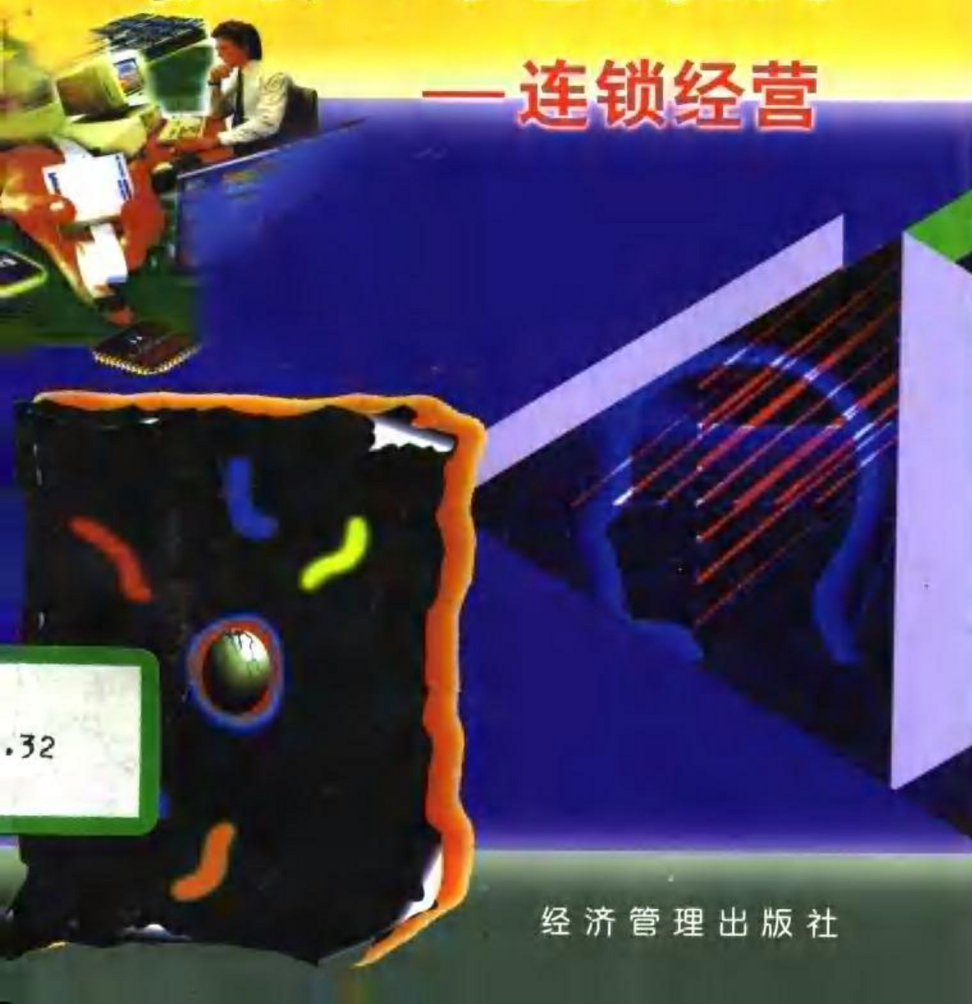


李响 著

扩张的想象力

——连锁经营



.32

经济管理出版社

责任编辑 张 马
版式设计 王宇航
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

扩张的想象力——连锁经营/李响著. —北京: 经济管理出版社, 1998. 11

ISBN 7-80118-692-3

I. 扩… II. 李… III. 连锁商店-商业经营 IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23867 号

扩张的想象力——连锁经营

李 响 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京国马印刷厂

787×1092 毫米 1/32 9.5 印张 206 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-692-3/F · 657

定价: 13.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

目 录

第一章 揭开神秘面纱——初探连锁	(1)
第一节 寻本求源——连锁,你从哪里来?	(3)
• 麦当劳王国的缔造人——克罗克	(6)
• 辉煌的连锁	(10)
第二节 连锁之源——美国连锁业	(14)
• 迅速的扩张——历史与现实	(14)
• 沃马特——高屋建瓴的全球化经营	(16)
• 商业连锁的魅力	(19)
• 成功的秘诀	(22)
第三节 后起之秀——日本连锁业	(25)
• 奇迹般的起飞——日本连锁的发展	(26)
• 三足鼎立——日本连锁的三种类型	(27)
• 百家争鸣——日本连锁店的业态	(29)
• 独特的风格——日本连锁的特点	(31)
• 不断创新的“7-11”	(34)
第四节 迅速崛起——中国的连锁业	(37)
• 星星之火到燎原之势	(37)
• 亟待解决的问题	(39)
• 锐意进取的上海“华联”	(43)

第二章 充满能量的神奇链条	(46)
第一节 魅力十足的连锁	(46)
• 席卷全球的浪潮	(46)
• “假日旅店大王”的传奇	(48)
• 不可思议的魔力	(51)
第二节 最古典的经营——正规连锁	(53)
• 百年的辉煌	(53)
• 正规连锁:权力一“揽”无遗	(56)
• 欢乐与眼泪齐飞——正规连锁利弊	(58)
第三节 反正规而行之——自由连锁	(60)
• 自由连锁概览	(60)
• 众人拾柴火焰高:细看自由连锁	(62)
• 如何择优汰劣——谈自由连锁利弊	(66)
第四节 另辟蹊径——特许连锁	(68)
• 品味特许连锁	(68)
• 一手软(所有权)、一手硬(经营权):特许连锁特征	(70)
• 还是要两方面看——析特许连锁利弊	(72)
第五节 百花竞放春满园——跨行业的连锁	(74)
• 零售业:年轻的老字辈	(75)
• 餐饮业:当仁不让	(77)
• 服务业:千呼万唤始出来	(79)
 第三章 打出自己的天空——靠“正规”谋发展	 (81)
第一节 审时度势	(82)
• 前车之辙,后车之鉴	(83)

• 实力的挑战	(86)
第二节 有的放矢	(88)
• 市场定位的重要性	(89)
• 市场细分	(90)
• 市场定位策略	(94)
第三节 星光灿烂	(95)
• 网点布局的原则	(96)
• 网点布局的考虑因素	(98)
• 选择网点的程序	(101)
第四节 连锁的国际化	(105)
• 国际经济环境	(106)
• 国际文化环境	(107)
• 国际政治环境	(108)
• 国际法律环境	(109)
• 权力的合理分配	(110)
第五节 和谐中求发展	(111)
• 以消费者为中心	(111)
• 以供应商为合作伙伴	(112)
• 与政府的关系	(114)
 第四章 背靠大树好乘凉——以“加盟”图生存	(116)
第一节 利弊的权衡	(117)
• 加盟连锁的利处	(118)
• 加盟连锁的弊处	(121)
第二节 未雨绸缪	(123)
• 目标的协调一致	(123)

• 对加盟合同的了解	(125)
• 自我能力的评估	(125)
第三节 择良木而栖	(131)
• 总店所在的行业	(131)
• 总店的发展和经营情况	(132)
• 现有加盟店的发展状况	(134)
• 总店可提供的支援	(135)
• 总店收取的费用	(138)
• 合同的条件与内容	(139)
第四节 成功的要诀	(141)
• 合适地运用资金	(141)
• 创业的拼搏精神	(142)
• 选择好的店铺位置	(143)
• 掌握总店的经营方针	(143)
• 积累专业知识	(144)
• 正确对待与总店的关系	(145)
 第五章 创建美好家园——内部经营管理	(148)
第一节 连锁内部管理概述	(149)
• 连锁企业的组织机构	(149)
• 内部业务管理流程	(150)
• 分店的管理角色	(151)
• 总部的管理角色	(151)
• 连锁经营的“四项基本原则”	(152)
第二节 有源头活水来——人力资源管理	(154)
• 人力资源管理的特殊地位	(155)

• 人力资源管理的主要内容	(155)
• 人力资源管理的原则	(156)
• 连锁企业的职位、职能编制	(157)
• 员工的招聘和培训	(157)
• 员工培训	(160)
• 员工的薪酬管理	(162)
• 薪酬管理的原则	(162)
• 员工的考核	(163)
• 员工的激励	(164)
第三节 连锁的销售管理	(165)
• 统一管理	(166)
• 促销——销售管理的重头戏	(167)
• 广告促销	(167)
• 公共关系	(174)
• 营业推广	(176)
第四节 快捷的信息网络——连锁企业的信息 管理	(179)
• 致密的信息流动	(179)
• 推行有效的分层管理	(180)
• POS(Point of Sale)系统	(181)
• POS 系统的功能	(183)
• EOS 订货系统	(184)
• 其他信息管理手段	(186)
• 构筑完备的信息网络	(187)
• 信息网络的推广	(189)

第六章 连锁之魂——企业的配送中心	(190)
第一节 配送方式寻踪	(190)
• 初识配送中心	(190)
• 可供利用的配送	(193)
第二节 货运如流——配送中心的功效	(197)
• 配送中心的功能	(197)
• 配送中心的作用	(199)
• 配送中心的贡献	(201)
第三节 时机的抉择——建立配送中心的条件	(204)
• 建立配送中心的前提	(204)
• 选择配送中心的契机	(205)
第四节 配送中心的建立与作业流程	(207)
• 作业流程	(207)
• 模式的筛选	(211)
• 配送的硬件	(212)
• 配送中心建设的步骤	(213)
第五节 前进的隐患——我国配送中心建设	
存在的问题	(215)
• 参差不齐的认识	(215)
• 不经济的配送规模	(216)
• 闲置的社会配送	(217)
• 不统一的配送功能	(217)
• 有待提高的配送速度	(217)
• 不成熟的配送技巧	(218)
• 较低的现代化程度	(218)

第七章 风景这边见好——未来中国连锁透视	(220)
第一节 连锁,必然的选择	(220)
• 经济增长的驱使	(221)
• 消费需求的拉动	(222)
• 国家产业政策的倾斜	(225)
第二节 大胆引入、小心探索	(228)
• 他山之石,可以攻玉	(229)
• 走自己的路	(231)
• 不要把经念歪了	(235)
第三节 全面开花、突出重点	(237)
• 连锁形式决策	(237)
• 业态发展战略	(240)
• 大型零售店	(241)
• 中小零售店	(243)
• 批发企业	(244)
• 餐饮业、服装业	(244)
• 服务业企业	(246)
第四节 光明的前景	(247)
 第八章 行业分析——酒店业连锁	 (252)
第一节 中国酒店探路连锁	(252)
• 连锁的优势	(253)
• 酒店标准模式	(257)
• 风险因素分析	(265)
第二节 环境分析与预测	(268)
• 国民经济的持续增长和第三产业的发展	

前景	(269)
• 旅游业发展前景	(270)
• 酒店业发展趋势	(272)
第三节 中国二星级酒店调查报告	(277)
• 全国二星级酒店的构成情况	(277)
• 对二星级酒店目标顾客的调查	(281)
• 北京二星级酒店调查报告	(284)
第四节 世界最大的酒店连锁集团——假日	
饭店集团	(287)

第一章

揭开神秘面纱——初探连锁

1992年,北京街头悄然冒出几个颇让人觉得古怪的招牌:“希福连锁”。它的前身是“西城副食公司”,取“西副”的谐音而得“希福连锁”的名称,取义“希望祈盼幸福”。作为全国副食行业实行连锁化经营的第一家,它是实行正规连锁的批发主导型企业,分店一般分布于居民区(前身多为中小副食店)。“希福连锁”以工薪阶层为服务对象,以大众日常生活消费品为主打商品,营业时间从早上8点~晚上10点,长达14小时。到1995年10月,其分店数已经达到30家。短短数年功夫,“希福连锁”不仅在西城区闯下赫赫名声,在北京乃至全国亦有相当的影响力。

连锁经营在中国的风行仅仅是近几年的事,即便到了1993年夏季,一次对全北京居民的抽样调查显示:仍有一半以上的北京人不知道什么是连锁,肯定认为自己没见过连锁。可如今,北京市内各种“××连锁店”的招牌已是随处可见。人们对“明珠”、“好邻居”、“良士多”等等连锁企业已经十分地熟悉。1997年,全国销售额超过5 000万元的零售连锁企业已有95家,年销售额超过2 000万元的饮食服务业的连锁企业达

到 29 家。连锁，尤如一阵飓风刮到中国，狂风过后，留下了形态各异的各式连锁企业。

在国际范围，连锁经营的作法也是十分普遍。餐饮业中，以连锁方式称霸全球的巨头首推“麦当劳”。

提起麦当劳，人们的头脑中立刻就会想起汉堡包——两片面包夹着一片圆圆的肉饼，再辅之以一包香脆可口的炸土豆条，一杯冰凉的带有奶油香的冰淇淋，以及几片开胃的酸黄瓜。这些都仅仅是一些简单的小食品。但就是这些简单的小食品，几十年来却风靡全球，所到之处，受到各种肤色、各种饮食传统的人们的欢迎，并成为全球最大的食品快餐业的汉堡王国。麦当劳的成功，原因固然来自多方面，但最根本的一条是麦当劳独到的特许连锁经营体系。

1992 年，麦当劳进入中国，它在北京、上海及其他大城市遍地开花，哪里有大的客流量，哪里是交通便利之地，它就在那里开业。1996 年下半年，麦当劳创下一天内 4 家分店同时开业的纪录。一名记者用自己的亲身经历描绘了麦当劳开业后的火爆生意中的热闹景象：

“6 月 1 日中午，我外出办事正好路过王府井，肚子饿了，忽然想去麦当劳品尝品尝。走到门口，我愣住了。炎炎烈日下，足足有几百人聚集在餐厅门口，都是等着用餐的。餐厅内的座位已经满了，甚至站的地方都没有。餐厅不得不派出十几个工作人员，又请了四五个警察，手拉手组成一道人墙，阻挡顾客进入，同时耐心地向大家做着解释。十几分钟过去了，里面有一些空间，于是人墙忽地打开一个缺口，刹那间，一股潮水般的人流涌向餐厅。很快人墙的缺口又被堵上了，后面的人又被挡在外面。我随着人流进入餐厅，里面别说座位，找个地方站

都不容易。售货柜台前拥挤不堪,柜台内服务小姐奔前跑后,忙个不停……。此后几天,我有时经过麦当劳门口,发现早晨8点多钟,餐厅门尚未打开,就有不少人徘徊在外。”

世界上最大的零售企业沃马特成立于1962年。创业之初仅有一家18英尺长、15英尺深的杂货店,现已发展为3000多家连锁店,1996年销售额1061亿美元(当年我国最大的零售企业——上海第一百货公司年销售额为26.7亿元人民币)。1998年7月,美国《商业周刊》公布全球1000家大公司前20名排行榜,沃马特由1997年的第20位跃居第9位,把英特尔、宝洁、IBM、丰田、朗迅等甩在了后面。1998年5月,美国《财富》杂志公布的世界10大富豪中,经营沃马特的沃尔顿家族的财产金额仅次于微软公司的比尔·盖茨,排在第二位。可以说,是连锁经营造就了沃马特的霸业。

恰当有效地引入连锁的机制,为企业带来的是巨大的成功。在耳闻目睹连锁的非凡魅力时,人们不禁产生一些疑问:

连锁,究竟因何而来?

连锁,它的神奇之处何在?

连锁,到底是怎样化平凡为神奇的?

第一节

寻本求源——连锁,你从哪里来?

任何经济现象的产生和发展,各种企业形态的变化与更替,均离不开当时的社会经济大环境。每种新式企业的出现

往往体现着强烈的时代特征，蕴含着精明的企业家对企业内外部环境的理性思考。正如商品供不应求时，商家不会打着“含泪忍痛跳楼大甩卖”的口号拼命向消费者兜售商品；也正如“十点利”的风行只会集中出现在1993~1994年物价猛涨，消费者抱怨声四起的特殊时期。“连锁”的出现，也是适应当时的时代背景而出现的。

世界上最早的一家连锁店是1859年由两个美国人——乔治·F·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”。当时，美国基本已经完成全国范围的铁路网建设，随后又建成全国范围的通讯网络。新式快捷的交通和通讯工具为零售企业提高经营效率、增加经营效益提供了可能：他们可以与更远的供货商建立密切的业务联系；也可以用新的运输工具和通讯设施与其他地区的零售店加强联系；最关键的是可以用较低的费用将商品运送给消费者。

随着零售企业经营范围的扩大，它们开始绕过批发商，自己承担起批发商的功能。在大美国茶叶公司，现代连锁企业的经营特征当时已略具雏形：

集中进货、用大批量的进货数量和品种获得较大的商品折扣，以降低进货成本；

分散销售，利用分布在不同地点的店铺向周围的顾客销售商品。为实现大批量的销售目的，在商品定价上尽可能低，而不是使劲提高每件商品的价格，用“薄利多销”方式占领市场。

对各分店集中配送，在各店铺间调剂商品的余缺，使连锁企业在商品进货品种和陈列方面具备很强的灵活性。

连锁机制的建立与健全使大美国茶叶公司赢得对单个零

售店的竞争优势。1865年，该公司已拥有26家分店，全部在下百老汇大街和华尔街一带，且只卖茶叶。

1869年，大美国茶叶公司改名为大西洋和太平洋茶叶公司，开始把它的连锁商店延伸到东北部并越过阿巴拉契亚山脉。

1880年，大西洋和太平洋茶叶公司有100家分店，经营地区从圣保罗、明尼苏达扩张到弗吉尼亚。

1890年，该公司的分店数增加到200家，经营地区已是横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆，年销售额达到560万美元。

1930年，大西洋和太平洋公司已拥有分店15500家，年销售额达10亿美元。整个连锁商店销售额已占到零售总额的22%，事实上11%的零售机构同连锁组织有联系，32%的食品零售额是由连锁店经营的。随着连锁店的扩展，在销售体制方面也有彻底的革新。最显著的是明码标价的“一价制”和商品可以退换的“商品保证制”。

大西洋和太平洋公司的惊人发展引起很多企业的仿效。大西洋和太平洋公司属于正规连锁；约10年后出现的胜家(singer)缝纫机公司则属于加盟连锁店。

大西洋和太平洋公司靠正规连锁方式扩张，所到之处凭借强大的集团优势使周围的中小型独立店纷纷倒闭。为更好地同这种大型连锁集团抗争，这些独立店纷纷联合起来，签定协议，以某种联盟的形式开展市场竞争，从而诞生了连锁的第三种类型——自由连锁。

随着时间的推移，连锁开始从零售业向餐饮业、服务业渗透。1948年，莫里斯·麦克唐纳和理查德·麦克唐纳兄弟

俩在洛杉矶建立一家快餐店，这就是后来闻名全球的“麦当劳”。1954年，今日麦当劳的真正缔造人克罗克得到了为麦当劳发展连锁店的权利，麦当劳从此步入快车道，呈现出高速、高效的发展势头。

· 麦当劳王国的缔造人——克罗克

如今的麦当劳，已经不仅仅意味着一种商业上的成功，而且人们公认它的发展向全世界传播了一种饮食文化，改变了亿万人们的饮食习惯，使全世界的食品工业产生了一场革命。但是，在麦当劳诞生的早期，它的真正发明人麦克唐纳兄弟并没有看到这样的美妙前景。麦克唐纳兄弟俩本可以通过发展连锁，扩大经营规模，但由于二人对连锁意义的肤浅理解，加之经营中暴露的保守思想，使二人对麦当劳的巨大市场潜力熟视无睹，缺乏发展的欲望。在麦克唐纳兄弟俩手中的麦当劳，充其量只能说是小有规模。

幸运的是，麦当劳遇见了克罗克。由于克罗克对机遇的捕捉和充分的利用以及他独到的连锁经营理念，麦当劳获得今日的成功。

在美国乃至全世界，雷·克罗克的名声绝不亚于汽车业的福特、钢铁业的卡内基、炼油业的洛克菲勒，他被美国人称为最具有美国精神的企业家。

克罗克在其苦心经营的一生始终坚持的哲学是：“一个人应该充分利用每一个落在头上的机会。每个人都要自己创造幸福，自己解决难题。”

他在自传中说到：“这是一个简单的哲学。但是我喜欢这个哲学，因为它确实有用。我发觉自己虽然成了百万富翁，但

它对我仍然有用，就像 20 年代初对我有用一样。”

克罗克在孩童时期并不是一个爱读书的人，但却爱花很多时间去想问题，喜欢去设想各种各样的情况以及处理的方法，以至于母亲经常把他叫做“丹尼空想家”。恐怕正是这种爱思考问题的习惯使他比别人更易于捕捉和处理好瞬间即逝的机会。

他在高中二年级就休学踏入了社会，在几个旅行乐团里做过钢琴师，在芝加哥无线电台做过音乐节目导播，在佛罗里达推销过房地产。他品尝过破产的滋味，没有大衣、没有外套，没有一付手套，独自在冰冷的街道上驾车回芝加哥，到家之后变成了“棒冰”，那种满怀失意，不名一文的感觉令他一生难忘。

在他 20 多岁时，他曾找到一份为莉莉·图力普公司推销纸杯的工作。这是一份不错的工作，经过长期的努力，他获得了推销部门经理的职务。此时一种新型的奶制品搅拌机吸引了他的注意。他认定这是一次机会，毅然放弃了有安全感而且工资也不错的职业去办自己的公司，一切从头开始，这连他的妻子都感到吃惊和疑惑不解。但是他成功了，他的搅拌机被卖到全国各地的杂货店和冷饮店。

在此成功之时，克罗克仍然没有忘记警惕地注意着别的机会，他常说：“只要你精力旺盛，你就在成长；一旦你成熟了，你也就开始腐烂了。”

正是这种精神的支持，使克罗克捕捉到了获取更大成功的机会。也使麦当劳公司在其奠基之后没有半途夭折，有了一个真正能够承担起建设麦当劳王国这一重任的建筑师。

机遇常常是在最无意识的状态下突然到来的，但对有准