

21世纪
高等院校工商管理精品教材



Chain Enterprise Marketing

连锁企业市场营销

肖 怡 编著

本书在内容安排上除了选择传统营销理论的4P策略外，还选择了对连锁企业十分重要的品牌营销、视觉营销及内部营销作为主要章节，希望能将传统营销理论框架与服务营销理论框架有机地结合在一起，使之更适用于连锁企业的营销管理实践，全面涵盖连锁经营的各个领域。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪
高等院校工商管理精品教材



Chain Enterprise
Marketing

连锁企业市场营销

肖 怡 编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



大连

© 肖 怡 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业市场营销 / 肖怡编著. — 大连: 东北财经大学出版社,
2013. 12

(21 世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1365-0

I. 连… II. 肖… III. 连锁企业-市场营销学-高等学校-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 260523 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连力佳印务有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 320 千字

印张: 15 3/4

2013 年 12 月第 1 版

2013 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 吴 焕 魏 巍

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1365-0

定价: 28.00 元

在中国 30 多年的改革开放历程中, 连锁经营这种经营模式迅速渗透到国人生活的各个方面。今天, 我们饮食、购物、旅游、娱乐、教育、居住、投资, 几乎所有方面都在与一个个连锁企业打交道, 连锁企业经营管理的研究也日益受到学术界的重视。

目前, 国内有关市场营销学方面的教材层出不穷, 许多学者在此领域做了大量富有创新性的探索, 为本教材的写作奠定了雄厚的基础。但是, 多数的市场营销学教材偏重于探讨制造业市场营销, 也有相当一部分教材偏重于探讨服务业市场营销, 并将两者的理论体系独立开来。而连锁企业既营销实体产品, 又营销服务产品, 这就需要连锁企业市场营销既要反映传统的营销理论, 又要反映服务营销的基本内容, 同时还要紧密结合连锁企业本身的特点。例如, 在渠道管理这一部分内容中, 连锁企业直接面向顾客提供产品与服务, 其渠道设计与渠道冲突就与传统营销管理教材有较大区别。鉴于此, 笔者在内容安排上除了选择传统营销理论的 4P 策略外, 还选择了连锁企业十分重要的品牌营销、视觉营销及内部营销作为书中的主要章节, 希望能将传统营销理论框架与服务营销理论框架有机地结合在一起, 使之更适用于连锁企业的营销管理实践。

本书内容共分为 8 章。第 1 章连锁企业市场营销概述, 主要介绍连锁企业的内涵、特征及类型, 连锁企业市场营销核心概念及营销观念的发展; 第 2 章连锁企业品牌营销, 主要介绍品牌及品牌形象, 品牌形象的设计及构建, 品牌形象维护与品牌忠诚; 第 3 章连锁企业产品与服务策略, 主要介绍连锁企业的产品和服务设计及其组合, 产品与服务质量的提升; 第 4 章连锁企业价格策略, 主要介绍连锁企业的定价程序、定价方法和价格竞争策略; 第 5 章连锁企业促销策略, 主要介绍促销概念及促销组合要素, 促销活动流程管理以及促销组合策略的实施; 第 6 章连锁企业渠道策略, 主要介绍连锁企业渠道设计的流程, 可选的分销渠道, 渠道扩张策略以及渠道冲突产生的原因及应对之策; 第 7 章连锁企业视觉营销, 主要介绍视觉营销概念及作用, 消费者感官维度及视觉营销的构成要素, 商品陈列及橱窗展示的要求与方法; 第 8 章连锁企业内部营销, 主要介绍连锁企业开展内部营销的具体内容及员工培训和员工激励方法, 以及企业营销绩效控制方法。

本书秉承了笔者一贯的教材写作风格，具有如下特点：

1. 全面涵盖连锁经营的各个领域。随着中国经济的发展，连锁经营涉及的行业已经从零售业、餐饮业发展到旅游业、经纪业、文化业、地产业、洗染业、咨询业、IT业、美容业等多个行业。本书内容不仅涉及传统的零售连锁和餐饮连锁，还涉及其他服务业连锁，力求突出连锁企业市场营销管理的共性，全面揭示连锁企业市场营销的核心理念和管理策略。

2. 系统性与逻辑性强。本书注重突出系统性和逻辑性，从最基本的理论及模式逐步深入、递进，全面系统地介绍现代连锁经营管理体系和运作技巧，每一章内容设计均兼顾“知识点”、“技能点”和“能力点”，各章节之间有机地组合在一起，存在内在的逻辑关系，方便学生的学习和理解。

3. 注重理论和实务并重，前沿和基础兼顾。本书在介绍市场营销基本理论的同时，导入了一些现代营销研究的新内容、新观念，同时立足于中国连锁企业市场营销管理面临的实际问题，尤其注重当前企业界普遍关注的热点话题，使学生能较快地进入连锁经营管理者的角色。

4. 强调案例教学。本书从多行业、多角度阐述营销理论在连锁经营中的应用情况，并附上大量教学案例，希望能将抽象的营销理论与现实的连锁企业经营实践相结合。这些案例均经过精心挑选，大多是国内本土企业最新经营情况，供学生在学习时参考运用，达到举一反三、触类旁通的目的，提高学生分析问题和解决问题的能力。

5. 内容严谨，形式灵活，文字精练。每章均有学习目标，中间用“案例”、“营销拓展”等形式穿插了较多具有针对性和实用性的内容，极具启发意义，同时注重运用图表加以说明。每章最后均安排了本章小结、主要概念与观念、案例分析和调研等，供学生在学习中进行自我检验和提高，帮助学生更好地掌握理论知识和经营管理技巧。

6. 为方便教师的教学和学生的学习，本书专门配备了电子课件，上面附有详细的电子教案、练习提示及大量精美的连锁商店设计图、橱窗陈列图和店内商品陈列图，以满足现代化教学的需要。详情请登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询。

在本书的编写过程中，我的同行周颖老师对我提供了大力支持，其他多位同行和企业界朋友也提供了大量珍贵资料并提出宝贵意见，我的研究生们也帮助收集了部分最新案例资料，在此表示衷心的感谢。另外，本书在编写过程中，由于研究的需要，参考了大量的相关论著、资料和网站论文，在此向作者们表示深深的谢意。

由于笔者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请读者批评指正。

联系方式：广东财经大学工商管理学院 肖怡 教授（510320）

E-mail: xy_gd@126.com

肖怡

2013年10月于广州

目 录

第1章 连锁企业市场营销概述	1
学习目标	1
1.1 连锁企业类型及特征	2
1.2 连锁企业市场营销的核心概念	10
1.3 连锁企业营销观念的发展	21
本章小结	26
主要概念和观念	26
基本训练	26
第2章 连锁企业品牌营销	29
学习目标	29
2.1 品牌及品牌形象	30
2.2 品牌形象设计及其构建	36
2.3 品牌形象维护与品牌忠诚	46
本章小结	58
主要概念和观念	59
基本训练	59
第3章 连锁企业产品与服务策略	61
学习目标	61
3.1 连锁企业产品策略	62
3.2 连锁企业服务策略	73
3.3 全面质量营销	80
本章小结	91
主要概念和观念	91
基本训练	92
第4章 连锁企业价格策略	94
学习目标	94
4.1 定价程序	95
4.2 定价方法	104
4.3 价格策略	111
本章小结	121
主要概念和观念	122
基本训练	122

第5章 连锁企业促销策略	124
学习目标	124
5.1 促销及其组合要素	125
5.2 促销活动流程管理	130
5.3 促销组合策略及实施	139
本章小结	151
主要概念和观念	151
基本训练	151
第6章 连锁企业渠道策略	154
学习目标	154
6.1 渠道设计	155
6.2 渠道扩张	168
6.3 渠道冲突	174
本章小结	181
主要概念和观念	182
基本训练	182
第7章 连锁企业视觉营销	185
学习目标	185
7.1 视觉营销概述	186
7.2 视觉营销的策略分析	195
7.3 商品陈列及橱窗展示	199
本章小结	211
主要概念和观念	212
基本训练	212
第8章 连锁企业内部营销	214
学习目标	214
8.1 顾客导向与内部营销	215
8.2 员工培训与团队管理	224
8.3 营销绩效控制	233
本章小结	241
主要概念和观念	242
基本训练	242
主要参考文献	245

学习目标

知识目标

- 掌握连锁经营的内涵及基本特征,了解不同连锁企业的特点及其区别;
- 掌握连锁企业市场营销的核心概念,了解实体产品与服务产品的区别及营销组合的异同;
- 了解连锁企业市场营销观念的发展情况。

技能目标

- 学会将连锁企业的某些运作业务形成标准化管理方案。

能力目标

- 能针对连锁企业目标市场的需求状况作出营销策略的改变;
- 能运用 7P 理论对一家连锁企业的营销组合策略提出改进建议。

1.1

连锁企业类型及特征

1.1.1 连锁企业的概念

连锁企业，也可以称为连锁商店，是由一个个形似且神似的同一商号的商店组成。关于“连锁商店”(Chain Store)，我国连锁经营协会 1997 年在《连锁店经营管理规范意见》中规定：连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在总部统一的管理下，采取统一采购或授予特许权方式，实现规模效益的经营组织形式。根据国际连锁业协会以及西方一些国家的规定，往往以经营 11 个以上商店的零售业或饮食业的组织称为连锁商店。

当然，今天的连锁商店并不局限于零售业和饮食业，它已经深入到了许多服务行业，而且国外的定义中对连锁商店数量的规定只是一种法律上、统计上的规定，并不是在经营上划分是否属于连锁的标志。从管理学的角度看，一般来说，门店数量发展到 10 家左右，就会带来管理方面的根本变化，必须采取与单独企业经营不同的管理方式；而少于 10 家门店，经营成本高，连锁商店的效益很难体现出来。事实上，有些连锁企业在创办的初期就严格按照连锁经营的要求来管理，并获得了快速发展；而有些企业，尽管门店开了十多家，却仍然各自为政，独立经营，没有形成整体效应。因此，划分连锁经营的标志，不能看门店的数量，而应该考查其经营管理的特点是否符合连锁企业经营的内涵。

连锁企业（包含零售业、饮食业及其他服务业的连锁企业）所采取的经营方式和管理制度，通常被称为“连锁经营”。连锁经营是指由同一经营总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动。连锁经营涉及的行业十分广泛，本书后面提到的不同业务类型的连锁经营，是指零售业、餐饮业和纯服务业的连锁经营；而不同业态的连锁经营，是指零售业中的百货商店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储式商店、购物中心等零售业态的连锁经营。

连锁企业的内涵即是连锁经营的内涵，可以用“高度统一”来概括，体现在以下四个方面：企业识别系统统一，商品和服务统一，经营管理统一，经营理念统一。这四个统一是有层次的，从低级向高级发展（如图 1-1 所示），连锁企业随着四个层次的逐步统一而不断走向成熟。

1) 企业识别系统统一

这是连锁企业基础层次的统一，是企业外在形象的统一。所谓企业识别系统，是指连锁企业所有暴露给公众的直观印象，主要包括连锁企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料、员工服装、标识卡等。这种统一设计的企业识别系统，不仅有利于消费者识别、购买连锁企业各门店的商品，而且有利于让消费者认同该企业，对企业产生深刻印象。连锁企业必须对外形成一致的企业形象，才能让消费者感觉众多门店是连在一起的，而不是

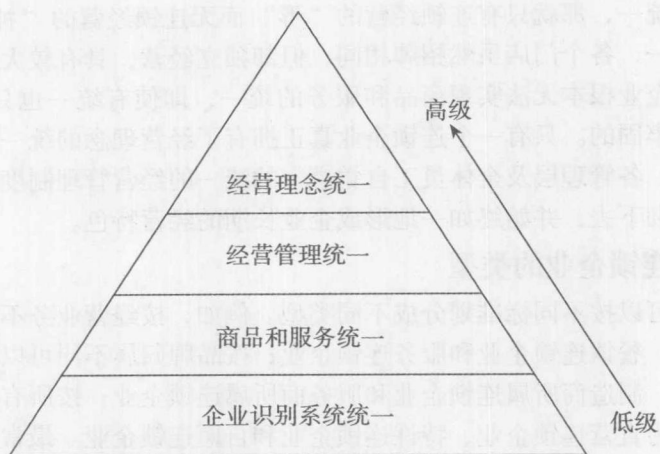


图 1-1 连锁经营四个层次的统一

分散经营的。但连锁企业仅做到这一点还不够，如果没有内在的统一做支撑，外在形象的统一就只是连锁经营的一层壳而已。

2) 商品和服务统一

这是连锁企业经营内容的统一，是满足同一目标顾客的营销方式统一。为了达到整体经营效果，使消费者对连锁企业产生信任感和依赖感，连锁企业各门店所经营的商品都是经过总部精心策划和挑选的，是按照目标消费者的需求做出的最佳商品组合，并不断地更新换代；提供的服务也经过总部统一的规划，对所有门店的服务措施进行统一规范，使消费者无论何时何地到任何一家门店，都保证可以享受到连锁商店提供的整齐划一的商品和服务，从而增强顾客的忠诚度。

3) 经营管理统一

这是连锁企业内部管理模式的统一，是制度层面的统一。连锁企业必须在经营战略、经营策略上实行集中管理，即由总部统一规划，制定规范化的经营管理标准，并下达给各门店认真执行。各门店必须遵从总部所颁发的规章制度，实行标准化、制度化、系统化。目前，对于连锁企业而言，经营管理统一最集中的体现在于连锁企业的营运手册。许多连锁企业都开发了自己的营运手册，并据此构成其统一经营管理的连锁体系。

4) 经营理念统一

这是企业全体员工的观念与行为的统一，是文化层面的统一。连锁企业的经营理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业定位和中长期战略的综合，是其全部经营管理活动的依据。连锁企业无论拥有多少门店，都必须坚守共同的经营理念，包括为什么做连锁、企业赖以生存的因素是什么、企业对消费者和社会的贡献是什么、企业的使命等。只有经营理念真正统一，连锁企业才能将各门店锁在一起，无限发展，永续经营。

上述四个统一是由低到高相互衔接在一起的。如果只有店名和店貌的统一而无

服务和商品的统一，那就只有连锁经营的“形”而无连锁经营的“神”；如果没有经营管理的统一，各个门店虽然招牌相同，但却独立经营，具有较大的自主权和灵活性，则连锁企业根本无法实现商品和服务的统一，即使有统一也只能是短暂的，或者是根基不牢固的。只有一个连锁企业真正拥有了经营理念的统一，才能自下而上形成各门店、各管理层及全体员工自觉遵守的统一的运营管理制度，将企业的运营战略完全贯彻下去，并始终如一地形成企业长期的运营特色。

1.1.2 连锁企业的类型

连锁企业可以按不同标准划分成不同类型。例如，按运营业务不同可以划分为零售连锁企业、餐饮连锁企业和服务连锁企业；按品牌归属不同可以划分为零售商所属连锁企业、制造商所属连锁企业和服务商所属连锁企业；按所有权及管理方式不同可以划分为直营连锁企业、特许连锁企业和自愿连锁企业。最常见的是第三种划分方式，接下来我们分析一下第三种连锁企业类型各自的特点和优势。

1) 直营连锁企业

直营连锁（Regular Chain，RC）企业又叫正规连锁企业，是连锁企业的基本类型。这是连锁企业总部通过独资、控股或兼并等途径开设门店、发展壮大自身实力和规模的一种连锁形式。连锁企业的所有门店在总部的直接领导下统一运营，总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流、资金流等方面的统一管理。目前，许多大型国际连锁组织，如美国的沃尔玛和西尔斯公司、瑞典的宜家家居公司、法国的家乐福和英国的百安居公司都属于这种连锁形式。直营连锁企业一般具有以下特点：

（1）同一资本开设门店。这是直营连锁企业与特许连锁企业和自由连锁企业之间最大的区别。直营连锁企业各门店之间是以资本为主要联结纽带的，资本又必须属于同一个所有者，归一个企业、一个联合组织或一个人，由同一个投资主体投资开办门店，各门店不具有独立的法人资格。

（2）运营高度集中统一。连锁总部对各门店拥有全部所有权、运营权、监督权，实施人、财、物与商流、物流、信息流、资金流等方面的集中统一管理，门店的业务必须按总部指令行事。因此，直营连锁企业必须建立合理的分工体制，即总部必须设置分工明确、专业精细的内部管理机构及各门店的层级管理制度、各类责任制度、分配制度和规范的门店管理制度，以连接总部与各职能部门和门店的统一运作。

（3）统一的核算制度。在人事关系上，直营连锁各门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者，不是老板，所有门店的店长均由总部委派，工资、奖金由总部确定。店长无权决定门店的利润分配，因为整个连锁企业实行统一的核算制度，各个门店的工资、奖金由总部依据连锁企业制定的标准来决定。

采取直营连锁方式运营的好处是显而易见的，它的高度集权管理可以统一调度资金，统一运营战略，统一管理人事，统一开发和利用企业整体性资源，具有雄厚的实力，易于同金融机构、生产厂家打交道，可以充分规划企业的发展规模和速

度,在新产品开发与推广、信息管理现代化方面也能发挥出整体优势。但直营连锁也有难以克服的自身缺陷,由于直营连锁以单一资本向市场辐射,各门店由总部投资一家家兴建,因而易受资金、人力、时间等方面的影响,发展规模和速度有限。此外,各分店自主权小,利益关系不紧密,其主动性、积极性、创造性难以发挥出来。

2) 特许连锁企业

特许连锁(Franchise Chain, FC)企业又称合同连锁企业、加盟连锁企业、契约连锁企业。这是总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种连锁组织,即特许连锁企业是采取特许经营方式的一种连锁企业。我国2007年颁布了《商业特许经营管理条例》,将特许经营定义为“指拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(被特许人)使用,被特许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营,并向特许人支付特许经营费用的经营活动”。风靡世界的肯德基、麦当劳、7—11都是特许连锁企业的典型代表。特许连锁企业一般具有如下特征:

(1) 特许连锁企业的经营核心是特许权的转让。

特许权的转让方是连锁总部,或称加盟总部、特许总部,接受方是加盟店。总部转让的特许权一般包括商标、专利、商业秘密、技术秘密、经营诀窍等无形资产,如果总部没有形成这些无形资产,就不会出现特许经营模式。这些无形资产都属于知识产权范畴,所以,特许连锁企业的经营核心实际上是知识产权的转让。它推出的是一个活生生的样板店,如肯德基、麦当劳,人们很容易就看到这一经营模式所带来的效益,于是,人们很容易接受这样一种无形资产的转让。

(2) 总部与加盟店之间的关系是通过签订特许合约而形成的纵向关系。

特许连锁企业的加盟店与加盟总部之间的关系是以特许合约为纽带的,这个特许合约是总部与加盟店之间签订的一个协议。根据协议,总部称为特许权所有方(Franchiser)或特许人,加盟店称为特许权使用方(Franchisee)或受让人,这个协议具有法律效力,它将加盟总部与加盟店紧紧地连在一起。正是因为特许经营是通过总部与加盟店签订一对一的特许合同而形成的,因而总部与加盟店之间的关系是纵向关系,而各加盟店之间不存在横向联系。

(3) 特许连锁企业的所有权是分散的,但经营权高度集中,对外要形成一致形象。

在特许连锁企业中,加盟店对自己的店铺拥有所有权,经营权则高度集中于总部。加盟店是独立法人、资产的所有者,店主对自己的经营成败负责。当店主认为加盟连锁组织比独自经营更有利时,就会对市场上现有的特许连锁组织进行调查、比较,最后决定向哪家特许连锁组织提出加盟申请。尽管特许连锁企业的所有权是分散的,但表面上与直营连锁企业相似,对外形成同一资本经营的形象,使公众把加盟店看作加盟总部业务的有机组成部分。例如,美国麦当劳快餐店在全世界有上万家分店,它们的标记、商标、布局、风格都一模一样,如同一个模子刻出来的。

这里面既有直营连锁门店,也有特许连锁门店,除了总部知道它们的区别外,消费者是无法分辨这两者的。

(4) 加盟总部提供特许权许可和经营指导,加盟店为此要支付一定费用。

一旦加盟总部和加盟店签订特许合约,就意味着总部许可加盟店使用总部特有的商标、店名和字号,使用总部开发的生产、加工、销售、服务及其他经营方面的技术,总部在合约有效期内应持续提供各种指导和帮助,这种后续服务的目的在于帮助加盟店了解、吸收和复制特殊技术,并在开业之后尽快走上正轨,取得收益。加盟店在取得这些权利时要付出一定代价,即要向总部交纳一定费用。一般情况下,加盟店在签订特许合约时,要一次性交纳一笔加盟金,各特许连锁组织的加盟金视自身情况而定。对于总部提供的指导、服务,统一开展的广告宣传,加盟店则按合约规定每月向总部交纳特许权使用费和广告费等。

特许连锁企业在国外萌芽较早,已有 100 多年历史,但直到 20 世纪 80 年代,特许连锁企业才如脱缰之马,飞速发展起来。现在,特许连锁企业已经渗透到商业、服务业的各个领域。特许连锁企业之所以能如此飞速地发展,是因为它具有其他连锁类型无法比拟的优越性。直营连锁企业是以单一资本向市场辐射,易受资金、时间、人力的限制。而特许连锁企业是以特许权向市场辐射,对加盟总部而言,企业无需投入大量的资金和人力,可以借助他人的力量,将已成熟的规范化的管理方式和独具特色的经营技术以及名牌化的商标通过特许方式占领市场,是一种安全而迅速地扩大知名度、拓展市场的经营方式;对于加盟店而言,业主无需拥有一定的技术和经验,只要支付一定的加盟费就可以直接照搬他人的成功经验和管理技术,得到加盟总部的长期指导和服务,“借他人之梯,登自己发展之楼”,从而省去了探索的时间,降低了投资的风险。因此,特许连锁经营对加盟双方都有吸引力,成为目前国际上最为流行的连锁经营方式。

3) 自由连锁企业

自由连锁 (Voluntary Chain, VC) 企业又称自愿连锁企业,其原意是自发性连锁企业或任意性连锁企业。自由连锁企业是合作者为了共同利益结合而成的事业合作体,各成员店是独立法人,具有较高的自主权,只是在部分业务范围内合作经营,以达到共享规模效益的目的。

自由连锁企业主要有两种形式:第一种是以几家中小企业联合为龙头,开办自由连锁的总店,然后吸收其他中小企业加盟,建立统一物资配送中心,所需资金可以通过在分店中集资解决;第二种是由某个批发企业发起,与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下,结成连锁集团,批发企业作为总部承担配送中心和服务指导功能。无论哪一种形式,自由连锁企业都必须具有以下特征:

(1) 成员店拥有独立的所有权、经营权和核算权。一个自由连锁组织往往拥有众多分散的成员店,这些成员店一般是小型的,但它们是独立的,门店的资产归门店经营者所有。各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主,而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权,每年要上交一定费用给总部以享受

合作带来的规模效应。自由连锁组织创立初期,各成员店可以使用各自的店名商标,但是,当自由连锁发展到合股建立一家能为成员店提供服务的商业机构时,使用不同店名商标的成员店将转换成使用统一店名商标的连锁店。

(2) 总部与成员店之间的关系是协商与服务的关系。自由连锁总部与成员店之间不存在经营权的买卖关系,而是靠合同和商业信誉建立一种互助互利关系,以达到规模经营的目的。连锁总部则应遵循共同利益原则,统一组织进货,协调各方面关系,制定发展战略,搜集信息并及时反馈给各成员店。美国自由连锁商店总部的职能大致可以归纳为12项:①确定组织大规模销售计划;②共同进货;③联合开展广告宣传等促销活动;④业务指导,包括商店内部装修、商品陈列等;⑤组织物流;⑥教育培训;⑦信息反馈;⑧资金融通;⑨开发店铺;⑩财务管理咨询;⑪劳保福利;⑫帮助劳务管理。由此可见,各成员店向总部上交的加盟费又以另一种方式返还给各成员店。

(3) 维系自由连锁经营的经济关系纽带是协商制定的合同。总部与成员店是通过合同作为纽带联结在一起的,合同是各成员之间通过民主协商制定的,而不是特许连锁那样的定式合同。其合同的约束力比较松散,一般以合同规定的加盟时间一年为单位,加盟店可以随意退出自由连锁组织,在自由连锁的合同上并未规定随时退出具体的惩罚细则。

自由连锁组织最早形成的原因是众多中小企业在与一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业的竞争中,由于势单力薄,竞争力不断下降,占有的市场份额日益萎缩。为了摆脱困境,若干企业共同投资设立机构,负责共同进货,开展共同促销和广告宣传等活动,以降低成本,提高利润。可见,自由连锁主要是中小商业企业为了维护自己的利益,联合起来,通过组织连锁,获得规模效益,以便与大资本商业企业抗衡、争夺市场而产生的。

自由连锁组织的优势在于,其门店独立性强、自主权大、利益直接,有利于调动积极性和创造性;连锁系统集中管理指导,有利于提高门店的经营水平;统一进货、统一促销,有利于各门店降低成本,享受规模效益的好处。因此,自由连锁组织具有较好的灵活性、转换性和发展潜力,它既具有连锁经营的规模优势,又能保持独立小商店的某些经营特色。自由连锁组织的劣势在于,其联结纽带不紧,凝聚力相对较弱;各门店的独立性大,总部集中统一运作的作用受到限制,因而组织不够稳定,发展规模和地域有一定的局限性;由于过于民主,决策迟缓,相对来说竞争力受到影响。

1.1.3 连锁企业的特征

连锁企业作为一种现代企业组织方式,是商业领域的一次重大变革。它的出现改变了传统商店单兵作战,在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面,实现了众多门店联合作战,形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。连锁经营是社会化大生产的基本原理应用于商业领域的产物,它通过企业形象和作业的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手

段的现代化,把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线那样相对简单的一个个环节,从而实现了传统独立商店无法达到的规模效益。

具体来看,连锁企业的基本特征表现在三个方面,即通常所说的3S:

1) 简单化 (Simplification)

简单化是指连锁企业尽可能地将作业流程“化繁为简”,创造任何人都能轻松且快速地熟悉作业的条件。

连锁企业强调简单化绝不意味着减少作业环节,因为节省基本作业环节就难以形成完整的作业系统。简单化是为了彻底排除“浪费部分、过分部分、不适部分”,去掉不必要的环节和内容,把复杂的工作简单化,使“人人会做,人人能做”,达到事半功倍的效果。

首先,连锁企业的简单化是由其行业特点决定的。一般零售业、餐饮业和其他服务业宜采取连锁经营,而这些行业的特点是消费不均衡。对于零售商店,平日顾客来店的时间较分散,而节假日则比较集中;对于餐饮店,无论平日还是休息日,中、晚餐时间顾客比较集中,在一天的经营时间内,忙与闲差异相当大。因此,门店在用人方面,常常需要在必要时间段雇用临时工,但临时工稳定性差、流动性大。由于复杂的作业在短时间内难以掌握,而增加训练的时间就加大了成本投入,解决这一难题的有效办法就是将作业内容简单化,使初次来店工作的人员稍加训练就能迅速熟悉作业内容,并使其达到同熟练者同样的效果。这样,门店就可以支付比熟练员工少得多的费用,达到用人机制灵活、低成本经营的效果。

其次,连锁企业的简单化还取决于减少经验因素的影响。由于连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、采购、物流、信息、管理等各个子系统简单化,将门店的作业流程、工作岗位的商业活动尽可能简单化,才能保证不出错、不走样,减少个人经验因素对经营的影响,达到连锁经营统一的要求。

通常,为了实现各项作业简单化,连锁企业会根据整个作业流程的各工作程序,制定简明扼要的操作手册,使所有员工均依手册的规定来运作。这种手册对各个岗位均有详尽的规定,掌握和操作非常简单,任何人均可在较短的时间内驾轻就熟。即使人员频繁变动,也能借此手册迅速掌握要领,步入正轨。

2) 标准化 (Standardization)

标准化是指连锁企业适应市场竞争的需要而采取的作业形式,是为持续性地生产、销售预期品质的商品和服务而设定的既合理又较理想的状态、条件,是能反复运作的经营系统。

标准化原本是工业生产不断发展的结果,而标准化的应用又极大地促进了工业化发展。最早的标准化是“泰勒制”,到了“福特制”的流水线,标准化程度就更高了。现在,连锁企业在开发标准化作业方面的实践表明,标准化可以通过严格的管理来实现连锁商店营运的高效率。连锁企业标准化工作主要包括三个步骤:

(1) 科学制定各项作业标准和管理标准。连锁企业通过作业研究、数据采集、定性定量分析等方法制定出既简便易行又节约人力、物力的标准化工作规范,使所

有工作都按标准去做。这些标准包括：

①企业整体形象标准化。各门店运用统一的店名、店貌，使用统一的标识，进行统一的装饰、装修，并保持其外观、色彩、使用字体、价格标签等的一致性，在员工服饰、营业时间、广告宣传、商品质量、商品价格等方面也都保持一致性，从而使连锁企业的整体形象标准化。

②商品、服务标准化。各门店经营的商品、提供的服务，从品种到品质都由总部统一规划，实施同一标准，以满足消费者对标准化商品和服务的质量要求。

③生产服务设施、操作工艺标准化。要确保持续地生产、销售最佳品质的商品和服务，必须有一套标准化的设施和操作工艺。例如，全世界任何一家肯德基快餐店，每只鸡一律被准确地分解为9块，鸡块在恒定温度的油锅中炸13分30秒，分秒不差，成品在保温箱等待的时间最长为1小时30分，逾时丢弃。

④作业流程标准化。如选址作业，在店铺的规模、结构、服务标识、职能等所有系统都有科学、合理标准的情况下，可使企业开店时间缩短，使店铺损益计划及投资回收计划更加准确。

⑤考核评估标准化。企业对每一项工作和每一个岗位都有科学的考核标准，使同一岗位的员工工作水平趋于一致。

(2) 通过严格的培训让操作人员掌握各项标准。连锁企业制定出科学的标准后，在此基础上编写详尽的营运手册，作为培训员工的依据。通过严格系统的培训，使每一个员工都能完全掌握手册的内容并加以实施。许多连锁企业内部都设置了培训部门，如麦当劳的“汉堡包大学”，还有些企业与大专院校一起开办了自己的商学院，从而保证培训工作的顺利进行。

(3) 通过严格的管理保证标准化的实施。在一个由总部和众多门店构成的庞大体系中，标准化的贯彻实施靠的是严格的管理和监督，否则标准化就会流于形式，再多的标准也如同废纸。许多连锁企业都设立了“督导员”这一岗位，督导员的职责就是到各个门店去检查、评价营运过程是否按标准实施，同时也给予相应的指导。也有一些企业采用“神秘顾客”方法，让检查员以普通顾客的身份出现在店中，检查员根据亲身接受的服务对门店进行考核。

当然，标准的制定并不是一劳永逸的，而应随着时代的进步和条件的变化而不断更新。在连锁企业的发展过程中，落后的规定和标准会不断被更新、更先进的标准所替代。通过门店的实践和探索，通过总部的研究开发，以不懈的努力来改善连锁企业的营运标准，只有这样，标准化才不会使公司僵化。因此，标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期的坚持标准以及不断的改善标准。

3) 专业化 (Specialization)

专业化是指连锁企业的经营活动必须在整体规划下进行专业分工，在分工的基础上实施集中管理，从而将工作特定化和进一步专家化，追求独特和卓越，开发、创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现为总部与门店的专业分工，也表现为总部内部和门店内部各个环节、岗位、人员的专业分工。

首先,专业化表现在连锁企业内部总部与门店之间的职能分工上。在连锁企业内部,一般都包含总部和门店两个层次。从职能分工来看,总部的职能是管理,门店的职能是销售。表面上看来,这与单体店没有太大的区别,实际上却有质的不同。总部的作用就是研究企业的经营技巧,并直接指导门店的经营,这就使门店摆脱了过去的经验管理,大大提高了企业管理水平。此外,由于连锁企业是同行业、多门店的经营,总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个门店,使所有门店的经营管理水平普遍提高,获得技术共享效益,同时也分担了技术开发的成本。这是单个企业无法做到的,因为在单个企业内部,经营技术开发的广度和深度往往要受到其效益与成本比较结果的制约。

其次,专业化表现在连锁总部设置不同职能部门进行业务管理分工上。例如,由商品部负责采购和配送商品,对“物流”进行专业化管理;由财务部负责收付款业务,对“现金流”进行专业化管理;由信息部负责各种信息的收集、传递和分析,实现“信息流”的专业化管理。不同职能部门的设置是连锁企业专业化分工的组织保证。

最后,专业化表现在连锁门店依据运营程序与作业特点进行岗位分工上。企业可以根据实际需要招聘或内部培训获得必要的人才,再根据他们的经历、能力、学历将其分配到合适的作业程序上。专业化把一个人放在了他最擅长的岗位上,做到了人尽其才,因此整个系统内的人力资源配置处于良好状态。当一个人专心于并且乐于干一项工作时,其工作效率会越来越高,每项工作花费的时间和成本会越来越低。这种优势也体现在总部人才的使用上,这就是由专业化所引发的学习效应体现出来的良性反应。

专业化只有在简单化、标准化的前提下才能实现。如果说将复杂的连锁经营业务简单化是贡献,而标准化是连锁企业向规模发展、实现低成本扩张的基础的话,那么,专业化就是连锁企业持续发展的法宝。

小思考 1-1 连锁企业制定的各项经营管理标准是一成不变的吗?

1.2

连锁企业市场营销的核心概念

对于市场营销,西方学者已下过上百种定义,其中最有代表性的是美国学者菲利普·科特勒给出的定义。他于1984年对市场营销所下的定义是:市场营销是指企业的这种职能,“认识目前未满足的需要和欲望,估量和确定需求量的大小,选择和决定企业能最好地为其服务的目标市场,并决定适当的产品、劳务和方案,以便为目标市场服务”。

菲利普·科特勒在其《营销管理》(第13版)中提出了市场营销的十多个核心概念,诸如需要、欲望、需求、交换与交易、价值、满意、产品、竞争、关系与网络等。这些概念归纳起来可以归为四个方面,即企业的营销对象、营销产品、营销组合和顾客关系。我们从这四个方面来分析一下连锁企业市场营销的核心概念。