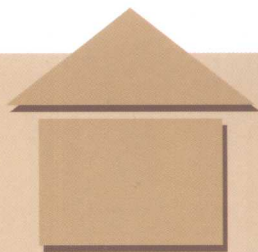




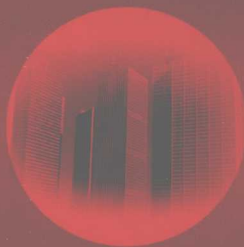
高职高专“十一五”规划教材



连锁经营 原理与实务

谢福星 主编

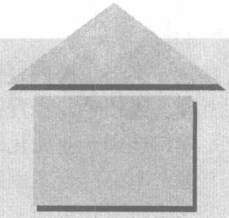
LIANSUO



化学工业出版社



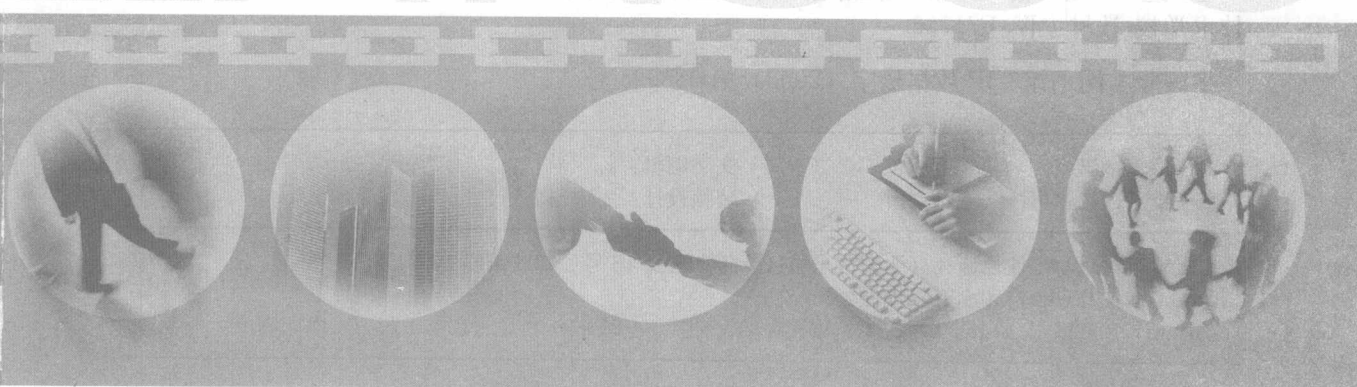
高职高专“十一五”规划教材



连锁经营 原理与实务

谢福星 主编

LIANSUO



化学工业出版社

· 北京 ·

ISBN 7-122-03000-0

定价：25.00元

本书主要内容包括：连锁经营概述、连锁经营的组织结构设计、连锁经营决策与战略管理、连锁企业经营策略、连锁经营的开店策略、连锁企业物流管理、连锁企业人力资源管理、连锁企业文化管理、连锁企业财务管理、连锁企业信息系统管理和连锁经营的加盟策略等。本书结合案例进行教学，案例丰富并且具有针对性。在文中穿插阅读资料栏目，有利于学生扩大知识面。

本书可作为全国高职高专学校、成人高等院校、本科院校的二级职业技术学院的连锁经营与管理专业和有关的经济管理类专业的教材，也可供连锁企业员工和相关管理人员学习参考。

新编 连锁经营原理与实务

主编 谢福星

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营原理与实务/谢福星主编. —北京: 化学工业出版社, 2008. 7

高职高专“十一五”规划教材

ISBN 978-7-122-03114-3

I. 连… II. 谢… III. 连锁商店-商业经营-高等学校: 技术学校-教材 IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 088994 号

责任编辑: 于 卉
责任校对: 凌亚男

文字编辑: 陈 喆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 14½ 字数 399 千字 2008 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 26.00 元

版权所有 违者必究

前 言

自 20 世纪 90 年代初连锁经营在我国出现以来,经过近二十年的发展,显示出强大的生命力和蓬勃的发展潜力。其在拓展市场、扩大销售、规范流通秩序、满足人民需求、提高人民生活质量、扩大就业等方面都发挥了重要的作用。在我国,连锁经营目前已从导入期进入蓬勃发展期,作为现代主流商业模式,连锁经营使我国商业的发展出现了质的飞跃,取得了突破性进展,改变和加快了我国商业的发展进程。对我国经济、特别是我国现代商业经济的发展产生了深远影响。“十一五”期间,我国国民经济和社会发展正处于关键阶段,加速连锁经营又好又快发展是非常紧迫和必要的。

在新世纪,连锁经营的发展既面临着机遇又面临着挑战,而且面临的挑战是严峻的。在第八届中国连锁业会议上,中国连锁经营协会会长郭戈平女士认为中国连锁业正面临效益下滑、成本提高、消费者分流三大挑战。第一,市场竞争加剧,对企业销售额和毛利率带来直接影响。第二,经营成本持续提高。每年递增 5%~10% 的房租成本,已成为企业开店的最大难题;随着社会的发展,人工成本也在逐年提高;还将有许多店铺进入更新改造期。经营成本的增加已经在蚕食连锁企业微薄的利润。第三,消费者不断分流、分化。一是门店增多,顾客在同类店铺中分流;二是顾客阶层细分,低价已不是万能的竞争良药。

面对挑战,我们只有积极应对,才能化解危机。解决问题的关键是提升连锁经营的管理能力,而管理能力的提升离不开人才。目前,我国零售业面临着专业人才缺乏的窘况。一方面此类经营管理人才需要在经营管理企业中不断培育,另一方面高等院校(高职院校)需要加大开展有针对性的零售业教学服务。为适应教育教学发展需要,创新、完善和发展本学科内容,提高学生技能,真正满足社会对高等职业技术人才的需要,更好地满足教学需要,我们编写了本教材。本书特点如下。

一是系统性。本教材通过对连锁经营概述、组织结构设计、经营战略与策略、开店策略、物流管理、人力资源管理、企业文化管理、财务管理、信息系统管理和加盟策略等方面的阐述,提高了整个教材的整体联系,便于教学和学习。

二是本土性。在编写过程中,紧贴中国市场经济的实际与当前连锁经营的发展现状,所举案例主要来自本土企业。作者在编写过程中查阅了大量的资料,并到一些连锁企业进行了调研,了解和掌握了一些第一手资料;然后从实用角度把这些信息编入书中。

三是实用性。针对我国连锁经营的特点,首先注重技能操作方法的改进;其次是将职业资格认证考试与教学内容结合起来;再次注重在培养学生能力的同时,通过穿插“阅读材料”的方式,引导、提高学生对相关的连锁经营理论的兴趣及研究与探讨的能力。

四是规范性。每章开篇提出明确的教学目标;通过本章小结概括要点;设置复习与自测、

实训训练等帮助学生回顾、吸收和拓展本章节教学内容，同时还有助于提高学生的实际操作能力。

五是可读性。本教材通俗易懂。“开篇案例”、“案例赏析”、“实训”等形式多样，“阅读材料”及对相关问题的“思考与测试”等拓宽了学生学习的视野。

本书由谢福星担任主编。具体编写分工如下：谢福星负责第一章、第二章、第五章和第十一章内容的编写；李洪涛负责第四章、第六章、第九章和第十章内容的编写；黄玉萍负责第三章、第七章、第八章内容的编写。

在教材的编写过程中，得到漯河职业技术学院经管系潘玉尚、杨惠贞等的全力支持，在此表示衷心的感谢！

由于时间仓促，书中不足之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2008年5月

目 录

第一章 连锁经营概述	1
开篇案例	1
第一节 连锁经营的历史	2
一、连锁经营的起源	2
二、连锁经营的发展	3
第二节 连锁经营的概念、本质与特征	5
一、连锁经营中常见的概念	5
二、连锁经营的本质	6
三、连锁经营的特征	7
第三节 连锁经营的类型与原则	8
一、连锁经营的类型	8
二、连锁经营的原则	12
第四节 连锁经营的行业分布与业态选择	12
一、连锁经营的行业分布	12
二、连锁经营的业态选择	16
第五节 连锁经营的优势与劣势分析	17
一、连锁经营的优势分析	17
二、连锁经营的劣势	19
三、连锁经营风险的规避	20
第六节 我国连锁经营概述	20
一、我国连锁经营概况	20
二、我国连锁经营与国外的差异	21
三、我国连锁经营快速发展的原因	22
四、我国连锁经营的未来趋势	23
五、我国发展连锁经营的关键	24
本章小结	25
第二章 连锁经营的组织结构	28
开篇案例	28
第一节 连锁企业组织设立的原则与程序	29
一、连锁企业组织设立的原则	29
二、连锁企业组织结构设计的程序	30
第二节 连锁总部的组织结构	31
一、连锁总部的组织结构	31
二、连锁总部的基本职能	32
三、总部各职能部门的职责	34
第三节 连锁门店的组织结构设计	35

一、门店组织结构	35
二、门店职能	36
三、店长(副店长或称值班长)的职责	36
第四节 连锁配送中心的组织结构设计	38
一、配送中心的组织结构	38
二、配送中心的职能	39
三、配送中心的业务流程	40
本章小结	41
第三章 连锁企业经营战略	44
开篇案例	44
第一节 连锁企业的运营战略	45
一、连锁企业经营战略	45
二、连锁企业运营战略	45
第二节 连锁企业的发展战略	47
一、连锁企业发展战略释义	47
二、连锁企业发展战略选择	47
三、连锁企业发展战略的质量策略	48
第三节 连锁企业的竞争战略	48
一、连锁企业的竞争战略释义	48
二、连锁企业竞争战略情况分析	49
三、连锁企业竞争战略选择	49
四、连锁企业市场竞争的主要表现	51
五、我国连锁企业应对竞争的策略	52
第四节 连锁企业的品牌战略	53
一、连锁企业品牌的特征	53
二、连锁企业品牌的作用	53
三、连锁企业品牌战略的类型	55
本章小结	58
第四章 连锁企业经营策略	62
开篇案例	62
第一节 连锁经营的商品策略	62
一、商品定位策略	62
二、商品陈列策略	64
第二节 连锁经营的价格策略	68
一、影响定价的因素	68
二、定价的原则	71
三、定价的策略	72
四、商品价格调整	74
第三节 连锁经营的促销策略	77
一、营业推广	77
二、广告	78
三、公共关系	78

本章小结	79
第五章 连锁经营的开店策略	82
开篇案例	82
第一节 连锁店铺的布局原则与开发计划	83
一、连锁店铺的布局原则	83
二、连锁店铺开发计划	84
第二节 连锁店铺经营的网点选择	86
一、商圈分析	86
二、客流分析	87
三、店铺地址的选择	88
四、店铺地址的评估	89
第三节 连锁店铺的开设过程	89
一、连锁店铺租赁	89
二、开店资金筹措	90
三、开店的手续	91
第四节 连锁店铺的布局与设计	92
一、连锁店铺外观设计	92
二、店铺营业现场的设计	97
三、连锁店的商品设计	103
本章小结	108
第六章 连锁企业物流管理	111
开篇案例	111
第一节 连锁企业物流管理概述	113
一、连锁物流的概念与结构形式	113
二、连锁企业物流工作内容	115
三、连锁企业物流系统的运作程序	116
第二节 连锁企业的库存控制	117
一、库存控制概念及分类	117
二、库存控制的方法	118
三、库存处理措施	119
第三节 连锁企业的运输与配送管理	120
一、连锁企业的运输管理	120
二、连锁店的配送管理	122
本章小结	123
第七章 连锁企业人力资源管理	126
开篇案例	126
第一节 连锁企业人力资源管理概述	127
一、人力资源的定义	127
二、连锁企业人力资源的特性	127
三、连锁企业人力资源开发的两元目标和三个层次	128

四、人力资源管理的定义	129
五、连锁企业人力资源管理的对象	129
六、连锁企业人力资源开发与管理的	129
七、人力资源开发与管理的	130
第二节 连锁企业工作分析	131
一、工作分析的目的意义	131
二、工作分析中的常用术语	131
三、工作分析的概念与内容	133
四、工作分析的程序	134
五、工作分析的基本方法	136
第三节 连锁企业员工的招聘与甄选	137
一、员工招聘的渠道	137
二、员工测试与甄选的方法	141
第四节 连锁企业员工培训与开发	145
一、员工培训与开发的含义、原则与特点	145
二、员工培训与开发的	146
三、员工培训与开发的形式与内容	148
第五节 连锁企业的薪酬制度	148
一、薪资政策与制度	148
二、福利制度	150
第六节 连锁企业的绩效管理与职务晋升	151
一、连锁企业的绩效管理	151
二、连锁企业的职务晋升与轮调管理	152
本章小结	153
第八章 连锁企业文化管理	157
开篇案例	157
第一节 企业文化概述	159
一、企业文化的含义和性质	159
二、企业文化的特征	160
三、企业的功能	160
第二节 企业文化的结构和构成要素	162
一、企业文化的结构	162
二、企业文化的构成要素	163
第三节 企业文化建设	164
一、连锁企业为何要进行企业文化建设	164
二、制约企业文化建设的因素	164
三、企业文化的基本内容与类型	165
四、企业文化建设的基本要求、程序和方法	168
本章小结	170
第九章 连锁企业财务管理	173
开篇案例	173
第一节 连锁企业财务管理概述	174

一、连锁企业财务管理的基本原则	174
二、连锁企业财务管理的特点	175
三、连锁企业资金管理的方法	176
第二节 连锁企业财务管理的内容	177
一、连锁企业筹资管理	177
二、连锁企业投资管理	177
三、连锁企业的流动资产管理	178
四、连锁企业的成本与费用管理	179
五、连锁企业财务经营活动分析	180
第三节 连锁企业财务管理的策略	181
一、控制财务开支	181
二、规范财务制度	181
三、合法节税	182
本章小结	182
第十章 连锁企业信息系统管理	185
开篇案例	185
第一节 连锁企业信息系统管理概述	187
一、信息系统的概念	187
二、管理信息系统	187
三、连锁经营信息管理	187
第二节 连锁企业各种信息管理	187
一、连锁企业物流系统	187
二、总部信息管理	188
三、配送中心信息管理	188
四、连锁企业门店信息管理	188
第三节 连锁企业信息系统管理	190
一、连锁企业信息管理系统的功能	190
二、连锁企业信息管理系统的构成	190
三、POS系统	191
四、MIS系统	191
五、EOS系统	193
六、电子订货	193
七、商品编码	194
本章小结	195
第十一章 连锁经营的加盟策略	198
开篇案例	198
第一节 考察并选择连锁加盟总部	199
一、收集连锁加盟总部的相关信息	199
二、准确判断连锁加盟总部的招募动机	200
三、正确选择连锁加盟总部	201
第二节 连锁评估体系的建立	201
一、以加盟者需求为考虑	201

171	二、连锁体系经营状况评估	202
172	三、有效运用连锁系统评估表	202
	第三节 连锁加盟合同	206
173	一、签订加盟合同的目的	206
174	二、加盟合同的基本内容	206
175	三、加盟合同易出现的问题	207
176	四、完善加盟合同的措施	208
177	五、连锁加盟双方的矛盾关系	208
178	第四节 连锁经营的加盟方法	210
179	一、特许加盟	210
180	二、自愿加盟	213
181	三、成为合格加盟店的条件	214
182	四、招聘合格的加盟店主的方式	215
183	五、招聘合格的加盟店主的程序	215
	本章小结	218

参考文献 221

184] 221

185] 221

186] 221

187] 221

188] 221

189] 221

190] 221

191] 221

192] 221

193] 221

194] 221

195] 221

196] 221

197] 221

198] 221

199] 221

200] 221

201] 221

202] 221

203] 221

204] 221

205] 221

206] 221

207] 221

208] 221

209] 221

210] 221

211] 221

212] 221

213] 221

214] 221

215] 221

216] 221

217] 221

218] 221

219] 221

220] 221

221] 221

222] 221

223] 221

224] 221

225] 221

226] 221

227] 221

228] 221

229] 221

230] 221

231] 221

232] 221

233] 221

234] 221

235] 221

236] 221

237] 221

238] 221

239] 221

240] 221

241] 221

242] 221

243] 221

244] 221

245] 221

246] 221

247] 221

248] 221

249] 221

250] 221

251] 221

252] 221

253] 221

254] 221

255] 221

256] 221

257] 221

258] 221

259] 221

260] 221

261] 221

262] 221

263] 221

264] 221

265] 221

266] 221

267] 221

268] 221

269] 221

270] 221

271] 221

272] 221

273] 221

274] 221

275] 221

276] 221

277] 221

278] 221

279] 221

280] 221

281] 221

282] 221

283] 221

284] 221

285] 221

286] 221

287] 221

288] 221

289] 221

290] 221

291] 221

292] 221

293] 221

294] 221

295] 221

296] 221

297] 221

298] 221

299] 221

300] 221

301] 221

302] 221

303] 221

304] 221

305] 221

306] 221

307] 221

308] 221

309] 221

310] 221

311] 221

312] 221

313] 221

314] 221

315] 221

316] 221

317] 221

318] 221

319] 221

320] 221

321] 221

322] 221

323] 221

324] 221

325] 221

326] 221

327] 221

328] 221

329] 221

330] 221

331] 221

332] 221

333] 221

334] 221

335] 221

336] 221

337] 221

338] 221

339] 221

340] 221

341] 221

342] 221

343] 221

344] 221

345] 221

346] 221

347] 221

348] 221

349] 221

350] 221

351] 221

352] 221

353] 221

354] 221

355] 221

356] 221

357] 221

358] 221

359] 221

360] 221

361] 221

362] 221

363] 221

364] 221

365] 221

366] 221

367] 221

368] 221

369] 221

370] 221

371] 221

372] 221

373] 221

374] 221

375] 221

376] 221

377] 221

378] 221

379] 221

380] 221

381] 221

382] 221

383] 221

384] 221

385] 221

386] 221

387] 221

388] 221

389] 221

390] 221

391] 221

392] 221

393] 221

394] 221

395] 221

396] 221

397] 221

398] 221

399] 221

400] 221

第一章 连锁经营概述

学习目标



◆ 知识点

1. 了解连锁经营的起源与发展；
2. 掌握连锁经营的概念、特征和类型；
3. 理解连锁经营的行业分布及业态选择；
4. 理解连锁经营的优势与风险。

◆ 技能点

1. 理解并能解释说明连锁经营的基本概念；
2. 认识并能有意识培养自己的管理素质；
3. 培养对连锁企业优势与风险的分析能力。

开篇案例



苏宁持续发展之关键

一、公司简介

苏宁电器是中国 3C（家电、电脑、通信）家电连锁零售企业的领先者。截止 2005 年 12 月底，苏宁电器在中国 27 个省和直辖市 90 多个城市拥有近 300 多家连锁店，员工人数 70000 多名。据商务部统计数据，2005 年苏宁电器销售额近 400 亿元。

二、公司运作理念

1. 全方位优质的服务

至真至诚、苏宁服务。苏宁电器致力于为消费者提供多品种、高品质、合理价格的产品和良好的销售与售后服务，强调“品牌、价格、服务一步到位”。苏宁电器目前经营的商品包括空调、冰洗、彩电、音像、小家电、通信、电脑、数码八个品类，近千个品牌，20 多万个规格型号。苏宁电器一直坚持“专业自营”的服务方针。以连锁店服务为基石，每进入一个地级以上城市，苏宁都配套建设了物流配送中心、售后服务中心和客户服务中心，为消费者提供方便快捷的零售配送服务、全面专业的电器安装维修保养服务、热情周到的咨询受理回访服务，苏宁电器竭诚为消费者提供全程专业化的阳光服务。

苏宁将朝着“打造中国最优秀的连锁服务品牌”的目标而不懈努力。苏宁电器从初建到现在完成了从单店走向全国连锁的战略性突破，成功进行了中国家电连锁的首次 IPO，初步构建了全国性的网络布局，快速推进了企业信息系统和物流基地的改造，成为中国零售业中的领导企业。

2. 担负起社会赋予的责任

做百年苏宁，国家、企业、员工，利益共享，是苏宁的企业价值观。苏宁创建 10 多年来，累计纳税 10 多亿元，社会公益捐助数千万元。近年来，苏宁先后为抗击非典、社会福利、教育事业、体育事业、环境保护等捐资，承担起一个企业对社会发展应尽的职责。

3. 从传统家电向消费类产品转型

在居民消费升级和家电产业更新换代的背景下,我国消费类电子正呈现出一种爆发性增长的态势。从2007~2010年,中国也将成为仅次于美国的全球第二大电脑市场,数码产品的普及度也将进一步提高,中国将成为全球数码DV和数码DC销售的主要增长点。这些背景无疑为苏宁从传统家电转型3C消费类电子零售商提供了最佳的发展时机。

尽管过去五年苏宁3C产品销售额的复合增长率达到75%左右,销售结构中的比重也达到了27%左右,但到目前为止公司的市场份额依旧很低,仅有2.7%。近两年来苏宁将3C产品作为重点推进的战略品类,借助渠道整合的契机,公司正逐步渗透中国手机、数码两大领域的销售市场,消费空间巨大、毛利率较高的3C产品将成为苏宁未来盈利的重要构成。

4. 提升与供应商的关系

苏宁和英特尔、海尔建立了跨领域产业链全方位合作平台,基本上形成了从技术研发、产品制造到市场销售整个产业链中各个环节的具体合作,目的在于实现三方资源的最有效整合、优势互补和市场竞争能力最大化。利用苏宁的消费者信息优势,两家供应商可以更准确地把握市场;苏宁利用这个平台,可以获取海尔和英特尔提供的最具价格优势的采购大单,在价值链重塑中三方均找到了自身的盈利点。

借助自身的信息平台,苏宁还与相关厂商实现信息互通。以IT产品为例,公司与主流IT厂商之间的合作已经实现了向B2B(厂商直接供应)模式的转变,目前已与众多厂家建立起直供的关系。

这标志着苏宁和供应商的关系已从简单的上下游模式演变成了具有一定排他性的战略合作伙伴关系,这意味着公司在有限的供应商资源中已比竞争对手占得先机。

海尔苏宁共举ECR推动家电供应链创新。ECR战略涉及有效商店空间管理、有效商品补充、有效促销和有效新产品导入4个核心领域,主要目标则包括以低成本向消费者提供高价值的服务,从传统的赢输型交易关系向双赢型交易关系转化,利用准确适时的信息支持有效的市场、生产以及物流决策,产生最大商品附加值,确保消费者可以及时获得所需要的商品等内容。

三、苏宁业绩

苏宁的销售规模整体增长很快,这充分显示出公司在开店节奏、门店效益提升和营销策略上的较大成功。

苏宁一直坚持店面数量和质量的“两条腿走路”,保持规模化和效益的同步发展。而公司旗舰店的销售能力不仅体现在单店销售额的绝对领先,还反映在销售业绩的持续提升速度上。苏宁用业绩增长再一次证明了其发展的可持续性。

思考与测试

1. 苏宁的发展有哪些独到之处?
2. 你认为苏宁要想进一步发展壮大自己,还有哪些方面需要进行改进?

第一节 连锁经营的历史

一、连锁经营的起源

1. 古代连锁经营的起源

古代连锁经营起源于中国西汉时期。根据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》记载,在公元前200年的西汉时期,一个中国商人就拥有多家店铺,这可被认为是连锁经营的最早萌芽。

2. 近代连锁经营的出现

近代连锁经营出现在美国,距今有近150年的历史。在美国,大西洋和太平洋茶叶公司成立

于1859年,它是当时世界上最早的正规连锁公司。当时,美国全国范围的铁路网和通信网已先后建成,它们为零售业的快速发展提供了条件。在1865年该公司的连锁店已发展到25个,并开始经营食品,同样获得成功。到1880年,该公司已拥有100家连锁店,它从零售业开始发展,然后拓展到餐饮业、酒店业、汽车经销业、房地产业等,带来了零售业的第三次革命。它的成功引起了众多企业的仿效。同一时期,在欧洲的英国、瑞士等地也相继出现了连锁经营。

正规连锁的飞速发展,使一大批企业迅速成长为规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业。而众多分散、独立经营的零售商受到了排挤、渐渐陷入困境。为了对抗正规连锁店和大型百货商店的垄断和排挤,1887年,美国130多家食品零售商共同出资,实行联购分销,统一管理,而各成员企业依然保持各自的独立性,它就是后来被公认的世界第一家自由连锁店。

二、连锁经营的发展

随着社会经济的发展,连锁经营因为适应能力强、经营手法灵活等原因,其对经济生活的影响越来越显著,出现了连锁经营全面快速发展的局面。

1. 美国的连锁业

美国是世界上最发达的连锁业大国。它的发展可分为四个阶段。

① 开始阶段——商标商品连锁期:19世纪中叶~20世纪50年代。自第一家连锁企业成立后,不少连锁企业相继开业,但发展得并不迅速,到1914年,全美只有连锁店约2000家,其分店也不过2万家,营业额近10亿美元,到20世纪20年代,连锁商店组织开始在美国零售业中占据一席之地。美国连锁商业在20世纪30年代进入成熟期,在以后的20年里,又进入一个回落期。此时,美国连锁业以“商标商品连锁”为主要方式,连锁店主要借助总公司的商品和商标名,而在经营管理制度方面没有统一。

② 黄金阶段——高速发展期:20世纪50~80年代。第二次世界大战后,美国高速公路网的建成、计算机技术的普及、自我服务的销售方式以及多种营销策略的兼容并蓄,都促成了美国连锁商业在这一时期的高速发展。

③ 发展阶段——多元化期:20世纪80~90年代。此时进入一个全面开拓和渗透时期,也称为第三代现代连锁加盟店发展时代。其特点是将第二代的经营手法多元化,利用连锁经营的优势向其他行业渗透,不再局限于零售业、餐饮业等少数传统行业,而扩及非食品零售业、旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、清洁维护业、休闲旅游业、教育进修业、商业服务业等,不但拓展了加盟业的领域,而且最显著的特点是服务业巨大的潜能正在发挥出来。特别是商业,如会计、广告、税务、职业技术培训、中介服务、宴会接待、印刷宣传业等针对企业需要的各项服务。

④ 全球化阶段——全球期:20世纪90年代至今。此时,随着科技的发展、信息的迅捷传播,国家及企业间的经济往来日益密切,连锁加盟在经济全球一体化的潮流中进入了一个全球化的时代。美国连锁业凭借其雄厚的资金、成熟的技术,雄心勃勃地占领着海外市场。目前美国海外加盟店的连锁总公司近400家,总加盟店高达三万多家,与1971年相比,短短数年,美国向海外拓展市场的公司就增加了1.5倍,而加盟店增加了10倍。通过美国的连锁加盟系统,形成了社会新形式——以创业精神为核心的企业社会,也开始大量输出,使美国本身的社会结构产生了深刻变化,即由大量以生产为基础的产业社会,变为由连锁加盟表现出来的以创业精神为核心的企业社会,同时,这种变化透过海外企业影响其他国家和地区。

2. 欧洲的连锁业

连锁经营在欧洲的发展,带有欧洲浓郁的文化、经济色彩。这是由于欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国等比较起来有显著的差别。其中法国、英国、德国是欧洲连锁经营的代表。

(1) 法国 从结构上来说它有两大特色，一是中小型连锁店众多，二是大型连锁店在总营业额中占较大比重。家乐福 (carrefour) 是仅次于沃尔玛的世界第二大商业零售集团，其经营业态包括现购自运、便利店、折扣商店、大型综合超市、专业店、超级市场等。2004 年的零售额为 814 亿美元，全球零售商排名第 2 位。法国著名的连锁企业还有英特玛诗 (Intermarche)、欧尚 (Auchan)、勒克莱尔 (E Leclerc)、卡西诺 (Kasino)、U 记超市 (Systeme U) 等，这些企业的排名均在全球零售百强之内。

(2) 英国 20 世纪 70~80 年代以来，英国连锁经营多种连锁系统发展特别迅速，逐渐形成了巨大的销售网。玛莎公司曾是英国最大的百货连锁商店，成立于 1894 年，其创始人是米高·马格思，刚开始只是走街串巷、摆小货摊，但他凭借自己的丰富阅历和对普通顾客的了解，探索了一套发展业务的新方法。英国其他著名的连锁企业是：特斯科 (Tesco)、桑斯博里 (J. Sainsbury)、翠丰 (Kingfishel)、隋福威 (Safe Way)、迪克森斯 (Dicons) 等，这些企业的排名也均在全球零售百强之列。

(3) 德国 德国连锁系统风格独特，已成为德国普遍的商业企业组织形式，规模也越来越大。麦德龙 (Metro) 是德国最大的商业集团，其经营业态有现购自运、百货店、DIY、大卖场、超级商店等，2003 年的零售额为 605 亿美元，全球零售商排名第 4 位。阿尔迪 (Aldi) 是德国最大的以经营食品为主的公司连锁折扣商店。公司自开业以来一直以薄利多销而驰名世界，其商品的售价一般比超市低 30%，其成功之处在于严格的进货原则，长期的订货合同。“阿尔迪”连锁店过去曾占联邦德国全部居民饮食方面支出的 12% 以上。德国其他著名的连锁企业是：瑞威 (Rewe)、施瓦茨 (Schwarz Group)、特格曼 (Tengelmann)、爱德卡 (Edeka)、卡尔施泰特 (Karstadt Quelle) 等，这些企业的排名也均在全球零售百强之列。

3. 日本的连锁业

日本连锁业在 20 世纪 50 年代才真正起步，但时至今日日本的连锁经营在规模、管理、经营等方面都处于发达国家前列。连锁经营在日本的发展大致经过了以下四个阶段。

(1) 1929 年至第二次世界大战——雏形期 日本于 1929 年开始引入连锁经营方式。在这一年，东京成立了“大东京洋品商联盟”，从而拉开了日本连锁经营的序幕，它也是亚洲第一家连锁企业。该企业是为了对抗百货店的大资本而成立的，是以零售为主导型的、自由连锁形式的企业。此后，在 1937 年战时为了对抗大垄断资本，又相继出现了大东京文具连锁、大东京瓷品连锁、大东京鞋业连锁店联盟以及和服共同进货联盟等自由连锁企业。但因当时经济条件恶劣，加上第二次世界大战的爆发，这些企业都被当时的统治经济逐步吞没，日本从自由连锁起步的连锁经营没有发展起来。

(2) 1956~1964 年——起飞期 此时是日本经济腾飞的第一阶段，是日本为实现现代化而准备的起飞阶段。这一阶段日本围绕重工业、化学工业，进行了大规模的设备投资和设备更新，为国民经济的全面现代化奠定了物质技术基础。在这近 10 年中，日本商业界的有识之士抓住机会，不断加大对零售业的投资。著名的大荣、伊藤洋华堂都是这一时期成立的。为了适应大量生产、大量消费和大量流通的需要，这些公司及时地引进了连锁经营，同时其经营管理者们纷纷赴欧美学习连锁经营技术与管理方法，并不断地开设或吸收门店，不断扩大销售网点。

(3) 20 世纪 70 年代——重组期 为了适应大型连锁企业的发展需要，1967 年日本设立了直营连锁协会，当时有 72 家连锁企业参加。1972 年，依靠直营连锁经营的大荣公司经过多年的努力，销售额超过了有 300 多年经营历史的三越百货商店，位居日本零售商业首位。与此同时，日本积极地从国外引进著名的连锁公司如麦当劳、肯德基等，将连锁经营由零售业扩大到服务业、餐饮业，从而健全了日本的连锁体系。

(4) 20 世纪 80 年代至今——飞速发展期 20 世纪 80 年代，日本连锁业在经历了第二次流通重组、第三次流通变革之后，连锁店纷纷向信息化发展，销售信息管理系统 (POS) 和企业内

部信息通信网 (IAN) 逐步列入锁业中, 并迅速得以推广。例如, 伊藤洋华堂于 1985 年在全部 125 家门店中引入 8000 台 POS 机, 大荣公司于 1987 年在全部 169 家门店中引入 POS 系统。

当前, 日本的连锁经营具备了相当的规模与水平, 其门店数量、营业人员、销售总额均处在发达国家前列。



国际连锁经营发展趋势

1. 特许企业的联合兼并活动在世界范围内空前活跃。希尔顿饭店连锁集团与汉普顿集团宣布合并后的新公司将拥有 1700 个中高档饭店和六个特许连锁分店。

2. 连锁企业大国将纷纷为扩展其海外市场而展开角逐。美国是今天世界上最大的连锁业王国, 其连锁加盟网不但遍及全美各个角落, 而且已向全球渗透。加拿大、日本、澳大利亚在引进的美国连锁业刺激与交流下, 各自孕育出许多有自己特色的连锁企业, 不仅活跃了自己的零售业流通系统, 而且挤入了连锁企业大国的行列。

3. 服务业仍将是普遍看好并大有发展潜力的连锁加盟行业。如这些服务业包括: 健身减肥中心、美容美发院、短期私人服务业、鲜花速递、印刷和影印服务业、医疗保健中心、探亲旅游服务业、服饰业、私人护理服务业、教育性商品和服务。

4. 连锁经营和电子商务的整合。大部分特许企业建立了自己的网站以招募加盟者。很多加盟者也自己开办网站以吸引当地的消费者。除了服务顾客, 很多特许企业开始发起网上批量采购活动, 让加盟者订购设备、货品, 由供应商直接向加盟店供应, 以此获得更优惠的价格。

第二节 连锁经营的概念、本质与特征

一、连锁经营中常见的概念

1. 连锁

连锁, 是指一个商业集团以同样的方式、同样的价格, 在多处同样命名 (店铺的装修甚至商品的陈列也都差不多) 的店铺里, 出售某一种 (或某一类、某一品牌) 商品, 或提供某种服务, 这些同时经营的店铺就被称为连锁店, 这种经营模式则被称为连锁经营。

就经济学的意义而言, 连锁是在统一所有权或在统一战略决策下的、批零一体化的多店铺体系。美国《最新企业管理大辞典》将连锁商店定义为“由一个或两个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成的, 通常是大规模的零售商店。”美国贸易法规规定: 连锁商店是至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。

2. 直营连锁

直营连锁是指连锁公司的店铺均由公司总部全资或控股开设, 在总部的直接领导下统一经营。总部对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一经营。直营连锁作为大资本动作, 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。

3. 特许经营

特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用, 被特许者按合同规定, 在特许者统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许者支付相应的费用。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征, 因此也称为特许连锁。

4. 自由连锁

自由连锁也称自愿连锁。连锁公司的店铺均为独立法人，各自的资产所有权不变，在公司总部的指导下共同经营。各成员店使用共同的店名，与总部订立有关购、销、宣传等方面的合同，并按合同开展经营活动。在合同规定的范围之外，各成员店可以自由活动。根据自愿原则，各成员店可自由加入连锁体系，也可自由退出。

5. 连锁经营

连锁经营就是在四个统一性的前提下，形成专业管理和集中规划的经营组织网络，利用协同效应的原理，使企业资金周转加快、议价能力增强、物流综合配套，使其经营活动适应分散化、多元化的消费特点，通过众多网点的分散化、商品经营的独特化以及销售服务的周到化，最终实现了现代化大生产与商业经营规模化及消费需求多元化的有机结合。

6. 连锁业

连锁业是一种存在于总公司和加盟者之间的持续关系。总公司赋予对方一项执照、特权，使其能经营生意，再加上对其组织、训练、采购和管理的协助。反过来总公司相对地也要求加盟者给予相当的代价，作为报偿。

7. 业态选择

业态选择，是指针对不同消费者的不同需求，按照既定的战略目标，有选择地运用商品结构、价格政策、销售方式、店铺选址、规模及形态等手段，提供销售和服务的种类化经营形态。

8. 特许人

特许人，也称盟主，指将特许权授予出去的主体，亦即在特许经营活动中，将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志等授予受许人使用的一方，通常为法人。特许人是特许权的真正所有者。

9. 受许人

受许人，亦称为加盟商、被特许人等，指加盟某一特许经营体系的独立法人或自然人，亦即在特许经营活动中，通过付出一定的费用来获得其他商业单位的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志等一定期限使用权的自然人或法人。

二、连锁经营的本质

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、科技水平和信息化水平低下，那时也还没有流水线生产方式的概念。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，形成买方市场，因而对流通领域的要求也停留在很低的水平上。此时也就不存在、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，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，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，他们采用高度专业化的流水生产线，带来极高的生产效率，形成单一化、标准化、高速化的生产特点。随着大量生产所创造的财富不断增加，消费者的收入增加，消费品的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的发展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。

为了化解这种对立，使社会生产能顺利进行，则迫切要求对流通领域和消费领域进行一次彻底的革命。而生产领域的效率提高对流通领域的革新有极大的启示。于是，人们受到了生产领域的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