



高职高专连锁经营管理专业规划教材

连锁经营总部 运营管理

LIANSUO JINGYING ZONGBU
YUNYING GUANLI

蒋令 张明明 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



www.cmpedu.com

高职高专连锁经营管理专业规划教材

连锁经营总部运营管理

主 编 蒋 令 张明明

副主编 朱友发

参 编 初 蕾 丛洪娟 朱宝安



机械工业出版社

本书主要根据连锁经营总部承担的总体规划、人事管理、品牌管理、加盟管理、营销管理、采购管理、物流管理、财务管理、信息管理、连锁门店的选址及监督等工作任务分别进行介绍,系统地概括了总部在整个连锁经营管理过程中的作用。本书的特色在于实践操作性、知识系统性、信息时效性都较强。

本书的编者始终立足于高职高专人才培养的要求,参考国内外经营成功的连锁企业的运作模式,再结合自己多年的连锁经营和教学经验,力求做到教材针对性强、适用性强。本书既可作为高职高专院校、本科院校、成人教育院校连锁经营管理专业的教材,也可以作为连锁经营管理者的工具书,还可作为有关研究人士的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营总部运营管理/蒋令,张明明主编. —北京:机械工业出版社,2008.8

高职高专连锁经营管理专业规划教材

ISBN 978-7-111-25048-7

I. 连... II. ①蒋...②张... III. 连锁商店—商业经营—高等学校:技术学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第134852号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孔文梅 责任编辑:孙 聪

封面设计:鞠 杨 责任印制:乔 宇

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2009年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·18印张·349千字

0 001—4 000册

标准书号:ISBN 978-7-111-25048-7

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

编辑热线:(010) 68354423

本社服务热线:(010) 68311609

本社服务邮箱:marketing@mail.machineinfo.gov.cn

投稿热线:(010) 88379757

投稿邮箱:sbs@mail.machineinfo.gov.cn

封面无防伪标均为盗版

高职高专连锁经营管理专业 规划教材编审委员会

主任委员：靳和连

副主任委员：蒋 令 蓝伙金

秘 书 长：薛 威

委 员：（排名不分先后）

黄 慧 胡红玉 李长霞 盛 梅 覃常员

王吉方 王 鹏 王晓阔 吴小梅 杨立佳

杨叶飞 郑 昕 孔文梅

序

随着我国改革开放的不断深入,我国商品流通体制发生了重大变化,特别是20世纪90年代以来,沃尔玛、家乐福等国外著名零售商大量进入我国,促进了我国零售业前所未有的发展和繁荣,每年保持着8%~10%的增长速度。目前,超市、便利店、专卖店、快餐店等连锁商店比比皆是,连锁经营已成为我国最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。

连锁经营业态以其特有的集约化经营、标准化运作、规模化发展、品牌化战略等科学有效的经营管理方法,催生了一个个商业神话:2007年登上《财富》杂志全球500强榜首的沃尔玛,世界著名快餐连锁店巨头麦当劳、肯德基,中国家电行业的“航空母舰”国美电器、苏宁电器,等等,无不是借助连锁经营的优势快速发展壮大的。连锁经营正以惊人的速度快速向餐饮、零售、教育等不同行业渗透。

由于连锁业在我国发展的时间不长,尚处于摸索阶段,虽然经过几年的实践,在店铺发展、配送中心运作、采购系统有效控制、统一的销售体制推行等方面,积累了许多具有中国特色的经验,并培养和造就了一些连锁经营方面的管理人才;但是就整个连锁业而言,这些人才的数量还只是杯水车薪,尤其是当今世界已进入新经济时代和高度信息化时代,整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化趋势,连锁业面临日益激烈的市场竞争,这使本已匮乏的连锁经营专业化管理人才竞争加剧。而我国的连锁经营教育与连锁经营发展相比,显然十分滞后,如不加快连锁经营管理与技术人才的培养,人才匮乏必将阻碍我国连锁经营的发展,成为连锁发展的瓶颈。

而连锁业的人才教育,是多层次、多样化的教育。为保证连锁业发展所需要的各类技术和管理类连锁经营人才,在加强高等学校的高层次连锁经营与管理人才的培养教育的同时,更要通过高等职业技术学院培养造就大批第一线的连锁经营技术操作和运作管理实用型人才。

为迎合连锁业发展对人才的需要,全国多所高职高专院校协同规划了这套专业规划教材,并成立了高职高专连锁经营管理专业规划教材编审委员会。参与这套教材编写的人员大多是长期从事连锁经营管理、教学和研究的一线专家、教授和企业管理人员。这套规划教材介绍了最新连锁经营管理理念与技术,吸收了国内外最新连锁经营实践经验和理论研究成果,具有简洁、实用和操作性强等特点,既可作为高职高专院校连锁经营管理专业课程的教材,也可作为各类、各层次学

历教育和短期培训的教材，也适合作为广大连锁经营企业从业人员的学习参考用书。

由于连锁经营业在我国正处于成长发展阶段，各种新的论断、见解和理论多之又多，加之时间仓促，编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以使这套教材与时俱进，保持其时代性和实用性。

高职高专连锁经营管理专业
规划教材编审委员会

前 言

连锁经营模式近些年在我国商业流通领域大行其道,特别是以沃尔玛、家乐福、好又多、麦当劳、肯德基为首的一大批世界级连锁企业登陆我国的商业市场,大大推动了连锁经营业态的发展。连锁经营管理过程具有较强的科学性、系统性、规范性等特点,故加大连锁经营管理人才的培养是推动连锁经营发展的有力措施。连锁经营总部是连锁经营机构的核心组成部分,担负着整个连锁营运系统的组织、计划、沟通、控制功能,是连锁经营企业各部门正常运转的中心轴。编写本教材的目的是为了帮助广大读者更好地掌握连锁经营管理的方法和技巧,更好地理解总部在连锁经营管理中的地位和作用。

本书充分体现高职教育“实践技能为重、理论够用为度”的原则,从总部的角度对连锁经营管理中的功能和作用进行内容框架设计,这样便把本书的读者直接带入了一个连锁经营总部的操作现场,好象身临其境。本书力求用通俗易懂的语言说明总部的基本概念、基本原理,同时结合国内外连锁经营企业中的热点问题,给予合理的解释和说明。在内容上,本书力求做到知识性、新颖性、趣味性和应用性并重,在每章内容前都把技能点、知识点进行画龙点睛式的概括,以便于读者对技能点和知识点的把握;每章内容都以引例、小案例或小知识、案例分析贯穿始终,做到理论与实践相结合,通过案例把不同的知识点通俗化、生动化。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网www.cmpedu.com免费下载。如下载中出现问题,或对电子课件有宝贵建议,欢迎致电 010-88379375。

本书由蒋令、张明明担任主编,朱友发担任副主编。编写人员的具体分工:蒋令编写第1、2、5、13章;张明明编写第8、9、10章;朱宝安编写第11、12章;初蕾编写第3、6章;丛洪娟编写第4章;朱友发编写第7章。全书由蒋令编写提纲并最后统稿,朱友发参与最后的审稿工作,朱靖参与文字排版和图片处理工作。

本书在编写过程中,参考了许多专家学者的研究成果,在此谨向所有参考文献的编著者以及给予编写工作大力支持的广州大学城建学院表示感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏和不足之处,恳请各位专家和广大读者批评指正。

编 者

目 录

序 前言

第一章 连锁经营总部管理概述.....1

- 第一节 连锁经营总部的管理
职责和功能.....2
- 第二节 连锁经营总部对门店的
服务功能.....5
- 第三节 连锁经营总部的管理
原则和管理大纲.....6
- 复习思考题.....10

第二章 连锁经营战略规划.....16

- 第一节 连锁经营整体规划的步骤.....18
- 第二节 连锁经营现状的调查与
分析.....19
- 第三节 连锁经营战略目标的制订.....33
- 第四节 连锁经营的营销战术.....38
- 第五节 连锁经营年度计划的执行.....40
- 复习思考题.....43

第三章 连锁经营总部的 人力资源管理.....46

- 第一节 连锁经营人力资源
开发概述.....47
- 第二节 连锁经营人员的招募和
遴选.....52
- 第三节 连锁经营的绩效考核及
薪酬制度.....56
- 第四节 连锁经营人员培训.....65
- 复习思考题.....73

第四章 连锁经营的品牌管理.....77

- 第一节 连锁经营品牌的构成.....78
- 第二节 连锁经营品牌管理的
意义及目标.....83
- 第三节 连锁经营品牌管理的
内容及过程.....86
- 复习思考题.....89

第五章 连锁经营的加盟管理.....93

- 第一节 招募合格连锁经营加盟
店主的基本条件和方法.....94
- 第二节 评估连锁加盟体系的
内容和步骤.....98
- 第三节 连锁经营加盟的
条件及程序.....103
- 第四节 连锁经营企业的国外
加盟及扩张.....108
- 复习思考题.....115

第六章 连锁经营的营销管理.....118

- 第一节 连锁经营的营销策略.....119
- 第二节 连锁经营门店的促销管理.....125
- 第三节 连锁经营的营销模式设计.....135
- 复习思考题.....141

第七章 连锁经营的店铺开发 与选址.....145

- 第一节 连锁经营的店铺开发.....146
- 第二节 连锁经营的开店选址.....149
- 复习思考题.....159

第八章 连锁经营的采购管理.....161

第一节 连锁经营采购组织的设置162

第二节 连锁企业商品采购 应遵循的原则.....166

第三节 连锁经营采购的流程.....172

复习思考题.....177

第九章 连锁经营的仓储管理.....180

第一节 连锁经营仓储管理的 内容和方法.....182

第二节 连锁企业仓储的基本 类型与基本形态.....185

第三节 连锁企业仓储的基本 业务流程.....188

第四节 连锁企业仓储的各岗位 基本作业规范.....192

复习思考题.....196

第十章 连锁经营的物流

配送管理199

第一节 连锁经营的物流配送流程200

第二节 连锁经营物流配送的 原则与方式.....204

第三节 连锁经营的订货进货 作业管理.....208

第四节 连锁经营物流成本的控制.....212

复习思考题.....216

第十一章 连锁经营的财务管理.....218

第一节 连锁经营财务管理的特点.....223

第二节 连锁经营的资金、流动 资产及成本管理.....224

第三节 连锁经营的发票 管理与使用.....229

第四节 连锁经营的财务报告与 财务管理制度.....231

复习思考题.....248

第十二章 连锁经营的信息管理.....251

第一节 连锁经营的信息管理 系统概述.....252

第二节 连锁经营的 POS 系统、 MIS 系统和 EOS 系统.....257

复习思考题.....268

第十三章 连锁经营的督导制.....272

第一节 连锁经营督导制的建立.....273

第二节 连锁经营督导工作的开展.....274

复习思考题.....275

参考文献.....278

连锁经营总部管理概述



学习目标

- 了解连锁总部与门店之间的关系;
- 理解连锁总部管理应遵循的原则;
- 重点掌握总部在连锁经营管理中的职责和功能。



技能要求

- 根据连锁经营企业的不同, 编制总部的管理大纲。

引导案例

全聚德的连锁经营之路

全聚德是中华著名老字号, 也是中国特许经营领域最高奖——中国特许奖获得者。自组建集团以来, 全聚德打破传统餐饮业单店经营模式, 率先在国内引进连锁经营理念, 通过十多年不断探索和实践, 已在国内外拥有 50 余家连锁企业, 全聚德品牌影响力广及五洲四海。时至今日, 全聚德已在中国乃至世界树立起质量上乘、品位卓越、文化内涵深厚的驰名民族品牌形象, 发展成为年营业额 12.36 亿元, 销售烤鸭 320 余万只, 接待宾客 500 多万人次, 无形资产价值达 106.34 亿元的中式正餐跨国连锁经营的企业集团。

为进一步加快全聚德连锁经营事业的发展, 全聚德集团成立了全聚德连锁经营公司, 作为全聚德连锁经营总部, 专责全聚德连锁经营事业。在推进特许连锁过程中, 全聚德制订了“不重数量重质量”的原则, 着重发展经济发达地区, 市场布局以各省会、大中城市、沿海地带为主, 开发 a 级、b 级店, 建立了从立项、签约到培训、配送、开业、督导等一整套特许经营管理体系和程序, 推动了老字号“全聚德”走上了产业化、规模化经营的路子。

案例分析: 全聚德的成功源于正确运用了全聚德这一中华著名老字号品牌——

这一点也不逊色于麦当劳、肯德基的品牌，这是连锁经营的魅力所在；源于打破了传统餐饮业单店经营模式，成立了全聚德连锁经营公司，专责全聚德连锁经营事业，这是全聚德的师傅——徒弟的经营方式被麦当劳、肯德基的连锁经营模式取代的真谛所在；源于全聚德制订了“不重数量重质量”的特许连锁原则和一整套特许经营管理体系和程序，这是师傅——徒弟管理模式被连锁流程管理模式所超越的科学所在。

第一节 连锁经营总部的管理职责和功能

在连锁企业中，总部是一个连锁企业的灵魂，起着统领全局的作用。各分店如果没有总部，便会成为一盘散沙。所以，一个连锁企业的成败关键在于总部的领导能力和运筹帷幄、决胜千里的决策能力。

连锁企业总部组织结构一般由其类型、规模的因素决定，它必须有利于增强总部的经营效率，提高总部的反应能力。

总部规模的大小决定于店数的多少及所发展的型态，店数越多，当然总部所需的功能分工越齐备；而在相同的店数下，直营连锁（RC）的总部人员，因经营型态特点不同，可能比自由连锁和特许连锁（VC）的总部人员多出几倍。

连锁运作的成功，关键要靠总部的运作，而总部是否能够承担应有的责任，却与规模大小及人数无直接关系，其主要取决于部门组织功能能否有效并适当地发挥，而并非一味地依靠店数的增加而毫无限制地扩张，否则终将成为大而不当、结构松散、徒有其表的“纸老虎”。

不论是先有总部后有店的情况，还是先有店后有总部的做法，总部主要扮演的角色都是一样的。总部最主要的功能，总的来说就是“让门市能顺利运作的幕后支持系统”，也就是“掌握门市运作背后的那只手”。

因此，门市与总部之间很难各自独立生存，虽然有时会因为彼此利益及权利义务的认知差异而导致某些冲突，但基本上双方还是一体两面的“命运共同体”，有着互相依存的密切关系。

门市对总部的依赖程度虽然会因为连锁经营型态不同而有所差异，但无论何种型态的连锁，其总部组织都应具备以下条件，才可以真正负担起总部应有的责任。

一、连锁经营总部的管理职责

1. 确立连锁经营的运作模式

在一个成熟的市场中，商店经营已无法仅靠个人的主观想法来运作，成功的运作策略除了必须积累过去的丰富经验之外，还必须通过客观的调查对市场需求

和运作出发点加以分析,二者相互结合并不断调整,才能发展出真正属于自己的成功运作模式。

首先要确定商店的定位,也就是必须先确定究竟所经营的是什么样的商店,是百货公司、样板店、超级市场、便利商店、还是专卖店。

只有商店定位明确之后,才能继续思考顾客是谁,顾客在哪里,他们需要的是什麼,要如何才能满足这些顾客等问题。

因此总部需要一套可以解决上述种种问题的运作模式,同时这套运作技术也必须是别人难以仿效的。

2. 明确连锁经营的发展理念

总部的决策者要明确本连锁企业的经营理念,“理念”是企业经营的终极目标,连锁的经营因网点的扩散分布而致使经营决策层与门市之间的距离越来越远,尤其当各单位及每个共事人员在运作过程中,不可避免地面临问题与挫折时,如果没有清楚的经营理念的话,就难免会形成各自为政甚至无序的现象,这是因为缺少总部提供的共同努力方向、未来发展蓝图及共同思考逻辑作为文化的根据。

有了清楚的理念,才可制订出各项经营策略及执行方针,管理者才可按执行情况加以追踪评估及改善。这样的构架循环,是为了让企业在发展过程中,不至于乱打散枪,忙于经营业绩,最后却忘了最初创业的任务及目的。

理念存在的目的在于凝聚并规范每个从业人员(包括经营者本身)的操作行为及思考方向。

3. 建立后勤保障系统

门市上的各种需要是不容稍有延误的,一旦门市无法顺利运作,将直接反应在顾客的流失上,因此总部的功能,首先必须全力让门市顺利运作,并能逐渐提高其效率。也就是总部尽量承担繁琐复杂的工作,而门市运作则尽可能简单、方便,迅速缩短把商品送到顾客手中的时间,同时又能有效搜集反馈各种信息。

后勤保障系统包括物流配送、财务管理、信息应用、商品采购开发、教育培训、店铺开发、行销企划及门市辅导等。后勤系统越强,相对的前线门市运作则越顺畅,新店的拓展将更如虎添翼,而连锁企业则得以稳定地向前发展。

4. 不断改进研发能力

越是处于竞争激烈的环境,越无法一味固守过去成功的经验,如果无法创新发展,仅仅沿袭、沉溺于以往的模式,终会发现过去的成功反而成为今天的负担。

因此总部必须不断且迅速地发展出新商品及服务,以满足顾客需求,同时吸引更多客源;另一方面,总部还应持续努力地研究出更适合门市运作的各项运作系统,以不断提高总部与门市之间的运作效率,保证并创造门市与总部双方的最大利益。

连锁总部犹如人体的大脑,同时负责组织、分工、指挥、思考及监督等多项

运作功能，目的就是希望能在最协调、最均衡的情况下，让连锁店与总部之间的效率，发挥到理想水平。

二、连锁经营总部的功能

在进行组织扩张之前，必须先理清总部应具备的功能，因为总部的功能越完整，则连锁能力越强，总部基本上应具有的功能包括：

1. 展店的功能

连锁发展销售其实就是“连锁运作体制”，如何将这套连锁运作体制推销出去，同时又能使门市和总部双方都有获利，是总部的首要任务，这样才能奠定连锁体系未来的发展基础。因此总部必须设计出真正属于自己的店铺策略，包括全面展店计划、市场潜力分析与计算、行业调查与评估、开店流程制订与执行、开店投资与评估、店铺配置规划等，总而言之，要设法达到高而精的“开店成功率”。

2. 研发的功能

研究功能对连锁而言，是非常关键的功能之一。连锁企业在经历了初创关卡后，要能持续保持并发展，只有不断研究发展出适合顾客的商品及服务。研发功能的发挥，必须考虑两项原则：

①针对差异性商品（或服务）研究；②在顾客可以接受的合理价格之内，考虑除了对商品及服务研发外，如何使连锁运作更加高效，以及使连锁不断升级。必须朝不致引起门市太多操作上的困难的方向努力。

3. 行销的功能

行销是比较宽泛的说法，涵盖了商品采购及引进、门市的促销与活动、整体形象的塑造与建立、广告媒体的运用等，因此行销的任务在于如何通过各种工具、手法及各种可行的具体事项，来增加门市的营业额。

4. 教育的功能

连锁运作的成败关键在于如何将连锁运作的精华，转接传授给加盟店或门市，也就是如何将连锁运作的成功经验，有系统地让门市接受并可以很快地加以运用。这期间，教育训练扮演了内部（总部）、外部（加盟店）传授中介的角色，只有这样，才能让毫无经验的门外汉，能够在最短的时间内进入工作领域；也可让已操作熟练的执行者，提高其经营管理的能力；或者让管理者描绘其未来连锁发展的蓝图。

5. 指导的功能

门市一旦开始运作，许许多多的运作问题将接踵而至，如果只靠教育训练单位的训练课程，只能是远水难解近渴，而且可能会应接不暇，因此总部派出指导人员辅导门市的功能是必要的，一方面可以作为总部与门市之间的桥梁，避免出现断层；另一方面可以快速地提供最好的经营技术给门市，协助门市更

有效地运作。

6. 财务管理功能

财务管理功能是发展连锁的关键,财务健全才不致努力到最后却付之东流。所谓财务的功能包括了正确的账务及会计系统、税务处理、防弊与稽核、善用和调度资金等。通常财务扮演着较为被动而保守的角色,但如能充分发挥其功能,也可能因此而避免发生营运危机,甚至还会因其灵活调度而增加非营业方面的收入。

7. 情报搜集的功能

这一功能常常被遗忘或忽视,因为繁杂的运作问题及行政工作,已使得从业人员焦头烂额了,如果又缺乏较宏观长远的眼光,则往往会将这一功能视为无意义且增加成本的工作。

情报搜集主要集中在经营环境的变化、经营相关信息的整合、国际发展脉络与趋势、新观念新技术及内部营运资讯的整合等,只有这样才能建立更科学、更宏观、更长远的经营观。

第二节 连锁经营总部对门店的服务功能

连锁企业总部是各分店在营销过程中技术上的支持者,风险上的保护伞,战略上的设计者,又是全面的服务者,连锁企业总部对门店担负着以下工作任务:

一、店址选取与评估

(1) 协助加盟者对所寻店址进行实地考察,对建筑物、商圈、顾客进行调查,评估其开店的可行性,包括营业额预估、投资额预估、经营损益预估等,供加盟者选址参考。

(2) 若加盟者寻找不到适当的店址时,总部协助加盟者寻址。

二、装修与设备配置

(1) 为确保统一形象,连锁店的设计是由总部指定的设计师设计,提供装修图纸。

(2) 餐厅装修工程由加盟者找合适的工程队发包施工,总部派人督核、指导,加盟者负责监理。

(3) 为确保产品质量,连锁店设备统一由总部提供,双方签订设备购销合同。

三、人力资源的协助

(1) 开店前,提供人员招聘、人事制度章程并协助加盟者招聘新员工。

(2) 开店后,总部有偿派遣辅导经理驻店辅导员工 1~2 个月,加盟店若有额外人力需求,经协调后,总部也提供有偿支援,并经常举办在职员工教育训练。

四、完整的教育训练

(1) 开店前,总部为加盟者、经营团队针对经营理念、基本管理开设相应的课程,时间约为一周;为经理、管理组、员工和接待员分别开设相应课程,总共时间约为一个月。

(2) 开店后,总部针对从实习员工到经理的各阶层管理干部根据不同工作内容,开设相应的持续教育课程,同时,加强与加盟者之间的沟通,总部不定期举办相应的共识会。

五、营运指导的协助

(1) 开店前,制订开店筹备工作进度,并协助其完成开店工作,同时协助规划开业广告宣传、促销活动的举办。

(2) 开店后,相关人员不定期地到加盟店进行督核指导,并每月与加盟者共同召开经营检讨月会,协助加盟者改善管理、提升业绩,发现问题、解决问题。加盟者若有营运上的问题也可提出需求,请求总部协助。

六、广告宣传与促销活动

为提高加盟店的营业业绩,总部会根据营业情况,提供下列广告活动协助:

- (1) 协助加盟者开展开业广告宣传促销活动。
- (2) 协助加盟者开展全国性及区域性促销活动。
- (3) 以区域性形象广告促进加盟店营业额的提升。
- (4) 协助加盟者进行单店行销活动。

七、商品计划的协助

总部设有企划和研发部门,通过专业的市场调查与分析,对商品组合进行规划,制订相应的商品价格,以迎合市场需求。

第三节 连锁经营总部的管理原则和管理大纲

国际连锁加盟协会(IFA)为连锁下的定义是:“连锁总公司与加盟店两者间是持续契约关系。根据契约,总部必须提供一项独特的商品特权,并加上人员训练、组织结构、经营管理,以及商品供销的协助,而加盟店也需付出相对的报偿。”由于这个定义过于简单笼统,一位前 IFA 的总裁又补充如下:“连锁加盟是一种经济而简便的经商之道,是一种商品或服务以及营销方法,以最小的投资风险和最大的机会,获得成功。但是相对地必须放弃若干的自由与选择,如商业决策等。”美国《最新行业管理大辞典》把连锁企业定义为,是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的,通常是大规模的零售商。美国贸易法规定:连锁企业是至少有在一家总店控制下的10家以上的经营相同业务的分店。英国考核连锁企业的标准有4条:①单一所有,即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有;②集中领导,统一管理;③设立的企业要相同;④有10个以上成员店。

一、连锁经营总部的管理原则

作为连锁经营总部,是独立的、分散的商店联合起来,形成覆盖面很广的大规模销售体系。它是现代工业发展到一定阶段的产物,其实质是把社会大生产的分工理论运用到商业领域里,他们分工明确,相互协调,形成规模效应,共同提升企业的竞争力。作为一种现代化的营销形式,连锁经营总部管理应遵循以下原则:

1. 统一管理

企业管理的目的是实现企业目标,而企业目标的实现则有赖于企业管理。统一管理是连锁企业最基本的特征。因为只有通过各分店联合集中力量的方式,才能形成集团竞争的优势。没有统一的管理,连锁企业要得到快速的发展是不可能的。所以,连锁分店必须接受总部的统一管理,实施统一营销战略和策略等。所谓营销战略是指通过详细的市场调查,研究并解决何种业态是最佳的,企业应该满足哪部分顾客的消费需求,企业的产品和服务在目标顾客身上是否有特殊的印象等。连锁企业在实施营销策略过程中要解决的是,将产品、价格、分销和促销等最优地组合起来,更好地满足广大消费者的需求。

2. 统一企业形象

连锁企业总部提供统一的企业形象,包括统一的商标、统一的建筑形式、统一的形象设计、统一的环境布置、统一的色彩装饰等。各分店在店铺内外的建设和经营水准,在一定程度上像是一种极好的大众广告。连锁店外在的和直接的形象特点,往往成为吸引顾客认识商店、商品和服务的第一感觉。麦当劳快餐连锁店的设计,必须严格按照麦当劳公司规定的建筑式样进行,以充分保持麦当劳独一无二的外观特色和商业个性,至于麦当劳的店名更是一个字都不能更改。在内部管理方面,规定“在所有麦当劳连锁店内,不能有自动点唱机、公用电话和自动贩烟机等摆放”。甚至不允许在其窗户上张贴海报,报贩也不准进店售报。

3. 统一商品和服务

各分店经营的商品种类、商品的定价、营业时间、售后服务等方面必须基本保持一致,分店只有极少的灵活性。麦当劳连锁总店决不向任何加盟者下放自由经营商品的权利,即严格禁止在经营品种、操作程序上搞什么灵活性。对于那些违反规定的,总部责令其予以整顿,暂停推行连锁;对拒绝改正的连锁加盟者,总部不惜与其彻底决裂。在服务方面,对所有分店实行标准化。以员工上岗时的

着装、仪表为例，麦当劳规定：“男雇员必须把头发剪的和军人一样短，黑皮鞋擦得油光锃亮；女员工必须身穿深色服装，平跟鞋，戴发网；所有雇员必须保持指甲干净，并一律穿规定的制服。”服务统一之所以不可小视，是因为服务标准是使顾客满意的重要因素，是建立商店信誉，创造品牌效应，吸引顾客的内在动力。

4. 范围广，渗透力强

目前，连锁已经不仅仅局限于商业、服务业等几个行业，随着全球经济一体化的到来，连锁营销已经成为经济发展和企业战略扩张的一种重要方式，渗透到了各行业。据美国商务部的统计分类，几乎所有零售业和大多数的服务业都采用连锁经营方式，共有 5 万多种。从这个意义上说，连锁是无止境的。

5. 风险小，成功率高

由于连锁营销所追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后又有名牌做支撑，这就形成了成功企业的延伸和发展，所以它在相当程度上避免了企业扩张的风险，可以将风险降低到最低限度。而且一些特许企业投资的风险还可以由双方共同承担。

6. 迅速实现国际化、集团化

连锁营销能够快速扩展经营组织，可以迅速地在市场中树立良好的形象，这是连锁形式发展的一个重要特点。美国排名前 200 家的连锁贸易公司都是世界性连锁集团。如麦当劳仅在北京 5 年时间就发展到 50 家，特别是近几年来以每周一个的速度增长。有人预测，21 世纪将是一个世界范围内连锁营销的大发展、大普及、大深入的新世纪。

二、连锁经营总部管理大纲的内容

实行标准化、统一化、简约化管理是连锁经营管理的最大特点。故总部要分别在连锁经营的营业管理、加盟管理、法律支持、科研开发、人员培训、财务管理等方面形成规范性文书，以便各个分店（或加盟店）能按章办事，从而达到整个连锁企业高效、科学地运转。连锁企业总部管理大纲一般包括下面几部分内容：

1. 执行体系

连锁经营管理体系和实施方案包括连锁经营模式、组织结构、人力资源、单店营运管理、财务、营销、物流、法律、VI 系统、培训和督导等各个方面。

2. 管理工具

(1)《营运手册》，其内容主要包括：单店职能、顾客服务、业务技能、店面营业管理、商品陈列、定货与存货、开铺与打烊程序、卫生与清洁、促销宣传、能源管理、招募管理、店内培训、行政与文书、紧急事件处理、安全与保全。

(2)《加盟手册》，旨在给潜在加盟者全面的公司介绍和项目介绍。其内容主要包括：企业简介、市场概况及成立目的、计划、连锁经营的效率及加盟店利润