

马瑞光
铁书秀
著

本书以丰富的案例分析连锁企业专卖店标准化缺失的原因与对策，从人的服务、物的服务和环境服务三方面进行标准化管理，从而最终实现连锁企业的持续赢利。

连锁

赢利标准化

密码



连锁
复制丛书

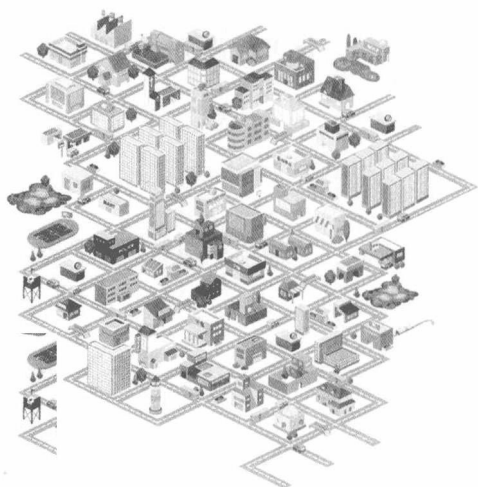


南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

连锁复制丛书

连锁赢利标准化密码

马瑞光 铁书秀 著



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁赢利标准化密码 / 马瑞光, 铁书秀著. -- 广州: 南方日报出版社, 2009.12

(连锁复制丛书)

ISBN 978-7-80652-968-3

I. ①连… II. ①马… ②铁… III. ①连锁商店—企业管理: 标准化管理
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 242215 号

连锁赢利标准化密码

马瑞光 铁书秀 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 280 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

近年来，随着现代商业竞争的加剧，连锁业不断地发展壮大，各行业的领先连锁企业在资本市场日趋活跃，连锁企业的竞争已经上升到了资本层面的竞争。纵观市场，已经融到资的上市连锁企业在不断地加速行业洗牌速度，没有资本或者正在筹备与资本对接的连锁企业也开始猛练内功，以期快速提升其连锁赢利能力，摆脱“被连锁”或“被洗牌”的命运。

企业成功与资本对接，其核心在于自身的赢利能力或潜在的赢利能力。赢利能力常常取决于两个方面：一是核心团队，二是赢利的标准化模式，即具备成功复制的标准化模式。

我们看到“零售为王”的超级终端时代已经到来，商业化连锁成功企业可谓比比皆是，如国美、苏宁、百丽等等，每个成功的企业都具有独特核心竞争力。

纵观世界知名连锁企业，如麦当劳、肯德基，如沃尔玛、家乐福等等，他们成功的秘诀就是超强的标准化执行力。我们知道连锁经营管理的基本原则是四化：标准化，简单化，专业化，独特化。而四化之中最主要的就是标准化。连锁标准化是指连锁企业所有门店为持续性提供和销售统一的商品和服务而设定的符合连锁企业文化、形象并能提高效率的一系列规范。标准化在一定程度上是专业化、简单化、独特化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提。因此，可以说标准化就是连锁企业执行力的源泉。

逸马国际顾问集团多年来一直致力于连锁理念、思想的传播和连锁实战的研究，致力于为中国连锁企业提供连锁专业解决方案。我们的研究和实践也证明了连锁企业为了实现企业标准化而建立的独有的营运系统、训练系统和督导系统。营运系统构建标准化的操作体系，训练系统通过标准化的输出为企业培养执行力，督导系统通过超越执行力层面的监督保证执行力的持续性。

序

在国内，成长型连锁企业的各种问题尤为突出，对外扩张也越来越频繁。在与众多连锁企业的接触或咨询培训过程中，经营管理者常常提出如下的难题与困惑：

◎特许经营中企业应如何做到快速健康地复制？如何检测企业的扩张是健康的？

◎缺少系统科学的、复制性较强的连锁体系……

◎连锁标准化系统如何建立？如何建立系统的终端规范管理？

◎加盟连锁规模上来了，赢利却下来了，单店赢利成了问题……

◎企业越做越大，管理越来越累，员工跟不上企业发展，人才缺乏。核心人才如何建设？

◎内耗越来越大，员工执行力降低，如何解决？

◎连锁企业人员训练与标准化管理问题。商品合理化管理问题。

综合以上企业常见难题，我们可以简单归结于一点那就是——如何“复制”的问题。要想成功复制，必须解决企业的“标准化”的问题。标准化就是流程、操作规范和工具表单。把标准化落实到各门店、各部门，进而落实到部门里的每一岗位及工作上，是连锁企业统一经营的基本要求，是店面高效、规范运作的基础，是连锁企业快速扩张、成功复制的根本，是保障企业持续赢利的关键。

为此，逸马顾问推出这一系列连锁复制丛书，涵盖了连锁企业营运管理的所有方面和模块，包括店面标准化、商品管理、门店赢利提升、选址、建店、开店、团队、店长、导购、训练、督导、管控、拓展、招商等等，是一系列通俗易懂、可借鉴可操作的理论及工具丛书。丛书有以下特点：

可读性强：通俗易懂，避免纯理论或专业工具的阐述，采用的案例丰富，多为经典分享。

实用性强：多个行业的实战案例，分别从人的服务标准化、物的服务标准化和环境服务标准化等方面进行详细描述，并以流程、操作规范等进行了具体展示。

易学易用：针对具体流程、操作步骤，本书都给出了相应的使用工具表单等，流程、操作规范和操作工具表单相结合，方便读者借鉴和使用，易学易操作。

本书适合连锁企业经营管理人员、连锁门店店长以及工作人员、企业培训师、咨询师及高校连锁经营研究学习人员等。

本系列丛书的出版是逸马顾问各位同仁的智慧结晶及经验沉淀，是逸马人共同努力的结果，我们将继续致力于传播连锁实战智慧以及复制连锁成功帝国的伟大事业！

在这里衷心感谢所有参与本书编写的辛勤努力的工作人员，感谢南方日报出版社给予的大力支持和协助，以使本书能尽快与读者见面。

同时感谢一直以来为中国连锁企业成功不遗余力地实践的企业界朋友们。坚信通过我们共同孜孜不倦的凝聚、传播、创新和追求，中国连锁企业的管理水平必将变得越来越成熟，越来越先进，成为世界一流！

编制时间仓促，不当或错漏之处在所难免，望广大读者不吝赐教！

逸马顾问连锁复制系列丛书编委会

2010-01-11

目 录

CONTENTS

序 / 1

第一篇 开启连锁企业标准化的大门

第一章 标准化——连锁企业制胜之宝 / 2

- 第一节 实现标准化管理的各环节概述 / 2
- 第二节 标准化管理是服务、信息技术的深化 / 4
- 第三节 成功案例展示 / 5
- 第四节 连锁企业专卖店标准化缺失的原因 / 11
- 第五节 连锁企业强化专卖店标准化的对策 / 12

第二章 标准化之困惑——云遮雾绕 / 14

- 第一节 标准化管理的中国式思考和误区 / 14
- 第二节 自以为是灵活必将被营销标准打败 / 20
- 第三节 连锁加盟很多很快，倒闭也很多很快 / 21
- 第四节 案例分析 / 25
- 第五节 中式快餐发展陷两难 / 29
- 第六节 坚持手工技艺还是标准化——全聚德烤鸭的两难选择 / 32
- 第七节 狗不理品牌扩张陷两难 / 34
- 第八节 资本推动——连锁企业标准化管理面临的危机 / 36

第三章 标准化楷模——行业标杆 / 39

- 第一节 苏宁——中国零售业标准化时代的一大步 / 39
- 第二节 如家酒店的标准化管理 / 40
- 第三节 真功夫——比照麦当劳的标准化模式 / 42

第二篇 店面标准化是连锁企业持续赢利的关键

第四章 利用标准化识别系统创建特许经营名牌 / 47

- 第一节 连锁识别的本质 / 47
- 第二节 利用连锁识别节约成本，创建效益 / 48
- 第三节 成功案例揭示——标准化的店面体系 / 50
- 第四节 连锁运营管理：流程第一，人第二 / 53
- 第五节 营销管理标准化 / 56
- 第六节 标准化是特许经营推广的关键 / 57
- 第七节 零售终端导购标准化（SOP）——让顾客进入“读图”时代 / 59

第三篇 人的服务

第五章 人员标准化的管理与复制 / 64

- 第一节 卖场队伍中的常见问题 / 64
- 第二节 根本原因分析 / 67
- 第三节 激励理论 / 68
- 第四节 员工快乐工作的系统方法 / 70

第六章 团队建设 / 75

- 第一节 团队精神 / 76
- 第二节 团队培训 / 80
- 第三节 团队冲突 / 83
- 第四节 团队文化建设 / 87
- 第五节 案例分析——家电行业的文化建设 / 90

第七章 导购服务标准化管理 / 92

- 第一节 售前服务 / 92
- 第二节 售中服务 / 96
- 第三节 售后服务 / 103
- 第四节 导购员销售服务流程 / 114
- 第五节 导购销售服务态度及标准 / 115
- 第六节 各类型顾客的实际应对与引导 / 117

第四篇 物的服务

第八章 品类标准化管理 / 133

- 第一节 专卖店商品管理流程 / 134
- 第二节 专卖店商品管理规范 / 137
- 第三节 安全库存 / 140
- 第四节 门店商品的补货 / 141
- 第五节 门店商品的收货验收 / 142
- 第六节 门店商品的库存 / 143
- 第七节 门店商品的盘点作业 / 144

第九章 促销标准化管理 / 151

- 第一节 某著名电子企业促销流程 / 152
- 第二节 专卖店促销管理规范 / 154
- 第三节 执行控制 / 157
- 第四节 促销活动总结与评估 / 159
- 第五节 促销模板 / 160
- 第六节 新店开业模板 / 167
- 第七节 促销队伍建设与管理 / 170

第五篇 环境服务

第十章 陈列标准化管理 / 174

- 第一节 门店陈列工作流程 / 175
- 第二节 门店陈列规范 / 176
- 第三节 陈列原则 / 180
- 第四节 搭配原则 / 181
- 第五节 门店陈列方式规范 / 182
- 第六节 门店陈列形态规范 / 183

第十一章 安全标准化管理 / 193

第十二章 卫生标准化管理 / 208

第一篇

开启连锁企业 标准化的大门

第一章

标准化——连锁企业制胜之宝

现代商业竞争的不断加剧，使得企业必须通过各种手段来有效地降低经营成本，提高工作效率，增加销售收入。而收入的提高在规模无法迅速扩大的情况下是一种奢望，销售成本的降低在无法提高批量采购的现实中同样不会有太大起色，因此解决方法之一就是不断扩大企业规模。连锁企业之所以成为现代企业的一种发展趋势，就是因为企业通过这种形式可以实现快速有效的扩张和跨地区经营，实现规模效益，提升竞争能力。而仅仅扩大企业规模并非就可以高枕无忧，规模的扩大必然要有相应的管理进行匹配，否则可能会适得其反，能否有效地进行管理的标准化将成为企业连锁发展成败的关键。

第一节 实现标准化管理的各环节概述

要实现标准化管理，首先必须要有一个明确的战略发展目标，而且这个目标必须是唯一的。在企业不同的发展阶段，可以有不同的阶段性目标，也可以根据实际情况不断地进行调整，但是在一个较长的经营周期内，目标必须是唯一的，企业ERP（企业资源规划）的设计也必须以这个目标为核心。战略经营目标主要是在长期利益与短期利益之间寻求平衡，如果过于专注远期战略利益，那么就需要承担较长的低赢利期或亏损期；如果过于重视近期赢利状况，则可能会丧失一些未来的发展机会。专注点的不同，不仅会影响企业的投资方向，而且会影响绩效评估、管理流程、组织机构、商品结构、考核指标及ERP系统设计。

在制定总体战略目标之后，接下来就要实施流程、店铺、销售、库存、结算、品类管理和顾客服务的标准化，同时通过现代信息技术手段的应用予以保

障。

良好的管理需要有科学规范的业务流程做基础。在连锁企业中，标准化流程是保障企业进行低成本营运的基本原则，是配送中心和采购职能部门大规模高效运作的前提，这与战略目标的唯一化和明确化紧密相关。流程的改造是一个复杂的系统工程，它关系到组织结构、部门岗位职责及职工工作习惯甚至部门及个人利益等等，会带来一些阵痛，必然会有一个过程。所以流程一旦确定下来，就不宜频繁变化，多变的流程会导致职责不清和管理混乱以及不必要的资源、时间等浪费。标准化流程需要具备单一、简单、固定的特征，它的前提是店铺标准化。如果店铺都是个性化的，每个店铺的管理就不可能统一，更多地依赖于“人治”而不是“法治”，从而使得管理随意性增强，最终造成没有流程的混乱局面。店铺标准化即是对战略经营目标中主营业态的选择，无论企业如何扩张，都必须制定自己的主营业态，并且要有标准化的门店，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，个性化的门店会造成事实上的单店经营，难以实现真正意义上的连锁管理。如果要求单店对不同商圈采用个性化竞争手法，商品库存资金利用效率由门店负责，就会导致整个企业的经营最终依赖于各个单店的经营绩效，同时必然带来扩张和管理上的困难，这与通过连锁经营实现快速扩张和规模效益是背道而驰的。

流程的标准化必然需要有标准化的环节，销售与库存管理是其中重要的两个部分。销售标准化是对商品陈列、商品售价、折扣促销等都予以标准化，通过设立专业的部门和专业的岗位人员进行集中管理，而将门店的职能从决策加执行模式转变为单纯的销售执行，这也是高效率低成本经营的基本要求。库存管理标准化的目的是简化库存管理的程序，提高门店的运营效率。前提就是将销售管理与库存管理予以分离，也就是现在已经被越来越多的企业采用的进销分离。因为，对于连锁企业来说，不可能通过单一门店的库存变化来进行市场的预测，真正意义上的库存管理必须由“进”方也就是采购中心负责，以便及时掌握商品的销售状况和趋势，不断调整商品结构，应对市场的变化。而门店主要的职能就是销售，在库存方面的责任仅是实物的临时保管和提供补货信息，在门店流程标准化程度足够高的时候，应该逐步推行自动补货模式，实现流动库存或者零库存，最大限度地降低库存管理的成本。

标准化的销售与库存要求实施标准化的品类管理。品类管理是商品结构管理的最优化方式，商品结构包括库存成本结构和毛利结构。在大多数情况下，企业赢利模式并非单纯地追求低进价，而是让顾客感到物有所值，提高综合竞争优势。综合竞争优势的营造需要对商品结构进行分析，在目标顾客与商品结构之间

寻找最佳的对应点，通过真正为目标顾客提供其所需要的商品来获得赢利。相当多的目标顾客是“因为需要才购买”，而不仅仅是“因为便宜才购买”，这样既可以将主要的经营资源（包括采购资金、物流配送资源和货架空间）转移到真正能创造销售额和毛利额方面来，又可以留住目标顾客，形成持续赢利能力。

品类管理的标准化可以通过建立品类分析、品类评估、商品淘汰和引进标准化流程使门店的销售管理得到进一步简化，从成本结构和毛利结构两方面分析商品在企业中的经营价值，为采购中心提供有价值的指导方向，确定最佳的单品经营数量和每个品类中单品的分布结构，将依赖于人的采购转变为以绩效为标准的采购。

仅仅在业务上实现了标准化是不够的，还需要有标准化的结算体系相匹配。结算标准化也是为了适应现代化专业分工的需要，结算事实上是采购决策之后的一项执行性的事务工作，无需特殊的专业技术，将结算工作从采购中分离出来，便于发挥采购人员对商品市场的敏捷反应和采购技术方面的专业能力。同时把采购与结算分开的标准化的结算也避免了采购过程中出现不利于企业的暗箱操作，减少企业的不必要损失，进一步加快运转效率，改善供应商关系，实现良性循环。结算与采购分开首先就要实现标准化，必须形成一种固定的流程，减少人为因素的干扰。否则，很难做到真正意义上的分离。

顾客服务由于具有多样化的特点，看上去好像不太需要标准化，其实不然，多样化与标准化之间并不矛盾。不规范或劣质的服务甚至比没有服务还要差，因而需要通过标准化的服务流程和标准化的服务内容来规范门店的服务执行者。服务标准化就是通过流程和内容的标准化来实现对服务水平的量化考核，是保障服务质量的前提。

第二节 标准化管理是服务、信息技术的深化

现代商业给顾客提供的应当是一种全面细致的服务而不仅仅是商品，尤其是便利店就更加明显，因为社区便利性的本质就是“生活助手”，便利店最大的优势是方便而并非价格，而且目标顾客具有非常明确的针对性和稳定性，忠诚顾客群是其存在与发展的基础，因而顾客服务必须以此为准则，通过会员管理模式将顾客服务标准化，不断提高对顾客的“黏性”，营造忠诚顾客群，并且通过会员分析手段掌握消费形态的变化，提供必要的决策指导。会员管理的方法不只是简

单地给会员提供物美价廉的商品，更是一种全面的服务渗透。现在很多便利店不断增加洗衣、家电维修、照片冲印、报刊服务等非零售类项目，就是要在服务上不断提高客户的满意度。

标准化的管理不是仅仅靠制定几条规则就可以实现的，它需要有强大的现代信息技术做后盾。计算机是最能够体现标准化的应用工具，它可以把管理流程通过量化和程序化的方式进行规范，从而保障了标准化的顺利实施。而且标准化的管理意味着科学、严谨和规范，需要有相应的规则进行控制，同时增加了对量化指标和数据处理分析的要求，随着企业规模的不断发展，仅凭手工方式和人脑不可能做到，而且标准化的目的之一就是最大限度地排除人为因素和不确定因素的干扰，这些都必须通过信息技术手段的应用来实现。在一定程度上，标准化管理实际上就是一种基于信息技术的规范化的现代化管理。

任何经济现象的背后都有其特有的经济规律和准则，也就必然存在着一定的标准，只有标准化的东西才有可能得到快速复制和推广。沃尔玛、麦当劳等跨国连锁巨头的成功在一定程度上都得益于此，高度统一的标准化管理加上先进的信息技术的应用，为标准化提供了强有力的支持，大大加快了扩张速度，降低了运营成本，占据了市场的主导地位。

管理的标准化是为了便于进行自身发展过程中的快速复制，而这需要一个过程，如上所述，它也包含企业发展战略、流程、服务等贯穿企业全程管理的一项复杂的系统工程，并要有优秀的人才和技术支持，因此，恰恰构成了企业之间难以复制和效仿的核心竞争力，在自身提升的同时，降低了竞争威胁，可以使企业的竞争优势获得极大提高。

第三节 成功案例展示

连锁企业经营管理的根本原则是四化，即标准化、简单化、专业化、独特化，缺哪一个，连锁经营系统都难以形成。而四化之中最主要的就是标准化，标准化是指为持续性生产，销售预期品质的商品而设定合理又较理想的状态、条件以及能反复运作的经营系统。标准化在一定程度上是专业化与简单化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提。

实际上中国连锁企业也意识到了标准化的重要性，更意识到了各门店在店面形象、商品与服务品质、营运流程等集中体现营业力的方面要做到类似于麦当

劳、肯德基一样的标准化，但事实上的情况又是如何呢？

我们非常遗憾地看到很多国内连锁企业连起码的VI（店面形象识别）都没有做到，商品服务品质更是一家比一家花样多，除了有统一的名字让人感觉上算是个连锁企业外，有时很难找到其他相应的标志来作为连锁企业的证明……

个性化的门店会造成事实上的单店经营，难以实现真正意义上的连锁管理，同时也必然带来扩张和管理上的困难。下面将介绍三家成功的连锁企业，它们各有一套标准化的经营管理模式。

1. 中华餐饮名店——深圳面点王

中式餐饮连锁最大的障碍就是难以标准化。如果说中式餐饮连锁企业不能让厨师下岗，让厨房生产流程化，很难谈连锁，要连锁也只是名义上的连锁而已。深圳面点王基本上是做到了。

深圳面点王公司成立于1996年11月，以经营中国传统的面食为主，以白领阶层和家庭消费群体为市场定位目标，现已发展成为年销售额超亿元、拥有50多家直营连锁分店的现代大型中式快餐连锁企业，并荣获“中华餐饮名店”、“最具影响力深圳知名品牌”等多项荣誉称号。

面点王的成功主要在于突破了中式连锁快餐的发展瓶颈——标准化问题。面点王是如何解决标准化问题的呢？

一是店面形象管理：面点王所有的店面都是简单、明快、统一的装修风格。以传统的样式和简洁的八仙桌、木椅为主，突出了国人喜欢团圆、围坐的心理特征。

二是商品供应链管理：首先是食品的原材料都有专门的厂家，而且所有原料都由仓库、调度室和生产的人员三方共同验货，并保持一致的验货标准及流程；其次看生产，其菜、面、粥共计130多个品种中的80%已经实行了标准化管理：一斤面做多少个水饺，一斤米煮多少碗粥等都有严格规定；再看分店的出品都要在指定售卖时间出售，过期必须倒掉。在这方面有一个“十不准”条例，专门来规定食品的保鲜期限。

三是营运系统管理：面点王对整个营运系统制定了相对完善的流程与标准，更主要的是一直贯彻执行到位。如：对人的管理方面，新员工几乎都是从内地招进的大中专生，上岗前要进行半个月的专门培训，上岗后实施老员工带新人的模式。在面点王，员工统一着装、统一发式、统一用语。

这样的运作模式带来了顾客与员工之间的和谐服务与消费，带来的是卫生、文明、效率和品牌，也带来了面点王连锁事业的健康快速发展。

2. 世界餐饮巨头——麦当劳

麦当劳是世界上最大的快餐集团，从1955年创办人雷·克罗克在美国伊利诺斯普兰开设第一家麦当劳餐厅至今，它在全世界已拥有28000多家餐厅，成为人们最熟知的世界品牌之一。麦当劳金色的拱门允诺：每个餐厅的菜单基本相同，而且“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置，都是标准化的，严格控制。在“品质、服务、清洁和物有所值”的经营宗旨下，人们不管是在纽约、日本、香港或北京光顾麦当劳，都可以吃到同样新鲜美味的食品，享受到同样快捷友善的服务，感受到同样整齐清洁及物有所值。从以下几点我们可以看出麦当劳在标准化这一点上可说细致得甚至有些“苛刻”：

（1）精确到0.1毫米的制作细节

比如，严格要求牛肉原料必须挑选精瘦肉，牛肉由83%的肩肉和17%的上等五花肉精制而成，脂肪含量不得超过19%。绞碎后，一律按规定做成直径为98.5毫米、厚为5.65毫米、重为47.32克的肉饼。食品要求标准化，无论国内国外，所有分店的食物质量和配料相同，并制定了各种操作规程和细节，如“煎汉堡包时必须翻动，切勿抛转”等。无论是食品采购还是产品制作、烘焙操作程序、炉温、烹调时间等，麦当劳对每个步骤都遵从严谨的高标准。麦当劳为了严抓质量，有些规定甚至达到了苛刻的程度，例如规定：

- 面包不圆、切口不平不能要；
- 奶浆供应商提供的奶浆在送货时，温度如果超过4℃必须退货；
- 每块牛肉饼从加工一开始就要经过40多道质量检查关，只要有一项不符合规定标准，就不能出售给顾客；
- 凡是餐厅的一切原材料，都有严格的保质期和保存期，如生菜从冷藏库送到配料台，只有两个小时保鲜期限，一超过这个时间就必须处理掉；
- 为了方便管理，所有的原材料、配料都按照生产日期和保质日期先后摆放使用。

（2）分秒必争冷透热透

麦当劳还竭尽全力提高服务效率，缩短服务时间，例如要在50秒钟内制出一份牛肉饼、一份炸薯条及一杯饮料，烧好的牛肉饼出炉后10分钟、法式炸薯条炸好后7分钟内若卖不出去就必须扔掉。

麦当劳的食品制作和销售坚持“该冷食的要冷透，该热食的要热透”的原则，这是其食品好吃的两个最基本条件。

正是麦当劳做到别人做不到甚至不敢做的，才能在全球快餐领域中独占鳌