

现代连锁经营与管理

汤伟伟 姬敏 著



清华大学出版社

现代连锁经营与管理

汤伟伟 姬敏 著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书系统、全面地介绍了连锁经营的一般原理和基本方法。其内容包括：第一篇绪论篇，主要介绍了连锁经营的历史沿革、发展趋势以及连锁经营的基本理论；第二篇连锁企业经营与管理篇，主要介绍了开店管理、商品采购管理、财务管理、配送管理和信息管理；第三篇现代连锁企业提升篇，主要是从连锁企业培训方面介绍了连锁企业管理水平的提升渠道。本书内容新颖、图文并茂、简明通俗、实用性强，并附有大量实例。此外，每一章最后均安排了本章小结和思考题供读者在学习过程中进行自我检验和提高，帮助读者更好地掌握本章理论知识和经营管理技巧。为使读者了解国家相关法规，本书后附有国家有关连锁经营管理的意见。

本书既可作为高等院校经济管理类等相关专业的教材，也可供相关从业人员参考使用。本书配有完整的课件(教学 PPT)，读者可从 <http://www.tupwk.com.cn> 免费下载。

**本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933**

图书在版编目(CIP)数据

现代连锁经营与管理/汤伟伟，姬敏 著.—北京：清华大学出版社，2010.3

ISBN 978-7-302-22116-6

I. 现… II. ①汤…②姬… III. 连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 029029 号

责任编辑：况淑芬

封面设计：朱 迪

版式设计：康 博

责任校对：胡雁翎

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印 张：19 字 数：523 千字

版 次：2010 年 3 月第 1 版 印 次：2010 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：30.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：035768-01

序

初次接触到这本书，是在与本书作者汤伟伟老师的一次闲聊中。汤老师提及他最近写了一本关于连锁经营的书，我因为从事市场营销和连锁经营方面的研究已有几十年了，所以对这方面的话题比较敏感，于是就与他聊起了写这本书的过程。他说自己从事市场营销和企业管理也有十几年了，在翻看市面上一些连锁经营管理方面的书时，总是感觉少了点实战性，于是便根据自己的管理经验写了这本书，期望能给连锁企业的经营管理者一些指导性的意见。

拿到这本书后，我从头到尾细细地读了一遍，总的感觉是非常实用，很符合中国连锁企业的实际。从开店到管理，从商品的采购到物流的配送，书中都有详细的介绍和丰富的案例。据我了解，汤老师给很多大型企业做过管理咨询并受到广泛的好评，本书融入了丰富的管理实践经验。

我觉得尽管连锁经营目前发展得很迅速，比如说 2007 年“中国连锁百强”销售规模更是突破 10 000 亿元人民币，达到 10 022 亿元，但是我始终认为这并不能代表我们国家连锁经营发展得很好，相反我觉得这种快速发展缺乏理性和规范化。总的来说，我觉得目前我国连锁经营发展主要有三个方面的问题：

首先，我国连锁经营的发展很不规范。尤其是近几年，在政策优惠、媒体炒作等诱导下，存在着—哄而上的发展态势，这本身就是不规范的表现。因为发展连锁经营需要一定的客观条件，不是所有行业、企业、地区都适合发展连锁。

其次，我国连锁经营的运作也不是很规范。像连锁企业网点的布局、市场的定位、经营的范围等必须根据风险最小化、利益最大化原则来确定，而目前出现的网点布局就很不合理、市场定位相差无几、经营范围也非常狭窄，这些都是运作不规范的表现。

再次，管理也不是很规范。根据国际惯例，连锁企业的统一配送率要达到 80% 以上，而目前我国大多数连锁企业统一采购、统一配送的比例只有 30%~60%。很多连锁店的连锁只是表面上的，而实质仍是单店操作、各自为政。有些连锁店甚至只是统一了店名、服装、标识，而连锁的核心——统一采购和配送至今尚未完成，统一核算、统一管理更无从谈起。

而汤伟伟老师和姬敏老师正是在自己大量实践经验的基础上结合相关理论凝结成了本书，给出了连锁企业经营与管理的合理方法，对当今盲目发展的连锁企业来说具有很强的指导性。同时，因其较强的逻辑性和启发性，本书同样可以作为高等院校经济管理类相关专业的教材，也可作为高职高专院校连锁经营管理专业的规划教材，还可作为连锁企业的培训教材。

王 瑜
2009.12

前 言

据统计,美国 70%的零售额都是连锁经营企业产生的,而目前我国连锁经营企业在零售业中的比例才占 30%左右。但是自 20 世纪 90 年代初连锁经营在我国出现以来,经过近二十年的发展,已经显示出其强大的生命力和蓬勃的发展潜力。连锁经营在拓展市场、扩大销售、规范流通秩序、满足人民需求、提高人民生活质量、扩大就业等方面发挥着重要的作用。作为现代主流商业模式,连锁经营使我国商业的发展出现了质的飞跃,取得了突破性进展,改变和加快了我国商业的发展进程,但是连锁经营的发展在面临机遇的同时也面临着严峻的挑战,首先,市场竞争加剧,对企业销售额和毛利率带来直接影响。其次,经营成本持续提高。逐年增加的房租成本,已成为企业开店的最大难题,同时,人工成本的不断提高使得整个经营成本的增加已经在不断地蚕食连锁企业微薄的利润。再次,消费者不断分流、分化。一是门店增多,顾客在同类店铺中分流;二是顾客阶层细分,低价已不是万能的竞争良药。面对挑战,我们只有积极应对,才能化解危机。解决问题的关键是提升连锁经营的管理能力,而管理能力的提升离不开人才。因此,本书读者定位于高等院校连锁经营管理专业人才以及连锁经营管理者,相信我们的良苦用心会让它成为一本连锁经营管理实践的指导手册。

本书分三篇共 8 章,第一章介绍连锁经营的历史沿革与发展趋势;第二章介绍连锁经营的基本理论;第三章介绍连锁经营开店管理;第四章介绍连锁企业商品采购与管理;第五章介绍连锁企业财务管理;第六章介绍连锁企业配送管理;第七章介绍连锁企业信息管理;第八章介绍现代连锁企业培训管理。

本书特点如下。

一是系统性。本书通过对连锁经营的历史沿革与发展趋势、开店管理、商品采购与管理、财务管理、配送管理、信息管理、培训管理等方面的阐述,循序渐进,层层深入,提高了本书的整体联系,便于教学和学习。

二是借鉴性。在编写过程中,所举案例主要来自国外著名连锁经营企业,比如沃尔玛、麦当劳,其连锁经营管理实践对我国连锁企业的发展有很好的借鉴作用。同时,紧贴中国市场经济的实际与当前连锁经营的发展现状,指出我国连锁经营发展存在的问题并给出了合理化建议与改进措施。作者在编写过程中查阅了大量的资料,并到一些连锁企业进行了调研,了解和掌握了大量第一手资料;然后从实用角度把这些信息编入书中。

三是实用性。针对我国连锁经营的特点,首先注重技能操作方法的改进;其次注重在培养读者能力的同时,通过穿插“阅读材料”的方式,引导、提高读者对相关连锁经营理论的兴趣及研究与探讨的能力。

四是规范性。每章结尾通过本章小结概括要点；设置思考题帮助读者回顾、吸收和拓展本章内容，同时还有助于提高其实际操作能力。

本书在写作过程中，参考了众多专家学者的研究文献及成果，在此谨向所有参考文献原作者以及在写作过程中给予大力支持的企业和有关人士表示衷心的感谢！由于时间仓促，作者水平有限，书中难免存在疏漏与不足之处，特此就请诸方，以匡不逮。

编者
2009.12

目 录

第一篇 绪 论 篇

第 1 章 连锁经营的历史沿革与发展趋势	2
学习目标	2
1.1 连锁经营的起源及背景	2
1.1.1 连锁经营的起源	2
1.1.2 连锁经营起源的背景	2
1.2 发达国家连锁经营的发展与现状	3
1.2.1 美国的连锁业	3
1.2.2 欧洲的连锁业	5
1.2.3 日本的连锁业	7
1.3 连锁经营在中国的发展	7
1.3.1 我国连锁经营的发展历程	7
1.3.2 中国连锁百强的发展现状	9
1.3.3 我国连锁经营存在的问题	11
1.4 我国连锁经营未来的发展趋势	13
本章小结	14
思考题	14
第 2 章 连锁经营的基本理论	15
学习目标	15
2.1 连锁经营概述	15
2.1.1 连锁经营的定义	15
2.1.2 连锁经营的基本特征	15
2.2 连锁经营的基本模式	16
2.2.1 直营连锁	16
2.2.2 特许连锁	17
2.2.3 自由连锁	22

2.2.4 直营连锁、特许连锁与自由连锁经营模式的比较和分析	24
2.3 连锁经营优势和风险分析	25
2.3.1 连锁经营的优势分析	25
2.3.2 连锁经营的风险分析	29
2.4 连锁经营的基本原则	31
本章小结	35
思考题	35

第二篇 连锁企业经营与管理篇

第3章 连锁经营开店管理	38
学习目标	38
3.1 连锁经营开店模式的构成	38
3.1.1 网点空间布局战略	38
3.1.2 门店 S&B 战略	41
3.1.3 连锁经营开店的路径	42
3.1.4 连锁经营开店的基本原则	44
3.1.5 连锁经营分店开发的流程	45
3.2 连锁经营分店的选址	46
3.2.1 选址重要性分析	46
3.2.2 连锁经营选址的基本理论	47
3.2.3 连锁经营分店选址的决策流程	55
3.3 连锁经营分店的布局与设计	63
3.3.1 连锁经营分店布局与设计的基本原则	63
3.3.2 连锁经营分店的外观设计与布局	65
3.3.3 连锁经营分店的店内设计与布局	67
3.4 连锁经营分店的组织结构及管理职责设计	70
3.4.1 连锁经营组织结构概述	70
3.4.2 连锁经营分店的职能与岗位设计	75
本章小结	77
思考题	78
第4章 连锁企业商品采购与管理	79
学习目标	79
4.1 连锁企业商品采购概述	79
4.1.1 商品采购的定义	79
4.1.2 连锁企业的商品采购制度	80
4.1.3 连锁企业商品采购的方式	81

4.1.4	连锁企业商品采购应注意的问题	81
4.2	连锁企业商品采购的组织管理	83
4.2.1	连锁企业商品采购的组织形式	83
4.2.2	连锁企业商品采购的组织管理规定	84
4.3	连锁企业商品采购的业务流程管理	86
4.3.1	连锁企业商品采购的业务流程	86
4.3.2	连锁企业商品采购谈判与采购合同	88
4.3.3	连锁企业供应商管理	90
4.4	连锁企业商品管理	91
4.4.1	商品定位与分类	91
4.4.2	单品管理	93
4.4.3	滞销品淘汰管理	94
4.4.4	商品群管理	95
4.4.5	商品陈列	97
	本章小结	104
	思考题	104
	案例分析 1	104
	案例思考题 1	106
	案例分析 2	106
	案例思考题 2	107
第 5 章	连锁企业财务管理	108
	学习目标	108
5.1	连锁企业财务管理概述	108
5.1.1	连锁企业财务管理的概念	108
5.1.2	连锁企业财务管理的意义与特点	109
5.1.3	不同连锁经营形态财务管理的区别	110
5.2	连锁企业财务管理的主要内容	110
5.2.1	资金管理	110
5.2.2	资产管理	111
5.2.3	成本费用管理	112
5.2.4	融资决策	113
5.2.5	投资决策	117
5.3	连锁企业财务经营分析	119
5.3.1	财务报告	119
5.3.2	经营分析方法	128
5.3.3	经营绩效评估指标	133
5.4	连锁企业资产管理的风险防范	135

本章小结	136
思考题	136
案例分析	137
案例思考题	139
第 6 章 连锁企业配送管理	140
学习目标	140
6.1 连锁企业配送概述	140
6.1.1 配送的概念	140
6.1.2 配送与一般送货的区别	141
6.1.3 配送与物流的关系	141
6.1.4 配送的目标	142
6.1.5 连锁企业配送的含义与特点	143
6.2 连锁企业配送的现状	143
6.2.1 发达国家连锁企业的配送现状	143
6.2.2 我国连锁企业的配送现状	145
6.2.3 连锁企业配送的发展趋势	146
6.3 连锁企业的配送模式	147
6.3.1 配送模式的类型	147
6.3.2 配送模式的比较分析	150
6.3.3 配送模式的选择	153
6.4 连锁企业配送中心的规划与管理	157
6.4.1 配送中心概述	157
6.4.2 连锁企业配送中心的建设途径	161
6.4.3 连锁企业配送中心的规划	161
6.4.4 连锁企业配送中心的经营管理	166
本章小结	171
思考题	172
案例分析	172
案例思考题	174
第 7 章 连锁企业信息管理	175
学习目标	175
7.1 连锁经营信息管理概述	175
7.1.1 信息科学基础	175
7.1.2 信息与管理的关系	176
7.1.3 连锁经营信息管理	176
7.2 连锁企业信息管理系统	182

7.2.1 连锁企业信息管理系统概述	182
7.2.2 连锁企业信息管理系统的建设	182
7.2.3 连锁企业信息管理系统的主要内容	184
7.2.4 连锁企业信息管理系统的功能与作用	185
7.3 连锁企业信息管理系统的应用	186
7.3.1 前台销售系统	186
7.3.2 后台管理系统	188
7.3.3 电子订货系统	192
本章小结	196
思考题	196
案例分析	197
案例思考题	203

第三篇 现代连锁企业提升篇

第8章 现代连锁企业培训管理	206
学习目标	206
8.1 连锁企业培训的基本概念	206
8.1.1 企业培训的内涵	206
8.1.2 培训与现代企业的关系	207
8.1.3 连锁企业培训的特征	209
8.1.4 连锁企业培训管理的基本过程	210
8.2 连锁企业培训的需求分析	212
8.2.1 连锁企业培训需求分析概述	212
8.2.2 连锁企业培训需求分析模型	214
8.2.3 连锁企业培训需求分析步骤	218
8.2.4 连锁企业培训需求分析方法	222
8.3 连锁企业培训计划的编制	226
8.3.1 培训目标的确定	226
8.3.2 培训计划的定义及作用	227
8.3.3 培训计划的结构	228
8.3.4 影响培训计划的因素	230
8.3.5 制订培训计划的步骤与方法	232
8.3.6 制订培训计划应注意的事项	233
8.3.7 连锁企业培训课程设计	234
8.4 连锁企业培训实施	239
8.4.1 培训组织体系的建立	240

8.4.2	培训实施流程	242
8.4.3	连锁企业培训外包	243
8.4.4	培训方法与技术	247
8.4.5	培训师的选择	250
8.5	连锁企业培训评估与反馈	251
8.5.1	连锁企业培训评估概述	251
8.5.2	连锁企业培训评估模型与方法	252
8.5.3	连锁企业培训评估内容	255
8.5.4	连锁企业培训评估流程	257
8.5.5	连锁企业培训效果转化	258
	本章小结	261
	思考题	261
	参考文献	262
	附录 A 采购业务表格	263
	附录 B 企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	268
	附录 C 连锁超级市场、便利店管理通用要求——术语规范	271
	附录 D 连锁超级市场、便利店管理通用要求——总部管理规范	275
	附录 E 连锁超级市场、便利店管理通用要求——门店管理规范	281
	附录 F 连锁店经营管理规范意见	285
	附录 G 商业特许经营管理条例	287

第一篇

绪论篇

第 1 章

连锁经营的历史沿革与发展趋势

学习目标

- 了解连锁经营的起源与发展阶段
- 了解中外连锁经营发展历程
- 熟悉连锁经营的发展趋势

1.1 连锁经营的起源及背景

1.1.1 连锁经营的起源

1859年,世界上第一家颇具规模的连锁商店出现在杂货业,即乔治·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办的大美国茶叶公司。该公司到1865年已经营了26家分店,全部在百老汇大街和华尔街一带,全部经销茶叶。1869年,该公司改名为大西洋和太平洋茶叶公司,并开始把它的连锁商店延伸到东北部,越过了阿巴拉契亚山脉。这是当时世界上最初的正规连锁公司。因此,连锁经营通常被认为起源于美国,但据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》介绍,在公元前200年,一个中国商人就拥有多家店铺,这称得上是连锁经营最早的萌芽。这一点也可以从美国零售业巨头沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿的话中得到证实,他生前曾说:“我创立沃尔玛的最初灵感来自中国的一家古老的商号(‘八大祥’商号之一的‘瑞铁祥’老店),它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫。我想,它大约是世界上最早的连锁企业,它做得很好,好极了!”

1.1.2 连锁经营起源的背景

任何一种经济现象的产生和发展与各种经营管理形态的演变和发展都可以从当时变化发展的社会经济环境中找到依据。在英美战争结束后的1814—1860年的47年间,美国的资本主义工业化走上快速发展的道路。这期间,生铁产量达到84万吨,钢产量达到1.2万吨,煤的开采量达到1 818万吨,仅加工工业中工人人数就达到了130万,工业总产值增长了近9倍,仅次于英、法而居世界第三位。美国的城市化水平也迅速提高,1881年,纽约人口已达120万,商品化、货币化的消费方式也已全面进入各个城市,快速发展的资本主义经济,以及城市化和完全商品化、

货币化的城市居民的消费方式，客观上给美国商业企业的发展提供了广阔的市场空间和机会。

广阔的市场空间和商业机会在客观上诱导了美国当时的商业企业以不断发展分店的途径来达到不断扩大市场占有率和实现商业扩张的目的，而不断增强的品牌意识启发了某些商业企业家发展分店时，按不断“克隆”同一种商号、同一种经营模式的方式来快速发展分店，达到降低市场投资风险、提高扩张分店的成功率的目的。这样，连锁经营方式就从偶然到必然、从不成熟到逐渐成熟、从小规模到大规模逐步发展起来了。

综上所述，促使美国连锁经营方式产生的是两个相互关联的因素：其一，当时美国资本主义工业化和市场化经济的初期繁荣发展，城市化水平的快速提高和完全商品化的城市居民消费方式，造就了比较宽松的商业发展与扩张的市场环境；其二，美国的商标保护法规的初步建立与消费者品牌意识的形成，为扩大消费者认知和接受以商号为代表的某些规范化、模式化的商业经营方式和服务质量奠定了基础。

1.2 发达国家连锁经营的发展与现状

1.2.1 美国的连锁业

从全球范围来看，美国连锁经营的发展始终充当着“领头羊”的角色。迄今为止，美国仍是世界上最发达的连锁经营大国。连锁经营在美国的发展过程，大致经历传统连锁经营创立期、超级市场导入期、现代连锁期、连锁加盟店全球化时代四个阶段。

1. 传统连锁经营创立期(19世纪中—20世纪30年代)

这一时期，表现为直营连锁、特许连锁和自由连锁的出现并迅速发展。

连锁经营模式的运用使得大西洋与太平洋茶叶公司赢得了对单个零售点的竞争优势。1865年，该公司已拥有25家门店，全部设在百老汇大街和华尔街一带，且只经营茶叶。到1880年，发展到100家连锁店，经营地区扩展到圣保罗、明尼苏达、诺福克、弗吉尼亚州。1900年猛增到200家，经营区域横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆，经营品种扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等，年销售额达560万美元。这家茶叶公司由于是以同一资本开办的门店，进行连锁经营，其形式后来被称为直营连锁。

1865年，美国南北战争结束，国内统一市场基本形成，美国胜家缝纫机公司为了在全国进一步扩大推销产品，在全美各地设立了有销售权的特约经销店，公司凭借产品特许经营权，把一批店铺组织起来，实行连锁经营，这就是世界上第一家特许连锁店。

1887年，美国又有130多家独立的食品零售商自愿联合，共同投资开办了一个共同进货的食品批发公司，对参加者实行联购分销，成为美国的第一家自愿连锁店。

在随后的时间里，美国相继有1879年伍尔沃兹兄弟开办了廉价杂货连锁店；1887年开办了巴尔的摩杂货批发公司和纽约曼哈顿药品联合公司的连锁店；1898年开办了辛辛那提杂货批发公司等一批连锁店。到1900年，全美连锁企业发展到58家，美国传统连锁初步形成，之后的30年里，美国的连锁业得到了突飞猛进的发展，连锁商店开始成为美国零售业中重要的组织形式。连锁商店的销售额占整个零售业销售额的比重从1919年的4%上升到1929年的25%，连锁店的

数量在1929年已达到16万家,占当时零售店总数的10.8%,其中食品零售额的32%是由连锁商店经营的,但是这一时期,连锁经营主要以“商标商品连锁”,连锁店借用总公司的商标名称和商品,而在经营管理制度上统一性较小。

2. 超级市场导入期(20世纪30—50年代)

从20世纪30—50年代后期,由于世界经济大萧条和第二次世界大战的阻碍,连锁商业的发展有所放缓。但就在这一时期,连锁经营与超级市场的结合使两者得到了共同的发展。从1930年8月迈克·尔库化在牙买加开设了第一家超级市场,到1939年,美国超级市场迅速发展达到5000多家,销售额占到食品杂货类销售额的20%以上,并发展到一般商店和大型商场。新的模式的运用,减少了经济萧条与世界大战对连锁经营发展的影响。

3. 现代连锁期(20世纪50—80年代)

“二战”以后,美国高速公路网的建成,计算机技术的普及,自我服务的销售方式以及多种营销策略的兼容并蓄,促进了美国连锁商业的高速发展,称为连锁商业黄金时代。其特点是由传统的商品商标连锁发展成为全套盈利方式连锁,各连锁店已不仅限于使用公司的各种商标的名称,还承袭了公司总部的全套管理制度,包括统一进货、地点选择、店铺设计、广告促销、资金调剂等。

4. 连锁加盟店全球化时代(20世纪80年代至今)

20世纪80年代以来,美国连锁业进入一个全面开拓时期,不仅在量上发展很快,而且从零售、餐饮等传统行业渗透到旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、清洁维护业、旅游休闲业、教育进修业、咨询服务业等。据美国《连锁店时代》杂志1994年8月的资料显示,1993年全美最大的100家零售企业共有连锁网点10万个,平均每家企业有连锁网点1000个,共创销售额5830亿美元。

同时,随着科技进步、信息高速公路的建设、国家政策企业化、市场饱和等条件的出现,经济出现了全球一体化趋势。这时美国连锁巨头凭借雄厚的资金、成熟的技术、现代的经营管理理念纷纷抢占海外市场,连锁经营进入了全球时代。美国的连锁企业在雄心勃勃地开拓海外市场的同时,也注意协调国际化与本土化的关系,使美国的连锁企业在国际化发展中逐步走向成熟。美国连锁企业的国际化不仅为世界各国带去商品,推动了商业经营的技术进步,而且在全世界范围内传播消费文化,推动了世界文明的发展。

案例 1-1 沃尔玛的高速发展之路

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过四十多年的发展,沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。至2008年2月28日,沃尔玛在全球开设了7266家店铺,其中在美国国内有4141家,另外3121家分布在全球14个国家。员工总数190多万人,每周光临沃尔玛的顾客有1.76亿人次。美国《财富》杂志评出2007年度美国500强公司,其中零售业巨头沃尔玛公司名列榜首,营业收入351139.0百万美元。沃尔玛之所以如此成功最主要的原因是:它是一个由卫星指挥的商业帝国。20世纪80年代初,沃尔玛总部就建立了自己的商业卫星系统,它力图以美国人对机器和数字的偏执狂来精心规划自己的每一秒钟。沃尔玛拥有世界上最为庞大的民用数据库,通过计算机屏幕,沃尔玛的管理人员可以随时得知万里之外任何一家分店的运转情况。沃尔玛这样做的目的只有一个:随时

控制库存和进货，降低成本，让自己的每一美元以最快的速度繁殖生息。

1.2.2 欧洲的连锁业

欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国有比较显著的差别，所以，连锁经营在欧洲的发展必然带有欧洲浓厚的文化与经济色彩。英国、法国、德国代表了欧洲连锁经营的情况。

1. 英国连锁经营发展概况

英国最早的连锁商店是 1862 年成立的伦敦酵母面包股份有限公司。托马斯·利普顿于 1898 年拥有分店 245 家和茶叶经销处 3 800 个。英国的连锁经营在 20 世纪六七十年代发展很快，逐步形成了巨大的垄断销售网，营业额、就业人员等在英国整个零售业中有举足轻重的地位，1987 年英国连锁商业员工总人数为 149.7 万人，占整个零售业员工总数的 64.1%，营业额为 684.9 亿英镑，占整个零售业总额的 51%。进入 20 世纪 90 年代后，英国的连锁经营日渐成熟，80% 的食品市场已由连锁商店控制，其中有 5 家最大的食品连锁经营企业的市场占有率已达 50% 以上。从业态上看，英国的超级市场连锁、方便商店连锁已成为连锁发展的主流，连锁商店从地区性发展为国内连锁，有些连锁店成为国际性连锁经营企业。例如，马狮集团(M&S)有 110 多年的历史，是全球百货业的领导者，马狮百货是经营自有品牌的成功典范，其店内销售商品的 95% 为“圣米高”自有品牌，优异的品质与富有竞争力的价格使其独具魅力，畅销全球。2000 年马狮百货有 343 家分店，遍及整个欧洲，并扩展到中国香港、新加坡、泰国、韩国等国家或地区，由于看好中国的市场潜力，马狮集团已于 1997 年进军中国的上海。

案例 1-2 英国马狮公司——英国连锁商店的典型

英国马狮公司的前身是建于 1884 年的一元便利店，专门销售价格为一个便士的商品。到了 1915 年它已经发展成为一家零售连锁店，今天它已经成为世界上屈指可数的百货公司之一。如果回顾一下它的发展历程会发现有趣的现象。1924 年公司总裁西蒙·马克斯去美国实地考察了带来营销革命的百货商店的运作情况，回来后对马狮公司进行了大刀阔斧的改革。马狮公司将公司的主要目标定为社会革命，而不仅仅是普通的零售业务。所谓社会革命是和英国当时的社会现实紧密相连的，人的阶级属性靠穿着来区分。上流社会的人穿着时髦而且精致，而下层人士则衣衫褴褛。马狮公司决定靠给下层人士提供物美价廉的衣物来突破社会的阶级壁垒。公司一旦采取了此项战略决定后，就将全部精力都集中在这个唯一的目标上，由此造就了马狮公司的增长奇迹。

如今，马狮公司已成为英国最大的连锁商店，在全英设有 900 多家，每周共接待顾客约 1 400 万人次，占英国整个服装销售额的 62%，其中裤袜系列大约占英国整个裤袜销售额的 25%，食品大约占英国整个食品销售额的 37%，该公司逐步形成了巨大的垄断销售网，2006 年世界 500 强排名第 493 位。

2. 法国连锁经营发展概况

在欧洲，法国的连锁经营发展仅次于英国。中小型连锁店数目占多数，零售商业网点密度大、规模小。大型连锁店数目虽然不多，但营业额所占比重却很大，1989 年法国营业额在 10 亿法郎以上的连锁公司只有 27 家，营业额却占全国连锁营业总额的 63.1%。法国家乐福股份有限公司是