



(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

店铺经营系列

A SERIES OF SHOP-RUNNING

连锁店最流行的 经营模式

林正修 编著



西南财经大学出版社



店铺经营系列

(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

连锁店最流行的 经营模式

林正修 编著

西南财经大学出版社

选题组织：蓝明春

责任编辑：唐旭辉

封面设计：李 南

书 名：连锁店最流行的经营模式

林正修 编著

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编：610074 电 话：(028) 7301785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：6.875

字 数：130 千字

版 次：1998 年 2 月第 1 版

印 次：1998 年 7 月第 2 次印刷

印 数：6001—11000 册

定 价：18.80 元

ISBN 7-81055-290-2/F·228

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。

作者序

从最近零售业、服务业发展趋势观察，加速国际化是一种事实，不仅台湾地区如此，台湾地区的彼岸——祖国大陆亦是如此。有鉴于此，先进国家的连锁业顺势流行于台湾地区就不足为奇，不论是国外知名连锁店或连锁经营的 Know-how 进驻台湾地区各行各业，已对于台湾地区各业经营型态引起极大变化。因此，不论是从事哪一个行业的人，均要对“连锁”加以关心并研究。

连锁店经营的一般理念，早已广为人知，但经营管理的整体化、一贯化及永续性的各项知识，若未经加以系统的归纳整理、分析各项制度、政策的正确性，凭空猜测，反而会害了投资者及管理者，一个错误的政策或判断，因连锁的关系，所带给公司的损失可想而知。

本书的目的在于介绍零售业、服务业最新发展需要——连锁业各项经营理念、作业及利润分析，并提供最新市场状况，让读者有更深入的认知。连锁系统的作业特征是“化繁为简”，——著重于简单、专业与标准，若再配合资讯网络，将本部与分店的工作、机能，作最妥善的规划，并能尽其发挥，则再创造像美国 A&P、凯特玛、日本的 7-11 的连锁企业将不再是梦想。

· 目 录 ·

作者序/

第一章 连锁加盟店的类型与发展/1

第一节 迎接“连锁加盟店”的时代/1

一、“连锁加盟店”的定义/1

二、“连锁加盟店”的优缺点/2

第二节 “连锁加盟店”的发展史/3

一、美国连锁加盟店的发展史/3

二、日本连锁加盟店的发展史/4

第三节 连锁加盟店的类型/4

一、美国连锁加盟店的类型/4

二、日本连锁加盟店的类型/5

三、台湾连锁加盟店的类型/6

第四节 未来发展/10

第二章 连锁加盟店开发原则/11

第一节 商圈调查/11

一、何谓商圈/11

~ 1 ~

二、商圈形态/12

三、商圈调查要点/13

第二节 市场评估/14

一、消费行为分析/14

二、市场调查/15

三、市场评估/16

第三节 开幕准备/18

第三章 连锁店组织系统/22

第一节 组织的重要性/22

一、何谓组织/22

二、连锁店的组织特征/23

三、“分工”部门的增加及专业化/24

第二节 建立组织系统/25

一、组织架构/25

二、组织与运作/27

第四章 连锁店人事管理及人员教育系统/31

第一节 人事管理/31

一、人事管理的意义与重点/31

二、人事管理的体系/32

三、人事招募/32

四、人员管理的方法/34

※ 目 录 ※

第二节 人员教育/37

- 一、教育训练的意义与重要性/37
- 二、教育训练之方式及态度/38
- 三、训练实务/41

第五章 连锁店经营管理/45

第一节 经营管理的原则/45

- 一、经营管理的态度与原则/45
- 二、目标→计划→执行→考核/45
- 三、3S 原则/46
- 四、手册化/47

第二节 经营管理的方法/48

- 一、部门别管理/48
- 二、数字管理/52
- 三、定位管理/55
- 四、A、B、C 分析——三、七原理/55
- 五、周别管理/60

第六章 连锁店管理者职务及工作/64

第一节 连锁商店管理者之职务及工作/64

- 一、前言/64
- 二、管理者之职务及工作/65

第二节 连锁店管理者应具备之条件/72

- 一、中心人物之表范/73
- 二、商业知识/73
- 三、经营知识/74
- 四、用人能力/74
- 五、改善能力/75
- 六、其他/75

第七章 连锁店资讯管理/76

第一节 资讯管理之重要及建立/76

- 一、前言/76
- 二、资讯管理之重要/77
- 三、资讯管理之建立/78

第二节 POS 系统/79

- 一、简介/79
- 二、相关配备/80
- 三、POS 之优缺点/82
- 四、POS 系统内容/83

第三节 EOS 系统/89

- 一、简介/89
- 二、EOS 之目的及优点/90

第八章 连锁店的财务控制/91

第一节 零售价法/91

※ 目 录 ※

第二节 现金管理/92

第三节 表单管理/93

第四节 财务经营分析/103

一、获利能力分析/103

二、短期偿债能力分析/104

三、长期财务状况分析/105

四、经营能力分析/106

五、商品周转率/107

六、损益平衡点/108

第九章 连锁店的促销政策/111

第一节 行销时代的来临/111

一、行销的意义/111

二、行销 4P/112

第二节 促销/113

一、何谓促销/113

二、促销的动机/114

三、促销的目的/114

四、促销活动考虑因素/117

五、促销的种类及作法/120

六、媒体的选择/130

第三节 实例探讨

——某速食连锁店导入市场促销策略实例/138

一、目标/138

二、策略/139

第十章 连锁店加盟方法及利润分配原则/161

第一节 连锁加盟的种类及方法/161

一、加盟种类及条件/161

二、加盟方法——创业十大步骤/171

第二节 如何选择加盟系统/174

一、考虑因素/174

二、自我评估/178

第十一章 连锁店店铺规划及商品展示陈列方法/181

第一节 店铺规划/181

一、目的/181

二、商品配置基本概念/182

三、动线/183

四、照明设备/187

第二节 商品展示陈列方法/188

一、商品陈列的目的及概念/188

二、商品陈列的类型/190

三、商品陈列的要领/191

四、商品陈列的原则/193

五、商品陈列的技巧/194

*** 目 录 ***

第十二章 连锁店绩效检讨及改善/196

第一节 绩效评估重点/196

一、绩效评估指标/196

二、绩效评估重点/197

第二节 检讨与改善/198

一、业绩之有效提高/198

二、库存之有效管理/201

三、人事之效率提升/202

第十三章 连锁店经营策略原则/204

第一节 规模经济化/204

第二节 3S V . S 3C/205

第三节 迈向行销时代/206

□ 第一章

连锁加盟店的 类型与发展

第一节 迎接“连锁加盟店”的时代

一、“连锁加盟店”的定义

大趋势作著 John Nasibitt 认为“连锁加盟店是前所未有最成功的市场策略”，并且预测公元 2000 年前，将占美国零售业总营业额的一半。

台湾地区大型企业中，不乏连锁店经营者，如统一超商、远东百货、万客隆、惠康，分别在其“便利商店业”、“百货业”、“仓储量贩业”及“超市业”独占鳌头，显示“连锁经营”是扩展实力最佳途径。

但是何谓“连锁加盟店”？

根据国际连锁加盟协会I. F. A (International Franchise Association) 所下的定义：总公司授权加盟者经营生意，并且在组织结构、人员训练、采购及管理上协助加盟者，相对地，加盟者也须付与相当代价给总公司的一种持续性关系。

而日本连锁加盟协会J. F. A 所下的定义：总公司与加盟者签订合约。总公司授权加盟者使用自己的商标、店名，其它经营业象征标识、及经营技术，使其在统一的企业形象下贩卖商品，同时加盟者须支付一定的代价给总公司，在总公司的指导及协助下经营事业的一种持续性关系。

二、“连锁加盟店”的优缺点

任何一种商业制度都有其优缺点，尤其是“连锁加盟店”本质上是由多个个别独立的经营体，藉者契约关系连结成的事业共同体。在认知不足，未达共识之情形下，极易产生抱怨，而造成许多问题。

因此，加盟连锁店前，须对加盟连锁的优缺点有一番认识。

加盟连锁店的优点，大体而言，有如下几点：

1. 风险小：由于直接使用总公司已经形成的市场知名度及经营经验的商标。Know - How，较之单打独斗而言，其风险性小。

2. 成本少：由于总公司大量采购，商品成本势必降低。

3. 管理佳：组织结构、人员管理、职前训练、财会制度

建立、进销、库存管理，都比单打独斗佳。

4. 形象好：总公司具有一定的市场知名度与企业形象，对完全没经验的加盟者而言，在总公司的商标保护下，消费者对其印象势必比单打独斗来得佳，也较易被接受。

5. 行销免烦恼：商店要经营成功，行销得当与否占了极大因素。连锁加盟店在“产品、价格、促销、通路”均有一定的规划，提升成功的机率，同时也能使加盟主能专心致力于本店的销售工作。

至于加盟连锁店的缺点，有如下几点：

1. 自主性低：由于连锁企业强调一致性。举凡产品、价格、进货厂商、内外部装潢，或其它软体设施等皆有其一致性。因此加盟主自主性创意性皆低。

2. 利润分享：部分加盟形态，加盟主无法享受 100% 的利润，须与总公司依一定比例分配，但也同时获得总公司在经营成本的分担及利润的保护。

各种迹象显示，21 世纪将是“连锁加盟店”的世纪。

第二节 “连锁加盟店”的发展史

一、美国连锁加盟店的发展史

连锁加盟店 (Franchise) 的起源甚早，19 世纪美国南北

战争结束后，“胜家”缝衣机为推展其业务，在全美各地设置特约经销点，开启了制造商与零售商的特许经销制度。1920年代连锁店成了美国零售业主要经营形态。

尔后 1973 年第一次能源危机前，连锁加盟在美非常地普及，但 1973 年后，店数就急骤下降。但是急骤下降的是“传统型的连锁加盟店”，另一种“改良性的连锁加盟店”却如日中天，在店数及营业额方面急速增加。此二种形态的连锁加盟店，容第三节介绍。

二、日本连锁加盟店的发展史

日本的连锁系统，可说是源自美国。但经日本加以严格发展出独特的连锁系统。

日本第一家连锁加盟系统，为“不二家”糕饼咖啡店。创立于 1963 年。短短 30 年，已发展到七、八百个连锁体系。

无论是美国亦或是日本“连锁加盟店”在 90 年代皆呈现快速成长，同时贩售类型亦趋向于服务业的趋势。

第三节 连锁加盟店的类型

一、美国连锁加盟店的类型

1. 商品及商标的连锁加盟店 (Product and Tradename

Franchising)

一种传统的加盟形态。总公司只供应商品给加盟店，加盟店则借用总公司之商标，加盟主有较大的自主性及创意性。

不过，此种加盟形态，在“量”与“营业额”方面已呈逐年衰退现象。

2. 全套经营模式的连锁加盟店 (Business Format Franchising)

一种改良型的加盟形态。总公司将全套经营模式——商标、产品、管理、行销、财会、授权给加盟主并负责人员训练、组织管理、行销规划等。

近期加盟体系，以此形态为主。迹象显示，此种连锁加盟店，不管在“量”与“营业额”皆呈急骤增加之势。

二、日本连锁加盟店的类型

日本的连锁加盟系统源自美国，却因其独特的经营方法，而形成迥异美系的日本连锁加盟系统。

1. 直营店 (R.C. Regular Chain): 总公司自己经营，完全地掌握。如麦当劳、海霸王 (但麦当劳、海霸王自 1995 年起亦有开放加盟趋势)、元祖糯米糍、台湾屈臣氏等。

2. 自愿加盟店 (V.C. Voluntary Chain): 加盟主自愿加盟总公司连锁系统。由于加盟店在未加盟前早已存在，为求良好形象商标及低进货成本遂加入连锁系统。

3. 特许加盟 (F.C. Franchise): 总公司授权加盟主使用商

标、店名并传授加盟主经营 Know - How 使其在同一形象下，贩卖商品，并拥有总公司策划行销活动。

4. 委托加盟：特许加盟之一种，详细内容于“台湾连锁加盟店的类型”中介绍。V.C. 和 F.C. 最大的差别在于 V. C. 有独立自主权 F. C. 则受限制。

三、台湾连锁加盟店的类型

台湾连锁加盟店类型，深受日本影响，大体和日本连锁加盟店类型一样。另外“便利商店”业从日本引进的“委托加盟”制，最近成为一种趋势。

委托加盟：由总公司负责店面，设备装潢、经营技术及部分管销费用。

加盟主负责员工招聘、门市管理及部份管销费用。委托加盟是目前便利商店连锁体系的趋势，以 7-11 为例，在 1995 年四月达成 1000 家中，委托加盟店有 344 家，占 35% 强预计“委托加盟”店数在 1995 年底达到 70%。

台湾的连锁形态受日系体系影响极大，未来预估还是会跟随日本。但加以发扬，改善产生适合台湾地区之连锁店经营形态是可预期的。