



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校工商管理系列

企业连锁经营与管理

张荣齐 主编

李成龙 崔 强 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书主要分析了连锁经营的基本概念及经济含义,并从连锁企业角度重点介绍连锁经营的市场战略、商品管理、价格策略、促销策略、物流管理、店铺开发、店铺设计与布局、商品陈列以及连锁经营组织与管理,还介绍了连锁经营主要管理系统和连锁企业业绩评价与奖励的内容。

本书力求通俗易懂,主要针对应用型本科的连锁经营、工商管理、物流管理等专业,也可作为社会人员和企业员工的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业连锁经营与管理 / 张荣齐主编. —北京: 科学出版社, 2008
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材·高等院校工商管理系列)
ISBN 978-7-03-020810-1

I. 企… II. 张… III. 连锁商店-商业经营-高等学校-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 001475 号

责任编辑: 李 娜 任锋娟 / 责任校对: 耿 耘
责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 飞天创意

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 1 月第 一 版	开本: B5 (720×1000)
2008 年 1 月第一次印刷	印张: 22 1/2
印数: 1—3 000	字数: 454 000

定价: 32.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换 ())

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62138978-8005 (HF02)

全国高等院校工商管理系列规划教材

编 委 会

主 任 张 永

副主任 蔡文浩 曹洪军

委 员 (按姓氏笔画排序)

于 强 王德禄 冯乃秋 石变珍

刘 林 孙永波 宋贤卓 张 焯

张文昌 张荣齐 张素红 杨宝宏

孟华兴 赵春雷 秦志林 裴利芳

魏国臣

前 言

目前，美国沃尔玛在中国已开 71 家店，计划 5 年内再开 50 家；法国家乐福在中国已开 95 家店，计划每年增开 40 家；麦德龙在中国已开 33 家店，计划 5 年内再开 40 家；法国的欧尚在中国已开店 21 家；荷兰万客隆目前在广州、北京已开店 5 家，计划 2010 年前在中国开店 30 家；日本便利店在广东已开店 360 家，未来 5 年内计划在北京开店 500 家；泰国易初莲花零销商则计划全面进攻中国大城市的社区……这些跨国零售企业以中心城市控制布点、四面扩张、单店规模大、微利经营等手段，通过连锁经营的方式正在瓜分中国的零售市场。现在它们开店的营业面积一般为 8000~10 000 平方米，最大的已近 20 000 平方米。家乐福在北京四个角各开一个大卖场，营业面积都在 10 000 平方米左右，每个大卖场商业控制区半径都在 5 公里左右，节假日每天营业额均达千万元以上。

面对跨国零售企业大举进入中国之势，世界著名咨询机构麦肯锡预言：按照现在的发展势头，不到 5 年大型跨国零售企业将占 60% 以上的市场份额，几乎完全掌握中国的流通渠道和经济命脉。难怪广大民族商业界人士、学术界专家、学者多次向中央进言呼吁采取有效措施控制我国流通的主渠道，中央对此也深为忧虑。以 2006 年为例，全国零售连锁企业经营额总和（15 548 亿元人民币）还不到沃尔玛公司（3511.4 亿美元）的 60%；全国零售连锁企业的龙头老大国美电器 2006 年经营总额 869.3 亿元人民币，还不到沃尔玛公司（3511.4 亿美元）的 4%。2006 年沃尔玛公司在中国内地的采购量就达到了 500 亿美元。只要留心一下家乐福那样的超市、麦当劳那样的国际连锁店，或者走到一些跨国公司的中国工厂，就会发现它们和这些公司在其他国家的同类设施几乎是同一个模子刻出来的。相形之下，我国零售业连锁经营的发展固然迅速，但是与跨国零售企业相比，连锁经营总体水平仍然较低，突出表现为规模小、规范化程度不高、布局不合理。

从现实来看，大力促进连锁经营发展对我国生产、流通、消费以及整个国民经济发展具有重要意义。首先，发展连锁经营，通过连锁经营的规模化采购和网络化销售，连接大批生产者和千家万户的消费者，可以有效衔接产需，是发展大流通、带动大生产的重要措施。没有连锁经营等现代流通体制的建立，就不可能发展现代化大工业和社会主义市场经济。其次，发展连锁经营，有利于优化流通业态结构，提供质优价廉的商品和方便快捷的服务，引导促进消费，培育保护内需，促进国民经济持续快速、健康发展。再次，发展连锁经营，有利于提高流通的组织化程度，实现经营行为的标准化和规范化，净化市场环境，防止假冒伪劣

商品进入流通领域，强化税收征管，是整顿和规范市场经济秩序的重要治本之策。最后一点也是更为重要的一点，加入世界贸易组织后 3 年内，我国将基本取消对外资参与佣金代理、批发、零售在地域、股权、数量等方面的限制，取消对外资参与特许经营的限制，流通领域必将面临更加激烈的竞争。基于上述认识，我们编写本书力求对发展连锁经营、提高我国流通产业的组织化程度和现代化水平贡献一份力量。

本书力求结构合理、层次清晰、体系完善、观点明确、文字简练，尽可能适合大专院校相关专业的教学和有关企业的培训工作使用。但毕竟作者水平有限，不足之处敬请谅解，并给予批评与指导！

在本书的编写过程中，笔者参阅了大量文献，在此谨向相关作者表示感谢。本书的编写得到王磊老师、郭向光老师的大力支持与帮助，且最终被评为普通高等教育“十一五”国家级规划教材，在此深表谢意！

编 者

2007 年 10 月

目 录

第一章 连锁经营原理概述	1
第一节 连锁经营的本质.....	1
第二节 连锁经营的分类.....	12
第三节 连锁经营的经济学阐述.....	27
第四节 连锁经营的产生与发展.....	38
思考题.....	47
案例链接.....	47
第二章 连锁经营市场战略	50
第一节 连锁经营环境的分析.....	50
第二节 连锁企业的市场定位.....	53
第三节 连锁企业的市场战略.....	60
第四节 连锁企业的 CIS 战略.....	66
思考题.....	74
案例链接.....	75
第三章 连锁经营商品管理	78
第一节 商品定位与组合.....	78
第二节 商品采购与调拨.....	82
第三节 商品开发.....	87
第四节 供应商管理.....	92
第五节 自有品牌商品开发.....	100
思考题.....	104
案例链接.....	104
第四章 连锁经营价格策略	108
第一节 商品价格的构成与特征.....	108
第二节 定价目标与方法.....	111
第三节 定价策略的选择和调整.....	118
思考题.....	127
案例链接.....	128

第五章 连锁经营促销策略	130
第一节 促销方案与方式.....	130
第二节 广告促销.....	135
第三节 公共关系.....	140
第四节 营销创新.....	149
思考题.....	153
案例链接.....	153
第六章 连锁经营物流管理	156
第一节 连锁物流配送的基本知识.....	156
第二节 物流配送中心的建设.....	162
第三节 连锁物流配送中心的运作与管理.....	169
思考题.....	174
案例链接.....	174
第七章 连锁店的开发策略	177
第一节 市场调查与商圈分析.....	177
第二节 店铺选址与布局.....	187
第三节 业态选择.....	192
思考题.....	202
案例链接.....	202
第八章 店铺设计与布局	206
第一节 店铺设计与布局的基本要求.....	206
第二节 连锁店铺外观布局设计.....	209
第三节 连锁店铺卖场设计.....	220
第四节 连锁店铺卖场的商品布局.....	228
第五节 商品布局关联.....	237
思考题.....	239
案例链接.....	239
第九章 连锁店商品陈列	242
第一节 商品陈列的基本知识.....	242
第二节 商品陈列的运作程序.....	245
第三节 商品陈列的目的和方法.....	248
第四节 POP 广告招牌的运用.....	254
第五节 店内商品展示促销.....	258

思考题	261
案例链接	261
第十章 连锁经营的组织与功能	265
第一节 连锁经营的组织结构	265
第二节 连锁总部的组织功能	269
第三节 连锁经营企业文化建设	273
思考题	279
案例链接	279
第十一章 连锁经营主要管理系统	282
第一节 连锁总部管理系统	282
第二节 连锁采购管理系统	290
第三节 连锁物流配送系统	297
第四节 连锁分店管理系统	305
第五节 决策支持子系统	312
第六节 人力资源管理系统	315
第七节 财务管理系统	317
思考题	324
案例链接	325
第十二章 连锁企业业绩评价与奖励	327
第一节 连锁企业业绩评价的意义和内容	327
第二节 连锁企业业绩评价指标体系	330
第三节 连锁企业经营业绩评价的步骤和方法	335
第四节 连锁企业业绩改善与奖励	343
思考题	347
案例链接	347
参考文献	350

第一章 连锁经营原理概述

第一节 连锁经营的本质

一、连锁经营的概念与特征

(一) 连锁经营的概念

连锁经营是一种商业化的组织形式和经营制度，一般是指经营同类商品或服务的若干个分散、孤立的单位，以一定的形式组成一个联合体，通过在整个规划下的专业化分工以及在此基础上所实施的集中化管理和标准化运作，使复杂的商业活动简单化，以取得规模效益的一种联合组织行为的经营方式。从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，连锁经营通常是在同一经营企业总部的统一管理下，按照一定的规则和要求进行运作的。从活动过程来看，连锁经营是集技术、组织和制度于一体的创新活动。

连锁企业是指经营同类商品、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。任何一家连锁企业都是由连锁总部、门店和配送中心构成的，并且彼此发挥着不同的职能。连锁企业通过对传统、分散的单店进行整合，取得了集团化、低成本、高效益的规模经济优势，在组织结构、市场商圈、营销方式、协调沟通、核算等方式上，与传统单店有极大的差别。这种差别要求连锁经营企业的运作模式必须用系统的观点在整体上形成一致协调性，也就是连锁店必须以统一为导向开展自身的连锁工作。连锁企业的构成如表 1-1 所示。

表 1-1 连锁企业的构成

部 门	地 位	职 能
总部	经营管理的核心	采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等
门店	基础	按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务
配送中心	物流机构	承担着各门店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输、送货等任务

我国工商管理部门规定，连锁经营企业应由 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。

连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中，实现了采购、配送、批发、零售的一体化，从而形成了生产和销售一体化的流通格局，提高了流通领域的组织化程度。同时，由于连锁企业拥有大量的分店，具有大批量销售的市场优势，所以可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产，从而形成了以大商业为先导、以大工业为基础的现代经营格局。作为一种现代商业运作方式，连锁经营以其独特的经营机制显现出强大的生命力。从当今世界的发展趋势看，连锁经营是企业规模扩张的主要途径和品牌竞争力的有效保证，是国际商业发展新的经济增长点和全球趋势，是被证明最成功、最有效的商业行销模式。

（二）连锁经营的特征

连锁店大都从单店向多店发展，通常是单店的经营成功，具备特色，再向多店发展，具有多店铺的特点。传统的多店也采用多店铺经营，但多个分店之间并没有太大的联系，可以说是多个单店的集合，往往发展到一定规模后，便无法突破瓶颈。连锁经营与单店和传统的多店相比，在概念上具有五个鲜明的特征，即统一的经营理念、统一的企业识别（CIS）、统一的商品服务、统一的经营管理、统一的扩张渗透。拥有这五项特征才算具备了连锁经营的基础，才能真正成为连锁店，充分发挥连锁店的魅力。

1. 统一的经营理念

指从经营观念、顾客服务、工作价值观到公司的精神文化皆通过严密的筛选和教育，使全体的经营观念一致。我们必须知道：任何一个成功的连锁企业，一定是一个独特的文化团体。经营理念是企业的灵魂，是企业经营方式、经营构想等经营活动的根据所在。连锁商店，作为一个成员店，无论规模大小、地区差异，都必须拥有一个共同的经营理念。

2. 统一的企业识别

企业的经营理念一致后，还要使看得到、感受得到的物体和行为在每个店一致化，才能使连锁更坚固。包含招牌、装潢、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料与手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼等行为语言，使通过这些能够识别出企业的特点。即连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象，有利于消费者识别，更重要的是

使消费者产生认同感。

3. 统一的商品服务

连锁商店店内的商品陈列、标价、促销等和所提供的服务皆一致化，各店铺的商品按照统一的规划摆放、组合。操作规范一致化，不管哪一家店均大同小异，使消费者对连锁店形成稳定的预期，即使顾客去任何一家消费都有相同的感觉；消费者无论到哪家店铺，都保证可以享受到连锁商店所提供的一致性的商品和服务。

4. 统一的经营管理

连锁业强调标准化、一致化，管理制度就是维护标准化的工具，因此，必须建立一套标准化经营管理制度系统。管理整个连锁系统的是组织，规范的是管理条例，组织制度使得加盟者的差异减少，使加盟企业的经营方式不因个人的世界观不同而有所差异。连锁商店接受总部的统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

5. 统一的扩张渗透

连锁企业的总店和分店的扩张渗透战略必须一致，也就是说它们扩张渗透的方向、深度、广度、速度都必须统一。

以上连锁经营的“五个统一”是相对的统一，而不是绝对的统一。重点是必须统一经营理念。经营理念属于指导性、方向性的东西，一旦偏离了企业运营的轨道，那么后续的经营活动都会出错。

二、连锁经营的本质与优势

（一）连锁经营的本质

连锁经营的本质可以概括为把现代化大生产原理有效地运用到传统商业领域中去，改变传统商业的小商业经营模式，以实现服务标准化、经营专业化、管理规范化的，从而把复杂的商业活动分解为相对简单的一个个环节，提高经济效益，实现规模效益。

在现代社会化大生产条件下，社会生产与需求之间存在着许多矛盾，诸如信息矛盾、价格矛盾、数量矛盾等。这些矛盾随着商业的产生和商业内部的批零分化而解决。但是，零售商业在其发展中，又遇到了企业规模扩大与消费者所处地域分散性的矛盾，即企业为提高经济效益，就扩大其规模，而这就不适应消费者居住分散希望就近购物的要求。反之，适应消费特点的中小企业又享受不到规模

化带来的效益。而连锁经营恰恰将集中化进货与分散化销售结合起来。连锁总部的集中进货，既可汇总多店铺的经营数量，形成需求规模，又可提高专业化水平，使连锁企业与制造业在交往中处于有利地位。各成员店铺的分散销售，既可享受低成本优势，又可通过近距离的促销和服务建立良好的公共关系，更好地满足消费者需求。

因此，连锁经营说到底是把现代大工业、大生产的组织原则应用于商品流通领域，适应流通与消费的特点，从而达到提高商业的协调运作能力和规模经济效益的目的。对于连锁经营的本质我们可以从以下两个方面去理解。

1. 连锁经营是机械化大生产在流通领域的创新与应用

最早的商品经济是一种短缺经济。由于生产力发展水平低，科技水平和信息化水平低下，那时还没有流水线生产方式的概念。一个劳动者需要做很多事，掌握很多技能，生产效率极为低下，远远跟不上消费领域的需求。在这种短缺经济的市场条件下，物质结构很简单，商品类别也很少，因而对流通领域的要求也停留在很低的水平上。卖方占市场交换的绝对优势，因而是卖方市场。这样的经济社会也就不存在也不需要进行流通领域和消费领域的革命。

随着科学技术的发展和社会的进步，机械化大生产方式的出现，直至福特的流水线生产方式的革命，生产效率大幅度提高。规模的经济性吸引企业不断扩大生产规模，以提高竞争力，取得最大的经济效益，因而形成了工业化社会中的批量生产现象。大量的单个生产者为了扩大单品种的生产规模、降低成本，总是倾向于使产品的品种规格尽可能少、生产批量尽可能大。同时，为了在一定时期内多次获得规模经济效益，它们采用高度专业化的流水线生产方式，带来了极高的生产效率，形成单一化、标准化、高速化的生产特点。反观工业化社会中的消费，随着大量生产所创造财富的不断增加，消费者收入增加，消费品相对价格与绝对价格都不断下降，大量消费势必形成。这种消费往往是以个性化、多变化为特点的，这些特点与大量生产的单一化、标准化形成了直接的对立。流通领域和生产领域的发展速度跟不上消费领域的发展速度。流通领域和生产领域发展的滞后成为生产领域进一步发展的瓶颈，即所谓的生产过剩，整个市场就成为买方市场。

为了使社会生产顺利进行，这种对立必须得到化解。而化解对立的最佳入手点则是连接生产和消费两个领域的流通领域。流通领域内，哪一种经营形式最能协调两者，哪一种就最有生命力。生产和消费的这种对立要求商业企业规模运作，要求对流通领域和消费领域进行一次彻底的革命。生产领域效率的提高对流通领域的革新有非常大的启示。于是，人们受到了生产领域流水线生产方式的启发，在流通领域应用了机械化大生产的方式，提炼出类似流水线的操作流程和规范，如收益流程、服务流程、整理货品流程等。这就是连锁经营的标准化基础，换言

之，连锁经营就是机械化大生产方式在流通领域的创新和应用，即连锁经营本质上是一种大流通。

2. 连锁经营是一种企业组织形式

有人认为发展连锁经营主要是经营形式的改变，是业态的一种创新。这里我们要给连锁经营正本清源，还连锁经营以本来面目——连锁经营不是一种业态，而是一种企业组织形式。其原因有以下四个方面。

1) 连锁经营是制度的创新，是企业从政策到观念、从经营到管理、从商流到物流、从形式到内容的全面调整和变革。

2) 连锁经营是企业结构的重组和创新，包括批发改革、配送中心的建立。流通环节和网络的变化，带来了企业购、销、调、存的全面调整，是企业职能的重组和流通环节的重组。

3) 连锁经营不是一种业态，但只有与具体的业态相结合，如超市连锁、仓储连锁、便民连锁、快餐连锁、生产连锁，才能形成自己独特的经营方式，从而具有强大的生命力。

4) 连锁经营是新的商商关系、工商关系和企业内部各环节关系的调整和建立。

由此可见，连锁经营是企业的一种行为方式，一种非消费的行为方式。本质上不是一种业态，而与企业开分公司和分店有类似之处，所以不存在行业的局限性。连锁经营是企业的一种组织结构设计，更是一种组织形式，它不属于商业层面，而属于经营层面。

(二) 连锁经营的本质特征

连锁经营的本质特征是把现代社会化工业大生产的基本原理，结合商业的特点，运用到流通领域，也就是在专业化分工的基础上，实现流通的规模化和系统化，达到规模效益与灵活方便的统一。连锁经营的本质特征，集中表现在以下四个原则上。

1. 管理上的 3S 原则

所谓“3S”，是指以标准化（standardization）、专业化（specialization）和简单化（simplification）为基础的经营管理特征。连锁经营之所以能在激烈的竞争中迅速发展，其内因是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，从而获得了其他商业形式无可比拟的经济效益。

1) 标准化。是指将一切工作都按规定的标准去做。连锁经营的标准化表现在两个方面：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，并且制定规范化的规章制度，整个程序严格按照总公司所拟定

的流程来进成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计，设备的购置，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。例如，企业整体形象的各项内容、商品规格包装等各项指标，经营管理的运作流程等，都一一制定出标准要求，每一个部门、环节、职工、店铺，都按统一的标准执行运作。

2) 专业化。是指将一切工作都尽可能地细分专业，在商品方面突出差异化。这种专业化既表现在总部与各分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；既表现在纵向系统，又表现在横向网络，使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。如：采购的专业化、库存的专业化、收银的专业化、商品陈列的专业化、店铺经理在店铺管理上的专业化、公关法律事务的专业化、店铺建筑与装饰的专业化、经营决策的专业化、信息管理的专业化、财务管理的专业化、教育培训的专门化等。

3) 简单化。是指将作业流程尽可能地“化繁为简”，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明后，去掉不必要的环节和内容，以提高效率，使“人人会做、人人能做”。为此，要制定出简明扼要的操作手册，职工按手册操作，各司其职，各尽其责。

3S 原则是连锁经营的核心，没有“3S”就不能圆满实现连锁运营。“3S”之间又互相配合、互为条件、缺一不可，要作为一个整体来实行。

2. 经营上的分工原则

连锁店与孤立的单店、普通的分店相比，最显著的不同就在于总部与分店（成员店）、配送中心的专业分工及功能不同。总部专门负责经营管理，门店专门负责销售，配送中心负责组织货物流转。

总部集中了一切经营管理大权，其职能主要包括以下几方面。

1) 确立企业的法律形态。如独资公司、有限责任公司、股份有限公司等。

2) 制定经营规划。连锁总部必须统一制定经营管理政策，内容包括：明确连锁经营的发展方向，如正规连锁、特许连锁、自愿连锁等；选择有效的投资领域和投资项目，如开发生鲜食品的生产与加工、配送中心的建设、现代化商业应用技术的开发与引进等；确定门店的经营规模、选址标准及开店速度，以及与此相适应的组织形式和人事规划；制定企业形象战略；制定购销政策，如确定与供应商的合作方式，制定统一采购制度和统一定价制度等；制定商品开发政策，如开发有特色的商品和自有品牌，确定与调整经营商品结构等。

3) 店铺开发。店铺开发是连锁企业发展过程中的一项经常性、基础性的工作, 连锁总部必须制定一套操作规范, 内容包括: 安排开店流程, 如寻找店铺、商圈调查、投资评估、店铺租购、营业条件准备、开业前营销策划, 开业后业绩评估等; 划分各部门的职责, 总部的开发部对店铺开发负有主要责任, 其他各部门要保证良好地配合; 操作规则及表单的制作, 如工程发包作业准则、厂商登记调查表、工程招标记录表、工程发包通知单、店铺开发总流程表以及部门类别、项目工作计划等; 商品管理, 这是连锁经营发展的核心, 主要包括制定选择商品的原则、选择供货商的条件和商品开发及采购作业的规范。

4) 营运管理。连锁总部根据统一制定的规范标准, 对连锁门店的日常经营业务进行计划、督导和评价, 其目的是保证连锁门店经营业务的标准化和产品与服务的稳定性, 并提高经营业绩。营运管理的主要内容有: 制定销售计划及相应的促销计划, 并加强对销售及促销活动的规范管理, 如规定促销活动的作业流程、促销管理步骤及促销方式; 建立督导员制度, 明确督导员的任务、业务项目、资格条件以及培训课程等; 加强业务营运的财务监督及经营绩效的评估; 有效地收集、整理、分析业务营运信息, 及时发现问题, 并针对问题提出改进意见; 做好后勤服务工作, 如设备更新与维修, 店铺的改建、扩建或重新装修等。

5) 行政管理。这是为经营业务及其管理服务的, 其主要内容有: 人事制度的制定与执行; 员工福利制度的制定与执行; 企业奖惩制度的制定与执行; 人员招聘与培训; 企业保安制度的制定与执行; 企业办公用品的采购与管理; 企业形象宣传及广告促销。

门店按照规定, 专司销售和直接相关的辅助业务, 其职能主要包括以下几个方面。

1) 环境管理。其主要内容有两个方面。一是店头外观。据调查, 78%的消费者是凭感觉进入店铺的, 其中给这些顾客的第一印象便是店头外观。所以, 门店需要经常、定期对店头外观进行检查, 并加强维护与管理, 如橱窗是否明亮, 废纸箱是否摆放整齐、妥当, 门口场地、道路是否清洁、畅通, 店头看板、招牌是否干净、牢固, 灯光是否明亮等。二是卖场内部环境, 如走道是否畅通, 货架是否按商品配置图来放置, 各种设备是否卫生, 卖场内的气氛是否良好, 空调、音响、POP广告等是否合适等。

2) 商品管理。其主要内容如下: 一是商品陈列管理必须严格执行连锁总部所规定的统一标准, 要做到满陈列, 以便最有效地利用卖场空间, 要注意对陈列商品的及时整理, 使商品陈列的方式、高度、宽度、陈列量、排面等符合商品陈列表的要求; 二是商品质量管理。必须重视商品的包装质量及商品标签, 要加强对商品保质期的控制, 要对生鲜食品进行鲜度管理; 三是商品损耗管理, 要防止商品的动碰损耗, (开架售货) 要加强防盗、防窃工作, 要重视商品盘点, 要对商品

的保质期进行有效控制,及时开展促销活动以减少损耗;四是商品销售状况管理。需要掌握商品的销售动态,要根据销售动态及时作出反应,如及时补充货源、及时处理滞销品、在总部的指导下及时调整商品陈列位置及商品价格等。

3) 人员管理。其主要内容如下:一是对员工的管理。这是人员管理的核心。其管理的重点是:按公司规定控制人员总数及用工时数;培养全体店员的团队精神;合理分配工作任务,并要求员工严格执行公司所制定的作业规范;树立全体员工的礼仪精神,做好服务工作;根据营业状况排定班次,做好考勤工作;照顾到员工的身体状况及应有的权利。二是对顾客的管理。主要是指对顾客的了解、引导和适当的控制。如了解顾客的类型、各类顾客的需求特征;通过调查掌握社区内常住顾客的基本资料;在卖场内设置项目的指示标志,以便顾客选购商品;对顾客的行为依法实施必要的限制,如明确告示顾客:店内不准吸烟,不准拍照,不准抄价,进入开架售货口必须存包等;妥善处理顾客的投诉。三是对供货者的管理。无论是厂方人员还是公司内部的配送人员,送货或是洽谈业务者必须在指定地点按规范程序执行,如需进入卖场,也必须遵守有关规定,如佩戴特殊的标志。

4) 金钱管理。其主要内容如下:一是收银管理。收银作业是门店销售服务管理的一个关键点。收银台是门店商品、现金的“闸门”,商品流出,现金流入都要经过收银台,因而,稍有疏忽就可能给经营造成巨大损失。从金钱管理的角度看,收银管理应把握以下重点:控制收银差错率;防止收入假币及信用卡欺诈行为;分清各班次收银员的经济责任;营业款要及时解缴。二是凭证管理。对销货发票、退货发票、进货凭证、现金日报表、现金投库记录表、交班日报表等要妥善保管。

5) 经营信息管理。连锁门店既是各类经营信息的发送者,又是信息的接收者,因此,加强经营信息管理便成了各分店的一项重要工作。其主要内容如下:一是店内经营信息管理。这是连锁门店经营信息管理的重点。经营信息主要有:销售日报表、商品销售排行表、时间别销售报表、供应商别销售报表、异常销售分析表、促销商品分析表、销售毛利分析表、ABC分析表等。店内经营信息管理就是按总部的要求,信息对内纵向共享、横向交流,有关商业信息要对外保密。二是竞争店信息收集。连锁门店有责任对附近的竞争店情况进行调查,调查内容主要有:与竞争店的距离、交通条件、商品质量及价格、商品结构、店销规模、顾客购买行为等。三是消费者需求信息。主要有:消费者需求的总体趋势、社区内消费者的总体规模、收支水平、购买特征等。其中,顾客投诉情况的分析应作为了解消费者需求的一个重要途径。

配送中心是专门从事物流作业活动的流通机构,即向供货者订货或根据连锁公司总部的订货信息接收供货者的批量进货,然后进行商品储存、加工、包装或按门店的订货要求进行商品分拣、组配等作业,并按门店的要求进行送货或配销

的流通机构。其主要职责如下。

1) 进货与集货。即根据门店销售的需要,向众多的供应商订货或接收由总部订购的商品进货,集中货源,备齐所需商品。

2) 储存与保管。为了保证市场需求以及商品流通的正常运转,降低各门店的商品储量,加快商品的周转速度,配送中心必须具有商品的临时保管、周转性储存、发货场保管等储存与保管功能。

3) 分选与配货。进入配送中心需要储存的商品首先必须根据分区定位储存及先进先出的原则,分别拣开、集中在一起进行储存;当接到用户(门店或其他收货单位)订货单时,则要将所需品种从储存区提出来,并按客户要求进行分类,配齐商品,以便送货。

4) 流通加工。商品进入流通领域后,为了维护商品质量,提高商品的附加值,满足销售的特定需要,提高物流效率,配送中心对商品要进行必要的加工。

5) 送货。即根据客户的订货要求,将组配好的货物及时送达收货人。

6) 信息管理。配送中心的有效运行必须依靠现代化的信息管理。配送中心的信息管理,一是要收集和分析与物流活动直接相关的信息,主要是指商流信息;二是反映物流活动状态的信息,如订货信息、库存信息、发货信息、物流成本信息等;三是要将配送中心的各类信息及时传输到决策机构和业务机构,以指导经营业务的发展。

3. 物流上的集中配送原则

连锁经营的效益主要来自于“统一进货、统一配送”。统一进货的主要目的是避免库存分散,降低企业整体的库存水平,减少库存商品积压的流动资金,降低商品滞销压库的风险。统一配送的主要目的是减少送货效能流量,提高送货车的装载能力,降低运输费用,提高效率,取得规模效益。

专业化分工表现在物流上就是集中配送,商品的集中配送由配送中心来完成。商品配送是连锁企业尤其是连锁超市生存、发展的关键和获利的基础。只有通过配送中心开展合理的商品配送,才能实现多品种、少批量、低经费、低毛利、高周转、高效率。集中配送,主要表现在配送中心建立3C(TC、DC和PC)系统上,3C系统是连锁经营的支柱。

1) TC系统(transfer center)。即商品转运中心,或粗分货系统。对各分店要求大批量供货的商品,工厂根据总部的订单,按各分店需求量分店别打捆包装,运送到商品转运中心(TC),由转运中心进行验收,然后再分货装运到各分店,因为是整批整捆验收、分货、运送,所以叫粗分货。

2) DC系统(distribution center)。即商品发货中心,或细分货系统。对于各分店一次所要数量较少的商品,由工厂按总部订单总量运到发货中心(DC),DC

接货后有的再按各店要货量开捆分货，配好货后，发运到各分店，所余部分商品则暂时储存在 DC，供持续供货之用。因为 DC 是开装细分商品，所以也叫细分货系统。采用这种模式时，商品在配送中心的储存时间比 TC 要长，配送中心兼有储存和配送双重功能。DC 与 TC 的区别，一是有粗细分货之别，二是 DC 有暂时储存商品的功能。实际中，两者往往设置在一起。

3) PC 系统 (process center)。即生鲜食品加工配送中心，将各分店所订的生鲜食品，由总部大批集中采购至 PC 后，进行检验、加工、解冻、分割、包装后，运送至各个分店。采用这种模式时，商品储存必须采取非常温储存，商品配送也必须采取非常温运输，所以鲜度管理是一个十分突出的问题。PC 与 DC 类似，区别在于 PC 处理的是生鲜食品，且要加工处理。

3C 系统实际上是根据商品的不同属性而设计的，一个大型的连锁公司可能会同时拥有 TC、DC、PC。在实际中，TC 与 DC 两者往往设置在一起，有时 TC、DC 与 PC 三者分处于不同的地理位置。

4. 信息上的网络化原则

信息是连锁经营的神经。在初期信息手段比较落后的条件下，连锁经营的效益、规模、布局和发展都受到限制。进入信息时代以来，现代化电子计算机技术为连锁经营插上了翅膀，把连锁经营带进了现代化时代。连锁系统的信息要求全面网络化，要建立起配送中心决策支持系统 (DSS)、商品和人事管理系统 (MIS)、业务处理系统 (TPS)、办公自动化系统 (OAS)、财务系统、店铺开发系统、连锁集团数据库系统等。

(三) 连锁经营的优势

1. 连锁经营的效益优势

连锁经营把现代化工业大生产的原理应用于商业领域，实现商业活动的标准化、专业化、统一化。这构成了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，从而降低商品的成本。连锁经营体制是一种兼收并蓄的体制，具有许多其他经营形态没有的优越性。

(1) 经营技术开发的专业化，有利于店铺经营水平的提高

连锁企业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、店容店貌的设计等，直接用于店铺的经营。由于连锁总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个店铺，使得店铺的经营水平普遍提高，获得技术共享效益（相对于其他企业来说是一种超额利润），同时分摊了技术开发的成本。

这是单个企业无法做到的。

(2) 标准化的经营，有利于改善服务和扩大销售

总部是经营管理的核心，负责连锁店的选址、开办前的培训，提供全套的商业服务方案，并始终不断地对各连锁门店进行监督指导和交流、培训，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，以达到吸引顾客、扩大销售的目的。

(3) 物流中心减少了商品流通环节，增加了商品附加值

一般来说，商品流通环节越少，商业流通费用越低，零售环节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；同时还有一部分从供应商取得的是原材料或半成品，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，将一部分利润转到企业。

(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、广告宣传等，可以集中起来由总部统一操作。这样，众多的店铺共享一套经营设施，共享一套管理机构，各个店铺无需设置繁琐的管理机构，降低了企业的管理成本。另外，集中操作所带来的经营成本的降低也是显而易见的。如进货，由于多店铺创造了大量销售的条件，所以总部可以通过大批量采购从厂家获得较低价格。

(5) 连锁经营有利于减少商业投资风险

连锁企业经营多个店铺，即使个别店经营上的失败也不会影响整体的经济效益；某一决策的失败所造成的损失，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。对于被特许人而言，加盟一个特许连锁店，可以利用一个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助，比其单独开店的成功机率大大提高，减少了行业新人面临的各种风险。

除此之外，连锁经营网点多、辐射范围广、市场占有率高，以及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，也都是连锁经营能够取得良好经济效益的重要原因。

2. 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的矛盾，并且实现了规模效益。它有着其他零售组织无法比拟的竞争优势。具体表现在以下几点。

(1) 规模经济

连锁经营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的矛盾，使得连锁总部和连锁分店都能享有规模经济带来的经济利益，同时对加盟店的独立经营又不构成威胁。

(2) 容易快速聚集资本

连锁经营，特别是采取加盟连锁方式，能够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，可以及时地进行投资、进货、研发等，给企业带来良好的收益和发展。

(3) 经营费用低

连锁经营总部统一采购且采购量大，能够获得较大程度的价格折扣和其他优惠条件。连锁经营一般不经过批发商而直接从供应商进货，降低了购货成本和运输费用。由于采取总部统一存货管理、物流配送中心统一送货的组织形式，较之单店存货可以节约很多仓储费用。在广告宣传方面，由连锁经营总部统筹负责，既体现了整体的宣传效果，又节省了广告费用。此外，由于连锁经营的标准化、模式化的操作技巧和店铺形式，提高了连锁经营管理的效率，使管理成本降低。

(4) 组织化程度高

连锁经营是商品流通中一种组合化策划的组织形式，它能够较高地集生产加工、零售、批发为一体。它组织环节少、调节灵敏、反应迅速。通过连锁体系使得销售网络和销售渠道与消费者相联系，并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力。

(5) 销售能力强

连锁店中的商品或服务较其他商业形态机构更具有价格优势，而且集中采购又使商品的品质有所保证，这对顾客有很强的吸引力。连锁店铺分散，运输方便，配送快捷。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。

第二节 连锁经营分类

随着连锁经营的理论和实践的不断发展和完善，逐渐形成了三种类型，即直营连锁、特许连锁和自愿连锁。这三种类型在其发展过程中，逐渐显示出各自的风格与特色，可在同一连锁企业中共存共荣。

一、直营连锁

(一) 直营连锁的概念

直营连锁（regular chain, RC）又称正规连锁、公司连锁，指总公司直接经营管理连锁店并拥有其所有权。在直营连锁中，公司总部直接经营、投资、管理

各个门店，对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一经营。这种连锁形态并无加盟店的存在。直营连锁主要是通过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。因此直营连锁实际上是一种“管理产业”，是大型垄断商业资本通过独资、控股或吞并、兼并等途径，发展壮大自身实力和规模的一种形式。其本质上是处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一个资本及同一总部集权性管理机构统一领导，进行共同经营活动的零售企业集团。直营连锁作为大资本运作，利用连锁组织集中管理、分散销售的特点，充分发挥了规模效应。

（二）直营连锁的特征

直营连锁突出的特征是：统一资本、集中管理、权力集中、分散销售、利益独享。具体而言，直营连锁具有以下主要特征。

1. 统一资本，扩大规模

直营连锁的分店都属于同一连锁企业法人主体，是以资本为主要联结纽带的。各连锁分店不具有独立的法人资格，不能作为独立的企业存在。

直营连锁的大资本是为了扩大经营规模、追求规模效益而产生的。在连锁过程中，一方面，大资本往往要兼并中小商人，带来了商店组织结构的调整；另一方面，正规连锁以较大的经营规模、低廉的商品价格、经济的经营费用、充分利用自我的服务方式，在提高销售效率等方面显示了很大的优越性。

2. 经营管理权集中

直营连锁由一个决策单位即总部决定各连锁分店的经营种类，集中采购以争取数量折扣，并将商品运送到各连锁店铺，统一确定商品价格、决定销售政策、制定统一的推销方案、统一商店的布置等。直营连锁的经营管理权完全集中在总部，总部对各店铺拥有完全的所有权和经营权，实施人、财、物、产、供、销等方面的统一管理。

在直营连锁方式下，由于每个分店都是由该连锁企业直接投资的，因此，除了这些连锁分店的资产属于该连锁企业法人所有之外，连锁企业的总部对各分店的“店名、店貌、采购、配送、经营、人事、财务”等有着直接的、全面的管理权和控制权。各分店的经营都不能甩开总部单独决策，必须在总部的所有管理制度的管理和约束下统一地从事经营活动，每个分店的盈亏也是由总部直接承担的。

3. 统一核算，利润独享

直营连锁实行总部统一核算，各连锁分店只是一个分设的销售机构，销售利

润全部由总公司支配，店长无权决定利润的分配。各个分店的工资奖金也由总部依据连锁企业制定的标准来决定。

此外，直营连锁在经营管理过程中，其经营管理规范和业务操作规范高度统一，并且充分利用自我服务的方式，提高销售效率，提高商品周转率，降低进货成本，建立低价格、批量销售的零售体制，获取规模效益。

总之，直营连锁经营的特点可以概括为所有权与经营权集中和统一，且各成员店经理是雇员而非所有者。直营连锁经营的特点可以通过几个统一体现出来，即：统一管理、统一经营、统一字号、统一形象、统一服装、统一促销；有的还可以加上统一陈列、统一服务、统一价格等。由此可见，直营连锁是体现连锁经营企业的“若干统一”管理的最全面、最规范的连锁经营类型。

（三）直营连锁的优缺点

1. 直营连锁的优点

1) 管理规范化程度高，整体竞争力强。在直营连锁企业中，由于各分店都是由一个连锁企业法人直接投资的，因此，连锁经营企业的总部有权对所有分店实行全面、严格、统一、规范的管理，各分店无权脱离总部经营管理制度的约束而独立经营。这样，直营连锁能够保证所有分店的管理水平达到完全的统一化和规范化，可全面提高连锁企业的经营管理水平和连锁企业的整体市场竞争力。

2) 可统筹配置资源，提高企业运行效率。由于直营连锁经营企业对所有分店的财产、财务和人事有直接的控制权和管理权，因此，直营连锁企业可以从全局的范围和企业战略发展的角度进行全面考虑资源的分配问题，并且可以统一调配资金、设备、商品及人员，将适当的资源在适当的时间用于适当的地方，有利于充分利用企业资源，提高经营效率。同时由于总部和门店的合理分工，各门店可以将主要精力用在商品销售和改善服务上。

3) 决策的灵活性。由于各连锁门店不具有独立的法人资格，关闭、调整和新店的开设等决策基本上属于连锁企业内部的事务，受外界的影响相对较少。因此，连锁总部对门店的布局和新店的开发的决策具有较大的灵活性和方便性。连锁企业的总部能够有效地对所有分店进行严格的统筹管理，保证了决策执行的顺畅，这样可较好地兼顾眼前利益和长远利益，全面落实企业的发展战略。

2. 直营连锁的缺点

1) 资金投入量大。直营连锁的每一个门店都是由连锁总公司投资开设并派人经营，因此直营连锁在发展连锁分店时，需要大量的资金投入，当连锁企业发展大量分店时，就会形成大量的发展资金需求，给企业造成很大的资金压力甚至限

制连锁企业的扩张。直营连锁要求连锁总部必须具有较强的经济实力。

2) 经营风险高。直营连锁的每个分店都是由该连锁企业独资开设的, 因此, 在各分店的经营过程中, 可能会由于选址不好、经营管理不善等原因, 导致一些分店的经营失败, 这样, 连锁企业就要承担全部经营风险。

3) 缺乏灵活性。直营连锁采用集中化的统一管理, 各项权力高度集中于连锁总部, 这限制了门店人员的独创性。同时, 连锁总部通常远离市场, 因此对于市场的变化往往反应滞后, 而处在市场第一线的分店权力有限, 不能够灵活地对市场变化做出应对。

直营连锁方式主要适应于零售业, 特别是超级市场和大型百货商店。其主要是原因是这些连锁企业都需要大量的投资和复杂的管理。

二、特许连锁

(一) 特许连锁的概念

特许连锁(franchise chain, FC)又称合同连锁、加盟连锁, 指由拥有技术和管理经验的总部, 指导传授加盟店各项经营的技术经验, 并收取一定比例的权利金及指导费, 此种契约关系即为特许连锁。特许连锁总部必须拥有一套完整有效的运作技术优势, 从而转移指导, 让加盟店能很快地运作, 同时从中获取利益, 加盟网络才能日益壮大。因此, 经营技术如何传承则是特许连锁的关键所在。

特许连锁有两种类型。一种是经营特许权加盟型, 又称商业转让型特许加盟经营, 即主导型企业将其拥有的经营技术、配方、诀窍等授给加盟者的方式; 另一种是商品和商标特许权加盟型, 又称产品转让型特许加盟经营, 即主导型企业将其拥有的专门商品、商号、商标的经销权和使用权授予加盟者的方式。

(二) 特许连锁的特征

1. 所有权的分散和经营权的集中

在一个特许连锁组织中, 有一个总部和许多个加盟店。特许连锁中的所有权是分散的, 经营权是集中的, 即各加盟者对自己的店铺拥有所有权, 连锁总部与各加盟店不存在所有权上的关系。加盟店是独立法人, 是资产的所有者, 店主对自己的经营成败负责; 同时, 经营权高度集中于总部。

2. 特许方必须在某些方面具有独特性

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, 必须具有自己的产品、服务、营业技术, 或有名的商标、商号等独有物质技术或知识产权。特

许权的转让是特许连锁的核心，总部是转让方，加盟店是接受方。一般来说，在特许权的转让过程中，总部在教给加盟店完成事业所必要的信息、知识和技术等的同时，还要授予店名、商号、商标、服务标记等在一定区域内的垄断使用权，并且对开店之后的加盟店继续进行经营上的指导。加盟店对于这些权利的授予和服务，以某种形式（如销售额或毛利的一定百分比等）支付报偿。

3. 特许合同是维系特许经营的经济纽带

特许连锁是通过总部与加盟店一对一地签订特许合同而形成的。特许合同就双方的权利与义务作出了比较详细的规定，总部承担必要的责任与义务，如提供必要的技术指导，提供独有的商品、原材料，允许使用商标，进行必要的员工技术培训等。加盟者同样承担必要的责任与义务，如必须按总部提供的各项标准进行生产经营，必须按总部提出的经营管理方法办事，必须按合同规定的数量和方法向总部交纳一定的特许金额等。这些权利和义务是保证特许经营正常运转的纽带。

4. 总部对特许加盟店不具有全面的管理权

特许连锁关系主要是总部与加盟店的纵向联系，加盟店之间没有横向联系。在特许连锁体系中，加盟店具有独立的企业法人资格，它们拥有对本分店的财产权、财务管理权和人事权，但是它们在店名、店貌、采购、经营、价格、服务和等方面，必须完全服从于总部的统一规范管理。

（三）特许连锁的优缺点

1. 特许连锁的优点

1) 对于特许方而言，特许方能够以较少的资金和有限的人员，迅速占领市场、扩大经营，加快连锁分店扩张的速度，达到迅速发展公司业务的目的，实际上具有一种融资的功能，大大减轻连锁企业在进行分店扩张时所承担的投资与经营风险。同时，经营权的转让也能为连锁企业积累大量的资本，使连锁企业的无形资产变为有形资产，从而增加企业活动的实力和发展功能。另外，在特许连锁形式下可以降低连锁企业的运行成本。

2) 对于加盟者而言，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，享有连锁系统的广泛信息，所以成功的机会大、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，有内在的激励和发展机制，因而不需要总部

在调动其经营积极性方面花费精力。

3) 对消费者和社会而言,总部卓越的经营方法和技术被广泛地应用,提高了为消费者服务的水平。同时,标准化的经营和有效管理,使消费者无论在哪个加盟店都能接受到标准化的均质的和物美价廉的商品和服务。特许连锁可以扩大参与事业的机会,促使经济的活跃化。通过特许连锁方式来发展商业网点,不但能够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。

2. 特许连锁的缺点

1) 连锁总部与加盟店的关系不够明确和清晰,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。另外,在特许连锁形式下,各加盟店具有较大的独立性,连锁总部不可能对加盟店实行全面、严格、统一的管理,加盟店可能为了自身利益而采取一些不符合连锁企业规范化管理要求的、有损于连锁体系整体利益的经营行为,这必然会对整个连锁企业的经营管理水平和整体竞争实力造成负面影响。

2) 如果连锁总部片面追求品牌授权金,大量发展特许店而又缺乏有效的管理和强有力的服务能力,不仅会使企业形象受到严重损害,而且也会使投资者的权益受到侵犯,最终很有可能导致整个连锁系统的崩溃。

3) 有可能造成连锁企业知识产权的流失。拥有知识产权的连锁企业将其独有的技术、产品、服务、管理等通过契约关系,特许给加盟店,这些加盟店必须对这些知识产权负有保密责任。如果加盟店不守信用,将连锁企业所特许的技术、产品、服务等方面的关键部分泄露或者转让出去,会给连锁企业造成很大的损失。

一般来说,特许连锁比较适合于那些有知名度、经营管理方面有独到经验的企业,通常以商品或服务作为纽带。特许连锁适用于制造业、服务业、餐饮业及便利店之类的小型零售业等领域。

(四) 特许加盟合同

1. 特许加盟合同的内容

根据 2005 年 2 月中华人民共和国商务部颁布实施的《商业特许经营管理办法》,特许经营合同的内容由当事人约定,一般包括以下内容。

- 1) 当事人的名称、住所。
- 2) 授权许可使用特许经营权的内容、期限、地点及是否具有独占性。
- 3) 特许经营费种类、金额、支付方式以及保证金的收取和返还方式。
- 4) 保密条款。

- 5) 特许经营的产品或服务的质量控制及责任。
- 6) 培训和指导。
- 7) 商号的使用。
- 8) 商标等知识产权的使用。
- 9) 消费者投诉。
- 10) 宣传与广告。
- 11) 合同的变更和解除。
- 12) 违约责任。
- 13) 争议解决条款。
- 14) 双方约定的其他条款。

特许经营合同的期限一般不少于3年。特许经营合同期满后, 特许人和被特许人可以根据公平合理的原则, 协商确定特许经营合同的续约条件。特许经营合同终止后, 原被特许人未经特许人同意不得继续使用特许人的注册商标、商号或者其他标志, 不得将特许人的注册商标申请注册为相似类别的商品或者服务商标, 不得将与特许人注册商标相同或近似的文字申请登记为企业名称中的商号, 不得将与特许人的注册商标、商号或门店装潢相同或近似的标志用于相同或类似的商品或服务中。

2. 特许经营费

特许经营费是指被特许人为获得特许经营权所支付的费用, 包括下列几种。

- 1) 加盟费, 是指被特许人为获得特许经营权而向特许人支付的一次性费用。
- 2) 使用费, 是指被特许人在使用特许经营权过程中按一定的标准或比例向特许人定期支付的费用。
- 3) 其他约定的费用, 是指被特许人根据合同约定, 获得特许人提供的相关货物供应或服务而向特许人支付的其他费用。

保证金是指为确保被特许者履行特许经营合同, 特许人向被特许人收取的一定费用。合同到期后, 保证金应退还被特许人。

特许经营双方当事人应当根据公平合理的原则商定特许经营费和保证金。

(五) 连锁加盟中的心理契约

在连锁加盟过程中, 连锁总部与加盟商关系对连锁企业的发展与壮大影响极大。连锁总部与加盟商之间在正式合同的背后, 隐含着一种未书面化的期望即心理契约。心理契约是联系连锁总部与加盟商的心理纽带, 同样影响加盟商的行为和态度。心理契约虽然没有严格的法律约束力, 但它也可以影响加盟双方的信任与合作, 可以和谐连锁总部与加盟商之间的关系。

1. 加盟商心理契约

(1) 心理契约的定义

加盟商心理契约是指加盟商所设想的对连锁总部的付出和连锁总部应给予的回报。在这个定义中包含两个方面的内容：一方面是加盟商认为的自己对连锁总部的责任，如加盟费、加盟权使用费、保证金等；另一方面是加盟商认为的连锁总部应承担的责任，如持续的培训督导、技术和管理经验的指导顾问、适当的投资回报率等。

(2) 心理契约的形成

加盟商心理契约的形成受内部因素和外部因素的影响。外部因素主要包括社会环境、社会信息和连锁总部提供的信息；内部因素主要包括心理编码和加盟商特征。其形成过程如图 1-1 所示。

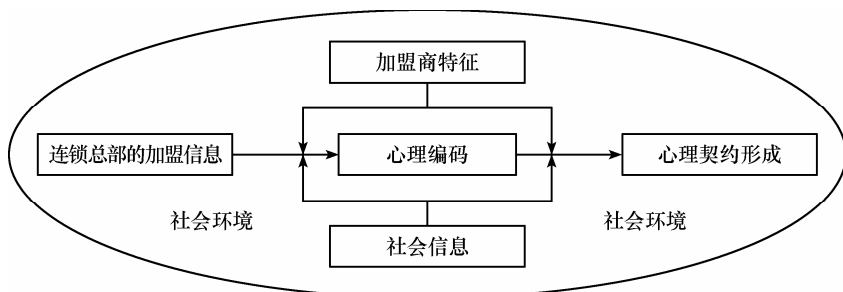


图 1-1 加盟商心理契约的形成

社会环境包含的内容相当广泛，既包括社会文化、社会道德，又包括社会规范、社会行为等许多因素。它们构成了加盟商对其权利义务的广泛理解和信念，是加盟商对连锁总部心理契约形成的背景和条件。

社会信息是来自于连锁总部以外的各种信息，如财经媒体的报道、证券分析师的评论、财务预测信息、其他加盟商对连锁总部的评价等。社会信息有时会对加盟商对连锁总部心理契约的形成产生相当大的影响。当其他加盟商对连锁总部形成一致评价时，加盟商就会受群体加盟商意见的影响，其心理契约也逐渐向群体靠拢。

连锁总部提供给加盟商的信息是加盟商形成心理契约的主要来源，这些信息包括了连锁总部必须披露的基本信息，如连锁总部的名称、地址、注册资本、经营范围、从业年限、财务报告、纳税状况，加盟商的数量、分布地点、经营情况及连锁加盟网点投资预算表，商标的注册、许可使用和诉讼情况，连锁加盟费的种类、金额、收取方式和保证金的返还方式，可以为加盟商提供的货物供应和服务，能够为加盟商提供培训、指导的能力证明和实际指导情况，连锁总部法定负

责人及其主要负责人的基本情况和是否受过刑事处罚，是否曾对连锁总部的破产负有个人责任等。

加盟商特征是指加盟商自身的一些具体特点，它们会影响对信息的理解和使用，其内容包括加盟商的年龄、性别、性格、学历、风险承受能力等。

2. 心理契约违背

(1) 心理契约违背的定义

加盟商心理契约的理论基础是社会交换理论和公平理论。加盟商与连锁总部之间是一种互惠互利的关系，双方均要有一定的付出，也需要一定的收益。当加盟商认为其付出和回报等值时，加盟商倾向于与连锁总部保持一种长久、稳定、积极的关系；然而，当加盟商认为自己的付出没有得到应有的回报时，加盟商与连锁总部的关系就会出现問題。加盟商心理契约违背是指加盟商感觉在履行了对连锁总部的责任以后，连锁总部没能履行对加盟商的责任，即连锁总部所实际给予加盟商的回报小于加盟商所设想的回报或者连锁总部失信。

(2) 心理契约违背的原因

当加盟商向连锁总部缴纳了加盟费、加盟权使用费等相关投资后，他就会在主观上期望连锁总部或者所投资的连锁加盟体系给予相应的回报。加盟商对连锁总部回报的设想来自许多方面。首先来自于加盟商对连锁总部相关信息的主观评价。加盟商通过收集连锁总部的信息，形成对自身投资风险、收益的主观认识。如果加盟商认为该连锁加盟体系发展状况良好、前景广阔，加盟商会期望连锁总部给予一个较高的回报。相反，如果加盟商认为连锁总部前景黯淡，加盟商就会对连锁总部的回报给予较低的设想。加盟商对连锁总部所设想的回报是影响加盟商心理契约的重要因素，加盟商所设想的回报与连锁总部所能给予的回报的偏离程度越大，发生加盟商心理契约违背的可能性越大。

加盟商感受到的回报低于期望事件发生的原因基本有三种。第一种是加盟商与连锁总部对回报理解的不一致，大家对心理契约中相关内容的实际状况理解有误。第二种是加盟商所设想的回报过高，连锁总部没有能力达到加盟商的要求或者是原来的承诺超出了连锁总部现在的实际能力，无法兑现承诺。第三种是连锁总部有意失约，不愿履行心理契约。这三种原因都有可能造成加盟商对连锁总部心理契约的违背，但是如果加盟商认为连锁总部有意违背心理契约的话，那么加盟商心理契约违背的可能性就大得多。

(3) 心理契约违背的结果

连锁总部违背心理契约后，由于加盟商的警觉性和契约违背的显著性不同，会对契约与结果的差异性有不同的感受，并通过比较，感知到心理契约并未被履行。这时，加盟商会根据心理契约的不同内容做出反应。当心理契约的一项或多

项内容被违背，会导致加盟商对连锁总部的信任下降，或者不再相信连锁总部；同时，加盟商对连锁总部的情感投入减少，修改与连锁总部原来的心理契约，使心理契约向负面心理契约方向转化。当加盟商认为没有必要信任连锁总部，他就更多关注于自己的经济利益，与连锁总部之间的关系会变得更具有交易性特征，甚至会拒交加盟权使用费以及故意破坏连锁总部在外界的形象。

3. 心理契约管理

卢梭（Rousseau）等国外学者的实证研究显示，心理契约由三个维度构成：交易维度、关系维度和团队成员维度。这里，交易维度指总部为加盟商提供经济和物质利益，加盟商承担基本责任；关系维度指加盟商与总部关注双方未来长期稳定的关系，促进双方的共同发展；连锁团体维度指加盟商与连锁总部注重人际支持和良好的关系。可见，连锁总部在加强对正式合同管理的同时，也不可忽视心理契约管理，以和谐连锁总部与加盟商的关系，应做到以下几点。

（1）多进行心理契约层面的沟通

心理契约是一个动态的过程，需要不断根据双方期望的变化进行修订，因此，在日常工作中要不断与加盟商进行沟通，将连锁总部的期望传达给加盟商，同时了解加盟商的期望，建立健康满意的心理契约。尽管心理契约是一种隐含的协议，但是沟通能够帮助组织和员工更加了解双方的期望和义务。连锁总部应当采取积极、主动的姿态与加盟商进行沟通。为此，连锁总部可以考虑会议、走访、邀请、电话等多种沟通方式，并制定一定的沟通制度。特别需要强调的一点是，除了连锁总部与加盟商之间的沟通外，总公司还应当组织一些连锁店（包括加盟店和直营店）之间的沟通，让它们彼此交流经验，在交流中获得创新和提高。

（2）多创造公平、公正的人文情怀

公平理论是心理契约的理论基础之一，连锁总部必须让加盟商感受到一种公平的管理机制，让加盟商感受到可以通过公正、透明的程序解决问题。如果把加盟体系看作一个大家庭，把直营店看作总公司的亲生儿子，把加盟店看作领养的儿子，那么家长对待亲生儿子和领养儿子的态度，将直接关系到他们的感觉。如果加盟店感觉家长的态度是公平和公正的，那么就会感到家庭的温暖，否则就会产生不愉快。连锁总部与加盟商之间不是一种简单的商业“买断”关系，而是一种持续的、合作博弈型的契约关系，公平、公正的态度和政策就是这种契约关系健康发展的最佳保证。

（3）适度的信息披露可以降低心理契约的执行成本

建立连锁总部与加盟商之间的信任基础。心理契约所遵循的是社会交换的原则，契约双方的交换关系不像经济交换那样具有即时性，一方的付出可能要在未来才能得到另一方的回报，而且回报的方式也不确定，那么这就需要契约双方相

互信任。连锁总部希望与加盟商之间建立良好的心理契约，那么就必須获得加盟商对连锁总部的信任。在连锁总部与加盟商最初建立心理契约时，往往就是在连锁总部进行加盟商招募时，连锁总部就应该注意建立加盟商的信任。连锁总部应该让加盟商对连锁加盟体系有一个真实的了解，对加盟商所关注的信息进行真实披露、如实相告，避免做出不能实现的承诺，这样才有利于建立连锁总部的信任。

（4）以心理预防警示心理契约的破坏

当发现连锁总部与加盟商的心理契约出现了裂痕苗头，应当及时实施心理预防，发现问题所在，使加盟商保持对连锁总部的信任，防止心理契约的裂痕产生。当连锁总部与加盟商之间产生信任危机时，加盟商必定会产生种种猜疑，连锁总部应积极主动地进行有效沟通，以削弱或消除加盟商的有关猜测，在对心理契约的误解信息进行消除时，不要掩盖真相，更不要错误地估计危机的影响，试图把披露时间往后拖。如果得不到有效沟通，加盟商心中的猜疑会越来越严重，而导致连锁总部与加盟商之间心理契约的破坏。及时地实施心理预防，不仅关系到加盟商的信任，而且有利于进一步合作，有利于巩固连锁总部与加盟商以前建立的心理契约。

三、自愿连锁

（一）自愿连锁的概念

自愿连锁（voluntary chain, VC）指自愿加入连锁体系的商店。这种商店由于是原已存在，而非加盟店，并且一开始就由连锁总公司辅导创立，所以在名称上自应有别于加盟店。在自愿加盟体系中，商品所有权归加盟主所有，而运作技术及商店品牌则归总部所有。所以自愿加盟体系的运作虽维系在各个加盟店对“命运共同体”认同所产生的团结力量上，但同时也兼顾“命运共同体”合作发展的前提，另一方面则要同时保持对加盟店自主性的运作，所以，自愿加盟实际上可称为“思想的产业”，意义即着重于二者间的沟通，以观念一致为首要合作目标。

（二）自愿连锁的特征

1. 各门店所有权、经营权和财权的独立性

自愿连锁有众多分散的零售商加盟成为成员，这些零售商一般是小型的，但是独立的，各门店在所有权和财务上是独立的，与总部没有所属关系，只是保持在经营活动上的协商和服务关系。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，每个门店可以使用各自的店名商标，每年只需按销售额或毛利润的一定比例向总部上交加盟金、管理费等。