

魏宏丽 / 编著

连锁店 代理店 特约店

The bussiness
management
of chain shop
and agency

的

经营管理



企业求生存的最佳捷径

技能训练的教材 创业致富的秘诀

提供实战经验 启发经营智慧

中国经济出版社

华北水利水电学院图书馆



208960766

F717.6

W585

连锁 代理店 特约店

The

bussiness
management
of chain shop
and agency

的

经营管理



藏书

8AP57/06

896076

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店代理店特约店的经营管理/魏宏丽编著. —北京:
中国经济出版社, 2002.5

ISBN 7-5017-5618-X

I. 连... II. 魏... III. 商业企业 - 经济管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030542 号

连锁店代理店特约店的经营管理

魏宏丽 编著

中国经济出版社出版

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码 100037

新华书店经销

北京铁建印刷厂印刷

850 × 1168毫米 1/32 12印张 280千字

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印数:1 - 10000册

ISBN 7-5017-5618-X/F·4501

定价:22.80元



前 言

创业、开店、当老板，这一直是许多人心中的梦想，特别是对过腻了朝八晚六的上班族来说，更是渴望能够拥有一份属于自己的事业，而开个小店当个小老板，就往往成为这些有意创业者的心愿。

但对许多有意开店的人来说，是要自己独立开店？还是要找个连锁店来入伙？这个问题却让他们有些犹豫不决。想自己开店，担心没有经验而怕失败，但要找连锁业加盟，又要付给连锁总店保证金、权益金从而心有不甘，所以，许多人最后还是选择了自己独立开店，自己开店，成功了当然最好，可是一旦失败，往往就血本无归，多年辛苦钱付诸东流。这与开连锁店相比较而言，虽然风险较高。有组来自美国的数据表明，自己开店，在五年内仍然存活的，仅占20%，而开连锁店成功率高达80%，代理店、特约店就不用说了，风险肯定很小。我国虽然没有明确的数据显示，但有一点可以肯定，开连锁店（或代理店、特约店）的成功率高于一般开单店的。

每一步都要走得“稳”才是创业者最为重要的关键，千万不要因为想赚得“多”一些，而落得类似一颗棋子下错便“满盘皆输”的失败命运。对初创业者，选择开办连锁店，其经营的风险系数要大大降低。因为连锁店有总部的整体规划、成功的开店经验、后勤支援、物流配送、教育培训、商品开发以及品牌知名度、可使分店省掉了许多繁杂的店务工作，而专心用在店面经营上。单店在这一点上无法与连锁店



相比，且每一环节的经营管理都要在实践中慢慢摸索，甚至可能碰到“一败涂地”的下场。

综观国际国内的商业发展形势，未来必然走向连锁体系和连锁业互相竞争的时代，说白了就是品牌对弈品牌的时代，这种情形下，单店的生存空间确实受到冲击和挤压。况且在迅猛强烈的连锁品牌的宣传攻势下，一家孤单的“小店”拿什么来与之抗衡？其结果必然是强者更强，弱者更弱的局面。

连锁业的发展已成为未来的必然趋势，因为越来越多的大企业介入到店面零售和批发经营，这些大企业当然不会困扰在一、两家店面，必然拓展开来建立一系列的连锁店。这样的情况，对有意创业开店的人士来说，无疑是个极好的机遇，同时，依附在这些大的知名品牌之下，又是能够生存的最佳捷径。

可以这样说，现在已经到了连锁业的创业潮流：

本书就是在这种潮流的背景下编写完成的。它的旨意是让那些准备或已经开办了连锁店（或代理店、特约店）的人士弄清弄懂连锁店及代理店、特约店的性质、特征、内容、形式等。因为开店创业，不能只凭一股冲动的热情，更重要的是要有一身驾驭连锁店（代理店、特约店）的功夫。本书就是介绍这种功夫练就的教科书，它不但介绍了连锁店的基本原理和经营管理技能，而且还介绍了连锁店的同类形态代理店、特约店的基本原理和经营管理技能。

本书的重点在于告诉连锁业的创业者们面对火热的大市场应持什么样的心态、应该做什么，应该怎么做以及为什么这样做。它是一本技能训练的教材，更是一本创业致富的秘诀。

由于编辑仓促，书中存在不妥之处，恳望读者和专家学者谅解！



目 录

第一章

连锁加盟店的创业手册

连锁店的成功秘诀：①总部集权控制，②亲切的服务，③良好的地点，④创意的活动，⑤突出的企业识别系统（CIS），⑥有特色的商品组合，⑦舒适的购物环境

目
录

- 一、连锁店的商业秘史 (3)
 - 1. 连锁店的首创鼻祖 (3)
 - 2. 第一代：传统连锁店 (3)
 - 3. 第二代：现代连锁店 (4)
 - 4. 第三代：新型连锁店 (5)
 - 5. 第四代：国际化的连锁店 (5)
- 二、连锁店的经营特征 (7)
 - 1. 三S管理原则 (7)
 - 2. 总店与分店的功能与分工 (9)
 - 3. 连锁店的分配体系——三C (11)
 - 4. 信息网络的建立 (14)



三、连锁店的概念和形态	(15)
1. 垂直营销系统	(15)
2. 连锁店的经营理念	(16)
3. 连锁店的经营形态	(17)
四、连锁店的定位设计	(23)
1. 地点的定位	(23)
2. 理念的定位	(24)
3. 顾客的定位	(24)
4. 商品的定位	(24)
五、连锁经营的行业	(25)
1. 美国的连锁加盟行业	(25)
2. 加拿大的连锁加盟行业	(26)
3. 日本的连锁加盟行业	(26)
4. 连锁企业的类型	(27)
六、POS 和 EOS	(35)
1. 订货上的收益	(35)
2. 管理上的效益	(36)
3. POS 系统	(36)
七、开办连锁业经营管理分析	(40)
1. 创业性向测验	(40)
2. 加盟连锁店的条件	(44)
3. 加盟体系的利润结构	(45)
4. 加盟体系的辅导项目	(46)
5. 如何寻找加盟店	(47)



第二章

连锁店、代理店、特约店的经营技能

商品的魅力是要花心思去想的，有很多商品不需要花很多钱，但仍然可以达到很大的效果。像现代化的便利商店有各种新的服务，它带给顾客一种经常需要依赖商店的感觉。不同阶层的人有不同的需求与品味，这是赢利商店的经营之术。

一、不同时期的不同对策	(51)	目
二、大众价格	(55)	
1. 由固定价格破坏到打折	(55)	录
2. 廉价与折价销售	(55)	
三、产品开发	(56)	
1. 权衡利弊	(56)	
2. 充任“商品组合”的角色	(57)	
四、区域市场	(59)	
1. 依据售价的区域市场	(59)	
2. 依据 3C 进行商品的区域市场	(60)	
3. 大众化商品	(60)	
五、商店促销活动的运作与设计	(61)	
1. 连锁业失败的常见病因	(61)	
2. 商店促销活动的运作与设计	(63)	
3. 连锁经营的业绩评析	(64)	



六、连锁作业的定位	(66)
1. 削减作业成本	(66)
2. 商店外部作业的扩大	(66)
3. 作业连线管理系统	(67)
七、顾客沟通术	(71)
1. 如何欢迎顾客	(71)
2. 发自内心地说：“欢迎光临”、“谢谢”	(72)
3. 得体大方的说话技巧	(74)
4. 以积极的形体迎客	(76)
5. 坐而言不如起而行	(77)
6. 珍惜顾客的每一分钱	(78)
7. 营造一团暖洋洋的气氛	(79)
8. 处理顾客抱怨的技巧	(80)
八、经营策略的原则	(83)
1. 追赶时代潮流的竞争	(83)
2. 人口统计的变化	(86)

第三章

连锁店、代理店、特约店的管理技能

连锁商店经营体系的管理概念，在于达成预先计划的“数字”与“状态”两个目标。主事人必须彻底追求优良的策略才能成功，然后最重要的就是获得一套如何维持，持续既定利益的技术。



一、连锁店内部管理制度规划设计	(97)	
1. 管理系统作业流程	(97)	
2. 销售日报表	(97)	
3. 总公司登录作业	(98)	
4. 采购管理	(100)	
二、管理原则	(101)	
1. 管理内容	(101)	
2. 手册化经营管理	(102)	
3. 改善与改革	(103)	
4. 管理的最新课题	(105)	
三、组织原则	(107)	目
1. 组织的理念	(107)	
2. 建立组织	(108)	录
3. 与管理的关联	(109)	
4. 连锁商店组织的特征	(109)	
四、财务管理	(113)	
1. 先进行计量管理	(113)	
2. 财务策略部门的必要性	(113)	
3. 资本与资产对策	(114)	
4. 商品的财务效率	(116)	
5. 管理效率	(117)	
五、事业部门管理	(119)	
1. 事业部门管理的意义	(119)	
2. 事业部门管理的顺序	(119)	
3. 财务策略的进行方法	(121)	



六、人事管理及财务报表管理	(122)
1. 如何掌握好人事管理	(122)
2. 如何掌握好各种报表	(135)
3. 连锁店营销计划与奖励制度	(137)

第四章

连锁店、代理店、特约店的商业战略

“第一”所意味的三个内容：地域第一、顾客第一、商品第一。拥有地域方面的第一称为“地域战略”，具有主客户方面的第一则叫作流通战略，取得商品方面的第一叫作制品战略。

一、流通战略方面的两个规则	(141)
1. 规则 2，构想 1 的原则	(141)
2. “第一”有三个含义	(142)
3. 弱者与强者的战略	(143)
4. 成功方法的规则与战略	(145)
5. 支配流通的三个条件	(146)
6. 流通战略的第二规则是“上制下”与“下制上”战略	(147)
7. 成长期（好景气）→“下制上”战略，成熟期（不景气）→“上制下”战略	(149)
8. 广告的功效	(149)
9. “上制下”战略与订货比率	(152)



10. 修正大型店依赖方式	(154)
11. 依赖大型店的另外一种危险	(155)
12. 流通战略方面的不完全吸收	(157)
13. “花王香皂”的销售方式	(158)
14. 设立销售公司切勿草率	(159)
15. 销售的本质在于二次店	(161)
16. 批发店的三个特性	(163)
二、美国的改革技术与日本的改革技术	(164)
1. 美国的改革技术	(164)
2. 日本的改革技术	(165)
三、ABC 分析法与革新者的发现法	(168)
1. ABC 分析的两种看法	(168)
2. B 级店的管理与 C 群体的管理	(171)
3. ABC 与抬轿子的关系	(173)
4. 安定比率的管理	(174)
5. 安定比率的两种操作方法	(175)
6. 集中度的预测	(176)
四、地区战略与代理店战略	(178)
1. 面积的形成	(178)
2. 一点集中主意的原理	(179)
3. 点、线、面的关系	(179)
五、地位的战略	(181)
1. 学习第一名的战略	(181)
2. 第二名应该采取的战略	(182)
3. 第三名, 第四名应采取的战略	(182)



4. 批发店成长的条件	(183)
5. 应该受到重视的第二名	(184)
六、批发店的机能与系列化战略	(185)
1. 批发店的销售机能以及流通论	(185)
2. 批发店的批发机能	(186)
3. 对批发店的机能分配	(188)
4. 系列化战略与厂商, 批发商, 零售店的立场	(190)
七、系列化的三种想法	(192)
1. 人才出借	(193)
2. 通过“人”所举行的协办业务	(194)
3. 通过“物”所举行的协办业务	(194)
4. 通过金钱举行的协办业务	(196)
5. 从“给你”到“借你”	(197)
6. 制度上的优待与制度外的优待	(198)
7. 不可测定的事很危险	(199)
八、新领域的开拓战略	(201)
1. 新技术体系的重点	(201)
2. 服务业的重点	(211)



第五章

连锁店、代理店、特约店的生存技能

不提高销售额的话，那么什么事也办不到，什么计划也等于白说。有人把这件事比喻为“小龟说”，小龟只有把头向前伸时才能前进，否则只能待在原地

一、连锁店、代理店、特约店从业人员的素质训练 ...

..... (217)

1. 从业员工的素质训练 (217)

2. 从业负责人的素质训练 (222)

3. 自我管理 with 培训 (231)

二、有销售就有利益 (240)

1. 对现实的正确估算 (240)

2. 提高总资产利润率的一种方法 (241)

3. 什么是批发店的“合理化” (243)

4. 处理好工钱的合理化 (244)

5. 日常费用的合理化 (248)

6. 金融关系的经费 (250)

7. 没有利益的战斗 (250)

8. 扩大销售的四个规范 (252)

9. 出售商品的多角化 (253)

10. 价格政策型 (254)



11. 销售密度型	(256)
12. 销售表面积型	(258)
13. 对销售表面积型的转移	(259)
14. 有关代理店情报的收集方法	(261)
三、没有多角化技术就没有成长	(263)
1. 不景气之风与多角化的技术	(263)
2. 决定中心再多角化	(264)
3. 批发店眼光中的厂商选定标准	(267)
4. 批发店讨厌什么商品	(268)
5. 商品的配合技术	(269)
四、有占据率才有销售额的保证	(272)
1. 占据率与寒暄式访问的频率	(272)
2. 流行的四个种类	(273)
五、没有人员就不可能经营	(274)
1. 从业人员固定性的差劲及其条件	(274)
2. 50%接触的原则	(274)
3. 经营者时常不在的理由	(275)
4. 说明省略型与娱乐轻视型	(275)
六、批发店的缺点及其应对决策	(277)
1. 变成千篇一律的理由	(277)
2. 依赖老手的危险性	(278)
3. 依赖老手推销员所产生的矛盾	(279)
4. 从情报收集看推销品的适应性	(280)
5. 销售的“前半主义”与“后半主义”	(281)
6. 销售员作业的标准化以及军队式管理	(282)



7. 销售的战斗力 = 质量 × 察巡次数的平方 … (283)
8. 销售员活动少而精思想的危险性 …… (284)
9. 胜败由销售员的数目决定 …… (287)
10. 构想的领域与新的开拓 …… (289)
11. 新开拓的规则与新发现 …… (291)
12. 最低访问四次的必要性 …… (291)

第六章

连锁店、代理店、特约店的赢家秘典

目

任何一个成功的企业，在发展到一定时期，都不免想把它成功之道转移到其他行业，或是扩展它的经营范围，这一点世界著名企业也不例外

录

- 一、麦当劳战略 …… (297)
 1. 麦当劳全球风 …… (297)
 2. 麦当劳的成功秘诀 …… (298)
 3. 短期兼职打工战术化 …… (303)
- 二、麦当劳基本手册 …… (308)
 1. 彻底推动 QSC 的基本手册 …… (308)
 2. 麦当劳的七大基本政策 …… (310)
- 三、技术软体开发与店面策略 …… (313)
 1. 技术软体的运用和活用 …… (313)
 2. 善于利用 POS (店头销售系统) …… (313)
 3. 实行管理阶层训练 …… (314)



4. 累积构思是事业成功的基础	(315)
5. 兼职打工速成训练	(315)
6. 在无形之中建立鼓励方法	(318)
7. 店面管理营运	(320)
8. 店面管理与促销	(322)
四、赢家人门的商业策划	(326)
1. 美容沙龙连锁店	(326)
2. 泡沫红茶店	(331)
3. 漫画连锁店	(337)
4. 咖啡连锁店	(341)
5. 早餐连锁店	(346)
6. 家具连锁店	(351)
7. 相片冲洗店	(355)
8. 洗衣连锁店	(359)
9. 中式快餐店	(363)