

高职高专规划教材

连锁经营 管理原理

Liansuo Jingying Guanli Yuanli

晋淑惠 主编



赠 电 子 课 件



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高职高专规划教材

连锁经营管理原理

主 编 晋淑惠

副主编 魏小英 张 庆
参 编 冉红艳 王粉萍 高 晶
主 审 杨 华 袁向博 王珊珊
常州大学图书馆藏



机械工业出版社

本书内容分为三篇：第一篇连锁经营的基本知识、第二篇连锁经营的管理体系、第三篇连锁经营的基本业态。总体从连锁经营的基本知识出发，系统介绍了连锁经营的基本类型和经营业态，重点介绍了连锁经营的组织机构和战略管理以及连锁企业内部管理系统、连锁企业物流配送和管理、连锁企业文化建设，分别对连锁经营基本业态的特征、职能和在我国的发展与展望做了阐述。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校开设的二级职业技术学院连锁经营管理等相关专业的教学用书，并可作为社会从业人士的业务参考书及培训用书。

图书在版编目（CIP）数据

连锁经营管理原理/晋淑惠主编. —北京：机械工业出版社，2014.11

高职高专规划教材

ISBN 978-7-111-48396-0

I. ①连… II. ①晋… III. ①连锁经营—经营管理—高等职业教育—教材
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249235 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：孔文梅 责任编辑：孔文梅 王 慧

责任校对：王 欣 封面设计：鞠 杨

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 15.5 印张 · 357 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-48396-0

定价：33.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

中国连锁经营,已经从零售领域向批发领域、生产领域和服务行业不断发展。如生产企业开设的专卖连锁店,将从服装、鞋包、袋类向汽车、家用电器等行业发展。服务行业的连锁经营将广泛开展,将从旅游、餐饮、洗染、照相彩扩等迅速向服务、速递、运输、租赁、法律、中介服务、社会化家政服务等领域发展。在零售业中,连锁经营将会迅速从超级市场向便利店、大型综合超市、仓储式超市、购物中心、折扣店、廉价店和家居中心等业态发展,目前已遍布整个第三产业的几乎所有行业,已成为我国零售业、餐饮业、服务业等众多行业普遍采用的经营方式。连锁经营正迅速成为中国最具获利能力的投资方式和创业途径。连锁经营在中国发展迅速使得我国连锁经营管理人才缺口扩大。由于连锁人才紧缺,培养连锁零售企业一线从事门店运营与管理、门店开发与设计、商品采购、物流配送和特许加盟等业务管理工作的高级技术技能型人才,成为我们首要的任务。

连锁经营管理原理是连锁经营管理专业的一门专业主干课,是该专业的必修课,通过学习,要求学生掌握连锁经营管理的基本理论和基本技能,培养学生分析问题和解决问题的综合能力以及较强的实践能力和创业创新能力。

本书具有很强的实用性,体系新颖,内容清晰明了;在编写过程中能紧密结合当前经济形势,同时结合国内外连锁经营企业中的热点问题,以小资料、知识拓展等形式给予合理的解释和说明;充分体现高职教育“实践技能为重、理论够用为度”的原则;可以作为高职高专院校连锁经营管理专业、物流管理专业、营销与策划专业等学习的专业基础教材,以及高等院校相关专业的选修课教材和参考性读本,同时也可作为连锁经营企业管理人员的培训教材。

本书内容分为三篇共十一章,第一篇连锁经营的基本知识、第二篇连锁经营的管理体系、第三篇连锁经营的基本业态。每一章都沿着学习总体目标规划了知识目标和能力目标,然后以案例导入、理论知识、本章小结、同步测试(在同步测试中包括基础训练、实训项目和案例分析)这样的脉络顺延下去,从内容结构上看,体系新颖,内容丰富、清晰明了。

参与本书编写的有:陕西工业职业技术学院的晋淑惠(第一章、第八章和附录)、魏小英(第三章和第四章)、张庆(第五章)、王红艳(第七章)、王粉萍(第六章)、高晶(第十一章)、杨华(第二章),西安航空职业技术学院袁向博(第十章)以及陕西国防职业技术学院王珊珊(第九章)。全书由晋淑惠负责修改和统稿,李选芒教授主审。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取,请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com, 咨询电话:010-88379375, QQ: 945379158。

在本书的编写过程中,我们参阅了大量的专家著作,借鉴了许多同仁的优秀成果,并得到了各位参编老师所在院校领导的大力支持和帮助,在此一并表示感谢。

由于作者能力有限,再加之连锁经营在我国快速发展,书中难免有不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第一篇 连锁经营的基本知识

第一章 零售业概述.....2	
第一节 零售业的演变与发展.....3	
第二节 我国零售业的发展.....16	
本章小结.....20	
同步测试.....21	
第二章 连锁经营概述.....24	
第一节 连锁经营的产生与发展.....25	
第二节 连锁经营的实质与特征.....29	
第三节 连锁经营的基本类型.....33	

第四节 连锁经营行业分布与业态分类 38	
本章小结..... 43	
同步测试..... 43	

第三章 特许连锁经营..... 46	
第一节 特许连锁经营的含义与特征..... 47	
第二节 特许连锁经营的合同订立..... 53	
第三节 我国特许连锁经营有关法律法规..... 60	
本章小结..... 65	
同步测试..... 65	

第二篇 连锁经营的管理体系

第四章 连锁经营的组织管理.....70	
第一节 连锁经营组织结构设计.....71	
第二节 连锁企业总部的组织管理.....74	
第三节 连锁企业门店的组织管理.....81	
本章小结.....83	
同步测试.....83	
第五章 连锁企业战略管理.....86	
第一节 连锁企业经营战略管理概述.....87	
第二节 连锁企业经营战略分析.....91	
第三节 连锁企业的使命与战略目标.....96	
第四节 连锁企业总体战略目标决策.....101	
第五节 连锁企业竞争战略.....109	
第六节 连锁企业战略实施和控制.....112	
本章小结.....114	
同步测试.....115	
第六章 连锁企业内部管理系统.....118	
第一节 连锁企业信息管理系统.....119	

第二节 连锁企业财务管理..... 125	
第三节 连锁企业人力资源管理..... 132	
本章小结..... 137	
同步测试..... 138	

第七章 连锁企业物流与配送管理..... 141	
第一节 连锁企业物流概述..... 142	
第二节 连锁企业物流配送与 配送中心..... 154	
本章小结..... 165	
同步测试..... 165	

第八章 连锁企业文化管理..... 168	
第一节 企业文化概述..... 169	
第二节 连锁企业文化的主要构件..... 176	
第三节 连锁企业文化建设..... 179	
本章小结..... 188	
同步测试..... 188	

第三篇 连锁经营的基本业态

第九章 百货店	194	同步测试	218
第一节 百货店的发展与业态特征	195	第十一章 专卖店与专营店	220
第二节 我国百货店的特点与发展趋势	198	第一节 专卖店	221
第三节 购物中心的特征与发展趋势	201	第二节 专营店	225
本章小结	203	本章小结	230
同步测试	204	同步测试	230
第十章 超级市场	206	附录	232
第一节 超级市场的定义与业态特征	207	附录 A 常用术语	232
第二节 超级市场的业态类型	209	附录 B 商业特许经营备案管理	
第三节 我国超级市场的发展展望	215	办法	237
本章小结	218	参考文献	241

- 第一章 零售业概述
- 第二章 连锁经营概述
- 第三章 特许连锁经营

第一篇

连锁经营的基本知识

第一章

零售业概述

学习目标

知识目标:

- 掌握零售的概念、特点和职能
- 掌握零售业的分类
- 了解零售业的演变与发展
- 了解我国零售业的发展历程和发展前景

能力目标:

- 能解释零售的概念、特点和职能
- 会对零售业进行分类
- 能知道零售业的演变与发展
- 能知道我国零售业的发展历程和发展前景

【案例导入】

沪 24 小时书店黯然谢幕

思考乐作为我国唯一一家 24 小时营业的书店，打出“阅读零时差，全天不打烊”的服务牌。这意味着，从开门的那一刻起，书店的大门将永远向消费者敞开。然而，这种新型模式的书店，在巨大的成本压力之下，在开业一年半之后黯然谢幕。

尽管“24 小时”店的经营模式在便利店这种模式中尚可运行，但这种“全天候”模式与书店相“嫁接”却以失败告终。有业内人士分析，除了资金结构急需调整以外，原有的管理、供货、销售模式在经营中也暴露出不足。

总经理何根祥接受记者采访时说：“浦东店关门是由于店面租金太贵，书店一直亏损，经营不下去，所以无奈之下只能关掉再说。”何根祥告诉记者，书店地处黄金地段，租金占到了销售额的 32%。他们本来也想盘下这间店面，但房东将房价从 1.6 万元/平方米抬升到 3 万元/平方米，书店实在无力承担，只好关门大吉。然而，在这高额的房租背后，思考乐还面临着更大的资金链条问题。由于控股方借用公司的金额太高，导致资金链跟不上，一些书商闻讯后拒绝发货，导致思考乐原先的发展计划无法实施。

事实上，从开业之初，有关“书店是不是需要 24 小时经营”的质疑就一直不断。从我

国开始允许外国投资者从事图书、报纸和期刊的零售业务起,包括德国贝塔斯曼、德国图书中心、英国朗文培生集团、美国麦格劳希爾、日本白洋舍、剑桥大学出版社等十几个世界出版发行巨头,都已经提出了“申领执照”的要求。国外图书零售业的主要形式有两种,一种是大型连锁书店,还有一种就是人性化服务的24小时书店。

24小时书店在我国台湾、香港有,在一些发达国家也有,但它们的重点经营对象不在图书,而是饮料、文具和音像制品。低成本多样化推广成为国外24小时营业店的游戏规则。有专家认为,我国24小时书店需要借鉴国外的这种规则,在具体营销推广过程中,可以紧紧抓住目标消费群体,展开多元化的营业推广和广告传播活动,无须扩散到所有大众群体,以确保实现“低成本入市、靠优势夺市”的理想效果。台湾24小时书店往往开在社区密集的地方,图书以畅销书为主。因此,以“便利书店”为定位的24小时书店会更能适应市场。无论如何,24小时书店是国内图书零售业的一次有益尝试,也是我们零售业的一种新的经营模式。

第一节 零售业的演变与发展

一、基本概念

零售是商品流通过程中的末端环节,包括将各个地方生产的商品提供到消费者手中或向消费者提供服务的全部活动。所以,任何向消费者销售商品或提供服务的企业都要执行零售的职能。无论这些企业是通过实体商店、邮寄、电话、电视节目、互联网、上门推销还是自动售货机进行销售,都会涉及零售问题。

1. 零售

零售是一种最原始、最直接、最简单,也是最普遍的交易方式,是一种世界性的经济现象。“零售”一词源自法语动词“retail”,意思是“切碎”(cut up),是一种基本的销售活动,即大批量买进并小批量卖出。因此,有一种观点认为零售主要是指有形(物质)产品的销售。也有观点认为零售是一种包含服务的销售。这是因为一项服务可能是顾客主要购买的东西(如理发或航空旅行),或是顾客购买的一部分(如送货或培训)。另有观点认为零售不一定涉及有形的商品。比如邮购和电话订购、到消费者家里或办公室直接推销互联网及自动售货机皆属零售的范畴。最后,零售也不一定只有一个“零售商”。制造商、进口商、非营利性公司和批发商在把商品或服务销售给最终消费者时即充当了零售商的角色。另一方面,制造商、批发商和其他组织为本组织使用或再销售需要而进行的购买则不属于零售业务。

零售是指以分散、零星的形式把商品或随商品提供的服务直接出售给最终消费者的销售活动。

所以,零售的定义包括以下几个方面的内容:

(1) 零售是将商品及相关服务提供给消费者用于最终消费的活动。如果购买商品不是为了直接消费,而是为了转售或者为了生产加工,这种商业活动就不属于零售活动的范畴。出售商品或服务用于最终消费是零售活动的基本特征。

(2) 零售顾客主要是个人消费者。个人消费者购买的商品包括用于个人消费的商品和用于家庭成员共同消费的商品。另外,集团消费者购买的商品如用于直接消费,也属于最终消费者之列。在我国,集团购买在零售额中所占的比例达10%左右。

(3) 零售不只涉及有形的商品销售,而且还包括服务性劳动。零售商通过提供变化多样的服务来增加商品的价值。例如,为消费者提供信贷保证,让消费者先得到商品,然后再付钱;为消费者展示商品,让消费者在购买前能够认识、测试其性能;向消费者提供有关商品的的各种附加信息。另外,零售商提供的服务还包括送货上门、礼品包装、安全保护、维修、更换,以及不同品牌商品之间的性能价格比较等。在多数情况下,消费者购买商品时,也买到了某种服务。

(4) 零售不限于在固定的营业场所进行,很多无店铺的销售活动也是零售。适当而有效地采用各种无店铺销售,如上门推销、邮购、自动售货机、网络销售等,利用一些使消费者便利的设施及方式,为销售创造便利条件,也会增加零售活动成功的机会。

2. 零售商

零售商是以零售为基本功能、专门从事零售交易活动,介于生产者、批发商和消费者之间的商人和商业企业。零售商一方面根据消费者的需求采购商品,提供适合的商品让消费者选购,使其买到最满意的商品;另一方面要向消费者创造热情、周到、方便、舒适的购买环境,使其获得最满意的服务。

零售活动的参与者不完全限于零售商,生产者、批发商销售商品给最终消费者,也起着零售商的作用,如生产者或批发商自设零售机构,直接向最终消费者销售商品。可以说,无论任何机构或个人,凡是把商品直接销售给最终消费者的均是零售商。零售商处于社会再生产过程中交换环节的终端,承担着将商品从生产领域或流通领域向消费领域转移的使命。为了完成这一使命,零售商不仅要满足不同消费者的不同需求,还要协调生产与消费在时间、空间、数量、质量、花色品种和信息等方面的矛盾。因此零售商承担着以下的职能:分类、组合和配货的职能,服务职能,储存商品及风险承担职能,信用职能,信息传递职能,以及娱乐职能。

3. 零售业

零售业是由许许多多零售商构成的行业,是流通产业的基础。它是由多业种、多业态、多种经济形式构成的,担负着促进生产,繁荣市场,满足消费者多方面生活需要的繁重任务,直接关系到商品价值和使用价值的实现。

零售业的定义可以从以下几个方面来理解:

(1) 零售业是一个国家最古老的行业之一。

(2) 零售业也是一个国家最重要的行业之一。零售业的每一次变革和进步,都带来了人们生活质量的提高,甚至引发了一种新的生活方式。

(3) 零售业是反映一个国家和地区经济运行状况的晴雨表。国民经济是否协调发展,社会与经济结构是否合理,首先在流通领域,特别是在消费品市场上表现出来。

(4) 零售业是一个国家和地区的主要就业渠道。由于零售业对劳动就业的突出贡献,很多国家甚至把扶持、发展零售业作为解决就业问题的一项经济政策。

(5) 现代零售业是高投资与高科技相结合的产业。现在,零售商们运用着最先进的计算

机和各种通信技术对变化中的消费需求迅速作出反应。

4. 零售业态

“零售业态”一词，来源于日语汉字词汇，大约出现在 20 世纪 60 年代，原意是指店铺的营业形态，后被翻译为英文“type of operation”，有人将其扩展为经营形态。“零售业态”一词传入中国始于 20 世纪 80 年代，90 年代中期被广泛使用。随之，“零售类型”逐渐被“零售业态”一词所代替。具体地说，零售业态是针对特定消费者的特定需求，按照一定的战略目标，有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段，提供销售和服务的类型化服务形态。

二、零售的特征和职能

1. 零售的特征

零售是最古老的贸易方式，是零星的、分散的、小批量的，并集中于某一地区，主要由零售业者来进行。随着商品生产社会化和专业化的发展，商品种类增加，需求扩大，交易批量增大，产销矛盾日趋尖锐，在生产者和消费者之间，仅有零售贸易已不能适应社会生产贸易的要求，必须要有新的贸易交易方式的出现。于是零售与批发分化，当批发成为贸易领域的一个行业或部门时，零售也就成为专门面向最终消费者销售商品的行业。与批发贸易相比，零售贸易的主要特征有：

(1) 交易对象是为直接消费而购买商品的最终消费者，包括个人消费者和集团消费者。消费者从零售商处购买商品的目的是为了用于转卖或生产所用，而是为了自己消费。交易活动在营业人员与消费者之间单独、分散进行。

(2) 零售的标的物不仅有商品，还有劳务，即还要为顾客提供各种服务，如送货、安装、维修等。随着市场竞争的加剧，零售提供的售前、售中与售后服务已成为重要的竞争手段或领域。

(3) 零售的交易量零星分散，交易次数频繁，每次成交额较小，未成交交易占有较大比重。这是零售商应有的定义。在国内零售的定义为少量销售的意思。因为零售贸易本身就是零星的买卖，交易的对象是众多而分散的消费者，这就决定了零售贸易的每笔交易量不会太大，而较少的交易量不可能维持持久消费，与之相适应，零售贸易的频率就特别高。正由于零售贸易平均每笔交易量少，交易次数频繁，因此，零售商必须严格控制库存量。

(4) 零售受消费者购买行为的影响比较大。零售贸易的对象是最终消费者，而消费者的购买行为具有多种类型，大多数消费者在购买商品时表现为无计划的冲动型或情绪型。面对这种随机性购买行为明显的消费，零售商欲达到扩大销售之目的，特别要注意激发消费者的购买欲望和需求兴趣。为此，零售商可以在备货、商品陈列、广告促销等方面下功夫，把生意做活、做大。

(5) 零售大多在店内进行，网点规模大小不一，分布较广。由于消费者的广泛性、分散性、多样性、复杂性，为了满足广大消费者的需要，在一个地区，仅靠少数几个零售点是根本不行的。零售网点无论从规模还是布局上都必须以满足消费者需要为出发点，适应消费者购物、观光、浏览、休闲等多种需要。

(6) 零售的经营品种丰富多彩、富有特色,消费者在购买商品时,往往要挑选,“货比三家”,以买到自己称心如意、物美价廉的商品。因此,零售贸易一定要有自己的经营特色,以吸引顾客,备货要充足,品种要丰富,花色、规格应齐全。

2. 零售的职能

零售处于贸易运行的终点,具体体现着贸易运行的目标。零售贸易的特点,决定了它有下列功能:

(1) 实现商品最终销售,满足消费者需要功能。产品在生产者手中或批发业者手中,只是一种观念上的使用价值,而不是可能被消费的现实的使用价值。产品只有进入消费领域才能成为现实的使用价值,在多数情况下,这需要通过零售贸易来实现。零售贸易直接面向消费者,通过商品销售,把商品送入消费者手中,最终实现商品价值和使用价值,不仅满足了社会生产和生活的各种具体需要,而且还为生产过程重新发动提供了价值补偿和实物更新的条件,把生产者创造的剩余价值由可能转为现实。

(2) 服务消费,促进销售功能。消费者对商品和服务的需求是广泛的、多样的、复杂的,要满足这些需求,零售贸易不仅要提供丰富的商品以供选择,还需要围绕着商品销售提供各种服务,如信息服务、信用服务、售货服务和售后服务等,并以此为手段,扩大商品销售。在发达的市场经济条件下,零售的服务功能更为重要。

(3) 反馈信息,促进生产功能。零售贸易直接面向消费者,能够及时、真实地反映消费的意见及市场商品供求价格变化情况,向生产者和批发业者提供市场信息,协助批发业者调整经营结构,促进生产者生产更多更好适销对路商品,满足消费者需求。

(4) 刺激消费,指导消费功能。零售贸易中的商品陈列、广告宣传、现场操作、销售促进等,能唤起潜在的消费需求,培养人们新的爱好和需求,引导消费者的消费倾向、方式和时尚,为扩大再生产开拓更为广阔的市场,为消费水平的不断提高创造新的物质条件。

三、零售业的演变

零售业中的某些变化之所以能提升到重大变革的高度,是因为满足了以下三方面的条件:一是革新性,即这一变化应产生一种全新的零售经营方式、组织形式和管理方法,并取得支配地位;二是冲击性,即新的零售组织和经营方式将对旧组织和旧方式带来强烈的冲击,同时也影响着顾客购物方式的变化和厂商关系的调整;三是广延性,即这场变革不是转瞬即逝,而是扩展到一定的空间,延续到一定的时间。从这几个方面考察,西方零售业历史上曾出现过三次重大变革,目前正经历第四次变革。

(一) 零售业的第一次革命:百货商店的诞生

现代意义的百货商店伴随着 18 世纪的工业革命而渐具雏形,到 19 世纪 50 年代初,由法国人阿里斯蒂德·布西哥创造的崭新的经营方式——百货商店正式诞生。在此之前,传统的零售经营方式是以肩挑小贩、摊贩、集市、自制自售、乡村杂货店等形式为特征的。世界上第一家百货店“邦·马尔谢”百货店于 1852 年在法国出现。它摆脱了小生产的经营

方式,消除了零售店的许多缺陷,适应了当时经济发展的需要。在“邦·马尔谢”百货店,顾客可以毫无顾虑地、自由自在地进出商店;商品销售实行“明码标价”;陈列大量的商品,以便于顾客挑选;商品销售采取“薄利多销”的原则。

1. 百货商店产生的条件

当时的技术进步为百货店的发展创造了有利条件。第一,机器大生产带来了分销形式的变化,大批发商的出现为零售商店进货提供了保证,同时商品品种日益丰富,使百货商店能保证货源。第二,机器大生产使得标准化程度大大提高,使百货商店的明码标价售货成为可能。明码标价售货和现金交易节省了以往和顾客之间冗长的交涉和赊账杂务,把售货人员从繁杂的交易事务中解脱出来,为实现多品种、大数量售货提供了条件,促进了百货店的发展。第三,技术进步带来的产品标准便于顾客挑选比较,实现公平交易,自由买卖。正是技术进步和城市化的发展,使百货商店的发展步入黄金时代。

2. 百货商店的特征

1860—1920年,是百货商店发展的黄金时期。西方经济学界把百货商店的出现称之为“零售业经营形式的第一次革命”。在这一时期,百货商店以崭新的姿态进入市场,逐步发展为大型零售业。百货店的优势具体体现在:拥有大面积营业场地,营业设施趋于完善;以经营日用百货为主,实行综合经营,组织管理系统化,按商品品种和部门组织进货和销售。其特征具体表现为:

(1) 销售方式上的根本性变革。百货商店是世界商业史上第一个实行新型销售方法的现代大量型销售组织。其新型销售方法,概括起来就是:顾客可以毫无顾忌地、自由自在地进出商店;商品销售实行“明码标价”,商品都有价格标签,对任何顾客都以相同的价格出售;陈列出大量商品,以便于顾客任意挑选;顾客购买的商品,如果不满意时,可以退换。这些销售方式,在现在看来虽然是一件十分平常的事情,但它是随着百货商店的诞生及其对零售销售的变革而来的。百货商店对顾客讲信誉,买卖公平,实行保质、保量、保修、保换、保退五保服务制度,赢得了广大顾客的信任和好评。

(2) 经营上的根本性变革。当时出现的百货商店最大的一个特点是,设有若干不同的商品部,这些商品就像是一个屋顶下的“商店群”,即把许多商品按商品类别分成部门,并由部门来负责组织进货和销售。而且,百货商店是主要以生活用品为中心,实行综合经营的大量销售组织。按不同商品和不同销售部门来经营,虽然每个部门的经营规模不大,但由于它是汇聚在一个经营体之中的,因而这种综合经营的规模比起之前的杂货店和专门店来说就十分庞大。因此,百货商店实行综合经营也是其适应大量生产和大量消费的根本性变革内容之一。

(3) 组织管理上的根本性变革。传统的城市零售店和乡村杂货店,店主不仅亲自营业,而且自行负责人、钱、物的管理。与此根本性不同,百货商店由于同时经营若干系列的商品,企业规模庞大,因而其经营活动分化成相对独立的专业性部门,实行分工和合作;而管理工作则是分层进行的,企业定有统一的计划和组织管理原则,然后由若干职能管理部门分头执行。因此,百货商店是在一个资本的计划和统治下,按商品系列实行分部门、分层次组织和管理的。

【知识拓展】

世界上百货商店规模要求

德国要求销售面积超过 3 000 平方米；法国要求销售面积至少为 2 500 平方米；日本则要求销售面积至少为 1 500 平方米（大城市要超过 3 000 平方米）。中国百货商店依据规模大小分为三类：大型百货商店营业面积 5 000~10 000 平方米以上；中型百货商店营业面积 1 000~2 000 平方米；小型百货商店营业面积 200 平方米。

（二）零售业的第二次革命：超级市场的产生

1. 超级市场产生的背景

现在看来，超级市场的产生和发展有其历史的必然性，其产生背景是：

（1）经济危机是超级市场产生的导火索。20 世纪 30 年代席卷全球的经济危机使得经济出现明显的下滑，居民购买力严重不足，零售商纷纷倒闭，生产大量萎缩，也使店铺租金大大降低，超级市场利用这些租金低廉的闲置建筑物，采取自助购物方式和薄利多销的经营方针，实现了低廉的售价，因而受到了当时被经济危机困扰的广大消费者欢迎。

（2）生活方式的变化促成了超级市场。第二次世界大战（以下简称“二战”）后，妇女的地位慢慢提高，越来越多的妇女参加了工作，人们生活、工作节奏加快，加上城市交通拥挤，原有零售商店的外围环境设施落后，比如停车场地得不到改善，许多消费者希望能到一家商场，停车一次，就购齐一周所需的食品和日用品，超级市场正是适应消费者的这种需求而产生的。

（3）技术进步为超级市场创造了条件。制冷设备的发展为超级市场储备各种生鲜食品提供了必要条件，包装技术的完善为超级市场中的顾客自选提供了极大的方便；而后来的电子技术在商业领域的推广运用，更是促进了超级市场利用电子设备提高售货机械化的程度。此外，冰箱和汽车在西方家庭中的普及使消费者的大量采购和远距离采购成为可能。

2. 超级市场的特征

超级市场标志着一场零售革命的爆发，其对零售业的革新和发展以及整个社会的变化带来了影响。它的特征表现如下。

（1）开架售货方式流行。开架售货尽管不是超级市场首创，但它却是因超级市场而发扬光大的，超级市场采用的自选购物方式，作为一个重要的竞争手段不仅冲击了原有的零售形态，而且影响了新型的零售业态，后来出现的折扣商店、货仓式商店、便利店等都采取了开架自选或完全的自我服务方式。

（2）人们购物时间大大节省。随着女性工作时间增多，闲暇时间减少，人们已不把购物当作休闲方式，要求购物更方便、更快捷，超级市场恰好满足了人们的这种新要求，将原本分散经营的各类商品集中到一起，大大节省了人们的购物时间，使人们能将有限的闲暇时间用于旅游、娱乐、健身等活动，创造了一种全新的现代生活方式。超级市场实施的统一结算和关联商品陈列，也大大节省了人们选购商品和结算的时间。

（3）舒适的购物环境。超级市场所营造的整齐、干净的舒适购物环境，取代了原先脏乱

嘈杂的生鲜食品市场,使人们相信购买任何商品都能享受购物乐趣。

(4) 促进了商品包装的变革。开架自选迫使厂商进行全新的商品包装设计,展开包装、标识等方面的竞争,出现了大中小包装齐全、装潢美观、标识突出的众多品牌,这也使商场显得更整齐、更美观,造就了良好的购物环境。

(三) 零售业的第三次革命:连锁商店的出现

连锁商店是现代大工业发展的产物,是与大工业规模化的生产要求相适应的。其实质就是通过将社会化大生产的基本原理应用于流通领域,以达到提高协调运作能力和规模化经营效益的目的。

连锁店是指一个商业集团以同样的方式、同样的价格,在多处同样命名(店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多)的店铺里,出售某一种(或某一类、某一品牌)商品,或提供某种服务的店铺。连锁商店是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。连锁商店的特征表现在以下几个方面:

(1) 标准化管理。在连锁商店中,各分店统一店名,使用统一的标识,进行统一的装修,在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品价格方面均保持一致性,从而使连锁商店的整体形象标准化。

(2) 专业化分工。连锁商店总部的职能是连锁,而店铺的职能是销售。表面上看,这与单体店没有太大的区别,实际上却有质的不同。总部的作用就是研究企业的经营技巧,并直接指导分店的经营,这就使分店摆脱了过去靠经验管理的影响,大大提高了企业管理水平。

(3) 集中化进货。连锁总部集中进货,商品批量大,从厂家可以得到较低的进货价格,从而降低进货成本,取得价格竞争优势。由于各店铺是有组织的,因此,在进货上克服了盲目性,不需要过大的商品库存,就能保证销售需要,库存成本又得到降低。各店铺专门负责销售,就有更多的时间和手段组织推销,从而加速了商品周转。

(4) 简单化作业。连锁商店的作业流程、工作岗位上的商业活动尽可能简单,以减少经验因素对经营的影响,由于连锁体系庞大,在各个环节的控制上都有一套特定的运作规程,要求精简不必要的过程,达到事半功倍的效果。

(四) 零售业的第四次革命:无店铺销售

无店铺销售是指生产商和经销商不通过门店,而是通过邮购、互联网等途径直接向消费者提供商品和服务的销售方式,是继百货商店、超级市场之后的又一种新型零售业态。它与前几种比较有以下特征:

(1) 销售不受时间、空间的限制。科学技术的进步,电子、通信、网络的产生,使人们的生活发生了巨大变化。消费者可以不受时间、空间的限制,足不出户,就可以享受到远程购物和跨国购物的便利(著名的电子商务网站淘宝网、易趣网等;渐渐流行起来的电视购物如快乐购、好易购、好享购等)。

(2) 消费者消费观念的改变。职业妇女的增加,收入的提高,可支配时间的缩短,使人们更重视购物的便利性,在家购物的兴趣和需求与日俱增;随着教育的普及和资讯的发达,消费者创新意识增强,对新事物的接受程度增加,更乐于接受新的销售方式。

(3) 配套法律体系的完善,保障了消费者的权利。由于信息的不对称,消费者在无店铺销售中易处于劣势,很多国家通过制定一些法律法规来维护消费者的合法权利。

(4) 相关服务的发展。一些小型无店铺销售企业通过与第三方专业物流的合作,为消费者提供多种类型的物流增值服务,如立刻送货服务、24 小时送货服务、礼品送货服务等。有些大型无店铺销售企业建立自己的物流公司,实现“专货专送”,提高物品流转的速度,降低货物的库存。

四、现代零售业的发展趋势

(一) 西方零售业的发展趋势

1. 连锁化与国际化经营

由于连锁经营能够充分发挥规模经济效应,从而降低零售企业的边际成本,因此广受零售企业的青睐,已经发展成为零售企业扩大经营的主要发展方向和必然趋势。无论是超市、购物中心,还是便利店、折扣店,都可以看到连锁经营的影子。在英国,连锁经营涵盖百货公司、高级超市、便利店和专卖店等各种不同业态,在整个零售业的市场份额中超过 1/3。随着零售企业规模的不断扩大,其国际化经营的步伐也日益加快,新兴国家和地区将成为大型零售企业扩张规模、开拓市场的重要争夺地。

2. 零售业态和技术不断创新

近年来西方发达国家零售业的创新业态主要是通过零售业与其他产业融合所产生的,如购物中心糅合了零售业、娱乐业和餐饮业等多种形态。更多的业态形式如家乐福的金融保险服务、沃尔玛的超市健康诊所等,早已超出了传统零售业的范围。零售业在外部发展的同时,也不断通过对内创新以获得新的增长动力,如应用新技术降低经营成本、引入新元素形成新业态、开展移动商务形成新的销售方式、实施绿色超市迎合新需求、进入非食品领域扩大销售内容等。而新技术的不断引进,如网络技术、数据库技术、移动等技术融合在一起,形成了新一代的信息系统和服务平台,使零售业向更加实时、便利、绿色的方向发展,促进了网络商店这种新业态的形成。

3. 行业集中度不断提高

零售业的竞争不断增强,西方发达国家的兼并浪潮此起彼伏。在零售业第一波变革时期,美国的单店经营在零售业中所占比重从 1963 年的 63% 下降到 1977 年的 52%。与此同时,美国 100 个以上的大连锁店所占比重则从 15.8% 上升到 26.9%。据统计,美国最大 4 家零售企业的销售额占全国最大 50 强零售总量的 40.34%。

(二) 美国零售业的发展趋势

作为美国经济的晴雨表,占最终消费 70% 的美国零售业在经历经济危机的影响之后迅速回暖,2010 年美国零售额超过 4 500 亿美元,比 2009 年增长 6.6%,零售业的强劲复苏,显示消费者信心增加,也反映出美国经济逐渐向好的趋势,到 2012 年连锁经营增加了 1.5%,这是自 2008 年以来增长的最大幅度,为适应经济形势和消费需求的变化,美国零售业近年来

也呈现出一些新的特点:

1. 百货业向专业化、高档化发展

金融、经济危机尽管对美国家庭收入和消费需求造成了沉重打击,零售业也一度成为“殃及池鱼”,但是,美国的零售业很有竞争和创新传统,特别是百货业,反而在调整中逆势而上,出现了值得关注的新趋势。

近年来,受到网络购物和大型超市横向扩张的冲击影响,百货商店在零售业中的地位下降,市场份额有所减少。但与此同时,百货商店开始由传统“大而全”的经营方式转而向专业化、高档化和精品化的方向转型。一方面缩小单店经营面积,注重店面装修和氛围,侧重于为顾客提供舒适的购物环境、温馨的购物氛围和高品质的专业服务;另一方面经营商品以品牌女装、高档男装、化妆品和珠宝首饰为主,与超市的大众化商品形成互补,并且选址也基本位于大型购物中心之中,与综合超市、品牌专门店、餐饮、休闲设施等混合在一起,为消费者提供一站式服务。

2. 大型综合超市向差异化发展

大型综合超市在美国家庭生活中占有举足轻重的地位,几乎所有的商品都能够在超市买到,与百货商店相比,超市不仅价格低廉,而且能够提供种类繁多的生鲜食品,是日常生活必不可少的伙伴。传统上,美国的主要超市有沃尔玛、塔吉特、凯马特等,这些超市依靠极具竞争力的价格优势、高效的物流配送体系和先进的管理手段,成为遍布全美乃至扩张至海外的大型连锁超市,在零售业中占据了统治地位。但是在美国本土,在经济危机和反复竞争的市场环境下,还形成了一大批本地化综合超市,这些超市虽然总体规模不大,基本属于州级连锁企业,范围以本州或几个州的城市为主,但依据产业链优势,在激烈竞争中竟然形成了以生鲜食品为主打产品的鲜明特色,同时还扩展了各种相关食品和日用品的经营业务。其单店规模与沃尔玛相仿,但是各类产品品质较高,尤其是食品质量明显高于沃尔玛和 Target。因此,其商品价格虽然比沃尔玛略高,但由于具有地方特色和生鲜品质的优势,在本地居民中仍有较好的口碑和较大的市场份额,在生鲜及食品领域绝不输给沃尔玛“天天低价”的低端产品供应模式。这说明,只要经营有实力、有特色,发展主打生鲜食品的连锁超市仍然有钱可赚,前景可观。

3. 大型名牌产品工厂店购物广场遍布全国

经济危机强化了这种已有的销售模式。顾名思义,大型名牌产品工厂店购物广场(Outlets)主要是一些知名品牌的工厂店集中在此打折销售过季商品,价格较低,也有新款商品售卖,但价格基本没有折扣。这类购物中心一般位于距离城市较远的高速公路附近,面积大约为一般购物中心的 2~4 倍,一般为一层庭院式环廊设计,每个品牌为一家独立店面,商品以服装鞋帽、首饰、化妆品为主,也有巧克力和特色食品直营店,同时附有娱乐休闲设施,供顾客休憩,整体环境较好,并且拥有超大停车场,以及明显的路标指示标志,方便顾客前往。其最大的优势是名牌商品云集,同时价格低廉、销售环节简洁。特别是在经济不景气的大环境下,这类购物中心通过低廉的价格销售名牌过季或非新款商品,既满足了顾客追求和信赖名牌品质的心理,同时也提高了生产厂家的库存周转率,是美国目前受到厂家和消费者普遍欢迎的销售模式。这类购物中心也属于大型连锁企业,在全美范围内根据不同地域和消费人