

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

R 零售业特许 连锁经营战略

朱明侠

主编

王家荣 文 喻 编著

etail Franchising



经济科学出版社

特许连锁经营系列教程

朱明侠 主编

零售业特许连锁经营战略

王家荣 文 喻 编著

经济科学出版社

责任编辑：余建春
责任校对：董蔚挺
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

零售业特许连锁经营战略

朱明侠 主编

王家荣 文 喻 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.csp.com.cn

电子邮件：csp@esp.com.cn

北京四季青印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 5.75 印张 150000 字

2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3956-X/F·3259 定价：11.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业特许连锁经营战略 / 王家荣, 文喻编著. —北京: 经济科学出版社, 2004.2

(特许连锁经营系列教程 / 朱明侠主编)

ISBN 7-5058-3956-X

I. 零… II. ①王…②文… III. 零售商业—连锁店—商业经营—中国—教材 IV. F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 002682 号

前 言

改革开放以来，随着经济的发展和人民生活水平的提高，人们的消费观念发生了很大变化，零售业也呈现出前所未有的发展态势。反映在流通渠道上，就是从 1978 年到 1988 年再到 1998 年，社会消费品零售总额呈跳跃式的发展，从 1 558 亿元到 7 440 亿元再到 29 152 亿元。同时零售企业采取的经营形式也日益多样化，如超市、便利店和连锁商店就是 20 世纪 90 年代中国零售业变革中最具代表性的事物。

与此相适应，随着第三产业在国民经济中地位的上升，从事零售行业的人也越来越多。但在目前激烈的市场竞争局面下，从头开始创立品牌，然后再逐渐扩大规模的经营方式已经不太适应形势，而 20 世纪 90 年代后期兴起的特许连锁经营方式由于在企业发展方面具有独特的优势而越来越引起人们的注意。同时由于近年来大型商场和百货公司已呈饱和之势，作为零售业发展排头兵的连锁零售企业越来越显现出其所独具的发展潜力。本书根据这种情况，系统地介绍了零售业特许连锁经营的发展情况，以及如何以这种方式从事零售经营等一些问题的，希望能给广大读者尤其是想从事零售业特许加盟的人士一个参考。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授任主编，王家荣、文喻编著。对外经济贸易大学段一鸣参加了第六章的编写，葛文倩参加了

零售业特许连锁经营战略

本书的资料整理工作。我们在编写的过程中，参阅了国内外专家的有关著作和文章，在此表示谢意。读者在使用中如发现疏漏和不足，望提出宝贵意见，以便充实和完善。

编 者

2003年12月



第一章 零售业特许连锁经营概论	(1)
一、零售业的概念	(1)
二、零售业的发展历程和现状	(2)
三、零售业的分类	(3)
四、零售业态	(4)
五、零售行业与连锁经营	(14)
 第二章 零售企业的先期规划	 (15)
一、投资经营的先期准备	(15)
二、零售业态的选择	(16)
三、选址规划	(17)
四、我国零售企业布局中存在的一些问题	(20)
五、企业定位	(21)
六、资金的筹集和使用	(22)
七、布局设计	(24)
八、外观设计	(25)
 第三章 零售特许企业的拓展策略	 (27)
一、零售商品管理、采购管理、价格管理和人员 管理	(29)
二、零售企业自身规划	(35)

零售业特许连锁经营战略

三、开发自有品牌	(38)
四、提供特色服务、树立企业文化	(39)
五、零售企业形象塑造	(40)
六、信息化建设	(41)
七、连锁识别系统	(43)
八、征召加盟商	(45)
九、应对零售企业全球化发展	(57)
 第四章 特许连锁加盟商加盟策略	(61)
一、进行可行性研究	(62)
二、提交申请和签订合同	(65)
三、融资	(69)
四、选址和店铺建设	(72)
五、机构设置	(72)
六、员工培训	(74)
七、日常经营管理	(75)
 第五章 零售业特许连锁经营利弊分析	(78)
一、特许经营制度的优势	(78)
二、零售业特许人特许经营的优势	(80)
三、零售业特许连锁加盟商特许经营的优势	(83)
四、零售业特许经营风险分析	(85)
五、零售业特许经营风险的规避	(89)
 第六章 零售业特许连锁经营营销战略	(92)
一、树立现代经营理念	(92)
二、确定正确的商品战略	(93)
三、竞争战略	(98)
四、品牌战略	(103)

目 录

第七章 零售特许经营企业物流管理	(107)
一、物流的概念及其结构	(108)
二、连锁经营物流系统	(110)
三、我国发展配送中心存在的问题及对策	(114)
案例一：美国干货物流公司 (DSC)	(117)
案例二：美国沃尔玛连锁公司的配送中心	(118)
案例三：日本 7—11 日用杂货共同配送	(119)
第八章 零售特许经营企业财务管理	(121)
一、零售特许经营企业费用控制	(121)
二、零售特许经营企业资金管理	(124)
附：企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定 (财商字 [1997] 411 号)	(126)
第九章 零售业特许经营在中国	(132)
一、中国零售业特许连锁经营现状	(132)
二、中国零售业特许连锁存在的问题	(135)
三、中国零售业发展特许经营的对策	(138)
四、中国零售业发展特许经营的前景	(144)
第十章 特许连锁零售企业案例分析	(146)
一、沃尔玛风格	(146)
二、格兰特公司	(150)
三、物美集团的信息管理方法	(152)
四、“7—11”公司	(163)
五、宜家家居	(168)
参考文献	(173)

第一章 零售业特许连锁 经营概论

▼ 本章重点:

- 零售业的概念
- 零售业的发展历程和现状
- 零售业的分类
- 零售业态
- 零售行业与连锁经营

在从事零售行业之前，我们首先需要对它有一个全面的了解和认识。因此，本章我们将对零售业做一个系统的介绍，包括其定义、种类和发展状况等。

一、零售业的概念

说起零售，在很多人的印象里就是卖东西。实际上其比较完整的定义则是将产品和服务出售给消费者，供其个人和家庭使用，从而增加产品和服务价值的一种商业活动。相应地，零售业是以向最终消费者提供所需商品和服务为主的行业。零售业中的重要角色零售商是以零售活动为基本职能，将产品和服务出售给消费者供其个人使用的一种商业企业，是介于制造商、批发商和消费者之间，以赢利为目的的从事零售活动的经济组织。我们常说的零售业态则是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同经营形式，它根据

“如何销售，销售什么？”为标志来划分。我们所要介绍的连锁经营作为一种经营形式，必须与具体的业态相结合，才能显示它的存在形式和独特的魅力。

二、零售业的发展历程和现状

零售行业是一个古老的行业，它完成了商品的最终流通，满足了人们生产和生活的需要。在零售业的发展历程中，有三次大的变革改变了它的初始形态，充实了它的内容。

零售商业的第一次革命是百货商店这种组织的出现。19 世纪中叶以前，零售业的主要商业组织形式是杂货商店。随着欧洲产业革命的爆发，人们的生活方式发生了改变，商业活动极大地繁荣了起来，零售由店铺进入了商场。就商场来说，无论是交易面积还是交易条件都明显优于店铺，而且它的经营方式也是对传统的一次突破，实现了专业化经营。19 世纪后期，这种零售形式由欧洲传入美国，得到了进一步发展和完善。

零售商业的第二次革命的标志是连锁店的出现。连锁商店是为了适应资本主义经济走向集中和垄断的需要而产生的集团型商业企业。连锁经营成本低廉，较之百货店更具有竞争性，且其营业周转迅速，便于扩大推销，因此直至今日发展势头依然不错。

超级市场的出现是零售形式的第三次重大变革。这种 20 世纪 30 年代后的产物产生于美国，适应了这个时期大量生产、大量销售的社会形式。它兼顾了百货店的规模大、品种多的优势和连锁店价格低、周转快的特点，同时又具有自己的创新，采取开架自选的方式，因此深受消费者的欢迎。

当前，随着科学技术的迅猛发展和全球经济的融合，零售行业又一次面临着深刻的变革，它表现在零售业的全球化和信息化发展趋势上。零售行业的全球化主要体现在越来越多的零售公司正在通

过收购兼并的方式进行全球扩张，中国零售行业目前出现的“洋面孔”如“家乐福”、“沃尔玛”、“麦德龙”等正是这种情况的真实写照。零售行业的信息化则在近些年来显得更为突出，“电子购物”、“网络商店”和“无形一体化”等，都是这种变革的产物。这次变革较前三次变革范围更为广阔，影响也将更加深远，所以每一个从事或想从事零售行业的人都要充分做好迎战这次变革的准备。

三、零售业的分类

业内一般根据零售商店的商品结构、经营方式、服务功能以及规模、店堂设施和目标顾客等因素，把零售企业分为百货店、超级市场、大型购物中心、仓储商场、便利店、专业店、专卖店、折扣店、无店铺经营等九种零售业态。

判断零售企业的业态主要可以考虑三个要素：（1）从经营品种和范围来看，认识和划分零售业态的基本条件是具有相同或相似的经营范围和商品结构，如便民店只经营食品和日常用品；专卖店只销售某一单一品牌的商品；专业店则经营系列产品；而百货店所经营的是综合性、挑选性强的消费品及高价值、高技术、高服务的高档次商品。（2）从售货形式看，小商贩是以散装为主，零星出售；仓储商店则主要采取成箱、成捆批量销售；超市、便民店则实行定量包装、敞开售货。（3）从经营方式看，百货店一般都建在市中心的繁华地带；购物中心则处于城郊的结合部；超市、便民店必须设在居民区。百货店、专业店要求全方位服务，而超市、仓储商店更多采取顾客自我服务形式。

四、零售业态

零售业态多种多样，以下就中外比较常见的几种零售业态逐一进行比较分析。

(一) 百货商店 (Department Store, DEPT)

百货商店是一种相对古老的零售业态，它是指在一个大建筑物内，根据不同商品部门设销售区，开展进货、管理、运营，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。其一般应具有如下特征：选址在城市繁华区、交通要道；商店规模大，营业面积在5 000平方米以上；商品结构以经营男装、女装、儿童服装、服饰、衣料、家庭用品为主，种类齐全、小批量、高毛利；商店设施豪华，店堂典雅、明快；采取柜台销售与自选（开架）销售相结合的方式；采取定价销售，可以退货；服务功能齐全。由于百货店对顾客提供的服务比较全面周到，因此劳动力成本高，商品价格也较贵。

百货店是在19世纪60年代，随着工业革命的发展，生产力水平的提高，在小型杂货店的基础上发展起来的。西方学者普遍认为百货商店最早在1852年产生于法国巴黎，店名为邦·马尔谢，其创始人是阿里斯蒂德·布希科。百货商店的出现当时被认为是商业发展史上的一次革命，它的发展也经历了一个过程。百货店在各国都曾作为零售业的主导业态出现过，并发挥过重要作用。但随着社会经济背景以及消费心理和习惯的变化，零售业态呈现多元化趋势，百货店在零售业中不再是一枝独秀了。从国际知名咨询公司美国普华永道（Price Waterhouse Coopers）最新公布的世界零售业50强排名来看，超市和大型连锁超市已经占据绝对主导地位，其销售额占

第一章 零售业特许连锁经营概论

到 50 强销售总额的 35%，如果加上折扣 + 超市的新业态（沃尔玛的购物广场），所占比重会达到 40%，而百货店的销售额只占到 50 强销售总额的 14%。不少人在文章或书中写到，百货店作为一种业态已走向衰退，甚至走到了尽头。笔者较能接受西方的零售生命周期论，该理论认为任何零售业态和产品一样，有着自己的生命周期。西方的百货店经过了一百多年的发展已步入了成熟后期，其在零售业中的地位也逐渐下降，风光不再，但不意味着衰退。位于伦敦市中心的“MARKS & SPENCERS”这家商店用自有品牌销售，目标顾客是中高阶层收入人士及游客。虽然其他业态的存在分流了它的一些客源，但总体上它的客流量并没有因此而大幅度下降。

正因为许多新兴业态的出现冲击了传统百货，所以各国的百货业都在采取革新措施，出现了几大趋势：

1. 定位：由面向普通百姓转向中产阶级。
2. 规模：单体店向小规模发展，单店面积 2 000~5 000 平方米的店铺数量增多。
3. 经营品种：由无所不包的综合性日常用品转向专业化的高中档商品，现在的发展已接近于大型专业商店。
4. 业态：由百货店向多业态延伸：百货店→百货店（英国马莎）、百货店→杂货店（巴黎春天）、百货店→超市（德国艾德卡、桑德）、百货店→专业店（西尔斯）。
5. 功能：由综合化转向单一化，主要是延伸展览、文化功能，淡化吃喝玩乐功能。
6. 分销：定牌生产，与厂家进行紧密合作。

在我国，由于发展超市和大型综合超市的时间不是很长，所以在中国连锁经营协会首次发布的中国零售业 50 强中，有 30 家是百货店，占到 50 强的 60%；连锁超市和大型综合超市则共有 17 家，占到 34%；另外 6% 是专业店。但 50 强中销售增长呈负数的 10 家企业中有 9 家为百货店，北京王府井百货股份公司位列第一，北京城乡贸易中心股份公司、广州百货大楼、广州友谊商店股份公司、

上海第一百货股份公司、中兴——沈阳商业大厦、北京蓝岛大厦、北京燕莎友谊商城和天津滨江商厦有限公司紧随其后，增长率均为负数。虽然百货店的发展速度呈下降趋势，但几十年来在市场上形成的影响力和经营实力依然存在，特别是在中心城市及内陆地区，百货店是当地百姓选购耐用消费品或高档商品的最主要渠道之一。可以说，百货店目前仍是我国零售业的主要业态。不过，昔日百货店独领风骚的形势已经不存在。与其他业态相比较，百货店既无价格优势又无显著的经营特色，且销售商品种类繁多，管理成本较高。消费者购买日常生活用品已逐渐转移到超市、仓储式商场等有价格优势的商场；购买黄金珠宝、时装饰物也不断转移到各种精品店和专卖店；至于家用电器、电脑及家具，大部分消费者更会选择到价格低廉、品种齐全的专业店购买。加上 1992 年后，国内发展大型百货商场的速度过快，以致 1996 年以来，大型百货店的整体经营效益持续下降，部分经营不善及扩张速度太快的百货店出现资金周转困难等问题，有的企业甚至倒闭，如 1997 年广州仟村百货的关闭和郑州亚细亚的烟消云散。所以，现在百货店已是零售业中最不具有竞争优势的业态。

我国的百货店出路何在，这是一个值得研究的课题。近年来，百货店积极进行改革，如改善营业环境，在百货店里设超市，将家具撤出百货店，重新进行市场定位，还有不少百货店开始走向集团化经营。

从未来发展趋势看，百货店在我国零售业中所占比重将进一步下降。下降速度一方面取决于其他业态零售企业的增长速度，另一方面取决于不具竞争优势的百货零售企业退出零售领域的速度。

（二）超级市场（Super Market）

超级市场指采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，满足顾客每日生活需求的零售业态。其主要特

第一章 零售业特许连锁经营概论

点是：选址在居民区、交通要道、商业区；以居民为主要销售对象，10 分钟左右可到达；商店营业面积在 1 000 平方米左右；商品构成以购买频率高的商品为主；采取自选销售方式，出入口分设，结算由设在出口处的收银机统一进行；营业时间每天不低于 11 小时；有一定面积的停车场地。

超市于 20 世纪 30 年代在美国诞生，被称为零售业态的第二次革命，目前在世界上发展势头良好。如前所述，在世界零售业 50 强排名中，超市已经占据绝对主导地位，其销售额占到 50 强销售总额的 35%，如果加上折扣 + 超市的新业态（沃尔玛的购物广场），所占比重会达到 40%。这一切是由超市这一商业形式具有的内在优势所决定的。

超市自动服务与集中结算的销售方式，对零售业传统的经营方式是一次革命性的突破。因为它的出现确实给顾客带来了很多方便之处，如购物的便利、廉价，购物环境的舒适，时间的节约等，更重要的是在主导生产、创造消费及推动连锁经营等方面发挥了巨大作用。超市的本质特征和最大优势是低价带来的薄利多销。低价最主要是靠大批量采购和大量销售的规模化取得的，这种规模化是单体超市难以达到的，因此应运而生的就是连锁经营，这也是目前世界上几乎所有的超市都采用连锁经营以及中国的连锁店是由超市所首创的原因。同时，超市的特点，即顾客自选后集中一次性结算的方式，要求超市中销售的商品必须明码标价、规格整齐和高度条码化，这就决定了企业在生产运输和销售等环节上必须进行标准化和规范化管理，从而在相当程度上推动了企业运用信息技术以实现销售和管理的现代化。

我国的第一家超市出现于 1981 年 4 月的南京，之后在北京、上海等地开始发展，曾出现建超市的小高潮，但大多数超市门庭冷落，没有真正发展起来。中国的第二次“超市热”是在上海掀起的。1991 年 9 月，上海联华超市在一个居民区开设了第一家真正意义上的超市。它们在 800 平方米的营业面积里供应近 3 000 种日

用品和副食品,开业1个月内顾客天天排队购物,由此产生了轰动效应。目前我国超市约有2 000家,包括独立超市、连锁超市和百货店内设的超市。超市的零售额大约占社会整体消费品零售总额的6%左右,是一般城市居民选购食品和日用品的首选零售渠道。

超市是国内零售市场中最成功地实行连锁经营的业态,但是遍布全国、影响力大的连锁超市集团在国内并不多。

与国外超市相比,我国的超市存在以下问题:

1. 商品经营结构不合理,品种少、价格高,业态的发展受到限制。这些问题主要体现在:(1)国外超市商品品种至少达5 000种以上,有的达到15 000余种;我国超市品种一般在1 000~3 000种之间,难以满足消费者一次性购全、购足的需要。(2)国外超市的主要商品是生鲜食品,经营比重占商品结构的50%左右;我国生鲜食品、蔬菜仅占商品结构的20%左右。(3)超市属于低毛利的业态。在美国典型的超市里,10美元的销售额构成是7.8美元为厂商、批发商的成本与利润,2.2美元为超市的成本和利润,其中2.02美元为超市的成本,只有0.18美元为利润,其销售利润率为1.8%。可见,廉价销售是超市主要的经营特色。我国超市里高档商品占相当比重,一些商品价格偏高,失去了超市贴近居民生活、满足日常所需的经营特色。

2. 规模问题。在国外有“One-Stop-Shopping”一站式商店,即能满足消费者日常所需的一次性购足的商店。因此,各国对超市的总体营业面积都有最低的要求,如英国规定为800平方米,法国规定为850平方米,美国规定为1.9万平方英尺(约1 678平方米)。

前几年,我国超市规模普遍偏小,甚至出现所谓的“迷你超市”,导致经营品种不全,货物拥挤,购物环境舒适度下降等问题。最近几年,受国外超市大型化发展的影响,我国超市面积在2 000平方米以上的增多,在北京、上海等大城市,还出现了1万平方米以上的超市。

大型超市是社会购买力和企业综合实力的体现。这包括人均月