

Qiye Liansuo Jingying Guanli



高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

企业连锁 经营管理

罗银舫 周 敏 许海川 ○主 编
王 青 朱 泓 ○副主编



本书融专业技能训练、综合职业能力培养
与专业理论学习于一体，体现理实一体化，
使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Qiye Liansuo Jingying Guanli

高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

企业连锁 经营管理

罗银舫 周 敏 许海川 ◎主 编
王 青 朱 泓 ◎副主编



本书融专业技能训练、综合职业能力培养与专业理论学习于一体，体现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 罗银舫 周 敏 许海川 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

企业连锁经营管理 / 罗银舫, 周敏, 许海川主编. — 大连 :
东北财经大学出版社, 2013. 2

(高职高专创新人才培养规划教材·连锁经营)

ISBN 978-7-5654-1055-0

I. 企… II. ①罗… ②周… ③许… III. ①连锁企业-连锁
经营-高等职业教育-教材②连锁企业-企业管理-高等职业教育-
教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 025015 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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 311 千字

印张: 13 3/4

2013 年 2 月第 1 版

2013 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 李 栋 周 欢 王 瑜 责任校对: 贺 荔

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1055-0

定价: 24.00 元

前 言

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。它把现代工业化大生产的原理运用于现代流通业,努力实现流通活动的标准化、专业化、统一化和简单化,从而实现规模效益。自20世纪80年代末连锁经营方式传入我国以来,多年的发展使我国连锁经营行业取得了令人瞩目的成就,呈现出前所未有的繁荣局面。但与发达国家相比,我国的连锁业无论是在销售规模、行业市场集中度,还是在信息化管理水平、物流技术上都存在着较大的差距,有待于我国连锁行业及各界人士的进一步共同奋斗和努力。行业的发展离不开专业人才,随着我国连锁经营行业的快速发展,对连锁经营管理人才的需求日益增加。而培养和造就连锁经营企业所需的大量管理和技术人才的任务主要由高职院校完成。

为了适应连锁经营的进一步发展,培养高素质、高技能的连锁经营管理人才,作者根据多年的教学经验编写本教材,以尽微薄之力。本书立足于连锁企业中的相关职业岗位对连锁经营知识和应用能力的需要,针对高职高专经济管理类专业人才的特点和人才培养目标的要求,以提高学生整体素质为基础,以培养学生技能为主线,确立专业课程和教学内容的新体系,充分反映海内外本学科的最新知识和研究成果,并结合实际工作的需要,以必需、够用为原则,注重教材的实用性。在编写的体系上,每一章增加了案例导入、阅读资料、职场指南等,以帮助学生更好地理解和掌握知识点。在编写的顺序上,按照先侧重理论后侧重实务的顺序,同时做到理论知识和实务操作的兼收并蓄,并适当增加图、表和实训操作的比例,强化知识的应用性、可操作性和高等职业院校的教育特色。

全书共8章,由武汉软件工程职业学院罗银舫老师组织校内外教师编写,参与编写的除校内物流连锁教研室的周敏、王青、孔鹏、黄芬、黄晶5位老师外,还有来自湖北广播电视大学工商管理系的朱泓老师、武汉商贸职业学院会计与金融学院的许海川老师,并由罗银舫、周敏、许海川三位老师担任主编,王青、朱泓两位老师担任副主编。全书由罗银舫老师负责统稿,并整理定稿。参加编写的人员全部来自连锁经营专业或管理类专业教学的第一线,教学经验丰富,与连锁企业有广泛而深入的联系和交流。

本书可作为高职高专连锁经营管理专业、物流管理专业、商品流通管理专业的必修课教材,也可作为高等院校经济类、管理类专业的选修课教材和参考性教学读本,亦可作为连锁经营管理培训进修教材使用,还可供各类工商企业经营管理工作人员自学和参考使用。

在本书的编写过程中,编者参阅了大量的相关专著、教材、网络资料,吸收和借鉴了同行的相关研究成果,在此谨向相关文献资料的作者们表示衷心的感谢!由于编写时间仓促,编者水平有限,书中难免有疏漏与不足之处,敬请提出宝贵意见,以便修订,使之日臻完善。

目 录

第 1 章

连锁企业经营概述 / 1

学习目标 / 1

案例导入 / 1

1.1 连锁经营的发展历史及现状 / 2

1.2 连锁企业经营的定义及特征 / 6

1.3 连锁经营的基本模式 / 9

 本章小结 / 14

 主要概念 / 15

 基础训练 / 15

 案例分析 / 16

 实践训练 / 17

第 2 章

连锁企业的组织结构 / 18

学习目标 / 18

案例导入 / 18

2.1 连锁企业组织结构概述 / 19

2.2 连锁企业总部的组织结构 / 26

2.3 连锁企业门店的组织结构 / 29

2.4 连锁企业配送中心的组织结构 / 33

 本章小结 / 37

 主要概念 / 38

 基础训练 / 38

 案例分析 / 38

 实践训练 / 39

第 3 章

连锁经营企业的战略规划 / 41

学习目标 / 41

案例导入 / 41

3.1 连锁经营企业的经营战略 / 42

3.2 连锁经营企业的发展战略 / 47

3.3 连锁经营企业的竞争战略 / 50

 本章小结 / 54

 主要概念 / 54

 基础训练 / 54

 案例分析 / 54

 实践训练 / 56

第4章

连锁企业的总部管理 / 57

学习目标 / 57

案例导入 / 57

4.1 连锁企业的商品管理 / 58

4.2 连锁企业的信息管理 / 66

4.3 连锁企业的人力资源管理 / 74

4.4 连锁企业的财务管理 / 80

 本章小结 / 88

 主要概念 / 88

 基础训练 / 89

 案例分析 / 91

 实践训练 / 92

第5章

连锁企业的门店管理 / 94

学习目标 / 94

案例导入 / 94

5.1 店面的设计与布局 / 95

5.2 进货和存货管理 / 103

5.3 商品陈列 / 107

5.4 门店的销售服务管理 / 113

 本章小结 / 125

 主要概念 / 126

 基础训练 / 126

 案例分析 / 128

 实践训练 / 128

第6章

连锁企业配送中心管理 / 130

学习目标 / 130

案例导入 / 130

6.1 连锁企业商品配送概述 / 131

6.2 连锁企业配送中心概述 / 142

 本章小结 / 152

 主要概念 / 152

 基础训练 / 152

 案例分析 / 153

 实践训练 / 154

第7章

连锁企业特许经营 / 156

学习目标 / 156

案例导入 / 156

7.1 特许经营概述 / 158

7.2 特许经营的本质和经营规则 / 166

7.3 特许经营有关法律法规 / 168

 本章小结 / 175

 主要概念 / 175

 基础训练 / 175

 案例分析 / 176

 实践训练 / 177

第8章

连锁经营业态分析 / 179

学习目标 / 179

案例导入 / 179

8.1 业态的概念与发展历史 / 180

8.2 连锁超级市场 / 185

8.3 连锁便利店 / 188

8.4 连锁专营店 / 192

8.5 当前经营业态发展趋势 / 197

 本章小结 / 199

 主要概念 / 200

 基础训练 / 200

 案例分析 / 200

 实践训练 / 201

附录 / 202

主要参考文献 / 209



第1章

连锁企业经营概述

学习目标

1. 了解连锁经营的发展历史与进程。
2. 熟悉连锁经营的定义与特征、掌握连锁经营三种基本模式的定义与特征。
3. 掌握连锁企业经营的三种基本模式的区别、适应行业与业态。

案例导入 苏宁电器——打造民族商业品牌，成就“中国沃尔玛”

苏宁电器1990年创立于江苏南京，是中国3C（家电、电脑、通信）家电连锁零售企业的领导者，经过20多年的发展，现已成为中国最大的商业企业集团，品牌价值508.31亿元。苏宁电器始终以消费者需求为核心，不断创新店面模式，从第一代空调专营店发展到第七代超级旗舰店（EXPO），并形成了以超级旗舰店、旗舰店为主，中心店、社区店、精品店、乡镇店相互补充的店面业态组合，遍布城乡的连锁网络，为中国亿万家庭提供方便、快捷、周到的家电生活服务。

2012年，苏宁整体连锁发展将继续“高效增长”，全年新开门店数量超过400家，其中中国香港新开8家，日本新开3家，自建店选址范围将从江苏等华东地区向华中、华南等区域拓展，从一二线城市向三线城市拓展。2012年苏宁采购总部下属的采购管理中心将扩充至19个，新成立百货、图书、虚拟产品、金融产品拓展等多个采购管理部门。

在连锁经营方面，苏宁电器本着稳健快速、标准化复制的开发方针，形成了“租、建、购、并”四位一体、立体化开发的格局，保持稳健、快速的发展态势，建立了覆盖直辖市—省会城市—副省级城市—地级城市—发达县级城市—乡镇六级市场的连锁网络。为构建稳定、优质的旗舰店经营平台，苏宁电器以店面标准化为基础，通过自建开发、委托开发等方式，在南京、北京、上海、天津、重庆、成都、长春、青岛等数十个一、二级市场核心商圈全力推进自建旗舰店开发。

未来十年，苏宁电器将坚持国内与国际、实体网络与虚拟网络同步拓展，持续保持稳健、高速的发展，依托营销变革与服务优化，不断提升供应链效率与顾客满意度。到2020年，连锁店总数将达3500家，销售规模将达3500亿元，网络销售规模将达3000亿元。

资料来源 苏宁电器官方网站，<http://www.cnsuning.com/snsite/index/index.html>。

请分析：苏宁电器成功的原因是什么？

分析提示：苏宁电器成功的主要原因在于其采用了连锁经营方式，依靠优质的产品、快捷亲切的服务，统一的连锁经营模式确立了家电零售行业的主导地位。连锁经营是现代流通业一种新型的企业组织模式和经营方式，在全球范围内涉及零售业、餐饮业、服务业等众多行业。今天，我们就来系统地认识一下什么是连锁经营。

1.1 连锁经营的发展历史及现状

连锁经营是现代社会经济发展中一支强劲的发展力量,在许多发达国家和发展中国家已取得了普遍的成功,并且正以其多业态、多行业、多空间的特点快速扩张。

1.1.1 国外企业连锁经营的发展历史及现状

1) 美国

连锁经营起源于美国。1859年,世界上最早的一家连锁店是由两个美国人乔治·吉尔曼和乔治·哈特福特在美国纽约创办的大美国茶叶公司,10年后更名为大西洋与太平洋茶叶公司。1865年,美国南北战争结束,国内统一市场进一步形成,美国胜家缝纫机公司为了在全国进一步扩大推销产品,在全美各地设置了有销售权的特约经销店,公司凭借产品特许经营权,把一批店铺组织起来,实行连锁经营,这就是世界第一家特许连锁店。1887年,美国又有130多家独立的食物零售商自愿联合,共同投资开办了一个共同进货的食品批发公司,对参加者实行联购分销,成为美国的第一家自愿连锁店。

1930年8月,具有几十年经营食品经验的美国人迈克尔·库仑在美国纽约州长岛牙买加开设了第一家超级市场。到1939年,美国超级市场已发展到5 000多家,连锁经营很快与超级市场相结合,形成并扩展为遍布美国各地区、各行业的连锁超级市场和连锁超级商店、连锁超级商场。连锁经营与超级市场的结合是这一时期美国连锁店发展最重要的特点。

20世纪50年代以后,随着美国经济的繁荣发展,连锁商业进入高速发展时期,各连锁企业经营趋于规范化、统一化、标准化,不仅强调销售方式的统一,而且开始使用统一的公司名称、商标,执行总部的全套标准化管理制度。根据美国商务部的资料,1977年全美50家最大的零售企业拥有连锁网点43 000多个,实际销售额1 344亿美元,占零售总额的17.9%。

20世纪80年代以后,美国的连锁商业发展进入到全面现代化发展时期。连锁企业经营手法多样化,不再局限于速食餐馆等少数特定行业,而扩展到非食品零售业、酒店业、不动产业、商业服务业等。在这一时期,服务业开始崭露头角,针对消费者和企业的各项需要应运而生的服务业,成为这一时期加盟连锁的生力军。

随着全球化时代的到来,连锁企业之间竞争更为激烈,资讯手段更为现代,美国连锁企业走向世界,许多公司都在海外开设加盟店和直营店,扩张的范围也由欧洲、日本等发达国家向中国等发展中国家转移。

2) 西欧

欧洲连锁业的起步略晚于美国,由于欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国相比有较为明显的区别,因此,连锁企业经营在欧洲有着其特有的经济文化特色。

(1) 英国

英国最早的连锁企业是1862年成立的伦敦酵母面包股份公司。托马斯·利普敦在1976年创立了利普号食品连锁店,到1898年利普号食品连锁店已拥有分店245间和茶叶经销处3 800个。20世纪70年代,连锁经营在英国发展速度很快,形成了巨大的销售网,其营业额、从业人员等均在零售业中占有举足轻重的地位。进入20世纪90年代后,英国

的连锁经营日渐成熟,80%的食品市场已由连锁企业控制,其中最大5家食品连锁经营企业的市场占有率已达50%以上。英国连锁企业已从地区性发展为国内连锁,有些连锁企业成为了国际性连锁企业,如玛莎百货、乐购等。

(2) 法国

法国是欧洲连锁业的巨头,中小型连锁企业占多数,零售网点密度大,规模小。大型连锁企业数目虽然不多,但营业额所占比重却很大。法国家乐福成立于1963年,是欧洲第一、世界第二大商业零售集团,仅次于美国沃尔玛。家乐福创立了一种新的零售业态,以大卖场面对消费者,以连锁经营形式快速扩张。除家乐福外,法国著名的连锁企业还有欧尚和英特玛诗等。

(3) 德国

20世纪80年代以来,连锁经营已成为德国普遍的商业企业组织形式,规模也越来越大。麦德龙是德国最大的商业零售集团,成立于1964年,主要经营食品、生活用品、电器等,其经营形态包括现购自运、百货店、超级商店等。阿尔迪是德国最大的以经营食品为主的连锁折扣店,一直以薄利多销的经营理念而闻名世界。

3) 日本

连锁经营是20世纪60年代从西方大规模传入日本的。1963年,日本成立了第一家连锁经营性质的连锁店——“不二家”西式糕点咖啡店。20世纪70年代以后,日本的连锁经营以零售业和饮食业为中心迅速发展起来,并形成了自己的连锁经营体系。虽然日本连锁企业创立的历史很短,但发展速度很快,到1992年日本已有连锁公司688家,店铺130144个,年营业额达到10.16万亿日元。从行业分布来看,日本连锁业主要分布为零售业、餐饮业和服务业。日本的连锁企业在发展过程中通过融入本国的消费特性和民族特色,形成了自己的发展特点。目前,比较著名日本连锁企业包括伊藤洋华堂和“7—11”等。

1.1.2 中国连锁企业经营发展历史及现状

1) 中国连锁经营发展历程

早在公元前200多年前,中国就出现了开设分店的商业形式,这是连锁经营出现的雏形。而现代连锁经营在中国的起步时间则相对较晚,仅有20余年的时间,但发展速度较快。

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城,但由于百货店是当时零售业的主导形式,其利润和成长性都很好,因此连锁经营还只是个别现象,没有普遍意义。连锁经营在我国的真正发展是在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市场。1991年,上海市出现了第一家连锁企业,即联华超市商业公司。两年后,上海另一家大型连锁公司——华联超市的6家分店同时开业。1992年,北京也以本市第一家连锁企业——希福连锁店为开端,在批发、零售、餐饮、服务等行业大力推行连锁经营。

从1995年开始,国家在政策上积极鼓励企业发展连锁经营,在与百姓日常消费密切相关的零售业中,连锁经营(如超级市场、便利店)已成为主导;全国粮食系统全面推广连锁经营,并取得了显著成效。连锁经营业态规模扩大,连锁经营业种类增多。连锁经营不仅出现在传统的餐饮、零售行业,还发展到许多新兴的业态形式上,如折扣店、专卖店等。连锁企业成长迅速,已由企业规模优势向产业规模优势转化。

从 2011 年开始,中国连锁企业发展进入了一个新的时期。在世界经济危机的严峻形势下,我国连锁企业应继续保持稳定发展,积极应对海外连锁巨头的竞争威胁,扩大连锁经营规模、完善连锁经营运营体系,提升连锁企业竞争力和推进自主创新能力,不断提高连锁企业经营水平。

2) 中国连锁经营发展现状

(1) 连锁经营整体规模不断扩大

随着经济不断快速发展,我国连锁企业经营规模不断扩大。根据中国连锁经营协会“2010 年度中国连锁行业发展状况调查”报告,2010 年,我国连锁百强企业销售规模达到 1.66 万亿元,同比增长 21.2%,增幅高出社会消费品零售总额 2.8 个百分点。百强企业门店总数达到 15 万个,同比增长 9.8%。百强企业销售额占到社会消费品零售总额的 11%,与上年基本持平。表 1—1 为 2010 年中国百强连锁企业前十强企业名单及销售规模,表 1—2 为 2011 年中国百强连锁企业前十强企业及销售规模,表 1—3 为 2011 年中国百强快速消费品连锁企业前十名企业及销售规模,表 1—4 为 2011 年主要外资连锁企业销售规模。

表 1—1 2010 年中国百强连锁企业前十强企业名单及销售规模

序号	企业名称	销售规模 (万元)	增幅 (%)
1	苏宁电器集团	15 622 292	33.5
2	国美电器有限公司	15 490 000	45.0
	其中:永乐(中国)电器销售有限公司	890 954	-14.3
	三联商社股份有限公司	101 876	-26.2
3	百联集团有限公司	10 369 291	5.9
	其中:联华超市股份有限公司(含华联)	7 007 723	4.3
	华联集团吉买盛购物中心有限公司	371 436	-5.4
	上海联华快客便利有限公司	184 969	6.2
	好美家装潢建材有限公司	165 200	-21.0
4	大连大商集团有限公司	8 615 769	22.1
5	华润万家有限公司	7 180 000	5.6
	其中:苏果超市有限公司	3 682 800	10.8
6	康成投资(中国)有限公司(大润发)	5 022 500	24.2
7	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4 200 000	14.8
8	安徽省徽商集团有限公司	4 051 974	17.9
	其中:安徽商之都股份有限公司	904 814	24.6
	安徽徽商农家福有限公司	265 390	43.9
	安徽省徽商红府连锁超市有限责任公司	114 123	12.0
9	沃尔玛(中国)投资有限公司	4 000 000	17.6
10	重庆商社(集团)有限公司	3 821 585	27.2
	其中:重庆百货大楼股份有限公司	2 546 371	15.0

资料来源 《2011 中国连锁经营年鉴》。

表 1—2

2011 年中国百强连锁企业前十名企业名单及销售规模

(2012 年 5 月 7 日发布)

序号	企业名称	销售规模 (万元)	门店数量 (家)
1	百联集团有限公司	11 820 757	5 604
2	苏宁电器股份有限公司	11 000 000	1 724
3	国美电器有限公司	11 000 000	1 737
4	华润万家有限公司	8 270 000	3 977
	其中: 苏果超市有限公司	3 300 800	2 001
5	康成投资(中国)有限公司(大润发)	6 156 700	185
6	重庆商社(集团)有限公司	4 780 262	325
	其中: 重庆百货大楼股份有限公司	2 995 631	263
7	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4 519 581	203
8	百胜餐饮集团中国事业部	4 340 000	4 450
9	沃尔玛(中国)投资有限公司	4 300 000	271
10	物美控股集团有限公司	4 107 499	2 609

资料来源 中国连锁经营协会, <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>。

表 1—3

2011 年中国百强快速消费品连锁企业前十名企业及销售规模

(2012 年 5 月 7 日发布)

序号	企业名称	销售规模 (万元)	门店数量 (家)
1	华润万家有限公司	8 270 000	3 977
2	联华超市股份有限公司	6 807 630	5 521
3	康成投资(中国)有限公司(大润发)	6 156 700	185
4	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4 519 581	203
5	沃尔玛(中国)投资有限公司	4 300 000	271
6	物美控股集团有限公司	3 303 076	409
7	农工商超市(集团)有限公司	3 024 551	3 374
8	永辉超市股份有限公司	2 038 000	204
9	特易购(TESCO)	1 800 000	121
10	新一佳超市有限公司	1 753 400	116

资料来源 中国连锁经营协会, <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>。

表 1—4

2011 年主要外资连锁企业销售规模

(2012 年 5 月 7 日发布)

序号	百强 序号	企业名称	销售规模 (万元)	门店 数量 (家)
1	5	康成投资(中国)有限公司(大润发)	6 156 700	185
2	7	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4 519 581	203
3	8	百胜餐饮集团中国事业部	4 340 000	4 450
4	9	沃尔玛(中国)投资有限公司	4 300 000	271
5	14	江苏五星电器有限公司(百思买)	2 748 330	279
6	26	特易购(TESCO)	1 800 000	121
7	30	百盛商业集团有限公司	1 642 617	52
8	32	新世界百货中国有限公司	1 550 000	39
9	33	乐天马特	1 541 077	75
10	38	锦江麦德龙现购自运有限公司	1 380 000	54

资料来源 中国连锁经营协会, <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>。

(2) 外资企业发展状态优于本土企业

外资连锁企业在中国市场一直保持较快的发展速度,这主要凭借其雄厚的资本、丰富的企业运作经验和管理方法。除了不断开设门店扩大规模外,外资连锁企业还通过并购方式来进行扩张。2010年,主要5家外资大型超市新增店铺140家,新增店铺数量比上年增加了22%,新增店铺数量增幅超过20%的外资企业也达到了6家(2009年为2家)。

(3) 连锁企业发展空间进一步扩大

一直以来,连锁企业在我国发展主要集中在大城市中,随着经济发展的速度加快,城乡居民可支配收入的不断增加,中小城市、农村市场和社区商业逐渐成为连锁企业发展的重要市场。连锁企业积极参与农村流通体系建设,新增门店很多是纳入“万村千乡市场工程”的农村店。一些社区超市和便利店通过增设服务设施,延长营业时间,增加服务功能,取得了较好的效果。百货店也在强化其社区渗透能力,开发社区型购物中心。

1.2 连锁企业经营的定义及特征

连锁经营是以连锁店作为其存在的方式和载体,是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式,具有强大的生命力和巨大的发展潜力。

1.2.1 连锁经营的定义

世界各国对于连锁经营的定义分别有不同的表述。美国哈佛企业管理顾问公司出版的《美国最新企业管理大辞典》将连锁店定义为:“由两个或两个以上所有权或管理权集中的机构所组成的,通常是大规模的商店。”美国著名营销专家菲利普·科特勒认为,连锁店至少应有11家店铺,这也是国际连锁店协会所规定的数字。根据有关美国贸易法规定,

连锁商店是指至少在一家总店控制下的10家以上经营相同业务的分店。英国考核连锁店的标准主要有4条：第一，单一所有，即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有；第二，集中领导，统一管理；第三，设立的商店要相同；第四，有10家以上的成员店。

我国原国内贸易部于1997年制定发布的《连锁店经营管理规范意见》规定：“连锁店指经营同类商品、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等方式，实现规模效益的经营组织形式。”同时明确“连锁店应由10个以上门店组成，实行规范化管理，必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购，部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到门店，其余均由总部统一配送。”2002年，国务院体改办、国家经贸委在《关于促进连锁经营发展的若干意见》中，将连锁经营表述为：“连锁经营是通过对若干零售企业实行集中采购、分散销售、规范化经营，从而实现规模经济效益的一种现代流通方式，主要有直销连锁、特许连锁、自由连锁等类型。实行统一采购、统一配送、统一标识、统一经营方针、统一服务规范和统一销售价格等是连锁经营的基本规范和内在要求。”

连锁经营是一种现代流通业的组织形式和经营制度，一般指经营同类商品或服务的若干个经营单位，以特定形式组成一个联合体，在总部的统一管理下，通过对企业形象和经营业务的标准化、实现规模化经营，以实现规模效益。

连锁企业是指经营同类品种、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或授权特许方式，实现规模效益的经营组织形式。

1.2.2 连锁经营的特征

1) 经营理念的统一性

经营理念的统一性是连锁企业经营宗旨、经营哲学、经营战略、企业定位上的综合表现，是连锁企业全部经营管理活动的依据，是全体员工价值观念、行为的统一。

2) 企业识别系统的统一性

企业识别系统是指连锁企业的外在形象，是呈现给公众的直接印象。连锁企业总部给各门店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、统一的色彩装饰灯，要求各分店在店铺内外的建设和员工的装束上保持一致。

3) 商品及服务的统一性

商品和服务的统一性表现在连锁企业经营内容的统一，在满足同一目标顾客的营销方式的统一。这要求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的商品组合，并不断更新换代。连锁企业各门店所提供的服务也是统一规划的，无论到任何地方、任何一家门店，服务都是统一的、规范的，从而可以增强顾客的忠诚度。

4) 经营管理的统一性

连锁企业经营管理的统一性是指连锁企业内部管理模式的统一，强调在管理制度上的标准化。经营管理上的统一性是连锁企业最基本的特征，因为只有通过各门店联合的方式，才能形成企业集团的竞争优势，没有统一管理，连锁企业就不可能得到快速的发展。

因此, 连锁企业内部应建立起一条标准化经营管理制度系统。

1.2.3 连锁经营的实质

连锁经营的实质是把现代化大生产原理有效应用到传统商业中去, 改变传统商业那种购销一体、柜台服务、单店核算、主要依赖经营者个人经验和技巧来决定销售的小商业经营模式, 实现店名、店貌、商品、服务方面的标准化, 商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化, 从而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环节, 提高经营效率, 实现规模效益。

@ 阅读资料 1—1

永和豆浆的连锁经营案例分析

20 世纪 90 年代末, 当洋快餐登陆中国并迅速以超过千家店面的规模赢得中国市场时, 永和豆浆开始现身中国大陆市场, 致力于打造全球中式餐点连锁第一品牌。永和豆浆的成功, 为中式快餐的连锁经营提供了经验。

一、定位于中式快餐

开展深入细致的市场调研, 为企业产品准确定位, 是建立连锁品牌的基础。在进入市场之初, 连锁企业首先要开展深入细致的市场调研, 以便为企业选择一个独特的市场位置。此位置: 第一, 能使自己与竞争对手有明显区别; 第二, 构成一定的进入壁垒; 第三, 能为自己提供超过竞争者的相对优势。1985 年, 永和豆浆的创始人林炳生决定以“永和”为品牌来经营他的豆浆事业。因为, “永和”两个字是他重振“永和老兵豆浆”、发扬传统小吃的初衷, 也代表着中国人向往安居乐业、幸福美满的朴素心愿。林炳生在中国台湾取得“永和”豆浆类商品的注册商标, 同年设立食品厂成立弘奇公司, 开始机械化批量生产各种浓缩的、袋装的、罐装的“永和”豆浆。渐渐地, 由半自动化生产到全自动化生产, 公司的生产数量逐日上升。当他意识到了中国大陆市场发展的潜力后, 便很快在上海设立了永和豆浆加盟总部及直营店, 确立了以祖国大陆为战略中心的地位, 为永和豆浆连锁店拓展全球网络奠定了更坚实的基础。

二、树立品牌形象

品牌是特许经营系统中最重要资产, 在顾客眼中, 品牌就是公司的声誉, 象征着他们所期望得到的感受和体验。品牌认知是特许经营人购买特许经营权时所希望拥有的一个部分。在标识中保留了象征品牌传统的一些要素, 如稻草人、中国红, 但是所有这些又结合了中国书法的韵味, 使用铅笔勾画草图轮廓, 然后进行电脑修改调整。为与标识的造型结构形成统一, 特规定“永和豆浆”为中文简称专用书法字体。字体的创意浓缩了浓厚的中国情结。笔画的粗细、明暗对比, 着重体现了快餐的属性。书法体浑厚的笔墨散发着浓浓的中国气息, 与稻草人相得益彰, 体现着中国式的营养快餐, 进而使品牌形象显现出强烈的视觉识别性。新形象的特点则主要体现在其重新制作的标志和自创的字体之上, 而其全新的稻草人则采用了更富现代感的平面设计。品牌的颜色使用继续沿用了中国红, 醒目而具有浓郁的中国特色。

三、产品标准化

实现制作标准化是中式快餐产业化、规模化的前提。中国美食世人皆知, 但形成规模

走向全国乃至世界的却寥寥无几,根源就在于没有实现标准化、规模化。永和豆浆作为中式快餐的连锁加盟的餐饮企业,要保持高度的产品的一致性,遇到的难题就是如何进行标准化的操作。比如说炸油条,如果没有标准,两个店两个不同的师傅可能炸出不同口味、不同规格的油条。永和豆浆的做法是对产品制作进行半成品的前处理。在油条的前处理程序中,把面粉和成面这一个过程是公司集中做好的,然后再将半成品配送到公司的加盟店。每个店都有一个标准作业流程,一根油条多少重量,它的成型标准如何,油温是几度,它要翻转多少次,从半成品变成最终的成品,都有作业标准的流程。作业标准化策略的核心是作业岗位标准化,即在连锁系统作业流程中,各工作岗位上的业务活动尽可能简单、简化、标准、规范,便于掌握,利于操作。一般由总部制作一个简明扼要的员工操作手册,使所有员工均依手册的规定来完成各自的工作。为了让每个店都遵循同一流程,区域总部都要进行专门的培训,每一个油条工都要在总部里培训学习,最终实现标准化操作。

资料来源 百度文库, <http://wenku.baidu.com/view/4397821352d380eb62946dfa.html>。

1.3 连锁经营的基本模式

连锁经营从企业所有权和经营管理集中程度的角度可分为三种基本模式:直营连锁、特许连锁和自由连锁。这三种连锁经营模式各自具有特定的含义、运作方式和利弊,从不同角度为连锁经营的广泛推行及规模扩大提供了灵活多样的方法和途径。

1.3.1 直营连锁

1) 直营连锁的含义

直营连锁又叫正规连锁(Regular Chain, RC),是指连锁企业总公司直接经营的连锁店,即由公司总部直接经营、投资、管理各个零售点的经营形态。总部采取纵深式的管理方式,直接下令掌管所有的零售点,零售点也必须完全接受总部指挥。总部对各门店的人、财、物及商流、物流、信息流等方面实施统一管理。因此,直营连锁本质上是指处于同一流通阶段,经营同类商品和服务,并在同一总部集权领导下进行共同经营活动的零售企业集团。

国际连锁店协会(IFA)对直营连锁的定义是:“以单一资本,直接经营11个以上商店的零售业或饮食业。”

美国商务部对直营连锁的定义是:“总公司管辖下的许多分店组成,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。”

英国对直营连锁店的要求是要有10个以上分店。

日本通产省对直营连锁下的定义更为具体一些,规定是:“连锁商店的实质,是处于同一流通阶段,经营同类商品和服务,由同一资本经营并在同一总部集中性管理机构统一领导下,进行共同经营活动的(由两个以上单位店铺组成的)零售企业集团。”

2) 直营连锁的特点

(1) 所有权统一

直营连锁企业是同一经营资本构成的,其各个成员店之间以资本为主要连接纽带,所