



书名：连锁经营管理基础（双色）

ISBN：978-7-5647-9432-3

作者：李治等

出版社：电子科技大学出版社

定价：49.80元

# 前 言

随着我国经济的蓬勃发展,连锁经营作为现代企业的一种组织形态和精英制度,正在越来越多地应用于零售、餐饮、旅游、金融服务等行业。为了进一步适应连锁经营的高速发展,培养高素质、高技能、综合应用型的连锁经营管理人才,编者充分研究我国现阶段连锁企业经营管理现状,在参考国内外部分专家学者的最新研究成果并结合多年教学实践经营的基础上编写了本教材。

本教材立足于连锁经营管理实践,遵循“实用为主、够用为度”的原则,根据连锁经营管理学科特点,以工作过程为导线,注重工学结合,系统介绍了连锁经营管理的基本理论和实践成果。教材包括认识连锁经营、连锁经营的主要业态、特许连锁及其加盟模式、连锁企业门店的开发、连锁企业门店的设计、连锁企业商品管理、连锁企业市场营销管理、连锁企业门店运营管理八个学习项目。

本教材以实际工作岗位活动为主线,合理选择教学内容,体系完整,逻辑清晰,内容新颖,语言表述通俗易懂,实用性强,便于推广普及,有利于提高学生的学习兴趣 and 职业认同感,促进其尽快适应工作岗位职责,满足企业需求。

本教材在编写过程中得到许多同行、同事的热情协助,同时也参考借鉴了国内外许多优秀的文献资料和业界的研究成果,在此编者表示衷心的感谢和诚挚的敬意。

本教材虽经过多次修正、反复推敲,但由于编者水平有限,难免会出现一些纰漏和不足之处,恳请读者朋友和专家学者批评指正。

编 者

## 项目一

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 认识连锁经营 .....            | 1  |
| ◎ 任务一 连锁经营概述 .....      | 1  |
| ◎ 任务二 连锁经营的基本模式 .....   | 6  |
| ◎ 任务三 连锁经营的优势与风险 .....  | 12 |
| ◎ 任务四 连锁企业的“3S”原则 ..... | 17 |
| 【项目练习】 .....            | 23 |
| 【项目实训】 .....            | 25 |

## 项目二

|                      |    |
|----------------------|----|
| 连锁经营的主要业态 .....      | 26 |
| ◎ 任务一 业态的认知 .....    | 26 |
| ◎ 任务二 商品类业态的识别 ..... | 33 |
| ◎ 任务三 服务类业态的识别 ..... | 40 |
| 【项目练习】 .....         | 45 |
| 【项目实训】 .....         | 47 |

## 项目三

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 特许连锁及其加盟模式 .....        | 48 |
| ◎ 任务一 特许连锁的基本概述 .....   | 48 |
| ◎ 任务二 特许经营可行性研究 .....   | 53 |
| ◎ 任务三 特许经营体系的授权模式 ..... | 57 |
| ◎ 任务四 特许经营项目的推广 .....   | 61 |
| 【项目练习】 .....            | 70 |
| 【项目实训】 .....            | 73 |

## 项目四

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 连锁企业门店的开发 .....       | 74 |
| ◎ 任务一 连锁门店的开发 .....   | 74 |
| ◎ 任务二 商圈分析与市场调查 ..... | 78 |
| ◎ 任务三 连锁门店的选址 .....   | 82 |
| ◎ 任务四 店址评估 .....      | 87 |
| 【项目练习】 .....          | 91 |
| 【项目实训】 .....          | 93 |

## 项目五

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 连锁企业门店的设计 .....       | 94  |
| ◎ 任务一 卖场外部设计 .....    | 94  |
| ◎ 任务二 卖场内部布局设计 .....  | 101 |
| ◎ 任务三 卖场“磁石点”设计 ..... | 108 |
| ◎ 任务四 卖场商品布局设计 .....  | 112 |

|             |                           |            |
|-------------|---------------------------|------------|
|             | 【项目练习】 .....              | 121        |
|             | 【项目实训】 .....              | 123        |
| <b>项目六</b>  | <b>连锁企业商品管理</b> .....     | <b>124</b> |
|             | ◎ 任务一 连锁企业商品分类和品类管理 ..... | 124        |
|             | ◎ 任务二 连锁企业商品定位与组合 .....   | 128        |
|             | ◎ 任务三 连锁企业商品结构 .....      | 132        |
|             | ◎ 任务四 连锁企业商品采购管理 .....    | 134        |
|             | ◎ 任务五 连锁企业商品价格管理 .....    | 144        |
|             | 【项目练习】 .....              | 150        |
|             | 【项目实训】 .....              | 152        |
| <b>项目七</b>  | <b>连锁企业市场营销管理</b> .....   | <b>153</b> |
|             | ◎ 任务一 连锁企业市场营销概述 .....    | 153        |
|             | ◎ 任务二 连锁企业的营业推广 .....     | 156        |
|             | ◎ 任务三 连锁企业的广告促销 .....     | 164        |
|             | ◎ 任务四 连锁企业的公共关系促销 .....   | 169        |
|             | 【项目练习】 .....              | 172        |
|             | 【项目实训】 .....              | 174        |
| <b>项目八</b>  | <b>连锁企业门店运营管理</b> .....   | <b>175</b> |
|             | ◎ 任务一 连锁企业财务管理 .....      | 175        |
|             | ◎ 任务二 连锁企业人力资源管理 .....    | 178        |
|             | ◎ 任务三 连锁企业员工招聘面试 .....    | 181        |
|             | ◎ 任务四 连锁企业人力资源规划 .....    | 184        |
|             | ◎ 任务五 连锁企业员工培训 .....      | 188        |
|             | ◎ 任务六 连锁企业员工考核 .....      | 191        |
|             | ◎ 任务七 连锁企业薪酬管理与员工激励 ..... | 194        |
|             | ◎ 任务八 连锁企业信息管理 .....      | 199        |
|             | 【项目练习】 .....              | 204        |
|             | 【项目实训】 .....              | 206        |
| <b>参考文献</b> | .....                     | 207        |

# 项目一

## 认识连锁经营

### 【学习目标】

1. 加深对连锁经营的了解，培养学生的学习兴趣，为后续内容的学习奠定基础。
2. 能够运用连锁经营模式的理论综合分析连锁企业的经营状况并提出建议。
3. 能够运用现代连锁经营的理论指导连锁企业的实际经营活动。

### 【知识目标】

1. 熟悉连锁经营的起源与发展条件，了解国内外连锁经营的发展历程。
2. 掌握连锁经营三种基本类型商业模式的定义、特征和使用范围。
3. 掌握连锁经营的内涵和“3S”原则，了解连锁经营与传统商业经营的区别。

### 【能力目标】

1. 掌握连锁经营的基本理论和方法，培养学生识别连锁企业类型和活动的的能力。
2. 培养学生具备根据连锁企业的经营方式和特点识别连锁企业的经营模式的能力。
3. 培养学生以现代化大生产理念和经营方式从事商业经营与发展活动的的能力。

## 任务一 连锁经营概述



### 案例导入

#### 麦当劳连锁集团

当麦当劳连锁集团还未成型的时候，创办人雷·克罗克为求稳妥，曾找了一些经济实力雄厚的朋友加盟，期望借助实力打开市场。但事实证明，这些好朋友却是麦当劳公司40年经营历史中最差的加盟者。因为他们都不是以麦当劳生意为生，只是当作一项副业来投资，缺乏一种积极参与、全心投入的精神。这批加盟者拒绝维持克罗克订立的标准，不遵守加盟协定，经常擅作主张，以致连锁店的运作不能统一，这些令克罗克大伤脑筋。

就在克罗克大失所望时，另一批加盟者却给他带来了新希望。这些加盟者大都是穷人出身，他们愿意拿出毕生积蓄加盟麦当劳连锁店行业，并视麦当劳事业为自己唯一的奋斗目标，他们花在店铺的时间甚至可能比在家中的时间还要多。

这批加盟者中有一个叫艾格特的人，他原是一名印刷工人，妻子在街头卖《圣经》以维持家计。夫妻俩一直有个心愿，希望能积蓄一笔资金开家餐馆。1955年年初，克罗克的麦当劳除了在加利福尼亚州以外，尚未卖出一项特许经营权，因而任何表示有兴趣加盟的人，他都乐意尝试与之合作。在这种情形下，艾格特与克罗克一经接触，双方一拍即合。艾格特马上拿出950美元取得一项麦当劳特许经营权，然后拿出全部家当2.5万美元，在芝加哥北郊的一个小镇开店，成为麦当劳除了加利福尼亚州之外的第一家连锁店。艾格特的店正式营业后，生意出奇的好，第一批美味汉堡包出炉的消息在15分钟内传遍了整个小镇，到第三天，快餐店外面排起了长队，艾格特夫妇知道好景在望了。他们一个

掌灶、一个掌柜，将全部精力放在店铺上，经过一年的努力，营业额达到 25 万美元，扣除一切开支，纯利润有 5 万美元。几年之后，他们成了镇上的富人。

克罗克后来选择的加盟者大都与艾格特出身差不多，他们虽然资金有限但全身心投入，愿意为麦当劳事业而奋斗。麦当劳就是依靠这些加盟者的努力而发展到今天这个地步的。

资料来源：知网百科，<https://xuewen.cnki.net>

连锁经营在世界发达国家已取得普遍成功，并且正以其多业态、多行业、多空间的特点快速扩张。连锁经营模式在 20 世纪 80 年代中期进入我国，经过几十年的发展壮大，日益显示出其强大的生命力和巨大的发展潜力。

## 一、什么是连锁经营

### （一）连锁经营的定义

一个企业（或企业集团）以同样的方式、同样的价格在多处以同样的命名（店铺的装修及商品陈列类似）的店铺里出售某一种（类、品牌）商品或提供某种服务的经营模式称为连锁经营。连锁经营以连锁店作为其存在的方式和载体。

连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的现代化的商业经营模式。连锁经营的本质是现代工业发展到一定阶段的产物，它把独立、分散的商店联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系，其实质是把社会化大生产的分工理论运用到商业领域，其分工明确，相互协调，形成规模效应。

连锁企业形成于社会化大生产和商品生产的大规模化。它脱胎于大工业化生产，是资本集中的产物，是市场垄断的结果，同时也是消费者多种需求增长的必然结果。连锁企业通过各个连锁分店的连锁经营，可以扩大产品销售，同时能够将各地市场的需求信息反馈到总店，进而反馈给生产商，并组织生产。

### （二）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模式存在着明显的区别，具有以下鲜明的特征。

#### 1. 经营的统一化、标准化

##### （1）管理的统一化

企业管理的目的是实现企业目标，而企业目标的实现有赖于企业管理。统一管理是连锁企业最基本的特征，只有通过各分店联合的方式，才能形成集团的竞争优势。没有统一的管理，连锁企业就不可能得到快速的发展。因此，连锁分店必须接受总部的统一管理，实施统一的营销战略和策略。

##### （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，要求各分店在店铺内外建设和员工装束上保持一致。这些象征着该企业的整体设计和经营水准，在一定程度上是一种极好的大众广告，也往往影响顾客对商店、商品和服务的第一印象。例如，麦当劳各快餐连锁店的设计，必须严格按照麦当劳公司规定的建筑式样进行，以充分保持麦当劳独一无二的外观特色和商业个性，至于麦当劳的店名更是一个字都不能更改；在内部管理方面，规定所有麦当劳连锁店内，不能摆放自动点唱机、公用电话和自动贩烟机等，甚至不允许在其窗户上张贴海报，报贩也不准进店售报。

##### （3）统一商品和服务

连锁企业各分店经营商品的种类、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，分店只有极小的自主权。例如，麦当劳连锁总部坚决不向任何加盟者下放自由经营商品的权力。对于那些违反规定的加盟店，总部要求其予以整顿，暂停推行连锁；对拒绝改正的加盟者，总部不惜停止与其合作。在服务方面，麦当劳所有分店实行标准化。以员工上岗时的着装、仪表为例，麦当劳规定：“男雇员必须把头发剪得和军人一样短，皮鞋要（规定为黑色）擦得油光锃亮；女员工必须身穿深色服装、平跟鞋、戴发网；所有雇员必须保持指甲干净，并一律穿规定的制服。”服务统一之所以不可小



视，是因为服务标准是使顾客放心满意、信得过的重要因素，是建立商店信誉、创造品牌效应、吸引顾客的内在动力。

### 2. 范围广、渗透力强

现在连锁经营已经不再局限于商业、服务业等个别行业。随着经济全球化的到来，连锁经营已经成为经济发展和企业战略扩张的重要方式，渗透到各个行业。据美国商务部的统计，目前采用加盟业态的已有 19 个大类，几乎包含所有零售业和大多数的服务业，共有 5 万多种。从这个意义上说，连锁经营是无止境的。

### 3. 扩张速度快、成功率高

连锁经营追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后有名牌做支撑，这就使扩张成为成功企业的延伸和发展，在一定程度上降低了企业扩张的风险。对于特许连锁企业，投资的风险还可以由双方共同承担。

### 4. 便于迅速实现国际化、集团化

连锁经营企业能够快速扩展经营组织，可以迅速地在市场中树立良好形象，这是连锁经营发展的一个重要特点。美国排名前 200 家的连锁企业都是世界性连锁集团。例如，麦当劳在北京仅 5 年时间就发展到 350 家，特别是近几年以每周一家速度增长。21 世纪是世界范围内连锁经营的大发展、大普及、大深入的一个世纪。

### 5. 价格方面竞争力强

连锁企业规模大，采购数量多，中间环节少，所售商品进货价格低，和竞争者售价相同，其利润率就会提高，利润率相同则售价较低；也可实行一些优惠措施，为消费者带来实惠。连锁经营容易产生定向消费信任或依赖，利于维持顾客忠诚度。从某种意义上讲，连锁体系中的每一家分店在经营的同时，也起着其他分店的实物广告作用，这使各分店之间形成了统一的顾客群，只要顾客在一家分店得到了满意的服务，就等于为全系统的所有商店拉住了回头客。

## （三）连锁经营与传统商业经营方式的区别

连锁经营与传统商业经营方式存在显著的区别（见表 1-1 所列）。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营

| 项目   | 经营方式                                      |                                     |
|------|---|-------------------------------------|
|      | 连锁经营                                      | 传统商业经营                              |
| 定义   | 公司连锁，同一资本所有，经营同类商品和服务的组织化                 | 商业企业集团下属企业，独立经营模式，由总部投资扩建的分店有较大的自主权 |
| 特点   | 分店必须有统一的风格；分店不独立，与总部具有协作关系，特别强调总部与分店的互动关系 | 分店都独立运作，没有形成统一的经营风格<br>偏重于差异化经营     |
| 经营范围 | 一般以流通业和服务业为主                              | 涉及诸多行业，范围更广                         |
| 运作方式 | 需足够的资金和合适的业态类型，同时需受总部约束                   | 一般总部掌握分店的所有权，分店经营决策有较强自立性           |
| 法律关系 | 依各种连锁模式而定                                 | 分店属于总部所有                            |
| 发展方式 | 扩大规模只需有市场、资金，总部必须有成熟的运行模式和专有技术            | 取决于企业集团的决策                          |

## 二、连锁经营的原则

连锁经营的原则主要包括两类：一是与各种企业相同的通用原则，主要是指各类企业必须遵守的经营原则，通用原则是其他原则的基石；二是与连锁经营相关的行业原则，这主要是指具有连锁企业经营特色或连锁企业所特别强调或者由连锁企业创新发展的原则。

## （一）各类企业的通用原则

### 1. 诚信原则

诚信是企业经营的基石，也是连锁经营的基石。一个企业诚信与否，关系到合作伙伴风险的大小。因此，没有诚信的企业在市场经济中是难以站住脚的。在企业内部，诚信体现为上下同心、同心同德，老板热爱员工，员工努力工作，有良好的企业文化和团队合作精神。在企业外部，诚信表现为企业领导人言行一致，严格遵守企业同相关单位签订的商业合同，这属于企业道德范畴。

### 2. 效益原则

连锁经营的效益原则主要从经济收益、社会效益、环境效益三个方面考虑。第一，连锁经营的经济效益。这主要是指连锁企业经营的首要目标是获取利润、加速资金周转、减少库存、节约成本、提高效率，进而使企业不断扩大，同时带动相关合作企业互利互惠，共赢发展。第二，连锁经营的社会效益。这主要包括三个方面：一是为广大居民和单位提供物美价廉的商品，满足群众日常文化生活的需要，方便群众生活；二是发展经济，促进社会向前发展，向国家缴纳税费等；三是提供大量就业机会，为政府分忧解忧，维护社会安定。第三，连锁经营的环境效益。连锁企业在营运过程中尽量减少对环境的污染，使企业周围绿化美观、空气清新、无噪声、无异味，垃圾清运及时快捷等，这些都是对环境做出的贡献。

### 3. 守法原则

合法经营才是正当经营，合法经营所得才是正当经营所得。这里的法不仅是指我国的经济法，还包括民法、商法及大量的交易惯例等。也就是说，连锁企业要摆正国家、企业、员工和消费者的关系。这属于基本的素质范畴和法律范畴。

## （二）连锁企业经营的行业原则

连锁企业经营的行业原则是指连锁企业必须遵守的经营规范、要求等。以下日本 7-ELEVEN 和美国麦当劳的例子折射出了连锁经营的基本行业原则。

日本 7-ELEVEN 经营的四项基本原则是：第一，鲜度管理——比任何商场都新鲜的商品；第二，商品结构满足顾客需求；第三，店面整洁、干净、明亮；第四，亲切的服务，和顾客打招呼，记住常客的脸孔和名字。而世界连锁巨头麦当劳的经营原则是“QSC”三原则，即品质第一的“Quality”原则，服务至上的“Service”原则，清洁卫生的“Cleanness”原则，以及后来又追加的物超所值“V”（Value）原则，这便构成了著名的“QSC+V”原则。

下面对日本 7-ELEVEN 与美国麦当劳的经营原则进行比较（见表 1-2 所列）。

表 1-2 日本 7-ELEVEN 与麦当劳的经营原则

| 日本 7-ELEVEN 的经营原则 | 麦当劳的经营原则 |
|-------------------|----------|
| 鲜度管理              | Q（品质）    |
| 亲切的服务             | S（服务）    |
| 店面整洁              | C（清洁卫生）  |
| 商品结构满足顾客需求        | V（物超所值）  |

通过以上比较可以看出，日本 7-ELEVEN 和麦当劳的基本经营原则是相通的。这两个最为著名的国际连锁系统，不约而同地道出了相类似的经营奥秘，同时印证了所有连锁经营的共同法则——“QSC+V”四项原则。行业不同，经营原则有一定的差异。例如，科技含量高的商品，其售后服务可能是重要的经营原则；房地产中介的连锁，其经营的重要原则是合理透明的收费，统一的规范化、标准化的服务，因为它经营的是不动产信息。以上四项原则对合格的连锁企业来说是缺一不可的，但不同行业在这四项原则上会有不同的体现。“QSC+V”原则是连锁企业制胜的首要条件，选址再好，价格再低，违背了这四项原则，终究会走向失败。



### 三、连锁经营的类型

连锁经营的分类主要是基于现实市场上各连锁企业的经营模式、资金、权利与义务、技术服务范围而划分的。世界上对连锁经营的分类常见的有两种：一是日本式分类，二是美国式分类。其中又以前者为世界主流的分类方式。

#### （一）日本式分类

日本的流通体系比较复杂，因而对其连锁体系分类较难。在现实中分为三类：一是直营连锁，二是特许连锁，三是自由连锁。

##### 1. 直营连锁（Regular Chain, RC）

直营连锁即正规连锁，是指总公司直接经营连锁店，即由公司本部直接经营、投资、管理各个零售点的经营形态。在此连锁形态下，总部直接掌管所有的零售点，零售点必须完全接受总部的指挥。

世界上第一家连锁店美国大西洋与太平洋茶叶公司就是正规连锁。1862年，伦敦成立的英国第一家连锁企业无酵母面包公司也是正规连锁。日本的大荣超市、西友超市、东京王子大饭店都是只有直营店，无加盟店。在美国，麦当劳、肯德基都是直营店（麦当劳、肯德基在世界大多数国家都以加盟店为主，在我国则以直营店为主）。

##### 2. 特许连锁（Franchise Chain, FC）

根据国际特许协议的定义，特许是指主导企业与加盟者之间的持续契约关系。一般将主导企业视为总部，而将加盟者视为加盟店。这种经营的关键在于总部特许权的授予，所以称之为特许连锁，又因为它们以契约为纽带，所以也叫“合同连锁”。

美国胜家（Singer）缝纫机公司1865年首创特许经营这一方式，日本“不二家”西点糕饼店于1963年开始进行特许加盟。这里没有考虑产权问题，只是考虑运营方式和授权问题。在我国，彩色快速冲印店是典型的特许加盟店。

##### 3. 自由连锁（Voluntary Chain, VC）

自由连锁也称“自愿连锁”，是指一批所有权独立的商店自愿归属于一个采购联营组织和一个服务管理中心领导的经营方式。管理中心负责提供销售计划、账目处理、商店布局和设计以及其他服务项目。自由连锁的成员店大多是小型独立商店，它们实行自由连锁的目的在于同正规连锁竞争。自由连锁经营总部是由加盟店或加盟店和主导批发的批发商结成组织体形成的。

自由连锁保留了单个资本所有权，同时实现了联合经营。自由连锁店在所有权、财务权和经营权上是独立的，与总部没有隶属关系，只在经营活动上与总部存在协商和服务关系，总部与加盟店间实行集中订货与送货、统一使用信息和广告宣传、统一制定销售战略、统一使用物流及信息设施；各店铺不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略方面也有很大的自主权，但要按每年销售额或毛利的一定比例向总部上缴加盟金及指导费用；总部经营的利润，也要部分返还加盟店。总部没有加盟店的援助就不能发挥机能，同时加盟店要对总部做出贡献。

直营连锁、特许连锁、自由连锁这三种连锁经营模式是当今世界的主流分类模式。

#### （二）美国式分类

在美国，连锁经营主要分为两类：一类是商标商品的连锁经营（Product and Trade Name Franchising），简称“P&T型连锁”；另一类是经营模式的连锁经营（Business Format Franchising），简称“BF型连锁”。美国连锁经营由于采用广义的解释，因此所有连锁店都属于特许连锁，这也是麦当劳、肯德基又划归于此的原因。

##### 1. 商标商品的连锁经营

这是传统的连锁经营形式，加盟店与加盟总部的关系就像是生产商与经销商或代理商的关系，加盟店专门用来销售某一家公司的产品或某一公司的特定产品，加盟店从总部只得到商品的供应和商标的借用。这种连锁形态的典型如客货车经销商（如专卖通用汽车、福特汽车、上海大众汽车的经销

商)、加油站(如专卖埃克森汽油、壳牌汽油的加油站)以及饮料经销商(如专卖可口可乐、汇源果汁的经销商)等。在国内,供货连锁即属于此类。这类连锁在美国只是由于汽车的售价金额大,且用户多,才导致经销额所占比重较大,但由于经营商品类别少,顾客选择余地小,利润的增长点也少,因此经销额比重也在逐年降低。

## 2. 经营模式的连锁经营

这是较新型的加盟方式。在这种连锁方式下,总店除需提供商品和商标使用外,还要提供全套的管理制度,成熟的销售运作技巧,完善的财务支持。这种连锁以快餐厅、超市为代表,如麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福等都属于此类。这类连锁由于提供的商品或服务范围广,顾客多,目标定位较广,因此经营加盟店数量不断增加。

以上两种类型连锁经营的此消彼长说明,随着经济的迅速发展,传统的经销代理制度已不符合市场的要求,在讲求专业化分工的今天,具有专业化分工和标准化经营特点的连锁经营无疑是新时代的宠儿。

## 任务二 连锁经营的基本模式



### 加盟转直营——连锁企业品牌建设新思路

加盟转直营是一种战略选择,可以避免连锁体系的失控,结合其自身的特点统一调动与分配资源、统一决策、统一开发和整合渠道。在新技术产品开发与推广、信息和管理现代化等方面易于发挥整体优势,随着企业实力的日益增强,有利于融资与上市,更有利于规模采购,降低经营成本。

北京东来顺集团有限责任公司在发展曾经将很多加盟店转为直营店,其原因是为了加强连锁品牌的建设。在发展初期,东来顺热衷加盟的目的在于扩大经营规模,随着加盟的快速发展,其加盟品牌管理方面的缺点不断暴露,于是,东来顺就通过并购和直接开发的途径逐渐开展直营战略,使整个集团的发展更加统一。

我国全聚德集团侧重发展直营连锁是从失误中买到的教训。在全聚德成立集团股份公司的10多年时间里,一直是以特许加盟的方式发展自己的连锁店,其中出现过一些失误,比如2002年全聚德在广州的分店关门,引发了各方的负面评价。据说关店的主要原因是加盟商的急功近利,加盟商为了节约成本,私自从当地采购原料,导致产品质量下降。

发展直营连锁可以统一调动资金、统一经营战略、统一开发和运用整体性资源,统一打造企业品牌。

资料来源: [www.ceconline.com/sales\\_marketing/mn/8800046455/01/](http://www.ceconline.com/sales_marketing/mn/8800046455/01/)

据前文所述,各国连锁经营的发展形势有所不同,最为常见也最为主流的分类模式主要有直营连锁、特许经营和自由连锁,这三种连锁经营模式具有不同的特征和优势,适用范围各不相同。

## 一、直营连锁

### (一) 直营连锁的定义

直营连锁又称“正规连锁或公司连锁”,是世界上最早出现的连锁形式,也是连锁经营的基本形态。直营连锁是指连锁企业的门店均由企业总部全资或控股开设,在总部直接领导下统一经营的连锁方式。总部对门店实施人、财、物,以及商流、物流、信息流等方面的统一经营管理。国际连锁企业管理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分店组成,具有行业垄断性质,利用资本雄厚的特点大量进



货和销售，具有很强的竞争力。日本经济产业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，由两个以上单位门店组成的零售企业集团。

## （二）直营连锁的特征

### 1. 产权一体化，由同一资本开设门店

这是与其他连锁形式的最大区别。直营连锁各门店之间以资本为主要连接纽带，资本又必须属于同一个所有者，归属于一个企业、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。各门店不具备法人资格，门店店长是雇员而不是所有者。

### 2. 经营管理高度集中统一

各门店的经营管理由总部集中统一领导，进行标准化、规范化的经营管理，实行统一标识、统一采购、统一配送、统一程序、统一广告、统一人事、统一决策。连锁总部对各门店拥有全部所有权、经营权、监督权，门店的业务必须按照总部指令行事。

### 3. 实行统一核算，门店自主权较小

直营连锁由总部统一核算，各连锁门店只是一个分设机构。门店店长由总部委派，工资、奖金由总部确定，店长无权决定门店利润的分配；整个连锁企业实行统一的核算制度，各个门店店长和员工的工资、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

### 1. 直营连锁的优点

#### （1）集中管理，有利于发挥企业的整体优势

直营连锁的集中管理可以统一调度资金、统一经营战略、统一开发和利用企业整体资源，具有雄厚的实力充分做到人尽其才、物尽其用；资源集中实力强，容易同金融机构、供应商谈判；在融资、采购和产品开发等方面具有较强的整体优势；促销、培训、开发等费用在各门店分摊，获得成本优势，有利于提高企业的整体竞争力。

#### （2）严格的标准化、规范化管理，有利于提升运行效率

在直营连锁中，由于各门店的法人所有权集中在总部，总部有权对各门店进行严格的标准化、规范化管理，以提升各门店的经营管理水平，促进企业运行效率的提高。

### 2. 直营连锁的缺点

#### （1）资金投入大，扩张速度慢

直营连锁由总部统一开发，投资主体单一，在开办众多门店时，需要投入大量的资金。若企业资金不足，企业的发展速度和连锁规模的扩张将会受到限制，不能及时取得规模效益，影响连锁企业的发展。

#### （2）企业总部承担的风险大

与其他连锁形式相比，直营连锁的各门店开发投资均由企业总部独自投资进行。各门店的地理位置、经营管理等可能会使部分门店经营失败，此时，总部就要承担所有的风险。

#### （3）门店缺乏灵活性、积极性

在直营连锁中，各门店由总部按一定的规章制度和标准的操作流程统一管理，门店没有经营自主权，门店的经营效益与员工的利益关系不够密切，不利于充分调动门店经营的主动性和积极性。同时，总部通常远离市场，对于市场的变化往往反应滞后，而处于市场第一线的分店权力有限，不能灵活地对市场变化迅速做出反应。

直营连锁主要适合于零售业，特别是大型百货商店和超市。其主要原因就是这类企业都需要巨额的投资和复杂的管理，如中国的大润发、美国的沃尔玛、法国的家乐福等都是采用的直营连锁模式。

## 二、特许经营

### （一）特许经营的定义

特许经营又称“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。特许经营是连锁经营最发达的模式，被美国未来学家约翰·奈斯比特喻为 21 世纪最主要的商业经营模式之一。

目前，世界各国对特许经营的定义表述不完全一致。国际特许经营协会的定义：特许经营是一种存在于总部和加盟店的持续关系，总公司赋予对方统一执照、特权，使其经营，并对加盟店的组织、训练、采购和管理进行协助，相对要求加盟者付出相应的代价作为报偿。美国商务部对特许经营的定义：特许经营主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统（包括商标、商号等标识的使用，经营技术，营业场所和区域），以契约的形式授予加盟店在规定区域内的经销权或营业权；加盟店则交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。我国商务部于 2004 年颁发的《商业特许经营管理办法》对特许经营的定义：特许经营是指通过签订合同，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。

综上所述，特许经营是指特许企业把自己开发的产品、服务和营业模式以合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权，加盟店则缴纳一定使用费，承担规定义务的连锁经营方式。根据特许合同，总部必须提供一项独特的商业特权，如商标、产品、标识等给加盟店使用，并给予加盟店以员工训练、商品供销、组织结构、经营管理的指导和协助；加盟店享有总部赋予的权利，但同时也要交付相应的费用并遵守总部的规定。这种经营的关键在于总部特许权的授予，所以称之为特许经营。又因为它们以契约为纽带，所以也叫合同连锁。特许加盟店是独立法人，但也可能是同一资本所有者，即特许者和被特许者为同一人。

### （二）特许经营的特征

#### 1. 所有权的分散和经营权的集中

特许经营的主要特征是所有权的分散和经营权的集中，即加盟店的所有权独立，归加盟商所有，加盟商是独立法人，对自己的经营业绩负责，但加盟店的经营管理权高度集中于总部，总部通过经营权来控制所有权。特许经营管理的统一性低于直营连锁，但高于自由连锁；加盟店的独立性高于直营连锁，低于自由连锁。特许经营的核心是特许权的转让，总部与加盟店之间的关系是通过签订特许合同而形成的纵向关系，各加盟店之间不存在横向联系。

#### 2. 特许经营的核心是特许权的转让

作为特许权转让的特许方，总部必须具有其独特的经营技术或知识产权。总部和加盟商签订契约后，按照契约的规定，总部向加盟商提供独特的商业特权（如商标、商号、产品、经营模式等），并提供员工训练、商品供销、组织结构、经营管理的指导和协助。加盟店除了享有总部赋予的权利以外，还要付出相应的回报并履行契约中的义务。特许经营实际上是将自己的专有技术或品牌价值与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种商业发展模式。

#### 3. 总部对加盟店在管理权上有所分工

在特许经营体系中，加盟商具有独立的企业法人资格，他们拥有加盟店的所有权、财务权和人事管理权，但是他们在店名、店貌、采购、经营、价格、服务和管理等方面，必须服从总部的统一规范管理。

### （三）特许经营的优缺点

#### 1. 特许经营的优点

（1）对于特许人而言，特许经营投资少、扩张快

在特许经营中由于各加盟者均有独立的财产权和人事权，开发连锁店时所需的装修、设备购置、员工招聘和房屋租赁等方面发生的资金投入和费用支出均由加盟者自行负责，这就大大降低了总部进行门店扩张的成本，使总部能以较少的人力、财力、物力投入而迅速地拓展市场、扩大规模，以取得



较好的规模效益。此外，总部也可以通过经营权的转让积累大量的资本，使公司的无形资产转化为有形资产，从而增强总部的实力。

(2) 对于加盟商而言，特许经营风险小、积极性高

尤其是对于那些具有一定资本、希望从事商业活动但又苦于没有经营技术和经营能力的企业和个人，加盟是一个很好的发展机会。一旦加盟，可以利用公司总部的经验、技术、品牌和商誉开展经营，享有总部全方位的服务和连锁体系的丰富信息，成功机会大、经营风险小，利润也比较稳定。此外，由于各加盟门店是独立的经营实体，必须独立核算、自负盈亏，这就把加盟门店经营状况与加盟者的经济利益捆绑在一起，加盟者就会积极努力经营和管理自己的门店，以降低成本，提高利润。

(3) 对消费者和社会而言，总部先进方法和技术的广泛运用，为消费者提供了更高的服务水平

同时，标准化的经营和有效管理，使消费者无论在哪家门店都能购买到标准化、质量相同、物美价廉的商品和服务。特许经营还可以扩大加盟者参与事业的机会，促使社会经济更加活跃。通过特许经营的方式来发展商业网点，不但可以提高商业的组织化程度，而且有利于中小企业的稳定发展。

## 2. 特许经营的缺点

(1) 特许人可能有片面追求收益、忽视管理的倾向

在特许经营中，一些特许人（总部）会在利益的驱动下，不顾企业的服务和管理能力，盲目扩大规模，片面追求加盟费，而忽视有效的管理和售后服务。这就可能使受许人经营不善或达不到标准，损害受许人的利益，严重时会导致整个特许经营系统的崩溃。

(2) 合同纠纷多，管理难度大

在特许经营中，特许人对受许人管理的依据是特许经营合同，而不管如何完善合同，也会因双方的理解和解释不同而产生许多纠纷。同时，因连锁双方不存在上下级关系，而是处于平等地位，总部的行政手段和措施往往难以奏效，这就大大增加了管理难度。特别是当一些特许店取得成功以后，希望停止特许经营合同，能独立经营，以免交特许经营费，从而获得更大的利润。此时，总部对连锁店的管理就更加困难。

(3) 容易流失知识产权

在特许经营中，特许人在与受许人签订合同后，特许人就应把自己长期积累的品牌、技术、商誉和管理经验等知识产权传授给受许人，以便其能开展正常有序的生产经营活动。若加盟者素质不高，就有可能造成上述知识产权的泄密等不良后果。

## (四) 特许经营的行业分布

据国际特许经营协会统计，在全世界至少有 75 种不同的行业采用特许经营模式，其中最热门的行业如下。

### 1. 餐饮业

餐饮业是特许经营发展最蓬勃的行业，尤其是快餐店。进入 21 世纪，随着国民经济的快速增长和居民收入的显著提高，我国的餐饮市场表现出强劲的发展势头。加盟特许经营餐饮业投资额从几万元到上百万元不等，一般可以给投资者带来稳定的回报。

### 2. 便利店

这是全世界发展较为成功的特许业务，最早的便利连锁店 7-ELEVEN 便利店已有几十年的历史，在全世界拥有 6 万余家分店，其中半数以上是特许加盟店。加盟便利店相对来讲对管理要求较低，因为由总部负责配送货物及店堂管理指导，经营流程比较简单，获利也较稳定。

### 3. 日用品/食品零售

这一行业的稳定性及成功率都较其他行业高，也是非常普遍的特许经营行业，投资一般不大，也不需要相关经验，加盟门槛较低。

### 4. 教育/培训

这是一个前景正被大家看好的特许经营行业。但业内人士普遍认为该行业需要较大的投资，而且

特许经营期限一般较长，不适宜一般的投资者考虑。目前，世界著名的英语教育品牌，如“EF（英孚教育）”在我国都已具有非常成功的经验。

### 5. 商业服务

这是一个较新的特许经营行业，绝大部分出现在 20 世纪 80 年代后期，包括会计报税、广告代理、企业顾问、房产中介、快递等各项服务，目前在全世界呈现快速发展势头。全世界最大的快印连锁系统“速必得”快印、世界五百强企业之一的“TNT”集团等均为业内领先品牌。

### 6. 汽车用品及服务

这是一个较新的特许经营业务，出现历史虽有一定时间，但随着经济的发展及个人汽车的不断普及，仍拥有广阔的市场前景，值得投资者持续关注。

## 三、自由连锁

### （一）自由连锁的定义

自由连锁又称“自愿连锁”“志同道合”“任意连锁”。自由连锁是指一些经营业务相同的企业，为了降低成本、扩大采购规模、增强竞争力而自愿形成的事业合作体。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。这种联合通过签订自由连锁合同来确定，依据自由原则，各门店可以自由加入或退出。自由连锁最早形成的原因，是众多中小企业在与一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业竞争中，由于势单力薄，竞争力不断下降，市场份额日益萎缩。为了摆脱困境，若干零售商共同投资设立机构，负责共同进货，开展共同促销和广告宣传等活动，以降低成本，提高利润。可见，自由连锁是中小企业对抗大型连锁企业垄断而自行发起的联合组织。自由连锁虽然起源于美国，但在日本也发展较快。自由连锁比较适用于零售业，尤其是对那些中小型连锁零售店更具吸引力。

对于自由连锁，不同国家和组织也有不完全相同的定义。美国商务部对自由连锁的定义是：“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，零售店成员经营的商品全部或大部分从该批发企业进货。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。”日本经济产业省将自由连锁定义为：“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。”

从上述定义可知，自由连锁主要有两种形式：第一种是几家中小企业联合，开办自由连锁总店，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一物资配送中心，所需资金可以通过在分店筹款解决；第二种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下，结成连锁集团，批发企业作为总部承担配送中心和服务指导的功能。

### （二）自由连锁的特征

自由连锁保留了单个资本所有权，同时实现了联合经营，在所有权、财务权和经营权上是独立的，与总部没有隶属关系，只在经营活动上与总部存在着协商和服务关系，总部与加盟店间实行集中订货与送货、统一使用信息和广告宣传、统一制定销售战略、统一使用物流及信息设施的方式，其特征具体体现在以下几个方面。

#### 1. 各连锁门店具有较大的经营自主权

各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，还在经营品种、经营方式和经营策略等方面也具有较大的自主权。但在店名、店貌、采购、配送、销售和服务等方面要由总部实行统一管理，也要按照加盟协议的约定向总部上缴一定的加盟费及指导费。

#### 2. 以自愿加盟协议为基础组建连锁体系

直营连锁是以资产为基础来组成连锁经营体系的，特许经营是以知识产权为基础通过特许加盟合同来组建连锁经营体系，而自由连锁是以自愿加盟协议为基础组建的连锁经营体系。因此，与直营连锁和特许经营相比，总部对各门店约束力相对较弱，是一个比较松散的连锁体系。

#### 3. 联合采购，降低成本

自由连锁的起源是中小企业为了对抗大型连锁企业而成立的，目的是在激烈的市场竞争中降低成



本、提高利润、扩大市场占有率。降低成本的重要手段之一便是联合采购。只有拥有巨大的采购量，供应商才有可能以较低价格提供商品，采购成本和物流成本才能有下降的空间，因此，联合采购、降低成本是自由连锁的重要特征之一。

### （三）自由连锁的优缺点

#### 1. 自由连锁的优点

（1）分店独立性强，自主权大，积极性高

在自由连锁中，由于各门店独立核算、自负盈亏、人事自主，拥有所有权与一定程度的经营自主权，经营效益与门店经营情况直接挂钩，有利于调动各门店经营管理者的主动性和积极性。

（2）投入少，扩张快

自由连锁企业在发展分店时，需要投入的资金少，并且布点多，能够较快形成连锁式的网点分布体系，扩大市场覆盖率。由总部组织的统一经营带来了规模优势和总体组织化。因此，自由连锁具有扩张速度快、成本低的优点。

（3）统一进货，成本低，收益高

各分店由总部统一进货，购货规模大，总部在向供应商购买商品时，具有较强的议价能力，能为分店节约成本；统一促销有利于各分店享受到规模效益的好处。

#### 2. 自由连锁的缺点

（1）控制力不强，一致性较差

在自由连锁体系中，总部与各分店的关系是松散的，各门店独立性强，总部集中统一运作的作用受到限制，特别是在经营战略、经营方针和经营决策等方面的管理效率不如直营连锁高，直接影响连锁体系的竞争实力。此外，由于过于民主，决策迟缓、应变能力弱，竞争力也受到影响。

（2）利益冲突多，形象维护难

由于自由连锁体系中的各方均为独立的利益主体，因此，在经营过程中容易发生利益冲突。同时，当一些门店为了获得自己的利益，做出有损整体形象的行为时，总部则因对各门店的约束力低而得不到有效维护，影响本连锁经营体系的社会声誉。

## 四、三种连锁模式的比较

直营连锁、特许经营、自由连锁三种连锁经营模式的比较见表 1-3 所列。

表 1-3 三种连锁经营模式的比较

| 项目         | 类型       |             |                      |
|------------|----------|-------------|----------------------|
|            | 直营连锁     | 特许经营        | 自由连锁                 |
| 外观形象       | 完全一致     | 完全一致        | 完全一致                 |
| 所有权        | 归总部所有    | 门店所有        | 门店所有                 |
| 经营决策       | 总部统一决策   | 以总部为主，加盟者为辅 | 参考总部意图<br>加盟者有较大的自主权 |
| 商品货源       | 由总部统一配送  | 由总部统一配送     | 大部分由总部供应<br>部分由门店进货  |
| 价格管理       | 总部规定     | 总部规定或推荐     | 自由定价                 |
| 促销         | 总部统一实施   | 总部统一实施      | 自由加入                 |
| 教育培训       | 总部全套训练   | 总部全套训练      | 自由利用                 |
| 总部与门店的关系   | 上下级行政关系  | 特许加盟关系      | 自愿加盟关系               |
| 总部资金构成     | 企业总部自身所有 | 加盟店持有一定股份   | 全部由加盟店出资             |
| 店铺经营者      | 由总经理任免经理 | 加盟者（店长）     | 加盟者（店长）              |
| 加盟店上缴总部指导费 | —        | 5%以上特许费     | 自由连锁管理费              |
| 分店间联系      | 同隶属于企业总部 | 无横向联系       | 有横向联系                |

| 项目           | 类型             |                |           |
|--------------|----------------|----------------|-----------|
|              | 直营连锁           | 特许经营           | 自由连锁      |
| 总部与加盟店的合同约束力 | 视公司规章而定        | 强硬             | 松散        |
| 合同规定的加盟期     | —              | 多为5年以上         | 常以1年为单位   |
| 门店指导         | 总部派驻人员、按营运手册实施 | 专员巡回指导、按营运手册实施 | 要点式的指导、自由 |

### 任务三 连锁经营的优势与风险



#### 张近东不惧互联网：剩者为王，剩下的才是胜者

1990年，苏宁开始创业之路，历经空调专营、综合电器连锁、全品类互联网零售三个阶段，目前在我国和日本拥有两家上市公司，年销售规模超过6000亿元，员工30万人，是我国领先的商业企业。在2020年我国民营企业500强排名中，苏宁控股集团位于第二名。

从20世纪90年代南京的“空调大战”，到与国美电器的“两家争霸”，再到和京东的历次正面交锋，苏宁的掌舵人张近东，在激烈的竞争面前从来没有畏惧过。竞争对手从八大国营商场变成民企大亨，再到如今的互联网新贵，每一个对手都曾看似强大到无以复加，但苏宁始终屹立。

在电商时代，苏宁虽然几经波折，饱尝“站在时代悬崖”的紧张感，但经过一路的过关斩将，苏宁O2O模式终究拨云见日。过去几年张近东饱受争议，但却是O2O零售模式最坚定的实践者。

2015年8月10日，苏宁云商发布公告，阿里巴巴集团旗下淘宝（中国）软件将认购283.43亿元的定增股份，占发行完成后公司总股本的19.99%，成为公司第二大股东；同时，苏宁出资140亿元认购阿里巴巴新股，双方完成交叉持股。9月6日，苏宁宣布与中国商业地产第一品牌万达进行合作，苏宁易购云店将与万达广场全面对接。至此，线上线下两大风头最劲的实力企业，均成为苏宁亲密的合作伙伴。

半年的时间里，苏宁的O2O零售战略变得越发清晰，运作明显有提速之势。线上业务与天猫全面对接，线下物流、实体店面与阿里形成互补，利用线上线下的零售优势与万达展开合作，全方位满足实体店消费者的各类需求，苏宁易购电商销售额持续增加，线下超市、云店网点快速铺开，品类迅猛扩张，商品库存量单位已超过1900万。

对于零售行业，张近东笑称：零售业是一个没有终点的马拉松赛跑，你能够赢过我们吗？我们这个行业比的是耐力，是要消耗的，你有这个体能，你有这个资源供得上消耗，才能最终剩下来。

剩者为王，如今人们看到苏宁成为几十年来“剩下来”的那一个，却大多没有意识到，在一个如此庞大的舞台成为王者，不仅需要勇气，更需要远见。

资料来源：苏宁官网，<http://www.suning.cn>

#### 【案例思考题】

1. 苏宁屡次获得胜利的优势是什么？
2. 苏宁是怎样在激烈的市场竞争中生存与发展的？



## 一、连锁经营的优势

连锁经营和超级市场，被称为“现代流通革命”的两大标志。世界最大的商业零售企业美国沃尔玛公司 2020 年的销售额达到 5239.64 亿美元。一家属于传统产业的零售企业，能够在销售收入上超过一些大银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，其奥秘就在于发展连锁经营。连锁经营之所以被世界上许多国家采用并快速发展，关键就在于这种经营模式有许多传统企业无法比拟的制度优势、效益优势和竞争优势。

### （一）连锁经营的制度优势

在流通领域，连锁经营将分散理财的零售网点组织起来，形成具有足够规模的企业。科学的制度安排，有利于降低交易费用，使连锁企业与上游企业及下游顾客形成长期的信任合作关系，有利于连锁企业获得良好的发展。不同类型的连锁经营有不同的制度安排，体现着各自不同的制度优势。

#### 1. 直营连锁的制度优势

##### （1）规模优势

在直营连锁的经营方式下，总部对同属于某个资本的多个店铺实行高度统一的经营，总部对各店铺拥有全部所有权和经营权，包括对人、财、物及商流、物流、信息流等方面实行统一管理。这种制度安排有利于集中力量办事，可以统一资金调运，统一人事管理，统一经营战略，统一采购、计划、广告等业务以及统一开发和运用整体性事业，以大规模的资本同金融界、生产部门打交道；在培养和使用人才、运用新技术开发和推广产品、实现信息和管理现代化等方面，也可充分发挥连锁经营的规模优势。

##### （2）经济优势

功能集中化体现了直营连锁的经营经济优势。利用总部统一集中大批量进货，容易开发稳定的供货渠道和获得折扣，以达到减少管理费用、降低经营成本、以较低价格出售商品的目的，这是独立零售店所不具备的优势。

##### （3）技术优势

在各个零售连锁店工作的从业人员，虽然人数少且不一定都很专业，但因有总部的直接指导和援助，仍然可使连锁店获得预期成果。

#### 2. 特许连锁的制度优势

特许经营的核心是特许权转让，通过总部与加盟店一对一地签订特许合同，总部在教给加盟店完成事业所必需的所有信息、知识技术的同时，还要将店名、商号、商标、服务标记等在一定区域内的垄断使用权授予加盟店，并允许其在开店后继续经营。因此，特许经营的制度优势主要表现在其对连锁体系中经营者（盟主）、加盟者、消费者三方的好处上。

##### （1）特许连锁经营对盟主的好处

第一，盟主既节省了资金，也获得了扩大市场的机会，能够提高其知名度，加速连锁事业的发展；第二，盟主开展新业务时，有合伙人共同分担商业风险，能够大大降低经营风险；第三，加盟店是盟主稳定的商品流通渠道，有利于巩固和扩大商品销售网络；第四，盟主可根据加盟店的营业状况、总部体制和环境条件的变化调整加盟店数量和布局策略，掌握连锁经营的主动权；第五，统一加盟店的店面设计、店员服装、商品陈列等，能够形成强大而有魅力的统一形象，有助于企业品牌的塑造。

##### （2）特许连锁经营对加盟店的好处

第一，没有经验的创业者也能经营商店，可以减小失败的危险性；第二，能借用连锁总部的促销策略；第三，用较少的资本就能开展创业活动；第四，能进行高效率的经营，能够受到总店的参谋指导，可以持续地扩大和发展事业；第五，能稳定地销售物美价廉的商品，并能够专心致力于销售活动；第六，能够迅速适应市场变化。

### (3) 特许连锁经营对消费者的好处

第一，标准化的经营使消费者在任何一个加盟店都能享受到标准化的优质商品和服务；第二，加盟店通过扩大规模、简化环节，降低了销售费用，使消费者能享受到物美价廉的商品和服务。

### 3. 自由连锁的制度优势

自由连锁是在保留单个资本的所有权的基础上实行的联合，各分店都独立核算、自负盈亏、人事自立，总部对各分店的管理功能较弱，侧重于指导和服务功能。自由连锁的优势体现在以下几个方面。

#### (1) 灵活性

在自由连锁的经营方式下，各分店有较大的独立性，因此灵活度较高，能充分调动经营者的积极性，迅速跟踪市场行情做出及时有效的调整。

#### (2) 学习性

自由连锁各分店具有横向联系，有利于相互学习、共同发展。

#### (3) 流通性

自由连锁将两个以上流通环节的职能互相结合，能够实现流通的“纵向组合”并发挥出更高的效能。例如，自由连锁可以在批发和零售职能相结合的基础上，引入设计、加工的职能，从而提高商品的附加值。

#### (4) 获利性

自由连锁总部是由加盟店集资组成的，所以加盟店可以得到总部利润中作为战略性投资的、持续性的利润返还。

## (二) 连锁经营的效益优势

连锁经营之所以能取得良好的经济效益，最根本的原因在于把现代化工业大生产的原理应用于零售业，实现了商业活动的标准化、专业化和统一化。这也构成了连锁经营产生规模效益的重要基础。一方面，先进的营销技术可以在众多的店铺大规模推广，从而获得技术共享效益；另一方面，投资的成本和风险又可以在众多的店铺得到均摊，从而可以降低商品的成本。连锁经营的效益优势体现在以下几个方面。

### 1. 经营技术开发的专业化，有利于店铺经营水平的提高

在连锁体系内部有总部和店铺两个层次。总部的重要职责之一就是研究企业的经营技巧，包括货架的摆放、商品的陈列、店容店貌的设计、经营品种的调整等，直接用于指导店铺的经营，这使店铺摆脱了传统零售业靠经验操作的模式，转而向科学要效益。连锁总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个店铺，使各店铺的经营水平普遍提高，从而获得技术共享效益（相对其他企业来说是一种超额利润），同时分摊技术开发的成本。这是单个企业无法做到的。

### 2. 标准化的经营，有利于改善服务、扩大销售

在商业连锁经营方式中，商店的开发、设计及标准化的设备、陈列、产品、操作程序、技术管理、广告设计等都集中在总部。总部负责连锁店的选址及开办前的培训工作，提供全套的商业服务方案，并始终不断地对各连锁店进行监督、指导、交流和培训工作，从而保证了各连锁店在产品、服务、店名店貌等方面的统一性，以满足消费者对标准化的产品和服务质量的要求，达到吸引顾客、扩大销售的目的。标准化经营对树立店铺的形象更是意义重大。

### 3. 物流中心承担了部分批发职能有利于利润提升

批发环节的部分利润由社会转到了企业内部，零售环节的利润在很大程度上取决于商品所经过的流通环节数量。一般而言，流通环节越少，商业流通费用越低，零售环节所能获得的销售利润也就越多。连锁企业一般都设有物流中心，专门为店铺进行商品配送。这些商品一部分直接从工厂进货，减少了流通环节；同时还有一部分商品从供应商取得时是原材料或半成品，需要物流中心进行加工、包装、分类等装配作业，增加了商品的附加值，从而将一部分利润转移过来。

### 4. 集中化的经营与管理，有利于降低企业的经营成本

连锁经营的同业性，使各个店铺的一些共同性活动，如采购、储运、广告宣传、会计核算等，可



以集中起来由总部统一操作。众多的店铺共享一套经营设施，共享一套管理机构，各个店铺无须设置烦琐的管理机构，无须配备相应的管理人员。这样做的好处有两个：其一，从总体上降低了企业的管理成本；其二，集中操作所带来的经营成本的降低是显而易见的。如进货，由于有多个店铺创造了大量销售的条件，因此总部可以通过大批量采购，从厂家获得较低的价格即批发价格。又如，由于总部送货，各个店铺需要的库存面积及库存量都很小，从而可以扩大销售面积，减少资金占用。

#### 5. 连锁经营有利于减小商业投资风险

连锁企业经营多个店铺，即使个别店铺经营失败也不会影响整体的经济效益，因为某一决策的失误造成的损失可以由许多店铺共同分摊，这样大大降低了商业投资的风险。对于购买特许经营权的被特许人而言，加盟一个特许连锁店，可以利用已得到实践检验的成功的商业交易方式，获得特许人的指导和帮忙，比起其单独开店，成功的概率大大提高了，减少了行业新人面临的各种风险。有人认为“特许经营是进入商界的安全通道”。

#### 6. 连锁经营有利于提高零售商业的地位，有利于指导生产，组织适销对路的商品

连锁经营店自产生和发展以来，对生产领域的促进作用日益增强。一是连锁店联合起来大批量购买，使生产过程的连续性得到保证，生产厂商减少了生产费用。二是连锁店一头连着消费者，另一头连着厂家，能更及时地向厂家反馈消费者的信息，指导厂家生产适销对路的商品。同时，连锁店还给厂家提供了在广大地域内迅速、经济地试验新产品的零售实验室。商业不再是单纯地把工厂生产的商品卖给消费者，而是根据消费者的需求让工厂生产商品；商业不再是隶属于生产厂家进行销售的商业，而成为反映消费者需求、指导厂家生产的商业。三是连锁店的形成增加了社会产品的总量。因为零售费用的降低相对扩大了消费者的购买力，购买力的增加反过来刺激了生产的发展，也增加了商店的销售额。

除此之外，连锁经营网点多、辐射范围广、市场占有率高，能够迅速大规模地集中资金，实现投资的灵活转移，取得市场机会效益等，这些都是连锁经营取得良好经济效益的重要原因。

### （三）连锁经营的竞争优势

连锁经营解决了大批量销售与消费者分散需求之间的矛盾，是零售组织的重大变革，被称为零售业的第三次革命。连锁经营通过标准化、简单化、专业化原则提高经营效率，实现规模效益，有其他零售组织形式无法比拟的竞争优势，具体表现在以下几个方面。

#### 1. 容易快速聚集资本，有利于抓住稍纵即逝的市场机会

连锁经营方式，特别是加盟连锁方式，能把众多单个资本迅速集中起来，形成整体力量。在同样的竞争条件下，可以及时抓住市场机会，进行投资、进货、研发新产品，给企业带来良好的经济收益和发展机会。

#### 2. 组织化程度高，增强了市场竞争能力

连锁经营是商品流通中组织化程度较高的，集生产加工、零售、批发于一体的组织形式。它组织环节少，调节灵敏，反应迅速；它通过连锁体系的销售网络和销售渠道与消费者相联系，能快速准确地了解和掌握市场信息，迅速将生产厂家的产品推向市场，扩大自身的市场占有率，增强自己的市场竞争能力。

#### 3. 经营费用低

连锁经营总部统一采购，进货量庞大，能够最大限度地获得较大程度的价格折扣和其他优惠。连锁经营一般不经过批发商而直接从供应商（厂家）进货，降低了购货成本和运输费用；由于采取总部统一存货管理，采用物流配送中心的组织形式，较之单店可以节约很多仓储费用；在广告宣传方面，由连锁总部统筹负责，既体现了整体的宣传效果，又节省了广告费用。此外，连锁经营标准化、模式化的操作和店铺形式，在提高连锁经营管理效率的同时也降低了管理成本。

#### 4. 产品销售能力强

连锁店中的商品或服务较其他商业模式的机构更具价格优势，而且集中采购使商品的品质有所保

证，因此对顾客有很强的吸引力。连锁店位置分散、运输方便、配送快捷，而且多个分散的连锁单店构成一个有序的服务网络，能从售前、售中、售后给消费者提供快捷优质的服务，具有服务优势，这些都使连锁店具有强大的销售能力。

### 5. 实现规模经济

连锁经营的出现解决了大规模销售与单个中小零售商要求维持其经营独立性之间的矛盾，使得连锁总部和连锁分店能享有规模经济带来的经济利益，同时对连锁分店的独立经营又不构成威胁。正因为连锁经营存在上述优势，所以连锁经营有较强的竞争能力，具有巨大的发展前景，使连锁经营在全球经久不衰。

## 二、连锁经营中存在的风险及风险规避

### （一）连锁经营的风险

连锁经营虽然有巨大的优势，但也存在一定的风险。连锁经营是一种经营组织方式，只有和经营者的能力、资金以及市场环境等各方面因素相结合才能发挥出最大的功能。连锁经营中可能存在的风险有以下几个方面。

#### 1. 经营风险

连锁经营作为一种现代的组织形式和经营方式，其经营活动的运转是由经营管理者来进行的，经营管理者素质和能力的高低往往决定着经营的成败。连锁经营作为现代化的经营形式和组织形式，要求经营者必须具备相应的素质和能力。连锁总部提供给各分店的经营诀窍和经营模式并不能保证成功，只不过是提供了一个基本的业务工具，经营成功依靠各分店经营者的经营才能。而决策的失败意味着经营成果的丧失，由此带来一定的风险，这是由经营者带来的风险。

首先，作为总部经营管理者，要有灵敏的市场分析能力和较强的决策能力，能根据市场变化及时进行分析研究，提出对策，指导各门店的经营管理活动，否则就有可能导致经营的失败。

其次，对加盟的经营者有一定的能力和素质要求。在特许经营中，连锁总部所提供的经营诀窍体系和经营模式是需要加盟经营者来运作的，能不能成功往往取决于加盟经营者的素质和能力，虽然连锁总部可以进行一定的技能培训，但经营才能和天分并非人人都具有，因此，若加盟经营者不具备经营才能也会导致经营的失败。

最后，需要注意连锁经营的扩张风险，规模效益是连锁经营追求的基本目标，但规模的扩张是要和市场、资金、人才及管理水平相匹配的，若处理不当，就会产生经营风险。

#### 2. 市场风险

市场变化莫测，消费者的需求呈现多层次、多样化的趋势，连锁经营者面对的是不确定因素的增加和更加激烈的市场竞争。这些风险是由市场本身带来的。市场风险主要体现在两个方面：一是在现代市场经济条件下，市场消费变化莫测，消费者的需求日益呈现出多层次、多元化的趋势，消费的不确定因素不断增加，市场分析和预测的难度越来越大，面对复杂多变的市场变化，连锁经营者一旦稍有不慎，做出错误的决策就有可能给企业带来巨大的损失；二是在现代市场经济条件下，连锁企业面临的市场竞争将会越来越激烈，“商场如战场”，连锁经营的市场风险也不断加大。

#### 3. 管理风险

连锁门店是在总部的统一管理下，按照统一化、标准化和专业化的原则进行运作的。连锁总部的管理水平直接关系到经营风险的大小。连锁经营总部支援、指导不力，特别是信息传递、后勤支援、广告宣传等出现偏差或力度减弱，会给企业带来意外的风险，甚至造成整个连锁经营体系的崩溃，使连锁企业遭受重大损失。

### （二）连锁经营风险规避

对连锁经营中存在的风险进行规避的主要方法有自我评估、行业评估、连锁集团的评估和消费者评估等。



### 1. 自我评估

(1) 企业是否要开展连锁经营? 要确定这一点, 须评估品牌实力如何, 是否有独特的技术、专利技术或管理技术, 是否有开展连锁经营的人才储备, 是否有足够的资金实力。

(2) 对于特许连锁经营, 加盟者要参加一个加盟体系, 需检验自己是否适合成为加盟者, 一定要明确地认识自我的需求及发展方向, 确认自己能否融入某个连锁体系。因为加盟是一种事业而非一份工作, 加盟给予的是经营传承而非成功的保证。

### 2. 行业评估

必须认真研究所选行业的发展前景是属于流行性的行业、有发展后劲的潜力行业, 还是如餐饮业和日常生活用品的零售业一样的平稳性行业。

### 3. 连锁集团的评估

本书中所阐述的连锁集团评估只能是针对特许连锁中的盟主, 因为直营连锁决策完全由总部决定, 分店只能执行, 只有特许加盟店才会考察集团总部。考察的内容包括盟主的经验、开店时间、店铺数量、专业化程度、企业文化、人才实力、资金实力、服务状况、社会口碑、经济效益、产品生命周期、费用情况、店铺成活率等。

### 4. 消费者评估

做好消费者评估就等于做好市场评估。有两种评估形式: 一是对当地消费者的评估。评估内容主要包括人数、年龄、收入水平、消费欲望、生活方式、家庭结构、文化层次、社会地位、消费结构、消费倾向等。二是进行消费者比较评估。目的是考察清楚样板店的繁荣是不是就是自己开店的繁荣, 就像是营销学里讲的市场有机会, 但不一定是自己的营销机会一样。进行比较研究, 发现不同市场的差异, 或扬长避短, 或对症下药, 采取相对应的目标策略, 才能把握消费者的消费行为。连锁企业由于地域广、分布散, 做好消费者评估显得尤为重要。

## 任务四 连锁企业的“3S”原则



### 案例导入

#### 阿尔迪“杀入”沃尔玛“老巢”, 为何能开火 1300 多家店

阿尔迪连锁商店 (ALDI) 是德国最大的连锁集团, 1948 年开始经营廉价食品, 在全球已有 8000 余家门店。阿尔迪曾在德国市场与沃尔玛正面交锋, 结果沃尔玛一败涂地, 在亏损数亿美元后于 2006 年初彻底退出德国市场。不仅如此, 这家企业还杀向沃尔玛的老巢——美国, 到 2014 年已拓展了 1300 余家门店。在美国一项名为“超市在消费者中受欢迎程度”的调查中, 阿尔迪斩获第一名, 得票数远远超过沃尔玛。那么它的经营之道是什么?

#### 1. 少即是多——精品经营造就低价

从 20 世纪 20 年代初起, 阿尔迪的企业精神便诞生了——坚持简单。这不仅仅是喊口号而已, 而是从商品、卖场、陈列、促销等经营层面, 到组织、人力、流程等管理层面, 所有的环节都依照简单原则运作, 尽可能简单, 而且要一直坚持。

在商品选择上, 阿尔迪舍弃了多样化的风格, 相比其他超市动辄上万种商品, 它们只专注在 700 种最常被购买的商品上, 货物种类虽少, 但基本能满足生活必需品的供应。而且阿尔迪只出售同一品类中的一款明星产品。在一般的超市里, 顾客会发现 16 个品牌的番茄酱, 而在阿尔迪只有一种品牌, 每种商品只提供一种选择, 即同类商品之中最好的品牌。

这样做的好处是单一种类货品的销售量巨大, 对于这种货品的采购数量也就比普通超市大很多。阿尔迪是世界上最大的批发采购商, 它每年购买的单件商品的总价值超过 5000 万欧元。供货商无法抗拒阿尔迪为他们提供的没有竞争品牌的销售渠道, 以及规模效应, 所以能够给予阿尔迪最低的进货价格, 进而让阿尔迪保持商品的最低售价。

由于保证了绝对最低价，少了纷繁复杂的品牌选择，消费者也省去了对比，能干脆利落地选择产品而不是品牌，因此单项商品的销量很高。货物品种少的另一个好处就是，运输和仓储方便，高效，极大简化了卖场管理。

阿尔迪从不在繁华地段开店，选址均位于居民区附近，大学校区附近或城区边缘，这些地段房租便宜，但客流充足。同时，阿尔迪的店面也极为朴素，店铺面积仅有300~1100平方米，各店样式统一。这样可以保证开设分店时简单快速，费用可降到最低。

## 2. 大而化简——管理抠门服务“偷懒”

在营运管理上，阿尔迪也尽可能简化。比如，经过测试后，阿尔迪发现找零钱的时间会影响销售效率，所以价格尾数全部规整。消费者称阿尔迪是“从不提供不必要的服务”，如顾客需自带购物袋或另付钱购买塑料袋，使用购物车要付押金等，而在低价吸引下，顾客也不计较这些“不完善”。

在另一些方面的管理则是让许多经营者都无法理解，更不敢效仿。比如说，阿尔迪向消费者提供无条件退货，哪怕是一瓶喝了一半的酒也可以退。因为阿尔迪认为，这样可以省掉与客户纠缠的客服人员人工费、律师费、电话费。

阿尔迪没有母公司，也没有行政管理部门，只有一个由曾担任过分店经理的经理人所组成的“管理委员会”，各分公司被充分授权。由于取消了指挥部门，组织“被迫”让从事基础工作的员工也参与到管理之中，给员工更大的授权及更有创新性的任务——在别的公司，这些任务都是下达给指挥部门的。

在人力资源管理方面，阿尔迪店内一般只有4~5名员工。这意味着阿尔迪可以支付员工很高的薪水，聘请精干和年轻化的员工，但是从整体上又做到了节约劳动力成本。

资料来源：联商网，<http://m.linkshop.com/article/news/333641?from=web>

### 【案例思考题】

阿尔迪怎样把简单化做到了极致？

连锁经营之所以能在激烈的竞争中迅速发展，是因为它适应社会化大生产的要求，实现了商业活动的标准化、专业化和简单化（即“3S”原则），从而获得其他商业形式无可比拟的经济效益。连锁经营企业的“3S”原则是指：标准化（Standardization）、专业化（Specialization）和简单化（Simplification），这是连锁经营企业在扩大组织规模、发展连锁网点以及开展日常经营活动中，无论企业决策层、管理层还是一般的业务操作人员都必须坚持和遵守的原则。这三点缺少任何一个，连锁经营系统都难以形成。

## 一、标准化

标准化是连锁企业为了适应市场竞争的需要，一切工作都按规定的标准去做。通常连锁企业的管理标准化主要表现在商品、服务的标准化和企业整体形象的标准化上。当企业将各个环节的标准制定出来以后，每一个部门、门店、员工都应按照统一的标准执行。连锁经营的标准化表现在以下两个方面：一是作业标准化。总部、分店及配送中心对商品的订货、采购、配送、销售等各司其职，并且制定规范化规章制度，整个程序严格按照总公司所拟定的流程来完成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计、设备购置、商品的陈列、广告设计、技术管理等都集中在总部。总部提供连锁店选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务，从而保证了各连锁店整体形象的一致性。

在具体执行中，连锁企业标准化的工作主要包括以下几个步骤。

### 1. 科学制定各项作业标准和管理标准

连锁企业通过作业研究、数据采集、定性与定量分析等方法制定出既简便易行又节约人力、物力的标准化工作规范，使所有工作都按标准去做。这些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，考核评估标准化等。



## 2.严格的培训让员工掌握各项标准

连锁企业制定出科学的标准后，在此基础上编写详尽的营运手册，并作为培训员工的依据。通过严格、系统的培训，每个员工都能完全掌握手册的标准内容并加以实施。

## 3.严格的管理保证标准化的实施

在一个由总部和众多门店构成的庞大体系中，标准化的贯彻实施靠的是严格的管理和监督，否则标准化就会流于形式。许多连锁企业设立了督导员这一岗位，其职责就是到各个门店去检查、评价营运过程是否按标准实施，同时也给予相应指导。也有连锁企业采取“神秘顾客”的方式，让监督者以普通顾客的身份出现在门店，亲身体会服务并对门店进行考核。

当然，标准的制定并不是一劳永逸的，而应随着时代的进步和条件的变化不断更新。只有通过门店的实践和探索，以及总部的研究开发，以不懈的努力来改善连锁店的营运标准，标准化才不会使工作僵化。因此，标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期地坚持标准及不断地改善标准。



### 拓展阅读

#### 麦当劳经营的标准化

麦当劳的第一本操作手册有15页，不久之后的第二本扩展到38页，1958年后的第三本多达75页。在操作手册中可以查到麦当劳所有的工作细节。在第三本操作手册中，麦当劳开始教加盟者进行公式化作业：如何追踪存货，如何准备现金报表，如何准备其他财务报告，如何预测营业额，如何制定工作进度表等。甚至可以在手册中查到如何判断盈亏情况，了解营业额中有多大比例用于雇用人员、用于进货，又有多少是办公费用。每个加盟者在根据手册计算出自己的结果后，可以与其他加盟店的结果进行比较，这样就便于立即发现问题。麦当劳操作手册的撰写者不厌其烦，尽可能对每一个细节加以规定，这正是操作手册的精华所在。也正因为如此，麦当劳经营原理才可以被快速地全盘复制。

每个麦当劳餐厅都有一个金黄色“M”形的双拱门标志，以红色和黄色为主。根据统计，最适合人们从口袋里掏出钱的高度是92厘米，因此，麦当劳的柜台高度设计以92厘米为标准。每家麦当劳餐厅店内的布局基本一致：壁柜全部离地，装有中央空调；厨房用具全部是标准化的，如用来装袋用的“V”形薯条铲，可以大大加快薯条的装袋速度，用来煎肉的贝壳式双面煎炉可以将煎肉时间减少一半；所有薯条采用“芝加哥式”炸法，即预先炸3分钟，再临时炸2分钟，从而令薯条更香、更脆；生菜从冷藏库送到配料台，只有2个小时的保鲜期限；与汉堡包一起卖出的可口可乐，据测在4℃时味道最甜美，于是全世界麦当劳的可口可乐温度统一规定保持在4℃；为了保证出品的口感，所有食品都设置了制成后的保存期限，如薯条为7分钟，苹果派为90分钟等。除此之外，每位顾客的整体服务时间最多为3分30秒，从顾客开始排队和走向柜台算起，到其取得点购的餐点且服务员说过“谢谢光临”为止，其中排队时间不得超过2分钟，柜台服务时间从统计点餐到呈递给顾客的时间为60秒或更短。



### 课堂思考

#### 真功夫标准化运作

经过30多年的发展，真功夫餐饮管理有限公司是中国具有影响力的快餐品牌之一。真功夫成功的关键是不断学习洋快餐的标准化，从前线到后台各个操作流程的标准化。曾经有一个难题摆在创始人面前：传统的蒸饭与炖盅，只能用传统的高温炉、大锅和蒸笼。使用这些陈旧的厨具，一方面后台的员工高温难挡；另一方面拿取产品十分不便，需要不断上搬下卸。另外，燃气灶火也忽大忽小，很难控制火候，对菜品质量稳定性也存在一定影响。

一个偶然的机，该创始人在参观朋友的制衣厂时，从给熨斗提供蒸汽的蒸汽发生器上找到灵感，一套完整的电脑程序控制蒸汽设备终于浮出水面，新设备保证了同一炖品蒸制时的同温、同压，因而

几乎是绝对的同一种口味。从此，真功夫的餐厅里不再需要厨师，不再需要任何一把菜刀，服务员只要将一盅盅饭菜半成品放进蒸汽柜里，设定好时间和温度，时间一到就能拿出香喷喷的饭菜，真正实现“千份快餐同一口味”。同时，真功夫在管理上全面学习麦当劳的流程和店面管理经验。把餐厅经营的各个流程、工序全部细化成为具体的标准，形成9本手册，贯彻到员工日常的培训和考核中去。而真功夫标准化是后勤生产、烹制设备、餐厅员工操作三位一体的标准化体系，这正是真功夫企业核心竞争力之所在。后勤生产标准化：真功夫以采购、加工、配送三大中心组成的后勤中心，保证了从选料、加工、配送等各道工序的标准化。烹制设备标准化：真功夫独创的“电脑程序控制蒸汽设备”是其产品品质和营养的最强有力的保证。员工操作标准化：独创的营运手册和经营理念对员工工作和服务都进行了人性化的标准规范。凭借“标准化”，真功夫引起了全国餐饮业的关注。众多外地的快餐同行或餐饮业界人士纷纷慕名前往真功夫餐厅考察。

资料来源：真功夫官网，<http://www.zkungfu.com>

### 【案例思考题】

餐饮连锁企业的标准化与商品零售连锁企业的标准化有什么不同？

## 二、专业化

专业化是指连锁企业的经营必须在整体规划下进行专业分工，在分工的基础上实行集中管理，从而将工作特定化和进一步专业化，追求独特和卓越，开发、创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现在总部与各门店及配送中心的专业分工，也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工，使采购、销售、仓储、商品陈列、财务、促销、经营决策等各个领域都有专人负责。专业化体现在以下几个方面。

### （一）以职能划分来看，总部的职能是管理，门店的职能是销售

总部重点研究企业的经营技巧，直接指导门店的经营，这就使门店摆脱了过去靠经验管理的影响，大大提高了经营水平。并且，连锁总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个门店，使所有门店的经营管理水平普遍提高，获得技术共享效益，同时分担技术开发的成本。

### （二）职能部门的业务分工体现出专业化的特征

例如，物流中心负责商品的储存和配送；财务部负责收、付款业务及对现金流的管理；信息部负责各种信息的收集、传递、分析和信息流管理。不同职能部门的设置是连锁企业专业化分工的组织保证。

### （三）把员工放到正确的位置

从岗位分工看，连锁企业根据需求，通过招聘或内部培训获得必要的人才，再根据他们的经历、能力、学历将其分配到合适的作业程序上。专业化就是把一个人放在他最擅长的岗位上，做到人尽其才，使整个系统内的人力资源配置处于良好状态，这样工作效率也会越来越高，每项工作花费的时间和成本也会越来越低。

“由专业的人去做专业的事”，具体体现在以下各个专业岗位上。

#### 1. 采购的专业化

聘用或培训专业采购人员来采购商品可使连锁店享有下列好处：对供应商的情况比较熟悉，能够选择质优价廉、服务好的供应商作为供货伙伴；了解所采购商品的特点，有很强的采购议价能力。

#### 2. 库存的专业化

专业人员负责库存，他们善于合理分配仓库面积，有效地控制仓储条件，如温度、湿度，善于操作有关仓储的软硬件设备，按照“先进先出”等原则收货发货，防止商品库存过久变质，减少商品占库时间。

#### 3. 收银的专业化

经过培训的收银员可以迅速地操作收银机，根据商品价格和购买数量完成结算，减少顾客的等待时间。



#### 4.商品陈列的专业化

由经过培训的理货员来陈列商品，他们可利用商品的特点与货架位置进行布置，能及时调整商品位置，防止缺货或商品在店内积压过久。

#### 5.门店经理在店铺管理上的专业化

门店经理负责每天店铺营业的正常维持，把握销售情况，向配送中心订货、进货，监督管理各类作业人员，处理店内突发事件。

#### 6.公关法律事务的专业化

连锁总部通过聘用公关专家，可以以公众认可的方式与媒体和大众建立良好关系，树立优秀的企业形象；而通过专职律师来处理涉及公司的合同、诉讼等法律事务，能确保公司少出法律问题，始终合法经营。

#### 7.店铺建筑与装饰的专业化

利用房地产专家、建筑师、商店装饰专家的职业敏锐度，把店铺建在合适的地点，采取与消费者购物行为相一致的装饰方式，使购物环境在色彩、亮度、宽敞度、高度方面维持在一个较高的水准。

#### 8.经营决策的专业化

聘用资深经理，连锁店在店铺形态选择、发展区域、扩张速度等方面均可实现决策专业化，保证决策的高水平。

#### 9.信息管理的专业化

建立或采用配送中心物流管理系统，商品、人事管理系统，条形码系统，财务系统，店铺开发系统，连锁集团数据库系统等信息系统，企业可及时评价营业状况，准确预测销售动态。

#### 10.财务管理的专业化

任用财务专家实现连锁店在融资、资金流通、成本控制方面的高水平营运。

#### 11.教育培训的专业化

设立培训基地，任用专职培训人员，持续地为连锁店培养高素质的员工。



### 拓展阅读

#### 星巴克的服务策略

星巴克在一系列的服务工作中，将每一个步骤都专业化，严格要求它的产品和员工，在这个过程中又同时将贴心的服务体现在咖啡的品质、器械的质量、店面的装潢和员工的行为上，让顾客真实地体会到每一个细节的用心与服务的到位。

星巴克对员工有严格的要求，它要求员工要了解基本的和更加精细的咖啡知识，要热情地与人分享有关咖啡的知识，要知道如何确定咖啡在何时味道最好，等等。当然，还有员工脸上的微笑。除此之外，星巴克的装潢也有要求。虽然在同一个城市，不同的星巴克店的装潢风格是不一样的，但其总是要求装潢要达到人与自然的和谐。

除了咖啡饮料以外，星巴克还在店内出售一切与咖啡有关的东西，譬如各种口味的高原咖啡豆和综合咖啡豆，新鲜烤制的各种咖啡蛋糕以及制作咖啡的器具。星巴克注重产品的专业质量，无论是原料豆的采购和运输、烘焙、配制、配料的掺加、水垢滤除，还是最后把咖啡端给顾客的那一刻，一切都必须达到最严格的要求，都要恰到好处；同时，星巴克出售的任何咖啡制作的设备都要经过测试和评估，任何新设备在上市前都会经过严格的检测。

星巴克在广告上的支出平均每年只有100万美元，与同类行业相比很少。在广告上节省出的费用运用在对员工的照顾上。而星巴克宣传自己的方式，则是通过媒体、咖啡讲座、各种市场活动宣传和介绍咖啡文化，让顾客了解咖啡的同时了解星巴克，并且通过这种与顾客交流的方式使顾客体会到他们的诚意。星巴克真诚贴心地对待员工和顾客，将关系营销运用得非常好，在体现专业化的同时也体现出了星巴克服务的人性化。

星巴克一直在各方面追求完美，对顾客，它用最真诚的心制作高质量的产品；对员工，它创造相互尊重、相互信任的工作氛围；对合作伙伴，它认真挑选，建立良好的合作关系。独特而成功的关系营销，使星巴克取得了现在的成功。

资料来源：星巴克官网，<https://www.starbucks.com.cn/>，有删改

### 三、简单化

简单化是指将作业流程尽可能地化繁为简，创造任何人都能轻松且快速熟悉作业的条件。连锁经营强调简单化并不意味着减少作业环节，而是去掉不必要的环节和内容，减少经验因素对经营的影响。连锁经营扩张讲究的是全盘复制，不能因为门店数量的增加而出现紊乱。连锁系统整体庞大而复杂，必须将财务、货源供求、物流、信息管理等各个子系统简化，去掉不必要的环节和内容，以提高效率，实现“人人会做，人人能做”。为此，连锁企业要制定出简明扼要的操作手册，精简不必要的过程，以较少的资源付出获得较大的经济效益。



#### 拓展阅读

#### 炸薯条的作业流程

西式连锁快餐厅通常将各项工作流程很好地实现简单化和标准化。下面以炸薯条的作业流程为例展示其简单化的作业流程，由于操作简单易行，每个看过的新手操作员都可以按照这一标准化的流程，迅速上手。

- (1) 用标准化容器舀起一勺生薯条。
- (2) 用手将容器上凸出的薯条抹掉，此时容器里的薯条数量即为标准重量（无须人工计量重量）。
- (3) 将薯条倒入油槽，此时油温已经按标准设定好（无须人工确认油温）。
- (4) 按下油槽工作的时间控制开关，开始炸薯条。
- (5) 听到时间提示音后，用漏勺将薯条捞起（无须人工控制时间）。
- (6) 将漏勺抖一下，抖掉勺中的油。
- (7) 将炸好的薯条倒入恒温箱中（无须人工保持温度）。



## 【项目练习】

### 一、单项选择题

- 世界上第一家正规的连锁经营商店是（ ）。
  - 美国大西洋与太平洋茶叶公司
  - 麦当劳
  - 肯德基
  - 沃尔玛
- 合同连锁是指（ ）。
  - 直营连锁
  - 特许经营
  - 自愿连锁
  - 自由连锁
- 1995年，外资连锁零售企业（ ）进入中国市场，在北京开设了第一家商店。
  - 沃尔玛
  - 麦德龙
  - 大润发
  - 家乐福
- 在经营方式上，连锁经营是以（ ）为中心的规范化管理，传统商业经营是以人为中心的经验管理。
  - 信息技术
  - 制度
  - 手工操作
  - 人
- 在连锁经营的几种模式中，所有权分散，经营权集中，以经营权来控制所有权的是（ ）。
  - 直营连锁
  - 自由连锁
  - 特许经营
  - 公司连锁

### 二、多项选择题

- 连锁经营的“3S”原则是指（ ）。
  - 简单化
  - 集中化
  - 标准化
  - 专业化
- 连锁经营的实质内容是（ ）。
  - 企业识别系统的统一
  - 经营管理的统一
  - 商品和服务的统一
  - 经营理念的统一
- 连锁企业的三大核心技术是（ ）。
  - 采购技术
  - 商品陈列技术
  - 物流技术
  - 信息技术
- 连锁企业的识别系统包括（ ）。
  - 商标和商号
  - 招牌
  - 员工服装
  - 经营设备
- 连锁企业的规模化主要体现在（ ）。
  - 采购规模化
  - 管理规模化
  - 物流规模化
  - 营销规模化

### 三、简答题

- 列举连锁经营与传统经营方式的区别。
- 连锁经营与传统经营方式相比有哪些优势？
- 特许连锁有哪些特征？
- 简述应如何构建连锁经营体系。
- 简述连锁经营的“3S”原则。

## 四、案例分析题

### 全聚德发展连锁经营，立志做中国的“肯德基”

世界上最出名的鸭子有两只：一只是美国迪士尼的唐老鸭，另一只是中国的全聚德烤鸭。唐老鸭象征了美国式的诙谐幽默，全聚德烤鸭则代表了中华美食。

近年来，全聚德在体制、机制、营销、管理、科技、企业文化、精神文明建设等方面进行了一系列创新，这个享誉全球的百年老店走上了规模化、现代化和连锁化的经营道路。门店数量从集团组建初期的3家发展到2019年的百余家，品牌价值由1994年组建时的2.69亿元猛增到2018年的222.15亿元，并于2007年作为中国餐饮行业的首家上市公司，成功登陆A股市场。全聚德的净利润也从2007年的6300万元增至2018年的7304万元。有着“中国第一餐饮”美誉的全聚德正在向着“世界一流美食，国际知名品牌”的愿景迈进。

过去，北京人一说吃全聚德烤鸭，都知道可以去3个地方：前门大街、和平门、王府井。如今，全聚德门店数量已超过100家。不少外地朋友甚至不用跑到北京，在家门口就能吃到地道的全聚德烤鸭。这一变化主要是由于在中国全聚德集团成立后，大力推进连锁经营的结果，全聚德也成为中国本土餐饮企业第一个运用连锁经营模式的企业。

为了发展连锁之路，全聚德建起了配送中心、培训中心，建立了一系列操作标准、统一的企业视觉识别系统，成立了专门的连锁开发部门。全聚德根据实情在当初创立的“特许加盟收取一次性加盟费和定额商标使用费、保证金担保及恰当把握合同的签订时间”等做法，如今已经广泛被国内同行效仿。

2007年是全聚德历史上的一个重要年份。这一年，全聚德完成了对北京仿膳饭庄、丰泽园饭店和四川饭店3家企业的收购，并于当年11月20日正式在深圳证券交易所挂牌上市，成为中国餐饮企业的首家上市公司。由此，全聚德从单一品牌的老字号烤鸭店，变身为多品牌的餐饮上市集团。

自从定下了连锁经营的发展战略，标准化问题就被全聚德提上了重要议事日程，因为连锁的前提就是标准化。中餐的标准化一度被业内认为“不可能”，可全聚德偏要做“第一个吃螃蟹的人”。

“过去，中国人炒菜哪儿讲什么标准，使用的都是‘温火’‘旺火’‘盐少许’之类的模糊概念。可‘温火’是多少度？‘旺火’是多少度？‘盐少许’是多少克？‘薄如镜’究竟指多薄？如果没有一个统一的标准，就很难保证菜品口味的一致性。”为了制定全聚德特色菜品的统一操作标准，全聚德的厨师还真较了真儿。他们用天平来称花椒的重量，用红外线测温仪来测量炉火的温度，用千分尺来量薄饼的厚度……经过1年的努力，40多道特色菜品的标准被制定了出来，全聚德又通过讲课等方式，将标准在各门店贯彻下去。

除了制定菜品的操作标准外，全聚德还特别注重专有技术的物化，如研发各种全聚德的专用调料配方由厨师长统一控制，开发烤鸭的专用设备，用智能烤鸭炉替代传统的明火果木挂炉等。“这样一来，不仅能够保证各门店菜品风格一致，而且有利于全聚德保留自己的传统秘方不泄密。”时任全聚德集团董事长的姜俊贤表示。目前，全聚德烤鸭专用的甜面酱、荷叶饼等，均已实现了产业化生产。

百年全聚德具有深厚的历史文化底蕴。为此，全聚德在和平门店腾出整整一层楼的面积，建立了自己的展览馆，向来宾展示全聚德的百年历程。此外，全聚德还将散落在档案馆中的史料挖掘出来，出版了一系列介绍全聚德的图书，如《全聚德故事》《全聚德史话》《全聚德与名人》等，并针对儿童推出了介绍全聚德历史故事的连环画。2004年，以全聚德历史故事为背景的32集电视连续剧《天下第一楼》登上荧屏。在节目播出的2个月时间里，全聚德几乎店店排队，营业额增长了50%以上。文化营销对全聚德品牌的推动力由此可见一斑。

“全而无缺，聚而不散，仁德至上”是周恩来对全聚德金色牌匾的精辟诠释。如今，这块闪光的金匾，不仅为我们讲述着全聚德的百年沧桑，更记录下新一代全聚德人的创新故事。

资料来源：<http://www.txooo.com/info/1265222>

#### 【问题】

1. 根据全聚德的连锁经营经验，你认为中式餐饮发展连锁之路应该做哪些创新和改革？
2. 全聚德的经营特色主要体现在哪些方面？



## 【项目实训】

### 一、实训目的

以小组为单位，走访参观当地一家连锁企业，利用互联网信息了解其发展历史并结合走访情况分析该企业经营现状，以及在经营过程中的经验和教训，并完成一份不少于2000字的调研报告。

### 二、实训要求

1.利用互联网查找并确定一家当地连锁企业，完成走访参观，撰写调研报告。

2.学生到不同类型的连锁经营企业，如超市、百货商店、餐饮店、专业店、购物中心等参观考察，收集相关资料和信息。对连锁经营企业的战略思想、经营目标、经营特点，连锁经营企业的商品管理、促销管理和店铺管理等知识有初步的认识和了解（购物中心、大卖场、餐饮店、百货商店、便利店、专营店至少各一个）。

3.结合各小组调查结果，进一步分析讨论直营连锁、特许经营、自由连锁三种经营模式各自适用于哪些行业，并重点讨论其中规模较大的一家连锁企业，进行详细分析。

4.参观调研内容包括但不限于：

- ①认识连锁经营企业的经营思想和经营方针；
- ②认识连锁经营企业的经营特色；
- ③认识连锁经营企业的商品分类和商品管理；
- ④认识连锁超市的现有设备；
- ⑤认识连锁经营企业的店铺设计和店铺管理；
- ⑥认识连锁经营企业的促销管理。

### 三、工作检查与评价

本次实训成绩由实训期间的表现和实训报告两部分综合评定，平时表现占50%，实训报告占50%。