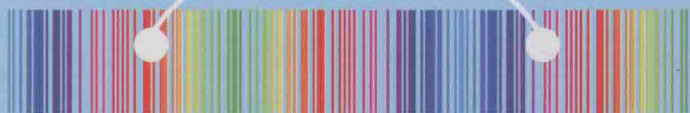


连锁店

操作手册

(全新第5版)



黄宪仁 编著

他山之石，可以攻玉
连锁经营从1到无穷，成功企业可迅速建立商业版图



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



连锁店

操作手册

(全新第5版)



黄宪仁 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

原著作名：连锁店操作手册（全新第5版）

作者：黄宪仁

本书中文繁体字版本由宪业企管顾问有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在中國大陸地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行重制、转载。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-3829

图书在版编目（CIP）数据

连锁店操作手册 / 黄宪仁编著. —5版. —北京：电子工业出版社，2017.7
ISBN 978-7-121-31993-8

I. ①连… II. ①黄… III. ①连锁店—商业经营—手册 IV. ①F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 139750 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.5 字数：284 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

2017 年 7 月第 3 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

前 言



连锁经营是当今世界普遍采用的一种现代化商业经营模式，也是现代流通业发展的主流模式，已经成为最具吸引力的经营方式，富有活力和发展潜力。

连锁经营到底是一种什么样的商业经营组织形式呢？发展连锁经营有什么特别的要求吗？具体运作连锁经营的重点是什么？如何才能充分发挥连锁经营优势把企业做大做强……

本书是专门针对企业如何运作连锁经营方式的工具书，注重实务和可操作性，突出应用性，紧密结合连锁经营的发展现状，将最新的连锁经营信息融入书中。

书中穿插了著名连锁经营企业成功的案例，向读者介绍了最先进的连锁经营研究管理方法，也为连锁经营企业提供了宝贵的国际经验。

作者在东南亚各国、海峡两岸担任企管顾问 20 多年（1993 年至今），由于工作之便，陆续将顾问辅导经验加以总结，编写成书，并得到顾问前辈王向荣、吴建宏、宋经纬、王力信的大力协助，在此表示由衷的感谢。

本书出版后，因内容翔实、务实，获企业界好评，重印再版多次。此次修订是全新的第 5 版，内容全部更新，增加了更多案例和具体执行步骤等，希望读者会喜爱。

目 录



第 1 章	为什么要开设连锁店	1
1.1	连锁体系的魅力	1
1.2	连锁经营的优缺点	3
1.3	连锁经营的分类	4
1.4	案例：麦当劳连锁店	7
第 2 章	开设直营店	9
2.1	建立连锁体系三部曲	9
2.2	连锁经营的市场扩张方式	10
2.3	先开设直营店	12
2.4	快速介入经营成功的商店实体	13
2.5	连锁开店的阶段性选择策略	14
2.6	案例：7-11 便利店的成功	15
第 3 章	建立连锁总部	19
3.1	连锁经营体系的 3S 原则	19
3.2	连锁总部应具备的机能	20
3.3	连锁总部的功能	22
3.4	连锁总部的权利和义务	23

3.5 连锁总部的控制力	25
3.6 案例：麦当劳总部的职能	26
第 4 章 连锁体系的组织运作	29
4.1 连锁体系组织结构的构成和选择	29
4.2 连锁企业总部的组织结构	32
4.3 连锁店人员的职位规划	34
4.4 案例：肯德基在中国创造纪录	37
第 5 章 对外招募连锁加盟店	40
5.1 招募加盟店的方式	40
5.2 招募加盟店的流程	42
5.3 招募加盟店的资格	46
5.4 案例一：日本麦当劳的加盟申请流程	49
5.5 案例二：7-11 便利店的加盟流程	52
第 6 章 连锁店加盟合约的重点	55
6.1 连锁总部与加盟店的角色	55
6.2 双方签订加盟合约	56
6.3 结束加盟合约	60
6.4 案例：连锁加盟合约范例	63
第 7 章 连锁店商圈的开发与评估	76
7.1 评估新店的商圈	76
7.2 分析开店地点的客流量大小	77
7.3 开店地点评估的 12 个重点	79
7.4 新店的开发要求	83
7.5 新店的开店运作	84
7.6 案例一：屈臣氏的选址标准	92
7.7 案例二：开心汤姆连锁店选址规程	93



第8章 对连锁店加以督导	96
8.1 连锁分店管理	96
8.2 区督导的任务	98
8.3 区督导的辅导项目	99
8.4 区督导的督导频率	106
8.5 区督导的辅导模式	108
8.6 区督导巡视店铺的评核标准	111
8.7 案例：总部的督导后援	112
第9章 连锁企业的培训工作	114
9.1 建立完整的培训系统	114
9.2 做好连锁店培训工作	115
9.3 培训店长和店员	118
9.4 案例一：连锁快餐店的培训方法	127
9.5 案例二：屈臣氏规范化服务的培训项目	129
第10章 连锁业的“手册化”经营管理	132
10.1 运用“手册化”经营管理	132
10.2 推动“手册化”经营管理	133
10.3 撰写连锁店操作手册	136
10.4 连锁店操作手册的内容	138
10.5 案例：麦当劳手册标准化	141
第11章 连锁业的商品策略	144
11.1 连锁业的商品规划	144
11.2 连锁业的商品来源	146
11.3 新商品的开发	149
11.4 滞销品的下架	150

第 12 章 连锁业的物流配送	155
12.1 物流配送的种类	155
12.2 连锁业的物流特性	156
12.3 连锁业的物流步骤	157
12.4 连锁业的物流管理重点	158
12.5 案例：沃尔玛公司的物流中心	164
第 13 章 连锁业的信息管理系统	167
13.1 连锁店的信息管理系统	167
13.2 连锁店信息管理系统的效益	170
13.3 建立信息管理系统的事前作业	172
13.4 连锁店导入电子订货系统	174
13.5 连锁店导入 POS 系统	177
13.6 案例：日本便利商店的物流配送	179
第 14 章 连锁业的促销活动	181
14.1 连锁企业促销的目的	181
14.2 连锁企业常见的促销方法	184
14.3 连锁企业的广告促销	189
14.4 连锁企业的公关促销	192
14.5 案例：快餐连锁店的广告促销技巧	194
第 15 章 连锁业的财务管理	198
15.1 增加连锁总部的利润来源	198
15.2 降低连锁总部的费用支出	203
15.3 连锁企业的账务管理和资金管理	204
15.4 连锁企业的资产管理	208
15.5 连锁企业的成本管理和财务分析	208
15.6 案例：依靠财务管理获取绩效	209



第 16 章	私募基金为何会对你投下资金	213
16.1	直营或加盟	213
16.2	私募基金的投资考虑方向	216
16.3	私募基金的投资倾向	220
第 17 章	连锁业的绩效评估	223
17.1	连锁总部的绩效评估内容	223
17.2	连锁总部的绩效评估指标	227
17.3	个别连锁店的绩效评估内容	231
17.4	个别连锁店的绩效评估指标	235
第 18 章	连锁业的绩效改进	237
18.1	店铺亏损的原因与对策	237
18.2	对亏损连锁店的改进	242
18.3	加强单店管理	245
18.4	摆脱单店的盈利下降	246
18.5	案例一：整顿加盟店	246
18.6	案例二：七家连锁店的诊断辅导	247
18.7	案例三：连锁业的商品陈列诊断	253
第 19 章	连锁业的风险管理	258
19.1	连锁经营的风险规避	258
19.2	加盟体系的双向沟通	260
19.3	如何处理好加盟体系	262
19.4	连锁总部的作为	264
19.5	整顿不健全的加盟体系	265
19.6	加盟体系之间的利益纠纷	268
19.7	连锁失败的主要原因和连锁总部对加盟店的控制方法	270

第 1 章



为什么要开设连锁店

1.1 连锁体系的魅力

1.1.1 连锁经营的基本含义

连锁经营是指企业以同样的方式在多处同样命名（店铺的装修及商品陈列也相同）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。

连锁经营在核心企业或总部的统一领导、组织下，由分散的、经营同类商品或服务的店铺通过集中进货、统一管理的规范化经营，实现规模效益。核心企业被称为连锁总部或总店，分散经营的店铺被称为连锁店或分店（门店），这种联号的企业被称为连锁企业或连锁商业。

纵观连锁经营情况，连锁企业必须由若干个店铺联合构成，形成规模经营。在美国，有 2 个以上的分店的企业就被称为连锁店；在英国，把拥有 10 个以上分店的集团称为连锁店；在日本，一般把拥有 11 个以上的商店组织才称为连锁店。只有单店的企业，无论规模多大，都不能称为连锁店。

连锁经营最基本的表现是连锁总部统一店名、店徽，统一商品采购，统一配送，统一结算，统一经营决策，统一管理，统一价格，由各分店专门负责商品销



售，体现出统一的经营理念、统一的商品和服务、统一的经营管理、统一的企业识别系统及经营商标，所以，连锁经营是一种新型的商业经营方式和商业组织形式。从营销的角度来看，连锁经营是一种大规模的网络化销售模式。

1.1.2 连锁经营的魅力

企业采用连锁经营方式，对于企业总部、加盟者、顾客都大有裨益。

1. 对企业总部

从企业总部的立场，连锁经营可以用更少的资金、人力来拓展其营销渠道，增加商品销售机会。

2. 对加盟者

由企业总部提供整套的管理制度，包括地点选择、人员训练、店面设置、统一广告、商品原料及机器设备的供应、标准化的销售方式、持续不断的经营管理顾问，甚至财务上的支持。加盟者还可以由总部学习经验、进货、获得专业指导和整套业务协助，同时避免犯错、降低营业风险。

3. 对顾客

连锁经营给广大顾客提供质量标准化、价格大众化的商品与服务，提高购物方便性与生活质量。

表 1-1 描述了传统商店和连锁店的区别。

表 1-1 传统商店和连锁店的区别

特征内容	传统商店	连锁店
组织形式： 联合化与标 准化	- 只是引厂进店或合作开发等 - 不具整体性	- 由一个总部和众多的店铺构成一个企业联合体系 - 是整体性、稳定性、全方位的联合 - 用同一店名，有统一店貌，提供标准化服务和商品
经营方式： 一体化和专 业化	购、销、调、存集中于同一单位（一对一的关系） - 商店内部按业务性质分工，职责不明晰 - 成本高	- 采购、配送、批发、零售的一体化（一对多的关系，即一个总部、多个店铺） - 公司内部职能分离，总部负责集中进货和配送，各连锁店负责分散销售 - 成本低

续表

特征内容	传统商店	连锁店
管理方式: 规范化和现代化	- 各店之间都有一套模式,不统一 - 计算机化程度低,商店内部表现为松散和互不联网状况	- 由总部强化各项管理职能,有一套规范的做法,建立专业化管理部门,具有规范化管理制度和调控体系,并配备相应的专业人才 - 实施计算机化管理,总部、配送中心及各连锁店建立相应的计算机系统,并运用远程通信网络系统将整个公司构成一个整体
特点	单体店,且都是独立法人实体或个体	各店铺对内负责店务管理,对外只负责销售和提供优质服务

1.2 连锁经营的优缺点

连锁企业总部在实施连锁计划前,应充分了解连锁经营的优缺点,这对于抓住机遇、扩充自己是大有益处的。

1. 连锁经营的优点

(1) 采用连锁经营方式由于连锁店多、销售量大,因此采购进货时,可以享有较大的折扣,更可以达成市场产销一体化。

(2) 能够利用商品或服务的便利性吸引顾客上门。

(3) 由于有连锁营销的经验,能够较容易地选择适当的开店地点。

(4) 联合刊登广告,降低广告成本。

(5) 通过专家的管理,可以取得竞争优势。

(6) 在管理上可获得较好的经济效益。

(7) 连锁店具有集中存货的便利性,管理较为严密。

(8) 通过连锁店的户外广告,可以提高企业形象。

(9) 运用差异价格的营销策略。

(10) 在经营风险承担上具有分散性。

(11) 容易达成实体配送的经济效益。

(12) 连锁经营据点的扩大能够阻止竞争者的进入。



(13) 连锁店的分布较广, 销售网和服务网可以不断扩大。

(14) 可有效地进行市场情报信息的反馈。

2. 连锁经营的缺点

(1) 由于其标准化的商品政策和总部的统一管理, 加盟店不易掌握地区性市场的机会或地域性策略。

(2) 在顾客关系的维护与服务方面, 不易保持极密切的联系。

(3) 在服务人员的任用和管理上, 由于采用轮班制, 难免造成员工与顾客, 或同事之间缺乏应有的联系。

(4) 对于策略的决定和执行, 可能因为店数多而影响时效。

(5) 连锁店因分散各地, 容易造成联系沟通上的不便。

(6) 连锁店因分散各地, 可能造成总部在实际运营中配送的不方便。

(7) 负责管理各地的督导人员, 如果不能有效地运用管理技术, 有时会造成错误或偏差。

(8) 连锁店组织机构庞大、人员众多, 为达到操作标准化的要求, 难免会增加固定成本。

(9) 采取加盟方式的连锁店可能出现对商品策略掌握不好、店铺设施不完全符合要求等问题, 从而影响连锁企业的整体形象。

连锁经营的优缺点并非一成不变, 企业在发展连锁或有意寻求加盟时, 在实际运作中, 可以从中掌握经营变量, 寻找一种最有利的组合方式。

1.3 连锁经营的分类

连锁经营可分为直营连锁与加盟连锁两类。直营连锁是由企业自行经营, 自负盈亏; 而加盟连锁是获得连锁企业总部同意并由企业外部的人士所经营。

更细的分类, 是将连锁经营细分为以下五类: 直营连锁、自愿加盟连锁、合作加盟连锁、特许加盟连锁、委托加盟连锁。

1. 直营连锁

美国对直营连锁的定义为: 凡是经营两家或两家以上的零售商店, 经营性质

相同,且属于同一资本管理商品政策之下所组成的公司组织。即由总公司拥有所有权,经营管理两家以上性质相同的零售店,并承担一切盈亏。

直营连锁的目的在于拓展及控制营销渠道,并以整体运作模式采取一致行动,加深连锁店在顾客心中的印象。此外,通过统一管理制度的建立执行,也可获得规模效益,提升整体的经营效率。

2. 自愿加盟连锁

由批发商或制造商发起,各零售商自愿加入,依契约明确连锁企业总部与各加盟者的权利与义务,并共同出资建立形象一致的商店。连锁企业总部与加盟者各自拥有自主权,以契约来作为合作的基础。连锁企业总部需提供经营上的指导给加盟者,而加盟者必须支付费用给总部,并向连锁企业总部承诺采购一定比例的商品。双方可以说是在平等的基础上,类似合作互惠的组织。

自愿加盟连锁的目的在于通过专业化的经营管理,降低风险,减少投资,以达到规模经济。

3. 合作加盟连锁

由性质相同的商店共同出资成立公司,降低经营风险,加强对抗直营连锁的竞争力。合作加盟连锁是由零售商共同出资成立一个批发中心,以求在进货或促销上采取联合作业而降低成本。参与加盟的零售商对外采用统一名称,并支付一定额度费用以促进业务发展。各零售商以股东身份参与决策,连锁企业总部与加盟者间以契约来订立双方的责任。

合作加盟连锁企业总部不以营利为目的,其主要是通过合作来降低成本。

4. 特许加盟连锁

国际连锁加盟协会对特许加盟连锁定义为:一种存在于连锁企业总部与加盟者之间的持续关系,由总部赋予对方执照、特权,使其能经营生意;另外,由总部提供组织、培训、采购和管理方面的协助。相应地要求加盟者支付相当的代价作为报酬。

日本连锁加盟协会对特许加盟连锁的定义为:总部与加盟者缔约,将自己的店号、商标及其他象征营业的事务和经营指导授予对方,使其在统一的企业形象下销售其商品。加盟者在获得上述权利时,相应地需要支付一定的报酬给总部,



并在总部的指导及援助下经营事业的一种存续关系。

特许加盟总部的收入来自技术报酬 (Franchise Royalty) 与加盟契约金 (Initial Franchise Fees)。其兴起的原因,一方面,作为介入市场或渗透市场的方法,并且收取技术上的报酬;另一方面,可使拥有资金而缺乏管理能力的人和拥有技术而无资金者相结合,共同开创事业。

表 1-2 将直营连锁和特许加盟连锁进行了比较。

表 1-2 直营连锁和特许加盟连锁的比较

	直营连锁	特许加盟连锁
所有权	总公司或上级公司	店主
经营权	总公司统一控制	在特许契约规定范围内
营业利益	公司	在特许契约规定范围内
决策	总公司	在特许契约规定范围内
资金	总公司	店主
经营者	总公司任命经理	独立店主
扩展	开发新店	新店或旧店加入
开店速度	较慢	快
商品来源及技术	总公司	主要来自总公司
价格	主要由总公司规定	依据双方合约规定
倒闭	公司规定	自由
培训	全套	全套
指导	专人巡回	专人巡回
促销	统一实施	统一实施
店面	统一	统一
成立目的	商业公司扩展市场或厂商发展分销渠道	通过契约发展自己的特定产品、服务、营销方式、商标、专利权等
优点	• 所有权与管理权集中,利于实现规模效益 • 大量进货,可取得低价,减少运费 • 可聘用优秀管理人才 • 批零功能合一,有利于协调	• 兼有直营、特许经营的优点 • 可以少投资金,达到快速发展的目的 • 吸引创业者加入 • 利用品牌和成功模式,效率高

续表

	直营连锁	特许加盟连锁
优点	• 节省促销费用	
缺点	• 投资大 • 风险大 • 环境适应性和应变能力差 • 店主创业精神不足	• 契约制定,常使总部与加盟者产生争议 • 迅速扩展,易形成市场垄断

5. 委托加盟连锁

委托加盟连锁的本质与特许加盟连锁相同,连锁企业总部与加盟者之间存在契约关系,总部向加盟者提供商品销售、经营知识及经营指导,而加盟者必须支付技术报酬与加盟金。两者最大的差别在于,委托加盟店面所有权或租赁权由连锁企业总部拥有或提供。

委托加盟连锁兴起的原因:一为加盟者提供渗透市场的方法,并解决资金、人力不足的问题;二为员工提供内部创业的渠道。委托加盟连锁的扩张速度较特许加盟连锁快。

1.4 案例:麦当劳连锁店

1955年3月2日,雷·克洛克在芝加哥建立了麦当劳公司的总部,自任董事长兼总经理。同年4月,雷·克洛克自己创办的第一家麦当劳标准连锁店也在芝加哥西区的德斯普芒斯正式开业。此店既是麦当劳公司的发源店,也是克洛克快餐发迹的起点。因为这家连锁店已不再是麦当劳兄弟以前的那种有名无实的连锁店了。

克洛克自己的连锁店一炮打响,创造了年收入15.8万美元的骄人业绩。同年7月,他又在加州的弗雷斯诺卖出了第一份特许经营权,开办了第二家连锁店。结果,两家连锁店都大获全胜,合计销售总额高达23.5万美元。

他慎重选择加盟者并且以诚相待,重视与加盟者之间的沟通,让表现优异的加盟者得到进一步扩大的权利,并且将好的制度、管理方法逐步传播开来;他慎重选择市场,以规范的标准要求每个加盟店,即产品标准化、服务标准化、促销



就这样，麦当劳在今日已经逐步完善特许经营管理系统，并借此雄踞全球快餐业之首，麦当劳统一的形象、标准化的管理为其赢得了广大顾客的信赖，也在全球复制出了数以万计的百万富翁。

