

第 1 章 连锁经营的成功之路

在我国连锁经营已发展 10 多年了，连锁经营企业有 1800 多家，连锁店铺有 26000 多个，年销售额达 1500 多亿元，一些大中城市已占社会消费零售额的 15% 以上。

在全国连锁经营“十五”发展规划中提出：力争经过 5 年的努力，初步确定在商业和服务业中的主体地位，到“十五”末期，全国连锁经营店铺 20 万个，销售额达 7000 亿元，年递增约 35%，占全社会消费零售额的比重达 20% 左右，同时连锁经营开始由东向西部地区发展，由城市向农村发展。

1.1 为什么要进行连锁经营

1.1.1 现代流通需要连锁经营

一般情况，商流、物流、信息流、资金流越发达的城市越具有竞争力、生命力和辐射力，这样的城市不仅市区繁荣而且还能带动本地区的农村发展。怎样才能把现代化流通提升到应有的地位呢？首先应认识什么是现代流通，集市贸易式的原始市场不是现代流通，它是小生产方式，不能作为现代流通业态的主流，但是并不是说要全部取消集贸市场，集贸市场目前还有顾客，就说明还有需求，有需求就应该发挥其作用。但是从战略的眼光看待问题，传统的集贸市场和现代流通是两回事。要大力发展物流配送、连锁经营、电子商务等现代流通方式，用现代流通推动农业产业化，使生产企业和最终消费者信息畅通，这是加入 WTO 后参与国际竞争的迫切需要。

我国传统的流通是生产决定消费，消费受生产的支配。而现

代流通是以消费者为起点，消费带动引导生产，也就是说如何满足消费者需求，开发潜在的消费需求，创造未来的消费者需求，所谓社会化大流通就是围绕消费者需求所进行的社会再生产的全过程。小流通带动小生产，大流通带动大生产，现代流通带动现代化生产。

现代流通是高效率、高效益的流通，这也是同传统流通的最大区别。就我国目前现状来说，落后的流通使得投入产出不相对称，据有关部门统计，我国国有工业企业流动资金周转速度仅为 1.2 次/年，而经济发达国家达 6 次/年~8 次/年，国有商业企业流动资本周转速度为 2 次/年~3 次/年，而经济发达国家高达 20 次/年~30 次/年。我国国有工业企业流动资金达 3 万亿元，而且资金短缺仍是发展的制约因素，试想如果将周转速度提高 5 倍，才只是经济发达国家周转速度的最低限，但是 3 万亿元相当于 15 万亿元，经济规模和效益是何等的水平，我们不能只重视投资建项目，扩规模，而忽视现代流通。

显而易见，连锁经营、物流配送、电子商务等现代流通方式的繁荣和发展，不仅仅是城市建设、经济发展的需要，同时也是现代流通健康、快速发展的需要。

1.1.2 连锁经营引导流通现代化

处在大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的竞争时代，我国流通业必须走高效率、高效益的现代化流通之路，连锁经营这一组织形式和经营方式正在引导我国流通现代化。

连锁经营发展了 10 多年正在日趋成熟和规范。20 世纪 90 年代初期像现在的物流一样有一个“连锁经营热”的过程，那时期有一些企业，牌子是连锁经营，却没有利用配送中心，有的连锁企业设有配送中心运营成本仍然降不下来，这样的连锁企业一个个相继倒闭或被兼并。经过 10 多年的艰苦历程我国的连锁经营企业，终于整明白了什么是连锁经营，怎样才能把店铺连起来，锁得住，否则将是一损俱损，比单店经营还要残酷无情。近

几年连锁经营开始以较高的速度发展起来。国家在全国连锁经营“十五”发展规划中绘出了宏伟蓝图。但连锁经营的发展也存在一些不容忽视的问题。(1) 连锁经营的企业绩效受到重视。对一个企业不能光盯住销售额和利税,我国连锁经营销售额的增加主要来自门店增多和营业面积扩大,而年人均劳效和年平均地效却在下降;(2) 商品周转次数低。我国大型连锁超市平均每年商品周转次数一般在 10 次~14 次,虽然远远高于商业平均周转次数,却远远低于经济发达国家;(3) 门店数量少,规模小。全国平均每家连锁企业拥有店铺 14 家,最少的只有 5 家,而经济发达国家,数百家门店不足为奇,沃尔玛 1998 年在全球拥有 2943 家连锁门店,麦当劳、肯德基拥有上万家门店。而国内门店规模小又“店”不成“网”,分散经营成本高,效益低;(4) 连锁经营规范化程度低,管理水平落后,重形式轻实质而成为“形似而神不似”的连锁;(5) 配送的作用未能发挥。即便是设有配送中心,配送方式落后,什么“高频率小批量配送”“共同配送”“一体化配送”这些经济发达国家已广泛采用的配送方式却一无所知,配送中心缺少合理规划,作业混乱,不知如何下手降低配送成本。有的连锁经营企业根本不具备建立配送中心的条件,也不知道利用第三方物流。

总之,我国连锁业尽管走过 10 多年的艰辛路程,但是还处在初级阶段。商界及政府必须清醒,尽快找到从粗放式经营到集约化经营的发展道路。正如国务院办公厅国办发〔2002〕49 号文件中指出的那样:“发展连锁经营是促进大流通,带动大生产的重要措施,是改造传统商业,提升流通产业竞争力,推动流通现代化的有效途径。”

1.1.3 连锁经营是商品流通业中最具有活力的经营方式

连锁经营是通过若干零售产业实行集中采购、分散销售、规范化经营,从而实现规模经济效益的一种现代流通方式。实现

统一采购、统一配送、统一标识、统一经营方针、统一服务规范、统一销售价格和统一信息处理等是连锁经营的基本规范和内在要求，连锁经营的发展对于我国的生产、流通、消费以及整个国民经济的发展具有重要意义。

1) 连锁经营可以有效衔接产需。连锁经营通过配送中心的规模化采购及进货和店铺网络化销售及顾客服务，将一大批生产者和千家万户的消费者连接起来。这是发展大流通、带动大生产、传递产需信息的重要措施，连锁经营的产需有效衔接促进现代化大工业、市场经济和现代流通体系的建立及完善。

2) 发展连锁经营，有利于优化流通业态结构，提供质优价廉的商品和方便快捷的服务，引导消费、培养内需。连锁经营的经营行为标准化、规范化、净化市场环境、防止假冒伪劣商品进入流通领域，其组织化程度是整顿和规范市场经济秩序的重要治本之策。

3) 连锁经营是西方市场经济发达国家中流通产业的一场革命，在 130 多年的历史中对于推动生产、引导消费、降低经营成本、完善有序竞争的流通秩序，起了巨大作用。它具有强大的生命力。其根本原因是连锁经营的经营特点，适应了现代大工业发展的需要。连锁经营的实质是把现代大工业、大生产的组织原则应用于商品流通领域，达到提高协调运作和规模效益的目的。

1.1.4 连锁经营是我国加入 WTO 后流通产业的机遇和挑战

我国加入世贸组织后 3 年内，将基本取消对外资参与佣金代理、批发、零售在地域、股权、数量等方面的限制，取消对外资本与特许经营的限制。在经济发达国家，流通企业资本雄厚、技术先进、具有现代化的经营理念和丰富的科学管理经验，进入我国流通领域必将出现更加激烈的竞争。发展连锁经营，扩大经营规模，提高企业的国际竞争力，是新形势下我国参与国际合作与竞争的重要举措。

此外，当今世界全球经济一体化是发展方向，经济发达国家成功的跨国流通企业大多是连锁经营集团公司。我国的流通企业要壮大自身的实力、参与国际竞争、开拓国际市场，发展连锁经营是一条捷径。它将迅速地在国内外开设连锁店，吸收加盟店来延伸自己的市场触角。

1.2 连锁经营的成功之路

进入 20 世纪 90 年代，流通领域有很大的变化，零售业也不例外，在种类、形态、规模方面出现了多样化，特别是随着时代的变迁，新的形态不断诞生，连锁经营作为新发展起来的形态，呈现出来并占有重要的地位。

1.2.1 连锁经营的概念与特性

零售企业的经营不同于工业企业，并非都适合单纯的“大规模经营的经济效益”。消费经济单位的地理分散化，小规模化，多样化是零售业的主要特征。从消费者购买便利这一观点出发，应重视“分散性的原则”；从为完成营业活动的费用这一观点出发，应重视“集中性的原则”，这两个原则巧妙结合的形态只能是连锁经营。

一般的零售是进货→配送→流通加工→库存→销售，这一商品流动路线，其中进货和销售部分被称为“商流”，配送、流通加工、库存这三个功能被称为“物流”。连锁经营的流通阶段，不单纯包括“商流”，而是“商流”和“物流”一体化；特别是传统的流通其功能移动是从上游到下游沿着这一商品流动路线移动。现代流通是以消费者为起点，功能从下游向上游爬坡的观点极为重要。

1) 连锁经营的定义

(1) 日本商业学会定义委员会将连锁经营定义为“遍布各地的多数零售店铺，作为整体构成一个企业，在总部的管理统制

下，统一经营商品，不论外形还是内容完全相同的标准化的经营方法，这个整体组织或构成组织的各个零售店铺被称为连锁经营”。简单地说，连锁经营是多数店铺在单一的组织 and 统制下的经营形态。

(2) 日本近畿大学的渡边敬之教授在他的《零售店经营学》中是这样规定的：“所谓连锁经营，其本质是在同一流通阶段下，处理同一种商品或服务，而且同一经营资本及同一总部集权的管理下，由两个以上的店铺所构成的集团。”简单地说：总部管理下同一资本经营的商店、酒店等集团组织，能够促进流通效率化。

综合 (1) 和 (2) 两个定义，有以下几点看法：

① 连锁经营所经营的对象，不仅仅是商品，特许连锁经营也经营服务业。

② 能够发挥连锁特色的店铺数至少是 11 家以上。实际上少于 10 家店铺，成本高、效益低、提高配送效率很困难，因此国际连锁经营协会也确定为 11 家店铺以上。

③ 同一流通阶段对于连锁经营是非常重要的。

④ 正规连锁是属于同一资本，而自由连锁和特许连锁是各个资本的集合。

2) 连锁经营的特色

根据上述内容，连锁经营有以下特色：

(1) 统一的管理和统制。经营活动应该是在总部集中、统一的管理和统制下运营。各店铺所销售商品的进货、商品的广告、资金的调配、营业员的培训都应是按计划进行实施，其销售和服务的方法是规格化、标准化。

(2) 分散性的大规模销售。所谓分散性是相对于独立的零售店所具有的特色。与百货商店将众多的顾客集中吸引到一个店进行大规模销售相反，连锁店铺是集中多数店铺的销售额，分散性的大规模销售。多数店铺分散在广阔的地域，消费者非常方便

地就近购买商品。由于大量进货、大量销售，所以店铺必须分散在广阔的地域。

(3) 以日用商品为中心进行商品组合。连锁经营所有的店铺经营的是同样的商品，而且这些商品是以日用商品为中心并扩展到食品、服装、图书、药品及其他商品，这是由于消费者对于日用品的购买需要节约时间、费用。但是随着连锁经营的发展，商品的种类和数量多起来，商圈的范围也扩大了，店铺规模也趋于大型化。

(4) 进货和销售的分离。各店铺所销售商品的进货，由连锁经营总部统一计划和实施，这些商品从连锁经营配送中心很容易地得到配送，为了提高商品的周转率，必须控制库存量。除此之外，成本核算、库存管理、商品陈列等经营管理技术要适应现代化。

(5) 薄利多销的经营模式。在连锁经营方面，最根本的生存条件是由于标准化的经营，将消费者从繁杂的选择购物中解放出来及销售价格合理低廉，以追求极大的利润为目标。

1.2.2 连锁经营既“古老”又“新颖”

连锁经营的历史非常古老，在中国公元前 200 年，在日本 1643 年就出现了连锁，在美国 1859 年开业的大西洋和太平洋茶叶公司 (A&P) 开始发展起来。

1) 美国连锁经营的三个时代

在美国连锁经营发展史上大致分为三个时代：

(1) 1859 年～1900 年，这个时代是连锁经营打基础的时代。

(2) 1900 年～1930 年，确立连锁经营方式，是连锁经营快速发展的时代。但是，在这个时代的后半期由于很多弱小零售业受到连锁经营企业的威胁，发生了反对连锁经营的运动，也是围绕连锁经营进行激烈斗争的时代。

(3) 1930 年以后，连锁经营在流通领域筑起了坚实的强有力的地位。

(4) 1859 年在美国的纽约由 G. H. Gilman 和 G. H. Hartford 设立的 A&P (Gredt Atlantic & Pacific Tea Company) 可以称作连锁经营的发祥地。从 1914 年~1930 年, 连锁经营的公司数增加 4 倍, 店铺数增加 8 倍, 销售额增加 15 倍, 1930 年达到了高峰, 到了 1949 年店铺数急剧减少, 但是, 急速成长时期持续上升的销售额相对稳定下来, 到 1992 年美国超市的全部销售额为 286767 百万美元, 其中连锁超市占 58%。

2) 日本连锁经营的大型商社

日本连锁经营较美国发展晚, 明治 38 年 (1906 年) 设立的丸木号面包店具有 48 家店铺算是连锁经营的开端, 昭和 6 年 (1931 年) 百货商店高岛屋正式开店, 采用连锁经营, 所有商店全部是 10 钱均一销售, 并且全部是日用杂货。后来由于战争时期的统制, 连锁经营的发展被迫中断。真正的连锁经营是第二次世界大战后出现的, “大荣”超市及专卖店伊藤洋货堂为最初的大规模连锁经营。昭和 41 年 (1966 年) 具有 10 家店铺以上的连锁经营约 300 家公司, 平均每年销售额约 7000 亿日元, 占全国零售业销售额的 7%。据平成 9 年 (1997 年) 11 月末的统计, 大型商社 980 家是连锁经营企业, 店铺数 52823 家, 销售 371361 亿日元, 销售额占大型商社的 36.1%。

3) 中国连锁经营的发展

在中国进入 20 世纪 90 年代之前, 由于中国的经济发展同美国和日本的差距很大, 同商业资本有关的商品还不能实现大量生产和标准化, 消费者处于低生活水平等原因, 连锁经营几乎没有, 加上中国人的生活习惯及食物消费的类型是小规模、分散的, 城市交通不发达, 因此连锁经营方式的基础还不具备。进入 20 世纪 90 年代随着市场的急速发展, 不能忽视商业经营活动有向规模化、多店铺化、标准化的倾向这一特征。而且连锁经营的特征是物质、技术的小规模化同经济、企业的大规模化绝妙地结合起来, 同时, 连锁经营的显著发展同经济

发展阶段性法则必然相对应，在中国，1990年～1995年是连锁经营的萌芽期，1995年以后，急速地大规模地发展，据原国内贸易局连锁经营办公室的调查结果：1998年1～6月，销售额为2000万元以上的连锁经营公司有93家，2832家店铺，总销售额是1292516亿元，较1997年1～6月增加68%，店铺数增加48%。从1998年开始，由于中国的零售业不景气等原因，连锁经营的发展速度开始迟缓，甚至出现连锁经营企业的倒闭。但是，中国的连锁经营基础更加巩固，而且在合理性、持续发展的基础上进入了适应流通环境的时期。到2001年上半年实行连锁经营的企业达1138家，店铺增加到25119个，销售额相当于1999年全年的销售额。

综上所述，美、日、中三国的连锁经营的发展并不平衡，各种各样的因素影响连锁经营的发展，现将主要影响因素列举如下：

(1) 由于廉价销售获得信誉。由于多数连锁企业是标准化的经营和运营，由制造业大量进货，商品成本和经营费用必然低下，低廉的售价是灵活经营的基础，连锁经营在价格上的吸引力是连锁经营急速成长的主要因素。

(2) 技术革新及采用。汽车、电器、新商品的制造和包装、加工技术的革新，改变了消费者的购买习惯，对连锁经营的发展是有利因素，另外，成本的核算、标准化产品的大量生产、库存管理、商品陈列、商品配送等经营管理技术的现代化及采用，也是促进连锁经营发展的有利因素。

(3) 城市的发展。城市的发展，人口的变化给予了仓库、广告、运输、经营管理、店铺设置等方面的便利，当然同连锁经营的发展有着密不可分的关系。由于人口的密集，设置多数店铺，能够高效益的经营管理。另外，在大城市内由于多数店铺的设置，大量销售，促进商品的进货，能够提高物流效率。

(4) 消费者购买习惯的变化。随着生活水平的提高，商品供

应出现多样化，因为消费者集中多种类型的商品，一次进行采购，省时、便利，购物必须具有经济性，利用汽车购物，其购物频率减少，平均每一位顾客的支出金额增加；购物频率减少，购物时间相对集中，给予连锁经营以有利条件。随着道路的建设，汽车的普及，消费者就容易去价格低廉而且有信誉的连锁店购物。

1.3 连锁经营的主要类型

连锁经营店铺种类有以下几种：

(1) 根据经营商品的种类分为：食品连锁店、服装连锁店、百货连锁店等。

(2) 根据提供服务的地域分为：地方连锁、区域连锁、全国连锁、国际连锁等。

(3) 根据业态分为：连锁专卖店、连锁百货店、连锁超市、廉价连锁店、便利连锁店等。

(4) 根据资本分为：正规连锁、自由连锁、特许连锁。

以下将着重介绍正规连锁、自由连锁、特许连锁的概念和特征。

1.3.1 正规连锁经营

正规连锁经营又称直营连锁经营，是连锁经营的基础形态。所谓正规连锁是由总部管理下组合起来的零售业店铺集团组织，为经营相同商品的 11 个以上的店铺分散配置在各地的大规模零售企业。

正规连锁经营是由连锁经营总部统一管理，集中经营，经营同一种类的商品。合理的大多数店铺分散运营。其有利因素是：第一，大规模销售能够获得较高的销售额，巨大的进货容量，加上包括人才在内的各种促销策略的开发和利用，是扩大销售额的有利条件。第二，连锁经营大批量的进货，能够得到商品供给者的

折扣或降价。第三，公司雇用专业人员进行广告及其他促进销售活动。总部有专门人员负责管理所有店铺的商品库存。第四，总部为了高效运营，可以调动全部职员支持某一局部的运营。

正规连锁经营必须符合以下要求：

(1) 所有店铺必须归属一个公司、组织或一个人所有，各店铺不具备法人资格。

(2) 连锁经营总部对所有店铺拥有全部所有权、经营权、监督权，实施商流、物流、信息流、资金流及职员统一集中管理，店铺执行总部经营策略及经营理念。

(3) 整个连锁经营企业实行统一销售价格、统一成本核算、统一工资奖金及其他财务管理制度。

(4) 总部统一招聘员工，统一委任店长或经理。

(5) 各店铺实行标准化管理，统一店容店貌、商品组合、服务水平、经营规模等。

大型的正规连锁经营企业集团其组织结构一般分为三层：上层为总公司（或总部），负责企业发展战略、企业发展规划、整合各种资源；中层为地区性分公司（或分部），负责管理协调地区内各店铺；下层为各成员店铺，主要负责销售及顾客服务。

正规连锁经营的高度集权管理，有易于调度资金，开发和利用企业整体资源，新产品的研制和推广，信息管理和利用等优点。但是正规连锁经营也存在着难以克服的自身缺陷，由于单一资本向市场辐射，因而易受资金、人力、时间等因素影响使发展规模及速度受到限制。

1.3.2 自由连锁经营

自由连锁经营又称自愿连锁经营，其定义为：各自对自己的店铺拥有所有权，零售企业同批发商或制造商联合进行共同采购销售活动，具有一定程度集团性的统一经营和统一实行共同的商品供应计划。同特许连锁经营相比，加盟店的独立性强。根据中、小型零售商业自发的意愿结成具有“批发功能和零售业相互

支援功能”的总部组织（或加盟于总部组织），使总部具有商品采购、发展规划、商品开发、指导加盟店等功能。以促使中、小型零售商业的经营现代化、合理化为宗旨。对于自由连锁零售业有利的方面是：零售业务的改善，较低的商品成本，较低的销售价格及使其具有显著效果的商标。对于主宰自由连锁的批发业者有利的方面是：能够向连锁店提供具有竞争力的商品及其他服务。另外，对于主宰自由连锁的制造业者有利的方面是：维持和扩大自己产品的销售市场。

自由连锁经营一般具有以下特点：

（1）各成员企业保持自主的经营权和独立性，不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在商品组合、经营方式、营销策略等方面也有很大的自主权。

（2）按销售额或毛利润的一定比例向总部交纳加盟金及指导费。

（3）总部统一组织进货，协调各方关系，制订发展战略，信息的搜集及传递，确定组织大规模销售计划。

（4）联合开展广告宣传等促销活动，店铺装修、商品陈列、开发店铺等。

（5）统一组织物流配送、资金融通、员工培训、劳保福利。

（6）协助店铺进行财务管理及人力资源管理。

自由连锁经营主要有四种模式：其一是以大型零售企业为骨干，利用其进货渠道和物流设施的优势组建自由连锁总部，吸收中、小型零售企业加盟；其二是以几家中小型零售企业联合组成自由连锁总部，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一的配送中心，筹资措施一般为加盟店集资解决；其三是由某一批发企业组建总部及配送中心，长期稳定交易关系的零售企业自愿加盟；其四是由某一制造企业组建总部及配送中心，吸收零售企业自愿加盟。

1.3.3 特许连锁经营

在商品流通和服务中具有专利权的特许业者对加盟店给予独占的销售和服务权，作为回报向加盟店收取少量的特许费的连锁经营称为特许连锁经营。总部提供的商标、商品、服务的特殊技能、经营手册加上加盟店提供的土地等资产、人才，使加盟店进行有活力地运营，实行利益共同分配的体系。对于总部由于减少了设置店铺的投资、风险分散，使店铺急剧扩张和增加。而对于加盟店能够确保单独店不能得到的竞争优势。在运营方面，完全追求标准化、廉价化、效率化。加盟店得到总部的指导，采用标准化的经营手段，也就是说利用商品管理和地域特权，专心销售和服务。作为业务的内容不限于零售，也可将商品和服务组合起来。特许连锁经营在服务行业同样在展开。

特许连锁的所有加盟店都是以独立的所有者身份加入的，在人力资源、财务管理等方面店铺保留其自主性，在经营业务及方式方面则高度统一。必须接受总部的指导和控制，店铺与总部合同作为连锁关系的纽带基础。必须在合同规则下形成一个资本统一经营的外在形象，并实现企业联合经营的规模效益。

特许连锁又称为契约连锁、加盟连锁。风靡世界的“肯德基”、“麦当劳”都是特许连锁经营的典型代表。特许连锁已经渗透到商业、服务业的各个领域。美国几乎每 6.5 分钟就有一家特许加盟店开业。特许连锁是以特许权向市场辐射，企业无需投入大量资金和人力，将已经成熟的规范化的管理方式和独具特色的经营技术及品牌通过转让和受让占领市场，是一种安全而迅速地扩大知名度，拓展市场的经营方式；对于加盟店无需拥有一定的技术和经验，只要支付一定的加盟费就可以直接套用他人的成功经验和管理技术，得到加盟总部的长期指导和服务，提高筹建效率，降低投资风险。

1.3.4 连锁便利店

1) 便利店的定义

所谓便利店是以向顾客提供大规模零售业不能提供的便利为目的设立的小型超市。也称作微型超市。能为顾客提供以下便利：

(1) 地域便利。大多数便利店设在住宅区，以周边所有顾客的生活必需品为主，向顾客提供并且很容易买到的便利。

(2) 时间性的便利。24 小时营业，由于一般便利店在正常营业时间以外和休息日也开门营业，所以具有无论什么时间都能向消费者提供商品的便利。

(3) 商品方面的便利。不仅能够提供日常生活必需品，其他与顾客生活有密切关系的商品都可以定货，为顾客提供了商品的便利。

这三种便利作为支撑便利店的三根柱子，成了同当地居民关系密切的小型零售业。综上所述，也就是说便利店是小型、少数人管理的店铺，是以近邻的顾客作为对象，以自选商品的方式，以销售食品、日用杂货为主，以亲切地服务为特色的零售店。

2) 便利店的特征

对于便利店有各种各样的特征，现列举以下几个主要特征：

(1) 长时间营业。营业时间以为顾客提供方便为主要目标，一般较本地域内的超市及普通商店营业时间长作为原则。

(2) 全年无休。以全年没有停止营业时间作为原则，但是在该地区确立的习惯休息日应该尊重当地的习惯。

(3) 具有充实的日用及必需的商品，以商品齐全为原则，以生活中必需品为主体，因此有一般食品（包括饮料、糖果类）、日用杂货、内衣、袜子、药品、化妆品及鸡蛋、酒类等。

(4) 贩卖畅销书籍，店内设有复印机、传真机等。

(5) 与销售额相比更重视毛利率。

(6) 吸收制造商和批发商进行一体化经营。

(7) 在较小的商圈范围内经营。商圈一般为 1600 米，从顾客方便考虑，一般能够徒步购物。也就是说，店铺设在从顾客住宅到店、步行 5 分钟~10 分钟的位置，店址就在住宅区内，作为第一商圈为 500 米左右。

(8) 顾客主体以男性、退休人员、孩子和共同上班的夫妇作为对象。

(9) 低价经营，优质服务。

(10) 同当地居民关系密切。采取自选方式，同当地居民关系密切是非常重要的，因此接待顾客时的精神面貌和技术有着重要的意义。

(11) 连锁经营组织形态。从提高经营效率考虑，希望采用特许连锁经营的形态，不管采取什么样的形态在总部强有力的领导和指导下，各店铺进行有效运营。

(12) 店铺面积小。从选址与商圈人口考虑店铺面积当然会受到限制，在日本出于地价和经营效率考虑 300 平方米以下的店铺面积较为有利。

(13) 较少的营业员。因为是以自选方式为中心，1 人管理、若干营业员组成作为基本。根据营业时间有必要采用两班交换。

1.4 连锁经营的优点与缺点

连锁经营作为分散的大规模零售业在经营方面有其有利的一面也有不利的一面。现将主要优点和缺点列举如下：

1.4.1 连锁经营的优点

(1) 由于有充足的资本，就能够搜集较多的市场信息。所以店铺能够选择地理环境最好的地方开业。能够正确地决定应销售什么样的商品，能够吸引更多的顾客，容易获得信誉。

(2) 由于大规模、大资本投入，能够雇用有能力的熟练职员，总部统一进行培训。连锁经营总部人员构成高素质化，能够

采用和实施现代化的经营策略。根据各店铺的情况进行售货员的补充和配置，可以有效地利用人力和财力。

(3) 由于采用标准化的营销策略，商品组合与陈列、店铺布局、广告宣传等由连锁经营总部统一管理和规划，可以提高运营效率。而且进行合理的管理能够使运营费用最小化。

(4) 各连锁店铺销售的商品由总部进行统一进货。由于大批量进货可以享受数量优惠，能够降低进货成本。所以商品直接从制造商处购买，节约商品进货的中间费用，有可能向消费者提供低价商品。

(5) 由于商品的进货专门化，可以学到较深的商品知识，完成最有效的进货活动。各店铺从进货业务中解放出来，专心搞销售，能够提高销售效率。

(6) 由于店铺分散设置在各地，能够将各店铺之间的风险分散和互相弥补，增强各店铺在交易中的抗损失能力。

1.4.2 连锁经营的缺点

(1) 对各店铺完全的统一管理有困难。如果店铺的数量多，分布的范围广，连锁经营总部对所有店铺圆满地进行配送商品，严格、完全的统一管理有困难，因此为各店铺配置有能力、诚实的店长或经理是非常重要的。

(2) 由于进货和销售分离，易忽略当地的购物环境。各店铺所销售的商品是由连锁经营总部进货，各店铺所售商品难以完全适宜各自地方的购物环境及各地方顾客的嗜好及习惯，同其他零售店相比之下最适宜的商品受限，不能使顾客完全满足。

(3) 同顾客的人际关系疏远。连锁店的经营者直接接触顾客的机会少了，对于店长及职员因为自己店铺的经营业绩直接同自己的利益联系在一起，所以，这类活动易形成机械性、事务性，缺少同顾客之间的接触，亲切的机会更少。

(4) 反对连锁经营的呼声。由于连锁经营的发展，使弱小的零售业有压抑之感，所以独立的零售业就起来反抗，形成反对连

锁经营的运动。

如上所述，连锁经营既有缺点又有优点，缺点与优点相比显得轻微，从各国连锁经营的发展可以看出：只要连锁经营企业大量采购，大量贩卖，必然获得低价商品。另外，还带来了多种经营及销售方面的经费节减的利益；另一方面，由于大量采购和科学的管理方法，可以使商品快速周转。

1.5 中国连锁经营业的扩张时代已经到来

进入 20 世纪 90 年代，中国从消费市场疲软中解脱出来，零售业的业态转换及运营革新成了重要课题。连锁经营由于店铺的增加，规模的扩大，运营效益及经营手段也不断提高。

1.5.1 中国的连锁经营业将会在商业中唱主角

中国计划经济时代几乎所有的零售业都是独立店铺运营的百货商店，柜台服务。改革开放以来，中国经济急速发展。在商业活动中，市场规模不断扩大，国民生活越来越丰盛，同时也强烈要求提高生活质量。于是，消费经济单位向地理性分散化、小规模化、多样化发展，为使商品、服务以最方便的形态进行销售，零售业者尽可能接近消费者，如前所述的那样“地理性的分散原则”和“经济性的集中原则”，这个问题在中国浮现出来。从消费者购买便利的观点，应重视“地理性的分散原则”，从完成经营利益及降低成本的观点应重视“经济性的集中原则”，若要将二者绝妙地结合起来必须进行连锁经营。根据经济组织的发展原则，要求流通机构的大规模化和生产集中的大规模化很好的相适应，同时，从消费者家庭单位的小规模化的倾向更要求小规模分散地供给。为了满足矛盾的两个要求，就需要连锁经营组织，即多数店的统一经营。

全国“十五”连锁经营发展规划提出：5年内，年销售额在50亿元以上的连锁经营企业将达到20家，20亿元～50亿元的