

全球三大管理
思想之一

QUANQIUSANDAGUANLISIXIANGZHIYI

中国连锁学

ZHONGGUOLIANSUOXUE

尹传高◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

全球三大管理
思想之一

QUANQIUSANDAGUANLISIXIANGZHIYI

中国连锁学

ZHONGGUOLIANSUOXUE

尹传高◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

全球三大管理思想之一:中国连锁学/尹传高著.

北京:中国经济出版社,2014.4

ISBN 978-7-5136-2462-6

I. ①全… II. ①尹… III. ①连锁经营—经营管理—研究—中国 IV. ①F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 078484 号

责任编辑 彭彩霞

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京媛明印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 40.75

字 数 620 千字

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-2462-6

定 价 80.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究 举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

绪论：“中国连锁学”是中国管理的“顶层设计”	1
全球三大管理思想	3
“中国连锁学”的理论来源	4
“中国连锁学”的价值创新	7
“中国连锁学”的关键概念	8

第一部分 战略创新篇

第一章 连锁复制	15
第一节 连锁复制的前提	16
第二节 连锁复制的理解	19
第三节 复制是连锁做大的关键	23
第四节 连锁管理三大原理	26
第二章 连锁管理变革	28
第一节 苏果连锁的“南京模式”	28
第二节 百丽连锁的资本模式	30
第三节 苏宁国美连锁的“类金融模式”	31
第四节 格力连锁管理的“轻资本+类金融”模式	33
第五节 如家连锁管理标准复制模式	34

第三章 连锁管理结构	36
第一节 连锁组织结构的系统创新	36
第二节 小肥羊加盟与直营的平衡	38
第三节 连锁管理加盟与直营的结构设计	41
第四节 连锁管理模式的设计要点	42
第五节 渠道落地与连锁加盟的应变之道	44
第四章 价值创造	46
第一节 价值创造就是系统性的创新	46
第二节 百安居(B&Q)连锁管理的“橙色文化”	48
第三节 “看得见的苏宁”和“看不见的苏宁”	56
第五章 能力建设	60
第一节 连锁管理商业模式创新的关键点	61
第二节 融资能力是连锁管理做大做强的关键	63
第三节 连锁管理体系需要不断整合优化	64
第四节 连锁管理加盟体系持续经营的关键	65
第六章 整合与优化	66
第一节 整合与优化是连锁管理的战略轴心	67
第二节 零售连锁企业的供应链整合与优化	70
第三节 从百联集团看连锁管理信息资源整合与优化	74
第四节 连锁管理的并购整合	75
第七章 连锁融资管理	77
第一节 中国普马的盛衰之谜	77
第二节 西方超市连锁管理的融资途径分析	81
第三节 我国连锁管理的融资实践	82
第四节 增强我国连锁管理融资渠道的路径思考	85
第五节 连锁管理应打造多赢的供应链	87

第八章 连锁管理的精品战略	89
第一节 让连锁管理回归产品本身	90
第二节 精简产品线	92
第三节 坚持产品创新	95
第四节 建立连锁管理品牌认知度	97
第九章 连锁管理的利益共同体战略	101
第一节 建立连锁总部与门店的“利益共同体”	102
第二节 连锁管理的企业厂商关系	109
第三节 美特斯邦威“借鸡生蛋”	111
第十章 低端破坏战略	114
第一节 连锁管理的低端破坏战略	114
第二节 低端破坏战略的四项基本原则	115
第十一章 连锁管理的聚焦战略	117
第一节 聚焦战略	117
第二节 “苏果”的聚焦区域市场,层层推进战略	118
第三节 聚焦区域市场的意义	121
第四节 连锁管理实施区域市场精耕细作操作要点	122
第五节 连锁管理跨区域发展	123

第二部分 模式创造篇

第十二章 连锁商业模式	131
第一节 连锁商业模式的发展	134
第二节 连锁商业模式类别与特征	135
第三节 商业模式设计标准	139

第十三章 连锁管理商业模式选型	144
第一节 连锁商业模式的关键成功因素	148
第十四章 连锁商业模式创新	150
第一节 连锁商业模式创新内容	153
第二节 连锁商业模式创新特点	159
第三节 连锁商业模式创新原则	160
第四节 商业管理模式创新案例分析	164
第十五章 连锁管理“双促进盈利模式”	172
第一节 中国最赚钱公司的盈利模式分析——双促进盈利模式	172
第二节 服饰行业盈利模式分析框架	174
第三节 儿童用品行业盈利模式	179
第十六章 显性盈利模式——终端盈利	185
第一节 店面盈利哲学	185
第二节 打造热产品	186
第三节 陈列逻辑：让“死”的变“活”	191
第四节 导购逻辑：让“活”的变“死”	196
第五节 培训逻辑：使店铺销售“死”去“活”来	199
第六节 店面基础管理	200
第七节 复制团队：卓越员工打造	201
第八节 连锁管理终端盈利模式的形成与创新	204
第九节 如何提升单店盈利能力	205
第十七章 隐性盈利模式——拓展盈利	208
第一节 招商困境	208
第二节 连锁拓展的形式	212
第三节 案例：婴童企业有效招商措施	216

第十八章 隐性盈利模式——整合盈利	219
第一节 库存困境的战略解读	219
第二节 设计难题的战略解读	221
第三节 服饰品牌建设是战略盈利模式的中心	222

第三部分 管理体系篇

第十九章 连锁企业扩张链	233
第一节 扩张规划	233
第二节 可行性分析	246
第三节 执行	250
第二十章 连锁企业商品供应链	279
第一节 产品定位	279
第二节 采购	286
第三节 仓储	303
第四节 物流配送	318
第五节 售后服务	323
第二十一章 连锁企业营运管控链	329
第一节 营运规划	330
第二节 组织设计	336
第三节 营运标准	344
第二十二章 连锁管理复制执行链	366
第一节 复制的本质	367
第二节 训练输出	367
第二十三章 连锁管理支持链/专业链	373
第一节 财务支持	373
第二节 人力支持	376

第三节	行政支持	380
第四节	信息支持	385

第四部分 连锁管理精神篇

第二十四章	连锁精神模型	391
第一节	快乐精神	391
第二节	专业精神	407
第三节	执行精神	411
第四节	责任精神	422
第二十五章	连锁管理精神	427
第一节	连锁管理精神的内容	428
第二节	连锁管理精神建设的重要性	433
第二十六章	连锁管理精神案例分析	435
第一节	如家连锁成功的秘诀	435
第二节	苏宁连锁电器:塑造以细节为导向的“执行力”体系	439
第三节	汇银家电连锁:商业也有人情味	442

第五部分 典型行业再造篇

第二十七章	餐饮业连锁直营策略	447
第二十八章	餐饮业连锁加盟策略	455
第一节	沙县小吃的连锁加盟策略	456
第二节	肯德基的连锁加盟策略	457
第三节	加盟连锁管理所需要的创新	460
第二十九章	服装行业制造品牌连锁策略	462
第一节	Hush Puppies(暇步士)的品牌连锁策略	462

第二节	艺之卉(EACHWAY)的品牌连锁策略	464
第三节	Kevin Kelly(凯文凯利)的品牌连锁策略	465
第三十章	服饰行业连锁商业品牌策略	469
第一节	奥特莱斯商业品牌策略	469
第二节	ITAT 的商业品牌策略	470
第三节	ZARA 的商业品牌策略	472
第四节	阿仕顿的商业品牌策略	474
第五节	服装品牌连锁管理应该关注的几个方面	477
第三十一章	酒店连锁标准化服务策略	480
第一节	如家连锁标准化管理	482
第二节	连锁酒店标准管理体系	485
第三节	肯德基的人才复制系统	486
第四节	连锁管理服务标准化建设要点	487
第三十二章	酒店行业连锁个性化服务策略	489
第一节	服务个性化本质是领导力	489
第二节	连锁管理个性化服务内容	491
第三节	连锁管理个性化服务保障策略	492
第四节	个性化服务的流程管理	494
第五节	丽嘉酒店的个性化服务	496
第六节	御温泉酒店的个性化管理	498
第三十三章	商业零售业连锁管理复制策略	501
第一节	零售业连锁管理复制的基本内容	501
第二节	乐购(Tesco)管理复制	505
第三节	零售业连锁管理的难点分析	507
第三十四章	商业连锁零售业文化复制策略	510
第一节	连锁管理文化复制的主要内容	512

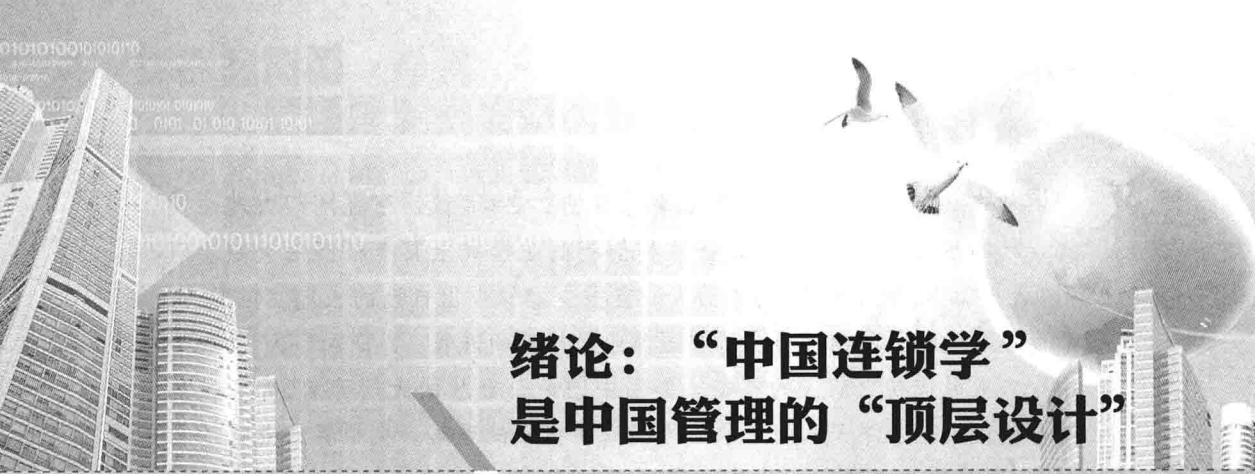
第二节	胖东来百货的文化复制	513
第三十五章	制造业连锁店面盈利策略	518
第一节	皇明太阳能店面盈利模式	518
第二节	连锁管理店面盈利哲学	522
第三节	价值经营是店面盈利的趋势	524
第四节	连锁管理盈利模式的本质创造	526
第三十六章	制造业连锁非店面盈利策略	528
第一节	联想电脑的非店面盈利转型	528
第二节	非店面盈利的创新路径	531
第三节	非店面盈利的操作要领	534
第三十七章	工业品行业连锁价值链整合策略	537
第一节	工业品价值链整合典型案例	538
第二节	工业品连锁整合的实质	544
第三十八章	工业品行业连锁融资整合策略	547
第一节	纳联水泵供应链融资整合模式	549
第二节	连锁整合管理在不同行业的操作实践	552
第六部分 操作执行篇		
第三十九章	连锁“形式”释放巨大的商业活力	559
第一节	加盟连锁管理的操作要点	560
第二节	直营连锁管理的操作要点	561
第四十章	连锁“业态”管理奠定连锁巨大的市场潜力	564
第一节	制造业品牌连锁管理的操作要点	564
第二节	商业品牌连锁的操作要点	566

第四十一章	连锁“服务”释放巨大的创造潜能和人的价值	569
第一节	标准化服务的操作要点	569
第二节	个性化服务的操作要点	571
第四十二章	连锁“复制”造就连锁商业帝国和快速拓展的基因	574
第一节	文化复制的操作要点	574
第二节	管理复制的操作要点	576
第四十三章	连锁“盈利”实现商业利益格局的能量爆炸	579
第一节	店面盈利模式操作要点	579
第二节	非店面盈利模式的操作要点	581
第四十四章	连锁“整合”实现中国产业转型的真正革命	585
第一节	连锁产业链整合操作要点	585
第二节	连锁融资整合操作要点	589
第三节	品牌连锁策略系统	592

第七部分 转型升级篇

第四十五章	个人转型升级案例	597
第一节	创造是连锁管理实现的基础	597
第二节	真实是连锁管理能量实现的本质	599
第三节	连锁管理才可以实现人生目标	601
第四十六章	企业转型升级案例	604
第一节	传统产业模式的困境	604
第二节	优电采购的“多赢模式”	606
第三节	“双轮驱动”打造新模式	607
第四节	“多赢模式”催生行业变革	609

第四十七章 城市转型升级案例	610
第一节 城市服务业发展模式	610
第二节 最佳和谐城市的定位创新	614
第三节 以小博大,组装东莞创新型产业经济	617
第四节 城市产业集群突破体系	618
第五节 东莞城市转型升级的“连锁管理”	620
附录 本书的名词解释	625
参考文献	627
后记	629



绪论：“中国连锁学” 是中国管理的“顶层设计”

目前,世界前三大经济体中,经济总量排名,美国是第一,美国具备全球领先的产业竞争优势和卓越品牌优势,其成功的关键,如果从核心管理思想角度来看,就是两个字:竞争。美国的竞争理论形成了国家层面的国家竞争优势,依靠其强大的军事实力和经济实力,形成了独步天下的霸主优势。在管理领域,延伸竞争思想的是定位理论、水平营销理论等能够形成企业管理优势的独特管理基础,在世界范围内,美国的竞争思想已经构成全球产业链的核心支柱,这样的产业结构在可以预见的未来,都很难撼动。

由于美国的政治联盟的作用,世界范围内的产业竞争结构形成了一个以美国为主所制定的竞争规则体系。其他的经济体只能是在产业链的其他方面去突围和变革了。日本就是这样的一个杰出典范。日本在第二次世界大战之后,清醒地认识到日本经济必须要走出自己的发展之路,这样的路子是要避开美国依靠其技术和品牌高端所形成的竞争优势,日本走出了依靠精益思想为支柱的产业发展之路,精益生产和全面质量管理形成了日本在世界产业范围的管理优势,也诞生了日本很多世界级的产业集团和制造品牌,形成了日本在产业链的产品制造品质方面的优势。这样的成就伴随着精益的管理思想的传播而被世界所接受。

中国经济发展的奇迹是在超越日本成为世界第二大经济体之后才真正被人们所关注,一个重要的概念是“中国制造”。其背后的意义是中国依靠其低廉的制造成本构成了整个世界产业链的产品制造的基础部分,中国制造发挥了前所未有的潜能,为世界输送了庞大的中国制造产品。充分发挥了中国人从古到今擅长贸易和运营的商业智慧和商业管理优势。这样的经济奇迹就是挖掘了连锁的最原始能量,找到了中国人对商业的准确理解。

中国从古就有“货通天下”的商业智慧和创新思维,他们在辽阔的大地上发挥自己的想象力,在如何整合资源和创新商业模式上具有很高的天赋。习惯“日出而作,日落而息”的中国人一直很少能够走出自己的土地。但晋商、徽商等各地商帮的出现开启了中国商业化初期的进程。“买卖天下”就成为中国农业时代初期商业的精髓。等到中国改革开放的大门开启,外贸性的制造模式更是加深了人们对中国传统商业模式的理解。在世界产业链的贡献中,贸易就是中国商业的核心逻辑,就像联想公司当年提出的“贸—工—科”的战略路径一样,贸易型的商业智慧体现了中国市场的独特色彩。在技术被美国掌控、精益生产被日本掌控的背景下,中国的商业模型被固化为“连锁天下”的整合格局,体现出中国商业思想的大战略精髓。

\\ 全球三大管理思想 \\

通过以上分析,请看如下全球三大管理思想的总结:

三大经济体	核心管理思想	典型案例
美国	竞争	思科、微软、沃尔玛、苹果
中国	连锁	阿里巴巴、联想、国美、红星美凯龙、海底捞餐饮、美的电器、皇明连锁
日本	精益	丰田、日航、寿司餐饮模式

贸易型的企业把连锁管理看成是渠道建设和发展利益共同体战略的重要思维,连锁经营和渠道建设已经成为中国企业最核心的管理模式。

制造不是王道,渠道建设才是王道,中国初期成功的企业都是按照这样的商业逻辑建立自己的商业王国的。联想、华帝、美的等都是这样的典型代表。在后期,产业发展到成熟之后,连锁已经成为中国产业发展的核心思想。在产品同质化、竞争很难分出彼此的优势和劣势的情况下,产业整合已经成为连锁的核心操作手法。如何通过大的连锁终端品牌来整合行业的品牌价值已经成为连锁管理的另外一个中心课题,在这样的进程中,我们可以看到各行业都诞生了有代表性的连锁品牌,如国美、苏宁、红星美凯龙等有影响的商业连锁品牌,将连锁的行业资源整合的价值发挥到了极致。“连锁能量就是人心智中最核心的能量”,抓住了这样的智慧,商业的最好模式就会出现。

连锁的力量在中国市场上注定会走得更远,习惯资源整合的商业精英思考着更大更多的资源整合,随着网络技术的出现,中国必然会诞生更大的商业平台和商业翘楚。阿里巴巴在中国出现一点也不会让人感到奇怪,因为它非常符合中国人习惯做平台整合的传统商业精神。网络技术不是中国人的,但中国人利用这个技术做成了世界上最大的贸易平台。把中国人连

锁天下的智慧发挥到一个更加充分的境界。我们不得不说,连锁的智慧正是中国人最核心的商业智慧。

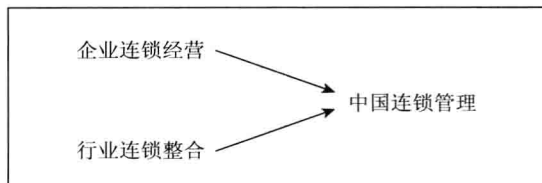
我们一直在寻找这样的能够准确表达中国人商业智慧的东西,知行合一才是我们需要的结果。我们按照“摸石头过河”的理念做到了全球经济总量的第二名。背后的逻辑除了政治上用“北京共识”来表达之外,提炼出中国自己的管理理论和思想应该是我们非常期待的事情,也是最符合现实的课题。

本书就是这样的研究成果。美国有“竞争”管理体系,日本有“精益”管理体系,中国有“连锁”管理体系。世界前三位经济体都是按照自己的文化土壤和商业核心逻辑在贡献世界经济价值,同时也为世界输出自己独特的管理思想。

如何全面系统地理解中国“连锁”管理体系,如何通过“连锁”的能量找到中国人的商业逻辑和价值,将是本书试图并希望彻底解决的课题。

\\ “中国连锁学”的理论来源 \\

要理解连锁理论操作的基本架构,我们首先需要掌握下面这个基本模型:



我们可以看到,这个非常简单的模型说明了连锁管理释放的要点和逻辑路径。

在这个模型的基础上,我们来分析下连锁管理的运作架构。

企业品牌连锁是把连锁的核心思想和方法全面运用到企业经营管理中