



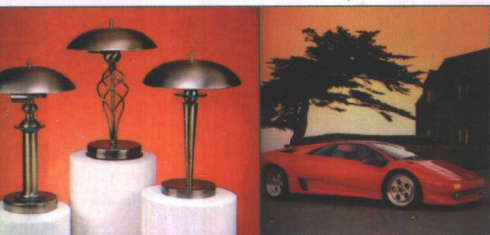
商业现代化与基础管理丛书



连锁店经营管理

理论 · 案例 · 制度 · 实务

赵 涛◆主编



核心竞争力就是获得客户忠诚度、让客户满意的能力。

沃尔玛创始人 萨姆·沃尔顿

让顾客满意，让员工满意，

最终才能让股东满意。

本田汽车创始人 本田宗一郎



theory
case analysis
policy & rules
management
service strategy

北京工业大学出版社

商业现代化与基础管理丛书

连锁店经营管理

——理论、案例、制度、实务

学术顾问：于森博士(教育部电子商务专家组成员，
中国人民大学贸易经济学博士)

实践顾问：苏姗博士(华点通国际顾问咨询有限公司总裁)

主 编：赵 涛

编 委：高 林 赵晓军 欧阳定国

萧江霖 王化萍 陆强华

王 飞 张志军 范 姝

北京工业大学出版社

助/

来
本
对
。

进
恐

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁店经营管理/赵涛主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2002. 11

(商业现代化与基础管理丛书)

ISBN 7-5639-1153-7

I. 连... II. 赵... III. 连锁商店-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 073238 号

商业现代化与基础管理丛书

连锁店经营管理

赵 涛 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

华星印刷厂印刷

*

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

880mm × 1230mm 大 32 开 16.75 印张 374 千字

印数: 1~5000 册

ISBN 7-5639-1153-7/F·92

定价: 29.50 元

序 言

众所周知，社会生产的最终目的是为了**满足消费**，产品只有经过流通过程，通过交换才能到达消费领域，完成由商品形态到货币形态的转化，实现其价值和使用价值。由此可见流通在社会再生产过程和国民经济中的重要作用，堪称是国民经济正常循环周转的“大动脉”。零售业作为流通业的一个主要的组成部分，自然也有着举足轻重的作用。我国零售业起步较晚，改革开放以来有了较大的发展。随着中国加入 WTO，我国的零售业必然面临着国际市场的激烈竞争，为我国的零售行业培养出一批既具有理论功底又能够参与实际经营工作的高素质管理人才，是我们商业经济研究和教学工作者的必尽之责。多年来，我和我的同事一直希望能够找到一些适合 MBA 教学和企业管理培训的零售业经营管理教材。目前国内这方面的书籍可谓汗牛充栋，但质量良莠不齐，有的通篇讲述的是零售业的历史发展和基本理论，脱离于实践之外，显得苍白和枯燥，而有的则是叙述了一些成功零售业的案例，没有配以相应的理论介绍，虽然生动却难以给人以系统的理论认识，可以说这些作品都很难满足我们的教学要求。

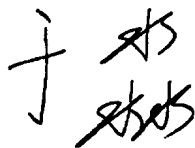
看到由赵涛先生主编的这套《商业现代化与基础管理》丛书后，我惊喜地发现这就是我们苦苦寻求的东西，该套丛书内容丰富、完整，分别涉及了零售业领域的特许经营、专卖店、连锁店、超市、便利店以及餐饮店等多个业态的内容。虽然丛书涵盖了如此全面的内容，但对每个企业的介绍并非浅尝辄止，而是将每一个业态作为一个专题进行展开，用一本书的篇幅对其进行详

细的分析：首先从某一种业态的概念谈起，然后介绍它的起源、历史、发展、类型以及特征等，进而逐条讲解有关于这种业态的具体内容，比如组织形式、管理制度、加盟过程、合伙人关系以及相关的法律法规等。接着讨论了有关各种零售店、连锁店等的规划手段、经营策略及管理方法方面的问题。这部分的内容不是脱离实际的空洞说教，而是重点着眼于与商店经营运作过程所密切相关的各种问题：例如如何选择加盟伙伴、选取店址、进行物流配送、评估和奖励各个分店的经营绩效等等，内容相当具体全面，且均是现实运营中将要面对的问题，有着很高的实用价值。在理论讲解之后往往恰到好处地穿插进一些生动易懂的案例，使读者对书中所介绍的内容能够有更加感性、深刻的了解。丛书还注重吸收国外的先进研究成果，为读者介绍了不少世界著名零售企业（如 7-Eleven、麦德龙等）的宝贵经营管理经验，同时对目前国内零售业的发展状况也做出了客观的评析和理性的展望，提出了一些问题的解决方案。

丛书文笔流畅、思路清晰，既适合拥有一定实践经验的企业管理者，也可以作为高校学子了解零售业知识的入门级读物。读者能够在轻松的阅读中学到知识、得到启示。在此我很高兴地向大家推荐这套深入浅出、通俗易懂的作品，相信它必将成为国内广大商业经济研究者的良师益友。

是为序。

教育部电子商务专家组成员
中国人民大学贸易经济学博士
北航管理科学与工程博士后



目 录

第一篇 概 论 篇

第1章

连锁经营原理 /3

§ 1.1 连锁经营的概念及特征 /3

§ 1.2 连锁经营的分类 /7

§ 1.3 连锁店的定位及其经营的基本原则 /13

第2章

连锁经营溯源 /20

§ 2.1 连锁经营的起源 /20

§ 2.2 连锁经营在世界各地的发展和现状 /22

§ 2.3 美日两国连锁商业发展道路对比及 启示 /43

§ 2.4 连锁经营未来发展的总趋势 /47

第3章

连锁经营的优势和风险 /53

§ 3.1 连锁经营的制度优势 /54

§ 3.2 连锁经营的效益优势 /58

§ 3.3 连锁经营的发展优势 /62

§ 3.4 连锁经营中存在的风险及规避 /64

第二篇 连锁加盟篇

第4章

如何选择合适的连锁系统 /69

§ 4.1 考察经营者的自身素质 /69

§ 4.2 搜集连锁业态的信息 /71

§ 4.3 建立连锁系统评估体系 /74

§ 4.4 评估连锁系统的具体步骤 /80

§ 4.5 有效运用连锁系统评估表 /83

第5章

连锁系统的加盟条件与加盟程序 /91

§ 5.1 特许加盟条件与审核程序 /91

§ 5.2 自愿加盟条件与审核程序 /98

§ 5.3 进入连锁加盟系统五部曲 /101

第6章

招募合格的加盟店主 /105

§ 6.1 合格加盟店主的基本条件 /105

§ 6.2 招募加盟店主的方法 /108

§ 6.3 加盟店主招募程序 /112

第7章

连锁经营系统内部利益分配及开发 /118

§ 7.1 连锁店的利益项目与来源 /118

§ 7.2 连锁总部的利益项目与来源 /130

§ 7.3 合理分配利益的主要原则 /138

§ 7.4 开发更具潜力的利益项目 /142

第8章

引进国外连锁经营的 Know-how /146

§ 8.1 如何争取国外连锁经营的授权 /146

§ 8.2 与国外连锁经营的合作方式 /149

§ 8.3 引进连锁经营技术的关键要素 /151

§ 8.4 建立合理评估模式 /153

第9章

连锁体系跨国经营的探讨 /156

§ 9.1 受转移国市场环境分析 /156

§ 9.2 合作伙伴资格评估 /162

§ 9.3 连锁企业跨国经营的成败分析 /164

第三篇 经营策略篇

第10章

连锁企业的经营战略、发展战略和竞争战略 /171

§ 10.1 连锁企业的经营战略 /171

§ 10.2 连锁企业的发展战略 /183

§ 10.3 连锁企业的竞争战略 /185

第11章

连锁企业的形象战略 /195

§ 11.1 CI对连锁商店的重要性 /197

§ 11.2 CI的观念与内涵 /198

§ 11.3 CI在连锁店的应用范围 /201

§ 11.4 连锁店CI的展现技巧 /203

第 12 章	
连锁企业的开店策略	/208
§ 12.1 店面开发与行销的市场组合	/209
§ 12.2 市场评估策略与作业流程	/213
§ 12.3 开发策略与协商技巧	/217
§ 12.4 建立完整的开发评估报告	/219
§ 12.5 开店策略与开店流程	/222
§ 12.6 店铺布局与设计	/233
第 13 章	
连锁企业的定价策略	/242
§ 13.1 总部与分店在定价中的角色分配	/243
§ 13.2 商品的分类与构成分析	/244
§ 13.3 定价决策程序	/245
§ 13.4 商品定价的技巧	/250
§ 13.5 利润目标模型的建立	/253
§ 13.6 连锁总部的价格管理方法	/257
第 14 章	
连锁企业的营销策略	/261
§ 14.1 名牌战略与连锁经营	/261
§ 14.2 促销策略	/265
§ 14.3 广告促销	/271
§ 14.4 公共关系的妙用	/289
第 15 章	
如何测量连锁经营的规模	/310
§ 15.1 连锁规模的经济利益	/311
§ 15.2 测量“经济规模”与“经济不 规模”的方法	/313
§ 15.3 如何避免规模不经济	/324

第四篇 连锁企业管理篇

第 16 章

连锁企业的财务管理 /333

§ 16.1 连锁企业财务管理的特点 /334

§ 16.2 连锁企业财务管理的主要内容 /336

§ 16.3 连锁企业财务经营分析 /350

第 17 章

连锁企业的内部管理 /355

§ 17.1 连锁总部的组织和功能概述 /355

§ 17.2 连锁分店人员的职责与规范 /357

§ 17.3 建立完整的信息系统 /368

§ 17.4 连锁企业的文化建设 /379

§ 17.5 连锁店管理办法 /387

第 18 章

连锁店的人力资源开发 /420

§ 18.1 人力资源发展策略 /420

§ 18.2 职位规划与管理 /421

§ 18.3 人力开发计划 /424

§ 18.4 薪酬制度 /431

§ 18.5 绩效管理 /439

§ 18.6 人员生产力绩效衡量指标 /441

§ 18.7 连锁企业的人才培训 /443

第 19 章

连锁店的商品管理 /456

§ 19.1 商品定位与组合 /456

§ 19.2 采购组织与流程 /467

§ 19.3	新商品开发与滞销品淘汰	/469
§ 19.4	供货厂商管理	/473
§ 19.5	自有品牌商品开发	/475
第 20 章		
连锁店的物流配送与管理		/480
§ 20.1	连锁系统的物流策略	/481
§ 20.2	物流配送的原则与方式	/483
§ 20.3	订货进货作业管理	/493
§ 20.4	物流费用负担原则	/497
第 21 章		
总部组织与职能分析		/501
§ 21.1	总部组织的意义与角色	/501
§ 21.2	连锁企业总部应具备的功能	/504
§ 21.3	组织扩张原则与型态	/508
第 22 章		
连锁店经营绩效评估与奖励		/511
§ 22.1	连锁店绩效评估方法与关键	/512
§ 22.2	连锁店奖励原则	/517
§ 22.3	常用的奖励办法规定	/520
§ 22.4	店铺自我诊断评估方法	/522

连锁店经营管理

第 一 篇

概 论 篇

连锁经营作为一种现代化的商业经营模式和组织形式，具有广泛的适应性，在很多行业都屡试不爽，成为很多商业投资者和管理者首选的经营模式。

第 1 章

连锁经营原理

连锁经营和超级市场，被称为是“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，能够在销售收入上超过“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。我国自上世纪 90 年代初开始发展连锁经营，目前势头良好。今后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，是我国现代商业发展的必然需求。

§ 1.1 连锁经营的概念及特征

☐ 连锁经营的定义

所谓连锁，一般认为，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。

连锁经营的出现乃是零售革命之必然与结果，业已成为现代流通产业的基本组织方式，直至演绎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“大西洋与太平洋茶号”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。而经济学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，从而达到双赢。

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。

□ 连锁经营的本质特点

现在，连锁经营正风靡全球，在欧、美、日等经济发达国家商业领域占据了主导地位。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？因为其有以下特点。

1. 连锁经营把分散的经营主体组织起来，具有规模优势

当今世界零售业高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。由于连锁经营规模甚大，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。

2. 连锁经营都要建立统一的配送中心，与生产企业或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。

3. 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。

4. 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。

□ 连锁经营与传统商业经营方式的区别

由以上连锁经营的定义与特征我们可以看出：连锁经营与