



权威连锁加盟管理顾问 李幸模◎著

连锁加盟

实务操作一本通

个人独立开店，成功率只有20%左右
加盟著名连锁体系，成功率高达80%

低风险成功创业指南

全方位讲解连锁加盟实务

收录近五十个店头卖场常用表格



化学工业出版社




连锁加盟

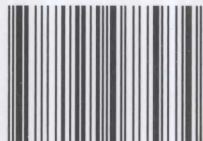
实务操作一本通

权威连锁加盟专家 结合一线培训实践
带你走进连锁世界
完善的流程，详尽的技巧
让你豁然开朗

希望低风险快速创业致富的投资者
想通过连锁体系进行拓展的连锁总部
皆能从本书中受益



ISBN 978-7-122-07797-4



9 787122 077974 >

定价：35.00元

销售分类建议：连锁经营



F717.6-62
L304



-69

权威连锁加盟管理顾问 李幸模[®]著

连锁加盟

实务操作一本通

低风险成功创业指南



F717.6-62
L304



化学工业出版社

·北京·

本书以权威专家数十年规划辅导连锁加盟企业的经验，将有关连锁加盟的基本常识、基础架构、各层面的问题，通过一问一答的方式呈现出来，内容涵盖连锁加盟的各个方面。作者还分析了未来连锁加盟业者在全球化、网络化时代将遇到的困难和机会，并提出建议。书中精选了店头卖场常用的表格范例，并附录了我国有关特许经营的法律法规，供读者参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁加盟实务操作一本通：低风险成功创业指南/
李幸模著. —北京：化学工业出版社，2010.4
ISBN 978-7-122-07797-4

I. 连… II. 李… III. 连锁商店-商业经营-指南
IV. F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031179 号

原繁体版书名：連鎖加盟寶典，第 1 版，作者：李幸模
ISBN 978-986-6788-37-6

本书中文简体字版由三艺文化事业有限公司授权化学工业出版社独家出版发行。
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2009-3986

责任编辑：曾清燕 张焕强
责任校对：宋 夏

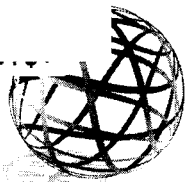
装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社
(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装：化学工业出版社印刷厂
720mm×1000mm 1/16 印张 15¼ 字数 176 千字
2010 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888(传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00 元

版权所有 违者必究



连锁加盟创造新世纪

特许加盟的制度很符合中国人爱当老板、爱自由自在、不喜欢受拘束，希望拥有一份自己的事业的心理；而零售业者面临扩充资金的需求、高昂的房租费用及员工流动率高等压力，特许加盟可说是两相其利。

事实上，统计国内外特许加盟的诸多个案，个人独立开店的成功率只有 20% 左右；而加入著名连锁特许加盟店旗下，经营的成功率高达 80%，特许加盟为特许权主和加盟店主带来互惠互利，是毋庸置疑的。

近十年来，从传统的批发渠道迈向大卖场及小型连锁店的走向，连锁已俨然成为渠道的主流，主导渠道未来的发展。

随着计算机的普及及电信事业的发展，计算机及通信产品的销售也采取了连锁加盟模式来发展。通信、计算机专业的连锁店蓬勃发展，如雨后春笋般伫立于每一个街头，更加证明连锁加盟是未来的主流，必成各行各业采用的模式。

众多的加盟主带着期盼投入创业，许多人都是倾其财力（或亲友凑款，或抵押贷款，或倾其积蓄），成败攸关未来生计，加盟事业主不可不慎。加盟主应慎选加盟事业，从而走向双赢的局面。

未来五年连锁加盟业务将持续繁荣，走向成熟期，连锁加盟事业将面临全面的竞争，竞争成败在于总部优势、管理优势、商品优势、服务优势、资本优势、人力优势、加盟主优势……连锁加盟事业将面临“优胜劣败、适者生存、不适者淘汰”的局面。此外，随着连锁加盟事业成熟时代的来临，必朝着并购化（大吃小、强食弱）、国际化（往东南亚及全世界华人聚集区）、大众化（资本大众化朝上市之路）发展，连锁事业将更成熟、更健全、更亮丽。

二十多年来，我投身连锁企业规划辅导工作，经历过各种加盟体系及其加盟之后所产生的种种问题。鉴于当前诸多加盟业主面临一些困境，于是将二十几年来有关加盟连锁的顾问经验，以问答方式整理出来与加盟业界的朋友们分享。

本书的写作立场七分站在加盟店主的角度，三分站在特许权主的角度。在看完本书后，读者不妨再从相反的角度重读本书，相信别有一番滋味在心头。

另外，我还精选了店头卖场常用的表格范例，以增强本书的实用性，读者可以直接使用。

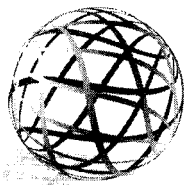
特别感谢这些年来曾经委托我从事连锁规划辅导的公司，如：统一企业的统一面包、华特健康、金石文化广场、曼都美发、固特异轮胎、新东阳食品、永庆房屋、住商不动产、泰利干洗、全国电子、好乐迪 KTV、枝仔冰城、排骨王、罗门婚纱摄影、马来西亚金狮集团、斐欧丽家具、汉顺购物中心、新兴电器、新加坡 MIMOSA 及生产力连锁中心等。他们的委托使我有机会探讨更多的实务问题并累积自己的经验，没有他们就没有本书的内容，在此致谢。

此外，要感谢财鑫的顾问群冯干城、邱显义等协助我完成此书。也感谢我的母校辅大企管系让我开设连锁企业经营课程，为业界培训人力资源。

希望发展中的零售业者在阅读本书后，能更善用特许加盟权而发展壮大，成为坚实的连锁业主。

李幸模

目录



第一章 概论

1 何谓连锁企业？多店式经营是不是连锁？	2
2 直营店和加盟店有何异同？其功能为何？	3
3 连锁业近年蓬勃发展的因素为何？	4
4 未来有哪些行业会走向加盟形态？	6

第二章 加盟管理

5 连锁加盟的方式有哪些？	10
6 加盟连锁体系有何利弊？	11
7 如何自我评估是否适合加盟？	12
8 投身连锁加盟业前，需评估哪些事项？	14
9 投入加盟连锁需承担哪些风险？	15
10 加入连锁加盟体系，其经营失败的主因为何？	18
11 如何选择合适的加盟体系？	20
12 总部遴选加盟主的标准是什么？	22
13 员工创业加盟方式有哪些？为何要让员工创业？	25
14 如何成功地进行员工创业加盟？	26
15 加盟主签订加盟契约时，应注意哪些事项？	28
16 加盟主欲中途解约，通常需承担哪些责任和后果？	32
17 加盟主配合度不高时，总部通常如何处理？	34
18 可否同时加盟两个不同体系的同类加盟店或同一体系开设两家以上的店？	35
19 总部和加盟店之间有哪些互动关系？	36
20 何谓 CIS？加盟主如何善用 CIS？	38
21 CIS 在连锁加盟店中扮演什么角色？	39
22 为什么连锁企业在目前的环境中仍时刻面临瓦解的危机？	41
23 成功的加盟连锁企业，难道就没有危机吗？	46
24 网络商店是否会取代连锁店？	48

第三章 地点商圈

25	总部通常策划哪些活动？加盟主可选择性参加吗？	52
26	加盟店如何运作商圈营销来提升业绩？	53
27	何谓区域联合促销？对加盟主有何益处？加盟主应如何配合总部进行？	55
28	总部如何协助加盟主做区域商圈联合促销？	57
29	各加盟店的定价是否应统一？加盟主可自行举办促销和打折活动吗？	59
30	何谓商圈？连锁企业与加盟店的商圈范围应如何确立才算合理？	61
31	总部如何评估加盟店的商圈可否设点？	62
32	加盟主可否自行选定店址？	64
33	加盟店应如何选择地点？总部可提供哪些协助？	64
34	加盟店开业前后，总部应提供哪些支持？	66
35	加盟店如有迁址的打算，需经总部核准吗？	67
36	加盟店的拓展布点策略应采取个别渐进方式还是集体统一方式？	69
37	加盟主若发觉商圈有恶化现象，如何处理？	70

第四章 财会管理

38	入主加盟店需支付哪些费用？	74
39	连锁加盟费——会下金蛋的金母鸡值多少？	75
40	履约保证金的确定标准是什么？	76
41	加盟主支付保证金的同时是否应得到利息？	78
42	加盟主与总部间如何分摊宣传推广及促销费用？	79
43	区域性的促销和广告是否必要？	81
44	不同的连锁加盟方式，其加盟费有何差异？	82
45	总部如何稽核各加盟店的营运状况？	84
46	总部应如何协助加盟店做财务分析？	85
47	加盟主欲拓展新店，总部可提供哪些财务支持？	87

48	加盟主与总部间的汇账方式如何确定?	89
49	加盟店汇回的账款有误时, 总部如何应对?	90

第五章 商品采购

50	加盟店可否销售自行采购的商品? 如何推荐好商品给总部?	94
51	开发新商品和淘汰旧商品有何原则可循?	95
52	商品毛利过低及进价太高时, 加盟主如何应变?	96
53	加盟主和总部之间的采购权限如何划分?	98
54	加盟店如何配合总部进行采购?	99
55	杂项用品该由总部统一采购还是由加盟店自行采购?	100
56	加盟店如何加强店面商品陈列以提升业绩?	102
57	加盟店如何做好盘点管理?	103
58	加盟主如何做好库存管理?	105
59	加盟店和总部间如何处理商品调拨?	107

第六章 卖场客服

60	卖场服务有何禁忌?	110
61	加盟主如何提高员工士气和服务质量?	113
62	加盟店如何防止店员舞弊?	114
63	加盟店如何防范盗窃?	116
64	加盟主如何做好敦亲睦邻的工作?	118
65	如何推动会员制来凝聚顾客的向心力和忠诚度?	120
66	如何划分总部与加盟主间的客服作业与权责?	122
67	总部如何协助加盟店掌握客户信息?	123
68	客户投诉应由加盟主还是总部处理?	123
69	“货一出门, 概不退换”是正确的做法吗?	125
70	加盟店如何处理客户退货?	126
71	总部与加盟主间的公关作业与权责应如何划分?	128
72	直营店、加盟店和供货联盟公关作业的分配有何差异?	130
73	加盟店发生危机时, 总部应给予哪些协助?	131

74	总部代加盟店处理危机事件，其费用如何分摊？	133
75	因加盟店处理不当而造成总部名誉受损时，加盟主需承担什么责任？	134
76	加盟主与总部间如何分摊顾客服务成本？	135

第七章 人力资源

77	加盟主是否一定要参加总部办的教育训练？是否须另缴费用？	138
78	加盟店如何训练卖场服务人员？	140
79	总部和加盟主间的人力资源如何互通？	141
80	加盟店的薪酬福利是否应统一还是由总部来制定？	142
81	总部和加盟店间调拨人力时，其薪酬如何计算？	144
82	加盟店的人员为何由总部统一招募较为有利？	145
83	加盟主进行人员招聘时，总部可提供哪些协助？	147
84	有何具体方法降低员工流动率？	148

第八章 信息系统

85	建立信息管理系统对加盟主与总部有何好处？	152
86	加盟主应提供哪些信息给总部？	153
87	门市基本信息系统的运作，应包含哪些？	154
88	导入连锁信息系统，加盟主付多少费用才合理？	155
89	总部如何协助加盟主维护信息系统？	156
90	总部如何辅导加盟主提升经营绩效？	158
91	加盟主是否必须配合总部的策略联盟？	160

第九章 国际拓展

92	连锁企业如何国际化？	164
93	连锁企业如何进行国际加盟连锁？	165
94	海外加盟应采用何种模式经营？	167

95 如何加速海外加盟成功?	168
96 21世纪连锁加盟的大趋势是什么?	169

第十章 连锁加盟常用表格

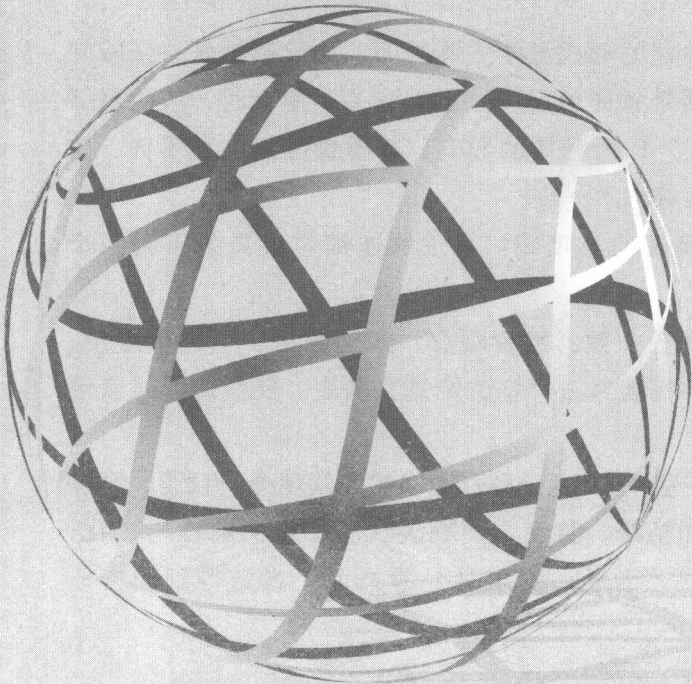
表 1 商圈调查简表	172
表 2 商圈调查简图	172
表 3 立地商圈调查要点	173
表 4 请购建议单	173
表 5 厂商进货表	174
表 6 门市调拨单	175
表 7 商品损坏变质周报表	176
表 8 零售价变动表	177
表 9 商品类别变更月报表	178
表 10 现金盘点表	179
表 11 收银交班单	180
表 12 现金日报表	181
表 13 班次汇总表	182
表 14 误打、销退及现金投库记录表	183
表 15 店长日志	184
表 16 客户消费维修数据表	185
表 17 消费者追踪访谈表	186
表 18 顾客资料表	186
表 19 开店事项检核表	187
表 20 商圈集会场所统计表	188
表 21 开店管理表	189
表 22 评核使用表	194
表 23 收银误打记录表	198
表 24 门市业绩分析表	199
表 25 暂缺货统计表	200
表 26 出货数量 ABC 分析	201
表 27 出货毛利额 ABC 分析	201

表 28	货品回转率分析	202
表 29	货品交叉比率分析表	202
表 30	盘点单	203
表 31	坏品统计表	204
表 32	滞销品待处理	205
表 33	盘盈、盘亏统计表	206
表 34	早会记录	207
表 35	外出登记簿	208
表 36	员工请假单	209
表 37	工作交接清单	210
表 38	员工离职申请表	211
表 39	竞争店调查表	212
表 40	订货簿	213
表 41	列管商品销售管理日报表	214
表 42	店头评核总表	215
表 43	团体客户商圈访谈表	216
表 44	月工作计划纲要	217
表 45	轮值表/休假表	218

附 录

附录一	特许经营中常见的法律问题	219
附录二	从事特许经营应该注意的事项	220
附录三	商业特许经营管理条例	223
附录四	商业特许经营管理办法	227
附录五	商业特许经营信息披露管理办法	232

第一章 概论





1 何谓连锁企业？多店式经营是不是连锁？

经营理念、CIS、商品服务及管理制度的标准化、一致化，才是真正的连锁企业。

很多人误以为多开几家店就是连锁店，挂一样的招牌、穿一样的制服、卖相同的产品就是连锁了，其实那不过是多店式经营罢了，真正成功的连锁一旦形成，开五十家店、百家店和千家店是没有差异的，皆是组织系统的扩充。

若不是真正的连锁企业，其经营可能会随着店数的扩张而失去控制：重则倒闭，轻则面临财务困难而易主，这种情形屡见不鲜。开一两间店很赚钱，经营者误以为再开更多间会更赚钱，结果恰恰相反；尤其是从单店慢慢发展成多店经营，却依旧沿用单店式的管理，并未随店数的增加改变其管理方式，终究逃不过失败的下场。

大部分多店公司的形成源于人脉关系，如兄弟姊妹、亲戚间的店面延伸，师傅带领徒弟展店。当人脉关系用完时，店的展开便告停止。以“人”作为开店的导向，其质量往往良莠不齐，店面风格和商品服务等亦不一致。

怎样才算是真正的连锁呢？真正的连锁应该具备下列四个要件。

第一，经营理念一致：经营观念、顾客服务、工作价值观、公司的精神文化都需要经过严密的筛选和教育，使全体的经营观念一致、心连心。

第二，企业识别（CIS）一致：连锁的经营理念一致了，再加上外表的包装，如招牌、装潢、购物袋、名片等识别物一致化，口号一致化，仪式一致化，里里外外看得到、感觉得到的皆一致化。



第三，商品服务一致：卖场的商品陈列、标价、促销等和所提供的服务皆一致化；不管哪一家店皆大同小异，使消费者去任何一家消费皆有相同的感受。

第四，管理制度一致：连锁业强调标准化、一致化，管理制度就是维护标准化的主要工具，因此必须建立一套标准化的经营管理制度系统；管理整个连锁系统的是组织、法治而不是个人、人治。组织制度使得成员们的差异减少，不因人而有所差异，也不因聪明才智而产生不同，这就是经营管理的功能。

成功的连锁企业，须达成以上四个要件的一致来复制每一个商店，故而单店发展成多店经营的企业，必须在适当的时候建立标准化、一致化的制度，以确保企业的永续经营。



2

直营店和加盟店有何异同？其功能为何？

加盟店经总部授权后，经营权及所有权属于加盟主，直营店则归属于总部。

基本上，直营店和加盟店在实质的经营、管理（如制度系统、定价、促销、员工管理、货品管理、顾客管理等）上和外观（招牌、制服、陈列架等）上并没有差异。

最大的差异是直营店的所有权归属于总部，一切员工的任用、支薪、房租、设备购置、装潢等皆由总部裁决投资，而加盟店则是经由总部授权商标及地区经营权后来投资经营该店，该店的所有权属于加盟主；换句话说，直营店和加盟店唯一的不同是投资所有权及经营权归属的不同。

成功的连锁企业，通常都是先经营直营店，在多数直营店的营运走上轨道后，才开始进行加盟店的拓展。加盟店的形态可分为员工创业（技术型的行业较适合员工创业，如美发业的曼都、



眼镜业的宝岛等)、委托经营加盟(较适合直营成功后委托员工或外界的创业者来加盟承受该店,如7-Eleven)、外部创业加盟等。

直营店与加盟店如同连锁企业上路必备的两个轮子,只有单轮的时候很难骑,也骑不快,两个轮子缺一不可。

直营店的功能可归纳为以下三点。

一是示范作用。直营店可作为连锁店的示范,形成样板。

二是控制作用。若没有直营店,易产生加盟主摆架子而失去控制的情形,直营店有制约作用;必要时更可发挥人力调配和支持加盟店的作用。

三是投资效用。连锁体系不能光靠加盟费,除非企业有足够的供货利益(如统一面包、固特异轮胎EAGLE连锁店,这两个连锁系统有足够的供货利益,没有经营直营店,而是经营专业的加盟店),否则难以生存,这就是很多连锁加盟店最后倒闭的主因。企业必须经营一些直营店,以取得直接的投资管理收入。

加盟店是连锁企业未来发展的必然趋势,因加盟店主身为投资者通常是格外卖力,故不但效益高,拓展速度也较快;而某些总部不愿直营的区域,加盟店刚好可以填补这些空间,从而加速拓展连锁企业的经济规模。

良好的连锁企业是直营和加盟交相运用,两者互助互利、稳健经营,迈向成功大道。



3

连锁业近年蓬勃发展的因素为何?

传统的批发营销模式已无法满足现代消费者的需求,连锁业遂起而代之。

从营销的发展理论来看:市场发展一旦进入成熟期,渠道问题往往成为最大的瓶颈,仅运用传统批发式的营销模式并无法突

破此瓶颈，故连锁店营销（chain-store marketing）遂而兴起。连锁店营销不但发展迅速，甚至取代批发式营销（whole-sales marketing）而成为主流。

一个国家经济发展的过程可分为三个产业阶段。

未开发阶段：国民人均收入约在 3000 美元以下。此时产业的发展以原材料产业为主，如农、林、渔、牧、矿业，国家的生产值和就业人口皆集中在这些产业，其主要目标是满足人类的基本需求。

开发中阶段：国民人均收入约在 3000~10000 美元。此时产业的发展是以第一产业的原材料再加工制造成半成品或成品为主，如加工制造业。第二产业的目标是创造人类基本需求外的需求，亦即刺激需求。

已开发阶段：国民人均收入约在 10000 美元以上。发展的主要产业如电信、运输、休闲、金融、零售业。第三产业的产值和就业人口皆超过 50%，其目的是提供人类快速、高质量的服务，因为现代人宁愿多花些钱买时间和减少麻烦，然后运用节省下来的时间去工作或休息。

现今，传统的营销方式早已无法满足人们的各种需求。

就外在环境趋势而论：近年外国连锁业进驻（如麦当劳、7-Eleven），促使企业积极发展最下游的服务零售业。现代企业强调大型化，因此通过企业化、规模化来导入连锁化经营，促使连锁事业的争战不断扩大。另一方面，企业全面资源的投入亦刺激了连锁业的快速成长。

从消费者导向的营销趋势来看：消费者愈来愈注重消费时的便利性（如时间、地点、商品一次购足、停车等），舒适性（如空调、音乐、明亮灯光、陈列装潢等），个性化（如商品组合、购买方式、刷卡付款、定期促销等特性）及品牌化（如一一致化的 CIS、有名气的品牌商品、注重店头品牌等），而传统商店早已无法完全满足消费者的需求，所以强调标准化、一致化的连锁企业便成了