

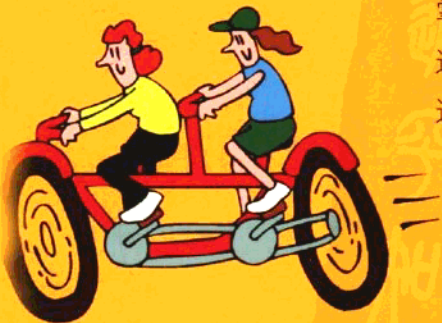
[台]
彭俊成 / 著

连锁店

经营管理秘诀

Liansuodian
Jingying Guanli
Mijue

揭开连锁店经营面纱
掌握经营管理的窍门
连锁店的人事及其报表
连锁经营企业成功实例



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

店铺经营管理系列

店铺经营管理系列

连锁店 经营管理秘诀

Liansuodian
Jingying Guanli
Mijue

彭俊成 / 著

揭开连锁店经营面纱

掌握经营管理的窍门

连锁店的人事及其报表

连锁经营企业成功实例

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

本书经台湾汉湘文化事业股份有限公司授权出版。
版权合同已向四川省版权局申请登记。
登记号:图字 21-1999-049 号

连锁店经营管理秘诀

[台] 彭俊成 著

责任编辑:麦侗曾

封面设计:大涛视觉传播设计事务所

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	880mm×1230mm 1/32
印 张:	5
字 数:	104 千字
版 次:	2002 年 10 月第 2 版
印 次:	2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-672-X/F·551
定 价:	15.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

序

连锁式发展无疑成了省内零售业中近十年来最为引人注目和关切的业态，多年来的蓬勃发展，使得不少业者纷纷投入，而结局多是无功而返，甚至将一生的积蓄全数投入而全军覆没。究竟是市场饱和了还是有其他原因呢？

以目前台湾省人均所得已超过 3500 美元而言，正是一个极适合发展连锁经营的环境，从社会已走向高品质、大型化、多样化和精致化的时代看，此种连锁经营的趋势已具必然性。

然而，为何许多业者在见到连锁经营有利可图之后，纷纷勇敢投入，却又退出？究其原因，乃在于连锁业的发展有其基本的条件，即人才、资金、事业技术等一整套完整的经营理念 and 经营方式，若缺乏其一，自然容易失败。

以省内的快餐连锁业巨人麦当劳而言，其近年来在省内的的发展还只是一个开始而已。在市场并未饱和的情况下，从一开始，麦当劳即拟定了长期的计划。因此，经过事前妥善的规划及调查，再加上独到的连锁经营策略，想要创造一个成功的连锁体系，实非难事。

目前省内的连锁系统发展，已横跨二十多种行业，总店数亦达三千余家。可以看得出来，其中仍以便利商店、快餐业、美容美发业、食品业等发展较具规模，但竞争亦较为激烈。其他如百货服饰业、快速冲洗业、超级市场、电脑业

等,均方兴未艾、大有可为。

而未来零售业的发展主流为何?我们可从近几年来幼儿园、书店、房屋中介业的蓬勃发展以及西药房的连锁看出,无论是本地自力经营发展,或是境外连锁系统之引入,零售业中连锁化发展之变革乃大势所趋。

一个不断扩充的连锁或加盟事业,必定拥有些颇具创意的牌子,或是能够提供一些让人叫好的服务,才能在竞争激烈的市场上,占得一席之地。诚如大部分的业者所言,不论是哪种行业,若欲投入连锁发展,必先深入了解,做好各方面的评估,一旦资产、技术、人力和经营理念等模式齐备之后,自然可以水到渠成。

店铺经营系列

本书从连锁店的经营基础到各种技术需求,举凡其大小各种事项,均介绍得极其详备,可以使经营者从他人的挫折和经验中激发创意;在最后一章详细介绍了目前省内成功的连锁经营体系;笔者还花费了一年零三个月的时间,以问卷调查统计的方式做成一篇统计调查表,供读者参考。由于省内介绍连锁企业的书极少,本书在写作的过程中受到众多读者的热烈期盼,因此定有疏漏之处,尚请来函不吝指正。

目 录

第 1 章 揭开连锁经营面纱 / 1

1. 连锁经营的特征 / 1
2. 连锁企业的概念与定位 / 13
3. 连锁四定位 / 21
4. 连锁权的通路探讨 / 23
5. 浅谈美国连锁经营史 / 29
6. 组织革新势在必行 / 37
7. 浅介 POS 及 EOS / 43
8. 商店连锁优缺点 / 47
9. 台湾省商业未来动向 / 49
10. 目前流行的便利商店 / 51

店铺经营系列

第二章 掌握经营管理的窍门 / 54

1. 连锁店如何经营管理 / 54
2. 连锁店行销计划拟订与奖励制度 / 58
3. 连锁经营的困难度 / 60
4. 连锁店内部管理制度规划设计 / 60

- 5. 如何进行商圈调查 /65
- 6. 如何避免商店经营危机 /67
- 7. 商店促销活动的运作与设计 /69
 - 8. 连锁经营绩效评价 /70
 - 9. 加盟体系经营管理分析 /72

第三章 连锁店的人事及其报表 /81

- 1. 如何掌握人事管理 /81
- 2. 如何掌握各种报表 /96

第四章 连锁经营企业成功实例 /110

- 1. 麦当劳战略 /110
- 2. 三商百货成功的诀窍 /138
- 3. 高雄百货业巨人——大统百货连锁店 /142
- 4. 统一超商(7—ELEVEN) /143

第1章 揭开连锁经营面纱

1. 连锁经营的特征

对授权的总公司而言,可以不需花费大笔的资金,就能建立另一个销售据点;而对加盟店而言,只要支付少许训练费和装潢费,便可成为连锁店的一分子。

店铺经营系列

一、掌握通路,接近客户

“掌握通路(注:流通渠道,全书同)就是霸主,接近客户就是赢家”。连锁店的经营乃是依据此项原则,以通路的末端窗口与消费者做第一线的接触,以消费者的需求为导向,规划连锁店的经营模式。

近年来台湾省的流通业,在美、日大军的强兵压境之下,正面临着一次重大的变革。各种百货超市、便利商店等外籍兵团纷纷向台湾登陆,其经营的理念不同于台湾的商业形态,带给台湾业者很大的冲击。而令人关心的是:零售业始终循着一个模式在演进,下一波的变革与冲击,究竟为何?

新台币升值,国际化、自由化的经济政策,使台湾产业生态起了巨大的变化;劳力密集、产业纷纷外移,部分外销

厂商转向内销市场，加上省外产品频频叩关，台湾产业经历了下列发展过程：

(1) 供不应求的年代：产业中心在上游的制造或进口，只要能制造或进口产品就能销售出去，此一时期是生产技术导向，企业的利润均为暴利。

(2) 供求均衡年代：产业中心在中游，只要加强分配和行销系统就可稳操胜算，此一时期是行销导向，企业的利润是合理利润。

(3) 供过于求的年代：产业中心在下游的贩卖和客户服务，即如何接近客户，此期为顾客导向期，产品面临饱和与淘汰，企业利润来源是经营利润，其中最佳的经营模式即是利用连锁企业的经营，来加强贩卖和客户服务。台湾的企业生态现正处于第三阶段。

目前台湾省的产业正处于饱和时期，其市场特色有：

(1) 产品寿命周期短：新产品的开发需源源不断，以满足及创造消费者的需求。

(2) 产品差异性小：除非专利性产品，一般产品在功能、品质上的差异越来越小。

(3) 竞争厂牌多：不论是否为进口货，产品式样都很繁多。

(4) 价格竞争：在消费者有多种选择的情况下，时常通过降价、促销来取得业绩的提高。

(5) 广告促销费用大：通过各种媒体做大量广告，刺激消费者购买。

(6) 流通规模不经济：通路透过经销商、大盘、中盘、零售店层层剥削。

(7) 中间流通过用大：流通规模不经济，造成其流通过费

用大,针对以上两点,各大企业将纷纷成立流通分配中心(Distribution Center),势必引起另一场通路竞争。

(8) 消费者追求便利性:消费者追求购买地点的便利性、选择的便利性、服务之便利性。

(9) 消费者多元品牌意识:在多种选择及产品差异小的情况下,单一品牌的忠诚度降低,趋向多品牌的消费趋势。

(10) 消费者追求购物之享受:消费者对店堂的设计方面,要求提供舒适、明亮、清新及宽广的购物环境。

以上这些市场的特色正好是用连锁店来解决为最佳,加上企业化的普及和普受重视,中小企业可通过连锁经营逐渐扩大发展而走向大企业,因此连锁企业的发展也是必然的。其经营形态将是未来零售业发展的主流,若能掌握其特征及运作程序,并培养管理和信息人才,将来必能立于不败之地。

1958年创立于美国纽约的A&D茶公司(Great Atlantic and Pacific Tea Company)是全世界第一家具有连锁形态的公司。当时,它是多以多店铺的经营,低于市价约三分之一的价格来销售商品,结果非常成功,创下连锁经营的楷模,连锁经营因此在美国萌芽。到了20世纪20年代,连锁店成为美国零售业的主要经营形态,如规模世界第一大的连锁公司施百乐公司和颇负盛名的杰西·平尼及凯马特等连锁公司,都创下了辉煌的业绩。以凯马特公司为代表,1983年已有200亿美元资产,它快速成长的原由可归纳为如下几点:

(1) 能够发展出自有品牌商品。

(2) 施行商品政策,以大众日常用品、周转率高的商品为主体,且商品种类特多,让顾客觉得有丰富感。

(3) 培育优秀人才。

(4) 商品采购时间掌握相当准确,并富有机动性。

(5) 郊区发展策略获得成功,以人口急速成长的郊外新兴社区为设店重点。

二、台湾省的连锁店发展

在零售业不断求进步的过程中,零售的形态由早期的小贩、杂货店到专门店、采购商店、连锁商店、超级商店、折扣商店,种类繁多。但自 20 世纪 20 年代以来,不管是哪一种商店,只要是成功的零售体系,大都以连锁的方式经营。财富(Fortune)杂志上的零售公司排名,即以大型的直营连锁公司或加盟连锁体系居首。

台湾省自从统一企业与美国 Southerland 7—ELEVEN 合作成立“统一超级商店”以来,连锁经营便成为大家关注的焦点;而 1975 年以后更陆续地有三商百货、宝岛钟表眼镜、海霸王餐厅、味全加盟店、曼都美容、高雄木瓜牛奶等纷纷在全省各地成立了连锁店,同时也将连锁经营方式带进了新纪元。而麦当劳在台湾省的登陆更使“连锁经营”的讨论受到注目。

台湾省的企业连锁店大都从单店向多店发展,通常均是因为单店的经营成功,具备特色,而经由报章杂志的介绍或亲戚朋友的耳语相传,由亲友或妻小再向多店发展,往往偏重于人性的管理,但从多店走向连锁店却往往摸不到门路,因为多数的企业主无法体会出单店、多店、连锁店三者之间的差异,所以不能掌握。兹说明如下:

(1) 单店:大多是有特色的店(如靠产品或独特的技术),偏向特色经营。

(2) 多店：经营者人手够（如家族），再加上单店的经验，因此因人而开店，偏向人治经营，往往发展到相当规模后，会无法突破瓶颈。

(3) 连锁店：引进外国连锁技术经移转（如麦当劳）或改良（如 7—ELEVEN）或自己摸索（如统一面包）或透过多年之经验（如曼都）而形成了有制度化的连锁店，随着店数增多而更有形象和组织了。

台湾省零售业现代化之途径，连锁经营将是最直接的道路，尤其在人均所得提高、家庭结构（小家庭与单亲家庭比例逐年增加）、职业妇女的增加促成标榜方便性的连锁商店蓬勃发展（如便利品：日常用品、文具、药品；选择用品：衣服、鞋子；特殊用品：家电、OA、HA）都可通过连锁店经营成为未来的大企业。

三、连锁店的特征

连锁系统的作业特征是“化繁为简”、三 S 原则和商品分配系统、本部与分店的副业分工及信息网络的建立等三方面。本文谈论的重点，是以几个连锁经营非常重要的观念——三 S 原则为出发，再从连锁体系中去探讨这些观念的应用，并配合图表及运作流程说明，让读者加深对连锁经营技术的认识。

连锁店经营管理上的成功秘诀在于管理上的三 S 原则：有什么特殊的（Something special）：本店区别于其他店的特别处；有什么差异（Something different）：本店有而其他店所没有的；有什么新奇的（Something new）：如举办促销活动。

在管理上三 S 原则：

(1) 现场作业简单化 (simplification): 现在的商业讲求迅速, 因此越简单的流程越能完成任务。

(2) 专业化 (Specialization): 一切工作将趋向细分并专业化, 在商品方面则强调差异化。

(3) 标准化 (Standardzation): 一切工作将趋向标准化, 每一事都依照标准形式去做。

第一: 简单化乃指作业程序上的简易化。连锁系统由于体系庞大, 不论在财务、货源的控制上均需有一套特殊的运作系统, 如果能将其运作中不必要的过程省去, 而使之精简, 则必能事半功倍, 以最少的资源获得最大利润。另外, 若能根据整个作业的流程制作一个简明扼要的操作手册, 使得所有的员工能够各司其职, 依照手册规定来运作, 任何人均能于短时间内驾轻就熟, 而人员的变动频繁问题, 亦能藉此手册而使之迅速衔接并上轨道。

第二: 专业化。现在的社会已走向分工的体系, 且越分越细, 而连锁体系的发展亦如此, 体系中每个人之职务亦趋向专业化。就以目前极风行的休闲食品小豆苗而言, 其产品的开发有其专业的部门, 由市场调查部门所得之资料, 再行试验、生产; 而产品在推出之前, 另有专人制作 POP 以及广告促销; 而对于加盟店的卖场设计, 亦有专业人员规划, 并制作陈列指南, 指导卖场人员将商品做最佳的陈列; 而与之往来的厂商之间亦利用电脑化之作业, 将存货管理制作程式报表及传票, 以利整体之运作。

第三: 标准化。其表现的方式乃在作业的标准化, 亦即由总公司负责订货、采购, 再统一分配到各分店之间的作业, 并且依照公司所拟订的流程来完成。其次, 企业整体形象的包装设计, 如各店所使用的招牌、装潢均需一致, 甚至

外观、标准颜色、字体、价格牌、员工之服装、广告宣传及贩卖促销、统一的价格、品质等，也务必求得格调的一致。如统一企业的连锁店之装潢和设计即包给专门且特定的对象规划。而以金石堂书局为例，由于连锁体系的关系，各家不必存有太多的库存，往往在资源不足时，可由总公司向其他分店先行调度，互通性较大，其他如设备、器材、人员等亦可互补，可以灵活运用，减少不必要的损失。

如上所述，三S目标乃是达到“谁都会做”、“谁都能做”的目的，却与能力和经验毫无关系。根据此原则概念，连锁系统组织内的每个部门，各司其职、分工合作，以使达成任务。分店、总店、发货中心及商品运输各执行机能如下：

(1)分店：专注于物品的销售。

(2)总店：专司新产品的开发、研究并负责其他商品的采购。

(3)商品运输及发货中心：专司商品的储存、生产及配送。

四、总店与分店的机能与分工

就连锁店经营与单店、分店经营比较，最显著不同者即在于总店与分店的专业分工及其功能上。

(一)总店的机能

(1)整个公司的经营管理，如各分店经营计划的拟定、指导执行及考核。

(2)统筹采购各分店商品，并拟定商品计划及经营指导。

(3)人员的开发、培育及经营指导等教育训练。

(4)共同广告宣传和促销活动。

(5) 商品流程从采购、库存管理到分配过程间的控制。

(6) 新产品、新店铺、新系统的开发。

(7) 提供分店资金的融通和垫付货款。

(8) 传送各分店的商品经营情报。

(9) 各分店的业绩统计、年终结算及付款。

(二) 分店的机能

(1) 负责销售商品及有关促销活动。

(2) 依照商品销售情况,定时向总店订货。

(3) 负责卖场的商品陈列和管理。

(4) 库存商品之管理。

(5) 提供满足顾客需要的服务,如提供顾客休息室、送货到家、商品介绍及使用方法、金融邮寄服务等。

如此,连锁店经营特征之一,则表现于总店与分店间的专业分工,即总店负责商品采购和管理,分店方面则负责销售商品,使总店与分店工作趋向简单化、专业化,这种专业分工合作即连锁店提高经营效率的秘诀。

接着,将介绍连锁系统相当重要的一环,即连锁店系统分配体系——三C。三C是指TC、DC、PC,三者可以说是专业分工的延伸,TC、DC兼具商品运输、仓储的功能,而PC则负有商品加工、运输的功能,三C作业是连锁店经营结合标准化、简单化、专业化原则而形成的经营体系。

五、三C乃连锁店的分配体系

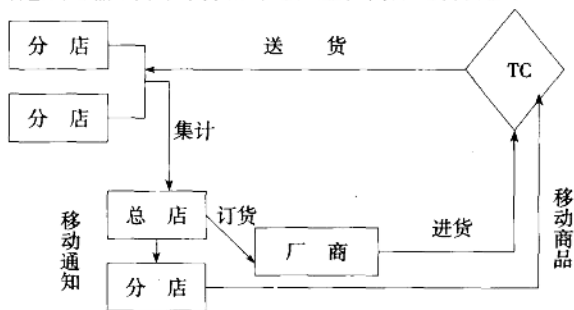
一个连锁体系在从单一店面发展至连锁店面的过程中,由于分店不断地增加,以及店与店之间的距离日渐扩大,因此常常在连锁上产生许多困难,诸如以下几点:

(1) 商店数目的增加,使得总公司对于各店之间货品的运送、管理逐渐衍生出困难,有时常因货品运送迟缓而导致销售机会的损失。

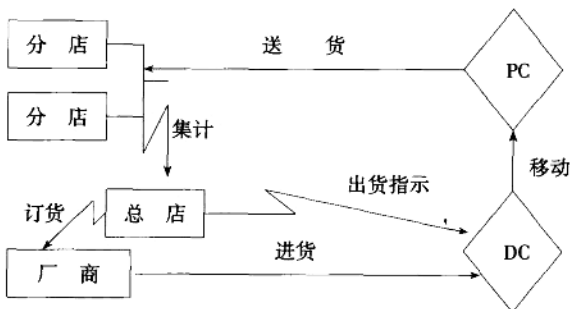
(2) 由于店铺数的扩增,若为专业性的连锁店,如美容、美发、钟表、眼镜等,即易产生技术人员的招募不易。

(3) 各店若自行作业,则会产生采购成本过高、产品种类过少的现象。

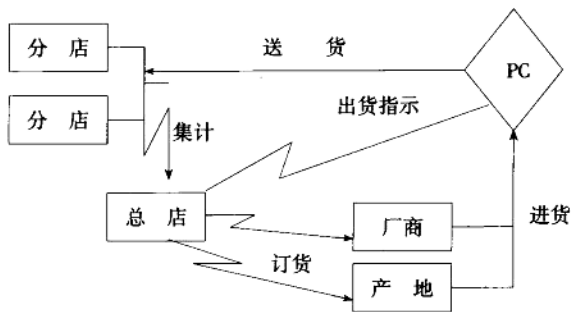
(4) 如前所述,由于店数的增加,使得各店之距离扩大,造成运输成本提高,相对地反应在商品之售价上。



TC 流程图



DC 流程图



PC流程图

(5) 各分店商品的库存量增加，常会造成后勤之作业无法配合。

(6) 各店处理技术及管理方式不同，产品差异明显，品质无法一致。

(7) 分店送货车辆增加，造成各店附近街道堵塞等交通问题。

针对以上问题，三C提供了解决之道，连锁系统的第三特征即是三C的运作及其产生的利益。在此特藉此机会介绍三C的观念及运作如下：

(1) TC(Transfer Center)——称为商品转运中心，其意思为：厂商依据总店的订货单，将商品依店别捆包后，送到转运中心(TC)，由TC进行验收并依店别分货、集货后，定时转运到各店的中心机构。以商品流通路线说明如下：

各分店向总店订货后，总店通知厂商送货至TC，运用TC的集品及分配设备，将属于同一区域的分店商品，装于一部卡车内，即时配送到各分店去。而且各店商品的移动也可利用TC作业完成。