

FPI
未来派
FUTURE PI

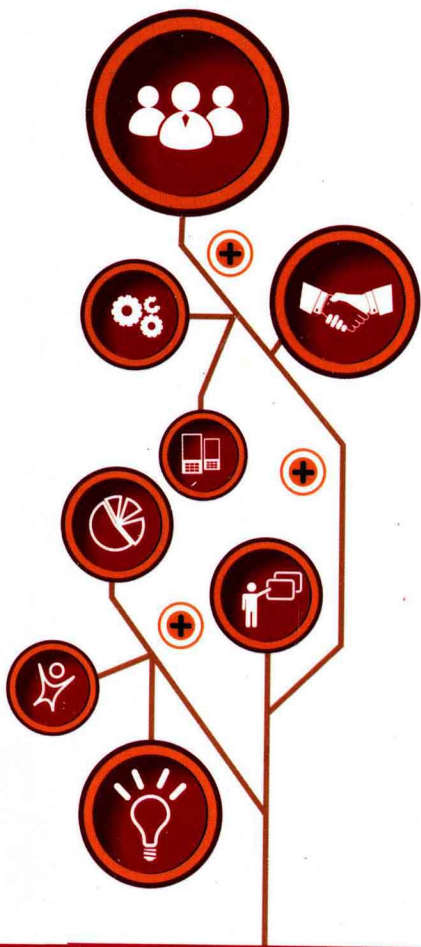
连锁

系统解析连锁模式

王国

荆涛 著

为涉足未深的连锁企业答疑解惑
向陷入瓶颈的连锁企业雪中送炭
给初尝胜果的连锁企业锦上添花



用营销的眼光发掘连锁经营不为人知的价值
著名销售培训专家带你探索连锁王国的奥秘



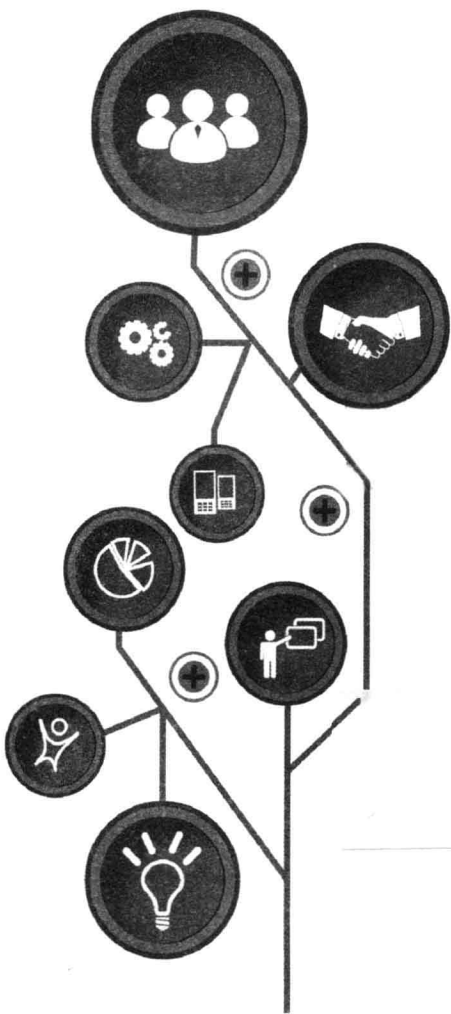
中华工商联合出版社

连锁

系统解析连锁模式

王国

荆涛 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁王国：系统解析连锁模式 / 荆涛著. —北京：中华工商联合出版社，2013.12
ISBN 978-7-5158-0800-0

I. ①连… II. ①荆… III. ①连锁经营-经营管理-研究
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 274488 号

连锁王国：系统解析连锁模式

作 者：荆 涛
策划编辑：刘 颖
责任编辑：郭 明 黄 喆
封面设计：宋慧玲
责任审读：书 辰
责任印制：吴建新
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：三河市南阳印刷有限公司
版 次：2014 年 1 月第 1 版
印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷
开 本：710mm × 1000mm 1/16
字 数：215 千字
印 张：14
书 号：ISBN 978-7-5158-0800-0
定 价：38.00 元

服务热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58301130-8012

PREFACE 序

连锁经营是靠规模获得优势的最佳选择，连锁企业的统一店名、统一形象、统一管理，既给企业的经营和管理带来了便利，又为消费者提供了好的商品和服务。近年来，连锁企业越来越多，发展越来越快，也受到越来越多的关注，无论是企业经营者，还是普通消费者，都深切感受到连锁经营这种商业模式的魅力。

纵观市场，消费者的需求日益多样化，商业竞争日益加剧，连锁企业可谓比比皆是，既有已经形成一定规模占领一定市场的大型外企，如麦当劳、肯德基等，也有奋起直追勇往直前的国内企业，如真功夫、屈臣氏……然而，并不是每一个看到连锁模式魅力的企业都能够成功地运用这个模式为自己盈利，很多企业虽然明智地选择了连锁模式，但是却在经营过程中遇到各种问题，导致经营不善，甚至做不下去。

能否成功经营连锁企业，往往取决于有没有建立可复制的标准化模式。在连锁经营模式刚刚兴起的时候，只要建立了可复制的标准化模式，便基本上可以成功进行市场扩张了。但是，随着连锁模式的发展，越来越多的企业采用这种模式，竞争也变得更加激烈，因而，连锁企业要想做大做强，已经不仅仅是标准化那么简单了。新时代的连锁模式，需要企业付出更多的努力，既要建立可复制的标准化模式，又要保证物流系统的顺畅运行；既要抓住传统消费者的购物心理，又要勇敢地迎接电商时代的新挑战；既要做好样板市场的



建设，又要对加盟商进行严格审核……连锁业越繁荣发展，对连锁企业所提出的要求就越高。

作者潜心研究商业模式，在商业模式的分析方面有自己独到的见解。在本书中，深刻剖析了连锁经营模式的利弊，探索出连锁经营模式的成功之道，并结合国际、国内各连锁企业的成功案例，可指导企业进行连锁运营和管理。

第一章 连锁经营概述//001

第1节 连锁经营的概念 //001

1. 什么是连锁经营 //001
2. 连锁经营的三种形式 //001

第2节 连锁经营的发展历史 //002

1. 起源于美国 //002
2. 发展于日本 //004

第3节 我国连锁经营的现状 //006

1. 我国连锁经营的产生背景 //006
2. 我国连锁经营的九大现状 //007
3. 我国连锁经营的发展趋势 //009

第4节 连锁经营与网络经济 //011

1. 网络经济的概念与特征 //011
2. 网络时代的连锁经营 //012

案例一：美特斯邦威的虚拟经营连锁之路 //014

案例二：7天连锁酒店：从虚拟走向现实 //017



第二章 商业模式之连锁经营//020

第1节 商业模式的概念//020

1. 商业模式的概念//020
2. 规模经济理论//021
3. 打造成功商业模式的八大原则//023

第2节 连锁商业模式解析//025

1. 连锁经营对企业的好处//025
2. 连锁经营的优势与风险//026
3. 选择连锁经营模式的三大标准//028
4. 中国特色连锁企业商业模式选型//029

第3节 如何成功经营连锁//033

1. 连锁失败的主要原因//033
2. 连锁成功的10个密码//034

案例一：佳美口腔的连锁商业模式//036

案例二：麦当劳成功运转连锁经营模式的秘诀//038

第三章 品牌建设 with 连锁营销//041

第1节 连锁设计的原则//041

1. 连锁品牌的命名原则//041
2. 连锁店设计的美学原则//042
3. 连锁经营企业组织设计原则//043
4. 连锁商店外观设计需要注意的问题//045

第2节 连锁品牌的建设//046

1. 品牌建设对于连锁企业的重要性//046
2. 连锁品牌定位与传播//047

- 第3节 产品销售的设计 //048
 - 1. 销售流程设计 //048
 - 2. 销售话术设计 //050
- 第4节 样板市场的打造 //055
 - 1. 样板市场的概念 //055
 - 2. 打造样板市场的原则 //057
 - 3. 打造样板市场的步骤 //058
- 第5节 连锁营销的实施 //059
 - 1. 重视营销方案的制定 //059
 - 2. 确立营销方案的模块 //059
 - 3. 健全市场信息数据库 //060
 - 4. 分解销售目标与费用预算 //060
- 案例一: 屈臣氏的连锁营销战略 //061
- 案例二: 永和豆浆的连锁经营案例分析 //063

第四章 连锁的核心: 标准化复制//066

- 第1节 标准化复制是连锁的核心 //066
 - 1. 标准化才能快速复制 //066
 - 2. 标准化就是成本和效率 //067
- 第2节 连锁经营需七个“标准化” //068
 - 1. 产品标准化 //068
 - 2. 形象标准化 //069
 - 3. 模式标准化 //070
 - 4. 销售标准化 //070
 - 5. 管理标准化 //072



6. 物流标准化 //073

7. 文化标准化 //074

第3节 保持标准化是盈利的关键 //075

1. 建立复制系统 //075

2. 完善店面管理 //077

第4节 培训体系助推标准化复制 //078

1. 培训体系建设 //078

2. 培训模型设计 //080

3. 标准培训实施 //082

4. 建立内部培训师队伍 //083

5. 培训成果转化 //089

案例一：麦当劳的培训王国 //092

案例二：呷哺呷哺：中式快餐连锁的标准化供应 //093

第五章 连锁信息化与总部管理 //096

第1节 连锁信息化 //096

1. 采购信息化 //096

2. 物流信息化 //100

3. 销售信息化 //104

4. 财务管理信息化 //107

5. 客户管理信息化 //109

第2节 连锁经营总部管理 //112

1. 人事管理 //112

2. 财务管理 //117

3. 产品管理 //121

4. 扩张管理 //124

5. 品牌管理 //126

6. 物流管理 //128

7. 支持体系 //130

8. 效率管理 //132

第3节 连锁经营的督导制 //134

1. 督导在连锁经营中的作用 //134

2. 连锁经营督导制的建立 //134

3. 连锁经营督导工作的开展 //135

案例一：沃尔玛给中国连锁企业信息化的启示 //136

案例二：三一重工的财务管控信息化 //138

第六章 连锁经营的管控之道 //142

第1节 管控是连锁王国的基石 //142

1. 管控模式的概念和分类 //142

2. 影响管控模式选择的因素 //143

第2节 直营体系的管控 //145

1. 直营店人员要求 //145

2. 直营店开店步骤 //145

第3节 加盟体系的管控 //146

1. 加盟店的合作方式 //146

2. 如何处理好加盟体系 //147

第4节 特许体系的管控 //148

1. 特许经营战略目标的转变 //148

2. 特许经营管理体系的完善 //149



案例一：专注直营的真功夫 //150

案例二：7-11 公司的物流战略 //152

第七章 连锁经营的体系优化 //154

第 1 节 销售体系优化 //154

1. 客户分析 //154
2. 优化销售流程 //155
3. 改善销售方法 //156
4. 建立会员体系 //158

第 2 节 管理体系优化 //161

1. 传统的零售终端管理存在的弊端 //161
2. 建立终端信息管理系统 //162
3. 优化客户体验 //163
4. 常规管理的优化 //164

第 3 节 扩张体系优化 //166

1. 支持体系打造 //166
2. 团队建设的四大误区 //167

案例一：肯德基的特许经营 //168

案例二：如家的商业模式动态升级 //170

第八章 连锁企业的快速扩张 //173

第 1 节 连锁店快速扩张的关键 //173

1. 连锁企业的扩张战略 //173
2. 连锁企业的扩张路径 //174

第 2 节 样板店要慢，扩张要快 //175

1. 适当放慢样板店的建设 //175
2. 建设好样板市场, 方能拓展全国 //176

第3节 开店要迅速, 人才需打造 //177

1. 连锁企业招商复制的9个关键 //177
2. 连锁扩张人才选择的秘诀 //179

第4节 选址有诀窍, 输出有标准 //181

1. 连锁店选址分析 //181
2. 连锁选址10要素 //184

第5节 扩张有风险, 盲目要防范 //186

1. 连锁企业快速扩张面临的风险 //186
2. 如何防范扩张风险 //187
3. 连锁企业扩张时应注意的问题 //188

案例一: 星晨急便, 因贪多求全而亡 //189

案例二: 红星美凯龙商业地产模式 //192

第九章 连锁行业的挑战与机遇 //194

第1节 互联网对传统行业的影响 //194

1. 零售及批发业 //194
2. 新闻出版业 //195
3. 制造业 //195
4. 通信业 //195
5. 教育行业 //196
6. 酒店业与旅游业 //196
7. 餐饮行业 //197

第2节 直面网络时代 //198



1. 信息时代的连锁经营 //198

2. 有策略地拥抱互联网 //198

第3节 “线下体验+线上购买”模式的探索 //200

1. “线下体验+线上购买”模式源起 //200

2. 线上与线下结合的关键 //201

第4节 网络是工具，更是连锁形式的有效融合 //203

1. 电子商务与物流的矛盾 //203

2. 虚实结合，方能实现双赢 //203

3. 沃尔玛积极应对“抄码族” //204

第5节 连锁行业面临的新挑战 //205

1. 连锁企业基层人才匮乏 //205

2. 电子商务带来新的挑战 //205

3. 联手移动互联网，化挑战为机遇 //206

案例一：苏宁探路 O2O 模式 //207

案例二：耐克积极拥抱互联网 //210

第一章 连锁经营概述

第1节 连锁经营的概念

1 什么是连锁经营

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干企业，以一定的形式组成一个联合体，在总部的领导下，实施规范化经营、集中化管理，从而实现规模效益。可以说，连锁经营既是一种商业组织形式和经营制度，也是一种经营模式。

2 连锁经营的三种形式

根据不同的分类标准，连锁经营可以分为不同的类型。其中最为常见的分类标准是所有权和经营管理权的集中程度，按照这种标准划分，连锁经营存在三种形式：直营连锁、自愿加盟和特许经营。

(1) 直营连锁

直营连锁是一种总公司直接经营投资管理各个连锁店的经营形态，实际上是一种“管理产业”。这种连锁形态没有加盟店的存在，公司总部直接管理所有的连锁店，各连锁店必须无条件执行总部的命令。

(2) 自愿加盟

自愿加盟是由连锁总公司发起，各门店自愿加入，共同开设形象统一的店面的一种连锁形式。在自愿加盟体系中，总部持有运作技术和企业品牌，加盟店拥有商品所有权，二者各自拥有自主权，以契约来明确各自的职权与



义务。

（3）特许经营

特许经营是指连锁总部在收取技术报酬与加盟金的前提下授予加盟者店号、商标、特权，并传授加盟店各项管理经验和技術经验，使其在统一的企业形象下经营事业的一种形式。特许经营模式要求总部拥有一套完整的能够指导加盟店的有效运作技术，这样才能使加盟店以最快的速度开店、获利。

第2节 连锁经营的发展历史

1 起源于美国

美国是连锁经营的发源地，也是世界上连锁业最发达的国家。连锁业在美国的发展，总共经历了四个阶段。

（1）连锁的创始阶段

美国连锁经营的创始阶段为19世纪中后期到20世纪50年代，在这一阶段里美国连锁经历了产生、成长和回落的发展过程。

1859年，美国出现了世界上第一家连锁商店。这家连锁商店最初只是纽约市的一家小茶叶店，连锁经营的形式使这家店赢得了单体店所没有的竞争优势，从而迅速发展起来。1865年，该商店共开设25家门店，1900年增至200家。如今，这家茶叶店已发展成全美最大的超级市场连锁店之一——大西洋和太平洋茶叶公司（A&P公司），其经营范围也不再局限于茶叶，逐步扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等。后来这种以同一资本开设门店的经营形式，被称为直营连锁。

1865年，美国胜家缝纫机公司在全国各地设置了有销售权的特约经销店，建立起分销网络，实行连锁经营，成功地打开了零售市场。胜家是世界上第一家特许经营连锁公司。20世纪初，美国可口可乐、百事可乐等企业以及一些汽车厂商也开始采用这种经营模式，并且因此迅速发展起来。

1887年，美国食品零售商自愿联合组建了世界上第一家加盟连锁店——

一个共同进货的批发公司，参与商实行联购分销。1900年，美国的连锁企业数量已发展至58家，至此，美国连锁经营商业模式建立阶段完成了。

第一次世界大战以后，美国连锁经营销售额在整个零售业销售额中所占的比重连年上升，越来越多的零售机构开始采用连锁经营的组织形式，并从中获得很多收益。

20世纪30年代，资本主义经济遭遇了其发展过程中最严重的一次灾难——世界经济大萧条；随后1935～1945年的第二次世界大战又给美国经济带来了重重的一击，其连锁经营在1930年到1950年的20年间陷入了回落期。在这段时期，很多连锁企业的分店只是在利用总公司的商品和商标进行经营，在经营管理制度方面并没有统一起来。后来这类商店又在整顿的过程中被取缔了不少，连锁店的数量因此而开始削减。

（2）现代连锁阶段

在经历了20年的回落期之后，20世纪50年代～80年代，美国的连锁经营获得了高速发展，其中主要有三个方面的原因。

首先，美国建成的高速公路网为其连锁经营网点的跨区域布局提供了交通支持。到1976年，美国约有200万辆载重汽车集中在零售业，保证了连锁企业能够在全美范围内进行及时、快捷的物流配送。

其次，计算机技术的普及保证了连锁经营管理的高效性和信息传递的及时性。这一时期美国九成以上的连锁店采用了计算机管理，总部与分店的计算机联成网络，广泛采用商品条形码、电子扫描、电子出纳等设备。

最后，各种业态的兴起在一定程度上推动了美国连锁经营的迅猛发展。美国连锁业引入的自我服务的销售方式，充分运用于各地区、各行业的超级市场、大型连锁综合超市、仓储式连锁商场等，深受消费者喜爱。

（3）发展、创新阶段

20世纪80年代以后，美国的连锁经营持续发展、创新，迈入了一个新的发展阶段——现代连锁加盟店时代。连锁经营在这个阶段的显著特点是不断开拓和渗透，经营手法呈现多元化趋势，经营范围也由传统的零售业、餐饮业等少数行业，开始向非食品零售业、酒店业、健身美容业、商业服务业等新兴领域渗透。这一时期，连锁经营拓展了经营领域，挖掘出了巨大的服务



业的潜能，商业服务业成为连锁企业发展的生力军。

(4) 科技化、国际化阶段

近 50 年来，新技术革命的发展，使得国际间的经济往来日益密切，形成了全球经济一体化的局面。连锁经营也进入了科技化、国际化的时代。美国各大连锁企业抓住这一时机，利用自身雄厚的资金、先进的管理和成熟的技术，不断开拓海外市场，获得了飞速的发展。美国连锁企业的国际化，既使商业经营的技术产生了进步，又把独特的消费文化传播到了全世界，在一定程度上推动了世界文明的进步。

2 发展于日本

20 世纪 20 年代末，日本从欧美引进了连锁经营模式，历经近百年的发展，日本连锁经营业如今已经进入鼎盛时期，日本成为连锁经营第二大国。纵观日本连锁经营的发展历史，同样也经历了四个阶段。（图 1-1）

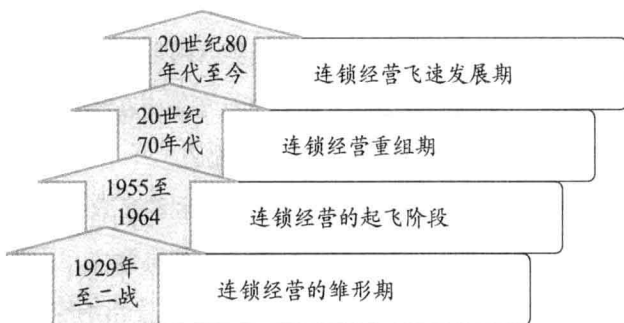


图 1-1 日本连锁经营发展史

(1) 连锁经营的雏形期

1929 年到第二次世界大战是日本连锁经营的雏形期。1929 年，亚洲第一家连锁企业——日本大东京洋品商联盟成立，拉开了日本连锁经营的序幕。这个企业采用的是自由连锁的形式，是零售商主导型企业。1937 年前日本又陆续出现了 30 多家这种形式的连锁企业，如大东京文具连锁、大东京瓷品连锁、大东京鞋连锁店联盟等。由于后来受到第二次世界大战的影响，这些企业并没有发展起来，而是被战时统制经济淹没了。