

3.7厘米

$$1 \times = \frac{370 \text{ 千米}}{3.7 \text{ 厘米}}$$

3.7厘米

$$= \frac{37000000}{37}$$

$$= 1000000$$

$$1 : 1000000$$

(作业)

370

1000

$$\times 1000$$

10

连锁经营与管理

$$\frac{4}{100}$$

$$\frac{4 \times 300000}{1000}$$

(1200)

年息

主 编 吕 卫 黄旭敏

副主编 高光照 宋文敏 苑振柱 丁 莉

编 委 陈金标 朱佩琮 施 杨

<http://nynu.fanya.chaoxing.com/portal>



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

0 超星发 司公限有 务业理经

脑识大开
创意来自生活

△ 爆品省钱的RD (德国)

前言

在全球范围内,连锁经营已经成为商业领域占主导的企业组织形式。近几年中国更是后来居上,成为世界上连锁经营发展速度最快的国家。随着我国连锁业经营的高速发展,对连锁经营管理专业人才的需求也日益增加。专业人才的培养依赖于教育,高等教育是培养连锁经营管理中高级专业人才的主要途径,我国许多院校连锁经营管理、工商企业管理、市场营销等专业纷纷开设与连锁经营管理相关课程。

为了适应连锁经营管理课程教学发展的需要,培养既有理论功底、又有实际操作能力的专业人才,编者通过市场调查,力求准确掌握国内连锁经营行业的发展现状及趋势,参考了大量有关连锁经营和零售管理的教材、著作、论文等文献资料,并结合自身多年教学 and 实践经验编写了本教材。本教材在编写方面具有以下特点:

1. 项目式结构突出任务过程导向

本教材在内容安排上以连锁企业中总部、门店、配送中心的实际岗位进行内部管理、外部竞争、处理供应商、顾客上下游关系等任务所需的能力为依据,分为五个模块。在夯实连锁经营理论知识的基础上,本教材又突出连锁企业门店开发运营实务与连锁体系的采购、物流等实践环节,特别关注了特许加盟作为大学生创业的重要途径。本教材的知识体系涵盖连锁企业从创建到拓展到经营的全过程,充分考虑在连锁企业总部或门店或配送中心担任管理人员、操作人员所需的知识、能力、技术。

2. 案例教学注重实践操作

本教材强调案例教学,针对各个单元重要理论知识点的阐述均会穿插对应案例,精心搜集和设计的案例有代表性地反映了大到全球知名连锁企业,小到本土中小连锁企业成功或失败的经验,加深学生对于现实商业社会中连锁经营管理从战略层面到操作层面的思考 and 理解。

另外,本教材每一教学项目均设有学习目标、相关链接、案例讨论、任务训练、实训等项目,更加注重培养学生课后的学习能力,鼓励学生自主学习、研究性学习。

3. 迎合大学生创业教育潮流

特许加盟是现代个人投资创业的一条重要渠道,有专家称中国的特许加盟阶层已经出现,而近年来的就业困难,也促使越来越多的大学生加入这一行列。特许加盟作为相对独立的板块是本教材非常重要的一个组成部分,通过特许加盟的教学和实践,使学生了解特许连锁的优势与风险,掌握特许加盟的双盈策略,提高学生创业的敏感度和安全意识。

本教材在编写过程中参考了大量相关书籍、论文、网络资料,吸收和借鉴了前辈和同行的研究成果,在此谨向相关作者表示衷心的感谢。限于编者水平和经验,本教材存在的疏漏和欠缺,恳请读者批评指正。

编者

目 录

模块 1 连锁经营认知	(1)
单元 1.1 连锁经营概述	(3)
单元 1.2 连锁经营类型选择	(25)
单元 1.3 连锁经营主要业态	(37)
模块 2 连锁经营组织战略	(59)
单元 2.1 连锁企业组织结构	(61)
单元 2.2 连锁企业战略管理	(75)
模块 3 连锁企业开发运营	(99)
单元 3.1 连锁企业门店开发设计	(101)
单元 3.2 连锁企业门店运营	(124)
模块 4 连锁企业管理技术	(145)
单元 4.1 连锁企业采购管理技术	(147)
单元 4.2 连锁企业物流管理技术	(181)
模块 5 特许加盟经营	(201)
单元 5.1 特许加盟模式选择	(203)
单元 5.2 特许加盟体系构建	(220)
单元 5.3 特许加盟法律环境	(232)
参考文献	(249)

模块 1

连锁经营认知

本模块介绍连锁经营的基础知识,分析连锁经营的含义及主要特征,回顾连锁经营模式的起源及在各经济区域的发展历史,总结连锁经营成功的原因,认识和比较连锁经营的 3 种基本类型以及连锁经营在各商业零售业态中的应用。



单元 1.1 连锁经营概述



知识目标

- (1)理解连锁经营的含义和基本特征。
- (2)了解连锁经营的发展历程。
- (3)掌握连锁经营成功的原因。



能力指导

- (1)客观分析连锁经营的优势和风险。
- (2)深刻理解连锁经营发展所应具备的内外在条件。
- (3)准确掌握各区域连锁经营的特点。



案例导入

麦当劳的六大统一

目前麦当劳在全世界已经有超过 33000 家快餐店,分布在 130 多个国家,成为世界上最大的餐饮集团。

麦当劳的大黄金拱门(大 M)已经深入人心,现在我们无论走到这 130 多个国家的哪里,都能看到这个显著的大 M,麦当劳的大黄金拱门也就是连锁经营中的第一个统一——统一标识最成功的典范。

麦当劳的市场地位是其 50 多年来精心培育下形成的,在“品质、服务、清洁和物有所值”的经营宗旨下,人们不管是在纽约、东京、香港还是北京光临麦当劳,都可以吃到同样新鲜美味的食品,享受到同样快捷友善的服务,感受到同样的整齐清洁及物有所值。麦当劳统一品质的产品和服务造就了这个世界最大的餐饮公司。

2003 年,麦当劳全球首席营销官拉里·莱特上任后,策划了麦当劳历史上第一次全球统一品牌更新计划,正式启动“我就喜欢”(I'm Lovin'it)品牌更新计划。这是麦当劳公司第一次同时在全球 100 多个国家用同一组广告、同一组信息来进行品牌宣传,为麦当劳赢得了不少关注和年轻人的群体市场。可以说这是一次成功的统一营销策略。

作为世界零售食品服务业的领先者,麦当劳对整体的供应链要求非常高,有一套很好的运转机制。其所需原料有固定的供应商,有的已经合作 40 多年了,麦当劳开到哪里,供应商就把厂建到哪里。麦当劳与供应商形成了一种具有竞争性战略合作伙伴关系,这就是麦当劳的统一采购模式。

在麦当劳门店和供应商之间还需要一个二传手。就在许多人还没听过“物流”这个



词的时候,麦当劳已将世界上最先进的物流模式带进了中国。通过麦当劳物流之旅,我们看到的是这个企业完善的、标准化的统一配送体系。

作为连锁经营商店还有一个很重要的统一,那就是**统一价格**。但2007年麦当劳实施不同门店之间同品不同价,一段时间内曾经引发舆论的狂潮。麦当劳某些门店的商品在涨价0.5~1元后,引发如此大的舆论探讨,说明人们对于连锁店的价格预期就是统一。而麦当劳的老对手,肯德基坚持今后他们的产品仍会统一价格。

【思考】麦当劳统一的经营模式如何成就商业上的成功?

1.1.1 连锁经营的含义和基本特征

连锁经营是当今世界经济发展的热点,也是现代企业新的利润增长点。我国自20世纪80年代中后期引入现代连锁经营以来发展迅猛,特别在服务业、零售业和餐饮业等行业取得的巨大成功有目共睹。连锁经营成为企业推广品牌、占领市场、扩大规模最有利的武器之一。

1.1.1.1 连锁经营的含义

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度,是指经营同类商品或服务的若干企业,以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工基础上实施集中化管理和标准化运作,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。

连锁经营企业的基本组织结构一般由总部和门店两个部分组成。连锁企业总部是连锁经营的指挥领导层和经营决策层;连锁门店是在连锁企业经营管理的基础上,按照总部的指示和服务规范要求,承担日常具体销售业务的店铺。

1.1.1.2 连锁经营的基本特征

连锁企业的本质特征集中表现在规模化的经营方式、网络化的组织形式和规范化的管理方式上。

1) 规模化的经营方式

连锁企业因为拥有大量的门店,具有大批量销售、大批量采购的价格优势。而且连锁店数量多、分布广,深入各个消费腹地销售,迎合了消费的分散性和就近购物的消费习惯,增强了消费者与连锁企业之间的感情联系,从而有效解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

(1) 采购的规模优势。通过采购权的集中使连锁门店在对外采购时变成集中采购,采购的数量较大,总公司可以以较强的议价能力与供应商讨价还价,获得低价进货的优势;同时,由于集中采购,较之单店独立采购可以减少采购人员、采购次数,从而还降低了间接采购成本。



(2)物流的规模优势。在集中采购的基础上连锁企业统一设置仓库比单店独立存储更节省仓储面积,总公司可以根据各店的销售情况,实现合理库存;总公司还可以通过集中配送选择最有利的运输路线,充分利用运输工具,及时运送,以免门店商品库存过多或出现缺货现象。

(3)促销的规模优势。由于连锁门店遍布一个区域或者全国甚至全球,因此连锁企业总部可以利用电台、电视台、报刊、网络进行强大的宣传攻势,而广告费用可以分摊到多家门店上,每家门店的平均促销本并不高。但对于单个商店以一己之力进行广泛的宣传是难以做到的。

(4)研发的规模优势。单店也可以聘请专家对门店运营管理进行设计,也可以对自己的员工进行系统的培训,然而费用很大。连锁企业开发的软件、硬件技术可以在整个连锁体系内推广,建立自己的专职培训部门,研究、开发和培训的费用均可以由多家门店承担,因而享有研发的规模优势。

(5)规模扩大的学习优势。连锁企业可以把自己各个门店中最为成功的经验在整个连锁体系中推广,可以以丰富的开店经验,不断开出新的门店,这要比一个第一次开店的人节约时间和精力。通过复制成功的经验模式,实现连锁企业高质量快速扩张。



相关链接

普尔斯马特——逝去的背影

几年前由于资金链断裂、供货商封门而倒闭的普尔斯马特早已在中国零售行业内烟消云散,但这个被称为“空手套白狼”的假洋鬼子,对行业的影响至今还存在。

1996年退伍军人刘五一在国内注册成立北京普尔斯马特集团,成为当年外经贸部特批的首家外资特许经营连锁企业,这是普马在中国首次出现。外资的品牌、会员制的超市业态、连锁的运营模式等时尚因素很快使普马在全国名声鹊起。

随后,中国普马开始了迅速的连锁扩张之路,之后短短几年时间就开出了40多家连锁店。普马投资模式为:注册新公司——已注册的公司向当地银行贷款建设店面——赊销获得供货商供货——抽调注册资本金、银行贷款、拖欠的供应商货款和经营资金——注册下一家新公司,如此循环。

不过值得注意的是,当年迷惑了众多国人的普尔斯马特在其本土美国已经逐渐没落,中国普马仅获得了其一个商标的使用权,所有的运营、管理都是自己操刀。

2004年12月19日,昆明普马旗下的诺玛特店突然关门,坊间顿时一片哗然。昆明市供电局称,诺玛特11月一共拖欠电费38万元——断电似乎成为普马关门的导火索。

5天之后,昆明普马系的另外4家超市正式关门,数百供应商齐聚金碧店门口,赫然亮出了“普马还钱来”的醒目标语,普马系在昆明的5艘战舰全部沉没。

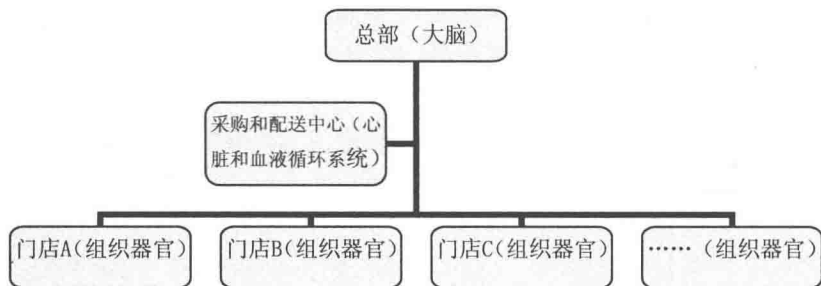
昆明普马并非“多米诺骨牌”的第一张,也不是最后一张。事实上,谁都说不清究竟哪一家普马店是引起连锁反应的“罪魁祸首”,因为几乎是同一时间段里,所有普马店都摇摇欲坠并迅速坍塌。

有人历数普马的“死法”:在昆明被“电死”、在秦皇岛被“堵死”,在新疆被“逼死”……

【思考】普尔斯马特到底怎么“死”的？普尔斯马特为什么“规模没有出效益”？

2) 网络化的组织形式

连锁经营既是一种经营方式，又是一种组织形式，这种经营方式的种种“统一”，恰恰是组织化程度提高的结果。连锁企业是以公司总部为轴心、采购部门和配送中心为纽带，由成百上千个连锁门店组成的网状组织结构（见下图）。



连锁经营网络化的组织形式

这个网状的组织结构在运行上就像复杂的人体系统，总部是公司的大脑，发挥总体指挥、协调、决策的职责，采购和配送中心是心脏和血液循环系统，承担着为各个组织器官制造和输送养分任务，而若干个门店则是体系中的组织器官，实现与外部的物质和能量交换。只有各个板块各司其职，才能保证系统的正常运转。

连锁经营的特点是点多分布广，形成一个网络化的布局。网络化的布局需要网络化的管理，在信息技术落后的时代，连锁经营的发展是缓慢的，依靠人工的手段，根本无法实现多点之间的联系和数据交换，因此连锁经营的规模和区域都无法真正扩大。但进入信息时代之后，计算机技术和网络技术的飞速发展，为连锁经营安上了助推器，使得庞大而分散的连锁经营体系运转成为可能。也正因如此，20 世纪 70 年代后信息技术发达的国家其连锁业也呈现出快速发展的态势。



相关链接

信息技术——连锁经营“助推器”

信息是连锁经营的神经，在初期信息手段比较落后的条件下，连锁经营的效益、规模、布局和发展都受到限制。进入信息时代以来，现代化电子计算机技术为连锁经营插上了翅膀，把连锁经营带进了现代化时代。为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部各类机构能步调一致，有效地运转，连锁企业需要用现代化的管理手段，即实施计算机信息管理。公司总部、配送中心以及各个连锁门店都必须建立相应的电脑系统，并用远程通讯网络系统将整个公司构成一个整体。大型的连锁公司如果没有电脑管理系统，就难以实施有效的管理，也难以获得连锁经营的规模效益，所以国内外的连锁公司普遍实施了计算机管理。连锁门店的成功发展和连锁经营组织形式的网络化在很大程度上得益于电脑和电子技术的广泛应用。

【思考】信息技术在连锁经营中哪些方面发挥作用？



3) 规范化的管理方式

规范化的管理方式集中体现在管理的“三化原则”(又称“3S”原则)上。

(1)简单化(Simplification)。简单化并不“简单”,它意味着一个从繁到简的过程,彻底排除浪费部分、过分部分、不适部分,去掉不必要的环节,使各个环节包括财务、采购、物流、信息等系统工作尽量简化,提高工作效率。

连锁企业的简单化是由其行业特点决定的。连锁企业往往存在业务量不均衡的问题,一般节假日顾客多而集中,而平时顾客少而分散;而一些餐饮店中餐、晚餐时段顾客多而集中,其他时段顾客少而分散,营业时间内忙时和闲时差异很大。因此,门店常常需要在业务量大的时段雇佣临时工,而业务量少的时段则不需要过多人员以节约人工成本。但临时工稳定性差,流动性大,对于复杂的作业,增加训练的时间就加大了培训成本,也会降低服务质量。解决这一难题的最有效的办法就是将作业简单化,使初次来店工作人员稍加训练,就能迅速熟悉作业内容。一般情况下连锁企业会制定《工作手册》来指导员工工作,这种手册对各个岗位的工作任务尽量简化,进行明确的规定,有利于员工在最短的时间内掌握。

(2)专业化(Specialization)。现代社会已经形成专业化分工体系,整个社会仿佛就是一条很长的流水线,每人只守一个位置,而且越分越细,这是提高生产力的需要。连锁企业的专业化表现在总店和门店的分工,总公司负责企业战略管理、经营技巧包括形象设计、门店开发、市场开拓、内部布局、商品采购、经营方向、人员培训等,门店则根据总部的总体部署和统一安排,集中精力做好销售工作,负责商品陈列、服务顾客等直接面对消费者的经营活动;专业化也表现在各个部门、岗位、员工之间的职责分工,连锁店高效率的专业化分工配合将是极具竞争力的。

(3)标准化(Standardiation)。标准化在一定程度上是专业化与简单化的体现,因为连锁经营的最大特征之一就是具备可复制性,只有标准化的东西才有可能得到快速的复制和推广。连锁企业标准化主要体现在各个领域经营管理的统一。

①统一经营理念。统一的经营理念体现在企业全体员工的观念与行为的统一,连锁企业的统一经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业定位和中长期战略的综合,是其全部经营管理活动的依据,是文化层面的统一。

②统一标识。统一的标识系统是连锁企业的外在形象。企业识别系统,是指连锁企业所呈现给公众的直接印象,包括连锁企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、门店布局、商品陈列、包装材料、员工服装等。识别系统不仅有利于识别,更有利于获得消费者的认同,使其对企业产生深刻的印象。

③统一商品和服务。统一的商品和服务是连锁企业经营内容的统一,是满足同一目标顾客的营销方式的统一。表现在:连锁企业各门店所经营的商品都是经过总部精心策划和挑选的,是按照消费者需求做出的最佳的商品组合,并不断更新换代。连锁企业各门店所提供的服务也是统一规划的,无论到任何地方、任何一家门店,服务都是统一的、规范的,从而增强顾客的忠诚度。

④统一采购。统一采购是指连锁企业总部设专门的采购机构和专职采购人员统一



负责企业所有商品的采购工作,连锁企业所属各门店只负责销售的一种采购形式。

⑤统一物流配送。以经营商品而非服务为主的大型连锁企业往往设有自己的配送中心,配送中心是连锁企业总部直接投资建设的一个下属机构,其职能是为系统内各连锁分店完成商品采购、分拣加工和物流配送任务。

⑥统一营销策略。连锁企业强调步调的一致性,在所有门店中执行一套标准化经营管理系统能减少各家门店的差异性。门店虽然负责商品销售的具体行为,但有关商品销售策略仍由总公司做出,包括商品陈列原则、商品促销方案、商品定价机制等,甚至员工着装、统一用语、标准手势等方面都实现全面规范化。

⑦统一价格。连锁门店销售商品价格在全球范围内实现统一是比较困难的,毕竟各个国家的经济发展水平,货币价值差异很大。但基本上在同一个国家内,连锁企业内部统一一款商品在不同门店的销售价格是统一的。



相关链接

真功夫——破解中式快餐标准化难题

北京朝外大街昆泰大厦,麦当劳餐厅和主营中式原盅蒸品的真功夫餐厅毗邻而居。一家是西式快餐,一家是中式快餐,两家店面看起来却非常相似,一样色调明快的装潢,一样的点餐收银合一的柜台,一样的广告牌式的菜单。唯一比较明显的区别是店面标识:这边是麦当劳黄色的“M”及和蔼可亲的“麦当劳叔叔”,另一边则是真功夫那个摆开架势、随时准备格斗搏击的“李小龙”形象。

中式餐饮连锁最大的障碍就是难以标准化,如果说中式餐饮连锁企业不能让厨师下岗,不能让厨房生产流程化,就很难谈连锁,所谓的连锁也只能是名义上的连锁而已,但真功夫真的做到了。

真功夫以经营蒸饭、蒸汤、甜品等蒸制食品为主,相对于其他烹调方式,蒸的方法在中式烹饪中似乎最容易实现标准化操作。真功夫采用电脑程控蒸汽设备保证了同一炖品蒸制时的同温、同压、因而几乎是绝对的同一口味。从此,真功夫的餐厅里不再需要厨师,不需要任何一把菜刀,服务员只要将一盅盅饭菜半成品放进蒸汽柜里,设定好时间和温度,时间一到就能拿出香喷喷的饭菜,真正实现“千份快餐同一口味”。

同时,真功夫在管理上全面学习麦当劳的流程和店面管理经验,把餐厅经营的各个流程、工序全部细化成为具体的标准,形成9本手册贯彻到员工日常的培训和考核中去。

真功夫组建的采购、加工、配送三大后勤中心,保证了这家中式快餐从选料、加工、配送等各道工序的标准化。

真功夫标准化是后勤生产、烹制设备、餐厅员工操作三位一体的标准化体系,这是企业核心竞争力的重要因素。凭借这种自主发明的“标准化程序”和合理的经营策略,真功夫在2004~2007年间,始终保持着年均55%的增长速度。

【思考】真功夫的标准化能否在中式快餐中普及?



1.1.2 连锁经营发展进程

1.1.2.1 连锁经营的产生

连锁经营作为一种现代流通业的新的企业组织形式和经营方式产生于美国,美国是连锁业的鼻祖,至今仍充当着领头羊的作用。

19世纪60年代美国南北战争爆发,战争的结果以北方资产阶级的胜利而结束。北方在战争中的胜利,确立了大资产阶级在全国的统治地位,消灭了奴隶制,为美国的资本主义迅速发展赢得了大量的自由劳动力和广阔的市场。美国国内区域贸易开始发展起来,拓展了美国国内市场,市场流通格局发生了革命性的变化。国内贸易量的迅速增加和国内市场的不断扩大,对美国流通业提出了新的要求,铁路网和通信网在全国范围内的建立推动了美国统一的国内市场的最后形成。新式快捷的交通工具和先进通讯工具的广泛运用,为连锁经营的发展创造了良好的外在环境和必要条件。从商业的组织形式上讲,市场的急速扩大,要求商业同工业一样,能够通过专业化的管理来获得更高的经济效益。美国的连锁商业正是在这样的时代大背景下产生和发展起来的。

1859年,连锁经营率先出现在商品零售业。世界上第一家现代连锁经营企业——美国大西洋和太平洋茶叶公司成立,简称“A&P”。该公司以销售低价位的茶、咖啡起家,后来扩展到其他食品杂货,至今已超过150年。

1.1.2.2 连锁经营的发展

1859年,连锁经营在美国出现之后,由于其强大的规模优势,促使诸多零售企业通过这一模式获得成功,很快便在美国以及其他国家取得了迅猛的发展,目前已经成为世界经济的重要组成部分。

1) 美国连锁经营的发展

美国是世界上经济最发达的国家,也是连锁经营发展最成功的大国。美国连锁经营的发展,迄今经历了5个发展阶段。

(1) 创始期(1859年)。1859年,乔治·F·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办了世界上第一家连锁商店“大美国茶叶公司”,10年后更名为“大西洋和太平洋茶叶公司”,简称“A&P”。

(2) 创立期(1859~1930年)。A&P公司通过连锁经营机制赢得了竞争优势,得到了迅猛的发展,到1929年,该公司已经拥有1.7万多家连锁店,年营业额超过7.5亿美元,成为当时世界最大的零售企业。由于该系统所有门店都是由总公司同一资本开办并直接经营管理的,其形式后来被称为直营连锁。

A&P公司的成功吸引了其他企业纷纷效仿,其中包括当时的新兴产品制造商——美国胜家缝纫机公司。缝纫机作为全新的商品,厂家急于借助更多的门店向消费者介绍其功能和使用方法,但开设大量的门店需要大量的资金,于是该公司另辟蹊径,有效解决



门店拓展与资金有限的矛盾。1865年,美国胜家缝纫机公司首创连锁经营式分销网络,公司将缝纫机这种新商品的销售权转让给全美各地的特约经销店,从此打开市场,雄霸全球缝纫机市场,这是世界上第一家特许连锁店。

由于直营连锁企业的发展,美国众多中小零售商由于采购量有限,不具备与供应商讨价还价的实力,在采购成本方面无法与大型直营连锁企业竞争。1887年,美国130多家独立的食品零售商为了生存自愿联合,共同投资开办了一家食品批发公司,对参与者实行统一采购,联购分销,这是美国第一家自由连锁店。

在这一阶段,目前世界连锁经营的三种经营模式都一一出现了,所以称为创立期。

(3)超级市场导入期(1930~1950年)。1930年8月美国经济危机期间,具有几十年食品经营经验的美国人迈克尔·库伦在纽约长岛开设了世界上第一家超级市场,这一业态符合了当时美国的经济形势。超级市场与连锁经营的结合可以说是相得益彰,是这一时期美国连锁店最重要的特点,也引领了未来超级市场发展的总体趋势。

(4)现代连锁期(1950~1980年)。20世纪50年代,美国战后经济的重建和繁荣,给连锁经营的发展带来新的契机。在此之前的连锁经营各个门店只是销售同样的商品,而对于企业形象、经营管理等方面没有统一的要求。50年代后,特别是麦当劳、肯德基等餐饮企业引入连锁经营体系,公司得到了迅速发展,同时也完善和规范了连锁经营模式,总公司开始要求所有连锁门店不仅使用统一的公司名、商标名,还必须承袭总公司的全套管理制度,包括统一进货、店址选择、店面设置、人员训练、广告促销、销售标准化等。这一阶段被称为连锁商业的黄金时代。

(5)全面国际连锁期(1980年后)。20世纪80年代后,连锁经营进入全面国际化连锁时期。首先是领域的扩展,连锁经营不再局限于少数特定行业,而扩充到非食品零售业、旅馆业、不动产、租赁业、休闲旅游业、服务业等。其次是地域上的扩展,美国大型连锁企业实力逐步增强,但继续发展受到了市场的限制,于是纷纷向国际市场扩张门店,开始走上跨国连锁的道路,向国外输出门店。最后是数量上的扩展,上世纪80年代美国连锁经营飞速发展,几乎每6.5分钟就有一家连锁店开业,这个速度是十分惊人的。

2) 欧洲连锁经营的发展

欧洲连锁经营的起步略晚于美国,但发展毫不逊色,一方面受到了美国连锁业的影响,另一方面在发展模式和进程方面也带有欧洲大陆自身浓厚的特色,发展比较有代表性的有英国、法国、德国的连锁业。

(1)英国。欧洲最早的连锁店出现在老牌资本主义强国——英国。1862年,伦敦建立起欧洲第一家连锁经营企业——无酵母面包公司。第二次世界大战之后,英国的连锁企业发展迅速,特别是20世纪六七十年代,整个零售商业结构是以连锁商店为主的,连锁商店的销售额占到零售业总额的2/3。到1984年,门店在10家以上的大型连锁企业有1200家,其营业额占整个零售业的69%。



相关链接

马狮百货

提到英国的连锁企业,不能不说马狮百货集团(Marks&Spencer),它是英国最大的跨国商业零售集团,不单在英国被誉为现代管理的典范,在国际舆论界中也有很高的地位。这家公司的前身是建于1884年的一元便利店,专门销售价格为一个便士的商品,到1915年它已经发展成为一家零售连锁店。今天马狮集团已经成为世界上首屈一指的百货公司之一,一直被公认为英国最成功的企业之一,是英国盈利能力最高的零售集团,如果以每平方英尺销售额计算,马狮集团在伦敦的商店比世界上任何一家零售商店获得的利润都要多。马狮百货最大的经营特点是在英国所有的马狮百货商店只销售一种牌子——“圣米高”(St. Michael),所有产品都是由公司自己或是与制造商联合设计。其他大多数零售商出售的是相同厂家品牌的产品,为了争夺顾客,必须大量做广告宣传,而马狮公司只销售自己“圣米高”牌子商品,而这种商品不可能在别处买到,节约了广告成本。而且这种商品与同质量水平的商品相比,价格便宜,与同价格的商品相比,质量更优,可谓性价比超高。

【思考】马狮百货只经营单一品牌的策略有什么好处?

(2)法国。法国被誉为世界时尚之都,百货商店就始创于法国巴黎,法国的百货商店连锁发展突出,如巴黎春天百货、老佛爷百货等。而法国最成功的连锁企业当属家乐福,目前是仅次于沃尔玛的世界第二大商业连锁经营集团。除此之外,法国知名的连锁企业还有欧尚、勒克莱尔、卡西诺等,这些企业都在全球零售30强内。



相关链接

家乐福

家乐福——法国零售业的龙头老大,成立于1959年,总部设在巴黎近郊。经过50多年的不断发展,并购与创新,家乐福已经从一个经营面积2500平方米的店铺发展成为遍布世界的连锁跨国公司,成为是欧洲第一大零售商、世界第二大国际化零售连锁集团。Carrefour的法文意思就是十字路口,而家乐福的选址也不折不扣地体现这一个标准——所有的店都开在了路口。1995年家乐福率先在北京开设大卖场,是最早抢滩中国的国外零售巨鳄,开启了中国零售业大卖场潮流,截至2011年底在中国已开设门店199家。

【思考】请分析家乐福的选址标准?

(3)德国。德国人以制造飞机、汽车的严谨风格经营商品零售业,麦德龙是德国最大的商业集团,经营形式涉及超级市场、大卖场、仓储型市场等,在全球零售业中排名第4位。而另一家对德国民众影响更大的连锁店是1962年创立的阿尔迪连锁超市,它一直以薄利多销而驰名世界。阿尔迪的经营特色一直执行严格的进货原则,他们与供货单位签订的都是大数额长期合同,向供货单位付款的期限长达30天,但是商品在卖场中9天



内都能脱手,这种时间差在商业资金流转中起着重要的作用。



相关链接

阿 尔 迪

阿尔迪(ALDI)是德国最著名的以经营食品为主的连锁折扣超市,AL是阿尔布莱希特(Albrecht)的缩写,而DI是Discount(折扣)的缩写,意为阿氏家族的折扣商店,它的所有者是现年80多岁的阿尔布莱希特兄弟。阿尔迪超市又分为“南阿尔迪”和“北阿尔迪”。南阿尔迪由弟弟特奥经营,他的连锁店在德国西部和南部;北阿尔迪的所有者是哥哥卡尔,他在北方发展业务。

阿尔迪的经营秘诀说起来很简单,就是全面降低成本,凸显价格优势,将低价策略进行到底,薄利多销。成本控制是每个企业家追求利润最大化所共同关注的焦点,但要做到绝对低价并不是一件容易的事情。想要永远走在最低价的边缘,阿尔迪就必须在采购、管理以及物流等各方面想尽办法降低成本,把利润扩大到极限。

阿尔迪不在繁华地段开店,选址均位于居民区附近、大学校区临近或城区边缘,这些地段房租便宜,却客流充足。店铺面积仅有300~1100平方米,比传统的超市都要小。店门看起来简朴得近乎简陋,装修也是朴素无奇,没有货架,商品就装在纸箱里码放在光秃秃的货架板上,且堆积的拥挤程度无以复加。卖场里也没有现代化超市设备,商品上没有标码,而是直接将价目表悬在头顶。以前阿尔迪一直没有使用绝大多数超市普及的条形码扫描仪和读卡机等现代化设备,坚持使用最简单的收款机,而且只收现金(不接受银行卡),为阿尔迪节省了大量的办公设备投资及管理、维修费用。当然这几年,阿尔迪也不得不跟上时代潮流,配置了扫描仪和刷卡设备。

【思考】阿尔迪超市的经营特点对其成功有何意义?

3)日本连锁经营的发展

日本的连锁经营相比欧美起步比较晚,但日本连锁业发展有自身的特色。在20世纪70年代后,日本连锁业由于得到了美国连锁企业的影响而发展迅速,可以说是世界连锁业的后起之秀。日本连锁经营的发展经历了四个阶段:

(1)雏形期(1929年至第二次世界大战)。早在1929年,日本出现第一家自由连锁形式的大东京洋品商联盟,拉开了日本连锁经营的序幕。1937年前后又陆续出现了大东京东文具连锁、大东京瓷品连锁、大东京鞋连锁等。但由于第二次世界大战的爆发,日本是主要参战国,刚刚发展起来的连锁经营萌芽被战时经济所吞没。

(2)起飞阶段(1955~1964年)。战后日本经济化为一片废墟,10年之后才重新起步,但起步后发展迅速,大众消费日益复苏,日本商界开始扩大对零售业的投资,对后来影响较大的大荣、伊藤洋华堂等知名连锁企业都在这一时期成立了。这些连锁企业的诞生不仅带来了工业生产技术的突飞猛进,促进了社会化大生产,还有力地改变了国民生活方式。

(3)重组期(20世纪70年代)。70年代日本开始积极向美国学习,引进麦当劳、肯德



基等著名连锁企业,同时学习美国连锁企业先进的管理技术和经营模式,带动日本连锁企业的发展,将连锁经营由零售业扩大到服务业、餐饮业,健全了日本连锁经营的体系。

(4)飞速发展期(20世纪80年代后)。80年代后日本先进的信息技术反应到了连锁企业的发展中,销售信息管理系统(POS)和企业内部信息通讯网(LAN)逐步得到推广,日本的连锁企业由此获得了高速发展的助推器。如今,日本的连锁经营具备了相当的规模与水平,范围广泛,涵盖食品、服装、日用品、餐饮、旅游、服务等,虽然规模无法与美国甚至欧洲相提并论的,但其小型连锁企业做的还是比较有特色的。

日本连锁经营的特点主要有:

(1)政府干预色彩浓厚。针对超级市场大型化对中小零售企业造成的威胁,日本政府推行限大扶小策略,修改法律把超级市场列入限制发展的范围,而另一方面积极支持中小零售企业连锁化,制定政策,从税收、贷款等方面给予中小企业优惠待遇。如1966年日本政府提出零售商业连锁化政策后,20世纪70年代初期开始便对中小企业提供长期低息贷款,扶持中小企业发展。

(2)学习中有创新。日本的连锁经营从概念到操作都学习了欧美,但在发展过程中,根据本国经济发展和居民消费特点进行了不断创新,而这些创新此后在很多方面也反过来影响了欧美连锁经营的发展。



相关链接

青出于蓝而胜于蓝

日本麦当劳是由美国麦当劳和藤田商社共同出资设立的。在和美国麦当劳合作之前,藤田商社花了三年的时间调查麦当劳。藤田商社不仅是一个忠实于美方开发技术的实行者,而且是对其不断改革的创新者,以至于后来向美国麦当劳输出自己的技术。

藤田商社在导入POS体系后,把客人无须下车就可以买到东西的免下车服务方式加以改善,而且在开业前认真详细地研究了麦当劳的教育体系。同美国麦当劳相比,藤田的人本管理和训练做得十分出色。在麦当劳严格的运作程序外,藤田商社认为“一个店的风格是由全体服务人员来决定的,最大的责任应交给生产效率最高的服务群。”社长藤田对所有员工都很照顾,无论谁在生日那天,不但可以放假一天,还会有一封藤田先生亲笔写的祝贺信及一万日元;每年樱花节,他会送给每一位员工5000日元的红包,这种关怀是员工竭诚为公司服务的一个原因。

同时,日本麦当劳还充分利用计时工,日本麦当劳中计时工占95%以上,这也在很大程度上节省了劳动费用。1983年日本整个餐饮业处于低潮,餐饮业的平均增长率只有4.1%,日本麦当劳却增长了20.4%,藤田本人也在1984年被推选担任美国麦当劳总部的董事。

其他许多著名的连锁经营系统在日本也有类似的经历,正是这一系列的融会贯通、推陈出新,日本的连锁经营开始“青出于蓝而胜于蓝”。

【思考】请分析日本麦当劳对美国总部的学习和发扬?

(3)自由连锁相当成功。日本连锁业在起步之时就有着区别于欧美连锁经营的特