

连锁经营概论

——连锁店业务技能培训

黄启宝 编著



中国物资出版社

目 录

导论（代前言）	（1）
第一节 连锁经营 势在必行	（1）
第二节 实现连锁重在培训	（14）
第一章 百年不衰的连锁店	（25）
第一节 连锁店的起源与发展	（25）
第二节 我国连锁店从试点起步	（58）
第二章 连锁店经营形态	（77）
第一节 正规连锁	（77）
第二节 特许连锁	（98）
第三节 自由连锁	（126）
第三章 遵循规律办好连锁	（139）
第一节 把握本质明确方向	（139）
第二节 防患未然走向坦途	（146）
第四章 连锁店的建立与运作	（162）
第一节 选址	（162）
第二节 配送方式	（165）
第三节 运用CI 外塑形象内练真功	（175）
第五章 连锁店市场取胜策略	（188）
第一节 市场涵义	（188）
第二节 静态市场划分	（193）
第三节 动态市场的细分化	（199）
第四节 连锁店竞争取胜策略	（207）

第六章 连锁店市场营销调查	(209)
第一节 连锁经营的市场调查.....	(209)
第二节 市场营销调查方法.....	(215)
第三节 市场营销的预测内容与基本方法.....	(226)
第七章 连锁店营销控制与考核	(232)
第一节 市场营销控制.....	(232)
第二节 市场营销控制的内容和方法.....	(236)
第八章 连锁经营公关策略	(243)
第一节 公共关系的发展与作用.....	(243)
第二节 公共关系的主要职能.....	(246)
第三节 公共关系的主要内容.....	(251)
第四节 公共关系的主要活动方式.....	(257)
第九章 连锁经营管理策略	(262)
第一节 连锁店管理基本策略.....	(262)
第二节 连锁商业管理的主要原则.....	(267)
第十章 服务管理策略	(276)
第一节 确定服务水平.....	(276)
第二节 规划服务项目.....	(278)
第三节 接待顾客服务.....	(283)
第十一章 连锁店的全面质量管理	(287)
第一节 全面质量管理.....	(287)
第二节 连锁店全面质量管理的内容.....	(294)
第三节 连锁店全面质量管理的工作方法.....	(299)
第十二章 连锁店信息管理	(307)
第一节 商业信息管理的内容.....	(307)
第二节 提高商流自动化.....	(321)
第三节 促进物流系统化.....	(326)

第四节	促进信息流有序化·····	(329)
第十三章	连锁经营人才培养·····	(334)
第一节	管理人员培训·····	(334)
第二节	职工培训·····	(338)
附录：《全国连锁经营发展规划》	·····	(343)

导 论

(代前言)

第一节 连锁经营 势在必行

本世纪末，下世纪初，我国要逐步建立完善的社会主义市场经济体制。社会主义市场经济要真正走上健康发展之路，就必须建立健康有序的流通体制。没有规范有序和发达的商品流通，就没有社会主义市场经济可言。商业连锁经营是市场经济发达的一个重要标志，推行连锁经营势在必行。《全国连锁经营发展规划》指出：“发展连锁经营对改变我国传统的商业经营方式和组织形式，调整商业结构，提高商业组织化程度，增强企业竞争能力，实现我国流通的现代化，促进生产发展，建立社会主义市场经济体制，具有十分重要的意义，是带有方向性的一项重大改革。”“到2000年，连锁企业发展到1500家，各种形式的连锁店达到60000个，连锁经营的销售总额约1200亿元，占社会商品零售总额的5%左右。在全国要有一些地区的大型连锁商业公司，在发展经济，调控市场，丰富人民生活方面起重要作用。”

我国推行商业连锁经营，是大势所趋，势在必行，这是因为：

一、连锁商业形式是经济发展的必然产物

商业连锁经营是在现代化工业大生产的条件下，在产品的生产、包装标准化、规范化与物流、信息流现代化的基础上应运而生的一种现代经营方式与组织形式，在世界范围内广泛存在，为企业的发展开辟了广阔道路。

连锁商业起源于美国，迄今已有 130 多年历史。日本从 60 年代开始引入连锁经营方式，其它一些国家和地区，也都相继发展连锁商业。连锁商业促进了流通产业的发展和现代化进程，已成为当今世界零售商业的主要经营方式和组织形式。

随着社会生产力的提高，社会经济的发展，科学技术的进步，人们的消费方式、消费结构、消费习惯以及消费内容，也必将发生变化。这种变化是商业企业经营方式演变的直接原因。连锁商业这一新的经营方式与组织方式，是社会经济发展到一定阶段的产物，它取决于社会生产力的发展程度和人们消费水平的提高，并不是由人们主观愿望决定的。从商业历史发展看，发达国家的零售业，发生过三次革命性的变革。

第一次，是 100 多年前百货商店的诞生，商业由原来分散的单一经营的商店，发展为综合经营各种商品的百货商店。

第二次，是本世纪 30 年代超级市场的出现，这是以开架自选、顾客自我服务为特征的零售商业企业。这两次变革，对世界零售业的发展产生了巨大影响，形成了以综合性的大型百货商业和超级市场为主导的与大量独立分散的中小型零售商店并存的零售商业格局。

第三次，是在二次世界大战以后，随着现代化、社会化

大生产的发展，欧美一些国家工业化进程加快，购买力提高，消费需求扩大，出现了大量生产、大众化消费、大规模流通的新变化。这种变化要求商业企业经营方式与组织形式必须进行相适应的变革，于是连锁商业这种新形式应运而生，并在发达国家迅速取得成功。这就是西方经济学家所称的第三次商业革命。

连锁经营是大流通的最具代表性的组织形式，在我国社会主义市场经济体制下，有非常广阔的发展前景，商业企业特别是零售企业应积极发展连锁经营，加速流通产业现代化建设。

适应经济与社会的发展潮流，积极探索连锁经营，是每个商业工作者的奋斗目标。识时务者方能生存，方能赢利，方能顺利发展。

内贸部陈邦柱部长在构思流通体制新框架时，明确了今后的“三大四化”指导思想和奋斗目标，即解决好我国流通改革和发展问题必须把“建设大市场、搞活大流通、发展大贸易”作为指导思想，把加快建立起以“市场化、社会化、现代化、国际化”为主要标志的商品流通体系作为奋斗目标。

社会主义市场经济流通的框架是一种从生产到流通到消费的崭新的框架，这一框架是由粮油、农副产品、日用工业品和生产资料四个市场体系组成。其中日用工业品市场体系的核心就是连锁集团及配送中心。为完成这一流通体制的崭新框架，全国商业正在主攻“五三一”工程，即：抓好五大商品（粮、油、肉、菜、糖）；推进三大改革（商业连锁经营、粮食两线运行及物资代理制）；加强一大建设（批发市场的建设和管理）。

不难看出，连锁经营是今后推行的重大商业体制改革，是

我国流通体制的又一次革命。

二、发展连锁商业的基本条件

根据发达国家和地区发展连锁商业的经验，以及我国社会经济经过 40 多年，特别是改革开放 10 多年的发展，工农业生产有了相当雄厚的基础，商品供应日益丰富，供求基本平衡，专业化分工和标准化生产达到了一定水平，产品质量、品种、规格、包装等方面都有了很大提高和改进，交通运输、通讯设备、计算机等，也有了很大改善和发展，这些，都为我国连锁商业提供了必要的物质基础。同时，我国国合商业经过多年的建设和发展，已经有了一大批流通基础设施和数以百万计的经营网点，以及一支熟悉业务、善于经营、素质较好的职工队伍。因此，我国连锁商业虽然起步较晚，但发展起来不会很慢，甚至可能“后来者居上”。

90 年代初，我国开始出现一批连锁商业企业。据不完全统计，目前全国已有 150 多家连锁公司，3000 多个连锁网点，其中上海市有连锁网点 1500 多个，广东已有连锁集团 40 多家，连锁店铺 300 多个。北京餐饮、百货、食品、电器、服装、修理等商业服务行业，已成立了 25 家总店（公司），门店达 3000 多个。我国连锁经营的企业，目前主要有以下四种形式：

一是便民连锁店。这是以粮油、食品和小杂货为主的基层连锁经营店。北京市已有“希福”、“伍富”、“明珠”、“良苑”、“绿凯”等 10 多家便民连锁店。这些连锁店的商品价格比其它店便宜，商品品种有十几个大类、2500 多种，实行统一的标准化、规范管理，不断健全各项制度和完善配送制度，正在向现代化、规范化、规模化企业迈进。

二是连锁超级市场和货仓式的商场。这是规模较大、品种较多，主要经营蔬菜、肉禽鱼蛋、其它副食、文具和日用百货等的连锁企业。上海市的连锁超市从 1991 年起步，到 1993 年底已形成了“联华”、“华润”、“八仙”、“百花”等几家大的连锁超市公司，网点有 330 多家。北京市的隆福大厦、城乡贸易中心、王府井食品市场等大型企业，也先后开办了连锁超级市场。北京的“物美商城”、“顺天府”等仓储式商场也开始营业。这是将仓库同货场融为一体，批零兼营，以价格低廉为优势吸引消费者的一种形式；受到工薪阶层职工的欢迎。

三是专卖连锁店。这是以经营名牌和精品为主的专卖连锁企业。如北京的“亚都”、“百花皮鞋”、“周森频谱”等连锁店，目前已有近百家。他们采取资本连锁形式，将连锁店办成销售、展览、服务于一体，实行统一管理、统一进货、统一核算、统一价格、统一服务规模方式，已显示出优势。

四是连锁百货商场。这是由大中型百货公司发展而成的连锁经营形式，其中又可分为紧密型和松散型连锁两种形式，公司总部对各商店实行“七统一”管理。

以上是我国目前连锁商业的主要形式，其中前两种是当前发展的重点。便民连锁和超市连锁这两种经营方式，把商业的现代化和大众化很好结合起来，做到了既有一定的规模效益，又价廉物美，适应了广大消费者的需求。

几年来的实践证明，采用连锁经营发展连锁商业，有利于企业实现规模效益，有利于推进现代化改造和科学管理，有利于实现最佳的价格和服务，其优势日益显示出来。由于连锁经营实行统一采购，统一配送，减少中间环节，降低了成本，形成了价格低廉的优势。上海连锁店商品的销售价格一

般都低于其它商店同类商品的 2 到 5 个百分点，做到了以“最普通的商品、最优惠的价格、最方便的购买、最优质的服务”满足最大多数的消费者的需求。广东东莞“美佳”连锁店的销售额和税利比连锁前分别增长了 15 倍和 46 倍。北京“希福连锁店”，1993 年至 1994 年一年时间税利就增加了一倍。

三、消费需求需要连锁店快速发展

根据发达国家商业发展规律，当一个国家的人均年收入达到 250—600 美元水平的时候，连锁商业就开始发展。居民在这个收入水平上进行消费，需要连锁商业与之相适应。有什么样的需求，就需要有什么样的商业组织形式。我国 1994 年城镇居民收入达到了 370 美元左右，城市居民年均收入水平一般在 600—800 美元之间。这个收入水准的消费者与水准在 800 美元以上的消费者相比，占绝大多数，其购买行为和心理仍然趋向于购买物美价廉的商品。他们还没有足够的消费资金去追求奢侈，因为他们毕竟处在工薪层。商业连锁经营恰恰适应了这种消费需求，以其优惠的价格，方便的购买方式，为广大消费者提供了便利的服务。可以说，对于商业连锁经营的组织形式，是消费需求拉动的结果，对于广大中小商业企业，别无选择，必须适应消费的发展。

四、国际连锁经营浪潮推动我国连锁经营向前发展

与国际经济发展接轨是大势所趋，是我们谁也无法抗拒的潮流。加入世界经贸组织，促进我国经济发展，是我们努力的方向。

与发达国家相比，我国的商业发展还存在一定差距。我

们必须顺应国际形势发展，激流勇进，否则，落后就要挨打，落后就要被淘汰。

据美国《幸福》杂志公布的 1993 年世界十大零售商店排行榜是：

1993 年世界十大零售商店排行榜 单位：美元

排名	国家	企业名称	零售额
一	美国	沃尔特连锁店	675 亿
二	美国	西尔斯连锁店	540 亿
三	美国	科马特连锁店	350 亿
四	日本	伊藤洋华	290 亿
五	日本	大 荣	270 亿
六	美国	克罗格	250 亿
七	美国	家 福	230 亿
八	法国	J.C 彭尼	210 亿
九	美国	威托·赫德森	200 亿
十	美国	百货商店	190 亿

1994 年中国十大零售企业排行榜

单位：人民币元

排名	企业名称	销售额
一	上海第一百货商店	19.62 亿
二	北京市百货大楼	14.41 亿
三	上海豫园旅游商城	12.38 亿
四	中兴—沈阳商业大厦	12.02 亿
五	北京城乡贸易中心	11.36 亿
六	武汉商场	10.81 亿
七	南京新街口百货商店	10.29 亿
八	大连商场	9.54 亿
九	上海华联商厦	8.93 亿
十	杭州解放路百货商店	8.90 亿

按美元与人民币当时比价 100 : 829.76 计算,我国零售商业与世界排行零售企业最大差距高达 270 倍,即使把我国十大零售商场的销售额加在一起也远远不及美国的一家百货商店。我们既要与国际接轨,就要按国际商业发展规律、国际商业发展趋势办事。在本世纪我们难道还要再落后下去吗?从现在起,我们要奋起直追,迎头赶上,缩小与发达国家的差距。

发达国家连锁商业无论是在外在的规模上,还是内在的经济效益上,都强于我国数百倍。连锁经营长盛不衰,其根源何在?在于完善的科学管理运营机制。

连锁商店之所以能在发达国家激烈的市场竞争中迅速发展,其内在原因是适应社会化大生产的要求,实现了商业经营的标准化、专业化和集中化,从而获得其他商业形式无法比拟的经济效益。

通过商店总体上的低成本经营,获得较高的经济效益。连锁店由连锁总部负责采购进货,总部根据市场需求信息,在全国乃至世界市场上选择适销对路、质优价廉的商品。因统一进货,批量大,可以获得较低的批量进货价格,使进货成本降低。总部下属各分店专门负责销售,摆脱了繁琐的即买又卖的业务,可以集中精力促销和降低销售成本。由于连锁店在商业两大基本环节上均可使成本降低,其结果必然使经济效益明显提高。

通过迅速集中商业资本的有利条件,获得较高的投入产出效益。连锁商店总部根据连锁章程,有权利将众多下属单个的资本及部分利润集中起来,用于商店的发展,如增加固定资产的投资和流动资本的循环,从而使可调用资本增多。投

入资本增加，产出效益就必然提高。

通过降低流通费用，提高经济效益。首先，由于总部统一进行广告宣传，大大降低了每个分店、每件商品所需的费用；其次，由于总部统一进货和发运，使各个分店无需设立大型仓储设备，节省了储存保管费用；再次，由于总部统一进行必要的商品储存，设备先进，减少了商品损耗。总之，费用的减少，必然相应地提高经济效益。

通过对生产促进作用的发挥，间接获得提高经济效益。由于众多中小企业实行连锁经营，其实力大增，在与制造商的业务往来中提高了自身的地位，大大增加了对制造商的影响力。连锁店能够把从市场获得的商品信息和消费者的要求反馈给制造商，指导厂家生产适销对路商品，使连锁店保持良好的商品信誉，扩大销售，从而获得更大的经济效益。

通过企业和职工素质的提高，获得现实或潜在的经济效益。实行连锁经营，使连锁商店具有了充足的资金和先进的设备，加之发达国家连锁经营的人才众多，使连锁店有条件用科技手段收集和处理大量信息，据此，根据市场变化，研究经营战略和策略，迅速作出决策，并凭借其严密、科学的组织系统把最新的经营策略和管理方法用于各分店的经营管理，至使各分店经营管理水平不断提高，从而获得现实的管理经济效益；总部集中职工培训，提高职工素质，又可获得潜在的经济效益。

发达国家连锁经营高水平的经济效益，对我国连锁经营起到示范引路作用，具有一定的启发性和引导性。

五、推行连锁经营是建立社会主义市场经济的必然需要

我国计划经济体制下的商品流通是按照行政分工衔接产

和需的。在向市场经济转变过程中，这种行政分工的基础动摇了，商业流通企业面临重新定位的问题。建国 40 多年来，国合商业建立了一定的物质技术基础，改革开放以后，商品流通企业经受了考验，实力也有增强，但没有解决好企业机制和市场定位问题，也没有找到一个比较好的企业组织形式和经营方式。商品流通企业以什么样机制为生产者服务、为消费者服务，什么样的服务方式既能为生产、消费所接受，又能在服务中发展壮大自己，现在，大家找到了连锁经营方式。从这个意义上讲，不能把商业连锁经营仅仅看作是经营方式，应该提高到应有的高度，连锁经营是现代商业对传统商业的一次革命，是当前对国合流通企业进行现代化改造的有效、便捷的办法，是建立社会主义市场经济体制的有效途径。

尽管我国社会主义市场经济与资本主义市场经济相比，有着不同的社会属性，但二者的经济属性则是完全一致的，都是市场经济。连锁经营是市场经济发展的产物，并能较好地发展市场经济服务。因此，其在我国的兴起和发展也是历史的必然。

实行连锁经营是我国零售商业生存和发展的需要。竞争是市场经济的本质属性，随着改革开放的深入，市场竞争日趋激烈。严峻的市场竞争形势，迫使我国零售商业必须寻求大规模、高效益的组织形式。连锁商店的特点和作用说明它最适应我国零售商业发展的需要，它能以群体的力量与国外大商业抗衡。应该说，选择连锁经营是我国零售商业，特别是中小零售商业企业在激烈竞争中求生存与发展的最佳方式。

实行连锁经营是我国零售商业提高经济效益的需要。效益是企业的生命，企业的效益是国家积累的源泉，是国富民

强的保证。目前，我国零售商业企业的效益水平低，究其原因，主要是经营管理缺乏科学化、现代化、规范化，如分散经营、多头进货、货不对路、库存过大，致使费用过高、资金短缺等等。而连锁店，正如前所述，无论何种形式都是由总部统一制定战略、策略，统一根据市场需要进货，解决了各零售商店信息不灵，货不对路，积压严重的问题，不仅可使进货成本相对降低，而且可使资金盘活，加速周转。总之，连锁经济效益充分发挥，会彻底改变我国零售商业低效益的现状。

推行连锁经营是我国商业队伍重组和发展的迫切需要。在计划经济体制下，国合流通企业是政府计划分配职能的延伸，它的作用，是落实计划，分配供应商品。国合流通企业在这种体制下形成了一个完整的体系，从上到下象一个舰队。过去在安排好城乡市场供应、稳定市场物价、促进经济发展等方面做出了重大贡献。在由计划经济向市场经济转变过程中，这只正规“舰队”被市场大潮冲散了，主渠道作用发生动摇，一些商业企业变成了“散兵游勇”。在改革过程中采取的改、转、租、卖、承包、国有民营等措施，虽然也起到了一定作用，但是都没有解决企业机制、市场定位和新体系建立等根本性问题，使 40 多年来建立起来的群体力量由大变小，由小变散，最后有的实行个人承包，这与市场经济对现代化大流通的要求是背道而驰的。

经过近两年的探索，不少企业发现连锁经营是个好办法。前不久，国务院有关部委召开专门会议，肯定了商业连锁经营是带有方向性的改革。现在就利用这个办法，大力推行以配送中心为核心的三个层次连锁，逐步形成“一个核心，一个环节，三个层次”的高效畅通的消费品流通网络体系，重

新组织起国合流通企业这支正规军，在市场经济体制下，重新发挥国合流通主渠道作用。

推行连锁经营是推动国民经济建立新的生长点的需要。中央领导同志曾深刻地指出，“小生产小工业需要小流通，小流通也只能推动小生产小工业；大生产大工业需要大流通，大流通才能推动大生产大工业”。连锁经营是大流通的最具代表性的形式。超市连锁和便民连锁经营的商品不但品种多，而且卫生便民，更要求上市商品的统一化、规格化、标准化、包装化。鲜果蔬菜商品必须做到鲜、嫩、净，为此，就要加快农村种植基地的培育和建设，发展农副产品的加工、保鲜、包装、储藏运输等业务。肉食、水产品的销售也要加工成分割肉、小包装。特别是速冻方便食品的大量上市，必然带动食品加工、冷藏设备制造业的发展。连锁店配送中心统一进货，统一配送，统一核算，统一定价，进行规范化和科学管理。条形码、结算卡、计算机等现代化管理手段的广泛使用，必然带动电子计算机等高科技产业的发展。连锁店统一挂牌，统一装修，相关的装修装璜业也会发展起来，使国民经济建立新的增长点。连锁经营形成大流通，大流通促进和带动大工业的发展，这是一条普遍的经济发展规律。

推行连锁经营，发挥群体优势，是市场竞争的需要。连锁经营是一种群体联合，有利于形成规模优势，增强市场竞争能力，增强抗衡市场风险的能力。当今世界经济向区域化、集团化方向发展，如欧共体、北美自由贸易区都是基于市场竞争而形成的，德国奔驰、宝马这样的跨国公司近年也与其他国家的大型集团实行了某些专项联合，组成了超大规模的跨国集团。而我们的国内商业领域却有一种经营单位越划越小的趋势，造成资源过度分散，竞争乏力，失去抗衡市场风

险的能力。连锁经营是扭转这种局势的有效办法。

连锁经营是我国零售商业实现社会主义生产目的的需要。社会主义生产目的是为生产和人民生活需要服务，这是社会主义市场经济社会属性的核心内容。在市场经济条件下，这一目的主要靠商业的商品购销来实现，特别是人民生活需要的各种消费品，绝大部分要由零售商业组织供应。我国目前确有一些零售企业见利忘义，在销售商品时，以次充好，以假乱真，短斤少两，坑害消费者。而要改变这种情况，单靠文明经商的思想教育和工商管理惩罚措施是远远不够的，必须有相应的商业组织形式，从维护自身企业的形象和商品信誉出发，使弄虚作假，巧取豪夺的奸商习气得以扼止。连锁商店由于规模大，组织严密，管理手段规范，视商业信誉如生命，一个分店弄虚作假，会祸及整个集团，因此，连锁总部绝不允许分店败坏名誉，失去市场；各分店为了确保自己的繁荣发展，也不会去得罪顾客。从而，使消费者的利益得到真正维护，使社会主义生产目的得以真正实现。

连锁经营是实现我国零售商业现代化的需要。零售商业的现代化，既包括物质技术设备现代化，也包括管理手段、经营技术和信息处理等现代化。实现现代化需要大量资金，用以购买先进设备和对从业人员进行各方面培训，在我国，当前大部分商业企业是无力做到的。实行连锁经营后，由于费用降低，利润提高，加上资金集中使用，可以发挥群体的力量，由总部统一规划实施。从这个意义上说，连锁商店是我国零售商业现代化的一个保证。

连锁经营是我国零售商业研究经营战略和策略，不断提高经营管理水平的需要。面对国内外激烈的市场竞争，我国零售商业要想在世界性的商战中取胜，必须投入巨大力量研