

快速复制 有序扩张

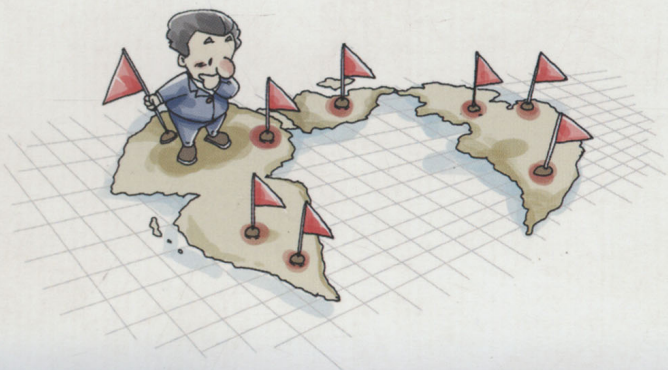
12 关键岗位成就百强企业

逸马顾问
FLYHORSE CONSULTING

拓展,让门店 开遍天下

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



连锁拓展, 你为什么失败?

粉碎拓展重重障碍

破解拓展迷局, 加快扩张步伐

门店成功复制, 连锁大旗插遍全国!

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



内容简介

连锁企业应如何做到快速健康复制？

如何解决异地扩张问题？

直营和加盟、托管等拓展模式应如何选择？

.....

本书从战略规划、模式选择到招商活动的展开，再到选址工作的标准，逐一分析，逐个击破连锁企业拓展过程中的主要难题，提供全套拓展思路与方法。本书采用大量真实案例，其中更有许多逸马国际顾问集团咨询服务项目中的一手案例，同时分享多种工具和表单，为连锁企业提供实操性极强、可立刻借鉴学习的解决方案，以解广大连锁企业拓展之困。

目标读者

连锁企业拓展人员、连锁企业主和经理人、连锁创业者

逸马连锁标准化执行辅导中心

读者咨询：hulanhua@fh01.com

联系电话：0755-28377807

欢迎登录：<http://www.fh01.com>

12 关键岗位成就百强企业

拓展，让门店开遍 天下

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛 黄 霞 史东恒

韩买红 刘 森 闫 霞 编著

胡 焯 周 旭 贾和媛

文 惠 安仲林 王 欣

陆国忠 孟宪滨



机械工业出版社

连锁企业如何才能做到快速、健康复制？如何解决异地扩张问题？直营和加盟、托管等拓展模式应如何选择？

.....

本书对战略规划、模式选择、招商活动的展开及选址工作的标准，一一进行分析，逐个击破连锁企业拓展过程中的主要难题，并提供全套拓展思路与方法。

本书采用了大量真实案例，其中更有许多逸马国际顾问集团咨询服务项目中的一手案例，同时分享多种工具和表单，为连锁企业提供实操性极强、可立刻借鉴学习的解决方案，一解广大连锁企业的拓展之困。

图书在版编目（CIP）数据

拓展，让门店开遍天下/逸马连锁标准化执行辅导中心主编；
逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-36967-7

I. ①拓… II. ①逸… ②逸… III. ①连锁店—企业管理—
基本知识 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 280095 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦

责任印制：杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·4.875 印张·142 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-36967-7

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

我国从 20 世纪 80 年代开始引入连锁经营，到今天，连锁产业已经取得了喜人的成绩，发展势头骄人。但是，由于我国连锁经营的时间比较短，在经营管理各方面都不够成熟，尤其是同西方连锁巨头相比，管理水平较低。

近年来，随着现代商业的进一步发展，不可阻挡的经济全球化趋势以及越来越多的企业进入连锁行业，连锁行业的竞争越来越激烈。2011 年 3 月 28 日，中国连锁协会发布的“2010 中国连锁百强”调查显示，内资企业开店的速度和销售增长普遍低于外资企业，外资企业平均增速高于本土企业近两倍，尤其是外资大型超市逐渐占据主导地位。其中，本土连锁企业“内功”不强，在扩张过程中缺乏流程和标准，是其连锁赢利能力不足的重要原因。

现在有很多连锁企业扩张缺乏战略规划，管理层决策靠“拍脑门”，既不知道自己要去哪里开店也不知道自己要开多少店，拓展随心所欲，盲目追求网点数量和拓展速度。上面方向不明确，下面执行没标准，拓展人员去选址、去招加盟商，同样也是凭感觉。这样的拓展如何能不败走麦城？

在与众多本土连锁企业接触或为其进行咨询培训的过程中，我们发现许多企业都因遇到如下难题而感到困惑：连锁企业如何才能做到快速、健康地复制？如何解决异地扩张问题？直营和加盟、托管等拓展模式应如何选择？如果选择多种拓展模式，应该如何协调它们的关系？

特许经营项目的招商活动很难展开，招加盟商越来越难；精心选择的店址，开业之后门店销售不尽如人意，又甚至根本抢不到合心意的店址开店……

综合以上企业常见难题，我们集结逸马国际顾问集团诸多资深顾问的智慧与力量，对战略规划、模式选择、招商活动的展开和选址工作的标准，一一进行分析，逐个击破连锁企业拓展过程中遇见的各种主要难题，为连锁企业提供全套拓展思路与方法。本书采用了大量真实案例，其中更有许多逸马国际顾问集团过去咨询服务项目中的一手案例，真实而细致，同时分享多种工具和表单，为连锁企业提供实操性极强、可立刻借鉴学习的解决方案，一解广大连锁企业的燃眉之急。

希望本书能够为连锁企业拓展人员、连锁企业主和经理人提供成长建议，并为广大有志于连锁的创业者补充连锁知识、提供拓展思路，让本土连锁企业在拓展过程中少走弯路，为中国连锁产业发展略尽绵薄之力。

本书得以顺利出版，有赖于全程执行顾问史东恒老师付出的辛苦努力、给予的细致指导，同时感谢参与本书指导的周旭、吴党、施莹等各位老师。由于时间仓促，本书难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

目 录

Contents

总序

前言

第 1 部分 拓展战略篇	1
为拓展而拓展，盲目导致失败	2
一家门店一个模式，你怎敢拓展？	7
身后无人，拓展无门	11
扎根二、三线城市，广阔天地大有可为	16
明知山有虎，偏向虎山行——抢滩一线城市	21
跨区域扩张，赔了夫人又折兵	24
“洋葱圈”与“点到点”	29
制造企业渠道转型	32
拓展部部门规划	36
拓展部岗位职责设计	41
第 2 部分 拓展模式篇	49
直营连锁与特许经营	50
托管加盟：陷阱还是出路？	57
化解直营加盟内战	60

VII

托管，相爱容易相处难	64
------------------	----

第3部分 招商渠道篇

71

广告天天打，电话静悄悄	72
展会招商不再白忙	76
如何开好招商会	79
工夫在会后——跟踪成交有绝招	84
招商新利器——网络招商	87

第4部分 招商务实篇

91

加盟商筛选，给项目挑个好婆家	92
对症下药，搞定超级大客户	97
当加盟只为偷师学艺	99
年年招商，走的总比来的多	102

第5部分 门店抢址篇

109

成熟商圈与潜力商圈	110
跟着肯德基选址，也会出错	118
一步差三市	123
如何抢夺黄金铺位	137
商铺租赁别中招	140

附录 逸马顾问与双轨服务

145



第 1 部分

拓展战略篇

很多中国连锁企业并不关心战略，甚至根本没有战略，即便有，也只是简单地想出一句响亮的口号，印在企业的宣传画册上，挂在公司的墙上，企业内部从管理层到员工，没有谁真的把这句口号当回事儿。

战略是企业生存、发展的大方向，如果企业是一艘船，那企业的战略就是船头，它将引导企业到达目的地。没有船头，企业将无法前进，没有正确的战略作指导，企业的发展必然是盲目的、无序的，企业的生命力是难以长久的。



为拓展而拓展，盲目导致失败

案例再现

1994年进入零售业的家世界连锁超市公司，在河南、山东以北，甘肃以东的12个省市建有82家超市，号称当时中国北方最大的超商之一。2005年以前，家世界的发展策略一直很谨慎，公司发展也很平稳。2005年，家世界准备上市。为了配合上市计划，家世界开始了大规模的扩张。以华北区为例，不到两年时间就新增了近30家门店，这些新店中赢利店面的数量远小于亏损店面的数量，像北京大钟寺店、西四环店开业之后就一直处于亏损状态。虽然之前开业的门店还持续正成长及获利，但新开店的不佳表现给家世界的资金链带来了很大压力。

由于扩张速度过快，家世界已经不是靠利润的积累来扩张，而是靠不断扩大的负债来扩张。例如，家世界在青岛自建直营店的时候，就是把待建门店的产权抵押给了建设银行换取7500万元的贷款，才有资金破土动工。

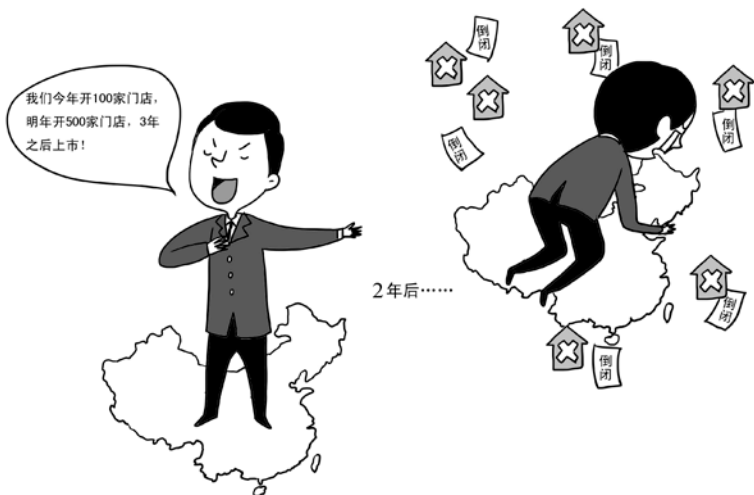
此外，家世界还欠着供货商十几亿元的贷款。

2007年3月，负债累累的家世界正式被华润集团收购，它的连锁生涯也就此画上了句号。

案例解读

“当今市场竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。”美国思科公司总裁约翰·钱伯斯总结出了这样一条“快鱼法则”之后，速度受到越来越多的企业尤其是连锁企业的追捧，许多连锁企业都喊出了“跑马圈地，以快制胜”的口号，把“快”当成了企业发展的制胜法

宝。这些信奉速度的连锁企业，无不为自己的发展绘制出了一幅美好的蓝图：在快速建立规模之后再去打磨管理细节，提升产品质量和服务能力，让品牌发展轨迹呈现一条圆润的上升曲线。



速度确实可以为企业带来关注度、话语权等诸多好处，也可以掩盖企业发展中的很多问题，但相信“速度面前所有的问题都不是问题”，无疑是一种轻率的迷思：马儿跑过的地方都归马匹主人所有，别人不能和你争抢，那是印第安人的规矩，现实的商业活动中可没有这样的好事。

抢占先机，先进入市场，只是比竞争对手多了一分机会，并不意味着再没有人能把这块地从你手中夺走。跑马圈地之后，企业依然要面对激烈的竞争：除了现有的竞争对手，还会有源源不断的新进者加入到市场竞争中来，和你抢夺消费者和市场份额。于是，一个又一个的“快”企业不断崛起，其中一些成功了，在市场上站稳了脚跟，更多的“快”企业却是流星划过天际，无人知道去处。

连锁企业拓展中最忌**战略不清的盲目拓展**，即企业战略不清，只知道拓展，却不知道为什么要拓展；仅仅为了规模而去扩张，却没有保障核心竞争力的复制；拓展的区域、拓展的步伐也不明确。

企业战略规划是一个完整的体系：战略定位→竞争战略→发展

战略→连锁商业模式→赢利模式→拓展模式→管控模式→战略目标体系→战略实施规划→战略风险管控。

许多企业在拓展过程中都是因为犯了战略规划不系统、战略目标不明确的错误，导致实际操作出现问题。战略目标应包括：市场目标（也就是扩展区域和门店数量）、财务目标和管理目标。只注重市场目标，而忽略财务目标和管理目标的拓展，非但不能给企业提供继续前进的动力，还会在企业前进的路上留下绊脚石。

只追求规模而忽视财务目标，会导致企业前期积累的利润不足以支持扩张所需要的大量资金，只好靠不断扩大的负债来支撑拓展进程，最终因财务失控而陨落。这样的连锁企业不计其数，案例中提到的家世界就是一个典型。

管理目标是最容易被忽视的，但它却是实现市场目标和财务目标的根本支撑。对连锁企业而言，无论是整个公司还是每个部门，都需要规划出明确的管理目标。例如，公司的主要管理目标应该包括人才储备、流程规范等，客服部门的主要管理目标应该包括客户满意度调查、客户投诉处理满意率等，人力资源部门的主要管理目标应该包括人力成本控制率、培训计划达成率、人员流失率、招聘及时率、绩效考核及时率等。没有清晰的管理目标，团队只管做事不管效果，事情做了一大堆却什么也没做好，这样的拓展怎么能不失败？



专家建议

制定战略规划分为三个阶段：第一阶段，制定战略目标体系；第二阶段，为保证战略目标实现制定各职能战略；第三阶段，战略风险管控。

制定战略规划的一般步骤如下。

第一步：提出企业的初步目标、决策和任务。考虑在今后一段时期内应该完成什么样的任务，达到怎样的目标。

第二步：分析企业资源。应对资源的有利方面和不利方面作一个实事求是的评估，分析时既要重视生产和财务方面的资源，也要重视

人力资源，尤其是人的能力和技术。

第三步：评估企业的潜力。主要从两个方面进行：一是分析企业的技术能力，二是分析企业竞争者的情况。把本企业的产品与竞争者的产品作比较，分析其本身的长处和短处。

第四步：调研国内外市场，包括对顾客的调研和市场的调研。

第五步：研究和评估市场。进入市场要重视研究企业的顾客、供应者、批发者、零售者在销售渠道中的分布情况以及怎样得到他们的帮助和合作。

第六步：制定战略规划。其内容有形势分析、要达到的具体目标、活动日程安排、财政预算等。

企业制定战略规划一定要具有前瞻性，不仅要考虑现在，更要结合未来；同时要量力而行，结合企业的实际情况，综合考虑速度、规模和效益，分阶段制定目标。

逸马顾问为某连锁酒店提供顾问服务的时候，详细考察了企业各方面的实力之后，利用专业工具进行了内外部资源的评估和分析，帮助企业制定了系统的战略目标和实施规划，如下表。

	直营扩张区域布局 (至 2011 年年末)	样板复制全国拓展 (至 2012 年年末)	品牌运作全国整合 (至 2014 年年末)	规范优化资本上市 (至 2015 年年末)
市场 目标 规划	有效推进“两点两线”发展计划，在西北区域和华东区域拓展直营门店，门店数达到 30 家	将中西部市场、华东市场的运作方法进行复制，在各区域市场进行合理化布局，计划门店数达到 50 家	通过规模化基础上的品牌资源整合，形成市场整体带动效应，在市场规模的基础上提升品牌影响力，成为中国领先强势品牌，门店数达到 120 家	整合全国加盟商资源，形成优质连锁网络 门店数量达到 180 家 资本整合完成上市
管理 目标 规划	积极进行总部建设，完成人才基本储备；统一各门店工作流程和规范	完成总部人才储备，健全总部各项管控职能 模式统一、完成模式标准化复制流程 总部和分部责、权、利规划明细	强化品牌资源管理，打造高效、高执行力团队，优化流程、充分授权；克服官僚主义	系统化建设，完善上市公司的组织架构，充实人才队伍

(续)

	直营扩张区域布局 (至 2011 年年末)	样板复制全国拓展 (至 2012 年年末)	品牌运作全国整合 (至 2014 年年末)	规范优化资本上市 (至 2015 年年末)
财务 目标 规划	维持较好入住率，保证新开门店能基本赢利 启动融资计划，投融资接洽事宜	利用总部营销支持，提高入住率，扩大单店赢利水平 体现规模经济 人力成本配置达到统一	单店竞争力水平大幅上升，扩大门店在当地酒店行业的市场占有率	在原有水平基础上进行提升，达到上市要求，达到最大化赢利水平，获得投资收益



逸马点睛

战略定生死!



一家门店一个模式，你怎敢拓展？

案例再现

山东一家橱柜公司在本省市场占据一定份额后，开始向全国布局。这家橱柜公司的公司总裁本身就是做橱柜销售出身的，非常看重销售过程中的灵活性，认为橱柜这种商品，购买对象的个性要求较高，产品的质量、尺寸系列、款式风格等若拘泥于某一种标准的话，则无法满足顾客的要求；顾客来门店购买橱柜的时候还非常喜欢讨价还价，所以各门店里销售的产品也没有明码标价，而是顾客询价之后，由导购掌握喊价的高低；每家店面能找到的商铺位置、大小、内部结构也不可能完全相同，所以现有的15家分店装修都是因地制宜，各有各的风格。

过去该公司总裁一直对自己的公司在终端战争中拥有很大的灵活性和创造性倍感自豪，迈向全国之后，这种灵活性和创造性一下子变成了企业的“噩梦”，拓展和经营过程中不断发生这样或那样的问题，从老板到员工，个个忙于扑火，根本没法展开正常工作，新开门店生意不理想，老店士气也下滑了。

案例解读

一家门店一个模式，开了10家店就做了10个模式出来，再拓展出去也没有一个标准，反而极大地增加了经营和管理的难度，与通过连锁经营实现快速扩张和规模效益的目的背道而驰，不仅没有“做大做强”，反而变成了“做大做死”，在商业经营活动中，这样的企业绝非少数。