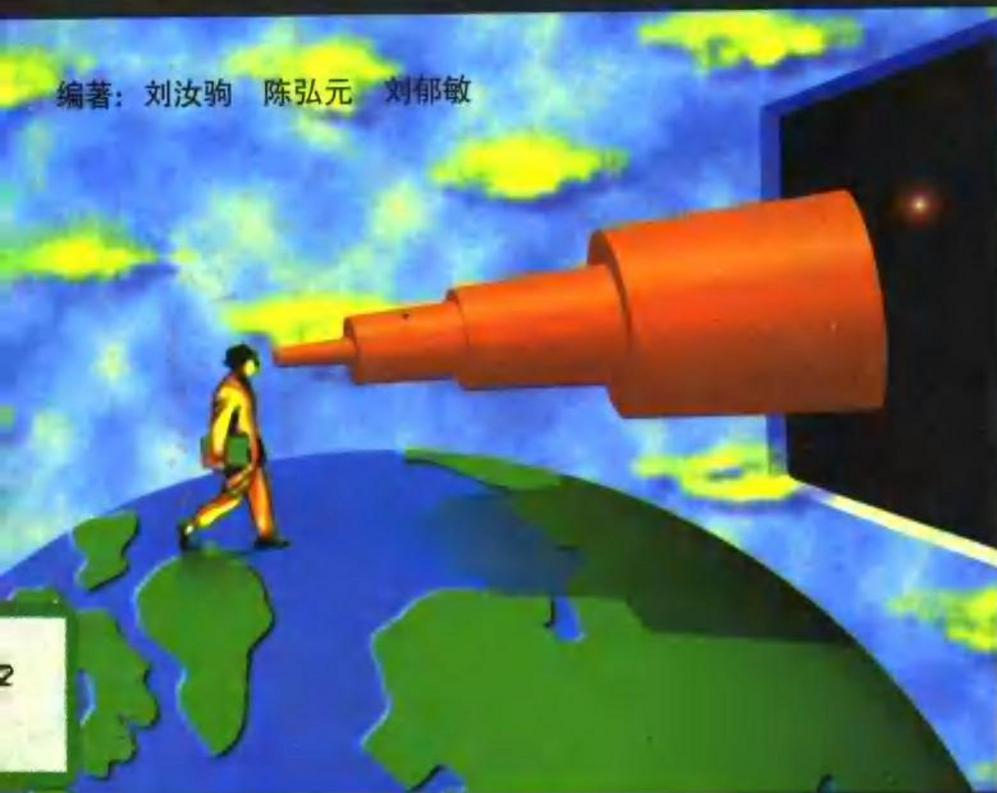


开店赚钱

进军连锁加盟

海内外连锁加盟商机探索

编著：刘汝驹 陈弘元 刘郁敏



東方出版社

责任编辑:潘学清

装帧设计:神龙电脑设计制作中心

责任校对:李兰亭

图书在版编目(CIP)数据

进军连锁加盟:海内外连锁加盟商机探索/陈弘元等著.

—北京:人民出版社,1996年12月

ISBN 7—5060—0842—4

I. 进…

II. 陈…

III. 商业经营——方法

IV. F717

进军连锁加盟——海内外连锁加盟商机探索

JINJUN LIANSUO JIAMENG

HAINEIWAI LIANSUO JIAMENG SHANGJI TANSUO

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京市通县鑫欣印刷厂印制 新华书店经销

1997年1月第1版 1997年1月北京第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:9

字数:160千字 印数:1—9800册

ISBN 7—5060—0842—4/F·99 定价:14.20元

作者简介

刘汝驹 1957 年生，美国密西根州圣母大学企管硕士，现任台湾生产力中心顾问师兼流通业专业讲师，流通快讯、零售市场、流通世界等专业杂志专栏著者。曾任台湾台日合资松青连锁超市第一任中国籍店经理；台湾台美合作安宾（AM/PM）连锁便利商店营业及商品部经理等职务。

陈弘元 1957 年生，逢甲大学毕业，现任味全公司国际事业部派驻上海嘉定味康食品工业有限公司总经理，为流通快讯、流通世界等专业杂志专栏著者。曾任台湾台美合作安宾（AM/PM）连锁便利商店开发及营业部经理；康国物流行销公司经理等职务。

刘郁敏 1959 年生，辅仁大学毕业，目前服务于财团法人海峡交流基金会。曾任职于台湾生产力中心、味全食品公司等单位。

DA=39/16

序

上海嘉定味康食品工业有限公司总经理 陈弘元

连锁店被誉为零售业的第三次革命，未来的零售业无论走向何种方向，都可能迈向连锁系统的潮流。

连锁之要义全在二字：一曰“分”，一曰“合”，所谓分就是“杯酒释兵权”，取消各店的独立法人资格，实行统一经营模式；而合就是“一统天下”，通过统一采购、配送和管理，达到规模效益。而此一“分”、一“合”，无论在经营方式或观念上，都带给现代化商业形态革命性的转变，“小门市，大企业”的连锁、加盟，已成为经济潮流的新趋势。

身处竞争激烈的战场，唯有高效率的管理，才能掌握立于不败之地的胜因。因此“高品质、专业化、便利性”已成为连锁店的趋势重点，愈是先进的国家，连锁加盟企业愈蓬勃，俨然成为先进国家的一项指标，也是经营一体化的全体趋势。

经济的整体是由农业、工业、服务业三者共同构筑而成

的，随着整体经济社会的日趋发展，第三产业逐渐在经济成长方面扮演举足轻重的角色。放眼未来，由于连锁店的不断增加扩张，将改变社会形态，并朝向以服务为主的经济社会。而消费者的消费倾向也会趋向“便利”与“品质”这两个重点。如何拿捏得宜，全赖 Know-how 之取得。

在台湾迈入高度竞争的时期，为了掌握潮流趋势，本书从台湾流通业立足，放眼中国零售市场，并剖析欧美各国之经营案例，为经营管理者提供了一种崭新的思路，为读者献上一把开财富之门的钥匙。

期望本书能帮助您鉴往知来，一窥未来的发展趋势及因应之道，帮助您从危机中寻找转机，进而创造源源不绝的商机，以供改进参考，并谢谢襄助本书顺利出版的各界友人。

前 言

传统商店的明天在哪里？

传统商店经营形态有待升级

近几年来，传统杂货店的家数遽减，占台湾总零售销售额的比重也节节滑落，不可否认地，与其他新兴零售业态如仓储批发店、超大型超市、专业超市、便利商店等相较，这种业态确实已经走到零售生命周期中的衰退期（见表）；除非转型或加强经营体质，否则营业额的衰退，将迫使传统杂货店退出竞争激烈的零售市场。

传统商店的瓶颈

传统商店业者在遽变的零售环境中，该如何脱困找出自己的生存空间？首先，应了解本身的基本弱势是由于相对竞争力的不足，以及消费者意识的抬头所致。兹分析如下：

一、相对竞争力的不足。主要是指下列条件比不上现代

化经营的业者（尤指连锁业者）：

台湾零售业态发展态势表

业 态	零售生命周期 之发展阶段	店数发展趋势	备 注
购物中心 地下街	上市期		1. 传统杂货店迄 1995 年止，家数约 20 万家，现仍以每年约 10~15% 的速度递减。 2. 传统杂货店的年营业额约 2,000 亿元，占七五内零售业总额不到 5%。
量贩店 超 市 便利商店	成长期		
百货公司 专门店	饱和期		
菜市场 杂货店	衰退期		

• 立地条件。通常现在连锁经营者，开店前必会做商圈调查及立地分析，选定好的地点才开张，所以失败率较低；反之，传统业者的店面，往往是世代相袭，随遇而安，所以常常不敌立地较佳的竞争店。

• 硬体条件。现代化经营业者，为提供顾客舒适、愉快、明亮、便利的购物空间，往往会投资相当金额在招牌、冷藏（冻）设备、灯光、音响及装潢上，以吸引顾客的光临，这是资金薄弱的传统业者所远远不及的。

· 软体经营。通常现代化经营业者，因为有较健全的组织体系及后勤支援作业，所以有关资讯情报的分析掌握，经营管理知识的累积，专业人才素质的培育，整体促销活动的规划等，都比传统杂货店的单兵作战方式来得有效率。而这种经营优势的差异，往往随着开业时间越久而加大，这也是对传统业者最不利的一点。

二、消费意识的抬头。由于整体经营面的转型，国民所得增加，生活水准提升，造成消费者的购物习性有了很大的改变：

· 求好。价格已非购物最重要的抉择依据；能迅速买到自己想要的商品，有舒适、清洁的购物空间，卫生、新鲜的品质，以及良好的服务礼节才是目前消费者普遍的要求。反观传统业者，囿于卖场杂乱、人手不足、专业知识不够等因素，常常无法提供以上的需求，久而久之自然被顾客所遗弃。

· 求快。时间就是金钱，现代的消费者希望能在短时间内就能在卖场买到自己所要的东西，并且迅速结帐；而这些要求，在卖场标示不明、时常缺货、且仍以传统计算机收银找钱的杂货店中，很难让顾客获得满足。

· 求变。现代的消费者对流行性、季节性、方便性商品需求日增；现代化经营业者可借著 EOS、POS 等系统，对商品作分析、预测，进而选购新品、淘汰旧品；而传统业者因缺乏专业的商品管理知识及相关软、硬体设施，所以对顾客

需求反映较慢，无法适时提供顾客所需的商品。

传统业态的改善妙方

面对以上的经营弱点，传统业者应如何改善，走出困境呢？根据日本及台湾业者已尝试的方法（见表）分述如下：

一、从立地观点而言。如果立地条件在该商圈中属良好者，又没有竞争店或竞争店不强时，则可模仿现代化经营业者的经营作法，强化自身竞争体质；万一碰上强力竞争店的侵入，不妨采取加盟连锁体系的方式（无论 FC 或 VC）来强化经营体质及竞争力。如果立地条件不佳，则可考虑以复合店（如：零售+餐饮或零售+书局）的组合方式经营，或用顶让、退租移店的方式，另辟新天地。

二、从商品观点而言。如果商圈无强力竞争店时，则应仿效现代化的商品经营管理方式，作好商品分类、构成比分析、畅滞销品分析、商品品项与价格市调、顾客需求分析……等，加强进销存管理，以提升商品回转及营业额。如果商圈有强力竞争店（尤其是连锁店）时，则可引进相同或类似的畅销商品（如速食、熟食、书报、电话卡、影印机……等），再强化对方所缺乏的差异化商品（如乳品、饮料、奶粉、酱油、速食面、进口品、日用品等），尤其卖场较大的传统业者，可以采多品项、多品牌的方式，超越连锁超市商品种类不足的弱点，增强竞争力。

日本传统杂货店经营现况与发展趋势

	经营现况	发展趋势
土地方面	1. 街道旁、巷内。 2. 正面小，卖场小，店招旧，不明显。	1. 与供应商（烟、酒）等配合改善招牌，增加明显度。
卖场配置	1. 坪数小，自主经营投资装潢、设备精简主要为杂货用货架，冷藏设备多为旧式形态。 2. 通道狭窄、卖场昏暗。	1. 引进旧型的冷藏设备及货架，增加贩卖品项及陈列美感。 2. 标示商品分类牌，便利顾客购物。 3. 改善卖场明亮度，提升购物气氛。
经营形态	1. 独资。 2. 多为老年人经营。 3. 自助式购物。	1. 顶让或歇业。 2. 加盟连锁体系。
营业时间	上午 10：00～下午 06：30	延长营业时间。
商品结构	杂货、食品、饮料为主。	增加自动贩卖机，甚至增加生鲜品。
结帐方式	简单式收银机入帐。	改用较进步可简易分析的收银机。
从业人员	多为老夫妇 2 人。	多为老夫妇 2 人。
促销活动	无	配合厂商促销活动。

	经营现况	发展趋势
价 位	与便利店类似，属中高价位。	与便利店类似，属中高价位。
卖场表现	1. 品项少。 2. 陈列差。 3. 气氛差。	1. 增加品项丰富感。 2. 改为直式陈列及商品分类。 3. 改善清洁、走道宽度及明亮度。

三、从人员观点而言。商圈无强力竞争店时，则应加强人员的教育训练（观摩优良业者、参加专业训练讲习、定期阅读专业刊物均可），以充实店铺经营、商品管理、待客礼节等专业知识，提升服务顾客的水准。如果商圈有强力竞争店时，尤其是连锁门市时，则应抓住对方人员流动率较高、工作人员年轻的弱点，加强对顾客的熟悉度（如记名字）热情的招呼寒暄，以建立客情及忠诚度。这种服务的差异化，往往是传统老店铺最佳利器。

总之，时代在变，传统业者也必须配合转型，除了业绩保有传统待客服务热诚的优点，更须配合商业升级的趋势，在经营专业领域中力求提升层次，才不至于被竞争的潮流所吞噬。

零售业主要业态经营状况表

店数 94 年	业态	名 称	营业额(百万元)			
			91 年	92 年	93 年	94 年
943 169 192	便利商店	1. 统一超商 2. 富群超商 3. 全家便利	12,578 1,350 1,300	15,026 1,720 1,783	17,670 2,060 2,311	20,796 2,430 3,050
80 16 14 10 14	超级市场	1. 顶好超市 2. 台北农产 3. 松青超市 4. 惠阳超市 5. 兴农超市	4,066 3,078 2,432 1,598 955	5,859 3,109 2,292 1,991 1,175	7,000 3,186 2,367 2,009 —	8,384 3,385 2,400 1,976 —
11 2 3 2 1 3 5	百货公司	1. 远东百货 2. SOGO 3. 大 统 4. 丰群来来 5. 中 兴 6. 永琦东急 7. 新光三越 8. 大 批 发 9. 三 商	10,380 6,157 — 3,107 2,526 2,905 464 2,421 —	12,962 7,091 — 3,839 3,540 2,917 2,643 5,594 —	14,053 7,738 5,506 4,133 4,366 2,885 3,767 2,790 —	16,383 8,608 4,232 4,316 4,562 936 10,153 — 10,486
5 8	仓储量贩店	1. 万客隆 2. 家乐福 3. 高峰 4. 爱 买	11,267 2,626 — 2	15,997 5,298 2,327 —	22,400 8,110 2,750 2,707	20,000 15,056 2,816 —
	其他	捷 盟				4,250

税前纯益(百万元)				纯益率(百万元)			
91 年	92 年	93 年	94 年	91 年	92 年	93 年	94 年
421	543	797	924	3.3	3.6	4.51	4.44
—	—		—	—	—	—	—
—	—		—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—		
33	30	6		1.1	—	0.2	—
-111	-19	17	—	-4.5	—	0.8	
—	-147	-58			-7.4	-2.9	—
—	—						
923	700	1,005	1,062	+9.0	+5.4	7.15	6.48
278	423	485	524	+4.5	+6.0	6.28	6.09
		—					
72	224	306	673	+264	+5.8	7.4	15.58
-199	-145	34	137	-7.9	4.1	0.8	3.01
—	—	—					
-106	—	161	515	-22.8		4.29	5.07
—	57	36	—		2.2	1.3	
			593				5.7
—	—	847	—			3.79	
-48	107	189	463	-1.8	—		3.1
	—	33	32		—	1.2	
		78					
			-20				-0.46

目 录

作者简介

序 (1)

前言 传统商店的明天在哪里? (1)

第一篇 如何评鉴连锁加盟系统 (1)

1 什么是加盟? (2)

• 慎选加盟伙伴

2 综观连锁加盟 (18)

• 加盟体系的冥想

• 必备的加盟资料

3 进入连锁加盟系统五部曲 (25)

• 掌握资讯是成功之本

• 搜集加盟资讯	
• 了解、比较各加盟体系	
4 如何评鉴连锁加盟系统	(33)
• 以加盟主需求为考量	
• 相处品质列为第一要务	
• 面面俱到建立评估表	
• 逐步核对项目确保权益	
 第二篇 加盟商机大探索	(43)
1 速食与超市连锁加盟	(44)
• 西式速食走向加盟制	
• 超市业者以联盟对抗连锁	
2 便利商店、医药与快速印刷连锁	(49)
• 便利商店仍具成长空间	
• 医药连锁战云密布	
• 快速印刷采联盟方式拓店	
3 服饰与房屋中介连锁加盟	(60)
• 服饰连锁加盟永不衰退	
• 房屋中介经营形态多样化	
• 禅心管理与介绍加盟拆帐	

- 4 冲洗摄影与干洗连锁加盟 (65)
 - 冲洗摄影向中南部进军
 - 干洗店多角化经营
- 5 眼镜与漫画连锁加盟 (69)
 - 眼镜店加盟空间大
 - 漫画连锁专卖遭异业入侵
- 6 量贩店与电子通信连锁 (73)
 - 量贩店集客力强
 - 通信业流行策略联盟
 - 电子、电器连锁加盟愈趋激烈
- 7 咖啡店与美容美发连锁加盟 (78)
 - 咖啡连锁加盟成长空间大
 - 美容美发以加盟占有市场
- 8 图书业连锁加盟 (83)
 - 传统书店逐渐式微
 - 大型综合连锁书店兴起
 - 便利商店成为便利书店
 - 主题书店宣告个性消费时代来临
 - 多角化经营趋势
- 9 百货连锁店 (89)

• 财团具强烈拓展企图	
• 区域市场竞争激烈	
10 异业结盟趋势	(94)
• 复合商店成为发展趋势	
• 邮购商品进入各连锁加盟体系	
第三篇 世界连锁加盟业经营案例	(98)
1 美国零售业新观念与做法	(99)
• 折价券运用花招多样化	
• 零售商发展自有品牌	
• 强化卖场服务深度	
• 一元商店的兴起及廉价区的扩大	
• 目标连锁店	
• 薄利多销、产品多样化	
2 台湾的统一超商经验	(108)
• 采用 EOS 系统, 迅速补充货源	
• 遵循四大原则, 终能异军突起	
• 充分掌握消费者需求	
3 麦当劳汉堡连锁店	(115)
• 麦当劳营运手册	