

 连锁大学堂
中国连锁经营教育平台

ONE

TO 从1到1000

让连锁店突围

连锁问问
—
编著

ONE

THOUSAND

LET THE CHAIN STORE BREAK THROUGH

一本教你从1家店发展到1000家店的书

新零售时代下，找准突破连锁困局新入口

消费新升级，定位餐饮企业新风向

SPM
南方出版传媒
广东新华书店

ONE

TO 从1到1000

让连锁店突围

连锁问问

—
编著

ONE

THOUSAND

LET THE CHAIN STORE BREAK THROUGH

常州大学图书馆
藏书章

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

从 1 到 1000 从 1 到 1000: 让连锁店突围/ 连锁问问编著.
— 广州: 广东经济出版社, 2017. 12
ISBN 978 - 7 - 5454 - 5742 - 1

I. ①从… II. ①连… III. ①连锁店 - 商业经营
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 191181 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 周 晶 刘 倩
责任技编: 许伟斌

从 1 到 1000: 让连锁店突围

Cong 1 Dao 1000: Rang Liansuodian Tuwei

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州市岭美彩印有限公司 (广州市芳村区花地大道南海南工商贸易区 A 幢)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	190 000 字
版次	2017 年 12 月第 1 版
印次	2017 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 5000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5742 - 1
定价	49.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

破茧成蝶——让中国连锁店突围

“世界潮流浩浩荡荡，顺之则昌逆之则亡”，孙中山先生提出的名言，何等气概，激励后人，沿用至今亦不为过。

中国经济发展一日千里，做大企业，千载难逢。连锁是企业做大必经之路，欧美国家已经历了100多年，而中国连锁企业才刚刚起步，中国需要做大做强连锁品牌。

一群20多年前从事国际著名连锁品牌运营管理的连锁斗士，学成回归，有志于将国际连锁品牌的管理经验和知识传授给正在崛起的中国连锁企业经营者。

此书汇聚多位中国连锁实战专家的经典案例与精辟解读，涵盖零售、餐饮、“互联网+”等连锁众多领域知识。这是一本值得让所有做连锁企业的人好好读的书。

中国维鹰农牧集团董事长



本书作者团队

（按姓氏拼音排序）

陈煜伟 冯建华 赖铁勇 李林春 李小洁

梁峥嵘 刘秋琼 罗 英 区锐强 谭 越

王 鑫 王元聪 武向阳 叶 君 曾卓荣

张 驰 赵连军 周其高

序

FOREWORD

中国连锁企业管理体系建设，如何做大做强企业规模和品牌，一直都是中国民营连锁企业家关注的重要企业经营问题。这本书选取了多位拥有20年以上国际连锁企业管理经验的高管们分享的实战管理心法。这些心法、管理方法论，都是总结他们职业生涯中成功的实操经验和外资企业经过千锤百炼的管理系统与经验，对国内连锁企业家和高管们具有重要参考价值。

近年来，中国连锁企业经历了一段高速增长阶段，许多国内连锁企业已经成长到一定规模，但同时也伴随着管理系统、人力资源体系跟不上企业扩张和内生发展的需求。在发展到一定规模的时候，许多连锁企业面临如何突破管理瓶颈，如何更好、更快地培训管理人才的突出问题。同时，这些企业也缺乏顶层设计和战略规划的经验。向成功的国际连锁企业学习

经验是一个非常好的解决路径，广州问问信息科技有限公司打造的问问连锁大学堂，非常契合时代的发展，将拥有成功职业操盘经验的国际连锁企业高管的经营理念通过互联网技术分享给企业家朋友们。这本书收集了各位专家老师在微课堂、问问连锁大学堂在线教育平台、问问连锁商学院授课的专业内容，言简意赅，实战性、系统性强，非常适合连锁企业家和企业高管们参考阅读。

中国经济正面临转型调整，经济调整为连锁行业洗牌创造了条件，经济复苏又会为连锁企业扩张注入动力。我相信那些拥有高效连锁管理系统和专业管理团队的连锁企业，制定适时的企业发展战略并落实执行，其内生性增长能力将逐步展现，这些优质连锁企业，特别是在区域内具有强势地位的企业，将获得更多的市场发展空间。期待，中国民族连锁品牌屹立于中国，走向世界，让中国人也拥有真正意义的国际性连锁品牌。

赖铁勇

2017年9月 广州

第一章 解密新时代的连锁世界

- 1 餐饮企业如何在激烈竞争的环境中持续领先 / 2
- 2 深度解密广州火爆的餐饮连锁企业“禄鼎记” / 9
- 3 如何面对连锁经营的大趋势 / 15
- 4 解密外资企业运营秘诀 / 23

第二章 从0到1连锁必经之路

- 1 如何筹备一家完美的餐厅 / 36
- 2 如何打造一本万利的商业模式（一） / 60
- 3 如何打造一本万利的商业模式（二） / 65
- 4 如何打造一本万利的商业模式（三） / 71
- 5 餐饮赢利模式设计 / 77

第三章 连锁门店业绩提升的奥妙

- 1 传统门店生意提升的原理 / 90
- 2 实体门店营运秘诀——标准化流程 / 99
- 3 连锁门店实战技能——生鲜配送宝鉴 / 105
- 4 如何巧妙定价，助力酒店生意红火 / 111
- 5 店铺业绩达标通关术 / 120
- 6 顶尖品牌陈列发展史及发展趋势 / 136
- 7 这家火锅店另辟蹊径蹿红重庆市场，创立仅2年创单天5万营业额 / 155

第四章 连锁门店拓展真经

- 1 如何制定特许加盟发展策略 / 160
- 2 连锁门店拓展流程 / 168

第五章 做好连锁与“互联网+”

- 1 中小企业如何不烧钱打造适合自己的O2O模式 / 180
- 2 电子商务，天堂还是地狱 / 187
- 3 “互联网+”战略中的跨境电商经营秘籍 / 191

第六章 大咖畅谈连锁企业管理与培训

- 1 从离职原因看企业管理 / 208
- 2 好厂家必须懂，如何应对KA年度合同谈判 / 217
- 3 连锁终端——店长的工作效率与目标 / 227
- 4 如何巧妙处理顾客的抱怨 / 237
- 5 如何科学地创建个性化的营运手册 / 247
- 6 用谈判的思维演讲，用演讲的方式谈判 / 254

第一章 解密新时代的连锁世界

1

餐饮企业如何在激烈竞争的环境中持续领先

区锐强

餐厅经营的核心——如何让每天的营业额超越盈亏平衡线。营业额超过盈亏平衡线就有利润，超过越多就将产生更多的边际利润。营业额=来客数×客单价，一般来说，客单价是通过产品定价和餐牌设计决定的，相对固定，因此依据盈亏平衡线，餐厅就可以算出每天必须进店多少客人才可以保本。

假设盈亏平衡线是每天8000元，客单价是40元，意味着只有进店人数达到200人才可以保本，超过200人就可以盈利了。每天吸引200人以上就是最基本的经营目标。那么每天如何吸引更多的客人进店？一般是通过模式设计以及产品、服务、附加值等全面打造提高新进客户，确保每个客人满意，从而成为回头熟客。专业统计数据显示，一个客人在餐厅消费满意后会分享给5位朋友，形成口碑传播，因此如何提高顾客回头率成为是否盈利的最大挑战。

回归本质，餐饮竞争的核心要素是产品，高品质色、香、

味、型俱佳的产品才能持续吸引消费者。一间餐厅面对激烈的市场竞争，再好的产品都会面临消费者消费疲劳的问题，吃多会腻，特别是时下的年轻消费者喜欢尝新，消费心理学表明消费者在尝试新产品超过5次后新鲜感就会退却。因此，现在餐厅必须每年都对老产品升级并且定期研发新品，才会让消费者感到新鲜，进而持续关注您的品牌。

案 例

肯德基和麦当劳几乎在27年前同时进入中国市场，一直都在竞争。据内部数据统计，目前肯德基在中国市场开店超过5000多间，麦当劳只有2000多间，无论从品牌、规模还是从营业额等各个指标，肯德基都是世界范围内唯一超过麦当劳的公司。专业地分析原因，在品牌本土化、研发本土化、营销本土化、人才本土化和保留方面，肯德基更接地气，在迎合中国市场消费者的需求方面超越麦当劳。

现在重点讲的是肯德基的成功要素——新品研发，大家都知道肯德基的基础产品是鸡腿汉堡、原味鸡、辣鸡翅、薯条、沙拉等，奥尔良鸡翅、蛋挞、京葱肉卷、米饭，甚至凉茶等产品是根据中国市场研发的。大家没有注意到的是，肯德基每年研发的新产品超过20多种，平均每两个月都有新品上市。

因为肯德基是快餐类品牌，所以新品推出是采取单品最大化的发布模式。单品上市期间，海报、餐牌灯箱、吊旗、柜台上都会有精致的新品推荐，让客人在路过和进店时被产品广告所吸引，加上收银员的推荐，客人就会很欣慰地购买品尝，这样就让

消费者体验到不断有新鲜的产品，强化记忆，甚至每两个月都在期待新的产品。专业分析指出，肯德基的快餐熟客平均每月光临近3次，2个月6次，在客人即将吃腻的时候有新品推出，持续吸引老顾客。而麦当劳一直保持全世界的经营模式，强化营销和品牌推广，产品研发周期极慢，一直都是以巨无霸等汉堡类为主，没有真正贴近中国市场，所以在中国市场肯德基的竞争力远远超越麦当劳。

中国餐饮市场博大精深，各地菜系历史源远流长，以烹调造诣高深、口味多样化闻名世界。餐饮企业要在中国市场赚钱，单靠品牌营销拉动产品的单一模式基本走不通，所以为什么餐饮企业单品容易引爆市场，但最后都是面临生命周期不长、盈利能力不能持续的问题。

餐饮如何做到专业到位的研发，从而提高回头率

目前餐饮市场为了经营的聚焦以及适应标准化连锁发展，大家都在精简餐牌的品种，或者推崇单品火爆经营，但是精简产品和单品经营不代表不研发，任何产品都要研发，不断推出新产品吸引客人。

整体的研发策略

(1) 如果是快餐类别的餐饮，可以参考肯德基的模式，每2个月推出新的产品，而且是单品极致的店铺营销推广。

(2) 如果是单品引爆的餐饮，建议是聚焦品类，研发更多

品种，例如餐厅是聚焦“鱼”主题的，可以推出不同口味的鱼，以及不同烹调方法的鱼，也是2个月的周期推出，确保引领产品的新鲜感。

(3) 如果是主题菜系的餐厅，品种在150个以内的餐厅，可以参考下面的案例进行研发。

案例

我曾在2004—2009年操盘当时国内较成功的西餐连锁企业绿茵阁餐厅。绿茵阁于1989年创立，广州直营店有近30间，拥有大量回头熟客。在2004年品牌已经经营15年的时候，由于餐饮市场竞争激烈，客人分流严重，而且团队开始吃老本，研发的产品少而且没有系统思维，让消费者明显感觉到品牌老化了，可以说渐渐呈现危机，甚至连创始人都怀疑品牌是否的确老化了。此时我全面接手出任COO，通过考察市场和与团队的深度交流，我提出了通过研发推出新产品激活市场的策略，拉动更多的老顾客回头。

(1) 主餐牌，彰显企业的实力和权威地位。由于更换餐牌工作量大且成本高，我们定位每18个月更换升级，品类精简，保留升级拳头产品，去掉销售排名末尾的产品，同时增加通过主题营销、节日营销、季节营销研发出来的点击率高的产品，这些产品已经经受过市场的测试。主餐牌彰显品牌的定位和文化，因此在设计和包装上要不断升级，确保在体验感方面领先市场。

(2) 主题营销的餐牌，彰显品牌的定位和文化主张。每45天为周期策划与供应商合作共同推动的主题美食节，例如：雏鹰放心猪肉美食节、美国阿拉斯加美食节、泰国泰皇美食节、希腊

橄榄油美食节等。因为西餐进店客人一般一个月2次，45天美食节周期客人也就来了3次，在消费疲倦的时候以新的美食节持续吸引客人。主题美食节在操作上不要复杂，只需准备5~8款经典的产品，用夸张餐牌、吊旗、展台、台插以及服务员销售提成的激励模式，营造全场销售空间和氛围，促成点击率。当时雏鹰放心猪肉美食节创造了一天30间店5000份点击率的记录。消费者吃到顶尖食材烹制的产品，餐厅通过高的点击率贏取了利润，增加了口碑，供应商则通过餐厅的平台提高了品牌的知名度，这类主题营销可以说是“三赢”。据我的观察，同时期国内还没有一个连锁餐饮在主题营销方面的运营达到我们当时的水平。

（3）节日餐牌，实现品牌与顾客的互动。根据西餐的定位，把全年的节日分级别，情人节、圣诞节作为A级，其他作为B、C级，有针对性地研发套餐和节日餐，节日的顾客进店人数成倍增加，很多平时不来的客人，我们可以通过节日的产品打动顾客，吸引他们平时来。

（4）季节餐牌，彰显品牌对顾客的关怀。我们选择了酒水和时令产品作为季节性的餐牌，也是3~5款的模式。冬天吃到热腾腾的产品，夏天吃到冰凉清爽的产品，很容易打动顾客。

（5）时段餐牌，挖掘更多客户需求。分商务午餐和下午茶餐牌，由于我们很多店的商圈临近商务区，中午时段逛街的客人比较少，很容易空场没有营业额。我们针对白领推出3款25元的商务午餐组合，这样吸引大批白领进店消费，中午时段客人经常爆满。还有3款19元的下午茶套餐，仅限下午2点到5点供应，吸引一些逛街的主妇和商务洽谈的白领。当然时段餐牌的更换频率要快，一般商务午餐2个月更换、下午茶是3个月更换。

以上分享的策略估计很多餐饮老板看了第一反应就是太复杂了，需要吗？当然需要。连锁不是简单的复制粘贴，我们同样是民营家族企业，通过专业的带领和营运全都做到了，不需要太多的费用和成本。当时我们有总部机制，其中3人研发部，5人市场部，人均工资4000元/月，这样的人力成本就把以上的策略执行到位，具体怎么操作日后我会通过文章持续分享。刚开始推动这么多工作，团队是有抱怨的，我只有自己带着大家干，不断总结，最后大家已经养成良好的习惯，并且掌握高超的技能，出色完成所有策略。所以，我一直强调市场竞争没有所谓的高手，做到别人做不到的才是高手。

2004—2009年，我们通过以上的研发系统不断研发，来客数明显地增加，开始第一年有20%的老顾客回头，坚持到第三年就有接近60%的老顾客回头，营业额持续每年2位数增长，纯利润翻了3倍。当时很多我的同学来捧场体验我们的美食节，45天的周期不同主题持续执行，有些同学出差回来马上打电话问我：“老区，现在在做什么美食节？”这样的节奏真的能吸引顾客的期待。最后我们的研发不断成功，拉开了与竞争对手的差距，2007年我们最大的西餐连锁竞争对手，宣告转型中餐小炒，彻底把市场拱手相让。

餐饮是一个可以创造奇迹成就百亿连锁规模的市场，但需要的是全面运营的能力，在模式、品牌、营销、研发、运营、供应链、人力资源等全方位都要做到没有短板。因此，我会持续在以上的模块根据我实操的经验全面持续分享给大家，共同打造餐饮的连锁帝国。