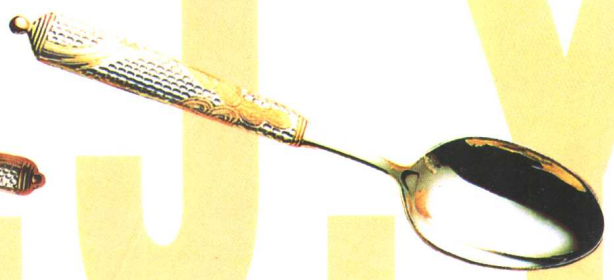


CITY



餐饮企业连锁经营与管理

LSJY



Chanyingqiyeliansuojingyingyuganli

YGL



张世琪 陆净岚 编著
辽宁科学技术出版社

餐饮企业

连锁经营与管理

张世琪 陆诤岚 编著

●辽宁科学技术出版社

·沈阳·

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业连锁经营与管理/张世琪,陆净岚编著. - 沈阳: 辽宁科学技术出版社, 1999.10
ISBN 7-5381-3103-5

I.餐… II.①张…②陆… III.饮食业-商业经营 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 43449 号

辽宁科学技术出版社出版
(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)
沈阳七二二二工厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 787×1092 毫米 1/16 字数: 305 千字 印张: 12 3/4

印数: 4001—7000

1999 年 10 月第 1 版

2001 年 1 月第 2 次印刷

责任编辑: 陈慈良

版式设计: 李 夏

封面设计: 杜 江

责任校对: 李 雪

定价: 22.00 元

邮购咨询电话: (024)23284502

Contents

目录

第一章 连锁经营概述	1
第一节 连锁经营的产生和发展	1
一、连锁经营的产生	1
二、连锁经营的发展与前景	2
第二节 连锁经营的模式	6
一、标准连锁模式	6
二、自愿连锁模式	7
三、特许连锁模式	8
第三节 餐饮连锁经营的特点	9
一、经营模式的统一性	10
二、经营产品的大众化及独特性	10
三、管理方式的规范性和科学性	11
第四节 餐饮连锁经营的优势	13
一、共享效应	13
二、扩展效应	14
三、整体效应	15
第二章 餐饮连锁企业的 CIS 设计	17
第一节 CIS 与餐饮连锁企业的经营	17
一、CIS 的概念	17
二、麦当劳与 CIS 分析	21
三、餐饮连锁企业实施 CIS 的作用	22
第二节 餐饮连锁企业 CIS 的建立	24
一、CIS 建立的原则	24
二、实行 CIS 的战略步骤	25
三、CIS 的导入	26
四、CIS 调查与分析	27
五、CIS 企划案	30

第三节 视觉设计开发	33
一、开发原则	33
二、视觉系统的主要内容	34
第四节 餐饮连锁店的店面及店内设计	37
一、餐饮连锁店的外观设计	37
二、餐饮连锁店内部环境设计	39
三、厨房布局与设计	41
第三章 餐饮连锁店的运作策划	45
第一节 餐饮连锁店的市場定位	45
一、地点定位	45
二、顾客定位	49
三、竞争定位	51
第二节 餐饮连锁店的销售策划	54
一、餐饮连锁经营的价格策略	54
二、餐饮连锁经营的促销策略	58
三、营业推广	64
第四章 餐饮连锁店菜式选择与菜单设计	69
第一节 菜式选择	69
一、菜式选择的考虑因素	69
二、菜式组合案例	74
第二节 菜单的设计制作	79
一、菜单设计的重要性	79
二、菜单设计的考虑因素	81
三、菜单设计的原则	82
四、菜单设计基本要求	82
五、菜单制作	83
六、菜单制作注意事项	85
七、菜单印刷	87
第五章 餐饮连锁店食品原料及配送管理	88
第一节 食品原料质量管理	88
一、原料质量鉴定的标准	88
二、原料的形态变化	89

三、食品原料鉴定方法	89
四、食品原料加工质量管理	90
第二节 食品卫生的管理	91
一、食品不安全的原因	91
二、厨房卫生管理	93
三、服务过程中的食品卫生安全	94
四、洗涤过程中的卫生安全	95
第三节 食品原料采购验收管理	95
一、食品原料的采购管理	96
二、原料进货验收管理	99
第四节 食品配送管理	100
一、配送中心的优势	100
二、配送中心的功能	101
三、配送中心的管理	102
第六章 餐饮连锁店的服务质量控制	103
第一节 餐饮连锁企业服务质量的含义	103
一、餐饮服务质量的构成	103
二、餐饮服务质量的含义	104
三、服务质量在餐饮连锁企业中的地位和作用	105
四、服务质量与服务产品标准化	105
第二节 服务质量管理体系	109
一、服务质量管理体系的意义	109
二、服务质量体系的构成	110
三、服务质量体系结构	114
四、服务质量体系运作	116
第七章 餐饮连锁企业的营销管理	123
第一节 营销管理的意义	123
一、对市场营销的认识	123
二、商场营销的作用	124
三、市场营销观念	124
第二节 内部营销管理	126
一、内部营销的概念	126
二、内部营销的内容	127

三、内部营销的三个层次	128
四、内部营销成功的先决条件	129
五、内部营销的产品	130
六、内部营销活动	130
七、内部营销战略的实施	132
第三节 营销沟通	133
一、营销沟通是一种整体沟通	133
二、沟通的类型	133
三、口碑和沟通圈	134
第四节 餐饮连锁企业文化管理	135
一、餐饮连锁企业文化的重要性	135
二、共同的价值观	136
三、发展服务战略	136

第八章 餐饮连锁企业总部组织与管理	140
第一节 总部组织	140
一、总部组织结构	140
二、总部各部门的工作职责	141
第二节 营业督导管理	142
一、营业督导人员的工作任务	142
二、督导人员的具体业务项目	144
三、督导人员的素质要求	145
第三节 总部人力资源管理	146
一、餐饮连锁企业的人事管理权限	146
二、餐饮连锁企业员工的素质要求	147
第四节 餐饮连锁企业员工招聘与培训	149
一、人员招聘	149
二、员工培训	153
第五节 员工的绩效考核	157
一、员工绩效考核的意义与作用	157
二、员工绩效考核的种类	157
三、员工绩效考核的方法	158
四、员工绩效考评程序	159
第六节 员工激励管理	160
一、激励的主要作用	160

二、激励的种类	161
---------------	-----

第九章 餐饮连锁店的投资决策及经营分析

第一节 餐饮连锁总部与分店的财权划分

第二节 餐饮连锁店的投资决策

一、投资决策的程序	165
-----------------	-----

二、投资回报分析	165
----------------	-----

第三节 餐饮连锁店经营分析

一、经营分析	167
--------------	-----

二、经营评价	168
--------------	-----

三、经营分析与评价的方法	170
--------------------	-----

第十章 餐饮连锁店的特许加盟管理

第一节 加盟条件

一、特许人所应具备的条件	173
--------------------	-----

二、受许人所应具备的条件	174
--------------------	-----

第二节 加盟合约及手册

一、加盟合约	175
--------------	-----

二、加盟手册	178
--------------	-----

第三节 加盟管理

一、双方关系处理	179
----------------	-----

二、特许人提供的支持与监督	180
---------------------	-----

三、加盟费用及其他开业费用	181
---------------------	-----

四、沟通渠道	184
--------------	-----

五、加盟方式	185
--------------	-----

附录 1 麦当劳公司特许制度简介	186
------------------------	-----

附录 2 百年老字号“全聚德”走向世界	188
---------------------------	-----

附录 3 国际特许经营协会的道德规范	191
--------------------------	-----

附录 4 美国快餐业的成功秘诀——8F	192
---------------------------	-----

第一章 连锁经营概述

连锁经营作为零售业的第三次革命，已成为世界性的商业潮流。自 1859 年美国第一家连锁商店“大西洋及太平洋茶叶公司”创办以来，连锁经营已经有三百多年的历史。本世纪二三十年代，连锁经营在发达国家开始迅速发展，逐渐形成强大的国际趋势。

除零售业外，连锁经营在其他行业，如服务业、餐饮业、娱乐业等也迅速发展起来。各不相同的行业结合行业自身的特点，发展连锁经营，并运用科学化管理，充分显示了连锁经营的生机和活力。

第一节 连锁经营的产生和发展

连锁经营是一种组织形式和经营制度，一般是指经营同类商品或服务的若干个行业，以一定的形式组成一个联合体，通过企业形象的标准化，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，使复杂的商业活动在职能分工的基础上实现相对的简单化，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。

零售业发展过程中的商业竞争，促使大商店为了扩大经营规模而建立了众多直营分店，进而组成连锁体系；由此，面临威胁的中小商店也走上了资源联合或加盟的连锁经营之路。

一、连锁经营的产生

一般认为，美国是连锁经营的鼻祖，但美国人却认为，连锁商店最早产生于中国。

根据《美国文献百科全书》（美国格罗利亚公司 1986 年版）和《美国连锁店百年史》称，早在公元前 200 年，中国商人就创立了拥有包括许多分店的店铺，实际上这是连锁商店的萌芽。

但是，现代意义上的连锁经营还是起源于美国，第一家连锁商店——太平洋与大西洋茶叶公司(A & P)于 1859 年在纽约创办，后来成为美国法律所规定的连锁的鼻祖。1865 年，美国第一家特许加盟连锁店——胜家缝纫机公司宣告成立，该公司在全国各地设置拥有销售权的特约经销店，从而形成了世界公认的第一个特许连锁经营组织。此后的一百多年间，特别是本世纪 20 年代以后，美国的连锁经营得到了极大的发展。第二次世界大战以后，连锁经营在欧洲大陆也迅速发展起来。本世纪 60 年代，连锁经营被大规模地引入日本。日本第一家具现代意义的连锁店“不二家”创立于 1963 年，是经营西式糕点的咖啡店。

由于历史的原因，我国几乎游离于世界经济变革之外，沿着一个独特的轨迹在运行。

西方六次零售业革命，大约经历了 130 年的时间，而我国仅仅用了五年左右的时间，就使六次零售业革命的形式依次全部出现在中国的市场上。中国的连锁经营与其他发达国家相比，同样起步较晚，在 80 年代末 90 年代初方开始出现，产生的主要背景是传统的商业的转制和市场竞争的加剧。80 年代中后期，由于我国传统的商业企业转轨变型，由行政性商业公司逐渐变成经济实体；而以单体形式存在的传统商业企业正面临日益加剧的市场竞争局面。所以，以规模经营为基本特征的连锁经营机制终于带着不可抵抗的优势被导入中国商业市场，并迅速生根发芽，在政府的推动下蓬勃地发展起来。

1986 年，天津立达集团公司创建天津立达国际商场，并在国内外组建连锁商店，这是我国最早的具有现代特征的连锁企业。另一家沈阳木兰家电连锁商店，成立于 1987 年，到 1994 年，该系统的连锁店已达 180 多家，主要分布在我国北方六个省份，年营业额达五亿多元。这两个连锁体系的建立，揭开了我国现代连锁经营体系建设的序幕。

二、连锁经营的发展与前景

1. 美国连锁经营的发展

自连锁经营产生到此后的一百多年间，特别是本世纪 20 年代后期，美国的连锁经营得到了迅速的发展，世界首富的沃尔玛、风靡世界的麦当劳，都是美国值得骄傲的成功企业。当今，世界范围内，美国的连锁业发展仍扮演着“龙头”的角色，领导着世界连锁业的发展潮流。

继第一家正规的连锁商店成立后，1866 年，美国第二家正规连锁商店“派克与田西福特”也宣告成立。此后，“约翰兄弟茶号”、“伍尔沃滋公司”、“克罗格公司”等连锁商店相继开业。到 1914 年，全美国约有连锁商店两千家左右，其分店不超过两万家，营业额近 10 亿美元。从 20 世纪 20 年代到 30 年代的十年间，美国的连锁经营得到突飞猛进的发展，连锁商店开始成为美国零售商业中重要的组织形式。连锁商店的销售额占整个零售业销售额的比重从 1919 年的 4% 上升到 1929 年的 25%，到 1930 年，已有 11% 的零售机构与连锁组织有联系，32% 食品零售额是由连锁商店经营的。在传统连锁时代（19 世纪中叶到 20 世纪 50 年代），美国连锁经营的特点是以“商标商品连锁”为主要方式，连锁店自主经营，主要是借用总部的商品和商标名，销售总公司的产品，在营业管理制度方面，统一性较小，连锁的特点只体现于销售方式的统一和专卖精神上。

到 50 年代，随着战后经济的重建和繁荣，人口的增长以及城市人口相继往郊区迁移，又给美国的连锁经营带来新的契机。在这个现代连锁时代（本世纪 50 年代到 80 年代）中，连锁经营的发展表现出新的特点，主要是由传统的商品商标连锁发展为全套营利公式的连锁，即各连锁店已不仅限于使用公司的名称和商标的名称，还承袭了公司总部的全套管理制度，包括统一的进货地点选择、店铺设计、广告促销、资金调剂、人员训练、销售标准化等。

80 年代，美国连锁业进入了新式连锁时代，除量的增加外，其行业范围进一步渗透到各种服务业，活动范围也迅速扩展，走出国界，进行跨国经营。根据美国商务部的调查，美国直营连锁公司从 70 年代的 323 家，发展到 80 年代的 1200 家。而加盟连锁店，

在 80 年代的增长速度更快。美国加盟连锁店的总数, 1987 年为 41.79 亿家, 1988 年则为 59.9 亿家, 增长率为 2%。目前, 连锁加盟已形成十九大类, 几乎包括了所有的零售业和大多数服务业。其次, 国际化是美国连锁业发展的另一重要趋势。美国连锁店走向世界是其成熟的标志, 连锁店输出的不仅仅是美国式的商品和服务, 同时代表着美国的生活方式以及美国的商业化。目前, 美国在海外有连锁店的连锁总公司近 400 家, 比 1971 年的 156 家增长了一倍多, 而且, 另有 300 多家连锁公司也正在计划向海外进军。其输出国中以加拿大最多, 其次为日本。

除零售业外, 美国的饮食业和旅馆业也基本上实现了连锁化。据统计, 名列美国前 100 位的餐饮连锁企业中, 1993 年拥有 161950 家店铺, 营业额达 1267 亿美元, 平均每个快餐连锁企业有 1691 个店铺, 每个店铺平均销售额 78.2 万元。1993 年, 尽管美国的经济不景气, 连锁餐饮业依然生意兴隆, 新的店铺纷纷开张。1993 年营业额和新开设的分店数平均比上年增长 10%, 有的快餐店增长幅度更大, 如艾普比牛排酒吧营业额增长 50.5%, 新开设分店数比上年增长 34.4%。麦当劳在 1993 年美国餐饮连锁店经营状况表中以 235.9 亿美元的销售额名列第一, 比上年增长 7.8%, 分店数达 13993 个。肯德基排名第二, 销售额达 71 亿美元, 比上年增长 6%, 分店数为 9033 个。随着连锁经营的不断发展, 组合式连锁企业也在美国兴起。所谓组合式连锁是指同一连锁系统中供应两种以上的连锁商品, 也被称为“连锁中的连锁”。如美国“7.11”总公司的南方公司引进 Hard-ee's 的食品系统及 Church's 的炸鸡外卖。目前常见的形式有: 便利店 + 速食店; 速食店 + 冰淇淋店; 速食店 + 甜面圈点。香港的大家乐集团就是一种混合式连锁, 其主打品牌为大家乐快餐、阿二靓汤及薏粉屋。

2. 我国连锁经营的发展和前景

我国近几年连锁经营的发展, 是在政府的推动下展开的。自 90 年代开始, 以我国传统商业的转制为背景, 连锁经营方式逐渐渗入到了食品店、快餐店、超级市场、便民店、百货店、名特商店、金银首饰店、老字号、专卖店、服务店等众多的行业。1990 年底, 广东省东莞糖烟酒公司创办了“美佳”食品连锁店; 1991 年, 北京西城区副食品公司建立了“希福”生活用品连锁店, 这是北京市最早成立的连锁店; 1991 年 5 月, 上海出现了第一家经营连锁超市的集团公司——上海联华超市商业公司, 同年 9 月 20 日, 联华超市曲阳商场开业, 它标志着上海商业进入了一个新的发展时期。这三家连锁企业是中国连锁经营的前驱, 美佳、希福侧重于旧商业网点的改造, 联华立足于开发新网点。他们的有益探索, 使众多小店铺看到了希望, 也使许多投资商找到了发展的契机。1991 年 7 月, 上海成立了我国首家中式快餐连锁公司, 1992 年 4 月, 改制为上海新亚快餐食品股份有限公司; 1991 年 12 月 28 日, 上海荣华鸡快餐公司成立, 现隶属于上海杏花楼集团; 1993 年 1 月 29 日, 上海华联商厦股份有限公司全额投资的上海华联超市公司首批六家连锁超市同日开业, 它向人们展示了“后来者居上”的态势。连锁经营已在全国发达地区开展开来。据悉, 全国百万人以上的大城市都兴办了连锁店。

目前我国的连锁经营进入了迅速扩展阶段。据新华社 1998 年 7 月的资料显示: 全国连锁企业已达 1000 多家, 连锁店达 1.5 万个, 连锁企业数量比上年增长 43%, 连锁店新

增5000家。全国连锁企业实现销售额420亿元,约占社会商品零售额的1.5%。

但在连锁经营发展过程中,也出现了一哄而起,盲目模仿的现象,有悖于国际惯例的连锁店不在少数。更多的企业、投资商在进入这一领域时缺乏科学的立项策划,结果陷入困境。1994年3月,国家经贸委、内贸部在广州召开的连锁商业座谈会上指出既要防止一哄而上,又要积极创造条件,搞好试点,并强调必须打破行业和地区的界限。1995年6月,内贸部颁发了《全国连锁经营发展规划》指出:在“九五”期间,连锁经营要逐步从试点向面上推广,同时在区域性连锁网络初步形成的基础上,进一步发展跨地区的连锁公司。到2000年,我国的连锁企业要发展到1500家,各种形式的连锁店铺达60000个,连锁经营额约1200亿元,占社会商品零售总额的5%左右。如今,我国连锁经营的方式已开始向直营连锁与特许连锁相结合的方向发展;连锁经营的领域正从超市、便利商店向快餐店、服务店等多种业态渗透;连锁经营发展区域已从本地市场转向全国市场乃至国际市场。根据新华社1999年1月的资料显示:上海连锁商业保持快速发展势头,已成为全市增长最快的经营方式。据统计,上海去年新增各类连锁店面300多个,使全市连锁店面达到了2900个;连锁商业全年实现销售总额185亿元,比上年增长42%,占全市消费品零售总额的12.5%,比上年提高了2.5个百分点。上海市商委主任张广生指出,上海的连锁业在超市、便利店、快餐店、专卖店等领域基本取得成功,已经具备向其他业种扩张的条件。今年,要将连锁经营的业种由目前的7种增加到25种,使全市连锁商业的市场份额提高到15%。

但是我国应用连锁经营机制比较成熟的业态和方式仍然是特定区域内的直营连锁。虽然,“直系”便于管理工作,但由于资金不足,难以很快扩大分店数量,而且其规模化经营和规范化管理水平也亟待提高。我国大的连锁公司,只有北京希福、伍富、上海联华、广东美佳才有一定数量的加盟店,大部分连锁公司极少或没有加盟者,或只有几家、十家左右的直营店,难以获得较好的规模经营。从1995年起,一些世界超级商业连锁企业抱着对中国市场的浓厚兴趣,纷纷抢滩登陆。国际知名连锁企业先后进入中国,它们既带来了先进的经营管理经验,同时,也给中国的连锁企业带来强大的竞争压力。例如:肯德基家乡鸡、麦当劳汉堡包、美国加州牛肉面等一些合资餐饮企业在我国落地生根。麦当劳已在我国开设了200多家快餐店,必胜客(比萨饼)、马克西姆、日本的甜麦圈等世界著名的餐饮连锁店也已纷纷进入中国。所以,用连锁的方式来推动我国流通企业改革,不能拘泥于某一种形式,而是应该根据企业自身特点和发展需要,区别不同所有制、不同行业、不同地区的特点,突破所有制界限、行业界限和地区界限,因地制宜,对症下药地选择合适的连锁形式。

目前,我国连锁业仍处于初级阶段。我们必须从实际出发,将西方成功的连锁经验与中国实际相结合,以中国现实特征为我们进行连锁经营决策的基础,在政府的宏观引导和扶持下,强化规范经营与管理,使连锁经营这一流通中最具有代表性的形式在我国迅速蓬勃发展。

3. 我国发展连锁经营的对策

近几年我国许多企业纷纷走上连锁经营的路子,但同样是连锁,却出现了一些连锁企

业连不紧，导致开得快、黄得快，经营寿命短的现象。据统计，近年来国内连锁经营企业有 30% ~ 40% 已经倒闭。根据我国的实际情况，进一步发展连锁经营应注意以下问题：

(1) 政府加强引导和扶持

政府的宏观引导和政策扶持对于顺利发展连锁经营是极为重要的。例如：应制定连锁经营的经营标准及管理条例；在连锁公司各分公司的工商登记手续方面，应适当加以简化，改变以往开设新店由于审批时间过长，影响连锁公司扩展计划顺利进行的状况；在税收、贷款等方面，给予一定的优惠；制定连锁企业跨地区发展法则，保证连锁公司不受地区、行业的限制，打破条块分割的弊端；对于销售规模大、辐射面广的大型连锁公司或连锁集团给予重点扶持，通过多种形式聚集资本，使其成为连锁经营中的骨干力量。如北京全聚德烤鸭店在工商银行北京市分行的贷款支持下，组建了北京全聚德烤鸭集团公司，在全国各地和美国、印尼等国建立了 56 家连锁店，取得可喜成绩。

(2) 强化规范经营

连锁企业的规范化经营直接关系到连锁经营这一形式在我国的生存和发展。有些企业决策者在组建或加入连锁组织时，并没有认真研究连锁店的运作原理及规范，认为只要加入连锁组织，就可以带来连锁经营的效益，结果在实际经营时各连锁分店之间根本没有建立内在的经济联系，在连锁店的管理和运作上也只是照搬过去的老一套，无法给企业的经营带来转机。所以，应借鉴国际通行标准，从我国的市场现状与企业特点出发，建立规范化的连锁店，使我国的连锁经营企业健康、稳定地发展。

(3) 结合我国国情发展连锁经营

在我国发展连锁经营，应借鉴西方成功的连锁经营经验，并与中国的现实特征相结合，根据不同机制、不同规模、不同企业的特点，通过各种组建方式来开办连锁店。例如：

① 采取改造老企业、旧网点、转换企业经营机制等形式发展连锁店。

② 依托大型商业集团。

③ 采取租赁、承包、兼并等多种形式。例如上海新亚快餐连锁店就是依靠新亚集团发展起来的。

④ 采取中外合资合作的形式发展连锁店。这种形式可以更快、充分地利用国外企业的雄厚资金、丰富的管理经验、先进的技术设备以及全新的经营机制。例如麦当劳、肯德基、必胜客等。

⑤ 采取直接投资建立连锁店的形式。这种形式便于形成规范的连锁经营管理体制，并易于吸收国外连锁企业的先进经验。但由于投资金额较大，采取这种形式的企业需要有雄厚的实力。

⑥ 采取股份制的形式。采取这种形式可以使连锁企业产权明晰，具备资产一体化的充分条件；并且通过发行股票，可以在短期内迅速筹集分散于社会上的闲散资金投入连锁店经营。连锁企业是具有较大规模并极富活力的扩张型企业，采取股份制经营可通过参股、控股、购买其他企业股票等方式，增强企业实力，取得良好的经济效益。

(4) 积极培养连锁经营所需人才

连锁经营在我国尚处于起步阶段，并且由于连锁经营体系在组织形式上的特殊性，形成了一系列不同于其他企业形式的经营特点与运作模式。所以，连锁经营的发展迫切需要这方面的专业人才。当前，应积极学习国外先进经验，加强专业人才的培养。培养专业人才的形式主要有：出国考察或委托国外先进地区培训；鼓励国内连锁经营先进企业借鉴国外连锁企业的方法，设立企业自己的培训机构，根据企业经营的需要，对员工进行系统全面的培训；依靠大专院校、研究单位的力量，对连锁经营管理人员进行培训。

第二节 连锁经营的模式

连锁经营的类型在各国有不同的划分方式。在日本通常将连锁经营分为三种类型：一是标准连锁（REGULAR CHAIN 简称 RC），也可称直营连锁，即总公司直接投资开设的连锁店；二是自愿连锁（VOLUNTARY CHAIN 简称 VC），即保留单个资本内所有权的联合；三是特许连锁（FRANCHISE CHAIN，简称 FC），即以经营权的转让为核心的连锁经营。在美国习惯上把特许经营与连锁经营区分开来。连锁经营强调同一资本所有，一般要求连锁店的数目要在十一个以上。而特许经营的核心是特许权的转让，特许人（总部）是转让方，受许人（分支店）是接受方。在香港和台湾地区，有的采用日本的划分方式，有的将 VC 和 FC 统称为加盟连锁。我国内地目前基本上采用日本的划分方式，发展的主要形式是 RC。RC 是连锁经营最初的形式，而 FC 则是目前最发达、最规范的形式。

一、标准连锁模式

标准连锁具有资产一体化的特征，即每一家连锁分店的所有权都属于同一主体，归一个公司、一个联合组织或单一个人所有；标准连锁实行总公司统一核算，各连锁店只是一个分设销售机构，销售利润全部由总公司支配；标准连锁总公司与其下属分店之间的关系属于企业内部的专业化分工关系，所以在经营管理权方面基本上高度集中。各连锁店不仅店名、店貌等完全统一，经营管理的决策权，如人事权、进货权、定价权、财务权、投资权等都高度集中在公司总部，总部为每个连锁店提供全方位的服务，以保证公司的整体优势。

标准连锁主要适用于零售业，特别是大型百货商店和超级市场。其主要原因是这类商业企业都需要巨额的投资和复杂的管理，如果采用特许连锁的方式来发展，管理的难度较大。在美国家喻户晓、销售额排名第一的沃尔玛（WALMART）百货公司及排名第二的凯玛特（KMART）百货公司都采用标准连锁的方式。据 1994 年出版的《美国经济手册》提供的完整数据，1992 年，沃尔玛在美国最大的 500 家公司中，按销售额（555 亿美元）排序居第四位，按净收入（20 亿美元）排序居第七位，按雇佣人数（43 万人）排序居第三位，按家族拥有财产（253 亿美元）排序居第一位。沃尔玛公司自创建至今只有四十多年时间，其发展速度是惊人的。这与沃尔玛独辟蹊径的经营策略和管理手段是分不开的。沃尔玛的经营信条是“不打折扣地满足客人的需要”基于此信条，沃尔玛轻而易举地找出自己的努力方向并为此做了不懈的努力，从而形成了自己的经营特色，即：

1. 品种齐全

顾客只要到其中任何一家连锁店，几乎可以买到所有需要的物品。

2. 价格低廉

沃尔玛的经营宗旨是：提供尽可能多的商品，以尽可能低的价格出售。并提出“销售的商品总是最低价格”的口号。在同种商品中，沃尔玛的价格要比最大的竞争对手凯马特的价格低5%。

3. 微笑服务

沃尔玛的创始人沃尔顿认为，物美价廉，固然可以吸引消费者，但还远远不够。沃尔顿要求他的售货员要努力提高服务质量，并规定，当任何一位客人距离营业员三米的时候，不管营业员在做什么工作，都必须面向顾客，微笑问好，并询问“有什么需要我效劳的吗？”

4. 包退包换

沃尔玛的经营特色除了注重价格和服务外，还注重商店的信誉，顾客在沃尔玛的任何一家连锁店购买了物品，不论是什么原因，也不论多长时间，只要想退想换，随时可在其中一家店进行。

标准连锁在市场竞争中体现出的主要优势是：能够通过大批量采购，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，提高经营效益；各连锁店可以将主要精力用在商品管理和改善服务上。另外，由于各连锁店不是独立主体，其关闭、调整和新店的设立、开张基本上属于公司内部的事物，受外界制约相对较少。因此，总公司对分店布局和新店开发具有较大的灵活性和方便性。但是采用标准连锁的方式，总公司一般必须有较强的经济实力，而且要能够处理好集中管理和分散经营的关系。

二、自愿连锁模式

自愿连锁的原意是自发性连锁或任意性连锁，因此自愿连锁也可称“自由连锁”、“志同连锁”等。自愿连锁实际上是一种横向发展的合约系统，既可以由某一批发企业发起而组成批零一体化的合约关系，也可以由众多的零售企业联合组成一个具有采购和配送等功能的商业机构，为零售企业服务。前一种自愿连锁方式的功能比较单一，主要是通过合同来维持比较稳定的批零购销关系，后一种自愿连锁方式的功能比较齐全，成员企业之间以及成员企业与总部之间的关系也比较紧密，是一种类似于特许连锁的自愿连锁方式。自愿连锁一般具有以下三个基本特征：第一，成员店的所有权、经营权和财务核算都是独立的，可以使用成员店各自的店名商标。但是，当自愿连锁店发展到合股建立一家能为成员店提供服务的商业机构时，使用不同店名商标的成员店将会转换成使用统一店名商标的连锁店；第二，总店或主导企业与成员店之间并不存在经营权的买卖关系，他们主要是靠合同和商业信誉建立一种互助互利关系，以达到规模经营的目的；第三，总店与成员店之间是协商和服务的关系。总店主要负责统一进货和配送，各店铺在核算、盈亏、人事安排、经营品种、经营方式及经营规模、经营策略上都具有很大的自主权。自愿连锁既具有连锁经营的规模优势，同时又能保持独立小商店的某些经营特点。因此，对于中小企业众

多的地区来说,发展自愿连锁是比较合适的。自愿连锁具有较好的灵活性、转换性和发展潜力,可以逐渐发展成为独资连锁或特许连锁。但自愿连锁的缺点是统一性较差,决策迟缓、组织不稳定、受地域限制较大。

根据我国目前的状况,发展自愿连锁的难度较大,其中很重要的一条原因是:缺乏持久的合作精神以及过多考虑局部的近期利益,当近期利益受到影响时,往往宁愿放弃合作所能带来的长远利益而偏好独立自主的经营。

三、特许连锁模式

特许连锁又称合同连锁、加盟连锁。美国商务部规定,特许连锁是指主导企业把自己开发的产品、服务和营业系统(包括商标、商号、企业象征的使用、经营技术、营业场合或区域等),以营业合同的形式,授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。

特许连锁具有以下特征:

1. 特许连锁具有资产独立性的特征。即特许连锁店之间以及连锁店与总公司之间的资产都是相互独立的;

2. 特许连锁实行独立核算。特许连锁与其总公司都是独立核算的企业,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缴“定期权利金”;

3. 特许连锁公司与其授权成立的特许店之间的关系是平等互利的合作关系。所以,在经营管理上往往部采取强制性的措施:一方面通过特许合同规定双方的权利和义务,另一方面则通过有效的服务、指导和监督来引导特许店的经营行为。因此,对特许连锁公司来说,最重要的是特许转让合同,并树立为特许店服务的观点。

采用特许连锁经营方式,对总公司、特许店及整个社会都具有明显的优势。对总公司来说,能以较少的投资达到迅速发展公司业务的目的,实际上具有一种融资的功能。同时,通过经营权的转让也能为总公司积累大量的资本,使公司的无形资产变为有形的资产,从而增加公司的实力和发展能力。对于投资者来说,尤其是那些具有一定资本,希望从事商业活动,但又苦于没有经营技术和经验的企业和个人,通过购买特许店就是一个很好的发展机会。一旦加盟,既可以利用总公司的技术、品牌和信誉开展经营,又享有总公司全方位的服务,所以,经营风险较小,利润较稳定。对社会而言,通过特许连锁方式来发展商业网点,不仅能够提高商业的组织化程度,而且也有利于中小企业的稳定发展。但若总公司片面追求品牌授权利润,大量发展特许店而又缺乏有效管理和强有力的服务能力,不仅会使企业形象受到严重损害,而且也会使投资者的权益受到侵害,最终将导致整个特许连锁系统的崩溃。

特许经营所涉及的行业类型相当多,几乎包括所有的零售业和服务业。在美国,餐饮业一直是特许经营的主力。1991年有高达40%的新业者出现,而现有餐厅的64.1%是最近三年才开张的。1992年特许经营的餐饮业的营业额增加了15.7%。目前,美国餐饮业各种特许连锁店总数达103313家,种类有:烘烤食品店(Baked Goods)、炸鸡店(Fried

Chicken)、汉堡速食店(Hamburgers & FastFood)、冰淇淋和酸乳酪店(IceCream & Yogurt)、比萨店(Pizza)、连锁餐厅(Restaurant)、牛排餐馆(Steak Houses)、墨西哥薄饼素食店(Tacos & Mexican Fast Food)等。其中,麦当劳公司是美国,也是全世界最大的特许连锁公司。麦当劳公司创始于1948年,1955年开始推行特许经营,在全球迅速发展,成为全世界最大的汉堡包速食店连锁网。在全球有一万多家分支店,大约每隔15小时,就有一家新的麦当劳分店开业。经营特色为注重食品的质量、服务的速度及店内的清洁,提供的产品为各式的汉堡包、三明治、薯条、苹果派、圣代、早餐和饮料等。特许专卖经营权的申请者,将参加为期两年的业务培训和评估。培训项目的大部分在麦当劳餐厅进行;正式的课堂教学,大部分在地区培训中心进行;最后两周的课程在汉堡包大学进行。麦当劳公司向麦当劳餐厅提供广告促销、经营操作手册及员工训练、设备维护、财务咨询等方面的指导。麦当劳公司还组织下属的特许专卖经营者建立一个“经营者全国广告基金”,与麦当劳公司一起购买全国电视广告。日本的吉野家也是以经营餐饮业为主的特许连锁集团,吉野家早在1977年就开始实施国际化连锁策略。1977年11月,吉野家在美国加利福尼亚州设立子公司,即“吉野家西部股份有限公司”,目前已开设55家连锁店。1987年10月在台湾设立“台湾吉野家有限公司”,现在已开设11家连锁店。1988年又与世界最大的炸面圈连锁店,即美国的“当肯炸面圈”店与在日本的“D&C”股份公司合并,成立吉野家D&C股份公司,在世界范围内发展牛肉饭和炸面圈的连锁事业。1991年吉野家在香港,1992年在中国北京、菲律宾、马尼拉建立吉野家分店,发展国际性特许连锁事业。

标准连锁是总公司自我膨胀和分化的结果。由于所有权单一,易实行统一核算,易建立规范化的管理模式;但由于资金投入大,见效慢,其规模扩张易受资金、税收、地区法规等掣肘。自愿连锁和特许连锁是通过契约的连锁,在打破行政性行业、地域、所有制分割,实现资源有效配置,克服资金短缺方面有明显的优势,能有效利用现有商业网点等资源,快速达到连锁规模的扩张。我国大部分是利用原有的系统和行业优势,通过改造旧网点而发展起来的标准连锁或向标准连锁发展的类型。当连锁公司具有一个有相当实力和管理经验的总部,拥有高效的配送中心及具有良好的社会信誉时,就可以选择特许连锁,进行快速规模扩张。

第三节 餐饮连锁经营的特点

连锁经营方式自产生以来,被广泛用于零售业、餐饮业等众多行业,并且不断向海外扩展,出现了国际化连锁经营的趋势。其中以麦当劳、肯德基为典范的餐饮企业特许连锁,更是以其经营特色、规范管理、扩展速度风靡世界。与独立的经营活动相比,餐饮连锁经营通过经营模式的统一性,经营产品的大众化及独特性,管理方式的规范性及管理手段的科学性,进行规模经营,实现了规模效益。餐饮连锁经营包括速食店(快餐店、抻面、水饺、咖喱饭、牛肉饭、烧烤食品、汉堡包等)、便餐店(中餐、西餐、日本料理、韩国料理等),也包括酒吧、咖啡屋、冰淇淋店等种类。