

连锁店经营管理

第 一 篇

概 论 篇

连锁经营作为一种现代化的商业经营模式和组织形式，具有广泛的适应性，在很多行业都屡试不爽，成为很多商业投资者和管理者首选的经营模式。

第 1 章

连锁经营原理

连锁经营和超级市场，被称为是“现代流通革命”的两大标志。20 世纪中期以后，现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。世界上最大的商业零售企业美国沃尔玛公司，2000 年销售总额达到 1 913 亿美元，超过了通用汽车公司。一家属于传统产业的零售企业，能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过一些大银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，其中奥秘之一就是发展连锁经营。我国自上世纪 90 年代初开始发展连锁经营，目前势头良好。今后仍将坚定不移地继续推进连锁经营，提高商品流通的组织化程度，发展现代流通组织形式和营销方式。

从国际经验看，商品流通对生产的指导和促进作用越来越大。加快发展连锁经营，用新的经营组织形式改造传统商业，是我国现代商业发展的必然需求。

§ 1.1 连锁经营的概念及特征

☐ 连锁经营的定义

所谓连锁，一般认为，一个商业集团以同样的方式、同样

的价格，在多处同样命名（店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多）的店铺里，出售某一种（或某一类、某一品牌）商品，或提供某种服务，这些同时经营的店铺就被称为连锁店，这种经营模式则被称之为连锁经营。

连锁经营不仅是一种经营形式的改变，而且是商业制度的创新，是流通产业结构的重大调整。

连锁经营的出现乃是零售革命之必然与结果，业已成为现代流通产业的基本组织方式，直至演绎了城镇居民的现代生活方式。

英文中 Chain Store 一词，产生于 19 世纪后期，即 1866 年左右。英、法、美开始出现了连锁商店，包括美国的“大西洋与太平洋茶号”和法国“兰斯经济企业联合会”等都是连锁业先驱。而跟随“先驱”的队伍越来越长的历史阶段直到二战以后，首先在美国方兴未艾，尤其是超市连锁的问世，被美国经济学家称为是美国率先创造的流通领域的制度创新和消费生活方式的革命，很快便风靡全球，成为举足轻重的市场制度形式。而经济学界此后便拿连锁经营的水平来看一国流通产业的发展程度了。

连锁的含义可分为经济学上的定义和统计学上的定义。就经济学的意义而言，连锁是在统一所有权或在统一战略决策下的，批零一体化的多店铺体系。美国《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为由一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店。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。按我们的理解，连锁经营有 4 个鲜明特征：一是经营理念的统一，二是经营管理的统一，三是企业识别系统及经营商标的统一，四是商品和服务的统一。

连锁经营作为一种里程碑式的交易模式，是核心竞争力和规模效益在连锁成员间的合作与共生，随之伴随的是市场制度上的演变，使连锁组织内的利益集团之间的关系发生结构性的变化，分工更明确，合作更密切，形成了连锁成员利益关系的良性互动，从而达致双赢。

连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式，而连锁商店则是这种经营模式的存在方式。连锁商店指的是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、实行等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。

□ 连锁经营的本质特点

现在，连锁经营正风靡全球，在欧、美、日等经济发达国家商业领域占据了主导地位。在日本，连锁经营集团和整个连锁业的销售额占整个零售业销售额的 40%。连锁经营风靡全球，到底其魅力何在呢？因为其有以下特点。

1. 连锁经营把分散的经营主体组织起来，具有规模优势

当今世界零售业高峰的大公司都实行连锁经营，这绝不是巧合，而是现在商业流通规律的客观反映。连锁经营完善了专业化分工，科学合理地组织了商品物流，从而降低了商品的售

价。连锁经营最大的特征是统一化，不仅要统一店名店貌，统一广告、信息等，最重要的是统一进货、统一核算、统一库存和统一管理。这诸多的“统一”，支撑着连锁经营的价格优势。价格优势首先来自于统一进货。由于连锁经营规模甚大，厂家自然愿意低价供应，大批量的订货确保了商品的最惠进价。

2. 连锁经营都要建立统一的配送中心，与生产企业或副食品生产基地直接挂钩

有了统一的配送中心，就意味着减少了中间环节，节省了流通费用，从而降低了成本。按照连锁店经营规范化的要求，各成员店或加盟店的商品价格必须统一，并且要将其“锁”定在低于同类商店 2% 到 5% 的水平上。

3. 连锁经营容易产生定向消费信任或依赖

从某种意义上讲，连锁店系统中的每家分店在本分店经营的同时，也分担着其他店实物广告的作用。如此一来，不仅做了活广告，而且无形中建立起了自家的顾客群，因为只要在一家人分店得到了满意的服务，就等于为全系统的所有分店拉住了一位回头客。

4. 消费者在商品质量上可以得到保证

严格规范、统一管理的连锁店，能统一进货渠道、直接定向供应，有利于杜绝形形色色“歪货”入门，这也是连锁店蓬勃发展、广得民心的一大现实因素。

☐ 连锁经营与传统商业经营方式的区别

由以上连锁经营的定义与特征我们可以看出：连锁经营与

传统商业经营方式有显著区别。具体如下表：

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，由总部投资扩建的分店较此种分店有较大的自主权
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	涉及诸多行业
运作方式	需足够的资金和合适的业名类型，同时需受总部约束	一般总部掌握分店的所有权，经营决策有较强自立性
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 连锁经营的分类

☐ 美国式分类

按连锁经营制度的创始国，也是连锁经营王国——美国的

分类：连锁经营可分为两大类：一种是“商标商品的连锁经营”（Product and Trade name Franchising）简称 P&T 型连锁，另一种是“营利公式的连锁经营”（Business Format Franchising），简称 BF 型连锁。

1. 商标商品连锁经营（P&T 型）

“商标商品连锁经营”是传统的连锁经营型式，加盟店和加盟总部的关系就像它们的经销商或代理商。加盟店专门用来销售某一家公司的产品，甚至某一公司的特定产品。从总公司得到的只是商品的供应和商标的借用。典型的这种连锁型态如客货汽车经销商（如专卖通用汽车、福特汽车等）、加油站（如专卖艾克森汽油、壳牌汽油）、以及饮料经销商（如专卖可口可乐的所有饮料）等。由于客货车经销商的金额比较大，而且美国的生活中家家户户几乎都得有自备车，使得商标商品这类连锁经营在整个连锁经营业中占了大半的营业金额。尽管如此，它的比重却逐年降低。

由加盟店的个数及所占的营业额比重可以明显看出，这类商标商品连锁店正逐渐减少，国内有所谓的“供货连锁”即属此型。

2. 营利公式的连锁经营（BF 型）

“营利公式连锁经营”是较新型的加盟方式，也是一般所指的连锁经营店。因为它除了提供商品、商标外，还提供给加盟店全套的管理和销售制度甚至财务上的沟通。这种连锁以快餐餐厅为代表，如麦当劳、肯德基等都是此中的佼佼者。

相对于传统商标商品类连锁经营店的减少，营利公式类的

连锁经营店却如日中天，加盟店骤增。

由以上两类型连锁经营型式的消长情况，我们可以知道在工商业发展迅速的今天，传统的经销代理制度已不符合如今的需要；在一切讲求专业分工的今天，在众多中产阶级都热切地盼望有自己事业的今天，营利公式型的连锁经营店无疑是新时代的产物。

□ 日本式分类

在国内市场一致追求国际化、现代化的今天，美日等发达国家的连锁业、零售业等接二连三地被引进来。美国由于流通系统比较简单，其连锁经营型态的分类也比较简单明了；日本由于有它独特的流通体系比较复杂，因此也有一套它自己的分类方式。

1 直营连锁 RC (Regular Chain)

RC 是 Regular Chain 的缩写。狭义的连锁店其实就是指 RC，也就是由总公司直接经营的连锁店。这种型式的连锁店在美国都是属于连锁（加盟）店（Franchise, FC）的一种，是由总公司所拥有的（Company Owned）。

但是这种直营连锁店到了喜欢创造新名词、喜欢使许多观念更理论化的日本人手中，可就不这样轻易放手。而 Regular Chain (RC) 就是一个道道地地的日制英文（日本人称为“和制英语”），虽然尚未得到国际的认同，但是在日本却已经普遍被接受。而国内有些人喜欢直接引用日本资料，尤其喜欢这种大写缩写的专有名词，以显示其先进，于是在我们的某些报

刊中会出现 RC 的字样（另一个常被用来指便利商店的 CVS，也是在这种背景和心态下产生的），其实说穿了就是指直营店。

直营店的优点是经营完全在总公司的操控之中。缺点在于由于完全由总公司出资，总公司派人经营，在市场的开拓方面进展较慢，尤其在地价房租高涨的今天更是如此。

直营店的典型例子在日本如大荣超市、西友超市、王子大饭店、东急大饭店等都是只有直营店而没有加盟店。国内的肯德基、麦当劳，虽然目前都是直营，但是国际上麦当劳体系却是以加盟店为主，鉴于国内店面的取得不容易，所以麦当劳在国内成立加盟店肯定也是迟早的事。

2. 自愿加盟 VC (Voluntary Chain)

VC 顾名思义，是自愿加入连锁体系的商店。这种商店由于是原已存在，而非加盟店的开店伊始就由连锁总公司辅导创立，所以在名称上理应有别于加盟店，为了区分方便起见，称为“自愿加盟店”。

和前面的 RC 一样，这个 VC 也是一个“和制英语”。但是和 RC 不一样的是，RC 是一个很普通的概念，世界各国都存在；而 VC 在日本却是一个比较特殊的经营型式，其他国家一般没有，即使有也不普遍。

依照日本 Voluntary Chain 协会赋予加盟店的定义是，所谓 VC 加盟店是多数分散在各地的零售店（偶尔也有批发商），为了使其零售店的经营现代化，一方面保存其商店的独立性，同时又能享有永续经营的连锁体系的优势，在大部分由其自己作主的情况下，加入连锁系统成为其体系内的一家商店。

总公司对于加盟店的帮助，通常仅止于加盟店要求的部分。而这些要求的部分中又以由总公司共同进货为最重要的一环。由于由总公司进货量大，可以压低成本，所以小商店要和大型连锁店抗衡，最少条件也就是和大连锁店拥有同样低廉的进货成本，这也是小商店愿意成为 VC 加盟店的最大原因。

在日本有不少这种加盟店是以“××Chain”来表示的，有的也写成“××Chain××屋”的形式。毕竟这种店的特色是可以拥有很大的独立自主权。日本的自愿加盟店以食品零售业的 CGC 集团为最大，年营业额在三千亿日元左右。加入店总数以床上用品零售业的“全国月之友之会”及食品零售业的“全日食 Chain”为最多，都有一千五百家左右。

虽然加盟店的特征是可以拥有很大程度的自主权，但是最近却有这样一种趋势，即为了使自愿加盟店的力量能够有更大的发挥，可能的话对于整个连锁系统的各项活动都希望配合、参与。比如说干脆和总公司签了连锁加盟店（FC）的合约，而从自愿加盟店变成了特许加盟店。

国内目前有不少传统式的“家族型”杂货店，竞争不过新式的连锁便利商店，在它们的极力劝诱下，纷纷改头换面，可以说是自愿加盟的一个例子。通常这些店就不再保持原来面貌，变成了表里如一的加盟店，也同时吻合了日本自愿加盟的发展趋势。

至于美国的例子，应该以只借用商标及卖同一商品的 P&T 型连锁店最接近。因为这些经销商都拥有相当程度的独立自主权，但是我们从英文 Franchise 这个词来看，它又应当属

于 FC 从这里我们可以看出美日两国在连锁店的分类及定义的不同（美国根本就没有所谓的 VC）。下面就让我们来谈谈“正宗的”连锁加盟店。

3. 特许加盟 FC (Franchise Chain)

这里之所以要强调“正宗”两个字，是因为美国才是连锁加盟业的发祥地，到现在日本还在跟它学习这方面的 know-how。但是美国的连锁加盟店就只有 Franchise Chain 这个英文字（而无所谓 RC、VC）。如前述将 Franchise 分成商品及商标的 P&T 型及营利公式的 BF 型连锁两大类，后者才是一般的所谓连锁加盟店，或简称为加盟店。日本人喜欢创造名称，既然有了 RC、VC，对于原来就有的这个英文词 Franchise Chain，当然不能放过，尤其此词又不怎么好念，于是尽管美国人没有使用，日本人都已经把它简化成 FC 了。

日本 Franchise 协会给了连锁加盟店如下定义：连锁加盟是连锁总公司（Franchiser）与加盟店（Franchisee）之间的一种合同行为。总公司将自己的商标、商品名等足以代表自己公司营业象征的标识，供给加盟店使用，同时提供经营上的 know-how，统一的整体设计和商品供对方使用、出售。而对方，即加盟店，在获得上述的权利之同时，相对地需付出一定的代价（金额）给总公司，在总公司的指导及帮助下，经营事业的一种存续关系。

以上这个定义大体上还不错，但有人认为加盟店除了享有总公司所赋予的权利外，还有包括交纳权利金、加盟金等以外的义务。那就是遵循总公司种种管理规定的义务，比如不能陈

列或出售竞争厂家的商品，因为基本上 FC 和 VC 最大的不同，即在于 FC 的加盟店不能有独立自主权，从某个角度看加盟店主，并不是真的老板，他还要听命于总公司。

FC 加盟店的例子在美日两国满街都是。美国由于采用广义的解释，所以所有连锁店都属于 FC。而日本最早的连锁加盟店，也早在 1963 年由西点糕饼店“不二家”做开路先锋。

以美国的 Franchise 标准而言，一千家的加盟店规模就够资格称 FC 了；以日本的标准而言，既有 RC 的直营店，也有不少 FC 的加盟店，可谓是名副其实的“综合”连锁系统。至于只有加盟店的连锁系统，则以彩色快速冲印店为代表。

又 FC 有所谓的委托加盟或授权加盟，尤其近年便利商店为迅速发展店铺数，在城市中店面取得成本昂贵，年轻夫妇创业意愿颇高等背景下，有所谓的“委托加盟”，亦即店面由总公司提供，要由一对夫妇共同经营，以别于自备店面的“特许经营”，当然在利润的分配比率上，二者会有较大的差异。

§ 1.3 连锁店的定位及其经营的基本原则

□ 连锁店的定位

连锁店在型式分类时，已经作了不同的定位，如商标商品 P&T 型，大都定位在所有的消费者，目标市场是全部消费者而非其中一部分，因此目的在于出售产品，扩大市场占有率。总部的控制管理则在其次，如汽车经销商即是这样。至于整个市场的各个不同消费群，可再经由产品的等级作种种定位，如福特汽

车、通用汽车有不同等级的车型，均属于此例。

一般说到连锁加盟店，总有人喜欢提麦当劳与 7 - Eleven，因为这两大连锁系统不但具备国际性，而且又经营得相当成功。下面我们以这两者为例来探讨一下连锁店的定位问题。

1. 麦当劳的定位

尽管我们已经很习惯麦当劳快餐店的服务方式，但是在 40 年代，麦当劳兄弟采用自助式服务，让顾客排队，站着订餐付款后再吃，那是划时代的创举，而且也惹来了不少的非议。

但是麦当劳兄弟坚持将市场定位在青少年及上班族，他们的致胜的法宝是快速的服务、即时的享用和低廉的价格。事实证明麦当劳的定位成功了。那些认为吃饭要接受好好款待、慢慢享用的人虽然远离了它，但是有更多的青少年、上班族，乃至妇女们都带着小孩来享受它低廉价格及快速方便的好处。

同样是麦当劳，美国这发源地的麦当劳和中国麦当劳在定位上仍有些许不同。美国麦当劳已如前述，而中国麦当劳虽然也将青少年定为目标市场之一，但是更主要的客户层也包括了小朋友，从幼儿园的小朋友到小学生们，他们由爸爸妈妈陪同前来；同样的麦当劳快餐，因为两国文化环境的不同，而产生不同的定位，这是很有趣的现象。

统一 7 - Eleven 为了配合其全球二十四小时的服务策略，是台湾第一家推出二十四小时营业的零售业。由于没有前例可循，为了保持夜间也有相当的营业额，于是将客层锁定在夜间工作的“夜猫族”，而且认定以“夜猫族”经常出入的地方为主，于是统一便利商店第一家连锁店就设在所谓的“猫仔巷”里。

既然将市场定位在“夜猫族”客层，所售商品就得随着这些“主力客户”调整，但这个决策却忽略了这几年经济发展突飞猛进，国人收入水平提高，伴随而来的是工作性质多元化，形成“夜猫族”中的青少年及上班族人口大增。

另外，在社区住宅、学校附近、办公大楼等都是便利商店很好的潜在客户，在参考了日本 7-Eleven 的成功模式后，统一 7-Eleven 开始修改其定位策略，把青少年、上班族纳入主力客源，开店地点也不再局限于人潮拥挤的夜市或巷里，相对地专挑大马路，特别是街角人多拥挤的地方。

这一定位策略的改变（当然还有其他条件的配合）终使得统一 7-Eleven 起死回生，连锁店定位策略之重要性可见一斑。

2. 美国新连锁店的定位

美国是连锁店的发祥地，同时也是行业内的大哥大。各种行业的连锁加盟都是蓬勃发展，因此出现了许多连锁店新兴行业，也各有其独特的市场定位及促销卖点。

一般所谓的猎头公司，都是为企业寻找各项专门人才的人才猎取公司。同样是人才猎取，将市场定位在医护人员的中介，而且是上门服务的，如 Interim Health Care、Staff Builders 都是当中的佼佼者。

儿童是未来的主人翁，当今中国，由于父母所得增加，子女数减少，对儿童的教育特别受到重视，相信将市场定位在儿童的连锁店势必将再度增加，目前国内的儿童连锁店都偏重在艺术教室或补习班，美国有几家连锁店则着重于儿童健全的身心发展，寓教于乐如 Kidsports、Kinderdance 等。

汽车在美国是主要的代步工具，没有 Car 就等于没有脚，而车子一旦回厂修理也就似跛了脚般的不便，于是有针对换机油及简单维修保养，提供快速服务的 Speedee Oil Change & Tune - Up, Jiffy Lube 等连锁店出现，其市场定位就是快速服务。

同样定位在快速服务、立即可取的，还有印刷业的 Sir Speedy 公司，及定位在自助印刷的 Minuteman Press 公司；印刷要快、修车要快、而作生意的招牌看板更要快，且字体还要多样化，除了树立在店门的大招牌之外，公司的车子更是现成的活动广告，因此，结合了上述各项优点而规划的就是 Sign Express 连锁店。

虽然快餐连锁店在美国甚至世界各国都相当普遍，有几家国际性的大型连锁店也都分别进驻中国，如麦当劳、肯德基等，但是如果将餐饮种类略作改变，比如说加入一些异国风味，那么就更有卖点了，如强调墨西哥风味的 Chi-Chis 连锁店。同样是炸鸡，肯德基是市场老大，但 Hartz Chicken 炸鸡则强调“只有我们用百分百的植物油”，而且卖的都是套餐，既经济又实惠，将市场定位在喜欢吃油炸食物而又怕胖的人，卖点十足。

总之，随着市场的多样化，连锁店的定位也跟着多元化，而如何定位是决定连锁店成败的关键。

□ 连锁店经营的基本原则

日本 7-Eleven 营运得最好的店，是位于东京江东区丰洲的这个店，不但业绩好，而且还是日本 7-Eleven 的“鼻祖”——第一号店。

1. 日本第一店的惊人业绩

我们且来看看日本第一的 7 - Eleven 优异的成绩单。一般二十五平米左右的零售店，日营业额大约是十万日币，便利商店则平均是三四十万日币，而 7 - Eleven 的平均日营业额则可达五、六十万日币，而这家“日本第一”的连锁店一天营业额可高达二百一十万，是一般 7 - Eleven 的四倍，普通便利商店的七倍，一般零售店的二十倍。

在平均日客流量方面，普通便利商店是五百二十六人，7 - Eleven 是九百四十人，而这家“日本第一店”则可达二千五百人，也是其他同类商店的数倍。

这家商店开业至今近二十年，客源基础稳固，究竟有什么秘诀可以使其营业额高达同业者的数倍之多呢？

是地理条件特别？还是特意在门面上下了功夫？事实上，这是间再平常不过的店；那么是卖场比较大？其实那只是一家二十四平米的小店面，甚至比 7 - Eleven 标准规定的三十平米店面要小；还是附近又新建了大批的住宅社区？答案是附近人口这几年并没有显著的增长；或是托地下铁新近完工的福利带来的大批人潮？不错，地铁完工之后业绩确实是增加了，但也不过在 10% 左右；那一定是日本第一家 7 - Eleven 的特殊历史意义引来的人潮？这种魅力也许偶尔会引得一些好奇的“观光客”光临，但便利商店的主要客源仍应是附近居民，及每日固定的上班族、学生群等，不能靠偶然而来的外来客。

那么是什么原因使其获得超强的业绩呢？

2. 日本 7 - Eleven 的经营原则