

丛书主编 肖建中

特许连锁标准化营运管理手册

营销企划

YINGXIAO QIHUA

丛 珊 ©编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书主编 肖建中

特许连锁标准化营运管理手册

营销企划

YINGXIAO QIHUA

丛 珊 ◎ 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

营销企划/丛珊编著. —北京:北京大学出版社,2008.1

(特许连锁标准化营运管理手册)

ISBN 978-7-301-13191-6

I. 营… II. 丛… III. 专卖-连锁商店-市场营销学 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 187086 号

书 名: 营销企划

著作责任者: 丛 珊 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 刘晓晨 张静波

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13191-6/F · 1798

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13 印张 178 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

总序

标准化引领特许连锁企业健康、稳定、持续发展

2007年5月1日起,国务院颁布的《商业特许经营管理条例》正式实施,成为我国特许经营事业发展20年历程中具有历史意义的里程碑,它标志着我国特许经营事业从此迈向一个规范化、法制化以及健康、有序发展的新时代。

《商业特许经营管理条例》第十四条规定:“特许人应当向被特许人提供特许经营操作手册,并按照约定的内容和方式为被特许人持续提供经营指导、技术支持、业务培训等服务。”据此,特许连锁企业必须要建立一整套切实可行的、规范化的、可指导各环节运行的体系标准,即编写一套特许连锁标准化营运管理手册。

特许连锁标准化营运管理手册是特许连锁企业成功的关键,是指导盟主和加盟商、终端门店日常经营的“宪法”,它既是双方互相监督的依据,更是指导加盟商经营操作实战的“圣经”,几乎所有的经营技术、管理制度、营销方法等都可以或必须从该手册中找到依据和标准。市场上现有的相关手册,理论性有余而实用性不足,大多数缺乏可操作性;而企业自己编写的手册又不够专业、系统。为此,我们联合特许连锁行家与特许连锁企业实战专家,编写本套《特许连锁标准化营运管理手册》,融专业性、系统性、操作性于一体,为特许连锁企业提供可直接借鉴的操作手册。

《特许连锁标准化营运管理手册》包含大量的操作流程、实施方法、执行细节、制度模板和工具表格等,适合各行各业的特许连锁企业使用,读者朋友也可以根据所在企业的实际情况进行适当修改,使之更符合自己企业的实际需要。

肖建中

目 录

第 1 章 本手册概述..... 1

1.1 本手册的编写目的 2

1.2 本手册的适用范围 2

1.3 本手册的作用 3

1.4 本手册的主要内容 3

1.5 本手册的核心流程 5

第 2 章 总部营销调研 6

2.1 总部营销调研的目标 7

2.2 总部营销调研的五步操作流程 8

2.3 总部营销调研的核心内容 12

2.3.1 连锁企业消费市场调研 12

2.3.2	连锁企业顾客调研	13
2.3.3	连锁企业产品调研	16
2.3.4	连锁总部渠道调研	17
2.3.5	连锁市场促销活动调研	18
2.4	总部营销调研三大实施方法	19
2.4.1	抽样调研法	20
2.4.2	问卷调研法	23
2.4.3	虚拟销售调研法	25
2.5	总部营销调研执行的五个细节	27
2.6	总部营销调研工具模板	29
2.6.1	调研计划模板	29
2.6.2	市场调查管理制度	36
2.6.3	调研问卷样本	38
第3章	总部市场策划	40
3.1	总部市场策划的目标	41
3.2	总部市场策划的操作流程	43
3.3	总部市场策划的核心内容	46
3.3.1	总部连锁门店市场布点策划	47
3.3.2	总部加盟商招募策划	51
3.3.3	总部促销活动策划	52
3.4	总部市场促销策划执行细节	54
3.4.1	总部市场促销策划书的编写	54
3.4.2	总部市场促销策划方案的评估	58
3.4.3	总部对于市场促销活动的评估	59
3.4.4	总部市场促销策划的动态循环法	60

3. 5	总部市场策划工具模板	62
第 4 章	总部品牌宣传	67
4. 1	总部品牌宣传的目标	68
4. 2	总部品牌宣传的操作流程	69
4. 3	总部品牌宣传的四大核心内容	70
4. 3. 1	品牌形象代言人	70
4. 3. 2	总部新闻宣传	73
4. 3. 3	危机宣传	74
4. 3. 4	门店宣传	76
4. 4	总部品牌宣传的有效方法	77
4. 4. 1	通过挑战强势品牌进行宣传	77
4. 4. 2	比较、依附成功品牌宣传	78
4. 4. 3	用“病毒”宣传品牌	79
4. 5	总部品牌宣传的执行细节	82
4. 5. 1	明确宣传的目标	83
4. 5. 2	确定品牌宣传工作的预算	84
4. 5. 3	选择适合的媒体	85
4. 5. 4	进行广告制作	87
4. 5. 5	广告的使用时间和频率	89
4. 5. 6	评估宣传的效果	90
4. 6	总部品牌宣传工具模板	93
4. 6. 1	品牌管理规定	93
4. 6. 2	B 公司形象代言人策划方案	95
4. 6. 3	C 公司的总部新闻宣传	96

第 5 章 门店促销	99
5.1 门店促销的目标	100
5.2 门店促销的操作流程	101
5.3 门店促销的两个核心	104
5.3.1 店外支援	105
5.3.2 店内支援	105
5.4 门店促销推广的执行细节	106
5.4.1 门店的商品化工作	106
5.4.2 门店促销商品展示、陈列	107
5.4.3 终端 POP 广告	108
5.4.4 终端现场促销	109
5.4.5 终端销售人员促销	111
5.5 门店促销推广工具模板	113
5.5.1 促销计划书	113
5.5.2 新店开张推广与促销方案	121
5.5.3 “母亲节”促销活动方案	122
第 6 章 总部渠道管理	128
6.1 总部渠道管理的目标	129
6.2 总部渠道管理的操作流程	130
6.3 总部渠道管理的核心内容	131
6.4 总部渠道管理的实施方法和执行细节	132
6.4.1 拒绝赊销	133
6.4.2 防止窜货	135
6.4.3 和渠道经销商搞好关系	137

6.4.4	避免渠道冲突	138
6.5	总部渠道管理工具模板	140
6.5.1	经销商的选择标准和规范管理	140
6.5.2	对经销商卖场选址的规定和资格审核程序	141
第7章	会员制营销	144
7.1	会员制营销的目标	145
7.2	会员制营销的操作流程	146
7.3	会员制营销的六项核心内容	148
7.3.1	建立会员制管理部门	148
7.3.2	制订、选择客户忠诚计划	151
7.3.3	会员征集与推广策略	153
7.3.4	搭建会员沟通和服务平台	155
7.3.5	管理会员费用	158
7.3.6	建立会员数据库	160
7.4	会员制营销的实施方法和执行细节	162
7.4.1	会员积分制	162
7.4.2	为会员提供更完善的服务	163
7.4.3	组织会员参加活动	164
7.5	会员制营销工具模板	165
7.5.1	会员制营销规划要领	165
7.5.2	“苏友”会员积分实施细则	169
第8章	营销人员管理	175
8.1	营销人员管理的目标	176
8.2	营销人员管理的操作流程	177

8.3	营销人员管理的三个核心内容	179
8.3.1	人员招聘	179
8.3.2	为员工提供培训	181
8.3.3	制定工作绩效考评管理内容	183
8.4	营销人员管理的实施方法与执行细节	185
8.4.1	总部组织结构设计	185
8.4.2	总部对门店店长的管理	187
8.4.3	保证员工薪资的公平	188
8.4.4	连锁企业员工福利制度的基本内容	190
8.4.5	员工的激励制度	191
8.5	营销人员管理工具模板	193
8.5.1	连锁企业门店销售人员职位说明书	193
8.5.2	营销人员绩效考评表	194
8.5.3	营销人员奖励处分审批表	195
	参考文献	197
	后记	198

第 1 章

本手册概述

管理是企业的效益,创新是企业的生命,企划是企业的翅膀。营销企划是营销管理总体活动的核心,是将营销活动的每个环节做一整体规划,以此为准绳,并作为追踪、纠正、评定绩效等行动的依据。

营销企划涉及的内容很多,但主要包括三个方面,即营销目标策划、营销市场定位策划及营销组合策略策划。营销并不是单纯的广告与销售活动,而必须使公司整体的经营策略配合良好以掌握最佳的市场机会。

营销企划是当今特许经营企业在市场竞争中广为关注的一项创意性营销活动。如何通过主观的想象与艺术再造,在企业营销管理中,不断创造出新的营销策略,吸引消费者,抢占市场,已经成为广大特许经营企业的新课题。

本手册是为了帮助特许经营总部与连锁门店营销人员开展营销、促销活动而撰写的。一个完整的特许经营企业的营销企划工作分成三大部分:

第一,进行前期的策划和宣传,包括具体的媒体广告投放、店面氛围布置、活动组织协调、市场竞争对手动向分析,为领导决策提供科学、翔实的数据和动态信息。

第二,进行活动中的动态跟踪,做好企业内部活动的监督和具体指导,以及主要竞争对手的客流、活动动态信息的数据分析调研等。

第三,活动进行后的反馈阶段,数据分析要翔实、准确,应该真实地反映整个营销活动的全过程。

1.1 本手册的编写目的

——帮助特许经营总部及连锁门店的营销人员明确有关营销、促销的策划和操作实施流程。

——指导特许经营总部及连锁门店的营销人员开展有关营销的调研、策划和实施活动。

——帮助特许经营总部及连锁门店开展营销业务,了解有关渠道、会员制营销和品牌宣传促销的方法和操作细节。

1.2 本手册的适用范围

——本手册适用于特许企业总部营销人员、策划人员。

——本手册适用于所有加盟商。

——本手册适用于所有连锁门店的店长。

1.3 本手册的作用

——指导总部营销人员针对门店的促销工作展开具体的调研和策划,为促销活动做好前期的理论、数据准备,以保证促销工作的顺利开展。

——本手册不仅涉及营销策划方面的内容,同时还是一本关于连锁门店经营管理、渠道、总部人员管理和会员制营销的策划指南。它可以帮助门店店长以及总部营销人员了解上述几方面的理论和实务知识。

——本手册可指导总部对门店的营销、促销进行指导和合作,并建立管理门店的制度以及培养总部与门店的工作默契。

1.4 本手册的主要内容

营销企划工作对连锁总部和门店的经营都具有深远的意义,搞好营销企划工作,需要连锁总部和门店密切配合,全面地制定有关的策略和实施方法,并以最有效的方式来策划和开展促销。以下是本手册的主要内容。

主要项目	具体内容
总部营销调研	● 对连锁总部自身的调研,包括对产品、品牌服务、营销渠道、市场促销活动等的调研; ● 对连锁企业外部的调研,包括对连锁企业顾客的调研、外部竞争环境的调研等。
连锁市场策划	● 连锁市场策划的目标和流程; ● 连锁市场促销活动策划; ● 连锁市场策划的其他相关内容,包括门店布点、加盟商招募等。

续表

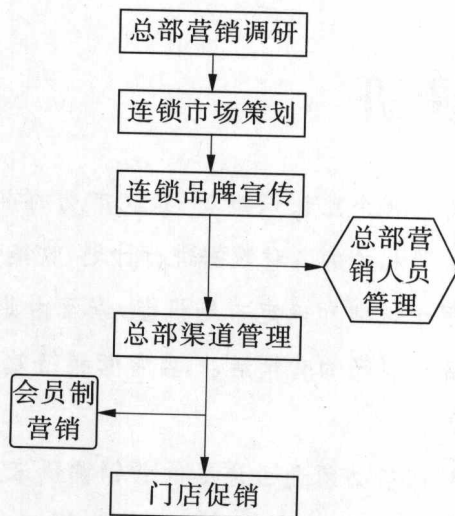
主要项目	具体内容
连锁品牌宣传	● 连锁品牌宣传的目标和流程; ● 连锁品牌宣传的核心内容,包括选择形象代言人、广告宣传、新闻宣传、危机宣传、门店宣传等; ● 连锁品牌宣传的不同方法,包括病毒式宣传、比附式宣传等; ● 连锁品牌宣传在执行中的细节。
门店促销	● 门店促销的目标和流程; ● 门店促销工作的核心内容,包括店内支援和店外支援两部分; ● 门店促销的具体工作细节,包括商品化、促销展示、POP广告、终端人员促销等; ● 门店促销的方法,包括价格促销、赠品促销等方法。
总部渠道管理	● 总部进行渠道管理的目标和流程; ● 渠道管理的重点内容; ● 渠道管理的实施方法和执行细节,包括如何拒绝赊销、防止窜货、避免和经销商冲突等。
会员制营销	● 会员制营销的作用; ● 会员制营销的核心内容,包括建立VIP管理部门、政绩和推广会员制策略、搭建会员制管理和服务平台等; ● 会员制营销的细节服务,包括积分值和给予会员其他折扣和利益等。

续表

主要项目	具体内容
营销人员管理	● 营销人员管理的目的和流程; ● 营销人员管理的内容,包括对营销人员的招聘和培训以及制定绩效考核制度等; ● 营销人员管理的方法和细节,包括保证公平、建立合理的激励和薪资福利制度等。

5

1.5 本手册的核心流程



特许总部与连锁门店只有总部与门店密切配合,同甘共苦,齐心协力,才能提升总部和门店共同的业绩,实现双赢的目标。

第 2 章

总部营销调研

营销调研是特许经营企业认识市场、驾驭市场的重要武器。总部营销调研是指对与总部决策相关的各种数据进行计划、收集和分析,并将这些通过调研得来的信息用于识别和确定市场机会,以及由此而产生的各种问题中,并产生、提炼和评估自己的营销活动,监督营销绩效,从而进一步改进对整个市场的操作与掌握。

特许总部与连锁门店必须通过详尽的营销调研来广泛收集市场信息,从而对市场需求和前景做出合理的预测,并依此制订出切实可行的市场营销策划,指导各门店的运作。

2.1 总部营销调研的目标

特许总部与连锁门店若要良好运作,并使顾客对其提供的商品和服务质量产生最大满意,就要求总部做出的每一个营销决策都必须依赖于调研所得到的相关数据,并根据这些数据制定自己的营销、促销计划。

具体来说,总部营销调研的目标如表2-1所示。

表2-1 总部营销调研的目标

总部营销调研的目标	具体内容
为企业发现市场机会提供依据	通过营销调研,可以确定产品的潜在市场需求和销售量的大小,了解顾客的意见、态度、消费倾向、购买行为等,据此进行市场细分,进而确定其目标市场,分析市场的销售形势和竞争态势,作为发现市场机会、确定企业发展方向的依据。
为企业产品更新换代提供依据	通过市场营销调研,可以发现企业的产品目前处于产品生命周期的哪个阶段,以便适时调整营销策略,对其是否要进行产品的更新换代做出决策。
为企业制定市场营销组合策略提供依据	通过市场营销调研,企业可以及时地掌握市场上产品的销售态势,灵活调整价格策略和促销策略。
增强企业的竞争能力,提高经济效益	通过市场营销调研,企业可以及时了解市场上产品的变化趋势,掌握市场相关产品的供求情况,清楚顾客的需求等。据此制定市场营销计划,组织生产适销对路的产品,增强企业的竞争能力,实现企业的赢利目标,提高企业的经济效益。