



玩赚 连锁专卖

连锁专卖稳赚不赔的8个运营密码

徐伟◎著



法乎其上，得乎其中！

华润万家、沃尔玛、全聚德、海澜之家
宜家、茅台、五粮液……

众多知名品牌原生态、本土化案例，让你避开陷阱、少走弯路、掌握企业连锁运营的门道



玩赚 连锁专卖

连锁专卖稳赚不赔的8个运营密码

徐伟◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

玩赚连锁专卖 / 徐伟著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2015. 2
ISBN 978 - 7 - 5095 - 5591 - 0

I. ①玩… II. ①徐… 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 171358 号

责任编辑: 郭爱春
责任校对: 甄 飞

责任印制: 刘春年
版式设计: 丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15.75 印张 194 000 字

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5591 - 0/F · 4514

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

序 言

你所不了解的连锁专卖运“赢”模式

零售商业的连锁专卖模式，最早发源于美国，至今已有 130 多年。当时在并不繁华的纽约市，一家小小的茶叶店成为世界上第一家连锁专卖店。

1859 年，这家店作为茶叶的专营者，开始在美国各州、市创办茶叶分店，并实施统一管理和经营。随着市场日渐激烈，这家店依然秉承着薄利多销的经营理念，并通过连锁专卖模式得到发展，成为美国最大的超级连锁专卖店之一——A&P 公司，即大西洋和太平洋茶叶公司。随后，肯德基、麦当劳也迅速引入连锁专卖经营模式并得到快速发展。到了 19 世纪六七十年代，连锁专卖经营模式开始向世界各地传播；到了 80 年代，这种模式在美国零售业达到最高潮，平均每 5 分钟便有一家连锁店开张。

直到 20 世纪 90 年代初，我国大中城市才开始引入连锁专卖模式，与欧美国家相比这种模式在我国起步太晚，加上国外大型连锁专卖企业进入我国，使得竞争局面更加紧张，若经营不善，瞬间就可能倒闭。

连锁经营，作为一种独特的经营和发展模式，已经形成了其独有的商业历史、文化和传统。所谓连锁经营，是指利用相同产品的经营或相同服务的提供，将不同地域的门店进行一定形式的组合，共同完成对企业品牌



的推广、对企业利润的贡献。

利用这样的模式，企业可以实现形象的标准化、经营的专业化和管理的规范与现代化，从而保证复杂的业务活动过程能够在此基础上相对简单，从而实现对规模化效益的拥有，并带来更好的收益。

连锁经营，起源于零售业，但已被很多行业运用，这本身也说明连锁经营模式拥有的崭新生命力和面向未来的长远活力。随着时代的发展，连锁经营模式会被更多企业运用。

本书源于我个人职业培训生涯的感悟，全书从连锁专卖运营模式的历史谈起，逐步深入到连锁专卖运营的现状，并对其未来加以展望，具体介绍了连锁专卖运营的组织形式设计、招商过程、渠道和品牌的推广、加盟管理事项、合伙人关系等，从企业运行的管理角度进行了富于指导意义的讨论和分析。同时，本书的后半部分则重点从不同的连锁门店如何进行规划、运营、经营管理等方面，向读者展现了一个成功的门店所必须注意的种种细节，突出了其实践性，为门店管理者提供了宝贵的经验和成功的指南。本书的最后一部分，结合市场上目前最火爆最成功的连锁运行模式，分析了如沃尔玛、宜家等著名连锁企业的成功，同时也结合本土化连锁的特点，介绍了海澜之家、全聚德等企业的实际经验，值得企业和门店管理者学习体会。

本书力求文笔流畅，思路清晰，语言平易近人，不仅注重对连锁企业和门店成长发展的理论性介绍，更结合了我自身的经历，融入了生动易懂的案例，保证读者能够更加深刻和全面地理解理论方面的内容。例如，如何选择加盟商、如何选取店址、如何进行店内人员管理、如何提高具体的经营业绩等。内容具体而全面，同时深入实际，既有着宏观的战略高度，也关注着销售一线中最细节的问题。通过对全局和具体两方面的学习，相信读者能从中领悟到连锁专卖模式运营的成功之道。

本书既适合有一定经验的企业管理者阅读，也适合在连锁销售一线工作的店长和员工学习，同时，也能够作为有志于投身和从事相关职业的学生、爱好者的相关入门读物。希望读者能够在轻松阅读之中，学习到连锁专卖运营的知识，绕开企业、门店和自身成长道路中那些可以避免的问题，得到不断提高的上升动力。如果能让这本书成为众多商业模式研究者和从业者的良师益友，那么，我将不胜欣慰和无比荣幸。

徐 伟

2014 年 6 月

CONTENTS

目 录

运营密码 1：连锁专卖模式发展新趋势

第 1 章 大品牌专卖店的成型与中小品牌专卖店的兴起

你了解连锁专卖模式吗？	003
连锁专卖模式并非是知名品牌的专属	006
中小企业连锁专卖模式兴起的基本逻辑	008
清晰现状：中国式专卖店的内核	011
历史回眸：专卖店发展三大阶段	013
展望未来：连锁专卖未来发展趋势	015

第 2 章 连锁专卖模式——未来零售商业的品牌王道

连锁专卖模式多元化面临消费者信任危机	018
连锁专卖模式是培育优质品牌的捷径	020
连锁专卖模式是重构消费者信任的必经之路	023
连锁专卖模式或将成为主流渠道	026
连锁专卖模式分析及前景预测	028
中国式连锁专卖模式大起底	030



运营密码 2: 成功连锁专卖赢利模式靠品牌定位

① 破译连锁专卖赢利模式密码

第 3 章 体验型连锁专卖店的品牌主张和店面形象定位

体验型专卖店的品牌主张和意义	037
体验型专卖店如何找准形象定位?	039
顾客至上, 体验第一的形象理念	042
兼顾顾客感知与品牌形象	044

第 4 章 旗舰型连锁专卖店的品牌主张和店面形象定位

旗舰型专卖店的品牌主张和意义	047
旗舰型专卖店如何找准形象定位?	049
提前分析准确定位	051
让旗舰效应展开病毒式传播	053

第 5 章 标准型连锁专卖店的品牌主张和店面形象定位

标准型专卖店的品牌主张和意义	056
标准型专卖店如何找准形象定位?	058
别让新意输给了标准	060
高效、高质标准起关键作用	062

运营密码 3: 了解厂商合作模式是运“赢”的基础

① 破译厂商合作模式密码

第 6 章 厂家直营模式

直营连锁专卖店经营合作的两种表现	069
直营连锁专卖店绑定经销商的基本思路	071
直营连锁专卖店绑定经销商经营合作内容	073

直营模式其他注意事项	075
------------------	-----

第7章 连锁加盟模式

以团购为基础的专业电商模式	078
开放性社会加盟店面整合模式	080
是否选择连锁加盟模式	083
连锁加盟模式的其他注意事项	085

运营密码4：全面招商推广让顾客第一时间找到你

① 破译招商模型密码

第8章 营造眼球效应的媒介投放技巧

分析核心群体，找到受众人群	093
有效媒体研究分析为营销做准备	095
最实用的招商推广媒介投放策略	097

第9章 引导顾客感知的会议营销技巧

媒体招商论坛	100
投资价值研讨会	102

运营密码5：三大运营管理系统让店面高速运转

① 破译运营管理系统模型密码

第10章 构建优质服务系统，塑造良好口碑

人员管理：确定各部门职能和员工职责	109
配送管理：快捷服务赢口碑	112
日常管理：管好小事情争做大赢家	114
商品管理：为不同的产品穿上适合的“衣服”	116



服务管理：店内店外双管齐下	119
财务管理：聚财有道的良性循环效应	121
收银管理：确定数据不出错	123
促销管理：经济实惠是主战场	125
岗位管理：岗位不在多而在于精	127
绩效管理：加盟店的考核、评定和追踪	130
VI 管理：每天都在制造惊喜	133
培训管理：学习永不止步才能进步	135
现场管理：第一时间解决突发事件	137
员工仪容仪表管理：卓越气质吸引优秀顾客	140

第 11 章 构建高端人才系统，锁定天下人才

人才培养系统的 5T 模型	143
店长培训：做好“领头羊”	145
店员培训：当好“兵”	147

第 12 章 构建有效督导系统，提升综合水平

督导角色认识：做什么比会做什么更重要	150
督导工作岗位说明	152
督导日常营运管理，细节决定成败	154
督导常用表格，流程是门学问	156
制造利于督导体系发展的游戏规则	158

运营密码 6：完美的装潢设计让顾客盈门

① 破译店面形象设计模型密码

第 13 章 设计风格选择到位，店面处处皆美景

产品陈列标准化	165
---------------	-----

选址如同选“婆家”	167
视觉系统在形象店面中的应用	169
用 Logo 为店面形象加分	171
计算面积，分配有序	174

第 14 章 品牌形象展示植入，宣传无声胜有声

突出门店品质，引起共鸣	177
彰显品牌历史，激发兴趣	179
奉献真挚祝福，获得信任	181
预留特殊功能区，新意不停歇	183
做好店面“外包装”	185
全面专卖店简介，因了解而贴近	187

运营密码 7：适时促销推广激发二次购买欲望

① 破译促销推广模型密码

第 15 章 有效促销推广的策略定位

通过建立顾客口碑做促销	193
个性促销：全方位满足顾客的个性化需求	195
在特别的节日做特别的促销活动	198
留住大顾客：让 20% 的大客户创造 80% 的利润	200

第 16 章 引发高关注度的店外促销推广

搜集客户信息，进行深入分析	203
通过大型品鉴会提升人气	206
开展针对性强的“一桌式”品鉴会	208
精准促销：打造 VIP 营销领导者	210



运营密码 8：新竞争时代不能不知道的案例

第 17 章 这些连锁专卖店的成功之道

豪客来的运营模式和营业状况	215
华润万家连锁超市缘何遍地开花	217
零售巨头沃尔玛的成功之道	219
全聚德辉煌永续	221

第 18 章 那些品牌渠道化和渠道品牌化连锁专卖店

品牌代表：步森	224
高端酒业：茅台与五粮液	226
服装行业：海澜之家与 ITAT	228
家具行业：宜家	229

附录 1 专卖店申请表	232
附录 2 专卖店合同样本	234
附录 3 专卖店办理程序	237
附录 4 专卖店初审核查表	239
附录 5 专卖店年终测评	240

1

运营密码
连锁专卖模式发展新趋势



第1章

大品牌专卖店的成型与中小品牌专卖店的兴起

你了解连锁专卖模式吗？

在经济高速增长的市场环境下，在强调以消费推动内需的政策鼓励下，连锁经营的模式如火如荼，连锁店面遍地开花。似乎在一夜之间，连锁专卖模式就走进了我国的各线城市，影响着不同的人群。可是，你了解连锁专卖模式吗？

什么是连锁专卖

连锁专卖，简单地说，就是一家企业（包括企业集团）采取同样的方式和价格，在不同城市或区域，用同样命名的店铺（采用近似装修、同样的商品陈列方式）出售某一类或品牌的商品或提供某一类的服务，这样的经营模式被称为连锁经营模式。目前，我国市场上的连锁经营模式表现为两种营业形态，即直营或加盟。无论何种形态，专卖店商场专柜以及加盟商，都必须具备一定的资格才能加入，因此，又被称为连锁专卖模式。



连锁专卖模式用连锁店作为本身存在的形式和载体，目前，这种模式已经是一种成熟的现代化商业模式，被许多国家广泛采用。这是因为连锁专卖模式代表着现代化工业发展的程度，当原本各自为战的商店在这个模式的联合下得以统一，形成了覆盖面广的大规模销售体系后，将会形成规模效应。

【小结】 连锁专卖模式基于社会化大生产的规模化和分工化，同时，也是资本集中和市场成熟的结果，更代表了消费者在不同领域的需求增长。各个连锁分店的经营，能够带给企业更大的产品销售空间、提升利润，同时，也能满足自我增长的需要。

连锁专卖模式的特点

现代连锁专卖模式经过长时间的发展，其主要特征体现于以下两个方面。

第一，组织的多元化。无论什么领域的专卖模式，都采取了“总部 + 众多门店”的组织结构模式。一般来说，连锁专卖模式能够成立，必须要有 10 家以上的门店组成，才能够相互支撑，最终共同获益。在这样的组织基础上，这些连锁门店必须提供相同的商品或者服务。如沃尔玛连锁专卖店，主要提供日用百货、生鲜食品；711 便利店主营小商品、小食品、快餐、便利服务等；海澜之家、耐克等著名专卖店，则提供知名品牌的系列商品等。

第二，涉及范围广，发展速度快。连锁经营不只限于传统商业领域，当经济全球化的脚步日益加快时，连锁经营已经成为不少企业进行战略变革的支柱性方式，同时，还渗透到教育业、互联网业、居民服务业等，并以人们意想不到的速度在发展。美国商务部统计数字显示，全美涉及采用专卖加盟业态的商业门类共有 19 个，几乎全部零售业和大多数服务业都采

用了加盟方式，共有5万多种。相比较而言，中国的连锁专卖模式前景更为广阔。

【小结】 连锁专卖模式的特点，决定了其未来的发展前景几乎是无限的，同样，也决定了其模式内必然存在着相应的风险。只有先从特点入手加以准确了解和分析，熟悉连锁专卖模式，经营者才能成为这个模式中最强大的适应者和生存者，最终取得胜利。

连锁专卖模式同传统经营模式的区别

想熟悉连锁专卖模式，就要摆脱已有商业模式的思维束缚，去除陈旧概念，建立新的经营理念。

从定义上来说，连锁专卖模式强调相同、统一，传统经营模式则并不注重这一方面，如连锁专卖模式下，分店必须要有统一的经营风格，分店不会独立而是强调和总部的互动，但传统经营模式却各自独立运作，强调经营的差异化。

从条件上来说，连锁专卖模式需要足够的资金准备和适合的生存类型，而传统经营模式则并不一定总是如此。从发展方式上来看，连锁专卖模式按照不同企业的连锁专卖模式发展，而传统经营模式则经常按照个人意愿进行。

【小结】 对连锁专卖模式和传统商业模式进行区分，并非是片面和盲目地看到前者的优势，或者一味否定后者，也不能完全说连锁专卖模式就一定适合投资者和经营者，因此，投资者和经营者需要先抓住上述两者的特点，并采取科学方法评价自身是否能适应这些特点，从而带着清晰的目光和思路，加入到连锁专卖模式中。