



清华大学
职业经理训练中心
Tsinghua University Training Center of Professional Managers

清华职业经理实用管理丛书

【总主编】骆建彬

【作者】萧桂森

连锁经营理论与实践

二十一世纪最具活力的营销模式

W 全书高度概括了连锁经营的理论体系，将重点内容放在了连锁经营的整体规划和具体运作上。作者结合自己多年来对企业连锁经营管理模式的设计经验，并借鉴美国、日本等国家的连锁经营模式，在理论讲解的基础上联系实践，注重实际的可操作性，并从连锁总部和加盟者两方面列举了大量的成功案例，给读者提供了切实可行的经验。

Wisdom Base for
Professional Managers

南海出版公司

清华职业经理实用管理丛书
清华职业经理训练中心指定教材

连锁经营理论与实践

——二十一世纪最具活力的营销模式

总主编 骆建彬
作者 萧桂森

南海出版公司

2004·海口

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营理论与实践:二十一世纪最具活力的营销
模式/萧桂森著. —海口:南海出版公司,2004.9

(清华职业经理实用管理丛书)

ISBN 7-5442-2903-3

I. 连… II. 萧… III. 连锁商店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057838 号

LIANSUO JINGYING LILUN YU SHIJIAN

连锁经营理论与实践

作 者 萧桂森

责任编辑 张 桐 张 辉

责任校对 余 勇 徐 晶

封面设计 水木时代

出版发行 南海出版公司 电话 (0898)65350227

社 址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203

电子信箱 nhcbgs@0898.net

经 销 新华书店

印 刷 安徽省蚌埠方达印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 18.75

字 数 337 千

版 次 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5442-2903-3

定 价 37.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

清华职业经理实用管理丛书编委会

主 编 骆建彬

(清华大学职业经理训练中心主任, 博士, 清华大学副教授)

委 员 (以姓氏笔划为序)

王连义 王小明 车宏生 田光宇 李先耀

朱耀祥 吴志强 吴绪模 吴建基 陈 伟

严鸢飞 罗振壁 周小桥 金 波 姜荣国

张超中 高其富 梁雅杰 章义伍 程社明

傅 遥 傅明智 杨世茁

执行主编 朱耀祥

总序

2001年12月11日中国正式加入世贸组织(WTO),是中国改革开放中的一个里程碑,也意味着改革开放进入了一个新阶段。从此就经济而言,进一步的开放使中国已完全纳入全球一体化的轨道。近年来由于国际交通的便捷,通讯和网络延伸到世界每一个角落,在国际政治和经济的推动下,“全球经济一体化”的发展十分迅速。经过加入WTO三年实践的考验,我国吸引了更多外国公司的投资,国际贸易和国民经济进一步高速增长,2003年我国的GDP已增加到1.4万亿美元,人均水平达到了1000美元,彻底证明了加入WTO这一方针的正确性,将使我国完全能够实现在预定的时间内将GDP再翻一番的目标。

机遇和挑战并存,我国入世三年来贸易摩擦不断,反倾销、反补贴经常遭到起诉和仲裁。在全球一体化大潮中,我国的企业家如何能成为高踞潮头的弄潮儿,如何能引领我国经济从一个高峰攀向另一个高峰,这就是当前我们必须解决的重大课题。化解这些风险的最根本也是最重要的措施,就是加强“学习”,为社会快速培养出一支过去稀缺、现在迫切需要的庞大的职业经理人队伍,他们应该是“符合现代企业制度需要、懂得世贸游戏规则、能够和世界接轨的、善于领导、敢于竞争、终于取胜的新世纪职业经理人”,这就是当前我们面临和应该负起的历史责任。

清华大学职业经理训练中心自成立之日起,就以“建立管理模式、塑造职业经理”为己任,秉承清华大学“自强不息、厚德载物”的校训,先后为社会各界培训了6000余名职业经理,并博得社会的好评。在我们长期办学实践中,通过和各地许多学员的交流,深谙我们的管理人员在“寻找什么,关注什么,做什么,怎么做”。

我们依托清华大学雄厚的师资力量和北京地区的专家学者,参照跨国公司培训职业经理人的思路方法和国际知名大学培养经济管理人才的教学内容,已经创立了一套符合中国国情的职业经理训练模式。为了解决国家和社会的急需,应对入世的冲击,快速培养出千百万职业经理人,我们编辑和出版了这套“清华职业经理实用管理丛书”,以便与社会共享我们的经验与知识。

这套丛书的主要特点是:除少数必备的理论知识外,丛书以实用为主,即使涉及理论部分,也尽量做到深入浅出,强调学习后的可操作性,每一本书学完后,都能掌握和书中主题相关的数种实用操作方法。丛书中每种书的选

题,从主题到内容都是当今国内外重视的热点、现实商务活动和管理实践中的主要问题;内容取材有国外最新资料,也有国内实践中的宝贵经验。

当前市场上见到的管理类书籍大部分都由欧美书籍直接翻译而来,虽然其间不乏善本,但也有一部分书籍不仅翻译水平不高,更由于国内外社会环境的不同,思想人文的迥异,所以国人读来有难于理解,不容易借鉴学习之苦。

我们丛书的内容取材尽量考虑国内的实际环境和国情,最大限度地满足国内的需求。书中各种案例中有些取自国外的先进经验,但更多的还是来自国人本土的实践,使读者读来不会像读翻译书那样有生涩和隔靴搔痒之感。

我们充分考虑到企业经理人员事务的繁忙、时间的紧迫,没有可能去读那种卷帙浩繁、内容综合的大部头书,因此这套丛书主题明确、短小精悍,每种书一个主题,大都在15万字左右,一般不超过20万字。这就便于读者在短期内能阅读完毕,真正做到开卷有益。

在丛书的写作上我们尽量做到文字流畅,易读易懂,适合个人阅读的自主学习方式。同时也注意到轻松、活泼,并能激发读者的兴趣。这套丛书面向广大的读者群,我们希望在短期内培养出质素高、能力强的千百万职业经理人,以应对当前国内外商务中从未有过的、空前激烈的挑战和竞争。

我们除了聘请清华大学校内或其他高校中理论知识渊博、实践经验丰富的副教授、教授和博士生导师写作外,还诚邀内地和港台地区长期工作在商务和管理第一线、精通业务并熟悉国情的高层管理人员和专家,以及美国的专家、教授来执笔编写,力求做到此套丛书的高水平和高质量。

新世纪给中华民族的复兴带来了巨大的机遇和挑战,培养出一支庞大的“21世纪职业经理人”队伍,既是很多个人的理想,也是为达到推动社会高速前进这一目标的客观要求。让我们和读者携起手来共同迎接这一光辉灿烂的明天。

“清华职业经理实用管理丛书”主编

清华大学职业经理训练中心主任

骆建彬 博士

2004年9月1日 于清华园



职业经理人

连锁经营理论与实践

前言

1980年作者在台湾创立了富迪餐饮设备有限公司。引进先进的餐饮设备,不只是销售和使用上的问题,更重要的是后续的服务和培训,换句话说,理念沟通、教育培训和售后服务就成为公司最主要的职责和工作内容。所以,富迪公司就由餐饮设备等硬件的销售转变成软件服务的提供商。

1990年,作者受商业部和上海商业局的邀请,到内地做商业考察访问,并讲授有关连锁经营的课程。1991年,作者开始规划台商投资的广州来来集团。1992年,作者规划台湾元太祖连锁店登陆内地。至今,作者从事连锁经营20余年,总结20余年来的经验,学习和借鉴各行各业连锁总部的智慧结晶,并在清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士、副主任吴志强教授、张超中先生及本套丛书执行主编朱耀祥教授的鞭策下终于完成了此书的编写。

我国从1989年肯德基进入北京,特许经营进入了导入期。一种产品、一种行业、一种业态在导入期间由于企业运作不成熟、市场操作不规范、加盟商对特许经营初步接触等原因,多数终端顾客和加盟商受到不良总部的误导,有的亏损累累,有的血本无归。也有很多努力经营的连锁总部,迷信“外来的和尚会念经”,聘请了归国学人或港澳台专家为其规划运作连锁体系,这些专家有的照搬国外的案例和做法,有的引进港澳台地区或日本的连锁模式,强加于这些企业之上,不了解特许经营真正的本质,是将企业的优势结合加盟者的地缘优势,形成强强联合的生命共同体、利益共同体。总部发挥品牌优势、产品优势、研发优势、人才优势、服务优势,加盟者发挥市场优势、资金优势、销售优势,惟有整合双方优势,共同努力,连锁企业才有成功的可能。

从1998年以来,无论是国家经贸委或各地的企业,都非常重视特许经营,尤其是2000年,国家经贸委规划的“中国连锁十五规划”明确将特许经营列入国家的重要规划项目,希望特许经营由初期的占批发零售总额的4.78%提升到20%。这个成长比例看起来虽然很大,但20%只是美国20多年前的比率。按照作者评估,在2005年底,特许经营在中国将占到批发零售总额的25%以上,在部分发达的城市这个比例将会更高。

作者预测到2010年,中国的第十一个五年规划,也就是连锁经营的第二个五年规划末期,中国的连锁经营将进入成熟期,也就是说中国内地特许经营将占批发零售总额的35%以上,趋近日本现在的比例。以中国的国土面积、人口总数,将会产生世界上店数最多、经营最卓越的连锁总部。届时,将有很

多“世界连锁第一品牌”在中国诞生,而且是由黑头发黄皮肤的炎黄子孙所创立的。这本书就像一颗种子,希望它能在祖国大地生根发芽,茁壮成长,为中国的连锁经营作出一点微薄的贡献。

希望本书的出版对各个企业的连锁总部、加盟商和研究连锁经营的读者有所帮助。当然本书的观点只是代表作者几十年来的心血结晶,其中不足或错误的地方应该不少,希望读者能多与作者沟通交流,以弥补不足之处。

世界上任何一本书对不同的读者都有不同的感受或不同的解读。连锁经营在中国内地受到的误解太多,了解太少。本书的出版主要是提供给清华大学职业经理训练中心总裁班、高级经理班、市场营销高级班学员和有志从事这项事业的读者作为学习教材和参考书。主编要求深入浅出、授业解惑、实事求是,作者才疏学浅恐怕无法达到以上要求,尚请读者多加指正为荷!

萧桂森

(E-Mail:foodex@fccchina.com)



主 编 人

连锁经营理论与实践

目 录

第 1 章	导 论 /1
	连锁经营的定义 /2
	连锁经营的本质 /7
	连锁经营的特征 /19
	连锁经营的优势和劣势 /28
	连锁经营的分类 /41
第 2 章	连锁经营理论体系 /54
	市场营销与连锁经营 /55
	企业战略与连锁经营 /79
	业态革命与连锁经营 /88
	生命周期与连锁经营 /103
	企业管理与连锁经营 /114
	连锁加盟的条件与评估 /129
第 3 章	连锁经营整体规划 /139
	企业现状调研分析 /143
	连锁总部战略目标制定 /180
	制定连锁经营战略 /191
	制定连锁营销战术 /202
	执行年度计划 /210
	连锁经营督核控制 /215
第 4 章	中国连锁经营案例 /221
	第一代连锁经营(案例一) /223
	中国图书业连锁经营第一品牌:席殊书屋
	第二代连锁经营(案例二) /234
	中国自创西式快餐第一品牌:德克士

目录

第三代连锁经营(案例三) /247

中国美容业连锁知名品牌:凯依美

导入期连锁经营(案例四) /255

中国珠宝行业连锁知名品牌:芳华珠宝

成长期连锁经营(案例五) /264

中国家装行业连锁第一品牌:业之峰

成熟期连锁经营(案例六) /274

中国农资连锁第一品牌:北京德地得农药连锁公司

II



清华职业经理人

连锁经营理论与实践

第1章

导 论



本章学习内容提要

- 国际连锁经营协会对“Franchise”的定义
- 连锁经营的五项本质
- 21 世纪管理的挑战
- 连锁经营的十二个特征
- 连锁经营大环境的优势和劣势
- 连锁经营分类

1



关键术语

经营理念

商标、商号

CIS

SOC&SOP

加盟费用

授权

连锁经营合同

长期性的关系

◆ 连锁经营的定义

学完本节,您应掌握以下几点:

- 随着中国连锁经营的发展对连锁经营定义的完善
- 如何利用连锁经营发展自己的事业

本节内容可以应用在以下地方:

- ➔ 连锁总部对新进员工连锁专业知识的培训
- ➔ 想要进入连锁行业的人士的基础知识
- ➔ 充实连锁经营的理论研究
- ➔ 连锁企业对加盟商的培训

2

✳ 国际上连锁经营的各种定义

▲ Franchise 原义

连 锁经营的英文单词是 Franchise, 这个字原本为法文, 它的意义是让某人从被奴役的状态中获得自由 (Free from servitude)。变成英文后的 Franchise 演变至今我们可以说它的意义就是连锁总部授权加盟者一种经营生意的权利 (这种“特殊的权利”可以解释成“执照”或“专营权”, 而非一般所指的政治上特权阶级的所谓“特权”), 让他从一个打工阶级晋升为老板阶级, 因为连锁总部提供了优良的品牌和开展事业的基础, 同时总部本身又以低风险扩张和创造了发展品牌的机遇。

▲ 国际连锁经营协会对 Franchise 的定义

连锁经营就是总公司授权加盟者经营生意, 并在组织架构、人员培训、商品采购及经营管理上协助加盟者。相对地, 加盟者也必须支付费用给总公司, 且是一种长期性的关系。



清华职业经理人

连锁经营理论与实践

▲ 日本连锁经营协会对 Franchise 的定义

总公司与加盟者签订合同,授权加盟者使用总部的商标、商号和其他营业象征标志,以及经营技术,使其在统一的企业形象下销售商品,同时加盟者需支付一定的代价给总部,在总部的指导及协助下经营事业,建立一种长期性关系。

▲ 美国商务部对 Franchise 的定义

“连锁总部将自己开发的商品、服务和营运体系(包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域),以合同的形式授权给加盟者在规定区域内的经销权或营业权。加盟者则交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。”

▲ 美国连锁经营协会对 Franchise 的定义

“连锁经营是由总部授权给加盟者的合同性经营模式。它包括:(1)在连锁经营合同时期,同意或要求加盟者在总部的名义下,使用他的名义从事某一商业活动;(2)授予总部在连锁经营时期内连续行使管理督核的权利,在该合同时期内,加盟者在其商业活动中须服从于总部;(3)要求总部对加盟者的商业活动提供帮助(对于加盟者在商业活动组织方面的帮助包括:人员培训、市场营销、经营管理等);(4)在连锁经营时期,要求加盟者按合同期向总部交纳费用,其金额按特许性质或总部提供的商品或服务量计算;(5)双方之间的关系不是持股公司与其子公司的关系,也不是个人与连锁总部之间的关系。”

▲ 中国连锁经营协会对 Franchise 的定义

连锁经营——Franchise,是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以连锁经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征,因此也称之为特许连锁。

根据以上世界各国连锁经营协会对连锁经营的定义,我们可以看出:连锁经营主要的本质为:连锁总部尽其能力去帮助加盟者,让加盟者从一个行业的外行人士,借助总部的品牌、商品、服务、培训及营销模式,迅速成为一个专业人士。

从以上的定义可知,世界上大部分的连锁经营协会对连锁经营的定义,有

两种不同的看法。第一种是狭义的,就是将连锁经营解释成加盟式的连锁经营,完全排除了分公司和直营店的直营连锁模式;第二种是广义的,就是只要符合连锁经营的本质、特征,模式不论是直营体系还是加盟体系,都定义为连锁经营。本书采用广义的定义,这样无论对企业的实际运营,或是对连锁经营的研究,都会有较大的帮助。

假若你是一个服装制造商,通常会先去找各区域的经销商、大型百货公司和其他的连锁店去推销你的服装。但在这个过程之中,如果你公司的品牌知名度不高,又没有广告费用的支持,你可能要到处打躬作揖、受尽白眼,人家还不一定接受你的产品,其中最主要的原因就是没有自己的销售渠道。所有市场上的通路都掌握在其他制造商、经销商或零售商的手中,所以**掌握通路就是掌握未来**;没有通路就没有未来。

如果自己建立一个服装专卖店,那消费者就会 365 天 24 小时都能够看到你的品牌,体验你的产品或服务。可能的话多开几家店,使用同一个品牌,应用同一套管理体系,消费者就会更方便买到你的服装,这表示你已经建立了直营连锁店。假若你的亲戚朋友想要在其他城市开一家服装专卖店,销售你的服装,使用你的品牌,也希望你教他怎么做生意,并支付一定的报酬给你,这表示你已经建立了连锁加盟店。

一个消费者在你的服装店得到了满意的服务,他到另一个城市又看到同一个招牌,并能享受同样的服务,他就会对这个服装连锁店产生向心力、忠诚度、信任感。所以优良的连锁总部就是无时无刻不为消费者着想、为加盟者服务,自己也同时产生品牌效益。

中国地区发展连锁经营已超过 10 年,从 1989 年肯德基在北京建店至 1998 年,这 10 年时间是中国连锁经营的导入期,国外知名品牌的连锁店都在发展直营连锁,国内各个连锁总部也都摸着石头过河大胆地往前走,像上海的华联超市、联华超市都已经度过生存期,并大力快速地发展。

中国百年老店如全聚德、东来顺以连锁经营的模式也同样快速成长,推陈出新,让消费者刮目相看。更有一些高新科技企业如联想集团、连邦软件以连锁经营的模式快速扩张、建立通路、迅速做大做强。连锁经营已经由发源地美国,传播到欧洲,席卷到亚洲,横扫祖国大地,成为 21 世纪中国最大的营销模式。



✱ 本书作者为连锁经营所下的定义

表1 连锁经营定义

总部建立:企业愿景、经营理念、发展战略、营销模式
总部授权加盟者使用商标、商号、企业识别系统(CIS)
总部提供:SOC&SOP(经营技术标准作业手册)和管理规范
总部对质量标准、服务标准、管理标准的监督与控制
总部提供人力资源为加盟者作长期辅导、营运督核、教育培训

总部与加盟者签订连锁经营合同,成为共同发展的战略伙伴

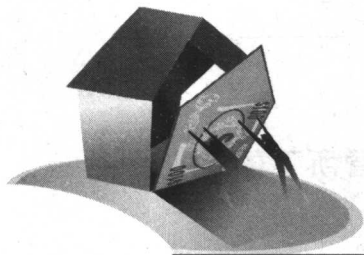
加盟者全心投入经营管理,开拓市场,创造顾客
加盟者和其经营团队接受总部全员培训
加盟者支持并参与总部决策

按照以上的定义,连锁经营总部必须首先建立长期的战略目标,包括营销目标、利润目标、费用目标、店铺数量目标,并依照企业的现况如:顾客现况、市场现况、竞争现况、商品现况、服务现况、内部现况制定企业愿景、企业文化、经营理念、识别系统、作业手册、规模大小、魅力特色,然后开始建立直营店。

在直营店的营运过程中修正、改善各种流程、各种制度、营销模式和管理方法,直到每一家直营店都能够依照公司计划完成营销目标、利润目标或目标达成率90%以上,就有条件将以上的经验、得失以知识产权的方式授权给加盟者使用。

加盟者在创业之际就会拥有一个经过市场考验的品牌、经营模式以及商品和服务。加盟者利用自己在当地的地缘优势、人才优势、顾客优势、资金优势,结合总部的培训和辅导,就不用自己从头摸索,走很多的弯路,创业的成功率就比独自创业者高。

所以一个成功的连锁经营体系,首先要有一个优秀的连锁总部,连锁总部必须具备成功的营销模式、经营技术和经营团队;其次,就是选择一个优秀的加盟者,再详细评估地点,加盟者在总部培训和辅导之下,全心全意做好经营管理、商品销售、顾客服务等工作。简单地说,连锁经营成功三要素就是:找对的人,在对的点,做对的事。



本节小结

本节我们了解了国内外连锁经营协会对 Franchise 的定义,以及作者从多年连锁实践经验中总结出的连锁经营的新定义,从中我们了解到连锁经营的内涵。

连锁经营的本质就是连锁总部运用自己的各项优势,包括成功经验、经营模式、品牌优势、商品优势,通过连锁经营合同,结合加盟者的地缘优势、资金优势、顾客关系帮助加盟者成功,创造消费者、加盟者和总部的三赢关系。

在我国,无论是传统行业如全聚德、东来顺还是高科技产业如联想集团、联邦软件,都在采用连锁这种营销模式,连锁经营已经由发源地美国,传播到欧洲,席卷到亚洲,横扫祖国大地,连锁经营将成为 21 世纪中国最大的营销模式。

6



米 如何理解连锁经营?

米 国际连锁经营协会对连锁经营的定义是什么?

米 连锁经营成功的三要素是什么?

米 学习本节后,对连锁经营有何新的认识?

米 对连锁经营在我国的发展有何看法?



清华职业经理人

连锁经营理论与实践



连锁经营的本质

学完本节后,您应掌握以下几点:

- 企业的盈利模式
- 连锁企业创造品牌利润
- 与时俱进的标准化
- 专业化的真谛
- 简单化的意义
- 商圈评估的重要性
- 连锁经营中的“三赢”本质
- 五力竞争模型

本节内容可以应用在以下地方:

- ➔ 完善连锁总部的经营理念
- ➔ 连锁总部对所处行业优劣势分析
- ➔ 连锁总部制定标准作业流程

在第一节里面,说明了国内外连锁经营协会对连锁经营的定义,归纳分析之后,我们提出了自己的看法,并重新做出适合中国连锁现状的新的定义。符合以上连锁经营定义的企业,只可以说是在从事连锁经营。本节我们将详细说明卓越的连锁经营企业,必须具备连锁经营的本质,展现连锁经营的特征,照顾加盟者的利益,才能成为卓越的连锁总部。连锁经营的本质就像人类的内涵,只有优秀的涵养才能造就优秀的人品,只有充分符合连锁经营本质的企业,才能称之为卓越的连锁总部。

连锁经营的本质分为五项:(1)盈利模式;(2)3S:标准化(Standardization)、简单化(Simplification)、专业化(Specialization)、(3)3L:地域(Location)、商圈(Location)、立地(Location);(4)3W,三赢思维:消费者赢(Cus-