

新世纪高职高专规划教材·财经管理系列

连锁商业营销与管理

唐树伶摇主编

曹泽州摇李留法摇孙希月摇副主编

清华大学出版社

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书主要介绍连锁商业经营概述、连锁商业经营所采取的战略及策略、连锁商业的各项管理及控制等内容,从营销和管理角度探讨和研究连锁商业企业模式及其发展问题。本书的特色在于:系统性、实用性、可操作性和时效性等方面。

本书力争做到知识全面、系统,针对性强,所采用的资料新颖有趣。既可作为高职高专院校、成人高等院校市场营销专业、工商管理等专业教材,也可作为连锁商业企业有关人员的培训、自学用书,亦可作为有关研究人士的参考读物。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62786544 邮购热线:010-62786544 维权电话:010-62786544

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

摇图书在版编目(CIP)数据

摇连锁商业营销与管理 轲害树伶主编—北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009.12
ISBN 978-7-302-22888-2

摇(21世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

摇I. ① 轲... 摇II. ① 轲... 摇III. ① 连锁商店 ② 市场营销学 ③ 高等学校:技术学校 ④ 教材 ⑤ 连锁商店 ⑥ 商业经营 ⑦ 高等学校:技术学校 ⑧ 教材 ⑨ 中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第123456号

摇I ① 轲... 摇II ① 轲... 摇III ① 连锁商店 ② 市场营销学 ③ 高等学校:技术学校 ④ 教材 ⑤ 连锁商店 ⑥ 商业经营 ⑦ 高等学校:技术学校 ⑧ 教材 ⑨ 中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第123456号

摇中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第123456号

责任编辑:吴嫦娥

出版者:清华大学出版社 邮购部电话:010-62786544

北京交通大学出版社 邮购部电话:010-62786544

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开印:2009年12月 印张:12.5 字数:300千字

版次:2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-302-22888-2

印数:1~5000册 定价:29.80元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-62786544 邮购部电话:010-62786544 维权电话:010-62786544

随着全球经济的逐步深入，尤其是商业经济的发展，连锁经营作为现代主流的商业模式越发显现出其重要性。而我国的连锁商业企业无论从经营规模上，还是经营理念上与发达国家和地区相比存在着较大的差距，这就要求我国的连锁商业企业必须借鉴发达国家连锁商业企业先进的营销与管理理念、新的经营模式，强化企业的产品与服务、管理和控制能力、品牌营造能力、企业文化、开发创新能力等方面。基于此，从商业营销与管理角度编写此书的目的，在于培养适合现代连锁商业发展所需的基础适用性人才。

本书共分 15 章：第 1 章为连锁商业经营概述；第 2 章介绍连锁商业营销环境、市场、竞争及创新战略；第 3 章介绍连锁商业开发及形象策略；第 4~6 章介绍连锁商业营销及内部管理；第 7 章介绍连锁商业管理活动控制与考核。本书既可作为高职高专院校、成人高等院校市场营销专业、工商管理等专业的教材，也可作为连锁商业企业有关人员的培训、自学用书，亦可作为有关研究人士的参考读物。

本书根据高职高专教育特点，注重教学内容的改进和完善，力求用通俗的语言说明连锁商业营销与管理的基本概念、基本理论，同时结合目前国内外连锁企业中的热点问题，给予合理解释和说明。在编写过程中，运用了图形、表格、实例，增加了案例教学、小资料、补充阅读材料，力求通过上述形式的更新引导学生用连锁商业营销与管理的基本理论和方法分析实际工作中存在的问题，使理论教学通俗化、生动化，具有可操作性。注重理论知识以“必需、够用”为原则，突出应用性和实用性，培养学生的逻辑思维能力和实践应用能力。在内容上，本书力争做到知识性、新颖性、趣味性和应用性并重。为此，每章在结构体裁上设置学习目标、案例导入、小资料、补充阅读材料、本章小结、主要概念、基本训练、观念应用等。为方便广大教师教学的需要，本书配有电子课件，并有每章习题的参考答案和提示，读者可以通过登录北京交通大学出版社网站下载，或发邮件至 bjjiaotong@163.com 索取。

本书由唐树伶担任主编，曹泽州、李留法、孙希月担任副主编。编者具体分工为：李留法编写第 1 章；孙希月编写第 2 章；唐树伶编写第 3 章；曹泽州编写第 4 章；刘青编写第 5 章；赵继民编写第 6 章；张月云编写第 7 章；杨波编写第 8 章。全书由唐树伶编写提纲并负责统稿。

本书在编写过程中，参考了许多专家学者的研究成果，在此谨向所有参考文献的编著者以及给予编写工作大力支持的连锁企业专家表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请各位专家和广大读者批评和指正。

编 者
唐树伶 曹泽州 李留法 孙希月

目 录

第 1 章 连锁商业经营概述	(1)
◇ 学习目标	(1)
◇ 案例导入	(1)
1.1 连锁经营的实质与特征	(1)
1.1.1 连锁经营概述	(1)
1.1.2 连锁经营的基本特征	(1)
1.1.3 连锁经营的基本原理及理念	(1)
1.1.4 连锁经营的原则及优劣评估	(1)
1.1.5 连锁经营的基本原则	(1)
1.1.6 连锁经营管理体系建设的基本要求	(1)
1.1.7 连锁经营的优劣评估	(1)
1.2 连锁经营的基本模式	(1)
1.2.1 直营连锁	(1)
1.2.2 特许连锁	(1)
1.2.3 自由连锁	(1)
1.2.4 三种模式的比较分析	(1)
1.3 连锁经营的发展趋势	(1)
1.3.1 我国连锁经营的发展趋势概述	(1)
1.3.2 我国连锁经营的发展对策	(1)
◇ 补充阅读材料	(1)
◇ 本章小结	(1)
◇ 主要概念	(1)
◇ 基本训练	(1)
◇ 观念应用	(1)
第 2 章 连锁商业营销环境及市场战略	(2)
◇ 学习目标	(2)

摇◇ 案例导入.....	(園)
摇園园摇连锁商业环境分析	(園)
摇摇園园园摇营销环境的含义	(園)
摇摇園园园摇连锁商业营销微观环境	(園)
摇摇園园园摇连锁商业营销宏观环境	(猿)
摇摇園园园摇连锁商业营销环境分析方法	(猿)
摇園园摇连锁商业消费者购买行为分析	(猿)
摇摇園园园摇消费者和消费者行为	(猿)
摇摇園园园摇消费者行为的特点	(猿)
摇摇園园园摇影响消费者购买行为的因素	(猿)
摇摇園园园摇消费者购买行为类型	(源)
摇摇園园园摇消费者购买行为过程	(源)
摇園园摇连锁商业的市场战略	(源)
摇摇園园园摇连锁商业企业的经营目标	(源)
摇摇園园园摇连锁商业企业的市场定位	(源)
摇摇園园园摇连锁商业企业的市场战略	(源)
摇◇ 补充阅读材料.....	(源)
摇◇ 本章小结.....	(缘)
摇◇ 主要概念.....	(缘)
摇◇ 基本训练.....	(缘)
摇◇ 观念应用.....	(缘)
 第 猿章摇连锁商业的竞争及创新战略	(缘)
摇◇ 学习目标.....	(缘)
摇◇ 案例导入.....	(缘)
摇猿园园摇连锁商业竞争力分析	(缘)
摇摇猿园园摇竞争对手分析	(缘)
摇摇猿园园摇企业战略自我分析	(缘)
摇摇猿园园摇后发企业的优势	(缘)
摇猿园园摇我国连锁商业应对竞争的策略	(远)
摇摇猿园园摇成本领先战略	(远)
摇摇猿园园摇差异化战略	(远)
摇摇猿园园摇目标集聚战略	(远)
摇猿园园摇创新的内涵及特征	(远)
摇摇猿园园摇创新概述	(远)

摇摇摇摇创新的特征	(远 苑)
摇摇摇摇连锁营销创新	(远 愿)
摇摇摇摇企业活力	(远 怨)
摇摇摇摇创新的内容	(苑 园)
摇摇摇摇思维创新	(苑 园)
摇摇摇摇技术创新	(苑 园)
摇摇摇摇制度创新	(苑 员)
摇摇◇ 补充阅读材料.....	(苑 源)
摇摇◇ 本章小结.....	(苑 缘)
摇摇◇ 主要概念.....	(苑 缘)
摇摇◇ 基本训练.....	(苑 远)
摇摇◇ 观念应用.....	(苑 远)
 第 源章摇摇连锁经营的开发策略	(苑 怨)
摇摇◇ 学习目标.....	(苑 怨)
摇摇◇ 案例导入.....	(苑 怨)
摇摇摇摇市场调查与连锁店开发	(愿 园)
摇摇摇摇开店前的市场调查	(愿 园)
摇摇摇摇连锁店开发	(愿 员)
摇摇摇摇商圈分析与设定	(愿 远)
摇摇摇摇商圈分析	(愿 远)
摇摇摇摇商圈设定	(愿 愿)
摇摇摇摇选址的原则与程序	(愿 怨)
摇摇摇摇选址的原则	(愿 怨)
摇摇摇摇选址的程序	(怨 员)
摇摇摇摇连锁店开业与布局	(怨 猿)
摇摇摇摇连锁店开业	(怨 猿)
摇摇摇摇连锁店布局	(怨 源)
摇摇◇ 补充阅读材料.....	(怨 愿)
摇摇◇ 本章小结.....	(怨 怨)
摇摇◇ 主要概念.....	(怨 怨)
摇摇◇ 基本训练.....	(怨 怨)
摇摇◇ 观念应用	(员 园 园)

摇摇摇摇供应链管理	(员愿)
摇摇摇摇品牌策略与管理	(员愿)
摇摇摇摇自有品牌	(员愿)
摇摇摇摇自有品牌开发方式	(员愿)
摇摇摇摇自有品牌商品的开发流程	(员愿)
摇◇ 补充阅读材料	(员愿)
摇◇ 本章小结	(员愿)
摇◇ 主要概念	(员愿)
摇◇ 基本训练	(员愿)
摇◇ 观念应用	(员愿)
 第 苑章摇摇连锁商业价格管理	(员苑)
摇◇ 学习目标	(员苑)
摇◇ 案例导入	(员苑)
摇摇摇摇商品价格的构成与特征	(员愿)
摇摇摇摇商品价格	(员愿)
摇摇摇摇商品价格的构成	(员愿)
摇摇摇摇价格政策决定要素与商品价格带	(员愿)
摇摇摇摇定价的目标与方法	(员苑)
摇摇摇摇定价目标	(员苑)
摇摇摇摇定价方法	(员苑)
摇摇摇摇定价策略与调整	(员苑)
摇摇摇摇定价策略	(员苑)
摇摇摇摇定价的调整	(员苑)
摇◇ 补充阅读材料	(员苑)
摇◇ 本章小结	(员苑)
摇◇ 主要概念	(员苑)
摇◇ 基本训练	(员苑)
摇◇ 观念应用	(员愿)
 第 愿章摇摇连锁商业促销管理	(员园)
摇◇ 学习目标	(员园)
摇◇ 案例导入	(员园)
摇摇摇摇促销目的与意义	(员园)
摇摇摇摇连锁企业促销与促销组合	(员园)

摇摇摇连锁企业促销目的与意义	(页码)
摇摇摇促销方式与分类	(页码)
摇摇摇促销方式	(页码)
摇摇摇促销类型	(页码)
摇摇摇促销策略与应用	(页码)
摇摇摇促销方案的制订	(页码)
摇摇摇促销策略的应用	(页码)
摇摇摇广告促销	(页码)
摇摇摇促销效果评估	(页码)
摇摇摇促销管理	(页码)
摇◇ 补充阅读材料	(页码)
摇◇ 本章小结	(页码)
摇◇ 主要概念	(页码)
摇◇ 基本训练	(页码)
摇◇ 观念应用	(页码)
 第 怨章摇连锁商业物流配送管理	(页码)
摇◇ 学习目标	(页码)
摇◇ 案例导入	(页码)
摇摇摇连锁系统的物流策略	(页码)
摇摇摇物流配送的概念及结构	(页码)
摇摇摇物流配送作用、优势和类型	(页码)
摇摇摇物流配送特点	(页码)
摇摇摇物流配送原则与模式	(页码)
摇摇摇超市配送原则	(页码)
摇摇摇配送意义	(页码)
摇摇摇配送模式	(页码)
摇摇摇配送中心功能与规划	(页码)
摇摇摇配送中心的功能	(页码)
摇摇摇配送中心的任务和规划	(页码)
摇摇摇物流配送中心的建设	(页码)
摇摇摇配送中心运作与管理	(页码)
摇摇摇配送中心运作技术	(页码)
摇摇摇配送中心运作管理	(页码)
摇摇摇配送中心信息管理	(页码)

摇◇ 补充阅读材料	(四四四)
摇◇ 本章小结	(四四四)
摇◇ 主要概念	(四四四)
摇◇ 基本训练	(四四四)
摇◇ 观念应用	(四四四)
 第 五章 摇连锁商业的内部管理	(四四四)
摇◇ 学习目标	(四四四)
摇◇ 案例导入	(四四四)
摇 五五五 摇连锁总部的组织和功能	(四四四)
摇 五五五 摇总部的职能	(四四四)
摇 五五五 摇总部与门店的组织模式	(四四四)
摇 五五五 摇连锁分店人员的职责和规范	(四四四)
摇 五五五 摇店长的职责	(四四四)
摇 五五五 摇门店的岗位划分	(四四四)
摇 五五五 摇规范化管理的内容	(四四四)
摇 五五五 摇连锁经营的信息管理	(四四四)
摇 五五五 摇连锁企业管理信息系统	(四四四)
摇 五五五 摇连锁企业管理信息系统功能分析	(四四四)
摇 五五五 摇连锁企业的电子商务	(四四四)
摇 五五五 摇连锁企业的文化建设	(四四四)
摇 五五五 摇企业文化概念	(四四四)
摇 五五五 摇企业文化的功能	(四四四)
摇 五五五 摇企业文化的内容	(四四四)
摇◇ 补充阅读材料	(四四四)
摇◇ 本章小结	(四四四)
摇◇ 主要概念	(四四四)
摇◇ 基本训练	(四四四)
摇◇ 观念应用	(四四四)
 第 六章 摇连锁商业管理活动控制与考核	(四四四)
摇◇ 学习目标	(四四四)
摇◇ 案例导入	(四四四)
摇 五五五 摇连锁商业营销活动的控制	(四四四)
摇 五五五 摇统一营销管理体制	(四四四)

摇摇摇摇摇摇营业管理	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇连锁商业促销方法	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇连锁商业营销活动绩效评估	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇建立绩效评估基准	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇完善绩效评估项目	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇经营绩效评估办法	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇绩效改善的方法	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇连锁店自我诊断评估法	(摇摇)
摇摇摇摇摇摇连锁店员工绩效评估改进	(摇摇)
摇摇◇ 补充阅读材料	(摇摇)
摇摇◇ 本章小结	(摇摇)
摇摇◇ 主要概念	(摇摇)
摇摇◇ 基本训练	(摇摇)
摇摇◇ 观念应用	(摇摇)
参考文献	(摇摇)

第 1 章

摇摇摇摇摇

连锁商业经营概述

学习目标

通过本章学习，使学生掌握连锁经营的概念；理解连锁经营的实质与特征；熟悉连锁经营的原则；重点掌握连锁经营的基本模式，使学生对连锁经营有一个初步的了解。

案例导入

如今，肯德基已成为世界上最大的炸鸡集团，肯德基的连锁餐厅遍及全球逾 120 个国家和地区，总数近 1 万家，平均每一天就会有一家肯德基餐厅在世界的某个角落里开业，而每一天光临肯德基餐厅的顾客高达 100 万人；麦当劳快餐店同样遍布世界每一个角落，总数已达 3 万家。20 世纪 80 年代末，他们又将触角伸到中国这个目前发展潜力最大的快餐市场。1987 年 10 月 1 日，肯德基在中国成立第一家分店，同年 10 月 1 日在上海人民公园设立的肯德基快餐店以日营业额 10 万元刷新了肯德基全球单店单日营业额的历史记录。现在，世界各地的人们到肯德基和麦当劳快餐店，不仅仅是品尝美国的食物，而且还是品尝美国的文化。

资料来源：赵涛《连锁店经营管理》北京：北京工业大学出版社，2000

案例分析：此案例说明了这样的问题：肯德基和麦当劳成功的秘诀在于其采用连锁经营的方式。把连锁经营方式的多连锁店组织、网络化经营和标准化管理的优势得到有效的发挥，规模化、专业化、标准化、信息化是连锁经营成功的主要原因。



连锁经营的实质与特征

连锁经营概述

连锁经营可以说是一种较古老的经营方式：如果从1858年美国大西洋茶叶公司建立第一家连锁店算起，至今已有一个半世纪的历史了；如果从公元前221年中国商人创立拥有包括许多分店的连锁店算起，其历史就更为久远了。但它们的创建实际上仅仅是连锁经营的萌芽，其快速发展并在零售经营中成为主导的组织形式，则是在20世纪80年代以后。

连锁经营

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度，一般是指经营同类商品或服务的若干个经营单位，以一定的形式组成一个联合体，通过对企业形象和经营业务的标准化、规范化、规模化经营，从而实现规模效益。连锁公司（精密机械制造业）应由50个以上门店组成，实行规范化管理，必须做到统一订货，集中合理化配送，统一结算，实行采购与销售职能分离。

连锁经营的实质

简单地说，连锁经营就是“连起来并且锁定”。所以，连锁经营的关键是“链”，包括：

- 组织链——战略架构、目标体系、组织系统、管理机制、营运标准、监控体系；
- 商品链——商品定位、供应链关系、采购系统、物流系统、销售系统；
- 信息链——业务信息、财务信息、营运信息、管理决策信息、决策支持系统；
- 资金链——资金筹集、投资决策、业务运作、商品周转、供应链管理；
- 人才链——经营顾问、战略管理、营运管理、业务运作。

应当指出的是，店多不一定是连锁的。

连锁公司的组成

连锁公司由总部、门店和配送中心（或委托配送机构）构成。

① 总部。总部是连锁公司经营管理的核心，它除了自身具有决策职能、监督职能外，还应具备以下基本职能：网点开发、采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、人员招聘、人才培养、教育及物业管理等职能。

② 门店。门店是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。

③ 配送中心。配送中心是连锁公司的物流机构，承担着商品的集货、库存保管、包装加工、分拣、配货、配送、信息提供等职能。配送中心由分货配货（裁切）、流通库存（周转）、生鲜加工（预冷）三部分构成。

连锁经营已成为当今商品流通业中最具活力的经营方式，推进连锁经营是我国流通领域带有方向性的一项改革。自 20 世纪 80 年代以来，连锁经营在我国显示出强大的生命力和发展潜力。特别是“九五”期间，连锁经营在开拓市场、扩大销售、促进产销结合、规范流通秩序、满足消费需求、吸纳就业等方面，发挥了重要作用。“十五”时期是我国国民经济和社会发展的重要时期，加快推进连锁经营的发展，对于改善流通结构，进一步提高流通产业的组织化程度和现代化水平，适应我国加入世贸组织的新形势，促进国民经济的健康发展，具有重要的作用和意义。

规模化、专业化、标准化、信息化是连锁经营成功的主要原因。进入 21 世纪以后，大型连锁公司已经成为全世界营业额最大的公司。其成功发展的共同特征是：在短短的几十年甚至几年的时间内以惊人的发展速度迅速形成庞大的经营规模和广泛的商品分销网络，能持久地把握最终市场，从而成为社会再生产的主导者。

1.1 连锁经营的基本特征

连锁经营与传统的商业组织形式相比，具有以下三个基本特征。

1.1.1 多连锁店组织

连锁经营从其形式来看，是由一个总部和若干个连锁分店所组成的。我国《连锁经营管理规范意见》规定，连锁店应由 3 个以上门店组成。这些门店如同一条锁链相互连接在一起，所以称为“连锁商店”。因此，多连锁店组织是连锁经营的基本特征。理解这一特征应把握以下基本要点。

① 连锁门店必须以经营同类商品或提供同类服务为基础。如超级市场（以下简称超市）的主力商品是“生鲜食品”，便利商店的主力商品是“便利服务”，专卖店的主力商品是具有著名品牌的系列商品等。如果把经营不同商品的连锁店组合在一起实行连锁经营，就很难实现标准化管理和规模效益。

② 连锁门店与连锁总部具有不同的功能。连锁门店是直接面向顾客的经营单位，其基本功能是销售服务；连锁总部是为连锁门店的经营活动提供必要条件，并指导与监督连锁门店的管理单位，其基本功能是规划设计、服务指导、监督调控。为了便于门店集中精力做好销售服务工作，必须有一个健全而坚强的总部，所以“强化总部”是实行连锁经营的基本条件。

③ 多连锁店的组织形式因产权关系和合作程度的不同而分为直营连锁、特许经营、自由连锁三种基本类型。直营连锁是总部直接投资或控股形式下的组织形式；特许经营和自由连锁则是以独立产权为基础的加盟连锁形式，前者称为授权加盟，偏重总部与门店之间的纵向关系；后者称为自愿加盟，偏重门店之间的自愿合作关系。

1.1.2 网络化经营

连锁经营的多连锁店组织形式，从其业务营运角度来分析，其实质是网络化经营。连锁

公司通过对上游企业的控制建立供货网络，通过门店扩张控制最终市场，并通过信息网络把两者有机地连接起来。

（员）销售网络的扩张是连锁经营成功的基础

首先，为实现连锁经营的盈亏平衡，必然要求构成销售网络的连锁门店的数量达到一定的规模。如果门店数量达不到基本规模，连锁经营就无任何优势可言。其次，连锁公司的形象对吸引最终消费者具有极为重要的作用，而树立企业形象的基本途径则是通过门店的销售服务。最后，门店数越多，销售量越大，对上游企业的吸引力也就越强，就越能获得上游企业的支持。

（圆）供货网络的完善是连锁经营利润的重要来源

构成供货网络的基本要素是：统一采购、配货、加工、补货管理及配送，这些活动不仅是为了确保商品质量和持续不断的商品供应，同时还能创造利润。首先，集中统一进货能避免或减少分散采购时普遍存在的的经济行为，以降低进货成本。其次，以大规模的销售网络为交易条件，可以获得巨额的通道利润，如上架费、广告费、促销费、堆头费等。再次，实行产销一体化或定牌监制，能在维持低价销售的前提下实现高毛利与高利润。最后，通过提高供货网络的效率，能减少商品库存，加快商品周转，提高现金流量的利用效率，为连锁公司创造丰厚的资金利润。

（猿）信息网络是确保销售网络与供货网络协调平衡的关键

首先，供货网络的一切活动都必须以高效率的销售网络的信息反馈为导向，即以信息流指导商流与物流；否则就会降低供货网络的效率。其次，管理大规模的供货网络和销售网络必须采用现代化的信息技术，否则就难以实现高效率的信息反馈。最后，原始的信息必须经过系统的分析才能有效地发挥应有的作用。

猿 标准化管理

标准化管理是多连锁店组织与网络化流通的必然要求，其目的是为了确保持续门店的统一形象，稳定商品质量和服务质量，简化管理工作，提高管理效率，并控制人为因素对经营管理可能造成的不利影响。对标准化管理的理解应掌握以下两个基本要点。

一是对标准化管理的理解。标准化管理方式有源层含义：建立标准；选择合适的人员；按标准对这些人员进行培训；把标准与掌握标准的人结合起来，以创造出效益。

二是如何推行标准化管理。推行标准化管理应掌握以下基本原则：首先，要把个人的经验上升为集体的经验，即从实践中积累经验，并用科学的方法将经验汇集为文字，并形成可传授的标准；其次，坚持三个方面的结合，即凡是要做的都要写到，凡是写到的都要做到，凡是做到的都要有效。最后，标准化管理应该与信息化相结合，依靠信息技术把标准固化在信息系统中，并强调适用性、渐进性和实践性，使标准的合理制定与有效的贯彻实施相结合。

5.1 连锁经营的原理及理念

规模化经营要求标准化管理,进而要求业务流程、信息系统、专业培训与标准化要求相适应,从而导致部门专业化与人员专业化,结果是简单化与高效化。

5.1.1 连锁经营的原理 (猿分则治)

(员) 标准化 (猿分则治)

为持续性地生产、销售预期品质的商品而设定的既合理又较理想的状态、条件及能反复动作的经营系统。连锁经营的标准化,表现在两个方面。一是作业标准化。总部、分店及配送中心对商品的订货、采购、配送、销售等各司其职,并且制定规范化规章制度,整个程序严格按照总公司所拟订的流程来完成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计、设备购置、商品的陈列、广告设计、技术管理等都集中在总部。总部提供连锁店选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务,从而保证了各连锁店整体形象的一致性。

(圆) 专业化 (猿分则治)

企业或个人等在某方面努力追求卓越,将工作特定化,并进一步寻求强有力的能力和开发创造出独具特色的技巧及系统。这种专业化既表现在总部与各成员店及配送中心的专业分工,也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工,使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、橱窗装潢、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。如采购的专业化、库存的专业化、收银的专业化、商品陈列的专业化、连锁店经理在连锁店管理上的专业化、公关法律事务的专业化、连锁店建筑与装饰的专业化、经营决策的专业化、信息管理的专业化、财务管理的专业化和教育训练的专业化。

(猿) 简单化 (猿分则治)

为维持现定的作业,创造任何人都能轻松且快速熟悉作业的条件。连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、货源供求、物流、信息管理等各个子系统简单化,去掉不必要的环节和内容,以提高效率,使“人人会做、人人能做”。为此,要制定出简明扼要的操作手册,职工按手册操作,各司其职,各尽其责。

5.1.2 连锁经营理念

(员) 连锁经营组织处理好关系的方法

① 连锁总部与连锁门店的关系。根据专业化分工原则,连锁经营组织可分为连锁总部(包括配送中心)与连锁门店两个部分。两者是互补关系,而不是从属关系,因为总部所具备的功能门店不具备,门店所具备的功能总部不具备,因而只有双方紧密配合,才能使总体利益最大化。

② 总部服务与门店服务的关系。门店应向顾客提供良好的服务,自发的服务精神与总部对门店的服务水平直接影响门店的服务水平。因此,不仅要强调门店自发的服务精神,而且还必须加强总部对门店的服务,总部各部门必须急门店所急,通过计划、沟通、有效的信

息反馈,以及配备必要的资源、加强专业管理人才的引进等手段,向门店提供良好的服务。

③ 个人经验与集体经验的关系。传统的零售业主要偏重于个人经验,连锁经营由于实行标准化管理,则偏重于集体经验,因为集体经验是以个人经验为基础的,所以每一位连锁经营组织的从业人员都有责任将自己的个人经验上升为集体经验,不能将个人经验上升为集体经验的连锁经营组织是缺乏生命力的组织。个人经验应该在集体经验的范围内有效地发挥作用,如果集体经验不能有效地控制个人经验,让个人经验自由泛滥,连锁经营组织就不可能实现有效的协调与稳定。

④ 经营规模与管理水平的关系。经营规模扩大以后,管理水平将成为能否维持与继续扩大经营规模的关键。强调管理水平主要是提醒人们注重效率概念,而其前提是要有一套健全的体系与制度、技术与方法,以及全体从业人员素质得以提高。

⑤ 统一经营与各负其责的关系。连锁经营强调统一经营,尤其是直营连锁组织,利润与费用都由总部统一核算,但各门店、各部门都承担着各自的经济责任,有相应的经济指标来加以考核,管理信息系统越健全,这种考核就可以越细化。因此,对基层作业管理单位一定要强化责任感,并进行连续的分析 and 内部核算。

⑥ 专业分工与团队合作的关系。连锁经营组织的管理是以专业化分工为基础的,无论是总部还是门店,每个部门、每个岗位、每位员工的工作职责是有明确规定的,但各部门及各类员工之间的配合也十分重要,如果不能发扬团队合作精神,就难以达成共同的目标。

圆 经营管理理念

连锁店的生命力在于持续稳定地成长与发展,总结国内外连锁经营的实践,连锁企业的全体从业人员应树立以下经营管理理念。

① 维护连锁组织的形象。连锁店采用统一的企业形象,具有比其他独立企业较高的知名度,其产品和服务更容易进入其他独立企业不易触及的市场。由于品牌的高知名度,消费者比较容易信任和接受,进而有较高的购买意愿。所以,连锁公司一旦创造了良好的企业形象,便能使所有的连锁店都共享由此带来的效益。然而,如果某一个连锁店或某一个服务人员的服务形象不佳,也会产生不良的连锁反应,殃及其他连锁店的形象。因此每一个连锁店及每一员工都必须从公司整体形象和整体利益出发,树立代表企业的思想,每时每刻都要向顾客提供周全和诚恳的服务。

② 在创新中求发展。市场竞争越激烈就越需要创新,通过创新的经营项目向顾客提供更多、更好、更合适的商品与服务,而不能光靠已经树立起来的企业形象,如果没有能给顾客带来实惠的创新活动,良好的企业形象也就会退化,这样的连锁公司最终将会被市场淘汰。另一方面,连锁公司总部的主要职能是创新、督导与服务,而连锁门店的主要职能是执行,但作业管理人员也应该具有强烈的创新意识,改变消极被动的思想,及时与总部沟通,使连锁门店的作业管理人员成为连锁公司创新的源泉。

③ 服务是实实在在的工作。服务的标准化是连锁店的重要特征,也是连锁店的优势之一。服务人员的形象是顾客对服务标准化的最直观的感受。如果服务人员在营业现场说一些