

21

世纪高职高专规划教材 ●

连锁经营管理系列

连锁企业商业运营管理

LIANSUOQIYE SHANGYE YUNYING GUANLI

主编 白世贞



CH 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

连锁企业商业运营管理

主 编 白世贞

副主编 刘 莉 陈化飞

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业商业运营管理/白世贞主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2010
21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列
ISBN 978-7-300-12861-0

I. ①连… II. ①白… III. ①连锁商店-企业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 204942 号

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列
连锁企业商业运营管理
主编 白世贞

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京七色印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 5 月第 1 版
印 张	12.75	印 次	2011 年 5 月第 1 次印刷
字 数	298 000	定 价	26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前 言

150 多年前，连锁经营作为一项新的营销方式在北美兴起，随后在很短的时间内便风靡全球。迄今为止，连锁经营的规模化、统一化、现代化、高效化，仍令其他的经营方式望尘莫及，成为有史以来最成功的经营管理模式之一，是现代商业领域中最流行的经营形态。

连锁经营自 20 世纪 80 年代传入中国后，无论是规模还是数量都得到了长足的发展，已遍及全国各地，显示出强大的生命力和发展潜力。

连锁经营的迅速发展推动了我国高等教育连锁经营管理学科的建设与发展。作者依据实际需要与相关规定编写了本书。本书分为九章，全面介绍了连锁经营的基本知识体系，同时涉及连锁经营的最新发展。本书强调实用性、实践性、操作性、创新性等特点，坚持基础知识“必需、详尽”的原则，通过案例导引、复习题等安排，将“教”、“学”、“做”融为一体，可以全面提高学生的知识水平和应用能力。

本书由白世贞担任主编，刘莉、陈化飞担任副主编。全书由白世贞总审，第一章由刘莉编写，第二章由付玮琼编写，第三章由李楠编写，第四、五、六章由陈化飞编写，第七章由吴绒编写，第八、九章由刘莉、付玮琼编写。

本书参考了大量文献，借鉴了诸多学者的研究成果，在此对他们的工作表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中难免出现错漏，恳请广大读者批评指正。

编者



目 录

第一章 连锁经营基本知识	1
第一节 连锁经营的起源与发展	2
第二节 连锁经营概述	4
第三节 连锁经营的优势与风险管理	7
第二章 连锁企业营运管理	13
第一节 连锁企业门店管理	14
第二节 连锁企业网点管理	40
第三节 连锁企业运作管理	47
第三章 连锁企业人力资源管理	56
第一节 连锁企业人力资源规划	56
第二节 连锁企业人员招聘与培训	61
第三节 连锁企业人力资源绩效与薪酬管理	68
第四章 连锁企业商品管理	73
第一节 连锁企业商品定位与组合	73
第二节 连锁企业商品开发与淘汰管理	77
第三节 连锁企业商品陈列管理	81
第四节 连锁企业自有品牌管理	88
第五章 连锁企业销售管理	92
第一节 连锁企业市场营销管理	93
第二节 连锁企业品牌形象管理	103
第三节 连锁企业促销管理	108
第四节 连锁企业营销策略管理	116
第六章 连锁企业运营控制与绩效评估	123
第一节 连锁企业运营控制	124
第二节 连锁企业绩效评估	125
第三节 连锁企业绩效改进	128
第七章 连锁企业物流配送管理	133
第一节 物流配送概述	133
第二节 连锁企业物流配送中心管理	139

《《《《 连锁企业商业运营管理	
第三节 连锁企业物流配送的技术与运作管理	145
第八章 连锁企业财务管理	151
第一节 连锁企业财务管理概述	151
第二节 连锁企业资金与资产管理	154
第三节 连锁企业成本管理	159
第四节 连锁企业利润管理	162
第五节 连锁企业税金管理	164
第九章 连锁企业信息管理	167
第一节 连锁企业信息管理概述	168
第二节 连锁企业前台销售管理	176
第三节 连锁企业后台管理	180
第四节 连锁企业总部与分店信息管理	188
参考文献	195



第一章

连锁经营基本知识

案例导引

时尚传奇“阿呀呀”

一直以来，头花、发夹、钥匙扣等小饰品都难登“大雅之堂”，遍布街头巷口的杂货店也只当它们是丰富货柜、填补空白的小东西。因其产品小、利润薄，所以很难受到商家重视。

“阿呀呀”却一脚踏了进去，甚至深耕细作，把这粒小种子种成了参天大树。一切超乎想象，小东西逐渐形成大气候。瞬时一系列革新运动搅动了饰品行业。卖了一辈子小饰品的地摊小贩们惊讶地张大了嘴巴——这不过是一点点改变，怎么就让一个行业天翻地覆地改变了？

“阿呀呀”决定进入国内小饰品行业时，这个领域还是一片“蛮荒之地”。市场上的小饰品款式落后，没有知名品牌；从业者大多为小摊贩，几乎没有营销手段；市场竞争混乱无序。“这是一个蕴涵无限发展空间的市场。”“阿呀呀”一直关注国际国内时尚饰品行业发展态势，看到了其中的机会，酝酿了一场变革。

一个新鲜的时尚饰品专卖店——“阿呀呀”(AYAYA)开张了。店内汇集了琳琅满目的精致商品，从头上戴的到脚下穿的，女孩子喜欢的小饰品应有尽有；店铺陈列一改过去封闭式陈列柜形式，全部采用敞开式货架，让顾客可以直接拿取货品、随意试戴，体验购物乐趣，适应女性精挑细选的购物方式；所有产品明码标价，犹如一个小型超市；最具冲击力的是它采用了促使人“非理智消费”的低价策略，所有产品定价一律在10元以下。

专卖店开业当天，立刻引起“轰动”，小店内人山人海，甚至需要控制进店人数。面对满屋子漂亮的小玩意儿，女孩们欣喜万分，她们一边挑饰品，一边不住地惊叹：“啊呀呀！好漂亮啊！”

第一家店的迅速成功，让“阿呀呀”高层信心倍增，决定全面开发中国市场。来自市场的惊叹就像是一声号角，“阿呀呀”数十家直营店在北京、上海等城市相继开业，加盟店也在全国各地相继铺开，所到之处几乎都掀起了“啊呀呀”的惊呼。

资料来源：<http://www.3216.com>。

第一节 连锁经营的起源与发展

一、连锁经营的起源

1859 年，美国人乔治·F·吉尔曼和乔治·享连顿·哈特福特在纽约创办了“大美国茶叶公司”，后来改名为“大西洋和太平洋茶叶公司”。这个公司由同一资本开设分店，实行统一管理、统一进货、分别销售，以低价优势很快取得了成功。随着分店规模的扩大，经营品种增加到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等。作为第一家连锁企业，“大西洋和太平洋茶叶公司”由同一资本自己开办分店，进行连锁经营，这种形式后来又被称为直营连锁。

1865 年，美国胜家缝纫机公司为了在全国推销产品，在全美各地设置了有销售权的特约经销店，公司凭借产品特许经营权，将一批店铺组织起来实行连锁经营，成为世界第一家特许连锁公司。

1879 年，由伍尔沃兹兄弟开办了廉价杂货连锁店；1887 年，巴尔的摩杂货批发公司和纽约曼哈顿药品联合公司连锁店创办；1898 年，辛辛那提杂货批发公司等一批连锁店创办。到 1900 年，美国连锁公司已发展到 58 家，形成了美国早期连锁经营的高潮。

19 世纪 60 年代，连锁经营开始传入欧洲，欧洲第一家连锁公司是在英国伦敦开办的无酵母面包公司。1876 年，利普食品公司创办，到 1890 年已拥有 245 家店铺。1895 年，英国本土殖民地贸易公司创立，15 年后发展到 600 家分店。

1883 年，瑞士创办了共同进货的合作社，将连锁经营与在欧洲有着久远历史的合作制结合起来，实行联购分销，这是世界最早的自愿连锁组织。

二、连锁经营的发展

随着现代化和社会化大生产的发展，欧美一些国家工业化进程加快，购买力提高，消费需求扩大，于是出现了大量生产、大众化消费、大规模流通的新变化。

（一）连锁经营在美国的发展

美国连锁经营的发展是以快餐业为代表的，其规模越来越大，经营也越来越规范。随着连锁经营业的不断发展，每个门店的店名、商标、商品以及促销的方法等有了统一的标准。

随着时间的推移和经营规模的扩大，除了餐饮业外，其他行业，比如零售业、健身业等也开始实行连锁经营。

连锁经营的发展给美国经济生活带来了巨大的变化，形成了新的流通体系格局，改变了传统的产销关系，推动了美国商业的现代化进程，形成了流通主导型经济，促进了美国农业生产的发展。

（二）连锁经营在欧洲的发展

英国最大的连锁商店马莎公司在全国设有 260 家商店，每周接待顾客 1 400 万人次，占有英国服装零售额的 62%，占裤袜销售额的 25%，占内衣、睡衣销售额的 33%，占围裙销售额的 50%，占食品销售额的 37%。由此可见，连锁经营在英国零售业中具有举足

轻重的地位。

连锁商业在德国也比较发达。总部设在慕尼黑的卡尔斯达脱百货公司是德国最大的商业集团，在全国有 162 家分店，消费合作社拥有的连锁商店有 1 173 家，销售额达 49 亿德国马克。阿尔迪是德国最大的以经营食品为主的连锁商店，其年销售额占到原西德全部居民在饮食方面年开支的 12% 以上。连锁经营在每一个发达国家都是最活跃的零售业经营方式。

（三）连锁经营在日本的发展

20 世纪 60 年代，连锁经营从西方大规模传入日本。日本的连锁经营业虽然兴起的時間要比美国晚六七十年，却发展得有声有色。日本最早的连锁企业当属 1963 年成立的不二家西式糕点咖啡店，从此日本开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。20 世纪 70 年代以后，日本的特许经营以零售业和饮食业为主，迅速发展起来并形成了自己的特许经营体系。连锁经营行业经过发展创新，在日本出现了自由连锁与特许连锁相互交融、连锁对象由单个店铺向地区性店铺群发展、特许连锁店中直营店数量增多、区域性连锁店发展迅速的趋势。

（四）连锁经营在中国的发展

1956 年，连锁经营在我国台湾地区出现，当时较有名的连锁店有生生皮鞋、天仁茗茶、郭元益饼铺、宝岛钟表公司等。但是这个时期的连锁店大多以拓展直营店为主，且成长速度较为缓慢。

直到 1961 年，正章洗染店才以直营店与特许加盟并行的方式快速发展，在短短的两年内成立了 100 多家连锁店，此为台湾连锁经营业的开始。1970 年，统一企业引进美国南方公司的连锁便利商店经营技术，台湾连锁经营业逐渐进入第一次渠道革命。

连锁企业在 20 世纪 80 年代后期开始进入我国大陆。进入 90 年代，连锁经营在大中城市和沿海地区兴起。率先发展连锁经营的广东东莞的美佳，北京的希福，上海的联华、华联等连锁公司已经形成了一定的规模，初步具备了连锁经营的特征。随着连锁经营的发展，经营的范围已涉及第三产业的大多数行业，而且影响了许多其他行业。

上海在连锁经营和超级市场的发展中走在全国的前列。早在 20 世纪 90 年代，上海联华超市商业公司在—个居民区开设了第一家真正意义上的超级市场，在有限的营业面积中经营多种日用工业品和副食品，开业—个月内，顾客天天要排队进店购物，由此掀起“超市热”。

目前，上海超市连锁企业不仅在店铺数、销售额、利润额及市场影响力方面都略胜于外资连锁企业，甚至在管理水平上也与外资连锁企业不相上下。

北京的第一家副食品公司——希福连锁店开办之后，多种行业、多种业态、多种形式的连锁经营纷纷出现，为全市商业发展注入了活力。以经营生活必需品为主的超级市场、便民店，带动了其他行业连锁经营的发展。连锁经营的行业覆盖面迅速扩大，不仅有仓储式商场的连锁经营，还有以经营快餐为主的餐饮业连锁经营和服务、修理业的连锁经营。一大批不同档次、不同类型的专业店、专卖店也以连锁经营的方式，如雨后春笋般地蓬勃发展起来，取得了良好的社会和经济效益。

第二节 连锁经营概述

一、连锁经营的特征

连锁经营可以定义为在同一总部集中控制的多家店铺，以统一店名、统一管理经营、集中进货为特征的规模化、规范化经营方式。

一般企业都会涉及企业的经营与管理，但在连锁商业模式下，经营与管理也有其特殊性，所以应单独加以研究。比如，连锁企业在人员的招聘与培训上相对于其他企业来说可以通过企业内部已有的招聘及培训模式大量复制培训员工，使不同门店的员工能达到相当的、统一的业务水平。

连锁经营的实质是连锁企业经营过程中内外两个不同方面的问题。经营是企业市场竞争中做出的反应；管理是企业对内部的组织管理。

连锁经营的特征是“四个统一”。

（一）统一的经营理念

企业经营方式和经营构想等经营活动是以经营理念为依据的，连锁企业不论其所辖店铺多少，都必须持有一个共同的经营理念。

（二）统一的企业标识

连锁企业的企业标识系统是统一设计的。这不仅有利于消费者识别、购买连锁企业的商品，更重要的是有利于消费者认同本企业统一的标识，对企业产生信赖感。

（三）统一的商品组合与服务

连锁经营的各分店提供的商品和服务是统一设计、统一规范、统一标准的，消费者在任何一家分店都可以享受到同样的商品和服务。

（四）统一的经营管理

连锁企业要在经营战略、经营策略上实行集中管理。集中管理就是由总部统一规划，制定规范化的经营管理标准并下达给各分店依照执行。

二、连锁经营的模式

连锁经营的模式可以分为直营连锁、特许连锁、自由连锁三种模式。

（一）直营连锁

1. 直营连锁的含义

直营连锁也称为正规连锁。不同国家对直营连锁的具体定义有所不同。日本经济产业省（原通产省）对于直营连锁的定义是：处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一经营资本及同一总部集中管理领导，进行共同经营活动的组织化的零售企业。这个定义强调直营连锁的资本构成是由总部统一投资，这是直营连锁区别于其他两种连锁经营模式的基本特点。而美国商务部将直营连锁定义为：由总公司管辖下的许多分店组成，往往具有行业垄断性质，利用资本雄厚的特点大量进货、大量销售，具有很强的竞争力。这个定义强调正规连锁较强的市场地位，并认为其带有一定的垄断性。但我们认为垄断并不是直营连锁的本质。国际连锁店协会对直营连锁的定义是：以单一资本直接经营 11 个商店

以上的零售业或饮食业组织。如美国的西尔斯公司、沃尔玛，日本的大荣公司等都属于大型国际连锁组织。

2. 直营连锁的优势

(1) 管理更加统一。

由于连锁企业是由总部直接投资和管理，因此直营连锁在经营上可以统一调动资金，统一经营战略，统一管理人事、采购、广告等业务，以及统一开发和运用整体性经营活动。管理的统一使连锁企业在与供应链其他环节企业和金融等服务性企业打交道时，能够享受更好的业务优待。

(2) 经营要素统一管理。

经营要素统一管理使直营连锁具有更强的规模优势。虽然特许连锁和自由连锁也具有经营要素统一集中的特点，但直营连锁的优势体现在资本管理的统一。比如利用总部统一、集中大批量进货，容易开发稳定的供货渠道和获得折扣，以达到降低经营成本、以较低价格出售商品的目的。在企业内部，直营连锁也会降低管理成本、提高效益。

(3) 人员培训集中，工作效率较高。

由于有总部的直接指导和集中培训，人员工作效率较高。

3. 直营连锁的劣势

(1) 门店管理缺乏弹性。

由于直营连锁所有权与经营权高度统一于总部，门店在资金、价格、采购等方面受控于总部，对经营管理中出现的形势变化无法做出快速有效的反应，会使直营门店的管理缺乏弹性。

(2) 门店工作人员的工作积极性和创造性受到抑制。

由于直营连锁门店缺少相应的管理权限，使从业人员的积极性和创造性受到抑制，从而影响效益的进一步提高。

(二) 特许连锁

1. 特许连锁的含义

特许连锁也称为合同连锁、加盟连锁或契约连锁，是总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种形式。特许连锁在不同的国家也有不同的定义。日本特许连锁协会的定义是：本部与加盟店之间签订合同，授予加盟店使用自己的商标、服务标志、商号和其他成为象征的标志以及经营技术，在同一形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店则相应支付一定的报偿，对事业投入必要的资金，在本部的指导和援助下开展事业活动。美国商务部对特许连锁的定义为：主导企业把自己开发的产品、服务和营业系统，以营业合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。

2. 特许连锁的优势

由于特许连锁模式的参与双方——特许人和加盟者在法律上是两个不同的主体，特许加盟方式对双方都存在有利之处。

(1) 对于特许人的优势。

通过特许方式融资，可以快速扩大连锁网络系统、增强连锁系统的竞争能力、分散连锁网络拓展的风险、扩大收益，从而促进连锁企业的发展。

(2) 对于加盟者的优势。

通过特许连锁，可以快速有效地“复制”连锁企业的成功经营模式，降低经营风险，减少投入和后续经营费用，直接享受连锁系统的品牌和社会形象，稳定地销售连锁企业成熟的产品，专心致力于门店的销售活动，接受总部的指导。

3. 特许连锁的劣势

(1) 对于特许人的劣势。

总部的前期投入和连续跟进指导使培训费用增加；对加盟店的控制难度增大，会降低整个连锁系统的竞争能力；单个门店的收益稳定但难有突破。

(2) 对于加盟者的劣势。

加盟店会增强依赖性，放松经营和销售的努力；经营标准化制约了更好方法的开发和采用；总部制定的方案不一定同样适合于加盟店；总部利益受损时，加盟店会受到影响；某个加盟店失败会影响总部和其他加盟店；加盟店对总部不合理的经营策略与方针无权干预；加盟店不能修改合同条款，保证金也不能收回。

(三) 自由连锁

1. 自由连锁的含义

自由连锁又称自愿连锁或合作连锁。不同的国家对自由连锁有不同的定义。日本经济产业省（原通产省）的定义是：分散在各地的众多的零售商，既维持各自的独立性，又缔结着永久性的连锁关系，使商品的进货及其他环节同一化，以达到共享规模利益的目的。美国商务部的定义是：自由连锁是由批发企业组织的独立零售集团，即所谓批发企业主导型任意连锁店集团，零售店铺成员经营的商品全部或大部从该批发企业进货。作为对等条件，该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。根据美国商务部的定义把自由连锁归结为由批发商主导的连锁体系，但实际上自由连锁是分散经营的连锁商家为了壮大市场实力、增强商场地位而自发的一种连锁经营模式。故自由连锁是企业之间为了共同利益而采取的合作关系，是现有的独立零售商、批发商和制造商之间横向或纵向的经济联合。

2. 自由连锁的特点

(1) 总部投资少、发展快，能迅速取得经营上的规模经济利益。

(2) 各加盟店除特许合同约定之外，财务独立核算、自负盈亏，相对于直营连锁和特许连锁门店，在经营品种、经营方式、经营策略上有更大的自主权，这样的经营方式能够更快地适应地区性的市场环境，满足地区性的顾客要求。

(3) 各加盟店可实行民主管理，也可以从统一活动中获得整体优势和效益。

(4) 由于自由连锁在管理上并不完全受制于总部，比直营连锁更容易向总部反馈各种信息，无需太多顾忌。

(5) 自由连锁能使总部在准确把握市场行情的前提下集中进货，不仅节约了费用，而且有利于各分店销售适销对路的商品，减少商品的积压和损失，同时也提高了总部的决策能力和对市场的应变能力，提高了各分店的市场竞争力。

第三节 连锁经营的优势与风险管理

一、连锁经营的优势

连锁经营的优势关键在于规模效益。企业的规模效益主要是通过两种方式实现的,一种是追求单体规模,比如构建大型的超市零售业;另一种是追求整体经营规模,比如通过广泛布点、组合经营、分散销售,来实现规模效益。

“现代流通革命”的一个标志就是连锁经营。许多国家采用连锁经营的形式的关键在于这种经营模式具有制度优势、效益优势和竞争优势。

(一) 连锁经营的制度优势

连锁经营将分散理财的零售网点组织起来,形成具有规模的企业。科学的制度安排便于连锁企业与上游企业及下游顾客形成长期的信任合作关系,从而降低连锁经营的成本,有利于连锁企业的发展。

不同的连锁经营模式有着不同的制度安排,体现着各自不同的制度优势。

1. 直营连锁的制度优势

(1) 规模优势。

在直营连锁的经营方式下,总部对各分店拥有完全的所有权和经营权,总部对同属于某个资本的多个分店实行高度统一的管理,包括对人、财、物及商流、物流、信息流等方面实行统一管理。

高度统一的经营有利于集中力量办事,可以统一资金调运,统一人事管理,统一经营战略,统一采购、广告等业务以及统一开发和运用整体性事业。同时在培养和使用人才、运用新技术开发和推广产品、实现信息和管理现代化等方面,也可充分发挥其规模优势。

(2) 经济优势。

直营连锁的经济优势主要体现在功能集中化。总部统一集中大批量进货,这样很容易开发稳定的供货渠道并获得折扣,达到减少管理费用、降低经营成本、以较低价格出售商品的目的。这些优势都是独立零售店所不具备的。

(3) 技术优势。

虽然各个连锁分店的工作人员数量不多,也不一定受过专业的培训,但因有总部的直接指导和支持,仍然可保证各个连锁分店员工的工作效率。

2. 特许连锁的制度优势

特许连锁的制度优势主要表现为对连锁体系中经营者、加盟者、消费者三方的好处。特许连锁的核心是特许权转让,总部分别与每个加盟店签订特许合同,并为加盟店提供完成事业所必需的所有信息、知识技术,还要将店名、商号、商标、服务标记、企业文化等在一定区域内的垄断使用权授予加盟店。

(1) 特许连锁对经营者的好处。

1) 经营者既节省了资金,又获得了扩大市场的机会,能够提高其知名度,加速连锁企业的发展。

- 2) 经营者开展新业务时, 由合伙人共同分担商业风险, 能够大大降低经营风险。
- 3) 加盟店是经营者稳定的商品流通渠道, 便于巩固和扩大商品销售网络。
- 4) 经营者掌握连锁经营的主动权, 经营者可根据加盟店的营业状况、总部体制和环境条件的变化调整加盟店数量和布局策略。
- 5) 所有的加盟店的店面设计、店员服装、商品陈列等都要与总部一致, 这有助于连锁企业品牌的塑造。

(2) 特许连锁对加盟者的好处。

- 1) 没有经验的创业者也能经营商店, 可以降低失败的风险。
 - 2) 可以借用连锁企业总部的促销策略。
 - 3) 用较少的资本就能开展创业活动。
 - 4) 能进行高效率的经营, 并得到总部的支持和指导, 可以持续发展事业。
 - 5) 可以稳定地销售物美价廉的商品, 并能够专心致力于销售活动。
 - 6) 由于受到总部的指导, 可以迅速适应市场变化。
- (3) 特许连锁对消费者的好处。
- 1) 标准化的经营使消费者在任何一个加盟店都能享受到标准化的优质商品和服务。
 - 2) 加盟店通过扩大规模、简化环节, 降低了销售费用, 使消费者能享受到物美价廉的商品和服务。

3. 自由连锁的制度优势

自由连锁是在保留单个资本的所有权的基础上实行的联合, 各分店都独立核算、自负盈亏, 总部对各分店侧重于指导和服务功能, 而管理功能较弱。

(1) 灵活性。

在自由连锁的经营方式下, 各分店有较大的独立性, 能充分调动经营者的积极性, 每个分店的灵活性也较高, 可以迅速根据市场行情做出及时有效的调整。

(2) 学习性。

自由连锁各分店具有横向联系, 有利于相互学习和共同发展。

(3) 流通性。

自由连锁将两个以上流通环节的职能互相结合, 能够实现流通的“纵向组合”, 并发挥更高的效能。

(4) 获利性。

自由连锁的企业总部是由加盟店集资组成的, 因此加盟店可以从总部利润中得到利润返还, 以作为战略性的、持续性投资。

(二) 连锁经营的效益优势

连锁经营将现代化大生产的原理应用于零售行业, 从而实现了商业活动的标准化、专业化、统一化, 所以取得了良好的效益优势。连锁经营管理一方面将先进的营销技术在众多的分店中大规模推广, 从而获得技术共享效益; 另一方面也将投资的成本和风险分摊到众多的分店中, 从而降低成本。连锁经营的效益优势体现在以下几个方面。

1. 经营技术开发专业化

经营技术开发的专业化有利于分店经营水平的提高。在连锁体系内部有总部和分店两个层次。总部的重要职责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，总部直接指导分店的经营，这就使分店摆脱了传统零售业那种靠经验操作的模式，转而从科学经营要效益。

每一个分店都可以采用总部统一开发的经营技巧，使各分店的经营水平普遍提高，从而获得技术共享效益，同时分摊技术开发的成本。

2. 经营标准化

标准化的经营有利于改善服务、扩大销售。在连锁经营方式中，总部负责连锁企业分店的开发以及标准化的设备、陈列、产品、技术管理、操作程序、广告设计等。

除此之外，总部负责连锁企业门店的选址及开设前的培训工作，总部提供全套的商业服务方案，并始终不断地对各分店进行指导、监督、交流和培训工作，以此来保证各分店在产品、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，这样可以达到吸引顾客、扩大销售的目的。

标准化的经营对树立企业形象也具有重大意义。

3. 利润得到转移

物流中心承担了部分批发职能，使批发环节的部分利润从社会转到了企业内部。

一般而言，零售环节的利润很大程度上取决于商品所经过的流通环节的数量。流通环节与商业流通过费用是正向变化的。流通环节越少，商业流通过费用越低，零售环节所能获得的销售利润也就越多。

连锁企业一般都设有物流中心，这些物流中心的功能是专门为各分店进行商品配送。一部分商品直接从工厂进货，这样减少了流通环节；还有一部分商品从供应商获得的时候是原材料或半成品，需要物流中心进行加工、包装、分类等装配作业，增加了商品的附加值，从而将一部分利润转移过来。

4. 经营成本降低

连锁经营的同业性，使各分店的一些共同性活动（采购、储运、广告宣传、会计核算等）可以集中起来由总部统一操作。

众多的分店使用共同的经营设施和管理机构，各分店无须设置繁琐的管理机构，无须配备相应的管理人员。这样做从总体上降低了企业的管理成本和经营成本。

5. 商业投资风险减少

由于连锁企业经营多个分店，某一决策的失误所造成的损失可以由许多分店共同分摊，这样大大降低了商业投资的风险。

6. 有利于指导生产

连锁经营的发展对生产领域也有促进作用。

首先，连锁经营的大批量购买，使生产过程的连续性得到保证，生产厂商减少了生产费用。其次，连锁企业与厂家和消费者都有关联，能更及时地向厂家反馈消费者的信息，指导厂家生产适销对路的商品。最后，连锁经营增加了社会产品的总量，零售费用的降低相对提高了消费者的购买力，购买力的提高反过来刺激了生产的发展，也增加了连锁企业的销售额。

除此之外，连锁经营取得良好的经济效益的原因还包括：网点多、市场占有率高、辐射范围广，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。

（三）连锁经营的竞争优势

连锁经营被称为零售业的第三次革命，原因是其解决了大批量的销售与分散的消费者需求之间的矛盾。连锁经营通过标准化、简单化、专业化原则提高经营效率，实现规模效益。这些优势都是其他的企业无法比拟的。连锁经营的竞争优势的具体表现在以下几个方面。

1. 容易快速聚集资本

连锁企业能够比较容易地聚集资本，能抓住稍纵即逝的市场机会。连锁经营方式特别是加盟连锁方式，能快速地把众多单个资本集中起来，形成整体力量。

由于经营的门店很多，连锁企业可以及时抓住市场机会，进行投资、进货、研发新产品等，这些都会给企业带来良好的经济收益和发展机会。

2. 增强市场竞争力

连锁经营是商品流通中一种组织化程度较高的，集生产加工、零售、批发为一体的组织形式。

连锁经营的组织环节少、调节灵敏、反应迅速。连锁体系通过销售网络与消费者相联系，能够快速准确地了解和掌握市场信息，连锁企业能够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。

3. 增强产品销售能力

由于连锁企业经营的商品或服务更具价格优势，并且集中采购使商品的品质有所保证，所以对顾客有很强的吸引力。

连锁企业的分店位置分散、运输方便、配送快捷。多个分散的门店构成一个有序的服务网络，连锁企业可以为消费者提供售前、售中、售后的优质服务，具有服务优势。这些都使连锁企业的产品具有强大的销售能力。

4. 降低经营费用

连锁企业总部统一采购，能够从供应商处获得较大的价格折扣。连锁经营一般不经过批发商而直接从供应商进货，因此降低了购货成本和运输费用。

连锁企业总部统一进行存货管理，采用物流配送中心的组织形式，较之单店可以节约很多仓储费用。此外，连锁经营标准化、模式化的操作和店铺形式，提高了连锁经营管理的效率，使管理成本降低。

5. 实现规模经济

连锁经营是调节大规模销售与单个中小零售商要求维持其经营独立性之间的矛盾的桥梁，使得连锁企业总部和各分店都能享有规模经济带来的经济利益，同时对各分店的独立经营也能给予足够的支持。

连锁企业能快速实现规模经济，使连锁经营有较强的竞争能力，具有巨大的发展前景。

二、连锁经营的风险管理

（一）连锁经营的风险

连锁经营的实质就是一种经营组织方式，只有和经营者的能力、资金以及市场环境等各方面因素相结合才能发挥出最大功能。连锁经营虽然有巨大的优势，但也存在一定的风

险。连锁经营中的风险有以下几个方面。

1. 由市场带来的风险

市场变化莫测,消费者的需求呈现多层次、多样化的趋势,连锁经营者面对的是不断增加的不确定因素和更加激烈的市场竞争。

2. 由经营者带来的风险

连锁经营要求经营者必须具备相应的素质和能力。每个分店的经营都按照连锁企业总部提供的经营诀窍和经营模式进行经营并不一定能保证成功,总部只不过是提供了一个基本的业务工具,每个分店的经营者们的经营经验和能力才能真正决定经营成功与否。决策的失败意味着经营成果的丧失,由此带来一定的风险,这就是由经营者带来的风险。

3. 总部指导偏差带来的风险

连锁企业总部支援、指导不力,比如信息传递、后勤支援、广告宣传等出现偏差或力度减弱,都会给企业带来风险,使整个连锁企业遭受重大损失。

(二) 连锁经营的风险规避

对连锁经营中存在的风险进行规避的主要方法有自我评估、行业评估、连锁企业集团评估、消费者评估等。

1. 自我评估

自我评估的内容主要包括以下两个方面:

(1) 企业是否要开展连锁经营;连锁企业经营品牌的实力如何;企业是否有独特的技术、专利技术或管理技术;企业是否有开展连锁经营的人才储备;企业是否有足够的资金实力等。

(2) 对于特许连锁经营,加盟者需检验自己是否适合成为加盟者,才能确定能否加入一个加盟体系。一定要明确地认识到自我的需求及发展方向,确认自己能否融入某个连锁体系。

2. 行业评估

必须认真判断所选行业是否属于朝阳行业,是有发展后劲的潜力行业,还是如餐饮业和零售业一样的平稳性行业。

3. 连锁企业集团评估

连锁企业集团评估针对特许连锁中的经营者,因为直营连锁决策完全由总部决定,分店只能去执行,只有特许加盟店才会考察企业集团总部。

特许加盟店考察的内容包括:经营者的经验、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

消费者评估有两种形式:

(1) 对当地消费者的评估。

对当地消费者的评估内容主要包括:消费者的数量、年龄、收入水平、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。

进行消费者比较评估的目的是发现不同市场的差异,或扬长避短,或对症下药,采取