

有史以来最成功的营销观念  
从零开始缔造您的连锁帝国

零售业的龙头——超级市场  
“零售业”的小巨人——便利连锁店  
独具特色的零售业——连锁专业店

# 从零开始

## 连锁经营的运作与管理

贺 昆 主编

# CHAIN

*The Development and Management  
of Chain Stores*

新华出版社

# 从零开始

---

——连锁经营的运作与管理

贺昆 主编

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

从零开始:连锁经营的运作与管理/贺昆主编. —北京:新华出版社,2003.3

ISBN 7-5011-6125-9

I.从... II.贺... III.连锁商店-商业经营  
IV.F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第016247号

---

## 从 零 开 始

——连锁经营的运作与管理

贺昆 主编

\*

新华出版社出版发行  
(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://xhcbbs.126.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

北京金瀑印刷有限责任公司印刷

\*

787毫米×1092毫米 16开本 17.5印张 350千字

2003年4月第1版 2003年4月第1次印刷

ISBN 7-5011-6125-9/F·880 定价:35.00元

\* \* \* \*

(若有印装质量问题,请与印刷厂联系)

# 前 言

从世界经济近 10 年的发展进程看,连锁经营的营销模式在经济结构中扮演的角色正日益受到重视,同时也无处不影响着我们的生活。连锁经营在服务业、零售业和餐饮业等行业取得的巨大成功有目共睹,应该说加盟连锁是历史上最成功的经营概念之一。

连锁经营是现代化商业的经营方式和组织形式,它以现代化的大规模的组织为原则,通过提高协调动作能力达到规模效益的目的。商业连锁经营主要体现在统一名称、统一标识、统一商店格局、统一店员服装、统一设备、统一货源供应、统一价格、统一配送、统一核算、统一人员管理、统一监督和统一的广告策略等方面。通常,连锁店可以分为正规连锁、自愿连锁和加盟连锁等几种。由于管理形式多样、所有权和经营权分离、地域范围广泛以及面向连锁经营的管理软件尚处于开发研制期等诸多原因,连锁经营在给商家带来了巨额利润的同时,也对商家的管理提出了新的要求。

上世纪 90 年代初,在中国起步的连锁经营已被描述为当前“零售业、餐饮业和服务业普遍应用的经营方式和组织形式,并显示出强大的生命力和发展潜力。”统计显示,2001 年全国限额以上商品批发、零售、餐饮业实行连锁经营的企业已发展到 1124 家,门店数近 2.179 万个,实现销售额约 2140 亿元,同比增长 37.7%,占同期限额以上批发零售贸易和餐饮业零售总额的 5.7%。

在东部沿海地区的北京、上海等地,连锁经营的发展速度、规模和水平更是明显高于其他地区。2000 年,北京商品批发、零售、餐饮业连锁企业的零售额,已占全市批发零售贸易和餐饮业零售总额近 1/5;在上海,这一比重达到了 24%,使上海成为中国连锁经营发展最快的地区。

尽管国企依旧是连锁经营的主体,但集体、私营、股份制、外资等其他经济成份所占比重呈逐年增长趋势。国外零售集团登陆速度加快,美、法、德、英等国的多家著名商业企业均以连锁经营的方式在华投资建店。

面对连锁经营带来如此大的商机,有远见的投资人自然会特别青睐。但是如何组建连锁企业?如何管理好自己的连锁商店?如何加盟世界知名的连锁企业?在本书中我们站在投资人的实际角度,帮助你分析如何解决上面的这些问题。我们将从投资的各项准备开始,讲述如何选择投资行业、如何为店铺选址、如何进行店铺环境设计,如何建立店铺的销售管理系统等,内容涉及连锁企业管理的各个方面,指导你一步一个脚印,从零开始建立自己的连锁企业。

贺昆于北京大学经济学院

2003年2月

# 目 录

第 1 章 “有史以来最成功的营销观念”	1
第一节 什么是连锁经营	1
◎连锁经营与传统商业经营方式的区别	3
第二节 “第三次革命”——连锁经营的发展历史	4
◎连锁商店的发展	4
◎连锁旅店的发展	13
第三节 连锁经营的经营形态	17
◎正规连锁(Regular Chain)	18
◎特许连锁(Franchise Chain)	19
◎自由连锁(Voluntary Chain)	20
第四节 为什么要选择连锁经营	21
◎扩大规模效应	22
◎衔接生产和消费	23
◎扩大流通	25
◎最大限度的使资源分享	27
◎创造新的消费点	28
第 2 章 组建自己的连锁店	31
第一节 选择适合你的行业	31
◎连锁经营优势分析	31

◎不同行业(商品)企业(商店)的连锁类型选择	34
<b>一、零售业</b>	36
◎零售业的龙头——超级市场	36
超市企业成为中国零售业的龙头老大	38
超市企业首次进入商业板	38
超市经营方式被广范围采用	39
超市企业更看重鲜活商品经营	39
超市企业找到了增加连锁店铺数的方法	39
超市企业注重专业人才	39
超市企业注重系统建设	40
超市业态内外资企业的经营差距逐渐缩小	40
超市业态外资企业建店速度加快	41
◎“零售业”的小巨人——便利连锁店	42
便利店发展时机的把握	44
便利店的地位与发展趋势展望	48
中国各地区在发展便利店上的差异	50
◎独具特色的零售业——连锁专业店	51
图书连锁经营动态	54
图书连锁经营问题	59
未来经营重点	60
<b>二、餐饮业</b>	61
◎中式快餐	61
行业动态	64
连锁经营发展状况	68
经营问题	69
未来经营重点	70
<b>三、服务业</b>	70
◎洗衣业	71
行业动态	72
连锁发展新趋势	72
经营问题	73
未来经营重点	73

第二节 组建你的店铺	75
◎超级市场	75
超级市场的基本建设	75
超级市场的发展策略	75
◎便利店连锁	76
◎专业店连锁	77
◎餐饮业连锁	79
◎服务业连锁	81
第三节 美化购物环境设计	82
◎购物环境设计应遵守的基本原则	82
充分体现连锁商店自身的经营特色的原则	83
最大限度地方便顾客的原则	83
购物环境设计要具有艺术性的原则	84
经济性原则	84
其他原则	84
◎构成连锁商店购物环境的要素	84
1. 连锁商店的店址选择	84
2. 营业建筑及外观环境	85
3. 连锁商店的外观	85
4. 连锁商店的招牌	86
5. 橱窗设计	87
6. 其他	87
◎连锁商店的内部环境	88
营业场厨分割	88
商品布局	88
商店的灯光、色彩和音响	90
灯光照明	90
店内色彩	90
店内音响	91
◎连锁商店内部装潢	91
天花板的装潢	91



墙壁的装潢	92
地板的装潢	92
◎连锁商店店内布局	93
店内布局的原则	93
连锁商店出入口的设置	94
连锁商店的通道设置	94
连锁商店卖场与后场的连接要点	95
卖场内的商品布局	95
◎连锁店购物环境设计	99
连锁购物环境设计的多维性	99

### 第3章 让你的连锁企业茁壮成长 ——经营与发展战略 103

#### 第一节 经营战略及其类型 104

◎连锁经营的战略观念	106
顾客满意战略	106
商业化	109
规模经营	109
标准化	110
专业化	110

#### 第二节 连锁企业的发展战略 110

◎找到资本支持你的发展	110
◎找准扩张发展方向	111
◎确定扩张发展方式	111
◎控制扩张速度	111
◎注重质量	111
◎明确最合适的经营规模	112
◎不妨试试房地产开发	114
◎最终的目的国际化	119

席卷全球的潮流	119
连锁店的国际经营决策	120
资本的文化逻辑	121
例:联华超市六大拓展战略	125
<b>第三节 “在众多的对手中脱颖而出”</b>	
<b>——连锁经营的竞争战略</b>	127
◎基本的竞争战略	128
总成本领先战略	128
差别化战略	128
目标聚集战略	130
◎关系结构战略	133
“没有工厂的制造商,没有店铺的零售商”	133
“老板不是麦当劳”	136
“15 万美元”与“1 美元”	139
<b>第 4 章 “客人永远是对的”</b>	
<b>——连锁店的市场营销策略</b>	141
<b>第一节 分析你所处的环境</b>	141
◎连锁经营的营销环境分析	141
微观环境分析	142
宏观环境分析	143
<b>第二节 抢占你的市场</b>	145
◎市场目标的制订	148
◎连锁经营的市场定位	150
<b>第三节 产品策略</b>	154
◎开发专利产品	154

◎产品生命周期和新产品开发	156
◎商品定位和组合	160
商品定位	160
商品组合	162
<b>第四节 促销计划</b>	<b>164</b>
◎连锁经营的价格策略	164
连锁经营的价格优势	164
连锁经营的定价策略	165
◎广告促销	167
◎公共关系	170
新闻发布会	170
社会赞助活动	173
公共关系广告	174
公共关系出版物	176
企业的对外开放及参观	179
◎经典案例——麦当劳	180
 <b>第5章 内部管理</b>	 <b>187</b>
 <b>第一节 物流管理</b>	 <b>187</b>
◎连锁经营中物流系统的地位	188
◎物流系统的枢纽——商品配送中心	189
配送中心的基本功能	190
配送中心的经济效益	191
 <b>第二节 销售管理</b>	 <b>193</b>
◎商品采购及其管理	193
◎门店进货与存货管理	195
◎店堂布置与商品陈列管理	196
◎销售服务管理	199

<b>第三节 财务管理</b>	202
◎连锁企业财务管理的特点	202
◎连锁企业的资金管理	204
◎连锁企业资产的管理	205
◎连锁企业的成本管理	206
工资奖金和奖罚管理	207
◎连锁企业的筹资决策	208
<b>第四节 人事管理</b>	211
◎连锁店劳动人事管理的特点	211
◎连锁店劳动人员的管理	212
附:大荣公司的晋级制度	217
<b>第五节 信息管理</b>	217
◎连锁企业系统的功能及范围	217
◎连锁企业信息系统的建立与发展	219
◎信息系统在 ECR 中的核心作用	220
<b>第 6 章 连锁经营在中国发展现状</b>	225
◎中国发展连锁商业的条件已具备	227
◎2000 年中国连锁经营发展概述	229
<b>第 7 章 案例分析</b>	237
◎便利店连锁之道:日本 7-11 公司	237
◎百货店连锁之道:英国马莎连锁集团	241
<b>附 录</b>	249
◎城乡居民家庭人均收入指数	249
◎城乡居民储蓄存款年底余额和年增加额	250
◎城镇居民平均每人全年消费支出和购买的主要商品数量	250

◎城镇居民平均每百户耐用消费品年底拥有量	252
◎城镇居民收入与支出结构	252
◎2000年中国连锁店消费行为调查	253

<b>参考书目</b>	263
-------------	-----

# 第1章

## “有史以来最成功的营销观念”

在繁华的市区大街上,一眼望去,便可见招牌林立。而在那五花八门、琳琅满目的招牌中,总能注意到许多熟悉的面孔:麦当劳、肯德基、可口可乐、假日旅馆、沃尔玛、家乐福……在您驻足观望、惊叹不已之时,可曾知道这些就是世界著名的连锁店。他们今日的辉煌显赫都归功于连锁经营的魅力。连锁店是美、英、日等经济发达国家零售商业广泛采用并仍在继续发展着的一种经营方式和组织形式,至今在世界上已经发展了100多年,其经营范围几乎覆盖了整个商品流通业和服务业。连锁店是随着商品经济的发展而产生和发展着的,在其发展的过程中也逐步形成了自身的特点,显示出了巨大的生命力。

世界公认的第一家连锁店“大西洋和太平洋茶叶公司”是在美国成立的,在20世纪60年代以后,连锁店已在全球各地迅速发展起来。在近半个世纪中,商业连锁经营已成为流通产业中的一种重要的经营形式。

### 第一节 什么是连锁经营

在连锁店建立和发展之前,应该先来了解一下什么是连锁经营。虽然

大多数人都对其有些模糊的映象,这里还是具体阐述一下连锁经营的概念。

连锁店大都从单店向多店发展,通常是单店的经营成功,具备特色,再向多店发展,但从多店走向连锁店往往摸不到门路,因为多数的企业经营者无法体会出单店、多店和连锁店3者之间的差异,从而形成许多误解,所以有必要开宗明义。

(一)单店:即独立从事经营管理的店铺,大多具有一定的特色,偏向于特色经营。

(二)多店:在资金、人力的支持下,再加上单店的经验,发展多店铺经营。但是各分店之间没有太大的联系,可以说是一种单店的集合。往往发展到相当规模后,便无法突破瓶颈。

(三)连锁店:是一种不同于单店、多店的经营体系,具有多店铺的特色,但是与多店相比,是一种商业组织形式的划时代革命。

连锁店就是在核心企业或总公司的领导下由分店经营同类商品或服务的零售企业,通过规范化经营、实现规模效益的经济联合体组织形式,也称为公司联号。其中的核心企业称为总部、总店或本部,各分散经营的企业叫做分店、分支店或成员店等。

与单店、多店相比,连锁经营在概念上具有4个鲜明的一致性:经营理念、CIS企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具备连锁经营的基础。才能真正成为连锁店,充分发挥连锁店的魅力。

这4个特征具体是:

(一)理念连锁:经营理念就是经营的方式、经营的构想或经营的依据。连锁店的经营理念完全着眼于消费者,以消费者的立场来发展,即提供消费者“舒适的环境”、“便捷的服务”、“衷心的关怀”、“流行的消费”等。

(二)CIS连锁(Corporate Identity System):企业识别系统与连锁经营商标的一致性,除了可以让消费者识别外,当连锁店达到一定规模时,消费者能肯定本店,产生信赖感,而不是只买连锁店的商品,这就是CIS连锁。

(三)商品服务连锁:连锁店的商品经过精心的挑选,都以当地消费者的消费需求作最佳的商品组合,并不断更新换代,以适应消费者需求变化。服务也经过一致的规划,对所有消费者都提供一致的服务,无论到任何一家连锁店,都提供一流的商品,一流的服务,以满足消费者为宗旨。

(四)经营管理连锁:连锁店在经营战略、经营策略上采取集中管理,由总部统一规划,并对各分店授权,由分店直接执行。

在以上4个一致性的条件下,形成专业管理及集中规划的组织网,利用协同效应原理,使资金周转加快、议价能力增加,物流综合治理,取得显著的规模效益,获得高速的企业成长,在市场上具有最大的竞争力。连锁经营体系的建立已经成为国际共同的潮流,连锁店将成为中国零售业未来发展的主流。

## ◎连锁经营与传统商业经营方式的区别

为什么说连锁经营是最成功的营销方式?与传统的商业经营方式相比,它有那些独到之处呢?其不同之处主要是如下几个方面:

1.经营体制的不同。连锁企业不同于商业企业集团,在经营体制上一般商业企业集团,往往并不要求各成员企业实行统一经营,不像连锁店那样标准化设计,有相同的商品结构和服务规模,相反,它们往往依靠差别化的经营,使各个成员企业有不同的经营范围和方式,形成优势互补。在企业管理上,企业集团的每个成员都是独立的法人、可以独立地从事经营活动。连锁企业则不同,连锁商店总部和店铺在专业职能上形成明确的分工,如总部专门负责采购、营销、人事安排与经营管理活动,而各店铺则主要从事销售活动,所以店铺与总部联系十分紧密,如果脱离总部,店铺将无法独立运营。

2.自主权不同。连锁经营不同于分店式经营,连锁企业采用统一进货、统一经营、统一管理,所辖店铺都执行总部统一制定的经营管理规模标准的经营形式;而分店一般靠总部投资,各分店独立经营,尽管各店牌子相同,但不一定要求都实行统一管理。分店具有较大的自主权和灵活性。

3.抗风险能力不同。连锁经营不同于传统的单店经营,单店指独立经营的店铺,偏向于特色经营,一般规模较小,经济实力较弱,抗风险能力较差。而连锁企业则兼有大企业和子店铺的两方面优势,通过总部把各个店铺联合在一起,实现规模经营。



表 1.1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营方式 项目	连锁经营	传统商业经营
定义	即公司连锁,同一资本所有、经营同类的商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业独立经营模式由总部投资兴建的分店较此种分店具有较大的自主权。
特点	1. 分店必须有统一的经营风格。 2. 分店不独立,与总部具有协作关系,特别是强调总部与分店的互动关系。	1. 分店都独立动作,没有形成统一的经营风格。 2. 偏重于差异化经营。
经营范围	一般以流通业和服务业为主。	除流通业、服务业外还涉及其他诸多行为,如制造业等。
运作方式	需足够的资金和合适的业务类型,同时经营方面须受总部约束。	一般总部掌握分店的所有权,经营决策方面有较强自立性。

## 第二节 “第三次革命”——连锁经营的发展历史

### ◎连锁商店的发展

连锁商店的发源地是美国,并在美国内战前就已经有了一定的发展,但是直到第一次世界大战以前,它一直没有成为美国重要的零售机构。直到 20 世纪 20 年代,它才发展到遍布各地,并且具有很高的效率。第二次世界大战期间,由于战争的影响,连锁商店的发展一度停滞。美国经济在二战后的复苏,是连锁商店迅速发展起来的转折点。

在美国,连锁商店首先出现在大零售商尚未完全地建立起来的那些行业和部门,如杂货业、药品业和家具业,而没有进入纺织业。连锁商店也都分布在小城镇中以及大城市的郊区,而不是大城市的中心或乡村地区。在开始的