

An Empirical Study on the Incentive Designs of Retail Chain Enterprises

by

Laili Zheng

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2019 by the  
Graduate Supervisory Committee:

Ker-Wei Pei, Chair  
Xinlei Chen  
Hongquan Zhu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2019

连锁型品牌零售企业的激励绩效方案的实证研究

郑茉莉

全球金融工商管理博士  
学位论文

研究生管理委员会  
于 2019 年 3 月批准：

贝克伟，主席  
陈歆磊  
朱洪泉

亚利桑那州立大学

二零一九年五月

## ABSTRACT

In the past 20 years, China has become the third largest retail market in the world. Even so, it still has a great growth potential due to the rising market demand. Despite of this growing trend, local enterprises face many opportunities and challenges.

For chain brand retail enterprises, employees are the carrier of their products and services. How to provide a right set of incentives for different levels of personnel is not only a key link in business operation, but also a fundamental way to sustain the competitive advantage for a retail enterprise. In addition, due to the large turnover and low overall quality of grassroots employees in chain retail enterprises, how to implement effective performance assessment for these employees has become a problem faced by many chain retail enterprise managers.

This paper aims to understand the effects of incentive design on chain store performance, particularly from the perspective of how quasi-ownership arrangements affect incentive.

According to the analysis of real cases (Yonghui Supermarket Partner System, La Chapelle Store Partner System, Kangnai Partner System), this study demonstrates that through partnership arrangements on profit and risk sharing, the performance of retail chain store can be improved on many fronts (store revenue, cost efficiency, employee turnover). The results and their implications on practices are discussed accordingly.

## 摘要

近 20 年,中国品牌零售业的快速发展使其成为全球第三大零售市场。消费者的需求量在大幅增长,对于本土企业来说,机遇与挑战并存。

对于连锁型品牌零售企业,员工是其产品和服务的载体。而如何做好不同层次的人员的激励体系,并得以踏实的落实和执行,是企业经营中非常关键的环节,也是品牌零售企业在竞争中获取优势的根本保证。另外,由于连锁零售企业基层员工流动性大、总体素质较低,如何对这部分员工实施有效的绩效考核,成为很多连锁零售企业管理人员面临的一个难题。

本文将长期和短期激励作为主要的研究内容。从整体国内企业来看,运转良好的绩效考评体系并不多,大部分企业的绩效考评体系只注重短期激励而忽视了长期激励的作用,绩效考评关注的是目标的实现,与员工的发展相脱节。因此,如何做好品牌企业的激励体系,如何在人才竞争中取得先机,并最大化企业利润,是本文研究的重心。

目前的研究空白在于对连锁型店铺的激励绩效。而考虑到品牌零售中的连锁经营往往涉及到成百上千家门店,涉及到的从业人数较多,因而对门店的激励绩效的成败是关系到企业整体激励绩效好坏的关键。

本文对激励绩效方案的相关理论进行回顾、分析与总结,从委托代理理论、激励理论、交易成本理论和产权理论入手,分析连锁型品牌零售企业的激励绩效特点。连锁型品牌零售企业合伙制本质上与特许经营精神及设计理念一致,而想要改进的正是特许经营中加盟店与总部的博弈与消耗,形成利益共同体,达到企业价值最大化的目标。

通过连锁型品牌零售企业绩效激励的真实案例（永辉超市合伙人制度、拉夏贝尔店铺合伙人制度、康奈零投入型与交股金型两种店铺合伙人制度）分析得出风险共担、超额利润分成的合伙人制度在连锁型品牌零售企业激励绩效方案设计中的可行性及意义，并从中发现了已有实践存在的问题，并提出建议。

店铺合伙人制度激励店长、提高单店销售业绩、减少交易成本、提高管理效率的正向作用毋庸置疑，建议在实践中积极推行与完善。

## 致谢

“千秋邈矣独留我，百战归来再读书”。很荣幸能成为上海交通大学上海高级金融学院（SAIF）与美国亚利桑那州立大学（ASU）凯瑞商学院联合举办的工商管理博士学位（DBA）项目一员，给了我一个结合所学理论对自己经营企业反思与总结的机会。虽然由于个人工作原因，由 DBA 三期变为 DBA 五期，但更为宝贵重要的是在这里学习、交流的时光。

感谢论文导师贝克伟教授。贝教授学术造诣深厚，同时又拥有丰富的业界实践经验，出世与入世之间，可谓智者。衷心感谢贝教授对我博士论文一直以来的指导，同时在康奈实施与完善店铺合伙人制度的实践中给予了宝贵的建议。

感谢朱洪泉教授、陈歆磊教授在论文提案中提出的中肯修改意见，无论对我论文的撰写与企业的实践都是莫大的帮助。

## 目录

	页码
表格目录.....	viii
图表目录.....	ix
章节	
一、绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 问题的提出和选题意义.....	3
二、国内外相关研究文献综述.....	4
2.1 国外研究相关文献综述.....	4
2.2 国内研究相关文献综述.....	11
三、对连锁型品牌零售企业的激励绩效相关理论分析.....	16
3.1 相关理论.....	16
3.1.1 委托代理理论.....	16
3.1.2 激励理论.....	18
3.1.3 交易成本理论.....	20
3.1.4 产权理论与特许经营.....	21
3.2 连锁型品牌零售企业员工绩效激励模型构建的思路.....	23
3.2.1 连锁型品牌零售企业绩效激励的背景.....	23

章节	页码
3.2.2 传统绩效激励模式.....	24
3.2.3 合伙人制度.....	26
四、案例分析研究 .....	29
4.1 永辉超市合伙人制度 .....	29
4.1.1 案例背景 .....	29
4.1.2 永辉合伙人制度简介 .....	29
4.1.3 合伙人制度对永辉的积极作用.....	31
4.1.4 合伙人制度实施中存在的问题.....	33
4.1.5 永辉合伙人制度的改进建议 .....	35
4.2 拉夏贝尔的店铺合伙人制.....	37
4.2.1 案例背景.....	37
4.2.2 拉夏贝尔的店铺合伙人制度简介 .....	38
4.2.3 拉夏贝尔的店铺合伙人制积极作用.....	38
4.2.4 店铺合伙人制度存在的问题.....	39
4.2.5 店铺合伙人制度的改进建议 .....	40
4.3 康奈集团店铺合伙人制.....	41
4.3.1 康奈集团店铺合伙人制背景 .....	41
4.3.2 康奈集团店铺合伙人制简介 .....	44
4.3.3 康奈集团店铺合伙人制积极作用与数据分析 .....	46



章节	页码
4.3.4 康奈集团店铺合伙人制改进建议.....	48
4.3.5 康奈集团与永辉超市、拉夏贝尔合伙人制的对比.....	48
五、研究结论及其建议.....	50
5.1 研究结论.....	50
5.2 政策建议 .....	51
参考文献.....	52
附录	
A 康奈店铺合伙人”合同聘任书（零投入型） .....	55
B 康奈“店铺合伙人”合同聘任书（交股金型） .....	61
C 康奈店铺合伙人制度与企业价值关系的实证研究模型 .....	67

## 表格目录

表格	页码
表 1 内容型激励理论 .....	6
表 2 过程型激励理论 .....	7
表 3 综合型激励理论 .....	8
表 4 知识型员工的激励理论 .....	10
表 5 传统绩效激励模式 .....	25
表 6 当前流行有三种合伙人模式 .....	28
表 7 品牌零售企业建自营店和开加盟店各自的优缺点 .....	43
表 8 零投入型店铺合伙人制度分红标准 .....	44

## 图表目录

图表	页码
图 1 永辉超市合伙人制度示意图.....	31
图 2 康奈嘉兴某零投入型“店铺合伙制”店铺销售收入时间序列对比图.....	46
图 3 康奈杭州两同规模店铺销售收入时间序列对比图.....	47

## 一、绪论

### 1.1 研究背景

大批的外国品牌零售巨头涌入中国，带来了无数的惊喜，也带来了无数的挑战。近20年，快速发展的中国品牌零售业成为了全球第三大零售市场，仅仅在美国、日本之后。面临大幅增长的消费者的需求量，这对国内企业来说，可谓是机遇与挑战并存。一大挑战在于同跨国品牌零售企业比较而言，本土企业在规模、品牌信誉、人才等方面存在差距。为了打造百年品牌，根据国际品牌零售业的发展趋势，我国的民营品牌零售企业在加快规范经营的同时，在品牌和规模不占优势的情况下，也迅速转变为人才先行的思路，由原来简单的管人观念顺应改变为人力资源的开发和管理理念。连锁型品牌零售企业一般是劳动密集型企业（基层员工在企业人员构成中占有最大比重），其服务、产品的载体是员工，因此员工的工作及其结果在极大程度上决定了服务质量与产品的标准性、规范性与统一性；而且品牌零售企业人员层次较多，分布广泛，所以做好不同层次的人员的激励体系，并得以踏踏实实的落实和执行，是企业经营中非常关键的环节，也是企业在残酷竞争中能够获取优势的根本保证。另外，由于连锁零售企业基层员工流动性大、总体素质较低，如何对这部分员工实施有效的绩效考核,成为很多连锁零售企业的管理人员所面临的一个难题。

本文将长期和短期激励作为主要的研究内容。绩效考核是员工激励的其中一种重要方式,它发展的现状也反映了实施员工激励的效果。由国务院企业研究所发布的中国企业人力资源管理现状的调研报告所提供的数据我们能够清晰的看出：过往企业人员实施的绩效考核的成果一般，主要是使用以业绩为导向的目标管理法作为考评方法，最后考评得出的

结果主要用来分配奖金和调整薪资，大体上表明了职工人员绩效考评还不普遍，也不是一项企业必须进行的人力资源管理工作。即从国内整体企业来看，绩效考评体系运转效果良好的并不多，且大部分的绩效考评体系忽视了长期激励的作用，只注重短期激励，绩效考评关注的重点是实现目标，与员工的发展相脱节。而相应的股票期权高管激励，在竞争激烈的当下零售市场下，面对众多空降兵的“不职业”的职业经理人时，往往使企业损失惨重，没有取得高管激励的应有措施。

因此，如何做好品牌企业的激励体系，如何在人才竞争中取得先机，并最大化企业利润，是本文研究的重心，笔者基于在工作过程中对品牌零售企业的激励绩效方案的实践反思认为，研究我国零售企业的激励体系，可以关注以下几个维度：

（一）零售就是细节，通过分析思考品牌零售企业的激励中存在什么样的问题，建立实用的、有效的职工激励模型以及绩效评价体系，从人力资源的角度来改善公司激励体制，改善企业管理的方向；

（二）零售就是积累，通过分析品牌零售企业中的激励分配原则，建立适合企业发展的企业价值分配方案，做到企业和员工的双赢，帮助公司用最有效的价值保留最合适的核心员工；

（三）零售就是诚信，通过分析品牌零售企业中的价值观行为，完善在企业分配中诚信待客的企业价值观的体现，以公平有效的员工激励，从营销运营的角度保障客户的满意度，打造品牌的可持续发展。

## 1.2 问题的提出和选题意义

本篇课题来源于笔者在工作过程中对品牌零售企业激励绩效方案的实践反思。在考虑品牌零售企业激励绩效方案时，应该包括对总部的激励绩效和对门店的激励绩效。品牌零售中的连锁经营对总部的激励绩效与一般的上市公司激励绩效并无二致，目前的研究空白在于对连锁型店铺的激励绩效。而考虑到品牌零售中的连锁经营往往涉及到成百上千家门店，涉及到的从业人数较多，因而对门店的激励绩效的成败往往是关系到企业整体激励绩效好坏的关键。

笔者对问题的思考起源于一个个实际工作中遇到的疑问：品牌零售企业为什么要实行绩效激励？其理论依据是什么？品牌零售企业的绩效激励存在哪些不同的模式？不同模式又将对企业价值产生怎样的影响？在品牌零售企业中，员工激励与企业业绩之间到底有没有相关性？是什么样的相关性？实践中有哪些绩效激励的成功案例？品牌企业自建自营店和开加盟店各自的优缺点是什么？如何让每一个店铺的店长像加盟商一样投入地忘我地工作能把公司总部的要求落实到位？本文将对以上问题进行探讨。笔者不但期待回答“为什么”，而且决心致力于“如何做”的方案设计。

## 二、国内外相关研究文献综述

### 2.1 国外研究相关文献综述

研究绩效激励这个问题，本质上可以说是探究激发人的行为动力，也就是通过调动激发个人的工作积极性，从而提高工作绩效的问题。国外目前对于绩效激励的研究，主要分成三类：一是传统的激励理论，其包括内容型激励理论、过程型激励理论以及综合型激励理论，激励理论是以“努力-绩效-奖励”作为主线的，这也是期望理论包含的三种联系（努力-绩效的联系、绩效-奖赏的联系和奖赏-个人目标的联系）之一；二是知识型员工的激励理论，包括舒尔茨的人力资本产权激励理论，委托—代理理论，动力源理论，德鲁克的知识型员工激励理论和玛汉·坦姆仆的知识型员工激励模型；三是最近出现的从心理学角度对激励理论进行的前沿研究。

#### 传统的激励理论

在管理学中，激励理论指的是：通过特定的方法与管理体制，将员工对组织及工作的承诺最大化的过程。传统的激励理论大致可以分为内容型激励理论、过程型激励理论和综合型激励理论（也叫行为改造型激励理论）。

#### （一）内容型激励理论

内容型的激励理论，主要是研究动机因素，研究人的需要的内容、结构、特征及动力作用，探讨人的行为动机（人的内在动力），通常包括马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励保健理论、麦克利兰的三种需要理论、阿尔德佛的 ERG 理论和麦格雷戈的 X、Y 理论。

理论名称	内容	运用
马斯洛的需要层次理论	需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升；只有低层次的需要得到部分满足以后，高层次的需要才有可能成为行为的重要决定因素。当下一级需要获得基本满足以后，追求上一级的需要就成了驱动行为的动力。高层次的需要比低层次需要更有价值，人的需要结构是动态的、发展变化的。	通过满足职工的高级需要来调动其生产积极性，具有更稳定，更持久的力量。了解员工的需要是应用需要层次论对员工进行激励的一个重要前提。
赫兹伯格的激励保健理论	能够使职工感到非常满意等因素，大都属于工作内容和本身三方面的，如成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会等。	管理者首先应该注意满足职工的“保健因素”，防止职工消极怠工，使职工不致产生不满情绪，同时还要注意利用“激励因素”，尽量使职工得到满足的机会。
麦克利兰的三种需要理论	在人的生存需要基本得到满足的前提下，成就需要、权力需要和亲和需要是人的最主要的三种需要。成就需要的高低对一个人、一个企业发展起着特别重要的作用，即根据适当的目标追求卓越、争取成功的一种内驱力。	更侧重于对高层次管理中被管理者的研究，如他所研究的对象主要是生存、物质需要都得到相对满足的各级经理、政府职能部门的官员以及科学家、工程师等高级人才。
阿尔德佛的ERG理论	职工的需要有三类：生存的需要（E），相互关系需要（R）和成长发展需要（G）。	这一理论不仅提出了需要层次上的满足到上升趋势，而且也指出了挫折到倒退的趋势，这在管理工作中很有启发意义。



麦格雷戈的 X、Y 理论	一对完全基于两种完全相反假设的理论，X 理论认为人们有消极的工作源动力，而 Y 理论则认为人们有积极的工作源动力。	假定人性本善，只要循循善诱，雇员便会热诚工作，在没有严密的监管下，也会努力完成生产任务。而且在适当的条件下，一般的人不仅愿意承担责任而且会主动寻求责任感。
--------------	---	---

表 1 内容型激励理论

(二) 过程型激励理论

过程型的激励理论，侧重于研究个体从产生动机到采取行动的一个心理过程，它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制个体的行为。主要包括弗罗姆的期望理论、亚当斯的公平理论、豪斯的激励力量理论、洛克的目标激励理论和斯金纳的强化理论等。

理论名称	内容	运用
弗罗姆的期望理论	动机激励水平取决于人们认为在多大程度上人们可以期望达到预计的结果，以及人们判断自己的努力对于个人需要的满足是否有意义。	明确员工的期望，以努力-绩效-奖励作为激励主线。
亚当斯的公平理论	员工的激励程度来源于对自己和参照对象（ <b>Referents</b> ）的报酬和投入的比例的主观比较感觉。	衡量员工对组织做出贡献和获得报酬的时候要保持公平。
豪斯的激励力量理论	激励力量公式为激励力量=任务内在激励+任务完成激励+任务结果激励。	强调工作任务的内在激励因素，突出了完成任务的效价和期望并且考虑了因完成任务而获得奖励所引起的激励效果。
洛克的目标激励理论	外来的刺激（如奖励、工作反馈、监督的压力）都是通过目标来影响动机的。	要注重给员工设置目标，常见的目标包括销售配额、完工期限和节约成本等。
斯金纳的强化理论	根据强化的性质和目的，可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化与惩罚不一样，惩罚是对一些错误的行为采取的一些使人受挫的措施，负强化是告知人们某种行为是不可取的，如果做了这种行为会受到什么惩罚，从而削弱这种行为。	根据正负强化效应，明确员工的奖惩。

表 2 过程型激励理论

### （三）综合型激励理论

综合型的激励理论，主要是有效的结合了内容型激励理论以及过程型激励理论，主要包括波特和劳勒的“努力-绩效-奖励-满足感”激励模型，卡茨和汤普森的“态度、激励与绩效”模型，斯蒂芬·罗宾斯的“努力-绩效-奖励-目标”激励模型，布朗的“绩效激励手段期望”

理论以及勒温的场动力理论。

理论名称	内容	运用
波特和劳勒的“努力-绩效-奖励-满足感”激励模型	认为员工的工作绩效受个人努力程度、能力大小、工作环境以及对工作任务的了解程度等因素的影响。	绩效是奖励的前提，人们对绩效和奖励的满足程度又会反过来影响以后的激励效价。
卡茨和汤普森的“态度、激励与绩效”模型	在提高工作绩效的途径中，至少有三条达到终点（目标）的环形路线：一是以个体为起点，二是以个体资源分配和期望为起点，三是以任务情况和规定为起点。	这一模型可以用于组织诊断和组织干预，以确保通过激励的作用来提高绩效。
斯蒂芬·罗宾斯的“努力-绩效-奖励-目标”激励模型	第一，个人努力程度由个人目标、组织奖励与个体主导需要的一致性、工作设计与组织支持这三个方面来决定。第二，员工的工作绩效除了受到个人努力与能力的影响外，还受到以下因素影响：目标绩效考评系统和绩效考评标准；组织奖励强度；组织奖励的公平程度。第三，具有高成就动机需要的个体，不是由于组织对他的目标绩效考评或者奖赏而受到激励，而是因为通过个人努力来达成目标受到激励。	明确个人目标、组织奖励与个体主导需要，以努力-绩效-奖励-目标作为激励主线。
布朗的“绩效激励手段期望”理论	用公式可表示为：激励=绩效×激励手段×期望，简称为VIE理论。	如果要调动员工看工作的积极性，应采用外在因素和内在因素相结合的方式。
勒温的场动力理论	人是一个场(field)，心理活动是在一种心理场或生活空间里发生的。生活空间(简称Lsp)包括个人及其心理环境。一个人的行为(B)取决于个人(P)和他的环境(E)的相互作用，即行为取决于个体的生活空间(LsP)。	人的行为的发生于自身和环境都有关系，行为是个体状态和当时环境的函数。

表 3 综合型激励理论

以上理论中，期望理论和公平理论为外因型激励理论，其关注的是从产生动机到实施行动的这么一个过程，主要是外在条件和环境的激励。波特和劳勒的“努力-绩效-奖励-满足感”激励模型、卡茨和汤普森的“态度、激励与绩效”模型、斯蒂芬·罗宾斯的“努力-绩效-奖励-目标”激励模型、豪斯的激励力量模式、布朗的“绩效激励手段期望”理论和勒温的场动力理论为综合型激励理论，其综合了人的内因需要和外因型激励理论，更加全面。

### 知识型员工的激励理论

现在由于知识经济的不断向更深的阶段发展，知识型的工作也逐渐成为新经济时代的最重要的一个价值创造形式，知识管理也逐渐变成各企业在管理中的一个新的中心，知识资本以及人力资本也逐渐变成企业取得竞争优势的源泉和不竭动力。知识型员工在劳动过程中，要以知识素质和心理素质为基础，通过运用已有知识、技能和经验来创造新的知识，从事的再不是简单的机械体力劳动，而是以知识创新为其核心工作内容。怎么去有效的激励知识型员工，最大限度开发他们的创造性，提高工作热情，保持企业的强盛竞争力，是如今现代企业生存和发展的一个重要内容，也是研究现代企业如何做好可持续发展和做好人力资源管理的一个重要课题。

知识型员工的激励理论包括舒尔茨的人力资本产权激励理论，委托—代理理论，动力源理论，德鲁克的知识型员工激励理论和玛汉·坦姆仆的知识型员工激励模型。

理论名称	内容	运用
舒尔茨的人力资本产权激励理论	人力资本是指附着在自然人本身上的关于知识、技能、资历和熟练程度、健康等的总称，代表人的能力和素质。进入企业契约的人力资本大致包括生产者的体力、技能等，一般管理者的管理知识、监督能力等，以及企业家的对付不确定性的经营决策能力。其中，企业家的人力资本在所有进入企业契约的要素中居于中心地位。	人力资本理论是现代企业设计股权激励机制的重要理论依据之一。在现代公司的经营中，企业管理者的经营才能越来越重要，且专用性程度也越来越高。这使得管理者与公司的正常运营密不可分，没有稳定、勤勉、专业的经营管理团队，企业无疑难以生存和发展。
委托—代理理论	指一个或多个行为主体根据一种明示或隐含的契约，指定、雇佣另一些行为主体为其服务，同时授予后者一定的决策权利，并根据后者提供的服务数量和质量对其支付相应的报酬。	应该在委托人和代理人之间按一定的契约进行剩余索取权的分配，并将其与经营绩效挂钩。
动力源理论	知识型员工的行为受两大动力驱动“自我动力”和“超我动力”。前者是个体为获得一定的利益或机会满足纯“自我”需要而产生的动力；后者是个体为满足社会(有时表现为组织、企业等)利益和需要而产生的动力。	两大动力的有机结合，构成了通过内在报酬机制对知识型员工行为进行激励的主要动力体系。
德鲁克的知识型员工激励理论	认识与掌握知识型员工的技术专长、工作特点、性格特点及需求倾向是对其进行有效管理与激励的基础。	对于知识型员工的激励应该注重给与他们在工作中学习和创新的机会，使知识型员工在工作中发挥主动性，使他们具有主人翁的责任心。
玛汉·坦姆仆的知识型	激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长(约占总量的 33.74%)、工作自主(约占	企业要给予知识型员工自主权，使之能够以自己认为有效的方式进行工作，并完成

员工激励模型	30.51%)、业务成就(约占 28.69%)、金钱财富(约占 7.06%)。	企业所交给的任务；与成长、自主和成就相比，金钱的边际价值已经退居相对次要地位。
--------	---	---

表 4 知识型员工的激励理论

从心理学等角度对激励理论进行的前沿研究

Rynes 等人(2005 年, 第 573 页)认为, 关于薪酬的心理学研究“有很大的贡献”, 可以更好地理解其“心理机制”。Barry Gerhart(2014 年)发现自我决定理论 (SDT) 是从认知评价理论 (CET) 一步步演化而来的, 作者试图将某些类型的外部激励重新转换为自主的, 但仍然要比内在动机更低; 研究结论可以更好地理解外部奖励如何影响绩效、创造力, 以及动机和其他心理过程在这个过程中发挥的作用。Shaw 和 Gupta (2015 年) 发现财务激励 (financial incentives) 比我们想象的要有效。

## 2.2 国内研究相关文献综述

国内针对于绩效激励的研究非常之少, 且大部分对绩效激励的研究方案的文章还处在对国外已有理论的应用阶段; 而对于品牌零售企业的激励绩效方案的研究就更加稀少, 在某种程度上研究连锁经营下的激励绩效的论文还很有限。近几年, 由于绩效管理的作用渐渐凸显, 因此对绩效管理结果进行相应激励, 以及如何将绩效和激励可以有机地结合起来成了理论界和企业界的重大课题。

### (1) 关于企业激励绩效的内容

国内学者针对绩效激励 包含了哪些内容都纷纷提出了自己的观点。彭泽 (2002) 提出了对企业员工进行工作、思想、经济等方面的激励要以工作绩效作为中心。赵亚东、赵希男 (2005) 认为刚柔共济才是有效的激励体系, 刚性激励也就是制度激励, 柔性激励

那么就是灵活性激励、情感激励，两者之间的关系是既对立统一、又密不可分的。程承坪、詹志春（2002）认为企业绩效的达成取决于企业绩效目标的确定性以及基于企业绩效对经营者的激励，激励的实施必须基于经营者努力的成果。

### （2）关于企业激励绩效的机制

绩效激励机制指的是关于绩效激励的主体和客体之间相互作用的制度。徐伟平等

（2010）提出：可以通过政策制度、精神情感、经济杠杆、理想信念、模范榜样、警示教育、舆论监督等各个方面改进绩效激励机制。汪孔亮等（2010）认为，实现组织战略目标的重要手段是对高层管理者进行绩效激励，通过对高管的权力、经济、升迁、声誉等不同方面的激励，对促进企业、组织的战略发展有正面作用。陆佳敏（2010）指出可以从企业文化、员工需求、激励手段、绩效考评四个层面去构建一个绩效激励机制。居维华

（2012）认为公司激励机制应包括目标设定、绩效考评、员工培训、激励方式多样化、激励方式差异化五个方面，同时需建立激励机制有效实施的组织保障及企业文化。

### （3）关于企业激励绩效的影响因素

关于绩效激励的影响因素的相关研究，国内的学者的研究对象主要是管理者。吕长江、赵宇恒（2008）是从管理者的权力这个角度出发，采用实证分析和理论相综合的方法，研究在不同管理者权力的状态下，激励国有企业高层管理者与企业绩效的关系，发现享有更高权力的管理者因为通过设计激励组合从而实现自己的目标而受到激励，拥有更低权力的管理者为了使自己的状况与组织的激励要求符合则需要通过盈余管理来实现到考核目标。母泽洪、金波涛和张立军（2009）的研究对象是我国上市公司的高管，对高层管理者报酬有影响的因素进行了实证分析及研究，结果影响较大的因素分别是地区、资产规

模、股权结构、经营业绩、风险和行业，而 董事会特征这个因素却与高层管理者报酬之间的相关性不显著。

#### （4）关于企业激励绩效的过程研究

绩效激励实际上是一个过程，对这个过程进行深入研究可以帮助提高激励实施的强度。齐颖等（2007）认为因为激励机制的有效运行才能保证绩效管理的顺利实施，并发现绩效管理的过程包括绩效生成过程和绩效结果运用过程两个部分，而丰富多样的激励因素便在这两个部分之中分布，于是提出了建立一个激励体系是基于绩效管理过程的。黄棍和杨人平（2008）表述了绩效激励的过程是可以分为需要产生、动机的确立、目标的行为导向、绩效评价、激励控制、反馈控制、需求满足等七个阶段。

#### （5）关于企业激励绩效的方法研究

窦荣兴（2005）探究的激励问题是关于商业银行客户经理的，提出了对大客户经理要使用团队管理的方式，并以此为基础建立客户经理的绩效激励体系。徐鹏和聂禄玲（2008）分析了技术人员和企业的管理者的工作内容及其心理上的特征，认为是可以借助企业文化、薪酬制度与工作时间等各个层面的激励对策并以此来改进完善企业的激励体系。李光皓（2008）认为存在着无法实现的管理目标这个现象是绩效激励的难点，认为效果追踪、绩效指导及改进能够提高绩效激励效果的途径。陈咏梅（2009）用舒尔茨的人力资本理论作为依据，提出了一个针对高校教职工的绩效考评存在模糊、缺少最重要业绩指标、激励机制不够完备的弊病，如何去改进绩效激励机制的方法。刘颖（2010）着手于企业战略管理的角度，认为绩效激励综合了薪资激励与晋升激励。岳云雷（2010）分析了激励机制失灵的原因，提出保持住职工的努力方向要和企业战略有一致性是绩效



管理最关键的目標，必須將績效指標轉變為員工採取行動的方向與指引，激勵的有效性才得以實現。

#### （6）連鎖經營下的激勵績效的研究

以上是對企業激勵績效的系統梳理，下面聚焦到本文關注的重點：連鎖經營下的激勵績效。品牌零售中的連鎖經營這種獨特經營模式，最初始於1859年美國紐約的大西洋及太平洋茶葉公司(AP)，至今已有多數百年，它是一種集現代化的商業經營與組織的經營模式，是商品流通行業發展到一定階段的產物，已成為了一種世界性的潮流。眾所周知，品牌零售中的連鎖經營是在唯一總部的管理之下，使用共同一個商號的若干個門店，使用的是統一採購、授予特許權等方法，從而實現規模效益的這麼一個經營組織形式。因此，在考慮其激勵績效方案時，應該包括對總部的激勵績效和對門店的激勵績效。品牌零售中的連鎖經營對總部的激勵績效與一般的上市公司激勵績效並無二致，目前的研究空白在於對門店的激勵績效。而考慮到品牌零售中的連鎖經營往往涉及到成百上千家門店，涉及到的從業人數較多，因而對門店的激勵績效的成敗往往是關係到企業整體激勵績效好壞的關鍵。

郭華（2001）指出連鎖經營在我國已取得了長足的發展，大型、中型城市連鎖店的銷售額，其增長幅度已經十分明顯的超過了以往傳統的零售商店，但同國際連鎖業相比仍有不小的差距，包括激勵機制的差距；我們需要準確及時地發現問題，糾正失誤、調整措施，總結經驗，使中國的連鎖業能夠健康發展。楊春麗和魯天鑫（2006）在《中國連鎖經營發展問題及對策分析》中提到：“據統計，2001年，我國現有的連鎖企業平均每家擁有的店鋪數只有19個，不少連鎖企業只有3-4家，遠未達到國際公認的連鎖企業的盈利

点。同时，我国连锁企业的市场集中度明显偏低。”而这种较低的市场集中度与品牌零售中的连锁经营激励不足不无关系。孟海涛（2005）在研究发现，连锁商业所面临的顾客群体往往是某一特定区域的消费者，我国消费者在购物选择中普遍把品牌作为关注重点，具有较强的“认牌选购”心理。孙君（2012）指出，中国连锁经营与国外相比仍处于明显劣势，要加强品牌连锁经营的规范化管理，采取现代化管理手段，加强人才培养。

整体上，研究中国连锁经营下的激励绩效的论文还很有限，本文的研究将在一定程度上填补这个空白。

### 三、对连锁型品牌零售企业的激励绩效相关理论分析

#### 3.1 相关理论

##### 3.1.1 委托代理理论

詹姆斯和麦考林在 1976 年《组织理论和方法学》中提出，若是股东与经营者他们所追求的目标是不一致的，甚至是相背离，那么就会面临经营者可能不会尽良好代理的职责，从而损害了股东利益的风险。如：股东们的目标是希望追求企业的良好生存、健康发展，并同时能实现最大化股东的财富；但是经营者不仅仅只有追求自身的经济回报的目标，更要去注重自身的职业声望、提高社会地位，并极力去避免即使努力工作却仍得不到本应有报酬的风险，因为工作行为与最后得到的结果之间具有不确定性。换言之，即经营者追求的是最大化自我人生的终极价值。当经营者所追求的目标与股东的目标之间产生冲突时，经营者很明显要衡量取舍二者的主次，这时，就会发生上述的风险。

20 世纪的 30 年代，美国的二位经济学家伯利及米恩斯因为清楚地知道了企业所有者若是与经营者合一的做法会有很多弊端，所以提出了“委托代理理论”，倡导应该分离所有权和经营权。“委托代理理论”早已成为现代各公司治理的一个逻辑起点。

现今，在各公司治理中，公司的所有者是股东，而经股东选举成立的董事会聘用来管理企业的管理人员就是管理者，管理者受聘于股东，从而在公司内代理股东去实行管理权限。这种制度将所有者和管理者相分离，一定会导致一种所谓的“代理人问题”。就是作为非所有者，管理者在进行企业的运作的时候是否能够以实现股东利益最大化为目标，而不是为了实现最大化私人的价值进而去试图通过代理人资格把牺牲股东的利益作为代价。“代理人问题”一直是现今公司制度中的存在的一个弊端，“代理人道德风险”的存在我们无

从确认也没办法完全消除。因此，我们为了保证管理人员能够以最大化股东价值作为目标来运作企业，只能尝试去找寻一个折中的办法来。

非对称信息博弈论是委托代理理论的经济学基础。非对称信息，即信息不对称，指的是一部分参与者拥有但另一部分参与者不拥有的信息。非对称发生的时间和非对称信息的内容是理解信息不对称的两个维度。

在对称信息情况下，可以观察到代理人的行为。委托人能够依据所观察到的代理人行为对他实行奖惩。此时，可以达到帕累托最优努力水平以及帕累托最优风险分担。

而在非对称信息情况下，这时代理人的行为不能被委托人观察到，能观测到的只有由外生的随机因素和代理人的行动共同决定的这些相关变量。因此，委托人不可以用“强制合同”来促使代理人行动，这时激励兼容约束是起作用的。于是委托人如何最大化自己的期望效用的问题其实就是如何选择满足代理人激励兼容约束和参与约束的激励合同。

由于社会中普遍存在委托代理关系，因此委托代理理论可以用来解决各种各样的问题。比如公司股东与经理，医生与病人，选民与官员，债权人与债务人等都算是委托代理关系。因此，寻找激励的影响因素，设计最适合的激励机制，将会愈发广泛的被应用于社会生活的各个领域。

自 1932 年伯利和米恩斯提出所有权和控制权分离的命题以来，经济学家和法学家一直在探讨现代公司的治理结构问题，在过去的 20 多年里由于博弈论和信息经济学的引入，有关公司治理结构的研究取得了长足的进展。公司治理结构，狭义地讲，指的是有关公司董事会的功能、结构及股东的权力等各方面的制度安排；广义地讲，指的是有关公司控制权及剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排。这些安排决定公司的运营目

标，谁在什么状态下实施控制，如何控制，如何在不同企业成员之间分配风险和收益等这样一些问题。因此公司治理结构与企业所有权安排在广义上几乎是同一个含义。企业价值的最大化是<sup>1</sup>公司治理的目的，为了实现企业价值的最大化，企业的制度安排必须解决两个基本的问题：第一个问题是经营者选择问题，即如何保证真正有企业家才能的人来管理企业；第二个问题是激励问题，即如何使企业经营者有积极性努力工作，并对自己的行为负责。怎么样在不不同的企业参与人之间去分配企业的剩余索取权及控制权是公司治理结构的核心问题。现实中，公司治理结构的有效性主要取决于四个方面的制度安排：第一，最关键的是企业所有权，其中的主要内容是公司正式的股权结构；第二，是国家的法律制度，包括证券法、公司法、破产法等等法律规定，尤其是企业经营者在法律上对于股东的诚信责任；第三，市场竞争和信誉机制，包括经理人市场的竞争、资本市场的竞争，以及产品市场的竞争；第四，经理人的薪酬制度，即企业内部的竞争制度。委托代理理论对于解释连锁型品牌零售企业的激励绩效方案中总部和各个店铺的产权问题、店铺合伙人的激励问题和授权问题很有帮助，能够解释为什么“店铺合伙人”制度能够充分调动店长积极性和主观能动性，并最终实现个人、店铺、公司收益的共同增长。本文后面将结合具体数据实证分析连锁型品牌零售企业的店长合伙制对销售的影响。

### 3.1.2 激励理论

激励是指心理学上的驱动力，含有激发动机，鼓励行为并指向特定的目标并维持人的行为等内容。随着经济的发展，劳动分工和交易的出现也引发了激励问题。行为科学中用来处理需要、动机、目标和行为四者之间的关系的最核心理论即是激励理论。行为科学表

---

<sup>1</sup>张维迎，2005，《产权、激励与公司治理》

明，人的动机源自于需要，需要决定了人们的行为目标，而激励就是作用在人的内心活动中，激发、驱动以及进一步强化个体的行为。激励理论说明了为什么业绩评价可以提高组织业绩，和什么样的业绩评价机制才可以提高促进业绩，是业绩评价理论的特别重要的依据。

激励理论属于管理心理学的范畴，早期的激励理论是对于“需要”的研究，解决了以什么为基础、或者根据什么才可以激发起职工工作的积极性的问题，包含需求层次理论、双因素理论，和成就需要理论等。

激励理论的过程学派提出，通过满足人的需要进而实现组织的目标有一个过程，也就是要通过定下目标来影响人们的需要，进而激发个体的行动，包括弗罗姆的期望理论、洛克的目标设置理论、波特和劳勒的综合激励模式、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论等等。

激励是指组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统性活动，被认为是“最伟大的管理原理”。

管理心理学把激励解释为“持续不断激发动机心理过程”。当激励水平越高时，完成目标的努力程度和满意度也会越强，从而工作效率就越高；反之，则导致缺乏完成组织目标的动机，使得工作效率也越低。

内容型激励理论重点研究激发动机的诱因。主要包括马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励保健理论、麦克利兰的三种需要理论、阿尔德佛的 **ERG** 理论等。

过程型激励理论重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。主要包括弗罗姆的期望理论、豪斯的激励力量理论、洛克的目标激励理论和亚当斯的公平理论等。

以上激励理论的相关内容及其适用性在本文第二章中已有详细分析与比较，在此不再赘述。激励理论对于确定连锁型品牌零售企业的激励绩效方案中“店铺合伙人”资格、“店铺合伙人”的权利和利益分成很有帮助。只有通过清晰的激励方案，明确“店铺合伙人”的薪酬、利益分成、目标、职业发展前景等激励要素，才能真正调动起合伙人的主观能动性，最终实现个人、店铺、公司收益的共同增长。

### 3.1.3 交易成本理论

科斯 1937 年在《企业的性质》中指出，企业 and 市场是两种可以互相代替的资源配置机制，因为有限理性、机会主义、不确定性和小数目条件存在使得市场交易费用十分之高，为了节约交易费用，应运而生替代市场的新型交易形式--企业。威廉姆森(1977)将交易费用分为事前的交易费用和事后的交易费用，交易前的包括信息搜寻费用、起草契约的费用、谈判签约费用等；交易后的包括维护、执行与解决各种纠纷的费用，退出费用以及各种不能确定的风险费用。

根据交易费用最小化原则，不同性质的交易或契约对应于市场、混合形式或科层等三种不同的治理结构，以企业这种长期契约形式代替短暂的市场交易，以达到节约交易成本的目的从而确定了企业边界。随后威廉姆森（2002）进一步将企业抽象为一种治理机制。

由于存在有限理性和机会主义，交易成本理论是一种不完全契约理论。而不完全的契约需要与之对应的更低的激励强度、更多的行政控制、更多官僚主义特征的治理结构。事

实上，这是交易成本理论的局限性。交易成本理论用来解释连锁型品牌零售企业总部与店铺之间的博弈、直营和加盟模式的同时存在等方面有一定帮助。但对于连锁型品牌零售企业直营与加盟哪种模式更能提高企业效益理论解释力不足，现实的情况是在不同分店技术、战略、环境等特征下，在有些情况下直营更好，有些情况下加盟制更好。

### 3.1.4 产权理论与特许经营

产权理论的奠基人是美国的一位经济学家科斯。继科斯之后，威廉姆森、阿尔钦、德姆塞茨和诺思等人又对产权问题进行进一步研究，因此形成了一个以交易成本为基本概念，以科斯定理为核心内容，以分析产权制度和经济效率之间关系为主的比较完整的理论体系。

Grossman 和 Hart（1986）指出企业拥有一系列资产，产权人拥有剩余控制权；企业边界的实际是寻找剩余控制权有效的分配，将效率损失降到最低。Hart 和 Moore（1990）进而研究发现，剩余控制权（资产所有权）的变化直接影响参与交易各方的激励与积极性。随着 Aghion—Bolton(1992)的开创性工作和 Hart(1995)、Hart—Morre(1998)的继续发展，控制权的分配（Allocation of Control Rights）提供了一种系统的视角去理解公司治理中的问题。Hart 和 Moore（2008）进一步提出，契约的均衡需要在实现交易的灵活性和保护当事人权利的刚性之间权衡。概括来看产权理论（GHM Theory），从不完全契约的视角，企业最优边界在合并导致的协调收益和无谓损失之间权衡中达到稳态。

产权是有社会规则约束和保障的，有关于财产使用的，一系列排他性权利的集合。科斯定理认为：只要交易费用为零，无论产权归于何方，依据“出价最高者获得”，经过市场



交易最终可以使得资源配置最优。而实际上，交易费用为零是不可能的，合法权利的初始界定会对经济制度运行的效率产生影响，市场交易的前提也是权利的界定。因此，只要在产权上作出了明确的界定，交易各方都会努力去降低交易费用，从而最优配置化资源。

产权理论可以解释特许经营（加盟）。（1）特许经营中明确界定特许人与受许人之间的产权。受许店是法人实体，是相对独立的，总部没有加盟店的所有权，但是经营权却是高度集中在总部，并且各加盟店的经营成败要自己负责。特许总部要对受许人及店铺提供服务与援助，要对其经营进行监督，同时，受许店需要向特许总部缴纳特许权使用费、加盟费等。这种产权上的明确的安排，使得特许人与受许人两者之间形成了紧密的合作关系，并且最终双方都实现了互惠互利。特许双方在这样的产权安排中都会无形的降低各种交易费用，比如设备购买费用、签定费用以及合同谈判费用等，进而有效利用了资源，也避免了浪费。（2）实行特许经营解决了企业经营中存在的激励机制问题。现今公司、企业大部分使用了“出售股权”和“年薪制”等激励方法，虽然可以起到一定的激励作用，但不能从根本上解决委托代理关系中存在的问题。而受许店铺是独立所有的，盈亏自负，而且受许人有绝对的剩余索取权，所以，这样的产权安排是有绝对的激励作用。各受许店在其经营时，由于利益的驱使，致力于如何最大化自身利益，因此它不需要总部对它的利益刺激，因此也使公司减少支出了相关费用。并且在分店追求利润最大化的同时，也使得总部的收益也达到最大化。（3）特许经营减少了企业的监督成本。特定的企业产权关系决定了企业的组织结构，也进一步就确定了企业间监督成本的差异。企业内部一般都需要较多的监督成本。这时，必需要支付更多的报酬，才能提高企业成员的努力水平。因此，花费在监督机制上以此来克制企业全体员工的机会主义的费用，在价值上已经高于全体职工工

作带来的利益。特别是在一个地理分散的网络中，特许人在特许经营关系下要对受许人实施的监督不是无偿的，也是需要费用支出的，但会从特许人缴纳的各项费用中得到弥补。因此，实行特许经营不仅可以实现有效的监督，还可以实现最小化监督成本。

特许经营的特点是加盟店和总部是商业合作关系，彼此的财务权、人事权毫无关联。对总部而言，加盟模式能获得的价值其实较少，对加盟店而言，总部能给予的支持也是有限，因此二者在实操过程中常常是博弈关系，并不能形成真正有效的事业、利益共同体关系。

本文想要探索的连锁型品牌零售企业合伙制本质上与特许经营精神及设计理念一致，而想要改进的正是特许经营中加盟店与总部的博弈与消耗，形成利益共同体，达到企业价值最大化的目标。

### 3.2 连锁型品牌零售企业员工绩效激励模型构建的思路

#### 3.2.1 连锁型品牌零售企业绩效激励的背景

由国务院企业研究所的调查报告“中国企业人力资源的管理现状”提供的数据，我们能够清楚的看出企业职工的实施绩效考评的效果一般,主要是采用的是以业绩为导向的目标管理法作为考评方法,考评结果主要用于分配奖金和调整薪资,整体上表明了绩效考评职工目前还未普遍变为企业必需实施的一个人力资源管理工作。

从整体国内全部企业来看,绩效考评体系运转良好的并不多，大多数企业的绩效考评体系忽视了长期激励的作用，而只注重短期激励，绩效考评更关注的是实现目标，忽略了员工自身的发展，与员工的发展相脱节。

相应的股票期权高管激励，在竞争激烈的当下零售市场下，面对众多空降兵的“不职业”的职业经理人时，往往使企业损失惨重，没有取得高管激励的应有的效果。

### 3.2.2 传统绩效激励模式

借鉴国际通行做法，在上市公司当中，传统绩效激励模式主要有股票期权、限制性股票、股票增值权、分红权、虚拟股权、业绩股权和关联方持股。

模式	内容	特点	适用
股票期权	公司授予管理人员在一定时期内按照事先约定的价格和条件购买一定数量本公司股票的权利。股票期权授予后通常不能立即执行，管理层需要在满足一定的条件或经过一定的等待期后，才能一次性或逐步行权。	可充分调动管理层工作的积极性，且股票期权中有关“行权禁止期”的规定也有助于稳定优秀的管理团队。其最大特点为高风险，高收益，有助于约束激励对象短期行为。	适用于成长期对资金需求较大的企业。
限制性股票	上市公司按照预先确定的条件无偿或有偿授予激励对象一定数量的本公司股票，激励对象只有在工作年限和业绩目标符合股权激励计划规定的条件时，才可以出售股票并从中获益。	限制性股票在业绩和服务年限上有较强的约束性，其主要目的是留住人才以及激励管理层将更多的时间与精力投入到改善企业经营、提升企业价值的活动中，以实现企业的长期经营目标。	适用于成熟性企业或者对资金投入要求不高的企业。
股票增值权	上市公司授予激励对象在一定时期和条件下获得规定数量股票由股价上升所带来的收益的权利。被授予股票增值权的管理人员并不真正拥有这些股票的所有权，不拥有分红权和表决权。行权期一般超过管理人员的任期，因而可以有效地约束其短期行为。	激励管理人员以长期经营目标为决策依据，不过由于管理人员无法获得股票，该种股权激励模式的激励效果一般，同时由于管理层在规定期限内获得的股票增值收益由公司买单，因此对公司的现金流有着较高的要求。	适用于现金流充裕且发展稳定的公司。

<p>分红权</p>	<p>企业股东将部分分配利润奖励给为企业发展做出突出贡献的科研管理骨干的激励方式，主要采用岗位分红和项目收益分红两种方式。</p>	<p>分红权实际上是股权激励的一种，与之最大的区别在于，股权激励是长期激励，而分红权是短期；股权激励来自于未来股权的增值，奖的是存量；而分红权激励则奖的是增量，创造出价值才给予奖励。分红权不是简单奖励个人，奖励的是在岗位上的相关骨干。</p>	<p>适用于成熟性企业或者对资金投入要求不高的企业。</p>
<p>虚拟股权</p>	<p>国家（政府）保留对国有资产的所有权，但放弃部分或全部的收益权、决策权、监督权等，也就是，在国家（政府）投资是作为资本金注入的前提下，其他权利可以在各利益相关者之间平衡取舍。</p>	<p>第一，股权形式的虚拟化。第二，股东权益的不完整性。虚拟股权的持有者只能享受到分红收益权，而不能享受普通股股东的权益（如表决权、分配权等），所以虚拟股权的持有者会更多地关注企业经营状况及企业利润的情况。第三，与购买实有股权或股票不同，虚拟股权由公司无偿赠送或以奖励的方式发放给特定员工，不需员工出资。</p>	<p>适用的企业范围较广（有获得分红和股权增值双重权利），以成长期企业为主。</p>
<p>业绩股权</p>	<p>公司用普通股作为长期激励性报酬支付给经营者，股权的转移由经营者是否达到了事先规定的业绩指标来决定。</p>	<p>业绩股票的流通变现通常有时间和数量限制。第一，高管人员的年度激励奖金建立在公司当年的经营业绩基础之上，直接与当年利润挂钩；第二，公司奖励基金的使用是通过按当时的市价从二级市场上购买本公司股票的方式完成，从而绕开了《公司法》中有关股票期权的法律障；第三，高层管理人员持有的本公司股票在行权时间上均有一定限制；第四，高层管理人员的激励奖金在一开始就全部或部分转化为本公司的股票，实际上在股票购买上有一定的强制性。</p>	<p>适用于业绩稳定并持续增长、现金流充裕的企业。</p>
<p>关联方持股</p>	<p>上市公司管理层直接或通过设立自己控制的公司间接在以子公司、合营企业、联营企业或上市公司控股股东控制的企业等为代表的上市公司关联企业持有股份。</p>	<p>管理层的股权激励收益来自于关联企业的定期高比例现金分红，以及最后向上市公司高价转让所持股权的资本利得。</p>	<p>我国国有控股上市公司居多。</p>

表 5 传统绩效激励模式

综上，股票期权、限制性股票、股票增值权、分红权、虚拟股权、业绩股权和关联方持股等传统绩效激励模式大多适用于上市公司，且每一种都有其适用的企业类型，需要根据企业业绩和公司现金流状况而定。另一方面，这种“出售股权”的激励方式没有从根本上解决委托代理关系中存在的问题。

而对于非上市公司，且拥有大量实体超市、店铺的连锁型品牌零售企业，以上激励模式并不适用，或者说效果并不明显。

### 3.2.3 合伙人制度

合伙人在法学中是指以其资产进行合伙投资，参与合伙经营，依协议享受权利，承担义务，并对企业债务承担无限（或有限）责任的自然人或法人。最早的合伙人诞生于10世纪前后的意大利、英国等国，起源于海上贸易行业，实现了资本和航海技术的结合，通过一定的利润分成机制逐步形成了资源互补下的利益共同体。当前“合伙人”这个词主要在律师、咨询师、会计师等咨询服务行业领域出行，合伙人以提供高水平的服务技能来获得收入，也同时把个体本身的收入和机构组织的品牌紧密的联系在一起。合伙人不仅要市场开拓，获得收益，还要注重于控制成本和风险。

合伙制的高效率必须具备两个条件：一是合伙人就分享剩余收入达成一纸协议，二是每个合伙人的行为可以无成本的观察。但现实中了解合伙人的行为需要花费成本，因而合伙人越多，代价往往越大。

合伙人制度的精髓在于总部与经营单位（合伙人代表）以历史数据为依据并做出销售预测，以此确定一个业绩标准，实际的经营业绩假如高于设立的标准，那么增量部分的利润会在总部和合伙人之间按照比例实行分配。可以说合伙人制度成功的关键在于合伙风险

共担下的超额利润分成。所谓经营单位，也就是总部与其进行利益分配的另一方，一般是以门店或者柜组为经营单位，它们代表基层职工加入合伙人计划，并与总部讨论至关重要的业绩标准与考核。在品类、柜台、部门完成基础制定的利润额或毛利额后，由企业和员工之间实行收益分成，而分成比例可以沟通讨论，比如五五开、四六开或三七开等。

通过这样的制度安排，员工会意识到个体自身的收入和品类或部门、科目、柜台等的收入是关联的，只有自己为消费者提供更完美的服务，才可以有更多的回报。因此，合伙制对于各职员来说其实即是一种在收益方面的“开源”。而且，因为很多员工组和企业之间的协议是毛利或利润的分成，所以员工还会特别注重尽量去减少不必要的成本浪费，这样成本的节省就是所谓的“节流”。

在合伙制这个制度实施的情况下，企业可以进一步放权。关于柜台、部门、品类等职工的招聘、解雇都是由员工组的全体成员共同商议决定的——这也就避免了有人无事可干，也有人十分忙碌劳累的情况。最终，这些都将实体店的一线职员联系在一起，大家是一个共同奋斗的团体，而不是一个个单独的个体——极大可能的减少了企业的管理成本，职员的流失辞职率也有了明显的降低。

当然，这种合伙制在实体店更是因“店”制宜，在一个店铺里，既可以以部门为单位，又可以以科目、品类、柜台作为单位，非常灵活。

现在，基本上可以认为市面流行有三种合伙人模式：

1、合伙人就是名义股东（即股份），也有的将实际股东称为合伙人，这只是名称上的转变。

2、由于公司治理结构的需要，注册有限合伙企业作为持股平台，在合伙企业中有两种角色，一个普通合伙人（GP，公司创办人或控制人）、一种是有限合伙人（LP，投资人）。这里的LP都是投资人，没有决策权和代表权，分享的投资收益（即收益权）。

3、以打造团队经营者为核心的增值合伙人（OP），OP出钱出力、做增量价值、分享增值收益。

合伙人类型	简称	合伙人的定位	模式运用
普通合伙人	GP	对企业经营责任、债务承担无限责任的人	合伙制企业或有限合伙企业
有限合伙人	LP	根据出资比例承担有限责任、不能代表公司、无重大决策权、投资人	有限合伙企业
李氏合伙人	OP	既出钱又出力。不承担企业风险但要承担经营责任、达到经营目标的人	有限责任公司、个体企业

表 6 当前流行有三种合伙人模式

## 四、案例分析研究

### 4.1 永辉超市合伙人制度

#### 4.1.1 案例背景

永辉是国内民营超市第一品牌，但快速发展中的永辉超市也同样受到电商冲击、经营成本上涨、一线员工离职率高等方面的困扰。作为超市业实施合伙人制的代表企业，永辉超市合伙人制 2013 年开始在福建大区试点，2014 年推广到全国。

国内实体零售企业在应对电子商务冲击的严峻形势下，只有加强管理，不断创新，降低成本，提高效率，为消费者提供更好的服务和体验，才能走出困境。而服务和体验很大程度上依赖一线员工的积极性和整体素质的提高。越来越多的企业开始思考如何进行用工制度的改革，永辉超市在一众零售企业中独树一帜，因其“三万员工转型当老板”的合伙人制度，在业界备受关注。

#### 4.1.2 永辉合伙人制度简介

永辉合伙人制度源于稻盛和夫的阿米巴经营理论，是将一家门店分割成蔬果、干货、日配干杂等若干个小店，确定六个合伙人编制的管理团队，在一定程度上可以说，合伙人成为小店的老板。

##### （一）进入机制

在永辉工作满三个月的全职员工在门店中某个小店有空缺的合伙人岗位时，可以提出申请，加入这个团队。团队现任合伙人共同考察申请人，一致同意就可以吸纳新人进入。

或者申请人可以寻找另外五个志同道合的员工组成一个团队，在门店中某个小店合伙人团队空缺时，向店长提出申请书，竞聘该小店的合伙人团队。



## （二）决策机制

合伙人在负责某个小店之后，该小店所有的经营决策权包括用人权、订货权、定价权、销售权等均由合伙人团队做出，即“合伙人自主经营”。总部或者门店原来的各职能部门转变为服务支持团队，会给予一些专业的建议和指导，但不再下达指令。

## （三）分配机制

公司投资：永辉超市经营所需的物业、软硬件设施、货物成本、物流仓储费用、人工费用、水电费等仍由企业投资，合伙人无需出资。

亏损保底：无论合伙人经营的小店是亏损还是盈利，都会有保底工资，如果该小店在合伙人经营期间亏损，由企业承担。

盈利分红：如果合伙人团队负责的小店盈利，盈利部分公司和合伙人团队“五五分”，合伙人团队的收益由六个合伙人分享。

## （四）考核机制

赛马机制是合伙人制度的唯一考核和退出机制。所谓赛马机制，总公司将销售业绩相近的6家门店划分为一个店群，对店群内经营同类项目的6家小店每个月的销售同比、毛利额、毛利率、员工时效、库存周转率、进销存的准确性等六项KPI进行综合评估并排序，在店群里排在最后两名的小店合伙人团队将会被淘汰。

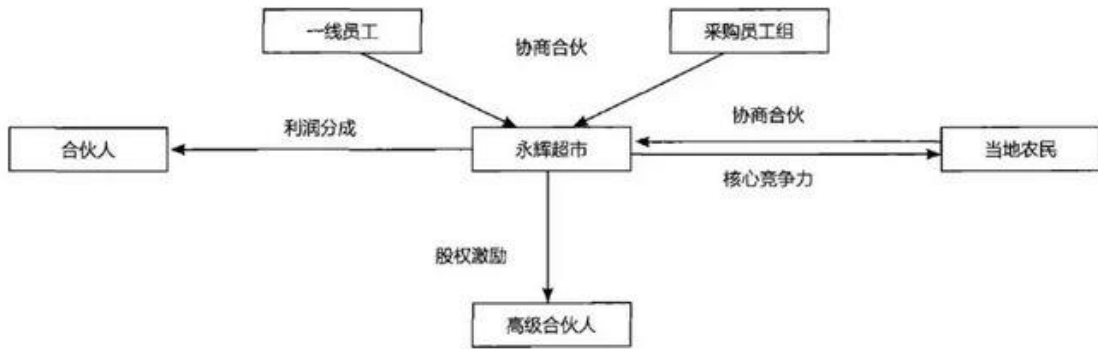


图 1 永辉超市合伙人制度示意图

#### 4.1.3 合伙人制度对永辉的积极作用

##### (一) 员工收入提高，企业成本下降

永辉实施合伙人制度之后，全职员工的月收入从之前的 2000 元/月左右，提升到 3011 元/月（2016 年 2 月平均值），合伙人小队长每月收入可达 12000 元，其中保底工资 6000 元，利润分红能拿到 6000 元左右。

但永辉并没有提高员工岗位工资，不增加企业的硬性成本，而是将利润的一部分与员工分享。貌似老板“吃亏了”，到手的蛋糕要分走一半，但这是最高明的激励措施，员工的积极性提高之后把蛋糕做的更大了。因为员工分到的利益是增量业绩中的一部分，员工分红越多，企业赚的也越多，皆大欢喜。

而企业在员工收入明显提高的情况下，经营成本不升反降。因为合伙人的分红是小店的业绩扣除各项成本之后的盈余分红，因此职员必然会尽力去减少不必要的成本浪费。首先，永辉的用工数量减少，作为“老板”的合伙人一定会用尽可能精而少的员工来完成既定工作量；其次，永辉的商品损耗明显降低。损耗都将计入成本被扣除，员工操作更加精细，在国内超市果蔬部门损坏率高于 30% 的情况下，永辉超市只有 4%-5% 损耗率。

## （二）基层决策权提升，管理层职能转变

零售门店基层员工一般没有任何经营决策权，完全遵守总公司的工作标准和门店的经营策略执行，进行理货、客服、销售、收银等具体操作，长时间的工作使员工感觉无聊、枯燥。

永辉各个小店的合伙人实质上成为所经营板块的全面决策者，虽然是一线员工，但工作充满挑战。小店虽小，五脏俱全，涉及到人、货、场、钱、信息等所有零售门店都有的因素，可以说是学习经商的基础。

而门店原来管理层的职能从决策、指挥转变为服务、支持。门店的组织结构也从原来的层级制转变为扁平式。

## （三）员工工作态度改变，企业良好形象树立

一直以来，国内零售业一线工作人员的态度一直被人诟病，员工在内心里觉得辛苦、收入低、地位低、没有发展前途，怎么可能在脸上展现真诚的笑容？合伙人制度让员工真正意识到工作和劳动的价值，只有提供更用心、完美的服务，才可以获得更多的回报。

员工精神面貌的改变最终带来企业形象的提升。顾客走进永辉，看到的是干净的卖场，整齐的商品，还有一支专业、敬业、热情的员工队伍，能够促进购买动机的产生和落实。

## （四）员工离职减少，企业业绩增长

合伙人制度实施之后，永辉一线员工收入明显提高，决策权明显增加，职业生涯更加清晰，员工离职率自然下降。抽样的永辉温州万达店是 2015 年 3 月份开始实施合伙人制度，该店员工离职率从实施合伙人制度前的 10%到 20%，下降到现在的 5%左右。

赛马机制使永辉可以稳固优秀的合伙人团队，将业绩不好的合伙人团队淘汰。为了延续自己的合伙人身份，每个合伙人团队都会拼劲全力，不断提升自己的经营业绩。合伙人的努力保证门店业绩稳步提升。

#### 4.1.4 合伙人制度实施中存在的问题

永辉的合伙人制度是零售企业用工的创新之举，也是一个试错的过程，正在不断调整中完善。就目前来看，以下问题会影响合伙人制度预期效果的实现。

##### （一）员工自主意识有待加强

永辉合伙人不是严格意义上的合伙人。通俗地讲，合伙人需要进行投资，要么出钱，要么出力，而且这个“力”，应该是要有评估的价值和标准的。但在永辉的合伙人制度中，员工是没有任何的资本投入，只是付出自己的工作劳动。缺少有价值的投入，而永辉又实行亏损保底，使得员工缺少一种风险共担的意识。永辉也一直在强调，合伙人不是一种荣誉，而是一种责任，责任感的不足会影响合伙人推行的效果。现在一线员工中大量的90后，价值观发生了深刻的变化，如果没有足够的约束推动，难以激发他们的稳定性和责任感。

##### （二）员工专业能力有待提高

超市一线员工在原来的岗位上往往会偏向于某方面的一线操作，比如理货员，他们更多的是具备商品理货的知识和经验，但其它方面会欠缺；防损员，他们更多的是积累门店防损的方方面面，但其它方面不做关注。但作为小店的全面决策者，他们需要具备全方位的知识和经验，每个人都需要掌握商品、采购、顾客、促销、陈列、防损等等的知识和技

能，每个人都是全方位的人才，否则就难以作出专业化的决策。但现在具备这样全方位职业素养的人才缺乏，而且也有悖于分工协作提高专业性的原则。

### （三）考核体系设计有待完善

#### 1. 店群选择的问题

六家门店一个店群进行比较打分，虽然在挑选店群的时候会考虑到销售业绩要相近，但每家店的市场级别、商圈特点、消费者习惯总存在差异。比如，虽然这六家店总体销售额相近，但具体细化到蔬果小店时，可能六家店所对应的消费者在消费蔬菜水果的时候的习惯有很大差别，六家蔬果小店的商品结构可能完全不同，这时候赛马就难以体现公平了。

#### 2. 考核周期的问题

赛马机制以六个月为一个考核周期，但对于缺乏专业知识和经验的六人团队，需要磨合、积累经验，六个月的时间可能还比较难以展现出应有的效果，甚至可能出现团队刚刚稳定但因为业绩尚未出现而遭到淘汰，又需要重新组建新的合伙人团队。新的团队也可能遭遇同样的问题，使得永辉始终缺乏一个稳定、连贯的经营管理体系。

#### 3. 整体利益的问题

任何企业的管理一定是系统的管理、系统的思维，但源于阿米巴模式的永辉合伙人，将原来一家门店一张整体的财务报表，划分为以各个小店为主体的多个财务核算单位。一家门店分成了各个板块经营，总体上不设置目标，相互之间不进行对比，在经营的整体性上会有所欠缺，一家门店缺乏系统意识。比如在促销设计、卖场布局等方面如果没有统一

的经营思路和各个板块之间的协调运作，那么整个超市的经营在时空上可能会给消费者混乱无章的印象。

#### 4.1.5 永辉合伙人制度的改进建议

##### （一）通过校企合作，吸收更优秀员工

永辉合伙人在工作中需要作出很多直接影响门店业绩的决策，这就对一线员工的知识水平和专业技能提出了很高的要求。相比于一般的中学毕业的从业者来说，有管理、营销等专业背景的大学毕业生无论在基础知识水平和专业经营管理能力方面都更符合永辉合伙人的职业素养要求。

管理、营销专业的大学毕业生在大学里接受了相关专业的教育，现在很多的高职院校实训条件较强，大学毕业生都经过了系统的行业实训，甚至可以实现无缝对接。因此，永辉应该更广泛地面向各大高职院校开辟员工和合伙人入口，从源头上提高员工职业素养。

另外，加强校企合作，引进大学生作为合伙人的主要人选，从马斯洛需求层次理论来看，更能从社交需求方面提高合伙人的激励作用。高职相关专业的毕业生基本都在零售业就职，他们在相处过程中可以互帮互助，更能互相理解，形成职业发展的朋友圈，给予圈内成员成功的铺垫和支持。

##### （二）调整赛马机制，实行更科学考核

设计赛马机制的时候，应该重点考虑小店之间的同级关系，而不是门店之间业绩的相当。不能将六家门店作为一个店群考核其中所有的小店，而是直接选择六家小店进行对比考核。

合伙人团队内部六个成员在能力方面、态度方面、绩效方面也会有差异，同样应该实现合理的优胜劣汰，而不是简单地整个团队同上同下。整个团队被淘汰，也不利于小店运营的连贯性。

### （三）优化职能分工，增强整体性意识

永辉在实施合伙人制度的过程中，除了强调各个小店的独立性外，也要对同一门店内不同小店之间进行必要的协调。比如促销活动的设计，促销设计有关门店整体形象和卖场氛围，因此门店在安排促销活动时应该考虑全局，不同时间段上安排不同的小店组织促销活动，以保证促销的延续性；而同一时间段上安排不同的小店组织不同形式的促销活动，以保证促销的多样性。这样的设计就需要站在门店的角度进行，而单一家小店的促销活动是缺乏整体意识的。因此，门店在自主经营的基础上某些方面仍然要接受门店统一的安排。

### （四）改革股权设置，实现责权利统一

永辉合伙人可以在股权设置和分红机制上进行更深刻的变革，改变现在员工只参与分红，不持有股份的制度。根据实施的可能性，在某些合伙人团队，比如店长团队、支持服务团队，让他们出资入股，真正成为超市的老板。而对一些刚刚参加工作不久的年轻人，自身不具备出资条件的，则可以让他们自行选择。比如在一些开设的新店中，公司作为发起人占 70%（比例可根据实际情况而定），店长和员工占 30%，这样员工不仅仅凭劳动获得收入，也可凭资本获得利润分红，在内心深处有真正当家作主的感觉。

虽然永辉超市与康奈集团的业务及经营产品不同，但其永辉合伙人制度仍然值得同为连锁型品牌零售企业的康奈学习与借鉴。尤其是要在设计门店激励绩效方案时规避和完善

其遇到的问题，精选员工素质高的门店试点合伙人制度，优化考核机制，增强整体性，尝试在某些合伙人团队让其出资入股，真正实现责权利统一。

## 4.2 拉夏贝尔的店铺合伙人制

### 4.2.1 案例背景

受制于 2015 年疲弱的消费市场，中国服装零售业对内要面对渠道扩张、高库存等成本压力，对外要面对国际快时尚大牌的大幅挺近。在行业举步维艰之下，拉夏贝尔，一个有着“中国版 ZARA”之称的品牌，一年新增 1006 个零售网点，这家中国本土服装品牌跑得比 Zara 还快。

在服装行业普遍采用的“全加盟”或“少数直营+多数加盟”模式下，线上和线下不统一导致的品牌与代理商之间、代理商与经销商或消费者之间的割裂，成了服装品牌无法真正实现 O2O 的主要难题。

创立之初，拉夏贝尔一直走全直营模式，经营利润率高于服装纺织行业 2%-6% 的平均水平。尤其在近几年来行业纷纷关店的背景下，拉夏贝尔逆势扩张门店，截至 2015 年 12 月 31 日，其直营零售终端达 7893 个。并计划在未来三年内，全国店铺网点数突破 1 万家，覆盖全国 31 个省、自治区和直辖市。截止 2017 年 9 月底，在全国拥有 9258 个品柜/门店。全直营的运营模式造就了公司对终端门店强有力的掌控能力，有助于公司及时有效的获取终端零售数据，对市场做出快速反应，同时，也有助于公司信息化改造及相关政策的快速推行。公司于 2016 年开始，在仓库和所有终端门店推出 RFID 技术，实现单品单件服装从工厂至仓库至门店的流量跟踪，并可以大大提升仓储物流及门店货品管理的效率。



昔日不被看好的直营模式，在拉夏贝尔的创新商业逻辑中，已成为摆脱线上线下双线经营、促进线上线下融合的强大利器，销售势头盖过 ZARA。这在一片萧条的服装行业是个“另类”。

#### 4.1.2 拉夏贝尔的店铺合伙人制度简介

全直营模式的优势在于，拉夏贝尔可直接经营旗下所有零售网点，包括进货数量、调拨、定价、市场形象及营销方式等，但同时，直营模式对资金需求、供应链都有更高要求。在坚持全直营模式的同时，拉夏贝尔开始推广其店铺合伙人制度(Partnership Incentive Programme)。

店铺合伙人制度中店员薪资由“固定工资+佣金”改为“直接与销售业绩挂钩”，店长和店员之间共享店铺薪资总额，扩大店铺自由度，店长拥有有限决策权。这项试点于 2014 年底的制度，至今已取得成效。拉夏贝尔财报显示，当前其已在遍布全国 31 个省、直辖市及自治区，占比约 76%的现有零售网点中成功试行店铺合伙人制。未来在薪酬与激励方面，将加大在各职能部门推行。而拉夏贝尔试点零售店铺累计销售额，也曾于 2015 年 6 月同比增长率比非合伙人店铺还高出 5%。

#### 4.2.3 拉夏贝尔的店铺合伙人制积极作用

拉夏贝尔的店铺合伙人制度与上述的合伙人机制也有相似的方面，比如在店铺的店长和店员成为了“店铺合伙人”之后，他们会从关注单纯的“销售额”指标角度 改变成时刻关注公司的“成本控制”以及“收益能力”。

在服装产业，大部分店铺导购员关心的只有自己的销售收入，并不关心服装是不是打折，打几折售出。更多的时候，导购员十分期待打折，因为折扣力度越大服装越好卖，最

后可以完成销售额然后拿提成就行。而对于服装企业而言，折扣越大代表着企业的成本占比就会更高，收益利润的空间就会越小。所以，合伙人制度可以使店长和店员的关注点自然的从销售额指标转变成考虑成本以及利润指标。

店长和店员之间共同享有店铺所收益的薪金总额，这反应在考核体系上是一个有正向引导的激励机制。

这个制度最大的优点就是通过加强店长和店员做为合伙人的那种归属感，进而自然的使得他们从企业长远健康发展的角度去考虑。例如，新制度会改善原先店长对该店铺的经营意识，包括用工、营销等时常不够关心这一问题。同时，设计这样的制度的就是要店铺合伙人在一个可行的范围内拥有更多的自由空间，进而提升了店铺的经营活力及管理能力，让每个店铺都变成可以自主经营的一个管理中心，最终实现绩效的最大化。

当然，主动地去营销以及多种角度的控制成本也是该制度的希望之一，例如能够将海报重复利用，可以很好地保存下行之有效的打折信息，而不会只使用一次性就随之丢弃。

拉夏贝尔的店铺合伙人制度帮助解决了很多经营管理方面的瓶颈，包括顾客服务素质大幅上升、商品周转加快和员工离职率下降等，不仅仅使运营效率提高了，更加有效的去应付新客户群，同时也增加顾客对店铺的满意度，因此该制度对提升公司整体销售业绩帮助非常大。

拉夏贝尔因为在试运行的过程中，职工们表现的热情逐步高涨，所以仅仅在试运行店铺合伙人制度的一个月时间之后就正式全面推广到全国。

#### 4.2.4 店铺合伙人制度存在的问题

（一）优化薪酬包计算方法，明确绩效挂钩对象

拉夏贝尔店铺合伙人制度中的薪酬包与什么挂钩来核定总量？薪酬包又有哪些费用？问题焦点在于销售业绩是以销售额计算还是以利润计算。如果只与销售额挂钩，则导向是关注“销售”而忽略“成本”，有可能出现店铺为了冲业绩而增加投入、多备货的情况，导致成本增加、库存增加、利润降低；如果只与利润挂钩，又可能影响店铺在促销方面的投入，少备货，进而影响到销售规模。

为了防止店铺合伙人制度沦为“变相加盟”，笔者建议以利润为主要挂钩指标，以利润总量来核定薪酬包，同时设置销售收入增长率和库存率指标作为约束条件。

#### （二）出台规章制度，明确增量利润再分配的原则

销售利润扣掉相应开支后，店长和店员怎么分？这问题解决不好，店铺合伙人制度可能不仅达不到预期目标，还会带来团队内耗。目前尚不清楚拉夏贝尔对店铺薪酬包的分配有无出台规章制度。这项制度要想得到落实并且大规模推广，总部层面至少需要拿出一个绩效考核的指导意见。同时，还需考虑到店长与店员的工作职能差别。

#### 4.2.5 店铺合伙人制度的改进建议

对于店铺合伙人制而言，机制背后对“人”的经营管理问题亦不能忽视。可分别从分配机制、人才管理、体系搭建等几方面进行改进完善。

一是防止分配原有利益，让店员的收入更多与业绩挂钩，即从增量利润中进行个人和组织间的分配，鼓励有能力的人多劳多得。同时要规避因鼓励个人绩效而导致员工对门店公共事务的热情下降。

二是从独立核算的角度培养店员的经营意识和增收意识，从“坐商”转变为“行商”，这期间可引入相关培训。目前，公司致力于打造学习型团队的构建，成立拉夏贝尔管理学院，为员工需求提供定制化培训。

三是提高风险意识，为防止店长为私利破坏组织，可在各店铺定岗定编并设置人员数量的下限。即便门店月销售收入平稳，但若管理不善也会导致业绩下降，短期看每个店员的收入是提高了，但随着人员编制的减少和服务水平的下降，老顾客流失将很严重，最终利益受损的还是门店。

四是提高店长管理水平，不妨学习优衣库的这种制度，“从总部主导转变到店铺主导”即“明星店长”制度。对于一个“明星店长”，优衣库的规定是：充分思考关于销售的计划，尽力去提高顾客的满意度，打造一个没有漏洞的商场，奖惩分明，为部下的成长和未来发展等。

五是扩大授权范围，调动店长积极性。如对于“明星店长”，优衣库总部会将分店下单权、店铺陈列与库存调整等重要权力下放，而且会把分店的经营利润的目标和获得奖金直接关联挂钩，还会在“超级店长”中进行严格地筛选，选出最优秀的人将会成为优衣库的核心管理者，或成为总部未来的领导者。

## 4.3 康奈集团店铺合伙人制

### 4.3.1 康奈集团店铺合伙人制背景

康奈集团作为中国品牌零售行业的代表性企业之一，创始于1980年，是一家以制鞋为主业、多元化发展的民营企业，主营中高档男女皮鞋，是中国鞋业的领军企业，高端皮鞋制造的代表，也是首家开设海外专卖店和首批组建境外经贸合作区的中国鞋企。总部座

落于中国鞋都浙江省温州市，拥有国际级一流水平的制鞋工艺和装备，是高端皮鞋制造的代表企业之一。康奈集团有限公司是国家高新技术企业，设有省级企业技术中心和省级实验室，是英国 SATRA 鞋类研究机构会员单位，是全国制鞋标准技术委员会皮鞋分技术委员会主任单位，参与《皮鞋》、《皮鞋跟面》、《鞋油化学试验方法》等国内行业标准和国际 ISO《鞋类抗弯曲性能传递带耐折试验方法》的起草。

康奈集团目前在全国有 2000 多家专卖店，其中 90%以上是客户的加盟店，其余的是公司的自营店。而加盟店和总部是商业合作关系，彼此的财务权、人事权毫无关联，存在执行力相对较弱、加盟的价格体系难以统一、流失率高的缺点。

众所周知，品牌零售企业自营的痛点是管理半径大、管理不容易到位。尤其是在手机、资讯异常发达的今天，店铺人员容易分心。如何让每一个店铺的店长像加盟商一样投入地忘我地工作，让店长具有激情是每一位品牌零售企业家要思考的命题。

零售都是细节。从货品的整理、出样、调配到对顾客的售前、售中、售后的各个阶段的不同服务，从一个微笑到让手机变成每个店铺的自媒体而增加顾客的粘性，都需要靠店长的主观能动性，不可能完全靠集中式、自上到下的任务分配。

模式	优点	缺点
建 自 营 店	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、对于终端店铺的控制力强，执行力强。自营店的选址、货品、陈列、销售等方面能够快速执行到位。没有中间环节，直接面对终端消费者，利润率较高。</li> <li>2、对于有战略地位的城市，开自营店能够占领制高点，展现公司的品牌形象，并与一些商业形成战略性的合作。</li> <li>3、对于加盟商也起到牵制的作用。使得品牌方对渠道的依赖度不会过大，同时有利于品牌企业培养自己的零售团队，同时能够对加盟商起到零售指导的作用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、店铺开发和运营的成本高，资金投入大。从店铺支付租金开始，包括货品，一次性投入的资金比较大。</li> <li>2、管理难度大，从店铺的洽谈、设计、运营，牵涉到各个零售的专业部门，涉及到不同的零售管理层级，货品管理团队，零售支持团队等等，对管理的要求非常高。</li> <li>3、回款时间长。因为是自营店，只有当鞋子真正销售出去了，才产生了回款，所以资金回款的时间比较长。</li> </ol>
开 加 盟 店	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、资金占用少。加盟商基本上是款到发货，只有少量的货品可以在一定的期限内予以调换，所以回款快速，占用资金少。品牌企业不需要自己投入店铺的租金、人员工资等费用。</li> <li>2、加盟商工作积极性高。因为是自己的资金投入，所以加盟商的经营热情非常高昂，不需要太大的激励绩效考核，自然就会努力配合经营。</li> <li>3、免除了终端的琐碎的维护工作。终端客户维护等工作大大减少了工作量。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、执行力相对较弱。加盟商的团队有时在经营意识不到位的时候，对于品牌企业的要求的执行力度就会有欠缺，如货品、陈列、销售话术、营销策划等方面。</li> <li>2、加盟的价格体系难以统一，许多促销活动难以落实，不利于品牌的发展。</li> <li>3、在品牌企业竞争愈演愈烈的情况下，加盟商面临的诱惑比较大，容易流失。</li> </ol>

表 7 品牌零售企业建自营店和开加盟店各自的优缺点

从上面的痛点出发，通过推行店铺合伙人制把每个店铺的店长变成公司的合伙人，在其略有投入的情况下，给予其更多的利益分配，使得店长的利益和公司的利益趋向一致，从而让店长把店铺的生意当做自己的事业来做，激发出和加盟商一样的工作积极性。最终的目的是达到店铺业绩的提升。预期的目标是要和去年同期相比有提升。

#### 4.3.2 康奈集团店铺合伙人制简介

康奈目前试点的“店铺合伙制”分两种，一种是交股金合伙销售（目前仅在温州的 7 家店铺试点），另一种是零投入合伙销售（目前在川渝、沈阳、杭州等 107 家店铺试点）。两种模式的主要区别在于，交股金“店铺合伙制”需要店长缴纳一定的店铺合伙制保证金，而零投入合伙销售按 0 元入股奖金包合伙方式。

为加强终端管理，实现连锁店铺销售良性循环，康奈集团制定了店长合伙制的终端销售模式。同时强化店长作为单店销售团队的组织者和领导者作用，积极发挥店长的主观能动性，实现单店利润最大化。

康奈集团店铺合伙人制度中店员薪资由“固定工资+佣金”改为“岗位工资+福利+分红”，店长和店员共同分享实际利润与目标利润的差额，店铺经营自由度扩大。分红的计算公式为：年度分红金额=（2018 年实际利润-2018 年目标利润）\*约定分红比例，其中分红比例与店铺年度销售目标挂钩，20%-50%不等。

其中，在零投入型店铺合伙人制度下，年初由分公司与店长共同确定店铺全年利润指标，非特殊原因，流水、利润额不得低于前一年全年实际。按店铺年度销售目标（基础目标）分为两类，基于店铺 18 年实际对比 17 年实际不同的销售增长率，设定利润同比增长部分的分红奖励，具体标准如下：

店铺年度销售目标	增长率		
0-200 万	10%	12%	15%
200 万以上	5%	7%	10%
利润增加部分的分红比例	20%	30%	50%

表 8 零投入型店铺合伙人制度分红标准

而在交股金型店铺合伙人制度下，店铺合伙人利益分成按照店铺实际销售收入与既定的分成比例相乘并减去店铺费用得到，即店铺合伙人收益=店铺销售收入\*比例-店铺费用。其中对于盈利店铺，该比例 30%-50%不等；对于未盈利店铺，该比例为 100%，直到其实现盈利为止。为鼓励店长提升店铺利润，凡是合伙期内从未盈利店铺提升为盈利店铺，可以在第二年续约时享受盈利店铺的分配方案，提高分成金额。由于实施交股金型合伙制后，店铺的提成将会出现上下浮动较大的情况，为了让店长能够有每月相对稳定的收益，公司对合伙收益的发放引进奖金池的概念，以丰补歉，具体详见附件二交股金康奈集团“店铺合伙人”合同聘任书。

店铺合伙人权利有所扩大：在店铺人员正常编制下拥有人员替换、店内薪酬调整的人事权（需报分公司，并经分公司重新招聘）；可参与公司订货会，拥有部分货品自主权；拥有店铺优先补货、调货的权利；拥有一年两次（零投入型）-六次（交股金型）针对店铺的现有情况提出的促销申请。

相应地，店铺合伙人也要履行一定义务：应在综合考虑评估市场风险，加强内部管理，降低营运成本，强化 VIP 管理，提高市场占有率，加强行业市场地位，提升盈利能力；必须保障经营资产的安全与完整，不得使经营资产遭受损失；必须定期或不定期地按分公司要求提交与经营活动有关的各项文件和资料；需严格保守数据机密，不得向外泄露，有泄露经营数据、费用情况的，一经发现，取消合伙人分红资格并按照公司相关制度给予处罚。

店铺合伙人退出机制包括三种情形：1、店长有违法乱纪行为，或违法公司规章制度的；2、店长自动离职；3、业绩未达标。



具体合约条款详见附件一零投入康奈集团“店铺合伙人”合同聘任书及附件二交股金康奈集团“店铺合伙人”合同聘任书。

#### 4.3.3 康奈集团店铺合伙人制积极作用与数据分析

康奈集团店铺合伙人制的施行使得门店数量迅速扩张，尤其是在零投入型“店铺合伙制”推广的川渝地区，目前川渝地区店铺总数 72 家，其中参加合伙制的数量为 62 家，占比 86%。另一方面，107 家零投入型“店铺合伙制”店铺 18 年实施合伙制以来合计销售额实现同比 17 年同期 11% 的增长，单店最大涨幅 215%；7 家交股金型“店铺合伙制”店铺 18 年实施合伙制以来合计销售额实现同比 17 年同期 28% 的增长，单店最大涨幅 83%。

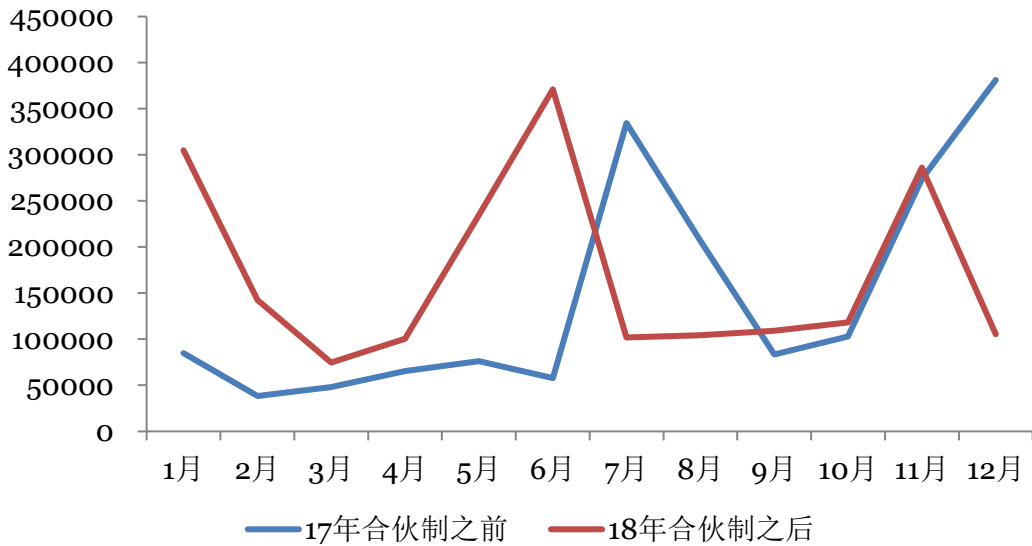


图 2 康奈嘉兴某零投入型“店铺合伙制”店铺销售收入时间序列对比图

对比同地区、同规模的店铺，18 年上半年实施合伙制的销售业绩明显好于未实施合伙制的，下半年受经济大环境影响销售业绩波动较大。这种比较是公允合理的，因为在控制了店铺所在地、店铺规模、价格等变量后，影响单店绩效的是店铺合伙人这个制度因素。

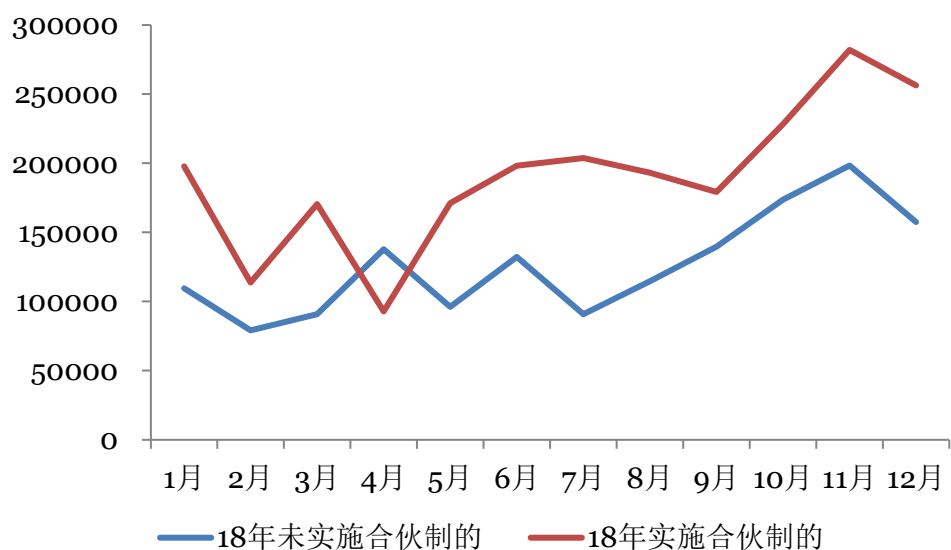


图 3 康奈杭州两同规模店铺销售收入时间序列对比图

店铺合伙人制度的实施激发了店长作为合伙人的归属感和经营积极性，可以说在一定程度上解放了员工的生产力，不仅显性地提高了单店的销售业绩，而且在主动营销、成本控制、效率提升、服务质量、长期经营意识等方面隐性地提升了店铺的运营管理能力和经营活力。

另一方面，康奈店铺合伙人制度充分降低了交易摩擦和成本，这种连锁型品牌零售企业的精准激励绩效方案使得员工离职流失率下降、商品周转的速度加快以及对顾客的服务质量大幅上升。

进一步，笔者对康奈店铺合伙人制度与企业价值关系进行实证计量研究，对 18 年全年店铺收入变化量、费用变化量及人员流动率变化量回归模型结果显示：店铺合伙人制度对于销售收入的提升有显著的正面作用，对于店铺费用的减少具有显著效应，对于员工离职率的降低具有显著效应，均符合本文分析逻辑及预期。且为了剔除 18 年下半年宏观经济恶化的影响，笔者只用 17 年、18 年上半年的销售收入、费用、店铺人员离职率取差值

作为被解释变量进行回归作为稳健性检验（Robust Test），回归结果表明店铺合伙人制度对于销售收入的提升作用、对于员工离职率的降低效应通过了稳健性检验；而对于店铺费用的减少效应在半年样本下则不显著。

需要客观说明的是，由于从 18 年才开始推行康奈店铺合伙人制度，加之 18 年新开店较多，缺少 17 年可比数据，同时具有 17 年、18 年两年可比数据的样本量较少。且考虑到本论文研究更应该是结合所学理论对自己经营企业的反思与总结，故附录三的实证研究模型及结果仅供参考。

#### 4.3.4 康奈集团店铺合伙人制改进建议

一、加强对员工的培训，吸纳高素质人才。店铺合伙人在实际工作中需要作出很多直接影响店铺业绩的决策，这就对一线员工的知识水平和专业技能提出了较高的要求。

二、进一步细化增量利润再分配的约束条件。吸收开加盟店的优点，同时利用店铺合伙人制度规避其缺点，在以利润总量核定薪酬包的同时，设置销售收入增长率、利润增长率指标作为约束条件。

#### 4.3.5 康奈集团与永辉超市、拉夏贝尔合伙人制的对比

从设计原理和理论上，三者并无二致，都是基于产权理论和特许经营的思想，合伙制下店铺激励机制的明晰调动了合伙制参与者的工作积极性，以求创造更多的剩余利润来分享，从而显著地提高了单店的销售业绩。

另外，在成本控制角度，分享剩余利润的设计解决了在费用监督上所面临的委托代理问题，制度的设计降低了交易摩擦和成本。

与拉夏贝尔不同，康奈集团和永辉超市都进行了“股权”设置，具体而言，根据具体情况差异化为零投入型合伙人制度及交股金型合伙人制度，交股金型合伙制更加强了产权，激励作用优于仅仅分红的合伙制。

与康奈和拉夏贝尔不同，永辉超市的合伙制有更加严苛的赛马末尾淘汰制度，但由于仅仅六个月的考核期使得执行过程中容易破坏店铺运营的连贯性。

康奈店铺合伙人制合约设计更加细致，尤其是零投入型店铺合伙制约定了阶梯式分红标准，使得激励更加具有弹性和空间，不再是刚性的约束。

同样是合伙人制度，从产权理论及特许经营的视角，其实它们的共同点非常多，尤其是从准产权对合伙制参与者在基于分享剩余利润所带来的积极性，以及在成本控制上，因为分享剩余利润的设计解决了在费用监督上所面临的代理问题。

相对于其它二个案例，其实康奈集团个案研究，在研究方法上，涉及到很少见的准实验设计（**Field experiment, quasi-experiment**）。虽然样本有限，但是其结果比个案研究更能说明因果关系，所以，内部效应非常的高。

## 五、研究结论及其建议

### 5.1 研究结论

本文对激励绩效方案的相关理论进行回顾、分析研究与总结，从委托代理理论、激励理论、交易成本理论和产权理论入手，分析连锁型品牌零售企业的激励绩效特点。研究发现，委托代理理论、激励理论、交易成本理论能够解释连锁型品牌零售企业的激励绩效方案中总部和各个店铺的产权问题、店铺合伙人的激励问题、对合伙店长的激励要素和必要性；交易成本理论对解释连锁型品牌零售企业总部与店铺之间的博弈有一定帮助，但对于连锁型品牌零售企业直营与加盟哪种模式更能提高企业效益理论解释力不足；产权理论解释了特许经营，连锁型品牌零售企业合伙制本质上与特许经营精神及设计理念一致，而想要改进的正是特许经营中加盟店与总部的博弈与消耗，形成利益共同体，达到企业价值最大化的目标。

对于拥有大量实体店铺的连锁型品牌零售企业，传统“出售股权”的激励模式并不适用且没有解决委托代理关系中存在的道德风险。通过分析连锁型品牌零售企业绩效激励的背景及其劳动密集型的特点，得出风险共担、超额利润分成的合伙人制度是适用于总部下面一个又一个店铺的激励绩效方案。而通过对永辉超市合伙人制度、拉夏贝尔店铺合伙人制度的案例分析，印证了合伙人制度在连锁型品牌零售企业激励绩效方案设计中的可行性及意义，并从中发现了已有实践存在的问题，提出了改进建议。进一步，通过对康奈零投入型与交股金型两种店铺合伙人制度的细致剖析与数据分析，得出如下结论：店铺合伙人制度的实施激发了店长作为合伙人的归属感和经营积极性，不仅显性地提高了单店的销售业绩，而且在主动营销、成本控制、效率提升、服务质量、长期经营意识等方面隐性地提升

了店铺的管理能力和经营活力；另一方面，康奈店铺合伙人制度充分降低了交易摩擦和成本，这种连锁型品牌零售企业的精准激励绩效方案使得员工离职流失率下降、商品周转速度加快和对顾客服务质量大幅上升。零投入和交股金型两份康奈集团“店铺合伙人”合同书则为连锁型品牌零售企业设计激励绩效方案提供了范本与借鉴。

事实上，品牌零售中的连锁经营对总部的激励绩效与一般的上市公司激励绩效并无二致，目前的研究空白在于对连锁型店铺的激励绩效。而考虑到品牌零售中的连锁经营往往涉及到成百上千家门店，涉及到的从业人数较多，因而对门店的激励绩效的成败往往是关系到企业整体激励绩效好坏的关键。而研究中国连锁经营下的激励绩效的论文还很有限，本文的研究将在一定程度上填补这个空白。

## 5.2 政策建议

连锁型品牌零售企业基层员工基数大、流动性大、总体素质较低，如何对这部分员工实施有效的绩效考核,成为很多连锁零售企业管理人员面临的一个难题。本文通过理论与实证分析，提出了合伙人制度这一连锁型品牌零售企业的激励绩效方案。虽然在目前实践中仍存在一些问题，但店铺合伙人制度激励店长、提高单店销售业绩、减少交易成本、提高管理效率的正向作用毋庸置疑。在连锁经营与西方发达国家仍存较大差距的背景下，建议在实践中积极推行与完善连锁型品牌零售企业店铺合伙人制度。

## 参考文献

- Ang, James S., Cole, REBEL A., and Wuh Lin, James. Agency Costs and Ownership Structure, *The Journal Of Finance*, VOL. LV, No. 1, February 2000
- A. H. Maslow. A Theory of Human Motivation, Originally Published in *Psychological Review*, 50 (1943), pp. 370-396
- Clayton. Alderfer. Organizational Diagnosis from Initial Client Reactions to a Researcher, *Human Organization*, 27 (1968), pp. 260-265
- Coase RH.(1937).The Nature of the Firm. *Economica*.
- Grossman S, Hart O.(1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration.*Journal of Political Economy*.94(4) : 691-719.
- Hart O, Moore J.(1990).Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6):1119-1158.
- Williamson O.(1966).The Economic Institution of Capitalism.New York:The Free Press.
- Williamson E.(2002).The lens of contract: private ordering.*The American Economic Review*,92(2):438-443
- VH Vroom. Work and motivation, *Industrial Organization Theory & Practice*, 35 (1964), pp.2-33
- EA Locke. MOTIVATIONAL EFFECTS OF KNOWLEDGE OF RESULTS: KNOWLEDGE OR GOAL SETTING?*Journal of Applied Psychology*, 1967 , 51 (4) :324
- Stephen P.Robbins. *Fundamentals of human resource management*. 清华大学出版社 :McGraw-Hill Education (Asia) Co, 2014
- TW Schultz. Investment in Human Capital, *Economic Journal*, 1961 , 82 (326) :787
- Rynes SL, Gerhart B, Parks L. 2005. Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.* 56:571-600
- Gerhart B, Fang M. Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2015, 2(1):150112145937002.

Shaw J D, Gupta N. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought[J]. Human Resource Management Journal, 2015, 25(3):281-293.

麦格雷戈格尔圣菲尔德. 企业的人性面 : The human side of enterprise. 中国人民大学出版社, 2008

赫兹伯格. 工作的激励因素. 世界出版社, 1959

彭泽. 攀钢热电厂工作绩效激励模型的建立[J]. 四川冶金, 2002, 24(3):50-55.

赵亚东, 赵希男. 论刚柔并济的激励体系构建[J]. 现代管理科学, 2005(11):20-22.

程承坪, 詹志春. 激励与企业绩效关系模型研究--兼论国有企业改革[J]. 科技与管理, 2002, 4(4):42-45.

徐伟平, 徐卫国, 钟国芳,等. 试论转型时期公立医院的绩效激励机制与可持续发展[J]. 中国医院管理, 2010, 30(1):19-21.

汪孔亮, 胡翔, 项莉,等. 基于公立医院战略发展的院长绩效激励机制研究[J]. 中国医院管理, 2010, 30(8):14-16.

陆佳敏. 论企业绩效激励机制的构建[J]. 财经界:学术版, 2010(9):76-77.

居维华. G 公司动态激励机制构建研究[D]. 苏州大学, 2012.

吕长江, 赵宇恒. 国有企业管理者激励效应研究——基于管理者权力的解释[J]. 管理世界, 2008(11):99-109.

母泽洪, 金波涛, 张立军. 上市公司高管绩效激励影响因素的实证分析[J]. 中央财经大学学报, 2009(9):87-92.

齐颖, 于浩飞, 邱雯. 绩效管理中的过程激励研究[J]. 商业文化月刊, 2007(12):109-110.

黄琨, 杨人平. 自组织与企业技术联盟绩效激励机制的设计[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2008, 31(4):77-79.

窦荣兴. 基于团队管理模式的大客户经理激励体系研究[J]. 金融研究, 2005(7):104-112.

徐鹏, 聂禄玲. 建立民营高科技企业的激励体系初探[J]. 企业经济, 2008(8):29-31.

李光皓. 突破绩效激励鸿沟[J]. 销售与管理, 2008:110-112.



- 陈咏梅. 浅析职业技术学校学生管理中存在的不足及策略[J]. 中国科技博览, 2009(23):34-34.
- 刘颖. 企业战略管理之绩效激励[J]. 山西煤炭管理干部学院学报, 2010, 23(3):14-15.
- 岳云雷. 绩效激励缘何失灵?[J]. 经理人, 2010(5):86-87.
- 郭华. 目前连锁经营存在的问题剖析[J]. 商业研究, 2001(4):12-15
- 杨春丽、鲁天鑫. 中国连锁经营发展问题及对策分析[J]. 商场现代化, 2006 (14) :1-2
- 孟海涛. 中国连锁经营发展对策的研究[M]. 对外经济贸易大学, 2005
- 孙君. 中国连锁经营发展策略研究[J]. 《广西财经学院学报》, 2012 (3) :99-105
- 陈清泰、吴敬琏. 股票期权激励制度法规政策研究报告. 中国财政经济出版社, 2001
- 让·雅克·拉丰大卫·马赫迪莫. 激励理论. 上海财经大学出版社, 1998
- 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学. 中国人民大学出版社, 2002
- 张维迎. 企业理论与中国企业改革. 北京大学出版社, 1999
- 张维迎. 产权、激励与公司治理. 经济科学出版社, 2005

附录 A

康奈店铺合伙人”合同聘任书（零投入型）

“店铺合伙人”合同聘任书（零投入型）

\_\_\_\_\_店“店铺合伙人制”聘任书-奖金包型

甲方：康奈集团有限公司 XX 分公司

乙方：

一、 原则：为加强终端管理，实现XXXXXXXXXXXX店销售良性循环，现拟定了店长合伙制的终端销售模式。同时强化店长作为单店销售团队的组织者和领导者作用，积极发挥店长的主观能动性，实现单店利润最大化。

二、 聘任周期：2018年1月1日-2018年12月31日

三、 细则：

1、乙方店铺名称/地址/店仓编号：

2、乙方为甲方聘任的合伙，聘任期内，乙方月薪酬按甲方标准执行（岗位工资+福利+提成）。

3、年度分红方式：利润增长或减亏部分20%、30%、50%作为合伙人分红奖金，具体分配方式对应下表：

店铺年度销售目标	增长率		
200万以内	10%	12%	15%
200万及以上	5%	7%	10%
利润增加部分的分红比例	20%	30%	50%

4、利润以甲方出具的财务报表（见七）作为依据。涉及到店铺的装修、货柜及租金费用采用同口径对比方式进行；

5、乙方日常工作归口甲方区域督导监管，乙方须按照甲方直营店铺管理细则执行；促销活动及单店阶段性目标激励按公司标准执行。

#### 四、双方的权利和义务：

##### （一）甲方的权利和义务（根据权利表中核定的奖金包型）

- 1、甲方有权对乙方的日常管理进行检查和监督，并提出改进意见。
- 2、甲方有义务为乙方在日常管理过程中提供必要的服务和支持。
- 3、甲方有权在乙方管理过程中出现失控和重大失误时，对本聘任书提出修订。

##### （二）乙方的权利和义务

1、乙方应严格遵守国家各项法律、法规及 XXX 分公司制订的各项经营政策和管理规定。

#### 2、权利

- 2.1 在店铺人员正常编制下拥有人员替换的权利；
- 2.2 参与公司订货会，拥有 5-10 款 SKU 的订货权利；
- 2.3 拥有店铺优先补货、调货的权利；
- 2.4 拥有一年两次针对店铺的现有情况提出的促销申请；
- 2.5 享有公司的劳动保障、福利和职业发展机会；

补充（以下权利店长不享受）

- 2.6 没有店铺人员薪酬的改变权利；
- 2.7 店铺货品的深度由公司货控把控
- 2.8 促销周期不得超出 7 天；
- 2.9 店铺所有货品毛利率、折扣等由公司把控。

### 3 义务

3.1 乙方应在综合考虑评估市场风险，加强内部管理，降低营运成本，强化 VIP 管理，提高市场占有率，增强行业市场地位，提高盈利能力。

3.2 乙方必须保障经营资产的安全与完整，不得使经营资产遭受损失。

3.3 乙方必须定期或不定期地按分公司要求提交与经营活动有关的各项文件和资料，包括：

- (1) 年度和月度的经营计划及工作计划。
- (2) 有针对性上报该店铺的整改计划、促销计划、店铺检查表等资料。
- (3) 甲方要求提供的其它文件和资料。

五、出现如下情况本考核终止

- 1、 店长有违法乱纪行为，严重违法公司规章制度。
- 2、 店长自动离职。

六、 其他内容：

- 1、 本聘任书指标原则上不予调整，如遇严重影响店铺经营的重大变故，经公司研究决定方可调整。
- 2、 财报测算周期与店长聘任期一致。
- 3、 本合同方案经分公司经理审核后生效，一式二份，甲乙双方各一份。本聘任方案属分公司机密文件，解释权归分公司。

七、附表：店铺费用利润测算表

店铺名称： 康奈 XXX 专卖店 单位：元

项 目	本期	上年同期	差异	备注
主营业务收入	-	-	-	
皮鞋			-	
皮具			-	
世家			-	
主营业务成本	-	-	-	
皮鞋			-	
皮具			-	
世家			-	
主营业务利润	-	-	-	
减：营业费用	-	-	-	
工资			-	
福利费			-	
人员培训费			-	
社会保险			-	
办公费			-	
水电费			-	
租金管理费			-	
业务招待费			-	
差旅费			-	

通讯费	-	-	-
修理费	-	-	-
坏账准备	-	-	-
折旧费	-	-	-
低值易耗品摊销	-	-	-
物料消耗	-	-	-
售后服务费	-	-	-
运输装卸费	-	-	-
税金	-	-	-
业务宣传费	-	-	-
联营提成	-	-	-
转让费	-	-	-
商场扣点	-	-	-
商场费用	-	-	-
赠券费用	-	-	-
装修、货柜费用	-	-	-
利润总额	-	-	-

甲方：

乙方：

日期：

日期：

附录 B

康奈“店铺合伙人”合同聘任书（交股金型）



“店铺合伙人”合同聘任书（交股金型）

\_\_\_\_\_店“店铺合伙人制”聘任书

甲方：康奈集团有限公司 XX 分公司

乙方：

一、 原则：为加强终端管理，实现 XXXXXXXXXXXX 店销售良性循环，现拟定了店长合伙制的终端销售模式。同时强化店长作为单店销售团队的组织者和领导者作用，积极发挥店长的主观能动性，实现单店利润最大化。

二、 聘任周期：2018 年 1 月 1 日-2018 年 12 月 31 日

三、 细则：

1、乙方店铺名称/地址/店仓编号：

2、乙方为甲方聘任的合伙，聘任期内，乙方店铺合伙人收益按甲方标准执行：

计算收益为（只能二选一）：

（ ）方案一：店月销售流水\*（ ）%-店铺费用（含店铺租金（商场扣点）、导购工资、提成、社保、水电费、日常费用等，不含装修、展具货架费用、存货跌价）

（ ）方案二：（店月销售流水-店铺费用（含店铺租金（商场扣点）、导购工资、提成、社保、水电费、日常费用等，不含装修、展具货架费用、存货跌价））\*（ ）%

2、 店铺收益发放方式：

由于实施合伙制后，店铺的提成将会出现上下浮动较大的情况，为了让店长能够有每月相对稳定的收益，公司对合伙收益的发放引进奖金池的概念，以丰补歉。

A、当第一个月的收益低于原 17 年的提成方式时，按照原提成方式进行计算和发放。

不足部分放入奖金池，作为负数，扣减后面的超额奖金。

B、当 17 年的提成方式计算的薪酬<第一个月的收益<17 年的提成方式计算的薪酬的两倍，全额发放。

C、当 17 年的提成方式计算的薪酬的两倍<第一个月的收益 时，按照 17 年的提成计算方式的薪酬的两倍发放，多出部分放入奖金池，当后面月份较低时，留待后面发放。

D、当第二个月继续增长，加上上个月的奖金池收益，超过按照 17 年的提成计算方式的薪酬的两倍时，最高可以按照 3 倍发放。多余 3 倍部分留到奖金池。

E、当没有连续两个月比之前增长的时候，最多只能按照原 17 年提成计算方式的薪酬的两倍进行发放。

F、奖金池初始为 0，可以为负

举例一：某店铺 6 月按照 6.1 计算的收益为 15000 元，按照 17 年薪酬计算方式计算为 6000 元，则，6 月实发为  $6000*2=12000$  元，剩余 3000 元滚入奖金池，7 月计算的收益为 20000 元，按照 17 年薪酬计算方式计算为 7000 元，故：3000（奖金池剩余）+20000=23000 元，因为连续两个月业绩同比提升，所以倍数为 3 倍，故实发为  $7000*3=21000$  元，剩余 2000 元继续滚入奖金池

举例二：某店铺 6 月按照 6.1 计算的收益为 2000 元，按照 17 年薪酬计算方式计算为 5000 元，则，6 月实发为保底 5000 元，奖金池= $2000-5000=-3000$  元；

7月计算的收益为10000元，按照17年薪酬计算方式计算为6000元，则，实发  
=-3000（奖金池）+10000=7000元，奖金池清零。

3、乙方日常工作归口甲方区域督导监管，乙方须按照甲方直营店铺管理细则执行；促销活动、零售管理标准、店铺流程与管理制度需按公司标准执行。

#### 四、双方的权利和义务：

##### （一）甲方的权利和义务

- 1、甲方有权对乙方的日常管理进行检查和监督，并提出改进意见。
- 2、甲方有义务为乙方在日常管理过程中提供必要的服务和支持。
- 3、甲方有权在乙方管理过程中出现失控和重大失误时，对本聘任书提出修订。

##### （二）乙方的权利和义务

1、乙方应严格遵守国家各项法律、法规及XXX分公司制订的各项经营政策和管理规定。

##### 2、权利

2.1 在店铺人员正常编制下拥有人员替换的权利，但需经分公司招聘；可以调整编制，但需报分公司同意；可以提出店铺导购的薪酬方案，但需报分公司同意。

2.2 参与公司订货会，在分公司圈定的sku内，拥有选款订货权利，深度由分公司把控；

2.3 拥有店铺优先补货、调货的权利；

2.4 拥有一年六次针对店铺的现有情况提出的促销申请；

2.5 促销周期不得超出15天；

2.6 店铺所有货品毛利率、折扣等由公司把控。

##### 3 义务

3.1 乙方应在（）月（）日前，向分公司缴纳店铺合伙制保证金伍万元整。

3.1.1 店铺合伙人可以在任意时间选择退出店铺合伙制合作，无论经营情况如何，公司将返还全部保证金；但退出店铺合伙制后，不再享受店铺合伙人的权利和利益分成；

3.1.2 店铺合伙人有资金困难的，可以向公司已沟通确认的银行机构办理贷款，利息由店铺合伙人自行承担；

3.2 乙方应在综合考虑评估市场风险，加强内部管理，降低营运成本，强化VIP管理，提高市场占有率，增强行业市场地位，提高盈利能力。

3.3 乙方必须保障经营资产的安全与完整，不得使经营资产遭受损失。

3.4 乙方必须定期或不定期地按分公司要求提交与经营活动有关的各项文件和资料

五、 出现如下情况本考核终止。

- 1、 乙方有违法乱纪行为，严重违法公司规章制度。
- 2、 乙方离职。
- 3、 乙方自动放弃合伙人资格；
- 4、 合伙期间乙方业绩连续三个月低于去年同期。
- 5、 合伙期限结束后，甲乙双方可另行协商是否继续合伙。同时因本合伙制为试用版本，在本期结束后，甲方根据实际情况进行调整。

七、 其他内容：

- 4、 本聘任书原则上不予调整，如遇严重影响店铺经营的重大变故，经公司研究决定方可调整。

5、如合伙期结束，甲乙双方继续续约的，重新签订新的合伙协议，押金根据新的合伙协议多退少补。确定不再续约的，甲方将乙方的押金伍万元不计息退还乙方。

6、本合同方案经分公司经理审核后生效，一式二份，甲乙双方各一份。本聘任方案属分公司机密文件，解释权归分公司。

甲方：

乙方：

日期：

日期：

## 附录 C

### 康奈店铺合伙人制度与企业价值关系的实证研究模型

### （一）研究设计

由于各个连锁企业的店铺分布在全国各地，甚至有些在国外，人数比较多，分布比较散，所以管理难度比较大。如何激发这些人员的积极性，尤其是互联网+下，需要这些基层的管理者主动地去连接顾客，点对点地做好细致的服务工作，从过去的标准化工作转变为调动主观能动性地工作，是一个难点。所以本文从店铺合伙人这一制度入手，研究店长合伙制的激励方法对销售和店铺服务带来的内生促进作用。

### （二）研究方法

本文采用面板数据（Panel Data）多元回归模型作为论文主要研究方法。论文中数据来源于笔者的企业康奈集团的直营连锁专卖店经营数据。

### （三）模型设定和变量说明

基于以上理论分析和本文的研究目标，建立如下计量经济模型：

$$\Delta Rev = \beta_0 + \beta_1 Partner + \varepsilon \quad (1)$$

样本包括 145 个康奈集团专卖店（剔除数据缺失样本），其中 103 家实施了店铺合伙人制度（包括 6 家交股金合伙人制度及 97 家零投入合伙人制度）；样本包括 2017 及 2018 两年的店铺经营数据。其中， $\beta_0$  是常数项， $\beta_1$  是系数， $\varepsilon$  是残差项。被解释变量  $Rev$  是店铺的销售收入， $\Delta Rev$  是每个店用 18 年的销售收入减去 17 年销售收入的差值；被解释变量  $Partner$  是店铺是否实施店铺合伙人制度的虚拟变量（当店铺实施店铺合伙人制度的时候， $Partner=1$ ，否则=0）。除了用店铺的销售收入  $Rev$  作为被解释变量来实证检验店铺合伙人制度对销售收入的影响之外，笔者还分别用店铺费用  $Expense$ 、店铺人员流动率（=店铺离职变动员工数/总员工数） $Turnover$  作为被解释变量来实证检验店铺合伙人

制度对成本费用、店铺员工流动率的影响。由于对店铺的销售收入、费用、人员流动率等数据取了差值，便无需再对其再进行 z-score 等标准化处理。

样本中店铺分布于温州、杭州、沈阳、成都、德阳、乐山、泸州、眉山、绵阳、南充、内江、遂宁、雅安、宜宾、重庆、资阳、自贡等 17 个城市，因而回归模型中设置了 16 个城市虚拟变量来控制店铺城市分布的异质性。

由于店铺的销售受到诸多因素的影响，所以要将这些可能的影响因素考虑充分，避免因为这些因素对销售的结果造成不可控的影响。这些控制变量包括，市场零售价格体系，促销策略，店铺员工奖励机制。保持店铺的员工奖励机制不变，两个小组采用一致的零售价格体系，促销的力度基本保持一致。

实证回归结果如下表所示：

对 18 年全年店铺收入变化量、费用变化量及人员流动率变化量进行的回归

	$\Delta Rev$	$\Delta Expense$	$\Delta Turnover$
Partner	102616.2** (49053.37)	-86132.77*** (20529.77)	-0.1573*** (0.0790)
City Fixed Effects	Yes	Yes	Yes
Observation	145	145	145
R <sup>2</sup>	0.3027	0.1777	0.1615

注：（1）\*\*\*、\*\*、\* 分别表示在 1%、5% 和 10% 的显著性水平上显著；（2）括号内的数字表示标准差

由以上回归结果可知，店铺合伙人制度对于销售收入的提升有显著的正面作用，对于店铺费用的减少具有显著效应，对于员工离职率的降低具有显著效应，均符合本文分析逻辑及预期。



为了进行稳健性检验（Robust Test），同时为了剔除 18 年下半年宏观经济恶化的影响，笔者只用 17 年、18 年上半年的销售收入、费用、店铺人员离职率取差值作为被解释变量进行回归，实证结果如下表所示：

对 18 年上半年店铺收入变化量、费用变化量及人员流动率变化量进行的回归

	$\Delta Rev$	$\Delta Expense$	$\Delta Turnover$
Partner	169281.1*** (52734.14)	-15585.58 (16589.91)	-0.1539** (0.0638)
City Fixed Effects	Yes	Yes	Yes
Observation	145	145	145
R <sup>2</sup>	0.2736	0.1512	0.1661

注：（1）\*\*\*、\*\*、\* 分别表示在 1%、5%和 10%的显著性水平上显著；（2）括号内的数字表示标准差

以上回归结果表明，店铺合伙人制度对于销售收入的提升作用、对于员工离职率的降低效应通过了稳健性检验；而对于店铺费用的减少效应在半年样本下则不显著。