

第
1
章

揭开连锁经营面纱



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。

1. 连锁经营的特征

一、掌握通路，接近客户

“掌握通路就是霸主，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作第一线的接触，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，由于在美、日大军的强临压境之下，正面临着一种重大的变革。各种百货超市、便利商店等外籍兵团纷纷向台湾登陆，其经营的理念与不同于台湾的商业形态，带给台湾业者很大的冲击。而今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？

在台币升值，国际化、自由化的经济政策下，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，加上省外品频频叩关，台湾产业有下列发展过程。

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. 供与求均衡年代：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，来加强贩卖和服务客户，台湾的企业生态正处于第三阶段。

目前台湾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. 产品差异性少：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，所有产品式样都很繁多。

4. 价格竞争：在消费者有多种选择的情况下，时

常透过降价、促销来取得业绩的提高。

5. 广告促销费用大：通过各种媒体作大量广告，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. 中间流通费用大：流通规模不经济，造成其流通过费用高，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：消费者对店堂的陈设，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，中小企业可透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，将来才能立于不败之地。

1958 年创立于美国纽约的 A&D (Great Atlantic and Pacific Tea Company) 茶公司是全世界第一家具具有连锁形态的公司，当时，它是以多店铺的经营，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，连锁经营就因此在美国萌芽。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。若以凯马特公司为代表，1983 年已有 200 亿美元，它所以快速成长的理由归纳如下几点：

1. 能够发展出自有品牌的商品。
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. 往郊区发展策略成功，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 Southern land 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便使“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 Know-how 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）都可透过连锁店经营成为未来的大企业，20 世纪 90 年代将是连锁店的年代。

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。

连锁店经营管理上成功秘诀在管理上的三 S 原

则：有什么特殊的（ Something special ）：本店比其它店的特别处。有什么差异（ Something difference ）：本店有其它店所没有的。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，因此愈简单的流程愈能完成任务。

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（ Standardization ）：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系统运作，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，若能将整个作业的流程制造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

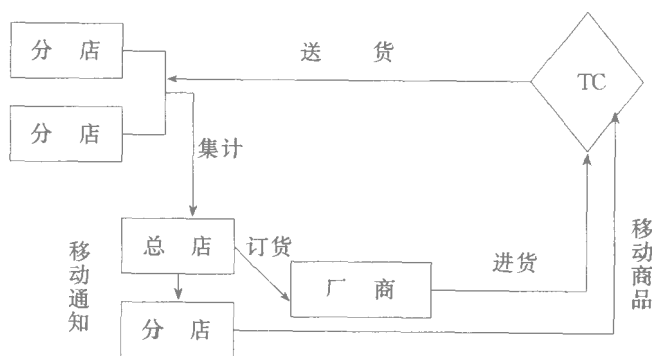
小豆苗而言，其产品的开发有其专业的部门，由市场调查部门所得之资料，再行试验、生产，而产品在推出之前，另有专人制作 POP 以及广告促销，而对于加盟店的卖场设计，亦有专业人员规划。并制作陈列指南，指导卖场人员将商品作最佳的陈列。而与往来的厂商之间亦利用电脑化之作业，将存货管理，制作程式报表及传票，以利整体之运作。

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，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，使各家不必存有太多的库存，往往在资源不足下，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。在分店、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。



TC 流程图

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. 传送各分店以商品经营情报。

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 兼具备商品运输、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：

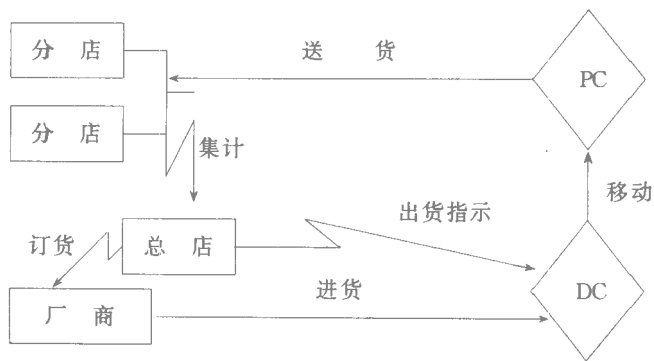
1. 商店数目的增加，使得总公司对于各店之间货物的运送、管理逐渐衍生出困难，有时常因货品运送迟缓而导致销售机会的损失。

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。

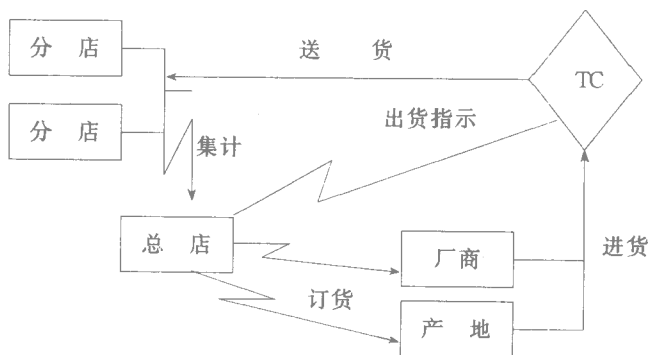
3. 各店若自行作业，则会产生采购成本过高，产

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。



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，收集于一部卡车内，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。

2. DC (Distribution Center) ——称为发货中心，其意义为：“总店大量采购运转频度高的民生日用品、加工食品，暂时仓储，再依照各店的订货，配送到各分店的中心机构”。以商品流通路线说明如下：

各分店可依靠电脑连线报请总店订货，后者由厂商送至发货中心（DC），然后由总店下出货指示，再经由转运中心（TC）运送至各分店。

通常 DC 与 TC 都设于同一建筑物内，只是 DC 与 TC 最大不同之处为 DC 负有仓储之功能。

3. PC (Process Center) ——称为生鲜食品处理中心，其意义为：“根据各店订货之生鲜食品，予以加工、解冻、分割、包装后，分送至各店的中心机构”。以商品流通路线说明如下：

PC 之送货过程和机能与 DC 类似，仅不同之处在于 PC 所处理之商品限于生鲜食品类。

六、信息网络的建立

电脑在连锁店经营的使用，担任着相当重要的角色，电脑系统的导入是连锁经营的第四特征，如以 TC、DC、PC 流程图为例，各分店需要的商品靠影像传真、电话或传票邮寄的方式，通知本部的采购单位，采购单位将分店的资料整理后输入电脑，电脑立即印出资料通知厂商，由厂商送货到分配中心或直接送到各分店，与此同时电脑已整理出各分店需要的商品，印出明细表，并载明各商品到达日期，若有缺货也一并记载。将这些资料传送给各分店，让各分店有时间准

备人员、仓储安排等问题。电脑中心在印制这些资料的同时，并下达出货指示、加工指标，让分配中心、加工处理中心的电脑作最适当的路线规划、加工处理及运送商品至各店。这种电脑系统的作业，使得连锁店经营动作简单化，可以灵活自如。

另外在销售方面，藉着 POS (Point of Sales) 即电脑线码系统，于订货时将出货资料送入电脑中心，作销货分析并将分析后的资料于隔天送回各分店，检验销售的绩效。

由以上连锁系统流程可以看出从分店的订货、总店统计向厂商订货及下达出货指示、加工指示，分配到各分店等过程中，电脑系统扮演着至为重要的角色，而这整个信息线路的建立更须耗费相当长久的时间，因此，电脑系统的导入是建立连锁店经营必要条件之一。

七、连锁经营将是零售主流

近年来，台湾省零售业的发展日新月异，风起云涌，各种不同的零售形态相继出现，零售店经营的手法也不断进步。我们常谈，美、日的零售业早已现代化，而台湾省零售业的现代化则尚待加强，了解先进国家零售业各阶段发展的演进，可有益于台湾省现阶段

段零售店的经营。

此外，台湾地区连锁店的发展系在 1951 年以后，早期的连锁店有天仁铭茶、宝岛钟表等，随后又有三商百货、曼都美发、小豆苗、信意房屋、力霸房屋等逐渐在全省建立连锁店，而部分业者更引进了境外的技术合作，由此可以预测近年内连锁经营形态，将为省内零售业未来发展的主流。