

第 1 章

连锁经营原理

1.1 什么是连锁经营

□ 连锁经营的概念

英文中 Chain store 一词，产生于 19 世纪末期，明确定义已在二战以后，美欧各国政府规定单一资本的、直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为连锁经营组织，而以上的规定，倾向于法律和统计上的表述，并不能成为判别连锁经营和非连锁经营的标志。

连锁经营是当今世界上很多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式和组织形式。而连锁商店则是这种经营模式和组织形式的存在方式，连锁商店指经营同类商品和服务的若干企业在核心企业（总部）的领导下采用规范化经营，实行共同的经营方针，一致的营销行动，实行集中采购和分散销售的有机结合，实行规模化效益的联合体。美国《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为连锁商店是由两个或两个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成的，通常是大规模的零售商。美国贸易法规规定：连锁商店是至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。

英国考核连锁商店的标准有 4 条：单一所有，即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有；集中领导，统一管理；设立的商店要相同；有 10 个以上成员店。

连锁商店在概念上具有四个鲜明的特征：

1. 经营理念的统一。经营理念是一个企业的灵魂，是企业经营方式、经营构想等经营活动的根据所在，连锁商

店，作为一个成员店，无论其规模大小，地区差异，都必须持有一个共同的经营理念。这一经营理念体现在与购物有关的一切物质和精神环境给人的感受上必须让消费者满意。即为消费者提供“ 优雅的购买环境 ”、“ 快捷的服务 ”、“ 衷心的关怀 ”、“ 流行的消费 ”。

2. 企业识别系统及经营商标的统一。连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象，这种统一的企业识别系统和经营商标，不但有利于消费者识别，更重要的是使消费者产生一种认同感。

3. 商品和服务的统一。连锁商店各店铺经营的商品都是精心挑选，按消费者的消费需求而作的最佳商品组合，并不时更新，提供的服务也经过统一的规划，对所有店铺的服务实行标准化，使消费者对连锁商店形成稳定的预期，即消费者无论到哪家店铺，都保证可以享受到连锁商店所提供的一致商品和一致的服务。

4. 经营管理的统一。连锁商店接受总店统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

连锁商店就是在上述四个统一的前提下，形成专业化管理及集中规划的经营组织原理，利用协同效应原理，使企业加快资金周转，增强讨价还价的能力，使物流综合配套自成体系，从而取得规模效应。

☐ 连锁经营的实质

连锁经营是一定时代下的产物，现代大工业的发展，物品的极大丰富，及消费者的消费理念的转变及流通业的整合，使连锁经营这种经营方式大放异彩，而连锁经营的实质

即将社会化大生产的基本原理运用于流通领域，达到增强合作能力和获取规模效益的目的，同时信息技术在流通业的发展应用对连锁经营注入了新的内容。

1. 连锁经营与现代化生产的第一个表现，在于它把专业化经营和分散化开店结合，零售业在适应生产专业化的同时，必须使经营活动适应分散化、多元化的消费特点，连锁商店正是通过众多网点的分散化和其商品经营、销售服务和企业管理标准化的统一，现代化大生产与商业经营规模化及消费需求多元化、个性化的有机结合。

2. 连锁经营与现代化生产相适应的第二个表现，在于将集中化运货与分散化销售结合起来，传统的零售商业同时承担买卖两种职能，而连锁商店则将两种职能分开，总部集中进货，一方面最大成本降低，另一方面使总部采购专业的水平提高，而各成员店分散销售，一方面享受到集中进货的低成本优势。并在此基础上，根据市场竞争状况和消费者偏好，制定较为灵活的市场战略，及把销售状况利用其贴近消费者，可以通过近距离经销和服务建立感情纽带。增强消费者对成员企业及整个连锁店系统的心理联系，还可把商品销售情况及市场信息及时传递给总部，有利于总部作出相应的决策。

3. 连锁经营还体现了商业经济增长方式转变的要求。

连锁经营促进了经济结构的优化，连锁经营这种制度安排，有利于组织内部的优势互补。连锁经营有利于规模经营，以规模求效益，连锁经营是由大规模生产方式决定，是大流通具有代表性的形式。连锁经营有利于最新科技成果在商业领域的应用，信息技术的发展为流通业带来的契机。

使信息流在企业中完全流动。 连锁经营有利于商业企业的科学管理，连锁经营通过店名、店貌、商品、服务的标准化、采购、送货、销售、决策、经营的专业化、商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规模一致等把复杂的商业活动分解，使商业成为一种可管理的技术密集性经济活动从目前来看，连锁经营在今后的发展中可适用的经营技术大致有：柔性销售技术、逆向组合技术、生物工程技术、电子商务技术等。

☐ 连锁经营与传统商业经营方式的区别

连锁经营与传统商业经营方式有显著的区别

1. 连锁企业不同于商业企业集团，在经营体制上，一般商业企业集团，往往并不要求各成员企业实行统一经营，不像连锁店那样标准化设计，有相同的商品结构和服务规模，相反，它们往往依靠差别化的经营，使各个成员企业有不同的经营范围和方式，形成优势互补，在企业管理上，企业集团的每个成员都是独立的法人，可以独立地从事经营活动，连锁企业则不同，连锁商店总部和店铺在专业职能上形成明确的分工，如总部专门负责采购、营销、人事安排与经营管理活动，而各店铺则主要从事销售活动，所以店铺与总部联系十分紧密，如果脱离总部，店铺将无法独立运营。

2. 连锁经营不同于分店式经营，连锁企业采用统一进货、统一经营、统一管理，所辖店铺都执行总部统一制定的经营管理规模标准的经营形式。而分店一般靠总部投资，各分店独立经营，尽管各店牌子相同，但不一定要求都实行统一管理。分店具有较大的自主权和灵活性。

3. 连锁经营不同于传统的单店经营，单店指独立经营的店铺，偏向于特色经营，一般规模较小，经济实力较弱，抗风险能力较差，而连锁企业则兼有大企业和子店铺的两方面优势，通过总部把各个店铺联合在一起，实现规模经营。

表 1.1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营方式 项 目	连锁经营	传统商业经营
定 义	即公司连锁，同一资本所有、经营同类商品和服务的组织化零售企业集团。	商业企业集团下属企业独立经营模式由总部投资兴建的分店较此种分店具有较大的自主权。
特 点	1. 分店必须有统一的经营风格。 2. 分店不独立，与总部具有协作关系，特别强调总部与分店的互动关系。	1. 分店都独立动作，没有形成统一的经营风格。 2. 偏重于差异化经营。
经营范围	一般以流通业和服务业为主。	除流通业、服务业外还涉及其他诸多行业，如制造业等。
运作方式	需足够的资金和合适的业务类型，同时经营方面须受总部约束。	一般总部掌握分店的所有权，经营决策方面有较强自立性。

续表

经营方式 项 目	连锁经营	传统商业经营
法律关系	依各种模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金，总部必须有成熟的运行模式和专有技术	取决于企业集团的决策

1.2 连锁经营的特点

日本 7—11 股份公司以特许经营方式经营的便利店连锁集团的总部，各加盟店铺的所有者都是独立于总部的企业经营着。日本 7—11 公司自己除了拥有 180 家左右以供培训的直营店外，其余成员均以特许经营合同形式加盟的分店。

总部对加盟店所起的作用是：为旗下的便利店提供必要的指导，系统化服务及交易中介以及后勤支援保障。

连锁店铺取名“7—11”意思为从早上 7 点至晚上 11 点一直营业的店铺。

公司建立的目的是为了中小商店共存荣。7—11 自组建起，便以打破零售企业的原有结构，提高生产率，力图实现大型商店与中小型商店共同发展这一具有社会意义的方针，抓住各种商业机遇，不断改善和发展其运营体制。

7—11 是智能型企业，7—11 特别注重商品供应过程中的市场情报系统，物流管理系统此种硬件设施，但这只是企

业活动的物质外在表现，并非其本质，7—11 的本质在于它的软件部分。

7—11 直接面对的对象是加盟店，它们大都是拥有 100 平方米左右营业面积的中小型零售店。7—11 为使它们的经营合理化，获得高利润而开展各种支援辅助活动，并通过毛利分配获得收入。

为实现加盟店局部经营合理化，必须使相关厂商以及运输业者等，达到整体结构最优，进行彻底的系统化动作，这种新结构由 7—11 倡导推进，促其投资参与筹划的企业共同负担。通过向外部的专业企业分散职能，利用它们的成果来谋求总部与加盟店事业的共同发展，从另一个角度讲，加盟店亦可看作是外部企业，所以 7—11 可以说是以“活用外部资源”为指导方针，谋求自身发展的企业，属于一种为企业服务的企业。

当然，这种做法使 7—11 固定资产所占比例偏小，它所拥有的只是可以向加盟店提供各种服务的专有技术和可以灵活运用这些技术的人才。

□7—11 经营体系

1. 7—11 的经营体系概要

7—11 公司经营体系的宗旨便是将 7—11 的事业看作是总部与加盟店的共同事业进行合作经营，把总部和加盟店的命运紧紧联系在一起。日本 7—11 为成功地发展这一共同事业，建立了必要的店铺经营体系，及支持经营的商品供应系统和全部工作的情报、物流等系统。为使各系统的工作更合理化，7—11 采用了可控制全部系统的计算机设备。日

本 7—11 将自身定位于情报系统产业，在所有的系统中建立计算机控制装置，以实现经营的系统化、整体化使信息流在企业各个部分间快速、充分流动。这便是 7—11 经营体系的特点。

各系统的发展使店铺的运作效率更上一层楼。

2. 店铺的组织化——7—11 特许经营体系

日本 7—11 在店铺的开设方面，将主要精力放在加盟店的发展上而不是直营店上。

加盟店所有者和总部是独立的经营者关系，因此不是以命令的方式进行店铺运营，而是通过缔造合同来完成 7—11 的共同事业。总部与加盟者缔结特许经营合同，将其纳入 7—11 特许经营体系，使店铺形成组织系列。

所谓 7—11 特许经营体系，即为了成就共同的事业，各成员在总部指导下，各自承担相应的责任，作出各自的贡献，从而成为利润的源泉，利润由加盟者和总部按相应比例共同分配，积累及进行再投资，形成扩大再生产的良性循环。

3. 店铺的经营特色

(1) 便利商店。根据通产省 1994 年的调查，日本已有 48405 家这样的商店。

7—11 的店铺大致有以下几点优越性：

时间的便利性（全年不休息、长时间营业）；

② 距离的便利性（设在顾客住宅周围）；

可一次购齐、品种齐全的优越性（提供丰富、新鲜、适量的生活必需品）；

可快速选购的便利性（商品陈列、摆放井然有序）；

合适的价格、适宜消费的便利性等。

(2) 力图最大限度地提供方便的店铺。

7—11 的基本态度是“创造一个顾客任何时候均可买到满意商品的商店”。

顾客优先的四个基本原则是：

提供比任何地方都新鲜的商品；

提供最畅销的商品；

营造舒适便利的购物环境；

实行顾客满意战略。

营业时间：

1975年 6月开始实行 24 小时营业制（福岛县郡山市），现在的店铺中有 92%（5345 家）为 24 小时营业，其余为 7:00—23:00 的 16 小时营业制，全部均为长时间营业。

但是近年来，由于便利店盛行，出现了许多不像 7—11 这样吸收其他店铺，但自身却采取便利店经营模式、长时间营业的店铺。

摆放品种的数目：

常年陈列商品种类约为 3000 种。为了能在有限的卖场面积内向顾客提供更多的所需商品，加盟店从总部推荐的 5000 种商品中结合本地区消费者的实际需要，选择其中的 3000 种陈列，并随时加以调整。

(3) 立足于各地区，建立优势区域，很多顾客购物时，都图方便快捷，所以很多店铺都设在居民区附近，形成空间上购买的便利性；宁可多化点钱，顾客也乐意。

商圈：

7—11 的商定在以店铺为中心方圆 350~500 米的范围

内，以周围人口为潜在顾客，为此需要寻求与之相称的商圈，即将在店铺直径 1 公里范围内，拥有 5000~10000 的人口密度视为必要条件。

建立店铺经营的区域优势。

7—11 在某一区域分布相应密度的店铺，就可形成占支配地位的区域优势，对总部来说，可提高向店铺的配送效果，增强广告宣传效果。

店铺规模：

7—11 的标准店铺营业规模为 100 平方米，现在正在实践 50 平方米。

目标顾客层：

现在的主要目标顾客为年轻男性顾客，店铺为此设计相应的经营风格和商品组合。

□7—11 总部和店铺的职能划分

1. 总部职能。总部的职能是构筑商品开发、商品供应体系，提供由电脑终端控制的订货、销售管理业务系统，以及商品情报、经营指导、会计服务、广告宣传活动等。

总部为了构筑指导体系，在全国 27 个地区设置了会计事务、经营指导地区事务所。另外，将全国分为 10 个大区，下设 86 个小区配备经营指导员（OFC）。现在，7—11 的 OFC 人员达到 800 人，每人平均指导 7~8 个店铺。

2. 总部的义务。总部在从加盟店处分得的毛利中，负担下列经费：

- (1) 有关商品开发、商品供给体制的构建经费；
- (2) 有关系统开发以及运输、店铺系统等设备的贷款；

- (3) 有关情报处理设备的费用；
- (4) 有关销售设备的借贷等费用；
- (5) 有关会计服务、经营指导、商品情报的提供、广告宣传等费用；
- (6) 负担水、电、煤气费用的 80%；
- (7) 定期实地盘货所需费用等等。

最低保证金制度。7—11 制定了最低保证金制度，保证加盟店店主的年收入（销售总利润减去总部收取金额）。这一点在不同类型店铺有所区别，数量最多的 A 类店 24 小时营业，年收入保证金为 1900 万日元。

3. 加盟店的职能。加盟店的职能包括：

- (1) 负责销售、店铺的运营管理；
- (2) 选用从业人员；
- (3) 商品的订货；
- (4) 店铺的清理和接待服务等。

加盟店对店铺的一切细节都要负责管理。7—11 指导的“清洁服务”要求达到荧光灯在地板上可以反光这种程度。另外，因 24 小时营业，全年不休息，所以每店均需管理 20 个从业人员。零工辞职时，需立即找人代替，若找不到合适人选，则店主要亲自工作。由于非正常停业，成本比较大，而且可能影响企业形象，所以绝对不可以停业，必须保证充足的时间为顾客提供服务。

对于加盟店来说，最重要的工作是订货业务，订货工作要投入较多的人力、物力。其他如商品清点、商品检验等工作则建立起任何人都可简单操作的简便系统，使加盟店除订货以外的全部工作按操作手册即可完成。

各店铺的订货业务是一个反复进行“假设与验证”的过程。

7—11 总部认为“订货意愿是店主应有的权利”，所以 OFC 只是提出建议，并通过电脑终端将过去的销售动向、实绩以及假设的方案、验证的有关数据提供给店铺，尽量使订货业务简单化。

4. 加盟店的义务（负担）。加盟店需从与总部均分的毛利中划出金额，承担与店铺经营管理有关的费用。包括：

- （1）从业人员的工资、法定福利费用；
- （2）盘点费用；
- （3）消耗品费用；
- （4）电话费；
- （5）水、电、煤气费用的 20%；
- （6）清洁费；
- （7）补足欠款部分费用及支付废弃商品的进价。

☐商品供应体制的组织化

7—11 的商品供应服务目标是向顾客提供品质优良、价格合理的商品。为了实现此目标，必须建立以商品的单品管理和情报系统为基础，准确把握顾客需求、提供顾客所需商品、能够快速提供店铺的订购商品的供应体系。

7—11 以情报为武器，向商品提供者（厂家或批发商）提供销售规模的成长情况，寻求它们的合作，建立所有商品供应的组织化体系。

7—11 经营的商品均为便利性商品，内容以食品为主，占总量的七成。经营商品有品质、鲜度、流行性等方面的规

定标准，总部列出 5000 种推荐商品，并且积极开展商品的差别化业务。

商品的品质管理非常严格。顾客曾提出的索赔记录都记录在计算机中，特别是食品管理体制尤为严格。

随着最近大店限制法规的放松，大超市的营业时间也有所延长。为进一步提高竞争能力，7—11 降低了商品的价格。为了适应社会变化，通过和厂商合作共同开发反映顾客需求的特色商品，实现情报、物流系统的高效率运转；追求商品的新鲜度；压缩物流成本等手段，为进一步提高竞争力而进行了各种改革。

□加盟“7—11”方便店组织的程序

“7—11”公司特许连锁总部为独立经营店的加盟，制定了详细的程序，其具体内容如下：

1. 接待潜在加盟者。

负责招聘的总部人员为了能使来访咨询者成为加盟店，对店主进行一定的接触了解，并对其进行细致的说明解释工作及协商工作。

2. 介绍“7—11”事业。

对欲加盟者详细介绍有关“7—11”运营、经营的全部内容。特别是要让店主了解 7—11 经营的理念。

3. 调查选址。

为确定能否作为加盟店，总部要进行商圈、市场等方面周密调查，并将搜集的数据认真加以分析、研究。

4. 说明特许经营的合同内容。

就加盟的各种规定，逐项详细地解释说明。

5. 签订特许经营合同。

在申请者充分研究事业内容和合同内容，理解并决定加盟的基础上，正式签订合同。

6. 商店计划、设计。

总部的建筑、设计部门详细研究顾客的活动线路、经营对策等，设计商店装修方案。

7. 签订承包建筑合同。

商店设计就序后，总部负责介绍建筑及工程公司，并负责签订承包建筑合同，同时协助融资。

8. 准备开业。

在建筑施工的同时，订购各种设备和柜台，并进行店内营业场地设计、发放操作手册和做好促销等准备工作。

9. 店主培训。

就开业所必需的准备事项、计算机系统的操作管理、商店运营的技巧等，对店主进行培训指导，达到真正掌握的程度。

10. 开业前的商品进货、陈列。

为搞好开业前的进货和陈列，总部有关人员亲临商店，对货物的选定和进货信息、陈列技巧等进行指导。

11. 交钥匙。

在开业前一日，将商店的钥匙同竣工证书一起交给店主。

12. 开业。

将开业的广告宣传品夹入报纸发放，或登门访问发放等，同时，举行开业庆典，同时开展开业促销活动，使开业广告有效流传。

13. 运作信息系统。

放在商店的终端机通过互联网络系统与总部直接联系指导、支持商店的运营。

14. 经营指导对经营进行巡回指导。

总部设立若干事务所，对各加盟店进行分体管理。事务所配备精通信息系统，熟悉市场的经营指导员，每周巡回访问所负责的商店两次，发现问题及时解决。

1.3 连锁经营的类型与体系分析

□ 连锁经营的几种类型

世界各国的连锁经营虽然各有千秋，但一般都把连锁经营的形式分为三种类型：正规连锁、特许连锁和自由连锁。无论哪一种类型的连锁，经营的目的都在于获取规模效益，即通过批量进货、批量销售，达到规模化的效益。

三种类型连锁经营的共同点是：（1）基本功能标准化。为了有效地开展连锁经营，一定要确立基本功能的标准化和明确分工体制，将进货（总部功能）和销售（商店功能）分离。连锁经营的实践证明，确立了总部与商店分工体制的连锁店，都能有效地运营。基本功能标准化，还在总部与分店的关系是一种战略的协作关系，各司其职，互相配合，而不是命令，支配关系，弄清这一点非常重要。（2）统一进货和订货。连锁经营的分工关系确立后，对于进货，总部要接受来自各连锁店的订货信息，并经过加工整理后，实行统一订货。（3）总部的集中化。在商品计划、进货店是经营上的重