



智能化融媒体新形态教材

连锁经营与管理

主 编 吕 卫 贾 娜 王向栋
副主编 龙红艳 章凡华 卢 珊



中国出版集团
研究出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营与管理 / 吕卫, 贾娜, 王向栋主编. — 北京:
研究出版社, 2022.9 (2025.2重印)
ISBN 978-7-5199-1302-1

I. ①连… II. ①吕… ②贾… ③王… 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(2022)第164743号

出品人: 赵卜慧
出版统筹: 丁波
责任编辑: 范存刚

连锁经营与管理

LIANSUO JINGYING YU GUANLI

吕卫 贾娜 王向栋 主编

研究出版社 出版发行

(100006 北京市东城区灯市口大街100号华腾商务楼)

三河市海新印务有限公司 新华书店经销

2022年9月第1版 2025年2月第2次印刷

开本: 787毫米×1092毫米 1/16 印张: 16

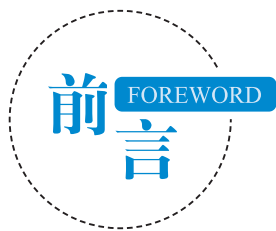
字数: 377千字

ISBN 978-7-5199-1302-1 定价: 49.90元

电话 (010) 64217619 64217612 (发行部)

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书, 如有印制质量问题, 我社负责调换。



党的二十大强调：“贯彻新发展理念，着力推进高质量发展，推动构建新发展格局。”在全球范围内，连锁经营已经成为商业领域主要的企业组织形式、经营管理方式和商业模式。近几年中国后来居上，成为世界上连锁经营发展速度最快的国家之一。我国连锁业进入了前所未有的高速发展期，对于连锁经营管理专业人才的需求也日益增长。

随着网络技术的快速发展及其在各行业的广泛应用，国内连锁零售行业在经营理念、经营模式和经营技术方面也在不断地探索、创新和实践。为适应新零售背景下连锁经营管理课程教学的要求，为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，力求准确把握国内连锁经营行业的发展现状及趋势，参考大量有关连锁经营和零售管理的教材、论文、期刊等资料，并结合自身多年教学和实践经验，完善基本理论，引入创新理念，更新实践案例，融合视频资源，编写出新型可视化教材《连锁经营与管理》，供课堂教学和读者自学之用。

本书在编写方面具有以下几个特点。

1. 适应现代商业社会发展趋势

连锁经营成为现代经济社会极为普遍的商业现象，已经渗透几乎所有的商业领域，成为学生重要的就业方向 and 创业模式。本书满足了学生对于连锁经营与管理相关知识和技能的需求。在内容安排上，以连锁企业中总部、门店的实际岗位进行内部管理、外部竞争、处理供应商与顾客关系等任务所需的能力为依据，立足宏观、微观，围绕人、货、场所对应的专项能力，编写为六个项目。本书的内容总体上分为两大板块：第一板块从宏观的角度认识连锁经营商业模式，带领学生入门，包括项目一连锁经营的基础知识、项目二连锁经营的基本类型和项目三连锁经营的主要业态等；第二板块从宏观转入微观，从连锁企业如何实现战略制定和策略执行的角度，介绍连锁企业的组织战略、运营等，包括项目四连锁企业的组织战略、项目五连锁企业的开发系统、项目六连锁企业的营运系统等。

2. 有机融入课程思政

课程思政内容设计贵在能够有机融入，本书的不同项目分别从民族商业自豪感、零售行业

使命感、工作岗位责任感等角度有机融入了课程思政内容，时刻关注国家发展的新成就、行业领域的新趋势、社会进步的新热点，积累、筛选、设计与与时俱进的思政内容和案例，力求严谨贴切，激发学生关注的热情，提高学生思考的主动性，达到润物细无声的育人效果。

3. 案例教学注重实践操作

本书强调案例教学，各个单元重要知识点的阐述均穿插了对应案例。精心搜集和设计的案例有代表性地总结了大到全球知名连锁企业，小到本土中小连锁企业的成功经验和失败教训。通过学习这些案例，学生可以加深对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和理解。另外，本书每个项目均设有知识目标、能力目标、案例导入、连锁资料库、知识链接、案例讨论、任务训练等模块，更加注重培养学生的课后学习能力，鼓励学生进行自主性学习、研究性学习。

4. 迎合大学生创业教育潮流

特许加盟是现代社会个人投资创业的一条重要渠道，在大众创业、万众创新的背景下，越来越多的大学生也加入这一行列。本书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，掌握特许加盟的双赢策略，从而提高学生创业的敏感度和安全意识。

5. 配套线上课程资源

本书配套“连锁经营与管理”线上课程，重要知识点设置了二维码链接，读者通过扫码即可观看主讲教师对重要知识点的视频讲解。

本书在编写过程中参考了大量相关教材、论文等资料，吸收和借鉴了同行的研究成果，在此谨向相关作者表示衷心的感谢。限于编者水平和经验，本书难免存在疏漏和欠缺之处，恳请读者批评指正。

编者

目录

CONTENTS

项目一 连锁经营的基础知识	1
单元一 连锁经营的含义与基本特征	3
单元二 连锁经营的发展进程	9
单元三 连锁经营成功的原因	24
项目二 连锁经营的基本类型	33
单元一 直营连锁	35
单元二 特许连锁	39
单元三 自由连锁	58
单元四 连锁经营类型选择	64
项目三 连锁经营的主要业态	75
单元一 业态概述	78
单元二 百货商店	96
单元三 超级市场	102
单元四 便利店	108
单元五 专业店	114
项目四 连锁企业的组织战略	122
单元一 连锁企业的组织结构	124
单元二 连锁企业的战略管理与竞争战略	141

项目五 连锁企业的开发系统	165
单元一 连锁企业的开发战略	167
单元二 连锁企业的开发任务	174
项目六 连锁企业的营运系统	197
单元一 连锁门店的空间管理	200
单元二 连锁门店的商品管理	212
单元三 连锁门店的顾客管理	234
参考文献	249



项目一

连锁经营的基础知识



本项目介绍连锁经营的基础知识，梳理连锁经营在全球各地的发展进程，重点分析连锁经营的含义及基本特征，分析我国连锁经营发展的现状和所取得的成就，预测连锁经营未来发展的创新趋势，纠正学生对商业发展“西方中心论”和“西方起源论”的片面认知，培养学生民族自豪感和传承中华民族优秀商业文化精神的使命感、责任感，探讨连锁经营如何成为全球主流商业模式，并推动诸多企业走向成功的原因。

项目构成

单元一 连锁经营的含义与基本特征

单元二 连锁经营的发展进程

单元三 连锁经营成功的原因

知识目标

1. 掌握连锁经营的含义与基本特征。
2. 了解连锁经营在全球的发展历程。
3. 理解连锁经营成功的原因。

能力目标

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在、外在条件。
3. 准确掌握连锁经营规模化和标准化的实施条件和限制。

案例导入

老字号，新征程

瑞蚨祥，1862年（清同治元年）创建于山东济南，获得过“中华老字号”“非物质文化遗产”“中国丝绸第一品牌”“中国消费者信赖的著名品牌”等多项殊荣。零售巨头沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾说过：“我创建沃尔玛的灵感来自中国一个古老的商号，它以一种可以带来金钱的昆虫命名，它做得很好，好极了。”

瑞蚨祥的创始人孟传珊（字鸿升），济南府章丘县旧军镇（今济南市章丘区刁镇）人，孟子的后裔，以经营土布起家。1868年，瑞蚨祥第二代传人孟洛川继承家业，掌管店务。他知人善任、经营有方，生意蒸蒸日上，资金日趋雄厚，先后在天津、北京、烟台、青岛、上海等地开设分号。鼎盛时期的瑞蚨祥在全国各地开设了16家分号，拥有房产3000余间，房产总值800余万银圆，成了驰名南北的绸布字号。

瑞蚨祥的成功得益于其独特的经营理念：良心待客。店里的尺子上十个“寸”刻度分别刻着十个字，两端是“天”和“地”，中间依次是“孝”“悌”“忠”“信”“礼”“义”“廉”“耻”。掌柜训诫店员：“上了柜，你手里的尺子就刻着天，刻着地，刻着孝、悌、忠、信、礼、义、廉、耻，



天地良心、八伦八德融于一尺，你手里拿的是天地良心。”瑞蚨祥的尺子比标准的尺子多出一寸，成为老百姓口口相传的“良心尺”。这种做法看上去每一尺亏了一寸的布，实际上是每一尺布赚了一寸的良心。靠着一把“良心尺”，瑞蚨祥赢得了好口碑，成了商道典范。

如今，瑞蚨祥将百年积淀的中国传统文化与勇于突破的创新精神相结合，高瞻远瞩，再次踏上历史新征程，立志打造高级定制的领导品牌。

【思考】中国历史上出现的诸多分号是否具备连锁店铺性质？

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

课程思政

一脉相承的民族商业精神

中国古代以农为本，历朝历代传承“重农抑商”的治国方略，但即便在这样的大背景下，随着生产力的发展和社会的进步，商业还是逐渐兴盛繁荣，进而形成了独具民族特色的中华文化。

上溯到商朝时期，物品交换已经起步，商民善于经商，后世周朝初期开始将这些经商的人称为“商人”，从事买卖的职业称为“商业”，交换的物品称为“商品”。到了汉朝时期，商业进一步繁荣发展，出现了著名的融贯中西的“丝绸之路”。发展到宋朝，一幅《清明上河图》展示了北宋汴京的繁华商业圈，其中业种、业态丰富，商家已有广告意识，餐饮店还推出外卖服务。到了封建社会末期的清朝，抑商政策已基本废置，商人数量增加，地位提升，商帮兴起，晋商、徽商、潮商、浙商开始崭露头角，大显身手，并影响至今。虽地域不同，资源各异，但共通的是他们都注重商业道德的培养，形成可贵的商人精神。这种精神的核心内涵包括民族自强的爱国主义精神、重商厚商的敬业乐业精神、勤劳刻苦的奋发进取精神、精于细算的节俭朴实精神、童叟无欺的信义为尚精神、温和友好的和谐为贵精神、出奇制胜的善于竞争精神和精益求精的心志专一精神。

中国古代商业文化精神是中华民族悠久历史留下的宝贵财富，深刻影响着现代商业经济活动，并对现代商业依然有一定的适用性。

单元一 连锁经营的含义与基本特征

连锁经营是当今世界商业经济发展的热点，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模式以来发展迅猛，特别是在商品零售业、餐饮零售业和服务零售业等行业中获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。

一、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，指经营同类商品或服务的若干个店铺，以一定的形式组成经济联合体，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 2 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。

二、连锁经营的基本特征

连锁经营的本质特征集中表现在规模化的经营方式和标准化的管理方式上。

（一）规模化的经营方式

零售是规模出效益的行业。连锁企业最显著的特征之一是拥有大量的门店，由于连锁店面数量多、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情感联系，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。



教学视频：规模化

1. 规模化的表现

通过做大门店数量规模可以让连锁企业享受到规模效益，规模效益集中表现在以下 3 个方面。

（1）规模化的品牌效益。对于连锁企业而言，最好的广告渠道是店面本身。随着门店数量的增加，统一的品牌和形象直接冲击消费者眼球，起到最好的宣传作用。通过扩大门店数量，连锁企业可以提高企业知名度，实现规模化的品牌效益。

（2）规模化的市场效益。连锁企业通过门店网点建设，渗透市场，就好像编织一张市场渔网，点越多，编织的网越大，能覆盖住的市场也就越大，是实体企业市场业绩的基础。通过扩大门店数量，连锁企业可以提高营业收入和市场份额，实现规模化的市场效益。

（3）规模化的成本效益。随着连锁门店数量的增加，连锁企业具有大批量销售、大批量采购的价格优势，而价格优势源于成本优势。成本优势主要体现在以下 5 个方面。

采购的规模优势。采购量就是谈判砝码。通过采购权的集中使连锁企业在对外采购时是集中采购，总公司凭借数量较大的采购量，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，降低了直接进货成本；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，也降低了间接采购成本。

物流的规模优势。传统的规模经济就是随着产量的增加，长期平均总成本下降的特性，这同样适用于商业企业，随着门店数量这个分母的增大，单位平均成本会下降。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。通俗地说,仓储配送等物流成本被更多的门店数量分摊,平均物流成本会下降。

促销的规模优势。总公司利用报刊、电视、广播、网络等媒体为所有门店所做的广告,产生的广告费用可以分摊到多家门店,门店数量越多,每家门店分摊到的广告费用越低。但对于单个商店来说,以一己之力进行广泛的宣传是难以做到的。

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。

经验的规模优势。连锁企业可以把各个门店中最为成功的经验在整个连锁体系中推广,失败的教训也可以在系统内引以为鉴,可以以丰富的开店经验更有效率地开出新的门店。通过复制成功的经验模式,实现连锁企业高质量快速扩张。

案例讨论

“疯狂”的小肥羊

小肥羊从零开始在短短4年之内迅猛发展到700多家连锁店,这让多数餐饮人颇感羡慕;而700多家店,小肥羊又用了4年的时间去规范,减少为300多家店,“减肥”的过程既痛苦又漫长。

1999年8月,小肥羊诞生于内蒙古包头市,以经营特色火锅起步,凭借纯天然、鲜嫩、不膻不腻的内蒙古草原羊肉(平均为6个月大小的乌珠穆沁羊和苏尼特羊),创造了良好的品牌效益,一举打响了知名度。

1999年底至2002年底,小肥羊门店数量激增,良好的品牌形象使小肥羊可以通过加盟的方式拓展渠道。2000年以后,小肥羊以平均3天一家的速度在国内开设分店,2003年直营及特许经营的连锁店达到660家,最多的时候达到700多家。

但扩张之后的小肥羊逐渐暴露出诸多问题:原料配送不及时引发多家加盟连锁店的不满;门店人员素质差,态度恶劣,环境脏乱;门店汤料勾兑失误、以次充好现象时有发生;加盟店擅自购买市场上的羊肉,减少从总部进货;直营店管理者少算成本、多算利润。

为了保证口味的一致性,小肥羊总部一直统一向门店配送汤料、羊肉及部分菜类。但随着门店数的急速增长,物流配送跟不上,原料供应断档,生产基地吃紧,锡林浩特的羊肉基地供应不了,只好向呼伦贝尔等地“借”羊肉。原料供应断档是加盟店投诉小肥羊总部的主要原因之一。

小肥羊火爆后,还引来了纷至沓来的模仿者。一时间,全国各地“群羊并起”,如“小尾羊”“小绵羊”“小美羊”等,全国各地的假冒小肥羊店不下200家。

【思考】为什么小肥羊“规模没有出效益”?

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

2. 规模化的限制

规模经济并不意味着生产规模越大越好，因为规模经济追求的是能获取最佳经济效益的生产规模。一旦企业生产规模扩大到超过一定的规模，边际效益就会逐渐下降，甚至跌破趋向零，乃至变成负值，引发“规模不经济”现象。同样，在商业零售领域，规模能出效益，但规模不一定出业绩，规模和出效益之间会受到以下条件的限制。

(1) 资金实力限制。连锁门店数量达到一定规模，需要资金实力的支撑，虽然可以借助加盟的方式，减少总部资金投入，提高扩张速度，但加盟也有可能带来其他问题。特别是连锁体系建立之初，在标准化体系提炼过程中，或者对加盟商控制能力还不够强的情况下，过于依赖加盟商扩张可能会带来连锁扩张品质的下降。

(2) 管理能力限制。连锁门店开设之后，还需要总公司有强大的能力去维持所有门店按照总公司的规范高品质、高效率运转。总公司的能力包括对标准化的贯彻能力、对加盟商的掌控能力、对商品或原材料的供应能力等。随着门店数量增多和市场区域扩大，总公司对于每一家门店的掌控力可能会力不从心和鞭长莫及，致使扩张品质下降。

(3) 市场需求限制。即使总公司有强大的资金实力和管理能力，门店数量也不可能无限制扩张。随着消费需求的满足和竞争对手的分割，连锁门店扩张数量会受到市场容量的限制。因此，有实力的连锁企业需要不断研究消费者需求的变化，创新经营内容和经营方式，为自己创造和开辟新的市场，以使企业可持续性发展。

(二) 标准化的管理方式

连锁经营第二个显著特征是标准化。标准化是指连锁企业为所有门店持续性销售统一、品质稳定的商品和服务而设定的符合连锁企业文化、形象并能提高效率的反复运作的一系列规范。连锁企业扩张很像电脑上的复制粘贴操作，而能够实现复制粘贴的前提是标准化。



教学视频：标准化

1. 标准化的表现

(1) 标准化的形象标识。统一的标识系统是连锁企业的外在形象。企业标识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记忆。

(2) 标准化的商品服务。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群体营销方式的统一。其表现在：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。

(3) 标准化的采购管理。统一采购是指连锁企业中各门店将商品采购权集中在公司总部，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门店销售商品的采购活动，而各连锁

门店只负责销售的一种采购形式。

(4) 标准化的物流配送。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。即使不设置配送中心的连锁企业, 也由总公司统一安排第一方(供应商) 或第三方(社会物流公司) 实现配送任务。

(5) 标准化的营运体系。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、统一服务用语、标准手势等方面都实现全面规范化。

案例讨论

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 标识) 已经深入人心, 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近 70 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。麦当劳的统一产品和服务使它成为这个世界上最大的快餐集团。

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的品牌更新计划, 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这个群体市场, 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 60 多年, 麦当劳开到哪里, 供应商就把厂建到哪里。麦当劳与供应商之间形成了一种具有竞争性的战略合作伙伴关系, 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, 可以看到这个企业完善的、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。2007 年, 麦当劳曾经实施过不同门店之间同品不同价, 一段时间内引发舆论的狂潮。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？

资料来源于叶素贞：《麦当劳标准化管理手册》，广东经济出版社 2007 年版。

2. 标准化的意义

正如麦当劳创始人——雷·克洛克分享麦当劳成功的原因：“标准化，每一个细节都坚持标准化，而且持之以恒地执行，才能保证成功！”标准化是连锁企业执行力的源泉，标准化能保证企业低成本运营，防止“人治”导致的混乱，提高企业扩张效率，归根到底，标准化才是规模出效益的前提。连锁经营通过规模化能够实现规模效益的前提是标准化，如果同一个连锁企业内部，形象、商品、采购都不统一，那么规模效益就无从谈起，没有标准化是难以实现规模化扩张的。在整个零售行业中，行业标准化比较容易实现的企业，就更能快速实现规模扩张；反之，行业标准化难以实现的企业，规模扩张的难度也将明显加大。

案例讨论

自豪又无奈的中式快餐

要说有什么行业是永远的朝阳行业，那恐怕非餐饮业莫属。过去的二三十年时间，中国的餐饮业走出了一条快速增长的发展道路，但这又是让中国人既自豪又无奈的行业。中国连锁百强榜单历年上榜企业以百货店、超市企业居多，而餐饮、酒店上榜数量较少。

当提到西式快餐时，人们会听到异口同声的答案：麦当劳与肯德基，但是提到中式快餐时，得到的答案可能就完全不统一了。中式快餐占据着超过西式快餐 4 倍的市场份额，但让人不可思议的是这口“大锅”里竟然没有真正的“主菜”——领导者。

孙中山先生曾说过：中国的东西，西方什么都能很快学了去，唯独餐饮学不走。因为中餐非常依赖厨师的手艺，很难实现标准化、规模化生产。这样一个更接近艺术的行业生产方式也给中国餐饮业上规模、做品牌出了个大难题。

整个品类市场处于启动期，品牌集中度非常低，这意味着中式快餐市场存在巨大的机会。中式快餐品类的主流地位必然决定了谁能克服标准化难题，谁就能当上中式快餐的领头羊，成为中国快餐业的霸主。

【思考】中餐能否通过标准化实现规模化？

资料来源于《苦练标准化的“真功夫”》，参考网，2009-03-25。

3. 标准化的限制

中国连锁百强榜单上榜企业以商超居多，也就是说，在国内把连锁规模做大的以商超为主，而之所以商超更容易实现规模效益，是因为商超更容易实现标准化。标准化的难度在于主营业务所涉及的商品或原材料的生产、仓储、配送等环节保持标准化。商超的主营商品本身就是标

准化的，而餐饮业和服务业的主营商品是非标准化的，这给餐饮企业和服务性企业的标准化提炼带来了一定的困难。在餐饮业的发展进程中，最早实现连锁布局的是火锅系列，这也是因为火锅是餐饮业中相对更容易实现标准化的类别。但当下中式餐饮仍难以做到标准化和多样化两全，一旦商品线丰富，烹饪手法多样，标准化就难以把控，为了保证品质，只能限制规模在数量上和区域上的扩张。因此，餐饮企业实现连锁扩张的前提是能够提炼出标准化模式，特别是主营业务的标准化。

零售业是规模出效益的行业，企业成功的核心在于自身赢利能力或潜在的赢利能力。有竞争力的赢利能力依赖规模效益，规模能出效益则取决于标准化模式，即提炼出成功复制的标准化模式。

单元二 连锁经营的发展进程

一、连锁经营的起源

根据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》介绍，在公元前 200 年左右的中国西汉时期就存在一个商人拥有多家店铺的经营现象，这可称得上是连锁经营的萌芽。但由于传统的“重农抑商”政策，这种萌芽在中国 2000 多年的封建社会中没有得到突破性的进展，也没有对商业社会产生重大和深远的影响。

连锁经营作为一种现代流通业新的企业组织形式和经营方式在 19 世纪 50 年代末期的美国出现之后，在当时政治、经济、技术等大背景的推动之下得到了快速的发展，并带动零售业整体变革，因此国际学术界认为现代连锁经营起源于美国。19 世纪 60 年代的美国南北战争爆发，战争的结果以北方资产阶级的胜利而结束，这也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。由此，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国内市场的最后形成。新式快捷的交通工具和先进的通信工具的广泛运用，也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。美国的连锁经营商业模式正是在这样的政治、经济、技术等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，被认定为世界上第一家现代连锁经营的企业为“大美国茶叶公司”。该公司以销售低价位的茶叶、咖啡起家，后来扩展到其他食品杂货，至今已有超过 160 年的历史。

二、国外连锁经营的发展

19世纪50年代末期,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了商业上的成功,很快便在美国以及其他国家取得了迅猛的发展,目前已经成为全球商业企业主流的组织形式和商业模式。



教学视频:现代
连锁经营起源

(一) 美国连锁经营的发展

美国是目前世界上经济最发达的国家之一,也被认为是现代连锁经营的起源地。迄今为止,美国连锁经营的发展经历了5个阶段。

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”。茶叶在当时的美国属于舶来品,主产于中国、日本、印度等国家,需要长途运输到达美国,终端零售价中包含了较高的运输成本。当时经营茶叶的零售商要从上游代理商进货,代理商要从上游批发商进货,批发商又要从上游采购商进货,终端零售价中又包含了层层加价的渠道成本。而大美国茶叶公司创办之初便自组船队,直接从中国、日本、印度等国大规模进口高品质茶叶,排除一切中间环节,直接在纽约街头设店销售。“大规模采购+排除中间商”确立了大美国茶叶公司销售茶叶时绝对的价格优势,使其生意异常火爆。创办当年,公司就在纽约同一条街道上开设了第二家店铺。

2. 创立期(1860—1930年)

大西洋和太平洋茶叶公司通过连锁经营规模化赢得了竞争优势,得到了迅猛的发展,截至1929年,该公司已经在美国拥有17000多家连锁店,年营业额超过7.5亿美元,成为当时世界上最大的零售企业。由于该公司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。

大西洋和太平洋茶叶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。当时缝纫机作为全新的商品,受限于信息传递渠道,厂家只能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资金,而胜家作为新兴企业需要把资金更多地投入生产和研发,于是该公司另辟蹊径,有效解决了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,该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,从此胜家便迅速打开市场,很快就雄霸全球缝纫机市场,这是世界上第一家特许连锁店。

一方面,直营连锁和特许连锁的发展促进了一些大型零售商的出现,门店数量越来越多,采购量越来越大,在与上游供应商谈判时拥有了更大的议价能力,能拿到更低的进价,使他们在销售时具备更强的价格竞争力,整个企业发展实现良性循环。而另一方面,当时美国众多中

小零售商，特别是很多单打独斗的个体店铺，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或特许连锁企业竞争，进而降低了市场销售方面的价格竞争力，在与大型零售企业的对抗中纷纷败下阵来。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，连锁经营的3种基本经营模式——直营连锁、特许连锁、自由连锁都一一出现，所以将这一阶段称为创立期。

3. 超级市场导入期（1931—1950年）

1930年8月，正处于美国历史上最严重的经济危机时期，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经济低迷的形势，满足了人们对低价位生活基本用品的需求。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（1951—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发展带来了新的契机。在此之前的连锁企业下属门店往往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。20世纪50年代后，以麦当劳、肯德基为代表的餐饮企业引入连锁经营体系，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，而且必须承袭总公司的全套管理制度，包括统一进货、店址选择、店面设计、人员训练、广告促销、销售体系等，完善和规范了连锁经营模式。这一时期，大量采用连锁经营的企业得到了迅速发展，被称为美国连锁商业的黄金时代。

5. 全面国际连锁期（1981年后）

20世纪80年代后，美国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、不动产业、租赁业、休闲旅游业、服务业等。其次是数量上的扩展。20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。最后是地域上的扩展。美国大型连锁企业的实力逐步增强，但美国国内市场基本饱和，继续发展受到限制，于是纷纷向国际市场扩张门店，开始走上跨国连锁的道路。

（二）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国家——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。“二战”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销售总额的2/3。截至1984年，门店在10家以上的大型连锁企业有1200多家，其营业额占整个零售业的69%。

🛒 连锁资料库

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，在国际企业界中也有很高的地位。这家公司的前身是成立于1884年的一家“一元店”，专门销售价格为一便士的商品，1915年发展成为一家零售连锁店。现在马狮百货已经成为世界上首屈一指的百货公司，一直被公认为英国最成功的企业之一，曾经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，马狮百货在伦敦的商店一度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，所有的马狮百货公司只销售一种牌子——“圣米高”(St. Michael)，所有产品都是由马狮百货自己设计或是与制造商联合设计的。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，必须做大量广告宣传，而马狮公司只销售自创品牌“圣米高”，这种商品也不可能在别处买到，所以节约了广告成本。而且“圣米高”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？

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

2. 法国

法国被誉为世界时尚中心，百货商店就始创于法国巴黎。法国的百货商店连锁发展尤为突出，如巴黎春天百货、老佛爷百货等。除此之外，法国成功的连锁企业还有欧尚、勒克莱尔、卡西诺等。

🛒 连锁资料库

家乐福

家乐福(Carrefour)——法国零售业的龙头老大，成立于1959年，总部设在巴黎近郊，是大卖场业态的首创者。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了这一个标准——店铺就要开在最好的路口。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头，开启了中国零售业大卖场潮流，曾经是众多国内商家学习模仿的对象。但由于近年来对市场趋势把握得不准确，在中国耕耘24年并取得无数辉煌成就的家乐福于2019年6月被苏宁子公司苏宁国际以48亿元的价格收购了80%的股权。

【思考】请分析家乐福在中国衰落的原因。

资料来源于《家乐福正式“改名”？苏宁在下什么棋？》，和讯网，2019-09-29。

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，曾经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，它以薄利多销而驰名世界。阿尔迪一直以执行严格的进货原则为经营特色，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9天内就能脱手，这种时间差在商业资金流转中的作用与所带来的利益极为突出。

🛒 连锁资料库

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(ALDI)的官方中文名为“奥乐齐”。



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。想要永远保持最低价，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、大学校区附近或城区边缘，这些地段房租便宜，但客流充足。阿尔迪店铺面积仅有300~1100平方米，比传统的超市都要小。店铺门面看起来简朴得近乎简陋，装修也是朴素无奇，最初甚至连货架都没有，商品就装在纸箱里，直接码放在光秃秃的货架板上，且堆积的拥挤程度无以复加。曾经的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上方。阿尔迪甚至在很长时间都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)，这为阿尔迪节省了大量的办公设备投资及管理、维修费用。当然随着社会的发展，阿尔迪也不得不跟上时代潮流，配置了扫描仪和刷卡设备。但阿尔迪严格控制品类数量的选品策略依然是其低价竞争的秘密武器。

【思考】阿尔迪超市的经营特点对其成功有何意义？

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

(三) 日本连锁经营的发展

日本的连锁经营相较于欧美起步比较晚，但日本连锁业发展具有自身的特色。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。

1. 发展阶段

(1) 雏形期(1929年至第二次世界大战爆发)。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的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。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,而且有力地改变了国民生活方式。

(3) 重组期(20世纪70年代)。20世纪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,将连锁经营由商品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)。20世纪80年代后,日本先进的信息技术应用到了连锁企业的发展中,销售信息管理系统(POS)和企业内部信息通信网(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实力,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,但其小型连锁企业的成功还是比较有特色的。

2. 发展特点

(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,日本政府一方面推行“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年代初期便开始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模仿了欧美的模式,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。

案例讨论

日本麦当劳为什么大获全胜?

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3年的时间调研麦当劳。藤田商社不仅是一个忠实于美方开发技术的学习者,而且是对其不断改革的创新者,以至于后来向美国麦当劳反输出技术。

藤田商社在导入POS系统后，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，藤田的人员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，每位员工在生日那天不但可以放假一天，而且会有一封藤田先生亲笔写的祝贺信及1万日元奖金；每年樱花节，他会给每一位员工5000日元的红包，这种关怀成为员工竭诚为公司服务的内在动力。

同时，日本麦当劳还充分利用计时工，计时工在所有员工中占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%，而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对其自身的影响。

资料来源于《日本麦当劳为什么大获全胜？》，创业加盟网，2014-05-15。

(3) 自由连锁率先发展。日本连锁业在起步之时就有着区别于欧美连锁经营的特点，各国的连锁经营基本上都是从直营连锁起步的，唯独日本的连锁业是从自由连锁开始发展的。这主要由于日本中小企业发展有力，中小企业有联合对抗大型企业的意识，而且中小企业也得到了日本政府的支持。

三、中国连锁经营的发展

(一) 内地连锁经营的发展

在中国改革开放40多年的历程中，连锁经营作为一道亮丽的风景线，迅速渗透到中国人生活的各个方面。饮食、购物、旅游、娱乐、教育、居住、投资，几乎生活的所有领域都在与一个个连锁企业打交道，中国消费者正在体验过去从未有过的现代生活，在国内就能享受纯正的异国文化，而国内的连锁企业也正在努力将中国传统文化通过连锁经营的方式推广到世界各地。

知识链接

2020年中国连锁百强

2021年6月7日，中国连锁经营协会公布了“2020年中国连锁百强”名单。2020年中国连锁百强销售规模近2.4万亿元，比上一年下降了7.2%，占社会消费品零售总额的6.1%，比上一年下降了0.2%。2020年，新冠肺炎疫情给企业经营造成不利影响，同时新会计准则的实施以及社区团购的快速扩张也是百强企业销售下降的影响因素。2020年中国连锁百强前十强见表1.1。

虽然遭遇了自 1997 年协会有统计以来百强企业整体销售的首次负增长，但从企业 2020 年新开门店情况看，连锁百强逆势布局的信心依然不减，2/3 的企业门店总数比上一年有所增加。百强企业的门店总数比上一年增长 8.2%，专业店、超市、便利店企业门店数同比增长分别为 19.5%、8.5% 和 5.3%，百强企业新开购物中心数量也比上一年增长了 8.2%。

表 1.1 2020 年中国连锁百强前十强

序号	企业名称	2020 销售 (含税)/万元	销售 增长率	2020 门店 总数/个	门店 增长率/%
1	苏宁易购集团股份有限公司	41631500	9.9%	9786	19.1
2	国美零售控股有限公司	14075200	10.3%	3421	31.5
3	红星美凯龙家居集团股份有限公司	10801876	-14.0%	476	11.2
4	永辉超市股份有限公司	10453915	12.2%	1172	-18.6
5	高鑫零售有限公司	9548600	0.1%	514	5.8
6	华润万家(控股)有限公司	8782800	-7.6%	3261	0.8
7	沃尔玛(中国)投资有限公司	8740100	6.2%	429	-2.9
8	中石化易捷销售有限公司	8060000	15.1%	27672	0.3
9	居然之家新零售集团股份有限公司	6574000	-18.9%	502	16.7
10	物美科技集团有限公司	6291580	26.2%	1589	17.6

资料来源于中国连锁经营协会。

1. 内地连锁经营发展先锋区域

(1) 北京。作为中国政治中心的北京，现代商业活动在 20 世纪 80 年代以后开始蓬勃发展，仅在短短的两三年间，百货门店、购物中心、平价商场、仓储式商场、连锁店、超级市场、专卖店、快餐店等如雨后春笋般地遍布大街小巷，其中连锁店的发展对于北京市商业流通改革的影响最大。北京的连锁店发展带有浓厚的国有企业转型的特点，1992 年首先实施连锁经营的北京希福连锁店，其发展过程可代表北京连锁业的成长历程。希福连锁店的前身是西城区副食品菜蔬公司属下的 6 家小副食店，由于经营不善正面临倒闭。变身连锁店后，希福进行大刀阔斧的重整，走正规连锁与标准化经营的道路，实行统一核算、统一进货、统一价格、统一促销等，以高度集权化管理，很快就发展出 19 家分店。

北京一向以老字号多而著称，如全聚德烤鸭、同仁堂中药、东来顺涮羊肉等均闻名中外。虽然这些老字号店家在全国各地早有分店，但这种以同一品牌联营的方式，并不符合连锁经营在财务、采购、价格、管理、促销、标志、营业时间一致性的要求，因此仅能称为联营而非连锁。1987 年，美国肯德基在北京开设中国第一家快餐店，北京老字号开始学习现代化连锁经营方式、特许连锁方式等，并凭借老字号的独有吸引力，在市场上进行快速扩张，为自身创造最大的品牌收益。

🛒 连锁资料库

中华第一吃——全聚德

百年老字号——全聚德创建于1864年(清朝同治三年)。在百余年里,全聚德形成了以独具特色的全聚德烤鸭为龙头,集“全鸭席”和400多道特色菜品于一体的全聚德菜系,在餐饮界占一席之地,被誉为“中华第一吃”。

过去北京人一说吃全聚德烤鸭,都知道可以去3个地方:前门、和平门、王府井。1993年,全聚德集团成立后,大力推行连锁经营战略,重点打造几大直营店。现如今,全聚德在北京、上海、重庆、长春等地的品牌直营店已达15家,此外,全聚德的连锁经营还分布在海外。目前,包括国内外的特许加盟店在内,全聚德门店数量已达到了70家。全聚德也成了中国本土餐饮企业最早运用连锁经营的企业之一。

全聚德在北京直营店所卖的烤鸭全是挂炉果木烤制,而在海外由于受到原材料的限制,全聚德自主研发出了完全电脑控制的全自动、标准化的智能鸭炉。全聚德的烤鸭对时间、温度和湿度全都有统一的标准,因此确保了每只烤鸭一个味儿。此外,全聚德各大门店都全面执行全聚德制定的特色菜品的统一操作标准,用天平来称花椒、用红外线测温仪测量炉火的温度、用千分尺来量烤鸭饼的厚度……40多道特色菜品的标准化程序,成功将业内认为中餐“不可能”实现的标准化变成了现实。

【思考】请分析老字号走新道路的条件。

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

(2)上海。上海始终是中国改革开放的排头兵,在连锁经营和超级市场的发展中,上海又一次走在了全国前列。1991年9月,上海联华超市在一条弄堂里开出了第一家真正意义上的超级市场,营业面积800平方米,销售近3000种日用工业品和副食品,激起了消费者高涨的“超市购物热”,门店开业1个月内顾客天天要排队进店购物。1993年,上海一家华联商厦投资经营的超市,创下1天内同时开设6家超市的盛况。

上海还深受国外连锁巨头的青睐,很多国外连锁企业进军中国的第一站往往都选择上海。创办于1962年的沃尔玛以“天天平价、满意服务”的策略登陆上海滩;创办于1964年的麦德龙也在上海大量开店;麦当劳、肯德基等品牌更是将中国总部设在了上海。上海连锁业竞争异常激烈。

🛒 连锁资料库

上海零售老大——百联集团

百联集团是上海市属大型国有重点企业,是由原上海一百集团、华联集团、友谊集团、物资集团合并重组的大型国有商贸流通产业集团,挂牌成立于2003年4月。百联集团的重组是上海市委、市政府站在建设国际经济、金融、贸易、航运中心和现代化国际大都市国

家战略的高度，应对我国全面开放零售业市场和服务贸易领域带来的严峻挑战，增强大型国有企业的活力、影响力和带动力，打造上海现代服务业新高地的重大举措。

百联集团注册资本 10 亿元，总资产 800 亿元，主要经营有色金属、黑色金属、汽车、化轻、机电、木材、燃料等大宗物资贸易，涉及电子商务、仓储物流、消费服务、电子信息等领域。

百联集团旗下荟萃了上海第一百货商店、上海第一八佰伴、东方商厦（连锁）、永安百货、上海虹桥友谊商城、上海时装公司、上海华联商厦、上海妇女用品商店、百联上海南方购物中心、百联上海西郊购物中心、百联上海中环购物中心、百联上海又一城购物中心、百联上海世茂国际广场、百联上海东郊购物中心、百联上海金山购物中心、百联上海世博源购物中心、百联重庆购物中心、百联沈阳购物中心、百联上海奥特莱斯、百联杭州奥特莱斯、百联武汉奥特莱斯、百联无锡奥特莱斯、百联南京奥特莱斯、联华超市、华联超市、世纪联华、华联吉买盛、快客便利、上海旧机动车交易市场、上海有色金属交易中心、上海第一医药商店、亨得利亨达利钟表、茂昌吴良材眼镜、上海拍卖行、上海国际商品拍卖行、百联 E 城、百联物流、百联物业、百联电器、上海外供等一大批享誉沪上、闻名全国的商贸流通企业，拥有以上海为中心，辐射长三角，连接全国 20 多个省、自治区、直辖市的近 4000 家经营网点，从业员工近 20 万人，是国内大型的国有商贸流通产业集团。

【思考】调查了解百联旗下的连锁企业品牌。

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

(3) 广东。广东也是我国连锁商业发展较早的地区之一，得益于地域优势及改革开放先行一步，广东在全国较早导入了连锁经营这一现代流通方式和组织形式。我国的第一家超级市场就是 1990 年 12 月出现在广东东莞的美佳超市。广东作为连锁药店的发源地，更是以领头羊的姿态领跑全国。广州的健民、采芝林，深圳的海王、中联、一致等 5 家公司最早播下连锁经营的“种子”，也是全国同行业的领跑者和示范点。珠海、汕头、东莞、佛山、中山、顺德、湛江等地的一批国有和民营医药公司紧随其后，也相继开办了大批连锁药店。

2. 内地连锁经营发展阶段进程

从 1978 年开始，作为改革开放最早的领域，零售业经历了 40 余年发展，从物资短缺需要凭票购物到商品丰富琳琅满目，从货郎挑担吆喝到零售连锁集团，从排队抢购到送货上门，从现金交易到移动支付，从国营商场一家独大到外资巨头强势进入，再到民营企业百花齐放，国内连锁零售业 40 余年间改头换面，焕然一新。

(1) 1978—1989 年：现代连锁起步。这一阶段国家的重心转向经济建设，生产力提高，经济快速发展，社会稳定，居民收入显著提高，消费需求旺盛。这对于零售行业来说充满了新的机会，各种“首家”“最新”“第一”纷纷出现。20 世纪 80 年代初，国内零售企业开始最初的信息化建设，最早的自选市场、专业电脑市场等新型业态在北京出现。1987 年，肯德基在北京

前门大街开设了中国大陆地区第一家门店。同年，前门大街十字路口西北角一家不起眼的电器店开业，这里是国美电器成长的起点……在市场空白期，先行者获得了很多的市场机会，他们作为探索者拥有时代赋予的先发优势。

(2) 1990—1998年：商超蓬勃发展。这一阶段，国内良好的经济形势和消费动力吸引了大量国外连锁零售企业抢滩中国市场，国内国有、民营企业也在激烈的竞争环境中诞生和发展。1990年，麦当劳在深圳开设中国大陆地区第一家门店，此后和肯德基在国内始终引领“洋快餐”市场；同年12月，广东东莞虎门镇糖烟酒公司创建了我国第一家连锁超市——美佳超市，这一年开始起步的还有苏宁电器；1991年4月，上海一百和日本八佰伴合资；1992年，北京燕莎、赛特购物中心开业，宣告国内现代百货新时代的开启；1993年，连锁扩张已经成为零售行业普遍共识；1995年，麦德龙进入中国市场；1996年，全球零售老大沃尔玛进入中国；1998年，大润发进入内地开始扩张……全新业种、全新业态相继出现，零售企业开始关注规模化发展，通过连锁、合资方式做大企业，追逐规模优势。而这个阶段最显著的特点是百货商店和超级市场成为强势的领域，无论是外资、国有或是民营，很多做大的连锁企业都是在这个阶段创立或者进入中国市场的。

(3) 1999—2008年：电商强势崛起。这一阶段国内经济发展，物资丰富，消费市场开始转入买方市场，消费者意识日渐成熟。2000年，中国零售业正处于百货商店主导的时代，国美电器刚刚开始异地扩张，苏宁从空调销售变身为综合电器销售，连锁店正方兴未艾，行业从最初的跑马圈地、粗放扩张开始思考变革。而另一股力量——电子商务也开始进入探索阶段。1999年，中国第一家C2C电子商务平台8848诞生；2003年，C2C模式的淘宝网上线；第二年，京东商城的前身——京东多媒体正式进军电子商务；2006年，腾讯成立拍拍网；2008年，唯品会成立……本土零售企业在国外巨头大举进攻的强势竞争之下，非但没有退缩，特别是刚刚诞生的民营企业没有被扼杀在摇篮里，反而越战越勇，在学习、模仿、创新中走出一条具有自身特色的发展道路，如永辉、大润发、苏果等现在已经享誉全国的连锁品牌都是在这一时期蓄势成长的。这一阶段，以互联网和移动互联网为基石的零售革命也快速走过萌芽期和发展期，带动我国成为全球零售行业最发达的地区之一。

(4) 2009—2017年：商业模式创新。这一阶段可以称为传统电商的辉煌时期，而遭遇电商强势冲击的连锁实体店一度陷入关店潮，“实体将亡”的声音甚嚣尘上。大量门店关闭的背后是门店商品供应与消费者需求的失衡，也是消费目的地和消费场景重构的开端，零售业转型迫在眉睫。在经历短暂低迷之后，不断调整自身的实体店也开始站稳脚跟，深挖实体店优势，线上线下双管齐下，O2O、全渠道、平台化、社群、团购、“到家”“智慧”和“无人”等概念纷纷落地，快速实践，有成功，有试错。这一阶段，从实体店和电子商务之间的对立、对抗，到实体店节节败退、束手无策，再到这几年实体店稳住阵脚、开始反击，两者互相融合、你中有我、我中有你。

(5) 2017年至今：数字零售发端。这一阶段我国零售业已进入百花齐放、百家争鸣的时期，以2016年杭州云栖大会提出的“新零售”概念为起点，线上线下、电商店商的争论归为一体，融合成为共识，数字化成为商业基础设施。融合的不仅是到店、到家的场景，还有门店的业态和

类目，在盒马鲜生、超级物种等融合了餐饮、零售两大领域之后，越来越多的“四不像”门店登场。所谓的新零售是指以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态，“乱花渐欲迷人眼”的商业概念出现得越来越频繁，但新零售终究还是要回归零售的本质，那就是以更优质的商品、更低廉的价格、更高效的渠道提供给消费者更良好的体验。一切的技术包括数字化都是工具，本质是提高效率，根本是优化消费者体验。

3. 内地连锁经营发展现状与特点

(1) 起步较晚，发展迅猛。连锁经营的起步和发展是社会经济发展到一定阶段之后出现的，中国内地的社会经济状况在 1978 年改革开放之后走上了稳定、开放、发展的道路，为国内连锁经营发展提供了合适的土壤。业内一般认为中国内地连锁业起步于 20 世纪 80 年代中后期，晚于美国、欧洲、日、韩等国家和地区，至今不过 30 余年的历史。但是中国内地连锁业起步虽晚，基于国内广大的市场红利和稳定的市场状况，发展却异常迅猛。在国外零售巨头凭借品牌、资金、管理等优势“大军压境”时，中国零售业不仅善于学习世界发达国家和地区零售业的先进管理理念和技术，而且在激烈的市场竞争中努力拼搏、不断创新，积累了具有中国优良传统和现代特色的经验，诞生了一大批具有相当竞争力的零售企业。从每年中国连锁经营协会公布的中国连锁百强榜单中可以看出，在 30 多年的时间里，中国已经涌现出一大批门店数量和销售业绩傲人的大型连锁企业。中国连锁经营企业为国内零售业发展发挥了重要作用，中国已经成为世界上零售业和连锁经营发展速度最快、水平最高的国家之一。

(2) 大卖场成为发展最快业态。从近几年中国连锁经营协会公布的中国连锁百强榜单及其相关数据可知，国内发展速度最快、规模最大的连锁业态是大卖场，包括超市大卖场、家电大卖场、家居大卖场。近几年中国连锁百强前十名除了中石化易捷为便利店业态外，其余九家企业均以大卖场业态为主，包括苏宁、国美、红星美凯龙、华润万家、大润发、沃尔玛、永辉、居然之家、物美等。超市、家电卖场、家居卖场面向的受众广大，中国内地众多的消费者群体支撑了该业态的市场需求，同时大卖场所销售的商品标准化程度较高，也有利于该业态的复制扩张。

(3) 从追求门店数量到追求门店质量的转变。中国连锁经营已经从刚刚起步阶段的一味追求扩张门店数量向提升门店质量的方向转变。通过做大规模连锁企业可以享受品牌效益、市场效益和成本效益，因此连锁业发展初期会尽可能追求门店数量的扩张，以便享受规模效益。但规模可以出效益，规模却不一定出业绩，很多连锁企业虽然迅速扩大规模，却也可能惨淡收场，这让越来越多的连锁企业意识到，不仅仅要扩大门店规模，更重要的是门店经营的品质和业绩。从近几年中国连锁经营协会发布的百强榜单上可以看出，虽然很多知名连锁企业门店数量有可能呈现出负增长的态势，但企业总体销售业绩却是增长的。

(4) 线上业务提速，“到家”能力增强。近几年中国连锁经营协会发布的百强榜上很多连锁企业门店数量都在下降，但企业总体销售业绩增长，除了实体店业绩提高之外，还有一部分来自线上业务的贡献。中国连锁经营协会对 2020 年连锁百强的分析指出：销售额的增长部分得益于全渠道业务的积极拓展。2020 年，百强企业线上销售规模达到 5600 亿元，比上一年增长

12.0%，占百强销售规模的 23.3%。专业店平均线上销售占比最高，便利店最低。百强企业平均线上销售占比为 4.3%，其中超市企业线上销售占比为 2.1%，百货线上销售占比为 1.2%，便利店线上销售占比为 0.6%，专业店线上销售占比为 21.9%。

百强企业的超市业态普遍开展了到家业务，其中 1/3 的企业到家业务已在全部门店铺开，约一半企业则在部分门店实现，其余企业还在尝试阶段。到家业务的平均客单价约为 84 元，单店日均订单 56 单。到家业务的逐步拓展也对单店效率产生正向影响，全面铺开的企业相较部分铺开和尝试阶段的企业，到家订单的客单价高达 92 元，人均单店订单数达 95 单。前置仓是支持到家业务的基础设施，百强企业的超市中约有 1/3 的企业设置了前置仓，前置仓大部分依托现有门店运营。

互联网、大数据、云计算等信息技术在我国应用得越来越普遍和广泛，居民消费需求发生较大的变化。伴随着零售业发展的宏观政策、技术需求环境的持续改善，今后零售企业线上线下一体化全方位深入融合、多元消费场景、多业态协同提供一站式聚合服务的特征将日益明显。

(5) 渠道下沉，低线市场发展稳健。中国广阔的地域市场给连锁零售企业也提供了较好的发展机遇，即便在竞争日益激烈，一线、二线、三线市场逐渐饱和的情况下，中国依然拥有庞大的四、五、六线市场。早年间，三线以下农村市场由于受经济发展、交通条件、消费者购买力和购买动机等条件的限制，不受零售企业的重视。但随着网络技术和交通条件的改善，中国农村市场庞大的人口红利逐渐显现，类似“小镇青年”等消费群体开始引起商家的关注，在一线、二线市场竞争激烈的背景下，多数连锁企业纷纷选择渠道下沉，抢占低线市场。县级市场、乡级市场甚至村级市场开始成为大型零售商网点布局的目标，也为他们在规模化道路上提供了更进一步扩张的可能性。

案例讨论

去下沉市场创辉煌

中国市场是一个金字塔型的结构，越往下规模越大，金字塔底是一片辽阔无垠、潜力无限的长尾地带。这里有将近 300 多个地级市，2800 多个县城，4 万多个乡镇，66 万多个乡村，人口规模近 10 亿。在这里，拼多多看似捡漏，却轰轰烈烈地刷新了中国互联网企业的最快上市纪录；正新鸡排和蜜雪冰城避开一线、二线市场的厮杀，在看似隐秘处以同品类最快速度默默把门店开到上万家；原来高高在上的喜茶、奈雪也开始瞄准这里，三线、四线城市的开店数量已经超过二线城市；国际品牌特斯拉、优衣库、星巴克也加快渗透步伐；还有地产界的碧桂园、食品界的娃哈哈、鞋服界的安踏、快餐界的华莱士……都曾在这片广袤的土地上缔造过属于自己的商业辉煌……惊人的规模、可观的利润和看起来再传统不过的生意，却在这里长成庞然大物，这里就是“下沉市场”。

【思考】请分析下沉市场对中国零售业的意义。

资料来源于沈帅波：《去下沉市场“割韭菜”》，销售与市场网，2021-08-13。

（二）港台地区连锁经营的发展

1. 台湾地区

依据台湾连锁店协会出版的《连锁业发展年鉴》记载，台湾地区的连锁业发展历程可追溯至 1956 年，当时较有名的连锁店有天仁茗茶、郭元益饼铺、宝岛钟表公司等。连锁体系多为直营连锁模式，且连锁门店数扩张速度颇为缓慢，直到 1961 年正章洗染店以直营、特许加盟并行的方式快速扩张，2 年之内共发展到百家以上连锁店，成为台湾连锁业快速发展的开端。而统一超商于 1980 年引进美国南方公司的连锁便利店经营技术，首创台湾企业与国际连锁体系技术授权经营的先例，可称作台湾流通业第一次通路革命。

1984 年，麦当劳西式速食店进入台湾市场，短短两三年内先后有 10 多家西式速食连锁体系纷纷被引进台湾，为台湾餐饮业及连锁经营模式带来另一次革命。连锁经营模式也借助业种、业态的扩张，渗透进服饰、餐厅、超级市场、食品、钟表、房屋中介、美容美发等其他行业。连锁业在台湾蓬勃发展并已成为一种企业经营的风潮。1991 年，9 家台湾连锁业的先驱发起成立“台湾连锁店发展协会”，将连锁业带入以增进消费者利益与整体健康为发展方向的正途。

回顾台湾连锁业发展历程，统一超商与美国南方公司的技术授权经营、麦当劳速食的引进以及连锁店发展协会的设立可谓 3 个重要的发展里程碑。据此，台湾连锁业发展历程可分为本土模式经营、国际连锁引进、多业态蓬勃发展、整合国际拓展 4 个阶段。

🛒 连锁资料库

台湾统一超商

台湾便利店密度高居世界之冠，截至 2020 年底，台湾地区主要连锁式便利商店包括统一超商、全家便利商店、莱尔富、来来超商及台糖蜜邻等五大品牌，门店共计 1.1985 万家，平均每 1966 人就有一家连锁式便利商店，在地狭人稠的台湾创造出另一种奇迹。其中，最有代表性的是统一超商，自 1978 年创立以来，其发展并非一路顺畅，创立前 8 年都处于亏损状态，亏损累积超过初创期的资本额 1.9 亿元，差点结束经营。经过 4 次定位、大幅重整，才成就如今的辉煌。经过 40 年的演进改善，统一超商建立起现代化、效率化的物流体系、后勤制度、服务系统，配合创新的营销手法，与台湾民众密切互动，带动了民众消费形态的演进。街头巷尾随处可见的熟悉的橘绿红三色招牌，潜移默化地改变了台湾民众的消费习惯。统一超商的经营 Know-how 更被写进连锁流通教科书，成为标杆案例。

【思考】台湾便利店如何在高密度下实现有序竞争？

资料来源于作者根据相关资料整理而成。

2. 香港特别行政区

香港经济的特点是适应性强和反应快。当连锁经营在欧美一些发达国家逐渐流行的时候,香港于20世纪60年代也开始引进这种经营模式,时间上和日本差不多。在香港最先采用连锁经营的行业是餐饮业,当时最具代表性的是一家以盐焗鸡出名的东江菜馆,分店开遍港九新界,可以说是最早有影响力的餐饮业连锁店。在商品零售方面,率先采用连锁式经营的则是惠康和百佳两大超级市场,其连锁店已经无处不在。20世纪70年代,香港经济开始起飞,民众消费能力提高,连锁经营模式被广泛采用,除了餐饮业和超级市场外,越来越多的其他服务性行业 and 商品零售业走上连锁道路。

在香港,无论是在繁华的商业中心如铜锣湾、尖沙咀一带,还是在中环或是在沙田、屯门的新市镇,到处都能看到连锁店的“触角”。比如服装类有堡狮龙、佐丹奴、班尼路、彪马等;餐饮业快餐有大快活、大家乐、美心以及外资的肯德基、麦当劳、必胜客等;饮品类有许留山、同治堂等;中餐则有北京楼等;电器类最著名的是丰泽电器和百老汇两家;洗衣店有恒隆白洋舍等。在香港零售市场上,面包、甜品、冷饮、咖啡等食品行业和家具、相片冲洗、灯具、玩具、眼镜、鞋、香水以及金器、珠宝、手表等,都有很多规模不大但分布较广的连锁店。许多服务行业,如教育、培训、地毯刷洗、房屋清洁和管理、配钥匙、速印、美容、修车、电脑科技、影视产品租售、房屋租赁代理等也开始发展连锁商店。可以说在香港,只要居民生活需要、有较大市场的产品和服务,就有连锁商店的渗入。

🛒 连锁资料库

背靠大树的屈臣氏

从19世纪起步于广州的西药房,到现在发展成为个人护理用品店中的翘楚,屈臣氏无疑获得了巨大成功。从药房转型到个人护理用品店,屈臣氏完成了目标人群、商品定位、营销策略和资源整合等全方位的转型,可以说,屈臣氏的成功从头到尾都贯穿着巨大的创新勇气和独到的决策眼光,独特性以及与之配合的周到性是屈臣氏成为标杆的原因。截至2020年底,屈臣氏经营着12个零售品牌,在全球27个市场布局了16167家店铺,是全球最大的国际保健及美容产品零售商。

屈臣氏最早是在1828年由一位名叫A.S. Watson的英国人在广州开的一家西药房演变而来的。这个以药店经营起家的公司在1981年成为李嘉诚旗下和记黄埔公司全资拥有的子公司。和记黄埔则独辟蹊径,以18~35岁女性作为屈臣氏的目标顾客群,即使在40多年后的今天看来,我们仍为其当时的勇气与创新精神所折服。屈臣氏背靠大树好乘凉,李嘉诚旗下有各种产业,其中房地产是很大一块。在每次商业地产的建设初期,屈臣氏都会获得最好的位置,而屈臣氏的进入又会带动地产的价值增值。

【思考】请分析屈臣氏的市场定位策略。

资料来源于《屈臣氏——蜕变的成功》,《21世纪药店报》2009年9月2日。

单元三 连锁经营成功的原因

当今世界，盘踞零售业巅峰的企业大都实行了连锁经营，这绝非偶然，而是现代商业社会的必然选择。事物成功的原因是内因、外因共同作用的结果，内因是决定性因素。连锁经营作为一种商业模式，它的成功在于其内在独有的特性，同时得到社会经济物质发展条件的支撑。

一、连锁经营发展的内在特性

（一）规模化的经营方式

连锁企业作为同一系统又拥有众多门店的组织结构，同时具有大企业的规模优势和小门店的灵活优势，实现了统一决策和分散经营为一体。这就好比一棵参天大树，既有一个庞大的身躯，显示强大的实力，又有众多敏锐的根须，体现灵活的适应性。这是传统的单店经营无法同时具备的优势。

从运营的角度来看，连锁企业通过门店扩张编织了一张大网，门店越多，编织的网络越大，能覆盖的市场也就越大。而门店越多，这张大网的影响力也越大，影响力体现在对上游供应商，也体现在对下游顾客。最明显地体现在连锁企业的采购环节，传统的商业企业购销合一，连锁企业则将采购和销售两种职能分开，总部负责统一采购，而门店负责分散销售。首先，众多门店商品采购汇总之后数量庞大，由总部统一向供应商采购，提高了总部与供应商谈判的砝码，能够最大限度压低进货成本；其次，由于集中采购减少了与采购相关的人工成本、交易成本，有效控制了库存费用和运输费用；再次，由总部采购人员统一采购提高了采购的专业化程度，有利于规范采购业务流程，尽可能避免采购环节出现腐败行为；最后，购销分离也有利于门店能够集中时间和精力做好商品销售工作。连锁企业中每一家门店都是其他店的“活广告”，一家店建立了声誉，等于整个连锁体系中所有门店都相应提高了美誉度。连锁经营在适应生产专业化的同时，经营活动适应分散化、多元化、贴近服务的消费特点，实现了现代化大生产、商业经营规模化与消费需求多元化的有机结合。

（二）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，是由一个总部和众多的门店所构成的企业联合体，被纳入连锁经营体系的门店，如同被一条锁链相互连接在一起，所以称之为“连锁商店”。传统企业的组织形式虽然也存在着一定程度的联合，但更准确地说应该是局部的合作，如工商联营、引厂进店或多方合作开发技术项目、产品及市场。而连锁经营组织形式的联合则是整体、稳定、全方位的，所有的连锁店铺都使用同一个店名，具有统一的店貌，提供标准化的商品和服务，而且连锁企业的形象及其标志一旦确立便会一以贯之。

连锁经营的种种统一，恰恰是组织化程度提高的结果。连锁企业是以公司总部为核心、采

购部门和配送中心为纽带，由若干个连锁门店组成的网状组织结构。

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。连锁企业组织结构图如图 1.1 所示。只有各个板块各司其职，才能保证系统的正常运转。

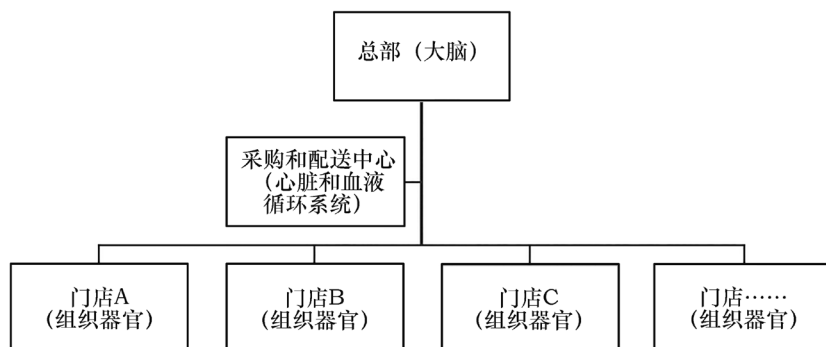


图 1.1 连锁企业组织结构图

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。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了快速发展的态势。

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、采购部门、配送中心以及各个连锁门店都必须建立相应的信息系统，并用远程通信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信息管理系统，就难以实施有效的管理，也难以获得连锁经营的规模效益，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计算机和网络技术的广泛应用。

知识链接

数字化——连锁经营的“助推器”

连锁经营通过多点布局，拉近了与顾客的距离，而互联网可以帮助企业更快速地连接客户、更有效地调配资源、更敏捷地应对市场。随着互联网、大数据、云计算等新技术的应用，传统

零售业也正接受着数字化的改造。截至2020年12月,中国网民规模已接近10亿,互联网普及率超过70%,社会消费品零售总额的25%通过网络完成,网络支付用户规模达到8.54亿,大部分人已经习惯于在线生活状态。可以预见,下一个10年,中国数字化的进程将继续提速,万物互联将会覆盖到越来越广阔的领域。

接轨互联网,不仅仅是单纯开个网店,而是实现线上线下一体化经营,不管是线上还是线下,无论哪个销售端口,都可以让消费者可识别、可触达、可洞察、可运营、可服务,真正做到零售全渠道。数字化零售就是打破传统企业面临的线上与线下、前台与后台、门店与顾客、门店与门店之间的各种壁垒,打通各个环节并加以升级改造。

【思考】零售企业如何进行数字化改造?

资料来源于秦朔:《告诉你一个真实的数字化》,参考网,2021-11-01。

(三) 规范化的管理方式

连锁商店采用统一进货、统一经营、统一管理,所辖店铺都执行总部统一制定的经营管理规范标准,这种统一既体现在有形的一致,更体现在观念的认同。经营观念是具有根本性、方向性、全局性的,正是根据经营理念上的统一设计了整个系统运行的轨迹。连锁经营企业改变了传统企业主要依靠经营者个人经验和技巧来管理,无论门店建在哪里,无论谁是店长,都有完整系统的经营标准规范着每家门店的运营。经营标准就是把复杂的经营活动分解成相对简单的步骤,就像由流水线组装汽车一样,提高了生产质量和生产效率。各司其职,明确分工,总部负责经营决策、管理标准的制定,招聘和培训员工,进行商品的采购与配送,制定市场营销和扩张规划,实现投融资以及各项信息的处理;门店则一心一意做好卖场的销售和管理,为顾客做好服务工作。企业各个岗位的工作也尽可能制定简单化的上岗手册,使各个环节的工作都有章可循。

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用小时工,而业务量少的时段则不需要过多人员以节约人工成本。但小时工稳定性差,流动性大,对于复杂的作业,增加训练的时间不仅加大了培训成本,而且会降低服务质量。解决这一难题最有效的办法就是将作业简单化,使初次来店的工作人员稍加训练,就能迅速熟悉作业内容,快速上岗。成功的连锁企业做大做强的最大原因莫过于化繁为简的流程,流程化管理即为门店管理的方方面面制定相应的流程模板,并通过标准化手册、制度、培训以及

考核等手段,确保流程得到标准化执行的过程。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,并进行明确的规定,有利于员工在最短的时间内掌握。

案例讨论

太二,从减法开始

太二酸菜鱼,一家开店于广州、火爆于华南,并正向全国扩张的连锁餐厅,在5年间以126家餐厅的数量做出了12.7亿元的营收。这样一家开在购物中心、装修风格简约、客单平均消费76元、菜品不多、连茶水都得自己倒的餐厅,却制造了排队神话。从2015年到现在依然在不断扩张,以较少的开店数占据最高的市场份额,从3万多家酸菜鱼餐厅中突围,成为该品类的第一名。太二的秘诀是做减法。

方法一:在SKU上做减法。

太二的菜单极为简单,它是所有中式餐厅中单品数(SKU)最少的,包括饮料、小吃在内,仅有24个,第一家店甚至只有18个。鱼只用1种,顾客不能选择鱼的种类、鱼的大小;口味只有1种,就是最经典的麻辣,顾客不能选择辣度;规格只有3种:1至2人份、3至4人份和土豪份;配菜只有4种:金针菇、豆腐、粉丝、红薯粉。

方法二:就餐流程做减法。

太二是社交恐惧症的天堂,它就餐流程实在太简单了:在线预订位置、自助等桌、自助点餐、自助加水、自助加菜,最后还自助打包,几乎所有流程都能用手机完成。就餐期间,店员除了上菜以及提供餐具外,再也没有多余的服务了。顾客可以通过手机进行下单支付并且开具收据。店内也无人倒水,自己可以去调配想要的网红茶。如果将消费者与服务员交谈一次作为一个触点的话,太二只有门迎、上菜两个触点。

方法三:就餐场景做减法。

太二把自己定位为一家纯吃饭的餐饮店,只设2人桌和4人桌,超过4位不接待。门店只吃饭,剔除了诸如商务应酬、生日会等场景消费。太二出餐快,就餐快,以高达4.9的翻台率做成行业领军企业。一直以来,餐饮业内总是以提供极致服务的企业作为标杆,但极致简单同样也是通往成功的战略。

【思考】连锁企业实现简单化有什么好处?

资料来源于邱燕:《为什么太二酸菜鱼就是“对着干”,还能5年开126家、收入12.7亿?》,新浪网,2020-10-12。

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,每个人只守一个位置,而且越分越细,这是提高生产力的需要。连锁企业高效率的专业化分工配合将带来极大竞争力,其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和经营策略,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之间的职责分工各司其职，分管商品采购、销售、物流、财务、人事、信息、门店扩张等业务板块，不同部门的设置是连锁店专业化分工的组织保证。随着专业化的深入，不同岗位的分工更进一步提高了连锁运营的效率，比如采购专业化的深入，不同工作人员负责不同类别商品的采购；生鲜商品、干货食品、日用百货等，涉及的商品知识、仓储物流等均有较大差异，须有专职人员分别负责。

3. 标准化 (Standardization)

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，只有标准化的体系才有可能得到快速的复制和推广。标准化的目的是确保各连锁门店的统一形象，稳定商品质量和服务品质，简化运营工作，提高门店管理专业度和扩张效率，保证企业低成本运营，减少人为因素对运营可能造成的不利影响。连锁企业标准化主要体现在各个领域经营管理的统一上。

二、连锁经营发展的外在社会条件

连锁经营作为当今世界商品流通和服务业中最具活力的经营方式，在全球都得到了积极的推广，并显示出巨大的发展潜力。连锁经营的产生和发展与环境的变化密切相关，较高的生产力水平、稳定的市场环境、进步的科学技术和人才培育是连锁经营发展的基本条件。

(一) 供过于求的买方市场是连锁经营产生与发展的物质条件

从西方国家连锁经营的发展过程来看，连锁经营的发展一般是处于供过于求的买方市场环境中。这是因为若处于卖方市场阶段，商品供不应求，企业只要合理组织货源，及时供货，只需等客人上门就可以获得丰厚的利润；而在买方市场阶段，商品供过于求，市场竞争日益激烈，企业不仅要组织货源向消费者提供商品，而且要采取各种方式去满足消费者追求舒适、购物方便、节省时间、消费时尚化和个性化等多方面的需求，以便在激烈的市场竞争中生存发展，这就使得企业的经营成本越来越高，经营风险越来越大。因此，联合起来共同销售，增设网点降低费用和分散风险成了企业的迫切需要，连锁经营方式才应运而生，并得以广泛发展。

(二) 平等、良好的市场竞争环境是连锁经营发展的市场条件

统一、开放、有序的市场是发展连锁经营的重要条件。连锁经营具有开放性、渗透性和辐射面广的特点，这就要求市场环境不存在地区、部门、行业的分割和非经济壁垒，各种生产要素能在市场上有秩序地自由流动。连锁经营的发展不仅需要法律法规的保障，而且需要各种流通要素乃至流通企业结构的调整能够在市场的作用下自动完成，这是连锁经营优越性在竞争中得以迅速发展的重要条件。南北战争结束之后的美国就是因为国内市场得到统一，区域贸易正常发展，出现了世界上最早的一批现代连锁企业；而我国的连锁业兴起于 20 世纪 80 年代中后

期，也是因为改革开放之后，我国的政治、经济进入了稳定、快速发展的阶段。

现阶段我国要发展连锁经营，一是要在构造合理的连锁布局结构的同时，着眼于统一、开放、有序的大市场，在国家统筹规划的指导下，发挥中央与地方的积极性，打破部门、地区间的隔阂；二是要积极借鉴国外先进的管理经验，探索中外合资（合作）发展连锁经营的道路，支持我国连锁经营企业走出国门，发展跨国经营，推进连锁经营发展；三是要抓紧制定连锁经营的法规和服务规范，努力与国际惯例接轨，逐步完善具有中国特色的连锁经营法规体系。

（三）现代科学技术和交通信息事业的发展是连锁经营发展的技术条件

连锁经营的产生与发展是和生产力的发展紧密联系在一起，现代科学技术与先进的管理方法结合在一起，使庞大的连锁经营体系得以灵活运转。由电子计算机、收款机和条形码等组成的POS系统提高了连锁经营的销售效率；现代化的通信技术大大方便了连锁体系内外部的信息交流，使连锁企业总部能够及时地顺应市场变化，实行统一管理；顺畅的交通运输则是连锁体系实行大批量经营，及时将商品配送到各门店，完成统一采购、分散销售的基本条件。因此，现代科学技术和交通信息事业的发展是连锁经营发展的技术条件，美国最早的连锁业就是出现于铁路网和电话网在全国范围内建立之后，而我国近几年以高速公路和高速铁路为代表的交通运输业和以互联网为支撑的通信业快速发展，可以说为我国连锁经营的发展创造了良好的软硬件条件。

（四）现代连锁经营管理人才是连锁经营发展的组织条件

连锁经营是一种现代组织形式和经营方式。连锁公司不同于一般的企业，往往管理着几百家乃至上千家门店，需要大量使用新的采购、配送、物流、营销技术，同时广泛应用信息技术于经营管理的各个环节，必须运用全新的管理模式和现代化的管理手段，这就需要造就一支能经营、会管理、懂技术的连锁经营管理专业人才队伍。否则，整个连锁经营体系会因管理不善而陷入困境，甚至最终崩溃。

知识链接

“连锁经营管理师”被纳入国家职业分类大典

作为商品流通的终端环节，零售业是国民经济的先导产业和基础产业，是消费拉动经济增长的着力点，同时也是吸纳就业的“蓄水池”。2021年9月29日，中国连锁经营协会联合国家信息中心发布《零售业对我国经济社会的影响评估》报告。报告显示，2020年我国零售业增加值超4万亿元人民币，吸纳全职就业人数5761万人，是除农业和批发业之外吸纳就业人数第三多的行业。

一直以来，零售业广泛吸纳社会就业的基础性作用显著，但从业人员整体收入偏低，对于大中专学生来说就业体面度不高。随着行业升级与技术创新，零售业对从业者的胜任力也提出更高的要求。在数字化转型驱动与品质消费升级的背景下，具备互联网思维和服务意识的新型

数字化、专业化人才以及具有跨部门、多岗位胜任力的复合型人才将会获得更好的发展空间和就业前景。

2020年2月26日,“连锁经营管理师”被正式纳入国家职业分类大典,这是从国家层面对连锁经营管理职业的肯定。中国连锁经营协会会长裴亮认为,一系列新职业、新岗位的产生无疑为整个行业发展注入了“强心剂”,开辟了更多的就业机会。近年来,依托云计算、人工智能、大数据等信息技术的迅猛发展,凭借一系列利好政策持续发力,数字化变革不断升温,成为助推行业效率提升与优化消费体验的重要引擎,也在很大程度上催生了一批新职业、新岗位,由此为零售业创造了就业的风口。例如大数据分析、数字化营销、客户关系管理、供应链管理、仓储配送、全渠道销售等诸多岗位工作应运而生。

【思考】新零售对从业人员提出怎样的新要求?

资料来源于作者根据中国连锁经营协会公众号相关资料整理而成。

任务训练

一、单选题

- 现代连锁经营作为新的企业组织形式和经营方式,产生于_____。
A. 美国 B. 英国 C. 日本 D. 德国
- 世界上第一家特许连锁企业是_____。
A. 大西洋与太平洋茶叶公司 B. 金库伦联合商店
C. 胜家缝纫机公司 D. 麦当劳
- 日本连锁业在发展中呈现出自身的发展特点,以下不属于其特点的是_____。
A. 政府干预色彩浓厚 B. 学习中有创新
C. 直营连锁相当成功 D. 自由连锁相当成功
- 下列_____不属于连锁企业规范化管理的“3S原则”。
A. 个性化 B. 简单化 C. 专业化 D. 标准化
- 世界上第一家连锁企业是_____。
A. 大西洋和太平洋茶叶公司 B. 胜家缝纫机公司
C. 本·马尔塞商店 D. 麦当劳
- 日本在1929年出现的第一家连锁商店是_____。
A. 大东京文具连锁 B. 大东京洋品商联盟
C. 大东京瓷品连锁 D. 大东京鞋连锁
- 通过采购权的集中使连锁门店在对外采购时数量较大,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,降低直接采购成本,这是连锁经营_____优势的表现。
A. 规模化 B. 标准化 C. 专业化 D. 规范化

8. 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，不断增加新的门店，这要比一个第一次开店的人节约时间和精力，这是连锁经营_____优势的表现。

- A. 规模化 B. 标准化 C. 专业化 D. 规范化

9. 1887年，美国130多家独立的中小食品零售企业联合在一起，统一采购，而各家企业其他经营方面仍保持各自的独立性，实现联购分销模式，这是世界上第一家_____。

- A. 直营连锁企业 B. 特许连锁企业
C. 自由连锁企业 D. 正规连锁企业

10. 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_____，这一业态符合了当时美国经济低迷的形势。

- A. 超级市场 B. 百货商店 C. 便利店 D. 专卖店

二、简答题

1. 简述连锁经营的基本特征。
2. 简述我国连锁经营发展现状及未来趋势。

三、案例分析题

胖东来的神话

武汉市公布的2020年1月22日至1月28日新冠肺炎捐款名单超出很多人的意料，排名第一的公司是许昌胖东来。许昌，一个中国四线城市；胖东来，一个你可能没听过的企业，竟然第一时间捐了5000万元，超过很多知名企业。同时，胖东来宣布“疫情期间，蔬菜按进价销售”，采购价多少，就按多少钱出售。不仅如此，胖东来接着又发出了一个通知：“凡参与本次抗击疫情，坚守岗位造成牺牲的工作人员，只要公司存在，至少给予200万元的补偿金。”此前，在非典时期、汶川地震期间，胖东来也都是第一时间进行巨额捐款的企业。

胖东来到底是一家怎样的企业？

与沃尔玛、家乐福等世界零售业巨头及中国零售业大腕相比，它微不足道。它很小，位于河南省许昌市，市场仅限于许昌和新乡，但它又盛名在外。胖东来用一张密集的商业网络垄断了许昌零售业，从服装、家电到首饰；从药品、餐饮到粮油果蔬，凡与生活息息相关的商品或服务几乎无所不包，只有小部分便利店和烟酒店在夹缝中生存。

做商场超市，它挤倒了实力雄厚、声誉卓著的全国连锁品牌，在该城市的商场中，它使进军该地的世界零售巨头沃尔玛、家乐福延迟开业；做家电，它所在的城市见不到国美、苏宁的影子。

消费者对胖东来赞不绝口，忠实如一；供应商对胖东来交口称赞，不压款、不拖欠；胖东来的员工是当地最受人羡慕的群体，高工资、高福利、公共意识好、品德好。

而自2009年后，胖东来却有意放慢脚步，几乎没有再开新店，甚至婉拒多地政府和商家的邀请，控制规模，不开异地新店，只从许昌走到新乡。在2012年春节前，胖东来还关闭了几家门店，据说不是因为生意不好，而是认为自己管理跟不上。

问题:

1. 胖东来对待顾客、对待员工有很多被认为“奇葩”的做法,通过网络寻找资料,胖东来的哪些做法让你印象最深刻?谈谈你对这些做法的看法。

2. 结合规模化和标准化,谈谈你对胖东来模式的看法。

四、实训安排

观察身边的某个连锁企业,感受同品牌连锁门店,归纳其规模化和标准化的特点和意义。

实训目的:使学生通过实践了解连锁经营的基本特征,掌握规模化和标准化的做法和好处,对比连锁店和单体店的区别,分析连锁经营成功的原因。

实训步骤:

- (1) 教师布置任务,讲清楚目的和要求;
- (2) 学生自由组合成立调查小组,每组 3~4 名学生;
- (3) 各小组初步查找资料,讨论确定调查对象;
- (4) 各小组针对各自调查对象进行现场调查,收集一手资料;
- (5) 各小组根据收集到的信息,围绕调查主题展开讨论,撰写调查报告;
- (6) 各小组汇报调查报告,教师进行中期和后期指导,引导学生提炼结论。