

中国零售业提升业绩必选培训教材



祝文欣◎主编

■ ■ ■ ■
如何谨「挑」慎「选」加盟品牌？
加盟商如何「背靠大树好乘凉」？
如何开发「上帝」、如何管理员工？
本书助您在变化莫测、竞争激烈的商海中成功遨游！



中国发展出版社

加盟店成功经营的12大秘诀

卓越加盟商

中国零售业提升业绩必选培训教材



SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

祝文欣◎主编

■ ■ ■ ■
如何谨『挑』慎『选』加盟品牌？
加盟商如何『背靠大树好乘凉』？
如何开发『上帝』、如何管理员工？
本书助您在变化莫测、竞争激烈的商海中成功遨游！



中国发展出版社

加盟店成功经营

12大秘诀

卓越加盟商

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越加盟商——加盟店成功经营的 12 大秘诀/祝文欣主编.

北京: 中国发展出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-80234-544-7

I. 卓… II. 祝… III. 连锁商店—商业经营

IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 068009 号

书 名: 卓越加盟商——加盟店成功经营的 12 大秘诀

主 编: 祝文欣

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-544-7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 640 × 1000mm 1/16

印 张: 14. 25

字 数: 141 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 35. 00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drccpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

总序

很多人在谈及成功学的时候，都乐于念叨这么一句话：“一念天堂，一念地狱”，什么意思呢？

不管是生活，还是工作，其最终结果都取决于一种态度，态度不同，在对待环境时所采取的方式自然也有很大差异。为什么有些零售店能够拥有应接不暇的生意、良好的客户关系和健康的发展趋势，员工们过着一种快乐、积极的生活？为什么有些零售店终日忙忙碌碌，却只能维持最低限度的收支？这中间的差别与日彰显，根源却难以捉摸。

其实，事业的构成并非只有无奈和等待，而是可以通过自身的努力去把握和调控的，这取决于你的“心态”。我们有理由相信，人生的成败有很多种因素的影响，但起决定作用的却是心理态度。这种态度的最大特征，就是在身处知识经济蓬勃发展的时代里，在如旋风般改变当代人的生活和工作环境的状况下的自我适应能力。终端市场激烈的竞争环境会使达者愈达、愚者愈愚，自然也使很多人措手不及，一觉醒来就不再熟悉这个时代。

在你面对激烈的终端竞争是否感觉手足无措？当你面对竞争对手的进攻是否感觉毫无办法？当你站在门可罗雀店铺门口是否感到尴尬？

如何为零售店从业者提供一套完整的学习方案，如何

以最经济、最高效的形式获取尽可能多的专业知识，这是本书在撰写过程中主要考虑的问题。我们也在朝着这个方向努力，试图达到“一册在手，事半功倍”的效果，使本书成为零售店经营历练的宝典。为此，我们将零售店经营必须具备的各种素质归纳分类，从对行业整体的把握，到与顾客的见招拆招；从对份内工作的深刻理解，到对份外工作的外延拓展；直至达成与行业、与公司融为一体的至高境界，举凡心态、技巧、行业资讯、专业知识，不一而足。

所谓“授人以鱼，不如授人以渔”，结网的手艺永远比区区几条小鱼来得更加长久，比起熟稔书中的学习技巧，我们更期待读者能够举一反三、触类旁通。

在本套书的撰写过程中参考了一些销售名家的观点，在此谨致感谢。因为作者水平所限，书中不免存在一些疏失与遗漏，恳请读者老师批评指正，我们把每一位读者都当做是老师，老师的指教，自然永远都是欢迎的。

祝文欣

2010年4月

历史追承——连锁经营的“前世今生”

如果要追溯起连锁加盟的历史，萌芽应该是 19 世纪 40 年代英国的一些啤酒酿造商将专卖权授予一些经营啤酒的小店铺。

就在连锁加盟刚刚兴起之后的 1851 年，胜家（Singer）缝纫机公司开始以特许经营的方式出售其缝纫机分销特许经营权，以特许经营协议书的方式构成双方的特许加盟关系。通过这种方式，他们很快组织成了特许经营网络，占有了美国缝纫机市场绝大部分的市场份额。胜家公司被认为是特许经营的鼻祖。

19 世纪末至 20 世纪初，石油提炼公司和汽车制造商开始授权给一些企业销售他们的产品。例如福特公司要求其特许经销商必须按总部规定的销售方式和服务标准销售福特汽车。自此，特许经营具有了“授权分销制造商产品”的商业含义。

这一时期的特许经营被称为“第一代特许经营”，也叫“产品品牌特许经营”，现今，仍有许多制造商运用这一方式。初期的连锁加盟像是小孩学步一样，踉跄前行，

一直到了第二次世界大战后，美国经济快速发展，其中，餐饮、旅馆等服务业的发展使特许经营在内容和形式上更加丰富。

而就在这时，一场加盟业的总攻打响了。就在1937年，麦当劳兄弟——哥哥麦克·麦当劳和弟弟戴克·麦当劳在加利福尼亚州一条国道旁开了一家很普通的小吃店，而这家小吃店就是现在世界著名的快餐店——麦当劳的前身。

当时正赶上美国开始进入汽车时代，店里的生意很好。1940年，他们将店铺迁移到洛杉矶东部80公里的一个繁华住宅区，生意十分红火。经过十年的经营，兄弟俩积累了财富，但他们依然认为应该改变原有的思路和经营模式。他们关闭了经营了十年的餐厅，决定引进自助服务和快速提供食品的方式。与此同时，他们将自己开发并取得成功的体系命名为“快速服务系统”，以特许加盟的方式进行推广，即将食品制作技术和配方、餐厅的设计以及产品销售技巧等传授给加盟商，加盟商交纳一定数额的加盟费。

尽管兄弟俩非常热心于这一模式的推广，但却不热衷于加盟制度的管理和完善。真正使麦当劳在市场上快速发展起来的是麦当劳的一个加盟商——莱·克罗克先生。克罗克先生是一位奶油冰激凌机推销员，当时，美国市场上开始流行软冰激凌，奶油冰激凌机的销售受到很大影响，恰在此时，他收到了麦当劳公司8台机器的订单，这是他收到的最大订单。出于好奇，他来到了麦当劳餐厅，当时尚未到正午，但是餐厅里三个柜台前排着长队，而且人越来越多，服务员们以每客15秒的速度提供食品，他在感到震惊的同时发现其中蕴涵着的巨大商机。1961年，克罗克买入麦当劳商标权，开始全力投入麦当劳特许加盟发展

模式的研究和开发。他提出 QSC（质量、服务、清洁）经营理念，并将其编写成了具体的指导手册，极大地促进了加盟店的发展和管理。在当时的美国，加盟连锁方式存在着特许商要求加盟商高价购买原材料、总部从中提取价差或中介费以及高额加盟费的情况。但克罗克坚信，只有加盟商的成功才会有特许商的繁荣，并采取了一系列服务加盟者的措施和办法。5年后，麦当劳加盟餐厅超过了250家。

无独有偶，另一家特许经营的代表——肯德基也是在同一时期发展起来的。1955年，65岁的哈蓝先生到一家餐厅制作自己发明的炸鸡，随后肯德基在盐湖城开了第一家加盟店，1963年发展到600多家。

以麦当劳、肯德基为代表的第二代特许经营商比胜家、福特汽车等第一代特许经营商更强调“商标、经营技术和店铺设计”等以知识产权为核心的特许经营。

而在中国，许多加盟连锁企业还处在萌芽阶段，它们面临的问题有以下几点：第一，资金有限，能力不足。市场空间虽然很大，但是不可能每个行业都能顾及，如果没有足够的资金投入，有可能两边都不能接洽。第二，形成不了自己的核心产品。如果一个企业原来是做化妆品的，看到咖啡市场很赚钱也去做。消费者在购买中要作出决策的时候，他们会想原来做化妆品的怎么会生产咖啡来呢？因此在消费者心中树立不了品牌形象，消费者很难做出消费的理由。第三，竞争对手的不断加入，一脚踏两船很难形成竞争优势。一个潜力很大的行业，特别是近几年买方市场向卖方市场转变时，竞争对手不断加入，只能形成大市场小份额的局面，哪个企业都说自己的产品好，但是消

费者在做出购买决策时，就决定哪个企业的品牌在他们心中树立的形象。因此，中国加盟连锁企业要锁定自己的行业、构筑自己的堡垒、树立自己的品牌形象，才能先强后大，逐步发展。

在产品功能已完全满足消费者的情况下，品牌就成了竞争的最有利的砝码。举一个例子，普通手表走时的准确性完全可以满足人们的需要，一块普通的手表只要几十元、几百元，而一块劳力士或雷达表则可高达万元甚至上百万元，这上千倍的价格差，仅仅是产品间的差距吗？不，产品与产品之间的质量、材料、款式的确有差异，但这种差异不可能有百倍、千倍之多，造成这种价差主要在于品牌而不是产品。品牌不仅仅意味着产品的优秀，心理消费才是真正的重点。

当然，加盟是一种创业行为，更是加盟者自己的一种选择，如果选对了加盟商，那就是近朱者赤，两家企业开始双赢、互惠互利，发展好了，自然是铁锁连舟，如履平地；如果选错了加盟商，那就是近墨者黑了，就像百川到海一样，汇聚到的是一片没有潜力的大海，更可能是一片被污染的大海。

加盟一种连锁加盟模式，是广大创业者“小投资、大回报”的一个不错选择，但各行各业都是有风险的，这就要靠广大加盟者擦亮双眼，走好连锁加盟这条山重水复又柳暗花明的道路。

编者

2010年4月



自我诊断：“我”与连锁经营的 “婚姻指数” 1

- 一、失败加盟商的“症状” 2
- 二、成功加盟商的特质 8
- 三、“我”适合加盟吗 11
- 四、如何规避加盟风险 17
- 五、加盟费用知多少 20

案例链接

麦当劳的连锁加盟史 20



谨挑慎选：正确选择加盟对象 27

- 一、收集加盟行业信息的 5 大途径 28
- 二、分析加盟行业的“钱”景 30
- 三、选择加盟行业的 3 大准则 33
- 四、如何对加盟行业进行评估 34
- 五、需要警惕的行业 36

案例链接

老张的烧饼店 39



有效评估：筛选加盟品牌 43

一、加盟品牌产品和服务基本评估标准 ... 44

二、加盟品牌产品和具体服务项目评估 ... 45

三、加盟商选择品牌的具体方法 47

案例链接

加盟前的准备期 49



大树底下好乘凉：选择优秀的加盟

总部 51

一、优秀加盟总部的标准 52

二、看清加盟总部的“脸” 53

三、考察加盟项目的标准 54

四、考察加盟项目的问题清单 56

五、如何对加盟体系进行全面评估 60

六、如何规避连锁经营中的陷阱 65

案例链接

加盟前要看清商家嘴脸 70



如何占尽地利：加盟店商圈调查

与选址 73

一、加盟店的商圈划分 74

二、商圈评估的方法与技巧 77

三、加盟店如何选址 84

案例链接

天时，地利，人和 87

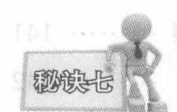


合法才受保护：签订公平合理的 加盟合同 89

- 一、审查加盟合同 90
- 二、加盟合同谈判 90
- 三、加盟合同的签订 94
- 四、终止合同及赔偿 99

案例链接

避免加盟欺诈行为发生 102



加盟店开业“二重奏”：店面设计 与开业策划 105

- 一、外观设计：制造吸引顾客眼球的
磁场 106
- 二、内部装潢：让顾客流连忘返 109
- 三、店内广告：热销氛围的“催化剂” ... 112
- 四、开业彩排：试营业的宣传与策划 ... 113
- 五、开业庆典：吹响成功的号角 114

案例链接

康宁医药商场开业“冲击波” 116



财源滚滚的秘诀：加盟店货品 管理 121

- 一、科学进货有诀窍 122

二、控制存货，规划安全库存量	124
三、盘点管理，账实应相符	125
四、损耗控制面面俱到	127
五、合理化的物流配送服务	130
案例链接 “上帝”也要讲诚信	131



谁给了“我们”机会：加盟店员工招聘、培训与管理	135
一、如何订立加盟店的招聘标准	136
二、加盟店实施招聘的 10 大步骤	141
三、加盟店营业培训的 4 项内容	142
四、员工礼仪培训	146
五、激励员工	149
六、建立合理的员工管理制度	152



案例链接 换一种方式，结果可能完全不同	153
“上帝”在哪里：加盟店顾客开发与维护	157
一、营造幽雅环境吸引顾客	158
二、维护固定顾客的 4 个妙方	159
三、与不同类型顾客打交道的技巧	161
四、排除顾客异议有窍门	169
五、功妙利用顾客投诉，化被动为主动	174
案例链接 美容院的承诺	176



流畅沟通：处理好与加盟总部的关系

179

一、加盟商与加盟总部关系的内涵

180

二、加盟总部对加盟商的支持

186

三、加盟总部对加盟商的控制

188

四、正确对待总部监管，切实实现

有效沟通

189

案例链接

无规矩，无以成方圆

190



好风凭借力：利用好加盟总部的支持

193

一、积极参与培训

194

二、积极配合总部工作以获得双赢

198

三、良性竞争提升品牌优势

200

案例链接

竞争中的临场经验

206

Shop

新崛起的中国商业连锁品牌——品牌连锁

秘诀一

自我诊断： “我”与连锁经营的“婚姻指数”

失败加盟商的“症状”

成功加盟商的特质

“我”适合加盟吗

如何规避加盟风险

加盟费用知多少

Shop



失败加盟商的“症状”

众所周知，早在 20 世纪八十年代中期，以特许经营方式风靡世界的“肯德基”、“麦当劳”相继在中国落户，他们在给中国带来“快餐”新概念的同时，也带来了“连锁经营”的新理念。加盟连锁作为商业经营发展的一个新趋势，其魅力正逐渐为国人所认识，但再优秀的连锁，也有失败的例子，本节截取十种可能导致失败的原因，以引起加盟者的重视。

许多人在经过了一段较长时间的打工生涯之后，拥有了一定的资金，就产生了投资的心态，以为投资一家加盟店就像投资股票、房地产一样，一定会赚钱。的确，对于没有经营经验的人，可以通过连锁总部的训练指导，比较容易在较短的时间内入行，而且成功的几率也较大。这是加盟连锁店的优势。但是再怎么优秀的连锁体系，也有失败的例子，如果以为一旦加盟了连锁店，就能轻松地坐拥增值利润，就未免过于天真。

再优秀的连锁体系也不可能保证所有的加盟店都能百分之百地经营成功。以日本的摩斯汉堡为例，日本人相当自豪其 95% 的加盟高成功率，但即使如此，也表示有 5% 的失败率。该公司从一年间的 1000 位加盟应征者中严加挑选，最后缔结契约的仅是其中的 5%，即 50 人。尽管这 50 人具备了强烈的创业意愿，和总公司具有同样的经营理念，但最后的结果也不过是 95% 的成功率。

我们来分析一下加盟失败的主要原因。

1. 加盟动机偏颇

从国外众多失败的案例可以看出，最重要的失败原因还是加盟动机偏颇。以为一旦加盟，就可以躺着什么也不干，一切由总部来管理。连锁总部拥有若干经营成功的实例，但在他处由别人（总部加上加盟店主）经营成功的例子，并不表示在本地由你和总部经营就会成功。必须牢记，加盟总部和加盟店是两个完全不同的事业体，总部提供（销售）给你的，只是一套加盟营运组合，你必须按照它的经验和指导，按部就班而切实地去执行，才有可能获得成功。

2. 加盟时资金调度失常

由于急于创业开店，有些加盟者为了筹措加盟金、权利金及开创费用等到处张罗，甚至借高利贷也在所不惜。一旦开店，虽然生意也还算顺利，但是每天为了筹钱偿债，无心完全投入于事业的经营。本该在阵头领军的经营，一旦因为资金的调度而离开第一线，店内其他员工马上会受到影响，于是服务品质逐渐低落。而顾客也是敏感的，慢慢地也会逐渐远离该店，当然业绩就不可能再往上提升，本来生意还不错的店面往往就因为高利贷而拖垮了整个事业。

3. 加盟前未作详细调查

（1）缺乏加盟连锁的基本知识。由于没有这方面的知识，只是在相关的报纸杂志上看到广告，就打电话过去，在听了对方简单而又令人心动的说明之后，就匆匆加盟；