

连锁经营原理与实务

21 世纪高职高专市场营销类专业系列教材

主 编 操 阳

副主编 孙晓燕 张 琼 袁玉玲

LIANSUOJINGYING YUANLI YU SHIWU



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

21 世纪高职高专市场营销类专业系列教材

连锁经营原理与实务

主 编 操 阳

副主编 孙晓燕 张琼 袁玉玲

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营原理与实务 / 操阳主编. —北京: 高等教育出版社, 2008.6

ISBN 978-7-04-024076-4

I. 连... II. 操... III. 连锁商店 - 商业经营 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 093212 号

策划编辑 肖春茂 责任编辑 肖春茂 封面设计 顾凌芝 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		021-56969109
邮政编码	100011	免费咨询	800-810-0598
总 机	010-58581000	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	021-56965341		http://www.hep.com.cn
			http://www.hepsh.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		http://www.landaco.com.cn
印 刷	上海师范大学印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 张	20.5	印 次	2008 年 7 月第 1 次
字 数	382 000	定 价	27.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24076-00

出版说明

高等职业教育是我国高等教育的重要组成部分。近几年,其年招生规模占高等教育招生规模的一半以上,为社会主义现代化建设和市场经济的发展培养了大批生产、建设、管理、服务第一线急需的高等技术应用型专门人才。高等职业教育人才培养模式的基本特征,决定其以应用为主旨、以就业为导向的教学内容体系。因而,加强高等职业教育教材建设,编写适应高等职业教育教学改革并具有一定特色的教材,是非常必要的。

根据上述要求,高等教育出版社于2003年组织了一批学术水平较高、职业教育教学经验丰富、实践能力强的教师,编写了“21世纪高职高专市场营销类专业系列教材”。本系列教材自出版以来,以其内容适用、配套齐全等特点,受到了广大高职院校师生的一致好评。

2005年10月28日,国务院发布了《国务院关于大力发展职业教育的决定》(以下简称《决定》),明确了今后一个时期职业教育改革与发展的指导思想、目标任务和政策措施。11月7日至8日,国务院召开了全国职业教育工作会议(以下简称会议),深入学习贯彻党的十六届五中全会精神,全面落实科学发展观,动员和部署实施《决定》。会议强调,要把发展职业教育作为经济社会发展的重要基础和教育工作的战略重点,要大力发展中国特色的职业教育,加快培养高技能人才和高素质劳动者。《决定》和这次会议的精神,不仅对职业教育,而且对整个教育工作都具有十分重要的指导意义。

为了贯彻落实《决定》和会议精神,也为了适应我国近几年经济快速发展的需要,促进教学内容的更新,我社在2006年底又重新组织编写了本套“21世纪高职高专市场营销类专业系列教材”。新版系列教材部分为新编;部分是从原有的系列教材中遴选,根

据高等职业教育的教学特点,对其内容和体例作了进一步的补充修改,再版而成。

新版系列教材具有以下几个特点:

(1) 获奖、规划教材荟萃。本套教材有多本被列为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”和省、部级精品课程教材等,所有这些都是在对本套教材内在质量和适用性的充分肯定。

(2) 双师型作者队伍。作者均是从全国有关高职院校中遴选出的专业造诣较深、技能水平较高、编写教材经验丰富、责任心强的双师型资深骨干教师。他们大都在企业中兼职,在实践中学习操作技能,了解前沿知识和先进技术,从而改进和充实自己的教学内容,并反映到了新编教材中。

(3) 体系构架完整,内容精心编排。本套教材基本上涵盖了市场营销类专业开设的所有课程,作为系列教材,其中的每一本都是在相关专家反复研讨的基础上进行编排的,在编写时注意到了每门课程内容的各自独立性及其相互衔接。

(4) 配套立体化的教学资源。为了利教便学,几乎每本主教材都提供了完整的立体化教学资源。该资源包括主教材、习题和实训案例的参考答案及其教学课件等。

(5) 编写形式适合职业教育特点。为了加强实践性教学,在教材的编写中融入了足够的实训、案例内容。编写体例活泼、新颖,增加了教材的趣味性。

为了更好地为教学服务,我社将在本套新版教材的基础上,组织教师培训和教学研讨活动。通过与教师的互动以及扩大和补充立体化教学资源,增进学科建设信息的交流,推动学科建设,提高教学质量,进而把教材的改革和建设推向一个新的水平。

高等教育出版社

2008年3月

前

言

中国连锁业经过 20 世纪 90 年代导入、起步的阶段,21 世纪初已进入快速成长期,在开拓市场、扩大销售、促进产销结合、规范流通秩序、提升人民生活质量、吸纳就业方面发挥了重要作用,取得了令人瞩目的成绩。《国务院关于促进流通业发展的若干意见》明确指出:要加快创新步伐,提高流通现代化水平,切实推进连锁经营的快速发展。可以预见,连锁经营在未来将成为中国零售业发展的主流,同时会进一步向其他领域扩展、渗透。作为一种高效的商业模式,它必将对现代流通的组织、经营管理理念与实践继续产生深远的影响。

尽管中国连锁业发展迅猛,但是,我们却遗憾地看到高等教育对我国连锁企业发展的贡献率不高。究其原因之一是我们的教材或过于陈旧,老商业经济的味道太浓,过于宏观与理论化;或是对国外教材直接引进,与中国的实际脱节较大;或是企业界人士的工作总结,实务有余而系统性、条理性不强,针对高职高专学生使用的、能反映国内新变化的教材相对较少。因此,在国内较早开设连锁经营专业的江苏经贸职业技术学院、山东商业职业技术学院和浙江商业职业技术学院的专业教师,在江苏经贸职业技术学院工商管理系操阳主任的牵头下组成编写团队,致力于研究适合高职高专人才培养的特色及要求的连锁经营教材。通过积极努力,《连锁经营原理与实务》一书终于面世了。

针对高职高专人才培养的特色及要求,在学习借鉴国内外先进连锁经营管理理论和经验的基础上,我们将自己多年的专业教学经验倾注于书中。全书共十章,具体内容包括两大部分:第一部分是连锁经营理论,包括连锁经营概述(操阳)、连锁经营模式

(郭雪冰)、连锁经营业态(张琼)和连锁经营管理体系建设(操阳);第二部分是连锁经营的实务,主要介绍连锁店铺开发与设计(李卫华)、商品管理(李卫华)、价格管理(袁玉玲)、物流管理(张琼)、促销管理(袁玉玲)及门店营运管理(孙晓燕)等连锁经营管理理论与技术。两大部分有机结合,重点突出,使连锁经营的原理与实务无论是在结构体系上还是在内容上都得到了更好的体现和发展。

本书在编写过程中力求做到:

(1) 内容的务实性:针对高职高专技能型人才培养的需要,在理论介绍的基础上,重点强调实践性操作,使本书整体内容更务实,更适应高职高专教育的要求。

(2) 体系的系统性:本书注重连锁经营理论和实践的系统性,分两大部分来编写,重点阐述连锁经营的流程管理体系,使框架体系完整,重点突出。

(3) 编写的生动性:克服以往教材过于呆板的弊端,力求在编写中形象生动,能给读者更多的启发与思考。

(4) 知识的拓展性:针对高职高专学生的知识结构特点,在编写中增加“知识拓展”栏目,旨在使学生能够利用课余时间,学习更多相关知识,提高学生的专业素养。

(5) 文字的简洁性:本书在文字描述上,力求简捷、明快、通俗易懂。

(6) 时代性和创新性:本书编写中采用最近的文献资料、数据、案例等,紧跟时代发展的步伐;同时注重编写体例和内容的创新,以保持本书的生命力。

本书可作为高职高专院校市场营销、连锁经营管理、物流管理、贸易经济、电子商务、工商管理等专业的教材或参考书,也可用于连锁企业培训用书和营销人员的自学用书。

在编写过程中,参考了大量的书籍、文献资料,吸收了国内外众多学者的研究成果和实践经验,在此一并向有关作者、专家、学者表示衷心的感谢!

连锁经营在不断发展,连锁经营的理论在不断完善,我们对连锁经营原理与实务的理解和认识也有待不断提高。因此,本书难免存在疏漏和不足之处,敬请广大读者见谅并提宝贵意见,以便再版时加以提高、完善。

操 阳

2008年5月于南京

Contents 目录

➔ 第一章 连锁经营概述

- 1 [案例导入] 大西洋和太平洋大茶叶公司
- 2 第一节 连锁经营的本质与特征
- 11 第二节 连锁经营的产生与发展
- 25 [知识拓展] 连锁企业如何实施标准化?
- 26 [案例透析] 走进麦当劳的标准化化管理
- 28 思考题

➔ 第二章 连锁经营模式

- 29 [案例导入] 麦当劳 VS 肯德基
- 30 第一节 正规连锁
- 34 第二节 特许连锁
- 46 第三节 自由连锁
- 50 [知识拓展] 加盟 7-11 特许经营体系的程序
- 51 [案例透析] 勒克莱克——个体合作式连锁超市模式
- 53 思考题

➔ 第三章 连锁经营业态

- 54 [案例导入] 联华超市

- 54 第一节 业态概述
- 56 第二节 连锁超级市场
- 61 第三节 连锁便利店
- 65 第四节 连锁百货商店
- 71 第五节 连锁专业店和连锁专卖店
- 76 [知识拓展] 零售业综合化与专业化循环假说
- 77 [案例透析] 上海可的便利店
- 80 思考题

➡ 第四章 连锁经营管理体系建设

- 81 [案例导入] 2008 年苏果超市有限公司应届大学毕业生招聘信息
- 83 第一节 连锁经营管理系统
- 98 第二节 连锁总部的职能与机构设置
- 101 第三节 连锁门店的职能与机构设置
- 103 [知识拓展] 连锁企业门店经营管理的方式
- 104 [案例透析] 布衣王侯“沃尔玛”
- 108 思考题

➡ 第五章 连锁企业店铺开发与设计

- 109 [案例导入] 星巴克的选址眼光
- 110 第一节 店铺开发策略与流程
- 118 第二节 商圈调查
- 123 第三节 店铺位置选择
- 135 第四节 卖场设计
- 154 [知识拓展] 超市五大卖场磁石点
- 155 [案例透析] 独占商圈是福是祸?
- 158 思考题

➔ 第六章 连锁企业商品管理

159 [案例导入] 上海标准超市谋转型 打造差异化商品结构

161 第一节 商品管理原则

163 第二节 商品结构的确定与优化

174 第三节 采购系统

177 第四节 采购流程与程序

184 第五节 品类管理

194 [知识拓展] 连锁企业采购补货策略之商品寿命周期

196 [案例透析] 屈臣氏手中舞动的锐利武器——自有品牌

198 思考题

➔ 第七章 连锁企业价格管理

199 [案例导入] 百佳与万佳的价格战

200 第一节 价格管理概述

209 第二节 连锁企业定价策略与方法

217 [知识拓展] 商品价格带分析

219 [案例透析] 家乐福的定价策略

221 思考题

➔ 第八章 连锁企业配送与配送中心

222 [案例导入] 沃尔玛的配送系统

223 第一节 连锁企业配送概述

229 第二节 连锁企业配送中心

231 第三节 连锁企业配送中心的设计

235 第四节 连锁企业配送中心流程与管理

- 241 [知识拓展] 配送中心如何加强进货作业流程管理
243 [案例透析] “7-11”的共同配送
245 思考题

➔ 第九章 连锁企业促销管理

- 246 [案例导入] 家乐福的促销方式
248 第一节 连锁企业促销概述
254 第二节 连锁企业广告促销策略
261 第三节 连锁企业营业推广促销策略
267 第四节 连锁企业公共关系促销策略
273 [知识拓展] 常见的商店服务项目
274 [案例透析] 家乐福与供应商的“炒货风波”
276 思考题

➔ 第十章 连锁企业门店营运管理

- 277 [案例导入] 一瓶酱油 72 元?
277 第一节 门店店长管理
281 第二节 门店作业管理
310 [知识拓展] 商店消防系统组成
311 [案例透析] 连锁店店长竞岗报告
313 思考题

➔ 参考文献

➔ 教学资源索取单

连锁经营概述

[教学目的与要求]

通过本章学习,学生应了解零售业演变和国内外连锁经营的发展历程,掌握连锁经营的基本概念、本质及特征,熟悉我国连锁业的发展现状及其趋势。

[案例导入]

大西洋和太平洋大茶叶公司

1859年,乔治·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福德在纽约创建“大美国茶叶公司”。店很小,但因其直接从中国和日本大量进口茶叶,所以售价极低,仅30美分/磅,而其他店卖1美元/磅。他们很快就获得了成功,1860年便开了第二家店。到1865年,公司已经有了25家分店。全部在纽约百老汇和华尔街一带。成功使他们充满了信心,于是,公司决定增加经营其他食品杂货,如调料、咖啡、肥皂、发酵粉等。1869年,公司更名为“大西洋和太平洋大茶叶公司”(Great Atlantic & Pacific Tea Company, A&P)。A&P公司开始迅速向西向南拓展,至1880年,已发展至100家分店;经营范围延伸到明尼苏达和弗吉尼亚;1900年,经营地域即已横跨太平洋和大西洋之间的整个北美大陆,销售额达到560万美元;1912年,公司分店达到了近500家。此时,在公司创办人的儿子约翰·哈特福德领导下,A&P公司计划大规模发展,办一个人经营的经济店,以每年近100家的速度扩张。到1930年,已有15737家店铺;销售额也超过10亿美元,占到当时全美食品销售量的10%左右。此后一路下降到今天,分店数仅1014家,但仍居全美第16大零售商(1995年排行),销售额达到100亿美元。而且,迄今再无哪家大连锁公司分店数能达到万家以上。该公司经营的商品有茶、咖啡、面包、奶油等。公司实行:①产销一条龙,公司拥有11家咖啡烘烤厂,35家面包厂,5家鱿鱼加工厂,3家干酪厂,2家乳品厂,3家薯条加工厂,1家研制商品目录和商标制造厂;②分销一条龙,遍布美国的4693家超级市场直接由公司总部领导实行统一经营、统一价格、统一管理制度。

(资料来源:<http://zhidao.baidu.com/question/6631353.html>)

讨论:

1. 你对连锁经营有什么认识?
2. 你认为A&P公司成功的主要原因有哪些?

第一节 连锁经营的本质与特征

一、连锁经营的内涵

追溯连锁店的历史,我们可能会惊讶地发现,连锁形式最早出现在中国。确切的起源时期虽已无从考证,但是从中国古代的驿站、镖局、药铺等的经营来看,连锁经营的方式早已开始了,只是由于中国社会几千年以来,一直奉行重本轻末、贱商抑商的政策,因而连锁店没有大量地发展起来,不过这种形式还是一直流传下来,特别是一些至今仍受广大市民欢迎的老字号商店,如同仁堂药店、正章洗染店等。虽然如此,由于现代意义的连锁店起源于美国,因此,业内人士普遍认为连锁经营是“舶来品”。

随着中国连锁商业的快速发展,有人预言:21 世纪的商业是连锁经营的时代。所以,我们有必要探究连锁经营的内涵及本质特征。

(一) 狭义的连锁经营

连锁店的英文为“chain”,一般翻译为公司连锁、直营连锁或正规连锁。直营连锁是我国港台地区的译法,另两者是日本译法。美国零售管理教科书一般这样定义公司连锁:公司连锁为使用集中化的采购与决策方式,由单一所有者共同拥有的多个零售分店。连锁组织主要有下列特征:①相同的建筑设计风格;②集中采购;③在一个以上的网点销售类似商品;④单一所有者共同拥有。

美国哈佛企业管理顾问公司出版的《最新企业管理大辞典》将连锁商店定义为:连锁商店是由两个或两个以上所有权与管理权集中的零售机构所组成的,通常是大规模的零售商。美国著名营销专家菲利浦·科特勒认为:连锁店至少应有 11 家店铺,这也是国际连锁店协会所规定的数字。依据有关美国贸易法规,连锁商店是指至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。

英国考核连锁商店的标准主要有下述四条:①单一所有,即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有;②集中领导,统一管理;③设立的商店要相同;④有 10 个以上的成员店。

从总体来看,在欧美国家,连锁商店是指在核心企业或总公司的领导下,由分散的经营同类商品或服务的零售企业,通过规范经营,实现规模效益的经营联合体。它是由同一所有者集中控制的多家店铺体系,其中核心企业称为总部或本部,各分散经营的企业叫分店或成员店。它通常具有统一店名、统一管理经营、集中进货的特征。我们把这种理解称为狭义的连锁经营。

（二）广义的连锁经营

广义的连锁经营还包括我们通常所讲的特许连锁和自愿连锁。前者称加盟连锁或合同连锁；后者称自愿连锁、任意连锁等。特许连锁是一种特殊的商务经营方式，是法律上独立的经济主体之间的一种商业性合作。通过签订特许合同，特许方（可以是生产制造商、服务商、零售商及其他经济组织）授权受让方（可以是制造商，也可以是零售商）使用特许权，如技术、品牌等，一般称为特许权贸易，其中凡受让方为零售企业的就会构成一系列的销售网点，即特许连锁店。随着正规连锁和特许连锁的扩张，中小零售商、批发商、生产商之间逐步走向合作，借鉴正规连锁和特许连锁的做法，采取某些一致的经营活动而形成了商店之间的协作关系，即自愿连锁。

在本书中我们所称的连锁店既指正规连锁，也指特许连锁和自愿连锁。如果不明确指出，则是同时指这三种形式的连锁。

（三）我国对连锁经营的内涵界定

中国于2000年3月发布的国家行业标准(SB/T10333—2000)《连锁超市市场、便利店管理通用要求术语规范》对连锁经营的定义是：“连锁经营(便利店)公司应由10个以上门店组成，实行规范化管理，必须做到统一订货，集中合理化配送，统一结算，实行采购与销售职能分离。连锁经营(便利店)公司由总部、门店和配送中心(或委托配送机构)构成。总部(headquarters)是连锁公司经营管理的核心，它除了自身具有决策职能、监督职能外，还应具备以下基本职能：网点开发、采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、人员招聘、人才培养、教育及物业管理等职能。门店(outlet)是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。配送中心(distribution center)是连锁公司的物流机构，承担着商品的集货、库存保管、包装加工、分拣配货、配送、信息提供等职能。配送中心由分货配货(TC)、流通库存(DC)、生鲜加工(PC)三部分构成。”

无论对连锁经营如何定义，一般都包含以下几点：经营同类商品；使用同一商号；信息资源共享；规范化、标准化、专业化管理。

因此，我们认为，连锁经营就是将若干个店铺，以统一进货、统一配送、信息共享的方式连接起来，在同一个企业形象下进行经营和服务，以取得规模效益。

二、连锁经营产生的条件

(1) 生产发展，产品日趋丰富。20世纪初，制造业最重要的变革是开始进行大量生产，这种变革典型地表现在亨利·福特1903年建立的福特汽车制造厂

中。福特生产方式被称为“福特系统”,是在产品单一化、零件标准化和工具专用化的基础上,以传送带为中心,把各种机器生产和生产工厂组织成一条流水作业生产线,在流水作业线上,各道工序按最佳流程进行,每道工序都被限定在由传输带和传输速度所决定的间隔内完成。这实际上是后来的自动生产线的原型。流水线生产实现了工业生产的大转变,生产效率的提高带来了日益丰富的产品。如何有效地把这些产品运输到不同地区,销售给不同消费者呢?大量生产必定要与大量的流通、大量的消费相适应。连锁店的产生与发展顺应了生产能力不断提高、产品不断丰富趋势。

(2) 买方市场出现。随着生产效率的提高,产品的供给能力不断扩大,人类社会从物质短缺的时代逐步发展到物质丰裕的时代,于是,逐渐出现了供过于求,产品积压的局面。买方市场的出现呼唤零售企业以更为便捷有效的方式为消费者服务,促进大量消费,连锁经营正是适应这一要求。

(3) 交通运输技术的进步为连锁店配送商品提供了条件。最早的连锁店 A&P 公司把它们网点沿着 1869 年美国第一条横贯北美大陆的铁路进行布局。在 20 世纪的前 40 年,全世界的铁路里程比 19 世纪末翻了一番,到 1938 年达到了 132.9 万公里,各发达国家都已形成铁路交通网,运输效率大大提高了。公路运输也不断发展。在 1908—1928 年的 20 年间,仅福特汽车厂就销售了 1 500 万辆汽车。1950 年以后,汽车公路运输成为客运和货运的主要方式。各国均建成了十几倍于铁路里程的公路网。1930 年后,各国开始修建高速公路和立体交叉公路。水路运输方面,船的吨位不断增大,船速加快。1903 年美国莱特兄弟发明了飞机,空运开始出现,运输的速度大大提高。交通技术的进步为连锁店在广阔的地域内运输货物、人员往来提供了可靠保证,大大推动了连锁店的发展。

(4) 信息技术的进步为连锁店实行远距离控制、决策提供了保证。电话、电报的发明与使用都对连锁店的沟通起到一定的作用,尤其是电话对 20 世纪 50 年代的连锁店相当重要。60 年代以后,传真计算机开始逐步进入商业领域。信息技术的进步为信息的收集、传递、分析提供了有效保证,这也推动了连锁店的发展。

(5) 人们生活水平的改善和收入水平的提高对零售服务提出了更高要求。随着工作节奏的加快,消费者希望购物方便、廉价、可靠。国际上,一般人均年收入达到 250~600 美元时,连锁商业就会发展。因此,具有一定收入水平的人口是连锁店的市场保证。

(6) 工业化、城市化进程导致人口增加且集中于城市,这为连锁店的网点扩张提供了方便。

(7) 一定的社会、政治、法律因素也会对连锁店的发展产生影响。在连锁店发展初期,由于其成长快,导致小商店破产,因而遭到了社会反对。消费者不理解,政

府不支持,甚至出现了对连锁店的法律限制。但随着连锁店的扩张和法律的完善,连锁店日益得到了大众的接受和法律的保护。

(8) 二战后,各发达国家经济发展,社会稳定,基本上未出现大的动荡,为连锁店提供了一个统一、有序的市场,连锁店在国内跨区域扩张遇到的阻碍很小。

三、连锁经营的本质

连锁经营的本质就是把现代化工业大生产的原理应用到商业中来,使社会化大流通与社会化大生产相适应。社会化大生产实行专业分工与协作,实行批量生产与均衡生产,客观上要求流通企业也实行批量经营、规模经营、专业分工与协作、降低成本,按社会化大生产的特点组织流通。连锁店的成立改变了单个商店单兵作战,在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面,实现了多个网点的合成作战,形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。

(一) 规模化经营

连锁经营改变了过去那种单店核算、单体经营的小商业的经营模式,不断扩大门店数量,以取得规模效益,同时节约交易成本。连锁经营的规模优势具体体现在以下几个方面:

首先是采购的规模优势。连锁店对外实行集中采购,采购的数量较大,可以以较强的议价能力与供应商讨价还价,因而获得低价进货的优势。同时,由于集中采购,较之单店独立采购要减少采购人员、采购次数,从而降低了采购成本。

其次是仓储、配送的规模优势。在集中采购的基础上设置仓库,要比单店独立存储更节省仓储面积,可以根据各店的不同销售情况,实现合理库存。通过总部集中配送可以选择最有利的运输路线,充分利用运输工具,及时运送,以免店铺商品库存过多或出现缺销现象。仓储和配送的规模优势一方面表现为对现有仓储和配送能力的充分使用和节约,另一方面表现为有利于加快商品的周转。

第三是享有促销的规模优势。由于连锁店分店遍布一个区域或全国,连锁店总部可以利用全国性或地方性的电台、电视台、报刊进行广告宣传,而连锁促销的广告费用可以分摊到多家分店上去,因此促销的成本并不高。这对单个商店而言是很难做到的。

第四是享有研究、开发、培训的规模优势。单个商店很难聘请专家设计有关照明技术、卖场布局等商业技术,也难于对自己的员工进行系统培训。连锁商店则可以开发计算机运用、商品陈列、照明、防盗等方面的一系列技术,并建立自己的专职培训部门,由于研究、开发和培训的费用可以由多店承担,而开发成果可在整个连锁体系内推广,因而,连锁店享有研究、开发、培训方面的规模优势。

第五是享有规模扩大带来的学习优势。连锁店可以把自己各个店中最为成功的经验在整个体系中推广,可以以丰富的开店经验,不断开出新的分店,这比一个第一次开店的人要节约时间、精力。通过复制成功的经验模式,实现连锁店扩张,不管是正规连锁,还是特许连锁或自愿连锁均较容易实施。

正是上述一系列规模优势使连锁店的规模不断扩大,使连锁零售商的营业面积和总营业时间不断扩大,从而加速了行业集中化的进程,而规模的扩大又可使连锁店进一步享有优势。当然,这并不意味着规模越大,连锁店经营业绩越好。随着规模的扩大,连锁店的管理和沟通必须跟上,否则规模扩大所带来的收益就可能低于成本,使连锁店陷于规模不经济状况。1993年,美国销售额最大的奥马特只有2 440家分店,获利23亿美元,而第二大零售商凯马特虽然有4 274家分店,却亏损97万美元。但是只要管理有方,确保总部与分店间的有效沟通,连锁店的规模经济优势可以不断发挥,连锁店的规模扩张就不会停止。当连锁店的扩张所导致的规模成本大于规模收益时,扩张应该停止,规模应该减小,一直到规模成本等于规模收益时为止。此时的连锁店店数为最佳规模店数。以美国为例,所有零售业平均的最佳规模在1963年为11~25店,在1972年则为51~100店,显然管理改善和技术改进可以使连锁店最佳规模不断扩大。

(二) 专业化经营

连锁经营改变了过去那种购、销、存、运一体化的商业模式,把复杂的商业活动分解为像工业生产的流水线上的每个环节那样,实行采购、销售、送货、经营决策等各负其责的专业化,使商业活动变得相对简单化,以提高效率和效益。

连锁经营的专业化优势具体体现在以下几个方面:

首先,根据连锁店的营运程序与作业特点进行专业化分工。根据连锁店营运的需要并通过招聘或内部培训获得合适的人选,根据他们的经历、学历、才能将其分配在适合的作业程序上。由此实现了采购、库存、配送、收银、经营、公关、促销、商品陈列的专业化。由此可见,整个体系内的人力资源配置处于良好状态。当一个人专心于一项作业时,其作业效率会愈来愈高,每件工作所花费的时间及成本会越来越低。这就是专业化导致的学习效应。因此,专业化给连锁店带来了竞争优势。

其次,连锁店的专业化分工是通过内部组织分工形成的。在连锁店内部通过总部与分店的分工,实现了决策与作业的分工,通过总部内部不同部门的设置实现了决策管理的分工:由商品部负责采购、配送,对“物流”进行专业化管理;由财务部负责采购款的支付,销售货款的回收,对“现金流”进行专业化管理;由信息部负责连锁店内各种信息的收集、传递、分析,实现对“信息流”的专业化管理。不同部门的设置是连锁店专业化分工的组织保证。