



21世纪高职高专规划教材 ● 财经管理系列

连锁经营管理技术

LIANSUO JINGING
GUANLI JISHU

郭延江 主 编
陶泽荣 宣春霞 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

内 容 简 介

本书是以工作任务为导向、以项目化教学为载体组织编写的理论实务一体化教材。全书包括 19 个项目 48 个技能点,其中项目 1~3 为连锁企业经营管理的基本原理与操作;项目 4~7 为连锁企业经营管理的基本技能与操作;项目 8 为连锁企业商品采购管理的技能与操作;项目 9 为连锁企业经营信息化管理的技能与操作;项目 10~11 为连锁企业物流配送中心管理的技能与操作;项目 12~14 为连锁企业人力资源管理的技能与操作;项目 15~18 为连锁企业财务管理的技能与操作;项目 19 为连锁企业营销策划的技能与操作。

通过本书的系统学习,能使學生掌握连锁企业工作的一般原理及操作技巧,非常适宜高职院校市场营销、连锁经营管理、物流管理、经济管理等专业的学生使用,同时也可作为社会中从事连锁企业经营管理的读者参阅。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理技术/郭延江主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009. 12

(21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-81123-963-8

I. 连… II. 郭… III. 连锁商店-商业经营-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(2009)第 214618 号

责任编辑:黎 丹

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:22.25 字数:499 千字

版 次:2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-963-8/F·557

印 数:1~4 000 册 定价:32.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分,它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专业人才,所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上,应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能,因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要,在教育部的指导下,我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”(以下简称“教材研究与编审委员会”)。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院,其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量,“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”(以下简称“教材编审委员会”)成员和征集教材,并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选,对所选教材进行审定。

目前,“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种,范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写,其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材编写按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构,力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向;反映当前教学的新内容,突出基础理论知识的应用和实践技能的培养;适应“实践的要求和岗位的需要”,不依照“学科”体系,即贴近岗位群,淡化学科;在兼顾理论和实践内容的同时,避免“全”而“深”的面面俱到,基础理论以应用为目的,以必要、够用为度;尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外,为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性,我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来,推荐“教材编审委员会”成员和有特色、有创新的教材。同时,希望将教学实践中的意见与建议及时反馈给我们,以便对已出版的教材不断修订、完善,不断提高教材质量,完善教材体系,为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版。适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

前 言

连锁经营是被全世界零售企业证实的,完全适合市场经济及全球化管理的最成功的管理模式。在全球 500 强企业中,有近三分之一的企业是采用连锁经营的管理模式,尤其在零售企业中,这种管理模式越来越被世人瞩目。虽然我国的连锁企业起步较晚,但是由于国外许多零售巨头,如沃尔玛、家乐福等一大批零售企业纷纷来到中国开创连锁店,从而推动了中国连锁行业的快速发展。据不完全统计,在我国零售业就业人口中,大约有四分之一的人在连锁企业工作或有在连锁店工作的经历。因此,连锁经营管理已成为现代职业教育培训中不可缺少的技能,“连锁经营”一词也成为中国经济乃至世界经济中的热词。

正因如此,我国许多高职院校纷纷开设了连锁经营管理专业,专门从事连锁经营管理人才的培养工作。但是,由于高职生的培养特点和毕业后的工作职业要求,到目前为止,很难见到有符合连锁企业工作流程的教材问世,连锁经营管理人才的培养大部分还停留在理论教学阶段。其结果是,高职生毕业后不能马上适应连锁企业的工作需要。本编写团队正是基于这样的现实考虑,通过对连锁企业人才培养规格和标准的研究与实践,在课改的基础上编写了这本“理实一体”的项目化教材,并以此满足高职生教学和就业的需要。

本书编写的最大特点是:基于职业工作过程的开发,以工作任务为引领,以项目化教学为载体,实施“理实一体化”教学。通过“情境描述”,引出教学任务及要解决的问题;通过“专家建议”使学生明白要完成这项工作任务需要哪些技能;通过“技能描述”,使学生掌握完成任务的知识点和基本理论;通过“管理升级”,把实践中的经验、技能、操作方法传授给学生,使其学会实践中的做法、经验和技巧;通过“实训项目”,让学生扮演角色,进入角色,在讨论与互动中探究怎样完成这项任务的措施和方法;最后经过教师的点评,使学生牢牢记住完成这项工作任务的技能要求,从而达到职业工作和教学互动双重目标。

本教材精心设计了 19 个项目,由海南经贸职业技术学院郭延江担任主编、健雄职业技术学院陶泽荣、宣春霞担任副主编,郭献山、张薇参编。各项目编写具体分工如下:项目 1~3、15~18 由郭延江编写;项目 4~8 由陶泽荣编写;项目 9 由张薇编写;项目 10~14 由宣春霞编写,项目 19 由郭献山编写。

需要特别说明的是,本书主要资料及构思来源于作者主持的《高职教育市场营销专业“定岗双元”人才培养模式的理论与实践》课题。在编写过程中,得到了健雄职业技术学院及史泰博健雄分店的资助,得到了北京交通大学出版社黎丹老师的大力支持和关爱,在此一并表示衷心的感谢!

本书配有教学课件和相关的教学资源,有需要的读者可以从 <http://press.bjtu.edu.cn> 网站下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

由于水平有限,错误或疏漏之处在所难免,真诚欢迎广大读者、各位同仁及时提出宝贵意见,我们将虚心接受,并予以改正。

编 者

2009 年 12 月

目 录

项目 1 连锁企业与传统商业区分的技术	(1)
技能 1 连锁企业与传统商业的区分	(1)
技能 2 连锁经营的类型及管理模式	(9)
技能 3 特许连锁企业经营管理技术	(16)
项目 2 连锁企业战略管理技术	(25)
技能 1 连锁企业品牌形象战略管理技术	(25)
技能 2 连锁企业产品与价格战略管理技术	(33)
技能 3 连锁企业跨国经营战略管理技术	(40)
项目 3 连锁企业商业网点扩张及选址管理技术	(49)
技能 1 连锁企业商业网点扩张管理技术	(49)
技能 2 连锁企业门店选址技术	(57)
项目 4 连锁门店店长综合技能训练	(70)
技能 1 连锁门店的店长基本工作职责	(70)
技能 2 连锁门店店长的基本能力要求	(75)
技能 3 连锁门店店长基本知识与技能要求	(77)
项目 5 连锁门店理货与商品盘点技术	(81)
技能 1 理货作业流程与作业管理技术	(81)
技能 2 商品盘点的操作流程管理	(84)
项目 6 连锁门店布局与商品陈列技术	(94)
技能 1 连锁门店设计规划与布局	(94)
技能 2 连锁门店商品陈列技术	(99)
项目 7 连锁门店日常管理技术	(107)
技能 1 连锁门店安全管理措施	(107)
技能 2 连锁门店防损作业管理技术	(113)

技能 3 处理顾客投诉的技巧	(118)
项目 8 连锁企业商品采购技术	(122)
技能 1 连锁企业商品采购计划	(122)
技能 2 商品采购供应商管理技术	(126)
技能 3 与供应商谈判技术	(130)
技能 4 商品采购合同签订技术	(136)
项目 9 连锁企业信息管理技术	(140)
技能 1 连锁企业信息化战略管理技术	(140)
技能 2 条码操作及管理技术	(145)
技能 3 POS 系统操作及管理技术	(154)
项目 10 连锁企业物流管理基础	(170)
技能 1 连锁企业物流认识	(170)
技能 2 连锁企业物流环节	(174)
技能 3 连锁企业物流运作程序	(179)
项目 11 连锁企业配送中心作业管理技术	(184)
技能 1 连锁经营企业配送中心认识	(184)
技能 2 连锁企业物流配送中心的工作流程	(190)
技能 3 连锁企业物流配送中心的建设	(195)
项目 12 连锁企业人员招聘与配置技术	(200)
技能 1 招聘程序及方式	(200)
技能 2 招聘技术	(207)
项目 13 连锁企业员工培训与开发技术	(219)
技能 1 员工培训技术	(219)
技能 2 培训管理技术	(226)
项目 14 连锁企业员工的考核与奖励	(231)
技能 1 连锁企业绩效考核技术	(231)
技能 2 薪酬制度设计技术	(237)

项目 15 连锁企业财务管理的基本方法	(243)
技能 1 财务管理的必要性及核心内容	(243)
技能 2 货币的时间价值	(249)
项目 16 连锁企业筹资管理技术	(259)
技能 1 连锁企业筹资渠道的选择技术	(259)
技能 2 筹资成本管理技术	(269)
项目 17 连锁企业营运资金管理技术	(276)
技能 1 连锁企业现金的管理技术	(276)
技能 2 应收账款的管理技术	(287)
项目 18 连锁企业项目投资管理技术	(299)
技能 1 连锁企业项目投资管理的基本方法	(299)
技能 2 连锁企业项目投资决策技术	(306)
项目 19 连锁企业营销策划技术	(318)
技能 1 连锁企业营销策划的基本方法	(318)
技能 2 连锁企业产品促销策划技术	(329)
技能 3 连锁企业广告策划技术	(341)
参考文献	(348)

项目 1

连锁企业与传统商业区分的技术

内容提要 本章主要介绍了连锁企业的含义、连锁企业经营与传统商业经营的区分和管理技术,使学生认识什么是连锁经营及连锁企业经营管理的基本特征;树立科学连锁经营的管理理念,运用连锁经营管理的基本理论和方法指导连锁企业经营活动,从而为从事连锁企业经营管理工作奠定坚实的基础。

本项目共分3个技能:一是连锁企业与传统商业的区分;二是连锁经营的类型及管理模式;三是特许连锁企业经营管理技术。

技能 1 连锁企业与传统商业的区分

关键词

连锁店 连锁经营 简单化 标准化 专业化

适用情景

适用于对连锁企业尚未进行系统了解或初步认识连锁企业的工作人员。

情境描述

王刚是JX学院连锁经营管理专业的新生。一天,老师带他们去参加为期一周的认识性实习,于是王刚第一次接触到麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福、联华超市、农工商超市等连锁企业。然而,他弄不清楚这些名字相同的门店之间是怎样的关系,与其他单体商业企业有何区别。

专家建议：连锁经营是现代市场经济中最常见、最富有活力、最具增长潜力的经营方式，在世界各国广泛流行，成为许多国家商业经营的主流形式。在市场经济条件下，一些商业零售企业为了提高市场竞争力，采用不同的方式联合起来，扩大经营规模，统一经营观念、统一管理、统一商品或服务，形成了具有独特经营方式的经济组织，并显示出了连锁经营的巨大魅力。所以才有了像沃尔玛、家乐福、大润发、7-11、宜家等世界知名连锁商业企业，才有了像麦当劳、肯德基、小肥羊等大型连锁餐饮企业。应该说这些连锁企业的产生和发展，不仅改变了人们的社会、文化和物质生活，改变了人们的消费习惯，使人们购物、娱乐、休闲融为一体，而且更重要的是改变了商业企业传统的经营管理模式。



技能描述

1. 连锁经营的内涵

(1) 连锁店

1997 年我国连锁经营协会在《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。

国际连锁协会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餐饮业的组织称为连锁商店。

需要注意的是，国外定义中对连锁商店的数量上的规定，只是一种法律上的、统计上的规定，并不是经营上的划分标志。划分连锁经营的标志应考察其经营管理的特点是否符合连锁经营的内涵。

(2) 连锁经营

所谓连锁经营，是连锁店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。

2. 连锁经营的实质表现

连锁经营的实质主要表现在 4 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 4 个统一是有层次的，从低级到高级递进。连锁经营 4 个层次统一的关系如图 1-1 所示。

(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，是企业外在形式的统一。所谓企业识别系统，是指连锁企业所有能传递给公众的直观形象，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。统一的企业识别系统，不仅有利于消费者识别、购买连锁企业各门店的商品，更重要的是有利于消费者认

同该企业,对连锁企业产生深刻的印象。连锁企业必须对外形成一致的企业形象,才能让消费者感觉总部和各门店是连在一起的,而不是分散经营的。但连锁企业仅仅做到这一点是远远不够的,如果没有内在的统一,外在的统一也仅仅只是连锁经营的一层壳而已。

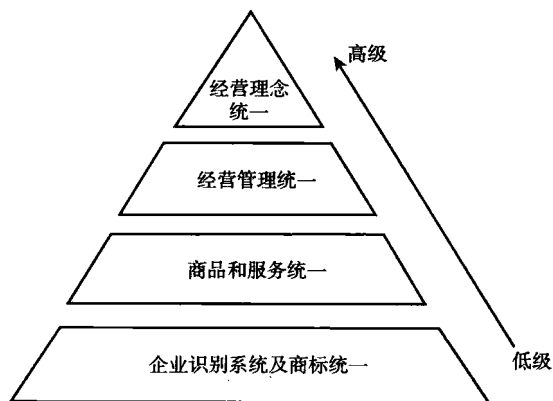


图 1-1 连锁经营 4 个层次统一关系图

(2) 商品和服务统一

这是连锁经营内容的统一,是满足同一目标顾客的经营方式的统一。为了达到整体经营的效果,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和服务都是经过总部精心策划的,是结合消费者的需求做出的最佳商品组合,并且根据消费者需求的变化不断地更新,这样消费者无论何时何地进入任何一家连锁门店,都可以享受到连锁商店提供的统一标准的商品和服务,有利于增强顾客的忠诚度。

(3) 经营管理统一

这是连锁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、管理模式上实行高度集中管理,由总部制定统一规划,制定规范化的经营管理标准,并以“运营手册”的方式下达给各门店;各门店必须按照“运营手册”的规定进行经营。

(4) 经营理念统一

这是连锁企业全体员工的观念和行为的统一,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,是其全部经营管理活动的基础和依据。连锁企业所有门店都必须持有共同的经营理念,才能将其紧密地连在一起,持续稳定发展。

通过以上陈述不难看出,4个层次的关系是由低到高相互衔接在一起的。

3. 连锁经营的特征

连锁经营作为现代经营的方式和管理制度,通过企业形象和作业的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化及管理手段的现代化,把复杂的活动分解为像工业生产流水线一样相对简单的环节,从而实现了传统商业经营无法达到的规模效益。

(1) 简单化

简单化(simplification),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练作业的条件。

连锁企业特别强调简单化绝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“浪费部分和不适部分”,优化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,零售业中连锁经营集中采购、加工、分货、配货,餐饮业连锁的中央厨房集中加工、配料等,把分散、复杂、浪费、不适等高成本的部分简单化、效率化,以适应连锁经营的多种统一化操作。

(2) 标准化

标准化(standardization)是指连锁企业为适应市场竞争的需要而采取的作业形式,是为持续地生产、销售预期品质的商品和服务,设定可操作的经营系统和衡量标准。

连锁企业标准化操作包括以下3个步骤。

① 科学制定各项作业标准和管理标准。包括企业整体形象标准化、商品服务标准化、生产服务设施和操作工艺标准化、作业流程标准化、考核评估标准化。

例如,在肯德基全世界的任何一家店,每只鸡一律被分割成9块,鸡块在恒定温度的油锅中炸13分30秒,分秒不差。成品在保温箱中等待的时间最长为1小时30分,逾时丢弃。

② 通过严格的培训让操作人员掌握各项标准。如通过编写详尽的运营手册,作为培训员工的依据。甚至有些连锁企业为了强化培训,还创办了自己的培训大学,如麦当劳的“汉堡大学”、史泰博文化用品公司的“史泰博学院”等,以保证培训的效果和标准。

③ 通过严格的管理保证标准化的实施。在一个连锁总部和多个连锁门店的管理中,标准的贯彻实施是靠严格的管理和监督来保证的。比较有效的办法是“神秘顾客”法,即让监督检查人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。

(3) 专业化

专业化(specialization)是指连锁店的运营必须在整体规划下,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,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。

专业化只有在简单化和标准化的前提下才能有效运行。简单化是基础,标准化是保障,专业化是连锁企业能持续发展的法宝。



管理升级——连锁经营与传统商业经营的区别

连锁经营是现代市场经济条件下对商业企业经营的一场变革,它彻底摆脱了传统商业手工作坊式的小商业运作模式,成为现代商业经营的科学管理方法和组织形式。与传统商业经营相比,有以下4点不同。

① 从经营方式看,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。

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。

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

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, 而传统商业只能依靠手工操作进行粗放管理。

下面用表1-1来比较说明连锁经营和传统商业经营的优劣。

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 ② 形象、商品、服务统一, 易于维持消费者忠诚度 ③ 网络化组织带来迅速扩张 ④ 采用现代管理技术, 实现精细化管理 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 ② 门店具有高度的灵活性, 能随时根据消费者需求变化调整经营战略 ③ 管理层级少, 沟通容易, 能迅速作出决策 ④ 特色经营, 能弥补市场空缺
劣势	① 门店独立性有限, 缺乏灵活性, 难以完全满足当地的消费市场的特殊性 ② 门店无法单独核算, 盈利水平难以体现, 影响员工的积极性 ③ 容易出现总部与门店沟通不足和决策延误现象	① 辐射有限, 难以获得规模效益 ② 无法采用现代管理技术, 仍是人工操作的粗放型管理 ③ 经验管理为主, 容易受个人因素的影响 ④ 规模小, 难以吸引消费者和合作者

相关知识链接

超市和大型超市

超市是开架售货、集中收款, 满足社区消费者日常生活需要的零售业态, 根据商品结构的不同, 可以分为食品超市和综合超市。大型超市是实际营业面积在6 000 m²以上, 品种齐全, 能使顾客一次完成全部购买需求的零售业态。根据商品结构的不同, 可以分为以经营食品为主的大型超市和以经营日常用品为主的大型超市。

超市和大型超市的经营特点主要有以下6点。

(1) 以自助服务与一次结算为主要经营方式

超市和大型超市内部一般没有营业人员, 只有理货员, 因此会尽量利用视、听、嗅觉来刺激消费者购买商品, 在超市门口备有手推车或提篮, 货架陈列的商品有价格标签, 选择时一目了然, 在超市出口一次性结算付款。

(2) 以食品和日常用品为主要经营品种

超市保持了传统的经营内容, 经营的商品仍以肉类、禽蛋、水果、水产品、冷冻食品、

副食调料、粮油及其制品、奶及奶制品、熟食品及日用必需品为主；大型超市也以食品和日用品为主，但商品品种更齐全，其他种类商品的比重加大，如衣服、电器、床上用品、运动用品等，呈现综合经营的特点。

(3) 以大量销售为经营原则

大量销售是超级市场的经营原则，它是超级市场商品能够进行廉价销售的前提，也是超级市场向大型化和连锁化发展的重要原因。

(4) 以费用低和周转快为经营特色

超市和大型超市用自助服务方式，不仅节约人力费用，而且超市中顾客与理货员可以共享货架和店铺通道，这样超级市场的营业厅比同等面积的非自助服务方式的零售店可多陈列和销售 20%~30% 的商品，使营业面积大大增加。

另外，食品类商品本身周转比较快，加上销量大，因此流通费用低、周转快成为超级市场优于其他业态之处。

(5) 以廉价销售为经营方针

超级市场以其销售价格低、经营品种多、营业面积大、选购方便等特点深受欢迎并迅速发展起来。国外的超级市场一贯把廉价销售作为其经营方针，以美国为例，超级市场中的食品价格比一般食品店低 15%~20%。

(6) 拥有较高的流通效率

超级市场的出现，使零售业完成了从手工劳动到工业化生产的转变，使商业劳动获得了大幅度提高效率的机会。超级市场的出现，使包装、称重，计价等商业劳动可以在工厂或商店中预先完成，这部分劳动被固化并储存在商品中，实现了商业劳动与顾客购买活动的分离，从而大大提高了流通效率。



实训项目

1. 请回答下列问题

- (1) 什么是连锁经营？连锁企业有哪些标志？
- (2) 连锁企业的基本特征有哪些？
- (3) 连锁经营与传统商业经营有什么区别？

2. 分组讨论，根据案例回答问题

凯依美的发展之路

1. 凯依美的背景

凯依美的前身是长春百姓美容院，是张美娜和其丈夫杨立新两人于 1989 年共同创立的，这是春城第一家美容院。张美娜和杨立新结婚后，开始做美容化妆品生意，成立了长春美宝莲实业有限公司。在张美娜和杨立新的共同打拼之下，长春美宝莲实业有限公司仅仅几年时间就成为吉林省最大的化妆品省级经销商。1990 年，长春美宝莲美容美发用品商店成立；

1992年,成立女士化妆品专卖店;1995年,长春四马路美源分店成立,并导入计算机管理系统;1996年,吉林市美宝莲分店成立;1997年,迁址大经路116号,成立当时国内最具规模的美容美发用品商城,同时组建营销部门;1999年,投资化妆品工厂,进一步降低了成本,提高了产品质量;2000年,成立山东省济南分公司;2001年,成立大型美容美发用品超市,到此时,长春美宝莲实业有限公司的生意越来越红火,企业规模越来越大。公司秉承“创新、专业、学习、服务”的经营理念,一切以顾客利益为核心,全心全意为顾客服务。

2. 清华学习,确立变革创新

20世纪90年代,我国美容业出现了直营连锁店,和第一代连锁相比,还不够完善,称不上是第一代的连锁。这种连锁,总部只是提供商品,但是在商标方面,总部仅仅给美容店一块招牌,往往一个美容院可以同时代理十几种品牌的化妆品,并且这种连锁运作模式主要是由化妆品的经销商发起的,非常不规范,故将这种连锁模式称之为“半代”连锁。

面对这样一种局面,张美娜于1998年到清华大学学习。张美娜从清华大学总裁班学习之后,决定发展企业,大胆创建凯依美连锁项目。此项目运用调整批零结构,设立零售直营,建立特许经营体系等系列手段促使公司提升营业额,拓展营销通路,紧密联系生产商和零售商,取得双赢效果,并请专家为其进行连锁经营整体规划。

3. 凯依美连锁经营发展模式

(1) 发展第三代连锁经营

建立以零售为主的化妆品连锁店,并且以专业化妆品为主的零售连锁店,发展第三代的连锁经营。第三代的连锁经营在美国称为“成功伙伴型的连锁经营”,最显著的特征就是总部组建期,垂直整合;发展期,水平整合。最大的特点是所有的成功,包括总部和其加盟者都是本行业的佼佼者,占有较高的市场份额。

由于美宝莲公司是吉林省较有实力的经销商,有很好的地缘关系,与厂商和零售商关系良好,决定由其发起,整合上游化妆品生产厂商、各省经销商和下游吉林省批发商,调整产业结构、利润结构,建立美容连锁经营第一品牌,成立凯依美连锁总部,发展直营连锁店。并对直营店的建立、管理、培训进行详细规划。凯依美连锁规划流程如图1-2所示。

(2) 建立以SPA为主的美容院

SPA来源于拉丁文 Solus Par Aqua, Solus = 健康, Par = 经由, Aqua = 水,意思是说:“人类健康是由水而来。”

SPA和身心健康有着密不可分的关系,它包括:健康养生、医学美容、休闲度假、回归自然,同时也是兼具知性与感性的全方位养生方法。图1-3是SPA的功能划分图。

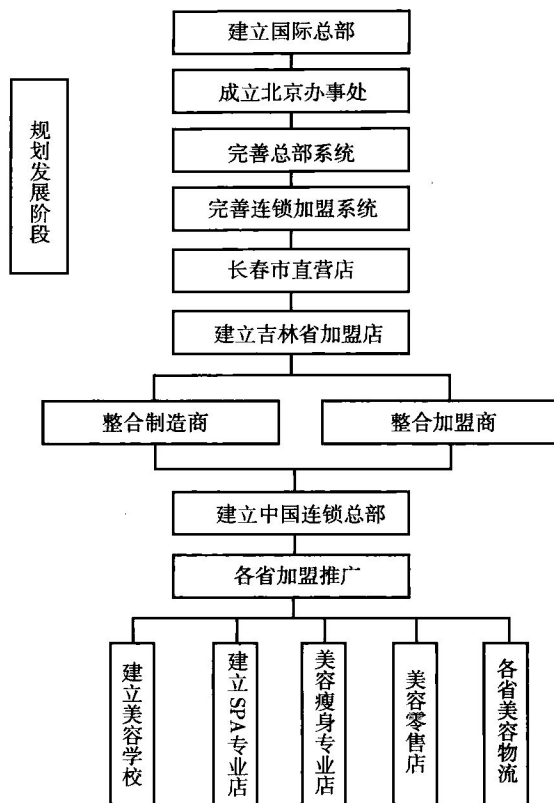


图 1-2 凯依美的连锁规划流程图

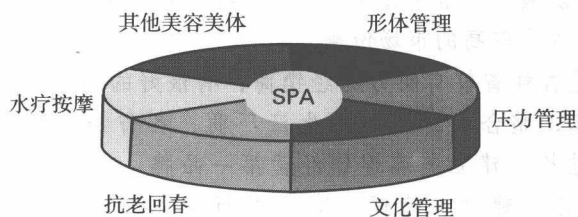


图 1-3 SPA 的功能划分图

规划后的凯依美，完成了多种标准作业手册，提高了凯依美的效率，在实践中也取得了很多绩效。凯依美能否从长春扩大到吉林省，甚至成为中国化妆品连锁的第一品牌，其主要因素如下。

- ① 高瞻远瞩的战略眼光。
- ② 坚持不懈的执行力。

③ 具有专业素质的团队。

让我们拭目以待!

问题:

(1) 张美娜为什么要发展凯依美连锁事业?

(2) 凯依美的连锁经营发展方案是什么?

(3) 结合案例能否谈谈连锁企业经营管理 and 传统商业经营管理有何不同?

技能2 连锁经营的类型及管理模式

关键词

直营连锁 特许连锁 自由连锁 集权管理模式 分权管理模式 混合管理模式 契约管理模式

适用情景

适用连锁企业总部管理岗位及管理人员对不同类型的连锁企业进行管理。

情境描述

王小明是某学院化工系的毕业生,由于2008年世界金融危机的影响,一直找不到理想的工作,所以他想走自我创业的发展道路。想到现代连锁企业的发展较快,所以也想开一家连锁店。他通过上网查询,发现网上邀请加盟的企业很多,但费用和管理方式都不一样,有的只是授予你使用它的品牌,有的帮助你管理,保证你能正常运营。一时间王小明不知道自己适合开办哪种类型的连锁企业。

专家建议:当今社会,连锁企业已风靡全球,由于各连锁企业的类型不同,在管理和收取加盟费等方面也各不相同。从目前商业连锁企业来看,总体上分为3种类型,即直营连锁、特许连锁和自由连锁。每种类型都有特定的管理模式。要加盟某一连锁企业,首先必须弄清楚这个连锁企业是属于什么样的连锁类型,采用什么样的管理方式。尤其是对像王小明这样的加盟者,由于自己所学专业的局限性,缺乏零售企业管理经验,最好是选择既对加盟者授予某些特殊使用权,又负责开业指导,协同管理的连锁企业。



技能描述

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。它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经营,总部对连锁门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。

国际连锁商店协会对直营连锁的定义是：以单一的资本直接经营 11 个商店以上的零售业或餐饮业组织。

目前许多国际大型连锁组织都采用直营连锁的形式进行经营，如美国著名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，它们都是采用直营连锁的形式在世界各国发展门店，进行连锁经营。例如，沃尔玛截至 2009 年 5 月在中国已经拥有 146 家门店，比 2006 年增加了 101 家。家乐福拥有 136 家门店，仅比沃尔玛少 10 家。

（1）直营连锁的特点

① 同一资本开设门店。直营连锁各门店之间是以资本为主要连接纽带，而且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所有，由同一个投资主体投资开办门店，各门店不具有独立的法人资格。

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，各连锁门店的业务必须按照总部指令运行。总部必须设置分工明确、专业精细的内部管理机构及各门店的层级管理制度、各类责任制度、分配制度和规范的门店管理制度，以连接总部与各职能部门和门店的统一运作。

③ 统一的核算制度。直营连锁门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者，所有门店的店长均由总部委派，工资奖金由总部确定，店长无权决定连锁门店利润的分配，整个连锁企业实行统一的核算制度。

直营连锁门店的上层组织形式主要有两种：一种是由母公司直接管理，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部门的成员。

（2）直营连锁的优缺点

① 直营连锁的优点。高度集权管理，可以统一调度资金、统一经营战略、统一管理人事、统一开发和利用企业整体性资源，具有雄厚的实力，易于同金融机构、生产厂家打交道，有利于规划企业的发展规模和速度，在新产品开发与推广、信息管理现代化方面能发挥出整体优势。

② 直营连锁的不足。由于直营连锁是单一资本向市场辐射的，各门店由总部投资，一家一家兴建，因而易受资金、人力、时间等方面的影响，发展规模和速度有限。此外，各分店自主权小，利益关系不紧密，其主动性、积极性、创造性难以发挥出来。

2. 特许连锁

特许连锁（franchise chain）又称合同连锁、加盟连锁、契约连锁，是总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种经营形式。

我国商务部于 2005 年初颁布了《商业特许经营管理办法》，将特许经营定义为：“通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用；被特许人按照合同约定，在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。”