

实用连锁经营
系列丛书

连锁商店 组建与运作

刘 安 黄江明 著

中国人民大学出版社

实用连锁经营系列丛书

连锁商店组建与运作

刘安 黄江明 著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁商店组建与运作/刘安, 黄江明著

北京: 中国人民大学出版社, 1996

(实用连锁经营系列丛书)

ISBN 7-300-02197-2/F · 653

I. 连…

II. ①刘… ②黄

III. 连锁商店-商业企业-企业管理

IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 00850 号

实用连锁经营系列丛书

连锁商店组建与运作

刘安 黄江明 著

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 中国人民大学出版社

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 5.875

1996 年 5 月第 1 版 1996 年 5 月第 1 次印刷

字数: 128 000

定价: 7.40 元

总 序

连锁商店是众多分散营业、经营同类商品或服务的中小企业，在同一总部的集中管理下，采取共同经营方针和规模经营方式的企业联合组织形式。它作为商业经营领域一种企业组织形式，兼具大机器工业生产和传统商业特点两方面优势，能够在分散经营的中小企业层次、在众多分店深入城乡居民区营业的同时，采取现代大工业生产的生产经营方式，实现经营过程的标准化、集中化、专业化和简单化，使古老的中小商业店铺实现现代化经营管理。连锁商店形式自从 1858 年问世以来，已成为国外商业经营领域占主要地位的组织形式。

随着经济体制改革的发展和深化，市场经济体制逐步趋于成型，我国商业经营环境和商业经营形式都发生了深刻变化。原有的大中型百货店、副食商店和杂货店的经营形式和格局已被现实的发展突破。国外市场经济发展到一定阶段继百货店后出现的超级市场、仓储式商店等商业经营形式已在京、津、沪等一些大中城市出现。在企业组织形式方面，延续 40 多年的单店经营格式也已无法满足企业发展的现实需要，各种类型的企业联合形式方兴未艾，其

中最主要的形式，就是连锁经营。

近两年来国内已兴起一股发展连锁的热潮。企业急需连锁经营操作方面的理论指导和实务指南。但由于我国历史上商品经济不发达，这方面的资料和经验严重不足，难以满足实践需要。为了给有志发展连锁事业的企业提供理论上的指导和操作方面的参考，我们编写了这套《实用连锁经营系列丛书》。

《实用连锁经营系列丛书》着眼于企业发展连锁经营的实际需要。内容包括连锁商店基本理论和基本知识、业务经营管理、企业形象设计和广告宣传、电子计算机管理信息系统及 POS 系统、连锁商店创办和发展等连锁经营的基本方面。本丛书尽可能吸收国外连锁发展过程中的有益经验和成功做法，以具体、详尽、实用性、可操作性为原则，力求能对企业实际操作有较大帮助。

我们期待着我国连锁商店的健康发展！

王利年

1995 年 9 月

前 言

本书作为《实用连锁经营系列丛书》之一，旨在通过对作为现代商业主要形式的连锁商店基本知识及运作实务的介绍，帮助大家准确了解和把握连锁商店的本质特征和运行规律。

全书共 11 章。第 1 章从社会大规模商品流通的角度，分析了连锁商店在美、日等西方国家的产生及发展历程，总结了连锁商店产生良好的社会和经济效益的根本原因所在。第 2—4 章则从国际惯例的角度，系统地介绍了三种最常见的连锁形式的特点、运作方式和适用范围。第 5、6 章从组建的角度，对加盟条件、契约签订、市场调研、店址选择、商圈分析等主要组建工作进行了实务性介绍，并提出了常见问题的处理对策。第 7—10 章，从日常营业管理的角度，详细论述了独具特色的连锁商店统一采购配送、质量控制、营业规程、信息系统、促销、防盗防损、员工管理等业务制度和办法。第 11 章在社会调查的基础上，分析阐述了我国连锁商店发展的现状和存在的困难，并据此提出了发展对策与思路。

本书把理论性与实践性融为一体，针对性与可操作性

强，既可作为工商企业创办连锁店的指导读物，也可作为高等院校教学参考书。

本书由刘安和黄江明共同执笔完成。写作过程中得到了全国高校商业企业管理教学研究会和天津商学院诸多同仁的大力支持。中国人民大学夏光仁和李威教授对本书的写作进行了热情指导和帮助，在此谨致谢意！

连锁商店在我国刚刚起步，许多问题有待进一步的研究。由于水平所限，写作过程中会有许多不足和错误，敬请读者指正。

刘安 黄江明

1995年6月于北京

目 录

第 1 章 连锁商店的兴起与发展	1
§ 1.1. 连锁商店概要	1
§ 1.2. 连锁商店在美国	8
§ 1.3. 连锁商店在日本	15

第 2 章 正规连锁商店	22
§ 2.1. 正规连锁商店概要	22
§ 2.2. 正规连锁经营的运作	24

第 3 章 特许连锁商店	36
§ 3.1. 特许连锁商店概要	36
§ 3.2. 特许连锁经营的运作	40

第 4 章 自由连锁商店	52
§ 4.1. 自由连锁商店的特征	52
§ 4.2. 自由连锁经营的目标	54
§ 4.3. 自由连锁经营的运作	56

第 5 章 连锁商店的加盟	65
§ 5.1. 加盟店对连锁总部的选择	65
§ 5.2. 连锁总部对加盟店的选择	72

第 6 章 连锁商店开业筹备管理	77
§ 6.1. 市场调查	77
§ 6.2. 店址评估	83
§ 6.3. 商圈设定	86
§ 6.4. 筹备期间工作计划	88

第 7 章 连锁商店采购管理	94
§ 7.1. 集中统一的采购组织管理	94
§ 7.2. 采购渠道选择	97
§ 7.3. 质量控制与商品开发	102
§ 7.4. 采购业务洽谈	105
§ 7.5. 采购控制方法	106

第 8 章 连锁商店营销管理	113
§ 8.1. 统一营销管理体制	113
§ 8.2. 营业管理	117
§ 8.3. 连锁商店促销方法	121

第 9 章 连锁商店商品管理	129
§ 9.1. 独特的物流系统	129
§ 9.2. 如何防止商品损失	134
§ 9.3. 店内商品陈列须知	138

第 10 章 连锁商店人员管理	142
§ 10.1. 连锁商店营业员的招收	142
§ 10.2. 连锁商店工作人员培养	145
§ 10.3. 连锁商店的人员管理制度	151
§ 10.4. 连锁商店人员管理的核心问题	157

第 11 章 连锁商店在中国	161
§ 11.1. 中国建立连锁商店的现实性分析	161
§ 11.2. 中国连锁经营现状	165
§ 11.3. 中国发展连锁经营的基本途径	169

主要参考书目	175
---------------------	-----

第 1 章

连锁商店的兴起与发展

连锁商店作为零售商业的一种形式，首先在美国产生并发展起来，以后逐渐传到欧洲一些资本主义国家和日本。连锁商店凭借其独到的优越性，在主要资本主义国家，其销售额在社会商品零售总额中的份额均已超过 30%，美国更是高达 60%，成为社会零售商业的主要形式，得到政府的高度重视。近一两年来，在我国流通理论界和实业界，对连锁商店的介绍、研究和实践也形成了一股浪潮。那么，连锁商店究竟为何物，它在美国和日本到底是一种什么状况，这是本章要完成的任务。

§ 1. 1. 连锁商店概要

●连锁商店的内涵

对连锁商店概念的界定，在理论上关系到我们能否认清其本质，在实践上关系到一些零售企业能否享受国家有

关连锁商店的政策。连锁商店作为一种“舶来品”，在我国对其有不同的认识。一种观点认为：连锁商店是指经营同类商品的一群商店属于同一个企业集团所有，每家商店都是这个集团的构成单位，业务经营均由总部控制的商业组织形式；另一种观点认为：连锁商店是指在同一个行业内由某一零售公司控制的商店集团。第一种观点只说明了连锁商店的性质和基本特征，但缺乏连锁的目的与达成目的的方法。更重要的是其中存在一个错误认识：经营同类商品的一群商店属于同一个企业集团所有。从实践来看，除正规连锁外，自由连锁和特许连锁中的各个商店均不属于同一个企业集团所有，因此这种观点不妥。第二种观点除了表明连锁商店的性质以外，对其基本特征、目的等均未作说明。同时也存在一个错误：即它是由零售公司控制的商店集团。事实上，有的连锁商店是由批发商或厂商进行控制的。因此这种观点亦欠妥当。

综合分析国外有关连锁商店的材料，我们得出的结论是：连锁商店是指众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的零售企业，在核心企业即总部的领导下，采取共同方针，一致行动，实行集中采购和分散销售的有机结合，通过规范化经营，实现规模经济效益的联合体组织形式。这一概念表明：连锁商店实质是一种联合体组织形式，它的目的是通过规范化经营而实现规模经济效益，其基本特征是由分散的、经营同类商品和服务的零售企业所组成。现实中，连锁商店通常以正规连锁、特许连锁和自由连锁三种形式进行，每种形式的具体内容在后续各章中进行详述。

●连锁商店的特点

从连锁商店的实际运作情况来看，它具有以下特点。

1. 连锁商店由多个独立的企业自愿加盟而成，形成规模经营。

无论是自由连锁方式，还是特许连锁方式，各加盟商店都是自愿加盟的，不存在总部强迫加盟的问题。而正式连锁方式下各商店的加盟是顺理成章的。单个企业不能称为连锁商店，它仅仅是个一般意义上的企业而已。多少个商店才能组成连锁商店，每个国家有不同的标准：美国把有 2 个以上的商店联合就称为连锁商店；英国把有 10 个以上的商店集团称为连锁商店（又叫多支店商店）；日本则把拥有 11 家以上的商店组织才称为连锁商店。连锁商店必须形成规模经营，否则便不能达到进行连锁的目的——实现规模经济效益。当然连锁商店的规模各有不同，有的是地区连锁，有的是全国连锁，有的还扩展到国外，形成跨国性企业集团。例如在美国，属于全国性连锁的有大西洋和太平洋茶叶公司、西尔斯·罗巴克公司、J. C. 彭尼公司、克罗格公司和 F. W. 伍尔沃兹公司等，其中有些公司可以视为国际连锁。很显然，加盟店越多，越容易形成经营上的规模优势。

2. 连锁商店的主体是零售商业企业。

从连锁商店的组织组成来看，加盟者有生产者、批发商和零售商，甚至有的连锁商店是生产主导型或批发主导型的，即总部设在厂家或批发企业。即使如此，连锁商店的主体也一定是零售商店，即成员企业是零售商业企业，服务的主要对象是商品消费者，商品经过连锁商店成员企业销售活动以后，便脱离流通流域进入消费领域，这是由连锁商店的基本职能——组织零售商品经营所决定的。如日本的国分公司便是以批发企业为主导的自由连锁集团，但它的主体却是 900 多家小型零售商店（大都为夫妻店、家

庭店)，在全国范围内开展经营。

3. 连锁商店基本经营同类商品。

无论是正规连锁，还是特许连锁、自由连锁，只要是同一连锁商店，那么在经营商品的范围、类别上就存在着基本的一致性。如日本国分公司所属各连锁商店，其经营的商品都集中在食品、酒和日用杂货上；家庭市场公司所属各连锁商店，经营的商品主要是食品、酒、快餐、杂志、杂货；日本吉野家公司所属各连锁商店，主要经营“吉野家”牛肉饭和“当肯”炸面圈；而日本西友公司所属各连锁商店，商品经营则集中在食品、日用品和服装三大类上。这种商品经营上的一致性，正是连锁商店形成优势和特色的基础。因为这样才有利于：（1）总部按照消费者的需要组织进货，并追求较新的技术；（2）总部设立专门的调研机构，建立各种相应的服务；（3）开展产销之间的专业化协作，确立固定的产销关系，创立经营特色；（4）连锁商店职员提高专业经营技术水平，培养专业经营人才。

4. 连锁商店实行集中决策和分散经营的管理体制。

连锁商店的权力相对集中，经营业务由总部实行集中决策、统一控制，但分散销售，因此，在管理体制上表现为集中决策和分散经营相结合。连锁商店总部的统一控制主要集中在八个方面，即：统一进货；统一库存；统一组织物流；统一记帐；统一向银行贷款还款；统一计划；统一广告；统一经营（包括商号、商标、店铺设计、商品陈列、经营业务、价格、营业时间等的一致性）。各连锁分店只负责执行销售计划和为顾客提供服务，行使销售权力，采取适合自己的销售方针，履行责任，保持各店的销售特点。这种管理体制，保证了连锁方式把现代化工业大生产的原

理应用于零售商业，实现了商业活动的标准化（商品、服务、店名、店貌等）、专业化（采购、送货、销售、经营决策等职能分离）、集中化（商流、物流、信息流等）和单纯化（使各个环节、各个岗位的商业活动尽可能简单），从而达到了取得规模经济效益的目的。这是由于：

（1）实行进货与销售的分离，有利于总体上进行低成本经营。无论哪种连锁形式，都由总部负责采购进货，分店负责销售。总部专门负责进货，可以在全国甚至世界范围内选择适销对路、物美价廉的商品，并且由于要替几个甚至几千个店铺进货，商品量大，可以从厂家得到较低的进货价格，降低成本。分店专门负责销售，可以集中精力促销并设法降低销售费用，而且由于总部送货，分店用于库存的面积及库存量都很小，可以尽可能扩大销售营业面积，减少资金占压。这样，进货成本和销售成本均有所下降，从而在总体上实现了低成本经营。

（2）连锁总部可集中力量进行经营战略和策略研究，有利于提高各分店的经营水平。在激烈的市场竞争中，经营战略与策略的研究开发决定着企业的命运。连锁总部由于资金雄厚、人才众多，也由于研究成果应用于众多分店而使平均负担费用大为减少，从而能以单个分店不可能投入的人力、物力、财力，用于研究开发经营战略和策略。各分店共享总部研究出的经营战略与策略，不仅提高了各分店的经营水平和经济效益，也使总部制定的经营战略与策略获得了规模效益。

（3）连锁商店统一进行产品开发和广告宣传，有利于各分店降低费用。成熟的连锁组织一般都有几家甚至数千家分店，由于统一进行产品开发和广告宣传，因此对每家分店、每个商品来说，所分担的费用肯定要比单店经营低。多

店同时经销某一种新产品,也有利于扩大影响,占领市场。如日本西友公司商品部在大量分析各种家庭使用蛋黄酱用量的基础上,开发出了 350 克包装的蛋黄酱,使用“西友”商标,迅速在几百家分店推出,很快垄断了市场。在目前日本市场上各种规格的蛋黄酱中,西友开发的这种规格占总销量的 49%。

(4)连锁经营可以迅速集中商业资本,有利于提高资本的投入产出效益。连锁方式能够将众多单个资本及其产生的收益迅速集中起来,这是其他零售业经营形态很难做到的。在市场机会中,可调用的资本规模越大,收益也就越大,所谓“长袖者善舞,多财者善贾”,说的就是这个道理。例如日本大荣公司在发展初期,利用进货后 3 个月支付货款的时间差,迅速调集各连锁分店的销售收入,在非商业中心购买地价较低的土地,兴建商业设施及其他不动产,待商业发展、地价升高后,再卖掉地产以赚取差价。这种办法成为大荣公司上升为日本最大零售企业的诀窍之一。

(5)连锁商店多数采用超级市场形态,有利于节省人力,减少支出。在发达国家的连锁商店中,除饮食业外大都采用超级市场的营业形式:柜台开放,顾客自选。这就为大幅度降低人工费用提供了有利条件。

(6)连锁经营提高了零售商业的地位,有利于流通体系的合理化。连锁方式形成后,零售店联合起来大批量统一进货,从而增强了对生产厂家的影响力,并把顾客的要求反馈给厂家,指导厂家生产适销对路的商品。因此商业不再是单纯地把工厂生产的商品卖给消费者,而是根据消费者的需求寻找合适的工厂生产这样的商品;商业不再是隶属于生产厂家的商业,而成为反映消费者需求、指导生产厂家的商业。这样,零售商业的地位得以提高,流通体系更趋

合理。

5. 利益是连锁商店联结的真正纽带。

各中小商店为何愿意加入连锁组织,连锁组织又靠什么来维系与加盟店的关系呢?显然,靠某种行政指令是不行的,因为商店是经济组织,不是政治组织或社会团体。维系经济组织之间关系的只有经济利益,只有经济利益才是真正牢固的纽带。抛开经济利益,连锁商店就“连”而不“锁”了,甚至“连”也将无法达到。连锁商店把众多的小商店连为一体,规模适当,数量较多,分布面广,有利于扩大各商店的影响,解决中小商店大批量进货的困难,因此能为中小商店带来大规模的经营利益。这就是诱发商店自愿参加连锁的动力,又是将其构成单位联结成有机整体的纽带。

全面、深入地领会上述五个特点,是把握连锁商店实质的关键,也是我们组建连锁商店,推动连锁商店顺利经营,发挥连锁商店优势的重要理论基石。

●连锁商店的形式

从不同角度考察,连锁商店有多种不同的形式。

1. 根据成员店(即参加连锁组织的零售店)分布地区划分,连锁商店可分成地区连锁、全国性连锁和国际连锁三种形式。

地区性连锁即总部及所有成员店集中于同一个城市或同一地区;全国性连锁即所有成员店分布于全国不同地区;国际连锁即成员店的发展已是跨国界分布。

2. 根据总部所在地划分,连锁商店又可分为地方连锁和中央连锁。

地方连锁指连锁总部位于地方城市;中央连锁指总部位于全国政治、经济、文化中心城市,而成员店遍布全国各