

21

世纪高职高专规划教材

连锁经营管理系列

连锁经营理论、案例与实训

LIANSUO JINGYING LILUN ANLI YU SHIXUN

主编 杨春旺 冯 伟 副主编 杨素花 邵正芝 陈 曦



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

连锁经营理论、案例与实训

主 编	杨春旺	冯 伟	
副主编	杨素花	邵正芝	陈曦
参 编	梅文青	赵 燕	刘 芸

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营理论、案例与实训/杨春旺等主编

北京:中国人民大学出版社,2010

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

ISBN 978-7-300-12802-3

I. ①连…

II. ①杨…

III. ①连锁商店-商业经营-高等学校:技术学校-教材

IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 193050 号

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

连锁经营理论、案例与实训

主 编 杨春旺 冯 伟

副主编 杨素花 邵正芝 陈 曦

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 张 15

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

字 数 292 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

Preface

当今世界,连锁经营已经成为商业和服务行业的主流经营模式。连锁经营跨区域、跨行业、多类型、多业态的特点日益突出。伴随中国经济的持续高速发展和不断深入开放,连锁经营在我国的发展面临新的机遇和挑战。因而,通过努力编写准确反映经济社会发展需求特点的高职高专连锁经营专业的教材,促进高能型人才的培养,从而推动连锁经营商业模式的发展显得日益迫切。

近几年,教育部为贯彻落实《国务院关于大力发展职业教育的决定》(国发〔2005〕35号)精神,提高高等职业教育质量,增强高等职业院校服务经济社会发展的能力,制定了《关于实施国家示范性高等职业院校建设计划,加快高等职业教育改革与发展的意见》(教高〔2006〕14号)。教育部按照地方为主、中央引导、突出重点、协调发展的原则,选择100所办学定位准确、产学研结合紧密、改革成绩突出、制度环境良好、辐射能力较强的国家示范性高等职业院校,进行重点支持,带动全国高等职业院校办出特色,提高水平。青岛职业技术学院有幸被遴选为教育部、财政部重点支持建设的首批28所国家示范性高等职业院校之一。根据首批国家示范性高职院校建设的有关要求,结合青岛职业技术学院“教、学以致用”的办学理念以及“实境耦合”的人才培养模式,在深入研发企业岗位技能标准、创新课程体系建设、深化教学内容改革的基础上,编写了本教材。因此,本教材建设也是青岛职业技术学院承担的首批国家示范性高职院校国家重点专业群建设项目的子项目。

本教材共由九个项目构成,分别是:连锁经营概论、连锁经营的基本类型、连锁经营的主要业态、连锁经营的组织设计、连锁企业门店开发与运作管理、连锁企业的商品采购与配送管理、连锁企业的营销管理、连锁企业的人力资源与财务管理、连锁经营企业岗位技能标准与岗位职责。其中前八个项目中,每个项目又分五部分:项目说明、项目目标、项目案例、项目任务、项目实训。项目说明是对项目的简单介绍和导入;项目目标是完成项目后要达到的预期效果;项目案例是针对项目任务精心挑选的经典案例以及设计的问题;项目任务是教材的基本概念和原理部分;项目实训是项目的实践教学部分。

本教材在编写过程中努力体现以下特点:

1. 落实“教 & 学以致用”的办学理念。根据 2008 年山东社会科学院公布的山东省行业人才需求报告,近一半大学毕业生未能学以致用,其中约 40% 的已工作大学毕业生认为大学所学知识“很少有用”或“基本无用”。本教材在理论教学与实践教学关系的处理方面大大加强了实践教学在整个教学中的比重,这是“教 & 学以致用”办学理念落实到教材中的体现。

2. 诠释“实境耦合”的人才培养模式。青岛职业技术学院物流学院与家乐福青岛明达超市、锦江麦德龙青岛四方商场、佳世客青岛开发区购物中心等世界著名连锁企业签订了合作协议书,共建校外实训基地,商务管理(涉外连锁)专业的学生能够在校外实训基地实习、实训,并取得了显著成效。本教材的编写充分吸收了这些成果,是一定程度上对“实境耦合”人才培养模式的诠释。

3. 体现“以能力为本位”的课程体系和教学内容。《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》指出,高职院校要“以能力为本位”,“以教学改革为核心”,“以应用为主旨和特征构建课程和教学内容体系”,“课程和教学内容体系的改革是教学改革的重点和难点”。本教材是在深入研究企业岗位技能标准、创新课程体系建设、深化教学内容改革的基础上编写的,是“修能、致用”的真实写照。

4. 尝试“项目导向、任务驱动”的教学方式。“项目导向”是根据职业能力培养的需要,密切联系地方产业发展实际,将专业基础课程和专业课程的教学内容设计成具体技能的训练项目,根据项目组织实施教学与考核。“任务驱动”基于建构主义教学理论,是学生在任务的驱动下,借助教师的帮助,充分利用学习资源,通过问题解决式的自主学习方式培养能力。本教材的编写是对“项目导向、任务驱动”教学方式的有益尝试。

本教材在编写过程中得到了家乐福青岛明达超市、锦江麦德龙青岛四方商场、佳世客青岛开发区购物中心、山东五星电器青岛开发区卖场、谭木匠青岛开发区专卖店等企业领导的特别关注,得到了青岛职业技术学院物流学院领导、老师和青岛滨海学院老师的大力支持,同时也得到了中国人民大学出版社有关同志的热心帮助,吸取和引用了有关专家学者的研究成果,在这里一并表示由衷的感谢。

本教材主要针对高职高专院校连锁经营专业的学生编写,同时也适用于连锁经营相关专业的学生以及连锁经营企业的广大从业人员。

本教材的编写时间仓促,再加上笔者水平所限,难免有不尽如人意之处,恳请广大读者批评指正。

杨春旺

2010 年 7 月



目 录 Contents

项目一 连锁经营概论	1
项目说明	1
项目目标	1
项目案例 1 中国商业的航母	1
项目任务 1 连锁经营的产生与发展	2
项目案例 2 成功的中式快餐连锁企业	5
项目任务 2 连锁经营的概念与特征	7
项目案例 3 欧尚·宜家的经营	8
项目任务 3 连锁经营的优势与劣势	9
项目案例 4 苏宁电器的发展	10
项目实训 搜集附近连锁经营企业的有关资料	11
项目二 连锁经营的基本类型	12
项目说明	12
项目目标	12
项目案例 1 直营连锁中式快餐的典范	12
项目任务 1 直营连锁	13
项目案例 2 经典西式快餐的连锁经营模式	14
项目任务 2 特许连锁	15
项目案例 3 自由连锁经营的典型	18
项目任务 3 自由连锁	18
项目实训 校内实训基地实训	20

项目三 连锁经营的主要业态	22
项目说明	22
项目目标	22
项目案例 1 一家老字号百货商店	22
项目任务 1 连锁百货商店	23
项目案例 2 音像连锁专营店	25
项目案例 3 特色专卖店的特许经营	26
项目任务 2 连锁专营店	27
项目案例 4 连锁超市的典型	31
项目任务 3 连锁超市	32
项目任务 4 连锁便利店	36
项目案例 5 可的便利店的发展之路	38
项目实训 校外实训基地实训	43
项目四 连锁经营的组织设计	45
项目说明	45
项目目标	45
项目案例 1 同仁堂连锁管理系统案例	45
项目任务 1 连锁总部组织设计	47
项目案例 2 传统百货的连锁经营之路	49
项目任务 2 连锁企业组织结构的类型	52
项目案例 3 医药连锁经营在困顿与挑战中前行	55
项目任务 3 连锁门店组织设计	58
项目案例 4 华联配送——连锁经营的供货枢纽	59
项目任务 4 连锁配送中心组织设计	62
项目实训 连锁店店长助理岗位实训	63
项目五 连锁企业门店开发与运作管理	66
项目说明	66
项目目标	66
项目案例 1 百货连锁扩张提速	66
项目任务 1 连锁企业门店开发	67
项目案例 2 别让情绪影响你	72

项目任务 2	连锁企业门店运作管理	72
项目案例 3	门店工作失误, 造成投诉	81
项目实训 1	规范服务人员的语言技巧、柜台销售技巧、处理顾客 异议的技巧	82
项目实训 2	以租赁方式开店	83
项目六	连锁企业的商品采购与配送管理	84
项目说明		84
项目目标		84
项目案例 1	成都拟建立五大区域性配送中心	84
项目任务 1	连锁企业的商品采购	84
项目案例 2	家乐福集中采购和外包配送管理	88
项目任务 2	连锁企业的商品配送	92
项目案例 3	上海联华生鲜食品加工配送中心物流	93
项目案例 4	华联超市商品配送开始面向放心店	96
项目实训	商品采购策略和技巧	96
项目七	连锁企业的营销管理	98
项目说明		98
项目目标		98
项目案例 1	肯德基经营策略	98
项目任务 1	连锁企业的目标市场策略	102
项目案例 2	“7—11” 不断调整与供应商的关系	107
项目任务 2	连锁企业的促销决策	108
项目案例 3	节假日促销淘金五招	118
项目案例 4	自有品牌——屈臣氏的利器	120
项目实训	顾客对促销活动满意度调查	121
项目八	连锁企业的人力资源与财务管理	122
项目说明		122
项目目标		122
项目案例 1	“兴万家” 停业之谜	122
项目任务 1	连锁企业的人力资源管理	124
项目案例 2	如何使培训更有效	129

项目任务 2	连锁企业的财务管理	130
项目实训 1	连锁企业人力资源管理的方法、实践与操作技巧	135
项目实训 2	连锁企业新店的筹资方案决策	137
项目九 连锁经营企业岗位技能标准与岗位职责		138
项目说明		138
项目目标		138
项目任务 1	采购部的岗位技能标准与岗位职责	138
项目任务 2	商场管理部的岗位技能标准与岗位职责	149
项目任务 3	营销中心的岗位技能标准与岗位职责	169
项目任务 4	大宗客户服务部的岗位技能标准与岗位职责	174
项目任务 5	电子商务部的岗位技能标准与岗位职责	176
项目任务 6	财务部的岗位技能标准与岗位职责	185
项目任务 7	防损部的岗位技能标准与岗位职责	203
项目任务 8	行政人事部的岗位技能标准与岗位职责	206
项目任务 9	信息部的岗位技能标准与岗位职责	214
项目任务 10	拓展部的岗位技能标准与岗位职责	218
项目任务 11	管理中心的岗位技能标准与岗位职责	220
项目任务 12	总经办的岗位技能标准与岗位职责	224
参考文献		229

项目一 连锁经营概论



项目说明

连锁经营方式是近现代产业革命所带来的社会化大生产和经济快速发展的产物。连锁经营在发展中表现出了强大的生命力,这是由它自身的特征决定的。与其他经济模式相比,连锁经营具有规模效应的优势,还具有专业化、标准化、集中化、信息化优势。

◆ 项目目标

1. 理解连锁经营的产生与发展
2. 领会连锁经营的概念与特征
3. 掌握连锁经营的优势与劣势

项目案例 1

中国商业的航母

按照我国的“入世”承诺,到2004年年底,我国的分销领域将全面开放。面临国际大型零售企业的竞争,我国的连锁企业如何利用有限的时间加快发展、做大、做强已成为急迫事宜。我国商务部组建以后,提出在5~8年的时间内,培育出15~20家拥有著名品牌和自主知识产权,主业突出,核心竞争能力强,初步具有国际竞争力的大型流通企业集团。可以说组建商业航母是在国家的号召下进行的。

2003年4月24日,由原上海市商委直属的上海一百(集团)有限公司、华联(集团)有限公司、友谊集团有限公司和上海市经委直属的物资(集团)总公司归并整合而成的上海百联集团成立。组建后的百联集团,总资产超过280亿,年销售规模700多亿元,其旗下拥有上海一百、华联超市等7家上市公司在内的一大批商业集团。百联集团刚一组建,就提出冲刺世界500强的宏伟目标。

上海百联集团有限公司董事长张新生在百联挂牌5个月 after 透露,将来百联75%~80%的收入及利润来自超市商业、百货、生产资料三大核心业务。按照计划规定,百联集团的目标是“力争至2010年销售达到1200亿元人民币,净利率与投资回报率等效率指标高出国内行业平均水平10%以上”,这意味着超市商业、百货、生产资料销售将达900亿~960亿元。在管理上,根据百联集团的总体规

划,百联旗下一线将分为8个事业部,分别是超市商业、百货、生产资料、商业房产、物流、购物中心、专业专卖和汽车销售,8大板块各有侧重;在二线成立4个中心。

现在百联集团还未有效地完成整合,没有形成特别一致的经营模式,仍主要体现原组建公司的各自经营的特点。第一百货正从综合百货向主题百货转变,从单体经营向连锁经营转变;华联超市的特许经营体系和现代化的物流中心也极具特色。

作为商业改革的样板,百联集团的尝试势必会对未来的商业政策产生影响。在资本运作上,百联宣称国有资产不会简单退出,而是要实现国有资产价值的最大化。在做强、做大国有资产的基础上,考虑投资主体的多元化和外来资本的介入。如果百联集团重组成功,将对国有商业服务业起到通过资本运作做强的示范效应。

资料来源:王吉方:《连锁经营管理教程》,北京,中国经济出版社,2005。

? 思考题

中国的连锁企业是怎样发展起来的?

项目任务① 连锁经营的产生与发展

1.1 连锁经营产生的社会背景和经济条件

连锁经营虽然分布于各种行业,但仍以零售业、餐饮业、服务业为主,而零售业、餐饮业的繁荣,是以经济的发展为条件、以社会稳定为前提的。所以,连锁经营须有以下几个条件:

- (1) 相对的社会稳定为保证。
- (2) 相对发达的市场经济为前提。
- (3) 较完善的交通运输网络和交通工具。
- (4) 全国范围的通信网络和各地店铺可以便利地联系。
- (5) 科技的强有力的支持。
- (6) 总店能提供强有力的管理、制度和品牌支持。
- (7) 消费者的消费能力、消费水平、消费观念上升到服务品牌、企业品牌、生活方式品牌阶段。

1.2 不同类型连锁企业的出现

正规连锁的发展,造就了一批规模庞大的实力雄厚的大型连锁企业,使众多

分散、独立经营的零售商受到了排挤,1887年,美国130多家食品零售商共同出资,实行联购分销、统一管理,而各成员企业仍保持各自的独立性,这便是后来公认的第一家自由连锁企业。

1.3 近现代连锁的发展

1.3.1 范围扩大,业种、业态多样化

随着社会经济的发展,连锁经营的范围已不局限于零售、餐饮等传统行业,连锁经营模式的优势逐渐显现,许多行业开始结合和运用连锁经营模式,如中介经纪行业、修理业、旅游业、洗染业、图书业、房地产业、运输业、装饰装修业、教育行业等,连锁经营进入现代连锁阶段。

连锁业态出现多样化,从服务行业的中小企业联合,发展到大型百货店、超级市场相结合,形成了超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁、大卖场连锁;同时,连锁经营的手法越来越灵活,对经济生活的影响越来越显著。最初的连锁网络只是在一个相对狭小的区域范围经营某一类产品,而从20世纪60至70年代开始,许多大型连锁企业已形成跨国经营、组合化经营,实现集团化管理。例如麦当劳、肯德基已形成庞大的全球连锁模式。

1.3.2 世界各地连锁经营的发展

1. 美国的连锁经营

美国迄今为止是世界上最发达的连锁大国。从全球范围看,美国的连锁经营始终充当着世界连锁经营的“领头羊”角色。连锁经营带来了零售业的第三次革命。

美国连锁经营的发展历史,可划分为4个阶段:

(1) 创始时代(19世纪中叶到20世纪50年代)。从第一家连锁企业成立到20世纪初,全美连锁企业并不多。20世纪20年代,连锁企业开始进入发展期,连锁销售额的比重占美国全国销售额的1/4,30年代进入成熟期,第二次世界大战前后进入一个回落期。在这段时期,连锁经营以“商标商品连锁”为主要方式,连锁企业借用总公司的商品和商标名称,而在经营管理制度上没有统一。

(2) 黄金时代(20世纪50年代到80年代)。第二次世界大战后,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,都促成了美国连锁商业在这一时期的高速发展,这一阶段称为连锁经营的黄金时代。

(3) 发展时代(20世纪80年代)。20世纪80年代,美国连锁业进入一个全面开拓和渗透时期,这一时期也称为第三代现代连锁加盟店发展时代。

第一代的特点是“传统”，第二代的特点是“现代速食”，第三代的特点是形成连锁加盟系统、多行业发展。

(4) 连锁加盟店全球化时代(20世纪80年代后)。这一时期伴随全球经济一体化,连锁加盟进入了全球化时代。

2. 欧洲的连锁经营

欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国有比较显著的差别,所以连锁经营在欧洲的发展,带有欧洲浓厚的文化、经济色彩。法国、英国、德国的连锁经营代表了欧洲连锁经营的基本情况。

(1) 法国连锁经营从结构上说有两大特色,一是中小型连锁企业众多,二是大型连锁企业在总营业额中占较大比重。如家乐福(Carrefour)是仅次于沃尔玛的世界第二大商业零售集团,2002年的零售额为650亿美元,排名全球零售第二强。

(2) 英国连锁经营自20世纪70至80年代以来,多种连锁系统发展特别迅速,逐渐形成了巨大的销售网。如玛莎公司曾是英国最大的百货连锁商店,成立于1894年,其创始人是米高·马格思,刚开始只是走街串巷、摆小货摊,但他凭借自己丰富的阅历和对普通顾客的了解,探索了一套发展业务的新方法。玛莎公司2002年的零售额为120亿美元,名列全球零售50强之内。

(3) 德国连锁系统风格独特,已成为德国普遍的商业企业组织形式,规模也越来越大。如麦德龙(Metro)是德国最大的商业集团,其经营业态有现购自运、百货店、DIY、大卖场,2002年的零售额为483亿美元,排名全球零售第五。阿尔迪是德国最大的以经营食品为主的公司连锁折扣商店。该商店自开业以来一直以薄利多销而驰名世界,该公司的售价一般比超市低30%,其成功之处在于严格的进货原则,长期的订货合同。“阿尔迪”连锁企业销售额过去曾占德国全部居民饮食方面支出的12%以上,20世纪80年代中期年销售额达170亿德国马克,而2002年的销售额为338亿美元,2004年名列全球零售12强。

3. 我国港台地区的连锁经营

中国香港在20世纪60年代才开始连锁经营,惠康、百佳两大超级市场的连锁企业都在500家以上,市场占有率达40%,几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。20世纪90年代以来,日资、美资等大零售商不断进入香港,使连锁经营成为零售业主流。集团式酒楼、便利店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、影视器材商店、冲印店、理发店及珠宝店、大百货店均已采用了连锁经营。

我国台湾地区的连锁企业在20世纪70年代以后进入快速成长期。据不完全统计,20世纪80年代分布在商业零售、餐饮、钟表、眼镜、电脑资讯、美容美发、冲印、书店、教育、鞋业等行业的90家连锁企业到1993年共有直营网点2360家、特许网点3423家,其中37家连锁企业在1993年的营业额为932亿元台币。其中

直营店最多的是统一集团与日本“7—11”公司合资的统一“7—11”，共有直营店 638 家、特许店 172 家，使台湾地区形成管理制度比较完善的连锁体系。拥有特许网点最多的是富士冲扩，共有 920 家特许网点。总的看来，台湾的连锁商业正处在发展时期。可以预言，在今后几十年内台湾的连锁经营会有更大的发展，最终将主导台湾零售业。

4. 中国内地连锁经营的形成与发展

中国内地连锁经营起步较晚，然而发展迅速。1986 年天津高达集团公司创办天津立达国际商场，并在国内外组建连锁商店，这也许是我国内地最早具有现代特征的正规连锁企业。从此揭开了我国内地连锁企业发展的序幕。

东北的木兰连锁企业也在 20 世纪 80 年代后期踏上了创业发展之路，在东北地区的大中城市中均设有分店。进入 20 世纪 90 年代后，中国连锁企业“火”起来，1993 年，国家正式提出要把发展连锁经营作为带有方向性的一项流通体制改革。1995 年 3 月全国范围的第一个以发展连锁商业、交流发展连锁商业经验为目的的会议——部分省市发展连锁商业座谈会在上海召开，为正“火”的连锁热浇了一次“油”。至此，我国连锁业进入快速发展时期。1995 年年底，全国有连锁公司 300 多家，连锁网点 6 000 多个，年销售额 80 亿元以上。1999 年全国有连锁企业 1 500 多家，各种样式门店网点 2.6 万个，年销售额达到 1 500 亿元以上。到 2002 年年底，全国连锁企业已有 2 100 多家，店铺数 3.2 万个，销售额 2 300 亿元，约占全社会消费品零售总额的 6.5%。由于生产企业自建的连锁销售网络没有统计在内，连锁企业的实际销售额远比前述更高一些。即便如此，2000 年连锁企业的销售总额也比上一年增长近 50%，是全国零售额增长率的 5 倍。

项目案例 2

成功的中式快餐连锁企业

连锁经营方式的实质就是高度的统一管理，“你我他”快餐食品有限公司坚持“为民、便民、利民”的经营方向，实行店标、管理、配货、价格、核算、服务、服饰“七个统一”的连锁经营模式。所选原料由中心厨房统一进货，集中生产制作，然后把成品和半成品配送各店，由各连锁企业直接加工销售，减少货物的流转环节，保持商品质优价廉的优势。

1. 注重总体布局加强服务功能

“你我他”快餐连锁公司成立仅一年多，就建立了一个 1 200 平方米的配售中心和 18 家连锁企业。为了真正落实项目，公司在“你我他”经营网点的选择上投入了较多的资金。18 个网点中有 2 个是公建配套新网点（面积均达 200 平方米以上）。其余 16 个网点，大部分面积在 100 平方米以上，房屋结构较好，经营地址较

佳。芙蓉镇店、峨美店、姑苏村店、第一店等原来都是综合条件不错的酒家。

在网点的布局上,公司既考虑整体合理,又侧重把网点设置在田林、长桥、漕河泾等新村小区和大木桥路、零陵路、乌鲁木齐中路等靠近集市、公交车站和居民住宅集中的地区,为广大的市民提供便利。“七个统一”的经营模式,大大改善了连锁企业的经营环境和经营功能。红底白字的统一醒目招牌,大玻璃透视墙、肉色地砖,整齐排列的餐桌,彩色灯箱图照,以及服务人员的统一着装和微笑服务,为消费者就餐创造了清洁、明亮、舒适、温馨的氛围。此外,煤气、空调、冷柜、电脑收银机等硬件设施的添置有效地改善了店堂内的卫生状况,提高了经营效率,并且所有连锁企业实行全天连续供应方式,这样,不但充分发挥了店堂的经营功能,而且大大便利了广大的消费者。

2. 增加有效投入,充分发挥中心厨房的生产功能和服务功能

“你我他”连锁经营能否快速有效地发展,中心厨房是一个关键。为此,“你我他”对中心厨房的建设增加了有效的投入。

(1) 网点投入。把中心厨房迁入拥有 1 200 平方米的原奥奇食品厂。

(2) 资金投入。投资 200 多万元,改造装潢内部结构,按照中心厨房生产流程的需要建立了准备间、豆浆间、肉类加工间、切配间、拌制间、中点一间、中点二间、原物料仓库和成品仓库等操作专间,添置了煤气灶、冷库、机器设备等硬件设施。

(3) 人才投入。委派公司副总经理兼任中心厨房经理,另配备两名得力的副经理;此外,把两名一级面点师和多名技术人员调往中心厨房。中心厨房每天向 20 多个(18 个连锁企业加上公司若干直属酒家)送货网点供应成品、半成品数量达 20 余种。其中光豆浆日均供应量近 5 000 份,馅心 3 000 多斤。要保证如此大需求量的品种质量,没有一套严格的管理制度是不可想象的。

3. 各环节规定严格合理

首先,在采购环节上,对重要原料实行定点、定人、定价、定规格。如肉类,规定麦德龙为唯一进货渠道。进货严格执行验收鉴别制度。其次,在生产环节上,按照既定的质量标准进行规范化操作。如豆浆制作,选用上好优质黄豆,浸水前务必将杂质拣出洗清,规定 500 克黄豆出浆 14 碗,浓度不低于 6 度,因此成品色泽乳白,口味清香;又如生煎包、馄饨、小笼包、水饺等品种的馅心配制,各具特色;再如砂锅馄饨的底汤规定用草母鸡、蹄膀等原料熬制,一天一换,使得成品原汁原味,鲜美异常。由于严把质量关,形成了花色咸浆、阿富生煎、红油水饺、砂锅馄饨等一批深受大众喜爱的优质品种。最后,在运输环节上,做到当日生产、当日送货、当日销售,食品专用车送货,盛放食品的周转箱洁净卫生,塑料薄膜封口,保证食品的卫生新鲜。

4. 大众化、特色化的品种结构

集中生产、统一配货、分散销售的经营格局,制度化、标准化、规范化的管

理手段,使得统一店名、统一装潢格调、统一品种质量、统一服务标准的“你我他”快餐连锁企业一进入市场就极具竞争力和吸引力。由中心厨房集中生产、加工的中式快餐在结构上做到了大众化点心和特色风味小吃相结合,早餐系列和中、晚餐系列相结合。既有大饼、油条、粢饭、豆浆等大众化点心,又有萝卜丝酥饼、红油水饺、贡园汤、鸡鸭血汤等特色风味小吃;既有包子、面条等早餐系列,又有米饭、卤菜等中、晚餐系列。品种与价格,坚持以中低档为主和优质优价相结合的原则,一套大饼、油条、豆浆,仅售 2.5 元,品种单价 5 元以下的占 50% 以上,满足中低档,适应多层次。

? 思考题

1. 结合案例,分析连锁经营的特点。
2. “你我他”连锁经营能有效地发展,归功于哪几个方面?

项目任务② 连锁经营的概念与特征

2.1 连锁经营的概念

连锁经营,即同一资本所有,经营同类商品和服务,由同一个总部集中管理领导,共同进行经营活动的、组织化、零售化的经营模式。

2.2 连锁经营的特征

作为一种现代化的经营模式,连锁经营与其他经营形式存在着明显的区别,具有鲜明的特征。

2.2.1 经营模式统一化、标准化

1. 管理的统一化

企业管理的目的是实现企业目标,而企业目标的实现则有赖于企业管理。统一管理是连锁企业最基本的特征。

2. 统一企业形象

连锁企业总部提供统一的企业形象,包括统一的商标、统一的建筑形式、统一的形象设计、统一的环境布置、统一的色彩装饰等,各分店在店铺内外建设和员工打扮上保持一致。

3. 统一商品和服务

各分店经营的商品种类、商品的定价、营业时间、售后服务等方面都必须基

本保持一致，分店只有极少的灵活性。

2.2.2 经营范围广，渗透力强

现在，连锁已经不仅仅局限于商业、服务业等几个行业，随着全球经济一体化的到来，连锁经营已经成为经济发展和企业战略扩张的一种重要方式，渗透到了各行业。

2.2.3 开张速度快，成功率高

由于连锁经营所追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后又有名牌做支撑，这就形成了成功企业的延伸和发展，所以它在一定程度上避免了企业扩张的风险，可以将风险降低到最低限度。

2.2.4 便于迅速实现国际化、集团化

连锁经营能够快速扩展经营组织，可以迅速地在任何市场中树立良好形象，这是连锁经营发展的一个重要优势。

2.2.5 价格方面竞争力强

连锁企业由于规模大、采购数量多、中间环节少、商品进货价格低，和竞争者相比优势明显：相同售价，利润率就会提高；相同的利润率，则售价较低，可进行一些优惠措施，为消费者带来实惠。

项目案例 3

欧尚·宜家的经营

欧尚·宜家是由欧洲著名商业家族创办，隶属于意大利喜芙浓国际控股集团的专业家居饰品的经营商。欧尚·宜家系列产品的设计由欧美设计大师秉持，纯正欧洲血统，以赋予实物与空间新的审美范围和新的意识为设计目标，简约时尚，卓尔不凡。凭借丰富的国际管理经验，完善的连锁加盟体系，欧尚·宜家迅速抢滩中国市场，成功打造了国内家饰行业先锋旗舰。

欧尚·宜家是时尚家居文化和高雅品味的先锋，是中国现代生活理念下拥有更高精神与物质需求的小康生活的不二选择。欧尚·宜家传承四百年欧洲至尊品质，以真爱创造至美文化精髓，秉持用爱制造美的精髓，以完善的经营体系、强势的企业品牌、用爱创造美好生活的企业精神，引领了中国时尚家饰全新概念。

资料来源：<http://www.euikea.com>。