

IBM商业价值研究院

未来的消费服务连锁企业



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

未来的消费服务连锁企业

作者：詹颖，王海军

目录

01 执行摘要

02 引言

02 中国消费服务连锁企业的市场现状和机遇

05 中国多数消费服务连锁企业“连而不锁”

07 未来的消费服务连锁企业

多渠道整合品牌营销

打造服务品牌

强化连锁经营

20 结语

执行摘要

中国正在从制造型经济向服务型经济的转型，中国的消费服务业也正经历着前所未有的发展机遇。消费服务业是指那些主要为消费者提供服务而非产品的行业，包括连锁餐饮，连锁经济型酒店，连锁娱乐和连锁教育机构等。

中国的消费服务业仍然处在较为初级的发展阶段，主要特征包括：消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔；消费者需求多元化；企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈，行业面临洗牌；利润水平不平均，规模是利润的保证；门店获取成本高；以及劳动力成本增加。

消费服务业一般是连锁化经营。面对巨大的市场机遇，中国的消费服务连锁企业仍然面临主要来自三方面的挑战，包括：分散的营销方式不能打造强有力的

品牌，不能提供稳定统一的高品质服务，以及人才匮乏，流动性很大。这些挑战阻碍企业的做大做强。总体来说，虽然多数中国的消费连锁服务企业呈现连锁经营的形态，但从管理角度来看，除了在品牌等外在形象上基本保持一致外，在管理模式、经营方法、服务标准、营销等方面，总部无法有效地控制分店，最终造成名义上是连锁，实际上却是各自为政，也就是“连而不锁”。

因此，中国的消费服务连锁企业要想抓住市场机遇，成为行业的领先者甚至是领导者，就必须重新构建三个方面的关键能力，形成企业的核心竞争力。这三方面的关键能力包括：多渠道整合品牌营销能力，打造服务品牌能力和强化连锁经营能力。

多渠道整合品牌营销是指基于市场洞察和客户关系，在最大化产能利用的同时，通过多种渠道，有效地经营客户，引导和拉动市场需求。打造服务品牌是指从内到外建立起服务导向的经营思路，以高品质营运服务能力带来的客户的消费体验，构成品牌的核心竞争力。强化连锁经营是指管理部门和各门店能够最大限度的共享上下游资源并加强协作，形成连锁经营的规模化经济效益。

只有采用系统的方法才能保证消费服务连锁企业转型成功。企业必须先根据战略目标定义核心转型诉求和路径，然后根据企业的核心转型诉求定位规划相关业务领域的转型重点并针对这些转型重点重新梳理业务流程。企业还需要设计更优化的组织架构和管控模式，完善培训、考核体系和相关激励机制，并且最终以管理信息系统固化标准、流程和资源共享机制。

只有具备了这些核心竞争能力，夯实了发展的基础，消费连锁服务企业才能在市场竞争中占据有利地位，为进一步快速扩张奠定基础，从行业领先者向领导者迈进。

引言

随着中国经济的不断发展和消费者购买力的提升，以及中国从制造型经济向服务型经济的转型，中国的消费服务业正经历着前所未有的发展机遇。消费服务业是指那些主要为消费者提供服务而非产品的行业，包括连锁餐饮，连锁经济型酒店，连锁娱乐和连锁教育机构等。

广阔的市场需求使得中国的消费服务业正在经历高速增长。近年来消费服务行业也成为私人资本投资和风险投资追捧的热点。对于领先的消费服务连锁企业来说，现在是抓住机遇，扩大规模和提升运营效率的关键时刻。

中国消费服务连锁企业的市场现状和机遇

消费服务连锁企业的特点

消费服务连锁企业是指那些主要为消费者提供服务而非具体产品的连锁企业。它们既是零售终端，也是消费服务终端。消费服务连锁企业的最主要特点是通过消费者体验来获取价值，并通过连锁经营获取规模效应而实现增长。典型类别包括连锁餐饮，连锁酒店，连锁娱乐(如影院，健身中心，会所，KTV等)，连锁教育服务机构(如教育培训)等。

消费服务连锁企业有别于一般连锁企业，它为客户提供的产品是服务，因此，其特点也主要集中在服务方面，包括：

- **无形性：**是指服务很难被量化，消费者能感觉到被服务的好坏程度，但不能进行量化的描述。
- **一次性：**是指服务只能当次使用，当场享受。如客房当日租不出去，那么酒店的收入是无法弥补的。

- **同步性：**是指消费服务连锁企业的大多数产品的生产、销售和消费有同步性，如餐饮产品的生产过程与就餐者的消费过程几乎是同步的。
- **服务质量的差异性：**可以从两个方面反映出来：一方面，服务人员由于受到年龄、性别、性格、受教育程度、受培训程度及工作经历不同等条件限制，因而他们为消费者提供的服务就不相同；另一方面，同一名服务人员在不同的场合、不同的时间、不同的情绪状况下，其服务方式、服务态度等也会出现一定的差异。

服务的无形性和质量的差异性考验的是消费服务连锁企业对服务的管理能力，用有效的管理机制保证一致稳定的服务质量是企业必须面对的管理挑战。同时，服务的一次性和同步性与企业的经营效益息息相关。服务有别于有形的产品，不能储存，必须当次消费，因此，企业需要用有效的管理保证服务产品经营效益的最大化。

创造良好的顾客体验是消费连锁服务企业的核心，充分认识这些特点对于理解和满足消费者需求，进而创造良好的顾客体验至关重要。

中国消费服务连锁业现状观察

中国的消费服务连锁业在过去10年中一直保持高速增长。但同时，该行业也面临着行业集中度低，市场不规范等诸多问题，处在从无序走向有序，不成熟走向成熟的过渡阶段。总结起来，中国的消费服务连锁业表现出五个方面的主要特征，包括：消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔；消费者需求多元化；企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈；利润水平不平均，规模是利润的保证；以及门店和劳动力成本增加。

消费服务需求快速增长，行业发展空间广阔

国际上普遍认为，人均GDP达到两三千美元以后整个消费结构就会发生变化，特别是对消费服务的需求会大幅度增加。中国人均GDP目前已经接近4000美元¹，这说明，中国对服务性消费的需求将进入旺盛期。

尽管中国的人均服务性消费支出的绝对值与西方发达国家仍然存在较大的差距(2009年，中国的人均服务性消费支出仅为553美元，而美国的人均服务性消费已经高达7614美元，是中国的近14倍²)，但从市场空间和发展速度来看，中国的消费服务业发展潜力巨大。

从行业发展速度来看，中国消费服务行业的增长速度远高于GDP增速。比如，中国餐饮百强的零售额除2008年受金融危机影响外，近年来一直保持20%以上的增长速度，远高于GDP增速。中国餐饮行业已实现连续19年保持两位数高速增长。³中国经济型酒店近年来也一直保持在30%以上的增长速度。参考发达国家的现状，预计从2010年到2020年，中国的品牌经济连锁酒店复合增长率将会达到22%。⁴这些数字都表明我国的消费服务行业将发展迅速，中国的消费服务企业正在经历难得的发展机遇。

消费者需求多元化

随着中国经济和社会的发展，消费者的需求也越来越趋向多元化，这些驱动因素包括：

- **个人因素：**随着消费能力不断提高，消费越来越需要在情感上获得满足。消费者情感的多样性，决定了其消费需求的多样性。
- **社会因素：**随着经济的发展，社会开始崇尚个性，大一统的消费时代成为历史。消费者在消费过程中更加追求个性化和独特性。

- **经济因素：**经济发展进入以消费者为中心时代，消费者对企业的影响力日益增强。企业为在竞争中取胜，不得不采取差异化等战略来满足越来越挑剔的消费者的需求。
- **技术因素：**技术进步使产品和服务的个性化、差异化、多元化成为可能。信息技术的发展使消费者获取信息的渠道越来越多，促进了消费者对多元化的追求。

企业规模迅速扩张，行业集中度低，竞争激烈，面临洗牌

从发展阶段来看，中国领先的消费服务连锁企业正处在从高速成长期向成熟期过渡的转型阶段。在渡过市场进入期之后，站稳脚跟的企业一般都会迎来一个高速发展期，在这个阶段，连锁企业的商业版图迅速扩大，网点快速增加，营业额和利润都以每年30%或更快的速度上升。

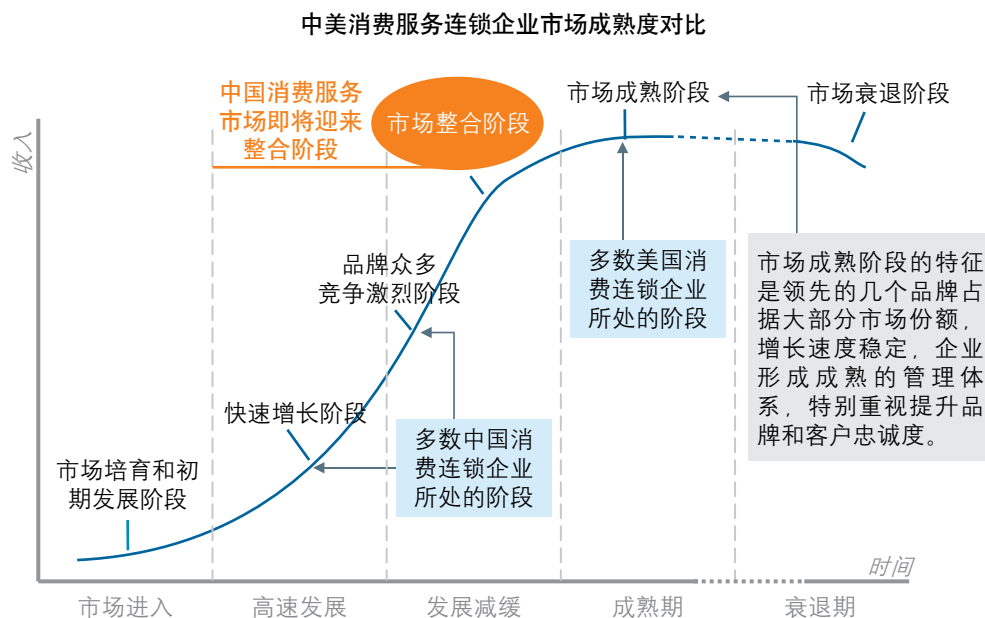
虽然发展迅速，但是我国目前仍然没有出现占据绝对优势地位的消费服务连锁企业，与西方同类型行业相比，整个行业的市场集中度还很低。例如，虽然中国餐饮行业的集中度呈现逐年上升的趋势。但在2009年，中国餐饮百强仅占全社会住宿餐饮业的6.94%，与西方国家20%以上的市场集中度差距较大。2009年，中国餐饮百强排名第一的百胜餐饮的营业额为288亿，约占全国餐饮总额的1.6%。总排名第二，在本土餐饮企业中排名第一的小肥羊餐饮集团的销售额为15.7亿，仅占全国餐饮总额的0.09%。⁵中国的酒店业集中度同样比较低。以2008年为例，中国前十位的酒店集团共有客房33.17万间，仅占全国客房总量190.43万间的17.4%。相比之下，美国排名前10位的酒店集团市场占有率超过60%。⁶

市场集中度低是整个行业处在初级竞争阶段的表现，其它表现还包括依靠价格战、广告战和渠道战等竞争手段，而不是注重打造整体的消费者体验，提高品牌的满意度和忠诚度。随着市场的不断成熟和更多的竞争对手入场，行业的竞争将会更加激烈，许多企业的快速扩张将受到限制。具体表现在网点数，营业额和利润的增长速度都开始下降。这个时候，来自外部的挑战使得内部的管理问题更加凸显。比如，总部与门店的管理矛盾，人才的瓶颈，标准化的问题等。在这个阶段，行业的洗牌与整合在所难免。市场整合就是将那些规模较小，管理落后，核心竞争力不突出的

企业淘汰出局或是被领先的企业收购兼并。最后，在一个成熟的市场中留下来的是几个综合实力强的企业，它们占据了多数的市场份额。(图1)

利润水平不平均，规模是利润的保证

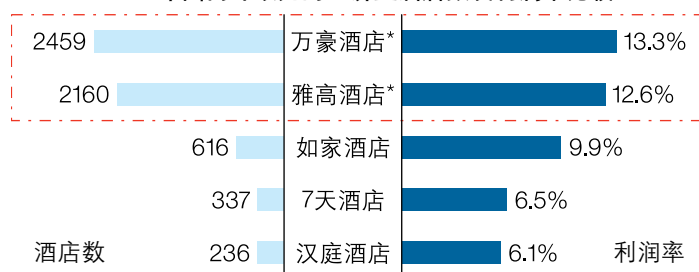
数据显示，中国不同的消费服务连锁企业的利润水平差距较大，规模领先的企业利润水平远超同业竞争对手。但与国外领先者相比，即使是中国最优秀的消费服务连锁企业，其业务规模和利润水平也远不及发达国家的同类型企业。以经济型酒店和连锁餐饮企业为例对中外企业进行分析都可以印证业务规模和利润呈现正相关的关系。(图2)



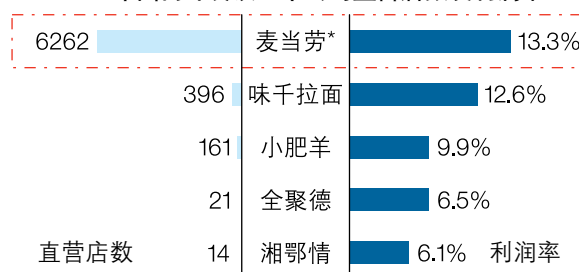
资料来源：Market maturity cycle adapted from Kotler1984 and Wasson 1974. IBV分析

图1. 多数中国的消费服务连锁企业正处在从高速增长期向成熟期过渡的阶段

2009年国内外领先的经济型酒店数及利润率比较



2009年国内外餐饮上市公司直营店数及利润率



*注：- 万豪、雅高、麦当劳利润数据为全球利润；

- 麦当劳门店数不包括加盟店门店数；

- 万豪和雅高酒店的数据是指其旗下所有经济连锁酒店品牌的总和。美国万豪酒店集团旗下的经济型酒店品牌主要有“Fairfield Inn & Suites”、“Residence Inn”、“Courtyard”、“SpringHill Suites”等；法国雅高酒店集团旗下的经济型酒店主要是宜必思和全季(all seasons)两个品牌

资料来源：《中国连锁酒店市场分析》 摩根斯坦利；各公司2009年年报

图2. 取得规模效应是消费服务连锁企业保证和提高利润的关键

因此，可以看出，连锁企业是向规模要效益。业务规模是利润的保证，规模越大，利润越有保证，其抗风险和市场变化的能力越强。中国领先的消费服务企业无论从规模还是利润方面仍然与国外同行有较大差距，这一现实提示我们，进一步扩大连锁规模是保证和提高利润的关键。

门店和劳动力成本大幅提高

近年来，中国商业营业用房价格不断增加，极大地提高了连锁企业门店的获取成本。比如，从2004年到2010年第一季度，商业营业用房的价格增长了一倍多。⁷ 商业营业用房价格的上涨，导致了商铺租金相应地提高。2010年，中国连锁百强企业续约房租成本平均上涨约30%，开店成本不断攀升。⁸

另外，随着经济的发展，工资水平不断提高，同时全国各城市相继大幅提高最低工资标准，这大大增加了

住宿餐饮行业的成本压力，2010年，中国连锁百强人工成本平均上涨15%。⁹ 此外，人员流失率高以及因此造成的招聘、培训等方面的投入也明显增加。

中国多数消费服务连锁企业“连而不锁”

连锁企业必须要向规模要效益，中国很多消费服务企业已经在进行连锁化经营。如2009年，在餐饮百强中，93%的企业实现了连锁经营。¹⁰ 但是，多数企业只是形式上的连锁，连锁化程度不深，不能有效形成连锁经营的合力，也就是“连而不锁”。“连而不锁”是指连锁企业的总部和门店除了在品牌等外在形象上基本保持一致外，在管理模式、经营方法、服务标准、营销等方面，总部无法有效地控制门店，最终造成名义上是连锁，实际上却是各自为政。“连而不锁”主要表现在分散的营销方式不能打造强有力的品牌，以及不能提供稳定统一的高品质服务。

分散的营销方式不能打造强有力的品牌

连锁企业的品牌和整合营销能力是其成功的关键，强大的品牌和整合营销能力对销售有巨大的拉动作用。然而中国大多数消费服务连锁企业的营销还停留在各自为政的状态，缺乏统一的营销规划，精准营销和打造品牌的能力薄弱。这主要体现在：

营销组织不健全：营销中心的营销职能有明显缺失，特别是在营销规划、市场洞察，忠诚度营销和品牌/体验营销等方面。

营销属地化倾向明显：营销方案的制定和执行属地化倾向明显，更多的是区域或门店的行为，缺乏公司统一策划和组织的营销活动。

不能形成营销的合力：营销只能在局部产生效果，不能形成营销的合力。

对电子渠道营销利用有限：电子渠道正在兴起，多数企业还没有有效利用电子渠道进行营销。

数据分析不能对营销有效支持：对消费者的人口和行为特征的调研和分析有限，不能有效利用消费者调研数据支持营销。

这些缺陷导致营销对于销售的拉动有限，不能支持门店大规模的赢利性增长。企业主要依靠价格竞争，并且属地化和各自为政的营销方式无法体现品牌整体

服务定位不明确，表现在服务特色不突出，优先级不明确，与竞争对手的服务项目相比没有突出的优势。主要原因是缺乏对目标消费者核心消费诉求的理解和没有基于对消费者核心需求和公司战略对服务的核心内容和优先级进行明确定位。

服务标准化程度不高，表现在服务规范不完善，不同门店提供的服务存在明显差距，顾客无法感受到规范，统一和标准品质的服务。其主要原因是服务标准制定不完善，总部对服务规范和操作流程规定的不够详细，缺乏可操作性。

服务质量不稳定，表现在顾客在不同店甚至在同一个店消费时，每次的服务感受不一样，时好时坏，影响了顾客忠诚度。其主要原因是服务标准的执行不到位，或是对服务操作流程的设置不科学，对于员工的服务培训不充分，以及由于待遇不高等原因，员工流动频繁，积极性不高。

另外，人才匮乏，流动性大也是使得消费服务连锁企业不能形成稳定统一的服务品质的重要原因。消费服务企业大多数是劳动密集型企业，能否获取充足、优秀的人才对于企业的成功至关重要。然而，消费服务连锁企业竞争激烈，利润水平不高，导致其工资水平长期处于相对较低的状况。根据国家统计局的数据，中国住宿餐饮行业的工资收入在城镇各行业的工资

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38791

