



连锁

邱义城◎著

好创业

创业，是一种无中生有的过程。
创业家精神，
则是一份胆识加上力求做出与众不同成果的坚持。
不论时机如何，
只要能勇敢地走出现状，
每个人都能有无限潜力掌握自己的命运！

连锁好创业

邱义城◎著

版权合同登记：图字 06 - 2002 - 148 号

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁好创业/邱义城著. - 沈阳: 辽宁教育出版社,
2003.1

ISBN 7 - 5382 - 6519 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 087985 号

辽宁教育出版社出版发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 250 千字 印张: 6 1/4

印数: 1—6 000 册

2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 张国际 崔云全

责任校对: 马 慧

封面设计: 杨淑芝

版式设计: 熊 飞

定价: 18.00 元

【序】

你不用坐以待毙

不景气中，要想谋生，并不简单；要想创业，更是难上加难？

不要怀疑，这本书正是为了会将上述这个简单推论，和我一样打上个大大问号的读者而写。

由经济起飞到屡创高峰，生活在长达 20 年来的荣景中，很难想象会眼见一个经济增长率由“保五”、“保四”的目标一路下滑，跌落到一个只求正成长就阿弥陀佛的光景。

最近一项由“104 人力银行”发表的调查指出，不分职务及工作性质，所有待征人才的起薪一律滑落近两成；也就是说，辛辛苦苦念完四年大学，换来的可能只是份不到两万元的月薪（以上两段内的数据为台湾省情况）。

新鲜人不好混，职场老鸟的近况也好不到哪儿去。

许多标杆企业东道主“决不缩减人力”的承诺言犹在耳，隔天整个部门，甚或整间厂房被裁掉的噩耗接连传来。好一点的，也常收到雇主“共体时艰”的明示或暗喻，接着，要不爽快些，全员减薪三成以牺牲小我（员工）、求得大我（老板）免于跳票的危机，要不就认命点接受与减薪无异的半强迫不给薪休假，否则就更悲情些，咬着牙忍受公司“遇缺不补”方针

下的加倍工作量。

一切，似乎只为了还能按月拿到薪水。

只要走在台北街头，发现改行开计程车的似乎比花钱搭计程车的还多，或看到百货公司里的逛街人潮，却少于南阳街上因失业而只好去补习，以设法重拾课本的“新难民”，就知道前述的职场惨况和经济压力所言非虚。

只能坐以待毙？

不过，这可不是一本教你坐以待毙的书。相反的，种种现象只证明，个人即使寄托在一个大企业机制下，也难以抗逆趋势洪流。更有甚者，就连政府公职也将吹起一阵精简风，昔日的“铁饭碗”也将成为历史名词。

“靠山山倒、靠人人跑，靠自己最好。”这句话听来虽然有些陈腔滥调，但却成为动荡年代的新准则。

“自己做头家”，不再是一句行使政治权力的标语，而更是你我乱世谋生图存的重要关键。

前几年，网络创业一头热，人人想成为另一个“Yahoo!”的杨致远，还没踏出校园就开始在名片上印起总经理的头衔。

那时，许多人求的是快速成名，一夕致富。

前后不过两三年光景，一群少年新贵倒的倒、跑的跑，局势似乎对创业族竖起警告标志，许多人对创业一途反倒开始裹足不前。

但是，即使这些事例真的象征一面警告标志，所代表的也应该是“小心慢行”，而非“禁止前进”。

况且，以现在的情势来看，即使真的是“前无退路”，但也别忘了接着真的是“后有追兵”——公司倒了、工作没了，你又该如何承担一家老小的生活？

拿朝代交替的历史来比喻，虽然也有卧薪尝胆、精心谋划而立国的，但顺势而起、揭竿起义而成王者也不在少数。

创业，的确有着一份少不得的艰辛，也有着必然存在的不确定性。然而，在这个动荡的年代，凡事何尝不是都充满了不确定性？

给自己一个机会

从正面积极来思考，创业一途，可说是眼前个人追求自我永续经营的惟一救赎之路。

或许有人会好奇地问，“永续经营”不都是大企业才会挂在口边的远景与理想？但事实上，所有人都有能力追寻永续的经营；又或者说，所有人都应该设定得以永续经营的目标。

其中的关键，正在于将个人视为企业体般规划并运作。

我曾经有着上百场的公开演讲及课程讲授的机会，台下许多听众或已是企业界的精英、或是对经营有着浓厚兴趣并在学校钻研数年企管理论的后起之秀。在与他们交流的过程中，发现大家的共同疑问通常只有一个：许多经营与管理的理论的确都是大师卓见，但似乎都是针对世界级大企业领导人而拟定，一般人恐怕一辈子都没有机会爬到足以运用这些知识的位置。

这番话不无道理，但也不全对。重点在于，有多少人能自我创造出实践这些理论的机会？

赢家的特色，就在于勇于创造机会，而非只是等待机会。

因此，我经常反问这些朋友：你的人生规划是什么？总有一派较积极的人回答，金钱报酬固然能带来很大的边际效益，但成就一个事业的动机，却更是时时让人蠢蠢欲动。

再进一步与他们谈到现下事业发展的困难，出乎意外地，认为自己不知道该如何排除眼前困难的少，绝大部分都正苦于难以与老板或主管达成共识。

正在翻阅这本书的你，是不是也有这样的难言之隐？别觉得不好意思，因为这是大多数人都会面临的困境。别说是一般“窗边族”，就连旁人眼中公司内的当红炸子鸡，也难免有人红遭忌或一时失手而惨遭冷冻的风险。由云端跌落谷底的那一刻，更不好受。

讲了这许多，该是时候决定你应否继续将这本书读下去，踏出做一个成功创业族的第一步。

下面有三项指标可供你做个简单的自我检测：

- （一）你认为自己重视长期规划胜于短期获利；
- （二）你目前的工作内容或所服务的单位／公司不具发展性；
- （三）你具有基本的风险承受能力。

假如你在这三项条件的符合度都倾向为“是”，在此强烈地建议你，继续将这本书读下去，给自己一个自我永续经营的机会。

连锁经营不是梦

既然谈的是永续经营，目标就不能放在只是图个温饱而已。

这个意思是说，在巷口开间面店或水果摊可能也能让你荷包满满，但单想靠着鲜美汤头或实在售价，就能达到永续经营的目标，毕竟有些缘木求鱼。

成功创业者的雄心，应该放在将梦想由单一起点发展为连锁系统。

也就是说，我写下这本书的目的，不只是希望一个个的读者成为优秀的煮面师傅或手工艺制作者，而是希望将经营管理的概念转化为实用的招数，让你发展出属于自己的经营技巧，进而打造出一个值得投注毕生心力的事业体。

从美国到台湾，自台湾电子、全虹通信广场到目前让我更深入地接触到更多行业的“Tiger City 购物广场”，希望能以我对连锁事业发展的理解与经验，使各位脱离“门外汉看热闹”，进入实战好手的行列。

首先，透过领域涵盖零售业、服饰业、餐饮业等多种行业的最新操作实例，为各位逐项解读 21 世纪的成功关键。

接着，针对许多人共同面临到的疑惑，包括是否应该勇于进军内地？加盟与直营孰好孰坏？该选择何种行业作为进军目标？都会在这一部分予以解读。

最后，在剖析完这些入门概念后，最终极的目的，还是要让各位得窥永续经营的关键。本书的最后一章，也正是深入探讨许多植基连锁帝国的重要准则。

加入创业家的行列

对武侠小说爱不释手的朋友一定晓得，小说主角在成为武功出众的大侠前，总会因缘际会获得一本武功秘籍，或者得蒙

高人传授高招。但小说里通常没提的是，主角经年苦练的历程，或茅塞顿开的关键。

当然，有时一颗瞬时增加 30 年功力的仙丹，让主角得以顺理成章地拥有出神入化的武功。

但很遗憾，现实生活中并没有这种速成的仙丹妙药。但也正是这本书的宗旨所在：未必是万中选一，凡夫俗子一样有创建自己事业的本钱与潜力。重要的还是，你要能身体力行，一步步地去实践。

此刻，并非一般人所谓的创业热潮。但赶着一头热，正是创出一片天的最大陷阱。

小心假设、大胆求证，才能真正领略经营的诀窍；仔细体会、逐步深耕，成就连锁帝国才不会只是个梦想！

真正的创业家精神，在谷底中更显可贵，于低潮间才见契机。与每一个有着真正创业家特质的朋友共勉之。

【序】你不用坐以待毙

【首部曲】复制成功

在同一个城市醒来 3

体验梦幻——华纳威秀 10

追求完美——美商怡佳 13

释放压力——悦榕 SPA 度假村 17

健康狂热——健康煮 20

物超所值——多伯咖啡 25

虚实接轨——世达电 29

险境求生——大地之音 34

【二部曲】连锁成帝国

成败关键的选择題

加盟或是直营?46

价格、服务谁重要?52

新客人、老主顾该重视谁?58

走向虚拟还是根留实体?64

专注本业或走向复合式经营?78

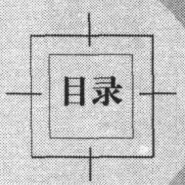
找出 know-how 的问答题

在哪里开店?87

该卖什么——如何规划商品组合?96

如何做好行销?105

跳脱陷阱的是非題



目录

店数愈多，优势愈大?121

复制成功模式，等于依样画葫芦?130

运用资讯科技就能领先?141

【三部曲】连锁商店创造新生活形态

创意是迈向成功最大的本钱 153

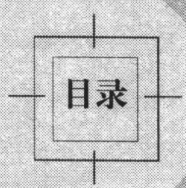
连锁从重视人才做起 162

谁最方便，谁就是赢家 171

创造顾客的信心与安心 177

创造更友善的消费空间 185

【后记】创造日不落连锁帝国 190



目录

【首部曲】复制成功

复制



在同一个城市醒来
体验梦幻——华纳威秀
追求完美——美商怡佳
释放压力——悦榕 SPA 度假村
健康狂热——健康煮
物超所值——多伯咖啡
虚实接轨——世达电
险境求生——大地之音

在同一个城市醒来

连锁饭店大王希尔顿曾经说过，他所以想要开设连锁饭店，就是希望顾客可以在熟悉的环境当中醒来，不管是世界哪一个角落，都可以享受到同样的设施与服务，让顾客没有身在异乡的孤独感。

不论对于商务人士或出国旅游的人，连锁饭店都会是一项不错的选择，它代表着一种心安的感觉。从服务的流程、到客房的装饰，连锁饭店不会给你太大的惊喜，但是也不会有太大的失望。由总公司所控制的标准化、一致性，使饭店不管位于世界哪个角落，都提供相同的服务。

因为连锁业的发展，走在许多城市的街角，会发现它越来越像另一个城市。其实，撇除一些地标不看，许多城市有着愈来愈相像的趋势，这种迹象无论走在纽约、日本、伦敦、巴黎等先进城市，都无可避免地能发觉到。

每个城市依然有着自己的风格与独特处，但走过一个转角，游客往往可以看到麦当劳叔叔站在一个金黄色的大“M”字招牌下。当你走累了，想要找一个咖啡座歇歇腿，熟悉的星巴克（Starbucks）咖啡屋招牌就出现在眼前，好像欢迎着老朋友的远道而来。

托连锁商店的福，这个世界越来越有着可爱的异曲同工之妙。当站在伦敦的街上，映入眼底的是 Body Shop, Tower Record, Planet Hollywood……你简直搞不清楚，人到底是站在伦敦的牛津街上，还是又走向台北市的忠孝东路。

美好的异国风味在大都会当中销声匿迹，取而代之的，是天下一家的亲密感。

走进麦当劳，你不需要绞尽脑汁地翻译菜单的字，很自然地可以指着餐盘上的图片点餐。更棒的是，你知道你将会吃到什么样的东西，而不是茫然地随手一点后，吃到的竟然是不明生物的某部分内脏。不只是麦当劳，其他连锁餐厅或咖啡屋也可以同理类推。连锁业一方面虽破坏了我们进入其他大都会的新鲜感，但另一方面，他们也带给我们回到家一般的温暖。

新旧旅馆的美好差异

看过《山居岁月》这本书吗？作者曾在书中提到，属于英国旧式旅馆中的温情，走进旅馆不到半个钟头，全体职员已经对你以名字敬称，房客完全搞不清楚他们是以什么样的方式传递这个消息，仿佛顾客已经在这住了一两年似的。

英国旧式旅馆自有其保守、优雅的品质，不准穿牛仔裤、不准在公共空间办公，在旅馆当中只能做休闲类活动，房间当中没有多余的电器用品，只有床头边有几个小按钮，可供房客叫人之用，只消一个按钮，两分钟之内就有服务人员赶到，提供客房服务，这一切恍若回到十七、十八世纪一般，有专属的佣人为你衣食住行打点，无需自己多动任何一份脑筋。

的确，旧式旅馆当中，弥漫着浓浓的人情味，没有多余的

事物，没有多余花哨的招式，甚至没有多余的设备，旅馆就只是一个单纯的住所，充满亲切的环境，这样的老式旅馆大多有固定且忠诚的房客，自成一个团体，甚至成为一种尊贵的象征，想要订房的新房客，必须挤进老房客的夹缝当中，才能艰难地要到一两天的床位。而且入住之前，还必须接受层层严格的身份检查。

这一些气氛，当然都不太能适用于新一代的连锁旅馆，这些事业体已经浩浩荡荡地遍布全球，各有自己的风格，也有自己所创造出来的企业形象。

“Exceeding your expectations.”（超越您的预期）这是Adam's Mark的连锁旅馆事业所提出来的口号。

Adam's Mark分布在全美的连锁旅馆事业，共计有22个据点，它们强调旅馆中的气氛融合了现代与传统，结合过去与现代的美好，旅馆当中拥有最新设备的商务系统，最先进的科技网络系统，最舒适的度假沙滩或泳池，以及最摩登的健身俱乐部。他们的企业理念式满足房客几乎所有的需求，并且也以它独有的方式，创造消费者在旅馆当中的美好回忆。

连锁企业永远无法完全取代一些美好的既有，但它们正努力地营造未来。更重要的是，它们一样有着属于自己的浓厚个性，而且透过变形虫般的复制功能，在全世界各个角落快速展现。

有着相同灵魂的复制躯壳

连锁业的存在理由，有绝大部分取决于它的灵魂。

一家麦当劳和巷口一家自营的汉堡店，你会选择哪一个？

答案不言而喻。连锁商店最重要的就是形象的塑造，吸引

消费者的目光、创造商店魅力都是连锁商店的第一要务。

连锁商店应该一开始就订出一个属于自己的经营宗旨，换言之，它最希望能带给顾客怎样的感觉？这种感觉，也就是连锁商店的灵魂。

连锁一字即代表不停地生长、繁衍。连锁商店遍及全国、甚至全世界，在这个前提下，连锁商店不可能如传统店家般，借由一时一地的特色，来创造自己的形象。

巴黎的左岸咖啡离开了塞纳河左岸，就不是左岸咖啡了，因为那咖啡的特色是由那河畔风光、淡淡文艺气息所创造出来，给予消费者独一无二的感受，超越了只是啜饮一杯咖啡的感受。

换做星巴克、伊是等连锁咖啡店，就不能寄望以当地的风格融入商店的形象当中，Starbucks 就是 Starbucks，不管到世界任何一个角落，它都拥有同样的招牌，同样的香味，与同样的舒适感。

简言之，连锁商店是一连串的复制行为，复制商店，同时也复制商店的感觉。所以当连锁商店成立时，第一件事就是要确定它可以创造出来的形象。

未来消费者的画像是什么？人口结构是寻找需求缺口的首要因素。不同的人口组合带动不同的消费趋势，就连生活形态的变化，也会引起不同的缺口。就像繁忙中愈加重视悠闲情调的都市雅痞生活趋势，进而带动连锁咖啡业一家家林立，显现的就是抓住新世纪流行与休闲风盛行的潮流与趋势。

再好的事业设计，也需要时代的推波助澜。拿最近热到发烧的网络咖啡店来说，其实并非首度在台湾现身。曾有一段时间，它的雏形出现在街头巷尾，形成一股来得快、去得也快的热潮。但因为当时的网际网络在科技面与应用面均尚未成熟，