

21世纪全国高等院校连锁经营类规划教材

连锁企业 市场营销

肖怡 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内容简介

21 世纪全国高等院校连锁经营类规划教材

本书是“21 世纪全国高等院校连锁经营类规划教材”之一，旨在为连锁经营专业及相关专业的学生提供系统的理论知识。本书共分八章，主要内容包括：连锁经营概述、连锁经营的发展、连锁经营的组织形式、连锁经营的管理、连锁经营的扩张、连锁经营的竞争、连锁经营的创新等。本书可作为高等院校连锁经营专业及相关专业的教材，也可供从事连锁经营工作的管理人员参考。

连锁企业市场营销

肖 怡 主 编

周 颖 副主编

中国版本图书馆 CIP 数据
书名：连锁企业市场营销 / 肖怡主编. — 北京：北京大学出版社，2008.7
ISBN 978-7-301-14070-6
I. ①连… II. 肖… III. 连锁企业—市场营销—教材 IV. F717.9
中国版本图书馆 CIP 数据
书名：连锁企业市场营销 / 肖怡主编. — 北京：北京大学出版社，2008.7
ISBN 978-7-301-14070-6
I. ①连… II. 肖… III. 连锁企业—市场营销—教材 IV. F717.9

787 毫米×960 毫米 16 开本 12 印张 322 千字
2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

举报电话：010-62752024 电邮：bjpup@pup.pku.edu.cn

内 容 简 介

本书建立在连锁经营管理理论和市场营销学的基础之上,从认识消费者出发,介绍了连锁企业市场营销的基础知识。主要内容包括:连锁企业品牌形象策略、产品与服务策略、价格策略、促销策略、视觉营销策略、渠道策略及人员销售。本书的特点在于理论和实务并重,前沿和基础兼顾,在介绍市场营销基本理论的同时,还导入了一些现代营销研究的新内容、新观念,并精心选编了大量案例,实现了抽象的营销理论与现实的连锁企业经营实践的结合。

本书可以用作普通高等院校连锁经营类专业的教材,也可供连锁企业经营管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业市场营销/肖怡主编. —北京:北京大学出版社, 2008.7

(21世纪全国高等院校连锁经营类规划教材)

ISBN 978-7-301-14079-6

I. 连… II. 肖… III. 连锁商店—市场营销学—高等学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 108544 号

书 名: 连锁企业市场营销

著作责任者: 肖 怡 主编

责任编辑: 梁 勇

标准书号: ISBN 978-7-301-14079-6/F · 2005

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765013 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 河北涿县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 15 印张 327 千字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

在中国 30 年的改革开放历程中,连锁经营作为一道亮丽的风景,迅速渗透到中国人生活的各个方面。今天,我们饮食、购物、旅游、娱乐、教育、居住、投资,几乎生活的所有方面都在与一个个连锁企业打交道,我们正在体验过去从未有过的现代生活,在国内就能享受纯正的异国文化,而国内的连锁企业也正在努力将中国传统文化通过连锁经营带向世界各地。

然而,与中国连锁业迅猛发展的脚步相比,中国连锁经营管理的理论研究却相对滞后了。已有的研究成果不仅数量有限,而且范围多局限于零售业连锁,忽略了众多其他行业的需求。由于理论研究的滞后,国内许多连锁企业在实践中不得不摸索前行,甚至走了不少弯路。随着竞争的日益加剧,中国连锁业正在从过去粗放型发展逐渐过渡到一种理性的有序发展,这种转变所带来的阵痛需要理论上的指导给予减轻,这无疑给我们理论工作者提出了新的挑战。

目前,国内有关市场营销学的教材层出不穷,许多学者在此领域做了大量富有创造性的探讨,为我们的研究打下了雄厚的基础。但是,多数的市场营销学教材偏重于探讨制造企业市场营销,也有相当一部分成果偏重于探讨服务营销,而对连锁经营这种现代组织经营方式的企业营销相对缺少理论上的阐述。今天,笔者有幸承担北京大学出版社精心策划的连锁丛书之一《连锁企业市场营销》教材的编写工作,十分高兴。不仅能将自己多年的研究心得与大家分享,而且有助于实现笔者推动连锁经营教育事业发展的愿望,也算是为中国连锁业的发展尽一份绵薄之力。

本书内容共分为九章。第一章主要介绍连锁经营概念、内涵与特征,国内外连锁业发展历程及趋势,连锁企业市场营销核心概念及营销观念的演变历程。第二章主要介绍消费者购买行为特点及影响因素,顾客价值、顾客满意和顾客忠诚的概念,消费者营销调研的步骤和方法。第三章主要介绍品牌及品牌形象的内涵,品牌形象的设计及构建,品牌形象的维护及培养顾客品牌忠诚。第四章主要介绍连锁企业产品组合策略和服务策略,以及全面质量营销管理。第五章主要介绍价格的构成及影响因素,连锁企业定价方法,企业价格竞争策略与调价策略。第六章主要介绍促销及其组合要素,连锁企业促销活动流程管理,广告宣传、销售促进及公共关系促销策略。第七章主要介绍连锁企业视觉营销概念及其构成,视觉营销的基本要素设计,商品陈列及橱窗展示。第八章主要介绍连锁企业渠道扩张

模式和扩张方式的选择, 特许连锁经营中的渠道冲突与处理。第九章主要介绍连锁企业人员销售的特点, 营业员的角色定位及要求, 人员销售过程中的注意事项, 员工培训及团队管理。

本书的特色在于理论和实务并重, 前沿和基础兼顾, 在介绍市场营销基本理论的同时, 还导入了一些现代营销研究的新内容、新观念, 并精心选编了大量案例, 实现了抽象的营销理论与现实的连锁企业经营实践的结合。

本书的编写分工是: 周颖负责第一章中的第 2 节以及第二章内容的撰写, 其余内容由肖怡负责撰写。在本书的编写过程中, 多位同行和企业界朋友提供了大量珍贵资料并提出宝贵意见, 我的研究生们也帮助收集了大量最新案例资料, 在此表示衷心的感谢。另外, 本书在编写过程中, 由于研究的需要, 参考了大量的相关论著、资料和网站论文, 在此向作者表示深深谢意。

由于笔者水平有限, 书中疏漏和不足之处在所难免, 恳请读者批评指正。

联系方式: 广东商学院工商管理学院 肖怡 教授 (510320)

E-mail: xy_gd@126.com

肖怡

2007 年 12 月于广州

目 录

第一章 连锁企业市场营销概述.....	1
第一节 连锁企业的内涵及特征.....	1
一、连锁企业的内涵.....	2
二、连锁企业的基本特征.....	4
三、连锁业的发展.....	7
第二节 连锁企业市场营销的核心概念.....	9
一、连锁企业营销对象.....	10
二、连锁企业营销产品.....	12
三、连锁企业营销组合：7P.....	15
第三节 连锁企业市场营销观念的发展.....	16
一、产品观.....	17
二、推销观.....	17
三、市场营销观.....	18
四、社会营销观.....	18
第二章 连锁企业营销前提：认识消费者.....	23
第一节 消费者购买行为分析.....	23
一、消费者购买行为特点.....	24
二、影响消费者购买行为的因素.....	25
三、消费者购买决策.....	31
第二节 顾客价值与顾客满意.....	35
一、顾客价值.....	36
二、顾客满意.....	38
三、顾客忠诚.....	40
第三节 消费者市场营销调研.....	41
一、营销调研的程序.....	41
二、营销调研的方法.....	44
第三章 连锁企业品牌形象策略.....	52
第一节 品牌及品牌形象.....	52
一、品牌的内涵.....	53

二、品牌形象的特点及构成.....	54
三、品牌形象的价值.....	57
第二节 品牌形象设计及其构建.....	58
一、品牌形象的设计.....	59
二、品牌形象的构建.....	65
第三节 品牌形象维护与品牌忠诚.....	67
一、品牌形象的维护.....	68
二、品牌忠诚.....	72
第四章 连锁企业产品与服务策略.....	79
第一节 连锁企业产品策略.....	79
一、产品整体概念.....	80
二、产品分类与组合.....	81
三、产品生命周期.....	84
第二节 连锁企业服务策略.....	86
一、服务的分类与特征.....	87
二、服务设计.....	89
第三节 全面质量营销.....	92
一、全面提升产品质量.....	93
二、全面提升服务质量.....	97
第五章 连锁企业价格策略.....	104
第一节 价格构成及影响因素.....	104
一、商品价格构成.....	105
二、影响定价的主要因素.....	105
第二节 定价方法.....	109
一、成本导向的定价方法.....	110
二、需求导向的定价方法.....	111
三、竞争导向的定价方法.....	114
第三节 价格竞争与调整策略.....	117
一、价格竞争策略.....	117
二、价格调整策略.....	121
第六章 连锁企业促销策略.....	129
第一节 促销及其组合要素.....	129
一、促销的定义.....	130
二、促销活动类型.....	130
三、促销组合因素.....	131

第二节	促销活动流程管理	133
一、	促销活动策划	135
二、	促销活动实施	138
三、	促销活动评估	139
第三节	促销组合策略及实施	141
一、	广告宣传	142
二、	销售促进	145
三、	公共关系	151
第七章	连锁企业视觉营销策略	157
第一节	视觉营销概述	157
一、	视觉营销的重要性	158
二、	视觉营销的基本要求	159
三、	视觉营销的构成要素	161
第二节	视觉营销的基本要素	162
一、	色彩	163
二、	灯光	164
三、	音乐	165
四、	气味	166
第三节	商品陈列及橱窗展示	168
一、	商品陈列的原则	169
二、	一般商品的陈列要求	169
三、	商品陈列的方法	170
四、	生鲜食品陈列	174
五、	橱窗展示	176
第八章	连锁企业渠道策略	183
第一节	渠道扩张模式	183
一、	区域扩张模式	184
二、	渠道修枝战略	186
第二节	渠道扩张方式	188
一、	渠道扩张方式选择	189
二、	渠道扩张的支持系统	191
第三节	渠道冲突与化解	194
一、	营造良好的加盟关系	194
二、	加盟双方冲突来源和处理	198

第一章 连锁企业市场营销概述

【学习目标】

- 掌握连锁企业的概念、内涵及基本特征;
- 了解国内外连锁业发展历程及趋势;
- 掌握连锁企业市场营销的核心概念, 重点了解营销组合的 7P 因素;
- 了解连锁企业市场营销观念的演变历程。

第一节 连锁企业的内涵及特征

开篇案例:

在 2006 年美国期刊公布的世界 500 强的排行榜上, 沃尔玛公司毫无疑问地排名第一。2005 年沃尔玛公司销售额达到 3124.27 亿美元, 这是它自从 2001 年以来第 5 次荣登世界 500 强榜首。并且, 人们毫不怀疑下一个年度以及今后若干年也难以动摇它的地位, 因为至今尚未发现任何一家企业的发展速度有可能超越沃尔玛, 而后者还正以飞快的速度向前奔跑。到 2007 年 9 月底, 沃尔玛在全世界 14 个国家开设分店数量已达到 6956 家, 企业员工人数超过 190 万人, 成为名副其实的巨无霸企业。表 1.1 是沃尔玛商店在全世界的最新分布情况。

表 1.1 沃尔玛在全球的商店分布

所在国家	门店数量(家)	所在国家	门店数量(家)
美国	4058	哥斯达黎加	140
墨西哥	907	英国	336
波多黎各	54	萨尔瓦多	63
加拿大	290	危地马拉	136
阿根廷	14	洪都拉斯	43
巴西	300	日本	391
中国	184	尼加拉瓜	40
		合 计	6956

(资料来源: 沃尔玛网站 www.wal-martchina.com, 截止至 2007 年 9 月 30 日)

沃尔玛这家创立于上世纪 60 年代的零售连锁企业,用了仅仅不到 40 年的时间就走到了世界前列,让人惊讶。它向人们展示了一个行业的传奇,这个行业就是——连锁企业。

连锁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,都是连锁企业成功的典范,它们展示了连锁企业的巨大魅力,引起了人们对连锁企业经营内涵的探究。

一、连锁企业的内涵

连锁企业,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,在统一总部的管理下,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,已经深入到了许多服务行业。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。从管理学的角度看,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。但事实上,有些企业在创办连锁企业的初期,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的特点是否符合连锁企业经营的内涵。

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,本书后面提到的不同业务类型的连锁经营,有零售业、餐饮业和纯服务业;而提到的不同业态的连锁经营,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。

连锁企业的内涵即是连锁经营的内涵,可以用“高度统一”来概括,体现在四个方面:企业识别系统及商标统一,商品和服务的统一,经营管理的统一,经营理念的统一。这四个统一是有层次的,从低级向高级发展(见图 1.1),连锁企

业便是随着四个层次的逐步统一而不断走向成熟。

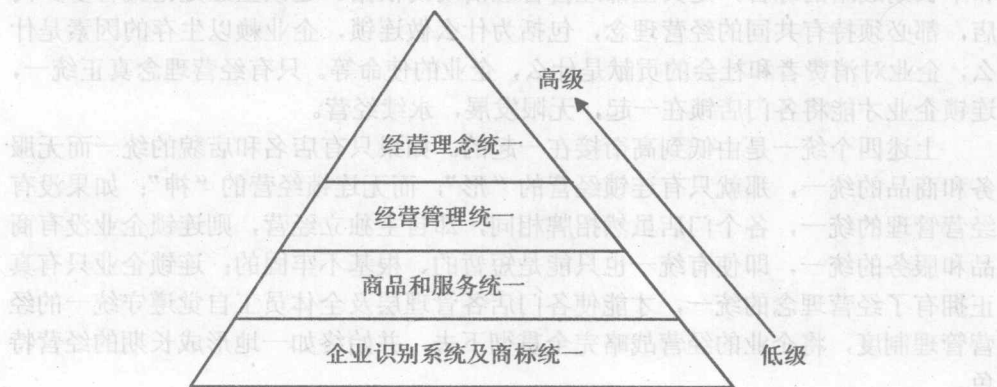


图 1.1 连锁企业的四个层次的统一

1. 企业识别系统及商标统一。这是连锁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企业所有暴露给公众的直观印象，包括连锁企业的招牌、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企业的一层壳而已。

2. 商品和服务统一。这是连锁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，使消费者对连锁企业产生信任感和依赖感，连锁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的规划，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。

3. 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，并下达给各门店认真执行，各门店必须遵从总部所颁发的规章制度，一切标准化、制度化、系统化。目前，连锁企业经营管理的统一性最集中的体现，在于连锁企业的营运手册上。许多连锁企业都开发了自己的营运手册，并据此构成了其统一经营管理的连锁体系。

4. 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。

二、连锁企业的基本特征

连锁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、低效率营运的局面,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营运。连锁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,连锁企业的基本特征表现在三个方面,即通常所说的 3S。

1. 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作业的条件。

连锁企业强调简单化决不意味着减少作业环节,因为节省基本作业环节就难以形成完整的作业系统。简单化是为了彻底排除“浪费部分、过分部分、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宜采取连锁经营,而这些行业的特点是消费不均衡。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;而餐饮店中、晚餐时间顾客比较集中,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佣临时工。但临时工稳定性差,流动性大,对于复杂的作业,增加训练的时间就加

大了成本投入。解决这一难题的最有效的办法,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,获得同熟练者同样的效果。而门店可以支付比熟练员工少得多的费用,达到用人机制灵活、低成本经营。

其次,连锁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应尽可能简单化,才能保证不会出错,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,连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序,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运作。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。

2. 标准化(Standardization)

标准化是连锁企业适应市场竞争的需要采取的作业形式,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。

标准化原本是工业生产不断发展的结果,而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,通过连锁企业在开发标准化作业方面的实践表明,标准化也能促进大量消费,标准化可以通过严格的管理来实现连锁商店营运的高效率。

连锁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、合理的标准化的情况下,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。许多连锁企业内部都设置了培训部门,如麦当劳的“汉堡包大学”,还有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。

再次,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,一些努力都会付之东流。许多连锁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。要通过门店的实践探索,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的改善标准。

3. 专业化(Specialization)

专业化是指连锁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部总部与门店之间的职能分工。在连锁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,分担技术开发的成本,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;财务部负责收付款业务,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。

再次,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,而标准化是连锁企业向规模发展、实现低成本扩张的基础的话,那么,专业化就是连锁企业持续发展的法宝。

三、连锁业的发展

(一) 国外连锁业发展

作为第三次商业重大变革标志的连锁企业,从产生到今天已有一百多年的历史。1859年,世界所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年创办了法国第一家连锁集团。亚洲国家相对出现较晚,最早的连锁商店出现在二战前的日本。20世纪60年代日本经济起飞期间,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究结果表明,美国零售业集中程度的提高正是由于零售业中大力发展连锁商店所致,著名的西尔斯百货连锁集团、沃尔玛连锁集团都是通过在世界各地发展众多连锁店而形成了今天巨大的跨国连锁系统。这种垄断性商业组织的出现加剧了市场竞争,也催生了新的连锁经营形式如特许连锁经营和自由连锁经营形式的产生。

连锁企业从20世纪80年代开始步入现代连锁时代,并从零售、餐饮等行业迅速普及到各类服务业领域,同时出现了国际化趋势。随着计算机技术的发展和普遍应用,连锁商店得到了空前发展,由过去十几家、上百家门店的连锁,拓展为几百

家、上千家,甚至上万家门店的连锁。麦当劳、肯德基在全世界已开设了2万多家快餐店。直至今日,连锁经营已经成为国外发达国家商业最重要的经营形式。

近20年来,连锁企业向新型行业进军,其范围进一步渗透到各种服务业,包括旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、家庭清洁、休闲旅游业、商业服务业、家具油漆维修、室内装修、教育培训等,服务业连锁企业崛起。尤其是商业服务业,如会计、税务、保险、招牌制作、职业培训及中介、宴会接待、公司清洁维护、防盗防火、财产保险、广告宣传、企业财务顾问等,对企业各项应运而生的服务,成了80年代以后的连锁经营主要新行业。有一个比较形象的说法“连锁经营无禁区”,充分反映了连锁业在各个行业发展的广泛性,几乎是包罗万象,连锁经营在各个行业中正越来越成熟,显示出强大的生命力。

(二) 中国连锁业发展

早在20世纪80年代中期,以特许经营方式风靡世界的“麦当劳”、“肯德基”在中国落户,它们在给中国带来“快餐”新概念的同时,也带来了“连锁经营”的新理念,在国内学者对它们的研究和介绍中,连锁经营的概念开始被国内企业界人士所接受。

中国真正意义上的自己的现代连锁企业是与超级市场一起成长起来的。20世纪90年代以来,中国零售业发生了根本性变化,开始出现真正的现代零售组织。1990年底,东莞虎门镇出现了国内第一家连锁超市——美佳超市,1991年迅速开到10多家分店,连锁超市这种开架自选的售货方式、较低的价格、面向居民区的选址以及完全统一的形象,在零售业产生了极大的影响,步其后尘者甚众。从此,连锁企业开始迅速蔓延。

1993年开始,连锁经营从超市、快餐店开始逐步向其他业态渗透。在这一时期,中国品牌专卖连锁店的发展出现如火如荼的形势,不到一年,中国几个大城市的主要商业街,如广州的北京路、北京的王府井大街、上海的南京路周边迅速被各种品牌专卖店所充斥,大大改换了容颜。而且,为了超速发展,专卖店最早在国内成功尝试了特许经营。此外,一些服务行业如冲印店、干洗店、房地产中介所等开始尝试连锁经营。

在激烈的竞争中,国内本土连锁企业迅速成长起来。1999年上海联华超市销售额终于超过上海第一百货公司名列中国零售企业榜首,标志着中国以传统单店为主导的商业组织形式已成功转型为以连锁经营为主导的商业组织形式,中国商业开始真正步入现代化行列。在持续的变革中,中国连锁业获得了令人瞩目的发展。表1.2是2006年中国连锁企业前十强的销售额和门店数,它从一个侧面反映了国内连锁业的发展水平。