

第 1 章 连锁经营的实质

§ 1.1. 连锁经营的概念

从国内第一家连锁商店出现至今，已经有七个年头了。出于各种各样背景和机缘进入连锁经营行业的企业，数量上已经有相当规模。目前阶段，应该说已经到达如何在真正意义上实施连锁经营、发展连锁经营的阶段。但是，由于中国历史上市场经济不发达，商品生产不发达，长期以来一直实行计划经济体制，使得大多数国人对市场经济缺乏了解，对市场经济条件下发展起来的连锁经营形式则了解更少。

近年来，陆续出版了一些介绍连锁经营，介绍国外情况的书籍和资料，通过赴发达国家参观访问，有很多人在一定程度上看到了国外连锁经营的发展情况。但总的说来，大多数人对连锁经营实质的了解还是浅层次的，表象性质的。

了解国外连锁发展的背景，理解连锁经营的实质，搞清连锁经营的意义。对于正确指导连锁经营实践，少走弯路，避免失误，无疑具有特别重要的意义。因此，有必要首先明确连锁经营的实质。

●什么是连锁经营

○连锁经营的概念

英语中 Chain Store 一词，产生于 19 世纪末期，明确定义是

在第二次世界大战后。美国和欧洲各国政府规定，以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为连锁。

上述规定，是一种法律上、统计上的规定，并不是经营方面连锁经营和非连锁经营的明确标志。从管理上看，一般分店或支店数量发展到 10 家上下，会带来管理方面的根本性变化，必须采取与单独企业经营不同的管理方式。

从欧美发达国家连锁发展的经验来看，经营上能够充分发挥连锁经营优势，带来可观收益的规模，一般要到 200 家店铺以上。

这是规模方面、法律制度方面的概念，不是经营内容的概括。其经营方面的概念为：

从消费者立场出发，以提高民众日常生活质量为己任，以大众日常生活必需品为经营对象，通过标准化技术和多店铺扩张方式发展事业的一种经营方式。

连锁经营概念的关键有两点：

○ 标准化过程

在精心设计安排的基础上，按照一定的法则经营店铺。即所谓标准化过程。标准化经营技术是连锁经营自始至终坚持，不断开发，不断完善的经营技术，贯穿经营和发展全方位。其主要阶段包括：

- 探索、发掘最佳的方式方法；
- 新型经营技术规格化、明文化；
- 按照新型经营技术需要进行教育和训练；
- 实行并不断提高、改善。

○ 经营理念

连锁经营的理念，简单地说，就是从消费者立场出发，通过商品开发，经营开发，发展商业经营新形式，在更高层次上满足人民日常生活需求，创造丰裕、便利的消费生活。

上述两点，是欧美发达国家 100 多年连锁发展过程中总结出来的连锁经营最本质的特征。是每一个从事连锁经营的企业必须坚持的两个基本原则。

● 连锁经营的类型

从资产关系，经营管理体制方面划分，连锁经营有三种类型。

○ 直营连锁 (Regular Chain, RC)

指单一资本统一经营的连锁经营类型，也叫正规连锁。国际连锁商店协会规定：以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为直营连锁。

直营是连锁经营的基本形态。

○ 自由加盟连锁 (Voluntary Chain, VC)

自由连锁是由一个总部和多个加盟店结合而成的经济事业体。各加盟店是独立法人，只是在部分业务范围内合作经营。日本通产省定义：分散在各地的众多零售商，既维持着各自的独立性，又缔结着长久性的连锁关系，使商品的进货及其他事业共同化，以达到共享规模利益的目的。

自由加盟连锁最早出现，是中小企业为了对抗大企业的垄断而自发结成联合组织。但由于结合的程度，统一化的程度有一定限度，发展到一定规模，在经营管理、竞争能力方面会碰到一系列问题。在欧美，发展到一定规模，往往演变为一种新形态。即由几家大型批发企业组成一个强有力的总部，再吸收加盟店的所谓批发商主导型自由连锁 (Wholesaler Sponsored Voluntary Chain)。

○ 特许加盟连锁 (Franchise Chain, FC)

特许加盟连锁是总部 (Franchisor) 和加盟店 (Franchisee) 之间靠契约结合起来的一种形式。本部负责经营方式 (商品、价格、销售方法、运作、管理、广告等)，加盟店按照总部确定的方式方法经营可以获得预期收益。加盟店同样也是独立法人，有些是个人企业。本部以使用费、指导费等方式从加盟店销售额中提取一部分收益。美国商务部规定：特许加盟连锁是主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统 (包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域) 以契约的形式授予加盟店在规定地区的统销权和营业权。

特许加盟连锁实际上是本部在向加盟店出售经营管理技术和经验。

竞争能力方面，特许加盟连锁优于自由加盟连锁。在国外，特许加盟总部对加盟店的一系列要求往往带来一些诸如违反《反垄断法》等法律方面的问题。

实际应用过程中，加盟连锁往往作为连锁企业扩张势力、系列化的手段，和直营连锁结合使用。

规模方面，通常把不同规模的连锁称作：地方性连锁、区域性连锁（Regional Chain）和全国性连锁（National Chain）。

地方性连锁是各店铺的商圈（Trading Area）都相互邻接，在一个地区拥有 11 家以上店铺，形成该连锁商势圈（Company Operating Zone，在一地集中配置分店，吸收了该地区大部分购买力的状态）的连锁（图 1—1）。



图 1—1 地方性连锁示意图

区域性连锁是拥有两个以上地方性连锁的连锁体系。

全国性连锁指拥有两个以上区域性连锁的大型连锁体系。

除此而外，连锁经营还可以从主导企业类型、行业、经营方式等多种角度分类。

§ 1.2. 连锁经营的实质

● 国外连锁经营发展的启示

为了进一步说明连锁经营的实质，让我们首先来简单回顾

下欧美商业革新的历史（表 1—1）。

近代伴随工业革命而发生的商业经营变革，始发于 1852 年第一家名为邦·马尔谢的百货店出现。连锁经营从本世纪初出现，到 20 年代形成第一个发展浪潮。30 年代开始进入超级市场发展的时期。围绕大众日常消费生活，以便利、高质、廉价、大批量销售为特征，相继有大型购物中心、食品超级市场、杂货超级市场、仓储商店、无店铺销售等多种经营形式出现。在经营形式革新的同时，商品化经营计划、部门化管理方式、自助服务、专业物流配送、POS 管理系统等一系列经营管理技术相继问世，使得连锁经营技术逐步提高，从财产制度直到具体经营管理手法，都形成了一套连锁独特的方式方法，使得流通领域发生了一场根本性的革命。

表 1—1

欧美商业革新的历史

1852	法国人布西哥（Aristide Boucicaut）开办世界上第一家百货商店邦·马尔谢（Bon Marche）。以廉价、多品种生活用品综合经营著称
1858	美国人 John Wanamaker 以明码标价、顾客至上为宗旨，创办近代第一家真正意义上的百货商店（费城，宾夕法尼亚州）
1859	美国大美国茶叶公司（The Great American Tea Co.）创业，1880 年突破 100 家店，1912 年第一号综合食品店廉价商店（Economy Store）开业，1926 年发展到 4 621 家，1930 年发展到 15 737 家
1879	伍尔沃思（Frank Woolworth）创办“五美分”商店（The Great Five Cent Store），1920 年 1 111 家店 1930 年 1 881 家店
1886	铁道工西尔斯（Richard W. Sears）和钟表匠罗巴克（Alber C. Roebuck）创办西尔斯（Sears Roebuck & Co.），以沃德（Ward，1862 年创办）为样板开始邮购销售
1895	罗森沃尔德（Julius Rosenwald）任西尔斯总裁，确定高品质低价格事业化方针
1902	彭尼（J. C. Penney）开始综合衣料店经营。1916 年 100 家店，1920 年 300 家，1930 年 1 042 家
1916	Clarence Sanders 开发自助服务方式。第一号为 Piggly Wiggly（孟菲斯，田纳西）

续前表

1925	沃德将军任西尔斯总裁开始多店化经营（以福特 T 型车普及率 10% 为标志）。到 1930 年前 338 家店，合并塞夫伟（Safeway）1 050 家店，1930 年发展到 2 075 家。强森（Howard Johnson），家庭餐馆第一号店
1926	自由连锁第一号 IGA
1930	库伦（Michael Kullen）开发部门管理方式，超级市场第一号店库伦 King Kullen 开业（Jamaica, N. Y.）
1933	综合食品连锁克罗格（Kroger）开始采用“超级市场”模式。大食品连锁逐步超级市场化
1939	皇后冰淇淋店（Dairy Queen）第一号开业
1948	Don Casto 开设第一号购物中心（Columbus, 俄亥俄），核心店是现在的凯玛特（Kmart）和彭尼（Penney）
1954	Eugene Ferkauf 开设第一家廉价商店 E. J. Korvttte。汉堡王（Burger King）
1955	麦当劳，中型汉堡
1962	S. S. Kresge（杂货连锁）开设第一号凯玛特廉价商店，到 1993 年为 2 400 家店，世界最大
1976	廉价俱乐部（Membership Wholesale Club）第一号店（Price Club）开业，1990 年发展到 45 家
1980	Super Valu 把最初的仓库商店（Super Warehouse Store）连锁化，1990 年为 151 家店
1984	立密特（The Limited）兼并 Lerner（800 家店），商店数达 2 112 家，专业店连锁突破 2 000 家规模
1987	美国最早的大型超级市场（Hypermart USA）沃玛特开业
1988	该企业的 Super Center（SSM + DS）开业
1990	西尔斯、彭尼、沃德的 GMS 三家企业解体，核心店独立化
1993	西尔斯停止无店铺销售，伍尔沃思停止四家杂货店经营

在欧美 100 多年商业革新过程中形成的作为连锁经营本质特征的，是下述消费者，使用者立场和商品化经营计划过程以及大工业生产方式经营。

●消费者、使用者立场

消费者、使用者立场，即考虑一切问题，经营管理过程中处理所有问题，都站在消费者、使用者立场上，而不是站在生产者、销售者立场上考虑和处理问题。不仅如此，商品流转全过程都要做到围绕消费者、使用者需求高度组织化。

“消费第一”、“消费者观念”、“顾客是上帝”等等口号和提法，在我国国内商业经营中早已作为经营观念确定下来。乍一看，似乎没有什么新鲜。但仔细分析就会发现，两者之间存在很大差别。

我们讲消费者观念，最早是在理论上把“最大限度地满足劳动人民日益增长的物质和文化生活需要”作为社会主义生产的基本目的。但是在上述基本前提下，由于机械地理解马克思关于生产、交换、分配、消费的理论，过分地强调生产的决定性作用，导致具体政策指导思想存在严重的重生产、轻流通倾向。高度集中统一的计划供应体制使得商业企业没有必要的经营管理权限，企业只是一个被动的商品供应机构，“消费第一”实际上是一句空话。改革以来虽然有所变化，但由于企业制度改革尚处在初期，经济运行机制还有待于进一步转换，企业之间真正意义上的竞争还没有出现。在这种状况下，“消费第一”，“顾客是上帝”往往流于形式或表面，远没有深入到经营管理的深层次，体现到经营管理各项具体工作中。

欧美国家商业企业我国商业企业处于完全不同的市场环境中。在早期工业化过程中，也有过一个大批量生产、生产者支配市场的过程。但随着生产发展，市场销售问题演变为主要问题。而市场销售，商业经营最终的裁判者是消费者。谁能站在消费者立场上考虑问题，谁就能得到消费者支持。所以，在西方发达国家，是企业之间激烈的竞争强迫企业站在消费者立场上考虑问题。是竞争的现实使企业把消费者、使用者立场作为自己的经营宗旨。站在消费者、使用者立场上开发经营管理技术，开发经营形式，成为竞争中成败的关键因素，由此而导致消费第一成为企业经营管理全方位、全过程的准则。欧美国家本世纪 20 年代开

始的连锁发展，就是围绕上述消费者立场、使用者立场的场商业经营、流通方式革命。

欧美国家连锁发展过程中的消费者立场、使用者立场，是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念。具体内容体现在业务活动各环节和各方面。举例来说，同样是经营服装，一种做法是按照传统商品分类把采购来的高中低档同类服装陈列在一定位置，另一种做法是按照服务对象的特定需求和易于接受的价格开发和采购商品，把同一价格带的关联性服装陈列在一定位置。前者是我们通常的做法，后者是欧美连锁的一般做法。前一种做法经营的仅仅是现时点按照生产部门生产计划生产出来的品种，商场里商品看起来很丰富，但消费者要找到能够满足自己需要的，价格也易于接受的品种很困难。后一种做法由于是根据消费者的特定需求和易于接受的价格开发或采购来的品种，看起来品种有限，规格、花色很齐全，关联性品种都在一起，顾客容易找到用途和价格都满意的商品，购买也非常便利。前者是典型的生产者、经营者立场，后者是消费者、使用者立场。其背后的流通体系也有根本差别，前者是生产支配，后者是消费支配。

●大批量商品化经营计划体系（Mass Merchandising Systems）

所谓商品化经营计划（Merchandising），也叫做商品供应计划。^①意为站在使用者立场上，为了在适当的场所和时间，以低廉的价格向使用者提供适当数量的高品质商品，从计划到最终交付使用的全过程。其中包含了商品开发、生产、保管、搬运、陈列、促销等全部经营活动。它不是商品备齐的代名词，也不是指分店的营业活动。应该说，商品化经营计划活动大部分是商品到达店铺之前的经营活动。

^①商品供应计划一词，不能表述 Merchandising 一词在连锁经营过程中的确切含义。本书中使用商品化经营计划一词。

在连锁经营体系中具体的经营系统叫做大批量商品化经营系统。

这里的“大批量 (Mass)”，不是通常意义上多数量所指的量，而是一种特别的批量。即量的增加不仅达到采购成本降低的程度，而且达到可以从总体上重新考虑和安排材料、加工方法、集中货源渠道，重新安排生产加工和供销关系，按照连锁体系意愿安排货源组织过程那种程度的“大批量”。

另一方面，从连锁体系自身来看，分店数量也必须达到相当规模。不同规模的连锁企业的管理具有不同特点（表 1—2）。

表 1—2 不同规模连锁企业的管理特点

3家~5家店铺	仅限于对人的管理
10家店铺左右	难以掌握实际经营数字和情况
20家店铺左右	所有的命令都被忽视
30家店铺左右	几乎处于失控状态
100家店铺以上	管理上产生很大难度，需要有一套经系统设计的、长期改进的严密、周到的组织管理体系才能实施有效管理。管理失误往往会造成无法挽回的后果
200家店铺以上	跨入一个新的阶段，可以重新安排商品生产加工和经营管理过程。经营业务发展成为一种新事业，实现真正意义上的规模经营

大体上划分，商品化经营计划包括两种密切相关的过程：商品开发过程和经营技术开发过程。

商品开发过程包括

- ☐ 采购体系开发；
- ☐ 企业自有商标品种 (Private Brand) 和商店商标品种 (Store Brand) 开发体系；
- ☐ 委托加工生产体系三部分。

经营技术开发过程包括经营商品结构开发、售价、分类、保管、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各环节。

这两种过程概括起来，就是商品化经营计划过程。用来实施上述安排的，作为以大批量经营为特征的连锁经营系统，就是大批量商品化经营系统。其中关键是商品开发。商品开发的核心是商品的价格和品质（性能）。

上述大批量商品化经营计划系统，是支持连锁企业站在消费者、使用者立场上规模化经营的商品经营制度和技术，是连锁经营最本质的特征之一。

实现大批量商品化经营，需要有：

- 零售业或饮食业经营的基本技术；
- 了解和掌握消费者需求的技术；
- 将需求转化为商品的技术；
- 对生产技术、制造过程的充分知识；
- 能够运营和管理多数分店的经营管理技术；
- 对上述各方面标准化、过程化的经营管理技术。

●大工业生产方式经营

连锁经营另外一个重要侧面，是标准化大工业生产方式经营。即 4S 主义。

○差别化（Specialization）

差别化也叫特殊化。即按照自家企业的业态和定位明确企业经营的商品和服务的服务目标，在满足顾客需求过程中，确定在哪些环节形成与竞争对手的差别，形成竞争优势。在经营方式、服务方式等经营管理各环节，都形成独自的有效体系。

品种、价格、设计、质量、形象、服务、促销手段等都可能成为差别化的手段。顾客要求的满足是一个漫长的过程，在这个过程中进行正确的选择，可以吸引顾客选择本企业区别于其他企业的商品和服务。这是因为，即使差别化带给顾客的价值只有一点，但也是本企业独有的东西。从这种意义上讲“只有本企业提供这种价值”也就有垄断某种要素的意味。因此，差别化也是追求对某种要素实行垄断的一种方式。

○简单化（Simplification）

简单化即单纯化。在科学分析、高度分工基础上使经营管理过程中每一环节、每一项工作都调整到简单明了、简便易行，即使是非熟练劳动者也能轻松胜任的程度。结构设计和系统调整工作交由少数专家承担。连锁经营作为一种高速扩张的经营事业，唯其简单化，才能快速推广。

○ 标准化(Standardization)

所谓标准化过程，是针对经营管理过程中每一项工作不断探索和发现最佳方式方法，予以规范化，按照规范实施各项工作的过程。标准化过程包括以下六个要点：

- 探索和发现该项工作现时点最佳标准；
- 将该标准明文化、规范化；
- 教育员工掌握该规范，贯彻执行该项规范；
- 执行过程中继续研究分析该规范是否符合实际，是否合理；
- 修正和改进规范；
- 按一定周期重复上述过程。

上述前三点是规格化过程；后三点是修正和改进过程。

这样一种标准化过程，是典型的大机器工业生产方式。经营过程的所有环节，包括分店发展，都实现标准化，按照标准化零配件、标准化装配的生产方式经营，就可以实现经营管理全过程的高效化，科学化，实现高速度、高效益发展。

○ 专业化(Segmentation)

专业化强调的是限定对象，明确企业立足的基础和面对的目标市场，在限定的范围内追求经营管理和企业发展的彻底化。

换一种表述方式，把连锁经营当作一种事业，即：

1. 把消费者、使用者立场作为考虑一切问题，处理一切问题的出发点和基本准则，把促进流通革命，推动商业革新，创造丰富、便利的大众消费生活，实现生活民主主义作为企业的经营宗旨。
2. 开发大批量商品化经营计划系统，在适当的时间、场所，按照消费者、使用者易于接受的价格，向消费者源源不断地提供

适合他们需求的高品质商品。

3. 开发和完善标准化经营管理技术，实现经营管理全过程的高效化、科学化。

4. 积极开拓进取，发展分店，向地域空间拓展，实现高速度、高效益发展。

第 2 章 连锁经营战略

连锁经营一定意义上是按照一套与我们传统的零售经营不同的观念和方式发展起来的。在长达一个多世纪的发展过程中，形成了独特的战略思想和经营战略策略。了解和掌握西方发达国家摸索出来的战略观念和战略措施，对步入连锁经营轨道的企业来说，可以少走弯路，加快发展速度。

§ 2.1. 连锁经营战略体系

● 所谓经营战略

经营战略是企业为实现经营目标，通过对企业外部环境和内部条件分析而确定的较长期的全局性的重大决策。它是企业经营长期性的基本设计图，主要解决企业经营与市场环境如何结合的问题。经营战略的主要特征是：

- 经营战略根据企业总体发展的需要制定，追求长期的效果；
- 经营战略阐述的是企业与市场环境相联系的方针。战略要害在于企业与环境的关系；
- 经营战略是针对特定时代的市场环境特点而确定的，有很强的时代气息；

□ 经营战略不局限于短期利益，是企业为谋求长期发展所做的选择；

□ 经营战略是与行动密切相关的安排，注重实效。

经营战略通常包括两个大的方面：竞争战略和事业范围选择战略。

竞争战略是在市场上，企业与竞争对手竞争的基本方针。它的目的是使企业的经营活动能在所有竞争者中技高一筹，使企业在竞争中占据有利的位置。竞争战略是企业经营基础性的、根本性的选择。企业事业范围一经选定，接下来的问题就是在选定的事业范围内的经营方针，即竞争战略。

但企业的经营活动并不局限于一个市场或一种事业，事业范围选择本身也是企业的一种战略。事业范围选择战略，也称作多种经营战略。

事业范围选择，需要综合考虑市场和技术两方面，如图 2—1 图中以横轴表示市场范围，纵轴表示技术范围，两方面统一的部分，就是企业的事业范围。

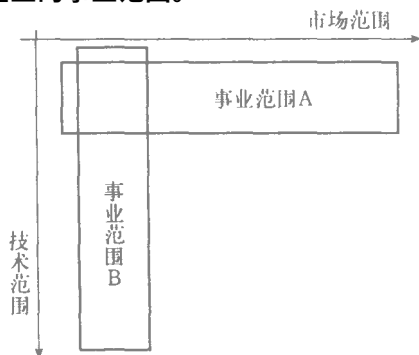


图 2—1 企业的事业范围

扩大企业市场范围，一方面是扩大市场的地理范围；另一方面是指向新的顾客层发展。而扩大技术范围，对商业企业而言，往往是指进入新的行业或采用与以往不同的经营形式。当企业的战略选择同时包含了市场范围扩大和技术范围扩大时，就是多种

经营战略。连锁经营作为一种新型经营系统，经营战略选择中既包含有事业范围的选择，当然也包括竞争战略确定问题。

●连锁经营战略观念

那么，欧美发达国家 100 多年发展起来的连锁经营方式中，贯穿其始终的战略观念究竟包含哪些内容呢？

概括起来，主要的有：

- 消费者、使用者立场；
- 大众化方针；
- 商业主导意识；
- 大批量、规模化发展；
- 科学化、标准化经营；
- 彻底化精神和完美主义。

○消费者、使用者立场

消费者，使用者立场，简单地说，就是站在消费者、使用者立场上，而不是站在生产者、销售者立场上考虑和处理问题。

连锁发展过程中形成的消费者、使用者观念，不仅仅是在面对消费者的销售营业中要站在消费者立场上考虑问题，而且在从商品采购到最终销售的全过程中，都要站在消费者、使用者立场上考虑和安排。

还不仅仅于此，除了在单独企业经营管理层次贯穿消费者、使用者观念外，很多大型连锁企业通过构筑自己的采购进货体系和商品开发体系，使得消费者、使用者第一精神成为整个生产、制造、流通过程贯彻始终的观念。一定意义上，通过连锁企业的生产组织功能实现再生产过程按照消费者第一、使用者第一精神运转。

欧美国家连锁发展过程中的消费者立场、使用者立场，是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念。经历了一个由销售营业阶段到企业经营管理全过程，由企业经营管理过程到整个再生产过程的逐步发展，逐步扩大，逐步彻底化的过程。通过这样一种发展和变革，围绕消费者、使用者的最终需求，才真正摆正了消费者、经营者、生产者的关系，摆正了流通和生产

的关系，实现了流通领域和商业经营过程的革命性变革。

○大众化方针

大众化方针是以占 70% 以上比例的消费者的日常生活需求作为自己发展事业的基础。这里的大众化，包含三层含义：

1. 是大部分，占 70% 以上人口比例的消费者，不是少数人的需求；

2. 这些消费者的日常生活需求，每日吃穿住行、饮食起居须臾不可或缺的，占消费支出绝大比重的需求类型；

3. 大众化的价格，即 70% 以上的消费者都能够轻松购买的价格水平。这三点结合起来，就是连锁经营的大众化的实质性含义。

换言之，大众化方针，就是把自己企业生存发展的基础建立在最为雄厚，最为长久，最有发掘潜力的市场部分。因为连锁作为一种多店铺大规模展开的企业类型，不能把自己的生存基础建立在狭窄的局部市场上，唯其大众化方针，才是事业发展的正确选择。

○商业主导意识

商业主导意识不是说在整个再生产过程中有商业主导意识，而是在处理生产流通过程中的经营问题时，在处理生产企业和商业企业购销交易关系时要有商业主导意识。

工业化，近代化过程中，技术变革、大机器工业革命首先是在生产领域实现的。一定阶段、一定程度上再生产过程中的生产者支配是必然现象，因为流通领域的变革晚于生产领域的变革。但是，这并不意味着生产者支配是理想状态，再生产过程的终点和最终决定因素依然是消费。理论分析、本质揭示意义上当然不可忽视生产的决定性作用，但从现实经营和运行意义上来看，消费具有更为重要的意义。

处在继生产领域技术变革和近代化之后的背景下，把消费者立场、使用者立场作为自己经营宗旨的连锁企业，要想按照消费者和使用者需求有效地展开经营活动，仅仅在现行生产流通格局下是不可能实现的。经营发展中必然走到按消费需求特点组织采

购进货，进而开发新商品的阶段。由此就会逐步扭转以往的局面，形成商业主导格局。

一定意义上也就是说，仅仅立足于现行生产和流通所能提供的产品和条件无法做到按照消费者，使用者需求有效经营发展。连锁企业要走的发展道路是一条革新性很强的路，必须树立起商业主导，按消费需求组织进货和开发新商品的意识。

○大批量、规模化发展

上述消费者、使用者立场与大众化方针已经决定了连锁经营的思路不是立足于利益丰厚的个别市场或特殊需求谋求自己的发展，而且这样的市场和需求也不足以支持规模化经营和发展。商业零售领域追求大批量经营、规模化经营只能以大多数人的基本需求为生存基础，所以，消费者、使用者立场，大众化方针和大批量、规模化发展是相互联系，互为表里的统一体。

大批量、规模化发展的基本手段是多地区、多分店方式。地一店即使是提供消费者需要的所有品种，规模依然很有限。立足于广阔的地区范围，采用多店铺方式才是真正意义上的大众化方针，企业发展才有广阔前景。

这是在商业经营领域发挥大机器工业生产方式优越性的唯一途径。大量、丰富、充足的物质产品来自工业革命以来的大机器工业生产方式；同样，大众化的廉价、优质、丰富的消费生活也需要相应的经营技术——类似于大机器工业生产的经营方式予以实现。

大批量、大规模发展的连锁经营方式，就是这样一种能够实现消费生活优质、廉价、丰富、充足的经营方式。

○科学化、标准化经营

实现大众化、规模化经营和发展必须有科学、合理的经营管理作为保障。而且能够像产品组装那样发展的分店必须是科学化、标准化的“产品”。否则大规模发展就是一句空话。大机器工业生产方式发展的要害也正在于科学化、标准化、合理化。

所谓科学化、标准化经营，要求企业经营管理全过程、全方位，都建立在科学调查、分析和研究基础上，都要有明确的规范和标准，所有规范和标准都要一丝不苟地得到贯彻实施，并且要