

第一章

连锁加盟管理概论

特许经营，
21 世纪主导商业模式。

第一节 中国服装的连锁发展

一、总论

在服饰行业中, 80% 以上的企业实行了连锁经营的销售策略, 年销售额占到了全行业的 92% 以上。

截止到 2001 年, 连锁超级大国——美国共有 60 万家不同品牌的连锁店, 其销售总额达 10000 亿美元, 占全国零售额的 70% 左右。而在服饰行业中, 80% 以上的企业实行了连锁经营的销售策略, 年销售额占到了全行业的 92% 以上。如: GAP, CK, HUSH PUPPIES, ESPRIT, GUESS, BENETTON, NIKE, CAT 等品牌, 全球连锁店的销售额均超过了 20 亿美元。

在中国, 1994 年以前, 知道真维斯、班尼路、报喜鸟、庄吉、美特斯·邦威等品牌的消费者寥寥可数, 而仅仅几年的时间, 他们的专卖店(加盟店)遍布大江南北, 年销售额均超过了 10 亿人民币, 甚至更多。通过连锁经营, 他们用最短的时间, 成为了国内服饰业的排头兵。

由此可见, 连锁经营(特许加盟)已成为各零售业未来发展的趋势, 但是, 对于大多数企业来讲, “连锁经营”也好, “特许加盟”也好, 只要我的店铺用同样的招牌, 同样的价格, 同样的装修就行了, 也就是说做到了产品与形象的统一。这是对“连锁经营”、“特许加盟”的片面理解, 只是形似, 但神异。连锁经营的商业诀窍并没有做到, 如管理的统一、服务的统一、运营的统一等。而这些正是一家连锁企业做大、做久的根基所在。

每一个服饰企业均面临着两方面的夹击, 一方面是国内同类服饰品牌的阻击, 另一方面是国外服饰大鳄的追赶。

2001 年 11 月, 中国终于加入了 WTO, 对服饰加工业来说意味着出口壁垒的逐步消失, 有利于扩大国际市场份额, 而对与服饰零售业来说意味进口壁垒的逐步消失, 国际品牌可以对国内零售市场长驱直入。我们的新对手往往是年销售额达数十亿美元的跨国服饰集团, 手中掌握的是国际性的品牌, 而我们国内最大的服饰集团也不过达到 40 多亿元人民币的年销售额。每一个服饰企业均面临着两方面的夹击, 一方面是国内同类服饰品牌的阻击, 另一方面是国外服饰大鳄的追赶。那么我们的民族服饰品牌如何利用连锁经营(或特许加盟)迅速成长, 组建我们的品牌母舰, 成为摆在每一位服饰企业面前的难题。

我们将会与服饰企业一起对特许加盟进行详细的剖析。一起来探讨特许加盟的核心问题, 如: 商品企划与推广、商品管理与物

流管理、加盟商的管理与服务（渠道管理）、店铺运营管理（零售终端管理）金牌服务——导购的服务规范等等。

二、连锁经营的概况

1. 中国连锁经营的发展概况

自 1859 年美国“大西洋及太平洋茶叶公司”创办连锁店形式以来，连锁经营已经有了 100 多年的历史，它已经发展成为一种相当成熟、在国际上广为采用的企业营销模式。如今，连锁经营仍然保持着强劲的发展势头。

而对于中国的服饰行业来说，解放前在经济发达地区，如上海、北京等地，也有些著名的布行、洋服店开设了分店，那可以说是现代连锁经营在中国的一个发展雏形。

而真正的现代化连锁经营在我国的真正发展是在改革开放以后，在此之前我们的商品流通体系是采取高度的中央计划管理，市场的力量几乎完全无法发挥。在经过 10 多年的改革开放，尤其是 1992 年发展市场经济之后，中国的商品批发与零售体系已发生了巨大的变化。过去依行政区域划分的三级批发体制，目前已被完全淘汰，取而代之的是多元化、多渠道、与多种经营形式的流通分销制度。这时中国的服装行业才真正迎来了连锁经营的春天。而通过连锁也造就了不少国产品牌。

2. 连锁经营的优势

▼ 可以提高市场占有率 连锁经营的服饰企业采取的多点连锁分店布局从外延上拓展了企业的市场阵地，扩大了市场占有率。

▼ 扩大商品流通规模 连锁企业由于连锁分店众多，销量量大，通过统一采购，可以获得在同类同级商品中价格相对较低的商品。

通过资金统一管理，可以提高资金利用率，合理调度资金运用，积极有效地开拓新的市场，通过统一的物流建设，可以采用工业标准化的方式成批地“廉价生产”并使其有效地发挥作用。

▼ 增强企业实力和强化企业形象 实施连锁化可以统一企

业风格、企业特色、企业经营战略，而这些属于差异化和个性化的东西，正是企业参与市场竞争必须具备的。换言之，一个企业是否有特色，决定了它的经济实力和竞争实力，而没有较强的竞争能力的企业是难以持续、快速、健康发展的。实行连锁化使其具有了极大的可能性。

▼提高管理水平和能力各连锁分店在资产和利益方面的一致性，使得连锁体系的财务管理、技术管理、资金融通等制度、方法、经验能够有效地在各连锁分店内实施执行，使企业总体实力大大增强。

3. 服饰业连锁经营的特征与模式

服饰业连锁经营均是通过总部与分部的管理结构，通过品牌连锁分店的建立，把独立的、分散的市场联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系。

服饰业连锁经营与其他行业相同，均是通过总部与分部的管理结构，通过品牌连锁分店的建立，把独立的、分散的市场联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系，它与批发、代销等营销形式存在着明显的区别，具有鲜明的特征：

▼统一化的管理统一管理是连锁企业最基本的特征。因为只有通过各分店联合集中力量的方式，才能形成集团竞争的优势。服饰连锁企业实施营销策略的过程中要解决的是，将产品、价格、分销和促销等最优地组合起来，更好地满足广大消费客户的需求。

▼统一的企业形象包括统一的商标、建筑形式、形象设计、环境布置、色彩装饰等，各分店均保持一致。通过视觉上的统一形成一个良好的广告氛围。

▼统一的商品和服务各分店经营的商品种类、商品的定价、营业时间、售后服务等方面都必须基本保持一致，分店只有极少的灵活性。服务统一之所以不可小视，是因为服务标准是使顾客放心满意、信得过的重要因素，是建立商店信誉、创造品牌效应，吸引顾客的内在动力。

▼开张速度快、渗透力强、成功率高由于服饰业连锁经营所追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，其背后又有名牌作支撑，这就形成了成功企业的延伸和发展，所以它在相当程度上避免了企业扩张的风险，可以将风险降低到最低限度。

▼迅速实现国际化、集团化连锁经营能够快速扩展经营组

织，可以迅速地在任何市场中树立良好形象，这是在连锁形式发展中的一个重要特点。连锁化是服饰企业打破区域界限，迅速成长为强势品牌的营销策略之一。有人预测，21 世纪将是世界范围内连锁经营的大发展、大普及、大深入的一个新世纪。

三、连锁经营三种模式

连锁经营从不同的角度考察，有多种不同的模式，但一般比较科学的分类方法是以商品的所有权和经营权的集中程度来划分的。主要有以下三种：

1. 直营连锁

直营连锁 RC (Regular Chain) 也称作正规连锁，它是我们一般通称的连锁店。通常又可依规模的大小细分为：地方性连锁店、区域性连锁店、全国性连锁店。

2. 自由连锁

自由连锁 VC (Voluntary Chain) 也叫做自愿连锁、意向连锁、任意连锁，它是指许多零售企业，在保持各自独立的条件下，自愿组成一个联盟，并以此为主导建立一个总部指挥组织，在总部的指挥和管理下，实行共同经营，统一采购、统一制定营销战略，以此降低成本，提高流通效率，获得合理化经营利润。这种连锁形式的出现是在连锁经营盛行之际，一般的小型零售商受此威胁，为了对抗正规连锁经营的形式而自愿性组成的一种连锁。此种形式连锁在国内的小服装企业中也有，但相对而言稳定性不是很大，具有易结、易散的特点。

3. 加盟管理

加盟管理 (Franchise Chain) 又称特许连锁，是连锁经营的高级形式，它在西方发达国家已十分盛行，并逐渐向各个国家扩展，它被认为是未来零售业的主要营销方式。目前美国的社会零售总额中有近半数的零售额通过特许营销方式实现。

以上二种连锁经营模式的比较，可参见下表。

特许连锁，是连锁经营的高级形式，是未来零售业的主要营销方式。

三种连锁经营模式的比较

项目 \ 连锁形态	直营连锁(RC)	特许加盟(FC)	自愿加盟(VC)
决策	总公司	原则上总公司为主,加盟店为辅	参考总公司的意图,较 FC 有更多的决策权
资金	总公司本身	加盟店(与总公司无关)	加入店(与总公司无关)
经营权	非独立	独立	独立
店铺经营者	负责人(店主)由总公司任命	独立的店主	独立的店主
市场	因新店的开发而扩大市场	因新店的开发与既存的加盟而扩大市场	因既存店的加入而扩大市场
开店速度	受限于资金等条件,比 FC、VC 慢	可以迅速开店	可以迅速开店
契约的范围	没有	经营的全部	经营的一部分
商品供给来源	经由总公司	经由总公司进货或推荐	原则上由总公司进货,也有自己进货
价格管制	总公司规定	原则上由总公司规定或推荐	自由
帮助	依照经营手册实施(按总公司指示)	依照经营手册实施(按总公司强有力的指导支持)	因产品多样,仅要点工地接受总公司指导
营业的终止	总公司的意思	双方约定	自由
教育训练	全套训练	全套训练	自由利用
指导	有专门人员进行巡回指导	有专门人员进行巡回指导	自由利用
促销	总公司统一实施	总公司统一实施	自由加入
总公司的管理	完全管理	强	弱
与总公司的相互关系	完全一致	经营理念共同体	任意共同体
店面外观形象	完全统一	完全统一	基本上是一样,但也有些商店可以略作增减

四、3S原则——连锁经营成功的秘籍

我们知道，连锁系统的操作特征是：“化繁为简”、3S原则；商品分配系统、总部与分店的专业分工；信息网络的建立三个方面。在这里重点分析了解一下与3S原则有关的问题。其余两个问题我们将在以后再一起讨论。

从一定意义上可以这样理解，一些企业连锁经营管理成功的秘诀，就在于在管理中运用了3S原则。3S原则的主要内容是：

一些企业连锁经营管理成功的秘诀，就在于在管理中运用了3S原则。

1. 标准化 (Standardization)

标准化是服饰企业连锁发展的第一步，是连锁发展的基础。

标准化首先是企业CI——企业识别形象的标准化。企业整体形象的设计，如各分店所使用的商品、商标、装潢等都需要统一，甚至外观、标准颜色、字体、员工的着装、广告宣传等均要协调一致。但在运用时要注意不仅着重在外部、在视觉上的统一形象，更要强调整体的调和性。

其次是服务的标准化。CI——企业识别形象的标准化只是一种外在的表现，还必须有更详细的内容来支持，那就是服务的标准化。服务的标准化一方面体现在总部对各分部的服务是统一的标准的，另一方面体现在各零售终端——连锁店为每一位顾客提供的服务是统一与标准的。而这正是不少服饰企业进入连锁体系里最容易忽略的一点。

再者则是运营管理的标准化。运营流程标准化的表现方式在于操作的标准。总部负责订货、采购，然后统一分配到各店，并且各分店要按照总部拟订的流程来进行。甚至细到每一个工作流程均是有章可循的，是标准统一的。管理标准化表现方式在于管理制度的标准化，通过管理的标准化，使各连锁分店或加盟店在商品、道具、人员等管理实施上是相同的，通过互补互通效果，可以灵活运用，达到整个连锁体系的有效运作。

2. 简单化 (Simplification)

连锁经营系统由于体系庞大，无论在财务、货源的控制上都需要通过一整套特殊的系统来运作，如果能将其中的一些程序精简，使之更为容易操作，就能收到事半功倍的效果，以最少的资源

获取最大的利润。为此，服饰企业的连锁化将整个操作的流程制作成一个简明扼要的操作手册，让职工一目了然，按照手册规定各司其职，进行有序运作。这样任何人都能在短时间内驾轻就熟，达到较好的效果，也只有这样，才能够适应营运上的快速扩张。如：真维斯于 1993 年进入上海时，就是以成熟的连锁体系展开的。每一家连锁店成立时，由上到下的每个不同级别的员工都会接受不同的培训，学习不同的操作手册。如：店员手册，店长手册，产品手册，店铺运营管理手册，物流管理手册，企划手册等等。没有这些化繁为简的每一简单操作，就不会有真维斯 3 年里开出的近 200 家连锁店。

由于越是简单的东西，便更越是容易，而从另一个角度来看，就是具有弹性化。而只有这样才有利于员工的操作。

3. 专业化 (Specialization)

各项机能的分工越趋标准，越趋简单，也就意味着每个人的操作越趋专业化。

随着形势的发展，现在许多工作的分工越来越细，而在商品方面也强调差异化。连锁体系的发展也如此。体系中划分成了产品开发部门、市场调查部门等，根据这些部门提供的资料，再进行试验、生产，而在产品推向市场之前，还有专人制作 POP 广告策划、营销策划、对加盟店的店铺设计等。在与往来的厂商之间开始利用网络来操作，将存货管理等制成程序式报表和传票，以利于整体的运作。

总之 3S 原则要达到的目标就是“谁都会做、谁都能做”。根据这个原则，连锁系统组织内的每一个部门，都需要有明确的分工，各司其职圆满完成任务。

第二节 服饰业加盟管理的发展状况

一、危机

美国未来学家奈斯比特先生预言“加盟管理将是人类下个世纪的主导商业模式。”中国商业经济专家也肯定地说：“加盟管理将成为新世纪的主流商业模式。”国际跨国服饰集团、品牌管理

“加盟管理将是人类下个世纪的主导商业模式。”

公司将与国内一流品牌企业，纷纷跻身世纪商战之中，我们必须在大门尚未完全打开之前就清楚地认识我们所处的环境，认识清楚我们与国际服装集团的差距。利用我们本地化的优势，利用加盟管理的速度来提升我们抗风浪的能力。

二、加盟管理的优缺点

1. 加盟管理连锁店，有下列几项优点

- 对于总部来说，加盟管理模式是一种快速的品牌扩张方法，即利用加盟商的资金来拓展自己品牌的市场，有利于加盟总部的资金周转。
- 与直营连锁相比，资金更多用于品牌推广及管理上，具有少投入，见效快的特性。

由于总部拥有的连锁系统、知名品牌、经营管理经验都可以直接利用，比起自己去独创事业在时间上、资金上与精神上都可减轻不少负担。对于完全没有生意经验的人来说，取得驰名商标使用权，迅速提高店铺知名度，得到先进的管理经验，可以在较短的期间内入行，有效地降低了失败的风险。

- 加盟管理总部，具有强大系统化的产品开发能力，每年、每季、每月均会有新品上市，对每一个加盟商均有强大的货品保障能力。加盟商可不必自设产品开发部门，而享受到这种加盟管理品牌管理带来的好处。

由于总公司统筹处理促销、货品、乃至会计事务（有些公司还有全套的电脑会计系统提供加盟店使用）等。使加盟店能心无旁骛地专心致力于销售工作。

- 加盟商获得专营区内独家经营权，避免恶性竞争，同时加盟商由于承袭了连锁系统的商誉，等于给顾客吃下了定心丸。

- 总部合作期内提供有利于加盟商发展的所有服务。职前训练、开业辅导、营销策划、管理方法、装修标准等指导及提供成熟完善的管理系统和专业的经营指导。总公司专员定期现场辅导加盟店，减少亏损风险。

- 总部享有庞大的营销网络所带来的产品进价优势，因此有利于加盟商获得有竞争力的名牌产品。

自行创业则必须自己决定开店场所，而自己对该地点的好

总部拥有的连锁系统、知名品牌、经营管理经验都可以直接利用，比起自己去独创事业在时间上、资金上与精神上都减轻不少负担。

坏，往往没有信心。而加盟店则可以有总公司咨询，做选址条件评估，或总公司帮你找好地点。同时，总部利用其营销能提供及时快捷的货品资讯和专业详尽的分析报表，在竞争上抢尽先机。

- 加盟商的成功，就是总部的成功，也等于是帮总部拓展市场，是总部乐见其成的。因此总部对业绩好的加盟店，还有奖励与福利。

以上的 10 项优点，并非所有的加盟商都可以享受到，不过或多或少都具备了这些优点。

2. 加盟管理的缺点

至于特许连锁店的缺点，则可归纳为以下几项：

- 对于加盟管理体系来说，由于货品的所有权发生了变化，加盟总部并不能完全地对加盟商的经营管理进行有效指导。最终一旦市场不佳，总部品牌所蒙受的损失将是巨大的。

- 由于总部出于对品牌管理的需要，对于全体加盟商的要求会很严格，加盟商如想完全独立自主是不可能的。

- 由于特许加盟合同书上往往有详细的规定，因此加盟店不太可能有自己的创意。当然加盟店可以将好的创意向总公司反映，也有被接受的可能。

三、国内服饰业加盟管理的现状

现在越来越多的服饰企业也在不断调整自己的营销模式，纷纷由批发、代销、代理等形式，甚至是直营连锁形式向加盟管理进发，一批批本地化的品牌正在形成。特许经营已经成为许多服饰企业推广品牌、树立形象、占领市场的新方式。

但不能忽视的是，我国由于缺乏可以借鉴的经验和相应的营销环境，其加盟管理的行业范围、经营规模、规范化程度等方面都还存在着诸多问题，与国际水准相比也还有很大的差距。

第一，是缺乏知名度较高的品牌。从已有经验来看，一般加盟管理总部都是在创出产品品牌与企业知名度后才开始实施特许经营，没有较高的企业和产品支撑，没有消费客户对品牌的认同，很难吸引到加盟者；而国内恰恰相反，真正的服饰知名品牌毕竟

我国由于缺乏可以借鉴的经验和相应的营销环境，其加盟管理的行业范围、经营规模、规范化程度等方面都还存在着诸多问题，与国际水准相比也还有很大的差距。

太少，很多服饰企业还处于发展阶段（或创业阶段），他们是希望通过加盟管理的模式，在很短的时间来创造服饰品牌，因此在还没有形成自己的管理体系及服务体系时就开始了加盟商的招募。而且在企业的运转过程中有时太强调短期效应，更多地将资金放到广告媒体上，而不是放在为加盟商所提供的服务上。

第二，是缺乏有经验的合格加盟管理人才。由于符合市场经济的商业教育自 1992 年才开始逐渐发展，因此无法及时培养加盟管理所需要的大量现代化商业经营管理人才。虽然现在不少服饰企业与国际知名品牌合作，引进人才与管理，但短时间内，国内的服饰业的需求仍然是无法满足。而加之服饰业是典型的劳动密集型行业，与别的行业相比技术含量很低，也就意味着进入的门槛非常低，因而造成了从业人员整体的偏低。这与现代化的加盟管理所需的现代型管理人才成了瓶颈。在现在的不少服饰企业中，无论是总部，还是加盟商均比较缺乏有经验的合格人才。

第三，标准化管理水准不足，加盟管理综合效益发挥程度低。加盟管理是连锁经营的高级形式，特许总部必须形成一整套规范化的管理模式之后，才能以许可权方式向外输出，而我国企业一般都缺少规范化的营销管理经验，能够推出特许经营计划的企业还不多。加盟管理管理不规范，有加盟管理之名而无加盟管理之实，是目前业内外对于服饰连锁业最多的批评。由于许多加盟管理连锁店都是由不同的加盟商管理，除了打上共同的标志与品牌以外，仍然采用各自独立的经营管理方式。总部的专业经营能力不足，无法建立标准化管理模式，也就无法提供各分店共同需求的专业服务，以至于加盟管理连锁综合效益发挥程度很低。更有甚者，有的服饰企业为了短期利润而开展加盟管理，换句话说就是把特许加盟店面的不断增加作为聚敛财富的工具，这并非是扩大市场规模的利器。现在一味讲求店面的数量，又监督不周、管理不当，从而导致了市场萎缩，难以为继的局面。

第四，体系理念不统一，加盟管理信用程度低。作为加盟管理体系中的双方（总部与加盟方）是要建立一种市场的双赢体系，这就必须双方共同认可同一体系理念。而我们现有服饰业的加盟商来说很难达到，尤其是在加盟商开发一个新的城市，由于品牌不能被当地的消费客户很快认可而销售不畅时，就更容易形成双方

的分歧。

另外，加盟管理体系是在特许者和加盟者之间建立的一种契约关系，信用是维系整个运转的核心。目前，加盟者的经营管理水平、信用水平普遍不高。不少加盟者任意违背协议，破坏规则，更改条例，将特许企业弄得面目全非。

第五，服饰业物流管理能力严重不足。国内服饰连锁业采用电脑化管理的比率不高，商品条码化的程度普遍不足，通讯设施也不完善，这些都严重限制现代物流管理的发展。以条码化为例，这是使用 POS 系统的必要条件，在先进国家商品条码化的比率至少都高达 95% 以上，但是国内除了对出口产品有条码化的要求外，内销产品条码化的比率低。条码制作技术不太高，也是造成在国内发展 POS 系统的一大困难。通讯设施与电脑化不足，对于配送中心的功效大打折扣，各分店往往需要保留较多的库存，并雇用较多的人力从事盘存，因此也造成经营成本的增加。

另外，在加盟管理体系中，双方对库存及资讯的共享程度也是造成物流管理能力低的原因之一。尤其在现在的服饰业连锁中，更多的是强调加盟商对总部的资讯汇报，而缺乏总部对加盟商的资讯支持。这种单向的信息沟通不利于加盟双方共同达成双赢，在市场销售旺盛时尚可，而当市场出现波动时就容易造成冲突。

第六，是特许经营环境还不成熟，相关的法律法规还不完善。加盟管理相对别的营销模式来说进入我国市场较晚，我国是在 1995 年后才有相关的法律法规及相应的优惠政策，但还有需要不断完善的地方。如：对于特许企业的发展资金、税收、工商登记等方面的优惠政策。

四、如何有效展开服饰业经营加盟管理

近年来，国内的服饰业在经营发展上逐渐出现所谓“3C 倾向”的趋势，亦即连锁化 (Chain-store)、电脑化 (Computerize)、顾问化 (Consultant)。从现在来看，电脑化、顾问化均方兴未艾，惟连锁经营则已蔚为风尚，不论是制造加工体系的厂商，或以批发为主要业务的商家乃至以服务型态为主的

店家，均想投入连锁体系中，尤其是加盟管理体系。然而要成功展开加盟管理，还需考虑以下问题：

1. 加盟管理的双赢理念

加盟管理的双赢理念是建立一个加盟管理体系的前提，这就决定了我们在运作时的管理理念及服务理念，这直接决定了我们运作一个项目的方式与方法。最终决定了我们总部如何去制定加盟管理政策，如何去提供各种服务。建立一个先进的加盟管理体系之前，我们必须站在加盟客户的角度去考虑，站在加盟客户的角度去体验我们应该如何去建立的双赢理念。而不是只站在企业所有者或经营者的角度去设计建立我们的双赢理念，最后成为观念上的双赢，行为上的单赢。

加盟管理的双赢理念是建立一个加盟管理体系的前提。

2. 品牌定位及管理的考虑要项

品牌定位及品牌管理是拓展市场，降低价格竞争的有效方法之一。而在加盟管理方面，则必须保证为品牌塑造统一的形象。品牌定位决定了我们的服饰所针对的客户群及所主打的销售城市。而品牌管理则体现在强化品牌的目标群，扩大市场占有率，有效地对抗竞争品牌。因此无论是品牌定位，还是品牌管理，基本出发点是要各加盟商的专卖店，无论在招牌、装潢、广告、商品、价格乃至管理品质、人员教育、商品采购等等都能表现一致性。

3. 整体的商品规则模式

品牌的定位，进而谈到专卖店的卖场演出方面，是加盟管理连锁店管理的重头戏。所有的商品、设施、展示、人员等，均通过此空间展现出来。商店气氛的表现是首先给予顾客的印象。因此外部的招牌乃至内部的陈设等，均要配合既定的品牌定位去展开。

任何一个品牌的卖场演出，在考虑商品规划与装潢设施时，一定要先有整体的商品规划模式（包括商品构成、特性表现、区位配置等），然后设计装潢才能对各类商品或卖场区位所要表现的特色与风格，在设施与器具的运用上将其衬托出来：而不是有了内装修设计构想后，才将各种的商品往卖场放。因此在进行卖场规划之际，对于各种连锁体系的卖场构成模式，必须先加以建立。而

在实际展开连锁化时，再依据各店地点的店面结构及商圈特性，做弹性的调整与配置。如此才能维持卖场统一的现象，同时便于管理作业的推展。

4. 品牌定位串连卖场的形象

其他更为细节的问题，就是配合整个卖场形象的塑造，在商品区位的设定，顾客动线的运用，展示陈列的表现，色彩照明的效果乃至店头美工的实施等项，均必须针对设定的“商店定位”及“卖场形象”加以串连和组合，尽量做到让来店的顾客，能够立即感觉到品牌连锁的统一感。此乃加盟管理体系在卖场现场表演力的设定与效果表现上所不容忽视的课题。

换句话说，连锁店经营为求整个卖场效果的表现，对于“品牌定位与管理”及“卖场观念”的确立，进而将整体形象的统一感有效的诉求，是营运上所不可或缺的。

5. 建立完善的加盟管理管理体系及服务体系

加盟管理的双赢理念
如何体现出来，这就是
我们的加盟管理管理
体系及服务体系。

当然，光是卖场效果的表现并不够，必须进一步结合管理机能。其实，加盟管理的双赢理念如何体现出来，这就是我们的加盟管理管理体系及服务体系。加盟管理不只是简简单单的利用客户的资金来共同发展自己的品牌，而更像是用自己成熟的管理体系及服务体系去为加盟客户去提供服务。以保证各地加盟商在公司统一的管理指导下，有力地开拓各地市场。大体而言，人事管理体制、培训服务、市场企划、物流管理体制、资讯管理、营运分析、促销管理、VI 体系、商品(原物料)管理体制、卖场管理体制、运输配送体制等等，均构成管理面所不能缺少的事项。这一点往往是展开加盟管理时，所容易忽视的重点，亦即只看到商店经营的表面，而疏忽了真正成功的实质，这些实质力量的结合，就是一般所不容易看到的加盟管理管理体系及服务体系。

6. 行销战略结合管理体制

因而，一个真正成功的加盟管理体系，必须是结合外部的行销战略与内部的管理体制。而实质力量的结合与经营成效的发挥，还是在于整个经营管理体制的有效运作。希望我们在展开加

盟管理体系之前，不妨先将整体的架构作一个检核，进而有效运用连锁化的各项优点，配合自己企业所拥有的优势条件，通过卖场的效果表现，结合总的管理及服务机能，真正发挥连锁的实质效果。不少服饰企业为了有效地整合公司的特许体系，借助管理顾问公司不失为一种行之有效的快捷之路。

五、由点到面的连锁店经营策略

加盟管理企业最常用的经营策略为由点到面的市场推进及管理。服饰业的加盟管理往往是以自己的品牌形象店为核心，通过加盟商的招募，通过形象店的 COPY，在不同的地区开设加盟店，达到以点带面的经营策略。点是特许体系推进的基础，点选择的好与坏，设计的好与坏，直接影响到我们线的多少，而对点的支持—公司营运体制则决定了我们线的粗细。两方面结合起来就决定了我们的市场面有多广多大。

如何一步一步地将点做到线，由线做到面，是每一个走品牌加盟管理的服饰企业均要面对的问题。

服饰业的加盟管理往往是以自己的品牌形象店为核心，通过加盟商的招募，通过形象店的 COPY，在不同的地区开设加盟店，达到以点带面的经营策略。

1. 旗舰店形象的建立

旗舰店的形象其实是公司的企业形象，是我们企业的品牌形象的直接代表。它其实是我们企业 CI 系统的一部分，是我们 CI 系统的部分外在表现。旗舰店的形象是我们企业 SI (STORE IMAGE)——店铺形象的模版，我们所有的专卖店形象均是由它根据各地的实际情况变化而来。

SI (STORE IMAGE) 提升必备的要素包括两方面：

一是针对商品层面、店铺表现力层面、卖场构成层面等所形成的硬件部分，二是针对基本服务层面、销售层面、推广层面、顾客层面等所形成的软件部分，借此塑造总合的商店形象。

现在的服饰企业（包括加盟客户）虽然非常的重视 SI，对 SI 投入重金去打造。但往往是只重视卖场的表现力方面，而忽视了卖场的服务力方面。就像一台电脑，只有硬件，但没有（或只有很少）软件，它的功能是无法发挥出来的。

2. 公司营运体制

公司的营运体制是为加盟双方的双赢提供强力保障。这需要我们对特许连锁体系的营运策略，通过外在因素与内在因素两方面的组合来运用。

外在因素方面可包括顾客策略及竞争状况：

顾客策略是指针对顾客的掌握，市场区隔化的展开，固定消费群的培养，消费需求的探讨等诸项问题来加强对顾客的服务力。

竞争状况是指对深入市场情报的充分把握、竞争同业的深入分析、市场机会点的掌握、市场问题点的突破等诸项来强化或拓展自己品牌市场的份额。

而内在因素方面可包括行销策略及管理制度：

行销策略是结合商品战略、价格战略、推广战略、通路战略的组合运用。

而管理制度是针对人事管理、财务管理、物流资讯管理，行销管理、营业管理等诸体制的建立。

系统地说，旗舰店是为我们特许加盟管理体系引来各地的加盟商，扩大我们的加盟网络；而公司营运体制则是为加盟客户提供成功的运营管理方法，同时加强公司总部为加盟客户的服务力量。

第二章

连锁加盟管理准备

独特的市场切入点，
连锁企业成功的前提。