

零距离上岗

· 高职高专

连锁经营管理专业系列规划教材

连锁经营 管理原理

LIANSUO JINGYING GUANLI YUANLI

郭伟 主编

蒋和平 陈小云 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



· 高职高专

连锁经营管理专业系列规划教材

连锁经营 管理原理

LIANSUO JINGYING GUANLI YUANLI

郭伟 主编

蒋和平 陈小云 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营管理原理 / 郭伟主编. —北京: 电子工业出版社, 2012.9
(零距离上岗)
高职高专连锁经营管理专业系列规划教材
ISBN 978-7-121-17951-8

I. ①连… II. ①郭… III. ①连锁经营—经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194278 号

责任编辑: 晋 晶

文字编辑: 王 璐

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 14.25 字数: 314 千字

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前 言

连锁经营作为一种现代经营方式和管理制度，是商业领域的一次重大变革，连锁经营在很多行业被证实是一种成功的管理模式。在全球 500 强企业中，有近 1/3 的企业是采用连锁经营的管理模式，尤其在零售企业中，这种管理模式越来越被世人瞩目。虽然连锁经营在我国发展时间较短，但这种经营方式在商品流通领域、餐饮及服务业取得了骄人的成绩，据不完全统计，在我国零售就业人口中，大约有 1/4 的人在连锁企业工作或有在连锁店工作的经历。

为了满足市场的需求，我国许多高职院校纷纷开设了连锁经营管理专业，专门从事连锁经营管理人才的培养工作。但是，由于高职学生的培养特点和毕业后的岗位要求，作为理论研究与教学工作者，编者与大多数同行一样深感目前连锁经营教材跟不上时代的需求。目前已出版的大部分教材突出商品零售经营，在餐饮与服务连锁方面的表述上严重缺失。这导致部分学生学完课程后认为连锁经营管理专业就业渠道主要是大商场、大超市；另外，很多教材偏重理论描述，缺少实际动手操作部分，导致学生毕业后不能马上适应连锁企业的工作需要。编者正是基于以上考虑，通过对连锁企业人才培养标准的研究和实践，在课程改革的基础编写了这本“理实一体”的项目化教材，本书的主要特点如下。

1. 以工作任务为引领，以项目化教学为载体，通过课前任务和案例分析，引出教学任务及要解决的问题，通过问题解决式的自主学习改变学生被动的接受知识，调动学生的学习积极性，培养学生分析问题和解决问题的能力。

2. 从商品零售、餐饮和服务三大零售连锁经营的业态分别进行阐述，使学生较早对连锁经营的行业分布有清晰的整体认识。

3. 在主要知识点介绍中，穿插了一些知识性和趣味性的阅读资料和小案例，大大增加了教材的故事性、趣味性，提高了学生的学习兴趣和知识的吸收效果。

本书中精心设计了 9 个项目。本书由安徽商贸职业技术学院郭伟担任主编，安徽商贸职业技术学院陈小云、广西经济管理干部学院蒋和平担任副主编。郭伟老师负责本书编写框架的设计及编写过程的组织，并对全书进行了总纂。具体编写分工如下：项目二、三、七由郭伟编写；

项目一、五、八由蒋和平编写；项目四、六、九由陈小云编写。

本书在编写过程中，参考了国内外专家、学者的有关著作与研究成果，在此一并表示谢忱。

由于编写人员水平有限，加之时间有限，书中内容难免存在缺陷与不足之处，恳切希望读者提出批评和改进意见。

郭 伟

目 录

项目一	连锁经营概述	1
任务一	认识连锁经营	2
任务二	了解连锁经营的起源与发展	12
实训项目		22
项目二	连锁经营的类型及管理模式	26
任务一	认知直营连锁	28
任务二	认知特许连锁	29
任务三	认知自由连锁	36
任务四	熟悉连锁经营的管理模式	37
实训项目		41
项目三	连锁经营行业分布与业态分类	44
任务一	认识零售业态和连锁经营行业分布	46
任务二	区分三大零售行业连锁经营业态类型	48
实训项目		62
项目四	连锁经营战略管理	65
任务一	了解连锁经营战略管理	67
任务二	认知连锁企业运营战略的制定	73
任务三	连锁企业发展战略的制定	75
任务四	认知连锁企业竞争战略选择	77
任务五	认知连锁企业形象战略的制定	80
实训项目		85

项目五	连锁经营组织管理	87
	任务一 设计连锁经营组织结构	88
	任务二 明确连锁经营组织管理职能	96
	实训项目	105
项目六	连锁经营营销管理	108
	任务一 连锁经营目标市场选择与市场定位	109
	任务二 连锁企业的价格管理	117
	任务三 连锁企业的促销管理	122
	任务四 连锁企业的商品管理	127
	实训项目	131
项目七	连锁经营服务管理	133
	任务一 认识连锁企业的服务及其作用	134
	任务二 区分连锁企业服务的类型	137
	任务三 连锁经营服务设计	139
	任务四 连锁经营服务质量管理	147
	实训项目	155
项目八	连锁经营采购与物流管理	157
	任务一 连锁经营采购管理	158
	任务二 连锁经营物流管理	172
	实训项目	185
项目九	连锁经营内部管理	188
	任务一 连锁经营人力资源管理	189
	任务二 连锁经营信息系统管理	200
	任务三 连锁经营财务管理	206
	实训项目	208
附录 A	商业特许经营管理条例	211
附录 B	国内贸易部关于印发《连锁店经营管理规范意见》的通知	216
附录 C	连锁专业名词、术语	218
	参考文献	222

项目一

连锁经营概述

学习目标

通过本模块的学习，你应该能够：

- 了解连锁经营的本质和特征；
- 掌握连锁经营的优势和存在的风险；
- 了解连锁经营的起源和发展过程；
- 了解世界各国连锁经营发展状况和趋势。



关键词

连锁经营 连锁店 3S 原则 发展历程



课前任务

浏览连锁经营相关网站，收集国内外连锁零售企业资料，了解连锁经营发展状况和趋势。

引导案例

世界零售巨头——沃尔玛

沃尔玛公司由美国零售业传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过近50年的发展，沃尔玛公司已经成为世界最大的私人雇主和连锁零售商，多次荣登《财富》杂志世界500强企业榜首及当选最具价值品牌。

截至2011年，沃尔玛在全球27个国家和地区开设了超过10 000家商场，下设69个品牌，全球员工总数220多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。

1962年，沃尔顿在阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店。1969年，沃尔玛

百货有限公司成立。1972年，沃尔玛公司股票获准在纽约证券交易所上市。1983年，在俄克拉何马州开设了第一家山姆会员店。1988年，在密苏里州华盛顿市成立了第一家沃尔玛超市。1990年，沃尔玛成为美国第一大零售商。1991年，在墨西哥城开设分店，开始进入海外市场。1994年，正式成立国际业务部，专门负责境外事务。1996年，进入中国深圳，其后迅速在中国发展业务。1999年，员工总数达到114万人，成为全球最大的私人雇主。2001年，在全球设立24个采购点，将全球采购总部由香港搬到深圳。2010年，沃尔玛中国旗下品牌山姆会员商店在中国推出网上购物服务。

目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌，包括购物广场、山姆会员商店、社区店等，截至2012年3月，沃尔玛已经在全国21个省、4个直辖市的140个城市开设了370家商场，在全国创造了超过106500个就业机会。

沃尔玛之所以取得巨大成功，是因为其在发展过程中，制定了正确的发展战略，培育了独特的企业文化，建立了高效的配送体系，营造了良好的采供关系等，而根本原因是沃尔玛采用了连锁经营模式。连锁经营具有统一化、专业化、规模化和网络化四大特征，是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化商业经营模式。

资料来源：沃尔玛中国投资有限公司网站，www.wal-martchina.com

讨论：

1. 沃尔玛有哪些成功秘诀？
2. 沃尔玛的成功给我国连锁经营企业带来了什么启示？

任务一 认识连锁经营

在世界500强企业中，半数以上企业都在用连锁模式构建自己的商业帝国。中国快速崛起的新星企业也是如此，如家电巨鳄国美和苏宁、教育帝国新东方、餐饮新秀小肥羊、鞋业之王百丽连锁、酒店新星如家、美容连锁克丽缇娜等。它们都是通过连锁经营，借助资本的力量完成了国内商业体系的建立。连锁经营是帮助发展中的企业通往商业帝国的最佳途径之一。

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干门店，以同一商号、统一管理或授予特许经营权等方式组织起来，通过对企业形象和经营业务的标准化、规范化、程序化管理，实现规模效益的经营组织形式，它是一种商业组织形式和经营制度。连锁经营企业一般由总部、门店和配送中心三大部分组成，三者分工负责，各司其职，相互协作，共同实现企业经营目标。连锁经营企业通过连锁店把商品和服务提供给消费者。连锁店应由10个以上门店组成，实行规范化管理，做到统一采购、统一配送、统一经营管理和购销分离。

连锁商店以连锁经营方式，彻底改变了世界零售业的经营观念和面貌，并经过150多年的

发展，至今已形成了世界范围的连锁经营潮流。可以说，连锁经营是目前许多国家普遍采用的现代化商业经营模式，是当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。

一、连锁经营的本质

连锁经营的本质是把社会化工业大生产的分工原理运用于商业流通领域，努力实现商业流通活动的标准化、专业化、统一化和简单化，从而达到实现规模效益的目的。统一化是连锁经营获取规模经济效益的内在要求，主要表现在4个方面：企业识别系统统一、商品和服务统一、经营管理统一、经营理念统一。这4个统一是有层次的，从低级向高级递进，它们的关系如图1-1所示。

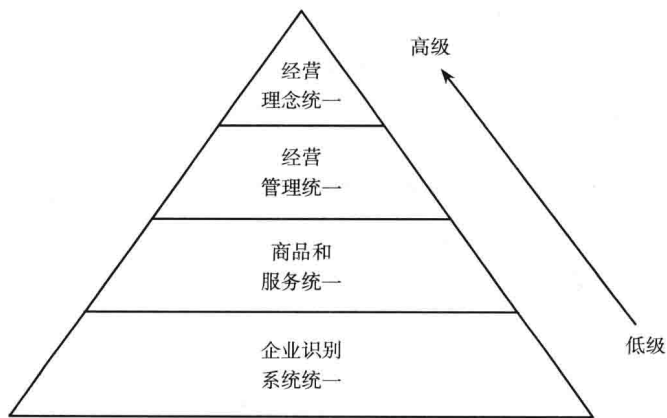


图 1-1 连锁经营 4 个层次统一关系

（一）企业识别系统统一

这是连锁经营最基础层次的统一，是企业外在形式的统一。所谓企业识别系统，是指连锁企业所有能传递给公众的直观形象，主要包括连锁企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料、员工服装、标示卡等。统一的企业识别系统，不仅有利于消费者识别、购买连锁企业门店的商品，更重要的是有利于消费者认同企业，对连锁企业产生深刻的印象，让消费者感觉企业总部和各门店是一个整体，而不是分散经营的。

（二）商品和服务统一

这是连锁经营内容的统一，是满足同一目标顾客的经营方式的统一。为了达到整体经营的效果，使消费者对连锁企业产生信任感和依赖感，连锁企业各门店所经营的商品和服务都是经过总部精心策划的，是结合消费者的需求做出的最佳商品组合，并且根据消费者需求的变化不断更新，这样消费者无论何时何地进入任何一家连锁门店，都可以享受到连锁企业提供的统一

标准的商品和服务，有利于增强顾客的忠诚度。

（三）经营管理统一

这是连锁企业内部管理模式的统一，是制度层面的统一。连锁企业必须在战略、管理模式上实行高度集中管理，由总部制定统一规划，制定规划化的经营管理标准，并以“运营手册”的方式下达给各门店；各门店必须按照“运营手册”的规定进行经营管理，这样才能实现企业规模化和规范化双重发展。

（四）经营理念统一

这是连锁企业全体员工观念和行为的统一，是文化层面的统一。连锁企业的经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念，是全部经营管理活动的基础和依据。连锁企业所有门店都必须持有共同的经营理念，才能将其紧密地连在一起，持续稳定发展。

二、连锁经营的基本特征

连锁经营在统一管理的前提下，以规范化的管理方式、规模化的经营方式和网络化的组织形式为基本特征。其中，统一管理是连锁企业最本质的特征，规模化的经营方式是连锁经营的核心内容，网络化的组织形式是连锁经营的前提条件，规范化的管理方式是获取连锁经营规模效益的基本保证。

（一）规范化的管理方式

连锁经营管理方式上的规范化主要体现在标准化、专业化、简单化三方面，即 3S 原则。

1. 标准化 (Standardization)

连锁经营的标准化是指连锁企业为了适应市场竞争的需要而采取的管理方式。连锁企业通过数据采集、现场调查、定性定量分析等方法制定简便易行、节省成本的标准化工作规范，由每位职工遵照执行。这些标准化管理内容大致包括以下内容。

（1）商品和服务标准化。各门店经营的商品和提供的服务，在种类、质量和价格等方面都由总部统一规划，实施同一标准，以满足顾客对标准化商品和服务的要求。例如，麦当劳连锁总部绝不向任何加盟者下放自由经营商品的权力，在员工上班着装和仪表方面规定：“男员工必须把头发剪得和军人一样短，穿黑色皮鞋，且要擦得油光锃亮；女员工必须穿深色服装、平跟鞋，戴发网；所有员工必须保持指甲干净，并一律穿规定的制服。”

（2）企业形象标准化。各门店使用统一的店名、店貌、标志、商品价格、商品质量、广告宣传等，以确保连锁企业整体形象的一致性。连锁企业整体形象的标准化与商品、服务标准化相结合，连锁企业即使在不同的国家或地区开设门店，都可以对相同的顾客群体收到相同的效果，使消费者不仅保持对一家门店的信任，而且延伸到不同的国家或地区，有利于保持企业的

统一品牌形象，确保消费者对品牌统一、清晰的认知。例如，麦当劳快餐店的设计，必须严格按照公司总部规定的建筑样式进行，以保持麦当劳独有的外观特色和商业个性。

(3) 作业流程标准化。连锁企业总部、分店和配送中心对商品的采购、配送、销售等工作环节各司其职，并且制定规范化规章制度，整个程序严格按照公司总部制定的流程来完成。例如，在任何一家肯德基炸鸡店，每只鸡都被准确地分解为9块，鸡块在恒定的油锅里炸13分30秒，成品在保温箱等待时间最长为1小时30分，逾时丢弃。作业流程标准化既有利于确保品牌定位的清晰性，确保对品牌的有效管理，也有利于总部加强对分部和加盟商的考核和管理。

案例 1-1 吉祥特色馄饨店的标准化操作

1999年5月，国际金融硕士毕业的翁联辉与另外两个合伙人，凑足5万元，在上海人民路开立了一家“吉祥特色馄饨店”。他们购进的都是普通设备，营业地点还是个并不宽敞明亮的半地下室。但谁能想到此店一开便不同凡响。头两个月由于知名度不高，人气不旺，没赚钱，但第三个月开始火起来了，第四个月开了一家连锁店，年底竟开了5家连锁店，时至今日，已在全国30多个城市开了将近600家分店。

一个小小的馄饨店，哪来那么大的神通？除去管理、服务的不断升华外，至关重要的一点，就是麦当劳式的精确量化制作。

先说馄饨皮。以一盆面计，放多少面，加多少水，放多少鸡蛋，擀多少皮，每张皮多大尺寸，都有精细要求，所有这些工作的目的都是使其筋力达到最佳。再说馅，其种类目前已有80多种，每个分店平均都能保证50种，任客人随意选择。馅的制作极有讲究。以肉馅为例，肥瘦、青菜、调味品等比例，都用电子秤达到标准。每盆多少馅，做多少馄饨，不能出错，以保证每个馄饨的重量都在310~340克。此外，用料加工可以说达到了精雕细刻的程度。例如，马蹄鲜肉馅，其中马蹄是一种果剂，起初是用机器绞，结果发现绞出来的馅干，于是改用刀切，使其水分不失，吃起来口感新鲜多汁。

还有汤……

为保持这样的品质不走样，吉祥特色馄饨店打破了中国餐饮只凭个人感觉配料的手工作坊式操作，而采用了麦当劳式的工业化定量制作方式。他们建立了研发部门、中心厨房、储运物流系统，以使所有店的馄饨都统一标准，统一配送。制作时，选料、配料及制作过程中的每个环节，都定量、细化到每个人只需将自己的工作按严格规范做好就成。也就是说，虽是手工制作，但都是工业化流程，或者叫细化与统一相结合的标准制作。此外，该店还对麦当劳做过精细调查，认为其产品并不是无懈可击，如炸薯条和热汉堡包，放一会儿就变味。该店则聘用人才，争取让馄饨风味达到新出的馄饨与放20小时和冷冻后的馄饨都能品质一致。

2. 专业化 (Specialization)

专业化是指在连锁经营中，所有的商业活动都具有详细而具体的分工，以保证连锁经营的正常运转。管理的专业化，即将连锁经营的各个环节根据不同的经营过程而分成各个业务部门，并使其固定下来。这种专业化既表现为总部、门店和配送中心之间的专业分工，也表现为各个环节、岗位、人员的专业分工。例如，在库存专业化中，仓储的收货、发货、温控、搬卸，均有专门人员负责。总部的职能是管理，门店的职责是销售，配送中心的职责是仓储和配送。连锁经营总部的重要职责之一就是研究企业的经营技巧，包括店容店貌的设计、货架的布局、商品的陈列、经营品种的调整等，这些都直接用于指导各门店的经营，使各门店能更多地专注于商品销售，提高工作技能和效率，降低技术开发成本。

3. 简单化 (Simplification)

简单化是指尽可能地将作业流程“化繁为简”。连锁企业的作业流程、工作岗位上的商业活动应尽可能简单，以减少经验因素对经营的影响。连锁系统整体庞大而复杂，必须将财务、采购、物流、信息、管理等各个子系统简明化，去掉不必要的环节和内容，以提高效率，使“人人会做，人人能做”。在各个环节的控制上都需有一套特定的运作规则，要求精简不必要的过程，达到事半功倍，以最少的资源付出获取最大的经济利益的效果。通常，为了实现现场作业简单化，连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序，制定一份简明扼要的操作手册，使所有员工均依手册的规定来运作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定，掌握和操作非常简单，员工凭借此手册能迅速掌握工作要领。

3S 是连锁经营的核心。标准化是连锁经营规模发展的基础；专业化以标准化为前提，是连锁企业持续发展的法宝；简单化是标准化和专业化实施的结果。

(二) 规模化的经营方式

连锁经营顺应社会化大生产的要求，把分散的流通经营主体组织起来，形成统一管理、统一运营的群体。它衔接供求，一方面，由于连锁企业拥有大量的门店，具有大批量销售的市场优势，可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产，从而形成了以大商业为先导、以大工业为基础的现代经营格局；另一方面，连锁门店数量多、分布广，深入各个居民社区分散销售，迎合了消费者的分散性和就近购物的消费习惯，也增强了消费者与连锁企业之间的感情联系，从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。连锁商店不同于传统的单店经营。单店是独立经营管理的门店，大多具有一定的经营特色，偏向于特色经营。而连锁商店是从单店向多门店发展的，在经营方式上有了革命性的突破，实行分散经营和集中决策的管理体制，经营业务由总部集中决策，门店分散销售，因而连锁经营企业兼有大企业与小门店两方面的优势。一方面，连锁商店整体作为一个大企业，有规模经营的各种优势；另一方面，由于其所属的门店实行分散经营，深入居民区与消费者中间，又具有小

店铺的渗透优势。

（三）网络化的组织方式

连锁经营既是一种经营方式，也是一种组织形式。这种经营方式的种种“统一”，恰恰是组织化程度提高的结果。连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中，实现了采购、配送、批发、零售的一体化，从而形成了产销一体化或批零一体化的流通格局，提高了流通领域的组织化程度。

信息是连锁经营的神经，而电子计算机和网络技术为连锁经营实现信息管理提供了条件。为了使庞大且分散的连锁经营体系内部各机构及供应商之间能步调一致，有效运转，需要运用现代化的管理手段，即建立现代化的信息管理系统。公司总部、配货中心、各门店和供应商都须建立相应的信息管理系统，并通过互联网构成一个信息网络。

大型连锁企业如果没有信息管理系统，就难以有效地实施管理，从而难以获得连锁经营的规模效益。因此，国内外的连锁企业普遍建立了信息管理系统，如沃尔玛公司就配备了价值近2亿美元的现代化计算机中心和卫星频道的通信网络。连锁系统的信息全面网络化使得其组织形式也随之网络化，连锁店的成功发展在很大程度上得益于计算机和电子技术的广泛应用，以及连锁经营组织形式的网络化。



阅读资料 1-1 连锁经营方式与传统商业经营方式的区别（见表 1-1）

表 1-1 连锁经营方式与传统商业经营方式的区别

经营方式 项 目	连锁经营	传统商业经营
定义	公司连锁，同一资本所有，经营同类商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业，独立经营，由总部投资扩建的分店有较大的自主权
特点	分店不独立，须有统一的经营风格，与总部具有协作关系，特别强调总部与分店的互动关系	分店独立运作，没有形成统一的经营风格，偏重于差异化经营
经营范围	一般以流通业和服务业为主	涉及诸多行业，范围更广
运作方式	需要足够的资金和合适的业态类型，同时受总部的约束	一般总部掌握分店的所有权，分店经营决策有较强的自立性
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和基金，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

三、连锁经营的优势

连锁经营的优势主要体现在规模、效益和竞争三方面。

（一）连锁经营的规模优势

1. 集中采购的规模优势

集中采购是连锁经营基本特征之一。连锁企业通过集中采购，使得采购的数量较大，从而能增强议价能力和提升谈判地位，获得低价进货的可能。同时，实施集中采购，可减少采购人员、采购次数，从而降低了直接采购成本。连锁企业正是通过批量进货和规模采购来降低商品的进货成本，进而降低商品的销售价格来吸引顾客，不断扩大市场份额。

2. 仓储、配送的规模优势

连锁企业配送中心负责商品的仓储和配送，各分店负责销售，不必再独立建库房，这样可节省仓储面积，减少仓储职员，降低仓储相关费用。配送中心根据各店的不同销售情况，实现合理库存；通过总部集中配送可以选择最有利的运输路线，充分利用运输工具，及时运送，以免门店商品库存过多或出现缺货现象。

3. 整体促销的规模优势

连锁门店遍布一个区域、全国甚至国外，连锁企业总部可以利用地方性、全国性或地域性的广播电台、电视台、报刊进行广告宣传，而相关费用可由多家门店分摊，平均促销成本并不高。整体促销有利于企业形成遍布各地的售后服务体系，极大地方便各地区的顾客，形成一种提供多种服务的经营格局和服务竞争优势。

4. 研究、开发、培训的规模优势

连锁企业进行研究、开发和培训的费用可以由其许多门店共同承担，还可以开发计算机系统、商品陈列、照明、防盗等方面的一系列技术，并建立自己的专职培训部门，同时其开发的成果可在整个连锁体系内推广，因而享有连锁经营所带来的研究、开发、培训方面的规模优势。利用核心企业的无形资产价值、管理水平和社会影响力，可以实现资源共享，降低单位商品销售的其他投入成本（如单位产品广告费、新技术专利、设备的研制购买费、信息资源开发费、经营管理费用支出等）。

5. 规模扩大带来的学习优势

连锁企业可以把各门店中最成功的经验在整个连锁体系中推广，从而以丰富的开店经验，不断地开设新的门店，这要比一个第一次开店的企业更节约时间、精力。通过复制成功的经验模式，实现连锁企业扩张，不管直营连锁，还是特许连锁或自由连锁均较容易实施。正是规模化的经营方式使连锁企业的营业面积不断扩大、总营业时间不断增加，而规模的扩大使连锁店可以进一步享有优势。

（二）连锁经营的效益优势

1. 经营技术开发的专业化，有利于经营水平的提高

连锁经营总部的重要职责之一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、经营品种的调整等，直接用于指导门店的经营。统一开发的经营技巧可以广泛应用到各门店，使门店的经营水平普遍提高，获得技术共享效益，同时分摊了技术开发成本。

2. 标准化的经营，有利于改善服务，扩大销售

总部负责连锁店的选址、操作程序、技术管理、广告设计等。总部负责开办前的培训，提供全套商业服务方案，并始终不断地对各连锁店进行监督指导和交流、培训工作，从而保证了各连锁店在产品、服务、店名店貌等各方面的统一性，以满足消费者对标准化的产品和服务质量的要求，达到吸引顾客、扩大销售的目的。

3. 配送中心承担了部分批发职能，增加企业利润

零售环节越少，商业流通费用越低，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配送中心，专业为门店配送商品。这些商品一部分直接从工厂进货，减少了流通环节；另一部分商品从供应商处取得时是原材料或半成品，需要配送中心进行加工、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. 集中化的经营与管理，有利于降低企业的经营成本

连锁经营的同业性，使各门店的一些共同性活动，如采购、储运、广告、宣传、会计核算等，可以集中统一操作，从而减少企业的经营管理成本。

5. 有利于减少商业投资风险

连锁企业经营多家门店，即便个别门店经营亏损，对企业整体经济效益影响也不会很大。对经营亏损的门店，连锁企业可随时采取关停措施，另寻新址开店，以减少损失。况且由于某一决策失误所造成的损失可由许多门店分担，这样有利于企业减少商业投资风险，对加盟商来说更是如此。

6. 有利于提高连锁企业的地位，有利于指导生产，组织适销对路的商品

连锁经营门店多，规模大，辐射范围广，能提高连锁企业对消费者的影响力，争取更多的忠诚顾客；商品集中采购，数量大，能提高连锁企业与供应商的谈判地位，获取更低的进货价，从而降低采购成本，提高商品的市场竞争力，获得市场机会效益。连锁企业与生产商加强合作，实现信息共享，有利于生产商生产更多适销对路的商品，有利于连锁企业降低库存量、提高商品周转率。

（三）连锁经营的竞争优势

连锁经营的各分店在资产和利益等方面的一致性，使得连锁企业可以根据各分店的实际情

况投入单体零售商店无法比拟的人力、物力、财力来实施经营战略，可以对原先独有的销售措施、广告策划、硬件设施进行不断的改革与创新，使整个连锁企业的经营管理能力始终保持在一个很高的水准上；同时，灵活的经营管理策略又使连锁企业的优秀管理制度、方法、经验能迅速有效地在各连锁分店内贯彻实施，这些都大大加强了连锁企业的综合竞争力。

连锁经营还具有“四化”优势，即技术开发的专业化、有利于门店经营水平的提高；经营的标准化，有利于改善服务，扩大销售；管理的集中化，有利于降低企业的经营成本；高度的组织化，有利于增强市场竞争力。

四、连锁经营的风险及其规避

（一）连锁经营的风险类型

1. 扩张过快风险

连锁企业往往通过不断扩张以图获得更大的规模效益。然而，扩张成功与否将受到企业内外各种因素的制约。如果条件不成熟，增加门店数量未必能收到理想效果，甚至将原本具有优势的企业拖垮。扩张失败的原因主要有4个：一是企业内部物质资源条件不成熟，如门店数量增多而物流配送能力不足，或者适合岗位要求的管理和业务人员少，导致商品供应和服务质量下滑；二是企业经营管理能力不够强，如管理手段和管理水平跟不上，在门店数量增多尤其是跨地域扩张的情况下管理失控，导致工作效率和经济效益下降；三是市场环境条件不具备，市场饱和仍重复建设，不顾及地区的经济发展水平超前兴建大型购物中心，在近距离重复开设大型综合超市，导致购买力不足或过度竞争使经营难以为继；四是文化差异较大，如连锁企业跨区域或跨国界扩张时，因文化差异难以融合，导致人员思想和经营秩序混乱。

2. 选址不当风险

连锁企业在实施规模扩张战略中，新门店的选址策略十分关键，正确选址可以说是新店成功经营的首要条件。经常有新门店开张不久即关闭的现象，其主要原因往往与选址失误有直接关系。选址不当的风险性表现为多种情况：有的是盲目进入一个已经饱和或被强大竞争对手控制的市场，由于过度竞争导致赢利微薄甚至亏损；有的是商圈内消费者数量少或消费水平低，因缺少足够的购买力导致销售额不理想；有的是门店所在位置交通不便或交通管制不利（如门前街道有栅栏封闭），引起客流不畅而严重影响销售；还有的是在异地扩张尤其是跨国扩张时对选址地区的经济政策、治安状况、市政规划等情况缺乏了解而遭受重大损失。

3. 人才流失风险

许多连锁企业人员流动比例较大，原因与服务行业人员流动性较大的特点相同。从高层管理人员看，虽然薪酬不菲，但相比证券、银行、保险、石油等行业差距悬殊，缺乏留住高级人才的诱惑力；从中层管理人员看，跳槽已成为职务升迁的一个捷径；从一般员工看，服务行业