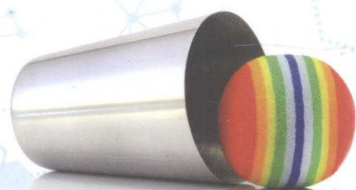


Chain Store Management

连锁管理



许英杰 李冠颖 著

本书从总体概念探讨台湾连锁行业发展的背景与现状，并为连锁系统中涉及的双方“加盟总部”与“加盟者”建立正确的伙伴关系，加盟总部如何对加盟者负责，加盟者又如何维系与消费者的关系，共同建立连锁品牌价值，如何通过契约与沟通建立唇亡齿寒依存的合作信念。

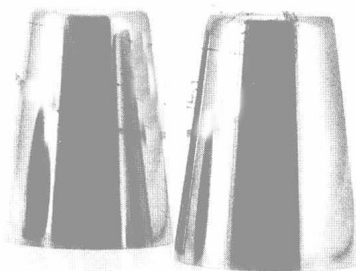
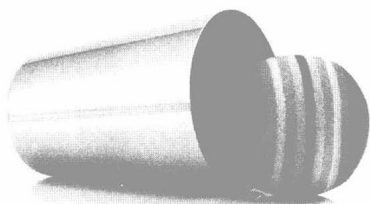


经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Chain Store Management

连锁管理



许英杰 李冠颖 || 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书中文简体版由前程文化事业有限公司授权经济管理出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2014-4248

图书在版编目（CIP）数据

连锁管理/许英杰，李冠颖著. —北京：经济管理出版社，2016.1

ISBN 978-7-5096-4120-0

I. ①连… II. ①许… ②李… III. ①连锁经营—经营管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 306044 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：杨国强 张瑞军

责任印制：黄章平

责任校对：王 森

出版发行：经济管理出版社

（北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038）

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：（010）51915602

印 刷：北京银祥印刷厂

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：26.25

字 数：464 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-4120-0

定 价：78.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：（010）68022974 邮编：100836

序

20 世纪 60 年代以后，全球制造形态的工业正值发展阶段，中国台湾地区企业全力投入工业生产事业，而服务形态为主的连锁零售业尚未被重视。然而，随着台湾地区经济基础建设的完备及产业变迁，农业社会逐渐转为工业社会，地区国民所得及消费水平随之提高，在基本需求满足之余，消费者对于购物环境有着更多期待。90 年代以后，国际连锁企业进入台湾市场，引进标准化及干净舒适的消费环境，冲击了当地传统家庭式的连锁经营模式。因此，随着经济起飞、地区国民所得提高而改变了营销市场结构，特别是现代化连锁经营模式逐渐在各行各业中被大量采用。

尽管受到国外连锁企业大举入侵，台湾人勤奋的民族性，很快跟上国外连锁企业的脚步。同时在乐于创业的民族精神背景下，许多人愿意投入他们全部的体力、精力、时间，以及储蓄甚至贷款，通过加盟创业方式，加入值得信任的连锁总部。连锁总部复制成功经验并不断创新其产品与经营管理制度，在遵守“加盟契约”与“维持合作关系”的前提下，完整移交连锁经营 Know-How 给加盟者，这是驱动当地加盟连锁事业蓬勃发展的关键所在。

台湾的连锁加盟事业的密度已居世界第一，从商业动态调查得知，就单年而言，台湾加盟连锁业产值已达新台币 10819 亿元。根据连锁加盟协会统计，2010 年，全台有 1715 家连锁总部，横跨 187 种业态，总店铺数 106724 家。台湾直营店跟加盟店的比例约为 3:7，这表示加盟连锁模式是台湾连锁总部扩展企业版图的主流。从主要业态来看，生活文教业品牌的比例为 3:7；而餐饮业品牌，加盟的比例更是高达 85%。

面对日益竞争的市场环境，连锁的经营并不容易，这也反映出消费结构的多元化风貌。今日的连锁企业同时须不断成长学习，通过多角化、大



型化及连锁化经营创新，将信息科技与网络发展融入策略性经营，建立新经营典范。各家连锁企业需要持续思索未来创新营运的重要发展蓝图。

本书期望通过陈述整体连锁经营管理概念并分析连锁企业的市场机会，让读者更熟悉台湾连锁发展现状与未来发展方向。因此第一篇的第1章与第2章将说明连锁企业发展现状与面临的市场机会。由于连锁总部与连锁店铺是连锁经营的重要核心价值来源。第二篇的第3章至第9章将从加盟总部角度说明总部的一系列系统制定，包括制定组织架构、拟定标准化手册、营销与商圈评估、物流信息财务系统支持、判断并挑选合适加盟者等重要角色，目的不仅期望将 Know-How 复制，同时能建立市场品牌价值等。第三篇的第10章至第11章将从加盟者角度说明加盟者如何经营商店、提供顾客服务以创造商品或服务的价值，延续连锁品牌经营精神。第四篇的第12章与第13章将从经营角度与法律角度分析连锁总部和加盟者之间的多重关系并讨论连锁企业未来发展趋势。

台湾连锁产业快速发展并且有着强韧的品牌生命力，吸引世界各国连锁业界来台湾交流学习。下一阶段的台湾连锁业则朝向上市、上柜并将触角延伸至国际市场，让台湾的连锁经营知识在知识经济时代向外发挥影响力。本书尽管结合诸多案例分享，但作者在资料搜集和解读时或许有不足之处，期待各界专家学者指正，使本书的内容更为完善。

拙作得以顺利付梓发行，首先要感谢前程文化事业有限公司傅国彰总经理的鼓励，及高雄第一科技大学营销与流通管理系暨慈惠医护管理专科学校提供舒适的研究写作环境。尤其要感激合著者朝阳科技大学营销与流通管理系李冠颖助理教授鼎力协助，在其用心规划、帮忙搜集宝贵资料及细心校稿下，使得拙作比市面上同类书籍显示出与众不同。期待拙作问世，能对连锁管理的学术研究与实务发展做出些许贡献。

许英杰 谨序

2012年5月19日

目 录

第一篇 连锁概论

第1章 连锁企业发展历史及概论 3

章首个案	台湾零售商店 抢攻密度第一	3
连锁快线	21 世纪重定位 烤出佳“鸡”	6
连锁快线	本土连锁企业细心谨慎抢占海外市场	11
连锁快线	台湾连锁企业发展消长	14
连锁快线	华致直营经营 吓阻假酒猖獗	18
章末个案	掌握成长契机 汉堡王成功转变	28

第2章 连锁企业的市场机会 31

章首个案	Dr. Wells 让牙医也连锁经营	31
连锁快线	管理不易 加盟店良莠不齐	37
连锁快线	看准市场需求 适时推出服务	39
连锁快线	超商转型大刀阔斧 再度抢攻消费者钱包	44
连锁快线	自有品牌成量贩店差异化武器	47
连锁快线	低价竞争白热化 “高贵”超市杀出生机	52
连锁快线	目标设立 勇往直前：王品 王道！	57
连锁快线	何谓便利型专业药妆店？康是美告诉你	59
章末个案	女性商机你掌握了吗？	62



第二篇 连锁总部运作

第3章 连锁总部管理、组织与发展条件 67

章首个案	内部创业员工变老板	67
连锁快线	日本零售结合科技	71
连锁快线	ZARA——衣着界的狠角色	78
连锁快线	你学会讲故事了吗?	88
章末个案	台湾奋斗史 家居用品畅销中国大陆	92

第4章 连锁总部的经营管理 95

章首个案	每次的训练只为更好的质量	95
连锁快线	40年的跌撞实现了近日的成就	103
连锁快线	一样的坚持 不一样的未来	105
连锁快线	谨慎评估 完整辅导 照顾汽车的“面子”	110
连锁快线	创造神话的泰一	111
连锁快线	不一样的服务 成就不一样的王品	121
章末个案	分辨连锁总部优劣	124

第5章 连锁总部营销策略 131

章首个案	环保意识“橘色旋风”	131
连锁快线	男性也需要时尚	134
连锁快线	Groupon 团购商家顾客 Easy Go	151
章末个案	ALDI 超市——少品项自有品牌的专注经营	158

第6章 商圈地址选择 161

章首个案	“精挑细选”的美丽国度——ZARA	161
连锁快线	UNIQLO 轻松享受穿搭乐趣 抢占亚洲市场	163
连锁快线	门市护卫队保护商圈	166
连锁快线	成功展店人流 次要商圈成为关键	181
章末个案	星巴克授权 成功进入中国大陆	188

第7章 连锁总部财务规划 191

章首个案	服饰首富台湾相见欢	191
连锁快线	瓦城统泰集团积极展店挑战获利新高	198
连锁快线	有机当道——绿色小镇	202
连锁快线	掌握企业资金决定未来命运	208
章末个案	TESCO 用会员卡闯出一片天	214

第8章 连锁企业信息与物流系统 217

章首个案	企业左右手信息与物流	217
连锁快线	德记洋行的秘密武器——信息物流系统	222
连锁快线	森马服饰信息物流应用抢占全中国	223
连锁快线	大规模快速出货的作业——朝日啤酒茨城物流中心告诉你	228
连锁快线	上海烘焙业的代名词——克里丝汀	232
连锁快线	魔镜魔镜 将你想要的商品一网打尽	236
连锁快线	POS 系统效率提升	238
连锁快线	友达电子货架卷标 统一超商试行登场	243
章末个案	沃尔玛坐稳零售龙头 E 化系统功不可没	245

第三篇 加盟者经营

第9章 加盟创业机会评估 251

章首个案	资金到位 创业无惧	251
连锁快线	不完美也很美 少一点也不错	259
连锁快线	创业信息加盟 创业展报你知	262
连锁快线	一抄二研三创新 “几分甜” 稳住烘焙地位	266
连锁快线	连锁加盟店 银行借贷便	271
章末个案	台湾烘焙师在上海找到梦想的起点	272



第10章 加盟者商店营运策略 275

- 章首个案 Pizza Cut Five 不卖 Pizza 卖潮服 275
- 连锁快线 展示新方式生活形态 凸显商品特色 282
- 连锁快线 女性购物秒秒都值得研究 291
- 连锁快线 似是而非的陈列实例 295
- 连锁快线 不按牌理出牌的陈列实例 300
- 章末个案 乐高世界天马行空 308

第11章 加盟者顾客服务 311

- 章首个案 你来抱怨我来听 311
- 连锁快线 优良服务 政府协助 GSP 认证 314
- 连锁快线 神秘顾客！神秘，却举足轻重 319
- 连锁快线 顾客怨天使音 324
- 连锁快线 “气象经济”带来好商机 327
- 连锁快线 你我应该不一样 332
- 连锁快线 APP 超乎你想象 335
- 章末个案 Facebook 商机你嗅到了吗？ 336

第四篇 加盟关系与发展趋势

第12章 连锁总部与加盟者间的关系 341

- 章首个案 实时支持 加盟店有靠山 341
- 连锁快线 加盟创业停、看、听 纠纷远离你 344
- 连锁快线 掌握好技巧让你轻松用电子邮件沟通 349
- 连锁快线 值班人员培训知多少 357
- 连锁快线 为何会失败？ 362
- 章末个案 加盟契约看仔细 保障你我权利 373

第13章 连锁企业发展趋势 379

- 章首个案 由社会结构看产业趋势 379

连锁快线	日本乐天跨海缔造网购王国	387
连锁快线	女装“网”朝东京着衣	395
章末个案	德克士退而求其次 柳暗花明又一村	397
参考文献		399

第一篇 连锁概论

第1章 连锁企业发展 历史及概论

学习目标

1. 了解连锁的定义。
2. 了解台湾连锁企业发展阶段。
3. 了解连锁经营种类。
4. 了解连锁加盟费用的收取。
5. 了解连锁企业价值链。

章首个案

台湾零售商店 抢攻密度第一

根据统计,从2006年开始,中国台湾便利商店的密度已超过日本,成为全球第一。全台湾2,300万人口中,只有20万人在5千米内找不到便利商店,密度高达99.9%,便利商店也因此创造了年营业额过百亿元的佳绩。今天,每2,500个台湾人,就能分配到1家便利商店,平均每3个台湾人,就有1人每天到便利商店购物。便利商店的服务也越来越便利,不只出售日常生活所需用品,还提供邮寄、缴费、冲洗照片等服务,成为消费者每天必去的地方。随着连锁便利商店的进入,也分食了传统杂货店的市场。



其实,不只便利商店,台湾的百货商场和量贩店的开店密度,也堪称是全世界的奇迹。太平洋SOGO百货董事长暨台湾地区百货零售企业协会名誉理事长黄晴雯表示,相较于东京平均每30万人拥有1家百货公司、上海28万人的消费力支撑1家、纽约是15万人分配到1家,而台北则每8.7万人就要养活1家百货商场,密度高居全球之冠。根据AC尼尔森的调查,截至2011年3月底,全台湾共有119家量贩店,平均每家店可分配给19万人,仅次于韩国的13万人,民众想要以便宜价格补充日用品,也不用开车很远距离购买。

然而,要当世界第一并不容易。不断的创新力才是竞争优势的持续力。以便利商店龙头统一超商为例,尽管展店家数已逐渐趋缓,但过去10年来,统一超商保有超过29%的毛利。而统一超商也缔造了许多纪录,从每年最高可销售9,000万个便当、每年超过1亿6,000万笔代收服务,到率先设置ATM提款机、发行icash卡,以及适应生活形态与看好咖啡消费市场的成长潜力,推出城市的咖啡馆,每周卖出200万杯的City Cafe,都是地区创举,甚至吸引日本7-ELEVEN来台取经。2011年,统一超商自有品牌7-SELECT,找来日本设计师水野学操刀包装设计,颠覆传统自有品牌概念,也成功开发凉感内衣及发热衣等热卖商品,创造了一年卖出800万条商品的成绩。

有些人会误解统一超商是通过强大的POS销售情报系统,分析数以百万计消费者的购买行为来创新,其实这并非其全部工作。统一超商员工在公司的支持下,经常走访海外,通过观察发达国家发展趋势,推测台湾的未来。同时不断探索消费者生活中有什么不方便以维持创新力。例如,在现今竞争的环境下,学习日本将目标客户群细分的经营概念,统一超商和全家便利商店开始挑战驻点桃园国际机场后,统一超商甚至开发以蛋奶素商品为主的佛光山福门市,莱尔富也进驻国道。因此,当你也欲抢得第一头衔时,需要创新力与持续力,准备好了吗?

资料来源:1. 江丽君、张春峰:《台湾便利商店 密集度世界第一》,《华视新闻》, <http://news.cts.com.tw/cts/general/200807/200807160249515.html>, 2008年7月16日, 检索日期:2011年3月22日。

2. 王一芝:《便利店——让老外羡慕的幸福》,《远见杂志》2011年第300期。
3. 胡钊维:《每年9千万个便当——喂饱台湾人》,《商业周刊》2009年第1120期。
4. 陈威任、苏湘云:《2011回顾与展望 量贩超商篇》,《联合报》C8版,2011年12月28日。



1.1 连锁的定义

台湾连锁暨加盟协会定义：“凡以连锁店形态经营，拥有7间以上独立店铺，且最近一年的营业额达新台币1亿元以上的零售相关产业法人组织。”台湾连锁加盟促进协会则定义：“两家以上的直营及加盟店铺的公司组织即可称为连锁体系。”

国际连锁加盟协会（International Franchise Association）定义连锁为“连锁总部和加盟店两者间的持续性契约关系。根据契约，总部必须提供一项独特的商业特权，加上人员训练，组织结构，经营管理以及商品供销的协助，而加盟店也必须付出相当的对价作为报偿”。（A contractual relationship between the franchisor and the franchisee in which the franchisor offers or is obliged to maintain a continuing interest in the business of the franchisee in such areas as know-how and training; wherein the franchisee operates under a common trade name, format or procedure owned by or controlled by the franchisor, and in which the franchisee has made or will make a substantial capital investment in his business from his own resources.）

日本连锁加盟协会JFA定义认为“总部和加盟者签订契约，总部将自己的商标、店名，及其他足以表征营业的标志和经营的专业技术授予对方，使其在同一企业形象下贩卖商品。而加盟者需支付一定的对价给总部，在总部的指导及协助下经营事业的一种持续关系”。

台湾地区公平交易委员会定义：“加盟经营关系，是指一事业通过契约的方式，将商标、服务标志或经营技术等授权其他组织使用，并协助或指导其他组织的经营，而其他组织对此支付一定对价的继续性关系”。

因此，连锁经营关系，涉及两个方面，说明如下：

（1）连锁经营关系包含两方面：连锁总部和加盟者。连锁总部，指在加盟经营关系中提供商标或经营技术等，协助或指导加盟店经营的事业。对于连锁总部来说，加盟有助于将商业理念和经营模式发展成为多地区和销售多产品或多服务的大规模经营模式。

加盟店，意指加盟经营关系中，接受连锁总部协助或指导，并对连



锁总部支付一定对价的其他组织。对于加盟者来说，连锁经营关系提供了经过验证的商业营运模式，大规模的、有系统性的广告宣传，通过品牌或商标与消费者沟通，同时对于新产品及相关管理技术创新并持续提供援助。这些优点是单店或独立性的小规模商业业主难以模仿的竞争优势。

(2) 从两个商业目标来看：对于连锁总部（Franchisor）来说，连锁的经营方式在于企业可通过 Know-How 的复制，不断拓展其销售体系达到经济规模，抢占市场份额。同样，连锁经营对于渴望创业的个人来说也极具吸引力。连锁经营理念为加盟者（Franchisee）提供了成为成功小企业主的机会，因为他们可以利用连锁总部提供的知识、方法、竞争经验和广告宣传。因此，连锁经营方式通过契约协议，使连锁总部和加盟者各自能在企业规划中得到发挥，从而对双方都有利（如图 1-1）。

因此，这种企业规划，或称为连锁经营，由三个主要部分组成：①商标或符号；②根据营销方案来经营某一商品或服务；③费用或商标使用费。无论是饼干和面包的销售、便利食品店、餐厅、清洁服务，还是服饰零售，这三个部分都构成了连锁企业经营的核心。



图 1-1 连锁总部与门市间关系

连锁快线



21 世纪重定位 烤出佳“鸡”

统一企业过去曾和肯德基快餐店总部美国百事集团签约开拓中国台湾快



餐市场，但双方对合作内容与长期发展方向产生歧见，因此决定分手。当时合约规范统一企业不得在合作结束后三年内经营类似事业。因此，21 世纪生活事业公司成立初期，公司股东与统一没有任何法律上的关系，在不违反统一与肯德基总部美国百事集团合约规范下，开始重新布局快餐餐饮市场。1996 年 1 月 1 日，统一集团自创的餐饮连锁品牌 21 世纪风味馆首家店开幕。

当时，21 世纪风味馆通过每月 21 日九块炸鸡卖新台币 210 元的营销活动创造佳绩。但好景不长，21 世纪风味馆在经营上出现了困难，包括投资金额与管控费用过高、国际快餐同业大军进入、病死猪、狂牛症、禽流感等食品安全问题等，营运受重创。因此，2003 年，21 世纪风味馆重新定位品牌，将快餐与专业餐厅融合塑造地中海氛围，提供快速又美味的餐点。除此之外，营销策略也开始改变，21 世纪风味馆转为进驻百货、量贩美食街，压低开办费用。

2010 年，21 世纪风味馆烤鸡年销售量首次突破百万只，公司转亏为盈，获利 1,500 万元。2011 年，店数突破 29 家，是品牌成立以来店数最多的一年。2011 年 12 月底，开首家大型独立店，这是一家逆转胜的企业典范。

2011 年底，21 世纪风味馆推出 GOGO 小将作为品牌代言人，取名为



↑ 照片中为 21 世纪风味馆 2011 年开发的象征物 GOGO 小将。左四为 21 世纪风味馆总经理黄坤麟。