

Lianhua Chaoshi Jingying Guanli Congshu

Lianhua Zhi Lu
Texu Jingying Guanli

Zhubian Wang Zongnan

Fu zhubian Liang Wei Zhang Zengyong

Fenjuan Zhubian Shi Wei

联华之路


联华超市经营管理丛书

——特许经营管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 施 卫

 上海三联书店

联华之路

联华超市经营管理丛书

—— 特许经营管理

主编 王宗南

副主编 良威 张增勇

分卷主编 施卫



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

联华之路. 特许经营管理/王宗南主编. —上海: 上海三联书店, 2007. 5

(联华超市经营管理丛书)

ISBN 978-7-5426-2476-5

I. 联… II. 王… III. 超级市场—商业经营—上海市
IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 021179 号

联华之路——特许经营管理

主 编/王宗南

责任编辑/黄 韬

装帧设计/范峤青

监 制/李 敏

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版

印 次/2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/235 千字

印 张/11.75

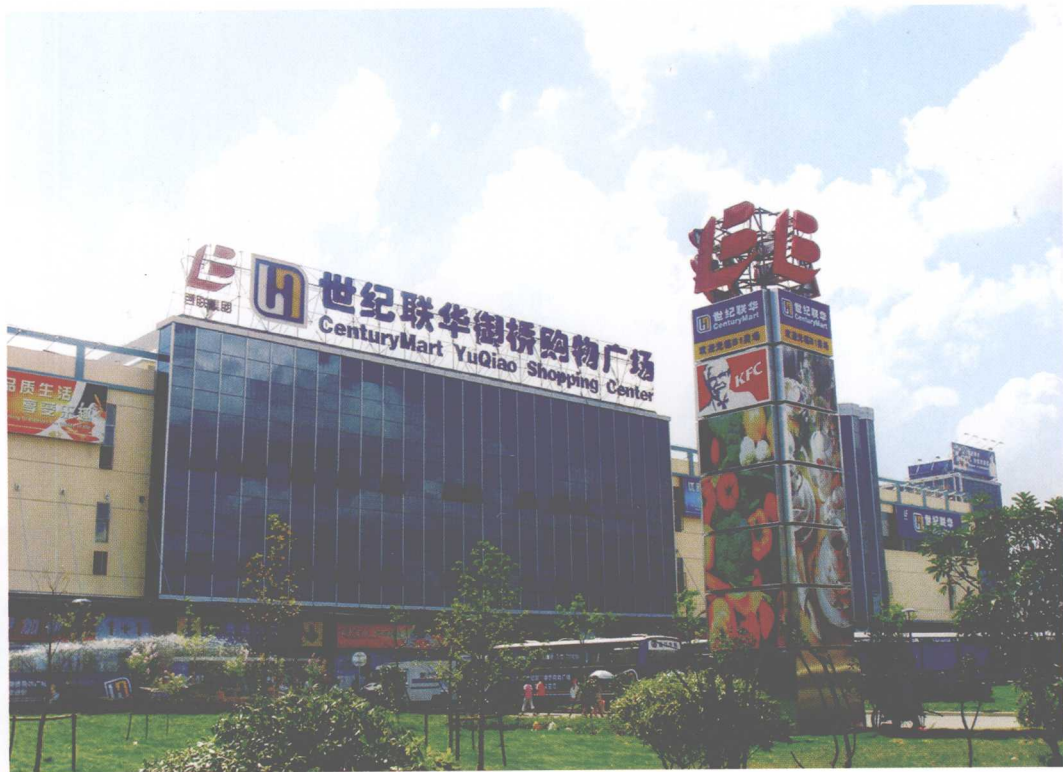
ISBN 978-7-5426-2476-5

F·480 定价: 25.00 元



联华超市经营管理丛书编委会名单(按姓氏笔画顺序排列)

王笑云 王晓倩 王 麒 沈 鸿 朱 伟 朱春燕 孙 明
孙莉玲 刘 平 刘晓波 许喜平 张自力 张启强 张 晖
张竞云 陈维桂 陈敏嫵 言 俊 李正莹 李紫红 邵浪音
周永康 周华君 俞 果 袁志洁 徐飞京 徐仕杰 徐慧群
谈凌云 黄东来 潘育新 潘俊强 薛耀祥



联华大型综合超市



大型综合超市卖场一角



联华超级市场



联华超级生活馆



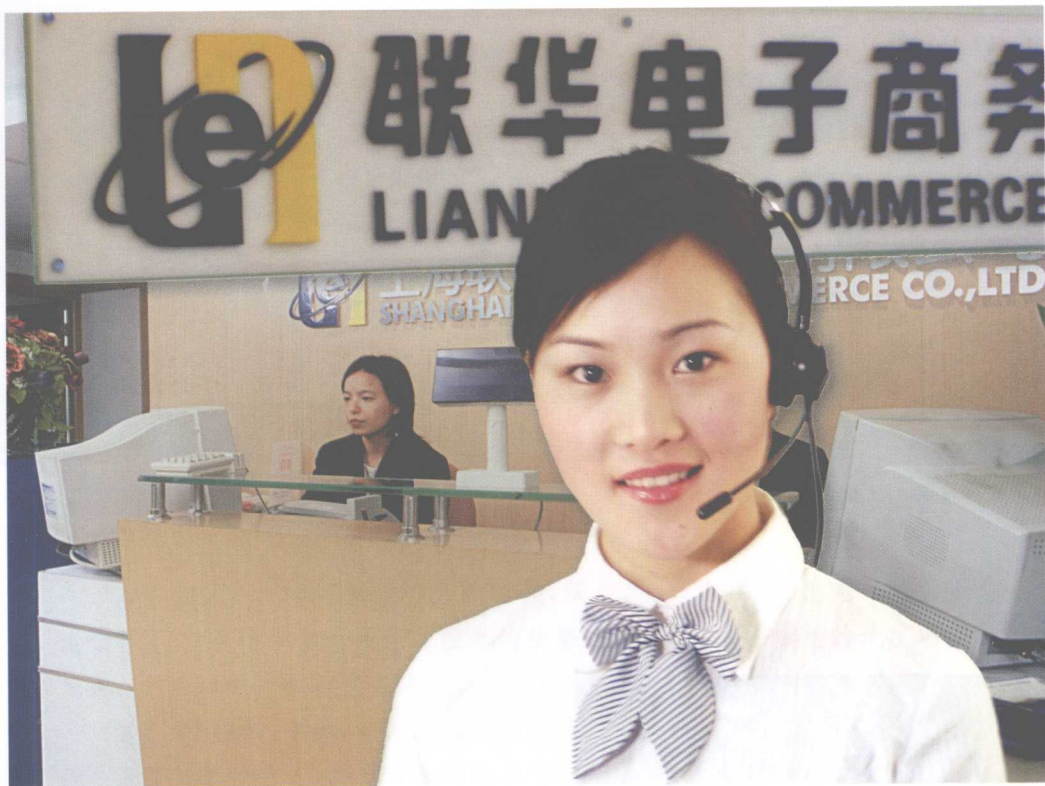
超级市场生鲜区一角



联华快客便利店



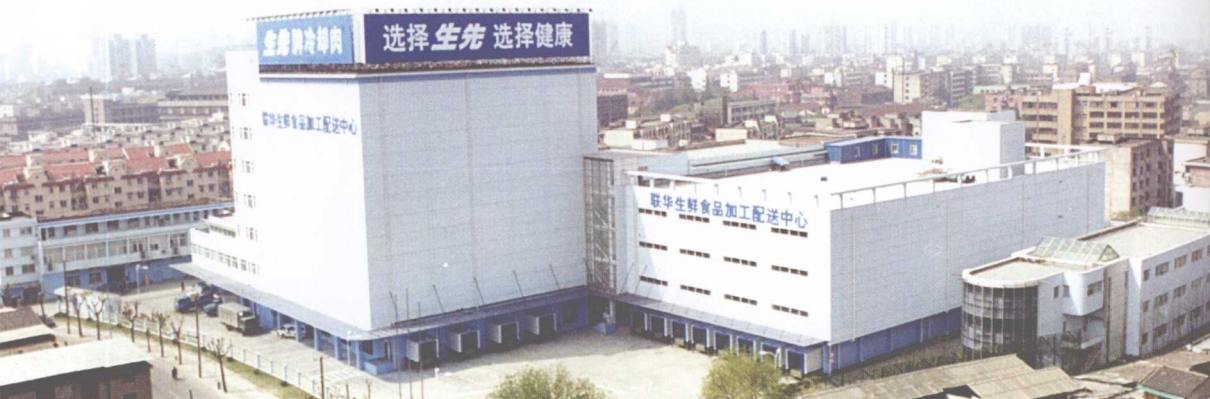
快客便捷的服务



联华电子商务



计算机信息中心



联华生鲜食品加工配送中心



计算机控制的生鲜食品加工流水线



计算机管理的物流配送流水线

总序：中国连锁成功之路

——学习、借鉴、创新、发展

当中国的商业大门徐徐打开的时候，沃尔玛、家乐福、麦德龙……外资连锁巨头，凭借资本实力和管理理念的优势蜂拥而来，抢占市场的速度明显加快。伴随咄咄逼人架势而来的，是压力。

在压力和挑战面前，联华选择的是奋斗。通过直接投资、多方式并购和特许加盟等多种形式，实施以规模经营为核心的“布网战略”。短短十多年，联华实现了跨越式的发展——从当年的一家门店，发展到今天遍及全国 22 个省份一百多座城市的近 4000 家门店；从单一的标准超市，发展到大型综合超市、便利店、网土销售、药品零售等连锁业态俱全的特大型超市连锁企业。联华为铸造中华民族商业的地位而进行的不懈努力，体现了中国商家追求卓越、保持领先的精神。有了这种精神，无坚而不摧。

连锁超市是个新兴的现代商业业态，充满了机遇，也充满了风险。既诞生了排名世界财富 500 强第一的沃尔玛，也出现了曾辉煌一时最终惨淡收场的凯马特。联华深知，最大的竞争对手就是自己，因而以非常务实的、前瞻性的发展战略，一步一个脚印去实现自己的目标。十多年磨砺，在成就辉煌的同时，也留下了非常宝贵的经验。

中国连锁业在学习借鉴国外先进经验的基础上，更需要总结、提升和创新。正是基于这种想法，联华将多年实践中积累的心得、经验、管理制度等等整理出来，编辑了这套联华超市经营管理丛书，奉献给中国的商家们。

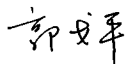
联华的经验不仅仅属于联华，它也是中国连锁业的。联华发展的精髓，既有个性，也有共性，联华的实践和探索，应该能给同行以借鉴和启发。

我相信，中国商家的创新智慧，不只是联华一家。这些创新，是中国商

联华之路——特许经营管理

业超越时空的精神财富。所以,在联华的这套联华超市经营管理丛书出版之时,我也希望更多的商家选择这种方式,不断总结自身成功的经验和创新的体会,丰富中国商业的思想文化宝库。

中国连锁经营协会会长



2006年5月27日

序 言

整合社会资源,发展特许连锁

我国连锁超市自 20 世纪 90 年代初开始兴起,一发而不可收。不到十年,百货商店雄踞零售业首位的历史便告终结,取而代之的是以连锁经营为特征的超级市场。

连锁商业的发展从投资角度看,有直营、合资、加盟(即特许连锁)等形式。形式不同,作用也不同。

直营一般是连锁企业起步时首先采用的方式。这时候最重要的任务是通过自己直接的经营管理实践,逐步在市场上站稳脚跟,形成独有的经营管理理念和技术规范,确立品牌形象。

合资,是部分借用社会资金加快发展的方式,用以缓解发展速度与资金不足的矛盾,同时有利于利用合资各方的优势,降低风险。

特许连锁,则是连锁企业充分利用业已形成的综合能力,与外部资金、人力、物力等资源结合起来以快速密集发展,在成本增加不多的情况下,获取更多边际收益的有效方式。

据中国连锁经营协会调查显示:截至 2005 年 12 月底,我国特许体系达到 2320 个,居世界首位,比上一年增长 10.4%,增幅与上年持平;加盟店总数为 168000 个,较去年增长 40%。特许连锁优势凸显、成为投资者的宠儿,有其必然性。

第一,特许连锁是连锁企业解决高速发展带来的资金压力的有效途径。

以超市为例:连锁超市首先是以规模取胜;没有规模,不仅难以实现财务平衡,连生存都会发生问题。而另一方面,一家 500 平方米左右的食物超

市,所需投入的资金在150万元左右;大的超市公司每年展店动辄一二百家,甚至更多,资金压力之大可想而知。而特许连锁门店的部分或全部投资来自于加盟方。

第二,特许连锁是重要的利润源。

不幸的是,在连锁业发达的大中城市由于价格竞争激烈,行业整体价格大幅下降,毛利率下降也十分惊人。这迫使企业从仅仅依靠商品买卖来获取商业利润,转向寻求更多的利润源,包括利用以往的投入和苦心经营所逐步形成的品牌资源,开展特许连锁,向特许加盟市场要利润。

第三,开展大规模特许连锁的条件逐步成熟。

1. 经过十多年发展,本土连锁业品牌开始确立。通过竞争、淘汰、联合、并购等形式,弱者消失,强者愈强;那些在竞争中脱颖而出的企业因其“便民、为民、利民”的良好形象而为消费者所广泛接受。

2. 这些企业经过竞争的不断锤炼,逐步在展店技术、采购技术、物流技术、信息技术、营销技术和根据连锁的要求对这些技术加以整合、协调、利用的能力方面取得了进步,已经或正在形成自己的核心竞争能力和可供复制的技术规范。

3. 社会对特许加盟的需求激增。城市中中小型零售店转为股份合作制企业、民营企业等;过去在全国农村地区占有商业支配地位的供销社系统零售网点也逐步进行转制;前些年通过各种方式赚了钱的人需要寻找相对稳定的投资方向;下岗失业人员在政府支持下需要独立创业,等等。由此,已经或将要产生一大批潜在投资者和新的、独立的零售店。这些潜在投资者和新零售店由于缺乏现代零售技术和经验,抗竞争、抗风险能力普遍较弱,迫切需要依靠成熟品牌的市场影响和经营理念、技术规范,加上自己的努力,迅速跨入连锁业门槛,于是成了特许连锁的肥沃土壤。

特许连锁的成功率较传统创业模式高得多是无可置疑的。其关键在于这是一种特许方和受许方相互借力、经营要素优化组合的模式。特许连锁的实质就是借力。

一家具有较成熟品牌和技术规范的连锁企业,并不自然就意味着能够迅速扩张壮大,这是因为正规连锁需要雄厚的资金,而这正是中国大多数连锁企业所缺乏的。显然,特许连锁提供了充分利用大量社会资金的可能性。

不容忽视的一点是：大量潜在投资者普遍具有一种开创“自己的事业”的心理需求，特许连锁的特征正好可以满足这种需求。这就是当年联华便利连锁“7万元做个小老板”的口号能造成轰动效应的原因。“7万元”固然具有吸引力，“小老板”则更具诱惑力。如今的标超加盟，则为他们提供了更大的舞台，并逐渐做大、做强了自己的事业。

于是，具有成熟品牌、专利、经营管理技术以及商品货源、物流配送体系、专用信息系统和组织协调能力的特许方，与分散在各地、势单力薄但拥有开设一家或数家门店的资金和人力物力、并且拥有创业雄心的加盟者组合起来，相互借力，在特许者创造的品牌旗帜下，以双赢为目标，开始共同编织连锁经营的大网络。对特许者而言，规模的迅速扩张有了可能，对受许方来说，从此一步跨入了连锁行业，以少量的加盟费、特许权使用费换来了别人用大量时间、精力和巨额资金得到的经验、技术，特别是同时也一并得到了成熟品牌的市场影响，从而大大降低了经营风险。社会资源就这样被源源不断地整合进了优势企业，大量分散的社会零售网点的组织化程度由此得到飞跃性的提高。这一历史性过程，无疑对社会商业的发展具有重大意义。

不容忽视的是，在当前快速发展、方兴未艾的特许连锁过程中，存在着一些问题。主要表现在：有些开展特许连锁的企业本身支持系统存在重大缺陷，不足以对加盟方进行必不可少的支持，因而也不足以在此过程中维护自身牌誉。例如：

■ 特许方观念不到位。名义上是双赢，实际上对加盟方的利益维护不够，督导人员到加盟店的主要目的是收取费用，而不是帮助、指导对方提高经营管理水平、增强竞争能力。因此容易造成双方关系紧张。

■ 营销策划部门、物流配送体系、信息系统、培训体系等支持系统不适应特许连锁的大规模发展，造成特许连锁的“链条”到处断裂，特许合同无法履行。或者反过来，特许连锁的发展没有充分考虑现有支持体系的极限。

■ 尚未形成一支真正专业化的指导队伍，无法对受许方开展持续有效的专业指导。结果造成加盟店与特许方的规范要求貌合神离，甚至连外貌也相去甚远。

■ 尚未形成完整的、被实践证明是成功的经营管理规范，或者这种规范

尚未整理成文字,难以被用来进行标准化的培训,因而整套规范在门店不走样的复制实际上是不可能的等等。

除此之外,受许方(加盟方)同样也存在着许多需要研究解决的问题;由于特许方在特许经营中处于主导地位,因此这里不展开讨论。

针对上述问题,对策是:

第一,必须真正以双赢为目标,建立有效的特许经营支持体系。连锁企业的支持体系通常是兼顾直营(含控股)与加盟方共同需要的;问题是,在资源不足时,应当具有在二者间进行协调与合理分配的机制。

第二,必须根据特许连锁发展的要求,舍得对支持体系进行投入。首先是对物流配送系统、信息系统、培训体系的投入。没有这种投入,真正意义上的特许连锁是无法建立起来的。这种投入是一根用以撬动大量社会资源的杠杆。

第三,必须建立一支高素质、高度专业化的督导员队伍,作为特许方和加盟方之间的桥梁。

第四,必须花大力将特许连锁所必需的企业经营管理规范形诸文字,并根据实践的发展对其不断进行补充修改,以便使加盟方始终能够分享成功经验。

联华超市股份有限公司副总经理

施 卫

2006年4月

目 录

序 言	(1)
第一章 联华标准超市特许加盟营运管理体系	(1)
第一节 特许加盟原理	(1)
第二节 发展简史	(2)
2.1 发展历程	(2)
2.2 专业化营运管理发展进程	(6)
第三节 联华标准超市特许加盟营运管理体系	(10)
3.1 加盟管理总部	(10)
3.2 支持体系	(15)
3.3 特许加盟双方关系的架构	(21)
第二章 联华标准超市特许加盟店的发展	(24)
第一节 发展战略和发展规划	(24)
1.1 战略思考	(24)
1.2 发展战略的实施	(25)
第二节 发展督导员	(29)
2.1 发展督导员素质要求	(29)
2.2 发展督导员岗位职责	(30)
2.3 发展督导员主要考核项目	(31)
第三节 加盟店发展操作规范	(31)
3.1 加盟店发展准入条件	(31)
3.2 加盟店发展前期操作	(32)
3.3 加盟店的发展考察	(35)
3.4 签约手续办理	(37)

第四节	开店准备	(39)
4.1	新店登录	(39)
4.2	人员岗前培训	(41)
4.3	开店策划	(43)
第三章	联华标准超市特许加盟店的开店	(48)
第一节	门店店容、店貌基本标准	(48)
1.1	经营服务标识使用规范	(48)
1.2	店容、门店环境清洁规范	(48)
第二节	开店指导须知	(49)
2.1	开店指导人员赴开店现场	(49)
2.2	开店指导人员工作职责、纪律	(49)
第三节	开店现场指导	(51)
3.1	门店形象检查与指导	(51)
3.2	开店操作	(52)
第四节	开店后工作	(54)
4.1	记录、评估开业情况	(54)
4.2	开店后对加盟店的业务指导和培训	(55)
4.3	开业以后办理事项	(55)
第四章	联华标准超市加盟店追加建店或关系变更	(57)
第一节	追加建店(滚动发展)	(57)
1.1	办理新店申报和签约手续	(57)
1.2	追加建店的开店工作	(57)
第二节	加盟方变更	(58)
2.1	合作关系终止	(58)
2.2	《特许经营协议》变更	(60)
第五章	联华标准超市加盟店管理及营运督察指导	(64)
第一节	加盟店的管理特点	(64)
1.1	双赢是特许加盟保持健康持续发展的管理基础	(64)
1.2	专业化是实施特许加盟有效管理的基础	(65)
第二节	管理督导员	(67)
2.1	管理督导员素质要求	(67)

2.2	管理督导员岗位职责	(69)
2.3	管理督导员主要考核项目	(69)
第三节	管理督查	(70)
3.1	管理督导员前期工作标准和要求	(70)
3.2	现场督查标准	(72)
3.3	门店现场督查操作	(92)
3.4	对待加盟方反映意见时的正确态度	(95)
第四节	营运指导要点	(95)
4.1	商品陈列方法指导要点	(95)
4.2	商品结构调整指导要点	(103)
4.3	不同季节的大类商品销售特点及注意事项	(106)
4.4	门店经营状态分析	(115)
4.5	对加盟店生鲜经营的指导	(127)
4.6	对加盟店人员的现场培训	(144)
第六章	联华标准超市特许加盟的风险防范和控制	(146)
第一节	网点发展中的风险防范策略和控制措施	(146)
1.1	地域发展策略	(146)
1.2	规范发展操作程序,将风险控制在签约之前	(151)
第二节	合作中的风险控制措施	(152)
2.1	培育星级门店,扶持中坚力量	(152)
2.2	对门店的分类管理	(156)
2.3	信用等级分类管理	(161)
第三节	重大突发事件的应对和处理	(163)
3.1	重大突发事件应急处理领导小组	(163)
3.2	突发事件应对处理预案	(164)
附件一	联华超市股份有限公司服务标识、商标、商号、字号等授权使用协议	(169)
附件二	联华标准超市特许加盟发展及管理操作流程简图	(170)
跋		(171)