，而可分为“商业区”、“商办区”、“商住区”、“办公区”、“办商区”、“办住区”、“住宅区”、“住商区”、“住办区”等 9 种土地使用分区。

### 三、立地面

#### (一) 独立建筑或复合式建筑

独立建筑：系指该栋建筑物仅经营超市及其相关设施。

复合式建筑：系指该栋建筑物除经营超市外，尚有其他用途，如住宅、办公或商业等。

#### (二) 地上或地下

地上：系指卖场在一楼或二楼，一般以一楼卖场最易吸引人潮进入，二楼超市卖场吸引力反而不如地下室之卖场。

地下：系指地下一楼卖场及少部分地下二、三楼卖场，此种类型之超市大多为大百货公司附属超市，此类卖场虽可减少租金负担，但亦常受建筑法规如：防空避难室、地下停车场之使用限制。

#### (三) 有停车位或无停车位

有停车位：指超市附近有停车场或停车位之设施，一般以住宅区或郊区的超市或大百货公司的附属超市，较有此种配备空间。

无停车位：系指超市附近无停车位或停车困难，在大都市的繁华商业区、办公区附近，因地价成本昂贵，大多均采此种类型，但因有的地区汽车拥有量日益提高，所以无停车位设施的超市，受惠率已在逐年减少中。

### 四、贩卖面

#### (一) 全自助式或自助式加面对面贩卖

完全自助式：系指卖场采完全开架式，由顾客自行拿取，如港式超市及个人独自经营的超市。

自助式 + 面对面贩卖：系指卖场部分采开架式，部分（尤指生鲜或熟食）采人员面对面贩卖方式，日系超市大都采此类型，因为此种贩卖方式，贩卖力强且具有人情味，惟一的缺点是人事费用高。

#### (二) 单层楼面或多层楼面经营

单层楼面经营：系指超市卖场规划在同一层楼面，卖场较易有整体连贯性。

多层楼面经营：系指超市卖场分割在二或三个楼面，卖场不易连结。

#### (三) 现场处理或 PC 厂处理

现场处理：系指大部分生鲜食品均在超市内作业场加工处理加包装、标价，商品鲜度较易掌握，日系超市大都属此类型。

PC 厂处理：系指大部分生鲜食品均在 PC 厂统一制作，再配送至各店，处理效率佳，可节省人件费用，港系超市或个人自营大型连锁超市，大多属此类型。

以上，我们已经就四种层面来分析各种开店策略，经营者可分析经济环境、政府政策、消费环境等动态，再选择适合本身企业背景的开店策。

上述开店策略可以交叉运用，亦可以分阶段调整，但不要将互斥性的策略混合，以免定位不清导致员工无所适从、顾客视听混淆。

## 第六节 找店、挖店、抢店

开店策略要能够执行彻底，必须仰赖立地开发人员开拓据点的能力，有些公司老板常会很困惑，为何竞争对手常能开发出好的据点，而自己却找不到？

以下介绍几种找店的方法。

一、成立专责立地开发单位，赋予立地开发店数之目标

二、透过下列来源管道寻找预定地

（一）与建设公司或不动产中介公司合作。

（二）透过供货厂商介绍。

（三）透过员工关系介绍。

（四）透过媒体征求（如登报、DM等方式）。

（五）立地开发人员划定责任区域范围做地毯式搜寻。

然而，即使上述方法都派上用场，也未必能找到好的据点，还需要靠一个绩效卓著的立地开发单位才行，此单位还须会反求诸己，并且在竞争对手尚未发觉好店面时，已先“慧眼识英雄”。否则，好的据点一定会待价而沽，届时两败俱伤，受惠的仅是不动产业者而已。

因此，立地开发人员不仅要会找店，还要会挖店，就是要把有潜力的地点挖掘出来，其作法有些类似上述找店的5种方式，但却绝非靠机运，其步骤如下：

1. 依据公司开店策略来评估开店潜力范围，并在各个潜力区域设定优先顺序及开店目标。

2. 要求立地开发人员在潜力区域责任范围内，作地毯式搜索

3. 此处所谓之“搜索”，指只要评估某一地区之立地条件，即使原非超市用途的卖场、或尚未贴出招租的告示，立地开发人员亦得想尽办法，找到地主，并说服他，只有这样挖掘出来的据点，才具有极大的发展潜力，而且花费又不高。

经由挖店之作法，我们可以将开店之作业至少提前三年，也就是立地开发人员每年所找的店，都是三年后才要开发的预定地。无怪乎有一个很有趣的传闻：能够做到上述目标之立地开发人员，必然人际关系非常良好，而且极有可能在开发据点桩时，已认了很多干爹、干妈，就是靠着这些非交易的关系，才能说服那些地主或屋

主。

另外还有一种抢店的方式，较不理想其作法是探知某些经营绩效良好的竞争店，若系采租约方式，则在到期前一、二年，与屋主先行洽商转租，一般而言，此举必然会引发恶性竞租，让屋主渔翁得利而已。

理语有云：“占得好地头，卡赢好拳头。”虽然道尽“占地溪王”的心态，但也是不争的事实。超级市场是“立地产业”，商圈立地的优劣，往往成为开店成败的关键，但是如何才能选到好据点呢？目前还无法建立一套标准模式（国外的模式也仅止于参考），大部分的业者均靠直觉行事，因为能够累积的经验实在太少；也因此，失败的机率非常高。

即使一个很有经验的立地开发人员，没有明确的开店策略作赘引，仍然会开店失败，其失败原因可能是：

- （一）该商圈客层与公司预定的客层不符。
- （二）消费行为、习惯、趋势改变。
- （三）因政府公共建设开发所导致的商圈变动。
- （四）大型竞争卖场的投入。
- （五）其他商业机能的搭配（如商店街的形成）。

所以，业者在选点开店之时，要先确立开店策略，至于开店策略的决定，则要考虑经营行业别、行业特性、顾客来源、来店原因、顾客需求、竞争者特色、政府政策等，只有不断掌握外部环境变化的趋势，再以本身资源，制订出明确的开店策略，才能开发出真正成功的店铺。

## 第二章 开店流程与操作要点

### 第一节 概述

开店是一家一家来拟订计划好呢？还是要有长期的战略构想较为理想？对管理良好的超市连锁店而言，按个别店来拟订其开店计划不可或缺，但是在拓展过程中最好还能反应出连锁店全体的战略构想。因为能反应出战略构想的超市与没有全体战略构想的超市，在 5 年、10 年间成长速率会逐渐拉大。

以连锁便利商店为例，当初便利商店草创期时各店的发展速度都差不多，但为什么到了最近只有少数几家能拥有目前的规模呢？答案并不是其他的连锁店不努力，或经营者的经营策略有误。惟一的不同是经营者是否持有长期战略构想，及是否努力实践而已

同理可证超市连锁店也应有一套长期战略构想以做为各店开发策略的前导，然后在各店开发策略下研拟出各种行动手段而形成如下表一的开店流程

由此可知，连锁店开店流程的定义应为：为达成连锁经营的开店目标，而协调开发策略与长期战略规划所设计出来的一连串行动。

下列的连锁店开店流程，是一般连锁店的开店通则，其中包含开店组织、排程、人员工作分派、进度控制、优良合作厂商监控等基本实务，所以十分有参考价值，最好能按事项顺序研读，不过，若你事先已能理解开店流程体系，则可依自己的需求，跳跃阅读，予以活用。

## 开店流程

| 重点措施                    | 目 的        | 采取方法     |
|-------------------------|------------|----------|
| 综合人事制度确立和规<br>程、制度的整備运用 | 人材の素质和数量追求 | 委员会、计划导案 |

| 具体措施                            | 第一年                                                      | 第二年                                                          | 第三年                                           |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.资格、薪资教育和评价的互动<br>(主管部门:人事总务部) | (1)人事考核制度的改善<br>(2)薪资制度的调整<br>(3)退职金制度的调整<br>(4)阶层别教育的改善 | (1)资格制度的调整<br>(2)专门职位制度的改善                                   | (1)综合人事制度的确立                                  |
| 2.兼职人员人事制度的确立<br>(主管部门:人事总务部)   | (1)资格职能制度的导入<br>(2)薪资制度、考核制度的导入                          | (1)教育、训练的作法计划                                                | (1)综合人事制度的确立                                  |
| 3.规程、制度的整備<br>(主管部门:人事总务部)      | (1)福利退休整備计划制作<br>(2)就业规则关连规程的整備<br>(3)劳动契约关连的整備          | (1)福利退休整備计划为基准推进<br>(2)互助制度检讨<br>(3)组织权限规程的整備<br>(4)安全卫生规程整備 | (1)福利退休整備计划为基准推进<br>(2)互助制度导入<br>(3)职员关连规程的整備 |

| 重点措施      | 目 的       | 采取方法 |
|-----------|-----------|------|
| 舒适购物环境的制作 | 追求购物环境的满足 | 计 划  |

| 具体措施                      | 第一年计划                                                              | 第二年                                       | 第三年                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1.清洁的推进<br>(主管部门:营业企划室)   | (1)对象、基准道具、作业顺序手册作成                                                | (1)清洁的基准提升                                | (1)手册的调整和定著化                              |
| 2.现有店的活性化<br>(主管部门:店铺运营部) | (1)个店方向性策定(规模和机能的标准<br>化)<br>(2)活性化基准制作<br>(兼职员改善)<br>(3)具体的活性化推进。 | (1)个店方向性策定(规模和机能的标准<br>化)<br>(2)具体的活性化的推进 | (1)个店方向性策定(规模和机能的标准<br>化)<br>(2)具体的活性化的推进 |
| 3.系统构成的整備<br>(主管部门:商品部)   | (1)卖场面积战略的研究(食品、非食品专柜)<br>(2)推进组织制作<br>(3)构想制作<br>(4)调查、分析         | (1)新标准店提案<br>(2)现有店扩大新标准店实验               | (1)新店导入                                   |

(续表)

| 重点措施    | 目 的       | 采取方法 |
|---------|-----------|------|
| 提供满意的商品 | 商品附加价值的追求 | 计划   |

  

| 具体 施政                   | 第一年                                                 | 第二年                                                                      | 第三年                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. 品质水准统一<br>(主管部门:商品部) | (1) 鲜味、美味健康的基准型制作<br>(2) 品质保证的组织化<br>(3) 顾客抱怨处理的体系化 | (1) 厂商进货合约缔结<br>(2) 品质水准的部门间调整<br>(3) 品质保证体制的体系化<br>(4) 以顾客抱怨的处理体系为基准的运用 | (1) 全公司品质水准统一<br>(2) 品质保证体系运用 |
| 2. 环境整備<br>(主管部门:商品部)   | (1) 投资成本配合设备环境的实验<br>(2) 经济的保鲜流实验<br>① 店铺<br>② 配送中心 | (1) 设备环境的标准化和投资<br>(2) 物流形态的调整                                           | (1) 维修的系统化<br>(2) 保鲜物流的推进     |

  

| 重点措施    | 目 的    | 采取方法                  |
|---------|--------|-----------------------|
| 损益平衡点降低 | 追求低价格比 | 以各部门实施计划为基础(必要时列出计划案) |

  

| 具体措施                      | 第一年                                                  | 第二年                                              | 第三年                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. 管理的强化<br>(主管部门:营业企划室)  | (1) 人事费用效率调整<br>(2) 管理会计导入准备<br>(3) PC・DCTC 机能的方向性策划 | (1) 定员制度案策定<br>(2) 管理会计导入                        | (1) 店铺运营效率化<br>(2) 管理会计确立               |
| 2. 商品力的强化<br>(主管部门:商品部)   | (1) 品项数集中<br>(2) 单品量贩结合制作<br>(3) 商品损耗实际掌握            | (1) 进货条件改善<br>(2) 商品开发确保低价格、高毛利商品<br>(3) 支援系统的开发 | (1) 物流改革<br>(2) 开发商品量贩<br>(3) 支援系统精密度提升 |
| 3. 店铺开发成本调整<br>(主管部门:开发部) | (1) 效率化的店铺开发成本                                       | (1) 后场轻量化的计划                                     | (1) 每平米投资额的下降                           |

(续表)

| 重点措施                           | 目 的                                                                 | 采取方法                       |               |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|
| 企业形象的推进                        |                                                                     | 委员会、专案计划                   |               |
| 具体措施                           | 第一年                                                                 | 第二年                        | 第三年           |
| 1. 意识、行动的改革<br>(主管部门: 经营企划室)   | (1) 企业理念的再确认<br>(2) 组织与会议体制的调整<br>(3) 职务分掌, 职位说明规程的调整<br>(4) 行为基准制作 | (1) 沟通体系开发<br>(2) 企业形象活动启蒙 | (1) 企业形象活动的定位 |
| 2. 培训<br>(主管部门: 人事总务部)         | (1) 公司圈活动的推进                                                        | (1) 公司外讨论会, 公司外圈活动的参与      | (1) 学习的体系制作   |
| 3. 地区、社会活动的推进<br>(主管部门: 营业企划室) | (1) 活动项目的选定<br>(2) 活动计划的策定                                          | (1) 活动计划的推进                | (1) 活动计划的继续推进 |

## 第二节 开店组织架构

连锁店的早期是从零至一再到多, 一般可分两种模式进行, 一种是大公司想进行多元化经营而跨入零售业, 这种模式多会先成立总部或配送中心, 再进行商店的开发业务。而另一种模式是新成立公司的老板开了一家赚钱的商店之后, 想趁胜追击再开第二家店而渐渐成了地方性的连锁店, 不论是哪种模式, 在美国、日本、台湾都有成功的例子。

至于哪一种模式较好呢? 其实并无定论, 只要适用于公司本身特质的模式就是好模式, 故大公司用的是快速出店的方式, 转眼即俨然形成一大型连锁系统。而小公司由于本身财力有限, 不能承担太多的财务风险, 故多采稳健原则, 先从单店开始经营。在此仅介绍两种开店组织架构。

### 一、由零起步时

开设超市前应作立地寻找、商圈立地调查、店铺规划, 及内外装的设计, 这方面