



连锁致胜

特许连锁店经营管理实务

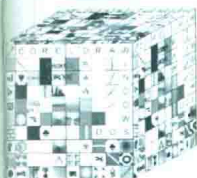
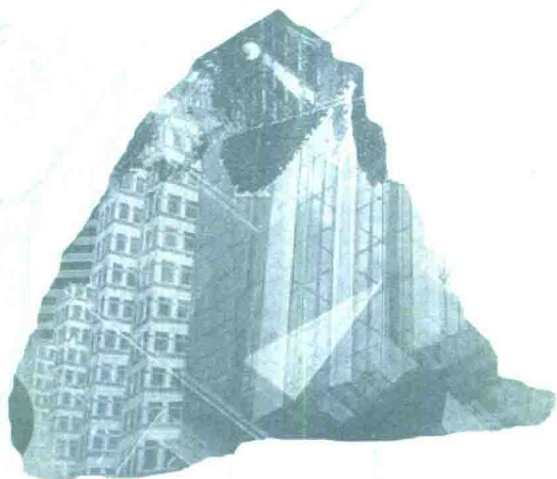
TEXULIANSUODIANJINGYINGGUANLISHIWU

何春凯 发荣 编著 / 广东旅游出版社

IIANAE MORI



TRANSUO



连锁致胜

连锁店经营管理实务

何春凯 发荣 编著

广东旅游出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁致胜:连锁店经营管理实务/何春凯,发荣编著.
广州:广东旅游出版社,2002.1
ISBN 7-80521-961-3

I.连… II.①何… ②发… III.连锁商店-企业管理
IV.F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(02)批 33317 号

广东旅游出版社出版发行
(广州市中山一路 30 号之一 邮编:510600)
南昌市红星印刷厂
(南昌市北京东路 244 号)
850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 250 千字
2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
定价:19.80 元

目 录

序

编

1. 遍布世界的黄金拱门 (2)
2. 连锁为什么 (11)
 - 一、连锁加盟 (11)
 - 二、P&T型和BF型 (12)
 - 三、RC、FC、VC (14)
 - 四、两个表格，三者比较 (20)
3. 连锁致胜 (24)
 - 一、连锁店的定位 (28)
 - 二、连锁致胜的基本原则 (30)
 - 三、连锁致胜的条件与策略 (33)

连

锁

双

赢

篇

- 4. 如何选择合适的连锁加盟系统····· (38)
 - 一、建立评估表····· (41)
 - 二、使用评估表注意事项····· (58)
- 5. 如何选择合格的加盟店主····· (60)
 - 一、合格加盟者的基本条件····· (61)
 - 二、建立完整的评估审查表····· (64)
- 6. 加盟合约····· (67)

经

营

篇

- 7. 开店····· (70)
 - 一、开发人员的工作方针····· (76)
 - 二、市场评估····· (77)
 - 三、建立完整的开发评估报告····· (81)
 - 四、开发策略····· (83)
 - 五、协商谈判的技巧····· (83)
- 8. 定价····· (85)
 - 一、商品的分类与构成比分析····· (86)
 - 二、订价决策的程序····· (87)
 - 三、订价原则与技巧····· (92)
 - 四、建立毛利目标模型····· (97)
 - 五、连锁本部与分店在订价程序中
所扮演的角色····· (101)
 - 六、如何应付价格战····· (104)

经

营

篇

9. 商品 (106)
- 一、如何全面地认识商品 (106)
 - 二、商品的采购组织与流程 (116)
 - 三、新商品开发与滞销品淘汰 (121)
 - 四、供货厂商管理 (125)
10. 送货 (128)
- 一、物流配送的功能及角色 (129)
 - 二、连锁店与物流配送系统的合作模式 (130)
 - 三、物流配送原则与方式 (130)
 - 四、订货进货作业管理 (143)
 - 五、费用负担原则 (149)
11. CI (152)
- 一、CI对连锁商店的重要性 (155)
 - 二、CI的观念与内涵 (157)
 - 三、CI在连锁店的应用 (159)
 - 四、连锁店CI的展现技巧 (161)

管

理

篇

12. 集权与分权 (169)
- 一、完全集权管理的优缺点 (170)
 - 二、完全分权管理的优缺点 (172)
 - 三、总部授权原则 (174)
 - 四、授权范围 (175)
 - 五、本部组织之意义与角色 (180)

六、连锁店本部应具备的机能	(183)
七、本部组织扩张原则与型态	(188)
13. 管理方法	(193)
一、营业管理	(193)
二、采购管理	(199)
三、存货管理	(203)
四、商场管理	(211)
五、人事管理	(216)
六、顾客管理	(218)
七、电脑联网管理	(218)
八、合作厂商制度的建立	(219)
14. 财务	(227)
一、财务政策——加强资金管理	(227)
二、资金运用计划	(234)
三、会计作业规定	(249)
四、财物报表制作与分析	(252)
15. 经营绩效	(262)
一、连锁规模的经济利益	(263)
二、测量“经济规模”与“经济不规模” 的方法	(265)
三、如何避免规模不经济	(283)
四、绩效评估项目	(289)
五、奖励	(291)

人

力

篇

- 16. 人力····· (298)
 - 一、职位规划与管理····· (299)
 - 二、人力计划····· (301)
 - 三、薪酬制度····· (309)
 - 四、绩效管理····· (316)
 - 五、人员生产力绩效衡量指标····· (319)
 - 六、人力资源发展策略····· (321)
 - 七、教育训练制度····· (321)
 - 八、教育训练与升迁制度结合····· (338)

引

进

篇

- 17. 引进····· (342)
 - 一、如何争取授权合作····· (342)
 - 二、与国外连锁经营的合作方式····· (346)
 - 三、成败关键因素····· (348)
 - 四、评估模式的建立····· (351)
 - 五、合作契约····· (355)
 - 六、国内、外连锁经营比较····· (357)
- 18. 八、企业文化····· (359)

序 篇

1. 遍布世界的黄金拱门
2. 连锁为什么
3. 连锁致胜

遍布世界的黄金拱门

1954年的一天，一位名叫克罗克的推销员无意中来到加利福尼亚的一家快餐店。这家快餐店是麦当劳兄弟经营的，专售每个15美分的汉堡包，兼卖松软可口的炸薯条。当克罗克问及快餐店的经营时，立即瞪大了眼睛，原来这家小小的快餐店每年的营业额竟超过了25万美元。克罗克快捷地转动脑子，决定买下麦当劳兄弟的快餐店和生产汉堡包、炸薯条的专利权。这年，麦当劳兄弟与53岁的克罗克签订了一项联合经营的协议。一年之后，克罗克在伊利诺伊州开办了他的第一家餐厅，生意出乎意料的好。于是，他不断开设分店，四年之后开办了第100家分店。1961年，克罗克以270万美元将麦氏兄弟的公司全部买下来，从此，他的“麦当劳”事业便如日中天，飞速发展起来。

如今在地球上，一提起麦当劳的名字，虽非世人皆知，但也无处不晓。无论在美国国内，还是在其他国家，麦当劳那特

有的黄金拱门标志已经成为了人们的共同语言。现在，麦当劳公司已在 64 个国家开设了 1.3 万多家分店，每年要增加 600 多家分店，平均每 13.5 小时就有一家麦当劳餐厅在世界的某一个角落开业，而年营业额已超过 200 亿美元。麦当劳的成功，不仅是快餐业的胜利，同时也是一种新的商业方式——连锁加盟的胜利。

然而，麦当劳并不是世界上第一家连锁加盟企业。

美国在南北战争之后，在全国范围内建立了庞大的铁路系统，形成了四通八达的交通运输网络，极大地推动了美国国内统一市场的形成，促进了国内商业的空前繁荣。而此时美国制造业劳动生产率的不断提高，也使得商品数量激增，消费量相应上升，这些都对美国的流通业提出了新的要求，促使零售贸易方面发生相应变化，出现了多种新型的零售商业形式。美国的连锁商业正是在这样的背景下应运而生。

1859 年，美国出现了第一家正规连锁的鼻祖——“大西洋与太平洋茶叶公司”。此后不久，1865 年，又出现了第一家特许连锁的鼻祖——胜家缝纫机公司（Singer Sewing Machine Company）。当时，胜家公司推出的缝纫机尚属新产品，人们对该产品与传统手工缝纫技术及市场上其他竞争产品相比所体现出来的优越性认识不够，而且在销售过程中需首先教会顾客使用缝纫机的各种功能，这就使推销该产品颇为困难。为此，胜家率先尝试以特许经营方式建立分销网络，结果成功地打开了零售市场，营业额大幅度攀升，不久便雄霸了全美的缝纫机销售市场。

胜家的成功，使人们看到了连锁经营的魅力，不少其他行业的厂商也纷纷效尤，像胜家一样在美国建立全国性的特许经

销网络，进入 20 世纪以来发展得最为顺利又数饮料业和汽车业。

在饮料行业中，由于生产与消费在时间和空间上存在矛盾，要将某地生产出的饮料及时运到全美各地有一定困难，这就限制了饮料市场的进一步扩大，为了解决这一矛盾，一些饮料公司受到胜家经营方式的启发，也开始考虑授权给消费地的工厂，允许他们按自己的配方生产饮料装瓶并使用原公司的商标，生产出来后就地销售，这种方式给饮料公司的业务拓展带来了巨大成功，如今非常著名的几家美国饮料公司如可口可乐和百事可乐就是在本世纪初通过这种方式迅速崛起的。到 1910 年，百事可乐在美国 24 个州已有 280 家装瓶厂，从而奠定了其在世界饮料业巨头的基础。

另一个广泛应用连锁经营来分销其产品的是汽车制造业，在本世纪 20 年代，由于福特第一个开发出现代化生产设备——流水生产装配线，并传到整个汽车行业，使得汽车生产效率大大提高。大量生产要求大量销售，而当时的汽车厂家主要把精力放在改进产品生产技术，提高产量以取得规模经济效益方面，无暇顾及产品销售，也缺乏足够的资金建立自己的零售点。于是他们便委托寄售代理机构，指定某一分销商在特定地区销售自己的产品，这种分销制度使汽车制造商解除了后顾之忧，并很快得到普及。

前一阶段这种经营还主要集中在商品商标的特许经销概念上。进入 40~50 年代，经营模式特许经营开始崭露头角，并在此后的 20 多年里于餐饮业中一直独领风骚。1944 年，一位名叫米克劳的农场主买下一套刚发明的软雪糕机器及制造秘方，与农具推销商艾哈森合作，创立了 DQ 奶品连锁店，他们

不仅销售软雪糕，而且还以 2.5 万 ~ 5 万美元的价钱卖出地区 DQ 奶品店的经营权。加盟商在卖出每加仑软雪糕乳浆，还必需支付 0.45 美元的费用。到了 1948 年，短短 4 年间，DQ 奶品店经营相当成功，在全美发展到 2500 家连锁店。

在餐饮业的连锁经营中，最引人注目的要算肯德基家乡鸡和麦当劳汉堡包了。这两家享誉全球的快餐店都是在 50 年代初期通过授予特许权而迅速发展起来的，可以说他们将特许经营带到了一个新的发展阶段。

在此之前，各连锁经营总部的加盟店除了店名相同及产品相似外，其经营是各行其道的，且在服务与产品的质量上参差不齐，影响了其发展，有些甚至遭致失败。而肯德基和麦当劳的创始者为了避免重蹈他人覆辙，在授权加盟者时采取了一种全新的管理制度，即要求所有加盟店出售的食品、饮料及服务品质是完全一致的，就连店铺装修设计及营业员的服装都严格要求一致。为了监督各加盟店的经营，总部常派人暗地检查，发现有违规的店铺即给予处罚或取消特许权。

事实证明，这种管理方法相当成功，如今，肯德基已成为世界上最大的炸鸡连锁集团，肯德基的连锁餐厅遍及全球逾 75 个国家和地区，总数近 1 万家。平均每一天就会有一家肯德基餐厅在世界的某个角落开业，而每一天光临肯德基餐厅的顾客高达 600 百万人。而麦当劳快餐店同样遍布世界每一个角落，总数已达 1.3 万家。80 年代末，他们又将触角伸到中国这个目前发展潜力最大的快餐市场，1996 年 6 月 25 日，肯德基在中国成立第 100 家分店，同年 6 月 1 日在上海人民公园设立的肯德基快餐店以日营业额 39 万元刷新了肯德基全球单店单日营业额的历史纪录。现在，世界各地的人们到肯德基和麦

当劳快餐店，不仅仅只是品尝美国的食物，而且还是品尝美国的文化。

特许经营概念在肯德基和麦当劳等一些快餐店的发扬光大下受到了社会广泛欢迎，为了进一步推动连锁经营事业的发展，1959年10月，美国10多位连锁加盟企业共聚一堂，商讨如何将连锁加盟成为全国乃至全世界的联盟。这次会议上，诞生了一个著名的组织——国际连锁加盟协会 IFA (International Franchise Association)。

IFA 是目前影响非常广泛的一个国际性商业协会，它代表着世界将近 600 个连锁企业。为会员和有志从事连锁加盟事业者提供各种有关服务，制定行业道德规范和营运标准，为会员提供彼此交换经营、专业知识和意见沟通的渠道，设计有关培训课程培养连锁高级管理人才。IFA 在世界各主要大城市如伦敦、巴黎、东京、阿姆斯特丹、哥本哈根、墨尔本等地都设有分支机构，以随时掌握世界各国的经济发展动向及对连锁加盟业的影响，提供全球最新的连锁加盟资讯和国际连锁行销网。总之，IFA 对特许经营的顺利发展起到了积极的推动作用。

就在 60~70 年代连锁经营在美国餐饮业大行其道时，这种经营方式也开始从美国迅速传向世界各地，如法国、英国、加拿大、日本、新加坡、韩国、台湾、香港等。

连锁经营在全球受到普遍欢迎，一方面是这种经营方式对于那些资金有限、缺乏经验而又想投资创业的人具有较强的吸引力。因为他加盟一个连锁店，可以利用一个已得到实践检验成功的一揽子商业经验和做法，得到特许人的帮助和指导，从而可以大大减少投资创业的风险；另一方面，许多国家政府也对连锁经营采取了十分支持的态度。因为第二次世界大战后随

着全球经济的高速增长，商业联合和集中的趋势大大加强，美国于1950~1969年共发生了1.7万多起企业兼并事件。在商业界，最大的商业公司西尔斯年销售量高达100亿美元，而同期销售额达10亿美元的工业企业也只有129家。商业的这种高度集中，已对市场自由竞争构成了威胁，政府开始意识到保护中小企业的重要性，纷纷制定各种措施，扶持自由连锁组织和特许连锁组织。

如日本政府对实行自由连锁和特许连锁的中小商店所需现代化设备资金的80%发放15年期限的低息、贴息，甚至无息贷款；新加坡政府对申请加盟的中小企业也提供优惠贷款；印尼则对连锁经营者简化注册牌照程序等等。由于这一时期各国政府的大力支持，连锁经营业务在全世界如火如荼地发展起来。

在60~70年代，特许经营发展步伐较快，但其发展道路并非一帆风顺。由于在这段时间特许经营给加盟双方带来巨大经济效益和使风险大为降低的神奇效应广为流传，特许经营在当时成了社会普遍关注的热门话题，特许公司的股票在证券市场上成为人们抢手的热门股，招募加盟店的广告在美国各大报刊、杂志上均随处可见。在这样的气氛下，“鱼龙混杂”、“泥沙俱下”的情况随之而来，一些投机者利用人们对特许经营盲目追从的心理，在毫无经营经验和招募资本及实力的情况下骗取加盟金。例如MINNIEPEARL炸鸡，在1969年夏季以前共推销出1800份特许权，但真正开张的只有161家加盟店，后来这些加盟店全部失败了。类似这种情形的泛滥对特许经营的发展造成了很不利的影响。

70年代以来，美国各大州先后制定有关特许经营法规，

联邦政府也出台了《联邦贸易局 FTC 法规》。美国国会举办了多次听证会，法院也对这种欺骗行为予以十分苛刻的处理。终于纠正了特许经营发展的不良倾向，保障了投资加盟者的合法权益，维护了合法特许经营者的声誉，促进了特许经营的健康发展。

进入 80 年代以来，特许经营的发展步入了黄金时期，呈现出旺盛的发展势头。这段时期特许经营的发展主要表现出三方面特点及趋势：

一是特许经营的发展速度超过了正规连锁和自由连锁。

以日本为例，尽管日本的连锁业是从自由连锁起步的，但 80 年代后，其特许经营发展速度大大超过了自由连锁，这无论从营业额增长还是从组织发展方面都可见一斑。从营业额增长来看，特许经营年营业额 1988 年比 1975 年增长 4.7 倍，而自由连锁仅增长 2.2 倍，特许经营 1985~1988 年的营业额年平均增长率为 14.2%，同期自由连锁仅为 7.5%；从组织发展来看，1966 年日本才只有 13 家特许经营总部，1970 年为 61 家，1980 年为 418 家，至 1990 年达到 666 家，而在相应年份自由连锁系统则分别为：43 家、119 家、126 家、129 家。

同样，欧美等国的连锁业尽管是以正规连锁开始起步的，但特许经营的发展却出现后来居上的势头。美国 1977 年特许经营总部 1115 个，营业额为 2390 亿美元，到 1992 年总部增加到 3700 个，营业额在 1991 年也增加到 6396 亿美元，分别增长了 2.3 倍和 1.68 倍。英国 1992 年特许经营加盟店发展到 1.8 万家，比 1984 年的 9000 多家增长 1 倍，法国 1971 年仅有加盟店 7500 家，1992 年达到 2.1 万家，增加 1.8 倍。

二是特许经营国际化趋势不断加强。

80年代以来，特许经营发展的一个最明显的趋势就是国际化。目前，全世界最大的10家特许经营公司和西方著名的大型食品店都在世界各地拥有众多的加盟店，形成了巨大的跨国加盟系统。美国是特许经营组织的最大输出国，据美国商务部发表的统计资料表明，美国在海外有加盟店的总公司已近400家，而1971年仅156家，另还有不少公司正计划进军海外。

日本特许经营公司的海外扩展步伐也较快。如日本家庭市场公司，1988年开始向国外发展，到1992年10月，已成功地在台湾发展了108个加盟店，在韩国发展了100个加盟店。日本吉野家特许集团从1977年开始在美国加利福尼亚建立分店，到1992年8月，已在美国、台湾、香港、北京、马尼拉等地建立分店70个。1988年，它与当今世界最大的炸面圈连锁店即美国的当肯炸面圈店在日本的分公司合并，成立吉野家D&C股份公司，在世界范围内发展牛肉饭和炸面圈的连锁化事业。

如今，在许多国家和地区的大街小巷，随处可见麦当劳汉堡包、肯德基家乡鸡、“7-11”便利店、可口可乐、百事可乐等著名的标志。相信随着全球经济联系的日益紧密，连锁经营国际化将成为一股不可阻挡的世界潮流。

三是不管特许经营，还是整个连锁经营，行业领域日益多样化，第三产业，特别是服务行业的连锁经营异军突起。

近10年来，连锁经营从原先主要集中于零售业和饮食品业转而向新型行业进军，其范围进一步渗透到各种服务业。包括旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、旅游业、物产管理业、装修业、教育培训业、信息咨询等。