

高职高专 **经管类**
专业核心课程教材

连锁经营管理概论

● 陈宏威 主 编

● 尹 健 黄 静 赵明晓 副主编



清华大学出版社

高职高专 **经管类**
专业核心课程教材

连锁经营管理概论

○ 陈宏威 主 编
○ 尹 健 黄 静 赵明晓 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书阐述了连锁经营管理的基本理论与运作过程,较全面地介绍了连锁经营的基本知识、发展历史和现状、连锁经营的类型、业态选择与导入、连锁企业组织结构,并从连锁企业的角度重点介绍了企业战略管理、店铺开发策略、商品管理、店铺的布局设计与商品陈列、定价与促销管理、物流与配送管理、人力资源管理、信息管理系统以及企业的经营绩效评估等方面的知识。

本书通俗易懂、简明扼要,并针对高职高专的特点,通过大量的案例、阅读资料、参考案例、相关链接和技能训练题,强化学生的素质、知识、操作技能的训练,培养学生分析问题和解决问题的能力,提升和拓展学生连锁经营的理论知识和操作技能。

本书可作为高职高专连锁经营管理、工商企业管理、市场营销、物流管理、商务管理、电子商务等专业的教材,也可用于有志于从事连锁经营管理工作的人员自学。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理概论/陈宏威主编. —北京:清华大学出版社,2009.8

ISBN 978-7-302-20542-5

I. 连… II. 陈… III. 连锁商店—商业经营—概论

IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 111070 号

责任编辑:凌永照

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:15.75 字 数:379 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版 印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:24.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032577-01

前言

PREFACE

高职高专经管类专业核心课程教材

20 世纪末,我国零售业开始积极引入连锁经营方式,并且迅速成为许多企业快速发展的重要途径。近几年来,随着我国经济的蓬勃发展,连锁经营作为一种现代企业的组织形态和经营制度,正在被零售业、餐饮业、服务业等行业广泛应用,从 2004 年至 2008 年的 5 年间,零售业连锁百强企业销售规模的平均增长率为 25.7%。百强企业门店总数的平均增长率为 31.8%。购物中心、大卖场、超市、专业店、便利店等新型零售业态迅猛发展,一些大型连锁企业大规模扩张,都遇到了店长、部门经理、采购人员、业务主管等管理人员紧缺的情形,既缺乏高层次的企业管理人才,也缺乏从事购销业务的一线经营人才。每年仅零售连锁企业门店增长的数量,对连锁专业人才需求的数量就达到数十万人。为了适应当前我国连锁业快速发展对管理人才的需求,许多高等院校设置了连锁经营管理专业,并在工商管理类专业开设了连锁经营的相关课程。为了更好地满足高等院校的教学需求,为发展我国的连锁经营,提高我国零售业企业的管理水平贡献一份力量,我们编写了本教材。

本书的宗旨就是系统地介绍连锁经营管理的基本理论与运作过程,使读者通过本书获得连锁经营管理的知识与实践技能,这些知识和技能包括以下几个方面的内容:

第一,连锁经营管理的基本理论。

第二,连锁企业经营管理的基本方法与技能。

第三,连锁企业经营管理的实践与操作。

本教材的体系设计是与连锁企业的工作过程有机地结合起来,理论与实际紧密结合,使学生全面了解连锁经营所涉及的各个方面、连锁企业工作的各个环节,熟悉业务流程,掌握基本的岗位技能和操作方法。坚持“实践技能为重,理论够用为度”的原则,帮助学生在理解和掌握理论知识的基础上,强调应用性和岗位技能的培养,本书具有以下特点:

1. 创新性。根据新时代对高等职业教育人才的需求,在对职业岗位所需求的专业知识和专项能力进行科学分析的基础上,吸取国内外先进研究成果和连锁企业的成功经验,将新知识、新技术、新内容及时融入教材中,以确保符合职业教育的特色。

2. 系统性。本教材通过对连锁经营概述、企业的组织结构、企业战略管理、店铺开发策略、商品管理、店铺的布局设计与商品陈列、定价与促销管理、物流与配送管理、人力资源管理、信息管理系统、企业财务管理及经营绩效评估等方面的介绍,体现了连锁企业经营活动

的整体性和与之相适应的整个教材的系统性。

3. 应用性。在教材每章的开始和每章的结尾都精心选取了大量具有代表性的案例,注重理论在实践中的应用。许多案例是作者结合自身实践和教学经验撰写的,通过案例分析着重培养和提高学生分析问题和解决问题的能力,加强理论与实践的结合。

4. 可操作性。在对连锁企业的岗位技术和操作方法进行介绍的同时,强化了学生的素质、知识、操作与创新的训练,在每章的后面安排了大量的训练题和实训项目,帮助学生消化和理解所学理论知识,掌握从事连锁工作所需要的基本的岗位技能和操作方法。

5. 拓展性。本书在每一章节都安排了“阅读资料、参考案例、相关链接”,对相关知识予以适当的介绍,有助于学生对连锁经营的理论知识与操作技能的拓展和提升,帮助有兴趣的读者进一步深入学习。

本书的编著者由辽宁经济职业技术学院(辽宁经济管理干部学院)、沈阳工程学院、大连职业技术学院的骨干教师组成,这些教师长期从事连锁经营管理教学工作或从事连锁企业管理工作,在连锁企业管理、教学和科研领域有着丰富的经验。

本教材具体分工如下:第1章、第4章由辽宁经济职业技术学院陈宏威编写;第2章、第8章由辽宁经济职业技术学院黄静编写;第3章由大连职业技术学院赵明晓编写;第5章由大连职业技术学院李志波编写;第6章、第10章由沈阳工程学院尹健编写;第7章由沈阳工程学院邓丽丽编写;第9章由沈阳工程学院姚远编写。

本书可作为高职高专连锁经营管理、工商企业管理、市场营销、物流管理、商务管理、电子商务等专业的教材,也可作为连锁经营企业的实践工作者和理论研究者的专业读本。

本书在编写过程中,参考了许多专家、学者的研究成果,在此谨向所有参考文献的编著者以及给予编写工作大力支持的连锁企业专家表示衷心的感谢!

本书所有作者在撰写过程中,本着对读者负责的精神,力求精益求精,但是由于编者水平有限,书中难免存在疏漏和不足之处,恳请各位专家和广大读者批评与指正。

陈宏威

2008年4月

第1章

连锁经营概述

【学习目标】

知识目标

- 理解连锁经营的概念,掌握连锁经营的基本特征,了解连锁经营与传统商业经营的区别。
- 掌握连锁经营管理上的 3S 原则;熟悉连锁经营的基本类型,并了解它们之间的区别。
- 理解业态的概念;熟悉各种业态的选择及连锁经营导入的条件。
- 熟悉连锁经营中存在的风险及风险评估。
- 了解国内外连锁经营发展的基本情况。

技能目标

- 学会将连锁企业的某些运作业务形成标准化的管理方案。
- 学会对连锁企业所开展的具体经营方式进行分析,能发现其中存在的问题。
- 学会对不同的连锁企业进行综合的分析,正确地选择适合自己创业的企业。

案例导入

肯德基——世界餐饮巨头

肯德基创建于 1952 年,是世界著名的炸鸡快餐连锁企业,在全球 80 多个国家拥有 14 000 多家餐厅。肯德基近年来以每天至少一家的开店速度快速发展,成为中国餐饮业规模大、发展快、效益好的连锁品牌。

肯德基创始人——哈兰·山德士上校(Colonel Harland Sanders),1890 年出生。一生充满着美国式成功的传奇,他年轻时做过各行各业的工作,包括铁路消防员、养路工、保险商、轮胎销售及加油站主等等,最后在餐饮业上找到了事业的归宿。1930 年,Sanders 用 11 种香料调味品配出后来遍及世界的肯德基。1946 年 Sanders 到印第安那州、俄亥俄州及肯塔基州各地的餐厅,将炸鸡的配方和方法卖给有兴趣的餐厅。1952 年设立在盐湖城的首家被授权经营的肯德基餐厅建立。令人惊讶的是,在短短五年内,上校在美国及加拿大已有 400 家的连锁店。现在每天有 1 000 多万顾客在世界各地肯德基餐厅品尝着近半个世纪前

开创的肯德基原味鸡,顾客还可以在世界各地的肯德基餐厅内品尝到近400多种其他食品,如科威特的鸡肉饼和日本的鲑鱼三明治。

1987年11月12日,肯德基在中国的第一家餐厅在北京前门的繁华地带正式开业。以此为起点,肯德基开始摸索,学习中国社会和市场,逐步打造具有中国特色的管理模式。1992年全国肯德基餐厅总数为10家;到1995年,发展到71家。1996年6月25日,肯德基中国第100家店在北京成立。这是一个里程碑,标志着肯德基在中国进入了一个更加稳步发展的阶段。与此同时成长的是肯德基在中国广大消费者心目中的形象。2000年肯德基在中国连锁餐饮企业中第一个突破400家餐厅规模。2001年发展到500家,2002年的总数已达到800家。截至2008年4月底肯德基已在全中国450个城市开设了2100多家餐厅,在中国餐饮业中遥遥领先。不仅如此,中国肯德基还一直保持着良好的经济业绩。肯德基的中国总部——中国百胜餐饮集团连续三年居全中国餐饮百强之首。其营业收入绝大部分来自肯德基。

肯德基公司归属于世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团,集团共拥有肯德基餐厅、必胜客餐厅、Taco Bell餐厅近30 000家,分布在超过100个国家和地区。

根据全球著名的AC尼尔森调研公司在中国30个城市16 677份问卷调查显示,最早进入中国市场的西式快餐——肯德基,因其独有的美食和品质,被中国消费者公认为“顾客最常惠顾的”品牌,并在中国名列前十个国际著名品牌的榜首。

(资料来源: <http://baike.baidu.com/view/4676.htm>)

案例点评: 肯德基在中国成功的主要原因在于其采用了连锁经营方式。肯德基提供品牌、管理和培训以及集中统一的原料、服务体系,合作方利用统一的品牌、服务来经营。连锁经营方式的多连锁店组织、网络化经营、统一化、专业化、标准化和信息化管理是其运营的优势。肯德基以其统一标志、统一服装、统一配送方式的全新连锁经营模式,并最终依靠其优质的产品、快捷亲切的服务、清洁卫生的餐饮环境确立了其在中国市场的地位。

1.1 连锁经营的基本特征

1.1.1 连锁经营的基本概念

连锁经营是一种现代商业化的组织形式和经营方式,一般是指经营同类商品或服务的若干经营单位,按照一定的规则组成一个联合体,在总部统一领导下,实施集中化管理和标准化运作,使复杂的商业活动简单化,实现规模优势,以提高经营效益的一种经营方式。

从国内外的连锁经营情况来看,连锁企业必须是由若干个分店联合构成,形成规模经营。在美国,有两个以上的分店联合就被称为连锁店(2~9个分店称为小型连锁店,9个以上称为大型连锁店);在英国把10个以上的分店的集团称为连锁店;而日本一般把拥有11家以上的商店组织才称为连锁店。我国工商管理部門规定,连锁经营企业应由10个以上门店组成,实行规范化管理,必须做到统一采购配送商品、统一经营、管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购,部分商品可根据物流合理和保质、保鲜原则由供应商直接送货到门店,其余均由总部统一配送。

连锁企业是连锁经营的外在的组织形式,任何一家连锁企业都是由连锁总部、门店和配送中心构成的,在连锁总部的统一管理下,按照统一的规则和要求运作,并且彼此发挥着不同的职能。

读资料 1-1

世界零售巨头——沃尔玛

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿于1962年在阿肯色州成立。经过四十多年的发展,沃尔玛公司已经成为世界上最大的连锁零售商。目前,沃尔玛在全球开设了超过7000多家商场,员工总数超过200万人,分布在全球14个国家。每周光临沃尔玛的顾客达1.76亿人次。

沃尔玛是在1996年进入中国,在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。沃尔玛全球采购中心总部于2002年在深圳设立。经过十二年的发展,截至2008年8月沃尔玛已经在全中国共66个城市开设了204家商场,包括沃尔玛购物广场、山姆会员商店、沃尔玛社区店三种业态,其中沃尔玛购物广场99家、山姆会员商店3家,社区店2家,好又多超市100家(拥有好又多35%的股权)。

2008年沃尔玛以378799万美元在世界500强中排名第一。今天,连锁经营已经成为世界发达国家商业最重要的经营形式。

(资料来源: <http://economy.enorth.com.cn/system/2008/07/10/003528371.shtml>)

1.1.2 连锁经营的基本特征

连锁经营作为一种现代化的经营模式,与其他的经营模式存在着明显的区别,具有以下五个方面鲜明的特征:企业识别系统统一、商品及商品价格和服务统一、经营管理统一、经营理念统一、市场战略统一。

1. 企业识别系统统一

企业识别系统,是指连锁企业所有展示给公众的直观印象,包含招牌、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料与手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标志卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼、仪表等行为语言。连锁企业采用统一的企业识别系统,目的是使连锁体系中众多的连锁分店形成一个统一的企业形象,赢得消费者的认同,扩大其整体影响,使各个连锁分店具备连锁企业的整体信誉和影响,以形成小店大声誉的经营优势。

2. 商品及价格和服务统一

为了达到整体经营效果,使消费者对连锁企业产生信任感和依赖感,连锁企业各门店所经营的商品都要经过总部精心策划与挑选,是按照消费者需求做出的最佳商品组合,并不断更新换代;所提供的服务也经过总部统一的规划,对所有门店的服务措施进行统一规范,所

有商品的价格也要由总部统一制定,使消费者无论何时何地到任何一家门店,都可以享受到连锁商店提供的整齐划一的商品、价格和服务。从而增强顾客的忠诚度。

3. 经营管理统一

总部统一规划,制定规范化的经营管理标准,并下达给各门店认真执行,各门店必须遵从总部所颁发的规章制度,和一切标准化、制度化、系统化的规定。目前,连锁企业经营管理的统一性最集中体现在连锁企业的营运手册中,许多连锁企业都开发了自己的营运手册,并据此构成了其统一经营管理的连锁体系。

4. 经营理念统一

连锁企业的经营理念是企业的经营宗旨、经营观念、顾客服务、价值观念的综合,是企业全部经营管理活动的依据。包括为什么连锁、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、企业的使命等等。连锁门店作为一个成员店,无论规模大小,地区差异,都必须有一个共同的经营理念,这样才能将各门店连锁在一起,共同发展。

5. 市场战略统一

连锁企业在市场定位、经营战略、竞争战略的制定必须实行集中管理,企业的市场扩张与渗透、产品系列的开发、制定战略实施方案也必须由总部统一规划和布置。

1.1.3 连锁经营管理上的 3S 原则

连锁经营是社会化大生产的基本原理应用于商业领域的产物,它通过作业的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手段的现代化,把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上那样相对简单的一个个环节,从而实现了传统商业经营无法达到的规模效益。即通常所说的 3S 原则,下面分别介绍。

1. 简单化

简单化(Simplification),是指将作业流程尽可能“化繁为简”。连锁企业的作业流程、工作岗位上的商业活动应尽量可能简单,以减少经验因素对经营的影响。连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、采购、物流、信息、管理等各个子系统简明化,去掉不必要的环节和内容,以提高效率,使“人人会做,人人能做”。因而,在各个环节的控制上都需有一套特定的动作规则,要求精简不必要的过程,达到事半功倍,以最少的资源付出获取最大的经济效益。

为了实现现场作业简单化,连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序,相应制定一个简明扼要的操作手册,使所有员工均依手册的规定来动作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定,掌握和操作非常简单,任何人均可以在较短时间内驾轻就熟,即使有人员的频繁变动,也能借此手册迅速掌握要领,步入正轨。

2. 专业化

这里的专业化(Specialization)是指在连锁经营中,所有的商业活动都具有详细而具体的分工,以保证连锁经营的正常运转。即将连锁经营的各个环节根据不同的业务内容而分成各个业务部门,并使其固定下来。这种专业化既表现在总部与门店的专业分工,也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工。

① 连锁企业内部总部与门店之间的职能分工。总部的职能是管理,门店的职责是销售。连锁经营总部的重要职责之一就是研究企业的经营技巧,包括店容店貌的设计、货架的布局、商品的陈列、经营品种的调整等,这些都直接用于指导门店的经营,并且由于连锁企业是同行业、多门店的经营,总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个门店,使所有门店的经营水平普遍提高,获得技术共享效益,同时分摊技术开发的成本。这是单个企业无法做到的,因为,在单个企业内部经营技术开发的广度和深度,往往要受到其效益与成本比较结果的制约。

② 连锁企业内部不同业务部门之间的职能分工。例如:商品部负责采购和配送商品,对物流进行专业化管理;财务部负责对收付款业务,对现金流进行专业化管理;信息部负责对各种信息的收集、传递和分析,实现信息流的专业化管理;人力资源部负责对人力资源规划、员工的招聘、培训、任用、薪酬和奖金进行专业管理。

③ 连锁企业内部不同作业岗位人员的职责分工。例如,会计人员、理货员、收银员、防损、库管等人员的职责。连锁企业可以根据实际需要招聘或内部培训获得必要的人才,再根据他们的经历、能力、学历,将其分配到合适的作业岗位上,做到人尽其才,使整个系统内的人力资源配置处于良好状态。

3. 标准化

连锁经营的标准化(Standardization)是指将一切工作都按规定的标准去做。连锁企业通过作业研究、数据采集、定性定量分析等方法,制定出简便易行又节约人力、物力的标准化规范,使所有工作都按标准去做。连锁企业标准化工作主要表现在以下几个方面。

① 商品、服务的标准化。连锁企业的商品订货、采购、验货、配送、商品陈列、销售,都要执行统一的标准。以满足消费者对标准化的商品和服务质量的要求,力求吸引顾客,扩大销售。

② 企业整体形象的标准化。各门店运用统一的店名、店貌,使用统一的标志,进行统一的装饰、装修,并保持其外观、色彩、使用字体、价格标牌等的标准化。在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品质量等方面也都保持一致性,从而使连锁企业整体形象标准化。

③ 生产、操作流程和服务设施的标准化。生产、制作、配制、加工某些产品和日配品或实施某项服务,要严格执行规定的生产、操作、服务程序和标准,保持最佳品质的商品和服务。

④ 考核评估标准化。企业对每一项工作和每一个岗位都有科学的考核标准,使各个工作岗位上的员工都执行统一的考核标准。

连锁企业经营管理的3S原则,是互相配合,互为条件,缺一不可的,要作为一个整体来实行。

参考案例 1-1

快餐集团的炸薯条作业

我们来看一下某快餐集团是怎么在炸薯条作业中体现 3S 原则的。这家公司将炸薯条的作业分解成七个简单的动作,作为作业人员只需要完成以下七个动作:

- (1) 用已经标准化的容器舀一勺薯条;
- (2) 用手将容器上凸出的薯条抹掉(此时容器里的薯条数量是标准重量的);
- (3) 将薯条倒入油槽,此时油槽里的油温是事先设定好的;
- (4) 按一下时间控制开关;
- (5) 听到时间提示音后,用漏勺将薯条捞起;
- (6) 将漏勺抖一下,把勺中的油抖掉;
- (7) 将炸好的薯条倒入恒温箱中。

这样,好吃的薯条就做出来了。而用同样的油温,对同样重量的薯条炸同样的时间,其口感自然也是稳定的。完成这七个动作的培训是非常简单的,相信对于任何一名智力和动作协调性正常的人,要达到非常娴熟的程度都只需几天时间。

在这个作业设计中,就充分体现了 3S 原则的精髓。首先把一个复杂的烹饪过程尽量简单化,分解到只需要七个简单的、任何人都可以轻松完成的动作。在一些环节上采用了标准化设计,如标准的土豆原材料,标准的容器、油温,标准油炸时间,标准的作业动作。而专业化则体现在两个方面:一是设计这些动作的人都是专业人士,在一个专门的试验场所花费了大量的精力和资源进行试验,最终才得出炸薯条的最佳口感,然后将整个作业过程简化,设计出一些作业标准和相关器具;二是从事作业的人员是经过严格的专业化分工的,一般只从事某一项作业,以力求对该作业做到最纯熟,从而使最终结果达到专业化的效果。

(资料来源:赵越春.连锁经营管理概论.北京:科学技术出版社,2006)

1.1.4 连锁经营与传统商业经营的比较

连锁经营作为一种现代经营方式和管理制度,是商业领域的一次重大的革命。它的出现改变了传统商店单兵作战,改变了在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面,实现了众多门店统一指挥、联合作战,形成了经营、管理、组织上高水平分工和高效营运。要深入了解连锁经营所带来的革命性变化,需要将它与传统商业经营作一比较分析。

1. 连锁经营的规模优势与传统商业灵活应变的特色经营

① 集中采购的规模优势。通过采购权的集中,使连锁店对外采购时集中采购,因而数量较大,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,较之单店独立采购要减少采购人员、采购次数,从而还降低了直接采购成本。

② 仓储、配送的规模优势。在集中采购的基础上统一设置仓库或配送中心,要比单店

独立存储更节省仓储面积,可以根据各店的销售情况不同,实现合理库存;通过总部集中配送可以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 整体促销的规模优势。由于连锁店门店遍布一个区域甚至全国,总部可以利用全国性或地方性的电台、电视台、报纸进行广告宣传,而连锁促销的广告费用可以分摊到多家门店,因此平均促销的成本并不高,而这对单个商店而言是难以做到的。

④ 研究、开发、培训的规模优势。单个商店固然也能聘请专家设计有关的照明技术、卖场布局等商业技术,也可以对自己的员工进行系统培训,然而费用很大。而连锁企业由于研究、开发、培训的费用可以由多店承担,则可以开发计算机系统、商品陈列、照明、防盗等方面的一系列技术,并建立自己的专职培训部门,同时开发的成果可在整个连锁店推广,因而享有连锁经营所带来的研究、开发、培训方面的规模优势。

传统的商业单体店是独立经营管理的店铺,大多具有一定的经营特色,偏向于特色经营。单体店的优势在于能随时根据当地消费者需求变化灵活调整自己的经营策略,由于消费者的需求是复杂多变的,如果传统单体店能积极适应消费者的需求主动求变,也能在激烈的竞争中获得发展。

2. 连锁经营的规范管理与传统商业的经验管理

连锁企业中,总部最高管理层是决策中心,各职能部门是执行机构,众多门店是作业现场。只有集中管理、规范管理才能实现连锁企业的协调运行,否则各个职能部门的工作、众多门店作业的衔接就难以顺利进行,专业化分工所带来的优势难以转化为连锁企业的现实竞争力。连锁经营的标准化特征决定了其规范化管理的核心是以各项标准为基础形成的各项规章制度,这些制度将以往建立在经验基础上的管理随意性消除,代之以标准化的规范管理,保证了管理的稳定性,也避免了个人因素对连锁企业的营运可能造成的危害。

传统商业经营尽管也强调规范化管理,也会制定一些规章制度,但这种规范化是因人而异的,只要有新来的管理者认为自己的经验更可靠,就可以随时改变规则和制度。因此,传统商业经营管理仍然是以人为中心的经验管理。个人经验可能带来企业的发展,也可能给企业带来致命的打击,因而其管理是不稳定的和不连贯的。

3. 连锁经营的快速市场扩张与传统商业的市场辐射范围有限

连锁经营是由一个总部和众多的门店所构成的企业联合体。这种联合化、网络化的组织形式兼有大企业和小店铺两方面的优势:一方面,连锁商店整体作为一个大企业,有规模经营的优势;另一方面,由于其所属的门店实行分散经营,深入到居民区与消费者中间,又具有小店的渗透优势。这种网络组织一旦成熟,便天生具有一种扩张效应,表现在:一是它能广泛吸引合作者。由于连锁企业具有统一的企业形象、良好的企业商誉、广泛的销售网点以及巨大的销售数量,所以能广泛吸引供应商、中间商和投资者,并积聚大量资本,迅速扩张。二是随着规模不断扩大,连锁企业可以把自己各个门店中成功的经验在整个体系中推广,以丰富的开店经验不断地开出新的门店,这要比一个第一次开店的企业节约时间和精力。通过复制成功的经验模式,实现连锁企业快速扩张。

传统商业虽然也有一定程度的联合,但主要是局部的合作,这种合作往往是短期的,难

以形成竞争优势,而且,无论单体店本身的面积有多大,其辐射范围总是有限的。因此,单体店要做大做强只有走连锁经营之路。

4. 连锁经营借助信息技术的精细化管理与传统商业依靠手工的粗放式管理

进入信息时代以来,现代化电子计算机技术在连锁企业中发挥的作用越来越大,信息技术为连锁企业成功实施精细化管理提供了基础,从市场调查到市场战略的制定与实施;从门店的选址到企业卖场的管理;从选择供应商、订货、储存、配送、补货到会计记录、统计汇总、制作各种报表,几乎全部工作都已经计算机化了,可以这样说,连锁企业为了使庞大而分散的网络组织协调一致、有效运行,现代信息技术为连锁企业经营管理插上了翅膀,把连锁带入了一个全新的发展时期。

传统的单体店由于受到信息技术成本的制约,很少投资采用先进的信息管理技术,即使采用也很难达到满意的效果。因此,大多数单体店仍沿用传统手工操作实施粗放式管理。

1.2 连锁经营的基本类型

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,随着经济的发展,连锁经营逐渐出现了不同的经营模式,这里主要介绍直营连锁、特许连锁和自由连锁三种主要类型及基本特征。

1.2.1 直营连锁

1. 直营连锁的概念

直营连锁(Regular Chain, RC)又叫正规连锁,是连锁经营的基本形式。它是总公司通过独资、控股或吞并、兼并等途径开设门店,发展壮大自身实力和规模的一种连锁形式。在直营连锁中,公司总部直接经营、投资、管理各个门店,对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一经营活动。

不同国家和不同组织对直营连锁的定义有些不同,如根据美国商务部的定义,直营连锁“由总公司管辖下的许多门店组成,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,有很强的竞争力”;日本通产省给直营连锁下的定义是“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,进行共同经营服务的组织化的零售企业集团”。

直营连锁商店的上层组织形式主要有两种:一种是母公司直接管理,不再另设连锁总部;另一种是没有母公司,而是设立总部,由总部统一管理下属各门店成员。在大型的直营连锁集团中,其组织结构一般设为三层:上层是公司总部,负责公司的长远发展规划;中层是负责若干门店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构;下层是各门店成员。

2. 直营连锁的主要特征

① 同一资本。直营连锁以同一资本为主要连贯纽带,各连锁分店归一个企业、一个联

合组织或一个人,由同一个投资主体投资开店,各连锁分店不具备独立的法人资格,不能作为独立的企业存在。

② 经营管理权集中统一。连锁总部对各连锁分店拥有全部所有权、经营权、监督权,总部决定各连锁分店的经营种类,商品采购,统一确定商品价格、决定销售政策、制定统一的推销方案、统一商店的布置等。实施人、财、物、购、库、销等方面的统一管理。各分店的经营活动必须在总部的所有管理制度的约束下统一地从事经营活动。

③ 统一核算。直营连锁实行总部统一核算,各连锁分店只是一个分设的销售机构,且各连锁分店经理是雇员而非所有者。销售利润全部由总公司支配,店长无权决定利润的分配。各个分店的工资奖金也由总部依据连锁企业制定的标准来决定。

1.2.2 特许连锁

1. 特许连锁的概念

特许连锁(Franchise Chain,FC),又称合同连锁、加盟连锁,是主导企业与加盟者之间依靠契约建立起来的一种经营形式。国务院于2007年年初颁布了《商业特许经营管理条例》将特许经营定义为:商业特许经营,是指拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(被特许人)使用,被特许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营,并向特许人支付特许经营费用的经营活动。

特许连锁有两种类型。一种是经营特许权加盟型,又称商业转让型特许加盟经营,即主导型企业将其拥有的经营技术、配方、诀窍等授给加盟者的方式;另一种是商品和商标特许权加盟型,又称产品转让型特许加盟经营,即主导型企业将其拥有的专门商品、商号、商标的经销权和使用权授予加盟者的方式。

2. 特许连锁的主要特征

① 特许连锁是以特许人为主导企业构成的连锁经营组织体系。主导企业必须具有自己的注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源、能以其独有的物质技术或知识产权而给企业带来经济效益。主导企业为了扩大经营,取得规模效益,其他企业为了借主导企业独有的物质技术或知识产权来获得更好的经济效益,而结成的连锁经营组织体系。这种组织体系是以主导企业为核心的纵向经济关系。

② 维系特许经营关系的纽带是特许合同。特许合同就双方的权利与义务做出了比较详细的规定,总部承担必要的责任与义务,如提供必要的技术指导,提供独有的商品、原材料,允许使用商标,进行必要的员工技术培训等。加盟者同样承担必要的责任与义务,如必须按总部提供的各项标准进行生产经营,必须按总部提出的经营管理办法办事,必须按合同规定的数量和方法向总部交纳一定的特许金额等。这些权利和义务是保证特许经营正常运转的纽带。

③ 经营管理权的集中和所有权的分散。一方面,经营管理权高度集中于主导企业,在店名、店貌、采购、经营、价格、服务和管理等方面,必须服从于主导企业的统一管理,加盟者必须按照特许合同的规定严格执行生产经营任务,没有独立的生产经营权。另一方面,加盟

者具有独立的企业法人资格和企业的人事、财务权,特许连锁体系内部,各加盟者对其各自的门店拥有所有权,主导企业与各加盟者之间不存在所有权上的关系,加盟者对自己的经营成败负责。

④ 加盟者要向主导企业支付特许经营费用。一般情况下,加盟者在取得特许经营权时,要一次性交纳一笔加盟金,各特许连锁组织的加盟金视自身情况而定。对于主导企业提供的指导服务、统一开展的广告宣传,加盟者则要按合约规定,每月向主导企业交纳特许权使用费和广告费等。主导企业在合约有效期内应该持续提供各种指导和帮助,这种后续服务目的在于帮助加盟者了解、吸收和复制特殊技术,并在开业之后尽快走上正轨,取得收益。

案例 1-2

内蒙古“小肥羊”飘香全国

2004 年我国餐饮业百强企业排行榜中,内蒙古的“小肥羊”以 43.3 亿元的营业额仅次于百胜餐饮位列第二。1999 年 8 月成立的“小肥羊”从一家小店发展成 5 个分公司,700 多家分店,遍布全国各省、市、区、特别行政区以及美国、日本等海外市场的餐饮企业,已经摸索出自己的成功之道。

“小肥羊”的经营策略就是依靠品牌力量汇聚众多分散投资者的资金。与肯德基 900 多家店中只有 40 多家加盟店相比较,“小肥羊”大部分是加盟店。一般情况下,加盟者已经有了一定规模的饮食店面,只是借“小肥羊”的招牌和一定的秘方配料进行单店经营,并向“小肥羊”总公司交纳合同约定数额的加盟费。特许连锁虽然为“小肥羊”的统一管理带来了一定的困难,但是,不可否认的是,正是因为“小肥羊”的“借力发力”,才使得自己在短短四年中取得骄人的成绩,成为中国本土餐饮业的领头羊。

“小肥羊”严格实施“三统一”原则:汤料羊肉标准统一、服务管理统一和视觉形象统一。全国“小肥羊”的羊肉和锅底全部由内蒙古总部统一向全国配送,它建设的深圳中央厨房迅速向全国各地的“小肥羊”店推广。公司 2004 年在我国香港开设分店,香港“小肥羊”分店所用的羊肉和汤料,是由内蒙古总部生产后直接配送到香港的,因此香港人享用的是原汁原味的“小肥羊”美食。

“小肥羊”在借鉴的基础上进行创新、在创新的基础上再进行借鉴,这就是兼容并包的真正内涵,也是“小肥羊”的管理之道。2008 年 8 月 30 日内蒙古“小肥羊”餐饮连锁有限公司第三次进入“中国服务业企业 500 强”,在餐饮业排名第一。

(资料来源:中国商报网站, <http://www.littlesheep.com/official/official.aspx>)

问题讨论:

“小肥羊”在特许经营中是如何保持自己的经营特色的?

1.2.3 自由连锁

1. 自由连锁的概念

自由连锁(Voluntary Chain, VC)又称自愿连锁。自由连锁是企业之间为了共同利益

而成的联合体,各成员店是独立法人,具有较高的自主权,只是在部分业务范围内合作经营,以达到共享规模效益的目的。

自由连锁主要有两种形式:第一种是以几家中小企业联合为龙头,开办自由连锁总店,然后吸收其他中小企业加盟,建立统一物流配送中心,所需资金可以通过在分店中集资解决。第二种是由某处批发企业发起,与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下,结成连锁集团,批发企业作为总部承担配送中心和服务指导功能。

2. 自由连锁的主要特征

自由连锁的核心是共同进货,从而获得低廉的商品进货价格,这也是中小企业成为自由连锁店的最大诱因。它的主要特征表现在以下几个方面。

① 各门店拥有独立的所有权、经营权和核算权。一个自由连锁组织往往拥有众多分散的成员店,这些成员店一般是小型的,但是各自独立的,各门店的资产归门店经营者所有,各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主,而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权,每个门店可以使用各自的店名商标,每年只需按销售额或毛利润的一定比例向总部上交加盟金、管理费等。

② 维系自由连锁经济关系的纽带是协商签定的合同。自由连锁总部与各成员店,是以相互协商的合同为纽带联结在一起的,合同是各成员之间通过民主协商制定的,而不是特许连锁那样的定式合同。其合同的约束力比较松散,在自由连锁的合同上并未规定随时退出的具体惩罚细则,因此加盟店可以随意退出自由连锁组织。

③ 总部与成员店之间的关系是协商与服务的关系。自由连锁总部与成员店之间不存在经营权的买卖关系,而是靠合同和商业信誉建立的一种互助互利关系,以达到规模经营的目的。连锁总部遵循共同利益原则,统一组织进货,协调各方面关系,制定发展战略,搜集信息并及时反馈给各成员店。

阅读资料 1-2

美国加州自由连锁食品配送中心

美国加州自由连锁食品配送中心是一个以批发商为主导型的加州自由连锁食品配送中心,该中心是以组织商品、面向独立经营的单体超市门店,开展以食品为主的共同配送的设施。它建于1982年,属于1926年成立的美国加州食品有限公司。

该配送中心实行的是共同配送,实际是商品的社会化配送,通过这种形式的商品配送,既可解决独立经营的单体店因规模小、投资短缺而不能实现低成本经营的问题,也解决了批发企业自身在市场上的占有份额,同时也实现了有限资源合理利用的社会效益。其主要经营内容为:以食品配送为纽带,与1000家单体超级市场形成自由连锁关系;配送中心成为自由连锁总部与各超级市场建立稳定会员关系的中介;配送中心作为自由连锁总部对利润的分配依据;配送中心作为自由连锁总部对各加盟店配送商品的加价率;配送中心作为总部对各加盟店提供商品配送以外的经营支持和服务。

(资料来源:中华企训网,http://www.chinaqx.net/guanliwenzhang/155502_3.html)

1.2.4 连锁经营类型的比较

从连锁经营的起源来考察,最初的形式是直营连锁,但从当前的发展情况来看,特许连锁已成为发展速度最快的一种形式。下面着重对三种连锁经营方式的特征、优劣势和适用领域进行比较。

1. 特征比较

① 产权关系。直营连锁中,不管分店多少,都是一个投资主体投资开办的,属于一个资产所有者。各分店不具有企业法人的资格,不能作为独立的企业存在。各分店的经理也是由总部直接委派的管理人员。

在特许连锁和自由连锁中,加盟店或成员店拥有独立的法人资格,各门店在所有权和财务上具有独立性。

② 利益分配关系。直营连锁实行总公司统一核算,各分店只是一个销售机构,销售利润全部由总公司分配。

特许连锁分店之间以及连锁分店与总公司之间的资产部是相互独立的,实行独立核算,特许店在加盟时必须向总公司一次性交纳品牌授权金,并在经营过程中按销售额或毛利额的一定比例向总公司上交。

自由连锁总部与成员店之间的责、权、利关系是通过民主协商,由合同制约和维系着自由连锁的经济关系。各成员店在享用总部的商业信誉、货源与批量进货等优势的同时,还要按合同规定向总部交纳管理费等。

③ 经营管理关系。直营连锁一般都采用以总部为核心,在人事、财务、价格、经营、分配等方面对所有分店进行直接的、全面的管理。各分店只能执行总店的管理与决策,不能脱离总店管理体系独立地进行经营活动。

特许连锁的管理权仍高度集中于总部,但具有独立法人资格的加盟店,拥有对本店的所有权、财务管理权和人事权。

自由连锁无论是核心企业还是各成员店企业,在加入连锁组织之后,各企业原来的独立法人资格并未消失,每个企业仍在资产所有权、财务权、人事权和一定范围的经营权等方面保持着自主性和独立性。

2. 优劣势比较

1) 直营连锁的优势与劣势

(1) 直营连锁的优势

① 统筹配置资源,提高企业运行效率。直营连锁能够通过总部的大批量采购,大幅度降低经营成本和价格,可以统一调配资金、设备、商品及人员,有利于充分利用企业资源的节约,提高经营效率。各连锁店可以将主要精力用在商品管理和改善服务上。

② 管理规范程度高,整体竞争力强。直营连锁经营企业的总部有权对所有分店实行全面、严格、统一、规范的管理,以保证直营连锁所有分店的管理水平能够达到完全的统一化和规范化,可全面提高连锁企业的经营管理水平和连锁企业的整体市场竞争力。