

现代商业 连锁经营与管理

主编 冀 良



改革出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代商业连锁经营与管理/冀良主编. —北京:改革出版社,1997.10

ISBN 7-80143-027-1

I. 现… II. 冀… III. ①连锁商店-商业经营②连锁商店-商业管理 IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22331 号

现代商业连锁经营与管理

冀 良 主编

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

石家庄市东兴制版印刷厂印刷

新华书店经销

1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 1/32 8.125 印张 176 千字

印数:5000 册

ISBN 7-80143-027-1/F·017

定价:15.00 元

现代商业连锁经营与管理

顾问	刘兆亮	高明	杨新世		
主编	冀良				
作者	佟军亭	冯茂林	彭金荣	张艳丽	
	黄志英	穆瑞丽	梁玉芹	刘存柱	
	李京慧	吕文杰	李文彪	乔利平	
总纂	冯茂林				

序 言

刘兆亮

连锁经营是许多发达国家普遍采用的一种现代化的商业经营方式和组织形式，是现代市场经济发展的产物。其实质是把社会化大生产和专业化分工的原理应用于流通领域，通过商业经营活动的规模化、标准化、专业化、统一化、简单化，实现规模经营、降低流通成本。它一方面实现了商业服务活动的规范化和标准化，适应了现代化工业大生产及大流通的需要，同时也改善了传统的批发零售关系和产销关系，以市场为导向，把生产、消费与流通各个环节更直接有机地结合起来，具有很强的生命力。目前国际连锁业的发展出现了大型化和国际化的趋势，并与跨国公司的组织形式相融合，行业领域越来越广泛，已经成为目前世界上发达国家商业、服务业的重要组织形式，呈现出极为广阔的发展前景。

随着我国流通体制改革的不断深入，特别是党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的目标以后，流通体制改革的主要任务明确地转向以建立新的市场运行机制，包括培育市场体系、建立市场规范、明晰产权关系、更新企业的组织形态、采用现代化的流通手段等，从而形成真正意义上的大市场、大流通。围绕流通体制改革的目标和主要任务，我

国流通服务领域从九十年代初开始，借鉴国外和香港等地的经验，结合我国的具体情况，逐步认识到发展连锁经营的重大意义，并付诸实践，在全国涌现出一大批各种形式的便民连锁店、连锁超级市场、连锁百货公司和连锁精品店，呈现出良好的发展势头。连锁商店在我国的出现和发展，不仅使一大批国有商业企业焕发了生机，而且也为我国流通结构的重组、流通方式的调整和国合商业的改革引入了新的现代化经营机制，连锁经营的优越性已逐步显示出来。首先，连锁经营以市场为导向，把生产、流通和消费各个环节有机地结合起来，形成新的产销关系和批零关系，从而推动建立现代化的、适应市场经济发展需要的新的流通管理体制。其次，连锁经营不仅是单纯的商业经营形式的改变，还涉及到商业企业组织结构、管理制度、产权关系、利益分配等一系列关系的调整与改变，将会促进国合商业转换经营机制，加快建立现代企业制度的步伐；第三，连锁经营既可以引导厂家生产适销对路的商品，又可以促进符合市场需要的新产业的脱颖而出和新产品的有效生产，培育新的经济增长点。只有大流通才能带动大生产，在以市场和消费为导向的市场经济条件下，连锁经营可以成为推动工业发展的强大动力。连锁经营使商品的营销渠道得以优化，它一头连着一大批生产厂家，一头连着广大的消费者。销什么，订什么；销多少，订多少；订什么，产什么；订多少，产多少，克服了市场经济产销之间的自发性和盲目性。通过订货，把市场的销售状况及时地反馈给生产厂家；厂家则按需求组织生产，并通过配送中心的集配，以最少的环节、最短的运距、最快的速度，将商品送到连锁网点，投放市场，满足消费者的需要。可以说，连锁

经营大大加快了商品和资金的周转，对生产者和经营者都是极为有利的，是建立稳定、良好的工商关系的一种重要形式；第四，连锁经营可以使国合商业企业上规模、上档次、减环节、增效益。连锁经营可以促进零售商业由小规模、单一经营和管理落后的粗放式经营向规模经营、运用现代技术和科学管理的集约化经营的转变，彻底改变传统商业零售环节网点分散、组织化程度低、经营效益低下的状况，从而巩固国合商业在市场流通中的主渠道地位。

同时，我们还应当看到，由于认识、体制、人才等多方面的原因，我国现有连锁商店的规范化程度还不够高，经营层次和管理水平比较低，规模效益还没有完全发挥出来，需要尽快完善提高，规范运作。特别是需要建设一支多层次、高水平、适应连锁经营发展的商业职工队伍，这是发展连锁经营的先决条件。另外，连锁经营是一种现代化的经营方式，它必须采用与其相适应的现代化手段来管理商流、物流、资金和信息等，需要配备计算机、收款机等现代化商用工具，也需要改进传统的采购方式，建立商品配送中心和运输系统，以保证各店铺所需商品及时采购、配送，这些都需要运用现代化手段来实现。因此，发展连锁商业就需要大量的掌握科技知识的人才。不仅需要大量的专业技术人才，而且需要高水平的决策管理人才和多层次的经营人才。目前，世界经济国际化的进程逐步加快，国际市场的竞争日趋激烈，流通领域的竞争已成为国际竞争的一个新焦点。一些发达国家的著名连锁公司已开始进入我国大陆，抢占中国市场，如果我们不抓紧发展自己的连锁商业，不抓紧培养我们自己的连锁经营人才，国有商业就有被人挤跨的危险。因此，要努力克服连

锁经营中的短期行为，创造条件、下大力量培养和引进一批懂业务、会管理的各类人才。通过各种途径加强连锁经营知识的普及，培养与连锁商业发展相适应的职工队伍。为适应这方面工作的需要，由部分连锁商业经营与管理工作者、高校连锁经营教学工作者共同编写了《现代商业连锁经营与管理》一书，该书概述了现代连锁商业企业的产生与发展过程，详尽分析了连锁商业的组织结构和连锁商业企业的经营管理方法，具有系统性、知识性、实用性、操作性较强等特点。对于连锁商业企业广大员工了解和掌握连锁经营知识，提高自身业务素质和经营管理水平，具有很好的借鉴和参考价值。同时，对各类院校开设连锁经营课程，进行连锁经营教学也大有裨益。希望更多的同志关注连锁经营人才的培养，并积极投身于连锁经营知识的普及工作。

一九九七年九月三十日

目 录

第一章 连锁经营概述	(1)
第一节 连锁经营及其类型	(1)
第二节 连锁经营的特点与功能	(9)
第三节 连锁经营的组织结构及类型	(18)
第二章 连锁网点的选择、设计与配送中心的组建 ..	(24)
第一节 连锁网点的选择	(24)
第二节 连锁商店的设计与装潢	(27)
第三节 营业现场的布置	(35)
第四节 商品配送中心的组建	(41)
第五节 连锁商店的经营设施	(47)
第三章 连锁商店的管理	(51)
第一节 连锁商店的采购管理	(51)
第二节 连锁商店的存货管理	(61)
第三节 连锁商店的商品配送与仓库管理	(69)
第四节 连锁商店的销售管理	(76)
第五节 连锁商店的规范服务管理	(87)
第六节 连锁商店的作业管理	(91)
第四章 连锁商店的经营策略	(112)
第一节 连锁经营的市场战略	(112)
第二节 连锁经营中的价格策略	(119)
第三节 商品促销策略	(131)
第五章 计算机在连锁商店中的应用	(154)

第一节	计算机管理的基础知识·····	(154)
第二节	连锁企业的计算机管理·····	(159)
第三节	连锁分店的计算机管理信息系统·····	(165)
第四节	配送中心的计算机管理信息系统·····	(171)
第五节	连锁总部的计算机管理信息系统·····	(175)
第六章	连锁商店的企业形象建设·····	(182)
第一节	什么是连锁商店的企业形象·····	(182)
第二节	连锁商店的企业形象塑造·····	(189)
第三节	企业形象建设实例·····	(195)
第七章	连锁商业在国内外的发展·····	(200)
第一节	美国连锁商业的历史与现状·····	(200)
第二节	英、法、日等国的连锁商业·····	(207)
第三节	我国连锁商业的发展·····	(216)
附 录	连锁经营企业典型经验介绍·····	(225)
经验之一：	改造传统经营体制 创建新型连锁企业 (北京超市发集团伍富连锁总店) ·····	(225)
经验之二：	调整商品经营结构 加大资本经营力度 在市场竞争中快速发展 (上海联华超市商业公司) ·····	(234)
经验之三：	走连锁之路 把粮食零售企业推向市场 (北京市“好邻居”便利超市总店) ···	(242)
后记·····		(248)

第一章 连锁经营概述

第一节 连锁经营及其类型

连锁经营是现代国际上普遍采用的一种企业经营体制。一百多年来，连锁业在世界范围内获得了巨大的发展，已经成为当代经济发达国家或地区商业、服务业的重要组织形式。目前，连锁经营应用的行业领域越来越广，已从最初的快餐、零售业逐步扩展到整个第三产业。在零售商业中，连锁商店已经成为包括百货公司、超级市场在内的三种主要零售商业形式之一。

一、连锁商店的概念

自从19世纪中叶，第一家连锁店“大西洋和太平洋茶叶公司”在美国诞生以来，对什么是连锁商店并没有一个完整统一的定义。美国经济学家吉斯特认为，连锁商店是包括两个或者更多的共同所有和共同经营的商店，这些商店销售类似的商品，实行集中采购和分销，并利用相似的建筑风格。英国确定的连锁店标准是：必须单一所有，即该系统的所有店铺必须归一个公司或一个联合组织所有。同时，还要实行集中领导、统一管理，公司或联合组织所设立的店铺要相同，要有十个以上的成员店。日本通产省则规定，连锁店是“处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一个总部集中

领导，进行共同经营活动（由二个以上成员店铺组成）的零售企业集团”。国际连锁店协会规定，连锁店是：“以单一资本直接经营十一家商店以上的零售企业集团”。由此可以看出，在西方普遍认为连锁店是大商业集团统一开办的若干个商店组成的经营体系，在这个经营体系内实行统一的领导和管理、统一集中进货、各成员店实施分销的经营方式。

随着连锁经营的不断发展，人们对连锁店这一概念的内涵也进行了不断的充实和扩展。目前，绝大多数学者认为，连锁商店不仅包括西方学者所讲的正规连锁，而且还包括后来发展起来的自愿连锁和加盟连锁。无论是何种类型的连锁店，它们的共同点是：首先，在经营目的上都在于取得规模效益，即通过批量的统一进货、批量分销，达到规模效益；其次，确定了有效开展连锁经营的基本功能标准化，即实行总部负责统一进货，各连锁分店负责销售的分工体制；再次，实行总部统一的集中化的领导与管理，即实行标准化、规模化的经营与管理。

我国国内贸易部 1997 年 3 月颁布的《连锁店经营管理规范意见》中规定，“连锁店是指经营同类商品、使用同一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或授予特许权等方式，实现规模效益的经营组织形式。”并规定，“连锁店应由 10 个以上门店组成，实行规范化管理，必须做到统一采购配送商品，统一经营、管理规范、采购与销售分离”。

综上所述，连锁商店可以概括表述为：是由众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的企业，在同一总部（总公司）的统一领导管理下，采取共同方针，一致行动，实现规模经济效益的商业联合体。

二、连锁商店的基本类型

从不同的角度考察,连锁商店可以分为各种不同的类型。按照成员店的分布地区,连锁店可以分为地区性连锁、全国性连锁和国际性连锁;按照行业标识划分,可以分为商业连锁、饮食业连锁和服务业连锁;按照所有权构成划分,可以分为正规连锁、自由加盟连锁和特许加盟连锁三种形式。

由于连锁商店的基本特性与所有权及经营权的集中程度紧密相关。因此,本节对连锁店类型的考察,将主要集中于正规连锁、自由加盟连锁、特许加盟连锁三种基本的连锁形式。

1、正规连锁商店。正规连锁又称联号商店、直营连锁商店。它是指同属于同一资本的统一经营的店铺。即连锁店的各分店均由总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营。正规连锁商店的主要特点是所有权和经营权集中统一。表现在:所有成员企业必须是单一所有者,归一个公司、一个联合组织或单一个人所有;由总部或总店集中领导、统一管理。如人事、采购、计划、财务、广告、经营方针等方面都集中统一;实行统一核算制度;各成员店经理是雇员,而不是所有者;各分店实行标准化经营管理,外观相仿,品种相同,陈列一致。正规连锁的经营标准化,具体表现在:(1)选址标准化。以典型的标准模式,力求选址标准统一;(2)顾客层次标准化。以满足什么样层次的顾客为目标,制定指导方针和进行商店的经营活动;(3)销售效率标准化。决定商店所平均经营面积的销售额标准,明确制定每一个从业人员劳动生产率的标准;(4)陈列规模、方法标准化;(5)商店票据、设施、容器规格等方面尽量统一,以降低成本;

(6) 商店内外装修形式色调统一化，使消费者对商店有一个统一的印象。

正规连锁经营的组织形式，大体上有两种：一种是由母公司直接管理，不另设总部；另一种是设立总部，由总部管理连锁商店。大型正规连锁商店的组织体系，一般分为三个层次：上层是公司总部，负责整体事业的组织系统；中层是负责若干个分店的地区性管理组织和负责专项事业的事业部组织；下层是销售分店或成员店。

正规连锁店的优势在于：它可以统一调动资金，统一经营战略，统一开发和运用整体性事业，易于发展整体性优势，扩大销售，降低经营成本，实现规模效益。目前，国外的综合超级市场、自选商场多采用正规连锁方式。如美国的沃尔玛公司、日本的八佰伴集团。这种方式和其它形态的连锁商店相比，因为所有权同属于一个公司，因此推行力量最强。在国内随着商业体制改革的不断深入，一些国有商业公司企业在原有体制不适应现实的情况下，面向市场，更新观念，借鉴国外的经验，建立了不同行业特色的正规连锁商店。比如北京的好邻居连锁商店、上海的宏良便利连锁商店、石家庄的家家惠国粮连锁店等。

正规连锁商店以规模大型化、经营商品经济化、价格低廉给流通产业带来了深层次的革命。在销售方式上采取开架售货、顾客自选的方式；在价格体系上实行低价格、低利润、高周转经营，发挥了流通业的规模效应，是一种适应大量消费、大量销售、大量流通的新手段，是促进零售商业和流通体制现代化的一次流通革命。正规连锁也有其不足的一面，主要是成员店自主权相对较小，利益关系不密切，积极性、创

造性和主动性受到限制。另外，大规模的正规连锁商店管理系统庞杂，容易产生官僚经营，使企业的经营成本提高。

2、自由加盟连锁商店。自由加盟连锁商店又称自愿连锁店。它是由许多零售企业自己组织起来，在保持各自独立经营的前提下，联合一个或几个批发企业，并以此为主导建立强有力的总部组织，在总部的指导和统制下，实行共同经营。通过大量集中采购，统一经销，获取低成本、高效益的零售商业组织。

自由加盟连锁的兴起，是商家竞争的必然结果。从国外连锁店发展的历史来看，由于正规连锁商业的不断发展，形成了一些规模庞大，实力雄厚的商业公司，它们数量不多，但处于市场主导地位，占有很大的市场份额，而众多的中小商业企业，由于势单力薄，竞争力下降，市场份额日益萎缩，为摆脱困境，若干零售商共同投资设立一个中央机构，负责共同进货、促销和广告等工作，以降低成本，提高利润。所以，自由加盟连锁是零售商为对抗大型连锁商店适应市场竞争需要而形成的。

自由加盟连锁的最大特点是：成员店的所有权、经营权和核算权都是独立的。连锁店各分店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，在总部的指导下共同经营。成员企业在保持自己独立性的前提下，通过协商自愿联合起来，共同合作，统一进货，统一管理，联合行动。具体讲，自由加盟连锁商店有四项基本原则：

(1) 共同原则。在自由加盟连锁中，本部及加盟店必须积极开展共同行动，在本部全心全意对加盟店进行支援、指导的同时，加盟店也应积极与其配合，确保共同行动的进行。

(2) 利益原则。总部依靠与加盟店结合获得组织利益，本部的责任在于确保连锁组织成员的利益。本部以组织形式获得的利益，并以培养人材、加强物流系统、信息系统等战略性再投资的形式，向加盟店偿还，以繁荣加盟店，强化连锁系统。

(3) 调整原则。在自由加盟连锁中，应尊重、重视各加盟店的营业范围，但这并不否认营业范围内的加盟店彼此之间的有效竞争。因为有效竞争会给加盟店带来活力，但是要尽可能调整加盟店的过分竞争，避免“两败俱伤”，影响整体利益。

(4) 为社区做贡献原则。努力满足顾客需求是自由连锁组织的战略。加盟店要有“商店是为顾客而存在的”店客共荣的经营原则，加盟店要有为其商店所在地区居民服务的思想，确保自己商店的发展与繁荣。

自由加盟连锁的优点是：成员店利益直接，自主权大，有利于调动成员店的积极性和创造性，管理民主，又有统一集中经营带来的整体优势和效益。其缺点为，统一性差，决策迟缓，组织不稳定，受地域限制较大等。

3、特许加盟连锁商店。特许加盟连锁商店是大型商业资本扩张的一种形式。一些大企业试图在节省资本投入的前提下，达到不用自建销售机构就可以通过扩大外围销售组织来实现商品价值的目的，而特许连锁正是实现这一目标的最佳形式。美国商务部对特许加盟连锁的定义为：主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统（包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场合和区域），以营业合同的形式授予加盟店在规定区域使用。加盟店则需交纳一定的营业权

使用费，并承担规定的义务。国内贸易部对特许加盟连锁店的解释是，“连锁店的门店同总部签订合同，取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中于总部。”

特许加盟连锁的最大特点是：有一个盟主，成员店在财产和法律上是独立的，但在经营管理上自主权较少，一切要按照盟主规定的条件办，双方以特许合同为连锁纽带的基础。具体讲，特许加盟连锁商店具有以下一系列鲜明的特点：

(1) 一个特许连锁系统，包含一个总部和许多加盟店，其连锁经营的核心是特许权的转让。总部是转让方，加盟店是接受方，通过总部和加盟店一对一地签订特许合同而形成。

(2) 特许加盟连锁的所有权是集中的，各加盟店对自己的店铺拥有所有权，经营权则高度集中在总部。各加盟之间没有横向的联系，只与总部保持纵向的联系。

(3) 总部依据契约规定，在特定的时间内提供加盟店完成事业所必要的信息、知识、技术和训练等；同时，还要授予店名、商标、服务标志等在一定区域内的垄断使用权，对加盟店在经营上有持续控制权。加盟店在特定的时间内，在特定的销售区域内享有使用授予的商标、商号或经营技术，从事经营活动的权力。加盟店必须遵守契约规定，履行应尽的义务。

(4) 加盟连锁的各分店经营及营业利益，以特许合同确定，连锁总部收取权利金，分享连锁分店部分利润，也分担其部分费用。

(5) 按照契约合同，加盟店要保证店内外的设备、装潢与总部要求的一致，不得自行其事，破坏统一。

特许连锁店总部除向加盟店按合同提供有关特许权外，还负责审查加盟店资格，选择批准加盟店，制定经营方针计划，实施统一管理，包括统一进货、统一资金管理、统一结账、统一业务指导、统一培训、统一促销等。加盟店则要按规定实行统一标志、统一店堂设计、统一商品陈列、统一执行规定的管理经营方式以及统一着装等。

特许连锁经营具有很多优点。就连锁总部而言，在资金和人力有限的情况下，不用自己的资金设置商店，也能迅速扩大经营、占据市场，获得效益；同时，还提高了知名度，有利于巩固和扩大商品销售网络。从加盟店来看，可以减少经营风险，可以用较少的资金开展经营活动，能够借助于盟主的影响力，开展各种促销活动。

特许连锁经营存在的不足之处主要表现在：在连锁店急速增长的情况下，如果总部的指导力和物流体制不能及时跟上，就会削弱统一性；加盟店容易增强依赖性，放松经营和销售的努力；如果有些加盟店经营失败，脱离连锁经营体系，也会对盟主的形象造成不良影响。

通常特许及自愿连锁总部与门店签定的合同，应包括下列事项：①授权使用总部商标、商号的内容；②统一采购、配送商品的内容；③提供经营技术的内容；④设立加盟店地点及目标市场的内容；⑤门店装潢设计方面的内容；⑥促销方面的内容；⑦质量管理方面的内容；⑧总部对门店实行财务监控及收取加盟费、管理费等方面的内容；⑨公平竞争和保护知识产权的内容；⑩合同的期限、更改与解除的内容；⑪对违反合同的行为进行处罚的内容；⑫其他条款。

连锁经营的三种类型可在超级市场、便利店、专业店、综