

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材



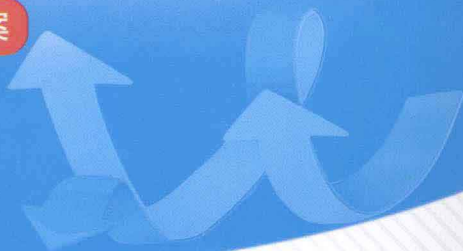
汤伟伟 © 主编

现代连锁 经营与管理

(第2版)



本书提供配套电子课件和习题参考答案



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

现代连锁经营与管理

(第2版)

汤伟伟 主编

清华大学出版社

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、商品采购与管理、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和企业文化方面介绍了连锁企业管理水平的提升渠道以及连锁企业文化的建设与管理。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，章节最后安排了小结、思考题以及案例分析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，书尾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及相关专业的教材，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 主编. —2 版. —北京：清华大学出版社，2014

(普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-302-34546-6

I. ①现… II. ①汤… III. ①连锁商店—商业经营—高等学校—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 276972 号

责任编辑：王 定 程 琪

封面设计：周晓亮

版式设计：孔祥丰

责任校对：曹 阳

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 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：保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：20.25 字 数：558 千字

版 次：2010 年 3 月第 1 版 2014 年 1 月第 2 版 印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~3500

定 价：35.00 元

自序

《现代连锁经营与管理》(ISBN: 978-7-302-22116-6)自 2010 年 3 月出版以来,得到了社会各界和同行业的广泛关注,并得到专业学者的高度评价。该教材作为本科专业基础教材在各高校已经使用 3 年,受到市场营销专业广大师生的一致好评。在我国连锁行业与相应管理水平不断提高的情况下,我们结合近几年积累的管理经验和最新理论知识,为本书增加了新的典型案例,特别是在现代连锁企业提升篇章中适时加入连锁企业文化的建设与管理。借此通过本书的再版,使其更加符合连锁经营与管理的普世逻辑与规则。

据国家统计局的消息,2011 年全国连锁行业销售规模稳步增长,按同口径相比增幅超过 20%。其中,连锁型便利店、商场、物流等也在不同程度上呈现快速增长。然而,在连锁行业快速发展的同时,商业竞争也在不断升级,各业态尤其是超市和百货都在寻求差异化发展与连锁企业文化的建设。

纵观国内外的连锁行业模式面临着愈来愈多的新型挑战,诸如多元化投资不善、组织管理体系不完善、产品或服务不合格、数字化与信息化系统不匹配、跨文化企业管理冲突等。而连锁行业新近出现的发展趋势,会对未来较长一段时间内行业发展方向起到决定性作用。连锁行业新近的发展趋势主要表现在以下几个方面:

首先,连锁行业与商业地产的深度整合。近年来经济形势的转变,在一定程度上促使连锁经营商跨区域经营。Fradata 的研究数据表明,目前超过 50%的特许经营连锁业务由地产商掌控,因此地产商同时扮演着区域开发商的角色。另外,连锁行业普遍认为即使租赁业务复苏,连锁经营商仍然倾向与区域开发商、地产商深度合作的模式。

其次,连锁店面重组发展迅速。近年来连锁行业的店面重组情况日益增多,而之前出现该现象的公司一般会被认为是运营状况不景气,但是目前的情况发生了变化。许多连锁餐厅开始通过店面重组为自身经营做减法,包括汉堡王、必胜客、肯德基等知名餐饮机构也纷纷加入店面重组的队伍中来。

再次,连锁行业数字化日益凸显。当前连锁经营商已经充分意识到数据收集和分析能够为企业带来的强大优势。因此,近年来国外出现包括 Site Analytics 公司在内的专业选址服务机构,为经营者提供客观数据辅助科学选址。另外,Google 和 Facebook 近两年也发布一些个性化设计,为特许经营者与特许经营人提供数字化沟通应用的大数据平台,从而快速推动连锁行业的数字化进程。

最后,连锁企业文化路径不断创新。缺乏整体规划、各自为政的连锁企业文化构筑会造成核心企业的弱化,最终导致分割品牌经营。因此就要科学地定位连锁企业文化的创新方向,即对核心企业的核心价值理念和精神气质以概念的形式存入连锁企业的整体布局之中,包括具体的管理目标、经营计划设计、营销策略等,都要尽可能地体现出连锁企业的文化特色。连锁经营企业文化的建设需要长期性,从而保证连锁企业文化的长效机制与创新,从真正意义上促进连锁企业文

化融入管理实践。

因此,基于对国际、国内连锁业态以及最新研究成果的持续性关注和总结,并且融入自身的丰富实践经验,对本书上一个版本的内容(包括部分数据、图表和案例)更新升级,加入连锁企业文化的建设与管理,以期在国内连锁行业提供与国际同步的发展思路,同时为国内连锁业人才的培养做出相应贡献。本书可以更好地作为高等院校经济管理类相关专业的教材,同时也可以作为培训教材更好地服务于连锁企业管理人员。

汤伟伟
2013年11月

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 9 章,第 1 章介绍连锁经营的历史沿革与发展趋势;第 2 章介绍连锁经营的基本理论;第 3 章介绍连锁经营开店管理;第 4 章介绍连锁企业商品采购与管理;第 5 章介绍连锁企业财务管理;第 6 章介绍连锁企业配送管理;第 7 章介绍连锁企业信息管理;第 8 章介绍现代连锁企业培训管理;第 9 章介绍现代连锁企业文化建设与管理。

本书特点如下。

一是系统性。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、欧尚超市,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。

汤伟伟
2013年11月

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	3
1.1 连锁经营的起源及背景	3
1.1.1 连锁经营的起源	3
1.1.2 连锁经营起源的背景	3
1.2 发达国家连锁经营的发展与现状	4
1.2.1 美国的连锁业	4
1.2.2 欧洲的连锁业	6
1.2.3 日本的连锁业	8
1.3 连锁经营在中国的发展	8
1.3.1 我国连锁经营的发展历程	8
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	14
1.4 国内外连锁经营未来的发展趋势	16
1.4.1 国外连锁经营发展趋势	16
1.4.2 我国连锁经营发展趋势	19
本章小结	20
思考题	20
第 2 章 连锁经营的基本理论	21
2.1 连锁经营概述	21
2.1.1 连锁经营的定义	21
2.1.2 连锁经营的基本特征	21
2.2 连锁经营的基本模式	23
2.2.1 直营连锁	23
2.2.2 特许连锁	24
2.2.3 自由连锁	28
2.2.4 三种连锁经营模式的比较和分析	30
2.3 连锁经营的优势和风险分析	31

2.3.1 连锁经营的优势分析	31
2.3.2 连锁经营的风险分析	34
2.4 连锁经营的基本原则	37
本章小结	40
思考题	40

第二篇 连锁企业经营与管理篇

第3章 连锁经营开店管理	45
3.1 连锁经营开店模式的构成	45
3.1.1 网点空间布局战略	45
3.1.2 门店 S&B 战略	47
3.1.3 连锁经营开店的路径	49
3.1.4 连锁经营开店的基本原则	51
3.1.5 连锁经营分店开发的流程	52
3.2 连锁经营分店的选址	53
3.2.1 选址重要性分析	53
3.2.2 连锁经营选址的基本理论	54
3.2.3 连锁经营分店选址的决策流程	61
3.3 连锁经营分店的布局与设计	68
3.3.1 连锁经营分店布局与设计的基本原则	68
3.3.2 连锁经营分店的外观设计与布局	70
3.3.3 连锁经营分店的店内设计与布局	72
3.4 连锁经营分店的组织结构及管理职责设计	74
3.4.1 连锁经营组织结构概述	74
3.4.2 连锁经营分店的职能与岗位设计	79
本章小结	81
思考题	81
第4章 连锁企业商品采购与管理	82
4.1 连锁企业商品采购概述	82
4.1.1 商品采购的定义	82
4.1.2 连锁企业的商品采购制度	83
4.1.3 连锁企业商品采购的方式	84
4.1.4 连锁企业商品采购应注意的问题	84
4.2 连锁企业商品采购的组织管理	85
4.2.1 连锁企业商品采购的组织形式	85
4.2.2 连锁企业商品采购的组织管理规定	87
4.3 连锁企业商品采购的业务流程管理	88
4.3.1 连锁企业商品采购的业务流程	88

4.3.2 连锁企业商品采购谈判与采购合同	90
4.3.3 连锁企业供应商管理	91
4.4 连锁企业商品管理	92
4.4.1 商品定位与分类	92
4.4.2 单品管理	94
4.4.3 滞销品淘汰管理	95
4.4.4 商品群管理	96
4.4.5 商品陈列	98
本章小结	105
思考题	105
第5章 连锁企业财务管理	109
5.1 连锁企业财务管理概述	109
5.1.1 连锁企业财务管理的概念	109
5.1.2 连锁企业财务管理的意义与特点	110
5.1.3 不同连锁经营形态财务管理的区别	111
5.2 连锁企业财务管理的主要内容	111
5.2.1 资金管理	111
5.2.2 资产管理	112
5.2.3 成本费用管理	113
5.2.4 融资决策	114
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	127
5.3.3 经营绩效评估指标	131
5.4 连锁企业资产管理的风险防范	133
本章小结	135
思考题	135
第6章 连锁企业配送管理	138
6.1 连锁企业配送概述	138
6.1.1 配送的概念	138
6.1.2 配送与一般送货的区别	139
6.1.3 配送与物流的关系	139
6.1.4 配送的目标	140
6.1.5 连锁企业配送的含义与特点	141
6.2 连锁企业配送的现状	141
6.2.1 发达国家连锁企业的配送现状	141
6.2.2 我国连锁企业的配送现状	142
6.2.3 连锁企业配送的发展趋势	143

6.3 连锁企业的配送模式	144
6.3.1 配送模式的类型	145
6.3.2 配送模式的比较分析	147
6.3.3 配送模式的选择	150
6.4 连锁企业配送中心的规划与管理	153
6.4.1 配送中心概述	153
6.4.2 连锁企业配送中心的建设途径	157
6.4.3 连锁企业配送中心的规划	158
6.4.4 连锁企业配送中心的经营管理	162
本章小结	166
思考题	166
第7章 连锁企业信息管理	170
7.1 连锁经营信息管理概述	170
7.1.1 信息科学基础	170
7.1.2 信息与管理的关系	171
7.1.3 连锁经营信息管理	171
7.2 连锁企业信息管理系统	176
7.2.1 连锁企业信息管理系统概述	176
7.2.2 连锁企业信息管理系统的建设	177
7.2.3 连锁企业信息管理系统的主要内容	178
7.2.4 连锁企业信息管理系统的功能与作用	179
7.3 连锁企业信息管理系统的应用	180
7.3.1 前台销售系统	180
7.3.2 后台管理系统	182
7.3.3 电子订货系统	186
本章小结	189
思考题	189

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	199
8.1 连锁企业培训的基本概念	199
8.1.1 企业培训的内涵	199
8.1.2 培训与现代企业的关系	200
8.1.3 连锁企业培训的特征	202
8.1.4 连锁企业培训管理的基本过程	203
8.2 连锁企业培训的需求分析	204
8.2.1 连锁企业培训需求分析概述	204
8.2.2 连锁企业培训需求分析模型	207

8.2.3	连锁企业培训需求分析步骤	210
8.2.4	连锁企业培训需求分析方法	213
8.3	连锁企业培训计划的编制	217
8.3.1	培训目标的确定	217
8.3.2	培训计划的定义及作用	218
8.3.3	培训计划的结构	219
8.3.4	影响培训计划的因素	221
8.3.5	制订培训计划的步骤与方法	223
8.3.6	制订培训计划应注意的事项	224
8.3.7	连锁企业培训课程设计	225
8.4	连锁企业培训实施	230
8.4.1	培训组织体系的建立	230
8.4.2	培训实施流程	232
8.4.3	连锁企业培训外包	233
8.4.4	培训方法与技术	236
8.4.5	培训师的选择	239
8.5	连锁企业培训评估与反馈	241
8.5.1	连锁企业培训评估概述	241
8.5.2	连锁企业培训评估模型与方法	242
8.5.3	连锁企业培训评估内容	244
8.5.4	连锁企业培训评估流程	246
8.5.5	连锁企业培训效果转化	247
	本章小结	249
	思考题	249
第9章	现代连锁企业文化建设与管理	251
9.1	连锁企业文化的基本理论	251
9.1.1	企业文化的定义	251
9.1.2	企业文化的结构体系	253
9.1.3	连锁企业文化的功能	255
9.1.4	连锁企业文化的特征	257
9.2	企业文化与现代连锁企业核心竞争力	259
9.2.1	连锁企业核心竞争力概述	259
9.2.2	企业文化与现代连锁企业核心竞争力的关系	262
9.3	现代连锁企业的文化建设	265
9.3.1	现代连锁企业文化建设的一般原则	265
9.3.2	现代连锁企业文化建设的基本策略	266
9.3.3	学习型的现代连锁企业文化	269
9.3.4	现代连锁企业识别系统 CIS	272
9.4	现代连锁企业的跨文化管理	280

本章小结	282
思考题	282
附录 A 采购业务表格	285
附录 B 企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	290
附录 C 连锁超级市场、便利店管理通用要求——术语规范	294
附录 D 连锁超级市场、便利店管理通用要求——总部管理规范	298
附录 E 连锁超级市场、便利店管理通用要求——门店管理规范	303
附录 F 连锁店经营管理规范意见	306
附录 G 商业特许经营管理条例	308
参考文献	312

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
- 了解连锁经营的发展历程
- 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‘瑞蚨祥’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1818万吨，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3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4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多家独立的食物零售商自愿联合,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