



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

连锁配送网络技术

(第二版)

高海晨 主编 宋庆波 副主编



高等教育出版社
Higher Education Press



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

内容简介

教学支持说明

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

连锁配送网络技术

(第二版)

目录

第一章 绪论

第二章 配送网络规划

第三章 配送网络设计

第四章 配送网络实施

高海晨 主 编

宋庆波 副主编

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。

本书可作为高等院校相关专业教材，也可供从事该领域工作的工程技术人员参考。



高等教育出版社

地址：北京市西城区德胜门内大街2号

邮编：100089

内容简介

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书的主要内容有连锁经营与连锁配送概述、连锁配送网络系统、配送中心运作与管理、共同配送、连锁配送企业发展战略、连锁配送企业物流服务管理、连锁配送企业物流质量管理、连锁企业物流标准化、连锁企业物流绩效评价等。本书紧密结合连锁经营的基本概念与特点,系统、全面地介绍了连锁配送的最新理论与方法,侧重理论性、实用性与实践性,突出连锁企业物流配送新的运作理念和物流发展趋势。为了方便读者学习,书中还列举了与连锁配送有关的9个典型案例,并附复习思考题。

本书适用于普通高等院校(高职高专,应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院连锁经营专业及其他相关专业的教学,也可供五年制高职学生使用,并可作为社会从业人士的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

连锁配送网络技术/高海晨主编.—2版.—北京:高等教育出版社,2008.5

ISBN 978-7-04-0-023589-0

I.连… II.高… III.电子商务-连锁商店-物流-高等学校:技术学校-教材 IV.F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 022190 号

策划编辑	沈 炜	责任编辑	孟 方	封面设计	张志奇	责任绘图	宗小梅
版式设计	范晓红	责任校对	俞声佳	责任印制	韩 刚		

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 100011

总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司

印 刷 北京中科印刷有限公司

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.landrace.com>

<http://www.landrace.com.cn>

畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787×1092 1/16

印 张 13.25

字 数 310 000

版 次 2001 年 7 月第 1 版

2008 年 5 月第 2 版

印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价 19.00 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 23589-00

前言



随着我国连锁企业迅速发展,连锁企业面临的竞争环境也日趋激烈。国外知名连锁企业的成功经验表明,要提高连锁企业的竞争力,必须从提高连锁企业的配送能力入手,因为配送能力的强弱决定着连锁企业的经营成本高低,影响企业的盈利水平。一个连锁企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须有强有力的竞争工具,而搞活连锁配送管理正是连锁企业求生存、图发展的重要途径。目前,我国连锁企业的物流配送体系建设仍处于初级阶段,现行的配送方式也相对落后,这给我国连锁企业的发展造成了巨大障碍。连锁经营的发展离不开物流配送,合理的物流配送使连锁经营中的统一采购、统一配货、统一价格得以实现。而连锁企业合理的物流管理只有经过系统分析,才可以克服原来物流中各个功能孤立作业环节的弊端,充分发挥物流的潜在能力。因此,要改变我国的落后的商业连锁经营状况,必须寻求现代物流业的支撑。从这个角度出发,本书着重阐述连锁企业的物流系统化管理,侧重于连锁企业物流的战略与方法。

本书把连锁企业定义为从事连锁经营的企业,把连锁配送企业界定为执行连锁企业物流配送的主体。为适应社会化物流的发展趋势,本书力图将连锁企业的配送管理与连锁配送企业,即物流企业适应连锁企业物流的要求紧密结合起来,而不是仅仅从配送的基本概念出发,讲述连锁配送网络技术。本书特别从物流系统优化的角度,阐述了连锁企业物流配送网络系统的构建,这是连锁企业取得物流效益的关键。此外,基于我国连锁企业物流起步较晚,供应商直接配送受其自身条件的制约而不适合我国连锁企业发展的现状,加上我国商业连锁企业自身发展缓慢,网点数量少,配送中心规模效益低下,企业费用成本增加等事实,连锁企业积极开展共同配送和大力推进社会化配送将对我国商业连锁的经营发展更为有利。为此,本书以共同物流理论为基础,阐述了连锁企业开展共同配送的理论与方法。同时,结合连锁企业物流外包的发展要求,从连锁企业物流服务提供商的角度,分析了连锁配送企业的发展战略、质量管理、

服务管理等问题。另外,本书还从连锁企业配送运作层面,重点探讨了配送中心的运作与管理、物流标准化建设、物流绩效评价体系等内容。

本书对2002年出版的《连锁配送网络技术》作了大幅修订,主要突出以下特点:

1. 理论上的前沿性。在2002版内容的基础上,对内容进行大幅更新与增加的同时,十分注重理论的前沿性,旨在向读者传输能反映现代连锁企业物流配送领域的前沿内容和成果。例如物流网络系统理论、共同配送理论、物流标准化理论等。

2. 实践性。物流业是实践性比较强的行业之一。本书对连锁企业物流的分析介绍并不仅仅停留在理论的层面上,而是结合图表、流程和方法的论述来进行分析。

3. 理论分析与案例分析有机结合。本书在全面阐述连锁配送理论的基础上,更加注重实践性案例的分析与应用,特别是全书选编了9个典型的分析案例。这些案例覆盖面广,代表性强,信息量丰富,便于组织案例讨论,加深学生对相关连锁配送理论的理解。

本书由高海晨任主编,宋庆波任副主编。全书共分9章,由高海晨编写第三章,宋庆波编写第一章、第二章,杨子卿编写第四章、第五章,沈贞编写第六章,董霞编写第七章,张红丽编写第八章、第九章。全书由高海晨负责协调、总纂与统稿。河南工业大学王焰担任主审,并对本书的总体设计与构思提出了许多建设性意见。

本书在编写过程中,采纳了许多国内外知名专家学者的研究观点,参考了大量相关的书籍、论文、报刊、杂志、网站的资料,他们的观点和材料使本书作者受益匪浅,鉴于篇幅所限,未能一一列举。在此对这些研究者深表敬意!

由于作者水平所限,对本书所涉及的连锁企业物流管理理念的理解还有待提高,因此,书中难免会有疏漏之处。真诚希望广大读者批评指正、不吝赐教。

编 者

2007年12月

目 录



第一章 连锁经营与连锁配送概述	1
第一节 连锁经营概念与特点	1
第二节 连锁经营的基本原理	5
第三节 我国连锁经营的发展现状	10
第四节 连锁配送的基本理论	12
应用案例	21
思考与练习	23
第二章 物流网络系统	24
第一节 物流网络系统概述	24
第二节 物流网络系统模式	27
第三节 物流网络布局的内容与优化方法	30
第四节 城市物流网络系统结构	34
应用案例	37
思考与练习	40
第三章 配送中心运作与管理	41
第一节 配送中心概述	41
第二节 配送中心组织管理	47
第三节 配送中心作业流程	54
第四节 配送中心系统规划	57
应用案例	68
思考与练习	70
第四章 共同配送	71
第一节 共同配送概述	71
第二节 连锁企业共同配送模式选择	74
第三节 共同配送中心的类型	77
第四节 连锁零售企业的共同配送	78

应用案例	81
思考与练习	83
第五章 连锁配送企业发展战略	84
第一节 连锁配送企业发展战略模式	84
第二节 连锁配送企业发展战略定位	90
第三节 连锁配送企业资源整合	96
第四节 连锁配送企业的知识管理与机制创新	103
应用案例	108
思考与练习	110
第六章 连锁配送企业物流服务管理	112
第一节 连锁配送企业物流服务管理概述	112
第二节 连锁配送企业的物流服务内容	119
第三节 连锁配送企业物流服务的设计	122
第四节 设定连锁配送企业物流服务水平	128
应用案例	130
思考与练习	131
第七章 连锁配送企业物流质量管理	132
第一节 物流质量管理理念与内容	132
第二节 连锁配送企业质量管理的机构与职能	140
第三节 连锁配送企业质量管理方法	143
第四节 连锁配送企业质量管理体系	150
应用案例	156
思考与练习	157
第八章 连锁配送企业物流标准化	158
第一节 物流标准化概述	158
第二节 物流标准化的基本原则	161
第三节 国际物流标准化及物流标准化的方法	164
第四节 我国物流标准化现状、体系及发展	169
应用案例	174
思考与练习	176
第九章 连锁配送企业物流绩效评价	177
第一节 物流绩效评价概述	177
第二节 物流绩效评价体系的设计要求与实施	180
第三节 物流绩效评价指标内容	182
第四节 物流绩效评价的主要方法	195
应用案例	198
思考与练习	201
参考文献	202

第一章



连锁经营与连锁配送概述

学习目标

通过本章学习,熟悉连锁经营的概念与特点;了解连锁经营与传统商业经营方式的区别及我国连锁经营发展现状;掌握连锁经营的基本原理;熟练掌握连锁配送的基本知识。

连锁经营是指流通领域中若干同业店铺确认共同进货或授予特许权等方式联结起来,实现服务标准化、经营专业化、管理规范化,共同享受规模效益的一种现代化经营方式。它是近代产业革命所带来的经济高速发展和社会化大生产的产物,是商品经济发展到一定阶段的结果。它一方面实现了商业服务活动的规范化和标准化,适应了现代化生产及大批量销售的需要;另一方面也改变了传统的批零关系和产销关系,以市场为导向促进了生产与流通的结合,增强了企业的竞争能力。在产业革命带来的经济高速增长的推动下,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,在世界范围内得到发展。连锁经营具有规模经济、低成本经营、高销售能力、高组织化程度、反应快、调节灵敏、环节少等竞争能力和优势,这是传统经营形式无法比拟的。特别是连锁经营店实行各地统一配送、统一运输、统一促销等一系列活动,降低了总成本,为连锁经营注入了强大的核心竞争力。

第一节 连锁经营概念与特点

一、连锁经营的定义

连锁店形成于社会化大生产和商品生产的大规模化。它脱胎于大工业化生产,是资本集中的产物,是市场垄断的结果,同时也是消费者多种需要增长的必然结果。实行连锁,可以扩大产品销售,同时做到将各地市场的需求信息反馈到总店,进而反馈给生产商,并组织

生产。连锁经营,不仅是一种经营形式的改变,而且是商品制度的创新,是商业和流通业的一次革命。

国际连锁加盟协会(IFA)为连锁下的定义是:“连锁总公司与加盟店两者间是持续契约的关系。根据契约,总公司必须提供一项独特的商业特权,并加上人员训练、组织结构、经营管理,以及商品供销的协助,而加盟店也需付出相应的报偿。”这个定义过于简单,一位前IFA的总裁又补充如下:“连锁加盟是一种经济而简便的经商之道,是一种商品或服务以及营销方法,以最小的投资风险和最大的机会,获得成功。但是相对的必须放弃若干自由与选择,如商业决策等。”美国《最新企业管理大辞典》把连锁企业定义为:是由两个或两个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成的,通常是大规模的零售商。美国贸易法规定:连锁企业是至少有在一家总店控制下的10家以上的经营相同业务的分店。英国考核连锁企业的标准有4条:①单一所有,即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有;②集中领导,统一管理;③设立的企业要相同;④有10个以上的成员店。

一般认为,一个企业(或企业集团)以同样的方式、同样的价格在多处同样命名(店铺的装修及陈列也差不多)的店铺里出售某一种(类、品牌)的商品或提供某种服务,这种经营模式称之为连锁经营。连锁经营是一种经营方式,同连锁的含义是一致的,连锁就是连锁经营。

二、连锁经营的类型

(一) 特许连锁

特许连锁又称加盟连锁和契约连锁店。如果大型商业资本打算在节省资本投入的情况下达到扩张,实现商品价值的目的,特许连锁就是实现这一目标的最好形式。美国商务部对特许连锁的定义是:主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、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进行统销权和经营,加盟店则需交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。

特许连锁是大生产企业或批发企业以向中小企业有偿提供经营垄断权和经营技术为纽带。如出售或转让商标、专利产品字号和特有的经营管理技术等,纵向联合组成的联合体企业,具有一定的强制性和技术系统特色,属于一种独特的知识产权形态。它首先在汽车、农机具、家具等销售技术要求较高的商品领域和饮食业中发展。无论是日本还是美国,厂家主导型特许连锁商店都占有很大比重。有日本学者认为:与其说特许连锁是商业的一种组织形态,倒不如说是厂家实行系列经营政策的手段更合适。

特许连锁的最大特点是:有一个盟主,成员店在财产和法律上是独立的,在经营管理上自主权较小,一切要按盟主规定的条件办,双方以特许合同为连锁关系的纽带基础。特许连锁的盟主,称特许权所有方,加盟店称特许权接受方。特许权所有方一般为大型生产企业、零售企业和批发企业,尤以大型生产企业居多。特许权所有方企业总部,即为特许连锁店总部,它除根据合同向加盟店提供有关特许权力外,还负责审查加盟店资格,选择批准加盟店,制定经营方针计划,实行统一管理,包括统一进货、统一资金管理、统一结账、统一业务指导、统一培训、统一促销等。加盟店则要按规定实行统一标志、统一店堂设计、商品陈列、执行统一规定的管理经营方式,甚至统一着装。

（二）正规连锁

正规连锁也称一般连锁、联号商店、直营连锁。这是大型垄断商业资本通过吞并、兼或独资、控股等途径,发展壮大自身实力和规模的一种形式。日本通产省给正规连锁商店下的定义是:本质上是处于同一流通阶段,经营同类商品和服务,并在同一经营资本及同一总部集权性管理机构统一领导下进行共同经营活动(由两个以上单位店铺组成)的零售企业集团。美国规定连锁商店必须有 11 个以上分店,英国规定要有 10 个以上分店。

正规连锁商店主要特点是所有权和经营权集中统一。其所有权和经营权的集中统一表现在:所有成员企业必须是单一所有者,归一个公司、一个联合组织或单一个人所有;由总部或总店集中领导、统一管理,如人事、采购、计划、广告、会计和经营方针都集中统一;实行统一核算制度;各成员商店经理是雇员而不是所有者;各分店实行标准化经营管理,店面外观相仿、商品品种相同、柜台陈列一致。

正规连锁商店的上层组织形式有两种:一种是由母公司直接管理,不另设总部;另一种是设立总部,由总部管理连锁商店。大型正规连锁商店的组织体系,一般分为 3 个层次:上层是公司总部负责整体事业的组织系统,中层是负责若干个分店的地区性管理组织和负责专项事业的事业部组织,下层是销售分店或成员店。

这样的组织形式具有统一资本、集中管理、分散销售的特点,同时给正规连锁商店的发展带来了两个方面的影响。其积极影响表现在:可以统一调动资金,统一经营战略,统一开发和运用整体性事业;作为同一大型商业资本所有者拥有雄厚的实力,有利于同金融界、生产部门打交道;在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面,易于发挥整体优势;众多的成员店可深入消费腹地,扩大销售。其不利影响表现在:成员店自主权小,利益关系不紧密,积极性、创造性和主动性受到限制;需要拥有一定规模的自有资本,发展速度受到限制;大规模的正规连锁商店管理系统庞杂,容易产生官僚化经营,使企业的交易成本大大提高。

（三）自由连锁

自由连锁也称志愿连锁、志同连锁和任意连锁店集团等。美国商务部对自由连锁商店的定义是:由批发企业组织的独立连锁集团,即所谓批发企业主导型任意连锁集团。成员零售店铺经营的商品,全部或大部分从该批发企业进货。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。日本经济界对自由连锁商店的表述是:所谓自由连锁商店,是许多零售企业自己组织起来的,在保持各自经营独立性的前提下,联合一个或几个批发企业,并以此为主导建立强有力的总部组织,在总部的指导和管理下,实行共同经营,通过大量集中采购,统一经销,获取低成本、合理化经营的利益,不断提高流通效率的零售商业组织。

自由连锁的最大特点:成员店的所有权、经营权和核算权都是独立的。成员企业在保持自己独立性的前提下,通过协商自愿联合起来,共同合作,统一进货,统一管理,联合行动。

在实践中,欧美的自由连锁店以批发企业为主导。有的是一个批发企业,有的是两个或几个批发企业。有的以中心批发企业代行总部职能,不另设总部;有的另设总部负责统一管理;有的是依托原有批发企业组织起来;也有的是一批独立零售店(日本规定 30 家以上)自己组织起来,共同投资新设立一个批发公司兼总部,由参加成员为股东组成董事会,共同执行业务,总部是服务性质的,不以盈利为目的(也有总部与批发公司是分离的)。在日本,除了批发企业主导型以外,还有大型零售企业主导型,总部设在核心企业。

自由连锁形式的优点是:成员店利益直接,自主权大,有利于调动成员店的积极性和创造性。管理民主,又有统一集中经营活动带来的整体优势和效益,无需大量投资即可深入消费腹地。其缺点表现为统一性差,决策迟缓,组织不稳定,受地域限制较大。

三、连锁经营的特征

(一) 连锁经营的本质特征

连锁经营是一种商业组织形式和管理模式,是由在同一经营字号的总部统一领导下的若干个店铺或分支企业构成的联合体所进行的商业经营活动。连锁经营的本质是:作为连锁经营,是把独立、分散的商店联合起来,形成覆盖面很广的规模销售体系。它是现代工业发展到一定阶段的产物,其实质是把社会大生产的分工理论运用到商业领域里,分支企业分工明确,相互协调,形成规模效应,共同提升企业的竞争力。

连锁经营的特征主要是总部负责采购、配送,店铺负责销售,并通过企业形象的标准化,经营活动的专业化,管理方式的规范化及管理手段的现代化,使复杂的商业活动在职能分工的基础上,实现相对简单化,从而实现规模效益。连锁经营的特点,即6个统一:统一采购、统一配送、统一标志、统一营销策略、统一价格、统一核算。

作为连锁总部,比统一采购、统一配送更重要的是还必须具备全面管理规划、商品开发、经营模式开发研究、经营指导、培训员工等方面的功能,以确保企业特色和经营风格在所有连锁店都能被忠实地体现。制定出一套标准可行的经营管理模式并有效贯彻到分店中去,锁定顾客对连锁品牌的感受,是确立连锁体系的前提。因此,仅具有统进分销职能的发货店绝不能算是连锁总部,统进分销也绝非连锁经营。

(二) 连锁经营的技术特征

连锁经营作为一种先进的商业组织形式,其先进性体现在它是一整套商业运作技术的集成,主要包括以下5项核心技术:

1. 计算机管理技术

计算机管理系统是连锁经营的灵魂和先导。成熟的计算机管理技术至少应包括:系统技术规范和数据标准、强大的网络链接功能、可靠的后台和前台处理系统、便捷的操作控制系统和操作界面、不断提高的系统智能化水平。

2. 中央采购技术

中央采购制度是连锁的基石,其核心在于以计算机为基础,以职、责、权、利相统一为标准,以量化考核、品种管理为手段,综合运用一整套成熟的采购作业技术,实行集中采购,达到降低成本、提高效率、增进销售的目标,而绝非统进分销的概念。

3. 物流配送技术

物流配送是连锁经营顺利运转的关键环节。没有成功的物流配送技术,就没有成功的连锁经营。物流配送技术包括:数据导入、条码编制、配送体系、配送数量、品种控制、退货处理、仓储运输等。新华书店的物流配送更多的是人工化,技术含量非常低。目前,上海世纪出版集团采用台湾技术建立了科技含量较高的现代物流体系,浙江、江苏两省新华书店已经建成了七八万 m² 的自动传输分拣系统。

4. 营销创新技术

随着市场竞争加剧,营销创新技术日益重要。营销创新技术包括:卖场 CIS 设计、节假

日组合营销、特色陈列、品种管理、销售方式、客户资源管理、服务礼仪等。新华书店的营销管理比较落后,还处于起步阶段,需借鉴其他行业及国外经验。

5. 人力资源管理技术

该技术强调人力资源的开发利用,讲求成本效益,培育团队精神,建立考核体系和激励机制,增进人才对事业的忠诚度,变被动的人事管理为主动的人力资源管理。例如,沃尔玛通过企业文化的渗透和人力资源管理,一改德国店员的刻板严肃为热情洋溢,提高了员工的贡献率,增强了企业的凝聚力和亲和力。

(三) 连锁经营与传统商业经营方式的区别

连锁经营作为一种大规模的销售或营业体系,与其他的经营形式相比,具有许多明显的优势,如低价采购、成型的管理模式、技术支持、花费少而影响大的统一促销等,但并不是完美无缺的。由于连锁店特别是加盟店是分别独立的多个经营体,之间会产生各种矛盾,尤其是利润和决策上的矛盾、企业文化和经营理念的矛盾经常会出现。许多人认为,只要加入连锁经营体系,就保证能赚钱,不需要去经营管理了,可以坐以待“币”了。这些认识很危险,关键在于对连锁经营的本质缺乏深入的认识。连锁经营与传统商业经营方式有着显著的区别(见表1-1)。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营方式 项目	连锁经营	传统商业经营
定义	即公司连锁,是同一资本所有、经营同类商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业独立经营模式,由总部投资扩建的分店较连锁分店有较大的自主权
特点	1. 分店必须有统一的经营风格; 2. 分店不独立,与总部具有协作关系,特别强调总部与分店的互动关系	1. 分店都独立运作,没有形成统一的经营风格; 2. 偏重于差异化经营
经营范围	一般以流通业和服务业为主	涉及诸多行业,范围更广
运作方式	需足够的资金和合适的业态类型,同时需受总部约束	一般总部掌握分店的所有权,经营决策有较强自立性
法律关系	依各种模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金,总部必须有成熟的运行模式和专有技术	取决于企业集团的决策

第二节 连锁经营的基本原理

一、连锁经营应遵循的基本原则

(一) 诚信原则

诚信是企业经营的基石,也是连锁经营的基石。一个企业诚信与否,关系到合作伙伴的风险大小。所以,没有诚信的企业在市场经济中是难以站住脚的。诚信在企业内部,应该是

上下同心同德,老板关怀员工,员工努力工作,有良好的企业文化和团队合作精神,严格遵守用工合同。诚信在企业外部表现为企业领导人言行一致,严格遵守企业同相关单位签订的企业合同,货到付款,款到送货,诚信财务。作为企业公民,应按法律承担相应的社会责任。

(二) 效益原则 一个企业作为社会的细胞,应服务于社会机体。企业服务于社会主要从经济效益、社会效益、环境效益3个方面考虑。

1. 连锁经营的经济效益原则

这一原则主要指连锁企业经营的首要目标是获取利润、加速资金周转、减少库存、节约成本、提高效益,从而促进企业不断扩大。同时,带动相关合作企业互利互惠,共赢发展。

2. 连锁经营的社会效益原则

企业的社会效益主要包括3个方面:一是为广大居民和单位提供物美价廉的商品,满足群众的日常文化生活的需要,方便群众生活;二是发展经济,促进社会向前发展,为国家提供税费等;三是提供大量就业机会,为政府分忧解难,维护社会安定。

3. 连锁经营的环境效益原则

连锁企业在运营过程中,应尽量减少对环境的污染,使企业周围绿化美观、空气清新、无噪声、无异味,垃圾清运快捷、周围环境清洁、电磁辐射小等,都是对环境作出的贡献。

(三) 守法原则

作为企业公民,必须遵纪守法。合法经营才是正当经营,合法经营所得才是正当经营所得。这里的守法不但是指我国的经济法,还包括民法、商法及大量的交易惯例等。总之,连锁企业要摆正国家、企业、员工和消费者的关系。

二、连锁经营的效益实现途径

连锁经营之所以能取得良好的经济效益,最根本的原因是把现代化工业大生产的原理应用于零售业,实现商业活动的标准化、专业化、统一化。这构成了产生规模效益的重要基础。一方面,先进的营销技术可以在众多店铺的大规模推广而获得技术共享效益;另一方面,投资的成本和风险又可以在众多的店铺得到均摊,从而可以降低商品的成本。连锁经营的体制是一种兼收并蓄的体制,具有许多其他经营业态没有的优越性。

(一) 连锁经营技术开发的专业化,有利于提高店铺经营水平

在连锁体系内部都有总部和店铺两个层次。总部的重要职责之一就是研究企业的经营技巧,包括货架的摆放、商品的陈列、店容店貌的设计、经营品种的调整等等,直接用于指导店铺的经营,这就使店铺摆脱了传统零售业那种靠经验操作的影响,转而向科学要效益。由于连锁总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个店铺,使店铺的经营水平普遍提高,获得技术共享效益(相对其他企业来说是一种超额利润),同时分摊了技术开发的成本。这是单个企业无法做到的。

(二) 连锁经营的标准化,有利于改善服务与扩大销售

在商业连锁经营方式中,商店的开发、设计及标准化的设备、陈列、产品、操作程序、技术管理、广告设计等等,都集中在总部。总部负责连锁店的选址、开办前的人员培训,提供全套的商业服务方案,并始终不断地对各连锁店进行监督指导和交流、培训工作,从而保证了各连锁店在产品、服务、店名店貌等方面的统一性,以满足消费者对标准化的产品和服务质量

的要求,以达到吸引顾客、扩大销售的目的。标准化的经营对树立店铺的形象更显得意义重大。

(三) 物流中心的批发职能,有利于批发环节的利润由社会向企业内部转移

零售环节的利润很大程度上取决于商品所经过的流通环节数量。一般而言,流通环节越少,商业流通费用越低,零售环节所能获得的销售利润也就越多;连锁企业一般都设有物流中心,专门为店铺进行商品配送,这些商品一部分直接从工厂进货,减少了流通环节。同时,还有一部分商品从供应商取得的是原材料或半成品等,需要物流中心进行加工、包装、分类等装配作业,增加了商品的附加值,将一部分利润转移过来。

(四) 连锁经营与管理的集中化,有利于降低企业的经营成本

连锁经营的同业性,使各个店铺的一些共同性活动,如采购、储运、广告宣传、会计核算等,可以集中起来由总部统一操作。这样,众多的店铺共享一套经营设施,共享一套管理机构,各个店铺无需设置繁琐的管理机构,无需配备相应的管理人员。这样做首先从总体上降低了企业的管理成本;其次,集中操作所带来的经营成本的降低也是显而易见的。如进货方面,由于多店铺创造了大量销售的条件,所以总部可以通过大批量采购,从厂家获得较低的价格即批发价格。又如,由于有总部送货,各个店铺用于库存的面积及库存量都很小,可以扩大销售面积,减少资金占用。

(五) 连锁经营的多店铺化,有利于减少商业投资风险

连锁企业经营多个店铺,即使个别店铺经营上失败也不会影响整体的经济效益;某一决策的失误所造成的损失,可以由许多店铺共同分摊。这样大大降低了商业投资的风险。对于购买特许经营权的被特许人而言,加盟一个特许连锁店,可以利用一个已得到实践检验的成功的商业交易方式,获得特许人的指导和帮助,比其单独开店成功的概率大大提高,大大减少了行业新人面临的各种风险,难怪国外有人说,特许经营是进入商界的“安全通道”。

(六) 开展连锁经营,有利于提高零售商业的地位

连锁店产生和发展以来,对生产领域的促进作用日益增强。一是连锁店联合起来大批量购买,使生产过程的连续性得到保证,生产商减少了生产费用。二是连锁店一头连着消费者,另一头连着厂家,能更及时地向厂家反馈消费者的信息,指导厂家生产适销对路商品。同时,连锁店还给厂家提供了在广大地域内迅速、经济地试验新产品的“零售实验室”。这样,商业不再是单纯把工厂生产的商品卖给消费者,而是根据消费者的需求让工厂生产商品;商业不再是隶属于生产厂家进行销售的商业,而成为反映消费者要求、指导生产厂家的商业。三是连锁店的形成增加了社会产品的总量。因为零售费用的降低相对增强了消费者的购买力,购买力的增强反过来刺激了生产的发展,也增加了商店的销售额。

除此之外,连锁经营网点多、辐射范围广、市场占有率高,以及能够迅速大规模地集中资金,实现投资的灵活转移,取得市场机会效益等,也都是连锁经营取得良好经济效益的重要原因。

三、连锁经营体系的构筑

从中外成功的大型连锁企业的经验中看出,战略化的管理,科学化、标准化的经营,完善的连锁经营管理体系是企业成功的重要条件。

（一）批量商品经营体系

批量商品经营体系是连锁企业在商品经营方面开发出来的适合于本企业实际情况的系统化的经营技术,包括从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品的经营活动。批量商品经营体系包括商品开发过程和经营技术开发过程。

商品开发过程主要包括3部分,即:采购体系开发和巩固,企业自有商标品种开发体系,委托加工生产体系。

经营技术开发过程包括经营商品结构开发、售价、分类、组合、仓储、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各个环节。

批量商品经营系统,是支撑连锁企业站在消费者、使用者立场上规模化经营的商品经营制度和技术,是连锁经营最主要的经营技术之一。

实现批量商品经营,需要掌握:零售业或饮食业经营的基本技术,消费者需求的技术,将需求转化为商品的技术,对生产技术、制造过程的充分知识;能够运营和管理多数分店的经营管理技术,对各方面标准化、过程化的经营管理技术。

（二）标准化分店组合体系

标准化分店组合体系对分店的选址、设计、经营及与总部的法律关系进行标准化操作,形成一个已成形、可操作、可复制的体系。标准化分店组合体系是连锁企业拓展分店的经营战略体系,主要包括:新设店铺所需基础条件方面;分店设计、布局、陈列等技术设施方面;投资、利益分配、契约等财务关系方面。

1. 新设店铺所需基础条件。

新设店铺所需基本条件主要有商圈人口、收入水平、需求特点、交通条件、地价、体制、人文环境等企业经营的外部环境条件。

2. 分店设计、布局、陈列等技术设施。

分店设计、布局、陈列等技术设施,包括了建筑设计外观、形状、形象特征、店铺布局、货架货柜、通道、冷藏保鲜设备、照明设备、商品陈列安排等与购物环境、商品展示相关的技术设施和安排,是连锁经营成败的重要条件。

3. 投资、利益分配、契约等财产关系。

在发展加盟店时,投资额、利益分割比例、契约内容和期限等一系列相关方面,都与企业日常分店管理和发展密切相关。具体包括:一是新开设店铺初期投资的额度和权责分担,如初期投资的双方分担比例、店铺所有权;双方各自的权利和应承担责任等;二是利益分割方面的协议安排;如本部应保障的最低销售额、供货安排、业务技术培训、双方协议的利益分割形式和比例等;三是契约相关内容,如合同期间,对双方权利义务、经济责任、协调沟通方式等方面的具体规定。

（三）物流配送体系

物流配送体系,是连锁系统中负责日常商品经营过程中保管、加工、分类、配货、送货等方面安排的业务技术体系。物流配送体系的功能是保证按照各分店销售需要的要求按时、保质、保量、低费用、高效率地配送商品。

（四）组织管理体系

广地域、多店铺经营方式给连锁企业的组织管理带来一些不同于单店企业的特点。既要分散营业,又要做到标准化、科学化经营管理。连锁企业需要开发独自的组织管理体系,

以保障战略设想最终实现。组织管理体系包含:组织结构,科学化、标准化业务操作系统,考核、职务晋升、报酬系统,财务系统,企业文化。

(五) 人才培养教育体系

人才培养教育体系是企业最主要的战略保障体系。人才培养教育体系包括人才的引进、录用、挖掘、吸收方面,人才教育、训练、培养方面,人才使用、考核、评估、提高方面等多方面内容。由于连锁经营是一种不同于以往的新型经营方式,革新性强,分店发展不断有新成员进入,需要的素质、知识、能力都有所不同,所以大型连锁企业都独立构建自己的教育培训体制,以适应企业发展的需要。

四、连锁经营的行业分布

连锁经营作为一种先进的经营方式,首先在零售业中运用获得巨大的发展,而且日益渗透到餐饮业和服务业中,充分发挥了它潜在的优势。

连锁经营主要分布在零售业(主要有大型综合超市、超级市场、方便店、廉价店)、餐饮业(主要有快餐店、酒吧、比萨店)、服务业(主要包括补习班、酒店、出租车、不动产)等三大行业。下面就通过连锁经营对三大行业的发展状况加以分析。

(一) 零售业

现代连锁经营最早发端于零售业,通过适应当时的市场环境、消费条件加上经营者的顽强拼搏,引起轰动效应,各个行业纷纷仿效,最终成为当代西方发达国家在流通领域的重要经营形式。零售业的特点是市场相对稳定。

(二) 餐饮业

餐饮业一直是连锁经营的主力业种,西方国家餐饮业广泛采用连锁经营这种模式,我们非常熟悉的就有“麦当劳”、“必胜客”、“可口可乐”、“雀巢咖啡”等。餐饮业的特点是市场随着经济的发展和人口的增加而扩大。

麦当劳的金黄色“M”招牌仍是今天麦当劳 Q (quality)、S (service)、C (cleanliness)、V (value) 经营战略象征,即经济、方便、营养卫生、可口汉堡包的象征。而麦当劳就是依靠连锁经营的形式,近几年每年要增加近 700 家分店,现在已在世界上近百个国家里开设了 3 万多家分店,成为一个全球性的快餐帝国。

饮料连锁也是餐饮业中颇具竞争性的方面。如“可口可乐”和“百事可乐”两家世界上实力最强的软饮料公司的竞争,也通过合资连锁的形式,在全球范围内争夺市场份额。

20 世纪 80 年代,由于海外大型饮食业集团进驻内地市场,国内餐饮业面临着严峻挑战,一些企业以连锁形式(粗放式地开设分店)应战,利用自身的优势,开始连锁经营的探索。如天津“狗不理”集团等已发展壮大起来。20 世纪 80 年代,北京“全聚德”、天津“桂发祥”也试行了连锁。90 年代,这些企业和“马兰拉面”、北京的“老家肉饼”、沈阳“好利来”、成都“谭鱼头”、内蒙古“小肥羊”等也依靠连锁发展壮大起来。

(三) 服务业

服务业作为第三产业的重要组成部分,包含旅馆饭店、美容美发、信息咨询、家政服务、娱乐业、休闲旅游业、培训教育等。服务业由于涉及的行业广泛,应该说有着巨大的开发空间。服务业采用特许经营形式开展连锁。

饭店业的连锁经营早已出现,虽到第二次世界大战后才逐步发展起来,但到现在仍不十

分普遍。像罗斯饭店集团 20 世纪 50 年代还名不见经传,现在却已发展成一个在 50 多个国家拥有 400 家饭店的集团。这样的例子并不多。从规模和经营档次看,连锁饭店集团一般以大饭店和中高档居多,并且都有自己比较鲜明的风格和特色,进入的门槛非常高。香格里拉饭店、希尔顿饭店在许多国家意味着“高级豪华”。

对于大多数服务行业,比如维修服务业、娱乐业、休闲旅游业、培训教育等,它在连锁经营中采用的多是特许经营形式,应该说有着巨大的开发空间。

第三节 我国连锁经营的发展现状

2001—2005 年,是中国连锁业发展最快的年份。其中前四年,中国连锁百强企业的平均年店铺增长率达 51%,年销售增长率达 38%。连锁业快速发展的几年,也是政府管理部门探索连锁行业管理、连锁企业深入思考和实践发展模式的几年。2006 年上半年我国连锁企业继续呈现良好的发展势头。全国排名前 30 家连锁企业 2006 年上半年销售额达 2 751 亿元(其中,直营店的销售额为 2 363.4 亿元,占销售总额的 86.1%),比 2005 年同期增长 25%;店铺总数为 15 563 个,比 2005 年同期增长 17.1%。百联集团有限公司(商业连锁部分)以 383.7 亿元销售额、6 451 家店铺的业绩稳居第一,销售额与店铺数分别比 2005 年同期增长 5.2% 和 9.4%。国美电器有限公司、苏宁电器集团、大商集团股份有限公司、家乐福(中国)管理咨询服务有限公司分别以 303 亿元、289 亿元、173 亿元和 119 亿元的业绩排名第二至第五位。

不仅如此,随着我国零售业的全面开放,一些国际领先的业态也不断被引入。近年来,连锁超市、便利店、大卖场、购物中心、折扣店、品牌直销广场等新型业态在我国不断涌现,连锁加盟、自愿连锁等各种经营方式也迅速推开。发达国家 50 年的业态演进过程,上海、北京等国内一线城市只用了十几年时间就完成了。

“十一五”期间,扩大内需是我国经济增长的重要方针。连锁企业成为居民越来越重要的消费场所,必将为扩大内需做出重要贡献。可以预见,连锁经营仍将保持快速发展的势头,并将出现一批管理规范、效益显著的大型企业集团,整个行业将在推进社会主义和谐社会建设中发挥更大的作用。

根据商务部商业改革发展司和中国连锁经营协会的调查统计,2006 年“中国连锁经营 100 强”销售规模达到 8 552 亿元,同比增长 25%,大大高于社会消费品零售总额 13.7% 的增幅。门店总数达到 69 100 个,同比增长 57%,剔除个别企业超常规发展因素,调整后门店总数增长 26%,与销售规模增幅基本持平。营业总面积达 5 170 万 m^2 ,同比增长 16%。员工人数达 204 万人,同比增长 31%。继 2005 年“连锁 100 强”总销售规模占社会消费品零售总额的比重首次突破 10%(达到 10.5%)后,2006 年进一步提高到 11.2%。中国连锁经营的发展呈现以下特点:

第一,行业集中度进一步提高。从总体规模看,近几年,100 强企业的总销售规模平均增幅超过 30%,占社会消费品零售总额的比重从 2002 年的 6.0% 提高到 2006 年的 11.2%,5 年内翻了一番。2006 年,100 强中的前 10 家企业总销售规模达 4 073 亿元,占 100 强总销售规模的 48%;前 30 家企业总销售规模达 6 396 亿元,占 100 强的 75%。从单个企业看,100 强企业平均销售规模为 85.5 亿元,平均拥有店铺 510 家(剔除个别企业超常规发展因素),2005 年则分别为 70.8 亿元和 383 家店。2006 年,100 强企业中最后一位销售规模达