

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》作者 John Nasibitt 认为“连锁加盟店是前所未有的最成功的市场策略”，并且预测公元 2005 年前，将占美国零售业总营业额的一半以上。

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、家乐福、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同，总公司授权加盟者使用自己的商标、店名、其他营业象征标志及经营技术，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，借着契约关系联结成的事业共同体。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。

（一）连锁加盟店”的优点

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具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

的几率。同时也能使加盟主能专心致力于店的销售工作。

（二）“ 连锁加盟店 ” 的缺点

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，或其他软件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经营成本的分担及利润的保证。

总起来看，连锁加盟的优势远远大于劣势，正因为如此，连锁加盟的发展十分迅速，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间的特许经销制度。20 世纪 20 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，连锁加盟在美国非常普及，但 1973 年后，店数开始急骤下降。

但是急骤下降的是“传统型的连锁加盟店”，另一种形态的全新的连锁加盟店，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，但又经日本加以严格发展的独特连锁系统。

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，“不二家”已发展到七八百家的庞大连锁体系。

无论是美国抑或是日本“连锁加盟店”在 20 世纪 90 年代皆呈快速成长，同时贩售类型也出现了趋向于服务业的趋势。

第三节 连锁加盟店的类型

一、美国式连锁加盟店的类型

（一）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的商标。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。

（二）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，多分布于郊区或稍偏远的地段，每个店的规模比较大，品种繁多。

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，就是连锁加盟店的发展趋势。

二、日本式连锁加盟店的类型

日本的连锁加盟系统基本架构源自美国，但却根据自身特点进行了改造，融入了自己独特的经营方法，产生了迥异于美系的日本连锁加盟系统。它的主要特色是直接在市区内布店，店的规模则比较少，适应都市交通不便，地价昂贵的日本都市。

（一）直营店 R.C., Regular Chain)

总公司自己经营，完全地掌握。如海霸王（但海霸王自1995年起亦有开放加盟趋势），元祖麻薯、台湾屈臣氏等。

（二）自愿加盟 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。

（三）特许加盟 F.C., Franchise chain)

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，并拥有总公司策划的行销活动。

（四）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、内地和台湾连锁加盟店的类型

先介绍一下台湾的连锁加盟店。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。

委托加盟即由总公司负责店面，设备装潢、经营技术及部分营销费用。

加盟主负责员工招聘、门市管理及部分营销费用。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 4 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 2248 家。门市中，加盟店数达到 1725 家，占 76%。

台湾的连锁形态受日式体系影响极大，未来预计还是会跟随日系。但台湾连锁加以发扬，改善产生适合台湾社会的连锁店经营形态应该是可能的。

内地的连锁店起步比较晚，发展也并不十分充分，但已初具规模，相对而言，内地的连锁店多是自我发展起来的，多是直营店，即由总店控制运营。

美国与香港特区等大连锁店的进入和介入，对内地连锁店影响很大。这种影响体现在两方面：一是美国与香港特区连锁店直接强势介入内地市场，直接影响零售业；二是其经营形态对内地连锁店影响很大，内地连锁店经营形态更似美式的连锁经营形态，店面比较大，品种也比较全。但是近年来，随着日本与台湾地区连锁店的进入和发展，其影响也日益增大。具体来说，可能会是两种经营形态共生共存，共同发展，经过融合后，产生适合内地的连锁店经营形态。这也是中国连锁店发展的大趋势。

各类型连锁店异同见下表：

表 1-1 各种类型连锁店比较表

类型 指标	直营店 RC	自愿加盟 VC	特许加盟 FC	委托加盟
决策	总部	参考总部，但加盟主有自主权	总部	总部
经营权	总部	加盟主	加盟主	加盟主
资金	总部 100%	加盟主	总部负责部分，绝大部分由加盟主负责	加盟主负责店租，人事营销 总部负责设备装潢
利润	总部 100%	加盟主 100%	加盟主 60%， 总部 40%	加盟主 35%~40%， 总部 65%~55%
商品供应	总部供应	总部及加盟主可自行进货	总部	总部
促销活动	总部统一实施	随加盟主意愿	总部统一实施	总部统一实施
教育训练	总部全权负责	总部派员训练，但视加盟主意愿	总部全权负责	总部全权负责

(续表)

类型 指标	直营店 RC	自愿加盟 VC	特许加盟 FC	委托加盟
外在形象	统一	大致统一，部分修改	统一	统一
价格政策	统一	部分商品随加盟主调整	统一	统一

第四节 未来发展

随着经济高度开发与消费者时代、行销时代的来临，价格竞争、商品服务、商店形象的强势活动均主导消费者消费意愿。

因此，以往单打独斗已不符经济效益，连锁加盟体系在现代商业活动中成为最流行的经营形态。通过多据点统一进货，集体宣传促销，统一商店形象，不但风险降低了，同时也可达到降低成本、提高竞争力的目标。

无可避免的，未来是连锁店蓬勃发展的世纪，各个形态的连锁体系也会相继出现，出现百家争鸣的局面。

从下面两表可见加盟台湾便利店的条件。

表 1-2 台湾便利店加盟情报之一

系统 形式	OK便利店	统一超商		全家便利		福客多
项目	委托加盟	特许加盟	委托加盟	特别加盟	委托加盟	委任加盟
加盟金	30万元起 (未税)	30万元起 (未税)	30万元起	30万元起 (含签约金)	同左	38万元起
保证金及 履约担保	60万元或 价值150 万元之不动 产设定抵 押	现金60 万元担保 , 或150 万元的不动 产设定抵押	同左	现金60 万元(含商 品保证金)	同左	价值150 万元之不动 产设定抵 押, 或60 万元商品 保证金

(续表)

项目	系统形式	OK便利店	统一超商		全家便利		福客多
		委托加盟	特许加盟	委托加盟	特别加盟	委托加盟	委任加盟
开店准备金		40万~50万元(有不动产担保者)	约200万元	首日周转金3万元	视店面的大小而定200万元	91.5万元(含税)	90万~100万元
获利保证	依实际情况	全年保证毛利200万元	全年保证毛利额:100元+4%营业额		100万元+年营业额的10%	同左	
服务费用		无	无	无	无	无	无
利润分配	采累计式浮动比例每3万元为1级	加盟主60%,总部40%	采浮动比例分配,门市毛利额在35万元以下,加盟主可分得毛利额5%,35万元以上则依不同级距比例分配利润	加盟主60%,总部40%	50万元以下,加盟主40%,超过则为35%	加盟主约45%,总部约55%	
现金管理	汇回总部	同左	同左	同左	同左	同左	同左
平均毛利	25%	约28%	同左	-	-	25%	
契约期限	5年	10年	5年	7年	7年	5年	
营业范围	全省	全省	全省	全省	全省	全省	
配送方式	统仓及协力产商	捷盟行销	同左	全台物流	同左	彬泰物流	

台湾便利店加盟情报之二

系统 项目	台商超商 (台湾巨蛋)	统一面包	翁财记	界扬	莱尔富
加盟金	22.5 万	30万元	20万元	20万元	20万元 (未税)
保证金及 履约担保	现金 30 万 元担保, 或 现金 10 万 元+80 万元 设定抵押	现金 50 万 元, 不动产 150 万元设 定抵押	现金 20 万 元担保, 元 或 60 万不 动产设定抵 押	现金 30 万 元担保或 50 万 元不动产设定抵押	150万元不动 产抵押设定, 或 60 万元现 金担保
开店准备 金	150 万元以 上	250万元	180 万~200 万元	150 万~ 200 万元	100万元 (未税)
获利保证	无	无	无	无	无
服务费用	5000元/月	1万元/月	5000元/月	3000 元/月	4500元/月
利润分配	加盟金100%	同左	同左	同左	委托: 依毛 利额高低, 按比例分配; 特许: 毛利 额 80%
现金管理	加盟主自理	同左	同左	同左	同左
平均毛利	-	25%	25%~30%	25%	22%~25%
契约期限	3年	3年	3年	3年	5年
营业范围	中南部为主	全省	全省	南部为主	全省
配送方式	彬泰及协力 厂商	捷盛及统仓	统仓及协 力厂商	统仓及协 力厂商	统仓及协力 厂商

□ 第二章 □

连锁加盟店开发原则

第一节 商圈调查

店铺开发成功与否，商圈调查是很重要的，包括该商圈人口数、消费群水准、消费习性、流动人口未来发展等等。通过各方面精确考察，做好设店前各项准确预估，对于店铺的开发成功与否，均具有举足轻重的地位。

一、何谓商圈

所谓商圈，指店铺坐落点为圆心，向外延伸某一距离，以此距离为半径，形成一圆形的消费圈。

商圈之大小，视其业态业种的不同而有所区分。以零售业而言，一般以方圆 500 米为主商圈，方圆 1000 米为次商圈。不过因经营之业态不一、店铺规模不一，在主次要商圈范围的评断也不同，并非一成不变，而是充满变数的。

二、商圈形态

商圈形态可区别为以下几种：

（一）商业区

商业区商业行为集中之区，其特色是商圈大，流动人潮多、热闹、各种商店林立。其消费习性具有快速、流行、娱乐、冲动购买及消费金额不低等特色。

（二）住宅区

该区户数多，至少须在 1000 户以上。住宅区的消费习性是消费群稳定，便利性、亲切性很重要，家庭用品（含食、衣、住、行）购买率高。

（三）文教区

该区附近有大、中、小学等学校。文教区的消费习性为消费群以学生居多，消费金额普遍不高，休闲食品文教用品购买率高。

（四）办公区

办公区，顾名思义就是区域内办公大楼林立，公司和单位上班人员多。办公区的消费习性为便利性，外食人口多，消费水准比较高。

（五）混合区

混合区的主要是住商混合、住教混合的地区。由于都会功能渐趋多变化，商圈形态也趋向复合式。混合区具备多个单一商圈形态的各种消费特色，消费习性多元化。

其实，往往一个大商圈内含有多种的商圈形态，得看店铺业态如何，排定优先顺序，然后进行商圈调查和市场评估，这样设立店铺才会有备而来，有的放矢，立于不败之地。

三、商圈调查要点

（一）该商圈人口数、职业、年龄层调查

人口数的调查，是相当重要的，它可大略估计该商圈是否有该店立足的基本客数。例如人口数为 1 万人的 A 商圈，其上班人口及就学人口占 3/5 强，A 商圈基本上有 6000 名上班人口及就学人口。

（二）该商圈消费习性、生活习惯调查

消费习性及生活习惯的调查，可得知某一形态的商业行为及其现有市场量的大小。以上例，A 商圈家庭以上班族居多，且该区生活习惯为早餐外出进食，调查结果约 80% 的上班人口及就学人口会在外购买早餐，其平均客单价为 4 元计，则 A 商圈在早餐消费方面每日基本上约有 1.9 万元的市场量。

（三）流动人潮调查

该店铺立地位置、流动人潮多寡直接影响该店经营成功与否，不同时段流动人潮调查乘以入店率，可推出来客数及粗估每日营业额。

例如 B 超商立地每小时流动人潮为 500 人，其入店率平均为 10%（不同年龄层有不同的入店率），客单价平均为 40 元，则可粗估 B 超商每小时营业额为 $500 \times 10\% \times 40 = 2000$ 元，每日营业额粗估为 2000×20 （扣掉 4 小时的离峰时段），大约 4 万元。