

A handbook for operating chain stores
如何开好店 躲避风险 稳定赚钱的实用手册

新连锁店手册



严格制定最合理的16条标准

建立战略 采购管理 销售管理 人员管理 财务管理 计算机管理
公共关系 连锁总部职责 加盟者筹店方法 报表分析 章程与合同
分店管理 特许经营 成功典范 失败借鉴



陕西旅游出版社
Shanxi publisher of travelling

Collected books for new shops

新店铺全书



如何开好新店铺基本准则

市场调查 店铺功能 地点选择 内外空间 计划投资 员工培训
商品陈列 成本压缩 成功案例 目标确定 定价策略 组织运作
货源组织 销售策略 健全财务 内外观设计 区域分布 设备配置
计算机管理 商品管理 营运管理 公共关系 章程与合同 分类编码
配送系统 现金管理 现场检查 失败借鉴 职能总责 特色创造



前 言

开设店铺作为经商致富的手段,是人们普遍最先考虑的选择。于是,一时间各类店铺竞相开业。然而,从家庭式的“夫妻店”到大型的现代化商厦,面临竞争日益激烈的经营环境,都在思考着同样的问题——怎样才能竞争中立于不败之地,保持生意兴旺、红火?

本书是一套介绍如何开店,躲避风险,稳定赚钱的实用手册;它讲述的都是成功的经验,有助于经营者少走弯路。

本书还参照了国内外各类店铺内部管理的模式,简要地说明了管理的方方面面,并对我国各类店铺经营管理中急须加强的薄弱环节进行了专门的论述。

读者若能以此为基础,在经营中大胆地实践和创新,则是我们由衷的期望。

连锁店

第一章 连锁店的建立

- 第一节 店铺选址 (1)
 - 一、经营辐射区域 (1)
 - 二、选址标准 (2)
- 第二节 连锁店设计 (5)
 - 一、店铺外观设计 (5)
 - 二、店内色彩 (6)
 - 三、店内照明 (7)
 - 四、店内布局 (8)
- 第三节 连锁店的市场战略 (9) ⑤
 - 一、分析市场机会 (9)
 - 二、分析服务对象——顾客 (9)
 - 三、自身分析 (10)
 - 四、连锁店网点布局的原则 (12)
 - 五、连锁店网点布局的地区 (16)
 - 六、连锁店网点不宜布局的地区 (18)
 - 七、连锁店网点布局程序 (18)
- 第四节 连锁店人员职责与规范 (20)
 - 一、店长的职责 (20)
 - 二、理货员作业管理 (21)

第五节 特许连锁与经营	(22)
一、特许连锁店总部的条件与准备	(22)
二、加盟店的条件与准备	(23)
三、加入特许连锁经营的具体程序	(26)
四、特许连锁店经营总部的功能发挥	(28)
五、特许连锁经营合同的具体内容	(29)
第六节 特许连锁店经营的成功范例	(31)
一、特许连锁经营的范例分析	(31)
二、“7—11”公司的特许连锁经营模式	(34)

第二章 连锁店商品采购管理

第一节 商品采购的要求	(45)
一、商品质量标准	(45)
二、商品数量标准	(46)
三、商品价格标准	(47)
四、商品货源组织	(47)
五、落单时间合适	(48)
六、交货时间合适	(48)
第二节 商品采购管理与组织	(49)
一、商品采购管理的目标	(49)
二、商品采购部门的组织结构	(50)
三、商品采购方式	(50)
四、商品采购管理的主要工作	(51)
第三节 商品采购管理制度	(53)
一、对采购人员的管理	(53)
二、对厂商的管理	(54)
三、对采购业务的管理	(55)

第三章 连锁店商品销售管理

第一节 进货与库存调配管理	(63)
一、进货管理	(64)
二、库存管理	(64)
第二节 销售方式与价格管理	(67)
一、销售方式	(67)
二、价格管理	(70)
第三节 服务管理	(72)

第四章 连锁店的人员管理

第一节 连锁店的人事制度	(77)
一、连锁店的人事构成	(78)
二、连锁店总部与成员店的人事权限	(79)
第二节 连锁店从业人员的素质要求	(82)
一、对总部员工素质的要求	(82)
二、对成员店员工素质的要求	(88)
第三节 连锁店员工的招聘与培训	(90) ⑤
一、员工的招聘	(90)
二、员工的奖励	(94)
第四节 连锁店员工的考核与奖励	(100)
一、员工的考核	(100)
二、员工的奖励	(103)

第五章 连锁店财务管理

第一节 财务管理的方法	(109)
一、筹办方法	(110)

二、投资方法	(115)
三、成本和费用控制	(119)
四、利润及其分配	(119)
第二节 财务分析	(124)
一、财务分析的描述	(124)
二、财务分析的方法	(125)
三、财务分析的程序	(126)
四、财务分析的指标	(127)

第六章 连锁店与计算机

第一节 连锁店与计算机管理系统	(133)
一、商业信息管理系统	(133)
二、连锁店与计算机网络	(135)
第二节 连锁店计算机网络系统的结构	(141)
一、系统结构	(141)
二、POS 系统	(142)

⑤

第七章 连锁店与公共关系

第一节 连锁店与消费者的关系	(157)
第二节 连锁店与交易伙伴的关系	(161)
第三节 连锁店与政府的关系	(163)
第四节 连锁店与新闻媒介的关系	(166)

第八章 连锁总部

第一节 总部职能	(169)
一、制定政策	(169)
二、连锁店开发	(172)

三、商品管理	(173)
四、操作管理	(174)
第二节 总部组织	(177)
一、组织原则	(177)
二、组织设置	(179)
三、各部门职责	(180)
四、人员配置	(181)
第三节 制定计划	(183)
一、设置总部组织结构	(183)
二、建立自己的样板店	(184)
三、准备特许经营所需的文件	(185)
四、确定开店战略	(188)
五、确定加盟费用	(189)
第四节 连锁总部绩效评估的方法	(193)
一、年度计划控制及绩效评估	(193)
二、连锁总部绩效改善	(195)

第九章 加盟者筹店方法

⑤

第一节 加盟者成功之秘诀	(197)
一、心理素质	(197)
二、管理经验	(198)
三、选择加盟总部	(200)
四、掌握总部的经营方针	(201)
第二节 选择加盟店最佳店址	(204)
一、选择符合加盟店性质的设店区域	(204)
二、分析潜在顾客数量和客流规律	(205)
三、分析交通地理条件	(206)
四、分析其他因素	(209)

第三节 加盟店开业资金的筹办	(210)
一、资金项目规划	(210)
二、如何筹集资金	(213)
三、开业后的日常管理	(215)

第十章 连锁店的效益分析

第一节 连锁总店的效益	(221)
一、连锁总店的优势	(221)
二、连锁总店的局限性	(229)
第二节 连锁分店的效益	(231)
一、连锁分店的优势	(231)
二、连锁分店的局限性	(234)

第十一章 连锁店章程与合同

第一节 连锁店经营的章程	(237)
一、自由连锁章程制定	(237)
二、公司自由连锁经营章程	(238)
第二节 连锁店经营合同	(250)
一、合同的作用	(250)
二、合同的条款	(250)
三、注意事项	(254)
四、自由连锁经营合同的订立	(254)

第十二章 连锁店门店系统

第一节 编制《营业手册》	(263)
《营业手册》编制技巧	(263)

第二节 督导专员巡视	(265)
------------	-------

第三节 品质管理	(268)
----------	-------

一、门店品质	(268)
--------	-------

二、品质管理	(270)
--------	-------

第十三章 特许经营与加盟

第一节 连锁店加盟合约	(271)
-------------	-------

一、商标、商号等的使用	(272)
-------------	-------

二、合约期限	(273)
--------	-------

三、连锁总部提供服务范围	(273)
--------------	-------

四、加盟店的义务	(273)
----------	-------

五、加盟店的经营控制	(274)
------------	-------

六、加盟店的转让	(274)
----------	-------

七、仲裁	(274)
------	-------

八、终止合同及后果	(275)
-----------	-------

第二节 特许合约的基本格式	(276)
---------------	-------

第三节 合约签订、履行的法律问题	(278) ⑤
------------------	---------

一、合约签订时应注意的问题	(278)
---------------	-------

二、合约履行的法律问题	(280)
-------------	-------

第十四章 连锁店成功经营典范

一、麦当劳:快餐业典范	(283)
-------------	-------

二、中国肯德基:炸鸡店的典范	(289)
----------------	-------

第十五章 连锁店失败借鉴

一、菜馆的兴衰	(293)
---------	-------

二、珠宝店：欲速而不达	(295)
三、美式炸鸡的“滑铁卢”	(297)
四、面食店的服务败笔	(298)
五、眼镜店的盲目	(299)
六、防盗店的诱饵	(300)
七、眼镜公司的瞒天过海	(301)
八、窗帘公司的美梦	(303)
九、快餐店的租铺纠纷	(304)
十、大树底下不好乘凉	(306)

附 录	(309)
-----	-------

第一章 连锁店的建立

第一节 店铺选址

店铺选址的技巧:开设店铺不可避免地会遇上选址问题,如何选择店址,是连锁企业重要的经营决策,更是决定企业经济效益的重要因素。

作为一种经营活动,企业不可避免地要受各种环境因素的影响,迫使经营者不能不考虑“天时”、“地利”、“人和”的因素,店铺选址得当就可以占“地利”优势。店铺地址选择得当,能够更好地吸引消费者,促进销售,使企业获得很好的经济效益。

一、经营辐射区域

店铺的经营活动所能辐射达到的区域范围是有所限制的,而顾客分布在不同的区域内。连锁经营发展店铺,形成一个商网,目的是将经营活动覆盖到辽阔的地理范围,占据广大市场。因此,选址要考虑连锁店的辐射区域,提高连锁店整体经济效益。

影响经营辐射区域的因素较多,主要有:

1. 受企业经营商品种类的限制;
2. 受店铺规模的限制;
3. 受交通条件的限制;
4. 受竞争对手的制约;
5. 受企业促销手段的制约;
6. 受企业经营地点的制约。

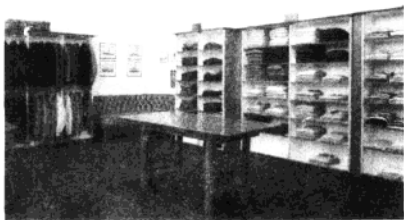
二、选址标准

店铺选址首先要明确选址标准,选址标准包括以下三个方面:

1. 卖场面积标准化

连锁公司卖场面积及结构有自己的统一标准。一方面是为了树立统一的企业形象;

另一方面实现经营的标准化首先要做到卖场面积及结构的标准化;还有商品的平面布置、立体陈列、设备安置等店铺设计项目套用固定模式,可以降低设计费用。



2. 商业条件

在不同的区域,消费者有其对不同商品的购买需求和购买规律,每个区域的客流规模、目的、速度、方向、时间、构成等因素也不尽相同,店铺周围的商业环境也直接影响销售,所以,选择店址还要从城市类型、城市设施、城市规划、消费者因素等方面考察商业条件。

3. 店铺布置条件

在了解城市整体商业条件后,就要缩小范围,把握住连锁店所处位置的条件。

需要考虑连锁店开店的主要合适区域,该商圈内的人口数、住户数,商圈范围内竞争店数量,该区域客流状况,道路交通状况,附近连锁店状况,停车条件,场地条件,场地合法性,租金数目等。

如前所述,在寻觅理想经营地点时,有很多方面的因素要加以考虑:

1. 人口和交通情况:人口密集的地区,会为门市生意带来大量的顾客。

2. 周围竞争情况:假如该地区存在大量的相同企业,可能会有两

种情况:第一种情况是同行业带旺了那一个区域。例如,电脑市场,那里电脑店面云集,生意反而会更好做;另一种情况就是,那些存在于附近位置的店铺,会构成同行间的严重竞争。例如大家同样是百货商店,只相隔几米远,便会造成巨大的竞争。

3.原料的供应情况:假如商店所在地邻近原料供应场所,则商店会在销售上得到较大的方便。

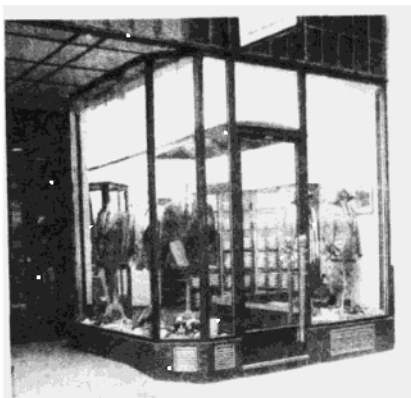
4.劳动力供给情况:每一个区域或地区都有自己的工资标准,例如香港中环可能是全港工资标准最高的地方,而屯门、大埔则显然会相对工资较低。不过同时应考虑地址是否较为偏僻,是否有人愿意到此上班。

5.租金情况:譬如说香港,寸土寸金。租金当然是企业一个不小的支出,旺区的租金动一动就跳一跳。最差的情况,就是一些横街和后巷。有时候连邮递员和警察都不知道的位置,租金也相当昂贵。

不能单纯以某一个因素作为决定因素。例

如香港中环地区的租金太贵,会计师楼和律师楼搬到上环去,但生意会一落千丈,因为会计师楼和律师楼讲究形象,设址在中环,格调就会高一级,租金昂贵不重要,如果能带来更大的生意,则完全是超值的。单求便宜的租金,粤北租金优惠,但是连基本的生意你可能都找不到,那是失去地利的缘故。

如上所述,对于商店的选址,除了考虑当前的各个方面外,还要了解将来的发展计划。如交通开发计划、社区发展计划及商业区的建设计划等。同时更要了解同行竞争者的动向。而事前要考虑哪些问题呢?



1.该地区交通情况是否良好?只有交通发达,消费群体才会多,才能酝酿商机。

2.该地区是否有方便的银行服务?

3.该地区是否离商店主要供应商较近?

4.该地区是否有吸引人的事物,如公园、剧院、学校等?

5.该地区同行业的竞争是否激烈?

6.邻近商店是否能形成相容互补?

7.若在郊区开店,道路是否良好,停车场是否足够?

8.商店在该地区是否有发展潜力?

9.若在市中心开店,考虑该地区是否有便利的大量运输系统,或能否允许通行大型货车?

10.同类商品是否有别于其它的大型商店?

依据上面的提示,如果你的评估结果,回答“是”较多,那么设置商店位置则为理想;如“否”多,则要慎重考虑一下在本地区是否开店。



第二节 连锁店设计

连锁店一般由卖场、店面、后场三部分组成,卖场与店面是店铺设计的主要部分。

一、店铺外观设计

连锁店外观设计的目的招徕顾客,包括两部分:店前诱导设施,如停车场、门前场地、引导标志等;门面结构设施,如招牌、门面、外装饰、商品陈列窗、招贴等。

1. 店前设计

连锁店要设立引人注目标志,以吸引过往顾客。不仅店铺前要设立“看板”,而且在预定的商圈内设置引导“看板”,如在十字路口、公交车站、住宅出入口等,为保证夜间销售,还要设置照明设备,这样,可以吸引顾客视线,引导顾客到达店铺。



⑤

2. 招牌设计

招牌的种类很多,主要具有广告作用。

招牌的高度适当,以达到行人视线最佳效果为原则;色彩要以温馨、明亮为原则;内容以清楚明白、容易记忆为原则。

为了在非营业时间仍有宣传效果,招牌还包括店名、营业时间、商品、业务内容的图形和文字。

3. 出入口设计

店前设计引导顾客到来,招牌吸引顾客目光,而入口则引导顾客进店,只有顾客进入店铺才能实现销售,所以出入口设计仍很重要。

出入口设计要以让顾客很容易进入为原则:出入口要选择在行人经过最多或接近的方向与位置;出入口应宽敞明亮,并有明显标志,引导顾客走进店铺。

二、店角色彩

1. 色的三要素

物体的颜色是通过色的基本要素进行组合而表现出来的。色的三要素:

一是色调:包括红、蓝、黄、绿、紫等5种基本色;

二是亮度:亮度指亮色、暗色等表示色的明亮程度的要素,其中可设黑色亮度为0,白色亮度为10;

三是彩度:指艳色、浊色等表示色的鲜艳度的要素,有无色彩(由白到黑的灰色系列)和彩色(红、蓝、黄等系列)两类。

2. 色的特性

⑤ 色的特性包括辨别性、联想性、冷暖性、好恶性。辨别性是指颜色有最难辨别的颜色和最易辨别的颜色;联想性是指色彩象征高



级、文雅、热闹、快乐、美丽等;色彩冷暖性的冷色是指青、青绿、青紫,暖色是指红、黄、橙,中性是指绿、紫、红紫等;好恶性是指不同性别、不同年龄对不同色彩的嗜好和厌恶。