



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 市场营销

LIANSUOJINGYINGQIYE
SHICHANGYINGXIAO

张可成 苗盼 © 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 市场营销

顾 问 裴 亮
总主编 张可成
主 编 张可成 苗 盼
副主编 赵 敬



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

连锁经营企业市场营销 / 张可成, 苗盼主编. —北京:
北京师范大学出版社, 2014.1
ISBN 978-7-303-17004-3

I. ①连… II. ①张… ②苗… III. ①连锁企业—市场
营销—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第201523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: 18
印 数: 330 千字
版 次: 2014年1月第1版
印 次: 2014年1月第1次印刷
定 价: 35.00 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

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“21世纪最主要的商业经营形式”。近年来，连锁经营凭借其独特的优越性，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多年从事一线教学的老师编写了连锁经营企业管理系列教材，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》《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、连锁酒店和连锁餐饮三类业态为例证，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市场营销的特点，运用市场营销理论，全面阐述连锁经营企业的市场营销理论和实践知识。编写思路是以市场营销的基本技能为主线，阐述连锁经营企业市场营销的基本概念、基本原理和基本策略，在编写过程中注意区分连锁经营企业市场营销与其他类型企业市场营销的差异性，并对连锁零售、连锁酒店和连锁餐饮企业市场营销的特点做了详细分析和介绍。

本书力求做到知识性、新颖性、趣味性和应用性并重。为了方便学生自主学习，每章章前有学习目标，对知识点和技能点进行画龙点睛式的概括；

章尾附有本章小结，以便于读者对知识点和技能点的把握；每章都穿插知识链接、拓展阅读栏目，并配有思考与练习、案例分析，能够做到理论与实践的深度融合，把不同的知识点通俗化、形象化和生动化。

本书具体的编写分工如下：第一章、第三章由赵敬编写；第二章、第六章由刘培标编写；第四章由张可成编写；第五章、第十二章由刘娟编写；第七章、第八章由邵爱华编写；第九章、第十一章由苗盼编写；第十章由张丰智编写。张可成、苗盼对本书的编写进行了总体策划、修改和修订，并进行了全书的统稿。

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	连锁经营企业市场营销概述 / 1
第一节	连锁经营企业的内涵与特征 / 1
一、	连锁经营企业的内涵 / 1
二、	连锁经营企业的基本特征 / 4
三、	连锁经营业的发展 / 7
第二节	连锁经营企业市场营销的核心概念 / 11
一、	连锁经营企业的营销对象 / 11
二、	连锁经营企业的营销产品 / 14
三、	连锁经营企业的营销组合 / 15
第三节	连锁经营企业市场营销观念 / 17
一、	生产观念 / 17
二、	产品观念 / 18
三、	推销观念 / 19
四、	市场营销观念 / 19
五、	社会市场营销观念 / 22
第二章	消费者购买行为分析 / 26
第一节	顾客价值、顾客满意与顾客忠诚 / 26
一、	顾客价值 / 26
二、	顾客满意 / 28
三、	顾客忠诚 / 29
第二节	消费者需求及其特征 / 30
一、	消费者需求 / 30
二、	消费者需求的分类 / 30
三、	消费者对提供物的具体需求 / 32
四、	消费者需求的主要特征 / 33
第三节	影响消费者购买行为的因素 / 34

- 一、文化因素/ 34
 - 二、社会因素/ 36
 - 三、个人因素/ 37
- 第四节 消费者购买决策过程/ 42
 - 一、消费者购买决策的参与者/ 42
 - 二、消费者购买行为类型/ 43
 - 三、消费者购买决策过程/ 44
- 第三章 连锁经营企业目标市场战略/ 53
 - 第一节 连锁经营企业市场细分/ 53
 - 一、连锁经营企业市场细分的含义/ 53
 - 二、连锁经营企业市场细分的必要性/ 54
 - 三、连锁经营企业市场细分的依据/ 56
 - 四、有效的连锁经营企业市场细分条件/ 59
 - 第二节 连锁经营企业目标市场选择/ 61
 - 一、连锁经营企业目标市场的选择原则/ 61
 - 二、连锁经营企业目标市场的选择策略/ 62
 - 三、连锁经营企业目标市场的选择条件/ 63
 - 第三节 连锁经营企业市场定位/ 65
 - 一、连锁经营企业市场定位的含义/ 65
 - 二、连锁经营企业市场定位的主要策略/ 65
 - 三、连锁经营企业市场定位策略的选择和执行/ 67
- 第四章 连锁经营企业品牌形象策略/ 70
 - 第一节 品牌与品牌形象/ 70
 - 一、品牌/ 71
 - 二、品牌形象/ 74
 - 第二节 连锁经营企业品牌形象塑造/ 76
 - 一、确定连锁经营企业各属性——产品定位/ 76
 - 二、确定品牌各属性——建立品牌/ 77
 - 三、提高消费者评价——营销品牌, 提升形象/ 79
 - 第三节 连锁经营企业品牌形象管理/ 81
 - 一、品牌形象维持和加强/ 81
 - 二、品牌延伸/ 83
 - 三、应对品牌危机/ 83
- 第五章 连锁经营企业产品与服务策略/ 88
 - 第一节 连锁经营企业产品策略/ 88
 - 一、产品整体概念/ 88
 - 二、产品组合/ 91
 - 三、产品生命周期/ 94

四、新产品开发策略/ 95	
第二节 连锁经营企业服务策略/ 98	
一、服务的概念及分类/ 99	
二、服务的特点/ 101	
三、服务策略/ 103	
第六章 连锁经营企业定价策略/ 108	
第一节 影响商品定价的主要因素/ 108	
一、商品价格的构成/ 108	
二、影响商品定价的主要因素/ 109	
第二节 连锁经营企业定价方法/ 113	
一、成本导向定价法/ 113	
二、需求导向定价法/ 115	
三、竞争导向定价法/ 115	
第三节 连锁经营企业定价策略/ 117	
一、新商品定价策略/ 117	
二、差别定价策略/ 118	
三、地区定价策略/ 119	
四、折扣定价策略/ 120	
五、心理定价策略/ 121	
六、商品组合定价策略/ 123	
七、商业信用价格策略/ 124	
第四节 价格调整/ 125	
一、企业主动调价/ 126	
二、企业被动调整价格/ 126	
三、顾客对企业调价的反应/ 127	
四、竞争者对企业调价的反应/ 127	
第七章 连锁经营企业渠道策略/ 132	
第一节 渠道扩张模式/ 132	
一、区域扩张模式/ 132	
二、渠道修枝战略/ 136	
第二节 连锁经营企业渠道扩张方式/ 136	
一、渠道扩张方式选择/ 136	
二、渠道扩张的支持系统/ 139	
第三节 渠道冲突与管理/ 141	
一、加盟关系的性质/ 141	
二、加盟双方冲突来源/ 142	
三、加盟双方冲突处理/ 145	

第八章 连锁经营企业促销策略/ 151

第一节 促销概述/ 151

- 一、促销/ 151
- 二、促销的目标/ 152
- 三、促销的类型/ 153

第二节 促销活动的流程/ 155

- 一、促销活动策划/ 155
- 二、促销活动实施/ 158
- 三、促销活动评估/ 159

第三节 促销组合策略及实施内容/ 160

- 一、促销组合定义/ 160
- 二、广告/ 162
- 三、营业推广/ 164
- 四、人员推销/ 165
- 五、公共关系/ 167

第九章 连锁经营企业视觉营销策略/ 174

第一节 视觉营销概述/ 174

- 一、视觉营销的含义/ 174
- 二、视觉营销的作用/ 174
- 三、视觉营销的内容/ 176
- 四、视觉营销的基本原则/ 177

第二节 视觉营销的基本要素/ 178

- 一、色彩/ 178
- 二、灯光/ 180
- 三、音乐/ 182
- 四、气味/ 183

第三节 商品陈列/ 184

- 一、商品陈列的要求/ 185
- 二、商品陈列的方法/ 186

第十章 连锁超市市场营销/ 189

第一节 连锁超市市场营销概述/ 189

- 一、连锁超市的概念/ 189
- 二、连锁超市的主要分类/ 190
- 三、国内连锁超市的发展概况/ 191
- 四、连锁超市市场营销的主要要素/ 193

第二节 连锁超市的主要营销策略/ 193

- 一、连锁超市门店选址/ 193
- 二、连锁超市商品策略/ 195

三、连锁超市定价策略/	200
四、连锁超市顾客服务/	204
第三节 连锁超市的促销策略/	207
一、促销主题/	207
二、促销方式/	208
三、促销活动流程/	213
四、促销要素/	214
第十一章 连锁酒店市场营销/	220
第一节 连锁酒店概述/	220
一、连锁酒店的含义/	220
二、连锁酒店的特点/	220
三、连锁酒店的优势/	222
四、连锁酒店的发展/	223
五、国内连锁酒店的发展趋势/	224
第二节 连锁酒店市场营销策略/	225
一、连锁酒店产品策略/	225
二、连锁酒店价格策略/	228
三、连锁酒店销售渠道策略/	231
第三节 连锁酒店促销策略/	234
一、连锁酒店营业推广/	234
二、连锁酒店公关促销/	236
三、连锁酒店会员制/	237
四、连锁酒店网络促销/	240
第十二章 连锁餐饮企业市场营销/	251
第一节 连锁餐饮企业概述/	251
一、连锁餐饮企业概念/	251
二、连锁餐饮企业发展现状/	252
三、连锁餐饮企业的特点/	253
四、连锁餐饮企业的优势/	254
第二节 连锁餐饮企业内部营销策略/	255
一、内部营销的作用/	256
二、内部营销策略/	256
第三节 连锁餐饮企业外部营销策略/	260
一、餐饮产品策略/	260
二、餐饮价格策略/	261
三、餐饮渠道策略/	262
四、餐饮促销策略/	264
参考文献/	272

第一章

连锁经营企业市场营销概述

学习目标

通过本章学习，了解连锁经营企业的内涵和特征，掌握连锁经营企业市场营销学的核心概念及演变过程，从而对市场营销学有一个整体的了解。同时学生还要掌握各类营销观念的区别，尤其是推销观念与市场营销观念的区别。

随着全球经济一体化的不断深入，世界变得越来越“扁平”，连锁经营企业从零售、餐饮等行业迅速普及到各种类型的服务业领域，同时出现了国际化趋势。特别是 IT 技术的发展和广泛应用，使连锁经营企业得到了空前发展，由过去的连锁几十家扩展到连锁成百上千家，甚至上万家。时至今日，连锁经营已成为世界各国最重要、最有生命力的经营形式。连锁经营企业市场营销是一门研究连锁经营企业市场营销活动及其规律性的应用科学。市场营销活动是在营销观念指导下进行的，因此，全面且准确地把握连锁经营企业市场营销的核心观念，正确认识营销管理的实质与任务，全面理解现代营销观念的内涵，对于加强企业营销管理、赢得竞争优势具有重要意义。

第一节 连锁经营企业的内涵与特征

连锁经营企业是当今商业活动中最具活力和成长潜力的一种企业组织形式，在世界各国广泛流行，成为许多国家商业经营的主要组织形式。除沃尔玛外，今天随处可见的麦当劳、肯德基、家乐福、7-11、宜家等企业，都是连锁经营企业的成功典范，它们展示了连锁经营企业的巨大魅力，引起了人们对连锁经营企业经营内涵的探究。

一、连锁经营企业的内涵

连锁经营企业，也可以称为连锁商店，由一个个形似且神似的同一商号的商店组成。关于“连锁商店”(Chain Store)，我国连锁经营协会 1997 年在《连锁店经营管理规范意见》中规定：连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在总部统一的管理下，采取统一采购或授予特许权方式，实现规模效益的经营组织形式。国际连锁经营企业协会以及西方一些国家的规定

中，往往以经营 11 个以上商店的零售业或饮食业的组织称为连锁商店。

当然，今天的连锁商店并不局限于零售业和饮食业，这种经营模式已经渗透到许多服务行业。而且，国外定义中对连锁商店数量的规定，只是一种法律上、统计上的规定，并不是在经营上划分是否属于连锁的标志。从管理的角度看，一般门店数量发展到 10 家左右，就会带来管理方面的根本变化，必须采取与单独企业经营不同的管理方式。而少于 10 家门店，经营成本高，连锁商店的效益很难体现出来。事实上，有些企业在创办连锁经营企业初期，就严格按照连锁经营的要求来经营，并获得了快速发展；而有些企业，尽管门店开了十多家，却仍然是各自为政，独立经营，没有形成整体效应。因此，划分连锁商店的标志，不能看门店的数量，而应该考察其经营管理是否符合连锁经营企业经营的内涵。

连锁商店(包含零售业、饮食业及其他服务业的连锁商店)所采取的经营方式和管理制度，通常被称为“连锁经营”，即由同一经营总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体，为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动。连锁经营涉及行业十分广泛，如零售业、餐饮业及纯服务业等不同类型的连锁经营，以及包括零售业中的百货商店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储式商店、购物中心等不同业态的连锁经营。

连锁经营企业的内涵即是连锁经营的内涵，可以用“高度统一”来概括。这种“高度统一”主要体现在四个方面：企业识别系统及商标统一，商品和服务统一，经营管理统一，经营理念统一。这四个统一是有层次的，从低级向高级发展。如图 1-1 所示，连锁经营企业便是随着这四个层次的逐步统一而不断走向成熟。

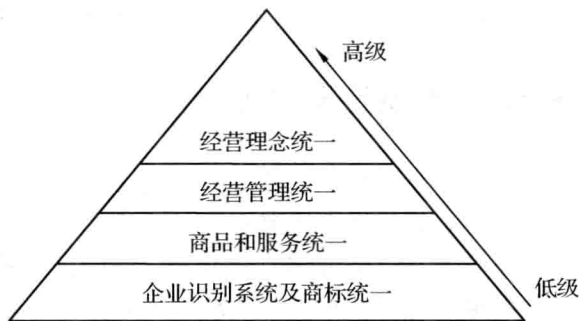


图 1-1 连锁经营企业的四个层次的统一

(一) 企业识别系统及商标统一

这是连锁经营企业最基础层次的统一，是企业外在形象的统一。企业识别系统是连锁经营企业所有暴露给公众的直观印象，包括连锁经营企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料、员工服装、标识卡等。这种统一设计的企业识别系统，不仅有利于消费者识别、购买各门店的商品，更重要的是有利于让消费者认同该企业，

对企业产生深刻印象。连锁经营企业必须对外形成一致的企业形象,才能让消费者感觉众多门店是连在一起的,而不是分散经营的,但连锁经营企业只做到这一点还远远不够,如果没有内在的统一做支撑,外在形象的统一就只是连锁经营企业的一层壳而已。

(二)商品和服务统一

这是连锁经营企业经营内容的统一,是满足同一目标顾客的营销方式统一。为了达到整体经营效果,使消费者对连锁经营企业产生信任感和依赖感,连锁经营企业各门店所经营的商品都经过总部精心策划挑选,是按照消费者需求做出的最佳商品组合,并不断更新换代;提供的服务也经过总部统一规划,对所有门店的服务措施进行统一规范,使消费者无论何时何地到任何一家门店,都可以享受到连锁商店提供的整齐划一的商品和服务,从而增强顾客的忠诚度。

(三)经营管理统一

这是企业内部管理模式的统一,是制度层面的统一。连锁经营企业必须在经营战略、经营策略上实行集中管理,即由总部统一规划,制定规范化的经营管理标准,并下达给各门店执行,各门店必须遵从总部所颁布的规章制度,一切标准化、制度化、系统化。目前,连锁经营企业经营管理的统一性最集中体现在连锁经营企业的营运手册上。许多连锁经营企业都开发了自己的营运手册,并据此构成了统一经营管理的连锁体系。

(四)经营理念统一

这是企业全体员工的观念与行为的统一,是文化层面的统一。连锁经营企业的经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业定位和中长期战略的综合,是其全部经营管理活动的依据。连锁经营企业无论拥有多少门店,都必须持有共同的经营理念,包括为什么做连锁、企业赖以生存的因素是什么、企业对消费者和社会的贡献是什么、企业的使命等。只有经营理念真正统一,连锁经营企业才能将各门店“锁”在一起,无限发展、永续经营。

上述四个统一是由低到高衔接在一起的。如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的统一,那就只有连锁经营的“形”,而无连锁经营的“神”;如果没有经营管理的统一,各个门店虽然招牌相同,却自主独立经营,则连锁经营企业没有商品和服务的统一,即使有统一也只能是短暂的、根基不牢固的;连锁经营企业只有真正拥有了经营理念的统一,才能使各门店、各管理层及全体员工自觉遵守统一的经营管理制度,将企业的经营战略完全贯彻下去,并始终如一地形成长期的经营特色。

拓展阅读

传奇连锁经营企业——沃尔玛公司

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯

色州成立。经过四十多年的发展,沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商,多次荣登《财富》杂志世界 500 强榜首及当选最具价值品牌。

目前,沃尔玛在全球 15 个国家开设了超过 8400 家商场,下设 55 个品牌,员工总数 210 多万人,每周光临沃尔玛的顾客 2 亿人次。2010 财政年度(2009 年 2 月 1 日至 2010 年 1 月 31 日)销售额达 4050 亿美元,2010 财年慈善捐赠资金及物资累计超过 5.12 亿美元,比 2009 财年增长超过 20%。2010 年,沃尔玛公司再次荣登《财富》世界 500 强榜首,并在《财富》杂志“2010 年最受赞赏企业”调查的零售企业中排名第一。

与在世界其他地方一样,沃尔玛在中国始终坚持“尊重个人、服务顾客、追求卓越”的核心价值观,专注于开好每一家店、服务好每一位顾客,履行公司的核心使命——“帮助顾客省钱,让他们生活得更美好”,以不断地为我们的顾客、会员和员工创造非凡。

(资料来源: <http://www.wal-martchina.com/walmart/index.htm>)

二、连锁经营企业的基本特征

连锁经营企业作为一种现代企业组织方式,是商业领域的一次重大变革。它的出现改变了传统商店单兵作战,在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率运营的局面,实现了众多门店联合作战,形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效运营。连锁经营企业是社会化大生产的基本原理应用于商业领域的产物,它通过企业形象和作业的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手段的现代化,把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上那样相对简单的一个个环节,从而实现了传统独立商店无法达到的规模效益。

具体来看,连锁经营企业的基本特征表现在如下三个方面,即通常所说的“3S”。

(一)简单化(Simplification)

尽可能将作业流程“化繁为简”,创造任何人都能轻松且快速熟悉的作业条件,以形成完整的作业系统。简单化是为了彻底排除“浪费部分、过部分、不适部分”,去掉不必要的环节和内容,以提高效率,使“人人会做、人人能做”,达到事半功倍的效果。例如,零售连锁经营中的集中流通加工、分货、配货,餐饮业的中央厨房集中加工、配料等,就是通过集中化,把分散、复杂、浪费、不适等高成本部分,简单化、效率化,以适应连锁经营的多种统一化操作。

连锁经营企业的简单化首先是由其行业特点决定的。一般零售业、餐饮业和其他服务业之所以宜采取连锁经营,正是由于这些行业的消费不均衡特点。对于零售商店,平日顾客来店时间较分散,而节假日比较集中;而餐饮店则由于在中、晚餐时间顾客比较集中,因此在一天的经营时间内忙与闲差

异相当大。因此,门店常常需要在必要时间段雇用临时工。但临时工稳定性差、流动性大,对于复杂的作业,需要增加训练时间,这就加大了成本投入。解决这一难题最有效的办法,就是将作业内容简单化,使初次来店工作人员稍加训练,就能迅速熟悉作业内容,获得与熟练工同样的工作效果。而门店却可以支付比熟练员工少得多的费用,达到用人机制灵活和低成本经营。

其次,连锁经营企业的简单化还取决于减少经验因素的影响。由于连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、采购、物流、信息、管理等各个子系统简明化,将门店的作业流程、工作岗位上的商业活动尽可能简单化,才能保证不出差错、不走样,减少个人经验因素对经营的影响,以达到连锁经营统一的要求。

通常,为了实现各项作业简单化,连锁经营企业会根据整体作业流程中的各项工作程序,相应制定一个简明扼要的操作手册,使所有员工均依手册的规定来操作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定,掌握和操作非常简单,一般人均可以在较短的时间内驾轻就熟。即使有人员的频繁变动,也能借此手册迅速掌握要领,步入正轨。

(二)标准化(Standardization)

标准化是连锁经营企业为适应市场竞争需要而采取的作业形式,是为持续性生产、销售预期品质的商品和服务而设定的状态、条件构成的可反复运作的经营系统。

标准化是工业生产不断发展的结果,标准化的出现又极大地促进了工业进步。最早的标准化是“泰勒制”,到了“福特制”的流水线,标准化程度就更高了。现在,通过连锁经营企业在开发标准化作业方面的实践表明,标准化可以促进大量消费,可以通过严格的标准化管理来实现连锁商店营运的高效率。

连锁经营企业标准化工作主要包括以下三个步骤:

首先,科学制定各项作业标准和管理标准。连锁经营企业通过作业研究、数据采集、定性定量分析等方法制定出既简便易行又节约人力、物力的标准化工作规范,使所有工作都按标准去做。这些标准包括:

1. 企业整体形象标准

各门店运用统一的店名、店貌,使用统一的标识,进行统一的装饰、装修,并保持其外观、色彩、使用字体、价格标签等的一致性,在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品质量、商品价格等方面也都保持一致性,从而使连锁经营企业的整体形象标准化。

2. 商品、服务的标准化

各门店经营的商品、提供的服务,从品种到品质都由总部统一规划,实施统一标准,以满足消费者对标准化的商品和服务质量的要求。

3. 生产服务设施、操作工艺的标准化

要确保持续地生产、销售最佳品质的商品和服务,必须有一套标准化的

设施和操作工艺。例如,全世界任何一家肯德基快餐店,每只鸡一律被准确地分解为9块;鸡块在恒定温度的油锅中炸13分30秒,分秒不差;成品在保温箱等待的时间最长为1小时30分,逾时丢弃。

4. 作业流程的标准化

如选址作业,在店铺的规模、结构、服务标识、职能等所有系统都有科学、合理的标准的情况下,可使企业开店简单,店铺建设时间缩短,使店铺损益计划及投资回收计划更加确切。

5. 考核评估的标准化

企业首先对每一项工作和每一个岗位都有科学的考核标准,使同一岗位的员工工作水平趋向一致。

其次,通过严格的培训让操作人员掌握各项标准。连锁经营企业制定出科学的标准后,在此基础上编写详尽的营运手册,作为培训员工的依据。通过严格系统的培训,使每一个员工都能完全掌握手册的标准内容并加以实施。许多连锁经营企业内部都设置了培训部门,如麦当劳的“汉堡包大学”,一些企业与大专院校一起开办了自己的商学院,从而保证培训工作的顺利进行。

最后,通过严格的管理保证标准化的实施。在一个由总部和众多门店构成的庞大的联合体系中,标准化的贯彻实施靠的是严格的管理和监督来推动,否则标准化就会流于形式,再多的标准也会如同废纸,一些努力都会付诸东流。许多连锁经营企业都设立了督导员这一岗位,督导员的职责就是到各个门店去检查评价营运过程是否按标准实施,同时也给予相应的指导。也有一些企业采用“神秘顾客”方法,让检查员以普通顾客的身份出现在店中,根据亲身所接受的服务对门店进行考核。

标准的制定不是一劳永逸的,应随着时代的进步和条件的变化不断更新。落后的规定和标准会不断被更新、更先进的标准替代。要通过门店的探索,通过总部的研究开发,以不懈的努力来改善营运标准,标准化才不会使公司僵化。标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期的坚持以及不断改善的标准。

(三) 专业化(Specialization)

专业化是指连锁经营企业的营运必须在整体规划下进行专业分工,在分工的基础上实施集中管理,从而将工作特定化和进一步专家化,追求独特和卓越,开发创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现为总部与门店的专业分工,也表现为总部内部和门店内部各个环节、岗位、人员的专业分工。

首先,专业化表现在连锁经营系统内总部与门店之间的职能分工。在连锁经营企业内部一般都包含着总部和门店两个层次。从职能分工来看,总部的职能是管理,门店的职责是销售。表面上看这与单体店没有太大的区别,实际上却有质的不同。总部的作用是研究企业的经营技巧,直接指导门店的经营,这使门店摆脱了靠经验管理的影响,提高了管理水平。由于连锁经营

企业是同行业、多门店的经营，总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个门店，使所有门店的经营管理水平普遍提高，获得技术共享效益，分担技术开发成本，这是单个企业无法做到的。

其次，专业化表现在连锁总部设置不同职能部门进行业务管理分工。例如，商品部负责采购和配送商品，对“物流”进行专业化管理；财务部负责收款业务，对“现金流”进行专业化管理；信息部负责各种信息的收集、传递和分析，实现“信息流”的专业化管理。不同职能部门的设置是专业化分工的组织保证。

最后，专业化表现在连锁门店依据运营程序与作业特点进行岗位分工。企业可根据需要通过招聘或内部培训获得必要的人才，再根据经历、能力、学历将其分配在合适的作业程序上。专业化把一个人放在最擅长的岗位上，做到了人尽其才，整个系统内的人力资源配置处于良好状态。一个人专心并乐于干一项工作时，其工作效率会越来越高，每项工作花费的时间和成本会越来越低。这种优势也体现在总部人才使用上，这是由专业化引发的学习效应体现出来的良性反应。

专业化只有在简单化、标准化的前提下才能实现。如果说将复杂的连锁经营业务简单化是贡献，标准化是连锁经营企业向规模发展、实现低成本扩张的基础，那么，专业化就是连锁经营企业持续发展的法宝。

三、连锁经营业的发展

(一)国外连锁业发展

作为第三次商业重大变革标志的连锁经营企业，从产生到今天已有一百多年的历史。1859年，世界公认的第一家连锁商店“大西洋和太平洋茶叶公司”在美国纽约市建立了两家茶叶店，目的是集中直接购买、减少中间环节、分散销售。这种经营方式十分有效，到1865年，该公司的连锁分店发展到25个；1880年达到100个；1936年扩张到5000多个。精明的商人们很快被这种成功的经验吸引，进入20世纪之前，类似的连锁商店已经在珠宝、家具、药品、鞋帽等众多行业中出现。

连锁经营企业产生后不久就传入欧洲。1862年，英国第一个连锁商店股份企业“无酵母面包公司”在伦敦宣告成立；法国兰斯经济企业联合会于1866年创办了第一家连锁集团。连锁经营企业在亚洲出现较晚，最早的连锁商店出现在第二次世界大战前的日本。20世纪60年代日本经济起步期间，连锁业得到大规模迅速发展，三越、高岛屋、大荣、大丸、伊势丹等著名日本零售公司都是通过连锁经营迅速成长起来的。

连锁经营企业的产生一方面是为了适应生产和消费发展的需要；另一方面也是商业激烈竞争的结果。一些大商店为了扩大规模，取得竞争优势，千方百计扩大连锁网络，形成了一定程度的垄断性商业组织，这些连锁组织的形成又反过来促进了商业集中的加剧。美国中小企业管理局进行的统计和研