

第一部分 科学引路

——连锁经营的立项策划

在社会生活中，普遍存在着一种从众现象。心理学家曾描述过这种现象：一群人在马路上行走，突然一人停下脚步，抬头望向天空，其他人会情不自禁地仿效他，尽管天空中什么东西也没有。在投资领域，也普遍存在着类似的现象，许多人不是凭着理性进行科学的分析，而是追逐着热门行业。当矿泉壶走俏时，人们一股脑儿地挤向该领域；当房地产红火时，人们迅速地将资本向该领域转移。当零售业发达时，人们又削尖了脑袋往里钻。近几年，连锁业的发展，多少带有一些盲目性，更多的企业、投资商在进入这一领域时缺乏科学的立项策划，只是追逐着零售业变革的潮流，结果陷入困难境地。从零售业来看，它是一个稳定且风险较小的行业。风险是与利润率成正比的，因此那些指望连锁经营瞬间发大财的投资商不可能如愿以偿。同时，仅改变门面，而不进行内部机制的调整，引入现代化的科学管理方法，也不能使企业面貌焕然一新。总之，连锁经营不是包医百病的灵丹妙药，是否引入连锁经营，企业必须进行科学的立项策划。

一、因地制宜

——连锁经营项目必要性分析

随着连锁商业在我国的逐步发展，人们越来越多地了解了连锁经营方面的知识，加之政府的助推和新闻舆论的鼓动，我国很快

掀起了连锁经营的热潮。这次热潮不仅吸引了大量金融机构进入，而且众多生产企业也向连锁商业渗透，商业企业更是当仁不让地占地抢滩。这就给人一种印象，投资于连锁业好似栽种“一棵摇钱树”，谁种上一棵，就能黄金遍地。尽管国家三令五申，不搞“一刀切”，不许“一哄而起”，但是，由于以往传统思维的惯性，连锁经营发展状况自然地成为评价商业领导好坏的一个标志，因此，人们几乎不进行过多地思索，就提出连锁经营的项目。实际上，任何一种商业变革都不可能适合一切企业，企业必须依据自身实际情况，决定对连锁经营所采取的态度。换句话说，企业是否对连锁经营立项，主要不应依据政府的倡导和舆论的推动，而应遵循投资立项程序进行分析与研究，看看有无连锁的必要性。

连锁经营是一种商业、服务业、餐饮业、娱乐业等方面的经营，既有相关行业方面的特点，又有连锁经营本身的特点，因此连锁经营应有特殊的环境要求。对连锁经营内部、外部环境的分析，应是连锁经营立项的第一步。实际上，它是连锁经营的动因分析。

面对着今天我国的连锁经营大潮，一些谨慎的企业在犹豫徘徊。零售业专家们不断接到咨询请求：“连锁究竟有什么好处？我们的企业适合不适合搞连锁？”实际上，企业决策者在进行一番环境分析后，理应得出理想的答案。

连锁经营环境分为企业内部环境和外部环境。我们有必要进行更为详尽的说明。

（一）连锁经营的内部环境分析

从表面上看，企业规模越大，越有竞争实力，实际上并非完全如此。战场上有以少胜多的战例，商场上也不乏以小胜大的竞争。尽管在传统的企业发展战略中，几乎都是以巨型企业发展目标的，但成为巨型企业必须有一个循序渐进的过程，每一个扩展步骤必须与企业内部环境相适应。正像一个孩子，在他不满周岁的时候，身体发育处于初级阶段，在刚会走的情况下就开始跑，显然会摔跤，因为内在身体条件还不适应猛跑。在连锁商业发展的历史

中，也有一些企业，或是由于盲目引入连锁机制，或是由于发展过速最终失败。例如美国的柯维特折扣连锁店就是由于发展过速陷入困境的。

虽然我们不能绝对地判定什么样的企业适合连锁发展，什么样的企业不适合连锁发展，但是，通过企业内部环境的分析会得出一个决策的方法。

内部环境分析一般包括 5 项内容：企业类型、成长业绩、经营资源、营销能力、管理效率（详见图 1-1）。

1. 企业类型分析

从世界连锁业发展历史看，连锁经营的所有者涉及到多种经济集团，它们有生产企业、流通企业、饮食服务企业、娱乐企业及文化企业等。其中有些从事本行业经营，有些跨行业经营。近几年，我国也出现了各行各业搞连锁经营的现象，盲目性是十分明显的，某些企业投入大量资金向连锁经营业渗透，结果效益不理想，资金无法很快收回，继续扩展信心不足，关门倒闭又不甘心，陷入进退两难的境地。这里我们仅从企业发展角度进行类型方面的分析，并不具体阐述连锁经营的业态选择。

（1）生产企业。一些生产企业在进行规模扩展和行业延伸的过程中，很自然地想到向下延伸到流通领域，并卷入到连锁经营的潮流之中，形成综合性的企业集团。

如何看待产供销一体化？这是一个需要具体分析的问题。从世界企业发展潮流来看，生产企业一方面实行分散的专业化生产，另一方面又向非生产领域渗透，这似乎是企业发展过程中的矛盾现象，其实都是为了扩大企业规模。今天，许多产品已很难说是哪个国家生产的，它们常常是世界性产品，诸如美国福特汽车公司的汽车，其驾驶室是在欧洲制造的；底盘是在北美制造的；而整车则在巴西组装，然后输入美国销售。这种全球性营销战略造就了不少世界著名的大公司。同时，生产企业向商业领域渗透也是企业生存和发展的一条道路。商业从生产领域游离出来是历史的进步，此种

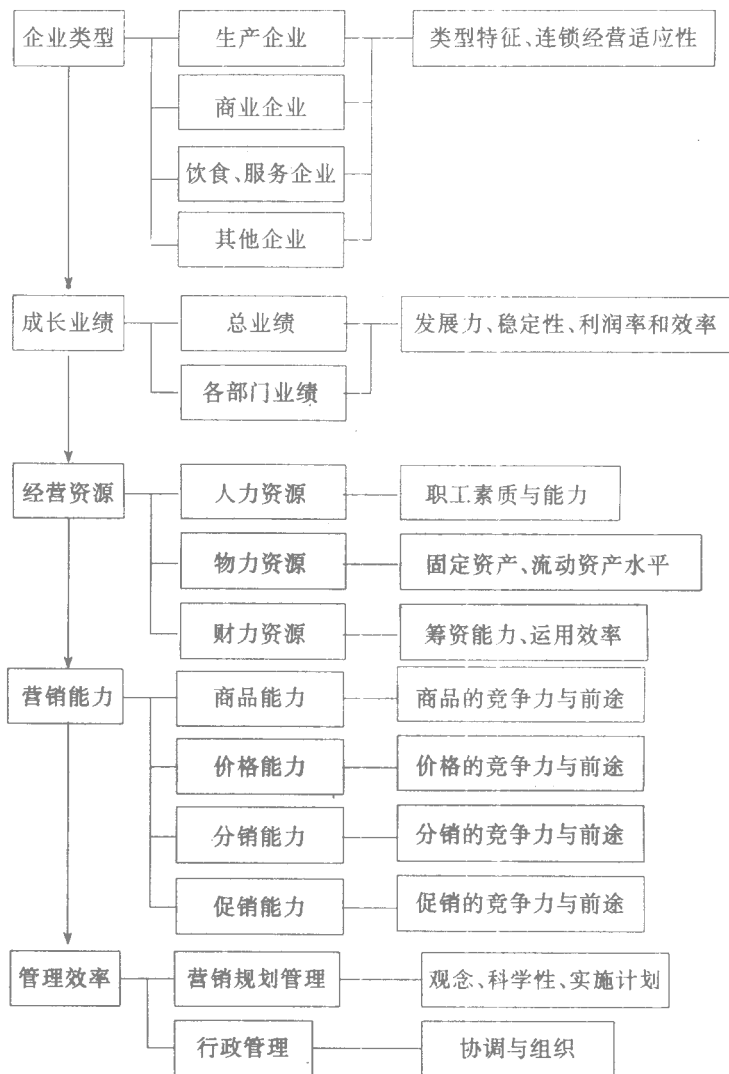


图 1-1 企业内部环境分析图

分工推动了社会的发展和人类文明的启动，更有利于生产和商业的共同发展。当今社会产销合一并不违背“分工高效”的原则，但必

须有一个条件，那就是企业规模足够大，将生产与商业的分工由外部转移至内部，这种转移并不是对专业化分工的否定，而是使这种分工达到了更为理想化的程度，通过内部协调就可以使其有效运转。因此，生产企业介入连锁经营并不违背专业化分工的原理。但是，如果生产企业规模不大，就不适合分散精力向商业领域渗透了。

生产企业如何开办连锁店？这是需要进行认真决策的。其中一个重要决策是卖谁的东西。这有两种思路，一是卖老百姓需要的东西，无论是谁生产的；一是卖自己生产的东西，不管老百姓需要什么。世界上一些著名连锁商店常常按着第一种思路开办连锁店，经营的产品有些是自己加工生产的，有些则不是，诸如一些特级市场连锁店，满足的是老百姓一次购足的需要，生产企业自身无法全部加工生产。张家港市新意达集团在北京开办购物俱乐部连锁，也属于这种情况，它们汇集各个生产者的产品，以满足顾客需要为宗旨。这种思路的连锁店容易取得成功。

近几年我国连锁业的发展，不少是运用第二种思路的结果。最为典型的一例是北京亚都连锁店，店中仅售卖亚都公司生产的产品。绿丹兰集团也雄心勃勃，计划在全国建 1000 家自己的连锁店。各类专卖连锁店几乎都是这种思路的产物。这种连锁店尽管也有成功的案例，但失败的不在少数。办连锁店首先要有较强的集客力。集客力来源于诸多方面，其中满足需要和达到一定规模是最为重要的。生产企业常是某一类产品的生产者，生产的品种、规格、花色是十分有限的，又难以建立稳定的品牌忠诚度，消费者需求的多样化和更大范围内选购产品的愿望，会使他们远离那些只售自己品牌的连锁店。尽管这些店卖的是顾客需要的东西，但人们购买并不十分方便，不能实现一店购足的梦想。同时，自己开办连锁店的结果，会损伤其他零售店经营他们商品的积极性，而后者可能是最有效的分销渠道。

当然，开办自己产品的连锁店并非绝对不能成功，在服装、鞋

帽行业有成功的实例 但必须品牌优秀 适应面广 花色品种齐全。

为了便于人们清楚地进行分析，我们列出生产企业的连锁经营决策分析图（参见图 1-2）。

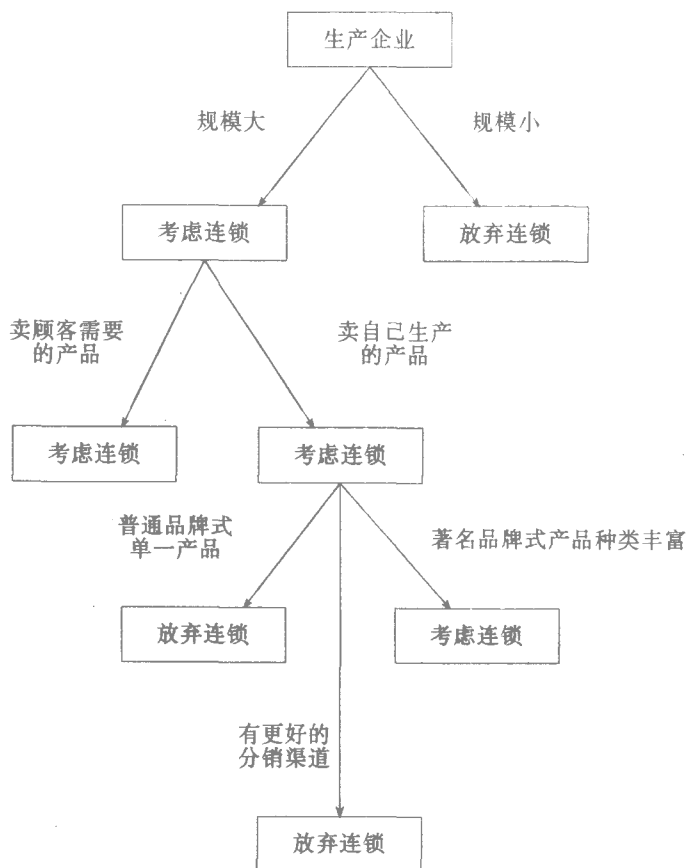


图 1-2 生产企业连锁经营决策分析图

该图仅是从生产企业类型上进行分析，连锁经营还需要相应的其他方面的条件，诸如营销能力、人员素质等，我们留待后面进

行研究。

(2)商业企业。连锁是商业发展过程中的一场变革 因此 商业企业发展必然涉及到连锁问题与生产企业不同，商业企业的连锁发展不涉及行业延伸，仅涉及规模扩展。

对于商业企业连锁发展，一直存在着一种误解，许多人认为连锁是小企业为了对付大企业，增强自身竞争实力，相互联合的结果。实际上 这仅是连锁的一种形式 且不是主要形式 连锁的最初发展是大企业进一步扩张的结果。一家商店的规模总是有限的，要想扩大规模，必须增加商店的数量，这样不仅可以向更为广泛的空间扩展，也可以增强竞争的实力。

连锁商业的历史表明，并不是所有商业企业都适合连锁经营。连锁经营发展最快的店型是那些规模不很大，经营商品类别大众化 顾客购物频繁的商店 诸如便利商店、超级市场、折扣商店等。经营商品越综合，越容易取得较好效益。精品豪华店也有连锁的尝试，但失败者较多，至少是不容易进行扩展，难以很快达到规模效益。连锁商业的特征是通过大规模化的商业组织进行科学管理，以取得市场竞争优势。连锁经营的大规模化的实现，必须以消费者需求的大规模化为基础，因此综合经营百姓日常生活用品的商店最适合连锁经营。所谓综合经营，就不是专卖粮食，或者专卖肉食或蔬菜，而是把日常生活用品汇集齐。

1995 年 10 月，中央电视台和国家统计局社会与科技统计司联合进行了“1995 年全国主要城市居民消费品调查”。结果显示，调查期间居民购买率高于 90% 的有牙膏、洗衣粉、香皂等生活必需品；随居民生活水平提高而较早进入家庭的方便面、啤酒、烹调油和洗发护发用品的购买率一般在 70% 左右 奶粉、白酒、卷烟、胶卷、电池、妇女卫生巾和销售受季节影响较大的可乐、汽水等消费品的购买率在 40% 至 60% 之间；购买率较低的日常用品主要是进入市场较晚的和只在少数居民户中经常消费的化妆用品、衣领净、咖啡、营养口服液等。居民购买率的高低反映了生活必需程度

和需要量大小，需要量越大的商品越适合作为连锁经营的商品。假如小粮店、小副食店连锁后还卖粮食或副食等单一商品，不会走出困境。

还需要强调的是，商业规模应以一定空间为限。国际连锁业协会定义连锁经营必须达 11 家店铺。这 11 家店铺不能天南地北各居一方，否则统一配送和科学管理都无法实现，因此在一定的空间范围，诸如一个城市或一个区应达到至少 11 家店铺。如果某种店型无法达到一定区间范围内的店铺数量，就应放弃连锁经营。而要达到这个数量，必须经营大众化商品。当然，市场上也存在着经营高中档服装的连锁店，但远不及经营休闲服装的连锁店红火。

为了便于人们清楚地进行分析，我们列出商业企业连锁经营决策分析图（参见图 1-3）。

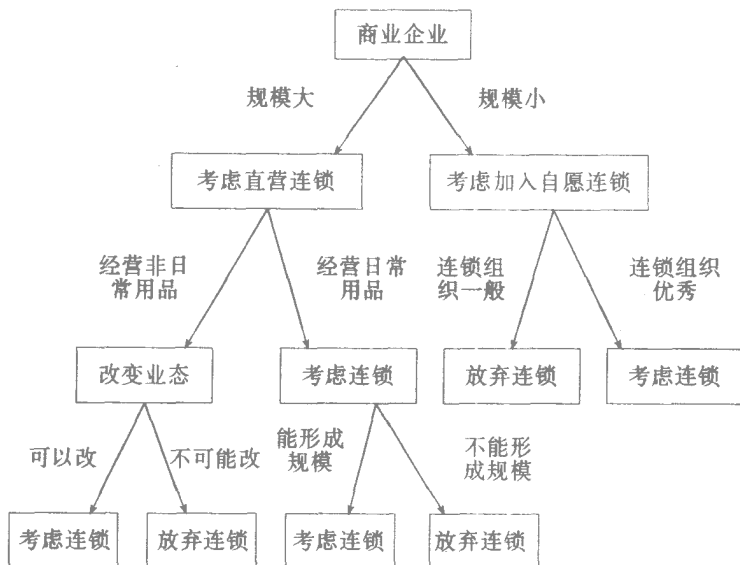


图 1-3 商业企业连锁经营决策分析图

该图仅是简单地说明商业企业自身在发展连锁经营时，有的

适合保持原有业态，有的需要改变原有业态。业态的改变也不是一件容易的事，假如改变的业态与旧有经营没有丝毫的关系，就应全面考虑改变业态；实行连锁经营的代价，考虑的结果也许会放弃连锁计划。目前，我国一些区域性的粮油公司、副食品公司，较快地向连锁方向转化，具有一定的优势条件，比如拥有成熟的分销网络，容易将批发环节改为配送中心，实行具有竞争力的价格，使他们在起步阶段就能取得较好效益。

(3) 饮食服务企业。浏览近几年关于连锁经营方面的有关报道，记者们常把麦当劳、肯德基作为连锁经营的典范，并认为它们带动了中国连锁业的发展。实际上，他们是一种特许经营，东方人将其称为特许加盟连锁。这里，我们只好尊重习惯。

饮食、服务是两个不同的行业，但在连锁经营方面具有共同性，因此我们一并进行研究。饮食、服务业是一个极为复杂的行业，是否发展连锁或是特许经营应进行具体分析。

第一，老字号能靠连锁腾飞吗？近几年拯救饮食、服务业老字号的呼声很高，甚至说它们是被洋快餐打败的，提出了连锁发展，摆脱困境的思路，理由是洋快餐就是通过连锁占领并扩大市场的。实际上，老字号的危机，有着复杂的内外因素，不可能仅通过连锁走出低谷。连锁与科学化管理相结合才能显示出生机和活力，不实行连锁而实行科学化管理的企业仍能生存和发展，非连锁化并非许多企业危机的原因，因此连锁化并不能使他们摆脱危机。

另外，老字号面临危机，大多不是他杀，即不是洋快餐竞争的结果，因为二者市场定位、风格品味大相径庭；危机的出现往往是自杀的结果，即自身不能适应变化的需求和新的消费口味，有的甚至是丢掉传统特色的报应。

第二，你有秘密可言吗？饮食、服务业特许经营必须拥有绝招或曰保密的配方，这个配方配兑出的产品会使消费者百食不厌，而别人又不能轻易模仿，否则谁也不愿花钱加盟。自身过多地发展连锁直营店也不会有好的效果，投资风险甚大。

第三 你是工业化生产吗 连锁经营意味着批量生产 麦当劳、肯德基之所以风靡世界，一个重要原因是像生产工业产品一样地生产快餐食品，广泛地应用了工业机器，保证在全世界范围内都是一个味儿。我国的饮食业特色在于手工作业，一旦机器化生产，特色就消失了，若干年修炼才能成为特级厨师。特级厨师的制度表明烹调技术高低具有很大的弹性，不可能像机器加工生产一样同一。例如 烤鸭店的烤鸭 就难以保证每店味道都一样 因为不是一个师傅烤的。即便是同一个师傅烤的，每次的味道由于火候差异也会有所不同。假如将烤鸭改为电脑控制，机器作业，就会使烤鸭变味。人们对手工饺子的兴趣大于机器饺子的原因也是如此。如果饭馆里供应的饺子是速冻机制饺子，生意不会兴隆。是保持特色；还是丢失特色，转向连锁？应根据市场需求来决策。

为了便于人们清楚地进行分析，我们仍列出相应的决策分析图（参见图 1-4）。

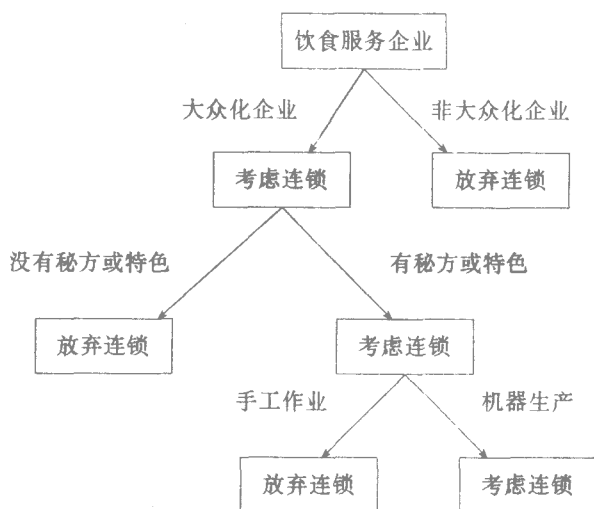


图 1-4 饮食、服务企业连锁经营决策分析图

从实际情况看，较为成功的饮食、服务业连锁经营，大多是具有大众化和特色化特色，因此快餐业最适合特许经营，洗染业、洗相业、修理业也可采取特许经营方式。

对于一些老字号来说，人们不仅有店牌印象，而且还有地点或曰空间概念。如果通过特许经营变得满大街都是，就会失去传统特色。这一点应引起诸多饮食、服务业企业决策者的思考和重视。

(4)其他企业。除了上述企业外，某些文化经营公司、金融机构也可以向连锁领域渗透，其决策分析可参照前述有关部分。独特的分析在于投资回报率，而不是向相联系行业和原有行业扩展。例如，生产企业向连锁商业发展可能是为了售卖自己的产品，商业企业连锁化可能为了形成具有竞争力的规模，而其他金融机构、房地产商涉足连锁业不是为了转移风险，就是为了取得更为理想的投资回报率。

2. 成长业绩分析

仅从企业类型或许能得出连锁经营的结论，但是否立项还应具体分析企业的成长业绩，以及连锁经营对业绩的影响。

(1)增长率。具体分析自有资本增长率和销售额增长率，确定企业发展的能力。首先要通过调查与研究确定本行业平均水平和理想水平，与企业自身增长率相比较。如果企业自有资本增长率和销售额增长都不理想，就要具体分析原因，看看连锁经营是否能改变这一窘境。如果得出肯定的结论，表明连锁经营是必要的，否则是不必要的。比如，在我国连锁经营发展初期，许多人认为连锁经营可以将小店铺联合起来，实现规模效益，通过此法可以使国有小粮店、副食店摆脱困境。实际上，国有小粮店、副食店连锁之前就是各个公司统一供货的，按理说已经有了规模效益。因此，那些连锁后的店铺常常由于扩大了经营范围，创造了一个干净整洁的店铺形象而取得了较好的效益。但如果不引入连锁经营，同样实现这样的内部环境，也可能取得较好的效益。

对增长率的分析，通常采取坐标图方法进行显示，即划出行业

平均水平和理想水平，再找出企业目前的增大发展曲线，二者相互比较可看出差距（参见图 1-5）。如果行业平均水平为 4% 的增长率，理想水平为 8% 的增长率，企业在平均水平以下或是低于理想水平很多时，就应进行改进分析与决策。如果已达到行业理想水平，就应维持现状。

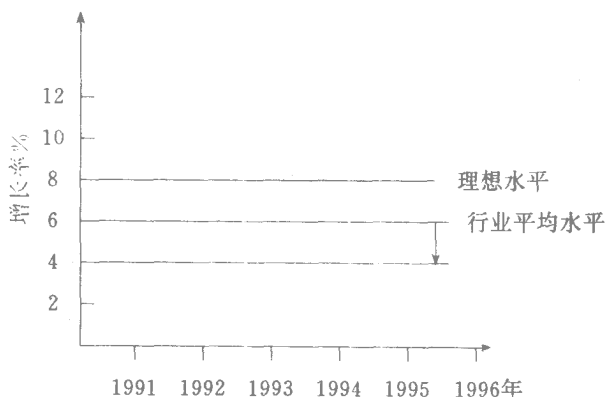


图 1-5 增长率分析图

(2) 稳定性。企业发展、利润获取的稳定状况，表明企业竞争实力与前途。如果企业销售额、利润额每年变化很大，跌荡起伏，表明其受外在环境影响较大，是不成熟的企业。为了使企业成熟化，必须保持稳定地发展，增强抗拒外部因素干扰的能力。企业非成熟化也要具体分析原因，是行业特性决定的，还是内部管理问题，这些问题靠连锁经营能不能解决？从而考虑连锁经营的引入有无必要。

(3) 利润率。利润率是衡量企业管理水平的重要指标。连锁经营对利润率有着重要影响，一方面使其提高，另一方面又使其降低。从定价策略上讲，大多数连锁店铺经营大众化日常生活用品，采取低价或折扣策略，这样会使利润率降低，通过薄利多销赚取更多的利润。另一方面，连锁经营通过规模效益可以使单位费用降低，从而冲减低价引起的部分损失。这些特征都是企业在考虑连锁

经营时必须注意的。如果企业想通过连锁经营提高利润率，是困难的，但管理得当会增加利润额。

(4) 效率。它是指几年来人均销售额、人均利润额的变化情况。这些指标与聘用人数、销售总额和费用总额、售价有着密切的关系。如果这些指数都不理想，恐怕用连锁经营也不能完全解决问题。连锁经营引入可作为一个契机，连带地进行一系列变革，诸如开架自选形式的推广；统一配送比例增大等，也许会取得意想不到的效果。如果各项效率指标，在全行业中名列前茅，就没必要赶潮流似地引入连锁经营机制。

当然，也有这样的情况，近几年企业成长业绩很理想，不必贸然引入连锁，但随着市场竞争的激烈，未来可能面临困境。对于这种企业需要进行具体分析，连锁在企业发展过程中的积极作用有多大，毕竟它仅是零售业组织形式方面的革命，不可能期望它解决永久的问题。

3. 经营资源

企业的生存和发展能力，反映着经营资源的规模和配置效率。是否有必要引入连锁经营，要考虑这种形式能否使企业各种资源实现最佳配置，也要考虑企业是否具备实行连锁经营的资源。

(1) 人力资源。连锁经营的特征之一是规范化。总部制定统一的经营与服务规范，各店铺按着总部的要求进行操作，其经营水平和效益应大体相当，不会因店长能力高低而发生较大差异。因此有人曾夸张地说，用一个发育不全的人去经营连锁店铺也能成功。但是，这并不等于连锁经营中的人力资源不重要。我国近几年连锁经营发展情况已显示出人力资源的不相适应。与传统零售业相比，连锁需要素质更高的人员，这些人员汇集于总部，从事着经营与行政多方面的管理。正是由于一些公司的决策人员不懂得什么是连锁经营，才创造了一大批不伦不类的零售形式，甚至演绎为一种换牌运动。

高素质人员培养与储备应是推广连锁经营的前提条件。零售

业变革中的‘一哄而起’、‘一刀切’就是人力资源滞后的标志。当然这种滞后不是指数量而是指质量。假如我们对目前连锁经营公司的经理进行‘连锁经营基本知识’考试，恐怕不称职者不在少数。弄懂了再干，应成为我们参与零售变革的准则。

假如企业没有若干通晓连锁经营的人，又难以找到相应的智囊人物，削减职工无法安置，改行转业很艰难，那么就一定程度上表明连锁经营没有必要。因为没有很好地利用现有的人力资源，至少是没有发挥他们之所长。当然，如果其他方面证明连锁经营是必要的，可通过招聘、流动、培训等多种方法配置新的人力资源。

(2)物力资源。连锁经营需要两大部分，一是总部及配送中心部分，一是店铺部分。这两部分不仅需要场地，而且还需要相应的物质技术设备。如果原有的零售公司，拥有相应的库房和分布广泛的店铺，进行简单的改造就能形成规范的连锁组织，表明在物力资源上有一定的必要性。如果非零售公司或者零售公司没有相应的店铺场所，就需要花费更多的资金购置或租借房屋、设备，有无投资的必要性要具体考虑回报率情况。目前，有一些生产企业投资于连锁店铺，事实证明很难取得经营成功，投资昂贵，加之经营手段和经验缺乏，只好惨淡经营。当然，财力资源的充裕可以弥补物力资源的缺乏。

(3)财力资源。任何零售业的变革都要花钱，伴随着连锁经营的引入，店铺更新改造，商品经营范围的扩大，统一标识的设计与展示，都要求一定的财力保障。自己有钱或能借来钱，或能享受政府资助，并能通过连锁经营收回投资，才有引入连锁经营的必要。如果连锁后并不能带来多少效益，还要东拼西凑地借钱，则应放弃连锁经营。

4. 营销能力

一个企业的成功离不开营销能力。只要营销能力出色，采取任何零售业形式都会立于不败之地。连锁经营对营销能力有着特殊的要求，企业不具有这些特殊的营销能力，就没有必要介入连锁经

营。

(1)商品能力。对于普通零售店来说 商品竞争力不强 仅会使一家店铺萧条；对于连锁店来说，则会使数十家店铺萧条，甚至上百家店铺萧条。如果一个企业，没有能力找到或提供出色的、顾客喜爱的商品，最好放弃连锁愿望。现在有一种不正确的想法，认为只要连锁了，规模效益有了，不愁找不到好的商品。实际情况远没有这么简单。现在连锁店越开越多，优秀商品或具有很强竞争力的商品十分有限，结果会有许多店铺商品竞争力不足。一家连锁公司如果等待推销员上门售货而没有能力出去寻觅最优秀的商品，那么就没有必要冒连锁经营的风险。英国马莎连锁集团就是靠独特的商品能力在市场上立足的。

(2)价格能力。连锁经营店铺并非全是低价商品，但是由于舆论宣传反复强调连锁经营的规模效益，可以从厂家取得较低价格的商品，使连锁经营自然地与廉价结合起来。人们走进连锁店，就期望着购买便宜的商品。商家把折扣、平价作为连锁经营的主要策略 更提高了人们的这种期望。因此 企业在进入连锁领域之前 应具体地评价自身的价格能力，若无法推出具有竞争力的价格，最好别贸然进入连锁领域。北京利客隆凭借着价格优势，没有发展连锁，也使商店有声有色，可见价格优势比连锁形式还重要。

(3)分销能力。连锁经营不是一个店铺的运作 而是数十个、上百个店铺的运作，分销能力显得十分重要。这种能力表现为进货、储存、配送的综合能力。目前，有些连锁公司没有建立自己的配送中心，也没有相互依托的批发仓库，仅靠各个厂家定期送货，采取夫妻老婆店的经营方法，其结果丧失了连锁经营的优势。分销能力不足，意味着连锁经营的走样，也就失去了连锁经营的必要性。

(4)促销能力。连锁经营各店铺遵循总部的旨意，采取统一的促销活动。因此，总部的促销能力要强大，具有广告和促销活动策划能力，与媒介有良好的关系，并指导各店铺进行各种促销活动。这也是判断连锁经营有无必要性的重要条件之一。

5. 管理效率

连锁经营成功的关键性因素是社会化大生产观念与机制的引入。科学管理是其核心内容。一个企业由于管理不善，面临困境，假如幻想通过连锁经营来摆脱困境，是不可能的。因为没有科学的管理，连锁经营就会成为无源之水、无本之木。

(1)工厂化作业是连锁经营的特色。有人说，连锁经营是模仿福特汽车生产程序的结果。早年美国芝加哥屠宰场对牛肉进行分割加工时使用空中吊运车；泰勒巧妙地把工作分成最小的物质和运动单位，这一切启发了福特。福特在汽车生产中采取了流水线作业，把制造汽车的作业从一种不稳定的、时断时续的过程变为一种平稳的、川流不息的过程，出厂的千百万辆汽车模式相同，进而取得了较低的售价。这要求对流水线的每个环节实行科学化和标准化的管理。如管理不当，一个环节出差，整个流水线将出产废品。连锁经营也是流水线作业，分工较细且实行标准化运行规则，按着模具进行店铺的快速复制，这一切要求科学化管理，没有科学化管理，就没有连锁经营的必要。

(2)营销管理是连锁经营的基础。企业规模越大，连锁店铺越多，营销管理越显得必要。运用旧的经营观念，来经营现代化的连锁公司不可能成功。营销观念的树立并非一日之功。走进北京一些著名的连锁店铺，仍能看到营业员扎堆聊天，一站一大排；常常对顾客进行监视与搜身；偷改商品出厂日期欺骗顾客……可见，营销管理的强化及观念的转变比连锁本身重要得多。

或许有的企业决策者认为，其内部环境表明完全有必要引入连锁经营，那么，还要从外部环境进行进一步分析。

(二) 连锁经营的外部环境分析

是否采取连锁经营方式，主要应根据内部环境状况来决策，但有时外部环境也起着很重要的作用。这种外部环境的作用，既不能夸大，也不能忽视。上级一号召，企业马上就推行，事实证明这样的企业成功者甚少，这属于夸大了外部环境作用。不顾外部环境如

何，凭主观臆想或着眼于企业自身一时利益，也不会取得长久效果，这属于夸大了内部环境作用。连锁经营的发展，不能像政治运动式地由上往下推行，而应是企业产生内在的连锁动机，自发地扩展，其条件是内外环境的适应与成熟。

连锁经营的外部环境分为宏观环境和微观环境两部分。宏观环境因素，会影响连锁经营的引入、发展及未来前途，政府的有关政策对行业发展影响极大。微观环境因素影响着企业引入连锁经营的时机、店址、规模与结构以及具体的运作技巧、竞争策略等等。

1. 宏观环境分析

宏观环境是指人口、经济、自然、技术、政治法律和文化环境等 6 项内容。每一个企业都处于这 6 大因素之中，受它们的影响和制约（参见图 1-6）。这六大因素既有推动连锁经营的力量，又有阻碍连锁经营的力量。

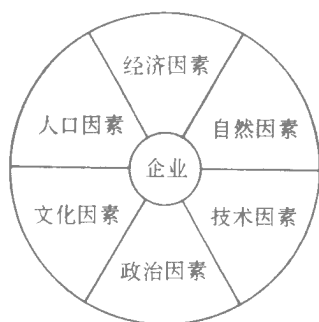


图 1-6 企业的宏观环境因素

（1）人口环境。零售业是直接为消费者服务的。人口数量、密度、居住地点、年龄、性别、职业等情况，会影响到连锁经营的发展。从连锁经营的发展情况看，主要是在人口数量较多、密度较大、居住地点集中的大城市起步并发展。连锁经营的店铺具有分散与集中的双重特征，核心是在有限的空间内分布一定密度的店铺，这样才便于建立高效的配送中心。如果

地广人稀，天南地北各建一个店铺，就不能形成真正的连锁态势。小城镇、县级单位，就没必要建立连锁公司。

（2）经济环境。直接影响连锁经营发展的经济环境主要是消费收入的变化，一般人们用一个国家的人均国民收入水平来衡量。尽管人们衡量的标准及对零售业影响程度有不同的看法，但都承认这种影响是不可忽视的。