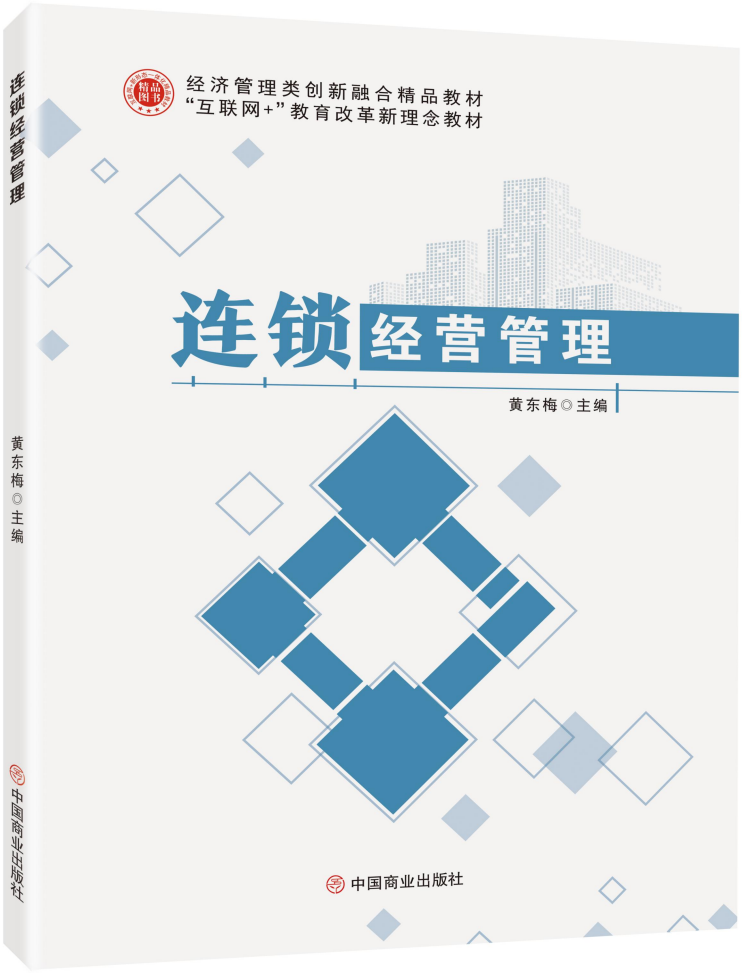
连锁经营管理



类目：经济管理类
书名：连锁经营管理
主编：黄东梅
出版社：中国商业出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5208-3352-3
使用层次：通用
出版时间：2025 年 6 月
定价：48.90 元
印刷方式：双色
是否有资源：有

责任编辑：郑静
封面设计：万典文化

连锁经营管理

ISBN 978-7-5208-3352-3
定价：48.90元

连锁经营管理

黄东梅◎主编

中国商业出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

连锁经营管理

黄东梅◎主编

中国商业出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

连锁经营管理

黄东梅◎主编

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

连锁经营管理 / 黄东梅主编. -- 北京 : 中国商业出版社，2025. 6. -- ISBN 978-7-5208-3352-3

Ⅰ. F717.6

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025CY2625 号

责任编辑：郑 静

中国商业出版社出版发行

（www.zgsycb.com 100053 北京广安门内报国寺 1 号）

总编室：010-63180647 编辑室：010-83123574

发行部：010-83120835/8286

新华书店经销

唐山唐文印刷有限公司印刷

*

880 毫米 ×1230 毫米 16 开 16 印张 375 千字

2025 年 6 月第 1 版 2025 年 6 月第 1 次印刷

定价：48.90 元

* * * *

（如有印装质量问题可更换）



Preface
前言

在当今社会，连锁经营模式已经成为一种被广泛采用的商业管理方式。它不仅帮助企业实现了高效运营和市场扩展，还为消费者提供了稳定且高质量的产品和服务。无论是日常生活中常见的肯德基、麦当劳等快餐品牌，还是沃尔玛、苏宁电器这样的大型零售商，以及张仲景大药房、如家快捷酒店等行业内的专业服务提供商，连锁经营实体几乎无处不在，深刻地影响着我们的生活。

近年来，国家对连锁经营行业的重视程度不断提高，出台了一系列政策措施以促进该行业的健康发展，提升服务质量，保护消费者权益，并积极推动行业的数字化转型与可持续发展。连锁经营管理对于个人的职业生涯具有重要意义，它不仅是企业发展的推动力，也是社会经济繁荣的重要组成部分。中国连锁经营协会发布的《连锁经营及互联网消费领域标准化发展规划（2024—2028 年）》，明确指出要推进连锁经营及互联网消费领域的标准化建设，这标志着连锁经营已经成为时代进步和社会发展的必然趋势。

本书共分为十章，分别是连锁经营概述、连锁经营业态、连锁经营组织结构、连锁经营开店管理、连锁经营商品管理、连锁企业营销管理、连锁企业配送管理、连锁企业人力资源管理、连锁企业信息管理系统和连锁经营企业发展展望。掌握连锁经营管理的知识，是适应现代社会需求的具体体现，也是响应时代号召的必然要求。

本书设置了以下几个特色模块。

本章概述：提供每章内容的概览，帮助学生理解整体结构。

学习目标：明确应该掌握的知识点和技能，确保学习方向清晰明确。

思政目标：结合社会主义核心价值观，培养学生的社会责任感、职业道德和创新能力，使他们在未来的职业生涯中能够成为有担当的企业公民。

思维导图：帮助学生梳理章节内容，构建完整的知识体系，便于记忆和复习。

知识之窗：帮助学生深化对核心内容的理解，拓宽视野，培养批判性思维和创新能力。

本章小结：帮助学生回顾和强化所学内容，为后续学习提供桥梁。

思考练习：鼓励学生独立思考，锻炼逻辑思维能力和批判性思维能力。

拓展训练：提供一些开放式的任务，培养学生的实际工作能力和团队协作精神。

希望本书能够成为您学习连锁经营管理的理想伴侣，助您在这个充满机遇与挑战的时代取得更大的成功。

本书在编写过程中参考、借鉴了部分相关书籍和资料，在此向原作者表示衷心的感谢！由于时间仓促，加之知识水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，敬请广大师生批评指正。

作　者

2025 年 2 月



Contents
目录

01

第一章　连锁经营概述 / 1

第一节　连锁经营的基本理论 / 4
第二节　连锁经营的基本模式 / 9
第三节　连锁经营的优势和风险 / 13
第四节　我国连锁经营的发展 / 18

02

第二章　连锁经营业态 / 24

第一节　业态认知 / 27
第二节　零售类业态 / 30
第三节　服务类业态 / 46

03

第三章　连锁经营组织结构 / 53

第一节　组织结构认知 / 56
第二节　连锁企业总部 / 60
第三节　连锁企业门店 / 65
第四节　连锁企业配送中心 / 71

04

第四章　连锁经营开店管理／76

第一节　连锁经营开店模式的构成／ 79
第二节　连锁经营分店的选址分析／ 85
第三节　连锁经营分店的布局设计／ 97

05

第五章　连锁经营商品管理／106

第一节　连锁经营商品定位与组合／ 109
第二节　连锁经营商品采购与调拨／ 114
第三节　连锁经营分店的商品陈列／ 120

06

第六章　连锁企业营销管理／131

第一节　连锁企业营销管理概述／ 134
第二节　目标市场营销管理／ 136
第三节　连锁企业市场营销策略／ 144

07

第七章　连锁企业配送管理／155

第一节　连锁企业配送概述／ 159
第二节　连锁企业配送模式／ 163
第三节　连锁企业配送现状与发展／ 170
第四节　连锁企业配送中心的规划／ 173





08

第八章　连锁企业人力资源管理 ／182

第一节　连锁经营企业人力资源配备 ／ 185
第二节　连锁企业员工招聘与培训 ／ 190
第三节　连锁企业员工考核与激励 ／ 195
第四节　连锁企业文化建设 ／ 199

09

第九章　连锁企业信息管理系统 ／204

第一节　连锁企业总部管理信息系统 ／ 207
第二节　配送中心管理信息系统 ／ 211
第三节　连锁分店管理信息系统 ／ 215
第四节　连锁企业管理信息系统的提升 ／ 220

10

第十章　连锁经营企业发展展望 ／225

第一节　连锁企业的大型化与便利化 ／ 228
第二节　全渠道经营 ／ 233
第三节　数据化经营 ／ 242

参

参考文献 ／248



1

第一章
连锁经营概述

本章概述

本章主要介绍了连锁经营的基本理论，详细解释了连锁经营的三种主要经营模式，并对其优势及面临的诸多风险进行了探讨。同时，回顾了我国连锁经营从初步探索阶段到当前多样化发展的历程，旨在帮助学生深入了解这一领域。

学习目标

知识目标

（1）理解连锁经营的基本概念。

（2）掌握连锁经营的基本模式。

（3）熟悉连锁经营的优势与风险。

（4）了解我国连锁经营的发展历程。

能力目标

（1）能够设计合适的连锁扩展策略。

（2）能够评估连锁经营项目的可行性。

（3）能够制订有效的连锁经营管理方案。

（4）能够优化供应链管理和成本控制。

素质目标

（1）激发学生对未来商业发展的想象力。

（2）让学生体验团队合作是成功实现连锁经营目标的关键。

（3）培养学生快速识别市场环境、权衡利弊并作出合理决策的能力。

（4）帮助学生理解不同文化背景下的消费需求和商业规则。

思政目标

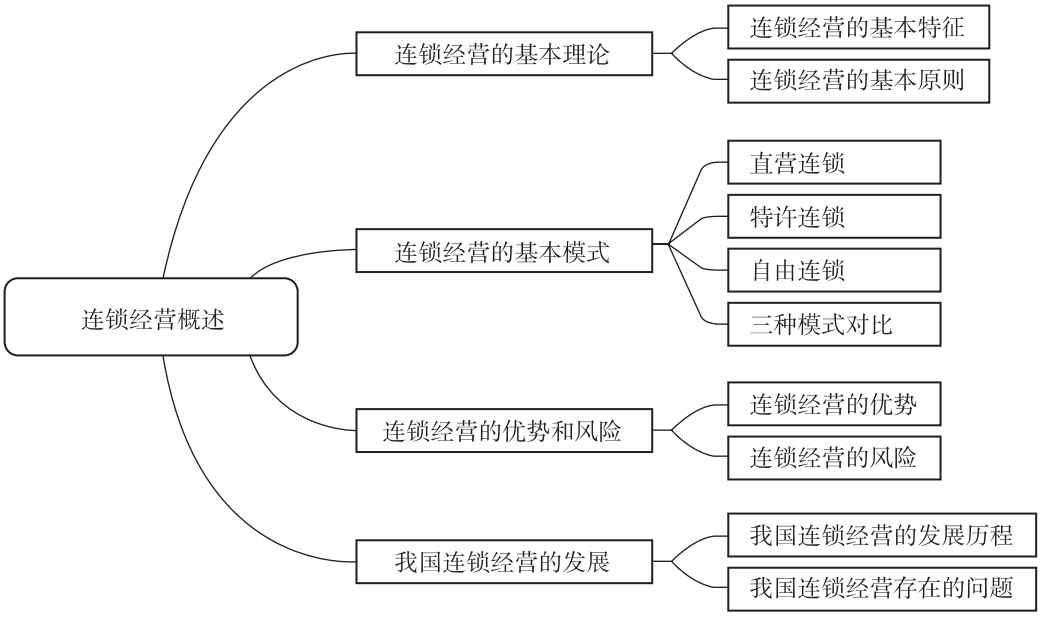
（1）引导学生树立正确的商业伦理观，做负责任的企业公民。

（2）使学生认识到商业活动对于社会和谐稳定的重要贡献。

（3）了解连锁企业在环境保护方面的责任，培养学生关注生态可持续性的意识。

（4）结合中国连锁经营的成就与挑战，激发学生的民族自豪感和使命感。

思维导图



第一节 连锁经营的基本理论

连锁经营作为一种商业组织形式和经营制度，是指经营同类商品或服务的若干个企业，以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，实施集中化管理，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。

一、连锁经营的基本特征

连锁经营的核心在于将众多独立且分散的零售店铺整合，构建起一个覆盖面很广的大规模销售体系。这一模式是现代工业发展至一定阶段的产物，其本质在于将社会大生产中的分工理论应用于商业领域，实现各店铺间明确的职能分工与相互协作，从而产生规模效应，共同增强企业的市场竞争力。

作为一种现代化的经营模式，连锁经营具有经营规模化、经营统一化、经营专一化的基本特征。

（一）经营规模化

连锁经营企业首先表现为多店铺体系，这是一种规模化、集团化的商业经营方式，由核心企业及其下属的多个经营相同业态的分店构成，采用群体门市。由于连锁经营企业实行联购分销，总部负责采购进货，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。

连锁经营的规模化具体表现为采购的规模化，物流的规模化，市场营销的规模化，研究、开发、培训的规模化。

（二）经营统一化

在我国商业模式的演变中，连锁经营展现出日益强大的生命力，这与其独特的内涵密不可分。相较于其他零售模式，连锁经营具备五个显著特征，即统一的企业识别系统（CIS）、统一的商品分类、统一的运营手册、统一的营销策略、统一的采购与配送流程。只有具备这五个特征，连锁经营才能真正彰显其独特性，并充分发挥连锁店的潜在魅力。

（三）经营专一化

现代连锁经营专注于特定领域，并坚守其既定方向，持续在该领域内推进流程再造以及精细化、集约化改进。正如世界上众多优秀的企业一样，其基本业务结构能够简洁明了地阐述其业务范围，拥有明确不变的价值主张。

二、连锁经营的基本原则

连锁企业的原则主要包括企业经营的通用原则和连锁经营的行业原则。

（一）企业经营的通用原则

企业经营的通用原则是所有企业都必须遵循的原则，它是一切原则的基础。具体而言，它涵盖了以下几个方面。

1. 诚信原则

诚信是企业经营的根本，也是连锁经营的核心。企业的诚信状况直接关系其合作伙伴所面临的风险程度，因此，在市场经济体系中，缺乏诚信的企业难以稳固其地位。在企业内部，诚信体现为管理层与员工之间的团结协作，即领导者对员工的关爱、员工的敬业精神以及良好的企业文化与团队协作精神。在企业外部，诚信则体现为领导者的言行一致，恪守与各方签订的商业合同，确保货物与款项的及时交付。诚信原则是企业道德的重要组成部分。

2. 效益原则

连锁经营的效益原则主要从经济效益、社会效益、环境效益三个方面来考虑。

（1）连锁经营的经济效益。连锁经营的经济效益主要是指连锁企业经营的首要目标是追求利润最大化、加速资金周转、减少库存、节约成本、提高效率，进而使企业持续扩张，同时带动相关合作企业互利互惠，共同发展。

（2）连锁经营的社会效益。连锁经营的社会效益主要包括以下三方面。

①为居民和单位提供物美价廉的商品，满足群众日常文化生活需求，方便群众生活；

②发展经济，促进社会向前发展，向国家缴纳税费等；

③提供就业机会，为政府分忧解忧，维护社会安定。

（3）连锁经营的环境效益。连锁经营的环境效益主要是指连锁企业在经营过程中尽可能减少对环境的污染，确保企业周边环境清新怡人、无噪声、无异味以及垃圾的及时和高效处理，这些举措都是对环境的积极贡献。

3. 效率原则

注重效率，提高效率，已经成为经济社会发展过程中不可抗拒的普遍原则。企业经营的核心在于通过连锁机制和连锁单元充分发挥其核心能力，尽可能地减少或避免资源浪费，有效地将某些外部交易转化为内部化操作，从而实现企业经济运行效率的提高。换言之，连锁经营通过提高效率增强了竞争力，因此，它是提高连锁企业资源配置效率的有效方式。

4. 守法原则

作为企业公民，必须遵纪守法。合法经营才是正当经营，合法经营所得才是正当经营所得。这里的法律，不仅是指我国的经济法，还包括民法、商法以及众多的交易惯例等。连锁企业应当正确处理国家、企业、员工与消费者之间的关系。

（二）连锁经营的行业原则

连锁经营的行业原则是指连锁企业必须遵守的经营规范、要求、秘诀等。我们以世界连锁巨头——麦当劳为例来总结连锁经营的行业原则。

麦当劳的经营秉承“QSCV 四原则”。

1. 品质第一的 Quality 原则

Q（Quality）代表品质，麦当劳设有一系列严格的标准和程序，以保证其提供的食品不仅美味可口，而且安全健康，从而为全球数亿顾客提供一致且令人满意的用餐体验，具体内容如下。

（1）肉类。麦当劳对肉类供应商有着严格的筛选标准，要求供应商提供符合特定质量指标的原料。如羊肉的脂肪含量不允许超过 19%，肉饼原料不能含有任何动物内脏，牛肉、鸡肉等其他肉类也有相应的质量标准。

（2）蔬菜和配料。所有蔬菜必须新鲜，且经过严格的清洗和处理，确保无农药残留和其他污染物。调味料和酱汁也选用高品质成分，不含人工色素或防腐剂。

（3）肉饼规格。麦当劳的肉饼有精确的尺寸和重量要求，直径为 98.5 毫米，厚度为 5.65 毫米，重 47.32 克。这种标准化有助于保持全球范围内一致的产品体验。

（4）烹饪时间与温度。麦当劳对每种产品的烹饪时间和温度都有明确规定，以确保最佳口感和食品安全。如肉饼煎出后 10 分钟内必须售出，否则将不再销售；薯条炸出后 7 分钟内必须售出，过期则废弃处理。这不仅保证了食品的新鲜度，还减少了细菌繁殖的风险。

（5）低脂、低糖选项。为了满足不同顾客的需求，麦当劳推出了多种低脂、低糖的产品选项，如沙拉、水果杯等，并不断研发新的健康菜品。

……

2. 服务至上的 Service 原则

S（Service）代表服务，麦当劳通过一系列精心的服务，努力为每一位顾客提供愉悦的用餐体验，具体内容如下。

（1）舒适环境。麦当劳致力于创造一个温馨、干净且舒适的用餐环境，包括现代化的装修、充足的照明、舒适的座椅以及儿童游乐区等设施，让顾客可以享受愉快的时光。

（2）营业时间灵活性。大多数麦当劳餐厅提供长时间甚至 24 小时的服务，以适应不同顾客群体的需求，无论是早起的上班族还是深夜觅食的夜猫子，都能找到合适的用餐时间。

（3）员工培训。麦当劳非常重视员工的培训和发展，确保每一位员工都能展现出专业的服务态度。通过系统的培训课程，不仅能帮助员工掌握高效的工作技能，还能学会如何与顾客建立良好的沟通关系，始终保持微笑和热情。

（4）个性化服务。除了常规的快餐服务外，麦当劳还提供了个性化的选择来满足特殊需求。如根据顾客的要求定制餐点；为小朋友举办生日会，提供专属装饰和服务；对于团体或企业客户，则有专门的团队负责协调大型订餐事宜，甚至提供上门送餐服务。

（5）食品安全与质量控制。作为全球知名的餐饮连锁品牌，麦当劳始终将食品安全放在首位。从食材采购到加工制作，每一步都有严格的质量监控体系，确保顾客能够享受到安全、美味的食物。

……

3. 清洁卫生的 Cleanliness 原则

C（Cleanliness）代表清洁，麦当劳设定了极为严格的标准，以确保餐厅环境的整洁、卫生和舒适。这些规定不仅体现了创始人雷·克罗克对细节的关注，也反映了麦当劳品牌对顾客体验的高度重视，具体内容如下。

（1）个人卫生。所有工作人员必须保持良好的个人卫生，不得留长发或胡须。男性员工需定期修剪头发，女性员工则要求使用发网，以防止头发掉入食物中。

（2）制服标准。员工必须穿着统一的白色衬衫、制服裤，并佩戴白色纸帽。制服应始终保持干净、整洁，无皱褶或污渍。鞋子也需符合公司规定的款式和颜色，确保整体形象专业。

（3）限制销售物品。为了保持餐厅的专注性和专业性，麦当劳明确规定餐馆内不得出售香烟、报纸等非食品类商品。这一政策有助于营造一个纯粹的用餐环境，避免不必要的干扰和混乱。

（4）桌面清理。一旦顾客离开座位，工作人员必须立即清理桌面，擦拭干净并重新摆放餐具。这样可以确保下一个顾客能够享受到整洁的用餐空间。

（5）地面清洁。员工需要时刻注意地面的清洁，及时拾起顾客脚下的纸片、杂物或其他垃圾，保持地面干净无阻，尤其是儿童游乐区，更要特别关注安全和卫生。

（6）日常维护。玻璃窗必须每天擦拭干净，确保透明无尘；垃圾桶应每天刷洗，保持内外清洁；所有的不锈钢器皿（如托盘、餐具等）必须随时保持清洁，无水渍、指纹或油污。

……

4. 物有所值的 Value 原则

V（Value）代表价格，麦当劳始终坚持“物有所值”的原则，致力于为顾客提供经济实惠、性价比高的产品和服务。这一理念不仅体现在其定价策略上，还贯穿于整个运营模式中，确保每位顾客都能以合理的价格享受到优质的产品、服务和舒适的用餐环境，具体内容如下。

（1）亲民价格。麦当劳通过优化成本结构和规模效应，确保其产品价格保持在大多数消费者能接受的范围内。无论是汉堡、薯条还是饮料，麦当劳都力求提供具有竞争力的价格，使顾客能够在有限的预算内享受美味。

（2）多样化选择。为了满足不同消费层次的需求，麦当劳提供了多种价格区间的产品选择。从经济实惠的小份套餐到稍微高档的特色餐点，顾客可以根据自己的预算和口味自由选择。

（3）每日特惠。麦当劳经常推出各种优惠活动，如早餐特价、午餐限时优惠、晚间折扣等，帮助顾客节省开支。这些促销活动不仅吸引了更多回头客，也增强了顾客的品牌忠诚度。

（4）清晰标价。麦当劳在其菜单上明确标注每款产品的价格，避免隐藏费用或模糊定价，确保顾客在点餐前就能清楚了解所需支付的金额。这种透明的定价方式增强了顾客的信任感。

（5）组合套餐。麦当劳推出了多种组合套餐，通常比单独购买单品更划算，如汉堡、薯条和饮

料的组合套餐往往比分别购买这三样单品便宜，既方便又实惠。

……

上述 QSCV 四项原则，是麦当劳快餐连锁店的经营核心，代表了其服务品质、商品品质以及价格体系的标准。其创始人雷·克罗克的那句名言“照我的方法做，不然你只有离开麦当劳”，任何不符合公司原则的员工，直接被解雇；经理若未能恪守原则，被解除职务；分店若违反规定，吊销其营业执照。这不仅是对员工的要求，更是对整个品牌文化的深刻体现。正是这种对细节的极致追求，使得麦当劳在全球范围内始终保持领先地位。麦当劳以标志性的金色“M”字招牌，向顾客展示其欢迎之意，并持续监督及检查其服务质量的执行情况。无论是在繁华的城市中心，还是偏远的小镇，麦当劳都以其优质的产品、精心的服务、整洁舒适的环境、合理的定价，成为全球数亿顾客信赖的选择。

以上四项基本原则对一个合格的连锁经营企业而言是缺一不可的，不同行业在这四项原则上有着不同的体现。QSCV 原则是连锁经营制胜的关键，要知道，再好的地理位置，再低的价格，如果违背了这四项原则也终将走向失败。

知识之窗

沃尔玛的企业文化

沃尔玛作为全球最大的连锁零售商之一，专注于开好每一家店，服务好每一位顾客，严格履行公司使命。沃尔玛的企业文化深深植根于创始人山姆·沃尔顿的理念和价值观，即“顾客至上、尊重个人、追求卓越、诚信责任、团队合作、服务社区和创新适应”，这七个核心价值观不仅指导着公司的日常运营，也成为沃尔玛在全球范围内取得成功的重要基石。

一、顾客至上

沃尔玛始终将顾客放在首位，致力于为顾客提供“天天低价”的商品和服务。这一理念不仅体现在价格上，还包括优质的购物体验、便捷的服务和广泛的商品选择。

二、尊重个人

沃尔玛强调尊重每一位员工，视他们为企业最重要的资产。企业鼓励员工提出创新想法，并为他们提供成长和发展的机会。沃尔玛内部常用“同事”一词来称呼员工，体现了对所有人的平等对待。

三、追求卓越

沃尔玛不断追求卓越的运营效率和客户满意度。企业通过技术创新、供应链优化和严格的成本控制，确保在激烈的市场竞争中保持领先地位。同时，沃尔玛也注重持续改进，鼓励员工在日常工作中寻找提高效率和质量的方法。

四、诚信与责任感

诚信是沃尔玛的核心价值观之一。企业在经营过程中始终坚持诚实守信，遵守法律法规，履行社会责任。沃尔玛还积极参与社区建设，支持慈善事业，努力成为一个负责任的企业公民。

五、团队合作

沃尔玛相信团队的力量。无论是总部还是门店，企业都鼓励员工之间的协作与沟通，共同为实现企业的目标而努力。沃尔玛的企业文化强调集体智慧和共同努力，认为只有通过团队合作，才能取得更大的成功。

六、服务社区

沃尔玛不仅是一家商业企业，更是一个积极回馈社会的社区伙伴。企业通过各种方式支持当地社区的发展，如捐赠物资、参与志愿服务、举办公益活动等。沃尔玛在全球范围内设立了多个基金会，专注于教育、健康、环保等领域，帮助改善人们的生活质量。

七、创新与适应变化

沃尔玛始终保持对市场的敏感度，积极拥抱变化和创新。企业不断探索新的商业模式和技术应用，以满足消费者日益多样化的需求。近年来，沃尔玛加大了在电子商务、移动支付、智能物流等领域的投入，推动了零售行业的数字化转型。

参考部分资料，自行撰写。

第二节　连锁经营的基本模式

连锁经营，以资产和合同为联结纽带，可细分为三种基本模式，即直营连锁、特许连锁和自由连锁。这些模式在诸多方面展现出共性，也在其他方面存在显著差异。当前，这三种模式已成为全球大多数连锁经营企业的主要运营模式。

一、直营连锁

（一）直营连锁的含义

直营连锁，又称正规连锁，是连锁企业总部通过独资、控股或并购、合并等途径拓展门店，以增强自身实力与规模的一种方式。连锁企业的所有门店在总部的直接领导下实行统一经营，总部对各门店进行人员、财务、物资以及商业、物流、信息流等方面集中管理。

（二）直营连锁的特征（见表 1–1）

表 1–1　直营连锁的特征

特征	具体内容	补充说明
所有权的集中统一	各个成员店之间以资本为主要联结纽带；所有门店属于一个公司、一个联合组织或一个人，由同一个投资主体投资开办；各分店不具有法人资格	强调直营连锁企业中资本的集中性，所有门店都隶属于同一个投资主体，且不具备独立的法律地位，这是其与特许连锁和自由连锁的最大区别
管理权的高度集中统一	所有权、经营权、监督权完全集中在总部；总部负责连锁企业的人事、财务、投资、分配、采购、促销、物流、商流、信息等方面的统一管理与经营；门店必须按总部指令行事；总部设置分工明确、专业精细的内部管理机构及与各门店的层级管理制度、各类责任制度、工效挂钩的分配制度和规范的门店管理制度，确保总部与各职能部门和门店的统一运作	总部对所有门店的经营管理拥有绝对控制权，确保了政策和标准的一致性，同时也便于快速响应市场变化和实施战略调整
财务制度的集中统一	各门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者；店长无权决定门店的利润分配；整个连锁企业实行统一的核算制度；各门店的工资和奖金由总部依据连锁企业制定的标准来决定	财务管理和利润分配由总部统一处理，避免了各门店之间的财务差异，保证了资金的有效利用和透明度
人力资源开发与管理的集中统一	各门店的所有员工均由总部统一招募；各门店的经理人员也由总部委派。他们是公司的雇员而不是公司的所有者	通过总部统一招聘和委派管理人员，确保员工的专业素质和服务水平的一致性，也有助于培养忠诚度和团队精神

这种集中化的管理模式使得直营连锁企业能够在全球范围内保持高度一致的品牌形象和服务质量，同时也提高了运营效率和管理水平。

二、特许连锁

（一）特许连锁的含义

特许连锁，又称合同连锁、加盟连锁或契约连锁，是一种基于契约的连锁企业经营模式。通常情况下，连锁企业总部与加盟店订立合同，授予其特别权利使用自身的商标、服务标识、商号以及其他总部独有的经营技术，以统一的形象开展商品销售和劳务服务。各加盟店保有其店铺的所有权，然而经营权则集中于总部，加盟店需按照销售额或毛利的一定比例向总部支付相应的报酬。

（二）特许连锁的特征（见表 1–2）

表 1–2　特许连锁的特征

特征	具体内容	补充说明
所有权的分散与经营权的集中	各加盟者对其各自的门店拥有所有权；经营权高度集中于总部；各门店店长是加盟者，不受聘于总部，加盟店甚至有部分用工权和进货权；加盟店具有独立的企业法人资格和人事、财务权；加盟者必须按特许合同的规定严格执行生产经营任务，没有独立的生产经营权	强调特许连锁中所有权和经营权的分离，尽管加盟者拥有门店的所有权，但必须遵循总部的经营指导，确保品牌的一致性和质量

续表

特征	具体内容	补充说明
特许连锁的核心是特许权的转让	总部作为转让方，必须具备独有的物质技术或知识产权（如产品、服务、营业技术、商标、商号等）；总部向加盟者提供一整套经营系统，包括信息、知识、技术和经营指导；授予加盟者在一定地区的垄断使用权，如店名、商标、商号、服务标记等；总部在开店过程中不断给予经营指导	总部通过转让其特有的知识产权和技术，帮助加盟者快速进入市场并获得成功。这不仅降低了加盟者的创业风险，也为总部带来了额外的收入来源
特许授权经济合同是维系特许连锁经营的纽带	特许授权经济合同通常由总部制定，加盟者只能接受既定的合同内容才能加盟；加盟者必须按总部提供的标准进行生产经营，并遵守总部的经营管理方法；加盟者需按合同规定向总部交纳特许金额，包括首次加盟费、特许商品销售额款项或利润提成费等；总部承诺相应的授权责任与义务，如提供技术指导、独有商品、原材料、商标使用权、员工培训等	特许合同是双方合作的基础，明确了各自的权利和义务。总部通过合同确保加盟者遵守标准，而加盟者则获得了品牌的使用权和技术支持
总部与加盟店的关系是纵向关系	总部与加盟店通过一对一特许合同形成经营关系；总部与加盟店之间是纵向关系，各加盟店之间不存在横向联系；总部对加盟店进行直接管理和指导，确保各门店按照统一标准运营	总部与各加盟店之间是垂直管理，总部负责监督和指导，确保所有门店符合品牌要求。各加盟店之间相互独立，不存在横向的合作或竞争关系

这种特许经营模式使得总部能够迅速扩展其业务网络，同时保持品牌的统一性和服务质量。对加盟者来说，特许经营提供了一个相对低风险的创业机会，借助知名品牌的影响力和成熟的经营系统，更容易取得成功。

三、自由连锁

（一）自由连锁的含义

自由连锁经营是指通过签订连锁经营合同，总部与具有独立法人资格的门店进行合作，各门店在总部的指导下进行集中采购、统一经销的商业模式。依据自由原则，自由连锁体系内的各门店享有自由加入或退出该体系的权利。

（二）自由连锁的特征（见表 1–3）

表 1–3　自由连锁的特征

特征	具体内容	补充说明
加盟店拥有独立的所有权、经营权和财务核算权	自由连锁拥有众多分散的零售商加盟成员，这些零售商一般是小型且独立的，门店的资产归门店经营者所有，各门店独立核算、自负盈亏、人事安排自主；在经营品种、经营方式、经营策略上有很大的自主权；每年只需按销售额或毛利额的一定比例向总部上交加盟金、管理费等	强调自由连锁中加盟店的高度自主性，尽管加入了连锁系统，但仍保持独立的经营权和财务核算权，适合那些希望保留自主经营灵活性的小型零售商

续表

特征	具体内容	补充说明
拥有一个或几个核心企业作为总部组织	自由连锁的总部拥有一个或几个核心企业作为强有力的总部组织；该总部组织通常是已存在的企业，有的单独设置，有的由核心主导企业兼行总部职能；总部可以是批发企业，也可以是大型零售企业	总部通常由一个或多个核心企业组成，这些企业可能是现有的批发商或大型零售商。总部的主要作用是提供支持和服务，而不是直接控制加盟店的日常运营
协商签订的合同是维系各方经济关系的纽带	总部与各加盟的成员店通过合同联结在一起；合同由各成员通过民主协商签订，而非特许连锁那样的定式合同；合同的约束力较弱，规定的加盟时间一般以一年为单位；加盟店可随意退出自由连锁组织，合同并未规定对随时退出的成员店的具体惩罚细则	自由连锁的合同是由各成员协商签订，有较大的灵活性和民主性。合同的约束力相对较弱，加盟者可根据自身情况选择是否继续加盟，这使得自由连锁更加灵活，但也可能导致稳定性较差
自由连锁的核心是共同进货	共同进货是中小企业成为自由连锁店的最大诱因；中小型商业企业通过共同进货可以获得低廉的商品进货价格，类似于大型超级市场和百货商场；自由连锁门店是总部强有力的分销渠道，形成重要的“联购分销”机制	共同进货是自由连锁的一大优势，通过集体采购，中小型企业可获得更低的进货成本，增强竞争力。这也为总部提供了一个稳定的分销渠道，形成了互利共赢的合作模式

这种自由连锁模式在保持品牌统一性和资源共享的同时，给予了加盟者更多的自主权，特别适合中小型零售商，帮助它们在竞争激烈的市场环境中获得更好的发展机会。

四、三种模式对比

（一）直营连锁、特许连锁与自由连锁经营模式的共同点

1. 总部和门店

不同的连锁经营模式都由总部和门店构成，总部统一对各个组织机构进行管理。总部与分店之间分工明确、相互配合。其中，总部作为统一组织机构，其功能在于盈利模式的维护和推广、品牌的建立和管理、人员的招聘和培训、商品的采购和调配、商品的定价和促销，各个连锁门店的功能在于具体实施总部的政策和完成销售目标。

2. 运营手册

为确保总部制定的各项规定能在各个连锁企业中得到有效执行，必须为不同的连锁经营模式制定标准化的操作手册。

3. 盈利模式

无论采取何种连锁经营模式，只有成熟的盈利模式才能促进发展，并吸引潜在的加盟者。

（二）直营连锁、特许连锁与自由连锁经营模式的不同点

1. 所有权不同

在直营连锁体系中，无论分店数量如何，所有门店均隶属于同一所有者，且不具备企业法人地

位。各门店的店长由总部直接任命，负责管理。相对而言，自由连锁与特许连锁的各个成员店均为独立法人实体，拥有自主管理人事与财务的权力。

2. 内部关系不同

直营连锁体系中的各个连锁店构成总公司的重要组成部分，与总公司维持着紧密的联系，然而其自主性相对有限。自由连锁体系中不存在总公司与分公司的明确界限，其内部结构较为宽松，各连锁店享有较大的自主权。不同企业之间通过互利合作的方式，旨在共同构建竞争优势。特许连锁则涉及不同零售企业间的特许经营权交易，这种交易关系通常具有明确的时限。在特定期限内，总部与门店之间保持较为紧密的联系，但一旦特许协议终止，双方的内部联系也随之结束。

3. 产生的原因不同

直营连锁经营模式往往是一些大企业或中小企业为了进一步扩张和发展而采用的一种渠道策略，旨在减少商品流通的中间环节，从而降低成本，形成自己的竞争优势，以更快、更大范围地占领市场。特许连锁产生的原因首先是特许人拥有了独特的知识产权，具备了很好的盈利模式；其次是加盟者也可通过这种盈利模式赚钱。自由连锁的产生是若干中小商店为了与大型连锁店竞争抗衡而采取的措施，其本质是小商店与大型商业集团的较量。

第三节　连锁经营的优势和风险

连锁经营模式涵盖了连锁超市、连锁便利店、连锁专营店以及连锁百货商场等多种主要业态。相较于传统商业模式，连锁经营展现出无可比拟的优势，这些优势主要体现在规模优势、效益优势和竞争优势这三个方面。然而，该模式同样伴随着显著的风险，这些风险主要源自经营者自身、市场环境以及连锁总部的管理。

一、连锁经营的优势

在经济发达的西方国家，连锁经营已经成为流通产业中的一种重要模式。若将股份制现代企业制度视为资本市场上的一个标杆，则连锁经营无疑是流通领域的一个典范。连锁经营的业务范围已迅速扩展至零售业、餐饮业及服务业等多个领域，并被众多国家采纳，在全球范围内取得了显著成就，这充分证明了连锁经营模式相较于传统商业模式具有显著的优势，主要体现在以下三个方面。

（一）连锁经营的规模优势

现代工业生产的基本规律表明，当生产和经营活动达到一定规模时，企业能够降低成本，提升效益。连锁经营的本质在于将社会大生产和专业分工的原则应用于流通领域，通过“规模化、标准化、

统一化、单纯化”实现经济效益的提升和流通成本的降低。连锁经营作为一种现代的经营和组织方式，通过服务的标准化、经营的专业化、管理的现代化来实现规模效益。连锁经营之所以能够迅速发展，正是因为其所创造的规模优势，这是单独的商店所无法比拟的。其规模优势主要体现在以下几点。

1. 塑造企业形象

在塑造企业形象方面，连锁经营企业大规模的分店体系有助于在消费者心目中塑造鲜明的企业形象。这是因为连锁经营企业规模化的连锁门店无论设立在什么地方，都被要求采用与连锁总部一致的商店名称和标志，都要按照总部的风格进行统一的规划、设计和装修，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、员工服饰等细节也都完全统一。这样，大量完全相同的店面和标志所形成的独特而统一的企业形象，在不同地方不断加强对消费者的刺激，因此，它在强化消费者对企业的认知方面具有传统经营形式中的单店经营所不可比拟的优势。消费者对连锁经营企业的印象会因为在不同地方多次看到相同的形象而不断深刻。

2. 大批、低价的购买优势

连锁经营统一设置其经营的商品以及固定设备、流动资产，巨大的购买规模使大型连锁企业可以从厂家直接进货，减少流通环节，使流通环节的部分利润转移到企业内部。大批量进货还能使连锁店从生产厂家获得广告费用折扣、优质商品、延期付款、及时送货等种种好处，这些都有利于降低企业的经营成本。因而，连锁店大批量进货的成本远远低于单个商店小批量多次进货的成本。

3. 企业大规模快速发展

连锁店得以自由地拓展分支机构，将众多分散的经营实体整合成一个有机整体，实现统一的管理与运营。通过这种方式，企业能够迅速扩大规模，实施规模化经营策略，从而增强其市场竞争力。连锁店通过开设分支机构实现的规模扩张速度是单一店铺无法比拟的。

4. 节省大量广告费用

连锁店的广告开支可由众多分支机构共同承担，从而在总销售额中降低广告成本。此外，分支机构遍布各地，广告随着媒介传播至各分支机构，其效益得以覆盖广泛区域。如麦当劳的连锁分支机构遍布世界各地，无论顾客身在何处，都能频繁地见到其标志性标识，这种持续的视觉印象对顾客的消费行为产生了显著影响。

5. 节约大量流通费用

连锁店利用了现代科学技术，完善了专业分工，通过配送中心科学、合理地组织商流，将批发和零售有机融合，从而使商品在流通过程中基本实现了“最少的环节、最短的距离、最低的费用、最高的效率”，节约了大量的流通费用。

（二）连锁经营的效益优势

连锁经营之所以能够取得显著的经济效益，与其本质、特点及运作模式紧密相关。该模式借鉴

了现代化工业大生产的经验，实现了商业活动的标准化、专业化、统一化，这些因素共同构成了规模效益产生的关键基础。一方面，先进的营销技术得以在众多店铺中广泛推广，从而实现技术共享的效益；另一方面，投资成本与风险可在众多店铺间分散，进而降低商品成本。连锁经营是一种兼收并蓄的形态，具有其他经营形态没有的优越性，具体表现为以下几点。

1. 经营技术开发的专业化有利于提高店铺经营水平

在连锁体系中，总部与店铺构成了两个不同的层级。总部承担着研究企业经营策略的重要职责，涵盖货架布局、商品展示、店铺外观设计和经营品类调整等方面，旨在为店铺提供直接的经营指导，这就使店铺得以摆脱传统零售业依赖经验操作的局限，转而依靠科学的方法来提升效益。连锁总部所开发的经营策略能够被广泛应用于各个店铺，从而普遍提升各店铺的经营水平，实现技术共享的效益，并分摊技术开发的成本，这是单个企业难以独立完成的。

2. 标准化经营有利于改善服务、扩大销售

在商业连锁经营模式中，商店的开发、设计以及标准化的设备、陈列、产品、操作程序、技术管理、广告设计等环节，均集中于总部进行统筹。总部承担连锁店的选址任务，并在开店前对员工进行培训，提供全面的商业服务方案。同时，总部持续对各连锁店执行监督、指导、交流和培训工作，确保各连锁店在产品、服务、店名及外观等方面保持一致性，满足消费者对标准化产品和服务质量的期望，实现吸引顾客、扩大销售的目标。标准化经营对于塑造店铺形象具有至关重要的作用。

3. 物流中心承担部分批发职能使批发环节的部分利润转至企业内部

零售环节的利润很大程度上取决于商品所经过的流通环节数量。一般而言，流通环节越少，商业流通费用越低，零售环节所能获得的销售利润也就越多。连锁企业一般都设有物流中心，专门为店铺进行商品配送。这些商品一部分直接从工厂进货，减少了流通环节；同时还有一部分商品从供应商处取得时是原材料或半成品，需要物流中心进行加工、包装、分类等装配作业，增加了商品的附加值，从而将一部分利润转移过来。

4. 集中化的经营管理有利于降低企业经营成本

连锁经营的行业特性使得各分店在某些共同活动上，如采购、储运、广告宣传、会计核算等方面，能够实现集中化管理，由总部统一执行。众多分店能够共享统一的经营设施和管理架构，避免各自设立复杂的管理机构和配备人员。这一举措带来的益处主要体现在两个方面：首先，从整体上降低了企业的管理成本。其次，集中化操作也显著降低了经营成本。如在进货环节，由于多个分店的存在，创造了大量销售的条件，使得总部能够通过大规模采购从制造商处获得更优惠的批发价格。最后，由于总部负责配送，各分店所需的库存空间和存货量均得以减少，从而能够增加销售面积，降低资金占用。

5. 连锁经营有利于减少商业投资风险

连锁企业经营多个店铺，即使个别店铺经营上失败也不会影响整体的经济效益，因为某一决策的失误所造成的损失可以由许多店铺共同分摊，这大大降低了商业投资的风险。对购买特许经营权

的被特许人而言，加盟一个特许连锁店，可以利用一个已得到实践检验的成功的商业交易方式获得特许人的指导和帮忙，比起其单独开店，成功的概率大大提高了，极大地减少了行业新人面临的各种风险。因此，有句话说，特许经营是进入商界的“安全通道”。

6. 连锁经营有利于提高零售商业地位，指导生产、组织适销对路的商品

连锁经营店自产生和发展以来，对生产领域的促进作用日益增强，具体表现如下。

（1）连锁店联合起来大批量购买，保证了生产过程的连续性，生产厂商减少了生产费用。

（2）连锁店一头是消费者，另一头是厂家，便于向厂家及时反馈消费者信息，指导厂家生产适销对路的商品。

（3）连锁店的形成增加了社会产品的总量。因为零售费用的降低相对扩大了消费者的购买力，购买力的增加反过来刺激了生产的发展，也增加了商店的销售额。

此外，连锁经营网点多、辐射范围广、市场占有率高，能够迅速且大规模地集中资金、实现投资的灵活转移、取得市场机会效益等，这些都是连锁经营取得良好效益的重要原因。

（三）连锁经营的竞争优势

连锁经营模式有效化解了大规模销售与消费者分散需求之间的矛盾，代表了零售组织形式的重大变革，被誉为零售业的第三次革命。连锁经营通过标准化、简单化、专业化原则提高经营效率，实现规模效益，有着其他零售组织形式无法比拟的竞争优势，具体表现为以下几点。

1. 快速聚集资本有利于抓住市场机会

连锁经营模式，尤其是特许经营方式，能够迅速将众多分散的资本聚集，形成强大的整体力量。在相同的市场竞争环境下，这一模式有助于及时把握市场机会，进行投资、采购以及新产品的研发，从而为企业带来显著的经济效益和成长机遇。

2. 组织化程度高增强了市场竞争力

连锁经营作为一种组织化程度较高的商业运作模式，集生产、加工、零售、批发于一体。其结构环节精简，调节机制灵活，反应速度快捷；通过连锁体系的销售网络和渠道与消费者建立联系，能够迅速、精确地掌握市场动态，快速将生产厂商的产品推向市场，从而扩大市场占有率，提升自身的市场竞争力。

3. 经营费用低

连锁经营总部实行统一采购策略，凭借庞大的进货量，能够获得显著的价格优惠。通常情况下，连锁经营是直接向供应商采购，减少了采购成本和运输开支。总部统一的存货管理和物流配送中心的运作模式，相较于独立店铺，连锁经营能够大幅节省仓储费用。在广告宣传方面，由连锁总部统一规划和执行，既展现了统一的宣传效果，又有效降低了广告支出。此外，连锁经营的标准化和模式化操作流程，以及统一的店铺布局，提高了管理效率，降低了管理成本。

4. 产品销售能力强

由于连锁店中的商品或服务较其他商业模式所提供的商品或服务更具价格优势，而且集中采购

又使商品的品质有所保证，所以对顾客有很强的吸引力。连锁店铺位置分散、运输方便、配送快捷，而且多个分散的连锁分店构成一个有序的服务网络，能从售前、售中、售后全方位给消费者提供快捷、优质的服务，具有服务优势。这些都使连锁店具有强大的销售能力。

5. 实现规模经济

连锁经营的出现解决了大规模销售与单个中小零售商要求维持其经营独立性之间的矛盾，使得连锁总部和连锁分店都能享有规模经济带来的经济利益，同时对连锁分店的独立经营又不构成威胁。

正是由于连锁经营具备上述优势，使其具备了强大的竞争力，并展现出巨大的发展潜力，从而在全球范围内持续保持其繁荣态势。

二、连锁经营的风险

（一）连锁经营的风险分析

尽管连锁经营具备显著的优势，但也伴随着一定的风险。这一经营模式在全球范围内迅速发展，然而它也如同一把双刃剑。如果未能将连锁经营的组织形式与经营者的实力、资金状况以及市场环境等多方面因素相融合，其潜在的优势将难以得到充分发挥。因此，对于连锁经营所蕴含的风险，必须持有清晰的认识，避免盲目投入，以免遭受重大损失。

1. 由经营者带来的风险

连锁经营作为一种现代化的经营形式和组织形式，要求经营者必须具备相应的素质和能力。连锁总部提供给各分店的经营诀窍和经营模式并不能保证成功，这只不过是提供了一个基本的业务工具，经营成功最主要的还是要靠各分店经营者的经营才能。而决策的失败意味着经营成果的丧失，由此带来一定的风险，这就是由经营者带来的风险。

2. 由市场带来的风险

由于市场变幻莫测，消费者的需求呈现多层次、多样化的趋势，连锁经营者面对的是不确定因素的增加和更加激烈的市场竞争，这些风险是由市场本身带来的。

3. 总部指导不力、信息传递、广告宣传出现偏差等带来的风险

连锁经营总部支援、指导不力，特别是信息传递、后勤支援、广告宣传等出现偏差或力度减弱，会给企业带来意外的风险，使整个连锁企业遭受重大损失。

（二）连锁经营的风险规避

对连锁经营中存在的风险进行风险规避的主要方法有自我评估、行业评估、连锁集团的评估、消费者评估等。

1. 自我评估

（1）是否要选择连锁经营？对此，必须评估品牌实力，审视是否拥有独特技术、专利技术或管

理技术，考察是否具备开展连锁经营的人才储备以及是否拥有充足的资金支持。

（2）是否适合成为加盟者？对于特许连锁经营，参加一个加盟体系之前，一定要明确地认识自我的需求及发展方向，确认能否融入某个连锁体系，因为加盟是一种事业而非一份工作，加盟给予的是经营传承而非成功的保证。

2. 行业评估

必须深入研究所选行业的未来发展趋势：是否属于流行性行业、具备发展潜力的新兴行业，或是类似于餐饮业和日常消费品零售业这样的稳定行业。

3. 连锁集团的评估

这里的连锁集团评估应专门针对特许连锁中的主导企业进行，因为直营连锁的决策完全由总部作出，分店仅负责执行。特许连锁店需要对集团总部进行详尽考察。考察的范畴涵盖主导企业的经验、门店开设时间、门店数量、专业水平、企业文化、人才储备、资金实力、服务状况、社会声誉、经济效益、产品生命周期、店铺存活率等。

4. 消费者评估

对消费者评估实际上就等同于对市场进行深入分析。评估工作包含两个主要方面。

首先是对目标地区消费者群体的全面评估，其内容涵盖人口数量、年龄分布、收入水平、消费意愿、生活模式、家庭构成、教育背景、社会地位、消费习惯、消费偏好等要素。

其次是开展消费者比较评估，旨在明确样本店铺的繁荣能否转化为自身店铺的成功。通过比较研究，揭示不同市场的特性差异，从而发挥自身优势，规避劣势，或根据具体情况制定针对性策略，以准确把握消费者的消费行为。

由于连锁经营企业通常地域分布广泛且分散，因此，消费者评估就显得尤为关键。

第四节 我国连锁经营的发展

20 世纪 90 年代，连锁经营模式开始在我国进行初步探索。经过了探索阶段和成长阶段，国内的连锁经营迅速成长，呈现出繁荣发展的态势，并持续对国内经济作出贡献。然而，在这一蓬勃发展的过程中，国内连锁经营也暴露出一些问题。

一、我国连锁经营的发展历程

我国的连锁经营大体可分为初始期、探索期和成长期三个时期。

（一）初始期（20 世纪 90 年代初期至中期）

我国出现最早的连锁企业是 1986 年由天津立达集团公司创办的天津立达国际商场，但由于百货店是当时零售商业的主导形式，其利润和成长性都非常好，因此，连锁还只是个别现象，没有普遍意义。连锁经营在我国的真正发展是在 20 世纪 90 年代。1990 年，广东省东莞市烟酒公司创办了“佳美”连锁超级商场；1991 年，上海市出现了第一家连锁企业——联华超市商业公司；两年后，上海另一家大型连锁公司华联超市公司的 6 家分店同时开业；1992 年 1 月，北京西城区副食品公司创办了“希福”连锁店，到 1994 年，分店发展到 30 家以上，年销售额达 1.25 亿元。随后，“希福”连锁店加盟“好邻居”，开创了我国连锁企业间的兼并先河。

1993 年初，粮食企业加快改革步伐，也开始了连锁经营的试点。到 1995 年 6 月，粮食部门在国内 12 个大中城市开办的各种形式连锁店 1166 家，为粮食系统全面推广连锁经营做好了前期准备。在餐饮行业，我国第一家快餐连锁企业是 1991 年由上海新亚集团创办的上海新亚快餐食品股份有限公司，该企业是我国第一家上市的连锁公司。同期，一些名牌老店也加入连锁行列，如“全聚德”烤鸭店、“狗不理”包子店、“荣华鸡”快餐店等。国际上知名的连锁集团也大举进入中国市场，在北京、上海、广州等大城市相继出现了“麦当劳”“肯德基”“加州牛肉面”等洋快餐的连锁店，这些连锁店的出现及初期运作的极大成功，带动了我国各地特别是沿海开放城市的商业、服务业连锁经营的全面推广。

（二）探索期（20 世纪 90 年代中期至 21 世纪初期）

1995 年 3 月，国务院在上海召开了全国部分省市连锁商业座谈会，会议指出：连锁经营是我国流通领域的一场革命，发展连锁经营在我国社会主义市场经济体制下具有重要意义和广阔前景。同年 6 月，原国内贸易部在成立了全国连锁店指导小组的基础上，颁布了全国连锁经营发展规划，加大政府扶持力度和宏观指导，这标志着我国连锁经营的发展进入了一个新的阶段。这一时期，连锁经营的发展呈现出以下特点。

一是与百姓日常消费密切相关的零售业态，如超级市场、便民店，连锁已成为主导形式。1998 年，我国超市、便利店、仓储商场的销售额为 600 亿元，占连锁企业交易额的 60% 以上，全国上千家连锁公司、数万个连锁网点，多数为超市和便民店这类连锁企业。

二是作为零售企业机制转换的重要形式，全国粮食系统全面推广连锁经营，并取得了显著成效。以上海为例，1990—1992 年，全市粮油销售亏损 2500 多万元，国有粮食商业市场占有率仅为 35%，到 1995 年 6 月，上海市 800 家粮食零售网点已全部转为便民连锁店，商品销售额平均增长 50% 以上，为 1992 年的 26 倍，国有商业市场占有率平均上升到 90%。

（三）成长期（21 世纪初期至今）

1. 连锁业态规模扩大，连锁业种增多

连锁经营不仅出现在传统的餐饮、零售店，还发展到许多新兴的业态形式上，如折扣店、货仓销售、邮购、专卖店等，有些很有声势，如连邦软件专卖店，5 年间在全国 145 座城市开了 256 家专

卖店，1998 年销售额为 3.5 亿元。连锁业种扩大表现为由零售业、餐饮业扩大到服务业、修理业、咨询业、旅店业，并显示出方兴未艾的发展势头。

2. 连锁企业成长迅速，由企业规模优势转向产业规模优势

如上海的“联华”超市连锁公司已发展为分店在 600 家以上、年销售额 70 亿元的大型连锁集团；“华联”的店铺规模也在 500 家以上、销售额达 40 亿元。

3. 连锁经营向多样化发展

连锁经营有三种形式，即直营连锁、特许连锁和自由连锁。在我国连锁经营的发展初期，90% 以上是直营连锁，但随着这种经营方式的日益推广，特许连锁发展迅速，显现出更大的灵活性和优越性。根据发达国家连锁经营发展的经验，特许连锁是最有发展潜力的形式，一般要占到全部连锁企业的 2/3 以上。

4. 连锁经营的创新发展

连锁企业经过多年来的发展与创新，各种新型业态、经营模式和经营理念不断涌现，学术界对未来零售业的创新发展提出了许多新看法，认为第四次零售革命已经发生。

二、我国连锁经营存在的问题

经过多年的发展，我国的连锁经营虽然取得了一定成果，但也存在诸多不足，主要表现在以下几个方面。

（一）认识误区

一方面，理论界一些学者及新闻媒体认为我国连锁经营的效益上不去，主要原因是规模小、速度慢，所以一味地强调追求连锁经营的规模，而忽视了连锁经营的内在要求。

另一方面，一些连锁企业对连锁经营的本质不甚了解，重数量轻质量，不顾条件盲目发展，以为连锁经营靠多发展店铺就能见效益，所以一味开店，一开就是四五家甚至数十家。其结果是，由于人才、资金、技术、管理等各方面的问题没有得到很好解决，最终难逃失败的厄运。

（二）体制制约

连锁企业为实现规模效益，必须发展分店，按市场规律优化设置。但受现行体制的制约，连锁企业难以跨区域发展，以纳税为例，按照连锁经营统一核算的要求，连锁企业的所得税都在总部统一缴纳。但统一在总部纳税，就意味着地方政府无法从外地企业在当地开办的连锁店获得所得税收入。因此，对外来连锁企业采取抵制或不支持的态度，给连锁企业跨地区发展造成障碍。

（三）利润手段单一，运营成本高

目前，连锁零售企业的盈利模式主要有三种：①靠进销差价盈利；②向供应商收费；③优化供应链，降低物流成本。国内众多连锁零售企业在学习国外先进经验时，确实更多地关注了如何向供应商要价，但在管理核心内容的学习和应用上相对滞后。这种现象导致企业将从供应商处获取费用作

为主要利润来源，而未能通过提升自身的管理水平来提高效率和利润率。同时，国内企业过度依赖银行贷款，加上自身利润过低，难以支付银行贷款本息，这种高负债、低利润的经营方式势必阻碍其未来发展。

过高的运营成本归因于：①外部因素，我国物流费用占 GDP 的比重高达 16.7%，而发达国家仅为这一数字的一半左右（约 8%）。这表明我国的物流效率相对较低，运输、仓储等环节的成本较高。②内部因素，国内连锁零售企业的销售成本和管理成本平均达到 30%，而沃尔玛仅为 16%，这反映了国内企业在运营管理上的效率低下。③外商竞争，外资零售企业如沃尔玛等，凭借其全球化的供应链网络和规模化采购，能以更低的成本获取商品，并通过高效的物流和库存管理系统实现快速周转，降低运营成本。由于成本控制得当，外资零售企业可采取更具竞争力的定价策略，吸引大量消费者，进一步提高市场占有率。

（四）配送中心发展良莠不齐

配送中心在连锁经营体系中扮演着至关重要的角色，负责为连锁企业的各个分店提供商品的采购、存储、分配、集运、运输以及送货信息的处理等关键业务。连锁经营的蓬勃发展离不开配送中心的有效运作。由于我国连锁经营配送中心的发展水平参差不齐，这在一定程度上限制了它的进一步扩张。

1. 配送规模大小不一，尚未形成规模优势

不同企业的配送中心规模差异较大，缺乏统一规划和标准化管理。一些小型连锁企业由于资金和技术限制，无法建立大规模的配送中心，导致配送效率低下。尽管连锁经营的优势在于统一进货以降低成本，获取规模效益，但许多国内连锁企业在实际操作中并未充分利用这一优势。配送中心的规模较小，难以实现高效的集中采购和配送，导致物流成本居高不下。此外，在城市配送的最后一段（“最后 3 公里”），由于交通拥堵、停车难、配送点分散等问题，配送效率大打折扣，增加了时间和人力成本。这不仅影响了顾客的购物体验，也增加了企业的运营成本。

2. 人力依赖严重，库存管理混乱

大部分配送中心仍然依靠人工进行打码、拣货、配货等操作，效率低下且容易出错。这不仅增加了人力成本，还影响了配送的准确性和及时性。由于缺乏先进的信息技术支持，许多配送中心无法实现精细化的库存管理，经常出现商品断档或库存积压的现象。这不仅浪费了仓储空间，还增加了资金占用成本。此外，由于信息传递不及时、数据更新滞后，配送中心难以准确掌握门店的需求，导致要货和送货的准确性下降，影响了客户的购物体验和满意度。配送不及时、商品缺货等问题直接影响了顾客的购物体验，降低了顾客的满意度和忠诚度。长此以往，可能会导致顾客流失，影响企业的市场竞争力。

（五）资金和技术的制约

在互联网时代，发展连锁经营是企业实现从劳动密集型向技术密集型转型的过程，这意味着企

业不仅需要根据传统经营过程中的硬件条件进行改造，还必须根据网络时代的要求进行资源配置，这包括条形码管理、销售信息系统、电子订货系统以及通信网络技术的应用等，这些都需要显著的经济投入。

（六）管理基础薄弱

1. 人才缺乏

连锁经营企业普遍面临缺乏精通现代连锁经营管理知识的中高级管理人才的问题。部分经营管理人员素质不足，缺少市场竞争的紧迫感，仍旧采用陈旧的商业管理手段，导致公司政策难以贯彻执行，制度无法得到妥善实施。此外，公司经营策略和战略缺乏有效的内部沟通，员工的思想意识亦未能与连锁经营的发展同步。管理人才的匮乏成为众多连锁经营企业遭遇挫折的关键因素。以郑州亚细亚商业集团为例，该集团曾在全国引起广泛关注，短时间内迅速开设了十余家大型商场。然而，由于人才培养未能与企业发展同步，导致在北京开设分店时，甚至将无实际管理经验的迎宾小姐提拔至高层管理职位；在广州仟佰村开业时，从郑州临时调派数十名服务员担任中高层管理职务，其失败的结局自然难以避免。

2. 管理不规范

连锁经营体系在知识化管理方面存在不足，运作流程也未达到规范化要求。新经济形势下，对高水平的规范化管理模式提出了更高要求。然而，我国多数连锁经营体系尚未建立一套完善的管理运作手册，导致总部对各连锁分店的监管力度不足。部分分店在追求不正当利益的驱使下，自行采购商品，这不仅在价格上无法保证统一性，更在质量上无法提供保障，进而损害了企业的声誉。加之连锁经营的强连锁效应，一旦问题严重，可能会引发整个连锁体系的崩溃。

3. 品牌意识淡薄

品牌是连锁经营企业的生命线，尤其对特许经营企业而言，必须依靠优质的服务和商品质量在广泛的消费者市场上树立良好的形象。然而，国内连锁企业在企业形象识别系统（CIS）方面缺乏深刻的认识和规范的操作，导致品牌形象不够突出。相比之下，欧美国家的大型零售商在商品经营上的一大特色是商业定牌生产，即通过自有品牌商品实现差异化竞争。随着零售商在供应链中的地位日益增强，越来越多的企业开始打造自己的零售商品牌，如美国的“西尔斯”、法国的“玛莎”、瑞典的“宜家家居”以及英国马狮百货的“圣米高”品牌商品，这些都成为成功的典范。

在国内，尽管部分连锁经营企业意识到了自有品牌的潜力，但实际操作中仍然存在诸多问题。大多数连锁企业的定牌生产商品比例极低，甚至几乎没有，导致门店销售的商品与其他竞争对手高度同质化，缺乏特色和吸引力。这种“千店一面”的现象不仅难以吸引顾客，还削弱了企业的市场竞争力。更糟糕的是，一些企业为了追赶潮流，匆忙进行定牌加工，结果产品质量参差不齐，甚至出现粗制滥造的情况，反而损害了企业的品牌形象和信誉。

本章小结

本章主要介绍了连锁经营的基本理论、基本模式、优势与风险，以及我国连锁经营的发展历程和现状。通过本章的学习，学生加强了对连锁经营理论的理解，还提高了分析实际问题并提出解决方案的能力，培养了他们的创新思维和社会责任感。

【思考练习】

1. 简述连锁经营的基本定义及其三个主要特征。
2. 解释直营连锁、特许连锁和自由连锁，并指出它们的主要区别。
3. 连锁经营的优势和风险有哪些？

【拓展训练】

1. 假设你是一家小型餐饮企业的老板，想要扩展业务。你会选择哪种连锁经营模式？为什么？说明你的理由。

2. 模拟一次连锁经营项目的可行性评估，运用自我评估、行业评估、连锁集团评估和消费者评估的方法，撰写一份详细的评估报告。



2

第二章

连锁经营业态

本章概述

本章主要介绍了零售和服务业态的基本概念、分类及其发展特点，还探讨了影响零售业态选择的关键因素，包括消费行为、行业竞争、城市化进程和科技进步。随着消费者需求的多样化和复杂化，零售企业需不断创新和调整经营策略，以适应市场变化。同时，介绍了服务业态的发展，如酒店、餐饮店和其他服务类业态，强调了其在现代服务业中的重要作用和未来发展趋势。通过这些内容，学生可以全面了解零售和服务业态的现状及未来发展方向。

学习目标

知识目标

（1）理解业态的定义及其重要性。

（2）掌握影响零售业态选择的因素。

（3）了解服务业态的发展。

能力目标

（1）能够识别不同零售和服务业态的经营特点。

（2）能够应用数据分析优化运营。

（3）能够设计个性化的服务体验方案。

素质目标

（1）增强学生对市场变化的敏感度，及时捕捉消费者需求的变化，灵活调整经营策略，适应市场竞争。

（2）树立以顾客为中心的服务理念，理解优质服务对企业和品牌的重要性。

（3）认识到企业在追求经济效益的同时，也应承担社会责任，关注环境保护和社会公益，实现可持续发展。

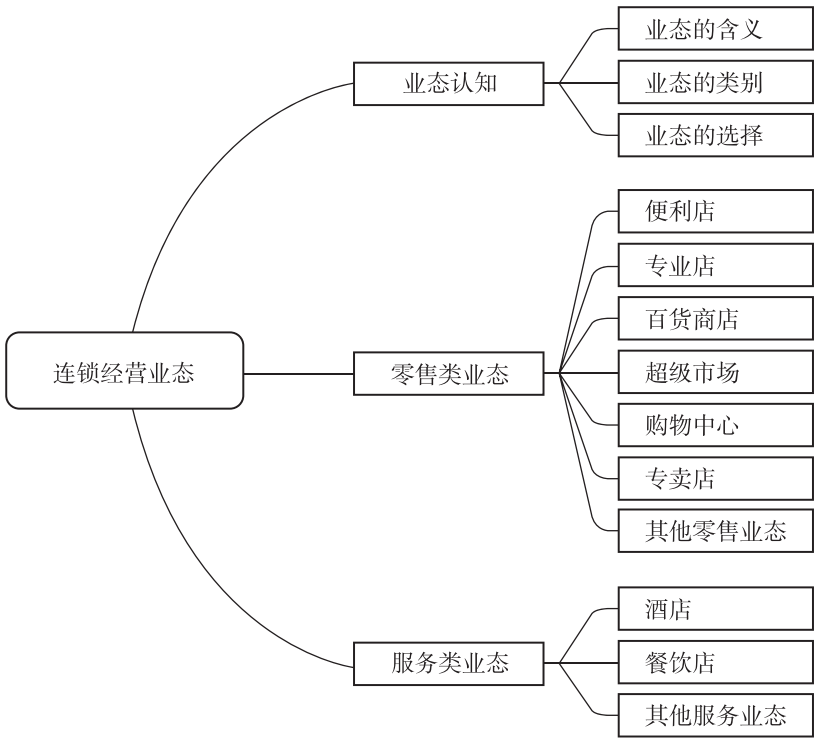
思政目标

（1）引导学生理解零售和服务业态的发展是中国经济腾飞和社会进步的缩影，增强学生的爱国情怀。

（2）鼓励学生树立远大的职业理想，将个人发展与国家和社会的需求相结合。

（3）通过介绍中国美容美发业、餐饮业等传统服务业的历史和发展，增强学生的文化自信。

思维导图



第一节 业态认知

一、业态的含义

业态是指企业为满足不同的消费需求进行相应的要素组合而形成的不同经营形态。零售业态是指在市场经济体制和激烈的商业竞争环境下，零售企业为了满足不同的消费需求和提高企业的市场竞争力，由不同的细分市场、目标顾客、商品结构、经营规模、销售方式、服务功能、店堂设施、门店选址等因素构成的，具有稳定性强、特征突出的不同的零售商业组织类型和经营方式的具体形态。严格意义上讲，零售涵盖商品零售、服务零售以及餐饮零售。当前，连锁经营模式已经渗透至各类零售业态之中。快餐店、小吃店、酒楼、餐厅、百货商场、超级市场、便利店、专卖店、专业店、培训机构、旅行社、旅店等均已引入连锁经营模式。业态是根据零售商业企业的经营方式、商品结构、服务功能、选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定营业场所等多个复杂因素的特定组合来分类的。这些因素的不同组合，形成了不同的零售业态。

二、业态的类别

零售类业态从总体上可分为有店铺零售业态和无店铺零售业态两类。

（一）有店铺零售业态

有店铺零售业态是指有固定的进行商品陈列和销售所需要的场所和空间，并且消费者的购买行为主要在这一场所内完成的零售业态。

1. 食品杂货店

以香烟、酒、饮料、休闲食品为主，独立、传统的无明显品牌形象的零售业态。

2. 便利店

以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。

3. 折扣店

店铺装修简单，提供有限服务，商品价格低廉的一种小型超市业态。

4. 超市

开架售货，集中收款，满足社区消费者日常生活需要的零售业态。

5. 大型超市

品种齐全，满足顾客一次性购齐的零售业态。

6. 仓储会员店

以会员制为基础，实行储销一体、批零兼营，以提供有限服务和低价格商品为主要特征的零售业态。

7. 百货店

经营若干大类商品，实行统一管理，分区销售，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。

8. 专业店

以专门经营某一大类商品为主的零售业态。如办公用品专业店、玩具专业店、家电专业店、药品专业店等。

9. 专卖店

以专门经营或被授权经营某一主要品牌商品为主的零售业态。

10. 家居建材店

以专门销售建材、装饰、家居用品为主的零售业态。

11. 购物中心

多种零售店铺、服务设施集中在由企业有计划地开发、管理、运营的一个建筑物内或一个区域内，向消费者提供综合性服务的商业集合体，包括社区购物中心、市区购物中心和城郊购物中心。

（1）社区购物中心。在城市的区域商业中心建立，面积在 5 万平方米以内的购物中心。

（2）市区购物中心。在城市的商业中心建立，面积在 10 万平方米以内的购物中心。

（3）城郊购物中心。在城市的郊区建立，面积在 10 万平方米以上的购物中心。

12. 厂家直销中心

由生产商直接设立或委托独立经营者设立，专门经营本企业品牌商品，并且多个企业品牌的营业场所集中在一个区域的零售业态。

（二）无店铺零售业态

不通过店铺销售，由厂家或商家直接将商品递送给消费者的零售业态。

1. 电视购物

以电视作为向消费者进行商品推介展示的渠道并取得订单的零售业态。

2. 邮购

以邮寄商品目录作为向消费者进行商品推介展示的渠道，并通过邮寄的方式将商品送达消费者的零售业态。

3. 网上商店

通过互联网进行买卖活动的零售业态。

4. 自动售货亭

通过售货机进行商品售卖活动的零售业态。

5. 电话购物

主要通过电话完成销售或购买活动的一种零售业态。

三、业态的选择

零售业态的选择是指企业为了满足消费者多样化的需求，依据既定的战略目标，有针对性地运用店铺选址、商品结构、价格策略、销售方法、规模及形态等手段，提供差异化销售与服务的经营方式。消费行为、行业竞争、城市化进程和科技进步等因素都会对业态的选择产生重要影响。

（一）消费行为

消费行为包括消费水平、消费结构、消费倾向、消费模式、消费心理以及消费观念等多个方面。它是一个复杂的现象和过程，与社会经济条件紧密相关。根据马斯洛的需求层次理论，人们的需求从低层次向高层次发展，消费需求也是如此。在商品生产不发达、收入水平较低的时期，人们主要追求商品数量上的满足，对商品其他属性的需求较少，且当时的条件难以满足其他需求；当商品生产变得多样化、收入水平提升时，居民的消费需求逐渐升级，自我意识也日益增强。人们在生活必需品上的支出比例逐渐降低，不再仅仅满足于商品的物质需求，而是更多地追求心理需求和自我价值的实现。除了对商品质量和价格有所要求外，消费者对购物环境、购物方式、商品外观、服务及附加值等方面也提出了不同程度的要求。消费单位也从传统的家庭消费转变为家庭成员各自独立支出的个人消费。因此，居民的消费行为变得复杂和多变，这种多变性和复杂性无疑会对中国的零售业态选择和变革产生影响。

（二）行业竞争

随着外资零售业的大规模涌入，中国零售业面临前所未有的剧烈冲击，零售市场业绩普遍呈现下滑趋势，零售业的格局已经发生了根本性的转变。零售业的竞争首先体现在大型零售企业与中小型零售企业之间的竞争，其次是大型零售企业之间的竞争。国内零售业正经历大规模的扩张阶段，与此同时，具备强大资本实力的商业集团也纷纷涉足零售领域。预计未来将有更多资本涌入此行业。目前，各零售业态在经历迅猛发展与规模扩张后，在某些区域市场已出现饱和现象，竞争趋于激烈。在这样的市场环境下，如何对市场进行细分，如何根据目标消费群体的需求，对商品结构、定价策略及产品特色进行精准定位，以及如何选择具有差异化的业态定位，已成为零售企业脱颖而出的关键策略。

（三）城市化进程

随着中国城市化进程的加速、城市人口的增长以及消费者生活水平的提升，新兴业态的发展得到了需求层面的有力支撑。参照国际零售业的发展模式，可以观察到在城市化初期，即城市化率低于 30% 的阶段，零售业布局呈现出向心聚集的特点，人口和就业岗位由农村地区向城市中心集中，这一过程被称为向心集中。进入城市化中期，即城市化率介于 30% ～ 70% 之间时，零售业布局则转变为离心分散的特征，人口、就业岗位以及商业零售活动开始从大城市中心向郊区迁移，这一现象被称为离心扩散。当城市化进入高级阶段，即城市化率超过 70% 时，零售业布局将呈现离心集结的趋势，人口、就业岗位和零售业将向郊区卫星城镇或乡村地区集中。当前，中国正处于城市化中期，这就决定了零售商业布局将逐步从向心集中向离心扩散的模式转变。

（四）科技进步

科技进步为零售业态的发展注入了新的活力，为新业态的产生提供了机遇。在现代零售业态中，高新技术的应用主要集中在计算机及其网络技术，包括 POS 系统、MIS 系统；信息、通信及情报处理技术；高效的现代物流与配送技术组合；商场监控、摄像、报警系统；超市及配送中心的食品保鲜、杀菌、干燥、脱水和冷冻技术；商品分割包装技术；自有产品设计、开发技术，这些也是体现业态差异化的重要环节之一。先进的技术条件可以有效地控制商品的采购、运输、销售、储存等各个环节的费用，从而可为企业降低成本，增强其竞争力。纵观西方国家零售业近百年的发展历程，可以清晰地看到，各种零售业态的产生与演进均深受技术进步的影响。正是技术的不断进步，推动了业态创新的加速发展。

第二节 零售类业态

零售业作为分销渠道系统的终端，直接面向个人消费者市场，承担着商品价值实现的最终环节。它对国民经济的发展具有举足轻重的影响。零售业态种类繁多，经营方式变化迅速，构成了一个多样化且动态的零售分销体系。为应对顾客需求的多样化和快速变化以及零售经营规模效益之间的矛盾，零售业需适应不同消费者群体的需求，其经营方式（零售业态）呈现出多元化的特点。例如，商店涵盖了便利店、专业店、百货商场、超级市场、购物中心、专卖店等多种具有不同特色的业态，并且这一领域仍在不断创新之中。

一、便利店

便利店作为一种零售业态，旨在满足顾客对于应急和便利性的需求。其发源地为美国，具备与

食品杂货店相仿的便捷性，同时采纳了超级市场的销售策略和管理技术。这种零售商业组织以“便利”为核心竞争力，吸引顾客，满足其简单购物和应急需求。便利店是在超级市场发展至较为成熟阶段后，从中独立出来的一种零售业态。便利店一般分为传统型和加油站型两种。传统型便利店多位于居民区、学校周边及人流量大的繁华地带，其营业面积通常在 50 ～ 150 平方米之间，营业时间长达 15 ～ 24 小时，服务半径约为 500 米。其经营范围主要集中在食品和饮料上，以即时消费、小容量、应急性商品为主，约 80% 的顾客为有明确购买目标的消费者。而加油站型便利店则通常与加油站结合，主要在汽车普及且地域广阔的欧美地区迅速发展。

（一）便利店的经营特征

1. 商品的便利性

便利店的经营宗旨在于为顾客提供便捷服务，因此其商品结构定位具有独特性。便利店的商品结构主要涵盖食品、非食品以及服务三大类别，其商品选择标准主要包括消费量大、购买频率高、品牌知名度高、销售方式相对简单、品质稳定、附加价值高、毛利率高、季节性特征明显，以及能够综合考虑商圈内主要顾客的生活方式、需求时间、购买动机、消费场所的商品。

便利店不仅销售商品，还提供多样化服务。许多便利店已转型为社区服务中心，致力于为顾客提供多层面的服务，包括邮政、银行、票务代理、公共事业费用代收、快递、快速打印和复印等。服务的多样性、供应的便捷性以及服务的广泛性，是便利店在与其他零售业态竞争中脱颖而出的关键优势。

2. 选址的便利性

鉴于便利店所提供的商品与服务主要以“便利”为核心，其商圈半径相对较小，通常不超过 300 米，消费者步行约需 5 分钟即可抵达。超出此范围，则难以满足“便利”的基本要求。因此，便利店的选址通常位于二三级商业区域，且尽可能靠近住宅区的街区。此外，车站、码头、文化体育设施、旅游景点等潜在“便利”需求较高的地点，也适宜便利店的经营。

尽管便利店的营业面积有限，但其数量众多，在大城市中甚至可达数百家，这对物流与销售管理提出了较高的要求。必须确保商品采购的种类与数量合理，进货与配送及时，库存商品的数量、结构、种类需精确、合理，以尽量减少存货，实现高效率、低成本的管理目标。便利店的开店位置较为灵活，有效填补了市场消费的空白，因此，便利店的位置至关重要，必须确保顾客购物的便捷性。

3. 时间的便利性

便利店通常拥有较长的营业时间，每日营业时长往往超过 16 小时，部分甚至实现 24 小时全天候服务，全年无休。鉴于便利店的店面面积较小，商品种类有限，且商品摆放井然有序，位置显眼，顾客在便利店的购物时间仅为在超级市场购物时间的五分之一，同时交易过程迅速便捷，更能够满足日常生活中的紧急需求。

（二）便利店的营销特征

1. 需求个性化

即时需求通常以个人消费为主，介于“外出就餐”与“家庭就餐”之间的消费形态，即“中食”。与便利店相似的业态包括超市和餐饮业。超市主要满足顾客的“生活需求”，涵盖日常必需品和生活用品，其核心在于商品性需求，并且商品多为带回家消费，从饮食角度而言，主要对应“家庭就餐”。而餐饮业无论是正餐、快餐还是小吃，均属于“外出就餐”，此类消费不仅耗时较多，而且成本较高。在“外出就餐”与“家庭就餐”之间，存在一种“中食”形态，即消费低、时间短，便捷、干净、舒适的便利店。

2. 诉求快速化

顾客对于便利店的核心需求在于其便捷与高效。便利店的适宜商圈半径通常介于 300 ～ 500 米之间，大约 80% 的顾客能在 3 分钟内完成购物，而剩余的 20% 顾客则在 5 分钟内达成购物目标。因此，便利店的门店布局和商品摆放必须符合快速购物的消费习惯，通常货架数量控制在 30 ～ 35 个之间。若选址不当导致顾客到店不便，单纯依赖降价促销手段是难以显著提升经营效益的，反而可能产生负面效应。

3. 服务多元化

便利店的核心产品为服务，其服务内容可细分为三个层面：首先是商品性服务，便利店供应的是非冷藏、小包装的商品，并提供即时加热或冲泡服务；其次是时间和空间上的便捷服务，便利店能够触及传统业态难以覆盖的领域，并提供 24 小时不间断服务；最后是服务内容的多元化，一旦便利店构建起连锁分店网络，便能通过该网络推广多种服务项目，如订购及送礼服务、取货服务（包括网上商店的不同服务方式）、支付服务（涵盖公共事业费用甚至交通罚款）、ATM 机服务、照片冲洗服务、票务等。随着服务项目的不断扩充，服务将成为便利店主要的利润增长点之一。

知识之窗

7-Eleven：从冰块供应商到全球便利店巨头

7-Eleven 的起源可追溯至美国，其最初名称为“Southland Ice Company”，成立于 1927 年（如图 2-1）。该企业起初以供应冰块和牛奶为主业，随后逐步演变为便利店。1946 年，它正式更名为 7-Eleven，其营业时间从早上 7 点持续至晚上 11 点，这一时间跨度亦是其名称的来源。



图 2-1　7-Eleven 便利店

7-Eleven 之所以取得成功，归功于其创新的商业模式、高效的供应链管理以及对顾客需求的