

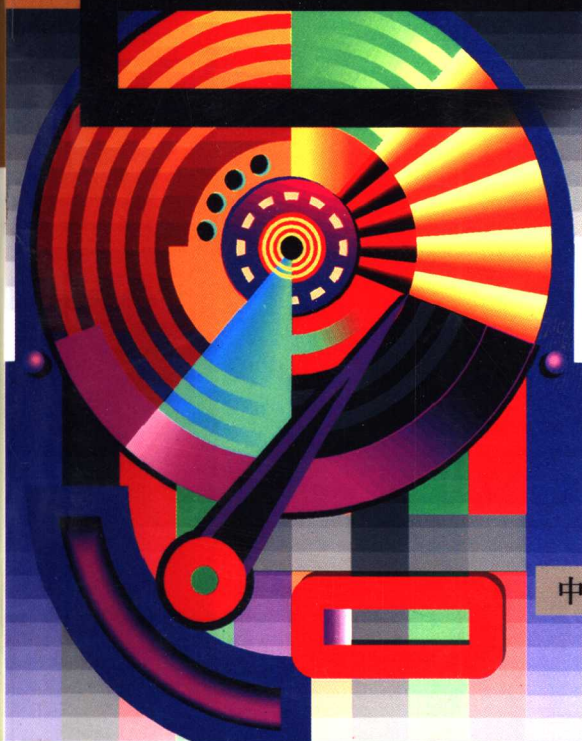
MBA营销实务与案例丛书

连锁制胜

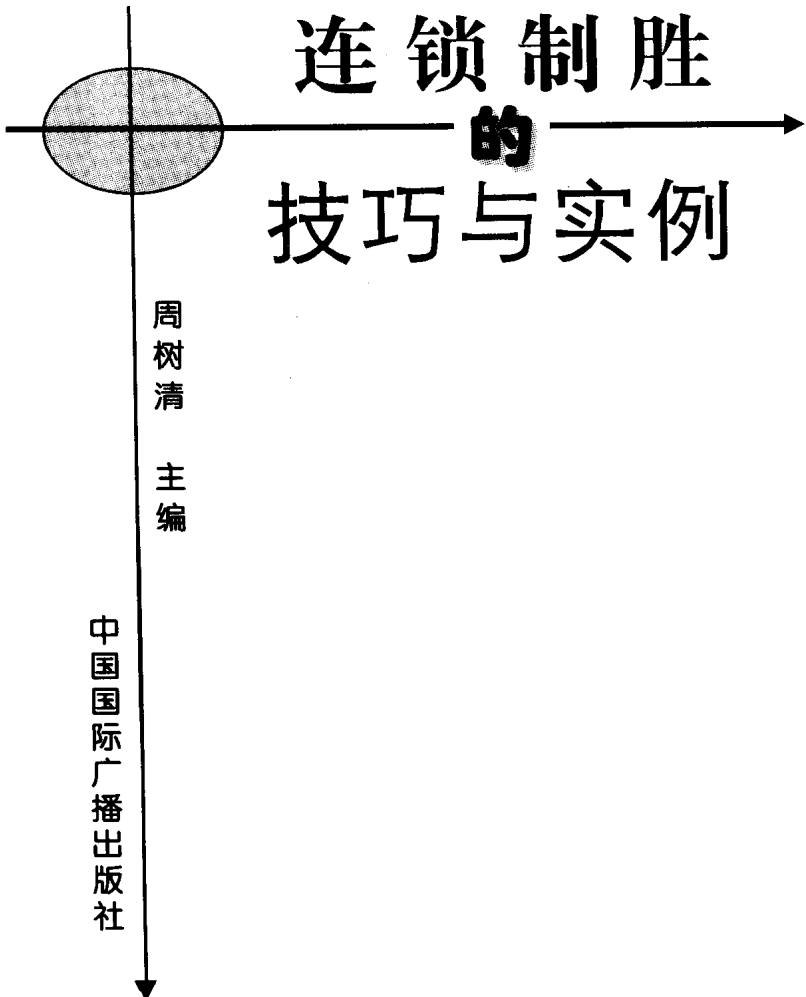
的技巧与实例

周树清 主编

中国国际广播出版社



· MBA 营销实务与案例丛书 ·



连锁制胜 的技巧与实例

周树清
主编

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁制胜的技巧与实例 / 周树清主编. — 北京: 中国国际广播出版社, 2002.1

(MBA 营销实务与案例丛书 / 王必成主编)

ISBN 7-5078-2068-8

I. 连... II. 周... III. 连锁商店 - 商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 078015 号

MBA 营销实务与案例丛书

连锁制胜的技巧与实例

主 编	周树清
责任编辑	何宗思
版式设计	周 迅
封面设计	郑琪·小禹
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	北京春辰轩图文设计有限公司
印 刷	北京四季青印刷厂
装 订	涿州市桃园兴华装订厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	400 千字
印 张	17.75
印 数	5000 册
版 次	2002 年 1 月 北京第 1 版
印 次	2002 年 1 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2068-8 / F·246
定 价	30.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

《MBA 营销实务与案例丛书》编委会

主 编 王必成

副主编 张德斌 周树清

马克泰 陈文华

编 委 (按姓氏笔画排序)

马 军 马克泰 王必成 吕佩浩

关 敏 何 清 何宗思 陈文华

周树清 胡杏天 张秀贤 张德斌

韩荣贵

策 划 冯 章

前 言

2001 年 7 月,美国《财富》杂志公布的全球最富有的人是谁? 是世界最大的连锁企业沃尔玛的所有者。

连锁超级大国——美国 60 万家的连锁店,其销售总额达 10000 亿美元,占全国零售额的 70% 左右。

在我国,上海的联华连锁店在短短几年里,营业额已超过有几十年历史的上海第一百货商店。

由此可见,连锁业已成为中外致富最快、最稳定的行业。

本书正是为您创办 and 经营连锁店而写,在该书中您看不到“连锁理论”,它告诉您的是创办和经营管理的具体方体、步骤和大量实例。全书分为五章,第一章是概论。第二章详细介绍连锁店的具体操作方法和程序,包括市场调查、选址、加盟、入盟的合同等。

第三章阐述了连锁店的八大战略,并附有大量的实例。第四章您将了解到连锁店管理的技巧。最后一章是您如何才能评价您的经营是成功的即评估方法。附录部分列举我国连锁经营的法规等内容。

赶快投资盈利最丰的连锁店!成功和财富正向您招手!

参加本书编写的有:周树清、马克泰、邓世斌、江山、王小平、姜晓丽、田武、张建国、唐明宇、楚小波、朱民、陈文华、熊志明、吴学军、白丽莉、曲小强、李亮、李大军、马建国、沈建国、尹明、朝文卿、肖文丽、张小民、胡亮、白小红、许立军、王智勇、赵军、杨福德、蒋金丽、赵定安、杨华、蒋安庆、王国庆、吉德、李卫东、马小明、陈小明、贾小辉、刘小敏。

2001年10月

目 录

第一章 连锁营销:21 世纪盈利最快的行业..... (1)

一、网络时代的连锁营销 (1)

1. 网络时代的特征
2. 连锁营销搭上网络时代的快车
3. 中国发展连锁营销的必要性

二、连锁营销的特征与模式 (9)

1. 连锁营销的本质及特征
2. 连锁营销的 2 种模式
3. 连锁营销的 10 种形式
4. 连锁营销的优势与效应
5. 连锁营销:国际化与本土化
6. 美国和日本连锁营销形态的比较

三、连锁大国的连锁潮 (74)

1. 美国连锁业
2. 日本连锁业
3. 连锁营销在中国

[实例]深圳市新华书店的成功模式

第二章 连锁店开业的操作方法..... (101)

一、连锁店的概念和定位 (101)

1. 3S 原则

2. 连锁店的优势/弱势	
3. 连锁店的概念与定位	
二、有效的商圈调查	(107)
1. 商圈的确定	
2. 商圈调查的要点和方法	
[实例]苏宁连锁店市场调查与分析	
三、选择合适的加盟体系	(115)
1. 进入加盟系统的五大步骤	
2. 加盟者自我评估事项	
3. 加盟者需要承担的两大风险	
4. 对加盟体系的评估	
[附录]创业者测验题	
四、选择合格的加盟者	(138)
1. 选择加盟者的标准	
2. 选择加盟者的四大方法	
[附录]美国连锁店评估表	
[实例]7-11 吸收连锁店的具体方法和标准	
五、连锁契约	(158)
1. 签订加盟契约的 24 条注意事项	
2. 加盟者中途解约应承担的责任	
[实例]一份典型合同样本	
六、店铺规划与设计	(171)
1. 选址的原则和技巧	
2. 店铺的规模要适当	
3. 创造良好的购物环境	
[实例]连邦软件的店面设计	

第三章 连锁营销战略与实例之一

一、目标市场战略	(190)
1. 市场细分的原则和步骤	

2. 选择目标市场的步骤	
3. 市场定位的战略选择	
[实例]米勒成功的关键在于准确的市场定位	
二、连锁企业的竞争战略	(208)
1. 市场竞争的意义和作用	
2. 连锁企业竞争力的来源与形成	
3. 市场竞争战略选择	
4. 我国连锁企业应对竞争的策略	
[实例]两个著名的竞争案例	
三、连锁企业的品牌战略	(226)
1. 著名品牌所具有的特征	
2. 品牌经营战略的基本类型	
3. 我国连锁企业在品牌创造上需要注意的几个问题	
[实例]7-11 通过授权统一品牌形象	
四、连锁企业的创新战略	(237)
1. 创新的含义和特征	
2. 创新的内容	
 第四章 连锁营销战略与实例之二	(265)
一、连锁企业的商品策略	(266)
1. 商品定位的本质	
2. 商品定位的原则	
3. 商品组合	
4. 商品采购与调拨	
二、连锁企业的价格策略	(280)
1. 要学会应对价格战	
2. 连锁企业价格策略的特征	
3. 必须重视的定价因素	
4. 定价的 10 种方法与技巧	
[实例]贝纳通毛衣公司以“薄利多销,满足大众”为荣	

三、连锁企业的服务策略 (299)

1. 服务的涵义及特征
2. 服务策略组合
3. CS:成功的服务质量管理模式

[实例]7-11“以顾客为导向”安排订货

四、连锁企业的促销策略 (322)

1. 连锁企业促销方案七要点
2. 可供选择的10种促销方式
3. 正确运用广告策略

[实例]麦当劳:屡出促销高招

五、连锁企业的公关策略 (341)

1. 公共关系与市场营销的关系
2. 公共关系的内容

[实例]7-11不断调整与供应商的关系

3. 公共关系活动的原则和技巧

第五章 连锁管理技巧之一 (355)

一、网络时代物流的基本特点和优势 (356)

二、物流配送发展的新趋势 (361)

三、库存管理与物流配送 (372)

四、连锁企业物流配送中心的设计建设 (380)

五、我国物流配送中心管理的对策 (384)

[实例]两个典型的物流配送系统

第六章 连锁管理技巧之二 (401)

一、连锁企业组织管理系统 (401)

1. 组织系统的设置原则
2. 连锁企业总部与分店的组织结构

二、连锁企业的财务管理	(412)
1. 网络时代财务管理的特点	
2. 财务管理的主要内容	
3. 财务经营分析	
[实例]麦当劳的财务策略	
三、人力资源管理从人为走向科学	(426)
1. 提高人力资源素质的重要性	
2. 人力资源管理的内容	
[实例]两类人员考核指标案例	
3. 人员管理逐步走向科学	
4. 职工激励理论	
四、高效的信息管理系统	(462)
1. 连锁企业信息管理系统的功能	
2. 连锁企业信息管理系统的两个层次	
3. 我国连锁企业信息系统的构建与管理	
 第七章 成功的连锁企业标准	
——绩效评估方法	(474)
一、绩效评估的原则和重点	(475)
二、绩效评估的基本内容	(477)
[实例]美国连锁经营成功经验分析	
 附 录	(536)
国内贸易部关于全国连锁经营发展规划	
国内贸易部关于连锁店经营管理规范意见	
香港特别行政区保护消费者权益的规定	
IFA 国际连锁加盟协会	

第一章 连锁营销:21 世纪 盈利最快的行业

一、网络时代的连锁营销

1. 网络时代的特征

20 世纪 90 年代以来,随着计算机、通信等技术的日益发展和融合,以及 Internet 的普及应用,整个世界发生了巨大变革。它们不仅改变着人们的思维方式和生活方式、企业的经营管理模式,同时也影响着整个社会经济的发展。所以,人们称 21 世纪是信息和网络时代。

(1) 网络的发展极大地提高了企业的运作效率,使企业有可能创造出更大的商业效益,从这个意义上讲,它成了经济繁荣的奠基石。思科 (Cisco) 公司主席曾说,目前的 Internet 已不是单纯的一种技术,更主要的是它已成为一种新的经济力量,Internet 从连接、通信、商务和合作四个层次

上彻底改变了人类的工作、生活、学习和娱乐方式,它已成为国家经济和区域性经济增长的主要动力,是国家经济基础设施的一部分。从这个角度来看,未来的经济更是一种网络经济。事实上,网络正在以一种惊人的速度渗透到经济的各个领域。由于网络的出现并渐趋完善,企业可以直接有效地同用户进行沟通和交流,商业流通的中间渠道的功能将逐渐减弱乃至衰退,商业活动的边际成本趋近于零。所以,许多经济学家认为,网络正在逐步使自己成为一种方式,一种把未来改变成没有它简直就不可想像的方式。美洲保险银行负责技术、公司和投资银行业务的巴里·纽曼说:“你将会看到,因特网将成为每一个行业的核心,成为你想像的娱乐、通讯和信息行业的核心。”也有人认为,目前信息技术和因特网仍然处于萌芽阶段,如同 80 年前的电一样,大多数行业还没有真正学会它的使用方法。这些技术虽刚刚开始运转,但是,用发展的眼光看问题,它的前景是十分光明的。

对此,任何一个企业和企业家都必须有清醒的认识,进而把握商机,不断提高效率,保持竞争活力。

(2) 速度概念发生了巨大变化,企业顺应市场作出反应的速度已经成为至关重要的因素。在网络经济社会里,企业成功的关键因素不再是“进入市场的时机”,而是“进入市场的速度”。许多人预测,商业运转的这种明显加快的速度还将继续下去。商业速度加快可以给工作人员带来更多的休闲时间,他们可以在较少的时间内干更多的工作,而且能够使生产力水平大幅度提高,效益增加。自己开办一家咨询公司的旧金山大学经济学教授塔潘·芒罗说:“我们说的产品生命周期是两三年甚至更短时间,指的是不足十年的行业生命周期。”这种快速的频率对业已取得商业成功的人构成了巨大挑战。

(3) 客户主导成为这一时代新的规则。在网络发展的环境下,

信息的急剧膨胀和获取信息的快捷性,使客户的行为特点发生了极大的变化。他们越来越易于获取包括竞争对手在内的更多信息,而面临更多的选择机会,因而变得越来越没有足够的耐性和轻易的满足感。这种情况要求企业进一步将营销模式转变为客户主导型,通过个性化服务特别是定制服务满足市场的需求。

(4) 经济活动模式发生了变化。经济活动在网络空间进行,使相应的旧的游戏规则被淘汰,新的游戏规则正在逐步形成,竞争更加公平。网络技术特别是虚拟现实技术的出现及发展,一方面使得物理资源的重要性越来越减弱;另一方面,让人们通过十分简捷的方法就能够获得更多的信息和服务。由于网上发布信息不受任何限制,而且对于任何用户来说,都是平等的,因此,网络空间中经济活动的竞争应该比传统方式更公平。

(5) 新的竞争格局正在形成。在网络时代,竞争的优势已经不再属于那些最大的或自然资源最丰富的、资本雄厚的国家,而属于用智能主宰一切,善于创造新的知识,把新智能转化为新技术和新产品的国家和企业,在未来的年代里才能更快地走向繁荣。随着网络的发展,通过网上虚拟机构,为越来越多的中小企业提供了进入市场的良机,使他们可以参加全球化的竞争。永久组织变成虚拟动态的结构,原来的不同单位可以组织人员共同开发一个产品而形成真正存在的全球化组织机构,地理和时区的界限都已成为过去,Web 为组织机构的诞生和发展提供了更大的生存空间。在这种形势下,传统的竞争优势已经变得不再重要。过去,一些中小企业对于激烈的竞争市场往往是望而却步,甚至落荒而逃,因为过去市场竞争是依其企业的规模来决定它在市场上的地位。在网络时代,已经不再是那种大鱼吃小鱼的竞争态势了,这种现象可能还会存在,但起决定作用的将是速度。换言之,谁拥有更快的市场响应速度,谁就有可能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,获取更大的商业利益。

(6) 随着信息网络的发展,市场营销环境发生了重大变化。消费者的购买行为日趋个体化,生产者对市场机会的反应更加敏捷,生产者与消费者直接交易的可能性在增加,中间商的作用将被削弱。而且,消费者在交易中的主导地位越来越突出,生产者的市场营销战略会强调如何更方便及时地满足消费者的特定购买欲望。由于网络的开放性和公众参与性及丰富多彩的内容,吸引着越来越多的网络用户,从而导致大批商业企业竞争通过网络进行多种形式的营销活动。

以上的六大变化已经来到我们的身边,对我们的商业运作和营销模式必将产生巨大的影响。

2. 连锁营销搭上网络时代的快车

连锁营销作为一种组织形式、促进企业产品与服务流通的企业营销方式,正在以强劲的势头在世界范围内发展。从全世界来看,目前几分钟内就能够增加一户联盟者;在连锁营销的发源地美国,连锁企业的店铺有 60 万家,他们的销售额近 10000 亿美元,其连锁业务正在向全球各个角落扩张;日本仅以 20 多年的时间就追上了美国花费 130 多年积累的经验。

但是也应该看到,在商业实践中,真正运作起来就不是那么简单的事情了。美国的亚马逊网络书店从 1995 年开业到现在,它销售的品种已高达 500 万个,能访问该网站的国家 and 地区达 160 个以上,据 Media Metrix 1998 年 4 月的资料,当月上过亚马逊书店一次的所有用户的准确数字为 949.7 万人。在股市上,亚马逊每股价格涨到 119 美元,其资产虽仅有约 6.5 亿美元,市场价值却已飚升至 189. 亿美元。尽管如此,亚马逊实际上还是入不敷出,赤字经营,其主要原因是由于物流网络建设跟不上市场发展的要求。这就是说,在当今社会中,发展连锁营销具有一个根本性的问题,就是必须与先进的科学技术手段相结合。

日本最著名的连锁店 7—11 公司在其发展中,不仅具有较强的现存物流系统,而且还十分重视信息化,充分利用现代信息技术。据称,该公司近期又投入 600 亿日元,开展第五次信息化计划,利用因特网对它的小店铺进行扩充,使它的 8000 家店铺的每一家都成为“店铺虽小,内涵很大”的便民店。如果它实现了信息化、网络化,7—11 连锁店肯定就不会仅停留在提供 3000 种商品的服务上,而会进一步提供更加丰富得多的商品和服务。无疑,连锁反过来又会帮助信息网络化进一步产生经济效益。网络与连锁相结合正是现代企业发展的一个重要方向。

当然,网络时代的商务活动不仅涉及到实物流,同时还牵涉到信息流,还有顾客如何付款、网络安全、法律保障、营销战略与策略的设计等问题。这些现在不但已经引起了人们的广泛关注,诸多国家、企业也都倾尽全力加以建设。这也是目前网络经济之所以能够得到迅速发展的一个根本原因。

网络经济的发展对现有的流通业产生了巨大的影响,很多人认为以网络为基础,电子商务将取代现有的商业交易模式。其实,电子化与连锁化相结合,信息流与物质流相结合,虚拟店铺与现实店铺相结合是未来发展的趋势。网络经济并不是凭空产生的,而是在传统经济的基础上发展起来的,它必须依托传统经济,吸收传统经济的精华创造的财富和技术才能发展。从这个意义上讲,网络经济将为连锁营销注入新的活力。同时,企业发展的历史也证明,先进的营销管理制度与先进的思维、技术手段相结合往往能够创造出颇具实力的企业。网络与连锁企业的战略联合,是连锁业发展的方向。具体来讲主要反映在以下三个方面:

(1) 连锁营销可以借助虚拟的网络市场帮助企业以电子商务的形式扩展自己的地盘,赢得更大的市场空间;帮助企业在实现社会市场中占有尽可能多的市场份额。网络与连锁结合起

来,两者相融,优势互补,肯定能够将各自的优势发展到极致,为企业在市场中带来强大的优势。

(2) 网络经济能够使企业进入市场的成本降低。一个新兴企业通过连锁营销的方式可以依附在一个成功的大企业下,利用其诸多优势,以最低的成本、最小的风险进入市场。

(3) 可以使企业增强竞争实力。网络经济的发展,对企业的规范化和标准化管理有着更高的要求,连锁营销正符合这一发展趋向。而且采用连锁方式,企业在发展网络经济过程中,可以轻易地形成集团优势,各成员之间资源共享,互相帮助,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

中国的许多连锁企业已经看到了这一点,将充分利用这一优势,积极发展与网站的联盟,抢占市场份额和取得竞争的主动权,实现发展模式上的后发制人。由全国 22 个省、市、自治区共 28 个城市的 50 多家大商场加盟的“全国网上连锁商城(IT163.com)”已经于 1999 年 3 月登台,其目标是要建成中国最大的新型商业集团、世界知名的电子商务先锋站点。

3. 中国发展连锁营销的必要性

自 1859 年美国“大西洋及太平洋茶叶公司”创办连锁店形式以来,连锁营销已经有了 100 多年的历史,它已经发展成为一种相当成熟、在国际上广为采用的企业营销制度。如今连锁营销仍然保持着较强的发展势头。认真总结并吸取已有的先进经验,对促进我国零售商业的发展、扩大流通、提高效益是十分必要的。

(1) 实行连锁营销有利于零售商业向更高层次发展,实现规模效益。改革开放以后,我国零售商业打破了国有零售业一统天下的局面,形成了各种所有制、各种流通渠道并存的格局。但是,为适应市场经济体制而建立的各种商业企业集团,由于其