

连锁经营管理

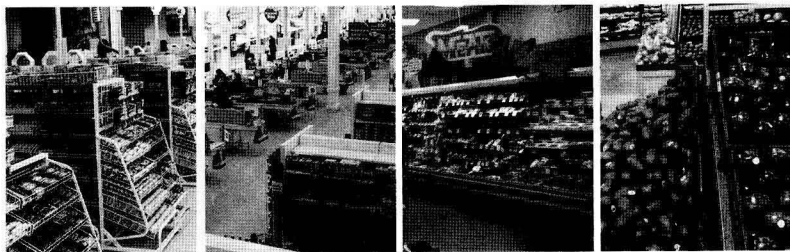
——理论·实务·案例

LIANSUO JINGYING GUANLI
——LiLun ShiWu AnLi

【修订第二版】

王吉方 © 主编





连锁经营管理

——理论·实务·案例

LIANSUO JINGYING GUANLI
——LiLun ShiWu AnLi

【修订第二版】

王吉方 © 主编

/// 首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理:理论·实务·案例/王吉方主编.—2版(修订本).—北京:
首都经济贸易大学出版社,2010.9

ISBN 978-7-5638-1414-5

I. ①连… II. ①王… III. ①连锁商店—商业经营 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第013522号

连锁经营管理——理论·实务·案例(修订第二版)

王吉方 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787毫米×960毫米 1/16

字 数 412千字

印 张 21.5

版 次 2007年5月第1版 2010年9月修订第2版

2010年9月总第3次印刷

印 数 10 001~15 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1414-5/F·825

定 价 29.50元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

理论顾问：裴亮——中国连锁经营协会秘书长

实践顾问：郑丹阳（北京凡佳诗管理顾问公司总经理、副研究员，中国连锁经营协会特许委员会委员）

主 编：王吉方

编委会委员：孙雅静 王吉方 朱荣欣

王洪涛 楚 东 王亚文

潘红尧 朱凤仙 刘雅娟

苏 平 王 厦 黄少石

李白华 王东梅 白 芸

序 一

中国零售业正处于它的黄金发展期,消费者、经营者、投资者都在它的快速发展中享受到各自的利益,相关产业和整个社会也在零售业的兴旺与繁荣中获得更大的增长空间。综观中国零售业十几年所取得的进步,与两个因素密不可分。一是连锁经营的引入和推广,把工业化大生产中的专业化、规模化优势导入零售业,使零售企业摆脱了空间的束缚,一个个连锁王国随之诞生,同时,连锁化带动了零售业信息技术和物流技术的发展,使零售业在现代科技的应用和推广方面占据重要地位。二是对外开放和外资零售企业的进入,给中国零售市场和消费者带来了新的零售业态、营销理念和消费模式。在这些因素的作用下,在国家经济快速发展的背景下,中国的零售业正在以空前的速度迈向现代化。

但是,现代化的产业离不开现代化的人才。和其他产业一样,零售业也面临着专业人才缺乏的窘况。企业的经营管理者中鲜有受过系统零售专业培训的人员,因为在几年前的高等院校,很少有零售专业的设置,也很少有针对实践需要的零售教学。身处一线的管理者需要一些框架整齐、脉络清晰、深入浅出的零售教材,使自己的实践得到理论上的指引。学校的教育也应适应市场发展的需要,为零售业输送更多的人才。王吉方老师编写的《连锁经营管理》一书,是在较为充分的调研基础上完成的,篇幅虽不长,但具有自身的特点:

一是案例丰富。该书在每一章的前面加入了一个背景资料(案例),后面加入两个相关的综合案例,并带有思考题。这种体例可以增强学生的感性认识,达到举一反三、触类旁通、活学活用的目的。

二是关注中国企业。该书紧贴中国市场经济的实际与当前连锁经营的发展现状,所举案例和资料主要来自我们身边的本土企业。作者在编写过程中翻阅了大量的资料,并到许多连锁企业进行了实地调查,了解和掌握了许多第一手资料,然后从实用角度把这些最新的连锁信息纳入书中。

三是兼顾中外。书中涉及几十个外国连锁企业的资料,其中著名国际连

锁巨头的案例达十几个。书中分析了当今国际市场连锁经营的发展趋势和发展流派,并进行了比较,为我国连锁经营的健康发展提供了有益的借鉴。

当然,该书仍有一定的不足,如作者虽力求突出该书的实操性,但与企业实践还有一定的距离。这与该书的教材定位有密切关系,因为教材更强调理论体系,与追求实操性难免会有矛盾。要将两者有机结合,对作者不啻为一个很大的挑战。但是瑕不掩瑜,我相信该书会受到广大师生和业界同仁欢迎的。它会让同学们在接触理论的同时通过案例切切实实地去感悟,从而激发他们对连锁经营理论和方法的学习热情;会让连锁企业的同仁在工作之余,通过理论的学习,加深对企业实际操作和管理运营的理解。尤其是我希望那些有志于在零售业寻求自己事业机会的同学们,通过系统学习掌握基本理论后,能抓住当前零售业蓬勃发展的市场机遇,积极投身这个领域。这样的学生也会受到零售企业的欢迎。

中国连锁经营协会秘书长、博士



2010年2月15日

序 二

连锁经营在我国经过十多年的发展,已经从导入期进入蓬勃发展期。作为现代主流商业模式,连锁经营使世界商业的发展出现了质的飞跃,取得了突破性进展,改变和加快了世界商业的发展进程,对世界经济特别是现代商业经济的发展产生了深刻的影响。从连锁经营一百多年的发展过程来看,不同时代的连锁经营所包含的内容不同:最早是为了分销商品;工业经济时代,连锁经营成为企业扩张及扩大销售规模的重要方式;知识经济时代,连锁经营已成为企业进行品牌运作、资本运作、结构优化的重要工具。连锁经营充分体现了现代企业应具备的价值,是一个涉及多种专业和学科、知识含量相当高的综合性知识经营平台,是企业进行知识经营的载体。

我国目前已成为连锁经营大国,截至 2009 年底,已拥有连锁体系 4 000 多个,成为世界上连锁体系最多的国家,超过了连锁经营的始创国——美国。连锁经营已经成为我国零售业、餐饮业、服务业等多种行业普遍采用的经营方式,并取得了令人鼓舞的成绩,日益显示出其强大的发展潜力。但是,由于我国的连锁经营起步较晚,发展时间较短,同发达国家或地区相比,在经营规模等方面还存在着较大的差距。面临国际大型零售企业的竞争,我国的连锁企业如何利用有限的时间加快发展、做强做大已成为当务之急。

连锁企业要想加快发展、做强做大,就必须在经营理念、产品与服务、经营规模、管理能力、品牌营销能力、技术水平、企业文化等方面尽快提升,而这种提升又是一个综合性很强的系统工程,它也相应的对经营管理人员提出了更高的要求,正因为如此,人才的缺乏,特别是连锁经营中高级管理人才的缺乏,已经成为制约企业发展的一个瓶颈。我在为企业做咨询的过程当中,对这一点深有体会。连锁企业都想有所作为,但由于缺乏人才,加上专业人才流动性较大,往往使得很好的想法和制度无法落实。要彻底解决人才问题,根本还是要从人才培养入手,从基础教育入手。只有培养出大量的基础性人才,才能源源不断地为连锁企业供应新鲜血液,继而让这些基础性人才在经营实践中发展成熟,最终成为高级人才和专业人才。

培养优秀的人才需要优秀的课程,而优秀的课程又需要好的教材,此次王吉方老师主编《连锁经营管理》一书的目的也在于此。本教材有四个显著的特点:一是知识系统。本书从战略管理、商品管理、店铺设计与布局,到商品陈列、物流管理、营销管理、内部组织管理,再到分店管理,对连锁企业经营管理中的诸多环节进行了理论、实践、系统的探讨,使学生能较全面地了解连锁经营所涉及的方方面面。二是实际操作性强。本书在内容上侧重于对实际操作问题的深入讲述,同时配以案例教学,有助于学生学以致用,加深对连锁经营的理解。三是中外结合。书中详细介绍了中外连锁经营的历史沿革、最新现状和未来趋势,这对于学生充分了解中外连锁经营的发展历程、区别、差距和特征具有很好的指导意义。四是时代感强。本书的许多资料都来自最近3年甚至2010年,紧贴我国当前连锁经营发展的现状,并且附录里的名词、术语等资料也有助于读者有针对性地进行连锁经营知识的学习。不论什么行业,其连锁经营的要素都是相同的,因此,虽然本书是以零售业为主线对连锁经营进行全面阐述的,但对其他行业或业态的连锁经营也具有很高的参考价值。

中国连锁经营协会特许委员会委员
北京凡佳诗管理顾问有限公司总经理



2010年2月1日

第二版前言

《连锁经营管理》第一版自 2007 年出版以来,受到全国各地广大师生和业内朋友的欢迎,已经连续印刷多次,发行万余册。在当前国际国内新形势下,面对连锁经营的发展现状,根据广大读者的要求,编写组决定对本书进行修订,编写了《连锁经营管理》第二版,以适应行业发展、专业建设、课程改革以及人才培养的需要。本书仍由王吉方担任主编,进行全书的设计、修改、统稿。参与修订的人员包括王吉方、郑丹阳、寇常华、白芸、胡若痴等。

《连锁经营管理》第二版在保持第一版基本特色的基础上,主要在以下几个方面做了一些改进:

1. 继承了第一版教材的优点,修改不足之处,涉及行业更广。保持原书背景资料导入,前后案例分析的体例,同时把本书零售业态表格等多处不足加以修正。这次涉及的行业虽然仍以零售业为主,但增加到了 60 多个,比以前更加丰富。

2. 资料时效性更强。本书采取了 2009 年的最新行业数据,资料多采用 2008 年以后的一些案例,充分体现当前连锁经营的实际。

3. 替换了绝大部分的每章课后案例,章前案例和章中资料进行了部分更换。对附录里的名词术语进行了补充、完善,并对连锁经营的现状与特点重新进行了改写。删除了第一版中的第九章第三节。

4. 为了便于教师组织教学,我们制作了与本书配套的教学课件。凡以本书作为教材的教师均可从出版社网站上下载,或与本书责任编辑联系,免费获得教学课件。

出版社网址: <http://www.sjmcb.com/>

责任编辑邮箱: xue16726@163.com

继续感谢为本书的再版作出贡献的裴亮博士、郑丹阳总经理,感谢相关的单位领导、专家、学者、教师们以及首都经济贸易大学出版社的编辑们给与本书的大力支持,是他们的劳动,奠基了本书的价值。

限于水平,本书的第二版仍会有许多不足,欢迎广大读者提出批评和建议。

王吉方

2010年6月17日

第一版前言

连锁经营作为一种经营模式和制度,是指经营同类商品或服务的若干企业,以一定的形式组成一个联合体,通过企业形象的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手段的现代化,使复杂的业务活动在职能分工的基础上实现相对的简单化,把分散的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益的一种经营模式和组织形式。连锁经营是零售业的经营革命,也是服务业及其他许多行业的经营革命。

随着我国经济的不断发展,国内连锁经营蓬勃发展,但也存在着若干问题。我国加入世界贸易组织(WTO)后,零售业等许多行业都面临着跨国集团的竞争,同时,外国零售集团的进入也给我国零售业带来了新的管理模式和经营理念。按照入世承诺,我国在 2004 年底已全面开放我国的分销领域。利用有限的时间,借鉴国外的先进经验,发展和壮大我国的零售业、服务业等行业,是我国的当务之急;运用连锁经营的理论指导我国零售业、服务业等行业的发展,在当前具有重大的现实意义。

为满足高等院校的教学需要,依据教育部及北京市教委的有关规定,在充分调研的基础上,我们编写了本教材。本书具有以下特点:

1. 根据高等教育的特点,设计了新的内容体系。连锁经营从诞生以来飞速发展,其应用范围已从美国扩展至全球。随着我国改革开放的不断深入,国外连锁巨头在中国抢滩圈地,连锁经营所涉及的行业已经从商业、餐饮业发展到修配业、经纪业、制造业、文化业、地产业、洗染业、咨询业、IT 业等 50 多个行业。本教材力求适应中国连锁业的发展状况。

2. 结合行业教育的特点,注重实用性和可操作性。我们在编写中尽量做到减少理论推导,设计方法论证;在教材内容的处理上,做到以基础理论“必需、够用”为原则,突出实用性。本书注重培养学生的动手能力,介绍了我国大量连锁企业上、中、下三层在实际中经常运用的管理模式和操作技巧,以及各连锁企业具体的规章制度和操作流程,具有较强的可操作性。

3. 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,并在每一章的后面都附有两个与本章相联系的案例,供学生在课堂学习时参考。另外,本书最后的附录提供了连锁业专有名词等资料,以方便学生课后阅读和学习。

4. 注重时效性。这主要体现在以下几点:第一,本书紧密联系中国市场经济的实际与当前连锁经营业的发展现状,从实用的角度把我国最新的连锁信息纳入书中。第二,本书吸收和借鉴了中外最近几年的连锁经营研究成果。第三,本书重点介绍了新采用连锁经营方式的行业,以体现新时代、新经济的特点。

5. 力求在体系上系统完整,在内容上通俗易懂,在表述上清晰简练,以方便学生学习,并供相关专业人员自学之用。

本书由王吉方担任主编并统稿,其他编委会成员多为从事连锁经营教学的老师或在连锁企业工作的人员。各章的编写分工如下:第一、二、六、八章由王吉方执笔;第三章由潘虹尧、白芸执笔;第四章由苏平、李白华执笔;第五章由王吉方、朱凤仙执笔;第七章由王吉方、王厦执笔;第九章由王厦、刘雅娟、王东梅执笔。此外,白芸、李白华、王东梅、南顺女、赵桂莲参与了部分案例的编写。

在本书定稿过程中,裴亮博士、郑丹阳副研究员审阅了书稿,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心的感谢。此外,还要对给予本书编写工作大力支持的领导、专家、学者以及为本书出版呕心沥血的首都经济贸易大学的编辑和校友们表示衷心的感谢。

由于时间和知识有限,本教材难免存在疏漏和不足之处,恳请广大读者批评指正。

王吉方

2007年1月



第一章 连锁经营基本原理 / 1

- 第一节 连锁经营概述 / 3
- 第二节 连锁经营的优势和风险 / 11
- 第三节 连锁经营体系及适用业态 / 17
- 案例一 世界零售巨头——沃尔玛 / 23
- 案例二 德国阿尔迪成功启示录 / 27

第二章 连锁经营的起源及展望 / 31

- 第一节 连锁经营的起源 / 33
- 第二节 世界连锁经营的现状 / 36
- 第三节 美、日、欧三方连锁商业发展道路之比较 / 40
- 案例一 挖掘零售价值,实现可持续发展(郭戈平会长的讲话) / 47
- 案例二 家得宝启示录 / 51

第三章 连锁企业经营战略 / 55

- 第一节 连锁企业品牌战略 / 57
- 第二节 连锁企业运营和发展战略 / 64
- 第三节 连锁企业竞争战略 / 69
- 第四节 连锁企业形象战略 / 75
- 案例一 耐克品牌与标志 / 81
- 案例二 麦德龙的竞争战略 / 83

第四章 连锁企业营销策略 / 87

- 第一节 连锁企业营业推广策略 / 89
- 第二节 连锁企业广告策略 / 96
- 第三节 连锁企业公共关系促销 / 102
- 案例一 肯德基的促销策略 / 108
- 案例二 “7 天”连锁酒店的特色营销 / 110

第五章 连锁企业开店策略 / 113

- 第一节 连锁店铺开发 / 115
- 第二节 加盟店拓展 / 133
- 案例一 西点大王好利来的选址策略 / 150
- 案例二 内蒙古小肥羊特许加盟 / 152

第六章 连锁店铺设计与布局 / 155

- 第一节 连锁店铺设计与布局的基本原则 / 156
- 第二节 连锁店铺外观布局设计 / 158
- 第三节 连锁店铺营业现场布局设计 / 171
- 第四节 连锁店铺营业现场商品布局 / 180
- 案例一 乐天利败因之一——不当店铺设计 / 190
- 案例二 江南布衣——时尚店铺设计 / 192

第七章 连锁企业商品管理 / 195

- 第一节 商品定位与商品组合 / 196
- 第二节 商品采购与调拨 / 204
- 第三节 商品采购信息管理系统 / 212
- 第四节 连锁店铺商品陈列 / 215
- 案例一 百事可乐卓有成效的生动化陈列 / 230
- 案例二 家乐福的商品采购策略 / 232

第八章 连锁物流管理 / 235

- 第一节 连锁物流概述 / 236

- 第二节 连锁物流的运作 / 243
- 第三节 物流配送中心建设 / 250
- 案例一 7-11 的物流战略体系 / 259
- 案例二 国美的物流配送管理体系 / 262

第九章 连锁企业内部管理 / 267

- 第一节 连锁企业组织结构及职能 / 268
- 第二节 连锁企业店铺管理 / 274
- 第三节 连锁企业信息系统管理 / 285
- 第四节 连锁企业财务管理 / 290
- 第五节 连锁企业文化建设 / 295
- 案例一 寓于经营中的宜家文化 / 300
- 案例二 物美——基于 INTERNET 的供应链系统 / 303

附录 / 305

- 附录一 商业特许经营管理条例 / 305
- 附录二 零售业态分类 / 310
- 附录三 连锁超级市场、便利店管理通用要求与术语规范 / 317
- 附录四 连锁经营名词、术语 / 321

参考文献 / 326

第一章

连锁经营基本原理

- ◆ 连锁经营的定义与本质
- ◆ 近现代连锁经营的形成与发展
- ◆ 连锁经营的类型与原则
- ◆ 连锁经营的优劣评估
- ◆ 连锁经营体系与业态选择

在现代商业发展的过程中,有两大划时代的变革:即 19 世纪的连锁经营和 20 世纪的超级市场。连锁经营这种企业经营、组织的形式,之所以在商业上被称为“现代流通革命”的一大标志,是因为连锁经营在世界发达国家已取得普遍成功,并且多业态、多行业、多空间地快速扩张。连锁经营模式从 20 世纪 80 年代中期进入我国,发展迅速,显示出强大的生命力和巨大的发展潜力。连锁经营作为一种大规模的销售或营业体系,秉承简单化、标准化、专业化的“3S”原则,与其他经营模式相比具有明显的优势。



肯德基——世界餐饮巨头

肯德基是世界最大的炸鸡快餐连锁企业,在世界各地拥有超过 11 000 家餐厅。这些餐厅遍及 80 多个国家或地区,从中国的长城直至巴黎繁华的闹市区,在风景如画的索非亚市中心以及阳光明媚的波多黎各,都可见到肯德基标识的快餐厅。

每天有 1 000 多万顾客在世界各肯德基餐厅品尝着由山德士上校近半个世纪前开创的肯德基原味鸡,它是由 11 种神秘配方裹粉烹炸而成。顾客还可在世界各地的肯德基餐厅内品尝到近 400 多种其他食品,如科威特的鸡肉饼和日本的鲑鱼三明治。

肯德基于 1987 年进入具有悠久饮食文化的古都北京,从而开始了它在这个拥有世界最多人口的国家的发展史。1987 年 11 月 12 日,肯德基在中国的第一家餐厅在北京繁华地带前门正式开业。以此为起点,肯德基开始摸索、学习中国市场,逐步打造具有中国特色的管理模式。1992 年,中国肯德基餐厅总数为 10 家;到 1995 年,发展到 71 家。1996 年 6 月 25 日,肯德基在中国的第 100 家店在北京挂牌营业。这是一个里程碑,标志着肯德基在中国进入了一个稳步发展的阶段。到 2009 年 6 月 16 日,肯德基在中国共开了 2 600 家餐厅。

肯德基公司归属于世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团,集团共拥有肯德基餐厅、必胜客餐厅、Taco Bell 餐厅近 30 000 家,分布在超过 100 个国家和地区。

肯德基成功的秘诀在于其采用了连锁经营模式。连锁经营模式的多连锁店组织、网络化经营和标准化管理是其运营的优势;规模化、专业化、标准化、信息化是其成功的主要原因。

(资料来源:赵涛:《连锁店经营管理》,北京工业大学出版社,2009 年)

连锁经营在世界发达国家已取得普遍成功,并且正以其多业态、多行业、多空间的特点快速扩张。连锁经营模式在 20 世纪 80 年代中期进入我国,经过十几年的发展逐渐壮大起来,并日益显示出其强大的生命力和巨大的发展潜力。