

发展连锁店 的理论与实务

主编 王利平



中国商业出版社

发展连锁商店的理论与实务

王利平 主编

31152/67



中国商业出版社

(京)新登字073号

图书在版编目(CIP)数据

发展连锁商店的理论与实务/王利平主编. —北京: 中国商业出版社, 1994.5

ISBN 7-5044-2477-3

I.发… II.王… III.连锁商店-商业经营-研究 IV.F
721

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第04135号

责任编辑: 卢化仁 蓝垂华

封面设计: 陆 剑

责任校对: 林爱斋

中国商业出版社出版发行
(100053北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京昌平百善印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 7.47印张 148千字

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

印数1—5000册 定价8元

序 言

连锁商业作为一种新的经营形式，是80年代末90年代初在我国出现的。同经济发达国家相比，我国的连锁商业起步较晚，现在还处于试点探索阶段，但近期发展速度很快，特别是在沿海开放和经济发达地区，发展得更快一些。连锁这种现代商业经营形式，已为越来越多的人所认识。

从总体上看，我国的连锁商业在提高流通企业的规模效益和组织化程度，促进生产企业产品结构调整方面，正逐步显示出越来越大的积极作用，方向是对的，发展势头也比较好。尽管还存在着规范化程度不高、规模效益尚未形成等问题，自身发展受到体制、资金等内外部环境的制约，连锁店潜在的能量没有完全释放出来，但有一批连锁商店已经度过了开办初期的困难阶段，走上良性循环的轨道，开始取得良好的经济效益，体现出连锁经营的优越性。他们获得成功，使我们看到了连锁商业在我国的良好前景。

总之，我国的连锁商业尽管起步晚、基础差，但在各级政府和广大企业的共同努力下，坚持正确方向，不断扩大规模，发展连锁商业的势头是健康的。由于认识、体制等多方面的原因，现有连锁店规模化程度不够高，经营层次和水平比较低，规模效益的优势还没有完全发挥出来，需要我们进一步搞好试点，摸索经验，尽快提高。在下一步的工作中，应该注意解决好以下几个问题。

一、正确认识连锁经营的性质和必要性

当前，迫切需要在两个问题上进一步统一思想，提高认识。

一是什么是连锁商业，它的本质特征是什么。在这个问题上，目前认识还很不统一，很不深刻。如有人把连锁经营混同于商业上早已存在的分店制，有人把联购分销也说成是连锁，还有人认为过去的行政管理体系实际上也是一种连锁。这些看法不能说没有一点道理，但很不准确。我们所要发展的连锁商业，指的是商业活动中若干个同行业的店铺，以共同进货、共享统一的经营技术，或是经营同一种商品的方式连接起来，达到提高规模效益的目的。它的本质是把现代化工业大生产的原理应用到传统商业中来，改变过去那种购销一体、柜台服务、单店核算，主要依赖经营者个人经验和技巧决定销售的小商业经营模式，实现在店名、店貌、商店、服务方面的标准化，采购、送货、销售、经营决策各负其责的专业化，商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化，从而把复杂的商业活动分解为象工业生产流水线上的每一个环节那样相对的简单，提高经营效率，实现规模效益。所以，连锁不同于分店制，也不是联购分销，而是一种新的经营形式。我们必须在这些最基本的概念上统一认识，在管理方式、经营体制、运行方式上深化改革，才能保证我国的连锁商业试办工作找准方向，沿着规范化的道路向前发展。

二是为什么要发展连锁商业。现在有些地方发展连锁经营，主要目的是想救活陷入困境的商业企业，因而采取行政手段，“劫富济贫”，抽肥补瘦，吃大锅饭，让大店带小店，

甚至以连锁之名用包袱。在这种思想指导下，连锁商业试点工作不可能正常发展。从国外的成功经验以及我国一些试点企业的实践来看，由于实现了连锁经营，集中统一的管理有利于提高流通效率，标准化的商品与服务有利于扩大销售，专业化的分工有利于实现低成本经营，大批量进货导致的低价格有利于提高市场竞争能力，多店经营有利于减少商业风险，因而是一种先进的经营体制。连锁经营同个别店铺分散经营相比，还有一个很大的作用，就是能够更及时地向生产厂家反馈消费者的要求，引导生产，按市场需求调整生产，指导厂家生产适销对路的商品。连锁商业获得的信息量大、及时、准确。过去分散经营，采集信息速度很慢，而且也不准确，很难对信息进行深加工。实行连锁经营，可以充分发挥流通对于生产和消费的导向，并通过连锁网络大批量地销售，提高商业的地位，变“以产定销”的计划经济模式为市场经济下的“以销定产”，实现流通体系和产业结构的合理化。因此，发展连锁商业是一项重大的改革，它对于推动商业流通的现代化和日用工业品生产的现代化，都具有十分重要的意义。

二、从实际出发，量力而行，防止一哄而起，盲目大上

当前，我国连锁商业的发展势头很快，很多地方都制定了具体规划，要求加快推进速度。在这种形势下，务必要保持清醒头脑，量力而行，万万不可一哄而起，不顾条件盲目上马。

应该看到，连锁商业是一个国家经济发展到一定阶段的产物。除了商品总供给与总需求必须基本平衡或供给略大于

需求这个基本条件外，还需要有良好的交通、通讯、电子设备以及产品条码化等辅助条件。我国目前在综合国力方面，同发达的连锁商业所需要的条件，还有不小的差距，包括经济发达地区，条件也不完全具备。在这种情况下，我们当然不能等待一切条件全部具备后再进行发展，但是也不能不顾条件盲目刮风，一哄而上。从总体环境看，目前我国只是处于试点阶段，只能根据我国的实际可能，逐步向前发展，不能大面积连锁化。不具备条件的地方，不必急于发展；条件较好的地区，特别是沿海开放城市和大都市，可以加快速度，发展更快一些。总之，一定要实事求是，量力而行。

同时还要看到，连锁经营虽然是商业改革中的一种重要形式，但绝不是唯一的形式，不意味着忽视甚至放弃其他形式的改革。目前，流通体制改革已经进入多元化、多层次、多方位的发展阶段，不应该也不可能一刀切了。像大型流通企业组建企业集团、发展综合商社，中型企业完善承包责任制，小型企业进行“改、转、租、卖”以及“国有民营”的改革，都应该继续进行，并不断加以完善。具体采取哪种形式进行改革，是企业自己的选择，各级主管部门不要滥加行政干预，而应该帮助企业进行研究论证，选择最适合企业特点，又符合流通体制改革总方向的改革形式。

三、认真抓好现有连锁商店的规范工作

我国现有连锁商店，由于缺乏经验，以及客观条件的限制，普遍存在着规范化程度不高的问题，影响了连锁经营效益的发挥。今后一两年内，应把工作重点放在加强连锁商店的规范化管理上，在规范化的基础上稳步发展。

在加强规范管理的工作中，既要借鉴国外经验，又要适

合我们国家的实际情况。连锁经营是发达国家创立的一种成功的经营体制，我们引进、借鉴这种体制，首先要把连锁的性质、特点、做法弄清楚，努力同国际惯例接轨，吸收国际上先进的经营技术，不能一起步就搞成“四不像”，以后不好纠正。借鉴国外的基本经验，不是什么都照搬。在进行规范时，国外最本质的经验不能走样，但在具体操作中应注意结合中国的实际状况。实际上，国外一些跨国连锁公司非常注意海外公司的“本地化”问题，如美国AN/PM公司开设在日本的连锁店中卖寿司，而开设在台湾的连锁店中卖茶叶蛋。我们借鉴国外经验发展我国连锁商业，更应该自觉地注意这一点。

加强规范化管理不可能一步到位，应首先抓住主要环节，逐步进行配套。连锁企业都实行了若干个“统一”，包括统一店名、统一店貌、统一采购、统一送货、统一核算、统一管理、统一价格、统一服务、统一培训、统一广告、统一信息，等等。这些“统一”都是规范化的要求，但其中最本质、最重要的是统一核算（指正规的连锁）、统一进货、统一库存和统一管理。这也是最困难的部分，但必须克服困难做到，这可能需要三年、五年，甚至更长时间才能实现。但是没有这几个统一，连锁经营体制的优越性就难以发挥，其他的统一也会受到影响。

四、注意协调各方面的利益关系

体制问题是发展连锁经营的主要障碍之一，而体制问题在很大程度上反映了不同利益主体之间的利益关系问题。不处理好这些关系，连锁经营就不可能完善、发展。发展连锁商业，要求我们打破行业、部门、地区界限，必须注意协调好

各方面的利益关系，采用联营、租赁、入股等经济手段，形成资产联结关系，使各个方面原有的既得利益不受到损害，并能随着经营效益的提高有所增加。

目前需要引起重视的是，一些副食店、菜店、粮店都在向小型超市或便利店的方向发展，在经营品种上不可能有截然不同的区分。如果在同一区域内，不同的主管部门各搞一套，在经济上是极不合理的。希望各地政府加强协调，在确保各方面利益的前提下，兴建共同的配送中心，试办跨部门的特许或自由连锁商店，保证我国连锁商业的健康发展。

发展连锁商业，应有理论的指导和具体操作方法的借鉴。由中国人民大学贸易经济系王利平副教授主编的《发展连锁店的理论与实务》一书，在借鉴外国成功经验的基础上，针对国内零售商业的特点，除广泛介绍连锁商店的基本知识外，还从理论高度阐述了发展连锁商店的现实意义、必须具备的内外部条件、经营策略、信息传递、管理措施、权利义务等一系列人们关心的问题，对于发展连锁商业有一定的参考价值。希望社会各界关心、支持我国连锁商业的发展，并希望有更多、更深入地探讨连锁店如何发展的专著和论文问世。

何济海

1994.5

注：何济海同志系中华人民共和国国内贸易部副部长、国内贸易部连锁经营试点工作协调小组组长。

目 录

第一篇 连锁商店概论

第一章 连锁商店的产生与发展	(1)
第一节 零售商业的三次革命	(1)
第二节 连锁商店的产生与发展	(6)
第三节 发展连锁式经营的现实意义	(16)
第二章 连锁商店的类型与功能	(24)
第一节 连锁商店的类型	(24)
第二节 统一与分散功能	(33)
第三节 连锁商店的竞争能力	(38)

第二篇 连锁商店经营管理

第三章 连锁商店经营战略和策略	(46)
第一节 连锁商店经营战略	(46)
第二节 连锁商店营销策略	(56)
第四章 连锁商店销售管理	(61)
第一节 连锁商店经营管理特点	(61)
第二节 连锁商店销售管理	(68)
第五章 连锁商店采购及存货管理	(76)
第一节 采购及存货管理概述	(76)
第二节 采购和存货管理	(78)
第三节 商品配送及仓库管理	(85)
第六章 连锁商店管理信息系统	(91)
第一节 连锁体系信息流程	(91)

第二节 计算机管理信息系统	(101)
第三篇 加盟连锁商店专论	
第七章 加盟连锁商店概述	(108)
第一节 加盟连锁商店的特点	(108)
第二节 加盟连锁商店的利与弊	(115)
第八章 总部与加盟店	(122)
第一节 总部和加盟店应具备的条件	(122)
第二节 加盟关系的形成	(130)
第三节 发展中的问题和解决办法	(135)
第九章 加盟契约及相关法律问题	(143)
第一节 加盟契约的基本内容	(143)
第二节 加盟契约的订立与完善	(149)
第三节 相关法律问题	(155)
第四篇 情况与案例	
第十章 美国发展连锁商店的情况	(158)
第一节 美国连锁商店概述	(158)
第二节 麦当劳连锁体系	(166)
第十一章 英国发展连锁商店的情况	(175)
第一节 英国连锁商店概况	(175)
第二节 马狮连锁集团	(177)
第十二章 日本发展连锁商店的情况	(190)
第一节 日本连锁商店概述	(190)
第二节 吉野家公司的特许加盟连锁	(197)
第三节 西友公司的直营连锁	(201)
第十三章 港、台发展连锁商店概况	(204)
第一节 港、台连锁商店概况	(204)

第二节 港、台连锁商店案例	(208)
附录 I: 日本××自由加盟连锁章程	(213)
附录 II: 日本加盟连锁协会《加盟连锁商店伦理 纲领》	(218)
主要参考书目	(220)
编后记	(221)

第一篇 连锁商店概论

1859年,世界上第一家连锁商店在美国悄然问世。130多年来,连锁商店在全球范围内获得迅猛发展,成为第三产业中的一种重要组织形式。那末,什么是连锁商店?它有哪些基本类型和特点?它何以有如此强大的生命力?本篇就回答这些问题。

第一章 连锁商店的产生与发展

连锁商店是零售商业、服务业的一种组织形式。其产生和发展,与经济的发展,消费需求的变化密切相关;更与零售市场的发展演变密切联系在一起。我们首先需要了解西方零售商业发展的历史轨迹,才能理解连锁商店的发展基础,提出发展我国连锁商店的课题。

第一节 零售商业经营形式的三次革命

纵观西方世界零售商业近百年的历史,各种商业组织机构与经营形式的产生、发展或衰退,无不受市场经济激烈竞争的直接影响。零售商业体系及商店类型的变革和演化,在欧美、日本、和其它一些经济发达的国家,走过了一条大致相同的道路,即:百货店的兴起——超级市场的诞生——自

动售货方式的出现。在零售商业的发展史上被称为零售商业经营形式的三次革命。

一、百货店的兴起

19世纪初,尚无百货商店出现。传统的零售经营方式是以肩挑小贩、摊贩、集市、自制自售、乡村杂货店等形式为特征的。19世纪后半叶,首先在英国发生了产业革命。机器代替手工劳动,生产集中化,导致农村人口向城市集中,促使市场交易频繁。落后的零售经营方式,已经适应不了新形势的需要。百货商店作为零售商业最早的商品流通革新形式,随着资本主义经济的发展和建设新城市的需要应运而生。1852年在法国出现了世界上第一家百货店,称为“邦·马尔谢”商店。

“邦·马尔谢”商店的创始人A·布西哥以他崭新的经营方式对旧的商业进行了重大改革。摆脱了小生产的经营方式,消除了零售商店的许多陋习,适应了当时经济发展的需要。在“邦·马尔谢”百货店,①顾客可以毫无顾虑地、自由自在地进出商店。②商品销售实行“明码标价”。③陈列大量的商品,以便于顾客挑选。④商品销售采取“薄利多销”。由于“邦·马尔谢”的经营方式比之传统的经营方式有许多进步,很快便在欧美等经济发达的国家产生了影响。

西方国家进入19世纪80年代,城市化进程大大加快,许多中小城市迅速发展,逐步成为大城市。城市的繁荣,为百货业带来了机会。百货商店在与其它零售商的竞争中,以新的经营方法和手段,很快就取得了经营优势,赢得了市场地位,迅速地得到了发展。1860—1920年,是百货商店发展的黄金时期。西方经济学界把百货店的出现称之为“零

售商业经营形式的第一次革命”。在这一时期，百货商店以崭新的姿态进入市场，逐步发展为大型零售商业。

百货商店的优势具体体现在：拥有大面积营业场地，营业设施趋于完善；以经营日用百货为主，实行综合经营，组织管理系统化，按商品品种、按部门组织进货和销售。

这一时期，被誉为百货商店之父的A·布西哥创造的“商法”，成为现代百货商店的一般经营管理方式，产生了深远的影响。其要点包括：

- 明码标价售货
- 现金交易
- 退货保证制度
- 按商品部、商场实行专业化分工
- 垂直统一的业务系统

明码标价售货和现金交易两项，节省了以往和顾客之间冗长的交涉事务和赊欠帐杂务。特别是明码标价售货免除了与顾客讨价还价，盘算盈亏的事务，把售货人员从繁杂的交易事务中解放出来，为实现多品种、大量售货提供了条件。后几个项目，对理顺业务购销环节，加强经营管理创造了良好条件，极大地提高了经营管理水平和盈利水平。

正如有人所说那样，百货店的力量，在于它把各种商品陈列在一个店铺中，通过相互配合，相互照顾，而发挥其巨大的威力。以美国芝加哥“马歇尔·费里罗德”百货商店为例，自建店以后，几经革新，商店设备和管理制度日趋完善，并坚持“言无二价，明码交易”的方针，到20世纪40年代，发展成为世界上最大的百货商店，每天接待顾客高达20万人次，年获纯利约两亿美元。

在后来的发展过程中，虽然百货店的发展随经济状况的变化经历过一些波折，特别是反垄断法和反不公平竞争法在一定程度上限制了大型百货店的扩张，但百货店一直是零售领域一种基本组织形式，至今仍有重要市场地位。

二、超级市场的诞生

零售商业的经营形式和销售方式随着社会经济的变动，相应地发生了变革。在战后零售商业的发展中，最具有划时代意义的事件是超级市场的出现。“超级市场”，西方经济辞典解释为：营业面积超过2000平方英尺，实行“自助式”或“无人售货”方式经营。国内通常认为，实行顾客自我服务的营方式，充分利用自动装置售货，体现现代化水平和设施的，至少有三个结算出口的大型商业零售企业，称为超级市场。超级市场的组织形式基本有两种：一是独立店，二是连锁店。超级市场通常较多地采取连锁店的形式。

19世纪30年代，在美国纽约市牙买加皇后区首次出现了超级市场的雏型。到1935年，美国在77个城市中，超级市场发展到了600多家。二次大战后，超级市场数量增加，规模扩大，发展更加迅速，1968年已有35900余家。现在，超级市场已遍布于各大、中、小城市，乃至乡镇农村。美国超级市场所经营的品种，已从1950年的3750种增加到1970年的7800种，其中食品杂货各占美国整个食品杂货销售额的四分之三以上。日本的超级市场起步较晚，但发展较快。自60年代以后，犹如雨后春笋，蓬勃发展。1963年有超级市场383个，1980年已发展到3910个，1980年比1963年增加9倍多。超级市场的诞生，被西方誉为零售商业经营形式的“第二次革命”。

超级市场一经问世，便获得社会承认。其重要原因在于：①自助自选售货方式给了消费者以更大挑选自由，大大节省了购物所需时间和精力，提高了购物效率，节省了时间花费，大大便利了顾客。②自助售货方式减少了售货服务人员，销售费用下降，从而使超级市场能以低于一般市价的价格销售商品，成为吸引消费者的一个重要条件。③超级市场售货方式使顾客自主性增强，比之以往依靠售货人员递送和介绍商品的方式、购买决策的情境更为自如，更为舒适。

超级市场的出现和成长，与社会经济发展水平密切相关。社会物质产品丰富后，超级市场所需货源有了保障，有了物质基础；人们消费水平提高后，顾客支付能力增强，日常购货次数必然减少，而每次购货的数量必然增加，就为超级市场提高服务质量，扩大销售提供了有利条件；技术进步后，随着劳动效益的普遍提高，产品成品化、半成品化、包装化程度也随之提高，超级市场对货源所希望的批量提供、批量销售就可以成为现实，并且更加有利可图；交通运输条件改善后，随着汽车等个人运输工具普及程度的提高，为顾客一次性购买大批日用生活必需品提供了方便。

三、无人售货方式

无人售货方式作为新型的零售商业形式，是一种比超级市场更新的经营形式。它的特征是：在营业方法上采用自动服务方式。经营种类有食品、饮料、香烟、报纸、化妆品、唱片、胶卷等商品。销货方式是将自动售货机设在车站、旅馆、戏院、饭馆等来往顾客较多的地方，通过机器自动售货。在管理方法上，商店只雇佣少数人员巡回补货和取款。由于机器售货不受时间限制（24小时售货），所属商店既可增加