



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

连锁企业物流配送管理

寇长华 曾庆云◎主编



中国财政经济出版社



全国财政职业教育教学指导委员会审定
全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

连锁企业物流配送管理

寇长华 曾庆云 主 编
郑润萍 余洁 王吉方 副主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业物流配送管理/寇长华, 曾庆云主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008.7

全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0798 - 8

I. 连… II. ①寇…②曾… III. ①连锁商店 - 物流 - 配送中心 - 企业管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材②连锁商店 - 物流 - 物资管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 098227 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph @ cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.75 印张 284 000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 060 定价: 24.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0798 - 8 / F·0649

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编安

主 任 李乃君 黃小彪

编委 (以姓氏笔划为序)

李世红 李亚云 张 越 姚春龙 寇长华

曾庆云 葛春风 雷中平 裴小平

总序

150年前,连锁经营作为一种新的营销方式在北美洲悄然兴起。随后,连锁经营在很短的时间内以其独特的魅力风靡全球,掀起了第三次营销革命,并以其规模化、统一化、规范化、现代化、高效化而为其他营销方式所望尘莫及,成为有史以来最成功的经营概念之一,是现代世界商业领域中最流行的经营形态。

连锁经营在20世纪80年代传入中国,随即迅速席卷大江南北,从大城市到中小城市、到农村,到处闪动着连锁经营的身影。时至今日,中国连锁企业无论是在规模上还是数量上都已经有了长足的发展,连锁经营在中国显示出强大的生命力和发展潜力。可以预期,中国巨大的市场潜力还将为连锁经营发展提供更广阔的天地,会有新的发展。

连锁经营迅猛发展推动了我国高等职业技术教育连锁经营管理专业的建设。为适应我国高等职业教育连锁经营管理专业迅速发展的形势以及对教材建设的迫切需要,中国财政经济出版社统一规划、部署和组织编写了系列连锁经营管理教材。本套教材包括《连锁经营管理概论》、《连锁企业门店开发与营运管理》、《连锁企业商品采购管理》、《连锁特许经营理论与实务》和《连锁企业物流配送管理》五本书。本套教材以教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号文件)精神为指导,着眼于培养高技能应用型人才的目标,突出以就业为导向、以能力为本位的高职教育宗旨,强调应用性、实践性、操作性、创新性的高职教育特点。在教材内容处理上,坚持基础理论知识“必需、够用”的原则,内容尽可能程序化,通过案例导入、相关资料及实例的链接、章后复习思考与练习等安排,融“教、学、做”为一体,全面提高学生的实战应用能力。

本套教材的主要特色如下:

1. 以就业为导向,充分体现课程的基础性和系统性。依据高职高专教育人才培养宗旨和人才培养模式的基本特征,以培养学生综合能力特别是创新能力和实践能力为主线,兼顾学生后续发展需要,确立各门课程的内容以“必需、够用”为度,体现知识完整准确、重点概念突出。

2. 在体例安排上改变了传统教材的结构体系,每一章都由一系列的学习目标和案例导读开始,向读者简要概括和提示本章的结构及关键知识,由案例及思考导入新课。每一章都插有图表、资料,尽量引入最新的案例和相关知识,结合连锁企业实际运作,注重教学内容的实用性、可操作性,便于老师由浅入深地引入教学内容,也易于激发学生的学习兴趣。

3. 零距离的编写理论。在教材的编写过程中,强调“三同步”:教学理念与企业经营理念同步;培养目标与企业对人才的需求同步;训练技术与企业的经营管理技术同步。

4. 为了便于授课老师运用多媒体进行教学,每门课程均精心制作了电子教案。

本套教材适于作为高等职业技术学院、普通高等专科学校、本科院校的二级学院、成人高校商业贸易类专业的教学用书，也可作为继续教育、自学考试、专业技能考试和国家相关证书考试的教学和参考用书。本套教材也适用于连锁企业的员工岗位培训。

由于水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

连锁经营管理专业教材
编审委员会
2008年5月

编写说明

一、编写目的

连锁经营最早产生于美国,距今已有 140 多年的历史。作为零售业的一次革命,20 世纪 90 年代连锁经营在中国取得了令人瞩目的发展。同时,现代物流已被称为继降耗、降成本获取第一利润源和提高劳动生产率获取第二利润源之后的“第三利润源”。对于连锁零售企业而言,物流配送是企业经营成功与否的关键因素。企业快速扩张急需提升物流管理水平,近年连锁企业快速并购扩张,国外大型连锁企业的竞争更多体现在成本竞争上,而现代化的物流管理是成本领先的最重要保证。连锁零售企业作为未来商业的重要发展方向,在扩大企业规模的同时,必须运用先进的物流技术和物流管理方法降低成本、提高效率,体现连锁经营的规模优势,更好地满足客户的需要。

连锁企业在快速发展过程中,人才的需求会不断增加。因此,如何更好地服务社会、服务连锁企业,为连锁企业培养更多“用得上、留得住”的岗位技能型人才迫在眉睫。本书正是基于此目的进行编写的。

二、读者对象

本书面向高等职业技术教育的连锁经营管理专业。这一层次的教育目标应当定位于连锁企业物流配送现场管理,这一岗位的从业人员既要懂得连锁经营的一般理论,更要掌握物流配送的操作技能。因此,我们在编写教材时尽量将理论写得简明扼要,突出动手能力的掌握。在编写体例上附有大量的习题和案例分析,以满足高职教育的需要。本教材也适用于连锁企业的员工岗位培训。

三、教材特点

由于不同行业的连锁企业其经营管理的对象不同,物流配送管理的内容和方法也存在较大的差异,因此,本书在编写时力求突出的特色是:

1. 具有新视角。本书尝试以新的视角研究分析处于经济形态演进中的物流发展,力求多角度、多层次、全方位、系统化地阐述连锁企业物流管理的内容、特征、规律和过程,在编写过程中相对侧重配送中心的作业管理和流程训练。

2. 实用性强。尽量引入最新的物流配送案例和相关知识,结合连锁企业实际运作,注重教学内容的实用性、可操作性。

3. 每章均提供了课后练习,便于学生互动学习。

4. 零距离的编写理念。我们的努力方向可以概括为一句话:“与企业同步”。我们的教学理念要与企业经营理念同步;我们的培养目标要与企业对人才的需求同步;我们的训练技术要与企业的经营管理技术同步。

四、编写原则

考虑到高职培养的学生是应用型人才，因而在教材的编写上我们注重培养学生的实践能力，基础理论贯彻“实用为主、必须和够用为度”的教学原则，基本知识采用广而不深、点到为止的教学方法，基本技能贯穿教学的始终。在教材的编写中，文字叙述力求简明扼要，通俗易懂。

在突出实用性的同时，重视教材的知识体系，体现认识规律，尽量丰富知识内容。在此基础上注重与岗位技能的有机结合，力争做到学用一致。

五、编写分工

本书共分为九章，由北京财贸职业学院寇长华老师负责框架设计和统稿；第二、六、八章由广州航海高等专科学校曾庆云老师编写；第五、七、九章由山西青年管理干部学院郑润萍老师编写；第一、三、四章由广州航海高等专科学校余洁老师编写；首钢工学院的王吉方老师负责部分理论知识和案例的编写。

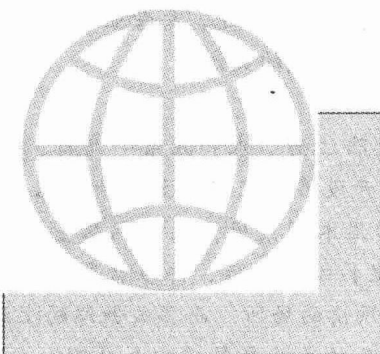
本书参考了国内外连锁专家和物流工作者的最新理论研究成果，在此深表谢意。同时，本书还参考了大量的文献资料，包括网上资料，由于许多资料的作者不详，无法一一注出，在此一并表示谢意！由于时间仓促，加上编者的水平有限，难免有不足之处，敬请专家和读者批评指正。

编 者
2008 年 5 月

目 录

第一章 连锁企业的基本运营	(1)
第一节 连锁经营基本原理.....	(3)
第二节 连锁企业采购管理.....	(10)
第三节 连锁企业信息管理.....	(16)
第二章 连锁经营企业物流配送概述	(21)
第一节 物流与物流管理.....	(22)
第二节 连锁经营企业配送与配送管理.....	(28)
第三节 电子商务下的物流配送.....	(36)
第三章 配送中心概述	(40)
第一节 我国商业配送中心发展的现状.....	(42)
第二节 配送中心的类型.....	(48)
第三节 配送中心的地位和功能.....	(52)
第四章 连锁企业物流外包和第三方物流	(58)
第一节 物流外包的原因探究.....	(60)
第二节 第三方物流的发展现状.....	(65)
第三节 第三方物流的选择.....	(70)
第五章 配送中心的作业管理	(77)
第一节 进货作业管理.....	(80)
第二节 补货与出货管理.....	(99)
第三节 盘点作业管理.....	(116)
第四节 退、调货作业管理.....	(122)
第六章 配送中心的信息管理	(128)
第一节 配送中心的信息处理.....	(129)
第二节 配送中心信息管理系统.....	(138)

第七章 物流配送成本管理	(146)
第一节 物流成本概述.....	(148)
第二节 物流成本核算.....	(155)
第三节 配送服务与配送成本.....	(162)
第八章 电子商务配送	(176)
第一节 电子商务与物流的关系.....	(178)
第二节 电子商务下的物流配送中心.....	(184)
第九章 连锁企业物流配送的新趋势	(188)
第一节 发达国家配送的现状与发展.....	(190)
第二节 降低经营成本的共同化配送.....	(194)
第三节 供应链管理.....	(196)
第四节 物流配送创新.....	(200)
主要参考文献	(207)



第一章

连锁企业的基本运营

所谓连锁经营，即由同一经营总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体，为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动，其基本规范是实行统一商号、统一采购、统一配送、统一定价、统一核算和统一管理。连锁经营最初是以单一所有权形式出现的，随着长期的实践与发展，逐渐形成了直营连锁、特许连锁和自由连锁三种形式并存的局面。连锁经营作为当今商业活动中最富有活力和最具成长潜力的经营方式，在世界各国已广泛流行，成为许多国家商业经营的主流形式。

案例导读

“永和豆浆”的成功之道

1999年12月,一块印着“稻草人”标记、红底黑字的“永和豆浆”大招牌出现在上海浦东新区的崂山路上,这标志着台湾弘奇食品有限公司在祖国大陆的第一家豆浆餐厅开张了。仅仅3年,就有60多家连锁经营的永和豆浆餐厅遍布各地,而且是开一家,旺一家,受到消费者的普遍欢迎,年营业额也从2亿元增加到了4亿元,“永和豆浆”的成功引起人们极大的关注。

正确的市场分析

1995年,台湾弘奇食品有限公司在大陆注册“永和豆浆”商标,1999年选准上海浦东新区作为永和豆浆的登陆地,开设第一家永和豆浆快餐店。一开始,永和豆浆的主要客户群是台商,店内一律用木制桌椅,装潢也尽量显示“台湾味”,让台商一解思乡之苦。在台商圈子里打响名号后,许多台商又把当地的朋友带来,把永和豆浆当做向朋友介绍台湾风情的场所。而喜欢新鲜的上海人,又渐渐把到永和豆浆吃早餐当成一种时尚,而熟悉的早餐“四大金刚”(大饼、油条、豆浆、饭团)从街边摊档走进了亮堂、干净的店铺,更吸引了一大批热爱中式快餐的上海白领阶层。永和豆浆很快成功地进入了祖国大陆市场,它的连锁经营从台湾“连”到了上海,又经过上海辐射到全国各地。可以说,正确的市场分析是永和豆浆成功的首要前提。

生命力在于文化底蕴

永和豆浆经营的不仅仅是一种产品,也是一种文化。无论在哪里,永和豆浆店堂内都会挂着很大篇幅的一则名言——“中国人的智慧——石磨”,表达的意思是做人也要像石磨那样圆拢、踏实、耐磨与享受。现代人虽然不用推石磨就可以喝到豆浆,但是作为一种文化的积淀,它的能量是巨大的,也成为永和豆浆连锁经营的灵魂。正是基于对中国传统文化的执着,永和豆浆在祖国大陆各地的连锁店,其招牌下、门口旁都树立着一块“中国风、台湾味、两岸情”的牌匾,象征着“永和”在融合两岸传统文化上的良苦用心,体现着浓郁的民族亲和力。

从1985年“永和豆浆”注册商标开始,“永远的朋友,和乐的家庭”就成了公司最重要的企业文化。作为“永和”形象大使的卡通人物“稻草人”,它既源于产品原料——粮食作物,又展示出和乐、诚恳、踏实的农夫形象。永和豆浆餐厅暖色调的装潢,给人以温馨亲和的感觉,24小时全天候的经营,使顾客可以在任何时候都能舒适、惬意地享用美食,营造出一种宾至如归的感觉,给顾客带来温馨、方便、亲和与思念,突出了企业形象,也成为永和豆浆持续发展的重要源泉。

标准化和灵活性

永和豆浆的林建雄总经理曾深有感触地说:“加盟连锁就像放风筝,放得越高越远越好,但它要有一条线,我们就是用标准化在维系这条线。”

永和豆浆在推广标准化的时候,并不是简单地照搬照抄洋快餐的做法,因为机械化生产容易使中式快餐失去其原有的风格。为此,永和豆浆一方面将所有能够机械化、标准化生产的工序都标准化,另一方面,在标准化中又注意个性化的

操作,由厨师因地制宜作出调整,强调了中国餐饮文化中的以“味”取胜、五味俱全。在进入新市场、新区域时,还要充分了解当地的习俗,如消费习惯、生活方式、口味特点等,以便有效地设计和生产适合当地消费者的产品。

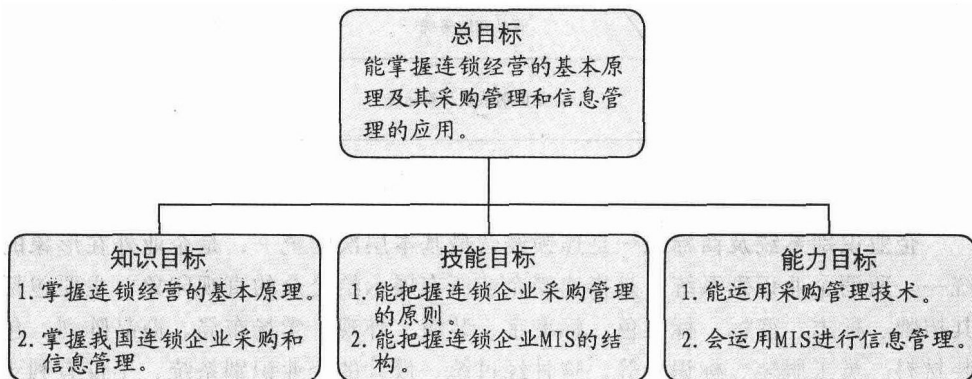
就拿豆浆来说,台湾人喝的咸豆浆中必须要加醋才对味,而上海人喝咸豆浆则完全不能加醋,加了醋会被认为豆浆变质了。所以,永和豆浆在大陆开店时,首先就针对大陆市场的食品进行了改进和制作,然后再请当地的顾客试吃,最后根据他们的反映调整产品的口味,终于做出了适合当地市场需要的产品。永和豆浆的经验也表明:中式快餐应“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”,标准化加上灵活性,才能真正体现中式快餐的特色。

资料来源:立帆网。

【问题】

连锁经营的内涵是什么?

通过本章的学习,你将会实现以下学习目标:



第一节 连锁经营基本原理

一、连锁经营的概念

连锁经营作为当今商业活动中最富活力和最具成长潜力的经营方式,在世界各国广泛流行,已成为许多国家商业经营的主流形式。今天常见的麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福、7-11、宜家等世界著名企业,都是连锁经营的成功实践者。它们向世界展示了连锁经营的巨大魅力,也引起了人们对连锁经营内涵的探究。

要了解什么是连锁经营,必须从其外在的组织表现形式——连锁商店开始。我国连锁经营协会1997年在《连锁店经营管理规范意见》中规定,连锁店是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权方式,实现规模效益的经营组织形式。国际连锁业协会以及西方各

国政府的规定中,往往把经营 11 个以上商店的零售业或饮食业的组织称为连锁商店。当然,今天的连锁商店并不局限于零售业和饮食业,它已经深入到许多服务行业。而且国外定义中对连锁商店数量的规定,只是一种法律上、统计上的规定,并不是在经营上划分是否属于连锁经营的标志。

所谓连锁经营,正是连锁商店(包含零售业、饮食业及其他服务业的连锁商店)所采取的一种经营方式和管理制度,它是指由同一经营总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体,为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动。连锁经营的内涵主要体现在四个方面:企业识别系统及商标统一、商品和服务统一、经营管理统一、经营理念统一。这四个统一是有一定层次的,是从低级向高级发展的,连锁企业便是随着四个层次的逐步统一而不断走向成熟(见图1-1)。

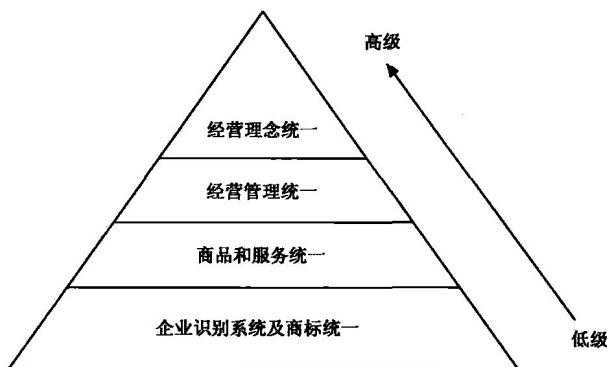


图 1-1 连锁经营四个层次的统一

企业识别系统及商标统一是连锁经营最基本层次的统一,是企业外在形象的统一。所谓企业识别系统,是指连锁企业所有展示给公众的直观印象,主要包括其招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料、员工服装、标识卡等。这种经过统一设计的企业识别系统,不仅有利于消费者购买连锁企业各门店的商品,更有利于让消费者认同该企业,从而对企业产生深刻的印象。

商品和服务统一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。为了达到整体的经营效果,企业各门店所经营的商品都是经过总部精心策划和挑选,并根据消费者需求而作出的最佳商品组合,所提供的服务也是经过总部统一规划的,消费者无论何时何地走进任何一家连锁门店,都可以享受到企业所提供的整齐划一的商品和服务,从而能够增强消费者对企业的信任感和依赖感。

经营管理统一是企业内部管理模式统一,是制度层面的统一。连锁企业必须在经营战略、经营策略上实行集中管理,即由总部统一制定规范化的经营管理标准,然后下达给各门店,并要求其认真执行;各门店也必须遵从总部所颁发的规章制度,一切实现标准化、制度化和系统化。目前,对于连锁企业而言,经营管理的统一性最集中的体现在于连锁企业的营运手册,许多连锁企业都开发了自己的营运手册,并以此构成了其统一经营管理的连锁体系。

经营理念统一是企业全体员工的观念与行为的统一,是文化层面的统一。连锁企业的经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业定位和长期战略的综合,是其全部经营管理活动的依据。连锁企业无论拥有多少门店,都必须持有共同的经营理念,包括为什么做连锁、企业赖以生存的因素是什么、企业对消费者和社会的贡献是什么、企业的使命等。只有实现了经营理念的真正统一,连锁企业才能将各门店整合在一起,无限发展,永续经营。

上述四个统一是相互衔接在一起的,如果只有店名和店貌的统一,而无服务和商品的统一,那就只有连锁经营的“形”而无连锁经营的“神”;如果没有经营管理的统一,各门店虽然招牌相同却各自为政,则连锁企业根本无法实现商品和服务的统一;连锁企业只有真正实现经营理念的统一,才能使得各门店、各管理层及全体员工自觉遵守统一的经营管理制度,将企业的经营战略完全贯彻下去,并始终如一地形成企业长期的经营特色。

二、连锁经营的类型及特点

(一) 连锁经营的类型

连锁经营最初是以单一所有权形式,即直营连锁形式出现的。随着长期的发展与实践,连锁经营逐渐形成了直营连锁、特许连锁和自由连锁三种形式并存的局面。

1. 直营连锁。国际连锁店协会(IFA)对直营连锁的定义是:“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。”日本通产省的定义是:“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,由两个以上单个店铺组成的组织化的零售企业集团。”

直营连锁的所有权与经营权统一并集中,各成员店经理是雇员而非所有者;店铺完全在总公司的控制之中,有强大的议价能力、批发功能和多店铺销售的效率;由于是由总公司派人经营,所以缺乏灵活性,在市场开拓方面进展较慢,限制了个体的独创性。麦当劳、肯德基在美国和中国都是以直营连锁为主。

2. 特许连锁。根据国际特许协议,特许是指主导企业与加盟者之间的持续契约关系。一般将主导企业视为总部,而将加盟者视为加盟店。根据特许合同,总部必须提供一项独特的商业特权,如商标、产品、公司象征等给加盟店使用,并给予员工以训练、商品供销、组织结构、经营管理方面的指导和协助;加盟店除了总部赋予的权利外,也要付出相应的回报并遵守总部的规定。这种经营方式的关键在于总部特许权的授予,所以叫“特许连锁”。

特许连锁有一个总部和许多加盟连锁店,投资小、扩张快,加盟店可降低风险,减少失败率;特许连锁的所有权是分散的,而经营权集中于总部;特许连锁关系主要是总部与加盟店的纵向联系,加盟店之间没有横向联系。在我国,彩色快速冲印店是典型的特许加盟店。

3. 自由连锁。日本通产省对自由连锁的定义是:“分散在各地的众多的零售商,既维持着各自的独立性,又缔结了永久性的连锁关系,使商品的进货及其他事业共同化,以达到共享规模利益的目的。”

重要提示:

连锁经营的类型有直营连锁、特许连锁和自由连锁三种形式。

自由连锁保留了单个资本所有权，同时实现了联合经营；自由连锁店与总部没有隶属关系，只在经营活动上与总部存在着协商和服务关系；各店铺不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式和经营策略上也有很大的自主权；灵活性强，各店铺主动性高，统一性差。

随着消费的个性化、多样化和零售业竞争的激烈化，为了使以中小企业为基础的自由连锁组织在竞争中生存和发展，有的国家自由连锁组织提出了新的概念，即改称“自由连锁组织”为“同志联合体”。

为了更好地认识上述三种连锁类型，我们通过列表比较它们的特点，见表 1-1。

表 1-1 三种连锁经营形式的比较

	直营连锁	特许连锁	自由连锁
决策	总部作出	以总部为主，加盟店为辅	参考总部旨意，分店有较大自主权
所有权	总部所有	加盟店所有	成员店所有
经营权	非独立	非独立	独立
分店经理	总部任命	加盟店主	成员店主
商品来源	总部统一进货	总部统一进货	大部分经由总公司，部分自己进货
价格管制	总部规定	原则上总部规定	自由
促销	总部统一实施	总部统一实施	自由加入
总部与分店关系	完全一体	契约关系	任意共同体
分店建议对总部的影响	小	小	大
分店上交总部的指导费	无	5% 以上	5% 以下
合同约束力	总部规定	强硬	松散
合同规定加盟时间	无	多为 5 年以上	多为 1 年
外观形象	完全一样	完全一样	基本一样

（二）连锁经营的特点

连锁经营的基本规范和内在要求是实行统一采购、统一配送、统一标识、统一经营方针、统一服务规范和统一销售价格。连锁经营的特点主要表现在以下一些方面：

1. 多店铺网络化经营，追求规模经济。规模经济是各种经济活动所追求的目标，其原理是在经济活动中，处理对象的数量越大、越集中，单位成本支出就越小。零售业直接面对的是单个分散的消费者，规模小、分散化和个性化是零售经营的本质特征，也是长期制约零售经营实现大规模、现代化的主要障碍。连锁经营把分散的经营主体组织起来，创造了既不违反零售经营本质要求，又能实现规模优势的有利条件。当今居世界零售业前列的大公司都实行了连锁经营，这绝对不是巧合，而是现代商业流通规律的客观反映。

2. 无论是什么形式的连锁，都是由总部负责统一采购，由分店负责销售，所建立的配送中心与生产企业或副食生产基地直接挂钩，减少了中间环节，节省

了流通费用,通过大批量进货,降低了进货成本。连锁经营最重要的是统一进货、统一核算、统一库存和统一管理,这诸多的“统一”使分店无需保持很大的库存,既节约了营业面积,又减少了资金占压。进货和销售成本的降低,使连锁企业得以低成本运营。

3. 连锁经营需要采取标准化管理。标准化是网络化流通的必然要求,其目的是为了保持门店的统一形象,稳定商品质量和服务质量,简化管理工作,提高管理效率,并控制人为因素对管理工作可能造成的影响。

4. 连锁经营容易产生定向消费信任或依赖。从某种意义上讲,连锁店系统中的每家分店在本分店经营的同时,也分担着其他店铺实物广告的作用。良好的门店形象不仅建立起了自家的顾客群,而且为集团赢得了声誉,为进一步扩张打下了基础。

5. 消费者能在商品质量上得到保证。严格规范、统一管理的连锁店,能统一进货渠道、直接定向供应,有利于杜绝形形色色“歪货”的入门,这也是连锁店蓬勃发展、广得民心的一大现实因素。



【实例 1-1】

世界快餐巨头——麦当劳

1954 年的一天,一位名叫克罗克的推销员无意中来到加利福尼亚的一家快餐店。这家快餐店是麦当劳兄弟经营的,专售每个 15 美分的汉堡包,兼卖松软可口的炸薯条。当克罗克问及快餐店的经营时,立即瞪大了眼睛,原来这家小小的快餐店每年的营业额竟然超过了 25 万美元。克罗克快速地转动脑子,决定买下麦当劳兄弟的快餐店和生产汉堡包、炸薯条的专利权。这年,麦当劳兄弟与 53 岁的克罗克签订了一项联合经营的协议。一年之后,克罗克在伊利诺伊州开办了他的第一家餐厅,生意出乎意料的好。于是,他不断开设分店,四年之后开办了第 100 家分店。1961 年,克罗克以 270 万美元将麦当劳兄弟的公司全部买下来,从此,他的“麦当劳”事业如日中天,飞速发展起来。

麦当劳经营方式主要有两种:一种是总部直接投资经营;另一种是分店归业主独立经营,即特许经营。在美国本土,公司直接经营的连锁分店只占 16%,而加盟店却占 84%,可见特许加盟制度已成为麦当劳“帝国大厦”的基础。

麦当劳所签订的加盟合约期限一般都在 20 年。加盟者一旦和总部签订合约,就必须先付一笔特许权使用费,总额为 2.25 万美元,其中一半现金支付,另一半以后上交。此后,每年上交总部一笔权利金和房产租金,前者为年销售额的 3%,后者为年销售额的 8.5%。

麦当劳对加盟店提供的服务有:对所有加盟店派出顾问,帮助选择最佳位置和理想的装修设计;帮助招聘员工;帮助寻找符合公司总部要求的原料基地等。对这些活动,总部不仅分文不取,而且还十分认真。麦当劳公司一般不直接向加盟店提供餐具、食物原料,而是与专业供销公司签订合同,再由他们向各个分店直接供货,有条件的地方则由总部直接提供原料。

麦当劳还对所有分店经理及重要职员进行严格的培训,为此,他们专门成立了一个汉