

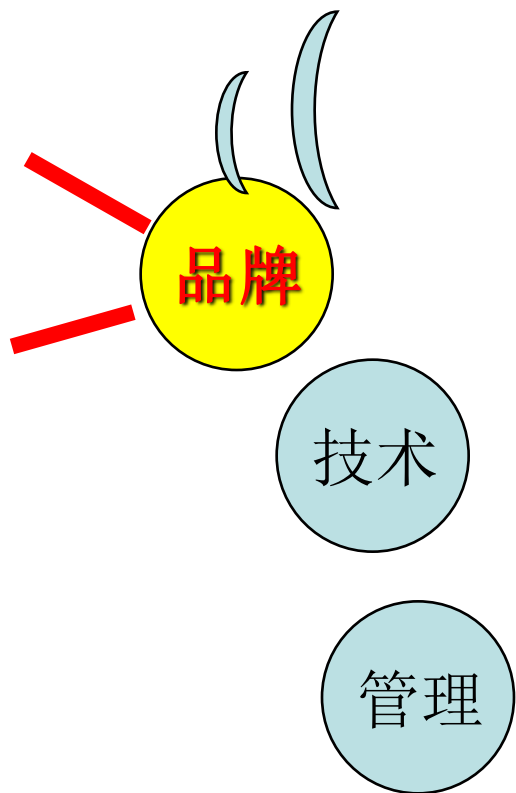
# 连锁企业经营战略

- 一、连锁企业品牌战略
- 二、连锁企业的运营战略
- 三、连锁企业的竞争战略
- 四、连锁企业的形象战略

# 案例：国美与苏宁国美 (P56) 的经营战略比较

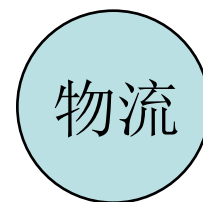
# 一、连锁企业品牌战略

- **（一）连锁企业品牌战略概述**
- 连锁企业产品品牌战略是伴随西方大型连锁企业集团的发展而产生的一种新的商品开发战略。
- 这种战略使连锁企业的商品经营权与品牌所有权**集成**一体，有利于降低营销成本，获得更大的商业利润。

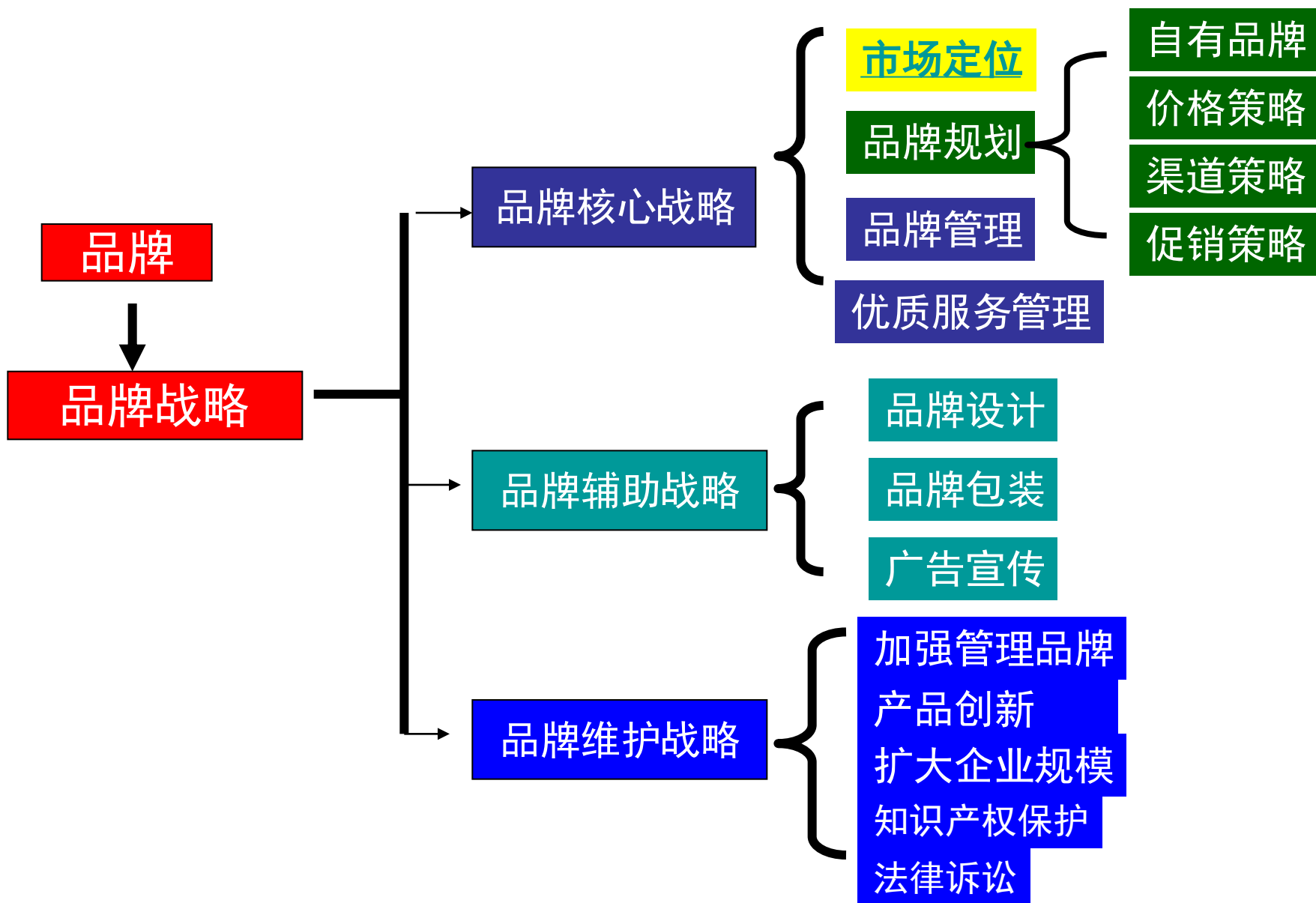


# 连锁力

好品牌等于成功了一半  
好品牌等于吸引了顾客



## (二) 连锁企业品牌战略构成 (P57)



## （三）连锁企业自有品牌战略的实施

- 1、自有品牌的优势：
- (1) 具有商品价格优势。
- 例如，大荣集团公司的自有品牌商品分为三类：  
**10000**种优质商品比同类畅销商品便宜**10%—20%**，**150**种低价商品比一般商品低**15%**，另外**40**种商品则比品质相近的名牌商品低**30%**。所以通过拥有自有品牌的价格优势可提高竞争力。

- **(2) 形成企业经营特色。**
- 例如，上海华联超市自**1996**年推出其自有品牌至今，已在日用小商品、面包糕点等几个系列上形成了自己的特色优势，**1998**年其“勤俭”牌商品的销售额已达到了**1.5**亿元。
- **(3) 增强连锁企业的信誉**
- **(4) 规避连锁企业风险。**

## 2、自由品牌战略的实施

- (1) 委托定牌生产。
- (2) 自行设厂。





# 连锁企业品牌核心战略主要内容

- I、连锁企业的战略目标决策
- 1、连锁企业的经营战略目标
- 企业基本目标: 收益 + 组织发展
- 股东的利益 + 职工的利益 + 经营者的抱负 + 承担企业公民的责任.
- 日前, 国美电器(00493.HK)大股东黄光裕所控制的“老鹰优势资产管理有限公司”以下简称“老鹰公司”确认参与竞投英国退役航母“皇家方舟”号
- 2、目标市场
- 市场细分→目标市场选择→市场定位

# II、准确的市场定位

- **1、连锁企业的市场定位**
  - 企业形象定位
  - 竞争定位
  - 价值链定位
  - 消费者心智定位.
- **2、连锁商品的市场定位**
  - 了解过程:



- 第一：调查所有的竞争产品.
- 第二：调查消费者的反应.
- 第三：为本企业产品设计个性或形象.
- 第四：设计营销活动.
- 名称资源、视觉资源、消费者心智资源、技术资源、认证资源、传媒资源、渠道资源.
- 第五：品牌核心价值挖掘

营销主题 = 创新 + 运动 + 健康



## 二、连锁企业的运营战略与发展战略

### (一) 连锁企业的运营战略

P64

经营战略特点

指导性

竞争性

长期性

导向性

全局性

实践性

人文性

**狭义的经营战略  
(运营战略)**

**顾客满意战略**

(CS 战略, 大顾客观)

**商业化运作战略**

(按市场规律运作)

**规模经营战略**

(14家以上才盈利,  
美国200家分店才有规模效益)

**标准化、规范化战略**

(八大统一)

**专业化战略**

(专业部门、专业人员、专业设施)

## （二） 连锁企业的发展战略

- 1、 连锁企业的发展战略含义
- 主要指连锁经营过程中, 根据企业特点和经营模式, 进行的发展资金、发展方向、发展方式、发展风险规避的企业经营战略。



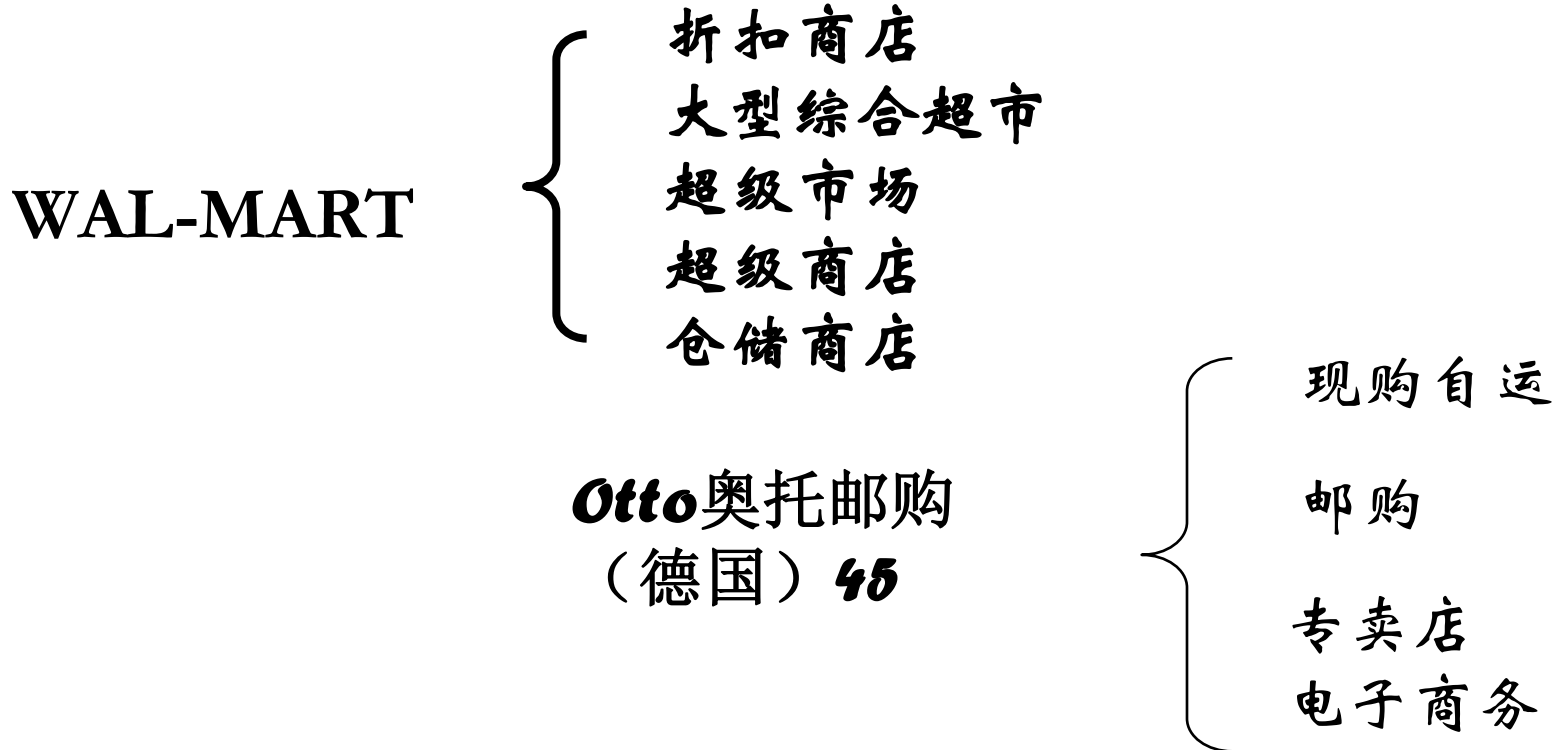
## 2、连锁企业的发展战略选择

### (1) 发展资本战略选择

- 自己筹资
- 发行债券
- 企业上市募集股票
- 向银行贷款
- 向企业借款
- 风险投资
- 兼并、重组
- 合作、合资、特许
- 专利技术转化（全聚德）
- 品牌使用权的出让、转让（特许经营的麦当劳）
- 产品出售（石油、汽车）

## (2) 发展方向（业态）战略选择

- 业态的选择（18种）
- 物美：便利超市、综合超市、快速店。





# Ito Yokado 伊藤洋华堂

便利店  
百货店  
食品服务  
专卖店  
超级市场  
超级商店



# Casino 卡西诺 (法国29)

现购自运  
便利店  
百货店  
折扣店  
食品服务  
大型综合超市  
专卖店  
超级市场  
超级商店  
仓储商店



## (3) 发展区域战略选择

- 扩展区域的市场成熟度分析
- 连锁体系的布点策略与扩张区域的紧密度。
  - 第一：先城市再到农村
  - 第二：先农村再到城市（苏果）
  - 第三：一线、2线、三线城市的选择

# 城市里的布点：

- 家属区
- 商场
- 购物中心
- 交通要道
- 商业中心
- 开发区
- 学校



## (4) 连锁经营方式战略选择

- 直营店
- 兼并
- 特许加盟（直接特许、二级特许、区域特许、单店特许）
- 自愿连锁

## (5) 发展速度战略选择

- 直营连锁——稳扎稳打
- 特许连锁——加快速度
- 自愿连锁——更快
- 联华超市：2002年店铺数为1200个，2003年为2579个。
- 北京华联：同期53个到62个
- 家乐福：同期35到41个
- 苏果：931到1162个
- 物美：357到518
- 上海农工商：72个到213个。

## (6) 发展质量（绩效）战略选择

- ① 单位面积效益\人均效益\时间效益
- $\geq 48$ 万/人;
- $\geq 10$ 元/平方米;
- 元/年.
- ② 成本控制
- 租金
- 路程
- 车辆往返



- 中国连锁经营协会的数据：
- 在不同业态的单店对比中，家电企业的人均劳效上最高的，大型综合超市第二、而在平方米效益中，家装企业效益第一。
- 2002年家电企业门店人均劳效112万元
- 大型综合超市89
- 家装企业门店65药店企业门店61
- 超市门店51
- 百货企业门店50.6
- 便利店门店38
- 服装门店25
- 餐饮企业门店15

- 在单店毛利率的对比中，餐饮企业以50%高居第一，服装企业和家装企业居第二、第三位。





# 2002年我国各种业态门店绩效情况

业态(2002年)	毛利率%	利润率%	人效(万元/人)	地效(万元/平方米)
大型综合超市	11.7	1.6	89	2.5
超市门店	12.7	4.0	51	1.8
便利店	14.5	6.5	30	1.6
百货企业门店	17	4.9	50	1.9
餐饮门店	50	18.0	14.5	0.96
家电	7.4	1.7	112	7.1
药店	27	10	61	3.8
服装店	34	10.5	25	1.7
家装店	31.5	6	65	36

# 三、连锁企业的竞争战略

- (一) 连锁企业竞争战略释疑
- 1、连锁企业竞争战略含义
- P69连锁企业在企业经营环境中突出自己的竞争优势，弥补自己竞争劣势，抢占市场，克制或回避竞争对手的企业经营战略。
- 2、制定连锁企业竞争战略的意义P69
- 形成完整的企业竞争战略体系
- 便于合理分配资源
- 充分调动经营者的积极性和主动性
- 使企业在相互学习中获得更大发展

- (二) 连锁企业竞争战略分析方法 (SWOT)

- 1、优势弱点分析
- 2、机会威胁分析

- (三) 连锁企业竞争战略选择

- 1、成本领先战略
- 2、差异化战略
- 3、集中战略

## • (四) 连锁企业市场竞争的主要表现

- 1、不同业态之间连锁企业的竞争。
- 2、相同业态之间连锁企业的竞争
- 3、中外连锁企业之间的竞争
- 4、工商连锁企业之间的竞争
- 5、批零竞争

## 案例：江苏苏果超市连锁经营开拓农村市场纪实

- 苏果超市从1998年起，即开始实施城乡一体的发展战略，在不断巩固大本营南京市场的同时，借助品牌连锁这一新型零售业态重组农村流通网络，大规模进军江苏及周边省份的农村市场。目前，苏果超市在苏、皖、鲁、豫、鄂、冀6个省开办的连锁店已达1350家，其中60%以上网点在县城及县以下农村乡镇落户；在江苏的武进、江宁、邳州、江都、溧水、新沂、仪征、东台、如皋、兴化等县、区，80%的乡镇都有苏果超市连锁店；在“苏果”经营的数万种各类商品中，70%为农副产品及其加工产品，带动农民增收效果明显；每年数以百亿元计的销售总额中，超过50%是在农村地区实现的。
-

# 四、连锁企业的形象战略

- (一) CI简介

- 1、CI含义

- 一般来讲，所谓连锁企业的形象战略就是我们常说的“CI”（**Corporate Identify**，企业识别）战略。
- **CI**是传达、塑造企业形象的工具与手段。
- 由企业识别的战略思想指导而规划出整套识别系统，也就叫作“企业识别系统(**Corporate Identity System**)，简称**CIS**”
- **CI**是**CIS**的简称。

## 2、CI构成

- CI作为一个战略体系由三大识别系统构成：
- MI (Mind Identify) 理念识别
- BI (Behavior Identify) 行为识别
- VI (Visual Identify) 视觉识别。



### 3、CI本质

- **CI**的本质就是运用企业的经营理念，在整体视觉设计与内外行为意识上加以发挥，建立企业文化，并使消费大众认同的企业化管理。





## （二）连锁企业的CI战略导入

- 1、CI对连锁企业的重要性
  - （1）提高连锁企业的知名度。
  - （2）降低连锁企业的经营成本。
  - （3）培养连锁企业员工的集体精神，强化企业的存在价值、增进内部团结和凝聚力。
  - （4）传递未来消费需求。

## 2、连锁企业CI战略实施

- 整体理念识别系统的应用
  - 整体行为识别系统的应用
  - 整体视觉识别系统的应用
- 例：麦当劳（McDonald's）取m作为其标志，颜色采用金黄色，它像两扇打开的黄金双拱门，象征着欢乐与美味，象征着麦当劳的“Q、S、C&V”像磁石一般不断把顾客吸进这座欢乐之门。



麦当劳
Q（品质）
S（服务）
C（清洁卫生）
V（价值感）

# (三) 连锁企业的CI管理

- 1、CI控制
- 2、CI检讨
- 3、CI教育
- 4、CI传播
- 5、CI更新



格林杰形象店面展示



# 复习题

- 1、连锁企业如何实施名牌战略？
- 2、连锁企业经营战略的内容有哪些？如何确定经营战略？
- 3、连锁企业的发展战略有哪些？如何进行连锁企业发展战略的制定？
- 4、对比分析波特提出的三种竞争战略的优缺点。
- 5、连锁企业如何实施CI战略？

# 案例讨论

- 一、耐克的品牌与标志P81



- 二、麦德龙的竞争战略P81

