



构建你的 连锁王国

——连锁经营的运作与管理

李曙明 著

勾画美好蓝图
装扮一个与众不同的你
“让上帝赏识你”

中国商业出版社

构建你的 连锁王国

——连锁经营的运作与管理

李曙明 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

构建你的连锁王国：连锁经营的运作与管理/李曙明
著. —北京：中国商业出版社，2005.12

ISBN 7 - 5044 - 5558 - X

I. 构... II. 李... III. 连锁商店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154939 号

责任编辑/刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京明月印务有限责任公司印刷

*

787×1092 毫米 1/16 开 14.75 印张 280 千字

2005 年 12 月第 1 版 2006 年 5 月第 2 次印刷

定价：26.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)



连锁零售业——最接近“上帝”的行业 (代 序)

在计划经济年代，零售业处于所有经济活动的末端。这是因为，当时中国经济的流程是：首先，由国家计划委员会指定产品的生产计划；其次，产品由生产企业生产出来后由批发企业加以收购；然后，经过一级批发站——二级批发站——三级批发站——零售企业的链条销售给消费者。由于在计划经济年代，国家计划委员会的权利至高无上，因此，与国家计划委员会关系最近的生产企业自然最受重视，而零售业由于处于经济活动的末端，自然是最不受重视，被认为是对国计民生而言最不重要的行业。在极“左”年代里，生产企业、批发企业都是国营的了，惟有零售企业中的小店铺还允许个人经营，就是证明。然而，三十年风水轮流转。自从1978年底的中国共产党十一届三中全会以来，中国走上了一条社会主义市场经济的道路。而市场经济的特点就是一切经济活动围绕着市场需要进行。在市场经济中，消费者被认为是“上帝”。因此，离消费者最近的零售业也就成了“京官”、“天子近臣”，沾了很大的光。

在中国的封建社会里，地方官员为了让“天子近臣”在天子面前为自己说好话，或者是无奈、或者是心甘情愿地送钱给“天子近臣”；现在，消费者是“上帝”，离消费者最近的零售企业也就成了“天子近臣”，而制造商们为了能使自己的产品被推荐给“上帝”，也或者无奈、或者是心甘情愿地送“通道费”给零售企业，希望零售企业不但能够把自己的产品摆商货架，而且要摆在最能够吸引上帝眼球的地方。在中国，“通道费”的收取已经成了一个惯例。有趣的是，“通道费”这种看起来好像有点像赌博的做法，在美国也很普遍，而且早在上世纪70年代就开始了。据统计，美国超市每年向供货的制造商收取的通道费为90亿美元左右。

当然，正如只有大“京官”才能够见到皇帝一样，能够影响消费者上帝的零售企业只是大零售企业，特别是大型连锁零售企业。

在一个相当长的时期内，人们把零售业的劳动看作是简单的买进卖出，认为这样的行业是无论如何也产生不了大企业的。但是，自从美国沃尔玛在上世纪末超出制造业、金融业中的大企业而成为美国第一、也是世界第一的巨型大企业后，人们才发现：必须要对零售业刮目相看了——这是一个能够产生巨人的行业！



事实确实如此。其实，道理也很简单：零售业通过学习，实施了连锁经营，实现了零售业的工业化。而零售业一旦工业化，它的潜力就比工业要大多了：对工业企业来说，由于多元化经营比较困难，它产生的产品至多是一类产品：电器生产企业很少有去生产服装的，文具生产企业也不会产生牙膏……而连锁零售企业就不同了，大型连锁零售企业销售的东西恰恰是多元化的，即使是专卖店，到了一定的规模，有了实力以后，也会向综合化方向发展。如美国的建材家居专门店 HOME DEPOT（“家居货栈”），现在的年销售额已经达到 600 亿美元，居全球零售企业的第三位，美国零售企业的第二位。据报道，现在它也开始销售电器商品。可以说，除了汽车等少数特殊的商品以外，现在的巨型零售集团是能销售什么就销售什么。因此，规模越来越大。随着科学的进步，新产品层出不穷，尽管这些产品大多由不同的工厂生产，但其销售却大多由一个连锁零售销售。现在的大型连锁零售企业大都采用 PB（Private Brand）战略，也就是通过建立自己的自有品牌介入制造业。这样，可以预料，在每一个大国，大零售企业的规模都必将越来越大，其超过生产企业而坐上头一把交椅只是一个时间问题。中国是一个人口大国，也是一个经济大国，我们可以预测，在今后 50 年内，中国企业排行榜的前几位都将是大型连锁零售企业。

那么，应当怎样才能做大做强大型连锁零售企业呢？

浙江经贸职业技术学院李曙明院长撰写的《构建你的连锁王国——连锁经营的运作与管理》一书，对连锁企业的经营和发展战略、市场定位、品牌战略、形象设计、营销策略、内部管理等方面进行了全面的论述，同时对中国连锁经营面临的困难进行了分析，并提出了对策。我认为，对有志于连锁经营的创业者来说，这本书对他们从无到有的创业历程有很强的指导作用；而对已经在商界打拼的连锁企业老总来说，这本书对他们的企业由小变大也有相当强的启发作用。

千里之行，始于足下。美国的沃尔玛，成立于 1962 年，只用了 40 年时间，就成为不但雄视零售业、也雄视制造业、金融业和一切行业的世界第一的企业。我们完全相信，未来 50 年内，中国的零售连锁业一定会出现自己的“沃尔玛”；而且中国的沃尔玛更会超越美国的沃尔玛！

浙江省社会科学界联合会主席
浙江工商大学校长、博士生导师
胡祖光

2005 年 10 月 26 日

前 言

19 世纪 50 年代末期，随着大美国茶叶公司的建立，一种新的营销方式——连锁经营在另一半球的北美洲悄然兴起。随后，连锁经营以其特有的魅力在短时期内风靡全球，掀起了营销界的第三次革命。迄今为止，连锁经营已经为其他营销方式所望尘莫及，成为有史以来最成功的经营概念之一。美国《财富》杂志历年世界 500 强排行榜中，国际连锁巨头一直遥遥领先，其中沃尔玛公司自 2002 年开始，已经连续 4 年高居财富榜榜首。在理论界，连锁经营以其全新的概念革新了营销方式；在企业界，连锁经营以其规模化、统一化、规范化、现代化、高效化品质越来越受到商业经营者的重视。连锁经营这一营销模式超越了空间的限制，已经没有地域之分、行业之别，完全融入了我们的生活，成为不可或缺的一部分。

20 世纪 80 年代，连锁经营远涉重洋，传入中国，最先在天津扎根落户，随即在中国这块古老的土地上掀起一阵狂飙，迅速席卷大江南北，为各业界所采用并得到快速发展，时至今日，连锁经营在中国已经形成多种业态、多种经济成分并存、立体交叉综合发展的趋势，而且这种发展态势仍在持续，可以预见，连锁经营势必会成为最有发展潜力的营销方式。

但是，我们也应看到，尽管目前我国连锁企业的发展总的来说态势良好，但仍然存在很多问题：比如有的连锁企业连锁意识逐渐淡化，对连锁内涵缺乏了解；连锁经营管理缺乏规范化；连锁企业扩张有余，盈利不足；企业规模较小，抵御国外大型连锁企业的冲击能力较弱；一些连锁企业不能根据企业实际制定科学的经营发展战略；企业经营过程中，对营销策略的作用认识不足，没有制定合理的营销策略；一些新建的连锁企业缺乏正规的指导等等。所有这些已经成为制约中国连锁企业发展的瓶颈。

那么，如何面对和解决连锁企业经营出现的这些问题？如何抓住连锁经营所带来的商机？怎样构建自己的连锁王国？怎样谋求连锁企业的发展？本书将对这



些问题一一加以解答。本书在对连锁经营的内涵，连锁加盟系统的组建，连锁企业的经营发展战略，连锁企业的形象设计，市场定位以及品牌战略，连锁经营的营销策略，连锁经营的内部管理，中国连锁企业发展现状、特征、存在问题以及发展趋势的全面介绍基础上，有针对性地回答连锁经营发展中存在的一些问题，既可以帮助你构建你的连锁王国，又可以帮助你解决连锁经营过程中出现的问题，这是本书所要达到的最主要目的。

由于时间仓促，加之水平有限，疏漏错误之处在所难免，敬请大方之家予以斧正，不胜感激！

2005 年 9 月作者谨识

目 录

第一章 揭开纱窗看晓雾——走近连锁经营

- 1.1 连锁经营的内涵及特征 //3
- 1.2 连锁经营的发展过程 //9
- 1.3 连锁经营企业的竞争优势 //22
- 1.4 连锁经营的经营形态 //27

第二章 勾画美好蓝图

——连锁企业的经营和发展战略

- 2.1 连锁企业的经营战略 //37
- 2.2 连锁企业的发展战略 //54

第三章 装扮一个与众不同的你

——连锁企业的市场定位、品牌战略与形象设计

- 3.1 连锁企业的市场定位 //61
- 3.2 连锁企业的品牌战略 //69
- 3.3 连锁企业的 CIS 设计 //73

第四章 “让上帝赏识你”

——连锁企业的营销策略

- 4.1 连锁企业的产品策略 //91
- 4.2 连锁企业的价格策略 //94
- 4.3 连锁企业的促销策略 //102

4.4 连锁企业的公共关系策略 //113

第五章 让你的连锁王国有效地运转起来

——连锁企业的内部管理

5.1 连锁企业的物流管理 //123

5.2 连锁企业的信息管理 //130

5.3 连锁企业的财务管理 //137

5.4 连锁企业的人力资源管理 //144

第六章 风景这边独好

——连锁经营在中国

6.1 连锁经营在中国的发展历史和现状 //157

6.2 中国连锁经营的特征 //167

6.3 中国连锁经营所面临的困境 //173

6.4 中国连锁经营发展对策分析 //183

6.5 中国连锁经营的发展趋势 //191

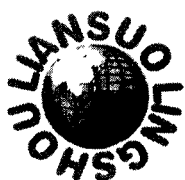
附录：如何正确选择加盟连锁

1.1 行业的选择和设计 //201

1.2 连锁经营的加盟条件与审核 //210

1.3 店铺的组建与设计 //216

参考文献



第一章

揭开纱窗看晓雾
——走近连锁经营



1859年,乔治·F·吉尔曼和乔治·亨廷顿建立了世界上第一家连锁店——大美国茶叶公司,从此,一种崭新的经营模式开始出现在流通产业领域,美国未来学家托夫勒在《大趋势》一书中曾经预言,这种连锁经营的方式将是今后商业最有前途的发展形式。随着时间的推移,这个伟大的预言已经得到印证,经过百多年的发展,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,为当今世界许多国家所普遍采用,在欧、美、日等经济发达国家更占据了商业领域的主导地位。目前欧美国家连锁商店的商品销售额占这些国家零售总额的比重大多超过了1/3,日本的连锁商业经营额高达零售商业营业总额的40%左右,美国的连锁营业额甚至占到零售业营业总额的60%。如此强劲的发展态势决定连锁经营模式必然在21世纪的世界市场中扮演越来越重要的角色。但是,我们对连锁经营的经营形态和理念却大多还处于朦胧的状态,不甚了解,那么就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。

1.1 连锁经营的内涵及特征

连锁经营是一种企业组织形式和经营制度,生于19世纪中期,目前已经成为国际上普遍采用的一种企业经营制度,被广泛应用于制造业、零售业和服务业。

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,授予加盟店在约定的区域之经营权。总部负责经营模式(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,获取预期效益。连锁经营是一种最简单、成功率最高、在世界各地普遍通行的经营手段。

连锁商店(Chain Store)则是这种制度的组织方式和存在形式。

比较权威的关于连锁经营以及连锁商店的意义解释有:德国将连锁经营定义为由核心企业和分散经营的企业结成的紧密型的联合独立经营形式。美国《最新企业管理大辞典》认为,连锁商店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,通常是在规模的零售商店。美国的贸易法还规定连锁商店至少要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,国际连锁店协会对连锁经营的规模也做出相同的规定,即规定连锁经营至少应有11家店铺。英国则将连锁经营商店称为“多支店商店”(Multiple Shops)或“联号”,《简明不列



颠百科全书》将连锁经营定义为：“具有统一管理和储存中心的两个以上的零售单位的联合”，严格规定只有具备企业必须是单一所有、实行集中领导和统一管理、设立的商店要相同以及要有 10 个以上的商店 4 个条件的企业才是连锁经营企业。我国原国家国内贸易部 1997 年 3 月 27 日发布的《连锁店经营管理规范意见》中指出，连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或授予特许权等方式，实现规模效益的经营组织形式。

虽然对世界各国对连锁经营的概念以及应具备条件的规定不尽相同，但我们可以看到其内涵的一致性，即所谓的连锁经营就是指经营同类商品、服务的若干企业，在核心企业的组织领导下，采取共同经营方针和统一行动，实行集中采购和分散销售有机结合，通过规范化经营服务，实现规模经济效益的经营模式。连锁商店是这种经营模式的存在方式，它指的是经营同类商品和服务的若干企业在核心企业的组织领导下，采用规范化经营、实行等同的经营方针一致的营销活动，实行集中采购和分散销售的有机结合，实行规模化效益的联合体，又称为公司联号，其中的核心企业称为总部、总店或本部，各分散经营的企业称为分店、分支店或成员店等。

连锁经营的基本内涵也揭示出这种经营模式所具有的鲜明特征，具体表现在如下几个方面：

一、规模化

连锁经营企业首先表现为多店铺体系，是一种规模化、集团化的商业经营形式，它由核心企业以及多个在总店控制之下，经营相同业务的分店构成，采用群体门市。由于连锁经营企业实行联购分销，采购进货由总部负责，各分店负责商品的销售，庞大的经营规模可以最大限度地降低进货成本、占据销售市场，创造巨大的经济效益，规模化是连锁经营企业的显著特点之一。

关于连锁经营企业的规模，世界各国的规定不尽相同，美国和日本规定连锁经营的最低店铺数量为 11 个，英国则规定为 10 个，但国外许多成功的连锁企业的店铺数量甚至多达数千乃至上万家。世界上第一家连锁商店——美国纽约的“大西洋和太平洋茶叶公司”目前拥有连锁店铺 15 000 家；美国著名的零售商店——西尔斯百货公司仅印刷在商品目录上的连锁商店就有 1 600 多家，另外还拥有 863 家购物中心中的百货商店；加拿大最大零售商之一的西尔斯加拿大公司也设有 125 家百货商店、176 家专业商店以及 1 550 家个体加盟的目录业务代理商和店铺；日本的“7-11”便民连锁店在日本国内就已拥有 9 600 多家店铺，在全世界拥有的连锁店铺更已逾 13 000 家。规模庞大的连锁商店事实上已发展为



巨型连锁集团，成为这些占领零售业顶峰的大公司的显著特点之一。

二、统一化

作为一种规模化特点十分突出的商业经营组织，其庞大的经营体系同时具有统一化的特点，统一化是连锁经营商业企业最本质的特征。连锁经营商业企业统一化的特点主要表现在统一的经营理念、统一的企业形象、统一的运营管理以及统一的商品服务的提供等方面。

经营理念是指企业的经营宗旨和观念，它规范着企业的整体行为，属于思想、宣传的范畴，包括企业道德、企业伦理等内容，是企业经营方式、经营构想或经营依据。连锁经营企业的经营理念不仅体现完全从消费者立场出发这一根本宗旨，更突出的特点是其还表现出各个分店之间以及各个分店与总部之间在经营理念方面的一致性上，总部与各分店在经营宗旨以及经营方式等方面是完全统一的。

在企业形象方面，连锁经营企业的各个连锁店铺都基本按照总部的标识及店面风格进行统一的规划、设计以及装修，店面的装饰、装潢、色彩以及店内的经营设备、货架布局、商品陈列、橱窗布置、货品标签、员工服饰等等细节也都完全统一，从而形成统一而独特的企业标形象，强化顾客对企业的认识与认可。分设各地的连锁店铺采用与连锁总部一致的商店名称，充分利用总部的信誉和威望，提高连锁店铺的商品销售能力。

在企业的运营管理方面，统一化特点在价值链管理的环节均有体现。连锁经营实行“配送中心制”，在连锁总部设置物流配送中心，统一进行货源的集中采购、处理和配送。物流配送中心根据各连锁店提出的要货计划，在掌握各连锁店的销售动态的基础上分析研究市场行情，预测判断市场走势，确定进货的品种和数量，从工厂直接进货，同时负责将购进的商品进行储存、保管、养护、配发以及运送，实现货品的统一采购和配送。对于资金流，连锁总部还要统一进行资金的筹集、分配和使用以及会计结算和财务管理等活动，各连锁店铺一般要按时将营业款缴纳到总部指定的银行，未经总部批准不直接与银行进行结算和信贷业务，而由总部直接与银行进行往来结算和信贷业务，从而实现统一核算；对于整个连锁系统内部，连锁经营企业一般采用以总部为核心的“集权式”经营管理模式，连锁总部对各连锁店实行统一管理，全权处理连锁企业的各项工作，每个分散的连锁店铺在整个运营过程的各个环节都要接受连锁总部的统一领导和监控。在总部的统一指挥和控制之下，连锁经营企业执行连锁总部的经营策略，进行整体营销活动；面对顾客的销售终端，连锁经营企业各连锁店铺所经营的商品种



类、商品价格、营业时间、售后服务等方面基本保持一致，各连锁店铺几乎没有自主权利，充分体现了连锁经营企业在提供商品、服务方面的统一化特点。连锁总部还在统一进货的基础上，根据进货成本和储运费用，制定统一的商品销售价格，各连锁店遵照执行，各连锁店商品价格的调整必须通过总部决定才能进行。此外，连锁企业也由总部统一进行促销策略的制定，统一进行广告创意与制作，统一运用广播、电视、报纸、杂志等广告媒体进行广告宣传。

三、制度化

连锁经营企业一般均有完整系统的公司制度规范着企业的运营，整个企业在职能划分、工作流程、人力资源开发与管理以及服务要求等方面都有明文规定的规章制度和考核标准，企业严格按照相关制度运行，规范化特点较为突出。

连锁经营企业由总部、分店、配送中心三部分组成，三者都有明确的分工：总部负责整个公司的经营、统筹进货、培训与指导工作人员、制定并执行促销计划、拓展经营规模、融资以及收集处理信息等项工作；配送中心专门负责商品转运、配送到各个分店以及对部分商品进行加工、处理等项工作；各分店则专门进行销售现场的商品管理和销售，为顾客提供相关服务等项工作。这三个组成部分都各司其职，各尽其责，严格执行工作制度，相互协调却决不越权，互不侵扰，体现出部门分工制度的规范化。在企业内部人员分工方面，由于整个企业系统庞大而复杂，为提高工作效率，企业制定出简明扼要的操作手册，要求其内部各个岗位的工作人员严格按照工作说明书进行操作，从而使连锁经营企业的一切工作都有规范的标准可以遵循。

在连锁企业的工作流程运转方面，总部制定出明确的规章制度严格规范着企业运转的各个环节，从总部的采购、订货到配送中心的配送货品，再到各分店的商品销售，整个工作程序都须严格按照总部所拟定的工作流程以及工作制度来完成。

连锁企业各个分店所提供的商品和服务都是一致的，这也源于连锁企业规范化的工作制度，连锁企业一般对各连锁分店所提供的商品或服务需达到的标准进行明文的规定，从而保证了消费者无论在任何一家连锁店都可购买到同样价格和质量的物品，享受到同样的服务。

连锁经营企业的人力资源开发与管理也表现出规范化的特点。连锁经营企业对其内部工作人员的选拔、培训、任用以及管理等诸多方面也都有规范可以遵循，例如肯德基，世界各地的肯德基都要用全球通用的规范化教材对职员进行培训，从而保证了消费者在任何一家肯德基连锁店都能得到肯德基员工优质规范的



服务。

四、现代化

连锁经营企业充分使用电脑系统使其具有了现代化的特点。连锁经营企业由多店铺体系构成，总部控制下的各连锁店铺一般来讲数量很多，有的连锁企业的分店多达上万家，地理分布也很广，甚至遍及全国各地，再加上分店的营业面积一般都很小，存贮能力较弱，商品周转非常快，资金结算工作量大，这就必然要求有极发达的商品配送、信息传递、资金流动系统与这相适应，只有借助于现代化的电子技术装备才能确保进货、销货、计价、结算工作迅速、自动地完成。

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—连锁店铺之间建立高效灵敏的信息传输系统，使分布在全国乃至全球的连锁商店紧密地连接为一个整体，真正实现连锁经营。连锁经营企业应用比较成熟的信息系统是 POS (point - of - sale) 销售时点系统和 EOS (electronic - ordering - sale) 电子订货系统，更为先进的综合信息网络系统也已在部分大型企业中投入使用，例如日本的 7 - 11 在 1999 年 6 月投入使用的耗资 600 亿日元的第五代综合信息网络系统已经利用了卫星通信和 ISDN (综合数字通信网)，这个网络包括店铺信息系统、7 - 11 地区事务所、配送中心、厂家和 7 - 11 总部信息系统，其中店铺信息系统中有 POS 收银机、ST 扫描仪、SC 店铺计算机和 GOT 图像订购中端，将 9 600 多家加盟店、厂家、供应商、工厂生产线、配送中心和总部连接在一起，为 7 - 11 的物流系统构筑了坚实的基础。

五、高效化

连锁经营企业规模化、统一化、规范化以及现代化特点造就了其经营管理的高速度、高效率与高效益，使其具有了高效化的特点。

连锁经营企业联购分销的经营方式使企业总部统一采购、集中管理，而分店只承担销售任务，技术设备和管理手段的现代化决定企业总部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，而规范化的工作流程也已经尽可能地“化繁为简”，将庞大而复杂的多店铺群体的财务、货源供求、物流、信息管理等工作简明化，去掉不必要的环节和内容，使工作速度和效率大为提高。高速度、高效率的商品周转以及简约、规范的工作流程使连锁企业的资金周



转速度大大提高,保证了企业稳定的现金流量,使企业得以用现金购买大量的商品,从而大大降低了商品销售上负担的经费以及信用贷款等其他方面的费用,企业效益自然大为提高。

另一方面,连锁企业实行规模化的商品经营,分布广泛、数量众多的连锁店可以更有效地占有市场,实现规模效益,再加上大规模的采购可以增强企业进货时与供货方的讨价还价能力,降低进货成本,配送中心的集中处理、转运和配送商品,降低了运输成本,企业整体效益自然随之提高。

由此,规模化、统一化、制度化以及现代化的连锁企业同时也具有了高速度、高效率与高效益的高效化特点。

阅读

连锁企业与传统商业企业的区别

许多成功的连锁经营企业都经历了从单店向多店的发展历程,通常是单店颇具特色的经营取得成功后再扩大经营规模而发展为多店铺体系,其最初的单店经营方式似乎与传统商业经营的单店经营方式无甚差别,扩大经营规模后的多店铺体系也似乎与一般企业集团的传统商业经营方式大体相同,单店经营都是由一个店铺独立从事商业经营管理活动,多店经营都是在单店成功经验的基础之上发展起来,由多家店铺共同从事商业经营管理活动,但深刻剖析连锁经营的内涵,我们会发现连锁经营企业经营方式与传统商业企业经营方式有相当大的区别,其不同之处可从以下几方面探寻:

一、连锁经营与传统的单店经营方式的差别主要表现在传统的单店经营单位与连锁经营单位的每个单独店铺具有的不同的职能,以迥然不同的方式运营。传统的孤立的单店经营单位,其职能包括所有的经营管理活动,从企业的经营战略、发展战略、营销战略的制定到具体的物流、销售、财务、人力资源开发与管理、信息的内部管理;从商品的采购、运输、存贮、处理到销售以及售后的各项服务,全部都由传统的单店经营单位独立执行。与之完全不同的是,连锁经营单位的每个店铺只从事所有商业经营管理活动的一部分活动,其专业分工十分明确,每个店铺的职能是有限的,这是因为连锁经营单位实行联购分销的制度,总店独自享有经营管理的职能,每一个分店仅负责销售。具体而言,总店负责制定经营规划、统一采购商品、组织物流运转、负责财务核算、开发新产品、新店店铺、新系统、培育工作人员、进行业务指导、从事广告促销、进行财务管理、收集利用信息、进行企业整体设计、制度企业各项规章制度等职能,而分店则按照总店制定的企业制度规定,专门从事销售和与销售直接相关的业务,主要包括商品的销售、销售现场的管理、向总部提供订进货信息、店内库存管理、为顾客提



供连带性服务等项业务。

二、连锁经营企业与一般的企业集团虽然都由多店铺体系构成，但二者在许多方面仍存在很大差别，这首先表现在连锁经营在企业构成方式上与一般的企业集团的多店铺体系构成方式方面存在的不同。一般说来，连锁经营企业的多店铺以连锁化的方式构成，即连锁经营企业的各个分店如同被一锁链穿起一样，按着统一的规则，通过一定的联结纽带，将众多分散孤立的经营单位联结在一起，一体化特点突出。而采用传统商业经营方式运作的一般企业集团的成员企业多以较为松散、自由的方式构成，没有固定的规则限制。

三、连锁经营企业与一般企业集团的成员企业在经营权限上也表现出很大的差异。一般企业集团的每个成员企业都是独立的法人，都有独立地从事各种经营管理活动的权力，在实际运作中具有较大的自主权利和灵活性。而连锁经营企业实行的是统一领导和统一管理的制度，总店掌握着经营管理的领导权和控制权，统一为分店采购、配送商品，统一经营和管理各个分店，分店一般都不是独立的法人，只能在总店的统一领导和控制之下从事商品销售和活动的职能，操作方式固定，自主权力有限。

四、在经营风格上，连锁经营与一般的企业集团的经营也存在很大的不同。连锁经营企业的经营方式具有非常突出的统一性和规范性的特点，它要求其每个成员企业都要按照标准化的方式运行，一般都有相同的商品结构和服务标准，而一般的企业集团往往并不要求其成员企业以统一的经营风格运营，不要求其内部成员单位执行统一的经营决策，通常实行差别化和多角化经营，其内部每个成员企业都可独立操作，它们一般都有各自的经营范围和经营方法，各具特色，优势互补。

1.2 连锁经营的发展过程

尽管《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》认为可以将中国商人在公元前 200 年建立的包括许多分店在内的多店铺体系视为连锁经营的萌芽，但人们仍然普遍认为连锁经营最早产生于美国，至今只有 140 多年的历史。纵观连锁经营的发展，其大致经过以下三个发展阶段。