

© 肖 怡 2006

图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业连锁经营与管理 / 肖怡编著 . — 大连 : 东北财经大学出版社 ,  
2006. 8

21 世纪高等院校工商管理精品教材

ISBN 7 - 81084 - 871 - 2

I. 企... II. 肖... III. 连锁商店 - 企业管理 - 高等学校 - 教材  
IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2006 ) 第 041550 号

东北财经大学出版社出版

( 大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025 )

总 编 室 : ( 0411 ) 84710523

营 销 部 : ( 0411 ) 84710711

网 址 : <http://www.dufep.cn>

读者信箱 : [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸 : 170mm × 240mm

字数 : 329 千字

印张 : 15

印数 : 1—5 000 册

2006 年 8 月第 1 版

2006 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑 : 孙晓梅 刘贤恩

责任校对 : 惠恩乐 王龙 周晗

封面设计 : 冀贵收

版式设计 : 钟福建

定价 : 24.00 元

始于 20 世纪 80 年代的中国连锁经营，尽管起步比国外晚了一个多世纪，但短短的十几年便迅速普及大江南北，给中国的零售业、餐饮业及各类服务业带来了天翻地覆的变化，真正引发了中国商业的一场现代化革命。中国连锁经营的迅猛发展足以让每一个中国人感到欢欣鼓舞，因为它正在改写中国人的生活方式。今天，我们饮食、购物、娱乐、教育、居住，几乎生活的所有方面都在与一个个连锁企业打交道，我们正在体验过去从未有过的现代生活，在国内就能享受纯正的异国文化，而国内的连锁企业也正在努力将中国传统文化通过连锁经营带向世界各地。

目睹着中国商业的巨变和连锁业的发展，作为一个理论工作者，笔者在欣慰于国内连锁经营飞速发展的同时，也深深为理论研究落后于实践感到内疚。与各行各业蓬勃发展的连锁经营相比，已有的研究成果不仅数量有限，而且范围多局限于零售业连锁，忽略了众多其他行业的发展。由于理论研究的滞后，国内许多连锁企业在实践中不得不摸索前行，甚至走了不少弯路。当传来一个又一个红红火火的连锁企业在发展中陷入困境甚至折戟沉沙的消息时，笔者内心感到无比沉重。由于竞争的日益加剧，中国连锁业正在从过去那种粗放型发展逐渐过渡到理性的有序发展，这种转变所带来的阵痛需要理论上的指导来减轻，这无疑给理论工作者提出了新的挑战。

蓬勃发展的中国连锁业不仅需要理论上的支持，同时也需要教育上的跟进。作为一个教育工作者，笔者也深为连锁经营人才培养落后于实践感到内疚。目前，企业界普遍反映连锁专业人才极度短缺，这种短缺已经严重制约了企业发展，成为中国连锁业快速前进的一大瓶颈。仅仅是每年以两位数增长的零售连锁企业的门店数量，对连锁专业人才的需求就达到数十万人，更不用说其他行业的迅猛发展了。而国内高校相关的专业教育十分匮乏，远远不能满足实践的需要。因此，作为一个对中国连锁事业倾注全部热情的教育工作者，笔者深感责任重大。

今天，笔者有幸承接了东北财经大学出版社的《企业连锁经营与管理》教材的编写工作，十分高兴。它不仅将自己多年的研究心得与大家分享，而且有助于实现笔者推动连锁经营教育事业发展的愿望。尽管这项宏大的工程非一人所能推动，但愿我能尽一份薄力，添上一块砖瓦。

本书内容共分为 8 章。第 1 章主要介绍连锁经营的概念、特征与类型，以及国内外连锁经营发展的历程及趋势；第 2 章主要介绍连锁企业组织结构设计，总部和门店的职能划分及具体管理模式；第 3 章主要介绍连锁总部的战略管理，包括战略管理流程和品牌形象战略、营销战略、人力资源战略和信息化战略管理内

容及重点；第4章主要介绍连锁门店运作管理，包括了解顾客需求和购物行为、卖场生动化管理、门店促销管理、顾客服务管理以及团队文化建设；第5章主要介绍连锁企业扩张战略及网点选址流程、商圈分析和选址技术；第6章主要介绍连锁企业采购管理、配送中心规划及采购配送作业管理；第7章主要介绍特许连锁经营类型、特点及实施管理重点；第8章主要介绍跨国连锁经营趋势和动机，连锁企业开展跨国经营的进入战略、管理模式及管理策略。

本书具有如下特色：

1. 涉及面广，结构合理，层次清晰。随着中国经济的发展，连锁经营涉及的行业已从零售业、餐饮业发展到旅游业、经纪业、制造业、文化业、地产业、洗染业、咨询业、IT业、美容业等多个行业。本书内容不仅涉及传统的零售连锁和餐饮连锁，还涉及其他服务业连锁，力求突出连锁经营管理的共性，全面揭示连锁经营的核心理念和经营模式。

2. 系统性与逻辑性强。本书注重突出系统性和逻辑性，从最基本的理论及模式逐步深入、递进，全面、系统地介绍现代连锁经营管理体系和运作技巧，每一章内容均兼顾“知识点”、“技能点”和“能力点”，各章节之间有机地结合在一起，存在内在的逻辑联系，更方便学生的学习和理解。

3. 理论性与实务性高度结合，并注重时效性。本书不仅注意吸收国内外连锁经营最新研究成果，同时还立足于中国连锁经营管理面临的实际问题，密切关注中国连锁经营管理变化，尤其注重当前企业界普遍关注的热点话题，使学生能较快进入连锁经营管理者的角色。

4. 强调案例教学。本书从多行业、多角度阐述连锁经营的应用情况，并附上大量教学案例。这些案例均经过精心挑选，大多是国内本土企业最新经营情况，供学生在学习时参考运用，达到举一反三、触类旁通的目的，提高学生分析问题和解决问题的能力。

5. 内容严谨，形式灵活，文字精练。每一章均有学习目标，中间用“案例”、“小思考”、“小资料”等形式穿插了较多具有针对性和实用性的内容，极富启发意义，同时注重运用图表加以说明。每一章最后均安排了本章小结、主要概念和观念、基本训练，供学生在学习过程中进行自我检验和提高，帮助学生更好地掌握本章理论知识和经营管理技巧。

6. 为方便教师的教学和学生的学习，本书专门配备了电子课件，上面附有详细的电子教案、练习提示及大量精美的连锁商店设计图、橱窗陈列图和店内商品陈列图，以满足现代化教学所需。详情请登录东北财经大学出版社网站（[www.dufep.cn](http://www.dufep.cn)）查询。

尽管笔者希望能在现有同类教材体系和内容上有所突破，将连锁经营管理研究从零售业扩展到其他行业，突出连锁经营管理的共性、核心理念和基本业务，为所有连锁经营的企业提供参考，但发现很难完全做到这一点，一方面是因为零售业仍然是连锁经营的主流，另一方面零售连锁经营的复杂性与现代化程度远非其他行业所能比。因此，本书内容仍然偏重于零售连锁经营，但在案例选择上尽量注意扩大范围，内容体系上尽量与现有零售学教材有所区别。可以说，本书与笔者为高等教育出版社编写的《零售学》教材是姊妹篇，内容互补而重点不同，可以相互参考。

笔者在撰写本书的过程中，多位同行和企业界朋友提供了大量珍贵资料并提出宝贵意

见，我的研究生们也帮助收集了大量最新案例资料，在此表示衷心的感谢。尽管笔者希望在读者面前呈现一本完美的教材，但由于学识所限、时间仓促，错误和缺点仍然在所难免，恳请读者提出宝贵意见。

联系地址：广东商学院管理学院 肖怡 教授（510320）

E - mail：xiaoyi\_gd@tom.com 或 xy\_gd@mail.china.com

肖 怡

2006 年 5 月于广州

## 第 1 章 连锁经营入门

|               |    |
|---------------|----|
| 学习目标          | 1  |
| 1.1 连锁经营概念及特征 | 2  |
| 1.2 连锁经营类型    | 10 |
| 1.3 连锁经营起源与发展 | 16 |
| 本章小结          | 21 |
| 主要概念和观念       | 21 |
| 基本训练          | 22 |

## 第 2 章 连锁经营组织设计

|                  |    |
|------------------|----|
| 学习目标             | 24 |
| 2.1 组织设计内容及影响因素  | 25 |
| 2.2 不同阶段连锁组织结构类型 | 28 |
| 2.3 连锁总部职能设计     | 33 |
| 2.4 门店职能与岗位设计    | 38 |
| 2.5 连锁企业的管理模式    | 40 |
| 本章小结             | 44 |
| 主要概念和观念          | 44 |
| 基本训练             | 44 |

## 第 3 章 连锁总部战略管理

|                |    |
|----------------|----|
| 学习目标           | 46 |
| 3.1 连锁企业战略管理过程 | 47 |
| 3.2 连锁企业品牌形象战略 | 52 |
| 3.3 连锁企业营销战略   | 61 |
| 3.4 连锁企业人力资源战略 | 71 |
| 3.5 连锁企业信息化战略  | 76 |
| 本章小结           | 81 |
| 主要概念和观念        | 81 |
| 基本训练           | 81 |

## 第 4 章 连锁门店运作管理

|                   |    |
|-------------------|----|
| 学习目标              | 84 |
| 4.1 以顾客为中心的门店运作管理 | 85 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 4.2 卖场生动化管理 | 90  |
| 4.3 促销活动管理  | 97  |
| 4.4 顾客服务管理  | 106 |
| 4.5 团队管理    | 114 |
| 本章小结        | 118 |
| 主要概念和观念     | 119 |
| 基本训练        | 119 |

## **第 4 章 网点扩张与选址**

|                |     |
|----------------|-----|
| 学习目标           | 121 |
| 5.1 连锁企业网点扩张战略 | 122 |
| 5.2 网点选址分析     | 132 |
| 5.3 选址程序与选址技术  | 137 |
| 本章小结           | 148 |
| 主要概念和观念        | 148 |
| 基本训练           | 148 |

## **第 5 章 采购与配送管理**

|               |     |
|---------------|-----|
| 学习目标          | 151 |
| 6.1 商品采购管理    | 152 |
| 6.2 配送中心及其管理  | 163 |
| 6.3 采购与配送作业管理 | 170 |
| 本章小结          | 178 |
| 主要概念和观念       | 178 |
| 基本训练          | 178 |

## **第 6 章 特许连锁经营**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 学习目标                | 181 |
| 7.1 特许连锁经营类型及发展     | 182 |
| 7.2 特许连锁经营实施步骤及关系演进 | 188 |
| 7.3 特许连锁经营的前期准备     | 192 |
| 7.4 特许连锁经营的实施与管理    | 198 |
| 本章小结                | 206 |
| 主要概念和观念             | 206 |
| 基本训练                | 206 |

## **第 7 章 跨国连锁经营**

|              |     |
|--------------|-----|
| 学习目标         | 209 |
| 8.1 全球化的连锁经营 | 210 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 8.2 跨国连锁企业进入战略 | 213 |
| 8.3 跨国连锁企业管理   | 217 |
| 本章小结           | 226 |
| 主要概念和观念        | 226 |
| 基本训练           | 227 |
| <b>主要参考书目</b>  |     |

## 学习目标

### 知识目标

- 掌握连锁经营的内涵及基本特征，了解连锁经营与传统商业经营的不同；
- 掌握直营连锁、自由连锁、特许连锁的不同特点，并了解三者之间的区别；
- 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管理方案。

### 能力目标

- 能根据连锁企业基本原理分析一家企业属于连锁经营还是传统商业经营；
- 能针对连锁企业所开展的具体经营方式发现其中存在的问题。

## 1.1

## 连锁经营概念及特征

### 1.1.1 连锁经营的内涵

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，成为许多国家商业经营的主流形式。我们今天所见所闻的麦当劳、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，必须从其外在组织表现形式——连锁商店开始。关于连锁商店（chain store），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的标志。从管理学的角度看，一般门店数量发展到 10 家左右，就会带来管理方面的根本变化，必须采取与单独企业经营不同的管理方式。而少于 10 家门店，经营成本高，连锁商店的效益很难体现出来。事实上，有些企业在创办连锁企业的初期，就严格按照连锁经营的要求来经营，并获得了快速发展；而有些企业，尽管门店开了十多家，却仍然是各自为政，独立经营，没有形成整体效应。因此，我们划分连锁经营的标志，不能看门店的数量，而应该考察其经营管理的特点是否符合连锁经营的内涵。

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。连锁经营涉及行业十分广泛，本书后面提到的不同业务类型的连锁经营，是指零售业、餐饮业和纯服务业的连锁经营；而提到的不同业态的连锁经营，是指零售业中的百货商店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储式商店、购物中心等零售业态的连锁经营。

连锁经营的内涵即是高度统一，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。这四个统一是有层次的，从低级向高级发展（见图 1—1），连锁企业便是随着四个层次的逐步统一而不断走向成熟。

#### 1) 企业识别系统及商标统一

这是连锁经营最基础层次的统一，是企业外在形象的统一。所谓企业识别系统，是指连锁企业所有暴露给公众的直观印象，主要包括连锁企业的招牌、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。这种统一设计的企业识别系统，不仅有利于消费者识别、购买连锁企业各门店的商品，更重要的是有利于让消费者认同该企业，对企业产生深刻印象。连锁企业必须对外形成一致的企业形象，才能让消费者感觉众多门店是连在一起的，而不是分散经营的，但连锁企业仅仅做到

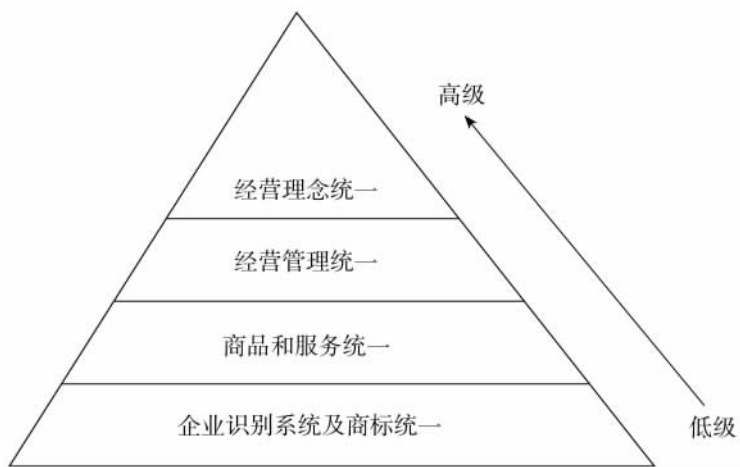


图 1—1 连锁经营四个层次的统一

这一点还远远不够，如果没有内在的统一做支撑，外在形象的统一仅仅只是连锁经营的一层壳而已。

## 2) 商品和服务统一

这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是经过总部精心策划和挑选的，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，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和服务，从而增强顾客的忠诚度。

## 3) 经营管理统一

这是企业内部管理模式的统一，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，一切标准化、制度化、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，并据此构成了其统一经营管理的连锁体系。

## 4) 经营理念统一

这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、企业定位和中长期战略的综合，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、企业的使命等等。只有经营理念真正统一，连锁企业才能将各门店锁在一起，无限发展，永续经营。

上述四个统一是由低到高相互衔接在一起的。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，各个门店虽然招牌相同，但却独立经营，具有较大的自主权和灵活性，则连锁企业根

本无法实现商品和服务的统一，即使有统一也只能是短暂的，或者是根基不牢固的。只有一个连锁企业真正拥有了经营理念的统一，才能自下而上形成各门店、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。

### 1.1.2 连锁经营的3S特征

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变革。它的出现改变了传统商店单兵作战，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，实现了众多门店联合作战，形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。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，它通过企业形象和作业的标准化、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。

具体来看，连锁经营的基本特征表现在三个方面，即通常所说的3S：

#### 1) 简单化 (simplification)

简单化，即尽可能地将作业流程“化繁为简”，创造任何人都能轻松且快速熟悉作业的条件。

连锁经营强调简单化决不意味着减少作业环节，因为节省基本作业环节就难以形成完整的作业系统。简单化是为了彻底排除“浪费部分、过分部分、不适部分”，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”，达到事半功倍的效果。例如，零售连锁经营中的集中流通加工、分货、配货，餐饮业的中央厨房集中加工、配料等，就是通过集中化，把分散、复杂、浪费、不适等高成本部分简单化、效率化，以适应连锁经营的多种统一化操作。

连锁经营的简单化首先是由其行业特点决定的。一般零售业、餐饮业和其他服务业宜采取连锁经营，而这些行业的特点是消费不均衡。对于零售商店，平日顾客来店时间较分散，而节假日比较集中；对于餐饮店，无论平日还是休息日，中、晚餐时间顾客比较集中，在一天的经营时间内，忙与闲差异相当大。因此，门店在用人方面，常常需要在必要时间段雇用临时工。但临时工稳定性差，流动性大，由于复杂的作业在短时间内难以掌握，而增加训练的时间就加大了成本投入，解决这一难题的最有效的办法，就是将作业内容简单化，使初次来店的工作人员稍加训练就能迅速熟悉其作业内容，并能使其获得同熟练者同样的效果。而门店可以支付比熟练员工少得多的费用，达到用人机制灵活、低成本经营的效果。

其次，连锁经营的简单化还取决于减少经验因素的影响。由于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，将门店的作业流程、工作岗位上的商业活动尽可能简单化，才能保证不出错、不走样，减少个人经验因素对经营的影响，以达到连锁经营的统一要求。

通常，为了实现各项作业的简单化，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运作。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，任何人都可以在较短的时间内驾轻就熟。即

使人员频繁变动，也能借此手册迅速掌握要领，步入正轨。

## 2) 标准化 (standardization)

标准化是指连锁企业适应市场竞争的需要而采取的作业形式，是为持续性地生产、销售预期品质的商品和服务而设定的既合理又较理想的状态、条件，是能反复运作的经营系统。

标准化原本是工业生产不断发展的结果，而标准化的出现又极大地促进了工业进步。最早的标准化是“泰勒制”，到了“福特制”的流水线，标准化程度就更高了。现在，连锁企业在开发标准化作业方面的实践表明，标准化也能促进大量消费，并可以通过严格的管理来实现连锁商店营运的高效率。

连锁企业标准化工作主要包括三个步骤：

首先，科学制定各项作业标准和管理标准。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既简便易行又节约人力、物力的标准化工作规范，使所有工作都按标准去做。这些标准包括：(1) 企业整体形象标准。各门店使用统一的店名、店貌，使用统一的标识，进行统一的装饰、装修，并保持其外观、色彩、使用字体、价格标签等的一致性，在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品质量、商品价格等方面也都保持一致性，从而使连锁企业的整体形象标准化。(2) 商品、服务标准化。各门店经营的商品、提供的服务，从品种到品质都由总部统一规划，实施同一标准，以满足消费者对标准化商品和服务质量的要求。(3) 生产、服务设施和操作工艺标准化。要确保持续地生产、销售最佳品质的商品和服务，必须有一套标准化的设施和操作工艺。例如，全世界任何一家肯德基快餐店，每只鸡一律被准确地分解为 9 块，鸡块在恒定温度的油锅中炸 13 分 30 秒，分秒不差，成品在保温箱等待的时间最长为 1 小时 30 分，逾时丢弃。(4) 作业流程标准化。如选址作业，在店铺的规模、结构、服务标识、职能等所有系统都有科学、合理的标准化的情况下，可使企业开店简单，店铺建设时间缩短，使店铺损益计划及投资回收计划更加确切。(5) 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，使同一岗位的员工工作水平趋向一致。

其次，通过严格的培训让操作人员掌握各项标准。连锁企业制定出科学的标准后，在此基础上编写详尽的营运手册，作为培训员工的依据。通过严格、系统的培训，每一个员工都能完全掌握手册的标准内容并加以实施。许多连锁企业内部都设置了培训部门，如麦当劳的“汉堡包大学”，还有些企业与大专院校一起开办了自己的商学院，从而保证培训工作顺利进行。

最后，通过严格的管理保证标准化的实施。在一个由总部和众多门店构成的庞大的联合体系中，标准化的贯彻实施靠的是严格的管理和监督，否则标准化就会流于形式，再多的标准也会如同废纸，一切努力都会付之东流。许多连锁企业都设立了督导员这一岗位，督导员的职责就是到各个门店去检查、评价营运过程是否按标准实施，同时也给予相应的指导。也有一些企业采用“神秘顾客”方法，让检查员以普通顾客的身份出现在店中，根据亲身接受的服务对门店进行考核。

当然，标准的制定并不是一劳永逸的，而应随着时代的进步和条件的变化不断更新。在连锁企业的发展过程中，落后的规定和标准会不断被更新、更先进的标准所替代。只有

通过门店的实践和探索，通过总部的研究开发，以不懈的努力来改善连锁店的营运标准，标准化才不会使企业僵化。因此，标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期的坚持标准以及不断的改善标准。

### 3) 专业化 (specialization)

专业化是指连锁商店的营运必须在整体规划下进行专业分工，在分工的基础上实施集中管理，从而将工作特定化和进一步专家化，追求独特和卓越，开发、创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现为总部与门店的专业分工，也表现为总部内部和门店内部各个环节、岗位、人员的专业分工。

首先，专业化表现在连锁经营系统内部总部与门店之间的职能分工上。在连锁企业内部，一般都包含着总部和门店两个层次。从职能分工来看，总部的职能是管理，门店的职责是销售。从表面上看，这与单体店没有太大的区别，实际上却有质的不同。总部的作用就是研究企业的经营技巧，并直接指导门店的经营，这就使门店摆脱了过去靠经验管理的影响，大大提高了企业管理水平。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，使所有门店的经营管理水平普遍提高，获得技术共享效益，同时分担了技术开发的成本。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。

其次，专业化表现在连锁总部设置不同职能部门进行业务管理分工上。例如，由商品部负责采购和配送商品，对物流进行专业化管理；由财务部负责收付款业务，对现金流进行专业化管理；由信息部负责各种信息的收集、传递和分析，实现信息流的专业化管理。不同职能部门的设置是连锁企业专业化分工的组织保证。

再次，专业化表现在连锁门店依据运营程序与作业特点进行岗位分工上。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程序上。专业化把一个人放在了他最擅长的岗位上，做到了人尽其才，因此整个系统内的人力资源配置处于良好状态。当一个人专心于并且乐于干一项工作时，其工作效率会越来越高，每项工作花费的时间和成本会越来越低。这种优势也体现在总部人才使用上，这就是由专业化所引发的学习效应体现出来的良性反应。

专业化只有在简单化、标准化的前提下才能实现。如果说将复杂的连锁经营业务简单化是贡献，而标准化是连锁经营向规模发展、实现低成本扩张的基础的话，那么，专业化就是连锁企业能持续发展的法宝。

### 1.1.3 连锁经营与传统商业经营的区别

连锁经营是商业领域中的一次革命性突破，它的出现和发展将传统手工作坊式的小商业真正转变为现代意义上的大商业。要深入理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) 从经营方式上看，连锁经营是资源整合后的规模经营，而传统商业经营是灵活应变的特色经营

连锁经营顺应社会化大生产的要求，把分散的经营主体组织起来，形成统一管理、统一营运的联合体，通过整合各方面资源进行整体运作，能取得传统商业经营（主要指单体店经营）无法达到的规模效应，从而赢得市场竞争优势。这些优势体现在：

(1) 集中采购的规模优势。连锁经营通过中央采购制度, 将各门店经营的商品和所需要的机械设备等集中采购, 采购数量较大, 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, 可以最大限度地减少采购人员、采购次数, 从而降低了直接采购成本。连锁企业正是通过集中进货、规模采购降低商品的进货成本, 进而降低商品的销售价格来吸引顾客, 不断扩大市场份额的。

(2) 物流配送的规模优势。由于连锁企业各门店的进货是有组织的, 商品信息是共享的, 这就克服了进货上的盲目性, 节省了商品的储存空间; 同时, 在集中采购的基础上设置仓库或配送中心, 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, 实现门店零库存, 避免出现缺货现象。

(3) 整体促销的规模优势。由于连锁企业各门店遍布一个区域、全国甚至各个国家, 因此连锁企业总部可以利用地方性、全国性或区域性的电台、电视台、报刊进行广告宣传, 其效果将远远大于单体店所进行的小规模促销。同时, 连锁促销的广告费用可以分摊到多家门店上去, 平均每店促销成本并不高, 这对单体店而言是难以做到的。

(4) 研发、培训的规模优势。单个商店由于事务繁杂和个人经验所限, 要对自己的作业流程和经营技术进行深入研究是很难的, 它们固然也能聘请专家设计有关照明、卖场布局等商业技术和对自己的员工进行系统培训, 但费用很大。连锁企业由于总部有专职人员进行专业研究, 有多家门店的经验可以总结提升, 而其研究、开发和培训费用可以由许多门店共同承担, 其开发的成果可在整个连锁体系内推广, 因而享有连锁经营所带来的研究、开发和培训方面的规模优势。

尽管连锁经营可以整合各种资源获取规模优势, 但并不意味着传统单体店完全失去了市场空间, 这是因为连锁经营的高度集中管理可能会使门店经营缺乏灵活性, 不能完全适应当地的消费市场。而传统的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。正所谓“船小好掉头”, 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一席之地。

2) 从管理方式上看, 连锁经营是以制度为中心的规范管理, 传统商业经营是以人为中心的经验管理

分工越细就越需要协调, 否则各个职能部门的运行会相互牵制, 各个作业的衔接也难以顺利进行, 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。因此, 连锁企业必须实行集中规范化管理, 连锁企业总部最高管理层是决策中心, 各职能部门是执行中心, 而门店则是作业现场, 只有集中规范管理才能实现连锁企业的协调运行。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。

而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, 只要新来的管理者认为自己的经验更可靠, 就可能随时改变规则和制度。因此, 传统商业经营的管理仍然是以人为中心的经验管理。个人的经验可能带来企业的发展, 也可能给企业带来致命打击, 因而其管理是不稳定和连贯的。

3) 从组织形式上看,网络化的连锁组织可以快速渗透市场,而传统单体店市场辐射范围有限

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看,其组织形式是由一个总部和众多的门店所构成的一种企业联合体,这些被纳入连锁经营体系的商店如同一条锁链相互连接在一起,所以称之为“连锁商店”。因此,连锁经营的联合化、网络化的组织形式在传统企业的组织形式上又有了革命性的突破。这种网络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,有规模经营的各种优势;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,所以能广泛地吸引供应商、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,其内部会产生一种组织学习优势。连锁企业可以把自己各个门店中最成功的经验在整个连锁体系中推广,可以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,可以实现连锁企业快速扩张。例如,位居“世界 500 强”第一的连锁巨头沃尔玛已经在全球开设了 5 000 多家门店,但至今其扩张的步伐仍未减弱,反而还在加速扩张。

传统商业企业虽然也存在一定程度的联合,但主要是局部的合作,如工商联营、引厂进店或多方合作开发技术项目、产品及市场。这种联合往往是短期的,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) 从管理手段上看,连锁经营可以借助现代信息技术进行精细化管理,传统商业经营只能依靠手工操作进行粗放式管理

现代化管理手段是连锁企业在运营、决策方面速度和效率的保证,尤其是信息技术的应用更是提高企业管理水平的关键。在初期信息手段比较落后的条件下,连锁经营的效益、规模都受到制约。进入信息时代以来,现代化电子计算机技术为连锁经营插上了翅膀,把连锁经营带进了一个全新的发展时期。计算机用于连锁企业始于 20 世纪 70 年代,但发展速度很快,现在计算机在连锁企业中发挥的作用越来越大,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。信息技术为连锁企业成功实施精细化管理提供了基础,可以这样说,连锁企业为了使庞大而又分散的网络组织协调一致、有效运转,必须借助现代信息技术;而现代信息技术的应用又为连锁企业整合资源、获取规模效益提供了必要条件。大型连锁企业如果没有信息管理系统,连运转都困难,更不用谈精细化管理和规模效益了。

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,导致其管理不能深入,管理水平难以提高。

### 小资料 1—1 信息技术在连锁经营中的应用

人类社会正步入信息化时代，社会生活的各个角落都留下了信息技术的痕迹。连锁经营行业也加入到这一技术应用的行列当中来，一改原先商业服务业“低技术”、“手工操作”的形象，成为信息技术最大的受益者。我们简单介绍几种在连锁经营中应用的信息技术：

1. 成果管理（yield management）。这是目前西方服务连锁业非常流行的一种管理方法，目的在于提高服务容量的利用率，最大限度地发挥服务能力，提高业绩。世界著名的玛里奥特饭店就建立了一个成果管理系统，利用系统提供的分析数据实行超前预订，帮助其分店提高客房出租率。

2. POS 系统（point of sale）。这是前台销售技术，目的在于增加销售机会。全球著名的零售商沃尔玛设计了一种新型手推车供顾客购物使用，顾客推车走到店内任何一个部门，手推车上的屏幕都会显示该部门的信息，并能协助顾客在成千上万种商品中找到合适的商品。许多餐厅也采用了一种点菜系统，使点菜、收银和厨房生产融为一体，并节省了后台工作时间，使顾客满意度大大上升。

3. 数据库。它也叫信息仓库，能帮助连锁企业更深入地了解顾客并为顾客服务。例如，英国超市连锁公司 Tesco 建立了庞大的销售信息仓库，从而可以更好地了解顾客的消费习惯，掌握市场发展动态，为其成为英国零售业老大奠定了基础。另一家世界性的度假区经营公司 Club Med，从数据库分析中发现家庭旅游正在兴起，便有针对性地度假旅馆进行了改造，使之能适应带小孩的家庭旅游者的住宿要求，并新增了小孩看护服务项目，结果营业额大增。

4. 存货管理系统。该系统分为两部分：一部分是大型计算数据处理中心，另一部分是无线便携式电脑终端，终端与数据中心通过无线联络方式进行数据交换。沃尔玛收购英国超市集团阿斯达后，在英国和美国全面推广了这套系统，超市一线工作人员可以随时查询商品库存情况和价格政策，并发出订货信息。这个系统大大降低了商品库存，加快了资金周转，提高了运作效率。

从上面的分析可知，连锁经营是一种现代经营组织方式，它与传统商业经营方式有着显著区别。

下面，我们将连锁经营和传统商业经营的优劣比较列表分析如下（见表 1—1）。

表 1—1

连锁经营与传统商业经营优劣比较

|    | 连锁经营                                                                                                       | 传统商业经营                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 优势 | 1. 资源整合，获取规模效益<br>2. 形象、商品和服务统一，易于维持消费者忠诚<br>3. 网络化组织带来迅速扩张<br>4. 采用现代管理技术，实现精细化管理<br>5. 制度化规范管理，消除人为因素的影响 | 1. 门店自主性强，主动性高，能调动管理者的积极性<br>2. 门店具有较高的灵活性，能随时根据消费者需求变化调整经营策略<br>3. 管理层级少，沟通容易，能迅速做出决策<br>4. 特色经营，能弥补市场空缺 |

|    | 连锁经营                                                                                                                                                          | 传统商业经营                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 劣势 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 门店独立性有限, 缺乏灵活性, 难以完全满足当地消费市场的特殊需要</li><li>2. 门店无法单独核算, 盈利水平难以体现, 影响了员工的积极性</li><li>3. 容易出现总部与门店沟通不足和决策延误现象</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 辐射有限, 难以获得规模效益</li><li>2. 无法采用现代管理技术, 仍是人工操作的粗放型管理</li><li>3. 经验管理为主, 容易受个人因素的影响</li><li>4. 规模小, 难以吸引消费者和合作者</li></ol> |

小思考 1—1 为什么在连锁企业大行其道的今天, 传统商业经营仍然有存在的空间?

## 1.2 连锁经营类型

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, 随着长期的发展实践, 逐渐形成了三种形式并存的局面, 即直营连锁、自由连锁和特许连锁。下面, 我们分析一下这三种连锁经营形式各自的特点和优势。

### 1.2.1 直营连锁

直营连锁 (regular chain) 又叫正规连锁, 是连锁经营的基本形态。这是连锁企业总部通过独资、控股或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。连锁企业的所有门店在总部的直接领导下统一经营, 总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。

目前许多大型国际连锁组织, 如美国的沃尔玛和西尔斯公司、瑞典的宜家家居公司、法国的家乐福和百安居公司都属于这种连锁形式。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, 具有很强的竞争力”; 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”。另外, 各国还规定了直营连锁商店的门店数, 美国规定必须要有 11 个门店以上, 英国规定必须有 10 个门店以上, 日本的规定只需两个门店以上。国际连锁商店协会对直营连锁的定义最为简单直接, 它定义为“以单一资本直接经营 11 个商店以上的零售业或餐饮业组织”。

无论采用哪种定义, 直营连锁都必须具有以下特点:

#### 1) 同一资本开设门店

这是直营连锁与特许连锁和自由连锁之间最大的区别。直营连锁各门店之间是以资本为主要连接纽带的, 资本又必须属于同一个所有者, 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办门店, 各门店不具备独立的法人资格。

#### 2) 经营管理高度集中统一

连锁总部对各门店拥有全部所有权、经营权、监督权, 门店的业务必须按总部指令行