

Succeed in Chain Store Management



成功经营系列

成功经营 连锁店

随着经济飞速发展，
行销时代、消费时代已经来临，
价格竞争、服务水准及商店强势文化形象等都主导消费者意愿，
以往单打独斗的经营已经不适合零售业
连锁店是当前零售业最流行的经营形态，

林正修 著
杨咸宇

南方日报出版社

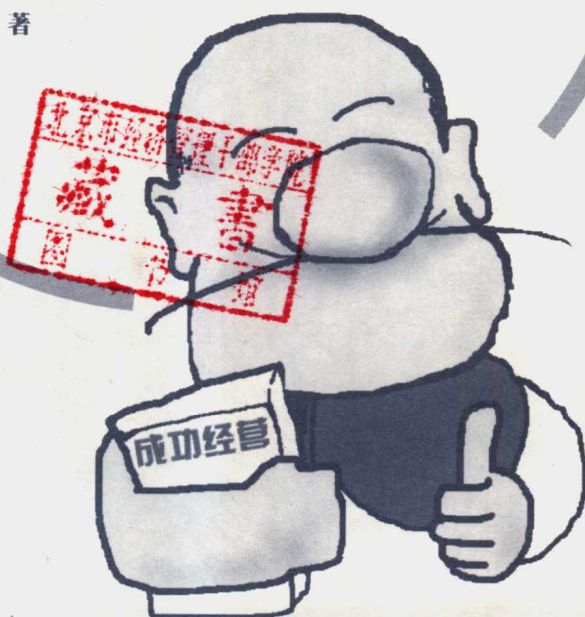
Succeed in Chain Store
Management

97576

F717.6
6

成功经营 连锁店

林正修 著
杨咸宇



南方日报出版社

R4407/10

图书在版编目 (CIP) 数据

成功经营连锁店 / 林正修, 杨咸宇著. —广州: 南方日报出版社, 2003

(中小型企业经营指南)

ISBN 7-80652-301-4

I. 成... II. ①林... ②杨... III. 连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124897 号

本书由汉湘文化事业股份有限公司

授权独家出版

成功经营连锁店

林正修 杨咸宇 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 肇庆市端州报社印刷厂

开 本: 889 mm×1194 mm 1/32

印 张: 8.5

字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

作者序

从最近零售业、服务业发展趋势观察，加速国际化是一种事实，不仅国外如此，我们也是如此。有鉴于此，国外先进国家的连锁业顺势流行于国内就不足为奇，不论是国外知名连锁店或连锁经营的 Know-How 进驻国内各行各业，我们的各业态经营形态也大受影响发生了极大变化，连锁经营扩张势头也越来越快，规模越来越大。因此，不论是从事哪一个行业的人，均要对“连锁”加以关心并研究。

连锁店经营的一般理念，早已广为人知，但经营管理的具体化、决策的正确性，凭空猜测，胡乱施为，反而会害了投资者及管理者，因为一个错误的政策或判断，因连锁的关系，所带给公司的损失也是“连锁”的，自然数目也就巨大。

本书的目的在于介绍零售业、服务业最新发展需要——连锁业各项经营理念、做法及利润分析，并提供最新市场状况，让读者有更深入的认识。连锁系统的作业特征是“化繁为简”，——着重于简单、专业与标准，若再配合资讯网络，将本部与分店的工作、机能，作最妥善的规划，协调一致，并能尽量落实，随时改善，则再创造像美国 AP、沃尔玛，日本的 7-11 的连锁企业将不再是梦想。

作者

2003 年 12 月

目 录

作者序 1

第一章 连锁加盟店的类型与发展

第一节 迎接“连锁加盟店”的时代 3

一、“连锁加盟店”的定义 3

二、“连锁加盟店”的优缺点 4

第二节 “连锁加盟店”的发展史 5

一、美国连锁加盟店的发展史 5

二、日本连锁加盟店的发展史 6

第三节 连锁加盟店的类型 6

一、美国式连锁加盟店的类型 6

二、日本式连锁加盟店的类型 7

三、内地和台湾连锁加盟店的类型 8

第四节 未来发展 10

第二章 连锁加盟店开发原则

第一节 商圈调查 15

一、何谓商圈 15

二、商圈形态 15

三、商圈调查要点 17

第二节 市场评估 18

一、消费行为分析 18

二、市场调查 19

三、市场评估 20

第三节 开业筹备 23

一、开业筹备的程序 23

二、门市的进货作业流程及分析 24

第三章 连锁店组织系统

第一节 组织的重要性 29

一、何谓组织 29

二、连锁店的组织特征 29

第二节 建立组织系统 32

一、组织架构 32

二、组织与运作 34

第四章 连锁店人事管理及人员教育系统

第一节 人事管理 41

一、人事管理的意义与重点 41

二、人事管理的体系 42

三、人事招募 43

四、人员管理的方法 44

第二节 人员教育 47

一、教育训练的意义及重要性 47

二、教育训练的方式及态度 49

三、训练实务 52

第五章 连锁店经营管理

第一节 经营管理的原则 57

- 一、经营管理的态度与原则 57
- 二、目标→计划→执行→考核 57
- 三、3S 原则 58
- 四、手册化 59

第二节 经营管理的方法 60

- 一、部门别管理 60
- 二、数字管理 64
- 三、定位管理 67
- 四、A、B、C 分析——三、七原理 67
- 五、周别管理 73

第六章 连锁店管理者职务及工作

第一节 连锁店管理者职务及工作 79

- 一、前言 79
- 二、管理者职务及工作 79

第二节 连锁店管理者应具备的条件 86

- 一、中心人物的表率 87
- 二、商业知识 88
- 三、经营知识 88
- 四、用人能力 88
- 五、改善能力 89
- 六、其他 89

第七章 连锁店资讯管理

第一节 资讯管理的重要及建立 93

一、前言 93

二、资讯管理的重要 93

三、资讯管理的建立 94

第二节 POS 系统 95

一、简介 95

二、相关配备 96

三、POS 的优缺点 98

四、POS 系统内容 99

第三节 EOS 系统 105

一、简介 105

二、EOS 的管理优势 106

第八章 连锁店的财务控制

第一节 零售价法 111

第二节 现金管理 112

第三节 表单管理 112

第四节 财务经营分析 122

一、获利能力分析 122

二、短期偿债能力分析 123

三、长期财务状况分析 124

四、经营能力分析 125

五、商品周转率 126

六、损益平衡点 127

第九章 连锁店的促销政策

第一节 行销时代的来临 133

一、行销的意义 133

二、行销 4P 133

第二节 促销 135

一、何谓促销 135

二、促销的动机 135

三、促销的目的 136

四、促销活动考虑因素 139

五、促销的种类及做法 142

六、媒体的选择 151

第三节 实例探讨 159

——某速食连锁店导入市场促销策略实例 159

一、目标 159

二、策略 160

第十章 连锁店加盟方法及利润分配原则

第一节 连锁加盟的种类及方法 183

一、加盟种类及条件 183

二、加盟方法——创业十大步骤 214

第二节 如何选择加盟系统 219

一、考虑因素 219

二、自我评估 221

第十一章 连锁店店铺规划及商品展示陈列方法

第一节 店铺规划 227

- 一、目的 227
- 二、商品配置基本概念 227
- 三、动线 229
- 四、照明设备 233

第二节 商品展示陈列方法 234

- 一、商品陈列的目的及概念 234
- 二、商品陈列的类型 236
- 三、商品陈列的要领 237
- 四、商品陈列的原则 239
- 五、商品陈列的技巧 240

第十二章 连锁店绩效检讨及改善

第一节 绩效评估重点 245

- 一、绩效评估指标 245
- 二、绩效评估重点 246

第二节 检查与改善 248

- 一、业绩的有效提高 248
- 二、库存的有效管理 250
- 三、人事的效率提升 252

第十三章 连锁店经营策略原则

第一节 规模经济化 257

第二节 3S V.S 3C 257

第三节 迈向行销时代 258

第一章

连锁加盟店的类型与发展

第一节 迎接“连锁加盟店”的时代

一、“连锁加盟店”的定义

《大趋势》作者 John Nasibitt 认为“连锁加盟店是前所未有的最成功的市场策略”，并且预测公元 2005 年前，将占美国零售业总营业额的一半以上。

台湾地区大型企业中，不乏连锁店经营者，如统一超商、远东百货、家乐福、惠康，分别在其“便利商店业”、“百货业”、“仓储量贩业”及“超市业”独占鳌头，显示“连锁经营”是扩展实力最佳途径。

但是何谓“连锁加盟店”？

根据国际连锁加盟协会 I.F.A (International Franchise Association) 所下的定义：总公司授权加盟者经营生意，并且在组织结构、人员训练、采购及管理上协助加盟者；相对地，加盟者也须付与相当代价给总公司的一种持续性关系。

而日本连锁加盟协会 J.F.A 所下的定义：总公司与加盟者签订合同，总公司授权加盟者使用自己的商标、店名、其他营业象征标志及经营技术，使其在统一的企业形象下贩卖商品；同时加盟者须支付一定的代价给总公司，在总公司的指导及协助下经营事业的一种持续性关系。

二、“连锁加盟店”的优缺点

任何一种商业制度都有其优缺点，尤其是“连锁加盟店”本质上是由多个个别独立的经营体，借着契约关系联结成的事业共同体。在认知不足，未达共识之情形下，极易产生抱怨，而造成许多问题。

因此，加盟连锁店前，须对加盟连锁的优缺点有一番认识。

（一）“连锁加盟店”的优点

加盟连锁店的优点，大体而言，有如下几点：

1. 风险小

由于直接使用总公司已经具市场知名度及经营经验的商标。Know-How，较之单打独斗而言，其风险性小。

2. 成本少

由于总公司大量采购，商品成本势必降低。

3. 管理佳

组织结构、人员管理、职前训练、财会制度建立、进销存管理，都比单打独斗佳。

4. 形象好

总公司具有一定的市场知名度与企业形象，对完全没经验的加盟者而言，在总公司的商标保护下，消费者对其印象势必比单打独斗来得佳，也较易被接受。

5. 行销免烦恼

商店要经营成功，行销得当与否占了极大因素。连锁加盟店在“产品、价格、促销、通路”均有一定的规划，提升成功

的几率，同时也能使加盟主能专心致力于店的销售工作。

（二）“连锁加盟店”的缺点

至于加盟连锁店的缺点，有如下几点：

1. 自主性低

由于连锁企业强调一致性。举凡产品、价格、进货厂商、内外部装潢，或其他软件设施等皆有其一致性。因此加盟主自主性创意性皆低。

2. 利润分享

部分加盟形态，加盟主无法享受 100% 的利润，须与总公司依一定比例分配，但也同时获得总公司经营成本的分担及利润的保证。

总起来看，连锁加盟的优势远远大于劣势，正因为如此，连锁加盟的发展十分迅速，各种迹象显示，21 世纪将是“连锁加盟店”的世纪。

第二节 “连锁加盟店”的发展史

一、美国连锁加盟店的发展史

连锁加盟店（Franchise）的起源甚早，19 世纪美国南北战争结束后，“胜家”缝衣机为推展其业务，在全美各地设置特约经销点，开启了制造商与零售商间的特许经销制度。20 世纪 20 年代连锁店成了美国零售业主要经营形态。

尔后 1973 年第一次能源危机前，连锁加盟在美国非常普及，但 1973 年后，店数开始急骤下降。

但是急骤下降的是“传统型的连锁加盟店”，另一种形态的全新的连锁加盟店，容第三节介绍。

二、日本连锁加盟店的发展史

日本的连锁系统，可说是源自美国，但又经日本加以严格发展的独特连锁系统。

日本第一家连锁加盟系统，为“不二家”糕饼咖啡店，创立于 1963 年。短短 30 年，“不二家”已发展到七八百家的庞大连锁体系。

无论是美国抑或是日本“连锁加盟店”在 20 世纪 90 年代皆呈快速成长，同时贩售类型也出现了趋向于服务业的趋势。

第三节 连锁加盟店的类型

一、美国式连锁加盟店的类型

（一）商品及商标的连锁加盟店（Product and Tradename Franchising）

一种传统的加盟形态。总公司只供应商品给加盟店，加盟店则借用总公司的商标。加盟主有较大的自主性及创意性。

不过，此种加盟形态，在“量”与“营业额”方面已呈逐

年衰退现象。

（二）全套经营模式的连锁加盟店（Business Format Franchising）

一种改良型的加盟形态。总公司将全套经营模式——商标、产品、管理、行销、财会授权给加盟主并负责人员训练、组织管理、行销规划等，多分布于郊区或稍偏远的地段，每个店的规模比较大，品种繁多。

近期加盟体系，以此形态为主。迹象显示，此种连锁加盟店，不管在“量”与“营业额”皆呈急骤增加之势，就是连锁加盟店的发展趋势。

二、日本式连锁加盟店的类型

日本的连锁加盟系统基本架构源自美国，但却根据自身特点进行了改造，融入了自己独特的经营方法，产生了迥异于美系的日本连锁加盟系统。它的主要特色是直接在市区内布店，店的规模则比较少，适应都市交通不便，地价昂贵的日本都市。

（一）直营店（R.C., Regular Chain）

总公司自己经营，完全地掌握。如海霸王（但海霸王自1995年起亦有开放加盟趋势），元祖麻薯、台湾屈臣氏等。

（二）自愿加盟（V.C., Voluntary Chain）

加盟主自愿加盟总公司连锁系统。由于加盟店在未加盟前早已存在，为求良好形象商标及低进货成本遂加入连锁系统。