

冯国珍 主编

复旦卓越·连锁经营管理系列

Chain Operation
Management Series

连锁经营概论

 复旦大学出版社

复旦卓越·连锁经营管理系列

Chain Operation
Management Series

冯国珍 主编

郑蓓 高 媛 副主编

连锁经营概论



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营概论/冯国珍主编. —上海:复旦大学出版社,2016.8
(复旦卓越·连锁经营管理系列)
ISBN 978-7-309-12474-3

I. 连… II. 冯… III. 连锁经营-经营管理-概论 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 180047 号

连锁经营概论

冯国珍 主编

责任编辑/鲍雯妍

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

同济大学印刷厂

开本 787×960 1/16 印张 19.75 字数 347 千

2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12474-3/F·2294

定价:38.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

连锁经营管理系列丛书编委会

主 任 王胜桥

副主任 冯国珍 曹 静

编 委 (以姓氏笔画为序)

王胜桥 冯 牧 冯国珍 朱巧妮 李仇辉

宋文官 沈荣耀 周 勇 易艳红 郑 蓓

姜 何 赵黎黎 徐为明 殷延海 顾国建

贾学芳 侯洪亮 曹 静 焦 玥

1995年3月5日,国务院在上海召开连锁经营现场座谈会,并在这次会议上正式布置了将超级市场和便民店的连锁经营作为流通领域改革的主要抓手,由此连锁经营在中国的大地上蓬蓬勃勃地发展起来了。如今中国零售业、餐饮服务业等行业中规模性的企业都是在导入了连锁经营方式后迅速成长起来的。连锁经营这种从“一到无限”的经营方式会在中国大地上继续发挥出神奇的商业功能。

20世纪末,“连锁经营、物流配送和电子商务”是国家既定的较长远三大流通政策,在此背景下国内许多高校都纷纷设立了这三个专业,并出版了一大批相关的教材,为我国培养现代化的流通与商务人才作出了重要贡献。上海商学院是我国高校连锁经营教育研究领域的领跑者,拥有全国唯一的连锁经营管理国家特色专业建设点,本次出版的“连锁经营管理系列丛书”将以全新的视角和更具操作的层面提供高质量的教育研究成果。

与中国二十年前连锁经营发展初期相比,以往以地理性、规模性扩张为主的连锁经营方式如今受到了一系列的挑战。挑战之一,昔日以单一业态在中国市场全域发展的世界零售巨头今日已不再辉煌,虽然从市场的全域性上看,他们的规模是大的,但他们在进入的每一个区域市场内都并不占有领先地位,这时再看全域性的地理扩张战略,就会发现其处在被区域连锁商分割包围的状态。挑战之二,地理性规模扩张是以店铺数量的扩张为主的,但在互联网和电子商务发展的条件下,网络零售突破了实体店连锁经营规模地域与店铺数量扩张的模式,大跨度地超越了实体店连锁经营在市场的时间和空间上的限制。有资料显示,一家好的电商网店一般是一家好的实体零售商店销售额的1 000倍!中国的网络零售的跨境业务正在蓬勃发展,“中国制造”不但通过对外贸易,也正在通过网络零售继续在国际市场上发挥着物美价廉的魅力,可以



说,网络零售实现了真正的内外贸一体化。同样,中国的消费者也可以通过网络购买全世界的商品与服务,由此,连锁业的规模化和国际化有了新的发展与含义。由网络零售跨境业务的发展引发的中国流通中贸易管理制度的变革要时不我待地开始了,如商品检验制度、海关通关制度等。挑战之三,连锁经营的实质是规模化经营,在网络电子商务平台出现之后,它就会挑战以店铺数量扩张为主的连锁经营方式,未来在中国流通业的整合中,网络零售商和网络批发商(B2B)将处于主导地位,没有电子商务业务的零售商和批发商要么被整合,要么成为网络电子商务平台线下业务的附属单元。实现线上线下业务融合的新型连锁商具有整合流通市场的后发优势。为什么这种主导会是电商而不是实体连锁商呢?因为电商掌握了远比实体连锁商多得多的消费者的需求与信息,这些需求与信息在大数据时代不但可转换为新的产品开发、新的服务提供和新的营销方式的不断涌现,而且还可成为整合产业和行业等社会资源的主导性力量,其中电子商务经营者的思维方式和所能运用的技术手段很是关键。

希望看到越来越多的连锁经营的专家学者们把研究视角放到连锁经营事业如何能够融合到电子商务业务发展中来,因为线上的电子商务和线下的连锁店经营业务即 O2O 业务(Online To Offline)一定是未来商业规模化发展的主要模式。这是我的期待。

上海商学院管理学院教授 **顾国建**
上海连锁经营研究所所长

2013年9月15日

前言

FOREWORD

连锁经营作为当今世界商品流通和服务业中的现代经营模式,广泛应用于商业零售、旅游酒店、汽车服务、教育咨询、家居建材、加油站等多个领域。连锁经营模式让传统的单店经营模式走向总部管理下的多店铺集约化经营模式,拓展了商业经营的空间限制,商业品牌得以拓展和延伸;连锁经营体系中标准化和简单化的运营操作,对商品的集中采购和配送,提升了企业专业化经营能力和服务水平,降低了采购成本和物流成本,提高了物流的效率和质量;连锁经营企业运用的专业化的商品采购技术、物流配送技术、门店选址技术以及信息管理技术等为连锁经营体系中商流、物流、资金流和信息流的有效结合和流动起到核心支撑作用,现代科学技术在连锁经营系统中得到了普遍应用。信息技术和电子商务的发展,催生连锁经营企业走向全渠道经营,实现线下和线上融合发展(Online to Offline),为消费者带来更多的选择、更好的个性化服务和消费。

本书内容新颖、案例丰富,尽量体现连锁经营理论的最新研究成果和连锁经营实践的当前发展状况。重点论述连锁经营的基本理论、战略特征、运行模式、组织管理系统以及技术方法。本书可作为高等院校连锁经营管理专业、零售管理专业和市场营销专业的教材和财经类、管理类专业的教学参考书,也可作为零售企业的培训教材和各类企业管理人员的阅读参考书。

本书共分为八章。第一章连锁经营概述,重点论述连锁经营的本质特征、起源和发展;第二章连锁经营的基本理论,系统地介绍连锁经营的基本原理,并对连锁经营模式进行经济学分析和价值链分析;第三章连锁经营战略,介绍连锁经营战略环境分析方法,重点论述连锁经营的发展战略、运营战略、竞争战略以及品牌战略;第四章连锁经营企业类型,重点论述零售业态类型,介绍其他主要服务连锁类型;第五章连锁经营技术,介绍连锁选址技术、商品管理



技术、物流管理技术和信息管理技术；第六章连锁经营的基本模式，主要论述直营连锁、特许连锁和自由连锁三种模式的特点和差异性；第七章连锁经营组织管理系统，重点论述连锁企业的主要组织系统和管理系统的结构、内容和相互关系；第八章跨国连锁经营，重点论述连锁经营的国际化动因、国际市场进入模式和战略。

本书的第一章、第二章由冯国珍编写；第三章和第八章由高振编写；第四章、第五章由郑蓓编写；第六章由冯国珍和贾学芳编写；第七章由郑蓓和姜何编写。全书由冯国珍负责统稿和定稿。

本书在写作过程中参考了大量国内外的专著、教材和论文，还参考了许多期刊、网站上的资料和文章，因数量很多，难以一一列举，在此特向这些文献的作者和传媒机构表示衷心的感谢！本书得以顺利完成和出版，还要感谢复旦大学出版社鲍雯妍编辑及同事们，是他们的辛勤劳动和热情支持使得本书能够与读者见面。

本书是上海市“十二五”连锁经营管理重点专业和上海市工商管理（零售管理）应用型本科试点专业建设成果教材之一。

由于我们的知识水平和掌握的资料有限，书中难免存在不当和疏漏之处，敬请专家和读者批评指正。

编者

2016年7月26日

目 录

Contents

第一章 连锁经营概述	1
本章目标	1
情景案例	1
第一节 连锁经营的内涵与基本特征	2
第二节 连锁经营的起源与发展	9
第三节 我国连锁经营的现状和发展	17
本章小结	30
问题讨论	31
商务实战	31
第二章 连锁经营的基本理论	39
本章目标	39
情景案例	39
第一节 连锁经营的基本原理	40
第二节 连锁经营的优势和风险	45
第三节 连锁经营的经济学分析	50
第四节 连锁经营的价值链分析	55
本章小结	60
问题讨论	61
商务实战	61
第三章 连锁经营战略	65
本章目标	65
情景案例	65
第一节 连锁经营战略环境分析	68



第二节 连锁经营发展战略	75
第三节 连锁经营运营战略	82
第四节 连锁经营竞争战略	93
第五节 连锁经营品牌战略	103
本章小结	110
问题讨论	111
商务实战	111
第四章 连锁经营企业类型	116
本章目标	116
引导案例	116
第一节 业态与业种	117
第二节 零售业态类型	120
第三节 其他主要服务连锁类型	135
本章小结	146
问题讨论	148
商务实战	148
第五章 连锁经营技术	150
本章目标	150
情景案例	150
第一节 连锁选址技术	151
第二节 商品管理技术	158
第三节 物流管理技术	169
第四节 信息管理技术	183
本章小结	190
问题讨论	191
商务实战	192
第六章 连锁经营的基本模式	195
本章目标	195
情景案例	195



第一节 直营连锁	196
第二节 特许连锁	199
第三节 自由连锁	208
第四节 连锁经营模式的比较	213
本章小结	219
问题讨论	220
商务实战	221
第七章 连锁经营组织管理系统	224
本章目标	224
情景案例	224
第一节 连锁企业的主要组织系统	225
第二节 连锁企业的主要管理系统	236
本章小节	260
问题讨论	261
商务实战	261
第八章 跨国连锁经营	264
本章目标	264
情景案例	264
第一节 全球化的连锁经营	266
第二节 连锁企业国际市场进入战略	272
第三节 跨国连锁企业管理	283
本章小结	293
问题讨论	293
商务实战	294
附录 1 关于促进连锁经营发展的若干意见	297
附录 2 商业特许经营管理条例	301
主要参考书目	306

第一章 连锁经营概述

本章目标

1. 掌握连锁经营的含义；
2. 掌握连锁经营的基本特征；
3. 分析连锁经营发展的内在必然性；
4. 了解连锁经营的起源和发展；
5. 熟悉连锁经营在中国的发展状况；
6. 分析中国连锁百强的发展变化；
7. 分析我国连锁经营的未来发展方向。

情景案例

苏宁的发展历程

苏宁创立于1990年,历经了空调专营、综合电器连锁、全品类互联网零售三个阶段,目前在中国和日本拥有两家上市公司,年销售规模超过3 000亿元,员工18万人,是中国最大的商业企业之一。

苏宁起步于南京,1990年在南京宁海路60号专营一家200平方米的空调店,命名为苏宁电器,1993年的苏宁电器完成了创业初期的原始积累,在“空调大战”中一举成名,在此期间组建了售后服务中心,树立专业自营的售后服务品牌。1996年3月,苏宁电器走出南京,在扬州开设第一家外埠公司,揭开了连锁发展的序幕。与此同时,苏宁电器率先启动电脑开票系统,实现销售、财务一体化和会计电算化,成为中国最大的空调销售企业,并树立了“服务为本”的苏宁品牌。1997—2002年,苏宁通过连锁经营方式壮大规模,实施二次创业,并向综合电器连锁经营转型。1999年12月,南京新街口苏宁旗舰店成功开业,标志着苏宁电器从空调专营转型到综合电器全国连锁经营。2002年,苏宁电器连锁网络从南京走向浙江、北京、上海、天津、重庆等地,初步建立了全国连锁发展的战略布局。

2003—2009年,苏宁开发提速,全国布局,连锁经营,快速发展。2004年7月



21日,苏宁电器(002024)在深交所成功挂牌上市,成为中国家电行业第一品牌。2005年苏宁电器启动“5315服务工程”,建立全国一体化的物流配送体系、售后服务体系、客户服务体系,全方位提升苏宁电器为消费者提供服务的能力。2009年,苏宁以1170亿元、941家店面的经营规模成为中国最大的商业流通企业,实现行业领先。2011年苏宁提出“科技转型,打造智慧苏宁”的战略思路,开始第三次创业。2011年10月31日,苏宁易购图书频道上线。2013年2月19日,公司名称由原“苏宁电器”变更为“苏宁云商”,着力打造“店商+电商+零售服务商”未来零售的“云商”模式。

(资料来源:苏宁官网。)

思考题:

1. 从苏宁的连锁经营发展之路我们可以得到怎样启示?
2. 如何理解苏宁的未来零售的“云商”模式?

连锁经营已经成为零售业、餐饮业和服务业普遍应用的经营方式和组织制度,应用的行业领域涉及快销品、餐饮、汽车、医药、烟草、家居建材、房屋、油品、教育咨询等多方面,可谓“无商不联”。连锁经营的未来呈现出多业种、多业态、信息化、网络化、国际化的发展趋势。

在零售业中,著名的连锁企业沃尔玛雄居世界500强之首。我们日常生活中接触到的连锁企业还有麦当劳、肯德基、家乐福、麦德龙、宜家家居、7-11便利店等世界著名连锁企业,以及苏宁云商、百联集团、国美电器、华润万家、步步高等国内大型连锁企业,它们都是连锁经营的成功践行者。

第一节 连锁经营的内涵与基本特征

一、连锁经营的内涵

连锁经营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,在整体规划下进行专业化分工,并在分工基础上实施集中化管理,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,是一种经营制度和方式。

连锁经营的实质是把现代化工业大生产的专业化分工合作的原理应用于零售业和服务业,达到提高零售业和服务业的专业化能力、协调运作能力和规模化能力的目的。连锁企业通过连锁门店实施多店铺经营,形成了覆盖面广的大规模销售服务体系,扩大了销售空间,实现了大消费、大流通,满足了人们日益增长的



内在需求。

连锁经营以连锁门店作为存在的方式和载体,也是世界上许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式,具体表现为:若干同业门店以统一的店名、统一的标志、统一的经营方式、统一的管理手段连接起来,共同进货、分散销售,共享规模效益。

连锁经营内涵的统一具体体现在四个方面:企业识别系统统一,商品和服务统一,经营管理统一,经营理念统一。这四个方面的统一从低层向高层发展(如图1-1所示),随着四个层次的逐步统一,连锁企业从而不断走向成熟。

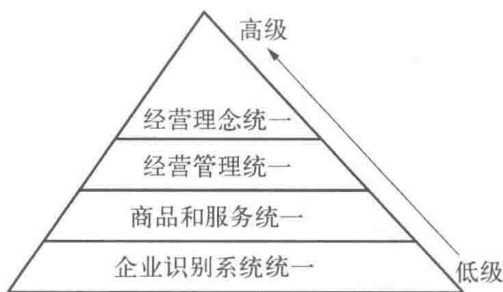


图 1-1 连锁经营四个层次的统一

(一) 经营理念的统一

连锁企业经营理念是企业的灵魂,是企业文化的体现,是企业经营方式、经营构想等经营活动的源泉。经营理念的统一,是文化层面的统一。连锁企业的经营理念体现于企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业定位和长期发展战略的综合。任何一个成员店,无论其规模大小、地区差异,都必须持有一个共同的经营理念,体现在与购物有关的一切物质环境和精神环境给人的感受上必须让消费者满意,即为消费者提供优雅的购物环境、快捷服务、真诚奉献、满意消费等。

(二) 经营管理的统一

连锁企业接受总部统一管理,实施统一的经营战略、运营体系、营销策略等。经营管理的统一是制度层面的统一。连锁总部统一规划,制定标准化的经营管理标准和营运手册,形成统一的经营管理连锁体系。连锁门店在商品销售和服务中执行标准化、制度化和系统化的运营和管理。连锁企业通过专业化管理及集中规划的经营组织原理,利用协同效应,使企业加快资金周转,增强讨价还价的能力,使物流综合配套自成体系,从而取得规模效益。

(三) 商品和服务的统一

商品和服务的统一是连锁企业经营内容的统一,是满足目标顾客需求的市场定位和营销方式的统一。连锁企业各门店经营的商品主要通过统一采购,统一配送,统一定价,并根据消费者的消费需求而作的最佳商品组合,并不时更新,提供的服务也经过统一的规划,对所有门店的服务实行标准化,使消费者对连锁企业形成稳定的预期,即消费者无论到哪家门店,都可以享受到连锁店所提供的一致商品和一致的服务。



（四）企业识别系统的统一

连锁企业要在众多店铺中建立统一的企业形象，统一的企业识别系统和经营商标有利于消费者识别，使消费者产生一种认同感。连锁企业识别系统的统一是企业外在形象的统一，是连锁经营基础层次的统一。连锁企业识别系统包括企业标识、标志、商标、标准色、标准字、门店装潢、外观、店内布置、商品陈列、员工服装、标示卡等，形成统一的企业识别系统。其作用是有利于消费者识别连锁企业，也让消费者产生深化印象，培养忠诚客户。

二、连锁经营的基本特征

连锁经营因其本质是把现代化工业大生产的原理应用于零售业和服务业，实现商品和服务购销活动的标准化、专业化和信息化，从而达到降低经营成本，增强竞争能力，获取整体经济效益的目的。因此，连锁经营具有以下三项基本特征。

（一）组织形式的联合化和标准化

连锁经营从组织形式来看，是由一个总部和若干个分店组成，我国《连锁经营管理规范意见》规定：连锁店应由10个以上门店组成。这些门店如同一条锁链相互连接在一起，所以称为“连锁商店”。连锁门店都使用一个店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，联合化和标准化是连锁经营的前提条件。店名、店貌的统一是连锁经营的“形”，服务和商品的标准化是连锁经营的“神”。

值得注意的是：连锁经营是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的标准化，那就只有连锁经营的“形”，而无连锁经营的“神”，貌似神离不是连锁经营。

（二）经营方式的一体化和专业化

通过连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中，从而形成纵向一体化的流通格局。同时，由于联合化的组织使连锁经营形成了“一对多”的经营特点，公司内部实行购销分离，连锁总部负责集中进货，配送及专业化管理；各分店负责分散销售，有效解决了追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。一体化经营与专业化分工相结合，这是连锁经营的核心内容。

值得注意的是：连锁经营是专业化的一体化。只有一体化经营与专业化分工相结合，才能从根本上改变传统的经营方式。

（三）管理方式的规范化和信息化

一体化经营和专业化分工的有效性，主要取决于连锁公司的管理水平，这就必然要求连锁总部强化各项管理职能，建立一整套运营规则以及专业化职能机构，规范化管理制度和调整体系，配备相应的专业人才。同时，为了使庞大而又分



散的连锁经营体系内部各类机构能步调一致,有效地运转,就需要采用现代化的管理手段,实施信息化管理,公司总部、配货中心以及各分店都建立相应的管理信息系统,并用远程通讯网络构成一个整体。大型的连锁公司如果没有网络化的信息管理系统,就难以有效地实施管理,也难以充分发挥连锁经营的整体规模优势。因此,管理方式的规范化和信息化是连锁经营的基本保证。

值得注意的是:信息化和规范化为连锁企业强化了管理,使得管理走向制度化和科学化,信息化同时也为规范化创造了有利条件,但信息系统并不是万能的。人永远是最活跃的能动因素。人是有感情与情绪的,工作状态不仅受系统与专业技能的影响,更受环境与心理的影响,未来组织建设趋向于柔性化和扁平化。

三、连锁经营产生的内在必然性

在发达国家,连锁经营历经 150 多年的发展,已十分成熟和成功。连锁经营为什么能够成为一种成功的商业模式?以下从宏观层面、行业层面、企业层面三个方面分析连锁经营存在和发展的必然性。

(一) 宏观层面

1. 社会生产力的发展

连锁经营是社会生产力发展的必然产物。它是和一定的生产力发展水平相联系,在特定的历史条件下产生的。在经过工业革命后,资本主义生产力已高度发达,经济出现了商品化、社会化,市场经济得以确立,社会化大生产要求有相应的流通方式与之相适应,扩大流通规模,提高流通的组织化程度。而居民的日常消费又有分散化、多样化的特点,经济发达国家的居民购买力明显提高,信用体系的发达又使得消费者可以预支购买力。自由支配收入的增加使得购买力从集贸市场和流动摊贩转到固定的零售网,新增购买力越来越多地投向高档次的商品,从生活必需品转向发展性乃至享受性的商品。连锁经营的出现,满足了社会化大生产对流通的要求,其空间布局上的分散化,又满足了消费的分散化和多样性的要求,又以其规范化的管理和信誉克服了集贸市场和小商贩的不足。

2. 第三产业的快速发展

从世界多个国家来看,经济的发展都是由第一产业(农、林、渔、牧业)发展到第二产业(工业制造业)再发展到第三产业(商业服务业)。经济越发达的国家,第三产业的 GDP 占比越高。美欧日等发达经济体的经济增长主要来自消费拉动,第三产业占 GDP 的比重多年来均保持在 70%左右。

我国国家统计局 2016 年 1 月 20 日发布的 2015 年数据显示:2015 年中国 GDP 为 676 708 亿元,第三产业占 GDP 比重达到了 50.5%。第二产业增加值为 274 179 亿元,比 2014 年增长 6%;第三产业增加值 341 567 亿元,比 2014 年增长



8.3%。第三产业增加值比第二产业增加值多出 67 388 亿元,增速快了 2.3 个百分点,也是继 2008 年以后,第三产业增加值增速再次超过第二产业。

连锁经营的发展立足于第三产业,第三产业的快速发展为连锁经营的发展注入了内在的动力。商品生产的大规模化和消费者需求的日益增长也推动了连锁经营这种集约化商业模式的发展。

专栏 1-1 中国第三产业层次划分

中国第三产业包括流通和服务两大部门,具体分为四个层次。

一是流通部门:交通运输业、邮电通讯业、商业饮食业、物资供销和仓储业等。

二是为生产和生活服务的部门:金融业、保险业、地质普查业、房地产管理业、公用事业、居民服务业、旅游业、信息咨询服务业和各类技术服务业等。

三是为提高科学文化水平和居民素质服务的部门:教育、文化、广播、电视、科学研究、卫生、体育和社会福利事业等。

四是国家机关、政党机关、社会团体、警察、军队等,但在国内不计入第三产业产值和国民生产总值。

(资料来源:国家统计局网站。)

3. 现代科学技术的支撑

连锁经营的发展离不开现代科学技术的应用和推动。从欧美发达国家连锁经营率先得到发展可以发现,越是先进的国家,连锁经营越是发达,连锁经营的现代化取向表现为对现代科学技术的迫切需求。就运行条件和运作手段来看,连锁经营必须依赖现代化的管理思想、方法和技术才能得以生存和发展,包括现代经营理念、现代管理原理、现代企业制度、标准化管理方法、计算机技术、网络技术、现代通讯技术、现代物流技术、现代营销技术等。否则,根本无法保证机构庞大且门店分散的连锁经营组织正常运转。信息技术的引入则标志着连锁经营进入了高科技时代,率先实施信息化战略的沃尔玛正是借此成全其全球零售业霸主地位的。

例如:现代交通和物流技术的发展,形成了铁路网和公路网的广泛覆盖,使得连锁经营跨区域的物流运输和配送高效、快捷、准时;现代通信网络和通信技术,使得连锁经营体系中总部与门店、总部与供应商、门店与门店之间的大规模交易活动方便快捷,并能够对商品进行适时管理、监控和调整。条码技术、收银技术、电子商务带来了商品管理的精细化和销售管理的精准化等。总之,连锁经营体系中的商流、物流、资金流和信息流要实现完美的结合和流动,现代科学技术的发展