

零售业成在经营、败在管理、活在服务、死在商品

赵胜华 赵庆露/编著

高成长零售企业经营 手法及操作要点分析



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高成长零售企业

经营手法及操作要点分析

赵胜华 赵庆露 / 编著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高成长零售企业经营手法及操作要点分析/赵胜华,
赵庆露编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 1
ISBN 7 - 80197 - 347 - X

I. 高... II. ①赵... ②赵... III. 零售商业 - 商业
企业 - 企业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153020 号

书 名: 高成长零售企业经营手法及操作要点分析
编 著: 赵胜华 赵庆露
责任编辑: 齐 观
书 号: ISBN 7 - 80197 - 347 - X/F · 348
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子邮箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
成品尺寸: 170 毫米×230 毫米 16 开本 14 印张 180 千字
版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

翻开《现代汉语词典》，关于“零售”的解释是：“把商品不成批地卖给消费者”。看似平平常常的一件事，如今成了中国最高学府着意研究的一门学问——2004年11月2日，清华大学经济管理学院中国零售研究中心宣告成立。

清华大学经济管理学院是中国乃至亚洲最负盛名的经济管理学院之一，零售业何以成为这家学院的研究对象？世界500强企业排名中，零售业占到了10%。零售业的销售额和从业人数是促进经济发展的重要因素，零售业的发展趋势反映了一个国家总体经济的走向，世界各国都加强了对零售的分析研究。

2004年12月11日：是个什么日子？相信中外零售企业都很清楚，按照中国在加入WTO时的承诺，这一天宣告中国零售业入世过渡期的结束，更意味着中国对零售市场全面向外资开放承诺的兑现。

加入WTO多年来，中国正在成为名副其实的世界大工厂。虽然“中国制造”还没有像“德国制造”、“意大利制造”那样成为一个品牌，但中国制造的产品已经不再是“便宜货”、“劣质品”的代名词。

相较而言，中国零售业的情况却不容乐观，依然停留在地方商家

各霸一方的“战国”年代，经营方式很大程度还停留在代售、寄售和出租店面的落后方式，与国外先进的预测市场、商品策划和买断经营的模式相比实在是天壤之别。供应商与商家的关系依然是仆人与上帝的关系，进店难，回收货款更难，甚至成为供应商的噩梦。

中国的零售业怎么啦？国内外业内人士都在关注着。

零售市场就像是一个充满诱惑的奶油夹心蛋糕，让人垂涎欲滴，忍不住跃跃欲试。世界上没有两个一模一样的企业，这就决定了每一个成功企业都具有自己独特的个性和风格。BreadTalk 可以让面包“说话”；Zara 却鼓励像消费快餐一样消费服装；石头记则会让您与自然来一次亲密接触；同样能让人们看到吴裕泰这位百岁“老人”穿上新跑鞋的轻盈神采……

本书以案例的形式集中呈现了 34 家零售市场上高速成长的成功企业，通过对企业家创业历程、企业高速成长的轨迹和经营特色、各个“赢家”迥异的“赢法”的介绍和深入浅出的讲解，再次证明了高速增长不再是遥不可及的梦想。读完这本书的读者会发现，开启成功之门的钥匙已经在自己手中。

为了方便读者，在案例结尾以条文的形式，总结出每个高速增长企业的成功“技法”，让读者一目了然，希望能带给读者一些启迪。

编 者

目 录

1. 面包物语:面包也会“说话” (1)

一家发源于新加坡,看起来再传统不过的面包公司,在全亚洲每天却有7个国家的十几万人,排着长队吃它现做的新鲜面包,与此同时,这家名为面包物语(Bread-Talk)的新加坡公司,又是全球第一家,也是唯一一家以面包连锁店为主业的上市公司。

2. 谭木匠:梳子翻身从“头”开始 (7)

谭木匠,一个以制作梳子起家,却一心要把中国传统文化融入木梳的企业家。谭木匠,一个虽身处西南一隅,却将连锁经营专卖店开遍全中国的知名品牌。谭木匠,一个以传统文化为底蕴,却用网络信息化手段管理经营的木制品企业。

3. 枫林晚:书中自有“黄金屋” (14)

1997年,从厦门大学经济系毕业不到一年的朱升华辞掉待遇优厚的投资分析师工作,着手创办“枫林晚”。5万元起家,20平方米的小屋,几千册书,这是一个普通得

不能再普通的书店。然而 2002 年他却能把枫林晚作为商标注册,随后他又把书店开到了北京。

4. ZARA:时装零售业的一头紫牛 (20)

作为 Inditex 公司的旗舰品牌,西班牙 Zara 创始于 1985 年,尽管 Zara 品牌的连锁店只占到 Inditex 公司所有分店数的三分之一,但其销售额却占到了公司总销售额的 75% 左右。它最被人津津乐道的是快速复制大牌奢侈品设计的能力,以及快速物流模式,它鼓励消费者“像买快餐一样购时装”,而这也给其带来了丰厚的利润。

5. 宜家:亲和如“狗”的家居文化 (26)

以“DIY”与体验式营销为特色的宜家,通过给顾客创建宽松自由的购物环境,给自己的目标市场提供了一种如人类挚友——狗一般的亲和力和随心所欲。狗以友好忠诚赢得了友好忠诚。亲和如狗的宜家深谙获得忠诚客户之道:不是要顾客忠诚于你,而是你要忠诚于顾客。

6. 宝岛眼镜:借助 SAP 启动新航程 (32)

宝岛眼镜集团 1981 年成立于中国台湾,在原本狭窄的台湾市场上,其 320 多家眼镜连锁店星罗棋布,几乎再无市场拓展的空间,于是,进军大陆市场成为了宝岛顺理成章的选择。宝岛眼镜有一个雄心勃勃的计划:到 2010 年前在中国内地开设超过 3 000 家连锁店。

7. 美特斯·邦威:实实在在地“虚拟经营” (38)

11年前,美特斯·邦威集团成立,它不生产一件成衣,全部由国内服装厂 OEM;它也不卖衣服,而是由分散全国的加盟店销售。短短十年间,美特斯·邦威已经把规模爆炸性地做大了 300 倍,从初创时的年销售收入 500 多万元,发展到了 2004 年的 25 亿元。

8. 斯沃琪:永远不变的就是不断在变 (44)

斯沃琪的出现打破了人一生只会买一块手表的习惯,把手表的功能从计时的理性诉求转换到感性诉求,开始将手表当做一种流行、时髦的配件,完全颠覆了产品的定位。如今,它早已不再是简单地发挥计时作用,它代表了一种观念、一种时尚、一种艺术和一种文化。

9. 亚马逊:将网络进行到底 (50)

成立于 1995 年的亚马逊是目前全球最大的在线网络零售商,亚马逊曾经创造了一个 B2C 神话。在短短几年的时间里,在很多追随者前赴后继倒下之时,亚马逊从 1 000 多家同行中脱颖而出,依然坚强地活下来了。

10. 麦乐迪:文化娱乐的“弄潮儿” (56)

2000 年 5 月,抱着开发北京娱乐市场的决心,首家引进量贩式 KTV 模式的麦乐迪朝外店正式营业。在这

5年里,麦乐迪得到了快速的扩张和发展,这固然有市场需求趋旺的原因,但更为重要的是,确立了一个完整的经营理念,形成了完备的运作模式,建立了独有的差异化竞争优势。

11. 阿呀呀:时尚缔造生活 (62)

以经营饰品为主导,配套经营化妆品、化妆用品、文具、玩具的阿呀呀从第一家自营店诞生起,在短短的五年时间里,凭着其超强的竞争力迅猛崛起,一跃成为饰品业的领跑者。所引发的终端营销革命,不仅打破了饰品零售业的竞争格局,还把饰品消费带入了全新的品牌时代。

12. 7-11 便利店:卖的就是便利 (68)

日本“7-11”便利店自1974年5月11日第一家开业,1976年5月30日第100家开业,现已发展到5000多家。1991年日本“7-11”母公司伊藤洋华堂收购了美国南方公司,全球“7-11”便利店实际上都属于日本“7-11”总店旗下,真正书写了“撒豆成兵”的传奇。

13. 石头记:体味人与自然的亲密接触 (74)

“石头记”这个响亮的名字,出现在中国人的视野中仅仅八年多的时间。1998年初,第一家“石头记”加盟连锁店在南京投入运营,此后“石头记”连锁专卖店如雨后春笋遍布全国,至2005年已有超过800家的专卖店分

布在全国 30 多个省市的重要地段。

14. 国美电器：“颠覆”游戏规则 (80)

国美惊人的高速发展往往被专家学者们形容为“商业资本的重新抬头”。然而国美的“抬头”，决非一日之功。国美成功的法宝，就是在“游戏”中不断地求新求变——虽然这种变化在当时常常被人们认为是“不守规矩”。

15. 中体倍力：成功也可以“复制” (87)

中体倍力在短短三年里，发展成为拥有 18 家分部、国内最有影响力的高端健身俱乐部。中体倍力寓意着“品质、健康和时尚”的红色“B”形 logo 也已成为成功人士追求生活品味和全新健康理念的象征，吸引了近 3 万名走在时代尖端的精英成为“倍力人”。

16. 星巴克：咖啡加文化伴侣 (93)

靠咖啡豆起家的星巴克，1985 年在美国西雅图正式成立。在近二十年时间里，以其“童话”般的奇迹让全球瞩目。从一条小小的“美人鱼”进化到今天遍布全球 30 多个国家和地区，连锁店达到 7 500 余家的“绿巨人”。据说，星巴克每 8 个小时就会新开一家咖啡店。

17. 吴裕泰：百年老店穿上新跑鞋 (99)

1997 年之前，吴裕泰只有一个面积不到 80 平方米

的茶庄和一个 60 平方米的茶社,员工不过 40 人。然而多元化股份有限公司的成立,使吴裕泰以崭新的姿态走向现代管理,吴裕泰金字招牌真正实现市场化运作。

18. 美克·美家:“品味”家具的浪漫 (106)

尽管美克·美家外观和名字都非常“西化”,但却是地道的国产品牌。2002 年新疆美克开始自建零售渠道,“试水”内地家具零售业。与此同时开始和美国伊森艾伦公司合作,创建全国性家具连锁零售网络。

19. 沃尔玛:顾客的“代理人” (111)

在与供应商的“斤斤计较”中,沃尔玛始终让员工明白他们是在为顾客讨价还价,为顾客省钱。同样沃尔玛通过微利经营,不仅为顾客省钱,从而赢得了顾客的极度忠诚,自身也通过这种“可持续赚钱”的新型“商业生态系统”逐渐走上创造现代神话的良性轨道。

20. 老百姓大药房:老百姓自己的大药房 (117)

从湖南起步的老百姓大药房创建于 2001 年,2004 年度总销售额达到 18 亿元。这一数字意味着,创建仅三年的老百姓大药房,已坐稳全国药品零售业的头把交椅。

21. 麦德龙:另类经营 (123)

1964 年春天,一家营业面积 1.4 万平方米的仓储商

店在德国开业了。在欧洲传统批发日渐萎缩的大背景下,这家打着“现购自运”营销新理念的分销店显得十分抢眼。历史证明,麦德龙的营销观念的确代表了商业发展的新趋向。

22. 上品折扣:用折扣来“说话” (129)

2000年7月,上品折扣广场的第一家折扣店出现在北京的王府井大街上。五年以来,上品折扣从小到大,逐步发展成为一个经营总面积超过12 000平方米,年销售总额超过一般商场的多店式品牌折扣商场。

23. 欧莱雅:用品牌传播美 (135)

巴黎欧莱雅、美宝莲、卡尼尔、兰蔻、赫莲娜、碧欧泉、植村秀、欧莱雅专业美发、卡诗、美奇丝、薇姿和理肤泉,这些耳熟能详的国际品牌,从低档廉洁,到高档昂贵,人们在洋洋得意用过某某国际品牌的时候,可是否知道,他们都是欧莱雅集团下的品牌!

24. 宏图三胞:模式称王 (141)

宏图三胞依靠WDM连锁模式,实现了终端用户可持续的增加,宏图三胞正努力打造成为中国IT产品终端零售连锁航母群,成为中国IT终端零售渠道品牌。

25. 屈臣氏:扩张密码 (147)

在李氏团队出神入化的缔造下,屈臣氏变成了全球首屈一指的个人护理用品、美容、护肤商业业态的巨擘!发展到今天屈臣氏在全球门店数已超过五千家,销售额逾百亿港元,业务遍及亚、欧等四十多个国家。预计到2010年,屈臣氏在中国的店铺数将达到1 000家。

26. 嘉事堂:在机会中成长…………… (153)

嘉事堂是北京药品零售连锁行业里的“四大连锁”之一,业内业外知道这一点的人为数不少。但是,除此之外,嘉事堂几乎没给外界留下更多的印象,以至于一些媒体在报道中提及嘉事堂时常常把它的名称写错,但是这并没有影响它一步步的发展壮大。

27. 欧玛特:品质进行时…………… (159)

与传统公司不同的是,欧玛特是中国第一家以美国开放式货架为展示方式、全程电脑控制商品的销售与库存的专业卖场。欧玛特1999年进入中国后,每年的销售额提升308%,而其客户采购价格则平均下降31.6%。2005年在中央机关政府采购采购中被指定为订点采购供应商。

28. 伊藤洋华堂:追逐顾客的“兴奋点”…………… (165)

日本伊藤洋华堂于1997年涉足中国,相继在北京、成都两地建立了合资企业,并把在中国国内建立全国性

的连锁商店作为其市场拓展的基本目标和战略。作为日本的第三大零售企业集团,伊藤洋华堂成功的经营之道让同行羡慕的同时,也成为人们关注的焦点。

29. 百安居:低价与服务兼得…………… (171)

国际建材超市——百安居自从进入中国以来,销售业绩连创新高,这和本土摊位市场的低迷状态形成了鲜明对照。业内人士惊呼英国“狼”创造了中国建材零售行业的一个奇迹。

30. 百盛:步步为营中前进…………… (177)

中国百盛集团是马来西亚金狮集团在中国最大的投资项目,其先进的国际经营管理理念与中国特色成功结合,使其成为中国最成功的百货连锁。百盛集团正在筹划在香港联交所挂牌上市,据悉,正在准备进行首次公开募股(IPO),计划将IPO所得的19.5亿港元中的9.59亿港元用于未来3年的零售业务扩展。

31. Nike:凭什么成为老大…………… (183)

在过去的34年中,Nike公司的销售额以平均31.4%的速度增长,2004年更是达到了122.5亿美元,是Adidas的2倍、Reebok的3倍。Nike是如何在竞争激烈的体育用品市场脱颖而出,近十年来遥遥领先于Adidas和Reebok等主要竞争对手的呢?

32. 苏果:傲视群雄的背后 (189)

2004 年苏果超市销售额达到 138.8 亿元,在全国连锁业的排名由第十位上升到第七位,并跻身中国 500 强企业第 200 强。2005 年上半年,苏果销售总额已突破 95 亿元,较上年 69.68 亿同比增长 36.3%。苏果正在向 200 亿元年销售额冲刺。

33. 中域电讯:打造手机连锁“王国” (195)

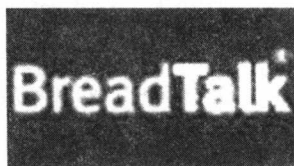
广东中域电讯连锁有限公司成立于 1994 年,是一家以经营移动通讯产品为主的大型连锁企业。中域从“直营连锁”起步,成功地探索出“特许加盟”、“经营联盟”和“收购兼并”三个连锁经营方式。随着 25 个省级分公司的成立,中域品牌已经开始向全国迅速渗透。

34. 冀东物贸:破解信贷谜局 (202)

唐山冀东物贸集团有限责任公司是一家以汽车营销服务为主业的大型商贸流通企业。目前,公司现有汽车销售店 100 多家,网点主要遍布京、津、冀三地,辐射全国。因此,它也被认为是国内汽车经销商中最有可能缔造“国美模式”的大鳄。

参考文献 (209)

1. 面包物语： 面包也会“说话”



高速成长

GAOSUCHENGZHANG



成功手法

CHENGGONGSHOUFA

一家发源于新加坡,看起来再传统不过的面包公司,在全亚洲每天却有7个国家的十几万人,排着长队吃它现做的新鲜面包,白领爱它“时髦”,时尚青年迷它“酷”,它成为面包中的“星巴克”,小资生活的又一个“代名词”。与此同时,这家名为面包物语(BreadTalk)的新加坡公司,又是全球第一家,也是唯一一家以面包连锁店为主业的上市公司。

卖面包也能上市

2003年6月,新加坡证券交易所一支名为面包物语(股票代码:5DA.SI)的新股上市,对于一家创立于2000年的公司,经营不到三年就可以股票上

市,这恐怕是每一个创业者的梦想。

目前 BreadTalk 已经在新加坡、印尼、菲律宾、马来西亚、科威特、中国等 7 个国家和地区开设了门店,今年将进军泰国、印度、美国等。

在新加坡 BreadTalk 拥有 24 家门店,进入中国以后,已在上海开设了 11 家门店、在北京开设了 5 家门店、在深圳也成功开设了 3 家门店。

面包物语中的“物语”一词并非国内民众常用的词汇,但受到盛名之累,在中国食品行业已经被注册,所以公司在中国的招牌改为“面包新语”。

可以说面包店在中国乃至任何一个国家,都属于成熟行业,竞争也很激烈。BreadTalk 能取得如此成功与它的名字“物语”有很大的关系。



会“说话”的面包

BreadTalk 的面包不仅个个新鲜喷香,而且每一款面包的名字都讲述了一个独特的美丽故事。BreadTalk 面包的名字不采用传统面包店原材料式的命名方式,诸如“杂粮”、“果仁”、“全麦”之类,而是与潮流话题和时事相结合。BreadTalk 就是会“说话”的面包,面包物语的每一款面包都有一个独特的名字,这些富有创意的名字和与之搭配的造型可以给顾客带来一些不一样的体验。

比如《卧虎藏龙》电影上映的时候,面包物语推出一款内藏腌肉的面包,取英语腌肉“bacon”与