



连锁经营管理人才创新培养系列教材
高等院校连锁经营与管理专业系列教材

连锁经营企业 运营管理

LIANSUOJINGYINGQIYE
YUNYINGGUANLI

王雷 田珊 © 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



连锁经营管理人才创新培养系列教材
高等院校连锁经营与管理专业系列教材

连锁经营企业 运营管理

顾 问 裴 亮
总主编 张可成
主 编 王 雷 田 珊
副主编 李宏洁



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营企业运营管理 / 王雷, 田珊主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2014.1
ISBN 978-7-303-17199-6

I. ①连… II. ①王… ②田… III. ①连锁企业—企业
经营管理—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 248526 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电子信箱 zhijiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 184 mm × 260 mm

印张: 26.25

字数: 490 千字

版次: 2014 年 1 月第 1 版

印次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

策划编辑: 杜永生

责任编辑: 杜永生

美术编辑: 高霞

装帧设计: 高霞

责任校对: 李菡

责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换

印制管理部电话: 010—58800825

内容提要

本书面向连锁经营企业运营管理岗位的储备经理或店长的培养，是普通高等院校连锁经营管理人才培养的系列教材之一，是以连锁经营企业具体职能管理为划分标准的系列教材之一，是山东省连锁经营管理人才培养模式创新实验区建设的教材成果之一。

全书共分十章，对连锁经营企业运营管理的特点、系统要素、总部及门店运营管理的内容体系和具体职能进行了系统的描述，并结合超市、餐饮、酒店等常见业态介绍了连锁经营企业总部和门店运营管理的实务技能，具体内容包括连锁经营企业运营管理概述、品牌管理、加盟管理、运营各项职能管理、门店开发与选址、门店服务质量管理、门店经营绩效评价、连锁超市运营管理、连锁餐饮企业运营管理以及连锁酒店运营管理等。

本书在注重连锁运营管理理论知识的完整性和系统性的同时也注重体现教学内容的针对性、适用性、先进性、实用性和可操作性，内容新颖、简明通俗，并附有大量实例。此外，本书提供网络教学支持，并及时更新相关教案、教学参考及阅读资料，有助于加深读者对教材内容的理解，指导学生在网络时代突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。

本书既可作为本科院校、高职院校、成人院校连锁运营管理人才培养(工商管理等经管类专业、连锁经营管理专业、商品流通管理专业、商业贸易类专业)的教材用书，也可作为连锁经营管理者的工具书，又可作为商业企业的培训教材，还可作为有关研究人士的参考读物。

前言

美国著名未来学家、管理学家、前总统教育顾问约翰·奈斯比特把连锁经营称为“二十一世纪最主要的商业经营形式”。

近年来，连锁经营凭借其独到的优越性，在我国得到了迅速发展。随着我国整体经济环境的不断改善，扩内需、促消费政策的实施，连锁行业将会得到更快、更广泛的发展。然而，由于我国连锁业起步晚、起点低，连锁经营专业人才远远不能满足行业发展需要。

为了适应迅速增长的连锁经营企业管理人才需求，培养具有扎实理论功底、先进经营理念、掌握专业连锁经营知识和运营规律的连锁经营企业管理人才，在中国连锁经营协会的大力协助下，我们组织从事连锁经营管理教育的专家学者编著了连锁企业管理系列教材，该系列教材包括：《连锁经营企业运营管理》《连锁经营企业市场营销管理》《连锁经营企业物流管理》《连锁经营企业采购管理》和《连锁经营企业人力资源管理》。该系列教材从连锁经营企业职能管理角度，对连锁经营管理知识进行了系统阐述，每本教材分为两大部分，第一部分主要阐述了连锁经营企业各职能管理的普遍规律和共性特点；第二部分以连锁超市、连锁餐饮和连锁酒店三类业态为例证，分析了不同业态的特点和规律。

本教材的指导思想是围绕连锁经营企业运营管理的特点，运用现代企业运营管理理论，全面阐述连锁经营企业总部和门店的运营管理理论和实践知识。编写思路是以企业运营管理的基本技能为主线，阐述连锁经营企业总部和门店运营管理的基本概念、基本内容和基本方法，在编写过程中注意区分连锁经营企业运营管理与其他类型企业运营管理的差异性，展现出面向整个连锁行业企业运营管理的基本理论与规律，并对连锁超市、连锁餐饮企业和连锁酒店等典型领域的门店运营管理的知识、方法、技术和流程做了详细分析和介绍。

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,在每章内容前系统地介绍了本章的知识点和技能点,内容中以小案例、知识链接等贯穿始终,内容后对本章内容进行了重点总结,并通过复习思考题和案例分析把不同的知识点通俗化、形象化和生动化,做到了读者对知识点和技能点的有效把握以及理论与实践的深入融合。

为了方便学生的自主学习,每章章前有学习目标,章尾附有本章小结、思考与练习、案例分析。案例分析可为培养学生的应用能力,提供技能训练的素材。

本书具体的编写分工如下:第一章、第四章、第七章和第八章的第一节以及第八章的案例由王雷编写;第二章、第五章由田珊编写;第三章、第十章由李宏洁编写;第六章、第九章由高斌编写;第八章的其余部分由刘华锋编写。全书由王雷编写提纲并最后统稿,田珊参与最后的审稿工作。

本书在编写过程中,参考了许多专家学者的研究成果,吸收了大量连锁业朋友提出的宝贵建议。在此谨向所有参考文献的编著者以及连锁业给予本书编写工作大力支持的朋友表示衷心的感谢!

由于连锁经营模式在我国是一种起步晚、发展快的新兴企业运作模式,相关实践和理论都在探索之中,书中观点和内容难免存在疏漏和不足,敬请广大读者批评指正。

编者
2013年12月

目录

CONTENTS

第一章	连锁经营企业运营管理概述/ 1
第一节	连锁经营企业总部运营管理的内容体系/ 1
	一、连锁经营企业总部的管理职责和主要功能/ 1
	二、连锁经营企业总部对门店的管理与服务体系/ 6
第二节	连锁经营企业门店运营管理的内容体系/ 12
	一、连锁经营企业门店的主要职责和功能/ 12
	二、连锁超市管理概述/ 17
	三、连锁餐饮门店管理概述/ 19
	四、连锁酒店管理概述/ 22
第二章	连锁经营企业品牌管理/ 35
第一节	连锁经营企业品牌的构成/ 35
	一、连锁经营企业品牌的内涵/ 36
	二、连锁经营企业品牌的分类/ 36
	三、连锁经营企业品牌的构成要素/ 39
第二节	连锁经营企业品牌管理的目标与内容/ 43
	一、连锁经营企业品牌管理的内涵/ 43
	二、连锁经营企业品牌管理的内容和目标/ 43
	三、连锁经营企业品牌管理的过程和步骤/ 44
	四、连锁经营企业品牌管理的策略/ 48
第三节	连锁经营企业形象识别系统/ 49
	一、连锁经营企业 CIS 设计概述/ 49
	二、连锁经营企业理念识别设计/ 53
	三、连锁经营企业行为识别设计/ 55
	四、连锁经营企业视觉识别设计/ 56
第三章	连锁经营企业加盟管理/ 62
第一节	连锁经营企业加盟方式/ 62

- 一、直营连锁/ 62
- 二、特许连锁/ 64
- 三、自由连锁/ 68
- 第二节 连锁经营企业加盟流程/ 70
 - 一、加盟商招募工作流程/ 70
 - 二、招募方法/ 70
 - 三、发布加盟商招募信息/ 71
 - 四、加盟申请人的咨询和信息收集/ 71
 - 五、加盟申请人的考察和筛选/ 72
 - 六、加盟商资格的全面评估和合同意向书的签订/ 72
 - 七、特许经营加盟合同的签订/ 73
 - 八、招募人员工作守则和规章制度/ 73
 - 九、加盟工作相关文件和表格/ 73
- 第三节 特许经营的费用/ 75
 - 一、一次性费用——加盟金、保证金/ 76
 - 二、定期性费用——使用费/ 76
 - 三、不定期对价——其他费用/ 77
- 第四节 连锁加盟合同/ 79
 - 一、加盟者应首先审查特许企业是否具备完备的法律文件/ 79
 - 二、特许经营合同的形式和内容/ 79
 - 三、加盟者在签订特许加盟合同时应注意的法律问题/ 84
 - 四、在起草、签署和执行特许经营合同的不同阶段要考虑的因素/ 84
 - 五、特许经营合同的终止和争议的解决/ 85
- 第五节 连锁加盟商管理/ 86
 - 一、特许经营加盟商的管理模式/ 86
 - 二、加盟商的培训/ 88
 - 三、经营督导/ 89
- 第四章 连锁经营企业职能管理/ 96
 - 第一节 连锁经营企业人力资源管理/ 96
 - 一、连锁经营企业人力资源管理的特点/ 96
 - 二、连锁经营企业人力资源管理的主要内容/ 97
 - 三、连锁经营企业人力资源招募/ 98
 - 四、连锁经营企业人力资源选聘/ 100
 - 五、连锁经营企业人力资源培训/ 100
 - 第二节 连锁经营企业财务管理/ 105
 - 一、连锁经营企业财务管理的特点/ 105
 - 二、连锁经营企业财务管理的内容/ 106

三、连锁经营企业资金管理/	106
四、连锁经营企业流动资产管理/	107
五、连锁经营企业成本管理/	108
六、连锁经营企业财务报告制度/	108
七、连锁经营企业财务分析/	109
第三节 连锁经营企业营销管理/	114
一、连锁经营企业的产品策略/	114
二、连锁经营企业的价格策略/	116
三、连锁经营企业的促销业务/	117
四、连锁经营企业的营销模式/	119
第四节 连锁经营企业供应链管理/	123
一、连锁经营企业商品采购/	123
二、连锁经营企业仓储管理/	125
三、连锁经营企业配送管理/	127
第五节 连锁经营企业信息管理/	136
一、连锁经营企业管理信息的特点/	136
二、连锁经营企业管理信息系统的功能/	137
三、连锁经营企业管理信息系统的构成/	138
四、POS 系统/	139
五、MIS 系统/	139
六、电子订货系统/	139
第五章 连锁经营企业门店开发与选址/	151
第一节 连锁经营企业的门店开发/	151
一、连锁经营企业门店的开发原则/	151
二、连锁经营企业门店的开发策略/	156
三、连锁经营企业开发新店的布点要求/	158
第二节 连锁经营企业的开店选址/	159
一、商圈分析/	159
二、分店选址/	169
三、连锁经营企业店址评估报告/	174
第三节 连锁经营企业门店的开业与庆典/	176
一、开业筹备/	176
二、开业典礼/	177
第六章 连锁经营企业门店服务质量管理/	182
第一节 连锁经营企业门店服务质量标准体系/	182
一、连锁经营企业门店服务质量管理/	182
二、连锁经营企业门店服务质量管理标准体系/	183
三、连锁经营企业门店服务质量的保证与认证/	184

- 第二节 连锁经营企业门店服务质量监督与评价/ 184
 - 一、连锁经营企业门店服务质量监督/ 184
 - 二、连锁经营企业门店服务质量评价/ 186
 - 三、连锁经营企业门店服务质量的改进和控制/ 189
- 第三节 连锁经营企业门店顾客冲突处理/ 190
 - 一、门店与顾客冲突的防止/ 190
 - 二、门店与顾客冲突的排除/ 192
- 第四节 连锁经营企业门店顾客投诉处理/ 195
 - 一、顾客投诉意见产生的原因/ 195
 - 二、顾客投诉意见的主要类型/ 196
 - 三、顾客投诉方式及其处理/ 198
 - 四、建立顾客投诉意见处理系统/ 200
 - 五、顾客投诉意见的处理程序/ 204
- 第五节 连锁经营企业门店客户关系管理/ 208
 - 一、客户关系管理概述/ 208
 - 二、连锁经营企业门店服务项目和客户满意度调查/ 209
 - 三、连锁经营企业门店客户管理的方法/ 213
 - 四、连锁经营企业门店客户开发的途径/ 214
 - 五、客户数据库管理/ 218
- 第七章 连锁经营企业门店经营绩效评价/ 223
 - 第一节 连锁经营企业门店经营绩效评价体系/ 223
 - 一、连锁经营企业门店经营绩效评价的目的/ 223
 - 二、连锁经营企业门店经营绩效评价的标准要求/ 224
 - 三、连锁经营企业门店经营绩效评价体系的构成/ 225
 - 第二节 连锁经营企业门店经营绩效评价的组织实施/ 241
 - 一、确定总部对门店经营绩效的评价方式/ 241
 - 二、确定经营绩效评价的资料来源/ 241
 - 三、参与评价的组织与人员构成/ 243
 - 四、选择评价方式/ 243
 - 五、确定实施评价的时间/ 243
 - 第三节 连锁经营企业门店经营绩效的自我诊断/ 243
 - 一、门店经营绩效自我诊断的内容体系/ 243
 - 二、门店经营绩效自我诊断发现的问题种类/ 245
 - 三、诊断后的问题处理/ 245
 - 第四节 连锁经营企业门店经营绩效的改善/ 247
 - 一、改善财务安全性/ 247
 - 二、改善收益/ 247
 - 三、改善销售/ 248

四、门店亏损对策/ 250	
第八章 连锁超市运营管理/ 254	
第一节 连锁超市概述/ 254	
一、现代超市的概念/ 254	
二、现代超市的发展历程/ 256	
三、连锁超市的发展现状/ 257	
四、连锁超市的经营特点/ 258	
五、连锁超市的发展趋势/ 259	
第二节 超市设计与布局/ 263	
一、超市设计与布局的原则/ 263	
二、超市设施的设计与布局/ 263	
三、超市商品布局/ 268	
第三节 超市商品结构与陈列管理/ 271	
一、杂货陈列设计/ 271	
二、食品和洗涤用品的陈列设计/ 274	
三、蔬果的陈列设计/ 274	
四、肉品陈列/ 276	
第四节 超市理货作业管理/ 277	
一、超市理货作业的主要内容与原则/ 277	
二、超市理货作业的要求与流程/ 280	
三、超市商品存储及盘点管理/ 280	
四、超市理货标价作业/ 281	
第五节 超市收银作业管理/ 282	
一、收银作业的内容及流程/ 282	
二、收银作业规范/ 282	
三、收银作业管理/ 283	
第六节 超市客服作业管理/ 287	
一、超市服务的基本项目/ 287	
二、常见的超市服务的内容/ 288	
三、超市服务质量的改善/ 290	
四、顾客投诉的处理程序/ 292	
五、顾客投诉的化解法/ 294	
第七节 超市安全管理/ 295	
一、超市安全管理/ 295	
二、超市商品防盗管理/ 297	
三、超市保安作业/ 302	
第八节 超市防损管理/ 304	
一、超市损耗产生的原因/ 304	

- 二、超市损耗防止的措施/ 305
- 三、超市偷窃事件的防范与处理/ 306
- 第九节 超市专柜管理/ 308
 - 一、专柜人员管理/ 308
 - 二、专柜资金管理制度/ 308
 - 三、统一收银工作流程/ 308
 - 四、专柜盘点/ 309
 - 五、专柜库存控制/ 309
 - 六、专柜的销售管理/ 309
 - 七、内部员工购买及批量购买商品优惠打折的规定/ 310
 - 八、专柜商品的安全/ 311
- 第九章 连锁餐饮企业运营管理/ 317
 - 第一节 连锁餐饮企业概述/ 317
 - 一、连锁餐饮企业的特点/ 317
 - 二、连锁餐饮经营的优势/ 319
 - 三、连锁餐饮企业的发展模式/ 321
 - 四、连锁餐饮企业发展/ 321
 - 第二节 餐厅设计与管理/ 324
 - 一、餐厅设计/ 324
 - 二、餐厅管理/ 328
 - 第三节 厨房设计与管理/ 340
 - 一、厨房设计/ 340
 - 二、厨房管理/ 341
 - 第四节 成本管理/ 342
 - 一、餐饮成本和费用结构/ 342
 - 二、餐饮成本管理流程/ 342
 - 三、餐具成本管理/ 344
 - 四、酒水成本管理/ 344
 - 五、人力成本管理/ 345
 - 第五节 宴会设计与管理/ 345
 - 一、宴会订席业务/ 345
 - 二、宴会预订的方式/ 346
 - 三、宴会的种类/ 347
 - 第六节 餐饮文化/ 348
 - 一、餐饮文化的内涵/ 348
 - 二、餐饮企业文化的作用/ 350
 - 三、餐饮产品文化/ 350

第十章	连锁酒店运营管理/ 355
第一节	连锁酒店概述/ 355
	一、我国酒店连锁经营现状/ 355
	二、我国酒店集团未来连锁经营战略/ 356
第二节	前厅管理/ 357
	一、前厅概述/ 357
	二、前厅部对客服务流程/ 361
	三、前厅部组织机构及岗位职责/ 363
	四、前厅部业务特点及人员素质要求/ 366
	五、前厅部的管理目标/ 368
第三节	客房管理/ 369
	一、客房管理概述/ 369
	二、客房管理组织机构/ 371
	三、客房部工作岗位设置及职责/ 374
	四、客房部的管理制度/ 374
	五、客房部人员配备和安排/ 375
第四节	餐厅管理/ 376
	一、餐厅管理概述/ 376
	二、餐厅岗位职责和内容/ 380
	三、餐厅各项工作的工作流程标准/ 382
第五节	设备管理/ 385
	一、特种专业设施设备管理/ 385
	二、建立日常巡视检修制度/ 386
	三、完善日常报修工作/ 386
	四、细化管理，登记备案/ 387
第六节	安全管理/ 387
	一、卫生安全/ 387
	二、消防安全/ 392
	三、治安安全/ 393
参考文献/ 402	

第一章

连锁经营企业运营管理概述

学习目标

通过本章的学习，掌握连锁经营企业总部的管理职责和主要功能；了解并熟悉连锁经营企业总部对门店的管理框架和管理规范，以及总部对门店的服务支持；掌握连锁经营企业门店的主要职责和功能；了解并熟悉连锁超市、连锁餐饮门店以及连锁酒店门店的基本业务管理。

企业运营管理是现代管理科学中最活跃的一个分支，其作为企业生存赢利的关键要素和要素之间的逻辑关系，决定着一个企业的赢利潜力和竞争优势，决定着一个企业能否有未来。目前，连锁经营模式已经成为我国服务业的主流经营模式，将在经济社会发展中发挥越来越大的作用，连锁经营模式下企业的运营管理问题，越发显得重要。连锁经营企业运营管理要从总部和门店的双元视角出发进行研究，既包括宏观上连锁经营企业总部的运营管理，又包括微观上连锁经营企业门店的运营管理。

第一节 连锁经营企业总部运营管理的内容体系

一、连锁经营企业总部的管理职责和主要功能

连锁经营企业总部是连锁经营企业的核心与中枢，是管理和协调各门店、促进各门店顺利运作的关键幕后支持系统，起着统领全局的重要作用。各门店如果没有总部的统一领导，便会成为一盘散沙，发挥不出连锁的真正优势。企业连锁运营成败的关键，在于总部的领导能力和决策能力，在于总部是否能够承担应有的管理职责和发挥应有的管理功能。

（一）连锁经营企业总部的管理职责

1. 明确连锁经营的发展战略和理念

连锁经营企业总部首先要明确本企业连锁经营的发展战略和理念，明确发展战略和理念的目的在于凝聚并规范包括总部和门店范围内每个从业人员的思考方向及操作行为。有了明晰的发展战略和理念，才可制定出整体统一的各项经营策略及执行方针，才可按照各门店及各部门执行情况加以追踪评

估及绩效改善。连锁经营企业因门店布局的扩散分布而致使总部管理幅度越来越大,各区域、各门店、各职能部门在整体经营和运作过程中,不可避免地会因为外部竞争环境和内部管理水平等综合因素的影响和限制,而面临本地化和标准化以及其他问题与矛盾。此时,如果缺少总部提供的发展蓝图、共同努力方向以及系统思考逻辑作为企业战略和组织文化的依据,就难免会形成各自为政、甚至无序的现象。因此,明确连锁经营的发展战略和理念,是为了让企业在发展过程中,保持各区域、各门店、各职能部门协调一致,共同发展,避免各区域、各门店为了提升经营业绩而盲目差异化,从而偏离基于企业战略和理念的发展主轨道。

2. 构建连锁经营的运营模式和组织结构

在明确连锁经营企业总部的发展战略和理念之后,需要构建连锁经营的运营模式和组织结构。随着连锁经营在中国的发展和市场经济的日益规范,连锁运营已无法仅靠企业发展的历史经验和管理者的主观想法来进行,成功的运营策略必须根据该类型企业的实际特点和市场趋势,结合以消费者需求为导向的客观的市场调查进行制定与整合。一方面,需要根据企业的区域及规模发展战略和理念,确定企业的连锁经营类型和连锁布局结构,选择直营连锁或加盟连锁或二者相结合的模式;另一方面,需要坚持以消费者需求为导向,应用品类管理的思想与理念,整合并完善企业连锁运营的门店经营管理与供应链管理,强化连锁经营的技术运营模式。只有二者相互结合并不断调整,才能发展出真正属于自己企业的不可复制的成功运营模式。

各类连锁经营企业由于所处行业的不同,有其各自不同的特点,因而各类连锁经营企业应从其各自经营的特点出发,坚持统一、精简、高效、集权与分权相结合、责权利相对应等原则,按照连锁经营的内在要求设立总部、分店和配送中心,建立连锁经营企业的决策机构、执行机构和监督机构。同时要从企业资产重组入手,打破行业界限、地区界限及所有制界限,将区域推进与全国突破相结合,培育和组建具有综合功能的大型连锁集团。



拓展阅读

品类与品类管理

品类是基于消费者需求的商品分类,而不仅仅是根据商品的属性进行分类。比如将“碗碟”细分为“陶碗碟”“瓷碗碟”“玻璃碗碟”“密胺碗碟”“不锈钢碗碟”“木制碗碟”等,集中陈列,以方便消费者选购;而不是按照传统的商品属性分类,将“陶碗碟”“瓷碗碟”放在陶瓷制品中,“玻璃碗碟”放在玻璃制品中,“密胺碗碟”放在密胺制品中,“不锈钢碗碟”放在不锈钢制品中,“木制碗碟”放在木制品中,在卖场中可能陈列较为分散,顾客如要购买,非常不方便。再比如婴儿用品,传统上分散于食品、服装、纸品等品类,为方便怀孕的妈

妈或带着孩子的妈妈购物,在卖场中设置“婴儿街”“宝宝屋”等购物区域,将所有的婴儿用品集中陈列,形成婴儿用品品类。

品类管理是指零供双方合作,将品类视为策略性事业单位来经营的过程,通过创造商品的消费者价值来创造更佳的经营绩效。品类管理是 ECR(高效消费者回应)的重要策略之一,以数据和消费者研究为基础,对一个品类做出以消费者为中心的决策思维。在品类管理的经营模式下,零供双方通过 POS 系统掌握消费者的购物情况,收集消费者对于商品的需求,并加以分析消费者对品类的需求后,再共同制定品类目标和策略战术,如商品组合、存货管理、新商品开发及促销活动等,以追求更高利益的双赢局面。

3. 建立连锁经营统一的企业识别系统

连锁经营企业区域化和规模化发展的必然结果是门店的数量较多而且较为分散,作为总部,必须保证各个门店能够不断地扩大销售规模,提高市场占有率。因此,必须建立统一的企业识别系统,使众多的门店形成统一的企业形象,具有小店品牌形成的声誉和社会影响。为此,首先要统一理念,保持一致的企业经营规则与秩序,这是企业识别系统的动力与基础;其次要统一行为,遵循一致的服务程序和规范,进行统一的广告促销,这是企业获得消费者认知和增强消费者信赖的有效手段;最后要统一视觉系统,建立统一的商标商号和服务标记,统一店堂布局 and 商品橱窗陈列,统一店铺装饰设计,统一产品和包装设计,统一着装和设备用具,这可以使消费者通过视听感官直接了解企业,形成印象,达到对企业识别、认知的目的。

4. 建立连锁经营的统一的产品和服务研发系统

在竞争激烈的市场环境中,连锁经营企业因其门店数量较多且分布地域较广,而面临更加激烈的市场竞争。企业不能固守过去成功的产品和服务,必须统一研发力量,坚持总部领导下的标准化和差异化,做好产品和服务的创新发展。面对企业的外部顾客,总部必须要根据企业发展的定位和战略更好地跟踪目标市场的顾客需求,认真思考顾客是谁,顾客在哪里,顾客需要什么,如何才能满足顾客需要等问题,总部必须不断且迅速地推出更具有吸引力的产品及服务,以满足顾客更加多样化和个性化的需求,同时吸引更多的客源。面对企业的内部顾客,总部还应持续努力地研究出更适合门店运作的各项运作系统,以不断提高总部与门店之间的运作和合作效率,保障并创造总部与门店双方的最大利益。

5. 建立连锁经营的统一的后勤保障系统

门店是连锁经营企业的一线部门,门店的各种后勤保障需要是不容延误的,一旦门店无法顺利运营,将直接反应在顾客的流失和品牌忠诚度的降低。因此,总部必须建立统一的后勤保障系统,由总部负责承担运作,全力保障门店的顺利运营和更富有效率的运营。门店的管理工作得以简化,能够集中精力做好第一线的运营,既能够迅速缩短把商品送到顾客手中的时间,同时

又能有效收集反馈各种信息。后勤保障系统包括品类管理、商品采购、物流配送、财务管理、信息应用、店铺开发、营销策划以及员工培训等。后勤保障系统越强大,前线的门店运营和拓展则越顺畅,连锁经营企业就得以更加稳定地向前发展。

(二)连锁经营企业总部的主要功能

连锁经营企业总部犹如人体的大脑,同时负责各职能部门的决策、组织、分工、指挥、协调及监督等多项运作功能,总部的功能越完整,则企业的连锁经营能力就越强,努力在最均衡、最协调的情况下,让总部与各连锁门店之间的运营效率发挥到最佳水平。

1. 战略与策略功能

这是连锁经营企业总部的首要功能。经营战略和策略的制定,对连锁经营企业整体的前途和命运至关重要。连锁经营企业要统一进行市场调查,收集市场信息,分析市场动态,进行科学决策和策略选择,并将制定的战略与策略应用和落实到各门店的经营活动过程之中,使分散的门店经营规范、科学有序、费用节约、信息灵通。连锁经营企业总部所进行的战略和策略活动主要包括:市场调查研究和战略方向的确定和调整,地域发展和规模发展战略的研究和实施,产品及相应服务技术的开发和研究,集中采购与分销策略的研究和实施,价格、广告及促销策略的设计和实施,客户服务方式的研究和改进等方面。

2. 产品与服务功能

对连锁经营企业而言,这是非常关键的功能之一。无论是直营连锁、加盟连锁还是自由连锁,都不同程度地具有经营产品和服务内容方面的一致性。这种一致性的产品和服务系列,应是由总部经过调查研究、分析对比确定下来的标准化的产品和服务,属于连锁经营企业总部品类管理和品牌战略的组成部分,具有规模经济效益和企业形象传递的功能。要通过完善这种标准化产品和服务的经营加工过程,实现连锁经营企业经营内容的连锁。除此之外,为了保证企业的可持续发展,在稳定现有品类的同时,要不断研究发展出适合顾客不断变化需求的商品及服务,使连锁运营不断升级。

3. 选址与展店功能

连锁经营企业的发展壮大其实就是在依靠不断开店来拓展和占领市场,因此组建专业的服务于门店拓展的部门,实施专业化的选址与展店功能,是总部的首要任务之一,这样才能新增一个极具有发展潜力的连锁门店,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、行业调查与评估、商圈分析、立地选择、竞争对手分析、市场潜力分析与计算、开店投资与评估、开店流程制定与执行、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,使总部和门店双方共赢。

4. 专业指导功能

门店一旦开始运营,将会面临很多实际的运营问题,此时,总部派出专