



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

# 零售营销学

赵 晶 编著

◇  
覆盖经济学类与管理学类主要专业

◇  
全面反映最新教学科研成果

◇  
满足普通高等院校教学要求

◇  
促进学生构建富有个性化的知识结构

清华大学出版社 ○ 北京交通大学出版社



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

# 零售营销学

---

赵 晶 编著

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

---

• 北京 •

## 内 容 简 介

本书以实用为向导,全面系统地介绍了零售营销行业的概况,深入论述了零售营销体系及目前面临的挑战。对零售营销的本质、典型的零售环境和营销行为以及新经济时代的零售营销做了详细的阐述,并在论述中加入了丰富的案例,更易于广大学生学习与理解。

本书可作为高等院校市场营销专业在校学生相关课程的教材,也可作为广大零售行业从业者学习相关知识用书。

**版权所有,翻印必究。**

**本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。**

## 图书在版编目(CIP)数据

零售营销学/赵晶编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2004.9

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 7-81082-430-9

I. 零... II. 赵 ... III. 零售商业—市场营销学—高等学校—教材  
IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第097148号

责任编辑:何众

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686045, 62237564

印刷者:北京东光印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:175×235 印张:15 字数:200千字

版 次:2004年9月第1版 2004年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-81082-430-9/F·73

印 数:1~4000册 定价:20.00元

# 编写委员会

(按姓氏笔画排序)

田里 任宗哲 孙军 李明生 邵晓光  
陈兴冲 陈福义 宗刚 唐代剑 郭晓君  
高闯 崔炳谋 游达明 戴建兵

## 教材特色

★ 全面覆盖经济学类与管理学类主要专业。教材共包括现有经济学类全部4个专业以及管理学类12个主要专业。

★ 在每个专业的学科构成上充分考虑到普通高校教学现状与毕业生工作需要,全面体现“教材构成与人才培养相一致,教材建设与学科发展共创新”的教材出版宗旨。

★ 编写队伍集专业性与实践性于一身。作者均来自经济管理专业教学科研成绩名列前茅的重点院校,并直接从事相关课程教学工作。

★ 教材编写突出理论与实践并重。首创将大规模案例教学形式引入本科教育课堂,注重提供最新的国际范围内经济管理专业发展成果,每章后有复习题方便学生检查学习成果,书后有《教学建议》可供教师进行课程安排参考。

★ 形式新颖。在开本选择、版式设计、装帧形式等方面有所创新。

# 前言

21世纪经济类管理类专业主干课程系列教材·零售管理

零售业是 21 世纪最具潜力与发展空间的行业，它给社会带来了巨大的就业机会，并通过特定的商品和服务为消费者带来良好的购物体验和心理感受。零售行业也是我国市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。加入 WTO 前，零售业是受保护程度最高的行业，加入 WTO 后，零售业又是开放得最快的行业。这种环境的巨大变化是对零售业的严峻考验。

中国零售业自改革开放以来，在不断的竞争和学习中摸索出了一条具有中国特色的成长之路，在市场上的表现越来越活跃、企业规模和竞争能力日趋强大。但与此同时，我国持续高速增长的经济、巨大的市场潜力，特别是我国政府关于加入 WTO 后将逐步取消外国零售业进入中国的各种限制的承诺，吸引了国际零售巨头纷纷拼抢中国市场。与跨国零售集团开展竞争，成功的关键是避实击虚和快速发展。我国目前的零售市场仍处于发展阶段，商品的品种和质量、零售企业的管理水平和经营方式与发达国家相比都有很大差距，还没有形成自己独特的竞争力。中国零售企业要尽快拥有世界一流流通企业的技能、达到世界一流流通企业的业绩，就必须采取措施尽快从商业模式、企业规模、运作流程及管理等各方面向世界一流的零售企业看齐。由于这些原因，零售业开始引起学术界的特别关注。

伴随着顾客需要的多样化和技术生命周期的缩短，零售行业也随之发生着巨变。零售行业内部业态正在整合重组，30 年前陌生的零售组织形式和零售公司现在已成为零售业的主导经营方式和发展方向。如何把握各种业态的特点？面对零售环境的变化，零售企业的竞争战略应如何调整？这些都为我们理论工作者提出了问题。

本书以实用为向导，全面系统地介绍了零售营销行业的概况，深入论述了零售营销体系及目前面临的挑战。对零售营销的本质、典型的零售环境和营销行为及新经济时代的零售营销做了详细的阐述，并在论述中加入了丰富的案例，更易于广大学生学习与理解。

特别感谢我的良师益友王海鹰教授在本书写作过程中给予的指导。

赵 晶

2004 年 8 月

# 目 录

## 第 1 章 零售业导论

- 第 1 节 零售业的基本范畴 /2
- 第 2 节 零售业态类型 /4
- 第 3 节 零售业态相关理论 /25

## 第 2 章 零售环境

- 第 1 节 零售业的宏观环境 /34
- 第 2 节 消费者需求状况 /35
- 第 3 节 竞争环境 /36

## 第 3 章 零售战略

- 第 1 节 公司战略 /52
- 第 2 节 零售经营战略 /53
- 第 3 节 零售营销战略 /60
- 第 4 节 目标消费者的确定 /66
- 第 5 节 市场定位 /67
- 第 6 节 零售组合 /68

## 第 4 章 店址选择

- 第 1 节 地区分析 /78
- 第 2 节 商圈分析 /82
- 第 3 节 地点分析 /90

## 第 5 章 商品组合策略

- 第 1 节 商品组合 /98
- 第 2 节 零售商品组合策略 /102

## 第 6 章 零售服务

- 第 1 节 零售服务的构成与分类 /112
- 第 2 节 零售服务战略 /115
- 第 3 节 顾客满意 /120

## 第 7 章 商品采购与库存管理

- 第 1 节 商品采购 /128
- 第 2 节 库存管理 /137

## 第 8 章 零售价格

- 第 1 节 零售价格的制定 /146
- 第 2 节 零售定价方法与技巧 /156
- 第 3 节 零售定价与调价策略 /162

## 第 9 章 零售促销

- 第 1 节 零售促销构成要素 /176
- 第 2 节 促销策略 /205

## 第 10 章 零售形象

- 第 1 节 零售形象与消费者行为 /210
- 第 2 节 商店的外观形象 /212
- 第 3 节 商店内景 /217

# 第 1 章

随着社会生产规模和商品流通的不断发展，人们消费心理的个性化不断增强，社会产品的种类和数量也越来越多。为了使这些产品在适当的时间通过适当的方式到达目标人群的手中，商业作为连接生产领域和消费领域的流通环节，其自身的形式在不断更新，销售方式也在不断变革。这些变化首先直接作用于商品流通的最终环节——零售业，因此零售业也就必然成为流通环节中竞争最激烈的一环。

## 零售业导论

---

## 第1节 零售业的基本范畴

零售业是最接近消费者的产业,消费者大部分的日常需求是从零售业获得满足的。零售业的发展水平直接影响着消费的水平和质量,从事零售业的人员更深入地了解零售业的性质将有助于提高零售业的行业管理技能,从而更好地满足消费者的需求。

### 一、零售含义

零售(Retailing)由向最终消费者销售所需商品和服务的商务活动组成,是分销过程的最终环节。

#### (一) 零售活动的特点

1. 零售是连接制造商和消费者的分销渠道的最终业务环节。零售的活动对象是消费者,这一与制造、批发活动对象不同的特点决定了零售业多样性和动态性等固有属性。

2. 零售活动在向消费者出售商品的同时还要提供诸如配送维护等相关的服务。同时单独出售服务也是零售的经营活动之一。

3. 最终消费者不仅局限于家庭和个人,非生产性的集团购买也可归为最终消费者范畴。

零售活动有若干区别于制造商(Manufacturer)、批发商(Wholesaler)活动的特征,如图表1-1和图表1-2所示。

图表1-1 零售活动与制造商、批发商活动比较

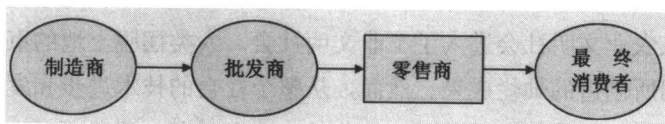
| 零售活动特征     | 制造商、批发商活动特征 |
|------------|-------------|
| 交易频次高,数额较小 | 交易频次低,数额较大  |
| 现货交易       | 期货交易        |
| 消费者购买的冲动性  | 理性、计划性      |
| 商品种类广泛性    | 商品种类单一      |
| 店铺形式与无店铺形式 | 店铺形式        |

图表1-2 零售营销活动与制造商、批发商营销活动的比较

| 零售营销活动着眼点            | 制造商、批发商营销活动着眼点 |
|----------------------|----------------|
| 结算的速度、存储             | 物流、运输、回款       |
| 保证充足的商品、存货管理、物流      | 付款方式和支付手段      |
| 促销、服务                | 价格、质量          |
| 采购人员的才能              | 价格和品牌优势        |
| 店铺内的布局和店铺外的装饰与环境、娱乐性 | 突出实力           |

## （二）零售商的职能

在一个典型的分销渠道中，零售处在流通的最后环节（见图表 1-3），零售商主要充当以下几种职能。



图表 1-3 典型的分销渠道

1. 分拣 (Sorting) 职能。为实现效率最大化，制造商往往需要通过达到规模经济，采用单一生产方式降低生产成本，并将产品销售给购买量大而人数较少的消费者，而消费者往往更希望有较多的商品可供选择。零售商平衡了两者之间的矛盾，在多处制造商处大宗采购再以零售的方式满足消费者的需求。

2. 服务职能。服务职能是零售商满足消费者个性需求的必要手段。营业时间、停车场、店铺陈列的亲人性、销售人员的热情态度、高效的配送将显著增进消费者的购物感受并加强零售商的竞争优势。

3. 信息传递职能。通过广告、促销活动，POP 海报展示，消费者可以了解商品和服务的特性、营业时间、销售情况等信息。制造商、批发商及其他机构则可对零售终端反馈的市场资料进行分析，得出相应的市场营销结论，加强对市场的了解。零售业是消费者和制造商彼此双向了解的桥梁。

4. 娱乐职能。一切以顾客需求为导向是零售业的核心所在，零售不仅仅为最终消费者提供商品，而且还要为最终消费者提供抽象需求的满足，如消费者对购物环境、文化氛围等的需求。最终消费者需要的是一种全方位的需求满足，如购物环境的整洁、美观，餐饮娱乐的便利、丰富等。作为最接近消费者的行业，零售业需要给消费者最直观的娱乐体验。

## 二、零售观念与新经济

“新经济”一词最早来源于 1996 年底美国《商业周刊》发表的一组文章，2000 年美国克林顿在白宫新经济会议上公开使用了新经济这个概念。新经济概念自从在美国被提出后，就迅速漂洋过海渗透到世界各国，引起了世界各国经济学家、营销专家和企业家等的广泛关注和热烈讨论。到目前，对“新经济”的定义仍争论不休。总结而言，其实质是信息化和全球化，核心是技术、观念的创新以及由此带动的一系列其他领

域的创新,从而实现市场和经济效益的倍增。新经济是创新经济,在所有的创新当中,观念的创新排在第一位。

零售观念(Retailing Concept)的创新是衡量一个零售企业是否成为新经济企业的标志!那么这个创新的观念应该是什么?230年前苏格兰发明家詹姆斯·瓦特发明实用蒸汽机,人类从农业文明社会进入了工业文明社会。人类摆脱土地的束缚,每天高兴地享受着工业文明所创造的灿烂成果。然而,从整个社会的技术进步和发展的角度看,工业化初期,企业的生产技术和手段还比较落后。这个时期,消费者对生活质量的要求还只是把“生存需要”放在第一位。因此,这个时期消费者的需要和欲望表现为对“有形商品”的需求,产品的品牌和品质就成了零售企业间相互竞争的法宝和利器。那么是不是只要产品的品牌、品质是一流的,价格是适当的,甚至是低的,顾客就一定上门来购物呢?事实证明并非如此。人们发现真正吸引顾客上门来购物的因素是对顾客的尊重!在世界零售企业的光辉典范中,做得最为成功的当属世界零售帝国“沃尔玛”(Wal-Mart)。它的成功在于其创始人萨姆·沃尔顿找到了“附加在商品上的或者商品以外的东西”——人最本质的需要——被尊重的感觉!萨姆·沃尔顿不仅找到了它,并且把它做到了极致,经过90多年痴心不改,才铸就了“沃尔玛”今天巨大的成就。如果我们把其成功的秘密浓缩成一句话,那么这句话就是:“顾客是我们的老板!”今天,消费者的需要和欲望从对“有形商品”的需求逐渐转移为对“无形商品”的需求——“消费者更渴望被尊重、更渴望沟通、更渴望参与、更渴望实现自身的人生价值及自己的最终梦想!”作为一个21世纪新经济零售企业,除了给顾客提供好的商品,给消费者作为老板的尊重外,还要满足消费者实现他人生价值和梦想这样一个巨大的“无形商品”的需求。具体而言,新经济下的零售观念应包括4个要素。

1. 消费者导向。零售商辨别消费者的特征,分析其需要,提供以其需求为导向的产品和服务。
2. 协调努力。零售商使其计划与活动协调一致,达到效率最大化。
3. 价值驱动。进行市场细分确立相关的目标顾客,使顾客价值最大化。
4. 目标导向。零售商根据目标制定战略,并确保较强的执行力。

## 第2节 零售业态类型

零售业态(Retail Institution)的概念来源于日本,但其具体定义主要也是借鉴了美国惯例。对于零售业态的含义有两种不同的观点:一种观点将以人为中心以服务为手段的销售方式称之为业态;另一种观点认为零售业态是“营业的形态”,认为零售业态

是指零售企业为满足各种不同的消费需求而形成的不同种类的经营形态。

具体而言,零售业态主要由两大部分要素——提供物(Offering)和专业技能(Know-how)构成。提供物主要是指消费者可见的外部因素,如:花色品种、购物环境、服务态度、位置和价格等,也包括物流配送和吸引消费者购物的娱乐设施。专业技能主要指其内部因素,决定零售商的经营优势和战略方向。其包括两方面含义:一个是零售技术即零售企业所采用的系统、方法、程序和技巧,一个是零售文化即零售理念、惯例、规则、操作和经验。它对增强零售商评估环境,明确趋势和机会进而解决问题的能力有促进作用。零售业态可以区别零售商的竞争能力,是其竞争规划中的重要组成部分。其中零售服务——产出、经营效率与零售文化中所蕴涵的知识和经验是零售商进行市场定位的决定因素。

目前世界上共有多少种零售业态,并没有一个准确的数字。粗略估计,自从百货商店产生以来的150年时间里,共产生了20多种零售业态。主要有百货商店、超级市场、便利店、仓储商店、折扣店、专业商店等多种类型的零售业态。

零售业态的分类并没有统一的标准,不同国家有不同的分类方式。人们通常按所有权性质、商品经营范围、价格水平、有无店铺以及经营规模等因素对零售业态进行分类。

## 一、按所有权进行分类

### (一) 独立商店(Independent)

这种商店通常是由业主本人经营,拥有一个店铺的独立零售商店。由于这类商店基本为小型店,需要的投资少,很容易吸引新的零售商。所以,这类商店在零售机构数量中所占比率最高。如美国,零售商中的80%~90%都是独立商店,他们的零售额通常占零售总额的50%以上。我国的情况与美国的情况相似,个体零售商占零售商总数的85%左右。

#### 1. 独立商店与其他类型的商店相比较有如下优势。

(1) 经营灵活。在经营方面,独立商店的目标市场是消费者市场的小部分市场,可以随时随市场供求态势及时迅速调整经营方向,在商品的花色品种、价格、营业时间等规划方面具有较大的弹性。由于独立商店只涉及一个商店的位置,可以根据最佳位置列出详细规划,而不必像连锁店那样需要制订统一的位置标准,也不必过多地考虑去靠近现有的商店群,所以在选址方面也具有灵活性。

(2) 投资少,资本进入壁垒小。同连锁商店相比,独立商店由于所需要的固定设

施、商品以及职工都很有限，因而在这些方面的投资额相对较低。

(3) 专业化。每一个独立商店都是一个完全独立的经营单位，许多独立的零售商在某一领域具有专业的优势，因而可在某一领域内获得相对高的经营效率，吸引特定目标顾客，树立经营特色。

(4) 形象好。一些小型的独立商店在与顾客接触的过程中，往往能够创造友好的、有个性的、待人亲切的营业氛围。

(5) 权威性领导。大多独立商店的业主本身就是经营者，具有决策权威，能保证决策的集中性和快速反应性，充分控制商店，使经营的时间、商品的花色品种、价格、销售人员、促销等方面保持一致性，不必每天花费精力和时间解决股东、董事会和劳资纠纷等问题。

(6) 强烈的主观能动性。经营者本身就是商店的所有者，他们在企业中拥有个人投资，企业的经营好坏与其切身利益直接相关，因而具有很强的工作动力和企业家意识。

## 2. 独立商店的不利条件有以下几个方面。

(1) 议价能力弱，缺乏规模经济。由于独立商店多为小型店，销售规模小，因而在商品采购方面只能是多批次、少批量地组织进货，无法享受大批量进货的优惠价格，在与厂家讨价还价的博弈中处于弱势地位。独立零售商在许多情况下必须支付相对较高的价格才能接受标准品，很难买到定制的商品。由于进货的批次多，提高了单位运输、订货和进货的费用。为了解决这个问题，许多独立商店采取自愿的方式进行联合，组成采购集团，增强自己与供应商对话的力量。

(2) 资金瓶颈，广告预算不足。独立商店把大部分的资金应用于商品方面，由于资金有限，投向广告方面的资金不足。有些广告媒体辐射半径大、影响面广，而独立商店规模较小，不适合使用。而一些适合的广告媒体，如电视广告，由于费用昂贵、进入壁垒大，难以利用。

(3) 分工不明，缺乏现代化管理。由于独立商店多属于家庭型，拥有人员较少，因而不能做到人员职务的严格分工、各司其职，而往往是一人身兼数职、工作紧张。大部分工作都通过手工完成，如订货、盘货、在商品上打标记，以及簿记工作等，很少装备电子计算机。

(4) 一元结构，加大经营风险。经营上一切依靠业主，当业主不在或休假时，经营的连续性难以保证。决策基本由业主一人制定，随意性和主观性较强，缺少决策制衡机制和风险防范机制。

## (二) 连锁商店 (Chain)

连锁商店也称联号商店。日本商业学会对连锁商店定义为“散置在各地的多数零售

商店,构成一个整体的单一的企业。在中央机关的管理统治下,不仅采取统一的商品经营,而且也采取在外形上、内容上各店相同的标准化经营方法。这个组织或构成这个组织的每个零售商店就称为连锁商店。”

我国在提倡发展商业连锁的过程中也有对连锁商店的认识,认为连锁商店是流通领域中若干同业店铺,以共同进货或授予特权等方式联结起来,实现服务标准化,共享规模效益的一种现代商业组织。

观察全球经济与中国这几年的经济发展,连锁经营业态已成为重要的零售企业扩展方式,无论法律上、操作上都非常有效。连锁经营涉及资本运作,经营结构具有广泛的地域性特征,运作模式具有统一的标准性特征,其管理操作是对传统零售经营的挑战,因而具有很强的研究价值。

1. 按照国际惯用的分类法,连锁经营大致可分为3类。

(1) 统一连锁。即多个店铺在同一个资本控制下实行统一经营。连锁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。店铺的经理人选、采购计划、销售方式、广告宣传乃至店铺形象、店内环境、区域布局等各方面都要完全服从总部指令,员工工资、奖金、职位升降也由总部确定。国际连锁店协会对正规连锁下的定义是:“以单一资本直接经营11个商店以上的零售业或饮食业。”

(2) 自由连锁。即各店铺保留单个资本所有权的联合经营。总部与店铺之间是协商和服务的关系,统一订货和送货,统一使用信息及广告宣传,统一制订销售战略。各店铺不仅独立核算、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,但要按每年销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金。美国商务部将它定义为:“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,成员零售店铺经营的商品全部或大部分从该批发企业进货。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。”

(3) 特许连锁(Franchise Chain),也称合同连锁(Contract Chain)、契约连锁。总部同加盟店铺签订合同,特别授权其使用自己的商标、服务标记、商号和其他为总部所独有的经营技术,在同样的形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店对店铺拥有所有权,不具有经营权,经营权集中于总部,并按销售额或毛利的一定比例向总部支付报酬。美国商务部规定,实行特许连锁的“主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场合和区域),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”。

连锁商店并不是一个新概念。早在 15 世纪,德国奥格斯堡的富格公司就在欧洲的一些城市开设了许多店。日本三井连锁店开办于 17 世纪中叶。1895 年美国第一家连锁店大西洋和太平洋茶叶公司诞生。连锁商店真正取得全面的发展是在 20 世纪 20 年代以后。西欧连锁店的发展晚于美国 10 年左右,日本的连锁店是在第二次世界大战后才真正开始的。尽管如此,连锁店在西欧和日本的发展也十分迅猛。在英国,20 世纪 60 年代连锁店的销售额已达到零售总额的 60%;70 年代,日本的连锁店从 10 家发展到 300 家。

2. 连锁经营的特点。连锁店之所以能风靡全球,独占商业企业鳌头,赢得消费者青睐,自有其不同于其他销售形式的独特魅力。

(1) 店铺格局的非传统性特征。连锁店突破了现有店铺集中在特定商业中心的格局,深入居民小区或城乡结合部;营业时间一般都是 24 小时全天候服务,空间和时间的改变使消费者可以随时随地取得日常生活所需的商品和服务,大大便利了消费者。

(2) 售货方式的自助性特征。连锁店大都采取敞开式售货,可以为顾客提供更多的服务,加上各种商品都有统一固定的摆放区域,消费者可以在货架间自由选购、快速找货,加上电子收款机的使用,大大缩短了结算时间。连锁店一般都注重环境的整洁舒适,店铺里除了收款台,就是摆放整齐的货架,消除了柜台售货的零乱拥挤现象,顾客可以无障碍、自然、随意、舒适地购买自己所需的商品。

(3) 店铺职能的专业性特征。无论哪种连锁形式,都是由连锁总部负责进货,店铺负责销货,改变了店铺集买、卖职能于一体的做法,这就可以在更大范围内选择适销对路、物美价廉的商品。大批量进货,可以降低进货成本,同时避免多头进货带来质量差异和质量下降的问题;还可以降低销售费用,这就有可能为顾客提供质优价廉的商品。

(4) 形象的标准性特征。连锁店在商品、服务、环境及形象等方面都有一个统一的标准,并有一套严格的管理制度。同一店名的连锁店系统内,无论你走进哪家连锁店,你都可以享受到同样的服务,置身于同样的环境,购买到同样品质的商品,这种无差别的感觉,可以增加顾客对店铺的信赖度。

(5) 售后服务一体化特征。顾客一旦买到不合适的商品要退货或修理,或在甲地购货后在乙地发现质量问题需投诉,消费者可以在同一店名的各个连锁店间选择最近点去退货或投诉,而不必回到购货的店。这一点,在连锁店规模扩大发展到其他城市甚至国外时尤其重要,这也是独立商店所无法比拟的。

(6) 宣传工具多样性特征。由于连锁店销售量巨大,市场范围广,使连锁店能利用电视、杂志、报纸等一切宣传工具,并降低宣传费用。

(7) 管理手段电子化特征。由于连锁店具有多个分散的分店,因而要求信息传递及时,管理指挥迅速,因而连锁店比起其他店来说,更能率先运用现代化管理手段,采用电子计算机进行管理。连锁店通过利用电子计算机从事订货、盘货、预测,在收银机上记录销售金额以及进行簿记活动,从而提高管理效率。

(8) 运营资本的放大效应。连锁经营是资本的有效扩张过程,是利用受许方的资本进行市场扩张的一种有效方式,通过经营授权使用品牌、经营方式为加盟资本创造获利机会的同时,使特许方发展出来的商业模式能迅速为市场接受。连锁经营可以集中资本,增大资本规模,创造更大的规模效益。与其他的资本来源相比,连锁经营的资本来源更为广泛,成本也比较低,特许方无须承担投资风险,又避免走上市融资的漫长过程。当然连锁经营在资本扩张的同时,也要求能为加盟资本带来利润,分享特许方的品牌、服务、营销方面的成果。

(9) 规模经济效益。连锁经营克服了中小商业企业批发与零售各自独立运作带来的弊端,减少了产品开发、广告宣传、职业技术培训、经营管理等方面的费用,提高了标准化、高质量的服务,制订了更加科学合理的营销策略,通过大批量进货降低了进货成本,在广大的地域面向广大的消费者群,灵活转移、分担投资风险,改变了商业从属于生产企业的传统地位,使之成为反映和引导消费需求、指导生产企业的商业。

3. 连锁经营的不利条件有以下几个方面。

(1) 加盟资本的注入使管理复杂化。连锁加盟资本的进入会引入更复杂的管理问题,包括营销管理、人力资源管理、品牌形象的保证等。因此要求连锁经营企业建立培训部,为加盟方培训从店长到营业员的所有员工。

(2) 集权管理削弱经营灵活性。连锁店一旦建立起来,它的灵活性就受到了限制。由于经营一致方针的贯彻,各地区的分店都必须是相同的商品、相同的价格,否定了地区之间顾客需求的差异性。总部所采购的商品并不一定都适合于各地区分店的当地习惯,并不一定是比当地零售商店更具有竞争力的商品。

(3) 结构多维度,降低组织效率。连锁店组织庞大,不易控制。由于组织庞大,各分店的地区分散性强,总部不能像独立商店那样控制各分店,表现出决策和执行常无法配合,缺乏信息联系,管理指挥不迅速等问题,使组织效率降低。

### (三) 特许经营 (Franchising)

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。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。

特许经营是当今世界上最流行的企业扩张和个人创业途径之一，它是与后工业化的社会生产和现代消费模式相对应的一种零售经营方式。主要通过低成本扩张实现规模化经营，通过标准化服务实现科学化管理，是一种高效率的经营方式。以前所述的特许连锁本身也是一种特许经营，只是各加盟店与总部之间形成一种连锁形式，而一般意义上的特许经营基本上是在独立商店中进行的。

作为一种营销方式，特许经营由美国胜家（Singer）公司于 1865 年首创，但当时只是产品型特许经营（Product Franchising）。作为特许方，制造商以签订契约的方式为其品牌化产品寻求销路；而作为受许方，则是作为独立的经销商销售商品。这种基于制造商与经销商的买卖关系很难保证特许人与受许人之间的全方位联动，从而影响总公司目标的实现。唐肯的创办人威廉·罗森堡率先看到了传统特许经营的这一缺陷，在公司创业 5 年之后的 1955 年，开始向独立的店主提供许可权，允许克隆他的零售经营模式。这种通过给予特许权的方式，在其他地区再现特许人的经营模式和管理体系的营销方式就是 BFF。特许人不仅可获得一次性的加盟费，在业务运行过程中还可以按加盟店销售总额的某一比例提取特许权使用费。受许人不仅有权使用特许人的商标，而且在经营的整个过程中都可以使用特许人开发的营销模式和操作流程，并获得预期的收益。BFF 不仅有助于加盟店取得成功，也促使主办公司得到快速发展，真可谓是一种双赢模式。50 年代末，BFF 成为美国零售业的主要力量。1959 年，在美国正式成立了“国际特许经营协会”（IFA）。在此期间唐肯也经历了相似的增长。到 1987 年末，北美地区共有 1 478 家唐肯连锁店，其中有 1 449 家属于特许经营，只有 29 家直营店。唐肯还授权另外 191 家连锁店在世界其他地区营业，从而形成了一家跨国公司。80 年代以后，全球市场准入和相应法律规范的完备，极大地约束了特许经营中的投机与不法行为。特别是科学技术的极大进步，以连锁加盟为手段的特许经营重新启动，如万马奔腾之势，开始渗透到社会商业和服务业的方方面面，Franchising 被赋予崭新的含义，它成为一种新的经营模式和经营管理制度。一些优势企业不再局限于自有资本的规模，而将其成熟的自我约束机制、管理模式、技术手段、品牌商品、文化理念和服务体系以合同的形式进行输出，迅速地在全球范围内整合不同资本持有者，以合同为规范形成一个资本统一经营的外在形象，超大规模地进行海外市场的“强行进入”。这种做法成为西方国家绕过第三世界国家外资投资领域限制，扩大国际贸易的有效手段，产生了简单合资性企业集团难以望其项背的规模效益，创造了又一次“全球性的商业革命”。如众所周知的肯德基、麦当劳、哈根达斯、温迪等，其加盟店都是达到上万家的数量级，麦当劳更是