

## 四、怎样编写特许经营手册

### （一）手册的内容

手册的内容应当是 what(告诉读者是什么，即结论型手册)、hwo to（告诉读者怎样做，即措施型手册）、还是 why（告诉读者原因，即原因型手册呢？

不一样的手册应分别采用不一样的内容安排。有的手册也许绝在大部分内容只属于其中一种，但更多的手册则上述三种内容均有，只是各自所占比例有所不同而已。

### （二）手册编写安排

**必须要在招募加盟商之前。**

由于这是：经营操作的必然规定。

法律规定的必要前提。

手册完整性一体性规定。

### （三）手册编制与特许经营体系构建同步进行

下面结合构建特许经营体系的五步法来分别简介不一样的手册在一般状况下的编制开始阶段。详细到每家企业，则需要根据自己的实际状况来做一种专属于自己的系列手册编制规则。

**表 6-1 特许经营体系构建五步法与编制手册的对应关系**

环节	项目名称	开始编制的手册名称	序号	按重要使用者归属	按重要来源归属	按内容体现的重要形式归属
第一步 特 许 经 营 准 备	成立项目组及编制特许经营工程总体战略规划					

	内部调研					
	外部调研					
	特许经营工程可行性分析汇报	《企业简介手册》	1	《总部手册》	总结型手册	结论型手册
第二步 特许经营理念导入和体系基本设计	培训与学习					
	CIS 设计或整顿提炼	《MI 手册》	2	总部手册、单店手册	混合型手册	结论型+原因型
		《BI 手册》	3	单店手册、总部手册	混合型手册	结论型+原因型
		《VI 手册》	4	单店手册、总部手册	设计型手册	结论型+原因型
		《SI 手册》	5	单店手册、总部手册	设计型手册	结论型+原因型
		《AI 手册》	6	单店手册、总部手册	设计型手册	结论型+原因型
		《BPI 手册》	7	单店手册、总部手册	混合型手册	结论型+措施型+原因型
	特许权设计	《特许权要素及组合手册》	8	总部手册	设计型手册	结论型+原因型
	单店设计	单店开店手册	9	单店手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		单店运行手册	10	单店手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		单店常用表格	11	单店手册	总结型手册	结论型
		单店店长手册	12	单店手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		单店店员手册	13	单店手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		单店技术手册	14	单店手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		单店制度汇编	15	单店手册	总结型手册	结论型+原因型
	区域分部设计	分部运行手册	16	分布或区域加盟商手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型

		总部总则	17	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
--	--	------	----	------	-------	-----------------

总部设计					
		18	总部手册		
	总部人力资源管理手册			设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部行政管理手册	19	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部组织职能手册	20	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部财务管理手册	21	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部商品管理手册	22	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部产品知识手册	23	总部手册	总结型手册	结论型+原因型
	总部样板店管理手册	24	总部手册	混合型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部物流管理手册	25	总部手册	混合型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部信息系统管理手册	26	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部培训手册	27	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部市场推广管理手册	28	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部产品设计管理手册	29	总部手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部产品生产管理手册	30	总部手册	总结型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
特许经营管理体系整体设计					

第三步	样板店建立、试运行以及完善单店手册	完善单店系列手册				
-----	-------------------	----------	--	--	--	--

特许经营管理体系的建立						
	总部及网络体系的建立、试运行并完善总部手册	完善总部系列手册				
第四步 特许经营加盟推广体系的设计和营建	加盟招募有关文献的设计和撰写	行许经营单店加盟协议				
		特许经营区域加盟协议				
		加盟意向协议				
		保证金协议				
		市场推广与广告基金收取使用措施				
		加盟指南(含加盟申请表")	31	加盟指南	设计型手册	结论型
		加盟常见问题与解答	32	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		总部招募管理手册	33	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	总部营建手册	34	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型	
	招募营建计划的制定与实行					
加盟商培训						
第五步 督导体系的构建和全面质量管理	督导体系的建立与运行	总部督导手册	35	总部、分部或区域加盟商手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
	特许经营体系全面质量管理	总部销售管理手册	36	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型
		总部CI及品牌管理手册	37	总部手册	设计型手册	措施型为主,但有结论型、原因型

--	--	--	--	--	--	--

#### **（四）编制手册的次序**

对于一种严格遵照五步法构建特许经营体系的企业来说，手册的编制应当同步进行。但由于手册内容之间的承递性，亦即有些手册的编制要以别的手册的编制完毕为前提，因此手册的编制流程还是有一种次序的。



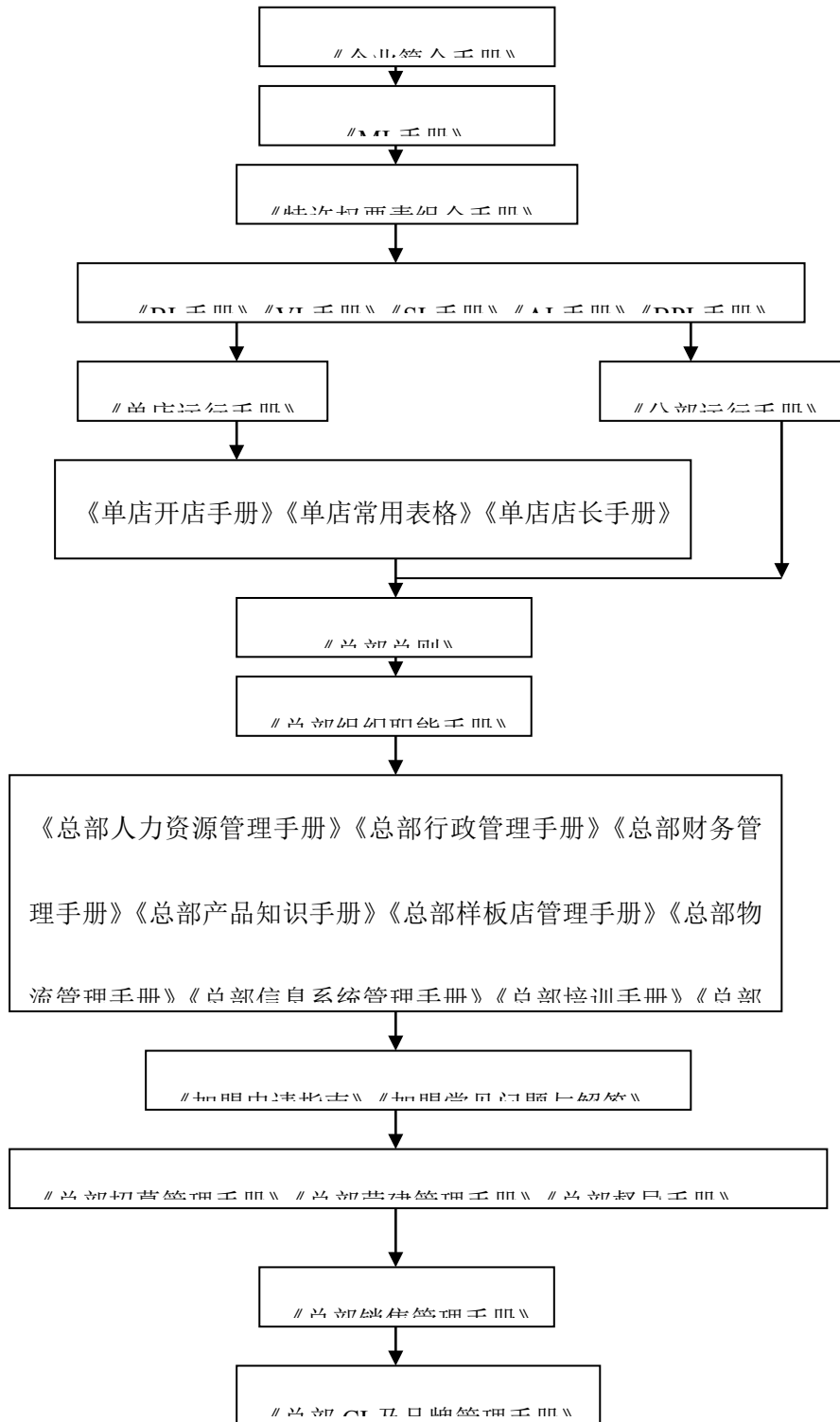


图 6-1 手册编制的先后次序

#### (四) 手册的详细编制流程

详细到某一手册的编制

，准时间的次序，我们可以把手册的所有编制流程分为五个阶段：确定目录、编制内容、确定草稿、实际验证、持续修改。每个阶段中双分别有深入的细化工作。如图所示。

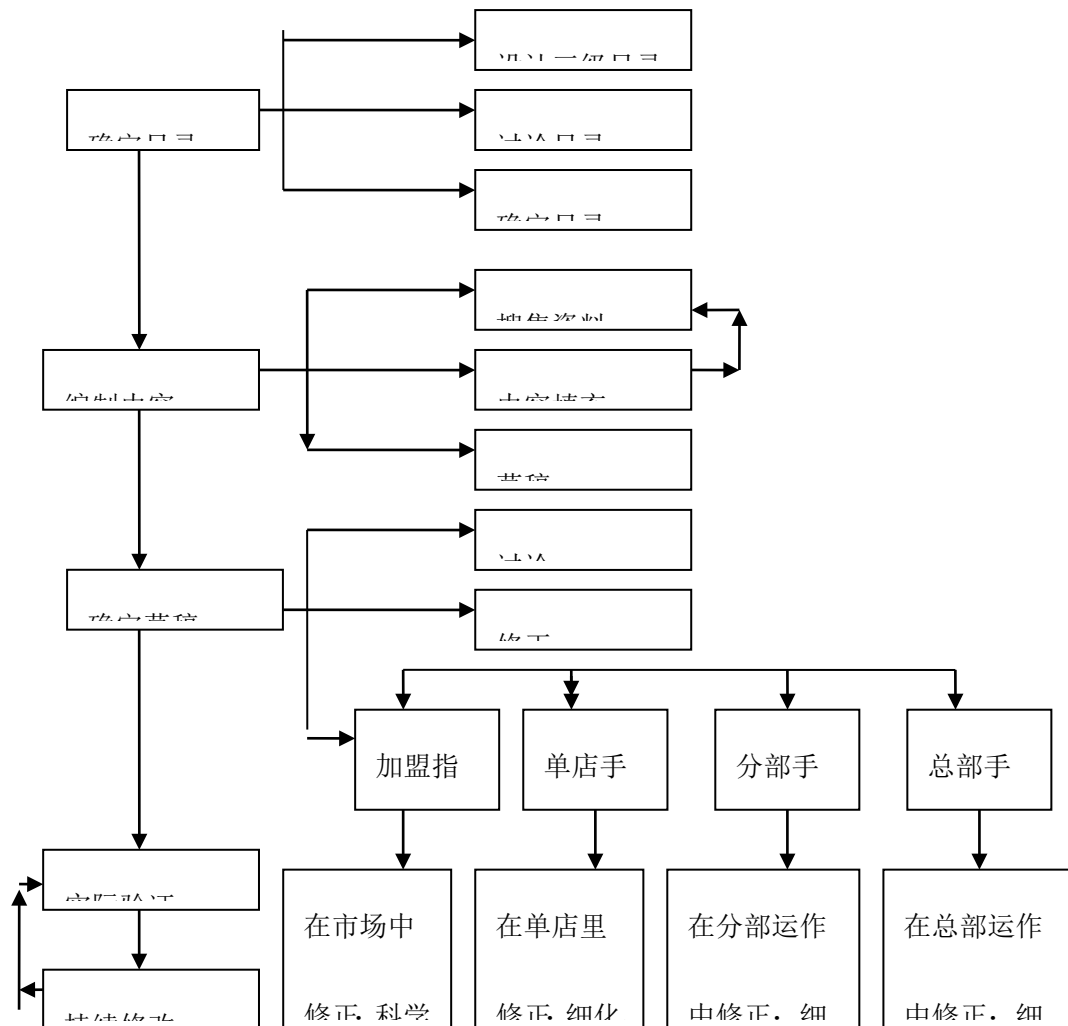


图 6-2 一本手册的编制流程

### 1.确定目录

设计目录如同设计一种房子的图纸或搭建房屋的框架。

### 2.编制内容

形成一种手册的基本定型的草稿。

### 3.确定草稿

召集有关的人员进行手册草稿内容的讨论，然后根据讨论的成果对手册进行修改，改完后再讨，再修改，直到没有什么异议。

### 4.实际验证

在实际操作中运用或实战模拟。

验证后要及时修正和完善手册内容。

### 5.持续修改

与时俱进地不停修改手册。

## 五、手册编写时间

任何一本手册的编写都是一种动态的、长期的过程，是时刻处在完善之中，永远没有最终完善的时候。只要企业存在，手册就会伴随时代的发展永远修正和完善。

不过，手册的阶段性的完成是有一定的时间的，其时间长度受多种原因影响，包括编制资源的投入、企业的历史积累资料、编制人员的素质、编制团体的协作与管理、参照资料的数量和质量等。每家企业的实际状况不一样，系列手册的所有草稿完成时间也各有不一样。一般来说，假如企业合理分派资源和科学规划、管理系列手册的编制工作，那么所有手册的草稿完成时间应在 3 个月左右。

表 6-2 手册的草稿编制时间

序号	手册名称	草稿编制时间（工作日数）
1	《企业简介手册》	4
2	《MI 手册》	3

3	《BI 手册》	7
4	《VI 手册》	21
5	《SI 手册》	15
6	《AI 手册》	3
7	《BPI 手册》	7
8	《特许权要素及组合手册》	3
9	《单店开店手册》	6
10	单店运行手册	10
11	单店常用表格	6
12	单店店长手册	6
13	单店店员手册	6
14	单店技术手册	6
15	单店制度汇编	3
16	分部运行手册	6
17	总部总则	3
18	总部人力资源管理手册	3
19	总部行政管理手册	3
20	总部组织职能手册	3
21	总部财务管理手册	3
22	总部商品管理手册	3
23	总部产品知识手册	3
24	总部样板店管理手册	6
25	总部物流管理手册	3
26	总部信息系统管理手册	3
27	总部培训手册	3
28	总部市场推广管理手册	3
29	总部产品设计管理手册	3
30	总部产品生产管理手册	3
31	加盟指南（含“加盟申请表”）	6
32	加盟常见问题与解答	6
33	总部招募管理手册	6
34	总部营建手册	6
35	总部督导手册	6
36	总部销售管理手册	6
37	总部 CI 及品牌管理手册	6

## 六、编写手册的人员管理

### 1、手册的编制需要“文”者、“武”者的协作

每个企业都但愿自己的员工既能干（实际操作、执行能力强，称之为“武”

), 又能写 (即文字功夫, 我们称之为“文”)。但这种文武双全的人并不多见, 更多的是文者不精武, 武者不精文。

为了充足发挥手册的真正作用, 我们的手册要形式为文, 内容为武。因此就需要团体配合才能编制出一本本的手册来, 一般来讲, 手册的形式和执笔重要由“文”者担当, 内容提供或素材来源提供则重要由“武”者担当, 创新部份则由两者共同进行。

因此, 每一本手册的重要执笔人或重要编制执行人一般都是一致不能自拔, 即由文字组缙能力强的 (或制图能力强, 例如对于 SI、VI 手册都是如此) 的“文”者担任。而每一本手册的协助人, 即“武”者则各有不一样。当然, 为了加紧手册的编制速度, 也可以由“武”者先行提供一份草稿, 再由“文”者进行修改。

**表 6-3 手册编制的“武”者与手册的对应关系**

序号	手册名称	重要协助人——“武”者
1	《企业简介手册》	企业全体人员
2	《MI 手册》	以企业创始人、高层为中心
3	《BI 手册》	人力资源部门、高层、有关员工
4	《VI 手册》	企业全体人员
5	《SI 手册》	企业全体人员
6	《AI 手册》	企业全体人员
7	《BPI 手册》	对应流程的工作人员
8	《特许权要素及组合手册》	企业全体人员, 尤其是招商部
9	《单店开店手册》	开店的有关人员
10	单店运行手册	单店运行的有关人员
11	单店常用表格	单店运行的有关人员
12	单店店长手册	单店运行的有关人员
13	单店店员手册	单店运行的有关人员
14	单店技术手册	单店技术服务的有关人员
15	单店制度汇编	单店运行的有关人员
16	分部运行手册	分部运行的有关人员
17	总部总则	企业全体人员
18	总部人力资源管理手册	人力资源部
19	总部行政管理手册	行政部
20	总部组织职能手册	企业的高层
21	总部财务管理手册	财务部

22	总部商品管理手册	负责商品管理的有关人员
23	总部产品知识手册	产品研发部和负责产品的有关人员
24	总部样板店管理手册	样板店人员
25	总部物流管理手册	物流部
26	总部信息系统管理手册	信息部
27	总部培训手册	培训部、招商部和加盟商营建部
28	总部市场推广管理手册	市场部
29	总部产品设计管理手册	研发部
30	总部产品生产管理手册	工厂或负责生产的部门
31	加盟指南（含“加盟申请表”）	招商部、企划部
32	加盟常见问题与解答	招商部
33	总部招募管理手册	招商部
34	总部营建手册	营建部、招商部、市场部
35	总部督导手册	客户服务部
36	总部销售管理手册	企业全体人员
37	总部 CI 及品牌管理手册	企业全体人员

## 2、手册编制人应具有的基本素质

手册编制的文者——重要执笔人或重要编制执行人，武者——手册的协助人。对他们的规定各有不一样，详细可见表。

表 6-4 优秀“文”者、“武”者的基本素质

序号	优秀文者的基本素质	优秀武者的基本素质	共同的基本素质
	文字或图形的组织能力强	丰富的实践工作经验	具有协作精神
	思维逻辑清晰	对本职工作精通	具有钻研精神
	善于访谈	善于体现	具有创新精神
	善于记录、归纳、整顿、提炼与升华	熟悉同业者状况	具有保密意识
	善于调查、研究		对行业、企业熟悉
	具有一定的经营管理或图形设计专业功底		领会手册的意义
	纯熟操作电脑		善于沟通
	纯熟使用 OFFICE 软件		
	相称的文化水平		

## 3、手册编制组人数确实定

一般在 4、5 人到 7、8 人之间比较合适。

## 七、多种手册的内容

### （一）《企业简介手册》的内容应包括哪些？

下面给出一种《企业简介手册》的目录模板，供编制相似手册时参照：

- 1 企业背景
- 2 企业组织构造
- 3 企业关键人员
- 4 企业理念
- 5 企业历史、在事记
- 6 企业荣誉、证书
- 7 企业重要业务
- 8 产品简介
- 9 技术简介
- 10 企业制度
- 11 企业现实状况
- 12 企业未来发展战略
- 13 附件（可以包括媒体报道复印件、照片、企业已经有资料等）

### （二）《MI手册》应包括哪些内容？

理念识别(MI, Mind Identity), 是一种企业由于具有独特的经营哲学、宗旨、目的、精神、道德、作风等而区别于其他企业。MI 是 CI 的灵魂, 它对 VI 和 BI 和 BI 具有决定作用并通过 BI 和 VI 体现出来。理念识别的要素中, 企业群体价值观是关键要素。

理念识别的基本要素包括：企业经营方略、管理体制、分派原则、

人事制度、人才观念、发展目的、企业人际关系准则、员工道德规范、企业对外行为准则、政策等。注意，在编制这部分内容时，手册上一定要加有对于理念词或句的详细注解，目为理念的词或句一般非常精练和概括，读者也许仅从字面上不能全面、深刻地理解理念的本质内涵和由来，因此需要在每一种理念词或句的下面再用详细的文字加以注解。

理念识别的应用要素包括：企业信念、企业经营口号、企业口号、守则、座右铭等。这些内容由于简要易懂，因此可加注解，也可以不加。

由于理念识别的内容不仅要对内宣传，还要对外公告，因此其措辞一定要精确、优美、得体、合法并考虑不一样接受人群的语言习惯。

### **（三）《BI手册》应包括哪些内容？**

行为识别（BI behavior Identity）是指在企业念统帅下，企业组织及全体员工的言行和各项活动所体现的一种企业与其他企业的区别。BI是企业形象筹划的动态识别，从BI实行的对象来看，它包括内部活动和外部活动识别，BI是理念识别的最重要载体。BI包括企业行为和企业制度两方面。

企业行为包括企业家的行为、企业模范人物的行为、企业员工的行为。

企业制度包括企业领导体制、企业组织机构、企业管理制度。

### **（四）《VI手册》应包括哪些内容？**

视觉识别(VI, Vision Identity): 是指一种企业由于独特的名称、标志、原则字、原则色等视觉要素而区别于其他企业。VI的体现必须借助某种物质载体，VI是整个企业形象识别系统中最形象直观、最具有冲击力的部分。人们对CI的认识是从VI开始的，初期的所谓CI筹划其实就是VI筹划。



VI 识别分为企业视觉识别基本要素和企业视觉识别的应用要素两类。前者包括企业名称、企业品牌标志、企业品牌原则字、企业原则色、企业专用印刷字体、企业象征造型与图案、企业宣传口号和口号等；后者包括企业固有的应用媒体(企业产品、事务用品、办公室器具和设备、招牌、标识、气质、制服、衣着、交通工具)与配合企业经营的应用媒体(包装用品、广告、企业建筑、环境、传播展示与陈列规划等)。

举例阐明，企业的VI识别的基本要素可包括下列方面：

- (1)图形标志原则制图(Standard Cartography)。
- (2) 明度规范 (brightness)
- (3) 辅助色彩 (Accessory)
- (4)中文原则字体(横式)(The Logotype in Chinese(horizontal))。
- (5)中文原则字体(竖式) (The Logotype in Chinese(vertical))。
- (6)英文原则字体(The Logotype in English (horizontal))。
- (7)中英文原则字体组合(横式) (Chinese and English Combined Logotype (horizontal))。
- (8)中英文原则字体组合(竖式) (Chinese and English Combined Logotype (vertical))。
- (9)中文专用字体(Typeface in Chinese)。
- (10)英文专用字体(Typeface in English)。
- (11)原则组合形式(标志与中文) (Graphic Image Combined With Chinese (horizontal))。

(12)原则组合形式(标志与中英文)(Graphic Image Combined

WithChineseandEnSli8h(horizontal))。

(13)原则组合形式(竖式)(Graphic Image Combined With Chinese(vertical))。 。

(14)原则组合形式(标志与英文)(GraphicImageCombinedWithEndi8h)。

(15)企业品牌与分支机构名称的组合(简称) (Graphic image Combined with the Name of Corporation Branches)

(16)组合形式的色块反白规范(Variation of the Combined Graphic Image

(17)辅助图形(Accessories)。

(18)标志底纹(The Backdrop)。

(19)严禁组合(Banned Combinations of Graphic Images)。

举例阐明，企业的VI识别的应用要素可包括十个方面，如表 12 所示。

表 6-5 企业VI识别的应用部分

<b>1. 办公用品系列</b>
(1)名片；(2)公函信纸(常用)；(3)公函信纸(小规格)；(4)常用信纸；(5)通告传达(6)常用型信封；(7)航空信封；(8)开窗信封；(9)牛皮纸信封(大)；(10)牛皮纸信封(小)；(11)贺守信封；(12)常用便笺；(13)便笺(函文起草纸)；(14)简介信；(15)员工请表格；(16)邀请函；(17)贺卡；(18)证书；(19)明信片；(20)有价证券；(21)优惠字(22)贴纸；(23)公文卷宗；(24)公文夹；(25)资料袋；(26)笔记本；(X)专用袋。
<b>2. 企业证件系统</b>
(1)工作证；(2)名牌；(3)徽章；(4)臂章；(5)出人证
<b>3. 账票系列</b>
(1)订单；(2)账单；(3)报表；(4)送货单；(5)协议书；(6)票据；(7)收据(8)告知单 (9)财务报表夹套
<b>4. 制服系列</b>

(1)企业职工夏季办公服装；(2)企业职工冬季办公服装；(3)企业管理人员礼服系列 (4)企业工作服系列；(5)研究人员工作服系列；(6)工作帽；(7)领结、手帕；(8)领带别针、领带； (9)公事包
<b>5. 企业指示符号系列</b>
(1)企业名称招牌；(2)企业内部公共标识系统；(3)建筑物外观招牌；(4)大门、入门指示；(5)参观指示； (6)厂区规划指示牌；(7)车间通告牌
<b>6. 办公环境设计规范</b>
(1)办公室环境空间设计；(2)企业门厅接待处；(3)办公室设备(式样、颜色)；(4)部门牌；(5)通告牌； (6)记事牌；(7)公告栏；(8)、茶具、烟具、清洁用品；(9)办公桌上用醒
<b>7. 交通工具系列</b>
(1)企业交通车(车体、车厢标志)；(2)企业工程车、工具车；(3)各类货车； (4)小车(车用饰物和示牌)
<b>8. 产品应用系列</b>
(1)商标(名称及图形)；(2)系列产品品牌；(3)产品容器；(4)产品标贴及标签； (5)产品内包装；(6)包装纸；(7)包装箱；(8)包装封条；(9)购物手提袋；(10)产品说明书
<b>9. 广告应用系列规范</b>
(1)报纸广告样式；(2)杂志广告样式；(3)直邮广告样式；(4)日历；(5)海报；(6)户外路牌广告；(7)展 示灯箱；(8)电视广告；(9)电台广告；(10)广告宣传单；(11)业务明细表。(12)技术资料(13)促销 礼品。(14)商品目录表(15)企业宣传册
<b>10 企业出版物、印刷</b>
(1)企业报纸；(2)企业简史；(3)年度汇总表；(4)调查资料、调查汇报；(5)奖状、感谢信

#### (五)《SI手册》应包括哪些内容?

SI(Store Identity, 店面识别或 Interior Identity 室内识别), 可以把 SI 当作 VI 的延伸, 但 SI 的重要目的是在“三维空间”、“装潢规格化”

方面。SI 与老式装潢设计最大的不一样就是，它是系统性、模块化设计，而非定点式设计，这样做的好处是它更能适应连锁发展时所碰到的每个店面尺寸不一的问题。SI 的规划项目应至少包括：

- 1 总则部分
- 2 管理原则
- 3 商圈确定
- 4 设计概念
- 5 空间设计部分
- 6 平面系统
- 7 天花板系统
- 8 地坪系统
- 9 配电及照明系统
- 10 展示系统
- 11 壁面系统
- 12 招牌系统
- 13 POP 及 Display
- 14 管理部分
- 15 材料阐明
- 16 施工程序
- 17 估价

## 18 协助厂商配合作业原则

注意，SI 与老式的装潢设计是有着本质的不一样的。SI 规划与老式室内设计，不管是措施上还是逻辑上都大不相同，此前连锁店的装潢，只是针对某一种定点尺寸设计，后来的店便从原始的那家复制。但你要明白的是，每家店面的条件均不相同。因此当第二家店产生不一致的房屋构造条件时，设计就会作些修改，以此类推。到第 20 家店时，原先的设计就也许已经走样了，再加上施工单位也会因地区不一样而更换，这就更大大地增长了单店装潢外观走样的几率。而 SI 的规则是针对所有也许的状况来设计，除了少数物品是固定尺寸外，其所有要素的设计都采用比例或弹性规范原则，因此 SI 能更好地防止店之间在外观和装潢上的走样。SI 与装潢设计之间的详细比较如表 6-6 所示。

表 6-6 SI 与装潢设计之间的比较

项 目	SI 规划	单点设计
设计标的	针对多种尺寸	针对单一尺寸
设计方式	系统性、规格化	缺乏弹性及应变能力
外在形象(imase)	一致性高	轻易各式各样
设计费用	较高	较低
平均单店设计费用	很低(加盟时可摊提)	很高
施工时间 / 费用	短 / 少	较长 / 较高
加盟增进	较易	较难
运用状况	先进国家大多采用	未充足规划者采用

#### (六) 《AI 手册》应包括哪些内容?

AI(Audio Identity, 声音识别), 指的是一种企业的企业歌曲、口号、规定用语、标志性声音、背景音乐等, 这是目前比较流行的一种做法, 其效果也非常好。声音识别的设计和实行把一种单店的气氛调“动”起来了, 它变化了单店原先的“静悄悄”

，并使单店感觉更人性化。当然，声音识别要和单店自身的其他特色搭配好才能相得益彰，否则就会起反作用。例如在剪发店，假如你在接受剪发服务时，店里的背景音乐是剧烈昂扬的摇滚曲，听之令人禁不住想疯狂地舞上一圈，那么这时候，你会对拿着电动工具在帮你剪发的服务员在你头部的工作感到放心吗？显然不会。而假如此时店里面放着轻柔舒缓的乐曲，你肯定就会感到无比的放松，一次美发的服务也会变成一次快乐的经历，这就是声音的妙处。

除了企业歌曲之外，企业也可以设计自己的“呼喊”口号，例如沃尔玛在受到韩国企业的启发之后，也搞了一种沃尔玛式的呼喊。

(领呼)

我们一起说 W!我们一起说 A!

我们一起说 L!我们一起说 M!

我们一起说 AI 我们一起说 RI

我们跺跺脚!我们一起说 T!

(齐呼)

我们就是沃尔玛(WALMART)!

顾客第一沃尔玛!

每天平价沃尔玛!

沃尔玛，沃尔玛!

呼!呼!呼!

如此响亮的呼喊既使沃尔玛平添了一份特色和有趣，也大大振奋了沃尔玛的员工精神。

店内员工的原则化用语其实也是一种声音识别，该识别对于店铺的形象具有非常关键的作用，不可小视。

下面是 7-11 便利店的员工在声音方面的某些规定举例，从中我们可以感受到 7—11 的那种热心、热情和热烈：

- 在柜台时看见顾客进店，大声喊“欢迎光临”



- 在柜台时看见顾客出店，大声喊“非常感谢”
- 在上货、打扫、陈列时看见顾客进店，高喊“欢迎光临”
- 在上货、打扫、陈列时看见顾客出店，高喊“非常感谢”
- 从临时存货间出来，走进销售场时，高喊“欢迎您”
- 与顾客擦肩而过时，说“欢迎您”
- 打扫时挡住了顾客的道路立即道歉说“对不起”，并立即停止手中的活
- 在验货、上货时由于货品粗笨导致通道狭窄时向身旁顾客说“请”，并

把地方让开

- 其他店员在喊“欢迎光临、非常感谢”时，自己也随声高喊
- 对顾客的寒暄用语一般有五种原则形式：“欢迎您”；“非常感谢”；  
“是，懂得了”；“请稍稍等一会儿”；“非常抱歉”
- 店员在换班离开商店时必须咏唱规定的誓言：“今天又是美好的一天，我们满怀着

自信和热情，为尊敬的顾客提供最大的满足。面对着店铺，面对着商品，我们怀着深深的爱。

不忘奉献的精神为实现自己的理想而努力工作。”

- 对顾客用语：“早上好”、“中午好”、“晚上好”、“请慢走”、“您辛劳了”、“您劳累  
了”、“请多休息”、“真热呀”、“春天来了”、“樱花立即要开了”、“天气转凉了”、“真是冷  
呀”等

- 下雪天，进来小孩，要高喊“小心摔倒”
- 面对顾客的提问、碰到行人问路时，店员绝对不能说“不懂得”
- 顾客结算时，必须高喊“欢迎您”

- 在顾客购置盒饭和食品时，要问一句“需要加热吗”
- 顾客等待时，一定要说“让您久等了”
- 只有一种人结账，而有诸多顾客等待结账时，要向同事高喊“请给顾客结账”
- 当诸多顾客在另一处等待结账时，要说“请到这边结账”。

#### **（七）《BPI手册》应包括哪些内容？**

BPI(Business Process Identity, 工作流程识别), 指的是企业或单店所有必要工作的流程和环节描述。这一点对于特许经营来说非常关键, 由于企业或单店的顾客能享有到实际消费利益的主线, 还是在于企业开发的统一的工作流程。麦当劳值得人们借鉴的成功之处有诸多, 其在每位员工的工作流程方面的科学、严谨、重视细节也毫无例外地是让人肃然起敬的。麦当劳为每个工作都设计了最科学的流程, 通过长年累月的整顿、提炼和科学设计, 目前一家麦当劳单店需要的工作共有 2 万 5 千条原则操作规程, 这些规程都被写进麦当劳长达 560 页的作业手册中, 其中仅对怎样烤一种牛肉饼就写了 20 多页。有了这样原则化、简朴化、细节化的流程, 麦当劳当然就可以迅速复制其成功之道了。

#### **（八）《单店开店手册》应包括哪些内容？**

特许经营的单店是特许经营体系自我展现的最直接舞台, 是企业文化传播的直接载体, 是为顾客提供特许经营体系特色服务的窗口, 特许经营单店的形象对特许经营体系有着重要的意义。

开店则是特许经营单店的最初亮相，是体现特许经营单店形象的第一环节。本手册就是针对特许经营单店开店所涉及到的重要问题进行概括和阐明，以便使开店的人员可以以此为参照，较快地进入角色，顺利地完毕开店任务。

《单店开店手册》的重要内容可以包括如下几方面。

## **1 概述**

简要阐明本手册的意义、目的和内容梗概，让读者对手册内容有一种总体性的认识。

## **2 市场调研**

### **2.1 所在都市或地区基本状况(包括调研内容、都市或地区人口状况、调研措施等)**

调研内容重要包括人口状况(人数、年龄构造、流感人口数量等)、都市人均 GDP、产业构造、都市竞争力、交通状况等。

都市人口状况指的是都市人口总数、都市人口年龄构造、都市家庭总数及家庭构造等。

调研措施诸多，例如网上查询，向当地记录部门、国家记录局及地区记录局网站查询，实地拜访，实地考察，都市黄页，向民政局、计划生育办、街道办事处查询，向当地专业信息企业(例如顾问征询、市场调查企业或机构等)购置等。

### **2.2 消费者(包括调研措施、所需整顿的信息等)**

针对消费者的调研措施可以灵活多样，例如有奖问卷法等，有关消费者的信息内容，可以包括人均收入、目的消费群的职业特性、生活习惯、选择产品的原则、购置的频率、常常购置的产品、与否有搭配消费的倾向、搭配的方式、使用的场所、认为便利的购置方式和购置地点、所能接受的价位、对产地和原材料产地的规定、通过哪些途径理解产品、需求服务、购置的目的、选择产品原因、能接受的品牌、最终使用者等。

### 2.3 目的都市或地区中本特许经营体系从事的行业调查

包括调研措施、调研内容等。注意，调研对象既包括直接所在的行业，也要包括有关联的行业，详细内容则要包括目的都市年销售额、销售场所、都市著名同行品牌等多种方面。

### **3 商圈及竞争者调查**

#### **3.1 商圈范围**

#### **3.2 商圈类型**

商圈类型主要有：住宅区、商业区、金融区、办公区、文教区、工业区、娱乐 S 及综合区等。要指出本体系的单店适合的商圈类型是什么，还可以加上某些便利的查找条件，例如阐明本体系的单店最佳靠近什么样的地区范围。

3.3 商圈特性(包括商圈内消费人口特性、客流量、同业及异业状况、商圈的发展性等)

3.4 竞争者调查(包括商圈内竞争者状况调查表、同类竞争者店址所在地地图等)

3.5 商圈调查措施

### **4 选址**

#### **4.1 描述店址特性与确定单店选址的原则**

选址原则必须针对不一样的目的店类型，由于不一样的店的类型，例如独立店、店中店、承包柜台，单层店、多层店，底层店、中层店、高层店等，分别对应着不一样的选址原则。

但无论怎样，下列这些原则都是应当被考虑的通用原则：

(1)单店(或柜台)的商圈内有足够的目的客户。包括人流量、潜在和现实购置力等。

(2)具有以便的交通条件。假如客户的层次属于有车族，例如高档美容院、高档服务场所、高档商品店，那么还应考虑停车场的问题。

(3)以便本店的商品配送。对于大件商品、商品配送频繁、商品数量大的单店，这一点尤为重要。

(4)可以以经济上划算的代价获得。不能单纯地以租价考虑，由于一般而言，租价和从该地址获得的收益是正有关关系，亦即租价高的地段，位于该地段内单店的收入也高，反之亦然。经济上考虑的不能是成本支出或收益的单项，而应是两者的差额即利润量。

(5)占用该地址的时间最佳能满足特许经营的加盟期限，例如至少要超过一种加盟期限年数，或是加盟期限的整数倍。

(6)当地治安等安全条件良好。

(7)公用基础设施齐全。

(8)该地址的相邻店风格、内容、客流量等方面和本体系的单店不会发生矛盾和不友好的现象。

(9)在该地段的经营是符合有关法律和规定的。例如虽然幼稚园的门口附近是成人们汇集的场所(等待接孩子)，但按某些地区的规定，在这些地方设置成人用品店却是不合法的。

(10)有足够的空间。例如对有些单店而言，还会尤其强调和规定门脸宽度、室内挑高等方面。

(11)容许按本体系单店 CIS 进行装修。

(12)适度的竞争。虽然竞争不全是坏事，但过度剧烈的竞争却很轻易使单店的经营发生困难，单店工作人员也会很疲累，由于每天要面对巨大的压力。

(13)最重要的一条就是，该地址可以被获得。假如某地址属于绝对的黄金地段，但却由于多种原因不能获得，则这样的地址仍然是不可得的地址。

当然，有的企业也可以采用某些非常简便但迅速有效的选址原则，例如就把店址选在距离某竞争对手或参照店的附近(例如距离麦当劳 200 米之内)、选在固定的区域内(例如小区、同业汇集街区、品牌联合的超市)等。下面来看几种企业的实际选址案例。

(1)在选择店址上，赛百味全球奉行的是其独有的“PAVE”方案，即任何一家店必须同时具有这四项原则：“P”就是人口，必须规定附近具有一定数量的居民或是流感人口；“A”是轻易靠近性，即是不是轻易到达，交通与否便利；“V”，可见性，是不是可以被路人一眼看到；“E”，顾客的有效消费能力。

(2)7—11 的开店原则大体可以归纳为如下几点：

- 占地为角落型或长条形，面积 100 平米左右
- 交通便利，重要消费群可在 10 分钟内步行抵达
- 周围 100 米内不能有 7—11 的便利店，尽量保证周围 300 米内有 1—2 家 7—11 的便利店
- 每一便利店必须有明确的目的的人群定位

(3)国美电器的选址原则是：

- 面积。原则上营业面积应不小于 1000 平方米，其中附属周转库房面积应不小于 200 平方米
- 楼层。原则上只选择首层，可以考虑首层带二层
- 交通。具有不少于 20 个停车位，公共交通便利的商业区域为最佳
- 期限。租赁期限应在 5 年以上，23 年如下

(4)家乐福的部分选址原则：

- 开在十字路口。Carrefour 的法文意思即为十字路口

- 3 公里半径内人口必须达 20 万人

- 消费者步行、骑自行车、开车均能在 10 分钟内抵达卖场

- 家乐福店可开在地下室，也可开在四、五层，但最佳为地面一、二层或地下一层和地上  
一层。家乐福一般占两层空间，不开三层。

- 一般是在都市边缘的城镇结合部

(5) 麦德龙超市。由于麦德龙仓储式超市是将超市和仓储合而为一的零售业态，因此其地址一般设在大都市城镇结合部的高速公路或主干道附近。这样既防止了市中心及市区的交通拥挤，又因土地价格相对廉价，减少了投资风险。同步，选址还适应了城镇一体化的发展趋势，提前占据区位优势。其商圈的辐射半径一般为 50 公里，即背靠都市，又面向乡村。

需要注意的是，伴随时间的演变，企业的选址原则也不应是一成不变的，例如沃尔玛在开业之初时，它是不会在任何一种超过 5 万 0 人的城镇上设店的，其战略目的是保障以绝对优势成为小城镇零售业的支配者。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说：“我们尽量地在距离库房近某些的地方开店，然后，我们会把那一地区的地图填满，一种州接着一种州，一种县接着一种县，直到我们使那个市场饱和。”但从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，沃尔玛开始进军都市市场，人口密集的大都市也成为了沃尔玛的必争之地。

#### 4. 2 初选地址(包括选择程序、客流分析)

在选址原则的指导下，在掌握了目的地区的市场状况后，应选择几种候选地址，以便进行比较。虽然有人认为候选地址最佳数目在 2—



3个之间，但笔者认为，最初的时候，选址者尽可以选择他(她)认为理想的地方，然后他(她)可以通过几轮的筛选，这样的选址效果也许更佳。总之就是，选址者不要被限制在候选地址的数目上，由于有时候确实会出现诸多合适的地址。

#### 4.3 店址确实定(包括确定措施的原理及详细操作环节)

除了定性的措施之外，选址者还可以配合以定量的措施。例如选址者可以采用这样的简朴措施来协助选址，即参照上面的选址原则制定出几种选址原则，并给每个原则赋予一定的权重和分数，然后分别就每个地址的选址原则进行打分，最终汇总出每个地址的总得分。这样，按照分数的高下，选址者就可以选择出在认为规定的合格线以上的候选地址了。

#### 4.4 店面的租赁(包括谈判措施、租契要素、寻求特许人意见等)

在特许经营中，特许经营的土地和房屋租赁有两种基本方式：①受许人可以直接从房主处租赁房子；②特许人从房主处租赁房子，然后再转租给加盟商。

### 5 装修

5.1 装修准备(包括获得所选店面之照片、获得所选店面之有关图纸、将以上资料交与特许经营总部的有关设计部门等)

5.2 装修流程(包括装修商资格评估原则、装修商评估流程、装修及评估流程等)

### 6 店内设施及物品

重要是对下述内容进行描述：

6.1 店门人口

6.2 店内各区(包括产品陈列区、服务区、仓储区、顾客休息区、店员休息区、卫生间等)

### 6.3 消防设施

6. 4 防盗设施

6. 5 店外设施

6. 6 店内气氛设计

6. 7 店面外观设计

## **7 人员招聘与培训**

7. 1 人员招聘与任用

7. 2 确认职位的条件

7. 3 人员聘任方略要点

7. 4 考察和挑选的方式

7. 5 面试问题

7. 6 培训(包括对店长的培训、对店员的培训、培训课程及时间安排、培训费用等)

## **8 有关证照的办理**

8. 1 营业执照

8. 2 卫生许可证

8. 3 税务登记

8. 4 其他有关证件

## **9 开业前的筹办**

本环节的重要内容是为单店的开业作最终准备，包括设计开业典礼、购置必需物品、彻底检查此前工作的遗漏并立即补上、选定开业时间、确定开业邀请人士、与有关银行接洽以安排信用卡设施、在可靠的银行开户等。

9. 1 筹办物品

9. 2 需购置的物品

9. 3 需印制的物品

9. 4 筹办事项

## 10 开业典礼

10. 1 正式开张

10. 2 促销式开张

10. 3 开业注意事项等

10. 4 开业典礼一览表表达例

一家新店的诞生，是受许人自己事业的开始，是可喜可贺的大事，应当予以足够的重视。同步，这既是受许人借此向公众宣布专营店的诞生，广做宣传的机会，也是考验每位培训后的员工与否能提供到位的服务，并进行迅速调整的时机。因此，举行一种有特色的开业典礼是很有必要的，开业典礼也是营运过程中一种极重要的环节。

不过企业应根据自己的实际状况量力而行，没必要非得把开业典礼搞得很隆重，在这一点上，沃尔玛做得就不错，尽管它有着世界上任何其他零售业都没有的实力，但它在中国却继续保持其一贯的“小气”风格。据媒体报道，沃尔玛哈尔滨店开业时，开业典礼很简朴，只是在中山分店门前小广场搞了一台民俗风味浓厚的演出而已。由于庞大隆重的开业典礼需要花费企业诸多的资金，与其如此搞门面工夫，倒不如真真切切地把省下来的钱用来改善企业的经营。

开店时机的选择非常重要，一般可参照如下原则进行：

(1)开幕的月、日可依本业过往的绩效，选择在旺季或淡季开店。

(2)开幕日期应选择假姐或星期六的前一天。

(3)依民间习俗，请专家寻找最佳的开店日子。

受许人可以举行某些公关活动，例如邀请名流参与、赠送奖品、打折发售、为小区做公益活动等。

## 11 附件

11. 1 消费者调查问卷表

11. 2 房屋租赁协议范本

11. 3 装修协议范本

11. 4 其他

### (九) 《单店运行手册》应包括哪些内容?

有人也习惯将之称为《单店营运手册》，有关《营运手册》，不一样的人有不一样的见解。

一种观点认为，《营运手册》的内容是单店开业后的营运流程指导，即从单店开张之日起的后来所有工作的环节安排和根据等。

另一种观点认为，单店的营运应包括开店在内，由于这时的受许人已经在开始为其单店和事业奋斗了，开店是单店运行的不可分割的一部分，因此，他们认为的《营运手册》是包括了上述的《单店开店手册》内容在内的，是一种广义的单店营运。例如欧文 J. 科普 (Erwin J. Keup)在其著作《特许经营宝典(Franchise Bible)》里认为：“

某些特许人有两种运行手册。一种手册处理的是选址、开店、簿记、会计、广告以及隆重开业程序。第二种手册会波及单个雇员的职责以及若是饭店时的食品制作。第二种手册也可以包括某些平常性的职责，例如开业与结业程序、验收检查、制作日报、雇用新人、制作日程表、接受与中转货品、制作供应表以及维持存货程序、安全措施与金融程序。”为此，欧文

J. 科普列出了他认为的《营运手册》大纲如下：

## I. 引言

人来自总运行官的欢迎信

B. 手册简介

C. 特许人关键组员的传记信息

## II. 开业前规定

A. 受许人在特许人协助下制作甘特图，确定如下各项的日期与时间长度

1. 受许人选址
2. 特许人同意地址
3. 特许人同意租约
4. 履行租约
5. 履行租约后在规定天数内开始建筑
6. 建筑结束

B. 受许人与其财务顾问及会计师编制预测财务报表

C 所有必须的注册内容的检查表

D. 研读特许人有关建筑与装饰的详细阐明

E. 设备、存货与装置器列表

P. 获得必需的文献、项目与服务

1. 供应商
2. 系统
3. 安全系统
4. 清洁机构
5. 垃圾清除机构
6. 害虫控制服务
7. 地图服务
8. 灭火器
9. 背景音乐装置
10. 银行服务
11. 有关执照
12. 销售税许可证’ ，
13. 最低工资和机会均等文献
14. 清洁物料
15. 手工工具
16. 办公表格

### III. 开业前与开业后培训程序

人通用的平常工作准则

#### B. 销售的产品或服务

1. 菜单的发展



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/068021054056006107>