

第一章 连锁营销 :21 世纪 盈利最快的行业

一、网络时代的连锁营销

网络时代的特征

20 世纪 90 年代以来，随着计算机、通信等技术的日益发展和融合，以及 Internet 的普及应用，整个世界发生了巨大变革。它们不仅改变着人们的思维方式和生活方式、企业的经营管理模式，同时也影响着整个社会经济的发展。所以，人们称 21 世纪是信息和网络时代。

(1) 网络的发展极大地提高了企业的运作效率，使企业有可能创造出更大的商业效益，从这个意义上讲，它成了经济繁荣的奠基石。思科 (Cisco) 公司主席曾说，目前的 Internet 已不是单纯的一种技术，更主要的是它已成为一种新的经济力量，Internet 从连接、通信、商务和合作四个层次

上彻底改变了人类的工作、生活、学习和娱乐方式，它已成为国家经济和区域性经济增长的主要动力，是国家经济基础设施的一部分。从这个角度来看，未来的经济更是一种网络经济。事实上，网络正在以一种惊人的速度渗透到经济的各个领域。由于网络的出现并渐趋完善，企业可以直接有效地同用户进行沟通和交流，商业流通的中间渠道的功能将逐渐减弱乃至衰退，商业活动的边际成本趋近于零。所以，许多经济学家认为，网络正在逐步使自己成为一种方式，一种把未来改变成没有它简直就不可想像的方式。美洲保险银行负责技术、公司和投资银行业务的巴里·纽曼说：“你将会看到，因特网将成为每一个行业的核心，成为你想像的娱乐、通讯和信息行业的核心。”也有人认为，目前信息技术和因特网仍然处于萌芽阶段，如同 80 年前的电一样，大多数行业还没有真正学会它的使用方法。这些技术虽刚刚开始运转，但是，用发展的眼光看问题，它的前景是十分光明的。

对此，任何一个企业和企业家都必须有清醒的认识，进而把握商机，不断提高效率，保持竞争活力。

(2) 速度概念发生了巨大变化，企业顺应市场作出反应的速度已经成为至关重要的因素。在网络经济社会里，企业成功的关键因素不再是“进入市场的时机”而是“进入市场的速度”。许多人预测，商业运转的这种明显加快的速度还将继续下去。商业速度加快可以给工作人员带来更多的休闲时间，他们可以在较少的时间内干更多的工作，而且能够使生产力水平大幅度提高，效益增加。自己开办一家咨询公司的旧金山大学经济学教授塔潘·芒罗说：“我们说的产品生命周期是两三年甚至更短时间，指的是不足十年的行业生命周期。”这种快速的频率对业已取得商业成功的人构成了巨大挑战。

(3) 客户主导成为这一时代新的规则。在网络发展的环境下

信息的急剧膨胀和获取信息的快捷性 使客户的行为特点发生了极大的变化。他们越来越易于获取包括竞争对手在内的更多信息 而面临更多的选择机会 因而变得越来越没有足够的耐性和轻易的满足感。这种情况要求企业进一步将营销模式转变为客户主导型 通过个性化服务特别是定制服务满足市场的需求。

(4) 经济活动模式发生了变化。经济活动在网络空间进行,使相应的旧的游戏规则被淘汰,新的游戏规则正在逐步形成,竞争更加公平。网络技术特别是虚拟现实技术的出现及发展,一方面使得物理资源的重要性越来越减弱;另一方面,让人们通过十分简捷的方法就能够获得更多的信息和服务。由于网上发布信息不受任何限制,而且对于任何用户来说,都是平等的,因此,网络空间中经济活动的竞争应该比传统方式更公平。

(5) 新的竞争格局正在形成。在网络时代,竞争的优势已经不再属于那些最大的或自然资源最丰富的、资本雄厚的国家,而属于用智能主宰一切,善于创造新的知识,把新智能转化为新技术和新产品的国家和企业,在未来的年代里才能更快地走向繁荣。随着网络的发展,通过网上虚拟机构,为越来越多的中小企业提供了进入市场的良机,使他们可以参加全球化的竞争。永久组织变成虚拟动态的结构,原来的不同单位可以组织人员共同开发一个产品而形成真正存在的全球化组织机构,地理和时区的界限都已成为过去, Web 为组织机构的诞生和发展提供了更大的生存空间。在这种形势下,传统的竞争优势已经变得不再重要。过去,一些中小企业对于激烈的竞争市场往往是望而却步,甚至落荒而逃,因为过去市场竞争是依其企业的规模来决定它在市场上的地位。在网络时代,已经不再是那种大鱼吃小鱼的竞争态势了,这种现象可能还会存在,但起决定作用的将是速度。换言之,谁拥有更快的市场响应速度,谁就有可能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,获取更大的商业利益。

(6) 随着信息网络的发展, 市场营销环境发生了重大变化。消费者的购买行为日趋个体化, 生产者对市场机会的反应更加敏捷, 生产者与消费者直接交易的可能性在增加, 中间商的作用将被削弱。而且, 消费者在交易中的主导地位越来越突出, 生产者的市场营销战略会强调如何更方便及时地满足消费者的特定购买欲望。由于网络的开放性和公众参与性及丰富多彩的内容, 吸引着越来越多的网络用户, 从而导致大批商业企业竞争通过网络进行多种形式的营销活动。

以上的六大变化已经来到我们的身边, 对我们的商业运作和营销模式必将产生巨大的影响。

2. 连锁营销搭上网络时代的快车

连锁营销作为一种组织形式、促进企业产品与服务流通的企业营销方式, 正在以强劲的势头在世界范围内发展。从全世界来看, 目前几分钟内就能够增加一户联盟者; 在连锁营销的发源地美国, 连锁企业的店铺有 60 万家, 他们的销售额近 10000 亿美元, 其连锁业务正在向全球各个角落扩张; 日本仅以 20 多年的时间就追上了美国花费 130 多年积累的经验。

但是也应该看到, 在商业实践中, 真正运作起来就不是那么简单的事情了。美国的亚马逊网络书店从 1995 年开业到现在, 它销售的品种已高达 500 万个, 能访问该网站的国家 and 地区达 160 个以上 据 Media Metrix 1998 年 4 月的资料, 当月上过亚马逊书店一次的所有用户的准确数字为 949.7 万人。在股市上, 亚马逊每股价格涨到 119 美元, 其资产虽仅有约 6.5 亿美元, 市场价值却已飚升至 189 亿美元。尽管如此, 亚马逊实际上还是入不敷出, 赤字经营, 其主要原因是由于物流网络建设跟不上市场发展的要求。这就是说, 在当今社会中, 发展连锁营销具有一个根本性的问题, 就是必须与先进的科学技术手段相结合。

日本最著名的连锁店 7—11 公司在其发展中，不仅具有较强的现存物流系统，而且还十分重视信息化，充分利用现代信息技术。据称，该公司近期又投入 600 亿日元，开展第五次信息化计划，利用因特网对它的小店铺进行扩充，使它的 8000 家店铺的每一家都成为“店铺虽小，内涵很大”的便民店。如果它实现了信息化、网络化 7—11 连锁店肯定就不会仅停留在提供 3000 种商品的服务上，而会进一步提供更加丰富得多的商品和服务。无疑，连锁反过来又会帮助信息网络化进一步产生经济效益。网络与连锁相结合正是现代企业发展的一个重要方向。

当然，网络时代的商务活动不仅涉及到实物流，同时还牵涉到信息流 还有顾客如何付款、网络安全、法律保障、营销战略与策略的设计等问题。这些现在不但已经引起了人们的广泛关注，诸多国家、企业也都倾尽全力加以建设。这也是目前网络经济之所以能够得到迅速发展的一个根本原因。

网络经济的发展对现有的流通业产生了巨大的影响，很多人认为以网络为基础，电子商务将取代现有的商业交易模式。其实，电子化与连锁化相结合，信息流与物质流相结合，虚拟店铺与现实店铺相结合是未来发展的趋势。网络经济并不是凭空产生的，而是在传统经济的基础上发展起来的，它必须依托传统经济，吸收传统经济的精华创造的财富和技术才能发展。从这个意义上讲，网络经济将为连锁营销注入新的活力。同时，企业发展的历史也证明，先进的营销管理制度与先进的思维、技术手段相结合往往能够创造出颇具实力的企业。网络与连锁企业的战略联合，是连锁业发展的方向。具体来讲主要反映在以下三个方面：

(1) 连锁营销可以借助虚拟的网络市场帮助企业以电子商务的形式扩展自己的地盘，赢得更大的市场空间；帮助企业在实现社会市场中占有尽可能多的市场份额。网络与连锁结合起

(2)

②

(3)

(4

(5

1.

IFA

IFA

10
4 (1)
(2)

(3

(4 10

理方面 规定“在所有麦当劳连锁店内 不能有自动点唱机、公用电话和自动贩烟机等摆放”。甚至不允许在其窗户上张贴海报，报贩也不准进店售报。

第三、统一商品和服务。各分店经营的商品种类、商品的定价、营业时间、售后服务等方面都必须基本保持一致，分店只有极少的灵活性。麦当劳连锁总店决不向任何加盟者下放自由经营商品的权利，即严格禁止在经营品种、操作程序上搞什么灵活性。对于那些有违规定的，总部命令其予以整顿，暂停推行连锁，对拒绝改正的连锁加盟者，总部不惜与其彻底决裂。在服务方面，对所有分店实行标准化。以员工上岗时的着装、仪表为例 麦当劳规定：“男雇员必须把头剪得和军人一样短，黑皮鞋擦得油光锃亮，女员工必须身穿深色服装，平跟鞋，戴发网，而且不能淡妆打扮；所有雇员必须保持指甲干净，并一律穿规定的制服。”服务统一之所以不可小视，是因为服务标准是使顾客放心满意信得过的重要因素，是建立商店信誉，创造品牌效应，吸引顾客的内在动力。

第四、范围广，渗透力强。现在，连锁已经不仅仅局限于商业、服务业等几个行业，随着全球经济一体化的到来，连锁营销已经成为经济发展和企业战略扩张的一种重要方式，渗透到了各行业。据美国商务部的统计分类，目前加盟已经形成 19 大类，几乎包含所有零售业和大多数的服务业，共有 5 万多种。从这个意义上说，连锁是无止境的。

第五、开张速度快，成功率高。由于连锁营销所追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后又有名牌做支撑，这就形成了成功企业的延伸和发展，所以它在相当程度上避免了企业扩张的风险，可以将风险降低到最低限度。而且一些特许企业投资的风险还可以由双方共同承担。

第六、迅速实现国际化、集团化。连锁营销能够快速扩展经

营组织，可以迅速地在任何市场中树立良好形象，这是连锁形式发展的一个重要特点。美国排名前 200 家的连锁贸易公司都是世界性连锁集团。如麦当劳仅在北京 5 年时间就发展到 50 家，特别是近几年来以每周一个的速度增长。有人预测，21 世纪将是世界范围内连锁营销的大发展、大普及、大深入的一个新世纪。

2. 连锁营销的 2 种模式

连锁营销从不同的角度考察，有多种不同的模式，但一般比较科学的分类方法是以生产资料的所有权和经营权的集中程度来划分的。主要有 2 种：

(1) 正规连锁 EC(Eegular Chain)

正规连锁也称作直营连锁、一般连锁、有权连锁，它是本意上的连锁。在这种连锁形式下，若干具有相同性质、分布于不同地区的零售店，都具有共同的所有权，他们同属于一家企业的组织，并由总部集中管理。总部对分店拥有所有权和经营权，因此它可以统一制定营销战略，统一调动资金，统一管理人事、采购、促销等业务活动，以大规模的经济优势与生产、消费等方面发生关系。与其他形态的连锁店相比，所有权因属于同一企业，因此，控制力最强。而各分店的经理并不是企业的所有者，而是地地道道的雇员。这种形式类似我国商业企业的总店分店制，以及企业集团中核心企业同紧密层企业之间的关系。这种连锁形式在美国被称为“联号商店”、“公司连锁”并规定这种形式的连锁必须有 11 个以上的分店；国际连锁店协会对正规连锁的定义是：“以单一资本直接经营 11 个商店以上的零售业或餐饮业”在日本，正规连锁被认为本质上是处于同一流通阶段经营同类商品，并由同一个经营资本及同一个总部集中管理领导，进行共同经营活动（由 2 个以上单位店铺组成）的组织化的零售企

业集团。

正规连锁的特点是：

在同一资本的企业营销系统中，设立总部和商店，在统一的经营方针指导下开展营销活动。

可以扩大经营，有能力的企业可以聘请优秀管理人员和营销人员，提高经营管理水平和效益。

标准化的经营和品牌，能够使人产生强烈的企业印象和信任感。

管理权集中与标准化制度，可提高销售效率，加快商品周转，以速度求效益，可以减少管理费用，降低营销成本。

可以发挥总部的规模优势，打破各分店的界线，更合理地利用、开发人力资源。

⑥ 更容易运用新技术，推广应用现代管理技术。

⑦ 分布各地的零售出口，有助于市场信息的反馈和经验交流。

⑧ 可统一利用广告，共同分享广告效益，减轻广告的费用。

⑨ 可以使批发与零售的功能结合起来，避免应付许多不同的批发商。

正规连锁的缺点是：

分店缺乏自主权和应变的弹性，难以把握地区性的市场机会。比如，根据该地区消费者的需求问题，分店进货就不能自行做主。

相对于其他连锁形式，正规连锁的投资大，成本高，零售出口增加速度慢。

目前，我国大型零售企业已具备了正规连锁的条件和实力：一是多数企业已建立了规范化的营销管理制度和标准化的业务操作规则；二是具有较完善的商品管理系统，并运用了现代网络技术；三是具有较强的综合实力；四是在社会上具有较高的知名

度和信誉。所以，正规连锁形式应成为我国大型零售企业实施连锁营销的主体形式。

(2) 自由连锁 VC(Voluntary Chain)

自由连锁也叫做自愿连锁、意向连锁、任意连锁，它是指许多零售企业，在保持各自独立的条件下，自愿组成一个或几个批发企业，并以此为主导建立一个总部指挥组织，在总部的指挥和管理下实行共同经营，统一采购、统一制定营销战略，以此降低成本，提高流通效率，获得合理化经营利润。总部与各分店之间是协作、服务的关系。各店铺都有较大的自主权，无论是在管理上，还是在营销方式上，要按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金及指导费。总部经营的利润，也要有一部分返还给各加盟店铺。这种连锁形式的出现最初是为了对抗正规连锁营销形式。因为，正规营销形式的出现使一些小企业的生存受到了威胁，在这种形势下，为了生存与发展，他们联合起来形成规模效益，以共同与大资本进行对抗，奋力争夺市场。美国商务部对自由连锁的定义是：“由批发企业组织的独立零售集团，即所谓批发企业主导型任意连锁店集团成员零售店铺经营的商品，全部或大部从该批发企业进货。作为对等条件，该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。”日本通产省认为，自由连锁是分散在各地的众多的零售商，既维持各自的独立性，又缔结着永久性的连锁关系，使商品的进货及其他事业共同化，以达到共享规模利益的目的。

自由连锁的特点：

自由连锁营销总部是由加盟店自愿结成的组织体。

可以使若干独立的企业在市场竞争中拥有集团的优势。

各分店有自己独立的自主经营权。

组织连锁企业的倡导者可能是批发企业，也可能是零售企业，但主体是零售企业。

更加强调各分店与总部的互相配合、互相协调，两者是共同利益体。

⑥ 总部的经费由各分店共同缴纳，同时又通过培养人才、加强物流系统、信息系统的战略性投资的形式向分店偿还，以繁荣分店，强化连锁营销系统。

⑦ 集中采购、统一营销是自由连锁共同合作的主要形式。

⑧ 鼓励各分店之间在营业范围内的竞争，但控制过分的竞争。

⑨ 联合的目的主要是为了降低经营成本，促进经营合理化和现代化。

自由连锁的缺点：

总部对分店的约束力有限，对整体素质要求较难，容易失去整体效益，而且各店素质不一，企业形象也不易维持。

对于整体营销计划与策略的执行往往不能达到最佳水平。

(3) 特许连锁 FC(Franchise Chain)

特许连锁是连锁营销的一种主要形式，特许连锁营销又是连锁营销的高级形式。它在西方发达国家已十分盛行，并逐渐向各个国家扩展，它被认为是未来零售业的主要营销方式。

特许连锁的含义

特许连锁作为连锁营销的一种主要形式，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、营销模式等，以特许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营销活动，并向特许者支付相应的费用。特许连锁一方面特许总部可以在不直接投资的情况下，迅速复制式发展，实现低风险、低成本扩张；另一方面，加盟店在基本保持自身独立经营的同时可分享总部品牌、服务、信息等方面的优势，降低自身的经营风险。正因为

如此，特许连锁以其“双赢”的独特魅力，成为当今世界最流行的一种营销方式。它也叫做加盟连锁、合同连锁、契约连锁。这是大型商业企业把自己的商品、服务和营销系统通过签订合同授予加盟店，以达到资本扩张目的的一种连锁形式。加盟店只能在总部规定的区域内享有营销权，加盟店对店铺拥有所有权，但经营权集中于总部，加盟店必须交纳一定的营业权使用费，并承担规定的义务。美国快餐业中的肯德基、麦当劳等，都是典型的特许连锁，并取得了成功。目前美国的社会零售总额中有近半数的零售额通过特许营销方式实现。美国未来学家约翰·奈斯比特认为，特许连锁是前所未有的最成功的市场策略。国际连锁加盟协会给特许连锁下的定义是：“总公司授权加盟者经营生意，并且在组织结构、人员训练、采购及管理上协助加盟者，相应地，加盟者也须付出相当代价给总公司一种持续性的关系。”美国商务部对特许连锁的规定是：“主导企业把自己开发的商品、服务和营业的系统（包括商标等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域），以营业合同的形式授予加盟店在规定区域的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业使用费，承担规定的义务。”

从理论上讲，任何通过管理可以运作的业务形式都能进行特许连锁。其中服务业具有更为广阔的前景，因为特许连锁已将其影响从消费服务扩展到准专业性服务领域。特许连锁不但可以使特许人在不需要大量资金的情况下快速地拓展自己的业务体系，还可以使加盟者在缺少行业经验的情况下，以低风险投资顺利地解决创业过程中的许多问题，能在创业之初就顺利地以成熟的面貌开始经营。

特许连锁的特点

- A、总部和各分店在财产和法律上是独立的，自负盈亏。
- B、特许连锁是通过总部与各分店一对一地签订特许合同