

SHUANGYING

蒋才虎 陈朝峰 编著

双赢新干线

——连锁之道



广东经济出版社

蒋才虎 陈朝峰 编著

双赢新干线



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

双赢新干线: 连锁之道/蒋才虎, 陈朝峰编著. —广州:
广东经济出版社, 2002.6

ISBN 7-80677-235-9

I. 双… II. ①蒋…②陈… III. 连锁商店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042093 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	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.5 1 插页
字数	222 000 字
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次
印数	1-6 000 册
书号	ISBN 7-80677-235-9 / F·712
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 {020} 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群-马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

蒋才虎 男，主任编辑，1968年生，湖南人，史学、新闻学双学士，曾主编、独创南方周末“经济与人”版、“消费广场”版，在南方都市报发表近百万字经济新闻稿，现在南方日报要闻部编辑南方日报头版、要闻版新闻稿。自1991年起，纵横于新闻媒体，洞明于众业百态。出版过畅销书《力缚狂魔湘西麻阳帮广州覆灭记》（此书获国家公安部金盾文学奖）、《笔耕十年》等，《我国的家庭教育值得反省》等文章被选入《大学语文》作教材。近年来，关注中国连锁业发展态势，研究世界商业零售模式变革，积累深厚，见解独到。其文风严谨，剖析深刻，深入浅出，文义大焉。

陈朝峰 男，湖南人，1969年生，文学学士，历任大学教师、新闻记者和某全国连锁企业品牌策划经理，深谙连锁企业内部运作机制，在市场推广和店务管理上有许多成功案例。现任香港《SUN 时代创富》杂志中国区主编。在长期具体实践中，形成了自己的经营管理思想，已出版《中小企业创业宝典发展战略》、《中小企业创业宝典市场推广》等企业运作系列图书，并发表相关论文数十篇。

ISBN 7-80677-235-9



9 787806 772355 >

目 录

第一章 中外零售连锁的成功启示

- 一 世界头号零售商沃尔玛是如何发家的? (1)
- 二 亚马逊网络书店传奇 (6)
- 三 翠微大厦是怎样创造全国大商厦开业当年销售最高纪录的? (12)
- 四 IT 连锁秘密: 掌握最终端用户 (17)
- 五 超群中式快餐创始人谈投资连锁经营策略 (22)
- 六 联华超市未来发展战略 (24)
- 七 电子商务的本质: 专业化、智能化、个性化 ... (27)
- 八 美国网上购物七大启示 (33)

第二章 连锁行业纵深

- 一 入世对中国连锁业带来好处 (39)
- 二 赴美考察超市产业博览会及连锁店的几点感受
..... (41)
- 三 上海导入连锁经营方式的特点与成果 (45)
- 四 中外商业连锁业竞相在华“圈地” (55)
- 五 中外连锁差距明显 (56)
- 六 2001 年中国连锁业特点 (59)
- 七 “庄稼医院”连锁凸现 (63)
- 八 百亿资金逐鹿国内连锁药店 (63)
- 九 上市医药公司看好连锁店 (69)

第三章 连锁企业评估

- 一 哪些人是连锁企业的消费者? (74)

- 二 怎样确定连锁企业的消费定位? (76)
- 三 连锁企业的经营原则是什么? (76)
- 四 连锁企业有哪些技术优势? (79)
- 五 连锁企业配货及时吗? (81)
- 六 连锁企业提供哪些支持? (83)
- 七 你有多大自主权? (85)
- 八 连锁企业的毛利率是多少? (88)
- 九 查一查连锁企业的加盟店! (91)
- 十 连锁企业的宣传策略得当吗? (93)

第四章 连锁陷阱与谈判策略

- 一 加盟连锁风险多多 (101)
- 二 如何规避连锁陷阱 (112)
- 三 预选的企业规范吗? (122)
- 四 加盟程序严谨吗? (129)
- 五 已加盟者是怎样成功的? (134)
- 六 连锁企业向你收取哪些费用? (140)
- 七 把店铺签约权握在手里! (142)
- 八 盯紧财务! (147)
- 九 你的加盟费包括哪些费用? (150)
- 十 连锁企业与你合作的条件是什么? (152)
- 十一 你是本市第几家加盟店? (157)
- 十二 加盟合同已字斟句酌了吗? (158)
- 十三 你与总部签订的合同合法有效吗? (163)

第五章 如何选择理想店铺

- 一 你要选择哪类店铺? (165)
- 二 选中的店铺客流怎么样? (166)
- 三 你的店铺所在地的交通怎么样? (169)

四	你的店铺附近的竞争厉害吗?	(170)
五	你的店铺附近的人群收入怎么样?	(172)
六	你的店铺具体情形怎么样?	(173)
七	选择店铺小偏方	(175)
八	不同地方的开店策略	(176)

第六章 管理好你的店铺

一	开业仪式——打响第一炮	(183)
二	你的店需要多少人手?	(185)
三	店铺规划合理吗?	(188)
四	商品陈列合理吗?	(190)
五	最要紧的三个表格	(192)
六	如何支付营业员薪酬?	(196)
七	你经常促销吗?	(196)
八	为你的营业员制定一套服务标准!	(198)
九	你的财务管理细致吗?	(200)
十	你的营业员礼仪适度吗?	(202)
十一	你的店铺品质稳定吗?	(205)
十二	你的商品价格合理吗?	(206)
十三	严防失窃	(213)
十四	怎样提高获利能力?	(215)
十五	把业务流程与总部连接起来!	(217)
十六	让你的店员主动迎客!	(220)
十七	教会你的店员察颜观色	(222)
十八	妥善处理顾客不满	(223)
十九	巧用招贴画和音乐	(228)
二十	让你的电脑忙起来	(230)
二十一	用会员制锁定顾客	(231)

二十二 提高店铺经营业绩的几个实战秘诀…………… (232)

第七章 国家相关法规介绍

一 中国连锁经营协会及其章程…………… (234)

二 特许经营企业备案管理办法(试行)…………… (235)

三 国家计委关于规范餐饮连锁企业价格管理的通知
…………… (241)

四 关于进一步规范特许加盟活动的通知…………… (245)

五 文化部关于促进和规范音像制品连锁经营的通知
…………… (246)

六 财政部企业连锁经营有关财务管理问题的暂行
规定…………… (250)

七 财政部国家税务总局关于连锁经营企业增值税
纳税地点问题的通知…………… (256)

八 商业特许经营管理办法(试行)…………… (257)

九 国家工商行政管理局国内贸易部关于连锁店登
记管理有关问题的通知…………… (261)

十 关于连锁店经营专营商品有关问题的通知…………… (263)

十一 国内贸易部连锁店经营管理规范意见…………… (265)

十二 国家国内贸易局 零售业态分类规范意见(试行)
…………… (267)

十三 连锁超级市场、便利店管理通用要求门店管理
规范…………… (271)

十四 连锁超级市场、便利店管理通用要求总部管理
规范…………… (276)

十五 连锁超级市场、便利店管理通用要求术语规范
…………… (285)

附录: 2001 年中国连锁百强企业业绩统计…………… (290)

中外零售连锁的成功启示

一 世界头号零售商沃尔玛是如何发家的？

世界头号零售王国——沃尔玛的新掌门李斯阁在中国待了近 10 天后，告诉中国人：沃尔玛在中国的门店，一年以后将增加一倍。

大概没有人想到，今天雄踞《财富》“世界 500 强”著名排行榜第二名的，居然是一家零售企业。

山姆·沃尔顿是在 1962 年开办他的第一家沃尔玛商店的。

38 年之后，沃尔玛一家一家地，滚成了一个令人叹为观止的大雪球。在世界 9 个国家，沃尔玛拥有超过 4000 家门店，114 万雇员。1999 财年，它向 1 亿顾客卖出 1650 亿美元的商品——这个数字相当于全中国消费品零售总额的 1/3。

没有人能阻挡沃尔玛。1999 财年它的销售额增长率超过 20%，1998 财年为 17%，1997 财年为 12%。沃尔玛战车的速度越来越快。

零售企业的利润是容易受到攻击的，但沃尔玛的成绩单让人无话可说：1999 财年接近 54 亿美元，增长率超过 20%。如

果按利润排名，沃尔玛在全球企业中的位置也不会低于第 15 名。与人们想像的相反，这辆令人畏惧的战车的核心构造非常简单。1962 年，山姆·沃尔顿在他的第一家商店挂上沃尔玛招牌后，在招牌一边写上了“天天平价”，又在另一边写上了“满意服务”。38 年来，这两句话几乎就是沃尔玛经营的全部哲学。很多竞争对手愿意将沃尔玛的“天天平价”解释为沃尔玛的规模优势：商品采购量越大，价格便越低。这是事实的一部分。事实的另一部分是，这种规模成本优势并不像人们想像中那么高，因为规模在降低商品成本的同时，会加大管理成本——零售业的主角是人而不是生产线。

但是沃尔玛令人惊讶地将一般管理费用控制在一个极小的比例之内——销售额的 2%。这是山姆·沃尔顿定下的原则。不管你相信与否，从一家门店发展到 4 000 家门店，沃尔玛从未更改过这条原则。

在山姆·沃尔顿时期，大多数竞争对手就将一般管理费用标定为销售额的 5%。但是沃尔玛总是力求精简。很多人说，沃尔玛在阿肯色州本顿维尔市的总部办公室就像是卡车终点站的那种司机休息室，但是山姆·沃尔顿在那里工作了 30 年，现在李斯阁还在那里。沃尔玛公司的管理人员过去出差常常两个人合住一个房间，现在还是那样。

山姆·沃尔顿曾经这样谈起沃尔玛总部办公室：“我同大家一样很喜欢这些办公室。我们肯定得不到什么室内装潢奖，但它们就是我们所需的一切，而且人们照样干得不错。只要问问我们的股东就知道了。”

很难用俭朴来概括沃尔玛的管理风格。事实上在新的通讯和计算机技术运用上，沃尔玛从来都是领先者。早在 70 年代末，沃尔玛就建立了自己的计算机分发系统。花掉这笔钱的结

果是，从在计算机上开出订单到商品上架，沃尔玛商店比竞争对手平均快了3天，节省成本2.5%——这里的算术非常简单，如果沃尔玛以同样的价格出售商品，就可以多挣2.5%的利润。

甚至早在80年代初，沃尔玛总部就建立了自己的商业卫星系统。沃尔玛的管理层只要进入卫星设备室，就能透过计算机屏幕看到千里之外的任何一家沃尔玛商店的运转。据说沃尔玛的数据库是世界上最大的民用数据库——甚至比美国电报电话公司的还要大。

当然，如果没有尽心尽职的员工和管理层，所有这些东西可能都是没有价值的。在保持库存降低和货架充盈的高难度平衡木上翻滚，沃尔玛从未止步。事实上，新掌门李斯阁的英雄本色，正是其在公司采购部任上，在降低库存方面显露的。在1996年至1999年间，沃尔玛的销售量增加了78%，而库存仅上升了24%——这两个数字里，蕴藏了数以亿美元计的利润。

正是这种高效率低成本的运作，正是沃尔玛这样的零售企业，结束了美国零售业的杂货店时代。现在，沃尔玛要把它的版图，拓展到全世界。

沃尔玛进入中国其实已经整整4年——它是1996年第一批对外开放的试点对象。在这4年里，沃尔玛在中国的4个城市——深圳、东莞、昆明和大连——开了8家店，包括7家购物广场和1家山姆会员店。

沃尔玛进入中国的第一站深圳，现在成了沃尔玛在中国的大本营。在这里，沃尔玛开了4间购物广场，它们均选址于成熟的居民生活区。每间购物广场的营业面积通常在1.2万平米上下，年营业额约为3亿元人民币。

一个很多人意想不到的事实是：沃尔玛在中国是亏损的。

沃尔玛中国公司负责人拒绝对此做出解释。可以想见的解释是，沃尔玛中国公司的无论是门店数目还是布局，都难以发挥其无往不利的集中采购和高效分发的优势。并且在一个新的市场开新店，也难以指望一开始就低费用运营。

事实上，沃尔玛在其进入的海外9国中，有4个国家是亏损的。它们是德国、巴西、阿根廷和中国。但是这并不足以动摇沃尔玛的海外战略：1999财年沃尔玛的海外营收达到227亿美元，利润超过8亿美元——这个指标的增长率是85%。雷曼兄弟公司的零售分析专家费雷预计，未来8年内沃尔玛无论是销售额还是利润的增长，均有1/3来自海外的贡献。

李斯阁答记者问

记者：天天平价是沃尔玛的核心竞争策略，请问沃尔玛如何做到这一点？

李斯阁：我们的成本低，不仅仅是商品的成本——事实上我们和其他零售商相比，商品的价差是很小的，更重要的还是做生意的方式，还是后勤和服务系统的节约。做到天天平价，从根本上在于我们的企业文化，在于我们的全体员工。

记者：听说沃尔玛甚至没有自己的商务飞机，您此次中国之行的商务飞机都是租用的？

李斯阁：我们确实有意识地降低运营成本。我们在此次旅行里，还会有两个人在一个房间的情况。这是我们的创始人山姆·沃尔顿教给我们的理念。顾客对你是否过着与世隔绝的奢华生活不感兴趣，他们感兴趣的是你是否能为他们创造价值。

记者：微笑是沃尔玛的另一个招牌，但是我们今天没有看到。

李斯阁：我们这几天一直在中国各地旅行，再加上时差的关系，感觉比较累。第二个原因是在这样的会上，面对这么多记者，还是感觉有点紧张。如果你是在我们的商店里，你会看到很多微笑。

记者：在E时代，沃尔玛会有什么策略调整？我们看到的在美国，一些电子商务公司已经取得了巨大的成功。

李斯阁：如果有人想在互联网上买东西的话，他会发现沃尔玛已经准备好提供这种服务了。

我们在这方面的基础设施每天都在发生变化。在一个星期或10天之后，我们将采用新的网址，也将采用新的技术。电子商务在家里就能买东西，再加上我们的后勤保障，会提供一种令顾客满意的购物方式。电子商务短期内可能不会带来太大的利润，但长期看来会成为沃尔玛的顾客所要求的购物方式之一。

你刚才提到，现在有一些新的纯粹的电子商务公司已经取得成功，我想问的是，新的纯粹的电子商务公司有谁是真正成功的呢？

记者：中国入世在即，沃尔玛会以什么样的速度在中国开店？

李斯阁：我们现在在中国有8家店，希望到明年这个时候，这个数字能翻一番。

从根本上说，是顾客决定我们在中国的发展速度。我们要在中国培养好的领导层，以便提供好的服务。如果我们准备好了，我们会大发展。

记者：能否更具体地透露开店计划？

李斯阁：我们会在昆明，还有深圳、大连增开商店，另外在沈阳、福州、汕头和广州开新店。当然我们对北京也很感兴

趣。

记者：您如何评价沃尔玛过去在中国的发展？

李斯阁：事实上我们自己都很兴奋。今年我们在美国之外的零售额将达到 300 亿美元，亚太市场包括中国市场也为此做出了贡献。

记者：您如何看待中国市场？中国消费者的消费特点有何不同？

李斯阁：中国的市场地位决定沃尔玛要在全球范围内继续保持成功态势，就必须在中国成功。另外中国也是一个生产基地，它为沃尔玛的全球顾客提供产品。从采购来讲中国对沃尔玛也特别重要。

各国消费者的消费喜好会有不同，比如有的吃鱼多一些，有的吃猪肉多一些。另外生活水平和收入水平不同，对产品的选择也不同。但总体上，他们都是人，他们都希望购买的商品物有所值。

（据《南方周末》）

二 亚马逊网络书店传奇

因特网上有这么一家书店，如果按传统书店所需的营业面积来计算的话，它的规模约占好几平方英里。它有 310 万种以上图书供你选购，顾客达 500 万人以上。你得开着汽车，才能浏览完它所提供的书目。这就是亚马逊网络书店（Amazon.com）。根据美国互联网及数码媒体调查公司公布的数据，去年感恩节至圣诞节期间的 5 周内，亚马逊成为最受欢迎电子商贸网址，访问人次高达 569.3 万。接受调查的消费者中有 32% 的

人把亚马逊网站列为他们最喜爱的在线购物网站，原因有品种齐全、价格合理、在线操作容易。排在第二位的电子湾（e-Bay）与亚马逊差距较大，喜爱者仅有 6%；Buy.com 以 5% 排在第三位。亚马逊同时也是访问者最多的网站，42.1% 的被访者曾在亚马逊上购物，平均消费了 128 美元，其次是电子玩具（eToys），20.3%，127 美元；ToysRUs 网站，19.4%，134 美元。

发展历程及主要业务

1997 年 5 月初上市时，亚马逊公司股票每股仅 9 美元左右，而到 1998 年 11 月，股价增长了 23 倍，达到 209 美元。至 1998 年底亚马逊股票突破 300 美元大关，2000 年 1 月更是突破 400 美元大关，其市价总值达 210 亿美元，比拥有 1000 余家分店的美国最大的庞诺书店的市值高出 8 倍多。就这么一家网上零售公司，其发展历史尚不足 5 年。其创始人 Jeff Bezos 在 1995 年 7 月在西雅图市郊贝尔维尤的一栋租来的两个房间的屋子里，以 30 万美元第一笔投资创业，成立亚马逊书店。他将一个车房改装成货仓和工作坊、三个“升阳”微系统电脑工作站和 300 个“顾客”测试网址。四年后，这家公司拥有 1310 万名顾客，遍及 160 多个国家和地区，成为上网零售先锋，它 1998 年的销售量是 30 亿美元，1999 年则吸引了价值近 80 亿美元的交易。截至 1999 年 9 月，亚马逊已将 1800 多万种商品列于网上销售。

亚马逊公司是电子商务领域的技术领先者，它在电子商务领域的创新，如“一点即通”、个性化的购买服务、搜索服务、浏览特性等，带动了网上商务变革的步伐。整个网站的建设旨在为客户提供舒适便捷的购物环境享受外，还着力加强客户对

品牌的忠诚度，吸引回头客，留住老客户。主要业务策略包括：

商品浏览：将商品合理分类和规划，便于用户挑选

商品检索：提供多种搜索工具和方法帮助用户搜索

主动推荐和个性化服务：根据用户特点提供特色服务，亲切友好与用户交互

“一点即通”技术：为用户定货提供极大的便捷

安全的信用卡支付过程：采用特殊的加密程序，用户不用担心网络传输过程中的安全问题

提高网上购物的效率：强大的配送系统使客户享受“所定即所得”

退货规定：大部分商品 30 天内可全额退货

亚马逊公司通过灵活多变、亲切友好的经营策略留住老顾客，现已证明，72%以上的交易都是老顾客的行为。

竞争优势分析

亚马逊公司成功的奥秘究竟在哪，以下几点是业内人士的分析。

定位于高科技企业 亚马逊与众不同地把自己定位于高科技企业，而非流通企业。该公司首席执行官贝索斯说：“技术使亚马逊公司在零售业出人头地。传统的零售业最重要的三个因素是场所、场所，还是场所。而对亚马逊来说，三个最重要的因素是技术、技术，还是技术。”在亚马逊，雇员中最多的不是门市部店员，而是软件工程师。它的应用技术软件经常不断地开发创新，使企图抄袭者难以得逞。

方便舒适的网上购物环境 方便购书是亚马逊的最大特色，通过网络，顾客可以任意检索、预览、购买任何书籍。亚