

目录

MU LU

第一章 导论	1
第一节 连锁经营的起源	1
第二节 连锁经营的基本特征	7
第三节 连锁经营的基本模式	10
第四节 连锁经营的发展趋势	16
本章小结	21
复习与思考	21
案例分析：“土掉渣儿烧饼”的流星命运	21
参考文献	25
第二章 连锁经营的战略管理	26
第一节 连锁企业战略管理的概念、特点及过程	26
第二节 连锁企业的战略分析方法	30
第三节 连锁企业的经营战略选择	36
第四节 连锁企业的竞争战略	40
本章小结	43
复习与思考	43
案例分析：厦门市本土零售业的战略分析	43
参考文献	48
第三章 连锁经营的组织管理	49
第一节 连锁经营的组织体系	49
第二节 连锁经营企业组织的基本职能	62
第三节 连锁经营企业的类型与组织结构设置	66
第四节 连锁经营企业组织结构的维护与完善	72
本章小结	75





复习与思考	76
案例分析：中品质协特许经营体系	76
参考文献	79
第四章 连锁经营的营销策略	80
第一节 连锁经营的品牌策略	80
第二节 连锁经营的促销策略	87
第三节 连锁经营的广告策略	92
第四节 连锁经营的公共关系策略	97
本章小结	101
复习与思考	102
案例分析：国美电器促销策略	102
参考文献	105
第五章 连锁经营的商流管理	106
第一节 商流管理概述	106
第二节 连锁经营商品采购	111
第三节 商品库存管理与调配	120
本章小结	126
复习与思考	127
案例分析：雀巢与家乐福供货商管理库存系统	127
参考文献	130
第六章 连锁经营的物流管理	131
第一节 连锁经营物流系统	131
第二节 连锁经营的配送	141
第三节 物流配送发展的新趋势	147
本章小结	152
复习与思考	152
案例分析：高效合理的联华便利配送中心	152
参考文献	155
第七章 连锁经营的信息管理	156
第一节 管理信息系统	156

第二节 连锁企业管理信息系统·····	161
第三节 连锁企业管理信息系统的运行管理·····	169
本章小结·····	174
复习与思考·····	174
案例分析：以信息化建设促进连锁经营快速发展·····	174
参考文献·····	178
 第八章 连锁经营的财务管理·····	 179
第一节 连锁企业财务管理的工作内容·····	179
第二节 连锁企业的资金与资产管理·····	183
第三节 连锁企业经营绩效的财务评估·····	191
本章小结·····	198
复习与思考·····	198
案例分析：零售连锁企业如何实现集中财务监控·····	199
参考文献·····	202
 第九章 连锁企业人力资源开发与管理·····	 203
第一节 连锁企业人力资源规划·····	203
第二节 连锁企业员工招聘·····	208
第三节 连锁企业员工培训与开发·····	215
第四节 连锁企业员工绩效考核·····	220
本章小结·····	223
复习与思考·····	224
案例分析：百货公司选拔总经理的情景面试·····	224
参考文献·····	226
 后记·····	 227



第一章 导 论



学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解连锁经营的基本概念;
2. 熟悉连锁经营的发展;
3. 熟悉连锁经营的基本模式;
4. 熟悉连锁经营的发展趋势。



基本概念

连锁经营 直营连锁 特许连锁 自由连锁

1

第一节 连锁经营的起源



连锁经营的概念是什么?

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个门店,通过一定的联结纽带,按照一定的规则,组合成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在此基础上实施集中化管理和标准化运作,最终使复杂的商业活动简单化,以提高经营效益,谋取规模效益的一种经营方式。连锁商店正是以连锁经营方式,彻底改变了世界零售业的经营观念和面貌,并经过 140 多年的发展,至今已形成了世界范围的连锁经营潮流。可以说连锁经营已成为当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。

Lian Suo Jing Ying Guan Li





一、近代连锁店的出现

连锁经营的发源地是美国,在美国内战之前,连锁经营已经有了一定程度的发展。世界公认的第一家直营连锁商店是 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。在短短 6 年的时间里,便已发展到了 26 家正规连锁店。全部集中在百老汇大街和华尔街一带,全部经销茶叶。1869 年该公司更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”,并开始把它的连锁商店延伸到更多的地方。到 1880 年已经发展了 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。

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很多企业的效仿。其他茶叶公司相继建立了连锁商店,也有人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”,在商界它的营销方式要远远比它的产品更吸引人,被公认为连锁加盟界的鼻祖。它生产的缝纫机在 140 年前属领先时代的新产品。由于消费者对其新产品的性能及产品本身认识不足造成销售困难,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,收到很好的效果,迅速打开了产品销路,从此雄霸美国市场。这样,现代连锁(特许)经营就在美国胜家公司诞生了。

19 世纪后半期,中小企业为了对抗正规连锁店和大型百货商店的垄断排挤,提高自身抗风险的能力,采取自由连锁方式,通过共同进货来降低进货成本,以期赢得价格上的优势。

1887 年,美国 130 多家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发公司,为出资的成员企业服务,实行联购分销,统一管理,各成员企业仍保持各自的独立性,这便是后来公认的世界上第一家自由连锁店,虽然当时不这么称呼。

二、连锁经营的发展

连锁经营是近代产业革命所带来的经济高速发展和社会化生产的产物。在产业革命所带来的经济高速增长的推动下,连锁经营作为一种现代流通新的企业组织形式和经营方式,在一切具备条件的地方和领域都产生了快速发展。

(一) 美国

从全球范围来看,美国连锁经营的发展始终充当着“领头羊”的角色,迄今为止,美国仍是世界上最发达的连锁经营大国。连锁经营在美国的发展过程,大致经

历了四个阶段。

1. 创始阶段(19 世纪中叶到 20 世纪 50 年代)

在这一时期,美国连锁业以“商标商品连锁”为主要方式,连锁店主要借助公司的商品和商标名,在经营管理制度方面没有统一。

从第一家连锁企业成立后,虽然不少连锁企业相继开张,但到一战时期,其数量也不过 2 000 多家连锁店,分店不过 2 万家。可以说这是连锁经营的萌芽和探索时期。到 20 世纪 20 年代,连锁经营企业在美国有了较快的发展,掀起一个发展高潮。到 1929 年,连锁商店的销售额占整个零售额的 25%。美国 30 年代商业连锁业在度过经济危机后,进入相对成熟时期,连锁经营在平稳中发展。二战后进入一个回落期。

2. 黄金时代(20 世纪 50—80 年代)

二战后,美国高速公路的建成,计算机技术的普及应用,一些配套软件也研究成功并加以运用,超级市场的业态创立,及各种营销策略的兼容并蓄,促成了美国连锁商业在这一时期的高速发展。这一阶段称为连锁商业的黄金时代。

3. 发展时代(20 世纪 80 年代)

经过 100 多年的发展,连锁经营的优势已被人们所认识。而信息时代造就了服务业巨大的市场机会,连锁经营此时得到了新一轮的发展机会。连锁经营已不再局限于零售业和餐饮业等少数行业,而是向其他行业及某个行业的上中下游渗透。如连锁经营扩及非食品行业、旅游业、咨询业、租赁业、健身美容业、教育业、商业服务业、服装业、医药业、眼镜业、保健品业等。这一阶段也称为第三代连锁加盟店发展时代,连锁业进入一个全面渗透和开拓的时代。

4. 连锁加盟店全球化时代(20 世纪 80 年代后)

20 世纪 80 年代末 90 年代初,随着科技进步,信息高速公路的建设,国家政策企业化、市场饱和等条件的出现,经济出现了全球一体化趋势。这时美国连锁巨头,凭借雄厚的资金、成熟的技术、现代的经营管理理念纷纷抢占海外市场,连锁经营进入了全球时代。美国的连锁企业在雄心勃勃地开拓海外市场的同时,也注意协调国际化与本土化的关系,使美国的连锁业在国际化发展中逐步走向成熟。美国连锁企业的国际化不仅为世界各国带去商品,推动了商业经营的技术进步,而且在全世界范围内传播消费文化,推动了世界文明的发展。

(二) 欧洲

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,必然带有欧洲浓厚的文化、经济色彩。英国、法国、德国代表了欧洲连锁经营的情况。

英国出现连锁商店只比美国晚二三年。1862 年伦敦建立起欧洲第一家连





锁经营企业——无酵母面包公司。第二次世界大战后,连锁商店在英国迅速发展起来,尤其在 20 世纪六七十年代连锁系统发展很快,逐渐形成了巨大的销售网。英国最大的连锁商店马狮公司在全英设有 900 多家,每周共接待顾客约 1 400 万人次,占英国整个服装销售额的 62%,其中裤袜系列大约占英国整个裤袜销售额的 25%,食品大约占英国整个食品销售额的 37%,该公司逐步形成了巨大的垄断销售网,2006 年世界 500 强排名 493 位。英国著名的连锁企业还有翠丰、特易购等。

法国连锁经营从结构上说有两大特色:一是中小型连锁店众多,二是大型连锁店在总营业额中占较大比重。家乐福是仅次于沃尔玛的世界第二大商业零售集团,经营业态包括七大种类,2006 年销售额达 944.545 亿美元,排名世界 500 强第 25 位。春天集团拥有 20 多家百货商店,设有 120 多家大众商店,2006 年销售额达 220.75 亿美元。法国著名的连锁企业还有英特玛诗、欧尚,这些企业的排名均在全球零售 30 强之内。

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。成立于 1964 年的麦德龙是德国大型连锁超市,经营从食品、生活用品到建筑材料、电器等多种多样的商品,是世界上第四大贸易集团,2006 年销售额达 728.143 亿美元,排名世界 500 强第 56 位。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。这个商场自 1948 年开设于埃森以来,一直以薄利多销而驰名国内外,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。阿尔迪连锁店过去曾占西德全部居民饮食方面支出的 12% 以上。2004 年销售额达到 370 亿美元,拥有店铺 7 000 家,并且成为德国第三大受人尊重的品牌,仅次于西门子和宝马。此外,德国著名的连锁企业还有卡尔斯塔特百货公司等。

(三) 日本

连锁经营在日本的兴起要比美国晚 60—70 年,而连锁经营在日本发展得非常特色。20 世纪 20 年代中期开始,连锁经营方式从美国传入日本,当时一些地区性零售商成立了共同进货机关,以利用共同进货、降低进货价格对抗大资本,但因当时日本商业落后,这些组织并没有作为整体成长壮大起来,终被战时专制经济所吞没。

二战后,连锁经营又在日本重新恢复,1965 年以后在日本“经济起飞”阶段发展很快。1972 年“日本连锁加盟协会”(JFA)成立后,日本的连锁经营体系基本完善,其销售额在全国社会商品零售额中已占第一位,从 1967 年分布在各界的连锁系统来看,零售业 201 家占全数的 32.5%,餐饮业共 291 家占全数的 47%,服务业 127 家占全数的 20.5%。且有逐年上升的趋势。

本部设在大阪的大荣公司是日本最大的连锁超市。它所属的 3 个地区分部, 4 个物流中心和 166 个商店的一切经营活动, 都由本部统一指挥。此外, 全国还有 973 家公司共 3 300 多个商店是它的所谓“提携企业”, 与它保持加盟连锁关系。2006 年其销售额达到 149. 279 亿美元, 排名世界 500 强第 452 位。此外, 日本著名连锁企业还有伊藤洋华堂、依宏、西友等。

日本的连锁经营师承美国, 但在发展过程中并没有拘泥于美国模式, 而是根据本国经济发展的实际需要不断创新, 在连锁经营的战略思想、组织形式、经营方式等方面都进行了成功的探索。日本的连锁经营界曾流传着这样一句话, “今天的美国连锁加盟业情况就是 5 年后的日本”。事实上, 在美国的积极开发下, 日本的连锁店体系已经颇有收获, 目前其连锁店数量仅次于美国, 居世界第二位。

(四) 我国港台地区

当连锁经营在欧美一些先进国家逐渐流行的时候, 香港于 20 世纪 60 年代也开始出现这种手法。时间上和日本差不多, 在东南亚地区来说是属于最先起步的了。东江菜馆是香港饮食业尝试连锁经营的第一家企业。在商品零售方面, 超级市场是最早采用连锁经营的, 惠康、百佳便是其中著名的两大超市。经过 30 多年的发展, 两大超市门店数都在 500 家以上, 市场占有率达 40% 以上, 几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。

20 世纪 60 年代香港的连锁经营还处于尝试和摸索阶段, 但是到了 70 年代, 随着香港的经济开始起飞, 市民的消费能力有所提高, 连锁店开始普遍起来, 除了饮食业和超市外, 其他的服务性行业及商品零售业, 也越来越多地采取连锁经营。尤其是到了 80 年代, 香港已成为国际第三大金融中心, 人口的增加, 购买力的增强, 世界许多国家和地区的资金纷纷投资, 连锁店在此有利的环境下, 发展更加迅速。因此, 近年来, 香港的连锁店相继不断地出现, 而且各个行业应有尽有。

台湾连锁店在 20 世纪 70 年代以后进入快速成长期。从台湾连锁经营形态、营运情形及成长特征来看, 大致可以分为 3 个时期:

1. 萌芽期(1950—1969 年)

这一时期连锁经营的观念尚未普及, 其规模经济利益不太为人了解, 连锁店的扩张速度缓慢。少数有远见的企业家建立了连锁体系, 如天仁茗茶、宝岛钟表、生皮鞋等。

2. 成长期(1970—1979 年)

由于连锁经营知识逐渐地引进与扩散, 连锁体系的队伍逐渐扩大。正章洗染在两年的时间便成立 10 多个直营店和加盟店, 成为具备连锁制度的体系。三商百





货在成立 4 年间,便以每年平均开设 5 家店的速度扩展。

3. 成长期(1980 年后)

1980 年青年商店建立了台湾第一个地区食品杂货店连锁体系。其后陆续有统一面包店、统一超市等加盟店相继成立。1988 年 11 月首创合资模式引进日本崇光(SOGO)百货,创立台湾首家大型连锁百货——太平洋(SOGO)百货公司。此后太平洋相继在台湾和祖国大陆以及东南亚地区开店 12 家,已建立了一个涵盖台湾全岛并各具区域型、社区商场特征的完整连锁百货零售体系,在台湾的总业绩居于全台之冠。太平洋百货拓展到上海、成都、重庆的 6 家店,都取得了不俗的经营业绩。它是目前祖国百货业内少有的几家成功地实现了百货业态全国范围连锁经营的企业。总的看来,台湾的连锁商业正处在发展期。可以预言,在今后几十年内台湾的连锁经营会有比较大的发展,最终主导台湾零售业。

(五) 中国大陆地区连锁经营的形成和发展

在中国,1984 年 8 月首家以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店的开业,被视为中国连锁经营的开端。1986 年,天津高达集团公司创办了天津立达国际商场,并在国内率先组建连锁店,拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987 年,木兰集团旗下的“沈阳木兰家电连锁”可能是国内最早的家电连锁销售的企业,在 1990 年代初,该集团最鼎盛时期,木兰集团在国内开了 200 多家家电连锁商店。1990 年,东莞市糖酒集团美佳超市在虎门开设了第一家“美佳食品连锁店”,两年内连锁店增加到 18 家,销售额突破 7 000 万元,一时声名鹊起。美佳凭借其连锁经营,统一规范管理,确立了在东莞乃至全国连锁业的整体优势地位。1991 年 5 月上海联华超市商业公司成立,成为上海连锁超市的“领头羊”。1992 年 9 月上海华联超市公司相继成立,第二年门店数就达到 11 家。到 1993 年底全市开设了 300 个超市门店和自选商场。连锁作为一种企业组织形式在我国发展迅猛,尤其以食品、零售、餐饮业等行业为代表,如上海“荣华鸡”、“华联”、“联华”,河南的“红高粱”、“亚细亚”等等众多的连锁企业,一轮又一轮地不断将连锁经营推广到各个领域。

2006 年上半年我国连锁企业继续呈现良好的发展势头。全国前 30 家连锁企业销售额达 2 751 亿元(其中,直营店的销售额为 2 363.4 亿元,占销售总额的 86.1%),比 2005 年同期增长 25%;店铺总数为 15 563 个,比 2005 年同期增长 17.1%。百联集团有限公司(商业连锁部分)以 383.7 亿元销售额、6 451 家店铺的业绩稳居第一,销售额与店铺数分别比 2005 年同期增长 5.2%和 9.4%。国美电器有限公司、苏宁电器集团、大商集团股份有限公司、家乐福(中国)管理咨询服务有限公司分别以 303 亿元、289 亿元、173 亿元和 119 亿元的业绩排名第二至

五位。

不仅如此,随着我国零售业的全面开放,一些国际领先的业态也不断被引入。近年来,连锁超市、便利店、大卖场、购物中心、折扣店、品牌直销广场等新业态在我国不断涌现,连锁加盟、自愿连锁等各种经营方式也迅速推开。发达国家 50 年的业态演进过程,上海、北京等国内一线城市只用了十几年时间就完成了。

第二节 连锁经营的基本特征



连锁经营具有哪些基本特征？

连锁经营本质是把独立的、分散的商店联合起来,形成覆盖面很广的大规模销售体系。它是现代工业发展到一定阶段的产物,其实质是把社会大生产的分工理论运用到商业领域里,它们分工明确,相互协调,形成规模效应,共同提升企业的竞争力。

作为一种现代化的经营模式,连锁经营的基本特征主要表现在以下几个方面。

一、规模化的经营方式

连锁经营顺应社会化大生产的要求,把分散的经营主体组织起来,形成统一管理、统一营运的联合体。这个联合体由于连锁门店数量多、分布广,深入各个消费腹地分散销售,迎合了消费的分散性和就近购物的消费习惯,增强了消费者与连锁企业之间的感情联系,更重要的是连锁企业在总部的规划领导下,通过整合各方面资源进行整体运作,能取得单体店无法达到的规模效应,从而赢得市场竞争优势。这些优势体现在:

- (1) 集中采购的规模优势。
- (2) 物流配送的规模优势。
- (3) 整体促销的规模优势。
- (4) 研发、培训的规模优势。

规模化的经营方式使连锁企业的营业面积不断扩大、总营业时间不断延长,而规模的扩大使连锁店可以进一步享有优势。当然,这并不意味着规模越大,连锁经营的业绩越好,随着规模的扩大,连锁店的管理和沟通必须跟上,否则规模扩大所带来的收益就可能低于成本,使连锁店陷于规模不经济的状况。





华联的规模质量论

华联的规模效益如何取得？华联超市总经理华洲在接受记者采访时坦言：经营者切忌片面以规模论英雄，因为成是规模败也是规模。问题的关键在于规模的质量。何谓有质量的规模？华洲说，就是公司总部要有严格的管理体系、商品质量的保证体系和取悦于顾客的服务体系。归结到一点，就是采用一整套适应市场规律的运行体系和机制。这样，规模越大，企业效益也就越好；反之，没质量的规模，只能是“一盘散沙”，企业效益势必吃光、消耗光，规模越大，败得也越惨。华联对加盟店实行“八个统一”，即“统一采购、统一配送、统一商品标识、统一经营方针、统一销售价格、统一服务标准、统一广告宣传、统一结算”。同时，公司设立加盟管理部，派出 18 名督导员分工定向深入各地加盟店巡回检查指导。从而保证了加盟店的经营管理向直营店靠拢不走样。记者调查后发现，在 270 家加盟店中，原先亏损的企业竟占 60%。加盟华联后营业额迅即增加三至五倍。

资料来源：<http://www.somoney.com.cn>。

二、网络化的组织形式

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，其组织形式是由一个总部和众多的门店所构成的一种企业联合体，这些被纳入连锁经营体系的商店如同一条锁链相互连接在一起，所以称之为“连锁商店”。因此，联合化、网络化的组织形式在传统企业的组织形式基础上又有了革命性的突破。传统企业的组织形式虽然也存在着一定程度的联合，但主要是局部的合作，如工商联营、引厂进店或多方合作开发技术项目、产品及市场；而连锁经营的组织形式则是整体性、稳定性、全方位的联合，所有的连锁店都使用同一个店名，具有统一的店貌，提供标准化的商品和服务，而且连锁企业的形象一旦确定便始终贯彻。更重要的是连锁企业还可以把自己各个门店中最成功的经验在整个连锁体系中推广，可以以丰富的开店经验不断开出新的门店，降低新店经营失败的风险。

为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部的各类机构能步调一致，有效的运转，需要运用现代的管理手段，即实施电脑化管理，公司总部、配送中心以及各连锁店都必须建立相应的电脑系统，并用远程通信网络将整个连锁企业构成一个整体。大型的连锁企业如果没有电脑管理系统，就难以有效地实施管理，因而也难以获得连锁经营的规模效益。所以国内外的连锁企业普遍实施了电脑化管理，如美国的沃尔玛公司就配备了价值近 2 亿元的最现代化的计算机中心和卫星频道的通信网

络。可以说连锁经营的成功发展在很大程度上得益于电脑和电子技术的广泛应用,以及连锁经营的组织形式的网络化。

三、规范化的管理方式

连锁经营企业改变了传统企业主要倚赖经营者个人经验和技巧进行管理的情况,而是把复杂的经营活动分解为像工业生产流水线上每一个环节那样简单,并在各个环节推行规范化、标准化运作,从而有效地强化了连锁经营企业的管理。连锁经营规范化的管理方式,集中体现在管理的“三化”原则上。

(一) 简单化(Simplification)

简单化,即尽可能地将作业流程“化繁为简”。连锁企业由于体系庞大,不论在财务、货源控制还是在具体操作上都需要有一套特殊的运作系统,省去不必要的过程和手续,简化整个管理和作业程序,以达到以最少投入获得最大产出的经济目的。通常,为了实现各项作业的简单化,连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序,相应制定一个简明扼要的操作手册,使所有员工均依手册的规定来运作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定,掌握和操作非常简单,任何人均可以在较短的时间内驾轻就熟。即使有人员的频繁变动,也能借此手册迅速掌握要领,步入正轨。

(二) 专业化(Specialization)

专业化是指连锁商店的营运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。

(三) 标准化(Standardization)

标准化是连锁企业适应市场竞争的需要而采取的形式,是为持续地生产、销售预期品质的商品而设定的既合理又理想的状态、条件,并能反复操作的控制系统。连锁企业的所有工作都按规定的标准去做。这些标准包括:

- (1) 企业整体形象标准。
- (2) 商品、服务的标准化。
- (3) 生产、服务设施和操作工艺标准化。
- (4) 作业流程标准化。
- (5) 考核评估标准化。

规范化的管理必须遵循管理上的“三化”原则,三化之间既互相配合,又互为条件,缺一不可,要作为一个整体来实行。





吉祥特色馄饨店的标准化操作

说起馄饨店,怕是许多人都不稀罕,顶多也就闹个蝇头小利呗,能有多大干头?可偏不,有人就干出了麦当劳式的大品牌。

1999年5月,国际金融硕士毕业的翁联辉同另外两个合伙人,凑足5万元,在上海人民路开立了一家“吉祥特色馄饨店”。他们购进的都是普通设备,还是个并不宽敞明亮的半地下室。头两个月由于知名度不高,人气不旺,没赚钱,但第三个月开始火起来了,第四个月开出一家连锁店,年底竟开出5家连锁店,而至今天,则有全国30多个城市,开了将近500家分店。

好家伙,一个小小的馄饨店,哪来那么大神通?说起来复杂,也简单。除去管理、服务的不断升华外,至关重要的一点,就是麦当劳式的精确量化制作。无论是皮的大小厚薄、馅的量和高汤都有严格的操作标准要求。

资料来源:根据《现代营销》(2002年)和有关网络资料改编。

第三节 连锁经营的基本模式



连锁经营有哪些基本模式?

连锁经营最初是以单一所有权形式即直营连锁形式出现的,随着长期的发展实践,逐渐形成了三种形式并存的局面,即直营连锁、特许连锁和自由连锁。目前这三种经营模式已成为全球绝大多数连锁业的主流。

一、直营连锁 (Regular Chain RC)

(一) 定义

直营连锁又叫正规连锁,是连锁经营的基本形态。这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统一经营,总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。

国际连锁经营协会对直营连锁的定义是:“以单一资本,直接经营11个以上门店的零售业或饮食业。”

美国商务部对直营连锁的定义是:“由总公司管辖下的许多门店组成。它往往

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。”

日本通产省对直营连锁的定义是:“处于同一流通阶段,经营同类商品和服务,由同一经营资本及同一总部集中管理领导,进行共同经营服务的组织化的零售企业集团。”

(二) 直营连锁的主要特点

1. 同一资本开设门店

这是直营连锁与特许连锁和自由连锁之间最大的区别。直营连锁门店之间是以资本为主要纽带的,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,由同一个投资主体投资开办门店,各门店不具备独立的法人资格。

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,门店的业务必须按总部指令行事。因此,直营连锁企业必须建立合理的分工体制,即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,以协调连锁总部与各职能部门和门店的统一运作。

3. 统一的核算制度

在人事关系上,直营连锁各门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者,不是老板,所有门店的店长均由总部委派,店长无权决定门店的利润分配,因为整个连锁企业实行统一的核算制度,各个门店的工资奖金由总部依据连锁企业制定的标准来决定。

(三) 直营连锁的优缺点

直营连锁由于采取总部集权的管理方式,其主要优点有:能够通过大批量采购,大幅度降低经营成本和商品价格,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,提高经营效率;因为实行销售的分权管理,使得各连锁门店可以将主要精力用在商品销售管理和改善服务上;由于各连锁门店不是独立主体,其关闭、调整和新店的开设基本上属于连锁企业内部的事务,受外界制约相对较少,因此,总部对门店的布局和新店的开发具有较大的灵活性和方便性。直营连锁的缺点是:各门店由总部投资,一家家兴建,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;各分店自主权小,其主动性、积极性、创造性难以发挥。

二、特许连锁 (Franchise Chain FC)

(一) 定义

特许连锁又称合同连锁、加盟连锁、契约连锁,是总部与加盟店之间依靠契约



结合起来的一种形式。

国际特许经营协会所下的定义是：“一种持续的关系，在这个关系中特许总部提供一种经许可的商业经营特权，并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助以作为从加盟者获得报酬的回报。”

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。”

（二）特许连锁经营的基本特点

1. 特许经营的核心是特许权的转让

总部作为转让方，必须具有自己的产权、服务、经营技术或有名的商标、商号等独有的物质技术或知识产权，这些特许权能给企业带来经济效益。总部除了向加盟者提供完成事业所必需的信息、知识、技术等一整套经营系统之外，还要授予加盟者店名、商标、商号、服务标记等在一定地区的垄断使用权，并在开店过程中不断给予经营指导。

2. 总部与加盟店之间的关系是通过签订特许合约而形成的纵向关系

特许连锁经营的加盟店与加盟总部之间的关系是以特许合约为纽带基础的，这个特许合约是总部与加盟者之间签订的一个协议书。根据协议，总部称为特许权所有方或特许人，加盟者称为特许权使用方或受让人，这个协议具有法律效力，它将加盟总部与加盟者紧紧地连在一起。正因为特许经营是通过总部与加盟店签订一对一特许合同而形成的，因而总部与加盟店之间的关系是纵向关系，而各加盟店之间不存在横向联系。

3. 特许连锁经营的所有权是分散的，而经营权集中于总部

各加盟者对其各自的门店拥有所有权，而经营权高度集中于总部。各门店店长是加盟者，不受聘于总部，加盟店甚至还有部分用工权和进货权。加盟店仍然具有独立的法人资格和企业的人事、财务权，但加盟者必须按特许合同的规定严格执行生产经营任务，没有独立的生产经营权。

4. 加盟总部提供特许权许可和经营指导，加盟店为此要支付一定费用

一旦加盟总部和加盟店签订特许合约，就意味着总部许可加盟店使用总部特有的商标、店名和字号，使用总部开发的生产、加工、销售、服务及其他经营方面的技术，总部在合约有效期内应持续提供各种指导和帮助，这种后续服务目的在于帮助加盟者了解、吸收和复制特殊技术，并在开业之后尽快走上正轨，取得收益。加盟店在取得这些权利时要付出一定代价，即要向总部交纳一定费用。一般情况下，加盟者在签订特许合约时，要一次性交纳一笔加盟金，各特许连锁组织的加盟金视

自身情况而定。对于总部提供的指导、服务、统一开展的广告宣传,加盟店则要按合约规定每月向总部交纳特许权使用费和广告费等。

(三) 特许连锁经营的优缺点

采用特许连锁经营方式,对连锁企业总部、加盟店乃至整个社会都具有明显的优点。对特许经营企业的总部来说,可以突破资金和时间限制,迅速扩张规模。因为特许经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营模式的一种经营模式,可以说特许经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本扩张。这种模式的发展速度,有时可以达到十分惊人的地步,远非直营店可比。

对于加盟者来说,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,通过加盟就是一个很好的发展机会。一旦加盟,既可以利用总部的技术、品牌和商誉开展经营,又享有总部全方位的服务,享受连锁系统的广泛信息,所以成功机会大、经营风险小、利润比较稳定。另外,由于加盟店是独立的经营实体,加盟店主是加盟店的真正主人,他们大多数拿出全副身家投入该项特许事业,经营好坏与自己的切身利益密切相关,因而他们更勤奋、更努力、更有干劲和责任心,更能推动企业事业发展。

对社会而言,通过特许连锁方式来发展商业网点,不仅能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。

特许连锁经营的主要缺点在于,在总部与加盟店组织关系上,特许连锁不如直营连锁明确和清晰,一旦出现商品或服务的质量事故,总部与加盟店在承担营业责任上可能相互推诿,导致消费者上诉对象模糊化。同时如果总部片面追求品牌授权金,大量发展加盟店而又缺乏有效的管理和强有力的服务能力,不仅会使连锁企业形象受到严重损害,而且也会使加盟者的权益受到侵犯,最终很有可能导致整个特许连锁系统的崩溃。



内蒙古“小肥羊”香飘全国

2004年我国餐饮业百强排行榜中,内蒙古的“小肥羊”以43.3亿元的营业额仅次于百胜餐饮位列第二。1999年8月成立的“小肥羊”从一家小店发展成拥有5个分公司、700多家分店的餐饮企业,已经摸索出了自己的成功之道。

“小肥羊”的经营策略就是依靠品牌力量汇聚众多分散投资者的资金。与肯德基900多家店中只有40多家加盟店相比较,“小肥羊”大部分是加盟店。一般情况下,加盟者已经有了一定规模的饮食店面,只是借“小肥羊”的招牌和一定的秘方配料进行单店经营,并向“小肥羊”总公司交纳合同约定数额的加盟费。特许连锁虽





然为“小肥羊”的统一管理带来了一定的困难,但是,不可否认的是,正是因为“小肥羊”的“借力发力”,才使得自己在短短 4 年中取得骄人的成绩,成为中国本土餐饮业的“领头羊”。

“小肥羊”严格实施“三统一”原则:汤料羊肉标准统一、服务管理统一和视觉形象统一。全国“小肥羊”的羊肉和锅底全部由内蒙古总部统一向全国配送,它建设的深圳中央厨房迅速向全国各地的“小肥羊”店推广。公司 2004 年在香港开设分店,香港“小肥羊”分店所用的羊肉和汤料,是由内蒙古总部生产后直接配送到香港的,因此香港人享用的是原汁原味的“小肥羊”美食。“小肥羊”在借鉴的基础上进行创新,在创新的基础上再进行借鉴,这就是兼容并包的真正内涵,也是“小肥羊”的管理之道。

资料来源:肖怡:《企业连锁经营与管理》,东北财经大学出版社 2006 年版。

三、自由连锁 (Voluntary Chain ;VC)

(一) 定义

自由连锁又称自愿连锁或合作连锁,其原意是自发性连锁或任意性连锁。自由连锁是企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体,各成员店是独立法人,具有较高的自主权,只是在部分业务范围内合作经营,以达到共享规模效益的目的。

美国商务部对自由连锁下的定义是“由批发企业组织的独立零售集团,即批发企业主导型任意连锁集团。成员零售店经营的商品全部或大部分商品是从该批发企业进货。作为对等条件,该批发企业必须向零售企业提供规定的服务”。

日本通产省对自由连锁下的定义是:“分散在各地的众多的零售商,既维持着各自的独立性,又缔结着永久性的连锁关系,使商品的进货及其他事业共同化,以达到共享规模利益的目的。”

(二) 自由连锁的基本特征

1. 成员店拥有独立的所有权、经营权和核算权

自由连锁拥有众多分散的零售商加盟成员,这些零售商一般是小型的,但是独立的,门店的资产归门店经营者所有。各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主,而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权,每年只须按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金、管理费等。

2. 自由连锁的核心是共同进货

共同进货是中小企业成为自由连锁店的最大的诱因,这样可以使中小型商业企业和大型超级市场、百货商店一样,获得低廉的商品进货价格。而对总部而言,自由连锁门店是总部强有力的分销渠道,因而形成了自由连锁重要的“联购分销”