

实用连锁经营系列丛书

连锁商店 经营与发展

王利平 编著



中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁商店经营与发展/王利平编著
北京:中国人民大学出版社,1999
(实用连锁经营系列丛书)

ISBN 7-300-02714-8/F·842

I. 连…

II. 王…

III. 连锁商店-企业管理

IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 15498 号

实用连锁经营系列丛书
连锁商店经营与发展
王利平 编著

出 版:中国人民大学出版社
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)
经 销:新华书店
印 刷:北京鑫鑫印刷厂

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.875 插页 1
1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷
字数:299 000

定价:17.00 元
(图书出现印装问题,本社负责调换)

总 序

连锁商店是众多分散营业，经营同类商品或服务的中小企业，在同一总部的集中管理下，采取共同经营方针和规模经营方式的企业联合组织形式。它作为商业经营领域中的一种企业组织形式，兼具大机器工业生产和传统商业特点两方面优势，能够在分散经营的中小企业层次、在众多分店深入城乡居民区营业的同时，采取现代大工业生产的生产经营方式，实现经营过程的标准化、集中化、专业化和简单化，使古老的中小商业店铺实现现代化经营管理。连锁商店形式自从 1858 年问世以来，发展长盛不衰，已成为国外商业经营领域占主要地位的组织形式。

随着经济体制改革的发展和深化，市场经济体制逐步趋于成型，我国商业经营环境和商业经营形式都发生了深刻变化。原有的大、中型百货店一副食商店一杂货店经营形式格局已被现实的发展突破，国外市场经济发展到一定阶段继百货店后出现的超级市场、仓储式商店等商业经营形式已在京、津、沪等一些大、中城市出现。在企业组织形式方面，延续四十多年的单店经营格式也已无法满足企业发展的现实需要，各种类型的企业联合形式正方兴未艾，其中最主要的形式，就是连锁经营。

近两年来国内已兴起一股发展连锁的热潮。企业亟需连锁经营操作方面的理论指导和实务指南。但由于我国历史上商品经济不发达，这方面的资料和经验严重不足，难以满足实践需要。为

了给有志发展连锁事业的企业提供理论上的指导和操作方面的参考，我们编写了这套《实用连锁经营系列丛书》。

《实用连锁经营系列丛书》系列着眼于企业发展连锁经营的实际需要。内容包括连锁商店基本理论和基本知识、业务经营管理、企业形象策划和广告宣传、电子计算机管理信息系统及POS系统、连锁商店创办和发展等发展连锁经营各基本方面。本丛书尽可能吸收国外连锁发展过程中的有益经验和成功做法，以具体、详尽、实用性、可操作性为原则，力求能对企业实际操作有较大帮助。

我们期待着我国连锁商店的健康发展！

王利平

1998年10月

前 言

尽管国内连锁商店发展已有若干年了，但由于连锁经营方式是一种新型经营方式，国内市场环境、企业体制等方面仍然存在一些这样那样的障碍，规律性、经验性的东西尚待积累和形成。本书阐述连锁商店经营管理与发展问题，书中论述的内容基本上以国外连锁企业发展的规律和经验为基础。

本书原则上以连锁商店经营和发展特有的内容为主线。第1、2两章论述连锁经营的概念、指导思想、战略体系和主要战略手段，是连锁经营的基本问题；第3、4、5、6各章，集中说明从连锁经营的商品定位，到采购、营业场所配置布局 and 商品陈列以及店内一系列业务经营的技术和知识，可以说是连锁经营的核心业务流程之一；7、8、9三章，分别说明分店营业管理、物流配送和人才培养教育问题；发展部分的内容集中在第10、11、12三章，从发展战略、分店开发、加盟店发展和管理三个大的方面阐述；最后附录部分是日本7—11便利店股份公司的情况介绍，希望能与前述各部分原理和知识相互印证，加深读者理解和领会。

作者承担国家教委“九五”人文社科规划项目“商业连锁经营和物流配送中心发展问题研究”，为此，曾用半年时间赴日专门考察连锁经营发展情况。日中人才交流协会理事长，日本自由连锁协会会长林信太郎先生及其助手日吉奈美曾给予考察、介绍

企业和提供资料等多方面便利和帮助，在此深表谢意。书中内容从日本连锁理论和连锁诊断专家渥美俊一先生所著《连锁经营政策系列》和《连锁经营实务原则系列》中得益不少，附录日本7—11 便利店股份公司情况参考了日本自由连锁协会下属地域流通研究所相关调查资料，在此特予说明。赵苏海同志编译了本书附录部分，王江涛、黄晓萍、李响、赵苏海、段敏等同志参与了部分章节初稿的编写，特予以说明。在此谨向一切为本书提供帮助的同志深表谢意。

王利平

1998 年 10 月

目 录

第 1 章 连锁经营的实质	1
§ 1.1. 连锁经营的概念	1
§ 1.2. 连锁经营的实质	4
第 2 章 连锁经营战略	13
§ 2.1. 连锁经营战略体系	13
§ 2.2. 业态选择	23
第 3 章 商品	32
§ 3.1. 连锁店品种	32
§ 3.2. 商品分类	40
§ 3.3. 品质与价格	43
§ 3.4. 价格带	45
§ 3.5. 商品开发	48
第 4 章 商品采购	53
§ 4.1. 商品采购方针	53
§ 4.2. 供货厂商选择	59
§ 4.3. 采购管理	62

第5章 店铺设计与布局	68
§ 5.1. 店铺设计与布局的基本要求	68
§ 5.2. 营业现场配置	73
§ 5.3. 营业现场商品布局	81
§ 5.4. 布局关联	88
第6章 商品陈列	93
§ 6.1. 商品陈列的基本知识	93
§ 6.2. 商品陈列的功能和效果	102
§ 6.3. 商品陈列工作程序	104
§ 6.4. 店内广告招牌	108
§ 6.5. 商品陈列确认与检查	112
第7章 分店业务管理	115
§ 7.1. 分店业务管理概述	115
§ 7.2. 分店经理职能	118
§ 7.3. 订货业务	122
§ 7.4. 分店销售业务	127
§ 7.5. 业务分工与工作日程	130
第8章 连锁物流系统管理	133
§ 8.1. 连锁物流系统概述	133
§ 8.2. 物流系统运作	142
§ 8.3. 物流配送中心及其配送业务	151
第9章 教育与培训	165
§ 9.1. 连锁经营需要的素质和能力	165
§ 9.2. 人员培训	170
§ 9.3. 纵向层次开发种类	173
§ 9.4. 横向的职能培训活动	175

第 10 章 连锁发展战略	183
§ 10.1. 连锁发展战略准备	183
§ 10.2. 连锁发展战略	191
第 11 章 分店开发业务	202
§ 11.1. 分店开发概述	202
§ 11.2. 选址业务	207
§ 11.3. 店铺开发业务	220
§ 11.4. 分店开发计划	222
第 12 章 加盟店发展问题	233
§ 12.1. 加盟连锁商店的特点	233
§ 12.2. 总部与加盟店	240
§ 12.3. 加盟关系的形成	246
§ 12.4. 加盟契约及相关法律问题	252
§ 12.5. 其他法律问题	261
附录：日本 7—11 便利店股份公司	264
一、集团总部的概况	264
二、与中小店铺共同发展	310
三、消费者本位的 7—11	317
四、社会各界的 7—11 热	322
五、领导“21 世纪流通未来”的 7—11 系统	332
六、中小店铺对 7—11 体系的综合评价	337

第 1 章 连锁经营的实质

§ 1.1. 连锁经营的概念

从国内第一家连锁商店出现至今，已经有七个年头了。出于各种各样背景和机缘进入连锁经营行业的企业，数量上已经有相当规模。目前阶段，应该说已经到达如何在真正意义上实施连锁经营、发展连锁经营的阶段。但是，由于中国历史上市场经济不发达，商品生产不发达，长期以来一直实行计划经济体制，使得大多数国人对市场经济缺乏了解，对市场经济条件下发展起来的连锁经营形式则了解更少。

近年来，陆续出版了一些介绍连锁经营，介绍国外情况的书籍和资料，通过赴发达国家参观访问，有很多人在一定程度上看到了国外连锁经营的发展情况。但总的说来，大多数人对连锁经营实质的了解还是浅层次的，表象性质的。

了解国外连锁发展的背景，理解连锁经营的实质，搞清连锁经营的意义。对于正确指导连锁经营实践，少走弯路，避免失误，无疑具有特别重要的意义。因此，有必要首先明确连锁经营的实质。

●什么是连锁经营

○连锁经营的概念

英语中 Chain Store 一词，产生于 19 世纪末期，明确定义是

在第二次世界大战后。美国和欧洲各国政府规定，以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为连锁。

上述规定，是一种法律上、统计上的规定，并不是经营方面连锁经营和非连锁经营的明确标志。从管理上看，一般分店或支店数量发展到 10 家上下，会带来管理方面的根本性变化，必须采取与单独企业经营不同的管理方式。

从欧美发达国家连锁发展的经验来看，经营上能够充分发挥连锁经营优势，带来可观收益的规模，一般要到 200 家店铺以上。

这是规模方面、法律制度方面的概念，不是经营内容的概括。其经营方面的概念为：

从消费者立场出发，以提高民众日常生活质量为己任，以大众日常生活必需品为经营对象，通过标准化技术和多店铺扩张方式发展事业的一种经营方式。

连锁经营概念的关键有两点：

○ 标准化过程

在精心设计安排的基础上，按照一定的法则经营店铺。即所谓标准化过程。标准化经营技术是连锁经营自始至终坚持，不断开发，不断完善的经营技术，贯穿经营和发展全方位。其主要阶段包括：

- 探索、发掘最佳的方式方法；
- 新型经营技术规格化、明文化；
- 按照新型经营技术需要进行教育和训练；
- 实行并不断提高、改善。

○ 经营理念

连锁经营的理念，简单地说，就是从消费者立场出发，通过商品开发，经营开发，发展商业经营新形式，在更高层次上满足人民日常生活需求，创造丰裕、便利的消费生活。

上述两点，是欧美发达国家 100 多年连锁发展过程中总结出来的连锁经营最本质的特征。是每一个从事连锁经营的企业必须坚持的两个基本原则。

●连锁经营的类型

从资产关系，经营管理体制方面划分，连锁经营有三种类型。

○直营连锁 (Regular Chain, RC)

指单一资本统一经营的连锁经营类型，也叫正规连锁。国际连锁商店协会规定：以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为直营连锁。

直营是连锁经营的基本形态。

○自由加盟连锁 (Voluntary Chain, VC)

自由连锁是由一个总部和多个加盟店结合而成的经济事业体。各加盟店是独立法人，只是在部分业务范围内合作经营。日本通产省定义：分散在各地的众多零售商，既维持着各自的独立性，又缔结着长久性的连锁关系，使商品的进货及其他事业共同化，以达到共享规模利益的目的。

自由加盟连锁最早出现，是中小企业为了对抗大企业的垄断而自发结成联合组织。但由于结合的程度，统一化的程度有一定限度，发展到一定规模，在经营管理、竞争能力方面会碰到一系列问题。在欧美，发展到一定规模，往往演变为一种新形态。即由几家大型批发企业组成一个强有力的总部，再吸收加盟店的所谓批发商主导型自由连锁 (Wholesaler Sponsored Voluntary Chain)。

○特许加盟连锁 (Franchise Chain, FC)

特许加盟连锁是总部 (Franchisor) 和加盟店 (Franchisee) 之间靠契约结合起来的一种形式。本部负责经营方式 (商品、价格、销售方法、运作、管理、广告等)，加盟店按照总部确定的方式方法经营可以获得预期收益。加盟店同样也是独立法人，有些是个人企业。本部以使用费、指导费等方式从加盟店销售额中提取一部分收益。美国商务部规定：特许加盟连锁是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、营业场所和区域) 以契约的形式授予加盟店在规定地区的统销权和营业权。

特许加盟连锁实际上是本部在向加盟店出售经营管理技术和经验。

竞争能力方面，特许加盟连锁优于自由加盟连锁。在国外，特许加盟总部对加盟店的一系列要求往往带来一些诸如违反《反垄断法》等法律方面的问题。

实际应用过程中，加盟连锁往往作为连锁企业扩张势力、系列化的手段，和直营连锁结合使用。

规模方面，通常把不同规模的连锁称作：地方性连锁、区域性连锁（Regional Chain）和全国性连锁（National Chain）。

地方性连锁是各店铺的商圈（Trading Area）都相互邻接，在一个地区拥有 11 家以上店铺，形成该连锁商势圈（Company Operating Zone，在一地集中配置分店，吸收了该地区大部分购买力的状态）的连锁（图 1—1）。

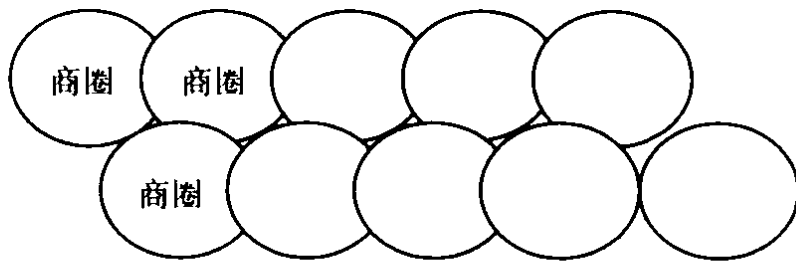


图 1—1 地方性连锁示意图

区域性连锁是拥有两个以上地方性连锁的连锁体系。

全国性连锁指拥有两个以上区域性连锁的大型连锁体系。

除此而外，连锁经营还可以从主导企业类型、行业、经营方式等多种角度分类。

§ 1.2. 连锁经营的实质

●国外连锁经营发展的启示

为了进一步说明连锁经营的实质，让我们首先来简单回顾一

下欧美商业革新的历史（表 1—1）。

近代伴随工业革命而发生的商业经营变革，始发于 1852 年第一家名为邦·马尔谢的百货店出现。连锁经营从本世纪初期出现，到 20 年代形成第一个发展浪潮。30 年代开始进入超级市场发展的时期。围绕大众日常消费生活，以便利、高质、廉价、大批量销售为特征，相继有大型购物中心、食品超级市场、杂货超级市场、仓储商店、无店铺销售等多种经营形式出现。在经营形式革新的同时，商品化经营计划、部门化管理方式、自助服务、专业物流配送、POS 管理系统等一系列经营管理技术相继问世，使得连锁经营技术逐步提高，从财产制度直到具体经营管理手法，都形成了一套连锁独特的方式方法，使得流通领域发生了一场根本性的革命。

表 1-1 **欧美商业革新的历史**

1852	法国人布西哥 (Aristide Boucicaut) 开办世界上第一家百货商店邦·马尔谢 (Bon Marche)。以廉价、多品种生活用品综合经营著称
1858	美国人 John Wanamaker 以明码标价、顾客至上为宗旨, 创办近代第一家真正意义上的百货商店 (费城, 宾夕法尼亚州)
1859	美国大美国茶叶公司 (The Great American Tea Co.) 创业, 1880 年突破 100 家店, 1912 年第一号综合食品店廉价商店 (Economy Store) 开业, 1926 年发展到 4 621 家, 1930 年发展到 15 737 家
1879	伍尔沃思 (Frank Woolworth) 创办“五美分”商店 (The Great Five Cent Store), 1920 年 1 111 家店 1930 年 1 881 家店
1886	铁道工西尔斯 (Richard W. Sears) 和钟表匠罗巴克 (Alber C. Roebuck) 创办西尔斯 (Sears Roebuck & Co.), 以沃德 (Ward, 1862 年创办) 为样板开始邮购销售
1895	罗森沃尔德 (Julius Rosenwald) 任西尔斯总裁, 确定高品质低价格事业化方针
1902	彭尼 (J. C. Penney) 开始综合衣料店经营。1916 年 100 家店, 1920 年 300 家, 1930 年 1 042 家
1916	Clarence Sanders 开发自助服务方式。第一号为 Piggly Wiggly (孟菲斯, 田纳西)

续前表

1925	沃德将军任西尔斯总裁开始多店化经营（以福特 T 型车普及率 10% 为标志）。到 1930 年前 338 家店，合并塞夫伟（Safeway）1 050 家店，1930 年发展到 2 075 家。强森（Howard Johnson），家庭餐馆第一号店
1926	自由连锁第一号 IGA
1930	库伦（Michael Kullen）开发部门管理方式，超级市场第一号店库伦 King Kullen 开业（Jamaica, N. Y.）
1933	综合食品连锁克罗格（Kroger）开始采用“超级市场”模式。大食品连锁逐步超级市场化
1939	皇后冰淇淋店（Dairy Queen）第一号开业
1948	Don Casto 开设第一号购物中心（Columbus, 俄亥俄），核心店是现在的凯玛特（Kmart）和彭尼（Penney）
1954	Eugene Ferkauf 开设第一家廉价商店 E. J. Korvtt。汉堡王（Burger King）
1955	麦当劳，中型汉堡
1962	S. S. Kresge（杂货连锁）开设第一号凯玛特廉价商店，到 1993 年为 2 400 家店，世界最大
1976	廉价俱乐部（Membership Wholesale Club）第一号店（Price Club）开业，1990 年发展到 45 家
1980	Super Valu 把最初的仓库商店（Super Warehouse Store）连锁化，1990 年为 151 家店
1984	立密特（The Limited）兼并 Lerner（800 家店），商店数达 2 112 家，专业店连锁突破 2 000 家规模
1987	美国最早的大型超级市场（Hypermart USA）沃玛特开业
1988	该企业的 Super Center（SSM + DS）开业
1990	西尔斯、彭尼、沃德的 GMS 三家企业解体，核心店独立化
1993	西尔斯停止无店铺销售，伍尔沃思停止四家杂货店经营

在欧美 100 多年商业革新过程中形成的作为连锁经营本质特征的，是下述消费者，使用者立场和商品化经营计划过程以及大工业生产方式经营。

●消费者、使用者立场

消费者、使用者立场，即考虑一切问题，经营管理过程中处理所有问题，都站在消费者、使用者立场上，而不是站在生产者、销售者立场上考虑和处理问题。不仅如此，商品流转全过程都要做到围绕消费者、使用者需求高度组织化。

“消费第一”、“消费者观念”、“顾客是上帝”等等口号和提法，在我国国内商业经营中早已作为经营观念确定下来。乍一看，似乎没有什么新鲜。但仔细分析就会发现，两者之间存在很大差别。

我们讲消费者观念，最早是在理论上把“最大限度地满足劳动人民日益增长的物质和文化生活需要”作为社会主义生产的基本目的。但是在上述基本前提下，由于机械地理解马克思关于生产、交换、分配、消费的理论，过分地强调生产的决定性作用，导致具体政策指导思想存在严重的重生产、轻流通倾向。高度集中统一的计划供应体制使得商业企业没有必要的经营管理权限，企业只是一个被动的商品供应机构，“消费第一”实际上是一句空话。改革以来虽然有所变化，但由于企业制度改革尚处在初期，经济运行机制还有待于进一步转换，企业之间真正意义上的竞争还没有出现。在这种状况下，“消费第一”，“顾客是上帝”往往流于形式或表面，远没有深入到经营管理的深层次，体现到经营管理各项具体工作中。

欧美国家商业企业与我国商业企业处于完全不同的市场环境中。在早期工业化过程中，也有过一个大批量生产、生产者支配市场的过程。但随着生产发展，市场销售问题演变为主要问题。而市场销售，商业经营最终的裁判者是消费者。谁能站在消费者立场上考虑问题，谁就能得到消费者支持。所以，在西方发达国家，是企业之间激烈的竞争强迫企业站在消费者立场上考虑问题。是竞争的现实使企业把消费者、使用者立场作为自己的经营宗旨。站在消费者、使用者立场上开发经营管理技术，开发经营形式，成为竞争中成败的关键因素，由此而导致消费第一成为企业经营管理全方位、全过程的准则。欧美国家本世纪 20 年代开

始的连锁发展，就是围绕上述消费者立场、使用者立场的一场商业经营、流通方式革命。

欧美国家连锁发展过程中的消费者立场、使用者立场，是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念。具体内容体现在业务活动各环节和各方面。举例来说，同样是经营服装，一种做法是按照传统商品分类把采购来的高中低档同类服装陈列在一定位置，另一种做法是按照服务对象的特定需求和易于接受的价格开发和采购商品，把同一价格带的关联性服装陈列在一定位置。前者是我们通常的做法，后者是欧美连锁的一般做法。前一种做法经营的仅仅是现时点按照生产部门生产计划生产出来的品种，商场里商品看起来很丰富，但消费者要找到能够满足自己需要的，价格也易于接受的品种很困难。后一种做法由于是根据消费者的特定需求和易于接受的价格开发或采购来的品种，看起来品种有限，规格、花色很齐全，关联性品种都在一起，顾客容易找到用途和价格都满意的商品，购买也非常便利。前者是典型的生产者、经营者立场，后者是消费者、使用者立场。其背后的流通体系也有根本差别，前者是生产支配，后者是消费支配。

● 大批量商品化经营计划体系 (Mass Merchandising Systems)

所谓商品化经营计划 (Merchandising)，也叫做商品供应计划。^① 意为站在使用者立场上，为了在适当的场所和时间，以低廉的价格向使用者提供适当数量的高品质商品，从计划到最终交付使用的全过程。其中包含了商品开发、生产、保管、搬运、陈列、促销等全部经营活动。它不是商品备齐的代名词，也不是指分店的营业活动。应该说，商品化经营计划活动大部分是商品到达店铺之前的经营活动。

^① 商品供应计划一词，不能表述 Merchandising 一词在连锁经营过程中的确切含义。本书中使用商品化经营计划一词。