

杨思卓 主编 单国旗 杨书良 著

零缺陷复制

连锁运营及盈利模式

[illegible]

广东省出版集团
广东经济出版社

零缺陷复制

连锁运营及盈利模式

[illegible][illegible]

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零缺陷复制: 连锁运营及盈利模式/杨思卓主编, 单国旗, 杨书良著. —广州: 广东经济出版社, 2004.5

ISBN 7-80677-723-7

I. 零… II. ①杨…②单…③杨… III. 连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026787 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区粤垦路 88 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	10
字数	125 000 字
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-723-7 / F·1047
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

目 录

第一篇 零缺陷——构建连锁经营的基因 1

第一节	全新时代的消费体验	3
第二节	难以医治的内在伤痛	4
第三节	发展之路在何方	6
第四节	构建零缺陷的组织基因	9
	一、何为零缺陷基因	9
	二、零缺陷基因的功用	11
	三、零缺陷基因的构建	12

第二篇 零缺陷复制模式 19

第一节	统分衍生式	21
	一、关于统分衍生式	21
	二、统分衍生的功用	23
	三、统分衍生运用条件	24
	四、统分衍生运作方法	25
第二节	自由组合式	31
	一、何为自由组合式	31
	二、自由组合式的功用	33
	三、自由组合式的四项原则	34



	四、寻找自由组合式的道路	35
第三节	特许加盟式	42
	一、疾行中的特许加盟	42
	二、特许加盟功用	45
	三、四项基本原则	47
	四、特许加盟基本要素	48
	五、特许加盟方法	48
第四节	直营延伸式	58
	一、直营延伸式的基本描述	58
	二、直营延伸式的功用	59
	三、发展直营延伸的五项条件	60
	四、寻求直营延伸式的方法	62
第五节	定点布局式	69
	一、农村包围城市	69
	二、定点布局的功用	71
	三、运作条件与基本原则	72
	四、定点布局的基本方法	74
第六节	资本扩张式	81
	一、用资本说话的扩张新模式	81
	二、资本扩张功用	84
	三、资本扩张的基本条件与基本原则	85
	四、探寻资本扩张的方法	88
第七节	品牌扩张式	96
	一、品牌扩张式及其特征	96
	二、品牌扩张式功用	97
	三、品牌扩张的条件与基本原则	98
	四、品牌扩张的方法	100

第三篇	连锁经营的盈利模式	107
第一节	点土成金式	109
	一、“金脉”所在	109
	二、锁住金脉——选好店址	110
	三、点土成金的基本原则	111
	四、点土成金的“法术”	112
第二节	差异错位式	118
	一、差异错位之美	118
	二、差异错位式的无穷妙趣	120
	三、差异错位式的基本方法	120
	四、差异错位式的道路	123
第三节	风险转移式	125
	一、风险转移之征	125
	二、风险转移之功	126
	三、风险转移的基本原则	127
第四节	依附成长式	130
	一、依附并成长之美	130
	二、依附成长的功用	132
	三、依附并成长着	132
第五节	目标集聚式	135
	一、聚焦效应	135
	二、目标集聚之功	137
	三、目标集聚的基本方法	138
第六节	产业延伸式	140
	一、何为产业延伸式	140
	二、升级装备,延伸之功	142
	三、打造产业链,展开延伸之翅	143



第七节 生态互补式	145
一、由竞争而竞合	145
二、互掘优势——生态互补之功	147
三、寻找生态互补之路	148
后记 连锁为王时代的来临	151

第一篇 零缺陷——构建连锁经营的基因

连锁经营发展日新月异,带给人们全新的消费观念与全新体验,但同时,我国的连锁经营仍然存在规模不足等种种缺陷,也一直在采取传统的方法医治着这种顽症。然而疗效欠佳!原因何在?主要是没有从根本上解决问题,没有从连锁发展的最初基因着手改造。

第一节 全新时代的消费体验

穿梭于不同的城市之间,却依然有着相同的亲切感;往来于不同的国度中,也同样能得到似曾相识的消费体验:无论是在美国还是在中国,一样可以品尝到香浓如一的星巴克(STARBUCKS)咖啡;无论是在上海还是北京,同样可以走进麦当劳或肯德基,品味着相似的汉堡包或炸鸡;不管你身在深圳还是四川,一样可以体验到谭鱼头火锅所带来的独特享受;不管来广州还是去北京,也都可以到王府井百货去走一走,感受到同样激烈的潮流冲激波。

这就是连锁的时代带来的巨大变化!正如连锁饭店大王希尔顿所说:不管你去到哪里,都可以在熟悉的地方醒来,都可以享受到同样的设施与服务。连锁业的标准化、一致性,使许多城市除了地标以外,有着愈来愈相似的亲切感。当你每一次踏进时,各个熟悉的连锁企业,就像老朋友一样欢迎着你的到来,悉心为你安排好每一次外出旅行。

连锁是指在流通领域中,若干同业商店以统一的店名、统一的标志、统一的经营方式、统一的管理手段连接起来,共同进货、集中配送、分散销售、共享规模效益的一种现代化组织形式和经营方式。因此,连锁的最大特征就是统一,最主要的运作模式就是规模经营,通过统一来实现规模,通过规模实现更大的统一。

自美国1859年创建第一家连锁公司开始,经过百余年的发展后,以连锁经营起家的沃尔玛(Wal-mart)百货已经蝉联世界五百强企业冠军多年,并与许多连锁企业一起联手改变着世界。到了20世纪90年代,连锁经营开始在中国的导入、试点、起步,并迅速进入了快速发展时期。经过十几年的发展,目前全国已有连锁经营公司1000多家,连锁店近2万家,年销售总额逾500亿元。连锁企业实现的销售额占全社会零售总额的15%以上,其经营范

穿梭于不同的城市之间,却依然有着相同的亲切感;往来于不同的国度中,也同样能得到似曾相识的消费体验……星巴克、肯德基、谭鱼头、全聚德……连锁已经不再是一个陌生的词汇。



围几乎涉及生产资料、生活资料的所有行业。2001 年、2002 年连续两年增幅都在 50% 左右,规模扩大,规范程度提高,业种增多,业态逐步完善,并涌现了一批规模较大、实力较强的内资连锁企业。根据中国连锁经营协会的统计资料显示,销售额在 100 亿元以上的已有 5 家企业,50 亿元以上的已有 14 家企业。并且连锁业的销售额增长幅度明显高于传统零售商业的增长幅度。

第二节 难以医治的内在伤痛

时时发作,牵一发而痛全身。
缺陷是附在连锁企业身上的伤疤。

然而,当人们充分体会到连锁企业给我们生活带来的全新体验,为这一新兴的业态所欢呼所震动的时候,人们也逐渐发现,随着我国连锁经营企业的迅猛发展,在这极富生命力的身体上也还是存在一些难以消除的“伤痛”的。很多的案例研究都表明,我国连锁企业的运营与盈利都存在一些明显的缺陷,我们一一列举如下:

1. 连锁运营规模不足。连锁经营企业从店铺的运营数量到单店的运营规模均明显偏小。由于资金、体制、经验等方面的原因,目前国内许多连锁经营企业的网络规模都没有达到国际公认的连锁企业的盈利点——14 家店铺以上。资料表明,我国现有的连锁经营企业平均每家拥有的店铺数为 15 家,不少连锁企业仅有 3~4 家店铺。即使是上海的华联超市公司,1997 年也仅有 248 家分店,且 2002 年公布的连锁百强企业中尚有许多企业连锁规模仍在 10 家以下。而法国的家乐福(Carrefour)拥有 2000 多家大型超市,美国的沃尔玛连锁集团现有 4000 多家分店,日本的伊藤洋华堂“7-11”的便利店总共达 6000 多家。面对沃尔玛之类连锁大鳄的冲击,这些普遍网络规模小的连锁经营企业,无法发挥连锁经营企业的规模优势,如何与之抗争呢?

要实现连锁经营的规模效益,不仅分店数要达到一定的规模,而且各家分店本身的规模如营业面积、经营商品

的品种、商品的数量、配套齐全程度等也必须具有相应的水平。这是单体店铺实现规模经济的要求。目前,国内大多数连锁店铺的经营面积较小,导致经营品种和货品供应数量都较少,配套的程度也较低,从而使单体店铺不能实现规模经济以致造成部分单体店铺的亏损。

2. 没有经济、科学的盈利模式。规模不等于经济,大了不见得强。美国的凯玛特(Kmart)最后走到不得不申请破产保护的道路,它够大,曾经在美国雄霸一时,但是在不断扩张的过程中,一味发展规模,以为有了规模必定能够经济,然而事实是——店开得越多,亏损得越厉害。这种现象目前在我国连锁企业中层出不穷,福建华榕超市、北京的城市之光等连锁企业,论规模,它们都达到国际上连锁经营水平,但由于同样没有将规模与经济两个变量有效联系起来,所以一样走上了有规模没经济的道路,最后在连锁扩张发展中轰然倒下。

我国的连锁经营过程中存在诸多的此类问题,原因就在运营与盈利模式上。这里主要有两点:

其一是经营商品的成本没有得到有效降低。这首先是因为经营管理费用高。国内许多连锁经营企业是由大型商场改头换面而来,转型前仅仅是做一些表面的重组工作,而忽视对组织机构的重组、管理流程的更新进步和人员的精简,从而导致内部管理混乱,造成包括人力资源在内的许多资源的浪费,致使整体的经营管理的成本居高不下;其次也因为国内连锁经营企业的经营规模过小,货品的销售量不大,很难享受到较高的进货价格折扣,甚至一些知名品牌的商品还无法直接从生产商处进货,而须到其代理商处进货,因而其进货的成本优势无法显现。

其二是滞后的配送中心建设锁住连锁企业的发展。配送中心是连锁经营的核心,它一端连着厂商,另一端连着店铺,处于中心和枢纽地位。理论上讲,各连锁店不设仓库,由配送中心统一按每日售货品种进行补充。目前我国连锁企业机械化水平低,电脑网络应用有限,有的店连集中进货也做不到,多数店没有独立的配送中心,已有的



也多难以高效运作。配送中心建设与信息建设滞后,已成为制约连锁企业发展的瓶颈。

3. **连锁经营人才不足,科学连锁模式推进困难。**连锁经营是一种先进的现代化的经营方式,其经营管理较传统商业具有范围广、难度大、技术含量高的特征。而目前,连锁企业经营者大都为低学历者,只是靠经验来管理企业,很多都没有形成规范性操作手法,没有科学管理理论作为指导,对连锁运营模式与盈利方法一知半解,甚至茫然不知所以。在对外扩张中人才储备更是缺口很大,常出现“有钱开店,没人可以去经营”的情况,导致整个经营管理下滑或者无法上一个档次。面对拥有雄厚的资金实力、丰富的管理经验、先进的技术设备、明确的目标市场和营销战略的外国零售业的竞争,这无疑是国内业者的一大软肋。

4. **运营与盈利模式缺乏特色。**连锁业能在近年来快速发展很大一个原因来自于其对零售业态的创新,换言之,连锁是对零售业运营与盈利模式的创新,这种创新使其与其他形态区别开,形成了自己的特色,可以说是其生存之根本。但是,随着连锁经营深入发展,国内有的连锁业者却有意无意地忽视了对连锁经营模式持续创新,过分强调连锁经营企业的统一性和标准化,对地区差异和民族差异所造成的消费差异视而不见,结果在推进经营管理本地化、商品本地化上相对滞后并缺乏创新,生搬硬套原有做法,造成了许多企业连锁扩张的“水土不服”。并且,连锁企业之间相互抄袭,刻意模仿,没有形成自身的运营与盈利特色,形成“千店一面”的局面,毫无生气。

缺陷是附在连锁企业身上的伤痛,时时发作!

第三节 发展之路在何方



面对这个迅速发展的朝阳行业,面对相伴而生的一系列问题与困惑,面对外资连锁商业群狼环伺的局面,连锁

企业的经营管理者心焦,研究者着急,那么,漫漫长路该如何安全快速地走下去呢?究竟路在何方?在此,我们不妨看看那些行家里手开出的一些“药方”:

1. 政府给予必要的引导和扶持。发展连锁经营虽是企业行为,但作为发展中的新生事物,政府的宏观引导和政策扶持是必要的,这也是国际通行做法。国家的引导和扶持具体可体现在以下几个方面:其一,由国家制定区域性连锁经营企业和全国性的连锁经营企业的标准,通过国家在政策上引导扶持,促进连锁企业的发展,突破区域分割和地方保护主义;其二,尽快出台有关连锁企业的法规和管理办法,建立和完善地区、行业性的连锁管理制度;其三,采取切实措施解决资金、税收、网点登记手续这些困扰连锁经营发展的现实问题,为连锁业者创造相对宽松的政策环境。

2. 整合商业资源,提升连锁企业的规模。连锁经营在市场经济中的强大生命力,在于通过连锁经营取得规模经济优势,实现规模效益。但是,目前整个连锁产业链相对较弱,因此要提升规模效益,就要整合整体的商业资源,提高连锁规模:首先,鼓励有实力的连锁企业以股份制的形式联合组建实力更强、规模更大的连锁商业企业,对于大量分散的小企业、小商店,可以用改、转、租、兼并等多种形式,实现资源整合;其次,以资产为纽带,组建一批跨地区、跨行业、甚至跨国经营的具有综合功能的大型连锁企业集团;再次,以品牌为纽带,通过采取特许、自由连锁等形式经营,以利用品牌的规模效益。

3. 推动配送中心的建设,使之适应连锁要求。配送中心是连锁经营的核心。连锁经营的几个“统一”中最重要的统一进货、统一配送、统一价格都是靠配送中心具体实施和保证实施的,其质量的高低影响着其核心竞争力。依据国情与现代连锁企业的要求,推动配送中心的建设,可通过以下几种形式:一是企业自有的配送中心:资金、技术实力雄厚且管理先进的大型连锁企业可建立自有的配送中心;二是联合配送中心:大型和中型的企业联合起来,

当我们发现一条路走不通的时候,如果回到原来的地方,就会找到一条新出路——往往是自己真正要走的路。



利用、改造已有的储运设施和配送中心为有关企业服务；三是发展社会配送中心：国有批发企业和储运超市联合建立可为社会各连锁企业服务的配送中心。通过以上三种方式，连锁企业可以在无需大量资金投入的情况下，发挥自身优势，充分利用现有的储运设施、物流体系和购销网络等建立配送中心，使之适应企业发展的需要。

4. 逐步推行自有商标策略。连锁商业实施自有商标策略在国外已有几十年的历史了。从它们的实践来看，实施自有商标策略可以在确保商品质量的基础上赢得价格优势。我国连锁商业应进一步完善自身的 CIS 设计，塑造企业形象，提高企业商誉，逐步实施自有商标策略。这当中，重要的是应根据制造商的生产能力、技术能力等条件，选择合适的合作伙伴。连锁企业可以首先对食品、家庭用品、文具、服装等购买频率高、购买风险小的商品实施自有商标策略，然后随着条件的成熟，再扩大范围实施。

5. 整合供应链，发掘供应商上游资源。这是指连锁企业重新整合供应链，通过要求厂商直接供应和买断经营等方式，越过经销商，减少流通成本，从而降低进货成本。早在 20 世纪 60 年代，沃尔玛的创始人沃尔顿就拿着上亿元的订单直接与宝洁、通用等企业进行买断经营和直接供应的谈判，在高销售额与良好供应商服务等一系列手段的支持下，他经过长期谈判后成功地赢得了合作，取得了低于其他商家进货的价格。

诸如通过政府的支持与引导，连锁企业不断提升自身的经营规模，不断推进配送中心建设，推行自有商标策略及重新整合供应链等一系列“药方”，消除通向连锁发展大道的障碍，看上去不失为一系列不错的解决方案，理应可以加速企业的发展。但是，企业的实践证明，有了政府的支持，有了一定的规模，并不等于就有了经济，并不能因此扫除企业连锁扩张过程中的缺陷所在，问题到底出在哪里呢？——我们认为，问题就出在基因上！试想本身就是有缺陷的基因，就很难保证其后代可以健康成长。所以只是头痛医头脚痛医脚的话，最终就是治标不治本；要彻底



解决问题,必须有解决问题的决心与勇气,查清病发的真正根源,然后从头开始,纠正成长中的缺陷基因。

但是,能否探寻到连锁经营的不良基因呢?又能否制造出更适合连锁经营的零缺陷基因呢?——答案是必然的!当我们发现一条路走不下去的时候,如果回到原来的地方,就会发觉自己其实应走另外一条路——而这条路才是自己真正要走的路。通常问题的答案就在那里,连锁经营的问题也是如此,是从基因开始的。

第四节 构建零缺陷的组织基因

一、何为零缺陷基因

达尔文在几个世纪前发表的《进化论》中说,生物的进化是物竞天择、适者生存的结果。在自然界的动物进化竞争中,那些能够适应自然、不被天敌所消灭的动物能够在自然竞争中得到生存与发展。之所以如此,是因为此类动物体上有适于生存的优秀基因,而这种基因也在自然选择中得到复制与延伸,因此也保证了其下一代的绝佳体质和天然的超强生存能力,而使其后代一代代得以繁衍下去。

这种自然选择的模式对于生物界是适用的,对于连锁经营的企业也是同样适用的。企业经营是在市场经济这个生态环境下进行的,而市场同样是适者生存的,优秀的连锁企业能够在市场经济大潮的洗礼中脱颖而出,并不断复制出优秀个体,使企业连锁族系得到发展壮大。而又有许多的企业在市场的选择中,不适应市场环境,最终也就退出了时代的舞台。那些能够存活并一步一步壮大的连锁经营企业,都有一个共同的基本特征:有着优秀的基因——成功经营的企业基因。通过分析总结,那些特征在连锁企业经营环境中典型表现为:

物竞天择,适者生存。消除竞争中不利于生存的缺陷基因,复制零缺陷基因是代代繁衍的根本。



1. 有科学的管理方式与企业组织机构。一个企业要存活并能持续发展,很重要的一点就是要有一个精通管理的团队,通过管理团队的持续优化管理,形成科学的管理方式。同时,与一个优秀的管理团队相伴而生的还有企业组织机构,组织机构与管理方式互动,在持续优化管理方式的同时,组织机构也会随着优化,并推动着企业管理的进步。这两者有机地组合,为生产出企业优秀基因奠定了坚实的基础,并且更为企业进一步发展提供了内在动力。

2. 有适合时代发展的先进经营方式。一个企业的生存与发展,与其经营方式有莫大的关系。在 20 世纪 90 年代,国内的百货公司经历了一场全面考验,许多公司倒闭,其中一个很重要的原因就是当时的百货经营方式相对于新兴超市而言,是落后的,所以在连锁超市快速发展的紧逼下,百货业不得不让出零售业的第一把交椅。因此,选择了先进的经营方式,就是把握了时代的潮流。所谓顺潮流者昌,逆潮流者亡,一点都不假。

3. 致力于创造一个消费者认可的品牌。品牌是一个企业区别于另一个企业的重要标志。从另外一个方面来讲,品牌是消费者心中品味与质量的象征,具有一定号召力。这就是为什么名店与普通店、世界品牌与国内品牌会有不同,原因就在于品牌的号召力有区别。所以,创建一个消费者认可的品牌,其实也就是形成了区别于一般商家的优势,形成了对消费者特有的号召力。有了号召力,就会像成名人物一样,去到哪里都会受人追捧。因此,一个连锁企业必定会在初创时期有一个创建品牌的远景。连锁的成功,其实也就是品牌的号召力不断扩大,也就是品牌的成功。

4. 有着一个旗舰店。如果连锁企业是一张网的话,那单店就是那张网上一个一个的网点。可以说,任何连锁企业的成功都是从建立一个成功的母店或者说旗舰店开始的。首先,只有母店成功,才能给企业对外扩张提供最基本的条件;其次,连锁经营,实质是不断复制母店的行为,以此形成连锁链条;最后,母店是消费者认可企业品牌的

