

许青安 著

拷贝财富 克隆成功

解决美容行业连而不锁问题的经典力作

美容加盟商手册

区域目标管理办法

A HANDBOOK FOR
CHAINING MERCHANT



Chain

广东省出版集团
广东经济出版社

许青安 著

拷贝财富 克隆成功

解决美容行业连而不锁问题的经典力作

美容加盟商手册

区域目标管理办法

A HANDBOOK FOR
CHAINING MERCHANT



Chain

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美容加盟商手册/许青安著. —广州: 广东经济出版社,
2005.1

ISBN 7-80677-872-1

I. 美… II. 许… III. 美容-服务业-连锁商店-商业经营 IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109103 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	19.5 1 插页
字数	293 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-872-1 / F·1135
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



许青安 科创业（深圳）投资顾问公司副总裁，广东琪雅实业公司顾问。

曾担任上海艺美工贸总公司、金利来（中国）、梦特娇皮具（中国）、湛江农垦局、华帝、科龙、广东省冠粤路桥公司等多家公司的高层管理、国企改革、绩效评估、上市、上市路演等工作咨询顾问，全国第二届科技人才交流会总策划，会上“人才招聘、人才电脑测评”为国内首创。上海艺美公司“债务三方托管方案”入选国家体改委《中国改革·上海卷》，专著《挑战麦当劳》等；发表《知识经济下的企业家决策》、《整合营销（IMC）的逻辑链》等近百篇经济和管理论文。

“化妆品连锁目标管理模式”在河南试点工作中取得增长幅度112%的成绩。

研究和咨询方向：国有企业改革、资本经营、连锁化妆品、市场营销、人力资源。

E-mail: xu2xu@vip.sina.com

目 录

第一章 关于盟主和加盟商

第一节	受许人（A 级经理）的角色认识	（1）
第二节	特许经营的常用术语	（2）
第三节	如何建立特许经营区域授权	（3）
第四节	选择适当区域加盟商——A 级经理	（4）
第五节	受许人（A 级经理）应具备的素质和资格	（7）
第六节	A 级经理评价用表	（9）
第七节	美容化妆品业连锁经营的宏观认识	（15）

第二章 连锁经营的八统一

第一节	建立连锁经营共同价值观 ——连锁企业的服务导向	（31）
第二节	从 ES（员工满意）出发的连锁营销管理	（32）
第三节	营销沟通	（34）
第四节	促销管理	（36）
第五节	店铺督导	（37）
第六节	信息管理系统	（39）
第七节	连锁经营的财务与经营分析	（40）
第八节	员工管理	（43）
第九节	怎样做好店经理	（45）

第三章 目标管理下的联动五赢

第一节	为什么连而不锁	（53）
第二节	目标管理——O（objectives）管理模式	（57）
第三节	目标管理 联动五赢	（61）
第四节	处理好几种关系	（64）



第四章 O管理模式——目标管理办法

- 第一节 观念上变化——增强市场能力 (75)
- 第二节 做法上变化 (76)

第五章 认识市场寻找目标

- 第一节 全面、科学认识市场..... (103)
- 第二节 市场细分的含义和作用..... (112)
- 第三节 用“目标管理办法”来寻找目标..... (122)

第六章 目标管理中的管理工具

- 第一节 建立区域(A级)公司组织架构..... (137)
- 第二节 如何来拟定岗位说明书——职务分析..... (139)
- 第三节 A级公司岗位描述范例..... (141)
- 第四节 A级公司培训教师的级别设置(草案) (154)
- 第五节 实施“目标分解·绩效挂钩” (155)
- 第六节 管理制度范例..... (160)

第七章 单店业绩提升

- 第一节 单店经营分析..... (173)
- 第二节 目标分解责任到人..... (177)
- 第三节 影响单店业绩因素与对策..... (180)
- 第四节 C店三种类型组织形式..... (182)
- 第五节 连锁经营企业店长的聘用与考核..... (189)
- 第六节 单店常用制度..... (191)
- 第七节 顾客管理..... (201)

第八章 美容师培训与管理

- 第一节 美容师流失分析与对策..... (207)
- 第二节 美容师培训方案——“培训有效性” (212)
- 第三节 实施培训有效性..... (216)
- 第四节 美容师培训规划和课程(案例) (218)

第五节	美容师培训评估与总结·····	(224)
第六节	美容导师如何进行职业规划·····	(229)
第七节	美容师的培训后跟踪·····	(231)

第九章 单店的加盟

第一节	美容加盟市场现状·····	(237)
第二节	面对竞争对手的加盟政策·····	(238)
第三节	加盟目标的分解与绩效挂钩·····	(240)
第四节	加盟工作的筹划·····	(240)
第五节	连锁店加盟洽谈流程·····	(247)
第六节	单店投资效益分析·····	(247)
第七节	美容连锁店新店开业促销活动方案·····	(249)
第八节	2004 年合同年度靓丽公司对新开设 美容连锁专卖店的支持政策·····	(252)

第十章 促销管理

第一节	女性化妆品购买心理·····	(259)
第二节	单店促销常见问题·····	(262)
第三节	美容院促销市场调研·····	(267)
第四节	发展新顾客·····	(274)
第五节	促销管理·····	(275)
第六节	促销实例·····	(284)
第七节	促销评估·····	(291)
第八节	沙龙与顾客电子化管理·····	(292)
第九节	完美测评成就完美促销·····	(295)

第一章

关于盟主和加盟商

第一节 受许人(A 级经理)的角色认识

特许经营是一个“舶来词”，英文是“franchise”。这与汉语对于特许一词“有关当局给予的特别许可”的解释相一致。在商业上，特许经营通常被理解为特许人（盟主）赋予受许人（加盟商）的一种特权。

关于特许经营的定义：

1. 国际特许经营协会（International Franchise Association, IFA）的定义

特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助，受许人向特许人支付相应的费用。

2. 美国联邦贸易委员会的定义

1979 年美国联邦贸易委员会规定，特许经营包括下列三个特征：

（1）特许经营的受许人出售的货物或服务项目要求达到特许经营特许人规定的质量标准（指受许人按照特许人的商标、服务标记、商号名称、广告或其他商业象征经营商业）或出售标明特许人标记的产品或服务项目。

（2）特许人对受许人企业的经营方法行使有效的控制（significant control）或给予有效的协助（significant assistance）。

（3）在业务开始的 6 个月内，受许人要向特许人或其成员支付 500 美元或以上的费用。



3. 原中国国内贸易部的定义

1997年11月14日原国内贸易部发布《商业特许经营管理办法》(试行)中规定:特许经营是指特许人将自己拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许人使用,受许人按合同规定,在特许人统一的业务模式下从事经营活动,并向特许人支付相应的费用。

(1) 特许经营是特许人(Franchiser)与被特许人(Franchisee)之间的一种合同(契约)关系。

(2) 特许人将特许权出售给受许人,并允许和采取一定的支持措施帮助受许人使用其特许权。

(3) 受许人在特许人统一的商业模式下,在特许人的指导和帮助下从事经营活动。作为特许人出售、允许使用和帮助受许人使用特许权的代价,受许人需向特许人做出一定的支付。

(4) 特许人、受许人之间的特许经营合同是一种既定格式、既定内容的合同,而非经由双方商议而订立的合同。即特许人事先将合同的内容拟妥、印妥,然后将相同格式的合同交众多的加盟申请人,请其同意后签订的一种合同。

第二节 特许经营的常用术语

(1) 特许人(franchiser):也称盟主或特许总部,指将特许权授予出去的主体,亦即在特许经营活动中,将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志授予受许人使用的事业单位,通常为法人。

(2) 受许人(franchisee):亦称为加盟商、分店、被特许人等,指加盟某一特许经营体系的独立法人或自然人,亦即在特许经营活动中,通过付出一定的费用来获得其他商业单位的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志一定期限使用权的自然人或法人。

(3) 特许权(franchise):特许人所拥有的商标、商号、CIS系统、专利、经营诀窍、经营模式等无形资产,以及有形产品、无形服务等。

(4) 加盟金 (initialfee): 特许人将特许经营权授予受许人时所收取的一次性费用。它体现的是特许人所拥有的品牌、专利、经营技术诀窍、经营模式、商誉等无形资产的价值。

(5) 特许权使用费 (royaltyfee): 又称权益金、管理费等, 受许人在经营过程中按一定的标准或比例向特许人定期支付的费用。它体现的是特许人在被特许人的经营活动中所拥有的权益。

(6) 加盟申请人: 指向特许人递交加盟申请的企业或个人。

(7) 加盟意向书: 在签订正式的特许加盟合同之前, 加盟申请人和特许人之间签订的合作意向; 加盟意向书签订后双方进入谈判的实质性阶段。

(8) 准受许人 (加盟商): 指已与特许人签订了加盟意向书的加盟申请人。

(9) 市场推广及广告基金: 特许人按受许人 (加盟商) 营业额的一定比例向受许人 (加盟商) 收取的全国广告基金, 该基金由特许人统一管理, 受许人 (加盟商) 使用该基金时向特许人提出申请, 由特许人审批。

(10) 保证金: 特许人向受许人 (加盟商) 收取的履约保证金, 用于在受许人 (加盟商) 不及时支付应向特许人支付的款项时的补偿。

第三节 如何建立特许经营区域授权

特许经营区域授权 (Master Franchise), 就是特许人给予受许人在确定的区域内出售和支持特许经营业务的权利, 通常有特许人与受许人双方确定的开发速度。区域加盟商负责开发、管理区域内的受许人 (加盟单店), 自己可以运营几个样板门店。

在建立特许经营区域授权之前, 你需要知道特许经营区域授权的层次和成功因素在哪里。

首先, 授权人员的心中要对自己所销售的东西非常有信心, 这是基础。因为授权区域加盟商不同于一般的销售, 看上去似乎只是在卖一种无形的权利, 而实质上卖的是一个大家合作后的未来前景, 它包含的意



义十分广阔。授权特许经营区域加盟商，授权人员必须相信自己的实力，并且对于自己是行业的领导者这一点深信不疑。让区域加盟商意识到这是一个非常出色的可投资的项目。

在授权谈判过程中，经常会采取 8 个步骤：（1）初步筛选；（2）受许人资格审查；（3）商圈分析；（4）项目可行性分析建议书；（5）签订意向书；（6）授权评定；（7）合同谈判；（8）正式授权。其中，进行可行性分析是非常重要的环节。因为存在区域授权的前提是由于区域差异导致市场发展状况不同的事实存在，而回报率又是投资者十分关心的事情，所以进行市场现状和前景分析，也是双方能够达成共识的基础。

第四节 选择适当区域加盟商——A 级经理

区域加盟商是整个体系中十分重要的中心环节，连接着总部和单店两端。如果某个区域加盟商经营不善，所属的加盟店也会随之枯萎，虽然不致将整个体系拖垮，但其造成的恶果和不良影响极大。因此，寻找合格、经受得起各种挑战的区域加盟商，成为特许人能否成功的因素之一。

（1）双方是否具有共同目标。为了生存和发展，任何一个企业首先要建立一套完整的企业文化或信条作为所有政策和行动的前提，然后忠诚地拥护这些信条。通过特许经营扩张而形成的庞大体系要正常运转，在于双方信条一致，并努力为之奋斗。

（2）接触受许人和管理团队并查看其特质。一个区域加盟商（A 级公司）是否有良好的发展前景，往往能够通过管理层的特质表现出来。接触其管理层队，通过他们的言谈举止判断他们是否具备领导能力，将成为选择适当区域加盟商的重要方法。

（3）调查其财务状况。财务报表是说明一个 A 公司运转状态的最佳明证。特许经营区域加盟商作为二级投资者，同总部一样需要投入相当大的资金，故而愿意做区域加盟商者，必须有雄厚的资金实力。

（4）从其他加盟商角度调查其是否具备良好信誉。选择具备良好信誉的区域加盟商，无疑将降低投资风险。从其他加盟商那里获取信息可

以降低调查的费用和时间，相对来说也比较可靠，因此成为有效地了解加盟商运营状况的方法之一。

注意明确责任

(1) 特许经营区域加盟商是连接总部与单店的纽带，也是整个体系的中间环节。由于区域加盟商既是特许人又是受许人的双重身份，决定了其特殊的地位和作用。

特许经营区域加盟商对总部的责任。对于总部，区域加盟商体现着受许人的特点，它由总部授予特许权，并对总部负责，他对总部的责任主要在于，严格执行系统操作规程。操作规程是一种制度，既然能够成为体系内部的一分子，为了整体利益，也为了自身利益，必须遵守操作规程。当然，操作规程是人们根据实际市场运作编制的，环境的变化将会导致规程的变化，区域加盟商有权利提出不同意见，但是一定要经过总部的研究和许可之后，做出统一的调整，而不能擅自违反。

(2) 全面、准确、及时反馈各种信息。区域加盟商是信息的收集者，它将每个单店的运营情况进行汇总，全部传递到总部的信息管理中心，不同区域的信息在总部汇集，才能反映出整个体系的运营状态。有了这些反馈上来的信息，总部才能充分了解公司所占整个市场的份额，及时掌握整个体系所有加盟店的动态，制定公司下一阶段战略方针，调整公司的扩张进度。

(3) 特许经营区域加盟商对单店的责任。至于单店，区域加盟商以特许人的身份出现，对单店进行管理，同时对单店负责。接下来讨论的是几点比较常见的，也是必须负的责任。

(4) 市场定位和推广责任。

制定“市场定位—推广”战略是区域加盟商对单店负责的主要表现方式之一。通过了解具体某一区域的市场情况，针对所在区域加盟单店涉及的主要业务展开工作，建立并维护加盟店与当地媒体和政府机构的公共关系。

① 开店审核。区域加盟商与选定的加盟店签约之后，应从单店的开业准备期开始至单店正式开业，进行监督和提供支持。区域加盟商只有严格审核开店过程，深入了解加盟店情况，为其制定周密的筹备期计



划,及时沟通,互换意见,从运作方式、视觉效果、名称及广告宣传等多方面作出调整,同时进行大量培训辅导,才能为正式授权后的加盟单店规范运作奠定基础。

②提供培训。持续的培训是特许经营体系进行支持的主要方式之一。区域加盟商有职责针对单店的运营情况制定培训计划,根据计划请优秀的培训讲师进行授课,以提高单店的管理水平,使其在不断增加业务知识的基础上,更好的服务于终端的消费者。

利用信息技术,加强沟通与联系

电子商务系统是一个非常复杂的系统,主要是通过 Web、点对点、即时等形式进行多种有关数据的收集以及进行远程传输,然后汇集到总部加以分类,并根据相关程式进行科学分析,将最终产生的统计结果反馈给相应部门,为各加盟单店制定策略、知晓行情、了解业绩提供有效信息。

总部与区域加盟商之间实现交流畅通关键在于建立电子商务系统进行信息数据的传输、管理、分析和反馈。MIS (Management Information System) 是整个 21 世纪电子商务系统的基础,是整个电子商务系统的最底层,加盟店以 Web 形式上传资讯,为整个系统提供了丰富的信息资源。而区域加盟商正是这些信息的管理者,通过 MIS 系统进行数据的上传、处理和反馈,以这些分析数据作为一切策略的基础,从而实现区域加盟商与总部的交流。

完善的 MIS 可以实现信息增值,用数学模型统计分析数据,实现辅助决策,但是也只有合理的管理体制、完善的规章制度、稳定的生产程序、科学的管理方法和准确的原始数据的基础上,才可能实现上述功能。而且, MIS 系统的开发和维护不是一成不变的,随着市场的不断变化也需要作出相应的调整,另外,计算机硬件日新月异的进步带来的变化,也将要求 MIS 系统的不断更新。

总之,企业的发展离不开信息技术的发展,企业要搞特许经营,建立良好运转的特许体系,并对整个体系进行管理,更要依靠快速准确的数据交换进行信息沟通。

第五节 受许人(A级经理)应具备的素质和资格

虽然各特许商选择受许人的要求不尽相同,但有一些标准却是共通的。每个受许申请人都应该满足这些条件,同时只有以这些基本要求为基础,特许经营商才有可能进行成功筛选,并建立一支出色的特许经营队伍。

同时,特许商还需要考虑到,特定的受许人有时必须具备一些特殊的素质:诸如掌握专业技术的能力,在劳动密集型专营领域内必备的人员管理能力等等。挑选受许人绝不仅仅是挑选劳动力那么简单。作为一门艺术,它要求特许商必须能够选拔出适当的人员,来从事适当的经营管理工作。这些素质可以归结为以下8个方面:

- (1) 健康状况。
- (2) 财务状况。
- (3) 工作经验。
- (4) 工作能力。
- (5) 管理技能。
- (6) 独立性。
- (7) 正直诚实。
- (8) 适应能力。

除了长时间工作所产生的身体疲劳之外,由于特许经营的特定内容可能包括大量的体力劳动,分销代理人还可能面对一些其他的体力要求。例如,搬运重物或者终日站立工作等等。因此,要想对经营生意所带来的紧张与疲劳应付自如,受许者首先需要拥有健康的身体与心理素质。

健康的身体与心理素质中的心理素质,是指其有良好的智商、情商、悟性等,逻辑能力强,对自己和外界有开放、学习的认识和学习能力,人品正直、表达清晰,而不是逻辑混乱、偏执自我、易于冲动,对自我和外界认知幼稚。

众多实施特许经营的公司坚信:由于代理人经营的是属于自己的生意而不是替雇主管理企业,所以他们的工作效率自然会更高。这也是众



多公司实施特许经营的一个主要原因。因此，如果某个代理商经常因病无法进行有效的经营管理，特许经营授权公司是决不会对他心慈手软的。

有些申请某一特定的特许经营权的候选受许人，往往不具备这一领域内的经营管理经验。大多数特许经营公司，把这一点视为一个积极因素。因为这样一来，对受许人的培训就会简单许多。实际上，许多特许经营公司，故意不吸收那些具有相关经营管理经验的申请人。这是因为，他们希望自己的代理人按照自己教授的方式工作，而不要受从其他地方学到的经营管理方法的影响。

从特许专营授权公司的角度看来，那些申请者的工作方法倒不一定是错误的，但是至少与公司采用的方式不同，而特许经营公司正是凭借着独到的工作方式，才能在特定的专营授权领域内领先众多竞争对手的。因此，特许经营公司更乐于挑选那些全无经验的申请人。他们就像一张白纸，专营授权公司可以通过培训使他们全盘接受公司的工作方法。

对特许专营授权公司来说，最大的难题就是确定受许者的独立性应该达到何种程度。具备一定程度的独立性是专营代理商获得成功的基础，这一点已经被众多特许经营公司所认同。

合格的专营代理商的基本要求之一，就是必须遵循公司的固定工作程序，但同时又不能呆板僵化，死气沉沉。要确保经营上的成功，专营代理商必须具有一定程度的独立性。他们必须在过于独立与全无独立，这两个极端之间保持微妙的平衡。前一个极端的代理商往往会与专营授权公司产生抵触，并不断质疑公司的固定工作程序。而后一种极端的代理商，则会越来越依赖公司的指示，逐渐丧失独创性，无法作出独立判断——最终完全沦为公司的雇员。只有在两个极端之间保持平衡的受许者，才最有可能获得成功。

特许经营授权公司所期望的标准是：代理商不但能够服从领导，同时还能保持着一定的独立性，从而保证了自身的积极、活力与创新精神。这些特质不仅对自身发展有利，而且有可能惠及专营连锁系统中的所有成员。

最后，最重要的一个因素就是“适应能力”。无论一个候选代理商多么符合专营授权公司的测试要求，他还必须具有很强的适应能力。在授权专营中，人员的管理与提供产品和服务同等重要。一个授权专营网络的优劣程度，完全取决于其中最弱的代理商的优劣水平。

如果一个专营代理商无法与专营授权公司相适应,将来就会产生许多问题。无论是专营授权公司还是任何一个专营代理商,都决不会欢迎一个与专营网络格格不入的合作伙伴。

第六节 A 级经理评价用表

QY-YX-001

A 级经理调查表 (区域管理人员用表)

姓名			区域			电话		
E-mail				办公地址				
概 况	店数				区域覆盖率			
	2001 年 销售额		2002 年 销量		2003 年计 划额			
2003 年 单 店 情 况	盈利(店数)		持平(店数)		亏损(店 数)			
	盈门店位置	闹市/ 小区/ 背街	持平店位置	闹市/小区/ 背街	亏 损 店 位 置	闹市/小 区/背街		
	盈门店面积 (平均)		持平店面积 (平均)		亏 损 店 面 积(平 均)			
	消费者人均 月消费							
	盈门店顾客 数(平均)		持平店顾客 数(平均)		亏 损 店 顾 客 数 (平均)			
	盈门店月收 入(平均)		持平店月收 入(平均)		亏 损 店 月 收 入 (平均)			
	盈门店工资 (平均)		持平店工资 (平均)		亏 损 店 工 资(平 均)			
	盈门店房租 (平均)		持平店房租		亏 损 店 房 租			
	盈门店平均 进货额		持 平 店 进 货 额		亏 损 店 进 货 额			
	盈利原因		持平原因		亏 损 原 因			



(续表)

姓名		区域		电话	
E-mail			办公地址		
总 部 管 理 服 务	一、销售政策有何需要改进? (促销品政策、加盟政策、促销方案) 二、对产品的意见? 希望强化什么产品的开发和推广。 三、××品牌形象怎样? 你希望总公司怎么做? 四、你对总部市场管理现状的描述并希望怎么样改进? 五、配送是否及时? 促销品是否及时?				