

第一章 连锁经营概述

1859年 美国人乔治·F·吉尔曼和乔治·享廷顿·哈特福特在纽约创办了“大美国茶叶公司”(1869年改名为“大西洋及太平洋茶叶公司”;Great Atlantic & Pacific Tea Co. 简称为“A&P公司”)。以此为标志,在不到140年的历史中,连锁经营的管理模式在全球范围得到了迅猛发展,被当今世界的经济发达国家和地区广泛采用。作为一种仍在继续发展着的先进的商品经营方式和企业组织形式,连锁经营几乎覆盖了整个商品流通领域和服务业。

在我国流通体制改革深入发展的实践中,流通主体多元化的竞争格局业已形成。自80年代末在北京、上海等大城市开始出现了“麦当劳”、“肯德基”等连锁分店以来,连锁经营在我国的大中城市和沿海经济发达地区,呈现了加速发展的势头。各种连锁店已开始和人们的日常生活紧密相联。发展连锁经营已成为越来越多有识之士的共识,它必将成为我国今后零售业改革与发展的主导形式之一,在推动我国流通产业现代化的进程中充当重要角色。

第一节 连锁经营的基本概念

所谓连锁经营就是组织发展连锁店(Chain Store)。其基本含

义是：在核心企业或总公司（母公司）的统一领导、组织下，由分散的、经营同类商品或服务的中小零售企业，通过集中进货、统一管理的规范化经营，实现规模效益的经济联合体组织形式。其中的核心企业被称为连锁总部、总店或本部，各分散的零售企业被称为连锁分店、分支店或加盟店等。连锁店能够实现经营上的集中和分散的有机结合，取得大规模经营的经济效益是其组织结构上的最大优点。它能在较短的时间内通过资金统筹、组织扩展等方式使连锁店迅速发展，有利于社会资源的优化配置。连锁店的显著特征为“12个统一”——统一领导、统一商号、统一进货、统一价格、统一信贷、统一核算、统一服饰装饰、统一广告宣传、统一营业时间、统一仓储运输、统一售后服务、统一管理体系。

发展连锁店，大都经历了从单店经营向多店经营的发展过程。通常是在单店经营成功，具备了自身特色的基础上，再向多店发展。但许多企业经营者对究竟如何从多店走向连锁店这关键的一步往往摸不到门路，这就需要首先明确单店、多店和连锁店三者之间的差异，从而把握三者间逐渐发展过渡的脉络。

单店：即独立从事经营管理的店铺，大多具有一定的特色，偏向于特色经营。

多店在资金、人力的支持下再加上单店经营的经验，发展而成的多店铺的经营。但是各分店之间没有太大的联系，可以说是一种单店的简单集合，往往发展到相当规模后，受到原本单店经营的瓶颈束缚，难以进一步有所突破。

连锁店：是一种完全不同于“单店、多店”意义上的经营体系。具有多店铺的特色，但是与多店相比，是一种全新的商业组织形式，具有划时代的革命意义。

之所以讲连锁经营相对于传统的单店和多店经营是一种全新的商业组织形式，是因为连锁经营在概念上具有以下四个鲜明的一致性：

一是经营理念的一致性，经营理念就是经营的方式、经营的构想或经营的依据。连锁店的经营理念完全着眼于消费者，从消费者的立场出发，提供给消费者“舒适的环境”、“便捷的服务”、“衷心的感谢”、“流行的消费”等。

二是 CIS(Corporate Identity System) 的一致性。即企业识别系统与连锁经营商标的一致性。除了可以让消费者识别外，当连锁经营达到一定规模时，消费者能从消费习惯以至心理上肯定本连锁企业，产生信赖感，而不是只买连锁的商品，这就是 CIS 连锁。

三是商品组合服务的一致性。连锁店的商品都需经过精心的挑选，依据当地消费者的消费需求作最佳的商品组合，并不断更新换代，以适应消费者的需求变化。服务也经过一致的规划，对所有消费者都提供规范化的服务。消费者来到任何一家连锁分店，都能享受到一流的商品，一流的服务。

四是经营管理上的一致性。连锁店在经营战略、经营策略上采取集中管理，由总部统一规划，并对各分店授权，由分店直接执行。

连锁经营在以上四个一致性的条件下，也就实现了所有分店之间在经营理念、CIS 系统、商品服务、经营管理四个方面的连锁，形成了专业管理及集中规划的零售企业组织网，运用专业化分工与协作的原理，使资金周转加快、应变能力增强、物流综合配置，从而取得显著的规模效益，加速企业的成长，提高市场竞争力。

连锁经营对大多数中国人来讲，是一个新生事物，因此应当全面地理解它的概念，不能把连锁经营与我国经济生活中已经存在的商业集团、百货分店、代理商、国营商业网络相混淆。它们彼此的区别如下：

一、连锁店和商业集团的区别

应当承认，连锁店也是一种商业企业集团，它也是在一个总公司领导下由若干个零售企业组成的集团，都是从事商业活动，实行

分散经营、集中管理。但连锁店与我国传统的商业企业集团的区别仍是十分明显的。

第一，经营方式不同。一般商业集团往往并不要求各成员企业实行统一经营，不像连锁店那样有标准化的设计，有相同的商业结构和服务。恰恰相反，它们往往从事差别化的经营，各个成员企业有不同的经营范围和方式，形成专业化协作、优势互补的效应，即大多采取多元化的经营战略。

第二，连锁分店与集团成员的地位不同。连锁店总部与分店在专业职能上有所分工，如总部专门负责采购、营销、人事安排等经营管理活动，各分店则从事销售活动。所以分店与总部的联系紧密，如果脱离总部，分店将无法从事经营活动。而商业企业集团每个成员企业都是独立的法人，可以独立地从事经营活动。同时，连锁店与商业企业集团这两者也并不相互排斥。连锁店依然可以作为一个整体隶属于某集团，成为它的一个子公司，如日本伊藤洋货堂中就包括一个“7—11”连锁店子集团。

当然，另一方面我们也要认识到，由于连锁店与商业集团在管理上有相近之处，都是实行集中管理与分散经营相结合，所以许多集团管理方法都可以应用在连锁店的管理之中。

二、连锁店与分店形式的区别

在我们的国内城市中，我们经常看到“××百货分公司”、“××分店”的招牌。有些人以为这就是实行连锁经营中的连锁店，其实不然。连锁经营要求统一进货、统一经营、统一管理。各连锁分店都采用标准的形式。而分店一般是总部投资独立经营的，各店的招牌相同，但并非都实行统一管理，分店有很大的灵活性

另一方面，分店发展到一定程度，主要受到资金、人员等限制，很难再扩展，规模经济效益也不显著。但要认识到，从推进流通企业组织形式现代化的角度出发，已有的分店又不失为从单店向连

锁分店过渡的良好形式。经营者可以从经营多店铺中吸取经验，最终采取规范化的连锁经营。

三、加盟连锁与代理的区别

特许连锁又称加盟连锁，是一种通过授予特许经营权进行的商务经营与商务代理形式有相似之处但并不相同。加盟店（被特许人）是自负盈亏来经营，而代理人自己本身无需拥有商品去经营，只是提供代理服务的劳务，提取佣金，也就没有盈亏的问题。但加盟店又不是完全自营，因为他不是以自己的名义经营，而是按规定的条件使用特许人（总公司）的名称或牌号来“自营”。

四、连锁经营与传统国营商业的区别

组织连锁经营是实行集中管理、统一经营，有统一的经营计划、统一的人事管理，采取联购分销的形式，似乎和我国传统的国营商业体系的国家所有、统一经营、统购包销有相同之处，实际上两者是有非常明确的区别的，不可同日而语。

首先，两种经营形态所处的外部经济环境是完全不同的，国家统一经营是在计划经济体制下形成的。在这种体制下，商品实行国家计划供给制，企业之间无需竞争。当然也就没有连锁经营的必要。而在市场经济体制下，企业随时都要面临激烈的市场竞争，都有可能在竞争中破产倒闭。实行连锁经营按连锁总部的统一的企业经营计划运作，可以增强企业的实力，减少一些经营的风险，更好地适应市场供求的变化。

其次，作为国营企业，它们的组织者和管理者实际上是政府。是一个行政单位，而不是经济实体。这种由政府直接管理的经济，必然会加大社会成本。而连锁总店仍然是一个经济组织。它和所属的各分店构成一个统一而完善的经济实体，完全是经济利益驱动下的企业组织，遵循市场价值规律办事（当然，在我国关系到国

计民生的行业，例如组织国营粮店连锁，也必须服从国家的计划指导和政策调控）。这一性质使其经济行为更为合理，能以最小的成本获得最大的利润。

再次 国营商业实行统购包销 不论企业生产什么、生产多少，商业部门都统一收购，根本不考虑消费者的需求；连锁店实行联购分销 其采购计划是由各分店根据市场需求而确定的，销售计划也完全受市场供求关系决定。

另外，任何一级国营商业系统并无统一的店名、统一的外观，也无标准化的作业，这些与连锁经营有显著的差别。而且国营商业即使经营亏损，也有政府给予优惠或补贴，很少会倒闭。对于连锁经营来说，如果是某一连锁分店经营不善，就只能关门大吉，总部并不对其亏损负责。如果总店经营失败，那么连锁经营整体可能都会因此倒闭，没有什么保护。

可见 国营商业是在计划体制下 实现国家所有、国家经营 而连锁店建立和发展的目的是为了在市场经济条件下，实现企业的规模经济效益。

当然，我们可以找到两者集中经营统一管理的共同点，这些共同点可以为我们提供重组国营商业企业的思路，在市场经济体制下，大胆地借鉴国外的先进管理经验，兼容并蓄，把国营商业体系重组为运行自如、效益卓越的连锁经营系统！

可以说，任何一种流通形式的发展和变化都是由一定的社会生产力水平所决定的，社会化大生产必然要求社会化大流通与之相适应。即是说在社会化大生产条件下，生产的专业化分工与协作，实行的是大批量的、连续不断的均衡生产，客观上要求并决定了衔接生产与消费的流通领域也应实行批量经营、规模经营。连锁店恰恰是顺应社会化大生产的这一特点而发展起来的商业组织形式和经营方式。

正是当今激烈的市场竞争环境，使得连锁经营具备了独具特

色的优势和功能，并最终促进了新的流通体系的形成，即将传统的市场供需渠道和纵横联合而构建起来的市场供需渠道有机地结合起来，提高了商业零售业的组织化程度。正因为如此，连锁商业成为零售商业向现代产业发展的关键性飞跃，被人们称为零售商业的第三次革命，成为席卷全球的浪潮。

第二节 连锁经营的特征

一、连锁经营的特征表现

实行连锁经营的具体表现形式，就是组织和发展连锁店。连锁店作为一种先进的、科学的商业组织形式，是随着商品经济的发展而产生和发展的，并因自身的特点使它在发展过程中显示出了强大的生命力。

纵观国内外的连锁经营情况，连锁店必须是由若干个企业联合而成的，形成规模经营。在美国规定有两个以上的分店联合就称为连锁店（2~9个分店称为小型连锁店，10个以上称为大型连锁店）；在英国把10个以上的分店的集团称为连锁店；而日本一般把拥有11家以上的商店组织才称为连锁店。单个企业无论规模多大都不能称之为连锁店。当然，由于连锁店的规模不等，有地区性和全国性之分。大型的连锁店都设有中央总部和地方总部，有的还扩展到国外成为跨国性企业。

连锁店经营的商品或提供的服务具有同类性。连锁店的类型可以说是形式多样，但同一连锁店系统在经营商品的范围、种类上却是一致的，服务的水平和风格也几乎完全相同。这样便于总店按照消费者的需要组织进货，追求同类商品的品种齐全，形成系列，也利于总店设置专门的调研机构，建立灵敏的信息系统，采取灵活方便的经营方法和最新的技术手段，为消费者提供各种相应的服

务，并有利于和生产者合作，开展产销间的专业化协作，确立固定的产销关系，形成自身的经营特色。没有经营商品的同类性，就形成不了连锁店的优势和特色。

连锁店的组成是多元的，但其主体是零售商业企业，其基本职能是组织零售商品经营。通观西方国家的连锁店，加入者有生产者、批发商、零售商，虽然有的连锁店是生产者和批发商在其中起领导地位，甚至将总店设在批发企业或厂家，但是其构成主体一定是零售店。也就是说，其连锁分店都是零售商业企业，履行的是零售商的职能，商品经过连锁分店的销售活动以后，便脱离流通领域而进入消费领域。

连锁店必须实行集中决策和分散经营的管理体制。连锁店的总部的权力相对集中，经营业务由总店实行集中决策，统一控制、分散销售。即经营计划的制定、店铺地址的选定、房屋和用具的提供、主要人事的安排和业务培训 均由总店负责。商品的采购、保管和广告也都由总店控制。总店直接采购生产厂家或自身企业所生产的商品，发送给各店铺，统一宣传。各分店只负责执行销售计划和为顾客提供服务。

连锁店得以发展的维系纽带是规模经济效益。连锁店把众多的零售商连为一体，实行规模经营，数量较多，有利于解决中小企业大批量进货的困难；降低商品进货价格，获得批量订货的价格优惠，增强了企业的市场竞争力；通过统一管理、标准经营降低了经营的费用，以最少的资源发挥最大的效益；各店商誉共享、经营管理技术共享，利用名牌效应促进企业占领市场。实现规模经济带来的规模效益，既是诱发企业自愿加入连锁的动力，又成为把他们联结成为有机整体的纽带。

连锁店兼有大店与小店两方面的经营优势。连锁店作为一个大公司，有规模经营的各种好处。而连锁店的每个分店分散经营，又能够深入到居民区与消费者中间，具有小店的渗透优势。连锁分

店又不同于一般独立的小店，它属于某一家大公司，在社会上知名度高，有信誉，易被消费者接受。

归纳上述连锁店的情况，我们可以发现，实行统一管理与分散经营的有机结合，是连锁经营的根本特征。有了这一根本特征，连锁经营才能够在数量众多而地区分散的情况下，采用现代化工业大生产中专业化协作的高效率经营方式。

二、连锁经营的特征分析

进一步分析连锁经营中的集中管理与分散经营这一根本特征，我们可以看到，连锁经营作为一种先进的商业经营方式和商业零售企业的组织形式，具有以下五个不同于其他传统商业形式的鲜明特征：

1. 具备统一而独特的经营商品或服务项目

组织连锁经营的具体形式可以多种多样，但是不论采用哪一种具体形式组织连锁经营，剖析其组织结构，都能发现它们程度不同地具备着各连锁分店在经营商品或服务项目上的一致性，甚至是统一经营同一类型、同种牌号、同样结构的商品。像举世闻名的“麦当劳”、“肯德基”等餐饮业的连锁经营企业，更是具备了统一而独特的服务内容和服务方式。因此，同一连锁店体系在经营商品的范围、种类和提供的服务方面，无论在类别、内容上还是在风格上都是一致的，构成相对完整的系列，从而建立起自身独到的经营特色。这样，不仅有利于促进产销专业化协作水平的提高，而且凭借特色构建企业总体的社会形象，有利于消费者识别，取得社会公众的信赖。连锁经营中这种统一的商品——服务系列，都是由连锁总部经过细致的调查研究，不断调整和改变营销战略后确定下来的标准化的经营“产品”。也正是这种标准化的经营产品，保证了连锁经营内容的统一。

2. 采用统一的企业识别系统（CIS）

企业识别系统,又称企业形象设计系统,其英文为 Corporate Identity System 简称为 CIS。其文意为运用视觉设计,将企业的经营理念 and 经营特色予以视觉化、规格化和系统化,塑造出生动具体的企业形象,获得广大消费者及社会的认同。

组织连锁经营的企业必须采用统一的企业识别系统,目的是使加入连锁体系的众多连锁分店形成一个统一的企业形象,扩大其整体影响,使各个连锁分店具备了一个连锁企业的整体信誉和影响,以形成小店大声誉的经营优势。

一般来说,连锁经营企业塑造自己的企业识别系统,应以商标的造型构思与色彩计划为核心,把自己企业的经营理念、管理特色、社会使命感、产品包装风格以及营销策略等内容以整体性、全方位的传播方式传达给社会的各方面,塑造和扩散企业的形象,以吸引广大消费者及社会各界对企业的信赖和支持,达到扩大市场、求得效益的目的。

构成企业识别系统的三要素分别是理念识别 (Mind Identity)、活动识别 (Behavior Identity)、视觉识别 (Visual Identity)。其具体内容如下:

统一的商标、商号和服务标记;

统一的店铺内外装潢设计;

统一的宣传广告促销;

统一的产品设计及其内外包装设计;

⑤ 统一的店堂布局 and 商品、柜台陈列;

⑥ 统一的员工着装;

⑦ 统一的服务规范;

⑧ 统一的经营设备用具。

3. 实行集中统一的经营战略 and 策略

在市场经济的条件下,企业的经营战略 and 具体的营销策略是否科学,在很大程度上决定着企业的前途 and 命运。组织连锁经营,

就能实现统一管理与分散经营的有机结合，进行集中统一的市场调研和经营战略、营销策略的有机调整。连锁经营企业既可集中一般单个商店难以集中的人、财、物，从事较大规模的市场调查和经营决策的研究，又可以将调查研究的决策结果广泛地推广应用于自己下属的众多分属和连锁店铺。同时，这一特点也使众多的连锁分店只需承担连锁总店所分摊下来的很少费用，就能得到以独立策划和很大的投入才能得到的经营决策研究成果。这充分体现了连锁经营中的集中统一与分散经营有机结合的组合优势。

连锁经营实行集中统一经营战略，不仅有利于节约经营管理费用，而且能够使所有的连锁分店在科学的经营战略和营销策略指导下经营，以保持蒸蒸日上的发展势头。这种优势就决定了连锁店能把资本生产经营的大规模要求同现代消费的分散化特点有机结合到一起，创造出符合零售商业本质要求和能够实现大规模经营的现代零售形式与组织形式。

不同类型的连锁经营企业，其连锁总部所从事的集中统一的经营战略和营销策略研究的内容不尽相同，但一般来讲，均包括以下几项主要内容：

新的商品和服务技术的开发研究；

顾客及市场的调查研究和企业经营战略方向的确定与调整；

连锁分店的地区发展战略的研究和组织实施；

营销策略和进货策略的调整与贯彻；

价格策略的研究制定与灵活调整；

⑥ 广告宣传和其他促销手段的策划与实施；

⑦ 统一服务规范的研究制定和改进完善。

4. 组织统一的、专业化分工与协作相结合的经营管理过程

从企业管理的原理上分析，实行连锁经营就是在商业零售业中采用工业生产中的专业化分工与协作相结合的工作原理，在众

多连锁分店所组成的连锁店系统内组织统一的、专业化分工协作的经营管理过程。经过 100 多年的发展完善，目前连锁经营企业的经营管理过程已像大工业企业中的工艺分工一样，日趋简单化、简明化、专业化和标准化。

简单化就是指经营活动的作业程序简易化。连锁经营系统由于体系庞大，不论在财务、还是在货源的控制等方面，均需要一套特殊的运作程序。实行简单化，就是要求省去这一程序中可有可无的，以至完全不必要的过程。

简明化就是将连锁企业的经营管理活动的流程，制成简明扼要的操作手册，或绘制成一目了然的流程图表，使所有的员工都能明确自己的岗位与职责，依照操作手册的规定来运作。这也使任何新招收的员工能够在较短的时间内，借助操作手册，迅速地熟悉业务，尽快上岗运作。

专业化是指在连锁经营体系中将各种不同职能的工作和环节相对分离，使采购、配送、仓储、销售、订货、决策等不同职能的工作实现专业化操作。

标准化是指连锁经营体系中的各项作业及其检测有统一规范的标准。

在连锁经营企业中，要真正健全专业化与协作相结合的经营管理过程，关键在于以下几个重点营运环节要实行高度集中的专业化运作：

一是统一而专业化的商品采购分工。在商业连锁中，无论采用哪一种具体形式，都是由连锁总部负责采购进货，连锁分店负责销售卖货。这就改变了过去零售商自己集买、卖职能于一身的传统做法，体现了专业化的分工与协作。同时，由于集中为下属所有连锁分店大批量进货，可以从生产商（供货商）手中争得比其他经营商更低的进货价格，有利于降低进货成本。

二是统一而专业化的商品配送体系。为了保证满足连锁经营

体系内各分店的销售需要，每一个连锁经营企业一般都有自己的物流中心，或者确定与自己定向协作的物流中心，在其连锁总部的集中统一调度下，对各连锁分店所需要商品进行统一配送。这样，由于有连锁总部保证及时地送货上门，各连锁分店的库存面积就能压缩，尽可能地扩大销售面积、降低销售成本。同时，连锁总部负责统一供货，各分店的运输成本、仓储费用都能大幅度地节约，从而降低经营成本。

三是销售业务专业化。在连锁经营网络中，由于有连锁总部统一组织商品的采购、存贮与配送，实现了商业经营中的购、销业务相分离，各连锁分店就有条件专门从事商品销售业务，按照连锁总部提供的成套销售技术，集中精力致力于销售与营业管理，以提高销售效益。

四是经营管理专业化。一般来讲，在任何一个连锁经营企业中，其连锁总部均设置有人事、培训、劳动等专业职能部门和相关的专业人才，专门负责连锁经营企业的有关经营管理模式和规章的研究、制定和调整完善。同时，通过定期或不定期地组织培训、印发资料、上门指导等方式在各连锁分店实施贯彻，使整个连锁经营体系的经营管理工作能够做得更规范、更精确，以促进整个连锁经营体系营销业务的迅速发展。

5. 按照零件组装的方式发展连锁分店

实行连锁经营的商店，其经营内容、经营方式、商标（商号）、店铺装潢设计、营运程序，以至每一件商品的品质形状以及包装、服务人员的着装和操作规范，都已实现了标准化、集中化、专业化和简单化。这样一来，组织发展连锁分店就像工业化大生产一样，要形成一种“通用配件”的特性。在此前提下，连锁总部就能按照“配件组装”的方式组织搭配，以形成一个新的连锁分店。连锁总店只要找到有志于加盟连锁经营、符合开设连锁分店条件的商店，就能采用“配件组装”的方式予以接纳。发展连锁分店就变成了一件比

较容易的按一定规范操作的事情，这也许就是一些大的连锁企业集团能够在很短时间内迅速发展几千家连锁分店的奥妙所在。

当然，若千个企业、甚至众多的企业联合起来形成规模经营，实际上是由于规模经济利益的驱动。这也正是以“组装零件的方式”即可以发展连锁分店和连锁店得以兴旺发达的直接原因。

第三节 连锁经营的经济功能

连锁经营在短短的 140 多年里就能在全世界广为普及并蓬勃发展的历史雄辩地证明，连锁经营是适应市场经济条件下零售业、服务业实现社会化、现代化和国际化的先进经营方式，是社会经济发展的客观产物。连锁经营之所以能在竞争激烈的现代市场中占有重要的地位，是与其自身独特的经济功能密不可分的。连锁经营的功能主要表现在：促进商业进步、衔接产销关系、扩大流通规模、优化资源配置、引导消费进步五个方面。

一、促进商业进步

连锁经营使零售商业摆脱了传统形式对其获得规模效益的束缚，创造了零售商业更多地获得规模效益的机会和途径。

管理、协调所产生的高效率决定了商业运行的高效益。

连锁店的统一集中进货、联购分销，打破了传统商业进货与销售的高度集中，促进了销售职能的专业化水平的提高，同时有效地降低了经营成本。连锁店的管理、协调所产生的高效率的商品流转，带来了规模效益。连锁店把各成员店铺大量的、分散的市场交易内部化，通过有效的管理予以协调，使得各分店取得了比在外部市场的分散交易更快的速度，加之通过货物配送中心的及时送货。更是提高了效率。由此可见，“规模的经济性和分配的经济性不在于规模的大小，而在于速度。这种经济性不是来自建造更大的商

店 而是来自提高库存周转率。(美国钱德勒语)规模效益,一般指工业生产能力与单位产品生产成成本在一定界限内成反比的关系 即生产能力越大 单位产品的平均生产成成本越低。当然,在达到相对最低成成本后 其平均成成本又会再上升 出现‘规模不经济’的现象。这一原理运用到零售经营上,主要指两种情况:一是单位营业面积和劳动时间内经营量越大,每件商品的平均经营费用越低;二是进货批量愈大,进价就愈有可能随之降低,企业的经济效益自然也随之提高。其实这两种情况是所有零售形式共同的,并不反映连锁商店的本质特征。比连锁经营获取规模经济效益更有意义的是零售经营技术的革命。

连锁经营即连锁商店的发展与超级市场密不可分。超级市场给零售商业带来的革命性变革,是把现代工业的流水线生产方式运用到了商业经营上。连锁商店以其特有的包容性吸收了超级市场的这一经营特点,使商业经营由感性上升为理性。

过去传统的零售经营是以柜台上人对人的销售操作为主的劳动密集型活动,经济效益的好坏,在很大程度上取决于售货人员的操作技巧,具有很多不确定的因素。连锁经营中广泛采用的开架售货、买者自选方式,使买卖操作前的类似于生产线设计的需求预测、经营计划、商品陈列、价格等经营管理技术的合理化水平 成为决定最终销售状况的主要因素。商业经营转变成为一种可管理的 技术密集型活动,使经营过程中的不确定因素随之减少。因此,在连锁商店经营中,比感性的柜台操作技巧更为重要的是理性的经营运作技术和企业经营管理技术。

连锁商店集中统一的特性,不仅在进货环节,而且在销售环节上得到了体现。实现销售集中统一的一个重要前提是尽量排除每件商品经营上的不确定性。超级市场的方式正好适应了连锁经营的这种需要。当连锁商店总部或主导企业开发设计的同一种经营管理技术被广泛地运用到众多的加盟分店经营上时,每个店铺、每

件商品成交时负担的用于开发这项技术的费用就能大大减少；运用这种技术的加盟店越多，经营量越大，其负担的平均费用就越少。从这个意义上说，连锁商店各分店之间的技术共有是连锁商店实现规模经济效益的一种主要形式。因竞争之需要而实行保密的各种现代经营技术，由于连锁系统加盟店的广泛发展，而日益具有社会性。同时，由于连锁商店外部的其他企业为获得这些技术诀窍（Know—How），可通过加入连锁经营系统来实现，因而这种技术也就随之具有开放性。连锁经营中的技术诀窍的社会性和开放性，使现代连锁经营的技术优势，不但转化为连锁商店系统的经济效益，而且可以转化为零售业的社会经济效益，从而促使商业生产力的迅速发展。

另一种形式是机会效益。当零售经营转变成可按一定的技术标准进行控制的生产型活动时，经营资本的运作，即资本投入的时间、领域、规模的选择，或称市场机会的把握，就成为决定其经济效益的主要因素。连锁商店的经营特点，使其能够比其他零售业更迅速地调动和吸纳相对大规模的资本投入和分布广泛的成员店经营加盟。市场不是无限的，有严格的时空限制。在恰当时机投入经营的资本量越大，收益也就越大。这一原理反映的是集中经营活动而产生的单位时间和空间内资本产出的机会效益的递增。

连锁商店开放性的存在，使它能够通过自身的不断演变而派生出所有权与经营权集中程度不一的经营形式，另一方面连锁商店在其发展过程中不断吸收其他零售经营方式的优点，并与之融合，产生了集超级市场、廉价商店、专业商店、仓储商店等经营优点于一身的各种新型连锁商店。连锁商店的这一特点，使连锁商店自身的发展能与时代进步的潮流紧密合拍，为零售商业组织规模经营、追求规模效益提供了途径，促进了商业进步。

二、衔接产销关系

如前所述，连锁经营能够把现代社会生产经营的规模要求同现代消费的分散化特点有机地结合起来，创造了既不违背零售经营本质要求，又能实现大规模经营的现代零售形式。

实行规模经营是经济主体追求经济效益最大化的内在要求。在工业、农业、商业批发、金融等众多行业中，经济效益与其经营规模是相吻合的，零售业则不同。一方面，零售活动的对象是分散的消费者，经营机构要尽可能地接近消费者，分散化、单个性是零售经营的本质特征；另一方面，在现代化、社会化的大生产条件下，经营机构要努力适应大规模的生产系统，创造出与现代大生产相适应的现代经营形式，这是零售业现代化的内在要求。在这种情况下，零售业的本质与零售商业现代化的内在要求是相矛盾的。在连锁商店出现以前，这个矛盾一直是制约零售经营规模化、现代化的障碍。

这样，连锁经营就做到了在享受规模效益的同时，能够不妨碍加盟店的经营独立，并且分店又不需扩充到很大的规模，所以不用担心规模不经济；同时，分店在依托中又克服了以往小规模经营的弱点。因此，连锁经营大大地增强了抵抗市场风险和参与市场竞争的能力。

连锁商店做到了生产经营的规模要求同零售活动的分散化、单个性特点有机地结合在一起，创造了既不违背零售经营本质要求，又能实现大规模经营，适应大规模生产的先进的零售形式。实现了现代化大生产和消费的有机结合。

连锁经营实现产销衔接的第二个表现是实现了集中进货与分散销售相结合。传统的零售企业都是同时承担买、卖两种职能。而连锁商店中两种职能分别由总部和分店承担。总部集中进货，从而使连锁商店的购货职能在总体上与现代化的社会生产相适应。连