



华夏智库·企业培训丛书



JIAMENG
WEI WANG

加盟为王

连锁经营加盟盈利密码

LIANSUOJINGYING JIAMENG YINGLI MIMA

王靖飞 著



连锁经营作为一种现代商业运作方式，以其独特的经营机制和盈利能力显现出了强大的生命力。在以消费者为中心的市场模式已成为全球范围大势所趋的今天，对连锁经营进行高屋建瓴俯瞰式的剖析和深中肯綮极具针对性的解密，对于中国连锁经营模式的进一步发展和完善，其指导作用和操作意义都是显而易见的。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书



JIAMENG
WEI WANG

加盟为王

连锁经营加盟盈利密码

LIANSUOJINGYING JIAMENG YINGLI MIMA

王靖飞 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

加盟为王：连锁经营加盟盈利密码/王靖飞著. —北京：经济管理出版社，2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3541 - 4

I. ①加… II. ①王… 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 (2014) 第 288785 号

组稿编辑：张 艳
责任编辑：张 艳 高 娅
责任印制：黄章平
责任校对：赵天宇

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：北京晨旭印刷厂
经 销：新华书店
开 本：720mm × 1000mm/16
印 张：12. 75
字 数：162 千字
版 次：2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 3541 - 4
定 价：39. 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

前 言

现在，连锁经营正风靡全球，在欧洲及美国、日本等经济发达国家的商业领域占据了主导地位。在中国，随着买方市场的形成和新兴业态的兴起，零售业格局也发生了重大变革，以传统百货店为主的中国零售业，正在逐渐进入以连锁经营为主的业态多样化时代。

随着近几年来经济的迅速增长，国内企业不断整合资源，很多投资人都在采用连锁商业模式来经营自己的企业，如餐饮业、酒店业、教育业等行业，同时在全国掀起一阵连锁加盟热潮。从各个行业连锁经营模式发展来看，教育行业更为火爆。

目前，一些教育培训企业，像北大青鸟、朗训教育、东方爱婴等，已通过连锁经营模式，在市场的历练中逐渐壮大。培训教育连锁业因其高利润率近年来发展劲头十足。随着连锁经营体制的不断完善及正规化，国内教育连锁企业发展速度越来越快，行业格局分割越来越严重。比如朗训教育这个品牌，借助连锁特许商业模式，不断在全国范围内拓展市场，成功地把自己积累的一些经营理念与运营模式在全国范围内推广，取得了显著的效果，而且得到了投资人的普遍认可及社会支持。

这种经营的方式随着竞争的加剧，市场的分割也会因此而更明朗。以实力定乾坤、用资金来说话、用管理来创造效益，也就成为连锁企业唯一的手

段和方式。如今，连锁经营已经成为时代潮流的发展方向，各个繁华地段、城市中心及居民生活区均可看到各种不同性质的连锁加盟店，如麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福、香格里拉、希尔顿等，都是以优秀的连锁经营模式发展壮大的。

连锁经营作为一种现代商业运作方式，以其独特的经营机制显现出强大的生命力。

连锁合作是前所未有的最成功的市场策略。连锁经营的最大优势是站在巨人的肩膀上创业，直接获得一个成功的经营模式，拥有他人的成功经验和品牌优势，减少自己开办企业的风险。在经济迅猛发展的今天，以消费者为中心的市场模式已是大势所趋，而连锁合作正适应了这种模式的变革。

目 录

第一章 连锁经营——无往不利的商业模式	1
第一节 连锁时代：我国连锁经营现状与未来发展趋势	1
第二节 品牌连锁：连锁的过程是品牌效应不断放大的过程	6
第三节 标准连锁：连锁企业所特有的可复制性标准	8
第四节 文化连锁：连锁企业经营的最高境界	12
连锁故事：屈臣氏	14
第二章 连锁模式——解析连锁模式的经营密码	17
第一节 特许连锁模式：当下最先进的连锁模式	17
第二节 直营连锁模式：渠道经营的纵深发展	23
第三节 自由连锁模式：快速复制企业竞争力	26
第四节 众筹模式：众筹与连锁加盟是天作之合	30
第五节 连锁模式各有千秋，选择最适合自己的	35
连锁故事：谭鱼头火锅	39
第三章 连锁战略——打造自己的企业航母	43
第一节 经营战略：决定连锁企业的运营与发展	43

第二节	营销策略：有朋自远方来不亦乐乎·····	49
第三节	品牌战略：连得起连得住的关键所在·····	55
第四节	复制战略：打造连锁企业航母的重要手段·····	59
第五节	开店策略：连锁企业的店铺开发与加盟店拓展·····	62
	连锁故事：马兰拉面·····	66
第四章	连锁管理——连锁经营实操宝典 ·····	69
第一节	战略管理：连锁企业战略管理的概念、特点及过程·····	69
第二节	组织管理：连锁企业组织结构的完善与维护·····	73
第三节	商品管理：连锁经营商品的采购、库存与调配·····	80
第四节	物流管理：连锁经营物流系统及其配送·····	88
第五节	信息管理：连锁企业管理信息系统的运行管理·····	91
第六节	财务管理：连锁企业财务管理的工作内容·····	94
第七节	人力资源开发与管理：员工招聘、培训及绩效考核·····	100
第八节	文化管理：增加连锁企业的向心力和凝聚力·····	106
	连锁故事：简爱家居·····	109
第五章	加盟连锁体系，落实利益共同体战略 ·····	111
第一节	整合和优化，新形势下新的整合思维·····	111
第二节	聚焦连锁，反映实施连锁战略的中国式思维本质·····	115
第三节	融资，连锁加盟的重要使命和企业做大的关键·····	119
第四节	复制，关键在于提炼可以复制的基因·····	125
第五节	精品，连锁企业如何打造品牌的难题·····	128
第六节	打造连锁加盟体系，用结构决定结果·····	130

连锁故事：宝缦家纺	133
第六章 遵守加盟规则，实现共同盈利	135
第一节 建立样板店，设立统一管理的旗舰店和标准店	135
第二节 建立连锁加盟联动指挥中心，实行标准化和专业化管理	139
第三节 设定商圈保障限制，保障加盟者自身权益	142
第四节 制定竞业禁止条款，避免内部信息外流	143
第五节 利润分配，连锁企业如何处理盈利项目	145
第六节 提升单店盈利能力，强化加盟商忠诚度	149
连锁故事：阿呀呀	153
第七章 采用正确方法，规范加盟操作过程	155
第一节 及时关注资讯，充分利用资讯价值	155
第二节 货比三家，预见加盟后获利的概率	158
第三节 谨慎选址，实地考察是最有效的手段	159
第四节 议定供货价格，避免事后争执	163
第五节 制定管理规章，防止为所欲为	165
第六节 妥善存留合约原件，确保自身权益	166
第七节 做好准备，从容应对开业时的繁忙	174
第八节 重视培训，学习复制的方法与技巧	176
连锁故事：皇家贝贝	178
第八章 规避加盟风险，做到万无一失	181
第一节 优势与风险，连锁经营也是一把“双刃剑”	181

第二节	评估投资方案，制定科学的资金使用政策	183
第三节	以变制胜，适时调整经营策略	186
第四节	后发制人，抓准时机奇招制胜	188
第五节	以廉制胜，采用薄利多销的经营策略	190
	连锁故事：两岸咖啡	196

第一章 连锁经营

——无往不利的商业模式

第一节 连锁时代：我国连锁 经营现状与未来发展趋势

连锁经营最早兴起于商业发达的美国。这种先进的经营业态后来不断扩散。现在，连锁经营正风靡全球，在欧洲及美国、日本等经济发达国家的商业领域占据了主导地位。在中国，随着买方市场的形成和新兴业态的兴起，零售业格局也发生了重大变革，以传统百货店为主的中国零售业，正在逐渐进入以连锁经营为主的业态多样化时代。

2001~2005 年是中国连锁业发展最快的几年。其中，在前 4 年，中国连锁百强企业的平均年店铺增长率为 51%，年销售增长率为 38%。资料显示，2006 年，中国连锁经营 100 强销售规模达到 8552 亿元，同比增长 25%，大大高于社会消费品零售总额 13.7% 的增幅；门店总数达到 69100 个，同比增

长 57%；营业总面积达到 5170 万平方米，同比增长 16%；员工人数达到 204 万人，同比增长 31%。在规模扩大的同时，连锁企业间并购活跃。

2007 年上半年，45 家零售类上市公司平均主营业务收入为 19.85 亿元，同比增长 23.55%；平均净利润为 5650 万元，同比增长 50.11%。

鉴于我国连锁经营发展态势良好，我们完全可以对我国连锁经营的发展做出预测，在未来一段时期，我国连锁经营将呈现出独特的发展趋势。

1. 传统百货店的市场将进一步被连锁企业瓜分

传统百货店时代一去不复返了，其丢失的地盘将由连锁企业收复。联华超市就是一个例证。1999 年，长期稳坐中国零售业龙头老大位置的上海市第一百货商店（简称上海一百，也被称为中百一店或第一百货）第一次被联华超市超过，联华超市于 2000 年和 2001 年保持中国零售业第一。

联华超市创建于 1991 年 5 月，是上海首家以发展连锁经营为特色的超市公司，目前联华超市已成为中国最大的商业零售企业，形成了大型综合超市（大卖场）、超级市场、便利店等多元业态联动互补的竞争优势。在上海、北京、天津、江苏、浙江、安徽、江西、广东、山东、山西等 20 多个省、市和自治区建立了强大的连锁经营网络，是消费者最信赖的商业品牌之一。

联华发展壮大后，着力打造核心竞争力，在战略创新、经营创新、管理创新、技术创新等方面不断取得新突破。如今，联华已经在全国建起了商品采购网络，建成了国内首家大型智能化配送中心，先进的计算机信息系统已经覆盖了联华的所有门店，实现了商业管理的自动化。2004 年以联华为首的中国第一大零售集团百联集团销售规模达 676.2714 亿元、有 5493 个门店，其中联华超市公司销售额为 306.8494 亿元。

2. 大型连锁企业快速发展，经营规模大幅提高

数据显示，在2001年国内零售业排名前20位的连锁企业中，销售总额比2000年增长43%，大大高于2001年全国消费品零售总额增长10%的增长率；连锁店铺数量比2000年增长46.7%，比2001年上半年的增长速度又提高了4.1个百分点。

虽然我国还不可能发展到像西方国家那样，由几个大连锁企业占据全国大部分零售总额，但我国连锁企业规模将不断增大这一点是毋庸置疑的。

内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司于1999年8月诞生于内蒙古包头市，以经营小肥羊特色火锅及特许经营为主业，兼营小肥羊调味品及专用肉制品的研发、加工及销售。

该公司奉行“品质为本、诚信至上、伟业恒基、决胜千年”的企业精神，提炼出“精、诚”二字为经营理念，浓缩出“产品质量是生命，优质服务是基础，现代化管理是手段，顾客满意是目标”的经营宗旨，不但在消费者心目中树立了良好的企业形象，也创造出了相当可观的社会效益。

几年来，在社会各界的大力支持和公司全体员工的共同努力下，小肥羊已发展成为中国餐饮业一个极具民族特色的驰名品牌。2008年6月小肥羊在中国香港上市，是中国内地企业中首家在中国香港上市的品牌餐饮企业（股份代号HK0968），被誉为“中华火锅第一股”。

3. 全国性的连锁集团正在孕育，地区性的特征逐渐淡化

全国性的连锁集团采用“跳跃式”和“推土机式”发展相结合的方法，实施全国发展战略。所谓“跳跃式”发展，是指在全国条件成熟的中心城市，重点发展大卖场；而“推土机式”发展则是指以区域中心城市为核心，

以整体推进的方式向周边地区辐射和推进。

联华超市为了更好地实施“跳跃式”与“推土机式”发展战略，在全国的扩张以大卖场为“正印先锋”，以便利店和标准超市为两翼，先站稳区域中心城市，然后依托大卖场、标准超市、便利店三重业态良性互动的优势，以“推土机式”向该区域其他城镇市场推进和扩张，最终取得该区域市场的领先地位。

2000年初，联华超市把南京长江超市的24家门店一举收入囊中，确立了联华在江苏省中心城市南京的市场地位。

2000年5月，联华超市又并购了杭州万家福超市，打响了进军浙江市场的第一枪。

2001年11月10日，世纪联华首家埠外的大卖场在山东省会城市济南英雄山路开业迎客，同年12月，世纪联华江苏泰州店和安徽芜湖店又相继开业。

2002年初，世纪联华安徽合肥店、江苏徐州店先后开张。

2002年7月，联华超市以最快的速度 with 浙江省最大的连锁零售企业华商集团进行合作，通过资产重组的方式将家友超市25家门店纳入联华旗下，确立了联华在浙江市场的主导地位。

2002年11月和12月，世纪联华山东济宁店、潍坊店，广州江南店，福州中亭店和惠盛店又相继开业。

这些经营面积均在2万平方米左右的大卖场在各地开业后，一方面扩大了联华超市在全国的知名度，另一方面为联华超市未来在当地以“推土机式”进一步扩张打下了良好基础。

4. 大连锁企业之间的控股、渗透和合并愈演愈烈

现在，很多连锁企业合作，共同开发不同区域的市场，如2003年4月上

海四大国资商业集团——上海一百、华联集团、友谊集团、物资集团合并为上海百联集团就是典型的案例。

2003年4月24日，上海百联（集团）有限公司正式揭牌开业，注册资金达10亿元，2004年6月正式更名为百联集团有限公司。百联集团不仅拥有百联股份、友谊股份、物贸中心、华联超市、第一医药和联华超市等6家上市公司；还拥有一批享誉国内外的知名企业，如第一百货商店、永安百货（华联商厦）、东方商厦、华联超市、联华超市等，是国内最大的流通产业集团。

5. 连锁企业销售总额占社会消费品零售总额的比重进一步提高

据中国连锁经营协会的统计，百强连锁经营企业销售总额占社会消费品零售总额的比重，1999年是2%，2000年是2.9%，2001年是4.3%，2002年是6.0%，2003年是7.8%……每年在逐步提高。从全国的情况来看，到2003年底，连锁经营企业销售总额占社会消费品零售总额的比重达到15%，约7000亿元。

国家经贸委明确提出了连锁业中长期规划：到“十五”规划末期，全国连锁店数将发展到10万个，销售额达7000亿元，占社会批发零售贸易和餐饮业零售总额的比重达到20%左右；年销售额在50亿元以上的连锁企业达到20家，销售额在20亿~50亿元的连锁企业达到40家，培育5~10家具有国际竞争力的大型连锁企业集团。

第二节 品牌连锁：连锁的过程是 品牌效应不断放大的过程

连锁的过程是品牌效应不断放大的过程。现在，让我们来看豪客来牛排是如何成功实现连锁经营的。

豪客来总部设在温馨浪漫的海上花园城市、生活品质之城——厦门，是全国最大的主营牛排的西式餐饮连锁企业。

1993年1月8日，仅60平方米的豪客来创始店在厦门诞生了。截至2010年，豪客来已在全国十几个省多个城市开设了200余家直营连锁餐厅，每年为超过2000万的忠实顾客服务，年营业额达到10亿元左右，是当时中国规模最大、发展最快的西式快餐连锁品牌之一，先后被评为“中华餐饮名店”、“全国绿色餐饮企业”、“厦门市著名商标”、“福建省著名商标”、“中国食品年安全示范单位”，在2007年更是被认定为“中国驰名商标”！

2007年5月，豪客来占地50亩的新工厂正式启用，在这块土地上，豪客来人正用最专业的心，打造最专业的牛排！

豪客来在发展连锁经营的过程中采取了一系列卓有成效的策略：

一是发展壮大品牌。现在，豪客来已经发展了两大品牌：豪客来牛排馆和HKL牛排红酒庄。HKL的创立，标志着豪客来全新饮食文化的诞生——牛排搭配红酒，缔造明日生活方式！

二是创新研发团队。有着敏锐时尚嗅觉的豪客来餐饮设计师，由来自欧

洲、美国、东南亚、国内的优秀餐饮大厨团队组成，将东西方餐饮文化完美结合，创造出了适合于中国人的美食。在牛排制作历史上，融入了更多的创作因素！

三是品质管理中心。品质见证实力！为保证产品的品质，豪客来在食品选料上严格把关，以独特的配料秘方为客户提供无法复制的美味，以精密的标准为客户提供始终如一的口感。

四是国际合作伙伴。为了呈现最均衡、美味的西式餐品，豪客来整合全球的美食资源（与美国肉类协会、美国马铃薯协会、美国 SWIFT 公司等结成战略合作伙伴关系），共同打造豪客来牛排第一品牌！

品牌是连锁企业的生命，是连锁企业服务和质量的保证。连锁企业之所以能够得到持续快速的发展，一定程度上也是连锁企业的品牌效应在不断放大的过程。因此，作为一个连锁企业，品牌连锁就显得尤为重要。

那么，我们应该如何进行品牌连锁呢？应该主要从以下几个方面入手。

1. 连锁企业品牌定位

品牌定位的核心是 STP，即细分市场（Segmenting）、选择目标市场（Targeting）和具体定位（Positioning）。事实上，和教育、饮食、百货、美容等有关的连锁组织，都需要优先确定所在行业的细分市场特性，并从细分市场的归类中得到组织的目标市场定位。

连锁店的目标市场确定可以最终导向性地确定其店址的设立，只有正确选择目标市场，才可能按照定位要求得到最大化的收益。组织资源有限，在不同的细分市场都会遭遇不同的竞争对手，只有明确的、具有竞争优势的战略定位，才可以奠定品牌可持续成长的基础。

2. 连锁企业品牌扩张

在给自己的品牌予以定位后，在发展分部或者是加盟商的过程中，就要选择相同的或相似的目标市场，减少分店之间的差异，如此，自己的品牌定位就不会发生错位。

各个分部或者是加盟商因其所处位置的不同，当地的生活习惯和消费习惯也会有所不同，这就给连锁品牌的扩张带来了一定的难度，因此，要加强对品牌扩张的管理，以慎重扩张为原则。

3. 连锁企业品牌管理

品牌管理体现在统一的店面设计、统一的服务流程、统一的产品品质和价格之中。其主要内容包括：关注到品牌价值的认定，作为收取加盟权利金的依据之一；建立品牌贡献的 KPI（品牌指标体系），监督销售终端在品牌方面的贡献或损害等。可以不夸张地把连锁经营的管理与品牌管理看成是一个不可分离的整体，在面向客户的方面，连锁经营的所有管理几乎都在围绕品牌管理而进行。

第三节 标准连锁：连锁企业 所特有的可复制性标准

连锁企业之所以叫连锁，就是因为企业的标准具有可复制性。在这方面，