



全国商贸类“十一五”规划应用型教材

市场营销专业

丛书主编 杨海清

连锁经营

主 编 郭庆然 张鹏伟
副主编 曹永辉 高保中



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

全国商贸类“十一五”规划应用型教材·市场营销专业

丛书主编 杨海清

连 锁 经 营

主 编 郭庆然 张鹏伟

副主编 曹永辉 高保中

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营/郭庆然, 张鹏伟主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2008

全国商贸类“十一五”规划应用型教材

ISBN 978-7-81134-147-8

I. 连… II. ①郭…②张… III. 连锁商店 - 商业经营 - 高等学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 082306 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

连锁经营

郭庆然 张鹏伟 主编

责任编辑: 高媛

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 19.25 印张 398 千字

2008 年 8 月北京第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-147-8

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 29.00 元

总 序

市场营销是一门实践性很强的学科，与其他专业相比，市场营销专业最突出的特点在于它的实践性、应用性和操作性。市场营销专业的学生通过系统学习和能力训练，在知识层面、感悟层面和操作层面应有别于其他专业的学生，这就要求我们的教育方式和手段应该符合学科和专业的特色，能满足学生职业发展的需要。

为此，我们召集本学科的专家学者，在深入调查和研究的基础上，反复论证，决定编纂出版这套市场营销专业应用型教材，它们包括：《消费心理学》、《市场营销学》、《市场调查与预测》、《广告学》、《推销技术》、《商务谈判技巧》、《商务礼仪》、《客户关系管理》、《市场营销策划》和《连锁经营》。

本系列教材按学习功能模块设计内容架构，每个单元都包括以下内容：

- * 基础知识：以简要的语言，以图表的形式，突出本课程应该重点掌握的学习内容。

- * 实践训练：每章设计了若干个实训项目，着重培养学生运用理论知识的能力，同时通过完成实训课题加深对理论的理解。

- * 案例及案例分析：通过案例与案例分析，使学生逐渐学会如何处理众多的疑难问题，从而将抽象的原理、概念等具体化，使其可以清楚地认识到这些原理、概念在实际生活中的用处、表现，增进其学习兴趣和动力，同时恰当地掌握它所具有的特定含义和意义。

- * 阅读材料：内容丰富，涉及面广，有对所学知识的延伸，也有对书中知识点的拓展。

- * 综合练习题：通过选择、填空、判断、简答、讨论、模拟训练等形式帮助学生巩固、消化应该掌握的知识要点和技能训练重点。

这种学习功能模块的内容架构，一方面紧扣专业课程的教学大纲；另一方面以就业为导向，以实践应用为目标，同时涵盖国家相关职业标准对技能的要求，与国家职业资格证书考试相衔接，以“管用、够用”为度，通过教学与实践，培养和提高学生的实际工作技能，以满足企业用人的需要。

希望本套教材的出版能为市场营销专业的教学改革与创新有所贡献，相信本套教材会受到市场营销专业师生和业界的欢迎。

丛书主编：杨海清

前 言

随着经济全球化和一体化的发展,中国的任何企业都必然面临着更加激烈的市场竞争,而连锁经营这一模式在全世界流行和快速发展,并成为市场竞争中新的制胜武器。特别是近十年来,连锁企业在我国发展的速度之快,超过以往的任何时期。为适应当前形式的需要,许多高校的管理专业都开设了连锁经营管理这门课程,因此这本书的编写有着较大的理论意义和现实意义。

本课程要达到的主要目标:一是使学生系统掌握连锁经营的基本理论与原则;二是通过本课程的讲授与训练,培养学生应用这些理论与原则的实际动手能力;三是在学生学完本课程后,能够胜任连锁企业的管理工作。

根据课程目标,本教材在编写体例上作了如下安排:

- ◆ 学习目标——让学生在预习的时候掌握本章的知识要点。
- ◆ 背景案例——以一个简洁的案例为引子,引起学生对本章学习的兴趣。
- ◆ 主要内容——每章的系统理论介绍。
- ◆ 重点难点——以精简的语言对该章的要点作出总结。
- ◆ 知识结构——以流程图的形式把该章的知识点串连起来。
- ◆ 复习思考——为了便于学生回顾知识要点,提出若干典型问题,使学生复习与思考。
- ◆ 案例分析——选择有针对性的案例进行分析,使学生理论联系实际、拓展视野。
- ◆ 实训练习——根据每章的学习目标进行实训练习,培养学生应用能力。

本教材共四篇,11章。

第一篇是概述篇,由第一章和第二章组成。主要内容是连锁经营的基本知识介绍,主要包括连锁经营的涵义和本质、连锁经营的历史发展情况、连锁经营的特征、分类、原则等理论。

第二篇是经营策略篇，由第三章到第五章组成。内容包括连锁经营战略概述（包括经营发展战略、形象战略、竞争战略等知识）、连锁企业开店策略（包括有市场调查、门店选址和加盟运作）、连锁店的设计与布局（包括外观布局设计、门店卖场布局以及商品陈列等）的相关理论。

第三篇为连锁管理篇，由第六章到第十章组成。内容涉及连锁企业的商品管理、价格管理、促销管理、物流管理和企业的内部管理（包括有财务管理、信息化系统管理、人力资源管理和企业文化建设）等。本章内容与上一篇内容相互支撑，浑然一体，组成连锁经营的知识框架。

第四篇是控制考核篇，由第十一章组成，内容包括连锁企业经营活动的控制、连锁店绩效评估和绩效改进的方法等知识。

本书可作为高职高专院校管理类、经济类等专业的教材或参考书，也可作为企业营销管理人员的培训教材以及应用型本科的教材。本书由郭庆然、张鹏伟任主编，曹永辉、高保中任副主编。郭庆然负责本书总体设计、编写并最终定稿。本教材编写的具体分工如下：郭庆然编写第1、10章；高保中编写第2、6、7章；曹永辉编写第3、9、11章；张鹏伟编写第4、5、8章。

在本书编写过程中，我们不敢稍加懈怠，详细查阅和参考了同行的资料和研究成果，在此一并表示感谢。但由于编写时间仓促和作者水平有限，书中疏漏之处仍难避免，欢迎广大读者批评指正，以便进一步修改和完善。

编者

2008年3月

目 录

第一篇 概述篇

第1章 连锁经营的起源与发展	(3)
1.1 连锁经营的涵义和特征	(4)
1.2 连锁经营的起源	(11)
1.3 连锁经营的发展历史和现状	(12)
1.4 连锁经营未来的发展趋势	(18)
第2章 连锁经营的基本原理	(27)
2.1 连锁经营的分类	(28)
2.2 连锁经营的原则	(34)
2.3 连锁经营的优势	(37)
2.4 连锁经营的风险及规避	(41)
2.5 连锁经营的行业分布与业态选择	(43)

第二篇 经营策略篇

第3章 连锁经营战略	(53)
3.1 连锁经营战略概述	(54)
3.2 连锁企业的运营和发展战略	(59)
3.3 连锁经营的形象战略	(63)
3.4 连锁经营的竞争战略	(71)
第4章 连锁企业开店策略	(82)
4.1 市场调查与连锁店开发	(83)
4.2 连锁门店选址	(87)
4.3 连锁加盟运作	(97)
第5章 连锁企业店铺设计与布局	(108)
5.1 连锁店设计与布局的基本要求	(109)

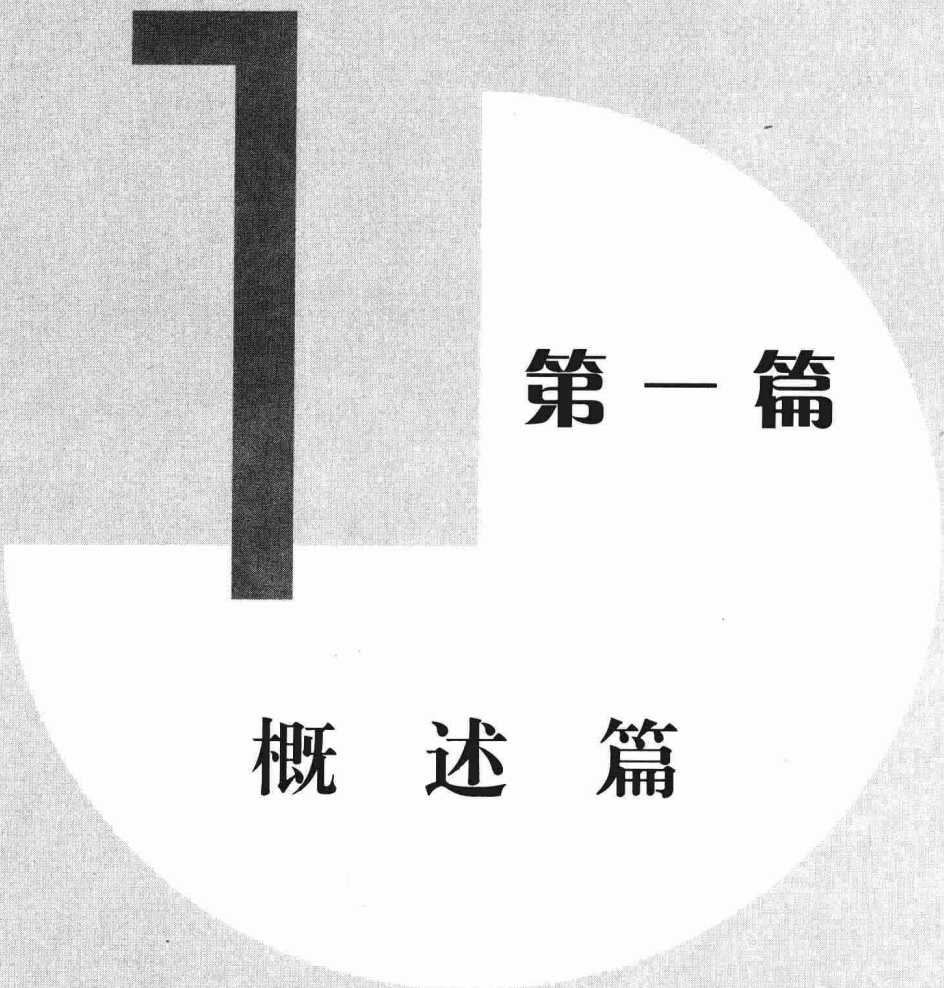
5.2	连锁店的外观布局设计	(110)
5.3	门店卖场布局	(119)
5.4	商品陈列	(129)

第三篇 连锁管理篇

第6章	连锁企业商品管理	(139)
6.1	商品定位与商品组合	(140)
6.2	商品的分类管理	(145)
6.3	商品采购管理	(148)
第7章	连锁企业价格管理	(163)
7.1	连锁企业定价原则和影响因素	(164)
7.2	商品定价方法	(166)
7.3	定价决策的程序	(170)
7.4	定价策略	(174)
7.5	商品价格管理	(177)
第8章	连锁企业促销管理	(184)
8.1	连锁企业的广告促销	(185)
8.2	连锁企业的营业推广	(194)
8.3	连锁企业的公共关系	(197)
8.4	连锁企业的人员推销	(202)
第9章	连锁企业物流管理	(213)
9.1	连锁物流概述	(214)
9.2	连锁物流系统的管理	(217)
9.3	物流配送中心	(219)
第10章	连锁企业内部管理	(232)
10.1	连锁企业的组织结构	(233)
10.2	连锁企业财务管理	(241)
10.3	连锁企业信息化管理	(249)
10.4	连锁企业人力资源管理	(257)
10.5	连锁企业的文化建设	(266)

第四篇 控制考核篇

第 11 章 连锁企业的控制和绩效评估	(275)
11.1 连锁企业经营活动的控制	(276)
11.2 连锁店绩效评估	(285)
11.3 绩效改进	(287)
主要参考文献	(295)



1

第一篇

概述篇

第 1 章

连锁经营的起源与发展

学习目标

- ◆ 连锁经营的内涵
- ◆ 连锁经营的特征
- ◆ 连锁经营的起源
- ◆ 连锁经营的发展历史
- ◆ 连锁经营未来的发展趋势
- ◆ 中国连锁经营的形成、发展和展望

背景案例

20 世纪 90 年代以来许多国际大型零售连锁企业相继进入中国拓展业务。仓储式超市经营模式的创始者，总部设在德国的麦德龙（METRO）将仓储式超市——这种影响世界商业发展的新型业态带入中国。它不仅给我国的流通业带来新冲击，而且也为我国商业的发展引入了新战略、新思路和新理念。这对国内零售业的发展有很好的借鉴作用。

麦德龙集团成立于 1964 年，位于当今世界 500 强的前 50 位，在国际商业企业中排名第 3，也是世界上最大的现付自运制的商业连锁公司。1995 年，麦德龙集团旗下的荷兰公司与上海锦江集团合资成立上海锦江麦德龙集团，并于 1996 年在上海开设了第一家大型仓储式会员制连锁店，截至 2001 年上海锦江麦德龙集团已开设了 15 家连锁超市，其中仅上海地区就开设了 4 家，各卖场拥有的会员数均超过 11 万，营业额排名位于全国连锁业百强第 9 位，销售额达 49.4 亿元。

通过以上案例,我们可以知道连锁经营方式已经在世界上普遍存在,为什么这样一种市场运行方式有着这么大的魅力?为什么这样一种经营模式正在并将创造着巨大的效益呢?那么我们现在就开启连锁经营的学习之路。

1.1 连锁经营的涵义和特征

连锁经营和超级市场被称为“现代流通革命”的两大标志。20世纪中期以后,现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。世界上最大的商业零售企业美国沃尔玛公司,2000年销售总额达到1 913亿美元,超过了通用汽车公司。一家属于传统产业的零售企业能够在销售收入超过“制造业之王”的汽车工业,超过一些大银行、保险公司等金融机构,超过引领“新经济”的信息企业,其中奥秘之一就是发展连锁经营。我国自20世纪90年代初开始发展连锁经营,目前势头良好。将来我国仍将坚定不移地继续推进连锁经营,提高商品流通的组织化程度,发展现代流通组织形式和营销方式。

从国际经验看,商品流通对生产的指导和促进作用越来越大。加快发展连锁经营,用新的经营组织形式改造传统商业,是现代商业发展的必然需求。

1.1.1 连锁经营的概述

1. 连锁经营的涵义

要了解什么是连锁经营,必须从其外在的组织形式——连锁店开始。连锁店是连锁经营模式的存在方式和载体。它形成于社会化大生产和商品生产的大规模化。它脱胎于大工业化生产,是资本集中的产物,是市场垄断的结果,同时也是消费者多种需求增长的必然结果。实行连锁,可以扩大产品销售,同时做到将各地市场的需求信息反馈到总店,进而反馈给生产商,并组织生产。

连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的经营模式。它是指授权者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予被授权者使用,被授权者按合同规定,在授权者统一的业务模式下从事经营活动,并向授权者支付相应的费用。

这种经营模式把社会化大生产高度专业化分工的原理引入商业经营领域,把若干单店铺经营者的若干职能加以分离,使商品采购、仓储、陈列、财务等业务环节都由专业部门统一负责,使各店铺可以专心致志地搞好销售、服务。这种方式既适应了各零售商店分散性和规模小的特点,又提高了各店铺的经营管理水平和经济效益。

连锁经营不仅是一种经营形式的改变,而且是制度的创新,是一次革命。之所以这么说,是基于以下几点:

(1) 1859年美国出现第一家连锁企业——大西洋与太平洋茶号, 1866年法国出现第一家连锁企业——兰斯经济企业联合会, 并发展迅速。尤其是二战以后, 连锁经营在发达国家方兴未艾。

(2) 超市连锁的问世被美国经济学家称为美国首先创造的流通领域的制度创新(如开架售货)和消费生活方式的革命。

(3) 连锁经营水平体现一国流通业的发展程度, 这一点经济发达国家体现得更为充分。

(4) 越是经济发达国家, 连锁经营的营业额占总零售营业额的比重越大。

(5) 连锁经营借助于体系和制度, 这对连锁经营体系的管理提出了更高的要求, 从而更深入地引起企业的管理革命。

2. 连锁经营的四个“统一”

连锁经营主要体现在4个方面: 经营理念的统一; 经营管理的统一; 企业识别系统及经营商标的统一; 商品和服务的统一。

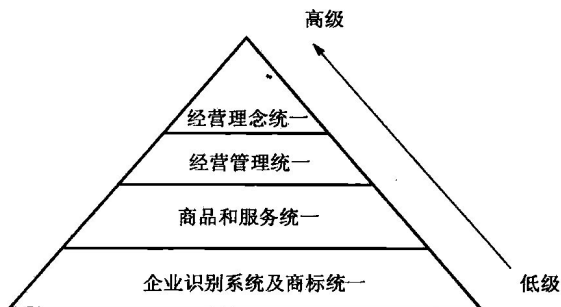


图 1.1 连锁经营的四个“统一”

(1) 经营理念的统一性。连锁企业的经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念和中长期战略, 是其经营方式、经营构想等经营活动的依据。连锁企业无论拥有多少店面, 都必须持有一个共同的经营理念, 这一经营理念完全着眼于消费者, 从消费者的立场、使用者的立场出发来发展企业。例如, 为消费者提供“舒适的购物环境”、“快捷的服务”、“衷心的关怀”和“时尚的消费”等, 这是一种贯穿于连锁企业经济活动全过程的经营准则。

(2) 企业识别系统的统一性。连锁商店要在众多店中建立统一的企业形象。这是连锁企业暴露给公众的直观印象, 主要包括连锁企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、员工服装等。这种统一设计的企业识别系统, 不仅有利于消费者识别、购买连锁企业各门店的商品, 更重要的是有利于让消费者

认同该企业,对企业产生依赖感。

(3) 商品和服务的统一性。连锁企业各门店所经营的商品都是经过精心挑选的,按消费者的消费需求作最佳的商品组合,并不断更新换代;提供的服务也经过总部的统一规划,对所有门店的服务措施进行统一规范,使消费者到任何一家门店,都保证可以享受到连锁店所提供的统一的商品和统一的服务。传统的商业企业购销合一。连锁店则将采购和销售两种职能分开,由总部和门店分别承担。总部集中进货,一方面连锁经营企业汇集多门店的进货数量,形成较大批量的订货,有利于生产企业安排生产;另一方面由于集中采购,使总部采购者的专业化水平得到提高,使连锁企业在与生产企业交往时处于较为有利的地位,能够购进廉价商品,因而使连锁企业的采购职能在总体上与现代化的生产相适应,不断地增强连锁企业的竞争力和吸引力。而各个门店的分散销售,一方面使其享受到集中进货所获得的低成本优势,并在此基础上,根据市场竞争状态及消费者偏好,制定较为灵活的市场战略,以便在与其他类型零售企业的竞争中取得主动;另一方面由于门店贴近消费者,与消费者有较为密切的“便利关系”,可以通过近距离的促销和服务建立感情纽带,增强消费者对门店及整个连锁系统的心理联系。这种买卖职能的分离,只要企业能够正确处理好集中化进货与分散化销售的关系,就会为连锁企业在市场发挥优势、开拓渗透打下坚实基础。

(4) 经营管理的统一性。连锁店在经营战略上、经营策略上实行集中管理。即有总部统一规划,指定规范化的经营管理标准,并下达给各门店认真执行。

连锁经营就是在上述四个统一性的前提下,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、议价能力增强、物流综合配套,使其经营活动适应分散化、多元化的消费特点,通过众多网点的分散化、商品经营的独特化以及销售服务的周到化,最终实现现代化大生产与商业经营规模化及消费需求多元化的有机组合。

1.1.2 连锁经营的特征

连锁经营是通过规模经营获取规模效益的,它将现代化工业大生产的基本原理与商业特点相结合,并运用到流通领域,即在专业化分工的基础上,实现了流通的系统化和规模化,达到了规模效益与灵活方便的统一。连锁经营的基本特征,集中表现在规模化的经营方式、网络化的组织形式和规范化的管理方式三个方面。规模化的经营方式是连锁经营的核心内容;网络化的组织形式是连锁经营的前提条件;规范化的管理方式是获得连锁经营规模效益的基本保证。

1. 规模化的经营方式

连锁经营顺应社会化大生产的要求,把分散的流通经营整体组织起来,形成统一管

理、统一营运的群体。它衔接供应,一方面,由于连锁企业拥有大量的门店,具有大批量销售的市场优势,可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产,从而形成以大商业为先导,以大工业为基础的现代经营格局;另一方面,连锁门店数量多、分布广,深入各个消费腹地分散销售则迎合了消费者的分散性和就近购物的消费习惯,也增强了消费者和连锁企业之间的感情联系,从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。连锁商店不同于传统的单店经营。单店是独立的经营管理的店铺,大多具有一定的经营特色,偏向于特色经营。而连锁商店是从单店向多门店发展的,在经营方式上有了革命性的突破,实行分散经营和集中决策的管理机制,经营业务由总部集中决策,门店分散销售,因而连锁企业兼有大企业与小店铺两方面的优势。一方面,连锁商店整体作为一个大企业,有规模经营的各种优势;另一方面,由于所属的门店实行分散经营,又具有小店灵活、渗透性强和管理简单的优势。

统一经营与专业分工相结合,从根本上改变了传统的经营方式,这是连锁经营的核心。规模化的经营方式所带来的规模优势主要体现在以下几个方面:

(1) 集中采购的规模优势。通过采购权的集中,使连锁店对外采购时是集中采购,因而采购的数量较大,可以以较强的议价能力与供应商讨价还价,获得低价进货的优势。同时,由于集中采购,较之单店独立采购要减少采购人员和采购次数,从而降低了直接采购成本。连锁企业正是通过批量进货,规模采购降低商品的进货成本,从而降低商品的销售价格来吸引客户,不断扩大市场份额的。

(2) 整体促销的规模优势。由于连锁店遍布一个区域、全国甚至各个国家,因此连锁店总部可以利用地方性、全国性或地域性的电台、电视台、报刊进行广告宣传,而连锁促销的广告费用可以分摊至多家门店,因而平均促销的成本较低,这是单个商店难以做到的。

(3) 仓储、配送的规模优势。由于连锁企业各门店的进货是有组织的,商品信息是共享的,这就克服了进货上的盲目性,节省了商品的存储空间;同时,在集中采购的基础上设置仓库或配送中心,通过总部集中配送可以选择最有利的运输路线,充分利用运输工具,及时运送,实现门店零库存,避免出现缺货现象。

(4) 研究、开发、培训的规模优势。单个商店固然也能聘请专家设计有关照明、卖场布局等商业技术,也可以对自己的员工进行系统培训,然而费用很大。而连锁企业由于研究、开发和培训的费用可以由许多门店共同承担,还可以开发计算机系统、商品陈列、照明、防盗等方面的一系列技术,并建立自己的一系列专职职能部门,同时其开发的成果可以在整个连锁体系内推广,因而享有连锁经营所带来的研究、开发、培训方面的规模优势。利用核心企业的无形资产价值、管理水平和社会影响力,可以实现资

源共享,降低单位商品销售的其他投入成本(单位产品广告费、新技术专利、设备的研制购买费、信息资源开发费、经营管理费用支出等)。

(5) 规模扩大带来的学习优势。连锁企业可以把自己各个门店中最为成功的经验在整个连锁企业中推广,可以以丰富的开店经验不断地开出新的门店,这可比一个第一次开店的企业节约时间、精力。通过复制成功的经营模式实现连锁企业扩张,不管是直营连锁,还是特许连锁或自由连锁都非常容易实施。

2. 网络化的组织形式

连锁经营既是一种经营方式,又是一种组织形式。这种经营方式的种种“统一”,恰恰是组织化程度提高的结果。连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各个商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中,实现了采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成了产销一体化或者批零一体化的流通格局,提高了流通领域的组织化程度。

信息是连锁经营的神经。现代化电子计算机技术为连锁经营插上了翅膀,把连锁经营带入了现代化时代。连锁系统的信息全面网络化使得其组织形式也随之网络化,连锁店的成功发展在很大程度上得益于电脑和电子技术的广泛应用,以及连锁经营的组织形式的网络化。

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看,其组织形式是由一个总部和众多的门店所构成的一种企业联合体,这些被纳入连锁经营体系的商店,如同一条锁链相互连接在一起,所以称之为“连锁商店”。因此,联合化、网络化的组织形式在传统企业的组织形式基础上又有了革命性的突破。传统企业的组织形式虽然也存在一定程度的联合,但主要是局部的合作,如工商联营、引厂进店或者多方合作开发技术项目、产品及市场;而连锁经营的组织形式则是整体性、稳定性、全方位的联合,所有的连锁店都使用同一个店名,具有统一的店貌,提供标准化的服务和商品,而且连锁企业的形象一旦确立便始终贯彻。所以,连锁经营是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的标准化,那就只有连锁经营的“形”,而无连锁经营的“神”,就不是连锁经营。

3. 规范化的管理方式

连锁商店采用统一进货、统一经营、统一管理的经营方式,所辖门店都执行总部统一制定的经营管理规范和标准。因而,管理方式的规范化和现代化,是连锁经营的第三大革命性突破。连锁经营企业改变了传统企业主要依赖经营者个人经验和技巧进行管理的状况,它把复杂的经营活动分解为不同的环节,使之像工业生产流水线上每一个环节那样简单,并在各个环节推行规范化、标准化运作,从而有效地强化了连锁经营企业的管理。

连锁经营企业的管理系统强调的是对总部各职能部门管理权限的界定与控制、管理