

第一章 零售业特许连锁 经营概论

▼ 本章重点：

- 零售业的概念
- 零售业的发展历程和现状
- 零售业的分类
- 零售业态
- 零售行业与连锁经营

在从事零售行业之前，我们首先需要对它有一个全面的了解和认识。因此，本章我们将对零售业做一个系统的介绍，包括其定义、种类和发展状况等。

一、零售业的概念

说起零售，在很多人的印象里就是卖东西。实际上其比较完整的定义则是将产品和服务出售给消费者，供其个人和家庭使用，从而增加产品和服务价值的一种商业活动。相应地，零售业是以向最终消费者提供所需商品和服务为主的行业。零售业中的重要角色零售商是以零售活动为基本职能，将产品和服务出售给消费者供其个人使用的一种商业企业，是介于制造商、批发商和消费者之间，以赢利为目的的从事零售活动的经济组织。我们常说的零售业态则是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同经营形式，它根据

“如何销售，销售什么？”为标志来划分。我们所要介绍的连锁经营作为一种经营形式，必须与具体的业态相结合，才能显示它的存在形式和独特的魅力。

二、零售业的发展历程和现状

零售行业是一个古老的行业，它完成了商品的最终流通，满足了人们生产和生活的需要。在零售业的发展历程中，有三次大的变革改变了它的初始形态，充实了它的内容。

零售商业的第一次革命是百货商店这种组织的出现。19世纪中叶以前，零售业的主要商业组织形式是杂货商店。随着欧洲产业革命的爆发，人们的生活方式发生了改变，商业活动极大地繁荣了起来，零售由店铺进入了商场。就商场来说，无论是交易面积还是交易条件都明显优于店铺，而且它的经营方式也是对传统的一次突破，实现了专业化经营。19世纪后期，这种零售形式由欧洲传入美国，得到了进一步发展和完善。

零售商业的第二次革命的标志是连锁店的出现。连锁商店是为了适应资本主义经济走向集中和垄断的需要而产生的集团型商业企业。连锁经营成本低廉，较之百货店更具有竞争性，且其营业周转迅速，便于扩大推销，因此直至今日发展势头依然不错。

超级市场的出现是零售形式的第三次重大变革。这种20世纪30年代后的产物产生于美国，适应了这个时期大量生产、大量销售的社会形式。它兼顾了百货店的规模大、品种多的优势和连锁店价格低、周转快的特点，同时又具有自己的创新，采取开架自选的方式，因此深受消费者的欢迎。

当前，随着科学技术的迅猛发展和全球经济的融合，零售行业又一次面临着深刻的变革，它表现在零售业的全球化和信息化发展趋势上。零售行业的全球化主要体现在越来越多的零售公司正在通

过收购兼并的方式进行全球扩张，中国零售行业目前出现的“洋面孔”如“家乐福”“沃尔玛”“麦德龙”等正是这种情况的真实写照。零售行业的信息化则在近些年来显得更为突出，“电子购物”、“网络商店”和“无形一体化”等，都是这种变革的产物。这次变革较前三次变革范围更为广阔，影响也将更加深远，所以每一个从事或想从事零售行业的人都要充分做好迎战这次变革的准备。

三、零售业的分类

业内一般根据零售商店的商品结构、经营方式、服务功能以及规模、店堂设施和目标顾客等因素，把零售企业分为百货店、超级市场、大型购物中心、仓储商场、便利店、专业店、专卖店、折扣店、无店铺经营等九种零售业态。

判断零售企业的业态主要可以考虑三个要素：（1）从经营品种和范围来看，认识和划分零售业态的基本条件是具有相同或相似的经营范围和商品结构，如便民店只经营食品和日常用品；专卖店只销售某一单一品牌的商品；专业店则经营一系列产品；而百货店所经营的是综合性、挑选性强的消费品及高价值、高技术、高服务的高档次商品。（2）从售货形式看，小商贩是以散装为主，零星出售；仓储商店则主要采取成箱、成捆批量销售；超市、便民店则实行定量包装、敞开售货。（3）从经营方式看，百货店一般都建在市中心的繁华地带；购物中心则处于城郊的结合部；超市、便民店须设在居民区。百货店、专业店要求全方位服务，而超市、仓储商店更多采取顾客自我服务形式。

四、零售业态

零售业态多种多样，下面就中外比较常见的几种零售业态逐一进行比较分析。

（一）百货商店（Department Store, DEPT）

百货商店是一种相对古老的零售业态，它是指在一个大建筑物内，根据不同商品部门设销售区，开展进货、管理、运营，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。其一般应具有如下特征：选址在城市繁华区、交通要道；商店规模大，营业面积在 5 000 平方米以上；商品结构以经营男装、女装、儿童服装、服饰、衣料、家庭用品为主，种类齐全、小批量、高毛利；商店设施豪华，店堂典雅、明快；采取柜台销售与自选（开架）销售相结合的方式；采取定价销售，可以退货；服务功能齐全。由于百货店对顾客提供的服务比较全面周到，因此劳动力成本高，商品价格也较贵。

百货店是在 19 世纪 60 年代，随着工业革命的发展，生产力水平的提高，在小型杂货店的基础上发展起来的。西方学者普遍认为百货商店最早在 1852 年产生于法国巴黎，店名为邦·马尔谢，其创始人是阿里斯蒂德·布希科。百货商店的出现当时被认为是商业发展史上的一次革命，它的发展也经历了一个过程。百货店在各国都曾作为零售业的主导业态出现过，并发挥过重要作用。但随着社会经济背景以及消费心理和习惯的变化，零售业态呈现多元化趋势，百货店在零售业中不再是一枝独秀了。从国际知名咨询公司美国普华永道（Price Waterhouse Coopers）最新公布的世界零售业 50 强排名来看，超市和大型连锁超市已经占据绝对主导地位，其销售额占

到 50 强销售总额的 35%，如果加上折扣 + 超市的新业态（沃尔玛的购物广场）所占比重会达到 40%，而百货店的销售额只占到 50 强销售总额的 14%。不少人在文章或书中写到，百货店作为一种业态已走向衰退，甚至走到了尽头。笔者较能接受西方的零售生命周期论，该理论认为任何零售业态和产品一样，有着自己的生命周期。西方的百货店经过了一百多年的发展已步入了成熟后期，其在零售业中的地位也逐渐下降，风光不再，但不意味着衰退。位于伦敦市中心的“MARKS & SPENCERS”这家商店用自有品牌销售，目标顾客是中高层收入人士及游客。虽然其他业态的存在分流了它的一些客源，但总体上它的客流量并没有因此而大幅度下降。

正因为许多新兴业态的出现冲击了传统百货，所以各国的百货业都在采取革新措施，出现了几大趋势：

1. 定位：由面向普通百姓转向中产阶级。

2 规模：单体店向小规模发展，单店面积 2 000~5 000 平方米的店铺数量增多。

3 经营品种：由无所不包的综合性日常用品转向专业化的高档商品，现在的发展已接近于大型专业商店。

4 业态：由百货店向多业态延伸：百货店→百货店（英国马莎）、百货店→杂货店（巴黎春天）、百货店→超市（德国艾德卡、桑德）、百货店→专业店（西尔斯）。

5 功能：由综合化转向单一化，主要是延伸展览、文化功能，淡化吃喝玩乐功能。

6. 分销：定牌生产，与厂家进行紧密合作。

在我国，由于发展超市和大型综合超市的时间不是很长，所以在中国连锁经营协会首次发布的中国零售业 50 强中，有 30 家是百货店，占到 50 强的 60%；连锁超市和大型综合超市则共有 17 家，占到 34%；另外 6%是专业店。但 50 强中销售增长呈负数的 10 家企业中有 9 家为百货店，北京王府井百货股份公司位列第一，北京城乡贸易中心股份公司、广州百货大楼、广州友谊商店股份公司、

上海第一百货股份公司、中兴—沈阳商业大厦、北京蓝岛大厦、北京燕莎友谊商城和天津滨江商厦有限公司紧随其后，增长率均为负数。虽然百货店的发展速度呈下降趋势，但几十年来在市场上形成的影响力和经营实力依然存在，特别是在中心城市及内陆地区，百货店是当地百姓选购耐用消费品或高档商品的最主要渠道之一。可以说，百货店目前仍是我国零售业的主要业态。不过，昔日百货店独领风骚的形势已经不存在。与其他业态相比较，百货店既无价格优势又无显著的经营特色，且销售商品种类繁多，管理成本较高。消费者购买日常生活用品已逐渐转移到超市、仓储式商场等有价格优势的商场；购买黄金珠宝、时装饰物也不断转移到各种精品店和专卖店；至于家用电器、电脑及家具，大部分消费者更会选择到价格低廉、品种齐全的专业店购买。加上 1992 年后，国内发展大型百货商场的速度过快，以致 1996 年以来，大型百货店的整体经营效益持续下降，部分经营不善及扩张速度太快的百货店出现资金周转困难等问题，有的企业甚至倒闭，如 1997 年广州仟村百货的关闭和郑州亚细亚的烟消云散。所以，现在百货店已是零售业中最不具有竞争优势的业态。

我国的百货店出路何在，这是一个值得研究的课题。近年来，百货店积极进行改革，如改善营业环境，在百货店里设超市，将家具撤出百货店，重新进行市场定位，还有不少百货店开始走向集团化经营。

从未来发展趋势看，百货店在我国零售业中所占比重将进一步下降。下降速度一方面取决于其他业态零售企业的增长速度，另一方面取决于不具竞争优势的百货零售企业退出零售领域的速度。

（二）超级市场 Super Market)

超级市场指采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，满足顾客每日生活需求的零售业态。其主要特

点是：选址在居民区、交通要道、商业区；以居民为主要销售对象，10分钟左右可到达；商店营业面积在1000平方米左右；商品构成以购买频率高的商品为主；采取自选销售方式，出入口分设，结算由设在出口处的收银机统一进行；营业时间每天不低于11小时；有一定面积的停车场地。

超市于20世纪30年代在美国诞生，被称为零售业态的第二次革命，目前在世界上发展势头良好。如前所述，在世界零售业50强排名中，超市已经占据绝对主导地位，其销售额占到50强销售总额的35%，如果加上折扣+超市的新业态（沃尔玛的购物广场）所占比重会达到40%。这一切是由超市这一商业形式具有的内在优势所决定的。

超市自动服务与集中结算的销售方式，对零售业传统的经营方式是一次革命性的突破。因为它的出现确实给顾客带来了很多方便之处，如购物的便利、廉价，购物环境的舒适，时间的节约等，更重要的是在主导生产、创造消费及推动连锁经营等方面发挥了巨大作用。超市的本质特征和最大优势是低价带来的薄利多销。低价最主要是靠大批量采购和大量销售的规模化取得的，这种规模化是单体超市难以达到的，因此应运而生的就是连锁经营，这也是目前世界上几乎所有的超市都采用连锁经营以及中国的连锁店是由超市所首创的原因。同时，超市的特点，即顾客自选后集中一次性结算的方式，要求超市中销售的商品必须明码标价、规格整齐和高度条码化，这就决定了企业在生产运输和销售等环节上必须进行标准化和规范化管理，从而在相当程度上推动了企业运用信息技术以实现销售和管理的现代化。

我国的第一家超市出现于1981年4月的南京，之后在北京、上海等地开始发展，曾出现建超市的小高潮，但大多数超市门庭冷落，没有真正发展起来。中国的第二次“超市热”是在上海掀起的。1991年9月，上海联华超市在一个居民区开设了第一家真正意义上的超市。它们在800平方米的营业面积里供应近3000种日

用品和副食品，开业 1 个月内顾客天天排队购物，由此产生了轰动效应。目前我国超市约有 2 000 家，包括独立超市、连锁超市和百货店内设的超市。超市的零售额大约占社会整体消费品零售总额的 6% 左右，是一般城市居民选购食品和日用品的首选零售渠道。

超市是国内零售市场中最成功地实行连锁经营的业态，但是遍布全国、影响力大的连锁超市集团在国内并不多。

与国外超市相比，我国的超市存在以下问题：

1. 商品经营结构不合理，品种少、价格高，业态的发展受到限制。这些问题主要体现在：（1）国外超市商品品种至少达 5 000 种以上，有的达到 15 000 余种；我国超市品种一般在 1 000~3 000 种之间，难以满足消费者一次性购全、购足的需要。（2）国外超市的主要商品是生鲜食品，经营比重占商品结构的 50% 左右；我国生鲜食品、蔬菜仅占商品结构的 20% 左右。（3）超市属于低毛利的业态。在美国典型的超市里，10 美元的销售额构成是 7.8 美元为厂商、批发商的成本与利润，2.2 美元为超市的成本和利润，其中 2.02 美元为超市的成本，只有 0.18 美元为利润，其销售利润率为 1.8%。可见，廉价销售是超市主要的经营特色。我国超市里高档商品占相当比重，一些商品价格偏高，失去了超市贴近居民生活、满足日常所需的经营特色。

2 规模问题。在国外有“ One-Stop-Shopping ”一站式商店即能满足消费者日常所需的一次性购足的商店。因此，各国对超市的总体营业面积都有最低的要求，如英国规定为 800 平方米，法国规定为 850 平方米，美国规定为 1.9 万平方英尺（约 1 678 平方米）。

前几年，我国超市规模普遍偏小，甚至出现所谓的“迷你超市”，导致经营品种不全，货物拥挤，购物环境舒适度下降等问题。最近几年，受国外超市大型化发展的影响，我国超市面积在 2 000 平方米以上的增多，在北京、上海等大城市，还出现了 1 万平方米以上的超市。

大型超市是社会购买力和企业综合实力的体现。这包括人均月

收入要在 1 000 元以上，电冰箱普及率在 50% 以上，生产和包装达到标准化，电脑技术在一定范围内应用等。同时，超市最明显的一个特征是生鲜食品占很大比重，这就要求保鲜技术要过硬。然而，目前我国的生产水平和消费水平达到这个层次的还不多。因此，我国发展大型超市要慎重行事，需要总量控制、合理布局。

（三）仓储超市（ Super Warehouse Store ）

仓储超市具有超市的某些特点，它将超市和仓库合二为一，不另设仓库，因而价格更便宜。其主要特点是：（1）选址在城市近郊，地价便宜，营业面积达几千平方米至上万平方米；店面装修简单，但购物环境好。（2）商品的品种少，一般是 5 000~7 000 种，但都是经过精选的畅销商品，而且实行大包装。（3）采用现金交易，拒绝赊账。（4）吞吐量大，国际联网。例如，目前沃尔玛、家乐福每年在中国的采购量均达 20 亿元人民币。如此大的进货量可以获得极低的进价。（5）员工人数少，工资费用大大节省。（6）大多数超市实行两种会员制，一种面向小型零售商和消费团体，另一种面向个人消费者。目前世界顶级零售商如沃尔玛、家乐福、麦德龙进入中国的业态多为仓储超市。

我国目前的仓储超市虽然刚起步，但大多借鉴了国外仓储超市的通行做法，搞特色经营，尤其是引入了“低费用、低毛利、低价格”的经营思想，对我国现阶段的大众消费者最具吸引力。据调查，光顾仓储式超市的消费者中，半数以上是受低价格的吸引。仓储式商场在我国有广阔的前景。

但是，我国的仓储式商场在迅速发展的同时，也出现了许多问题，如几年前深圳马尔斯平价超市因亏损而歇业，杭州一家仓储式商场因地处偏僻之地而难以为继。其主要原因是：

（1）仓储式经营实践的发展还缺乏科学的理论指导，尤其是缺乏针对中国国情而开展仓储经营的理论研究。

(2) 仓储式经营方式缺乏规范性。由于企业隶属关系、场址选择、交通条件、计算机联网技术等因素的影响，许多仓储式商场没有采用连锁化的组织形式，从而影响了价格和销售规模。

(3) 目前国内商品的条码化普及程度不高，商家不得不自行印制条码，这不仅增加了成本，而且影响了上货速度。

(4) 一些仓储式商场通过低价格创出牌子后，就开始悄悄涨价，慢慢地失去了许多顾客。

(四) 专营店 (Specialty Store)

我国原国内贸易局对专营店的概念做过明确解释。专营店分为专业店和专卖店。

专业店指以经营某一大类商品为主，并且有具备丰富专业知识的销售人员和适当的售后服务，满足消费者对某大类商品的选择需求的零售业态。其特点是：选址多样化，多数店设在繁华商业区、商店街或百货店、购物中心内；营业面积根据主营商品特点而定；商品结构体现专业性、深度性，品种丰富，选择余地大，主营商品占经营商品的 90%；经营的商品、品牌具有自己的特色；采取定价销售和开架销售；从业人员需具备丰富的专业知识。

专卖店指专门经营或授权经营制造商品品牌，适应消费者对品牌选择需求和中间商品品牌的零售业态。它的特点是：选址在繁华商业区、商店街或百货店、购物中心内；营业面积根据经营商品的特点而定；商品结构以著名品牌、大众品牌为主；销售数量小、质优、高毛利；商店的陈列、照明、包装、广告讲究；采取定价销售和开架销售；注重品牌效应；从业人员必须具备丰富的专业知识，并提供专业知识性服务。

专营店的发展是伴随着整个零售业的发展而发展的。零售业的发展经历了从低级（以小店铺为主）到中级（以百货商店、超市为核心）再到高级（以购物中心、连锁店为代表）三个阶段。专营店

产生于零售业的低级阶段，发展于中级阶段，成熟于高级阶段。

与其他业态相比，专营店具有一些内在优势：

(1) 西方国家虽然有超过 1 万平方米的大型专营店，但主要是规模不大且实行连锁经营的专营店。专营店规模小，投资回收期短，风险小。

(2) 专营店经营的商品都是某一类商品，品种齐全、款式多样、技术含量高。

(3) 国内外的专营店，如国内的元隆丝绸店、国外的皮尔·卡丹服装店等，都有其独特的品牌优势，对顾客具有很强的吸引力。

(4) 专营店在长期的经营过程中，形成了一套独特的商品管理和经营服务的专有技术，这为发展连锁特别是特许连锁提供了有利条件。可以说，专营店在零售业中占据着重要地位，今后会向更成熟的方向发展。

我国专营店目前正处于发展时期，与国外专营店相比，还存在以下问题：(1) 专营店现多数集中在服装、家电、装饰材料、汽车配件等领域，其他领域的专营店比较少见。(2) 很多专营店没有实现连锁化经营，规模不大，不利于与资本雄厚的大商店竞争。专营店的载体是品牌。国内品牌的开发，品种系列少，如“宜而爽”只生产内衣，其他则为空白，这显然不符合专营店的特点。(3) 专营店的服务对象往往比较固定，眼光挑剔，这就决定了专营店的营业员一定是经营该类商品的行家，能用令人信服的理由来引导顾客完成购买行为。我国许多专营店服务呆板，基本上停留在被动服务的水平上，显示不了专营店的与众不同之处。

由于专营店所具有的特有优势，所以它似乎更适合我国这样经济不发达的国家。尤其是我国零售业中大百货店发展过热，千店一面，缺乏个性化、专门化和特色化；超市、便利店、仓储超市等业态的发展情况也大致相似，很快会步其后尘。所以，这也正是发展专营店的极好机遇。为此，我们要抓住机遇大力发展具有中国特色的专营店。

（五）便利店 Convenience Store

便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态，它具有以下特点：选址在居民住宅区、主干线公路边，以及车站、医院、娱乐场所、机关、团体、企业事业所在地；商店营业面积在 100 平方米左右，营业面积利用率高；居民徒步购物 5~7 分钟可到达；80% 的顾客为有目的的购买；商品结构以速成食品、饮料、小百货为主，有即时消费性、小容量、应急性等特点；营业时间长，一般在每天 10 小时以上，甚至 24 小时，终年无休日；以开架自选货为主，结算在收银机处统一进行。

便利店是具有较强生命力的业态之一，它在 20 世纪 50 年代产生于美国，60 年代至 70 年代取得惊人的成长，并迅速传遍美洲、日本、澳大利亚及欧亚各国。日本业内认为，便利店是以向消费者提供方便为第一原则并在管理上追求高效率的零售业态。我国原国内贸易局对其也做了明确定义，即便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。

日本的便利店发展最迅速，实力最强，也最规范。例如，在时间上，一般的便利店营业时间都在每天 16 小时以上，很多店铺甚至 24 小时营业；在空间上，由于便利店数目众多，而且选址都在居民区内，一般顾客到便利店的时间都不超过 5 分钟，而且店内经营的品种十分丰富并具有急需性和小容量的特点，极大地方便了消费者；另外，便利店一般都提供多层次的服务，如复印、传真和冲洗胶卷等。日本的便利店从 1969 年建立第一家 MY SHOP 开始，经 20 世纪 70 年代末到 80 年代的高速发展，到 1997 年年底，全日本的便利店店铺已达 50 121 家，平均年增长率为 47.18%。最著名的 7-11 店从 1974 年创建开始，到 2002 年年底已经达到了 20 200 家。

便利店在我国也叫“便民店”，主要经营各类小包装食品和日

用品。近年来，便利店开始在一些大城市中发展起来，政府把一批国有粮店改造成便利店，实行连锁经营。其中较著名的是拥有超过 80 家分店的上海可的食品公司和拥有超过 40 家分店的北京好邻居便民连锁店。事实证明，我国现阶段的生产力发展水平、快节奏的工作和多层次的生活消费需要便民连锁店。但是目前便民店的经营发展依然面临着一些问题：首先，难以打破小农思想的束缚，连锁经营意识不强，即使是依靠行政手段连锁起来的粮食便利店，充其量也只是实现统一进货，换了块招牌，其内部管理没有相应改变过来。其次，政府对便民连锁店的支持远不及超市、饮食、服务等方面，只是在国有粮食系统内做了一些尝试，而对更多的副食、日杂、蔬菜等便民店则没有考虑到，任其自生自灭。此外，便民店规模不理想，从业人员素质不高，企业自我发展不强也是一个原因。

（六）折扣店 Discount Store

折扣店的经营原则起源于美国 20 世纪 30 年代食品超市的低加价率、价格便宜的地理位置、晚间营业等。第二次世界大战后，折扣零售经历了一个普及的高潮；到 50 年代初，折扣经营店已开始成为零售业的主流。一般来说，折扣店毛利率低，销售量大。此外，折扣店通常具有以下特点：第一，经常低价销售商品；第二，商品价格低但品质并不低；第三，在自助式、设备最少的基础上经营；第四，店址经常选在租金低的地方。目前，折扣商店已发展到专营商店，如折扣书店等。

最后需要指出的是，目前各种零售业态之间的差别正在变得模糊，如一家商店可以同时采取便利店和折扣店的经营模式，同时各种经营业态都在增加经营品种，吸引客流，以便获得更大的收益。

五、零售行业与连锁经营

作为零售业第二次革命而出现的连锁经营方式最早发源于美国，从 1859 年创立第一家连锁店——大西洋和太平洋茶叶公司开始，到目前连锁经营已有 140 多年的历史并在发达国家获得普遍成功。20 世纪 60 年代以后，一些新兴工业国家也先后引进这种经营方式，从而推动了流通产业的发展和现代化。我国则在 1984 年在深圳成立了第一家连锁超市——百佳超市。1998 年，我国连锁经营零售总额超过 600 亿元，占社会消费品零售总额的 2% 以上，而在上海和北京这个比重更高。

目前，连锁经营这种方式已得到消费者的普遍认可，而且连锁经营的领域也由最初的单一零售行业转向了餐饮、洗衣、旅游、冲印和家电维修等多种行业。

第二章 零售企业的先期规划

本章重点：

投资经营的先期准备

零售业态的选择

选址规划

我国零售企业布局中存在的一些问题

企业定位

资金的筹集和使用

布局设计

外观设计

在从事零售业之前，投资者需要对所要采取的零售方式、企业定位等做一个整体规划。为企业的开创多做些准备，要比企业在经营过程中遇到种种问题时再想办法要实际得多。

一、投资经营的先期准备

在投资任何行业之前，投资者都需要做好评估，零售行业也不例外。首先，你需要对零售业的发展趋势有清醒的认识。比如，今天的消费者行为与十多年前相比大不相同，今天你所面临的商业竞争也远比十多年前激烈。其次，你需要对自身的经济实力、综合素质、行业状况和国家经济形势做全面的了解和分析，必要的时候还可以请专业人士为你做可行性研究。总之，在确认你做好了充分的准备之前，不要贸然进入这一领域，因为这毕竟不是一笔小的投

资。一旦你认为自己已掌握了足够的知识和信息并决定着手开始，那么你就可以按下面的步骤来进行。

二、零售业态的选择

从事零售业所面临的第一个问题就是业态的选择问题。不同的零售业态在经营上具有较大的差异性，分别拥有自己的消费者群，其中连锁企业选择比较多的是仓储超市、超级市场、便利店、专卖店、专业店等零售业态。因此，零售商在选择经营业态时应结合自身的实际情况。一般来说，中国企业尤其是连锁企业在选择零售业态时应重点解决以下几个问题：

1 了解目标市场消费者收入水平和消费结构等情况。经济发达地区的企业更适合选择超市、仓储超市、便利店、专卖店等零售业态。因为，发展专卖店适应了消费者对商品的品牌化、个性化和多样化的高层次需求。由于能满足大城市中小型商业企业和消费者廉价购物的需求，仓储超市成为最迎合当前消费特点的零售业态。经济欠发达地区的连锁企业应将零售业态的选择重点放在中小型仓储超市、专业店，以满足消费者基本生活和廉价购物的需求，而选择大型超市、专卖店等业态的比重不宜过大。

2 了解当地市场的竞争状况，应避免进入竞争异常激烈的领域。

3 考虑自身的资金状况。资金雄厚的零售商可选择专业的高档店，资金不充裕的则可以选择便利食品店的形式。

4 零售业态的运作策略应具有中国特色。如仓储式超市的发展要充分考虑两类不同的消费主体，采取两种策略：一是沿用欧美模式在城乡结合部发展大型仓储超市，以满足众多中小商业企业、机关团体购物的需求；二是在城市街区发展中小型仓储超市。由于交通条件限制，我国应大力发展深入街区的中小型仓储超市。此

外，应通过发展连锁型便利店来改造传统的杂货店。在我国零售业态中杂货店数量最多，通过发展连锁型便利店来改造传统的杂货店，使其在现代经营方式和信息技术的带动下焕发新生是我国流通业一项十分艰巨的任务。我国是一个人口大国，居住集中，中小城镇多，购物方式主要是步行，便利店在我国的市场空间是很大的。

通过对自身情况和市场情况的切实分析，零售企业从业者可以选择适合自己也适合当地实际情况的零售业态。同时，根据本书的介绍重点，从业者还需要考虑该零售业态采取特许经营的状况，以及有没有采取特许加盟较成功的企业。

三、选址规划

业态选择以后，就需要为将来的企业选择位置了，常用的方法是运用商圈理论。商圈也称商势圈或购买圈，它是指零售企业吸引顾客的所及范围或地域。商圈是以零售企业为中心，向四周扩展，构成一定的辐射范围所形成的。商圈包括三部分：核心商圈、次级商圈和边缘商圈（如图 2-1 所示）。核心商圈一般包含某一零售企业顾客总数的 55%~70%，是最靠近零售企业的区域，顾客在人口中所占比重最高，每个顾客的平均购货额也最高，很少同其他同类零售企业的商圈发生重叠。次级商圈一般包含这一零售企业顾客的 15%~25%，是位于核心商圈外围的商圈，顾客较为分散，顾客光顾率也较低。日用品零售商场对这一商圈的顾客吸引力极小。边缘商圈包含其余部分的顾客，这类顾客往往是分散的、次要的。边缘商圈位于次级商圈之外围，属于零售企业的辐射商圈。在边缘商圈内来店购物的比例更低。日用品零售商场吸引不了边缘商圈的顾客，只有选购品零售商场才能吸引他们。商圈不一定是同心圆模式，它也可以是各种不同的形状。

商圈形态可区分为以下几种：第一，商业区。其特点是商圈

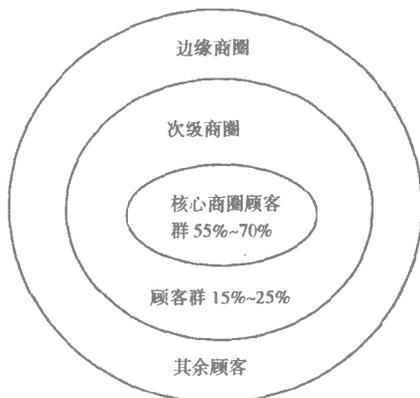


图 2-1 商圈理论

大、流动人口多、商店密集、消费快速、紧跟潮流。第二，住宅区。其消费习惯和消费群较稳定，购买频率高，具有便利性的特点，适于家庭用品和食品经营。第三，文教区。该区学生多，消费金额不高，以购买休闲用品和文教用品为主。第四，办公区。该区消费便利，消费水准较高。第五，混合区。它具有多元化消费倾向。商圈形态往往并非单一，而是多元化的交叉组合。

零售企业的顾客来源分为三类：居住人口，是核心商圈内基本顾客的主要来源；工作人口，是次级商圈基本顾客的主要来源；流动人口，是构成边缘商圈顾客的基础。

影响商圈规模和形状的因素是多种多样的，它可主要归纳为外部环境因素和企业内部因素。影响商圈规模和形状的外部环境因素主要有：家庭与人口因素、区域经济状况、经济基础情况、距离、交通状况、城市规划、零售企业聚集状况及商业区的形成、配套服务行业等。影响商圈规模和形状的企业内部因素主要有：零售企业的经营规模、经营品种、售卖方式、业态类型、经营水平、信誉、知名度等。

分析研究商圈是为了正确地确定零售店店址。零售店选址首先

要考虑的因素是商业群。常见的四类商业群是：中央商业群，这是一个地区的主要繁华之处，如上海的南京路、北京的王府井和天津的滨江道；城市交通要道和交通枢纽的商业群，这些地点交通便利，流动人口多；城市居民区商业群及其边沿区商业群，主要满足居民等就近购买日用百货和杂品的要求；郊区购物中心商业群，城市的外扩带来了此类商业群的发展。其次要考虑的因素是地区因素，这对于零售店选址至关重要。具体要从需求和供给两方面着手进行分析。

1. 需求测量。零售商通过对一个地区的人口规模、收入等情况的分析可大致判断这一地区的潜在购买水平，同时再结合本店的目标市场要求确定该地区的实际需求水平。

2. 购买力测量。仅有需求没有购买能力，企业的商品也无法销售出去。购买力测量通过借助本地购买力指数等指标作为参数来了解本地的购买能力。

3. 供需状况。对地区内潜在消费者及其消费金额进行预测，再考虑地区内现有的竞争者数量及其营业面积情况来了解实际的供需对比状况。

4. 地区市场发展潜力。企业所进行的调查只能说明目前这个地区的市场状况，对于企业的长远发展来说，它还必须了解这个地区将来可能的需求和供给的变化，因此需要做出预测作为企业的选址依据。

5. 该地区的产业结构、劳动力成本、周边环境和地方政府的政策。

6. 营业区域的状况。首先要对所选的区域进行划分，然后根据相应评价标准收集相关信息进行评分，最后确定得分最高的区域。在确定出区域位置之后一般还不能作为最终的选址，因为往往在同一个区域内会有几个地点可供选择，因此还要综合考虑以下因素：

(1) 交通条件。从顾客角度来说，它主要指区域附近是否有足

够的停车场可供利用。而零售商方面则要考虑商品运输的便利性，它包括零售店朝向及与车站、码头的远近；车站的性质，是否为主要车站；零售店周围的交通状况。

(2) 客流规律。包括客流类型、目的、规模以及街道特点等。

(3) 竞争对手分析。一般来说，所选地点附近最好不要有众多商品结构类似、服务水准相同的竞争者。但是，对于那些打算通过竞争树立自身形象、突出经营特色的零售商来说则是一个例外。

(4) 所选位置的自身特点。如能见度、地形特点、进出是否方便、停车场和周围的建筑环境等。

(5) 城市的规划。要了解城市的总体发展规划，避免与城市将来的发展相冲突。

(6) 对未来收益的分析。如可能的客流，交易额、费用等。

通过以上的分析，零售商就可以做出零售店的地址选择决策了。

四、我国零售企业布局中存在的一些问题

当前，在我国零售企业的布局中还存在一些问题，在此列举出来以供零售商借鉴。

1 零售企业发展缺乏规划，发展过速。由于都想分得商业零售业这块蛋糕，这些年来商业零售业在数量上、规模上、档次上都得到迅猛发展。但零售企业发展缺乏规划，超速发展，布局混乱，突出表现在大型商场建设上，形成“商场热”。这种发展过速和布局混乱的状况，显然违反了商圈的基本原理、商圈的层次性、商圈形成要考虑的若干影响因素等理论；特别是大型豪华“商场热”，背离了商圈形成的内外部制约因素，导致了有场无市，店多客少，经销能力难以充分展开，设施和人员出现闲置，效益普遍下滑。

2 大型零售企业过于集中，过度竞争。近年来，不少部门

系统利用占有的城市中心地段，纷纷建造巨型商厦。如此大商场云集的城市商业中心，必将引起商战频繁，竞争激烈。无论是从客流量来分析，还是从影响商圈形成的要素来分析，都表明城市中心商业区应谨慎扩张，“大商场热”也该适可而止了。

3. 零售企业单体规模追逐大型化。零售企业单体规模的扩张要受商圈、人口、环境、购买力、交通条件，以及企业自身经营水平等诸多因素的制约。特定的商圈注定其规模实际上是有发展极限的，如果其经营规模超过了一定商圈的制约度，就难以取得规模效益，并会出现规模效益递减的情况。

五、企业定位

前奏已经响起，但是你是否确定它是为谁而奏的呢？这就说明企业需要有明确的市场定位才能找到自己的服务对象，否则它就会像在大海中失去了航向的船不知将驶向何方一样危险。

企业的定位简单地说就是确立企业的位置，它是根据竞争者及其现有的商品或服务在市场上所处的位置，针对顾客对该类企业及商品或服务某种特征的重视程度，塑造出本企业及商品或服务与众不同的形象，并把这种形象传递给消费者，从而确立本企业及商品在市场上顾客心目中的位置。零售企业的定位确定，必须遵循一些基本的原则：

1. 可进入性原则。市场进入的障碍主要有法律、资金、技术等多方面因素，如不能克服这些困难，就不应试图进入此类市场。

2. 现实性原则。有许多市场从理论上是有潜力的、可行的，但在现实中则不能操作。比如把国外消费小汽车的规律应用到国内，据此来开设汽车连锁店就很可能招致失败。

3. 价值性原则。价值性原则是指作为定位的目标市场必须具有可供开发的價值，即通过对目标市场的服务，零售企业必须获得

利润。否则市场就没有开发价值，相应的零售定位也是错误的。

零售企业的市场定位具体实施时，首先要进行科学的市场调查，充分了解竞争者经营状况和顾客消费习惯和理念；然后根据零售店的竞争优势来进行特色经营，并积极加强企业自身形象的塑造，逐渐确立起企业在顾客心中的地位。

六、资金的筹集和使用

投资者打算从事零售行业之前，必须明确资金的来源及所需数量、投资组合的方式等。即使自身可能拥有大量的资金，但可能依然需要筹集资金。因此，投资者要在这一点上认真考虑。目前出现的一些零售企业的倒闭现象，有相当一部分是由于现金的缺乏或负债比率过高造成的。

（一）资金筹集

资金的筹集包含了两个方面：筹集的数量（即规模），筹集的渠道。

1. 资金筹集规模。筹资规模即以货币表示的筹资总额。在筹资规模中，时间是一个重要的因素。筹资规模的时期选择一定要与投资需求时间相适应。零售店投资常常分阶段进行，因而筹资也应相应地分阶段进行。具体筹资规模可以进行如下核算：首先确定投资规模，再根据分项的方法核算本期所需筹集的资金总额，计算出本期内部可提供的资金，用筹资总额减去内部资金提供数目，即为筹资规模。最后根据相应的评价标准进行修正即可。

2 筹集的渠道。常见的筹资渠道有发行股票、债券、长短期贷款等。我们可采用成本模型法，通过对各种筹资组合的成本进行比较，从中选出成本最低的方案。首先列出资金来源的渠道和各渠

道可能提供资金的比例，组成几个选择方案，分析各种资金来源的成本，如利息、股息、租金、管理费、手续费等；然后，利用下面的筹资成本模型计算各方案的筹资总成本，选出最小的方案。

$$E = \frac{\sum_{i=1}^m e_i x_i}{\sum x_i}$$

- 式中：E：综合筹资费用率；
 e_i ：某渠道的资金成本率；
 x_i ：某渠道的资金供应量；
 m ：筹资渠道数；
 $\sum x_i$ ：筹资总额。

（二）资金的使用

资金的使用即对零售店的投资，它同样包括了两个方面：投资的规模和投资的组合。

1. 投资的规模。投资规模指一定时期零售店的投资总额。影响投资规模的主要因素有：投资收益、投资成本、投资风险和零售店筹资能力。投资规模的确定一般可以采用平衡点分析法，也叫盈亏分析。它主要是通过对投资成本、投资效益与投资规模的变化关系的综合分析，确定投资净收益最大的投资规模。由于在一定的投资规模内，固定成本不变，变动成本随投资规模呈线性变化，因此总成本曲线逐渐上升。但超出一定投资规模，固定成本也要发生变化，所以总成本曲线会出现拐点。根据总收益和总成本曲线可以确定净收益曲线，再根据投资的最大限额确定合理的投资规模。

投资组合。零售店的投资组合指在一定时期内零售店的投资总额在各种投资方式间的分配。对于那些具有多余资金的零售商来说，分散投资方向可以减轻投资的风险性。通常要根据投资的风险性，将不同的投资按风险大小进行组合再根据其他评价要素进行修正。

七、布局设计

零售店既是顾客消费的场所，同时也是顾客娱乐和享受购物快乐的场所，因此零售店的环境设计显得非常重要。零售店的环境包括了两个方面：内部布局和外观。零售布局主要是指对零售实体的内部进行科学合理以及艺术化的设计，从而形成一种巨大的商业活动的艺术氛围。布局包括了以下几个主要的要素。

1. 设备。设备又可分为营业设备和服务设备两类。

(1) 营业设备。营业设备主要指柜台和货架。柜台的高度和宽度一般为 50 厘米×80 厘米；柜台的组合要合适，每组柜台之间的距离不可过窄也不可过宽，否则，要么影响消费者的流动，要么显得过于空荡。通常根据人流情况，可采用表 2-1 中的数据：

表 2-1 柜台之间的距离

种类	程度	一般商店宽度 (mm)	综合商店宽度 (mm)
主 通 道	最小	800	1 600
	普通	900、1 500、2 000	1 800、2 200、3 600
	最大	3 600	4 500
次 通 道	最小	600	1 200
	普通	750、900	1 500、1 800
	最大	1 500	2 100

柜台可以采用方格式布局，这种布局可以充分利用营业面积，但缺点是不利于客户挑选商品。另外，也可以采用自由流动式布局，其优缺点同方格式布局正相反。货架的设计应方便展示商品，同时其结构比例应与周围环境相适应。货架的高度不宜太高，一般来说与人的视轴线成 30 度角以内比较容易被感知。

(2) 服务设备。服务设备主要指不由经营者直接控制和使用，而是在消费过程中使用的服务性设备，如电梯、试衣间等。服务设备在布局中是非常重要的，因为它不仅起到了功能性的作用，更满足了消费者的视觉和心理需求。因此，其布置应具有韵律感和多样化，同时还要注意彼此之间的呼应。

2 陈设。陈设的目标是追求使用和艺术的一致和谐。读者可参阅一些相关的图书或向有关专家请教。

3 光影作用。零售店内的采光在创造空间氛围方面非常重要。一般情况下，自然光虽色泽丰富，但光亮不足且不宜控制，因此往往采取人工照明的方法加以协调。在安装光源时需要注意两点：首先，光照要充足，投射方向和角度要设计合理；其次，光照区域之内不要有光亮的突变，要形成柔和的过渡。

4 色彩设置。店铺的布局中，色彩是至关重要的一环。通过正确的施加色彩可以取得事半功倍的效果，如通过将两面较长的墙面刷上灰绿色或蓝灰色可以减少人们空间的狭长感。在对店铺的空间进行色调处理时，应统筹考虑平衡、韵律和统一等综合因素。

5 音响。音响设计应注意减少噪音并根据销售情况选择适当的音乐和背景曲目。

6 绿化。一般的零售店由于要充分利用其空间，往往给人以沉闷感和压抑感。适当的补充绿色则可以起到划分和沟通空间的作用，同时它也可以增加空间的感染力，体现人与自然的和谐。

八、外观设计

零售企业外观设计的目的是为了使商店有较好的能见度，树立自身的风格，以便在顾客中树立良好的形象。它包括店面和橱窗设计，其中前者又包括店面结构、招牌和入口周围设计等。

1 店面结构设计。结构设计要力争简洁，色彩得当，反映经

营特色。店面结构设计一般分为敞开式、半敞开式、全封闭式。敞开式适于经营蔬菜水果等大众化日用商品；半敞开式较多为专业化商店所采用；全封闭式较适于经营工艺制品以及书籍等需安静挑选的商品。

2. 招牌设计。招牌设计反映了零售企业的个性，所以要兼顾其“易见、易读、易明、易记”的共性特点，其图案、字体、造型和色彩设计以及安装高度和角度都应加以注意。

3. 出入口设计。出入口是零售商店引导顾客进入商店，为顾客提供安全、舒适和方便的物质性设施。在设计出入口的类型和通道时应综合考虑店内营业面积、客流量、地理位置、经营商品的特点和安全管理等因素。

4. 橱窗设计。橱窗是零售企业风格的写实，经营者要充分利用这一特定的空间，通过对商品实物的艺术化处理，向顾客展示商品并进而吸引他们。橱窗设计应注意背景、道具和灯光的统一。一般常见的橱窗陈列类型有综合式类型、系统式类型、专题式类型、特写式类型和季节性商品陈列类型。

本章从总体上介绍了零售企业在创业之初应做的规划，它涉及了零售企业的一些初始层面的东西，而对于企业的进一步发展，我们则需要关注企业的商品及人员管理、发展战略和经营理念等更深层次的事情。

第三章 零售特许企业的 拓展策略

本章重点：

零售商品管理、采购管理、价格管理和人员管理

零售企业自身规划

开发自有品牌

提供特色服务、树立企业文化

零售企业形象塑造

信息化建设

连锁识别系统

征召加盟商

应对零售企业全球化发展

扩张是连锁经营特有的基因，而特许经营作为连锁的一种独特的形式，从一出生就流淌着扩张的血液。发展特许经营的过程就是一个扩大经济规模和完善管理系统的过程，但是这种扩张必须要在一定的基础上才能进行，否则就会招致失败的命运，广东“烧鹅仔”的遭遇正是如此。“烧鹅仔”在北京的发展曾一度被媒体惊呼为“烧鹅仔”现象，但由于没有处理好与特许连锁加盟商的合同关系，在财务核算上出现了严重的失控。连锁的风险是一损俱损，一个店的声誉损伤很快就会波及到其他店。在短短两三年间，“烧鹅仔”在全国的原合营连锁店几乎全军覆没。这样的教训值得我们深思。

在特许体系的拓展上，特许人常见的失职表现在四个方面：

- (1) 总部无能，在经验推广、培训、促销和经营管理中，表现出明显的的能力不足。
- (2) 商品开发能力差，致使整个连锁体系缺乏持续

开拓市场的后劲。(3) 仓促上马、急于扩张，导致同行竞争激烈。“爆烤鸭”就是一个典型事例。由于在哈尔滨市场反映强烈，于是在短短 1 个月内，门店迅速扩张到 300 余家，但过度的竞争摊薄了利润，最终造成了整体亏损。(4) 在规模的扩张中过于盲目，没有一个明确的战略规划和预期目标，这极易导致网点设置的不均衡，留下市场真空。相比之下，麦当劳在这方面把握的恰到好处。麦当劳在进入中国的十几年中，一直没有在特许领域迈出半步。而 2001 年 6 月，在中国特许加盟的主会场上，麦当劳爆出新闻：2002~2003 年被定为麦当劳在中国的特许经营发展年。为何选择在这个时候“破例”？麦当劳的解释是：时机已经成熟。一是中国特许经营市场开始与国外接轨；二是近年来麦当劳良好的业绩足以坚定中国投资者的信心；三是麦当劳在中国已建立起了强大的配送营运系统。由此可见，世界顶尖连锁巨头的扩张脚步走的是何等的谨慎。企业的扩张应基于对市场的一种理性的评估，规模的扩大应以建立完善的市场网络为目的，与企业的配送营运能力协调驱动，实现规范化运作，这是企业规模扩张应遵循的真谛。否则，扩张所带来的只能是混乱的市场竞争、高昂的配送成本和由此引起的难以估量的市场隐患和决策风险。

我们知道，特许经营实质上是一种“核心竞争力”的特许。特许经营操作中，核心竞争力的丧失和旁落，必将导致企业经营走人异轨。零售企业在做好初期规划以后就要步入扩张之路了，如何把企业发展壮大、如何在激烈的商业竞争中处于不败之地便摆在了零售商的面前。在这种情况下，零售商既要吸取前人的经验，更需要开拓创新，探索一套适合自身发展的道路。下面的内容将为零售商提供一个参考。

一、零售商品管理、采购管理、 价格管理和人员管理

（一）零售商品管理

商品是零售企业生存的灵魂，经营何种商品以及如何经营是每一个零售商根据形势的变化必须要考虑的事情。零售商品管理主要应在以下几个方面做出决策：零售商品的种类组合、采购、定价和促销。

商品是零售经营的核心。通常一个零售商受其资源以及市场的限制，不可能经营所有种类的消费品，而只能经营其中的一部分，因此就存在对经营商品的选择和组合问题。对于顾客来说，某家商店的商品种类及数量是他们是否去这家商店选购的首要因素。

一般来讲，零售商在做出商品组合的决策之前，需要考虑如下一些问题：

1 经营何种商品？该类商品与本企业目标形象是否一致？与目标市场是否相适应？其市场竞争及消费潜力如何？能否利用现有的装置和设备？其销售水平同促销成本相比如何？

2 经营多少种类？每一商品类别中，是经营全部品种还是选择其中一部分？消费者对其中哪些品牌比较偏爱？

3 所选的商品是否有相互替代、互补或排斥的现象？它们分别处于生命周期的何种阶段？各种商品的体积和标准化状况如何？

4 所选商品是否同所处经营区域的风格相吻合？是否存在同其他商店重复经营的情况

在考虑以上一些主要的因素以后，零售商可以做出商品种类编排的决策。但这并不意味着一劳永逸，随着消费者需求的变化，零

售商还应及时地调整自己的商品组合，淘汰其中的疲软商品。同时，零售商应对新商品、品牌商品和流行商品在商品组合中多加留意，注意它们的消费动向。

(二) 采购管理

采购是销售之源，是零售过程中的关键环节。它把观念中的商品转化为实际的商品，为实现企业的经营目标发挥着重要的作用。

在进行商品采购决策时，零售商要考虑以下一些因素：

1. 采购原则的确定。采购的基本原则包括：以销定进、勤进快销、以进促销、经济核算和适应商品供求。

2. 货源选择。向零售商提供商品的有制造商、批发商和其他供应者。面临诸多的供货商，零售商必须建立评估标准，以保证商品能够满足目标市场的需要，保持商品特色，符合经济核算要求。评估标准包括商品的适销性、有效性和适应性；订货和交货的准时性、相关条件、过去履约状况以及灵活程度；价格是否合适；有无促销的支持；财务支持以及其他服务的情况；合作态度以及商业道德状况。

3. 新增商品的采购决策。主要可以考虑新商品的发展潜力和获利能力以及所需的投资规模。

4. 采购数量决策。适量采购是零售商决定采购数量的核心，过多或过少都会影响零售商的效益。一般可以采用经济批量公式加以辅助。经济批量公式为：

$$EOQ = \sqrt{2RC/Pi}$$

其中：EOQ表示经济批量；R表示年需求量；C表示每次订货费用；P表示单位商品成本；I表示年储存费用率。除此之外，适当采购量还受供求状况、货源地点和企业资金状况的制约。

5. 采购时间决策。采购时间和库存数量有密切的关系，它受

订货所需时间、每日平均销售额和安全存量等因素的影响。通过三个因素的分析，我们可以得出进货时间的公式：

$$\text{进货时间} = \text{必要存量}$$

$$\text{必要存量} = \text{平均日销售额} \times \text{订货需要时间} + \text{安全存量}$$

其中：订货所需时间是指办理一次订货的时间；安全存量是指为了防止意外的需求变化，以及供应商延期交货等情况造成脱销而增加的库存量。

6. 所有权取得方式的决策。谁拥有商品所有权就意味着对商品承担权利和责任。通常有以下几种所有权取得的方式：在购货时立即取得所有权；在商品装上设备时取得所有权；在收到装运的商品时取得所有权；在供货者收到货款时取得所有权；以试销、代收等方式接受商品，对商品没有所有权，直到商品售出后才取得所有权。

7. 采购方式。它分为以下几种：定期购买、代销购买、契约购买、适销购买和持说明购买。这几种购买方式各有利弊，零售商可以搭配选择适合自己的方式。

采购时除了要注意以上几点之外，强有力的采购谈判也会为零售商带来不小的利益。因此，采购人员拥有高超的谈判技巧会让零售商备感轻松。

商品采购至商店后，零售商就进入对商品的管理过程。商品管理包括商品验收、安全管理和商品存货水平控制。

1. 商品验收。商品验收是通过发票检查、数量检查或质量检查的方式进行的。具体检查时可采用直查、盲查、半盲查或几种方式相结合的方式。

2. 安全管理。主要包括：防止残损、霉变等自然损坏；防止失窃；防止各种事故和防止无形损失。这就需要建立健全商品的安全管理制度、配置必要的设备和设施以及建立商品储存期限卡。

3. 库存控制。常见的库存控制方法有：

(1) 定额控制法。它是指通过制定库存定额，确定商品库存定

额。具体可参照以下公式：

$$\text{商品库存定额} = \text{平均日销量} \times \text{商品周转期}$$

另外，零售商还需要根据实际情况制定最高、最低和平均库存定额。

(2) ABC 分析法。零售商经营的商品种类繁多，逐一对商品制定定额需要大量的人力物力，而且从实际来说，也没有必要对每一种商品都实行定额控制，而 ABC 分析法恰好为零售商提供了有效而简便的控制手段。它的具体做法是把商品根据其销售比重划分为 A、B、C 三类，A 类商品获利大而品种少，应注意防止脱销，所以必须进行经常的商品检查，做好进销存纪录；B 类商品则可以定期检查；C 类商品则注意把库存控制在最小范围之内。

(三) 价格管理

零售价格对商品销售至关重要，它既可以使商品迅速销售，也可以使商品无人问津。零售商制定价格要受到消费者、供应商以及国家相关政策法规的影响。

1. 影响定价的因素。

(1) 需求。这主要反映在价格需求弹性上，即不同价格对消费者需求所造成的影响。对于那些富有弹性的商品可以在不低于成本的前提下，降低价格，刺激购买，提高收入。而对于那些缺乏弹性的商品，则可以找出缺乏弹性的最末点进行定价，以获得最大的收入。

(2) 竞争。其他竞争者的商品定价也是影响零售商定价的重要因素。虽然根据商品的质量以及进货情况，零售商可以自主选择定价比竞争者高或低，但竞争者的定价无疑会影响消费者对商品的选择。

(3) 成本。成本是构成商品价格的最基本因素，是零售定价的最低限度。它不仅包括商品的购进成本，也包括商品进入商店后和

为销售准备而产生的成本。

(4) 商品。不同的商品在不同的时间和不同的地点可以采取不同的价格，这就需要考虑商品的时效性、风险性以及商品的质量。

(5) 相关政策和法律。在我国主要有《消费者权益保障法》和《反不正当竞争法》等。

(6) 制造商、批发商和其他供货人对价格的控制。部分制造商或批发商为了维护品牌的形象，事先制定了零售商品的价格，要求零售商必须按照此价格出售商品，因此零售商就失去了独立制定价格的权利。此时零售商可以根据实际情况做出是否销售其产品的决策。

在综合考虑以上因素并结合一些定价技巧如顾客心理和习惯等，零售商就可以定出比较合理的价格了。

2 价格调整。根据具体的销售情况和内外部经营条件的变化，零售商还需要随时对商品价格进行调整。

(1) 调高价格。商品价格的调高往往是由于该项商品的支出增加，或出于维护品牌的考虑或供求关系发生了变化。但调高价格往往会引起顾客的反感，因此可采用更换商品牌子等做法。

(2) 调低价格，即降价。降价通常有以下几种原因：采购的商品过量、过时或质量不好；原先定价过高、销售策略的变化或竞争的需要；流行趋势变化或季节更替。

(3) 折扣定价。折扣是在标价的基础上根据交易方式、时间、数量等条件的不同向顾客的让价。常见的有现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节折扣和心理折扣。

(四) 人员管理

零售企业的组织机构一般可以划分为三部分：业务经营部门，主要负责商品的购、销、运、存业务；职能管理部门，负责计划、

核算、指导、监督和协调等工作；行政事务部门，从事人事管理、教育培训、劳动保护和秘书后勤等工作。

1. 采购员管理。零售企业的采购员是商品购买的实际执行者，其素质对所购商品的销售影响非常大，因此要加强对他们的管理。对采购员的管理要从聘用、培训和考核三方面做起。

(1) 聘用。采购员首先要有良好的思想素质，包括强烈的事业心、良好的职业道德和廉洁奉公的精神。其次，采购员应具有优秀的个人素质，如机敏、有说服能力、进取精神和判断力等。最后，采购员需要有一定的知识功底，比如深厚的商品知识和学习能力。

(2) 培训。对采购员的培训内容包括企业历史和战略目标、商品范围、商品的采购和销售、购货渠道、商品的鉴别知识和技术、谈判技巧和知识以及有关的政策法规知识等。培训活动要制定计划、目标和方法。

(3) 评估和考核。首先在几个方面设立评估标准，包括采购商品的数量、该商品的适销状况、采购费用节省情况、与供应商的关系保持以及新开辟的货源渠道。按照此标准，通过横向和纵向比较以及定量分析等方法，确认采购员某段时间内工作的完成情况。

2. 销售人员管理。销售是零售企业的核心工作之一，而销售人员的能力、素质以及工作热情和效率对销售影响极大，因此销售人员管理对零售企业来说非常重要。销售人员的管理同样包括了聘用、培训和考核三个部分。

(1) 聘用。销售人员一般应符合这样一些标准：年龄和性别与所服务的顾客的年龄、性别以及出售的商品相适应；性格外向，语言能力强，反应灵敏；审美能力强，富有进取和创新精神，具有一定的文化程度和学习能力；有良好的职业道德并最好能具有一定的销售经验。

(2) 培训。培训的主要内容有：零售企业的地位、经营政策、战略目标、商品知识、交易技术、顾客类型及其心理意识、顾客选购商品标准等知识。

(3) 考核。考核是对销售人员能力的确定和工作的监督。考核的主要内容包括：日销售额或销售量，这是在考虑商品的特点和淡旺季的情况下对销售人员工作效果的衡量。购买比率，销售人员应积极地促进购买比率的提高。时间利用，销售人员的时间可分为售货时间和非售货时间；在售货时间内，售货人员应充分地为顾客服务，在非售货时间，售货员则可以整理商品、账目及处理其他事务；售货员应充分利用这两种时间，不能相互挤占。

销售人员管理的另外一个重要的方面是确定其数量。可以从以下三个因素来考虑：

(1) 顾客流量。一般来说，商店客流量大，需要的售货人员就应相应的增加。

(2) 商店提供的服务水平定位。为顾客提供高水平的服务需要较多的销售人员以减少顾客的等候时间。

(3) 销售人员的工作时间安排。原则上，如果能与顾客的流动规律相适应地安排销售人员，将能最大限度地提高销售人员的工作效率。但由于客流往往是波动的，因此只能根据该企业的实际情况做出相应的安排或聘用钟点工来解决这个问题。

二、零售企业自身规划

零售企业不具有自己的特色将很难发展，这就需要企业在经营战略的制定、企业文化和形象的塑造上下工夫。同时根据形势的发展，零售企业应积极投身于信息化的建设中去。

(一) 制定经营战略

经营战略是零售企业从全局出发制定经营行动的总策划和总方针，它要解决零售企业的未来经营方向问题，而不是对企业日常经

营提出解决方案。因此，它具有全局性、长期性、稳定性和风险性的特点。经营战略一般包括以下几个内容：

1. 经营战略思想。它是指导企业制定与实施战略的观念和思维方式，对企业进行经营战略决策的行动准则。

2. 经营战略目标。它是零售企业经营战略和经营策略的基础，应与企业的经营目标相一致。

3. 经营战略方针。经营战略方针是零售企业经营战略思想的具体化，是为了实现经营战略目标，组织经营活动的行动指南，是指导零售企业经营战略实施的行动纲领。

4. 经营战略行动。即以战略目标为准绳，以经营战略方针为指导，选择适当的战略重点、战略阶段和战略模式。

（二）制定经营战略的过程

零售企业制定经营战略的过程，是一个根据经营环境和未来的变化趋势，考虑如何更好地利用内部现有的资源和潜力，制定出能够满足目标市场需要，完成零售企业既定目标的过程。这个过程大致包括以下几个步骤：

1. 明确企业的使命。

2. 研究经营环境和经营能力。通过分析现状和未来的发展趋势，为企业的战略目标收集有关的经营信息，寻找机会，发挥能力优势。

3. 确定战略目标。零售企业的战略目标是把零售企业的经营任务、环境和经营能力结合起来，将零售企业的经营任务具体化为一系列的经营目标。

4. 制定战略方针。即把战略思想具体细化为指导企业战略行动的纲领。

5. 制定战略行动计划。战略行动计划的制定要充分听取企业各类人员的意见，并结合企业的实际和战略目标来进行。

6. 总结经营战略。在经营战略实施过程中,企业应不断总结评估其实际应用情况并根据内外部环境的变化加以适当的修正。

(三) 零售企业的战略模式

不同的企业在不同的环境下会采用不同的经营战略模式。根据不同的划分方法可以将零售企业战略模式划分为以下几类:

1. 根据零售企业战略行为的特点划分。

(1) 扩张型进攻战略。是指零售企业筹划扩大经营规模和实现经营多样化的一种战略模式,它又具体包括市场渗透战略、商品发展战略、市场开拓战略和多元化经营战略。

(2) 稳定型防御战略。指零售企业在现在的经营条件下,采取以守为攻,伺机而动,以安全经营为宗旨,着重于改善经营管理,提高经济效益的一种战略。其特点是风险小但却较为被动,常为经济实力较弱的零售企业所采用。

(3) 紧缩型调整战略。指零售企业为摆脱经营困境而采取缩小经营规模、减少投入的一种战略。在经济不景气时常常采用这一策略,但在采取这一策略时应积极加强预测,为新的增长做好准备。

2 根据企业的市场营销对策划分。

(1) 无差异经营战略。此战略是把企业的经营力量投入到整个市场的各类商品上,凭借企业优势条件吸引消费者。它的特点是风险小、费用低,比较适合于市场稳定或供不应求的商品经营。

(2) 差异经营战略。即特色战略,是指零售企业经营的商品具有与竞争者不同的特色,形成自己的风格。采用这种战略要根据企业经营条件和市场的变化趋势确定方向,并从货源渠道、费用、成本和价格等因素上采取相应的对策。

(3) 出奇制胜战略。此战略主要通过经营新奇的产品、提供特殊的服务等达到吸引消费者、扩大市场占有率的目的。采用这种策略,零售企业应当与研制、生产部门建立特殊的业务关系,具有灵

活的市场信息系统。

(4) 重点服务战略。主要指集中企业的精力为某些特定的顾客服务或是重点经营特殊商品和提供服务。这种战略可以使企业在竞争中处于有利地位，赢得顾客，提高竞争力。

(5) 联合经营战略。指企业在开展横向经济联合的基础上，与其他零售企业之间自愿联合的一种经营战略。联合经营战略可以取长补短，发挥经营优势，缩短流通渠道，扩大经营品种，满足顾客需要。

以上经营战略，零售企业在实际经营过程中可以根据自身的情况选择其中的一种或几种加以运用。总之，经营战略的制定要有系统的观念，即要把零售企业看成是一个开放的系统，综合考虑企业自身和外界环境变化的影响，同时要以发展和变化的眼光来看待企业经营战略的制定，适时加以修正。

三、开发自有品牌

自有品牌战略是零售企业在收集、整理、分析消费者对某类商品需求信息的基础上，提出产品的开发设计要求，选择合适的生产厂家或自行进行制造，在企业内部以自有品牌进行销售。

由于零售企业处在与消费者最接近的位置上，所以它能够准确地把握消费者的需求，所开发的产品具有自身特色且有很强的针对性，并能及时对品种进行调整，缩短新产品的开发周期，从而树立企业形象。另外，自有品牌的生产还有助于商品价格的降低，提高竞争优势。

目前，我国零售企业开发自有品牌的还不太多，而一些国外的零售企业却早已使用了这种方法，如法国的家乐福在店内销售的服装和食品都有自己的品牌产品。

四、提供特色服务、树立企业文化

（一）提供特色服务

零售企业的特点最直接的表现不在于商品，而在于服务，因为随着商品种类的增多和消费观念的转变，顾客进行消费时更加注重所享受的服务质量。因此，提供具有自身经营特色的、周到的服务是零售企业必须加以重视的。零售企业的特色服务表现在以下几个方面：

1. 服务态度优。主动、热情、周到和耐心是每个商家所提倡的，但同时还应注意针对不同消费者的心理和习惯，对特定的消费群采取特定的服务。

2. 服务方式优。当某种服务被各个企业都采用时，谁能率先采取有别于其他的服务方式，谁就能赢得消费者的青睐。外商零售企业的服务方式一般都较制度化，所以国内零售企业则可以利用这种情况，努力创造新的服务形式，增强竞争力。

3. 服务范围广。各零售企业可以利用自身的地域优势，力求在周围环境中建立便捷的服务体系，扩大服务范围。

（二）树立企业文化

企业文化的观念最早由美国管理理论界提出，目前国内外都在对其作用进行研究。广义的企业文化包括企业的环境、装备设施、价值观念、经营思想、人际关系和行为习惯等。它是企业群体在长期的经营活动中逐渐形成的。它具有以下几个特征：人本性、凝聚性、系统性、内控性、差异性和绵延性。零售企业的文化除了具备

企业文化的特点外，还具有一些自身的特征，如以营销服务为重点、偏重于购物环境的设计等，其具体内容包括：价值观、经营思想、职业道德、企业精神、营销服务文化、商品文化和购物环境文化。

在构建零售企业的文化时，首先要对企业进行分析，了解企业已形成的经营思想、人际关系、价值观念等，判断哪些应予以发扬，哪些则应舍弃，然后由企业领导者组织企业员工和专家对企业的价值观体系、企业精神、企业目标等进行设计，随后将此价值观和企业精神广泛宣传，使之深入人心。其次，平时应注意将企业文化渗透在企业的经营管理活动之中，寓于员工工作、生活、娱乐交流的各个方面，使员工在潜移默化中逐渐接受并培养企业文化意识。最后，零售企业文化还需要在实践中不断加以总结提高，从而使之处于动态发展的良性循环之中。

五、零售企业形象塑造

企业作为一个社会成员，它的客观存在及其经营管理活动必然会在社会公众中留下一定的印象。这种印象是零售企业文化的综合体现，是零售企业的商品、服务、人员表现和经营作风等在社会公众中留下的总体印象。一个成功的零售企业形象可以提高企业的竞争能力，调动员工的积极性，形成强大的凝聚力和向心力，是一种无形的资源。具体来说，零售企业形象包括下述内容：

- 1 商品形象。商品形象是企业销售商品的质量、品种、价格和包装等在消费者和公众中的总体印象。商品形象是零售形象的主体。

- 2 服务形象。服务形象是企业及全体员工在营销服务过程中给消费者留下的整体印象，它是企业的活力所在。

- 3 人员形象。人员形象包括管理者形象和员工形象。

4. 经营管理形象。经营管理形象是指企业的经营作风、经营方式、管理制度、管理组织和文化氛围等在社会中产生的形象，它代表了企业的基本形象。

5. 公共关系形象。企业为了获得社会的信任和支持，在创造良好社会关系的一切活动中树立的形象，即企业的公共关系形象。

6. 购物环境形象。零售企业良好的购物环境不仅可以减少营业人员的疲劳，而且可以使顾客获得购物的情趣。

以上六个方面构成零售企业形象的主要内容，但零售企业形象并不是上述内容的简单组合，而是它们彼此之间内在的有机结合而形成的总体形象，是零售企业文化的综合外在反映。因此，零售企业在塑造自身形象的过程中应注意：首先，要体现消费者的要求，不仅要满足消费者的一般的共性要求，对于一些消费者特殊的合理的个性要求也应尽力满足。其次，要反映本企业文化的个性特征。最后，零售企业形象的塑造是一个长期渐进的过程，需要全体员工不懈的努力。因此，企业应在各个方面做好统筹安排，有计划地进行，绝不能急功近利，顾此失彼。

六、信息化建设

信息产业是 20 世纪 90 年代以来发展最快的产业，它为社会和人们的生活方式带来了巨大的变革，其意义超过了历史上任何一次产业革命。在我国，预计到 2010 年，信息产业的营业额年平均增幅将达到 25%。从我国零售业运用信息技术的现状看，应在引进先进硬件设备的同时，注意商业应用和管理软件的开发和引进，解决好信息技术在企业管理中具体应用的问题。尤其要注意的是，信息技术和计算机的应用并不仅仅是为了代替过去的手工操作，更重要的是使经营管理和决策过程更加科学化和合理化。

在日本，现代信息技术以及计算机网络通信技术被广泛使用，

零售企业特别是大型连锁企业一般都建有 POS 系统、EOS 系统、商店管理信息系统。在一些便利店连锁中，目前已引进最先进的多媒体技术、卫星通讯网络；计算机网络使连锁总部与各连锁店铺及供应商连接在一起，可传递各种信息。通过利用 POS 系统，各连锁店铺可以便捷地汇总当天的销售情况，确定第二天的订货品种和数量，并发送给本部的信息中心，然后由本部将订货信息统一传输给厂家、批发企业和物流中心。

因此，要想提高企业内在素质，从经验管理转向科学化管理，离不开现代化信息系统的开发和应用。目前，零售企业信息化建设主要包括 POS、EOS、EDI、VAN、商业 MIS、商业 SIS 以及其他辅助系统的建设。POS 是商业销售终端网络系统，以条形码为运作手段，实现对商店库存、销售、财务、合同和物价等方面的管理，能够快速反馈产、供、销各个环节的信息，为经营决策提供信息依据。EOS 是电子订货系统，它为零售商订货以及库存管理提供了方便。EDI 是以条形码和标准化商业文件为基础的电子信息交换，它将各种商业数据转变成电子信息，通过计算机进行交换；采用 EDI 技术可以实现远距离的“无纸贸易”，提高交换速度和数据交换的准确性。VAN 是将制造业、批发业、零售业相关的商业信息通过计算机服务网络来互相交换的信息系统。商业 MIS 是对商业实体内部人、财、物实施全面管理的信息系统。商业 SIS 是对商业决策者提供支持的信息系统。

在我国，有实力的大中型零售企业可以利用资金上的优势，建立大型的计算机网络管理系统，实现对商品进销调存实时管理、财务管理、人事管理、编码物价管理、统计分析、办公自动化、系统查询和维护、信用卡的使用以及多媒体查询和导购等。中小型商业企业由于自身资源的限制，独立进行系统开发有一定的难度，但可以借助行业协会的力量，由行业协会牵头，共同组建局域网络，实现信息资源的共享。

七、连锁识别系统

根据国外数十年的经验，连锁经营管理与一般的企业经营管理有非常大的差别。传统的凭着经验累积慢慢开店的方式，已不适应现在高度竞争的商业环境。百年老店的观念不但不能帮助而且有时还会阻碍连锁经营的发展，所以设计规划良好与否将影响未来发展的速度，甚至会决定成功与失败。

连锁识别就是将连锁经营导入现代化、规范化运作的重要（专有技术）（Know-how），也是成功创造品牌形象的方法。连锁经营若是没有这些规范化的管理技术，不但形象无法统一，品质无法一致，而且门店越多越无法控制，管理人数及成本也都会不成比例地增加。

企业识别简称 CI，是 Corporate Identity 的缩写；而连锁店的识别规划叫 SI，是 Store Identity 的缩写。SI 与 CI 有相当大的不同，它包含下列四大部分：

1. MI (Mind Identity) 称为理念识别理念识别是通过调查、研讨、评估等作业方法，建立符合连锁需求的经营理念、定位、远景与策略，是整个 SI 的指导方针。

2. VI (Visual Identity) 称为视觉识别视觉识别对连锁业而言又可叫做品牌识别 (Brand Identity) 或零售点识别 (Retail Identity)，主要是将品牌理念转化成具体的设计。在内容上它可分为基本系统（品牌标志、标准字、品牌色彩、吉祥物……）及应用系统（事务用品、交通工具、制服、包装……）。

3. BI (Behaviour Identity) 称为行为识别。行为识别也就是管理上的制度规划，包括：开店策略与管理、开店投资评估、布点计划、人力资源管理、培训办法、员工奖励办法、员工创业入股法、总部运作管理、行政管理、会议系统与管理、报表分析与管理、广

告宣传与促销活动管理、消费者管理与组织、商圈调查与开发、选
店与租店要领、商圈选择与营销、卖场作业管理、店主管理手册、
店职员手册、门店绩效评估、加盟店管理规章、加盟店契约书、加
盟店招揽管理办法、加盟手册及表格、总部财会管理、单店会计制
度、盘点管理、采购管理等等。

4. SI (Space Identity)称为空间识别。空间识别也就是系统
性、规格化的门店装潢设计,它能够统一形象、塑造个性、节省费
用、缩短工时、利于快速开店、方便管理并强化加盟者的信心。连
锁店空间系统设计内容包括:系统运作、平面系统、天花板系统、
地平系统、照明系统、配电系统、配水系统、空调系统、材料规
格、连锁店施工招标发包管理及 SI 标准手册制作(活页式标准管
理手册)

虽然 SI 所包含的内容相当多,但是按性质分析起来一供可分
成两大部分:第一部分就是属于视觉与环境的 VI 视觉识别以及 SI
空间识别;第二部分就是属于理念定位与管理制度的 MI 理念识别
以及 BI 行为识别。由于这两个部分的专业领域不同,所以,在规
划时必须密切配合,才不会因“多头马车”而失去了一致性的方
向。

对于消费者而言,与连锁店接触最直接的印象,除了广告就是
来自店面。店面不论是招牌、外观、装潢,或者是服务标准化、规
范化,都应给消费者留下有组织、高质量的印象,而通过适当的系
统性 SI 规划,就会有令人惊讶的成果:统一形象,连锁店每
个地点的尺寸大小都不相同,但透过 SI 规划能够统一整体的形象;
规格化的空间设计不会因位置尺寸的不同而产生差异化印象。塑
造个性,通过专业的 SI 设计,可塑造店面独特的风格,也比较不
易为他人所模仿。节省费用,整体设计及施工的好处就在于节约
费用。缩短工时,平均可缩减 30%~50% 的施工时间,相对也就
减少了房租的负担及增加了营业的天数。利于快速开店,规范化、
系统化的规划完成,就可以快速开店,因为每间店面不须重复设计,

施工单位在 SI 手册上就可以找到几乎所有的施工条件，立刻可以动工装修；而店员在完善的培训制度下早已准备就绪，等待店面完工随时可以进驻营业；加盟者也因为设施及制度都是完备的，所以只要经过短期的培训就可以放手经营。方便管理，管理制度及 SI 设计完成，不但可以快速开店，还能提高管理的质量；所有的作业流程、行为准则、抱怨处理甚至销售技术都有规范就不会流于因人而治的混乱现象，更可避免人情及外力的干扰。

良好的识别规划，很容易促使有兴趣开店的人参与加盟。那些潜在的加盟商在选择加盟主时，首要考虑的关键因素除了知名度以外就是有无良好的规划。事实上，连锁业者在推动特许加盟业务时，所销售的并不是产品本身，而是经营的 know-how。所以，规划越是完善的连锁品牌越容易推广加盟；反之，没有详加规划的连锁店除了不容易产生信任感之外，真正经营起来也会因为没有标准而增加失败几率。

八、征召加盟商

随着零售企业的发展壮大，仅仅经营规模增大已不能适应需要，因此零售商还希望所经营的企业数目的增加，这就需要零售商确定采用何种方式来实现这个目的。可采用的方式有再投资、与他人共同投资、资本市场运营达到控股的目的、特许连锁加盟。

特许连锁又称合同连锁或契约连锁，是一种以契约为基础的零售企业经营方式。美国商务部给其下的定义是：主导企业把自己开发的商品、服务和管理系统以营业合同的形式授予加盟店在规定区域内行使统销权和营业权。加盟店则须缴纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。特许经营的方式包括当事人、特许权授予者（特许人）和被授予者（特许连锁加盟商）。特许人和特许连锁加盟商彼此之间在财产和法律上是独立的，双方只是按照合同，由特许连

锁加盟商根据特许人的规定，利用特许人的技术和经营模式进行经营并向特许人缴纳一定的费用。有关特许连锁的详细知识，读者可参阅本套丛书第一本《特许经营教程》的介绍。

（一）制定特许发展方案和加盟条件

零售商制定特许发展方案要与自身的经营战略和发展规划相一致。根据一般的经验，初期的授予特许非常关键，特许人千万不要发展得太快，体系的过快扩张往往会导致特许人物流或管理的混乱。特许人应对最初的 5~10 家受许企业投入足够的精力，随着经验的积累和模式的发展再考虑下一步的行动。因此，零售商一定要制定明确的特许发展方案，并结合自身的经济情况和实力，向律师和会计师等专家咨询，制定相应的加盟条件或加盟合同。

特许经营发展计划是套非常复杂的方案，需根据不同企业的实际进行深入分析才能制定出来。制定过程中要考虑行业特性、市场状况、竞争对手、已有资源等诸多因素。同时特许经营模式有其特定的发展与管理方式，因此发展计划要符合特许经营的基本规律。制定特许经营发展计划的主要内容包括：

- 1 可行性分析。一个科学的可行性分析报告对整个计划的制定具有较强的指导性，它能够为企业提供相关的产品或服务市场、加盟者市场的现状及发展趋势等方面的信息。

- 2 设置总部组织机构及建立相应管理体系。这包括系统开发职能、采购供应职能、商品与服务开发职能、培训与指导职能、促销职能、金融职能、信息职能及经营管理职能。特许的竞争主要是管理水平的竞争，如果没有良好的组织结构和管理体系，特许系统将很难发展。

- 3 建立自己的样板店。样板店的建立要符合特许经营模式的要求，即统一标准、容易复制、结构简单、利润中心模式等。如公司已有若干直营店，应以特许经营的思路将这些店铺“样板店

化”，使之符合特许经营模式的基本要求。

4. 准备特许经营所需的文件。特许合同、公开文件、营运手段、培训材料等，这些都是特许系统的重要文件，同时要有相应的手段使之能够在加盟店中得到推行。

5. 确定开店战略。最初的开店战略应以确保加盟店的成功为核心，并应获得足够的信息以改进系统，使之更加科学和完善。

6. 宣传推广，征募加盟。针对加盟者市场的推广要特别注意客户群的特征——他们不是简单的消费者，而是要通过你的项目获得回报的投资人。

（二 考察潜在的加盟商

吸收加盟商之前，需要对潜在的特许连锁加盟商进行全面的评估，其中包括其经济状况、资金来源、本身的素质以及家庭和社会环境等。通过上述评估可以了解特许连锁加盟商是否符合加盟特许经营的条件，从而确定其是否合适从事零售业特许连锁经营，以及是否具备成功的潜质。具体考察项目包括：

1 特许连锁加盟商的经济状况。特许连锁加盟商的经济情况是考察加盟商的重要因素。需要了解的问题有：特许连锁加盟商的财力状况；具体的可利用资源情况，即有无渠道融资或经济来源；他能否用其财产去冒险并承受经营过程中可能遇到的亏损等。良好的经济实力无疑可以使特许连锁加盟商具有更多的成功机会，同时也可以减轻其日后经营的压力。

2 特许连锁加盟商身体和知识情况。需要了解的问题有：特许连锁加盟商的年龄和健康状况，它决定了加盟商是否可以在创业初期长时间勤劳地工作；对特许经营及其相关事物的了解程度；对加盟及日后经营的思想准备等情况。

3 特许连锁加盟商的个人素质是否符合零售行业要求。比如，能否应对意想不到的挫折；能否接受特许体系的规则并为了遵守特

许体系而放弃自己的一些独立性；是否愿意接受指挥并可以同领导者和平相处；兴趣同工作是否相符；是否愿意把特许零售当做自己的职业等。那些能忍受不同观点、接受大多数人意见、虚心接受批评并改正、相信和支持特许人的体系和政策、善于交流并且谨慎小心、富有条理的人比较适于从事特许经营。

4. 特许连锁加盟商的工作经历和经验。特许连锁加盟商如果有管理经验、组织经验、能够和他人愉快合作并有效交流，那么他所具有的经验与管理能力将使日常营运更顺畅。当然，对于大多数受许方来说，以前有无经验并无太大关系，因为特许方的培训系统以及经常性的支持和帮助会让受许方成功地经营企业。

5. 特许连锁加盟商家庭与亲友的支持程度。特许连锁加盟商的家庭会对其经营起决定性的影响，因此最好能使他们全心全意地支持特许连锁加盟商的事业并在特许连锁加盟商需要时提供必要的帮助和支持。

此外，特许人最好了解一下特许连锁加盟商面临的其他选择情况，确定特许连锁加盟商为什么选择特许而没有做出其他的选择。

（三）对加盟商所处市场环境的评估

零售特许企业在选择特许连锁加盟商时，可能要面对来自全国各地的加盟申请者，但往往是两个条件基本相同的特许连锁加盟商，却由于各自所处的市场环境不同而只能够被选中其一。不同的市场条件在此起到了决定性的作用。因此，要分别对特许连锁加盟商所处的市场做出评价，以确定该市场上目前的消费水平和潜在的购买力水平。目标市场的判断可以依据如下一些主要特征：

1. 市场竞争状况。竞争状况是显示获利与经营风险的重要指标。特许人需要考虑该加盟者所处市场中同业者是否正面临激烈的市场竞争；短期内竞争激烈程度是否会降低或增加；目前提供该产品或服务的加盟系统与独立开店者之间，以及加盟系统内部是否

存在竞争等。

2. 产品方面。该产品的市场潜量状况；有没有对差异产品的未来需求；该行业产品或服务在过去三年间，市场需求量或接受程度是否显著增加；分销渠道方面有没有新发展；其可靠性和费用变化情况如何，例如是否需要在广告和促销方面做出变动等。

3. 所在地的经济状况以及政府法规。所处地区市场的宏观经济形势变化的趋势如何；通货膨胀如何；政府法规有没有变化，该变化对业务经营有无影响；哪些区域的地方法规对在当地开展特许业务有影响等。

4. 特许连锁加盟商选择的经营场所。包括其坐落位置、街道类型、环境、区域及交通设施、客流量和车流量、商店结构及营业场所特征的展示程度等。

5. 人的因素。如，特许连锁加盟商能否在市场上招聘到足够数量胜任的员工；在风尚、生活方式和人们的偏好方面有何特点；该产品或服务的主要消费群（目标顾客）在所预定开店区域内约占总人口数据的百分比等。一般来说，加盟店营业区域内，目标顾客群的多寡将决定加盟店营业额的多少。但是必须占多少人口比例始为有利则各不相同，因为必须视加盟店类型、购买形态（如重复购买频率）与购买量而定。

（四）招收加盟商、提供培训和技术支持

零售商考察完加盟商以后，就可以签订合同招收加盟商了。但合同的签订并不意味着特许活动的结束，恰恰相反，任务才刚刚开始。特许人要准备对特许连锁加盟商提供培训以及其他类型的帮助，因为这是特许连锁加盟商顺利运转企业的重要条件之一，而且无论在开业前还是开业后，特许人都应始终如一地提供全方位的服务。一些大的特许公司，比如麦当劳集团，它们对加盟者的选择非常严格，而一旦选定之后，它们对于新加盟者的协助也十分重视

绝不马虎。它们甚至在加盟协约中就做了明确规定，即为了保证事业成功，加盟者必须按总部的要求和指导来筹备工作，而且总部直接派工作人员到加盟店帮助工作 2~3 个月，直到加盟店业务上了轨道为止。特许人对特许连锁加盟商提供的培训和技术支持包括以下几方面：

1. 可行性研究帮助。特许人可以协助特许连锁加盟商进行地区和人口调查以帮助其确定经营位置，同时还可以对购买还是租赁该地提出自己的建议，并可以在条件允许的情况下帮助特许连锁加盟商进行协商。此外，特许人可以帮助特许连锁加盟商订购机械设备并协助安装。这些支持都不应再额外收费。

2. 对特许连锁加盟商及其员工的培训。特许人应制定详细的特许培训计划和系统的训练课程，使新加盟者对经营和管理专业知识有全面的了解，其中包括：如何做计划、如何申请银行贷款、如何选择适当地点、如何做预算、如何安排人力、如何进行商场日常作业等。这样可以使特许连锁加盟商从总部的训练课程中得到系统的认识。特许人应力争让所有人员都接受最初的特许培训，同时特许人还要根据人员各自所从事的工作分别进行下列培训：专业技术和贸易知识、总的操作、管理、员工的雇用和培训、簿记、计划、存货控制和定货、促销和广告、顾客服务、信用账户管理、保险和法律等。此外，特许人最好能提供培训用的场所和设施。

3. 运营支持。特许连锁加盟商开业时，特许人可以选派管理人员给予协助。企业开张以后，特许人可向特许连锁加盟商提供下列支持：研究与开发；市场测试；为特许连锁加盟商的利益出面进行批量购买谈判；实地帮助；执行监控；整体业务咨询；广告、营销和促销。同时为了帮助解决特许连锁加盟商在经营中遇到的问题，加盟总部可以设立店主咨询顾问或加盟店辅导人员，随时为加盟店主提供协助与服务，并作为沟通渠道及时协调双方的意见。

4. 统一采购。根据特许经营的特点，特许人应统一为特许连锁加盟商采购商品。因为批量采购，价格相对较为优惠，质量也有

保障。

当然，总部对加盟店的支持是多方面的，甚至包括在签订的合同上列明保证加盟者的最低利润。这种支持不仅仅有利于特许连锁加盟商的良好发展，对于特许人创造自己的品牌、塑造自己的形象也同样非常有利。

（五）处理特许双方的关系

保持特许人与特许连锁加盟商之间牢固的长期协作关系对于一个特许体系的成功具有重要的意义。建立双方良好的长期协作关系是基于战略的考虑。在建立良好关系的过程中，很重要的一点是避免抱怨。无论是特许人，还是特许连锁加盟商，其抱怨本身就是双方关系不佳的表现，因此，双方避免抱怨的过程实际上也就是建立良好关系的过程。

特许经营中特许人与特许连锁加盟商关系是比较微妙的。特许经营组织中的关系特点有：

1. 特许人与特许连锁加盟商是一种营销关系。美国特许经营法规规定，特许连锁加盟商和特许人之间的关系是基于合同而产生的买卖关系。负责规范该领域活动的联邦贸易委员会将购买特许经营权的行为认定为消费者行为，而不是一种企业间的商业行为。但特许权合同中的买卖关系与一般买卖关系不同，其标的物是一种已经被证明是成功的管理模式，其核心是质量 + 标准化 + 知识产权，结果是买卖双方在—管理模式的引导下，共同投入同一项事业。

- 2 特许连锁加盟商的加盟店并非特许人的分支机构，它属于特许连锁加盟商所有。特许连锁加盟商与特许人之间没有资产上的纽带，特许人只能定期地提供指导，不具有所有控制权。受许人一旦产生独立或抵触情绪，特许人很难及时掌握和有效控制。因此，抱怨容易产生而不易得到处理。

以上的特点证明，特许人与特许连锁加盟商处于一种对立统一

的依存环境之中，双方共同的利益是使彼此共同的品牌为消费者所认同，取得事业成功。如果消费者对特许方的品牌产生不信任感，受许方的经营就会受到影响；反之，如果受许方的经营不能像其广告宣传的那样提供高标准的服务或产品，那么消费者就会对整个特许经营体系产生怀疑，这也会极大地损害特许方的利益。

由于特许连锁加盟商与特许人之间缺乏资产上的纽带，所以，他们各自的具体目标又有一定的差别，这表现在双方均想在实现共同利益的同时获得各自的最大利益。从长期看，不将共同利益放置于各自利益之上是十分危险的。双方都从自己的利益出发，很容易产生抱怨。有时这些抱怨并没有爆发出来，但从中长期看，对于特许经营组织的发展是非常不利的。

根据美国联邦贸易委员会的统计，近年来，该组织所受理的来自特许人与特许连锁加盟商的抱怨次数呈上升趋势（见表 3-1）。这在一定程度上说明，特许人与特许连锁加盟商的关系趋势并不乐观。

表 3-1 特许人与特许连锁加盟商的关系

年份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	总和
抱怨次数	5	2	9	9	53	108	102	288

注：该表依据的是 2001 年 5 月提供的数据。其中，1999 年的抱怨次数数据只统计到 1999 年 6 月 30 日。

特许连锁加盟商产生抱怨主要有以下几种情况：

1. 多数的特许连锁加盟商签订特许权销售协议的原因就在于对特许人的品牌以及管理模式的信心，而当他们在购买特许权后，发现特许人在某个或某几个方面与承诺有较大出入，或低于他们的预期时，就会产生抱怨。在一个缺乏对特许人的准入资格有很好限制的环境中，这样的情况是司空见惯的。有些特许人仅拥有不足十家直营店，却宣称自己的管理模式已获巨大成功；有些特许人目前自身规模仅拥有三五家直营店，但为了谋求扩大知名度、拓展企业

规模而打出特许经营的旗号招募加盟者。

2. 由于特许人签署过多的专营权或由于专营权界定模糊而产生的抱怨。往往特许连锁加盟商签订的至少都是市级的专营协议（这里指中小城市，有些大城市可有几个代理权，但有地域限制），可是当他发现，在自己专营权所辖范围内出现了另一家同品牌特许经营店，或是在本市某百货公司中正销售着来自邻近省市专营店供货的同品牌产品时，抱怨就产生了。特许人总希望多签出几个专营权，但与此同时，特许连锁加盟商的权利却受到了侵害。这时的特许连锁加盟商往往处于两难的境地，一方面，从维护自身权益的角度出发，挑起诉讼要消耗大量的精力；另一方面，由于多数的特许权销售协议是由特许方提供的格式合同，胜诉有一定难度；如果败诉，还可能与特许人交恶，影响自身的正常经营。

3. 由于特许人的政策缺乏弹性而产生的抱怨。特许经营具有统一管理、统一进货、统一标识、统一培训、统一促销、统一价格和统一服务等特征，这样做有利于树立良好的品牌形象。根据特许权销售协议的约定，受许人有义务执行特许人的政策。但由于特许店分布在各地，有时，同样的政策在有些地方就难以获得成功。在这种情况下，特许连锁加盟商很难使特许人改变既有政策，抱怨也就产生了。

4. 由于定期供款（特许权使用费、分摊的广告费用以及其他费用）或者从特许人处购货而产生的抱怨。很多特许合同都规定，特许连锁加盟商需定期（每年）支付一定的特许权使用费并分摊特许人支出的广告费用，而且规定特许连锁加盟商有义务从特许人处采购货物。在宏观经济景气，特许店经营良好时，特许连锁加盟商可能会乐于进行这样的支出。可是，当经济不景气或竞争激烈、特许人被迫采取削价策略占领市场、特许连锁加盟商毛利微薄时，或是个别特许店经营状况不佳时，抱怨就产生了。特许连锁加盟商可能会质疑是否有那么多的广告费用，或是对所采购商品的成本产生怀疑。

特许人产生抱怨主要有以下等情况：

1. 特许人签订特许权销售合同时，一般都会要求特许连锁加盟商做出对于特许权保密的承诺。无论这种特许权是经验证成功的管理模式，还是商品或服务所采用的专利技术，都应属于知识产权予以保护，特许连锁加盟商应履行保密义务。但在实际业务中，由于特许人对于特许连锁加盟商的控制力有限，特许连锁加盟商泄密现象经常发生。尤其是当特许连锁加盟商存在一定程度的抱怨时，这种情况更为严重。

2. 由于特许连锁加盟商经营不符合要求而产生的抱怨。在特许经营中，尤其是对一些大规模的特许经营公司而言，任何一家特许连锁加盟商的销售额在总销售额中的比重并不是最重要的，而最重要的是品牌在消费者心中的信誉度。如果任何一家特许连锁加盟商没有达到管理、经营的统一要求，就会严重损害该品牌在消费者心中的信誉。尤其是在资讯发达的当今世界，大品牌的负面信息很具有新闻价值，传播很快，极易造成不利影响。出现以上问题是因为特许人对特许连锁加盟商资格审核不严所致。在实际的经营中，有的特许连锁加盟商在制作上偷工减料，严重影响产品质量；有的特许连锁加盟商对畅销的商品私自加价牟取暴利；有的特许连锁加盟商在销售本品牌商品时还搭售别的品牌产品。以上种种行为都会损害特许人信誉，招致抱怨。

法律在调整特许人与特许连锁加盟商之间关系方面具有重要的作用。例如，法律可规定一定的市场准入规则，使不符合准入资格的企业、商家不得进入特许经营领域；知识产权法可保证特许人的知识产权不受到来自特许连锁加盟商的非法侵害。美国目前的联邦法律规定，特许人在特许权销售之前，必须将其详尽情况公诸于众。须公布的信息包括：各年度收入报告、公司历史简介、涉及的诉讼、主要管理人员背景以及目前的特许连锁加盟商电话号码清单等等。

法律在避免特许连锁加盟商受到不正当欺诈方面具有其重要作

用，它可以调整特许人与特许连锁加盟商之间的某些行为，但它在建立双方牢固的长期协作关系方面却作用不大。

关于法律在调整特许人与特许连锁加盟商之间关系方面的作用，2002年就任国际特许协会（IFA）主席的 Steve Siegel 认为，法律是解决特许人与特许连锁加盟商争端的最后一种方式。但由于特许经营遍及 70~75 个行业之中，所以，单一的法律无法解决存在于这些行业中双方争端的所有问题。Steve Siegel 的言外之意强调了特许经营行业组织在调整双方关系、处理争端方面的重要作用。

法律或行业组织作用的微妙差别在于，法律更多的是规范、约束，在抱怨发生之后进行仲裁，而行业组织的作用在于抱怨发生后所进行的协调与处理工作，目的是避免法律诉讼。但终究法律与行业组织的作用是有限的，尤其是当特许经营组织将维护特许人和加盟商双方的良好关系也作为企业的竞争优势之一时，特许人与特许连锁加盟商的主观能动性就显得非常重要了。因此，有效沟通是建立特许人与特许连锁加盟商之间长期牢固协作关系的惟一手段。要有效地沟通，特许人应从以下几个方面进行考虑：

- 1 在公司内部设立特许连锁加盟商争议处理部门或特许连锁加盟商建议委员会。特许连锁加盟商争议处理部门的管理人员一般由特许人选派担任，职责在于及时处理特许连锁加盟商的抱怨，尽量减少事态的影响范围。特许连锁加盟商建议委员会委员由特许连锁加盟商选举代表担任，其目的除了及时沟通双方关系、避免抱怨以外，还在于反馈特许连锁加盟商好的建议，并有权参与对特许经营组织即将进行的广告、新产品费用的决策，充分地将特许连锁加盟商纳入特许经营组织的管理之中。

- 2 特许人高层到特许连锁加盟商处面对面的拜访或举行特许连锁加盟商区域性会议，这两种方式均能极大地联络双方的感情，增强特许连锁加盟商的归属感。采用面对面的拜访，应注意日程与时间的安排；举行特许连锁加盟商区域性会议应注意切中主题，节

约时间。

3. 政策上有一定的弹性。当特许人既定的统一政策已被证明在一定比例的特许连锁加盟店中施行效果不佳时，特许人应放弃统一政策的原则，在政策上多一些弹性。例如，在一些加盟店中实行更加优惠于消费者的促销活动等等。中国市场上的麦当劳推行的低价早餐政策，就是只在某些特定的麦当劳店中进行的。

4. 提升对特许连锁加盟商的教育、培训力度，必要时可建立一定的指标体系对特许连锁加盟商进行考核。特许连锁加盟商所接受的教育、培训在很大程度上决定了他是否对于特许人的管理模式有充分的理解，以及他是否可以有效地运营这种管理模式。另外，为促进特许连锁加盟商更符合标准地经营，建立一套指标体系进行监督与考核也是十分必要的。

5 对于处于经营困难的特许连锁加盟商提供必要帮助，在特定情况下要懂得放弃。在众多的特许连锁加盟商中，有一些特许连锁加盟商经营困难是很正常的。特许人如果认定局势会有所扭转，就应提供一定的帮助，如提供部分经营贷款、提供管理咨询等等。但如果经营困难是由于特许连锁加盟商素质低下或由于其他根深蒂固的原因造成的，此时，特许人就应考虑是否放弃该特许连锁加盟商。在特许权合同有效期内的放弃意味着特许人将有可能失去一些每年固定的收入，但相对于由于特许连锁加盟商经营不符合要求而给特许品牌造成的损害而言，特许人的这种选择无疑是正确的。

特许人要保持与特许连锁加盟商的长期有效沟通，有时不得不放弃一定的权利，例如建立特许连锁加盟商建议委员会就意味着特许人将失去一定的管理权利。但只有通过放弃一定的权利，让特许连锁加盟商参与进整个特许经营组织的管理中来，让他们也有机会发表自己的意见，这样才能营造一种双向沟通的氛围，有利于特许经营组织的发展。否则，特许连锁加盟商总处于被动接受的地位，就永远无法实现与特许人的有效沟通。让出权利对于特许人来说是一个痛苦的过程，但正如一名外国专家所说：“如果你（特许人）

能适当地放弃一些权利，那么，你将从放弃的权利中得到更多。”基于长期发展的特许人应能悟出其中的深意并及时调整自己的管理策略。

当然，有效沟通仅仅依靠特许人的努力也是不能完成的，尽管特许人在信息的沟通中处于更为主动的地位。因此，特许连锁加盟商应及时向特许人反馈信息并提出建议。尤其在经营困难时，应及时向特许人反映自己的难处，以获取必要的帮助。总之，特许双方都应明确，及时有效的沟通是双赢的真正保证。

九、应对零售企业全球化发展

随着经济一体化的加速，零售企业也加快了其全球化的进程，如美国的沃尔玛、瑞典的宜家都是典型的代表。零售企业国际化经营的动因有两方面：一方面，随着商品流通和生产的国际化，各国市场需求出现多样化、国际化趋势。消费者不仅对本国商品及服务有需求，对国外的商品及服务也产生了兴趣。这为各国零售企业的跨国经营提供了市场需求条件。另一方面，20世纪70年代中期以来，发达国家零售企业的发展受到两个因素的制约：一是西方国家经济增长缓慢，制约国内零售企业的扩张；二是发达国家的零售企业经过多年发展，国内市场逐渐饱和，需要向国外拓展。90年代以后，全球经济一体化进程大大加快，也为零售企业的国际化经营提供了良好的外部环境。

当然，事情总是两方面的，零售企业全球化也存在以下风险：第一，国内和国外的市场之间可能存在较大的文化差异；第二，管理模式可能不太容易适应；第三，各国之间零售经营形态和发展不太一样；第四，收入水平的差别；第五，分销系统和技术不同，如道路状况以及邮政系统不同；第六，外国政府政策上的限制，如可能要求合资经营，限制单店或规模连锁等。

目前，发达国家的零售企业已实现了较高级别的国际化，表现为：一方面，各国大零售商均将经营范围扩展到国外市场，在国外开办商店、采购商品，其中还有很多都已经在我国建立了分店。例如，截至 2001 年年底，沃尔玛已在世界 10 个国家和地区建立了近 4 000 家分店，2000 年销售额超过 1 900 亿美元，其中在中国拥有 12 家购物广场和 3 家山姆会员店。同期，家乐福已在世界 31 个国家和地区建立了 9 118 家分店，2000 年销售额 598.87 亿美元，在中国已有 27 家分店。而麦德龙则在 21 个国家和地区建了近 2 000 家分店，2000 年销售额 433.71 亿美元，目前已经在中国组建了 12 家商场。另一方面，各国又在较大程度上向国外开放本国市场，与外商合资合作建立零售企业。20 世纪 90 年代末，美国的海外加盟连锁店已有 3 万余家。全球著名的大型零售企业几乎全部采用连锁经营方式。

自从 1995 年零售业巨无霸——家乐福进入中国后，国外零售企业实际上已经开始了与国内企业的竞争。与此同时，这些企业的进入也带来了先进的经营理念和宗旨。另外，由于这些大规模的零售企业都有一套完备的采购和销售系统，所以，它对国内零售企业造成的很大冲击就体现在了其商品的廉价上，例如沃尔玛的“天天低价”、麦德龙的“天天平价”的经营方式。因此，对于国内企业来说，在面临机遇的同时也面临着挑战。

近年来，我国在促进零售业国际化方面取得了一定进展，赋予了一部分内贸企业外贸进出口经营权，使其能够参与国际商品流通。但我国企业进行国际化经营还存在两个主要问题：第一，我国大部分零售企业散、小、弱，就连跨省、市设点经营都很困难，要想跨国经营难度就更大了；第二，零售企业跨国经营涉及大量进出口业务，而我国受传统体制的影响，内外贸企业历史上分工严明、内外贸业务脱节。外贸企业不具有批发、零售业务的专长，内贸企业不熟悉跨国经营业务，两者都难以开展跨国经营。总之，我国零售企业进行国际化经营的条件尚不成熟，而培育大型零售企业集团

和彻底打破内外贸行业分工是促进零售企业国际化经营的两条根本途径。

与我国零售企业走出国门进行国际化经营相比较，向国外商界开放我国零售市场是个更为现实的问题。在我国加入 WTO 的协议中，对于大多数零售商关心的市场准入限制，中国政府承诺在烟草销售不开放的前提下，外国服务供应商将可以在五个经济特区即深圳、珠海、汕头、厦门、海南和北京、上海、天津、广州、大连、青岛等几个城市以合资企业的形式提供服务。但北京、上海两地不得超过 4 家，其他城市不能超过 2 家。另外加入世贸后，郑州、武汉两地可以立即开放设立合资零售企业。关于资本方面的准入限制，2002 年 1 月 1 日前，合资零售企业可以由外资控股，并开放所有省会城市和重庆、宁波两市。2001 年 1 月 1 日至 2005 年 1 月 1 日，陆续开放书报、杂志、药品、杀虫剂、成品油、化肥等零售业务。2003 年 1 月 1 日前，取消地域、数量、股权比例、设立形式的限制（见表 3-2）。中国与欧盟 WTO 双边协议中涉及零售业的内容是：取消合资企业经营大型百货公司连锁店包括地域、分店数量等几乎所有方面的限制；取消外资百货店面积最大为 2 万平方米的限制。

表 3-2 中国零售业开放时间表

2002 年 1 月 1 日前	外资可控股合资零售企业，开放所有省会城市和重庆、宁波两市零售业市场
2001 年 1 月 1 日至 2005 年 1 月 1 日	陆续开放书报、杂志、药品、杀虫剂、成品油、化肥等零售业务
2003 年 1 月 1 日前	取消对外资进入零售业的地域、数量、股权比例和设立形式的限制

可以预见，加入世贸后的中国将会是更多著名零售企业对外扩张的首选之地。中国零售业必须充分利用这段有限的时间迅速发展

和壮大自己。我们可以积极学习国外先进的经营管理经验，采取新型零售业态。（1）创建名牌企业，树立企业形象。我国一些零售企业在自己长期经营中形成了一些老字号、历史名店等，要努力采取各种措施加以发扬，树立优质产品形象、服务形象、员工形象和环境形象，增强企业的综合竞争力。（2）加强市场研究，进行市场细分，准确市场定位，开展特色经营。例如，燕莎友谊商城在这方面就做得很成功。该商城定位于北京高档消费场所，服务面向于北京高收入者、驻华使节和人员以及在外企工作的白领。这一明确的定位办出了商城的特色，获得了极大的成功。（3）扩大规模，走兼并收购之路。这里所说的扩大规模并不是说单个商店规模的扩大，而是整个企业经营规模的扩大。例如，上海华联通过连锁形式，在全国各大城市开设了几十家百货商场，销售额大幅增加，取得了可观的效益。

第四章 特许连锁加盟 商加盟策略

本章重点：

进行可行性研究

提交申请和签订合同

融资

选址和店铺建设

机构设置

员工培训

日常经营管理

作为一个没有从事过零售行业的人来说，如果你打算投资零售业，你可以采取合资和控股等方式。这里，我们主要介绍的是采取特许加盟的方式投资零售业。本章我们将侧重于从特许连锁加盟商的角度说明加盟的策略。

对于每一个想以特许加盟的方式从事零售连锁经营的人，了解相关的知识和步骤是不可或缺的。特许这种方式我们已经在前面做了简要介绍，这里我们想对加盟的步骤做一个说明。特许加盟的步骤可分为：

- 1 可行性研究。可行性研究是从事一个行业的第一步，它是指对特许人、特许连锁加盟商、特许企业现状、产品、市场及竞争、产业发展、营销管理、财会税收、政策法律等方面进行认真而谨慎的研究，获取足够的信息，作为是否进入特许体系决策的依据。

- 2 申请。依据所进行的可行性研究的结果，决定是否从事特

许经营。如果答案是肯定的，那么就向特许人提出书面的申请。

3. 签订合同。特许人收到申请后，会对特许连锁加盟商的情况做评估。如果特许人认为符合自己的要求，双方就可以签订特许加盟合同，以在法律上确定双方的合作关系。

4. 融资。合同签订前后，特许连锁加盟商需要寻找渠道筹集资金，为缴纳加盟费 and 开店做准备。

5. 选址和建店。选址在可行性研究时就会涉及，但还应专门利用商圈理论等做分析。店铺建设时可参照特许人的意见进行布局和设计。

6. 招收员工并接受培训。作为一个特许连锁加盟商，从书本或别人那里了解的特许知识是非常笼统的，还需要针对不同的企业接受专门的培训，同时员工也要接受系统的训练。

7. 开业。当特许连锁加盟商做完以上各项工作后，就准备开业经营了。一般来说，特许人会亲自或派人参加特许连锁加盟商的开业仪式并对开业运营加以指导。

8. 日常经营和管理。

需要说明的是，以上基本包括了加盟的全部步骤，但不同的情况下先后顺序可能会有所不同。例如，特许连锁加盟商完全可以先选址后签订合同。下面，我们将按照以上顺序对加盟的过程加以介绍。

一、进行可行性研究

可行性研究包括了特许加盟的方方面面，想详细了解的读者可参阅本套丛书第一本《特许经营教程》。在这里我们将简要地加以介绍。

首先，特许连锁加盟商要对自身进行全面的评估，其中包括其经济状况、本身的素质、家庭和社会环境等。通过上述评估可以帮

助特许连锁加盟商了解自己的条件是否符合加盟特许经营的要求。下面是一些主要的因素：

1. 特许连锁加盟商的经济状况。特许连锁加盟商首先要有必要的经济来源以保证他和家人的正常生活。其次，最好有资金保证今后持续的投资，因为刚开始经营时未必立刻就能赢利。因此，特许连锁加盟商要分析自己可利用的资源情况以及融资渠道，最好不要采取把房产抵押等孤注一掷的行动。

2. 特许连锁加盟商身体和知识情况。特许连锁加盟商的年龄和健康状况决定了他是否可以长时间地工作，因为刚开始从事零售行业要有一个熟悉的过程，可能需要投入很多的精力。另外，尽管对大多数特许连锁加盟商来说，以前有无经验并无太大关系，特许人也会提供相应的培训，但特许连锁加盟商最好能了解加盟的知识并具有在零售行业工作的相关经验。

3. 特许连锁加盟商的个人素质要求。商场如战场，没有良好的心理素质就无法在竞争中生存。此外，特许经营本身的特点还要求特许连锁加盟商要有一些独立性，这也是特许连锁加盟商需要考虑的。

4. 特许连锁加盟商的家人和朋友的支持程度。特许连锁加盟商的家庭往往会影响特许连锁加盟商的经营决策，因此得到家庭与亲友的支持非常重要。

5. 除了特许经营是否还有其他更合适的选择。特许连锁加盟商要考虑到特许经营并非对所有的人都适合，尽管对成功率的统计充分显示参与特许经营大有可为，但还是有一些例外。

其次，要对特许人进行了解。对特许人的分析有以下几点需要注意：

1. 特许人的公司结构和特许业务发展状况。需要考虑的因素有特许企业经营时间、特许者的背景、业界形象、经营业绩、商誉、财务状况、规模、实力、品牌知名度等；公司的主要股东及现有资本及债务；何时授予首次的特许经营权以及该特许连锁加盟商

是否仍然经营；特许业务如何组织；未来 12 个月内特许经营权的开放；公司是否存有类似或直接与特许经营有竞争的业务；特许经营推销领域是独占的还是非独占的；特许连锁加盟商能否查阅特许人的项目的实际账目表；所有对特许方的诉讼情况等。

2. 该特许人是否有明确的发展目标，对投资者的决定有一定参考价值。因为只有有发展目标的集团才有完善的运作，才会对集团的运作有完善的管理，包括继续推广业务、尽力支援各加盟店的发展。当然，公司目标应以事实为依据，不能脱离实际或夸大其词。

3. 管理层的素质。公司管理阶层的才能和经验是公司不断发展的关键。管理者的才干表现在既有原则性，又有灵活性。其中，高层领导人的才能又是最重要的。同时，要关注员工流失率。因为员工流失率的高低可以在一定程度上反映公司的管理水平及工作辛苦状况。

4. 其他加盟店的经营情况。投资者还应留意总部下面各加盟分店的情况，例如，总部有多少加盟店，其赢利水平如何；过去一两年内有多少加盟店被总部中止了合同，或主动与总部中止合同，他们中止合同的具体原因是什么；是否有加盟店失败的例子及失败的原因；现有的加盟店对总部的经营和管理有何评价。通过了解各分店的发展情况，可以更直接、全面、深入地掌握该总部的实际运作，减少上当受骗的可能性。另外，考察特许人的样板店是加盟申请者对特许人进行评估的一个重要步骤。

5. 该加盟总部是否经常做市场调查或相关营销研究工作以了解市场动态与消费者反应？加盟总部是否定期或不定期召开店主会议（如联谊会议、联谊活动），以此作为沟通双方意见与经验交流的渠道？定期开会可以拉近总部与加盟店主之间的距离，同时也会使店主感觉受到了重视，从而加强了双方之间的情感以及各店主间的联系。

6. 加盟总部的“经营理念”和自己的价值观是否相符合。

在做完特许加盟双方的评估之后，接下来就要对特许连锁加盟其他相关方面做一下分析了。主要包括：

1. 对产品的评估。对产品的评估是特许连锁加盟商评价特许体系的一个重要方面，具体有：产品存在的历史；属于必需品还是奢侈品；新牌子还是老名牌；产品是否具有季节性；产品的市场定位是否明确；产品或服务是否有国家标准或规定以及使用限制；产品是否有专利或受相关法规保护；产品是否为特许人独有；从哪里获得材料供应，价格是否公平；面临的主要竞争者；该连锁品牌及产品的生命周期正处于哪一个阶段；一般人（包含加盟者本身）对于该加盟体系贩卖的产品或服务的品质评估；注册商标的保护等。

2. 对市场的评价。确定合适的目标市场相当重要，同时也需要分析目标市场的主要特征，从而查明市场上的潜在购买力。应重点对以下问题进行分析：能否在市场上招聘到足够数量胜任的员工；采用的方式；政府法规的变化对业务经营的影响；区域的地方法规对在当地开展特许业务的影响；在风尚、生活方式和人们的偏好方面新出现的变化以及这些变化对业务经营的影响；该产品或服务的主要消费群（目标顾客）在所预定开店区域内约占总人口数据的百分比情况；是否已有多家同业态竞争者，以至于竞争相当激烈等。

二、提交申请和签订合同

可行性分析使欲加盟者对零售特许连锁有了一定的了解。如果欲加盟者通过可行性分析得出结论，认为可以从事，那么就可以提出申请了。欲加盟者可以向特许人索要加盟说明，然后填写申请表，接下来就是等待特许人回应了。

特许人在收到申请表后，会对申请者的情况做一个了解，然后决定是否发展其加盟。如果对申请者的审查合格并同意开展合作，

双方就需要签订一份特许合同。

特许经营合同是特许人与特许连锁加盟商之间最重要的法律文件，其中包括了所有有关双方合作的约束条款。由于双方的合作有着长期、深入、涉及面广的特点，因此合同内容也要考虑全面。一个特许经营合同的基本结构和内容包括：

1. 合同当事人及其关系的说明。
2. 序言和定义，包括合同的宗旨、目的、解释的标准、适用范围和一些概念的定义和解释。
3. 特许经营权的授予和使用管理。
4. 特许连锁总部的经营指导及技术援助，包括资料的提供、指导、进修及培训、促销等。
5. 加盟店运营管理事项和销售的商品及服务的质量管理。
6. 特许经营权转让的相关费用。
7. 知识产权保护。
8. 合同的期限、续约、终结及变更手续。
9. 其他合同事项及其他与合同书有关的补充文件，如免除责任条款等。

特许体系的长远成功源于“双赢”策略，只有双方认真看待合作关系的可行性，才有助于特许体系的有效运作。特许经营合同是联系加盟者与加盟总部之间关系的纽带，是维护加盟双方权利和义务的法律保证。由于合同内容、合作条件是由总部制定的，它一定会在最大程度上维护总部的利益，因此，从特许连锁加盟商的角度来说，在审查特许合同时应注意以下一些问题：

1. 特许人的法人资格确认。
2. 合同是否说明了特许人所收取的所有费用的确切数量？都有什么费用？如何计算？可否改变？这些费用如何支付，分期还是一次性？何时开始？特许人能对费用进行融资吗？在什么条件下可以融资？费用能更少一些吗？
3. 当加盟商使用特许人的专利、商标和品牌时有何种权利、

受何种限制？是不是有每天经营时间的限制？必须销售什么产品？是不是有禁止销售的产品？存货必须保持一定的水平吗？必须从特许人那里购买何种产品？有没有指定的供货商？供应的货物是否有折扣？公司从这些销售中赚钱吗？

4. 公司要求采用何种财务报告体系？何时以何种形式提供上述报告？是否必须遵照具体的会计程序？是否必须达到销售限额或其他种类的条件限制？如果达不到有何惩罚？必须投保何种险别，保险金多少？加盟商是否享有最低利润的保障？

5. 公司为加盟商的企业设立了什么标准？加盟商的材料、产品和服务是否必须达到质量、统一、外观和类型方面的标准？特许人检查、参观店铺时是否提前两天通知？公司关于可接受的位置、设备以及家具的标准是什么？是否需要加盟商修理或更新设备以达到最新的标准？这样做成本多大？

6. 加盟店可以得到总部的哪些支援？加盟商在参与计划的过程中得到什么协助？加盟商在处理财务和利润方面是否有自主权？加盟商是否有中止或继续经营的自主权？加盟商对总店提供支援及服务有不满意时如何处理？

7. 合同中是否详列了各种合作条件，包括：关于选择店址，是否需要双方协议；关于装修工程的规定；关于装设各种设备的规定；关于招募、训练工作人员的安排；关于货源的供应、退货的处理；关于推广宣传的策划及配合；关于经营、管理的权力分配；关于继续或中止合同的做法。

8. 合同中是否包括了下列项目：特许权使用费、期限、转让与展期、广告与促销、商标与责任保证、特许人的服务、培训、融资、销售区域。

9. 合同中是否详列了加盟商的义务，包括：加盟商必需的资金准备；加盟商应付出的各项费用；加盟商必须是加盟店的经营管理者；参与总部安排的专业培训，保证有百分之百的专业经营管理；接受总店的经营策略，配合发展；商业秘密的保守。

10. 当总部想在附近发展新店时，原来的加盟商是否有优先获得新店的加盟权？签约双方中的一方违约时，另一方可通过什么途径进行投诉？特许合同是否对特许权转卖问题制定了相应的限制条款？当特许连锁加盟商经营业绩不好时，是否可以退出加盟体系？

11. 在执行特许经营合同过程中，如加盟商欲中途解约，是否须承担以下责任：承担加盟费的损失；承担软件和硬件设备投资的损失；承担处理库存货品造成的损失；结清与总部、供应商的财务往来关系；承担客户后续服务成本；承担特许合同中约定的其他违约责任。还有无其他的责任？在合同展期方面加盟商有什么权利？特许合同期满后，如果不续签合同，加盟商将能否使用原来的商号、专利、品牌、产品以及特许人所提供的全部资料进行经营？

12. 由于特许人的错误而对顾客造成伤害，加盟商需要承担什么责任？能否终止合同？需要何种条件？如打算终止需要做出何种通知？终止后对公司负有何种义务？公司能否终止合同？公司终止合同需要什么正当的理由，如不按时支付费用、违反条约规定等？

13. 加盟商能得到什么样的注册商标保护权？是独占使用许可还是一般使用许可？根据我国商标法，这两种许可的保护范围有所不同。

14. 商业秘密保护条款。特许人将提供给加盟商关于分店经营管理的大量文件，以培训和帮助加盟商尽快掌握分店的运营和管理。但此类文件是公司经营的重要文件，属商业秘密，加盟商有保守秘密的义务。

15. 仲裁、诉讼处理和诉讼管辖地的约定。

16. 合同附件的内容。

17. 其他须在特许合同中考虑的因素。

另外，除了以上合同注意事项外，还有两点需要特许连锁加盟商慎重：一是要把所有的条款形成书面文件；二是在签约前不要付给特许人任何费用，即使他许诺如有必要将归还所有订金。

三、融 资

加盟商在了解特许人和签订合同的过程中，应明确特许经营总部收取费用的方式和数量，以便自己做出融资的决策。同时，明确特许费用还有利于处理双方今后的合作关系，因为特许费用往往是特许双方最容易出现纠纷的地方。一般情况下，特许加盟涉及的费用及其数量情况如下：

1. 前期加盟费。它是加盟商在开业之前，必须向总部支付的一笔特许经营权使用费，这笔费用往往在签订合约时支付。前期加盟费依据不同的加盟总部有不同的标准，一般占加盟商投资的 5% ~ 10% 之间，即如果开办一家加盟店所需资金是 50 万 ~ 60 万元，则前期加盟费是 2.5 万 ~ 6 万元之间。当然，这也不全一致，比如加盟商要得到像麦当劳这样一流的特许经营权，他往往要具备雄厚的财力并向总部支付一笔高额的特许经营费用。

2 后续加盟费。这是加盟商开业后每隔一定时期支付的一笔费用，有的按月支付，有的按年支付。它包括特许权使用费，即权利金；购买或销售总部产品如原料、产成品、经营设施和设备等的费用；总部为加盟商提供经营管理服务所收取的费用；广告宣传费用等。这笔费用根据总部提供援助的多少、总部的管理水平、总部信誉的高低、总部开展的宣传推广活动等因素而定，它是按销售额的一定比例计算出来的。

3 租金。除非加盟商已经拥有自己的经营位置，一般情况下都需要租赁房屋以进行店铺经营。租金的高低视商店的地理位置而定。不同的交通条件、周边环境、建筑物构造等，租金会有很大的出入。把商店设在繁华的闹市中心与设在居民住宅区或偏远的郊区相比，其租金水平往往会相差几倍甚至十几倍。要尽量节省这笔投资，选择一个恰当的店址非常关键。当然，也不是租金越便宜越

好。如果租金便宜了，但生意却冷冷清清，加盟商的利润又从何而来呢？相反，即使一些地方租金昂贵，但生意兴隆，加盟商同样会有不小的收获。

4. 其他资金。除了以上必需的资金外，加盟商还要准备另一笔资金，用于装修店铺，购买设备，购买原材料或货物，支付人工费、水电费、电话费及其他各项收费等。就拿内部装修来说，如果是超级市场、便利店或一般专卖店，只需要花费数万元简单地装潢一下就行了。但如果是装饰品店、西餐厅、高级服饰店等高价位的商店，为了衬托出商品的格调，必须多多强调店铺的风格，自然内部的装潢耗资较多，通常会达到十多万元。就设备来说，如果商店出售的是一般日用品，设备多半以货架、箱子、收银机、电话、冷暖空调为主，这些用品的开销约数万元至十多万元不等。如果是饮食店，则以柜台、桌椅、餐具、烹饪设备、音响、空调为主，因此花费较一般商店要多。若需要购买专用烹饪设备，如麦当劳、肯德基、凯菲冰淇淋的招牌商品的制作设备，这项花费就会更大。再比如存货资金，无论销售产品还是服务，每个企业都需要启动存货。服务类特许可能只需要办公设备，销售类特许则需要在开业存货上进行投资。没有产品就没有东西可卖！当决定要购买多少存货时，应该考虑：获得新存货的间隔时间、存货销售的速度（称为周转率）、存货库存时间。快餐业的存货可能每隔几天就要购买，季节礼品店则可能一年只购买两次。要想知道在存货上应该投资多少，可以向别的特许连锁加盟商进行了解。对于周转资金，加盟商最少要多预备一个月以上的才能应付日常的经营。在创业初期，生意未必有保障，在一个时期内可能会很少进账。如此看来，一个月的周转资金还远远不够，必须要准备得更多一些，一般预留够三个月运营开支的现金以备不测是一个好办法。此外，还有一项很重要的费用就是聘用专家的费用，如聘用特许律师、特许会计和有经验的保险代理人等的费用。

了解了特许加盟的各项费用之后，加盟商就可以考虑如何进行

融资了。有关资金的筹备，一般有两种情况：第一种是特许连锁加盟商有足够资金，自主开业。一些人不愿负债，所以立下开店创业的目标后，便自力更生储蓄，一直储到足够资金才开业。这种完全靠自己资金的开业经营的方式，由于无须偿还债务，经营上较为轻松主动，比较稳妥。但要筹集足够的开店资金，将会延迟开店创业的时间。而且，由于通货膨胀的原因，物价是不断上升的，两年前可能 50 万元已足够开店，而两年后的今天，则可能要 80 万元才能开店，再加上别人捷足先登等，留给自己的机会可能会减少。所以，加盟商越迟开店，所需资金越多，开业难度也就越大。第二种情况即贷款。这种方式要冒一定的风险，因为是以借贷方式筹集开业资金，在开店后，每月要在营业额中拨一部分用来还债，除了本金以外，还要加上利息。但它的好处是可以减轻开业时的财务压力，可以早日实现加盟特许体系的目标。一般有意加盟特许经营的投资者，均需要向银行或财务公司借贷，以减轻负担。

向银行借款，一定要充分考虑是否有偿债的能力，否则开业之后，很可能因为要支付利息的缘故而背上沉重的债务负担，致使经营无利可图，甚至变成亏损。当然，即使有偿债能力和借贷来源，加盟商也不能全部寄希望于借贷，必须先准备一笔自有资金，因为光靠借款就想赢利是很不现实的。如果有一种生意可以完全利用别人的资金来经营就能获得收益，也可以还清贷款，那么这种生意必须是很高的收入，而且经营者的手法必须十分高明。这种情况可能在以前生产什么就能卖出什么的时代行得通，但在现在这个竞争异常激烈、产品严重供过于求的时代无异于“天方夜谭”。如果加盟者忽视自己的资金比例去贷款，那么在资金周转方面，失败的风险将大大增加。

那么，自有资金占多少比例比较合适呢？经验表明，自有资金最好占六成。若借贷资金占六成，则经营就会出现困难，除非市场行情出乎意外的好，收回投资很快，否则极易陷入困境。

很多人只注意筹集开业资金，而忽视日后经营所需的周转资金

以备不时之需。不少人创业失败，其中一个主要原因便是缺乏资金周转，以致开业后常常为资金烦恼，无法集中精力搞好经营。

四、选址和店铺建设

店址在加盟店经营中占有特殊的重要地位。对店址的投资是数量最大、周期最长且灵活性最小的一种商业投资。店址规模大小、所处地点、占用方式和成本高低，直接影响着目标市场、促销策略、商品构成等，因此对于每个店址都应做全面准确的评估。对于具体选址和布局建设，读者可参见本书第二章选址规划和外观设计两部分。

对于特许加盟者来说，需要强调的一点是，如果所选地址附近有特许人的直营店或其他特许连锁加盟商的经营店，将会对其经营造成压力。另外，加盟店的外观设计要接受特许人的统一指导，因此店面以及标识和广告可能会比较相似，但内部装修则可以根据店面的结构布局 and 位置因素进行相应的设计，不必完全拘泥于一个模式。

五、机构设置

当加盟商做好了特许加盟的前期准备之后，就应着手组织企业的人员了。通常，零售企业的组织机构由于企业类型、规模和组成方式不同而各有差异，但各企业设置组织机构时一般都遵循以下原则：

1. 精简原则。精简原则要求企业没有多余的管理环节，部门划分合适，都有明确的职责和足够的工作量，另外各部门人员配置要同任务相适应。

2. 统一领导和分级管理原则。零售企业无论由多少个部门组成，它必须是一个统一的整体，接受统一的领导。但同时，各部门、各环节又都必须发挥各自的积极性和能动性，独立自主地处理日常经营管理活动。

3. 市场导向原则。零售企业的任务和性质决定了它的机构设置必须以市场营销活动为中心，整个机构必须能对市场的变化做出最快的反应。

4. 自动调节功能。零售企业的组织机构必须保持相对稳定，但同时各部门、各环节也需要一定的灵活性，以便在激烈的市场竞争中随机应变。

根据以上原则，零售企业在设立组织机构各个部门的时候应分别注意：

1. 业务经营部门。零售企业中业务经营部门的专业化程度和规模决定了其他部门的建立。通常，企业的规模越大，内部协作越细，管理职能越复杂，业务机构的专业化程度也就越高。业务经营部门一般按照商品进行专业化分工。

2. 职能管理部门。职能管理部门的职责是收集整理、分析研究资料，提供给企业经理做参考，并就某些问题提出建议，在职责范围内进行监督、指导和帮助业务经营部门人员。职能管理部门机构的设置和人员素质在很大程度上决定了零售企业的经营管理水平和经营效益的实现。在设置该部门时，既不能按人数设置机构，造成机构臃肿，办事效率低，也不能脱离企业实际，不适当地精简机构，削弱职能管理。

3. 行政事务部门。一般行政事务部门在零售企业的业务经营中起间接性的作用，它的职责包括人事管理、教育培训、劳动保护、秘书工作、后勤服务和设备器材供应等。此部门的管理人员应树立为第一线服务的思想，为经营活动服务。此外，行政事务部门要成为零售企业管理的研究设计机构，发挥经营的参谋助手作用。

六、员工培训

企业招聘完人员，设置了相应的机构后，就应开始对人员进行相应的培训了。由于是加盟了特许体系，因此，主要的培训工作可以根据特许合同由特许人组织进行。

不同的特许提供的培训帮助各不相同。一般来说，特许人提供的培训服务包含两种类型：初始培训和再培训。这两种类型的培训都是很重要的。初始培训能促进可能没有什么从商经验的潜在特许连锁加盟商向一个能独立经营其特许业务的商人转变；而再培训能帮助特许连锁加盟商成功经营业务，并从经营技术、诀窍的更新、市场营销、促销、广告、研究与开发以及特许网络的扩大中受益。

下面我们分别介绍这两种类型的培训：

1. 初始培训。初始培训是指从征召特许连锁加盟商开始到特许连锁加盟商的业务实际开业的那一天之间的培训，它主要包括了对特许连锁加盟商进行基本技能的培训。这些技能包括：记录、会计、报告、人员选择、管理和控制、业务程序以及一些基本的业务培训内容，它使得特许连锁加盟商能够对业务经营状况及发生的问题做出简单的分析。

2 再培训。再培训也叫经营中的培训。特许人对特许连锁加盟商经营过程中的培训服务，实际上是为特许连锁加盟商的经营提供各种层次的支持。通常在实际经营过程中特许连锁加盟商需要进行再培训，因为通过再培训，一方面特许连锁加盟商可以让自己的员工接受培训，另一方面，特许连锁加盟商也可以及时接受特许人所作的创新。创新可能包括体系的变动、采用了新设备或对现有体系和设备的新应用，以便让特许连锁加盟商在实践中更有效率。再培训的形式多种多样，未必都需要把特许连锁加盟商和其员工集中到一起上课，也可以由特许人邀请专家用电子邮件或远程教育的方

式就特许连锁加盟商不明白的地方进行讲解。

七、日常经营管理

当特许连锁加盟商做完以上各项工作后，就准备开业经营了。一般来说，特许人会亲自或派人参加特许连锁加盟商的开业仪式并对开业运营加以指导。

当加盟店终于如期地顺利开业后，特许连锁加盟商并不能就此松口气，真正繁杂艰巨的任务正在后面等着他，这就是店铺的日常经营管理。店铺日常经营管理内容有很多，包括与总部的联络、每天的开关门、店铺清洁、治安防卫、员工薪水的发放、员工激励、收货、收银、盘点、顾客意见的处理等等，这里不再一一分述。

要使日常经营管理走上正轨，最重要的是首先要有建立健全的店铺规章制度，确定每一个岗位的职责范围，使每一个员工都明白自己该做些什么以及做到何种程度并严格遵守。下面列出一些常见岗位的经营职责：

（一）店铺经理职责

1. 让员工明白团队合作的重要性，维持员工之间的融洽工作及相处气氛。
2. 制定企业经营与发展计划，包括企业销售目标、员工培训等。
3. 货品陈列美观，经常更换各种陈列货品。
4. 礼貌待客，尽量以方便顾客为原则，不断提高员工对顾客服务的素质。
5. 保持铺内每个地方的整齐清洁。
6. 报告店内装饰的损坏情况，以便安排维修。

7. 适当调配人手，公平管理员工，使他们坚守岗位，明白自己的职责。

8. 留意观察每个员工招呼客人的方法，以便提出改进意见并以身作则。

9. 分析店铺繁忙及非繁忙的时间，留意长假期，安排适当人手应付。

10. 保持收银柜台整洁，非必要的物品应把它们撤离及放置好。

11. 对新招聘的员工，应安排熟练人手照应；保持店内人际关系良好，避免某员工被冷落。

12. 运用得到的资料监察每月的销售指标，留意店铺的销售金额与各指标的差距。

13. 根据公司的指示，让员工清楚总部的方针及你的计划安排。

14. 分析店铺经营状况，与公司其他各店相比较，同时也与市场部分对手相比较。

15. 充分听取顾客的意见及批评，无论是好是坏，都要利用这些顾客反映的资料来改进自己的店铺，同时要及时地将改进意见提出来与其他人协商，并随时向上司报告。

16. 留意店内存货，保持与管理阶层联系，分析各货号的走势。

17. 如有需要，在零售主任的安排下，将货品转到其他分店售卖。

（二）店铺助理经理职责

店铺助理经理的职责是协助店铺经理处理店内的日常事务，如监察售货员的工作及表现，货品陈列及补充，指导新招聘的员工，加强员工与公司的沟通。当店铺经理不在时，店铺助理经理更需肩

负店铺经理的一切职责。

（三）资深售货员职责

资深售货员的一般职责与售货员相同，但因资深售货员的经验比较丰富，对市场及商品认识较深，故他们需要负起指导及提醒其他售货员的基本工作，协助新到售货员认识公司的运作及商品。资深售货员更需以身作则，给其他售货员树立一个好榜样。

（四）收银员职责

收银员必须具备诚实的素质以及细心、冷静的头脑，工作时对顾客要热诚、有礼貌，收款、找赎、输入要准确迅速。

（五）售货员职责

首先，为顾客提供服务时，要保持经常性的麻利、快捷和耐心。拖拖拉拉的服务和粗鲁的服务，都会给顾客留下“缺乏服务的基本意识或没有服务”的印象。真正的服务，应该使来店顾客从具体提供服务的员工身上得到快活、亲切的感觉或印象。

其次，礼仪正确和树立整体礼仪感。礼仪正确对于创造优良服务起非常重要的作用。无论企业制定多么优质的服务守则，倘若提供服务的具体人缺乏整体高水平的正确礼仪意识，就难以树立整个企业的优势服务。

最后，要和其他同事保持良好合作。

第五章 零售业特许连锁 经营利弊分析

▼ 本章重点：

- 特许经营制度的优势
- 零售业特许人特许经营的优势
- 零售业特许连锁加盟商特许经营的优势
- 零售业特许经营风险分析
- 零售业特许经营风险的规避

特许经营之所以能风靡全球，必然有它独特的魅力或优势。据国际特许经营协会统计，特许经营的成功率远远高于采用其他方式创业的成功率。但世界上的事物总是要一分为二地看待，特许经营也有其无法避免的缺陷，它是一把“双刃剑”，用得好，能让你事业腾飞；用不好，反会被其所困。正如古人所云：成也萧何，败也萧何。特许经营的优势体现在其制度本身以及对特许双方的有利之处，而劣势也值得那些从事特许经营的人引起注意。

一、特许经营制度的优势

1865年，美国胜家缝纫机公司在推销产品时发现，顾客们要学会使用后才会上掏钱购买，推销工作非常困难。老板苦恼之余，想出一个绝招：在全国广邀特许经营者，并在合同中加入特殊的关照条款。于是，胜家的缝纫机很快得到了市场的认可，从此雄

霸美国市场。后人公认胜家公司是全球特许经营的第一人。这位特许经营创始人做梦也不会想到，一个世纪以后，他的创新遍及世界的各个角落，特许经营公司的销售额仅在美国一年就高达一万亿美元。

特许经营之所以能风靡全球，究其原因，一是因为特许经营是一种经营技巧和知识产权的授予，它不受资金、人力、地域、时间的限制，靠企业的品牌美誉度，可以在同一时间发展多家加盟店，没必要像正规连锁那样由总店投资去一家家兴建。由于特许经营是一种软件技术的转让，不受硬件设备的影响，所以能在任何有消费群的地域发展。二是因为特许经营是一种对国家、加盟总部、加盟店、消费者都有好处的连锁经营形式。对国家而言，尤其是对发展中国家而言，引进有特色的特许经营项目，就等于直接引进了国外的先进商业管理经验，花钱少、收益多，可避免走弯路，并可以带动整个连锁业的发展。例如，新加坡政府将特许经营作为一项国策来推行，使得该国特许经营的年营业额每年都在 60 亿美元以上。对加盟总部而言，由于只是将自己经营成功的经验即样板经营模式和商标授予他人去经营，由加盟商自筹资金，总部无须直接投资，因而是一种既安全又可迅速拓展业务的经营方式。对加盟店而言，无论你是否具有经验和技能，或处于哪个城市，只要找到业绩良好、实力雄厚、信誉度高的加盟总部做靠山，等于“脆弱的小舢板靠上了航空母舰”，可以马上移植“庄家”经过长时间摸索、总结出来的成功经验，投资风险大大降低。对消费者而言，到一家知名度较高的特许连锁店去购买商品，能购买到高质量的商品，享受到一流的服务，因此他们一般对特许连锁店持欢迎态度。

二、零售业特许人特许经营的优势

特许经营应用于零售业，对于特许人的优势主要体现在：

（一）特许人不受资金的限制，可以迅速扩张规模

欧美各国连锁业早期都是以正规连锁开始起步的，但事实证明，正规连锁的发展速度比特许经营慢。这是因为正规连锁的发展常常受到资金、地域、时间等方面的限制，使正规连锁心有余而力不足。

由于正规连锁发展速度相对较慢，所需资金较大（发展一家零售连锁店需要几十万美元以上的资金），使总部（特许人）的投资风险也相应增大。如果没有雄厚的资金做后盾，又不能尽快占领市场实现规模效益，就可能使一些总部发生严重的资金周转不灵或亏损，甚至出现倒闭现象。

如果换成特许经营，情况就大不相同了。特许经营可以不受资金的限制而迅速扩张，因为开设的每一家特许加盟店都是由加盟商自己出资，加盟商对分店拥有所有权，总部只需输出优秀的管理、品牌、产品和服务即可。

由于特许经营风险较小，各金融机构更乐意贷款给总部和加盟店，因此开分店的资金来源较容易解决，这使特许加盟店能快速“克隆”。另外，总部通过出售自己的管理模式、品牌等无形资产，不仅开分店无须自己出资，而且还能从加盟商手中获得开办费、使用费。

（二）特许连锁加盟商更加积极肯干，有利于特许人事业发展

特许连锁加盟商是加盟店的真正主人，加盟店的经营好坏与其切身利益密切相关。他们中间许多人拿出自己大半辈子的积蓄投入到特许经营事业中，一旦破产则会“血本无归”；有些人是从银行贷款投资的，若无法归还，则贷款时的抵押物也不得不赔进去，这是他们不愿看到的结果。因此，特许连锁加盟商工作起来会非常勤奋，他们在将自己的商店经营得红红火火的同时，也使总部的事业蒸蒸日上。

（三）特许人可以降低经营费用，集中精力提高企业管理水平

特许经营方式可以使加盟总部得到很多的经营优势，如随着加盟商不断增多，需要大批量采购商品，总部可以从供应商处获得较多的折扣和优惠条件，从而可以降低商品售价，增加企业的竞争能力。又如广告宣传，如果是正规连锁，一般都是公司总部支付广告费；如果是特许经营，则加盟总部只负责广告策划和实施，广告费主要由各加盟店分担，这实际上降低了总部的广告宣传成本。另外，加盟总部给予加盟商的各项援助，包括监察费用，都可以从各加盟店的营业额中抽取一定比例获得补偿，这实际上是让加盟店分担一些管理费用，从而降低了总部的经营成本。

由于加盟总部无须处理各加盟店的日常经营事务，因而可以集中精力改善经营管理，开发新产品；可以发现更加物美价廉的进货渠道，进一步降低进货成本；可以研究改进商店设计、广告策划、商品陈列、操作规程、技术管理等一系列问题，使各分店保持统一形象，更好地吸引顾客。

（四）特许人可以获得政府支持 加快国际化发展进程

随着世界各国连锁业的不断发展，商业集中和垄断趋势逐渐加强。这种集中的结果，被各国政府认为有破坏自由竞争之嫌。如美国小企业管理局的一份报告指出：就零售业而言，其集中程度的提高，正是由于零售业中的许多行业如饮食业、食品业、百货业等大力发展连锁商店所致。造成这种集中的基础是规模经济的提高。同时，这又使零售业中 1~4 人的最小企业在竞争中大量倒闭、歇业或被兼并。

在这种情况下，许多政府已意识到保护中小企业的重要性。因为特许经营符合新经济时代商业流通的特点，可最佳组合社会资源、生产资源、客户资源，足以提高中小企业的整体竞争力，所以许多国家的政府制定一系列措施，支持鼓励特许经营的发展。如日本对加盟店所需现代化设备资金的 80% 发放 15 年期限的低息、贴息甚至无息贷款；新加坡政府对加盟店提供 25% ~ 50% 的委托咨询费和用于商店装修改造的优惠贷款；马来西亚特许经营协会会长由总统亲自担任。因此，相对于正规连锁来说，特许经营在政府的支持下具有更多的经营优势。

特许经营比正规连锁更容易打开他国国门。这是因为许多国家，尤其是发展中国家，其市场是逐渐向外开放的，往往对零售业、服务业等第三产业的开放持谨慎态度，外国资金要进入这些行业非常困难。而特许经营是一种无形资产的许可，并不涉及外资的进入，因此可以绕过壁垒，将事业发展到世界各地，这是正规连锁难以做到的。

三、零售业特许连锁加盟商特许经营的优势

零售业中的特许连锁加盟商将从特许经营中获得如下好处：

（一）降低创业风险，增加成功机会

发达国家的经验表明，随着经济的专业化、集约化和市场竞争的加剧，一个资金有限、缺乏经验的投资者要在高度饱和的市场环境中开创一番事业是非常困难的。如果投资者选择一家实力雄厚、信誉度高的加盟总部做靠山，就可以直接从总部获得创业知识及管理经验等方面的援助和培训，不必从头做起，可少走许多弯路，创业风险自然降到最低，成功的几率将会大大提高。

一般情况下，采取加盟特许经营企业的创业方式要比独立创业的风险小很多。据美国中小企业管理部门统计，在开业第一年就失败的自营店铺比例高达 30%~35%，而采取特许经营方式的店铺在开业第一年失败比例仅为 3%~5%。

（二）特许连锁加盟商可以得到系统的管理培训和指导

美国邓恩和布兹特里信用分析公司多年来对破产企业进行了大量调查，结果表明，在破产企业中，几乎有 90% 是由于管理不善造成的。如果投资者是一家新企业，要想独自摸索出一套行之有效的管理方法，往往需要花费很长的时间和精力。但如果投资者加入特许经营企业，即便他对管理知识一窍不通，他也可以立即得到总部的管理技巧、经营诀窍和业务知识方面的培训。培训内容包括：行政管理、财务管理、销售管理、进货管理、商品陈列、质量检查等，而这些经验是总部经过多年实践总结出来的，投资者照搬这些

标准化的经营管理方式，可以避免走弯路，容易获得成功。

（三）特许连锁加盟商可以集中进货，降低成本，保证货源

特许经营最大的优势主要体现在集中进货与配送上，由于总部将众多分散的小零售商组织成一体，从总体上加大了规模，这就使进货成本和库存成本的降低成为可能。总部在集中进货时，由于进货批量大，与供货商谈判时可占据主动地位，容易获得较低的进货价格，从而降低进货成本，取得价格竞争优势。同时，由于各加盟店是有组织的，在进货上克服了独立商店的盲目性，加上总部配送速度快，加盟商能将商品库存压到最低限度，使得库存成本相应降低。

由总部集中统一进货的另一大优点是可以充分保证货源，防止商品断档。补给不足、商品缺货是一些独立零售商经营的常见现象，他们由于资金及地方有限，担心货多积压，每次进货都要“量出为入”，造成商品数量有限，长此以往，势必影响商店的信誉及客源。加盟商则不必担心这一点，由于总部快捷方便的商品配送服务，随叫随到，从而为加盟商节省了大量的时间和精力，也吸引了消费者的光顾。

（四）特许连锁加盟商可以使用总部驰名的商标或服务

对于一位初涉商界的创业者来说，最头疼的问题就是不知道如何提高自己的声誉，吸引消费者。当然，他可以利用大量的广告展开宣传攻势。但对于资金有限的中小企业，如果它们经营的产品又没有独特之处，想要打出自己的招牌可谓难上加难。

绝大多数情况下，加盟总部已建立了良好的公众形象和高品质的商品服务，独立零售商若加盟了这些特许经营组织，就可以分享

总部的无形资产，自己的知名度和信誉度也可随之提高。就消费者而言，一般也会把加盟商的分店看成是某大集团属下的企业，从而增加信赖感。利用这种优势，特许连锁加盟商可以迅速稳固市场地位。

（五 特许连锁加盟商较易获得总部或银行的财政帮助

对于一位独立经营者或初创者而言，最关心和最棘手的莫过于资金的筹集。他往往因为缺乏资金或资金不足而不能顺利开业，或者因为资金周转不灵而陷于困境。如果他加入特许经营体系，资金的筹集相对来说比较容易，因为有些特许总部会向加盟店预拨一部分资金作为财政援助。

当然，特许经营总部没有义务一定要贷款给加盟商。不过，如果总部不能直接提供财政援助，它就会帮助加盟店与银行建立关系，有些还甚至采取连带担保方式，使加盟店获得贷款。许多银行也认识到，在特许总部的“保护伞”下，加盟店有能力创造更多的利润，因而银行也愿意贷款给加盟商。此外，目前世界各国政府为鼓励特许经营，纷纷制定了许多包括资金方面的优惠政策，这就使得加盟商较易获得低息长期贷款，以解决资金来源问题。

四、零售业特许经营风险分析

特许经营不是拯救企业的灵丹妙药，它既有诱人的魅力，也有无法否认的缺陷。因此，只有清醒地认识到其正反两方面的作用，扬长避短，才能少走弯路，最终利用特许经营优势开拓自己的事业。下面从特许连锁加盟商和特许人两方面来说明特许经营的缺陷：

（一 特许经营对特许连锁加盟商的不利之处

1. 经营受到严格约束，缺乏自主权。特许连锁加盟商加入特许经营组织后，就要受到约束。从商店的布置、商品的陈列、经营的商品品种、经营器材、经营方式，甚至营业员的行为、语言、着装都必须和总部规定的一致，加盟商只能服从总部的安排，不能独出心裁。

加盟商缺乏自主权意味着应变能力差。比如，某加盟店附近出现了一个竞争对手，该竞争对手的售价比加盟店低，抢去了不少生意。如果是个体经营者，就会立即采取应对措施。但加盟商在这种情况下只能向总部反映，不能擅自改变价格或采取其他的竞争手段，否则将违反协议。若总部不愿为了个别加盟店而改动全线商品价格，则加盟店也无计可施，只能干着急。

风险和收益往往是成正比的。特许经营制度对加盟商而言，虽然创业风险小，但生意难有较大突破，收益相对也少。

2. 特许人出现决策错误时，特许连锁加盟商会受到牵连。投资者若加入了特许经营组织，就将自己的投资得失与总部挂上了钩，“一荣俱荣，一损俱损”。尽管加入特许经营组织可以降低经营风险，但并不意味着就是零风险。据统计，出售特许权的加盟总部，在创办后的 5 年之内，破产的也高达 80%。特许经营失败的原因很多，但有一个共同的原因是总部决策失误。由于加盟店的一切事务均由总部安排和打点，加盟店失去了自由，一旦总部出现了问题，加盟店便会大受牵连，无法应变。若总部在制定有关企业革新的决定上出现失误，就会使整个加盟体系遭受损失，甚至全军覆没，加盟店无一生还。因此，根据经验，正如新产品需要在小范围内进行试销，成功之后才能在大范围内推广一样，加盟总部在推出一项重大决策前，一定要先在自己的直营店试验，成功之后才能推广。

另外，由于加盟商处处服从总部领导，往往习惯于依赖总部，从而失去了个人的动力，而个人的动力对于建立一个成功的企业是十分必要的。有些加盟商会因依赖而失去洞察力，他们认为总部应该像母亲照顾自己的孩子一样事事关心自己，担保自己拥有大批顾客。这种想法是幼稚的，而且不利于特许事业的发展。

3 过分标准化的产品和服务，既缺乏新意又不一定适合当地情况。许多投资者之所以加盟连锁店，除了考虑风险小以外，还因为不用操心采购、货运及补给。但从另外一个角度看，这种高度统一的标准化产品和服务又会使加盟店墨守成规。

众所周知，目前市场竞争激烈，顾客的需求变化很快，为了满足顾客的需求，经营者的策略要根据顾客的需求不断调整。在这方面，个体经营者占尽优势，其经营决策说变就变，灵活机动，自己说了算。而加盟商只能按照总部程序来做，要想偶尔改变一下售价或一些经营策略很难，更不用说创新商品品种和花样了。而且，加盟店所有的商品、设备、原料、加工品都由总部统一分配，几年如一日地提供同一种商品和服务，顾客会觉得单调乏味。

当然，加盟总部为了保持市场竞争力，在经营策略上也会尽量跟上时代潮流，但是由于整个企业规模庞大，策略调整需要一定的时间，不能像个体商贩那样“船小好掉头”。而且，总部的改动往往从全局出发，不会考虑某个加盟店的具体情况。根据产品生命周期理论，由于经济发展不平衡，产品在某个地区销量下降，在另外一个地区销量却会上升。所以，加盟店只能跟着总部的经营策略走，不能自行停止销售当地市场上已经滞销的商品，也不能自行保留当地市场上本来畅销的产品。

作为加盟总部来说，它希望加盟店兴旺发达，不愿看到加盟店破产以影响整个公司的形象。为此，总部会经常派人到加盟店进行经营和技术上的指导。这本是一件好事，但是有些督导人员有时不了解当地情况，瞎指挥，而加盟店还要为这种瞎指挥上交一定的服务指导费，这无异于“雪上加霜”，反而增加了加盟店的负担。

4. 发展速度过快时，总部的后续服务跟不上。加盟店在迅速增长的情况下，总部的物流系统、后勤服务等跟不上，对加盟店不能进行有效的帮助和指导，不但削弱了总部的控制力，也使连锁系统名存实亡。在这种情况下，加盟商便成了直接的受害者。

例如，北京的红苹果连锁店在一年内扩张到六十多家，红透京城。但由于摊子铺得过大过快，以致原有的财力和人才分散，总部配送和补给方面不能正常运作，加盟店的货源立即受到影响，最后在上百家供货商的讨债声中关门了事。“红苹果”的苦涩滋味，值得已推行连锁经营和有志于连锁经营的企业家们细细咀嚼。

5. 加盟店不能随意退出或转让。加盟店与加盟总部签订合同后，在合同有效期内，必须按照合同条款办事。如果在这一期间经营不太理想，或因其他原因想中途终止合同，一般来说，总部出于自身利益考虑不会轻易答应；如果加盟店一定要坚持退出，只能通过法律程序解决。如果加盟店想将生意转让给第三者，或迁移到别的地方，也必须经过总部的批准。即使合同终止，如果是从事类似的商业活动，仍然会有很多限制。因此，加盟店与加盟总部在签订合同前一定要三思而后行，否则后患无穷。

（二 特许经营对特许人的不利之处

1. 特许连锁加盟商有时闹独立性，难以控制。有些特许连锁加盟商加入特许组织一段时间后，如果营业额较高，利润达到或超过期望值，他就会沾沾自喜，认为没有总部也能搞好经营，希望摆脱总部的指导和监督；而有些特许连锁加盟商感到利润增长不如原来期望的那么高，就会失望，不想继续干下去。对于出现的这两种情绪，总部要小心处理，尽可能保持对特许连锁加盟商的有效控制和帮助。

2. 总部的声誉和形象会受个别经营不好的加盟店的影响。加盟总部与加盟店的关系如同父子，谁出了错，都会影响到对方。总

部决策错误，会使加盟店的利润和前途受到损害；加盟店经营失败，也会降低整个特许经营系统的声誉。

在特许经营中，虽然总部通过实践，已将开店风险降到最低，但由于加盟商是自己投资，因此加盟商承担了经营的大部分风险，这就要求加盟商必须倾注全力来经营这一事业。但有个别加盟店不听总部的指令，随意更改总部的样板经营模式，或不精心来经营这一事业，结果导致经营失败，这不仅使自己蒙受经济损失，而且损害了总部的名誉，破坏了总部和其他加盟店多年来树立起来的企业形象。因此，选择合适的加盟商对总部来说是十分重要的。

3. 无法更换不称职的加盟商。加盟总部在挑选加盟商时一般是非常谨慎的。国外的加盟总部往往愿意找产权明晰但资金力量不雄厚、学历不太高、需要通过努力才能维持生意的中小商人。这些人会倾注全部的心血和积蓄，严格按总部的规定经营，既维护了总部良好的声誉，又给自己带来了可观的利润。但这种理想的加盟商并不好找，尤其是总部发展较快时，要招收足够数量的加盟商就更不容易了。如果随意招收加盟商，在经营一段时间后，发现加盟商并不称职，这时总部就无法更换加盟商，只有落得一个“哑巴吃黄连，有苦说不出”。

总之，尽管特许经营有其弊端，但它的好处是显而易见的。作为一个资金有限、经验不足的投资人，选择加盟特许经营组织仍不失为一个明智之举。但投资者必须充分认识到，特许经营制度同样存在风险。

五、零售业特许经营风险的规避

特许经营既有机遇又有风险。对加盟商而言，如何抓住机遇、规避风险可以从以下几个方面入手：

1. 正确处理与总部的关系。首先，要选择合适的加盟总部。

尽管有人把加盟特许经营看成是投资者走上成功的一条“绿色通道”，但这并不意味着这条通道平坦无险。大凡那些将自己吹嘘成包赚不赔的公司，大多是日后出问题的特许总部。因此，加盟商要从理性的角度，判断该总部从事的事业是“朝阳型”还是“夕阳型”，值不值得“以身相许”。此外，还要看其经营业绩好不好，公司开创的历史长不长，加盟总部内部管理如何，总部能否给予支援以及能给予多大程度上的支援等等。对于以上问题，加盟商在购买特许权之前要仔细调查，否则一不留神就可能找错对象，耽误了前程。其次，不要受总部影响太大，如果把“宝”都压在总部身上，一切听命于总部，尤其是所销售的商品必须由总部供应，这样一旦商品不受市场欢迎，则加盟店将无回天之力。同时，加盟店也不能与总部产生严重冲突，要将彼此间的关系建立在互惠互利的基础上。要达到互惠互利，双方就必须互相配合和协调。如果彼此间产生矛盾和冲突，导致经营失败，最受影响的还是加盟商，因为一家加盟店失败对总部来说不影响全局，但对加盟商来说却是全部心血。因此在加盟伊始，特许连锁加盟商就应在合同中明确与特许人的责任、义务，商品纠纷的处理，法律关系等等，同时在日常经营中要加强双方的沟通，对彼此的情况进行了解。

2. 积累丰富的管理经验。许多加盟店之所以陷入经营困境，很大程度上是因为加盟商本身缺乏管理经验。日本“7—11”便利店的社长铃木敏文经常说：“商业是人的事业，人的素质优劣是决定成败的关键。”合格的加盟商，应该有一定的实际经验和管理水平。加盟商与加盟总部不是雇佣关系，而是伙伴关系。加盟商参与特许经营，既要管好自己的店铺，同时也要协调好与总部的关系。如果加盟商的管理水平仍停留在小店经营上而忽视整体纪律要求，我行我素，那么是很难取得成功的。加盟商在参与特许经营前，最好先接受有关培训，积累初步管理知识，同时在参与特许经营后仍要乐于接受总部的指导，并在经营实践中不断提高管理水平。

3. 投资者要亲自操作。一个人生意的成功与失败，源于自己

的敬业精神。有些加盟商每做一件事，都会亲力亲为，并且持之以恒，最后大获全胜。有些加盟商则不愿付出努力，错误地认为自己是老板，请几个帮工就行了。这种患有“甩手老板综合症”的人相当危险，他们往往在经营中远离一线，一旦生意亏损又到处讲特许经营不好做。

美国调查公司曾对美国某地区进行过一项调查，结果表明，该地区加盟店失败的最主要因素是投资者加盟后不亲自管理，而是雇请他人管理。道理非常简单，雇员的拼搏积极性始终不及投资者高昂。一项事业的成功，往往与投入的精力与心血成正比。特许经营商亲自参与管理，是成功的重要因素。为此，一些成功的特许经营总部，在合同上总是特别强调加盟商或其中一个主要股东必须亲自全天候进行专职管理。

对特许人来说，规避风险则要注意以下几点：

第一，严格调查加盟商的实力和信用情况，包括加盟商的经济实力、家庭背景、身体状况、管理能力等，要防止由于审查不慎造成的加盟商素质较低进而影响整个加盟体系的情况发生。

第二，对加盟商所处地域进行考察。注意当地政府对零售加盟的态度、所实行的法律政策、加盟商所处的地理位置、当地的人口状况等情况，请专家做出评估，作为将来吸收加盟商的依据。

第三，与加盟商明确彼此的权利和义务以及纠纷解决办法，并在合同中明确加盟商要服从自己的管理，同时要对进货、销售等事项做出统一安排。

我们认为，特许经营对于双方来说，既是一种合作也是一种约束，只有具备了完善的特许规则而且双方严格按照特许合同办事，特许经营才能走上双赢的道路。对于国内的特许加盟商而言，尤其要注意的是一种服从意识的培养；而对特许人来说，则应致力于完善其特许体系，从法律意义上保障它的实施。

第六章 零售业特许连锁 经营营销战略

▼ 本章重点：

- 树立现代经营理念
- 确定正确的商品战略
- 竞争战略
- 品牌战略

对于零售企业来说，产品的销售是生命线，而要实现良好的销售的前提则是提供怎样的顾客服务水平来吸引顾客。这其中就包括零售企业的经营理念、商品战略、竞争战略和品牌战略，零售特许也不例外。

一、树立现代经营理念

世界著名的连锁零售企业都有一套成熟的理念来统领经营规范，这一理念贯穿在商品采购、价格定位和营销方式的全过程中。例如麦德龙提出了“顾客是合作伙伴”，实现“现金购买和货物自提”；日本大荣的企业格言是“顾客至上”，理念是“不断追求物美价廉的目标，使社会更富足”。这些理念的核心是注重以人为本的服务方式，站在消费者立场上考虑问题。

国内零售特许企业，面临着国际大企业的竞争以及国内消费者对零售业越来越高的要求，所以，必须真正以“为顾客服务为出发

点”，努力采取能为顾客提供物美价廉商品的新技术，同时提高自身的服务水平，为顾客提供更加人性化的服务。

二、确定正确的商品战略

商品战略是特许经营营销战略的一个重要组成部分，运用有效的商品战略是连锁店经营成功的必要条件。商品定位、商品组合、产品差别化、开发新产品是连锁店零售企业经常使用的四种商品战略。

（一）商品定位

商品定位指连锁企业针对目标顾客和厂商的实际情况动态地确定商品组成结构，以实现商品配置的最优化，确立企业在顾客心目中的形象。它主要包括商品的品种、档次、价格、服务等方面内容。

商品定位策略的目标就是要能够从竞争的商品中显示出自己的独到之处，在这种情况下顾客才会加以选择并且重复购买。

商品定位策略的精髓在于顾客的认知，所以，对企业来说，最重要的挑战就是针对目标顾客的喜好来为商品定位。广告专家李斯和特劳特在合著的畅销书《定位：思想的战役》中，即以军事及商场战略的雷同来阐述决胜的关键不在兵的多少，而在于如何用兵。就企业经营而言，就是如何为自己定位以赢得竞争优势。致胜的“定位”就是让顾客认为你的产品比别人的好。

连锁企业如何确定自己的商品组成结构，是一项十分复杂的工作，因为它受到外部环境和自身的实力与发展的影响。所以，企业在进行商品定位时，应该遵循以下原则：

1. 企业的商品定位要与其所选择的业态一致。零售业态指零

售企业为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态。每一种零售业态都有自己的商品经营范围，如便民店只经营食品和日用品；专卖店只销售某一单一品牌的商品；专业店则经营系列产品；而百货店所经营的是综合性、挑选性强的消费品及高价值、高技术、高服务的高档次商品。正是由于这种业态的差别，才决定了连锁经营商品的重点不同。所以，连锁企业的商品定位一定要与其所选择的业态一致。

2 适应顾客的需求变化。知己知彼，方能百战百胜。只有了解目标顾客的详细情况，才能有针对性地组织商品服务，才能满足顾客的消费需求。随着经济的发展，顾客的生活水平在不断提高，其消费日益成熟。在这种情况下，连锁企业的商品定位一定要与顾客的消费结构相适应，要随时调整自己的商品经营结构。

3 目标顾客因素分析。影响目标顾客的因素很多，但主要的是地理因素、心理因素和人口因素。

地理因素是指连锁店所处的地理位置、交通状况、气候条件等因素。这些因素会对目标顾客的购买习惯产生重要影响，所以，企业就应该对此做出评估，趋利避害，尽量利用地理因素的影响来吸引客流。

人口因素是指目标顾客的性别、家庭状况、收入水平、文化程度、年龄及对顾客的消费习惯和消费心理产生的影响。

随着人们收入水平和教育程度的提高，目标顾客的心理因素越来越显著地影响到其消费习惯并进而深刻地影响到连锁企业的商品定位。如果经营者觉察不到这种变化，那将失去一部分有较强购买力的顾客。

连锁企业只有对以上因素进行分析后，才能了解目标市场状况，从而逐步形成商品定位。

（二）商品组合

商品组合也称商品经营结构，这是商品定位的核心。商品组合一般由若干个商品系列组成，而所谓商品系列是指密切相关的一组商品。商品组合的中心内容是确定经营商品的种类及各类商品的花色、规格、式样、质量、等级、价格等，也就是确定应当准备多少种类的商品，每类商品应具备多少不同的特征。前者是商品的宽度，后者是商品的深度。经营百货的连锁店的商品组合应采取宽度型和深度型相结合的方法。以下有四种类型，连锁企业可根据具体情况进行选择：

1. 商品组合窄而深：指经营较少的商品种类，而每类商品包含众多的花色品种。这种组合的特点是商品的专业化程度和商品之间的关联性较强，它可以满足顾客特殊的需求，但同时也要求商店服务人员具有较高的专业化知识。但是，因为商品种类有限，所以市场、顾客流量也有限，该组合适合专业连锁店。

2. 商品组合宽而浅：指经营较多的商品种类，而每类商品包含较少的花色品种。该组合的综合化程度较高，顾客能一次性完成购物，因此市场大，顾客流量也大，但商品的花色品种却有限。我国大多数经营百货的中档连锁店实行这种组合。

3. 商品组合宽而深：指经营较多的商品种类，而每类商品包含较多的花色品种。这种组合商品丰富、市场大、顾客多，但资金占用多，商品周转率低，适合有很大营业面积的高中档连锁店。

4. 商品组合窄而浅：指商品种类和花色品种都较少。该组合以便利顾客为主要目的，只提供顾客经常喜欢购买的日用品。它投资小，因此适合便民连锁店。

商品组合还包括商品群的组合。在现代社会中，顾客的需求越来越呈现出多样化的发展趋势，所以连锁企业必须能够及时发现顾客的这种需求变化及其特征，并适时地组合有创意的商品群。这种

商品群的组合可以打破原有的商品分类。一般可采用的新商品群的组合方法有：

(1) 按消费季节组合。如在冬季可组合取暖加热商品群，辟出一个区域设立专柜销售；在夏季可组合去暑降温商品群、灭蚊蝇商品群；在旅游季节推出旅游食品和用品的商品群。

(2) 按节庆日组合。如在情人节推出巧克力系列的商品群；在老人节推出老年补品、用品的商品群；在春节推出礼品商品群。

(3) 按消费的便利性组合。根据消费者追求便利的特点，可推出熟肉制品系列、微波炉食品系列、组合菜系列等商品群。

(4) 按商品的用途组合。可将分属于不同类别的商品按其用途进行组合，如厨房系列用品、卫生间系列用品等。

(三) 产品差别化

产品差别化是将本连锁店所售产品的品质、特色、品牌、式样、包装以及提供的服务与其他连锁店区别开来，达到突出企业形象、吸引顾客购买的目的。连锁店的产品差别化通常有以下几种形式：

1. 经营自有品牌商品。世界著名的连锁店常常有特邀的生产厂家，专门为自己的商店生产自有品牌商品。这种渠道模式保证了商品质量、突出了商品的特色、节省了广告费用、降低了进货价格，利于树立商店形象。比如日本的头号连锁—大荣公司、英国的马狮百货集团都致力于开发自有的品牌商品。“马狮”在英国的所有连锁店中全部只售卖自创的“圣米高”这一个牌子的商品。“圣米高”的商标在英国已成为高品质的代名词，是在英国最受欢迎的专业商标。

2. 经营竞争对手没有的独特商品，或经营大零售店不屑经营的小商品。2002年10月，跨国连锁超市普尔斯玛特与华邦签订合作协议。根据协议，华邦每月向普尔斯玛特提供数万箱果汁。

在，这些果汁已经贴上了普尔斯玛特的商标在其超市中上市。家乐福也选中华邦为果汁供应商。2003年4月，家乐福果汁即将面市，而瓶子里装的仍然是华邦果汁。与此同时，华邦与另一家跨国超市麦德龙的合作也正在进行中。为什么发展自有品牌的超市纷纷瞄上华邦？这是因为华邦拥有其竞争对手没有的独特优势：低糖和无污染。这两大特色符合当今崇尚健康的消费潮流，满足了果汁的消费群——城市中高层收入者的需求，因此跨国连锁集团对这种较为独特的商品格外青睐。

3. 经营新奇、不断变化的商品。这种连锁店不断推出新产品，商品或货位经常调整。

（四）开发新产品

一项产品或服务在市场上都会经历介绍期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，这就是产品生命周期。连锁店经营的任何一种产品或服务都要进入衰退期，不再能满足目标市场的需要。为了继续发展，连锁店要不断地开发新产品（主要是指连锁店引进以前未销售过的产品）。连锁店开发新产品的程序是：

1. 编制年度开发计划。对新年度的新产品开发项目做系统的规划，预计增加的新种类、项数、商品组合群；确立每一分类的利益标准、季节性重点开发计划、自行开发商品计划等。

2 新产品初评。采购人员对新产品的进价、毛利率、进退货条件、广告宣传、赞助条件等项目予以初评。

3 新产品复评。初评之后，具有商品专业知识的人员还要对新产品进行复评。除了初评项目外，还须对商品的口味、包装、售价及市场接受程度等项目进行更具体的评价。

4 新产品试销。贸然将新产品打入所有门店销售是有很大风险的，所以通常是选择部分门店进行试销，再根据试销结果做出是否推广到所有门店的决策。

5. 更新商品陈列表。若试销效果良好，则采购人员应配合进货，制作新的商品陈列表。

6. 通知门店。新产品大量进入门店之前，须事先发函告知门店，要求门店在限期内做好新产品入店的准备工作。

7. 跟踪管理。新产品导入分店后要对销售状况进行观察、记录与分析。

三、竞争战略

现代市场经济必然存在竞争，竞争是企业发展的动力。

（一）我国连锁业的竞争表现形式

近年来随着我国连锁业的迅速发展，连锁经营以其特殊的竞争优势广泛渗透于零售业、饮食业、服务业等各个领域，这种新的经营方式极大地冲击着传统的竞争方式，使传统的竞争方式发生了显著变化。这种竞争主要表现在两个方面：

1. 不同业态的连锁企业之间的竞争。目前，我国连锁经营已遍及超市、便利店、专业店、百货店等多种业态，初步形成了各业态连锁企业之间相互激烈竞争的格局。各业态的连锁企业为了在竞争中取胜，纷纷使出看家本领，大都以自己特定的商品线的经营形成了名、特、优、廉、全的特点，以此来吸引众多顾客，取得了一定的市场份额，形成了在一些商品线上与其他企业进行竞争的实力基础。

2. 相同业态连锁企业之间的竞争。从总体上来看，我国连锁企业在市场定位、目标市场选择、经营方式、经营规模及竞争手上基本相同；在商品线选择、企业形象树立等方面还没有形成各自独特的经营风格，使相同业态连锁企业间的竞争显得异常激烈，低

水平的过度竞争开始加剧。如我国连锁企业最发达的上海，连锁超市占现有连锁企业的 80%，加上规模小，经营分散，它们之间必然发生激烈的竞争关系。上海华联和上海联华两家最大的连锁超市，为了争夺市场，也展开了激烈的竞争。面对市场成熟、商品丰富、连锁网点遍布的市场形势，为了争取顾客，增加市场份额，各连锁企业竞相投入大量的财力，争先改善营业设施和购物环境，纷纷组建配送中心。同时，各连锁企业在商品策略、价格策略、促销策略等方面精心策划，不断推陈出新，同业态竞争异常激烈。

（二）市场竞争战略选择

美国哈佛商学院的教授迈克尔·波特（Michael E.Porter）认为：在一个产业中，企业的竞争优势有两种基本形式—成本领先和差别化。在日益激烈的市场竞争中，连锁企业要想获取竞争优势，必须从自己的实际情况出发，选择有效的竞争战略，努力创造和保持竞争优势，避免低水平的过度竞争，以维护连锁企业良好的市场竞争秩序。企业为获得竞争优势，可以采用的基本竞争战略分为三类：

1. 成本领先战略（Overall cost leadership）。成本领先战略要求企业必须确保以低价购进原材料，采用先进的技术设备，建立高效率的生产经营体制，努力降低各种费用，目的是使企业的成本低于竞争对手的成本，在市场上以低成本取得领先地位，形成优势。对于连锁企业，成本控制的关键在物流体系中。商品采购在物流中心的整合，存在于管理商品配送的每一个环节，都是成本控制的目标。在激烈的市场竞争中，只要有一个环节的成本降不下来，就会影响整体成本优势的发挥。如果一个企业能够以规模经济或成本优势的形式筑起壁垒，成为连锁业中的成本领先者，它就能够对付现有或潜在竞争力量的攻击。

连锁企业创造成本优势的主要途径有：

第一，成本分析。实施成本领先战略的连锁企业，首先要了解本企业的成本现状，找出创造成本优势的关键环节以及那些对企业经营成本影响最大或企业降低成本潜力最大的因素。

第二，成本控制。连锁企业须制定成本控制目标和成本控制计划，动员全体员工，实施系统的成本控制。

第三，创造规模经济效益。连锁企业必须努力扩大连锁经营规模，发展多店铺的联合经营，提高组织化程度，依靠大规模的购销活动，提高市场占有率，实现规模效益。

第四，建立自有品牌。连锁企业选择一些质量有保证的产品自己生产，并使用自己商店的牌子，在自己的连锁网络中以较低的价格销售，有利于提高连锁企业的知名度和竞争实力。

2 差别化战略 (Differentiation) 。差别化战略是回避直接竞争的基本手段。差别化战略中最主要的问题是确定在哪些方面或把哪些要素差别化。差别化战略已逐步发展成为企业间相互竞争的武器。选择差别化战略需要认真考虑三个方面的问题：一是顾客有何需求；二是找出竞争对手；三是评估持续比较优势的能力。前两点决定了企业在市场中的竞争状态，第三点主要是考虑企业经营资源和经营能力。差别化不是短期的策略，而是需要长期使用、不断战胜对手的手段，所以要保持长期比较优势。

连锁企业实施差别化战略需要从以下几个方面入手：

第一，深入了解市场竞争状况，为企业准确定位。企业的定位不是单纯指某一产品，而是指不同于其他连锁企业的市场地位或形象。那么，企业需要特别给予关注的就是市场竞争是围绕什么进行的，这是实行差别化的出发点。因为，只有认清了竞争对手，才能为自己提供超过竞争对手的相对优势，使自己与竞争对手有明显的区别。

第二，全方位了解顾客需求，组织全面服务。顾客的需求是多方面的，是一组需求。专家们称之为需求束。需求束包括：价格、产品（性能、质量、设计、连带性服务等）、服务（支付条件、售

后服务等)、形象(社会对产品和企业的认同程度)。需求束会因产品特性和顾客特性的差异而不同,即使在同一需求束中,顾客关心的焦点也是不一样的。例如,人们不会过多地注意化妆品的价格,而对日用消费品的价格却格外关心;对于经营日用消费品的便利店来说,实行低价策略能吸引更多的顾客,相反,则会引起顾客的抱怨而导致顾客的流失。高薪阶层注重的是产品的品牌和性能,对此,档次较高的专卖店则应注重产品的品牌和品质,而不用担心商品定价偏高引起顾客流失。如果企业将顾客多样化需求作为差别化的基点,即将需求束全盘差异化,那么这种差别化战略肯定是要失败的,它会导致企业资源分散。所以,差别化战略必须围绕需求束中顾客需求最集中的部分进行。如果把需求束中顾客最敏感的部分称为需求核心,那么企业实行差别化战略的关键,就是要把顾客的需求核心作为差别化的要点。例如,企业认为产品是需求束中顾客最关心的因素,就可以在产品上实行差别化,即产品差别化。产品差别化可以具体反映在性能差别化、质量差别化、设计差别化等多种多样的形式上。另外,企业在围绕价格、服务上实行差别化,也会取得同样的效果。

3. 目标集聚战略(Focus)。目标集聚战略是指企业在市场细分后,只针对一个特定的目标市场提供非常有特色的产品和服务。这样可以避免与势力强大的竞争者正面冲突,同时可以集中优势兵力在很小的范围内或市场上专注经营,以形成竞争优势。该战略特别适合那些势力相对较弱的连锁企业。选择这种战略,连锁企业最主要的是要对市场进行有效细分。对市场细分有很多不同的标准,如地理、人口特征、行为方式和消费心理等。连锁企业在进行市场细分时,不宜分得过细,一般可采用1~3个标准为宜。为了保证其有效性,市场细分必须在进行充分的市场调查研究基础上进行。通过市场细分,企业能够找到具有相当潜力的市场作为自己的目标市场。目标市场一旦选定,连锁企业就要根据目标市场的特点,制定营销策略,包括确定连锁网点的位置、选择进货渠道、商品经营

范围、进行促销活动和确定商品价格策略等。

总之，一个企业如果能够成功地贯彻其中一种基本战略，或者成为产业中的低成本领导者，或者在产品或服务的某些方面取得别具一格的经营特色，或者集中资源在某一特定的细分市场取得成本优势或差异性，那么它就能够获得高于产业平均利润的超额利润。

下面以沃尔玛为例，对连锁企业竞争战略的运用加以剖析：

在沃尔玛创业初期，山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯马特这样强大的竞争对手，采用了以小城镇为主要目标市场的发展战略。20世纪60年代，像凯马特这样的大公司对在人口低于5万人的小镇开分店根本不感兴趣，而山姆·沃尔顿的信条是即便是只有5000人的小镇也照开不误。山姆对商店选址有严格的要求，首先要求在围绕配送中心600公里辐射范围内，把小城镇逐个填满后，再向相邻的地区渗透。沃尔玛用这种策略避开了那些强大的竞争对手，同时抢先一步占领了小城镇市场。当沃尔玛在小城镇站稳脚跟后，开始实施“农村包围城市”的战略，逐步向大城市渗透。

与此同时，沃尔玛为了进一步建立和保持长久的竞争优势，把“天天平价”和“保证满意”确定为战略目标，想尽一切办法在每一个环节上把成本降至最低，取得了在行业上成本领先者的地位。同时为了满足顾客的需求，它还不断推出新的服务方式和服务项目，如山姆会员店、超级购物广场、一站式购物、免费送货等等，最终以超一流的服务赢得了顾客的忠诚，取得了在服务方面的差别化。

沃尔玛由于能够成功实施在价格方面的总成本领先战略和服务方面的差别化战略，因而建立了远远超过其他竞争对手的巨大竞争优势，最终凭借这些优势将西尔斯、凯马特等对手一一击败，建立起今日的零售王国。

四、品牌战略

一位营销专家曾经指出：“发达国家对发展中国家的战略是三部曲：第一步，输出产品；第二步，输出资本；第三步，输出品牌。其中第三步最厉害。”近几年，已有美国的沃尔玛、法国的家乐福、德国的麦德龙、荷兰的万客隆等一批具有雄厚资本的国际连锁集团纷纷抢滩中国的零售业市场。这些跨国企业之所以在短短几年发展得这么快，是因为它们除了具有强大的经济实力作后盾以外，更重要的是具有国际知名的品牌。目前，这些跨国公司凭着自己国际知名品牌和连锁经营组织形式，已从“渗透”阶段进入“抢占地盘”阶段，使我国的零售业市场的竞争变得更加残酷。我国不少企业已认识到，随着我国加入 WTO，我国连锁经营企业如果没有自己的知名品牌是很难在激烈的国内市场竞争中生存和发展的，更不用说参与国际市场竞争了。

品牌是一个商品的名称、术语、标记、符号或这些因素的组合。品牌可用来辨别卖者或卖者集团的产品或劳务，与竞争者的产品或劳务相区别。

连锁企业品牌战略主要指自有品牌开发战略。

（一）自有品牌开发战略

零售商自有品牌，是零售企业自己创造并使用于所经营的商品的品牌。

自有品牌开发战略是伴随西方大型连锁企业集团发展而兴起的一种新的品牌战略。这种战略使连锁企业集商品的经营权与品牌的所有权于一身，有利于实现更大的商业利润。

自有品牌在国外已有几十年的历史，目前日益受到零售企业的

重视。欧美的大型连锁超市、百货店几乎都出售标有自有品牌的商品。如美国沃尔玛拥有 20 000 个供货商，其中较大的供货商有 500 个，这些制造商必须根据沃尔玛公司设计的造型、装潢、质量要求进行产品生产，生产出的产品印上沃尔玛的商标。据日本的有关调查，在百货店中，有 40% 的商品用自有品牌销售，连锁经营系统中自有品牌比例高达 60%。

自有品牌开发分为委托定牌生产及自行设厂两种方式：

1. 委托定牌生产。委托定牌生产是指连锁企业拥有品牌的所有权，而把生产加工权转让给所选定的厂家，厂家按连锁企业提供的信息进行加工的生产方式。这种方式的优点在于避免了自行设厂的巨大投资，为连锁企业的资金周转减轻了压力；同时，被选定的厂家一般会按合同要求，严格把关，产品质量相对较高。缺点在于这种合作关系是较为松散的，双方难以保持良好的沟通，不能形成真正的利益共同体。

2. 自行设厂。自行设厂是指整个生产全部由连锁企业自行运作，其优点在于：一方面，零售商从商品流通跨入生产领域，实行多元化经营，能降低单一经营的风险，获取更大利润；另一方面，连锁企业与厂家隶属同一企业，能充分形成协调合作关系，在企业的统一调配下，简化商品流通过程，从而降低流通费用及损耗，在价格上，更易掌握主动。缺点在于连锁企业一次性投资较大，以及具有进入不熟悉行业的风险。

（二）自有品牌战略的竞争优势

与使用制造商品品牌相比较 自有品牌战略有以下竞争优势：

1. 信誉优势。能用自有品牌销售商品的零售企业往往有良好的声誉和企业形象。

零售商品牌的魅力来自零售企业的良好商誉，商誉恰恰是零售企业的一笔巨大的无形资产，好的商誉在激烈的竞争环境中是吸引

顾客的金字招牌。顾客往往会根据自己的经验或他人的介绍选择自己满意的购物场所，因而形成了生意越红火、顾客越多的局面，而此时零售商推出自有品牌，以自己的良好商誉为号召，对顾客的吸引力可想而知。

在单纯使用制造商品品牌的情况下，一些制造商为谋求更多的利润而掺杂使假、以次充好，尽管零售企业在购进环节中制定了严格的监控制度，但上述现象难以根除，结果不仅使企业在经济上蒙受损失，更重要的是损坏了企业的公众形象。零售商开发自有品牌，在生产、流通过程中，原则上杜绝了假冒伪劣，保证了商品纯正，从而更容易赢得顾客信任。这种优势是使用制造商品品牌无法比拟的。

2 价格优势。从西方国家及我国的实践看，与制造商品品牌相比较，在美国用零售商品品牌销售的商品价格要比厂家同类商品价格低 15% 左右，在日本则低 10%~30%，上海联华超市自有品牌价格也比厂家同类商品的价格低 10%~30%。原因在于：

(1) 零售商掌握从生产到销售的全部环节，省略了中间环节，简化了流通过程，从而降低了流通成本。

(2) 零售商品品牌大多采用与零售商同名策略，借助其商誉提高品牌影响力，从而节省促销费用。

(3) 大多数零售连锁店往往是大批量进货，易形成规模效应，从而进一步降低成本。

3 特色优势。通常各零售店都可以经营制造商品品牌的商品，但这些商品既无特色同时又加剧了竞争的激烈程度。而实施自有品牌战略，就可以将零售企业自身的特色优势体现出来。所以，大型零售企业要根据自身的实力状况、竞争者的市场地位及目标市场的需求特点来确定自有品牌商品在市场中的地位。品牌定位一旦明确，企业的经营特色自然就显示出来了。另外，零售企业的自有品牌只能用于本企业内部，其他企业不能使用，因此，使用自有品牌也就把本企业的经营特色体现出来了。

4 领先优势。零售企业直接面对顾客，能比较准确地把握市

场需求及其变动趋势，从而能根据顾客需求设计、开发、生产、销售商品，这样就能使自有品牌的商品比制造商品品牌的商品更能体现市场需求，在市场竞争中处于领先地位，掌握竞争的主动权。

第七章 零售特许经营 企业物流管理

▼ 本章重点：

- 物流的概念及其结构
- 连锁经营物流系统
- 我国发展配送中心存在的问题及对策

在发达国家，物流业已成为一个全新的产业，现代物流业被经济学家称为继劳动力、自然资源之后的“第三利润源泉”。现代物流业是指利用信息和网络技术，运用现代组织和管理方式，将运输、仓储、加工、装卸和配送等环节用信息技术进行整合并一体化经营的新兴产业。德国西门子德马泰克系统集团副总裁雷博庄先生认为，随着全球经济一体化，竞争已不单单是产品性能和质量的竞争，还是物流能力的竞争。据美国经济学家斯通博士对美国三大零售企业进行比较，商品物流成本占销售额的比例依次是：沃尔玛为 1.3%，凯玛特为 3.5%，西尔斯为 5%；如果按年销售额 250 亿美元来计算，那么沃尔玛的物流成本为 3.25 亿美元，凯玛特的物流成本为 8.75 亿美元，西尔斯的物流成本为 12.5 美元，成本相差惊人。这充分表明了物流组织和管理的的重要性。

连锁企业的物流管理犹如一个人的心脏所起的作用，其物流中心是强大的供给中心，是全身循环系统的中心。物流管理系统的运行状况、其作用发挥的如何，直接关系到连锁企业能否实现标准化、规范化、科学化管理，提高效率，增强竞争能力。

一、物流的概念及其结构

商务活动中任何一笔交易都包含着四种“流”，即信息流、商流、资金流和物流。物流是四种流中最为特殊也是最重要的一种，它是物品流通的简称，是物质资料从供应者向需要者的物理性移动过程中创造时间价值、场所价值、加工价值的经济活动。或者说，它是物质实体（包括商品或服务）的流动过程。它具体包括运输、储存、配送、装卸、保管、物流信息处理等各种活动。

连锁企业的物流主要有两种结构：

1. 连锁企业自己拥有配送中心。这种形式的配送中心是由连锁企业独资建立，独立经营管理，只为自己的连锁分店提供货物。其物流结构如图 7-1 所示：

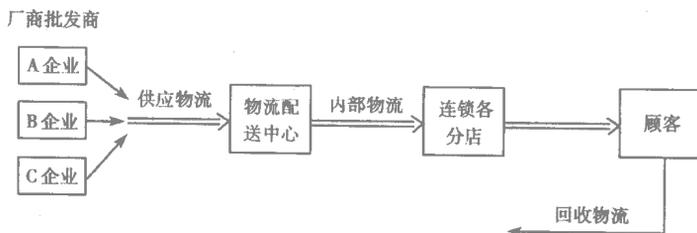


图 7-1 连锁企业自己拥有配送中心的物流结构

一般情况下，实力较强的连锁企业都自己建立配送中心，这有利于协调与各分店之间的关系，保证自己的经营特色不受破坏和改变。

自建配送中心的弊端是：

(1) 一次性投资很大，资金占用多，收回投资需要很长时间。在国内，再加上一些相关政策的不确定性，市场环境和投资环境稍有些风吹草动就有可能血本无归。

(2) 只有连锁企业的经营规模达到一定的程度时，自建配送中心才有可能达到盈亏平衡点甚至赢利。如果自身的经营没有达到规模化就盲目上马，很可能会拖垮整个企业。

(3) 由于连锁企业并不是专业的物流公司，配送效率有可能并不高，从而成本也降不下来。

(4) 由于配送中心的运营能力是相对固定的，有可能会出现淡季时“吃不饱”、旺季时“吃不了”的情况，从而降低连锁企业的顾客满意度。

(5) 虽然很多连锁企业自建的配送中心都是独立核算的，但由于都是“自家人”，缺乏必要的竞争和激励机制，往往效率不高，而且在管理上也有一定的难度。

2 联合型的配送中心。这种配送中心具有开放性的特点，是由一家或几家连锁企业与物流企业联合，分别承担不同功能，共同完成配送中心任务，为自己的连锁分店和其他企业供货。其物流结构如图 7-2 所示：

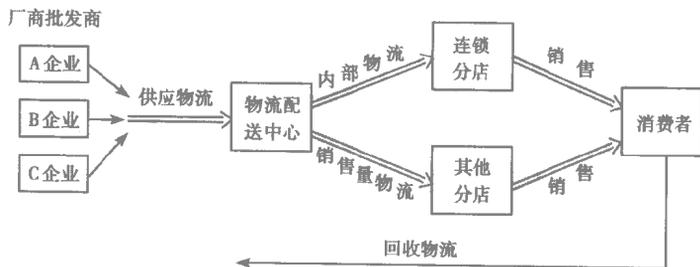


图 7-2 具有开放性特点的物流结构

这种物流结构不仅可以有效地节约建设投资，降低物流成本，提高配送经营效益，带动物流企业的发展，而且可以发挥各自优势，实现资产重组，对连锁经营与配送中心的同步发展也是大有好处的。而且，零售商在专注于自己主业的同时，也能够充分利用物流服务商的专业化经济规模，提高自己的灵活性，缩短反应时间。

采用这种第三方物流模式的弊端是：

(1) 企业会失去对货物的控制。此外，再加上国内的货物实时跟踪系统普遍没有跟上，货物在途运输、仓储时常常出现盲点，有可能会出现问题。

(2) 企业普遍不希望第三方物流服务商同自己的客户接触，但这往往是不可避免的。

(3) 企业的商业秘密受到威胁。第三方物流服务商掌握了零售企业的大量商业秘密，比如说某些产品的库存量、销售量等信息。虽然在签订合同时可以加进相应的保密条款，但在实际操作中仍有可能被一些缺乏职业道德的人员泄露出去，从而损害零售商的利益。

(4) 毫无疑问，第三方物流服务商会从零售商那里分去一部分的利润。

(5) 有时，由于第三方物流服务商的战略选择，零售商无法获得优先的服务。在销售旺季时，往往是你忙我也忙。由于第三方物流服务商为多家企业提供服务，小客户的需求有时会被忽视。

(6) 由于涉及多个企业，人员在合作时会存在一些困难。

以上两种配送中心的模式，连锁企业可以灵活采用。在不同的地区、不同的时间，可以根据当地的情况采取不同的模式，以最大限度地满足自身的战略需要。

二、连锁经营物流系统

连锁经营物流系统是指由总部的采购部门和配送中心作为主体所承担的商品购进、储存、加工、配送活动以及伴随这些活动所产生的信息收集、整理、传递和利用的过程。

有效率的物流配送能够给连锁经营带来较多的好处：第一，可以不断满足连锁分店对丰富的、及时的、适销对路的商品的需求；

第二，可以降低经营成本；第三，进一步丰富信息情报系统。在企业的物流、商流、信息流、现金流中，物流是最主要的，没有物流，其他三流都无法实现，企业也就无法生存。物流的优化不仅体现在降低成本上，而且更重要的是体现在物畅其流。加快物流就能缩短商品的销售周期，加快商流和现金流的流转，从而为企业赚取更大的利润。

1. 物流系统的枢纽—商品配送中心在连锁经营中的作用。商品配送中心是连锁企业物流运动的中心和枢纽，它承担着连锁企业各个分店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输、送货信息处理等任务。发展连锁经营离不开配送中心，它在连锁企业的发展中占有重要地位。所以，企业必须加强管理，其管理力度直接关系到商品流通能否顺利进行，决定着流通能力的大小及流通速度的快慢，决定着连锁企业的组织状态。如果物流管理组织状态不好，就会使连锁企业在竞争中失去优势，导致连锁经营的失败。

配送中心在连锁经营中主要起商品的集散作用，它包括集中采购、集中储存、统一配送及统一信息反馈四大作用。

(1) 集中采购。集中采购是连锁企业的一个最基本的特点，这项任务是由物流配送中心来完成的。在连锁经营中，除特殊情况外，各分店所需要的商品均集中进行采购。通过集中采购，可以极大地降低采购成本，增强对供应商的吸引力，减少流转环节，稳定供货渠道，从而实现企业效益和社会效益双增长。

(2) 集中储存。连锁企业的配送中心可以为下属各分店统一集中储存商品，这样有利于增加销售门店的营业面积，大大减少各分店单独储存需要的保险储备总量。此外，集中储存通过储销的职能分工及专业化管理，可以减少库存总面积，提高库存周转率，从而降低库存成本。随着物流的现代化，商品储存的时间会越来越短，甚至出现了把商品储存在“运动”之中而不带仓库的配送中心。

(3) 统一配送。连锁企业的配送中心按各分店日常商品销售情况和各分店反馈的要货信息统一组织配送，合理安排运输的调动

量，不仅能实现保质、保量地将商品送到各分店，还能够大大提高运输工具的使用率。配送的质量好坏直接反映了物流系统的服务水平。统一配送相对于各自提货来讲，可以更好地解决效率问题，从而使物流系统更加趋于完善。

(4) 统一信息反馈。在物流配送过程中，会产生大量反映物流过程中的输入、输出的结构、商品储存量、费用、市场动态等数据，并不断传输和反馈，形成信息流。连锁企业的配送中心对这些信息进行分析、处理，不仅能保证采购到适销对路的商品，同时又能及时了解和掌握物流进程。总部可以依靠配送中心先进的电子通信技术及时全面地了解各分店的信息，正确决策，协调各业务环节开展工作。

连锁经营的成败从一定程度上取决于能否建立起一套完善有效的物流系统，这是连锁企业走向辉煌的前提和保障。而评价物流系统效用的标准，就是看上述四大作用的实现情况。

2. 连锁经营的物流模型及其作业流程。不同业态的特许连锁企业有不同的物流模型。目前，我国零售商业在连锁经营上主要发展的是超市连锁、便利连锁和百货连锁，其物流模型因经营方式的不同各具特点。但从发展的角度来看，每一业态的物流模型基本上是可以确定的。

(1) 超市连锁的物流模型及其作业流程。超级市场多位于大型的居民区附近，主要出售食品杂货，商品种类多、价格低、采取自助式售货。

超市的本质特征和最大优势是低价带来的薄利多销。低价最主要是靠大批量采购和大量销售的规模化取得的，这种规模化是单体超市难以达到的，因此应运而生的就是连锁经营，这也是目前世界上几乎所有的超市都采用连锁经营和中国的连锁店是由超市所首创的原因。

超市是国内零售市场中最成功地实行连锁经营的业态。目前我国超市约有 2 000 家，包括独立超市、连锁超市和百货店内设的超

市。超市的零售额占社会整体消费品零售总额大约 6% 左右，是一般城市居民选购食品和日用品的首选零售渠道。

目前，超级市场按经营形态划分主要有食品超市、服装超市和综合超市。无论哪一种超市连锁，其物流模型及其作业流程如下：

地区本部向连锁总部订货后，总部配送统配商品。地区本部从生鲜食品产地订购生鲜食品。地区本部委托所选择或总部指定的厂商制造专有商标商品。地区本部自行订货并取得厂商供货。

地区本部从当地批发商处订购商品。⑥ 各地区本部物流中心对供货进行入库、卸货、分类加工、保管等管理。⑦ 针对各店铺订货组织配送。⑧ 货物在各店铺售给消费者。

(2) 便利连锁的物流模型及作业流程。便利店是具有较强生命力的业态之一，它产生于 20 世纪 50 年代的美国，60~70 年代取得惊人的成长，并迅速传遍美洲、日本、澳大利亚及欧亚各国。日本认为，便利店是以向消费者提供方便为第一原则，并在管理上追求高效率的零售业态。我国原国内贸易局对其也做了明确定义，即便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。

便利店在我国也叫“便民店”，主要经营消费者购买频率较高的食品和日杂货，同时向附近居民提供洗印、复印一类的便利服务，并在营业时间上充分体现其便利性。近年来，便利店开始在一些大城市中发展起来，政府把一批国有粮店改造成便利店，实行连锁经营。其中较著名的是拥有超过 80 间分店的上海可的食品公司和拥有超过 40 间分店的北京好邻居便民连锁店。事实证明，我国现阶段生产力发展水平、快节奏的工作和多层次的生活消费需要便民连锁店。

便民连锁店单体经营面积较小且靠密度经营，一般都采取本部集中统一购货。本部通过 POS 信息系统对所属的各便民店的商品结构、销售情况等信息进行统一收集和处理，并利用计算机系统自动显示的数据把握各便民店的实际商品补充需要量，向厂商、批发商发出供货指示，及时对各店铺所需商品进行配送。

(3) 百货连锁的物流模型及作业流程。百货商店是一种相对古老的零售业态，其单店面积通常为 10 000~20 000 平方米，经营的商品种类较广，每类商品中也有较多的品牌、规格、花色等。百货店对顾客提供的服务比较全面周到，因此劳动力成本高，商品价格也较贵。

虽然百货店的发展速度在我国呈下降趋势，但几十年来在市场上形成的影响力和经营实力依然存在，特别是在中心城市及内陆地区，百货店是当地百姓选购耐用消费品或高档商品的最主要渠道之一。可以说，百货店目前仍是我国零售业的主要业态。

百货店在进货渠道和方式上较前两种连锁形态更为多样化和复杂化，往往对批发业的依存度较高。其物流模型及作业流程如下：

向批发商购入商品，不能退货。百货商店受批发商委托代其销售商品，属代销性质。批发商入店设专柜自销，余货自行撤回。

本部根据总店及各分店需要统一购入商品。本部委托厂商制造专有商标商品并取得供货。⑥本部根据分店需要直接进行配货。

三、我国发展配送中心存在的问题及对策

(一) 我国发展配送中心存在的问题

由于我国的连锁经营处于起步成长阶段，对配送中心作用缺乏足够的认识和重视，统一配送功能滞后，没有发挥配送中心的核心作用，制约了连锁经营的进一步发展。其原因为：

1 配送中心徒有其名。许多人仅把配送中心的工作简单地看作为进行配发货，而与规模经济无关，还有些人错误地认为配送中心属于消耗部门，因此在改善配送中心物流管理方面不肯花力气、下工夫，使配送中心的物流管理水平无法适应现代化连锁企业经营

管理的需要，于是出现了大量名不副实的配送中心。许多连锁企业把原来的仓库改头换面称之为配送中心，并没有在规模上进行扩大，更没有发生实质性的变化。这往往会使连锁企业走人困境。这类企业多为国有企业转制，如粮油食品店等。有的企业建立配送中心只是使连锁店从形式上更像连锁店，成为企业的一种摆设。有些连锁企业尽管有自己的配送中心，但各分店都有进货自主权，致使配送中心形同虚设，失去了应有的作用。

2. 配送规模小。连锁经营的优势在于统一进货，以降低成本，获取规模效益，而配送规模的大小对规模效益的取得起着关键作用。国内目前连锁企业配送规模均小，尚未形成规模优势。根据调查，有的企业有一个配送中心，有的有两个配送中心，但是每个配送中心的面积只有 1 000 平方米，平均只能负责 3 个店铺的供货。而国外是大物流、大配送，配送中心的面积很大，辐射的范围也很广。沃尔玛的一个配送中心就是 10 万平方米以上，要管 100 个店铺，辐射的半径是 200 多公里。

3 配送中心设施落后，功能不全。目前国内的配送中心设施基础薄弱，物业作业缺乏规范，机械化水平低，计算机应用不全面，只限于配送中心业务。信息管理、路径规划、最优库存控制、物流成本控制等决策系统不健全，离现代化配送中心相去甚远。即使规模比较大的连锁企业的配送中心，到目前为止，还要依靠人工打码、拣货、配货。连锁企业经常出现缺货断档或库存积压现象，降低了要货、送货的准确度，致使配送中心效益低下。

既然配送问题如此突出，说明配送问题是国内连锁经营进一步发展的瓶颈，是发展连锁经营的关键，连锁企业不能忽视配送中心的建设。

（二）发展我国配送中心的对策

我国政府承诺，在 2003 年以前陆续开放对外商在中国国内开

办流通企业的地域、数量、经营范围、股权比例等方面的限制。在这种情况下，外资必然加快进入我国物流业。它们资金充足，经验丰富，技术先进。我们在这几方面明显处于劣势，所以，必须努力做好以下几方面的工作：

1. 转变观念。连锁企业的决策者应该改变传统的经营观点，充分认识到无论何种类型的连锁经营都要通过配送中心的核心作用，使流通规模扩大，实现理想的经济效益。对于正规连锁来说，要通过高度集中的采购和配送行为，使组织内各个店铺的采购行为达到规模扩大化；对自由连锁而言，要将分散的、零星的店铺商品配送集中起来，由一个专业的批发商或配送中心统一进行，形成一定的经济规模，使各个店铺分享效益；对于特许连锁来说，特许人通过配送中心保证特许制度的完善，既保证特许连锁加盟商能够以较低的价格取得优质的产品，又可以增加特许权转让的诱惑力，从而使店铺数量增加，配送规模不断扩大，形成良性循环，使连锁经营走出困境。

2. 建设适合中国国情的配送中心。配送中心应具备的基本功能为：进货和商检功能、保管和库存控制功能、受理订货功能、出库（分拣、配货、包装）功能、流通加工功能、送货功能、信息处理功能。发达国家的配送中心除了具备基本功能外，为了适应消费者的需求，还发展了其他专项功能。如美国配送中心的特色功能是特别重视单个消费者服务功能，即尽力满足顾客提出的各种要求；加拿大配送中心的特色功能是重视为批发商和零售商服务。与发达国家相比，我国的配送中心有的连基本功能还不完善，竞争力弱，尤其是信息处理技术达不到发达国家的水平。我们必须正视这一点，采取两种方式建设我国的配送中心：（1）推动各种不同所有制的连锁企业加大投入，自建有一定规模和现代化的配送中心。在建设初期，可先将原有的设施和装备进行改造，为成员店进行配送活动，待企业走上正轨后，再注入资金，建成规范化配送中心。除了向本系统门店配送，还要扩大向社会配送，以推动物流配送社会化

和连锁规模化发展。(2)把有条件的批发企业改造为配送中心。可在原有仓储运输设施的基础上加以改造,增加一些先进的配送设施,拓宽业务范围,满足多种要求,从单一的储运向全方位、多功能的配送中心转变。

3.重视物流人才的培养。物流学是一门边缘学科,物流管理者不仅要具备社会科学知识,也要具备自然科学知识;不仅会定性分析,而且会定量分析。目前国内各连锁企业的配送中心大部分没有专业管理人员,现代化管理方法根本无法使用。所以,要加大培训物流从业人员的力度,除了学校的人才培养外,还应向一些发达国家学习,建立“注册物流师”制度。

以下介绍几个典型的物流配送中心的案例:

案例一:美国干货物流公司(DSC)^①

美国干货物流公司成立于1960年,开始只是一家普通的仓储企业。从1969年起,它将各地的干货仓库改作运输和配送公司,并于1981年签订了第一份配送合同。从此,公司的配送中心及配送业务发展到全美国,公司名称也由原来的干货储存公司变更为干货物流公司。这从一个侧面反映出美国物流观念的变化与物流业发展的轨迹。该公司现有35个配送中心,100万平方米仓库,2000名员工,每年配送商品在540万吨以上,是美国大型专业物流企业之一。公司的主要业务是将300多家工厂生产的商品配送给美国各地7000多家零售企业,其中16家工厂的商品由该公司独家配送。公司对配送的商品没有所有权与经营权,主要是为工厂服务。工厂生产的商品就近存入该公司各地的配送中心,零售商向工厂订货,

^①美国除生鲜食品之外的货物统称干货。本文引自刘培松:《连锁营销》,湖北人民出版社2000年版。

工厂汇总后通知公司送货，送给谁由工厂决定，具体送货时间由各配送中心与零售商店协商确定。货款由零售商与工厂结算，配送中心向工厂收取相应的物流费用。所有环节包括存货、处理订单和配送商品都由以卫星通信为载体的电脑网络跟踪控制。

该公司的 Melrose Park 配送中心，地处芝加哥西部的一个郊区，到附近的机场及 3 条高速公路只需几分钟，主要为美国中西部的零售商配送商品。该中心拥有一个占地 13 万平方米的立体仓库（库高 9 米），库房两侧有 342 个供卡车装卸货物的库门，有先进的安全控制及自动化喷淋系统，以及装有可视屏（电脑终端）的叉车，但没有自动分拣设施。通常的作业流程为：装满工厂货物的卡车从库房一侧卸货；然后根据商品的种类、生产厂家等资料，由工人刷涂该中心自编的仅供储存、发货之用的条形码，再用叉车送到指定的货架（指令由电脑终端给出）；接到配送货物的指令后，由工人拣选商品，送到库房的另一侧装入卡车。该中心负责人说，货物进出库房最理想的情况是白天进晚上出。但实际上做不到。据统计，该中心储存的包装食品 1 年周转 12 次（即最多存放 30 天），储存的其他干货 1 年周转 7.5 次（即最多存放 49 天）。

案例二：美国沃尔玛连锁公司的配送中心

沃尔玛作为美国最大的连锁公司，在全国设有 30 个配送中心。这些配送中心只为公司所属的连锁店配送商品，不接受其他商店的订单，也不实行独立核算。连锁店铺将订单传递给临近的配送中心，配送中心汇总后报公司总部；商品由公司总部向工厂统一采购；店铺将货款汇至总部，由总部与工厂结算，配送中心不负责货款结算。

沃尔玛连锁公司的 Portterille 配送中心，拥有 1.1 万平方米的立体仓库，位于加州地区，为周围 4 个州的 77 家店铺配送商品，每天进出库的商品达 15 万 ~ 20 万箱（件）。该中心的自动化设施

齐备，除了公司总部与各地配送中心，以及配送中心内部实行电脑管理外，库房内从货物入库时的分拣、刷码到进入指定的货架，从订单处理、拣选商品、传送到指定的库房门待装卡车，全部是自动化操作。这是干货公司所没有的，它代表了目前美国物流管理与技术的最高水平。

案例三：日本 7—11 日用杂货共同配送^①

7—11 日用杂货商品的共同配送是由日本首都圈附近 8 家化妆品销售公司组织承担的，由它们通过将各店所需的杂货混装在一辆货车中，实行对店铺的共同配送。日用杂货的范围包括化妆品、洗涤品、健康卫生用品、电器、纤维品、文具等多种产品。不同产品的商品供给方式不一样，日用杂货的配送不可能由某个特定合作者独自实行所有商品的供给和配送。其中杂货批发商 D 公司是 7—11 创业以来的合作企业之一，该批发商除了在首都圈附近拥有自己独立的共同配送中心外，还与其他企业运营的 3 处共同配送中心有业务上的来往。

D 公司从 1975 年开始将其自有仓库转变为专门为 7—11 服务的专用仓库，并配备有专用车辆和设施。到 1988 年，专用仓库面积达到 1 122 平方米；1989 年以后，它们将化妆品和其他杂货结合起来开始全面实行共同配送。

D 公司的共同配送中心经营品种达 1 200 个，其中 350 个品种由本公司供给，其他 850 个品种则是从其他物流合作者处进货。与点心商品不同，除了一部分纸制品外，杂货等商品的进货不可能由生产厂家运输到库，而是通过其他合作者（批发商或生产商的销售公司）进货入库。这就意味着一个配送中心必须向另一个配送中心订货，而且要与其他物流中心结成紧密的合作关系，以防止断货，

① 本文引自宋华：《世界名店经营案例》，中国人民大学出版社 2001 年版。

共同实施在库管理。

7—11 店铺的订货频率为每周 2 次，与此相吻合，D 公司按星期一和星期四、星期二和星期五、星期三和星期六三组对店铺实施商品配送，每一组大约负责 140~150 个店铺。配送车辆每天有 12 辆（2 吨），平均每辆车向 12 家店铺进行配送。

D 公司一般在中午前后实行商品入库作业，下午进行订单信息处理、备货和货物装载等工作，大约在下午 5 点钟左右结束，第二天早上向各店铺进行配送。在操作顺序上，杂货的物流活动也是通过计算机进行物流程序管理和数码备货。但是，在分拣或输送单位的规定上，杂货的分拣单位比生产企业运货单位要小。通常零售店铺的订货方式是以最小订货单位加若干个商品的形式进行，因此，除了化妆品和干电池以外，将近 90% 的杂货都实行小分拣作业。正因为如此，为每个店铺的备货时间平均需要 80 秒，比点心商品要多花两成以上的时间。

D 公司每月必须将配送中心的损益表递交给 7—11 总部进行审核。这是因为 D 公司对其他配送中心所购商品提供有偿的物流服务，同时也要支付从其他配送中心进货的物流费用，所以，7—11 总部必须根据损益表来监督各配送中心之间所收取的费用是否合理，并且适当地加以调整。

第八章 零售特许经营企业财务管理

▼ 本章重点：

- 零售特许经营企业费用控制
- 零售特许经营企业资金管理

不同类型的连锁企业财务管理的内容不一样。实行正规连锁经营的企业，由于其总部和分店同属一个法人，其财务管理是建立在资产的所有权与经营权统一的基础上，以总部为核心统一核算。而实行特许连锁经营的企业，各分店只对自己的有形资产拥有所有权，没有经营权，总部和分店之间是以知识产权为纽带联系在一起的，其财务管理的内容是建立在资产的所有权和经营权分离的基础上，围绕着所有者和经营者之间的合同契约来进行的。两种经营的财务核算内容和方式都有较大的区别。财务管理对这两种经营形式的企业都很重要，而对特许经营的企业尤其重要。因此，特许人和特许连锁加盟商既要从各自的利益出发，又要从特许经营整体利益出发，本着双赢的原则，将财务管理落到实处，并处理好这一过程中可能遇到的一切问题。本章重点介绍零售特许经营企业费用控制和资金管理这两个重要问题。

一、零售特许经营企业费用控制

建立一个理想的特许经营企业对特许人来说不是一件容易的

事。作为特许人，在建立特许经营企业的过程中应该加强对自己的各种费用的控制。

特许人的收入主要来自首期特许费、权利金及其他费用。

如何确定合适的加盟费用，对特许人而言是一个非常关键的问题，它直接影响到特许事业的顺利发展。因为投资者在费用方面通常相当敏感，费用定得太高，投资者不能获得预期的利润，自然不会对该项业务感兴趣，即使加盟进去，不久也会退出；如果费用定得太低，特许人收益受损，甚至无法弥补所提供服务的费用开支，将会得不偿失。无论如何，特许人都应该尽早拿出一套合理的收费方案，确定加盟费用水平及收费方式，以便制定出合理的预算，弥补其管理费用，并取得足够的赢利。

1. 首期特许费。这是特许连锁加盟商为取得特许经营权，在签订合同时向特许人一次交纳的一笔费用，合同期满或中途退出概不退还。它包括特许连锁加盟商有权使用特许人开发出来的商标、特殊技术等费用，体现了特许连锁加盟商加入特许系统所得到的各种好处。

有人认为应尽可能降低首期特许费，以便加盟者的开办费用能降至最低；另一些人认为应定得高些，因为首期特许费是特许人获得收益的重要来源，这样特许人可以立即获得大量现金收入和利润，并解决业务经营所面临的问题。其实，特许经营与其他业务一样，都需要经过一定时期发展才能开始赢利。这一时期大约为 3~5 年，特许人必须筹备足够的资金以维持赢利前的经营，所以，想在短期内通过首期特许费解决特许人资金上的困难是不现实的。一般情况下，首期特许费占特许连锁加盟商全部投资的 5%~10%。例如，如果开办一家特许加盟店的投资是 50 万~60 万元，则首期特许费在 2.5 万~6 万元之间。当然，如果是信誉卓著的大集团，费用可能就更高了。但如果一些新出现的特许人的加盟费较高，特许连锁加盟商就要慎重考虑了。

特许人不可能仅靠首期特许费开展特许经营，他还有其他的收

入来源，否则就无法将特许经营事业进行下去。

2. 权利金。这是特许人进行经营指导而收取的费用，特许连锁加盟商按月交纳。其计算方法根据行业不同而不同，如便利店一般为毛利的 30%~50%，快餐业一般为销售额的 5%~10%，出租业按租金收入的 6%~8%。

3. 其他费用。其他费用包括市场调查费、店铺设计及施工费、开业指导费、产品销售费、设备出售或租赁费、广告宣传费、促销公关费、财务业务费等，有的合同还规定交纳一笔保证金、违约金等，以后可以退还。

(1) 产品销售。在某些情况下，特许经营合同里规定特许连锁加盟商必须向特许人或指定的供应商购买经营业务所需要的产品。如果特许人本人提供这些产品，那么特许人便可以从此交易中赚取大量的利润。如果是采用别的供应商，那么特许人就可以向供应商抽取佣金。

(2) 设备出售或租赁。特许连锁加盟商可能要求特许人提供营业所必需的一整套设备。特许人从供应商处以低于市场价格的折扣价格买到这些设备，然后加一部分价再卖给特许连锁加盟商，以弥补其把设备组合到一起的费用和管理费用。

有些特许人与特许连锁加盟商签订设备租赁合同。有两种途径：一是由租赁公司租给特许连锁加盟商设备，特许人从中获得一定的佣金；二是特许人直接将自己所有的设备租赁给特许连锁加盟商，同时向特许连锁加盟商收取租金。

(3) 营业场所出租。特许人如果能以有利的条件与物业主谈判租借其房屋，他就会以较高的租金转租给特许连锁加盟商，从中挣得一些利润。特许人是否参与这种活动，一方面要看特许经营合同里有无相应的规定，另一方面要看特许人是否需要保证特许连锁加盟商在某个地方选择营业场所。如果特许人自己拥有某些场所，他可以将这些场所出租给特许连锁加盟商。

对上述两种情况，特许连锁加盟商应确保租借的期限与特许经

营合同期限一致，特许人也不该在场所租赁合同中加入一些在特许经营合同中不该有的不合理条款。

(4) 广告宣传。特许经营业务中的广告和促销费用一般由特许人和特许连锁加盟商双方或一方负担。当特许人承担广告和促销义务时，可有以下三种处理费用的方法：

第一，特许人可以按毛收入的百分比向特许连锁加盟商收取广告基金，这笔费用由特许人用于广告和促销活动。

第二，特许人在其收取的后续特许费中已经包括了广告基金，并保证把这些费用的一定百分比用于广告和促销活动。

第三，特许人自己付费进行大量的广告和促销活动，特许连锁加盟商能从中受益。

总之，无论特许人的收入来自何处，特许人应该向特许连锁加盟商解释自己的收入来源，以避免将来在经营过程中发生不必要的猜疑或误会。特许人应该正确估计首期特许费、权利金和其他费用，并且向特许连锁加盟商表明自己能提供何种程度的支持、指导，以便实现共同的发展计划。

二、零售特许经营企业资金管理

特许经营要稳健发展必须有健全的财务计划与管理。如何建立一个完善的资金管理财务制度呢？

加盟店的经营大都是现金交易。不管特许企业的财务管理处于哪一阶段，都应该在执行财务规划前，尽早且正确地建立资金内部管理制度，这样才能有效运用企业资金，使特许经营企业稳步发展。

资金管理，简单地说，就是要采取措施维持适当的资金量。在特许企业经营过程中，一定会有资金的收入与支出，资金的收入是由售货而来，而资金的支出包含进货的应付账款及一些必要

的费用开支等。资金会不时地流进与流出，在企业内，为了经营活动的持续进行，必须要保持适当的资金量。要保持适当的资金量，特许经营企业必须遵循财务管理的规律和自身实际，进行深入研究和探索，因为它不仅要求资金的流入和支出要保持大体平衡、周转灵活，同时也要顾及资金运用的成效。所以，特许经营企业在资金管理过程中，要建立健全各项规章制度，实行规范化管理。

（一）不断完善各项规章制度

1. 制定基本的收支程序。特许企业对于从外界收入的资金，无论是现金、票据还是应收账款，必须设立一定的程序、规定流程、承办及负责人。这样，一方面能够保持有条不紊的记录，一方面又能快速地将参加营运的资金和收入不因经手者的私心而流失。

2. 现金管理制度。现金是最方便且最容易被接受的支付工具，是最需要而又最易流失的资金，所以各特许企业对现金均应制定严格的规则予以管制。

3. 银行存款、应收票据、应付票据管理制度。银行存款实际上是特许企业所拥有的现金，只是因安全上的考虑存放在银行随时备用。由于银行存款的调度运用通过存折来实现，所以必须要进行切实的管理。

4. 应收账款、应付账款管理制度。收账求快、付款求缓是处理应收账款及应付账款的原则，但仍需深入考虑信用及成本而做适当的调整。应付款而未付，应收款而未收，都会导致损失。企业必须要有管理制度，且挑选最适宜的人员担任。

5. 存货管理制度。存货占用资金最多，且存货若变成无法脱手的陈货更是特许企业的损失，故存货须控制得当，使特许企业的资金在存货上运用得最有效而经济。

（二）树立勤俭办企业的精神 提高资金的运营效率

特许经营企业要本着节约的精神，适当运用资金，避免互相攀比，铺张浪费。因为一般而言，加盟店的资金来源主要有两种途径：一种是投资者的自有资金，不需要任何借贷就可以运营，没有外债，心里踏实，属于稳定性的经营。另一种是以借贷的方式筹措资金后才开始营业，其好处是“借鸡下蛋”，可以减轻开业时财力的负担，而且可以早日实现经营创业的目标；但其不利之处在于，在经营过程中的某个时期，必须要在营业额中拨出一部分资金用于还债，而且除了本金，还有利息。无论哪种情况，资金对企业来说都是有限的，必须从实际情况出发进行经营管理，切不可脱离实际，大手大脚，要做到少花钱多办事，要从企业发展战略上来安排资金的使用。

企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定

（财商字 1997] 411 号）

第一章 总则

第一条 为促进企业连锁经营的健康、有序发展，规范和加强企业连锁经营财务管理，根据《企业财务通则》、《企业会计准则》和《商品流通企业财务制度》等有关分行业财务制度的有关规定，结合内贸部《连锁店经营管理规范意见》和连锁企业特点，特制定本规定。

第二条 本规定适用多种形式、各个行业的连锁经营企业，具体包括商业、粮食、物资、供销社等系统的直营连锁（又称正规连

锁)企业、特许连锁(又称加盟连锁)企业和自愿连锁(又称自由连锁)企业等。

第三条 企业应在实行连锁经营后的一个月內,将连锁经营的实施方案报同级财政部门备案,各级财政部门应加强对本地区企业连锁经营财务管理的规范工作。

第四条 连锁企业的财务管理应遵循以下要求:

(一)连锁企业应当按照《企业财务通则》、《企业会计准则》和《商品流通企业财务制度》等有关分行业财会制度的规定,全面系统地组织本企业的财务管理,及时向政府有关部门报送财务报告,并向投资者、债权人等有关方面通报重要的财务信息。

(二)连锁企业应当根据内部经营管理的特点,按照不断提高经营管理水平的要求,建立适合企业经营特点的内部财务管理制度。

(三)连锁企业应当建立完整的财务监控体系。通过建立制度监控、会计监控、实物监控和指标监控等方式,使总部及时掌握销售、价格、存货、纳税、资金等方面的信息,了解各门店的外部或内部情况,并及时调整调控措施。

(四)连锁企业应当逐步实行财务会计电算化。

第二章 直营连锁财务管理

第五条 直营连锁,指各连锁店同属一个投资主体,经营同类商品,或提供同样服务,实行进货、价格、配送、管理、形象等方面的统一,总部对分店拥有全部的所有权和经营权,统一核算,统负盈亏。

第六条 直营连锁财务管理实行统一核算制。同一地区或城市的连锁企业,实行“总部一分店”管理模式。跨地区的连锁商店,可在非总部所在地区或城市设置地区总部,实行“总部一地区总部一门店”的管理模式,地区总部在总部监督下严格按总部有关规定开展经营管理活动,并进行独立核算,从而形成总部和地区总部

两级管理体制。门店的所有账目必须并入总部或地区总部账目，同时门店应根据管理的需要设置必要的辅助账目，并定期与总部或地区总部对账。门店所有的资产、负债和损益，都归总部或地区总部统一核算。

第七条 货币资金的管理。各门店经营和改造所需资金，由总部或地区总部统一筹措，统一安排。各门店存入银行的款项，要及时通过银行结算划转到总部或地区总部指定账户，由总部或地区总部统一计划调剂。总部和地区总部对门店可建立备用金制度，门店不得坐支销货款。

为加强总部、地区总部的资金融通和调度力度，总部或地区总部在内部资金管理上，应通过建立内部资金调剂中心，对门店实行统一开户、统一结算、统一管理、统一调度。

第八条 存货管理。除保鲜期短或鲜活商品外，总部和地区总部要对所经营的商品进行统一采购、统一配送、统一核算。总部对地区总部的商品配送，作为销售处理。总部或地区总部配送给各门店的商品，作为内部移库处理，其计价可以采取成本加一定费用计价法、成本加一定比例的毛利计价法、市场售价计价法和协议计价法。具体采取哪种计价方式，主要应遵循便于管理、便于考核和调动各方面积极性的要求。

总部或地区总部所在城市的门店经营的保鲜期短或鲜活商品，由总部统一采购、结算，直接配送到门店；不宜统一配送的商品，由门店到总部或地区总部指定的生产点取货，或在总部或地区总部规定的渠道和价格浮动幅度内由门店用备用金直接采购，按规定向总部或地区总部报账。

总部或地区总部对门店实行售价金额核算，进价数量控制（不便保管的鲜活商品也可采取进价总金额控制），有条件的企业应实行电算化管理，单品进价核算。门店每月对商品进行盘点，建立实物负责制度。总部或地区总部要核定商品损耗率，超额损耗部分，由总部或地区总部从门店的工资或奖金总额中扣除。门店要根据销

售情况和市场需求，及时提出调整商品结构的建议，对接近保质期的商品经常清理，以便总部或地区总部及时调换。

对低值易耗品等其他流动资产的管理，要明确总部和门店的管理权限，实行分级管理。

第九条 固定资产的管理。各门店的固定资产由总部或地区总部按统一标准配置，折旧由总部或地区总部统一提取。总部或地区总部统一管理固定资产的采购、调拨、报废等事宜，门店无权处置。

第十条 门店要加强总部或地区总部配备给本店的固定资产和低值易耗品的管理，因管理不善造成的固定资产和低值易耗品丢失、毁损、提前报废等，其损失部分先由有关直接责任人赔偿，不足部分从该门店的工资或奖金总额中扣除。

第十一条 成本费用的管理。门店的费用由总部或地区总部规定细目范围及开支标准，不允许分店随意扩大和超标。总部、地区总部管理人员的工资按职责确定基本工资，奖金额度根据盈利情况具体确定，并按规定报有关部门审核批准。各门店单独核算内部经营成果，对主要经济指标（包括销售收入、成本毛利率、费用水平、商品周转天数）实行量化管理，纳入考核体系。对门店人员，一般由总部或地区总部根据企业工资总额增长幅度低于本企业经济效益增长幅度、职工实际平均工资增长幅度低于本企业劳动生产率增长幅度的原则，区别不同门店客观条件的优劣，根据综合指标考核情况，在国家核定的工资总额额度内，制定企业内部的工资分配方案。

第十二条 收入和利润的管理。门店每日销售款必须存入总部或地区总部指定的银行，并直接向总部或地区总部报送销售日报表、销售流水收款单等。门店无权决定折扣、折让，总部或地区总部对折扣、折让的商品品种、范围、时限和幅度要严格规定，统一筹划。折扣一般采用指定品种、规格、数量和分店进行不定期折扣；折让一般采用批量折让、节日或节令折让等方式，在各门店同

时进行。门店应根据库存商品的质量、时限等，及时向总部或地区总部提供实施商品折扣、折让的意见。

总部或地区总部应根据内部经济责任制的要求，对各门店的利润分别进行明细核算，并通过配货数量、销货数量、存货数量、售价金额和费用开支数额等对分店的利润进行监控。连锁企业按规定缴纳税款后，其总部或地区总部应严格按《商品流通企业财务制度》等规定，对税后利润进行分配。

第十三条 总部或地区总部应及时编报财务报告，实行“总部—地区总部”管理模式的，连锁企业总部于年度终了后还应编报合并会计报表。

第十四条 直营连锁的其他财务管理，仍按现行财务制度规定执行。

第三章 特许连锁财务管理

第十五条 特许连锁，指总部同加盟店签订合同，授权加盟店在规定区域内使用自己的商标、服务标记、商号、经营技术和销售总店开发的产品，在同样形象下进行销售及劳务服务。总部对加盟店拥有经营权和管理权，加盟店拥有对门店的所有权和收益权。加盟店具备法人资格，实行独立核算。

第十六条 加盟店根据合同，按不高于销售额（营业额）3%的比例支付给特许者的与其生产经营有关的特许权使用费，计入管理费用。特许者收到加盟店交来的特许权使用费，计入其他业务收入。

第十七条 国有企业与集体、私营、“三资”等其他所有制形式的企业连锁时，国有连锁企业应将连锁经营合同等有关资料报送同级财政部门、国有资产管理部门和企业主管部门审核、备案，以防止国有资产流失。

第十八条 特许连锁企业总部和加盟店的其他财务管理，按现行财务制度规定执行。

第四章 自愿连锁财务管理

第十九条 自愿连锁，是指各门店在保留单个资本所有权的基础上实行联合，总部和门店之间是协商、服务关系，总部统一定货和送货，统一制定销售战略，统一使用物流及信息设施。各门店独立核算，自负盈亏，人事自主，且有很大的经营自主权。

第二十条 各门店按规定支付给总部的与生产经营有关的服务费，列入管理费用。总部收到后计入其他业务收入。

第二十一条 总部经营所得税后利润，可视情况部分返还各门店。具体返还比例和返还方式由总部和门店在连锁协议中确定。

第二十二条 国有企业与集体、私营、“三资”等其他所有制形式的企业连锁时，应将其连锁经营合同等资料报同级财政部门、国有资产管理部门和企业主管部门审核、备案，以防止国有资产流失。

第二十三条 自愿连锁的其他财务管理，按现行财务制度规定执行。

第五章 附则

第二十四条 对在原商店、粮店、副食店等国有老企业基础上改制而成的连锁企业须报同级财政部门，以确定其同财政部门的财务关系，同时报同级国有资产管理部门进行资产评估，妥善清理债权、债务。

第二十五条 各省、区、市财政厅（局）可以在此规定基础上，结合当地实际制定实施细则。连锁企业总部可根据本办法和当地实施细则，研究制定适合企业特点的内部财务管理制度，并报同级财政部门备案。

第二十六条 本规定自发布之日起执行。

第九章 零售业特许经营在中国

本章重点：

中国零售业特许连锁经营现状

中国零售业特许连锁存在的问题

中国零售业发展特许经营的对策

中国零售业发展特许经营的前景

特许经营自从进入中国就获得了快速的发展，很多企业甚至想采用这种方式 and 国外企业一决高下，零售业也有一些大型企业先后采用了特许加盟的方式谋求发展。那么，我国零售业采取特许经营的方式究竟是否可行呢？其前景又如何呢？

一、中国零售业特许连锁经营现状

特许连锁的首创者是美国胜家缝纫机公司。1865年，胜家开始了特许连锁经营，至今已有百年的历史。现在，特许连锁经营已成为零售业、饮食业、服务业广泛采用的一种经营形式。目前，美国的特许连锁企业已经发展到了3000多家，特许加盟店约有近70万个，占全美销售额的50%。加拿大、日本、澳大利亚、法国、德国等国家也是特许连锁十分发达的国家。日本20世纪60年代从美国引入特许连锁体系，70年代即扩展到各行业，80年代蓬勃发展并开始输出国外。其中，发展最快的是便利店、餐饮业、服务业，比较有影响的是“7—11”便利店。日本现有便利店4万多个，

其中 3 万多个采用连锁形式，而特许连锁店就有 2 万多个，超过其他两种形式的连锁之和。特许连锁发展较晚的澳大利亚目前也拥有 1.7 万多个特许连锁店。

我国自 1993 年全聚德尝试利用特许连锁发展业务以来，这一经营方式在我国迅速推开。截至 2000 年年底，国内特许连锁企业已有 410 家，店铺 1.1 万多个，涉及行业 30 多个。特许连锁正在越来越多的行业普及，一批本土化的品牌正在形成。同时经过几年与外资的较量，国内商家“体格”渐壮，抗风险能力增强。随着国有商业企业改革进入实质性阶段，国内一些有实力的商家开始加入到竞争的行列中来。以经营大型仓储式连锁超市为主导产业的天津“家世界”已在北京选址，要建 4~6 家 4 万平方米以上的大型购物中心和 15~16 家 1 万平方米以上的单店特卖场。到 2001 年 3 月，“家世界”已在天津、西安、唐山等城市开了 11 家连锁店。而国内最大的两家连锁商业企业——华联超市和联华超市也在 2001 年不约而同地放弃了过去推土机式的扩张战略，选择了跳跃式的发展，大举进军全国市场，其目的都是抢先一步占领市场，以期在未来的竞争中占得有利先机。以家电销售为代表的专业连锁的表现则更为抢眼。山东三联销售额达到了 53 亿元，北京国美电器为 23 亿元，分列中国连锁业百强的第四和第八位。这预示着其他类型的专业连锁也将迅速跟上。根据麦肯锡的一份调查报告预测，在未来的 3~5 年，中国零售业 60% 的零售市场将由 3~5 家世界级零售巨头控制，30% 的市场将由国家级零售巨头控制，剩下不到 10% 的市场则掌握在区域型零售巨头手中。

总体来说，我国特许连锁虽然有所发展，但与发达国家相比还有很大差距。在这场内外资零售业的竞争中，中国的零售业将发生两极分化，部分企业会在与外资的竞争中通过学习迅速成长起来，但更多的中小企业则面临生存的压力。

目前我国特许连锁与国外特许连锁的区别主要体现在以下几个方面：

一是加盟费收取方式不同。国外的一般做法是签约时先收一笔履约保证金，开业后再按营业额或毛利额的一定比例收取定期权利金。而我国目前大多数总部还没有收取加盟金及权利金，仅收取一些店铺装修费、广告宣传费，其主要目的是为了给加盟店提供货源，推销自己的商品。这说明我国特许连锁规模不大，影响力有限，尚处于向外推销自己的初级阶段，因此所设门槛较低。

二是加盟对象不同。国外加盟店投资以私人或合伙为主，而国内尽管也有私人投资，但却以公司为主，主要是公司对公司的加盟。这说明特许连锁概念尚未被广大个体投资者所认识。

三是规范化程度不同。特许连锁是连锁经营的高级形式，加盟总部必须形成一套规范化的管理模式之后，才能以许可权方式向外输出。而我国的一些企业缺乏规范化的经营管理经验，很难推出特许连锁计划。另外，特许连锁的发展需要相关的法律法规加以引导和规范。有专项特许经营法规的国家，其法律一般规定必须由总部向潜在的加盟者提供一份包括特许经营公司情况及双方权利义务关系等内容的《信息披露手册》，以便让投资者在全面了解情况的前提下做出投资决策。目前我国尚无此类专项法规。1997年11月原国内贸易部制定的《商业特许经营管理办法（试行）》比较简单，虽对公司的信息披露有一些规定，但签约前的各项准备工作由各公司自行安排，总部向加盟店披露信息的程度也不尽相同。所有这些都说明特许连锁无论是内部管理还是外部管制均不完善。

四是合约期限不同。国外加盟合约期限都较长，一般在10~15年，甚至更长；而我国所签订的加盟合约相对较短，一般在5~10年，有的甚至只有1~3年，显示出加盟者对特许连锁事业还没有足够的信心。

二、中国零售业特许连锁存在的问题

（一）对特许连锁经营方式了解不深

特许人与特许连锁加盟商对特许经营的基础知识和基本内容缺乏全面的了解，在签约时难以预见到事后可能出现的诸多问题，导致双方的权利义务关系在合约中规定得比较模糊，事后常常因发生具体问题而引起纠纷，如货款结算、有问题商品退换以及对特许店自行采购行为的限制等等。目前，有些连锁公司看好特许连锁经营方式，但特许连锁加盟商的加盟意识不是十分强烈，他们担心一旦加盟便会失去既得的利益，从而对连锁总部提出过高的要求。

此外，工商界普遍认为只有正规连锁才是规范的、较高级的连锁形式，其他两种连锁形式都是不规范的、较低级的形式，因此搞连锁就要搞正规连锁，就要申请贷款，进行大量投资。这种认识上的偏差使一些大连锁企业对特许经营不屑一顾。

（二）缺乏知名度较高的企业和品牌

从国外经验看，一些特许组织都是在创出产品品牌与企业知名度以后才开始实施特许连锁的。没有知名度较高的企业和产品支撑，没有消费者对品牌的认同，很难吸引到加盟者。而我国名牌连锁企业与名牌商品数量较少，目前国内开展特许经营的企业大部分成立不久，要得到加盟者认可还需要一段时间。

（三）缺乏有经验的合格加盟人才

合格的加盟者须具备一定的经济实力，对事业有较高的热情，以及有一定的管理经验和踏实的工作作风。而现有的一些投资者加盟特许系统后只想舒服地做老板，不愿亲自经营，而是租给他人，导致总部监控失效；有的投资者素质太低，缺乏基本的经营管理经验，使总部不敢接受。

（四）管理尚不成熟

特许经营是连锁经营的高级形式，连锁总部必须形成一整套规范化的管理模式后，才能以许可权方式向外输出；而我国的特许经营尚处于起步阶段，企业一般都缺乏规范化的经营管理经验，能够推出特许经营计划的企业还不多。

（五）缺乏定位意识

现在零售业开始面对日益成熟的、具有较高松散性和流动性的消费群体，市场消费正在发生巨变。消费内容的多元化、需求层次的复杂化和购买行为的理性化，要求零售企业树立科学、整体的营销观念，研究自己的消费者，对自身做一个准确的定位，真正让消费者成为企业营销活动的中心。

（六）整体结构失衡

1 空间结构失衡。各种类型的零售商业网点在空间布局上应充分考虑城市的整体规划、同类零售业的网点数、交通便利状况、流动人口的多少、消费者的分布等多种因素，在此基础上进行可行

性论证、效益论证。只有这样，才能合理布局与规划，发挥零售网点的空间效益。我国对零售网点的管理起步晚，法规不健全，力度不够，刚性不足。零售网点建设秩序混乱，规划不尽合理，空间结构失衡，突出表现在：第一，乱搭、乱建违规建设的流动网点较多，阻碍了城市交通，也有损市容；第二，市中心、闹市区商业网点较多，三五步一个，比比皆是，过于密集，而市郊却比较少，居民购买不便；第三，老城区商业网点要比新居民区多得多。

2. 规模结构失衡。商业的发展规模、发展速度应以生产的社会化程度、消费水平的提高幅度为依据，保持彼此间的比例协调。我国零售商业在近年发展中忽视了这个比例关系，没有把握好交换与消费的尺度，再加上一些误导因素，导致大型零售企业增长过快。有数据表明，年销售额在 1.2 亿元以上的大型商场 1991 年有 94 家，1995 年发展到 624 家，增加了 6 倍多。其中年销售额在 10 亿元以上的商场 1992 年只有 2 家，1995 年有 21 家，增加了 10 倍多。同期内我国居民平均消费水平增加幅度较低，购买力平稳。很显然，大商场太多，发展速度过快，结果市场购买力分流，出现有场无市、店多客少的现象，经销能力难以充分展开，投资、设施和人员都出现闲置浪费，经济效益明显滑坡，市场份额逐年萎缩。全国最大的 100 家大型零售企业销售额占社会消费品零售总额的比重由 1993 年的 3.6% 下降到 1995 年的 2.9%。在大型零售业过多、过快发展的同时，中小型零售企业，特别是便民店则显得不足，数量不多，造成大、中、小型规模结构的失衡。

3. 地区结构失衡。从全国来看，中西部地区的人口占人口总数的 60%，但该地区拥有的零售商业网点和人员不到全国的一半，每万人口拥有的零售业网点和人员，中西部地区比东部地区分别低 34% 和 36%。中西部地区流通产业的发展长期处于严重滞后的状态中，与加快该地区经济发展的要求很不适应。

4. 各种业态的零售业结构失衡。进入 20 世纪 90 年代，西方市场经济发达国家的零售业态纷纷传入我国，带来了我国零售业的

变革，如超市、连锁、传销、折扣商店、仓库商店等，但这些只是在小范围内采用，还没有大面积普遍推开。就拿连锁经营来说，从 1997 年就要求在商业系统推行，各地也纷纷出台了一些政策，支持、鼓励发展连锁经营。但从全国零售商业大局来看，到 1999 年为止，我国连锁商业的零售额在我国消费品零售总额中所占比例约为 2% 左右，而美国在 20 世纪 80 年代就已占到 1/3 以上。零售业大部分还是采用传统的业态经营，这与市场经济发展的需要和我国经济与世界经济的接轨很不适应。

5. 行业结构失衡。行业结构是指主营品种和范围基本相同的商业企业群体的数量及其构成比例。虽然我国近几年零售业发展速度较快，但在经营品种和范围上具有一种雷同化现象，差异化很小，消费者有逛一店等于逛百店的感觉，行业结构不合理。

总之，中国的零售业目前处于发展阶段，而发达国家在服务和贸易领域已逐渐取得了优势，积累了雄厚的经济实力和先进的管理经验，中国是在劣势下与之竞争，需要适度保护。但这种保护绝不是建立在对外资排斥的基础上，相反，应当把利用外资与加快发展国内零售业统一起来，在利用外资的同时，积极培育和发展中国具有国际竞争力的零售企业。

三、中国零售业发展特许经营的对策

发展特许经营尽管存在一些问题，但它本身具有的优越性表明其在我国仍具有巨大的发展前景。我们可以看到，虽然随着国外企业的进入，中国的零售企业正在面临着前所未有的生存压力，但这些国外大型零售商到中国市场上的抢滩，从另一方面也说明了中国零售市场不仅没有饱和、没有萎缩，反而有着更大的拓展空间。从外商投资零售企业的数量上来分析，目前国务院正式批准的合资零售企业只有 20 家，加上各地自行批准的 277 家，总数不到 300 家，

还不到内资企业的 1%。从销售额来看，最近两年外商投资零售企业的消费品零售额只占全社会消费品零售总额的 2% 左右，即使在自行批准合资零售企业最多的上海市和深圳市，外商投资零售企业的市场占有率也不到 10%。合资零售业在数量和市场份额的比重都很小，因此外资企业给国内企业带来的更多的是心理压力，而非市场压力。特别是随着我国一批特许经营企业成功运作的示范作用以及国外经验的传播介绍，人们对特许经营这种经营形式认识的不加深，特许经营在我国的发展前景是非常广阔的。

为了正确引导和推动我国特许经营的发展，需要有关部门和企业通力合作，采取相应对策。

（一）加强理论指导 提高对特许经营的认识

特许经营在我国还是一个新事物，许多人对它不甚了解或存在某些疑虑。一些企业和经营者虽想采用特许经营形式，但从理念上和认识上又不甚明晓。因此，必须加强舆论宣传，向政府官员、企业领导及广大群众介绍特许经营方面的相关理论和知识，让更多的企业和经营者了解特许经营的实质、特征及其优越性。同时，要宣传一些特许经营企业的成功经验和案例，使企业和经营者进一步认识特许经营的必备条件和规范化管理的要求等等。可以通过举办基础知识竞赛、开展研讨活动、组织培训等多种活动，帮助企业和经营者转变观念，开阔思路，正确认识和了解特许经营在国民经济生活中的重要作用。

（二）制定与完善相应法规制度和管理办法

建立与完善有关特许经营的法律法规，创造良好的法律环境，是保障特许经营健康成长的前提条件。从国外特许经营实践来看，特许经营事业的健康发展一定要有与之相适应的法律法规来保证。

制定和完善特许经营的有关法律法规，是维护加盟双方合法权益、规范特许活动中的交易行为、解决特许经营活动中出现的争端的有力保证。我国应该根据国情制定相应的法律法规。在制定法规方面，应对特许经营的定义、许可的范围、技术秘密的界定，当事人的权利、义务、相互间的关系、交易的方式、特许合同的基本结构、政府的管理职权及执法手段等进行规范，使特许经营有法可依，正常经营，健康发展。

（三）确立多元化、多层次、渐进式的发展格局

目前，我国已基本具备发展特许经营的条件。但我国的经济管理体制刚刚转轨，市场经济还不成熟，加上各地的社会经济条件不同，各种业态的连锁经营发展水平参差不齐，因此，要发展特许经营必须依赖政府进行合理引导。政府应从宏观战略的角度考虑我国特许经营发展的思路，研究确定发展目标、发展原则和发展重点，有组织、有步骤地加以推进，逐步形成具有中国特色的特许经营体系。

1. 要综合考虑我国不同地区的经济发展条件，无须强求统一，更不能搞一哄而上；鼓励多种所有制形式，多渠道共同发展；在有大型商业企业发展的同时，特别要注重对非国有企业、中小企业包括个体经营者的引导，吸引它们进入特许经营系统，形成一支有相当容量的特许经营队伍，提高企业的组织化和经营的规范化程度。

2. 选择重点领域与重点地区发展，再逐步推广到其他地区和领域。例如，在地区选择上，先从大城市、经济发达地区等有市场需求的地方起步，探索经验，培育优势品牌和龙头企业，再逐步推广到其他地区。在领域选择上，我们可以先以连锁经营发展较规范的餐饮业、零售业中的超市和专卖店作为重点发展领域，再扩展到其他领域。

3. 要根据我国居民的消费习惯、消费心理、文化特点，形成有中国特色的特许经营模式，并鼓励名牌生产企业、老字号商业企业和有竞争实力的企业发展自己的主导产品，开发并形成成熟的商业基地，建立自己的加盟系统。

（四）研究制定相关政策 优先扶持名牌产品和名牌企业

特许经营的发展离不开一批较高知名度的名牌企业和名牌产品。政府在推动特许经营发展的同时，应将扶持名牌、保护名牌、发展名牌作为一项重要工作来抓。政府应制定相关政策，鼓励企业将自己塑造为名牌企业，进而以特许经营模式去发展加盟店，带动中小企业走规模经营、规范管理的道路；选择若干行业，不同类型企业，以优势品牌为依托进行试点；国家对试点企业在政策资金等方面应给予适当支持；要重点鼓励老字号、特色店、名牌生产企业发展特许经营，使它们面向全国，走出国门，积极拓展市场，进一步提高企业知名度。对于已有一定声誉的名牌商标和商号，各地政府应优先给予注册登记，防止他人抢注，使企业遭受不必要的损失；对于一些有希望成为名牌的项目，政府应协调有关部门，实施必要的倾斜政策加以扶持。实现现代商业名店战略，主要包括以下几个方面：

1. “以名品兴名店”的名品战略。建立名品进货机制，以灵活多样的商品组织形式保证名品的引进；按市场需求和潜力引进品牌；建立名品价格控制机制、名品质量控制机制、名品更新机制、名品形象管理机制。

2 创新经营的特色战略。包括：突出重点品类的特色经营；在商品经营品类布局组合上寻求创新；名品档次结构的复合式经营；超前化、精品化的系列经营；国际通行商品组织形式的中国化经营。

3. 最大满意度的服务战略。作为名店要有独到的“礼仪化服务”和独具特色的服务风格，要有全方位的服务质量保障体系。
4. 基础管理科学化战略。
5. 企业文化战略。

（五）追求连锁经营发展的效益规模

首先，扩大连锁经营规模是取得最佳经济效益的保障。各连锁经营企业要进一步解放思想，转变观念，破除宁当“鸡头”不当“凤尾”的小生产观念，树立分工协作的社会化大生产观念；破除“你的、他的、我的、票子、面子、房子”的部门、行业利益观，为统一开放的市场扫清障碍；破除“规模越大越好”的超速增长观念，树立经济效益、社会效益优先的稳定发展观念。其次，要着力培育实力雄厚、竞争力强、能与国际零售集团抗衡的大型连锁企业。同时要遵循连锁发展规律，实现规模效益。再者，要谋划企业的发展战略。企业应制定长期发展战略，根据发展目标确定发展规模、发展方式、发展空间、发展时间、发展对象等；在市场定位、产品策略、价格策略、分销策略、促销策略等方面，进行科学的营销选择；提高决策水平，实行科学决策，杜绝企业领导人凭经验、凭感觉进行决策的现象；强化应用现代管理技术、方法和手段。建立连锁经营持续发展的保障体系，包括建立和完善现代企业制度；创造连锁发展的良好外部环境；建设高素质的经营管理者队伍等。

（六）加强城市零售商业网点管理 合理地进行规划与布局

1995年12月，原国内贸易部发布了《城市商业网点建设管理规定》，就商业网点的规划、建设和管理做了粗线条的规定。目前，全国已有许多大中城市也据此制定了相应的规定，并组织实施，取

得了明显的效果，但今后还要加强管理的力度。

1. 尽快制定《商业网点法》，将商业网点的规划、建设和管理纳入法制化的轨道，特别是各级各地方政府要尽快出台符合本地特点的具有可行性的地方商业网点建设管理法规，尽早明确具有权威性的主管部门，避免政出多门和多头管理。

2. 严格商业网点的审批，建立科学的审批体系，实行分级审批和联合审批相结合。各级审批机构的权力应合理分配，对于超越权力范围内的审批应移交上级审批机构，不能越权处理。这方面可借鉴法国、日本的经验。联合审批是指以专门的商业网点审批委员会为主，吸收政府部门的有关人员、行业主管部门、有关专家、消费者等共同讨论、分析、研究，最后做出决定，这样可避免由一个部门审批所带来的许多弊端。

3. 在规划和兴建过程中要有全局观念，通盘考虑，注意适度限制大商店的发展，使商业网点布局具有科学的层次性，做到“大、中、小”、“点、线、面”有机结合；还要与城市规模、城市结构、交通状况、风景名胜相协调，符合整体规划要求，从而改变过去布局紊乱、功能雷同、重复建设、脱离消费需求的状况，真正使我国零售商业网点管理水平上个新台阶。

（七）注重科技进步

科学技术进步不仅包括新设备、新材料、新工艺等硬技术，也包括组织和管理知识水平的提高、组织管理手段和方法的改进以及劳动者素质的提高等软技术。硬技术与软技术的有机结合，构成了科技进步的系统。在商业企业中有一种偏向，片面地认为商业科技进步就是商业自动化，即财务核算、购物监控、收款等方面加快电子计算机技术的开发，实现电脑化、自动化；在仓储管理中实现储运设施和作业方式现代化。毋庸置疑，对这些硬技术的开发和运用是不可缺少的，它将大大提高工作效率，成为经济效益增长的再生

动力。然而，对商业企业来说，硬技术只是科技进步的一个方面，特别是全国现阶段的客观条件还不具备全面实现商业自动化的经济基础，因此，我们认为注重软技术的开发和运用更为切实和重要。天津华联商厦提出的思路值得借鉴：“推动流通领域应用技术进步的步伐，加大内部管理中的科技含量。”具体做法是：“对商品销售的操作过程进行含量研究，推广运用计算机技术，建立准确、快捷的信息反馈和传递系统，提高企业的决策能力和对市场反应能力”；“以增收降耗为突破口，通过开拓效益增长点，寻找费用降耗点，减少管理薄弱点，强化管理，练好内功”；“以人为本提高员工整体素质，培养和造就一支与之相适应的员工队伍”。这些想法和做法不仅兼顾硬技术与软技术的结合开发，而且符合企业实际，行之有效。

四、中国零售业发展特许经营的前景

特许连锁是连锁经营发展到一定阶段的必然选择。西方连锁经营的经验和我国连锁经营的实践都表明，在连锁经营发展初期，发展直营店是一种合理选择，但完成了直营示范的功能后，必须转入特许连锁，才有可能形成规模化经营。

特许连锁将成为我国最具增长潜力的连锁经营类型，在我国发展前景十分看好，这不仅是因为它具有其他连锁类型无法比拟的优越性，能有效解决困扰我国正规连锁发展的资金问题、所有权从属问题及市场分割问题，还因为国内发展特许连锁的条件已基本具备。第一，我国经过二十多年的改革开放，人民收入和生活水平显著提高，消费市场迅速扩大，消费需求日益多样化，这为进行大量分销的连锁经营包括特许连锁奠定了基础；第二，我国政府将连锁经营视为推动商业体制改革和流通产业现代化的一项重要举措正大力推行，作为连锁经营类型之一的特许连锁由于具有独特的优势

而成为许多人关注的焦点；第三，我国目前有一大笔私人游资无处投资，由于自己创业风险太大，他们会更愿意直接购买特许经营权以获得总部的管理模式、进货渠道及商标，省去探索时间，降低投资风险；第四，近年来，我国对知识产权的立法、宣传和保护工作比以前有了相当大的进步，这既对国内企业通过特许连锁发展业务提供了保障，又增强了国外大型特许组织进入我国的信心。

第十章 特许连锁零售 企业案例分析

本章重点：

沃尔玛风格

格兰特公司

物美集团的信息管理方法

“7-11”公司

宜家家居

一、沃尔玛风格

提到沃尔玛，全世界的零售企业恐怕都会把之树为楷模。它从一个默默无闻的小杂货店，只用了 40 年时间就成为了世界年销售额第一的零售企业。在《财富》杂志公布的 2001 年美国 500 家最大公司排名中，零售业巨头沃尔玛在美国 500 强中以 2 189.12 亿美元的销售收入赫然位居榜首，这也是服务业公司首次位居美国 500 家最大公司榜首，而 2000 年排名第一的石油巨头埃克森—美孚公司以 1 915.81 亿美元的营业收入屈居第二。2001 年美国经委靡不振，一大批重头公司赢利减少，股价暴跌，裁员成风。在此气候下，沃尔玛连锁零售集团能稳步发展，独占鳌头，确属不易。

首先让我们来看看沃尔玛的发展历程。1962 年沃尔玛成立于阿肯色州本顿维尔镇，而创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）就生在那里。在 20 世纪 70 年代，沃尔玛的销售收入约为 4 000 万美

元；自 1972 年沃尔玛的股票上市以来，它的股票价格年均增长率高达 27%。现在，沃尔玛在美国有传统连锁店 1 702 家、超市 952 家、“山姆俱乐部”商店 479 家、“街区市场”杂货店 20 家，另外在其他国家还有 1 088 家连锁店，组成了一个威力无比的“沃尔玛帝国”。沃尔玛商店出售的物品从家用杂货、男女服装、儿童玩具到饮食、家具等等，无所不包。沃尔玛名下的各种商店，一个突出的感觉是薄利多销，天天低价。沃尔玛认准的目标就是面向中低收入的大众阶层，经营低价位、多而全的商品。几十年来，沃尔玛一直恪守薄利多销的经营战略。

沃尔玛之所以能够做到天天低价，是因为它比竞争对手成本低，商品周转快。沃尔玛绕开中间商，直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数以百万美元计的仓储费用。沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”灵活高效的物流配送系统是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。沃尔玛第一间配送中心于 1970 年建立，占地 6 000 平方米，负责供货给 4 个州的 32 家商场，集中处理公司 40% 的所销商品。随着公司的不断发展壮大，配送中心的数量也不断增加。到现在，沃尔玛配送中心分别服务于美国 18 个州约 2 500 家商场，配送中心约占地 10 万平方米。整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应，而其竞争对手只有约 50%~65% 的商品集中配送。如今，沃尔玛在美国拥有百分之百的物流系统，配送中心已是其中一小部分；沃尔玛完整的物流系统不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。

商品供应系统的协调运行要求建立在各个环节主体间高质量的信息传递与共享的基础上。沃尔玛投资 4 亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网；全球 4 000 多家门店通过全球网

络可在 1 小时之内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍，并通知货车司机最新的路况信息，调整车辆送货的最佳线路。20 世纪 80 年代末，沃尔玛开始利用电子交换系统 EDI 与供应商建立了自动订货系统，该系统又称为无纸贸易系统。通过网络系统，它们向供应商提供商业文件、发出采购指令、获取收据和装运清单等，同时也让供应商及时准确地把握其产品的销售情况。沃尔玛还利用更先进的快速反应系统代替采购指令，真正实现了自动订货。该系统利用条码扫描和卫星通信，与供应商每日交换商品销售、运输和订货信息。凭借先进的电子信息手段，沃尔玛做到了商店的销售与配送保持同步，配送中心与供应商运转一致，提高了工作效率，降低了成本，使得沃尔玛超市所售货物在价格上占有绝对优势，成为消费者的重要选择对象。

山姆·沃尔顿的儿子罗伯逊·沃尔顿是现任的沃尔玛公司董事会主席，他认为，沃尔玛取得成功，与独特的企业文化密不可分。不管什么时候，你只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会找到价格最低的商品和你希望得到的真正的服务。在每一家连锁店的每一个销售间，你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

“顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”，让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺不是漂亮的口号，在美国，只要是从沃尔玛购买的商品，无须任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都进行顾客期望和反映的调查。管理人员根据电脑信息系统收集信息以及通过直接调查收集到的顾客期望，及时更新商品的组合，组织采购，改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。

山姆有句名言：“请对顾客露出你的八颗牙。”在山姆看来，只有微笑到露出八颗牙的程度，才称得上是合格的“微笑服务”。山姆还教导员工：“当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时，你要温和

地看着顾客的眼睛，鼓励他向你咨询和求助。”这一条被概括为“10英尺态度”，成为沃尔玛的员工准则。还有沃尔玛企业文化中“不要把今天的工作拖到明天”、“永远提供超出顾客预期的服务”等规则，已写进了美国的营销教科书。

薄利多销、服务至上，沃尔玛的经营思路和企业文化看上去既简单又传统。从20世纪50年代的制造业雄霸天下到90年代的服务业独占鳌头，美国经济出现了巨大转型，沃尔玛抓住了美国经济转型的历史机遇。50年代，在美国人的日常生活中，一些基本消费需求还是家庭开支的重要组成部分；如今，美国人的实际收入已是当初的2倍，消费构成也发生了根本性的变化，享受服务开始占据了更大的份额。如果说1955年《财富》评选的全美500强还是制造业一统天下的话，如今前100位中，有2/3来自于服务行业。即便是综合性公司，其大部分收入也是来自金融运作等服务领域。据美国劳动统计局预测，在2001~2010年的10年中，传统制造业所创造的新的就业机会将有130万个，而同期服务业所能提供的就业岗位将达到2000万个。

在保持优良传统的同时，不断创造适应新时代需求的零售经营模式是沃尔玛成功的又一重要原因。连锁经营方式和现代技术为从事传统零售业的沃尔玛插上了腾飞的翅膀，推动其经营规模不断扩大。1979年，沃尔玛完成10亿美元的销售需要1年，到1993年，只需1周，而到2001年，1天就够了。它们正是通过高科技挖掘潜力，实现了成本不断降低，推动了销售的快速增长。今后，“零售帝国”沃尔玛是否还能继续保持增长的后劲呢？或许海外市场拓展决定着沃尔玛未来的发展。

评析：

在大多数人看来，沃尔玛所从事的零售业是一个典型的传统产业，但这并没有妨碍它采用最先进的科学技术来促进自己的发展。同时我们也看到，开发自有品牌、建立企业文化、塑造企业形象这些看似简单的商家做法正被沃尔玛所发扬光大。正是这种传统管理

方法与现代科技的结合，不断给沃尔玛公司带来活力和发展的动力。这就要求我们从事零售业和即将从事零售业的人，在激烈的商业竞争中，不能跟风式经营，一定要积极打出自己的品牌，在顾客心中树立自身形象，同时在能力允许的情况下，积极采用先进的科学技术，探索适合自己的管理方法。

二、格兰特公司

格兰特是美国一家著名的日常用品零售公司。该公司的创始人威廉·格兰特白手起家，从小本经营起步，发展成为美国屈指可数的大企业，有过一段辉煌的历史。但是，经过七十年左右的经营历程后，由于公司的决策者在经营目标选择上失误，使该公司由盛至衰，最后以倒闭而告终。

威廉·格兰特生于 1876 年，19 岁时，他就显示了自己的经营才华，掌管了波士顿公司的一家鞋店；1906 年，他拿出了自己的全部资本在林思市投资 10 000 美元开设了第一家日用品零售店；两年后他在美国一些城市开设了格兰特连锁店，使其销售收入不断增加；到 20 世纪 60 年代，格兰特公司年销售收入近 10 亿美元，成为美国知名大企业。

格兰特公司在零售业竞争十分激烈的情况下，认真研究了定价策略后，将其经营的日用品价格定位在 25 美分，高于“5 美分店”和“10 美分店”，但低于普通百货公司，同时格兰特公司的陈设格局又比廉价的“5 美分店”和“10 美分店”档次高。这样的价格定位吸引了百货公司和廉价商店的顾客，所以，格兰特公司的业务得到迅速发展，连锁店开设到上百家，其发展速度也远远超过了当时的行业老大—西尔斯公司。到 1972 年，格兰特公司新开办的商店是 1964 年的 2 倍。

然而，到 1973 年 11 月份，格兰特公司的利润只有 3.7%，这

在各零售商中是最可怜的。显然，盲目发展导致了灾难。格兰特 1973 年全年营业额达 18 亿美元，但利润却只有 8 400 万美元，降低了 78%，这是该公司历史上自 1967 年以来最低的一次。格兰特公司的股东资产净值赢利由以前的 15% 降到 5%，更糟的是其长期债务由 1970 年的 3 500 万美元增到 2.22 亿美元，短期债务则增至 4.5 亿美元；到 1974 年，格兰特公司的连锁店猛增到 82 500 家，是 10 年前的 1 000 多倍。

在这种情况下，格兰特公司的销售额并没有随着分店的增多而扩大，相反，每家分店的平均销售额却急剧下降，连年入不敷出；格兰特公司在 143 家银行的债务达 7 亿美元，债台高筑，公司信誉急剧下降。在资不抵债的时候，格兰特公司于 1975 年 10 月 2 日只好按联邦破产法提出破产申请。到 1976 年 2 月，该公司最终倒闭，8 万员工因此而失业。由此，格兰特公司成为了美国有史以来的第二大破产公司，也是零售业最大的破产公司。

评析：

这是一起典型的由于特许发展战略的失误导致失败的案例。曾创下骄人业绩的老公司格兰特，因盲目扩张经营，在仅仅几年时间就宣告破产了。应该说，格兰特公司在定价、布局等经营策略上的制定是比较正确的，因此它吸引了众多的顾客光临，销售额节节上升。此时，为了品牌扩张与发展，许多企业都会走规模经营发展的路子，采取特许经营加盟无疑是一个较好的选择。但是要注意的是，企业制定和实施规模经营战略时，必须在正确的战略思想指导下有计划、有步骤地进行。对事物内部矛盾的具体分析，是确定经营目标的根据。也就是说，目标必须建立在一定的客观根据上才有可能实现，通过分析客观根据，才能避免在决策中犯唯心主义错误，使决策从一开始就建立在科学的基础上。然而，格兰特却缺少这方面的分析，即使在出现了销售额上升、利润下降的时候也没有引起注意，因此它虽然达到了规模化的目的，却形成不了规模优势，反而会力不从心，无法驾驭这种扩张了的规模，成为规模扩张

的牺牲品。

格兰特公司由于忽视了对市场容量及竞争情况的分析，盲目追求规模膨胀，掉进了负债经营的陷阱，模糊了自己的长期发展规划，导致了盲目扩张，结果必然是失败。

三、物美集团的信息管理方法

（一）卖月饼的故事

1999年8月底，距离中秋节还有不到1个月的时间。北京海淀区，普尔斯马特会员购物企业集团的采购总监—美国人 Steve 正坐在蓝色绒面布沙发上；而离此地不足20公里外的石景山区，物美商城总部的商品部经理张斌靠在浅绿布沙发上。两个人几乎同时想到：是卖月饼的时候了。

Steve 对付月饼这种“绝对中国”的食品已经很有一套。对季节性极强的食品，他的采购和续订的原则就是保证在有需求的时间段内不断有新鲜的食品上架销售出去，而在需求结束时尽量没有积存在货架上无人问津的食品。

Steve 的打算是，中秋节前两周，普尔斯马特的月饼进货数将占中秋节期间月饼进货总量的30%，到中秋节前夕，月饼的库存增加到最大，以应付节日前夕和节日当天的大量采购。通常离保质期结束剩下1~3天时，将被视为不宜再出售的商品，因此，必须滚动进货以确保月饼的新鲜度。

这个听上去不那么容易控制的计划，对于在美国普尔斯马特工作了15年的 Steve 来说没有任何困难。从办公桌上的那台电脑里，准确地说，是从普尔斯马特的信息系统里，Steve 随时能够知道北京的3个分店还需不需要新的月饼。数据可以详细地反映当时的

销售、库存、在运输、订货甚至退换、损耗状况。对于采购总量的制定，Steve 可以从系统中查询到去年中秋节月饼销售总额、销售高峰等的详细记录，作为今年的参考。

和拥有约 2 000 家分店的普尔斯马特相比，开设了 16 家分店的物美商城规模要小得多。不过，处于同样重要位置的张斌的工作方式和 Steve 差别并不大。他从自己的电脑里查到了去年的月饼销售情况，他的下属也同样依据和各店铺连通的系统所反映出来的缺货状况与供应商联络。

“赢利来自技术支持系统”这句话用在连锁零售业当中已经毫不过分。

（二）董事长是系统科学博士

1994 年，张文中凭着记忆，画出了自己曾在国外见到过的超市货架图。不久，他收到了订做的第一批三角铁货架。1995 年年初，物美一店一翠微店正式开业的时候，就是用这些货架支起摊子，办成了当时在国内还是个新鲜玩意儿的连锁仓储超市。

百货店兴起、超级市场涌现、连锁店发展，被认为是商业零售业的三次划时代变革。从世界范围看，连锁已成为商业发展的必然趋势。而连锁经营方式在中国流通领域的导入已经发生了深刻的影响，正在打破和重组中国流通业的传统格局。有人预言，以连锁超级市场为代表的现代连锁业将掌握流通的主导权。而且这些年连锁业发展加快，中国已经成为国际连锁集团的兵家必争之地。

张文中，作为在连锁巨头抢滩中国之前最早把连锁这种新兴业态引入国内的那批人，其背景出乎我们的意料。在他的简历表上，我们看到的是“中科院系统研究所系统科学博士”、“美国斯坦福大学博士后”。“我就是学计算机的。”物美集团董事长张文中不动声色地说。

据说，物美集团资讯部总监是被物美“挖”过来的台湾人。能

“挖”到台湾人负责企业的 IT 部门，不难看出这个企业对信息技术的重视。罗列物美人的 IT 背景，并不单单想说明商业领域不乏高素质的人才。在深入连锁零售业之后，我们才明白，这些从业者所具有的出乎我们意料的 IT 背景，其实并不值得奇怪。因为，连锁业和信息技术有着天然的亲缘关系，没有信息技术，连锁业“不可能发展成今天这个样子”。

简要地说，规模化和高效率是连锁业在流通领域确立主导地位的核心。对店铺集中管理、统一核算的基础是有完整准确的原始数据采集并进行大量的实时处理。连锁店不仅远离总部，还可能跨城市、跨国家，没有技术支撑起集中管理的连锁，充其量是传统的“分号”，只能“穿上新鞋走老路”。再有，连锁超市经营的品项少则数千，多则上万，每天进出的数量巨大，人工管理到每个单品的管理其复杂程度很难想像，而不管理到单品，迅速地采购和补货就是空谈。规模和效率的优势一旦失去，连锁超市赖以吸引顾客的低价位也就谈不上了。因此，连锁这个组织严密的新兴业态和 IT 的关系是无限贴近的。还有一点，连锁零售企业的运作比公司化的企业要周密得多，但它是一种不间断的重复活动，比公司那种富于创造性的活动容易规范，也更容易通过计算机进行管理。

（三）中央集中管理“锁”

一说连锁，首先想到的是统一的名称、统一的标识、统一的商店布局、统一的店员服装、统一的商店设备、统一的货区位置、统一的定价和统一的广告策略，就像普尔斯马特的顾客在北京的三个店购物一样，除了地理位置外，感觉没有什么大的差异。据说，在以严格著称的“德系”店，各连锁店面貌更是惊人地一致。这种“一致”我们理解为“连”。表面的一致之下，还要统一资金分配、统一进货、统一配送，中央集中管理，这就是连锁的核心，我们理解为“锁”。

“总部”并不是连锁业独有的概念，但连锁业总部的中央控制却是最强有力的，远不是分店向总部汇报、述职那么简单。物美集团的 16 个店铺分布在北京的市区、县和河北省，如何对这些总部看不见、摸不着的分店进行控制？张文中说，靠完善的规章制度和检核办法、各层次人员的轮训，还有非常重要的一点，“物美重视数字管理，有自己完善的计算机系统”。

在物美总部一间不起眼的办公室门口挂着资讯部的牌子，里面的惠普 PC 服务器就是承载了全部物美信息的核心，堪称物美连锁的锁“芯”。这个“芯”和 16 个店铺的计算中心以电话线联网，网络上每天大约要走 5 万笔交易的数据量。每个店铺的计算中心实时搜集前台操作的所有原始信息，以日为单位分析汇总后把每天的数据上报给总部。在总部，这些数据根据系统的设定和管理者的需求生成各种报表，存放在有权限设置的公共信箱内，供总部各个部门的管理者访问。这样，各店铺的状况就立体地呈现在管理者眼前了。比如，负责店铺管理的营运部会通过网络协调店铺与总部的关系、下达总部的指令，通过网络快速地获得每个店铺的盘亏、丢失信息，以判断店铺的管理是否到位。同时，营运部还需要不间断地在各店铺巡视店铺布局、顾客动线和上货动线安排是否合理以及环境的舒适便捷等，把数据和亲眼所见两者结合起来支持决策。营运部总监也是一个台湾人，已经有大约 15 年的商业管理经验了。

另外，某些商业环节，比如采购容易进行“黑箱操作”是众所周知的，而在物美的系统中，与供应商结账的依据是系统显示出的入库多少、销售多少，减少了拿回扣的可乘之机。

当记者提出“总部怎样掌握每个店铺销售额”这样的问题时，得到的回答是：销售额只是最基本的数字，现在商业已经管理到了单品。只要需要，每个单品的活动和效益分析信息总部都可以确知无误。进行单品层次的管理，不仅保障了店铺在总部的监控之下，更保证了每个店铺的经营品项都是最优的，保证了由多个店铺组成的整个企业具有竞争力。“每个品种看起来很小，但是它们构成总

体。对商业企业来说，要想办得有效率，关键在于你的每一个单品有效率。”

部门负责人关心的更多的是所辖业务管理层面的信息，张文中则更重全局。在他眼中，手下的这个连锁企业是一个有机的整体。总部的商品采购、配送、财务、人事、营运、企划、资讯和 16 个店铺由一张无形的网络连接起来，有关这个整体的运营、销售、人员变动、费用支出等情况，他依靠桌上那台电脑中的各种信息和系统生成的各种报表分析判断。“没有现代流通技术，连锁根本无法存活，更不可能有沃尔玛那样的超大规模。”张文中总结说，“资讯部门或者叫 IT 部门在这里根本不是枝节部门，而是幕后核心。信息系统带来了规模，规模带来了竞争力。”

有国外背景的连锁超市中，信息系统同样是生命线。Steve 每天使用的系统与普尔斯马特美国总部的 AS400 相连，北京 3 个店的很多数据通过这里交换和处理。

(四) 越做越精、越做越细

日本某机构曾对中国商业做过一个调查，结果让人吃惊：中国商店里至少有 30% 的商品在不短的一段时间内根本就没人动过！假如没有计算机管理，数千种品项中有那么一部分被人遗忘而导致超出合理库存时间实在太有可能了。而信息系统支持的连锁超市在这方面有先天优势。

上海的一个商业调查表明，同样的食品，在一般食品店的平均周转天数比连锁超市多一倍。而以精细管理著称的“日系”超市甚至能精确地知道一个商品从运输、入库、提货、上架到销售全部流程在哪个环节耽搁了多少时间，从而最大限度地改善和提高了商品的流通效率。

正如张文中所说，现在的商业管理者不再只笼统地关心“今天卖了多少”这样的粗浅数据，所有的数据追踪都可以细化至单品。

根据管理者的需求，系统可以生成多种基于单品的日报表、月报表、季度报表和年度报表。

听听商品部经理张斌一口气列举的多种报表，你就可以对现代商业管理的精细程度有所了解：每天都要看的有销售日报，除销售总额和每个单品的销售额及库存数外，每个店铺、每个销售小组销售额的变化以及与销售计划的差距、总部的指令各店铺何时收到、总部配送的商品店铺是否收到、收到的状况、时间延误情况等信息都可以清晰地看到。

所有的顾客都希望买到最新鲜的商品。在物美，保质期半年的商品到后两个月就被认为售出的可能性急剧下降，即“近期货”，应该立即下架找供应商处理。只有通过系统，才能尽快知道哪些货物有成为“近期货”的危险。高库存、低库存报告更详细地展现出各个店铺的库存优劣，可以看到 6 000 种商品中某一种商品的库存高低，比如按规定其合理库存时间为 20 天的饮料，在 A 店中库存超过 10 天的有多少罐，低于 10 天的有多少罐，由此可以分析这种饮料的周转快慢，以决定续订频率。每种单品的周转快慢也将影响后续的订货计划。

在物美，促销时段分析是精细管理的一个非常典型的例子，这是它们五期系统新开发的一个功能模块。一般情况下，每天总要有一段时间属于销售低谷，如中午前后。为了提高这个时间段内的销售额，总部可以为不同店铺设计不同的促销策略，例如在 1 小时内把同一品牌的洗发水和香皂捆绑优惠销售，或者新鲜蔬菜一律 6 折销售。通常总部是不需要详细了解每个店铺各时段单品销售情况的，但促销模块却需要把店铺实施促销的每个时段所有相关数据全部传送到总部来，根据详细数据分析促销手段奏效的程度。把上午 8 点到 10 点这个时段采取打折等促销手段引起洗发水销售的变化，与 10 点到中午 12 点实施促销的变化相比较，张斌就可以分析出何时安排促销效果更好、下一次的促销计划该怎样设计。

再比如，总部尤其是商品部非常关心商品的毛利率。根据“二

八”法则，企业 80% 的利润是从 20% 的商品中获得的，重点商品的利润率是主要监测对象。毛利率和销售量之间大概是一种反比的关系，毛利率高可能引起销售量下降，毛利率太高的商品是不适合在超市中出售的，太低又会影响超市的收益。因此，要经常保持毛利率与销售量的均衡。从系统中，管理人员可以及时监测每一单品的毛利率高低，发现某种商品的毛利率高，就要想办法降下来，保持在适当的水平。

（五）滚动的中央采购链

商品部负责采购、进货、配送、续订等除店内运作以外的全部商品活动环节，是连锁超市的又一个核心部门。详细了解商品部的工作状态，就可以明白高科技是如何帮助连锁业进行精细的采购和库存管理的。

“为消费者提供高品质、低价格、令人心动的商品。”商品部经理张斌脱口而出的这个描述商品部职责的句子，究竟有多大程度是依靠信息系统来实现的呢？

商品部首先根据顾客需求的变化、价格变化、竞争对手变化等进行市场调查，规划每个店的单品数量，然后做品项选择。每个店铺出售的商品大概有 70% 属于基本商品，这 70% 的商品其品项基本一致，给顾客以连锁的感觉，其他的由每个店再根据地域特点配备区域性商品。

中央采购是连锁企业“锁”字的关键内容。“连锁企业能否释放出巨大的能量，就要看它是否有中央采购能力。”以宝洁公司的产品为例，它们的产品在物美 1 个月达到 300 万~400 万元的销售额。集中采购同样的产品，物美就能拿到更好的条件、更低的价格，把更多的利益空间转让给消费者，同时在店铺里提供更好的展示以推动该产品的销售，增加其产品竞争力。“这里面的潜力非常大，随着物美发展的规模进一步扩大，这方面的空间会越来越大。”

张斌说。

实施中央采购的基础是总部与店铺的联网与信息沟通。总部的采购部门主要从各店铺的数据中获取两种信息：商品品项是否需要调整，商品是否需要续订。通过销售日报，采购人员能够及时发现什么卖得好，什么卖得不好，判断增加、减少甚至取消订货。销售人员告诉我们一件事，有一段时间“京酒”在北京的几个店铺里挺抢手，他们就安排了一批货在河北的几个店铺里出售，可是马上就从系统中发现这种酒在那几个店里几乎无人问津。当地的销售人员一调查，原来人们对酒的偏好有很强的地域性，当地人爱喝诸如“刘伶醉”、“衡水老白干”这样的地方酒。于是，货架上的酒很快就更换了。

确定商品品项后，商品部的采购人员从系统中了解到店铺各单品的销售和库存情况，接近安全库存的单品就需要和供应商联络续订。整个续订过程是一个滚动前进的过程，店铺计算中心实时根据进货的数量增加库存，根据销售的数量减少库存，库存的数据每天汇总到总部。单品的库存接近警报线时，系统会提示续订人员订货。续订量的多少是续订人员根据不同单品在不同店铺的周转速度确定的。货物的分配有两种方式：（1）联采通送，就是统一采购、供应商分别送货。（2）当供应商的送货能力较弱或生鲜商品合理库存时间短的时候，由物美的配送中心统一送货。货物进入店铺，同时系统内库存数增加，如此周而复始，形成一条不间断的供应链。

通过由商品部控制负责监测库存和销售、管理订货，不仅可以节约人员、提高效率，更重要的是商品部由于掌握全局、分析能力强，对商品品项的结构调配更合理、更符合消费者的需求，从而促使销售额上升。

目前很少有商家和供应商联网。张斌说，物美找过一些重点供应商比如与宝洁谈联网的事，并开始和一些大供应商用电子邮件交换信息，以降低成本、降低差错概率。

在普尔斯马特，采购总监 Steve 为了让记者弄清楚他能从系统

中得到什么帮助，抱来一大叠打印报表。在一份题为《库存商品再订货档案》的报表上，我们看到了一连串清晰的数字：“卡夫牛奶”四周销售量 457、三周 404、二周 414、一周 407、库存量 102、供货周数 2、在途量 34 728；“加工后臀尖”四周销售量 45、三周 50、二周 27、一周 27、存货量 0……。即使是外行也差不多能够看明白，这是针对单品销售和库存分析的月报表。

信息系统为企业供应链的快速响应提供了可能。遗憾的是，在普尔斯马特和物美，我们都没能看到想像中的“以分秒衡量反应速度”。张文中笑着说，特别旺销的商品会很快在计算机里反映出来，但是不像你想像的那样，差了 30 秒就跟不上了。商业企业的安全库存量也不可能只是几小时的库存，除保质期特别短的商品外，大多数都有一个星期到半个月的库存，电视等合理库存时间比较长的商品库存就更大一些。更精密的管理需要每个环节都配合得十分紧密，目前很难做到。而且即使你这个企业很先进，你的上家也做不到，他的反应速度慢，就会把你拖慢。Steve 也表示，普尔斯马特生鲜食品的运转周期大约是一天，家电要有一两周的库存，平均的周转期为一周左右。尤其是在国内的运输还不是非常方便的情况下，相应的库存量就会加大。

（六）三期与五期的差距

下面我们再看看物美在单店运作中 IT 起了什么样的作用。

物美一店（即翠微店）是物美集团最老的店，无论环境还是硬件设施都有不少不尽如人意之处。张文中当年订做的那批三角铁货架还在，同更结实、更高大的专业新货架比肩而立。店长车国荣是物美吸引的高层次人才之一，原先是某著名老商业企业的总经理助理。说起店铺管理，车店长三两句话就可以给我们这些外行解释得明明白白。不仅如此，他对信息系统一点都不外行。翠微店是整个集团中还在使用三期系统的少数店铺之一，从这个店的情况我们可

以看到物美信息系统逐渐完善的努力。

车国荣店长带着我们沿卸货、验收、入库、提货、上架、销售等商品活动路线走了一圈。我们发现，这个店有一个显著的特点，就是把老商业“一人（商场管理者）一本账（柜台库存账）”为中心管理商品进销存全过程的办法和信息系统结合起来，既靠人靠账，又靠信息系统。原因很简单：三期系统无法满足店长掌控和管理店铺的全部需求；而商业又是一个要求稳定性很高的行业，不能出现掉货、货物差错。用车国荣店长的话说：“每个月我这里不算经营发生的费用，光房屋、水电等固定费用就差不多 100 万元。只要我有 10% 的商品管控不住，整个店就没有利润。”因此，在老系统不能完全满足管理需求的情况下，在商业圈里摔打了多年的车店长沿袭了老商业严格账目的做法。

举个例子，有一次，“陈年花雕”酒供应商的供货卡车停在翠微店的仓库入口，验货完毕后，由仓库保管人员和负责销售“花雕”酒的柜组人员共同接货入库，把剩余的“花雕”挪开，把新货码放在上面。随后柜组人员把接货情况登在本组的“小账”上，仓库保管人员则登在“大账”上。同时，这些账卡的信息被拿到录入员那里输入计算机系统。柜组卖出的商品随时销账，到柜组认为货架上的“花雕”应该追加时，柜组人员持提货卡到仓库提货，由仓库人员复核后销账，这些信息也都会录入到系统中。与此同时，收银处的 POS 机把销售信息实时传递至系统中，两账（手工账和电子账）再对账。目前，翠微店是以商品经营者—柜组为主要责任人，以柜组账为基准账，凭账管控销售及货场商品的及时补充和提货。

车店长说，1999 年年底上了五期系统后，从验收环节就采用电脑操作，和前端 POS 系统一样，供应商送来的货直接扫描条码登入系统，操作就简单多了。“账可要可不要，完全用系统管控，即使有账也是电脑打出来的单据。”不过从三期到五期的跨度太大，为稳妥起见，他还准备让手工账和五期系统并行一段时间，待系统

稳定后再废除。实施五期系统后，翠微店的“叫货”和配送也将由总部统一管理。

老的信息系统具备了商业管理的基本功能，而五期系统的功能更加完善，增加了像“促销时段”的管理模块，促销时只需在后台设计，前端收银员不需要临时改动任何信息。使用五期系统能明显地节约人员、提高效率。车店长用数字比较了三期与五期的差距：“我们在使用三期系统时的毛利率就受影响，物美已经使用五期系统的店，其毛利率是百分之十几，而我们的店只在 9.5%~9.8% 之间。”

三期系统可以实时查询销售数据，也有一定的分析功能。翠微店计算中心的工作人员告诉我们，每天都会根据店长的要求做日结。但车店长明确地说：系统对经营的支持作用比较小，主要是提供的支持不完整。商品品种的变化、顾客每次购买品项变化、ABC 三大类商品的集群结构变化、每天销售的差错、退换货、商品新鲜度、滞销品等等，这都是我非常关心的，但这些支持有些还是要靠各岗位根据难易程度手工汇总，时效性自然比较差。1999 年年底使用了五期系统之后，情况改善了许多。

（七）人情味从哪里来

有一个典型的例子：日本某顾客到某店买表，用信用卡结账后，得到了一份额外礼物。营业员说：“感谢再次光临本店，您五年前在本店买过一块钻戒，现在肯定升值了，恭喜您。今天是您生日，本店送您一份小小的心意，祝您生日愉快。”

这当然不是营业员记忆力惊人，而是看不见的信息系统忠实记录了客户的历史信息，并聪明地生成了给营业员的提示。这个例子告诉我们，更高的效率、更低的成本、更快的销售、更便宜的价格等等数字之外，信息系统还能带给企业温情脉脉的魅力。

很多企业试图营造一种“进店如回家”的温馨感觉。礼貌用

语、耐心问答、环境优美等等当然是温馨之一种，以管理和技术支撑的质高价优的商品、方便合理的摆放、迅速便捷的服务应该是温馨的又一层次，而上面的例子所体现的就是更高层次的人情味了。

让信息系统表现出更多的人情味还是远期目标，国内零售企业甚至包括很多国外的企业目前还处在用信息系统完善进销调存的阶段，至多利用客户管理系统进行消费习惯分析。物美在这方面做过一些尝试，也根据掌握的客户信息对重点顾客做过有针对性的销售。但是精力有限，信息系统的主要任务还是规范内部管理。包括普尔斯马特这样对会员资料了解非常全面的企业，也还没打算腾出精力来利用客户管理做文章。

1999年7月，北京市商委发布商业普查数据：北京市超级市场地均效益高于全市零售业平均水平，现阶段超市每平方米实现零售额0.91万元，而全市零售业每平方米地均效益仅0.71万元。

美国著名的企业管理公司麦肯锡发表的研究报告提出，中国加入世贸之后，最大的冲击将发生在商业领域。

评析：

以上是物美集团利用计算机和网络技术加强企业管理的故事。正像我们前面所说的那样，当前，零售业面临着一场新的革命，这场革命的表现就是零售行业的全球化和信息化发展。对于零售业来说，掌握商品的进销存比其他行业都重要。通过管理方法和信息技术的有效结合，零售行业才能在面对“洋面孔”的竞争中处于不败之地，这对于想从事零售行业的人来说尤其重要。

四、“7—11”公司

7—11公司是世界上最大的便利店特许组织。在我国的深圳，该公司自1992年起就开始以自营的方式开展业务，并以出售区域

特许权的方式在中国开展特许业务。

（一）7—11 便利店的经营状况

7—11 便利店的店铺营业面积按总部统一规定，基本上都是 100 平方米。商店的商品构成为：食品 75%，日用品 25%。商店的商圈为 300 米，经营品种达 3 000 种，都是比较畅销的商品。另外，总部每月向分店推荐 80 个新品种，使经营的品种经常更换，给顾客新鲜感。商店内部的陈列布局，由总部统一规定、设计。商店的建设、管理遵循四项原则：（1）必需品齐全；（2）实行鲜度管理；（3）店内保持清洁、明快；（4）亲切周到的服务。这四项原则即是 7—11 便利店成功的秘诀。

（二）为分店着想的特许制度

1. 培训特许连锁加盟商及其员工。7—11 公司为了使特许连锁加盟商适应最初的经营，消除他们的不安和疑虑，在新的特许分店开业前，对特许连锁加盟商实行课堂训练和商店训练，使他们掌握 POS 系统的使用方法、接待顾客的技巧、商店的经营技术等。另外，总部还应店主的要求，为提高员工、临时工的业务经营能力，围绕商店运营、商品管理和接待顾客等内容，集中进行短期的基础训练。

2. 合理进行利润分配。毛利分配的原则是：总部将毛利额的 57% 分给 24 小时营业的分支店（16 小时营业的为 55%），其余为总部所得。商店开业 5 年后，根据经营的实际情况，还可按成绩增加 1%~3% 的毛利返还，作为对分支店的奖励。在万一毛利达不到预定计划的情况下，分支店可以被保证得到一个最低限度的毛利额，保证其收入。

3. 总部对分支店的支持体制。总部协助各分支店进行开业前

的市场调查工作，并从经营技巧培训、人才的招募与选拔、设备采购、配货等方面对分支店给予支持。总部还向分支店提供商品陈列柜、货架、陈列台等设备。总部指派专人负责分支店的日常经营指导、财会事物处理等工作。总部还负责向分店提供各种现代化的信息设备及材料。

（三）加入 7—11 特许体系的程序

加入 7—11 体系的程序如下：

1．公司接待希望加入的潜在特许连锁加盟商。负责接待的总部人员为了能使来访者成为特许连锁加盟商，向他们详细介绍公司特许权的情况，并为之认真协商。

2．介绍 7—11 便利店的详细情况。

3．调查店址。为确定能否作为分支店营业场所，总部要进行商圈、市场等方面的详尽调查，并将搜集的数据和信息认真加以分析、研究。

4．说明特许合同的内容。就特许权的各项内容和规定，逐条解释说明。

5．签订特许合同。在申请人充分研究了业务内容和合同内容并决定加入以后，正式签订合同。

6．商店计划、设计。特许人的建筑设计部门详细研究了顾客的活动线路、经营对策以后，设计商店装修方案。

7．签订建筑承包合同。商店设计完成后，总部负责介绍建筑施工公司，并负责签订建筑承包合同，同时协助进行融资。

8．准备开业。在施工的同时，订购各种设备和柜台，并对店员进行业务培训，发放操作手册和进行促销准备工作。

9．店主培训。就开业所必需的准备事项、计算机系统的操作管理、商店运营技巧等，对店主进行培训指导，使其达到真正掌握的程度。

10. 开业前的商品进货和陈列。此时总部有关人员亲临商店，选择供应商，提供进货信息，传授陈列技巧。

11. 交钥匙。在开业前一天，将商店的钥匙与竣工证书一同交给店主。

12. 开业。将开业的广告宣传品通过各种途径发放。

13. 开启信息系统。连通商店的计算机终端与总部的主机，指导和支持商店的运营。

14. 现场支持人员对各分店进行巡回指导，及时发现分支店经营中可能出现的问题并协助店主解决。

(四) 香港 7—11 便利店的特许经营简介

7—11 便利店的特色在于方便、快捷，全年 365 日，每星期 7 天，每日 24 小时不停地营业。在这里，顾客可以很快捷地买到所需的东西，无论是杂品、日用品、面包、奶品、香烟、汽水、旅行用品、糖果小食，甚至是即买即食的微波炉快餐食品，或人尽皆知的清凉饮品思乐凉均可随时买到。

牛奶国际控股有限公司获美国南路公司特许，拥有经营港、澳地区 7—11 的专利权。南路公司在美国便利店行业中享有领导地位，在世界各地已有超过 13 000 家 7—11 便利店；而在香港，1992 年度 7—11 便利店数目已超过 280 家。7—11 提供了一个经营便利店的完善系统，其中包括训练、辅导、簿记、会计、贷款、广告及市场推广等。下面是香港 7—11 便利店特许经营的简介：

1. 物业部。7—11 物业部负责选址工作，其在挑选铺位时非常严谨，对资料的搜集也采用了现代化的手段。被采集的资料主要包括该区人口密度，附近行人流量，居民出入是否方便和附近一带的竞争性。资料经分析后如物业部门满意，便可购买或租铺装修妥当后才交予特许加盟商。

2. 器材设备。店内所有器材包括冷气机、货架、收银机及冷

冻柜等均在租借之列，维修保养则由特许加盟商负责。

3. 货品方面。一家装修妥当、货品齐备的 7—11 便利店交给特许加盟商后，一切订货及上货需由特许加盟商负责，而所有货品的种类及价目由 7—11 总部来决定。由于 7—11 是连锁式的经营，所以各加盟店在货品采购方面享有优厚折扣。同时，7—11 还为特许加盟商提供信誉与服务俱佳的供应商。各连锁店或加盟商均享有供应货品的折扣及年终回报。

4. 广告。7—11 经常利用香港各种传媒做宣传。广告为特许加盟商带来了更多生意及利润。当然，特许加盟商可另登广告，但广告费须由自己支付，而广告内容及形式须由 7—11 总部决定。

5. 训练。在最后决定成为特许加盟商前，准特许加盟商须成功地完成店务训练课程，其中包括在店内实习训练，实习完毕后，更需要上为期数天的课室训练课程。从实习及课室理论学习中，准特许加盟商可学到各种管理技巧及如何成功地经营一家 7—11 便利店。特许加盟费内已包括一切训练费用。

6. 雇员。虽然大部分 7—11 特许加盟店多由家人合作经营，但也需要雇请一些全职或兼职员工，而一切员工训练及薪金须由加盟商负责。7—11 根据特许加盟商所提供的雇员薪金资料，每月以支票或自动转账方式代发薪金予其员工。

7. 簿记。7—11 为特许加盟商所经营的店铺做会计簿记记录，特许加盟商只须把每天营业所得现金存入指定银行账户。特许加盟商授权 7—11 代支一切店务开支及付账给供应商。

8. 投资。经营一家 7—11 便利店，特许加盟商需要付出一笔存货押金及其他牌照费用，具体的数目要视其所选店铺而定。对于一些合格的申请人，7—11 可能考虑予以贷款支持。另外，每一位特许加盟商须缴付特许加盟费，而实际经营权费则视所选择的店铺而定。

特许加盟商所赚利润之高低有赖以下因素：（1）管理才能；（2）雇用及训练员工能力；（3）防止雇员或顾客偷窃货物；（4）控

制存货；(5) 推销能力；(6) 建立良好的顾客关系；(7) 店铺整理及清洁。

9. 利润。利润方面，7—11 占的毛利比例（一般为 63%）其实是特许加盟商向 7—11 交付店租、器材、广告、市场推广、簿记、50% 的电费及长期顾问服务等费用。其余 37% 的毛利则归特许加盟商所有，但需支付如下开支：雇员薪金、物料、电话费、洗熨费、现金差额、坏货、存货差额、机器维修保养、大厦管理费、垃圾费、利息（贷款利息）、牌照费、利得税、50% 电费。37% 的毛利扣除上述经常性开支，余下的即为特许加盟商的净收入。

评析：

这是 7—11 公司发展特许加盟的例子，从中我们可以看到 7—11 的特许制度、加入特许的程序等，相信会对读者有一定的启发。

五、宜家家居

有人曾经说过，20 世纪是企业同企业之间的竞争，而 21 世纪则是供应链同供应链之间的竞争。那么什么是供应链呢？美国的 Stevens 认为，“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链，它开始于供应的原点，结束于消费的终点”。作为零售特许经营企业，面对激烈的竞争，更应该站在供应链利益最大化的高度去考虑自身的物流管理问题。

下面这个宜家家居的案例，不光讲述了宜家配送中心的运营模式，而且还介绍了宜家是如何通过供应链的优化达到自身的战略目标的。

作为全球最大的家居用品零售企业，宜家家居 2001 财政年度（2000 年 9 月 1 日至 2001 年 8 月 31 日）的营业额为 104 亿欧元（约 96 亿美元）总共有 65 000 名员工，全球约有 2.6 亿人光顾宜

家的商场。

对于宜家来说，如何将 10 000 种在全球 55 个国家约 2 000 家供应商处生产的商品，以尽可能低的成本运往全球的 163 家商场（截至 2001 年 8 月 31 日，宜家集团在 22 个国家拥有总共 143 家商场。另有 20 家宜家商场为宜家集团之外授权特许经营，分布于 13 个国家和地区），是一个不小的挑战。

从某种程度上来说，配送和物流是宜家的命脉，并且是其通往低价格之路的关键环节。为此，宜家在全球建立了 21 家配送中心。在这些配送中心中，有的是宜家集团自己拥有的，多数集中在欧洲和北美洲等成熟贸易区域；有的则是采用第三方物流形式外包出去的，多数集中在亚洲等新开发的贸易区域。在马来西亚，宜家使用的是马士基物流（Maersk Logistics Co.）的配送中心；而在中国内地，则使用的是美集物流公司（APL Logistics Co.）的配送中心。

在运输中，宜家使用的各种运输方式及其所占比例如下：

运输方式	所占百分比
汽车运输	60%
火车运输	20%
水路运输	20%
空 运	< 1%

我们可以看到，方便、快捷、价格低廉的汽车和火车运输占据了整个运输量的 80%，水运主要用于跨国运输，而昂贵的空运则很少涉及。为了进一步降低成本，同时减少汽车运输过程中对环境所造成的影响，宜家于 2001 年 4 月建立了自己的铁路货运公司——宜家铁路公司（IKEA Rail）。宜家家居的配送和物流流程如图 10-1 所示。

为了保证对零售商场稳定、及时的供货，各个配送中心按照商品的服务水平的不同、订货提前期的长短等因素，对每种商品都备有一定的安全库存量。

近年来，为了缩短整个供应链的反应时间，更好地满足顾客的

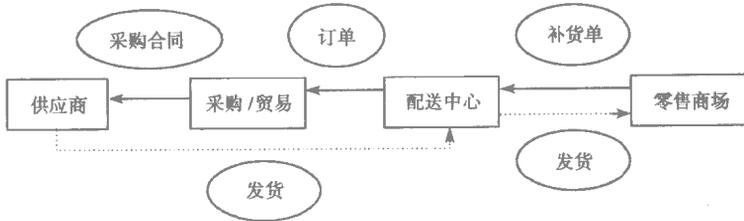


图 10-1 宜家家居的配送和物流流程

需求，同时降低成本，宜家家居大力发展“供应商直接送货模式”。其物流流程如下图所示：

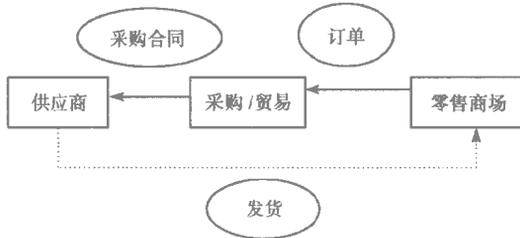


图 10-2 供应商直接送货模式

当然，不是所有的商品都可以采用这种物流模式，只有当该商品的销售量达到一定的规模，供应商能够以整车或整个集装箱送货时，才可以进行。同时，这种物流模式对供应商的管理能力要求也较高，必须充分考察后才可以开展。

在中国内地，除了通过上述措施以降低成本进而降低产品零售价格之外，宜家家居还大力推行了产品本地化战略（Local Sourcing）。通过本地化采购，不仅降低了采购成本，而且缩短了供货时间，提升了整个供应链的服务质量。目前，中国已取代瑞典成为宜家家居集团全球采购量最大的国家。

宜家的理想是：为大众创造更美好的日常生活。该理想是通过其经营理念来实现的。宜家的经营理念是：提供种类繁多、美观实

用、老百姓买得起的家居用品。下面我们就用邦格杯子的故事来说明低廉价格是怎样造就的（邦格杯子在北京宜家商场的售价为人民币 3 元 1 个）

邦格杯子是最受欢迎的宜家产品之一。2002 财政年度（2001 年 9 月 1 日至 2002 年 8 月 31 日），这种杯子在全世界宜家商场的销量达到约 2 500 万个。

在产品的设计阶段，邦格的售价就已经确定了。因此，宜家的产品开发人员必须充分考虑到原材料、颜色、工艺和设计等因素。为了节省物流成本，设计人员对原有方案进行了改进。与原来设计的杯子相比，新型杯子的高度小了，杯把儿的形状也做了改进，可以更有效地进行叠放，从而节省了杯子在运输、仓储、商场展示以及顾客家中碗橱内占用的空间，并且降低了杯子在运输过程中的破损率。宜家总是想方设法充分利用包装空间，在可能的情况下，货品一般都采用平板包装，以便更有效地进行运输和储存。早在 1956 年，宜家就开始实行平板包装。也许宜家并不是第一个发明这种具有物流革命性意义的包装形式的公司，但是宜家肯定是第一个大力推行和实施这种包装技术的公司。

罗马尼亚的一家工厂是邦格杯子的供应商，与宜家合作已经有 15 年了。长期合作关系使双方积累了大量有关产品需求和销售前景等方面的知识。因此，在产品开发过程中，宜家经常与供应商进行密切的合作。例如，就邦格杯子而言，由于对其形状和尺寸进行了重新设计，可以在烧制过程中更好地利用空间，从而使生产更加合理化。这样做更经济有效，而且还可以节省时间。

宜家还很强调节省原材料并最终保护环境。邦格杯子就是其中一个很好的实例，它说明了环保要求是如何影响产品开发的。例如，新型的邦格杯子颜色更浅，这样可以削减成本，而且对环境的影响更小。此外，邦格杯子还不含铅和镉。

罗马尼亚生产的邦格杯子，按每 2 024 个被装在一个包装里，通过铁路、公路或海运将杯子从罗马尼亚运至世界各地的宜家分销

中心，并且按时、按量向商场供应。顾客为这种低廉商品所需付出的代价是：自行挑选所需产品，自己运货回家并按照组装说明自己安装。

评析：

从这个案例中我们可以看到，提高供应链速度、降低物流成本并不只是配送和物流部门的事情。在宜家，供应链上的各个节点，包括供应商和顾客，都对此做出了自己的贡献。而这一点，恰恰是国内企业所缺乏而且需要提高的。

参 考 文 献

- 1 赵盛斌：《商业连锁经营与管理》 企业管理出版社 2001 年版。
- 2 陆强华：《连锁经营》 中国工人出版社 2000 年版。
- 3 姚礼萍：《零售学》，东北财经大学出版社 2002 年版。
- 4 陈放、汪根发：《零售策划学》 时事出版社 2000 年版。
- 5 吕一林：《美国现代商品零售业—历史、现状与未来》，清华大学出版社 2001 年版。
- 6 王超主编：《哈佛商学院 MBA 教程系列—零售学》，中国对外经济贸易出版社 1999 年版。
- 7 黄桂枝：《零售营销》 清华大学出版社 1998 年版。
- 8 吕一林：《美国沃尔玛—世界零售第一》，中国人民大学出版社 2000 年版。
- 9 刘永炬、曾祥：《市场生动化—零售业绩提升技巧》，企业管理出版社 1999 年版。
- 10 周宏主编：《现代零售策划》，中央民族大学出版社 1998 年版。
- 11 周树清：《连锁制胜的技巧与实例》 中国国际广播出版社 2002 年版。
- 12 徐印州、肖怡：《特许连锁经营》，广东经济出版社 2000 年版。
- 13 王霖：《特许经营》 中国工人出版社 2000 年版。
- 14 秦向宇：《特许经营》 作家出版社 2000 年版。
- 15 陆满平：《应用商圈理论知道零售企业布局》，《商场现代

化》1998年,第11期。

16 王利锋:《沃尔玛成功没有秘诀》,《经济观察报》2002年4月22日。

17. 《格兰特因盲目扩张而破产》,《中国企业报》2000年10月11日。