

现代零售丛书 总主编/王先庆



LINGSHOULIANSUO
JINGYING

零售连锁经营

主编/徐印州



广东省出版集团
广东经济出版社

现代零售丛书 总主编/王先庆

LINGSHOULIANSUO
JINGYING

零售连锁经营

主 编/徐印州

副主编/孙 洪 肖 怡 汤 娟

F717.5
X839
广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售连锁经营/徐印州主编. — 广州: 广东经济出版社, 2004.8
(现代零售丛书)

ISBN 7-80677-752-0

I. 零… II. 徐… III. 零售商业—连锁店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 040338 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	安徽新华印刷股份有限公司图书印装分公司 (合肥市合瓦路 314 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	24 2 插页
字数	380 000 字
版次	2004 年 8 月第 1 版
印次	2004 年 8 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80677-752-0/F·1064
定价	本册定价 39.80 元 全套 238.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序言

零售为王 终端制胜

社会经济的演变是一个轮回过程。工业革命以来，一直是制造业为主。20 世纪初，制造业在全部社会经济中的分量逐渐下降了，零售业的社会影响与日俱增。21 世纪的今天，这种发展趋势更加明显。

零售业是一个最能体现国家繁荣与衰退的行业，是一个国家全部经济活动的缩影。伴随 20 多年的经济快速成长，中国零售业正以每年 7% 的速度扩张，成为全球零售市场膨胀最快的国家。目前，中国零售业正超越制造业、金融业而成为国外投资者进入中国市场最热门、最活跃的行业。自 1992 年跨国零售“列强”踏入中国开始，全球 50 家最大的零售企业中已有 40 多家在中国抢滩登陆。外资与本土零售企业的竞争、冲突和融合正改变着整个中国经济的运行格局。

零售业是一个高价值的行业。在从制造、分销、零售到顾客的供应链中，零售处在供应链的下游，是最靠近顾客的地方，零售环节最重要，也最具有价值。因为，我们的时代是一个供过于求的时代，顾客是一种特殊的稀缺资源，任何产品要转换为价值必须要有顾客购买才能实现。谁能控制了终端顾客，谁就能控制产品的整个价值链。如果流通业控制

了终端，不论你制造商有什么产品，你要卖出去，我就要赚大头，你制造商赚小头。正因为如此，几年前全球 500 强第一名由制造业巨头通用电气变成零售老大沃尔玛。正是这个转变，标志着最优秀最能赚钱的企业由供应链上端的制造业转向终端的零售业。

零售业又是充满机遇和机会的行业。可以说，在中国 20 多年制造业高速增长之后，流通业面临着前所未有的大好机会。虽然百货业有沃尔玛，食品超市有家乐福，但毕竟在中国的家电流通领域有国美和苏宁；那么，在医药、办公用品、图书、汽车及配件、家具、建材等众多的零售领域呢？！

总之，提高流通业尤其是零售业的竞争力和素质，是中国未来经济成长的最关键也是最难的环节。因此，如何提高现代零售理论和技术水平，以及如何推进这些理论和技术在各类零售企业中的推广、开发和应用，就成为政府部门、学术界和企业界共同关心的大课题。

二

正因为零售业前所未有的挑战、千载难逢的机遇和无可替代的战略地位，成为本丛书得以研究、写作和出版的主要背景和动因。

零售业的持续扩张使中国零售行业已成为就业人口最集中的行业之一。目前全国零售业从业人员已近 5000 万，尤其是最近连续 5 年来，零售业都是吸引新分配大中专毕业生最多的行业之一。这些从业人员绝大多数都是第一次进入这一行业，对零售业本身的规律和方法都不甚了解，这种现状严重制约了零售企业的综合竞争力的提升。针对这种状况，各类零售企业和从业者都急需加强零售知识的学习，用先进的知识和技术武装起来，以提高自身的综合素质。实际上，面对当前的零售业变革，不仅企业要学习，而且政府主管部门和研究人员也需要学习。然而，遗憾的是，目前市场上的零售书籍稀少而且不够系统，远远满足不了广大读者的需要。所以，我们组织编写了《现代零售丛书》。

三

本丛书计划分四辑出版：第一辑主要介绍现代零售理论和技术；第二辑注重实务和热点研究；第三辑以案例研究为主；第四辑则以翻译介绍国外零售著

作为主。本丛书计划三至四年出齐，并力争成为中国最系统最全面的零售理论与实务系列图书。

本丛书由广东省商业联合会、广东省商业经济学会、广东商学院联合策划，由广东商学院市场战略研究中心和广东省商业联合会研究部具体组织研究与写作，广东省连锁经营协会、广州市商业经济学会、广东省广弘资产经营公司、广东省商业集团公司、广东天贸集团股份有限公司、广州百货企业集团有限公司、深圳新一佳超市有限公司、中国市场研究院（香港）、广东省广告有限公司、广州市开山咨询有限公司等单位给予大力支持，并参与研究写作。

本丛书编委会主任由广东省商业联合会会长、暨南大学兼职教授巫开立担任；广东商学院副院长、广东省商业经济学会会长徐印州教授担任学术委员会主任；广东商学院市场战略研究中心主任、广东省商业经济学会秘书长、广东省商业联合会研究部部长王先庆副教授担任总主编。编委会成员由广东省内各主要高校、研究机构、政府部门和企业界从事流通研究的专家学者和企业负责人近 50 人共同组成。

本丛书第一辑共 6 本书，分别是《现代零售精要》、《零售连锁经营》、《零售采购技术》、《零售卖场设计与管理》、《零售营销》、《零售企业员工培训》。

本丛书第一辑的研究写作工作自 2002 年开始启动以来，历时近两年。参与课题研究和丛书写作的单位达 40 多个，作者 100 多人，可以说，这是广东商界与商学理论界精英们的共同成果。

四

本丛书主要是为零售企业的管理人员和员工而编写，旨在为广大零售企业从业人员提供高质量的理论服务，同时也可作为高校商经、营销、管理、物流等财经专业的教学用书，以及流通企业尤其是零售企业的培训教材使用。本丛书试图为零售理论和技术知识在企业的普及、推广和应用作出自己的贡献。

本丛书有如下几个方面的特点：一是全面。本丛书几乎涉及零售业的各个领域，系统深入地研究和介绍零售理论和技术的主要观念及方法；二是前沿。本丛书紧跟国内外零售业发展的前沿和趋势，反映零售业成长的最新成果；三是务实。本丛书密切结合企业实际，通过案例等多种形式，为零售企业管理人员、普通从业人员以及欲进入这一行业的读者提供一些实务性知识的指导；四

是可读性。本丛书作者尽可能从文字等方面注意通俗性和可读性,同时在编辑、排版方面也注意美观大方。

然而,现代零售理论与技术和零售业本身一样,变化发展很快,因此,本丛书尽管力求反映国内外最新的研究成果,但作为一个项目的阶段性成果,有待进一步完善,仍然存在着诸多的不成熟、不全面、不严谨等不足,再加上本丛书写作时间较长,参与研究和写作者众多,进而在写作过程中难免风格不统一、观念冲突等系列问题。对于这些问题,希望各位读者提出宝贵的意见,并通过各种联系方式转告我们,以便我们在第二版中修改完善。而且,由于我们在零售领域不少方面的研究也是刚刚起步,再加上现代零售理论与技术在中国零售企业的应用推广环境还不够成熟,因此,我们也希望有兴趣的机构和研究人员与我们一起进行合作研究。

尤其需要说明的是,本丛书各册都大量参考并引用了有关图书和报刊杂志发表的相关研究成果。一般情况下作者们都注明了资料来源,对于这些作者我们表示衷心的感谢。但不能否认的是,由于有些文献资料来源复杂却又相当珍贵,因此在书中未能注明或注明不清,在此我们特向文献资料的原作者表示歉意,并及时转告我们以便致谢并作出说明。

此外,本丛书第二辑的研究写作工作已经展开,有意参与者可与编委会联系。

本丛书编委会联系电话为:020-37601412(广东省商业联合会研究部)、84096050(广东商学院市场战略研究中心)或发电子邮件至:
kesum@126.com。

王先庆

2004年4月

前言

连锁经营技术是现代流通企业的核心技术之一，它的形成和引进是对传统流通的一次大革命。正是由于连锁零售企业的迅速发展，使得流通在经济运行中的地位正悄悄地发生剧变。可以说，随着买方市场不断深化，连锁经营企业通过掌握强大的零售终端进而拥有最直接的客户资源，可以直接影响甚至左右生产企业的决策，这也是连锁经营已成为当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式的主要原因。实际上，在中国零售业，发展最快的几乎无一例外都是连锁经营企业。

全书从整体到局部、从战略到战术、从理论到实践等不同层面对零售连锁经营模式进行了系统的阐述。全书共分十章。第一章介绍了零售连锁经营模式的基本类型及其应用的各种业态，同时对我国零售连锁经营的发展现状作了相应的阐述。第二和第三章分别详细介绍了联号连锁经营和特许连锁经营这两种现实中采用最多的经营模式，对其结构特点、组织形式、运作规范等作了全面的叙述。第四章介绍了连锁经营的规模效应及其结构决策的相关内容。第五章主要介绍了各类连锁机构的设置及其管理体系。第六章详细阐述了连锁机构中各部门的权责划分要素及其规则。第七和第八章分别介绍了连锁机构总部和分部的运作管理特点、运作规范等。第九章讲述了连锁模式中如何实施采购策略及商品的配送管理。第十章着重介绍了几种重要的连锁经营管理信息系统。

本书具有如下几个特点：

(1) 内容涉及面宽。本书不仅全面介绍了连锁经营的基本组织模式及其基础理论，还对与这一经营模式相关的管理

技术、运作理论等进行了详细的介绍,如连锁企业员工培训、连锁信息系统等。

(2) 系统性与逻辑性。本书注重突出系统性和逻辑性,从基本的连锁理论及模式逐步深入、递进,全面系统地介绍了全套连锁体系,各章节之间有机地组合在一起,存在内在的逻辑联系,更方便读者的学习和理解。

(3) 介绍了连锁理论的最新发展和应用。本书将连锁前沿理论纳入书中,并通过大量引用最新的案例进行介绍。连锁经营模式伴随着商品经济的发展而不断发展完善,其本身处于一个动态的领域,因而只有不断介绍最新成果才能满足企业需要。

(4) 将信息技术与传统连锁模式结合介绍。连锁信息系统自其产生以来就逐渐成为连锁经营模式不可或缺的一部分,它极大地提升了连锁经营的规模效益,并推动了连锁经营方式的推广应用。本书着重介绍了与连锁经营密切联系的管理信息系统。

本书是“现代零售理论和技术在零售企业中的推广应用”课题研究成果的重要组成部分。本书可作为各类零售企业经营管理人士的参考读物,也可成为各高校学生专业学习的教材。

本书由广东商学院副院长、广东省商业经济学会会长徐印州教授主编,由广东省连锁经营协会孙洪会长和汤娟秘书长任副主编。参与编写的还有广东商学院肖怡教授、彭雷清副教授,广东省商业联合会曾小惠,广东省商业经济学会赵爱华,广东商学院市场战略研究中心研究人员王先进、李久玉、赵丽华、陈盈才、徐秋峰、欧阳绮闻、崔嘉丽。此外,广东省广告公司林三卓,广州市开山咨询有限公司李姗姗等为本书的写作提供了大量帮助。

本书在编写过程中参阅了大量中外文献资料,主要参考资料已经附在相应的页脚或全书末尾。在此对国内外有关作者表示衷心的感谢。由于本书编著时间紧促,书中如有不妥之处,敬请读者批评指正。

编者

2004年4月

目录

前言 1

第一章 零售连锁经营概述 1

第一节 连锁店及连锁经营 2

第二节 连锁经营的形态 6

第三节 零售连锁经营的特点 12

第四节 零售连锁经营的发展情况 16

第二章 联号连锁经营 23

第一节 联号连锁经营的条件 24

第二节 行业及业态的选定 26

第三节 联号连锁经营的市场定位 33

第四节 联号连锁经营的网点布局 43

第三章 特许连锁经营 55

第一节 特许连锁的形式与特点 56

第二节 特许连锁经营的条件及利弊 59

第三节 特许连锁经营的运作 68

第四节 特许连锁经营双方定位 75

第五节 特许连锁经营合同 77

第四章 连锁规模与结构决策 93

第一节 连锁规模的内涵 94

第二节 连锁规模决策 97

第三节 连锁经营结构决策 110

目 录

第四节 连锁超市的规模决策 114

第五章 连锁机构设置与管理体系 119

第一节 连锁机构的类型 120

第二节 连锁机构设置的原则 126

第三节 连锁机构设置的程序步骤 133

第四节 连锁机构总部与分部的设置 141

第五节 连锁机构部门的设置 148

第六节 连锁机构的管理体系 151

第六章 连锁经营的权责划分 167

第一节 连锁总部与分部的权责划分 168

第二节 连锁企业部门的权责划分 171

第三节 连锁企业管理人员的权责 划分 188

第七章 连锁公司总部运作 197

第一节 连锁公司总部成功运作的 条件 198

第二节 连锁公司总部的战略运作 204

第三节 连锁公司总部的财务运作 213

第四节 连锁公司总部人力资源运作 234

第八章 连锁分店运作管理 253

第一节 连锁分店开店运作 254

目 录

第二节	连锁分店卖场管理	262
第三节	连锁分店促销管理	268
第四节	连锁分店服务管理	275
第五节	连锁分店收银管理	284
第六节	连锁分店损耗管理	288
第七节	连锁分店日常运作管理	292

第九章 采购与配货管理 303

第一节	商品采购管理	304
第二节	建立配送中心	318
第三节	配送作业	322
第四节	配货作业	327

第十章 连锁经营的电子信息系统 337

第一节	连锁经营管理信息系统	338
第二节	自动识别与条形码技术	345
第三节	销售时点技术 (POS)	352
第四节	电子数据交换系统 (EDI)	361
第五节	电子订货系统 (EOS)	365
第六节	电子商务技术 (EC)	368
第七节	电子收款机	376

参考文献 379

第一章

零售连锁经营概述

本章主要内容:

- 零售连锁经营的基本特征;
- 零售连锁经营的 3 种形态及特点;
- 零售连锁经营的优势及劣势;
- 零售连锁经营的发展情况及趋势。

第一节 连锁店及连锁经营

连锁店及连锁经营其实是一种古老的经营方式，但却以其能发挥规模优势而成为当今零售业最富活力、发展最快的经营方式之一。在许多国家连锁经营占据其零售业的主导地位，连锁经营已经成为世界商业经营的潮流。

1. 连锁店

连锁店是相对于独立商而言的。严格来讲，它是一种组织形式，而不是一种经营方式。它的本质是将若干零售店连在一起（而不管它们具体经营哪一行），获得集中管理，特别是集中采购和广告宣传的效率，即通过将部分批发与零售的功能结合在一起，从另一角度延续了百货公司开始的大量销售时代。

美国太平洋茶叶公司（A&P）被认为是第一家真正的连锁商店。它的前身“大美国茶叶公司”建于 1859 年，当时的老板哈特福德发现直接从远东进口茶叶可节省几道中间商费用，从而可以更便宜的价格将茶叶卖给纽约的消费者。当时他的茶叶售价每磅仅 30 美分，而其他茶叶店的售价是每磅 1 美元。他的商店很快获得了成功，于是，哈特福德在纽约、波士顿、费城和芝加哥几大城市相继开了若干家茶叶店，并把经营项目扩大到食品杂货。

连锁店是指经营若干属于同一所有者的联号分店（商店单元），通常实行一定程度的集中（或协调）采购和集中决策。其特点如下：

- 应有 10 家以上分店；
- 相同的建筑设计风格；
- 集中采购；
- 单一所有者共同拥有；
- 在一个以上的网点销售类似商品。

2. 连锁经营

既然连锁店并不是真正的经营方式,那么真正的连锁经营方式又是什么呢?一般来讲,连锁经营包括联号连锁、特许连锁和自愿连锁3种形式,它是通过企业内部分工协作或企业与企业之间的分工协作,以提高零售业的组织化水平,获取竞争优势的经营方式。通过明确的企业内部分工或零售企业之间的分工,形成一个具有密切联系的经营体系。这个体系的成员为消费者提供相同的产品和服务,在商品的采购、配送、促销方面采取集中化的做法。构成这个体系的成员有两类:即具有法人资格的特许店、自愿店和不具备法人资格的直营店,绝大多数连锁体系同时拥有这两种情形的分店。连锁店的成立改变了单个商店单兵作战,在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面,实现了多个网点的合成作战,形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运(如图1-1)。

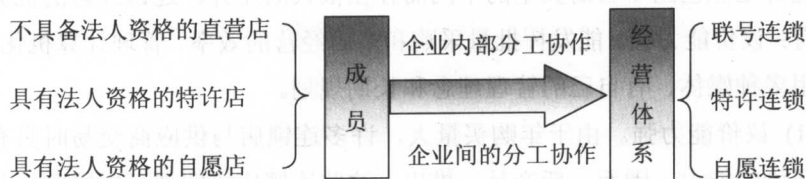


图 1-1 连锁经营的形式

连锁经营并不是把每个商店简单地连在一起,而应具备以下4个条件,才能算是真正的连锁经营:

(1) 经营理念连锁。连锁先连心、连想法、连观念,因此需先有一致性的观念,供员工、加盟者、消费者、社会大众去认同,连锁才能无限连锁、永续经营,因此经营理念是:

- 产业定位: 为什么做连锁;
- 企业定位: 提供了什么赖以生存的因素;
- 理念定位: 企业理念和消费者理念;
- 宗旨定位: 使命及最终之目的。

(2) 企业识别连锁。看得到、感受得到的物体和行为在每个店都要一致,才能使连锁更坚固,这包含招牌、装潢、标准色彩、外观、商品陈列、布置、包装材料、手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼等行为语言,都能识别出连锁企业的味道。

(3) 商品服务连锁。连锁企业在每一门店定位出使消费者都能享受到所提供的商品一致、公平合理的待遇。

(4) 经营管理连锁。从总部到每一个门店都遵从总部所颁布的规章、规定、办法行事,一切标准化、系统化、简单化,一切的动作、做法皆有明文规定,从而形成管理一元化、一致化、一贯化。

3. 连锁经营的优势

零售商实行连锁经营是为了降低经营成本,取得竞争的胜利。连锁经营的优势地位也因零售商类型的不同而存在很大的差异。连锁经营的优势主要有:议价能力强、能发挥批量采购和多店经营的效率、管理计算机化、能利用多种媒体、有自己的管理理念和长期规划。

(1) 议价能力强。由于年购买量大,许多连锁店与供应商交易时具有讨价还价的能力。因而,新产品一推出,这些连锁店立即就可以得到。其再购要求也能马上得到满足,还能获得供应商的合理服务、销售支持及可能的最优价格。此外,大连锁公司还能得到特殊商品的独家经销权,或让供应商按零售商品品牌生产。例如,西尔斯让制造商以 Kenmore 品牌生产家用器具,以 Craftsman 品牌生产工具。

(2) 通过批发降低成本。连锁零售商直接向制造商大批量采购、运输和贮存商品,参加由供应商举办的贸易展览了解新产品,这些只是批发商能够承担的部分批发活动。通过履行这些职能,连锁零售商有时能越过批发商,获得供应商直接向零售商提供的低价格。这样,连锁店支付的商品采购价常常比独立零售商低,且不会触犯《反不当经营法》。

(3) 经营高效化。联号商店的经营高效率来自仓储设施的共享、商店设备的标准化、员工制服等的大量购买,以及集中化采购和决策等其他因素。连锁经营通常赋予总部经理在整体人事政策、采购、定价和广告决策方面广泛的权力。

(4) 经营低成本化。由于财力雄厚、交易量大,连锁经营商能更好地将计算机用于订货、盘存、预测、收款和簿记工作,从而提高了效率,降低了总成本。

(5) 宣传费用低。连锁店,特别是全国性或区域性连锁店,可以利用各种媒体,从电视到杂志乃至传统的报纸。大量销售和大面积的市场覆盖允许连锁店采用各种形式的媒体工具。

(6) 经营连续性。多数连锁店,无论是集中决策或分散决策,都有明确规定的管理理念。它们往往会有一个详细的总体战略,对员工职责也有明确规定。此外,在管理人员不在或退休时,由于有人员补充及合理的继任计划,通常能确保良好的延续性。

(7) 具有很强的抗风险能力。许多连锁零售商都花大量时间和资源作长期规划。从长远考虑,它们常指定某些专业人员从事长期规划工作。机遇与威胁都得到了细心监控。

4. 连锁经营的劣势

连锁零售商也存在许多劣势:包括缺乏灵活性、投资成本高、控制力弱及独立性有限。

(1) 灵活性不强。连锁零售商一旦建立,灵活性就受到限制。很难找到新的不重叠的商店位置;所有分店必须奉行统一的战略——每个分店的定价、促销和产品组合策略也必须相似。

实行集中决策的连锁店,可能在适应本地需求方面存在困难,例如很难同时照顾到市郊和农村地区顾客在生活方式上的差别。

(2) 投资成本过高。连锁店的投资成本高,包括联号商店的租金、设备、产品组合和员工雇用。由于许多分店必须备有存货,因此商品采购成本可能较高。

(3) 管理控制难。连锁店的管理控制困难,特别是那些分店在地理上分散的连锁店。高层管理者不可能像独立零售商控制其惟一商店那样维持其对各分店的控制。在制定和实施决策方面,沟通不足与时间延误是两个特殊问题。

(4) 独立性有限。大连锁店的员工工作独立性有限。许多情况下,连锁公司有几个管理层次,有加入工会的员工,有股东和董事会。因此,一