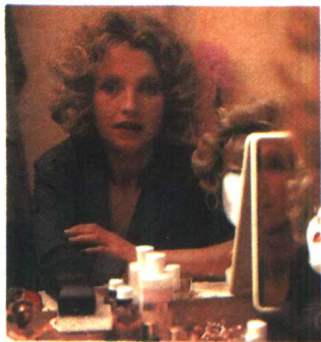
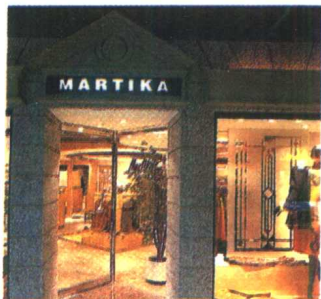


从一到无限

李晋源 编著

连锁店的经营与管理

LIANSUODIAN DE JINGING YU GUANLI



中国经济出版社

从一到无限

——连锁店的经营与管理

中国经济出版社

(京)新登字079号

内 容 简 介

连锁店被誉为零售业的第三次革命，未来的零售业无论走向何种方向，都可能走上连锁系统的潮流。

本书在国内首次对连锁体系进行了有益的探索，不仅具有理论深度，而且更注重实务分析。纵向地考察了它的历史发展和形态演变，深刻地剖析了其经营管理的特色，介绍了国外加盟连锁的步骤和经验。针对性地分析了我国如何借鉴和利用这种先进的经营管理方法，并对连锁店的发展趋势作出初步预测。

本书为经营管理者提供了一种崭新的思路，为读者献上一把打开财富之门的钥匙，同时也希望它能够在理论界起到抛砖引玉的作用。

从一到无限

——连锁店的经营与管理

李晋源 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编号: 100037)

各地新华书店经销

河北省迁安县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 11.5印张 293千字

1994年2月第1版 1994年2月第1次印刷

印数: 1—10000

ISBN 7-5017-2314-1/F·1587

定价: 9.80元

序 言

由青年学者李晋源编写的《从一到无限——连锁店的经营与管理》一书问世了，这是一件令人十分高兴的事。因为在我国现时经济发展和经济体制改革中迫切需要一本能够从理论到实际比较系统和全面地介绍连锁店的实质、意义、类型、历史，特别是经营和管理方面常识和经验的书。李晋源不仅及时地解决了这个问题，而且不是一般现成材料的综合，而是理论紧密联系实际，从抽象到具体，从原则到经验，从中国到外国，从正面阐述到反面教训的举例剖析，从实证分析到针对时弊和问题提出对策，作了多方面努力。成果已摆在读者面前，有待实践检验，这是以后的事，但现有成就是以证明作者如非经过长期积累，多方面收集材料，潜心研究，勤奋力作，是写不出这样一本有学术价值，有实际参考价值的好书的。值得一提的是，坐“冷板凳，吃凉猪肉，啃硬骨头”的学术研究环境仍未显著改变的时候，一个青年学者肯于坚定地走上这条注定要含辛茹苦乃至呕心沥血的道路，作为过来人，我由衷赞许，并愿他继续走下去，为人民多作贡献！

连锁商店是美、英、日等经济发达国家零售商业现时广泛采用并且仍在蓬勃发展的一种组织形式。自从1859年美国“大西洋及太平洋茶叶公司”创办连锁店形式以来，已有一百多年的历史。到本世纪80年代初，在零售总额中连锁商店所占的比重，美国已达1/3，英国几近一半，日本作为后起国家，也有1/8多。连锁商店把一群经营同类商品的零售店集结起来组成经营的统一体，在总部统一指挥下统一经营、统一管理，总部负责统一采购与供应，参加连锁的商店负责销售，搞好推销。这种组织形式能

够形成集团优势和规模经济，强化商业专业化分工和社会分工，进行集约经营，有利于采用现代化技术，有助于提高效率，增进服务，增加经济效益，无疑应是发展中国家，包括中国在内商业的改造和发展可加借鉴的良好形式。我国正在社会主义建设高潮和市场经济体制建设阶段，商品经济亟待大力发展以形成发达的商品经济，以便在生产社会化的基础上彻底建成国内统一市场和参加国际分工，彻底完成传统工业化，进而实现现代化，无论如何是要认真研究和有效地引进经济发达国家在组织社会经济、开展经营和加强管理中各种有益的理论 and 先进的经验、技术和方法。当然必须包括商业经营的组织及其内部管理制度。这就决定了研究、宣传和试验以及推广连锁店这种先进的组织形式都有其独特的、重要的意义。

第一，这是建设市场经济体制的需要。市场经济是在生产商品化和社会化形成和发展中以市场为中心来组织社会经济，或者说，通过市场机制的调节去有效地配置社会资源的社会经济运行的方式。近代以来，世界上能够成功地实现经济腾飞的国家，莫不是采用市场经济这种方式。社会主义国家，包括中国在内要实现经济腾飞，也不能对此采取回避的态度。建设市场经济的本质就是要以市场决定去代替原来名为计划经济实为统制经济的政府决定。而要实现市场经济，固然要加快政府的职能转变，才能扫清道路，但决定性的还在于市场自身，在于市场的发育，市场主体的成长，市场体系的确立，市场机制的运作，市场规则、制度、管理和秩序的形成，其中，市场主体是市场经济的微观基础，成熟的市场主体——按现代企业制度组织起来的经济组织是成熟的市场经济形成必要的前提。然而市场经济所需要的市场主体的成长，既然离不开所有制对生产力的适应和产权的明晰与界定，但必离不开足以充分发挥经营机制作用的经营的组织方式。连锁店在所有权上可以按生产力发展需要和所有权的体现——经营上按照市场机制的要求来运行，因而能够在集体体中使所有

权和经营权得到正确的结合或分离，并且在经营权中采购权和销售权之间，在销售权的统一经营部分和分散独立部分之间得到正确处理，使之有机结合起来。这既不同于私改以前的联购分销，又不同于体改以前的按调拨指标或行政性的合同供应，也不同于体改以来的单个经营体之间的经销，那三种情况不是排斥市场关系。就是不能形成适应市场机制的统一体及其相应的内部关系，正由于连锁店能够体现市场机制的要求而把经营群体有机结合起来，构成正确的经营机制，所以能够有效地体现市场经济的需要。

第二，这是生产力发展在组织上集中化的要求。在经济发展中生产力决定一切，它不仅决定着生产关系（所有制形式）和经济结构，而且和生产关系一起共同决定经济的组织形式（如自给经济或商品经济）、交往形式（如馈赠、劫掠或交换；竞争或协作）乃至经济主体的组织形式，就商业来说，古代生产力发展使商品流通扩大，私有制发展到流通中商人资本积累到一定程度，在商业（首先是城市商业）的经营中出现坐商（坐贾）和行商，以后再有批发商和零售商之分。真正批发商到资本主义生产方式形成，产品被广泛地作为商品来生产，因而需要大规模销售时才成熟。它的进一步发展是在地区贸易乃至对外贸易中出现合伙制乃至合股公司。商业经营规模的扩大和资本量的增多，使经营中出现经理制和委托制，后者又发展为承包制和代理制。生产力的迅速发展和资本主义生产方式的成熟，自由竞争的资本主义发展成垄断资本主义，使商品流通中批发贸易空前发达。自从上个世纪下半叶，特别是本世纪下半叶即第二次世界大战结束以后，传统的批发组织形式发展为现代批发组织形式，即不仅有直接经营的批发商，而且有居间服务的批发商。直接经营的批发商不仅有专业批发商，而且有生产自销批发商、批零结合的批发商、联购分销批发商。居间服务的批发商有拍卖商、代购代销商、商品交易所中代理商。在零售商业中，传统的组织形式是杂货店，混杂经营；以后有了行业分工，有不同程度专业化商店（这种行业分

工在中国封建社会中早已出现，宋代已很普遍）。与批发商业从传统到现代的演进相适应，西方经济发达国家在零售商业中经历了三次革命，第一次是百货商店的出现，特点是坐落在闹市区最繁华地段；建筑富丽堂皇，规模庞大，经营商品繁多，分类经营；店中设部，分工管理；统一价格，明码标价；文明经商，重视服务。这些都成了形成竞争中的优势。第二次是连锁商店，靠资本雄厚已经不够，必须从经营上联合乃至资本上联合，走集团道路以形成集中和垄断，在竞争中形成压倒的优势，或者抵抗来自垄断势力的压迫。第三次是超级市场，为适应战后群众生活迅速改善，小汽车和家用冰箱普及，妇女就业众多，工作紧张，闲暇时间宝贵和交通拥挤，必须在保持百货商店规模大、品种多的优势和连锁店毛利低，周转快长处的基础，着意创新，在挑选、称量、结算诸多方面给顾客提供最大方便和服务，战胜对方。上述可见，没有生产力的发展，不会提出商业组织形式，包括连锁商店的需要，并提供它们产生的物质基础。在我国社会主义建设过程中，伴随着生产力发展，在向发达的商品经济前进中，必然要提出连锁商店这种趋于集中的集团化的商业组织形式，以便适宜市场、商品流通和商业发展新形势，推动生产力向前发展。

第三，适应现代化的需要。人类社会经济的发展，不仅要生产关系能够适应生产力，而且要靠生产力自身的因素得以生长，素质得以提高，诸因素得以优化结合。因此，在生产社会化以前，技艺的提高，经验的积累，分工的发展格外重要，而在走向生产社会化以及现代化的过程中和在此以后，决定性的则是科学技术、社会分工和交换。生产社会化的确立和维系，要靠广泛和深入的社会分工和密切的商品联系，高度发达的贸易往来和商业。只有生产社会化才能实现现代化，然而高度发达的流通和商业，却又要依靠广泛采用科学技术，走向现代化。事实上，现代化不能局限于工农业等生产部门，同时也应包括商业、金融业等流通部门。因为在生产商品化和社会化条件下，经济的发展要靠

生产和交换这两大社会经济职能共同发挥和相互支持。恩格斯说：这两种社会职能，“可以叫做经济曲线上的横坐标和纵坐标。”^①商业现代化需要种种主客观条件，商业组织形式就是重要的条件之一。就零售商业来说，现代化既包括店铺、物流设施及结算系统等硬件的现代化，也包括经营管理、人员素质、经营方式和方法的现代化。这些方面科学技术水平的提高，要有商业组织在资金、经营规模、经营机制、管理制度等作保证。连锁商业是商业中资本集中、经营规模大、组织上集团化、组织化程度高，权、责分明，制度统一和标准化（如店名、企业标识、商店规模、商品种类、经营方法、陈列形式、营业时间、价格、财会制度等），各方面都有利于采用现代化技术的成就，从规模经济、专业化、组织化的水平来说，连锁商店无疑是有利于采用先进的科学技术，特别是电子化、自动化的设施、手段和结算系统、管理系统的，所以它能适应现代化的要求。

以上就是社会经济发展来说的，就商业企业——公司来说，则能扩大经营规模，提高专业化程度，增强经营能力，加强内部管理，提高工作效率和经济效益。因此，作为现代商业重要的组织形式之一，它应是我国现阶段商业的发展和经济体制改革深入中须要认真加以研究的问题。这正是李晋源这本书出版的重要意义所在。

就现实意义来说，出版这本书的意义还在于：一、使人能够明确什么是连锁商店，它的本质、内容、特点和要求，有正确的理解，能够在规范化要求内来兴办连锁店，不致于发生误解，造成不必要的紊乱、浪费和体制改革的障碍。二、能够了解连锁商店的出现和大规模的发展是有条件的，比如生产力发展要有较高水平，经济水平较高、购买力较强、有良好的运输、通讯等物质技术条件，有统一而又有序的市场，商业组织经济实力大，人员

①《反杜林论》，《马克思恩格斯选集》第3卷第186页。

素质高、经营和管理的制度、章程、标准要比较成熟，才不致“一窝风”、不顾主客观可能，脱离市场竞争而大上，制造“连锁化热”。在经济发达国家，连锁商店虽然上世纪已经出现，但到本世纪二三十年代以后才迅猛发展，成为零售商业中重要的组织形式的。三、连锁商店又有多种类型，正规连锁店是竞争中商业资本集中、垄断和扩张的产物；自由连锁店是独立的小零售商对抗垄断组织的压力而谋求生存和发展的形式；特许连锁店是垄断资本转向技术、专利垄断的条件下采取控制中、小企业的组织形式（又称合同连锁）。不同类型的连锁店在不同的行业发展状况不同，比如在饮食业中就多用合同连锁。为此，在我国各地、各商业行业中推行连锁店时也不能“一刀切”，一定要重视国情、商情、行业情研究，才能适应实际，取得高效。四、任何经营的组织形式不仅是历史的产物，而且不可能十全十美。在优点之外总不免有某些不足乃至缺点。连锁商店也不例外。比如经营管理和进货集中统一，销售分散，有的商品品种就不一定能适合分店所在地的习惯，不利与当地零售商竞争，由于连锁店在许多方面要求统一，内部管理严格，因而有的在规模扩大而经营管理跟不上的地方，容易失控等。为此，在组织连锁店中也有一个如何扬长避短，以求更高经济效益的问题，上述种种，在李晋源的书中是可以获得必要的启示或可靠的答案的。

时代在前进，商业经营的组织形式在本世纪70年代以来，随着高新技术革命的到来，经济的发展，第三产业的兴起，流通的扩大，市场竞争的加剧，特别是消费需求的变化也在变化和发展。新一轮的流通革命正在进行，大型化、一体化、系列化、跨国化、自动化、信息化的趋势日见明显。大型化促使连锁商店大量涌现，规模经济日益显著；一体化促使更多的商业组织走向连锁经营，自由连锁类型日增，有超过正规连锁倾向；系列化促使连锁在不同方面、不同层次上连结，从资金、进货、技术到设备等，因而使连锁店更能适应各地、各行业的复杂状况而组织起来；跨国化

促使连锁商店中出现一些巨型的跨国集团，成为流通方面资本输出的重要形式（一些跨国公司的连锁店已经进入我国零售和饮食领域），自动化和信息化使连锁店的物质技术水平、经营管理水平大大提高。中国的商业面临挑战，必须认真对待新时代、新潮流、新局势，包括连锁店方面的变化和发展所提出来的新课题。李晋源作为先行者已经作出了贡献，但愿他继续前进，并愿有更多的理论工作者和实践者参加到这个行列中来，总结出新的经验，研究出可靠的对策，升华到更高的理性认识的境界。

**中国人民大学贸易经济系
教授 博士生导师 林文益
1994年 1 月12日**

前 言

在繁华的市区大街上，一眼望去，便可见招牌林立。而在那五花八门、琳琅满目的招牌中，总能注意到许多熟悉的面孔，象美国加州牛肉面大王、麦当劳(McDonalds)、肯德基(Kentucky)、可口可乐(Coca Cola)、假日旅馆(Holidayginn)、大快活……

在您驻足观望、惊叹不已之时，可曾知道这些就是世界著名的连锁店。他们今日的辉煌显赫都归功于连锁经营的魅力。

虽然“连锁店”一词在国内还比较陌生、新奇，连锁经营方式也未被人们普遍接受，但是，这项被《大趋势》一书作者奈思比特称为“有史以来最成功的营销观念”已越来越显示出强大的生命力！连锁店为什么会有如此高的成长？它的奥秘究竟何在？它在中国的前景又将如何呢？这就是本书将要探索的内容。

商业组织形式的发展经历了三次划时代的革命。第一次是百货商店的出现，商业由分散的商贩发展为有组织的坐店经营。第二次是超级市场的诞生。二战以后，连锁店以其标准化、规范化、专业化的经营开辟了零售业的新天地，开创了零售业的第三次革命。至今，大型连锁体系的建立已经成为国际共同的潮流。

商业的发展纯粹在“空间”上求变化。如果能以更多的服务网点与消费者相接触，就可以迅速创造出业绩。因此，如何由一店增加为多店，就成为商业经营决策人员最重要的策略选择。连锁系统以其“据点”多，掌握了直接接触消费者的机会。一位观察家曾指出，未来任何一项产品或服务，一旦和这个遍布各地、深入社区的数千据点取得合作，即可能产生惊人的力量。

连锁系统的势力大增，甚至影响到其他产业。美国商业周刊在去年9月的一篇专题报道中指出，美国广告业最近面临20年

来最严重的困境，部分原因就是零售业的连锁系统愈来愈强大，企业界为了争取直接面对的销售机会，只好支付销售费用或打更低的折扣，广告预算因此由10年前占销售费用的43%降到现在的30%。管理大师彼得·德鲁克因此警告，任何一家企业（即使是一个卖香肠的小店）都应该把自己当作一个跨国企业来经营。因为不知道什么时候，你的对面就会出现一家结合国际专业经营知识的店，侵入你的领域。

连锁店通过快速复制，从无到有，由点到线，并汇集成面，店铺的力量被无限制扩展，深深影响了现代人的消费习惯和生活风格。一些24小时营业的便利商店，在看似作息规律的地区出现后，很多原来早睡的人，现在也睡得晚了，因为有店在那里，就创造了需求。连锁店原是为了满足消费者的需求而存在，最后却独立异化到不能控制，甚至反过来影响了消费者。随着现代文明的传播，连锁店的力量将一步步向世界各地逼进。

历史的车轮也推进到我们这个具有东方古老文明的国度。我国的经济体制正逐步由计划经济向社会主义市场经济转轨。把企业推向市场，由市场来合理地配置资源，已成为当前改革的中心环节。而改革的难点也在于企业如何面向市场。连锁经营形式正是适应“大量生产体制”和“大量消费市场”相结合的需要，把它们联结起来，发挥其规模经济效益，用市场有形的手来代替“看不见的手”，重建经济组织管理体系，成为企业生存和发展的希望之星！

随着改革的深入，人们的思想观念也发生了变化，纷纷“下海”，经商办企业。但是下海之后才知道下海的难处。个人经营缺乏从商的经验、技术和资金，辛苦且不说，还要冒很大的风险，一不小心便会血本无归。如果采取加盟连锁经营，这些问题便会迎刃而解。这种“借鸡下蛋”的经营方式，由别人替你经营，你来赚钱，避免了自己摸索的风险，可以大大满足你想当回老板的心理。

我国的连锁店才刚刚起步，还属于新生事物，但它的发展方兴未艾。本书就力求透过连锁店表象探索其内部奥秘——经营管理系统，以供国内经营管理者学习和借鉴，也为致力于发展中国连锁店的改革者尽微薄之力。

在编写过程中，深圳海王公司的孙黎先生帮助作了策划，并编写了广告策略一节。中国银行总行的胡新泉先生不辞辛苦，翻译了国际加盟连锁规范。编辑同志和许多朋友也给予了极大的支持，在此深表谢意！

因时间仓促，水平有限，书中的错误在所难免，恳请理论界的前辈和广大读者批评指正，共同探索我国连锁店的发展！

作 者

1993年8月于呼和浩特市

目 录

序言	(1)
前言	(1)
第一章 连锁店概述	(1)
第一节 连锁店的定义	(1)
第二节 连锁店的类型	(2)
第三节 连锁店的特点	(12)
小结	(15)
第二章 连锁店的历史发展	(19)
第一节 连锁店的鼻祖——中国	(19)
第二节 连锁商店的历史	(20)
第三节 连锁旅店的历史	(37)
第三章 连锁店的经营形态	(52)
第一节 正规连锁	(52)
第二节 自由连锁	(56)
第三节 加盟连锁	(60)
小结	(72)
第四章 连锁店经营的利弊分析	(74)
第一节 连锁店总部的利弊	(74)
第二节 连锁店各分店的利弊	(79)
第三节 社会大众的利和弊	(85)
小结	(88)
第五章 连锁店的经营战略	(89)
第一节 关系结构战略	(91)
第二节 分散与集中的战略	(101)

第三节	房地产开发战略	(111)
第四节	国际化战略	(117)
	小结	(125)
第六章	连锁店的市场营销策略	(127)
第一节	目标市场与市场目标	(127)
第二节	市场营销定位	(134)
第三节	产品策略	(143)
第四节	渠道策略及建立物流中心	(153)
第五节	价格策略	(165)
第六节	促销策略	(181)
第七章	连锁店的内部经营管理	(201)
第一节	连锁店经营管理的特征	(201)
第二节	连锁店的内部管理制度	(207)
第三节	连锁店经营管理的困难和危机	(237)
第四节	连锁店的经营业绩	(240)
第八章	组建我国的连锁店	(243)
第一节	我国连锁店势在必行	(243)
第二节	第三产业的未来	(250)
第三节	生产企业的救星	(258)
第四节	个人致富的捷径	(260)
第五节	组建连锁店的模式	(262)
第六节	组建我国连锁店应注意的问题	(264)
第九章	连锁店经营案例	(267)
第一节	成功的案例	(267)
一、	汉堡包连锁店之王：麦当劳	(268)
二、	世界连锁店巨星：西尔斯—罗巴克公司	(290)
三、	台湾速食连锁市场营销定位与市场策略	(297)
四、	零售巨头的宝贵经验：“目标”连锁店	(306)
五、	备受消费者青睐的日本方便连锁店	(311)

六、台湾统一超商（7-ELEVEN）	(315)
七、香港连锁眼镜店.....	(322)
第二节 失败的案例.....	(323)
一、“监焗鸡”的兴衰史	(324)
二、膨胀过速的珠宝店	(325)
第十章 连锁店的未来趋势	(327)
附录：	(332)
一、美国联邦贸易局法规.....	(332)
二、国际连锁加盟协会的道德法规.....	(340)
三、加盟连锁经营的性向测验.....	(342)
参考书目	(348)

第一章 连锁店概述

第一节 连锁店的定义

连锁店建立和发展之前，在概念、经营理念上事先必须作彻底的了解和统筹规划，依照这一脉络发展连锁经营。

连锁店大都从单店向多店发展，通常是单店的经营成功，具备特色，再向多店发展，但从多店走向连锁店往往摸不到门路，因为多数的企业经营者无法体会出单店、多店和连锁店三者之间的差异，从而形成许多误解，所以有必要开宗明义。

（一）单店：即独立从事经营管理的店铺，大多具有一定的特色，偏向于特色经营。

（二）多店：在资金、人力的支持下，再加上单店的经验，发展多店铺经营。但是各分店之间没有太大的联系，可以说是一种单店的集合。往往发展到相当规模后，便无法突破瓶颈。

（三）连锁店：是一种不同于单店、多店的经营体系。具有多店铺的特色，但是与多店相比，是一种商业组织形式的划时代革命。

连锁店就是在核心企业或总公司的领导下，由分散的、经营同类商品或服务的零售企业，通过规范化经营、实现规模效益的经济联合体组织形式，也称为公司联号。其中的核心企业称为总部、总店或本部，各分散经营的企业叫做分店、分支店或成员店等。

连锁店不同于单店、多店，在概念上具有四个鲜明的一致性：经营理念、CIS 企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具备连锁经营的基础，才能真正成为连