

连锁业经营 与管理

主 编 姚成海

● 中国社会科学出版社



连锁业经营与管理

主 编 姚成海

编 委 向 欣 孟 扬

丁家良 任文燕

中国 社会 出版 社

(京) 新登字 022 号

图书在版编目(CIP)数据

连锁业经营与管理 / 姚成海主编. — 北京: 中国社会科学出版社,
1994.6

ISBN 7-80088-560-7

I. 连… II. 姚… III. 商业经营-连锁业-模式 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 03808 号

连锁业经营与管理

主 编 姚成海

编 委 向 欣 孟 扬

丁家良 任文燕

责任编辑 李鸿昌

中国社会科学出版社出版发行

北京西城区西黄城根南街 9 号 邮政编码 100032

河北保定满城平原印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.25 插页: 字数: 248 千字

1994 年 6 月第一版 1994 年 6 月第一次印刷

印数: 1-20,000 册 定价: 9.80 元

ISBN7-80088-560-7/F·41

序 言

党的十四大确定了建立社会主义市场经济体制的改革目标，十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，把党的十四大提出的目标和原则具体化、系统化，勾画出了新体制的基本框架。从现在起到本世纪末，是我国经济发展和体制改革的关键时期。一方面要实现社会主义现代化的第二步战略目标，另一方面要初步建立起社会主义市场经济体制，同时还要为第三步战略目标的实现创造条件。建立和培育市场体系，实现流通产业现代化是建立社会主义市场经济体制的重要组成部分，对于保证整个国民经济的协调发展，实现经济体制的顺利转轨具有重大意义。

中国的流通改革起步比较早，十多年来整个流通领域发生了很大的变化。但以往的改革，在很大程度上主要是立足于打破原有的计划分配制度，放开经营渠道和商品价格，搞活流通。随着改革的不断深入，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，流通改革的主要任务更加明确地转向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、采用现代化流通手段等，从而形成真正意义上的大市场和大流通。从这种角度看，整个商业改革处在一个新的起点上。

连锁经营是现代国际上普遍采用的一种企业经营制度。它一方面实现了商业服务活动的规范化和标准化，适应了现代化生产及大批量产品销售的需要，同时也改变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互融合，行业领域越来越广泛，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。

从我国目前的消费水平、生产运输条件、商品包装、规格化及计算机管理等方面看，中国发展连锁商业的条件已基本具备。发展连锁商业对于深化流通改革有着多方面的积极作用。从国际环境看，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。随着关贸总协定服务贸易谈判的深入，流通服务领域的竞争已成为国际竞争一个新的焦点。一些发达国家对进入中国的流通服务市场十分急迫，我们也面临着开放国内市场的压力，如果不抓紧发展自己的连锁商业，在今后的国际竞争中就会处于被动的地位，有被人打跨的危险，国内市场也会被别人占领。所以，发展连锁商业不仅是世界上流通产业发展的一种客观趋势，还是我们带动消费品生产，参与国际市场竞争所必须掌握的手段。李岚清同志曾多次强调加快发展我国的连锁商业。对此，我们要有紧迫感，要进一步提高对发展连锁商业的认识，把它作为促进生产与流通、内贸与外贸结合，提高流通组织化程度、现代化水平的一项重要工作任务来抓，抓住当前的有利时机，加快发展。

中国的连锁商业起步比较晚，又面临国际市场的激烈竞争，加快发展需要从宏观上研究制定发展战略，一方面要注意学习和借鉴国际上发达国家的成功经验，注意遵循一些共性的规律。另一方面，要注意结合我们自己的实际来进行实践，探索有中国特色连锁商业的路子。近两三年来，连锁商店在我国部分地区已陆续开始出现，国内不少企业结合本行业、本地区的特点开始进行这方面的探索，并取得了一定的成效。尽管在发展中还面临许多

困难，但这种探索本身应该给予充分的肯定和积极的评价。当前，尤其要抓紧连锁商业知识的学习和专门人才的培养。为适应这方面工作的需要，姚成海同志主编了这本《连锁业经营与管理》。此书是目前国内第一部比较系统阐述连锁商业的专著，在占有大量资料的基础上，概述了现代国际连锁业的发展过程及主要模式，详细分析了连锁企业的组织结构、经营管理方法等，研究提出了发展我国连锁商业的战略思路，因而兼有系统性、知识性、实用性的特点。希望本书能够成为广大读者了解连锁商业的向导，成为工商企业运用连锁经营，提高市场竞争能力和流通组织化、现代化程度的有益工具。

王 忠 禹

一九九四年四月于北京

目 录

序言

第一章 连锁业发展概述	(1)
第一节 连锁商店及其发展演变	(1)
第二节 连锁经营的功能	(10)
第三节 现代连锁业发展趋势	(21)
第二章 连锁商店的组织和运行	(29)
第一节 连锁商店的组织结构	(29)
第二节 连锁商店的产权关系	(35)
第三节 连锁商店的运作方式	(42)
第三章 连锁商店的经营与管理	(49)
第一节 市场战略与经营策略	(49)
第二节 资产与财务管理	(57)
第三节 广告宣传与销售促进	(69)
第四节 配送中心与物流管理	(78)
第五节 劳动人事管理	(86)
第六节 商场销售管理	(95)
第七节 经营设施及现代化管理手段	(107)
第四章 连锁经营类型的选择、设计与应用	(127)
第一节 连锁经营类型与行业及商品的关系	(127)
第二节 连锁经营的区域选择	(136)
第三节 消费水平及消费行为对连锁经营的影响	(146)
第四节 连锁经营的企业特征与形象设计	(152)

第五节 连锁经营方案的可行性研究	(164)
第五章 国外连锁业的发展概况	(171)
第一节 美国的连锁商业	(171)
第二节 西欧、加拿大、澳大利亚的连锁业	(190)
第三节 日本连锁商业及主要特点	(200)
第四节 东南亚部分国家(地区)连锁商业的发展 ..	(220)
第六章 中国连锁商业的发展战略	(231)
第一节 中国发展连锁商业的重要意义和基本条件 ..	(231)
第二节 中国连锁商业发展的现状与困难	(237)
第三节 中国连锁商业发展的战略目标与基本对策 ..	(249)
附录:	(272)
一、国内部分连锁企业简介	(272)
二、世界 200 家特许连锁企业(集团)简况	(288)
三、全球服务企业 50 强排行榜	(297)
四、美国联邦贸易局有关连锁业法规	(299)
五、国际连锁加盟协会道德规范	(308)
六、台湾加盟店契约书示例	(309)
七、参考书目	(316)
后记	(317)

第一章 连锁业发展概述

第一节 连锁商店及其发展演变

连锁商店是现代市场经济国家零售商业普遍采用的一种组织形式。它产生于 19 世纪中叶的美国，最初是中小商人资本为了对抗大型垄断商业资本而采用的组织形式。后来这种形式传入欧洲、日本，在本世纪 50 年代后迅速发展，成为包括百货公司、超级市场在内的三种主要零售商业组织形式之一。

一、连锁商店(Chain Store)的基本概念

连锁商店又称连锁网，是指众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的零售企业，在核心企业（经营总部）的领导下，采取共同方针、统一行动，实行集中采购和分散销售的有机结合，通过规范化的经营实现规模经济效益的商业联合体。

连锁商店的出现主要基于商业店铺的经营职能的分离：采购职能及销售职能随着社会分工及企业内部分工的发展，日益走向独立。在这种情况下，连锁商店总部的采购责任者对联合体内所有店铺的采购及销售利润负责；单位店铺的经理对本店的经营销售和利润负责，总部采购责任者考虑的是降低进货成本，经理考虑的是降低销售成本，双方共同对最终利润负责。通过这种职能的分离及更高层次的结合，连锁商店实现了经营上的集中和分散的有机结合。

连锁商店的参加者一般是经营范围相同或相近的中小零售企业，这些商店由同一个总部或总店指挥，其基本特点集中体现在如下三个方面：一是总店或总部集中采购，联购分销；二是总部或总店集中管理成员店的经营计划、广告策略、财务核算、企业发展；三是连锁商店的成员店一般有共同的商品经营目录、经营结构、经营层次。连锁商店组织的最大优点在于能取得大规模经营的经济效益，并能在较短的时间内通过资金统筹、组织扩展等方式使连锁商店迅速发展，有利于社会资源的优化配置。

二、连锁商店的类型

从不同角度考察，连锁商店可以划分为各种不同类型。从成员店的分布地区划分，连锁商店有地区性连锁、全国性连锁和国际性连锁三种类型。地区性连锁即总部及所有成员店集中于同一城市或地区；若所有成员店分布于全国各地则为全国性连锁；成员店的发展已跨国界分布，称为国际性连锁。根据总部所在地区划分，连锁商店可分为地方连锁和中央连锁。地方连锁是指连锁商店总部位于地方城市；中央连锁是指连锁商店总部位于全国政治、经济、文化中心——首都，而成员店遍及全国乃至国外。按照经营形式划分，连锁商店可分为正规连锁、合同连锁和自由连

锁三种。这主要是从所有权和经营权的集中程度来划分的，是连锁商店最基本的分类方式。

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，本节对连锁商店类型的考察将主要集中于正规连锁、合同连锁和自由连锁三种基本的连锁形式。

（一）正规连锁 (Regular Chain)

正规连锁也称一般连锁、联号商店、直营连锁。这是大型垄断商业资本通过吞并、兼并或独资、控股等途径，发展壮大自身实力和规模的一种形式。日本通产省给正规连锁商店下的定义是：本质上是处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并在同一经营资本及同一总部集权性管理机构统一领导下进行共同经营活动（由两个以上单位店铺组成）的零售企业集团。美国规定连锁商店必须有 11 个以上分店，英国规定要有 10 个以上分店。

正规连锁商店主要特点是所有权和经营权集中统一。其所有权和经营权的集中统一表现在：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、广告、会计和经营方针都集中统一；实行统一核算制度；各成员商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。

正规连锁商店的上层组织形式有两种：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。

正规连锁商店统一资本、集中管理、分散销售的特点，给正规连锁商店的发展带来了两个方面的影响。其积极影响表现在：

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；作为同一大型商业资本所有者拥有雄厚的实力，有利于同金融界、生产部门打交道；在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面，易于发挥整体优势；众多的成员店可深入消费腹地扩大销售。其不利影响表现在：成员店自主权小，利益关系不紧密，积极性、创造性和主动性受到限制；需要拥有一定规模的自有资金，发展速度受到限制；大规模的正规连锁商店管理系统庞杂，容易产生官僚化经营，使企业的交易成本大大提高。

正规连锁是美国连锁商店的基本形式。到 1979 年，连锁商店的销售额已占零售总额的 33.5%。分行业看，百货商店中连锁形式占 94.2%，杂货店中连锁形式占 79.9%，而食品杂货店中连锁形式占 57%。也就是说，正规连锁主要集中于百货业、食品杂货业和妇女服装业。在欧洲，正规连锁商店又称为多店铺商店或多支店商店 (Multiple Shop Organization)，1980 年连锁商店的市场占有率，最高的是英国为 20.8%，其次是瑞士为 11%，荷兰为 8.5%，法国为 6.2%，德国为 6%，这种情况说明它在市场上有一定的影响。在日本，由于这种形式一开始就被运用到超级市场，随着超级市场的发展而普及到各种商品零售领域，并未形成独立的零售企业形态。

(二) 特许连锁 (Franchise Chain)

特许连锁又称加盟连锁和契约联合店。这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。美国商务部对特许连锁的定义是：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、营业场合和区域），以营业合同的形式授予加盟店在规定区域的统销权

和经营权。加盟店则需交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。

特许连锁是大生产企业或批发企业以向中小企业有偿提供经营垄断权和经营技术为纽带，如出售或转让商标、专利产品字号和特有的经营管理技术等，纵向联合组成的联合体企业，具有一定的强制性和技术系统特色，属于一种独特的知识产权形态。它首先在汽车、农机具、家具等销售技术要求较高的商品领域和饮食业中发展。无论是日本还是美国，厂家主导型特许连锁商店都占有很大的比重。日本有学者认为：“与其说它（特许连锁）是商业的一种组织化形态，倒不如说是厂家实行系列化经营政策的一种手段更合适。”

特许连锁的最大特点是：有一个盟主，成员店在财产和法律上是独立的，在经营管理上自主权较小，一切要按盟主规定的条件办，双方以特许合同为连锁关系的纽带基础。

特许连锁的盟主，称特许权所有方，加盟店称特许权接受方。特许权所有方一般为大型生产企业、零售企业和批发企业，尤以大型生产企业居多。特许权所有方企业总部，即为特许连锁店总部，它除向加盟店按合同提供有关特许权之外，还负责审查加盟店资格（审查时间有时长达一年多），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、统一结帐、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、商品陈列、执行统一规定的管理经营方式，甚至统一着装。美国的加盟店要承担以下义务：（1）维修房屋；（2）统一经营时间；（3）使用标准会议制度；（4）担负必要保险金；（5）向特许权所有者申请批准登广告；（6）遵守人事规定；（7）利用指定的供应商；（8）随时接受检查；（9）接受地域限制；（10）接受配额条款；（11）服从价格政策；（12）适当的付款。付款项目包括：特许经销费，年度特

许费（按销售百分比提取）、租赁费、开办培训费、场所评价费等。

特许连锁在美国有悠久的历史。1865年由米歇尔创立，1900年被汽车厂商和石油联合企业正式采用，1950年后进入了兴盛时期。与此同时，日本也正式引入，1960年后，以饮食业为中心，特许连锁商店在许多商品经营领域迅速成长。

（三）自由连锁（Voluntary Chain）

自由连锁亦称志愿连锁、志同连锁和任意连锁店集团等。美国商务部对自由连锁商店的定义是：由批发企业组织的独立零售集团，即所谓批发企业主导型任意连锁集团。成员零售店铺经营的商品，全部或大部从该批发企业进货。作为对等条件，该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。日本经济界对自由连锁商店的表述是：所谓自由连锁商店，是许多零售企业自己组织起来的，在保持各自经营独立性的前提下，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、合理化经营的利益，不断提高流通效率的零售商业组织。

自由连锁的最大特点是：成员店的所有权、经营权和核算权都是独立的。成员企业在保持自己的独立性的前提下，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。

在实践中，自由连锁店，在欧美以批发企业为主导。有的是一个批发企业，有的是两个或几个批发企业。有的以核心批发企业代行总部职能，不另设总部；有的另设总部负责统一管理；有的是依托原有批发企业组织起来；也有的是一批独立零售店（日本规定30家以上）自己组织起来，共同投资新设立一个批发公司兼总部，由参加成员为股东组成董事会，共同执行业务，总部是服务性质的，不以盈利为目的（也有总部与批发公司是分离的）。在日本除批发企业主导型以外，还有大型零售企业主导

型，总部设在核心企业。

美国自由连锁商店总部的职能大致有 12 项：(1) 确定组织大规模销售计划；(2) 共同进货；(3) 联合开展广告等促销活动；(4) 业务指导，包括店堂装修、陈列等；(5) 组织物流；(6) 教育培训；(7) 信息利用；(8) 资金融通；(9) 开发店铺；(10) 财务管理；(11) 劳保福利；(12) 帮助劳务管理等。在日本，自由连锁商店总部（集团本部）必须具有执行下列职能的能力：(1) 组织职能，即本部必须能够及时协调成员关系，重组集团组织，使之适应经营需要；(2) 计划职能，即本部负有编制集团的长期发展战略计划、中短期营运计划、资金调集及分配计划、投资计划、人员培训计划和零售经营计划等的责任；(3) 调控指导职能，即按计划要求，对成员企业的经营活动和行为进行指导、扶持或限制以及协调集团长期利益关系同成员企业短期利益、成员企业同主导企业利益关系的职能；(4) 商品供应职能，包括决定集中进货的商品数量、进货对象和渠道选择的职能以及为成员企业配送、保管商品的职能。

自由连锁形式的优点是：成员店利益直接，自主权大，有利于调动成员店积极性和创造性，管理民主，又有统一集中经营活动带来的整体优势和效益，无需大量投资即可深入消费腹地。其缺点表现为统一性差，决策迟缓，组织不稳定，受地域限制较大。

三、连锁商店发展演变

世界上第一家连锁商店，是 1859 年在美国纽约创办的“大西洋及太平洋茶叶公司”（简称 A&P）。这家公司作为同一资本所有者，在全国各地开办分店，实行统一管理、统一经营，依靠薄利多销在竞争中求得发展，到目前为止这家公司已有 4000 多家

分店，年销售额达 50 多亿美元。这是后来美国法律所规定的正规连锁商店的前驱。20 世纪 20 年代到 30 年代美国的正规连锁商店迅速发展，成为美国零售业重要的组织形式。这一时期，正是美国由自由资本主义向垄断资本主义转变的时期。所以，正规连锁商店实际上是作为零售商业垄断组织产生发展起来的，是商业竞争带来的商业资本集中扩张的产物。

正规连锁的发展，使众多分散独立的零售商陷入困境。为了对抗正规连锁商店和大型百货商店的垄断排斥，1887 年在美国，由 130 多家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发企业，为出资的成员企业服务，实行联购分销，统一管理，而成员企业仍保持各自的独立性。这就是后来美国政府和经济界称为自由连锁店的第一家。自由连锁与正规连锁相反，它是作为小型零售企业联合对抗大型零售商业垄断资本而产生和发展的。经过几十年的竞争较量，到 1955 年，美国自由连锁的销售额终于超过了正规连锁。

近现代工业的发展，使许多行业对其销售渠道和方式有特殊的要求。美国南北战争（1861—1865 年）结束后不久，胜家公司为了推展其缝纫机业务，在全美各地设置拥有销售权的特约经销店。由此，美国胜家缝纫机公司被公推为合同连锁的鼻祖。1900 年以后，随着美国的汽车业、加油站和罐装软饮料业的迅猛发展，通过合同有偿转让经营特许权的连锁经销网络也迅速在全美普及。后来这种特许经营方式逐步扩展到其他零售、饮食、服务等领域，成为连锁经营的第三种形式。本世纪 80 年代，合同连锁的发展速度在一些发达国家已相继超过了其他两种连锁。

欧洲国家连锁商店组织（Multiple Shop Organization，简称为 MSO，欧洲的正规连锁商店）产生于 1860 年到 1870 年间，1890 年到 1914 年，欧洲的 MSO 迅猛发展，其分店在法国为 1.2 万家；德国为 1.3 万家；英国为 2.2 万家以上，这些连锁

商店在食品、衣料、靴鞋、医药等商品领域占有较大的比重。随着欧洲合作经济的发展,19世纪末从合作商业中产生了联购分销的批发公司,可视为欧洲自由连锁的雏型。后来美国的连锁经营传入欧洲,使欧洲的连锁经营进入了发展期,但真正大规模的发展则是在第二次大战以后,特别是近20年。欧洲连锁业中较为著名的企业有:SPAR,10个国家3万家商店;VEGE,9个国家2.2万家商店;VIVO,7个国家3万家商店;CENTRA,6个国家1.8万家商店。

连锁店在20世纪20年代传入日本。1929年日本成立了“大东京洋品商联盟”,这是作为雏形的日本第一家自由连锁店。之后,在1937年前后又相继出现了大东京文具连锁、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30余家。这些自由连锁企业,一部分是对包装纸采取共同进货,一部分是使用共同设施或共同经营工场等。其主要目的是利用共同进货、降低进货价格以对抗大资本,但这些组织并没有作为整体成长起来,最终被日本的战时统制经济所吞没。50年代中期,随着日本战后经济的发展,零售主导型的自由连锁又得以恢复。一部分批发商预测到流通业的发展变化,认为仅靠传统的批发职能是没有发展前途的,于是开始学习美国的流通构造和自由连锁的做法,在日本各地开始组织以批发为主导型的自由连锁组织。进入60年代中期,日本政府实行对零售商的连锁化政策,有组织地对自由连锁进行教育、强化、启蒙、普及等。为了更好地实施连锁化政策,1966年1月在自由连锁研究会的基础上,建立了社团法人:日本自由连锁协会。60年代后期起,日本自由连锁发展迅速。到1991年5月底止,日本已有129家实行自由连锁的公司,其中批发主导型44家,零售主导型85家,加盟商店58098个,市场占有率为3.5%,通过总部集中进货率为40.2%。每个加盟店的平均店铺面积为386平方米,平均销售额