



王者系列 6

连锁王

连锁经营策划与设计

李飞、周景姝 编著



北京经济学院出版社

2

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

连锁王:连锁经营策划与设计/李飞,周景姝编著.

—北京:北京经济学院出版社,1996.11

(王者系列丛书/李飞主编)

ISBN 7-5638-0569-9

I. 连… II. ①李…②周… III. 连锁商店-商业经营
N. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 191168 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京警官大学印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 272 千字

1996 年 11 月第 1 版 1996 年 11 月第 1 次印刷

印数: 0 001—7 000

定价: 14.50 元

《王者系列丛书》编辑委员会

(按姓氏笔画为序)

主 编	李 飞				
副主编	刘 红	陈克然			
编 委	马景忠	李 飞	刘 红	陈克然	
	何明珂	周 隆	赵 强	袁家方	
	薛 捷	魏永刚			

总 序

人人都想成功，但并非都通晓成功之道。

个个都有成功的机会，但并非都能得到成功的果实。

将成功的渴望与梦想变为现实，由小老板变为大总裁，需要一座桥梁，那就是学识和经验。经验是一种积累，而学识需要通过读书、思考来增长。

我们已走入急变的时代，这是个造就王者的时代。因为变化意味着弃旧图新，机遇和挑战给人以力量和胆识。在信息爆炸、知识快速更新的今天，用传统方法来管理具备现代化设施的百货商店，用行政手段和长官意志来指挥处于市场竞争中的企业，用翻牌方式来应付企业机制转换的潮流，已行不通。他们并不缺乏经验，而是缺少学识，在未来竞争中必遭淘汰。

我们推出这套《王者系列丛书》，就是为了给那些渴望成功的人提供一套教材。它们不是抽象的理论，也不是实例的罗列，而是历史与现实、理论与实际的交汇，是一些行业成功的规律和方法。它们不仅澄清了社会上习以为常的错误观点，而且引入了当代世界最先进的营销理论和管理方法，既有一定的理论深度，又具有可操作性。中国有句俗话，叫作“成者王败者寇”。王者，广义地讲，并非仅指一国之君，而是指各个行业、各个领域的成功者。《王者系列丛书》将涉猎社会生活的各个方面，为造就中国高层领域的王者作出贡献！

今天,已经不是凭经验就能成功的时代,而是高科技的时代,科学的策划是成功的保证。《王者系列丛书》是一套策划系列丛书,它提供一系列策划方法。通晓策划之人,才能成为真正的王者。

每一个人在他即将告别这个世界的时候,都可以宣称自己富有经验,但并不一定是王者。王者不仅需要经验,更需要学识和智慧。

人们常说,一本好书能改变人的一生。如果我们这套丛书能对您的人生之路给以指点,我们就心满意足了。

希望大家喜欢《王者系列丛书》。

渴望更多的佳作汇入《王者系列丛书》。

《王者系列丛书》

编委会

内 容 提 要

一场连锁革命已在中国悄然兴起。

本书结合连锁经营的历史和海内外连锁运作的经验,重点探讨与阐述连锁经营的策划程序与方法,为企业发展连锁经营提供实实在在的“真经”,其理论性和操作性都很强。

本书主要内容:连锁经营立项策划,包括必要性分析和可行性研究;连锁经营的运作准备,包括模范店的建立与繁殖、配送中心的设计、POS系统引入和整体营销策划;连锁经营业态策划,包括百货店连锁、专业店连锁、自选市场连锁、快餐店连锁、服务业连锁;世界连锁经营发展的经验与教训,包括美国、西欧、日本和我国港台连锁店发展的概况与典型实例。可以说,本书是企业进行连锁经营的实用手册,也是进行连锁经营培训的教材。

本书信息量大,实用性强,适于工商经营管理人员和经济类院校师生阅读。

前 言

纵观人类零售业发展的历史，已经爆发了六次革命，每次革命都推动了人类文明的历史进程，对经济与社会的影响极为深刻。

19世纪中叶，零售业爆发了第一次革命，百货商店兴起，这是经营规模的一场革命。

19世纪末期，零售业爆发了第二次革命，一价商店出现并演化为杂货商店，这是零售价格的一场革命。

19世纪末至20世纪初期，零售业爆发第三次革命——连锁店发展，这是零售组织形态的一场革命。

20世纪30年代，特别是第一次世界大战以后，零售业爆发了第四次革命，自选市场异常风光，这是购物或曰售卖形式的一场革命。

第二次世界大战后，零售业爆发了第五次革命，购物中心异军突起，六七十年代成为发展最快的时期。购物中心的出现是服务范围 and 店铺布局方面的综合革命。

20世纪70年代，步行商业街的涌现成为零售业第六次革命，主要是交通环境方面的革命。

由于历史的原因，我国几乎游离于世界经济与文化革命之外，沿着一个独特的轨迹在运行。史学家们很难发现我国历史上与西方相似的文化革命、商业革命和工业革命。世界零售业的革命，发源地常常在西方，等波及到东方的中国，已经变为微小的涟漪。零售业专家感叹：“我们无法清晰地描述中国零售业革命的时空区间。”

但是,我国的确发生了零售业的巨大变革,其巨大冲击力丝毫不亚于西方世界的任何一次零售业革命。前述的西方六次零售业革命,大约经历了 130 多年的时间,而我国仅仅用 5 年左右的时间,六次零售业革命的形式就全部登场亮相了。各种现代化的零售形式仿佛是一夜之间涌现出来的,使本来对世界零售业革命缺乏了解的中国商人,来不及认真思索,就被卷入这场变革之中。难免的失误和变革本身带来的冲击,使众多的零售业经营者变得盲从和不适应,不规范的商业现象比比皆是。

我国近几年连锁经营的发展,是在政府的推动下展开的。80 年代末 90 年代初,随着人们生活水平的提高和豪华精品店的出现,零售店铺掀起了装修改造的热潮,原有的小副食店、小粮店、食品店在综合商店和农贸市场的双重夹击下,面临着生存困境,而居民又普遍反映高档店太多了,日常生活用品购买不方便。政府和企业都在寻求国有小店铺的生存和发展之路。

1990 年底,广东省东莞市精烟酒公司创办了美佳连锁超级市场;1991 年 9 月,上海联华连锁超市挂牌;1992 年 8 月,北京希福连锁店正式营业。它们是中国连锁经营的先驱,美佳、希福着重于旧商业网点的改造,联华立足于开发新网点。它们的有益探索,使众多小店铺看到了希望,也使许多投资商找到了生财之路。为了给中国零售业寻找新的出路,政府明确提出了发展连锁店的设想。1993 年,李岚清副总理在听取当时内贸部部长张皓若等人汇报工作时,意味深长地说,你们这届领导如果能把中国的连锁商业发展起来,功德无量!1993 年,连锁经营已在全国发达地区扩展。1994 年 3 月,国家经贸委、国内贸易部在广州召开了连锁商业座谈会,提出既要防止一哄而上,又要积极创造条件,搞好试点,强调必须打破行业和地区界限;同年 6 月,国内贸易部专门成立了一个连锁店发展指导小组;进入 7 月后,北京、上海等地的连锁经营研讨会接连不断。1995 年是连锁业发展最快的一年。1995 年 6 月 26 日国内贸易部颁发了《全国连锁经营发展规划》。据悉,全国百万人

口以上的大城市都兴办了连锁店。连锁经营正以前所未有的态势轰轰烈烈地发展起来。

从目前连锁经营发展情况看,出现了一哄而起,盲目模仿的现象,有悖于国际惯例的连锁店不在少数。诸如仅注重店面的统一,忽视了内部的科学管理;仅注重地方利益,忽视了跨行业、跨地区的发展;仅注重平价促销,忽视了便利顾客的商品结构等等。不可否认,许多参与连锁经营的人并不真正懂得什么是连锁经营。前不久,李岚清副总理曾忠告说:在发展连锁经营过程中,……千万不能把“经念歪了”。要做到把“经念好”,必须懂得什么是连锁的“真经”。这是连锁革命的必要前提和准备。

为此,本书作者在考察了国内外、历史与现实大量连锁经营实例的基础上,系统而又全面地分析了连锁经营的发展规律和运作技巧,目的在于为我国连锁经营的发展尽点微薄之力。

作者

1996年5月

目 录

第一部分 科学引路

——连锁经营的立项策划····· 1

一、因地制宜

——连锁经营项目必要性分析····· 1

(一)连锁经营的内部环境分析····· 2

(二)连锁经营的外部环境分析····· 16

(三)连锁经营的利弊分析····· 23

二、谨慎决策

——连锁经营项目可行性研究····· 27

(一)连锁经营项目的调查研究····· 28

(二)连锁经营项目的发展模式····· 40

(三)连锁经营的投资回报分析····· 49

第二部分 有序运作

——连锁经营的运作准备····· 52

三、延伸四肢

——模范店的建立与繁衍····· 52

(一)模范店的市场定位····· 53

(二)模范店的业态选择····· 59

(三)模范店的店名、标志····· 65

(四)模范店的店铺构成策划····· 70

(五)模范店的开店作业流程····· 78

四、货畅其流

——配送中心的设计与建立····· 80

(一)配送中心的功能与作用	80
(二)配送中心的设立与配置	85
(三)配送中心的经营与管理	107
五、电脑革命	
——连锁经营管理信息系统的策划与设计	111
(一)连锁经营管理信息系统的设计	111
(二)连锁经营管理信息系统的可行性研究	115
(三)连锁经营管理信息系统的建立与管理	121
六、卓越组合	
——连锁经营的营销策划	124
(一)连锁经营的商品策略	124
(二)连锁经营的价格策略	132
(三)连锁经营的促销策略	138
第三部分 分门别类	
——连锁经营业态的策划与设计	145
七、零售贵族	
——百货商店连锁的策划与设计	145
(一)百货商店连锁的可行性分析	146
(二)百货商店连锁的业态选择	150
(三)建立并完善百货商店的模范店	154
(四)百货商店分店繁衍的方式	159
八、特色繁衍	
——专业、专卖店连锁的策划与设计	166
(一)专业、专卖店连锁的可行性分析	167
(二)专业、专卖店连锁的模范店设计	173
(三)专业、专卖店连锁形式的策划	180
九、自助服务	
——超市连锁的策划与设计	186
(一)超市连锁的可行性分析	186

(二)超市连锁的模范店设计·····	194
(三)超市连锁形式的策划·····	216
十、方便至上	
——便利商店连锁的策划与设计·····	220
(一)便利商店连锁的可行性分析·····	220
(二)便利商店连锁的模范店设计·····	227
(三)便利商店连锁的扩展·····	233
十一、灵活多样	
——饮食服务店连锁的策划与设计·····	243
(一)饮食店连锁的策划与设计·····	243
(二)服务店连锁的策划与设计·····	249
第四部分 他山之石	
一·世界连锁经营的经验与教训·····	258
十二、领先一步	
——美国连锁经营的经验与教训·····	258
(一)美国连锁经营发展概述·····	259
(二)美国沃尔玛(Wal-Mart)连锁成功之路 ·····	267
(三)美国柯维特(Korevetle)连锁失败分析 ·····	272
十三、稳步发展	
——欧洲连锁经营的经验·····	278
(一)欧洲连锁经营发展概述·····	278
(二)英国马莎连锁集团的成功经验·····	284
十四、后起之秀	
——日本连锁经营的经验·····	293
(一)日本连锁经营发展概述·····	293
(二)日本“7-11”公司连锁成功之路·····	302
十五、模仿大师	

——港、台连锁经营的经验·····	309
(一)港、台连锁经营发展概述·····	310
(二)香港佐丹奴连锁的成功经验·····	315

第一部分 科学引路

——连锁经营的立项策划

在社会生活中,普遍存在着一种从众现象。心理学家曾描述过这种现象:一群人在马路上行走,突然一人停下脚步,抬头望向天空,其他人会情不自禁地仿效他,尽管天空中什么东西也没有。在投资领域,也普遍存在着类似的现象,许多人不是凭着理性进行科学的分析,而是追逐着热门行业。当矿泉水走俏时,人们一股脑儿地挤向该领域;当房地产红火时,人们迅速地将资本向该领域转移;当零售业发达时,人们又削尖了脑袋往里钻。近几年,连锁业的发展,多少带有一些盲目性,更多的企业、投资商在进入这一领域时缺乏科学的立项策划,只是追逐着零售业变革的潮流,结果陷入困难境地。从零售业来看,它是一个稳定且风险较小的行业。风险是与利润率成正比的,因此那些指望连锁经营瞬间发大财的投资商不可能如愿以偿。同时,仅改变门面,而不进行内部机制的调整,引入现代化的科学管理方法,也不能使企业面貌焕然一新。总之,连锁经营不是包医百病的灵丹妙药,是否引入连锁经营,企业必须进行科学的立项策划。

一、因地制宜

——连锁经营项目必要性分析

随着连锁商业在我国的逐步发展,人们越来越多地了解了连锁经营方面的知识,加之政府的助推和新闻舆论的鼓动,我国很快

掀起了连锁经营的热潮。这次热潮不仅吸引了大量金融机构进入，而且众多生产企业也向连锁商业渗透，商业企业更是当仁不让地占地抢滩。这就给人一种印象，投资于连锁业好似栽种了一棵“摇钱树”，谁种上一棵，就能黄金遍地。尽管国家三令五申，不搞“一刀切”，不许“一哄而起”，但是，由于以往传统思维的惯性，连锁经营发展状况自然地成为评价商业领导好坏的一个标志，因此，人们几乎不进行过多地思索，就提出连锁经营的项目。实际上，任何一种商业变革都不可能适合一切企业，企业必须依据自身实际情况，决定对连锁经营所采取的态度。换句话说，企业是否对连锁经营立项，主要不应依据政府的倡导和舆论的推动，而应遵循投资立项程序进行分析与研究，看看有无连锁的必要性。

连锁经营是一种商业、服务业、餐饮业、娱乐业等方面的经营，既有相关行业方面的特点，又有连锁经营本身的特点，因此连锁经营应有特殊的环境要求。对连锁经营内部、外部环境的分析，应是连锁经营立项的第一步。实际上，它是连锁经营的动因分析。

而对着今天我国的连锁经营大潮，一些谨慎的企业在犹豫徘徊，零售业专家们不断接到咨询请求：“连锁究竟有什么好处？我们的企业适合不适合搞连锁？”实际上，企业决策者在进行一番环境分析后，理应得出理想的答案。

连锁经营环境分为企业内部环境和外部环境。我们有必要进行更为详尽的说明。

（一）连锁经营的内部环境分析

从表面上看，企业规模越大，越有竞争实力，实际上并非完全如此，战场上有以少胜多的战例，商场上也不乏以小胜大的竞争。尽管在传统的企业发展战略中，几乎都是以巨型企业为发展目标的，但成为巨型企业必须有一个循序渐进的过程，每一个扩展步骤必须与企业内部环境相适应。正像一个孩子，在他不满周岁的时候，身体发育处于初级阶段，在刚会走的情况下就开始跑，显然会跌跤，因为内在身体条件还不适应猛跑。在连锁商业发展的历史

中,也有一些企业,或是由于盲目引入连锁机制,或是由于发展过速,最终失败。例如,美国的柯维特折扣连锁店,就是由于发展过速陷入困境的。

虽然我们不能绝对地判定什么样的企业适合连锁发展,什么样的企业不适合连锁发展,但是,通过企业内部环境的分析会得出一个决策的方法。

内部环境分析一般包括 5 项内容:企业类型、成长业绩、经营资源、营销能力、管理效率(详见图 1-1)。

1. 企业类型分析

从世界连锁业发展历史看,连锁经营的所有者涉及到多种经济集团,它们有生产企业、流通企业、饮食服务企业、娱乐企业及文化企业等。其中有些从事本行业经营,有些跨行业经营。近几年,我国也出现了各行各业搞连锁经营的现象,盲目性是十分明显的,某些企业投入大量资金向连锁经营业渗透,结果效益不理想,资金无法很快收回,继续扩展信心不足,关门倒闭又不甘心,陷入进退两难的境地。这里我们仅从企业发展角度进行类型方面的分析,并不具体阐述连锁经营的业态选择。

(1)生产企业。一些生产企业在进行规模扩展和行业延伸的过程中,很自然地想到向下延伸到流通领域,并卷入到连锁经营的潮流之中,形成综合性的企业集团。

如何看待产供销一体化?这是一个需要具体分析的问题。从世界企业发展潮流来看,生产企业一方面实行分散的专业化生产,另一方面又向非生产领域渗透,这似乎是企业发展过程中的矛盾现象,其实都是为了扩大企业规模。今天,许多产品已很难说是哪个国家生产的,它们常常是世界性产品,诸如美国福特汽车公司的汽车,其驾驶室是在欧洲制造的;底盘是在北美制造的;而整车则在巴西组装,然后输入美国销售。这种全球性营销战略造就了不少世界著名的大公司。同时,生产企业向商业领域渗透也是企业生存和发展的—条道路。商业从生产领域游离出来是历史的进步,此种

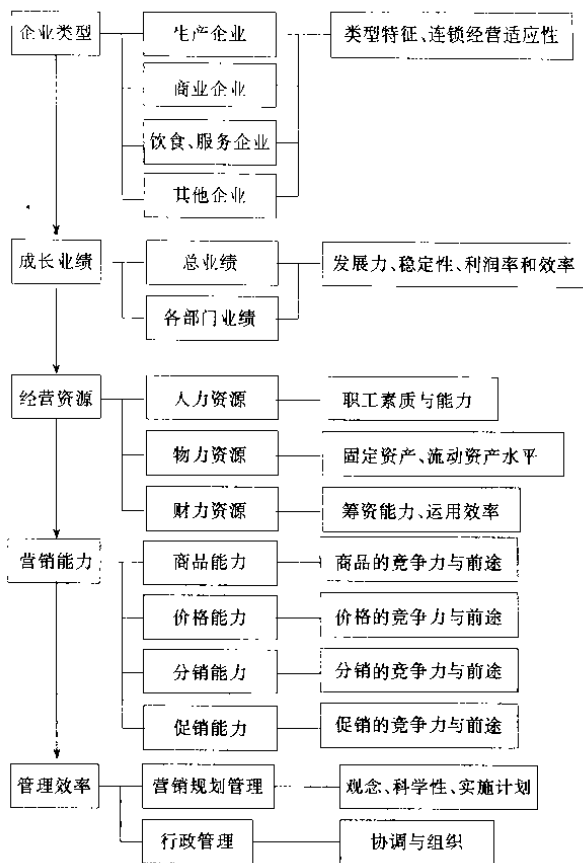


图 1-1 企业内部环境分析图

分工推动了社会的发展和人类文明的启动,更有利于生产和商业的共同发展。当今社会产销合一并不违背“分工高效”的原则,但必