

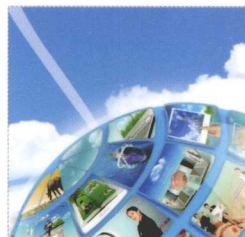
高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

连锁经营管理

李瑞华 主编

宝 金 许海清 副主编

Business



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

013024135

F717.6-43

14

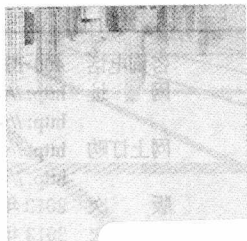
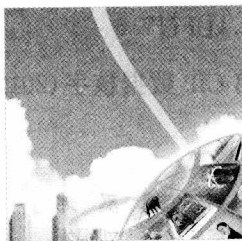
高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

连锁经营管理

Liansuo Jingying Guanli

李瑞华 主编

宝 金 许海清 副主编



北航

C1630881



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

F717.6-43

14

内容简介

本书为高等学校工商管理专业应用型本科系列教材。

本书共分为十章,从介绍连锁经营概况入手,系统地阐述了连锁经营基本原理,连锁经营战略,连锁门店的开发、加盟与外观布局设计,连锁经营商品管理,连锁经营促销管理,连锁经营物流管理,连锁经营顾客服务管理,连锁企业管理信息系统,以及连锁经营企业内部管理等内容。

本书的体系结构及内容依据应用型本科人才培养需要而设计,以培养和锻炼学生的实践能力为教材的编写宗旨,强调理论与实践的结合,突出教材的实用性。同时,本书具有很强的时代性,吸收和借鉴了中外最新的连锁经营研究成果,介绍新的连锁经营方式,使学生在学习过程中紧跟时代步伐。此外,本书强调启发式教学和案例教学,每章都有一些启发式的小链接和知识卡片等,便于学生领会教材内容;每章结束后的本章小结、关键词语和思考题,有利于学生学习参考;而综合案例,能够锻炼和提高学生运用所学专业理论知识分析、解决实际问题的能力。

本书可作为高等学校工商管理专业应用型本科教材,也可作为连锁经营企业员工培训用书和相关管理人员学习的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理/李瑞华主编.——北京:高等教育出版社,2013.1

ISBN 978-7-04-036502-3

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第278184号

策划编辑 奚 玮
插图绘制 邓 超

责任编辑 奚 玮
责任校对 刘娟娟

封面设计 张 楠
责任印制 刘思涵

版式设计 余 杨

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 山东省高唐印刷有限责任公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 19.75
字 数 370千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2013年1月第1版
印 次 2013年1月第1次印刷
定 价 31.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 36502-00

前 言

连锁经营是一种现代企业的组织形式和经营方式。我国连锁经营从1983年至今,从无到有,从小到大,从沿海到内地,从大城市到中小城市和乡镇,如雨后春笋般蓬勃发展。特别是在1993年,国家正式提出“发展连锁经营是我国流通领域带有方向性的一项改革”,在政策上对连锁经营给予了充分肯定,使得连锁经营的发展速度进一步加快。目前,连锁经营已成为衡量区域流通体制改革、流通方式现代化进程的一个重要标志。但是,连锁经营在快速发展过程中,也面临着人才匮乏、从业人员素质偏低的瓶颈制约。要突破这一瓶颈,关键在于加快连锁经营管理人才培养步伐,如在高等院校中设立连锁经营管理专业、在工商管理类专业开设连锁经营管理课程、对连锁经营管理从业人员开展专业知识培训等。相应地,为满足教学需要就必须编写相关教材。目前,已出版的连锁经营管理教材以高职高专类为主,兼有培训教材,本科教材尤其是应用型本科教材寥寥无几。此次借高等教育出版社应用型本科教学资源项目招标之机,我们参与了《连锁经营管理》教材编写项目的投标并有幸中标。希望通过本书的编写和出版,能为推动连锁经营管理理论与实践的研究和发展贡献绵薄之力。

连锁经营管理是一门建立在经济学、行为科学和现代管理理论基础上的应用科学。它研究以满足市场需求为中心的连锁企业的经营活动过程及其管理过程,具有全程性、综合性和实践性的特点。本书在编写中力求突出以下特点:

(1) 内容体系完整,结构严谨。本书在编写时参阅了国内外有代表性的相关教材,并依据应用型本科教材编写要求,构建了内容体系完整、结构严谨的编写框架。

(2) 实用性强。本书在内容上侧重于对实际问题的深入讲述,同时配合知识卡片、小链接及综合案例等各种形式,深入浅出地阐释连锁经营管理理论,以突出知识的实用性和可操作性。

(3) 时代性强。本书借鉴和吸收中外连锁经营管理的最新研究成果,介绍新的连锁经营方式,以使学生在在学习过程中紧跟时代步伐。

(4) 强调启发式教学和案例教学。本书每章都有一些启发式的小链接和知识卡片等,便于学生领会教材内容;每章结束后的本章小结、关键术语和思考题,

有利于学生学习参考;而综合案例,能够锻炼和提高学生运用所学专业理论知识分析、解决实际问题的能力。

本书由李瑞华教授任主编,宝金副教授和许海清教授任副主编。全书由内蒙古财经大学商务学院致力于连锁经营管理理论与实践研究的教师编写完成,具体分工如下:汤晓丹(第一章、第七章);苏日娜(第二章、第八章);许海清(第三章、第六章);潘斌(第四章、第五章);王志娟(第九章);李长坤(第十章)。全书的内容框架设计和总纂工作由李瑞华、宝金完成,研究生李纳和王天祥做了大量细致的编辑工作。

本书在编写过程中,借鉴和引用了许多国内外同行的研究成果,除了注明出处的以外,限于篇幅未能一一说明。在此,谨向各位同行致以最诚挚的谢意!本书的编写和出版还得到了高等教育出版社经管分社的大力支持,出版社给予了许多方面的具体指导,在此深表谢意!

由于编者水平有限,本书的不足与不当之处,敬请各位专家、学者及广大读者批评指正。

李瑞华

2012年6月30日于呼和浩特

目 录

第一章 连锁经营概况	1
第一节 连锁经营的起源及发展	1
第二节 连锁经营的现状	8
第三节 连锁经营的发展趋势	15
第二章 连锁经营基本原理	24
第一节 连锁经营概述	24
第二节 连锁经营的基本模式	28
第三节 连锁经营的业态选择	36
第四节 连锁经营的优势及风险规避	47
第三章 连锁经营战略	56
第一节 连锁经营市场战略	56
第二节 连锁经营品牌战略	66
第三节 连锁经营竞争战略	72
第四节 连锁企业的形象战略	77
第四章 连锁门店的开发、加盟与外观布局设计	89
第一节 连锁门店的开发	89
第二节 特许加盟拓展	99
第三节 连锁门店的外观布局设计	105
第五章 连锁经营商品管理	118
第一节 连锁经营商品定位与商品组合	118
第二节 连锁经营商品采购与调拨	127
第三节 连锁门店商品陈列	133
第六章 连锁经营促销管理	149
第一节 连锁经营促销概述	149
第二节 连锁促销策略	155
第三节 连锁促销活动的实施	160
第七章 连锁经营物流管理	177
第一节 连锁物流概述	177
第二节 连锁物流配送管理	184
第三节 连锁物流配送中心管理	190

第八章 连锁经营顾客服务管理	213
第一节 连锁经营顾客服务的内容	213
第二节 连锁经营顾客服务管理	227
第九章 连锁企业管理信息系统	239
第一节 连锁企业管理信息系统概述	239
第二节 连锁企业管理信息系统的基本结构	246
第三节 连锁企业管理信息系统的运行管理	259
第十章 连锁经营企业内部管理	267
第一节 连锁经营企业的机构设置与业务流程	267
第二节 连锁经营企业人力资源管理	277
第三节 连锁经营企业财务管理	291
第四节 连锁经营企业的控制和绩效评估	297
参考文献	308

第一章 连锁经营概况



连锁经营作为一种经营模式,首先在美国产生并发展起来,后来逐渐传到欧洲国家和日本。由于连锁经营能够充分发挥规模经济效应,从而降低零售企业的边际成本,因此受到零售企业的青睐,无论是超市、购物中心,还是便利店、折扣店,都可以看到连锁经营的影子。据美国商务部统计,美国 19 个大的行业已经实现连锁经营,并且所有的大型超市都实现了连锁经营。美国的连锁经营已经占社会零售总额的 60% 以上,日本的连锁经营也在 30% 以上。在英国,连锁经营涵盖百货公司、高级超市、便利店和专卖店等各种不同业态,在整个零售业的市场份额中超过 1/3。连锁经营作为商业、服务业发展的一个基本经营方式,在全球化、国际化的潮流中正以强劲的势头迅速发展。本章将主要介绍连锁经营的产生背景、起源、发展现状以及发展趋势。

第一节 连锁经营的起源及发展

连锁经营是“现代流通革命”的标志之一,如今它已经成为人们生活中必不可少的商业形式之一。

一、连锁经营产生的社会背景和经济条件

(一) 连锁经营产生的社会背景

根据《美国文献百科全书》及《美国连锁店百年史》的记载,公元前 200 年的西汉时期就曾有一位中国商人拥有多家店铺,这似乎可被看做是连锁经营的萌芽。美国零售业巨头沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿生前曾说:“我创立沃尔玛的最初灵感来自中国一家古老的商号(‘八大祥’商号之一‘瑞蚨祥’)。它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫,我想它大约是世界上最早的连锁企业,这做得很好,好极了!”但近现代连锁经营的产生和发展被公认是在美国实现的。任何一种经济现象的产生和发展以及各种经营管理形态的演变都可以从当时变化发展的社会经济环境中找到依据,连锁经营的产生和发展也同样如此。

19 世纪初到 60 年代这一时期,美国国内贸易量的迅速增加和国内市场的不断扩大,对美国流通业提出了新的要求。从市场规模上讲,国内工业的发展使产品数量大增,供给规模扩张,成本降低,消费需求规模也相应上升,这就要求生产与消费的中介环节——商业规模相应扩大,适应并促进生产与消费的规模化。从商业的组织形式上讲,工厂制度的确立使市场急速扩大,要求商业同工业一

样,能够通过专业化的管理来获得更高的经济效益。连锁经营正是在这样的背景下产生和发展起来的。

(二) 连锁经营产生的经济条件

连锁经营首先在美国产生是因为当时的美国具备以下几个重要条件。

1. 相对稳定的社会和较为发达的市场经济

连锁经营的产生是以经济发展为条件、以社会稳定为前提的。在英美战争结束后的 1814 年至 1860 年的 46 年间,美国的资本主义工业走上快速发展的道路。这期间,美国经济发展迅速,城市化水平也快速提高,社会稳定发展。

2. 较完善的交通网络和通信网络

在连锁经营模式产生之前,美国已经基本完成了全国范围内的铁路网和通信网建设。新式快捷的交通和通信工具为零售企业提高经营效率、增加效益提供了条件。它们可以与更远的供货商建立紧密的业务联系,也可以用一切便利的通信和交通设施与其他地区的零售店加强联系,更关键的是可以用较低的费用将商品运送给消费者。

3. 消费者从感性消费上升到理性品牌消费

首先,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商业机会。同时,广阔的市场空间和商业机会在客观上又诱导了当时美国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。商品化、货币化的消费方式渗透到了城市居民中。其次,不断增强的品牌意识启发了一些商业企业家在发展分店时,采取不断“克隆”同一商号、同一经营模式的方式来快速发展分店,达到降低市场投资风险、提高扩张分店成功率的目的。美国商标保护法规的初步建立与消费者品牌意识的形成,为广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,打下了思想意识基础。在美国,连锁经营产生的条件还有科技强有力的支持、企业管理水平的提高和制度完善的保障等。

二、近现代连锁经营的产生和发展

在上述背景与经济条件下,连锁经营作为一种集中配送、采购、以销定产、统一经营、风险低、回报率高的经营模式,在 19 世纪中后期的资本主义社会产生并迅速发展起来,逐渐成为主导商品流通的一种新型营销方式。

(一) 近现代连锁经营的产生

1. 直营连锁的产生

1859 年,世界上第一家近代直营连锁公司“大西洋和太平洋茶叶公司”诞生于美国的纽约。最初这家公司只建立了两家茶叶店,目的是集中直接购买、减少

中间环节、分散销售。当时,美国已经基本完成了全国范围内的铁路网建设,随后又建成全国范围的通信网络。新式快捷的通信和交通运输网络为零售商提高经营效率、增加效益提供了条件。到 1865 年年底,“大西洋和太平洋茶叶公司”的连锁店已发展到 25 个,并开始增加食品经营,同样获得成功。到 1880 年,该公司已拥有 100 家连锁店。“大西洋和太平洋茶叶公司”的惊人成功引起众多企业的仿效。进入 20 世纪之前,类似的连锁商店已经在珠宝、家具、药品、鞋帽等众多行业中出现。

连锁经营产生后不久,即开始传入欧洲。1862 年,英国第一个连锁商店股份企业——“无酵母面包公司”在伦敦宣告成立;法国兰斯经济企业联合会于 1866 年创办了法国第一家连锁集团。连锁经营在亚洲国家的出现相对较晚,最早的直营连锁店出现在第二次世界大战前的日本,并于 20 世纪 60 年代日本经济起飞期间得到迅速发展。人们熟悉的日本三越、高岛屋、大荣、大丸、伊势丹等著名的百货公司都是通过连锁经营迅速成长起来的。

连锁经营的产生一方面适应生产和消费发展的需要,另一方面也是商业激烈竞争的结果。一些大商店为了扩大规模、取得竞争优势,千方百计扩大连锁网络,形成了一定程度的垄断性商业组织。这种垄断性商业组织的出现加剧了市场竞争,也催生了新的连锁经营形式的产生。

2. 自由连锁的产生

连锁经营中的自由连锁组织最早出现于 1887 年。当时美国 130 家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发公司,为出资的成员企业服务,实行联购分销,统一管理,各成员企业仍保持各自的独立性。其后自由连锁不断发展,到 1955 年,美国自由连锁的销售额终于超过了直营连锁,成为第二类商业连锁形式。20 世纪六七十年代是自由连锁发展的鼎盛时期,自由连锁在欧美各国保持优势地位的同时,在日本等亚洲国家也得到迅猛发展。日本从 20 世纪 60 年代开始推行零售业连锁化政策,并有组织地对自由连锁进行培育、强化。到 1982 年,日本自由连锁商店的店铺数达 50 800 万家,占全日本零售店铺总数的 3.1%;营业额 8 万亿日元,占全社会零售总额的 9%;其发展速度远远高于同期直营连锁的发展速度。

3. 特许经营连锁的产生

特许连锁组织也产生自美国,其首创者是美国胜家缝纫机公司。1865 年,胜家公司为推出新产品——缝纫机,率先尝试以特许经营方式建立分销网络,结果成功地打开了零售市场,使人们初步看到了特许经营的魅力。但直到 20 世纪初,随着美国可口可乐、百事可乐以及众多汽车厂商采用这一方式扩展销售网络,这种经营模式才得到迅速发展。一直到美国麦当劳和肯德基取得巨大成功,特许经营才成为 20 世纪 70 年代以来发展最快的连锁形式,其发展速度开始超

越直营连锁和自由连锁,并迅速在世界各地蔓延。

(二) 近现代连锁经营的发展

随着社会经济的发展,连锁经营发展迅速。连锁经营的范围也突破了零售和餐饮等传统行业,几乎所有的行业都可以开展连锁经营,从单一中小企业的联合,发展到与大型百货店、超级市场、生产商相结合,形成超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁等。连锁经营以其广泛的适应能力和强大的生产力发展起来,对国民经济和人民生活的影 响越来越显著。最初的连锁网络多是在一个相对狭小的区域范围内经营某一类商品,从 20 世纪六七十年代起许多大型的连锁企业已将触角伸向海外市场,发展组合式经营,把实现集团化管理作为自己的战略目标。经过几十年的努力,现已形成了一些世界性的跨国连锁集团,如美国沃尔玛、麦当劳、肯德基等连锁企业。

1. 美国连锁经营的发展

美国迄今为止是世界上最发达的连锁大国。从全球范围看,美国连锁经营的发展始终充当着世界连锁的“领头羊”角色。

美国连锁经营的发展历史可划分为四个阶段:

(1) 创始时代(19 世纪中叶到 20 世纪 50 年代)。从第一家连锁店成立到 20 世纪初,全美连锁店数量并不多。20 世纪 20 年代,连锁店开始进入发展期,连锁销售额的比重占美国全国销售额的 1/4。20 世纪 30 年代进入成熟期。第二次世界大战前后进入一个回落期。在这段时期,连锁经营以“商标商品连锁”为主要方式,连锁店借用总公司的商品和商标名称,而在经营管理制度上没有统一。

(2) 黄金时代(20 世纪 50 年代至 80 年代)。第二次世界大战后,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,都促成了美国连锁商业在这一时期的高速发展,这一阶段称为连锁商业的黄金时代。

(3) 发展时代(20 世纪 80 年代)。20 世纪 80 年代美国连锁业进入一个全面开拓和渗透时期,也称为第三代现代连锁加盟店发展时代。第一代的特点是“传统”,第二代的特点是“现代速食”,第三代的特点是“形式”的连锁加盟系统,多行业发展。

(4) 连锁加盟店全球化时代(20 世纪 80 年代后)。这一时期伴随着经济全球化,美国的连锁加盟也进入一个全球化时代。这一时期比较显著的特点有两个方面:一是美国连锁业雄心勃勃开拓海外市场,二是协调国际化与本土化的关系,美国连锁业在国际化发展中逐步走向成熟。

2. 欧洲连锁经营的发展

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、经济色彩。法、英、德三个国家是欧洲连锁经营发展的代表。

(1) 法国的连锁经营。从结构上说法国连锁经营有两大特色,一是中小型企业连锁店众多,二是大型连锁店在总营业额中占较大比重。成立于1959年的家乐福(Carrefour)是欧洲第一大零售商,也是仅次于沃尔玛的世界第二大国际化零售连锁集团,现拥有11 000多家营运零售单位,业务范围遍及世界30个国家和地区。其经营业态包括大卖场、超级市场、折扣店、便利店、仓储式商店、会员制量贩店与电子商务七大种类。2010年,家乐福以12 145.25亿美元的营业收入在《财富》杂志世界500强企业中排名第22位。法国著名的连锁企业还有英特玛诗(Intermarche)、欧尚(Auchan)、勒克莱尔(Elecler)、卡西诺(Casino),这些企业的排名均在全球零售30强之内。

(2) 英国的连锁经营。20世纪七、八十年代以来,英国多种连锁系统发展特别迅速,逐渐形成了巨大的销售网。玛莎公司(又名马克斯思班塞,Marks & Spencer)成立于1894年,曾是英国最大的百货连锁商店,其创始人是米高·马格思。他刚开始只是走街串巷、摆小货摊的商人,但他凭借自己丰富的阅历和对普通顾客的了解,探索了一套发展业务的新方法。在2010年美国零售业权威杂志Stores首期中刊登的最新全球250强零售商榜单中,玛莎公司排名第51位。英国其他著名的连锁企业是:桑斯博里(J. Sainsbury),排名第29位;翠丰(Kingfisher),排名第47位。

(3) 德国的连锁经营。德国连锁系统风格独特,已成为德国普遍的商业企业组织形式,规模也越来越大。麦德龙(Metro)是德国最大的商业集团,其经营业态有现购自运、百货店、DIY、大卖场、超级商店等。2010年,麦德龙以9 115.15亿美元的营业收入在《财富》杂志世界500强企业中排名第57位,在2010年的Stores首期中刊登的最新全球250强零售商榜单中排名第3位。阿尔迪(ALDI)是德国最大的以经营食品为主的公司连锁折扣商店。该商店自开业以来一直以薄利多销而驰名世界,其售价一般比超市低30%,其成功之处在于严格的进货原则、长期的订货合同。阿尔迪连锁店过去曾占西德全部居民饮食方面支出的12%以上。20世纪80年代中期年销售额达170亿德国马克,2002年的零售额为338亿美元,在2010年的Stores首期中刊登的最新全球250强零售商榜单中排名第9位。

3. 日本连锁经营的发展

1972年“日本连锁店协会”成立,该会成立的背景是美国的连锁经营企业在日本迅速扩展。作为一种市场经济现象,建立行业组织,以规范行业主体的行为是必然的。该协会制定的会员企业标准是在日本国内拥有11家以上的商店、每年销售额不少于10亿日元零售额的企业。这一标准着眼企业经营规模,符合标

准的只是连锁经营企业的一部分。

日本连锁企业的业态各不相同。营业额最高的几家会员企业,在2004年的全球零售百强中伊藤洋华堂(ItoYokado)排名第22位,依宏(Aeon)排名第26位,大荣(Daiei)排名第38位,西友(Seiyu)排名第63位。在2010年的Stores首期中刊登的最新全球250强零售商榜单中依宏和大荣上榜,分列第17位和第87位。它们是“日本式超级商店”,多业态经营,有的可达九种业态。而7-Eleven日本公司自从1973年成立后,就展开了大规模的扩张,1995年年初就拥有近6000家门店,到2003年达到10000家门店,成了日本便利店代表。此外,大荣的Lawson(拉森)、西武的Familymart(福美乐玛特)等会员企业也属于便利店范畴。还有一些非会员企业,如Yodobashi(淀桥)照相器材商店、青山服装店属于专卖店范畴,都是著名的连锁企业。

日本的连锁店没有明确定义,分类也没有明确标准,但现象客观存在。由于分类标准难,目前无法对日本采用连锁经营方式的零售企业的数量做出统计,但事实是,连锁经营在日本零售业领域扮演着越来越重要的角色。

4. 中国连锁经营的发展

(1) 港台地区连锁经营的发展。中国香港从20世纪60年代才开始兴起连锁经营,惠康、百佳两大超级市场连锁店都在500家以上,市场占有率达40%,几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。进入20世纪90年代以来,日资、美资等大零售商不断进入中国香港,使连锁经营成为零售业主流。集团式酒楼、超市、方便店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、影视器材商店、冲印店、理发店及珠宝店、大百货店均已采用了连锁经营模式。

中国台湾连锁业萌芽于1956年,当时较有名的连锁店有生生皮鞋、天仁茗茶、郭元益饼铺、宝岛钟表公司等。这些连锁体系大多以拓展直营店为主,且成长速度较为缓慢。直到1961年的正章洗染店才以直营店与特许加盟并行的方式、以惊人的速度发展起来,在短短的两年内成立了一百多家连锁店,也拉开了中国台湾连锁加盟业的序幕。1970年,台湾统一企业引进美国南方公司的(7-Eleven)连锁便利商店经营技术,随即台湾连锁经营逐渐进入第一波的渠道革命。1984年,麦当劳西式快餐店进入台湾市场,刮起一股麦当劳旋风,在短短两三年内,先后有10多家西式快餐连锁体系纷纷引进台湾,为台湾餐饮业及连锁经营业态带来另一波革命。此时,统一超商也于1988年开始扭亏为盈,带动便利商店蓬勃发展。而此连锁经营业态也借助于业种、业态的扩张,风行于服饰、餐饮、超级市场、食品、钟表、房屋中介、美发美容等其他行业。连锁业在台湾的蓬勃发展已形成一种企业经营的风潮。1991年,九家台湾连锁业的先驱发起成立“台湾连锁店发展协会”,将连锁业导入以增进消费者利益及整体发展的正途。回顾台湾连锁业发展历程,统一超商与美国南方公司的技术授权经营、麦当劳速

食的引进以及连锁店发展协会的设立可谓三个重要的发展里程碑。依此,台湾连锁业发展历程可分为本土模式经营、国际连锁引进、业态蓬勃发展、整合国际拓展四个阶段。截至2006年,台湾连锁总店近1500家,总店铺数达96591家,总产值近1.81兆^①新台币(100元人民币约合500元新台币),台湾连锁总部密集度已高居全球第一,连锁加盟产业成为台湾另一个不可忽略的“兆元”产业。

(2) 中国内地连锁经营发展。中国连锁经营起步较晚,然而发展迅速。20世纪80年代中期,随着麦当劳、肯德基等公司落户中国,连锁经营的理念被引入中国,国内学者开始对连锁经营进行研究和推广,与此同时国内企业界也逐步接受了这个流通业的新理念。1986年,天津高达集团公司创办天津立达国际商场,并在国内外组建连锁商店,这是我国最早具有现代特征的正规连锁店,从此揭开了我国连锁店发展的序幕。

20世纪90年代以来,中国零售业发生了革命性的变化。1990年,中国第一家连锁超市——美佳超市诞生,并于1991年迅速发展至10多家连锁店。至此,连锁经营从真正意义上在中国生根落户。到1993年,连锁经营开始由大型超市、快餐店向其他行业渗透,连锁经营在中国迅速发展。在这一时期,中国品牌专卖连锁店发展如火如荼,不到一年的时间,中国几个大城市的主要商业街,如北京的王府井大街、上海的南京路、广州的北京路周边迅速被各种品牌专卖店充斥,极大地推动了中国连锁经营的发展。同时,部分专卖店开始了加盟连锁经营的探索。此外,一些服务行业如冲印店、干洗店、房地产中介等开始尝试连锁经营。

1995年年底是中国零售业发生巨变的时期,同时也是中国连锁业发生巨变的时期,世界顶级连锁巨人在中国开始了“圈地运动”。全球第二大连锁集团家乐福于1995年进入北京,世界500强之首的沃尔玛和全球第三大连锁集团麦德龙于1996年分别在深圳和上海建立分部,世界最大的仓储式商店万客隆也于1996年进入广州。这些重量级竞争对手给中国连锁企业带来巨大的冲击和压力,迫使中国连锁企业重新思考出路,为生存而斗争。

2000年,上海联华超市销售额首次超过上海第一百货公司名列中国零售企业榜首,这标志着中国以传统单店为主导的商业组织形式已成功转型为以连锁经营为主导的商业组织形式,中国商业开始真正步入现代化行列。21世纪初,中国政府也把连锁经营的发展提上了政府工作的重要议事日程。从国务院到各部委及省市自治区,几乎各级政府都对发展连锁经营制定了特别政策。2002年3月15日,原国务院总理朱镕基首次在《政府工作报告》中指出:“积极发展第三产业特别是现代服务业,逐步推行连锁经营。”原国家经贸委主任李荣融向中外

^① 1兆=1万亿。

记者披露：“连锁业的发展，已经提上我们的工作议事日程。2002 年我们在上海专门举行了连锁经营交流会，要大力发展连锁业。”这一切都说明了中国政府对连锁经营的大力支持及连锁经营在中国的迅速发展。

在持续的变革中，中国连锁业取得了令人瞩目的成绩。中国连锁经营协会“2010 年度行业发展状况调查”结果显示，2010 年，连锁百强销售规模达到 1.66 万亿元，百强企业门店总数达到 15 万个，百强企业销售额占到社会消费品零售总额的 11%。然而，中国连锁经营还处在初级发展阶段是一个不争的事实。在欧美，连锁经营实现的销售额已占到社会商品零售总额的 50%~60%，但中国此数据相对偏低。

第二节 连锁经营的现状

一、世界连锁经营的现状

在当代发达的市场经济国家中，连锁经营已经成为占主流地位的、最具发展活力的商业企业模式之一。从销售额所占的比重看，由连锁经营企业实现的销售额，至少已占全社会零售商品销售总额的 50% 以上，有些国家已达到 70% 左右。连锁经营企业在这些国家的商业竞争中显示出了十分强劲的市场竞争力和发展潜力。其发展特征具体表现在下述几个方面。

（一）跨国连锁势头强劲

20 世纪 80 年代以来，随着科学技术的发展，信息技术得以在更广阔的领域运用，国家同企业间的经济往来日益密切，连锁加盟在经济全球化的潮流中进入了一个全球化时代。美国等发达国家的连锁企业凭借其雄厚的资金、成熟的技术，野心勃勃地占领着海外市场。据美国商务部的统计资料显示，目前美国海外加盟店的连锁总公司近 400 家，总加盟店数量高达 30 000 多家。与 1971 年相比，美国向海外市场拓展的公司增加了 1.5 倍，加盟店数量更增加了 10 倍。现在，发达国家的连锁巨头把海外扩张的重点放到了发展中国家。

（二）连锁经营带有明显的网络时代的特征

21 世纪被称作信息和网络时代，21 世纪的连锁经营具有网络时代的特征。网络与连锁经营的结合是连锁企业的发展方向，主要表现为以下几个方面的特征：

（1）连锁经营可以使企业借助虚拟的网络市场，以电子商务的形式扩展自己的地盘，赢得更大的市场空间，以占有尽可能多的市场份额。

（2）连锁企业众多店铺形成了一个巨大的网络体系，从而能够集中力量，利用零售网络的规模优势降低运营成本，从而在市场中具有竞争优势。

(3) 网络经济的发展对企业的规范化和标准化管理有着更高的要求,连锁经营正好符合这一发展趋势。

(三) 连锁巨鳄扩张迅速

20 世纪 80 年代以来,全球连锁经营飞速发展。从全世界范围看,目前几分钟就能够增加 1 户加盟者,例如,在连锁经营的发源地美国,几乎每 6.5 分钟就有一家连锁店开业,且其连锁业务在向全球各个角落扩张。连锁巨鳄快速扩张的主要原因有两点。

1. 国内零售竞争日趋激烈是连锁经营企业跨国扩张的巨大推动力

成功的网点会吸引其他网点业务,导致其他网点关门;失败的网点则难以从周围网点吸引业务,导致自己关门。例如在美国,麦当劳往往会因为新增门店影响老店的业务而产生纠纷,这使公司高管认识到,麦当劳在美国的扩张已到极限,再开新的门店会导致不同的麦当劳门店之间的自相残杀。公司要想扩张,必须到没有麦当劳的国外市场上去。类似的情况在肯德基、卡马特(Kmart)等均已出现。因此,国内市场的饱和导致国内市场竞争日趋激烈,促使各国连锁巨头将扩张的矛头转向国外市场。

2. 追求规模经济是连锁经营企业对外扩张的原动力

连锁经营追求的是规模经济,连锁巨鳄为了扩大市场占有率,降低采购成本,必须向世界各地扩张。例如世界上最大的商业零售企业美国沃尔玛公司在美国《财富》杂志公布的 2010 年世界 500 强排行榜中,以 4 082.14 亿美元的年营业收入稳居榜首,并在《财富》杂志“2010 年最受赞赏企业”调查的零售企业中排名第一。其迅速发展壮大的原因之一就是采用具有“规模经济”效应的连锁经营模式进行对外扩张。目前,沃尔玛已在美国、墨西哥、巴西、阿根廷、波多黎各、英国、加拿大、中国、哥斯达黎加、危地马拉、洪都拉斯、萨尔瓦多、尼加拉瓜、南非等国家开设了超过 8 400 家商场,下设 55 个品牌,员工总数 210 多万人,每周光临沃尔玛的顾客 2 亿人次。正是通过对外扩张,沃尔玛扩大了市场占有率,降低了采购成本,实现了规模经济,从而兑现了“天天低价”、“帮顾客节省每一分钱”的承诺。

(四) 连锁经营模式已发展到近 60 个行业

连锁经营最初出现在零售业、餐饮业,随着这一经营形态逐渐被人们所认识,理论家和实践者都不断对其进行研究和探索,把其运作模式全部或部分拷贝到其他行业。现在连锁经营在世界各地已发展到房地产业、教育业、洗染业、汽车销售业、加油站、修理业、服装加工业、旅游业、金融业(保险、银行)、咨询业等近 60 个行业。

(五) 连锁经营业态不断调整

许多大型跨国连锁企业迫于形势的压力,在扩张过程中不断调整业态。例

如,沃尔玛在中国正在尝试开设小卖场。

(六) 跨国连锁经营遭遇本土化问题

由于连锁巨头跨国经营,经常出现本土化问题,具体表现为:完全照搬输入过来的模式,本地消费者不一定接受;产品组合、市场定位不准,不得不退出市场;由于汇率的变动,导致销售额产生较大的变化;由于扩张速度过快,导致出现一些官司和有损企业形象的事件不断出现。例如,沃尔玛在德国、韩国的撤退说明了其本土化政策的失败。



小链接1-1

2011 年全球百强零售商

德勤会计师事务所与 STORES 杂志合作,第十四次共同推出《全球零售业排名》。根据各企业 2009 财年(包括 2010 年 6 月在内)公布的数据,在本年度报告中评选出世界零售业 250 强。报告中提出了对世界经济的展望,讨论了零售业全球化过程中的经验教训,并且对零售业市场资本化问题作出了分析。报告中列出全球排名前 100 零售商名单,因篇幅限制,表 1-1 列出前 10 位名单。

表 1-1 2010—2011 年全球零售前 10 位名单

(单位:百万美元)

排名	公司名称	2009 年 集团收入	2009 年 集团净收入
1	沃尔玛(Wal-Mart Stores, Inc.)	\$ 408 214	\$ 14 848
2	家乐福(Carrefour S. A.)	\$ 121 861	\$ 609
3	麦德龙(Metro AG)	\$ 91 389	\$ 724
4	乐购(Tesco PLC)	\$ 90 435	\$ 3 712
5	德国施瓦茨集团(Schwarz Unternehmens Treuhand KG)	\$ 77 221	暂无数据
6	美国克罗格公司(The Kroger Co.)	\$ 76 733	\$ 57
7	美国好市多公司(Costco Wholesale Corp.)	\$ 71 422	\$ 1 086
8	德国阿尔迪南北商业集团联盟 (Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG)	\$ 67 709	暂无数据