



总部分册

卷烟零售连锁 经营与管理 (上)

主 编：张志伟

副主编：李 健

编 撰：裴少先 裴 钧

Buy

Sell

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

卷烟零售连锁经营与管理/张志伟等主编. —北京:经济日报出版社. 2003. 11

ISBN 7-80180-226-8

I. 卷... II. 张... III. 卷烟-零售-连锁商店-商业经营 IV. 1724.782.9

中国版本图书馆(CIP)数据核字(2003)第 097007 号

卷烟零售连锁经营与管理(上、下)

主 编	张志伟等
责任编辑	祖 国
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567687(邮购部)
网 址	edp.ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京长宁印刷有限公司
开 本	787×1092mm 1/16
印 张	39.125
字 数	500 千字
版 次	2003 年 11 月第一版
印 次	2003 年 11 月第一次印刷
书 号	ISBN-7-80180-226-8/F. 078
定 价	全套(上下册)76.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

序 言

中国连锁经营协会秘书长 裴 亮

中国是世界上第一烟草大国,年卷烟消费量约 17000 亿支,市场零售总额近 3000 亿元,年实现工商税利约 1500 亿元以上,相当于同期国家财政收入的十分之一。尽管由于产品的特殊性,烟草行业一直受到较为严格的政府管制,但在客观的国情条件下,它对中国经济始终发挥着举足轻重的影响。

众所周知,国家对烟草实行高度垄断的专卖专营制度,但它毕竟是一种过渡性的制度,是市场经济虽有一定发展、但尚不发达阶段的产物;它不是从来就有,也不可能永远存在。入世后,中国经济已经全面融入世界经济全球化的浪潮中,对烟草行业来说,面对新的规则、新的市场环境,更深刻的变革势在必行。在关税减让、配额和许可证管制放松以及专卖法律制度逐步取消等因素的影响下,国内卷烟市场的进一步开放,使得烟草行业不可能再完全依赖国家烟草专卖制度的支持和保护。鉴于此,烟草行业就应找到连锁经营这样一个全新的市场控制模式,构造一个在不依靠行政手段的前提下,实现对市场的有效占有,尽快把理论上与零售户的合作伙伴关系,变为现实的真正意义上的合作伙伴关系和利益共同体,真正实现批零“双赢”,这样,才能为烟草行业的可持续发展提供保证。

挺进零售市场,控制终端销售,实现卷烟零售连锁经营,也许是烟草行业从行政法律控制到情感利益控制的一条终极途径。



连锁经营作为一种现代化商业经营模式和组织形式,虽然在我国刚刚起步,但已显示出独特的魅力。它以整体为纽带实现了经营一体化,是核心竞争力在连锁成员间的合作与共生,是连锁成员利益关系的良性互动,是连锁成员之间的“共赢”,是新世纪的主导性商业模式,有着非常好的前景和潜力。

本书作者根据烟草行业在WTO保护期内国家仍然实施垄断经营的实际情况以及对连锁经营的理论分析,以平实的语言,阐述了烟草行业卷烟零售连锁经营的理论体系和运行方法,把专卖专营的特殊性和连锁经营理论有机结合,形成了卷烟零售规范化、低成本、智慧化快速复制的全新连锁模式,为烟草行业特别是烟草商业企业零售终端建设提供了理论支撑和实践上的指导。

《卷烟零售连锁经营与管理》共上下二册,分别为连锁总部分册和加盟分店分册,上册可作为烟草公司或其下属的零售公司总部的操作指南,下册可作为总部培训连锁加盟分店的教材,也可作为加盟分店的操作手册。

本书是关于烟草行业连锁经营的专著,其内容丰富翔实,针对性较强,结构严谨,语言流畅。它的出版发行,对推动卷烟零售连锁经营的健康、快速发展,对保持烟草行业的稳定、持续发展,都有着十分重要的意义。

客观地说上几句话,是为序。

二〇〇三年十月十九日 于北京

目 录

序言.....	I
第一章 连锁经营概述	
一、连锁经营的概念.....	3
二、连锁经营发展的条件.....	4
(一)社会化大生产的发展.....	4
(二)市场制度的变化.....	4
(三)消费水平的提高.....	5
(四)各种技术的进步.....	5
三、连锁经营的实质.....	5
(一)经营理念连锁.....	6
(二)企业识别连锁.....	6
(三)商品服务连锁.....	7
(四)经营管理连锁.....	7
四、连锁经营的特征.....	8
(一)经营规模化.....	8
(二)组织网络化.....	9
(三)管理规范化的.....	10
五、连锁经营的种类.....	12
(一)直营连锁.....	13
(二)特许连锁.....	13
(三)自由连锁.....	14
(四)RC、FC、VC 连锁的比较.....	15
第二章 卷烟零售连锁的基本模式	
一、卷烟零售连锁经营的适应性.....	19



(一) 专卖专营体制,为连锁经营创造了巨大的天然优势...	19
(二) 卷烟消费档次的不断提高,为连锁经营提供了良好的盈利基础.....	19
(三) 卷烟消费群体分散,为连锁经营提出了客观要求...	19
(四) 卷烟流通的全国统一大市场,为连锁经营带来了机遇与生机.....	20
(五) 卷烟销售网络建设的深入发展,为连锁经营体系的建立与发展提供了充足的条件.....	20
二、卷烟零售市场的结构.....	20
(一) 卷烟零售市场的主要特点.....	21
(二) 卷烟零售市场的结构.....	21
三、卷烟零售连锁的基本模式.....	22
(一) “两链一锁”模式的主要内容.....	22
(二) “两链”的区别点.....	23
(三) “两链”的共同点.....	23
(四) “一锁”的范围.....	23
四、卷烟零售连锁经营的 12 个原则.....	24
(一) “以我为主”的原则.....	24
(二) 正面引导、自愿加入的原则.....	25
(三) 互利双赢的原则.....	25
(四) 循序渐进原则.....	26
(五) 化繁为简原则.....	26
(六) 统一形象原则.....	26
(七) 统一经营范围原则.....	27
(八) 统一配货原则.....	27
(九) 服务标准化原则.....	27
(十) 统一管理原则.....	28
(十一) 统一价格原则.....	28

(十二)统一取费原则.....	28
五、卷烟零售连锁经营模式的优势.....	29
(一)对连锁总部的6大好处.....	29
(二)对烟草公司的8大好处.....	31
(三)对连锁分店的9大好处.....	33
第三章 组建卷烟零售连锁企业的方式和步骤	
一、烟草商业企业与卷烟零售连锁企业的关系.....	39
二、烟草商业企业组建零售连锁企业的方式.....	40
(一)烟草商业企业组建零售连锁企业的优势.....	40
(二)烟草商业企业组建零售连锁企业的方式.....	41
三、组建连锁企业的5个原则.....	41
(一)总部只零售.....	42
(二)规模要适当.....	42
(三)产权要明晰.....	42
(四)注册要合法.....	43
(五)运行要规范.....	43
四、卷烟零售连锁总部的基本条件.....	44
(一)建立卷烟零售连锁企业的步骤.....	44
(二)连锁总部应具备的基本条件.....	44
(三)连锁总部应承担的基本责任.....	45
五、组建卷烟零售连锁企业的可行性研究.....	45
第四章 卷烟零售连锁的经营战略	
一、制定卷烟零售连锁经营战略的重要性.....	51
(一)连锁经营战略的概念.....	51
(二)连锁经营战略的特征.....	51
(三)连锁经营战略的内容.....	53
二、卷烟零售连锁企业的经营观念.....	54
(一)现代企业经营观念.....	54
(二)卷烟零售连锁企业经营观念.....	58



三、卷烟零售连锁经营的战略体系.....	60
(一)卷烟零售连锁企业的竞争体系.....	60
(二)大批量商品化经营体系.....	61
(三)经营研究开发体系.....	61
(四)标准化分店组装体系.....	61
(五)物流配送体系.....	62
(六)组织管理体系.....	62
(七)人才培养教育体系.....	63
四、卷烟零售连锁企业的经营目标与方针.....	63
(一)卷烟零售连锁企业的经营目标.....	63
(二)卷烟零售连锁企业的经营方针.....	65
五、卷烟零售连锁企业经营战略的制定.....	66
(一)卷烟零售连锁企业制定经营战略的过程.....	66
(二)卷烟零售连锁企业的经营战略模式.....	67
(三)卷烟零售连锁企业的开发规模.....	69
(四)发展分店的基本原则.....	70
第五章 卷烟零售连锁企业的组织设计及职责	
一、卷烟零售连锁体系组织设计的原则.....	75
二、卷烟零售连锁企业的组织架构.....	76
(一)连锁企业的名称.....	76
(二)连锁总部的组织架构.....	76
三、卷烟零售连锁总部的控制和职能.....	77
(一)连锁总部的管理控制.....	77
(二)连锁总部的基本职能.....	77
四、卷烟零售连锁总部主要部门的职责.....	78
(一)控制与信息中心.....	78
(二)市场拓展部.....	78
(三)分店营销部.....	79
(四)物流部.....	80

(五)人力资源部.....	81
(六)行政部.....	81
(七)财务部.....	82
五、卷烟零售连锁分店的主要岗位职责.....	82
(一)店长.....	82
(二)副店长.....	83
(三)店员.....	83
(四)收银人员.....	84
第六章 卷烟零售连锁直营店的建设与管理	
一、建立卷烟零售连锁直营店的必要性.....	87
二、卷烟零售连锁直营店合理分布的方法.....	88
(一)合理分布直营店的意义.....	88
(二)合理分布直营店的步骤.....	88
(三)选择合适的地点.....	89
(四)直营店的形式.....	89
三、卷烟零售连锁直营店的规模.....	90
(一)适度规模.....	90
(二)要考虑的因素.....	90
(三)适度规模的意义.....	91
四、建立直营店(样板店)应遵循的 10 个原则.....	91
(一)长远发展原则.....	92
(二)全面创新原则.....	92
(三)确保成功原则.....	93
(四)广泛适用原则.....	93
(五)利于复制原则.....	93
(六)形象到位原则.....	93
(七)足量营销原则.....	93
(八)系统控制原则.....	94
(九)特殊管理原则.....	94



(十)多赢原则.....	94
--------------	----

第七章 卷烟零售连锁店的企业形象识别

一、CI 的概念与特征.....	97
(一)CI 的概念.....	97
(二)CI 的特征.....	97
二、塑造卷烟连锁 CI 的意义与基本原则.....	99
(一)塑造 CI 的意义.....	99
(二)塑造卷烟连锁企业形象的基本原则.....	100
三、塑造卷烟连锁企业形象的内容.....	101
(一)塑造连锁企业形象的内容.....	101
(二)连锁企业的识别系统.....	103
(三)识别系统在连锁业中的功能.....	105
四、卷烟零售连锁店的《CI 手册》.....	106
(一)编制《CI 手册》的意义.....	106
(二)编制《CI 手册》的步骤.....	107
(三)《CI 手册》的主要内容.....	107
五、卷烟零售连锁分店的商品陈列.....	110
(一)卷烟陈列的 10 个原则.....	110
(二)商品陈列的位置.....	111
(三)卷烟陈列的 10 种方法.....	112
(四)商品陈列的艺术趋向.....	114

第八章 卷烟零售连锁分店的扩展

一、加盟分店开发的原则.....	119
(一)方便顾客购买.....	119
(二)有利于压缩规模小的卷烟零售客户.....	119
(三)适应长期规划.....	119
(四)以零售卷烟为中心.....	119
(五)以开发特许分店为核心.....	120
二、加盟分店开发的调研.....	120

(一)市场调查的重点	120
(二)商圈	124
三、加盟分店店址的预选	125
(一)选址的重要性	125
(二)预选店址的分析	127
四、如何招募加盟分店	128
(一)招募的方式	128
(二)招募的程序	129
(三)连锁加盟说明会	131
五、特许加盟合同	132
(一)特许加盟合同的基本要素	132
(二)签订特许经营合同的注意事项	133
六、《招商手册》的主要内容	135
七、连锁总部与加盟店的利益协调	136
(一)正确把握双方利益	136
(二)主动协调和沟通	137
第九章 卷烟零售连锁分店的营销方法	
一、连锁经营的关系营销	143
二、总部对加盟分店的营销支持	144
(一)通过系统开发来为加盟分店提供营销服务	144
(二)总部要关心加盟分店的成功和活动	145
三、服务策略	146
(一)服务的特点	146
(二)服务营销策略的内容	147
(三)提高服务水平的方法	148
四、连锁经营的销售促进	149
(一)销售促进的方式与特征	149
(二)销售促进决策过程	154
五、编写《营业手册》	157



(一)《营业手册》的编纂原则	157
----------------	-----

(二)《营业手册》的内容构成	158
----------------	-----

第十章 连锁经营的财务管理

一、连锁经营必备的财会知识	163
---------------	-----

(一)会计的基本原理	163
------------	-----

(二)资产负债表	165
----------	-----

(三)损益表	169
--------	-----

(四)现金流量表	172
----------	-----

二、如何进行财务分析	178
------------	-----

(一)安全性指标	178
----------	-----

(二)效益性指标	180
----------	-----

(三)效率性指标	180
----------	-----

(四)发展潜力性指标	182
------------	-----

三、连锁总部如何收费	182
------------	-----

四、连锁企业的资金管理	186
-------------	-----

(一)资金管理	187
---------	-----

(二)现金的范围	189
----------	-----

(三)现金的内部控制	190
------------	-----

五、税收规划与合法避税	192
-------------	-----

(一)税收规划的目的、动机	192
---------------	-----

(二)税收规划的条件	196
------------	-----

(三)税收规划决策	196
-----------	-----

(四)企业合理避税	197
-----------	-----

第十一章 卷烟零售连锁分店的监督与管理

一、监督与管理的原则——“五化”	201
------------------	-----

二、监督与管理的方法	202
------------	-----

(一)监督与管理的目的	202
-------------	-----

(二)监督与管理的方法	203
-------------	-----

三、信息化建设	205
---------	-----

(一) 信息系统架构的重点及建立方式	205
(二) 建立信息系统的基本程序	206
(三) 导入信息化的几项原则与重点	206
(四) 信息系统架构	208
(五) 台式 POS 系统	209
(六) 信息系统管理需求	211
(七) 信息化管理应有的心理准备	213
四、运行分析	215
(一) 营运分析的种类与方法	215
(二) 连锁企业经营指标	215
(三) 总部分析的内容与公式	216
(四) 分析的时间和方法	220
(五) 对分店的奖励原则	220
五、沟通, 可以有力促进监督与管理	221
(一) 沟通的理念	221
(二) 沟通的对象	221
(三) 沟通的目的	221
(四) 沟通的流程	221
(五) 沟通的方式	222
(六) 分店权益与威信维护	222
附录一 国际特许经营协会道德规范	225
附录二 国内贸易部商业特许经营管理办法(试行)	227
附录三 国内贸易部连锁店经营管理规范意见	231
附录四 特许经营企业备案管理办法(试行)	233
附录五 企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	236
附录六 上海市商业连锁企业若干规定	242
附录七 国际商会标准国际特许经营合同	245
附录八 某食品零售公司加盟合同书	264
附录九 关于连锁店登记管理有关问题的通知	280



附录十	关于连锁店经营专营商品有关问题的通知·····	282
附录十一	关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知·····	284
附录十二	中华人民共和国国家标准 零售业态分类·····	286
附录十三	连锁超级市场、便利店管理通用要求 总部管理规范···	292
附录十四	连锁超级市场、便利店管理通用要求 门店管理规范···	300

Juan Yan Ling Shou Lian Suo Jing Ying Yu Guan Li

第1章

连锁经营概述



