

制造企业（自建渠道）
的商业化冲动

中国式 连锁

马瑞光◎著



经济科学出版社

7721.7
2

中国式连锁

——制造企业（自建渠道）
的商业化冲动

马瑞光 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式连锁 / 马瑞光著. —北京: 经济科学出版社,
2007. 8

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6485 - 6

I. 中… II. 马… III. 专卖 - 商业经营 - 研究 - 中国
IV. F721. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 115569 号

责任编辑: 张 力 周胜婷

责任校对: 董蔚挺

技术编辑: 董永亭

中国式连锁

马瑞光 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

880 × 1230 32 开 10 印张 200000 字

2007 年 8 月第一版 2007 年 8 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6485 - 6/F · 5746 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

自序

这几年，制造企业品牌专卖店系统建设浪潮一浪高过一浪，在很多行业有蔓延之势，不过，我们很久以来一直在营销领域对这种行为进行解释，从自建渠道的角度进行描述，总觉得似乎需要创新与更具实效性的思考。

由于从事连锁实战的研究与咨询工作，很自然地开始关注这一现象，并且开始调研与咨询实践，发现一种新的描述与操作可能更有价值，即“制造企业的商业化冲动”，因为我们发现，品牌专卖店成为了制造企业进入商业领域的桥梁与载体，虽然很多厂家对此持否定的说辞，不过，现实已经告诉我们，商业化冲动的浪潮在“零售为王”的时代更显自然。

我们已不能否认“零售为王”的超级终端时代已经到来。我们选择了4个领域7个典型企业进行分析，依靠已公开的一些信息进行整理，我们发现大家都走向了同一方向，商业化连锁恰好为这些企业提供了一种有效的选择。

书中提出了品牌专卖连锁经营系统建设的建议，我们称之为“中国式连锁”，为打造品牌专卖系统的竞争优势提供了新的创新路径，书中或有不妥之处，敬请指正。

本书的出版是集团所有员工集体智慧的结晶，在这里，向集团的所有同事表示我由衷的谢意！同时希望逸马团队再上一层楼，迅速复制我们自己的连锁成功帝国。

同时感谢一直以来为中国式连锁传播不遗余力的媒体

界的朋友们。

特别要提及的是逸马顾问的研究员余斌先生，感谢他为书稿的整理与完美所做的大量而细致的专业贡献。

最后要感谢我的夫人周敏女士，谢谢她一直以来对我工作的默默支持！

马瑞光

2007 - 06 - 22 于深圳至北京的航班

前言

一直以来，自建渠道都是一个颇具争议的现象，尤其是在家电行业，表现得尤其明显。虽然已经有了国美、苏宁这样的连锁大卖场，格力、美的等家电制造企业依然在进行品牌专卖店的建设，进行所谓的“自建渠道”，我们稍加留意会发现，实际上在国内，很多行业都具备这样的情况，如建材行业虽有连锁巨头百安居，但该领域的众多知名品牌，如圣象地板、雷士照明等企业，品牌专卖店数量亦非常庞大；在还没有形成全国性连锁大卖场的家具、家纺、服饰等行业，这种情形将会表现得更加突出。

由于是使用制造厂家的品牌，所开设的专卖店，不管是自营的，还是特许加盟的，我们从营销的角度都习惯性地将其称为“自建渠道”，很多企业还是从营销的角度、渠道的角度对这样一个庞大的网络进行管控与经营，更多的只是从品牌打造与产品经营的角度进行思考，很少有企业从另外的角度进行思考。

记得有一位从英国回来的学员曾和我这样讲过，在英国，他简直不敢相信这样的情况会存在：怎么会有人拿着资金去加盟一个家电、服装或建材制造品牌。他们只会去加盟一种成熟的商业模式，如麦当劳、肯德基等。我告诉他，因为中国的市场有其自身的特殊性，这就是我们所讲的中国特色。

从连锁经营的角度来讲，可以分为两大类：一种是商

标商品的连锁 (product and tradename franchising, 简称 P&T 型), 另一种是商业模式的连锁 (Business Format Franchising, 简称 BF 型)

(1) 传统型商标商品的连锁经营 (P&T 型)

商标商品连锁是传统的连锁加盟形态, 加盟店和总公司的关系如其经销商或代理商与厂家。加盟店专以销售某一家公司的产品, 甚至某一公司的特定产品, 从总公司得到的仅是商品的供应和商标的借用。典型的这种连锁形式如客货汽车经销商 (如专卖通用汽车、福特汽车等)、加油站 (如专卖爱克森汽油、贝壳牌汽油) 以及饮料经销商 (如专卖可口可乐的所有饮料) 等。由于客货车的涉及资金颇大, 且美国的生活形态使家家户户几乎都得自备用车, 这就使用商标商品这类连锁形式在整个连锁加盟业中占了大半的营业额。尽管如此, 它的比重却在逐年降低。

(2) 商业模式的连锁经营 (BF 型)

商业模式的连锁是较新型的加盟方式, 也是一般所指的连锁加盟店。因为它除了提供商品、商标外, 还提供给加盟店全套的管理和行销制度, 甚至财务上的融通。

由于以上两种类型连锁形式的明显增长, 我们获知在经济发展迅速的今天, 传统的经销代理制度不符合现在的需要, 在一切请求专业分工的今天, 在众多中产阶级都殷切的盼望有自己事业的今天, 商业模式的连锁无疑是新时代的产物。

显然, 我们所讲的“自建渠道”是 P&T 型连锁, 由于

中国市场的成熟及不平衡，这种形式在国内会有很大的市场，当然为了让这种形式更具竞争力，我们需要走出所谓的营销与“自建渠道”的思维框架，摒弃一直以来卖产品、做渠道的思维局限，从 BF 型连锁的高度来进行思维与方法的重构，打造属于我们自己的中国式连锁。

一直以来，我们把这种品牌专卖称之为“商业化冲动”，是一种制造商进入商业领域的行为，如何进行品牌专卖连锁的优化与升级，成为了众多制造商的当务之急，本书选择了代表性行业的代表性企业进行分析，并在此基础上提出了这种品牌专卖连锁的解决方案，试图从中国式连锁的角度开启新的思维局面。

● 目录 ●

第一篇 制造企业商业化冲动的“标与本”	1
第一章：家电行业典型案例	3
一、“格力模式”的前世今生	3
二、“美的专卖店系统”的破冰之旅	16
三、华帝“星光工程”的成败得失	27
第二章：建材、照明行业典型案例	38
一、圣象的前无古人	38
二、雷士：“偏执有理”的照明品牌	46
第三章：家居、服饰行业典型案例	52
一、皇朝家私：关于家的精雕细琢	52
二、李宁旗舰店——一切皆有可能	64
第二篇 制造企业商业化冲动的“是与非”	75
第四章：“不务正业”与“中国特色”的是与非	77
一、家电行业商业格局——洗牌整合	77
二、自建品牌专卖店——中国特色	81
第五章：“多元化”与“专业化”的是与非	92
一、经营多元化和专业化	93
二、制造企业缘何上下游多元化	95
三、上下游多元化与专业化的是与非	99

第六章：“制造品牌”与“商业品牌”的是与非	104
一、由渠道控制权说起	104
二、渠道与品牌	111
三、王道：“制造品牌”和“商业品牌”的融合	113
四、“商业化冲动”：渠道多管齐下	118
第三篇 制造企业商业化冲动的“苦与痛”	125
第七章：“传统渠道”梳理之苦	127
一、渠道演变	128
二、厂商合作与自建渠道之误	132
三、梳理之苦	135
四、“无孔不入”的零售时代	138
第八章：“营销组织”变革之痛	142
一、格力：家电厂家“商业化冲动”的先锋	142
二、TCL：幸福树不一定“幸福”	143
三、美的：品牌展示的4S店	146
四、华帝：从连而不锁的星光工程得出的启示	148
第四篇 制造企业商业化冲动的“道与法”	151
第九章：“战略导向”之道	153
一、制造企业：高调做人，低调做事	153
二、跳出渠道做连锁	155
三、时代赋予连锁的使命	157
四、可复制和持续赢利的连锁网络	160
第十章：“商业连锁”之法	170
一、构建连锁专卖网络运营体系	172

二、构建连锁专卖网络训练体系	182
三、构建连锁专卖网络督导体系	200

附录：连锁专卖店店长实战训练手册	209
引言 《手册》使用说明	211
第一单元 店长工作流程	214
1.1 店长日工作流程	214
1.2 店长周工作流程	215
1.3 店长月工作流程	216
第二单元 专卖店人事管理	218
2.1 人员招聘	218
2.2 人员训练	219
2.3 激励考核	220
第三单元 专卖店日常管理	223
3.1 专卖店卫生管理	223
3.2 专卖店安全管理	225
3.3 专卖店服务管理	230
3.4 专卖店收银管理	241
第四单元 专卖店商品管理	246
4.1 商品的分类管理	246
4.2 商品的价格管理	249
4.3 商品的储存管理	250
4.4 商品的配送管理	251
4.5 商品的保值管理	252
4.6 商品的破损管理	253

4.7 商品的跟进管理 256

第五单元 专卖店促销管理 258

5.1 促销基本知识 258

5.2 促销操作流程及内容 259

第六单元 专卖店运营督导 264

6.1 望 264

6.2 闻 264

6.3 问 264

6.4 切 265

第七单元 专卖店商品陈列技巧 266

7.1 商品陈列的原则 266

7.2 商品陈列规范 267

第八单元 专卖店促销技巧 269

8.1 活动造势技巧 269

8.2 利益点设置技巧 270

8.3 活动实施技巧 272

8.4 促销模拟演练 276

第九单元 专卖店导购技能 277

9.1 目的 277

9.2 什么是导购 277

9.3 专业导购技能 278

参考文献 305

后记 307

第一篇

制造企业商业化冲动的
“标与本”

这是一个商业化的年代，这是一个中国特色连锁蓬勃成长的阶段。制造企业专心做制造，商业企业专心做商业，本是所谓的大道，无奈中，我们在国内发现了几乎完全相反的状况，众多行业的品牌制造企业挟品牌优势，对传统渠道网络进行整合，形成相对比较规范的品牌专卖连锁系统，介入商业领域，与行业连锁卖场共存共融，制造企业的这种商业化“冲动”在国内似乎完全颠覆了所谓的专业化分工。

中国式的连锁颇具特色，明明是连锁，偏偏又讲是自建渠道，在搞营销；明明已介入商业领域，偏偏又讲无意介入商业，专心制造。“标与本”混淆，渠道与商业模糊，营销与连锁楚河汉界不清。我们对4个典型行业，7个代表性企业，进行了深入分析，希望揭开中国式连锁的本来面貌，并针对中国式连锁提出中国式解决方案。

第一章：家电行业典型案例

一直以来，家电行业是个比较受关注的行业，尤其在营销、管理领域，家电行业几乎成为了“先行者”的代名词，在家电领域，很多的营销变革、管理变革成了其他行业学习、模仿的对象。

制造企业的商业化冲动在家电领域的演绎可谓精彩纷呈，有格力、华帝的坚持，亦有美的的顺势而为，所有的变化很值得我们去探讨。

一、“格力模式”的前世今生

2006年11月，格力电器被评选为世界知名品牌。这也是中国最早、惟一获此殊荣的家电企业。

2006年8月，全球知名商业杂志《福布斯》中文版首次针对中国大企业进行调查，并推出100家“中国顶尖企业”排行榜。格力电器位列榜单第37位，也是家电行业入选的仅5家企业之一。

2005年12月9~10日，在商务部主办的“全国自主出口品牌建设工作会议”上，珠海格力电器被授予“中国出口名牌”。

2005年“上证风云榜”首期上市公司100强榜单正式亮相，该榜由“中国100强上市公司”、“赢利100强上市公司”、“销售收入百亿榜”、“绩优公司榜”和“持续高速增长公司榜”五榜单构成。珠海格力电器股份有限公司（简称：格力电器（000651））成为全部入选五个榜单的仅有9

家上市公司之一。

2005 年著名证券机构申银万国研究所公布，格力电器（000651）是沪深两市连续十年实现持续增长的仅 2 家上市公司之一。

.....

在格力，这样的奇迹和荣誉还在继续。

我们不禁要问，在家电市场竞争日趋激烈，在家电企业与零售巨头关系剑拔弩张，在商业化精神不能面面俱到，在市场需求变化呈现不断升级的今天，格力电器凭何取得如此多的成功？

答案有很多，但我们不可忽视格力电器迈出商业化冲动的步伐在其光辉篇章上写下的一页。“岁寒，而知松柏之后凋也”。格力电器的商业连锁之路经历了褒贬非议，然而它依然是成功的。

1. 格力商业连锁发展之初

格力电器股份的历史可以追溯到 1989 年，1992 年正式更改名为“格力”（GREE）。在成立之初，由于自己实力较弱，格力电器所采取的是“农村包围城市”战略，集中开拓“春兰”、“华宝”等知名企业影响较弱的地区，在皖、浙、赣、湘、桂、豫、冀等省树立品牌形象，建立巩固的市场阵地。实施这一战略过程中，所运用的渠道主要是经营专卖店，通过良好的售后服务保证顾客利益。1992 ~ 1994 年，公司的业务急速扩张，并于 1994 年实现产销量全国第二。但是这一段时间，格力电器的销售管理显得不太顺畅。

1994 年底，出任公司经营部长的董明珠针对当时公司

销售管理混乱的状况，大刀阔斧地进行改革，完善了销售管理制度，使公司自1995年起没有一分钱应收款，创造了空调行业货款百分之百回笼的奇迹。公司的销售额也从1994年的4.5亿元增长到1995年的28亿元。

1996~1997年，格力在湖北有四个大的销售商，他们的业绩都很好。但是，在1996年的空调大战中，这四家为了抢占市场份额，开始竞相降价，拼得你死我活。几个回合下来，格力空调的市场价格被冲得七零八落。最终，商家痛肉，厂家痛心。

1997年，有感于代价的惨重，这四家销售商自愿走在一起，在时为格力电器副总董明珠的牵头下，以资产为纽带成立了湖北格力电器销售公司，四家变一家，原来的四家现在成了股东，总理由大家推举，董事长由董明珠担任。大家以股本为基准，共担风险，共得利益。业务上不分彼此，把各自的网络收在一起，统一价格对外批货。新公司成立后，只做格力，其他的品牌全部放弃。这样一来，不但价格得到控制，大家原来用在内耗的力量全部用来开拓格力市场，不断博弈后，厂商之间终于达到目标一致，共进共退，最终实现利益基本一致，使“股份制区域性销售公司”这一独特的模式宣布诞生。具体讲，就是在每个省选定几家大的经销商，共同出资组建销售公司，结成“利益共同体”，共同操控区域实施，从而把区域内大的经销商捆到了自己的船上；从本质上而言，就是区域内的竞争者通过合作，利用自身的市场定价权，从而取得收益的最大化，如石油输出国组织“欧佩克”等。其中，格力只输出品牌和管理，在销售分公司中占有少许股份。无疑把