

第3章

连锁经营整体规划



本章学习内容提要

- 企业现状调研分析
- 企业战略目标制定考虑因素
- 连锁营销战术核心——市场营销 8P 整合
- 年度计划方针执行的三个核心流程
- 连锁经营督核控制三要素



关键术语

企业文化	企业使命	企业定位
顾客轮廓	顾客细分	品牌经营
PEST 分析	五力分析	SWOT 分析
长期战略目标	明年度目标	
营销 8P 整合规划		



20 世纪 90 年代到 21 世纪初,中国的连锁经营处于导入期。在导入期的商品、企业市场和业态,失败的多,成功的少,这是极为自然和正常的现象。

连锁总部的失败主要是战略问题;加盟店的失败主要是战术、战技问题。邓小平同志说:“摸着石头过河,大胆地往前走”,首先要能摸着石头,才能大胆往前走。企业发展连锁经营体系,称为连锁经营整体规划。我们将此分为六个步骤,称为连锁经营的六大步骤,具体如下:STEP1 企业现状调研分析;STEP2 企业战略目标制定;STEP3 制定连锁经营战略;STEP4 制定连锁营销战术;STEP5 执行年度计划方针;STEP6 连锁经营督核控制。

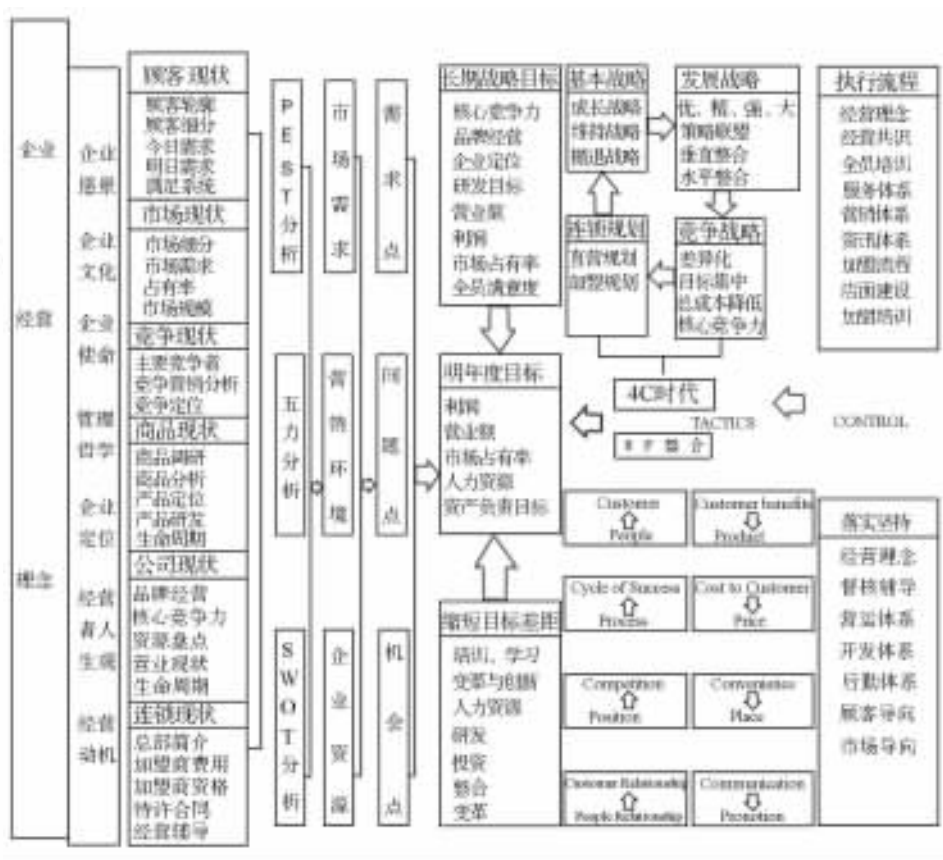


图 27 连锁加盟救命战略图



第一步骤 STEP1 企业现状调研分析 (Situation) 企业进行连锁经营的第一步骤是对企业内外部现况进行调研与分析。很多国内企业进行连锁加盟就照搬国内外企业的方法,没有根据企业现状调研分析并作出适当调整和借鉴。生吞活剥,原本照抄,这种方式几乎没有成功的可能,现状分析包括:

STEP1-1 明确经营理念,包括企业愿景、企业文化、企业使命、企业定位、管理哲学、经营者人生观和经营动机;

STEP1-2 企业现状调研包括:顾客现状调研、市场现状调研、商品现状调研、竞争现状调研、企业内部现状调研、连锁加盟现状调研;

STEP1-3 调研分析,PEST 分析、五力分析、SWOT 分析;

STEP1-4 明确企业的市场需求、营销环境、企业资源;

STEP1-5 确认企业需求点、问题点、机会点,并做出相应对策;

第二步骤 STEP2 企业战略目标制定 (Objective) 对企业现状分析之后,连锁企业就相应制定出企业的长、短期目标。在连锁企业中,一般称为 3-1-Q 计划,3 是三年的战略目标,1 是一年的年度计划,Q 是每季度的检核,分成三小步骤如下:

STEP2-1 长期战略目标;

STEP2-2 明年度目标;

STEP2-3 缩短目标差距。

第三步骤 STEP3 制定连锁经营战略 (Strategy) 企业长期目标的制定是根据企业战略规划形成的战略目标。企业连锁经营战略分为:

STEP3-1 基本战略;

STEP3-2 发展战略;

STEP3-3 竞争战略;

STEP3-4 连锁战略。

第四步骤 STEP4 制定连锁营销战术 (Tactic) 企业年度目标的达成需要具体的战术整合,其中最主要的是营销 8P 整合,分为:

STEP4-1 商品体系;

STEP4-2 价格体系;

STEP4-3 通路体系;

STEP4—4 促销体系；

STEP4—5 顾客体系；

STEP4—6 流程体系；

STEP4—7 竞争体系；

STEP4—8 公关体系。

第五步骤 STEP5 执行年度计划方针(Action) 有了目标及战略,并规划营销战术,接着就是执行的过程,执行有四个重要流程,细分为:

STEP5—1 人员流程；

STEP5—2 战略流程；

STEP5—3 运营流程；

STEP5—4 目标管理。

第六步骤 STEP6 连锁经营督核控制(Control) 执行过程之中,需要进行严格的控制和督核,细分为:

STEP6—1 方针计划督核控制；

STEP6—2 年度计划督核控制；

STEP6—3 部门计划督核控制。

此六大步骤,简称为 SOSTAC,因为 SOS 为摩斯电码“救命”之意,我们将其称为连锁加盟救命战略,以下进行详细论述。





企业现状调研分析

学完本节后,您应掌握以下几点:

- 连锁企业经营理念
- 顾客现状调研
- 市场现状调研
- 商品现状调研
- 企业内部现状调研
- 连锁加盟现状调研

本节内容可以应用在以下地方:

- ➡ 连锁总部对企业内、外部现状的分析
- ➡ 连锁总部对加盟商需求点、问题点、机会点分析
- ➡ 连锁总部根据现状调研分析提出相应对策

✱ 连锁企业经营理念

〈STEP1-1〉明确经营理念

连锁企业的经营理念,包括企业愿景、企业文化、企业使命、企业定位、管理哲学、企业经营者价值观及企业经营动机等六大部分,如图 28 所示。



图 28 企业经营理念

▲ 企业愿景

《孙子兵法》计篇中有：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”这里的所谓“道”，就是企业愿景。企业愿景，不是企业的远景，远景通常是经营者个人所描绘的企业未来蓝图，而愿景是公司全体员工包括加盟者共同的心愿，共同的目标。“民与上同意也”意义为：从最基层的员工，到最高层的决策者都具备同一心愿、同一目标，才可以同生共死，不怕危险困难。

北京幸福泉学前教育连锁机构的企业愿景为：创建中国学前教育连锁第一品牌。这个愿景如鱼骨图 29 所示：

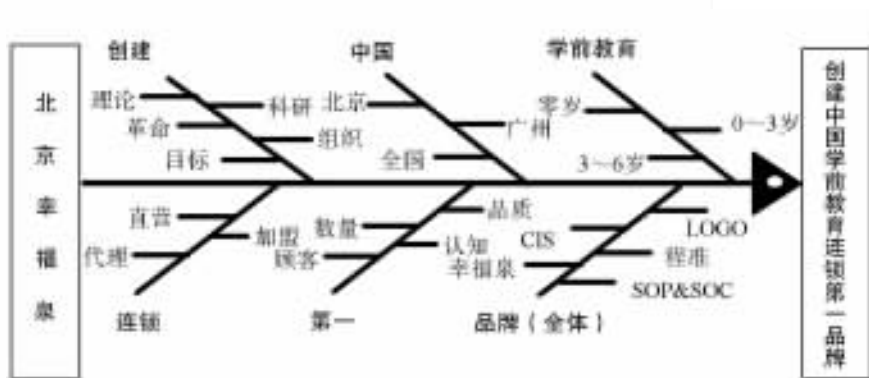


图 29 幸福泉经营理念



为了实现幸福泉学前教育连锁机构这一愿景,幸福泉公司将这一愿景分为6个小目标,用6个关键词表示为:创建、中国、学前教育、连锁、第一、品牌,实现这6个小目标,就一步一步往幸福泉的愿景迈进。

创建 是指独立创造、建立。幸福泉在程淮教授领军之下,结合国内的学前教育专家,儿童医学专家,组建程淮工作室,创立有关0~6岁婴幼儿潜能开发的理论。创建,必须要有革命的情怀和明确的目标。

中国 定位为中国,是指这种学前教育,是有中国特色的,针对中国儿童,无论从理论基础的建立,还是研究对象,都是针对中国0~6岁婴幼儿的潜能发展。越是民族的,就越是世界的。望子成龙,望女成凤,中国人对儿童教育的投资,不是其他国家人民所能了解和理解的。惟有建立起适合中国儿童发展的理论,才能立足中国,推广到全世界。

学前教育 主要是对0~6岁婴幼儿的潜能发展和早期教育。在我国0~3岁儿童的潜能开发,是一块空白,应该由家长、医生和教师共同完成。在我国,3~6岁这个阶段孩子的教育较为完善,大多数是在幼儿园进行的。幸福泉针对这两个阶段,进行0~6岁一体化的婴幼儿潜能开发教育,并采用“3A模式”(即1所幼儿园+1所亲子俱乐部+1所幼童潜能开发测评中心)有效实施一体化教育。

连锁 是指幸福泉采用连锁经营这种营销模式,发展自己的事业,采用代理商、直营和加盟连锁方式。

第一 是要在数量、顾客满意度、认知度和教学品质上争做第一。

品牌 品牌的建立,需要幸福泉从CIS、SOC&SOP手册的制定与完善等逐步建立与提升。

达成这六个目标,幸福泉的“创建中国学前教育连锁第一品牌”的愿景就有可能逐步实现。

▲ 企业文化

企业文化的概念,有许多不同的认识和表达。美国学者约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为,企业文化是指企业高层管理者们共同拥有的企业价值观念和经营实践。词典上,文化的意义是物质与精神的总和。企业

文化,当然包含企业的有形资产与无形资产的总和,但在现今中国的企业文化,通常指的只是企业的无形资产。

企业文化应该包括精神层、物质层、行为层和制度层四个层面的内涵。连锁企业亦然。

连锁企业文化的精神层,是指连锁企业在实际运营过程中,经营层的价值观受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神塑造和价值观念。

连锁企业文化的物质层是由连锁企业员工创造的产品、服务和各种物质设施等构成的物质文化,是一种以物质形态为主的企业表层文化,如唐装连锁店,这个连锁企业文化的物质层借由唐装,体现企业对中国传统文化的喜爱和坚持。

连锁企业文化的行为层是指连锁企业员工在生产、经营、学习、培训中产生的行为准则。

连锁企业文化的制度层,主要体现在连锁企业的领导体制、组织机构和管理制度三个方面。

在我国医药行业,享有盛誉的百年老店“同仁堂”,其企业文化就是“修合无人见,存心有天知”,炮制虽繁,不敢有损物力,就是将中华民族悠久的传统文化和美德,融入企业的经营管理之中和职工的行为标准之内,形成了医药行业特色的同仁堂企业文化。

▲ 企业使命

连锁企业使命是对连锁企业的经营范围、市场目标等的概括描述,它比连锁企业的愿景更具体表明了连锁企业的性质和发展方向。确定使命,就能明确连锁企业未来发展方向,能为连锁企业确定一条贯穿于各项业务活动的主线和一个相对稳定的经营主题,也就是连锁企业的业种、业态的明确定位。

为有效分配和使用连锁企业资源提供一个基本的行动准则,避免向偏离企业发展方向的领域进行投资,确定企业使命,能使连锁企业的利益相关者了解连锁企业的经营宗旨、方向和目标,有利于协调内外部顾客,使大家的思想行动都统一到公司长远目标上来,有助于形成共同的价值观,有助于将总部的



意图转化为全体员工的具体行动,形成企业的整体力量。

如星巴克咖啡,企业的使命为:建立星巴克为极品咖啡的翘楚,成长的同时,绝不放弃应有的坚持。并提出了六大纲领:(1)提供完善的工作环境,以敬意及尊严来对待所有员工;(2)观念多元化是经营的重要原则;(3)采取完美无缺的高标准,选购、烘烤、分销新鲜咖啡;(4)尽力培养极度满意的客人;(5)积极回馈我们的社区和环境;(6)承认利润是未来成功的要件。这个使命宣言,是以全体员工为优先,是信仰的有机体,也是全体员工认同的指导纲领。

▲ 企业定位

企业的定位包括商品定位、竞争定位、市场定位、目标顾客的定位、业种定位和业态定位,连锁企业的定位主要是业种和业态的定位。有关连锁总部的业种、业态的定位,请参看第2章。

目前中国的连锁企业,有的定位于业种,但对业态未予定位,如东北饺子王。有的定位于业态,但对业种未予定位,如联华超市。很少连锁总部对业种与业态都定位的非常明确。**连锁企业定位不但要对目前的业种与业态定位,对未来的业种与业态也需作明确的定位。企业定位不仅是自身形象定位,同时也是经营领域定位,两者是相互关联的。**

▲ 管理哲学

一般企业的经营理念,就是说明它的管理哲学,简洁的表达就是连锁企业的经营层所持有的信念、信条、理想等,是连锁企业执行的标准与想法。如顶新国际集团的管理哲学,共有六个字:诚信、务实、创新。这六个字说明了顶新集团对顾客和全体员工所抱持的态度。

▲ 经营者人生观

在连锁企业中,经营者人生观直接影响着连锁企业的文化底蕴。

台湾经营之神,王永庆先生的人生观为:“勤劳朴实”。

王永庆先生,每天工作16小时,没有节假日。在已86岁高龄时,每天晨跑5000米,然后跟高层管理人员进行早餐汇报,中午进行午餐汇报,晚上也要进行晚餐汇报,利用吃饭时间开会。

这种工作态度与勤奋的精神,王永庆先生认为这是中国人最宝贵的财富,不但他自己坚持了几十年,他的企业全体员工也都是抱持同样的人生观。王永庆先生身为台湾的首富,到六十几岁搭飞机都是乘经济舱,这种朴实无华的生活态度,也感染到企业的全体员工,让台塑企业成为台湾同胞最尊重的企业。

▲ 经营动机

总部的经营者,如果仅仅是为了自己盈利,不顾及加盟者和终端顾客的利益,甚至做出伤害加盟者和终端顾客的事,如假冒伪劣商品。这种总部,生命周期都非常短。

某些总部其一切经济活动,都是从顾客和加盟者的角度着想,为了顾客和加盟者的利益,牺牲自己的短期利益。

席殊书屋的经营者席殊先生,从展开连锁加盟的第一天开始,就向加盟者宣布:席殊书屋连锁店,从出版社批发过来的任何书籍,以成本价批发给加盟者,不赚加盟者任何一分钱,等到连锁企业具备经济规模之后,由于大量采购,降低成本,总部才有微薄的利润。这种无私的经营动机,让席殊书屋连锁店成为中国仅次于新华书店的书店连锁第一品牌。(本案例请参阅本书第4章)

✿ 企业现状调研

〈STEP1—2〉企业现状调研

连锁企业进行战略目标制定之前,必须对连锁企业内部和外部现状进行调查和分析,包括顾客现状、市场现状、商品现状、竞争现状、企业内部现状和连锁加盟现状的调查和研究。

▲ 顾客现状调研

顾客现状调研的内容包括顾客轮廓、顾客细分、今日需求、明日需求的调研。

顾客轮廓 顾客轮廓的定位可以从性别、年龄、收入和生活形态层次等方面描绘。对于连锁企业而言,明确顾客轮廓是企业目标顾客的界定及营销策略制定的前提和基础。



例如,芳华珠宝连锁店,从性别标准来看,其顾客主要以女士居多;从年龄标准看,其顾客集中在30~40岁年龄段之间;从收入水平层次看,为高收入人群;从生活形态上看,为高官夫人、私营企业家夫人和国外观光客,通过这四方面的调研分析,可以看出芳华珠宝连锁店的顾客轮廓及特征是高收入的中年女士。所以芳华连锁店根据这一调研分析,了解自己的顾客轮廓,明确自己的目标顾客,并针对目标顾客采取有效战略,如会员制、价格策略、商品策略等。(本案例参阅本书第4章)

顾客细分 顾客细分的方法和标准很多,如按照年龄与收入、生活方式、教育程度、族群化和个性化、一般生活取向和品味取向等。

美国国防部在征兵时,先按性别将士兵分为男士和女士,再按作业方式将士兵分为上前线作战士兵与后勤士兵;上前线作战士兵分为受伤和未受伤两类,再将受伤者分为轻伤和重伤两类,再将重伤者分为死亡与伤残两类。根据士兵的分类,所产生的不同需求,提出相应有效的方案,满足士兵的需求,作者将这种分类方法,称为顾客二分法,分析连锁企业的顾客,依照顾客的分类与不同的需求,作出相应的对策,达成企业的目标。

以餐饮业为例,采用顾客二分法将顾客细分,如某一商圈,商圈内所有的顾客数称为潜在顾客,有消费能力的顾客,称为商圈顾客,其中在外用餐的顾客,称为准目标顾客,准目标顾客将其二分为冲动型和非冲动型,目标顾客将其二分为目的型和非目的型,临门顾客将其二分为选择型和非选择型,回头顾客将其二分为回头客和非回头客,忠诚顾客将其二分为忠诚顾客和非忠诚顾客,如图30所示。

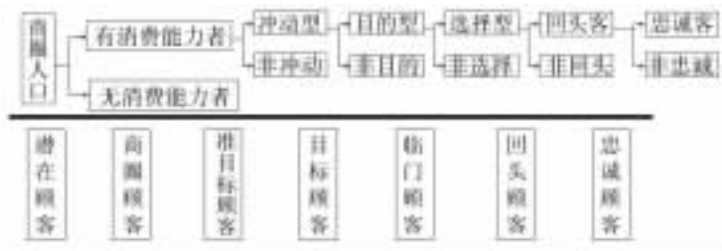


图30 顾客二分法

对于餐饮业的连锁企业来讲,根据自己的业种、业态定位,以及在市场中所处的位置,根据顾客二分法分析的结果,有目的的选择合适的终端目标顾客,采用不同的策略方法,吸引顾客,依顾客的分类、重要性,作出相应的对策。如,针对餐饮业有目的型的门口顾客,可以采用价格策略,吸引顾客进店。针对回头客,可以运用会员制及提升顾客满意度的策略来增强顾客的忠诚度。

今日需求 顾客今日需求是顾客现阶段的需求。连锁经营企业根据现阶段消费者收入水平、生活喜好、季节等因素,了解此阶段顾客对商品和服务的需求,采用商品策略、价格策略、服务策略等营销战略极力满足顾客的这些需求。

明日需求 顾客的明日需求是指顾客下一阶段的需求,顾客的明日需求会随着市场的发展趋势和自己的喜好的变化而变化。这是顾客对提高生活质量的需求。这就需要连锁企业有敏锐的观察市场动态的洞察力,对市场的变化,作出准确的判断,及时满足顾客各个方面的需求,以提高顾客满意度。连锁经营企业可以引导或创造顾客的明日需求,使自己的产品或服务研发朝着此种需求的方向发展。

满足理论营销大师科特勒教授曾经说:“除了满足顾客以外,企业还要取悦他们。”现在的企业面临着更加激烈的竞争,如何赢得顾客战胜竞争者,答案就是在满足顾客需要、使顾客满意方面做好工作。顾客满意是指顾客通过对一种产品或服务的可感知的效果(或结果)与期望值相比较后,所形成的愉悦或失望的感觉状态。如果效果低于期望,顾客就会不满意;如果效果和期望相匹配,顾客就会满意;如果效果超过期望,顾客就会高度满意或欣喜。企业的发展,特别要注重顾客满意度的提升,因为每一个连锁店给顾客的印象都会影响整个连锁事业群。

企业对顾客现状调研的目的,就是明确目标顾客及其需求,及时调整企业的产品及服务,提高顾客满意度。

▲ 市场现状调研

对市场现状进行调研的步骤,是先进行市场细分,再选择目标市场,然后



分析市场需求、市场规模,并了解企业商品在目标市场中的占有率状况,以作为决策参考。

市场区隔 连锁企业所面临的终端市场,都有为数众多、不同阶层、不同地区的消费者,他们都有不同的需求和欲望。任何一个企业都不可能全面满足顾客的所有需求。

所以连锁企业要对市场进行细分。市场区隔是企业将市场分割成若干块有相似需求和欲望的消费群,形成子市场的过程。消费者的需求则较有相同性,所以企业针对不同的细分市场,评估和选择对本企业最有吸引力的区隔部分作为企业为之服务的目标市场。

如德克士在1996年成立的时候,由于康师傅的品牌及后勤资源,将市场区隔定在已有麦当劳、肯德基的一级城市,以至1996~1998年亏损累累。1999年,作者将德克士的市场区隔,定位为没有麦当劳、肯德基的二级城市,当年即转亏为盈。由此可见,企业市场区隔定位具有重要性。

市场需求 市场需求是产品在特定的地理区域和特定的时期内,因当时的营销环境,目标顾客群体愿意购买的总数量。连锁企业通过对市场总量和潜量需求的调查,了解企业产品的市场总量,制定营销目标,以销定产,以及制定提高市场占有率所要采取营销策划方案、服务方式、管理方法等以满足市场需求。

市场占有率 连锁企业产品的市场占有率是指连锁企业产品在某一商圈内所占同行业全部商品的比例。市场占有率是连锁企业经营业绩最关键的指标之一,同时也是连锁企业市场地位最直观的体现。市场占有率是由连锁经营企业的产品力、服务力、管理力、营销力、形象力和创新力共同决定的。

▲商品现状调研

在连锁经营中,对总部而言,商品即是“整店输出”的概念。而在连锁店之中,商品就是店中所销售的产品,所以连锁企业在进行商品调研时,应该分为连锁店调研和销售商品调研,需同时对有形资产和无形资产进行调研和分析,即除了要调研分析的商标、商号、店面设计、商品等有形的资产,同时还

要调研分析总部提供的经营理念、服务项目、管理经验、经营方式、管理规范等无形资产。连锁企业处于不同的生命周期,提供给加盟者的整体店铺,带给加盟者的利益是不一样的。

▲竞争现状调研

连锁企业要想在市场中占有竞争优势地位,除了分析自身的情况之外,同时还要对竞争对手的情况进行了解与分析。连锁企业的竞争对手情况的调研,包括:竞争者、竞争者营销、竞争者定位和竞争方式分析。

竞争者 竞争者是指在同一行业内,对连锁企业而言能够对本企业构成威胁的同行业企业。竞争者是依照某一商圈范围内的市场占有率水平来评估,对这些竞争者的价格变动、新产品开发和促销方式等,连锁企业应该充分了解。例如,在德克士,就规定店长或企划人员,一周必须暗访竞争者3次。

竞争者营销 竞争者营销分析主要包括竞争者的商品品种、质量、业态、特色、成本、价格及其策略,利润、分销通路及其策略,促销方式与策略,服务,以及新产品的开发与发展动向。了解竞争者的营销方案,连锁企业可以制定出相应的营销策略,以在市场竞争中取得优势。

竞争者定位 对于连锁企业而言,竞争者定位主要是指竞争者在市场中给自己所设置的位置。如经营哪种业种,采用什么样的业态,未来会演变成何种业种与业态,在同行业中将运用什么样的竞争战略,是否处于领导地位等等。

竞争方式 竞争方式的调研是指加盟总部对同行业的竞争者在本行业中所采用的竞争策略、方法、手段等一系列调查分析。这些策略包括竞争策略、服务策略、广促策略等等。

▲企业内部现状调研

企业内部现状的调研,是对总部的品牌经营、核心竞争力、资源盘点、营业现状和企业生命周期的调研分析。这些因素的调查是改善连锁总部整体资源、提高总部整体竞争力的有力依据。



品牌经营 总部的品牌经营的调研是针对总部品牌的定位、建设、维护状况的调查和研究,以及品牌知名度、美誉度、忠诚度。通过调研了解企业的品牌定位方向是否合适,品牌的建设是否完善,维护是否建立,总部的品牌在消费者心目中的知名度和美誉度状况,等等。

核心竞争力 核心竞争力是指总部核心资源,使竞争对手在一个较长时期内难以超越的能力,使企业具有较长的生命周期和较高的稳定性,能使连锁总部保持长期稳定的竞争优势,获得稳定的超额利润。

资源盘点 资源盘点是对连锁总部的有形和无形资产的盘点。有形资产的盘点称为 7M:包括人力资源、资金、设备、策略、材料、市场和时间的盘点,如图 31 所示。

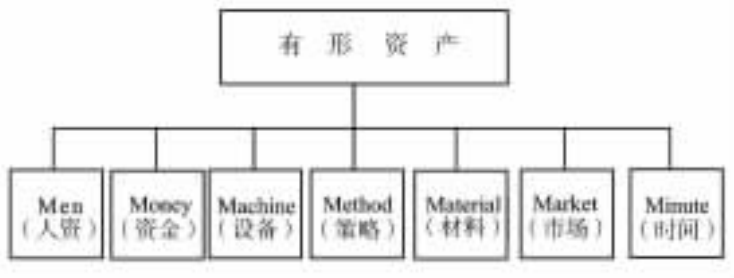


图 31 有形资产盘点

无形资产的盘点主要包括品牌、商品、技术、开发、复制、管理、信用、资讯、知识和智能的盘点,如图 32 所示。

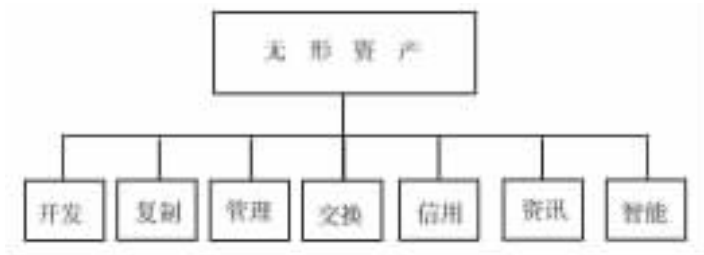


图 32 无形资产盘点

经营现状 经营能力分析,是由安全性、收益性、循环性、成长性、创造

性的五个领域加以分析判断。

若以成人的身体比喻,安全性相当于人的骨骼,骨骼越强壮,身体越安全。企业的安全性包括自有资本比率,流动比率,人员稳定率。以上比率越高,企业安全性越大。

收益性相当于人的肌肉。收益性包括销售额营业利益率,销售额经常利益率,经营资本营业利益率,

循环性相当于人的血液。循环性包括销售额支付利息比率,购入债务对销售额债权周转率,经营资本周转率。

成长性相当于人的活力。成长性包括销售额增加率,附加价值增加率,自有资本增加率。

创造性相当于人的头脑。创造性包括劳动生产率、劳动所得分配率、平均薪资。

企业生命周期 总部的生命周期的分析,是指总部现阶段处于哪个生命周期。依照不同的生命周期,提出相应的营销对策。

▲ 连锁加盟现状调研

连锁加盟现状的调研主要是针对连锁总部及其下层直营店、加盟店的组织和营运状况的调查和研究,包括总部组织、加盟商资格审核办法、特许合同及总部所进行的经营辅导培训等等。

总部揭示事项调研 对总部的揭示事项调研是总部品牌、创建日期、经营理念、企业战略、企业愿景、经营方针及总部各部门的职权、职掌、职责和职务的了解。

并且根据台湾地区公平交易委员会对连锁总部资料揭露之规范草案和台湾连锁总部基本资料登记办法,规定连锁总部的基本资料必须包括以下内容,详见表 26~表 34。



表 26 连锁总部揭示的内容

一、基本资料	
总部名称：	连锁商号名称：
注册资金：	营业登记号：
电 话：	传 真：
营业地点：省 市 区	部员工人数：人
网址：http://www.	卖场面积：坪
公司地址：	
二、连锁总部目前从事事业或营业事项及未来拟从事事业	
1. 目前从事事业：	
2. 营业事项：	
3. 未来拟从事事业：	
三、加盟总部授权有意加盟者使用之商标、交易名称、服务标志、广告、著作权或其他商业代号等(请加盟者详查授权使用规范)	
1. 授权使用项目 A. 商标： B. 商号： C. LOGO：	
2. 附带使用条件：上面所提的 LOGO、MARK 加盟者不能在经营项目的范围外使用。且加盟契约终止的时候，必须立刻终止这些 LOGO、MARK 的使用，并清除在车上、建筑物上 LOGO、MARK 的标识。	

表 27 连锁总公司董事长、总经理资历背景介绍

1. 董事长
A. 姓名：
B. 经历：_____年～_____年 _____公司董事长
C. 学历：_____年 _____毕业
2. 总经理
A. 姓名：
B. 经历：_____年～_____年 _____公司；雇主：_____
_____年～_____年 _____公司；雇主：_____
C. 学历：_____年 _____毕业