

普通高等院校教材

连锁企业 运营管理

胡学庆 主编



高等教育出版社
Higher Education Press



普通高等院校教材

连锁企业营运管理

胡学庆 主编

沈荣耀 副主编

高等教育出版社
Higher Education Press

内容提要

本书是普通高等院校连锁经营管理专业系列教材之一,也是上海市高校教育高地建设项目成果教材之一。

本书共分为十一章。第一章阐述了连锁企业营运管理的研究对象、基本原理;第二章、第三章、第四章分别介绍了采购计划和采购组织,采购谈判和采购合同,以及采购控制和供应商管理;第五章、第六章重点介绍了促销管理和促销策略及促销办法;第七章、第八章重点介绍了连锁企业总部组织结构设计的原则、程序,以及连锁企业总部营运标准;第九章、第十章、第十一章重点介绍了连锁门店的质量管理,作业管理和价格及经营绩效管理。

本书适合作为普通高等院校应用型本科连锁经营管理专业教材,也可作为高等职业院校、成人高校、民办高校及其他相关专业的教学用书,还可作为社会从业人士的参考读物及自学考试参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业营运管理/胡学庆主编. 北京:高等教育出版社,2008.5

ISBN 978-7-04-023678-1

I. 连… II. 胡… III. 连锁商店-企业管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 042828 号

策划编辑 沈 炜 责任编辑 巨克坚 封面设计 张志奇 责任绘图 尹 莉
版式设计 范晓红 责任校对 王 超 责任印制 毛斯璐

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 16
字 数 370 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landraco.com>
<http://www.landraco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
定 价 25.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23678-00

连锁经营管理专业系列教材编委会

主 任:方名山

副主任:宋文官

编 委:	方名山	宋文官	曹 静	冯国珍	刘 斌
	殷延海	胡学庆	沈荣耀	郑 蓓	王云玺
	徐 文	陈春法	易艳红	徐为明	蒋传进

序 言



零售业是商品流通产业与现代市场经济的重要组成部分,其经营状况和就业状况是促进一国经济发展的重要因素之一,其发展趋势反映一个国家总体的经济走向。在 2006 年的世界 500 强企业中,零售企业有 42 家,占总数的 8.4%,超过了保险、汽车、炼油、电信等行业的企业数量。这些零售企业基本上都采用了连锁经营的形式。

自 20 世纪 90 年代以来,连锁零售业一直是我国经济改革中变化最快、最具生机和活力的行业之一。经济高速发展使作为全球第一人口大国的中国成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在将近 20 年的时间里,世界零售百强中已有一半以上的企业进驻了中国内地,这使零售业成为竞争最为激烈的行业之一。这种竞争正在全方位地展开,在进入的区域上,外资企业正在由沿海发达地区向西部的不发达地区扩展;在业态发展上,西方发达国家成熟的和不成熟的业态几乎在一夜之间全部进入;在竞争方式上,外资企业所拥有的先进的管理经验为内资企业带来了全新的经营理念。令人可喜的是,内资零售企业并没有被外资企业打垮,在与“狼”共舞中,他们通过不断地学习和提高,壮大了实力,获得了更多的经验。在这样的背景下,总结西方发达国家连锁零售业发展的经验,为本土连锁企业发展提供借鉴,同时为本土企业培养更多的适应国际竞争要求的高素质人才已成为当务之急。

连锁经营管理专业作为一个新兴专业,具有交叉学科的专业特点。它既包括贸易经济学的相关知识,又包括市场营销和企业管理等学科的内容,还涉及现代信息技术的相关内容与方法,因此,这个专业所涵盖的知识体系是十分丰富的,也是其他专业所不能代替的。在当前我国连锁零售业发展突飞猛进的情况下,设置这样一个为现代流通企业培养大批人才的新兴专业是十分必要的。这一具有特色的专业设置及相应的理论建设越来越多地得到了国内外学术界和工商界的关注和支持。上海商学院的连锁经营管理专业,是教育部的试点专业和上海市教育高地项目,自 1998 年在国内率先开设以来,紧跟国内外连锁企业的最新发展,为企业培养了大量的专业人才。该专业的教师们根据多年的教学 and 实践经验,适应该专业教学发展、改革与提高的迫切需要,编写出了这套连锁经营管理专业核心课程系列教材。总的来说,这套系列教材具有以下几个显

著特点:

第一,构筑了连锁经营管理专业的核心课程教材体系。这套教材通过系统地研究国内外连锁企业发展的特点,在借鉴国内外相关专业课程体系的基础上,分别从经营原理、企业运营、店铺拓展、物流配送和信息管理等角度全面、系统、深入地介绍和剖析了连锁企业各方面的运作,并将最新的发展趋势引入到教材中。如此细致全面而系统的专业教材在当前国内并不多见。这套系列教材的出版将为高等学校连锁经营专业的科学和规范发展提供一个方向和有益的借鉴。

第二,理论与实际紧密结合。从高等学校教材的角度看,必须突出基础理论,为学生的理论研究提供知识前提;从专业的发展来看,教材必须反映行业的最新动态和发展趋势。这套教材吸取了市场上已有的大量专业咨询公司的实战书籍的特点,注重突出可操作性和实务性,同时注意加强基础理论的研究,增加了很多相关理论知识的阐述和深度剖析,这在目前同类教材中是不多见的。因此,这是一套理论与实际结合得较紧密的系列教材。

第三,具有一定的先进性和前瞻性。世界连锁业的发展变化迅速,新的业态、新的经营形式和管理方式处在不断的完善和发展之中。这套教材通过把握连锁企业的最新动态和发展趋势,揭示出连锁经营与管理及其各环节运作的规律性和形成要素,并把其进行总结、概括和升华,从而使该套教材不再是简单的表层解释和规律的简单总结,而是进行深入透彻的论述和剖析,并且能够较好地预测未来的发展趋势。

连锁经营管理专业是上海市本科教育高地建设项目之一。本系列教材是上海市本科教育高地建设项目的成果之一。综观全套教材,其结构严谨、层次分明、逻辑性强、深入浅出,是一套具有开创性的专业教材,具有较高的学术价值和实用价值,值得推荐和推广运用。诚然,连锁经营专业的教材建设才刚刚起步,尚有许多工作要做。希望这套教材的作者和该领域的研究人员继续努力和深入实践,为推动该专业的发展及培养商业人才作出更大的贡献。

西安交通大学教授、博士生导师

文启湘 谨序

2007年10月18日于西安

前言



随着中国连锁企业的迅速发展,特别是中国加入 WTO 以后,世界零售百强企业中已有一半以上的企业进驻中国内地,中外连锁企业之间的竞争愈演愈烈。在这场竞争中,连锁企业营运管理水平与效率成为中外连锁企业竞争的重点。如何强化连锁企业营运管理水平与提高连锁企业营运效率,对于中国的连锁企业来说具有重要的意义。因此,我们编写这本连锁企业营运管理教材。

本书共分为十一章。第一章阐述了连锁企业营运管理的研究对象、基本原理;第二章、第三章、第四章分别介绍了采购计划和采购组织,采购谈判和采购合同,以及采购控制和供应商管理;第五章、第六章重点介绍了促销管理和促销策略及促销办法;第七章、第八章重点介绍了连锁企业总部组织结构设计的原则、程序,以及连锁企业总部营运标准;第九章、第十章、第十一章重点介绍了连锁门店的质量管理,作业管理和价格及经营绩效管理。

本书是上海商学院多位教师多年教学经验的总结。参加编写的人员有胡学庆(第一章)、王云玺(第九章、第十章和第十一章)、沈荣耀(第七章和第八章)、郑蓓(第五章和第六章)和徐为明(第二章、第三章和第四章)。最后由胡学庆和沈荣耀对全书进行总纂定稿。

全书既有对连锁企业营运管理基本原理的剖析,又有针对企业实践的介绍;既有对连锁企业购销管理的分析,又有对总部营运管理和门店营运管理的介绍。

本书是上海市高校教育高地建设成果教材之一。我们计划在两年内出全应用型本科连锁经营管理专业的主干课程教材,本书是在大家共同的努力下完成的,在此向有关领导及同事表示真诚的谢意。

由于时间仓促,加之编者水平有限,书中不足之处恳请广大读者批评指正。

编者

2008年3月

目 录



第 1 章 连锁企业营运管理总论	1
1.1 连锁经营概述	1
1.2 连锁企业营运管理的基本特征	8
第 2 章 采购计划与采购组织	13
2.1 采购计划	14
2.2 采购组织	32
第 3 章 采购谈判和采购合同	41
3.1 采购谈判	41
3.2 采购合同	54
第 4 章 采购控制和供应商管理	59
4.1 采购控制	60
4.2 供应商管理	70
第 5 章 促销管理	86
5.1 促销概述	87
5.2 促销策划	89
5.3 促销效果评估	90
5.4 促销方案的制订与实施	93
5.5 超市促销	98
第 6 章 商品促销策略和促销办法	108
6.1 商品促销策略	109
6.2 商品的创意策略	112
6.3 商品促销办法	115

第 7 章 总部营运的组织结构	135
7.1 连锁企业总部营运概述	137
7.2 连锁企业总部组织结构设计	138
第 8 章 总部营运标准	156
8.1 总部营运标准的制订	157
8.2 发展部的职责和营运标准	158
8.3 营运部的职责与营运标准	159
8.4 采购部的职责与营运标准	161
8.5 企划部和企管部的职责与营运标准	162
8.6 人力资源部和财务部的职责与营运标准	164
第 9 章 连锁门店质量管理	168
9.1 质量管理概述	168
9.2 门店服务管理	172
9.3 门店商品陈列管理	180
9.4 顾客投诉管理	195
第 10 章 连锁门店作业管理	207
10.1 商品进货与存货管理	208
10.2 理盘货及防损管理	214
第 11 章 连锁门店价格与经营绩效管理	229
11.1 价格管理	229
11.2 经营绩效管理	231
参考文献	241

第1章



连锁企业营运管理总论

学习要点

连锁经营的概念和连锁经营的发展历史

连锁经营的基本模式

连锁企业营运管理的基本特征

案例引导

百联股份刚刚发布了中报,宣布其上半年发展迅猛,其净利润同比增长43.91%。该中报显示,百联股份主营收入比去年同期增长了103.65%。公司董事会分析,这与公司“连锁经营、立足上海、登陆长三角、衍生华东、拓展全国”的总体战略是分不开的。

百联股份下属的主要商业零售企业,在销售收入上均出现了不同程度的增长。

百联股份则将进一步关注连锁经营方式。

(资料来源:互联网商报,2007-06-23。)

思考:(1) 百联股份公司的中报向公众传递了什么样的信息?

(2) 这种信息反映了中国现阶段商业发展的何种趋势?

1.1 连锁经营概述

1.1.1 连锁经营的概念

连锁经营是一种商业组织模式,它是指经营同类商品或服务的若干个店铺,以一定的形式组合成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工的基础上实施集中化管理,使复杂的商业活动简单化,以获取规模效益。

连锁经营是社会分工和现代管理理论中规模化、集约化生产在商业领域作用的结果。社会分工是超越一个经济单位的社会范围的生产分工,它包括社会生产分为农业、工业等部门的一般分工以及把这些大的部门再分为重工业、轻工业、种植业、畜牧业等产业或行业的特殊分工。在人类早期的历史上曾出现过具有历史意义的三次社会分工。第一次是畜牧业和农业的分离;第二次是手工业和农业的分离;第三次是出现了不从事生产、专门从事商品交换的商人阶级。社会分工也出现在产业内部。如我国自古将商人分为行商与坐贾两大类:往来贩卖、没有固定营业地点的商人为行商;具有固定店面的称为贾。这种分类就是商业内部分工的体现。这种商业内部的社会分工形成了商业的不同业态,如百货店、专业店及现代常见的便利店、超市等。同时,在生产领域被广泛应用的集约化大生产也被应用到商业中,以降低经营成本,提高经营效益,这具体表现在不同的商业业态纷纷采取连锁经营的模式。

通过 150 多年的发展,连锁经营较为彻底地改变了现代商业模式。商家通过连锁方式,统一员工录用培训体制,统一经营方式,统一采购营销模式,统一商业形象,达到降低成本与增加盈利的目的。

1.1.2 连锁企业的发展历史

1. 外国及我国台湾地区、香港地区连锁企业的发展历程

连锁经营的发源地是美国。在美国内战之前,连锁经营已经有了一定程度的发展。连锁商店首先出现在大零售商尚未完全建立起来的那些行业和部门,如杂货业、药品业和家具业等,但没有进入纺织业。在地区分布上,连锁商店大多分布在小城镇和大城市的郊区,在大城市的中心地区和乡村极少。而且,在开始的时候,连锁商店几乎全是地区性的。第一次世界大战以前,它一直都没有成为美国的重要零售机构。到了第一次世界大战时,连锁商店经营已经成为全国性的,并且马上同其他大零售商展开了激烈的竞争。20 世纪 20 年代,连锁经营已经遍布美国各地,并且有了很高的发展效率,成为成长最快的销售商,并正在成为美国标准的大零售机构。然而第二次世界大战(以下简称“二战”)期间,由于战争的影响,连锁商店的发展一度受到阻碍,发展速度停滞。二战后,美国经济开始复苏,这个时期成为连锁商店迅速发展起来的转折点。

第一家颇具规模的连锁商店是 1859 年乔治·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。在短短 6 年的时间里,该公司便已发展到拥有 26 家正规连锁店。这些连锁店全部集中在百老汇大街和华尔街一带,全部经销茶叶。1869 年该公司更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”(Great Atlantic & Pacific Tea Co.),并开始把它的连锁商店延伸到东北部,越过阿巴拉契亚山脉。到 1880 年该公司已经拥有了 100 多家分店,经营地区从圣保罗、明尼苏达到诺福克、弗吉尼亚。1900 年该公司的经营区域横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,经营范围也有了进一步的扩大,除了茶叶,还经营包括了咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁和发酵粉等商品,销售额十分可观,在此后的 10 年中,它有了更大的发展。

大西洋与太平洋茶叶公司的经营方式是连锁经营在杂货业的牛刀小试,它的锋芒初露引来了很多企业的效仿。其他茶叶公司相继建立了连锁商店,也有人用同样的方法经营别的杂货。

跟随“大西洋与太平洋茶叶公司”脚步的另一家成功的大型连锁经营公司是“胜家缝纫机公司”。在商界它的营销方式远比它的产品更吸引人,被公认为连锁加盟界的鼻祖。它生产的缝纫机在19世纪中期属领先时代的新产品。消费者对其新产品的性能及产品本身认识不足造成销售困难。该公司决心进行大胆的尝试,遂于1865年开始采用“特许经营”分销网络的方式进行产品销售,收到很好的效果,迅速打开了产品销路,从此雄霸美国市场。这样,现代意义上的连锁(特许)经营就在美国胜家公司诞生了。在之后一个多世纪里无数的连锁经营企业书写了商界神话,如麦当劳、肯德基、柯达、富士等企业。1959年,国际特许经营协会IFA成立,制订了特许经营道德规范和营运标准,进一步推动了连锁(特许)经营事业在全球范围的蓬勃发展。

在我国台湾地区,连锁业萌芽于1956年,当时较有名的连锁店有生生皮鞋、天仁茗茶、郭元益饼铺、宝岛钟表公司等。这些连锁店大多为以拓展直营店为主且成长速度较为缓慢。直到1961年的正章洗染店才以直营店与特许加盟并行的方式快速发展,在短短的两年内成立了100多家连锁店,此为台湾连锁业加盟的开始。1970年统一企业引进美国南方公司的7-11连锁便利商店经营技术,台湾逐渐进入第一次渠道革命。

日本的连锁经营业虽然兴起的时间要比美国晚六七十年,却发展得有声有色。日本最早的连锁经营企业当属1963年成立的“不二家”西式糕点咖啡店,从此日本开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。20世纪70年代以后,日本的特许经营以零售业和饮食业为主迅速发展起来,并形成了自己的特许经营体系。

当连锁式经营在欧美一些发达国家逐渐流行的时候,我国香港地区于20世纪60年代也开始出现了这种经营手法。时间上和日本差不多,这在东南亚地区属于起步较早的了。东江菜馆是香港饮食业尝试连锁经营的第一家企业。在商品零售方面,超级市场最早采用连锁经营的方式。到了20世纪70年代,随着香港经济的起飞,连锁经营迅速发展起来,除了饮食业和超级市场采用连锁经营之外,其他的服务性行业及商品零售业也越来越多地采用连锁经营。

2. 我国内地连锁企业的发展历程

1984年8月首家以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店的开业,被视为中国内地连锁经营的开端。1986年,天津立达集团公司创办了天津立达国际商场并在国内率先组建连锁店,拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987年,木兰集团旗下的“沈阳木兰家电连锁”可能是国内最早的家电连锁销售企业。20世纪90年代初是木兰集团的鼎盛时期,其在国内开了200多家家电连锁商店。1987年,“肯德基”首家连锁店落户中国内地,1990年“麦当劳”连锁店也开始在我国遍地开花。1990年,东莞市糖酒集团美佳超市在虎门开设了第一家“美佳食品连锁店”,两年内连锁店增加到18家,销售额突破7000万元,一时声名鹊起。美佳凭借其连锁经营,统一规范管理,确立了在东莞乃至全国连锁业的优势地位。1991年上海联华超市商业公司成立,成为上海连锁超市的“领头羊”。1992年上海华联超市公司成立,第二年门店数就达到11家,到1993年底在上海全市开设了约300个超市门店和自选商场。

改革开放以来,我国经济有了迅速发展,生产的社会化程度逐步提高,市场规模不断扩大。从20世纪80年代后期开始,连锁经营便在我国悄然兴起,进入90年代,连锁经营在大中城市和沿海地区兴起。率先发展连锁经营的广东东莞的“美佳”,北京的“希福”,上海的

“联华”、“华联”等连锁公司已经形成了一定的规模,初步具备了连锁经营的特征。连锁经营不再局限于食品、零售、餐饮等行业,它不仅涉足了第三产业的大多数行业,而且也影响了许多其他行业的产品或服务。

原国家内贸局连锁经营办公室和中国连锁经营协会的调查显示,1999年全国连锁经营始终围绕着“以规范管理为基础,提高企业规范化水平;以直营连锁为支点,大力发展特许经营”这一原则,取得可喜成绩。从全国看,连锁企业的销售额已达1500亿元,比上年增长50%。其中销售额超过5000万元以上的有122家,总销售额629亿元,同比增长63%。企业扩大规模主要采取加盟、收购、兼并等形式。特许经营是连锁企业采取扩大规模的主要手段,加盟店的增长幅度明显高于直营店增长幅度。同时连锁企业也在开拓农村市场中发挥积极作用。

2000年中国零售业10强中,长居国内零售龙头地位的上海第一百货商店股份公司被上海联华超市公司取代。同时,排在零售前10名的企业当中,连锁超市公司占有5席,分别排在第一、二、五、八、九位,百货店占有4席,分别处在第三、四、七、十的位置。一直处在中国零售业领先地位的百货店已开始让位于连锁超市公司。下面我们分地区看一下中国连锁经营业发展。

首先看上海地区。上海历来是商业新形态的发祥地和导入地。在连锁经营和超级市场的发展中,上海又一次走在了全国的前列。1991年,上海联华超市商业公司在—个居民区开设了第一家真正意义上的超级市场,在800平方米的营业面积内供应近3000种日用工业品和副食品,开业1个月内顾客天天要排队进店购物,由此掀起“超市热”。中国百货业巨子上海华联商厦投资于超市业,1993年创下了一天同时开设6家超级市场的盛况,并在1年内增加到11家,从而把“超市热”推向了高潮,此后,全上海几乎以每3天开设一家超市的速度发展。

1994年,上海连锁超市业实现的销售额只占上海社会商品零售总额的1%,1998年这个数字超过10%,2000年则超过20%,这个比例大大领先于全国平均水平。现在,上海连锁超市业成为零售业中的主力。连锁超市和便利店已成为上海消费者购买日常所需的主要场所。

目前,与同类型业态相比,上海超市连锁企业不仅在店铺数、销售额、利润额及市场影响力方面都要略胜于外资连锁企业,甚至在管理水平上也与外资连锁企业不相上下,且更富有中国特色。

2000年以来,上海连锁业继续保持快速发展。连锁业进一步加大了归并重组力度,连锁网点不断增加,业态、业种不断扩大,业种已达50种左右。连锁经营在洗涤、彩扩、美容美发、快餐等业态业种上,经营规模持续增长。2000年,上海市连锁商业销售额达370亿元左右,约占全市社会消费品零售总额1723亿元的22%。

北京自1992年北京西城区副食品公司开办了第一家连锁店——希福连锁店以来,多种行业、多种业态、多种形式的连锁经营纷纷出现,为全市商业发展注入了活力。经营以生活必需品为主的超级市场、便民店,促进和带动了其他行业连锁经营的发展。连锁经营的行业覆盖面迅速扩大,不仅仓储式商场的连锁经营崭露头角,以快餐为主的餐饮业连锁经营和服务、修理业的连锁经营也稳步发展,而且一大批不同档次、不同类型的专业店、专卖店也以连锁经营的方式如雨后春笋般地蓬勃发展起来,取得了良好的社会和经济效益。

广东是我国连锁业发展较早较快的地区之一。以在全国率先推行连锁经营的医药行业为例,经过近两年多的发展,现已初具规模。目前,全省十几家连锁经营公司、上百家连锁店大多都是现代化经营,采用电脑联网、集中配送等方式,力争与国际接轨,大大改善了经营条件。

3. 连锁经营的规律

回顾连锁经营的发展足迹,我们可以发现以下几条规律:

第一,在某一区域,连锁经营起步于哪个行业有一定的偶然性。

我们看到美国最早的连锁经营企业是茶叶销售公司,属零售业,而在日本、中国香港地区最早的连锁企业却在餐饮业,我国内地的连锁经营又在商场和家电销售领域发端,可见,连锁的行业起源更多的是一种偶然。不过,这一行业在当地面临的竞争都是比较激烈的,企业从市场拓展或品牌经营的角度采取了连锁经营方式。

第二,连锁经营与具体的某个行业之间没有必然联系。

很多想进入连锁经营的企业经营者往往会有这样一个疑问:“我这个行业能不能进行连锁经营?”实际上,连锁经营与行业无必然联系,只是在某些行业普遍一些,如零售业、服务业,而在某些行业连锁企业少一些,如工业品行业。连锁经营作为一种经营模式,在很多行业都有涉及。简单地从行业层面去判断,什么样的行业适合开展连锁经营,什么样的行业不适合开展;什么行业能开展连锁经营,什么行业却不能开展连锁经营,这实际是对连锁经营思想的束缚。如果非要做个判断的话,也只能是企业层面的,即有些企业适合采用连锁经营,有些企业就未必适合。

第三,国内的连锁企业基本上是在与跨国连锁巨头的竞争中发展起来的。

从上文的历史沿革中可以看出,国内的连锁经营起步是比较晚的,当时国外连锁巨头已初具规模,并已随着国内经营环境的放开,纷纷抢滩登陆,所以我们很多行业的国内连锁企业几乎都是在“与狼共舞”中成长起来的。

1.1.3 连锁经营的基本模式

1. 直营连锁

直营连锁又称为正规连锁(Regular Chain,简称 RC)。美国商务部将其定义为:“由总公司管辖下的许多分店组成,它往往具有行业垄断性质,利用资本雄厚的特点大量进货,大量销售,具有很强的竞争力”。该定义强调了正规连锁较强的市场地位,并认为其带有一定的垄断性,但我们认为垄断并不是直营连锁的本质。日本通产省给正规连锁下的定义是:“处于同一流通阶段,经营同类商品和服务,并由同一经营资本及同一总部集中管理领导,进行共同经营活动(由两个以上单位店铺组成)的组织化的零售企业。”这一定义强调直营连锁的资本构成是由总部统一投资,这一点是直营连锁有效区别于其他两种连锁经营组织模式的基本特点。国际连锁店协会对正规连锁的定义是:“以单一资本直接经营 11 个商店以上的零售业或饮食业组织。”目前许多大型国际连锁组织,如美国的西尔斯公司、沃尔玛,日本的大荣公司等都属于这种连锁类型。

相对于其他连锁经营方式,直营连锁具有以下优点:

(1) 事权更统一。由于是由总部直接投资,直接管理,因此直营连锁在经营上可以统一调动资金,统一经营战略,统一管理人事、采购、计划、广告等业务,以及统一开发和运用整体

性经营活动。统一行为使连锁企业在与供应链其他环节企业和金融等服务性企业打交道时,能够享受更好的业务优待。

(2) 经营要素的统一集中,使直营连锁具有更强的规模优势。虽然连锁经营的其他两种模式也具有经营要素统一集中的特点,但直营连锁由于资本管理的统一,在这方面更具优势。如利用总部统一、集中大批量进货,容易开发稳定的供货渠道和获得折扣,以达到减少管理费用,降低经营成本,以较低价格出售商品的目的。在企业内部,直营连锁由于管理权限的统一,也会使管理成本降低,效益提高。

(3) 人员培训集中,工作效率较高。在各个连锁分店工作的从业人员虽然数量少且能力有待提高,但因有总部的直接指导、援助,仍然可使门店达到预期的经营成果。

但直营连锁也存在一定的局限,比如:

(1) 门店管理缺乏弹性。由于直营连锁事权高度统一于总部,门店在资金、价格、采购等方面受控于总部,对经营管理中出现的情势变化无法做出快速有效的反应,加之与总部的沟通也需要一定的时间,使直营门店的管理缺乏弹性。

(2) 门店工作人员的工作积极性、创造性和主动性受到限制。由于门店缺少相应的管理权限,使从业人员的积极性、创造性和主动性受到制约,不能很好地发挥出来,从而影响效益的进一步提高。总部管理也易产生官僚化。

2. 特许连锁

特许连锁又称合同连锁、加盟连锁或契约连锁(Franchise Chain,简称FC),是总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种形式。美国商务部规定:“合同连锁指的是,主导企业把自己开发的产品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业标志的使用,经营技术和营业场合和区域),以营业合同的形式,授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。”日本特许连锁协会的定义是:“所谓特许连锁,是本部与加盟店之间签订合同,授予加盟店使用自己的商标、服务标志、商号和其他成为象征的标志以及经营技术,在同一形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店则相应地支付一定的报偿,对事业投入必要的资金,在本部的指导和援助下开展事业活动。”从以上对特许连锁的不同定义可以看出,与直营连锁的直接投资控制不同,特许连锁对共同事业的控制是利用特许加盟合同来完成的,利用合同对特许人和受许人双方权利义务的约束,把特许人成熟的经营管理系统许可受许人使用,并要求受许人按系统要求经营并为之支付费用。

由于特许连锁模式的参与双方——特许人和受许人在法律上是两个不同的主体,特许加盟方式对双方都存在有利之处。

一方面,特许连锁对特许人有益处,表现在:

(1) 通过特许方式融资,可以快速扩大连锁网络系统。在资金和人力有限的情况下,不用自己的资本设置商店,也能迅速扩大经营、占据市场、获得效益,同时还提高了知名度,加速了连锁化事业的发展。

(2) 增强连锁系统的竞争能力。受许人作为名店的投资者和独立经营的法人实体,承担经营后果,所以能自觉增强责任心,及时制订竞争策略,为扩大销售创造条件。

(3) 分散连锁网络事业拓展的风险。在一个新的地区开展业务时,由加盟商分担商业风险。

(4) 扩大收益,加强连锁事业的发展。通过特许经营,加盟金和特许权使用费能得到切

实保证,有利于稳定地开展事业活动。

(5) 连锁网络的规模化,有利于形成更大的市场实力。

另一方面,特许连锁对加盟者也有益处,表现在:

(1) 快速有效地“复制”连锁企业的成功经营模式。没有经营经验的一般人,也能经营商店。

(2) 降低经营风险。连锁网络的经营有其成功之处,并已得到验证。特许加盟可使加盟店减少失败的危险性,风险低,成功率高。

(3) 投入和后续经营费用少。加盟店可以利用连锁网络已有的资源,如已有的社会形象,统一的广告投入等。

(4) 直接享受连锁系统的品牌和社会形象。

(5) 可以稳定地销售连锁企业成熟的产品。

(6) 专心致力于门店的销售活动。

(7) 接受总部的指导。连锁企业一般经历了相当长的发展过程,对市场的认识程度和经营能力一般非加盟商可比,加盟商接受总部的经营指导,能够使门店经营取得更好的效果。

特许模式的不利之处也表现在连锁企业总部和加盟店两个方面。

特许连锁对连锁企业总部的不利之处表现在:

(1) 连锁企业总部的前期投入和连续跟进指导培训费用增加。连锁企业要吸引加盟商加盟,就需要有一定的市场基础,这就需要在前期加大投入力度,建立自己的市场地位。在特许门店加入后,还要按特许合同约定经常地对门店进行经营指导和检查。

(2) 对加盟店的控制难度增大。在加盟店急速增加的情况下,总部的指导力和物流体制不能及时跟上,会削弱连锁系统的统一性。

(3) 加盟店的难以控制,会损害整个连锁系统的竞争能力。加盟店在特许权上的无所谓态度会削弱特许联盟的整体活力。

(4) 特许情况下,单个门店的收益稳定但难有突破。受许门店虽然比自己投资经营店铺的投資效率高,但要想大幅度地增加利润额则有一定的难度。

特许连锁对特许加盟店的不利之处表现在:

(1) 加盟店会增强依赖性,放松经营和销售的努力。

(2) 经营标准化束缚了更好方法的开发和采用。有时一个网点出了问题,会涉及整个网络,破坏已建立起来的良好企业形象。

(3) 总部考虑整体效果而制订并已实施的措施,并不一定适合某些特定的加盟店的自身实际情况。

(4) 在发生利益分享和管理技术矛盾时,总部会坚持自身利益,使加盟店受到损失。

(5) 当某一加盟店失败或脱离连锁系统时,其他加盟店在形象和声誉方面会受到不良的连带影响。

(6) 加盟店对总部不合理的经营策略与方针无权干预。

(7) 特许合同往往是格式合同,加盟店对合同内容的修改自主权很少。

(8) 特许合同解除后,加盟店不能把过去的成果用于自己的商誉,加盟店也不能收回所付的保证金。

3. 自由连锁

自由连锁,又称自愿连锁或合作连锁(Voluntary Chain,简称VC)。美国商务部规定,“自由连锁是由批发企业组织的独立零售集团,即所谓批发企业主导型任意连锁店集团,零售店铺成员经营的商品全部或大部从该批发企业进货。作为对等条件,该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。”日本通产省的定义是:“分散在各地的众多的零售商,既维持各自的独立性,又缔结着永久性的连锁关系,使商品的进货及其他环节同一化,以达到共享规模利益的目的。”美国商务部的定义把自由连锁武断地归结为由批发商主导的连锁体系,实际上自由连锁是分散经营的连锁商家为了壮大市场实力,增强商场地位而自发的一种连锁经营模式,或是供应链中批发、制造企业为了争取市场而主导建立的连锁系统。故自由连锁是企业之间为了共同利益而采取的合作关系,是现有的独立零售商、批发商、制造商之间横向或纵向的经济联合。

自由连锁具有以下特点:

(1) 总部投资少、发展快,能迅速取得经营上的规模经济利益。

(2) 各加盟店除特许合同约定之外,财务独立核算、自负盈亏,人事自主,在经营品种、经营方式、经营策略上相对于直营连锁和特许连锁门店有更大的自主权,以适应地区性的竞争环境,满足地区性的顾客要求。

(3) 各加盟店既能民主管理,又能从统一活动中带来整体优势和效益。

(4) 由于自由连锁在管理上并不完全受制于总部,反比直营连锁更容易向总部反馈各种信息,无须太多顾忌。这使总部能在准确把握市场行情的前提下集中进货,不仅节约了费用,而且有利于各分店能销售适销对路的商品,以便减少商品的积压和损失,从而提高了总部的决策能力和对市场的应变能力,加强各分店的市场竞争力。

近年来,我国连锁经营正处于发展高潮期,国外流行的三种连锁形式在我国都有发展。由于体制上的原因,国有零售企业开设的大多是直营店。这部分直营店大多是利用原有的系统和行业优势,通过改造旧网点而发展起来的,最近几年又投资设立了大量新网点。虽然在经营管理上还存在规范化程度不高的缺点,但也丰富了直营店管理的经验,有的直营店还形成了自己的特色。如上海联华在1991年初创时,仅有曲阳商场一个网点。当时的内外联商社对它的投入只有200万元流动资金,包括房产资本在内,曲阳商场的商业总资本是1200万元。1995年底,联华开出了41家连锁店。当时的联华在政府的支持下通过银行贷款并由政府贴息扩大企业规模,走的是一条负债经营的道路。1996年起,联华通过投资控股、参股的方式,在自己投资、自己经营的直营店基础上探索以加盟、合资等多种途径向资本扩张的空间突破。1999年,联华的资本总额已达8.7亿元,净资产达2.02亿元。据业内人士分析,联华的生鲜品几乎占联华销售额的1/4,这种个性化经营特色突破了传统的商业经营,实现了由原来单一零售业向“产加销,科农贸”多元化的转变,提高了市场的应变能力和竞争能力。目前,联华已归属新组建的百联集团。

1.2 连锁企业营运管理的基本特征

连锁企业营运管理的研究对象为企业在连锁商业模式下的营运管理。一般企业都会涉及企业的营运与管理,但在连锁商业模式下,营运与管理有其有别于其他企业的特殊性,应