

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 万平方米上下，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成本运营。

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

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% 的访问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客户，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

亚马逊通过“一点即通”(1-Click)设计,用户只要在该网站买过一次书,其通信地址和信用卡账号就会被安全地存储下来。下回再购买时,顾客只要用鼠标点一下欲购之物,网络系统就会帮你完成以后的手续,其中包括消费者的收件资料,甚至刷卡付费也可由网络系统代劳。亚马逊公司还利用软件收集顾客在购物爱好和购物历史方面的信息,随时为顾客购买图书提供建议。亚马逊书店的独特魅力吸引了众多的消费者。其业务遍及全球,20%的书籍销往世界各地。对许多人来说,亚马逊是通往文学之路的生命线。美国律师玛西亚·艾丽斯在香港工作,当她每次回美国时,总要带回满箱书籍。而现在她可随时在网上购书,再没有搬运之苦了。

高效率的服务 亚马逊为顾客提供着高效率的服务。亚马逊使用的是 64 位 500MB 内存的 Alpha 服务器,使用起来极为方便快捷。此外,在亚马逊网站,顾客除了能搜寻购书选项之外,还可以同时浏览 23 种不同的主题,从而大大提高了搜寻速度,节省了顾客的上网时间。亚马逊不仅网上服务功能强大,网下服务也非常高效。它给顾客送货的时间等于找到订货商品加上装运时间,中间无任何滞留。亚马逊实行 24 小时全天候购物,美国当地的消费者如果选择标准的送货方式,那么,其装运时间根据购物者距离远近为 3 到 7 天,加上一天的找货时间,购物者在网上下了订单之后,只要 4 到 8 天,就能收到所购的货物了。

实实在在的价格折扣 以实惠的价格吸引顾客并以此提高竞争力,始终是亚马逊重要的经营策略。亚马逊总裁贝索斯一针见血地指出,大部分网络商业失败的原因,在于不懂得网络商业较之传统商业来说是属于规模化商业,其主要特征是高额的固定成本和低度的可变成本。网上出售的商品由于没有中

间商的利润截留，其价格应该低于传统商店出售的商品价格。拒绝提供折扣优惠是网上商业的一项极大错误。基于这种认识，亚马逊被认为是世界上最大的折扣商，号称有多达 30 万种以上的书籍可提供购买折扣优惠。事实上，亚马逊提供折扣优惠的商品远不止这个数字，有 40 万种以上的商品，包括书籍、音乐唱片及视盘等，折扣率最高的达 40%。

零库存运转 亚马逊的货物实行零库存运转。亚马逊公司的库存图书很少 维持库存的只有 200 种最受欢迎的畅销书。一般情况下，顾客买书下了订单后，亚马逊才从出版商那里进货。购书者以信用卡向亚马逊公司支付书款，而亚马逊却在图书售出 46 天后才向出版商付款，这使它的财务周转较传统书店顺畅得多。相较传统的零售书店，亚马逊的退书率可谓微乎其微。传统书店退书率一般为 25%，高的达 40%，而亚马逊的退书率却只有 0.25%。

成功之后再发展 亚马逊由于网上销售的成功，产生了良好的品牌效应。为了充分发挥其品牌效用的潜在价值，亚马逊开始全方位扩展公司业务，向综合性的网络销售公司发展。已经有事实证明，亚马逊可以成功地进入其他领域。1997 年在它开始尝试销售音乐 CD 的第一个季度里，销售额就达 1440 万美元，没多久就成为最大的网上 CD 销售公司。1998 年 11 月，亚马逊在网上已开通了录像带和礼品店。不仅如此，亚马逊的业务还将迅速拓展，进入从软件到时装，从鲜花到旅行包的广大市场中，并与包括微软在内的各大公司进行竞争。与此同时，亚马逊迈开了向国外扩张的步伐。1999 年初出资 5500 万美元，收购了英国和德国两家网上书籍销售公司，另外还并购了英国一家网上电影公司。

以上特点使亚马逊公司确立了其在电子商务领域的霸主地

位。

竞争对手和风险

互联网上的每一项投资都充满风险，网上商务竞争激烈，亚马逊公司在网络零售业略占先机，但她的竞争对手仍在跃跃欲试。亚马逊公司的竞争对手主要包括以下几类：

网上同类商品销售商。

与电子商务相关的或与零售商合作的网络入口和搜索引擎，例如 Yahoo, AOL 等。

提供在线拍卖业务的网站，如 eBay, Yahoo 等。

同类商品的出版商、分销商、零售商等，如 Barnes&Noble, Inc. , Bertelsmann AG 等。

在与这些对手的竞争中，品牌的认同度、客户化服务、购物的方便性、定价策略、检索工具的质量、编辑和站点内容质量、信任度、交易执行速度等都是商家竞争的焦点。

互联网企业往往高风险、高收益。亚马逊公司可预见的经营风险主要包括：

- 系统风险庞大的商品数量和同样庞大的客户访问量，使系统负载加剧，系统崩溃的可能性随之提高
- 公司的扩展使管理的难度加大
- 不断进入新的业务领域的风险
- 分销中心扩展和国际化扩展的风险
- 购并其他企业的风险
- 飞速发展的网络技术带来的风险
- 政府规范和立法的不确定性
- 与拍卖和 zShop 服务相关的风险
- 与网络诈骗和支付问题相关的风险

·知识产权保护方面的风险

·股票的市场风险

亚马逊公司的传奇故事是网络时代的昙花一现，还是能够一路凯歌、成功到底，现在还不得而知。但为什么如此之多的投资者看好亚马逊公司，股价上扬至如此之高？我们只能认为：这是互联网时代的奇迹。互联网技术正在变革我们的世界，每一位投资者都想把握时代的脉搏，跟上变革的步伐。这场变革使传统行业更精简、更高效。我们可以清楚的看到这些企业实现盈利的方式。对于亚马逊公司，有一点是肯定的，只要她继续投资、继续扩展，终有一日会实现盈利。与此同时，沃尔玛之类的传统企业也感受到了互联网的冲击，虽然她 30 年来一直拥有巨额利润，现在也在积极拓展网上业务。电子商务零售市场是又一片硝烟弥漫的战场，风险与机遇并存。人们很难预料，在美国西雅图那幢属于亚马逊的不起眼的灰色三层楼里，还将导演出什么惊人的变化，还将给我们哪些新的启示。

（撰文：殷云、杨凌华 文章有删节）

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？

北京翠微大厦是在原翠微路综合商业区基础上兴建的以购物为主，集餐饮、娱乐、金融、宾馆等多功能于一体的大型商厦。从 1997 年 11 月 18 日开业至 2000 年上半年，翠微虽然只走过了两年多的短暂历程，但却创造出许多骄人的业绩——创全国大商厦开业当年销售最高纪录，率先采用计算机全过程管

理；率先实行单品管理进价核算，率先开设电子购物商场。

奇迹得益于计算机管理

筹建初期，翠微大厦结合我国国情和企业的实际需求，站在现代化商业管理的高度，改革和设计了从经营思想、经营规模、组织结构到管理理念、管理手段为中心的总体方案。大厦的商业管理信息系统应用软件的设计与开发，也充分体现了管理理想和管理模式，实现了高起点、高标准、高目标的追求。

1. 实现了管理流程的规范化、自动化及各子系统的无缝连接。

大厦计算机系统共有 16 个子系统，即：合同管理、物价管理、进货管理、仓储管理、库存管理、销售管理、统计管理、电子数据文件、条码打印、会计账务、会计报表、人事劳资、考勤管理、经理查询、系统管理。整个网络实现了数据共享，各子系统之间既相互联系、相互制约又相对独立。在这个基础上，整个商厦实现统一进货、统一配送、统一布局、统一形象、统一收银、分级管理的管理模式。

(1) 进销调存是商业企业管理的重要环节。翠微大厦从规范合同、定货清单入手，规范了商品流转的各环节。比如要求作为源头的合同、定货清单必须准确规范；再如所有商品定价均由物价部统一定价、审价、变价，解决了同一种商品多源头进货，价格不统一的问题。

为加快物流、票流、信息流的速度，商品配送到卖场主要采用两个渠道：一是采用计算机自动补货，即：根据设定的库存商品上下限，自动生成补货单。二是人工要货，即对新商品及销量大的商品可通过人工填单，计算机生成配送单。在软件设计中既考虑了一般的管理要求，也设计了特殊的要求，如：

不同税率的计算、生鲜日配的管理、不同经营方式和不同结算方式的处理、商品编码的设计等等，基本囊括并解决了业务中的各种问题，有利推动了计算机系统在商厦的全面运行。

(2) 基于整个系统数据共享，无缝连接才成为可能。通过合同、定价、商品进仓、配送等环节，使信息传到 POS 系统，经过对 POS 机销售数据的采集，自动生成各部门进销存日报表、会计凭证。依据商品属性的定义及进销数据，自动生成统计报表。按人事部门设定的销售提成比率及利用 POS 机建立的考勤打卡系统，自动生成销售人员的效绩工资和出勤工资。整个计算机系统的充分利用，大大提高了工作效率，保证了工作质量，强化了企业制度。通过计算机系统可以实时查看各部门的销售情况、每个营业员的工作情况、收银员的收款情况等，从而形成了一线员工效绩工资量化透明度高的分配机制，调动了工作积极性。

2. 实现了单品进价核算。

按照传统的管理方式，零售业一般采用售价计算综合毛利率，这样可以简化核算过程，但也存在许多弊端，如：成本计算不实、提缴税额不实，变价手续、记账繁琐等，造成管理不严谨。特别是在竞争日益激烈的商战中，在诸如单品成本分析、商品实时变价等实际运作中，显得束手无策。为了提高市场竞争力，增强管理力度，翠微大厦经过反复研讨后，选择了单品管理进价核算的方式。这种细化的管理，只有在计算机系统的支持下才得以实现。通过这种核算管理方式，我们对每一个商品的价格、库存、成本、销售等各方面进行控制、管理、分析、决策，尤其是对频繁变价，做到了有效的管理。在税款提缴过程中，都是根据不同税率按单品的实际进项税额提缴的，使成本核算更加准确。

3. 计算机系统增强了对供货商结算的及时性、准确性及透明度，增进了与供货商的关系。

正确处理好与供货厂商的关系对双方都是十分重要的。在日常经济交往中，拖欠货款、付人情账的情况是一个普遍存在的问题。对此，大厦在软件设计初期，以公正、合理、平等为原则，设计了统一的结算中心，负责对外结算业务。大厦给每个结算单位发放结算磁卡，通过读卡器，调出该结算单位的结算资料，依据合同约定的条款，打印出结算清单，核对无误后结款。极大地方便了供货厂商，保证了他们的利益，也避免了不正常人为因素的影响，受到了供货厂商的好评，从而提高了企业的声誉，规范了企业的结算制度。

4. 对联营商品实行计算机管理，保证了商品的质量和大厦的信誉。

对联营商品的管理一直是零售业的管理难点，管松了很难保证企业和消费者的利益，管严了影响正常经营。针对这个问题，按照自营商品的管理思路，对联营商品也管到单品。从商品质量到商品价格，从资格审查到经营业绩，均由计算机管理，形成了一套联营商品管理体系。实践证明：充分利用计算机对联营商品实行单品管理，确实收到了事半功倍的效果。

计算机优势的发挥

1. 为营销策划提供准确依据。

成功的营销策划是企业外树形象，内增销售的重要工作。两年来，翠微大厦本着“抓大节促小节，无节造市，逢节必过”的原则，开展各种营销活动。先后开展较有轰动效应的营销活动 30 余次，节日主题专卖活动上千次，各种专场、热卖、折扣、小型派送活动每日在商场有序开展。同时，翠微大厦充

分利用计算机的管理优势，将营销工作与其有机结合。开业两年来，先后制售发送“拥军卡”5万张、“园丁卡”1万张、“家园卡”3万张，并对发卡对象作详细跟踪，将其档案进行计算机处理，分季节、分职业、分年龄、分门别类进行消费回访，以使营销对象更准确，营销活动更有针对性。此外，顾客在持卡消费时不仅能获得优惠，而且通过计算机自动积分，持卡消费额越高回报额越多，这一举措形成了翠微大厦一批忠实的顾客群。1999年底，翠微大厦对持卡消费前1999名顾客进行了出国旅游、现金返还等回报。

2. 为经营决策提供依据。

大厦既已认准单品管理的好处，就不搞大类管理，而是在“全部”实施单品上下功夫。两年的实践使业务人员看到了单品管理的好处，决策人员尝到了单品管理的甜头。作为业务管理人员，每月均对各大类商品通过计算机进行排名、分析、划分，找出该淘汰或该扩大营销的品种，并以销售额、占地面积、人均劳效测算其应销比例，做到主管主办人人有数，售货员各个心明。通过数据分析，两年来翠微大厦共进行四次大规模调整，调整厂家1329家，新引进供货商755家。目前大厦共与2470个供货商有业务联系，品种达12万个。顾客反映，翠微商品新，爱来。

3. 使人员管理走向规范化。

拥有上千名职工的大厦，如今通过计算机管理，每个人的个人档案一目了然，对员工部门、学历、工龄、特长、表现、每月销售额、出勤刷卡等了如指掌。同时因计算机的规范性制约了任意调换岗位的现象，提高了管理的透明度及遵规守纪的自觉性，克服了人力资源的管理难度。

两年的实践证明，是现代经营理念营造了传统与现代紧密

结合的良好氛围。翠微人深深体会到：现代的管理思想与计算机信息系统的有效结合，才是实现科学经营的必由之路。

（撰文：韩云、杨凌华）

四 IT 业连锁秘密：掌握最终端用户

谁掌握了零售渠道，谁就掌握了最终端用户。连锁、专卖、特许经营以及随之而来的运作观念的转变开始席卷整个电脑零售业。在北京、上海、广州等大中城市，由原厂商认证的各类专卖店，经销商自行设立的大至打印机、扫描仪，小到鼠标、耗材的专营店，在入驻商家中都占据着极高的比例。

中国连锁经营协会会长郭戈平认为，与国内大商场、小店铺都在卖信息类产品的现象不同，国外 IT 产品全都在专业连锁店中销售。而综观整个国内 IT 产品市场，其制造技术已经越来越公开，IT 产品也正从高科技产品向消费类产品过渡，虽然市场规模和潜力大，但竞争也趋激烈。从整个市场来看，固定的销售市场格局尚未形成，因而这是迅速制定市场策略抢占市场的好时机。

连锁：老树开新花

在市场中，连锁、专卖、特许经营经常被人们联系在一起，虽然在学术界有着各自不同的定义。

“连锁店包括两个或者更多的共同所有和共同管理的商店，他们销售类似产品，实行集中采购和销售，还可能利用相似的建筑风格。”

“特许专卖组织是在特许人（生产商、批发商或服务机构）