

21世纪

全国高等院校商品流通管理统编系列教材

连锁经营 与管理

LIANSUO JINGYING YU GUANLI

主编 刘星原 副主编 孙佩红 唐丽颖 严艳 张煜



中国商务出版社

CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

2008 年版

21 世纪全国高等院校商品流通管理统编系列教材

连锁经营与管理

(2008 年版)

LIANSUO JINGYING YU GUANLI

主 编 刘星原

副主编 孙佩红 唐丽颖

严 艳 张 煜

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营与管理: 2008 年版 / 刘星原主编. —北京: 中国商务出版社, 2007. 12
ISBN 978 - 7 - 80181 - 813 - 3

I. 连… II. 刘… III. ①连锁商店—商业经营②连锁商店—商业管理 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 200493 号

21 世纪全国高等院校商品流通管理统编系列教材
连锁经营与管理 (2008 年版)

主 编 刘星原

副主编 孙佩红 唐丽颖 严 艳 张 煜

中国商务出版社出版

(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64295501 (发行部)

64266119

零售、邮购: 010 - 64263201

网址: www.cctpress.com

E-mail: cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限
责任公司发行

北京金奥都图文制作中心排版

北京华正印刷有限公司印刷

787 毫米 × 980 毫米 16 开本

12.5 印张 231 千字

2008 年 1 月 第 2 版

2008 年 1 月 第 3 次印刷

印数: 7001 ~ 12000 册

ISBN 978 - 7 - 80181 - 813 - 3

F · 1101

定价: 20.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64212247

21 世纪全国高等院校商品流通管理统编系列教材

编 委 会

总顾问 黄国雄 霍建国

成 员 (排名不分先后)

吕春成 张春华 周泽信 王卫红

周利国 应志方 刘星原 陈阿星

曾庆均 姚大伟

发展商科教育是商业时代的要求

(代序)

呈现在广大读者面前的这一套教材，是商务部成立以后，在全力推进内外贸一体化的条件下，由中国商务出版社编辑出版的第一套贸易经济专业骨干课程的系列教材。

我们现在正处于商业时代，交换是这个时代的本质特征和普遍存在的经济现象。从宏观上说，只有通过交换，才能实现社会资源的有效配置，实现社会的分工合作，加强国家之间、企业之间的经济联系，互通有无，优势互补，共同发展；从微观上说，任何一个生产企业的经济行为最终都要表现为交换行为，只有把商品卖出去，换回货币，在实现商品价值的同时，实现企业的社会价值。流通是一连串的交流，商业是交换的主体，贸易体现交换的全部过程。因此，发展商科教育，重视贸易经济学科的建设，就成为时代的要求。

改革与开放为我国造就了一个充满生机和活力的流通产业，流通问题得到了空前重视，理论上对流通的认识也发生了根本性的变化。从传统计划经济下的“流通无用论”、“流通从属论”到“流通先导论”、“流通支柱论”的转变，既是理论上的创新和发展，也极大地推动了流通产业的蓬勃发展，彻底改变了商品市场的面貌，且为贸易经济学科建设奠定了新的理论基础。

第一，流通产业创不创造价值？是不是生产性行为？传统的观点认为，流通不创造价值，也不属于生产性劳动，因此，既谈不上是产业，更不可能成为基础产业。该观点是以是否是体力劳动、提不提供有形产品为衡量标准的。事实上，不论是有形产品还是无形产品，是物质产品还是精神产品，是体力劳动还是脑力劳动，只要有使用价值，能为社会提供有益的产品，不论是满足生产还是满足

生活,都是有价值的产品。例如科学技术、文化教育、艺术体育、医疗保健,以至整个第三产业,它们虽然不直接生产有形产品,不全是体力劳动,但它们都以不同形式提供各种服务,被社会所承认,为社会实现价值,创造价值,积累财富,都是生产性劳动。否则,我们就无法理解“科学是第一生产力”这一伟大论断,也难以理解何以第三产业,成为对国民经济产生越来越大的贡献。世界第三产业的比重已达到 60%,发达国家都在 75% 以上,第三产业成为国内生产总值的主体和国民经济运行的基础。相反的,各种废品、次品、伪劣产品,甚至毒品和各种违禁品,虽然都是物质产品,同样凝结着人们的劳动,但由于给社会带来种种危害,因而不被社会所承认,既无价值可言,生产它们的劳动也不能算作生产性劳动。

流通产业既提供有形产品,也提供无形产品(“以服务形式存在的消费品”——马克思语)。它以多种形式满足社会生产和生活的多层次的需要,既实现了生产部门创造的物质产品的价值,也实现了“追加服务”自身创造的价值,成为社会不可或缺的经济部门。要为流通产业正名,须承认流通是生产性产业,商业劳动是生产性劳动。

第二,交换与生产的关系中,交换是不是始终被生产所制约,交换能不能决定生产?流通在国民经济中的地位由交换在社会再生产中的地位所决定。传统的观念是生产决定交换,流通始终处于被决定的地位,而从属于生产。事实上,生产与交换的关系是依着客观的变化而变化。大体经历三个阶段:第一阶段,在小商品生产条件下,是生产决定交换,生产什么交换什么,生产多少交换多少,交换的是剩余产品,交换处于被动地位,流通也无所作为。第二阶段,在商品经济条件下,商品是为交换而生产的产品,生产与交换是互为条件、互相决定的关系,生产决定交换,交换也决定生产,它们是纵坐标与横坐标的关系。对于前一过程来说,生产是起点,交换是终点,没有生产就没有交换,生产决定交换;而对于后一过程来说,交换又成为起点,生产是终点,没有交换为前提,任何生产都无法进行,交换决定生产。生产——交换——生产——交换……它们互为条件,连续不断,推动着整个商品生产的发展。第三阶段,在市场经济条件下,一切生产都是为了交换,企业所有的

经济行为最终都要表现为交换行为。交换体现消费市场的需求，既是生产的起点也是生产的归宿。有交换才有生产，交换什么生产什么，交换多少生产多少。没有交换的生产，无法实现其价值，是一种无效劳动，只能导致社会资源的浪费。传统上是按计划生产、按产能规模来组织生产，所以，容易导致产销脱节，只注重产值不注重价值的实现，结果形成大量的产品积压。这是我国长期以来经济运行高速度低效益的根本原因。

生产发展到一定程度，市场就是决定因素。市场经济也叫做“订单经济”，生产的行为完全取决于市场的需要，按订单组织生产，按社会需求制定企业的发展战略。生产的规模和结构，完全取决于流通的深度与广度。要打破传统观念，按市场经济规律的要求，重新认识生产与交换的关系，才能摆正流通在国民经济发展中的地位。

第三，流通力不构成社会生产力？至今为止，我们不少同志还不承认流通是生产力的重要组成部分。在研究和评价城市或企业竞争力时，列出许许多多指标，形成不同的评价指标和指标体系，但就是没有流通力指标。对于占 GDP 增长率 50% 以上的国内零售市场的忽视，不仅仅是不公平的，也是违背客观现实的，是新形势下轻视流通的一种表现。

“商品生产以商品流通为前提。”（马克思语）“流通和生产一样重要，流通当事人和生产当事人一样必要。”（马克思语）社会生产力是由生产力与流通力组成的，即 $\text{社会生产力} = \text{生产力} \times \text{流通力}$ 。在一定时期生产力是相对稳定的，而流通力的状况不仅直接关系生产力的实现，而且还直接影响市场供应。如生产力是 1，流通力小于 1，没有相应的销售渠道和市场空间，就会导致整个社会生产力小于 1，必然出现产能闲置，产品价值无法全部实现；如果流通力大于 1，不仅生产的产品全部卖出去，还可以通过境外交易，进一步扩大市场的贸易量。流通力是指社会（或企业）组织、销售商品和提供服务的能力，不仅可以定性分析，也可以通过量化构成指标和社会预警体系来评估。

第四，商业行为是利己还是利他？“无商不奸”是不是商业的本质特征？什么是商业原则？有的人认为商业原则就是“赚钱”、

就是“损人利己”，他们把社会出现的种种丑恶现象和不良行为都归结为“商业化”结果。这是一种认识上的误区。商业是为服务而产生、为服务而存在、为服务而发展的，它的本质是利他行为，这是它存在的经济基础。如果商业不为社会提供有益的商品和有效的服务，得不到社会承认，它就失去存在的价值和生存的条件。因此，商业的任何利己行为都必须以利他为前提，否则它的盈利就会是非法或违法的。“无商不奸”、“无商不诈”以及社会上出现的种种商业欺诈，都不是商业的本质，而是部分商人、商业法人道德堕落的结果和个人欲望盲目膨胀的结果，是商人机会主义的表现。

商业原则是平等互利、等价交换、自愿让渡、自主贸易。这不仅仅是处理交易双方之间的基本准则，也是处理国与国之间经济关系的基本准则，成为共同遵守的国际惯例，并且被越来越多的人所接受。

第五，要不要重视商业教育？要不要设立贸易经济专业？是否可以用市场营销代替商学学科的建设？市场经济的本质是交换经济，我国共有 8000 多万商业从业人员（包括商业职工、个体劳动者和厂矿供销人员），商业教育发展状况，不仅关系到自身的健康发展，而且关系整体的经营素质和社会秩序的稳定。商业素质应是系统全面的，市场营销只解决了企业如何走向市场（这一点目前还做得不够，还要加强），但进入市场以后，如何把握市场规律，处理好市场中的各种经济关系，树立大商业、大市场、大流通的思想，以多层次、多渠道、多形式最大限度地实现商品从生产领域向消费领域的转移，所有这些问题都是需要通过商业教育才能得到回答的。

现代贸易，是国内贸易与国际贸易的统一，货物贸易与服务贸易的统一，提供商品和提供服务的统一，以及贸易主体行为和贸易过程的统一。一体化是时代的要求，是世界性现象。我们相信这一系列教材的出版，在促进和规范商科教育、促进商业人才培养方面会发挥应有的作用。

黄国雄

2005 年 1 月 20 日

前 言

连锁经营方式已是国外发达市场经济国家零售企业的主流发展趋势,有些已发展成为跨国界经营的特大型连锁企业,其销售额已.在世界 500 强企业的排序中名列前茅。随着我国社会主义市场经济快速发展,以及我国零售领域商业竞争不断加剧,我国零售领域的连锁经营方式也正在迅速发展。无论从零售企业的数量上看,还是从零售企业的销售额比重看,连锁经营方式在我国零售领域中所占的份额越来越大。另外,我国加入 WTO 之后,世界上一些实力强大的连锁经营企业正在全面进入我国市场,我国的连锁经营企业与国外连锁经营企业“同台竞争”的范围越来越大、程度越来越强。总之,我国连锁经营事业的繁荣发展,使得需要研究与探讨相关的理论问题与实践问题越来越多,这就要求大专院校的有关专业和有关企业要对连锁经营的理论问题进行更加深入系统地学习与研究。本书是在研究、总结国内外大量连锁经营的理论与实践的基础上,由多所高等院校的老师共同写成,主要是为大专院校有关专业的教学和有关企业的培训工作使用。

本书的章节与内容力求结构合理、层次清晰、体系完善、观点明确、文字简练,理论阐述深入系统,实务性内容讲解明确具体,尽量适合大专院校教学和企业培训的特点和要求。但是,由于本书作者的水平有限,是否能够达到这些要求,希望广大读者给予批评与指导!

参与本书编写的大专院校和老师有:西安交通大学经济与金融学院刘星原老师编写第一章、第三章和第十章;内蒙古财经学院工商管理系唐丽颖老师和孙佩红老师编写第七章,孙佩红老师和李亚慧老师编写第八章,王莉华老师和马旭东老师编写第九章;重庆工商大学经济贸易学院严艳老师编写第五章、第六章;西南财经大学

工商管理学院张煜老师编写第二章、第四章。西安交通大学刘星原老师对本书进行了全面的修改与总纂。

该书出版之后,在有关高校的教学试用过程中,受到了广大师生的认可。随着时间的变化,我国有关连锁经营的理论与实践有了新的发展与变化,因此,在中国商务出版社种清苑老师的策划与组织下,由西安交通大学刘星原老师对该书又进行了全面修订。作者对种清苑老师以及商务出版社对该书修订版的出版给予的大力支持与帮助,表示衷心的感谢!

作 者
2008 年元月

目 录

第一章 连锁经营概述	(1)
第一节 连锁经营的概念与特征	(1)
第二节 连锁经营的产生与发展	(9)
第二章 连锁经营的类型	(19)
第一节 直营连锁	(19)
第二节 特许连锁	(23)
第三节 自愿连锁	(34)
第三章 连锁经营的业态	(39)
第一节 业态与业种	(39)
第二节 业态的分类	(44)
第三节 业态及经营模式的演进	(53)
第四章 连锁经营的机构与业务流程	(62)
第一节 连锁经营的机构设置	(62)
第二节 连锁经营的业务流程	(72)
第五章 配送中心的构建与管理	(79)
第一节 配送中心的概念、作用与功能	(79)
第二节 配送中心的构建	(82)
第三节 配送中心的作业流程	(91)
第六章 商区、商圈与店址选择	(99)
第一节 商区与商圈的概念和内容	(99)

第二节 商区、商圈与业态的关系	(103)
第三节 商圈调查与店址选择	(108)
第七章 商品的定位、结构与定价管理	(117)
第一节 商品的定位管理	(117)
第二节 商品的结构管理	(125)
第三节 商品的定价管理	(130)
第八章 商品的采购、库存与销售管理	(137)
第一节 商品的采购与库存管理	(137)
第二节 商品的配置与销售管理	(144)
第九章 员工的岗位设置、培训与操作管理	(153)
第一节 员工的规范化管理与培训	(153)
第二节 员工的岗位设置与操作管理	(160)
第十章 信息技术、营销与战略管理	(171)
第一节 信息技术管理	(171)
第二节 发展战略与营销管理	(176)
参考文献	(187)

第一章 连锁经营概述

第一节 连锁经营的概念与特征

一、连锁经营的概念

(一) 连锁经营概念的表述

连锁经营一般是指在商业经营领域中的一种企业经营模式。连锁经营是由企业的“总部”、“配送中心”和若干数量的“连锁分店”组织机构为基础,在统一店名、统一店貌、统一采购、统一配送、统一财务、统一经营、统一价格、统一服务、统一管理等若干个“统一”的管理方式下,由若干数量的连锁分店,构成一个规范的、统一的、规模化、连锁化的销售网络体系,从事商品或者服务销售的商业企业经营模式。

由于连锁经营企业在资产所有权与合作方式方面的不同,又分为直营连锁、自愿连锁和特许连锁三种连锁经营类型(这三种类型将在本书第二章专门讲述)。

一般的讲,连锁经营方式是在现代市场经济体制下,当社会生产力发展、商业竞争、消费者的收入和生活水平平均达到较高层次和程度时,产生的比较高级的商业企业经营模式。

(二) 连锁经营分店的数量

美国商务部规定,连锁经营企业的分店数量至少要达到11个。我国工商管理部门规定,连锁经营企业的分店数量要达到10个。连锁经营企业最低分店数量的规定,一是要表明连锁经营模式不同于“总店一分店”等其他经营模式(其他模式在下面专门讲述)的重要标志之一就是在分店数量方面的差别;二是要表明连锁经营企业分店数量的规模化是构成连锁经营模式的重要特征之一,也是构成连锁经营企业竞争优势的重要因素。

在连锁经营发展的实践中,许多刚起步的连锁经营企业,往往由于资金短缺、管理经营不足、市场开拓困难等原因,而不可能同时投资和构建达到规定

的 10 个分店,往往是从一两个分店逐步发展起来的。另外,国内外已经发展起来的许多连锁经营企业的分店数量都已经达到成千上万个,这些分店分布在十分广阔的市场区域中,有些连锁经营企业的分店已形成了在多个国家分布的格局。

二、连锁经营的管理特征

从管理的角度讲,理论界普遍认为,连锁经营企业突出的特征是“3S”管理方式。所谓“3S”就是:“Simplification (简单化)”、“Specialization (专业化)”和“Standardization (标准化)”。总结国内外成功连锁经营企业的经验,并与单店经营企业相比较,连锁经营的特征可集中表述为在经营管理方面的“标准化、专业化、简单化、规模化”。

(一) 标准化

所谓“标准化”就是,连锁经营企业在经营管理的重要环节和方面实行统一的、规范的、制度化的管理。具体讲,连锁经营企业的标准化管理主要体现在以下三个方面:

1. 店名店貌的标准化

连锁经营企业所属的所有分店,包括直营店和加盟店(直营店和加盟店的概念在本书第二章中讲述),都必须在反映企业店名店貌的名称、字体、颜色、装修风格等方面保持完全一致(尺寸大小可以变化)。同时,店内的布局与装修风格也要基本一致。

这样做的好处是:首先,通过标准化、一致化的店名店貌特征,可以给广大消费者最深刻的印象和准确的企业识别效果,从而达到不断提高企业的市场知名度、减少企业市场开发成本的良好效果。其次,标准化的店名店貌特征,可以给广大消费者传递一个潜在的信息,即无论分布在哪个区域的分店的经营管理水平都是标准的、规范的、一致的,从而达到提高企业市场信誉度的良好效果。

2. 经营的标准化

经营标准化主要体现在三个方面:首先,所有连锁分店所经营商品的进货渠道、进货权限、进货程序等都是标准化的、一致的。一般地讲,设有配送中心的连锁经营企业,其大部分商品都是由配送中心给各连锁分店统一配货和供货,未设配送中心的连锁经营企业或者无法由配送中心统一供货的商品,也是在连锁企业总部内有关职能部门的管理和安排下,按统一的方法与程序进货。其次,各连锁分店所经营的商品在内容、结构和销售价格方面是标准化的、一

致的。第三,所有连锁分店的销售方式、服务方式和营销方式也是标准化的、统一的。

这样做的好处是:连锁经营企业能够保持经营管理的内容、质量与水平的一致性,可防止由于连锁分店数量和连锁经营区域的不断扩大而导致经营混乱,同时,也能提高企业的工作效率,降低经营成本。

3. 管理的标准化

管理标准化主要体现在四个方面:首先,连锁经营企业在采购、进货、库存、制作、集配、送货、销售等方面的业务流程是标准化的。其次,连锁经营企业对经营管理过程的各环节所发生的所有信息,都是通过电脑硬软件系统进行标准化处理与管理的。第三,有关餐饮、服务和拥有自有品牌的连锁经营企业在原材料、制作工艺、产品质量、色香味、包装式样、服务质量等方面都要求是标准化、统一化的。第四,连锁经营企业对所有部门与环节中的员工的工作行为,包括服装、工作权限、办事程序、技术指标、完成质量等方面的要求都是标准化的。

这样做的好处是:减少了因为员工个人能力的差别而导致经营管理质量产生差别的缺点,也能够避免因为员工岗位的变化或员工流动而导致经营管理水平发生变化的缺点,始终使连锁经营的各部门、各环节保持规范、高效、有序的运行状态,大大提高了企业经营管理的总体质量与水平。

(二) 专业化

所谓“专业化”是指,连锁经营企业将其采购、进货、库存、配送、销售、收银等环节和工作内容,按其操作特点进行规范的专业化细分,形成由专门技能、专门操作方式和专门工作内容构成的专业化工作岗位。例如,“理货员”专业岗位、“收银员”专业岗位、“库存保管员”专业岗位等等。

这样做的好处是,从企业角度,可以使每个专业岗位的操作技能和工作内容达到规范化、标准化和制度化。这对全面提升企业的管理质量和经营水平都是十分重要的。从员工角度,可以有针对性地对不同岗位的员工,进行标准化的、统一的工作培训与管理。这样做避免了因员工的流动和不同员工的工作能力的差别而导致的工作质量的差别。

(三) 简单化

所谓简单化是指,于由连锁经营企业的各环节、各岗位实行了“标准化”和“专业化”的管理方式后,从管理层面看,对每个环节每个工作岗位的管理都规范化和制度化了,不需要“一事一策”,只要按制度要求进行管理就行了。连锁经营企业对工作岗位的标准化、制度化管理,一般是通过对不同岗位

制定的规范的“工作岗位手册”来实现的。从操作层面看,每个专业岗位中的员工并不需要个人的“即兴发挥”,只要严格按岗位的操作制度或者“手册”的要求办事就行了。

(四) 规模化

所谓规模化是指,连锁经营企业依靠分布在不同市场区域的众多分店数量规模来实现扩大市场占有率、提高销售额的目的。

在市场经济体制环境下,各零售商业企业争夺市场占有率的竞争十分激烈。单店经营企业很难在激烈的商业竞争中扩大市场占有率。但是,连锁经营企业可以通过分布在不同市场区域的众多连锁分店,来达到不断提高市场占有率,扩大销售额的目的。因此,分店数量的规模化实际上就是连锁经营企业最重要的本质特征。

三、连锁经营规模化优势

“规模化”是连锁经营的重要特征与竞争优势,要在实践中真正发挥连锁经营的竞争优势,就必须从理论上搞清楚实现连锁经营“规模化”的途径、表现形式,以及规模化给连锁经营带来的好处。

(一) 连锁经营规模化的途径与表现形式

连锁经营规模化的途径和表现形式就是连锁分店数量的规模化。理论界普遍认为:“分店的规模化就是连锁经营企业的生命”,没有连锁分店数量的规模化,连锁经营的销售规模、市场占有率等都无从体现。

从连锁经营企业的分店数量看,现代连锁经营企业的分店数量少则几十个,多则上万个;从连锁经营企业分店的分布与覆盖区域看,小到分布在若干个城市中或者一个大的经济区域中,大到已实现全国化、甚至是全球化分布。欧美国家的一些特大型跨国连锁经营企业的实力十分强大,在世界企业 500 强中占有十分重要的位置。

发展连锁经营分店的途径主要有三条,一是以投资“直营连锁分店”的方式来发展分店的数量,二是以“特许连锁分店”的方式来发展分店,三是以“自愿加盟连锁分店”的方式来发展分店。这三种类型的连锁方式将在本书第二章专门讲解。

(二) 连锁经营分店规模化的好处

连锁经营分店规模化的好处主要有两点:

一是通过分店数量的不断扩大而扩大市场销售的覆盖面,进而扩大连锁经营企业的销售额,使企业能够在激烈竞争的零售市场上尽量获得更多的利润。

在传统的单店经营理念下,商场经营到一定水平后,再想进一步扩大市场销售额就成为十分困难甚至是不可能的事情。但是在连锁经营理念下,任何一个看起来很不起眼的“小买卖”都有可能通过连锁经营的方式发展成为销售额巨大的大型企业。

二是分店数量的规模化必然带动连锁经营企业销售总额的大幅度提升,而销售总额的大幅度提升,便可以实现采购商品的大批量化、商品库存与配送管理的集约化,从而可降低连锁经营企业的运行成本,提高企业的竞争力和盈利空间。

(三) 实现连锁经营分店数量规模化应注意的问题

从企业运行的内部成本管理角度看,连锁经营企业在扩大分店数量时,特别是扩大直营连锁分店的数量时,企业的固定成本也在随之增大。这是因为每发展一个直营分店,连锁经营企业总部必须相应地投资一批建设资金(包括门店装修、店内各种设备的购置等),同时,每个直营连锁分店在正常经营时,也要承担正常的固定费用开支(房屋租金、水电费、员工工资等)。因此,连锁分店数量发展得越多(特别是直营连锁分店),连锁经营企业固定成本的投入与开支也就越大,企业并不会因为随着直营分店数量的增多而使固定成本与费用相应的减少。

真正给连锁经营企业内部成本运行方面带来好处的是,随着连锁经营分店数量的扩大而使某些变动成本与费用的减少,从而节约了企业的运行成本和增大了利润空间。例如,分店数量增大使销售额随之增大后,连锁企业采购商品的批量也越来越大,这样可以压低供货商或者厂商的商品销售价格,使连锁经营企业能以尽量低的价格采购到同样的商品,为企业获得更多的利润空间;也可以由于商品采购与库存规模的扩大,而设立专门的商品配送中心,提高了企业的商品管理与运行效率,省去了各分店设立的小仓库,大大节省的企业的管理与运行费用。

总之,连锁经营企业在发展分店数量的过程中,并不是不需要注意任何影响因素而一味地追求和加快分店的发展数量。如果不注意连锁经营的规模化扩张特点,而一味盲目追求分店数量的规模化,很可能给企业带来巨大的投资与成本包袱,使企业发生亏损。

具体讲,连锁经营企业在扩张连锁分店时,要注意以下三个方面的问题:

一是,要处理好连锁经营企业总体经济效益与发展分店的投资关系,要充分计算好企业在发展分店时的投资承受能力,决不可因为要加快发展分店而占用企业的大量资金,影响了企业流动资金的正常运转。

二是,要处理好发展分店数量与企业管理能力的关系。随着连锁经营企业