

详论大数据时代 连锁经营的管理模式与技术

周敏 著

XIANGLUN DASHUJU SHIDAI LIANSUO
JINGING DE GUANLI MOSHI YU JISHU



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNUP.COM

东北师范大学出版社

详论大数据时代连锁经营的管理模式与技术

◎ 周敏 著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NBRUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

详论大数据时代连锁经营的管理模式与技术 / 周敏著.

-- 长春: 东北师范大学出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5681-3749-2

I. ①详… II. ①周… III. ①连锁经营—商业模式—管理模式 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 234343 号

☐ 策划编辑: 王春彦

☐ 责任编辑: 卢永康 付志英 ☐ 封面设计: 优盛文化

☐ 责任校对: 赵忠玲 ☐ 责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社出版发行

长春市净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

销售热线: 0431-84568036

传真: 0431-84568036

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdcbs@mail.jl.cn

河北优盛文化传播有限公司装帧排版

北京一鑫印务有限责任公司

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

幅画尺寸: 170mm×240mm 印张: 20 字数: 283 千

定价: 70.00 元

前言

随着经济体制的进一步优化发展，社会连锁经营管理的专业性、科学性要求越来越高。与此同时，随着互联网在电子商务领域运用的不断深入和信息处理方式的转变，我国商业模式和管理模式正孕育着一场新的变革，这场变革幕后推手之一就是大数据。大数据在于通过信息技术手段，对容量巨大、类型繁多、价值密度低的海量数据加以挖掘、整合和分析，从而创造新的价值。大数据时代下新的数据产生途径、数据处理技术和数据运用模式，将对连锁经营的管理模式与技术提出新的挑战。鉴于此，本研究从连锁经营管理的建设现状入手，分析连锁经营管理利用“大数据”趋势寻求发展的必要性，最终探究我国如何有效利用“大数据”趋势加强连锁经营管理的途径，达到实现连锁经营科学管理、把握经济发展机遇、规避风险的最终目标。

目 录

第一章 绪论 / 001

案例导入 / 001

案例分析 / 002

第一节 我国连锁经营的历史与现状 / 002

一、我国连锁经营的历史 / 002

二、我国连锁经营的现状 / 006

三、当今连锁企业的困境 / 011

四、利用数据分析改善经营 / 012

第二节 国外连锁经营的发展及对我国连锁企业的借鉴意义 / 014

一、国外连锁经营的发展 / 014

二、国外连锁经营发展的经验对我国连锁企业的借鉴意义 / 021

阅读拓展一 / 024

阅读拓展二 / 029

一、“大数据”的商业价值 / 030

二、“大数据”与零售业的结合运用 / 031

三、“大数据”在零售企业实战中的应用 / 033

本章小结 / 036

第二章 大数据时代的连锁经营与变革 / 037

案例导入 / 037

案例分析 / 040

第一节 大数据概述及对连锁企业的影响 / 040

一、大数据的定义、特征及云计算 / 041

二、传统数据分析方法与大数据分析 / 043

三、大数据分析模式 / 046

四、大数据对连锁企业的影响 / 047

五、“互联网+”时代的连锁经营 / 056

第二节 传统零售企业的突破与流程再造 / 061

一、传统零售企业的突破 / 061

二、大数据时代的流程再造 / 062

第三节 大数据时代下连锁经营的展望 / 065

一、连锁企业面临的困境 / 065

二、连锁企业可以利用数据分析改善经营 / 066

三、利用数据分析突围 / 066

四、“数据化”的运营畅想 / 067

阅读拓展 / 071

本章小结 / 078

第三章 大数据时代连锁企业的信息管理 / 079

案例导入 / 079

案例分析 / 080

第一节 信息管理概述 / 081

一、信息管理的概念 / 081

二、信息管理的目标和任务 / 082

三、大数据的安全风险 / 083

四、大数据技术为信息安全提供新支撑 / 084

第二节 我国连锁零售业信息化发展现状分析 / 085

一、我国连锁零售业信息化发展现状 / 085

二、我国连锁零售业信息化发展的驱动因素 / 088

三、我国连锁零售业信息化建设存在的问题 / 095

第三节 我国连锁零售业信息化管理的探索 / 099

一、我国连锁零售业信息系统的发展方向 / 099

二、我国连锁零售业信息化建设发展策略 / 102

本章小结 / 106

第四章 大数据时代的连锁企业经营管理 / 107

案例导入 / 107

案例分析 / 109

第一节 财务管理 / 110

一、连锁企业财务管理的方式 / 110

二、连锁企业财务管理的特点 / 111

三、连锁企业财务管理的主要内容 / 112

四、大数据背景下连锁企业财务管理的转变 / 116

五、大数据下的财务共享及管理会计新模式 / 118

第二节 商品管理 / 119

一、商品定位 / 119

二、商品组合 / 121

三、商品群及组合方法 / 122

四、商品编码 / 123

五、主力商品管理 / 125

六、自有品牌开发 / 129

七、商品定价的原则 / 130

八、大数据下的商品管理：品类管理 / 134

九、连锁企业品类管理的应用案例 / 136

阅读拓展 / 139

第三节 采购管理 / 147

一、商品采购 / 147

二、商品开发 / 150

三、滞销品的淘汰 / 151

四、电子采购 / 153

五、供应商管理 / 155

六、商品价格的组成 / 160

第四节 物流管理 / 161

一、物流配送 / 161

二、连锁物流 / 166

三、连锁物流配送 / 169

四、物流配送中心 / 170

阅读拓展 / 176

分析大数据：打开物流快递业的未来之窗 / 176

物流行业如何拥抱大数据 / 177

本章小结 / 181

第五章 大数据时代的连锁企业组织管理 / 182

案例导入 / 182

案例分析 / 187

第一节 连锁企业组织结构管理 / 189

一、连锁企业组织结构设计的原则 / 190

二、连锁企业组织结构设计的要素 / 191

三、连锁企业组织结构设计的程序 / 192

四、连锁总部的管理职能 / 193

五、连锁总部各部门的职责 / 195

第二节 人力资源的管理 / 197

一、人力资源管理的科学性、合理性要求 / 198

二、连锁企业人力资源管理的特性 / 198

三、连锁企业人力资源管理的内容 / 200

四、大数据背景下连锁企业人力资源管理的转变 / 203

五、人力资源管理系统的“大数据智慧”实践 / 204

第三节 直营连锁的管理 / 206

一、直营连锁经营管理的目标 / 206

二、连锁总部对直营连锁管理控制的内容 / 206

三、连锁总部对直营连锁管理控制的途径 / 207

四、直营连锁现场管理 / 207

第四节 加盟门店的管理 / 209

一、加盟连锁门店组织管理的目标 / 209

二、连锁总部对加盟门店营运控制的内容 / 210

三、连锁总部对加盟门店营运控制的途径 / 211

四、连锁加盟门店现场管理 / 213

阅读拓展 / 214

一、麦当劳的数据从哪儿来? / 214

二、麦当劳的数据怎么用? / 215

本章小结 / 218

第六章 大数据时代的连锁企业个性化与新应用管理 / 219

第一节 连锁企业的 POS 应用 / 219

一、概述 / 219

二、POS 相关基本概念 / 220

三、POS 基本功能 / 221

四、POS 的部署方案 / 222

五、资料更新 / 223

六、程序更新 / 223

七、POS 拓展应用 / 223

第二节 连锁企业电子商务应用 / 224

一、电子商务综述 / 224

二、电子商务之 B2B 应用 / 225

三、零售顾客网上购物 / 239

第三节 连锁决策支持之报表体系 / 249

一、连锁通用报表体系 / 249

二、企业个性化报表实例 / 257

第四节 建模与模型应用 / 258

一、采购计划中模型应用示例 / 259

二、配送分析方案与请货模型设计 / 263

三、库存预警模型 / 265

本章小结 / 271

后记 / 272

附录 / 273

附录 1：连锁经营企业可借鉴的大数据技术及应用 / 273

一、大数据关键技术 / 273

二、数据的征服 / 276

三、大数据思维的十大原理 / 280

四、55 个最实用大数据可视化分析工具 / 292

附录 2：零售龙头企业大数据应用 / 299

一、沃尔玛与大数据 / 299

二、大数据在京东的典型应用：京东用户画像技术曝光 / 302

参考文献 / 307

第一章 绪 论

连锁经营运作模式在近几十年内有了突飞猛进的发展，并被众多行业、企业纷纷采用，就好像现在大家耳熟能详的大数据、云计算，以及生活中离不开的互联网一样，一直是人们热议的话题。简而言之，连锁经营的产生是商业服务业历史发展的必然。

例如，我们去某家烤鸭店吃烤鸭，对该店的每只烤鸭都可以有效追溯到鸭子成长的最初状态和中间过程。为什么能做到这样？一是执行连锁经营的标准化管理模式，二是建立了大数据平台，三是历史数据的有效记载，三位一体才能承载人们的需求与超值享受。本书的撰写起点也是从连锁经营溯源开始，逐步演进。

案例导入

案例一：“1号店”借 Oracle Exadata 改善终端客户体验

“1号店”采用 Oracle Exadata 数据库云服务器成功优化统一整合的数据平台，满足了不断增长的业务处理需求，并进一步改善了终端客户体验，经过 Oracle Exadata 整合后的新平台采用混合负载互备架构，将平均处理性能提升 7 倍，既可支持目前规划业务量的处理，还能随业务量的增长进行在线升级、扩容，解决了“1号店”的 I/O 瓶颈问题，实现了比传统架构更高的性能和可扩展性。同时，基于 Exadata 的“1号店”IT 新架构比传统架构拥有更好的性价比，最大限度地发挥了 IT 投资回报率。

案例二：IBM 助力同仁医院构筑强大的分析体系

通过与 IBM 合作，同仁医院建立了强大的分析体系，包括对临床、运营、科研、考核等信息的分析，实现智慧的医院管理与考核；同时也能了解医疗设备的平均故障间隔周期，从而降低了设备的故障率、平均维修时间。这一切都让工作效率稳步提升，缓解了病人看病难的问题，提高了患者就医的满意度。



案例分析

以上案例充分说明了一个问题，即大数据已经植根于相当多的领域与行业，凸显出其无所不在的魅力与作用。

诚然，大数据提供商和行业用户应用目前还处在初级阶段，但在当前的泛互联网领域，大数据的应用已十分广泛，尤其以企业为主，企业成为大数据应用的主体。大数据真能改变企业的运作方式吗？答案毋庸置疑是肯定的。随着企业开始利用大数据，我们每天都会看到大数据新的奇妙应用，帮助人们真正从中获益。大数据更深层次的应用肯定会逐渐广泛，深入到我们工作和生活的方方面面，并覆盖医疗、交通、金融、教育、体育、零售等各行各业。

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个门店，通过一定的联结纽带，按照一定的规则，组合成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在此基础上实施集中化管理和标准化运作，最终使复杂的商业活动简单化，以提高经营效益，谋取规模效应的一种经营方式。连锁经营方式作为零售业的第二次革命，改变了世界零售业的经营观念和面貌，经过多年的发展，已成为了世界范围的连锁经营潮流。当今世界，连锁经营方式已在现代零售业和服务业中占据了主导地位。连锁经营已成为当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。

第一节 我国连锁经营的历史与现状

一、我国连锁经营的历史

1. 我国连锁经营发展的导入期

第一阶段为我国连锁经营发展的导入期，时间在 20 世纪 90 年代初期至中期。

我国出现最早的连锁企业是 1986 年由天津立达集团公司创办的天津立达



国际商场。由于百货店是当时零售商业的主导形式，其利润和成长性都非常好，因此，连锁经营还只是个别现象，没有普遍意义。连锁经营在我国真正发展是在 20 世纪 90 年代。1990 年，广东省东莞市烟酒公司创办了“佳美”连锁超级商场；1991 年上海市出现了第一家连锁企业——联华超市商业公司；两年后，上海另一家大型连锁公司华联超市公司的 6 家分店同时开业。1992 年 1 月，北京西城区副食品公司创办了“希福”连锁店，到 1994 年，分店发展到 30 家以上，年销售额达 1.25 亿元。随后，“希福”连锁店加盟“好邻居”，开创了我国连锁企业合并重组的先河。

1993 年年初，粮食企业加快改革步伐，也开始了连锁经营的试点。如北京市东城区粮食局创办的“良苑”便利连锁店、上海市虹口区粮食局成立的“宏良”便利连锁经营公司等。到 1995 年 6 月，粮食部门在国内 12 个大中城市开办各种形式的连锁店 1 166 家，为粮食系统全面推广连锁经营做好了前期准备。

在餐饮行业，我国第一家快餐连锁企业是 1991 年由上海新亚集团创办的上海新亚快餐食品股份有限公司，该企业是我国第一家上市的连锁公司。同期，一些名牌老店也加入连锁行列，如“全聚德”烤鸭店、“狗不理”包子店、“荣华鸡”快餐店等。国际上知名的连锁集团也大举进入中国市场，在北京、上海、广州等大城市相继出现了“麦当劳”“肯德基”“必胜客”“马克西姆”“加州牛肉面”等洋快餐的连锁店。这些连锁店的出现及初期运作的极大成功，带动了我国各地特别是沿海开放城市的商业、服务业连锁经营的全面推广。

尽管在一些大城市的不同业态出现了一些有代表性的连锁企业，但由于缺乏经验，缺少样板，这一阶段我国连锁经营的发展比较缓慢，主要呈现以下特征：

①企业规模小，经营优势不显著：连锁经营具有效益“后发性”的特点，即初期投入大，随规模扩大效益递增。但如果达不到相应的规模，企业很可能亏损。1972 年，美国连锁企业的最佳规模为 50~100 家店，而我国除“联华”“华联”“希福”等少数几家大店外，连锁公司的平均店数不到 10 家。以广州为例，全市共有 25 家连锁企业，店铺总量 190 家，平均拥有店铺 7.6 家，



达不到国际上公认的 14 家店铺的平均水平。

②连锁业态形式比较单一：一般局限在便民连锁、超市连锁等与群众日常生活消费密切相关的商品经营上，在百货、专卖、服务等业态尚未形成规模。

③经营档次低，管理不规范：许多连锁企业由于资金、规模的限制，缺乏连锁经营必要的设施配备，如商品配送中心、电子信息查询系统、电子结算系统等，多是在连锁门面上做些文章。

④连锁企业尚未形成核心竞争力：连锁对我们来讲是一种新生事物，它的许多优越性很难在它的成长初期充分发挥出来。比如，连锁分店在 10 家与 100 家之间，拥有的规模优势显然是不同的。特别是我们的许多企业走入连锁的行列是出于多种原因，如企业改制的需要、主管部门的行政命令、争取政府的优惠政策等，这些都会影响连锁企业的运作与发展。

2. 我国连锁经营发展的成长期

我国连锁经营发展的第二阶段，即成长期，在时间上可以从 1995 年算起。

1995 年 3 月，国务院在上海召开了全国部分省市连锁商业座谈会，时任国务院副总理的李岚清到会并做了重要讲话，指出连锁经营是我国流通领域的一场革命，发展连锁经营在我国社会主义市场经济体制下具有重要意义和广阔前景。同年 6 月，原国内贸易部在成立了全国连锁店指导小组的基础上，颁布了全国连锁经营发展规划，加大政府扶持力度和宏观指导。这标志着我国连锁经营的发展进入了一个新的阶段，这一时期，连锁经营的发展具有以下特点。

（1）成长期的零售业态

在与百姓日常消费密切相关的零售业态，如超级市场、便民店，连锁已成为主导形式。1998 年，我国超市、便利店、仓储商场的销售额为 600 亿元，占连锁企业交易额的 60% 以上，全国上千家连锁公司、数万个连锁网点，多数为超市和便民店这类连锁企业。

（2）零售企业机制转换的重要形式

作为零售企业机制转换的重要形式，全国粮食系统全面推广连锁经营，并取得了显著成效。以上海为例，1990~1992 年，全市粮油销售亏损 2 500 余万元，国有粮食商业市场占有率仅为 35%；到 1995 年 6 月，上海市 800 家粮食零售网点已全部转为便民连锁店，商品销售额平均增长 50% 以上，为 1992



年的 26 倍, 国有商业市场占有率平均上升到 90%。

(3) 连锁业态规模扩大, 连锁业种增多

连锁经营不仅出现在传统的餐饮、零售店, 还发展出许多新兴的业态形式, 如折扣店、邮购、专卖店等, 有些很有声势。如连邦软件专卖店, 5 年间在全国 145 座城市建有 256 家专卖店, 1998 年销售额 3.5 亿元。连锁业种类增多表现为由零售业、餐饮业扩大到服务业、修理业、咨询业、旅店业, 并显示出方兴未艾的发展势头。美国在连锁经营发展的成熟期, 连锁的范围已扩大到 19 个业种。

(4) 连锁企业迅速成长

连锁企业成长迅速, 已由企业规模优势向产业规模优势转化。如上海“联华”超市连锁公司已发展为分店 600 家以上、年销售额 70 亿元的大型连锁集团; “华联”的店铺规模也在 500 家以上, 销售额达 40 亿元。1999 年, 在我国零售业十强的企业排名中, 第一、三、五、八、九名都是连锁超市公司。

(5) 连锁经营本身也向多样化发展

连锁经营有三种形式, 即正规连锁、特许连锁和自由连锁。在我国连锁经营的发展初期, 90% 以上是正规连锁, 但随着这种经营方式的日益推广, 特许连锁发展迅速, 显示出更大的灵活性和优越性。根据发达国家连锁经营发展的经验, 特许连锁是最有发展潜力的形式, 一般占全部连锁企业的 2/3 以上。

3. 我国连锁经营的快速发展期

21 世纪初, 我国已进入连锁经营的快速发展期。2001~2006 年, 连锁经营总销售规模年增幅超过 30%。随着规模的扩大、规范程度的提高、业种的增多以及业态的逐步完善, 中国连锁商业呈现出持续高速增长、行业集中度加强、外资商业增速明显、购并兼并成为扩张的重要方式, 以及向多行业、多业态方向发展的特征, 中国连锁商业企业日趋走向成熟。

2008~2009 年受全球市场环境变化及金融危机的影响, 我国连锁企业开店渐趋谨慎, 整体增速趋稳, 二三线城市连锁企业的发展开始赶超一线城市, 以拉动内需、促进消费成为新的经济增长点, 也成为国家“促消费、保增长”的关键力量。这两年的发展速度趋稳成为此前几年企业持续快速发展后的一



个调整过程。

2010年,我国连锁企业又呈现快速增长的态势,尽管开店数量下降,但销售规模上升,连锁零售企业转型提升的步伐在加快。据中国连锁经营协会发布的“2010中国连锁百强”的信息显示,2010中国连锁百强销售规模达到了1.66万亿元,同比增长21.2%,高出社会消费品零售总额增幅2.8个百分点。百强企业门店总数达到15万家,同比增长9.8%,呈现出销售规模快速增长的特点,网上零售初具规模。同时,百强企业也开始面临经营成本提高这一最大困难。

2011年,拉动内需、促进消费的政策导向促使更多流通业扶持政策出台,包括国内贸易“十二五”发展规划,这些政策的出台有力地推动了连锁经营业更好、更快的发展。我国连锁业在20多年的时间里,走过了发达国家几十年所走过的路程,发展快速,成绩显著。

二、我国连锁经营的现状

1. 我国网络零售市场发展现状及前景

2016年,中国网络零售市场稳步发展,全年实现38851亿元的网络零售交易额,较2015年增长了42.8%。网络零售交易额占社会消费品零售总额的比例达到7.9%,比2015年提高1.6个百分点。国家统计局公布的数据显示,2016年下半年全国网络零售额为21375亿元,同比增长48.3%。

(1) O2O发展迅速,线上线下融合加速

一方面,传统零售企业积极尝试整合线上线下资源,进行O2O(online to offline),即在线离线/线上到线下的转型;另一方面,电商企业也开始注重线下,寻求落地。线上和线下的加速融合,最终形成全渠道的购物途径将是零售业未来发展的重要方向。

(2) 发力平台B2C,对外开放步伐加快

各大电商纷纷加大开放平台的发展力度。平台B2C(business to customer),即商对客将成未来市场主流。利用平台开放策略,电商企业可以更大限度地利用和挖掘用户及闲置物流、仓储等资源价值,提高毛利率,实现整体销量的快速增长。



(3) 生鲜电商兴起, 市场争夺日渐激烈

生鲜领域存在庞大的市场, 在没有实体店和各类成本后, 电商平台可以拥有相对较高的利润率。做好生鲜, 能给电商带来持续的消费和稳定的人气, 谁能抢先一步, 谁就可能占有领先的行业地位。

(4) 跨境电商获扶持, 将迎来高速发展期

中国跨境电商产业链日益完善, 行业格局日渐稳固。在政策的大力支持以及中国电商全球化的大趋势下, 中国跨境电商将迎来高速发展期。

(5) 市场发展空间依然巨大

随着政府对网络零售渠道监管的日臻规范、网络购物用户规模及渗透率持续攀升、基础设施以及行业支撑产业的不断完善、三四线城市及县域地区消费潜力的不断释放以及移动购物的迅猛发展, 未来几年网络零售市场的发展空间依然巨大。

2. 传统零售商开展网络零售的现状和问题

(1) 触网更理性, 方式更多元

以中国连锁经营协会发布的 2016 年连锁百强企业为样本进行统计, 开展网络零售业务的百强企业有 67 家, 净增 5 家。与前两年相比, 增加的数量明显变少, 说明传统零售企业对电商的认识更加理性, 触网更为谨慎。另外, 传统企业开展网络零售的方式更加多元, 在大力打造自建平台的同时, 也通过入驻大型电商平台, 导入现成流量, 拓展销售渠道。

(2) 布局 O2O 模式, 成效尚不显著

2013 年, O2O 模式得到企业的认识和不断尝试。但总体上, O2O 模式仍处于探索阶段, 从起步发展到壮大成熟还需要时间。在本次调查中, 43% 的企业已经开展了 O2O 业务, 57% 的企业虽然尚未开展但表示愿意尝试。已开展 O2O 业务的企业中, 采用最多的形式是线上关注、线下体验和购买, 占 70%; 其次为线上下单, 线下取货、换货、退货, 占 65%。

(3) 销售规模尚小, 处于起步阶段

调查样本中, 2016 年 40% 的企业网络零售销售规模小于 500 万元。其中 16% 的企业为 500 万~1 000 万元, 销售额过亿元的企业仅占 12%。网络零售销售额占公司整体销售额的比例在 5% 以内的企业达 87%; 从日均订单看,