



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

连锁经营管理概论

(第二版)

黄小彪◎主编



中国财政经济出版社



全国财政职业教育教学指导委员会审定
全国高职高专院校连锁经营管理专业规划教材

连锁经营管理概论

黄小彪	主 编
雷中平 潘渝棱	副主编

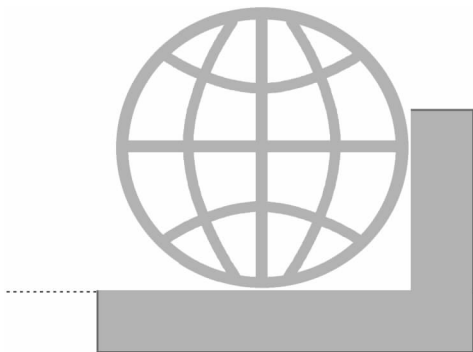
中国财政经济出版社

目 录

第一章 导论.....	(1)
第一节 连锁经营的含义.....	(3)
第二节 连锁经营的优势.....	(9)
第三节 连锁经营的形态.....	(13)
第四节 连锁经营产生和发展的条件.....	(17)
第二章 连锁经营企业发展蓝图的规划.....	(22)
第一节 连锁企业的经营战略.....	(24)
第二节 连锁企业的发展战略.....	(26)
第三节 连锁企业的竞争战略.....	(29)
第三章 连锁组织结构的设置.....	(35)
第一节 连锁企业组织结构设置的原则.....	(36)
第二节 连锁企业的组织结构.....	(38)
第三节 连锁企业总部与门店的职能.....	(41)
第四章 连锁企业的运作管理.....	(49)
第一节 连锁企业的经营管理体系.....	(51)
第二节 连锁经营的权责划分.....	(53)
第三节 连锁总部运作.....	(56)
第四节 连锁分店运作管理.....	(58)
第五章 连锁企业的营销策略.....	(70)
第一节 连锁企业的市场定位.....	(72)
第二节 连锁企业的品牌战略与形象设计.....	(75)

第三节	连锁企业的产品策略.....	(81)
第四节	连锁企业的价格策略.....	(86)
第五节	连锁企业的促销策略.....	(89)
第六节	连锁企业的公共关系策略.....	(96)
第六章	连锁企业的物流与采购管理.....	(100)
第一节	连锁企业物流管理.....	(102)
第二节	商品采购管理.....	(108)
第三节	连锁物流配送中心.....	(113)
第七章	连锁经营的信息管理系统.....	(120)
第一节	信息管理系统概述.....	(122)
第二节	商品编码管理技术.....	(126)
第三节	POS 系统.....	(131)
第四节	MIS 系统.....	(135)
第五节	EOS 系统.....	(138)
第六节	ECR 系统.....	(142)
第八章	连锁企业的人力资源管理.....	(147)
第一节	人力资源规划的制定.....	(149)
第二节	人力资源管理职责.....	(153)
第三节	人员招聘和培训.....	(156)
第四节	人力资源的绩效考核和薪酬管理.....	(164)
第九章	连锁企业的财务管理.....	(169)
第一节	连锁企业的资金管理.....	(171)
第二节	连锁企业的流动资产管理.....	(177)
第三节	连锁企业的成本管理.....	(181)
第四节	连锁企业的利润管理.....	(185)
第五节	连锁企业的税金管理.....	(187)
第十章	连锁经营在中国.....	(192)
第一节	美、日、欧连锁经营发展道路的比较.....	(194)
第二节	连锁经营在中国的发展.....	(196)
第三节	中国连锁经营发展存在的问题与对策.....	(197)

第四节 中国连锁经营的发展趋势.....	(204)
附录 1 连锁经营规范制度选编——商业特许经营管理条例	(212)
附录 2 连锁超级市场、连锁便利店的有关规范术语及定义	(217)
附录 3 专用术语中英文对照	(220)
主要参考文献.....	(223)



第一章

导 论

连锁经营经过一百多年的发展，以其独特的魅力风靡全球，成为现代商业领域最流行的经营形态。本章将引领读者剥开连锁经营的层层面纱，走进连锁经营，去探求连锁经营的深刻内涵。

案例导读

连锁经营管理：靠标准化赢天下

连锁经营管理的基本原则是三化，即标准化、简单化、专业化。三化之中最主要的就是标准化。标准化在一定程度上是专业化与简单化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提。中式餐饮连锁最大的障碍就是难以标准化，但深圳面点王却做到了。

深圳面点王公司成立于1996年11月，以经营中国传统的面食为主，以白领阶层和家庭消费群体为市场定位目标，现已发展成为年销售额超亿元、拥有50多家直营连锁分店的现代大型中式快餐连锁企业，并荣获“中华餐饮名店”、“最具影响力深圳知名品牌”等多项荣誉称号。面点王的成功主要取决于其突破了中式连锁快餐的发展“瓶颈”——标准化问题。那么，面点王是如何解决中式快餐标准化的问题呢？

第一，店面形象管理。面点王所有的店面都是简单、明快、统一的装修风格。以传统的样式和简洁的八仙桌、木椅为主，突出了国人喜欢团圆、围坐的心理特征。

第二，商品供应链管理。首先是食品的原材料都有专门的厂家提供，而且所有原料都有仓库、调度室和生产人员三方共同验货，并保持一致的验货标准及流程；生产过程中，一斤面做多少个水饺，一斤米煮多少碗粥等都有严格规定；分店的食品都要在指定售卖时间出售，过期必须倒掉。在这方面公司有一个“十不准”条例，专门来规定食品的使用期限。

第三，营运系统管理。面点王对整个营运系统制订了相对完善的流程与标准，更主要的是一直贯彻执行到位。比如，对人的管理方面，新员工几乎都是从内地招进的大中专生，上岗前要进行半个月的专门培训，上岗后实施老员工带新人。在面点王，员工统一着装、统一发式、统一用语。

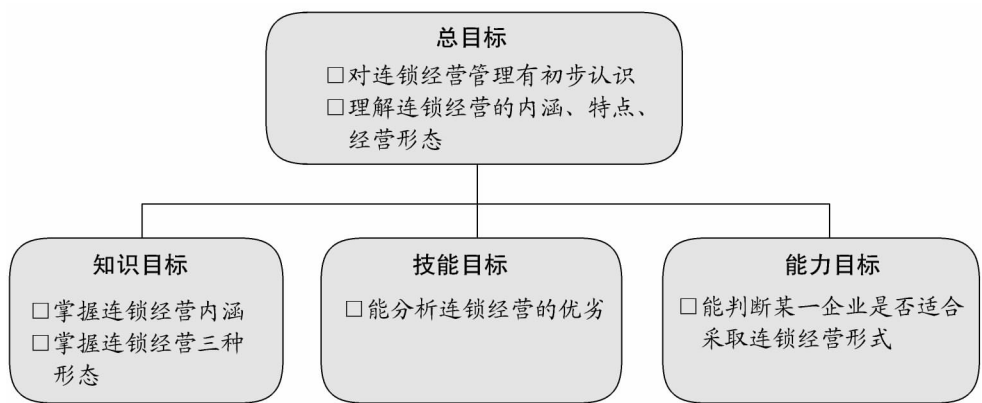
资料来源：李天、廖润飞：“连锁经营管理：靠标准化赢天下”，中国连锁经营实战网，2007年10月19日。



【问题】

1. 你心目中的连锁经营是什么样子？
2. 连锁经营为什么会产生更高的效益？
3. 你了解连锁经营的发展历程吗？

这一切问题将在本章解决。通过本章的学习，你将会实现以下学习目标：



第一节 连锁经营的含义

一、连锁经营的含义

建于1859年的“大美国茶叶公司”被认为是世界上第一家连锁商店。当时的老板哈特福德发现直接从远东进口茶叶可节省几道中间商费用，从而可以更便宜的价格销售茶叶。由此，哈特福德的茶叶售价每磅仅30美分，远远低于其他茶叶店每磅1美元的价格。他的商店很快获得了成功。于是，哈特福德在纽约、波士顿、费城和芝加哥几个大城市相继开设了若干家茶叶店。从此，一种崭新的经营模式——连锁经营出现了。经过一百多年的发展，连锁经营以其独特的魅力风靡全球，成为现代商业领域最流行的经营形态。那么，到底什么是连锁经营呢？下面，让我们剥开连锁经营的层层面纱，走进连锁经营，去探求连锁经营的深刻内涵。

所谓连锁经营，是指经营同类商品或服务的若干个门店，通过一定的联结纽带，按照一定的规则，组合成一个联合体，在整体规划下进行专业分工，并在此基础上实施集中化管理和标准化运作，最终使复杂的商业活动简单化，以谋取规模效益，获取竞争优势的一种经营方式。表1-1列出了连锁经营与传统商业经营模式的区别，可以让我们更好地认识连锁经营的特点。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营模式的区别

	连锁经营	传统商业经营
特点	分店必须有统一的经营风格，经营同类商品和服务；实行集中采购和分散销售有机结合；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	分店都独立经营运作，没有形成统一的经营风格，偏重于差异化经营
运作方式	需足够的资金和合适的业态类型，同时需要受总部约束	一般总部掌握分店的所有权，分店经营决策有较强的独立性
法律关系	依各种连锁模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金，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

重要提示:

国际上规定连锁店一般应有 10 家以上分店,如美国的贸易法规定连锁店至少应由在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店构成。国际连锁店协会则规定连锁经营至少应有 11 家店铺,英国则规定为 10 家。

对于连锁经营的内涵,可以通过以下三个方面来加以掌握:

(一) 连锁经营是一种企业组织形式和经营制度

连锁总部将自己开发的商品、服务系统(包括商标、商号、企业标识以及相关配套服务技术)以合同的形式,授予加盟店在约定区域的经营权。总部确定经营模式(商品、价格、销售方法、运作、管理、广告等),加盟店按总部确定的方式经营。连锁经营通过明确的企业内部分工或企业之间的分工,形成一个具有密切联系的组织形式和经营体系,改变了单个商店单兵作战,在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面,实现了多个网点的合成作战,形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。连锁经营目前已成为国际上普遍采取的一种企业经营制度,被广泛地应用于制造业、零售业和其他服务业。

(二) 连锁店是连锁经营制度的组织形式和存在形式

连锁店可以分为两类,即具有法人资格的特许店、自愿店和不具备法人资格的直营店。连锁店是连锁经营的载体,其中的核心企业成为总部、总店或本部,各分散经营的企业成为分店、分支店或成员店等。

(三) 连锁经营必须是“四维”连锁

连锁经营并不是把每个商店简单地连在一起,真正的连锁经营必须是以下四维的连锁:

1. 经营理念连锁。连锁企业总部及各门店对为什么要连锁、连锁企业生存要素、连锁企业及消费者定位以及连锁企业经营宗旨等连锁企业的经营理念必须达成共识。

2. 企业识别连锁。看得到、感受得到的物体和行为在每个连锁店都要一致,包括招牌、装潢、标准色彩、外观、商品陈列、布置、包装材料、手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等物体以及礼节、口号、招呼等行为语言。

3. 商品服务连锁。消费者在连锁企业的每一门店都能享受到相同的商品和服务。

4. 经营管理连锁。从总部到每一门店都遵从总部所颁布的规章、规定、办法,形成管理标准化、统一化、一元化、一贯化、系统化。

二、连锁经营的发展历程

纵观连锁经营的发展,大致经过以下三个发展时期:

(一) 19 世纪 60 年代到 20 世纪 40 年代:传统连锁时期

19 世纪 60 年代到 20 世纪 40 年代是连锁经营的产生和成长期,也被称为传统连锁时期。这一时期又可分为两个阶段,从 19 世纪中叶到 20 世纪初是连锁经营的萌芽阶段,连锁经营在商业领域尚未占据一定地位,规模较小,连锁店主要是传统的杂货店。从 20 世纪初到 20 世纪中叶可称为连锁经营的成长期,这一阶段连锁经营在美国占据了主导地位,出现了一些大型的百货连锁店和超市连锁店。同时,连锁经营也于 20 世纪初传入其他的西方国家,并得到迅速发展。

连锁经营产生之后就在发展进程中不断演化，先后出现直营连锁、自由连锁和特许连锁三种不同的经营形态（见表 1-2）。1859 年创办的“大美国茶叶公司”在扩大经营规模过程中，逐步形成世界上第一家由同一资本构成的统一经营、统一管理的连锁企业。这一时期的连锁经营方式属于直营连锁，即由同一资本构成的统一经营、统一管理的连锁经营模式。

直营连锁经营经过几十年的发展，控制了大部分的零售公司，形成了零售商店最初的垄断组织，它将众多分散的中小零售企业从商业中排挤出去，使其陷入经营困境。为了对付直营连锁企业的排挤，部分中小型零售企业开始联合，寻求自救。1887 年，130 家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发公司，为出资的成员企业服务，实行联购分销，统一管理，各成员企业仍保持各自的独立性。由此，第二种连锁经营模式——自由连锁出现了。

20 世纪初，伴随着美国汽车产业、加油站和罐装饮料的迅速发展，一种通过合同有偿转让经营特许权，并按规定进行经营的特许经营方式——特许连锁开始出现，之后又逐步扩展到其他零售、饮食、服务等领域，成为连锁经营的第三种形式。

表 1-2 连锁经营的三种不同经营形态

形 态	特 征
直营连锁	由同一资本构成的统一经营、统一管理的连锁经营模式
自由连锁	为了对付正规连锁企业的排挤，部分中小型零售企业开始联合，实行联购分销，统一管理，各成员企业仍保持各自的独立性
特许连锁	通过合同有偿转让经营特许权，并按规定进行经营的特许经营方式

20 世纪 20—30 年代，伴随着城市郊区化的出现和发展，连锁经营由于非常适应这种社会变化而得到迅速发展并获得巨大成功，整个连锁企业的销售额已占零售总额的 22% 左右。

20 世纪 30—40 年代，由于受到经济危机和第二次世界大战的影响，连锁经营的发展受挫。然而在这一时期，随着 1930 年美国纽约长岛开设了世界上第一家超级市场，连锁经营很快就形成一种与超级市场相结合共同发展的新模式，连锁超级市场、连锁大型综合超市、连锁仓储式商场很快遍布美国各地、各行业。连锁经营与超级市场的结合，如同一对孪生兄弟携手并进共同发展，成为这一时期连锁经营发展的最显著特征。

（二）20 世纪 50 年代到 70 年代：连锁经营的现代化时期

20 世纪 50 年代，随着战后经济的重建和恢复，人口的增长以及城市人口向郊区的迁移，给连锁经营的发展带来了新的契机。而战后交通运输系统的飞速发展以及电子计算机技术的广泛应用，则为连锁经营的发展提供了坚实的物质基础。50 年代后西方国家高速公路的大规模建设以及汽车运输的迅猛发展使连锁经营企业的统一采购和统一配送成为可能，先进的电子计算机技术在销售活动和商业管理上的广泛应用，也为连锁经营企业实施高效、统一的管理提供技术保

障。70年代后,计算机互联网技术的应用,使连锁经营企业得以实现统一的电子系统管理,提高管理效率,连锁经营管理逐步走上规范化、统一化、标准化,经营规模得到迅速扩张。这一时期连锁经营快速发展,连锁企业在各种类型的零售业中均占据了主要位置。以美国为例,1975年美国已拥有连锁企业29.1万家,比1954年增加了74.3%。这一时期也是特许经营大发展时期,如美国1960年有特许经营商店6200个,到1971年就增加到4.1万个,1982年更是激增到10.8万个。

(三) 20世纪80年代后:连锁经营的国际化时期

20世纪80年代后连锁经营在西方发达国家已经达到相当成熟的程度,管理上规范化、统一化、标准化使连锁经营焕发出新的活力,连锁业迈入了新的“连锁加盟时期”,连锁经营已不再局限于食品零售、快餐等传统行业,而是迅速扩充到非食品零售、家电、汽车、酒店、不动产、健身美容、休闲旅游、教育等各个行业,经营范围极为广泛,几乎所有的行业都可以用连锁店的方式来经营。

与此同时,伴随着科技和通讯技术的迅猛发展以及经济的全球化,连锁经营也进入了一个全面国际化时期。很多连锁经营企业不再局限于本国的发展,开始走出国界,将连锁经营模式推广到世界各国,形成国际性的连锁集团。如1962年在美国阿肯色州第一家折扣商店沃尔玛创立,1971年时仅有18家店铺,销售额0.4亿美元,1980年其销售额达到17亿美元,1990年达到330亿美元。1991年沃尔玛开始从国内市场向海外市场扩展,大举兼并收购。1991年进入墨西哥,1992年通过收购加拿大122家店铺进入加拿大零售市场,1997年和1998年收购德国95家店铺,成功进入欧洲市场,1999年收购英国229家店铺。2006年,沃尔玛在《财富》杂志公布的世界500强企业中排名第二,年销售额达到3100亿美元,成为美国最成功的连锁经营企业,也是世界最大的连锁集团。再比如,麦当劳快餐公司在全世界已拥有1.3万多个分店,遍布世界70多个国家和地区。法国的家乐福也在欧、亚、美洲的31个国家和地区开设了3280家超级市场,加上其他大大小小的折扣店、便利店等,共拥有9000余家分店。到目前,排名前200名的连锁贸易公司都是国际性的跨国连锁集团。

■ 三、连锁经营系统的组成

连锁经营系统由以下九个部分组成:

(一) 批量商品经营系统

批量商品经营系统是支撑连锁企业规模化经营的商品经营制度和技术,是连锁经营最主要的经营技术之一。它是连锁企业在商品经营方面所开发的适用于本企业的系统化的经营技术体系,包括从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品经营活动。批量商品经营体系包括商品开发过程和经营技术开发过程。商品开发过程主要包括三部分:采购体系开发和巩固、企业自有商标品种体系开发、商品委托加工生产体系开发等。经营技术开发过程包括经营商品结构开发、售价、分类、组合、仓储、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各环节。

相关链接

实现批量商品经营,需要掌握零售业经营的基本技术、消费者需求分析技术、将需求转化为商品的技术、对生产技术的充分了解、能够运营和管理多家分店的经营管理技术、标准化技术。

(二) 标准化分店组合系统

标准化分店组合系统是指对分店的选址、设计、经营及与总部的法律关系进行标准化操作,以形成的一个可操作、可复制的体系。标准化分店组合系统是连锁企业拓展分店的经营战略体系。标准化分店组合系统主要包括三个方面:

一是新设店铺所需基础条件。主要包括商圈人口、收入水平、需求特点、交通条件、地价、体制、人文环境等企业经营的外部环境条件。

二是分店设计、布局、陈列等技术设施。包括建筑设计外观、形状、形象特征、店铺布局、货架货柜、通道、冷藏保鲜设备、照明设备、商品陈列安排等与购物环境、商品展示相关的技术设施和安排,是连锁经营成败的重要条件。

三是投资、利益分配、契约等财产关系。这是对特许连锁而言,具体包括:新开设店铺初期投资的额度和权责分担;利益分割方面的协议安排;契约相关内容等。

(三) 物流配送系统

物流配送系统是负责安排日常经营过程中商品保管、加工、分类、配货、送货等方面的业务技术体系。物流配送系统的职能是保证按照各分店销售需求,按时、保质、保量、低费用、高效率地配送商品。

阅读材料

沃尔玛独特的配送体系

沃尔玛的三大竞争法宝是:天天低价、以顾客为导向和激励员工。这些均是以其配送体系所创造的低成本为基础的,其独特的配送体系是其成功的一个重要方面。沃尔玛为沃尔玛确定的目标也是公司的出发点,即集中满足顾客需要,为顾客提供可得到的品质优良的商品,让这些商品满足顾客在一定的时间、地点内的需要;开发一种降低成本的结构,以便能以竞争性价格提供商品;创建并维持一个绝对值得信任的名声。达到这一目标的关键是:制订补充存货的策略。公司成功地开发了一套补充存货的方法,即交叉装卸法,从而大大降低了成本,加速了存货周转。这也是其成功的关键。交叉装卸要求公司的配送中心、供应商和各家分店之间每时每刻均需保持联系,以确保从订单开出到订货完成仅需几小时。为此,公司配备了一个私人卫星通信系统,以便每天直接把销售情况传送给5000家供应商。

资料来源:王吉方:《连锁经营管理教程》,中国经济出版社2006年版。

(四) 组织管理系统

广地域、多店铺的经营方式使连锁企业的组织管理具有与单店企业不同的特点。既要分散营业,又要做到标准化、科学化地经营管理,因此,连锁企业需要

开发独立的组织管理系统,以保障战略设想最终实现。连锁经营的组织管理系统包括:组织结构,科学化、标准化业务操作系统,考核、职务晋升、薪酬系统,财务系统,企业文化系统。

(五) 人才培养教育系统

人才培养教育系统是企业最主要的战略保障系统。人才培养教育系统包括人才的引进、录用、挖掘、吸收,人才教育、训练、培养,人才使用、考核、评估、提高等多方面内容。由于连锁经营创新性强,需要的人员素质、知识、能力都会有所不同,所以大型连锁企业都独立构造自己的教育培训体制,以适应企业发展的需要。

(六) 连锁信息系统

连锁企业日常经营活动中获得的丰富的信息资源,既是企业经营活动的组成部分,又是企业经营管理的决策依据。信息的不断流动形成了信息流,它和商流、物流、资金流等密切相关且不断扩大,使连锁企业各方面管理和决策的难度加大,为此必须利用信息技术进行管理,以达到信息管理的制度化、规范化、科学化。因此,有必要建立一套快速、灵敏、准确、高效甚至智能化的信息系统。

(七) 连锁经营技术系统

连锁经营技术系统主要是指连锁企业为保证经营的成功而建立或开发的相互联系和作用的技术综合应用系统。以连锁总部建立的技术平台为支撑,以各个分店设立的各种服务或信息反馈为技术系统末梢,以信息资源共享的总部相关职能部门技术对接为内部系统,以原料供应商、生产商、物流中心、中间服务商为主体的外部系统,共同形成了技术系统的架构。

(八) 连锁店经营管理系统

连锁店是连锁经营战略与策略的落脚点,只有把具体的门店经营好,才能实现规模经济。连锁店经营管理系统是一个门店经营策略与经营技术的综合体。该系统主要包括:门店的组织结构、岗位设置及岗位职责、岗位的操作规范和标准、店员考评系统、店铺安全及事故处理系统、店铺的客户关系处理系统、店员考勤系统等。

(九) 连锁营销系统

营销是企业经营的根本,任何企业的经营都是以营销为中心展开的。连锁营销系统是连锁企业开发新技术、生产新产品、提供服务、制定价格、建立销售渠道、实行产品与服务促销,并将消费者的需求、企业的成本、沟通、价值等方面都考虑进来的行销系统。连锁企业品牌营销、连锁店开发与设计、连锁商店形象策划与广告宣传、连锁企业文化与公共关系等都是连锁营销体系的内容。

第二节 连锁经营的优势

一、连锁经营的优势

连锁经营作为一种现代的组织形式和经营方式,自诞生之日起便以惊人的速度成长起来,其经营范围迅速普及各个领域,在全世界范围取得了巨大的成功,成为21世纪世界市场中最先进、最有效的经营方式,与传统的商业经营模式相比显示出巨大的优势。

(一) 成本优势

连锁经营企业所拥有的庞大的多店铺体系使其具有突出的成本优势。

1. 有利于降低采购成本。在采购货品或各种设施方面,连锁经营企业将分店的采购权集中到总部,巨大的购买规模使大型连锁企业一方面可以从厂家直接进货,减少流通环节,降低经营成本;另一方面也使连锁经营企业在与生产厂家进行交易时有很强的议价能力,可以从生产厂家获得价格折扣、优质商品、延期付款、及时送货等多种好处。此外,连锁企业的集中采购,比传统经营形式中的单店独立采购要大大减少采购人力及采购次数,也使企业采购成本大为降低。

2. 有利于节约仓储、配送成本。连锁企业在集中采购的基础上实现统一仓储及配送,与单店相比,更能节省仓储面积、节约运输工具及人力,更能实现最合理有效的库存及商品的及时运送,以较低的缺货和脱销成本、较快的资金周转速度、较低的存储和运输费用以及较高的运输效率节约大量流通费用。

3. 有利于大幅度降低广告成本。在商品广告宣传方面,连锁经营企业由总部进行统一的广告宣传,广告费用由各门店分担,广告宣传效果比分店各自进行会更好,使连锁企业在扩大广告效益的同时大大降低了各门店在商品广告宣传方面的资本负担。

4. 有利于节约新产品、新技术的研发以及人力资源的培训等方面的成本。连锁经营企业由总部统一建立研发部门和专职培训部门,尽管费用是由各门店承担,但由于规模优势,各店所负担的费用会大大减少。随着研发和培训的成果在企业内部更大范围内推广,每个店铺所负担的平均费用会更低,而研发与培训的成果却能够在连锁体系更大范围内产生巨大效益。

5. 有利于降低学习成本。在学习方面,传统的单店要想通过向其他商业企业学习而获得成功经验是十分困难的,而连锁经营企业却可以把各分店的成功经验在整个体系内推广,通过复制成功的经验模式,促进连锁经营企业的迅速发展。

(二) 速度优势

连锁经营企业明显的速度优势是其成为世界市场中最先进、最有效的经营模式的重要原因之一。

1. 专业化带来速度优势。连锁经营的专业化首先表现在职能分工上,总部的职能是采购和管理,各分店的职能是销售。总部借助于现代化的技术设备和管理手段,可以及时了解各分店的销售情况,并通过配送中心及时组织商品供应,从而获得了比各店分散进货更快的速度和效率,实现了商品的高速度周转;而分店只承担销售任务,功能确定,职能单一,有助于提高商品的销售速度。

2. 规范化带来速度优势。连锁经营企业的工作流程已经尽可能地规范化,它将庞大而复杂的多店铺群体的财务、货源供求、物流、信息管理等各项工作简明化,去掉不必要的环节和内容,从而大大提高了工作的速度和效率。高速度和高效率的商品周转以及简约、规范的工作流程使连锁经营企业的资金周转速度大大提高,从而提高了企业的效益。

3. 集中化强化速度优势。连锁经营企业集中化的经营管理主要体现集中制订决策、规划、营销计划以及企业的发展战略,集中进行商流、物流、货币流、促销流以及信息流的管理,集中进行人力资源的开发与管理等诸多方面。连锁企业经营管理上的集中化大大提高了企业的管理效率,使其获得了明显的速度优势。

4. 技术装备的现代化保障了速度优势。现代连锁经营企业通过电话、传真、电脑网络系统、电子收银系统和电视监控系统等现代化设备,识别货物品种、检索商品价格、计算金额、汇总销售数量、反映存货水平,并在连锁总部、配送中心和连锁店铺之间建立高效灵敏的信息传输系统,确保进货、销货、计价、结算工作迅速、自动、准确地完成,使分布在全国乃至全球的连锁商店切实地实现高速度、高效率的运转,有力地保障了连锁经营企业的速度优势。

(三) 竞争优势

连锁经营之所以能够在竞争激烈的现代市场中占据重要位置,与其所具有的强大的竞争优势密切相关。

1. 资本集中与积累效应确保其经营优势。连锁经营一方面以加盟连锁的形式联合众多的单个资本,将大量的社会资金集聚在一起,为企业经营规模的扩大奠定雄厚的资金基础;另一方面通过自身的盈利累积资本,提升资本实力。同时,规模大、效益好的连锁经营企业也更容易获得银行的信任而得到大量贷款,有助于连锁经营企业资本的扩大,确保其强大的竞争优势。

2. 高度发达的网络化组织增强其竞争优势。连锁经营企业由同类企业组成一个多层次的大系统,其内部各子系统又联结成众多网络承担着明确的功能,这种网络化的组织形式极大地增强了它的市场竞争力:(1) 连锁企业运营网络各组成部分分工明确,能更有效地实现各自的功能。(2) 连锁经营企业所建立的庞大而广泛的销售网络使其大大扩展了自身的市场占有率。(3) 连锁经营企业高度发达的信息网络使企业能够迅速准确地了解和掌握市场供求、顾客需要、企业库存、分店销售等信息,从而以较强的应变能力抓住稍纵即逝的商机。(4) 连锁经营高标准的商品质量和服务使其具有强大的市场竞争能力。(5) 连锁经营企业发展自有品牌商品的垄断经营,有助于其市场竞争能力的提高。

3. 企业形象塑造的优势。在塑造企业形象方面,连锁经营企业大规模的分

店体系有助于在消费者心目中塑造鲜明的企业形象。这是因为连锁经营企业规模化的连锁店铺无论设立在什么地方，都被要求采用与连锁总部一致的名称和标识，都要按照总部的要求进行统一的规划、设计以及装修，店面的装饰、装潢、色彩以及店内的经营设计、货架布局、商品陈列、橱窗布置、货品标签、员工服饰等细节也都完全统一。这样，大量完全相同的店面及标识所形成的独特而统一的企业形象就会在不同地方不断加强对消费者的刺激，从而在消费者心目中留下深刻印象。

（四）稳健优势

连锁经营形式有利于减少商业投资风险。这是因为连锁经营企业由为数众多的分店构成，各个分店加盟连锁企业的时候，是在其他店铺成功经营的基础之上开始新的经营活动，成功的经营经验有助于减少新店的投资风险。尤其是特许连锁经营模式，加盟特许连锁经营企业便可获得已经取得成功的商品、技术或经营诀窍等特许权，特许权使新加盟企业能够迅速掌握经营技能获得成功。在国外，特许连锁有进入商界的“安全通道”的说法。由此可见，连锁经营形式可以将商业投资的风险降至最低。据统计，单店经营失败率为 50%，而连锁经营企业的失败率只有 5%，这充分表明连锁经营企业具有其他经营形式所无法匹敌的稳健优势。

二、连锁经营的劣势

1. 灵活性不强。连锁店一旦建立，灵活性就受到限制，所有分店必须奉行统一的战略——定价、促销和产品组合策略必须相似。
2. 投资成本高。连锁经营需要相对高标准的硬件和软件设施建设，需要开设多家分店，相对于传统商业经营模式其投资成本会高些。
3. 管理控制难。特别是对于分店分散的连锁企业，高层管理者对各分店的控制会相对困难。
4. 独立性有限。连锁店的员工工作独立性有限。

连锁经营的优势和劣势比较如图 1-1 所示。

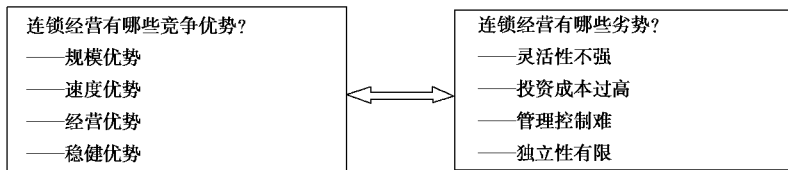


图 1-1 连锁经营的优势和劣势

三、必须重视连锁经营的风险及风险规避

（一）连锁经营不是一用就灵

连锁经营不是一用就灵，它只不过是一种经营组织方式，连锁总部提供给各分店的经营诀窍和经营模式也不过是一个基本的业务工具，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优势。从这个意义上讲,连锁经营也有风险:一是由经营者带来的风险,即由于各分店经营者的经营能力不足而导致经营失败的风险;二是由市场带来的风险,即由于市场变化莫测、市场竞争激烈所带来的经营风险;三是由总部指导不力及信息传递、广告宣传出现偏差等带来的风险。

(二) 连锁经营风险规避

进行风险规避的前提就是全面评估市场,只有准确把握市场状况,才能采取相应对策。各项评估包括:

1. 自我评估。主要是评估以下两方面内容:

(1) 企业是否要开展连锁经营?应考虑:企业品牌实力如何?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) 企业是否要加盟特许连锁经营?应考虑:是否适合成为加盟者?一定要明确地认识本企业的需求及发展方向,确认本企业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,应考虑:是否属于流行性行业?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。应考虑: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。

(1) 对当地消费者的评估。应考虑:消费者人数、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。

(2) 消费者比较评估。要进行比较研究,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。

阅读材料

连锁企业防范风险要处理好六大关系

连锁企业是社会各种关系的综合,企业的价值观决定了其处理社会关系行为的模式和结果,如果连锁企业没有很好的心态,不能正确处理问题,就会在经营过程中积累很多的风险,如何防范处理是每个连锁企业家应该重视的问题。

1. 短期利益和长期发展的关系。连锁企业长期业务和短期风险之间要有一个合理的比例,长期业务的比例要达到70%以上,要拿出30%的资金进行风险性的尝试,如果这个比例搞错了,企业就很难持续发展。连锁企业发展的速度要有科学的控制,环境好的时候要快一点,环境差的时候要慢一点。作为连锁企业的负责人,要明白自己的家底、负债能力、人才状况等,如果在这些方面都没有清晰的了解,只是想不断地加快发展的速度,就很可能撞车。我们连锁企业80%的问题,不是发展太慢而是发展太快所造成的。解决了快和慢的问题,就解决了生和死的问题。在进和退之间,进比较容易,退比较困难。