

导 言

自2001年起,沃尔玛登上了财富500强的冠军宝座。对于零售业来说,这是一个里程碑式的事件。沃尔玛凭什么登上排行榜的榜首?最关键的就是——连锁经营。无论从哪个角度去分析,无论涉及管理学、经济学的哪个分支,都躲不开沃尔玛商业模式的这一核心特征。但连锁经营就意味着成功吗?事情并不那么简单。

在零售业的发展过程中,曾经发生了多次所谓“零售革命”,其中绝大多数的革命是“业态革命”,而唯一的,也是最具影响力的一次“业制革命”就是连锁经营方式的出现。连锁经营对推动大规模生产、引导消费、降低生产和经营成本、提高流通组织化程度、建立有序竞争的流通秩序起了重大作用。20世纪60年代以来,连锁经营逐步在发达国家零售经营中占据了主导地位,成为零售企业发展的基本模式,并取得了普遍的成功。

时至今日,连锁经营几乎改变了所有业态的经营模式,成为零售业中适应性最强、应用最广的业制。然而,在各种不同的零售业态中,可以说超市、专业店等似乎是“为连锁而生”,而百货业从单店到连锁的业制转型起步最晚,且举步维艰。相对而言,百货业连锁经营成功的难度较大,主要原因在于其相较于其他零售业态的一些独特性,如其对商业环境的依赖、需求的个性化程度高、管理复杂而难以简单复制、对具有很强专业技能的人才的依赖等。

然而,无论国内还是国外,连锁经营已经成为传统百货公司实现业态升级、应对激烈竞争的主要手段之一。大势如是,若不能顺势而为,借势求存求胜,百货企业将面临困境——“外”难以应对其他零售业态的挤压,“内”难以获取相对竞争优势,最终很可能在激烈的竞争中被淘汰。特别是中国的百货企业,更面临着来自国际大公司的竞争,这种“内忧外患”的压力更显巨大。

正是在这样的大背景下,本书试图对连锁百货的经营管理模式进行系统深入的分析探讨,从理论和实务两个方面对这种经营管理模式的种种特征以及具体操作要点展开全面讨论。本书是集体创作的结晶,作者中既有来自理论界的学者,又有来自百货业界的实践家,因此可以说,本书一方面

是对国际国内百货业连锁经营在理论上的深入探讨,反映了作者对于百货业连锁经营的理论思考心得;另一方面,本书建立在部分作者对该行业具体操作实践感悟的基础之上,是对其多年经营管理实践的经验总结。

经营与管理密不可分,但其内涵与外延都有着相对明确的区分。相对而言,经营是指针对其所处产业与市场竞争环境的变化,乃至国内宏观经济和国际经济环境的变化,企业所采取的一系列应对策略,大至商业模式,小至定价策略等;而管理则主要针对企业内部的组织结构、运作流程、资金运营、人力资源管理、信息系统管理等问题,涵盖企业为提高内部效率而采取的各种手段与措施。

本书分为三大部分:战略篇、实践篇和案例篇。这一框架结构并不完全是以理论与实践来划分的,相对来说,战略篇中,特别是前三章,主要涉及理论思考,而第四章和第五章关于布局选址和组织结构流程的分析更偏重于理论指导下的实践。实践篇和案例篇则基本上是实务性的。

第一篇 战略篇

战略是企业经营的灵魂。在战略制定过程中,要以理论研究来武装战略内涵,以趋势分析来把握战略方向,以模式选择来确定战略构架,以布局与选址来落实战略目标,以组织结构和流程来保障战略执行。

在战略制定中,我们特别强调连锁经营模式的构建对于百货业成功实施连锁经营的关键意义。对于百货连锁来说,一个完整的经营模式,主要包括经营业制模式、与供应商关系模式、业态—区域扩张模式和资本扩张模式等四个方面。

以上四个方面的经营模式的选择,需要经营者对于企业整体环境的各个方面做出准确的判断,并在综合评估各项关键影响因素的基础上,给出战略性抉择。就此而言,本书所作的系统分析或许还只是一种尝试,还需要在今后的理论研究和实践检验中不断加以完善和发展。

对于连锁企业的组织和流程设计思想,本书特别强调所谓“三段论”。三段论,即将百货的业务分成招商、营销和卖场三个段落,以系统运营和管理的思想,将整个企业(集团)的运营管理贯穿起来,并融合在一个体系中。

在百货业的三段主要业务流程中,营销段是灵魂,没有营销的意见,招商将失去方向;没有营销的指导,卖场将难以创造价值。尽管从职能形式上看,营销段与招商和卖场处于同等地位,但从职能内容及其战略性作用上

看,营销必须高于招商和卖场。故此,营销必须深度介入招商流程,同时切实指导卖场的实际商品销售。

第二篇 实践篇

实践即战略的执行,是目标和效果的检验。招商—营销—卖场三段主要业务流程支撑起连锁百货的经营管理框架,其他辅助业务——财务管理、人力资源管理、信息系统管理——则应使主流程运转自如。

在相关理论的指导下,并在总结了大量实践经验的基础上,本书对于上述各个方面展开了具体而系统的分析讨论。特别是,针对上述关键的招商—营销—卖场三段的具体流程与操作,本书给出了实务性的要点,可供实践中的连锁百货经营者参考借鉴。

同样,对于具有支撑作用的财务管理、人力资源管理和信息系统管理等方面,本书也就具体的运作原则和方案进行了系统而简要的讨论。

第三篇 案例篇

以史为鉴,可以知得失。案例,虽难谓为史,却是成功实践经验的提升,是失败教训的总结,是始于足下的前车之鉴,是立志高远的后事之师。

本书选择了目前国内百货业连锁经营比较成功的王府井和百盛两家公司作为案例分析的对象。应该说,这两家公司各有特色:王府井是中国最传统的百货企业,相信其经验值得所有类似的百货企业借鉴;百盛则可以作为外资连锁百货进入中国市场并成功运作的典范,我国的百货企业可以从中学到的应该很多。

百货业,零售业中最为传统的业态,当其引入最现代的连锁经营模式的时候,是否成功以及如何成功,已经成为管理理论和实践中引人注目的话题。

连锁经营的本质是,通过不断复制形成规模经济优势和扩散成熟的管理经验,最大限度地获取优惠的商业条件,降低管理成本,扩大品牌影响力,从而赢得更多的消费者。几十年来,连锁经营在超级市场、便利店和专卖店等零售业态取得了巨大成功,国外的百货业态也通过连锁经营重新焕发了青春;然而,在国内,百货业的连锁经营刚刚起步,可以说,以王府井、大连大商等为代表的几大连锁巨头也刚刚度过起步期,甚至可以说,迄今为止,国内企业仍没有完全形成适应百货业特点的连锁经营模式,正因为此,本书具有较强的探索性。

针对上述连锁经营的本质,一个关键问题是,连锁复制成功的必要条件和充分条件是什么?我们以为,以系统论的观点,用所谓经营管理模式的概念来统驭各个相关方面应该是合适的。也就是说,对于所有连锁经营的百货企业来说,关键是要构建起一套能够适应竞争环境变化,能够有效整合各种资源,并具有很高内部运作效率的经营管理模式,进一步,通过在实践中不断完善,把这套经营管理模式强化—固化,并加以复制。

对于这样一套经营管理模式,本书所提供的还只是一个初步的成果。我们期待着对连锁经营特别是百货业连锁经营有兴趣的学者们,以及在中国百货业不断实践探索的企业家们,能够就此进行更深入的研究和探索,对我们这一“引玉之作”提出批评指正。

本书是集体创作的结晶。本书的三位主要作者中,郁义鸿为复旦大学管理学院教授,魏立平为福建东百集团股份有限公司总裁,于立宏为华东理工大学商学院教授。本书初稿的其他撰写者或来自复旦大学管理学院,或是毕业于复旦大学管理学院的校友,而本书的另一部分参与创作的“作者”,则是来自福建东百集团公司的管理者们。理论工作者和实践工作者的紧密合作与思想交流,应该是本书的一大特色。上述两部分作者在将近一年的时间里,不断讨论,反复交流,在思想和实践的碰撞中产生灵感,深化理论,总结经验。魏立平先生基于其多年来在百货行业的管理实践,对于该行业的经营管理与产业竞争有着入木三分的深刻见解,他从头至尾参与本书作者们的讨论与书稿的写作,贡献了大量真知灼见,特别是“三段论”这一对于连锁百货经营管理模式具有重大意义的总结,完全来自于魏立平先生的深刻感悟和提炼。

本书初稿的撰写分工如下:导言郁义鸿,第一章张赞和张雷,第二章王小芳,第三章于立宏,第四章张雷,第五章周波,第六章张艺和张赞,第七章周波和兰小军,第八章武丹,第九章洪结银,第十章于立宏和武丹,第十一章孙媛,第十二章和第十三章张雷。最后,于立宏和郁义鸿对全书进行了统撰定稿。

郁义鸿

复旦大学管理学院

2007年10月5日

[目 录] >>> CONTENTS

导言	1
----------	---

战略篇

第 1 章 溯源:零售业的发展与变迁	3
1.1 业态、业制与零售革命	3
1.2 零售业态发展理论	6
1.3 连锁经营的起源	10
1.4 供应链管理与连锁经营	12
第 2 章 探本:从单体到连锁的百货业转型之路	18
2.1 百货业连锁经营的“先天不足”	18
2.2 百货业连锁经营的国际经验	20
2.3 中国百货业发展现状及连锁扩张趋势	26
2.4 中国百货连锁发展的竞争环境	36
第 3 章 战略架构:百货连锁经营的模式选择	44
3.1 连锁经营业制的模式选择	44
3.2 与供应商关系的模式选择	52
第 4 章 外求“地利”:连锁百货之选址与定位	63
4.1 零售业选址理论	64
4.2 连锁百货选址之决策层次	67
4.3 宏观选址:确定目标区域	69
4.4 中观选址:决定类型	71
4.5 微观选址:确定店址	77
4.6 连锁百货店的市场定位	89

第5章 内求“人和”:连锁百货之组织与流程	100
5.1 连锁经营下组织与流程设计的一般准则	100
5.2 百货连锁经营下的组织结构设计	108
5.3 百货连锁经营下的业务流程设计	118

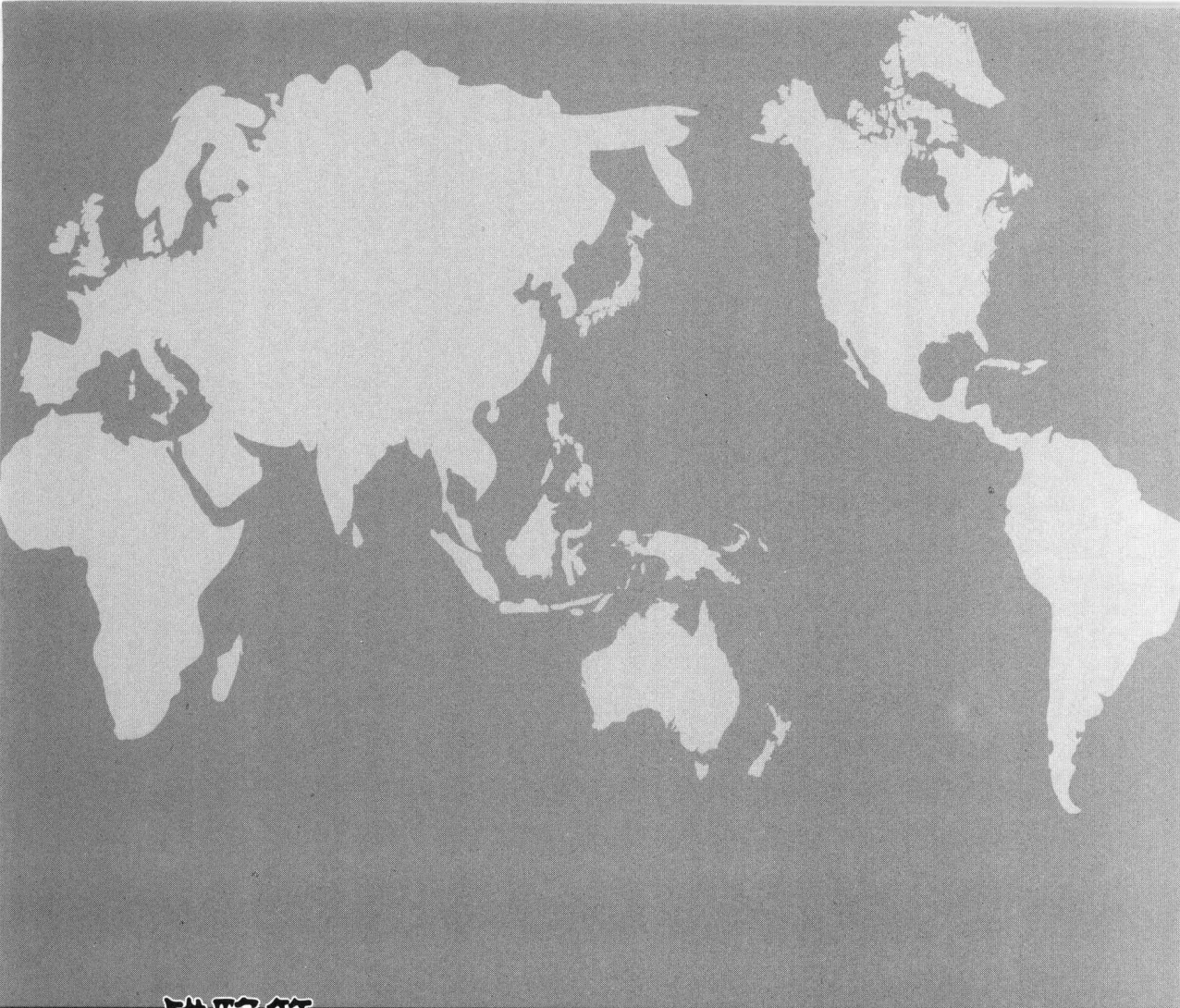
实践篇

第6章 三段论之剑:招商	129
6.1 连锁百货的招商模式	129
6.2 品牌储备与品牌评价	133
6.3 品牌引进	138
6.4 品牌维护	142
6.5 自有品牌建设	150
第7章 三段论之魂:营销	162
7.1 连锁经营下的营销管理	163
7.2 百货业的市场研究	167
7.3 消费者分析	170
7.4 促销的策划	174
第8章 三段论之基:卖场	187
8.1 连锁经营下的分店管理	187
8.2 店长负责制	190
8.3 统一的卖场管理模式	194
8.4 统一的客户服务管理	199
第9章 支撑连锁的财务管理	204
9.1 连锁百货财务管理的特点	204
9.2 统一结算	207
9.3 全面预算管理	211
9.4 成本控制	215
9.5 内部审计	218

第 10 章 支撑连锁的人力资源管理	225
10.1 连锁经营下的人力资源管理	225
10.2 统一招聘	227
10.3 统一培训	230
10.4 统一调配、任用	235
10.5 统一绩效管理	239
10.6 统一薪酬体系	246
第 11 章 支撑连锁的信息系统管理	255
11.1 连锁百货信息化建设的实施要点	256
11.2 连锁百货信息系统的组成	258
11.3 连锁百货信息系统的建设	260
11.4 连锁百货的信息系统管理	263

案例篇

第 12 章 王府井百货:老店新开法	269
12.1 光荣与梦想:王府井百货简介	269
12.2 差距与觉醒:王府井百货连锁经营的缘起	271
12.3 探索与创新:王府井百货连锁经营的经验	271
12.4 超越梦想:下一步扩张战略构想	278
第 13 章 百盛:花开中国分外香	279
13.1 集团管理:强调总部功能的跨区域经营	279
13.2 企业内部管理:注重实效的实践者	280
13.3 外部关系管理:敢为天下先的创新者	283
13.4 简短的结语	286
参考文献	287



战略篇.....

战略是企业经营的灵魂。在战略制定过程中，要以理论研究来武装战略内涵，以趋势分析来把握战略方向，以模式选择来确定战略构架，以布局与选址来落实战略目标，以组织结构和流程来保障战略执行。

第1章 溯源:零售业的发展与变迁

零售业的历史源远流长,要对当今零售业的经营管理模式进行分析和评价,并探索其成功的秘诀,寻求解决连锁经营问题的良方,就有必要回顾零售业发展的历史变迁。历史是现实的一面镜子,回顾历史不仅对于理论研究是重要的,对于实务性的操作来说,也是不可或缺的。

1.1 业态、业制与零售革命

1.1.1 零售业制与业态的关系

对于零售业的经营管理模式,可以从业态和业制两个角度进行分析。

“业态”一词源自日本,其本意是指商业中零售企业的经营方式。2004年,在借鉴了发达国家经验的基础上,商务部对我国《零售业业态分类标准》进行了修订,并于当年10月1日正式实施。根据这一新的标准,零售业业态总体上划分为有店铺零售和无店铺零售两大类。进一步,有店铺零售业态细分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心和厂家直销中心等12种,无店铺零售业态则具体细分为电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等5种。

与业态不同的是,业制更多地涉及一家企业的组织结构,按大类可区分为单店经营和连锁经营两种。进一步,在连锁经营的情况下,按照总部与分店在权利、责任、义务、组织关系及管理控制程度等方面的不同,其所有权模式又可大致分为三种类型:直营连锁、特许连锁和自愿连锁。

随着社会经济与文化环境的变迁,零售企业为了满足不同的消费需求

而形成了不同的经营方式,表现出不同的零售业态,而各种业态又都可能有单店和连锁经营中具体的所有权安排的不同组合。

1.1.2 零售革命

零售革命是指在零售业经营中发生的重大创新,这种创新的动力,是为了满足零售业扩张以及消费需求升级的要求。但是并不是每一次零售经营方式的创新都被认为是零售革命,只有那些影响面大、冲击力强、持续时间长的创新才能归入零售革命的行列。

对于什么叫做零售革命,目前学术界并没有形成统一和共同接受的标准,因此对于至今共发生了几次零售革命也就说法不一。最为流行的是三次革命说:第一次是1852年开始的百货商店革命;第二次是1859年开始、第二次世界大战后达到高潮的连锁商店革命;第三次是20世纪30年代开始的超级市场革命^①。可以说,百货商店是经营商品品种大量扩充方面的革命;连锁商店是组织形态方面的革命;超级市场是自我服务方面的革命。显然它们的革新点是不同的。但是,它们又有共同点,即每一次革命都是一种新的业态或业制的形成、发展和成熟的过程。法国一些专家主张四次说,即共发生了百货商店、一价商店、连锁商店和超级市场四次革命。也有学者从更细致的角度进行划分,即发生了百货商店、一价商店、连锁商店、超级市场、购物中心、自动售货机、步行商业街和网上(无店铺)销售等八次革命^②。

这里,我们不想去辨析零售革命的次数,而主要从零售业的发展历史来看其演变的过程。总体而言,零售业的发展大致经历了以下六个阶段。^③

第一阶段是前百货商店时期,这是从自给自足的经济时期到商品经济时期。当时人们的物质需求比较单一,剩余产品较少,商品化程度较低,因此零售业态是最原始的形态,以流动的商贩和杂货店为主。

第二阶段是百货商店时期。19世纪60年代,零售业态出现了第一次革

① 也有人认为零售业的三次革命是指百货商店、超级市场和自动售货机。

② 最近备受关注的新型零售业态“品类杀手”(Category killers)也被认为带来了新的零售革命。参见:[美]罗伯特·斯佩克特著,《品类杀手》,商务印书馆,2006年版。

③ 参见:流通创新理论与对策研究课题组著,《业态变迁学说及其促进我国流通创新的政策建议》,载于《财贸经济》,2003年第1期。

命,百货商店应运而生,到19世纪末20世纪初达到了高峰。百货商店的产生是与当时的经济发展和收入增长现实相适应的:它经营品种齐全,满足了消费者多样化的需求;它明码标价,节约了消费者的购物时间;它店堂环境豪华、设施先进,为消费者提高了良好的购物环境,也为厂商提供了展示自己产品的固定场所,因此,百货商店在经营方式上明显优于杂货店,得到了消费者的喜爱。

第三阶段是以连锁店引发的第二次零售革命。连锁店是在同一总部的组织和管理下,经营同类商品和服务,使用同一商号,采取共同的经营方针和一致的营销行动,实行集中采购和分散销售,实现规模经济效益的联合体。连锁店的兴起克服了杂货店和百货店品种有限、店铺规模不大的弊端,适应了社会大生产的需要,把现代化的大生产与流通的规模经营有机地结合起来。

第四阶段是20世纪30年代超级市场的产生,它引发了零售业态的第三次革命。为了适应人们生活节奏的加快,满足消费者对于廉价商品的需求,超级市场吸取了百货商店和连锁经营的优点,采取大量进货、批量销售,并通过简单实用的店堂布局以及消费者自助购物等形式极大地节约了经营成本、降低了商品价格。超级市场主要经营食品和其他生活日常用品,更好地实现了规模经济性,对于百货商店的生存和发展构成了极大威胁。全球零售业的巨头沃尔玛和家乐福都是以经营连锁超市进入世界500强之列的。

第五阶段是以购物中心、专业店、专卖店、仓储店、折扣店、便利店等新型业态引发的第四次零售革命。随着全球经济一体化和科技进步的加快,消费需求逐渐差异化,经济收入的差距也日益扩大,从而导致消费者的分化。为适应这种变化,零售业态呈现出多元化发展的态势,比如,购物中心在20世纪70年代得到迅速发展,它解决了城市中心百货商店出现的停车难、交通不便等问题,把零售业的各种业态集于一身,同时能满足餐饮、娱乐等多种需求,成为一站式消费的代名词;而专业店、专卖店则满足了消费者对某一类商品或某一个品牌商品的需求;仓储店和折扣店更是利用价格低廉的优势吸引价格敏感型的消费者;便利店则在营业时间上填补了市场空白。

第六阶段是以无店铺销售引发的零售业态的第五次革命。无店铺销售可以说是对有形门市的一次革命。日本在 20 世纪 50 年代后期就引入了自动售货机,目前日本人均自动售货机拥有量在世界上名列前茅。20 世纪 90 年代以来,伴随着现代化信息技术和通讯手段的发展,电子购物成为时尚,网上商店在美国诞生,随后向欧洲扩展。电子商务具有速度快、准确性高、成本低等优点,可以及时了解消费者的需求,充分满足消费者的个性化需求。

在几次零售革命中,唯一的,也是最有影响力的一次在业制方面的革命就是连锁经营方式的出现。连锁经营最早是在西方发达国家兴起的,它对推动大规模生产、引导消费、降低生产和经营成本、提高流通组织化程度、建立有序竞争的流通秩序起了重大作用。20 世纪 60 年代以来,连锁经营逐步在发达国家零售经营中占据了主导地位,成为零售企业发展的基本模式,并取得了普遍的成功,一般都占到市场份额的三分之上。

连锁经营几乎改变了所有业态的经营模式,成为零售业中适应性最强、应用最广的业制。连锁经营不仅仅创造了零售业新的经营方式和组织形式,而且有着更深刻的意义:它把大规模生产与分散的、单个零售商结合起来,形成了既分散又有规模效益的新的“业态”,促进了零售业组织化程度的提高。连锁经营不仅体现着零售业的分散、方便用户的本质特征,而且提高了规模效益,节约了交易成本,更促进了流通领域各种交易关系的有序化、规范化和公平化,便于政府和行业组织对市场的管理,容易形成规范的、健康的流通秩序。

1.2 零售业态发展理论

零售业的发展从杂货店开始,经历了百货店、专业店等不同业态,并在出现了超级市场之后得到蓬勃发展。那么,这种零售业态的演化有什么规律吗?学者们通过研究零售业态的发展历史,提出各种不同的理论解释,试图揭示出一些规律性的现象,来探究零售业演化发展的深层次动因。

1.2.1 零售轮回理论

1958年,哈佛商学院的麦克内尔教授(M. P McNair)率先提出了所谓零售轮回理论,成为关于零售业态发展的最早期理论。麦克内尔认为,新旧零售业态的变革与交替是有周期性的,且这种周期性恰似车轮旋转一样。这种周期性的最显著表现是,随着零售业态的更替,商品的价格从低到高,再到低,再到高,构成一种循环交替的变化。

这一学说试图从理论上来解释这种价格变化的现象,实际上需要一个重要的理论前提,即市场是充分竞争的。在竞争市场中,每一轮零售业态的变化都将经历如下几个阶段。首先,新的业态以低价格、低定位、低利润的姿态进入市场,以与旧的、传统的零售业态展开竞争。这样的“三低”姿态一般会使新业态取得较大的成功,但同时也就将引来仿效者,从而导致业内竞争的加剧。于是,新业态为了构建新的竞争优势,其竞争的焦点将从价格竞争转向非价格竞争,通过提高服务水平、拓展产品线等来提高价格,提升成为一种高价格、高服务的业态。这就为更新的业态提供了通过“三低”姿态进入市场的机会。这样的变化过程形成一个循环。

1.2.2 真空地带理论

真空地带理论是对零售轮回理论的一个补充,其理论前提是,零售商店的服务水平与价格水平之间存在着正相关关系。因为零售轮回理论认为,业态总是以低价格、低服务进入市场的,因此,对于那些以高价格、高服务进入市场的业态(例如,便利店)就无法提供解释。针对这一缺陷,丹麦学者尼尔森(Nielsen)在1966年提出了“真空地带”理论。

这一理论认为,零售业态的特性主要涉及店铺设施、选址、商品组合、销售方式、附加服务等综合性服务及与此相对应的价格水平等多个方面,且一般来说,服务水平越高,价格也就越高。尼尔森引入了“消费者偏好分布曲线”,认为当新业态进入市场的时候,通常会沿着消费分布的上下两端加入,但之后,因受业态内竞争的挤压,会逐渐向消费分布的中心移动。结果是,低服务与低价格,高服务与高价格的两侧形成了“真空地带”。于是,新进入者就将这个真空地带作为自己的目标市场来进入零售业,从而又产生出高

价格、高服务的新业态及低价格、低服务的新业态。

1.2.3 手风琴理论

手风琴理论由 Hower 于 1943 年提出,1960 年赫兰德(Hollander)对其进行了完善,并于 1966 年将其命名为零售手风琴理论。该理论提出,零售业的演化实际上是在商品组合的深浅和宽窄上的交替,其中,零售综合化(如百货店)走的是宽而浅的道路,而专业化(如专卖店)走的是窄而深的道路。

该理论对于零售业的演化历史给出如下解释。首先出现的是商品组合很宽的零售业态(如杂货店),这种业态在一开始是很有竞争优势的;接着出现的是商品组合较窄的新业态(如专业店),随着时间的推移,这种业态也取得了竞争优势;在此之后,又出现了商品组合更宽的新业态(如百货店);继百货店之后又出现了商品组合更窄的服装专卖店;再后,又出现了商品组合更宽的超级市场;等等。因此,该理论认为,零售业态的变迁是沿着宽—窄—宽,即综合—专业—综合这样的路径循环往复地进行发展的,这就像手风琴演奏一样,一张一合,不断反复。

1.2.4 自然选择理论

自然选择理论是达尔文生物自然选择理论在零售业的直接应用。从更广泛的视角,零售业态也可以被视为一种生命体,其发展同样遵循达尔文的“物竞天择、适者生存”法则。不论采用何种业态,零售商都是处在一定的经济与社会环境中的,其发展变化必须要与其环境相适应,即与诸如生产结构、技术进步、消费变化、业态内的竞争等相适应。任何一种零售业态,都是产生于一个特定的历史阶段和历史环境之中,但环境总是变化的,当环境发生变化时,那些不适应新环境的业态就会走向衰落,而那些生存下来的业态,必然是能够进行自我调整以适应社会、文化、经济、法律、技术等环境变化的业态。

1.2.5 辩证过程理论

辩证过程理论是由美国的零售学家吉斯特(Gist)于 1973 年提出的。该理论应用了黑格尔有关正、反、合的辩证思想,与我国古代哲学家老子的思想颇有相似之处,故称之为辩证过程理论。该理论认为,旧的零售业态为

“正”,新的零售业态为“反”,而新旧零售业态竞争的结果为“合”,而“合”又是新旧两种业态相互取长补短之后形成的更新的零售业态。零售业态的变化就是按照这种辩证原则向前发展的。

1.2.6 生命周期理论

1976年,美国的零售学家戴维森(Darison)将营销中的产品生命周期理论引入到了零售业态的发展理论中来。该理论认为,业态的发展分为革新、发展、成熟、衰退四个阶段。所谓革新,就是对传统的经营方式进行改革,包括流通费用的降低、经营品种的改善以及服务方式的改进等,研究和创造新的经营方式,从而导致一种新业态的产生。由于有不同于以往旧业态的特征,新业态可以迅速赢得市场。发展,也就是对改革的实践及强化。由于新业态的优势而导致销售额和利润均上升,新业态的市场份额显著提高,也带来了大量的仿效者,业态发展到高峰。成熟,即业态受到更新业态的冲击,发展势头开始减弱。衰退,即业态慢慢退出竞争舞台。

对照历史不难看出,以上理论都从某一侧面揭示了零售业态发展的重要特征。例如,零售轮回理论对美国19世纪中期以后出现的新业态,如百货公司、邮购店、超级市场、折扣店等的问世与发展做出了很好的解释。真空地带理论解释了便利店的出现。手风琴理论则将业态发展划分为五个阶段:杂货店——综合化;专业店——专业化;百货店——综合化;便利店——专业化;购物中心——综合化,从经营的宽窄或深浅角度揭示了业态的演化。自然选择理论对于传统的“夫妻老婆”杂货店为何被百货店或超市等其他业态取代做出了很好的解释,这里环境的变迁应是最关键的因素。辩证过程理论将百货店与折扣店结合,分别称两者为正、反;而折扣百货店则是吸取了两者的优点所创新出来的新业态。生命周期理论则对于百货店的产生、崛起和发展的历程进行了很好的解释。然而,由于业态的出现和演化必然受到多种因素的影响,任何一种理论都无法单独对此做出完整解释,因此,也有学者将以上理论进行适当的综合,试图提高理论的解释力与抽象力。

1.3 连锁经营的起源

连锁经营是一种商业组织形式和经营模式。其核心特征是,通过总部的统一规划,实施集中化和标准化运作,对若干连锁分店实行集中采购、分散销售等规范化的经营管理,从而实现规模经济的效益。

连锁经营的发源地是美国。早在美国内战之前,连锁经营就已经有了一定程度的发展。连锁商店首先出现在尚未形成大型零售巨头的那些行业和部门,如杂货业、药品业和家具业。在地区分布上,连锁商店大多分布在小城镇和大城市的郊区,在大城市的中心和乡村地区极少;而且,在开始的时候,连锁商店几乎全都是区域性的。

1859年,美国诞生了第一家颇具规模的连锁商店,它是由两个美国人吉尔曼和哈特福特在纽约创办的“大美国茶叶公司”。在短短6年的时间里,已扩张到了26家直营连锁店,且全部集中在百老汇大街和华尔街一带。10年后,该公司更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”(Great Atlantic & Pacific Tea Co.),并越过阿巴拉契亚山脉,把它的连锁网络延伸到东北部。到1880年,它已经发展了100多家分店,经营地区从圣保罗、明尼苏达直到诺福克和弗吉尼亚。1900年,该公司经营的地区横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,销售额达到了560万美元,经营品种也扩大到咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁和发酵粉等商品。

1865年,美国南北战争结束,国内统一市场进一步形成,另一家成功的、大型的连锁经营公司——胜家缝纫机公司——开始采用特许经营分销网络的方式进行销售,迅速打开了产品销路,从此雄霸美国市场。这是世界第一家特许连锁店。

1887年,美国有130多家独立的食物零售商自愿联合,共同投资开办了一个集中采购进货的食品批发公司,对参与联合者实行联购分销,成为美国第一家自由连锁店。

之后的一个半世纪中,无数的商界神话造就了麦当劳、肯德基、柯达、富士等企业巨人。1959年,国际特许经营协会IFA成立,制定了特许经营的一