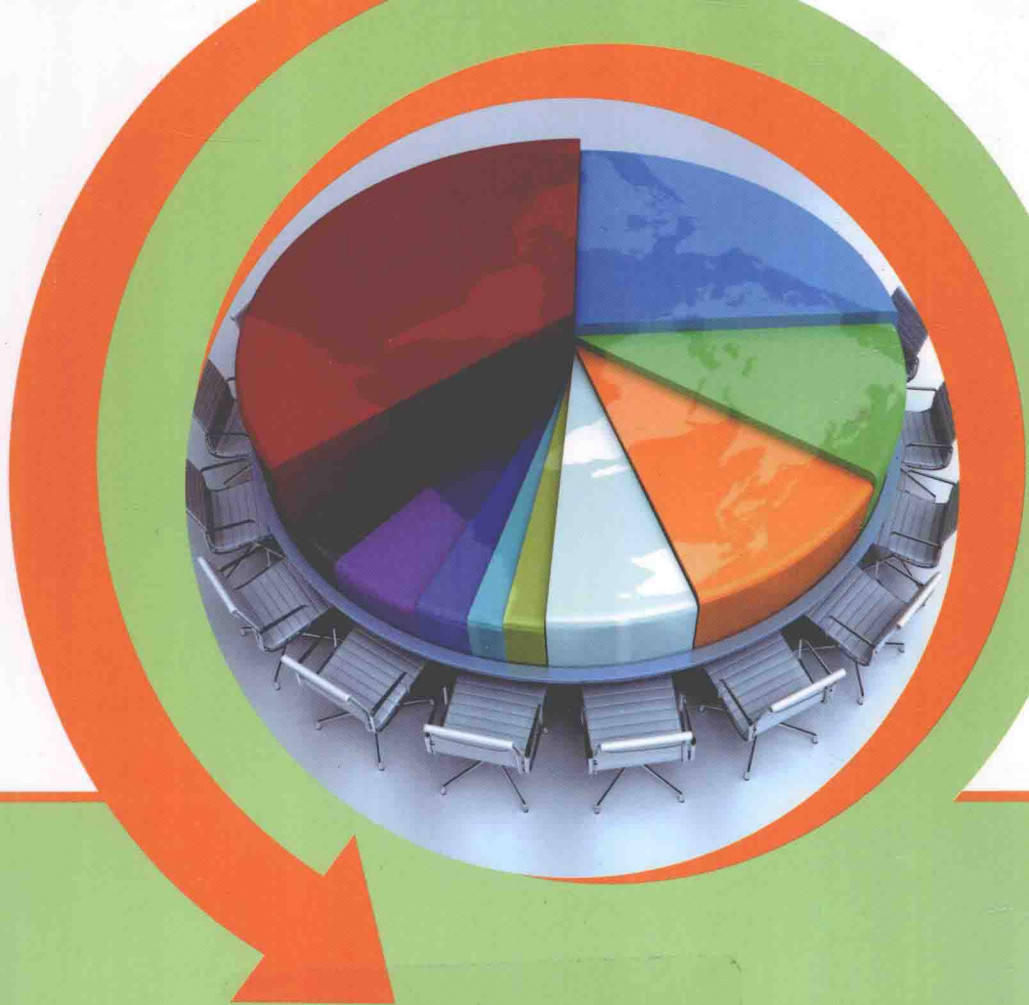




高职高专连锁经营主干课规划教材



● 杨刚 潘茜茜 朱雪兰 陶燕 编著

连锁经营 业种概览

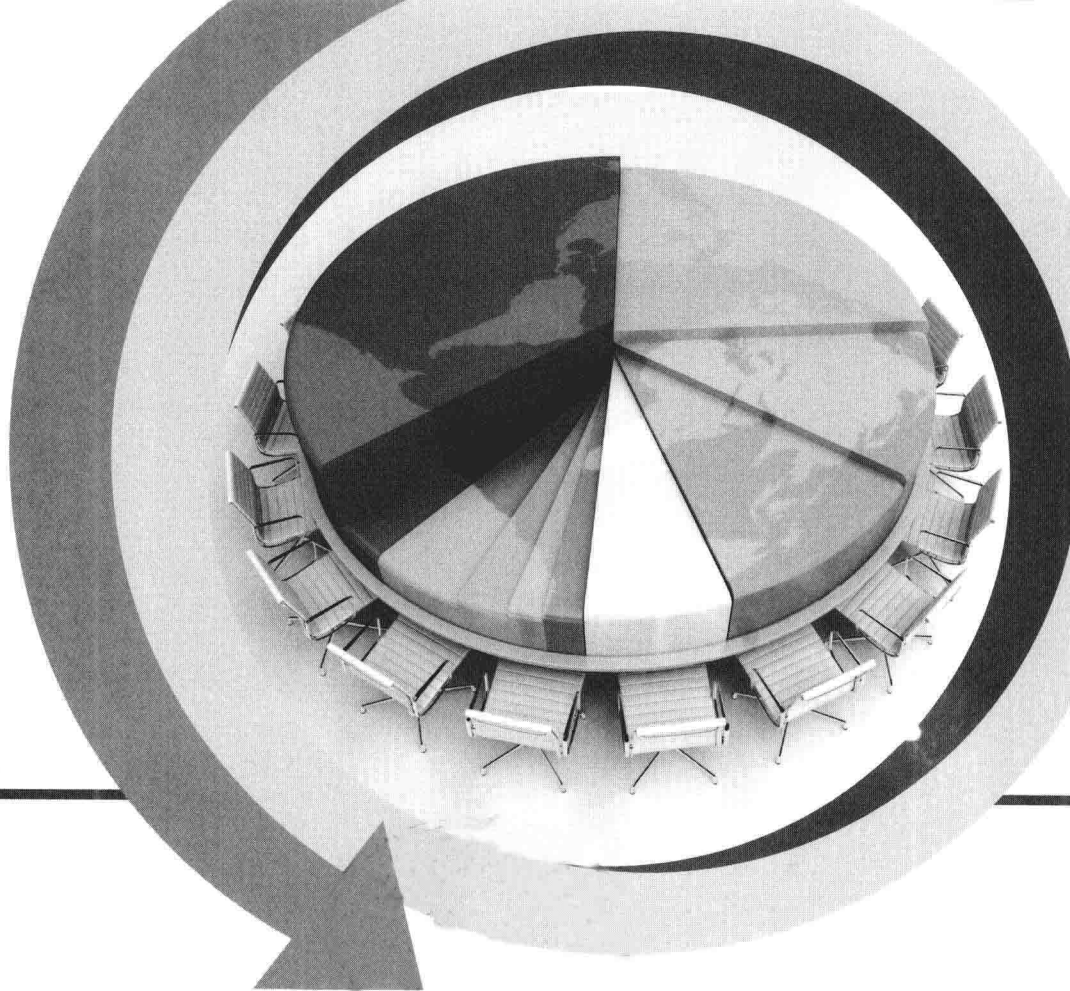


厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



高职高专连锁经营主干课规划教材



● 杨刚 潘茜茜 朱雪兰 陶燕 编著

连锁经营 业种概览



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营业种概览/杨刚、潘茜茜、朱雪兰、陶燕编著. —厦门:厦门大学出版社, 2013. 12

(高职高专连锁经营主干课规划教材)

ISBN 978-7-5615-4864-6

I. ①连… II. ①杨…②潘…③朱…④陶… III. ①连锁经营-经营管理-
高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 291844 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

厦门集大印刷厂印刷

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:16.5

字数:298 千字 印数:1~3 000 册

定价:29.00 元

本书如有印装质量问题请寄承印厂调换

总 序

伴随着经济全球化和区域经济一体化的迅速发展,连锁经营已成为商品流通业中最具活力的经营方式,在零售业、餐饮业、酒店住宿业等服务行业中得到普遍应用。据中国连锁经营协会统计,2012年我国连锁百强销售规模达到1.87万亿元,同比增长10.8%;自1997年以来,我国连锁百强已经连续15年保持两位数增长。连锁业的快速增长形成了对连锁经营管理人才的巨大需求,尤其是对中基层经营管理人才的需求。可以预见,作为世界上连锁经营体系规模最为庞大、最具发展潜力的国家,中国未来连锁行业的人才需求还将持续走高,加大连锁专业人才培养将是经济和社会发展的必然要求。

为了满足连锁企业对人才的需求,全国许多高职院校相继开设了连锁经营管理及相关专业,为社会培养了大批专业人才。例如,浙江经贸职业技术学院连锁经营管理专业,作为浙江省内首家培养连锁经营管理人才的专业,经过十多年建设,成效显著,先后被确定为浙江省高职高专重点建设专业、特色专业和优势专业;累计为社会培养了一千多名高质量毕业生,为地区经济和社会的发展提供了强有力的支持。

教材是教学开展的重要载体,是人才培养的蓝本。经过多年的探索,高职教育的定位越来越清晰。教育部颁布的《国家教育事业发展规划第十二个五年规划》明确指出:“高等职业教育重点培养产业转型升级和企业技术创新需要的发展型、复合型和创新型的技术技能人才”,强调要“充分发挥劳动力市场对人才培养的引导作用,根据产业需求优化专业结构,促进职业教育与劳动力市场的开放衔接,



推动职业院校面向市场自主办学”。这就要求高等职业教育的课程设计应以提高学生职业道德和职业技能,满足产业发展需求为目标。但目前,我国职业教育课程改革和教材开发还远远不能满足新形势下社会经济发展对高职教育的要求。

厦门大学出版社为推进高职高专院校教材建设,更好地满足社会对高职教育的需求,组织经验丰富的教师和资深行业企业专家,共同编写了这套“高职高专连锁经营主干课规划教材”。本套教材编写过程中,依据中国连锁行业校企合作工作组的岗位标准和人才成长路径研究成果,并引入了国家职业标准。本套教材在理论上,既有对行业发展先进理论的阐述,又有对国内连锁经营企业特色的总结;在实务上,紧密联系连锁多业态运营现状,突出应用型人才培养的特色,并展示出连锁企业的未来发展趋势;具有实践性强、指导明确和通俗易懂的特点。

本套教材在体例安排、内容设置、教法运用等方面,进行了一些尝试和探索,意在为高职高专教材建设尽一份绵薄之力。尽管我们投入了很大精力,但由于时间和水平有限,不足之处在所难免,期待连锁经营管理相关专业广大师生和连锁行业从业人员提出宝贵建议。

浙江经贸职业技术学院院长

2013年12月

前 言

在国外,连锁经营已经诞生 150 多年,并成为商业的主角,发展非常成熟;在国内,连锁经营仅仅发展 30 多年,整体上仍处于快速成长的时期,有机遇,也有挑战。我国连锁经营以综合零售行业发展最为迅速,也最为成熟、规范,并诞生一批全国知名的连锁零售巨头,如本土的华润万家、百联集团、物美集团、农工商超市、永辉超市等,外资的沃尔玛、家乐福、大润发等。在发展过程中,综合零售连锁企业一方面攻城略地,不断扩大规模,另一方面也推广了连锁经营理念、培育了大批连锁经营人才。很多人才从综合零售业中走出后,成为其他行业连锁企业的创始人或骨干,带动整个连锁业的发展。

与此相对应,高校连锁经营管理专业的人才培养、课程设置、教材编写等方面主要围绕综合零售业展开。这是连锁专业人才培养的客观要求,但同时也具有一定的历史局限性。目前,连锁经营已经成为住宿和餐饮、食品、服装、医药、家居建材专卖、居民服务等业种的主流经营方式。虽然从理念、模式上看,各业种连锁经营差异不大,但由于产品不同、服务方式不同、目标市场不同等因素,导致其在具体经营方式上存在明显区别。我们认为,在连锁经营管理专业教学过程中,需要培养学生“大连锁”的观念,拓展学生知识面,让学生深入了解各业种连锁经营的发展情况,为日后成长打下宽厚的基础。这是撰写本书的初衷。

本书选取综合零售、经济型酒店、餐饮、药品零售、家居建材零售等五个具有典型意义的业种,介绍了各自连锁经营的历史演变、现状及发展趋势等。其创新之处在于:

第一,强调学生主动学习能力的培养。每一专题都要求学生小组课前做好资料搜集、分析,课上要求学生小组以幻灯片形式进行展示,老师及其他学生进行提问、点评。通过这种方式,提高学生自主学习能力。

第二,以事件为依据划分各业种连锁经营的发展阶段。目前对于各业种连锁经营发展阶段的划分意见不一,划分标准也是众说纷纭。经慎重考虑并



借鉴多方意见,本书以典型事件或重大事件作为划分依据。至于是否恰当,欢迎探讨商榷。

第三,提供丰富、实用的拓展和参考资料。每一专题后都附有本业种典型企业的发展历程,以及行业通用的岗位职责,以加深学生对连锁企业的具体认知。

本书专题一、专题三、专题五由杨刚撰写;专题二由潘茜茜撰写;专题四由朱雪兰撰写;陶燕参与专题一的撰写;刘玥伶为专题一拓展知识、参考知识的撰写提供很大帮助。在撰写过程中,编者参阅、引用了大量专家、学者的有关著述、论文、案例,这些资料对本书的写作提供了很大帮助,在此向他们表示诚挚的谢意!本书编写过程中,也得到了杭州联华华商集团、物美集团、华住酒店集团等企业的支持,向他们表示衷心感谢!

本书是连锁经营管理专业教材的一次全新尝试。虽然从2008年起就开始讲授该课程,但由于作者的水平、精力所限,书中错误、纰漏在所难免,请广大读者不吝批评、斧正,也欢迎有志于高等连锁经营管理人才培养的人士加入撰写队伍。

编者

2013年12月

目 录

绪论:连锁经营综述	1
专题一 综合零售业连锁经营	5
引例:大卖场步入转型期	5
第一节 综合零售业概况	6
第二节 综合零售业连锁发展历程	10
第三节 综合零售业连锁发展趋势	39
拓展知识:杭州联华华商集团的发展历程	45
参考知识:大型连锁超市主要岗位及职责	47
专题二 经济型酒店连锁经营	58
引例:如家 2012 年亏损 2 680 万,利润率成大考验	58
第一节 经济型酒店业概况	60
第二节 国内外经济型酒店发展概述	65
第三节 我国经济型酒店的发展模式	79
拓展知识:锦江之星的发展历程	96
参考知识:经济型连锁酒店岗位职责	104
专题三 餐饮业连锁经营	120
引例:高档餐饮连锁试水“商务午餐”	120
第一节 餐饮业概况	122
第二节 餐饮业连锁发展历程	129
第三节 餐饮业连锁发展展望	139
拓展知识:真功夫的发展历程	152
参考知识:中式快餐连锁门店主要岗位工作职责	157



专题四 药品零售业连锁经营	161
引例:美国 CVS 公司连锁药店的经营管理.....	161
第一节 药品零售业概况.....	164
第二节 药品零售业连锁发展历程.....	172
第三节 药品零售业连锁发展趋势.....	181
拓展知识:海王星辰的连锁经营发展之路	185
参考知识:药品零售业大事记及通用岗位规范	188
专题五 家居装饰建材零售业连锁经营	206
引例:建材超市模式现危机	206
第一节 家居装饰建材零售业概况.....	208
第二节 家居装饰建材零售业连锁发展历程.....	210
第三节 家居装饰建材零售业连锁发展趋势.....	222
拓展知识:百安居的中国发展之路	234
参考知识:家居建材超市业务部门及岗位职责	239
附录 2012 年中国连锁百强	247
参考文献	252

绪论:连锁经营综述

自 20 世纪 80 年代被引进到中国大陆以来,连锁经营在中国取得了长足发展。在原国内贸易部 1995 年 7 月发布的《全国连锁经营发展规划》中提到,当年全国有连锁企业 150 多家,各类型连锁门店 2 500 多个,年销售额约 30 亿元,不到当年社会消费品零售额的 0.5%。经过 17 年的发展,到 2012 年,仅连锁零售企业门店总数为 192 870 个,商品销售额为 35 462.08 亿元,占当年消费品零售额的 16.86%!展望未来,《国内贸易发展“十二五”规划》指出,“十二五”期间国家将继续鼓励发展连锁经营,推动连锁经营向多行业、多业态延伸,提升统一采购、统一管理、统一核算、统一配送水平,并要求运用信息化手段,优化供应链,提高经营管理水平;力争到 2015 年,限额以上连锁零售企业销售额占社会消费品零售总额比重达到 20%。《国务院关于深化流通体制改革加快流通产业发展的意见》则提出,到 2020 年电子商务、连锁经营和统一配送等成为主要流通方式,连锁化率达到 22%左右,商品统一配送率达到 75%左右。

什么是连锁经营?通常认为,连锁经营是将经营同类商品或服务的若干门店,以特定的形式组合成一个联合体,在整体规划下进行专业化的分工,在分工基础上实施集中化管理和标准化运作,把独立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。它以统一商品和服务、统一企业识别、统一经营理念和统一管理为主要特征。

连锁经营最早起源于美国,被视为零售业的第二次革命。在 19 世纪 50 年代,美国完成了第一次工业革命。当时的美国已经基本完成了全国范围内的铁路网建设和通信网络建设,为零售企业提高经营效率、增加效益提供了条件。零售商可以与更远的供货商建立紧密的业务联系,也可以用便利的通信和交通设施与其他地区的零售店加强联系,而且还大大降低了商品运送费用。同时随着城市化程度提高,大量劳动力向城市集中,产生了对新的消费方式的需求。在这种背景下,1859 年由乔治·F. 吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特



在纽约创办世界上第一家连锁商店——“大美国茶叶公司”，10年后该公司更名为“大西洋和太平洋茶叶公司”，这也是世界上第一家直营连锁企业。1865年，美国胜家缝纫机公司成立了世界上第一家特许加盟连锁店，通过授予商品特许经营权的方式，组织了一批商店，实现连锁经营。1887年，为对抗大型连锁企业的垄断，美国130多家独立的食物零售商自愿联合、共同投资成立了一个食品批发公司，共同进货、统一管理，但各成员企业保持各自的独立性。这是世界上第一家自由连锁企业。

连锁经营进入我国内地的标志是1984年以商标特许形式在北京成立的“皮尔·卡丹”专卖店。随后1986年，天津立达集团公司创办了“天津立达国际商场”，并在国内率先组建连锁店，拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987年肯德基在北京前门开设了第一家肯德基餐厅，也是当时世界上最大的肯德基餐厅，这是我国内地第一家快餐连锁企业；1990年地处中国大陆改革开放前沿的广东省东莞市糖烟酒公司创办了美佳超市，被视为我国内地现代意义上的连锁超市的开端。1995年，深圳中联大药房在深南东路广深大厦首层开出了第一家分店深南东分店，这是我国内地首家真正意义上的连锁药店。1996年家世界天津东丽家居店开业，标志着家居建材商店开始导入中国大陆。1997年锦江之星上海锦江乐园店正式开业，这标志着中国第一家经济型酒店诞生……随着我国经济市场化程度的不断提高，连锁经营这种经营模式也得到迅猛发展，目前已经逐渐成为零售业、住宿和餐饮业、居民服务、修理和其他服务业等行业的主流经营模式。据中国连锁经营协会等组织统计，1997年我国连锁百强企业总销售额为2.4亿，到2012年连锁百强总销售额为1.87万亿，为1997年的7792倍！

连锁经营在我国为何取得如此快速的发展？首先，这是我国流通领域发展的客观需要。我国流通领域改革经历了起步阶段、有计划的商品经济阶段、向社会主义市场经济转变阶段和流通体制改革深化阶段。随着改革的不断深化，社会消费品零售总额由1978年的1558.6亿增加为2012年的210307亿，这为连锁经营的发展提供了广阔的市场空间。同时，商业企业体制改革、股份制改革、非公有制商业的发展、指令性计划商品的取消、培育和发展商品市场体系、加入WTO开放国内市场等为我国连锁企业发展提供了有利的市场环境。

其次是由于连锁经营特性相较于流通业其他模式而言，具有更强的竞争优势。连锁经营的特性主要体现为以下两点：一是规模经济。一般认为，规模经济是指当生产或经销单一产品的单一经营单位因规模扩大而减少了生产或

经销的单位成本而导致的经济。规模经济源于对工业企业发展的分析,其实商业企业也存在规模经济问题。导致规模经济的客观原因有:经营设备的不可分割性、大规模经营带来的专业化分工协作的好处、学习效应和管理费用节约等。连锁经营是规模经济理论在商业领域的重要体现。对连锁企业而言,由于配送中心、信息管理系统等建设可以提高企业运营效率,提升企业竞争力,但也需要大量资源投入,连锁经营可以有效分摊资源投入的成本,实现规模经济。连锁企业通过采取市场交易内部化等方式,有效降低了交易费用,比如通过大规模统一采购、统一配送,一方面获得更低的价格折扣,另一方面大大降低采购费用,提升效率;再如通过合理分配总部和门店职能,实行分工协助,可以降低仓储、商品管理等经营成本。连锁企业通过统一的员工培训、管理,分配员工到专业岗位工作等方式,实现知识积累和传递,学习效应明显提高。二是快速复制。连锁经营是工业化大规模生产在流通领域的创新应用。工业化大规模生产的重要特征就是标准化和专业化。工业企业对零部件、产品和服务进行标准化,提高通用性、互换性和可复制性,同时对操作流程进行规范,制定统一标准,以提高生产效率,实现快速批量生产。此外,基于分工协作的专业化,让生产者固定从事某类作业和劳动,节约了在不同工种、工序之间进行转换的各种成本,提高了生产者的熟练程度和工作效率。受工业化大规模生产的启发,连锁企业经营者对企业运作的各个方面进行标准化和统一化,形成建店体系、开店体系、运营体系、物流体系、企业识别体系等一系列标准规范,然后在各个门店进行复制以实现规模的快速扩张;同时通过总部、配送中心与门店的分工合作,简化门店职能,提高复制效率。当然,连锁经营并非简单的模式复制,成功的复制离不开后台系统所提供的有力支持,如信息系统、供应链系统、人员培训系统等。对于后台系统而言,是无法通过简单的加法来提升其功能的,这需要连锁企业长期的积累和持续的投入。

连锁经营在我国的发展并非一帆风顺,在欣赏现在连锁巨头辉煌的同时,也不能忘记那些因种种原因而中途倒下的探索者们。这其中既有本土连锁企业,也有外资连锁企业,本土连锁企业如王遂舟的亚细亚百货、乔赢的“红高粱”快餐、陈智的铜锣湾购物中心、寸圣荣的盛兴电器、杜厦的家世界、徐刚的兴万家连锁超市等,外资连锁企业如法国圣戈班旗下的美颂巴黎建材商场、美泰公司的芭比娃娃旗舰店、全球家电巨头百思买、美国第二大建材零售商家得宝等。这些折戟者们要么是脱离实际无限制扩张,要么是缺乏科学的内部管理体系,要么是决策者的独断和任人唯亲,要么是由于缺乏本土化不适应我国国情……无论如何,他们的教训是幸存者最宝贵的财富!



纵观我国连锁经营发展历程,波澜壮阔、跌宕起伏,既遇到了自 20 世纪 80 年代到 21 世纪初的经济高速增长的机遇,也遇到了当前经济增速放缓需求转型带来的挑战。但无论如何,什么都阻止不了连锁经营成为零售业、餐饮业、住宿业等各行业主流经营模式的步伐!

专题一 综合零售业连锁经营

学习目标

- 一、掌握综合零售业主要连锁业态类型。
- 二、熟悉综合零售业连锁发展主要阶段。
- 三、掌握综合零售业连锁发展方向。

学习任务

分组完成下述任务,并用 PPT 进行展示,展示时间不少于 20 分钟:

- 一、选取当地一家综合零售连锁企业,介绍其发展历程,分析其发展过程中遇到的问题及应对措施。
- 二、结合当地市场情况分析综合零售连锁的发展前景。

引例:大卖场步入转型期

据《上海商报》报道,在 2013 年 4 月 12 日召开的以“改变为明天·因客而变”为主题的联商网大会暨中国零售业发展高峰论坛上,沃尔玛、伊藤洋华堂等外资零售企业表示,为了应对零售业低迷的发展态势和消费者消费行为的变化,会在战略、业态、商品、门店布局等方面进行全面转型。例如,针对中国城镇化的趋势和三四线城市消费能级提升的趋势,纷纷将下沉门店开发的地域。

据沃尔玛中国事务高级总监李玲介绍,沃尔玛今年以来已经在河北三河、四川巴中开设了 2 家新店,未来半年将计划在江西新余和吉安,湖北天门,广



东汕头,浙江武义,河北保定,江苏镇江等城市开店。此外,沃尔玛将以山姆会员店和沃尔玛购物广场作为重点业态在华拓展,广东深圳、东莞的2家沃尔玛购物广场,在浙江杭州、江苏苏州的2家山姆会员店都将于近期开业。

伊藤洋华堂中国总代表三枝富博介绍,伊藤洋华堂将在发展大型卖场的同时,逐渐加大2000平方米的小型超市的发展,比如说专卖食品的店。2013年3月,伊藤洋华堂在北京就开出了一家食品精品超市,希望发展成一种精品超市的模式,当这种模式比较成熟,具备一定的获利能力和竞争力后,会向更多的市场拓展。

据2013年8月5日的《国际商报》报道,家乐福集团副总裁、家乐福大中华区总裁唐嘉年最近对媒体表示,家乐福未来将推进更有吸引力的大卖场建设,例如提供更好、更舒适、更方便的购物环境,发展以大卖场为基础的小型购物中心;世纪联华河南负责人近日表示:“照目前郑州零售业的发展形势看,靠一家超市单打独斗,在未来显然是缺乏市场竞争力的,而颇具功能性的购物广场、购物中心才是发展方向。”

而2013年8月20日的《南方日报》则指出,百佳大中华区物业及发展部总监林惠贞预计未来10年,广州市中心将不再有大卖场的存在。零售企业纷纷转战中小型超市,百佳超市、华润万家、永旺等零售商已纷纷加快社区超市的开店步伐。对于中小超市遍地开花的现象,广东省流通业商会执行会长黄文杰认为,受租金上涨等压力影响,超市大卖场在店租到期后,在区域上,将撤场搬出市中心迁往土地成本较低的郊区;在形态上,将缩减面积向中小型超市转型。相对于大卖场过大的成本投入,中小型超市更灵活,成本更低,容易锁定目标消费人群,将成为未来零售业发展的一个新趋势。

作为一二线城市零售业主力业态的大卖场,真的要走向下坡路了吗?

思考:

1. 一二线城市市场环境发生了哪些变化,促使连锁零售企业开始调整业态?
2. 你认为相对于大卖场,购物中心和社区超市两者在满足城市消费者需求上有哪些优势?

第一节 综合零售业概况

自1990年广东省东莞市糖烟酒公司率先在中国内地开设了美佳超市后,

截至 2012 年我国综合零售业连锁经营已经走过了 22 个年头。在这期间,取得了飞速发展,规模今非昔比。以上海为例,在 1992 年仅有 2 家连锁超市门店,营业面积 1 400 多平方米,年销售额 2 200 万元;而 2012 年全市连锁商业网点达到 13 942 家。其中,连锁超市门店 2 443 家,便利店 5 178 家,全年连锁商业销售额 2 202.63 亿元,网点数和销售额分别是 1992 年的 6 971 倍和 10 012 倍!但近几年,受国内外经济环境、电子商务等因素影响,综合零售连锁企业普遍出现明显的销售增长乏力甚至负增长现象。仍以上海为例,2009 年到 2012 年综合零售连锁发展呈缓慢下降态势,总销售额增速放缓,其中 2012 年比 2011 年下降 4.6%;网点数继 2010 年下降 2% 后,2012 年的增速也接近零,详见图 1-1。

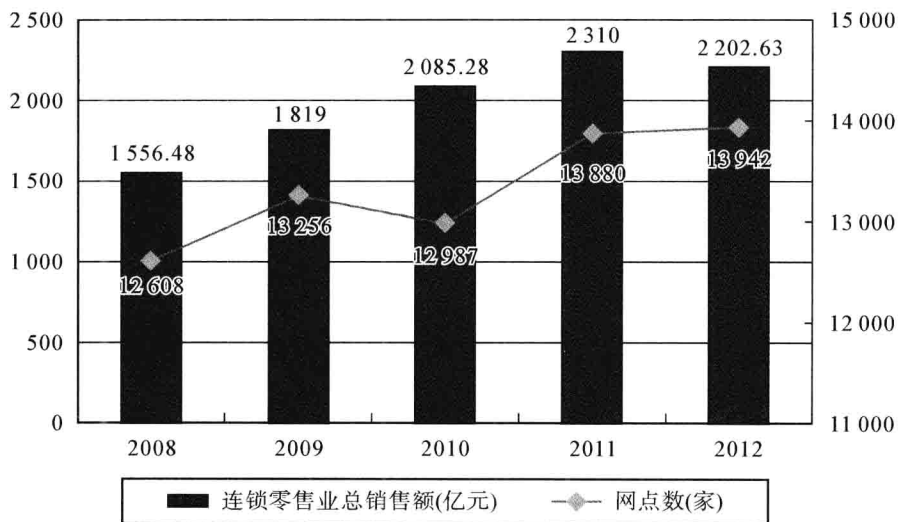


图 1-1 2008—2012 年上海连锁零售业总销售额及网点数

数据来源:历年上海市国民经济和社会发展统计公报。

从全国来看,根据中国连锁经营协会统计显示,2012 年连锁百强企业销售规模为 1.87 万亿元,比 2011 年(同比)增长 10.8%,而百强企业门店总数 9.4 万个,同比增长 8%,双双创历史增长新低。百强企业销售额占社会消费品零售总额的 9.3%,同样低于 2011 年 11% 的水平。近半数企业利润增幅在 0~5% 之间,利润出现负增长或亏损的企业明显高于往年。



一、综合零售业含义

根据国家统计局行业分类标准,对零售业界定为:“指百货商店、超级市场、专门零售商店、品牌专卖店、售货摊等主要面向最终消费者(如居民等)的销售活动,以互联网、邮政、电话、售货机等方式的销售活动,还包括在同一地点,后面加工生产,前面销售的店铺(如面包房);谷物、种子、饲料、牲畜、矿产品、生产用原料、化工原料、农用化工产品、机械设备(乘用车、计算机及通信设备除外)等生产资料的销售不作为零售活动;多数零售商对其销售的货物拥有所有权,但有些则是充当委托人的代理人,进行委托销售或以收取佣金的方式进行销售。”

零售业包括综合零售,食品、饮料及烟草制品专门零售,纺织、服装及日用品专门零售,文化、体育用品及器材专门零售,医药及医疗器材专门零售,汽车、摩托车、燃料及零配件专门零售,家用电器及电子产品专门零售,五金、家具及室内装饰材料专门零售,货摊、无店铺及其他零售业九个大类。其中,综合零售业包括百货零售、超级市场零售和其他综合零售(如便利店、杂货店等)。在本专题,我们重点介绍超级市场零售的相关情况。

二、综合零售连锁主要业态

随着中国零售业的迅速发展,新的零售业态不断出现,颁布于2000年的《零售业态分类》已不能满足经济发展需要。国家标准化委员会于2004年7月颁发了2004版《零售业态分类》标准。该标准把零售业态从总体上分为有店铺零售业态和无店铺零售业态两大类;并按照零售业态分类原则将零售业态分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、家具建材商店、购物中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等17种零售业态。其中,综合零售连锁涉及的主要业态有:

1. 便利店(convenience store)

便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。其选址通常为商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区附近。商圈范围小,通常顾客步行5分钟内到达,目标顾客主要为单身者、年轻人,顾客多为有目的的购买。营业面积多为100平方米左右,经营商品种类以即食食品、日用小百货、杂志为主,有即时消费性、小容量、应急性等特点,商品品种在3000种左右,售价高于市场平均水平。营业时间16小时以上,提供即食性食品的辅助设施,开设多项服务项目,如全家便利店可以提