

第一篇 连锁经营

第一章 连锁概论

在社会主义市场经济体制改革过程中，流通体制改革是至关重要的领域，现代经济就需要现代的流通体制。半个多世纪以来，许多国家致力于发展集中配送和连锁经营的现代流通体制，不但使消费者买到了物美价廉的商品，而且带动了规模生产和经济发展。现在，有些连锁企业已经发展到空前的规模，例如美国的沃尔玛就成为全球 500 强的第二位，证明了这种流通经营方式的强大生命力。

连锁经营是现代产业发展的产物，发展连锁经营是我国商业特别是国有商业的一项重大改革。本章将使读者初步认识连锁经营的主要特点和基本类型，了解连锁经营的产生历史和当今的发展状况，看到我国连锁业面临的问题、挑战以及发展趋势。

第一节 连锁经营原理

连锁经营是先进的组织流通形式。连锁经营作为商业经营领域的一种企业组织形式，兼具大机器工业生产和传统商业特点两方面的优势，能够在分散经营的中小企业中实现经营过程的标准化、专业化，使中小企业实现现代化经营管理。虽然连锁经营在我国出现的时间不长，但发展却很迅速。可以预见，在我国各级政府的大力支持下，连锁经营将成为我国零售经营的发展方向，连锁店甚至是以连锁为特征的集团公司也将成为我国流通企业主要的组织形式。

一、什么是连锁经营

1. 连锁经营的内涵

所谓“连锁经营”，是一种商业组织形式和经营制度，是由同一经营总部领导下的若干分支企业或店铺构成的联合体所进行的商业经营活动。

至于“连锁店”，国际连锁业协会以及西方各国政府规定，以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业的组织为连锁。但这是一种法律上、统计上的规定，并不是在经营

上划分是否属于连锁的标志。因为从管理学角度看,一般分店数量发展到 10 家左右,就会带来管理方面的根本变化,必须采取与单独企业经营不同的管理方式。但总的来看,我们认为连锁店是同一所有者集中控制的多家店铺体系,通常具有统一的店名、统一的管理经营、统一采购配送等特点。我国连锁经营协会 1997 年在《连锁店经营管理规范意见》中规定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。连锁店应由 10 个以上门店组成,实行规范化管理,必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购,部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货至门店,其余均由总部统一配送。连锁店由总部、门店和配送中心构成。总部是连锁店经营管理的核心,必须具备以下职能:采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等。门店是连锁店的基础,主要职责是按照总部的指示和服务规范要求,承担日常销售业务。配送中心是连锁店的物流机构,承担着各门店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输、送货等任务。配送中心主要为本连锁企业服务,也可面向社会服务。

2. 连锁经营的优势和特征

连锁店之所以能够席卷全球,必然有其不同于传统商业形式的优势和特征。与独立零售商相比,连锁商通常会拥有下列优势:批发效率、议价能力、先进设备使用、广告效应、明确的管理和长期规划等等。由于订货量较大,一个连锁商在同制造商交易时会有很强的议价能力,往往能够获得低于一般市场水平的折扣价格,当然,连锁店还可以通过批发功能实现成本节约。连锁店可以通过低融资成本、低租金成本、集中决策来实现多店运营的效率。通过对采购、定价和促销的决策集中化,可以从采购数量的增加、减少高级管理人员和采购人员中获得效益。通常相当的资源和交易数量决定了连锁店可以在商品采购、存货管理、销售统计、销售预测、财务管理等方面运用计算机等现代化设备,以提高效率,降低成本。由于大众传媒受众非常广泛,独立零售商往往会考虑到地缘和成本原因而放弃一些广告宣传,而连锁店巨大的销售额和广阔的市场覆盖区域使其能够利用各种传媒进行有效的宣传。大多数连锁店都有明确的管理思想、清楚的营销策略、职责分明的员工,当管理层出现变动时管理的一致性和连续性可以保持。当然,连锁店也有一些缺点,比如管理中由于店铺众多会出现政策的时滞,有时会缺乏灵活性,影响个人创造性和独立性的发挥等,但这些缺点可以由管理的改善和技术的进步得以逐步克服。

连锁经营与传统的商业形式相比,具有以下几个基本特征。

(1) 组织形式的联合化和标准化

连锁企业是由一个总部和众多店铺构成的一个企业联合体系,这种联合是整体性、稳定性和全方位的联合。这一联合体系将向消费者提供标准化的商品和服务。而标准化也正是连锁企业成功经营的基础之一。连锁企业通过数据采集、现场操作研究、定性分析等方法制定出既简便易行又节约人力、物力的标准化作业规范。通过严格的管理,将各种不可控因素降低,将以往建立在经验基础上的工作随意性消除,代之以严格培训后的标准化作业,尽可能地避免个人因素对连锁企业的运营造成的危害,以严格的管理保证标准化的实施,以标准化的作业、产品和服务为消费者提供品质稳定的产品、服务,以此确立连锁店在商业竞争中

的优势。

标准化原本是工业生产不断发展的结果，而标准化的出现又极大地促进了工业进步。现在，通过连锁企业在开发标准化作业方面的实践表明，标准化也能促进大量消费，标准化可以通过严格的管理来实现连锁店营业的高效率。一般而言，连锁店要在设计布局、建筑装潢、进销管理、存货控制、员工培训、业务操作等方面实施标准化。

在设计布局和建筑装潢方面。大多数连锁店都有一个统一形象的标准模式，新开的店铺要以其为标准。如全世界的麦当劳餐厅都有一个明显的金黄色“M”型的标志，店内的布局也基本一致，壁柜全部要与地面有一定距离，要装配屋顶空调系统，柜台高度统一为92cm。这些都是麦当劳在不断进行标准化实践的结果。在色彩心理学中黄色有提醒人们注意的效果，麦当劳用黄色为主题标志，就起到了吸引注意力的效果；壁柜全部要与地面有一定距离，这样既便于打扫，保持卫生，又给人视觉的美感；而将柜台高度设计为92cm的道理在于不论高矮，人们在92cm的柜台前是最方便掏钱出来的。

在商用机械、设施、工具方面，连锁店也基本采用统一的标准。麦当劳餐厅厨房的全部用具都是标准化的，比如用来装袋用的“V”型薯条铲可以大大提高薯条的装袋速度。

连锁店还要提供标准化的产品和服务。一般而言，连锁店的每一个分店所提供产品的种类、式样、品质都是一致的，而各个店铺工作人员的服务态度、服务用语和服务水平也是标准化的。还是以麦当劳为例，其薯条的制作必须采用“芝加哥式”炸法，从而保证薯条香脆可口；在麦当劳出售的可口可乐，据测定在4℃时口味最好，于是全世界麦当劳出售的可口可乐温度统一规定保持在4℃；面包中的气孔在0.5mm时味道最好，于是面包中的气孔都要设定保持在0.5mm。麦当劳还有下列规定：玻璃每天要擦；垃圾桶每天刷洗；每三分钟店内的空气必须换一次；每星期天花板必须打扫一次；对公司提供的产品也都有详实的统一的标准。无独有偶，另一家全球性的餐饮连锁店肯德基也是运用规范统一的标准对职工进行培训，比如，肯德基的成功就与其标准化的工作程序关系密切：每一批进货都必须有时间卡。何时进货、最后使用期限等都在最明显的位置标明；鸡胸肉每块在100g左右，误差不能超过2%；餐厅桌上不能有油污；餐厅内顾客用过而未收拾的餐桌不能超过3张；在全球任何一家肯德基餐厅，每只鸡都被准确地分割为9块鸡块，在恒温的油锅中炸13分30秒。成品在保温箱中的存储时间最长不能超过1.5小时等等。

除此以外，连锁店一般还要在以下方面采取标准化规范：选址力求标准统一，服务对象的目标层次标准统一，劳动生产率等销售效率标准化，商业票据、包装容器、规模标准以及陈列方式等的标准化。

标准化的实施主要依靠严格的管理来推动，其实施主要有以下几个步骤：第一步是作业研究。针对物流管理等与营运成本关系较大的工作，将其作为重点对象进行研究，全面记录不同部门不同岗位的运行情况，通过对所记录情况的分析，消除不必要的环节、动作，重新安排原来的作业顺序，将有关作业情况尽量简化以降低成本提高效率。第二步是编写连锁店营运手册。通过比较研究，发现和确立最好的作业方法，以此作为标准，并编写手册。这个过程实际是将连锁的经验与技巧上升到理论和原则。比如麦当劳在工作手册中将他们工作的每一个细节规定成条文，为加盟店做好标准化的工作提供依据。这种规定甚至细致到营业员该如何拿杯子、开机器、关机器、放出饮料，直到将一杯完整的饮料交到顾客手中等等。

任何一个连锁店所编制的营运手册都必须完整地包含所有工作细节，全面地包括每一个岗位。第三步是建立科学的培训系统。要想让营运手册真正被员工接受和执行，就必须建立严格的培训制度。麦当劳在 1957 年制作了第一个用于员工培训影片。1962 年开办了“汉堡包大学”，详细指导员工如何配置汉堡包中肉饼的成分，如何选择马铃薯，如何拆装机设备等等。到 1983 年，麦当劳又建成了价值 7000 万美元的培训学校，可以容纳近 800 名学员同时到校学习，课程内容包括麦当劳经营的全部知识。每间教室都由计算机控制，并备有翻译设备供外国学员使用，正是这种严格的训练使麦当劳把标准落到了实处，这种落实也就使所有的消费者都切实地体会到，在全球各地，只要你走进麦当劳就会享受统一的、标准的商品和服务。第四步是以严格的管理贯彻标准化。通过作业研究建立的标准营运手册以及系统培训成果都需要以严格的管理为基础，否则标准化就会流于形式，一切努力就会付之东流。在麦当劳的工作体系中，专门设有营运顾问这一岗位，这个岗位工作人员的主要职责就是到各地评价各个加盟店的作业情况。在美国本土就有这样的营运顾问几百人，他们每年要对不同的连锁店进行评价，每一次都要完成包含 500 多个项目的考察报告，只有获得 B 级以上的加盟者才有资格继续开设新的分店。在麦当劳的历史中，我们会发现，几十年一贯地坚持以严格管理来保证标准化的实施是其成功的根本原因。在肯德基公司，检查人员被称为“神秘顾客”，他们以普通消费者的身份出现在店中，根据自己接受的服务，按营运手册所规定的标准对连锁店的营业水平进行考核，以此刺激各分店进一步加强管理。第五步是不断探索改善连锁经营的方法，使营运标准不断合理化、科学化和现代化。在此需要说明的是，标准的统一并不排斥各个分店的创造力，只要能使连锁店的经营水平提高，新的、更好的方法可以成为新的标准。麦当劳在早期曾明文规定不能在餐厅里使用女员工，到了 60 年代才开始雇佣女性雇员，但又规定：女员工不能留长发，不可化妆过度，有较重青春痘的女性员工不能在窗口服务等，但现在，在麦当劳女服务员已占到员工总数的六成左右。由此可见，在连锁业的发展过程中，落后的规定和标准会不断被更新被更先进的标准所替代。通过分店的实践和探索，通过总部的研究开发，以不懈的努力来改善连锁店的运营标准，只有这样，标准化才不会使公司僵化。

在一个由总部和众多店铺构成的庞大的联合体系中，标准化的贯彻实施靠的是严格的管理，否则标准再多也会如同废纸。标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期的坚持标准以及不断的改善标准。

（2）经营方式的一体化和专业化

连锁企业实行一体化的主要利益来源于对企业重要原料和重要市场的控制，在这种控制中企业能够获得经营的确定性，减少经营风险，同时降低交易费用，提高企业效益。虽然不同连锁企业一体化的方式和程度有所不同，但连锁店正是在一体化经营中逐渐发展壮大。连锁店本质上是通过一体化实现了交易成本的节约而不断成长的。我们可以假设一个拥有 100 个分店的企业，如果采用单店经营的话，若由一个人负责每个月采购一次，则共需 100 人采购 100 次，再加上出差、谈判等一系列费用，交易成本会很高。现在采用连锁经营，通过一体化实现联购分销，只需 10 人左右向供货商进货 10 次就可满足需要，这样就大大节约了交易成本。连锁店的一体化策略还可以进一步延伸，包括形成与供应商的密切联系，连锁店为供货商提供及时的消费信息，使其生产适销对路的产品，而供货商则会适时适量地为

连锁店提供产品，由此形成连锁店与相关企业的互助互利、共同繁荣。

一体化不仅使交易费用降低，还导致了企业规模的扩大，从而使连锁店享有规模经济的优势。这种规模优势主要来源于以下几个方面：第一、采购的规模优势；第二、仓储配送的规模优势 第三、研究、开发、培训的规模优势 第四、促销的规模优势 第五、规模扩大带来的学习优势。正是这些规模优势使连锁店的规模不断扩大，使连锁零售商的营业面积不断扩大和总经营时间不断延长，加速了行业集中化的进程，而规模的扩大又使连锁店进一步享有优势。当然，这并不意味着规模越大连锁店经营业绩越好。随着规模的扩大，连锁店的管理和沟通必须跟上，否则规模扩大所带来的收益就有可能比花费的成本还低，使连锁店陷于规模不经济的境地。当连锁店的扩张所导致的规模成本大于规模收益时，扩张应该停止，规模应缩小，在规模成本等于规模收益时，连锁店的店数为最佳规模店数。随着管理的改善和技术的创新，连锁店的最佳规模可以不断扩大。对于不同行业而言，由于产品、服务与消费对象不同，连锁经营的规模收益的来源略有不同，连锁店的最佳店铺数量也不同。尤其要注意的是，企业的管理能力越强，连锁店的最佳规模就可能越大。当今世界上绝大多数的连锁商都规模巨大，这既是其竞争优势的来源，也是其规模优势不断发展的结果。

专业化是指连锁店的营运必须在整体规划下明确进行专业化的分工，在分工的基础上实施集中管理，以便使连锁店能够在激烈的竞争中快速反应，领先于对手。在高度专业化基础上的运营使连锁店获得了竞争中的速度优势。

首先，依据连锁店的运营程序与作业特点进行专业化的分工。企业可以根据实际需要，通过招聘或内部培训获得必要的人才，再根据他们的经历、能力、学历将其分配在合适的作业程序上。由此实现采购、库存、配送、财会、收银、经营、公关、促销、商品陈列、信息管理、经营管理、教育培训的专业化。专业化把一个人放在了他最擅长的岗位上，做到了人尽其才，因此整个体系内的人力资源配置处于良好状态。当一个人专心于并且乐于干一项工作时，其工作效率会越来越高，每件工作所花费的时间及成本会越来越低。这就是由专业化所引发的学习效应所体现出的良性反应。而传统零售商会因为规模的限制不能实现岗位人才的专业化，往往是一人多岗，职责不清，容易出现顾此失彼的运营损失。因此，我们认为专业化给连锁店带来了巨大的竞争优势。

其次，连锁店的专业化分工是通过内部组织分工形成的。在连锁店内部通过总部与分店的分工，实现了决策与作业的分工；通过总部不同部门的设置实现了决策分工。由商品部负责采购和配送，对“物流”进行专业化管理，由财务部负责收付业务，对“现金流”进行专业化管理；由信息部负责各种信息的收集、传递和分析，实现“信息流”的专业化管理。不同部门的设置是连锁店专业化分工的组织保证。

第三，在专业化基础上进一步实行岗位分工是连锁店专业化的深化，进一步提高了连锁运营的效率。如在采购专业化的基础上让不同的采购人员负责不同商品；仓储的收货、发货、温度湿度控制、搬运等均由专职人员负责等等。专业分工的深化进一步巩固了专业化分工的优势，也使学习效应更为突出。

（3）管理方法的规范化和现代化

分工越细就越需要协调，否则各个职能部门的运行会相互牵制，各个作业的衔接也难以顺利进行，专业化分工所带来的优势难以转化为连锁店的现实竞争力。因此，连锁店必须实

行集中规范化的管理，连锁店总部是决策中心，各职能部门是执行中心，而分店则是作业现场，只有集中规范管理才能实现连锁店的协调运行。这其中包括了规划与决策的集中规范、人事决策权、新店开发权、连锁店扩张方式与速度等一系列权利的集中规范管理。集中的规范化管理对内实现了有效分工基础上的统一与协调，对外体现了连锁店的一致性与统一性。

现代化是连锁店在运营、决策方面的速度与效率的保证。随着信息技术的运用，商业自动化水平不断提高。计算机用于连锁店始于 20 世纪 70 年代，但发展速度很快，现在计算机在连锁店中发挥的作用越来越大，从选择供应商、订货、运输、存储、上架销售到会计记录、统计汇总、制作各种报表的几乎全部工作已经基本计算机化了。目前零售业竞争激烈，在这种情况下，各连锁店更深切地认识到通过现代化手段提高运营效率的必要性。有关商业现代化、信息化技术的运用问题我们将在本书的第二篇做翔实的介绍。

3. 连锁经营的作用

连锁经营之所以会取得如此巨大的成功，关键在于它具有其他商业形式无法替代的重要作用。首先，连锁经营有利于促进社会化大生产。连锁店的大量进货，大量销售，缩短了流通时间，降低了生产费用，而随着生产规模的扩大，生产成本也会进一步下降。其次，连锁经营有利于提高竞争力。连锁经营是通过零售职能和批发职能的统一创造规模效益。它把现代工业化生产的原理应用于商业，实现商业活动的标准化、专业化、集约化，大批量的采购和专业化的销售，降低了进货价格，减少了资金占用，大大降低了经营成本。其次，连锁店在经营战略、产品营销、企业形象设计、信息处理等方面都有专业人员负责，不仅提高了各个分店的经营管理水平，而且也促进了各店铺在市场竞争中处于有利地位。第三，连锁经营有利于提高零售业组织化程度，有利于零售商业的现代化。连锁经营把众多小规模、分散的零售企业组织起来，使之整体化、专业化，有利于采用和推广现代化流通技术和先进管理方法，提高流通效益。

当前，在我国发展连锁经营还具有重要的现实指导意义和作用。第一、发展连锁经营有利于实现我国流通产业现代化。连锁经营以市场为导向，把生产、流通和消费的各个环节有机结合起来，形成新的更为密切的产销关系，从而推动建立现代化的、适应市场经济发展需要的新流通体制和合理配置的流通网点。第二、发展连锁经营有利于加快国有商业转换经营机制，增强企业活力。连锁经营不是单纯的商业经营形式的改革，还涉及商业企业产权关系、组织结构、管理制度、利益分配等一系列关系的变革与调整，这种调整将会促进国有商业企业转化机制，加快建立现代企业制度。发展连锁经营有利于借助批发主导型连锁经营重组我国国有商业批发体系，建立与市场经济相适应的现代化批零关系和工商关系，实现生产、批发、零售的有机结合。这样，一方面可以发挥批发企业的功能和优势，另一方面，可以改变那种购销一体、单店承包核算、主要依靠经营者个人经验和技巧的传统商人经营模式，提高国有商业企业的经营素质，引入正规化、现代化的经营方式，增强国有商业企业的竞争力，改善国有商业企业的形象。发展连锁经营也有利于发挥国有商业企业的主渠道作用，有利于政府对市场的调控。第三、发展连锁经营有利于指导消费、指导生产、优胜劣汰，保护消费者利益。连锁经营既可以引导厂家生产适销对路的产品，又可以促进计算机、条形码等先进商业产业产品的开发和发展。同时，连锁经营的营销方式和标准化、专业化的管理，有利

于保护名牌优质产品，抵制假冒伪劣商品；有利于优化商品结构和改善服务，引导科学消费，维护消费者权益。第四、发展连锁经营有利于增加社会就业机会，提高收入水平，稳定社会秩序。第五、发展连锁经营有利于参与国际贸易，开拓国际市场。世界上成功的跨国贸易组织大多是连锁集团公司。我国商业要跨出国门、走向世界，必须采用连锁化、集团化的方式，增强自身的实力，才能更好地参与国际竞争，开拓国际市场。

二、连锁经营的主要类型和特点

发展连锁店的方法，各国不尽相同，但从资产关系、经营管理体制方面划分，连锁经营主要有直营连锁、自由连锁、特许连锁三种类型。

1. 直营连锁

直营连锁是世界上最早出现的连锁形式，也是连锁经营的基本形态，又称为正规连锁、公司连锁，特指单一资本统一经营的连锁类型。直营连锁的连锁店的店铺都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、法国的家乐福等。国际连锁商店协会规定：以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为直营连锁。而日本通产省的定义是：处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一经营资本及同一总部集中管理领导，进行共同经营活动，由两个以上单个店铺组成的组织化的零售企业集团。

直营连锁的本质特点可以归结为所有权与经营权的统一集中，即所有成员由总部集中领导，各成员店经理是雇员而不是所有者。直营连锁具有下述优点：有较强的议价能力：具有一定的批发功能和多店铺销售的效率；有明确的管理和长期规划；便于计算机统计分析；具有广告优势。不足之处在于缺乏灵活性；限制了个人的独立性：需要大量的投资支持。

2. 自由连锁

自由连锁又称为自愿连锁，是由一个总部和多个加盟店结合而成的经济事业体。各加盟店是独立法人，只是在部分业务范围内合作经营。自由连锁保留了单个资本的所有权，同时实现了联合经营。自由连锁店在所有权和财务上是独立的，与总部没有隶属关系。只是在经营活动上与总部存在协商和服务的关系，统一定货和送货，统一使用广告宣传，统一制定销售战略。各个店铺不仅独立核算、自负盈亏、人事自主而且在经营品种、方式等方面也有很大的自主权，但要按毛利或销售额的一定比例向总部上缴加盟金。日本通产省把自由连锁定义为：分散在各地的众多零售商，既维持着各自的独立性，又缔结着长久性的连锁关系。使商品的进货及其他事业共同化，以达到共享规模利益的目的。

自由连锁的特点是成员店所有权、经营权和财务核算都是独立的。其优点在于灵活性较强，各店自主性强，主动性高。但缺点是统一性差，决策迟缓。经营非常成功的自由连锁组织如果增强整个体系的统一化活动，并对新加入者征收加盟金，提供相应的特许权时，自由连锁就可以转变为特许连锁。

3. 特许连锁

根据国际特许协议，特许是指主导企业与加盟者之间的持续契约关系。一般将主导企业视为总部，将加盟者视为特许分店或加盟店。

特许连锁又称为合同连锁，是总部和加盟店之间靠合同契约结合起来的一种形式，如肯德基、麦当劳等。加盟店是独立的法人。在与总部签订合同的同时取得使用总部的商标、商号、经营技术及销售总部开发的商品的特许权，而经营权集中在总部。总部确定商品、价格、销售方式、广告、管理等一系列经营方式，加盟店必须按照总部确定的方式方法经营以获得预期收益。总店在转让经营技术资产中可以获得多种利益。在吸收分店的过程中，总店对分店的经营技术的转让是有偿的，通常会包括以下几项：加盟费、特许金、供货加价、指导管理费用，有的还包括保证金。美国商务部规定：特许连锁是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、营业场所和区域）以契约的形式授予加盟店在规定地区的统销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。日本特许连锁协会的定义是：本部与加盟店之间签订合同，授予加盟店使用自己的商标、服务标志、商号和其他成为象征的标志以及经营技术，在统一的形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店则相应地支付一定的报偿，对事业投入必要的资金，在本部的指导和援助下开展事业活动。根据特许合同，总部必须提供一项独特的商业特权，如商标、公司象征、产品、技术等给加盟者，并对员工进行培训、商品供销、经营、组织结构、管理等方面的指导和协助。加盟店享有总部赋予的权利，也要付出相应的回报并遵守总部的规章制度。这种经营方式以合同契约为纽带，所以又叫合同连锁或契约连锁。在麦当劳的庞大体系中，有 80% 左右的分店属于特许分店。在日本现有的方便店中，也有 70% 以上属于这种经营方式。特许连锁的方式也适合于制造厂商之间的产品销售，如可口可乐公司与其装瓶厂的关系、汽车公司与其零部件厂的关系，都可运用特许的方法加以联合、规范。

在此我们需要简要说明：在美国，传统上只有两种划分连锁的方法，即正规连锁和特许连锁，即只要连锁的分店是独立法人就属于特许连锁。

特许连锁的特点是投资少，扩张快，对于分店则可以降低风险，减少投资失败率。在现代的“打不胜它就加入它”的观念下，许多独立商会选择加盟来分享利益。

4. 三种连锁形式的简单比较

三种连锁形式的共同点：第一、每一个连锁体系均由多家店铺构成，有一个中心或总部作为统一的组织机构进行管理。第二、总部或核心企业作为统一组织机构，其功能在于商品的采购、储存、运输、定价和宣传促销；各个店铺的功能在于实际销售。第三、每个连锁体系均在产品服务等方面采取不同的标准化、规范化运营标准，在商品的采购、存储、销售、店铺结构和管理系统等方面均不同程度地要求标准化和规范化操作。

三种连锁形式的不同点：第一、所有权不同。对于直营连锁来说，不管分店有多少，都属于同一所有者。而自由连锁和特许连锁的每一个成员店都是独立的法人。但自由连锁组织是不同企业间的一种互利互助形式，目的在于创造共同的竞争优势；而特许连锁则是不同零售企业之间的一种特许权的买卖、契约关系，目的在于一方购买另一方的经营诀窍、竞争优

势。第二、内部关系不同。直营连锁中的各个店铺是总公司的一部分，与总部关系最为密切，但自主性小。自由连锁没有总公司与分公司的划分，内部关系比较松散，各个店铺的自主权大。特许连锁是一定期限内的契约关系，其联系相对密切，但仅限于一个时期，一旦合同解除，则内部关系也就宣告终结。第三、产生的原因不同。直营连锁的产生和发展是大企业进一步扩张和中小企业发展的要求。自由连锁的产生本质上是中小商店为了与大型连锁店竞争而采取的自救措施。特许连锁的产生一方面是特许权所有人扩大事业、提高效益的要求，另一方面是加盟者尽快发展事业的需要。

三、连锁经营的实质

1. 经营过程始终从消费者立场出发分析问题

连锁企业在商品流转的全过程都要做到围绕消费者的需求高度组织化。我们在日常生活中经常听到‘消费第一’‘消费者是上帝’等口号和提法，似乎没有什么新鲜之处，但仔细分析，就会发现这种口号与我们讨论的连锁经营的消费者立场有很大的区别。我国传统上对马克思的生产、交换、分配、消费理论的理解过于刻板机械，过分强调生产的决定作用，在指导思想上存在重生产轻流通的倾向，企业仅仅是一个被动的商品供应机构。改革开放以来虽然有所变化，但由于经济运行机制还有待进一步转换，企业制度改革也远未到位，真正意义上的竞争还没有出现。在这种情况下，‘消费第一’‘消费者是上帝’往往流于形式，没有真正地深入到经营管理的深处，没有体现到经营管理的各项具体工作中。而欧美国家的企业与我国企业处于完全不同的市场环境中。在早期工业化时期，也存在过生产者支配市场的过程，但随着生产的发展，市场销售问题演变成为主要问题。市场销售、商业经营的最终裁判者是消费者，谁站在消费者的立场考虑问题，谁就能得到消费者的支持。所以，在西方发达国家，是企业之间激烈的竞争强迫企业站在消费者立场上考虑问题。站在消费者立场上开发经营管理技术，开发经营形式，成为竞争中成败的关键因素，由此导致消费成为企业经营管理工作全方位、全过程的准则。连锁经营就是围绕消费者立场的一场商业经营和流通方式的革命。

连锁经营中的消费者立场，是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念，其具体内容体现在业务活动的各个环节和方面。比如，同样是经营服装，一种做法是按照传统商品分类把采购的高、中、低档服装陈列在一定位置，另一种做法是按照服务对象的特定需求和易于接受的价格开发和采购商品，把同一价格带的关联性服装陈列在一定位置。前一种做法看起来商店里商品很丰富，但消费者找到适合自己的、价格可以接受的商品却比较困难。这是一种典型的由生产支配的生产者、经营者立场。后一种做法看起来品种有限，但相关性的品种都在一起，顾客容易找到用途和价格都满意的商品，购买也非常便利。这就是由消费支配的消费者立场。

2. 大批量商品化经营计划系统

所谓商品化经营计划，是指站在消费者立场上，为了在适当的时间和场所，以低廉的价

格向使用者提供适当数量高品质商品的从计划到最终交付使用的全过程。这其中包含了商品开发、生产、保管、搬运、陈列、促销等全部经营活动。这不是商品齐备的代名词，也不是指分店的经营活动。应该说，商品化经营计划活动的大部分是商品到达店铺之前的经营活动。

大体上说，商品化经营计划包括商品开发过程和经营技术开发过程两种密切相关的过程。商品开发过程包括采购体系开发、企业标志、商标体系开发，委托加工生产体系开发三部分。经营技术开发过程包括商品结构开发、售价、分类、保管、运输、卖场设计、布局、商品陈列、广告、促销、服务、支付方式等经营过程的各个环节。用来实施上述安排的、作为以大批量经营为特征的连锁经营系统，就是大批量商品化经营系统。其中关键是商品开发，而商品开发的核心是商品的品质性能和价格。上述大批量商品化经营计划系统，是支持连锁企业站在消费者立场上规模化经营的商品经营制度和技术，是连锁经营最本质的特征之一。

3. 标准化大工业生产方式经营

标准化大工业生产方式经营即 4S 主义。① 差别化 (Specialization) 也叫特殊化，是按照企业的业态和定位明确企业经营的商品和服务的目标，在满足顾客需求过程中，确定在哪些环节可以形成与竞争对手的差别，形成竞争优势。在经营方式、服务方式等经营管理的各个环节都形成独特有效的体系。品种、价格、设计、质量、形象、服务等都可能成为差别化的手段。顾客要求的满足是一个漫长的过程，在这个过程中做出正确的选择，可以吸引顾客，即使差别化带给顾客的价值不多，但也是本企业所特有的。因此，我们可以说差别化也是对某种要素实行垄断的一种方式。② 简单化 (Simplification) 即单纯化，在科学分析、高度分工基础上使经营管理过程中的每一个环节、每一项作业都简便易行。连锁经营作为一种高速扩张的经营事业，只有使其简单化，才能快速推广。③ 标准化 (Standardization) 过程，是针对经营管理过程中每一项工作不断探索和发现最佳方式方法，予以规范化，按照规范实施各项工作的过程。经营过程的所有环节包括分店发展，都实现标准化，按照标准化零配件、标准化装配的生产方式经营，就可以实现经营管理全过程的高效化、科学化、实现高速度、高效益发展。④ 专业化 (Segmentation) 强调的是限定对象，明确企业立足的基础和面对的目标市场，在限定的范围内追求经营管理和企业发展的彻底化。

4S 原则也可以做如下表述：把消费者立场作为考虑一切问题、处理一切问题的出发点和基本原则；开发大批量商品化经营计划系统，在适当的时间、场所，按照消费者易于接受的价格，向消费者不断地提供适合他们需求的高品质的商品；开发和完善标准化经营管理技术，实现经营管理全过程的高效化、科学化；积极开拓进取发展分店，实现高速度、高效益发展。

第二节 连锁经营溯源

连锁店是发达国家流通领域中主要的组织形式，连锁经营在百货、食品、餐饮、医药、旅

游、服务、维修等行业都占有主导地位。这一并不新鲜、并不年轻的经营方式却是当今世界上最富有活力、发展最快的一种经营方式。为了更好地理解连锁经营在现代经济中的重要作用，我们在此对连锁经营的起源和发展做一简要的介绍。

一、连锁经营的起源

连锁经营是零售业的一种形式，而世界零售业先后经历了三次革命：第一次是零售店的出现；第二次是超市的兴起；第三次就是连锁经营方式的出现。它顺应了社会化大生产的潮流，使流通产业发生了一场革命，对推动现代化的生产、引导消费、降低生产和经营成本、提高流通组织化程度、建立有序竞争的流通秩序，都起到了重要作用。连锁经营方式的出现为商品的流通创造了更广泛的空间。

连锁经营最早发源于美国，从创立第一家连锁店开始，到现在已经有一百四十多年的历史。1859年，“大西洋与太平洋茶叶公司”在纽约市建立了两家茶叶店，目的是集中直接购买、减少中间环节、分散销售。这种经营方式非常有效，到1865年，这个公司的连锁分店发展到25个，1880年达到100个，1936年已经扩张到5000多家分店。精明的商人们很快被这种成功的经验所吸引，到1890年，美国已有6、7家杂货连锁店在开展自己的业务。在进入20世纪之前，类似的连锁商店已经在珠宝、家具、药品、鞋帽等大量的零售业中出现。而到了20世纪初，连锁商店成长迅速，1900年美国有58家连锁企业，1920年则快速增长到800多家，近5万个分店。从总体上说，美国连锁商店的主要形式是直营连锁。在二战期间，连锁店数目有所下降，但在战争结束后直营连锁又进入了一个蓬勃发展的阶段。在80年代，美国直营连锁的销售额占了百货店销售额的98.1%、杂货店销售额的75.7%，平均每一个连锁杂货店有442个成员店。进入90年代，直营连锁店基本达到了饱和阶段。

此外，直营连锁在英国也发展较早。1862年在伦敦成立的“酵母面包公司”是英国第一个连锁企业，在其他国家，连锁经营的发展比较晚。亚洲最早的直营连锁店出现在二战前的日本。

自由连锁组织源于欧美。20世纪初在全国性的直营连锁店的冲击下，中小企业为了生存，先是游说政府禁止连锁店的扩张，后又以连锁店的发展会带来大量的失业和破产为由，劝告消费者不要到连锁店购物。在这些措施都失败之后，中小企业意识到为了生存，必须联合起来，像连锁店一样联购分销才有出路。

特许连锁最早也产生于美国。1886年发明可口可乐的约翰·潘伯顿在1900年以前，就开始将可口可乐的原浆运给各地的加盟汽水商，逐步形成了今天可口可乐公司将核心配方的部分浓缩液运往各地分厂的特许关系。路易斯·李吉特一般被视为现代特许连锁的创始人。他于1902年邀请一些药剂师，以REXALL的名称来经营药房并且取得成功。这就是现在美国R药房连锁店的雏形。也有一种观点认为特许经营的首创者是美国胜家缝纫公司1851年这家公司为了推销缝纫机而采取特许经销方式。但直到上世纪初，随着美国汽车工业的崛起，美国汽车厂商采用这一形式扩展销售网络，这种经销方式才得到发展，使之成为20世纪60年代以来发展最快的连锁形式。

二、连锁经营的发展概况

1. 二战后连锁经营的快速发展

从 20 世纪 50 年代初到 70 年代，连锁业进入了高速发展时期。在此之前，连锁经营是以直营连锁为主的，而在这一阶段三种连锁形式共同成长，导致了连锁经营的迅速发展。在店铺形式上，超级市场连锁占据了主导地位，而百货商店连锁则处于衰退时期。与此同时，超市所特有的销售技术，如自助服务、开架售货等开始在其他形式的店铺中逐步推广。这一时期的连锁业发展的支撑技术为传真、电话、汽车运输、电子技术等。如当时美国第一个高速公路网的建成和汽车运输业的迅猛发展为连锁商业的物流配送系统提供了坚实的基础，大大方便了连锁店的运营。另外，各种零售业态的兴起又促进了连锁经营的发展。20 年代超市的出现、50 年代郊区购物中心的兴起、60 年代折扣商店的发展，都为连锁经营提供了新的思路，开辟了新的领域。在 70 年代，一些国家的政府颁布的有关连锁经营的法规，也为连锁业的发展提供了法律上的保障。在此期间，欧洲、日本连锁业已开始占据零售业的主导地位，我国的香港、台湾地区的连锁业也开始快速成长。

连锁业从 20 世纪 80 年代开始进入现代连锁商业时代。连锁经营从零售、餐饮等行业渗透到各种服务业，并且经营趋向国际化。在此阶段，折扣连锁店成为主力，仓储式销售连锁网点出现并逐步成长，专卖店也具有了相当的地位。这一时期支持连锁商业发展的主要技术是信息技术、各种 POS、MIS 系统，卫星通讯、计算机网络成为连锁店信息沟通的主要渠道。

现以欧洲主要国家连锁业的发展为例，对现代连锁商业时代做出简要的描述。英国的连锁经营在 20 世纪六、七十年代发展很快，逐步形成了巨大的垄断销售网，其营业额和从业人员均在英国占有重要地位。到 1987 年，连锁商店职工数为 149.7 万人，占整个零售业职工的 64.1%。进入 90 年代后，英国的连锁经营不断成熟、发展壮大。80% 的食品市场已由连锁店控制，而其中 5 家最大的连锁店的市场占有率已达 50% 以上。从业态上看，超级市场连锁和方便店连锁是英国连锁业的发展主流，连锁商店从地区连锁发展到国内连锁，有些已经发展成为国际性连锁企业。例如，M&S 集团（玛莎集团）有 116 年的历史，是全球百货业的主导企业之一，其经营理念是强调品质。M&S 集团在全球开设了 300 多家分店，遍及整个欧洲，在亚洲的韩国、泰国、新加坡、日本和我国的香港地区都开设了分店，并于 1997 年进军我国的上海。在欧洲，法国的连锁经营的发展仅次于英国，其特点是零售业、服务业成为连锁经营的主力军，中小连锁店数目众多，网点密度大。虽然大型连锁店的数目不多，但营业额所占比重较大，其中家乐福国际有限公司是法国最大的连锁企业。家乐福超市于 1959 年成立，它的定位是面向广大中低收入的消费者，以经营日常生活用品为主。这个层次消费者的特点是人员众多，对商品价格的高低非常敏感。因此保证商品在市场中的较低价格，就成为竞争的关键。为了使出售的商品保持较低的价格，家乐福超市一是从厂家统一大宗进货，严守付款协议，基本不做代销，不再退货；二是利用自身宽大的商场面积和丰富的营销经验，帮助一些厂家进行促销活动，以此换取更低的进价；三是精打细算，严格管理，从多方面

减少经营费用。到 1993 年,家乐福已经成为法国、巴西、西班牙、阿根廷等国家中最大的零售商。1995 年家乐福开始进入我国市场,现已在北京、上海、深圳、重庆等地开设了几十家分店。

在国际上,连锁业发展至今,主要有以下几种连锁形式:

一是超级市场连锁:超级市场在美国等地是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、自助服务为特点,主要经营杂货和食品两大类。20 世纪中期以后,现代连锁经营在发达国家普遍成功。连锁经营和超级市场被称为现代流通革命的两大标志。二是折扣商店连锁: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、家具、玩具、五金交电、运动器材等,有些也少量经营食品,包括快餐、糖果饮料等。折扣商店经营的大多是大众化商品,价格低廉,适合平民消费。在美国,折扣商店的面积平均为 9000m²,比超级市场大两倍以上。三是仓储式商店连锁:也叫平价俱乐部,是美国近 15 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,其主要特色是会员制。仓储式商店设施相对简单,以库为店,内部极少装修,开架售货,价格低廉。四是超级购物中心连锁:其特点是规模大、品种全,经营的品种包括了超级市场的食品类和折扣店的非食品类,营业面积一般四、五倍于超级市场。在美国,平均每个店的商品达到 14 万种左右。超级购物中心也是近 10 年来在零售业中出现的新连锁形式,虽然时间不长,但发展很快。五是百货商店连锁:百货店一般按商品类别划部门,实施分别管理,一般以经销服装类商品为主,以较高价格经销服饰、百货、室内用品、文体用品等。其价格带较宽,属于多品种大量销售的店铺。百货连锁店在国际上十分盛行,竞争激烈。六是便利商店连锁:便利商店是以经营食品、日用杂品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,给居民提供多方面的方便。

除此以外,在旅店业、餐饮业、药品行业的经营也基本实现了连锁化。目前,在发达国家,连锁经营一般要占市场份额的 40%~70%。现在,全世界连锁经营的销售额已经占全球销售额的 60%~70%。从 2000 年世界零售业 50 强的排位中我们可以看出,在国际范围内独领风骚的零售业态也是以连锁化方式经营的超市和大型综合超市。比如,家乐福在与普罗蒙德斯合并后,实力跃居全球第二位。

2. 连锁经营的发展趋势

虽然连锁经营在过去的几十年中取得了辉煌的成绩,但今天的连锁业仍在不断地发展和完善之中,连锁业的发展趋势可以从两个方面进行探讨:①从全球通路竞争看连锁发展趋势:企业竞争不再有国界,企业必须学习跨国合作;掌握末端通路的企业占有绝对优势;没有通路,制造商生存困难;企业借助同业或异业通路整合提升;区域授权的连锁经营快速成长;②从行销趋势看连锁发展趋势:生产导向,谁掌握生产,谁是赢家;顾客导向,注意顾客声音及需求;竞争者导向,不只注意顾客声音及需求,还需注意竞争者的动向;整合策略导向,不只注意竞争者的动向,还要结合更多的竞争者共创利益。

3. 当今世界连锁商业发展的新动向

(1) 在连锁经营的三种形式中特许连锁发展最为迅速

特许连锁是直营连锁发展到一定阶段后所产生的更高级的商业业态。特许连锁经营是一种知识产权的总体转让，它不仅包括商标、专利，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方式以其独特的经营机制显现出强大的生命力，一产生便迅速发展。特别是随着全球经济一体化、贸易自由化的发展，特许经营已逐步向多行业、市场化趋势发展。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起来的，目前麦当劳在世界上 300 多个国家建立了 2.5 万个加盟店。在当今世界，不论在哪个国家和地区，特许经营都发挥着越来越重要的作用，在营销中占有越来越重要的地位。美国是当今世界上特许经营发展最领先的国家，同时也是最大的特许经营体制输出国。加拿大、日本、法国、德国等国家也是特许经营十分发达的国家。

特许经营之所以能够发展迅速，长盛不衰，既有客观经营动力的支持，又与特许经营的特殊操作机制、商标品牌的作用、特别的技术手段以及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。以特许经营方式展开的经营组织能够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，加盟店在特定的时期享有使用总部商标、商号、产品和经营技术来从事经营活动，并得到特许人提供的信息、知识、技术和培训等服务。尤其是特许人传授业务经营和成功的运作方式，能够帮助受许人解决创业过程中的许多问题，使其在缺少运营经验和技术的条件下也能较为顺利地开始经营。因此，在总部已有一定的商誉和市场份额、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，依据对商业形式的判断，用特许经营的形式广泛地吸收加盟者，能够迅速壮大实力，形成有特色的销售网络，快速实现规模效益。由于特许经营是多元的投资主体，其发展不受总部资金实力的限制，扩展速度很快，并能调动分店的积极性和主动性，在发展中给总店和分店都带来诸多益处，因而成为当今连锁经营的主要形式。

特许经营对总店来说，可以在商誉、货源及吸引购买力方面实现良性循环，总店无需更多的投资就可以获得大的发展，能在短期内实现量的扩张和增加市场份额。在扩张中总店只承担商誉风险，不存在投资风险和经营风险。特别是在分店经营不善或行为违约时，总店可以果断地终止特许权的转让。同时，发展分店的过程是总店不断完善自身管理和规范的过程。在一个成功的连锁体系中，总店在发展分店的过程中，其自身的管理制度和服务规范会得到锤炼，日趋成熟和完善。

特许经营给分店带来的好处是：可以利用总店的商誉，迅速发展，增加竞争优势，提高销售额和利润，如果分店是部分店面取得特许经营权，还可以对其他未加盟的经营面积的销售产生积极影响；分店会得到总店技术和经营上的指导和帮助，经营风险减少；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低廉；分店无需广告支出，只需相应地配合总店的宣传；分店在接受总店的监督和培训过程中，在服务水平上会快速提高，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，有利于更快地提高管理水平。

不少经营者对特许经营的某些方面有顾虑。比如想做盟主的企业担心把运作指南做出后别人盗用怎么办？其实很简单，你看麦当劳，它的运作指南可能已被许多人盗用，您要搞一个和它一样的店很难吗？薯条、汽水、面包、巨无霸是不难的。它为什么这么强？它为什

么做得好？是它规范得很严格。消费者知道，走进世界上任何一个地方的麦当劳都能在优雅的环境中享受干净卫生的食品和温暖的服务。麦当劳的知识产权是不让人侵犯的。它对加盟者有承诺，你跟着走肯定没事，而且转让时一定可以赚一笔钱。“我的价值每天都在提高”要给加盟者这样的信念。美国的汉堡包其实没什么，也就是一块牛肉，夹到面包里。我们中国小吃这么多，做成快餐好好包装一下，一定大有作为。新加坡政府把特许经营作为国策，从根本上讲，是因为特许经营能有效地提高生产力，提高整个社会产品的品质，提升服务业的水平，进而促进整个社会的经济效益。新加坡政府对特许经营事业提供了可观的财政支持并正在努力使新加坡成为亚太地区国际特许经营的中心。

奈斯比特把特许经营称做“21 世纪最主要的商业经营模式”。在美国，特许经营的基本原理和构架已被形形色色、规模各异的行业和产业所应用。从零售业到家政服务；从税收和会计服务到汽车服务；从一块甜点到一个物业；特许企业销售的产品和服务是如此不同。1998 年，美国的特许经营额达到 8000 亿美元，占到全美商业零售总额的 40% 左右，美国国际特许协会宣称，到 2001 年，美国的特许经营额有望突破一万亿美元。

特许经营对一个国家的经济发展所发挥的作用，首先表现在对小企业的整合上，这一点在发达国家已经得到证明。不能否认小企业在服务业中的主导地位，因为商业服务业大都属于投入少、劳动力密集的产业；同样也不能否认小企业对经济发展和社会稳定所做出的贡献，因为小企业吸纳了社会一大部分的就业人口。但是随着经济的专业化、集约化和市场竞争的加剧，传统的单体运营的小企业是没有多少生存余地的。

特许经营为小企业提高竞争力和生存能力提供了机会：当一个小企业加盟一个特许体系时，他购买的是一套经过实践验证的、长期形成的经营模式。任何一个新企业都会因探索和失误付出时间和资金的代价，而这套经验会帮助企业减少这方面的损失；现代社会的消费者品牌意识很强，但大多数小企业都无力开展批量采购、做大量的广告宣传。成为一个特许体系的成员后，他便可以充分享用特许者的采购、品牌优势。虽然难以确切计算加盟与单体企业的存活率，但下列数字至少可能得出一个结论，加盟企业的生存能力要明显强于单体企业。美国商务部统计的数字，1971 年至 1996 年，特许企业平均每年有不足 5% 的加盟者终止了经营。与之相比，美国小企业局的报告称，小企业创建 5 年后还在继续经营的只有 35%。

特许经营对小企业的促进无形中提升了这些企业所在行业的整体服务水平。在西方发达国家，零售、餐饮、汽车服务、房地产经营服务、商业服务、休闲娱乐、家政服务、旅馆等小企业密集的行业，特许经营已成为主导性的经营模式，其中的佼佼者店铺数都以千计，最多的达到了两万多家。依靠特许经营，这些不起眼的小买卖跨入了全球 500 强。

我国特许经营是从零售和餐饮开始起步的，而国外特许经营的初始阶段基本属于产品商标特许，如福特汽车的特许经销网、石油公司的加油站、可口可乐的授权装瓶等等。到了 20 世纪 50 年代，以麦当劳、肯德基为代表的“现代特许”——经营模式特许才开始普及。我国的商业服务业在发展连锁经营时引入了国外现代特许的概念，特许经营对促进我国连锁超市和老字号餐饮连锁企业的发展起到了积极的推动作用，在开拓市场、扩大销售中已显示出特有的优势。近两年，经过政府、企业和社会各界的大力倡导，特许概念正在全面普及。在商业服务业市场，除了零售业与餐饮业，其他领域如汽车销售、干洗、专业店、专卖店等也

涌现出一批利用特许方式获得超常规发展的特许连锁企业。实践证明，特许经营在拉动内需，促进经济发展的作用已经为人们所认同。我们相信，特许经营对中国经济的贡献将不可限量！

美国的特许经营体系从 50 年代起得到了迅猛的发展。其中经营模式的特许经营的发展对 50 年后美国特许经营的发展起到了主要作用。1972 年只有 189640 家加盟店，销售额为 179 亿美元，而 1988 年则猛增至 368458 家加盟店，销售额达 1188 亿美元。销售额增长了 6.62 倍，加盟店的数目增长了 1.94 倍。在同一时期的特许人数目从 1972 年的 909 个增至 1986 年的 2177 个。特别从 1992 年美国商务部对特许企业所做调查得出的以下数据，更让人一目了然。全美特许经营的营业额 1992 年比上一年增长 13%，其中经营模式型的特许经营增长了 14.8%。经营模式型的特许经营分支店数目增加了 10.5%。经营模式型的特许组织中，有三分之一在国外拥有直营店或加盟店，而且这个比率有逐年增加的趋势。商品商标型的特许经营，不论在分支店数目及年营业额方面都没有大的增长，如店铺数 1991 年为 230549 家，1992 年为 234956 家；年营业额 1991 年为 3028 亿美元，1992 年为 3062 亿美元，其年营业额占特许经营总营业额的 60%。并且其中 34.6% 的特许分店是 1991 年和 1992 年签订合同的；而 11.3% 和 13.6% 分别是 1990 年和 1989 年签订的。由此可见，大部分加盟店都是最近几年才加入的，特许经营的观念越来越为美国民众所接受。

欧洲的特许经营萌芽较早，20 世纪 20~30 年代，在法国首先出现的卢拜毛公司、企鹅商业网及高里斯·萨劳梅公司就是欧洲特许经营的雏形。但由于特许经营的组织管理尚未系统化和规范化，这种形式在当时并没有普及开来。欧洲特许经营真正的发展高潮是在 70 年代以后，随着美国特许经营组织向欧洲的大肆进军，欧洲本土的特许经营也开始成长起来。1972 年 9 月，一个非盈利性的国际协会在法国巴黎宣告成立，此国际协会被命名为“欧洲特许权联合会”，简称 EFF。EFF 本着在欧洲提倡和促进特许经营活动的精神，通过有针对性的开展各项活动，积极宣传特许经营知识，维护各成员的利益，加强各成员之间以及外部之间的交流和合作，制定特许经营道德准则，为特许经营在欧洲的开展起到了非常重要的作用。进入 80 年代，欧洲的特许经营呈现了蓬勃发展态势，其发展速度在一些发达国家甚至超过了其他两种连锁形式。英、法两国的特许连锁在 80 年代均进入成长期。英国从 1984 年至 1992 年，特许经营加盟店由 9000 家发展到 1.8 万多家，从业人员由 5 万人增加到 15 万人，特许经营营业额在 1987 年达到 31 亿英镑，比 1981 年的 6.7 亿英镑增长 3.6 倍；法国 1971 年仅有特许加盟店 7500 家，1992 年增加到 2.1 万多家。目前，欧洲的特许经营正从量的增加转向质的提高，并逐步走向世界各个角落。

60 年代初，特许经营从国外引进到日本。1963 年，经营西式糕饼咖啡商店“不二家”的成立，标志着日本第一家特许系统正式出现。1970 年，日本大阪举行万国博览会，由于国外、特别是美国的连锁行业极为看好日本市场，这次会议促使许多海外大公司包括麦当劳、肯德基等进入日本，并在短期内获得迅速发展。随着日本经济的飞跃发展，市场竞争日益激烈、土地征用困难、土地与建筑费用飞涨、资金短缺和劳动力负担加重、企业经营者追求规模效益的要求越来越强烈，在这种情况下，特许经营的优势开始被人们所认识，直营连锁的发展也逐渐退位于特许经营的发展。一些开发新商品的饮食服务企业采取特许经营形式谋求事业的发展；一些大型流通企业以经营多角化为目标，把特许经营作为附属企业、作为母体

企业的加盟店来扩张自己的势力；一些正规连锁企业也在直营连锁的基础上引入特许连锁形式招募加盟。80年代中期到90年代初，特许经营在日本更是呈现出蓬勃发展态势。尽管这段时间日本整体经济不太景气，企业收支恶化，失业率上升，消费大幅回落，加上日元汇率急升，零售业乃至整个第三产业均不同程度地受到影响，营业额不断下降，企业破产倒闭呈增加趋势，但特许经营却一枝独秀、异军突起，发展势头强劲。目前，日本共有730家特许经营企业，分店总数已达13万多家，日本特许经营发展速度相当快，而且所涉及的领域也越来越广，已从原来的零售业、餐饮业两大行业向服务业全面拓展，诸如清洁服务、旅馆、租赁、补习班、快速冲印、美容美发、健身、房屋中介等行业都有颇佳的表现。

70年代，随着连锁经营知识的普及和人们对规模效益的认可，我国台湾地区出现了一批规模较大也较正规的连锁店，如“尖崎蛋糕”、“三商邮购百货”、“正章洗染”等。其中“正章洗染”在这一时期第一个试行了特许加盟经营，两年内成立了100多个直营店和加盟店，充分显示了特许经营的魅力。80年代以后，随着国外大型特许企业如麦当劳汉堡包、肯德基炸鸡等进军，台湾地区特许经营也迅速成长起来，尤其是在中式快餐业。1983年西式快餐进入台湾地区以来，一直以其卫生、科学、方便特点受到年轻人的欢迎。而中式快餐也不甘示弱，将自己的形象定位在卫生、便宜与传统风格上，以特许经营方式加速拓展业务。开发出卤肉饭、排骨饭、牛肉面等传统小吃，很快便赢得了既讲卫生又喜欢传统风格的台湾市民的青睐，到90年代终于超过了西式快餐的发展规模。当然，中式快餐的发展过快也暴露了一些问题，如总部控制的力度不够，加盟店不受总部指挥，各行其是，销售能力较弱，促销手法单一，新产品开发较慢等，但可以这样说，没有特许经营，便没有中式快餐今日的地位。台湾地区特许经营在其他方面也有不俗的表现，如食品零售业。“民以食为天”由于食品业不受经济状况的影响，因而许多加盟店纷纷看好食品加盟，使食品业成为台湾地区特许经营的热点行业。又如房地产业，1992年度，台湾地区房地产业的头条新闻是龙头企业太平洋房屋开始试行特许加盟体系。由于几家大公司也相继投身于连锁加盟，一时之间，“加盟连锁将取代直销成为主流”的传闻成为人们关注的话题。此外，在电脑业、服饰业等，特许经营也同样表现出色。

现在，我们以特许经营在香港特区的发展历程为例，进行比较详尽的分析。

由于历史原因，我国香港地区在社会发展中融入了许多西方文化，再加上香港地区与内地之间频繁的经济、贸易、文化交流，使得香港地区逐渐发展成为联结中西方文化的枢纽。正是这个原因，香港地区的许多投资者成为众多国际著名品牌的区域特许经营授权商，然后再由其在内地寻找合作伙伴，建立加盟店。这些品牌包括必胜客、肯德基、宜家家居、富卓杰儿童电脑教育等。特许经营在香港地区的发展经验，或许能为内地的投资者更快地与世界接轨、少走弯路提供一些有益的借鉴。特许经营何时在香港地区开始已难追溯，但特许经营在香港地区的发展并不急速，而是稳定增长。1992年，香港总商会察觉“特许经营”对促进香港经济具有一定的潜力和优点，于是在同年建立了香港特许经营权协会，以促进香港特许经营的发展。根据协会的统计资料显示：到1998年底，香港地区共有111个特许经营系统，总店数达到2400个，遍及服务业的各个领域。在过去的一年里，社会人士对特许经营的兴趣大为增加，1997年的金融风暴导致失业率上升，从而激发一批“打工仔”走上创业之路。当时占香港地区所有企业九成以上的中小企业极需资金巩固自己和抵御经济衰退，特许经