

商业连锁经营与管理

赵盛斌 编著

企业管理出版社

图书在版编目

商业连锁经营与管理/赵盛斌编著. —北京: 企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-436-8

I. 商… II. 赵… III. 连锁商店-商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83624 号

书 名: 商业连锁经营与管理

作 者: 赵盛斌 编著

责任编辑: 丁 锋

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-436-8/F·434

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 9.75 印张 256 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 8 月第 2 次印刷

印 数: 5001~10000

定 价: 19.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

“连锁经营”这一新的商业经营形式在我国出现虽然没有多少年，但发展却很快，特别是近几年来，随着跨国零售业集团的介入，一方面对我国零售业市场带来较大的冲击和压力；另一方面，又使我国传统零售业的经营理念 and 经营方式面临着一场深刻的变革和挑战。先进的社会生产方式总是要取代落后的社会生产方式，这是社会经济发展的必然趋势，发展我国连锁经营正是顺应了这一时代的潮流。目前我国连锁经营的发展还处于初级阶段，还存在不少问题，如何解决存在的问题，以使我国的连锁经营更好、更快地发展，是我国零售企业面临的一个重大课题。

笔者在深圳从事商业零售业多年，不仅在国内零售业公司从事过经营与管理的工作，而且还在世界零售业巨子——美国沃尔玛公司中国分公司工作过。在此期间，接受了美国沃尔玛公司的正规培训，并且参加了深圳山姆会员店的筹建与经营管理工作，参与并组织策划了许多重大的经营战略分析与决策，亲身体验了美式先进的管理方法。所以对我国传统的零售业与发达国家零售业的距离有比较深的感受和认识，因而萌发了研究“连锁经营在我国的发展”的想法，力求通过对这一课题的研究，能解决我国的民族企业在发展连锁经营的过程中遇到的一些实际问题。本书以分析发达国家和我国的连锁经营的产生发展的历史和我国连锁经营存在的现实的差距，结合我国实际情况，从宏观方面探讨发展我国连锁经营战略的思路，从微观方面能解决企业发展连锁经营的具体问题，并注重在理论研究上的实用性，在实践上的可操作

性。按这一思路编写了《商业连锁经营与管理》这本书。

全书共分四部分，其中：

第一部分：总论篇。介绍了连锁经营的发展概况，我国连锁经营发展的态势和存在的问题；对连锁经营的内涵、特征及作用给予比较科学、准确、完整的规范和界定；对连锁经营的业态及类型作了比较全面的介绍和规范，有利于经营者的定位与选择。

第二部分：经营原则与策略篇。介绍了发展连锁经营的一般原则，即在市场定位、满足顾客、规范化运作等方面如何更加符合市场运作的要求；对于连锁经营过程中可能会遇到的亏损店如何处置等。

第三部分：操作篇。针对连锁经营的具体运作过程，阐述了人力资源、商品、店面管理方法的普遍规律，介绍了具体的操作方法和思路。

第四部分：名牌战略篇。着重介绍了发展连锁经营必须要有创企业名牌的意识，及如何创名牌的一般思路。

本书在创作过程中，受到许多同行的关心和支持，在此表示衷心的感谢。因作者的水平有限，书中难免有不当之处，欢迎广大读者给予批评与指正，在此表示感谢！

作 者

2000 年 11 月于深圳

目 录

第一部分 总论篇

第一章 连锁经营发展概况	(3)
第一节 连锁经营的产生和发展	(3)
第二节 我国连锁经营的发展趋势	(15)
第三节 我国连锁经营存在的问题	(16)
第二章 连锁经营的内涵、特征与作用	(27)
第一节 连锁经营的内涵、特征	(27)
第二节 连锁经营的作用	(31)
第三章 连锁经营的类型和业态	(35)
第一节 连锁经营类型	(35)
第二节 连锁经营的业态及种类	(53)

第二部分 经营原则和策略篇

第四章 连锁经营的发展原则	(79)
第一节 因地制宜 合理定位	(79)
第二节 适应顾客 安全便利	(86)
第三节 规范化、标准化运作	(87)
第四节 规模经营 效益优先	(100)
第五章 连锁经营企业竞争策略	(103)
第一节 SPM 分析法与店铺类型	(103)
第二节 导致店铺亏损的因素	(106)
第三节 亏损店铺对策	(107)

第四节 管理亏损店铺的方法·····	(111)
--------------------	-------

第三部分 操作篇

第六章 连锁经营企业的组织与管理·····	(115)
-----------------------	-------

第一节 总部组织结构类型·····	(115)
-------------------	-------

第二节 业务流程与分店作业程序·····	(122)
----------------------	-------

第七章 人力资源管理及培训·····	(131)
--------------------	-------

第一节 人力资源规划与管理·····	(131)
--------------------	-------

第二节 人事考核管理·····	(140)
-----------------	-------

第三节 员工手册培训·····	(165)
-----------------	-------

第八章 商品经营管理·····	(183)
-----------------	-------

第一节 商品定位·····	(183)
---------------	-------

第二节 商品采购·····	(185)
---------------	-------

第三节 商品陈列·····	(202)
---------------	-------

第四节 商品展示促销·····	(227)
-----------------	-------

第五节 商品防损·····	(238)
---------------	-------

第九章 营运管理·····	(243)
---------------	-------

第一节 管理基础·····	(243)
---------------	-------

第二节 管理艺术·····	(257)
---------------	-------

第二节 店面管理·····	(270)
---------------	-------

第四部分 名牌战略篇

第十章 依托连锁经营 实施名牌战略·····	(283)
------------------------	-------

第一节 名牌战略的涵义·····	(283)
------------------	-------

第二节 实施名牌战略的意义·····	(289)
--------------------	-------

第十一章 以名牌为特色, 促进连锁经营发展·····	(292)
----------------------------	-------

第一节 名牌特色的个性化·····	(292)
-------------------	-------

第二节 创名牌的途径与环节·····	(295)
--------------------	-------

主要参考文献	
--------	--

第一部分

总 论 篇

第一章 连锁经营发展概况

第一节 连锁经营的产生和发展

连锁经营最早发源于美国，从 1859 年创立第一家连锁店“大西洋与太平洋茶叶公司”始，到目前连锁经营已有 141 年。在工业发达国家，连锁经营取得普遍成功，自 20 世纪 60 年代以来，一些新兴的工业国家和地区也先后引进连锁经营，从而使商品流通领域产生了一场革命，推动了流通产业的发展和现代化，促进了经济发展。

一、连锁经营在国外的发展及进入我国的情况

连锁经营是零售的一种形式，世界零售业先后经历过三次革命，第一次是零售店的出现；第二次是超商、超市的兴起；第三次是连锁店经营方式的出现，顺应了社会化大生产的潮流，为商品的流通创造了更广泛的空间。目前，在工业发达国家，连锁经营已是一种非常重要的流通形式，连锁经营一般都占市场份额的 1/3 以上，美国已超过 60%。现在全世界连锁经营的销售额已经占全球销售总额的 60%~70%。

（一）连锁经营在美国的产生和发展

美国连锁业的发展，经历了传统连锁时代、现代连锁时代、新式连锁时代三个阶段。

1. 传统连锁时代

这是从 19 世纪中叶到 20 世纪 50 年代，这一阶段大致可以分为前、后两个时期。前期为 20 世纪 30 年代以前，即从“大西洋与太平洋茶叶公司”创立起到 1914 年，全美约有连锁商店 2000 家左右，其分店不超过 2 万个，营业额近 10 亿美元。从 20 世纪 20 年代到 30 年代的 10 年间，美国连锁业得到了突飞猛进的发展，连锁商店开始成为美国零售业中重要的组织形式，连锁商店的销售额占整个零售业销售额的比重从 1919 年的 4% 上升到 1929 年的 25%，连锁店数量在 1929 年已达到 16 万家（仅统计包含 4 家及 4 家以上分店的商家），占当时零售店总数的 10.8%，其中食品零售额的 32% 是由连锁商店经营的，这时美国连锁商业的发展已进入成熟期。

从 1930~1950 年，为这一阶段的后期，在此时期，美国连锁经营的发展出现了一个回落期，其原因主要有三个方面的因素：

其一，在 20 世纪 30 年代，世界经济大萧条和第二次世界大战阻碍了连锁商业的发展；其二，在 20 世纪 20 年代，连锁店扩张过度，导致了许多企业因此而亏损，进入 20 世纪 30 年代后期，许多企业对此进行整顿，连锁商店的数量呈现削减的趋势；其三，1936 年美国政府通过了有关不利于连锁商店的条文，使连锁经营的发展受到较大限制，这一时期美国连锁商业不仅没有发展壮大，还有一定程度的萎缩。

在传统连锁时代，美国连锁经营的特点是以“商标商品连锁”为主要方式，连锁店主要是借用总部的商品和商标名，而在营业管理制度方面统一性较小。

2. 现代连锁时代

这是从 20 世纪 50 年代到 80 年代。随着战后经济的发展、人口的增长以及城市人口向郊区的迁移，又给美国连锁经营带来新的契机。

在这一阶段，造成美国连锁经营高速发展的具体因素主要有

以下几点：

第一，20 世纪 70 年代后高速公路网的建成和汽车运输业的迅猛发展为美国连锁商业的物流系统提供了坚实的基础。

第二，计算机技术的广泛应用，为以先进的电子信息网络技术为基础但布局分散的连锁商店实施高度管理提供了有力的技术保障。

第三，各种业态的兴起又促进了连锁经营的发展。20 世纪 20 年代，美国新的零售商业形式——超级市场的出现，使连锁商店引入了自我服务的先进服务方式，建立了一系列超市连锁店，尔后 50 年代郊区购物中心的兴起，60 年代折扣商店的迅速发展，都为连锁经营提供了新的思路，开辟了新的领地，特别是连锁经营方式与各种业态的兼容，是促进美国连锁经营迅猛发展的一个重要原因。

第四，20 世纪 70 年代美国政府颁布的有关连锁商业的法规，也为连锁经营的发展提供了法律上的保证。

美国连锁经营在发展的第二阶段中，表现出新的特点，主要是由传统的商品商标连锁发展为全套营利方式连锁，即各连锁店已不仅限于使用公司的各种商标的名称，还承袭了公司总部的全套管理制度，包括统一进货、地点选择、店铺设计、广告促销、资金调剂等。

3. 新式连锁时代

这是从 20 世纪 80 年代至今。进入 20 世纪 80 年代以后，美国连锁业不仅在量上发展很快，而且从零售、餐饮等行业渗透到各种服务业，并且经营趋向国际化。

美国零售业连锁经营的发展至今共有六种主要连锁形式：

(1) 超级市场连锁：超级市场是美国零售商业的一种主要经营形式，它以经营品种齐全、价格低廉、自动服务为特色，主要经营杂货和食品两大类商品，如肉类、蔬菜、水果、奶制品、糖

酒类，每个店面积平均为 3500~4000 平方米。

(2) 折扣商店连锁：折扣商店主要经营日常生活中的非食品类商品，如日用百货、文化用品、玩具、家具、运动器材、五金交电、妇女儿童用品等，也经营少量食品，包括快餐、糖果和饮料等。折扣商店销售的都是大众化商品，价格低廉，适合工薪阶层。美国折扣商店的面积平均为 9000 平方米，比超级市场大一两倍。

(3) 货仓式商店连锁：货仓式商店又称平价俱乐部（在我国亦称仓储式商店），是美国连锁业近十年中发展起来的后起之秀，它既经营食品类商品，也经营非食品类商品，其特色是会员制。货仓式商店设施简单，以库为店，内部不装修，少品种大批量销售，开架售货，商品价格低。

(4) 超级购物中心连锁：超级购物中心的特点是规模大、品种全，经营的商品包括了超级市场的食品类、折扣店的非食品类，营业面积 4 倍于超市，每个店平均面积为 15000~17000 平方米，商品品种有 14 万种左右。超级购物中心是美国 20 世纪 80 年代后期在零售业中出现的最新连锁类型，虽然只有 5~7 年的历史，但发展得很快。

(5) 百货商店连锁：百货连锁店在美国亦十分盛行，连锁经营使百货公司之间竞争十分激烈。

(6) 便利商店连锁：便利商店是以经营食品、副食品、日用杂品和小百货为主的小型自选商店，店址一般在居民区内，全天 24 小时营业，给居民提供四方面的方便，即地点方便、时间方便、商品品种方便和自选方便，因此在美国十分受欢迎。

除此之外，药店连锁在美国药品行业中亦十分盛行，是该行业中占绝对优势的组织形式。1990 年，美国药品行业销售额为 661 亿美元，其中 10 家药品连锁商店的销售额已占该行业销售额的 45.5%，大的连锁商店之间竞争十分激烈，同时又共同约

定行业价格，瓜分药品市场。

在美国除了零售业以外，连锁经营在其他行业的发展也很快，美国的餐饮业和旅店业也已基本上实现了连锁化。

（二）欧洲主要国家连锁经营的发展

欧洲连锁经营的发展，首先起步于英国，随后，法国、德国和荷兰等国家的连锁业相继开始起步，并于第二次世界大战以后得以稳步地发展。

1. 英国连锁经营发展概况

英国最早的连锁商店是 1862 年登记成立的伦敦酵母面包股份有限公司，另一个起步较早的连锁企业是托马斯·利普顿于 1876 年在英国拥有 370 家连锁店铺，1898 年时已拥有分店 245 家和茶叶经销处 3800 个。英国的连锁经营在 20 世纪六七十年代发展很快，逐步形成了巨大的垄断销售网，其营业额、就业人员等在英国整个零售业中有举足轻重的地位。1987 年英国连锁商店职工人数为 149.7 万人，占整个零售企业职工总数的 64.1%；营业额为 684.9 亿英镑，占整个零售业总额的 51%。进入 20 世纪 90 年代后，英国的连锁经营发展日渐成熟，并且发展状大，80% 的食品市场已由连锁商店控制，其中有 5 家最大的食品零售连锁企业的市场占有率已达 50% 以上。从业态上看，英国的超级市场连锁、方便商店连锁已成为连锁发展的主流，连锁商店从地区连锁发展为国内连锁，一些连锁店成为国际性连锁企业。例如，玛莎集团（M&S）有 115 年的历史，是全球百货业的领导者，玛莎百货是以品质挂帅的名店，也是服饰业的领导先驱，纺织品若能打进 M&S 的销售通路，即是成功的商品。其经营理念是强调品质，并在全球设有 343 家分店，遍及整个欧洲，在亚洲的香港、新加坡、泰国、韩国等地均有玛莎百货的据点，由于看好中国的市场潜力，玛莎百货于 1997 年进军中国上海。

2. 法国连锁经营发展概况

在欧洲，法国的连锁经营发展仅次于英国。其特点是：①中小型连锁店数目占多数，零售商业网点密度大、规模小。②大型连锁店在总营业额中占较大比重，数目虽然不多，但营业额所占比重却很大。1989年法国营业额在10亿法郎以上的连锁公司只有27家，但其营业额却占全国连锁营业总额的63.1%，所以这些大企业在整个零售业具有举足轻重的地位。法国家乐福股份有限公司是法国最大的国际性连锁公司。家乐福超市的定位，是面向广大中低收入的消费者，以经营日常生活用品为主。这个消费层次的特点是人员多，对商品价格的高低非常敏感。因此保证商品在市场中的较低价格，就成为迅速开拓市场，并稳固地占有市场的重要竞争手段。家乐福超市为了使出售的商品保持较低的价格，在经营过程中，一是从厂家统一大宗进货，同时做到购货付现金或按合同要求到期付款，不做代销，不再退货。二是家乐福利用自身宽大的商场面积和丰富的营销经验，帮助一些生产厂家进行促销活动，这样就可以得到供货商提供的各种优质和低于出厂价的商品。三是精打细算，严格管理，从多方面减少经营费用。家乐福超级市场集团于1959年成立，到1993年，已成为法国、西班牙、巴西、阿根廷四国中最大的零售商。他们在加拿大、中国也相继开设了超级市场，在全世界共有200多家大型超市。其中，家乐福自1995年进入我国，现已在上海、北京、重庆、深圳等地开有20多家分店。③零售业、服务业已成为连锁经营发展的主力军。

（三）连锁经营在日本的发展

日本是亚洲从美国最先引入超级市场这一零售业态，进而发展连锁经营的国家。1953年12月在日本东京青山区开设了全日本第一家超级市场，名叫纪国屋，开业初期，虽然遇到了各种困难，但仍然坚持下来，终于使超级市场在日本扎下了根。到1957年，已开设了144家超级市场。此后，超级市场在日本许

多城市普遍开设了，连锁经营被大规模地引入日本是在 20 世纪的 60 年代，当时，战后的日本经济迅速发展，日本的连锁商业伴随着经济的迅猛发展而得以快速成长。

日本的连锁业从引进、发展到迅速成长，大体可以分为三个阶段：

第一阶段：1970 年以前的引进、摸索、尝试阶段。特别是 20 世纪 60 年代到 70 年代初，日本经济经历了第二个高速发展期，为连锁业的引入和发展提供了有利时机。

第二阶段：1970～1980 年是日本连锁经营快速成长期，1970 年日本大阪举行万国博览会，国外，特别是美国的连锁企业极为看好日本市场，许多海外公司积极投入日本连锁业，如麦当劳、肯德基等，这一阶段最有代表性的是日本的餐饮业、服务业正式引入连锁经营。

第三阶段：进入 20 世纪 80 年代以后，日本的连锁业飞速发展，尤其是服务业的增长表现得更为惊人，如各种补习班、租赁业、清洁服务业及中介等。

日本的连锁经营从行业上看，可分为零售业、餐饮业、服务业三大类。其中零售业连锁经营的发展尤为突出。日本零售业实行连锁经营的业态主要有：大型综合超市、超级市场、方便商店、廉价店、家庭服务中心、专业店及其它。

（四）连锁经营在我国大陆的发展

与国外相比，我国的连锁商业处于刚刚起步阶段，1984 年深圳百佳超市落户深圳蛇口，成为我国第一家中外合资连锁超市。而 1990 年底由广东省东莞糖酒公司创办的美佳连锁超级市场，则是内地首家国有连锁超市。

为了促进和发展我国的连锁商业，吸引外商来华投资，国务院批准从 1992 年下半年起，首先在北京、上海、天津、广州、大连、青岛和五个经济特区，开始小规模试点，允许外商进入

我国合资、合办零售企业。到了 1995 年，为大力发展连锁商业，在我国 35 个大中城市和沿海开放城市试点，由于我国的连锁商业刚刚起步，当时面临不少困难和问题，主要有：①在计划经济模式的商业体制束缚下，连锁经营跨区难、统一难；②资金紧缺，贷款困难，利息负担重，规模效益难以发挥；③缺乏规范，管理水平跟不上；④手段落后，现代化水平低；⑤法规不健全，无法可依等。

外资零售连锁和百货业进入中国大陆市场的主要业态模式大致有以下几种类型。如表 1-1 所示。

表 1-1 外资商业企业在中国的业态模式

业态模式	主要特色与功能	主要竞争对手	已在中国开国家(地区)店(例)
标准化食品超市(SM)	营业面积 1000 平方米以上,以经营生鲜食品为主,杂货和家居用品为辅	传统食品超市(不经营生鲜食品的小超市)、食品店、杂货店、菜市场	阿霍德顶顶超市(荷兰)、友谊西友超市(日本)
大型综合超市(GSM)	营业面积 2500 平方米以上,综合食品超市和百货店特色	食品超市、百货公司、食品专卖店和熟食店	家乐福(法国)、沃尔玛购物广场(美国)、莲花易初购物中心(泰国)
仓储式会员店(WS)	营业面积 10000 平方米以上,经营内容 50%~70%为食品,50%~30%为非食品	批发商店、超级市场、农贸市场	麦德龙(德国)、沃尔玛山姆会员店(美国)、万客隆(荷兰)、好又多(台湾)、百盛量贩(马来西亚)、大润发(台湾)
便利店(CVS)	营业面积 80~100 平方米,经营内容为食品、饮料、便利性服务	食品店、杂货店、快餐店、药店	罗森(日本)、百佳(香港)

续表

业态模式	主要特色与功能	主要竞争对手	已在中国开国家(地区)店(例)
超大型购物中心(MALL)	营业面积 40000 平方米以上,提供购物、娱乐、餐饮、旅游、休闲、办公为一体的全方位服务	百货商大厦、食品饮料业、娱乐休闲业	第一八佰伴商厦(日本)、远东百货(台湾)、新东安百货(香港)
中高档百货公司	营业面积 10000 平方米以上,提供店中店和时尚百货服务	百货商场	丰联商厦(新加坡)、太平洋百货(台湾)

自从 1992 年 7 月 1 日国务院同意先在几大城市和几大经济特区各试办一两个中外合资或合作经营的商业零售企业后,数家国际商界巨擘闻风而动,美国的沃尔玛、德国的麦德龙、日本的伊藤洋化堂、法国的家乐福、荷兰的万客隆……,大有急不可待之势,这对我国的零售业产生了很大的冲击。

进入 20 世纪 90 年代初期,由于我国当时的社会经济条件、商品市场条件、商品流通条件、消费观念等条件的限制,使得我国刚刚起步的连锁经营的发展受到影响,到了 90 年代中期,随着我国经济的发展,引进外资的步伐加快,促进了我国连锁经营的发展。具体表现为:①社会经营条件方面,我国不断扩大改革开放的力度,一些大城市抓住机遇,加快了经济和产业结构的调整,国民经济保持了持续、快速发展,国民收入增加,市民收入增加,达到了连锁经营发展所需的经济和消费水平。②在商品市场条件方面,随着商品经济条件的发展,商品供求日益好转,生产商已有条件向市场提供大量规格化、标准化、小包装化商品,适应了连锁经营的发展方式;③商品流通条件方面,由于商业技术条件含量提高,条形码技术管理系统、信息管理系统的应用,为连锁经营发展创造了技术基础;④消费观念条件方面,消费者

观念有了转变，追求省时、便利、快捷，普遍接受包装商品、方便食品、冷冻食品及到超市一次性完成购买的方式等。以上四个条件的成熟，促进了连锁经营的发展。

90年代中期后，我国的连锁经营在国内的一些大城市发展比较快，其特征是民族商业连锁经营与外商来华投资、合资兴办的连锁经营发展都比较快。连锁经营营业面积的增长速度超过了零售额的增长速度，如1999年第一季度，监测网内的连锁门店营业面积增幅达42%，而零售总额却只增加了27%。1996年我国最大连锁企业前10名的销售总额是338210万元，门店数410个；1997年我国最大连锁企业前10名的销售总额是838490万元，销售额比1996年增加了147.9%，门店数770个，门店数比1996年增加了87.8%；1996年排名第一的连锁企业的销售额是9.02亿元，排名第十的销售额1.33亿元；而到了1997年排名第一的连锁企业销售额达到了20.37亿元，比1996年增加了一倍，排名第十的企业销售额3.27亿元，比1996年增加了2倍多；到了1999年，前10名连锁企业的总销售额已达279.22亿元人民币，是1996年的8.8倍，连锁企业已发展到1800多家，拥有店铺2.6万间，年销售总额达到1500亿元人民币。1996～1999年前10名销售总额平均增长219.7%。排名第一的上海联华超市的销售额达到73亿元，超过了零售业的老大上海一百，使超市的年销售额第一次成为全国第一。

通过表1-2可以看出我国连锁经营在1996～1999年4年间的发展情况（不含港、澳、台地区）。