



让你充满自信地走上职业店长岗位，迅速成为一名
优秀的门店管理精英。



作为门市店经营的中坚角色，店长具有承上启下的作用。一个企业要开设一家分店，甚至是十几家分店并非难事，但要培养一个甚至同一时间培养出十几个强有力的店长人才则并非易事。本书正是针对企业的这种实际需要而编写的。

**店铺经营的艺术与科学 店长成长的课程与法则
打开销路的通道与捷径 简单实用的策略与技巧**

奚华 编著

连锁店专卖店

金牌主管经营与管理

JINGYINGYUGUANLI

中国商业出版社



奚华 编著

连锁店专卖店

金牌主管经营与管理

JINGYINGYUGUANLI

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店专卖店金牌主管经营与管理/奚华编著. —北京: 中国商业出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5044-6179-7

I.连... II.奚... III.①连锁商店-经济管理②专卖-商店-经济管理 IV.F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 073761 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京世纪雨田印刷有限公司印制

★

787×1092 毫米 16 开 19.5 印张 300 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

★★★★★

(如有印装质量问题可更换)



前言

FOREWORD

连锁经营作为一种经营模式和制度,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,通过企业形象的标准化、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,使复杂的业务活动在职能分工的基础上实现相对的简单化,把分散的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益的一种经营模式和组织形式。连锁经营是零售业的经营革命,也是服务业及其他许多行业的经营革命。

随着我国经济的不断发展,国内连锁经营蓬勃发展,但也存在着若干问题。我国加入世界贸易组织(WTO)后,零售业及其他行业都面临着跨国集团的竞争,同时,外国零售集团的进入也给我国零售业带来了新的管理模式和经营理念。按照入世承诺,我国在2004年底已全面开放我国的分销领域。利用有限的时间,借鉴国外的先进经验,发展和壮大我国的零售业、服务业等行业,是我国的当务之急;运用连锁经营的理论指导我国零售业、服务业等行业的发展,在当前具有重大的现实意义。

《连锁店专卖店金牌主管经营与管理》将每一个业态作为一个专题进行集中论述,用一本书的篇幅对其进行详细的分析:首先从某一种业态的概念谈起,然后介绍它的起源、历史、发展、类型以及特征等,进而逐条讲解有关于这种业态的具体内容,比如组织形式、管理制度、加盟过程、合伙人关系以及相关的法律法规等。接着讨论了有关各种零售店、连锁店等的规划手段、经营策略及管理方法等方面的问题。这部分的内容不是脱离实际的空洞





说教，而是重点着眼于与商店经营运作过程密切相关的各种问题，例如如何选择加盟伙伴、选取店址、进行物流配送以及提高经营绩效等等，内容相当具体全面，且均是现实运营中将要面对的问题，因此有着较高的实用价值。在理论讲解之后往往恰到好处地穿插进一些生动易懂的案例，使读者对书中所介绍的内容能够有更加感性、深刻的了解。本书还注重吸收国外的先进研究成果，为读者介绍了不少世界著名零售企业的宝贵经营管理经验，同时对目前国内零售业的发展状况也做出了客观的评析和理性的展望，提出了一些问题的解决方案。

本书文笔流畅、思路清晰，既适合拥有一定实践经验的企业管理者，也可以作为高校学生了解零售业知识的入门读物。相信读者能够在轻松的阅读中学到知识、得到启示，也许它能成为国内广大商业经济研究者的良师益友。



目 录

CONTENTS



上篇 连锁店金牌主管经营与管理

第一章 连锁经营基本原理

连锁经营的含义与特征	3
连锁经营的分类	6
连锁店的定位及其经营的基本原则	9
世界各地连锁经营的发展和现状	13

第二章 连锁系统的加盟条件与加盟程序

特许加盟条件与审核程序	27
自愿加盟条件与审核程序	32
进入连锁加盟系统五部曲	34
合格加盟店主的基本条件	36
招募加盟店主的方法	38
加盟店主招募程序	40

第三章 连锁企业经营战略

连锁企业品牌战略	45
----------------	----





连锁企业经营战略	53
连锁企业发展战略	60
连锁企业竞争战略	62
连锁企业形象战略	68

第四章 连锁企业营销策略

连锁企业促销策略	70
连锁企业营业推广策略	74
连锁企业广告策略	82

第五章 连锁企业开店策略

开店策略与开店流程	88
连锁店铺外观布局设计	93
连锁店铺营业现场布局设计	105
连锁店铺营业现场商品布局	113

第六章 连锁企业定价策略

定价决策程序	121
商品定价的技巧	124
利润目标模型的建立	126
连锁总部的价格管理方法	127

第七章 连锁店的商品管理

商品定位与商品组合	130
商品采购与调拨	137
新商品开发与滞销品淘汰	145
供货厂商管理	148





第八章 连锁店的物流配送与管理

连锁物流的运作	150
物流配送中心建设	158
订货进货作业管理	167

下篇 专卖店金牌主管经营与管理

第一章 专卖店综述

专卖店知识入门	171
专卖店的特点	174
零售业的奇迹	175
专卖店的市场定位	177

第二章 专卖店的选址、开办与店铺设计

区域位置的选择	182
选址的技巧	184
卖点的选择	187
筹集资金	188
办理经营申请与注册	189
专卖店门面设计	192
专卖店橱窗设计	196
专卖店内部设计	203

第三章 专卖店的顾客开发与促销导购

专卖店消费者分析	208
----------------	-----





专卖店密集型顾客开发策略	212
专卖店满意型消费者开发策略	215
专卖店促销方式	218
专卖店促销手段	220
专卖店派送的妙用	223
服务营销	229
品牌营销	235
文化营销	246

第四章 专卖店的物流管理

专卖店物流策略	250
专卖店采购管理	254
专卖店存货管理	260
条形码技术的运用	262
专卖店陈列管理	267

第五章 专卖店的人力资源管理

专卖店招聘与培训	277
专卖店员工管理	282
专卖店“金牌”店员	286
专卖店“金牌”店长	294





连锁店金牌主管经营与管理





第一章 连锁经营基本原理

连锁经营的含义与特征

一、连锁经营的定义

一个企业（或企业集团）以同样的方式、同样的价格在多处同样命名（店铺的装修及商品陈列也差不多）的店铺里出售某一种（类、品牌）商品或提供某种服务的经营模式称为连锁经营。连锁经营以连锁店作为其存在的方式和载体。连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式。

连锁经营是现代工业发展到一定阶段的产物，它把独立、分散的商店联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系，其实质是把社会化大生产的分工理论运用到商业领域里，分工明确，相互协调，形成规模效应。

连锁企业形成于社会化大生产和商品生产的大规模化。它脱胎于大工业化生产，是资本集中的产物，是市场垄断的结果，同时也是消费者多种需求增长的必然结果。连锁企业通过各个连锁分店的连锁经营，可以扩大产品销售，同时能够将各地市场的需求信息反馈到总店，进而反馈给生产商，并组织生产。

二、连锁经营的特征

作为一种现代化的经营模式，连锁经营与其他经营模式存在着明显的区别，具有以下鲜明的特征。

1. 经营的统一化、标准化

(1) 管理的统一化。企业管理的目的是实现企业目标，而企业目标的实





现则有赖于企业管理。统一管理是连锁企业最基本的特征，因为只有通过各分店联合的方式，才能形成集团的竞争优势，没有统一的管理，连锁企业就不可能得到快速的发展。所以，连锁分店必须接受总部的统一管理，实施统一的营销战略和策略。

(2) 统一企业形象。连锁企业总部提供统一的企业形象，包括统一的商标、统一的建筑形式、统一的形象设计、统一的环境布置、统一的色彩装饰等，要求各分店在店铺内外建设和员工装束上保持一致。因为这些象征着该企业的整体设计和经营水准，它在一定程度上是一种极好的大众广告，往往影响着顾客对商店、商品和服务的第一印象。譬如，麦当劳各快餐连锁店的设计，必须严格按照麦当劳公司规定的建筑式样进行，以充分保持麦当劳独一无二的外观特色和商业个性，至于麦当劳的店名更是一个字都不能更改；在内部管理方面，总部规定“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。

(3) 统一商品和服务。连锁企业各分店经营的商品的种类、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，分店只有极少的自主权。例如，麦当劳连锁总部决不向任何加盟者下放自由经营商品的权利。对于那些违反规定的加盟店，总部要求其予以整顿，暂停推行连锁；对拒绝改正的加盟者，总部不惜停止与其合作。在服务方面，麦当劳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：“男雇员必须把头发剪得和军人一样短，皮鞋要（规定为墨色）擦得油光锃亮；女员工必须身穿深色服装、平跟鞋，戴发网；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。

2. 范围广，渗透力强

现在，连锁经营已经不仅仅局限于商业、服务业等个别行业。随着经济全球化的到来，连锁经营已经成为经济发展和企业战略扩张的一种重要方式，渗透到了各个行业。据美国商务部的统计，目前采用加盟业态的已有 19 个大类，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，连锁经营是无止境的。

3. 扩张速度快，成功率高

由于连锁经营追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后有名牌作支撑，这就使扩张成为了成功企业的延伸和发展，所以，在相当程度上降低了





企业扩张的风险。对于特许连锁企业,投资的风险还可以由双方共同承担。

4. 便于迅速实现国际化、集团化

连锁经营企业能够快速扩展经营组织,可以迅速地在市场中树立良好形象,这是连锁经营发展的一个重要特点。美国排名前 200 家的连锁企业都是世界性连锁集团,如麦当劳在北京仅 5 年时间就发展到 350 家,特别是近几年来其以每周一家速度在增长。可以预测,21 世纪将是世界范围内连锁经营的大发展、大普及、大深入的一个世纪。

5. 价格方面竞争力强

连锁企业规模大,采购数量多,中间环节少,所售商品进货价格低,和竞争者相同的售价则利润率就会提高,相同的利润率则售价较低;也可实行一些优惠措施,为消费者带来实惠。

连锁经营容易产生定向消费信任或依赖,利于维持顾客忠诚度。从某种意义上讲,连锁体系中的每一家分店在经营的同时,也起着其他分店的实物广告作用,这使得各分店之间形成了统一的顾客群,因为只要顾客在一家分店得到了满意的服务,就等于为全系统的所有商店拉住了回头客。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营方式的区别

经营方式 项 目	连锁经营	传统商业经营
定 义	公司连锁,同一资本所有,经营同类商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业,独立经营模式,由总部投资扩建的分店有较大的自主权
特 点	分店必须有统一的经营风格;分店不独立,与总部具有协作关系,特别强调总部与分店的互动关系	分店都独立运作,没有形成统一的经营风格;偏重于差异化经营
经营范围	一般以流通业和服务业为主	涉及诸多行业,范围更广
动作连锁	需足够的资金和合适的业态类型,同时需受总部约束	一般总部掌握分店的所有权,分店经营决策有较强自立性
发展方式	依各种连锁模式而定	分店属总部所有
法律关系	扩大规模只需有市场、有资金,总部必须有成熟的运作模式和专利技术	取决于企业集团的决策





连锁经营的分类

一、美国式分类

按连锁经营制度的创始国，也是连锁经营王国——美国的分类，连锁经营可分为两大类：一种是“商标商品的连锁经营（Product and Tradename Franchising）简称 P & T 型连锁，另一种是“营利公式的连锁经营”（Business Form at Franchising），简称 BF 型连锁。

1. 商标商品连锁经营（P&T 型）

“商标商品连锁经营”是传统的连锁经营形式，加盟店和加盟总部的关系就像它们的经销商或代理商。加盟店专门用来销售某一家公司的产品，甚至某一公司的特定产品。从总公司得到的只是商品的供应和商标的借用。典型的这种连锁型态如客货汽车经销商（如专卖通用汽车、福特汽车等）、加油站（如专卖艾克森汽油、壳牌汽油）以及饮料经销商（如专卖可口可乐的所有饮料）等。由于客货车经销商的金额比较大，而且美国的生活中家家户户几乎都得有自备车，使得商标商品这类连锁经营在整个连锁经营业中占了大半的营业金额。尽管如此，它的比重却在逐年降低。

由加盟店的个数及所占的营业额比重可以明显看出，这类商标商品连锁店正逐渐减少，国内有所谓的“供货连锁”即属此类型。

2. 营利公式的连锁经营（BF 型）

“营利公式连锁经营”是较新型的加盟方式，也是一般所指的连锁经营店。因为它除了提供商品、商标外，还提供给加盟店全套的管理和销售制度甚至财务上的沟通。这种连锁以快餐厅为代表，如麦当劳、肯德基等都是此中的佼佼者。

相对于传统商标商品类连锁经营店的减少，营利公式型的连锁经营店却如日中天，加盟店骤增。

由以上两类型连锁经营形式的消长情况，我们可以知道在工商业发展迅速的今天，传统的经销代理制度已不符合如今的需要；在一切讲求专业分工的今天，在众多中产阶级都热切地盼望有自己事业的今天，营利公式型的连锁经营店无疑是新时代的产物。





二、日本式分类

在国内市场一致追求国际化、现代化的今天，美日等发达国家的连锁业、零售业等接二连三地被引进来。美国由于流通系统比较简单，其连锁经营型态的分类也比较简单明了；日本由于它独特的流通体系比较复杂，因此也有一套它自己的分类方式。

1. 直营连锁 RC (Regular Chain)

RC 是 Regular Chain 的缩写。狭义的连锁店其实就是指 RC，也就是由总公司直接经营的连锁店。这种型态的连锁店在美国都是属于连锁（加盟）店（Franchise, FC）的一种，是由总公司所拥有的。

但是这种直营连锁店到了喜欢创造新名词、喜欢使许多观念更理论化的日本人手中，可就不用这样轻易放手。而 Regular Chain (RC) 就是一个地地道道的日制英文（日本人称为“和制英语”），虽然尚未得到国际的认同，但是在日本却已经普遍被接受。而国内有些人喜欢直接引用日本的资料，尤其喜欢这种大写缩写的专有名词，以显示其先进，于是在我们的某些报刊中会出现 RC 的字样（另一个常被用来指便利商店的 CVS，也是在这种背景和心态下产生的），其实说穿了就是指直营店。

直营店的优点是经营完全在总公司的操控之中，缺点在于由于完全由总公司出资，总公司派人经营，在市场的开拓方面进展较慢，尤其在地价房租高涨的今天更是如此。

在日本大荣超市、西友超市、王子大饭店、东急大饭店等都是只有直营店而没有加盟店。国内的肯德基、麦当劳，虽然目前都是直营，但是国际上麦当劳体系却是以加盟店为主，鉴于国内店面的取得不容易，所以麦当劳在国内成立加盟店肯定也是迟早的事。

2. 自愿加盟 VC (Voluntary Chain)

VC 顾名思义，是自愿加入连锁体系的商店。这种商店由于是原已存在，而非加盟店的开店伊始就由连锁总公司辅导创立，所以在名称上理应有别于加盟店，为了区分方便起见，称为“自愿加盟店”。

日本 Voluntary Chain 协会赋予加盟店的定义是，所谓 VC 加盟店是多数分散在各地的零售店（偶尔也有批发商），为了使其零售店的经营现代化，一方面保存其商店的独立性，同时又能享有永续经营的连锁体系的优势，在大部分由其自己做主的情况下，加入连锁系统成为其体系内的一家商店。





总公司对于加盟店的帮助，通常仅止于加盟店要求的部分，而这些要求的部分中又以由总公司共同进货为最重要的一环。由于由总公司进货量大，可以压低成本，所以小商店要和大型连锁店抗衡，最少条件也就是和大连锁店拥有同样低廉的进货成本，这也是小商店愿意成为 VC 加盟店的最大原因。

在日本有不少这种加盟店是以“××Chain”来表示的，有的也写成“××Chain××屋”的形式。毕竟这种店的特色是可以拥有很大的独立自主权。日本的自愿加盟店以食品零售业的 CGC 集团为最大，年营业额在 3000 亿日元左右。加入店总数以床上用品零售业的“全国月之友之会”及食品零售业的“全日食 Chain”为最多，都有 1500 家左右。

虽然加盟店的特征是可以拥有很大程度的自主权，但是最近却有这样一种趋势，即为了使自愿加盟店的力量能够有更大的发挥，可能的话对于整个连锁系统的各项活动都希望配合、参与，比如说干脆和总公司签了连锁加盟店（FC）的合约，而从自愿加盟店变成了特许加盟店。

国内目前有不少传统式的“家族型”杂货店，竞争不过新式的连锁便利商店，在它们的极力劝诱下，纷纷改头换面，可以说是自愿加盟的一个例子。通常这些店就不再保持原来面貌，变成了表里如一的加盟店，也同时吻合了日本自愿加盟的发展趋势。

至于美国的例子，应该与只借用商标及卖同一商品的 P&T 型连锁店最接近。因为这些经销商都拥有相当程度的独立自主权，但是我们从英文 Franchise 这个词来看，它又应当属于 FC，从这里我们可以看出美日两国在连锁店的分类及定义的不同（美国根本就没有所谓的 VC）。

3. 特许加盟 FC (Franchise Chain)

这里之所以要强调“正宗”两个字，是因为美国才是连锁加盟业的发祥地，到现在日本还在跟它学习这方面的技术。但是美国的连锁加盟店就只有 Franchise Chain 这个英文字，而无所谓 RC、VC。如前述将 Franchise 分成商品及商标的 P&T 型及营利公式的 BF 型连锁两大类，后者才是一般的所谓连锁加盟店，或简称为加盟店。日本人喜欢创造名称，既然有了 RC、VC，对于原来就有的这个英文词 Franchise Chain，当然不能放过，尤其此词又不怎么好念，于是尽管美国人没有使用，日本人都已经把它简化成对 FC 了。

日本 Franchise 协会给了连锁加盟店如下定义：连锁加盟是连锁总公司（Franchiser）与加盟店（Franchisee）之间的一种合同行为。总公司将自己的

