

第一章

品牌连锁概述

第一节

什么是品牌连锁

◆连锁经营的概念

连锁由英文单词 Chain store 翻译而来 是在 19 世纪末产生，于二战后确定下来的。西方把连锁经营组织定义为单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织。

连锁经营是目前世界上很多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式和组织形式。而连锁商店则是这种经营模式和组织形式的存在方式。连锁商店指经营同类商品和服务的若干企业在核心企业的领导下采用规范化经营，实行共同的经营方针，

一致的营销行动 实行集中采购和分散销售的有机结合 实现规模化效益的联合体。美国贸易法规定：至少有在一家总店控制下的 10 家以上经营相同业务的分店称之为连锁商店。而美国《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为由两个或两个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成，一般是大规模的零售商。

◆ 连锁经营的特征

连锁经营与传统的商业组织形式相比 具有以下三个基本特征：

1. 多店铺组织

由一个总部和若干连锁分店组成的形式被称为连锁经营。我国《连锁经营管理规范意见》也规定 连锁店应由 10 个以上门店组成。这些门店就像一条锁链相互连接在一起 所以称为“连锁商店”。其特征如下：

(1) 经营同类商品或提供同类服务是连锁门店的基础。如超级市场的主力商品是“生鲜食品”便利商店的主力商品是“便民服务”专卖店的主力商品是具有著名品牌的系列商品等。假如把经营不同商品的店铺组合在一起实行连锁经营 就很难实现标准化管理和规模效益。

(2) 连锁总部和连锁门店有不同的职能 各司其职。连锁门店是直接面向顾客的经营单位 销售与服务是其基本功能 连锁总部是为连锁门店的经营活动提供必要条件、并指导与监督连锁门店的管理单位 其基本功能是规划设计、服务指导、监督调控。如果门店要专心致力于做好销售服务工作 则一个功能完善的总

部是必不可少的 因此实行连锁经营的基本条件是“健全总部”。

(3)按合作程度和产权关系 多店铺组织可分为三个基本类型 即“直营连锁”、“特许经营”、“自由连锁”。直营连锁是总部直接投资或控股形式下的组织形式 特许经营和自由连锁则是以独立产权为基础的加盟连锁形式。特许经营称为“授权加盟” 偏重总部与门店之间的纵向关系。自由连锁称为“自愿加盟” 偏重门店之间的自愿合作关系。

连锁商店在概念上具有四个鲜明的特征：

(1)经营理念的统一。经营理念是连锁企业的灵魂，是企业经营方式、经营构想等经营活动的基础所在 连锁商店 作为一个成员店 不管其规模大小 地区差异 都必须持有有一个共同的经营理念。该理念在消费者消费的过程中体现在所有物质和精神环境给人的感觉上一定让顾客满意。即为消费者提供“优雅的消费环境”、“快捷的服务”、“衷心的关怀”、“流行的消费”。

(2)经营管理的统一。连锁商店接受总店的标准化统一管理 实施统一的经营战略、营销策略等。

(3)商品和服务的统一。连锁商店各店铺经营的商品都是几经挑选 按消费者的消费习惯而作的最佳商品组合 并不时更新；提供的服务也经过统一严格的规划 对所有店铺的服务实行标准化 使消费者对连锁商店形成稳定的印象 即消费者无论到哪家店铺 都保证可以享受到连锁商店所提供的一样的商品和一样的服务。

(4)经营商标及企业识别系统的统一。连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象，这种统一的企业识别系统和经营商标 在有利于消费者识别的同时 使消费者产生认同感。

连锁商店就是在上述四个统一的条件下 形成专业化管理及集中规划的经营组织原理 利用充分结合效应原理 使企业加快资金流动效率 增强讨价还价的能力和市场竞争能力 使物流综合配套自成体系 从而取得规模效应。

2. 网络化流通

从业务营运角度来分析 网络化流通是连锁经营多店铺组织形式的实质核心。连锁公司通过对上游企业的控制建立供货网络 通过门店扩张控制最终市场 并通过信息网络把两者有机地连结起来。综上所述：

(1) 连锁经营成功的基础是销售网络的扩张。首先，为实现连锁经营的盈亏平衡 必然要求构成销售网络的连锁门店的数量达到一定的规模。如果门店数量达不到基本规模 连锁经营就无任何优势可言。其次 连锁公司的形象对吸引最终消费者具有极为重要的作用 而树立企业形象的基本途径则是通过门店的销售服务 门店越多 形象的影响力就越强。最后 门店数与销售量成正比 销量与商品的吸引力成正比 所以更容易得到厂商强有力的支持。

(2) 供货网络的完善是连锁经营利润的重要来源。构成供货网络的几个要素是 统一采购 集货、加工、补货管理及配送 这些活动不但是为了确保商品质量和持续不断的商品供应 而且还能创造利润。第一 集中统一进货能避免或减少分散采购时普遍存在的的经济行为 以降低进货成本。第二 以大规模的销售网络为交易条件 可以获得巨额的“通道利润” 如上架费、广告费、促销费、堆头费等。第三 实行产加销一体化或定牌监制 能在保持低价销售的前提下实现高毛利与高利润。第四 通过提高供货网

络的效率 能减少商品库存 加快商品周转 提高现金流量的利用效率 为连锁公司增加大量资金利润。

(3)信息网络是确保销售网络与供货网络协调平衡的关键。首先 供货网络的一切活动都必须以高效率的销售网络的信息反馈为导向 否则就会降低供货网络的效率 即以信息流指导商流与物流。其次 管理大规模的供货网络和销售网络必须采用现代化的信息技术 否则就难以实现高效率的信息反馈。还有就是经营系统分析的原始信息才能更有效地发挥其应有的作用。

3. 标准化管理

标准化管理是多店铺组织与网络化流通的重要条件 其目的是为了保证连锁门店的统一形象 保证商品质量和服务质量 简化管理工作 提高管理效率 并严格降低人为因素对经营管理可能造成的不利影响。对标准化管理的理解主要有以下基本要点：

(1)标准化管理。标准化管理方式有四层含义：①建立标准；选择合适的人员；③按标准对这些人员进行培训；④把标准与掌握标准的人结合起来 以创造出效益。

(2)推行标准化管理。推行标准化管理应了解以下基本原则：①要把个人的经验升华为集体的经验，即从实践中总结并积累经验 并用科学的方法将经验上升为可形成书面并可传授的标准。坚持三个方面的结合 即“凡是要做的都要写到 凡是写到的都必须做到 凡是做到的都要有效”。实施标准化管理应强调合理性、渐进性和实践性。标准的合理制订要与有效的贯彻实施相结合。

(3)标准化管理的内容。连锁经营的标准化管理应包括经营管理活动各个方面，其主要内容是：①企业形象的标准化；②营业

状态的标准化 ③作业活动的标准化 ;④管理活动的标准化。

(4) 标准化管理可依据标准。对连锁公司而言 首先可以参照 ISO9002 或 ISO9004—2 国际标准建立质量保证体系或质量管理体系, 并根据企业的实际情况建立连锁经营管理体系。

◆连锁经营的实质

连锁经营是一定社会条件下的产物, 现代大工业的飞速发展 物品的极大丰富 及消费者的消费理念、消费习惯的转变及流通业的整合 使连锁经营这种经营方式发挥了巨大的作用 而连锁经营的实质就是将社会化大生产的基本原理运用于流通领域, 达到增强合作能力和获取规模效益的目的。

1. 连锁经营体现了商业经济增长方式转变的要求。连锁经营这种制度安排 有利于组织内部的优势互补 资源合理利用 更促进了经济结构的优化。连锁经营有利于规模经营 以规模求效益 连锁经营是由大规模生产方式决定 是大流通代表性的形式。连锁经营有利于最新科技成果在商业领域的迅速应用 信息技术的发展为流通业带来的机遇 使信息流在企业中快速准确完全流动。连锁经营有利于商业企业的科学管理, 连锁经营通过店名、店貌、商品、服务的标准化、采购、送货、销售、决策、经营的专业化、商品购销、信息收集、广告宣传、员工培训、管理规模一致等把复杂的商业活动简化分解 使商业成为一种易于管理的技术密集型经济活动。从现在的情况看 连锁经营在未来的发展中可适用的经营技术大致有 柔性销售技术、逆向组合技术、生物工程技术、电子商务技术等。

2. 连锁经营与现代化生产的第一个效应 在于它把专业化经营和分解化开店完美结合 零售业在适应生产专业化的同时 也使经营活动适应分散化、多元化的消费特点 连锁商店正是通过众多网点的分散化和其商品经营、销售服务和企业管理标准化的统一 现代化大生产与商业经营规模化及消费需求多元化、个性化的完美结合。

3. 连锁经营与现代化生产相适应的第二个效应 在于将集中化运货与分散化销售连接起来 传统的零售商业同时承担买卖两种工作 而连锁商店则将两种职能分开 总部集中进货,一方面最大成本降低 同时使总部采购专业的水平提高 而各成员店分散销售 也充分享受到集中进货的低成本优势。并在此前提上 根据市场竞争状况和消费者习惯 制定较为灵活的市场战略 可以通过近距离经销和服务建立和消费者的感情纽带 使消费者增强对成员企业整体实力的信心。另外 商品销售情况能以最快速度传递给总部 使总部能对市场的变化及时作出反应 调整市场策略。

连锁经营的基本目标与社会效应

1. 连锁经营的基本目标

为了增加利润 每个企业都希望尽量的扩张 以此来提高自己产品的市场占有率 进而形成规模优势 稳固自己市场中的地位。连锁经营的基本目标就是追求规模效益 它不仅迎合了企业扩张的心态 同时也摆脱了传统经营方式对其获得规模效益的负面影响。

规模效益一般是指工业生产中产出总量增加与投入要素量增加之间的比例关系。其内在规律是当生产规模较小时，扩大投入要素量能使产出总量增加的远远大于投入要素量增加的倍数，这种现象称为规模效益递增。这时扩大生产规模可以大大提高企业效益。当生产规模扩大到一定程度时，仍然继续增加投入要素量，就会使产出总量增加的倍数与投入要素量增加的倍数基本相等，这种情况称为规模效益不变。这时扩大生产规模虽然能提高企业的总收益，然而并不能提高企业的经营效率，只能保持原有的收益/成本水平。当生产规模的扩大超过了一定的度，如果继续增加投入要素量，就会出现产出总量增加倍数小于投入要素量增加倍数的情况，这种情况称为规模效益递减。这时扩大生产规模就会降低企业原有的收益/成本水平，甚至有可能降低企业经济效益的绝对水平。

所以，企业为了避免出现规模效益递减的状况，使投入要素发挥的效益最大化，就应该是一定生产规模范畴内的规模效益。所以，当一个工厂的生产规模发展到一定程度，而该产品的市场需求量仍在增加时，要继续扩大产量，一般都通过建立分厂的途径来解决供需出现的问题。首先运用这种办法的是美国的福特汽车公司，其后，如美国的可口可乐公司以及其他一些大公司也纷纷采用这种方式，效果明显。分厂制的创立标志着生产企业连锁经营的开始。

在零售业、餐饮业和服务业还存在着另一种影响有效地实现规模效益的传统经营方式，就是小企业的分散经营。小企业虽然广泛地渗入各个有购买力的市场，能以灵活应变的手段适应消费者的需求变化，但是传统的小企业大多数是以分散经营

的形式存在的 其经营能力不高 服务水平参差不齐 各家单一作战 相互竞争 你死我活 所以也难以适应社会化大生产发展和现代消费需求的变化。

由于连锁经营能实现专业化经营和分散化设点相结合，集中采购与分散销售相结合，从而解决了规模与消费分散性之间的矛盾 摆脱了规模经济中的传统束缚 使企业获得新的发展机会，所以大多数企业走上连锁经营的道路。

大企业通过自己投资开设连锁分店或专卖权转让等方式而逐渐形成了连锁经营网络以后，对中小企业经营构成了很大威胁，最终也导致许多中小企业逐渐走上了连锁经营的道路。

2. 连锁经营的规模效益和社会效应

一般通过两种方式来实现商业经营的规模效益。一是追求单体卖场规模 如发展大型的百货公司、综合性的超级市场、购物中心等等；二是追求整体经营规模最大化，即通过广泛布点、组合经营、分散销售来实现规模效益。连锁经营所采用的是第二种形式的规模经营，其最明显的优势在于能有效地解决规模经营与消费分散性之间的矛盾。区域上相对分散的众多连锁店深入消费腹地，适应了消费的分散性、区域性和多中心化等特征 另外 连锁公司之所以具有下述经济意义和社会效应是因为连锁公司的统一管理能将分散性、小规模的商业机构组合成为一个规模庞大的销售系统，形成在集中前提下的分散和分散基础上的集中的规模经济格局。

(1) 整合效应

整合企业的市场行为。连锁公司可以把分散的零售商组成一体 用统一的质量标准、服务水平以及价格管理准则等 去

指导、监督规范和调控所属企业的市场行为 使其趋向公平、合理、规范和有效 从而提高了市场的组织化程度 增大了市场竞争力，增强了消费者的信心和满意程度。连锁经营的整合效应不仅体现在零售环节上 它对制造商、批发商、原材料供应商等亦具有整合效应 连锁公司可以利用自身的经营优势 影响供应商依据消费者的需求和连锁公司的经营需要来设计开发产品，进而使市场的流通体系形成以消费方向为导向的市场格局。

提供统一的消费模式。连锁经营能为消费者提供标准化的商品和服务，从而为消费者建立统一稳定的消费模式。如麦当劳速食店 公司向客人承诺 无论在何地的麦当劳速食店吃汉堡包 其大小、分量、质量和味道完全一样。这种统一的消费模式每天吸引着 2800 多万名顾客光临 使其年销售额达到 250 多亿美元，并且逐渐成为美国文化的一个重要组成部分。因为统一的消费模式事实上规范了消费者的消费行为，这种规范虽然与消费的多样性和差异性存在着一定的矛盾，然而它大大简化了消费者的购买过程 消费者在决定购买之前无须进行比较、分散和选择。随着生活和工作节奏的加快，消费者在购物过程中更注重省时、简便和可靠的质量 以便有更多的时间去学习、工作或享受。统一的消费模式之所以受到消费者的普遍欢迎，因为他正好迎合了这一消费潮流。

(2) 共享效应

技术服务。连锁公司能为连锁店提供一系列技术服务，像统一采购、集中配送、资金融通、财务指导、商店设计、商品陈列、业务培训等等。对于公司总部而言 只要设计出一套标准化的模式就能普遍应用，大大降低了公司设计成本。对连锁店来

说 由于公司总部能提供良好的技术服务 精简了连锁店的经营业务，从而能使连锁店实行简单灵活的经营。

企业形象。连锁店采用统一的企业形象，拥有比其他独立企业较高的知名度，其产品和服务更容易进入其他独立企业不易触及的市场。因为品牌的高知名度，消费者比较容易信任和接受 进而有较高的购买意愿。因此 连锁公司一旦创立了良好的企业形象，便能使所有的连锁店都共享由此带来的效益。

广告宣传。广告对商业的重要性是众所周知的，然而并不是每一个企业都有能力支付巨额的广告费用，特别是独立经营的小规模商店，一般都没有能力在大众传播媒介做广告宣传。连锁公司的广告宣传一般都由总部统筹规划，费用由各连锁店分担 所以连锁公司的规模越大 就越有能力进行广告宣传。连锁店能在其中获益的原因是连锁公司庞大的经营规模为进行广泛的广告宣传提供了条件，使整体的广告宣传费用大大缩减。

(3) 扩张效应

较低的投资风险。因为连锁经营所追求的是整体的经营规模 单体经营规模不需要大 无论在建立、改组及经营风险等方面都比大规模的单体经营具有更强的适应性、灵活性和简便性 因此其规模的扩张也就比较容易。另一方面 因为消费者比较容易认同统一的企业形象 因此 各家连锁店的投入期就比较短，甚至一进入市场就可能立即被消费大众所接受。还有就是，由于连锁店以连锁总部的技术服务为后盾，经营的成功率较高，而投资风险较低。

标准化的扩张。国际上一些著名的连锁公司大部分是在 20 世纪 50 年代以后建立的，在短短的几十年时间里，他们的连

锁店已发展到了几千家，甚至上万家。其关键原因在于标准化。有了一套标准化的经营模式和经营技术，就能使连锁公司的经营规模像细胞分裂那样迅速扩张，而且每一家连锁店都能够保持一致。经营扩张所需要的资本主要来源于四个方面：一是自有资本的直接投资；二是向金融机构借款；三是连锁公司转制为上市公司，通过发行股票筹资；四是通过特许连锁吸引投资者直接投资经营。发展特许经营和发行股票是现行国际连锁经营最重要的两种方式。

广泛地吸引合作者。由于连锁经营具有统一的企业形象、良好的企业商誉、广泛的销售网点以及巨大的销售数量，因此能广泛地吸引供应商、中间商和投资者，并积聚大量的资本，于是为连锁经营业务的扩张奠定了坚实的基础。

◆ 连锁经营的主要类型和特点

每个国家发展连锁店的方法都不尽相同，然而从经营管理体制和资产关系方面划分，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，在总部的直接管理下统一经营。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统一管理领导 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。

直营连锁的基本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: 有明确的管理和长期规划 具有一个的批发功能和多店铺销售的效率 有较强的议价能力 具有广告优势; 便于计算机统计分析。

不足之处在于 缺乏灵活性 需要大量的投资支持 限制个人的独立性。

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营事业体。各加盟店各司其责, 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。仅仅在经营活动上与总部有着协商和服务的关系, 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, 然而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 即保留着各自的独立性 又拥有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。其优势是灵活性较强，各店自主性强，主动性高。但是统一性差，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，自由连锁就可以在某种程度上转变为特许连锁。

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。通常主导企业的地位是总部，而加盟者的地位则是加盟店或特许分店。

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。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，加盟店一定要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、服务和营业系统以契约的形式授予加盟店在规定地区的经销权和营业权。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。例如可口可乐公司与其装瓶厂，汽车公司与其零售部件厂，为了联合和规范市场往往也采用特许连锁的经营方式。

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“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。

三种连锁形式的共同之处是：

第一，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。第二，每个连锁体店均由多家店铺构成，有一个中心店总部作为统一的组织机构进行管理。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：

首先所有权不同。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。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。

其次，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。

最后，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、提高效率的要求 同时 是加盟者尽快发展事业的需要。

◆ 连锁经营与传统商业经营方式的区别

连锁经营与传统商业经营方式有很大的区别。

1. 连锁经营不同于传统的单店经营。单店指独立经营的店铺 重视特色经营，一般规模较小 经济实力较弱 抗风险能力不强 而连锁企业则兼有大企业和子店铺的两方面优势 通过总部把各个店铺有机结合在一起，实现规模经营。

2. 连锁经营不同于分店式经营。连锁企业采用统一进货、

统一经营、统一管理 所辖店铺都执行总部统一制定的经营管理规模标准的经营形式。而分店一般靠总部投资，各分店独立经营 尽管各店牌子相同 但不一定要求统一管理 分店具有较大的自主权和灵活性。

3. 连锁企业有别于商业企业集团。在经营体制上，一般商业企业集团 通常不要求各成员企业实行统一经营 不像连锁店那样标准化设计 有相同的商品结构和服务规模 恰恰相反 它们一般依靠差别化的经营，使各个成员企业有不同的经营范围和方式 形成优势互补。在企业管理上 企业集团的每个成员都是独立的法人 可以独立地从事经营活动 连锁企业则不同 连锁商店总部和店铺在专业职能上形成明确的分工，例如各店铺主要从事销售 而总部负责经营管理、人事安排、营销、采购等活动，所以总部与店铺各司其职，各负其责，关系密切。

表 1.1 连锁经营与传统商业经营的区别

经营方式	连锁经营	传统商业经营
定 义	即公司连锁，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模式由总部投资兴建的分店较此种分店具有较大的自主权。
特 点	1. 分店必须有统一的经营风格。 2. 分店不独立 与总部具有协作关系 特别强调总部与分店的互动关系。	1. 分店都独立运作，没有形成统一的经营风格 2. 偏重于差异化经营。