

LIAN SUO WEI WANG

连锁 为王

——解读中国连锁企业
经典案例

Jie du zhong guo lian suo qi ye
jing dian an li

何森◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

连锁为王

解读中国连锁企业经典案例

何森 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁为王 / 何森 著. —北京:中国经济出版社,2004.12

ISBN 7 - 5017 - 6489 - 1

I. 连... II. 何.. III. 连锁商店—商业经营—研究—中国 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057247 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 (editordeng@163.com)(010-89809929)

责任印刷: 张江虹

封面设计: 中子画工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787×1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 130千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6489 - 1 / F · 5224 定 价: 25.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176 68353624

目 录

序：连锁企业的连锁力、执行力、竞争力 1

第一部分 悬壶济世利苍生

——中国医药连锁企业经典案例对比分析 19

海王星辰——洋为中用 创新为王

金象大药房——呈送吉祥 超越为王

第二部分 龙腾虎跃震九州

——中国家电连锁企业经典案例对比分析 55

国美电器——薄利多销 价格为王

苏宁电器——至真至诚 服务为王

第三部分 于无声处听惊雷

——中国干洗连锁企业经典案例对比分析 95

荣昌·伊尔萨——层层突破 领先为王

象王洗衣——文化推进 渠道为王

第四部分 漂深林兮惊层颠

——中国快餐连锁企业经典案例对比分析 127

马兰拉面——韧者无敌 战略为王

老家肉饼——志存高远 发展为王

第五部分 绝代双骄竞风流

——中国超市连锁企业经典案例对比分析 159

物美超市——阳春白雪 智者为王

苏果超市——下里巴人 能者为王

第六部分 一锅红艳煮天下

——中国火锅连锁企业经典案例对比分析 203

谭鱼头——炉火纯青 风味为王

小天鹅——大雅之堂 汤料为王

序

LIAN SUO WEI WANG

连锁企业的连锁力、执行力、竞争力

从成功连锁企业发展的历史看，连锁的发展一般经历四个阶段：品牌塑造期、品牌扩张期、品牌积累期、品牌再造期。

品牌塑造期。关键在于品牌美誉度和市场影响力的建立。对于准备从事连锁经营的企业来讲，最重要的是应该切实了解连锁行业的特性和市场特点，积累自己的从业经验，积蓄经验和人才，有意识地塑造自己的品牌特性。

品牌扩张期。当一个连锁品牌既具有品牌美誉度和市场影响力，又有雄厚的资金实力和人才储备，还拥有有一定数量且经营良好的样板店，那么，就应该抓住时机，进入品牌扩张期。此时，连锁企业最重要的应该在此时抓住时机，迅速“跑马圈地”，以完成对自身的布局和对竞争对手的阻击。然而也应避免连锁企业在高速增长时容易出现盲目和骄傲自大的疯狂扩张倾向。

品牌积累期。当连锁企业的品牌扩张到一定时期后，应该检查自己的品牌是否能够支撑庞大的扩张体系，这时候的企业不宜再进行“战略扩大化”，而应该步入审视自身、蓄积能量的“品牌积累期”。也就是说，此时的连锁企业应该重点整合自己的执行力和竞争力。

品牌再造期。连锁企业的品牌蓄积了一定的能量，在本行业或本区域的业绩出现增长后劲不足的状况，此时，经过第三阶段的整合，具有了一定的竞争力，这时候，为了防止连锁企业的退化，企业就可以进入品牌再造期。应该注意的是，品牌再造期如同初次创业，应该小心谨慎地扩张市场。企业首先必须塑造自己核心竞争力，在此之前，连锁企业切勿贸然进入另一个陌生的行业。

一、连锁企业的连锁力

所谓企业的连锁力，指特许加盟企业和总店之间的关系。一个是企业“连”的能力，即特许总部拓展市场吸引加盟者的能力；另一方面是企业纵向“锁”的能力，即特许总部管理、控制特许加盟伙伴的能力。

（一）企业连锁力的主要特点

1. 企业连锁力必备品牌的影响力和美誉度，这是企业进行特许加盟的基础。
2. 健康、独特的能够准确定位企业个性特点的经营理念和企业文化，是企业从事特许加盟的灵魂。
3. 根据自己的企业个性制定适合自己企业特点的目标客户战略，既是企业发展特许经营的市场策略，也是企业对连锁体系控制的主要措施。
4. 制定对特许加盟者具有一定吸引力的加盟政策以及开店支持策略。这是企业从事特许加盟的核心。

（二）企业连锁力的主要作用：

1. 企业连锁力能更好地增强品牌影响力。

2. 企业连锁力与市场拓展力具有正相关性。
3. 企业连锁力与企业文化具有相辅相成的作用。
4. 企业连锁力促使企业融入式和渐进式地扩张，而不是征服式的扩张。

（三）增强企业连锁力的方法

1. 制定有特色的企业文化，加强和加盟企业成员之间的沟通。
2. 正确选择加盟客户，及时了解加盟成员的需要。

连锁企业选择目标市场应该综合考虑各种因素，而不应该仅仅根据某一方面来进行粗略的划分。而且也不要一味地“贪多”，想以此增加客户数量，但实际往往因此模糊了自身的目标客户定位，损害了目标客户的利益，从而导致目标客户流失。此外，连锁企业应该根据加盟者经营状况给予指导。

3. 正确行使领导职能。

一个精诚团结、能广开言路、善于听取各种意见的领导群体会对企业成员起到示范作用，有助于企业成员的内部团结，形成一种良好的企业氛围，进而增强企业的连锁力。

4. 加强企业规范建设。

健全完善的企业规范，如考勤制度、奖惩制度、质量检查制度、财务制度等，是鼓励先进，约束落后，增强企业连锁力的重要保证。

5. 真正树立为加盟者服务的经营理念。

连锁企业要想使自己的工作得到加盟者的拥护和支持，一个最根本的问题，就是真正建立为广大加盟者服务的经营理念或者企业文化。

6. 分配要做到公开公正。

利益分配关系到人心向背，企业要增强内部向心力，必须要在利益分配问题上坚持公开公正、合理合法的原则。不仅要脚踏实地执行效率优先、兼顾公平的分配政策，而且要搞好厂务公开，使经济分配完全置于职工群众的监督之下。

7. 建立企业连锁力形成文化。

二、连锁企业的执行力

所谓“执行”，也就是将公司的战略规划落到实处，其主要内容就是如何运营一家公司，它是一种由企业领导层发起，继而带动整个组织形成的一种战略执行能力。连锁企业的执行力本质上是一套系统化的流程或者完整的体系，是建立在发展战略和运营流程上的能够体现连锁本质的体系，其衡量标准一个是执行的效率，另一个是执行的结果。

（一）连锁企业执行力的组成

连锁企业的执行力主要有以下部分组成：执行力文化、组织机构、人才战略、物流系统（特殊行业物流属于竞争力范畴）、运营系统等。从连锁企业执行力的组成分析，执行力文化是执行的基本条件，清楚、明晰的经营战略是执行的基础，人才是执行的保证，组织机构是执行的载体，企业的运营系统是企业全部执行过程的灵魂或者动力。

第一、连锁企业应该致力于营造执行力文化。

首先必须建立自己的执行力文化，这种执行文化即使不是企业有意为之，也必然在自己的企业文化中有所体现。执行力文化往往体现在我们司空见惯的企业文化中，企业的执行力文化表现在两个方面，一是企业领导人的执行意识，另一个是企业员工的执行素质。只有依靠企业文化，通过企业文化的整合才能解决团队执行的问题。优秀企业的“执行文化”首先表现在它们注重承诺、责任心，强调结果导向，更重要的是要有凝聚力，有高昂的士气，富于协作精神。有时可能会有这样的情况出现，只要士气高昂、凝聚力强和协作得力，即使队员素质一般，也同样可以取得惊人的业绩。因此，企业领导在日常管理

中要特别注意培养干部员工置身企业之中的自豪感和成就感，提出有吸引力的共同愿景和奋斗目标，提炼一些象征性的题词和口号，确立团队的荣誉，并定期或不定期地举办一些教育宣讲活动，以达到增强连锁力、激发斗志和有效协作的目的。如此坚持，便会形成一种优良的、有利决策执行的企业文化和传统。决策执行有时还需要一定的保障条件，比如财务预算的支持、相关部门和人员的配合、政策的配套等。培养执行力不能只停留在管理者知识和技能层面上，更应着重于管理者角色定位的观念变革。

第二、企业经营战略。战略和执行力对于企业的成功缺一不可，二者是辩证统一的关系。战略是企业未来发展的方向，企业往往是根据战略来制定自己的执行方案。一方面，管理者制定策略时应考虑这是不是一个能够切实得到执行的策略。另一方面，管理者需要用策略的眼光诠释执行，好的策略应与执行相匹配。正确的战略是企业成功的基础，企业很难靠战略取胜，但错误的战略即使有成功的执行，也只能导致南辕北辙的结果。所以清楚明晰的战略是一切执行的前提。

第三、组织机构与业务流程。即人和组织的和谐关系，也就是建立良好的组织构架。一定要有合适的组织架构，组织成员才能清晰了解自己在这个组织内的职责范围。连锁企业必须建立需要一流的业务流程，它是创造竞争优势的基础，与每个加盟店的运营效率和经营状况息息相关，因此，创建一流的业务流程的过程就是塑造一流员工的行为和思维方式的过程。

第四、人才战略。即组织成员的素质。组织战略的执行最终要落在每个成员的身上，是否每个人都有能力去完成自己的任务。一方面，领导者要知人善任，另一方面，适当的培训也必不可少。从“执行”的角度来说，企业对员工最为核心的素质要求应是：目标的理解、应变能力、团队精神。执行涉及到很多问题，但首先是人的问题。企业首先要关心员工。因为是他们执行企业的策略，反馈企业的文化。

一个企业有无执行力，关键看有没有选对人。从某种意义上说，选对人意味着企业领导者成功了一大半。具体来讲，应采取如下措施：

其一，连锁企业战略的拟订与战术的实施，无不需要员工真正的理解和切实执行到位。

其二，连锁企业应根据连锁扩张的计划建立相应的人才储备。因为连锁企业的成功扩张就在于“成功企业”的“成功复制”，这就要求员工具有相对应的素质，以保证这种“复制”不变形。

其三，实现员工“本土化”是保证连锁扩张成功的必要条件。因为只有对“本土”文化的深入和准确的了解，才能保障连锁企业的“攻城掠地”并“站稳脚跟”。

其四，根据市场特点与岗位特点分配人才。市场如人，亦有自己的性格，只有适合其性格特点的人才能为其所接纳，才能避免连锁企业出现“水土不服”的症状。

第五、是组织的绩效管理。绩效管理的核心就是考核评价与激励机制挂钩的问题。绩效管理将组织成员进行有效区分，奖励先进，淘汰落后，这是促进组织有效“执行”的关键。实施有效的物质和精神激励也是提高执行力的另一项重要策略。

第六、物流系统：连锁企业的物流系统不但是保证执行效率的关键，而且是企业竞争力的具体表现，很难想像一个物流配送薄弱的连锁企业的会有什么效率和竞争力。

第七、运营系统：连锁企业的运营系统很大程度上表现在公司组织机构的设置和科学的经营管理制度，成熟的企业都有比较严格的管理制度和比较科学的组织机构，对一个组织来说，良好的执行力必须以相适应的结构、流程、企业文化和员工素质能力为基础。对一个特定的管理者而言，执行力主要体现为一种总揽全局、深谋远虑的业务洞察力；一种不拘一格的突破性思维方式；一种“设定目标，然后坚定不移地完成”的态度和行为；一种雷厉风行、快速行动的管理风格；

一种勇挑重担、敢于承担风险的工作作风等。

（二）连锁企业执行力衡量标准

企业执行力的三个衡量标准：组织系统运作的协调、高效，还有一个就是目标的实施以及任务的完成状况：

1. 高度：判断企业的决策方案在执行的过程当中，标准是否渐渐降低、甚至完全走样，执行是否存在偏差。
2. 清晰度。
3. 速度：企业的计划在执行过程当中，经常延误，有些工作甚至不了了之，严重影响了计划的执行速度。
4. 力度：企业制定的一些政策在执行过程中，力度越来越小，许多工作做的虎头蛇尾，没有成效。
5. 协调度：一个企业往往有几个部门，如果一个企业的各个部门各自为政、不能够统一协调起来，则公司的执行力肯定受到影响。

（三）执行力常见问题分析

1. 管理者没有常抓不懈。大的方面是对政策的执行不能始终如一地坚持，虎头蛇尾。小的方面是有布置没检查，检查工作时前紧后松，工作中宽以待己，严于律人，自己没有做好表率等等。

2. 管理制度的不严谨，没有经过认真地论证就仓促出台，经常性的朝令夕改，让员工无所适从。最后导致了真有的制度、规定出台时也得不到有效的执行。

3. 制度本身不合理，缺少针对性和可行性，或者过于繁琐不利于执行。经常遇到一些企业企图通过各种报表的填写来约束员工的行为，或通过各种考核制度企图达到改善企业执行力的目的，但往往是事与愿违。企业每下一个制度就是给执行者头上戴了一个紧箍，也进一步增加了执行者内心的逆反心理。最后导致员工敷衍了事，使企业的规

定流于形式。说不定连有些本来很好的规定也受到了牵连。制定制度时一定要实用，有针对性。

4. 执行流程过于繁琐，不合理。需要各个部门进行审批，导致具体执行人员失去耐心而影响了执行的最终效果。不要妄想顾客会理解我们内部程序的繁琐，他们只关心从打电话投诉到具体执行完是多长时间。缩短非必要部门的中间审批环节，提高作业效率，进行科学的流程再造是制度得以有效贯彻执行的必要措施。

5. 在作业的过程中缺少良好的方法。遇到有这样问题的企业我们一般建议：一是充分发挥团队的作用，利用大家的智慧先确定思路上的原则性的东西，先保证大家努力的方向不会错。再就是在作业的过程中注意积累，建立自己的作业工具模板。

6. 工作中缺少科学的监督考核机制。有两种情况，一是没人监督，二是监督的方法不对。前者是只要做了，做的好与坏没人管。或者是有些事没有明确规定该哪些部门去做，职责不明确，所以无法考核。常见的如企业中的管理真空或者管理重叠问题，导致有事情的时候没人负责。后者是监督或考核的机制不合理。

7. 培训中的浪费。现在很多企业都重视员工的培训，从管理到技术，从技能到心态等等，无所不包。这一方面反映了企业对提高员工能力增强企业连锁力的重视，也从一个侧面反映出了企业培训中的形式主义。很多企业往往是培而不训。人为地减少了培训中的步骤。培训的四大步骤：讲解、示范、演练、巩固。大多数企业所谓的培训可能就做了第一步：讲解，如此而已。具体到工作中怎么做？就没人过问了。这也是好多企业培训后觉得没有效果的原因所在。

8. 公司的企业文化没有形成连锁力，或者说公司的企业文化没能有效地取得大家的认同。前面七点讲的都是关于通过外部的刺激来改变执行者的行为，而企业文化却是力图通过影响执行者的意识进而改变他的心态，最终让执行者自觉改变行为的一种做法，是一种更为有

效的做法。

9. 执行要有反馈机制，这样形成工作闭环。

(四) 培养连锁企业执行力应该注意的事项

1. 必须有好的管理团队

一般情况下，执行力差的企业经常出现在：高度集权的管理模式，职责不清的管理层次，不稳定的管理机制，观念、心态、素质较差的管理者等兼而有之，或某一方面表现较为突出的企业里。

2. 需要明确管理层的责、权、利

管理层责、权、利是否明晰对执行力的影响较大，不同层次的管理者应拥有权力、利益，应与其相承担的责任密切相关。有的企业主要领导提倡“约束大于激励”的管理理念，在管理过程中，担心给予个人的权力过大而难以控制管理局面，有意识地形成一种监督机制，这是可以理解的。

3. 必须建立良好的管理机制

随着连锁企业的发展，规模的不断扩大，企业领导人再用类似车间主任管理车间的那种方式来管理企业已经彻底行不通了。企业只有通过严格的制度管理，打破“人管人”的旧框架，实行“制度管人”的管理方式，才能将管理职能化、制度化，明确管理者的责、权、利，从而避免“多头领导”，提高管理效率和管理执行力。

制度制定后并不等于达到了管理的目的，关键是通过制度管理实现有序管理，使管理有法可依，并在管理过程中不断完善相关的制度。

在管理机制上企业领导人有必要改变一下自己的思维模式。其一，在管理理念上，要把优秀的管理人员从单纯的人力资源中解脱出来，赋予其与企业利益均沾的权利和义务，让管理人员融入企业，使其与企业有协调一致的价值观念。要相信：忠诚的优秀管理者完全是企业

塑造出来的，如果企业没有更多忠诚的优秀管理者产生，只是由于企业领导人在潜意识里还没能足够的重视这一问题。其二，企业领导人要把企业社会化，即：企业不仅仅是领导的企业，更是员工的企业社会的企业，企业要走向发展壮大的话，企业领导人就要自始至终具有这种意识。既如此，企业领导人就要实现每个人受重视的渴望，大胆放手地用人，解决好放心与放权的关系，适时给予人才施展才华的舞台和机会，使其经常连续地产生自豪感与成就感，充分体现人才的自我价值和在企业的位置，充分地实现执行力的最大发挥。授权是企业领导人重视、信任人才，并实现其管理执行力发挥的最佳途径。

三、连锁企业竞争力 = 连锁力 + 执行力

（一）企业竞争力与连锁企业的竞争力

企业的核心竞争力的概念是由普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默（Gary Hamel）在《企业的核心竞争力》一文中首先提出来的，并对其作如下定义：核心竞争力是企业组织中的集合性知识（collective learning），是隐含在核心产品里面的知识和技能，或是它们的组合。对于连锁企业来讲，我们认为，核心竞争力同样是一种集合性知识（collective learning），但这种集合同样隐含在核心产品里面的知识和技能，或是它们的组合中，具体来讲，主要体现在企业的竞争力文化、未来发展战略、产品的研发能力、人才培养系统以及流通行业的物流和信息化系统等。

（二）连锁企业竞争力的基本特征

连锁企业竞争力与企业的核心资源有着直接的关系。那些难以复制、难以模仿并能够为企业带来竞争优势的有形或无形资产，包括竞

争力文化、培训系统、营销战略以及产品研发能力和物流等等，是创造竞争能力的关键资源。目前，虽然对于核心竞争力的定义和内涵的理解各式各样，但对核心竞争力特征的认识有一定的一致性。连锁企业的核心能力有4个基本特征：

1. 连锁企业具有竞争对手难以复制、模仿的特性。否则，这种竞争力就很脆弱，难以给企业创造较大和持续的竞争优势。企业核心竞争力的这种独特性（融技术特性与组织特性于一体）不仅决定了企业的差异性，而且决定了企业的效率差异与收益差异。这种能力是连锁企业在长期经营过程中形成的具有企业本身特色的综合性技能或者服务。其最重要的表现形式就是品牌竞争力和连锁企业的扩张力。主要指企业竞争力文化、运营系统、培训系统、研发能力以及建立在企业文化基础上的独特的企业制度或者法规。

2. 连锁核心竞争力是一个动态发展的概念，连锁企业在不同的时期和不同的发展阶段核心竞争力是不同的。由于企业面对的市场环境是不断发生变化的，持续有效的核心竞争力就不可能存在。因此，连锁企业不仅要努力建立某一时期的竞争力，而且还要适应竞争环境的变化，不断更新自己的优势竞争力。任何竞争力都有时效，因此静态地强调核心竞争力的不可模仿是不全面和不准确的。如果某个时期的竞争力在别人模仿之前，你又建立了新的优势竞争力，旧的被模仿的竞争力的前景如何就不重要。

3. 连锁企业的竞争力要素并不是固定不变的，它是一个随机变量，不同连锁行业具有不同的竞争力要素，其组成结构根据行业的特点发生变化。在一个企业中属于连锁力或执行力的要素，到另一个行业很可能成为竞争力要素，比如，物流系统在零售百货业属于竞争力，但是在快餐、医药连锁行业则成为执行力概念。同样，不同连锁行业的具有不同的竞争力要素，比如家电连锁的竞争力绝对不同于医药和流通企业的竞争要素，这一点，在我们的案例分析中，有具体的说明。

4. 连锁企业的竞争力能使顾客感受到产品对其利益的卖点或买点，显著地实现其所看重的价值。只有那些确实能为顾客提供根本性效用的技能，才能表明企业在此方面具有竞争力。

5. 连锁企业的竞争力作为一种“通用”的技术专长，应具有很强的“溢出效应”。一旦企业建立了自己的核心竞争力，便可以在生产实践中将其组合运用到企业当前或潜在的业务领域，并在这些领域构建企业的竞争优势，产生获利的亮点。

6. 连锁企业的连锁力和执行力是组成企业竞争力的关键，而且其竞争力往往孕育在连锁业良好的治理结构中。

尽管连锁企业的执行力、竞争力都是动态的随机变量，但是，其共同的组成要素应该是不变的，连锁力、执行力越强的企业，竞争力自然越强，但是我们不能奢望企业在“三力”成长方面齐头并进，对于连锁企业来讲，最重要的是必须清醒的认识到自己的“三力”现状，并根据企业不同的发展阶段确定自己的发展重点。这就要求连锁企业必须在自己的治理结构中有针对性地营建自己的“三力”从这个意义上说，中国的连锁企业要把强化自己的经营管理能力，增加品牌的含金量，必须从练内功开始。

（三）如何建立连锁企业竞争力

1. 确定连锁企业竞争力建立的战略

连锁企业的竞争力是企业持续竞争优势之源。竞争力的建立和培育，对于确立企业的市场领导地位和竞争实力是极为重要的。为此，连锁企业必须研究自己所从事的行业特点、企业拥有资源和优势，对行业的市场需求和技术演变的趋势保持高度的敏感，在企业文化的基础上，运用企业的创新精神和创新能力，独具慧眼地识别本企业的竞争力发展方向，根据行业特点以及企业发展的现状，界定构成企业竞争力的组成部分。此外，构建企业竞争力必须在企业内外（内部员工、