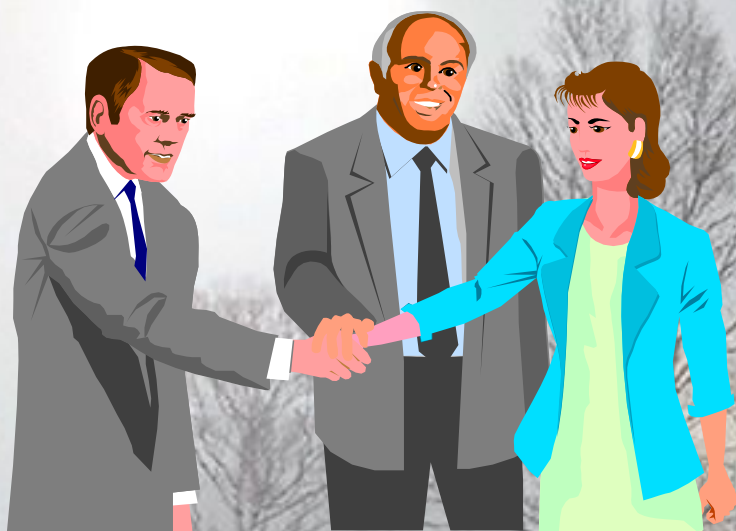


《连锁经营》

案例集



浙江商业职业技术学院

经济贸易系

《企业连锁经营》案例目录

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品
质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

案例一、A&P公司的发展历程	4
案例二: 麦当劳的质量管理	8
案例三: 上海你我他快餐公司	11
案例四、超市店铺开发细则	17
案例五: 特许经营为“大联想”战略助力	20
案例六: 佐丹奴连锁的成功市场定位	23
案例七: 家乐福对准百姓 万客隆瞄向商販	25
案例八: 八百伴破产为我们留下什么?	27
案例九: 家乐福多多益善 万客隆精选品牌	31
案例十: 经营理念 铸就个性化经营特色	33
案例十一: “一致药店”的连锁效应	36
案例十二: 饮食文化的推广	42
案例十三: “7—11”便利店的特许扩张制度	46
案例十四: 日本7—11公司的信息情报系统	49
案例十五: 连邦连锁经营渐入佳境	57
案例十六: 连锁经营能否搭上网络经济的快车?	64
案例十七: 美国几种典型的物流配送中心	69
案例十八: 日本“7—11”便利店的成功奥秘	72
案例十九: 日本麦当劳公司的人才培育体系	78
案例二十: 日本伊藤洋华堂为兴建大型超市进行的调查	80
案例二十一: 统一与肯德基的分手	83
案例二十二: 意丹奴的特许连锁经营	85

案例二十三: 英国马狮百货店的连锁之道	94
案例二十四: 永和大王经营策略亟待调整	98
案例二十五: 沃尔玛的竞争战略	101
案例二十六 小蓝鲸美食公司的连锁发展之路	105
案例二十七 创记录的中国肯德基炸鸡店	111
案例二十八 美式炸鸡的“滑铁卢”	112
案例二十九 某超市卖场规划的要点	117
案例三十: 日本超市的食品陈列和管理	119
案例三十一: 店长每日的工作流程	121
案例三十二: 日本促销妙招	124
案例三十三: 沃尔玛的“萨姆会员卡”促销	127
案例三十四: 京城超市的商品特卖活动	129
案例三十五: 诺德史顿的英雄式服务	132
案例三十六: 某超市顾客抱怨的处理方案	135
案例三十七: 法国巴里特朗—费拜尔商场的服务项目	137
案例三十八: 收银员工作失误的顾客投诉处理	143
案例三十九: 屈臣氏的顾客服务	145

案例一、A&P公司的发展历程

连锁业的开山鼻祖，创办于1859年的A&P公司真是高寿。从1936年至1972年，该公司一直是美国连锁超市的前卫，领导超市连锁36载。目前，它仍然是美国五大超市连锁商之一，排名全美零售商前15名，经过了近一个半世纪，如今仍是年壮时。下面我们就来看一看公司的发展历程。

一、早期发展 不断创新，领导潮流

多少年来，A&P一直被视为美国零售业的创新者。早在19世纪60年代，A&P成为第一家使用商店商标的零售商，其咖啡商品一律以“早晨8点咖啡”的牌子售出，其茶叶也是以商店商标出售的。在促销方面A&P于19世纪70年代首创消费者优待基金以鼓励忠诚的顾客重复购买。该公司于1920年推出包装肉品，这使其成为美国最早的销售包装肉品的公司，1924年该公司成为第一个赞助无线电节目的食品零售商。在本世纪30年代超市刚出现时，A&P公司的分店竞争力不强，营业额直线下降，之后A&P公司迅速改变店铺形态，到1936年就拥有5000多家超市。从此开始称霸美国超市行业。直到本世纪60年代，A&P才开始走上了下坡路。

二、百岁高龄 老牛拉车，蹒跚不前

A&P公司在其百岁之后也曾历经了一段举步维艰的日子。20世纪60年代，该公司在美国超市领域的食品销售市场占有率从10%降至6%，利润从5700万美元降至5000万美元。1975年公司亏损达1.57亿美元。在整个60、70年代，A&P公司的主要竞争对手均快速成长，只有该公司徘徊不前。

50年代，A&P投巨款建立了自己的大型食品加工厂，该厂面积13.9万平方米，蔚为壮观，可以说是当时美国最大的食品加工厂。公司的目的是实施高度一体化的经营，自己生产食品

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

贴上自己的商标，在自己的超级市场销售。60年代该厂落成。建成之日，正是A&P公司衰落之时，工厂成为A&P公司的负担，耗费了公司大量的资金与精力。

1978—1981年，公司连续亏损4年。1979年在A&P公司陷入困境之时，德国最大的零售商腾格曼公司购买了其50%的股权，实施了对A&P公司的改组，以谋求A&P的复兴。

三、近期复兴 紧跟时代，返老还童

为了使A&P重新振兴，公司重金聘用了美国另一大型超市连锁店的总经理吉姆·伍德。伍德上任后，实行大刀阔斧的改革，甩掉破旧的包袱，轻装上阵。一是实施店铺改造与扩张兼并活动。二是开展多种业态经营。三是实施管理改革，降低工资成本水平。四是在产品策略上，增加适应现代生活方式的商品，以满足顾客一站购齐(OneStopBuying)的需要。五是注重规划。公司制订了明确的销售计划和利润目标，并具体落实到分店经理上，使分店经理承担利润及销售责任，对计划完成好的分店经理，实行奖励。六是采用现代计算机及电信技术，提高营运效率，降低经营成本。

此外，A&P的店铺形象与广告也独树一帜。其新的店铺以全新势态出现，崭新、明亮、以黑白两色为主的店铺成为主流。新店铺的设计包括规划、建筑设计、灯光照明、装饰设计、图形设计、商品陈列等一系列方面。店铺布置完全可以从店外看得见，顾客透过巨大的海洋食品和鲜肉的图案前所堆积的新鲜蔬菜和水果可看到商店的所有部分。墙壁上的大型图片提供了许多可从店内任何角度看到的模型，这些图片，增加了各部的亮色，并由通道指示牌反复指示。A&P的广告已成为公司的有力竞争武器。北美洲最大的广告生产机构归A&P公司的总部所有，其印刷机构不是最大的，而在技术上是领先的。在美国的50家大连锁企业中，A&P是唯一一家全部自己承担广告印刷的公司。伍德挂帅后，公司开始为所有分店提供广告设计和制作服务。现在该公司的广告设计也各分店自行完成并随时变更广告的颜色和内容，整个公司的广告资料、广告设计由电脑网络连接，使广告成为灵活而富有竞争力的武器。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品
质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

通过一系列重拳出击, A&P公司终于走出低谷, 重新焕发出活力。1985年公司销售额达66亿美元, 税后利润8829万美元, 1990年销售额高达113亿美元, 税后利润1.5亿美元。

问题:

- 一、 A&P公司的发展历程说明什么?
- 二、 A&P公司20世纪中期衰落的原因是什么?
- 三、 A&P公司近期复兴的原因是什么?
- 四、 A&P公司的发展历程有什么启示?

点评:

一、A&P公司在1859年创建以来,至今已有140多年了,在这140多年中,A&P公司经历过兴旺—衰落—再兴旺的曲折过程,说明连锁业是生命力极强的业态,它适应了生产力发展和社会需要的客观要求,有着广阔的发展前景。同时,A&P公司的发展也不是一帆风顺的,会遇种种挫折,但只要能顺应历史潮流的发展,根据社会的需要和企业的实际,采取各种措施和手段,大胆改革,不断创新,连锁企业就能不断地发展。

二、A&P公司20世纪中期衰落的主要原因是:

(一) 市场竞争激烈,A&P公司没有采用有效的竞争手段和策略来面对激烈的市场竞争,在竞争中处于劣势。

(二) 经营战略失误,A&P公司不顾市场和企业的实际,盲目投资建立一个大型食品加工厂,耗费了该公司大量财力和精力,造成连锁经营的人、财、物力的缺乏。

(三) 缺乏高明的经营者、合理的经营方式和有效的管理手段,这是造成该公司竞争失败的重要原因。

(四) A&P公司发展历程的启示是:

1、连锁经营是一个具有强大生命力的零售业态,它的生存与发展是与生产力及社会需要相适应的。

2、任何事物的发展都不是一帆风顺,都会遇到风波和曲折,但只要面对现实,采取正确的战略、策略,积极的措施,是会取得成功的。

3、制定企业的经营战略要充分考虑社会环境和企业实际,千万不能操之过急,盲目扩张。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站,最大限度地提升产品价值,接受客户对产品质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

4、人才是企业生存发展之本,要使企业在激烈市场竞争取胜,企业要广招人才,并善于使用人才。

5,合理的经营方式、有效的管理手段和措施等是影响企业经营的重要因素。

案例二：麦当劳的质量管理

质量 (Quality)是现代企业生存和发展的基础，作为世界级的连锁企业对产品质量有着严格的要求，有时对质量的要求近乎苛刻。

(一)严格制定操作标准，保持质量稳定

(1)在制作规格工艺上，麦当劳规定：

1)肉饼。所用牛肉为100%的纯牛肉，不能有任何添加料。牛肉经机器切制成肉饼，每块肉饼重1.6盎司（约45克），一磅牛肉必须出10块肉饼，直径为3.875英寸，厚度为0.222英寸。肉饼成份由83%的肩肉和17%的上等五花肉组成，脂肪含量为17%-20.5%。

2)面包。小圆面包的标准直径为3.5英寸，烤制时添加的糖含量要比精心计算的标准稍高，这样，才能使其提早转变为棕色、此外，操作员工不得在面包上按任何指坑，否则必须丢弃不用。

3)汉堡包类。如一种带有莴苣和西红柿的汉堡包，制作前的标准重量为0.25磅，又称1/4磅汉堡包；所有汉堡包中的洋葱丝松含量只能是0.25盎司重；厨师制作汉堡包时必须按规定

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

动作翻个儿；而不能随意往上一抛让它翻个儿；麦香鱼的制作时间在3分45秒左右，误差仅为5秒；巨无霸上的芝麻必须是178粒才符合要求；任何一项牛肉食品，都必须经过40多项质量控制检查，方能出售。

(2) 在成品存放保管上，麦当劳坚持不卖品位不达标的东西，

规定：

主要食品一旦出炉或制成，炸薯条超过7分钟、汉堡包超过10分钟、咖啡超过30分钟、苹果派或菠萝派(均为一种油炸甜馅饼)超过90分钟而未售出，尽管它们并没有腐烂变质，都必须毫不吝惜地予以扔掉，以保证这些食品味道的鲜美和纯正。可口可乐、雪碧、芬达等专用饮料，温度控制在4C，热红茶则必须控制在40C以上时再销售，软包装鲜牛奶、咖啡等都有严格的温度控制。

麦当劳炸薯条用的电脑炸锅能够及时、准确地反映出炸薯条时，油锅中热油温度与薯条本身温度的理想差值，并自动鸣声警告，从而使员工准确测定炸薯条的最佳品质。该设备的使用，完全消除了麦当劳对其上万家快餐连锁店炸薯条品质不一致的担心。后来这一方法被推广应用到麦香鱼、麦香鸡等汉堡包的制作方面，同样效果明显。

二、不断改进，提高质量

在麦当劳，任何品种的汉堡包，基本上都经历了改进、再改进的多次反复过程。如普通牛肉汉堡包，早期的牛肉用料是碎牛肉，后来改为肩肉和五花肉的混制品；早期为鲜肉，后改为冻肉等。再如麦香鱼汉堡包，上市前，麦当劳足足花了半年的时间进行研究和实验。头三个月，麦当劳专攻鱼肉用料，一面自己开发，一面邀请供应商参与。经过多次择优汰劣，从比目鱼和鳕鱼之间遴选了后者，后来根据市场试销情况的变化，最终采用的是一种大西洋白鱼。后三个月，麦当劳则为鱼应当如何烹制，如油煎多久、肉厚多少、佐料之调配以及鱼肉表层裹用哪种面粉而绞尽脑汁，费尽周折。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

麦当劳公司在其发展的第一个十年中, 总共花费了约300万美元改进炸薯条的品质。起初即便是品种、品级完全相同的薯条, 炸出来后总是有时好吃、有时难吃。为此, 克罗克还专门咨询了美国“土豆和洋葱协会”。经有关专家反复分析, 无意中发现用未封口的麻袋贮存的土豆炸出来好吃, 原来是因微风吹干土豆, 令其水分挥发而糖分转变成淀粉, 在炸制时, 不会因糖分过多而造成表皮过焦, 外熟内生。找到原因后, 麦当劳便开始在地下室存放土豆, 并安装风扇送风。后来, 又经过苦心研究、反复测试, 最终确定土豆的最佳存放时间为3周。

1957年, 麦当劳在芝加哥郊区建立了美国快餐史上第一个食品实验室, 重点研究土豆在炸制过程中的温度变化。一年后, 取得突破性成果。他们发现, 把任何一袋又冷又湿的生薯条投入163C的油锅中, 都会使油温急速下降, 然后又逐渐回升。研究发现, 不论油温降至多少, 只要当其回升至仅比薯条温度低16C时, 炸薯条的品味便处于最佳状态。随后, 麦当劳研制成功能够自动控制达到宝贵的16C数值的电脑炸锅。60年代, 麦当劳又在加州建立了一个冷冻薯条实验室, 进一步投放巨资解决了土豆越冬贮存的难题。经反复尝试, 取得巨大成功。其方法是: 将土豆去皮、切条, 并立刻风干, 再稍加过油, 然后予以冷冻。

实践证明, 麦当劳旨在提高质量所进行的每一次改革、每一项实验, 都使其产品及服务质量更上一层楼, 不断改进推出的每项精品, 也为其严格操作标准化做出了最佳的诠释, 并保证了其产品的销售量及利润。

问题:

- 一、麦当劳为什么要进行严格的质量管理?
- 二、麦当劳质量改革和实验对其经营有何影响?
- 三、你认为中式快餐能否采用麦当劳的做法?

点评:

一、产品质量是企业生存发展的根本, 连锁企业也不例外, 专业化、简单化和标准化是连锁经营的基本原则, 专业化是指连锁经营的产品和服务要具有较高的专业水平, 标准化是指连锁企业产品和服务质量要严格按照既定的标准生产经营, 麦当劳对其产品和服务实行严格的高专业化、高标准正是该企业发展根本途径。

二、不断改进和提高产品质量是连锁企业在激烈的市场竞争中取胜的法宝, 麦当劳化大力气、大资金对产品质量进行改革和实验, 有利于提高产品质量和降低产品成本, 提高企业经济效益。

三、麦当劳的做法是积极的、努力的, 我国发展中式快餐可以借鉴, 但不能照搬照套, 要结合中式快餐的特点和企业的实际来进行操作。

案例三：上海你我他快餐公司

上海你我他快餐食品有限公司成立于 1995 年 5 日，几年来，在质量地恢复大众化早点和连锁经营中式快餐的工作实践中，按照“七个统一”的经营模式，建立了 18 家直营连锁店和 1 家特许连锁店，连锁店经营达到了一定的规模效应，并取得了较好的经济效益。

1、抓住机遇，率先在申城推出中式快餐连锁经营

进入九十年代，上海经济飞速发展，宾馆酒楼大量涌现，“肯德基”、“麦当劳”等国外快餐风靡沪上。但令人遗憾的是，深受广大市民喜爱的人众化早点经营严重萎缩，供应网点从 1989 年的 1649 家减至 1995 年 748 家，于是，外省市个体无证早点摊棚乘虚而入，遍布申城中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

大街小巷, 由于卫生, 质量得不到保证, 厂人市民十分不满。因此, 1996 年和 1997 年, 市政府都把“增设 100 家大众化早点供应网点”列入实施项目。

此外, 随着现代社会生活节奏的加快, 市场需要快捷、营养、卫生价廉的快餐食品。尽管洋快餐一片红火, 而中式快餐由于各种因素, 发展却十分缓慢。

这种消费形势, 为饮食业提供了良好的契机。上海南风实业总公司抓住难得的机遇, 率先在申城推出中式快餐连锁经营。

2、积极探索中式快餐连锁经营的路子

上海南风实业总公司拥有近百个餐饮网点, 虽然近几年来大多数网点都进行了装璜改造, 但是随着市场经济体制的日益完善, 小本经营、单店经营的粗放型传统模式难以适应日趋激烈的市场竞争, 难以适应人民群众日益增长的消费需求。

连锁经营方式的实质就是高度的统一管理, 你他快餐食品有限公司坚持“为民、便民、利民”的经营方向, 实行店标、管理、配货、价格、核算、服务、服饰“七个统一”的连锁经营模式。所在原料由中心厨房统一进货, 集中生产制作, 然后把成品和半成品配送各店, 由各连锁店直接加工销售, 减少货物的流转环节, 保持商品质优价廉的优势。

1) 连锁店的总体布局和服务功能

“你他”快餐连锁公司成立仅一年多, 就建立了一个1200平方米的配售中心和十几家连锁店。为了真正落实实项目, 公司在“你他”经营网点的选择上投入了较多的资金。18个网点, 有2个是公建配套新网点(面积均达200平方米以上)。其余16个网点, 其中大部份面积在100平方米以上, 房屋结构较好, 经营市口较佳。芙蓉镇店、峨美店、姑苏村店、第一店等原来都是综合条件不错的家。

在网点的布局上, 既考虑整体合理, 又侧重地把网点设置在田林、长桥、漕河泾等新村小区和大木桥路、零陵路、弓鲁木齐中路等靠近集市、公交车站和居民住宅集中的地区, 为

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站, 最大限度地提升产品价值, 接受客户对产品质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

广大的市民提供便利“七个统一”的经营模式,大大改善了各连锁店的经营环境和经营功能。红底白字的统一醒目招牌,大玻璃透视墙、肉色地砖,整齐排列餐桌,彩色灯箱图照,以及服务人员的统一着装和微笑服务,为消费者就餐创造了清洁、明亮、舒适、温馨的氛围。此外,煤气、空调、冷柜、电脑收银机等硬件设施的添置有效地改善了店堂内的卫生状况,提高了经营效率,并且所有连锁店实行全天连续供应方式,这样,不但充分发挥了店堂的经营功能,而且大大便利了广大的消费者。

2) 增加有效地投入,充分发挥中心厨房的生产功能和服务功能”你我他”连锁经营能否快速有效地发展,中心厨房是一个关键。因此,“你我他”对中心厨房的建设增加了有效的投入:(1)网点投入:我们把中心厨房迁入拥有1200平方米的原奥奇食品厂;(2)资金投入:投资200多万元,改造装潢内部结构,按照中心厨房生产流程的需要建了准备间、豆浆间、肉类加工间、切配间、拌制间、中点一间、中点一间、原物料包库成品仓库等操作专间,添置了煤气灶、冷库、机器设备等硬件设施;(3)人才投入:委派公司副总经理兼任中心厨房经理,另配备两名得力的副经理;此外,把两名一级面点师和多名技术人员调往中心厨房。

中心厨房每天送货网点20多个(18个连锁店加上公司若干直属酒家),供应成品、半成品数量达20余种。其中光豆浆日均供应量近5000客,馅心3000多斤,要保证如此大需求量的品种质量,没有一套严格的管理制度是不可想象的。首先在采购环节上,对重要原料实行定点、定人、定价、定规格。如肉类,规定麦德龙为唯一进货渠道。进货严格执行验收鉴别制度。其次在生产环节上,按照既定的质量标准进行规范化操作。如豆浆制作,选用上好优质黄豆,浸冰前务必将杂质拣出洗净,规定500克黄豆出浆14碗,浓度不低于6度,因此成品色泽乳白,口味清香;又如生煎、包子、馄饨、小笼、水饺等品种的馅心配制,集中公司点心品种各具特色;再如砂锅馄饨的底汤规定用草母鸡、蹄膀等原料熬制,一天一换,使得成品原汁原味,鲜美异常。由于严把质量关,形成了花色咸浆、阿富生煎、红油水饺、砂锅馄饨等一批深受

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站,最大限度地提升产品价值,接受客户对产品
质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

大众喜爱的优质品种。最后在运输环节上，做到当日生产、当日送货、当日销售、食品专用车送货，盛放食品的周转箱洁净卫生，塑料簿摸封口，保证食品的卫生新鲜。3) 大众化、特色化的品种结构

集中生产、统一配货、分散销售的经营格局，制度化、标准化、规范化的管理手段，使得统一店名、统一装璜格调、统一品种质量、统一服务服饰的“你我他”快餐连锁店一进入市场就极具竞争力和吸引力。由中心厨房集中生产、加工的中式快餐在结构上做到了大众化点心和特色风味小吃相结合，早餐系列和中、晚餐系列相结合。既有大饼、油条、粢饭、豆浆“四大金刚”等大众化点心，又有萝卜丝、酥饼、红油水饺、贡园汤、鸡鸭血汤等特色风味小吃；既有包子、面条等早餐系列，又有米饭、卤菜等中、晚餐系列。品种价格，坚持以中低档为主和优质优价相结合的原则，一套大饼、油条、咸浆，仅售2.5元，品种单价5元以下的占50以上，满足中低档，适应多层次。

3、连锁经营的反响和成效

“你我他”中式快餐连锁店以其整洁的就餐环境、价廉物美的品种结构和连续供应16小时便民经营的服务方式，从一定程度上改变了大众点心市场脏、乱、差的状况，赢得了各层消费者的欢迎。广大消费者纷纷反映说：“你我他”快餐店“环境好、卫生好、味道好，来这里就餐感到舒心、放心”，“价格实惠，可以承受”。“你我他”的大众化美味点心同样赢得了海外人士的青睐。日本人荣株式会社总裁，在品尝了“你我他”的“四大金刚”后，赞不绝口：“非常好吃，而且价格便宜”。

“你我他”的连锁经营模式得到了各级领导的肯定。1996年国内贸易部、中国烹饪协会，市府、市政协、市商委、区委区政府等领导先后视察了“你我他”快餐店。中央电视台和上海三报三台等新闻单位对“你我他”和“多旺”等为民办实事的大众化早点给予莫大关注，纷纷作连锁跟踪报道。如此众多的报纸、电台、电视台集中宣传大众化早点，这在本市还是第一次。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

“你我他”连锁经营中式快餐虽然时间不长，但是与伟统的一家一户的大众化点心店经营模式相比较，其优势和效果是显而易见的：

1) 人、财、物得到合理配置，降低了费用消耗。实行统一核算，企业会计人员就减少了20人左右，其次是中心厨房集中生产，避免了连锁店某些设备和机器的重复购置；

2) 中心厨房集中采购大大降低了进货成本。据统计，肉类、调味品下降10%—15%，酒、饮料、糯米下降8%左右，面粉下降15%左右，总体上可下降8%—10%；

3) 连锁店营业收入出现了明显增长的好势头，一般营业额比原来增加1-3倍，职工收入也得到相应提高；

4) 品种质量得到了保证，就餐环境和卫生条件得到改善，整洁了城市面貌，改善了市容环境；

5) 为因市政建设而拆网的100多名待岗的职工，创造了再就业的机会；

6) 小型饮食业实现了从粗放型向规模化，集约化生产的转变。

4、连锁经营发展方向

1) 以《你我他企业形象策划书》为准绳，加强和规范企业内部软件管理。

2) 巩固直营连锁，发展自由连锁，扩大特许连锁。

3) 加强配送中心建设，成立物流中心，对采购、仓储、加工运输统一管辖，从而使企业内部物流合理化，系统化。

4) 实现电脑统一连网。

5) 加强科研投资，实施品牌战略，成立新产品开发部，攻克中式快餐保鲜、保质、保色、保味技术难题，开发新型产品、速冻产品、色产品、微波产品等，争取产品打进超级市场。

6) 开发人力资源，培养一支适应连锁经营发展的人材队伍。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

问题：

- 一、“你我他”连锁快餐公司是在什么情况下发展起来的？它具有什么有利条件和不利条件？
- 二、“你我他”连锁快餐公司在经营上有什么特色？这些特色是否符合连锁经营的基本原则和要求？
- 三、“你我他”连锁快餐公司为什么把中心厨房作为经营管理的重点？

点评：

一、“你我他”快餐公司是在我国经济进入高速发展，市场竞争相当激烈，人们的生活质量要求日益提高的情况下产生的。

（一）有利条件：

1. 经济迅速发展，人们的收入和生活水平有了较大幅度提高。
2. 国外洋快餐的示范启示作用，有利于形成新的消费观念。
3. 现代社会生活节奏的加快，形成了强烈的市场需求。
4. 政府有关部门的支持，存在着一定网络。

（二）不利条件：

1. 人们传统的消费观念还没有根本转变。
2. 国外快餐和个体摊点的竞争。
3. 原有的早餐网点退化和萎缩，需要投入大的人财物力。

二、“你我他”快餐公司的主要特点是：

1. 在原来的南风实业公司基础上通过装潢改造和资本运行的基础上发展起来。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站，最大限度地提升产品价值，接受客户对产品质量与价值的监督！<http://www.jaystrategy.com>

2. 实行高度的统一管理，采取了店标、管理、配货、价格、服务、服饰的七个统一。
3. 网点布局和服务功能比较完善。
4. 重点抓好中心厨房和产品多样化，强化配送功能。

“你我他”快餐公司的上述特点，正是连锁经营的基本原则和要求在中式快餐经营上的具体体现。

三、连锁经营的基本点是大规模生产经营以及产品质量和技术要求等的统一化，实行产品的统一配送，要做到这一点，决不能由各连锁店分散制做，而应由总部或地区部统一制作和配送，中式快餐质量要求和品种规格更为复杂，因此，为了保证质量和提高经营效益，“你我他”公司把中心厨房作为重点来建设是开展连锁经营的客观要求。

案例四、超市店铺开发细则

一、连锁超市网点分布的策略

1. 连锁超市网点，以分布在各居民住宅区为原则，一般超市均以居民日常生活必需的食品和日用品为经营内容，而这些商品大多是消费者要反复购买，吃了上顿，要下顿，选择性相对要小，开门七件事样样少不了。因此；消费者就近便利购买为原则。

2. 超级市场的顾客通常稳定性强；在超市多次购物的顾客占50%，且流动性低，超市的常客一般是距离1500米，步行15-20分钟，自行车3-5分钟的住家居民。

二、新开门店选址

1. 居民区为主：选择方圆1500-3000米的居民集中区开店，以稳定的居民为主。

2. 选择交通要道开店, 应选择以下班客流为主流的交通要道, 并且要有适宜停放交通工具的道路, 如: 客车、轿车、自行车等。因为顾客在上班时大多急匆匆赶时间而下班则有较从容的购物时间与兴趣。

三、新门店的投资效益评估

1. 评估公式:

商圈居民户数(以三口之家为例) \times 每月每户食品、杂品支出数 \times 百分比=销售额
假定: 超市步行20分钟以内: 居民4000户(家庭主妇每分钟步行70米)平均每月每户食品、杂品支出额800元, 到本超市购买率为35%。

2. $4000\text{户}\times 800\text{元}\times 35\%=1120000\text{元}$, 该门店月销售额为1120000元(112万元)。

四、新开业的租金确定

假定国内超级市场平均每天每平方米销售额为90元, 租金限定在3%以内, 则 $90\text{元}\times 3\%=2.7\text{元}$ 。

那么, 国内超市租金定为每天每平方米2.7元左右。

五、卖场、仓库、办公室的配置

1. 前台与后台比例: 通常前台指卖场, 后台指仓库、办公室。卖场与后台, 一般以8:2的比例为适宜。

2. 卖场(前台)配置要求:

装潢不要太豪华: 要求亲切、简洁、明快, 装潢太豪华会吓退一部分顾客。

灯光要求明亮, 明亮的灯光使商品更富有表现力。

墙壁要求坚固, 美观, 尤其是防止水气侵蚀。

地板要求耐磨, 耐脏, 容易清洗, 一般以陶瓷地砖为好。

六、新开门店工程进度控制、监督验收

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站, 最大限度地提升产品价值, 接受客户对产品质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

1. 工程进度:事先周密计划, 在保证质量的前提下, 控制好进度, 早一天开张, 早一天盈利。

2. 工程监督验收:按照质量标准监督施工与验收极为重要, 一般门店开张营业后发现问题, 再停业整改不太现实, 也影响企业形象, 因此监督施工过程, 防患于未然很重要, 尤其要重视水、电的配套工程。

问题: 1、连锁超市的开发应注意哪些问题?

2、连锁超市的卖场装潢为什么不要太豪华?

点评:

1、连锁超市的开发应注意以下几个问题:

- (1) 超市的目标顾客: 主要是1500米内的住家居民。
- (2) 商品结构: 主要是食品和日用品等。
- (3) 要考虑投资效益。
- (4) 要安排、布置好卖场和非卖场。
- (5) 开设地点: 居民集中的交通要道附近。
- (6) 要保证基建工程的质量, 注意配套工程。

中国首家引进分期付款机制的信息产品网站, 最大限度地提升产品价值, 接受客户对产品质量与价值的监督! <http://www.jaystrategy.com>

2、连锁超市的卖场装潢为什么不要太豪华？

超市吸引顾客的主要原因是价格低，若装潢过于豪华，一则会增加销售成本，降低销售利润，这对企业是不利的；二则若装潢过于豪华，会使消费者形成商品价格高的错觉，影响商品销售。

案例五：特许经营为“大联想”战略助力

1998年起，联想电脑公司开始针对联想1+1特许专卖店体系。经过一年多的建设，“联想1+1专卖店”逐渐落户到20多个城市，建成60多家特许店。并计划在本财政年度（至2000年3月15日），将这一数字更新为覆盖到26个城市，特许店数目达到102家。联想电脑公司消费市场本部专卖店发展处的王刚经理表示：特许经营将成为明年的主流。

为什么要建设特许专卖店体系？

随着电脑步入家庭。联想电脑产品也分为商用电脑和联想1+1家用电脑两大类。联想认为，现在家用电脑的销售，或采用委托代理制，或通过大型百货商场零售代销，并不真正适合家庭用户。电脑的科技含量较高，使用和维护都有一定的难度，商场销售人员无法满足家庭用户对专业化服务的需求。因此，联想针对家庭用户建立全新的专卖店体系。

由代理制转变为特许经营是市场的选择。王刚经理介绍说，“原来在一条街上，就会出现代理商无序竞争的现象，不利联想品牌的树立。采用特许经营的方式，可以提高整体竞争力，实现对品牌、管理经验的整合，产生‘大联想’的品牌效应。”

特许经营是一种强调“双赢”的竞争模式，这就要求特许者与被特许者建立并保持良好的关系，这不仅可以使经营更加愉快，也可以使整个网络牢固而有力。因此，如何选择理想的加盟者是非常重要的。

目前的“联想1+1专卖店”，绝大部分是由原代理商转变而来的。他们与联想合作多年，在管理、企业文化等方面有一定的认同。公司对这些代理商更是“知根知底”，对他们的信用程度有多年的记录。这为联想构建特许经营体系打下了良好的基础。

管理特许店不容易

王刚经理认为，管理特许店要比管理代理商难。对于代理商，只需在年初定下代理协议，就可以坐等收成了，一年之中的接触也就是两、三次。但是特许店的管理则是多层次，多方面的。

“联想1+1专卖店”要做到六个统一：即统一产品及价格、统一理念、统一布局，统一形象、统一管理和统一服务，这也是特许经营的基本特征所在。为了达到这六个统一，公司对专卖店的管理要从店长渗透到员工，从小处做起，并要着眼大局。

由于特许经营在国内的发展还属于起步阶段，因此，观念的转变是重要而艰难的。比如受许方还没有认识到自己是“出资者”。一些投资者参与经营管理的意识很强，甚至到店里来打扫卫生也觉得很高兴。

王经理认为，建立特许经营体系，要按不同的阶段进行，每个阶段的重点是不一样的，比如，第一阶段是建设，在运行过程中会不断发现问题，然后再强化管理，这样螺旋上升，不断提高管理的水平。

“倒空杯子里的水，以小小学生的心态来学习”，对于特许经营体系的建立与管理要多借鉴成功经验，并尽可能得到专业咨询公司的支持，少走弯路，少交学费。

问题：

- 1、什么是特许经营？联想集团为什么要建立特许经营体系。
- 2、联想集团建立特许经营体系的经历对我们有何启示？

点评:

1、 什么是特许经营？联想集团为什么要建立特许经营体系。

特许经营是指主导企业把自己开发的产品、服务的营业系统（包括商标、商号等企业形象的使用、经营技术、营业场合和区域），以营业合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经营权和营业权。加盟店则交纳一定的营业使用费、承担规定的义务。

联想集团建立特许经营体系的主要原因：

- (1) 电脑是一种高科技产品，一般的商家经销，缺乏技术和经验，会给消费者在使用和维护上带来一定的难度。
- (2) 代理商的无序竞争，影响“大联想”的品牌效应和经济效益。
- (3) 特许经营有利于特许者与被特许者建立和保持良好的关系。

3、 联想集团是建立特许经营体系的经历对我们有何启示？

- (1) 要选择好加盟者。
- (2) 要按照特许经营的基本要求，做到6个统一。
- (3) 要加强宣传，转变思想观念。
- (4) 要根据特许经营发展过程中各阶段的特点采用不同的管理措施。
- (5) 虚心学习和请教，多借鉴成功的经验。

案例六：佐丹奴连锁的成功市场定位

佐丹奴是香港的一家服装连锁店，专门出售男性便服、T恤、牛仔裤，由于顾客平均滞店时间仅10到15分钟，大约相当于吃一个汉堡包的时间，因此，佐丹奴服装连锁店被人称为是服装界里的快餐店。

成立于1981年的香港佐丹奴服装连锁店，在香港服装界可谓是后来者居上，创始人黎智英凭借自己的商业天才，把快餐店的经营方式引入服装店，使佐丹奴服装连锁店在短短的十几年中迅速发展、壮大起来。现在，除了香港有36家分店以外，还在台湾设有114家分店；新加坡设有10家分店；菲律宾设有8家分店。

1992年佐丹奴开始进军大陆市场，并一举取得成功。香港佐丹奴服装连锁店经营成功的诀窍首先得益于正确的市场定位。与快餐店一样，佐丹奴为消费者提供的是标准化服务和大众化的商品，在这里，一件普通T恤才四五十元钱，一套便装也不过二三百元，价格档次绝对是面向普通大众的。然而，开业初的佐丹奴，可并没有想把普通收入的消费者作为自己的目标市场。

1981年，以意大利式的名字命名的佐丹奴服装店正式开业，黎智英一度想把佐丹奴塑造成一种高档的名牌。于是，他不惜花费巨额广告费，聘请一些名人（包括英国前首相撒切尔夫人的公子马克·撒切尔）为其大做广告。然而，广告虽然出了名，但服装却卖得不怎么样，

几年下来，生意连连亏损。失败乃成功之母。面对每况愈下的业务，黎智英认识到这种高档名牌的市场定位不适合于佐丹奴，应当迅速改变市场形象。于是，从1986年起，佐丹奴开始生产和销售大众化的便装和T恤，同时，在客流量大的地点寻觅铺位开设连锁店。与此同时，佐丹奴的广告演员也改用一些普通人，表明佐丹奴的服装是大众的服装。这种市场定位的转变以及相应的营销策略的改变，使佐丹奴起死回生，短短几年里，连锁店便发展到36个分店，1991年，公司营业额达16亿元，售出近500万件服装，几乎每两个香港人便拥有一件佐丹奴服装。

问题：

- 1、 佐丹奴重新进行市场定位的主要原因是什么？
- 2、 为什么说佐丹奴服装连锁店是服装界的快餐店？

点评：

1、佐丹奴重新进行市场定位的主要原因是什么？

- (1) 原来高档名牌的市场定位主要是面对高收入消费者群的，高收入消费者群在当时因人数较少，一般不适合采用连锁经营的模式。
- (2) 企业的销售情况较差，连年亏损，影响了企业的生存发展。
- (3) 营销战略的失误，广告费用太大，消费群体太小，广告与产品不够协调。

2、为什么说佐丹奴服装连锁店是服装界的快餐店？

- (1) 男性消费者的心理和特点所决定的。大多数男性消费者在购买商品时要求速度快，不会进行过多的选择，而且，男性的生活节奏较快，一般没有很多时间购买商品。
- (2) 佐丹奴的产品特点所决定的。一是佐丹奴的产品具有大从化和标准化服务的特点，挑选余地小；二是佐丹奴的产品价格比较低，所以，大多数男性消费者不愿意在购买时多花时间。

案例七：家乐福对准百姓 万客隆瞄向商贩

家乐福的目标市场是社区商圈内的家庭主妇，以日常生活用品为主，最大限度地满足居民家庭日常生活“一次购足”的需要。北京家乐福位于朝阳区北三环东路，紧邻中国国际展览中心，这里交通方便，乘坐公共汽车801路、302路、18路、367路都可以到达。但是在上、下班高峰时间，该路段交通较拥挤，堵车时间较多。家乐福的停车场仅有100多个车位，且停车不方便，虽然位置较好，很多人都是骑车或乘车前往。社区内百姓是家乐福的主要客源，开车前来购物者有减少的态势。家乐福的客单价为200元。

万客隆与其他仓储商店一样，产生之时是以小商贩和集团购买者为目标市场的，因此实行批量销售或日捆绑式销售。后来虽然也办理了家庭会员卡，但只是为了扩大目标顾客群。北京万客隆一号店位于南三环洋桥以南，这里属于城乡结合处。虽然位置略显偏远，但仍有

14路、66路汽车从市区到达这里，而且它庞大的停车场有400多个车位。很明显，万客隆的目标顾客与家乐福有异，重点是吸引社区外、开车前来批量购物的小商贩及机关、单位和部分家庭消费者。万客隆的客单价为300元，比家乐福高100元。

问题：

- 1、 家乐福与万客隆在经营上有什么不同？
- 2、 造成家乐福与万客隆经营上不同的主要原因是什么？

点评：

- 1、 家乐福与万客隆在经营上有什么不同？

- (1) 目标市场不同：家乐福主要是社区内的家庭主妇；万客隆主要是小商贩和集团购买者。
- (2) 商品结构不同：家乐福主要是食品、生鲜商品和日常用品等；万客隆是以食品和日用工业品为主。
- (3) 顾客数量和批量不同：家乐福的顾客数量较多，但批量较小；万客隆的顾客数量较少，但批量较大。
- (4) 地理位置不同：家乐福位于交通发达的居民区；万客隆位于城郊结合部。
- (5) 服务设施不同：家乐福的装饰、环境、卖场布置和商品陈列等都较好；而万客隆较简单，要求堆放量大，以节省成本，降低价格。

2、造成家乐福与万客隆经营上不同的主要原因是什么？

- (1) 超市的类型不同：家乐福是面向居民以零售为主的超市；万客隆是面向商贩和集团以批发为主的超市。
- (2) 二者的目标市场不同：目标市场不同：家乐福主要是社区内的家庭主妇；万客隆主要是小商贩和集团购买者。所以，二者的经营特点就不同。

案例八：八百伴破产为我们留下什么？

联想集团总裁柳传志曾经谈过：什么事不能干呢？没钱赚的事不能干；有钱赚但投不起钱的事不能干；有钱赚也投得起钱但是没有可靠的人去做，这样的事也不能干。联系到日本八百伴的破产，此话确有其深奥的遣理。

报载，1997年9月18日，日本八百伴公司向日本静冈地方法院申请实施公司更生法保护，实际上是宣布了该公司的破产。而它给我们所留下的，不应该仅仅是为之惋惜和震惊，而要以此为鉴，时时警策自己，保持清醒头脑。

日本八百伴缘何从一代商界巨擘最终走向破产？

原因之一:高额负债 利息沉重

据报道;日本八佰伴破产的直接原因是负债过重,无法偿还。其负债总额高达1613亿日元,包括437亿日元的银行贷款,374亿日元的可转换债券以及490亿日元的拖欠其他公司的债项等。

日本八佰伴运营资金主要来源于发行股票和债券筹资,负债率接近百分之百。这在日本较低的利率水平尚可维持时日,但在中国内地、台湾省、香港特区的投资情况就大不相同了。随着亚洲“泡沫经济”的崩溃,到了1995年,八佰伴在中国香港特区已开始走下坡路,豪华的办公大楼与住宅相继售出,1997年2月开始售卖日本店铺,5月又将16家经营业绩较好的门店卖给大荣超市。但这种靠出售店铺偿还债务的“下策”终究没有挽救八佰伴破产的命运。据悉,不久前日本信贷评级机构已将日本八佰伴的债券信贷评级由原来的B1级降至D1级,即无法偿还级别。这也是日本第一家无法偿还可转换债券的国内公司。当前我国超市连锁业面临的一个最大难题就是资金问题。为了争取银行贷款,许多企业绞尽脑汁,费尽周折,可谓用心良苦。其实大可不必。因为银行贷款毕竟是有限的,申请银行贷款,须量力而行,统筹兼顾,要把有限资金用在刀刃上。企业可以依靠原有的商业网点设施,采用联营、兼并、租赁、入股等多种经济手段来发展自己。如果盲目地投资,盲目地负债经营,注定要导致失败。

原因之二:过度扩张 盲目乐观

八佰伴的前身不过是一间小小的蔬果杂货店,1948年和田一夫接管后更名为八佰伴。直至1962年,和田一夫担任公司总裁,全权掌握八佰伴命脉。

70年代后,八佰伴开始向新加坡、北美、中国香港特区及内地大举进军,现已在世界16个国家和地区建立了百货公司、酒楼、食品批发及分销中心、游戏中心、地产等业务。1990年,八佰伴环球业务总部从日本本土移师我国香港特区,加速在亚洲地区扩张;1996年7月又将集团总部迁至我国上海浦东。

由于近年来八佰伴扩张速度过快，战线拉得太长，而其经营业绩离预期目标太远，终使八佰伴陷入困境而不能自拔。

超市、连锁业的发展是一个渐进的过程，用“搞运动”式的突击战必定要自食其果。我们也有有的连锁企业在不具备主客观条件下，盲目声称要用三五年时间发展百家店、千家店；还有的创业伊始，多家门店同时开业等等，这种盲目开店，过速外延的做法，给自己背上了沉重的包袱。

做企业最讲究“务实”二字，具体说来，一是要正视自己，有多大能耐做多大事；二是运作条件须瓜熟蒂落，忌急于求成。当连锁企业的规模扩张陷入困境甚至带来负效益时，应该考虑放慢步伐，总结经验，练好内功，在规范的基础上再考虑新一轮新的发展。

原因之三：投机经营 不熟而做

有人说，和田一夫不仅想赚百货业的钱，而且还想利用百货业带动郊区的人气，以促进廉价买入的房地产升值，结果将自己引入了泥沼。

在1990年日本股票和房地产暴涨以前，日本八佰伴在全球设据点都坚持只租不买的策略，但当房地产上涨超过百货业获利时，八佰伴坐不住了，于是开始向不动产大举进军。虽然一开始时土地价格升值较快，但不久又回复至基本面。一着不慎，全盘皆输，和田一夫只落得个百货公司草草收场，房地产又难以脱手。

由此联想到我国大百货办超市，为什么成功者寥寥？我们可以概括为：某些大商场对超市业态了解研究不够，不熟而做，草率上马，结果使自己陷入了困境。

在1997年全球500强排序中，我国企业有三家榜上有名，一是中国银行（164位），二是中国化工进出口总公司（204位），三是中国粮油进出口总公司（370位）。这三家公司都是高度专业化的公司。要做大企业，做长久性企业，就必须在某一个专业领域里“集中兵力打歼灭战”，夯实基础，稳扎稳打。有些经济学家评论说，中国之所以缺少世界级大企业，就是因为过早地走向了多元化，企业根基不稳，竞争力不强。

我国超市、连锁业的发展虽然有了良好开端，但毕竟尚处在起步阶段，其实力还远不足以与国际连锁企业集团相抗衡。因此，对于我国超市、连锁企业来说，应该抓住机遇，扎扎实实做好本业，练好内功，创出自己的特色，且不可投机取巧。日本八佰伴的倒闭也从一个侧面说明了这一问题。

盲目地投资，盲目地扩张，盲目地多元化，最后走向破产倒闭。日本八佰伴带着一千余亿日元巨债的遗憾退出了历史舞台。我们的超市、连锁企业如何健康发展，不应从中汲取教训吗？

问题：

- 1、八佰伴破产倒闭的根本原因是什么？为什么？
- 2、八佰伴破产倒闭给我们有什么启示？

点评：

- 1、八佰伴破产倒闭的根本原因是什么？为什么？

盲目投资，盲目扩张，盲目多元化，是八佰伴最后走向破产倒闭的根本原因。从表面上来看，八佰伴最后走向破产倒闭的原因是八佰伴高额负债、利息沉重，过度扩张、盲目乐观和投机经营、不熟而做；但这些只是现象，实质上是由于企业没有根据企业和市场的实际及

特点，盲目投资，盲目扩张，盲目多元化，做了没钱赚的事；有钱赚但投不起钱的事；有钱赚也投得起钱但是没有可靠的人去做的事。最后，造成巨额负债，无法偿还而破产。

2、八佰伴破产倒闭给我们有什么启示？

企业的投资、扩张和发展多元化要根据企业和市场的实际及特点，具备一定的条件后才能发展，切不可不顾实际，操之过急、草率上马，否则，将会给企业带来重大的损失。

案例九：家乐福多多益善 万客隆精选品牌

由于北京家乐福与万客隆的目标顾客不同，在商品结构上显示出不同的特色，前者更强调家庭快乐，后者更重视小商贩的生意兴隆。

商品种类:家乐福虽然营业面积比万客隆小3000平方米，但品种却多5000多种，这主要是因为家乐福有专门的仓库堆放货品，所以卖场的利用率较高。家乐福实行单品销售，加上它那2万多种的商品，无疑对顾客有着巨大的吸引力。万客隆是大包装的销售形式，且必须持卡购物。但大包装正是低价位的一个保证因素。

会员卡又是免费办理，从实际情况看，这两种形式并没有影响消费者的购买欲望，反而成为一种特色常常吸引住了消费者。

总体上看两家的生鲜、食品杂货类所占比例与非食品类所占比例大体相当。家乐福的生鲜所占比例要高于万客隆，从种类上看，家乐福的瓜果蔬菜、鱼类要大大多于万客隆，大约有它的3倍多。而万客隆的食品比例略高。但它的货品全部存放在货架上，卖场面积利用率较低，品种相对较少，它的食品杂货类品种有4000种，家乐福则有5000种。

商品特色:虽然两家商品相对都比较齐全，但也有着各自的特色。经营国产商品是家乐福的传统特点，它在北京家乐福的国产商品占90%以上。它的生鲜食品都附有加工间，可现场制作，刚下炉的法式面包，现制作的冷冻活鱼，让你充分体会到货品的新鲜。家乐福的商品在“全”、“鲜”的基础上，突出了其在食品干果方面的优势和特点，占20%的食品干果类食品，销售额却占总销售额的60%以上。

问题:

- 1、北京家乐福与万客隆在商品经营上有什么不同？
- 2、产生家乐福和万客隆商品经营不同的主要原因是什么？

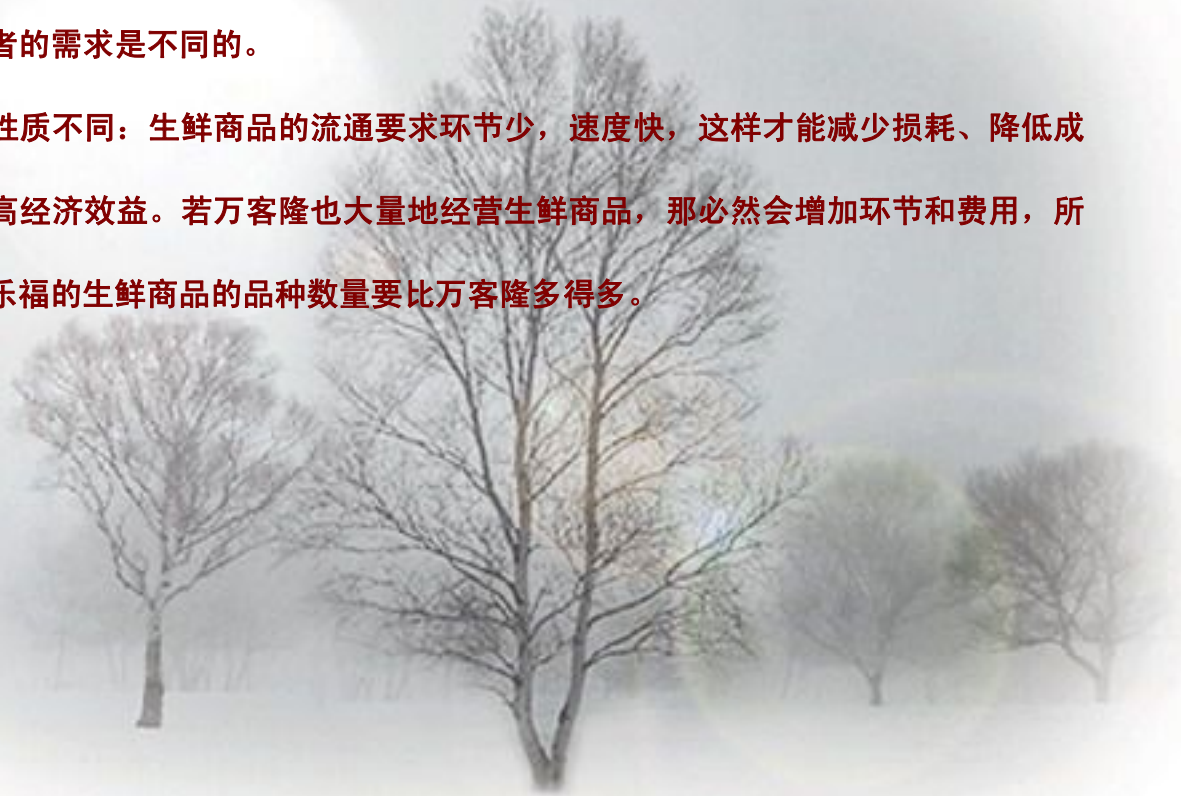
点评:

- 1、北京家乐福与万客隆在商品经营上有什么不同？

- (1) 从品种数量上来看：家乐福营业面积小，品种数量较多；万客隆营业面积大，品种数量较少。
- (2) 从商品结构上来看：家乐福的瓜果蔬菜、水产生鲜等商品的比重要比万客隆大3倍以上。
- (3) 从销售形式来看：家乐福实行的是单品销售；万客隆主要是大包装销售。
- (4) 从进货来源上来看：家乐福以国产商品为主，有相当比例的生鲜商品，也有一部分现制现卖的商品。

2、产生家乐福和万客隆商品经营不同的主要原因是什么？

- (1) 二者的目标顾客不同：家乐福是社区居民，万客隆是小商贩，二者的购买目的不同，所以二者的需求是不同的。
- (2) 商品的性质不同：生鲜商品的流通要求环节少，速度快，这样才能减少损耗、降低成本、提高经济效益。若万客隆也大量地经营生鲜商品，那必然会增加环节和费用，所以，家乐福的生鲜商品的品种数量要比万客隆多得多。



案例十：经营理念 铸就个性化经营特色

“顾客第一，惟一的**第一**”，这是“联华”的经营理念。为什么“联华”的形象会走进千万消费者的家庭？这与“联华”的经营理念密不可分。然而，仅有经营理念而没有经营特色，尤其是没有个性化的经营特色，那是很难激发消费者的消费热情的。一个时期以来，不少商家十分注重经营特色，但是忽略了个性化的经营特色，结果，往往远离了消费者。因此，调整经营结构，形成个性化经营特色是“联华”的发展关键。在上海的连锁超市行业，“联华”率先引进生鲜食品，并依靠自身力量，于1996年3月建立生鲜食品加工配送中心，这是“联华”在生鲜食品经营上跨出重要一步。这一步，取决于“联华”管理层对于经营生鲜食品的宏观决策。王宗南总经理在谈及超市经营生鲜食品时说：“超市经营生鲜食品，首先应认识到生鲜食品不是主体经营的陪衬，而是为民、便民、利民的实实在在的经营，只有先解决思想上的认识偏差，摆正两个效益的位置，才能变被动经营为主动经营，在具体运作上充分发挥积极因素。我们认为超市经营生鲜食品，首先应是为民、便民、利民，在积极落实市府的“菜篮子工程”中为老百姓办实事。

1997年开始，“联华”有意识地将生鲜食品经营与“厨房工程”贴近，在山东、浙江、河南、河北、江苏等地寻找基地，先后建立起了肉食品、鸡蛋等生产供应基地。与此同时，还开创了超市与园艺场定向种菜的先河，建立起了蔬菜生产供应基地。这年6月，“联华”将生鲜配送中心搬至上海城郊结合的大场地区，场地扩为4000平方米，其中3000平方米的加工场，1000平方米用于装卸生鲜食品的周转场地。在经营生鲜食品时，“联华”还与科研单位联手合作，共同研制、开发、加工和销售科技含量高的绿色食品、黑色食品等高科技食品。目前，“联华”的生鲜食品经营，已具有相当的规模。从经营品种看，有猪牛羊肉、蔬菜、水产品、分割家禽、蛋品等19个大类，1200多个品种；从经营网点看，有180多家门店；从销售份额看，生鲜品几乎占“联华”销售额的四分之一，充分体现了它的个性化经营的特色。这

种个性化的经营特色，突破了传统的商业经营，实现了由原来单一零售业向“产加销、科农贸”多元化的转变，提高了市场的应变能力和竞争能力。

1998年1月，“联华超市首届生鲜食品节”在上海市内100多家联华连锁店同时拉开帷幕，令上海的“马大嫂”们欣喜不已；一年后的1999年1月，“联华”第二届生鲜食品节再次激发了“马大嫂”们的消费欲望和消费热情。

在市政府各级领导的关怀支持下，几年来，“联华”的生鲜食品经营，不断扩大销售规模，担当起了市府提出的“家庭厨房工程”中的角色。

据业内人士分析，“联华”大力倡导的生鲜食品，给连锁超市注入了活力，使企业的运作出现了勃发的生机。从“联华”的经验看，至少也已经成功地实现了“三个转变”。一是“建立并依托生产基地，实现了由原来流通领域中的多个环节向产销对接的转变”；二是“突破传统的商业经营体制，实现了由原来单一零售商业向‘产、加、销’一体化的转变”；三是“冲破历来认为商品无科技含量的旧观念的束缚，实现了由原来供应商品较为低层次向蕴有科技含量的高层次商品的转变”。

这“三个转变”，实质上乃是现代连锁超市在经营思想上出现的三大“飞跃”为我国连锁超市的进一步发展提供了“实战”的依据。

问题：

- 1、 联华超市的经营理念是什么？它们是怎样实践的？
- 2、 联华超市的个性化经营特色是否符合市场经济的客观要求？
- 3、 联华超市的个性化经营有什么优越性？

点评:

1、 联华超市的经营理念是什么？它们是怎样实践的？

联华超市的经营理念是“顾客第一、唯一的第一”。联华超市主要是根据消费者的需要，通过调整商品结构，开展生鲜商品的经营，形成个性化经营，以满足消费者的需要，以实践其经营理念。

2、 联华超市的个性化经营特色是否符合市场经济的客观要求？

符合市场经济的客观要求的，因为市场经济的基本要求是要以市场为中心来开生产经营，其实质就是以“消费者为中心”来进行生产经营，联华超市的个性化经营特色就其目标消费者对食品和副食品经营的新需要而展开的，这就符合了市场经济的基本要求，有着广阔的发展前景。

3、 联华超市的个性化经营有什么优越性？

- (1) 满足了目标消费者新的需求，扩大了销售，提高了市场占有率。
- (2) 减少了流通环节，实现了产销对接，降低了流通费用。
- (3) 突破了原来的商业经营体制，向产、加、销一体化经营发展。
- (4) 增加了商品的科技含量，提高了企业的竞争能力。

案例十一：“一致药店”的连锁效应

深圳是一个出新闻的地方。三年前还是资不抵债严重亏损的深圳市医药生产供应总公司，如今却成了占深圳药品市场份额 70%的业内老大。而其属下的“一致药店”连锁门店遍及大街小巷的同时，也造就了“一致”这个品牌。

经常往来于香港和深圳两地的黄先生，由于身体健康原因需要隔三差五地看病吃药。但是黄先生也有一个规律，那就是先在香港看病，然后到深圳的“一致药店”买药。黄先生这样做的理由是：“一致药店”的药品货真价低，服务周到。

而作为深圳数万名打工者之一的宋先生，也是“一致药店”的常客。因为刚刚结婚的关系，他要经常购买计生用品。“一致药店”，将计生用品摆放到店内较隐蔽的地方开架出售，非常便于他轻松自如地选购。

像香港黄先生和深圳的宋先生一样，许多人对深圳街头“一致药店”随处可见的招牌已经很熟悉了。因为“一致药店”给他们带来了真正的方便、实惠和健康。

一致连锁 识时务的抉择

几年前，只有 100 多万人口的深圳市有大大小小 2000 多家个体诊所和药店出售药品。其中 50%以上证照不全或无证经营，内中又有 80%以上店铺出售假冒伪劣药品。恶性竞争便当时 4000 多名员工、73 家零售门店的深圳市医药生产供应总公司年销售额仅为 6000 多万元。国有药店的职责和全体员工的生存问题使他们认识到，出路只有一条，那就是尽快适应市场变化进行改制。

1995 年 9 月，他们首先把二级公司的采购统一起来，成立了总公司采购供应部，规范了

购销渠道。1997年初，他们又将原属18个二级公司的70多家药店全部分离出来，成立一致医药连锁有限公司，并首批推出25家“一致药店”。从此，“一致药店”招牌的数目在市内不断增加着。

“一致药店”连锁经营以“五个一致”和“三项承诺”为理念。“五个一致”包括，一致的品牌、一致的价格、一致的配送、一致的经营管理和一致的服务规范；而“三项承诺”则是：绝不出售假劣药品，严格执行国家物价政策，热情接待每一位顾客。

“一致药店”面积大小不等，但是店内一律辟出五分之一作为药品超市开架售卖，其余部分作为中药专柜专人服务。药品种类多的门店达到5000多种，小门店也能在2000多种。

随着店铺数目的不断增多，一致连锁公司在连锁门店达到百家之际，与广州药业股份有限公司、南京医药股份有限公司、重庆医药股份公司、沈阳医药股份有限公司签订关于强强联盟的合作意向书；与山东兖州矿业(集团)有限责任公司合资组建一致兖矿医药有限公司；与香港企业合资组建深圳市制药厂头孢原料分厂。并在此基础上，他们建成目前华南最大的医药配送中心，区域联手配送功能，使“一致配送中心”为众多生产企业、连锁药店、集团消费群体提供一系列服务。

以直营连锁为主、特许连锁为辅，并探索与大型超市联营，使“一致药店”迅速低成本扩张，目前，门店总数已达到120家。预计今年“一致药店”的效益比上年翻番，销售额将达2.5亿元。

一致品牌 从零售向生产延伸

“一致药店”的门店招牌饰以自底蓝字，药店的标志是一枚变体蓝十字。它意味着健康和安宁，又象征着“一致药店”是医药行业的新星和希望之星。而“一致”除了经营中的“五个一致”外，还与“医治”是谐音的。

从“一致药店”的门店装饰看，并不豪华，但庄重、平实的格调却让人产生信任感。为了形成品牌效应，在开店过程中，他们拨出近千万元专款对早期的51家门店进行改造和装修。

统一外表后的“一致药店”，在市民中起到意想不到的示范宣传作用。除此之外，他们还设立了“一致药店”便民服务项目，包括“24小时全天候服务窗口”、“电话购物”、“家庭药箱”等等；而新园路分店引进专业设备免费为顾客测血压和心律，此举吸引着附近居民定期前来。

其实，一致品牌的内涵远非止此。从最初推出连锁店时起，他们不断总结和深化自有品牌内涵。1997年，他们举办了“一致现象研讨会”；1998年3月又举办了“一致三联(集团强强联盟、区域配送联手、终端市场联动)研讨会”；1998年11月又举办了“一致名牌、战略研讨会”。这些逐步深入、层层递进的研讨活动经专家学者、政府主管部门和新闻媒体的有力支持，使“一致品牌”的文化内涵越来越完善和丰富。

可以说，“一致”品牌已经在消费者心中扎下了深根，深圳市场70%的占有率足以说明这点。但是，“一致”品牌的发展战略是，从医药产业下游即流通业开始做起，实现“借市场培育品牌，借品牌成长培育产品，借产品销售建立起生产制造体系”。也就是说，完整的“一致”品牌是从零售向生产一直延伸的。

为了实现“一致”品牌向“一致”名牌的飞跃，他们正在不断营造经营优势。首先，在现有连锁门店布局基础上，宝安、龙岗、盐田三区以及其他新建住宅小区和农村边远住宅区将作为发展重点，同时积极探索“一致”走出去的路子，广州和香港的加盟店正在筹划之中。其次，他们推进以“一致”命名的高科技医药和医疗器械产品，将“一致”头孢作为拳头产品，并组建一致医药集团，实现“一致”品牌先商号、后产品、最后企业名牌的延伸。

一致效应 他山之石可攻玉

“一致药店”的连锁实践，使他们在较短的时间内实现了“政府满意、市民高兴、企业赢利”的初衷，从而使深圳市“百业经药”的混乱局面得以改变。医药零售业连锁经营的风气由此迅速波及开来。在“一致药店”的示范带动作用下，深圳目前还有中联广深、海王星辰、万泽等连锁药店。这些连锁药店以良好的购物环境、周到的服务和稳定的药品质量，成为医药零售市场的主体力量。上述四家连锁店的药品销售约占深圳市场的85%。至此，一个合理、

有序的医药零售市场新格局基本形成。

“一致药店”在经营形式上，首先选择了直营连锁形式。即使在今天名声大噪时，他们对发展加盟店也很是“保守”。对此，有人建议利用企业现有名气，先赚上一大笔加盟费再说。而“一致药店”发起人、深圳市医药生产供应总公司总经理刘晓勇说，“一致”成名后，前来考察和谋求加盟的企业很多，但是作为公司的长远发展战略，目前我们更注重企业自身积累和品牌塑造，这个战略是切合医药市场实际的。更重要一点，品牌的身价要靠其内在品质要素来提高，而不是单靠规模扩张。

这一点固然是由医药市场的特殊性决定的。但是，“一致药店”的连锁实践，不仅对现行医疗体制改革提供了某种借鉴，更是对目前国内众多连锁企业经营运作的示范。与传统零售业相比，深圳市医药生产供应总公司在改制时，没有将“连锁”停留在表面和形式上。“一致药店”门脸也没有冠以“连锁”字样，但以企业文化和内在管理为保障的扩张保证其店店赢利、个个成功。特别是当门店达到一定数量后，他们立即着手建起配送中心，使“一致药店”连锁真正连起来，也真正实现低成本扩张。

值得一提的是，当今世界上 15 家大医药生产商已有 13 家以各种形式进入了中国，而且投资额均以亿元计。而 1998 年 1 至 10 月份全国药品行业的平均利润率只有 0.23%。这就使国有医药生产和供应企业面临巨大的市场压力，因此，医疗改革势在必行，医药流通改制迫在眉睫。

“一致药店”给自己描述的蓝图是：由滚动式积累到跳跃式资本营运，组建成集团上市并通过兼并、收购、联合实现专业化规模发展，无疑，届时“一致”将成为一个更响亮的品牌。

问题：

- 1、什么是直营连锁？什么是加盟连锁？二者有何区别？
- 2、“一致药店”为什么选择直营连锁为主，特许连锁为辅的策略？

3、“一致药店”成功的主要原因是什么？

点评：

1、什么是直营连锁？什么是加盟连锁？二者有何区别？

直营连锁又称为正规连锁，它是指以单一资本直接经营若干个（一般为 11 个以上）商店的零售业或饮食业组织。

特许经营是指主导企业把自己开发的产品、服务的营业系统（包括商标、商号等企业形象的使用、经营技术、营业场合和区域），以营业合同的形式，授予加盟店在规定区域内的经营权和营业权。加盟店则交纳一定的营业使用费、承担规定的义务。

二者的主要区别是：

- （1）从资本结构来看：直营连锁是同一资本开店；特许连锁是多个资本开店。
- （2）从二者的关系来看：直营连锁是由总部直接投资、直接管理，总部与分店之间是上下级关系，是指挥关系；特许连锁的核心是特许权的转让，实质上知识产权的转让，它们是通过协议联系在一起，是指导关系。
- （3）从费用关系来看：直营连锁实行统一核算，分散经营；特许经营，各加盟店独立核算，但需交一定的加盟费。
- （4）从人事关系上来看：直营连锁的各分店经营者由总部统一管理，是雇用关系；特许经营的各分店经营者往往是所有者，人事上不受总部管理。

2、“一致药店”为什么选择直营连锁的形式？

这是因为：

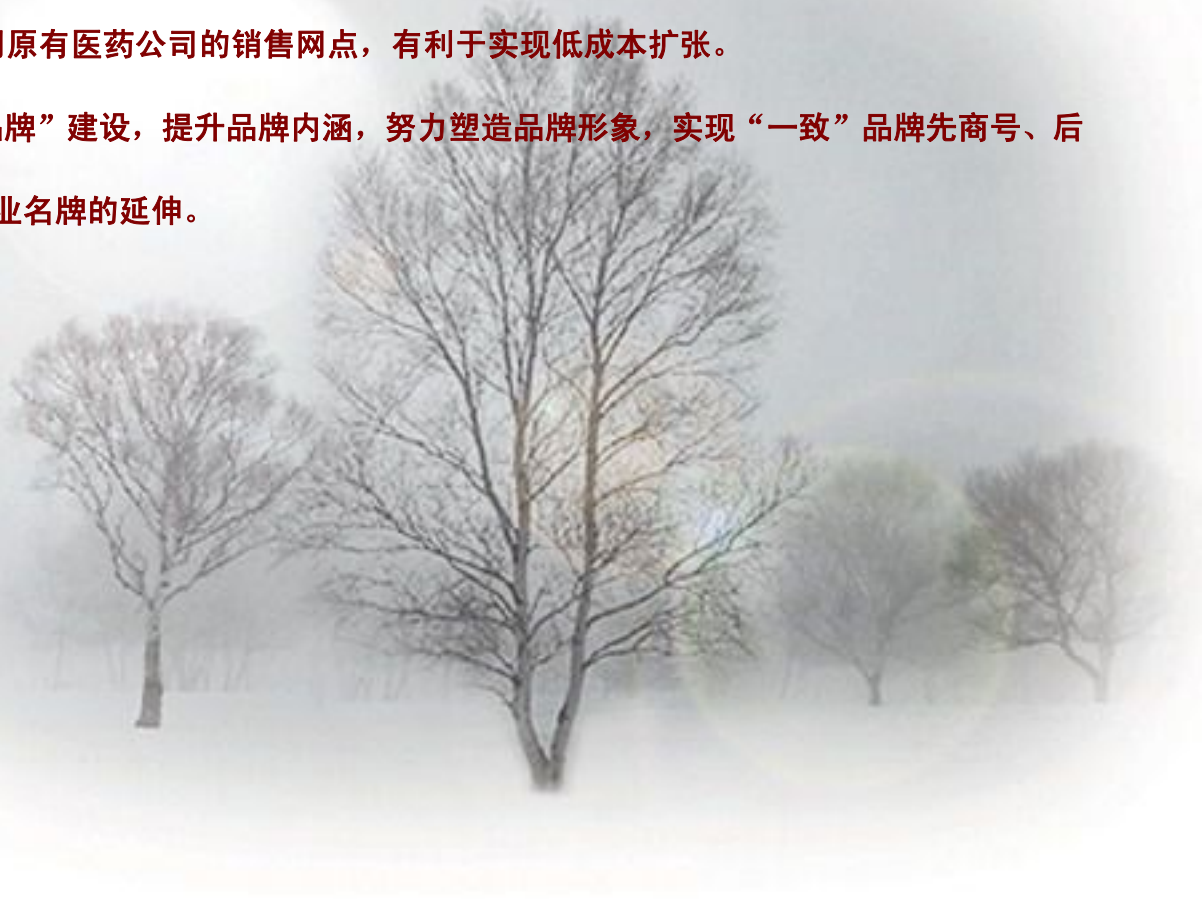
- （1）“一致药店”原来分店数量较多，这些分店的所有权属于总部的，这就使得“一致药

店”能够以较低的成本开展连锁经营。

- (2) “一致药店”在开办初期，其特许经营的内容较少，不容易吸引加盟者。
- (3) 直营连锁总部比较容易控制各分店，能取得较多的利润。
- (4) 直营连锁总部可以有效地统一调动人财物力，统一经营战略，统一开发运作整体事业。
- (5) 直营连锁作为同一资本所有者，其雄厚的实力，有利于同金融界、生产等部门交道。

3、“一致药店”成功的主要原因是什么？

- (1) 根据竞争形式和企业实际，正确地选择了直营连锁为主，特许连锁为辅的战略。
- (2) 树立了“五个一致”、“三个承诺”的经营理念，取信于民。
- (3) 充分利用原有医药公司的销售网点，有利于实现低成本扩张。
- (4) 重视“品牌”建设，提升品牌内涵，努力塑造品牌形象，实现“一致”品牌先商号、后产品、最后企业名牌的延伸。



案例十二：饮食文化的推广

当战无不胜的麦当劳在全世界铺开时，他推出的不仅仅是美国的快餐，而且还包含着麦当劳快餐文化。现在，世界各地都可以见到这个色彩鲜明、无人不知的“M”和那个笑呵呵的麦当劳叔叔，巨无霸成了全世界都知道的名词，各大城市的儿童更是经受不住一个接一个的“开心乐园餐”、赠送玩具的诱惑。98年临近六·一儿童节时，北京电视台采访青少年儿童，超过一半的儿童都说六·一节要去麦当劳餐厅。这不禁使饮食中华陷入了尴尬的境地。正因为此，红高粱自创业之时起，就竖立了鲜明的品牌形象，并着力于中国饮食文化的推广。

红高粱既是品牌名，又是企业名，配合企业标志图案“H”，有着丰富的文化底蕴，激起人们埋在心申的一种民族精神。大众化、卫生、营养、廉价的食品塑造了产品的实体形象，同时有意以省时、便捷、平等、良好的服务增加产品的附加价值。红高粱对于自己的餐饮环境也是极其注意的，强调给人一定的视觉冲击力。

如大家所知的，麦当劳公司所提出的基本政策有七大要素：

1. QSCV(Quality 质量, Service 服务, Cleanness 卫生, Value 价值)；
2. TLC(Tender 细心, Loving 爱心, Care 关心)；
3. Customer's be Frist (顾客永远第一)；
4. Dynamic, Yomg, Exiting(活力、年轻、刺激)；
5. Right Nom and No Excuse(立即动手，做事没有借口)；
6. Keep Professional Attitude(保持专业态度)；
7. Up to You(一切由你)。

这七条不仅是企业理念，而且是麦当劳集团的行为规范，更可以说是麦当劳企业的战略，它们构成了企业的管理文化。

与此相对应，红高粱也树立了极具特色的“中式快餐管理金木水火土五行说”，“金”代表质量，并把它视为生命，“木”代表清洁，是环境，强调自然、人和社会的和谐关系；“水”代表服务，而服务是个“场”，这个“场”以柔性为特征；“火”代表价值，让客人得到物有所值的食品和服务；“土”代表均衡营养。

红高粱挑战洋快餐赢得了公众的普遍好感，好感可能导致品牌消费倾向，但未必会形成品质认可和品牌忠诚。一个成长中的企业，只有将企业的经营宗旨、品牌文化、管理文化贯彻到企业日常经营活动中，才能在公众中树立起品牌形象与企业形象，并让企业文化深入人心。目前，红高粱快餐品种单一，产品个性不突出，产品标准化与系列化尚未完全形成，公司管理体系尚不成熟。整个经营状态与消费者的消费预期尚有一定的距离，一些消费者对红高粱的出现也有些不以为然。只有通过公司的长期努力，才能使品牌资产递增，企业文化真正深入人心，塑造出完美的企业形象，如表 14-2。

表 14-2 如何利用特许经营发展壮大

产品的标准化、系列化和通用化	<p>烹饪科学标准化</p> <p>生产系列化</p> <p>各项标准通用化</p>
严格控制发展规模	<p>在完善标准体系，建成中央厨房和配送中心的前提下，以经济效益为原则发展规模经济。</p>
进行慎重选择和有效控	<p>对于受许人在资本实力、自身资本、管理能力、对特许人的接受程度等各方面</p>

制	进行考察，有效地控制受许人的数量和质量
管理科学化	建立高效的组织机构，科学地划分管理层次，突出投资中心、利润中心和成本中心三种功能，并使各项职能和业务，均应制于相应的规章制度。
企业文化的推广	着眼于企业长远发展，建立良好的企业形象，并着力于企业文化的推广。

1、麦当劳、红高粱企业文化的主要内容是什么？各有什么特色？

麦当劳企业文化的主要内容是：

1. QSCV(Quality 质量, Service 服务, Cleanness 卫生, Value 价值)；
2. TLC(Tender 细心, Loving 爱心, Care 关心)；
3. Customer's be Frist (顾客永远第一)；
4. Dynamic, Yomg, Exiting(活力、年轻、刺激)；
5. Right Nom and No Excuse(立即动手，做事没有借口)；
6. Keep Professional Attitude(保持专业态度)；
7. Up to You(一切由你)。

麦当劳企业文化的主要特点是：七条基本要求不仅是企业理念，而且是企业的行为规范，更可以说是麦当劳企业的战略。

红高粱企业文化的主要内容是：

“中式快餐管理金木水火土五行说”，“金”代表质量，并把它视为生命，“木”代表清洁，是环境，强调自然、人和社会的和谐关系；“水”代表服务，而服务是个“场”，这个“场”以柔

性为特征;“火”代表价值,让客人得到物有所值的食品和服务;“土”代表均衡营养。

红高粱企业文化的主要特点是:把我国的传统文化“金木水火土”和中式快餐的经营内容及要求结合起来,具有较强的中国特色。

2、你认为“红高粱”在开展中式快餐连锁中还应作哪些努力?

- (1) 要加强品牌的宣传力度,以进一步提高品牌的知名度。
- (2) 要把企业文化的主要内容落实到日常经营管理中,以树立品牌形象和企业。
- (3) 要努力搞好中式快餐的统一化、标准化和系列化的建设。
- (4) 要建设好生产中心和配送中心,有计划地扩大生产规模。
- (5) 要学习麦当劳先进的管理模式和经验,抓好企业管理。



案例十三：“7—11”便利店的特许扩张制度

“7—11”公司是世界上最大的便利店特许组织，至 1992 年底，该公司在全世界 22 个国家和地区拥有 13590 家分店。在我国的深圳，该公司自 1992 起，也开始以自营的方式开展业务，据悉“7—11”公司计划以按期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，一般约为 100 平方米。商店的商品构成比例为：食品 75%，杂志、日用品 25%。商店商圈的直径一般为 3000 米，经营品种达 3000 多种，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，给顾客以新鲜感。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“7—11”便利店成功的秘诀。

二、为分店着想的特许制度

1. 培训特许经营受许人及其员工。

“7—11”公司为了使受许人店主适应最初的经营，消除他们的不安和疑虑，在新的特许分店开业前，对受许人实行课堂训练和商店训练。掌握 MS 系统的使用方法，为提高员工、临时工的业务经营能力，围绕商店运营和商品管理、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%，对分支店实行奖励。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、财会事务处理等工作。总部还负责向分店提供各种现代化信息设备及材料。

4. 加入“7—11”特许体系的程序。

加入“7—11”特许体系的程序如下：

(1) 公司接待希望加入的潜在受许人。负责招聘的总部人员为了能使来访者成为受许人，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。就特许权的各内容和合同内容，逐条解释说明。

(5) 签订特许合同。在申请人充分研究业务内容和合同内容，并加入以后，正式签订合同。

(6) 商店计划、设计。特许人的建筑、设计部门在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，并进行店内布局设计，发放操作手册和促销准备工作。

(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，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，及时发现分支店经营中可能出现的问题并协助店主解决。

问题：

日本 7—11 公司的特许经营制度的主要内容是什么？对我国连锁企业经营管理有何启示？



点评：


（一）日本 7—11 公司是为分店着想的特许制度，主要内容有：

1. 培训特许经营受许人及其员工。
2. 合理进行利润分配。
3. 总部对分支店的支持体制。
4. 科学合理的加入特许体系的程序。

（二）启示：

一家成功的特许连锁企业，必须建立起一整套完善的特许经营制度，尤其是对特许加盟

者的准入及相关服务的内容与程序应制定合理规范的政策,这样才能吸引更多的加盟者加入,使连锁规模不断扩大,形成规模效益。日本 7—11 公司的做法值得其他特许连锁企业学习和效仿。7—11 公司的一系列管理制度,充分体现了其为特许加盟者着想的经营思想,也正因为此才促成 7—11 公司成为世界上最大的便利店特许经营组织。



案例十四：日本 7—11 公司的信息情报系统

一、构建情报系统

7—11 公司对于进货、库存、销售实行的是彻底的单品管理。为了提高管理的效率和准确性,通常都使用计算机来辅助管理,电子化的数据资料在情报系统中被广泛地使用,它也成为各类业务活动的基础。通过单品管理,店铺可以准确、迅速地把握畅销品和滞销品,进行

调整，而且又可以对未来的销量做出一定预测，提高了订货的精确度。总部也可以通过销售数据来了解每种商品的情况，这样就可以不断地分析、开发出符合顾客需求的新产品。

(1) 情报网络的整体情况。7—11 从 1978 年以来，一直致力于情报系统的开发。由于 7—11 公司的要求很高，对市场上的一些计算机设备不太满意，因此 7—11 和公司外的计算机专门人员共同研究开发，建立起自己的终端以及整个网络系统。据估计，7—11 公司建立的这一系统至少要比同行业的其他企业领先 10 年。

现在 7—11 公司处于第四次综合店铺情报系统阶段，店铺里都广泛地设置了 SC (Store Computer)、GOT、ST、新型 POS 等。后台计算机和店铺、总部、事务所、物流中心等联成网络，通过 ISDN 互相交流信息。

二、详细情况

7—11 公司的计算机终端数总共有 4 万多台。

(1) 网络的规模

以后台计算机为中心，约有 6000 家店铺、600 家供应商、200 家共同配送中心、130 家厂商以及总部构成国内网络。1 天的 POS 数据量约为 1600 万件，1 天的订货数据量为 300 万件。实现了 24 小时不间断的大容量数据即时交换。

(2) 加盟店情况

1) 设备情况。

各加盟店铺的设备情况如下：1 台 SC 机和打印机、2 台 POS 机、2 台订货终端 GOT、2 台检验终端 ST。由于考虑到订货、检验等业务都要在店铺内进行，故此设备设计得都较小，GOT 的大小和 A4 纸差不多，重 900 克，手持 ST 大约 400 克。

2) 处理内容。

(A) SC 机。SC 机是店内情报系统的控制中心。它搭载 AI (人工智能)，一台设备同时处理多项业务 (订货、情报、库存的即时反映、销售商品评价、经营情报、店铺设备等)。SC 机

和 POS 机组成店内网络，通过对 POS 情报的即时分析，将 POS 信息转换成容易理解的图表等形式，而且它也负责将 POS 情报自动传输给后台计算机。

考虑到 GOT 和 ST 的店内作业效率，平时和 SC 机不连在一起。当要处理其业务时，再将它们和 SC 接在一起，进行高速数据交换处理。即在订货、检验前，将商品情报输入 GOT 和 ST，订货结束后再从 GOT 将订货数据调出，自动传输至后台计算机(检验也是如此)。

SC 除了进行销售、订货、检验管理的情报处理外，还对店铺内的各项设备进行检查(如温度控制得是否合适等)。一旦发生异常情况会自动提示。

相对于外部网络来说，一般的终端是 SC 机，然而为了适应多媒体通讯的需要，也有的新型 POS 机和 ISDN 直接相连。

(B) POS 系统。7—11 从 1976 年开始构建 POS 系统。POS 系统具有方便结账、提高结账正确性、防止营业员作弊、登录销售额等作用，当初在美国被广泛使用；7—11 又将其作为商品单品管理的支援器，进一步发挥其作用。

POS 终端通过识别每个商品上的条形码，将销售数据以及相关的时间、顾客等情报信息进行登录。但仅仅使用 POS 终端是不能完全得到精确的单品管理信息的，全部商品的条形码化及其管理是大前提。而且，要能正确判断销售的动向，商品也必须按照订货要求迅速送到店铺。7—11 为推进单品管理，确立了高效率的商品供应体制，同时分阶段导入 POS 系统。现在使用的新型 POS 机，可以和 ISDN 相接，两面附有大显示屏，具有高速打印等多功能，能够快速结账、打印发票，和终端间的数据交换速度也非常快；而且可以读取电话卡，也可用信用卡付账。由于和 ISDN 直接连接，因此在 SC 机休息时，也可单独处理业务，也可通过 ISDN 支持订货业务。新型 POS 机的 9 寸屏幕可显示对话性提示，新手也容易掌握。

(C) GOT。GOT 是订货终端机，也可以显示订货所需的情报信息。9 英寸的液晶画面，可以显示出由 SC 分析出来的图表等，而且可以用文字来显示商品情报、订货建议、操作指示等。操作者可边看显示的信息，边做出预测判断，按商品进行单品订货。输入时只需按画面右侧

的键，使用非常方便。

(D) ST。ST 是读取商品条形码的设备，也附有数据信息处理装置。其主要的功能是在交、接货时进行商品检验。除此之外，也处理商品废弃、退货登录及库存调查等工作。使用 ST 可以简单又迅速地对所计算的库存数据进行修正，也可以提供商品陈列的数据信息。

ST 和其他设备配合在一起，可使检验作业更省力化，实现库存数据的自动变更等，进一步推动了店铺作业的省力化和情报化。

3) 订货处理。

在 7—11 公司，订货作为各店铺自身处理的业务，非常受重视。高精度的订货，可以获得较高的销售额和利润，从而也推动总部、厂商等各方面的总体利润水平提高。订货是一项很重要，但又非常频繁、复杂、重复性强的业务。因此，一般的零售店主都只是对畅销品作大致地估计，处理比较马虎。但是，7—11 公司通过情报系统的开发，实现了订货作业本身的省力化。现在使用的订货终端 GOT，比传统的 EOB 又先进了一步。订货人员的作业虽然变得简单了，但也必须经过思考分析才能订货。即订货人员要能够利用情报做出一定的预测，能卖多少就订多少。当然，每次销售的结果都能够检验其预测的正确性，为下次的订货提供参考。店铺的这些业务都可以得到本部的指导，致力于系统开发的本部，对这些 SC、GOT 终端投入了大量的时间和财力进行研究开发，以期达到更高的水平。

可以被利用的情报信息包括每种商品的价格、每天的配送次数、两周内的进货量和销售量以及一周内的天气、销售金额、顾客数量等等。像米饭等 1 日 3 次配送的重点商品，按照其销量的大小表示成直方图或是折线图，每个画面下都附有 300 字左右的文字。内容包括新推荐商品的特色、其他店铺商品的动向等等。

4) 店铺能够利用的情报(从 SC 得到的情报)。

7—11 公司按时间带、顾客层等将情报组合，并加工成图表，显示在 SC 的画面上。7—11 公司将商品的大分类称为“PMA”，中分类称为“情报分类”，小分类即所谓的单品。比如

说“手卷梅菜饭团”是单品，“手卷饭团”是情报分类，PMA 则是“米饭”。

(A) 按分类情报和时间带提供销售分析。从前天到 1 周前的销售情报，按分类情报、时间带的都可查阅到。还可以查到平均数据，特定几天、特定日期的数据，店主可以根据每种分类情报的商品在不同时间段的变化，来掌握销售动态。

(B) 按时间带、顾客层统计的销售。可以查到按时间带、顾客层分类的最近两周内销售金额、顾客数、每个顾客购买金额等。这样店主可以掌握每一顾客层的消费动向。

(C) 按情报分类的单品分析。表示出以 1 周为单位的销售单品数、销售构成等。可以按 PMA 分类，也可按情报分类，如选择 PMA 分类的话，则可查阅到每一段按情报分类统计的数据；如选择按情报分类的话，则可查阅详细的按单品分类统计的数据。这样店主就可以掌握大分类、中分类、小分类的销售动态。

(D) 商品废弃分析。表示出商品废弃的情报，可以选择 PMA 分类、情报分类、单品分类。店主通过对废弃商品的研究，在订货时就可以做出适当的调整。

(E) 按商品类别分类的 10 周销售动态。将时间固定在某月某日星期几，就可查阅其前 10 周内的销售动态，由此店主可掌握按商品分类的销售趋势。

(F) 10 日内单品的销售分析。对于事先登录的商品，可表示出其 10 天内每天的销售数量。对店主来说，重要商品的管理由此变得容易起来。

(G) 新商品的销售状况。表示出新商品的销售数量、销售金额、进货数量等。这样店主就可掌握新商品的状况和它的贡献。

(H) 每日按时间带分类的单品销售情况。对于每日 3 次配送的米饭、面包等，表示出每日、每次、每种商品的进货数量销售数量以及售完的时间，也能了解到每两小时的销售额、剩余数。其他的商品则表示出每天的进货数量和销售额。

订货人员对于一些特别重要的商品如米饭、面包之类，可以掌握每次配送时的销售量和剩余量，以便订货时参考。

(I) 陈列商品的评价。店铺将各自订货的商品货单进行整理，绘成各种图表。对于本部推荐的新商品，或者取消推荐的商品，用记号表示出本店铺有无经营此类商品。

为了提高销售额，有必要积极销售推荐商品，但由于店铺陈列面积有限，同时必须决定撤掉一些商品。为了正确判断将哪些商品从商品货单中剔除出去，所以将这些预定要取消经营的商品、其过去的销售额等，一一排列表示出来；同样对于要销售的新商品也有相应的信息作参考。

(J) 按情报分类的销售分析。按情报分类表示出每个月的销售金额、销售数量，也可以表示每天及每周的情况，每天的情报一般都附有当天的天气信息，每周的情况则可以看出与去年份的比较。

(K) 销售与顾客的分析。按情报分类表示出每个月的销售金额、顾客数，当然也可以转换成每天、每周情况。

(L) 货架贡献度分析。将每个单品所陈列的货架号、位置等数据输入计算机，就可以以货架为单位分析商品的销售额、毛利以及对整个店铺的贡献度。这样在陈列的商品的时候也有了一定的参考。

(M) 按情报分类的销售增长率。指定 PMA，就可以表示出其对应的各情报分类单位的销售额的增长率，这样有助于商店判断订货人员的业绩。

(3) 效果。

用一句话概括情报系统的作用的话，那就是“它是推动 7—11 体系的原动力”。具体说，表现在以下几个方面：

1) 店铺。由于很好地利用了计算机，各店铺的业务实现了半自动化，处理的速度以及精确度也大为提高；而且由于业务系统化，店铺的业务对于新手来说也比较容易，这样就可以充分利用零工的力量。由于高精度的订货，提高了店铺的销售额，减少了库存，减少了废品，利润率也得到很大的提高。

2) 供应商。因为获取了最终消费者的实际需求信息，可以更正确地供货以及开发商品，也实现了处理订单的省力化。由于系统是一个整体，只要每个部分都发挥出其作用，系统就能良好运转。这就大大提高了处理订单、商品调运以及配送等业务的效率。

3) 总部。全面掌握各店铺的所有情报以及与交易对手相关联部分的情报，使得总部拥有经营的主导权；特别是实行了 Open count 制度(加盟店和总部处理借贷关系的一种体系)，本部可以无障碍地获取各店铺的销售以及进货情况。而且，由于让加盟店每天都与总部结款，总部在坏账方面的风险很小。

问题

1、日本 7—11 公司的信息情报系统的由哪些方面组成？你认为完整的信息系统应能提供哪些方面的信息？

2、日本 7—11 公司信息情报系统的建立对我国连锁企业建设有何启示？

点评：

1、日本 7—11 公司的信息情报系统的由哪些方面组成？你认为完整的信息系统应能提供哪些方面的信息？

(1) 主要由以下几方面组成的。

- 1) SC 系统，它是店内情报系统的控制中心。
- 2) POS 系统，主要是用于结帐、收银和登录销售额等。
- 3) GOT 系统，GOT 是订货终端机，也可以显示订货所需的情报信息。
- 4) ST 系统，ST 是读取商品条形码的设备，也附有数据信息处理装置。

(2) 完整的信息系统应能够提供下列信息：

- 1) 市场的需求信息。
- 2) 企业的商圈信息。
- 3) 商品的供给信息。
- 4) 企业的采购信息。
- 5) 商品的销售信息。
- 6) 商品的储存信息。
- 7) 商品的配送信息。
- 8) 主要顾客的基本信息等。

2、日本 7—11 公司信息情报系统的建立对我国连锁企业建设有何启示？

连锁企业尤其是连锁超市和便利店等，商品采购、销售等的信息量很大，因此必须建立起完善的信息管理系统，这样才能提高连锁企业的经营管理效率。日本 7—11 公司的信息情报系统就很好地体现出这一点，它的高效率运转跟它的信息情报系统的完整与规范是分不开的。7—11 公司的信息情报系统能从连锁经营的各环节、各对象全面地反馈信息，为经营者的正确决策提供了保证，也是其连锁经营成功的基本保证。

案例十五：连邦连锁经营渐入佳境

连邦经营的产品是软件，软件作为蓬勃兴起的信息产业的核心，暗含了信息技术日新月异的发展特征。对连邦将提出一系列的挑战，意味着连邦的经营必须以商品为中心，以快速反应为特征，跟上信息产业发展的步伐。

在软件盗版的丛林中，首创正版软件连锁经营的连邦，经过短短 5 年的经营，已在全国 145 个城市建有近 300 家专卖店，销售额平均年增长率超过 100%，从 1994 年不到 500 万元到 1998 年超过 3.5 亿元，成为国内软件流通的主渠道。其独创的“连邦软件销售排行榜”被誉为中国软件市场的“晴雨表”。2000 年连邦提出了“一个中心，两件大事”的口号：一个中心是指继续发展“加盟连锁店”；两件大事，一件是建立“网上连邦”，开展 BtoB 业务。另一件是力争在香港二板市场上市，同时向加盟者转让部分股权。

研究连邦，会发现最具特色的是其独特的“连锁经营”模式。连邦的“连锁经营”既有“直营连锁”又有“特许加盟连锁”。为什么连邦同时采用两种“连锁经营”模式运作？其“物流配送”如何解决？

连锁经营中，正规连锁（也称直营连锁）需要大量资金，发展往往受到限制，而特许连锁的优势恰恰在于总部无须增加资金投入，通过克隆，可以在最短的时间内发展成员店，占据市场，抢得先机，获得效益。在连邦现有的 256 家连锁专卖店中，有 206 个特许经营店，占总数的五分之四。连邦选择正规连锁和特许连锁两种形式。

连邦总部采用正规连锁与特许连锁并行的方式。一方面采用正规连锁建立直营店，如在一些重要城市北京、上海、广州、武汉、成都等地由总部直接投资或控股经营，在产权上是从属关系；另一方面采用特许连锁在其他一些城市建立特许加盟店（有时也称授权专卖店或特许店），如在合肥、太原、长沙等地特许授权给加盟者，由加盟者来经营，在产权上与总部没有从属关系。

世界上成功的连锁经营企业，如麦当劳、肯德基等都是采取特许经营方式，它们的特许

加盟店开遍了世界各地。一般来说，连锁企业在开设了一定数量的直营店之后，就会马上考虑用特许连锁的方法来发展加盟店。其一是可以成为加盟店的样板店、培训店；其二是以特许连锁的方法来发展加盟店，总部出资较少，不需要较大投资；不致形成太大的资金压力。其三是中小型商店在世界各国零售业占总数的大部分，在商业竞争激烈的零售业规模经营的发展推动中，具有加入连锁体系的选择可能性，也就是说，存在着庞大的、现成的加盟者市场。

连邦也正是采取这种模式，从 1994 年刚成立之时建立 7 个直营店之后，就开始紧锣密鼓地、大规模地建立特许加盟店。特许加盟店尽管不要总部注入过多的资金，但要成功的经营则需要双方合作共同努力，特许经营是一个周密的一环扣一环的体系，一着不慎，全盘皆输，对于总部来说，必须有一套成熟完善的运作模式。

首先，连邦将开办加盟店所涉及的风险降至最低，例如，他们对合作伙伴的选择、资金实力、店址选择等都经过详尽的调查分析，才开始谈合作；其次是确保加盟者可以遵循总部既定的模式和经营规范；第三是持续地协助引导加盟店：总部市场部定期检查加盟店，并给予实质性地支援，帮助加盟店订立营业计划和改善经营绩效，进行有效的市场及营业分析，给予广告宣传及品牌形象的支持；这对被特许人来说至关重要，而特许经营的关键也正在这里。第四是监督考核加盟店，经常保持总部与加盟店的有效沟通，加强考核，纠正加盟店的不良做法。总部根据各专卖店的经营绩效、资金实力、信誉情况等事先约定一个信用额度，超过了额度，总部有权停止供货，限期付清账款，如果长期拖欠总部贷款，总部有权取消其加盟店资格。

连邦软件销售连锁组织的物流配送是随着整个组织的规模变化而不断发展的，无论是规模较小时采用的总店制，还是规模逐渐扩大以后发展成的储运部，以至后来成立的物流中心。物流配送组织的演变从一个侧面反映了连邦软件销售连锁组织这些年来的超速发展，充分说明了连锁组织总部采取的组织调整策略适应了市场和组织系统变化的格局。

一、商品采购

1. 首批采购。商品采购一般分为首批采购和日常采购。首批采购是指对新上市产品进行的第一批采购，日常采购是指除首批采购外的其他采购行为。对于畅销产品的首批采购，关键的是确定最优的采购量，如果采购量少，就容易形成缺档，少则一两天，多则一二个星期，这样就会错过宝贵的销售高潮的机会，造成比较大的经济损失而且给顾客留下不好的印象。如果再碰上厂商因压盘紧张等原因缺货，则损失将更加大。相反，如果采购量过大，超过了本地区的购买量，轻则占用流动资金，重则造成死库存，损失更大。对于畅销产品的首批采购量，连邦实行谨慎的采购原则，一般由产品经理依据各地专卖店的订单，再综合考虑其他相关因素后，凭历史资料和经验判断来确定。首批采购量一般不会由于量大而造成死库存，因为首批采购量中有 200—500 套代销量。一是延误时间，二是厂商处可能缺货。出现这种情况，厂商会优先支持连邦，因为他们知道连邦拿走货之后，都是直接销售给最终客户，不会去炒货。

2. 日常采购。日常采购量的决定主要依据订单管理系统。对于每种产品，连邦会定期设置一个最低库存量和一个最高库存量值，而且会定期进行调整。最低库存量值与最大库存量值的设置，是根据产品的畅销程度、产品所处的销售生命周期、资金占用大小、采购的容易程度（厂商是在北京供货还是在外地、厂商是送货还是连邦自提等）、货源紧张程度等情况进行的人为设置。这个人为设置是根据实际销售经验而确定的。例如 KV300 这个产品，属于特别畅销的产品，最低库存为 500 套，最高库存量为 2000 套。一般一周采购一次，一次 1500 套左右。这个产品所占体积不大，全年畅销程度没有很大差别。有的专卖店一次就订购 200 套。连邦收到各地专卖店的订货单之后，订单管理系统会自动汇总，库存数与订货数相减，如低于最低库存量，就立即安排采购；库存数与订货数相减，如高于最高库存量，说明采购量过大，就采取相关措施尽快减少库存。库存管理系统包含订单管理系统，根据库存数和订单数，每天早晨自动生成当天的采购清单，由采购部安排采购事宜。

二、配、发货

总部给各地专卖店配发货产品一般分为三类：代销产品、配货产品、订货产品。装箱清单上会明确注明各产品的发货性质。软件开发商根据与连邦总部的合作协议，提供一定代销量的产品给连邦总部，总部根据代销总数量依据各地专卖店的销售能力和付款信誉来确定给专卖店的代销量。代销产品不用预先支付货款，在代销期间内销售不出去可以通过总部退还厂商，没有任何库存风险。产品的代销期为半年至一年。代销期结束后，总部会发通知要求各地专卖店退回代销产品。

配货产品是总部根据原先与专卖店的约定数量，主动配发给专卖店的产品。针对市场上一些当期不太畅销的产品，连邦总部事先不会发通知要求各地专卖店征订，但这些产品仍可能有一定的销售量，为了提高这些产品到达专卖店的速度，促进销售，连邦总部依据这些产品的销售程度和专卖店的销售能力，直接给各专卖店作为配货产品配发一定数量的产品，一般大城市的专卖店为3—5套，小城市为1—2套。配货产品先收取货款，由各地专卖店承担库存风险，各专卖店在收到货后一两个月内可以退回总部，超过期限不允许退回总部。实施配货产品政策，一是减少由专卖店订货到总部确认发货这个环节过程，使产品到货速度加快；二是鼓励专卖店积极开发当地市场，增强促销活动，变不太畅销的产品为畅销产品，拓宽畅销产品的范围。

订货产品是指根据专卖店的订货单配发的产品，包含首批征订的产品和日常订购的产品。订货产品的品种和数量主要是由各专卖店负责制定，订货产品先收取货款，由各地专卖店承担库存风险，无特殊情况不允许退回总部。

三、厂商直供

统一进货可以给连锁店带来规模优势，使其供货价格比别人更具竞争力。但是如果所有商品全部由总部统一供货，就会存在发给各个专卖店货物速度慢的问题。连邦就此探索出一条由厂商直接供货，而结算由总部统一负责的途径。事实证明，连邦采用的这种方法是行之

有效的。

特别是随着软件市场的增长速度的逐渐放慢，竞争者的增多，市场竞争更显激烈，而为了取得竞争优势，一个关键的问题就是如何提高物流的流速，加快资金的周转和降低物流成本。各地连邦软件专卖店当地的竞争者是直接由厂商发货，包装费甚至运费是由厂商负责，不仅到货快，而且总成本低。而连邦总部尽管最早从厂商处拿到货，但要办理入库、打印标签、粘贴标签、分货、然后发货，货到专卖店时已经比当地竞争对手晚了一步，而且总部承担包装、分货成本，运费等还由专卖店自己承担，增加了总成本。对于在外地的厂商，连邦总部收到货的时间几乎和各地连邦软件专卖店当地竞争者拿到货的时间差不多，如果再由连邦总部发货给各专卖店，时间最长可能会耽误一周左右。现在厂商之间的竞争也很激烈，有些厂商为了达到占领更多市场份额的目的，往往新产品还未上市，广告早已提前一个月打出。用户看到广告以后经常到各个零售店里询问。对于一些畅销产品，有时前后也就相差一两个小时，连邦就是因为没有货，用户只好到竞争对手那里去了，店里也就少卖了几十套。如果到货速度比竞争对手晚一周左右，情况将不堪设想。

为了在顾客心目中保持连邦专卖店名副其实“大而全”的产品形象，连邦总部一般与厂商签署长期协议，由厂商直接供货，总部统一与厂商结算，而其中单据的传递非常关键。连邦和厂商约定，厂商制作一份发货单，传真一份给专卖店，一份给连邦总部。专卖店收到由厂商直接发来的货并检验无误后，在发货单上盖章签字后传真给连邦总部，总部根据专卖店的确认单制作专卖店的物流单，并办理产品入库手续，按规定和厂商结算。这样一来，不仅提高连邦总部的工作效率，使产品到各专卖店的速度加快，而且还降低成本，运输费、包装费由厂商承担，减少资金占用。

问题：

1、连邦的物流配送体系的主要内容是什么，它的哪些做法充分体现出其高效和灵活性的特征？

2、你对连邦软件的做法有何看法？

点评：

1、连邦的物流配送体系的主要内容是什么，它的哪些做法充分体现出其高效和灵活性的特征？

(1) 连邦的物流配送体系的主要内容是：

- 1) 商品采购：主要包括首批采购和日常采购。
- 2) 总部设立配、发货系统。
- 3) 开展厂商直供。

(2) 体现出高效和灵活性特征的主要做法。

- 1) 对畅销产品的首批采购确定好最优的采购量。
- 2) 日常采购量的决定主要依据订单管理系统。
- 3) 根据专卖店的销售情况，把配发送产品分代销产品、配货产品和订货产品。
- 4) 开展厂商直供，使新产品迅速上市，加速商品周转。

2、你对连邦软件的做法有何看法？

连锁企业可以同时运用两种或三种连锁形式进行经营，这一点在连邦的连锁经营中得到了充分的体现。连邦很好地结合了正规连锁和特许连锁两种连锁形式，并通过其高效的物流配送体系保证了这种结合的成功，使其经营规模日趋扩大。连邦的物流配送体系非常灵活，采用了统一进货、统一送货和厂家直供等做法，并结合代销等形式对分店进行经营上的鼓励，充分体现出其高效、灵活等经营特征。

案例十六：连锁经营能否搭上网络经济的快车？

当今知识经济、信息经济（也称网络经济）的发展举世瞩目。而网络经济引起的最快、最直接的变革是流通领域的革命。

美国的亚马逊电子书店，这家仅有十名工作人员的网上书店从 1995 年开业以来，发展极为迅速，现在经营的图书多达 500 万种，向全球 150 个国家供应图书，号称“全球最大的书店”。在股市上，亚马逊每股价格涨到 119 美元，其资产虽仅有约 6.5 亿美元，市场价值即已飚升至 189 亿美元。

亚马逊作为“网上书店”、“虚拟书店”，确实搞得很有起色，每月访问人数达到六七百万。亚马逊在网上提供详细的图书目标，顾客可以从目录中挑选自己所需要的书籍进货，但如何将顾客在网上订购的书籍送到顾客手里，亚马逊准备不够，只好委托图书批发商，为此成本就增加。据说每处理一件订货就得付 7 美元，当然亚马逊也正努力建设自己的物流网络和仓库，这需要大量的投资，因此，亚马逊尽管在股市上很受宠，但实际上是入不敷出，赤字经营。总体而言，美国电子商务发展很快，但物流跟不上、基础设施跟不上的问题存在很普遍。实际上，物流是很麻烦、很费钱的业务。然而，日本的 7—11 公司就不同了，它有现存的基础设施，现存的物流系统，毋宁说物流是它的一个强项。

现在，7—11 公司又进一步向全面的电子商务领域进军。不仅是销售图书，也销售其他各类商品和服务。7—11 公司搞电子商务有三大优势，其一是拥有的约 8000 家店铺全都靠近居民区；其二是 24 小时连续营业，全年不休息；其三是 7—11 公司本来就十分重视信息化，在利用信息技术方面有很好的基础。现在，该公司又投入 600 亿日元，开展“第五次信息化

计划”，实际上是要利用因特网来“放大”它那小小的店铺，使它的 8000 家店铺的每一家都成为“店铺虽小，内涵很大”的便民店。现在，陈列在每个 7—11 便民连锁店店铺的商品品种大约是 3000 种，这对于营业面积只有 100 平方米的店铺规模来说，已经相当不少了，而一旦以信息化、网络化武装起来，7—11 连锁店就可以进一步提供更加丰富得多的商品和服务。信息化是促进连锁化进一步发展的有力手段；而连锁化则是帮助信息化进一步产生经济效益的重要舞台。电子与连锁化相结合正是电子商务发展的一个重要方向。当然，如果商品本身就是信息（比如音乐），就可以在网上直接“配送”，不存在物流的问题。但终究大部分商品还是实物，就离不开物流。

日本 7—11 公司等便民连锁店公司开展的电子商务的内容	
旅行	实时在线提供各种特价旅游预约、机票、车船票、出国折扣机票的销售、旅游有关商品的销售等
音乐	利用多媒体终端直接录入方式的音乐销售、与因特网连动的印唱片销售、有关音乐的信息提供等
照相	与富士照相胶卷、凸版印刷合作，提供数字照相的店头显印服务，制作合成相片等
礼品、移动电话等	面向初学者销售个人电脑、携带电话，销售插花、礼品
入场券销售	在线销售戏票、音乐会票、各种当天入场券、大型活动入场券等，提供与社区相适应的各种服务
书籍	提供有关娱乐的信息、照片等，各种资格考试的传达服务等

有关汽车服务	利用多媒体终端提供有关汽车销售、车检、维修、学车、租车等的各种中介服务
--------	-------------------------------------

同时电子商务既牵涉到信息流，又牵涉到实物流，同时也存在一个顾客如何付款的问题，在 7—11 公司的系统中，顾客在网上购物，到方便连锁店取货同时付款，因为 7—11 公司店铺大都靠近居民区，所以这对居民来说还是比较方便，反而网上付款存在问题，因为对顾客在网上有没有付款需要进行确认。如果技术上没保证，付款方和收款方都不放心，还有一个网络安全问题。而直接到方便店付款就很确实，很安全。现在，日本的“家庭商场”等便民连锁店公司已在一部分连锁店铺内设置了 ATM(自动柜员机)，估计今年将增加到 5000 台。7—11 公司也积极准备同其他金融机构合作，共同设置和运营店铺内 ATM。有了这种设在便民店内的“便民银行”，顾客就可在便民店取款，购物付款也就更方便了。另一方面对于银行来说，在街头设置一台 ATM 需要五六千万日元，而设在 7—11 方便连锁店铺内，就可以搞得小型化一些，价格只有设在临街的自动柜员机的十分之一。为此，有些银行(如三菱银行、樱花银行)对发展“便民银行”十分支持，但也有的银行(如住友银行)因担心竞争加剧而表示反对。发展“便民银行”是便民连锁店公司进入电子商务的又一重要步骤，其方向是正确的，也是无法阻止的。

中国现在的网络经济发展得如火如荼，网上电子商务的迅速发展，对中国现有的流通业产生了巨大的影响，很多人认为以网络为基础，电子商务将取代现有的商业交易模式，从日本 7—11 公司的发展我们可以看出，电子化与连锁化相结合，信息流和物质流相结合，虚拟店铺与现实店铺相结合是未来发展的趋势，网络经济并非凭空而生，而是在传统经济的基础上发展起来，它也不能凭空发展，必须依托传统经济，吸收传统经济的精华创造的财富和技术才能发展。所以网络经济将为连锁经营注入新的活力，中国的许多网站都开辟了电子商务，开展“网上购物”服务。但在一项调查中显示许多网站由于配送体系不完善，很多商品甚至

过了两天，还不见送上门，令消费者感到无奈。去年，7—11 公司又同“通贩”、“雅虎—日本”等公司共同设立名为 e—Shopping books 的新公司，开始经营销售图书的业务。

由于 7—11 便民连锁店每家店铺的面积只有大约 100 平方米，不可能陈列很多图书，但是，顾客可以在因特网上，在 7—11 公司同其他公司合办的网上购书，网上书店则利用通贩公司和 7—11 公司现有的、已经十分发达的物流系统，将图书送到顾客住处附近的 7—11 便民连锁店，顾客即可到该店铺交款，取到自己订购的书，或者也可由便民店铺送到顾客住宅。由于 7—11 公司在日本全国拥有约 8000 家便民连锁店店铺，覆盖了日本 26 个都道府县，因此，有相当多的居民可利用这种网上购书之便。而网站与连锁企业的战略联合，是连锁业发展的方向，而中国的连锁企业正可利用其后发优势，积极发展与网站的联盟，抢占市场份额和取得竞争优势，实现发展模式上的后发制人。

一个巨大的商业机会，展现在中国连锁企业面前，特别是大型国有连锁企业，将积极利用其雄厚的实力，成熟的经营管理，向电子商务拓展，幸运的是，很多连锁企业都看到了这一点。据悉：全国网上连锁商城开张，由全国 22 个省、市、自治区共 28 座城市的 50 多家大商场加盟的“全国网上连锁商城 (IT163.com)” 3 月 6 日开张。

IT163.com 是北京奋扬数字技术公司下属的电子商务网络，该网联合北京王府井百货、上海益民百货、广州南方大厦、深圳国际商场等大商场组建成“全国网上连锁商城”。IT163.com 的目标是建成中国最大的新型商业集团、世界知名的电子商务先锋站点。

问题：

- 1、你认为开展电子商务的主要障碍是什么？
- 2、你对日本 7—11 公司的开展电子商务的做法有何启示？

点评：

1、认为在我国开展电子商务的主要障碍是什么？

- (1) 物流配送的障碍。
- (2) 网上支付的障碍。
- (3) 诚信交易的障碍。
- (4) 购物观念的障碍。
- (5) 法律保障的障碍。

2、你对日本 7—11 公司的开展电子商务的做法有何启示？

主要启示是：电子化与连锁化相结合，信息流和物质流相结合，虚拟店铺与现实店铺相结合是未来发展的趋势。网络经济是在传统经济的基础上发展起来，它也不能凭空发展，必须依托传统经济，吸收传统经济的精华创造的财富和技术才能发展。所以网络经济将为连锁经营注入新的活力，成为连锁经营创新的必由之路。日本 7—11 公司开展的电子商务业务的初步成功意味着这种连锁经营创新具有诱人的发展前景。

案例十七：美国几种典型的物流配送中心

一、干货物流公司(DSC, 美国除生鲜食品之外的货物统称干货)

该公司成立于1960年,开始只是一家普通的仓储企业,从1979年起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至全美国,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,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，然后根据商品的品类、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)。

二、食品配送公司

它是一家具有批发(分销)功能的配送公司，在国内拥有 30 家配送中心，主要分布在东部地区，公司总部也设在东部，因此东部地区的配送中心由公司总部统一经营(统一采购、统一配送)。位于加州地区的一个配送中心，有占地 1 万平方米的立体仓库和 38 辆运货卡车，以及维修车间、加油站等，由于远离公司总部而实行独立经营。其主要业务是根据市场调查的情况从生产企业进货(买断或代理)，再根据零售企业的订单组织商品配送，货款结算时间对工厂是 21-30 天时间，对零售企业是 7 天时间。该中心仓库内没有自动分拣选设备，都是手工操作，由工人现场手写代码，分区存放(分为二类：需即时送走的和需储存一段时间的)。该公司于 1996 年底实行电脑管理，达到上述干货公司的水平。

值得一提的是该中心货运卡车的管理。卡车调度的原则是尽可能多地利用社会卡车，只有为了降低成本时才用自有卡车，中心的 38 辆卡车由专门机构统一调度使用，并且通过公共电脑网络与货主、专业运输公司、卡车协会(即美国个体卡车司机协会)等组织保持联系，及时沟通货源与卡车流向的信息，以保证卡车回程运输的货源，避免卡车空驶。

三、沃尔玛连锁公司的配送中心

作为美国最大的连锁公司，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 Podter—i11e 配送中心，拥有 11000 多平方米的立体仓库，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。这是前述干货公司与食品配送公司所没有的。代表了目前美国物流管理与技术的最高水平。


问题：

连锁企业的物流配送业务的专业化对连锁经营的发展有什么作用？



点评：

连锁企业的物流配送环节日益专业化，在许多国家出现了不少专业化很强的物流配送中心。美国的物流配送中心最为典型。这些配送中心都遵循高效、灵活的经营宗旨，广泛运用现代先进物流技术，促进了连锁业的发展，保证了连锁经营的规模化、专业化、标准化和便利性等经营优势。



案例十八：日本“7—11”便利店的成功奥秘

“7—11”便利店始创于美国南方公司，于 1927 年成立。当时商店营业时间为早上 7 点至晚上 11 点，故此而得名。如今，“7—11”便利店全部改为 24 小时全天营业，但依然沿用原名。该公司经过 70 年的苦心经营，至今已发展成为全球最大的便利店体系之一，遍及美国、日本、台湾、香港、加拿大、澳大利亚、英国、瑞典、菲律宾、新加坡、中国等 20 多个国家和地区，总数已达到 1.5 万家左右。

日本“7—11”便利店自 1974 年 5 月 11 日第一家开业以来，1976 年 5 月 30 日第 100 家

开业，1980年11月30日第1001家开业，1984年第2001家开业，现已发展到8000多家，其中80%是特许加盟店。1991年日本“7—11”公司的母公司伊藤洋华堂收购了美国南方公司，全球1.5万家“7—11”便利店实际上都属于日本“7—11”总店旗下，真正实现了“撒豆成兵”的神话故事。

（一）经营概况

日本“7—11”便利店营业面积基本上都在100平方米左右，经营品种约3000个，都是比较畅销商品。其中，食品占75%，杂志、日用品占25%。总部平均每月向加盟店推荐80个新品种，使商店经营的品种经常更换，以适应市场变化，也给顾客以新鲜感。便利店除了经营人们日常必需品外，还热衷于公益事业，协助所在地区收纳电费、煤气费、生命保险费、广播接收费、水费、日本快速通信费、日本国际通信费以及国际标准通信费等，是一个真正为居民着想的便民利民商店。“7—11”的经营模式属于直营连锁，便利店内一切设备都属总部所有，店主不必负担这方面的投资，但必须从加盟费中抽出租赁费交给总部。总部对加盟店的内外装潢、店面设计、标识牌等拥有决定权。店内商品陈列布局都由总部统一规定、设计。商店的建设、陈列及管理须遵循四项原则：一是必需品齐全；二是实行鲜度管理；三是店内保持清洁、明快；四是亲切周到的服务，即人们通常所说“Q、S、V、C”原则，这四项原则正是“7—11”便利店成功的秘诀。

“7—11”便利店的加盟合约期限为15年，期满时，经双方协议，可延长期限和更新合约。在合约期间，加盟店必须遵守以下几点：店铺内不得从事便利店以外的营业活动；本身所拥有的未加盟店铺不得使用“7—11”系统，或从事类似的行为；不得参加其他同业公司，或从事有损“7—11”的活动；为维持“7—11”的良好形象，必须维持不缺货、清洁、整齐的状态，避免商品缺货。如果加盟店有违反规定，总部可自行解除合约。

日本“7—11”便利店经营在同行业中出类拔萃，在销售额、毛利率、总资本周转率、自有资金比例、单位面积销售额、人均销售额等诸多经营指标中，“7—11”都居于日本便利店

之首，而销售管理费用率、设备费用率、库存、工资占费用比例等指标却低于便利店平均水平，这也使得“7—11”便利店有更多的优势参与同行业的竞争，并从中脱颖而出。

（二）开店策略

“7—11”总部开店时，不会采取零散设店的方式，而是采取地毯式轰炸的集中开店策略，在某个地区内以密集开店的方式，形成压倒性的优势，以达到规模效益。当总部确定在某地开店后，总部的征募顾问开始寻找合适的零售店，然后展开说服加盟工作。总部将全国分为6个区域，设区域经理6名，其下设征募顾问；另外还配备有大量的现场咨询员。每位征募顾问都有自己负责的业务区域，在自己的业务区域内发现有符合加盟条件的零售店后，就负责说服店主加盟。当店主有意成为加盟店后，其店址还要接受总部详尽评估调查，包括：商店的地理位置、房产状况、资产状况、店主的素质等多项内容。评估表格中的商店位置评价表审核项目为：占地为角落或长条地、道路情况如何、100米内有无相同类型的竞争店、客源的流动状况等详细资料。在调查生产圈的基础上推算加盟店未来的营业额和发展方向。同时，总部的建筑设计人员也开始进行现场调查，根据店铺现有的装潢和设备，决定改造为“7—11”便利店的投资预算。当双方签订加盟合约后，总部即着手商店的装修事项，装修费用由店主承担，但总部会提供长达15年的银行贷款担保。店铺装修期间，总部同时对店主进行培训，培训内容包括掌握 POS 系统的使用方法、接待顾客的技术、商店运营的技巧等。首先让店主在“7—11”训练中心接受为期5天的课堂学习，以了解“7—11”系统和方便店经营的基本原理；然后到“7—11”遍布全国的36家训练店进行为期5天的实习演练，对每2—4名店主配备1名有丰富经验的指导员。另外，总部应店主要求，为提高店员、临时工对商店经营的能力，还围绕商品运营和商品管理、接待顾客等内容，集中进行短期的基础训练。

在开店的两周前，总部即预订店铺所需要各种设备、办公用品。开店前两天，开始商品陈列的准备工作，通过预先进行的市场调查、商圈调查，确定加盟店的市场定位，以总公司的每季度商品陈列示范为基准，选择合适的经营品种。正式开业前，总部将钥匙交给店主，

第二天即可开门大吉。

(三) 加盟费用

“7—11”便利店的加盟费用包括：商标使用授权费、设备经费(电脑终端、计量器等)、扣除总部负担之后的水电费(80%)、定期盘点服务费、簿记会计服务费(报告用表格、帐簿等)、商品企划行销服务费(商品进货谈判、商品项目搭配)、广告费、经营咨询服务费、意外保险费等。加盟费一般为毛利额的43%；若开店满5年后，平均每日营业额为30万日元以上的店铺，降低1%；每年毛利额达到5800万—7800万日元的，再降低1%；每年毛利额在7800万日元以上的，可降低2%；最高可降低35%。如果加盟店万一达不到预定销售额的情况下，加盟店得到的年毛利额不能低于1900万日元(营业时间为每天16小时的为1600万日元)，确保最低收入。

加盟店的日常营业费用包括：工作人员工资、社会保险费、固定资产赔偿责任保险费、盘点盈亏、消耗品、电话费、建筑物及设备、营业用具等维护费用、未兑现支票、杂费、水电费(扣除总公司负担部分)、利息等。扣除加盟费、营业费用之后的纯利润，店主每月从中提取生活费，余额成为自己的资本增加额，留在开放会计的帐面上，偿还总部的融资本息。由于有总部的融资援助，店主只需要300万日元，就能加盟“7—11”体系。

(四) 商品采购

同其他连锁店不一样，“7—11”总部没有设立配送中心，不负责商品采购及配送业务，而是向加盟店提供各种供应信息供加盟店选择。加盟合约规定：总部必须“推荐各类商品所销售的项目和标准零售价格，提供推荐供货厂商促销情报，以及有利于提高营业额和毛利率的各种流通情报，并且持续提供协助与建议”。加盟店可以向“自己选定的供货厂商采购商品，自己选定进货商品的种类、品质、数量、搭配方式，决定自己店里的卖价”。

但是，在商品采购方面，加盟店必须遵守：通知总部委托品种的销售，听取总部意见；在商品种类、造型、品质、数量、搭配上，不得陈列、销售与“7—11”形象不符的商品；若

向推荐名单以外的厂商进货，或者采购未经推荐的商品时，必须依照“7—11”所制定的食品卫生管理标准，接受卫生检验；若总部要求对进货、销售有关事项提出说明时，必须迅速回答。

（五）定期沟通

日本“7—11”便利店总部每周都要举行一些定期会议，以交流经验，加强各地各部门之间的沟通。该公司分散在全国的地区经理和区域经理每周一要举行会议。上午会议内容是针对前周发生的问题与总部经理级以上的干部，交换意见和商讨对策；下午会议内容主要是针对营销方案、系统的更新或新商品导入等问题交换意见。

每周二，公司全体人员，包括总部高层职员、区域经理、地区经理、征募顾问、现场咨询员、总部职员等 500 余人召开全体会议。上午内容是公司高层领导发表讲话，要求与会人员贯彻落实公司的基本方针，并彼此沟通交换意见；下午内容是分科开会，包括：与设立新加盟店有关的征募顾问会议；与店铺营运有关的现场咨询员会议；然后以 36 个地区事务所为单位，举行 6 个区域的分科会议。“7—11”每年花在教育训练和开会上的费用高达 3 亿日元左右。在日本企业中，恐怕只有“7—11”花费如此巨额费用在进行总部与各分支机构如此频繁的交流沟通上。这也许是“7—11”在竞争日趋激烈的今天能立于不败之地的重要原因。

问题：

1. 你认为日本 7—11 公司成功的主要经验是什么？
2. 日本 7—11 公司的做法对我国连锁企业有何启示？



点评：

1. 你认为日本 7—11 公司成功的主要经验是什么？

日本 7—11 公司成功的主要经验是：

- (1) 商店的建设、陈列及管理须遵循四项原则。
- (2) 采取地毯式轰炸的集中开店策略，形成压倒性的优势，以达到规模效益。

- (3) 合理地分摊和使用加盟费用。
- (4) 不设配送中心，只向加盟店提供供应信息，加盟店有采购自主权。
- (5) 经常与加盟店开会联络，加强培训。

2. 日本 7—11 公司的做法对我国连锁企业有何启示？

通过以上对日本“7—11”便利店成功案例的分析，让我们实实在在地感受到：连锁经营的成功离不开科学而明智的经营策略。连锁店的经营之道，不仅在于使企业具有规模，更重要的是要使其具有经济效益。只要能做到这一点，无论在进货、促销、管理及形象建立上，均较占优势，除了可以降低直接成本，增加其收益之外，亦得以达到事业迅速扩张及提高市场占有率的目的。开设连锁店首先遭遇到的课题，就是选点(选择合适的设店地点)。经济利益及其合法性是开发新点首先必须注意的。开发部门应拥有优秀的决策小组及成员，每一位开发人员凭籍其专业知识及能力，筛选地点以及评估每个地点的经济效益，而这些评估的过程都有准则可循。

案例十九：日本麦当劳公司的人才培育体系

日本麦当劳公司是由美国麦当劳公司和藤田商社各出资 50%而设立的合资公司，由于藤

田经营管理得法，该公司已成为世界性麦当劳连锁机构所注目的对象。就藤田的经营手腕而言，最出色的是在人力资源管理及培训方面。

日本麦当劳利用计时工作人员，其占的比例在 95%以上。本来在这个行业中，业余打工人员占的比例就比较高，一般说来为 50%左右，相比之下，麦当劳不但高居榜首，而且数字比其他企业高出许多。利用业余计时工作人员，人事费用虽然可以节省，但日常服务、质量管理、环境清洁等，就会显得力不从心了。麦当劳解决这些问题的办法就是：对新进计时打工人员，进行从新生讲习到汉堡大学的系统培训。进入公司之后，职员从见习员、服务员、训练员、接待员、组长到经理，循序渐进，一层层向上挑战。入店的基本训练过程完成后接受实地考察，若通过了测验，就算完成了训练程序。若是还想追求更高的职位，上面还有更高的分职训练课程。

此外，凡是正式加入麦当劳公司职员行列，就开始三个月的在职训练。在店里呆满三个月以后，再接受汉堡大学初级班进修十天，毕业后到店里，这时公司会准备管理发展计划手册，内容是以具体的活动内容和行动目标为中心构成一个训练手册，包括人才管理、设备维修、能源管理、财务管理等内容，在每科目大标题下都有阅读、讨论、实践的功课，从这些活动中消化麦当劳的教材。等到精通这些内容后，便可以升任中心经理了。

问题：

日本麦当劳公司的人才培育体系对我国连锁企业有何借鉴？

点评：

连锁企业要提高企业形象和吸引顾客，提高服务质量和水平是关键。而这个又要取决于

员工的素质。日本麦当劳公司的一系列员工培训体系，能很好地有针对性的对员工进行有效的培训，既节省了人事费用，又全面提高了服务质量，从而促进了企业效益。



案例二十：日本伊藤洋华堂为兴建大型超市

进行的调查

该公司选址调查的做法是：

第一步：一个时期内每天派人从上班时间起整天在地铁站、汽车站和主要公路口记录每天从本地区出发上班的不同性别的人数，白天定时外出、归来的家庭主妇（可视为计时工）的人数和进出高峰时间段；晚上回到住宅生活区和途经本地区出站用餐、购物，离开本地区的人数等等。把握本地区内实际消费人数、就业人数和大致的收入水平。

第二步：企业调查人员分散到本地区现有各店铺，实地记录消费者购物的时间段、店铺的商品结构，收集购买者遗弃在店铺废纸箱里的收款机凭条存根，了解本地区居民的购物时间表，不同时间段内所购商品的种类、品牌和每次购物数量及购买频率。对这些信息综合分析，又可得到比较准确的本地区居民对日常购物的距离要求及购物成本——支付价格、花费时间、消耗体力与不同商品的替代情报。

第三步：观察家庭垃圾。从 20 世纪 70 年代起日本城市居民的垃圾袋处理，已全部实行由居民自己按规定的垃圾袋分类，集中置于公共垃圾箱的制度。翻阅垃圾的目的，是通过对各家各户的各种废弃物，如食品清洗过程中的遗物、空瓶罐、日用品外包装、旧物品等的分类统计，整理本地区对深加工、半加工、不加工食品的需求比例和不同品牌的饮品、日用品、穿着品的需求状况。该公司尤其重视对本地区现有店铺中未陈列商品的记录，以避免因店铺不经营就误认为不需求的错误。

该公司原计划从拆迁旧建筑到新店铺建成耗时 11 个月，但因调查未结束，店铺晚开业 4 个月。就是说，为设计新店铺的商品构成、品种结构、价格体系等，店铺减少了 4 个月的营

业时间。但该店铺开业两年半来，一直保持着基本无脱销、无库存、适销达 90%以上的记录。当负责此项调查工作的公司企划部长被问及为了这样的调查而使店铺晚开业 4 个月，经济上是否值得时，回答是：这样做得大于失，值得。理由是，这种连锁店的市场是一个变化缓慢的市场，一开始就给消费者以信赖的印象极为重要。因调查不充分而对市场把握不准所换来的提前几个月开业所得到的利润，根本无法弥补由此造成的开业以后的巨大损失。原因有三：一是市场把握不准确，店铺开业后经营结构必然要不断调整，调整过程所耗时间将远远超过 4 个月，而这期间商品的积压、脱销损失不可避免；二是与此相关的整个连锁集团进货、配送、加工体系也必须相应调整，损失也无法避免；三是再吸引对店铺不信任而离去的购买者所花费的时间和人力、财力难以估量。

问题：

1. 日本伊藤洋华堂的选址调查的基本过程是怎样的，它有什么优点？
2. 日本伊藤洋华堂的选址调查案例对我国连锁企业有何借鉴作用？

点评：

1. 日本伊藤洋华堂的选址调查的基本过程是怎样的，它有什么优点？

主要过程如下：

- (1) 调查本地区的实际消费人数、就业人数和大致收入水平。
- (2) 调查本地区的购买时间、购买品种、购买数量和购买频率等。
- (3) 调查本地区对各类、各种品牌的需求状况和本地区店铺不经营的产品种类。

主要优点是：

- (1) 能掌握当地的购买能力，克服盲目扩张。
- (2) 能较好地满足消费者的需求，扩大销售。
- (3) 能降低成本，提高经济效益。

2. 日本伊藤洋华堂的选址调查案例对我国连锁企业有何借鉴作用？

连锁企业要形成规模效益，必然不断增开连锁分店。而在增开新店时，选址调查是关键的一环。选址是一个复杂的、全面的系统工程，它包括市场调查、顾客访问、地理位置分析、交通条件分析、周围环境分析、客流量分析等诸多方面。日本伊藤洋华堂的选址调查过程严密、细致，为企业进行正确地选址决策提供了坚实的基础。

案例二十一：统一与肯德基的分手

最近，台湾统一集团总裁高清愿宣布，由于美国肯德基公司续约条件过于苛刻，统一集团决定结束与肯德基公司长达十年的合作关系。统一集团将按规定在现有 37 家门市部合约到期后，逐一撤除肯德基的商标使用权。这是台湾统一企业成立 27 年、合作伙伴遍及国际知名企业以来，首次发生不欢而散事件。10 年前，统一企业在美国肯德基公司的主动接触下，双方正式成立台湾肯德基公司，进军台湾快餐市场。当时根据合约规定，美方每年提取台湾公司营业额的 4% 作为年金，而台湾开一家分店，还必须付 5000 美元的特许费给美方。此外，台湾方面每年还需提取 4% 的费用作为广告基金。统一与肯德基的合同在 1994 年底到期，1995 年年初双方开始续约谈判。美方提出条件包括年金由 4% 提高到 5%、每开一店的特许费由 5000 美元提高到 25000 美元，广告基金也由 4% 提高到 5%。统一集团认为这些要求与实际情况相差太大，双方于是决裂。据透露，除统一外，台湾企业与美国麦当劳、哈帝等著名特许组织的合作也先后散伙。

据悉，美国肯德基公司之所以在谈判中采取强硬态度，其目的就是迫使统一卖掉台湾肯德基的股权，接收后，以独资的方式继续维持在台湾的经营，美方已派人在台湾成立公司组织，因此未来台湾市场上有可能出现两个不同体系的肯德基店的局面。

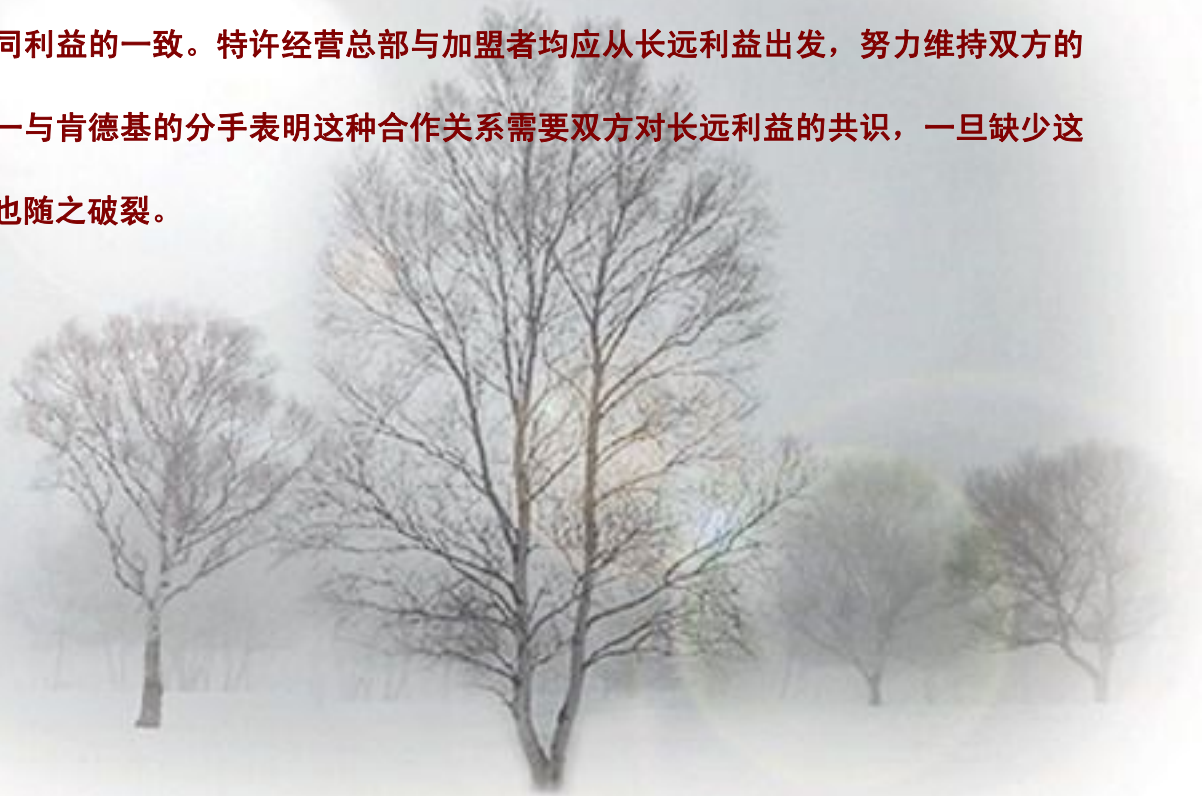
问题：

你认为统一与肯德基分手的主要原因是什么，应该如何解决？

点评

主要原因是：美国肯德基公司为了取得台湾肯德基公司，扩大销售，提高市场占有率。

主要解决方法是要形成共识，在特许连锁经营中，特许经营总部与加盟者的协作关系主要基于双方共同利益的一致。特许经营总部与加盟者均应从长远利益出发，努力维持双方的合作关系。统一与肯德基的分手表明这种合作关系需要双方对长远利益的共识，一旦缺少这种共识，合作也随之破裂。



案例二十二：意丹奴的特许连锁经营

[主题词]

特许经营 虚拟企业 无形资产 休闲产业 服装制造

[背景]

深圳意丹奴服饰有限公司既没有加工厂，也没有商店，但用了两年多的时间就从 200 万元跃升到 2 亿元，成为了服装界的一颗“隐形”新星。意丹奴董事长王伟星 1984 年毕业于东北师范大学艺术系，其后留在一所高校执教艺术理论，1989 年下海经商，1996 年推出意丹奴休闲服装品牌，以特许经营方式拓展专卖店营销网络。1997 年专卖店发展到 40 家，目前已发展到 120 余家，年销售额超过 2 亿元。到 1999 年为止，销售额与利润增长超过 300%，北京专卖店销售额达到 70 多万元。

1999 年 3 月，国际服装展览会在北京举行，在名牌服装论坛上，王伟星做了发言。当发言结束时，有位老先生站起来说：“王伟星的发言窃取了我一本书上的所有概念，我下午就要讲。”这位老先生就是前一天在《中外管理》同一个大会上作报告的著名华人管理专家石滋宜博士。当然，他也是开了个玩笑。他说他非常高兴地看到中国出现了他一直推崇的知识经济时代的新型企业形态。从王伟星与石博士接触以后，王伟星才真正找到了他的企业可以依靠

的理论根据。意丹奴正是如同石博士所讲的“无中生有”的智慧型企业。

[事例]

应该说，王伟星仅仅发现了一个需求，就创造了意丹奴这个品牌。实际上，意丹奴最初起步的动因，是王伟星发现了一个新的需求点，那就是休闲产业。

在 1995 年的时候，国外的一些休闲产业的品牌，无论是服装的、还是旅游的、还是家居的，都已经逐渐传入国内了。而休闲这个概念那时候还是新的，当时国内还没有一家企业是在真正操作休闲产业。王伟星觉得这应该是未来的一个热点。于是，就有了一个更大胆的想法：有可能这是一个大需求，但没有人来抓它。那么，能不能创造一个品牌来抓它呢？这个概念把他周围的人全吓坏了。的确，当时他的同行们和新闻界都认为：你还没有资金，怎么能创造品牌？但当时王伟星的内心有一种强烈的愿望期待策划这样一个品牌，这成为他强大的动力。当时他已经有一个小公司，但没有一个人同意他的想法，所有的人都被他的狂想吓跑了，包括他的弟弟。最后，他自己从公司里面退出，带着 200 万元开始了异常艰难的创业。王伟星当时就认为可以做这个品牌，自己不出钱，只起一个“药引子”的作用，让加盟商拿钱，让制造商拿钱。

后来真没想到，别人真的都找上来了。开始，王伟星希望在推出四五个样板专卖店后会有人来加盟。没想到，当推出第一个专卖店的时候，旁边一个城市的零售商就来找了。他问：“如果我在我的城市，开设意丹奴的专卖店，你收我多少品牌特许费？”王伟星都没想到加盟商还想给他送钱。王伟星发现在这样一个创意下，确实有一批已经成熟的市场零售商在寻求合适的品牌特许商。而且中国是全球最大的服装制造基地，有一批能够加工世界级服装的过剩的服装制造商在等待着行销有良好信誉的品牌。王伟星把这些资源有利地组合到一起，形成了这样一个组合经营的形态，这就是意丹奴。

王伟星这样总结自己的经验：

1. 在传统行业物流的整个形态中找不到我的位置。我不是制造商，不是批发商，也不是

零售商，那我是什么？

2. 人均销售额今年是 400 多万元，明年或后年将是六七百万元。这是传统服装行业的企业所无法想象的。

3. 以小博大。相比服装业内如真维斯、堡狮龙、佐丹奴等大家都熟悉的国外休闲装品牌，我只用他们投入到国内市场上的 1% 的资金，在运作了 3 年以后已经达到了他们 40% 的销售额。

4. 速度致胜。服装这个传统行业中，我的资金是流通最快的。我的资金流速度是普通大商场的 4 倍，物流速度是他们的 2 倍。简单地说，别人的资金转 1 圈，我转 4 圈。

5. 高负债经营。我的启动资金当时只有 200 万，负债比率高达 1: 10。我现在负债是 6000 万，负债比率是 1: 6，可以说是高负债经营。但我的这种负债是无利息、无成本的，全是制造商和加盟商的钱，我没有一分钱贷款。

王伟星认为，自己最重要的特点是无定势思维。他形象地讲，意丹奴现在有“三个大老婆，160 个小老婆”。所谓“三个大老婆”，一个是制造商，意丹奴现在有 40 多家制造商给供货，而且还给 60 天的赊货。第二是特许加盟商，意丹奴现在下游有 120 家特许加盟商。他们销售意丹奴的产品，还要先给意丹奴交钱，包括品牌代理费等。在中间，意丹奴还从资本市场得到了 2000 万资金。所谓“160 个小老婆”是指这些协作企业。

王伟星创造了意丹奴这个品牌，制造商和销售商都向其靠拢。那么实际上在做什么呢？王伟星始终在反复思考个问题：自己不是制造、不是批发，不是零售，有的只是品牌和创意，后期还要做保障服务、品牌维护。

意丹奴的总部只有二三十人，他们主要做形象策划、物流系统、训练和信息工作，这四项工作就是品牌管理的四大支柱。

第一支柱是形象策划抓品牌。市场部的主要工作是搞形象策划。在情人节的时候，意丹奴的专卖店就会营造情人节的氛围；母亲节的时候，意丹奴会为临走的顾客送上一句：“别忘了母亲节回家看看”。意丹奴在夏季有夏季的推广，冬季有冬季的推广，圣诞有圣诞的推广，

“97 回归”有“97 回归”的推广。卖的是什么，不是产品，而是品牌，是服务。开发有专业人士，制造有专门厂商，而形象策划推广是意丹奴第一位的工作。

第二支柱是物流系统求速度。现在，总经理只要打开电脑，就可以随时看到各个专卖店销售的情况。一般来说，店内 70%的销售是由 30%的产品创造的。这些产品的库存是多少，都用三维图像显示出来，一目了然。经过分析，总部就知道如何给一线供货。可以说，物流系统是公司的核心秘密。在信息管理的时代，竞争表现在速度和准确度上。同样的专卖店，同样的产品，别人 5 天配送 1 次，意丹奴北京的专卖店 1 天配送两次。下午两点钟它的销售额一出来，3 点钟物流配送车就上路了。意丹奴在全国有 7 个大的配送中心。最远的也是两天配送一次。如果发现产品在某区域内三五天销售不好，就会自动降低供应。

第三支柱是训练中心建文化。公司从起步阶段，王伟星就爱好行为训练。企业员工经过大量的企业训练以后，加盟商也全部来参加训练，无形中就提高了他们的经营准确度。王伟星制作了一个培训光碟，叫做“意丹奴的故事”专门培训新员工，激发新员工谈论团队精神，谈论家庭的美好，谈论苦和爱，这些都是激发式的。

培训要做的是树立企业文化。意丹奴的一个业务扩展人员，下去考察一个专卖店。在总部的帮助下，他的各项指标终于达标，把老板乐得当场给了三条烟。但是，这位业务扩展员坚决不要，老板请吃饭也不吃。临走前，老板无论如何让他把烟收下，没办法，只好收下。但车开出几百米之后又从窗口把烟扔出来了。这个故事是客户告诉总部的。别人都不理解，但意丹奴的员工说：这是公司教育我要这样做的。其实，总部也没有这么说过，大家就是在这种不断的培训渗透中形成了上下的共识。

要培训怎么卖的艺术，培训把最好的服务给顾客，让顾客开心。现在的物质这么多，发展的速度这么快，顾客购物时的理性考虑越来越少，怎么卖的文化远远重于怎么生产的文化。这是 21 世纪的一个趋势。服务就是要更艺术地让顾客高兴，因为顾客来买东西本身是一种感性消费，让顾客高兴实际上就是怎么卖的文化。让他花了钱后还说好，还要说这个店的服

务真让人开心，还来买，还给别人推荐。现在大家的产品都过了质量关，比较的就是品质服务的能力和水平。

第四支柱是找信息扩视野。如果一个人耳朵不灵，眼睛不灵，腿脚不灵，那就没法去跟别人竞争。而在网络时代，信息高速公路这么通畅，它所带来大量的知识和信息，如果你不去上网，你就不懂这个世界是什么。因此建立信息系统是非常重要的。

王伟星认为：在变革的时代，企业生存的第一要务是捕捉需求。两千年前，英勇的斯巴达克斯在角斗场上浴血厮杀。他是在供人娱乐，他是一个奴隶，他争的只是公民权。而两千年后，泰森在拳击场上的一拳值 3000 万美元，他也是在供人娱乐，为何两者的价值相差如此之大？时代不同了，这就是消费群的感性需求所产生的商机。

今年，大连服装节上，王伟星被邀请去发言。著名歌星周华健唱了两首歌，而当红明星张惠妹却唱了四首歌。主席台上的人们都很安静的坐着，而对面的看台上，所有的人都舞着小红旗，疯狂地喊“张惠妹，再来一个！”。王伟星问坐在旁边的杉杉西服的总裁郑永刚，“你能听懂她在唱什么吗？”“不懂”。“你知道对面的人为什么疯狂吗？”“不知道”。王伟星认为，这正是最可怕的！因为人们常常很不明白现在的年轻人，甚至很不以为然。然而不了解未来的消费者，就不知道他们的需求，那还有什么可能在未来的竞争中获胜？

王伟星认为，在变革时代，企业的思路将有七大变化：

第一大变化是品牌策划时代已经到来。你可以什么都没有，只要你发现一个新需求点，你就可以把一个高水准的文化含量、高水准的经营哲学的品牌字号创立起来，你很快就会在市场上占据主动。意丹奴可以说是在中国的形势最低迷的三年中成长起来的，特别是传统行业，特别是服装这样的低技术含量的行业中企业仍然能够产生无中生有的奇迹。所以说抓住需求点，就是一个策划品牌的过程。可以放弃一切，什么负担都没有，去策划一个品牌，寻求和这个品牌吻合的产品。

第二大变化是卖的文化远远重于产的文化。时代需要如何生产的文化，但它是第二性的，

怎么卖的文化才是第一性的。麦当劳卖的是什么？可口可乐吗？随处可见，谁会为了喝可口可乐到麦当劳呢？汉堡包吗？中国上年纪的人不一定喜欢它的味道，又增肥，又不健康，口味又不好。可是许多人一年去麦当劳不下10次，他们为什么要去呢？因为孩子说要去麦当劳，他要去玩，去拿玩具，不去他要生气；朋友打电话要见面聊一会，到哪里去呢？麦当劳吧，又好找，又干净，环境又好；总之，简单、干净、方便、快速的文化在吸引着人们。它是在卖产品吗？绝对不是，他是在卖功能，卖品牌的功能、卖简单的功能、卖速度的功能、卖文化的功能。因此，以品牌文化、品牌定位为本的卖文化的概念远远比卖产品的概念要重要很多。这是一个变革时代的一个新变化：怎么卖的文化比怎么产的文化更重要。

第三大变化是创造消费群时代的到来。1999年，掀起“学习的革命”风暴的科利华确实创造了一个奇迹。在中国，如果单靠出版商，一本书能够卖出两万册就算不错了，有10万册就简直是了不起了。当时销得最好的赵忠祥的《岁月随想》创造的纪录才100万册。《学习的革命》不是科利华创造出来的。这本书已经在市场上销售了一年多。但科利华选择了《学习的革命》，并敢于做1000万册的大策划，然后把无形的创意有形化，广告、展览、营销网络等大手笔营销跟进。到现在为止据说卖出去七八百万册了。无形生有形，卖书的收入是有形的，但无形资产的收入则是无形的，何况科利华还赚到一个上市公司。无形生出更大的有形，无形远胜于有形。科利华的成功就在于创造消费者、创造市场。

第四大变化是产品的有形价值向品牌的无形价值过渡。最笨的企业是生产产品的使用价值，最聪明的企业是生产品牌的附加值。意丹奴的产品成本和其他企业差不多，但卖得就是贵，这就是品牌的附加值，是这套经营系统创造出来的。消费者都知道，在意丹奴这儿买裤子放心，甚至出了问题你在北京买的可以在石家庄退。通过网络化、连锁化，消费者实现了方便、简单。工厂生产的一模一样的产品但价格不一样，这就是品牌的附加值。

对于意丹奴，主要是在做三方面的平衡点。对于制造商，一定要资金回笼快，这样才能更多地靠近总部。总部有这样一句话：你投资，我管理。总部有一套很严谨的流程帮助管理，

对方不用操心。零售业整体在下滑，但意丹奴的零售商还可以赚到钱。如果零售商不挣钱，意丹奴就要失败，因此意丹奴要成功就一定要提高他们的投资回报率。在意丹奴的系统中，零售商挣零售利润，制造商挣制造利润，总部挣的就是品牌的附加值。

第五大变化是出现了无限制经营的虚拟企业。对意丹奴来说，可以实现无限制的加工制造。当市场需求增加时，意丹奴相应地把组合厂商增加一点；当市场小的时候，意丹奴的下单就少一些。这样，生产规模就没有什么限制，过剩的制造商由意丹奴随便选，谁表现不好意丹奴就另找厂家。只要有需求，意丹奴的企业就是无限制的。在工业化时代，日本凭借严谨的组织管理战胜美国。而 90 年代，美国之所以能在与日本的竞争中获胜，靠的就是信息化。有了无限制的信息、无限制的企业家思维，就能实现无限制的虚拟企业。

第六大变化是信息管理时代的到来，速度经营是一大特征。

第七大变化是商业的“独身生活”变成了“婚姻生活”。这是针对我们国内小而全、大而全的农业思维方式而言的。我们国家经历了 2000 多年的农业化时代，时间太长了。多数人都还在用农业化时代的思维来经营现代工商业：小而全，大而全，肥水不流外人田，都是自己独家经营的思想。现在人们采用的全新的特许经营方式被称为商业经营的第三次革命。意丹奴与零售商和制造商所建立的“婚姻关系”，可以被称之为“特许婚姻关系”。在特许经营中，意丹奴是授权人，对方是被授权人。只有双赢才是赢。王伟星常说：“如果你不赚钱，我为什么要和你合作。”这就是成熟的特许经营人。

王伟星认为，我们不知不觉地在重复历史，重复昨天。但是，当有一天你回过头来看，会发现一切已经发生了很大的变化，而你，已落在时代的后面。

我们的知识在快速折旧，有许多人总是想用老的定式，用老人给我们留下的一点可怜的定式来工作，来总结历史，来把握今天，捕捉未来。实际上，这是行不通的，这样下去已经不行了，我们需要的是创新。未来是不可测的，过去或许用定式有过成功经验。但是，今后它无法适用于未来。从现在开始，我们必须折旧掉 50% 的知识。否则，就是成功也是偶然的，

失败是必然的，现实就是这么残酷。不要用定式来处理问题，所有的定式都是在动态变化的。看看我们近年来发生的变化，这是我们以前几百代都没有发生的变化。如果你的爷爷还在说：“我过的桥比你走的路还多”，你可以告诉你的爷爷：“我们这一代掌握的信息比你们几百代所经历的还要多。”

因此，王伟星认为，最难的不是接受新观念，最难的是淘汰旧观念。在这个变革时代中，最难的不是你理解和接受新观念，最难的是如何淘汰旧观念。一些专家学者喜欢讲授许多新观念，大家大部分也都能接受，但是一个人要否定、折旧自己的旧观念，却是最难的。所以，最可怕的不是一个人知道自己不知道，最可怕的是不知道自己不知道。当人们猛醒的时候发现已经晚了，过时了。这就是一个快速变化的时代。王伟星这样告诫自己：事事如履薄冰。人们应该像小孩子一样随时警惕地瞪大眼睛带着好奇心看这个时代的一切变化，一切新需求。这样，人们才可能在未来的新世纪的变化中争取成功，争取胜利。

问题：

你对意丹奴做法有何看法？

点评：

1. 运用优质品牌，开展“虚拟经营”是连锁企业的发展之路。意丹奴不是制造商，也不是零售商，而只是在经营品牌。在意丹奴经营品牌的“四大支柱”中有哪些是管理生产的呢？都不是。意丹奴就是这样一个“虚拟型”企业，是一个用(品牌)管理知识挣利润的企业。有形的制造和零售在意丹奴都没有，却确确实实在“无形生有形”中创造了利润。因此，无形生有形，无形胜有形。

2. 抓好信息管理，是连锁企业发展之本。在信息管理时代，赢就赢在速度、赢在准确度、赢在简单操作上。正如一首歌中浓缩唱的那样，“不是我不明白，这个世界变化快。”在这个巨变的时代，唯一不变的就是“变”。捕捉变动中的需求，是企业最根本的生命线。

3. 摸准消费者的消费观念，是搞好连锁企业经营的前提。中国正处在世纪之交的变革时代，可以说是中国从来没有经历过的观念大转变时代，人的价值观大变化的时代。如果稍不留神，你就不懂得你的消费者在想什么，不懂得他们的需求在哪儿，你就会自然的失败，即使成功也是偶然的。因此，在变革，时代，企业的思路必将发生根本性变化。

案例二十三：英国马狮百货店的连锁之道

英国马狮公司是世界闻名的大百货连锁商，也是英国最大的零售商，它的发展充满着传奇色彩。

一、从摊贩到巨型商店

1882年，年仅19岁的米高·马格斯从东欧来到英国。当初创业时他只是个肩挑小贩，将针线纽扣等日用品背到乡村、矿区售卖。由于身无分文，他是向供应商借了50英镑的货物开始经营生涯的。1884年，他在一个露天市场开设了一个摊位，告别了肩挑小贩的生涯，该市场仅在星期三和星期六开市。没多久他迁到了室内市场，把货摊分为两部分，一部分全部以一便士售卖，另一部分则以高于一便士的价格售卖。一便士货摊上悬挂着一块牌子：“不用问价钱，全部一便士”。这种方式很受欢迎，马格斯的业务不断扩大。到1890年，他已开设了5家廉价货摊，定价全部一便士。1892年他开设了一个货仓作为商品集散中心，其作用大致相当于今天连锁店的配送中心。1894年又新开了两个货摊，一家商店。经营规模的扩展要求合伙人加入。1894年9月马狮公司宣告成立。到1900年底，马狮公司共有36家分店，其中24家为市场货摊，12家为商店。1903年马狮公司成为上市公司，到1907年马格斯去世时，分店数已达60家。此后马狮公司进入了百货商店时代。绝大多数分店都设在主要商业区域和新落成的商业大楼中。马格斯之子西门接管马狮集团后，为与其他百货商店相竞争，推出了大量经营的策略，向人们提供物美价廉的商品，最终使马狮集团成为大型连锁企业，并50

多年雄居英国零售业榜首。

本世纪 80 年代中期，马狮集团在英国共有 260 家商店，总面积达 60 万平方米，每周光顾马狮公司连锁店的顾客超过 1400 万人。在欧洲其他国家还拥有 8 家分店，在加拿大有 200 多家商店有其股权。以股份市值计算，马狮是英国第四大公司。马狮公司在全英服装市场的占有率为 15%，采购的服装约占全国产量的 1 / 5。在整个英国市场中，马狮集团销售的裤袜销售额占 1 / 4，内衣、睡衣、乳罩的销售额占 1 / 3。到今天，马狮公司仍被视为在英国乃至全球管理最优秀的公司之一，其在近百年的连锁经营中形成了一套独特的做法。

二、马狮公司的经营特色

1. 成功的形象与品牌策略。马狮公司在百年经营中形成了一套独特的经营理念。一般的零售商常以提供不同种类的商品来达到满足顾客的目的。马狮公司不仅重视服务，而且认为为顾客提供他们有能力购买的高品质商品才是零售商的使命。马狮公司只卖“圣米高”牌子的产品，这一牌子已被公认为质优与物有所值的象征。单一品牌策略使顾客要么买圣米高的产品，要么不到马狮公司去。表面看来，顾客的选择自由受到了限制，但实际上却给顾客带来了更多好处。首先，方便了顾客购买。顾客面对不同品牌的商品，自主选择并非易事，过多的品牌令顾客无所适从。马狮公司虽仅提供圣米高一个品牌，但确保品质，同时同类商品标价不同，使顾客各选所需。因此马狮公司不供应多品牌策略，可节省大量促销费用，使产品更好地体现物有所值。其次，一些销售多品牌的商店常需要大规模的广告宣传，而且不同品牌产品会进行激烈的竞争，致使利润下降或产品价格上涨。圣米高的广告投入非常少，全靠优质赢得市场。最后，单一品牌策略对制造商也有好处。单一品牌生产容易形成批量，获得较好效益，并减少了制造商的广告支出。

2. 独特的采购策略。马狮集团在采购方面实行以我为主的策略。马狮集团的设计队伍与供应商密切合作，按顾客需要组织设计和生产。马狮集团冲破了零售商和制造商不直接建立联系的传统习惯，与制造商建立了一种前所未有的、互相信任、互相合作的关系。制造商生

产什么产品，按马狮集团的标准确定。绝大多数百货公司购入的却是产成品，而马狮集团却从产品设计开始就从市场需要出发，督促制造商按马狮集团提供的严格标准生产。为此，马狮集团雇佣了大批生产技术人员，专门与制造商合作，在选料、应用生产程序与技术、品质控制、生产过程、工艺方面提供意见并做出监察。马狮集团的制造商约有 800 家，其中至少有 150 家制造商专门为马狮集团制造圣米高牌子的商品已有 25 年以上，有的甚至超过了半个世纪。但马狮集团对这些企业并未拥有股权。吸引制造商的是马狮集团的订单，一旦成为马狮集团的供应商，制造商就获得了一年到头都做不完的订单。马狮集团为供应商开发新产品，为他们购买原材料。供应商完全愿意按马狮集团的标准活动，供应商的一切设施——包括食堂与洗手间均要符合马狮集团的标准。由此可见马狮集团对供应商的控制能力。

3. 有力的竞争策略。马狮集团的竞争策略主要反应在其产品、订价与促销上。马狮集团坚持经营高质量的产品。马狮集团经营的商品不过五六千种，而与其相仿的商店一般要经营二万种。正是因为经营种类少，才能把圣米高的牌子变为高质量的象征。在设计和采购产品时，马狮集团严格管理，确保质量，组织信誉好的厂商进行生产，质量达不到标准的坚决拒收。在商店售货时，马狮集团采用不问退货理由的退款政策，凡是标有“圣米高”商标的商品都可因有瑕疵或其他原因退货或换货。马狮集团的分店内不设试衣间，只要顾客知道自己的正确尺码，所选服装必定十分合身。在定价方面，马狮集团先定下一个人们付得起的商品价格，然后寻找各种各样的可按此价出售而又有利可图的产品，不管一件产品的生产成本及现行市价是多少，最重要的考虑的是所定的售价是否在大众消费能力之内。在促销方面，实施相当有限的广告等行为，以产品的质量作为主要促销工具。马狮集团的广告支出很少，只是在新店开张和新货上市时，发布通告类广告。具体形式有电影院广告，现在已少用，用得较多的是电视广告和“马狮”营业员部分参与的时装表演等。马狮集团的高明在于将生产厂商视为竞争对手，而不是将零售商视为竞争对手。竞争的核心在于生产而非促销，将节省下来的广告费用用于技术服务和聘用众多技术人员，可改善品质、降低成本，从而提高市场

占有率。

问题：

马狮集团在经营上的主要特色表现在哪些方面，你有何体会？

点评：

马狮集团在经营上的主要特色表现在哪些方面，你有何体会？

主要特色表现为：

- 1、独特的经营理念：只卖一个优质品牌（圣米高）的产品。
- 2、以我为主的采购策略，按顾客需要组织生产经营。
- 3、把厂商作为竞争对手，竞争的核心在于生产。

主要体会是：

一家零售商店要在竞争中取得优势，必须形成自己的经营特色。而这种特色不是因为“特色”去有意创造特色，应该是建立在对消费者需求的深刻理解上。马狮集团的做法就说明了这个道理。其独特的经营理念、富有创意的经营策略，均在反复证明一个简单的经营哲学——以消费者需求为中心。

案例二十四：永和大王经营策略亟待调整

中外快餐之战由来已久，从荣华鸡与肯德基交手的失利，到红高粱振兴中式快餐梦的破碎，中国快餐业像中国足球患上“恐韩症”一样，对麦当劳叔叔和肯德基上校一直束手无策。然而，一向已趋于平静的中式快餐界近来又掀起了波澜，随着拥有悠久历史的 INC——巴林国际集团以超过 5000 万元人民币注资永和集团，永和大王新一轮挑战洋快餐的序幕也就徐徐拉开。那么，究竟战局如何？位于北京麦当劳、肯德基、永和大王进行了实地调查，其结果不容乐观。从餐饮业最主要的效益评估指标“客流量”来考察。由此可见，永和大王的经营状况在一天中各时段均处于劣势。透过表面现象分析，不难发现，永和大王的经营策略存在着一系列的错位和空白点。直接导致其客流量明显低于麦当劳和肯德基。首先，产品与消费者传统饮食习惯错位。中国人的正餐是午餐和晚餐，早餐由于时间、工作、交通（对于上班族来说）等原因，带有很大的随意性。而永和大王的生产品中有两样是中国人的传统早餐食品，因此，在中餐和晚餐，油条和豆浆同汉堡、炸鸡相比，竞争力非常有限。这也就是前面所列举的，在中午和晚上，三家餐厅客流量对比相差悬殊的主要原因。更何况，麦当劳和肯德基在产品经营策略上一直坚持本土化的方针，针对中国人的饮食习惯对产品的口味、品种等方面进行不断调整，且经常进行花样翻新，更增强了竞争实力。其次，产品价格与消费者心理

接受习惯错位。在中国老百姓的心目中，对豆浆、油条的价位已存在明确的标准，一下子让其接受目前永和大王的价格定位，恐怕有些难度，虽然有“服务”的因素在其中，但人们到快餐店就餐，讲究的是方便、快洁、实惠等，对服务的要求相比于酒楼、饭店来说低得多，因此将价格一下子提高如此幅度，未免让人难以接受。再次，企业文化的错位。永和集团目前虽为外资企业，但其经营的产品极具中国传统特色。因此，企业文化首先应打“中国牌”、“民族牌”，但从永和大王主题店的装饰风格及服务员的着装等要素来看，基本同洋快餐店区别不大，再加上宣传力度不够，企业的经营特色尚未得到消费者深层次的认识和了解。最后，营销基本要素(企业形象、产品、服务)传播上存在严重的空白点。第一，在企业形象标识的确立和传播上，永和大王的企业形象标识是永和的创始人李金鹏先生的形象，其同麦当劳的黄色大 M 相比，在造型和色彩上不够简洁、明快，同时也缺乏应有的亲切感，虽然，肯德基同样用人物形象作为企业标识，但由于其近年来实施的完善的广告宣传活动，那个幽默、风趣、略带狡黠的老人形象已深入人心。第二，在产品要素的传播上，麦当劳和肯德基在其电视广告诉求上，无一不尽其所能宣传产品的美味可口。无论从诱人的汉堡、鸡翅到爽口的饮料、冰淇淋，看后无不让人“垂涎三尺”，一段时间以来，麦当劳和肯德基在经营的产品种类上互相渗透，并在电视广告上展开了一场鸡翅、汉堡大比拼。相比之下，永和大王在产品要素的对外传播上几乎没有任何动作，又如何吸引更多的消费者光顾呢？第三，在服务要素的传播上，以麦当劳为例，在消费者心目中，麦当劳已成为亲切、欢乐、值得信赖的代名词。在传播上，麦当劳各种媒介形式的广告创意，更是无时无刻不将消费者享受这种服务时的愉快感受渗透其中，从婴儿“涛涛”吃薯条时的欢乐笑容，到文静少女“贪婪”地吃鸡画面，无一不体现服务给消费者带来的无限满足。相比之下，虽然永和大王有良好的装饰、照明等硬件设施，室内环境也整洁、幽雅，但这些外在的条件，尚需通过有效的嬗变和传播使之成为“一种精神”、“一种文化”、“一种价值观念”、并逐渐形成“一种潜在的社会意识”。只有这样才会长久，并保持不断地增值。当然，相对于具有百年经营经验的麦当劳和肯德基，永和

大王毕竟年轻，两者的竞争目前来说还不能处在同一层次上，但从另外的角度来讲，如果永和大王不能从根本上纠正和弥补上述的错位与空白，那么，即使十年、百年过去了，其结果又能怎样呢？北京市人口众多，且人们的生活、工作节奏日趋加快，快餐业有着广阔的市场前景。随着国际资金的注入中国快餐业，必然会给这一行业带来全新的发展机会。就永和和大王而言，企业在注重发展速度即“力争成为超过百家连锁店，员工上万人，确保在2000年能在香港或美国成为上市公司”的同时，也应该静下心来，重新审视一下本身的经营策略是否还存在着不足，并设法通过有效手段加以完善和提高，这样才是智者风范。

问题：

1. 你认为“永和大王”快餐店在经营策略上的失误主要有那些方面？
2. “永和大王”快餐店在经营策略上的失误有何启示？

点评:

1. 你认为“永和大王”快餐店在经营策略上的失误主要有那些方面?

- (1) 产品与消费者传统饮食习惯错位。
- (2) 产品价格与消费者心理接受习惯错位。
- (3) 企业文化的错位，宣传力度不够。
- (4) 营销基本要素的传播上存在严重的空白点。

2. “永和大王”快餐店在经营策略上的失误有何启示?

通过对“永和大王”快餐店经营策略的分析，说明了快餐连锁企业在经营中应注重对消费习惯、形象宣传等要素的正确定位的重要性，表明企业在塑造企业形象中应始终围绕消费者需求这个中心。作为连锁经营企业，树立统一的、明确的、富有个性的经营形象是长久经营的基础，国外成功的品牌连锁企业无不反复证实了这个道理，中国连锁企业应对此有所作为。

案例二十五：沃尔玛的竞争战略

在沃尔玛创业初始，山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯马特这样强大的竞争对手，采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。在 60 年代，像凯马特这样的大公司对人口低于 5 万人的小镇开分店根本不感兴趣。而山姆·沃尔顿的信条是即使是 5000 人的小镇也照开不误，而且山姆对商品选址有严格要求，首先要求在围绕配送中心的 600 公里辐射范围内，把小城镇逐个填满后，然后再考虑向相邻的地区渗透。这样正好使沃尔玛避开了和那些强大对手直接竞争，同时抢先一步占领了小城镇市场，当沃尔玛在小城镇立稳脚跟后，开始实施农村包围城市的战略，开始向大城市渗透。

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”确定为沃尔玛的战略目标，想尽一切办法在每一环节上把成本降至最低，取得了在行业

上的成本领先者地位。同时为了满足顾客的需求，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、免费停车、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异化。

反观沃尔玛的竞争对手，如西尔斯、凯马特等大型零售商，他们既不能取得价格方面的优势，在服务方面又远远逊色于沃尔玛，因此处于被迈克尔·波特称为“夹在中间”的尴尬地位，最后只得一步步将市场拱手让于沃尔玛。

而沃尔玛公司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异化战略，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。

表： 沃尔玛的发展历程

年份	1960	1970	1980	1990	1998
销售 额	140 万美元	3100 万美 元	12 亿美元	260 亿美 元	1332 亿美 元
利润	11.2 万美 元	120 万美 元	4100 万美 元	10 亿美元	41 亿美元
商店 数	9	32	576	1528	3000 多家

从表中可以看出，沃尔玛连续 50 年的高速扩张，每隔 10 年就上一个台阶，直至今日仍未停止。那么是什么使得沃尔玛公司具有如此强大的竞争能力和扩张能力呢？其中的奥秘就在于它独特的自成一体的竞争战略。

(1) 天天平价

当你走进沃尔玛的大门，第一眼看到的一定是“天天平价，始终如一”的标语，就连沃尔玛的购物袋上印的也是这句话，这句话对沃尔玛的重要程度由此可见一斑。

天天平价和一般的削价让利有着本质的区别。天天平价是折扣销售额的基础，是把减价作为一种长期的营销战略手段，减价不再是一种短期促销行为，而是作为整个企业市场定价策略的核心，是企业存在的根本，是企业发展的依托。

沃尔玛公司正是在所有折扣连锁店中将这一战略贯彻得最为彻底的一家公司，它想尽一切方法来降低成本，力求使沃尔玛商品比其他商店更便宜。这一指导思想使得沃尔玛成为本行业中的成本控制专家，它最终将成本降至最低，真正做到天天平价。

深圳沃尔玛店是与我国的一家房地产商合作，落脚在罗湖区一个居民小区楼群下的几层楼房，免去了豪华装修和过高的场地租金。所有管理人员是在一个大屏面里用玻璃打出隔断来办公。美方总裁与一位香港总监办公室各自仅有 5 平方米大小。这家拥有千名员工的商店只有 3 辆小轿车。商店严格规定不在这些与生产直接关系不大的地方乱花钱。沃尔玛有个规定，外出采购商品花销不可超过进货额的 1%，结果出差人员住廉价店，步行是常有的事。深圳沃尔玛店迄今为止没有做过任何广告，他们的做法是，“价廉物美、方便、实惠”，靠顾客的口碑去传播声誉。在商店管理中，严格推行精兵简政的方针，由此沃尔玛开创 50 多年里一直保持了销售额与成本比的最低水平，国际零售界通行比例为 5%，而沃尔玛仅 2%。

(2) 保证满意

“保证满意”是在沃尔玛商店中悬挂最多的标语之一，这是沃尔玛对顾客做出的承诺。也体现了沃尔玛的经营理念。

沃尔玛的经营哲学认为顾客永远第一，商店需要不断地了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便，沃尔玛把为顾客提供超一流的服务，摆在和天天平价同等重要的战略高度。

在零售行业，舒适的购物环境，优质周到的服务必然与较高的价格相联系，而价格低廉

的折扣商店，顾客可以得到价格上的优惠，却往往无法享受到优质的服务。

而沃尔玛公司努力地将二者结合起来，做到在提供廉价商品的同时，保证顾客能享受到超值服务。

沃尔玛这样告诫第一天进店的新员工：“顾客来到商店，是他们给我们付工资的。这样无论如何，我们都要好好对待顾客，永远要尽力帮助顾客，永远要走到你的顾客身边，问他们你是否能帮助他们。”

在沃尔玛商店，你还随时可以看到这样的标语：“①顾客永远是对的。②顾客如有错误，请参见第一条。”

沃尔玛还宣称：“我们争取做到每件商品都保证让你满意。如果不满意，可以一个月内退货，并拿回全部货款。”

纵观所有取得成功的企业，它们正是正确实施某一种基本竞争战略，取得了某种竞争优势，才得以在市场上占有一席之地。

而反观那些业绩平平，举步维艰的企业，它们通常是没有清晰竞争战略的，“夹在中间者”，即控制不好成本，也没有什么经营特色，经常处于微利或亏损的边缘，像我国大部分国有企业就是这种情况。这类企业如果不尽早确定自己的竞争战略，创造出竞争优势，迟早要被市场所淘汰。

因此，尽快确定自己的基本竞争战略是一个企业取得竞争优势的关键，通常企业必须在三种基本竞争战略中做出抉择，毕竟像沃尔玛这样能够同时取得成本领先和标新立异的竞争优势是少数。因为成本领先和标新立异通常是相互抵触的，标新立异意味着增加成本，而降低成本则意味着牺牲歧异性，同时实施两种竞争战略，常常会使企业陷入“夹在中间”的危险。这一点，企业在实践中要特别注意。

问题：1、沃尔玛的竞争战略的成功之处主要在哪些方面？

2、沃尔玛的成功经验对我国连锁企业有何启示？

点评：1、沃尔玛的竞争战略的成功之处主要在哪些方面？

(1) 树立了“顾客第一”的观念，为顾客提供超值服务。

(2) 确定了“天天平价”和“保证满意”的战略目标。

(3) 成功地实施了总成本领先战略和服务差异化战略。

2、沃尔玛的成功经验对我国连锁企业有何启示？

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独树一帜的经营差异性；或者集中资源在某一特定的细分市场

场取得成本优势或差异性；那么它就能获得高于产业平均利润的超额利润。如果企业同时追求多种基本竞争战略，并能同时获得成本领先和差异化的竞争优势，那么它就能获得更高的收益。沃尔玛的竞争战略的运用就是基于此。这种战略即为目标聚集战略，即确定企业的重要目标，然后通过长期集中地资源投入来追求主要目标的实现，带动企业整个经营活动的开展。

案例二十六 小蓝鲸美食公司的连锁发展之路

武汉小蓝鲸健康美食公司是在改革开放中诞生的以经营中式健康餐饮为特色的转型民营企业，近几年通过走连锁之路向外扩展，相继开办了六家分店，并与武汉搪瓷总厂“联姻”建成上武汉最大的美食广场——小蓝鲸美食广场，成为武汉私营餐饮业的排头兵和利税大户，先后获得了“湖北风味名店”、“光彩之星企业”，“国家一级酒家”等称号，现有员工 400 多人。在短短的时间里，“小蓝鲸”能如此迅速壮大，其发展之路令人刮目相看。

一、冲出“家庭作坊”，走上连锁之路

“小蓝鲸”的创始人刘国梁是黄陂县人，自幼家境贫寒。1984年初，在家乡学会炸油条，半年后，一位亲戚介绍他到汉口一家餐馆打工，学做红案。1987年，用打工挣来的钱开了一家名为“小南京”的餐馆，开始了艰辛的创业之路。

几年下来，凭着全家的勤扒苦做和精打细算，有了一些积蓄。可一直不甘于被传统命运摆布的刘国梁不仅没有陶醉于甜蜜的“小业主”生活，反而被市场的变化“撩拨”得躁动不安；三镇餐馆越来越多，“吃饭难时代”的高额利润日益远去。粤菜北上，川菜东进，江浙菜西移，各路大军逐鹿武汉，先知先觉者已经在上档次、上规模，相比之下，“小南京”日显寒酸。一种新的危机感在刘国梁心中升腾。他提出把家中的积蓄拿出来购置大门面，加入到餐饮业新一轮竞争去，遭到家中主要成员的坚决反对，他们宁愿用这笔钱盖房子。刘国梁意识到，如果不冲出小富即安的“家庭作坊”，新的梦想永远不可能实现。1993年下半年，在家人“胳膊肘往外拐”、“败家子”的反对声中，刘国梁把“小南京”从个体餐馆变成了私营企业。他贷款和几个朋友合伙办起了一个“武汉北斗星娱乐发展公司”，1993年9月28日，公司下属“小南京美食城”正式开业，成为周边规模最大、档次最高的大众消费酒楼，一时食客如云。

由于经营有方，“小南京”在武汉的餐饮业中开始崭露头角，小有名气。与此同时相应的市场竞争更加激烈，刘国梁意识到餐饮业发展到今天，走规模化和集团化道路是大势所趋。同零售业一样，现代餐饮业也进入了微利时代，经营毛利普遍从原来的60%降到现在的30%左右。早几年开餐馆，小店也可赚钱，被有些人当作一条聚财之道。如今就不同了，三四家店才抵得上以前的一二家店的利润，拼的是实力和内部管理，靠的是薄利多销。同时也受到“麦当劳”和“肯德基”的启发，开始走连锁扩张之路。

在连锁扩张的过程中，“小南京”改名“小蓝鲸”，“小蓝鲸”一开始就与众不同，始终坚持“以质为本”。面对众多要求加盟的合作者，公司坚持“成熟一家，发展一家”的原则，而

不盲目扩张，总是选择开店地址佳，有良好的信誉，较强的实力和有经营能力的人为合作伙伴。所以，现在其旗下虽然只有六家分店，可每家分店的规模都不小，合起来有 400 多张桌位。而不像其他一些餐饮业，搞连锁，热衷追求数量的扩张，哪怕只有十几张桌位也开张。分店开张后，“小蓝鲸”加强对分店的指导和管理，以确保整个公司统一性和规范性，以规避由连锁扩张所带来的“一颗老鼠屎，坏了一锅粥”的风险。这是相当重要的，因为其他酒店就出现过这种情况。

二、加强内部管理，重视人才培养

当企业发展到一定阶段，完全依靠家族成员会限制企业发展，应当用现代管理的利剑斩断“亲情”的葛藤，向西方的理性管理学习。公司从企业内部进行改革，探索先进的理性管理学习。公司从企业内部进行改革，探索先进的管理模式，使管理走出“无序”的误区，首先将不合公司管理要求的“家人”清理下岗，不允许他们“参政议政”，然后各连锁分店实行总经理负责、分权管理模式，逐步使企业走向自主经营、自负盈亏的一种新的企业经济形态。

管理出效益，管理是创新，是控制，是系统。几年来，公司在实践中摸索出了属于有“小蓝鲸”个性的管理经验：即以信息为向导跟着明天的市场走；以企业管理为中心，向管理要效益；以提高菜肴质量为重点，把质量信誉作为企业的生命线；以增加经济效益为目的，以品牌经营、扩张连锁为动力。的确，现实为“小蓝鲸”创造的公式：“开发效益+增值效益+调剂效益+合力效益+舆论效益=高效益”做了圆满的注解。“小蓝鲸”靠“99+1=0”管理哲学增强了市场竞争力，提高了市场占有率，也取得了较好的社会声誉和经济效益。“99+1=0”管理哲学的核心是“零缺点”、“零起点”和“零突破”管理模式，零缺点管理思想引伸到公司内部的各项管理工作上来，再取得一项优秀后就必须从零开始，年年有创新和突破。把餐饮业当事业做，根据市场需求调整菜肴品种结构，提高产品质量、管理水平和服务水平，提高顾客的忠诚度，增强企业的美誉度。如今，“小蓝鲸”从老板现场指挥，一人说了算的“人治”作坊，走上了“制度说了算”的“法治”道路。

公司决策层认为：“人才是企业可流动的固定资产。”因而公司求贤若渴，确立了“以人为本”的人资理念：即五湖四海，唯才是举，无功是过，能上庸下，不排资历。先后采取各种形式培训员工达 1800 多人次，培训中层管理干部达 600 人次；每个岗位都是竞争上岗，对所有干部都以实绩论英雄。“小蓝鲸”以事业吸引人，以文化塑造人。公司十分注重文化投入，除自办《美食新潮》报传播健康美食知识，还办有《小蓝鲸人》报营造企业文化氛围；对表现不俗的员工，每年都重点地送十名到大专院深造；“小蓝鲸”发展的内在动力变成一种事业的感召力，吸引着志同道合者聚集到公司的麾下。在管理干部中有本科、硕士、博士，有党员，其中不少来自党政机关，员工中大专文化程度达 40 多人，正是靠企业文化理念聚集起来的众多人才，“小蓝鲸”才使餐饮业不断引进高科技，成为武汉地区最大的私营餐饮企业。

三、建设企业文化，树立企业形象

提起“小蓝鲸”，在社会上可说是有一定的知名度和美誉度，而其商业广告很少看到，原因就在于“小蓝鲸”已将人们带入了一个“食文化”气息浓郁的氛围。“小蓝鲸”每月花数万元办了两份报纸，一份为《美食新潮》，主要是传播健康美食知识，定期送给所有的老顾客和其他消费者。另一份为《小蓝鲸人》，主要宣传介绍企业内部的各类英才，营造一种企业文化氛围，增强企业内部凝聚力，充分调动每个职工的积极性和创造性。同时公司投资 20 多万元，组织武汉军事经济学院、武汉食品研究所等单位，开发出了《小蓝鲸健康饮食导向系统》软件。凡在“小蓝鲸”进餐的顾客，只在咨询卡上填写个人自然状况，如姓名、性别、年龄、身高、体重、血型、职业、既往病史等，服务小姐即将咨询卡上的情况输入微机，在一分半钟时间内，计算机通过分析，马上就将被“测试”顾客的体重状况评价、体质指数的营养状况评价、建议每天应由膳食供给营养需要量、可供选择的一年四季食品参考品种与数量、家庭参考食谱等；对患有疾病或处于亚健康状态的顾客还提供食疗方剂。“电脑导吃”的开发和应用，为“小蓝鲸”品牌注入了科技含量，为日后实施品牌战略进行连锁经营打下坚实的基础，也充分体现了“吃出健康来”、“饮食讲科学、营养示均衡”的企业文化。

为了进一步提升企业形象，“小蓝鲸”充分运用公关的手段来宣传企业。公司除每年向国家缴 130 多万利税外，还将企业利润最大限度地回报社会，1998 年武汉遇到百年不遇的大洪水，公司不仅将“龟甲汤”送到防洪前线慰问抗洪大军，而且还捐款 20 万元支援防汛，公司热爱助残事业，每年向市残联捐款 2 万元。此外公司时刻关注饮食业的热点问题，组织学者、政府官员进行研讨，利用名人效应，制造新闻，扩大影响，提高企业的知名度。如 1996 年 11 月 24 日，“小蓝鲸”首倡召开了首届 20 世纪饮食新导向学术研讨会，来自全省高校和科研机构的营养学专家、教授聚首“小蓝鲸”，从科学的高度论证了由“小蓝鲸”首倡的“饮食新导向”的科学性和可行性，在社会上产生了强烈反响。1999 年 3 月 25 日，又组织承办了“99 振兴鄂菜跨世纪研讨会”，为鄂菜走出困境，走向全国，尽了自己的一份努力。

问题：

- 1、“小蓝鲸”公司是怎样走上连锁之路的？
- 2、“小蓝鲸”公司是怎样开办分店的？
- 3、“小蓝鲸”公司在企业管理上有什么特色？
- 4、“小蓝鲸”公司企业文化的内涵是什么？它们怎样实施的？



点评:

1、“小蓝鲸”公司是怎样走上连锁之路的？

(1) 市场竞争的大势所迫。在激烈的市场竞争中，现代餐饮业也与现代商业一样进入了微利时代。走规模化和集团化发展，降低经营成本，突出品牌效应，已是大势所趋。

(2) 经营者刘国梁具有较新的经营意识，认识到连锁经营是餐饮业发展的必由之路，市场经济的客观要求。

(3) 受“麦当劳”、“肯德基”成功经验的启示。

2、“小蓝鲸”公司是怎样开办分店的？

(1) 坚持“以质为本”，“成熟一家、发展一家”的原则，不盲目扩张。

(2) 选择地址佳、信誉好、实力强的人作为合作伙伴。

(3) 加强对分店的指导和管理，保证整个公司的统一性和规范性。

3、“小蓝鲸”公司在企业管理上有什么特色？

(1) 抛弃家族式管理，对各分店实行总经理负责、分权管理的模式。

(2) 运用“99+1=0”的管理哲学来指导管理，强调一切从零开始。

(3) 实施了“制度说了算”的法治管理道路。

(4) 加强对人才的引进、培训和管理，强调以实绩论英雄，以事业吸引人，以文化塑造人。

4、“小蓝鲸”公司企业文化的内涵是什么？它们怎样实施的？

(1) 基本内涵是：“吃出健康来”，“饮食讲科学、营养示平衡”。

(2) 基本实施途径是：

1) 编辑二份报纸，传播健康美食知识，

2) 开发计算机软件，对顾客进行个性化管理，增加“小蓝鲸”品牌的科技含量。

3) 召开各种研讨会，倡导饮食新导向。

4) 运用各种公关手段宣传企业，提升企业形象。

案例二十七 创记录的中国肯德基炸鸡店

肯德基是美国 50 年代创新立的一家主要经营炸鸡的快餐店，经过 40 多年的苦心经营，目前，它已成为世界上最大的炸鸡连锁集团，肯德基连锁餐厅遍及全球 70 多个国家和地区，总数接近 1 万家。平均每天，就会有一家肯德基餐厅在世界的某一个角落开业，而每一天光

临肯德基餐厅的顾客就高达 600 万人次。肯德基成功的秘密何在？我们不妨看看肯德基在中国的一系列举措。

一、肯德基炸鸡店的创立

肯德基炸鸡店在美国的知名度与麦当劳相差无几，它们几乎同时创立，并同样在短短的三四十年来获得飞速的发展。肯德基的创立完全出于偶然。50 年代初，在美国肯德基州有一位名叫山德士的小业主自己经营着一间汽车旅馆兼餐厅，生意平平。一天，他在芝加哥的一次食品业研究会上，认识了一位经营汉堡包餐厅的哈门先生，两人立刻成为好友。

不久之后，山德士在参加一个基督教会的途中，路经哈门住处，便去造访好友。哈门见到他十分高兴，在家中宴请山德士，并告诉这位好友说：他很想菜单上加一个比较别致的菜式。山德士便自告奋勇，提出由他来掌厨。

当晚，哈门一尝到他从未尝过的美味炸鸡，便一吃钟情，赞不绝口。哈门立即向山德士讨得了制作炸鸡的秘方，包括所使用的 11 种草木植物和香料的配方，并在自家餐厅窗外挂上“肯德基家乡鸡”的招牌。从此，炸鸡成为哈门汉堡包的主力产品和招牌菜，甚至超出了原先经营的汉堡包，并创下年营业额 45 万美元的好成绩。

肯德基家乡鸡如此受到大家的欢迎，使哈门萌发了开设了连锁店的念头，1952 年，当哈门的新店开张时，他特地邀请山德士来主持开幕典礼，并宣称山德士为“肯德基上校”。开幕典礼之后，哈门力劝山德士共同经营肯德基快餐店。

在哈门的鼓励下，山德士于 1954 年开始肯德基家乡鸡的连锁经营，他的经营计划很简单：他把食谱提供给区域连锁店，而肯德基家乡鸡店每卖出一份炸鸡，他便可取 5 分钱的权利金。这是肯德基最初涉及的特许经营，尽管它很不完善，但它确实给肯德基后来的迅速发展起到了关键的作用。

特许计划刚推出时，很多人还表示怀疑，不能接受这种方式，于是，哈门为了支持山德士，购买了其第一份特许权。随后，人们逐渐对其有了信心，购买特许权的投资者多了起来。

就连当初抄袭麦当劳的高林斯兄弟也开起了肯德基炸鸡店，而今，这两人已成了肯德基最大的连锁店的拥有人。

此后，肯德基发展一帆风顺，短短几十年，便一跃而成为快餐业的巨人。

二、积极拓展中国业务

中国是个多民族的国家，中国人向来讲究饮食，这里汇集了不同系列、不同风格的饮食产品，同时，它还在不断吸收更多新口味，新理念和新的经营方式。随着中国经济的迅猛发展，中国餐饮市场呈现出一派繁荣景象，加上改革开放以来，人们收入水平提高的同时，生活节奏也日益加快，对快餐食品提出了新的需求。在这种背景下，肯德基于 1987 年进入具有悠久饮食文化的古都北京，开始了它在这个拥有世界最多人口的国家的发展史。

1987 年 11 月 12 日，肯德基在北京前门繁华地段设立了第一家餐厅，营业面积达 1000 平方米。而北京肯德基有限公司也是当时北京第一家经营快餐业的中外合资企业。

以北京作为一个发展的起点，肯德基在中国的发展十分迅速。1992 年餐厅总数已达到 11 家，是当时在中国经营快餐店连锁餐厅中数量最多的公司。1995 年，餐厅发展到 50 家。进入 1996 年，肯德基的发展有一个飞跃，1996 年 6 月 25 日，肯德基在中国成立第 100 家店，这是一个里程碑，标志着肯德基在中国发展的又一个新的阶段。同年 6 月 1 日，在上海人民公园开设的肯德基快餐厅以日营业额 39 万元刷新了肯德基全球单店日营业额的历史记录。如今，肯德基总部已在中国成立了 17 个肯德基有限公司，管理并经营着 33 个大小城市里的 100 多家连锁餐厅。这样的发展速度和规模，使肯德基成为一家在中国发展最迅速的快餐连锁企业。

从 1987 年开业以来，肯德基在国内已售出 2400 多吨鸡胸肉，1800 多吨鸡腿肉，5300 多吨鸡翅和 1.3 万多吨原味鸡，这些原料都产自中国本地。肯德基为相关行业的发展和人员就业提供了巨大的机会。粗略估计，肯德基在中国售出的鸡肉总量合 7100 多万只鸡，如果将每只鸡首尾相连排列起来，相当于往返中国最北端的漠河到最南端的曾母暗沙四次的距离。

目前，肯德基在全中国有员工 10163 名，餐厅管理人员 1005 名，他们都经过严格培训，其中，餐厅员工有基础岗位的培训，管理人员则有不同级别的管理技能培训。1995 年的营业额高达 7.3 亿元。自第一家肯德基炸鸡店成立以来，肯德基在中国平均每天接待 40 万人次消费者。

三、一流的经营管理水平

肯德基在中国之所以取得如此优异的成绩，主要是因为它有一套科学严密的管理系统。这套管理系统中以 QSCV 为四大管理要素。Q 代表优质的产品，S 代表友善的服务，C 代表清洁卫生的餐饮环境，V 代表物超所值。

高质量的产品居四大要素之首，也是肯德基历久不衰的基础。肯德基快餐店的每一块炸鸡都选用符合美国本土标准的 AA 级鸡肉，整鸡经过一系列加工后，均匀裹粉，然后放入特制的高压锅烹炸。为了保持鸡块的新鲜程度，炸好 90 分钟后仍没有售出的炸鸡必须丢弃，决不允许廉价处理，从而保证每块鸡的质量及口味绝对让顾客 101% 的满意。肯德基对消费者的承诺是在任何一家肯德餐厅，消费者都可以享受到统一品质的口味的炸鸡。

肯德基的目标是顾客 101% 的满意，即超越顾客的希望，让顾客在肯德基所得到的服务要多于它原来希望得到的服务。这就要求每一个员工都具有高度的敬业精神，尽量满足顾客的要求，对顾客的服务细致入微、快捷友善，让顾客感到亲切、舒适。快餐服务强调的是速度，肯德基的工作人员需要在一分半钟内完成对顾客的服务，包括从顾客点餐到顾客就座用餐。此外，整洁明亮的就餐环境，亲切友善的服务亦使消费者倍感满意。

肯德基餐厅有一套严格的、完整的清洁卫生制度，每一位餐厅工作人员都会负责一项特定的清洁工作。随手清洁是肯德基的一种传统，肯德基的每位员工都会用爱心给每位顾客创造一个美好的用餐环境。

物超所值不仅体现在品质优良的炸鸡上，还在于提供给消费者合理的价格之上，每一位顾客到肯德基餐厅享受到的是值得信赖的品质、亲切礼貌的服务和舒适卫生的用餐环境。

正是由于肯德基使用了先进的管理技术、严格的检查制度，才使肯德基确保了产品的质量、服务、卫生及合理的价格能始终如一，满足了顾客的需求并因此而赢得了众多的消费者的青睐，从而创造了不同寻常的成绩。

四、热心公益事业

肯德基的企业宗旨是“回报社会”。肯德基一直很关心中国儿童教育事业的发展，为了使少年儿童在一个健康的环境中成长，肯德基每年均以各种方式支持中国的教育事业，大到“希望工程”，小到免费邀请残疾儿童就餐，投入无论大小，都体现了肯德基的一片爱心。

据统计，肯德基直接和间接用在青少年教育方面的款项，包括“希望工程”、各种教育基金、各种奖学金就占肯德基的所有捐款的一半以上。这些款项均用于帮助贫困地区的失学儿童、大学生和教育工作者。

此外，各地肯德基公司还结合当地的具体情况举办各种有益青少年身心健康发展、寓教育于娱乐的文体活动，形式多种多样。它们中有的在当地连续三年举办“肯德基”杯青少年英语邀请赛，有的举办“肯德基”杯全国儿童漫画大赛，有的举办“肯德基青少年科技百花园”展览，还有的组织“肯德基”杯小学生足球赛。这些公益活动体现了肯德基“回报社会、回报消费者”的企业宗旨，并且加强了肯德基与广大消费者的联系。

肯德基在中国的目标是到 2000 年，肯德基连锁餐厅将遍布全国 45 个城市，总数达 300 家，以满足更多消费者的需要，并进一步推动中国快餐业的发展。同时，他们希望在提供消费者美味享受的基础上不断创新，使自己位居世界快餐业之首。

问题：

- 1、“肯特鸡”有限公司在中国取得成功的主要原因是什么？
- 2、“肯特鸡”有限公司的成功对中式快餐有何启示？

点评:

1、“肯特鸡”有限公司在中国取得成功的主要原因是什么？

(1) 中国改革开放以来的宏观环境的变化:

肯德基进入中国十多年来，获得了巨大成功和发展，大的外部背景和条件主要有四：一是中国改革开放的大好政策；二是中国人收入水平的迅速提高；三是市场经济社会里人们生活节奏的日益加快；四是有一大批易于接受新鲜事物的青少年消费者。

(2) “肯特鸡”有限公司的经营策略和管理手段。

- 1) “肯特鸡”公司有世界著名的快餐连锁品牌。
- 2) “肯特鸡”公司有严格的质量要求和操作规范。
- 3) “肯特鸡”公司针对中国实际选择正确的经营战略和策略。
- 4) “肯特鸡”公司有着规范良好的服务 ‘

2、“肯特鸡”有限公司的成功对中式快餐有何启示？

- (1) 要创建一个著名的连锁中式快餐品牌，这是根本。
- (2) 要搞好宣传，不断地提高品牌知名度和企业形象。
- (3) 要根据市场和企业的实际，选择好加盟对象，适度扩大规模。
- (4) 要加强经营管理，规范提高操作技术和服务质量等。

案例二十八 美式炸鸡的“滑铁卢”

有一家享誉欧美及东南亚的炸鸡快餐店，在 10 多年前初次进入香港市场时，出人意料地差点全军覆没。

当时，这家炸鸡店首次在香港登场，由于这种美式炸鸡在香港还属于新鲜事物，它的目标顾客是年轻人和儿童，这两种人都有强烈的好奇心，尽管他们并不知道该连锁集团在国外享有盛誉，只为一尝新鲜，纷纷结伴相约而来。因此，该炸鸡店在香港最初推出的时候，确实引来不少人凑热闹。掀起一阵小热潮。

经营者见此状况，以为该炸鸡在香港大受欢迎，于是准备大展拳脚，扩大网点。短短时间内，便分别在港九多处开设了分店。然而，好景不长，这些分店只开了很短的一段时间，便突然宣布全部关门，无一幸免。

这家炸鸡店为什么会遭受如此厄运呢？原因是该经营者对市场形势的错误估计，对香港人的口味盲目下结论而导致的结果。大家都知道，这种美式炸鸡是一种秘方调制出来的食品，虽然它有独特的风味，但它属于燥热食品，而香港居民由于气候和习惯的原因，对燥热食品向来不能接受。而该炸鸡店初入香港时能引起一阵风潮，那大多是香港人爱尝新鲜的缘故，并非表示这种食品适合香港人口味，一旦新鲜劲一过，便不再感兴趣。

可是，该炸鸡店的经营者却求胜心切，在还未了解香港人对此食品的喜爱程度时，便匆匆忙忙开设多家分店，希望改变香港人的饮食习惯，将美式炸鸡打进寻常百姓的家庭食谱中。摊子铺得太大，而顾客数量却比预想的要少，在收支无法平衡之下，只好以失败告终。

直到几年前，该炸鸡集团才又开始在香港卷土重来。这次，他们吸取了以前的经验，不再贸然求快，而是先到香港最旺的闹市中心开店经营，到站稳脚跟之后，再慢慢选择一些合适的地点开设分店，而且这次开设的分店。所选地址大都是消费者集中的地方，如在购物中心旁边，以保证每一家店铺都有一定的顾客量。目前，该炸鸡店发展稳定，毕竟有一大批青少年和儿童乐意接受西方的现代文化，包括饮食文化。

问题：

美式炸鸡连锁经营失败的主要原因是什么？

点评：

美式炸鸡连锁经营失败的主要原因是盲目扩张，连锁扩张最忌讳的就是在对一地市场尚未深入了解，尤其是目标市场定位尚不明确的情况下就匆匆上马，盲目扩张。最后落得个门前冷落车马稀，诺大的摊子无法收场。这一点，美式炸鸡在香港的失败与肯德基、麦当劳进入中国市场时的小心翼翼形成了鲜明的反差。

案例二十九 某超市卖场规划的要点

项目 路线	要点	
	非计划购买	计划购买
入店	视野良好	预定计划购物之商品要好找
	通道顺畅	
	陈列清晰	
经过道路	自然诱导 长距离行走	能尽快到达预定场所
浏览卖场	回 想 联想	视野良好 看商品标示牌
立于卖场前	冲 动 —	立于目的卖场前
看商品	关 联 —— 使之想起陈列	找到目的商品(看替代商品)
取商品	欲销售商品之位置	容易拿到 相关商品陈列
放入篮内		重物后取
在收银机付款	浏览收银机周边陈设	浏览收银机周边陈设

问题：

根据上表你认为中国超市的卖场应怎样规划？

点评:

根据上表你认为中国超市的卖场应怎样规划?

应该以非计划购买为主、计划购买为辅的原则来规划超市的卖场。主要理由是:

1. 国内超市的主要购买者是妇女, 其一般计划性较差并具有较多的休闲时间。
2. 国内居民往往把超市商场作为休闲的场所, 进入卖场消费者不购买者或即兴购买者数量往往较多。
3. 由于消费者的需求是复杂多样的, 而超市又是综合经营的, 很难做到针对某一类计划购买者来规划卖场。

案例三十：日本超市的食品陈列和管理

食品类商品是各级自选超市的主要商品，其陈列和管理的好坏，是一个自选超市的命脉所在，日本的自选超市里采用分类陈列和管理的做法是值得借鉴的。

1. 果菜类管理。

生食青菜。生食青菜越来越受到顾客的青睐，日本超市大多把生食菜类陈列于保鲜柜里，并提供沙拉食谱，促进销售。

叶菜。叶菜类价低利薄，但顾客却很需要，所以日本超市一方面细心照顾叶菜，以保持叶菜的保鲜度；另一方面不集中贩卖，而是采用扩大用量的方法；再用分类包装和散装相结合。

豆类。在进货时在水里浸泡降温，达到保鲜的目的；依季节的变化突出不同的品种；制成沙拉；按用途进行陈列。

菌茸类。注重产地的介绍和烹饪方法的介绍，以及营养含量的介绍；新鲜保洁、保证品质；适量包装。

根菜类。根据用途陈列；利用色彩排放；小包装销售。

2. 鱼贝类管理。

盐干食品。使用平台陈列，突出新鲜感；扩大品种范围；发展新用途。

虾类食品。依用途进行加工处理，减少顾客的麻烦；包装按家庭人口和普通食量并力求美化；拓展食用方法；依季节变化推出新食谱。

贝类食品。提供相应的调味佐料；在包装上提供食谱；提供烹饪好的食物照片；提供儿童食谱。

3. 肉类管理。

肉片。按照顾客不同的饮食习惯编排各种食谱；按肉类的不同制定不同的价格；扩展加工范围。

牛排。增加对顾客的信息介绍，扩大消费者范围；提供具体的烤法和吃法；利用专门橱柜对商品陈列。

内脏。按照不同的用途排列开橱柜上下层；强调包装、突出新鲜感；为顾客提供专用的调味佐料；扩大商品的食用范围；在超市内举办适当的试吃活动。

问题：

日本超市的食品陈列和管理对我国超市有何借鉴？

点评：

日本超市的食品陈列和管理对我国超市有何借鉴？

日本超市的食品陈列和管理对我国超市经营有一定借鉴作用，但由于二国的风俗习惯、气候条件、经济收入和社会文化等因素的不同，也不能全搬全套，而是要根据本国、本地和本企业的实际情况来选用。如提供食谱，介绍烹饪方法、提供专用的调味佐料和举行试吃活动等就值得我国超市借鉴。



案例三十一：店长每日的工作流程

时段	工作项目	工作重点
AM 8:00~9:00	1. 朝会(通常每周一次)	工作要项传达
	2. 人员状况确认	出勤、休假、人力配置、服装仪容及精神状况
	3. 卖场、后场状况确认	(1) 卖场部品陈列、补货、促销以及清洁状况 (2) 后场厂商进货、检验及仓库状况 (3) 收银人员, 零找金、备品以及服务台状况
	4. 昨日营业状况确认	(1) 营业额 (2) 来客数 (3) 客单价 (4) 客品数 (5) 品单价 (6) 未完成预算部门
AM 9:00~10:00	1. 开店状况检查	(1) 各部门、专柜、厂方人员、商品、促销等就绪状况 (2) 入口铁门、地面清洁、背景音乐、灯光照明、购物车(篮)等就绪状况

	2. 部门行动计划重点确认	<ul style="list-style-type: none"> (1) 销售计划 (2) 商品计划 (3) 出勤计划 (4) 教育计划 (5) 其他（竞争店调查等）
AM 10:00~11:00	1. 营业问题点追踪	<ul style="list-style-type: none"> (1) 昨日营业未完成目标的部门原因 (2) 电脑报表时段别及商品销售状况分析，并指示有关部门限期改善
	2. 卖场商品态势追踪	<ul style="list-style-type: none"> (1) 厂商欠品确认追踪 (2) 重点商品、季节商品鲜度及陈列表现确认 (3) 时段别营业额确认
AM 11:00~12:30	1. 后场库存状况确认	仓库、冷藏库和冷冻库和库存品项、数量及管理状况了解及指示
	2. 营业尖峰态势掌握	<ul style="list-style-type: none"> (1) 各部门商品表现及促销活动展开状况 (2) 后场人员调度支援收银、促销活动 (3) 服务台加强活动广播
PM 0:30~1:30	午餐	交待指定主管负责卖场管理工作
PM 1:30~3:30	1. 竞争店调查	同时段与本店营业状况比较（来客数、收银台开机数、促销状况、重点商品等）
	2. 部门会议	<ul style="list-style-type: none"> (1) 各部门协调事项 (2) 如何完成今日营业目标
	3. 教育训练	<ul style="list-style-type: none"> (1) 新进人员在职训练 (2) 定期在职训练 (3) 配合节庆的训练（如礼盒包装等）

	4. 文书作业及各种计划、 报告撰写准备	(1) 人员变动、请假、训练、顾客意见等 (2) 月、周计划及营业会计、竞争店对策等
PM 3:30~4:30	1. 时段别、部门别营业额确认	日营业目标完成程度、各部门营业额确认及尖峰时段销售指示
	2. 全场态势巡视、检查及指示	(1) 卖场、后场人员及商品、清洁、促销等环境及改善指示 (2) 专柜厂商配合
PM 4:30~6:30	1. 营业尖峰态势掌握	(1) 后勤人员调度支援卖场收银或促销活动 (2) 收银机开台数、零找金确保正常状况 (3) 商品齐全及量感化 (4) 服务台配合促销广播 (5) 人员交接班迅速且不影响顾客服务
PM 6:30 以后	1. 指示副店长(代理人) 接班注意事项	交接晚间营业注意事项及关店事宜

问题:

对照店长工作表谈自己的看法。

点评:

上表大致罗列了连锁分店店长从早上八点到下午六点时间段的主要工作事项。实际上超市作为一个人员流动性很强的服务场所，随时都可能会有一些意想不到的事情发生。联系到我国超市，当然要有选择地采用，如晚上 6:30—9:00 正是连锁超市客流量最大的时段，因此，作为店长最好在此时应坚守岗位。至于其它事务也应仅仅供参考而已，需要根据当地市场情况和企业实际灵活处理。



案例三十二： 日本促销妙招

一、限量销售

两年前，日本汽车公司推出极具古典浪漫色彩的“费加洛”车时，宣布全部汽车生产数量只有 2 万台，并保证事后绝不再生产。消息传出，在广大消费者中造成轰动效应，订单雪片般飞来。日本奥林巴斯公司推出的一种价值 5 万日元的“欧普达”相机，只生产了 2 万台，其中 1.2 万台在日本国内销售，结果，半个月内就有 2 万多人申请预约，只好抽签配售。

这种“限量销售”术的魅力在于：一是抓住了消费者讲求商品品味个性化的心理，俗话说：“物以稀为贵”，那些来得容易、唾手可得的東西，既无珍藏价值，又很难引人注目，产生影响，人们的兴趣不大；二是抓住了消费者的求高质量的心理，限量销售，限量生产，就能充分保证产品的质量；三是抓住了消费者惧怕假冒伪劣产品心理，因为一旦有新产品问世，就会有不法之徒伪造、仿制，限量销售，在产品上编码，短期内把新产品销售出去，让不法之徒无机可乘。

二、主动揭短

日本美津浓体育用品公司生产的运动衣口袋里，无一例外地都有一张这样的说明书：“这件运动衣在日本是用最优质的染料、最优秀的技术染色，但我们仍觉得遗憾的是，茶色的染色还没有达到完全不褪色的程度，还是会稍微褪色的。”

由于“美津浓”公司敢于揭自己产品之丑，扬经营者之诚，如今“美津浓”已成为日本体育用品的代名词，其销售额每年达 50 亿日元。

问题：

你认为日本汽车公司和美津浓公司的做法是否适合连锁超市？

点评：

1、限量生产销售的基本原理是抓住了现代消费者求新、求异、求真的心理。在当今这个商品生产供应普遍过剩和滞销的年代，竟然能造成商品一时供不应求的局面，实为一种有效的促销方式。

2、美津浓公司的产品说明书，符合“诚信”这个古老的经商原则。无论现代广告是如何的铺天盖地和天花乱坠，“诚信”仍是我们这个社会的第一要旨，也是企业扩大销售、提高市场占有率的法宝之一。

3、连锁超市是否适合上述二种促销方式，要根据连锁超市的市场状况和企业实际来选择的。一般来说，限量销售对连锁超市来说适用性较差一些，但美津浓公司的主动揭短是值得各超市借鉴使用的。

案例三十三：沃尔玛的“萨姆会员卡”促销

美国沃尔玛零售集团是成功地开设了凭会员资格平价购物的萨姆会员商店，作为零售集团的分支机构。萨姆会员商店实行仓储自助式会员制经营，店内装修整洁，商品多以大包装出售，尽量降低营运成本，确保向会员提供最合理的价格。它的主要做法有以下几点：

1. 申请萨姆会员商店个人会员资格时必须出示居民身份证作为资格证明。会员可提供 2 个附属会员。主卡年费为 150 元，附属卡年费为每张 50 元，消费者凭借会员卡可以享受到商店所提供的各项优待。

2. 萨姆会员商店以优质优价的各种商品来款待会员。商品种类从餐厅用品、家用电器到化妆用品、休闲食品、海鲜、肉类、蔬菜等应有尽有，充分地满足了会员的各种需要。

3. 萨姆会员商店为会员提供多种服务。主要项目有复印、快速收银、商品展示、购物休闲廊、免费停车场等，确保顾客方便、满意地购物。

采用会员制的形式以后，受到消费者的欢迎，沃尔玛集团的会员制商店迅速在世界各地兴办起来。1996 年它在中国深圳市开设了萨姆会员商店，营业面积 12000 平方米左右，取得了较好的效益。

问题：

1、 你是怎样看待会员制的？

2、 沃尔玛集团的会员制有何借鉴作用？

点评：

1、 你是怎样看待会员制的？

作为最新财富 500 强排名之首（2001 年）的美国沃尔玛公司，推出会员卡促销也是较早的。会员卡的妙处在于：

- ①能渐渐形成一批忠实固定的消费群体。
- ②能针对性地进行优惠和销售奖励活动。
- ③能让商家清楚地了解自己的目标市场，调整自己的营销策略。
- ④每年的会员卡年费也是一笔可观的收益。

2、 沃尔玛集团的会员制有何借鉴作用？

会员制是连锁企业吸引顾客，形成固定的目标市场，这对于扩大销售，提高企业的经济效益是极其有利的。但是，我国连锁企业在采用会员制时，应根据市场和企业实际来选用，决不能照搬照套。

案例三十四：京城超市的商品特卖活动

北京某家超市于 1998 年 7 月 15 日—7 月 31 日展开为期半月的家电特卖活动，对部分热销的家电进行优待销售，如爱华音响 K350 售价 2060 元，新科 VCD 售价 998 元，美的电扇售价 280 元，海尔小神童洗衣机售价 988 元，利仁电饼铛售价 265 元，以此来吸引消费者，增加客流量。从 1998 年 7 月 1 日—7 月 10 日，北京的另一家超市对 30 多种生鲜食品进行了特卖活动。更有特色的是，生鲜区还有现场切三文鱼的表演，3 米长的大三文鱼在加工师的巧手下，被切成薄薄的生鱼片，给消费者在购物的同时提供了观赏的机会。

问题：

你对商品特卖有何看法？

点评：

你对商品特卖有何看法？

商品特卖是营业推广的一种形式，也是一种常见的经销手段。在商业竞争日趋激烈的今天，更是被越来越多的使用，有些商品特卖商家甚至往往是赔本销售。但是，它对于迅速恢复和聚集人气，吸引消费者的目光和注意力，确实有一定的功效。

连锁企业在采用商品特卖时，应注意其时效性和范围，要不断地调换品种和策略，因为其毕竟是一种短期的、小范围的营业推广手段，而非商家的长久之计。

案例三十五：诺德史顿的英雄式服务

在成长缓慢的零售业界中，有一家公司在过去 10 年间营业额增加 7 倍（20 亿美元以上），利益方面（9000 万美元）也稳定成长，店铺效率是行业平均水平的两倍。这家公司的名称是诺德史顿（Nordstorm），是美国零售业中最受人瞩目的企业。

诺德史顿原本是 1963 年起以西雅图为中心，逐渐发展起来的一家皮鞋及女装的专卖店。1971 年，开始上市股票，由 5 人委员会形成的领导阶层持有半数的股份。

反映这家公司使顾客满意的经营理念的例子不胜枚举。

1. 有一名女士在一个月之后，拿了一对已经坏了的，价钱是 20 美元的耳环到店里来。结果这位女士当场又拿到一对新的耳环。一名商人在一年前买了一双皮鞋，后因为穿着太紧要求商店修理，结果他拿到的是一双新的皮鞋。

通常退货都需要收据或合适的理由，使用过的东西更不大可能退换。然而，诺德史顿的服务态度是不问任何理由，提供对方退款或者是交换的服务。

2. 对于准备马上穿着去参加重要会议的顾客，店员们会主动将新村衫熨好。对于忙着试穿衣服的顾客提供餐饮的服务。对于找不到合适商品的顾客，除了向其他商店调货之外，另以七折优惠出售。对于无法亲自上门的顾客，或者是转机空隙只能在机场试穿的顾客，店员会把西服、皮鞋等产品直接送到顾客面前试穿。寒冬期间，主动帮顾客发动引擎暖车，替停车在其他停车场的顾客支付停车费。

诸如此类英雄式的服务行为，在诺德史顿被视为是理所当然的事。所以他们的店员被视

为是随时寻找服务机会的超人以及女超人。

3. 有一名商人对诺德史顿的名气感到怀疑，因为他所购买的两套旅行用西服，一直到出发前还没有送达。这位商人于是暗自认为诺德史顿也并不如传说中的那样完美无缺。

但是当他抵达旅馆之后，发现他所订购的两套西服随同一封道歉函和价值 25 美元的三条领带已经由货运公司送达旅馆。

另有一名商人写信给诺德史顿负责人约翰，要求修改西服。约翰立刻亲自带了一套新的西服以及一名裁缝抵达这名商人的办公室，而且修改之后的那套西服也一起免费送给这名商人。

有一名老年妇女要买一条不会被轮椅钩住的披巾。店员找遍店里的商品，还利用假日到其他店里去询问，结果还是找不到合适的商品。最终，这位店员自己用毛线打了一件披巾给那位顾客。

以上是该公司充分利用时间和金钱来创造顾客满意的实例。

4. 每一名店员手边都备有常客的个人资料，包括姓名、住址、电话号码、西服尺寸、款式、喜欢的颜色、生日以及其他纪念日等等。店员根据这些信息，通知顾客感兴趣商品的进货时间，或者赠送纪念品等等，此外，还可以利用顾客选购商品的时间，参考手边资料，建议顾客搭配一些其他的商品。

购买之后的感谢函上附有商品的适用程度说明。

5. 顾客对价格最为敏感。诺德史顿不但店员人数比其他商店多，库存量也比其他商店大。在价格方面，维持与其他商店相抗衡的水平，但是也随时注意避免造成价格竞争或者是因价格竞争导致的经营不稳定。所以绝没有顾客以 200 美元购买的一条裙子，突然降价为 120 美元的事情。

6. 顾客通过有形的事物来评价无形的服务。所以诺德史顿的店面非常讲究气氛，许多店里一楼都特地安排演奏者弹奏背景音乐。

7. 干劲、财务、企业家精神外加亲切感，被视为是诺德史顿优秀业务员。如果在营业额、外表态度、顾客服务、目标价格等各种行动准则上接受一次以上警告的售货员，最好是另谋高就。

问题：

- 1、 谈谈你对诺德史顿店员英雄式服务的看法。
- 2、 你认为我国连锁企业实施英雄式服务的主要障碍是什么？

点评：

- 1、 谈谈你对诺德史顿店员英雄式服务的看法。

以上诺德史顿充分利用时间和金钱来创造顾客满意的一些实例，因为其中的有些服务是很难做到的，而诺德史顿人却都做到了，所以这样的服务被称为英雄式服务。

诺德史顿店员被视为是在随时寻找服务机会的超人和女超人。这是因为诺德史顿店员清楚地认识到不断地寻找为顾客服务机会，提高服务质量是企业 and 员工生存发展的根本前提。

因此，对于任何商家来说，优良而富有成效的服务永远是一个致胜的法宝。

- 2、 你认为在我国连锁企业实施英雄式服务的主要障碍是什么？

主要如下障碍：

(1) 观念上的障碍：我国大多数企业的员工没有真正地认识到服务是企业生存发展之本，服务意识较差。

(2) 组织制度上的因素：因为观念上的障碍造成一些连锁企业把提高服务放在最高地位，所制定服务的规章制度和措施等不够有力或不完善。

(3) 激励机制不完善：我国连锁企业对如何激励员工提高服务水平方面的机制还不完善。

案例三十六：某超市顾客抱怨的处理方案

情况一：商品缺货，致使顾客抱怨买不到商品

一位顾客到超市购买某项特价品，发现货架上空无一物，于是前往服务台抱怨。其处理程序如下：

顾客：小姐，你们这是什么超市嘛！

服务人员：有什么问题，我可以为您服务吗？

顾客：为什么我每次到你们店里面来买特价品总是买不到？像这次三公斤装的“××沙拉油”，宣传单上明明写的特价期间是一个星期，结果我第三天来买就没有了，把我们当傻瓜啊，这不是欺骗顾客吗！

服务人员：我可以了解当您大老远跑来一趟，买不到自己想要的东西时，心里一定很不舒服。实在很抱歉让您白跑一趟，我们已经跟厂商联络了，但货还没有送到，是不是可以先请您填一张取货单，留下您的地址与姓名，等货送到后，我们马上通知您。

服务人员（在顾客同意之后）拿出取货单请对方填写，同时填写抱怨记录表。货品送到之后，立即通知顾客前来取货。

服务人员在以上处理后通知店长及采购人员立即联络厂商，并重新估计正确的订货量，避免再度发生因店内订货不足，而导致顾客抱怨，影响超市形象。

情况二：顾客抱怨商品价格太贵

顾客：小姐，你们的東西为什么比别人贵！

服务人员：有什么问题，我可以为您服务吗？

顾客：像这个××洗发精，你们卖 32 元，但是前面××超市才卖 28.5 元，为什么你们要赚的比人家多？简直是剥削消费者嘛！

服务人员：在这里买了东西后，发现别的地方的更便宜，心理一定很不舒服。实在很抱

歉，不过我们很感谢您提供我们这些商品信息，让我们了解应该改进的地方。我会将您的建议写在“顾客意见单”上并汇报店长和采购人员，我们一定会改善。

服务人员（在顾客同意之后）拿出顾客意见单请对方填写，同时填写“抱怨记录表”存档。若顾客希望直接见店长，则应立即通知。

服务人员在处理后，通知店长及采购人员立即做市场调查，并重新评估是否有修订售价的必要。若商品确有降价的变动，可打电话告知顾客，本店已经依他的建议予以改善。

问题：

你认为服务员上述的处理是否恰当？为什么？

点评：

上述二位服务员在处理顾客抱怨时的处理方法基本上是正确的，但在实际经营管理过程中，由于引起顾客抱怨的原因、理由和环境等因素是复杂多样，顾客心理也是不同的，所以，在处理顾客抱怨时还是要强调因时、因地和因人而宜。

案例三十七：法国巴里特朗—费拜尔商场 的服务项目

法国巴里特朗—费拜尔公司在经营管理的各个环节上不断地改善对顾客的服务质量，发展出了多种多样的服务方式：（1）售前服务。在四大商场的周围开辟了宽敞的场地，专为顾客停放车辆。在营业厅内，设置接待处，为顾客介绍商品的性能和用途，解决顾客的疑难。此外，“顾客代表”终日驱车在外，向客户进行宣传和推销。（2）开架服务。公司从70年代起就开始改造货架，建成8600平方米自选货架和1600平方米展览厅，顾客可以直接进入，随意挑选商品。（3）订购服务。公司专门设置订购服务部。配备了25名职工，安置了电子计算机和多功能通信设备。顾客可以通过电话、电报、电报传真、信函、微型光缆传讯器（法国发明和首次使用），或通过“顾客代表”订购商品。这种现代化的订购方式大大地节约了顾客的时间，很受欢迎。目前，订购商品的营业额占公司总营业额的1/3。（4）加工服务。顾客在商场中采购的某些商品，如木材、原铁等。可以根据自己的设计，进行现场加工。（5）送货服务。公司成立了一个车队，配备轻重汽车近60辆，司机49名。其中一部分用于囤货，大部分为顾客送货。（6）售后服务。服务队伍由21名职工组成，负责客户的设备安装、保养和维修。巴里特朗—费拜尔公司这种尽量满足顾客要求，想方设法为顾客提供方便的服务精神感动了顾客，结果是他们宁可绕远也要来这里购货。

问题：

1、费拜尔商场特色服务项目是什么？为什么？

2、费拜尔商场的做法对我国企业有何启示？

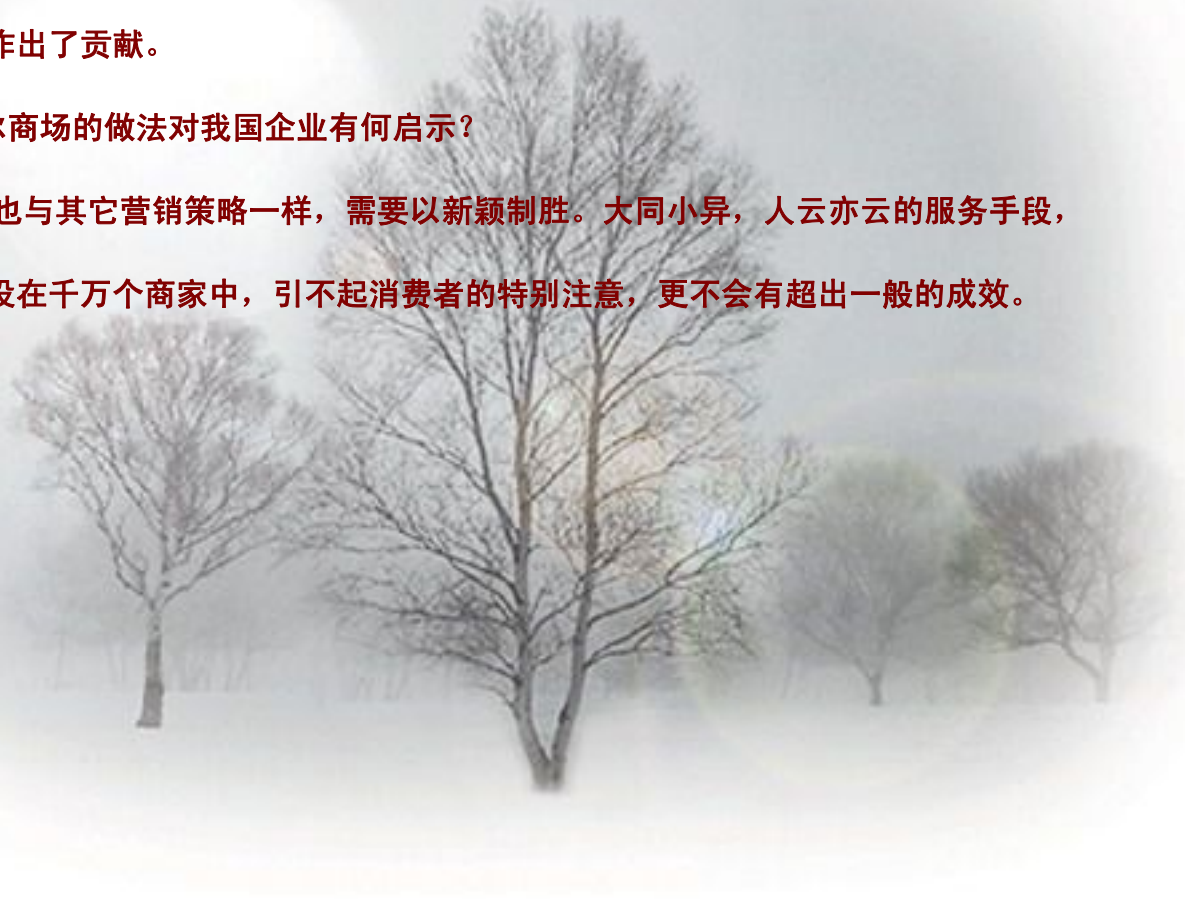
点评：

1、费拜尔商场特色服务项目是什么？为什么？

费拜尔商场最有特色的服务项目分别是订购服务（目前订购商品已占其总营业额的 1/3）和现场加工服务。这在当今连锁企业中订购业务的销售量一般比较小，而现场加工服务更是少得可怜，因此与其它同类企业相比较，这二个项目就显示出企业的经营特色，并为提高企业的经济效益作出了贡献。

2、费拜尔商场的做法对我国企业有何启示？

服务策略也与其它营销策略一样，需要以新颖制胜。大同小异，人云亦云的服务手段，只能使自己淹没在千万个商家中，引不起消费者的特别注意，更不会有超出一般的成效。



案例三十八：

收银员工作失误的顾客投诉处理

2008年7月，某超市顾客服务中心收到这样一个投诉，顾客杨某一家在买完单时无意中
中发现，他的小票上多录入了2件他并没有购买的商品，与此同时，跟随他身后买单的家人，
也发现小票上多录入了2件并没有购买的商品。杨某当时非常气愤地跑到顾客服务中心，大
骂：“你们这简直是诈骗犯！”，而且一直嚷嚷：“如果不对这件事做出合理解释，我就投诉到
消协”。并口口声声说“要炒掉这样的员工，要狠狠地处罚她”。闻讯而来的主管马上拿过电
脑小票进行核实，发现情况确实如此，而且错误出自同一个收银员。主管立即向顾客道歉，
并将这一家子引至自己的办公室内，并倒水安慰他们。待他们冷静后，主管再次对收银员工
作的失误进行诚恳的道歉和检讨，并答应就此事要对该收银员进行严肃的处理和教育。当时
商场正在进行有奖促销活动，主管就多给了几张抽奖券给顾客，并说“这次差错是我们工作
中的一次失误，我们一定会引以为诫，提高我们员工的工作质量，希望您能继续支持和相信
我们商场。”在主管的耐心解释下，杨某一家才慢慢地消了气，并主动说：“算了，也不要炒
掉她了，现在找一份工作也不容易，但要好好教育她，不能再出现这样的失误，否则对你们
商场的声誉影响太坏了。”

问题：你认为主管这样处理恰当吗？

点评：主管这样处理是对的，主要理由是：

1、收银员先后发生同样的错误，说明收银员不是基本功不扎实就是责任心不强。作为管理人员应针对员工不同情况加以处理，如果是责任心不强应加强态度培训，如果是基本功不扎实则应加速专业技能培训，尽量减少收银员的差错。

2、这位主管的投诉处理经验比较丰富，她首先核对小票，确认事实，然后引导顾客离开现场，以免造成围观引发更坏的影响。她先让顾客冷静下来，然后就工作人员的失误对顾客做出道歉并答应做出处理，有效地维护了公司的形象，并巧妙地利用促销活动赠送给顾客奖券，给顾客心理上的平衡，取得了顾客的谅解，用自己的聪明和真诚留住了顾客。

案例三十九：

屈臣氏的顾客服务

提到屈臣氏，恐怕现在国内的消费者都已耳熟能详。屈臣氏集团——全球第三大保健及美容产品零售集团，在亚洲和欧洲拥有 3300 多间零售店。去过的人真切地享受到它舒适的购物体验，没去过的对它“个人护理专家”的大名也是如雷贯耳。自 1989 年 4 月在北京开设第一家店，如今已发展到四十多家。2002 年屈臣氏个人护理店在全球的销售额超过人民币 610 多亿，仅中国便超过 5 个亿。

众所周知，如今国内的零售业可谓烽火四起，群雄逐鹿，本土品牌要发展，洋品牌也要进来分一杯羹。有效的采购，低成本物流和强势终端是零售业制胜的三大法宝。面对激烈的竞争，屈臣氏绕过价格战的陷阱，根据对亚洲各国市场多年的观察和分析，凭借百年行销经验发现：近年亚洲经济增长迅猛，人们对生活品质的要求越来越高。传统的销售只是停留在使消费者购买的阶段，注意力只在商品上。而在日益成熟的商品经济条件下，消费者不仅购买商品，还要求享受购物的乐趣以及追求商品的无形价值，如品牌、服务等，最后达到消费的最高境界，即通过对企业文化的认同产生对品牌的忠诚。无疑，屈臣氏追求的是后者。它的个人护理商店以“探索”为主题，提出了“健康、美态、快乐”（health, good, fun）三大理念，协助热爱热爱生活，注重品质的人们塑造自己内在美与外在美的统一。在国内，屈臣氏是第一家以“个人护理”概念经营的门店，其独特而准确的市场定位，令人耳目一新。商店的目标顾客锁定在 18——35 岁的女性，她们注重个性，有较强的消费能力，但时间紧张不太爱去大超市购物，追求的是舒适的购物环境。“这与我们的定位非常吻合。”屈臣氏集团董事兼中国区总经理谭丽娴如是说。

屈臣氏的顾客服务更有其特色，主要表现在专业化指导和特色服务上。

1、专业化指导 屈臣氏现在拥有一支强大的健康顾问队伍，包括八十位全职药剂师和一百五十位“健康活力大使”。他们均受过专业的培训，为顾客免费提供保持健康生活的咨询和

建议。

2、特色化服务 每家屈臣氏个人护理店均清楚地划分为不同的售货区，货品分门别类，摆放整齐，便于顾客挑选；在店内陈列信息快递《护肤易》等各种个人护理资料手册，免费提供各种皮肤护理咨询；药品柜台的“健康知己”资料展架提供各种保健营养配分和疾病预防治疗方法；积极推行电脑化计划，采用先进的零售业管理系统，提高了订货与发货的效率。如此种种，我们可以看到的是，屈臣氏关心的不仅仅是商品的销售，更注重对顾客体贴细致的关怀，充分展现了其“个人护理”的特色服务。屈臣氏产品最大的特色便是处处传达着三大经营理念。药品及保健品保留着创店以来的特色，倡导“健康”；美容美发及护理用品占比重最大，种类也最繁多，表达着“美态”的概念；而独有的趣味公仔及糖果精品则传递着乐观的生活态度。为了配合这三大理念，公司屈臣氏个人护理店经营的产品可谓包罗万象，来自二十多个国家，有化妆品、药物、个人护理用品、时尚饰物、糖果、心意卡及礼品等二万五千种，主要分为两部分：一是屈臣氏自创品牌，有化妆品类和个人护理用品类等；二是其他品牌的护理用品，宝洁就不在少数，还有美宝莲、雅芳在店内也设有专柜。当然，产品也不仅是为女士提供，各种国外原产的食品也足够让男士食客大快朵颐。

问题：

- 1、屈臣氏为顾客提供了哪几类服务？
- 2、屈臣氏的服务项目设计有何特点？

点评

1、屈臣氏公司主要为顾客提供了以下 4 类服务：

- (1) 由专业人士免费提供保持健康生活的咨询和建议；**
- (2) 提供个人护理资料和护理方法；**
- (3) 推行电脑化计划，为顾客提供方便；**
- (4) 搞好商品陈列，便于顾客选购。**

2、屈臣氏公司服务项目的主要特点是针对目标顾客，注重个性，充分展示出其“个人护理”的特色服务；积极倡导健康、美态、乐观三大经营理念，体现对顾客体贴和关怀。

