

商业现代化与基础管理丛书

连锁店 经营管理

理论、案例、制度、实务

赵 涛 主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店经营管理/赵涛主编. —北京:北京工业大学出版社,2006.4 修订

(商业现代化与基础管理丛书)

ISBN 7-5639-1153-7

I. 连... II. 赵... III. 连锁商店-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073238 号

商业现代化与基础管理丛书

连锁店经营管理

赵 涛 主 编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

*

2006 年 4 月修订版第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

787mm×960mm 16 开 26.5 印张 378 千字

印数:1~5000 册

ISBN 7-5639-1153-7/F·92

定价:39.00 元

序 言

商业现代化是根据目前社会发展的现状,对照国际商业发展的先进水平得出的概念,是区别于原先的那种一家一户式的、夫妻店式的、贱买贵卖式的、非规模化的、非标准化的传统商业而言的。商业现代化交织了工业经济和信息经济的概念,是商业适应中国经济加速发展阶段以实现商品的最终价值的必然趋势。

现代商业是一个把制造业、交通运输业、商业销售业、金融业、保险业、信息咨询业等整合在一起的概念。商业现代化的主要目的是在于促进商业的全面提升。针对目前商业整体经营环境,就经济功能而言,商业现代化主要有以下几个发展方向:扩大经营空间,改善商业环境;促进整体商业现代化;提升商业服务品质;落实消费者权益的保护。商业实现现代化有三大标准,即规模化、标准化和信息化。为了配合发展商业现代化的趋势,包括现代信息系统在内的一些现代化的工具被发明出来并得到广泛应用。了解商业发展的新趋势,掌握最新的商业经营知识,是当前中国企业应对商业现代化浪潮的必修之课。

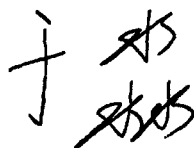
这套《商业现代化与基础管理》丛书内容丰富、完整,分别涉及了商业领域的多个业态的内容,涵盖非常全面。该丛书将每一个业态作为一个专题进行展开,用一本书的篇幅对其进行详细的分析:首先从一个业态的概念谈起,然后介绍它的起源、历史、发展、类型以及特征等,进而逐条讲解有关这种业态的具体内容,比如组织形式、管理制度、经营策略以及相关的法律法规等方面的问题。丛书内容不是脱离实际的空洞说教,而是重点着眼于与企业经营运作过程密切相关的各种问题;内容相当具体全面,且均是现实运作中将要面对的问题,有着很高的实用价值。编者在理论讲解之后往往恰到好处地穿插进一些生动易懂的案例,使读者对书中所介绍的内容能够有更加感性、深刻的了解。丛书还注重吸收国外的先进研究成果,为读者介绍不少世界著名企业的宝贵经营管理经验,同时对目前国内商业现代化的发展状况也做出了客观的评析和理性的展望,提出了一些问题的解决方案。

丛书文笔流畅、思路清晰,既适合拥有一定实践经验的企业管理者,也

可以作为高校学子了解商业现代化知识的入门级读物。读者能够在轻松的阅读中学到知识,得到启示。在此我很高兴地向大家推荐这套深入浅出、通俗易懂的作品,相信它必将成为国内广大商业经济研究者的良师益友。

是为序。

教育部电子商务专家组成员
中国人民大学贸易经济学博士
北航管理科学与工程博士后



目 录

第 1 篇 概 论 篇

第 1 章

连锁经营原理 /3

第一节 连锁经营的概念及特征 /3

第二节 连锁经营的分类 /7

第三节 连锁店的定位及其经营的基本原则 /11

第 2 章

连锁经营溯源 /16

第一节 连锁经营的起源 /16

第二节 连锁经营在世界各地的发展和现状 /17

第三节 美日两国连锁商业发展道路对比 及启示 /33

第四节 连锁经营未来发展的总趋势 /36

第 3 章

连锁经营的优势和风险 /40

第一节 连锁经营的制度优势 /40

第二节 连锁经营的效益优势 /44

第三节 连锁经营的发展优势 /47

第四节 连锁经营中存在的风险及规避 /49

第2篇 连锁加盟篇

第4章

如何选择合适的连锁系统 /53

第一节 考察经营者的自身素质 /53

第二节 搜集连锁业态的信息 /54

第三节 建立连锁系统评估体系 /57

第四节 评估连锁系统的具体步骤 /61

第五节 有效运用连锁系统评估表 /64

第5章

连锁系统的加盟条件与加盟程序 /73

第一节 特许加盟条件与审核程序 /73

第二节 自愿加盟条件与审核程序 /78

第三节 进入连锁加盟系统五部曲 /81

第6章

招募合格的加盟店主 /84

第一节 合格加盟店主的基本条件 /84

第二节 招募加盟店主的方法 /87

第三节 加盟店主招募程序 /89

第7章

连锁经营系统内部利益分配及开发 /94

第一节 连锁店的利益项目与来源 /94

第二节 连锁总部的利益项目与来源 /103

第三节 合理分配利益的主要原则 /109

第四节 开发更具潜力的利益项目 /111

第8章

引进国外连锁经营的 Know-how /114

第一节 如何争取国外连锁经营的授权 /114

第二节 与国外连锁经营的合作方式 /116

第三节	引进连锁经营技术的关键要素	/117
第四节	建立合理评估模式	/119
第9章		
连锁体系跨国经营的探讨		/122
第一节	受转移国市场环境分析	/122
第二节	合作伙伴资格评估	/127
第三节	连锁企业跨国经营的成败分析	/128
第3篇	经营策略篇	
第10章		
连锁企业的经营战略、发展战略和竞争战略		/133
第一节	连锁企业的经营战略	/133
第二节	连锁企业的发展战略	/142
第三节	连锁企业的竞争战略	/144
第11章		
连锁企业的形象战略		/151
第一节	CI对连锁商店的重要性	/152
第二节	CI的观念与内涵	/153
第三节	CI在连锁店的应用范围	/155
第四节	连锁店CI的展现技巧	/157
第12章		
连锁企业的开店策略		/161
第一节	店面开发与行销的市场组合	/161
第二节	市场评估策略与作业流程	/165
第三节	开发策略与协商技巧	/168
第四节	建立完整的开发评估报告	/170
第五节	开店策略与开店流程	/171
第六节	店铺布局与设计	/181

第13章		
连锁企业的定价策略		/188
第一节	总部与分店在定价中的角色分配	/188
第二节	商品的分类与构成分析	/189
第三节	定价决策程序	/190
第四节	商品定价的技巧	/194
第五节	利润目标模型的建立	/197
第六节	连锁总部的价格管理方法	/200
第14章		
连锁企业的营销策略		/203
第一节	名牌战略与连锁经营	/203
第二节	促销策略	/206
第三节	广告促销	/211
第四节	公共关系的妙用	/225
第15章		
如何测量连锁经营的规模		/241
第一节	连锁规模的经济利益	/242
第二节	测量“经济规模”与“经济不规模” 的方法	/243
第三节	如何避免规模不经济	/252

第4篇 连锁企业管理篇

第16章		
连锁企业的财务管理		/261
第一节	连锁企业财务管理的特点	/261
第二节	连锁企业财务管理的主要内容	/263
第三节	连锁企业财务经营分析	/274

第17章

连锁企业的内部管理 /278

第一节 连锁总部的组织和功能概述 /278

第二节 连锁分店人员的职责与规范 /280

第三节 建立完整的信息系统 /288

第四节 连锁企业的文化建设 /296

第五节 连锁店管理办法 /302

第18章

连锁店的人力资源开发 /329

第一节 人力资源发展策略 /329

第二节 职位规划与管理 /330

第三节 人力开发计划 /332

第四节 薪酬制度 /337

第五节 绩效管理 /344

第六节 人员生产力绩效衡量指标 /345

第七节 连锁企业的人才培训 /347

第19章

连锁店的商品管理 /357

第一节 商品定位与组合 /357

第二节 采购组织与流程 /365

第三节 新商品开发与滞销品淘汰 /367

第四节 供货厂商管理 /370

第五节 自有品牌商品开发 /372

第20章

连锁店的物流配送与管理 /376

第一节 连锁系统的物流策略 /376

第二节 物流配送的原则与方式 /378

第三节 订货进货作业管理 /386

第四节 物流费用负担原则 /390

第21章	
总部组织与职能分析	/393
第一节 总部组织的意义与角色	/393
第二节 连锁企业总部应具备的功能	/395
第三节 组织扩张原则与形态	/399
第22章	
连锁店经营绩效评估与奖励	/401
第一节 连锁店绩效评估方法与关键	/402
第二节 连锁店奖励原则	/406
第三节 常用的奖励办法规定	/408
第四节 店铺自我诊断评估方法	/410

第 篇

概 论 篇

连锁经营作为一种现代化的商业经营模式和组织形式，具有广泛的适应性，在很多行业都屡试不爽，成为很多商业投资者和管理者首选的经营模式。

第 1 章

连锁经营原理

连锁经营和超级市场,被称为是“现代流通革命”的两大标志。20 世纪中期以后,现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。世界上最大的商业零售企业美国沃尔玛公司,2000 年销售总额达到 1 913 亿美元,超过了通用汽车公司。一家属于传统产业的零售企业,能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业,超过一些大银行、保险公司等金融机构,超过引领“新经济”的信息企业,其中奥秘之一就是发展连锁经营。我国自 20 世纪 90 年代初开始发展连锁经营,目前势头良好。今后仍将坚定不移地继续推进连锁经营,提高商品流通的组织化程度,发展现代流通组织形式和营销方式。

从国际经验看,商品流通对生产的指导和促进作用越来越大。加快发展连锁经营,用新的经营组织形式改造传统商业,是我国现代商业发展的必然需求。

第一节 连锁经营的概念及特征

一、连锁经营的定义

所谓连锁,一般认为,一个商业集团以同样的方式、同样的价格,在多处同样命名(店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多)的店铺里,出售某一种(或某一类、某一品牌)商品,或提供某种服务,这些同时经营的店铺就被称为连锁店,这种经营模式则被称之为连锁经营。

连锁经营不仅是一种经营形式的改变,而且是商业制度的创新,是流通产业结构的重大调整。

连锁经营的出现乃是零售革命之必然与结果,业已成为现代流通产业的基本组织方式,直至演绎了城镇居民的现代生活方式。

英文中 Chain Store 一词,产生于 19 世纪后期,即 1866 年左右。英、法、美开始出现了连锁商店,包括美国的“大西洋与太平洋茶叶公司”和法国“兰斯经济企业联合会”等都是连锁业先驱。而跟随“先驱”的队伍越来越长的历史阶段直到二战以后,首先在美国方兴未艾,尤其是超市连锁的问世,被美国经济学家称为是美国率先创造的流通领域的制度创新和消费生活方式的革命,很快便风靡全球,成为举足轻重的市场制度形式。而经济学界此后便拿连锁经营的水平来看一国流通产业的发展程度了。

连锁的含义可分为经济学上的定义和统计学上的定义。就经济学的意义而言,连锁是在统一所有权或在统一战略决策下的,批零一体化的多店铺体系。美国《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为由一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店。美国贸易法规规定:连锁商店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。按我们的理解,连锁经营有 4 个鲜明特征:一是经营理念的统一,二是经营管理的统一,三是企业识别系统及经营商标的统一,四是商品和服务的统一。

连锁经营作为一种里程碑式的交易模式,是核心竞争力和规模效益在连锁成员间的合作与共生,随之伴随的是市场制度上的演变,使连锁组织内的利益集团之间的关系发生结构性的变化,分工更明确,合作更密切,形成了连锁成员利益关系的良性互动,从而达致双赢。

连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式,而连锁商店则是这种经营模式的存在方式。连锁商店指的是经营同类商品和服务的若干企业在核心企业(总部)的领导下采用规范化经营、实行等同的经营方针一致的营销行动,实行集中采购和分散销售的有机结合,实行规模化效益的联合体。

二、连锁经营的本质特点

现在,连锁经营正风靡全球,在欧、美、日等经济发达国家商业领域占据了主导地位。在日本,连锁经营集团和整个连锁业的销售额占整个零售业销售额的40%。连锁经营风靡全球,到底其魅力何在呢?因为其有以下特点。

1. 连锁经营把分散的经营主体组织起来,具有规模优势

当今世界零售业高峰的大公司都实行连锁经营,这绝不是巧合,而是现在商业流通规律的客观反映。连锁经营完善了专业化分工,科学合理地组织了商品物流,从而降低了商品的售价。连锁经营最大的特征是统一化,不仅要统一店名店貌,统一广告、信息等,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”,支撑着连锁经营的价格优势。价格优势首先来自于统一进货。由于连锁经营规模甚大,厂家自然愿意低价供应,大批量的订货确保了商品的最惠进价。

2. 连锁经营都要建立统一的配送中心,与生产企业或副食品生产基地直接挂钩

有了统一的配送中心,就意味着减少了中间环节,节省了流通费用,从而降低了成本。按照连锁店经营规范化的要求,各成员店或加盟店的商品价格必须统一,并且要将其“锁”定在低于同类商店2%到5%的水平上。

3. 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,也分担着其他店实物广告的作用。如此一来,不仅做了活广告,而且无形中建立起了自家的顾客群,因为只要在一家分店得到了满意的服务,就等于为全系统的所有分店拉住了一位回头客。

4. 消费者在商品质量上可以得到保证

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”入门,这也是连锁店蓬勃发展、广得民心的一大现实因素。

三、连锁经营与传统商业经营方式的区别

由以上连锁经营的定义与特征我们可以看出:连锁经营与传统商业经营方式有显著区别。具体如下表:

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,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此种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. 分店都独立动作,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
运作方式	需足够的资金和合适的业名类型,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 连锁经营的分类

一、美国式分类

按连锁经营制度的创始国,也是连锁经营王国——美国的分类:连锁经营可分为两大类,一种是“商标商品的连锁经营”(Product and Trade name Franchising)简称 P&T 型连锁,另一种是“营利公式的连锁经营”(Business Format Franchising),简称 BF 型连锁。

1. 商标商品连锁经营(P&T 型)

“商标商品连锁经营”是传统的连锁经营形式,加盟店和加盟总部的关系就像它们的经销商或代理商。加盟店专门用来销售某一家公司的产品,甚至某一公司的特定产品。从总公司得到的只是商品的供应和商标的借用。典型的这种连锁形态如客货汽车经销商(如专卖通用汽车、福特汽车等)、加油站(如专卖艾克森汽油、壳牌汽油)以及饮料经销商(如专卖可口可乐的所有饮料)等。由于客货车经销商的金额比较大,而且美国的生活中家家户户几乎都得有自备车,使得商标商品这类连锁经营在整个连锁经营业中占了大半的营业金额。尽管如此,它的比重却逐年降低。

由加盟店的个数及所占的营业额比重可以明显看出,这类商标商品连锁店正逐渐减少,国内有所谓的“供货连锁”即属此型。

2. 营利公式的连锁经营(BF 型)

“营利公式连锁经营”是较新型的加盟方式,也是一般所指的连锁经营店。因为它除了提供商品、商标外,还提供给加盟店全套的管理和销售制度甚至财务上的沟通。这种连锁以快餐厅为代表,如麦当劳、肯德基等都是其中的佼佼者。

相对于传统商标商品类连锁经营店的减少,营利公式类的连锁经营店却如日中天,加盟店骤增。

由以上两类型连锁经营形式的消长情况,我们可以知道在工商业发展

迅速的今天,传统的经销代理制度已不符合如今的需要;在一切讲求专业分工的今天,在众多中产阶级都热切地盼望有自己事业的今天,营利公式型的连锁经营店无疑是新时代的产物。

二、日本式分类

在国内市场一致追求国际化、现代化的今天,美日等发达国家的连锁业、零售业等接二连三地被引进来。美国由于流通系统比较简单,其连锁经营形态的分类也比较简单明了;日本由于有它独特的流通体系比较复杂,因此也有一套它自己的分类方式。

1. 直营连锁 RC(Regular Chain)

RC 是 Regular Chain 的缩写。狭义的连锁店其实就是指 RC,也就是由总公司直接经营的连锁店。这种形式的连锁店在美国都是属于连锁(加盟店)(Franchise,FC)的一种,是由总公司所拥有的(Company Owned)。

但是这种直营连锁店到了喜欢创造新名词、喜欢使许多观念更理论化的日本人手中,可就不这样轻易放手。而 Regular Chain(RC)就是一个道地地道的日制英文(日本人称为“和制英语”),虽然尚未得到国际的认同,但是在日本却已经普遍被接受。而国内有些人喜欢直接引用日本的资料,尤其喜欢这种大写缩写的专有名词,以显示其先进,于是在我们的某些报刊中会出现 RC 的字样(另一个常被用来指便利商店的 CVS,也是在这种背景和心态下产生的),其实说穿了就是指直营店。

直营店的优点是经营完全在总公司的操控之中。缺点在于由于完全由总公司出资,总公司派人经营,在市场的开拓方面进展较慢,尤其在地价房租高涨的今天更是如此。

直营店的典型例子在日本如大荣超市、西友超市、王子大饭店、东急大饭店等都是只有直营店而没有加盟店。国内的肯德基、麦当劳,虽然目前都是直营,但是国际上麦当劳体系却是以加盟店为主,鉴于国内店面的取得不容易,所以麦当劳在国内成立加盟店肯定也是迟早的事。