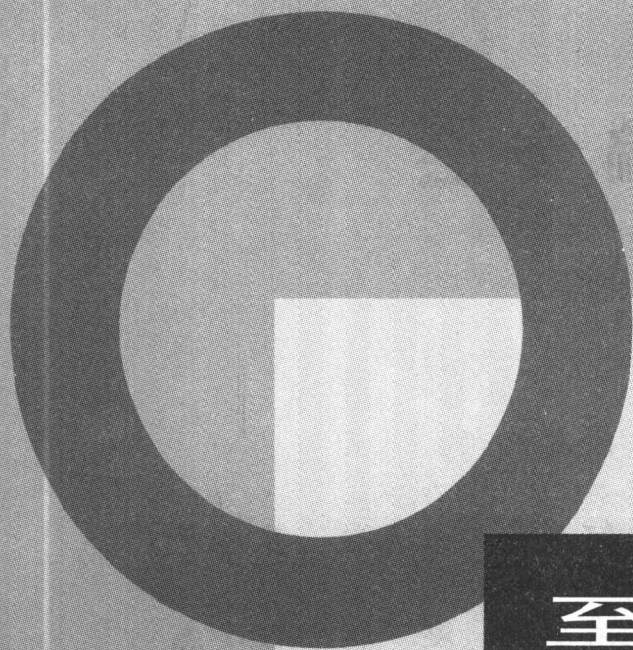


二十一世纪工商经典系列



至尊连锁

上卷

至尊制度

第 1 章

连锁制度的应用

连锁事业是由不同的个体,各自发挥专业特长相互结合而成的一种运作事业。

连锁事业的发展离不开运作技术的发展、管理系统的健全化、观念思考的启发等,要发展连锁加盟事业,必须……

1.1 何谓连锁经营

真正的连锁体系需具备四个条件：

1)经营理念连锁。

连锁先连心、连想法、连观念 因此需先有一致性的观念 供员工、加盟者、消费者、社会大众去认同 此连锁才能无限连锁、永续经营，而此经营理念是：

- A. 产业定位：为什么做连锁；
- B. 企业定位 利基)提供了什么赖以生存的因素；
- C. 理念定位：企业理念和消费者理念；
- D. 宗旨定位：使命及最终之目的。

2)企业识别连锁。

看得到、感受得到的物体和行为皆要在每个店一致，才能使连锁更坚固 此包含招牌、装潢、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料、雨手提购物袋、制服旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼等行为语言，皆能识别出连锁企业的味道。

3 商品服务连锁。

连锁企业在每一门店定位出使消费皆能享受到所提供的商品一致、公平合理的待遇。

4)经营管理连锁。

从总部到每一个门店皆遵从总部所分布的规章、规定、办法行事，一切标准化、系统化、简单化，一切的动作、做法皆有明文化而形成管理一元化、一致化、一贯化。

1.2 连锁经营的条件

一般来说，任何形态的经营皆可推动展开连锁，只在于他成功

的机率罢了。但根据连锁经营的重点，具有以下特性的产业较适合以连锁形态来经营：

1) 产品购买频率较高者。

因为连锁经营是一种高密度的通路组织，因此便利品或购买频率高的商品，较适合以此种营销通路进行销售。

2) 市场环境变动小，易于管理的产业。

连锁业是一种作业标准化、通路管理集中化的产业，若市场竞争变动过大，则门店将外界状况回应到总部的过程，可能因拖延过长而导致误失判断时效。

3) 若产品获得不易将降低顾客需求。

具有此特性的产业，可借由连锁店据点的密度，增加顾客购买的便利，以维持或提高顾客需求量。

1.3 连锁经营的形态

用什么方式而将星罗棋布的连锁展开呢？一般来说，连锁的种类可分为下列几种形态：

1) 直营连锁店 (Regular Chain)；

2) 特许加盟 (Franchise Chain)；

3) 自愿加盟 (Voluntary Chain)。

各类连锁店的权利义务分析如下：

1.3.1 直营连锁店

由公司直接寻店、购店(租店)、装潢、雇用员工经营管理，直属总公司的店。

1) 条件：

A. 有广告价值；

B. 有高获利值；

- C. 有示范作用；
- D. 能长期使用；
- E. 买下来的店。

2 优点：

- A. 管理一致；
- B. 控制力强；
- C. 稳固中央；
- D. 接近顾客；
- E. 获利性高。

3) 缺点：

- A. 经营管理类；
- B. 人员易老化；
- C. 获利逐年少；
- D. 未来风险多。

1.3.2 特许加盟店

由公司和欲经营者合作共同推动连锁事业，总部指导加盟店各项经营的技术，并收取一定比例的权利金及指导费。

1) 条件：

- A. 资深员工；
- B. 房产业主；
- C. 重要据点；
- D. 有利可图。

2 优点：

- A. 经营有效率；
- B. 投资成本低；
- C. 未来风险少。

3 缺点：

- A. 容易生纠纷；
- B. 有投资风险。

1.3.3 自愿加盟店

加盟者与总部地位平等，双方以互惠的方式追求共存共荣，加盟主有极大的自主空间。自己经营管理自己的门店。

1 条件：

- A. 拥有门店者；
- B. 租店地点佳者；
- C. 有相当经验者；
- D. 经公司审核者；
- E. 有一定资金者。

2 优点：

- A. 展店速度快；
- B. 获益极稳定；
- C. 资本投资小；
- D. 广结善缘。

3 缺点：

- A. 控制力不强；
- B. 一致性较差；
- C. 易互相摩擦；
- D. 形象维护难。

1.4 连锁系统开展加盟条件

特许加盟的用意在于让特许加盟主能因加盟总部成功经验而使得经营的店能够快速且有获利的前提下开展，此特许加盟总部就必须具备所述的条件，能够让加盟主达到目的。

特许加盟总部自我要求达到的条件有下列各项。

1) 品牌知名度高。

品牌知名度是特许加盟总部开放特许经营前，所首要考虑且须具备的。有了知名度才能在消费者心目中建立良好的形象，获得消费者的信赖，让加盟主一开店就能吸引顾客的目光，使得顾客源源不绝，创造销售上的佳绩。

有些总部常常考虑快速回收目的，往往在经营直营店一、两家就开放特许加盟，殊不知在本身知名度非常贫乏的时候，新加入之加盟店就如同开一间全新品牌店的情况之下艰苦作战，如果经营不如预期，则与总部之间的纠纷自然就产生。因此，总部在欲开放特许的区域，应先了解自身知名度的状况，当目标客层对公司的品牌认知度达 50% 以上时，是总部开放特许经营的基本门槛，如达 80% 以上最佳 如知名度不足 30% 则总部就尚待努力了。

2) 直营店成功机率高。

连锁经营是在将成功的经验快速复制，因此总部就必须有足够的展店、设店及门店营运成功经验，方足以让加盟主分享，尤其在对加盟主作特许经营说明时，必须有明确的数据支持。

通常在开放特许加盟时，总部至少已经经营十家以上的直营店，且 80% 的店有相当的盈余，如无法达到上述条件，则总部最好检讨其原因，并在情况改善后，再将总部调整后的最佳状况分享加盟主。

3) 具独特性与竞争性。

企业在经营成功后，往往会招来其他行业的投入或同业在价格、产品等多方面的竞争与挑战，为了避免在未来陷入恶性循环的环境，应在初期就针对产品的取得及服务的组合作通盘性的考量，尽量区分出不同的市场，研发竞争对手无法模仿的服务及产品，使竞争对手不易进入市场。

总部连锁体系在开放特许加盟前，就应塑造产品和服务的独特性(独门配方、专利)并加快发展的脚步 成为市场第一品牌 使

潜在的竞争对手在进入市场后无生存的空间。

4) 获利性高。

企业的经营旨在获利，因此创造出高获利的商品组合就是总部在商品管理上所要时时注意的工作。

当连锁体系对商品所创造出的服务与产品毛利率未达 25% 时，则毛利过低，对未来获利贡献度就很差。毛利率最少要有 25% 以上的条件，如能开发出 40% 以上，则加盟主经营成功的机会就大很多了。

5) 产品具普及性。

门店经营销售的是商品，而营业额的简单计算方法就是营业额 = 来客数 × 客单价，而来客数就牵涉到所销售的商品是否为消费者所必须或经常消费的，如果商品对消费者来说非必须的，则门店又能如何创造高的营业。

就商品的普及性来说，商品或服务为消费者普遍需要，且每一、两天就会购买或接受服务者最佳，如每周一次为佳，每月消费一次者尚可，如一个月不足一次，除非为高单价、高毛利商品，否则应更换商品组合，寻求较高周转率的商品为佳。

6) 投资额低。

一般来说，投资一家店需要准备一笔不算小的资金，如果特许加盟主在购买特许权时需要的资金愈小，则加盟的机会愈大，反之，则可能很难成交。而投资金额又包括了购买机器设备、装潢、初期人事开销、房屋租押金、期初进料，以及加盟金、保证金等。因此如何站在加盟主的立场考虑投资一间店时降低投资额，就是总部在规划特许加盟方式时所需考虑的。

投资额的多少决定于各行各业的实际状况，总部可在设备、投资方式、保证金等方面做适度的规划，让加盟主能减轻负担。更甚者，单店投资由总部负担，加盟主负责平日的开销，如此加盟主的负担可降至最低，当然，这全视各总部的策略而定。

7) 总部能力素质强。

总部的功能在于提供各单店及加盟主强有力的后盾。无论在商品、营销、现场操作,都能发挥强大的力量。因此,总部是否有足够的人力及能力,就成为整个连锁体系是否成功的重要依据。

加盟总部须在经营软件、辅导人员的素质、总部人员任职的长短,及企划活动力是否周详等方面,来评估未来总部所扮演的角色及对各加盟主的影响及控制能力。

8 总部内部管理控制力强。

连锁系统是一个庞大的连锁王国,王国中人员众多,且各地方民情风俗又不尽相同,如果一切管理靠口述或人治管理,很难达到连锁所要求的条件(连人、连心、连店、连制度)因此,如何制造出一套让整个王国依循且自行运作的制度,以法治代替人治,就是连锁是否成功的重要关键。在建立制度时,应具备下列基本作业,其中重点如下:

- A. 营业管理系统及执行办法;
- B. 加盟店的支援系统,包括人力、财力、物力的支援;
- C. 钱财收银的管理办法;
- D. 顾客组织及管理辦法;
- E. 订单流程管理系统;
- F. 持续且分阶段的教育训练。

1.5 连锁经营的应用

连锁事业是由不同的个体,各自发挥专业才相互结合而成的一种运作事业,也是小企业最容易变大的策略联盟合作方式。然而连锁事业的发展,并非有了加盟店便可平步青云,其间运作技术的发展、管理系统的健全化、观念思考的启发等,却截然不同于单独事业体制,要发展加盟连锁,必须具备三个条件:

1)具备可以成功运作 Know-how 的技术。

一套可以运作自如,却不易 copy 的技术系统,是连锁经营的根

本。而本资料就是针对此一运作，加以有系统的介绍，甚至可直接运用到企业中。

2)建立完整的后勤支援系统，是竞争的最大本钱。

末端门店演出的好坏，与幕后总部给予的支援程度息息相关，如果后勤支援系统不足，无疑将造成门店困扰，一旦门店无法有效运作，则连锁竞争力必然将日见流失。

3)建立长期研发机构，将有助于掌握消费趋势。

连锁经营是条长期艰辛的路，面对多变的环境，建立不断创新求进的研发机能，方能为连锁体系注入更多的新鲜血液。

连锁事业定论

第2章

随着市场的多样化,连锁店的定位也跟着多元化,而定位是决定连锁店成败的重要关键。如何才能做好连锁店的定位,请看……

2.1 连锁店的定位

连锁店在形态分类时，已经作了不同的定位，如商标商品 P&T 型，大都定位在所有的消费大众，目标市场是全部而非一部分，因此目的在销售产品，扩大市场占有率，总部的控制管理则在其次，如汽车经销商即是，至于整个市场的各个不同消费族群，可再经由产品的等级，作种种定位，如福特汽车、通用汽车有不同等级的车系 即属此例。

一般提到连锁加盟店，总喜欢提麦当劳与台湾“7-11”，因为这两大连锁系统不但具备国际性，而且又经营得相当成功。故以此二者为主来探讨连锁店的定位。

2.1.1 麦当劳的定位

尽管我们已经很习惯麦当劳速食店的服务方式，但是在 40 年代，麦当劳兄弟采用自助式服务，让顾客排队，站着订餐付款后再食用，那是划时代的创举，而且也引来了不少的非议。

但是麦当劳兄弟坚持将市场定位青少年及劳工家庭，他们凭借快速的服务、立即的享用和低廉的价格。事实证明麦当劳的定位成功了，那些认为吃饭要接受好好款待、慢慢享用的人虽然远离，但是更多的青少年、劳工，乃至妇女们都带着小孩来享受其低廉价格和快速方便的好处。

同样是麦当劳，美国发源地的麦当劳和台湾麦当劳在定位上仍有些不同。美国麦当劳已如前述，而台湾地区麦当劳虽然也将青少年定位为目标市场上（尤其是大专生），但是更主要的主力客层也包括了小朋友，从幼稚到小学的小学生们，由爸爸妈妈陪同他们前来；同样的麦当劳速食，因为两国文化环境的不同，而产生不同的定位，这是很有趣的现象。

由于麦当劳的主力客层定位在小朋友，因此也给其他同样的西式速食连锁店偌大的生存空间。比如依特利连锁店，将市场定位在青少年，让那些已经上初中、高中的学生，自认已不再是小朋友的人，产生不应该再上麦当劳，而应该上依特利才跟得上时代的观念。此外，不少青少年将麦当劳的薯条、可乐替代以往喝咖啡的习惯，也是台湾地区特有的速食文化现象，是美国麦当劳当初始料未及的。

2.1.2 “7-11”的定位

尽管统一“7-11”目前是经营最成功连锁店之一，但很少人知道，统一“7-11”也经过了六年的惨淡经营，要不是凭借统一企业的雄厚财力，也许“7-11”在台湾地区早就不是统一超商了。之所以如此，只因当年统一的定位策略出了些问题。

统一“7-11”为了配合其全球 24 小时的服务策略，是国内第一家推出 24 小时开店的连锁业。由于无前例可循，为了维持夜间也有相当的营业额，乃将客层锁定在夜猫族，而且认定夜猫族是以林森北路一带，猫仔经常出入的地方为主，于是统一便利门店第一家连锁店就设在所谓的猫仔里。

既然将市场定位在夜猫族客层，商品组合就得跟着这些主力客户调整，但这个决策忽略了台湾地区这几年经济发展突飞猛进，所得水准提高，伴随着而来的工作性质多元化，形成夜猫族中的青少年及上班族人口大增。

另外，在社区、学校附近、办公大楼等都是便利门店很好的潜在客户，在参考了日本“7-11”的成功模式后，统一“7-11”开始修正其定位策略，把青少年、上班族纳入成为主力客源，开店地点也不再限于人潮拥挤的夜市或巷里，相对地专挑大马路，特别是街角旺地的车水马龙之处。

这一定位策略的改变（当然还有其他条件的配合）终使得统一

“7-11”起死回生，且反败为胜一跃成为连锁业的盟主，连锁店定位策略之重要性可见一斑。

2.2 对加盟店的定位

以上所提出的消费者定位，另外还有一个是总部对加盟店的定位。如前所述的汽车经销商，其连锁定位在商品商标连锁；统一面包店将其加盟店定位在自愿加盟的形态；还有钟表眼镜业，由于钟表眼镜需要的专业知识较多，因此如宝岛等，多采用鼓励员工内部创业方式，加盟总公司的连锁店行列，由于是自己多年培养出来的员工，彼此经营理念相同，在同一企业化孕育下，便于沟通和管理，这又是另一种加盟店的定位。

2.3 美国新连锁店的定位

美国由于是连锁店的发祥地，同时也是业界的龙头老大，各种行业的连锁加盟最蓬勃发展，因此出现了若干连锁店新兴行业，也各有其独特的市场定位及促销卖点。

一般所谓猎头公司，都是为企业寻找各项专才的人才派遣公司，如今出现新的连锁事业，同样是人才派遣，但却是将市场定位在医护人员的中介，而且是派到府部服务的，如 Interinet Healthcare、Staff Builders 都是此中的佼佼者。

儿童是未来的主人翁，在美国的儿童尤其受到良好的照顾，由于父母所得增加，子女减少，儿童的身心教育特别受到重视，相信将市场定位在儿童的连锁店势必将继续增加，目前的儿童连锁店都偏重在才艺教室或补习班，美国有几家连锁店则着重于儿童健全的身心发展 寓教于乐 如KIDSPORTS、Kinderdance等。

车子在美国是主要的代步交通工具，没有小汽车就等于没有脚，而车子一旦送厂修理也等于跛了脚般的不便，于是有针对换机

油及简单维修保养，提供快速服务的 Spee Dee Oil Change & Tune-up, Jiffy Lube 等连锁店出现，市场定位就是快速服务。

同样定位在快速服务、立等可取的 还有印刷业的 Sir Speedy 公司，或定位在自助印刷的 Minuteman Press 公司，印刷要快、修车要快、而作生意的招牌看板更要快，且字体还要多样化，除了树立在店门的店牌之外，公司的车子更是现成的活动广告，因此，结合了上述各项优点而规划的就是 Sign Express 连锁店。

虽然速食连锁店在美国甚至世界各国都相当普遍，有几家国际性的大型连锁店也都分别进驻台湾地区，如麦当劳、肯德基炸鸡、温蒂汉堡、汉堡王、必胜客披萨等，但是如果将餐饮种类略作改变，比如说加入些许异国风味，那么就更有卖点，如强调墨西哥餐饮的 Chi - Chis 连锁店；同样是炸鸡，肯德基是市场老大，但 Hartz Chicken 炸鸡则强调只有我们用百分之百的植物油，而且卖的都是套餐，经济又实惠，将市场定位在喜欢吃油炸而又怕胖的人，卖点十足。

总之，随着市场的多样化，连锁店的定位也跟着多元化，而定位是决定连锁店成败的重要关键。

