

第一章

连锁加盟店的创业手册

连锁店的成功秘诀： 总部集权控制，②
亲切的服务， 良好的地点 创意的活动，
突出的企业识别系统（CIS），⑥有特色的商品
组合，⑦舒适的购物环境

一、连锁店的商业秘史

1. 连锁店的首创鼻祖

连锁店，英文名称是 Franchise，这个词本身含有“特权”的意思，也就是古代封建君主或政府赋予个人的特权。在美国，人们则将这个有古意的字眼，引申到近、现代企业的经营方式。而美国胜家缝纫机公司则被“公推”为连锁加盟界的首要“鼻祖”。

2. 第一代：传统连锁店

连锁加盟系统被正式使用，且在美国的商业流通界产生影响，则要到一九〇〇年以后。当时的巨型产业如汽车业与石油精制造业，以连锁的方式建立了营销网络。这类销售方式的统一、专卖的精神和现今一般的连锁加盟店并无两样，但是其组织与管理方式则又不尽相同，而被认为是“传统”的连锁加盟店。

这类传统连锁加盟店只借用总公司的商品名及商标名，销售总公司的产品，其 Franchise 的“特权”仅止于此。至于各分店的营业管理制度，总公司无权过问，分店可以自由发挥。

这类连锁店包括汽车，冷饮经销商以及加油站。通常

我们讲连锁加盟店时，不包括这种类型，所以它属于广义的 Franchise。不过这种类型的连锁店迄今仍是 Franchise（为简化起见，今后可视情况而简称 FC）界的大宗，占有全部 FC 销售额的四分之三。

3. 第二代：现代连锁店

“现代”型的连锁加盟店崛起于五十年代，盛行于六十年代，以速食业为代表。这种现代型连锁加盟店有别于传统型；即他不仅沿用了公司名，商标商品名，而且还沿袭了总公司的全套营业制度，包括进货的统一、地点的选择、店面的设置、人员的训练、统一的广告促销、标准化的销售、乃至持续不断地经营管理顾问及财务支援、融通等。

这类型的连锁店也是一般我们所谓的“连锁加盟店”，今后如果没有特别指名，就专指这类型包括全套经营管理制度的 FC。

由于有若干速食业者采用了这种连锁加盟系统，在短期间内都成长成巨大的产业，使得同类产业趋之若鹜，而纷纷群起仿效、投入了连锁加盟经营。“Franchise”这个字眼就是在这个时期普遍地流行起来，甚至有不少人赞誉其为“点石成金术”。

但也因此引起了不肖业者的觊觎，将加盟店的权利视为投资的对象，换言之把加盟店的扩张当成投机敛财的工具，而非扩展市场的利器。也有些公司只求一味扩张，来者不拒而扩张失速，又督导不周、管理不当，导致了几家

大型公司的失败。瞬间财富、梦幻一旦破灭，连锁加盟店的发展反而因此趋向健全、稳定。

4. 第三代：新型连锁店

一提到连锁加盟店，一般人可能只联想到汉堡、炸鸡等速食业（也就是第二代的连锁加盟店），其实它涵盖的范围几乎包括了所有的零售业甚至服务业，这就进入了第三代的新型连锁加盟店。

八十年代连锁加盟界又有了重大的发展。相对于第一代的“传统”、第二代的“现代速食”而迈入了第三代的“新式”连锁加盟系统。这个“新式”的第三代将第二代的经营手法予以多样化即它不再局限于速食餐馆等特定行业，而是扩及非食品零售业、旅馆业、不动产、租赁业、健身美容业、清洁维护业、休闲旅游业、教育进修业、商业服务业等等。它不但扩展了加盟业的领域，而且我们可以明显地看出服务业的崛起，特别是商业性服务业：如会计税务，广告，职业技艺训练及中介、会议宴会接待、公司清洁维护、防盗防火的保全、印刷文宣、企管财务顾问等，针对企业的各项需要应连而生的服务更是连锁加盟界的生力军。

5. 第四代：国际化的连锁店

随着科技的发展，信息的传递加速，世界也变得愈小，国与国，人与人之间的接触益趋频繁，连锁加盟也很自然地进入了第四代的所谓“国际化时代”。

IFA 国际连锁加盟协会虽早于一九五九年成立于芝加哥，但成立初期一直只限于美国国内的区域性组织。直到近年才更积极地发挥其功能。目前 IFA 在世界各大都市如伦敦、巴黎、阿姆斯特丹、布鲁塞尔、都柏林、斯德哥尔摩、东京等地都设有分支机构，以便随时掌握世界各国经济发展的动向，并且研究其对连锁加盟的各种影响。另外 IFA 也组织了 COMFAD (Council of Multinational franchisors and Distributors) 的跨国连锁加盟和经销咨询委员会，提供全球最新的连锁加盟信息和国际连锁行销网。

在拓展连锁加盟店的海外市场，促成 FC 国际化方面以美国最积极也最成功。依美国商务部的调查显示，全美绝大多数加盟总公司在海外设有据点，输出国以加拿大为最多，其次是日本还有中国。

我国这几年也在大力推行经济国际化特别是加入 WTO 之后，在我们拼命地输出产品，拓展贸易的海外市场之余；在我们只能输入美国的麦当劳、温蒂汉堡之余；我们是否也该研究属于中国人且能通行于全世界的连锁加盟店？让我们也能输出这种中国商业文化！让我们也能以连锁加盟这种最有效的行销利器，来拓展我们另外一种海外市场的新天地来，赚国际营销的钱！

二、连锁店的经营特征

1. 三 S 管理原则

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、总部与分店的专业分工，及资讯网路的建立等三方面。本文谈论的重点，是以几个连锁经营非常重要的观念——三 S 原则为出发点，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 3S 原则：有什么特殊的（**Something special**）：本店比其他的店特别。有什么差异（**Something difference**）：本店有其他店所没有什么新奇的（**Something new**）：如举办促销活动。在管理上 3S 原则：

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达到目标。

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

标准化（**Standardization**）：一切工作将趋向标准化，每一件事都依照标准形式去做。

第一：简单化是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，以最少的资源获致最多的利润。另外，若能将整个作业的流程制作一个简明扼要的操作手册，使所有的员工能够各司其职，依照手册规则来运作，任何人均能于短时间内驾轻就熟，而人员的变动频繁问题，亦能借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，越趋越细，而连锁体系的发展亦是如此，体系中每个人的作业亦偏向专业。产品的开发有其专业的部门，由市场调查部门所得的材料，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给予最佳的陈列。而与往来的厂商之间也利用电脑化的作业进行存货管理，制作程式报表及传票，以利整体的运作。

第三：标准化，其表现的方式乃在作业的标准化，即由总公司负责订货、采购、再统一分配到各分店处作业，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，装潢均需统一甚至外观、标准颜色、字体、价格牌、员工的服装、宣传及贩卖促销、统一的价格、品质……等，务必做到步调一致。如统一企业的连锁店的装潢和设计即由特定的对象规划。

如上所述，三 S 目标是要达到“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

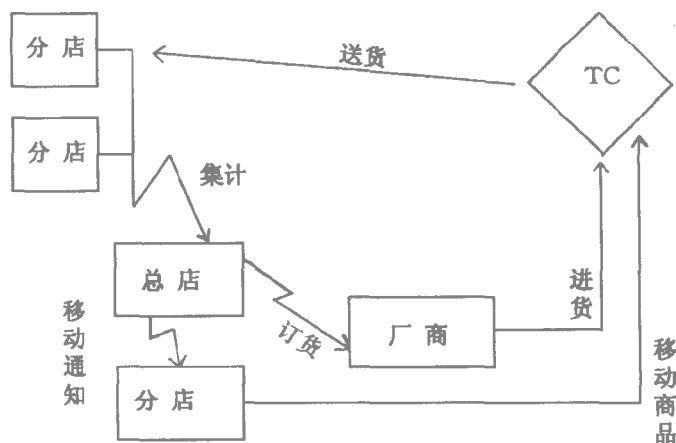
念，连锁系统组织内的每个部门，各司其职、分工合作、以使其完成任务。在分店、总店、发货中心及商品运输各职能部门如下：

分店 专注于物品的销售。

总店 专司新产品的开发、研究，并负责其他商品的采购。

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



2. 总店与分店的功能与分工

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。

(1) 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、培训、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. 传送各分店予商品经营情报。
9. 各分店的业绩统计、年终结算及付款。

(2) 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. 库存商品的管理。
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是连锁店提升经营效率的秘诀。

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 作业使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。

3. 连锁店的分配体系——三 C

一个连锁体系在从单一店面发展至连锁店面的过程中，由于分店不断的增加，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的困难，诸如以下几点：

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，有的时常因货品的递送而导致销售机会的损失。

由于店铺数的增加，若为专业性的连锁店，如美容、美发、钟表、眼镜等，则易产生技术人员的招募不易。

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。

如前所述，由于店数的增加，使得各店的距离扩大，造成运输成本提高，相对的乃反应在商品的售价上。

各分店商品的库存量增加，常会造成后勤的作业无法附和。

⑥各店处理技术及管理方式不同，产品差异性大，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

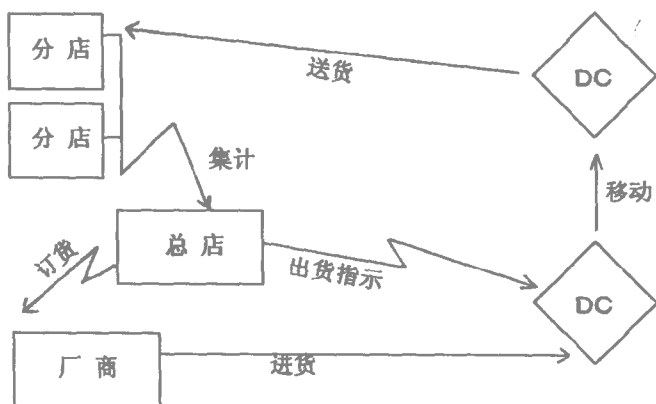
问题。

针对以上诸问题，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。在此特借此机会介绍三 C 的理念及运作如下：

●TC (Transfer Center) —— 称之商品转运中心，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。”若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 的检品及分配设备，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。

DC流程图



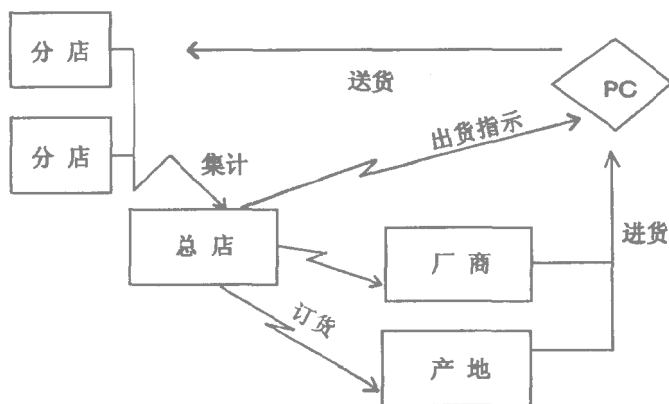
●DC (Distribution Center) —— 称之发货中心，其意

义为：“总店大量采购回转频度高的大众日用品、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”。以商品流通过路线说明如上：

各分店可靠着电脑连线向总店订货，再由发货中心（DC）下出货指示，再经由转运中心（TC）运送至各分店。

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

PC 流程图



●PC（Oricess Center）——称之为生鲜食品处理中心，其意义为：“根据各店订货的生鲜食品；予以加工、解冻、分割、包装后、分送至各店的中心机构”。以商品流通过路线说明如上：

PC的送货过程与机能与 DC 类似，仅不同者即是 PC 所处理的商品限于生鲜食品类。

4. 信息网络的建立

电脑在连锁店经营和使用上，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，通知总部的采购单位，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，在这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，若有缺货也要记载。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、加工指示，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，使得连锁店经营运作简单化，可以灵活自如。

另外在销售方面，借着 POS (Point of Sales) 即电脑线码系统，在订货时将出货资料输入电脑中心，作销货分析并将分析后的资料于隔天送回各分店，检讨销售的业绩。

由以上连锁系统流程可以看出从分店的订货、总店统计、向厂商订货及到出货指示、加工指示，分配到各分店等过程中，电脑系统扮演着至关重要的角色，而这整个资讯网路的建立更须费时相当长久的时间，因此，电脑系统的导入是建立连锁店经营必要条件之一。

三、连锁店的概念和形态

1. 垂直营销系统

在连锁店林立之际，对于连锁的探讨和研究，实在值得传统零售业界、连锁店经营者及想投入此领域者，再三深思和正视。

实际上，连锁组织本质上属于“垂直营销系统”也即“专业化管理及中央规划的组织网，预先设计使其能达到作业上的经济效益及最大的市场冲击。”

而垂直营销系统又可分为三种类型：

所有权式垂直营销系统：即在单一的所有权体系下，从生产扩散到配销系统。此种系统需要大量的财务投资，如美国的施百乐公司。

管理式垂直营销系统：系统内的生产与配销机构成员，都是独立拥有所有权，而经由系统中某一具规模或权力的组织，来达到生产和配销各连续阶层间的协调。

契约式垂直营销系统：即不同的生产和配销机构，以契约为基础，配合其活动，以达到较其个别经营时，所不能及的经济性和销售冲击。若由发起者来区分，其中又可分为：

1. 批发商支持的自愿连锁系统。

2. 零售商的合作连锁系统。
3. 制造商发起的特许连锁权组织。

2. 连锁店的经营理念

连锁企业在发展之前，在概念、定位上须有一先前的规划与了解，依此脉络下发展连锁企业经营。

连锁店经营并不同于单店、多店的经营，在概念上必须具备四个要件的一致性：经营理念、CIS 企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具备连锁经营的基础，才能真正成为“连锁经营”，充分发挥连锁经营的魅力。

理念连锁：经营理念就是经营的方式、经营的构想或经营的依据。连锁企业经营的理念完全以消费者立场为着力点来发展 即提供消费者“舒适的环境”、“流行的资讯”、“便捷的服务”、“衷心的关怀”。

②CIS 连锁 (Corporate Identity System)：企业识别系统与连锁经营商标的一致性，除可让消费者识别外，当本连锁店经营到一定规模时，消费者能肯定本店，产生信赖，而不是只买连锁店的商品，此即 CIS 连锁。

商品服务连锁：连锁店的商品经过精心的挑选，都以当地商圈消费形态替消费者作最佳的商品组合，并不断更新替换，以满足消费者需求。服务也经过一致的规划，对所有消费者都是提供一致的服务，无论到任何一家连锁店，皆提供一流的商品、一流的服务，来满足消费者为依归。

经营管理连锁：连锁企业之营运方针、经营策略采中央集权制度，由总部统一规划、管理制度授权制，由各连锁店直接执行。

3. 连锁店的经营形态

连锁店的经营形态又可分为如下几种：

(1) 公司直营连锁：

此种连锁亦称为所有权连锁。即若干相同性质的零售店，分布于不同地区，但具有共同所有权，同属于一家公司的组织，并由总公司集中管理采购商品、业务及各连锁商店的经营政策。

和其他形态的连锁店相比较，所有权因属同一公司或同一老板所有，因此，控制力最强。

同时，所有权连锁店，因有一决策单位负责决定各种连锁店的产品种类，集中采购以争取数量折扣，并将产品运送到各连锁店，订定商品价格，决定销货政策、确定统一的推广方案，统一的商店布置，更易增强消费大众对连锁店的形象。

公司直营连锁体系的兴起，大约有下的原因：

改善目前连锁关系的效率 随着工商业的发展，制造商的规模不断扩大，传统的批发商或零售商效率较差，无法发挥应有的作用与集合产品的功能，于是制造商便向下游整合，兼负批发与零售的功能。

就业形态的改变 上班族人口的增加，传统的餐饮店无法提供一个品质好且迅速的用餐环境，于是，以管理