

1 连锁经营的运营方式



作为经营者，你了解以下内容吗？

- ☐ 连锁经营是如何产生和发展的？
 - ☐ 什么是连锁经营？
 - ☐ 连锁经营有哪些特点呢？
 - ☐ 连锁经营有哪些类型？
 - ☐ 什么是特许连锁经营？
-

1.1 连锁经营的产生和现状

现代意义的连锁经营被认为产生于 1859 年的美国。当时，创立了第一家连锁店“大西洋与太平洋茶叶公司”。此后不久，在工业发达国家，连锁经营取得了普遍成功，自 20 世纪 60 年代以来一些先进的工业国家和地区也先后引进了连锁经营，从而使商品流通领域产生了一场革命，推动了流通产业的发展和现代化，促进了经济的发展。

进入 20 世纪 80 年代以后，连锁业不仅在量上发展很快，而且从零售、餐饮等行业渗透到各种服务业，并且经营趋向国际化。

以美国为例，零售业连锁经营共有六种主要连锁方式，见下表：

表 1-1 零售业连锁经营方式分类表

- 超级市场连锁。超级市场是美国零售商业的一种主要经营形式，它以经营品种齐全、价格低廉、自动服务为特色，主要经营杂货和食品两大类商品，如肉类、蔬菜、水果、奶制品、糖酒类，每个店面面积平均为 3500~4000 平方米。

● 折扣商店连锁。折扣商店主要经营日常生活中的非食品类商品,如日用百货、文化用品、玩具、家具、运动器材、五金交电、妇女儿童用品等,也经营少量食品,包括快餐、糖果和饮料等。折扣商店销售的都是大众化商品,价格低廉,适合工薪阶层。美国折扣商店的面积平均为 9000 平方米,比超级市场大一两倍。

● 货仓式商店连锁。货仓式商店又称作平价俱乐部(在我国称作仓储式商店),是美国近 10 年中发展起来的后起之秀,它既经营食品类商品,也经营非食品类商品,其特色是会员制。货仓式商店设施简单,以库为店,内部不装修,少品种大批量销售,开架售货,商品价格低。

● 超级购物中心连锁。超级购物中心的特点是规模大、品种全,经营的商品包括了超级市场的食品类、折扣店的非食品类,营业面积四倍于超市,每个店平均面积为 15000 ~ 17000 平方米,商品品种有 14 万种左右。超级购物中心是美国 20 世纪 80 年代后期在零售业中出现的最新连锁类型,虽然只有 10 多年历史,但发展却非常的迅速。

● 百货商店连锁。百货连锁店在美国亦十分盛行,连锁经营使百货公司之间的竞争十分激烈。

● 便利店商店连锁。便利商店是以经营食品、副食

品、日用杂货和小百货为主的小型自选商店，店址一般在居民区内，全天 24 小时营业，给居民提供四方面的方便，即地点方便、时间方便、商品品种方便和自选方便，因此在美国十分受欢迎。

与国外相比，国内的连锁商业处于刚刚起步阶段。1984 年深圳百佳超市落户深圳蛇口，成为我国第一家中外合资连锁超市。而 1990 年底，由广东省东莞糖酒公司创办的美佳连锁超级市场，则是内地首家国有连锁超市。

从 1992 年下半年起，在北京、上海、天津、广州、大连、青岛和五个经济特区，开始小规模试点，允许外商进入。

1.2 连锁经营的运营模式和特点

连锁经营“六统一”



名词解释：

所谓“连锁经营”，它是一种商业组织形式和经营制度，是由在同一经营字号的总部统一领导下的若干个店铺或分支企业构成的联合体所进行的商业经营活动。

连锁经营特征主要是总部负责采购、配送，店铺负责销售，并通过企业形象的标准化，经营活动的专业化，管理方式的规范化及管理手段的现代化，使复杂的商业活动在职能分工的基础上，实现相对的简单化，从而实现规模效益。要实现连锁经营，切实做到统一采购、统一配送，必须在建立多个店铺或分支机构分别担当销售职能的基础上，统一商店标识、统一经营策略、统一销售价格和统一核算等。这些统一的目的有利于店名、店貌、商品服务的标准化，商品购销、信息处理、广告宣传、员工培训、管理规范一致化。其特点如下：

◎ 统一采购。

各成员店铺向总部提出要货计划，由总部集中采购。

◎ 统一配送。

配送中心承担成员店铺储存、配送、送货以及包装、加工等物流功能，对所有商品实行统一仓储运输，根据各连锁店铺的销售情况、要货情况和要货订单，及时补货送货。

◎ 统一标识。

各成员店铺都以同一名称命名；各店铺的外部色彩、风格、内部装潢、商品陈列、货架放置以及营业人员服饰等都是统一的。连锁店的规划、装修设计、广告宣传等都由总部统一制作。

◎ 统一营销策略。

连锁店铺经营通常要有一个统一的发展战略。不同时期、季节、商品要有不同的服务方式、推销技巧，按总部制定的统一营销策略运行，这样既能产生较大影响，也可加深消费者对连锁商店的认识和信任。

◎ 统一价格。

由总部集中采购、供应的商品，由总部统一定价，成员店铺商品价格的调整必须通过总部来决定。

◎ 统一核算。

各成员店铺采取报账制的办法，由总部财务直接与指定银行发生信贷业务，各成员店铺未经总部批准不得以任何理由与银行发生信贷业务。

以上六个“统一”，指在店名、店貌、商品、服务的标准化，采购、配送、销售、决策、经营专业化，商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范的一体化，从而把复杂的商业活动分解得像工业生产的流水线上每一个环节那样相对简单，以提高经营效率，实现规模效益。在这些“统一”中，最主要的是统一采购、配送和统一核算，将采购配送与零售经营分开，同时实行统一核算，既相互促进，又相互制约。



关键点：

连锁经营企业只有对所属店铺实行统一采购、统一配送、统一价格及统一财务核算，才能保证商品的质量，降低售价，获得经济效益。

有些连锁经营企业，只重形式，不重实质，只在店名、装修、着装、开架上进行“统一”，在实质的经营管理上仍然沿袭了传统的单店操作方式。比如，在企业管理方面，不研究、不遵循不同类型连锁企业在进货、财务、广告、物流、形象设计等方面独特的要求和内在的规律，而是照搬单体商店的管理方法，使得许多连锁企业有连锁之名无连锁之实。

因此，要完善连锁企业内部的管理机制，提高经营管理的规范化水平，完善连锁企业总部的功能，重点是发展总部在采购配送、经营指导、市场开发、促销策划、教育培训等方面的职能；要提高总部统一采购配送的比例，逐步做到全部商品均通过总部统一采购，取消各分店的采购进货权，除部分商品根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到店外，其余商品均由总部统一配送；要完善连锁企业内部各个环节的管理，建立健全各个岗位、各道工序、各项作业的规章制度，并形成文字规范，实现作业系统化和手册化。

连锁经营企业总部与店铺的关系

无论是正规连锁，还是特许连锁，总部与成员店铺都是共同负担和享受企业经营损益的利益统一体在正规连锁中，本部对各成员店铺拥有完全的所有权和经营权，实施着人、财、物、产、供、销等方面的统一管

理。店铺中的经理人选、进货计划、销售方式、广告宣传等方面都要根据总部指令行事，而且员工的工资、资金也要由总部确定。在特许连锁中，加盟店要对总部所授予的诸如店名、商号、商标、服务标记等项目的使用权，以及提供的必要信息、知识、技术等服务，以某种形式支付报酬（有的按定额方式，有的按营业面积等等）。

在经营上，无论是正规连锁还是特许连锁，都是由总部统一管理店铺销售行为，开发、推广经营技术，创造企业形象的职能，由各成员店铺执行具体的销售操作职能。

以合同形式规定总部与加盟店各自承担的责任和义务

正规连锁中，总部担负制定经营计划，开发经营技术，设定合理价格；加盟店承诺完全按总部规定操作及负有不加入其他联合体的责任和义务。特许连锁中，对特许权所有方企业总部来说，其责任和义务是：①提出整套的经营思想、战略计划，以及实施程度；②在店铺加入连锁前，负责可行性调查；③业务培训和经营指导；④对供货、价格、财务核算、广告、调研、促销等统一管理。对特许接受方来说，其责任和义务是：①拥有自己的店铺或适合开店的房地产，或拥有不动产投资能力；②承担店铺装修、店面设计装潢、设施及商品购置等初期投资；③向特许权所有方支付开业金；④在整个合同期中连续支付特许费；⑤店容、店貌、商品陈

列、服务质量达到标准化、统一化。

连锁经营与传统商业对比

连锁经营与传统的商业形式相比，具有以下三个基本特征，即组织形式的联合化和标准化，经营方式的一体化和专业化，管理方式的规范化和现代化。它们之间的比较，如表所示。



检查表

表 1-2 商业形式特征表

特征内容	传统形式	连锁形式
1. 组织形式:联合化与标准化	1. 只是工商联营(局部), 引厂进店或合作开发等 2. 不具整体性 3. 各分支实体店名各异	1. 由一个总部和众多的店铺构成一个企业联合体系 2. 是整体性、稳定性、全方位的联合 3. 用同一店名,具统一店貌,提供标准化服务和商品
2. 经营方式:一体化和专业化	1. 购、销、调、存集中于同一单位(一对一的关系) 2. 商店内部按业务性质分工,职责不明晰 3. 成本高	1. 采购、配送、批发、零售的一体化(一对多的关系,即一个总部多个店铺) 2. 公司内部职能分离,总部负责集中进货和配送,各连锁店负责分散销售 3. 成本低

续上表

3. 管理方式: 规范化和现代化	1. 各店之间都有一套模式, 不统一 2. 电脑化程度低, 店内处于松散和互不联网状况	1. 有连锁总部强化各项管理职能, 有一套规范的做法, 建立专业化只能管理部门, 具有规范化管理制度和调控体系, 并配备相应的专业人才 2. 实施电脑化管理, 公司总部、配送中心以及各连锁店都建立相应的电脑系统, 并运用远程通信网络系统将整个公司构成一个整体
4. 特点	单体店, 且都是独立法人实体或个体	各店铺或分支企业不具有法人资格, 对内负责店务管理, 对外只负责销售和提供优质服务

1.3 连锁经营的类型



关键点:

发展连锁店的方法, 各国不尽相同, 但国际上最常用的有两种方法, 这两种方法的类型也比较适合我国的连锁经营, 即直营连锁和特许连锁。除此之外, 国际上还有自愿连锁、合作连锁等方式。

◆ 直营连锁

连锁店的店铺均由总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营。如美国的沃尔玛、法国的家乐福、德国的麦德龙等。

◆ 特许连锁(加盟连锁)

连锁店的店铺同总部签订合同，同时取得使用总部的商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中于总部。如麦当劳、肯德基等。

直营连锁和特许连锁这两种类型可以在一个连锁企业中相互交叉存在。

两种连锁类型各自的特征和优缺点，可以通过分析表进行比较（如表所示）。



检查表

表 1-3 直营连锁和特许连锁的比较

项目 \ 类型	直营连锁	特许连锁
所有权	属总公司或上级公司	属店铺主
经营权	总公司统一控制	在特许契约规定范围内
营业利益	属于公司	同上
决策	总公司	同上
资金	总公司	店铺主
经营者	总公司任命经理	独立店主
扩展	开发新店	新店或旧店加入
开店速度	较慢	快

续上表

商品来源 及技术	总公司	主要由总公司
价格	主要由总公司规定	
倒闭	公司规定	自由
培训	全套	全套
指导	专人巡回	专人巡回
促销	统一实施	统一实施或分头实施
店面	统一	统一
成立目的	商业公司扩展市场或厂商发展分 销通路	通过契约发展自己的特定产 品、服务、营销方式、商 标、专利权等
优 点	1. 所有权与管理权集中, 利于实现规模效益 2. 大量进货, 可取得低价, 减少运费 3. 可聘用优秀管理人才 4. 批零功能合一, 有利于协调 5. 节省促销费用	1. 兼有直营、特许经营的优点 2. 可以少投资金, 达到快速发展 3. 吸引创业人加入 4. 利用品牌知名和成功模式, 效率高
缺 点	1. 投资大 2. 风险大 3. 环境适应性和应变能力差 4. 店主创业精神不足	1. 契约制定, 常使本部与加盟者产生争议 2. 迅速扩展, 易形成市场垄断

1.4 特许连锁经营

特许连锁经营的运营方式



名词解释：

特许连锁经营是直营连锁经营发展到一定阶段后所产生的更高级商业业态，特许(连锁)经营是一种知识产权的总体转让，它不仅包括专利、商标、专业生产权，也包括软件、版权等著作权，以及技术秘密和商业秘密等专有技术。知识产权是一种无形资产，特许经营是将无形资产用有形资产体现出来的一种方式。

特许经营作为一种现代营销形式，以其独特的经营机制显现出强大的生命力，一产生便得到迅速发展。



案例：

国际上一些著名的成功企业，如麦当劳就是以特许经营方式飞速发展扩大的，目前麦当劳在世界上 300 多个国家有超过 2.5 万家的加盟店，堪称特许经营的典范。可口可乐、肯德基等诸多世界著名跨国公司也是以特许经营方式在短期内飞速发展起来的。



特许经营之所以能发展迅速，长盛不衰，既有客观经营动力的支撑，又有特许经营的特殊操作机制、商标品牌的作用、特别的技术手段、强调市场定位分不开。它是一种简单易行、成功率高的经营手段。从动因上看，特许经营有和直营连锁经营一样的规模经营效益，以特许经营方式展开的经营组织能在极短的时间内迅速扩张，使企业得到更快的发展。从技术、服务优势看，特许经营按契约规定，受许人(即加盟店)在特定期间享有使用特许人(即总部)商标、商号、产品或经营技术来从事经营活动，并能得到特许人提供的信息、知识、技术和训练等服务。尤其是特许人传授业务经营和成功的运作方式，能帮助受许人解决创业过程中的许多问题，使其在缺少行业经营经验和技术的情况下也能较为顺利地开始经营。因此，在总部已有一定商誉和市场份额、内部管理体制基本成型、计算机管理系统日趋完善、货源渠道稳定的背景下，依据对商业形势的判断，用特许经营的形式广泛地吸收加盟者，迅速壮大实力，形成有特色的特色网络，可以占领更大的“地盘”，迅速实现规模效益。

由于特许经营这种形式是多元投资主体，其发展不受总店资金实力的限制，扩展速度极快，并能调动分店的积极性和主动性，因而成为连锁经营的主要形式。它在发展中给总店和分店都带来诸多益处。

对总店来说，可促进总店在商誉、货源及吸引购买力指向方面，实现良性循环。任何一家总店在准备转让（或部分转让）特许经营权时，都是有一定商誉的（否则就没有人要挂这块牌子），而这种转让在管理跟得上的情况下，范围越广所形成的辐射力就越强，商誉的影响就越大。影响越大也就会有更多的消费者认这块牌子，就有更多的商家想挂这块牌子，从而形成商誉方面的良性循环。货源和购买力指向也是如此。连锁经营的最大特点是购、储、配送、销售分离，有独立的采购和配送中心。通过大量且集中的采购和配送，降低这两个环节的单位费用。总店在保持较多利益的同时，仍可以较低价格向分店供应货源，各分店按统一的较低价格进行销售。而价格的优势越是明显，消费者的需求就会更多地指向该连锁店，从而形成更大的要货量，为更大规模的采购创造条件。



特别提示：

总店在转让经营技术资产中可获得多重利益。在吸收分店的过程中，总店对各分店的经营技术资产的转让是有偿的，通常包括以下几项：加盟费、特许金、供货加价、装修改造费用及工装、包装物等费用之外的管理费，有的还包括保证金，以备不测。

总店无须更多的投资就可获得大的发展，能在短期

内实现量的扩张和增加市场份额。尽管各个加盟店都是独立经营和自负盈亏，然而，毕竟各分店在服务标识、对外形象等方面都统一在总店的旗帜下，因此总店可以通过发展特许经营，较快地实施量的扩张。



在扩张中总店只承担商誉风险，不存在投资风险、经营风险。特别是在风险转化为现实后，即分店经营不善或行为“出格”，总店可果断地终止特许权的转让，立即与该分店脱离关系。也有的在特许经营合同中约定出现此种情况即停止转让，如果没有约定，总店宁可在经营上做些赔偿也应单方面终止合同，这仍比自己投资经营不善的损失小。

发展分店的过程是总店不断完善自身管理和服务规范的过程。成功的连锁体系，总店经过一段时间吸收加盟和发展分店，其自身的管理制度和服务规范得到实践的锤炼，趋于成熟和完善。有的形成“经营手册”或“服务规范”、“管理规范”。这是总店管理实践的升华和结晶，是发展新店、进行系统培训的最基本依据和最实际内容。

特许经营对分店带来的好处是：可以利用总店的商誉，迅速改变自己商店的形象，增加竞争优势，提高销售额和利润，实现“借牌生财”。如果分店是部分店面取得特许经营权，还可能对其他未加盟的经营面积的销

售产生积极影响。

分店得到总店技术和经营上的指导和帮助，经营风险减少。前面的分析似乎总店无经营风险，而风险都集中在分店一方。其实不然，分店在未加盟时自身的风险是很大的。在商业竞争中，货源上能否拿到好而便宜的货，能否把握消费者的偏好，这两方面存在着相当的不确定性。而分店加盟后货源由总店配送，且供货价肯定低于一般批发价（批发企业是独立核算单位，要发生各种费用，通常加价率要在 5% ~ 7%，多至 10% 左右），甚至接近或等同出厂价；而市场销售因有总店商誉作保证，加上总店的巡视督导，分店的危险会大大减少。

总店对分店的供货虽有加价，但仍比分店自己从批发商处进货价格要低。因此，分店加盟后在经营上不是吃亏，而是有益处的。

分店经常无需广告费、宣传费方面的支出，这笔支出由总店塑造连锁体系的总体形象宣传时统一支付，分店只需配合总店的宣传，在店铺附近或路口处设置若干标牌、灯箱和广告牌以提示消费者。

分店可以利用总店的商誉，享受其他经济利益。最突出、最实惠的是结算滞后或延期付款，从而可以获得或享受资金使用的“时间差”。

分店接受总店的督导和服务规范的培训，在服务水平上会迅速上档次，并且其复杂的经营活动也变成了相对简单的销售活动，分店可以更专心于销售，有利于更