

第 一 章

连锁企业经营战略

一、连锁企业经营战略概述

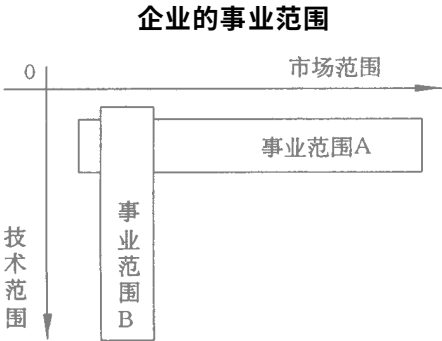
(一) 经营战略的概念

经营战略是连锁企业从全局出发制定的经营行动的总谋划、总方针和总体部署。经营战略是要解决企业未来经营的方向问题,而不是对经营环境短期变化做出的反映,更不是解决连锁企业日常的事务问题;它是企业各项经营活动计划综合平衡形成的全局的、整体的规划,而不是企业单项活动计划,也不是单项经营活动的长期计划 它必须是实事求是,切实可行的,而不是表达美好的动机或最佳的意愿,更不是主观臆断的 它只有得到广大职工的认可和理解,取得广泛的群众基础,统一全体职工思想和行动,其贯彻执行才能顺利。

经营战略通常包括两方面:竞争战略和事业范围选择战略。竞争战略是连锁企业与竞争对手在市场上竞争的基本方针。它的目的是使企业的经营活动能在所有竞争者中技高一筹,使企业在竞争中占据有利的位置。竞争战略是企业经营基础性的、根本性的选择。企业事业范围一经选定,就要确定经营方针,即竞争战略。但企业的经营活动并不局限于一个市场或一种事业,事业范围选择本身也是企业的一种战略。事业范围选择战略,也称作多种经营战略。

事业范围选择,需要综合考虑市场和技术两方面,如图表 1-1 所示,横轴表示市场范围,纵轴表示技术范围,两方面统一的部分,就是企业的事业范围。

图表 1-1



扩大企业市场范围，一方面是扩大市场的地理范围；另一方面是指向新的顾客层发展。而扩大技术范围，对连锁企业而言，往往是指进入新的行业或采用与以往不同的经营形式。当企业的战略选择同时包含了市场范围扩大和技术范围扩大时，就是多种经营战略。对于连锁企业而言，连锁经营作为一种新型经营系统，经营战略选择中既包含有事业范围的选择，当然也应包括竞争战略的确定问题。

（二）经营战略的特征

1. 全局性

连锁企业经营战略解决的是有关企业发展的综合的、总体的和全局的基本方针、总体部署问题，它要从企业的全局出发，确定企业在未来较长时期内的发展目标、发展重点、发展阶段、发展措施等重大经营决策。

2. 长期性

连锁企业经营战略是为了解决企业未来长远发展的总目标和规划，对企业具有较长时间的指导意义。它虽然对企业的短期计划、短期行为起着制约和决定作用，但绝不类同于短期计划。短期计划当然也不能代替经营战略，经营战略是要在科学预测的基础上，开拓未来的前景。

3. 稳定性

经营战略抉择，意味着战略实施过程的开始。经营战略的实施过程是一系列经营活动有机的组合过程，战略的变化将会引起企业经营活动一系列的变化。因此，经营战略一经确定，就需保持相对稳定，不得随意更改。否则势必引起企业内部各项工作的混乱和资源的浪费。当然，经营战略也不可能绝对不变，当环境和条件发生重大变化时，经营战略也要适时调整。但这种调整必须保持战略的连续性和递进性。

4. 风险性

在现代社会经济活动中，竞争日趋激烈，环境复杂多变，能否适应竞争和环境的变化，是关系到企业生存和发展的大问题。经营战略的失误，往往会导致企业的重大损失，甚至倒闭，因而风险极大。

（三）制定经营战略的重要性

现代连锁企业决不能把眼光停留在对‘昨天’和‘今天’的总结上，不能只看到今天企业的成功，而必须高瞻远瞩，注重对企业‘明天’的研究和探索，注重根据经营环境的发展趋势，对未来的经营事业进行统筹规划、合理安排，以求长期稳定发展。

由于连锁企业经营必须适应不断变化的经营环境，这就使企业经营战略的制定显得越来越重要。现代社会化大生产，促进了社会、经济的迅速发展，创造了更高更快的速度和效率，既为满足市场需要提供了条件和可能，也创造了更多更新的市场需求；既为企业大规模生产经营提供了条件，同时也使社会分工越来越细，协作关系越来越密切。因此，企业经营适应外部环境变化的要求日益强烈，不仅如此，更要求企业能够预测环境的变化

趋势,做到预先安排。企业要在这种复杂多变的外部环境中求得生存和发展,必须从长计议,树立战略思想,用战略眼光、战略头脑来观察和分析企业所处的外部环境及其发展趋势,依据企业自身的经营条件,规划未来的发展方向,制定未来的发展目标和行动纲领,也就是制定出企业的经营战略。

在我国社会主义市场经济条件下,完善的企业经营机制,要求企业真正成为独立的(或相对独立的)经营者,实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。企业不能再忽视经营、忽视市场需要、忽视对未来事态和企业长期行为的研究。必须对当前和长远的发展环境有清醒的认识,必须对企业的内部条件有彻底的了解,并能够根据市场供求变化和国家宏观经济的发展要求,考虑企业的生存和发展。这就要制定企业的经营战略。

总之,研究和制定企业经营战略是企业管理现代化的迫切要求。连锁企业能否根据社会主义市场经济的要求,制定并实施既能适应经营环境和内部条件变化,又能推动企业发展的经营战略,是反映企业管理现代化程度的重要标志。

(四) 经营战略的内容

连锁企业经营战略包括经营总体战略和经营分战略。总体战略决定分战略,分战略是总体战略实现的保证,有什么样的总体战略,就需要有什么样的分战略与之适应。连锁企业的分战略一般包括组织战略、资源战略、投资战略、商品战略、质量战略、市场战略、企业形象战略、企业文化战略等。无论是总体战略还是分战略,一般都包括以下内容:

1. 经营战略思想

经营战略思想是指导企业制定与实施战略的观念和思维方式,是企业进行经营战略决策的行动准则。连锁企业的经营战略思想从根本上说是现代连锁企业的经营指导思想,包括两个方面的要求:一方面应符合社会主义经济体制对连锁企业经营思想的要求;另一方面应符合市场经济发展对连锁企业经营思想的要求。此外,从制定连锁企业经营战略的角度具体分析,还应当树立系统优化观念、资源的有限性观念、权变观念和着眼于未来观念。

2. 经营战略目标

连锁企业的经营战略目标应当与企业的经营目标相一致,它是连锁企业经营战略和经营策略的基础,在企业的经营活动中占有重要的地位,是关系连锁企业发展的方向性问题。

3. 经营战略方针

经营战略方针是连锁企业经营战略思想的具体化,是为了实现经营战略目标,组织经营活动的行动指南,是指导连锁企业经营战略实施的行动纲领。因此,连锁企业经营战略方针也就是连锁企业的经营方针。

4. 经营战略行动

经营战略必须付诸实施,否则,再好的战略也只能是‘空中楼阁’;没有任何价值。战

略行动要以战略目标为准绳,以经营战略方针为指导,选择适当的战略重点、战略阶段和战略模式。

(1) 战略重点,是指那些事关战略目标能否实现的重大而又薄弱的项目和部门,是决定战略目标实现的关键因素。只有抓住了战略重点,把连锁企业经营中重要而又薄弱的环节搞上去,才能保证战略目标的实现。

(2) 战略阶段,是指经营战略付诸实施的过程。战略具有长期的相对稳定性,战略目标的实现不可能是一朝一夕之事,必然要经过若干个阶段,每一个阶段又有其特定的战略任务,通过完成各阶段的战略任务就可以最终实现战略时期的总目标。每个阶段既具有独特性,也具有相互联系性,前一阶段是后一阶段的基础,后一阶段是前一阶段的继续和发展。

(3) 战略模式,是指可供连锁企业选择的战略形式。不同的战略模式体现着不同战略要求的战略方案。

二、连锁企业经营观念与管理系统

(一)现代企业经营观念

观念,亦即思想。企业的经营观念是人们在企业经营活动中,对企业经营环境和企业内外各种经济现象之间的本质联系及其运动规律的能动认识,是企业整个经营活动的指导思想。每个企业,无论其自觉与否、明确与否,都会有自己的经营思想。一个正确的经营思想,可以引导企业在复杂的环境中端正方向,顺利前进,取得成功,达到目标。反之,经营思想不对,就会使企业经营波动,到处碰壁,甚至走入歧途。

企业的经营观念决定于它所依赖的客观经济条件,因而,在不同的经济条件下,企业的经营观念是不同的,这不仅表现在不同的社会经济形态中,也表现在同一社会经济形态的不同发展阶段上。

在市场经济条件下,企业经营主要应树立战略观念、市场观念、竞争观念、服务观念、创新观念等。

1. 战略观念

在现代化零售企业经营活动中,企业经营战略指导的作用越来越重要。这是日益复杂的社会经济活动和经济关系的要求。现代社会化大生产使社会经济活动和经济关系日趋复杂多变,企业的经营环境瞬息万变,尤其是科学技术与生产的结合日趋紧密,使经济迅速发展,节奏不断加快,企业本身的规模不断扩大,企业内部的分工又越来越细,这些都要求企业管理者必须具有统揽全局、统筹兼顾的战略意识。要高瞻远瞩,根据企业经营的内外条件,研究制定企业的战略目标、战略方针、战略行动等关系长远发展的决策和行动方案。

2. 市场观念

(1) 市场观念的含义和特征。市场是与商品经济联系的范畴,是商品交换的领域和场所,体现着商品生产者、商品经营者和消费者之间的复杂的经济关系,是商品交换关系的总和。在社会主义市场经济条件下,一切企业的经营活动都是通过市场实现的,因而使得企业树立市场观念更具有重要意义。

市场观念就是企业的全部经济活动要立足于市场需要的指导思想,是一种以顾客的需要和欲望为导向的经营哲学。它以实现零售企业整体经营为手段,赢得顾客的满意,从而实现企业的长远利益。企业的市场观念,简言之,是要“发现需要并满足它们”,而不是“购进商品并设法销售出去”是要“购进并能够销售出去的商品”,而不是“推销自己已经购进的商品”。因此,市场观念具有以下三个基本特征:第一,以消费者的市场需求为企业的经营导向;第二,企业各部门的活动要围绕经营目标而展开,保证企业营销活动的整体性;第三,在满足消费者市场需求的前提下,实现企业的利润目标。

(2) 市场观念的形成。市场观念是适应市场经济高度发展的客观需要应运而生的。从发达资本主义国家的情况看,市场观念的形成经历了三个阶段:

第一阶段,生产观念或生产导向。这是一种传统的、古老的经营思想。所谓的生产观念,即企业的一切业务经营活动以生产为中心,生产决定一切,以产定销,生产什么,就销售什么。这时,工业企业的主要任务是增加产量、降低成本、提高质量。零售企业的主要任务是组织货源,重点放在商品和原材料的采购供应上,销售处于次要地位。

第二阶段,销售观念或销售导向。由于科学技术的发展,生产力水平有了较大的提高,资本主义市场形势发生了重大变化,市场经常出现商品供过于求现象,资本主义经济危机频繁发生,销售困难,竞争加剧。在这种形势下,资本主义企业经营观念逐渐从生产观念转变为销售观念。以销售为中心,强调销售和推销的作用,通过开拓市场,扩大销售来获利。从生产导向转变为销售导向,是指导思想上的重大变化,但基本上没有脱离以生产为中心、“以产定销”的范畴。销售观念仍然只是着眼于现有产品的推销,只顾千方百计地把产品推销出去,至于销售出去后顾客是否满意,以及如何满足顾客需要,还没有被充分重视。

第三阶段,市场观念或市场导向。这是市场经济发展史上一种全新的经营思想,是经营思想上的一次根本性的变革。传统的经营思想都是以生产为中心,以卖方的需要为中心,着眼于把已有的商品变成货币;而市场观念则是以买方需要为中心,即以市场需要为中心,按市场需要进行生产和经营,市场需要什么,就生产什么,销售什么,以需定产,以需定销,而不是以产定销。商品售出后,还要了解对顾客需要的满足程度,以便改进生产和经营活动,同时,还要为顾客提供各种售后服务,以获取顾客的信任和自身的长远利益。市场观念以市场需求为起点,在了解市场需求的前提下,按照市场需求组织商品的设计、生产,然后通过一系列的综合性的经营活动,把潜在的购买者变成现实的购买者,提高企业的市场占有率和投资收益率。

我国企业经营思想的发展过程,大体也经历了以产定销、以销促产和市场观念三个阶段。研究国外企业市场营销观念的发展过程,有利于我国企业树立正确的市场观念。

用市场观念指导连锁企业的经营活动,必须做好以下工作:①坚持在经营活动中进行定期或不定期的市场调查和预测,为经营决策提供科学的依据;②重视市场信息的搜集和利用;③重视消费需求的研究,在市场需求变化中,以变应变,把握未来;④重视研究连锁企业在市场中的地位,以搞好和扩大经营;⑤重视连锁企业的优质服务,树立良好的企业形象。

3. 竞争观念

竞争是市场经济的必然产物,竞争与市场紧密联系,因此,竞争观念也是一个与市场观念紧密联系的经营观念。企业竞争观念是社会主义经济条件下竞争规律在人们头脑中的正确反映,是在市场经营活动中,充分发挥企业自己的优势,改善经营管理,努力去争取消费者,占据市场主动权,取得尽可能大的市场份额的经营指导思想。

社会主义市场经济条件下企业之间的竞争,是建立在根本利益一致的基础上的竞争,它们之间的关系既是互相支援、互相协作的关系,又是平等竞争的关系。当然,竞争的结果仍然表现为谁能提供最大限度满足消费者需要的商品,谁能争取消费者、最大份额地占领市场。

因此,连锁企业必须树立竞争观念,采取积极措施,开展市场竞争:①全面提高连锁企业素质,使企业的经营管理和服务质量走在同行业的前列;②树立连锁企业的经营特色和独特的企业形象;③重视和充分利用市场机会,发展潜在市场,开拓新的市场;④充分了解竞争对手的情况,采取灵活应变的竞争策略;⑤适时帮助竞争对手渡过难关,发挥各自的优势,通过竞争,走向联合。

4. 服务观念

在社会再生产过程中,交换对生产和消费的引导和促进作用,是通过企业的经营服务活动来实现的。因此,为社会主义商品生产服务,为人民的生活需要服务,是我国企业经营活动的基本宗旨。

连锁企业的服务观念,就是要树立为生产企业和消费者服务的经营指导思想。例如,为生产企业提供信息服务,为广大消费者提供售前、售中、售后全过程和全方位、多功能的服务等。

连锁企业为消费者服务,要一切从消费者需要出发,向消费者提供满意的商品和劳务,这既是社会主义物质文明和精神文明建设的需要,也是企业自身生存和发展的需要。

连锁企业树立正确的服务观念,不断提高服务质量,可以采取多种多样的方式方法。但最为重要的是要提高连锁企业的素质,尤其是企业职工素质,使广大职工既要有正确的服务观念,又要有为消费者服务的过硬本领。

5. 效益观念

讲求经济效益是人类社会赖以生存和发展的基础,经济效益高,才能拥有剩余财富供给社会发展的需要,否则,社会必将走向消亡。提高经济效益是社会主义现代化建设的中心,也是连锁企业经营活动的中心,连锁企业必须牢固地树立效益观念,不断提高经济效益。

经济效益是指经济活动中的劳动耗费、劳动占用同经济成果之间的对比关系,简言之,即经济活动中的所得与所费的对比关系。连锁企业的效益观念就是凡事都应考虑经济得失,以尽可能少的劳动消耗,获得等量的经济效果,或者说,以等量的劳动消耗获取尽可能大的经济效果。当然,企业在讲求经济效益的同时,也必须重视其社会效益的好坏,没有较好的社会效益,就不可能取得好的经济效益或长远的经济效益。

6. 创新观念

在科学技术发展日新月异、市场需求变化莫测、市场竞争日益激烈、人们生活水平不断提高的现代社会里,任何一个企业都不可能永远保持原状而立于不败之地。连锁企业必须不断地改善其内部条件,调整经营方针、经营目标、经营战略等,以适应迅速变化的经营环境。因此,企业的创新观念,就是要求企业永远保持积极的进取精神,有一股不断提出新目标、开拓新领域、占领新市场、树立新形象、获取高效益的冲劲,永不自我满足,永不安于现状,朝着新的目标,求进步、求发展。

企业树立创新观念,应当做好以下工作:①根据企业外部环境和内部经营条件的变化,寻求市场机会,开拓经营领域,使企业不断有新的奋斗方向、持续向上;②创新企业条件,创造连锁企业优势,为把握市场机会打下基础;③发挥职工的能动性和积极性,为企业的发展献计献策。

(二) 连锁企业经营观念

在欧美发达国家已有一百多年发展历史的连锁经营,能够保持长盛不衰,贯穿其始终的经营观念主要有:

1. 消费者、使用者立场

消费者、使用者立场,简单地说,就是站在消费者、使用者立场上,而不是站在生产者、销售者立场上考虑和处理问题。

连锁发展过程中形成的消费者、使用者观念,不仅仅是在面对消费者的销售营业中要站在消费者立场上考虑问题,而且在从商品采购到最终销售的全过程中,都要站在消费者、使用者立场上考虑和安排。除了在企业经营管理层次贯穿消费者、使用者观念外,很多大型连锁企业通过构筑自己的采购进货体系和商品开发体系,使消费者、使用者第一的精神成为整个生产、制造、流通过程贯彻始终的观念,并通过连锁企业的生产组织功能,使整个再生产过程按照消费者第一、使用者第一的精神运转。

欧美国家连锁发展过程中的消费者立场、使用者立场,是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念。它是经历了一个由销售营业阶段,到企业经营管理过程,直

到整个再生过程的逐步发展、逐步扩大、逐步彻底化的过程。通过这样一种发展和变革,围绕消费者、使用者的最终需求,才真正摆正了消费者、经营者、生产者的关系,摆正了流通和生产的关系,实现了流通领域和商业经营过程的革命性变革。

2. 大众化方针

大众化方针是指以占 70% 以上比例的消费者的日常生活需求作为自己发展事业的基础。这里的大众化,包含三层含义: ① 大部分消费者,占 70% 以上人口比例的消费者,不是少数人的需求; ② 这些消费者的日常生活需求,每日吃穿住行、饮食起居不可或缺的、占消费支出绝大比重的需求类型; ③ 大众化的价格,即 70% 以上的消费者都能够轻松购买的价格水平。这三点结合起来,就是连锁经营的大众化的实质性含义。

换言之,大众化方针,就是把自己企业生存发展的基础建立在最为雄厚、最为长久、最有发掘潜力的市场部分。因为连锁作为一种多店铺大规模展开的企业类型,不能把自己的生存基础建立在狭窄的局部市场上,唯其大众化方针,才是事业发展的正确选择。

3. 商业主导意识

商业主导意识不是说在整个再生过程中有商业主导意识,而是在处理生产流通过程中的经营问题时,在处理生产企业和商业企业购销交易关系时要有商业主导意识。

工业化、近代化过程中,技术变革、大机器工业革命首先是在生产领域实现的。一定阶段、一定程度上再生过程中的生产者支配是必然现象,因为流通领域的变革晚于生产领域的变革。但是,这并不意味着生产者支配是理想状态,再生过程的终点和最终决定因素依然是消费。理论分析、本质揭示意义上当然不可忽视生产的决定性作用,但从现实经营和运行意义上来看,消费具有更为重要的意义。

处在继生产领域技术变革和近代化之后的背景下,把消费者立场、使用者立场作为自己经营宗旨的连锁企业,要想按照消费者和使用者需求有效地展开经营活动,仅仅在现行生产流通格局下是不可能实现的。经营发展中必然走到按消费需求特点组织采购进货,进而开发新商品的阶段。由此就会逐步扭转以往的局面,形成商业主导格局。

也就是说,仅仅立足于现行生产和流通所能提供的产品和条件,无法做到按照消费者、使用者需求进行有效的经营发展。连锁企业要走的发展道路是一条革新性很强的路,必须树立起以商业为主导,按消费需求组织进货和开发新商品的意识。

4. 大批量、规模化发展

上述消费者、使用者立场与大众化方针已经决定了连锁经营的思路不是立足于利益丰厚的个别市场或特殊需求谋求自己的发展,而且这样的市场和需求也不足以支持规模化经营和发展。商业零售领域追求大批量经营、规模化经营只能以大多数人的基本需求

为生存基础,所以,消费者、使用者立场,大众化方针和大批量、规模化发展是相互联系,互为表里的统一体。

大批量、规模化发展的基本手段是多地区、多分店方式。一地一店即使是提供消费者需要的所有品种,规模依然很有限。立足于广阔的地区范围,采用多店铺方式才是真正意义上的大众化方针,企业发展才有广阔前景。

这是在商业经营领域发挥大机器工业生产方式优越性的唯一途径。大量、丰富、充足的物质产品来自工业革命以来的大机器工业生产方式;同样,大众化的廉价、优质、丰富的消费生活也需要相应的经营技术——类似于大机器工业生产的经营方式予以实现。

大批量、大规模发展的连锁经营方式,就是这样一种能够实现消费生活优质、廉价、丰富、充足的经营方式。

5. 科学化、标准化经营

实现大众化、规模化经营和发展必须有科学、合理的经营管理作为保障。而且能够像产品组装那样发展的分店必须是科学化、标准化的“产品”,否则大规模发展就是一句空话。大机器工业生产方式发展的关键也正在于科学化、标准化、合理化。

所谓科学化、标准化经营,要求企业经营管理全过程、全方位都建立在科学调查、分析和研究基础上,都要有明确的规范和标准,所有规范和标准都要一丝不苟地得到贯彻实施,并且要不断分析、不断完善、不断提高。

科学化、标准化经营,对于连锁企业这样的多分店、多地区的大型事业来说,尤其具有特别重要的意义。

6. 彻底化精神和完美主义

不管从消费者、使用者立场,或从大众化经营方针,或从大批量、规模化发展,还是从科学化、标准化经营来说,都要求有彻底化精神和完美主义。

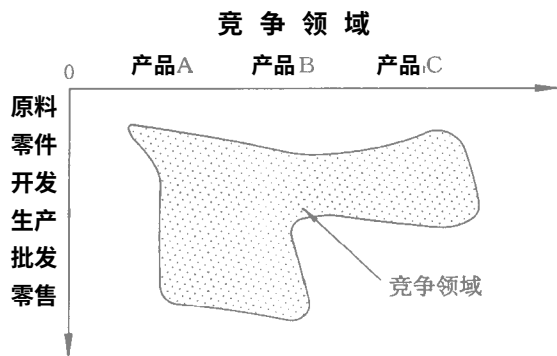
彻底化精神和完美主义是在真正意义上实现战略安排所必需的。不管是上述哪一方面,都是如此。例如,没有彻底化精神,消费者、使用者立场就不可能在经营管理各方面明确体现出来,大众化就可能流于形式,廉价就可能成为一种点缀;同样,不彻底追求科学化、标准化,经营管理过程中就会出现很多不符合实际、不现实的做法,企业的迅速发展就会遇到阻碍。

彻底化精神和完美主义虽然不是针对某一方面的战略安排,只是对工作精神的一种要求,但却在相当程度上制约着连锁经营的成败。

(三) 连锁经营战略手段

可以作为竞争手段的因素很多,不同的行业,不同的市场环境,不同的时代,都会有所不同。首先需要明确的是企业的竞争领域,即企业经营产品线的广度和垂直统一的深度。如图表 1-2 所示。

图表 1-2



产品线广度是指企业将多大范围的产品提供给市场。在连锁经营中,就是企业向消费者提供一什么样的商品和服务,可以提供商品的特征、组合搭配、宽度,都是战略选择的内容。

垂直统一的深度强调的是从产品设计直到销售给消费者的整个过程中,企业将哪些阶段和环节控制在自己手中,有的只经营零售,有的只从事生产制造,也有的包含了自始至终的所有环节。

产品线的广度和垂直统一的深度的乘积就是企业竞争领域的范围。扩大竞争领域的范围,也就扩大了企业竞争手段的范围。竞争范围也不是越大越好,因为竞争范围扩大相应地要求企业有更充足的经营资源,有更准确、更细致的战略安排和把战略付诸实施的能力。一般而言,比较恰当的是选择有限的竞争范围和手段,精心策划,形成拳头,形成战略优势。

在上述产品线和垂直统一两方面,欧美发达国家连锁经营长期发展过程中成为重要战略手段的要素主要有:①新型经营形式(业态);②连锁经营特色商品;③廉价政策;④独特的进货组织体系;⑤商品开发;⑥产销一体化方式;⑦标准化店铺。

(四) 连锁经营战略体系

在前述战略观念指导下,运用相应战略手段,西方一些成功的大型连锁企业沿着战略化经营,科学化、标准化管理轨道,逐步形成了一系列体系化的连锁经营管理系统。这就是:

1. 大批量商品化经营计划体系

大批量商品化经营计划体系是连锁企业商品经营方面开发出来的体系化经营技术,包括了从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品经营活动。大体上划分,商品化经营计划体系包括商品开发过程和经营技术开发过程。

商品开发过程包括三部分:①采购体系开发;②企业自有商标品种开发体系;③委托加工生产体系。

经营技术开发过程包括经营商品结构开发、售价、分类、保管、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各环节。

上述大批量商品化经营计划系统,是支撑连锁企业站在消费者、使用者立场上规模化经营的商品经营制度和技术,是连锁经营最主要的经营技术之一。

实现大批量商品化经营,需要有:①零售业或饮食业经营的基本技术;②了解和掌握消费者需求的技术;③将需求转化为商品的技术;④对生产技术、制造过程的充分知识;⑤能够运营和管理多数分店的经营管理技术;⑥对上述各方面标准化、过程化的经营管理技术。

2. 标准化分店组装体系

顾名思义,所谓标准化分店组装体系,就是在大量、反复的调查研究、试验基础上,按照科学化、标准化要求确定分店从位置和消费需求状况、交通条件,直到具体营业每一个环节的规范和标准,按照所定标准和新店址具体条件予以组装搭配的分店发展技术体系。可见,标准化分店组装体系,是连锁企业发展分店方面形成的经营战略体系。粗略地讲,主要包括:

(1) 新设店铺所需基本条件。新设店铺所需基本条件,主要的有商圈人口、收入水平、需求特点、交通条件、地价、体制、人文环境等企业经营的外部环境条件。另外,该地区大范围内是否有条件集中设置多家店铺,形成企业集中设店区域,也是一个重要的考虑因素。

(2) 分店设计、布局、陈列等技术设施。分店设计、布局、陈列等技术设施,包括了建筑设计外观、形状、形象特征、店铺布局、货架货柜、通道、冷藏保鲜设备、照明设备、商品陈列安排等与购物环境、商品展示相关的技术设施和安排。这些设施和安排虽然属于商品经营的物质技术基础,但却是经营成败的重要条件。

(3) 投资、利益分配、契约等财产关系。在发展加盟店时,较多地涉及投资、利益分配、契约事项等方面的问题。当然,即使是直营店铺,也存在投资和日常财务管理问题。在发展加盟店场所、投资额、利益分割比例、契约内容和期限等一系列相关方面,都与企业日常分店管理和发展密切相关。这方面从大处着眼,有三类内容:一是新开设店铺初期投资的额度和分担。如初期投资的双方分担比例,店铺所有权,双方各自的权利和应承担责任等。二是利益分割方面的协议安排,如本部应保障的最低销售额,供货安排,业务技术培训,双方协议的利益分割形式和比例等等。三是契约相关内容,如合同期间,对双方权利义务,各自承担的业务内容,经济责任,协调沟通方式等方面的具体规定。

3. 物流配送体系

物流配送体系,是连锁系统中负责日常商品经营过程中保管、加工、分类、配货、送货等方面安排的业务技术体系。物流配送体系的功能是保证按照各分店销售需求的要求按时、保质、保量、低费用、高效率地配送商品。

一套现代化的物流配送体系由以下几个分系统组成：①机械化、自动化仓储系统；②计算机订货、配货、发货情报系统；③温度、湿度控制设备和系统(冷链)；④运输量、路线、频率规划系统；⑤物流配送组织管理系统。其中，最基本的要求是以尽可能低的费用，按照分店日常营业需要的批次、批量和时点，保质保量地供应商品。相应的计算机管理信息系统和机械化、自动化设备，是提高准确性、提高效率、降低费用最有力的手段。

4. 组织管理体系

广地域、多店铺经营方式给连锁企业的组织管理带来一些不同于单店企业的特点。既要分散营业，又要做到标准化、科学化经营管理，连锁企业需要开发独自的组织管理体系，以保障战略设想最终实现。

组织管理体系包含：①组织结构；②科学化、标准化业务操作系统；③考核、职务晋升、报酬系统；④企业文化。

5. 人才培养教育体系

以上所有方面，包括经营战略的一系列安排，最终都要靠人来实现。没有一支精兵强将队伍，所有的安排都要落空。人力资源可以说是最终决定企业竞争成败的资源。人才培养教育体系是企业最主要的战略保障体系。

人才培养教育体系包括人才的引进、录用、挖掘、吸收，人才的教育、训练、培养、使用、提高等多方面内容。由于连锁经营是一种不同于以往的新型经营方式，革新性强，分店发展不断有新成员进入，员工的素质、知识、能力，与其他经营方式的企业员工都有所不同，所以大型连锁企业都应独立构造自己的教育培训体系，以适应企业发展的需要。

三、连锁企业经营目标与方针

(一)连锁企业经营目标

1. 连锁企业经营目标的概念和要求

连锁企业经营目标，是依据连锁企业外部环境和内部经营条件确定的，一定时期内经营活动的发展方向和奋斗目标。为正确理解经营目标的概念，应当明确以下几点要求：

(1) 经营目标不是随意确定的，它必须在企业的经营思想指导下，在分析经营环境和内部经营条件的基础上，实事求是地加以确定，它是企业经营与外部环境‘动态平衡’的结果。

(2) 经营目标要有一定的时间限度，即必须规定达到目标的期限。

(3) 经营目标的内容一是要指明企业的发展方向，二是要有定量指标和质量要求。

(4) 经营目标一经确定，就对企业的经营活动起着重要的指导作用。

2. 连锁企业经营目标的分类

(1) 长期目标和近期目标。按实现目标要求的时间长短对经营目标进行分类，可分为近期目标和远期目标。远期目标是指企业在一个较长时期内要实现的志向和指标，它

是指导企业管理决策和各项业务工作的准绳。连锁企业必须有自己的长期目标,才能把握自己的发展方向和发展要求。近期目标是指企业在未来一个较短时期(一般指一年、一季)要实现的志向和指标。近期目标与远期目标应当相互衔接,互相协调。近期目标要以远期目标为指导,远期目标要以近期目标为基础,近期目标的实现,是向远期目标的迈进。

(2) 定量目标和定性目标。按目标是否能够数量化对经营目标进行分类,可分为定量目标和定性目标。定量目标是可以数量化的目标,通常涉及连锁企业具体的经营活动。例如,销售额(量)及其增长率、利润额及其增长率,市场占有率、投资利润率等。定性目标即难以用数字表达的目标,通常涉及连锁企业的战略发展方向。例如,提高企业的服务质量,树立企业的良好形象、多角化经营等。

(3) 使命目标和利益目标。从目标效应上对经营目标进行分类,可分为使命目标和利益目标。在社会主义市场经济条件下的企业,它既有为自己谋取经济利益的必然性,又有为社会做出自身贡献的必要性。后者我们可称之为企业的使命,对连锁企业来讲,它的使命就是要为促进商品经济的发展,为满足人民日益增长的物质文化需要做出贡献。当然,连锁企业的使命应根据企业的特点和性质具体化。连锁企业的使命目标和利益目标是一致的,在同一经营活动中,既要体现企业的使命,提高社会效益,又要体现它自身的经济利益,提高经济效益。

(4) 成长性目标、竞争性目标和稳定性目标。连锁企业的经营目标通常可以用许多具体的经济指标来表达,按照这些指标所反映的企业情况不同,其经营目标可分为成长性目标、竞争性目标和稳定性目标。

成长性经营目标是表明连锁企业进步和发展水平的目标,它的实现标志着连锁企业的经营能力的提高。成长性经营目标的具体指标有:销售额及其增长率,利润额及其增长率,资产总值,连锁企业规模,经营品种、结构。竞争性经营目标是表明连锁企业市场地位的目标,主要有市场占有率指标,它表明企业某种商品的销售量(额)占市场同种商品销量(额)的比率,是衡量连锁企业经营的商品在市场中竞争力高低,衡量连锁企业经营水平高低的重要指标;稳定性目标是表明连锁企业经营安全程度的目标,一般有经营安全率、利润率等指标。连锁企业确定稳定性经营目标,是为了避免或减少亏损的危险,使连锁企业发展能有一个稳固的基础。

3. 确定连锁企业经营目标的原则

在确定连锁企业的经营目标时,除了要考虑宏观经济发展的要求外,主要应根据连锁企业的任务,围绕企业经营任务制定各种经营目标。连锁企业经营目标的制定,应遵循以下原则:

(1) 可行性原则。要以科学的态度认真分析连锁企业内部和外部、主观和客观条件,扬长避短,量力而行,把工作热情同科学态度正确结合起来,把需要和可能正确结合起来。切实可行的经营目标,不仅给企业全体人员指明了努力的方向和目标,而且会对企业人员

产生巨大的激励作用 反之,脱离实际的经营目标,不仅起不到对企业人员的激励作用,而且还可能起到使他们丧失信心,松懈斗志的负作用。

(2) 可衡性原则。经营目标应尽量有可靠的衡量标准,以便对实际执行情况进行准确的考核与衡量。为了提高经营目标的可衡性,目标应尽量用数字表示,对于难以用数字表示的定性指标,可以利用相关关系设法使之定量化。如根据一定的标准进行综合评分,使定性问题量化。

(3) 一致性原则。连锁企业经营目标既是多重的,又是多层次的。就经营目标的多重性而言,连锁企业在制定目标时,必须分清哪些是基本的,哪些是辅助的,哪些是重要的,哪些是次要的。在目标之间存在冲突时,应当保证那些重要的基本目标的实现,并要保证各目标之间的一致性。就经营目标的多层次性而言,连锁企业的总体目标与分目标要保持一致,使大、中、小目标相互协调,下级目标或分目标的完成是上级目标或总目标完成的基础和保证。这样才能上下一致,共同为实现企业的总体经营目标而做出贡献。

(二) 连锁企业经营方针

1. 连锁企业经营方针的内容

连锁企业的经营方针是根据连锁企业的经营思想,为了实现企业的经营目标而确定的指导企业经营活动的行动纲领。经营方针是企业经营思想的具体化,通过制定经营方针,把经营思想具体体现和贯穿于经营活动全过程,作为处理各种具体问题的基本准则。经营方针是为连锁企业实现经营目标服务的,具体体现企业实现经营目标的要求,同时,经营方针又是有针对性的,体现连锁企业经营的个性特征。

由于连锁企业所处的经营环境和自身的经营能力各不相同,而消费者对不同的企业、不同的商品有着不同的购买行为反应,这就决定了连锁企业必须根据企业的实际情况来制定切合实际的经营方针。一般来讲,连锁企业的经营方针应当明确以下内容:

(1) 服务对象。就是连锁企业要为哪一类消费者提供服务,也就是连锁企业目标市场的选择问题。连锁企业在自身的经营活动中,主要是为当地顾客服务,还是为流动顾客服务 是为个人购买服务,还是为集团购买服务 是为青少年服务,还是为中老年服务,等等。

(2) 经营档次。就是连锁企业所经营的商品是高档次的、中档次的,还是低档次的;是以高档商品为主、兼营中低档商品,还是主营中低档商品、兼营高档商品。

(3) 经营范围和经营重点。由于商品的种类很多,连锁企业的经营必然要确定经营哪些大类商品;在这些大类商品中,以哪些商品为重点经营商品,哪些为辅助经营商品。

(4) 经营特色。连锁企业为了在消费者心目中树立起良好的企业形象,以吸引消费者,赢得顾客,就要确定自己的经营特色。连锁企业经营特色包括商品特色、服务特色和功能特色等。

(5) 经营方式。企业的经营可以是专营批发业务,专营零售业务,也可以是零售为

主,兼营批发或以批发为主,兼营零售,或者实行多功能经营服务。

2. 制定连锁企业经营方针的要求

经营方针是企业经营活动的指南,它的正确与否,直接影响到企业经营管理工作的好坏。连锁企业必须在了解企业环境和内部条件的基础上,审时度势,运筹帷幄,制定正确的经营方针。在制定经营方针时,要满足以下几点要求:

(1) 要适应外部环境及其变化。经营方针是针对外部环境的客观要求和发展趋势提出的,因此连锁企业制定经营方针必须从现实出发,具体研究分析外部环境中各种影响因素的现状及其发展趋势。

(2) 要有利于发挥连锁企业经营能力,有利于连锁企业扬长避短、发挥优势,树立企业经营的特色和风格。

(3) 经营方针要深谋远虑,从长计议,善于把连锁企业的眼前利益和长远利益结合起来,全面考虑,统筹兼顾。

四、连锁企业发展战略准备

连锁经营作为商业零售领域一种集团化、规模化生存和发展的经营组织形式,发展和扩张是其根本。连锁经营技术和战略体系中的许多方面,都是为了发展、复制和扩张。离开发展和连锁店开发,一切准备工作都毫无意义。

(一) 连锁经营发展的特点

发展和扩张的基础是充分的技术开发、战略体系开发和经营资源准备。为发展的战略准备是事业顺利成长、走向成功的基本保障。

从发展角度来看,连锁经营的发展与一般的企业发展有很大不同,与单店经营的零售企业相比也有一些不同的特点。这些特点主要有:

1. 立足于消费者、使用者立场的大众化发展方针

在企业经营管理全过程中,处理所有问题都应站在消费者、使用者立场上,以为 70% 以上的消费者服务为宗旨。商品流转全过程围绕消费者、使用者需求高度组织化。欧美国家 20 世纪 20 年代开始的连锁经营发展,就是围绕消费者、使用者立场开展的一场商业经营、流通方式革命。

消费者立场、使用者立场、大众化发展,使连锁发展有了长期、稳定、坚实的市场消费基础,有了稳固的立足点。

2. 新型业态

实现消费者立场、使用者立场、大众化发展的基本途径是拓展新型业态,即按照消费使用的量和频率以及用途分工形成的,类似于大型综合超市(General Merchandise Store, GMS)、食品超级市场(Super Market, SM)、便利店(Convenience Store, CVS)、折扣商店(Discount Store, DS)、家居用品中心(Home Center, HC)、专业商店(Specialty Store)、会

员俱乐部(Membership Wholesale Club)、大型仓储超级市场(Super Warehouse Store)等新型业态。这些新型业态,一改传统零售商业经营面貌,针对消费使用过程特点,最大限度地便利消费者购买和使用,使零售商业经营提高到一个新的阶段,具有很强的生命力。

业态要考虑的,是根据顾客来店频率、购买使用目的来考虑整个商场安排和所有商品安排。重要的不是不同的业态服务于不同的收入阶层,差不多所有收入水平区段的人都利用各种业态。其中,越是经营大众品、实用品、价格带越低的,越能在小商圈范围内生存,因为顾客来店频率高。同时,由于小商圈能够生存、发展分店,多店化经营就比其他类型容易,就能产生连锁大规模经营的优势和利益。反之,价格带如果比较宽,价位水平会相应地提高。由于无法做到针对特定购买需求,势必面对多种购买动机,经营多用途、多目的商品,商圈人口变大,平日和节假日客流量大起大落,单位品种销售量下降,发展分店优势丧失。

3. 以科学化、标准化经营技术为基础的大工业生产发展方式

连锁发展的另一特点是以科学化、标准化经营为基础的大工业生产发展方式,即所谓4S主义:按照自己企业的业态和定位明确企业经营的服务目标的差别化(Specialization);在科学分析、高度分工基础上使经营管理过程中每一环节、每一项工作都调整到简单明了、简便易行,即使是非熟练劳动者也能轻松胜任的程度简单化(Simplification);针对经营管理过程中每一项工作不断探索和发现最佳方式方法,予以规范化,按照规范实施各项工作的标准化(Standardization);在限定的范围内追求经营管理和企业发展的专业化(Segmentation)。

开发和完善标准化经营管理技术,实现经营管理全过程的高效化、科学化,以大机器工业生产方式积极开拓进取,发展分店,向地域空间拓展,是连锁经营实现高速度、高效益发展的法宝之一。

4. 多分店扩张、空间上展开的规模化发展方式

有了上述几方面基础,连锁经营发展具备了广阔的市场消费基础,以及适应消费者购买需要的业态类型和标准化技术,进一步的手段,是多分店扩张、空间上展开的规模化发展方式。与零售业的特点有关,受地区消费容量、客流水平制约,传统的零售业态如百货店一店规模扩张余地非常有限,多分店扩张,空间上展开有效地解决了企业规模经营和消费分散两者之间的矛盾。

现实中容易出现的错误,是企业往往把力量集中在如何扩大销售额、如何扩大营业面积方面,期望销售额随营业面积等比例增长。实际上,受商圈人口、交通条件、人的购物疲劳极限等因素影响,单独店铺规模有一个合理界限。到一定规模后,另开一个同样的店铺比在原店铺基础上扩大经济上要合算得多。

5. 对生产、流通过程的强有力支配

实现规模化发展还有一个手段是对生产、流通过程的强有力支配。作为一种多店铺、

快速扩张的企业发展类型，需要有适宜、稳固、可靠的货源和采购配送保障。依靠传统的生产流通格局无法做到这一点，连锁企业必须参与和支配从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品经营活动。把有关经营商品结构开发、售价、分类、保管、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各环节都纳入自己的经营系统，一定程度上支配和控制生产、流通诸环节，是事业成功所必须的。

发展战略的实施，有赖于各项战略准备工作。战略准备一类是各有关方面战略体系的开发和完善程度；另一类是经营资源的聚集，特别是人才和资本准备。

（二）连锁企业发展战略准备

1. 大批量商品化经营计划体系的开发和完善程度

大批量商品化经营计划体系，是商品经营方面为保障有源源不断货源的体系化经营技术。该体系的开发和完善程度包括商品开发过程和经营技术开发过程两方面。

（1）商品开发方面：①是否形成了完善的商品采购体系？②企业自有商标品种开发程度如何？③是否形成了稳固的委托加工生产体系？

（2）经营技术开发方面：①商品结构研究开发贴近消费需求的程度如何？②商品价格、分类、采购配送、售货现场设计和布局、商品陈列、分店营业、促销、服务等方面达到的水平如何？

衡量大批量商品化经营计划体系开发和完善程度的指标主要有：①新型经营形式（业态）；②连锁经营特色商品；③廉价政策；④进货组织体系；⑤商品开发；⑥产销一体化程度。

2. 标准化分店组装体系的形成

标准化分店组装体系的形成与否，主要从三方面来衡量：①新设店铺所需基础条件是否形成一套科学的标准；②分店设计、布局、陈列等方面技术开发水平高低；③处理投资、利益分配、契约等财产关系是否形成一套成功做法。

3. 物流配送体系建设水平

衡量物流配送体系完善程度最基本的标准是能否以尽可能低的费用，按照连锁店日常营业需要的批次、批量和时点，保质保量地供应商品，以及相应的计算机管理和保管、配送的机械化、自动化程度如何。具体可考虑如下指标：①机械化、自动化设备采用程度；②计算机订货、配货、发货情报系统功能；③温湿度控制程度和水平；④运输量、路线、频率规划水平；⑤物流配送组织管理水平。

4. 组织管理体制和水平

连锁企业的组织管理不同于单店企业。其主要指标有：①组织结构是否合理；②业务操作系统的科学化、标准化程度如何；③有没有合理的考核、职务晋升、报酬系统。

（三）资本和人才准备

事业发展的基础，是要有经营资源的聚集，其中最主要的是人才准备和资本准备，没