



高等学校应用型“十三五”规划教材 • 经管类

连锁经营系列教材

国家教育交流合作基金资助教材

连锁经营管理与实践

(第二版)

主 编	郑 彦	霍 霞	
副主编	安宏博	焦丹琳	卫海英
主 审	阮灵珊	李正纲	



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高等学校应用型“十三五”规划教材·经管类

★ 连锁经营系列教材

闽台职业教育交流合作基金资助教材

连锁经营管理与实践

(第二版)

主 编 郑 彦 霍 霞

副主编 安宏博 焦丹琳 卫海英

主 审 阮灵珊 李正纲

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书系统全面地介绍了连锁经营的发展历程与基本原理、连锁店的选址与布局设计、商品陈列、连锁门店营运管理的作业技巧、连锁企业信息系统、物流配送等。全书共分 12 个项目, 32 个任务。

本书采用“连锁经营、电子商务、创新营销”三位一体的教学设计体系, 以培养连锁门店店长和大型商场的部门经理为核心目标, 对当前连锁企业应对电子商务冲击、创新求变等热点进行了介绍与分析, 同时还增加了连锁经营的实践操作和实践技能培养环节, 对当前零售业、餐饮业、酒店业的连锁经营成功案例进行了详细分析, 所选的案例涉及苏宁、肯德基、如家等多个领域的知名连锁企业, 力图给读者呈现连锁经营管理与实践的行业全貌。在每个项目的结尾均安排了项目小结、课堂讨论与课后自测、案例分析以及实训操作供学生在学习过程中思考与总结, 帮助学生更好地掌握相应的理论知识和经营管理技巧。

本书适合应用型本科、高职高专连锁经营类专业、市场营销类专业、工商管理类专业及其他相关专业选用, 也可作为连锁企业在职人员的工作指导书及职业培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理与实践/郑彦, 霍霞主编. —西安: 西安电子科技大学出版社, 2015.9

高等学校应用型“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5606-3679-5

I. ① 连… II. ① 郑… ② 霍… III. ① 连锁经营—经营管理—高等学校—教材 IV. ① F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 053457 号

策 划 李惠萍

责任编辑 马武装 熊磊

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西天意印务有限责任公司

版 次 2015 年 9 月第 2 版 2015 年 9 月第 3 次印刷

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16 印 张 18.5

字 数 354 千字

印 数 6001~9000 册

定 价 34.00 元

ISBN 978-7-5606-3679-5/F

XDUP 3971002-3

如有印装问题可调换

※※ 前 言 ※※

随着我国经济的不断发展,国内连锁经营发展已有若干年,其蓬勃之势不可阻挡,但经营管理过程中却存在不少的问题。当前,我国零售业及许多行业面临跨国集团的竞争,同时外国零售集团的进入又给我国零售业带来了新的管理模式和经营理念。连锁经营是零售业的革命,也是服务业及其他许多行业的经营革命。借鉴国外的先进连锁经营管理经验,发展和壮大我国的零售业、餐饮业、其他服务业,是我国诸多行业面临的当务之急。运用连锁经营的理论指导我国零售业、餐饮业、其他服务业的发展,在当前具有重大的现实意义。

连锁企业的发展,离不开大批优秀的连锁经营管理人才。为适应这一形势,高等院校纷纷开设了连锁经营管理专业,专门从事连锁经营人才的培养工作。然而,作为一个新兴专业,连锁经营教材体系建设尚不完善,高等院校的连锁经营管理人才培养大部分还停留在理论教学阶段。结果大学生毕业后不能马上适应连锁企业的工作需要,企业不得不对大学生进行再次培训。通过对连锁企业人才培养规格和标准的研究与实践,笔者按照“理论实践一体化”的项目化教学框架编写了《连锁经营管理与实践》(第一版)教材,该教材自出版以来,得到了众多读者和教育工作者的肯定并被国内多所高等院校相关课程选用,同时他们也提出了许多宝贵的意见。根据课程建设和学科发展需要,结合高校教学改革和办学特色,以及根据使用后广大读者和老师们的要求,笔者对第一版教材进行了修订。这次修订出版的第二版教材由两岸几所高校的业内专家共同策划,借鉴了台湾连锁加盟业的发展经验,在内地知名连锁企业的支持下,由国内多所高校与台湾景文科技大学的老师,以及连锁企业的专家协同完成编写与审定。

本书既保留了第一版的知识结构体系,又力求在连锁经营的广度与深度上有所突破。近年来中国的商业领域出现了许多值得关注的最新动态:2013年天猫商城超越苏宁成为中国零售业百强之首,这也是电子商务首次超越了实体零售业。以全球互联网、通信技术、移动电商为核心的信息技术正在引起整个零售业的一场革命,深刻地改变着零售业的经营、管理和运作模式。因此,本书在项目1中增加了电子商务对连锁经营业发展影响的内容。2013年中国的26个大中型城市正在建设或扩建地铁线路,有11个城市提出了修建城市轨道交通的计划,这是全世界范围最广的地铁建设行动。考虑到地铁对于商业的巨大影响,本书在项目4中新增了地铁沿线的商圈分析与选址作业等内容;项目9中增加了电子商务时代的连锁经营模式创新的学习任务,对2013年以来零售业的O2O模式、微信营销等新

动态做了介绍与分析,以便更好地适应互联网时代连锁经营发展的新形势。项目12扩大了连锁经营的行业范围,分别介绍了医院连锁经营、金融领域连锁经营、旅游酒店行业与餐饮行业连锁经营的发展现状与发展趋势。

本书一如既往地秉承如下特点:

(1) 突出时效性和新视角。在编写过程中本书紧贴我国市场经济的实际与当前连锁经营的发展现状,从实用角度把我国最新的连锁信息纳入书中,并且吸收和借鉴了中外最近几年的连锁经营研究成果,以体现新时代、新市场的特点。本书采用了国际连锁经营、电子商务、轨道交通时代的商业视角,以突出当前的时代特点。

(2) 扩大了连锁经营的行业范围。随着外国连锁巨头在中国抢滩圈地以及我国经济的发展,连锁经营涉及的行业也已从零售业发展到餐饮业、修配业、经纪业、文化业、地产业、洗染业等数十个行业。本书的行业范围以零售业为主,兼顾零售以外的其他加盟连锁行业,阅读案例包括星巴克、肯德基、赛百味、如家、汉庭等知名连锁企业。当然,由于零售业仍然是连锁经营的主流,加上零售业连锁经营的现代化程度远超其他行业,本书大部分项目仍然紧扣零售业的连锁经营。

(3) 结合应用型教学的特点,注重适用性和可操作性。在教材内容的处理上,本书以基础理论“必需、够用”为原则,突出应用性,注重培养学生实践能力。为突出实用性,本书采用了我国大量连锁企业的上、中、下三层经常运用的管理模式和操作技巧。

(4) 强调案例教学。本书从多行业、多角度阐述连锁经营的应用情况,并在每一个项目的后面加入一个相关案例,供学生在课堂学习时参考运用,目的是使学生举一反三、触类旁通,在实际工作中能灵活加以运用。每个项目后都附有讨论题、自测题以供学生训练之用。

(5) 配套专门的实训教材。针对高等职业院校的实践教学环节,本书配套出版了实训分册《连锁经营实训与案例》(西安电子科技大学出版社),内容上可以与本书相互补充。

(6) 免费提供资源包。为方便教师教学和学生学习,本书专门配备了电子课件、视频案例、课后习题答案,详情请登录西安电子科技大学出版社网站(www.xduph.com)查询或联系作者本人索取。

本书由厦门城市职业学院郑彦副教授和内蒙古商贸职业学院霍霞担任主编,陕西邮电职业技术学院安宏博、成都职业技术学院焦丹琳、桂林电子科技大学职业技术学院卫海英担任副主编。大家共同讨论拟定了本书大纲及编写方案,郑彦负责全书的统稿和各项的协调。

本书编写过程中自始至终得到屈臣氏个人用品商店福建区人力资源经理阮灵珊女士的支持,她还对本书的工作情境、岗位操作流程进行了策划与指导。也要感谢台湾景文科技

大学李正纲教授，他在百忙之中抽空审阅了本书第一版和本版的书稿，不仅提供了许多宝贵的修订建议，还毫不吝啬地将他对台湾连锁加盟业发展的研究成果赠送给笔者，给本书的编写提供了很多思路。本书在编写过程中得到了洪艺芬、吴小健、智萍利、吴兰群、许荣等同仁的大力支持，在此表示衷心感谢。最后还要向厦门城市职业学院“连锁经营原理与管理技术”校企合作开发课程(编号：XQKC2014208)、“市场营销核心课程校本教材建设”教改项目与课题(编号：KYSK2014-12)、内蒙古商贸职业学院“特许经营实务”精品课程项目、广西职业教育改革项目“泛北部湾区域高职连锁经营管理专业一体化实践教学体系优化与实施”等各兄弟院校的研究成果支持及闽台职业教育交流合作基金对本书出版提供的经费资助表示真挚的谢意。

本书是连锁经营管理教育工作者及实践者多年教学与实践经验的结晶，是西安电子科技大学出版社及广大连锁经营管理教师关心和帮助的产物。由于作者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请读者批评指正。

作者邮箱：56009597@qq.com。

郑彦

2015年元月于厦门

※※ 目 录 ※※

项目 1 连锁经营的起源与发展	1
任务一 连锁经营的起源及背景认知	1
一、连锁经营的起源	1
二、连锁经营起源的背景	2
任务二 发达国家(地区)连锁经营的发展与现状	2
一、美国的连锁业	2
二、欧洲的连锁业	5
三、日本的连锁业	8
四、中国台湾地区的连锁业	8
任务三 连锁经营在中国大陆地区的发展	10
一、我国连锁经营的发展历程	10
二、我国连锁经营存在的问题	11
三、我国连锁经营未来的发展趋势	13
知识拓展 2014 年中国零售业的新动态分析	14
项目小结	18
课堂讨论与课后自测	19
案例分析	20
实训操作	23
项目 2 连锁经营与传统商业模式	24
任务一 连锁经营的内涵	24
一、连锁店和连锁经营	24
二、连锁经营的 3S 特征	29
三、连锁经营的类型	33
任务二 连锁经营与传统商业模式的比较	35
一、连锁经营与传统商业模式的区别	35
二、连锁经营的竞争优势	35
知识拓展 连锁企业应当规避五种风险	39
项目小结	40
课堂讨论与课后自测	41
案例分析	43

实训操作	45
项目 3 连锁企业组织结构与人员配置	46
任务一 认识连锁企业的组织结构	46
一、组织结构的重要性与设计原则	46
二、连锁企业组织结构与职能	48
三、连锁企业总部的业务管理与督导	49
任务二 如何对连锁企业进行人员配置	56
一、连锁企业的基本岗位设置	56
二、连锁企业人员配置的方法	60
三、连锁企业的人员选择	65
任务三 支持连锁经营战略的绩效管理	68
一、连锁经营战略概述	68
二、支持连锁经营战略的绩效评价体系	70
知识拓展 百安居经理人的快速晋升之道	71
项目小结	76
课堂讨论与课后自测	76
案例分析	78
实训操作	79
项目 4 连锁企业的网点扩张与选址	80
任务一 连锁企业的网点扩张	80
一、连锁企业区域扩张的两种模式	80
二、连锁企业网点扩张的途径	83
任务二 对连锁门店的店址进行选择	84
一、连锁门店选址的作用与原则	84
二、连锁门店选址的步骤	87
知识拓展 选址中的对手跟进法：以大娘水饺毗邻麦当劳为例	96
项目小结	98
课堂讨论与课后自测	98
案例分析	100
实训操作	102
项目 5 连锁卖场的布局和管理	103
任务一 连锁卖场良好布局的意义和作用	103
一、良好的卖场布局可以有效引导消费者和聚集人气	103

二、宽松舒适的卖场环境可以增加消费者的购物欲望	105
任务二 连锁门店布局设计的理念和原则	109
一、连锁门店布局设计的理念	109
二、连锁门店布局设计中的原则	110
三、连锁门店的外部环境设计	117
任务三 卖场内部布局的类型和磁石点理论	119
一、卖场内部布局的类型	119
二、卖场内部布局的磁石点理论	120
知识拓展 卖场的动线设计	123
项目小结	126
课堂讨论与课后自测	127
案例分析	128
实训操作	131
项目 6 连锁卖场商品陈列管理	132
任务一 商品分类管理与门店商品的配置	132
一、商品分类管理	133
二、商品统计分析	134
三、商品配置表管理	135
任务二 商品陈列的原则与方法	139
一、商品陈列的原则	139
二、商品陈列的方法	144
知识拓展 超级市场的商品陈列规则	147
项目小结	149
课堂讨论与课后自测	149
案例分析	150
实训操作	152
项目 7 连锁企业采购、理货、收银作业管理	153
任务一 通过采购管理提升连锁企业的竞争力	153
一、连锁企业采购管理的作用	153
二、连锁企业采购的常见问题	153
三、连锁企业战略采购的对策	155
任务二 理货员的岗位技巧	159
一、理货员的工作职责和工作要点	159

二、超市理货员的作业规范	160
任务三 收银员的作业技巧	162
一、收银员的岗位职责	162
二、超市收银员的十六条工作规范	164
知识拓展 如何识别假人民币	165
项目小结	166
课堂讨论与课后自测	166
案例分析	167
实训操作	168
项目 8 连锁卖场促销活动管理	169
任务一 连锁卖场促销的作用和方式	169
一、门店促销的作用	169
二、连锁门店促销的常见类型	169
三、卖场生动化及其衡量指标	174
任务二 POP 广告促销、橱窗与专柜管理	174
一、POP 广告的概念及重要性	174
二、POP 广告的功能、设计与制作	175
三、门店的橱窗设计	178
四、专柜管理	180
任务三 销售人员的服务规范	181
一、营业前的准备	182
二、接待顾客的礼仪	182
三、送别顾客的礼仪	185
知识拓展 供应商应如何控制卖场的促销费用	185
项目小结	187
课堂讨论与课后自测	187
案例分析	188
实训操作	190
项目 9 连锁企业信息系统管理	191
任务一 认识连锁企业信息系统	191
一、信息系统的基本概念	191
二、连锁企业信息系统	192
三、我国连锁企业信息化建设现状	194

任务二 信息系统关键技术与电子货币	196
一、条码技术与 RFID	196
二、POS 系统	204
三、EDI 与 EOS	207
四、电子货币	210
任务三 电子商务时代的连锁经营模式创新	212
一、电子商务对传统零售业的冲击	212
二、电子商务环境中实体门店存在的必要性	213
三、零售业和电子商务的融合与赢利模式创新	213
知识拓展 RFID 技术的发展趋势	214
项目小结	218
课堂讨论与课后自测	218
案例分析	219
实训操作	221
项目 10 连锁企业物流与配送	222
任务一 连锁企业物流管理概述	222
一、连锁企业物流的相关概念	222
二、连锁企业物流的常见运作模式	223
任务二 连锁企业物流配送的发展特点与趋势	226
一、物流配送中心的概念及其功能作用	226
二、连锁企业物流配送中心的发展思路	228
三、未来我国连锁企业物流配送的发展趋势	229
知识拓展 沃尔玛物流配送中心的成功经验	231
项目小结	233
课堂讨论与课后自测	233
案例分析	234
实训操作	235
项目 11 连锁企业防损与安全管理	236
任务一 连锁门店损耗产生的原因	236
一、门店防损工作的意义及损耗产生原因	236
二、连锁门店的防损措施	237
三、现代防损科技的进展	239
四、其他防损措施	239

任务二 连锁门店安全管理知识	240
一、安全管理概述	240
二、门店安全事故发生的主要原因及其防范	241
知识拓展 “限塑令”引发的超市防损问题	244
项目小结	247
课堂讨论与课后自测	247
案例分析	248
实训操作	249
项目 12 连锁经营在其他行业的发展与展望	250
任务一 展望医院连锁经营的发展	250
一、医院连锁经营的定义	250
二、医院连锁经营发展的国际经验借鉴	251
任务二 金融领域连锁经营的发展	253
一、银行业连锁经营的国外实践及借鉴原因	253
二、连锁经营模式对商业银行的启示：招商银行首创“咖啡银行”	254
三、零售业进军金融领域的前景展望：苏宁也要开银行	258
任务三 连锁经营在旅游酒店行业的发展	261
一、我国连锁酒店的发展情况	261
二、酒店连锁经营的优势	262
三、我国经济型连锁酒店发展的主要问题	263
四、我国连锁酒店的发展趋势	263
任务四 连锁经营在餐饮行业的发展	265
一、餐饮行业连锁经营的优势	265
二、餐饮企业连锁经营的发展策略	266
知识拓展 中式餐饮的连锁经营	268
项目小结	272
课堂讨论与课后自测	272
案例分析	273
实训操作	275
附录一 连锁超级市场、便利店管理通用要求——术语规范	276
附录二 2013 年中国零售百强企业名单	280
附录三 2013 年中国主要连锁百货企业经营情况	282
参考文献	283

连锁经营的起源与发展

项目 1

★ 学习目标

- ◆ 了解连锁经营的起源与发展;
- ◆ 了解西方发达国家连锁经营的发展情况;
- ◆ 熟悉我国连锁经营的发展现状及趋势。



任务一 连锁经营的起源及背景认知

一、连锁经营的起源

今天, 连锁经营几乎无处不在, 并以它的标准化、规模化和可复制性的独特优势快速占领市场, 成为世界上最具竞争力的销售模式, 也成为我们生活中不可缺少的部分。那么, 连锁经营是如何产生的呢?

1859 年, 世界上第一家颇具规模的连锁商店出现在杂货业, 即乔治·吉尔曼(Gilman)和乔治·亨廷顿·哈特福特(Hartford)在纽约创办的大美国茶叶公司。该公司到 1865 年已经营了 25 家分店, 全部在百老汇大街和华尔街一带, 且只经销茶叶。1869 年, 该公司改名为大西洋与太平洋茶叶公司, 并开始把它的连锁商店延伸到东北部, 越过了阿巴拉契亚山脉。这是世界上最早的正规连锁公司, 因此连锁经营通常被认为起源于美国。

仿效它的脚步, 美国胜家缝纫机公司在 1865 年首创了连锁加盟, 采取特许经营形式, 一举雄霸美国市场。1959 年, 国际连锁经营协会(IFA)成立, 制定了连锁经营的道德规范和营运标准, 进一步推动了其在全球的蓬勃发展。150 余年来, 连锁经营造就了沃尔玛、百思买、柯达、麦当劳等巨头们的成功神话。

二、连锁经营起源的背景

任何一种经济现象的产生和发展与各种经营管理形态的演变和发展都可以从当时社会经济环境的发展变化中找到依据。在英美战争结束后的 1814—1860 年的 47 年间,美国的资本主义工业化走上了快速发展的道路。这期间,生铁产量达到 84 万吨,钢产量达到 1.2 万吨,煤的开采量达到 1818 万吨,仅加工工业中的工人人数就达到了 130 万,工业总产值增长了近 9 倍,仅次于英、法而居世界第三位。美国的城市化水平也迅速提高。1881 年,纽约人口已达 120 万,商品化、货币化的消费方式也已全面进入各个城市。快速发展的资本主义经济,以及城市化和完全商品化、货币化的城市居民的消费方式,给美国商业企业的发展提供了广阔的市场空间和机会。这在客观上诱导了美国当时的商业企业以不断发展分店的途径来达到扩大市场占有率和实现商业扩张的目的,而不断增强的品牌意识启发了某些商业企业家,他们按“克隆”同一种商号、同一种经营模式的方式来快速发展分店,达到降低市场投资风险、提高扩张分店的成功率的目的。这样,连锁经营方式就从偶然到必然、从不成熟到逐渐成熟、从小规模到大规模逐步发展了起来。

综上所述,促使美国产生连锁经营方式的是两个相互关联的因素:其一,当时美国资本主义工业化和市场化经济的初期繁荣发展,城市化水平的快速提高和完全商品化的城市居民消费方式,造就了比较宽松的商业发展与扩张的市场环境;其二,美国的商标保护法规的初步建立与消费者品牌意识的形成,为扩大消费者认知和接受以商号为代表的某些规范化、模式化的商业经营方式和服务质量奠定了基础。



任务二 发达国家(地区)连锁经营的发展与现状

一、美国的连锁业

从全球范围来看,美国连锁经营的发展始终充当着“领头羊”的角色。迄今为止,美国仍是世界上最发达的连锁经营大国。连锁经营在美国的发展过程,大致经历了传统连锁经营创立期、超级市场导入期、现代连锁期、连锁加盟店全球化时代等四个阶段。

(一) 传统连锁经营创立期(19 世纪中期~20 世纪 30 年代)

这一时期,表现为直营连锁、特许连锁和自由连锁的出现并迅速发展。

如连锁经营模式的运用使得大西洋与太平洋茶叶公司赢得了对单个零售点的竞争优势。从 1865 年全部设在百老汇大街和华尔街一带,且只经营茶叶的 25 家门店迅速发展

1880 年的 100 家连锁店,经营地区扩展到明尼苏达、弗吉尼亚等州,到了 1900 年更猛增到 200 家门店,经营区域横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,经营品种也扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等,年销售额达 560 万美元。这家茶叶公司由于是以同一资本开办的门店来进行连锁经营的,因此其形式后来被称为直营连锁。

1865 年,美国南北战争结束,国内统一市场基本形成。美国胜家缝纫机公司为了在全国进一步扩大推销产品,在全美各地设立了有销售权的特约经销店,公司凭借产品特许经营权,把一批店铺组织起来,实行连锁经营,这就是世界上第一家特许连锁店。1887 年,美国又有 130 多家独立的食物零售商自愿联合,共同投资开办了一个共同进货的食品批发公司,对参加者实行联购分销,成为美国的第一家自愿连锁店。在随后的时间里,美国相继有:1879 年伍尔·沃兹兄弟开办了廉价杂货连锁店;1887 年开办了巴尔的摩杂货批发公司和纽约曼哈顿药品联合公司的连锁店;1898 年开办了辛辛那提杂货批发公司等一批连锁店。到 1900 年,全美连锁企业发展到 58 家,美国传统连锁初步形成。其后的 30 年里,美国的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%,连锁店的数量在 1929 年已达到 16 万家,占当时零售店总数的 10.8%,其中食品零售额的 32% 是由连锁商店提供的。但是这一时期,连锁经营主要采用“商标商品连锁”的形式,连锁店借用总公司的商标名称和商品,而在经营管理制度上统一性较小。

(二) 超级市场导入期(20 世纪 30~50 年代)

20 世纪 30~50 年代后期,由于世界经济大萧条和第二次世界大战的阻碍,连锁商业的发展有所放缓。但就在这一时期,连锁经营与超级市场的结合使两者得到了共同的发展。从 1930 年 8 月迈克·古伦在牙买加开设第一家超级市场,到 1939 年,美国超级市场迅速发展到了 5000 多家,销售额占到食品杂货类销售额的 20% 以上,并发展到一般商店和大型商场。新的模式的运用,减少了经济萧条与世界大战对连锁经营发展的影响。

(三) 现代连锁期(20 世纪 50~80 年代)

“二战”以后,美国高速公路网的建成、计算机技术的普及、自我服务的销售方式以及多种营销策略的兼容并蓄,促进了美国连锁商业的高速发展,这一时期称为连锁商业黄金时代。其特点是由传统的商品商标连锁发展成为全套盈利方式连锁,各连锁店已不只局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。

(四) 连锁加盟店全球化时代(20 世纪 80 年代至今)

20 世纪 80 年代以来,美国连锁业进入一个全面开拓时期,不仅在数量上增长很快,

而且从零售、餐饮等传统行业渗透到旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、清洁维护业、旅游休闲业、教育进修业、咨询服务业等。据美国《连锁店时代》杂志 1994 年 8 月的资料显示, 1993 年全美最大的 100 家零售企业共有连锁网点 10 万个, 平均每家企业有连锁网点 1000 个, 共创销售额 5830 亿美元。

同时, 随着科技进步、信息高速公路的建设、国家政策企业化、市场饱和等条件的出现, 经济出现了全球一体化趋势。这时的美国连锁巨头凭借雄厚的资金、成熟的技术、现代的经营管理理念纷纷抢占海外市场, 连锁经营进入了全球时代。美国的连锁企业在雄心勃勃地开拓海外市场的同时, 也注意协调国际化与本土化的关系, 使美国的连锁企业在国际化发展中逐步走向成熟。美国连锁企业的国际化不仅为世界各国带去了商品, 推动了商业经营的技术进步, 而且在全世界范围内传播了消费文化, 推动了世界文明的发展。



阅读链接 1-1

沃尔玛公司连锁经营的三大法宝

美国著名财经杂志《财富》公布了 2009 年美国最大的 500 家企业排行榜, 零售业巨擘沃尔玛(Wal-Mart)名列第二位, 此前其曾连续两年排名第一。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿于 1945 年在小镇本顿威尔开始经营零售业, 经过几十年的奋斗, 终于建立起全球最大的零售业王国。沃尔玛是美国投资回报率最高的企业之一, 其投资回报率曾高达 46%。

沃尔玛成功的三大法宝:

(1) 以顾客为导向。沃尔玛坚信“顾客第一”是其成功的精髓。沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上, 而是深入到经营服务行动中, 为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

(2) 天天低价。沃尔玛一直特别注重价格竞争, 长期奉行薄利多销的经营方针。

① 争取低廉进价。沃尔玛避开了一切中间环节直接从工厂进货, 其雄厚的经济实力使其具有强大的议价能力, 而且非常重视与供应商建立友好融洽的协作关系, 保护供应商的利益。

② 完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系大大降低了成本, 加速了存货周转, 成为“天天低价”的最有力的支持。

③ 营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格, 其营销成本仅占销售额的 1.5%, 商品损耗率仅为 1.1%, 而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这就使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

(3) 激励员工。

① 员工利益与沃尔玛紧紧相连。除了让工资、奖金与员工自身的工作业绩挂钩外，沃尔玛还实行职工入股、利润分享等制度。

② 树立起员工强烈的归属感和自豪感。为提高员工士气，沃尔玛还设有一连串奖励办法，如地区明星奖、特殊区域明星荣誉榜、销售竞赛奖、百货销售荣誉、控制损失奖等。

③ 充足的职工培训。公司非常重视对职工的培养和教育，在总部和各级商店开设各类培训班，利用晚间上课，并设有沃尔顿零售学校、萨姆营运学院等培训组织，专门培养高级管理人员。

资料来源：李岩峰，郝玉玲. 从沃尔玛看中国零售业的发展. 中国商界：2010(4).

二、欧洲的连锁业

欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国有比较显著的差别，所以，连锁经营在欧洲的发展必然带有欧洲浓厚的文化与经济色彩。英国、法国、德国代表了欧洲连锁经营的情况。

(一) 英国连锁经营发展概况

英国最早的连锁商店是 1862 年成立的伦敦酵母面包股份有限公司。托马斯·利普顿创立的这家公司于 1898 年拥有分店 245 家和茶叶经销处 3800 个。英国的连锁经营在 20 世纪 60~70 年代发展很快，逐步形成了巨大的垄断销售网，营业额、就业人员数量等在英国整个零售业中有举足轻重的地位。1987 年英国连锁商业的员工总人数为 149.7 万人，占整个零售业员工总数的 64.1%，营业额达 684.9 亿英镑，占整个零售业总额的 51%。进入 20 世纪 90 年代后，英国的连锁经营日渐成熟，80% 的食品市场已由连锁商店控制，其中 5 家最大的食品连锁经营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，连锁商店从地区性发展为国内连锁，有些连锁店成为国际性连锁经营企业。例如，玛莎集团(M&S)有 110 多年的历史，是全球百货业的领导者。玛莎百货是经营自有品牌的成功典范，其店内销售商品的 95% 为玛莎百货自有品牌，优异的品质与富有竞争力的价格使其产品独具魅力，畅销全球。玛莎公司经营的“圣米高”(St Michael)品牌，于 1928 年注册商标，被世界公认为是高品质和物有所值的象征。在英国国内市场上，圣米高服装占服装市场的 15%，圣米高食品也是英国市场中最畅销的王牌食品。玛莎公司的利润之高也是无与伦比的，以每平方米销售额计算的利润率，伦敦 Marble Arch 的玛莎连锁店盈利率超过世界上任何零售店。玛莎百货在英国本土开设了 600 家分店，遍布英国各个城市和地区，在全球 40 个国家和地区共开设了 285 家分店。由于看好中国的市场潜力，2008 年玛莎百货在上海开设了中国大陆的第一家门店。