

高等职业教育教材

商贸经营管理专业

连锁经营原理 与管理技术

杨谊青 主编

胡学庆 朱庆章 副主编



高等教育出版社



高等职业教育教材

商贸经营管理专业

连锁经营原理与管理技术

杨谊青 主 编

胡学庆 朱庆章 副主编

高等教育出版社

内容简介

本书为高等职业院校商贸经营管理专业系列教材之一。

连锁经营作为零售业的一次革命,20世纪90年代在中国取得了令人瞩目的发展,并将在未来成为零售业发展的主流。本书包括连锁经营原理与连锁经营管理技术两大模块。管理部分主要介绍连锁经营的基本特征、类型、业态及特许加盟经营等一般原理;管理技术部分着重介绍连锁经营中的商品采购管理技术、物流技术、信息管理技术等。

本书可作为高等职业院校商贸经营管理专业连锁经营、商场管理、电子商务等各专业方向的教学用书,也可作为商业企业工作人员、管理人员的岗位培训教材或参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营原理与管理技术/杨谊青主编. —北京:高等教育出版社,2001.7

高等职业院校商贸经营管理专业系列教材

ISBN 7-04-009403-7

I. 连… II. 杨… III. 连锁商店-商业经营-高等学校:技术学校-教材 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第023559号

责任编辑 梁琦 封面设计 王凌波 版式设计 马静如
责任校对 俞声佳 责任印制 宋克学

连锁经营原理与管理技术
杨谊青 主编

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街55号

邮政编码 100009

电 话 010-64054588

传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京地质印刷厂

开 本 787×1092 1/16

版 次 2001年7月第1版

印 张 12.25

印 次 2001年7月第1次印刷

字 数 290 000

定 价 15.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

连锁经营作为零售业的一次革命, 20 世纪 90 年代在中国取得了令人瞩目的发展, 并将在未来成为中国零售业发展的主流; 连锁经营作为一种高效的商业模式, 对现代商业的经营、组织和管理理念及实践已产生并将继续产生深远的影响。

本书内容包括连锁经营原理和连锁经营管理技术两大模块。原理部分主要介绍连锁经营的基本特征、基本类型和主要业态以及特许加盟经营等一般原理; 管理技术部分在简要介绍连锁经营的组织系统和主要管理系统的基础上, 着重介绍连锁经营管理中的商品采购管理技术、物流管理技术、信息管理技术等三大核心技术, ECR、财务管理等一般管理技术以及连锁经营质量保证体系。另有“典型案例”和“连锁经营规章制度选编”两个附录, 其中案例部分介绍了国内外连锁经营管理的成功经验和失败教训的几个典型实例, 连锁经营规章制度部分选编了几个重要法规。

本书主要有以下三个特点: 一是在内容安排上, 理论与实际密切结合, 在理论阐述的同时, 强调实践操作性, 以适应高等职业教育的要求; 二是在体系结构上, 经营原理与管理技术并重, 在介绍原理的同时, 突出核心管理技术的分析说明; 三是在业态、业种选择上, 重点与一般兼顾, 在以超级市场与便利店业态为重点对象的同时, 也兼顾到百货店、专业店、专卖店等业态和餐饮业、服务业等业种, 尽可能考虑连锁经营管理原理的通用性。

本书可作为高等院校尤其是高等职业技术学院商业经济类各专业的专业课教材, 也可作为财经类、管理类各专业的教材或参考用书, 还可作为连锁企业的培训教材和各类企业管理人员的阅读参考读本。

全书由杨谊青、胡学庆、朱庆章负责大纲设计并统稿。参加本书编写的人员还有: 曹静、张晔清、刘斌、王妙、朱亚萍等。我国著名连锁经营管理专家、上海农工商超市有限公司总经济师周勇先生审阅了全书, 并提出了宝贵的修改意见。在本书的编写过程中, 参考和引用了许多国内外的有关文献和资料, 在此一并表示衷心地感谢。

由于连锁经营的理论和实践发展变化迅速, 作为教材, 究竟选择什么样的内容体系组织教学活动, 目前尚未有定论, 本书仅作为一种探索; 加之时间仓促以及作者学术水平有限, 书中不足和疏漏之处在所难免, 敬请广大读者批评指正。

编 者

2001 年 2 月

目 录

第一章 连锁经营的基本特征	(1)	第三节 商品管理	(80)
第一节 连锁经营的发展历史	(1)	第七章 物流管理技术	(87)
第二节 连锁经营的基本特征	(7)	第一节 物流的基本功能	(87)
第三节 连锁经营成功的原因	(10)	第二节 配送技术	(94)
第二章 连锁经营的基本类型	(15)	第三节 仓储技术	(97)
第一节 直营连锁	(15)	第八章 信息管理技术	(100)
第二节 特许连锁	(16)	第一节 信息管理系统概述	(100)
第三节 自由连锁	(17)	第二节 商品编码管理技术	(103)
第四节 连锁经营类型的比较	(19)	第三节 POS 系统、MIS 系统和 EOS 系统	(105)
第三章 连锁经营的主要业态	(26)	第九章 ECR 技术	(117)
第一节 连锁超级市场	(26)	第一节 ECR 策略	(117)
第二节 连锁便利店	(32)	第二节 ECR 系统的技术要求	(123)
第三节 连锁百货商店	(36)	第三节 品类管理	(127)
第四节 连锁专业店和连锁专卖店	(39)	第十章 财务管理技术	(134)
第四章 特许加盟经营	(42)	第一节 连锁企业财务管理的特点	(134)
第一节 特许加盟的主要形式	(42)	第二节 连锁企业财务管理的主要内容	(135)
第二节 特许加盟的发展	(43)	第三节 连锁企业财务经营分析	(143)
第三节 特许加盟合同	(48)	第四节 资产管理风险防范	(152)
第五章 连锁经营的组织与主要管理系统	(55)	第十一章 连锁经营质量保证体系	(154)
第一节 连锁经营的组织系统	(55)	第一节 质量管理概述	(154)
第二节 连锁经营的开发系统	(59)	第二节 ISO9000 族标准	(159)
第三节 连锁经营的供货系统	(62)	第三节 贯彻 ISO9002 标准的程序与方法	(162)
第四节 连锁经营的营运系统	(63)	附录一 典型案例	(171)
第五节 连锁经营的培训系统	(66)	附录二 连锁经营规范制度选编	(176)
第六章 商品采购管理技术	(70)	后记	(189)
第一节 采购管理的功能和组织	(70)		
第二节 采购管理的业务流程	(74)		

第一章 连锁经营的基本特征

当今世界，连锁经营方式已在现代零售业和服务业中占有主导地位。超级市场、便利店、专卖店、快餐店和租赁店等连锁商店比比皆是，连锁经营已成为当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。本章主要介绍了国内外连锁经营的发展历史，分析了连锁经营的基本特征及连锁经营取得成功的原因。

第一节 连锁经营的发展历史

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个店铺，通过一定的联结纽带，按照一定的规则，组合成的一个联合体。它在整体规划下进行专业化分工，并在此基础上实施集中化管理和标准化运作，最终使复杂的商业活动简单化，实现规模经营优势，以提高经营效益。连锁商店正是以连锁经营方式，彻底改变了世界零售业的经营观念和面貌。经过 140 多年的发展，时至今日已形成了世界范围的连锁经营潮流。

一、国外连锁经营的发展历史

连锁经营是近代产业革命所带来的经济高速发展的产物，是社会化大生产的产物。在产业革命所带来的经济高速增长的推动下，连锁经营作为一种现代流通业的新的企业组织形式和经营方式，产生于美国，但由于它一不受国家和地区的限制，二不受文化传统、商业习惯的限制，三不受行业、零售业态的限制，所以很快传遍了世界，在一切具备条件的地方和领域都产生了连锁经营。

（一）美国

从全球范围来看，美国连锁经营的发展始终充当着“领头羊”的角色，迄今为止，美国仍是世界上最发达的连锁经营大国。连锁经营在美国的发展过程，大致可分为五个阶段：

1. 1859 年的连锁经营萌芽期

1859 年，世界上最早的一家连锁店，它是由两个美国人乔治·F. 吉尔曼和乔治·H. 哈特福特在美国纽约创办的“大美国茶叶公司”，10 年后更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”。当时，美国基本已经完成全国范围的铁路网建设，随后又建成全国范围的通讯网络。新式快捷的交通工具和先进的通讯工具的广泛运用，为连锁经营的发展创造了良好的外在环境和必要条件。他们可以与更远的供货商建立密切的业务联系，实行集中进货，用大批量的进货数量和品种获得较高的商品价格折扣，以降低进货成本；可以用新的运输工具和通讯设施为其他地区的零售店集中配送；最终是可以以较低的价格（低于其他同类茶叶公司 1/3 的价格）将商品提供给消费者，获得有利的竞争优势。

2. 1859年至1930年的传统连锁创立期

连锁机制的建立与健全使“大美国茶叶公司”赢得对单个零售店的竞争优势。1865年,该公司已拥有25家门店,全部在下百老汇大街和华尔街一带,且只卖茶叶。1880年发展到100家门店,1900年猛增到200家门店,年销售额达560万美元,经营品种扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等。这家茶叶公司由于是以同一资本开办门店,进行连锁经营,其形式后来被称为直营连锁。

1865年,美国南北战争结束,国内统一市场进一步形成,美国胜家缝纫机公司,为了在全国进一步扩大推销产品,在全美各地设置了有销售权的特约经销店,公司凭借产品特许经营权,把一批店铺组织起来,实行连锁经营,这就是世界第一家特许连锁店。

1887年,美国又有130多家独立的食物零售商,自愿联合,共同投资开办了一个共同进货的食品批发公司,对参加者实行联购分销,成为美国的第一家自愿连锁店。

在这一时期,美国相继于1879年由伍尔沃兹兄弟开办了廉价杂货连锁店;1887年开办了巴尔的摩杂货批发公司和纽约曼哈顿药品联合公司连锁店;1898年开办了辛辛那提杂货批发公司等一批连锁店。到1900年,全美连锁企业已发展到58家,完成了美国传统连锁经营创立期。

3. 1930年至1950年的超级市场导入期

1930年8月在美国经济危机中,具有几十年经营食品经验的美国人迈克尔·库仑在美国纽约长岛的牙买加开设了第一家超级市场。以开架自选、价格低廉为特征的第一家超级市场诞生后,到1939年美国超级市场已发展到5000多家,销售额占到食品杂货类销售额的20%以上,并发展到一般商店和大型商场。连锁经营很快与超级市场相结合,形成并扩展为遍布美国各地区、各行业的连锁超级市场和连锁超级商店、连锁超级商场,两者如同一对天然的孪生兄弟,携手共同发展。连锁经营与连锁超市结合,是这一时期美国连锁店发展最重要的特点。

4. 1950年至1980年的现代连锁期

20世纪50年代,随着美国战后经济的重建和繁荣,人口的增长以及城市人口向郊区的迁移,给连锁经营的发展带来了新的契机。此时,连锁集团下的各公司经营趋于规范化、统一化、标准化,不仅强调销售方式的统一,而且开始使用统一的公司名称、商标,执行总部的一套标准化管理制度:如统一进货、地点选择、店面设置、人员培训、广告促销、销售标准化、融资等。1954年,今日麦当劳的真正缔造人克罗克得到了为麦当劳发展连锁店的权利,从此麦当劳呈现出高速、高效的发展势头,在全世界产生了一场商业革命。自由连锁、特许连锁等形式在这段时期也有发展,连锁经营已进入成熟、规范的轨道。

5. 1980年以后的全面国际化连锁期

20世纪80年代,连锁经营进入一个全面国际化连锁时期。相对于30年代以前的“传统连锁”和50年代流行的“现代速食连锁”,80年代的连锁业可以说是迈入了新的“连锁加盟时期”。其特点就是经营手法多样化,不再局限于速食餐馆等少数特定行业,而扩充到非食品零售业、酒店业、不动产业、商业服务业等。在这一时期,服务业开始崭露头角,针对消费者和企业的各项需要应运而生的服务业,成为这一时期加盟连锁的生力军。

近10年,连锁的国际化成为一大潮流。世界经济国际化的要求,带动了连锁业在世界范围的发展。资讯手段的现代化、科技的发展,无疑为连锁业国际化发展注入了一针强心剂。无

论从哪方面看, 38 年前由美国人山姆·沃顿创办的沃尔玛都是一个令人望而生畏的庞然大物。沃尔玛的气势不在于它 1999 年以 1 600 亿美元的营业额雄踞《财富》500 强第二位, 也不在于它高达 54 亿美元的利润, 更重要的是, 沃尔玛是一个由卫星指挥的商业帝国。80 年代初, 沃尔玛总部就建立了自己的商业卫星系统, 它力图以美国人对机器和数字的偏执狂来精心规划自己的每一秒钟。沃尔玛拥有世界上最为庞大的民用数据库, 通过硕大的电脑屏幕, 沃尔玛的管理人员可以随时得知万里之外任何一家分店的运转情况。沃尔玛这样做的目的只有一个: 随时控制库存和进货, 降低成本, 让自己的每一块美元以最快的速度繁殖生息。

美国的连锁企业在雄心勃勃地开拓海外市场的同时, 也注意协调国际化与本土化的关系, 使美国的连锁业在国际化发展中逐步走向成熟。美国连锁企业的国际化不仅为世界各国带去商品, 推动了商业经营的技术进步; 而且, 在世界范围内传播消费文化, 推动了世界文明的发展。

(二) 西欧

欧洲连锁经营的发展比起美国毫不逊色。1862 年, 伦敦建立起欧洲第一家连锁经营企业——无酵母面包公司。第二次世界大战以后, 连锁商店在英国迅速发展起来, 尤其是在六七十年代, 连锁经营发展很快, 整个零售商业结构是以连锁商店为主。1977 年, 虽然独家零售商店有职工 293 万人, 连锁店职工只有 151.2 万人, 但连锁商店的销售额要占到零售业总额的 $\frac{2}{3}$ 。到 1984 年, 拥有 10 家以上分支商店的大型连锁企业有 1 200 家, 其营业额占整个零售业的 69%。英国最大的连锁商店马狮公司在全英设有 260 家商店, 每周接待顾客 1 400 万人次, 占有英国服装零售额的 62%, 大约占裤袜销售额的 $\frac{1}{4}$, 占内衣、睡衣、胸罩销售额的 $\frac{1}{3}$, 占围裙销售额的 50%, 占食品销售额的 37%, 逐步形成了巨大的垄断销售网。

德国、荷兰、法国等连锁商店也都比较发达, 并在欧洲市场具有相当的势力。如德国, 总部设在慕尼黑的 KARSTADT 百货公司是德国最大的商业集团, 在全国有 162 家门店; 消费合作社拥有的连锁商店有 1 173 家, 销售额达 49 亿德国马克; “阿尔迪”是德国最大的以经营食品为主的连锁商店, 其销售额占到原西德全部居民在饮食方面年开支的 12% 以上, 80 年代中期年销售额超过 170 亿德国马克。荷兰最大的连锁企业阿霍德 (AHOLD) 在全荷兰有 612 家店铺。法国春天百货集团在全法有 20 余家百货商店, 设有 120 家大众商店, 还拥有连锁的 Prix-Sunic 杂货店。另外, 挪威的商品零售基本上由 4 家连锁企业完全控制。连锁经营在欧洲每一个发达国家都是最活跃的零售业经营方式。

(三) 日本

日本称得上是连锁经营发展的后起之秀。连锁经营在日本的发展大致经过了以下四个阶段:

1. 1929 年至第二次世界大战的连锁经营的雏形期

早在 1929 年, 日本出现了第一家以自由连锁形式对抗百货店大资本的、以零售为主导型的大东京洋品商联盟, 从而拉开了日本连锁经营的序幕。1937 年前后出现的大东京文具连锁、大东京瓷品连锁、大东京鞋连锁店联盟、和服共同进货联盟等机构都属于这一形式。但由于第二次世界大战的爆发, 这些组织被当时的统制经济所吞没。

2. 1955 至 1964 年连锁经营的起飞阶段

1955—1964 年是日本为实现现代化而准备的起飞阶段。“神武景气”和“岩户景气”不仅带来了工业生产技术的突飞猛进, 更促进了社会化大生产, 还有力地改变了国民生活方式, 出

现了大众消费社会。在这 10 年中,日本商业界的有识之士抓住机会,加大对零售业的投资。著名的大荣、伊藤洋华堂都是这一时期成立的。为了适应大量生产和大量消费的需要,这些公司的管理者们及时地从欧美引进了连锁经营,不断地开设或吸收分店,扩大销售网点。

3. 20 世纪 70 年代连锁经营的重组期

70 年代日本积极地从国外引进著名的连锁公司如麦当劳、肯德基等,将连锁经营由零售业扩大到服务业、餐饮业,从而健全了日本的连锁体系。

4. 20 世纪 80 年代至今的连锁经营飞速发展期

80 年代日本连锁业在经历了第二次流通重组、第三次流通再编成之后,连锁店纷纷向信息化发展,销售信息管理系统 (POS) 和企业内部信息通讯网 (LAN) 逐步列入到连锁业中,并迅速得以推广。例如伊藤洋华堂于 1985 年在全部 125 家分店中引入 8 000 台 POS 机,大荣公司于 1987 年在全部 169 家店中引入 POS 系统。如今,日本的连锁经营具备了相当的规模与水平,其店铺数量、营业人员、销售总额均处在发达国家前列。

二、中国连锁经营的发展历史

改革开放以来,我国经济有了迅速的发展,生产的社会化程度逐步提高,市场规模不断扩大。20 世纪 80 年代后期开始,连锁经营便在我国悄然起步,进入 90 年代,连锁经营在大中城市和沿海开放地区兴起。率先发展连锁经营的广东东莞的“美佳”,北京的“希福”,上海的“联华”、“华联”等连锁公司已经形成了一定的规模,初步具备了连锁经营的特征。

据原国家内贸局连锁经营办公室和中国连锁经营协会的调查显示,1999 年全国连锁经营始终围绕着以规范管理为基础,提高企业规范化水平;以直营连锁为支点,大力发展特许经营这一原则,取得可喜的成绩。从全国来看,连锁企业的销售额已达 1 500 亿元,比上年增长 50%。其中销售额超过 5 000 万元以上的有 122 家,总销售额 629 亿元,同比增长 63%。企业扩大规模主要采取加盟、收购、兼并形式。特许经营是连锁企业采取扩大规模的主要手段,加盟店的增长明显高于直营店增长幅度。同时连锁企业也在开拓农村市场中发挥积极作用,一些有实力、管理规范、配送能力强的企业在郊区、县城采取特许形式,扩大企业的规模。

以下是 2000 年中国零售业 50 强中销售总额前 10 名的企业名单 (见表 1-1)。

表 1-1 2000 年中国零售业销售总额前 10 名的企业名单

名次	企业名称	年销售总额 (亿元)	业态类型
1	联华超市有限公司	111.4	超级市场、大型综合超市、便利店
2	上海华联商厦股份有限公司	65.2	超级市场、百货店
3	辽宁大连商场集团公司	62.1	百货店
4	上海市第一百货商店股份有限公司	58.4	百货店
5	上海农工商超市有限公司	54.0	超级市场、大型综合超市
6	三联商社	53.1	专业店
7	上海豫园商城股份有限公司	41.1	百货店
8	江苏苏果超市股份有限公司	42.0	超级市场
9	上海锦江麦德龙购物中心有限公司	37.4	仓储商场
10	重庆商社集团	36.6	百货店

资料来源: (1) 中国连锁经营协会《连锁》2001 年第 3 期“2000 年中国连锁业百强名单”

(2) 中国商业联合会“2000 年中国零售百强名单”

零售 10 强的业态分布如下：以经营连锁超市为主的企业 3 家，占 10 家企业 33%；以经营大型综合超市或仓储商场为主的企业有 2 家，占 10 家企业的 20%；以经营连锁专业店为主的企业 1 家占 10 家企业的 10%。

从 2000 年中国零售业 10 强统计资料可以看出：连锁超市在国内零售业的领导地位开始确立。长期稳居国内零售龙头地位的上海第一百货商店股份公司被上海联华超市公司取代，同时，排在零售前 10 名的企业当中，连锁超市公司占有 5 席，分别排在第一、二、五、八、九位，百货店占有 4 席，分别处在第三、四、七、十的位置，一直处在中国零售业主导地位的百货店已开始让位于内资和合资的连锁超市公司。

（一）上海

在中国现代史上，上海历来是商业新的形态的发祥地和导入地。在连锁经营和超级市场的发展中，上海又一次走在了全国的前列。1991 年 9 月，上海联华超市商业公司在—个居民区开设了第一家真正意义上的超级市场，在 800 平方米的营业面积内供应近 3 000 种日用工业品和副食品，开业 1 个月内顾客天天要排队进店购物，由此掀起了“超市热”。进入 1993 年，中国百货业巨子上海华联商厦投巨资于超市业，创下了一天同时开设 6 家超级市场的盛况，并在 1 年内增加到 11 家，从而把“超市热”推向了高潮。从那以后，全上海几乎以每 3 天开设一家超级市场的速度发展。

1994 年上海连锁超市业实现的销售额只占上海社会商品零售总额的 1%，1998 年超过 10%，2000 年则超过 20%，这个比例大大领先于全国平均水平。专家预计，到 2005 年上海连锁超市业实现的销售额将占社会商品零售总额的 30% 左右，到时上海连锁超市业将成为零售业中的第一主力。连锁超市和便利店已成为上海消费者购买日常生活必需品的场所。连锁超市所售的方便食品、休闲食品、卫生用品和日用杂品等的比重已占同类商品日常消费量的 70%。

目前，与同类型业态相比，上海超市连锁企业不但在店铺数、销售额数、利润数及市场影响力方面都要略胜于外资连锁企业，甚至在管理上也十分接近，且更富有中国特点。

2000 年以来，上海连锁业继续保持快速发展。连锁企业之间进一步加大了归并重组力度，连锁网点不断增加，业态、业种不断扩大，业种已达到 50 种左右，连锁经营在洗涤、彩扩、理发、美容、快餐等业态业种上，经营规模持续增长。2000 年，上海市连锁商业销售额达 370 亿元左右，约占全市社会消费品零售总额 1 723 亿元的 22%。

（二）其他城市与地区

北京自 1992 年北京西城区副食品公司开办了第一家连锁店——希福连锁店以来，多种行业、多种业态、多种形式的连锁企业纷纷出现，为全市商业的发展注入了活力。经营以生活必需品为主的超级市场、便民店，促进和带动了其他行业连锁经营的发展，连锁经营的行业覆盖面迅速扩大，不仅仓储式商场的连锁经营已崭露头角，以快餐为主的餐饮业连锁经营和服务、修理业的连锁经营也稳步发展，而且一大批不同档次、各种类型的专业店、专卖店的连锁经营也如雨后天春笋般地蓬勃发展起来。有以名厂、名店、名牌商品为龙头的特许连锁；有以大型企业集团、批发公司为主导的连锁，也有区域性大店带小店的连锁；有人、财、物集中统一管理，并逐步走向规范化的正规连锁，也有多种形式的加盟连锁。北京商业连锁经营的发展，取得了良好的社会效益。已经发展起来的超级市场、便民连锁店的市场定位面向广大消费者，实

行面向大众的综合经营,普遍采用了自选售货,延长营业时间,增加了洗衣、彩扩、代收公用事业费、公用电话等多种服务功能,被群众称为生活的“百宝箱”、家门口的“好邻居”,深受广大群众的欢迎。国有中小企业以发展连锁经营为契机,在困境中起步,走出了加快发展的新路。

大连已逐步由传统商业向现代商业发展。1999年新建了5个大型超市、5个标准超市、50个连锁店、40个便民店、3个配送中心,新业态的销售额增加10亿元以上。政府支持大型综合百货店走百货连锁特别是异地连锁的路子,增强综合竞争实力。中小零售商店改造成特色专业店,创造经营特色。积极与沃尔玛、家乐福等国际知名企业进行合资合作,加快大型仓储式商场、大型综合购物中心的发展。

广东是我国连锁商业发展较早较快的地区之一,以在全国率先推行连锁经营的医药行业为例,经过近两年多的发展,现已初具规模。目前,全省已有12家连锁经营公司,370多家连锁店,还有一批连锁公司正在筹建之中。如深圳一致医药连锁公司,1997年3月创办时仅有25间店,如今已发展到100多间店;广州原先只有健民和采芝林两家连锁公司,现又增加了东采、康宁、博爱三家。这些连锁店严格质量管理,知名度和信誉大增,净化了当地医药市场。目前,大多数连锁药店都引进了现代化经营手段,采用电脑联网、集中配送等方式,力争与国际接轨,大大地改善了经营条件,加快了药品流通。据统计,广州健民医药连锁店1998年销售收入达2.4亿元,实现利润1400万元;深圳一致医药连锁公司的销售收入1998年达2.2亿元,实现利润1000万元。在现有的12家连锁公司中,有3家被评为全国文明窗口的示范单位。广东鼓励连锁药店办到城市的新区、乡镇和广大农村去,吸纳和改造社会上有经营权的零售药店,使全省医药连锁经营更加健康、迅速地发展。

三、国内外连锁经营的发展展望

(一) 国外

迄今为止,整个西方发达国家连锁经营业态体系不断向经济、便利、质量和个性等四个方面的要求而发展,呈现出橄榄形的演化趋势,即由传统型食品超市为主体和起点,分别向两极延伸,一极是向超大型的连锁经营业态适度延伸,另一极则向具有个性化特征的便利店和专门超市扩展,从而构成多元超市业态并存的局面。

其中,大型的连锁商店的发展趋势主要是以下几个方面:

1. 发展速度快,销售规模大

国际大型连锁商店在20世纪90年代以后,呈现飞速发展的势头,已初步形成了覆盖全球的销售和采购网络。如从1994年至1997年,美国的沃尔玛公司以平均每年新增300家门店,总销售收入年均增长12.3%的速度迅速发展壮大。目前国际大型连锁商店的销售规模很大,据美国《财富》杂志刊登的1999年全球销售收入500强大企业排序,沃尔玛、麦德龙、家乐福、凯马特等59家连锁商店榜上有名。

2. 门店数量多,地域分布广

目前,国际大型连锁商店的店铺数量日益增多。国际大型连锁商店的门店数可达3000~4000个,且分布遍布全球,采购范围亦几乎是全球性的。如五年前才进入中国的家乐福、沃尔玛1999年已赫然名列全国商业零售企业排名榜第三和第九位,2001年,沃尔玛、家乐福、

麦德龙都决定在中国各地继续扩张店铺数量。

3. 业种和业态多元发展

国际大型连锁商店从本世纪初发展至今,其业种和业态呈多元发展。从业种看,国际大型连锁商店几乎囊括所有业种,如服装店、鞋店、食品店、药店、书店、五金店等等;从业态看,百货商店、超级市场、便利店、专业店等,各种业态几乎应有尽有,而且每种基本业态如超级市场,又有进一步分化发展的趋势,如折扣导向型超市又可分化为超超级市场、综合折扣商店、家居中心、批发俱乐部等。国际大型连锁商店的业种和业态多元发展,其目的是为了适应目标顾客的需求变化,也反映出大型国际连锁商店对采购商品要求的多样化。

(二) 国内

我国连锁业专家曾预言连锁经营在中国流通业中主导地位的确立将通过自身不断的重组、改革和创新实现,中国连锁商业的发展将步入以下几个方面的轨道:

1. 连锁经营方式将在商业服务业和其他产业中规模化导入

未来流通领域的竞争将主要集中在以信息技术为手段的网络化市场上,因此在先行的连锁企业业绩的鼓舞下,将有更多的商业、服务业、制造业和农村流通组织会规模化地构筑自己的连锁网络,以建立企业得以生存和发展的生命线。目前,除商业外,服务业中的连锁经营发展速度相当迅速,在银行服务、证券交易、票务销售、房产中介、旅行服务等众多方面都已取得长足发展;在工业的汽车销售和维修服务中都已建立了相当规模的连锁组织;农产品的流通也正在蕴酿着一场连锁方式的革命;近几年来房地产业进入连锁业的势头也很猛,除了寻找新的投资方向和盘活存量房产外,进入连锁业可以获得对现金流量的掌握是一个重要的诱因。

2. 连锁企业在企业制度和发展方式上的不断创新

建立以职工入股与多元化企业法人投资的现代公司制度,是全资子公司型的连锁企业理想的企业制度形式。这种企业制度在克服全资子公司企业制度弊病的同时,由于形成了合理的决策机制和利益激励机制,可以极大地推进连锁公司的发展。

在发展方式上,因为过多地依靠直营连锁店的发展,会受资金的制约,所以采取加盟、合资、兼并等多种方式实现跳跃式发展将成为理想选择模式。

3. 特许经营将成为未来连锁业发展的主要方式

特许加盟的连锁方式必须要有它发展的市场条件,而这些条件正在中国流通业中不断地生成和成熟。首先,中国连锁企业中已涌现出一批具有完整和高效营运系统的连锁企业,他们已创出了中国连锁企业的“品牌”,客观上已具备了“管理输出”发展特许连锁的水准与实力,如全国连锁超市的优秀企业上海华联超市把发展加盟店作为连锁的主要方式,成为中国连锁经营方式多元化发展的一个标志;其次,作为加盟者来说,已经具有了加盟规模性连锁企业共享资源利益的需求。因而,特许经营将成为未来连锁业发展的主要方式。

第二节 连锁经营的基本特征

连锁经营是通过规模经营获取规模效益的,它把现代化工业大生产的基本原理,结合商业的特点,运用到流通领域,即在专业化分工的基础上,实现了流通的系统化和规模化,达

到了规模效率与灵活方便的统一。连锁经营的本质特征,集中表现在规模化的经营方式、网络化的组织形式和规范化的管理方式上。规模化的经营方式是连锁经营的核心内容;网络化的组织形式是连锁经营的前提条件;规范化的管理方式是获得连锁经营规模效益的基本保证。

一、规模化的经营方式

连锁经营顺应社会化大生产的要求,把分散的流通经营主体组织起来,形成统一管理、统一营运的群体。它衔接供求,一方面,由于连锁公司拥有大量的门店,具有大批量销售的市场优势,所以可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产,从而形成了以大商业为先导,以大工业为基础的现代经营格局;另一方面,连锁店面数量多、分布广,深入各个消费腹地分散销售则迎合了消费的分散性和就近购物的消费习惯,也增强了消费者与连锁企业之间的感情联系,从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

统一经营与专业化分工相结合,从根本上改变了传统的经营方式,这是连锁经营的核心。规模化经营方式所带来的规模优势主要体现在以下几个方面:

首先是采购的规模优势。通过采购权的集中,使连锁店在对外采购时是集中采购,因而采购的数量较大,可以以较强的议价能力与供应商讨价还价,获得低价进货的优势;同时,由于集中采购,较之单店独立采购要减少采购人员、采购次数,从而还降低了直接采购成本。

其次是仓储、配送的规模优势。在集中采购的基础上设置仓库,要比单店独立存储更节省仓储面积,可以根据各店的销售情况不同,实现合理库存;通过总部集中配送可以选择最有利的运输路线,充分利用运输工具,及时运送,以免门店商品库存过多或出现缺货现象。

第三是享有促销的规模优势。由于连锁店门店遍布一个区域甚至全国,因此连锁店总部可以利用全国性或地方性的电台、电视台、报刊进行广告宣传,而连锁促销的广告费用可以分摊到多家门店上去,因此平均促销的成本并不高,而这对单个商店而言是难以做到的。

第四是享有研究、开发、培训的规模优势。单个商店固然也能聘请专家设计有关的照明技术、卖场布局等商业技术,也可以对自己的员工进行系统培训,然而费用很大。而连锁企业由于研究、开发和培训的费用可以由多店承担,则可以开发计算机系统、商品陈列、照明、防盗等方面的一系列技术,并建立自己的专职培训部门,同时开发的成果可在整个连锁体系内推广,因而享有连锁经营所带来的研究、开发、培训方面的规模优势。

第五是享有规模扩大带来的学习优势。连锁企业可以把自己各个门店中最为成功的经验在整个连锁体系中推广,可以以丰富的开店经验,不断地开出新的门店,这要比一个第一次开店的人要节约时间、精力。通过复制成功的经验模式,实现连锁企业扩张,不管是直营连锁,还是特许连锁或自愿连锁均较容易实施。

正是规模化的经营方式使连锁企业的营业面积不断扩大,总营业时间不断延长,而规模的扩大使连锁店进一步可以享有优势。当然,这并不意味着规模越大,连锁店经营业绩越好,随着规模的扩大,连锁店的管理和沟通必须跟上,否则规模扩大所带来的收益就可能低于成本,使连锁店陷于规模不经济状况。1993年,美国销售额最大的沃尔玛公司只有2440家门店,获利23亿美元,而第二大零售商凯马特虽然有4274家分店,却亏损97万美元。当连锁店的扩张所导致的成本大于收益时,扩张就应该停止,规模就应加以适当控制。但是只要具有规范化

的管理方式,确保总部与门店之间的有效沟通,连锁经营的规模经济优势就可以不断发挥,连锁店的规模扩张就不会停止。以美国为例,所有零售业平均的最佳规模在1963年为11~25店,在1972年则为51~100店,显然技术的改进和管理的完善可以使连锁经营企业的最佳规模不断扩大。

二、网络化的组织形式

连锁经营既是一种经营方式,又是一种组织形式。这种经营方式的种种“统一”,恰恰是组织化程度提高的结果。连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中,实现了采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成了产销一体化或批零一体化的流通格局,提高了流通领域的组织化程度。

信息是连锁经营的神经,在初期信息手段比较落后的条件下,连锁经营的效益、规模、布局和发展都受到限制。进入信息时代以来,现代化电子计算机技术,为连锁经营插上了翅膀,把连锁经营带进了现代化时代。为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部的各类机构能步调一致,有效地运转,需要用现代化的管理手段,即实施电脑化管理。公司总部、配货中心以及各连锁店都须建立相应的电脑系统,并用远程通讯网络系统将整个公司构成一个整体。大型的连锁公司如果没有电脑管理系统,就难以有效地实施管理,因而也难以获得连锁经营的规模效益。所以国内外的连锁公司普遍实施了电脑化管理。如美国的沃尔玛公司就配备了价值近2亿美元的最现代化的计算机中心和卫星频道的通讯网络。连锁系统的信息全面网络化使得其组织形式也随之网络化,连锁店的成功发展在很大程度上得益于电脑和电子技术的广泛应用和连锁经营的组织形式的网络化。

三、规范化的管理方式

规范化的管理方式,集中体现在管理的“三化原则”(又称“3S原则”)上。

1. 简单化(Simplification)

即将作业流程尽可能地“化繁为简”。连锁企业的作业流程、工作岗位上的商业活动应尽可能简单,以减少经验因素对经营的影响。连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、采购、物流、信息、管理等各个子系统简明化,去掉不必要的环节和内容,以提高效率,使“人人会做,人人能做”。因而,在各个环节的控制上都需有一套特定的运作规则,要求精简不必要的过程,达到事半功倍,以最少的资源付出获取最大的经济利益。通常为了实现现场作业简单化,连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序,相应制定一个简明扼要的操作手册,使所有员工均依手册的规定来运作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定,掌握和操作非常简单,任何人均可以在较短的时间内驾轻就熟,即使有人员的频繁变动,也能借此手册迅速掌握要领,步入正轨。

2. 专业化(Specialization)

在连锁经营中,所有的商业活动都具有详细而具体的分工,以保证连锁经营的正常运转。管理的专业化,即将连锁经营的各个环节根据不同的经营过程而分成各个业务部门,并使其固定下来。这种专业化既表现在总部与门店的专业分工,也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工。

无论是直营连锁,还是自由连锁、特许连锁,在其连锁企业内部都包含总部和门店两个层次。从职能分工上看,总部的职能是管理,门店的职责是销售。表面上看,连锁经营这种职能的分离并无独到之处,无异于单个企业管理层与经营层的分离。但不同的是,单个企业的管理层与连锁经营总部在职能上有很大的区别。连锁经营总部的重要职责之一就是研究企业的经营技巧,包括店面店貌的设计、货架的布局、商品的陈列、经营品种的调整等等,这些都直接用于指导门店的经营,这就使门店摆脱了传统零售业那种靠经验操作的影响,转向运用科技进步和专业技术来创造效益。并且,由于连锁企业是同行业、多门店的经营,总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个门店,使所有门店的经营水平普遍提高,获得技术共享效益(相对于其他企业来说是一种超额利润),同时分摊了技术开发的成本。这是单个企业无法做到的,因为,在单个企业内部经营技术开发的广度和深度,往往要受到其效益与成本比较结果的制约。

3. 标准化 (Standardization)

连锁经营的标准化是连锁企业适应市场竞争的需要而采取的形式。即将一切工作都按规定的标准去做。例如企业整体形象的各项内容,商品规格包装等各项指标,经营管理的运作流程等,都一一制定出标准来,每一个部门、环节、职工、店铺都按统一的标准执行运作。通常连锁经营的管理标准化主要表现在商品、服务的标准化和企业整体形象的标准化上。

商品、服务的标准化。在连锁经营中,标准化管理贯穿于从商品的订货、采购、验货,到按统一的流程配送到所属各门店等各个环节;贯穿于从各阶段销售方案的制定、销售之前按统一的商品配置表把商品陈列在指定的位置上,到始终不断地对各连锁店进行监督指导、交流、培训等各项工作,从而保证了各连锁店在商品、服务等各方面的统一性,以满足消费者对标准化的商品和服务质量的要求,力求吸引顾客,不断地扩大销售。

企业整体形象的标准化。实行连锁经营的企业,各门店运用统一的店名、店貌,使用统一的标识,进行统一的装饰、装修,并保持其外观、色彩、使用字体、价格标牌等的一致化。在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品质量、商品价格等方面也都保持一致性,从而使连锁企业的整体形象标准化。连锁企业整体形象的这种一致性与商品、服务上的标准化结合在一起,使连锁企业即使在不同的地区、甚至不同的国家开设门店,都可以对消费相同的顾客群体收到相同的效果。使消费者不仅保持对一家门店的信任,而且延伸到不同的地区和甚至是不同的国家,使购物者有一种宾至如归的感觉。

规范化的管理必须遵循以上管理上的三化原则,三化之间既互相配合,又互为条件,缺一不可,要作为一个整体来实行。

第三节 连锁经营成功的原因

连锁经营的成功,就在于它较为完善地解决了流通中规模与灵活、效率与方便之间的矛盾。连锁经营在发展中所表现出来的强大生命力主要是由连锁经营自身的革命性突破和经济发展水平支撑所决定的。

一、连锁经营自身的革命性突破

(一) 经营方式

连锁商店不同于传统的单店经营。单店是独立经营管理的店铺，大多具有一定的经营特色，偏向于特色经营；连锁商店是从单店向多店铺发展的，在经营方式上有了革命性的突破，实行分散经营和集中决策的管理体制，经营业务由总部集中决策，门店分散销售，因而连锁经营企业兼有大企业与小店铺两方面的优势。一方面，连锁商店整体作为一个大企业，有规模经营的各种优势；另一方面，由于其所属的店铺，实行分散经营，深入到居民区与消费者中间，它又具有小店的渗透优势。

传统的商业企业购销合一。连锁店则将采购和销售两种职能分开，由总部和门店分别承担。总部集中进货，一方面连锁经营企业汇集多门店的进货数量，形成较大批量的订货，有利于生产企业安排生产；另一方面由于集中采购，总部采购者的专业化水平得到提高，使连锁企业在与生产企业交往时处于较为有利的位置，为购进廉价商品提供了竞争力和吸引力，从而使连锁企业的采购职能在总体上与现代化的社会生产相适应。各门店的分散销售，一方面使其享受到集中进货所获得的低成本优势，并在此基础上，根据市场竞争状况及消费者偏好，制定较为灵活的市场战略，以便在与其他类型的零售企业的竞争中取得主动；另一方面，由于门店贴近消费者，与消费者有较为密切的“便利关系”，可以通过近距离的促销和服务建立感情纽带，增强消费者对门店及整个连锁店系统的心理联系。这种买卖职能的分离，固然对连锁企业内部经营管理提出了新的课题，但如果正确地处理好集中化进货与分散化销售的关系，就会为连锁企业在市场中发挥优势，开拓渗透打下坚实的基础。

因此，连锁在适应生产专业化的同时，使其经营活动适应分散化、多元化、贴近服务的消费特点，实现了现代化大生产与商业经营规模化及消费需求多元化的有机结合。

(二) 组织形式

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，其组织形式是由一个总店和众多的门店所构成的一种企业联合体，这些被纳入连锁经营体系的商店，如同一条锁链相互连接在一起，所以称之为“连锁商店”。因此，联合化、网络化的组织形式在传统企业的组织形式基础又有了革命性的突破。传统企业的组织形式虽然也存在着一定程度的联合，但主要是局部的合作，如工商联营、引厂进店或多方合作开发技术项目或产品及市场；而连锁经营的组织形式则是整体性、稳定性、全方位的联合，所有的连锁店铺都使用同一个店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，而且连锁企业的形象及其标志一旦确立便一以贯之。如麦当劳公司，它以金色的拱门，大“M”招牌作为特定的质量、服务、环境和价格的象征，并向客人保证：无论你在哪一个地方的麦当劳快餐店吃汉堡包，其大小、份量、质量和味道都完全一样，否则它就不是麦当劳汉堡包。所以，连锁经营是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的标准化，那就只有连锁经营的“形”，而无连锁经营的“神”，就不是连锁经营。

(三) 管理方式

连锁商店是采用统一进货、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范标准的经营形式。因而，管理方式的规范化和现代化，是连锁经营的第三大革命性突破。连锁经营企业改变了传统企业其管理方式主要依靠经营者个人经验和技巧，而是把复杂的

经营活动分解为像工业生产流水线上每一个环节那样简单，并在各个环节推行规范化、标准化运作，从而有效地强化了连锁经营企业的管理。有些传统企业采取分店式经营，虽然其分店可能也是由总部投资，但各分店通常实施独立经营；尽管各店的招牌相同，但并不要求都实行统一管理，分店往往具有较大的自主权和灵活性。但是，分店在发展到一定的程度后，就要受到资金、人员等的制约，扩展难度较大，规模效益也不明显。因而，不少分店式传统经营企业在发展到一定程度以后，最终都采取规范化的连锁经营形式。

连锁经营企业的管理系统强调的是对总部各职能部门管理权限的界定与控制、管理制度的建立和管理方法的设定；强调的是对业务环节的专业协作管理、每项业务流程的科学化管理；强调的是门店的每个人员、每个岗位合理设定，以及每个人员作业流程的定时、定量的单纯化管理。

二、经济发展水平的支撑

连锁经营作为社会化大生产的产物，其成功得益于经济发展水平的支撑，社会生产力水平的提高是推动连锁经营成功与发展的客观条件。

（一）物质技术条件的改变

流通是联结生产和消费的桥梁和纽带，在不同的经济发展阶段，必然会产生与这个阶段的生产和消费相适应的流通组织形式和经营方式。

欧美主要国家产业革命的完成和经济高速发展，对流通领域的变革提出了迫切的要求，同时也提供了重要的物质技术条件：

1. 生产方式变化，产品日趋丰富

消费品生产由工场手工业转变为机器大工业，产品的数量猛增，品种增多，质量提高。如流水线生产方式实现了工业生产的大转变，高的生产效率带来了日益丰富的产品。如何有效地把这些产品运输到不同地区，销售给不同消费者呢？大规模生产必定要与大规模的流通、大规模消费相适应。连锁店的产生与发展顺应了生产能力不断提高、产品不断丰富的趋势。

2. 卖方市场转入了买方市场

随着生产效率的提高，产品的供给能力不断扩大，人类社会从物质短缺的时代逐步发展到物质充足时代，于是，逐渐出现了供过于求，产品积压的局面。买方市场的出现呼唤零售企业以更为便捷有效的方式为消费者服务，促进大量消费，连锁经营正是适应了这一要求。

3. 交通运输技术的进步

最早的连锁店“大西洋与太平洋茶叶公司”把它们的网点沿着 1869 年美国第一条横贯北美大陆的铁路进行布局。到第二次世界大战前夕，各发达国家都已形成铁路交通网，运输效率不断提高了；1950 年后，汽车公路运输（尤其是高速公路运输）成为客运和货运的主要方式，各国均建成了十几倍于铁路里程的公路网；水路运输方面，船的吨位不断增大，船速加快；1903 年美国莱特兄弟发明了飞机，空运开始出现，运输的速度大大提高。交通技术的进步为连锁店在广阔地域内的货物运输、人员往来提供了可靠保证，大大推动了连锁店的发展。

4. 通讯事业迅速发展

通讯事业迅速发展为连锁店传递信息、实行远距离控制、决策提供了保证。报纸成为重要的传媒，广告在招揽顾客、传播供求信息、扩大商品交易上作用巨大。电话、电报的发明与使