

单元二 连锁经营战略管理

本章导读

通过本单元的学习,学生应能够理解战略、企业战略与连锁企业战略的含义;了解连锁企业的战略管理的主要实施过程;掌握连锁企业的运营战略概念及其具体战略;掌握连锁企业的发展战略概念及其具体战略;掌握连锁企业的竞争战略概念及其具体战略。

知识点

- (1) 战略、企业战略的概念;
- (2) 连锁企业战略管理的过程;
- (3) 连锁企业运营战略类型;
- (4) 连锁企业发展战略类型;
- (5) 连锁企业竞争战略类型。

技能点

- (1) 区分战略、企业战略、企业战略管理的含义;
- (2) 掌握连锁企业战略管理的过程;
- (3) 分析并选择连锁企业运营战略;
- (4) 分析并选择连锁企业发展战略;
- (5) 分析并选择连锁企业竞争战略。

情境引入

“一炉百年火,铸成全聚德;天下第一楼,美名遍中国。”始建于1864年的全聚德,历经百年沧桑,历久弥新,它是近代中国餐饮史的缩影,是北京饮食特色的代表。经过几代全聚德人的艰辛开拓,全聚德已发展成为拥有60余家成员企业、年营业额5亿元、年接待顾客500余万人次、总资产6亿余元、无形资产7亿余元的中国最大的餐饮集团之一。随着市场经济的建立,社会环境在变化,经济结构在变迁,人们的消费需求在改变。国际资本进入中国市场,带来空前的竞争和挑战,企业的生存和发展面临巨大压力。对于从传统中走来,习惯于传统思维方式和经营模式,囿于传统商誉的国有老字号企业,能否适应新时期的形势发展,能否跟上时代的步伐,能否经受住市场的考验,这已成为人们关注的焦点。在北京,许多昔日的老字号已风光不再,著名的餐饮业“八大楼”,有的已寂然无闻,有的步履维艰,前途未卜。老字号能否超越

传统走向现代，不断创造辉煌的经营业绩？传统老字号能否与现代品牌接轨？昔日的金字招牌在新时期能否熠熠生辉？如何生辉？要解决以上问题，单靠懂得一家单店的经营是远远不够的，需要企业的决策者以发展的眼光、战略的思维高瞻远瞩，从长远考虑重新规划企业的经营战略。

项目一 连锁经营战略管理概念及过程

任务 1 认识战略及企业战略管理的概念

1. 战略与企业战略

“战略”一词最早起源于军事活动，其含义是对战争全局作出准确的判断而制定的方略。在中国，战略作为战争科学的概念在春秋战国时期就出现了。《孙子兵法》中对战略作了阐述。作战前必须认真分析政治和经济形势，强调谋略先于军事力量，并认为除了赢得战争外更重要的是达到政治目的。这种战略观念在欧洲不乏支持者，在 18 世纪后期的拿破仑战争时期更是受到推崇，战略被认为是赢得一场战争的宏大而周密的计划。

如今，战略还应用到政治、经济、外交等各个领域。随着社会经济的发展，战略的思想在企业中得到了广泛应用。因此也就出现了企业战略的相关研究。

企业战略是以企业未来为基点，为赢得持久的竞争优势而做出的事关全局的重大筹划。企业战略强调的是“做正确的事”，而不仅仅是“把事情做正确”。连锁企业战略则是连锁企业以未来为基点，为赢得持久的竞争优势而做出的事关全局的重大筹划。

2. 企业战略管理

“战略管理”一词最早由美国学者安索夫于 1976 年在其所著《从战略计划走向战略管理》一书中提出。他认为，企业战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合的一系列经营管理业务。企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业目标，保证目标正确落实，并使企业使命最终实现的一个动态过程。企业战略管理关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题，是企业为在复杂多变的环境中求得生存与发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，根据企业外部环境和内部条件，确定企业组织目标，保证企业组织目标落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。该过程主要包括三个关键部分：一是战略分析——了解组织所处的环境和竞争地位；二是战略选择——对可行性战略方案进行评价和选择；三是战略实施——采取一定措施实现预期战略目标。作为连锁企业，其战略管理同样需要遵循上述过程。企业战略管理的上述过程可以具体化为如图 2-1 所示的步骤。

任务 2 明晰连锁经营企业的战略管理过程

连锁经营企业的战略管理是根据连锁企业的内外资源及能力确定企业战略目标及定位，制定企业的商业模式、发展及竞争战略，并对战略实施过程进行监督、评估与控制，从而促进、保障连锁企业顺利完成战略目标的动态管理过程。

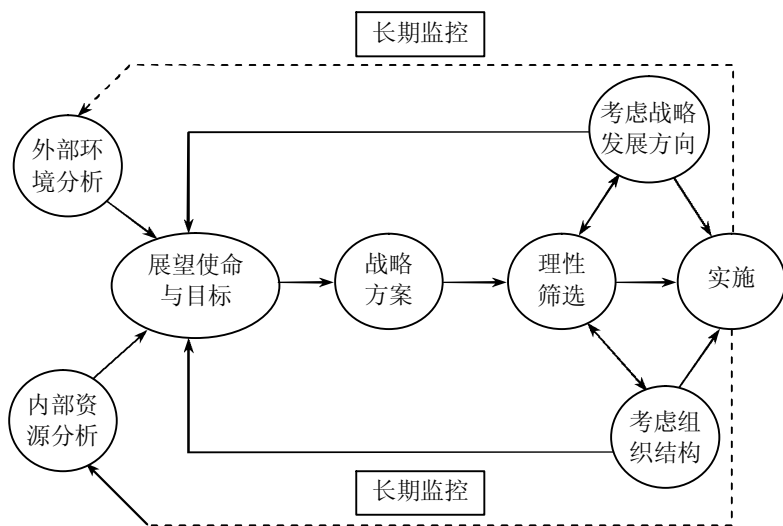


图 2-1 企业战略管理的实施过程

连锁企业的战略管理过程一般分为五个关键环节：明确企业使命与目标、企业环境分析、企业战略选择、企业战略实施和企业战略评估，前面三个环节又是决定连锁企业战略管理成功的关键过程。

1. 明确组织的使命与目标

这是战略计划的起点。使命与愿景体现了组织的基本定位和发展方向，是指引组织各项活动的航标。

(1) 连锁企业使命愿景。

企业使命是企业高层管理者对组织寻求长期做什么和成为什么的理念。连锁经营企业的使命是指企业在明确自己的顾客群和顾客需求的基础上，在连锁经营战略理念的指导下界定企业的基本任务，以满足顾客需求。沃尔玛的使命是“让普通老百姓买到有钱人用的东西”，星巴克的使命是“将星巴克建成全球极品咖啡的翘楚，同时在公司不断成长的过程中，始终坚持自己一贯的原则”。

【案例点击】

东方爱婴的愿景与使命

东方爱婴愿景——我们将成为一个以“诚信为基础、业绩为导向、爱心为核心”的持续发展的伟大公司。我们将成为婴幼儿早期教育服务领域受尊敬的领导者。

东方爱婴使命宣言——推动摇篮的成长。

原因：“0~3岁婴幼儿为什么需要早期教育？如何教育？”为了解决这个问题，东方爱婴诞生了。

定位：我们的存在，就是为消费者（父母）、顾客（婴幼儿）和客户（加盟商）提供更多、更好和更高品质的教育产品、服务产品和消费产品，使“东方爱婴”成为消费者心中早期教育的首选品牌。

社会责任：给中国宝宝一个健康、快乐、自信的人生开端，并以此推动摇篮的成长。

（2）企业的目标。

企业的目标是企业希望实现的产出与绩效，并以此衡量企业的生产经营活动。连锁经营企业目标是连锁企业经营活动的“方向盘”，引导着各部门各环境所有员工的工作方向和速度，能协调各部门、各环节的关系，能激发起全体员工的积极性和潜在力量。

连锁经营战略目标不是一个单纯的目标，而是一个综合的目标体系。一般而言，连锁经营基本战略目标由经济效益和组织发展两方面内容构成。经济收益或利润是连锁企业生存发展的基本条件，是衡量连锁企业经营活动效果的基本尺度，是实现其他目标的前提。经济收益通常表现为销售额、总资产、经营规模和利润率等。这些目标对于经营管理者，是事业成功的标志；对于职工，能带来工作机会的增加和报酬的提高；对于所有者，则意味着原有资产的增值。

【案例点击】

家乐福的企业目标

我们的顾客：在每一个国家、每一种业态，在最好的商品选择中提供最优的价格。

我们的员工：提供一份有前景的工作和激励性的报酬，并以此使员工在相互信任的氛围中充分发挥自我能力，并提升自我。

我们的股东：提供持续的投资回报，并保证我们多元化及全球化的成长前景。

我们的合作伙伴、特许经营店或分公司：拥有领先的业态和品牌，专业的市场和销售知识，采购能力和不断进步的技术。

我们的供应商：提供市场、顾客信息，及在平等与互惠的关系中为完善产品进行的合作。

全国性和当地社区：作为有责任感经济成员和企业公民，积极参与社区的活动。

思考：企业的目标是否越具体越好，应如何衡量企业目标制定的好坏？

2. 企业环境分析

战略管理过程的第二步是企业环境分析。企业环境分析一般包括企业外部环境分析和企业内部环境分析。企业内外部环境分析指对连锁企业的内部、外部环境进行调查研究与综合分析，为企业的战略定位、战略选择等提供科学的依据。它是战略管理过程中的基础环节，是为保证企业战略的正确性、可执行性而在战略制定前必须要做的一个重要环节。

（1）企业外部环境分析。

外部环境因素的变化可以为企业带来巨大的机会，也会带来风险与威胁，外部环境因素的变化对企业的成功有决定性的影响。

外部环境分析一般从宏观环境、行业环境、市场环境、竞争环境和成功连锁企业的标准借鉴等几个方面进行信息搜集、调查研究与分析等。

外部环境分析的主要目的是在企业外部环境中找出可能影响其达成使命的战略机会和威胁。企业的外部环境是指存在于企业周围、影响企业经营活动及其发展的各种客观因素与力量的总称。企业识别外部环境的目的，是想了解企业面临的发展机会与受到的挑战和威胁。

外部竞争环境分析通常采用美国竞争战略专家迈克尔·波特的五种因素分析模型，包括现有连锁企业之间的竞争、供应商、替代服务者、潜在进入者和顾客的威胁，如图 2-2 所示。

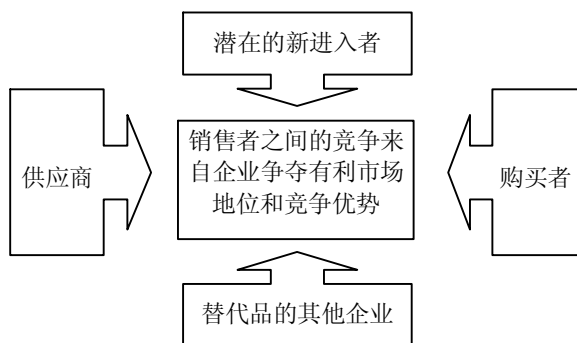


图 2-2 迈克尔·波特的行业环境五种因素分析模型

【案例点击】

宜家的竞争环境分析

随着又一个婚育高峰的来临，中国将掀起新一轮的购房热潮，而家居用品市场的竞争也将更加激烈，中国的家居用品销售商，综合考量价格、产品设计、营销策略等多种因素可以分为高中低档三个层次，低端的销售商代表有金海马、春申江等。这类商场的特点是提供大面积的展示场所，但商家很少介入产品的经营活动，对厂家的产品也很少过问，只对厂家有最基本的约束，所以商场中往往是鱼龙混杂。由于厂家各自为战，没有统一形象，商场定位模糊，在激烈的市场竞争中处于不利的地位，但是由于其价格低廉，也吸引了相当一部分消费者。

在中档市场中则云集了大量有实力的竞争者，如 B&Q、OBI、吉盛伟邦等。但是它们的经营模式各不相同，B&Q、OBI、好美家、HOMEDOPOT 等可以归为一类，它们采用大型超市的经营方式，把家居用品作为日常用品来销售。

比如 B&Q 作为大型家居超市的代表，资金雄厚，可以采用买断的方式获得较好的折扣率。它自行采购某些产品，从货源上保证了成本的低廉。由于出货量大，销售额大，与厂商讨价还价的能力也相当大，可以获得比一般销售商更好的价格。这些企业大部分是外商合资，其在国外已经有相当时间的经营，形成了较为成熟的经营管理体制，人员的素质也比较高。

但是他们也有弱点，商场提供丰富的商品，但是很少对顾客的家居布置提供建设性的解决方案。而且其产品大多是厂家品牌，销售商附加的品牌价值没有得到体现，其经营方式容易被模仿，除了成本之外，很难在其他方面获得竞争优势。于是，扩大市场份额就成为支撑这种商业形态的支柱，这类企业通常会在某一地区大量开店，抢占市场份额。

而吉盛伟邦则代表了另一类竞争者，就是原先靠房地产起家，然后把家居用品引进到地产业中来。他购买一块地，建成家居用品的商场，然后把场地出租给厂商经营，两业复合。这种方式目前来看还算是比较成功的。

首先其定位准确，吉盛伟邦面向中等偏高的消费人群，其所有的厂商提供的产品也必须面向这一消费层次。这样明确的定位，吸引了相对稳定的消费层。其次，商家负责整体营销，把“吉盛伟邦”作为一个品牌去推广，有利于形象的统一，商场内所有厂家都能分享其成果。最后，能够在品牌统一的前提下，保持产品的多样性，为消费者提供更多的选择。

吉盛伟邦的弱点在于其商场租金较贵，致使商品价格偏高，其经营形态容易被模仿。商

家对厂家的控制较少，厂商之间的竞争容易形成商场整体的内耗。吉盛伟邦竞争战略的重点不在市场份额，而在于其利润率，通过品牌塑造来获得长久而稳定的利润率增长。

在家居市场上，走高档路线的有BO（北欧风情）、达芬奇等，其多以专卖店的形式出现，产品表现出强烈的个性特征。尤其是北欧风情其产品线和设计风格和宜家一脉相承，但是北欧风情主打的是高收入人群。

思考：基于以上分析，宜家是否具有明显的竞争优势，它该如何进行战略选择？

（2）企业内部环境分析。

内部环境分析主要是分析组织的资源和能力。它的目的在于找出企业的优势与劣势。识别并建立组织为成功实施其战略所需的核心能力，是组织的最高管理层的首要任务之一。内部环境分析重点是对连锁企业的内部资源及能力的综合评估，发现企业的优势与劣势，为制定适合企业实际发展的、可实现、可操作、可执行的战略作重要的参考依据。

3. 企业战略选择

连锁企业的战略主要包括连锁企业运营战略、连锁企业发展战略和连锁企业竞争战略。每一战略层面下又包括具体的战略方向。

如何选择出既符合公司发展方向又具有可操作性的战略规划呢？梵盛咨询通过多年丰富的咨询经验，总结出一套科学的方法。

（1）公司现状评估和目标确定。

- ①了解和评估当前的业务状况；
- ②评估核心竞争力和可被利用的能力及资源，确定企业核心能力；
- ③确定财务目标、预期的业务表现及企业发展的限制条件。

（2）确定战略方案选择标准。

- ①了解行业/市场发展状况，即市场规模、市场增长、产品生命周期、竞争状况、资源需要、利润率、市场进入的难易等；
- ②公司自身竞争能力评估，即市场份额、产品线、成本优势、公司形象、管理能力等；
- ③结合公司自身的核心能力，制定战略方案选择标准。

（3）找出发展机会并进行筛选。

- ①确定可能实现增长的各种发展机会；
- ②衡量各个机会对企业发展的影响。

（4）确定最终发展战略。

- ①根据影响的大小来排出战略方案的优先次序，确定公司战略；
- ②根据行业变化因素和关键成功因素分析能力差距；
- ③确定公司职能战略；
- ④预测采取战略选择后的业务状况，以及与企业发展目标之间存在的差距。

（5）制定实施计划。

- ①确定战略实施的资源及风险；
- ②制定实施计划。

此外，要保证战略规划制定的科学性和可操作性，需要公司高层管理人员的重视和参与，确保战略规划对今后年度经营计划的制定、公司经营活动的指导性。在战略规划实施的过程

中，需定期进行评估并根据市场变化及时进行调整。

项目二 连锁企业的运营战略

任务 1 认识连锁企业的运营战略

连锁企业的运营战略是指连锁企业在经营过程中，对运营中的各个环节确定目的标准、制定管理制度、确定经营规模、控制产品质量等问题而制定的长期的运营规划。连锁企业的运营战略主要包括顾客满意战略、商业化运作战略、规模化战略、标准化战略、企业形象战略。

连锁企业运营战略的制定有利于企业发展战略和企业竞争战略的制定和执行，有利于企业营销决策的制定和执行，有助于连锁企业品牌的建立和良好形象的塑造，使连锁企业的运作有序进行，而且因为分工和标准化的执行，使连锁企业各个环节的日常工作专业化，并不断地提高质量和效率，形成良性循环。

任务 2 掌握连锁经营的运营战略类型

连锁经营的运营战略主要有六种类型。

1. 商业化运作战略

连锁经营必须以商业化运作为主导，完全按市场规则来运作，这对处于生产领域技术变革和现代化的背景下，把顾客满意作为自身经营宗旨的连锁企业显得更为重要。商业化的标准有：明晰的产权，连锁企业内部权责利必须明确；按市场运行规律运作，讲求实用和效率；坚持市场为主导，即一切跟着市场走，紧紧把握市场的脉搏，才能使企业立于不败之地；追求利润最大化，努力扩大销售，精干物流环节，降低经营成本。

2. 规模经营战略

虽然同一资本拥有 11 个分店以上就算作是连锁经营了，但要达到规模经营，11 个分店远远不够的，在美国，要实现规模经营，起码要达到 200 个分店以上。从实践看，达到规模经营的手段是多地区、多分店方式，通过不断地扩张来实现一定的规模，以求降低经营成本，增强连锁企业自身实力以便在竞争中处于优势。规模经营战略必须是规模经济战略，必须既讲求开店的数量，又讲求开店的质量，规模不经济是不可取的。如果是有潜力的市场，先期投入，放弃短期利益，而追求长期利益，另当别论。

3. 专业化战略

专业化指连锁经营的各个环节根据不同的生产经营过程分成几个业务部门，并使其固定下来，有专业的人士利用专业设备进行实际操作。在连锁经营中，所有的商业活动都具有详细而具体的分工，以保证连锁经营的良好运作。

4. 标准化战略

连锁商店标准化的经营，是由连锁经营这一模式本身决定的。随着市场竞争的加剧，顾客需求的多样化，顾客从对商品的认可转移到对商店、品牌的忠诚，所以标准化的经营可以树立商店的形象，进而赢得更多的消费者。

【案例点击】

标准化修炼真功夫

经过十年的发展，目前真功夫已成为中式快餐的代表。真功夫成功的关键是不断学习洋快餐的标准化，从前线到后台各个操作流程的标准化。曾经有一个难题摆在创始人蔡达标的面前：传统的蒸饭与炖盅，只能用传统的高温炉、大锅和蒸笼。使用这些陈旧的厨具，一方面后台的员工高温难挡，另一方面拿取产品十分不便，需要不断上搬下卸。另外，燃气灶火也忽大忽小，很难控制火候，对菜品质量稳定性也存在一定影响。

一个偶然的时机，蔡达标在参观朋友的制衣厂时，从给熨斗提供蒸汽的蒸汽发生器上找到灵感，一套完整的电脑程控蒸汽设备终于浮出水面，新设备保证了同一炖品蒸制时的同温、同压，因而几乎是绝对的同一种口味。从此，真功夫的餐厅里不再需要厨师，不需要任何一把菜刀，服务员只要将一盅盅饭菜半成品放进蒸汽柜里，设定好时间和温度，时间一到就能拿出香喷喷的饭菜，真正实现“千份快餐同一口味”。

同时，真功夫在管理上全面学习麦当劳的流程和店面管理经验。把餐厅经营的各个流程、工序全部细化成为具体的标准，形成 9 本手册，贯彻到员工日常的培训和考核中去。而真功夫标准化是后勤生产、烹制设备、餐厅员工操作三位一体的标准化体系，这正是真功夫企业核心竞争力的重要因素。

后勤生产标准化：真功夫以采购、加工、配送三大中心组成的后勤中心，保证了从选料、加工、配送等各道工序的标准化。

烹制设备标准化：真功夫独创的“电脑程控蒸汽设备”是其产品品质和营养的最强有力的保证。

员工操作标准化：独创的营运手册和经营理念对员工工作和服务都进行了人性化的标准规范。

凭借“标准化”，真功夫引起了全国餐饮业的关注。众多外地的快餐同行或餐饮业界人士纷纷慕名前往真功夫餐厅考察。

思考：餐饮连锁企业的标准化与商品零售连锁企业的标准化战略有什么不同？

5. 顾客满意战略

顾客满意战略是坚持顾客第一、顾客至上的理念，并始终以消费者满意为战略。而且这种顾客第一、顾客至上的理念必须始终贯穿连锁企业从商品采购到最终销售的全过程。要充分认识到顾客的价值，顾客的价值不在于他一次购买的金额而是他一生能带来的总额，其中包括他自己和对亲朋好友的口碑效应。充分认识到顾客满意的价值，顾客满意与企业利润存在着因果关系，而且忠诚顾客与企业利润之间的关系更为密切。实践表明，有 90% 以上的厂商的利润来源，1/10 由一般顾客带来，3/10 由满意顾客带来，6/10 由忠诚顾客带来。树立“顾客第一”的经营理念，事实上，很多连锁企业都在踏踏实实地贯彻顾客需要战略，像大型连锁集团 IGA 总裁有三个承诺，这三个承诺集中地反映了顾客第一的经营理念。

6. 企业形象战略

企业形象是一个企业社会公众及消费者心目中的总体印象，是企业文化的外显形态。其主要内容包括商品形象、员工形象、服务形象、社会形象、环境形象。

企业形象战略是塑造连锁企业形象的主要手段。消费者和社会公众是通过连锁企业的形象识别系统来认识连锁企业的，因此，塑造和完善本企业的形象识别系统成为连锁企业形象战略的基础。

企业形象识别系统（Corporate Identity System, CIS）是指将企业经营理念和企业文化，运用统一的整体传达系统（特别是视觉传达设计），传达给企业周边的关系或团体（包括企业内部与社会大众），并使其对企业产生一致的认同感与价值观。CIS的主要构成要素有三个，即由MI（理念识别，Mind Identity）、BI（行为识别，Behavior Identity）、VI（视觉识别，Visual Identity）三方面组成。三要素相辅相成，相互支持。连锁企业通过导入CIS战略，对自身的理念精神、行为方式以及视觉识别进行科学而系统的整合，从而使企业的各个方面都发生积极的转变，产生全方位的功效，塑造鲜明的企业形象，获得企业内外公众的认同。

【知识拓展】

CIS 战略起源

CIS 战略最早起源于第一次世界大战前的德国 AEG 公司。他们在系列电器产品上采用了彼得·贝汉斯设计的商标，使这一商标此后成为该企业统一视觉形象的 CI 雏形。1933 年至 1934 年，由英国工业协会会长弗兰克·毕克负责规划的伦敦地铁，在设计政策与识别上称得上是世界经典之作，第二次世界大战以后，欧美各大企业纷纷导入 CI。1947 年，意大利事务器械所奥力维提开始聘请专家来设计标准字。1951 年，美国国家广播公司 NBC 在各媒体广泛运用由高登设计的巨眼标志。而可口可乐醒目的红色与波动的条纹所构成的“COCA—COCA”标志为它树立起了风行全球的品牌形象。1970 年，日本东洋工业马自达（MAZDA）汽车第一个在日本运用 CI，之后，大荣（DAIEI）百货、伊士丹（ISETAN）百货、麒麟（WACOAI）啤酒、亚瑟士（ASICS）体育用品等企业纷纷仿效。而美津浓（MIZUAO）体育用品、富士（FUJI）软片、华歌尔（WACOAL）内衣等，委托美国著名的蓝德设计顾问公司设计的 CI 新形象，更是后来居上。70 年代，中国台湾开始萌发 CI。1985 年以后，在中国的公共关系正向纵深方向发展的过程中，CIS 战略也悄然而至，并由广东神州燃气具联合实业公司最早导入。1993 年以后，中国各地企业开始对 CIS 战略有了全面的认识和理解，在塑造企业整体形象中得以运用并取得了成效。

项目三 连锁企业的发展战略

任务 1 认识连锁企业的发展战略

1. 连锁企业的发展战略的概念

连锁企业的发展战略主要是指连锁企业在经营过程中，根据企业特点和经营模式，针对连锁企业发展过程中的发展资金、发展方向、发展方式、发展速度、发展风险规避等问题制定的一种连锁企业战略。企业的发展战略对连锁企业来说同营运战略和竞争战略一样重要，是企业经营战略里不可缺少的一部分。

2. 制定连锁企业发展战略必须遵循的原则

(1) 切合实际。连锁企业发展战略是在现有企业实力基础上制定的，不能脱离实际。不

能一味地只顾扩张、盲目增加开店数量、不顾企业实际资金状况。

(2) 超前性。连锁企业的发展战略是面向未来企业发展而制定的，必须有一定的超前性。

(3) 全局性。连锁企业的发展战略制定必须考虑企业全局利益，它是企业的一种整体战略，具有全局性特点。

(4) 效益性。制定连锁企业的发展战略，必须以满足和实现经济效益、社会效益、环境效益的目的为前提；同时也要考虑企业投资人、所有者的利益。

(5) 共同参与。连锁企业发展战略不是管理者单独制定的战略，而是企业全体员工一起参加制定的战略，因为它是关系全体员工利益的战略。

任务 2 掌握连锁企业的发展战略类型

1. 资本发展战略

连锁店要扩张发展，必须有一定数量的资本，所以首先要解决扩张的资本来源。例如，直营连锁店要扩张，就需要大量扩张的资本。连锁店可以用自己创业经营的积累作为扩张资金来源。但仅靠创业者自身积累和企业积累，扩张的步子难以迈大。扩张资本来源一般来说有以下几种：一是通过股票筹资和股票上市扩大资本；二是举借外债；三是风险投资；四是兼并、重组、合作。

【案例点击】

纳斯达克上市，开启教育发展史的新纪元

2010年10月8日北美东部时间上午9:30，环球教育在纳斯达克敲响了开市钟。在这一刻，环球天下教育科技集团以雅思出国教育领军企业的身份登陆美国股市，以代码“GEDU”公开发行股票，发行价10.5元，首日涨幅达到16.19%，成为近期表现优异的股票。这既是环球天下教育科技集团发展史上值得永远铭记的一刻，也是中国民办教育史上一个新的纪元。这一瞬间承载着环球人对于未来发展的坚定信念，也凝聚着10年独特连锁发展的专注与不懈奋斗。

秉承专业、创新、睿智与博采的企业文化理念，环球教育从零开始艰苦创业，最终发展成为一家以语言培训为中心，业务覆盖出国考试、职业培训、少儿教育、图书传播、留学咨询服务等多个领域的国际知名的科技教育连锁机构。环球在全国104个城市拥有66个直营校区和226个连锁校区，覆盖了除青海和西藏以外的29个省、直辖市和自治区。截至去年，招生人数达到64万人次，同时在线学习的注册学生人数超过了100万人次，“环球教育”也成为了中国最具知名度和最具价值的教育品牌之一。

在环球教育正式挂牌交易前的两个星期中，他们在中国香港和美国的各大金融中心，如纽约、波士顿、芝加哥、旧金山等地集中会见了近百家知名基金和投资机构的负责人与分析师。这其中包括在国际金融业界享有盛名的富达基金(fidelity)、黑石基金(Blackrock)，也有对中国的新东方等教育机构了如指掌的Alyeska投资集团。他们不仅对环球教育的创业史表示出了极大的肯定与尊敬，而且对于环球教育的高速发展与连锁规范化的管理表示认同。在高度赞许之余，他们一致认为这是驱动集团未来可持续性的强劲发展的增长策略之一。

思考：作为服务连锁企业，环球教育在众多融资渠道中为什么选择海外上市寻求资本发展？

2. 发展方向战略

连锁企业拥有资本后,要考虑发展方向的选择,包括市场扩张、业态扩展、行业扩张、区域扩张、国际扩张、纵向一体化等。当某一目标市场发展受到限制,可考虑进行市场扩张;如果连锁企业主营业态成长已无潜力,则可以考虑向其他业态扩张;区域扩张取决于两个因素:一是所要扩张区域的市场情况与竞争水平;二是连锁体系的门店分布(布点策略)与其扩张区域联系是否紧密。国际扩张是区域扩张的延伸,大部分连锁企业先在本国进行扩张,再向其他国家扩张。当企业连锁规模达到一定程度后,为了赚取更多利润或控制产业链,会采取纵向一体化扩张。

3. 发展方式战略

连锁企业主要有三种扩张方式供选择:第一种扩张方式是自身不断开出分店,也就是直营扩张;第二种是兼并,通过对小型连锁商店或独立零售商实施兼并以扩大连锁规模;第三种是特许加盟。

4. 扩张速度战略

连锁企业的扩张速度要根据连锁企业的实际情况,如连锁模式、规模、资金等问题进行合理分析而定。直营连锁扩张速度不宜过快,否则会出现资金供应紧张、债务负担过重、管理难度加大的问题。特许连锁由于是低成本扩张,速度可以快很多,但要注意新开店的质量保证,同时要考虑规模的迅速扩大,如果管理不到位,会引起企业一系列不良反应。所以,最好选择稳扎稳打的、开一家成功一家的策略,如肯德基的特许扩张是把一家成熟的、正在盈利的餐厅转售给加盟者,这样,可以使加盟店较快地融入肯德基的运作系统,以保证连锁企业的整体形象和利益。

【案例点击】

小肥羊在港公开招股

中国领先的全套服务连锁餐厅运营商小肥羊集团有限公司于2008年6月公布其全球发售相关文件,本次全球发售的股份数目245,188,000股,90%国际配售,10%公开发售。

公司计划运用约60%的募集资金(或2.77亿港元),在2008年下半年至2010年开设约150家新自营餐厅,并翻新约50家自营餐厅;约20%(或9240万港元)在2008年下半年至2010年,提升及扩充公司的羊肉加工及调味品生产设施及物流中心的产能;约10%的募集资金(或4620万港元)在可能情况下收购公司特许经营餐厅或其他有吸引力的品牌或产品的餐厅业务。

自1999年8月包头第一家小肥羊餐厅开业以来,经过多年的不懈努力,小肥羊已经成为国内领先的火锅连锁餐厅。根据独立国际市场情报供应商的资料,小肥羊餐厅的品牌销售额占据2006年于中国经营的全套服务连锁餐厅的整体销售额的11.80%。值得注意的是,小肥羊餐厅的品牌销售额包括计入公司总收益的自营餐厅销售额,以及并不计入公司总收益的特许经营餐厅销售额。

除经营餐厅之外,根据中国肉类协会的资料,小肥羊是2007年中国生产规模最大的羊肉加工公司。公司在内蒙古拥有并经营两个羊肉加工基地,配备了现代羊肉加工设备。2007年,小肥羊共加工约5158吨羊肉,满足了公司约45%的羊肉需求。另外,公司还从2005年起开始销售一系列新鲜及干货类产品(包括羊肉、汤底及调味料产品),由全国的批发分销商分销

至大型超市及便利店进行零售。

思考：小肥羊在本案例中已或即将采取哪些具体的发展战略？

项目四 连锁企业竞争战略

任务 1 识别连锁企业市场竞争的表现形式

1. 不同业态的连锁企业之间的竞争

目前，我国连锁经营已经遍及零售、餐饮、服务等行业，各行业多种业态并存，各业态的连锁企业为了在竞争中取胜，大都以自己特定的产品线的经营形成了名、特、优、全的特点，来吸引相当数量的消费者，形成在一些产品线上与其他企业进行竞争的优势。如商品零售业超市与便利店两种业态虽然各自市场定位、经营方式差别很大，但由于产品线有较大的交叉，两业态之间的竞争必然存在。再如餐饮零售业休闲厅与餐厅两种业态虽然各自主要功能不一样，但双方的辅助功能却相互渗透，如许多咖啡厅主要卖咖啡，提供休闲场所，但也提供一些简单的西餐，餐厅主要提供正餐，但也提供下午茶。

2. 相同业态连锁企业之间的竞争

总体上我国连锁企业在市场定位、目标市场选择、经营方式、经营规模及竞争手段上趋同。在产品线选择、企业形象树立等方面各自的经营风格不明显，使相同业态连锁企业间的竞争显得异常激烈，低水平的过度竞争加剧。如我国便利店最为发达的上海，最多时社区平均 100 米就有一个便利店，各便利店规模小，经营分散，它们之间必然发生强烈的竞争关系。两家最大的连锁超市公司上海华联超市公司和上海联华超市公司，为了争夺市场，也开展了激烈的竞争。各连锁企业在商品策略、服务策略、价格策略、促销策略、形象策略等各方面精心策划，不断推陈出新，同业态竞争异常激烈。

3. 中外连锁企业之间的竞争

随着我国的连锁经营领域的逐步放开，国际连锁巨头，如沃尔玛、家乐福、麦德龙、特易购已全面进入中国。国外大型的专业连锁店也已进入中国，如德国的建材超市 OBL、英国的家装材料连锁店 B&Q、美国的办公用品仓储等。餐饮与服务业的连锁巨头也大势进入中国，如麦当劳、肯德基、星巴克、21 世纪不动产等。这使人感到，中国连锁企业将面临更加激烈的国际竞争。从另一方面看，我们也必须走出国门，参与国际市场的竞争。

4. 工商连锁企业之间的竞争

我国工商连锁企业之间的竞争主要体现在以下几点：第一，生产企业纷纷打破原有的行业界限，通过自建连锁营销体系，实现纵向一体化，积极向连锁零售业渗透，参与市场竞争。1991 年成立的好来西服饰，彻底统一了好来西专卖店的管理，建立了连锁营销网络。杉杉西服、欧派橱柜、美的电器、格力电器等都在尝试这条路。第二，连锁企业也通过多种方式建立生产加工基地延伸流通渠道。第三，一些企业在走向连锁经营之路中，在经营上突出了厂商直接挂钩、批零兼营的特色，从而迅速发展成为大型连锁企业集团。

任务 2 学习连锁企业竞争战略及其指定步骤

竞争是企业抑制对手的手段，是企业发展的突击力。连锁企业的竞争战略指连锁企业在

企业经营环境中突出自己的企业优势，弥补自己竞争劣势，抢战市场，克制或回避竞争对手的企业经营战略。一般包括总成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略三种。一个企业的经营发展离不开竞争，当然，也就离不开竞争战略。企业只有制定长远的竞争战略，才能在未来市场上未雨绸缪。

制定连锁企业竞争战略时主要分两大步骤进行：第一步是调查企业自身情况和竞争环境；第二步是分析竞争情况。在这二者的基础上制定出连锁企业竞争战略。其中竞争情况分析最常用的方法是优势弱点分析法和机会威胁分析法。

优势弱点分析是明确地将本连锁企业与竞争对手进行对比，借以发现自己超过竞争对手的优势和不如竞争对手的弱点。如麦当劳的竞争优势源于其清洁、快速、品质、服务和价格；而肯德基的竞争优势则是其独特的口味。优势和弱点可以在连锁企业的产品、服务的各个环节上进行比较，通过优势弱点分析可以使连锁企业进一步制定扬己之优势、克敌之弱点的战略。

机会威胁分析法和优势弱点分析法不同，优势弱点分析是针对连锁企业的经营状况的，机会威胁分析则是针对连锁企业的经营环境而言。机会是指经营环境中出现的有利于连锁经营的变化，如各国政府对连锁企业的政策支持，银行放宽贷款条件，消费者的信任感增强，供应商为连锁企业提供优惠供货条件等，连锁企业经营者要善于利用上述机会发展企业。威胁则是环境中出现的不利于连锁企业发展的因素，如政府政策限制。对各种威胁，连锁企业要善于应对，或撤退，或转移，以免受损失。

任务3 选择连锁经营竞争战略

1. 总成本领先战略

(1) 总成本领先战略。

总成本领先战略考虑的是，使企业的成本低于竞争对手的成本，在市场上以低成本取得领先地位，形成优势。总成本领先战略要求企业必须确保以低价购进原材料，采用先进的技术设备，建立高效率的生产经营体制，努力降低各种费用。在竞争残酷的市场中，只要有一个环节的成本降不下来，就会影响整体成本优势的发挥，所以，追求成本的优势就必须做到在每一个可控制的环节中都要将成本降到最低。

(2) 总成本领先战略的实施途径。

连锁企业创造成本优势的主要途径有五个。

第一，进行成本分析，找出对企业经营成本影响最大的因素。连锁企业首先要了解本企业的成本现状，看自己有没有成本优势，是否可能创造出成本优势，以及创造成本优势的关键环节是什么，找出那些对企业经营成本影响最大或降低成本潜力最大的因素。

第二，进行系统的成本控制。制定成本控制目标和成本控制计划，动员全体员工，实施系统的成本控制。

第三，努力创造规模经济效益。连锁企业通过扩大连锁经营规模，提高组织化程度，大规模地购销，使成本降下来，提高市场占有率；同时市场占有率提高，代表着销量增加，又形成成本降低的优势，这样形成良性循环，实现规模效应。

第四，产销合作。即利用连锁经营优势与供应商建立合作关系，努力降低采购成本。

第五，建立自有品牌。企业把自己开发的质量有保证的产品委托生产，成本就可以降下

来,然后在自己的连锁网络中以较低的价格销售,有利于提高连锁企业的知名度和竞争实力。

(3) 总成本领先战略的盲区。

第一,成本领先战略的第一个盲区是过分强调成本优势而忽视其他战略。

第二,成本领先战略的第二个盲区是人们极易将成本领先看成简单的价格竞争,从而步入低价竞争的风险之中。

【案例点击】

美国百年老店伍尔沃斯

美国著名的百年老店伍尔沃斯,一向以低价著称于世,当外部环境发生巨大变化时,也一味死守低价,不思改革。为了实施低价策略,伍尔沃斯拒绝售卖更多更新的商品,甚至取消了一些必要的服务。有些中年美国人不无伤感地回忆说:“小时候,我经常跟着妈妈到伍尔沃斯,在我的记忆里,那是个很好玩的地方,有许多小孩感兴趣的东西。然而,长大后就很少光顾了,原因是那里的服务态度越来越差,当人们需要什么特别帮助时,总找不到人帮忙。”这正是伍尔沃斯逐渐走下坡路的真正原因,当它一味追求价格低廉时,却失去了原先的竞争基础——忠实的消费者。进入90年代,伍尔沃斯年年亏损,到1997年7月,该公司不得不被迫宣告破产。

思考:伍尔沃斯破产的主要原因是什么?

2. 差别化战略

(1) 差别化战略。差别化战略是回避直接竞争的基本手段,是连锁店以不同于竞争对手的产品、服务、形象为顾客服务,从而赢得了特定顾客。特色是这一战略的核心。差别化战略中最主要的问题是确定在哪些方面或是哪些要素上实行差别化。差别化战略已逐步发展为企业与竞争对手竞争的武器,制定时需要从以下三个方面综合考虑:一是顾客有什么需求;二是找出竞争对手;三是评估持续比较优势的能力。前两个方面决定了企业在市场中的竞争状态,第三个方面主要是考虑企业的经营资源和经营能力。差别化不是短期的策略,而是需要长期使用、不断战胜对手的手段,所以要保持长期比较优势。

(2) 差别化战略的实施过程。实行差别化战略,首先,要了解市场竞争是围绕什么进行的,这是实行差别化的出发点,也是差别化的要点所在。顾客是感觉企业间差别、识别企业优势的主体,所以,企业实行差别化战略,必须着眼于顾客的需求,把顾客的需求作为差别的关键。以顾客需求为中心的差别化战略很容易取得成功。其次,要深入了解企业的竞争者状况,以便企业确定在哪些方面或要素进行差别化,成功显示企业的特色。最后,结合自己企业的实际情况和优势,制定出差别化竞争战略。如同样是经营电器的国美和苏宁连锁企业,国美早期采取了薄利多销战略,后期采取以规模做低成本的“价格战”竞争战略;而苏宁电器则是采取“至真至诚、服务为王”的竞争战略。

【案例点击】

职达求职旅社——服务产品差别化

创办于2006年的“职达求职旅社”,在全国几个大城市设有连锁分店,这家旅舍以大学生求职群体为主要客户群体,不仅旺季的客房床位供不应求,部分门店更创下了近40%的利润率。职达做过一项专门的调查,为了谋求较为满意的工作,中国高校学生在毕业前一年左

右就开始奔走于北京、上海、广州等经济发达城市参加各种招聘会，参加企业的笔试面试等。每年全国有 500 万应届大学毕业生，加上历届待业和跳槽者，每年有近 1000 万的大学生奔波在外。这些学生求职者一般经济比较窘迫，很难有能力支付在一般酒店的长期住宿费用。职达求职旅社 20 元一天的价格正好迎合了这个特殊群体的需求。

产品的差异化过程也是满足特定“需求”的过程，同时也是形成社会竞争力的过程。

首先，职达首创了国内“招聘网站+求职旅社+移动校园招聘”的求职大学生服务模式。与职达旗下职达网和职达求职旅社一起，为大学生提供求职住宿、就业信息和政策咨询、职业能力和倾向测评、就业推荐、大学生求职维权等全方位的大学生就业服务。

其次，产品定位独特。职达的房型跟校园宿舍大同小异，从 2 人间到 12 人间。旅社采用和学生宿舍一样的布局，男女生分层居住，不设情侣房。设置上下铺位，床位比较宽大，床单每天更换，每个房间配备有空调、免费宽带接口、卫星电视，有独立卫生间和 24 小时生活热水供应，环境舒适、干净、安全。

另外，选择了与大学生生活相似的旅社管理模式，每晚 11 点半准时关灯，有工作人员监督和检查。为了保证旅店的校园文化氛围，同时也便于旅社管理，职达求职旅社要求入住对象必须是 35 岁以下大专以上学历的学生，入住登记时除提供身份证外，还须提供学生证或毕业证。每天有两位保安轮流值班。

最后，职达提供了独具特色的增值服务，求职者可在职达分享到诸如英语角、旅游指南、招聘会、求职书刊借阅等丰富的软件服务。旅社每天向在住求职者发布最新的应届生招聘信息，并免费推荐工作。此外，求职者还可通过旅社以可观的折扣价预定各类培训课程。在信息栏中可以看到工作人员每天更换的温馨提示（包括天气预报、安全问题等）。旅社还定期举办一些文化节或是在本地的一些郊游活动。

思考：作为大学生，你认为职达的产品差异化是否能迎合你的需求？这一战略能否成功是否还要考虑其他因素？

3. 目标集聚战略

(1) 目标集聚战略。目标集聚战略即确定企业的主要目标，然后通过长期集中的资源投入来追求主要目标的实现。如集中其全部力量满足某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区隔或一个地区市场，为自己建立起一个良好的竞争战略体系，带动企业整个经营活动的开展。目标集聚战略的优点是能够通过目标市场的选择，帮助连锁企业寻找市场最薄弱环节来切入，避开与势力强大的竞争者正面冲突，因此特别适合于那些势力相对较弱的连锁企业；能够以有限资源、更高的效率、更好的效果为特定客户服务，从而在较小范围内超过竞争对手。

(2) 目标集聚战略的实施途径。目标集聚战略包括地区上、顾客群上和产品与服务上的集中。

地区集中战略是指连锁店集中资源于特定地区内开店，可以使有限的广告投入、配送能力在该区域发挥作用，从而使连锁店在特定区域内站稳脚跟，稳定地占有该市场，获得地区范围内的竞争优势，如太原唐久超市集中资源立足于太原以及周边发展。

顾客集中实质上是连锁店把主要资源集中在特定的顾客上，把他们作为诉求的对象，调查和了解他们的主要需求，针对他们提供有效的产品与服务，如美容连锁店立足于特定顾客

群展开经营与发展。产品与服务的集中战略是指主要经营一种或一类产品或服务,适合于专业店、专卖店。如联想专卖店、海尔专卖店正是由于在产品与服务上的集中形成了专业优势。

产品与服务的集中使连锁工作人员可以成百上千次地重复做同一件事情,即不用培训,熟能生巧,从而能提高工作效率。

纵观所有取得成功的企业,它们正是由于正确实施某一种基本竞争战略,取得了某种竞争优势,才得以在市场上占有一席之地,因此,确定自己的基本竞争战略是一个企业取得竞争优势的关键。通常企业必须在三种基本竞争战略中作出抉择,一个企业如果能够成功地贯彻其中一种基本战略,即或者成为产业中的低成本领导者,或者在产品和服务的某些方面独树一帜,或者集中资源在某一特定的细分市场取得成本优势或新颖性,它就能获得高于产业平均利润的超额利润。如果企业同时追求多种基本竞争战略,并能同时获得成本领先和差异化的竞争优势,它就能获得更高的收益。

单元小结

连锁经营企业的战略管理是根据连锁企业的内外资源及能力确定企业战略目标及定位,制定企业的商业模式、发展及竞争战略,并对战略实施过程进行监督、评估与控制,从而促进、保障连锁企业顺利完成战略目标的动态管理过程。

连锁企业的战略管理过程一般分为五个关键环节:明确企业使命与目标、企业环境分析、企业战略选择、企业战略实施和企业战略评估。

连锁企业的运营战略是指连锁企业在经营过程中,对运营中的各个环节确定目的标准、制定管理制度、确定经营规模、控制产品质量等问题而制定的长期的运营规划。连锁企业的运营战略主要包括顾客满意战略、商业化运作战略、规模化战略、标准化战略、企业形象战略。

连锁企业的发展战略主要是指连锁企业在经营过程中,根据企业特点和经营模式,针对连锁企业发展过程中的发展资金、发展方向、发展方式、发展速度、发展风险规避等问题制定的一种连锁企业战略。

连锁企业的竞争战略指连锁企业在企业经营环境中突出自己的企业优势,弥补自己竞争劣势,抢战市场,克制或回避竞争对手的企业经营战略。一般包括总成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略三种。

核心概念

连锁经营战略管理 连锁企业的运营战略 连锁企业的发展战略 连锁企业的竞争战略

实训设计

项目:以小组为单位从之前收集到的十个连锁企业中选择一个商品零售连锁企业、一个餐饮连锁企业和一个服务连锁企业,分别分析其目前采取了哪些运营经营战略、竞争战略和发展战略。

训练题

1. 简述战略、企业战略、企业战略管理的概念。
2. 简述连锁企业战略管理的过程。

3. 连锁企业环境分析包括哪些元素?
4. 阐述连锁企业的运营战略有哪些具体战略。
5. 如何实现顾客满意战略?
6. 如何理解 CIS 战略的三大要素?
7. 阐述连锁企业的发展战略具体有哪些。
8. 简述连锁企业发展战略必须遵循的原则。
9. 区分连锁企业的三大竞争战略, 阐述三大竞争战略的实施途径。

综合案例分析

广州友谊: 百货业的奇葩

广州, 中国最重要的商业重镇, 零售百货商家必争之地, 这里集聚了几乎来自全世界的零售业态有名的品牌, 吉之岛、万客隆、家乐福、万佳、百佳、好又多、屈臣氏、7-11 等各路海外零售巨头先后登陆广州, 广百、天河城百货、广州友谊、王府井、新大新等百货精英汇集一堂, 此外还有以经营专项产品的国美、苏宁、永乐等家电巨头, 有人说“中国百货看广州, 广州百货集世界”, 看来一点也不假。

就在这样的激烈市场竞争中, 广州友谊凭着清晰的战略定位和一流的品牌管理, 创造出传统国有控股百货和商业上市公司的各种经营奇迹。

一、战略定位, 中高档百货舍我其谁

管理学上有一句名言: “对于没有方向的船, 任何方向的风都是逆风”。广州友谊深知此道, 早在 20 世纪 80 年代中期就已经确立公司的发展战略, 这就是: “一个定位, 三大战略”。一个定位是指以“建立高级百货商店”为战略定位, 三大战略是“聚焦战略、服务战略、品牌战略”。多年来“高级百货商店”的战略定位被不断完善和提升, 在越来越细分的高级百货零售市场上, 这种前瞻性的战略眼光使得广州友谊一直在全国同行高档百货中保持领先的地位。

“精的百货, 纯的友谊”是对广州友谊战略定位的高度概括, 做精品百货和中高档百货是这种战略定位的具体表现。在广东, 高档百货的品牌联想就是广州友谊, 这种根深蒂固的品牌价值不断被强化和提升。在广州友谊的 VIP 顾客中, 不仅包括广州本地顾客, 而且还有许多来自珠三角甚至长三角的顾客, 就像一些顾客所说, 到广州不到广州友谊就等同于没有体验过广州的商业文化。

这种战略定位的实施架构包括三大内容: 个性化、时尚化、品牌化。由于高级百货的定位, 广州友谊的细分顾客群是一些企业家、高级职业经理人、知识型人士, 他们对生活素质有很高的要求, 购物对他们来说不仅仅是一种满足生活日常所需的行为, 更加是一种生活质量和生活品味的象征, 或者说是一种文化。而且这些人群的年龄都集中在三四十岁之间, 处于人生事业巅峰的时期, 他们追求高层次的生活品质, 希望体现自我, 所以时尚、现代、潮流是他们购物的心理需求。正如广州友谊董事长房向前所说: “个性化、潮流化, 走中高档路线是广州友谊的强项, 扬长避短是最基本的经商之道。”

广州友谊战略发展的第一个战略就是聚焦战略, 具体说是“一业为主、连锁经营、零售为本、配套发展”的 16 字方针。目前这种战略措施已经基本形成, 在环市东总店的基础上, 以时代店和即将开业的正佳店形成了三角形的战略架构。这三者之间的战略布局及定位非常

清晰,环市东总店作为广州友谊的旗舰店,它的辐射范围以环市路商业中心为主,与附近的花园酒店、世贸广场、白云宾馆及最近开业的丽柏广场形成一个广州 CBD 高档商业中心,这种地理的商业优势在广州绝无仅有,未来的友谊总店将成为广州市内最高档商业中心的旗舰店。位于天河时代广场的友谊时代店,经过三年时间的培育,已经成为广州新 CBD 天河商业区的购物天堂,以中信广场为中心,幅射整个天河区,而且考虑到商业圈内的主流消费群体以金融、IT、广告、咨询行业等新兴行业及年青人居多的特点,友谊时代店在整个布局方面安排比较年轻化、时尚性,同时突出与总店略有不同的宽松购物空间,强化区域商圈的地位。2004年,广州友谊正式与亚洲第一体验之都正佳广场签订合同,进驻正佳广场的首层至三层,开设面积达3万平方米的百货精品旗舰店。友谊正佳店的确立,使广州友谊的战略布局提升到整个华南地区。对于进驻正佳广场,广州友谊董事长房向前表示,这是公司实施“品牌延伸、百货连锁”发展战略的一项重要举措。

二、服务营销,五星百货五星服务

广州友谊战略发展的第二个战略就是服务战略,“五星百货,五星服务”是这个战略的内涵。任何消费者的购买行为都是整体购买方案,不仅要求商品的性能、价格合适,更加需要增值性服务,特别是在商品同质化时代,服务竞争力已经成为零售百货业竞争的关键,不管是以“天天平价”为驱动力的沃尔玛,还是以“精品百货”为差异化竞争力的广州友谊,服务的内涵已经是综合性的解决方案,它不仅仅包括服务商品、服务过程、服务标准、服务人员,还包括附加服务、顾客管理等内容。“五星百货,五星服务”,这就是广州友谊服务战略的定位,这与公司战略是高度一致的,围绕核心顾客群,广州友谊这个百货业的五星级品牌,其服务也要求达到五星级的水平,这是广州友谊服务战略的应然之义。

在服务营销的战略定位上,“纯的友谊”是广州友谊服务战略的主要体现,“纯”是广州友谊服务品牌的核心理念,广州友谊的纯就在于它给予客户的不仅仅是一种“购物、商业、交易”的含义,而在于它所提倡的“生意不在友谊在”的服务品牌意识。“购物”只是友谊商业文化的一种表现方式,重要的是它给客户一种“体验”:“尊重、身份、地位”的文化体验;“生活、享受、品味”的购物体验,这才是广州友谊“纯”的内涵。因此到广州友谊的顾客往往感受到的不是服务员一种导购的倾向,更多的是一种贴心的帮助,“体验”可以说是广州友谊期望给顾客带来的价值。而广州友谊的“友谊”也包含了丰富的内涵:“朋友的友谊、顾客的友谊、同事的友谊、合作伙伴的友谊”。顾客购物的体验不仅仅是自己的,同时也是给朋友、家庭、顾客、同事带来一种“体验”。这种“友谊”当然还包括广州友谊的所有合作伙伴,供应商、投资者、中介机构、金融机构、媒体等。“纯”的友谊为广州友谊的战略发展打下了良好的社会基础,也是广州友谊伦理文化的一种体现。

微笑服务几乎是服务行业的代名词,但是不是有了微笑就行了呢?广州友谊有更深层次的理解。顾客到商场购物,微笑服务能够让顾客有宾至如归的感觉,但更为重要的是顾客最终的需求是能够买到最适合他们的商品,这包括价格、性能、技术、售后服务等综合内容,结合广州友谊的细分顾客群,他们提出了“朋友式接待,专家式服务”的理念,也就是说微笑只是“朋友式接待”的一项内容,“专家式服务”才是“五星服务”的真正内涵。经过详细的市场分析,广州友谊发现在他们的80%顾客中,对于价格的敏感程度较低,但对商品及服务的敏感度却很高,具体就是到店顾客并不是太看重购物价格,关键是商品用途及服务的附加值。

对于“专家式服务”，广州友谊一开始就将它作为深化服务的一项重要工作来抓，他们各门店范围开展“专业服务之星”的选拔活动，明确提出打造“友谊专业服务品牌”，同时将比赛流程化、规范化和标准化，坚持不走形式，进行严格考核制度，参与“专业服务之星”选拔的员工要过笔试、现场模拟、面试、初评、复评等环节，同时引入360度评估方式，员工自荐、员工互评、商场经理考核、公司专业服务评审小组考评、顾客评价等，确保评选结果的公平和质量，务求顾客认同、员工认同和公司认同。在此基础上，导入全体员工系统化专业培训方案，分五大内容进行培训，包括“专业形象、专业技能、专业心态、专业服务、安全服务”。在考核中采取一票否决制，杜绝任何作弊行为。

三、品牌战略，引领21世纪时尚优质生活

广州友谊战略发展的第三战略就是品牌差异化战略，这种差异化的品牌思路强化了公司的战略定位。广州友谊的品牌战略分为三大内容：产品品牌、服务品牌和质量品牌，这个品牌战略金字塔的核心是广州友谊的企业品牌。

让顾客“第一时间体验世界的顶尖时尚”，这是广州友谊商品品牌的最直接表现。广州友谊现有国际著名品牌153个，其中国际一线品牌49个。为了让顾客能够体验到世界的顶尖时尚，广州友谊很注重商品品牌结构给予顾客的全面体验，流行的、经典的、年轻的、成熟的，构成一个平衡的而结构合理的商品系列，为顾客提供一个时尚生活的新体验、新梦想。时尚是短暂的，但广州友谊却深谙“让时尚成为永恒”的理念。许多世界一线品牌的新商品发布会及时尚潮流推广活动，都会选择广州友谊作为华南地区的第一站。“第一时间”使广州友谊的时尚与世界同步，而众多一线品牌的汇集，使广州友谊一年四季都不断有新的时尚涌现，所以说在广州友谊，时尚已经成为永恒。

在广州友谊，服务不仅是一种营销的手段，更重要的是一种品牌战略。2003年非典期间，广州友谊投资4000多万元建设环市东店地下停车场，同行业许多人对此很不理解，广州友谊董事长房向前说了一句话：“现代百货是：NOPARKING，NOSHOPPING”。这点对广州友谊的服务品牌而言是至关重要的，他们的主流顾客群都是有车一族，没有便利的停车场将给顾客带来诸多不便，于是他们在原有的车场掘地三尺进行扩建，车场于2004年底投入使用，有180个停车位供顾客泊车，为顾客提供更加方便和舒适的购物环境。

问题：

1. 广州友谊的三大战略分别属于连锁企业经营战略的哪些战略的具体选择？
2. 从企业战略管理过程的五个步骤分析广州友谊的三大战略选择思维。