

连锁超市经济学 王海亭 著
Liansuo Chaoshi Jingjixue

连锁

超
市
经
济
学

合肥工业大学出版社

本书为皖北文化研究基地重点项目

连锁超市经济学

王海亭 著

合肥工业大学出版社

连锁超市经济学

王海亭 著

责任编辑 朱移山

出 版	合肥工业大学出版社	开 本	787×960/16
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 张	14.5 字 数 185 千字
邮 编	230009	印 刷	合肥创新彩印厂
电 话	总编室:0551-2903038	纸 张	山东光华纸业集团有限公司
	发行部:0551-2903198	发 行	全国新华书店
版 次	2005 年 5 第 1 版	网 址	www.hfutpress.com.cn
印 次	2005 年 6 月第 1 次印刷	E-mail	press@hfutpress.com.cn

ISBN 7-81093-238-1/F·31

定价:18.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

前 言

近年来，发展最快的业态莫过于以连锁超市为主体的连锁商业，它的形成和发展，为企业管理学提供了新的研究领域，也为经济学创造了新的体验空间。

“需要是发明之母”。连锁商业是适应经济活动自主、自由和选择的需要而产生的；是商品供给者和消费需求者之间按互利规则创造的共赢设计；是矛与盾、成本与效用长期互动中形成的一种具有里程碑意义的发明。在这一发明的背后隐含着意志自由、选择权利、规模经济、资源共享、交易费用、比较优势、机会成本、商业宽容、分工效率、悖论中性、服务边界、制度能力、游戏规则、经济平衡、互利共赢、等价对称、博弈套路、纳什均衡、竞争合作、经济正义、消费成本、流动力、配置力、规则力、结构力、整合力、互补力、协着力、开放力、个性化、人性化、社区化、标准化、透明化以及非“零和”思维和注意力经济等经济学理念。

遗憾的是，在管理学领域，这些经济理念的很大一部分与连锁商业管理之间尚隔着高高的无形门槛。降低这一门槛，使经济学理论与连锁

商业的实践体验融为一体，正是本书写作的初衷，这也是“连锁经济学”书名的由来。

尤其令人遗憾的是，在人类政治文明迅速发展，自由、平等和法治精神已经渗透到社会价值观的许多领域的今天，管理学的反应却相对消极。立足于组织利益的管理学，似乎是天然轻视、排斥组织内外个人的自由和平等权利。因此试图弥补这一缺憾，将先进的政治、法律文化渗入管理学的硬核，始终是本书形成的愿望和动力。

需要特别指出的是，把极富启迪意义的经济学的经济思维方式与企业管理学的管理思维方式相结合，把非功利但并不与组织利益相矛盾的先进价值观与管理学的功利价值观相结合，是本书的两个特点，也是本书的一个尝试。书中肯定有许多不成熟的地方，恳望读者指正。

王海亭

2005年4月

目 录

第一章 连锁商务的经营理念	(1)
一、连锁商务的崛起	(1)
二、连锁类型和连锁商务的经济学观点	(2)
(一) 连锁商务管理类型及其经济学特征	(2)
(二) 连锁经营的经济理念	(5)
三、连锁经营的发展力和问题分析	(16)
(一) 连锁发展力的经济学分析	(16)
(二) 连锁经营的问题分析	(20)
第二章 连锁经营的战略体系	(21)
一、连锁战略经济观	(21)
二、连锁形象定位的商务信念	(35)
(一) CI 形象设计的发展	(35)
(二) CI 的含义和基本要素	(36)
(三) CI 的经济伦理	(37)

(四) 从 CI 到 SI 的演变的经济伦理	(39)
(五) SI 的功能和效果	(41)
(六) SI 形象设计的人性化	(42)
三、连锁业态的战略定位	(50)
(一) 业态定义	(50)
(二) 连锁业态类型	(52)
(三) 业态定位	(54)
(四) 业态意义	(56)

第三章 商圈选择的要素及选择的经济理念

一、商圈的定义	(63)
二、商圈的分析要素	(65)
三、店面选址	(72)
四、优先进入选定商圈	(75)

第四章 连锁商务的经营理念

一、连锁企业的“价值”观	(80)
二、连锁商务目标顾客定位的考量要旨	(82)
(一) 不同环境条件下的文化差异的商业性	(83)
(二) 一个案例——不同经济文化条件下的商机差异	(83)
(三) 有的放矢, 卖场服务方式的对偶定位	(84)
三、连锁业商品定位	(85)
(一) 连锁企业商品定位的基本理念	(85)
(二) 卖场商品配置结构设计	(92)
四、连锁店铺商品配置策略的经济性选择	(103)
(一) 商品构成系列的观念程序	(103)

- (二) 重点商品选择的因素和尺度 (103)
- (三) 各商品群内部的结构组合和利益整合 (104)

第五章 卖场规划和服务的经济学 (106)

- 一、卖场规划的价值前提 (106)
 - (一) 卖场规划的理念 (106)
 - (二) 卖场规划的原则 (110)
- 二、卖场设施的设计 (111)
- 三、卖场顾客路线设计 (113)
- 四、卖场商品配置 (116)
 - (一) 商品配置原则 (116)
 - (二) 主力商品的配置 (116)
 - (三) 端架商品配置 (117)
 - (四) 商品配置的技术路线 (118)
- 五、卖场互动服务 (123)
 - (一) 卖场服务的基本原则和要求 (123)
 - (二) 商品认知服务中的顾客“接近”技术 (124)
- 六、卖场服务规范 (126)
 - (一) 卖场服务礼节 (126)
 - (二) 卖场禁忌 (133)
 - (三) 对客诉或顾客抱怨的处理 (135)

第六章 商品开发、采购和仓储 (141)

- 一、商品开发 (141)
 - (一) 商品开发的理念 (142)
 - (二) 商品开发原则 (144)

(三) 商品开发的程序	(147)
二、采购	(148)
(一) 采购的基本原则	(148)
(二) 对供应厂商的评价和淘汰	(152)
三、仓储管理(物流中心)	(156)
(一) 物流中心的职能	(156)
(二) 物流中心的设置原则	(161)
(三) 仓储空间规划	(161)
(四) 库存管理	(162)
(五) 存货水平	(162)
第七章 营销沟通	(167)
一、营销观念	(167)
(一) 供给主导观念	(167)
(二) 消费者主导观念	(169)
二、营销沟通的基本概念	(171)
三、营销沟通的作用	(179)
四、营销沟通工具的分类	(186)
第八章 广 告	(188)
一、广告的特点	(188)
二、广告的基本目标和作用	(189)
三、广告的制作	(190)
四、广告媒体的选择性标准	(191)
五、广告时机选择	(192)
六、广告效果测量	(193)

七、广告费用预算	(194)
第九章 销售促进	(203)
一、概念和特征	(203)
二、销售促进的目标	(204)
三、促销活动的计划类别和促销活动的基本要求	(206)
四、销售促进工具分类及各工具的作用	(210)
五、促销时间和促销预算	(214)
六、促销效果评价	(215)
七、商情促销	(215)
八、商圈关联店促销	(220)
参考文献	(221)

第①章

连锁商务的经营理念

一、连锁商务的崛起

零售商业在其长期发展的历史过程中，先后经历了三种业态。

第一种业态是百货公司，一般认为形成于19世纪中叶。

第二种业态是超级市场，大约形成于20世纪30年代。

第三种业态是以连锁超市为主题的连锁商务，形成于20世纪中期。连锁商务是零售业的最新业态，也是零售业迄今最重要的经营形式创造。它是经济自由主义精神在现代的内向发展，是适应消费者交易意志自由和选择权利自主以及降低消费交易成本的需要而创生的，是企业追求规模经济、资源共享和成本—价格空间的重要发明。在这种业态内，较好地实现了企业与顾客的互利和价值双赢，因而，具有较强的发展

力。在其发展过程中很快形成了一批已经跃入世界财富顶级的业态领军品牌，如沃尔玛、家乐福等。

20 世纪 90 年代连锁超市被引入我国广东（1990 年 12 月 26 日建立的东莞佳美是中国第一家），中国改革开放形成的机遇，逐渐渗透到全国各个经济区域，并迅速形成具有市场主导力的中国领军业态之一。

二、连锁类型和连锁商务的经济学观点

连锁类型：连锁有狭义和广义区分，狭义连锁仅指直营连锁，广义连锁则包括三类：直营连锁（RC）、自由连锁（VC）和特许连锁（FC）。

（一）连锁商务管理类型及其经济学特征

1. 直营连锁（正规连锁）及经济特点

美国的西尔斯公司，日本的大荣公司就属于这种形式。根据美国商务部的定义，直营连锁就是“具有很强竞争力的，由总公司管辖的许多分店组成的，大量进货和销售的具有某种行业垄断性质的经营形式”，并规定必须有 11 个分店以上（英国规定 10 个分店以上，日本只规定 2 个以上），才称得上连锁。国际连锁商店协会定义为“以单一资本经营 11 个店以上的零售业或餐饮业组织”。直营连锁具有如下特点：

（1）产权同一。分店归同一资本、同一公司所有，分店无法人资格。

（2）总部控制。总部对各分店拥有所有权和经营控制的权利，人、财、物与商流、信息流、物流、资金流统一管理。

（3）财务统核。财务上统一核算，工资奖金由总部确定。

（4）人力统筹。分店员工和经理由总部统一招募、培训和任用。

(5) 标准化管理。所有分店实行标准化管理。

2. 特许连锁(加盟连锁、契约连锁)及经济特点

美国的麦当劳、肯德基就是这种连锁形式。①美国商务部对特许(加盟)连锁的定义是:主导企业把其开发的商品、服务和营业系统(商标、商号、经营技术等),以契约形式授予受许人(加盟店)在规
定区域的经销权和营业权,受许人则交纳一定的使用费,并承担规定的义务。②日本通产省则定义为:“特许连锁商店是一种经营系统,该系统的总部与加盟店以合同形式规定总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征,以相同的企业形象从事经营活动的权利;总部负有长期提供商品和相关服务给加盟店,并对其进行指导的责任;加盟商店须向总部支付规定的加盟金、保证金和权利金,以作为获得上述权利和服务的价格。”③国际特许经营协会定义:“特许经营是一种持续关系,在这一关系中,总部提供一种被许可的商业经营特权,并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助,以作为从加盟者获得报酬的回报。”④我国原国内贸易部1977年《商业特许经营管理办法(试行)》里,定义为“特许者将自己拥有的商标(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特许使用者,被特许使用者按合同规定在统一业务模式下从事经营活动,并向特许者交付相应的费用”。

特许经营的特点如下:

- (1) 财务独立。各加盟店资产独立,在人事、财务上保持独立性。
- (2) 经营标准化。加盟店在经营内容、方式(模式)上保持统一的外在形象。
- (3) 纵向加盟。加盟店与总部是合同关系,与总部之间存在纵向经营业务上的控制与被控制关系,加盟店之间不存在横向联系。

特许经营具有直营连锁所不具有的优越性。直营连锁以单一资本向市场辐射,辐射能力有很大局限性。但加盟形式则突破了这一局限性,

因为它是借助加盟者的资金和人力资源，将自己的管理方式、经营技术、品牌优势转让给加盟者去扩张市场和形象，有较强的市场倍增力。而对于加盟店而言，则直接利用总部的品牌形象，“借他人之梯，登自己发展之楼”，“大树底下好乘凉”。这对双方是互利、双赢。因此，特许连锁是最流行的形式。

3. 自由连锁（自愿连锁）及经济特点

自由连锁，最早是中小商业企业为了与大资本抗衡，联合起来保卫自身的利益，通过组织连锁，占有较大的市场份额，以获得某种能与大商号抗衡的集体竞争力，其本身是对抗垄断，但在美国，被视为一种垄断。参加自由连锁的企业，只有部分业务合作经营，各自仍具有独立性的地位，因此统一化程度较低，发展很不稳定，往往会遇到一些问题。在欧美，自由连锁发展到一定规模，往往会发生组织形态变化，即由一部分大型批发企业联合组成一个总部，然后吸纳一部分加盟店形成批发主导型自由联销。

自由连锁的特点：

(1) 各负盈亏，统一进货。各成员保持较大的独立性，独立支撑，自负盈亏，人事自主，在经营方式上也有较大的主权。总部遵循共同利益原则，统一组织进货，搜集信息，制定发展战略。

(2) 统一促销，联合培训。联合开展宣传、促销活动和教育培训。

(3) 总部指导、部分协调。总部进行业务指导、财务管理咨询和资金融通。

1887年，美国130家食品零售商投资举办了一家联合批发公司，实行统一进货和分销，这就是第一个自由连锁组织。到1955年，自由连锁超过正规（直营）连锁。20世纪六七十年代是自由连锁发展鼎盛时期，至今仍然保持着旺盛的发展势头。

连锁商务经营理念的特征是：

连锁经营是经营同类商品和服务的单位，以一定的形式组成联合体，从消费者立场出发，以提高消费者的生活质量为宗旨，以大众化商品为经营对象，通过标准化技术和多店铺扩张方式，实现规模效益的一种经营方式和制度。商务，是将社会资源转化为产品和服务，并以盈利为目的向消费者销售的有组织的活动。

（二）连锁经营的经济理念

1. 消费者（人本）立场

消费者（人本）立场即从消费者立场出发，通过商品开发、经营，在更深层次上满足消费者日常需求，为大多数（70%）消费者创造丰裕、便利、健康的消费生活。

从消费者市场出发，把这一观念贯穿经营的每一个环节，不是产生于某种善良的愿望，而是产生于竞争。只有商业对立和竞争充分展开，消费者成为最终裁判者或成为决定企业生存和发展的最终选民时，企业才能真正理解“消费者是上帝”的含义；才能推动企业处处从消费者（使用者）市场出发，从为消费者提供最大福利满足中，获得自身的生存和发展。这是从市场经济中创造的理念，也是市场经济最本质的精神。第一个理解这一精神和概念的是亚当·斯密，他发现每个人都是利己的，但在无形手的指挥下，每个人都必须贯彻利他主义精神，从利他中实现利己的目标。利己必须利他，利己能够利他。在一双无形手的指挥下，利己和利他可以实现双赢、互利。利己→利他→利己→再利他→再利己。利己是动机，但必须从利他出发，在利己的动力下创造利他的效果，在利他中求得利己。“先人后己”，直接为大家，间接为自己。在市场中摆正利己和利他的对立统一关系，这就是亚当·斯密的“经济

人”思想。这一思想被称为经济学王冠上的明珠。就是按照这一思想，连锁经营从消费者立场出发，在经营的每一个环节将消费者的每一个细微利益纳入企业的经营理念，通过为消费者创造最便利的购物环境，通过为消费者节约每一元钱的宗旨，最大限度的降低消费者的消费成本，提升其单位消费利益或消费价值（消费价值=消费利益/消费成本）。

亚当·斯密的利己主义或经济人思想，是对市场经济的最深刻认识。他注意到，从利己中去实现利他，比单纯的为利他而利他更具有利他的效率，而且社会公众从中受益会更大。恶是历史发展的杠杆，对于市场经济来说，就是如此。这一思想不仅贯穿于市场经济国家的文化，而且也影响到其政治，霍布斯“无赖定理”和麦迪逊“以恶制恶”的思想，以及诸如此类采用制约、制衡、对立、对抗、竞争、法治、共和宪政的政治理念，无不包含着经济人的思想。从利己主义出发，可以导致有利于社会的结果；利己的欲望在市场规律作用下，可以成为推动经济发展的最强有力的发展动力。市场经济 200 多年发展的历史证明了这一点。在中国市场经济制度建立以前，曾将生产的目的命名为“为满足人们日益增长的物质文化需要”，但一来从未形成过“消费者是上帝的概念”；二来，其动力之弱也已为几十年的计划经济实践所证明。亚当·斯密说：“最为商业化的社会也是最讲究道德的社会。”实践证明，这话还是很有些道理的。

2. 规模经济（或规模利益）

规模经济，由于采用大规模生产或经营而产生的利益，表现为投入增量与产出增量之间此消彼长的关系。每一种生产和经营都有一个有效的规模。对于一个单体或单店来说，在这个有效规模内，随着投入的增

加,其投入/产出比例即单位平均成本是逐渐下降的,称为规模利益递增;但超过有效规模,单位投入/产出的比例会出现上升趋势,即单位平均成本会逐渐上升,称为规模利益递减。对于一个连锁企业来说,出现这种情况,可以通过设立分厂来解决。最早运用这种方法的是福特汽车公司。对于商业企业来说,实现规模经济可以有两种实现形式,一是通过单体卖场规模的扩大来实现,二是通过连锁经营来实现。前一种形式,就是大型商业公司,即综合百货公司的目标。百货公司具有规模经济的成分,在地点集中性、商品综合性方面,满足了消费者多方面的购物需求,同时城市的大量流动客源也有助于巨型百货公司获得规模利益。但顾客(消费者)的居住是分散的,尤其是随着社会经济的发展,呈现出城市居民由市中心区域向郊外迁移趋势,形成了市中心空虚化和城市本身多中心(多社区、多区域)化的状况,这与单体卖场的规模经济的要求是矛盾的,即存在着单体卖场集中扩展与消费者居住分散的对立。这使单体卖场的扩展不仅受卖场空间的局限,而且受消费者居住条件(也是交通条件)的局限。一些巨型商场的的不适当发展,产生的非规模经济现象和发展中的困难即是证明。商业的非规模经济现象,也存在于分散经营的零售业,即各类便利店。这些便利店虽然具有向单一的社区渗透的能力,给消费者提供了购买的便利,但由于缺少集中的和综合性的商品或服务供应,加之采购成本较高,自然与规模经济无缘。第二种形式,即连锁整体经营。一方面多区域多店铺的经营深入消费腹地,另一方面由总部形成一个统一物流和信息流的系统,较好地实现了规模经济,突破了规模经济发展的地域空间局限,有效地解决了分散消费与集中经营的矛盾。

这里需了解规模经济、规模报酬和范围经济三个相互关联的概念。

规模经济:即单位平均成本随着产出增加而递减的现象,