

# 餐饮连锁经营与管理

教育部考试中心 中国烹饪协会 组编

总主编 杨 柳

主 编 侯 兵 马健鹰



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS



# 餐饮连锁经营与管理

Canyin Liansuo Jingying yu Guanli

教育部考试中心  
中国烹饪协会

组编

总主编 杨 柳  
主 编 侯 兵 马健鹰  
副主编 陈金标

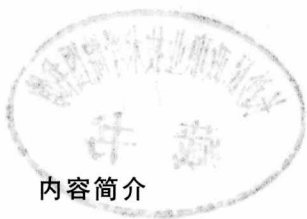


A0421364



高等教育出版社·北京

HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING



## 内容简介

“餐饮连锁经营与管理”是中国餐饮业职业经理人资格证书考试高级证书的考试课程之一,同时也是全国高等教育自学考试餐饮管理专业独立本科段的专业课程。

本书主要论述了连锁经营的基本原理、餐饮连锁经营的业态与方式选择、连锁经营组织建设、餐饮连锁总部设计和连锁店运作筹划,并就餐饮连锁经营的运作管理、物流配送管理以及特许加盟管理进行了专题论述。本书既适合参加中国餐饮业职业经理人资格证书考试的相关人员学习,对餐饮业从业人员也有很好的参考价值。

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮连锁经营与管理/侯兵,马健鹰主编. —北京:  
高等教育出版社,2010.6

ISBN 978-7-04-030484-8

I. ①餐… II. ①侯…②马… III. ①饮食业-连  
锁商店-商业经营②饮食业-连锁商店-商业管理  
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 104240 号

策划编辑 雷旭波 责任编辑 雷旭波 封面设计 张志奇 版式设计 范晓红  
责任绘图 尹莉 责任校对 胡晓琪 责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司  
印 刷 北京市鑫霸印务有限公司

开 本 787×1092 1/16  
印 张 16.5  
字 数 310 000

购书热线 010-58581118  
咨询热线 400-810-0598 800-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010年6月第1版  
印 次 2010年6月第1次印刷  
定 价 32.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 30484-00



## 前 言

近些年来,连锁经营的快速发展已经引起了政府部门、商界和学术界的广泛关注,商务部、财政部、国家税务总局等部门曾出台多项政策、措施鼓励连锁经营的发展。餐饮业作为关乎国计民生的生活服务型行业,已经发展成为连锁经营最具活力和最富特色的领域,然而,这一现象一直未能得到学术界和实业界的充分重视。连锁经营对餐饮业有何影响、餐饮企业如何开展连锁经营、投资者如何选择合适的餐饮连锁体系等问题,都迫切需要我们给出科学而理性的回答。

基于这一前提,在新修订的中国餐饮业职业经理人资格证书教材中,专门将连锁经营作为其中一个重要的内容,拟定了《餐饮连锁经营与管理》一书的编写计划。编写此书的目的是对目前餐饮连锁的发展进行系统的梳理、分析和研究,形成较为科学的理论框架,为连锁企业的发展提供参考和借鉴。为此,本书将集中呈现以下几方面特点:

### 1. 结合行业教育的特点,注重实用性和可操作性相结合

我们在探讨餐饮连锁经营基本问题的同时,尽量减少理论推演,增加“任务”和“内容”模式下的方法论证;在教材内容的处理上,遵循基础理论“必需、实用”的原则,以培养学习者独立思考和解决问题的能力为目的,系统阐述了餐饮连锁企业和连锁店在发展中经常运用的管理思想、管理方法和管理技巧以及各连锁企业具体的操作流程和管理办法,具有较强的可读性和可操作性。

### 2. 强调实践应用、融会贯通的特点

本书从多角度总结了连锁经营的主要经验和理论体系,并根据需要以“案例”、“阅读材料”等形式,强化对基础知识和基本理论的认知和理解。针对餐饮连锁经营与管理的关键问题,以立体式的手法进行全面、深入的剖析,以方便读者理解和学习。

### 3. 注重理论总结和时效突出的原则

首先,本书紧密联系我国餐饮业的发展实际和当前连锁经营的发展现状,从实用的角度将最新的连锁经营知识纳入到本书中。其次,本书结合国内外近年来连锁经营的研究成果,对餐饮连锁经营的重点和要点进行深入分析。第三,本

书系统建构了餐饮连锁经营的理论体系,阐述了其中的实践知识,集中体现了为行业服务的特点。

本书由扬州大学旅游烹饪学院侯兵博士、马健鹰副教授担任主编,无锡商业职业技术学院旅游管理系陈金标副教授担任副主编,其他编写成员均为多年从事餐饮管理和餐饮连锁经营与管理方面教学的一线教师,餐饮业内的一批连锁企业为本书的编写提供了丰富的素材。因此,本书在理论和实践两个层面体现了餐饮连锁经营与管理的知识创新和实践价值。参加本书编写的人员与具体分工是:项目一、项目五、项目九(侯兵),项目三、项目八(陈金标),项目四、项目七(张少飞),项目二(王璇璇),项目六(侯兵、王璇璇)。全书由侯兵设计编写框架、考试大纲并完成最终统稿工作。教育部高职高专餐旅管理与服务类专业教学指导委员会主任、南京师范大学旅游系主任、博士生导师、教授黄震方先生在百忙之中,欣然担任了本书的审稿工作,在此表示由衷的感谢。

本书在资料收集、整理和使用过程中,参阅和引用了大量的国内外相关研究成果和技术文献,直接或间接采用了诸多专家学者的观点和理论。其中,参考引用的期刊论文及网络信息在文中予以标注;参考的专著、教材和研究生学位论文等在本书的“参考文献”中一一列出,在此谨对这些文献的作者表示诚挚的敬意和谢意!同时特别感谢教育部考试中心社考处姜春红、中国烹饪协会桑建、刘小平、张大海等领导和老师的支持与帮助以及高等教育出版社相关编辑为本书编校工作付出的辛勤劳动。特别感谢扬州大学出版基金为本书的编写和出版提供了资助。

现有的关于餐饮连锁经营与管理的系统论述较少,本书作为一种探索性尝试,由于时间仓促及作者水平有限,书中必然存在诸多的疏漏和不足之处,在此恳请各位方家和读者给予批评指正。

侯 兵 马健鹰

2010年5月



# 目 录

<b>项目一 认识连锁经营</b>	<b>1</b>
模块一 连锁经营的起源与发展 .....	2
模块二 连锁经营的含义、特征及类型 .....	8
模块三 连锁经营的优势与劣势 .....	15
模块四 餐饮连锁经营的特点与效应 .....	19
思考训练 .....	25
<b>项目二 餐饮连锁经营业态选择</b>	<b>27</b>
模块一 餐饮连锁经营业态划分 .....	28
模块二 面点和面食业态与连锁经营 .....	34
模块三 火锅业态与连锁经营 .....	40
模块四 快餐业态与连锁经营 .....	44
模块五 正餐业态与连锁经营 .....	49
模块六 熟食外卖和休闲餐饮业态与连锁经营 .....	53
思考训练 .....	60
<b>项目三 餐饮连锁经营方式选择</b>	<b>61</b>
模块一 认识餐饮连锁经营方式 .....	61
模块二 餐饮连锁经营方式选择 .....	69
模块三 餐饮连锁经营利益分析与风险规避 .....	75
思考训练 .....	78
<b>项目四 餐饮连锁经营组织建设</b>	<b>80</b>
模块一 餐饮连锁企业组织结构 .....	80
模块二 餐饮连锁企业部门设置 .....	89

模块三 餐饮连锁企业文化建设 .....	96
思考训练 .....	104
<b>项目五 餐饮连锁企业总部管理</b> .....	<b>105</b>
模块一 总部功能建设 .....	106
模块二 总部模式设计 .....	118
模块三 总部控制管理 .....	122
思考训练 .....	129
<b>项目六 餐饮连锁店的运作筹划</b> .....	<b>130</b>
模块一 餐饮连锁店的选址决策 .....	131
模块二 餐饮连锁店的市场定位 .....	143
模块三 餐饮连锁店的投资决策 .....	148
思考训练 .....	153
<b>项目七 餐饮连锁企业运营管理</b> .....	<b>155</b>
模块一 餐饮连锁企业产品策略 .....	155
模块二 餐饮连锁企业价格管理 .....	159
模块三 餐饮连锁企业促销管理 .....	165
模块四 餐饮连锁企业市场开发管理 .....	171
思考训练 .....	178
<b>项目八 餐饮连锁企业物流管理</b> .....	<b>179</b>
模块一 采购组织管理 .....	179
模块二 采购业务管理 .....	185
模块三 物流配送管理 .....	198
思考训练 .....	210
<b>项目九 餐饮连锁企业特许加盟管理</b> .....	<b>211</b>
模块一 加盟条件的确定 .....	212
模块二 特许连锁经营体系选择 .....	215
模块三 加盟和营业筹备 .....	221
模块四 加盟管理 .....	229
思考训练 .....	236
<b>参考文献</b> .....	<b>237</b>
<b>附录 餐饮连锁经营与管理考试大纲</b> .....	<b>239</b>





## 项目一

# 认识连锁经营

### ► 主要内容

本项目包含四个模块,第一个模块是连锁经营的起源与发展,分析了连锁经营的出现、国内外连锁经营的发展历程和发展趋势;第二个模块是连锁经营的含义、特征及类型,分析了连锁经营的含义、主要特征和基本类型;第三个模块是连锁经营的优势与劣势,对连锁经营的制度优势、成本优势、竞争优势以及连锁经营对总部和加盟者的优势和劣势进行了深入阐述;第四个模块是餐饮连锁经营的特点与效应,对餐饮业与连锁经营的适配性、餐饮连锁经营的特点以及实施连锁经营的效应进行了具体分析。

### ► 学习目标

总体目标:能对连锁经营的产生背景、起源和发展情况有基本的认识和理解,掌握连锁经营的含义、特征、风险以及连锁经营的优势和劣势,对餐饮连锁经营的特点和效应形成系统的认知、理解和领会。

目标分解:(1)了解连锁经营的起源,识记早期连锁经营组织的名称和连锁方式。

- (2)理解和领会连锁经营出现的外部条件。
- (3)理解和掌握连锁经营的概念、含义和连锁类型的基本含义。
- (4)理解和掌握连锁经营的优势以及对总部和加盟者的优势和劣势。
- (5)理解和掌握餐饮连锁经营的基本特点和效应体现。



## 模块一 连锁经营的起源与发展

### 【能力培养】

#### 任务一 对早期连锁经营组织的认知

##### 【阅读材料】 早期连锁经营组织的发展概况

第一家颇具规模的连锁商店是1859年乔治·F·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办的大美国茶叶公司。其后,在短短6年时间里,该公司发展了26家正规连锁店。1869年,该公司更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”,并开始将连锁商店延伸到美国东北部。1880年,该公司发展了100多家分店,经营地区从圣保罗、明尼苏达到诺福克、弗吉尼亚。1900年前,该公司经营的地区横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,经营范围得到了进一步的扩大,除了茶叶,还经营咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁和发酵粉等商品,销售额达到560万美元,并在之后的10年一直保持快速的发展。

大西洋与太平洋茶叶公司的经营方式是连锁经营在杂货业的小试牛刀,它的锋芒初露引来了众多企业的效仿。其他茶叶公司相继建立了连锁商店,甚至有公司用同样的方法经营别的杂货。

跟随大西洋与太平洋茶叶公司脚步的另一家成功的、大型的连锁经营公司是胜家缝纫机公司,其成功之处在于其独特的营销方式,被公认为连锁加盟界的鼻祖。由于该公司生产的缝纫机在当时属于领先时代的新产品,消费者对新产品的性能及产品本身的认识不足等问题造成了销售的困难。胜家公司决心进行大胆的尝试,遂于1865年开始采用“特许经营”分销网络的方式进行产品销售,这一举措收到了很好的效果,迅速打开了产品销路。因而,现代连锁(特许)经营诞生在美国胜家公司。在这之后,通过连锁经营演绎出一系列商界神话,造就了麦当劳、肯德基、柯达、富士等一批跨国连锁企业。1959年,国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)成立,制定了特许经营道德规范和营运标准,进一步推动了连锁(特许)经营事业在全球范围的蓬勃发展。

**思考:**早期的连锁经营企业获得成功的区别和理由。

**评析:**大西洋与太平洋茶叶公司的连锁经营方式为直营连锁,这一方式的选择为公司业务经营范围的拓展和产品销售打开了新的局面。其后出现的胜家缝纫机公司则采用了连锁加盟的方式,利用“特许经营”分销网络迅速打开产品销



路,并对其他行业和销售产生了一定的示范作用。由此可见,连锁经营自出现初期,便给企业带来了丰厚的收益和回报。

## 任务二 连锁经营的产生

### 1. 连锁经营形式的出现

据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》介绍,在公元前 200 年,有一位中国商人拥有并经营了多家店铺,这是连锁经营开始的萌芽。美国零售业巨头沃尔玛创始人山姆·沃尔顿生前曾说:“创立沃尔玛的最初灵感来自中国的一家古老的商号(‘八大祥’商号之一——瑞蚨祥)。它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫,我想它大约是世界上最早的连锁组织”。而近代连锁经营产生于美国,连锁经营的产生与发展体现了时代的特征,蕴含着企业家对企业内外部环境的理性思考和超前决策。

### 2. 连锁经营企业的出现

美国的大西洋与太平洋茶叶公司、胜家缝纫机公司是连锁经营发展初期的代表性企业,尤其是后者,首创了加盟连锁的经营方式。20 世纪初,可口可乐、百事可乐以及众多汽车厂商采用了特许方式扩展销售网络,使加盟连锁经营迅速发展,成为最主要的连锁经营模式之一。

### 3. 连锁经营的产生条件

早期的美国连锁企业之所以能够获得空前的成功,源于相对成熟的连锁经营发展条件。19 世纪中叶,美国已基本完成了全国范围内的铁路网建设,随后又建成全国范围的通信网络,新式快捷的交通和通信工具为零售企业提高经营效率、增加效益提供了条件。零售企业可以与远距离的供应商建立紧密的业务联系,也可以用一切便利的通信和交通设施与其他地区的零售店加强联系,最关键的是可以用更低的费用将商品运送给消费者。可以说,便捷的交通条件、通畅的通信网络是早期连锁经营快速发展的重要前提。

连锁经营的快速发展在造就一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业的同时,也将众多分散、独立经营的零售商推向了困境。为了对抗大型连锁企业和百货商店的垄断与排斥,1887 年,美国 130 多家食品零售商共同投资创办了一家食品联合批发企业,为出资的成员企业服务,实行联购分销、统一管理,而各成员企业仍然保持各自的独立性,形成了公认的世界第一家自由连锁企业。

## 任务三 连锁经营的发展趋势

目前,连锁经营已经在世界范围内成为最重要的商业经营模式,在发展过程中将呈现出以下发展趋势:

### 1. 连锁品牌联姻化,新型连锁行业不断涌现

品牌嫁接活动在连锁经营领域普遍出现,大的特许品牌与小零售商的合作

以及小的特许品牌与大零售商的合作开始出现。例如,沃尔玛公司与一家从事计算机检修的特许企业合作,在沃尔玛的大型综合超市向顾客提供电脑维修服务,该特许商将依托沃尔玛的连锁网络推广自己的特许体系。这种行业之间的融合催生了许多新的行业,其中有许多采取了连锁经营方式。

## 2. 连锁经营国际化,联合兼并活动加剧

连锁经营国际化是现代连锁经营最为显著的特点之一,世界连锁巨头通过联合、兼并、收购等方式加快国际化经营的步伐,借以获得更大的市场份额,更大幅度地配置资源,节约采购、物流和管理成本,使连锁体系的运转更有效率,对加盟者的支持更有力度。同时,全球经济一体化进程的加快和技术进步的推进也使超大型企业实施高效的管理与沟通成为可能。

## 3. 经营领域多样化,服务业异军突起

自20世纪80年代以来,连锁经营由原先主要集中于零售业和饮食业转而向新兴行业进军,其范围进一步渗透到各种服务业。据有关组织预测,今后一个时期被连锁业看好的仍将是服务业,包括健身美体、美容美发、短期私人服务、鲜花速递、印刷和影印服务业、医疗保健中心、探亲旅游服务业、服饰业、私人护理服务业、房地产服务、图书销售服务、眼镜配置服务以及教育性商品和服务等。

## 4. 连锁体系复杂化,规模效应不断显现

连锁经营的形式既包括仅出售某一特定公司的产品和借用商品商标的传统式连锁,也包含对加盟店提供商标、商品的同时,还提供全套的管理制度和操作技巧及一些配套服务的系统连锁。不管是哪种形式,连锁体系的规模都在不断发生新的变化,随着零售企业的大型化,主导零售商业的巨型化、规模化的企业不断出现,规模效应将得到进一步显现。

## 5. 连锁技术现代化,电子商务整合引发经营革命

方兴未艾的信息技术在连锁业引发了一场革命,电子商务异军突起。现今,通过使用互联网、局域网和网上采购等新技术,连锁组织拥有了更为经济的手段加速体系的扩张,大部分连锁企业都建立了自己的网站,很多连锁体系的加盟者也自己开办网站以吸引消费者。除了服务顾客,很多连锁企业开始发起网上批量采购活动,让加盟者订购设备、货品,供应商直接向加盟店供应,并获得更优惠的价格。可以预见,与电子商务整合是未来连锁企业发展的必然趋势。

## 【知识拓展】

### 内容一 国外连锁经营的发展概况

近代连锁经营发源于美国,后在世界范围内迅速发展。由于历史和国情等因素的影响,连锁经营在各国发展的历程和特点存在较大的差别,这里总结了美



国、欧洲和日本连锁经营的发展概况。

### 1. 美国连锁经营的发展概况

在近代连锁经营的发展过程中,美国始终充当着“领头羊”的角色,迄今为止,美国仍是世界上连锁经营最发达的国家。美国连锁业的发展大致分为四个阶段:

#### (1) 产生初期(19世纪中叶至20世纪50年代)

自连锁经营出现以后,连锁企业数量逐步增加,到1914年全美共有连锁店2 000家。20世纪20年代后,连锁经营发展加快,到1929年连锁商店销售额占零售业销售总额的比例达到了25%,较1919年增长了5倍以上。但30年代后,连锁经营的发展进入回落期,发展速度放缓。这一阶段可称为美国连锁经营的创始时代。

#### (2) 黄金时期(20世纪中叶至80年代)

二战后,美国高速公路网的建成,计算机技术的普及,自我服务的销售方式以及多种营销策略的兼容并蓄,促成了美国连锁经营在这一时期的高速发展,连锁经营在这一阶段处于发展中的黄金时期。

#### (3) 发展时期(20世纪80年代至90年代)

这一阶段是美国连锁经营向其他领域渗透的时期,连锁经营在服务业的巨大潜能逐步发挥出来,同时随着加盟连锁经营的兴起,连锁经营进入一个全新的发展时期。

#### (4) 全球化时期(20世纪90年代至今)

这一时期,美国连锁业随着经济全球一体化的浪潮进入了海外扩张时代,连锁业凭借其雄厚的资本、成熟的技术及管理经验进军海外市场。美国连锁企业的海外扩张引发了连锁经营全球化进程,至今这一进程仍在进行中,并表现出不断加剧的趋势。

### 2. 欧洲连锁经营的发展概况

欧洲的连锁经营在形成、机制及功能方面都独具特色,对欧洲各国生产的扩大、技术的革新及统一市场的形成起到了推动作用。

#### (1) 欧洲连锁经营的发展阶段

① 起步时期(19世纪末至20世纪中叶)。这一时期欧洲完成了第二次工业革命,连锁经营的商业模式也传到了欧洲,一些大的零售商开始进行连锁经营。例如,从1894年英国玛莎公司宣告成立到1900年,玛莎公司共开设了36家分店,1907年其分店数已达到了60家。欧洲的特许经营萌芽较早,在法国首先出现的卢拜毛纺公司、企鹅商业网及高里斯·萨劳梅公司等是欧洲特许经营的雏形。

② 发展时期(20世纪60年代至70年代)。这一时期欧洲连锁业的发展是伴随着美国特许经营组织向欧洲的大肆进军,欧洲商业企业为了生存而做出的

本能反应。法国春天集团自 20 世纪 60 年代开始创设大众商店,并合资兴办连锁超市,形成多业态连锁的局面。1972 年 9 月,“欧洲特许权联合会”在法国巴黎宣告成立,对特许经营在欧洲的发展起到了非常重要的作用。

③ 高潮时期(20 世纪 80 年代至 90 年代)。20 世纪 80 年代后,欧洲连锁进入蓬勃发展时期,尤其是特许经营发展极为迅速,在一些发达国家甚至超过了其他两种连锁形式。英国从 1984 年至 1992 年,特许经营加盟店由 9 000 家发展到近 1.8 万家。法国 1971 年仅有特许加盟店 7 500 家,1992 年增加到 2.1 万家。德国连锁业也比较发达,如麦德龙、阿尔迪等公司实力在不断增强。

④ 海外扩张时期(20 世纪 90 年代后)。伴随着美国连锁业 20 世纪 90 年代后的海外发展,欧洲连锁业也在这一时期开展了海外扩张。据统计,90 年代的最初 4 年里,欧洲连锁集团共发动了 610 次海外拓展市场行动,而 80 年代才有 611 次类似行动。以中国市场为例,家乐福(法国)、麦德龙(德国)、万客隆(荷兰)、欧尚(法国)、阿霍德(荷兰)、宜家(瑞典)等均在这一时期相继进入中国。

## (2) 欧洲连锁经营的特点

首先,欧洲虽然善于向美国学习,但相互之间的借鉴不够。主要原因,一是由美国的经济地位决定的,二是缘于美国连锁经营总是在创新中不断发展,而欧洲连锁业的发展总体上比美国慢一拍。

其次,欧洲主要国家连锁经营的特色并不相同。在英国,多种业态的连锁系统并存且发展迅速,连锁企业形成了巨大的销售网,其营业额、从业人员等均在整个零售业中占很大一部分。在德国,公司联号是普遍存在的商业组织形式,规模也日趋集中。法国连锁业从结构上看主要有两大特色,一是中小型连锁店居多,二是大型连锁店在总营业额中占较大的比例。

第三,连锁经营在欧洲零售业中产生了重要影响。法国家乐福公司成立于 1958 年,1963 年在巴黎郊外开设了第一家以食品为主、营业面积达到 2 500 平方米的超大型超市。此后,家乐福的超大型超市以连锁经营的方式不断地发展和壮大。成立于 1964 年的德国麦德龙集团,在连锁经营领域中率先倡导了新型的管理理念和管理方式,其经营的现购自运制商场、大型百货商场、超大型超市折扣连锁店、专卖店等对连锁经营发挥了有效的补充作用。

## 3. 日本连锁经营的发展概况

连锁经营于 20 世纪 60 年代从西方大规模传入日本,这一新型的商业组织形式受到了产业界的高度重视和消费者的欢迎。虽然日本连锁经营的历史很短,而且都是从欧美学习过来的,但其在发展过程中没有拘泥于欧美模式,而是形成了自身的特点。

### (1) 政府干预色彩较浓

随着日本商业的发展、大型连锁公司的出现,大批中小型商业的生存受到严重的威胁,日本政府为了避免市场的垄断和大批中小型商业破产倒闭带来的失



业、社会不安定等问题,采取了一系列政策调整大、中、小型商业之间的关系,致力于鼓励零售业发展连锁店,最主要的是发展自愿连锁与特许连锁。

### (2) 连锁经营注重体系建设

日本连锁经营从概念的界定、分类到基本的操作都学习了欧美较为成熟的理论,利用其后发优势迅速构建了日本连锁体系,在其发展过程中根据需要不断进行创新。例如,在方便连锁店的发展过程中,日本“7-11”便利店本部根据本国大城市地价昂贵、零售店多如牛毛的特点,没有过多地自行建造分店,而是劝说原有的小店加入连锁体系,迅速而成功地使便利店连锁化。

### (3) 自愿连锁非常成功

日本自愿连锁起步较早,但这些连锁企业受到第二次世界大战影响而发展较慢。20世纪50年代中期,零售主导型的连锁企业得以恢复,批发商学习自愿连锁组织方式,组建批发主导型的自愿连锁组织。60年代后期起,日本政府对自愿连锁采取扶持政策,自愿连锁迅速发展。

## 内容二 我国连锁经营的发展概况

连锁经营在我国的发展历程,大体可分为两个阶段。

第一阶段,我国连锁经营发展的起步期(20世纪90年代初期至中期)。我国最早出现的连锁企业是1986年由天津立达集团公司创办的天津立达国际商场,但由于百货店是当时零售商业的主导形式,其利润和成长性都非常好,因此,连锁只是个别现象,没有普遍意义。

连锁经营在我国真正发展是在20世纪90年代。1990年,广东省东莞市烟酒公司创办了“佳美”连锁超级商场;1991年,上海市出现了第一家连锁企业——联华超市商业公司;两年后,上海另一家大型连锁公司——华联超市公司的6家分店同时开业。在餐饮行业,我国第一家快餐连锁企业是1991年由上海新亚集团创办的上海新亚快餐食品股份有限公司。这一时期,国际上知名的连锁集团如麦当劳、肯德基等开始大举进入中国市场。这些连锁店的出现,带动了我国各地特别是沿海开放城市的商业、服务业连锁经营的全面推广。

第二阶段,我国连锁经营发展的成长期(1995年至今)。1995年6月,原国内贸易部在成立全国连锁店指导小组的基础上,颁布了全国连锁经营发展规划,加大政府扶持力度和宏观指导,标志着我国连锁经营的发展进入了一个新的阶段。

我国连锁经营成长时期的主要表现为,一是连锁经营发展迅速,已成为我国零售业中最具发展潜力的经营方式;二是连锁经营的发展存在着地域不平衡,东部地区比中西部地区发展速度快,成功率高,更为成熟;三是已经形成了一些较大规模的连锁企业,这些连锁企业发展势头迅猛,规模效益明显,市场份额不断扩大,市场地位日益凸显;四是连锁经营的形式、业态日益多样化,特别是与百姓



日常消费密切相关的零售业态,如超级市场、便民店,连锁经营已成为其中的主导形式;五是连锁经营的产业规模优势日益显现,连锁经营不仅出现在传统的餐饮、零售店,还发展到许多新兴的业态形式上,如服务业、修理业、咨询业等,一批大型连锁企业已由企业规模优势向产业规模优势转化,连锁经营的方式也朝着多元化、多样化的趋势发展;六是国外大型连锁集团不断进入我国市场,使我国的商业服务业全面融入国际市场。

### 【要点提示】

- ① 早期连锁组织的名称及连锁方式。
- ② 发展连锁经营的外部条件。
- ③ 美国、欧洲、日本及我国连锁经营的发展阶段。
- ④ 日本连锁经营的发展特点。
- ⑤ 连锁经营的发展趋势。

## 模块二 连锁经营的含义、特征及类型

### 【能力培养】

#### 任务一 对连锁经营原则的领会

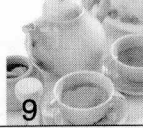
##### 【案例】 某餐饮品牌的连锁经营原则

某餐饮企业在发展过程中,将主要的产品“三巴汤火锅”改良提升为“三汁炯锅”,开创了“无厨房、无厨师、无油烟”的“三无”餐饮连锁新方式,曾创下不到半年时间开出 80 家连锁店,平均几乎 3 天开一家店的传奇速度的纪录。短短 4 年的时间,该品牌迅速扩张,发展了加盟连锁店 200 多家,得到了餐饮市场的认可,做到了速度和质量并肩而行,走出了一条从单店式的相传到遍布区域甚至全国的加盟连锁店形式的品牌之路。

该企业的核心技术源于 2002 年研制出的“三汁炯锅”。2003 年春,“三汁炯锅”商标在国家工商总局商标局注册。2003 年 8 月,“三汁炯锅”被中国烹饪协会评定为“中华名火锅”。“无厨房、无厨师、无油烟”的“三无”特色炯锅的面世使其迅速火爆京城,其店面也迅速向全国扩张。

**思考:**企业连锁经营有哪些原则?应怎样把握?





**评析:**连锁经营的关键环节是连锁模式极强的可复制性,最关键的是核心技术掌握在总部手里,总部与加盟店之间始终保持密切的联系与沟通。对于技术性较强的企业,要在生产阶段各个环节互不相通,各负其责,形成一个流水链,而非某一个人或环节全盘皆知,这样就可以避免核心技术外泄,做到把核心技术“锁”在总部手里。在加盟店流通阶段,采取“主要调味汁和专用设备统一配送”的方式,既保证口味,又能“锁”住核心技术,从中体现出了连锁经营的简单化、标准化和专业化的基本原则。

## 任务二 连锁经营的概念

### 1. 连锁经营的概念

连锁经营是现代工业化大生产原理在流通领域中的灵活运用,通过标准化、专业化、统一化、单纯化达到提高规模效益的目的。伴随着全球经济一体化的发展,连锁经营方式被经济发达国家作为向外扩张、发展的战略手段,已由中小企业的简单联合发展成为大型垄断连锁经营集团,并以其雄厚的实力不断开拓市场、拓宽业务范围,朝着国际连锁化的趋势发展。

从概念上讲,连锁经营是指在核心企业或总公司的领导下,由分店经营同类商品或服务的零售企业,通过标准化技术和多店铺扩张方式进行规范经营,实现规模效益的一种商业组织形式和经营制度。其中的核心企业称为总部、总店或本部,各分散经营的企业叫做分店、连锁店或成员店等。连锁经营的企业强调“四个统一”,即经营理念的统一、经营管理的统一、企业识别系统及经营商标的统一以及商品和服务的统一。

### 2. 连锁经营的原则

目前,在连锁经营与管理的实践中,各种管理系统共用的基本原则是“三化”原则:连锁简单化、系统标准化、业务专业化。

#### (1) 连锁简单化

连锁简单化是指为维持规定的作业程序,连锁经营的企业应创造出任何组织都能轻松且快速熟悉作业的条件。连锁经营企业要善于将作业内容简单化,彻底排除“浪费、过剩、不适”的现象,以达到提高作业效率的目的。

#### (2) 系统标准化

系统标准化是指为持续性生产、销售预期品质的商品而设定既合理又较理想的状态、条件以及能反复运作的经营系统。标准化有利于连锁企业在作业工艺、作业方法、作业条件、网点建设和店铺选址等方面持续地执行,作业人员能够根据作业标准开展持续性作业。

#### (3) 业务专业化

业务专业化是指连锁企业或员工等在某方面为追求理想的效果,针对特定业务或程序,对方案进行甄别、筛选和优化,从而开发研制出独具特色和更高效

率的技巧及系统。要形成企业独特的优势,并浓缩为在某一领域的专长,使其不被其他企业所模仿,还要将其深度化,体现出连锁业务上的专业化。

连锁经营的“三化”原则及其作用机制和效果参见表 1-1。

表 1-1 连锁经营的“三化”原则及其作用机制和效果

原则	作用机制	效果
连锁简单化	经营机构简单化、操作环节简单化	降低企业运营成本
系统标准化	生产流程标准化、产品和形象标准化	形成企业运营规范
业务专业化	生产销售专业化、体系管理专业化	树立企业独立形象

### 任务三 连锁经营的主要特征

连锁经营的主要特征体现在以下方面:

#### 1. 经营模式的高度一致

连锁经营模式的高度一致包括经营理念的一致,即连锁企业的市场定位、企业文化、信息传播、营销策划的一致;企业形象识别系统的一致,即店名、标识、商标、店貌、陈列和经营商品内容的大体一致;经营行为一致,即经营方式、服务规范、行为规范、管理标准和操作模式等基本一致。

#### 2. 连锁组织的规模优势

连锁组织的规模优势主要体现在:

##### (1) 采购的规模优势

连锁企业在采购方面一般都会实行总部集中采购,具有较强的议价能力。此外,较之单店经营,连锁经营会减少采购人员和采购批次,从而降低了采购成本。

##### (2) 仓储、配送的规模优势

在集中采购的基础上,设置统一的仓库储存,节省了仓储面积。基于各分店销售速度不同进行合理的货物调配,会加速商品的周转,减少库存商品资金的占用。统一配送,选择更加合理的配送路线,充分使用运输工具,可以减少单个商品的运输成本,同时也能及时送货,避免分店因缺货而造成的销售损失。

#### 3. 作业安排的专业分工

连锁店各经营机构的作业安排实现了科学的专业分工。各门店负责商品的销售,承担商品的陈列展示、店铺管理、促销执行、销售前台操作、客户开发和维护等具体任务;总部各管理部门负责经营规划、政策制定、店铺选址、装潢设计、促销推广、广告管理、库存保管、财务管理、人员选拔和培训考核等。在总部的统一规划下,通过专业分工,各职能部门负责具体业务的操作和运营,有助于提高工作效率。