

机密

打造制胜的发展战略，推动金夫人快速增长，基业长青

最终报告

重庆·金夫人

2003年11月18日

主要内容

📌 项目回顾和背景

📌 如何做大做强婚纱摄影业务

📌 如何进行多元化发展

📌 组织管理和实施

📌 附录：关键议题

我们充分利用了麦肯锡知识库以及部分外部资源来展开本项目

麦肯锡数据库

- 麦肯锡企业商学院知识库
- 为家装业、零售业等企业开展类似项目中获得的经验与见解

行业专家访谈

- 中国人像摄影学会
- 金夫人高管层

行业研究

- <http://www.wedding.tw.cn> 中国婚纱摄影网
- <http://www.portrait-photo.net> 中国人像杂志
-

竞争者研究



金夫人曾经取得了辉煌成就，但进一步跳跃面临着巨大的挑战

挑战：公司达成明晰一致的战略路线

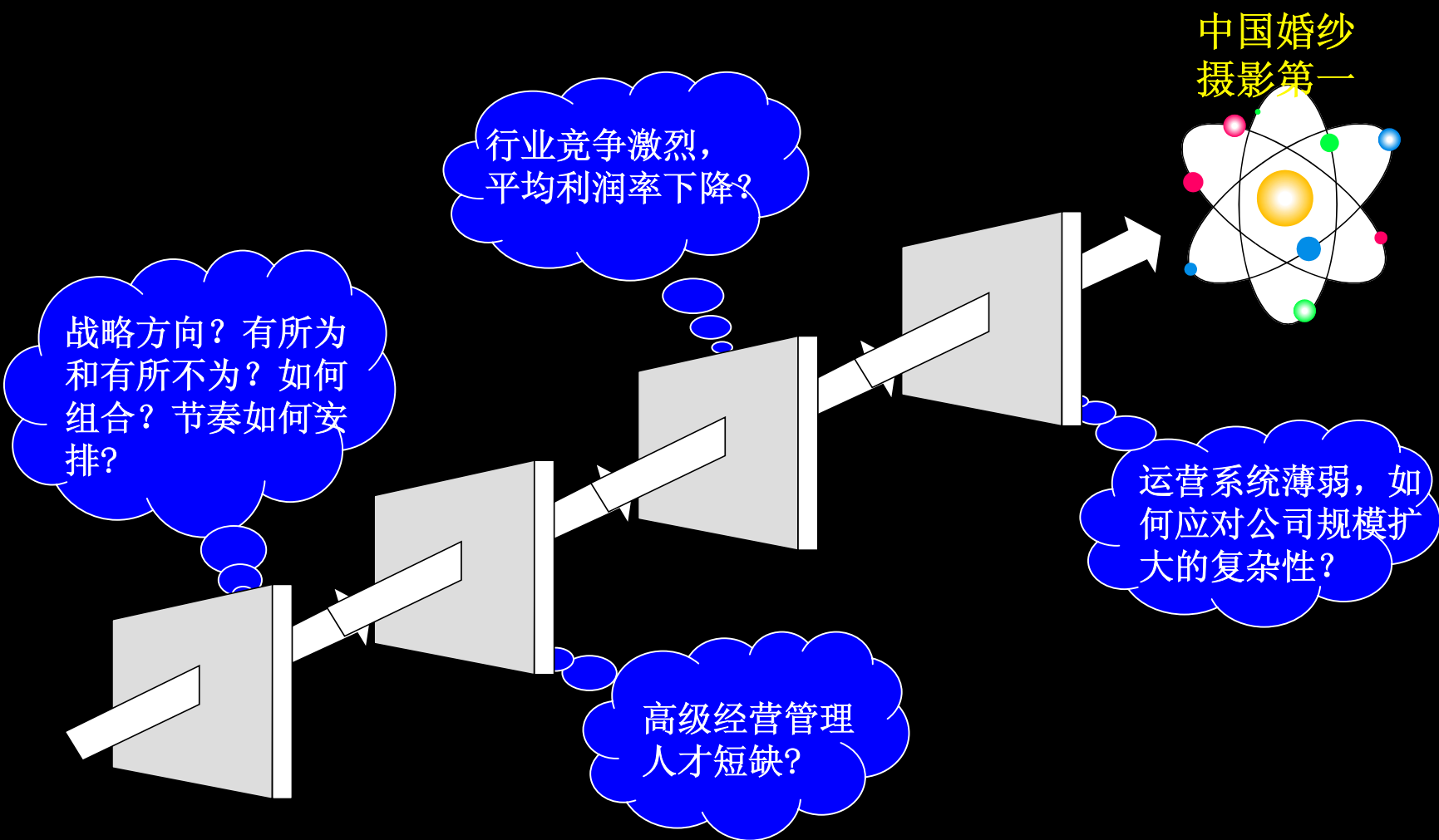
- 没有形成明晰的基于市场发展趋势和公司核心竞争力的公司战略
- 高管层的战略思想没有得到充分的交流，以取得共识

挑战：组织发展和管理体系化

- 金夫人现有的组织结构无法适应进一步的战略扩张
- 缺乏系统、完整和高效的管理体系和管理流程，以确保金夫人的发展大计得以成功实施
- 战略要求的核心竞争力和公司现有的核心竞争力之间存在差距

优化管理组织，完善管理体系和架构管理流程是金夫人的当务之急，但在公司战略方向上达成一致是先决条件

金夫人目标雄心勃勃，公司上下对战略增长充满信心，但所面临的挑战也是前所未有的

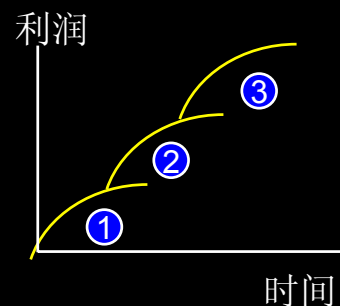
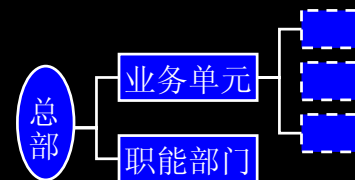
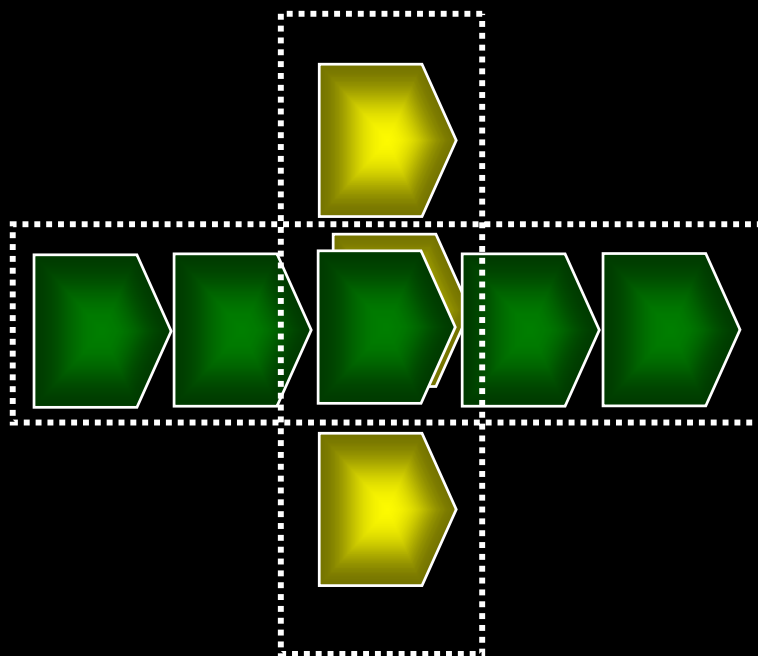
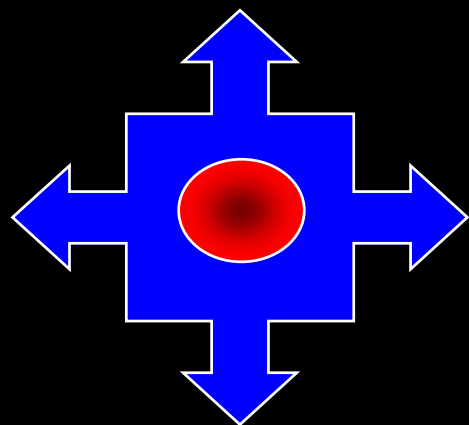


金夫人的核心业务很明确，并形成了一定的业务系列，但未明确如何优化和管理业务组合，以及近期、中期和长期如何配合等关键命题

金夫人如何发展现有的婚纱摄影业务？

金夫人如何横向及纵向发展？

金夫人如何对多元业务进行组织管理？



主要内容

¶ 项目回顾和背景

¶ 如何做大做强婚纱摄影业务

¶ 如何进行多元化发展

¶ 如何对多业务进行组织管理

¶ 附录：关键战略议题

金夫人必须尽快做强做大婚纱摄影业务，竞争态势已经不再是一场马拉松比赛了，而是100米赛

1

在哈市，以中端细分市场为掠夺空间，“高举中大”

2

在哈外，试点“建点”，辅以加盟建店，编制垄断性销售网络

3

快速上马数码摄影

4

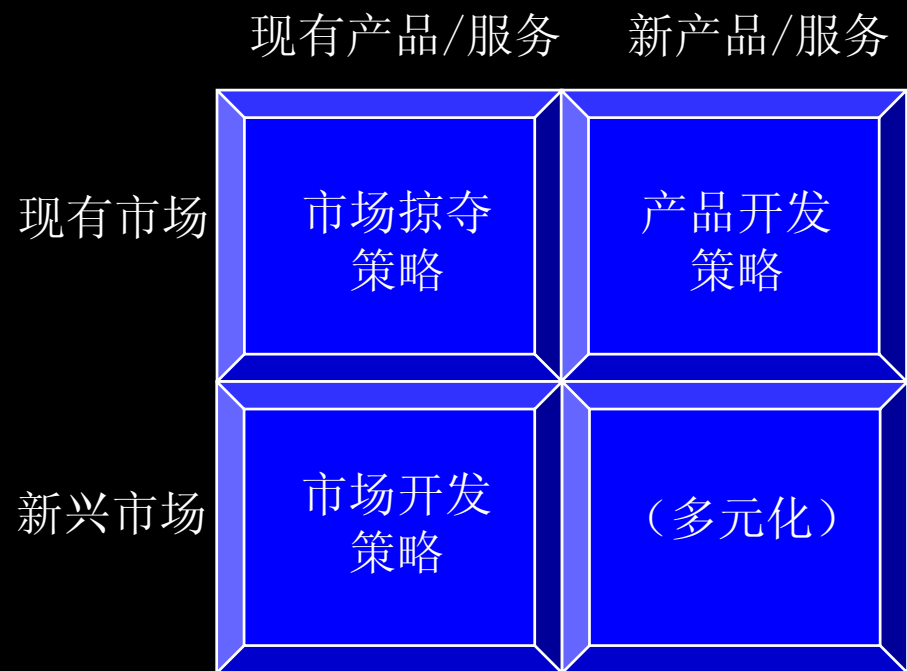
积极拓展增值服务

5

拓展中老年补拍市场

我们对金夫人提升婚纱摄影主业的各种机会进行了系统的研究分析

分析模型



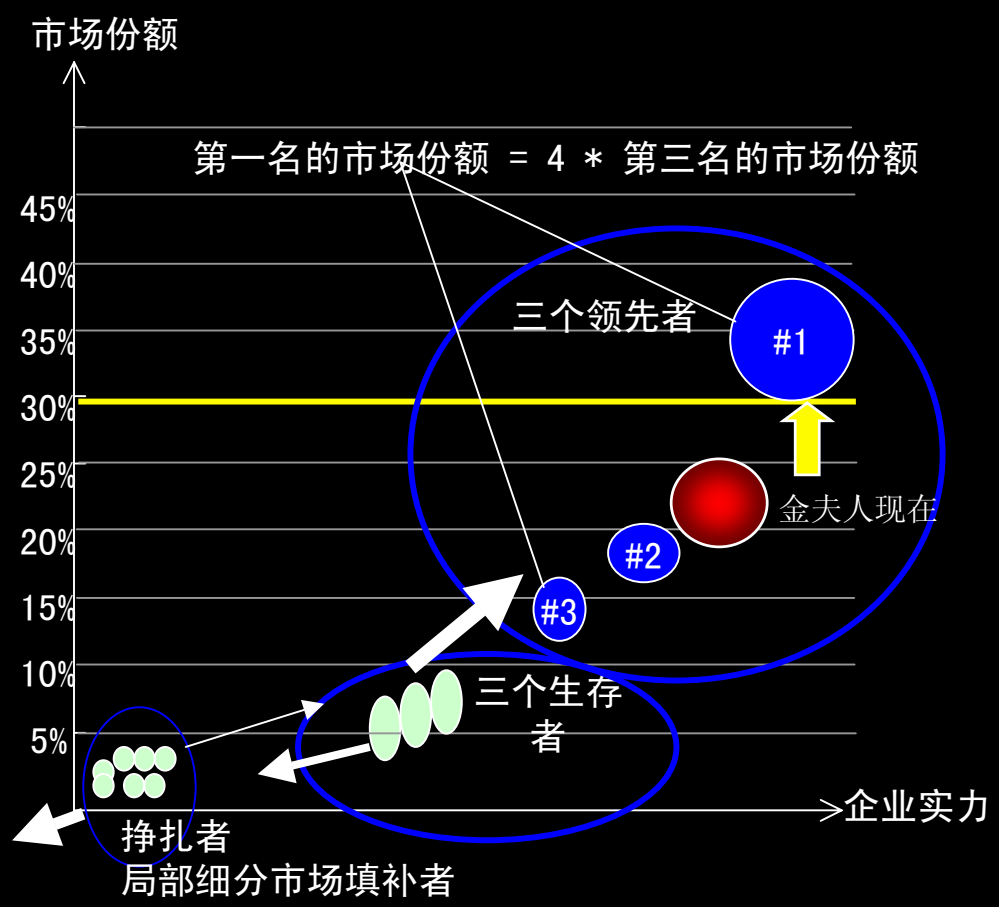
关键问题

- 市场掠夺策略：我们在现有市场上婚纱摄影是否还能得到更多的市场份额？如从竞争者手中（金夫人、雪中彩影等）夺取市场份额
- 市场开发策略：我们能否为婚纱摄影开发一些新市场？如中老年人和外埠市场
- 产品开发策略：我们能否为现有新人市场提供更多富有价值的新产品或服务？如数码摄影/数码制作/网络空间

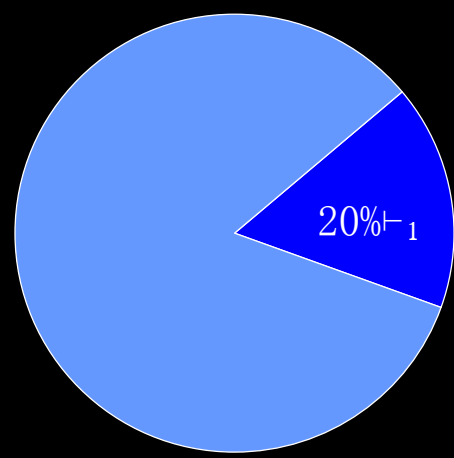
金夫人在哈市婚纱摄影市场份额第一，但并没有形成足够的寡头地位，市场掠夺空间很大

市场掠夺策略	产品开发策略
市场开发策略	(多元化)

三四规则



哈市现状

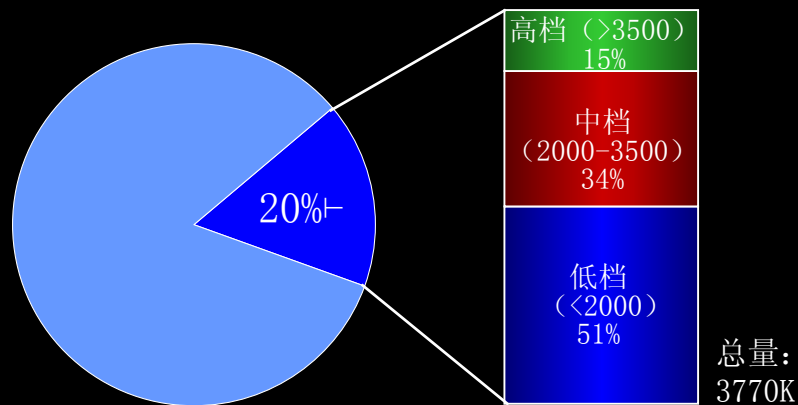


图：金夫人市场份额

- 金夫人、金夫人、雪中彩影同为哈市婚纱摄影的领先者
- 尽管金夫人市场份额第一，但是，金夫人并未形成遥遥领先的寡头地位
- 金夫人需要采用一系列竞争策略，演变现有市场格局，成长为绝对领先者

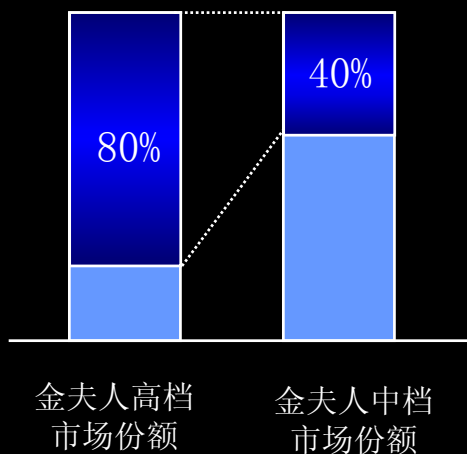
注1：以哈市年新人量2万人计，参考金夫人2002、2003年销售量

通过分析，我们认为金夫人市场掠夺的“主战场” 应为中端细分市场



图：金夫人市场份额

图：金夫人03年（1-10）销售结构



掠夺空间

- 金夫人在高端市场上具有“临界点”的市场份额，进一步掠夺高端细分市场需要极高的投入，甚至会得不偿失
- 金夫人的核心品牌识别之一就是定位于中高端市场，所以不宜以低端细分市场为主要掠夺空间
- 因此，金夫人应将中端细分市场做为掠夺的“主战场”
- 现有的市场格局以及金夫人现有的销售结构，也证明了中端细分市场的巨大潜力

金夫人的掠夺战略方针应为“高举中打”

	标准	掠夺方向	消费心理	战略方针
高端细分市场	套系>3500	不是掠夺主战场₁	品牌认知型。该顾客群是富有影响力的号召者，高度认知品牌，但不是促销的敏感者	以高端市场为目标，积极进行形象化的品牌营销，即“高举”——拉动高端，带动中端，吊动低端
中端细分市场	套系 [2000, 3500)	是掠夺主战场	品牌认知+促销敏感型。该顾客群认知品牌，但支付能力有限使她们对促销很敏感，她们是典型的游离群	以中端市场为目标，积极进行密集型的销售促进，即“中打”——积极抢占
低端细分市场	套系<2000	不是掠夺主战场	品牌虚荣+促销敏感型。该顾客群向往品牌，但低支付能力使她们被迫“理性”，对“削价型”促销极为敏感	对低端市场为目标，在淡季适当进行“削价型”销售促进，平衡销售波动，并提升其心理份额

注1：但，高端细分市场是二次消费中的重点“挖潜”对象

金夫人需要积极为婚纱摄影开发新兴市场

市场掠夺策略	产品开发策略
市场开发策略	(多元化)

外埠市场

- 重庆周边城市，如方正、绥化、大庆、伊春、肇东等地
- 面向全国的一级、二级城市

中老年市场

- 补拍者，她们年龄集中在40岁左右，因为过去未拍或拍得不好而补拍₁

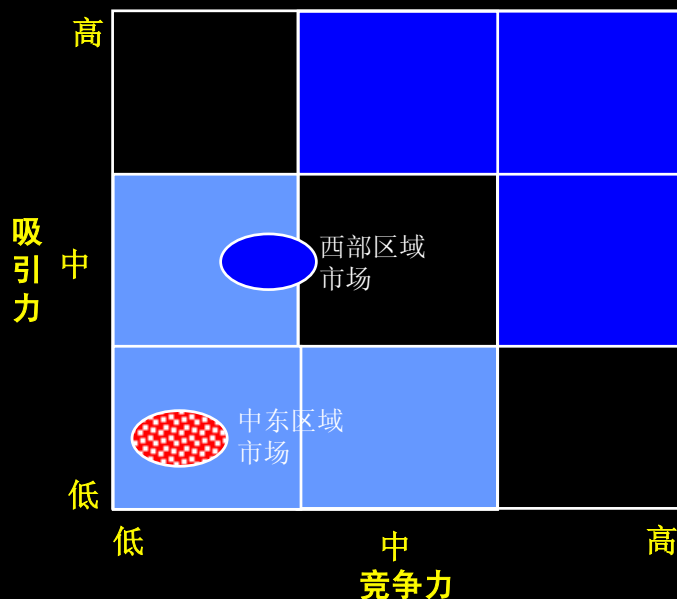
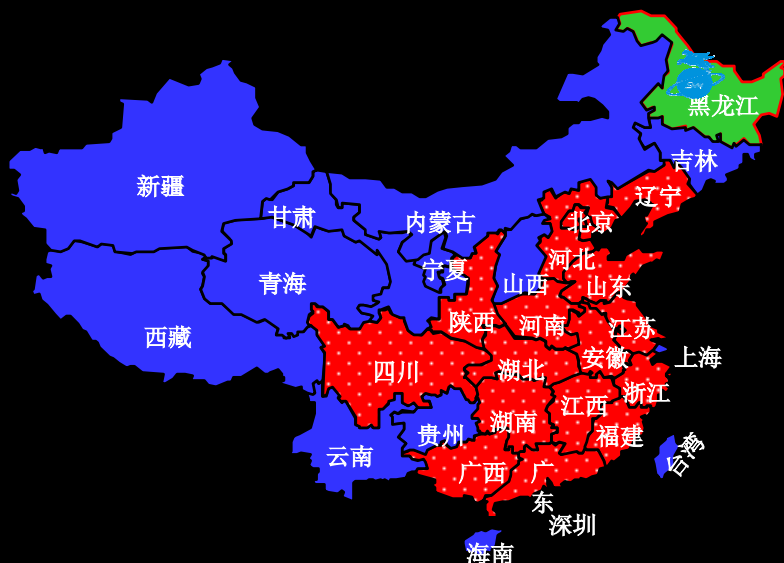
注1：补拍者消费心理为何以及补拍预算多少，还需要市场调查给出比较准确的答案。
据我们了解，她们多为低端客户

进军全国市场，不宜成为金夫人近期的战略目标



全国市场

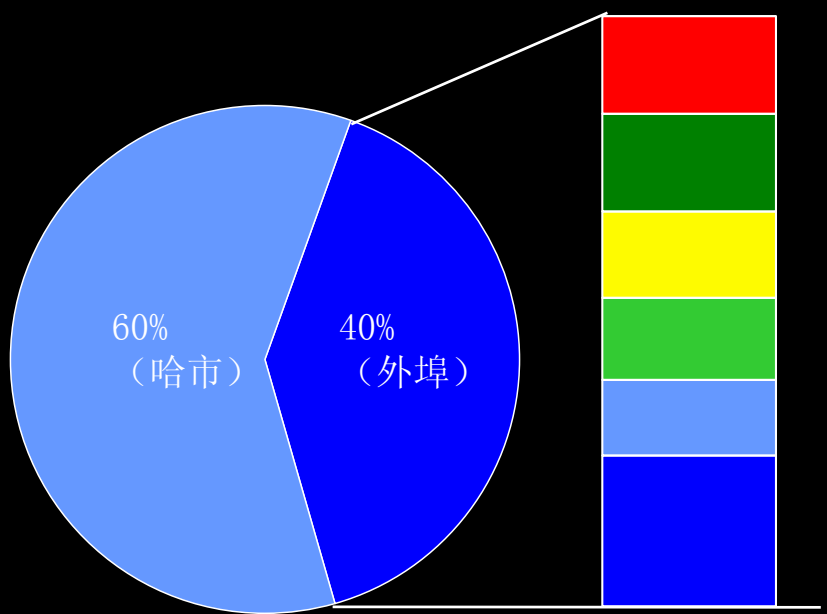
- 重点地区主要是沿海地区及中部，它们占中国GDP的80%左右。但是这些地区的婚纱摄影发展很成熟，当地市场具有强有力的市场领导者，进入难度很大；对于金夫人近期而言，并不具有吸引力
- 一般区域指发展水平低的地区，占中国GDP的20%左右。这些地区的婚纱摄影处于成长期，金夫人具有一定的进入机会；对于金夫人近期而言，具有一定的吸引力
- 但是，进军全国市场对于经营资源和管理能力的要求很高，同时战线太长，目前金夫人的竞争基础尚难以支持。
- 综上，全国市场不宜作为金夫人的近期战略目标



哈尔滨市周边市场富有吸引力，金夫人具有强势的竞争优势，应成为开发新兴市场的战略焦点

哈周边市场潜力很大，
并多为中高档顾客

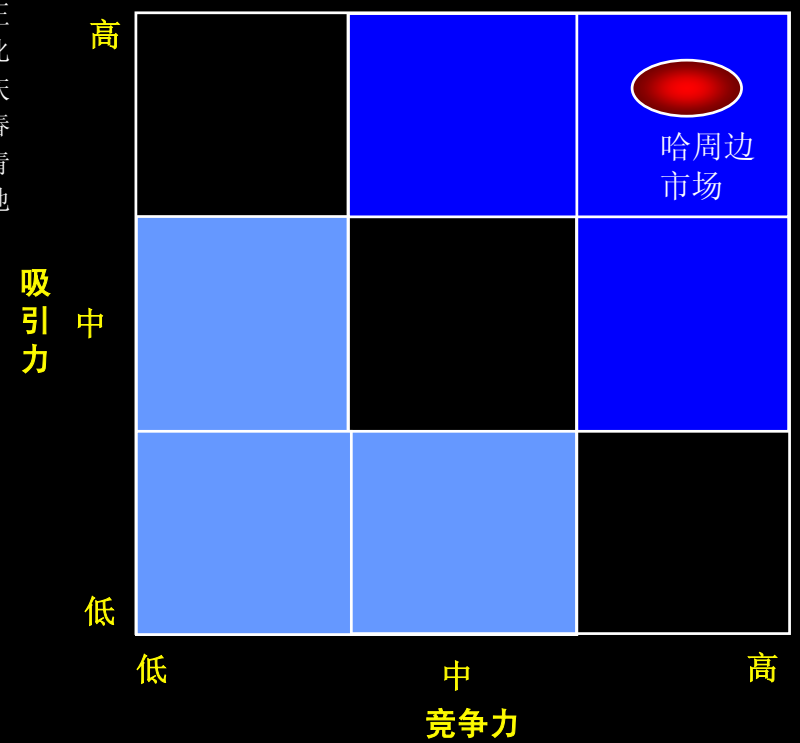
在该市场，金夫人具
有很强的竞争优势



图：金夫人哈市
/外埠销售结构

- 方正
- 绥化
- 大庆
- 伊春
- 宝青
- 其他

图：金夫人外埠
结构图



哈周边市场总销量大，但分布不集中、不均匀、单位容量低，据此金夫人可以采用两种基本的战略路线

	策略方法	路线基础	适用范围	金夫人经验
建店	• 特许加盟 • 合资 • 直投	• 需要大量投入 • 当地的中高档规模要足够大，以支撑该店运营	• 辐射半径大，适用于重庆周边地区，同时也适用于全国一级二线城市	• 曾积极尝试过，具有一定的经验
建点	• 推动通路 • 拉动通路	• 需要较小投入 • 当地的中高档规模可以有限	• 辐射半径小，仅仅适用于重庆周边地区	• 没有尝试过，缺乏经验

在“建店”的三种方式中，最合金夫人的是特许加盟，其次是合资

	直投	合资	特许加盟
管控力度	•大	•中	•小
发展速度	•慢	•中	•快
抗风险能力	•弱	•中	•强
收益	•大	•中	•小
资金需求	•大	•中	•低
分离可能性	•无	•中	•大

金夫人资金实力不强，同时融资渠道单一

金夫人可以适当尝试，但合作者的选择最为关键

金夫人可以适当推进，但要防范失控和分离

金夫人需要以“推动”为主，“拉动”为辅“建点”，以行销（而非坐销）之进取，积极拓展新兴市场

推动通路

- 金夫人可以考虑在方正、大庆等地采取积极措施建立销售渠道，该销售渠道在当地采取积极措施为金夫人发展婚纱摄影客户
- 销售渠道可以多种多样：如建立预选点、发展合作经销商以及“以客养客”等等

金夫人

销售渠道

顾客

销售驱动

拉动通路

- 金夫人可以增加在外埠本地市场上的广告促销预算，建立消费者的需求欲望
- 这些营销费用可以和渠道商分担
- 如果广告促销有效，将激励渠道商的积极性

金夫人

传播

顾客

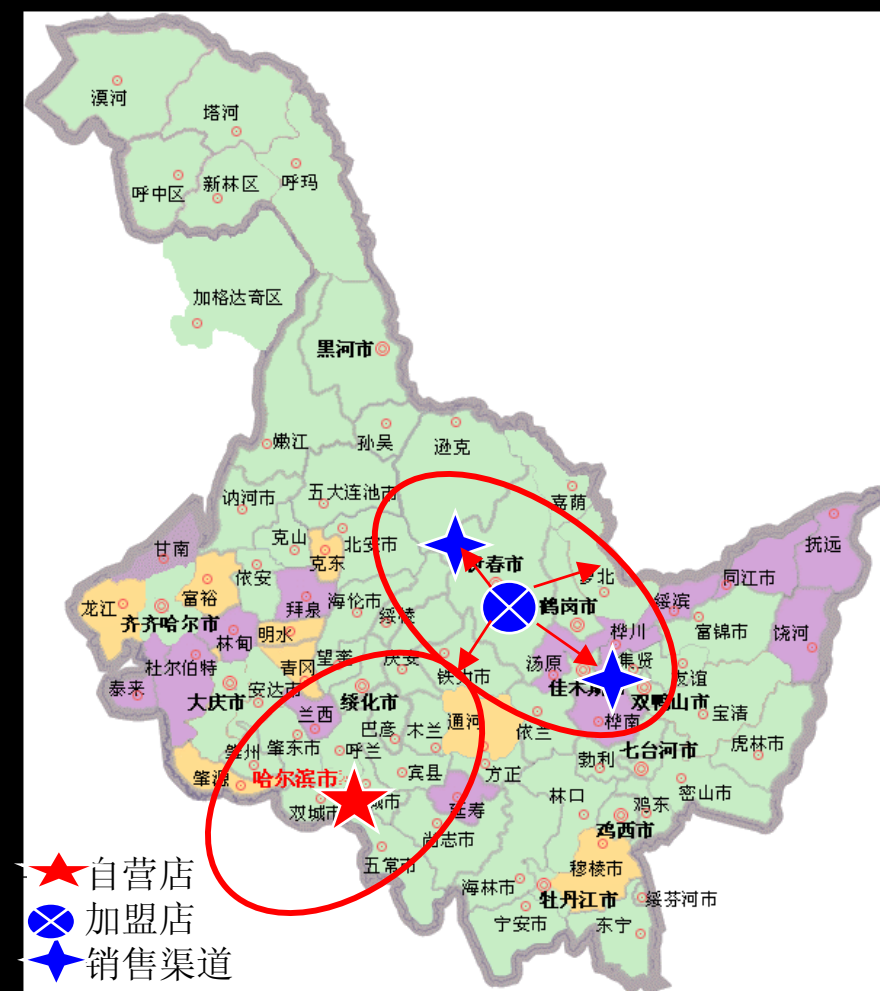
接收

销售驱动



金夫人亦可以在恰当的地点发展加盟店，其定位是当地地区市场的辐射中枢，和广泛的销售点共同组成疏密有致的销售网络

示意



- 鉴于金夫人目前现状，战线不可太长，投入的杠杆力要大，金夫人需要**“谨慎试点，重点进攻”**，考虑在方正、绥化等两三个城市设立销售渠道，以此作为地域扩张的试点和启动点
- 在试点地方，要集中精力与资源保证成功，积累扩张所需的宝贵经验。在积累了一定的成功经验后，**“有效复制，迅速扩张”**，迅速达到制胜所需的关键规模
- 在达到关键规模后，精力逐步转向网点的优化与精益管理
- 此时，可以选择优秀的销售渠道发展为加盟店，形成当地地区市场辐射的中枢，并管理与指导周边的销售网点，达到**“稳健成长，辐射东北”**
- 同时，这些销售网络将为金夫人拓展婚庆用品的零售业务和批发业务奠定基础，发挥其通路效应

总之，在地域扩张上，我们建议金夫人应当采用“集聚”战略，集中优势力量迅速在哈周边地区形成垄断型网络

示意

集聚 (Cluster) 的地域扩张战略示意



- 集中优势兵力，首先在一个较易突破的地方进入（重庆周边），迅速占领这一周边市场
- 利用试点市场集中积累培育未来扩张所需的人才与经验
- 有效提高跨城市营销与运作的效率，建立共享的采购、管理、营销职能
- 一俟试点成功，迅速在接下来的目标地区（如吉林）进行“复制”扩张，形成区域市场主导优势

金夫人可以用一年的时间，快速垄断哈周边市场， 并再用两年初步形成东北市场的寡头地位

插旗行动

战略举措

- 在哈周边战略城市建立销售点（具备销售或预约功能）

战略目标

- 2004年6月份完成方正、绥化、大庆、伊春等4个点（最好是发展代理商）

春雷行动

- 在九月和十月打好促销牌，提高外地中高端客流量（如外地外展、赠送优惠等）

- 2004年8、9、10月份完成若干次外地外展，争取外地中高订单达到2000份

春笋行动

- 通过春雷行动激励各地代理商积极行动，使销售点如雨后春笋，快速成长（但要严格遴选）

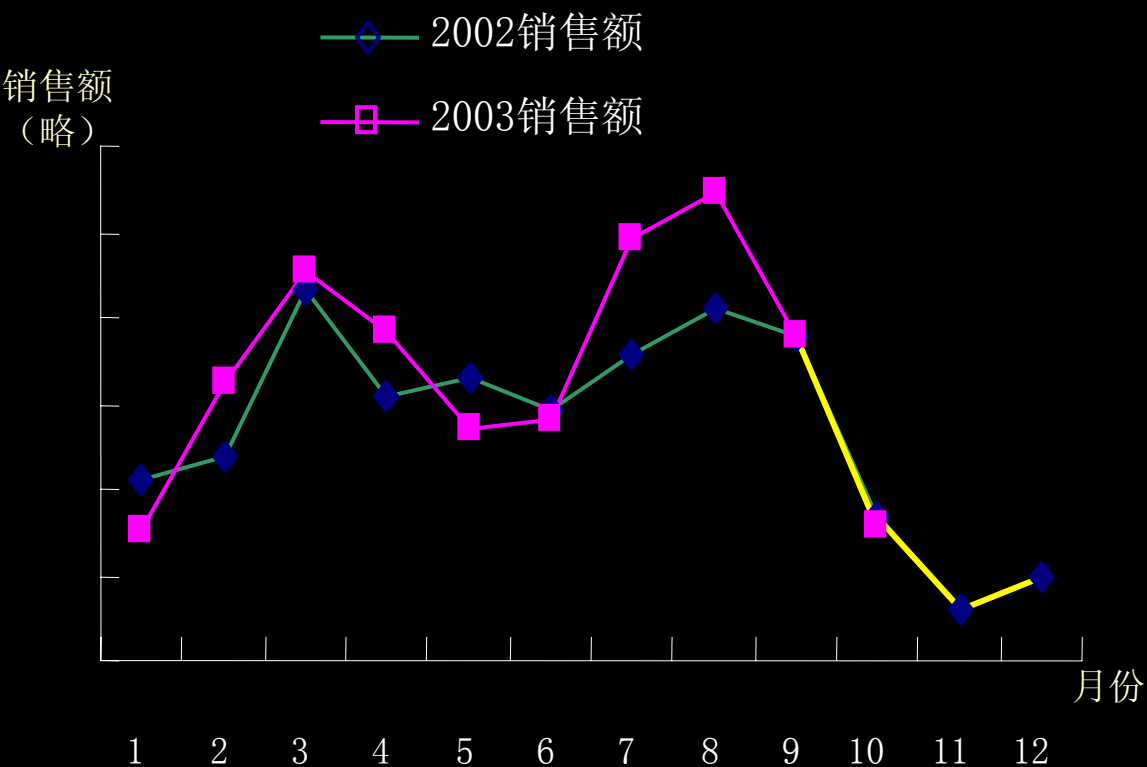
- 2004年底完成10个网点建设

春风行动

- 对网点进行优化与精益管理，积极其销售活动
- 激励优秀网点发展为加盟店（具备预约/拍摄/制作功能）

- 2005年各网点贡献的营业额达到4千万
- 并建成两个标杆加盟点
- 开始向辽、吉复制

金夫人婚纱摄影可以考虑将中老年市场作为淡季“补缺”者，进行开发



- 根据我们初步了解，中老年市场并不是一个吸引力很高的市场。但是，中老年市场可以作为一个不错的补缺者
- 从左图可以看到金夫人淡季销售波动很大，金夫人应积极采取措施提升淡季销售，加强设备和人员利用率
- 金夫人可以加强引导，通过广告促销，使中老年客户成为淡季客户

金夫人婚纱摄影产品/服务开发策略的焦点之一：快速上马数码摄影

市场掠夺策略	产品开发策略
市场开发策略	(多元化)

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率	缓慢增长	加速增长	水平	衰退
销售额	低	上升	顶峰	衰退
成本每客户	高	一般	低	低
产品线	很短	增长	多样化	缩减
平均利润率	负	增加	可以很高	衰减
竞争对手	很少	增加	更多但稳定	减少
典型定价方式	成本加成	价格渗透	竞争价格	减价
进入障碍	技术	竞争对手	竞争对手	产量过剩
典型广告方式	认知和教育	大众市场认知	产品歧义 和市场细分	减少

- 从整个行业看，数码摄影正向成长期快速过渡
- 此期间往往是强劲竞争者重新洗牌的大好机会
- 金夫人应在迅速填补数码摄影空隙，防止竞争者侵入，更要防止竞争者在该细分市场获得“第一定位”

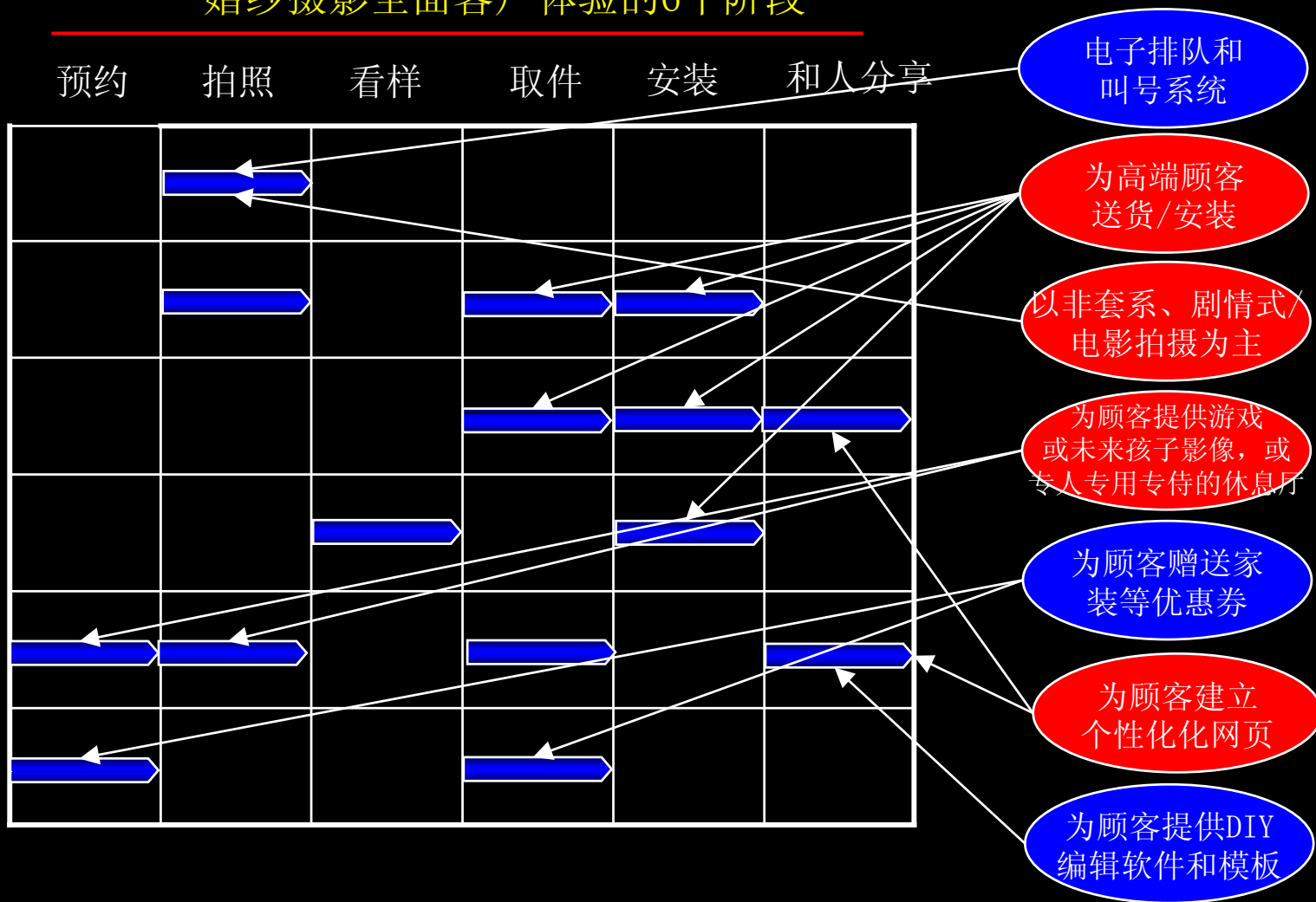
金夫人婚纱摄影产品/服务开发策略的焦点之二： 积极拓展增值服务

 优先级较高

婚纱摄影全面客户体验的6个阶段

六个体验杠杆

效率
尊崇
方便
安全
有趣
优惠



金夫人在积极拓展婚纱摄影业务之时，还要积极进行市场巩固，防御来自竞争者的进攻和挑战

进攻/挑战

- 竞争者模仿战略（跟进进攻）
- 加大促销或降价，吸引高端细分市场（正面进攻）
- 加大促销或降价，吸引中端细分市场（包围进攻）
- 加大促销或降价，掠夺低端细分市场（侧翼进攻）
- 大力推广数码技术（绕道进攻）
- 竞争者以牺牲之举，全线进行强力进攻

策略建议

- 快速行动，领先一步（先发制人）
- 加大品牌营销力度，提高价值认知，但不降价（阵地防御）
- 以更富有创意的促销，以及策略性的品类组合，进行反击（反击防御）
- 淡季时进行反击，旺季时不宜反击（收缩防御），但通过“高举”策略提升低端市场的心理份额和情感份额
- 金夫人必须积极行动推广数码技术，防止竞争者获取定位优势（堵住漏洞）
- 一实一虚，声动击西，消耗其力；同时积极进行市场拓宽和多元化经营（运动防御）

做大做强婚纱摄影的几个关键问题

问题

顾客增加太多，而拍摄能力有限？

没有太多的将才？

投入会不会太大？

战线会不会太长？

金夫人现在就挺好的？

相关建议

- 优化现有流程
- 适当削减低端产品线
- 通过价格机制在时间上配置
- 增加新的设备和人员

- 给权力给责任给激励，用动力和压力培养将才
- 外部招聘职业经理人
- 增加培训和咨询支持

- 关键是看投入/产出比，而不仅是投入

- 我们在拓展中要坚持“目标焦点”原则

- 企业的生命线是创新和竞争，现在的成功仅仅代表过去，不进则退，更要防止“煮蛙”效应

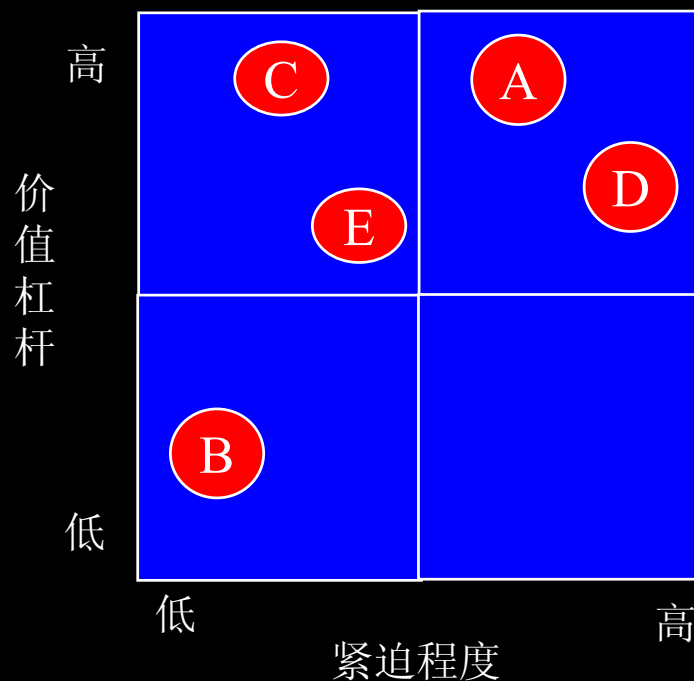
综述

穷尽增长机会

- A. 在哈市，以中端细分市场为掠夺空间，“高举中大”
- B. 拓展中老年补拍市场
- C. 在哈外，试点“建点”，辅以加盟建店，编制垄断性销售网络，开拓外埠新兴市场
- D. 快速上马数码摄影
- E. 积极拓展增值服务



优先级排序



主要内容

- 📌 项目回顾和背景
- 📌 如何做大做强婚纱摄影业务
- 📌 如何进行多元化发展
- 📌 如何对多业务进行组织管理
- 📌 附录：关键战略议题

金夫人现有业务以婚纱摄影为主，在写真/礼服/婚庆服务等方面初步发展

金夫人 业务图景		销售	拍摄	制造
		• 营销 • 门市	• 摄影 • 化妆 • 服饰	• 冲印 • 制作 • 美工
婚纱摄影	• 新人 • 非新人			
写真	• 宝宝照 • 全家福 • 女孩写真			
礼服	• 加穿 • 出租 • 销售			
婚庆服务	• 早妆 • 婚庆			

金夫人应从核心竞争力出发考虑下一步发展战略， 以有效降低运营风险，增加成功概率

任何有系统的经营发展战略必须有一个清晰的逻辑主题，不能盲冲乱撞，我们建议尽量以金夫人公司目前的核心竞争力作为基础

——首先我们需要定义核心竞争力：金夫人公司的核心竞争力是什么？

进入任何新业务的目标应是要成为该业务的领导者之一

——“成为行业里的第一或第二名参与者？”

——而且，需要很快（开始的一、两年之内）就要建立竞争优势，速度要快

在考虑新业务时，务必清楚“时间或时空延伸”的概念，就是我们所讲的“三个层面”的框架

——有些新业务可能是第二个层面的机会...

——...而另外一些新机会只能是第三个层面的机会

因为金夫人公司的资源在某些方面有限，在考虑新业务时，必须要有选择性（“有所为，有所不为”）和有先后顺序

——虽然金夫人公司有着令人赞叹的成就，但毕竟还是一家较年轻的企业。以目前的条件，在考虑扩张时，务必小心衡量本身的能力和管理跨度

根据我们的观察和分析，金夫人的核心竞争能力来自于以下几个方面

- 一定的品牌知名度（并不局限于重庆市场）
- 客户资源“富矿”（富有旺盛的消费需求和支付能力，并对金夫人具有一定的满意度）
- 富有创业精神和人格魅力的高管层
- 一支富有战斗力和凝聚力的“铁军”
- 婚纱摄影行业的经营和运营经验丰富

为了对层出不穷的业务机会作出有效选择，我们将采用系统的方法，对不同业务机会进行分析筛选和优先排序

行业/业务机会

对重点行业/业务的筛选

第一步

第二步

包含了
诸多行
业的业
务机会

该行业/业务对金夫人
是否具有吸引力？

行业/业务是否有吸引
力？

- 市场有显著潜力
 - 市场规模
 - 增长潜力
- 获取回报的能力较高
 - 行业结构
 - 进入壁垒
 - 盈利能力

部分不具吸引
力的业务机会

剩下的
业务机会

金夫人能否进入该行
业并数一数二？

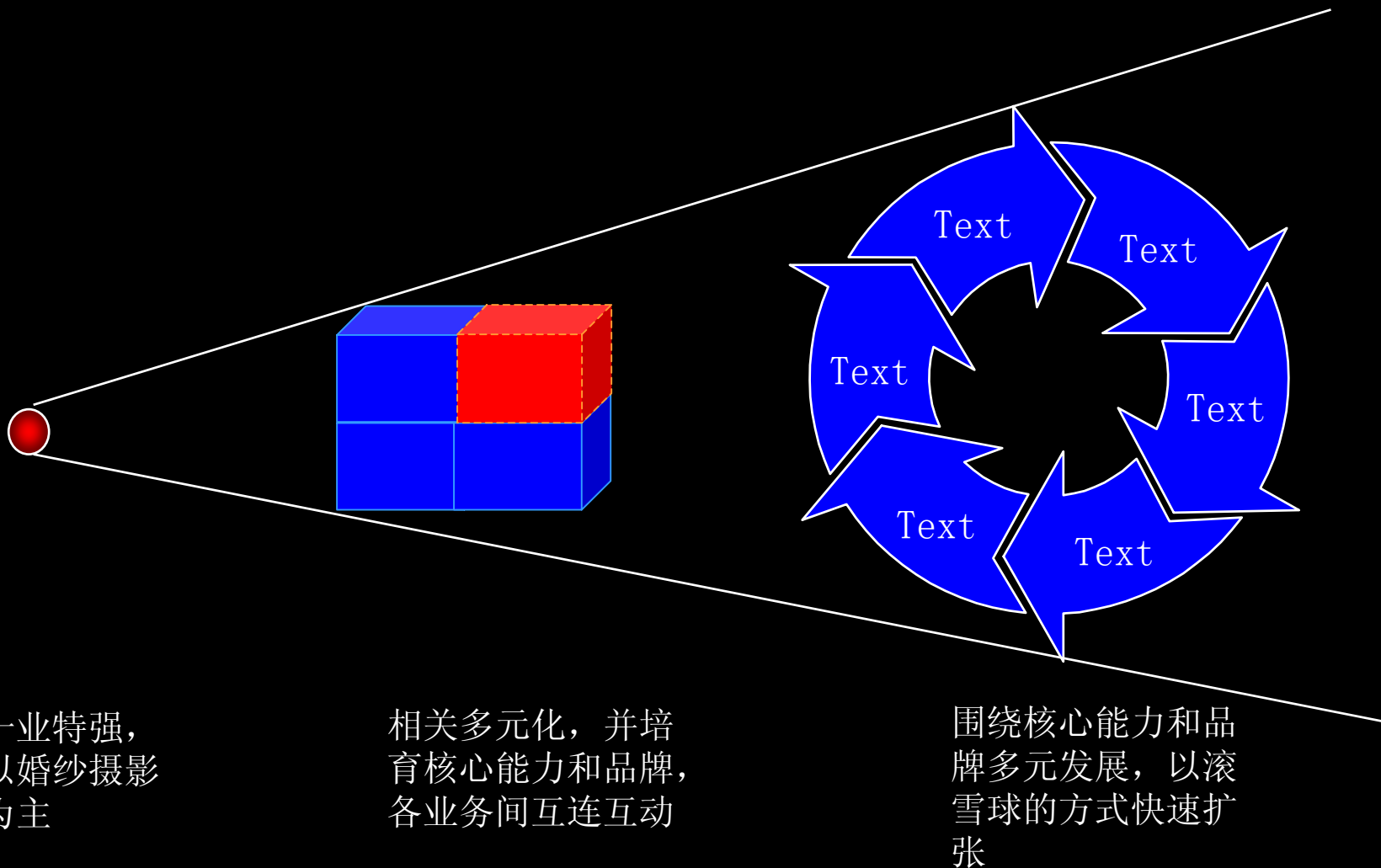
金夫人是否能成
为业内领先的公
司？

- 市场份额
- 利润增长/现金流
- 经营团队
- 品牌形象
-

部分可行性低
的业务机会

• 经营
性机会
• 投资
性机会

金夫人的发展发展应由点（点状经营）到块（立体经营），再到雪球经营



面向未来，金夫人多元化的总体战略思路

	业务	发展方针
儿童	• 婴儿/儿童/学生/准妈妈/亲子	积极拓展
写真	• 个人写真 • 商业写真	选择性增长
婚庆服务	• 礼服 • 花嫁喜铺 • 当天包套	全面扩张
行业服务	• 咨询/培训 • 软件开发 • 样片销售等	培育动势
家装	• 设计和施工	探索尝试

通过对儿童摄影业务的详细评估分析，我们认为金夫人可以积极拓展儿童摄影业务

理由/依据

吸引力

- 总体市场容量如何？
- 年市场增长率是否大？
- 是否具有较高的历史利润率？
- 竞争密集程度如何？
- 技术、资金要求如何？

儿童摄影是吸引力很大的业务

- 中国每年有2000万左右新生儿。全国家庭消费排名中，花在宝宝身上的钱名列前五名。随着生活水平的不断提高，精神生活的不断延伸，市场容量将逐渐扩大
- 儿童摄影不同于成人摄影，具有重复消费的优势，从宝宝出生的那一天，他的每一刻都是值得回忆的，消费者的回头率在85%以上，经营空间随着时间延续，不断扩大且更加稳定
- 哈市具有233家影楼，竞争激烈

竞争力

金夫人能否进入该行业，并提供独特的价值定位？

- 能否快速进入并启动？
- 能否快速获取客户？
- 金夫人能否建立竞争优势？

金夫人在该业务领域将会具有一定的竞争力

- 金夫人现有的品牌形象和核心识别，延伸到儿童摄影业务几乎没有冲突
- 该业务和现有婚纱摄影业务在后期以及摄影设备上，具有很大的协同性，金夫人很容易进入
- 金夫人具有大量客户资源，同时将现有客户转向儿童摄影客户相对容易

儿童摄影产品线较宽，发展潜力很大

婴儿



儿童



学生



准妈妈



亲子照



儿童摄影业务和婚纱摄影业务具有高度的相关性，但也具有高度的差异性

● 高
● 低

家装
业务
KSF

现金流

技能
/ 能力

品牌度

客户

来自婚纱摄影的协同/支持			
现金流	技能/能力	品牌度	客户
			

• 金夫人婚纱摄影业务作为“现金牛”，需要为儿童摄影业务这一明星业务的投资增长提供资金支持，但不能“抽血太多”

• 儿童摄影和婚纱摄影在摄影器材和后期制作上具有协同效应，但在店面装修/摄影美容/服饰/门市技巧等差别很大

• 金夫人这一品牌可以为儿童摄影知名度和信任感

• 两业务共享客户资源，但必须设计有效转化的方式和机制

因此，儿童摄影应作为一个独立的战略业务单元

什么是SBU?

一个SBU应有三个特征：

- 它是一项独立业务或相关业务集合体
- 它有自己的竞争者和客户群
- 它是利润中心，负责人承担策略执行和利润业绩责任，并能控制大部分关键的利润驱动因素

金夫人如何进入儿童摄影?

- 搭班子，建队伍
- 分权：独立化运营（摄影、化妆、服饰、门店、门市等），考虑将南岗店转型为专业儿童摄影门店
- 共享：后期、职能部门、客户资源共享

金夫人如何发展儿童摄影?

- 强力促销
- 互联互动（将婚纱摄影客户转换过来；平衡主业淡季）
- 一流人才（招聘或培养儿童摄影的经营人才和技术人才）

金夫人应定位于中高端儿童摄影市场，综合运用竞争杠杆迅速制胜

竞争杠杆

强力营销

为什么是竞争杠杆

- 金夫人现在的品牌认知基本上等同于婚纱摄影，必须通过营销改变潜在顾客群的认知
- 必须从感动家长或感动孩子两方面入手进行营销

客户管理

- 儿童摄影的客户生命周期比较长，从幼儿到少年，客户价值很大。所以必须在形式、服务、宣传等方面更加到位，使他们成为常客

创意拍摄

- 必须从感动家长或感动孩子两方面入手，不断推出新创意，做到人无我有，人有我新，人新我精，才能在哈市小影楼林立的市场中脱颖而出

关键举措

- 联盟促销，如面向家长赠送精美的儿童产品等
- 特色服务，如推出孩子生日拍照，免费提供特色服装及上门化妆的服务项目，同时送上鲜花、蛋糕等生日礼物
- 制造沸点，如举办“重庆儿童才艺大赛”、“亲子行动”、“带孩子去迪斯尼”（如建立哈迪斯尼基地）
- 建立完善的客户关系管理系统，如针对不同顾客，送出相应的DM
- 推出会员卡制度，拍照超过一个档线后，可免费获得会员资格，并享受一系列积分和优惠活动
- 根据儿童流行文化，每月推出多组新的创意，道具服饰时时更新，以此吸引顾客，让顾客感到别具一格，常来常新（如推出哈里•波特剧场）

通过对写真业务的详细评估分析，我们认为金夫人可以进入写真业务

理由/依据

吸引力

- 总体市场容量如何？
- 年市场增长率是否大？
- 是否具有较高的历史利润率？
- 竞争密集程度如何？
- 技术、资金要求如何？

写真是吸引力很大的业务

- 市场潜力大：重庆450多万人口（市区和哈市属县城），18-35女性有100万，写真观念逐渐被接受，重庆市对流行文也比较敏感，写真市场有多次重复消费的特点
- 产品线长，无明显季节波动
- 哈市具有233家影楼，竞争激烈

竞争力

金夫人能否进入该行业，并提供独特的价值定位？

- 能否快速进入并启动？
- 能否快速获取客户？
- 金夫人能否建立竞争优势？

金夫人在该业务领域将会具有一定的竞争力

- 金夫人现有的品牌形象和核心识别，延伸到儿童摄影业务几乎没有冲突
- 该业务和现有婚纱摄影业务在后期以及摄影设备上，具有很大的协同性，金夫人很容易进入
- 金夫人具有大量客户资源，同时将现有客户转向儿童摄影客户相对容易

写真业务产品较宽，发展空间大

个人摄影



商业摄影



写真业务和婚纱摄影核心业务具有高度的相关性，但也具有高度的差异性

● 高
● 低

家装
业务
KSF

现金流

技能
/ 能力

品牌度

客户

来自婚纱摄影的协同/支持			
现金流	技能/能力	品牌度	客户
			

- 金夫人婚纱摄影业务作为“现金牛”，需要为写真业务这一明星业务的投资增长提供资金支持，但不能“抽血太多”
- 写真和婚纱摄影在店面展示、摄影器材和后期制作上具有协同效应，但在摄影美容/服饰/门市技巧等差别很大
- 金夫人这一品牌可以为写真业务知名度和信任感
- 两业务共享客户资源，但必须设计有效转化的方式和机制

金夫人应定位于中高端写真市场，综合运用竞争杠杆迅速制胜

竞争杠杆

强力营销

客户管理

创意拍摄/
风格独特

为什么是竞争杠杆

- 金夫人现在的品牌认知基本上等同于婚纱摄影，必须通过营销改变潜在顾客群的认知

- 写真摄影的客户生命周期比较长，客户价值很大。所以必须在形式、服务、宣传等方面更加到位，使她们（及公司）成为常客

- 个人写真是“时髦”行业，其成功在于快速综合各种可利用的新旧元素，嫁接出新的效果，实现传统拍摄不可能想到的奇思妙想，创造令人耳目一新的作品，达到商业与艺术的完美结合

关键举措

- 强力促销，开展写真外展等促销
- 制造沸点，例如“为明星（哈籍）拍照，请明星到店”等
- 延伸拓展，如商品目录、服装目录、时尚杂志封面等

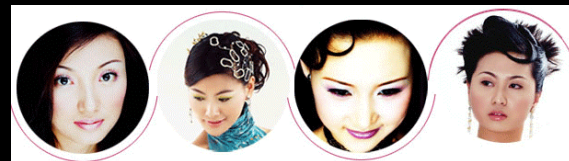
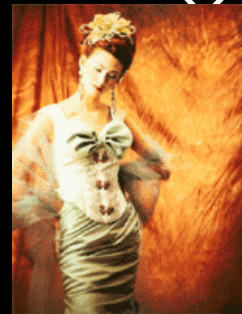
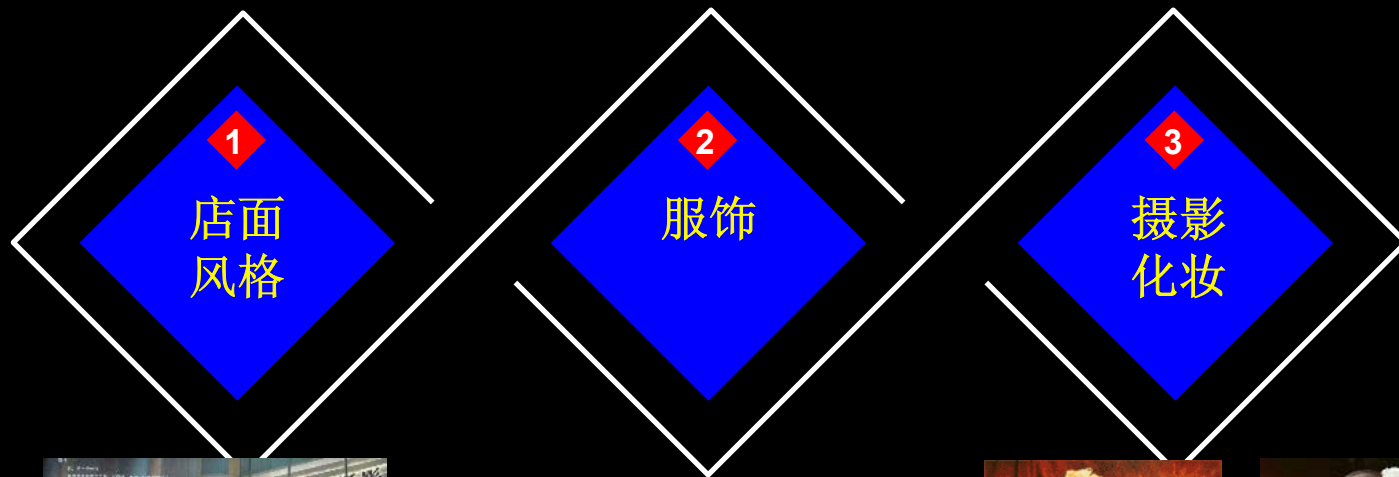
- 建立完善的客户关系管理系统，如针对不同顾客，送出相应的DM
- 推出会员卡制度，拍照超过一个档线后，可免费获得会员资格，并享受一系列积分和优惠活动

- 文化面-根据时尚流行文化，每月推出几组新的创意。如通过数码摄影和制作，嫁接《传奇世界》、《黑客帝国》等流行元素

- 背景面-要具备比较丰富的背景，并能根据不同的主题风格，而特别设立开发出来的新背景，与服装、化妆造型、道具相互辉映，得到顾客想要的画面

- 服饰面-服饰应追求形式多样，突出个性，形成“招牌”，如美人鱼尾服装、火焰装

我们建议将写真业务放在新楼上，其与婚纱摄影的协同性高，而选择总店或旗舰店作为儿童影楼



通过对婚庆行业的详细评估分析，我们认为金夫人可以全面扩张婚庆服务

理由/依据

吸引力

- 总体市场容量如何？
- 年市场增长率是否大？
- 是否具有较高的利润率？
- 竞争密集程度如何？
- 技术、资金要求如何？

婚庆是吸引力很大的行业

- 中国每年约有1000万对新人登记结婚，婚庆综合消费能力将近数千亿元人民币
- 重庆每年20000对新人。他们愿意把自己31%的积蓄用于婚庆相关的消费，而这些人当中有98%要举办婚礼
- 人口出生率的最高峰是1987年，在二十多年后就是在未来的五到十年之间进入结婚高峰期
- 行业的毛利率在30%左右。一般说来，规模越大、流水越高的婚礼利润越高。
- 由于进入门槛较低，重庆有很多婚庆公司，但绝大多数属小作坊式的中介公司，品位较低。同时，目前中国没有一个真正意义上的专用婚庆品牌和与婚庆主题有关的纪念性产品
- “旗舰式”对资金、技术要求较高，“中介式”较低

金夫人在该业务领域将会具有一定的竞争力

- 金夫人能否进入该行业，并提供独特的价值定位？
- 能否快速进入并启动？
 - 能否快速获取客户？
 - 金夫人进行家装品牌延伸是否能建立优势？

- 金夫人先期以“中介式”为主，快速启动；逐渐发展为“旗舰式”
- 金夫人现有客户比较容易成为婚庆服务客户
- 金夫人现有的品牌形象和核心识别，延伸到婚庆上具有很高的协同度，容易建立知名度和信任感
-

竞争力

婚庆业务和金夫人现有核心业务之间的相关度很强

● 高
● 低

婚庆服务
KSF

现金流

技能
/ 能力

品牌度

客户

来自金夫人核心业务协同/支持

现金流

技能
/ 能力

品牌度

客户



- 金夫人婚纱摄影业务作为“现金牛”，需要为家装这一明星业务的投资增长提供资金支持，但不能“抽血太多”

- 婚纱摄影业务和婚庆服务业务在客户、礼服和摄影等方面具有协同性，但尚有诸多不协同

- 金夫人这一品牌可以为婚庆提供的很高的知名度和强有力的信任感

- 两业务共享客户资源，但必须设计有效转化的方式和机制

婚庆服务的产品线很宽，金夫人事实上已处于婚庆服务行业，但需要纵深拓展

礼服服务



婚礼布置/酒席



婚礼摄影



婚礼司仪



花车出租



彩妆造型



婚庆用品



金夫人应定位于中、高端市场，综合运用竞争杠杆，通过“品牌战”和“服务战”迅速制胜

竞争杠杆

为什么是竞争杠杆

关键举措

卓越营销

- 行业的初级、一次性消费的特点，让不少浑水摸鱼者有机可乘。上当受骗的新人不在少数，各种婚庆陷阱屡见报端
- 客户资源这一富矿必须进行挖掘，不努力挖掘就见不到“真金”

- 通过系统的策划，制造新闻点，快速推广其婚庆方面的品牌形象
- 通过促销等手段建立客户转换机制

完美服务

- 一个小小的失误，都可能造成婚礼的失败，甚至导致婚庆公司的倒闭；一场失败的婚礼就可能让婚庆公司的声誉大打折扣
- 一场好的婚礼就是一个好的广告
- 今天婚礼上的宾客明天就可能成为你的客户或者为你带来客户

- 不仅包括婚礼当天，还包括婚前、婚后的一系列安排，向一站式转化
- 确保每一个细节都不出现问题，特别是与相关行业衔接的环节，保证各环节流畅

规模竞争

- 规模越大要求越高的婚礼越会找声誉好、有一定规模的婚庆公司承办，因为这部分新人不怕花钱就怕出问题，就怕婚礼办的缺乏档次，承办这样婚礼才能真正赚到钱
- 规模大、档次高的婚庆公司，提供的服务范围会更全面、更细致

- 组建联合舰队，并打造航空母舰：强强联合，与饭店、车行和乐团之间保持良好的合作关系，签定长期的合作协议，相互推介

高品位策划和主持

- 婚庆市场顾客需求日益个性化
- 好的婚礼不在于场面的大小，而在于气氛和文化品位

- 招聘优秀策划师、主持人和督导师
- 创意婚礼，如轿子婚礼、空中婚礼、水下婚礼等等，并提升婚礼品位格调，形成婚庆文化
- 根据新人特点进行婚俗指导、婚礼策划，设计有创意，注重文化品位

考虑到婚庆服务的复杂性，我们建议金夫人建立完善的外包管理体系



	独资、合作原因	评估	具体机会
现金流	金夫人资金规模有限，同时抗风险力弱		可以考虑与主要供应商长期合作（花车）
技能/能力	急需策划师、主持人、督导师等专业人才		与专业人才签订长期合同
品牌	重庆婚庆市场没有品牌		金夫人可以迅速成长为领先品牌
客户	金夫人的客户资源富矿		现有客户比较容易成为婚庆客户

关键举措一：首创婚庆服务大使

顾客价值

- 新人在没有经验的环境下，摸索着结婚的一切礼仪，或是听从亲朋好友的建言，但其结果都是该花的不花，不该花的却花下大笔金钱，或是婚礼缺乏创意平淡无奇，为自己的婚礼留下败笔
- 婚庆服务大使将为新人提供专业结婚礼俗咨询和创意策划，并为新人节约开销和时间精力

公司价值

- 不断建立、保护并进一步发展客户关系
- 交叉销售，并给金夫人带来更大利润



做什么

- 协助新人作好婚礼的准备，精心设计排定结婚流程表，从决定婚期开始、到订婚、结婚及婚宴的设计规划等结婚应办事宜
- 为新人提供婚礼策划创意，
- 积极同客户联系，保留并提升客户关系

如何做

- 综合运用婚庆的专业知识、个人的销售及沟通技能等等
- 以具体业绩目标为动力
- 得到总部及各业务单元的支持

关键举措二：礼服业务要赶超“花样年华”

竞争杠杆

为什么是竞争杠杆

关键举措

产品卓越

- 礼服必须漂亮整洁、品类齐全、配套完备，这是赢得市场的基础

- 从颜色、型号、布料、领口、腰部、下摆等各方面保证品类齐全；从头纱、裙撑、手套、披肩、头饰、珠子项链、假发、配套胸衣以及儿童礼服等方面保证配套完备
- 完善礼服的采购和供应商管理
- 对礼服进行信息化管理，加快周转

强力营销

- 必须通过创意促销，获取客户
- 必须通过整合营销，打破“花样年华”的战略定位

- 在婚纱摄影环节，为顾客送出礼服优惠卡
- 策划举办“金夫人新人秀”模特大赛
- 通过营销建立新人多加礼服（如行礼服/宴请礼服/送客礼服等）的消费认知，并逐渐建立购买礼服的消费习惯
- 考虑建立金夫人“婚纱”自有品牌

增值业务

- 通过将婚纱摄影、婚庆超市和婚礼创意等业务有点到面地结合起来，将是金夫人相对于花样年华的比较优势

- 通过美容部提供新娘化妆、发型设计
- 拓展婚前新娘形象设计服务（包括婚前皮肤护理、婚前瘦身健胸、面部轮廓雕塑、指甲贴花、香薰护理和模拟走场等）
- 通过花嫁喜铺提供鲜花（花束/头花/襟花）、结婚配饰等

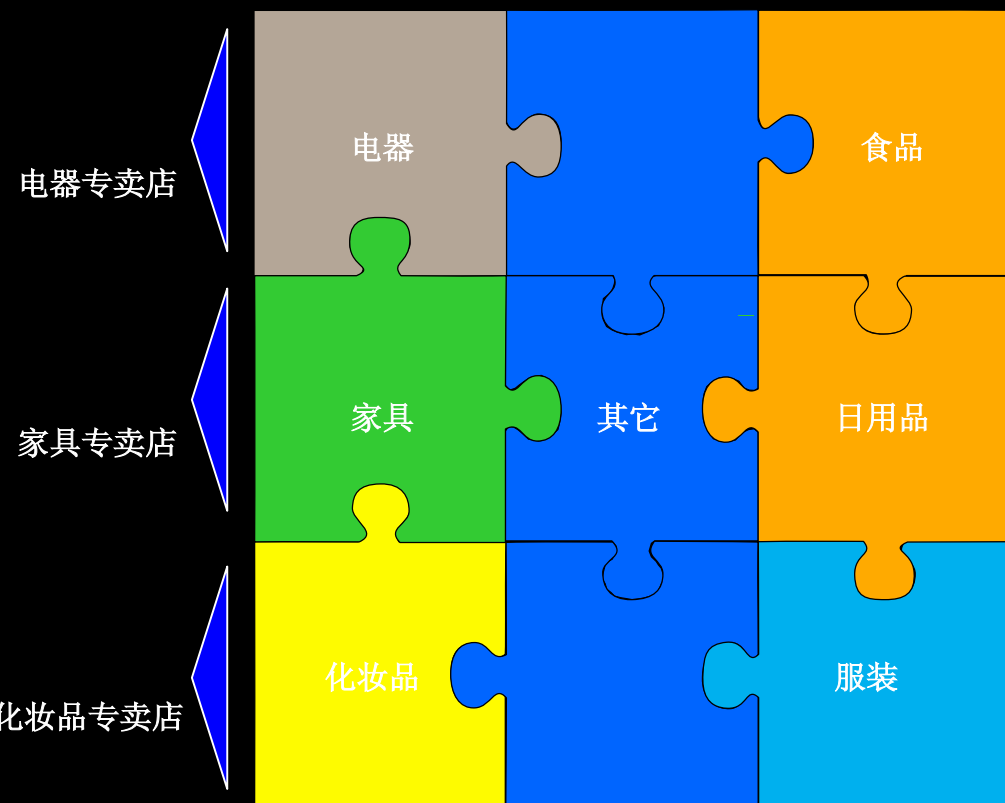
完美服务

- 必须贴心服务，创造感动

- 将礼服服务作为一个战略业务单元
- 在礼服业务单元内，完善业务流程，建立服务标准、健全管理制度
- 为新人赠送“金夫人新娘手册”

关键举措三：将花嫁喜铺做成为婚庆产业的“沃尔玛”

现代品类专卖店的日益壮大



但，在婚庆服务行业尚不存在



婚庆用品类丰富，商机无限，但也加增了经营和管理的难度

婚礼喜糖



礼俗用品



结婚喜帖



创意摆设



新婚花卉



新娘配饰



麦肯锡在零售业的咨询经验表明，零售业的关键成功因素包括几个方面

卓越的营销能力

GAP在每个市场建立了专门的品牌管理小组，密切跟踪分析当地细分的目标市场的构成及消费习惯的变化，从而在推广策略和产品策略上积极地做出相应

IKEA投入很少的媒体广告，主要通过高质量的公关行动(如慈善赞助、公益行动)与高效的口碑传递来营造品牌

独到的选址策略

GAP建立了专职选址小组有机地将品牌定位与店铺位置相结合

Radio Shack跟随多功能商城经营“城中店”，迅速有效地建立了两千多家零售终端

灵活有效的商品计划

Wal-Mart通过强大的IT系统获取商品的销售情况和趋势，制定灵活的商品计划
Tweeter通过参与厂商的产品开发有效地进行商品规划

高效的供应管理

Carrefour采取销售排名的方法，对非关键供应商实现“优胜劣汰”，优化供应商结构

国美通过规模优势和战略采购凭借强大的议价能力对供应商的有效管理，实现了低成本运营

卓越的店铺管理

Best Buy根据产品战略进行店铺的商品摆放和店铺内促销安排，并在有效范围内安排相关商品的销售人员

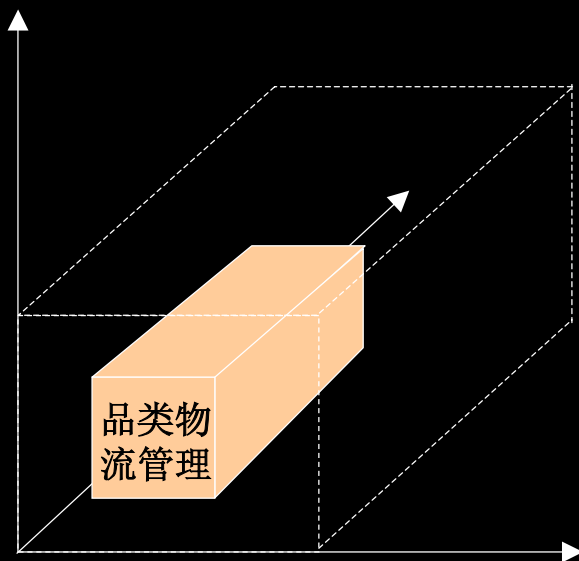
IKEA通过精心的卖场视觉效果展示和高效热情的店铺服务来营造卓越的购物体验

金夫人花嫁喜铺需要推行从品类、渠道和流程三个维度设计品类供应链管理

三维品类供应链模型：为每一品类及相应的渠道和流程选择正确的技术

第1维：品类

- 婚礼喜糖
- 礼俗用品
- 结婚喜帖
- 创意摆设
- 新娘饰品
-



品类物流管理

第3维：流程

- 订单处理
- 分拣、包装、配送
- 库存管理
- 采购
- 仓储
-

第2维：渠道

- 各门市展示
- “花嫁喜铺”
- 网上服务
-

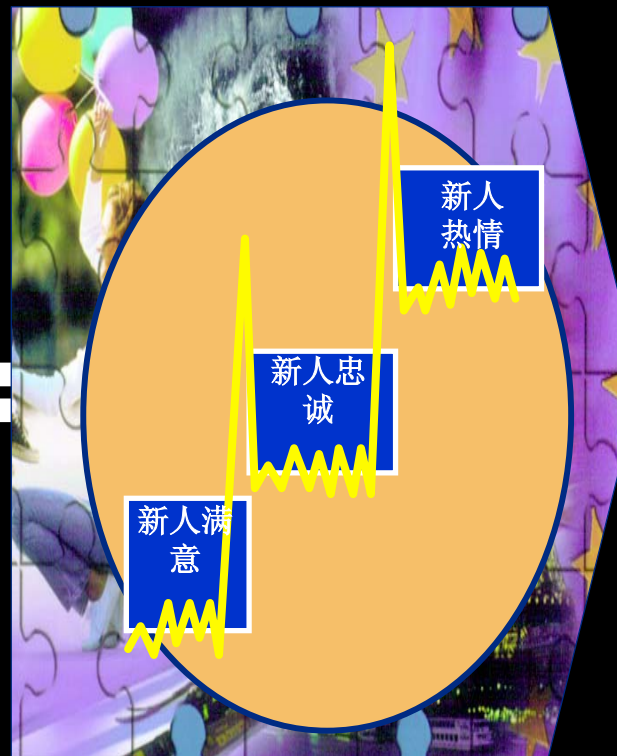
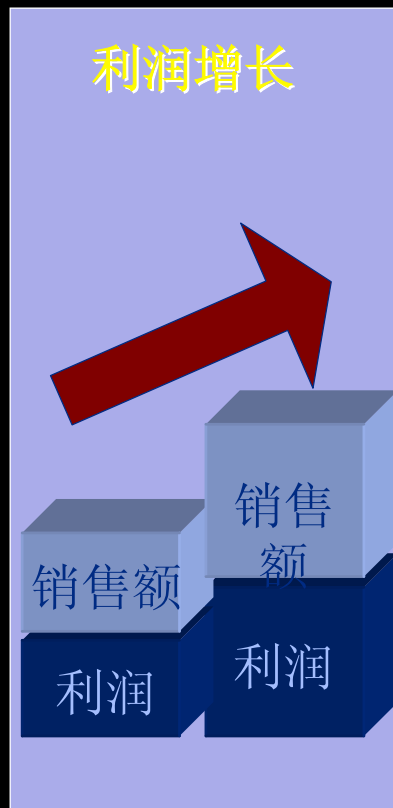
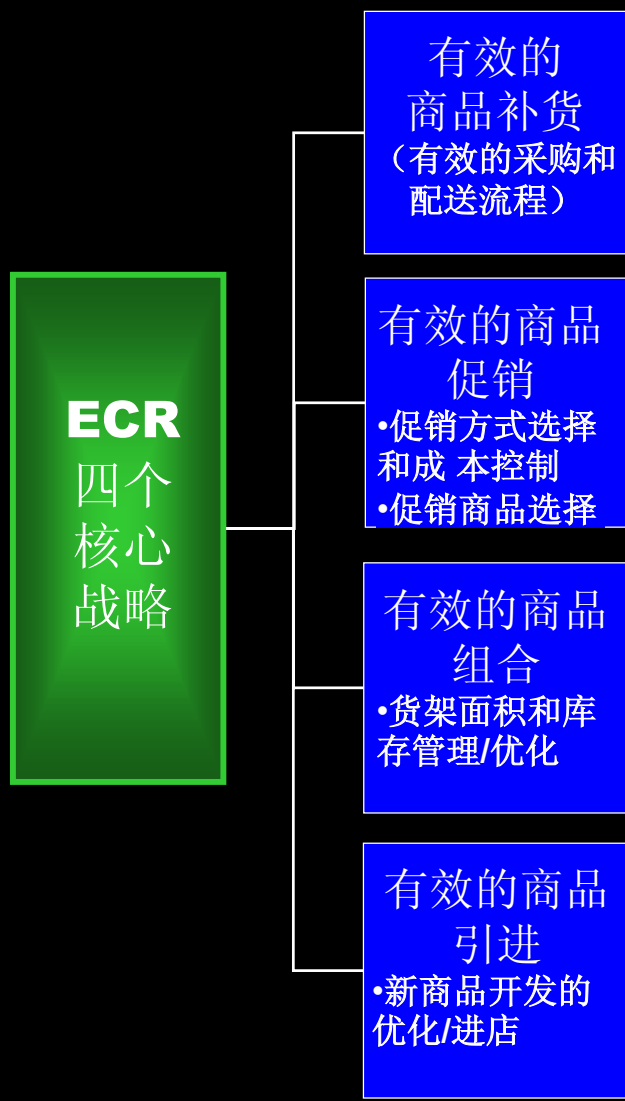
说明

- 根据商品品类区分不同的供应链
- 为不同的供应链设定不同的目标(服务水平、安全库存、交货期等)
- 制定相应的采购、库存策略

做大做强花嫁喜铺，必须逐渐推行完善的品类管理

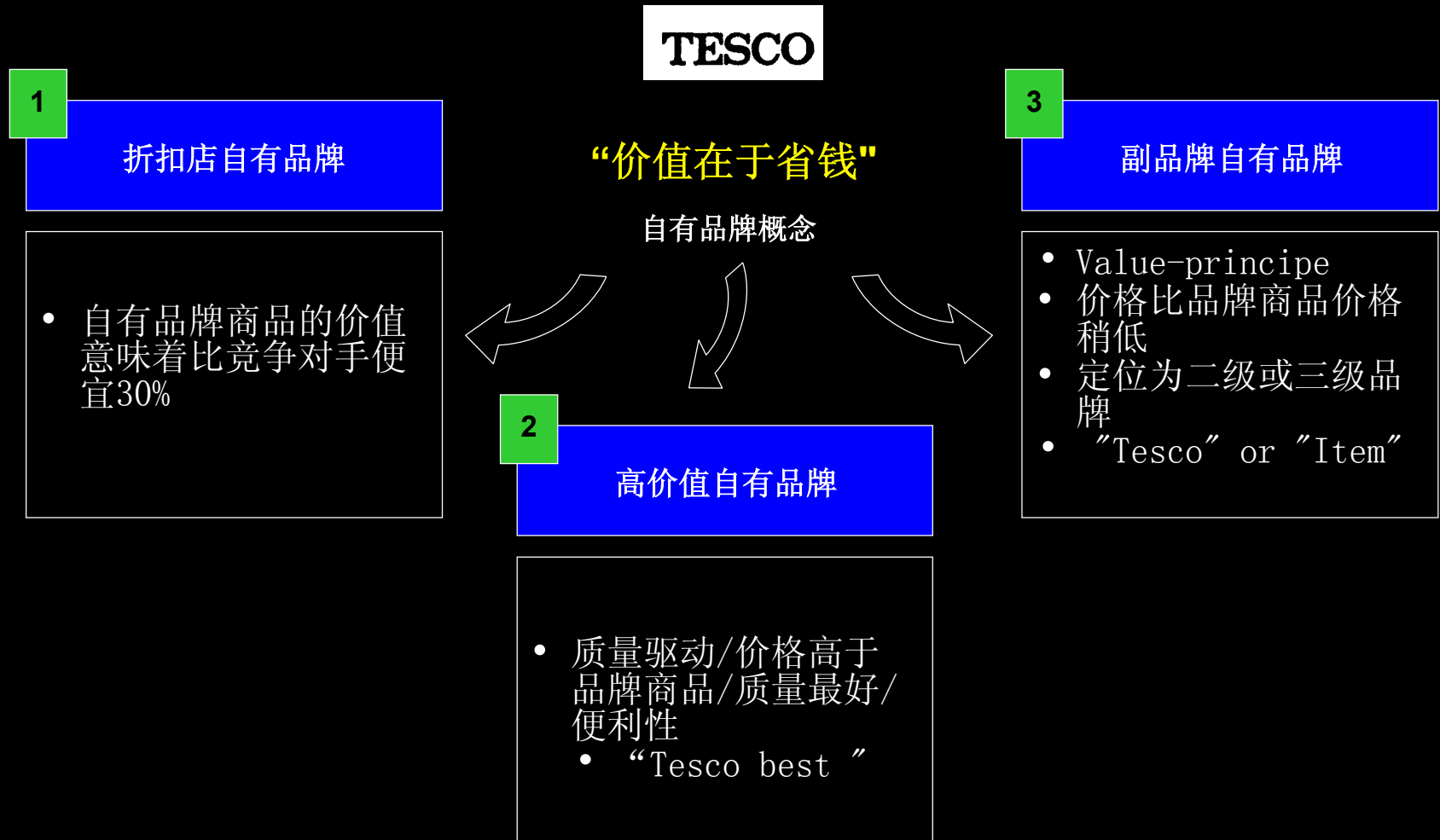


在品类管理基础上，并逐渐推行ECR管理，实现新人的消费热情



金夫人可以通过自有品牌商品的销售建立其零售品牌，并在重庆试点成功考虑“复制”扩张

示例



通过对行业服务的详细评估分析，我们认为金夫人可以进入行业服务

评估理由/依据

● 高
● 低

吸引力

- 总体市场容量如何？
- 年市场增长率是否大？
- 是否具有较高的历史利润率？
- 竞争密集程度如何？
- 技术、资金要求如何？

行业咨询服务是吸引力大的行业

- 中国具有一定规模的婚纱摄影企业约20万家，假设30%企业年咨询/培训预算为10万，市场容量即为60亿
- 预计年增长率较快，因为目前婚纱摄影行业处于成长期到成熟期过渡，同时管理基础薄弱，在转型之时咨询/培训的需求呈增长趋势
- 该行业历史利润率高 40%-60%，但现在利润率有所下降
- 咨询/培训行业竞争激烈，小咨询公司大量成立，价格呈下降趋势；婚纱摄影的专业咨询/培训公司不多，但是，现有咨询公司的潜在进入可能性大
- 对资金要求较低，对人员素质和技能要求很高，是否具备理论基础和行业经验是关键成功因素

竞争力

金夫人能否顺利进入该行业，并为提供独特的价值定位？

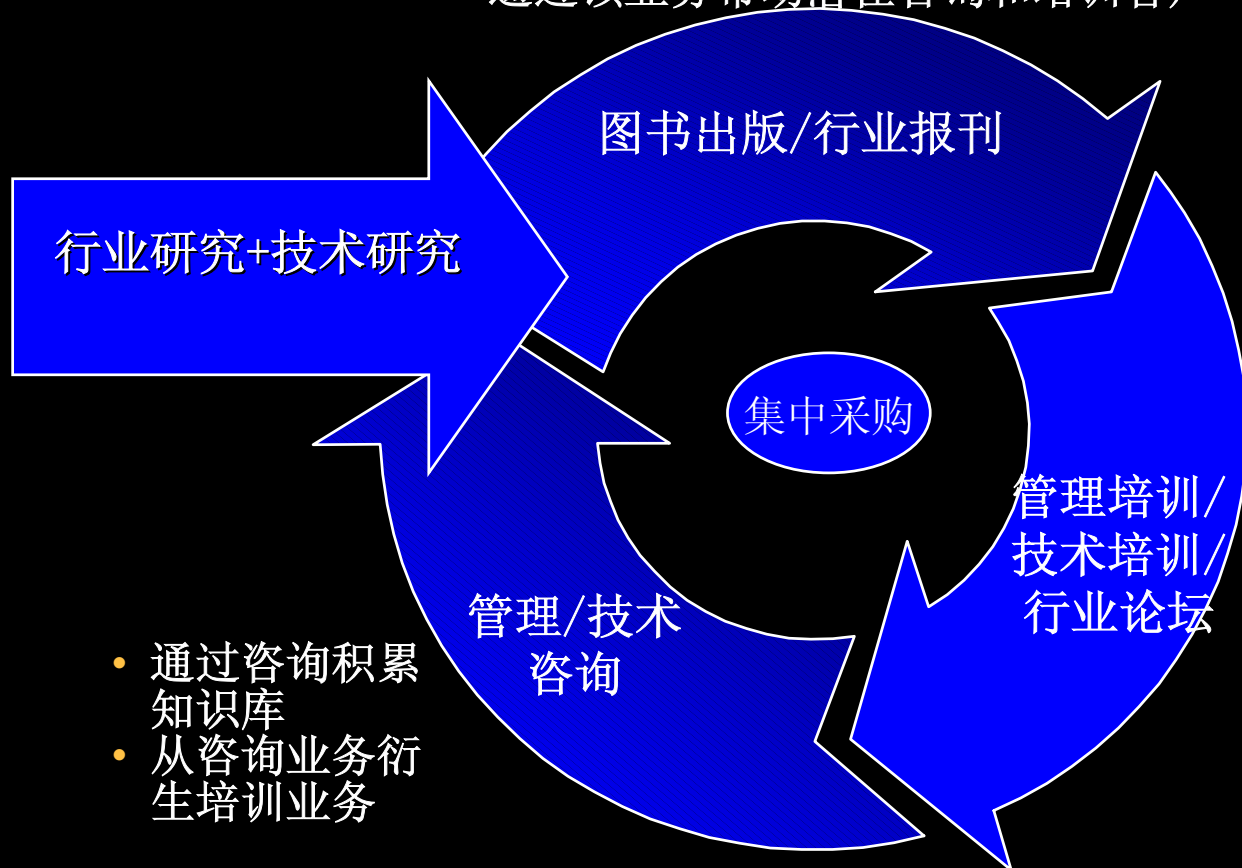
- 是否有优秀的领军人物和咨询人员（行业专家或管理专家）？
- 能否成为该行业的权威行业研究机构
- 金夫人和其他咨询公司相比，在该行业中是否具有竞争优势？

金夫人在该业务领域能够培育较强的竞争优势

- 在整个行业，重庆金夫人尚不是绝对的行业领先者，同时缺乏行业研究能力和合格优秀的咨询顾问
- 但是，金夫人在这一细分市场富有足够的行业经验，相对其他咨询公司而言，能将管理咨询和技术咨询/培训结合起来

金夫人婚纱摄影行业服务，可以通过以下业务架构为客户提供独特的价值定位

- 通过咨询、培训积累题材和资料
- 自主开发定制的培训教材
- 为客户赠送或销售图书/内刊（报刊）
- 通过该业务带动潜在咨询和培训客户



- 将管理培训和技术培训结合起来，将是金夫人相对其他管理咨询公司的竞争优势
- 通过大型的行业论坛（博览）开发咨询客户。并能有效提升企业形象

服务项目可以包括以下内容

咨询服务

- 战略/HR/标准化等咨询服务
- 年度企划（秀场）
- 驻店辅导
- CIS设计服务(标志、名片、照片袋、底片袋、车体广告、工装等)设计
- 影楼装修设计统一规划
- IT（如客户关系管理）开发和实施

培训服务

- 摄影师、化妆师和美工师等技术培训
- 经理层管理技能培训
- 门市推销技能培训
- 年度培训计划及实施
- 行业大型论坛

外包服务

- 印刷宣传品（请柬、宣传单、邀请函、取像袋、年历卡、会员金卡、名片、无碳复写小票、拍摄单、礼服单、化妆单等）统一设计和印刷外包
- 专业电子相册和数码模板等软件
- 样片（相册套片、写真、儿童及数码套片等）
- 网站制作和维护

集中采购

- 摄影器材低于市场价协助采购
- 影楼耗材联合采购
- 搭建电子商务平台

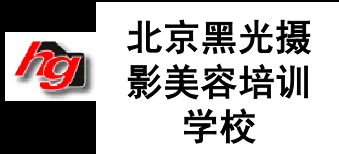
行业服务竞争激烈，在不同方面皆有强有力的竞争对手



婚纱摄影博览会网站www.wedexpo.com，是针对婚纱产业供应商与买主所规划设计的一个专业B2B网站。该网站一方面帮助供应商在网上展示形象，低成本拓展销售渠道，全方位推广最新产品，打开公司的知名度，增加出口机会；同时辅助买家实现高效率、高质量、低成本的采购



双管齐下企业发展顾问中心在婚纱摄影行业具有一定的客户积累和知名度，并成功举办了四届婚纱产业界CEO的群英会



北京黑光影楼人才培训机构始创于1997年，现位于北京摄影器材城，6年来为全国影楼业界培养输送了摄影、化妆、美工、管理、数码等专业人才



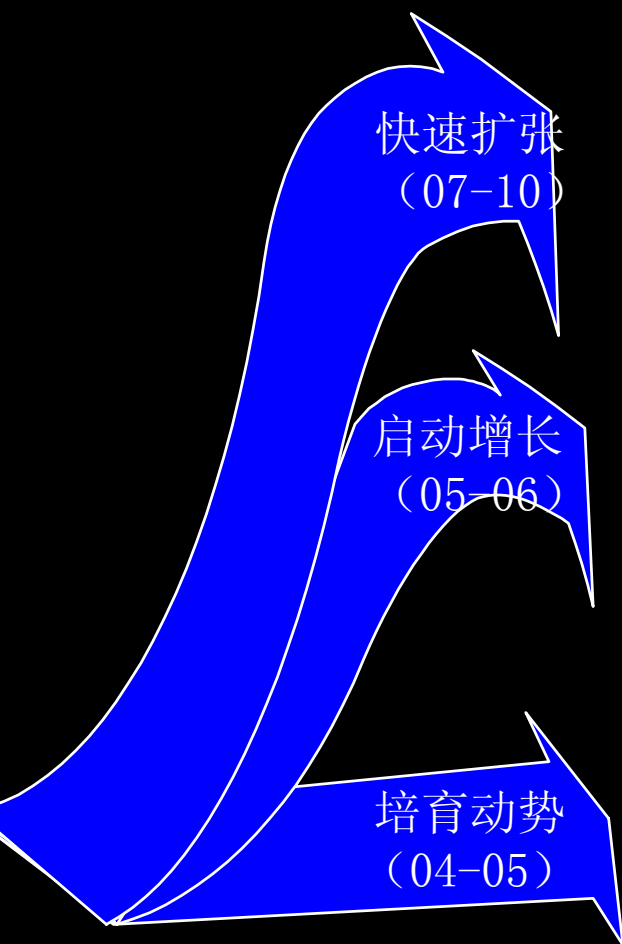
该公司拥有中国婚纱摄影网www.wedding.tw.cn/，并提供影楼网站制作、样片、网上摄影器材以及专业软件开发等服务项目

考虑到行业服务的特殊性，我们建议金夫人通过行业协会和战略联盟进入

● 强
● 低

	合作/并购原因	评估	具体机会
现金流		●	
技能/能力	• 需要富有咨询操作经验和专业咨询能力的顾问团队 • 进军图书出版	●	• 和一家专业咨询顾问公司建立战略联盟合作关系 • 和一家知名的出版社建立合作关系
品牌	• 鉴于同业，金夫人品牌不宜延伸到行业服务	●	• 考虑和中国人像委员会合作，以此名义进入
客户		●	

金夫人一旦决定进入行业服务市场，就要积极进取，做到该细分市场的领先者



工作重点

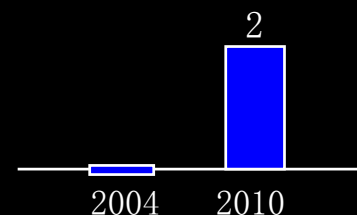
- 创办行业刊物，将图书出版作为一个关键利润源，并考虑介入发行
- 大力推广管理软件和数码软件，并提供实施咨询服务
- 开始拓展行业外咨询客户

- 分别完成一个行业大型论坛和博览会
- 推出第一套面向该行业的辅导丛书
- 获取5-10个客户，获取显现短期业绩
- 开发面向该行业管理软件和数码软件

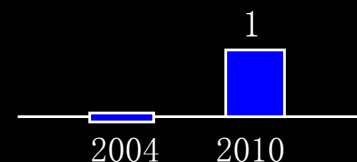
- 搭班子，建队伍
- 确定详细发展的策略
- 如要合作，完成相关事宜
- 完成网站等基础设施

财务目标（人民币千万元）

收入



利润



通过对家装行业的详细评估分析，我们认为金夫人可以尝试进入家装业务



评估理由/依据

吸引力

- 总体市场容量如何？
- 年市场增长率是否大？
- 是否具有较高的历史利润率？
- 竞争密集程度如何？
- 技术、资金要求如何？

家装是吸引力很大的行业

- 重庆每年商品房竣工400万平方米，按40%入住率计为160万平米，以最低标准装修计近8亿元
- 同时，该行业年增长率较快，约25%
- 利润率也较高，但是日趋下降
- 由于进入门槛较低，鱼龙混杂，竞争激烈。目前重庆约有1000家家装公司，但还没有领先品牌
- 该行业对资金、技术要求比较高

竞争力

金夫人能否进入该行业，并提供独特的价值定位？

- 能否快速进入并启动？
- 能否快速获取客户？
- 金夫人进行家装品牌延伸是否能建立优势？

金夫人在该业务领域将会具有一定的竞争力

- 专业人才和管理人才的招募/培育比较容易，同时该行业自投资金（可以向供应商融资）要求不是很高，金夫人很容易进入
- 将现有客户转向家装客户需要一定的努力
- 金夫人现有的品牌形象和核心识别，延伸到家装上具有一定的冲突，但是，能容易建立知名度和信任感

金夫人应定位于高端市场，综合运用竞争杠杆，通过“品牌战”和“服务战”迅速制胜

竞争杠杆

透明装修

立体销售

卓越质量

精致设计

为什么是竞争杠杆

研究表明，透明装修是顾客的关键购买因素之一。因为装修中每种材料的质量等次、规格品牌不一，价差很大，很多公司常“偷梁换柱”，材料以次充好，以劣代优，造成了近年来家装业投诉一直居高不下

打造品牌家装企业必须系统整合门店、社区展示、样板房和家具市场等关键接触点，如在哈市红旗家具城就汇集国内二十余家颇具实力的装饰公司

家装市场并没有严格一致的质量标准，服务质量、施工质量和环保质量是优秀家装公司快速成长的重要驱动，更是家装市场重新洗牌的关键筹码

家装市场顾客需求日益个性化，同时每户结构不同，家装设计必须要量身定做；同时设计要体现居住生活的需要，个性化同时要人性化

关键举措

- 可以考虑推出家装白皮书或“阳光”报价系统¹
- 与品牌材料供应商建立的诚信联盟
- 金夫人的推广点可以考虑“做家装黑洞的终结者”

- 在高档社区内进行布点式扩张
- 打造展示样板间
- 在红旗城或东方家园等装饰市场设立门店

- 引入国际先进的检测标准与施工工艺，并确保室内外环保质量
- 金夫人可以定位为欧洲环保标准，成为哈市家装质量标准的制定者

- 招聘优秀设计师（可大打高薪、沪台等概念），并有效管理，考虑建立设计师俱乐部

注1：即在给客户的单据上面列了项目名称、单价、工艺标准和用材料标准等，包括地板等级、地砖品牌和油漆的环保标准等等

金夫人需要为家装业务单元建立完善的管控体系

HR管理

家装行业的两个支柱——散慢的施工工人和浪漫的设计师。必须通过人力资源管理有效把他们管起来，让他们对客户最大限度地负责

质量管理

必须导入各项标准，架构多层次质量管理体系，包括设计、服务、施工和管理等各个环节

采购和 供应商管理

- 优化采购管理，减低装饰材料供应商的采购价格，并使其向施工延伸，提供技术、劳务支持
- 健全外包管理，严格限制施工队乱搞增项和省工省时₁
- 推进集中采购，杜绝设计师、工长采购材料

运营体系

- 完善运营体系，对报价、设计、工程量计算、施工工艺、验收标准、材料选择等各种环节进行量化标准管理
- 理顺协调流程，能顺利在多个工程点协调施工队、设计、管理等部门

注1：一般的方法是让施工队队长先缴数千元的质量保证金，此后每做一个业务，公司还得要收取3%-5%的质保押金，扣到近10万元左右才不再扣。

家装业务和金夫人现有核心业务之间的相关度不是很强

● 高
● 低

家装
业务
KSF

现金流

技能
/ 能力

品牌度

客户

来自金夫人核心业务协同/支持			
现金流	技能/能力	品牌度	客户
			

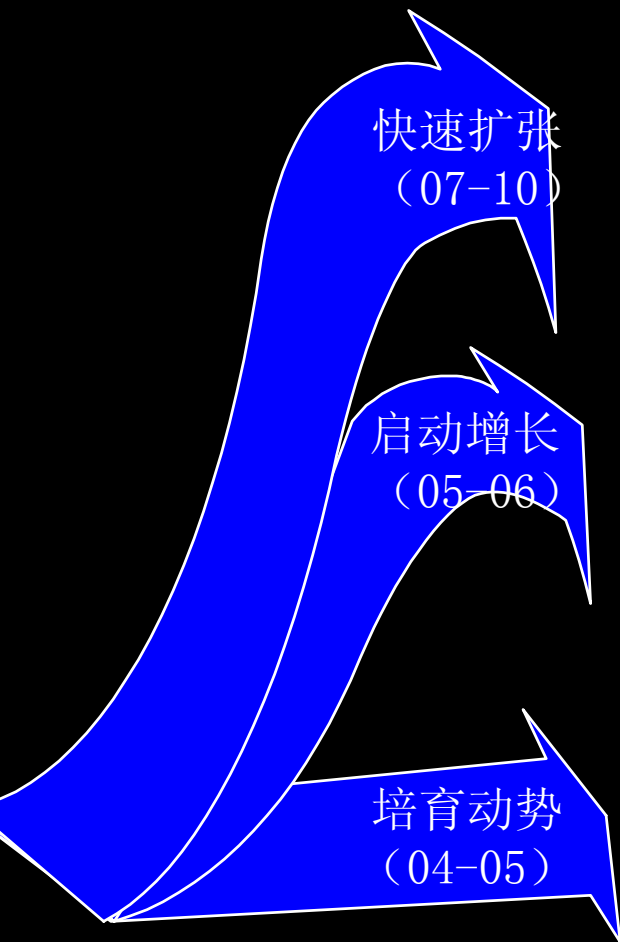
- 金夫人婚纱摄影业务作为“现金牛”，需要为家装这一明星业务的投资增长提供资金支持，但不能“抽血太多”
- 家装业务所要求的技能/能力与婚纱摄影截然不同
- 金夫人这一品牌可以为家装提供知名度和信任感，但尚需通过努力改变大众的认知
- 两业务共享客户资源，但必须设计有效转化的方式和机制

考虑到家装业务的复杂性，我们建议金夫人不要独立进入

● 强
● 低

	合作/并购原因	评估	具体机会
现金流	金夫人资金规模有限，同时抗风险力弱		可以考虑合资
技能/能力	急需有家装经营经验的管理人才，以降低家装业务风险		并购一家有资质的中小型家装公司以快速进入市场
品牌	金夫人在重庆家装市场并不具有认知度		- 考虑和国内知名的家装公司进行合资，品牌联营 - 在纵向上，和国内知名家具、家电、材料供应商或国际建材超市等进行深入合作
客户			

金夫人一旦决定进入家装行业，就要力争做到哈市数一数二



工作重点

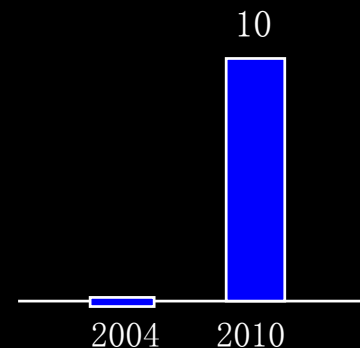
- 扩大销售网络和提升市场营销
- 进行系列并购活动
- 考虑进入工程装修市场

- 初步建立完善的立体销售体系
- 进行强有力的市场推广
- 提升质量水平和健全运营制度
- 显现短期业绩

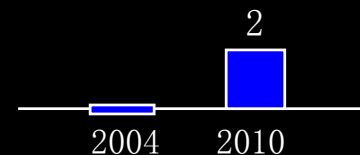
- 搭班子，建队伍
- 确定详细发展的策略
- 如要合作/并购，完成相关事宜

财务目标（人民币千万元）

收入



利润



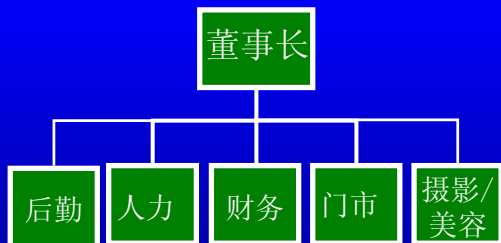
主要内容

- 🔊 项目回顾和背景
- 🔊 如何做大做强婚纱摄影业务
- 🔊 如何进行多元化发展
- 🔊 如何对多业务进行组织管理
- 🔊 附录：关键战略议题

金夫人现有的组织结构并不能适应下一步战略发展的要求

现有组织为直线职能式

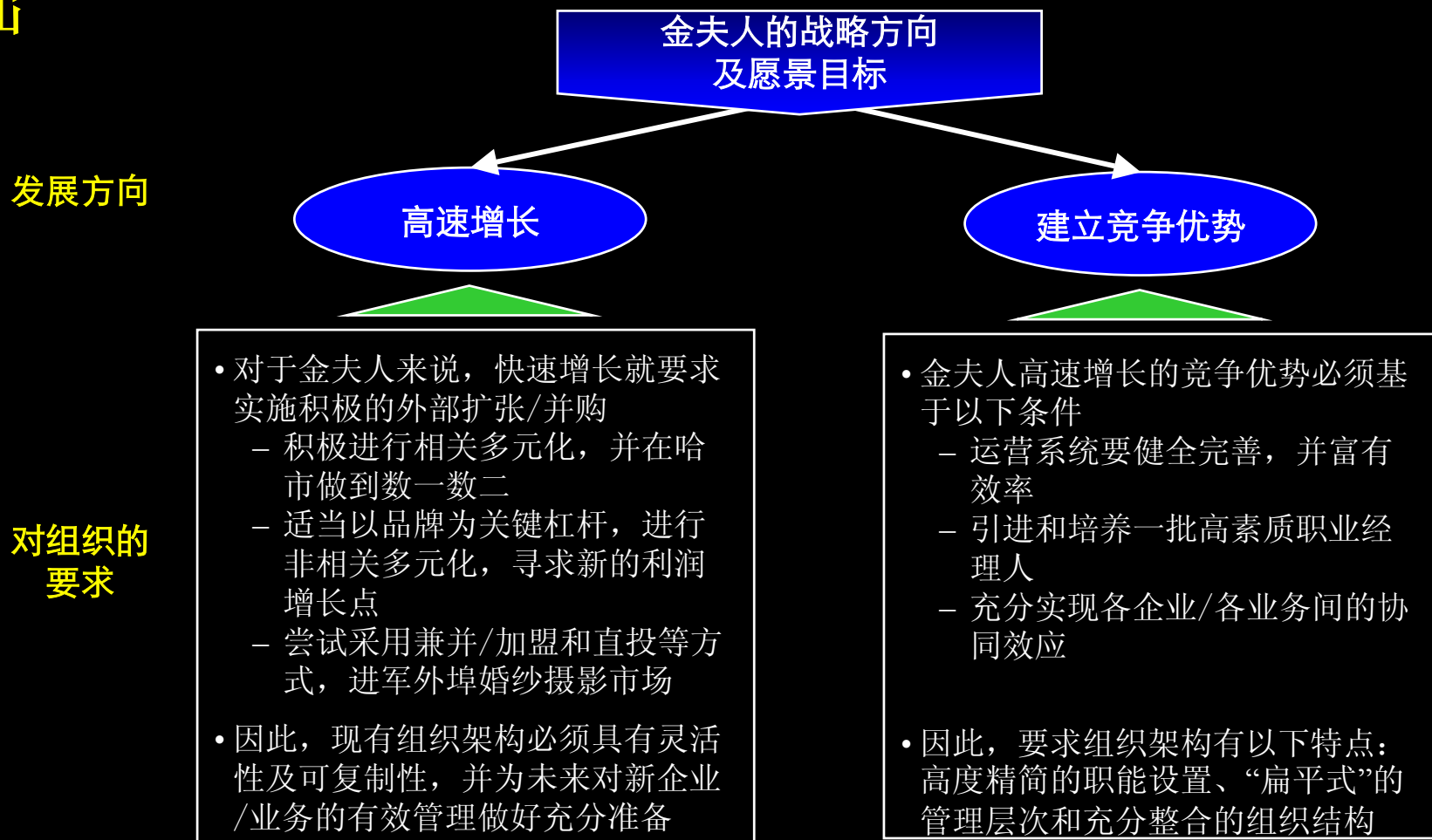
- 业务单一，主要向哈市的单一细分市场提供婚纱摄影
- 规模很小，员工200人左右，年销售额4000万左右



成为战略发展的“瓶颈”

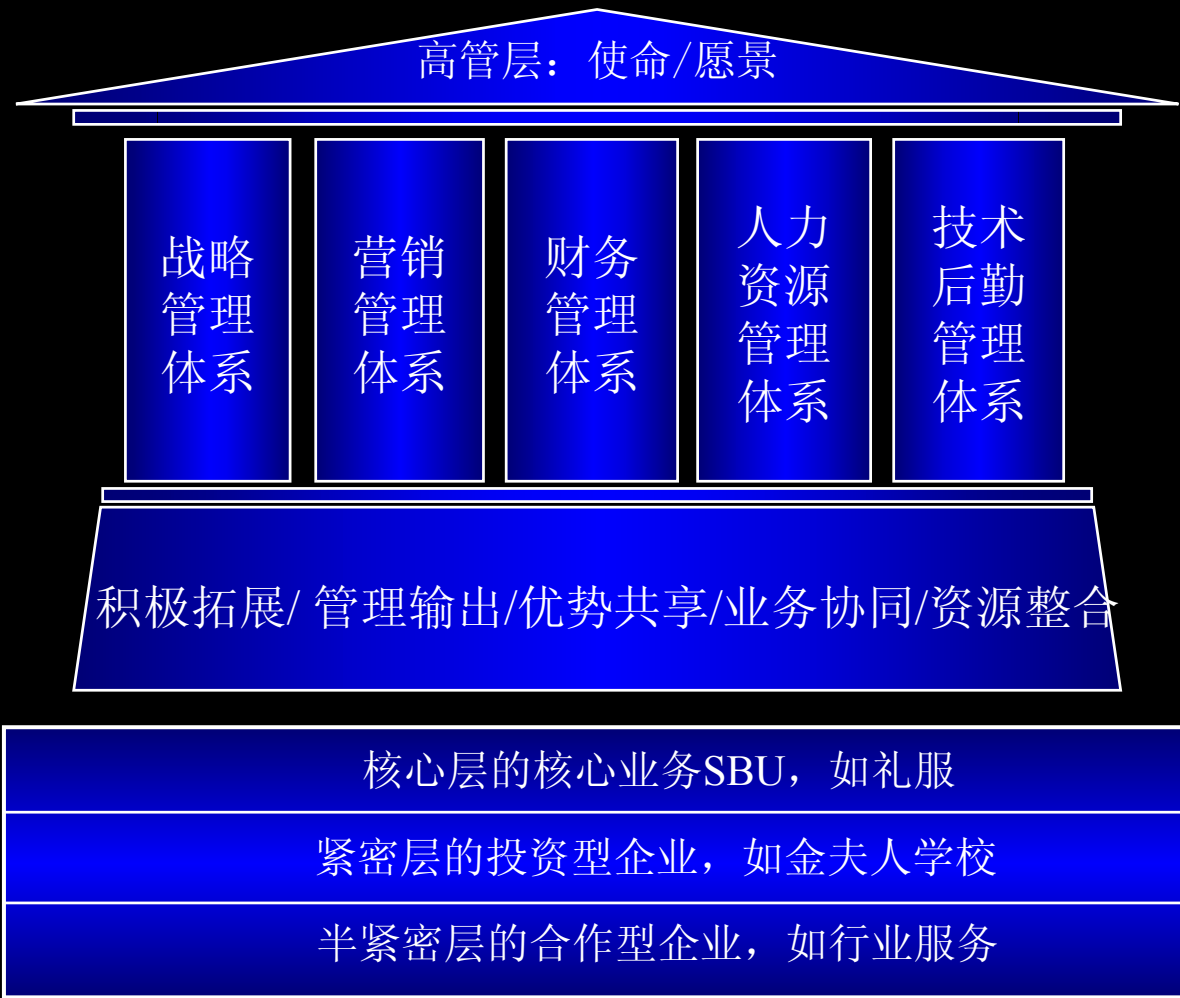
- 从组织结构上看
现有组织方式无法在多业务组合之间创造充分的协同效应，也没有为新业务发展预备“接口”
- 从组织管理上看
组织管理在很大程度上仍然依靠“人治”，没有充分的授权机制，无法为新业务发展创造良性的“自由空间”和实效的管控体系
- 从组织能力上看
——现有经营能力“中间大，两头小”，即运营能力强，战略管理和投资能力相对较弱
——现有管理能力“两强三弱”，销售和技术比较强，但是营销、财务和人力资源等职能相对薄弱

尽管金夫人的整体战略尚未得到最终定义，我们已经有了明确的发展方向作为进行组织设计的基础



在我们为金夫人进行组织设计的过程，该战略方向贯穿始终，并且是我们评估组织方案的基本标准

金夫人公司管理组织的基本模型如下



决策
(方向性/
资源配置)

管理
(效率性/
资源控制)

经营
(增值性/
资源运用)

面向未来战略发展，我们建议金夫人采用SBU组织模式

示意

金夫人高管层

总部

战略业务单元 (SBU)

总经办

财务管理部

营销管理部

人力资源部

技术中心

供应部

制作美工部

战略发展部

顾客服务部

婚纱摄影事业部

- 总店
- 模范店
- 旗舰店
- 总楼

写真事业部

- 写真门市
- 写真摄影
- 写真化妆

礼服/婚庆事业部

- 礼服出租
- 婚庆超市
- 婚庆服务部
- 品类管理

职业学校

- 校长办
- 系
- 教务处
- 学生管理处
- 市场部
- 后勤服务

家装等新业务

- 业务类部门
- 运营类部门

外埠拓展事业部

- 招商部
- 运营管理部

SBU组织模式能够适应金夫人现在的发展阶段，并能够支持金夫人的近期战略发展

什么是**SBU**？

一个SBU应有三个特征：

- 它是一项独立业务或相关业务集合体
- 它有自己的竞争者和客户群
- 它是利润中心，负责人承担策略执行和利润业绩责任，并能控制大部分关键的利润驱动因素

为什么**SBU**组织比较适应于金夫人公司？

- 它是一种分权化管理，是多业务公司组织模式之一，而直线职能式的集权式管理仅仅适合于单一业务公司
- 但是，它相对于事业部制、控股公司等其他多业务组织模式而言，由相对集权，适合于金夫人战略增长的起步期

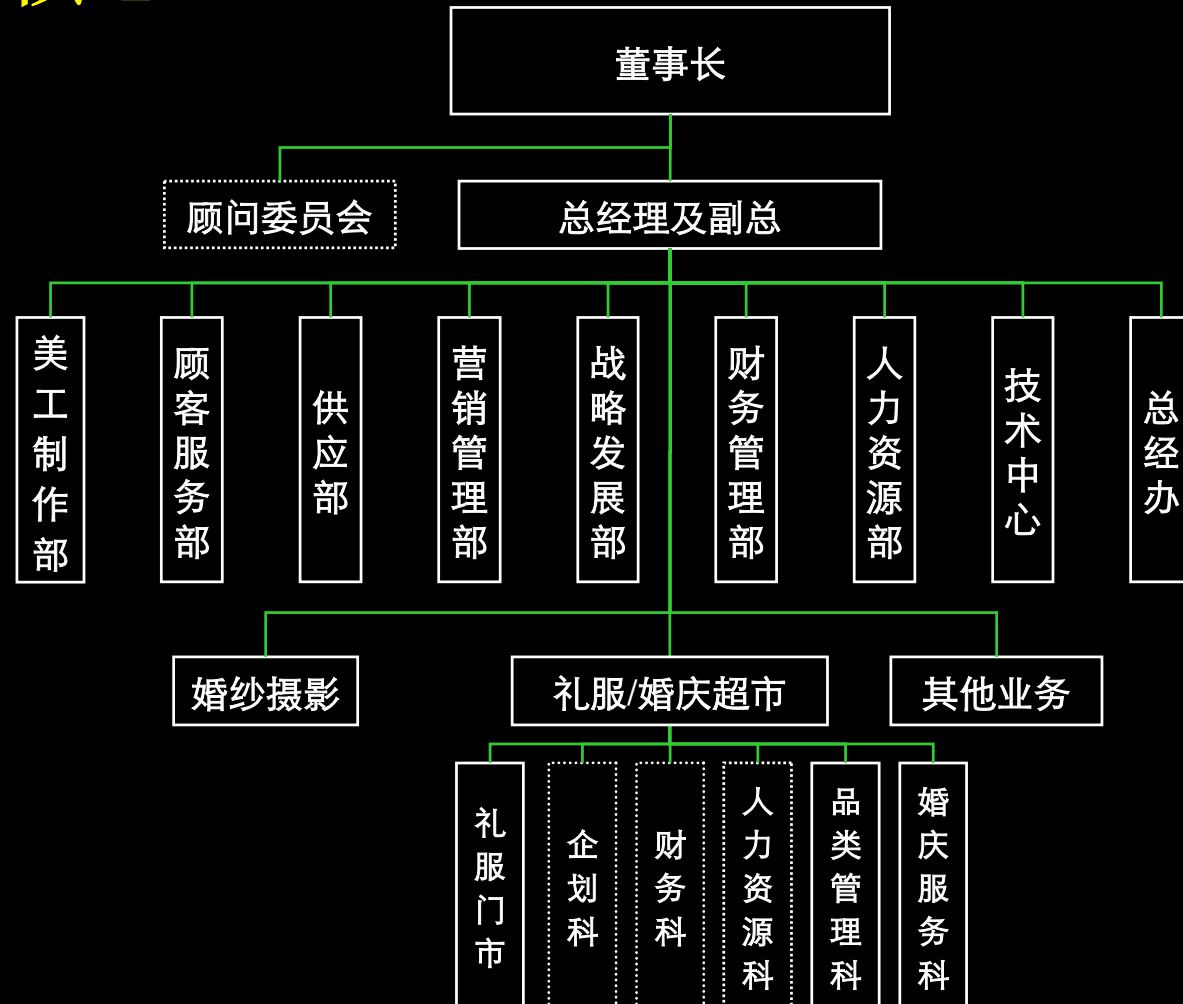
SBU组织模式是最好的吗？

- 事实上，并不存在最好的组织模式，只有最适合的组织模式
- 选择组织模式的关键决策因素是公司战略和业务习性，随着金夫人的战略发展，SBU组织模式也许会发展为事业部制或控股公司

考虑到新业务刚起步和规模小等因素，金夫人SBU组织模式结合了矩阵管理，并以婚纱摄影为核心

示意

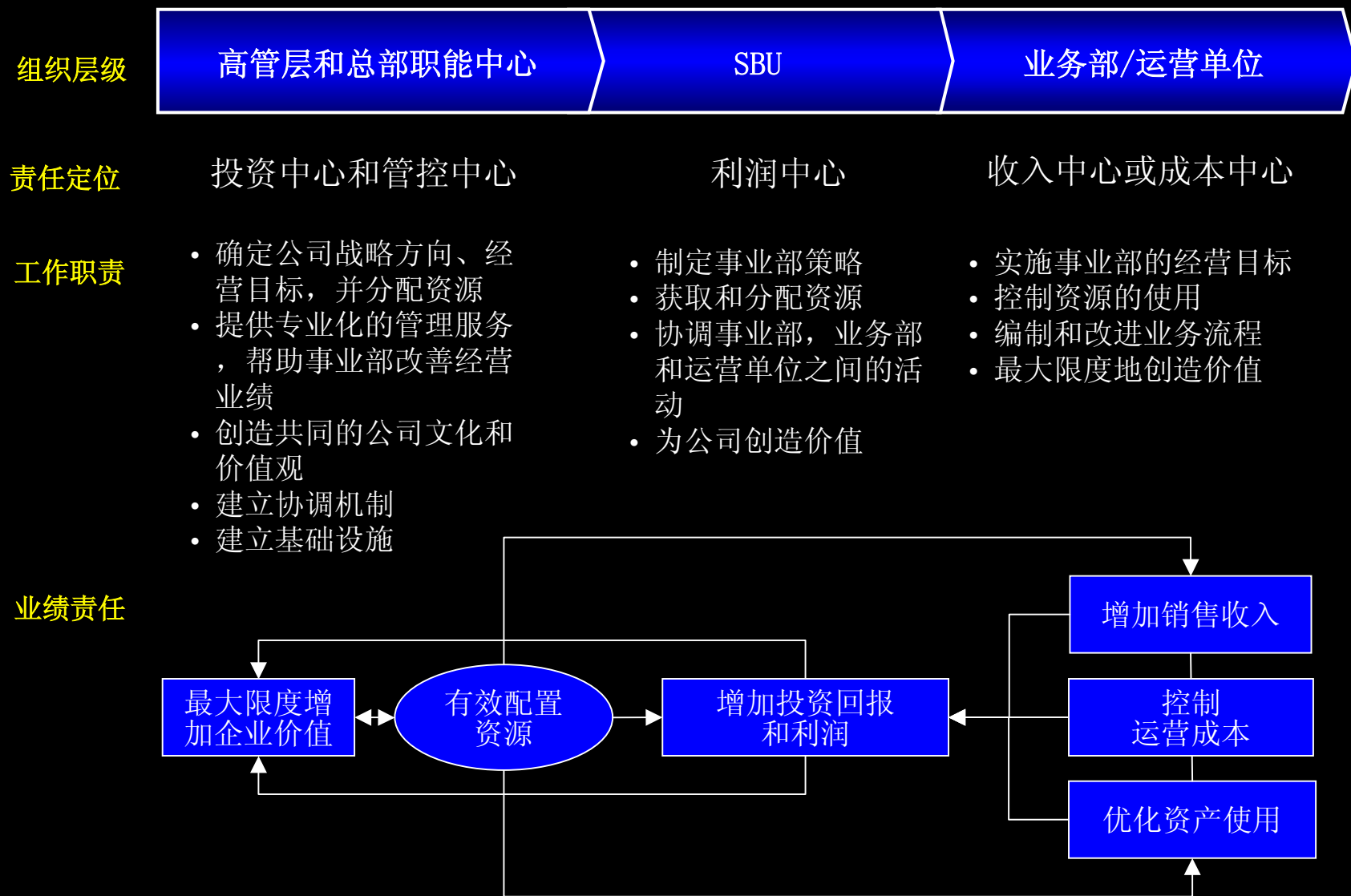
矩阵式管理



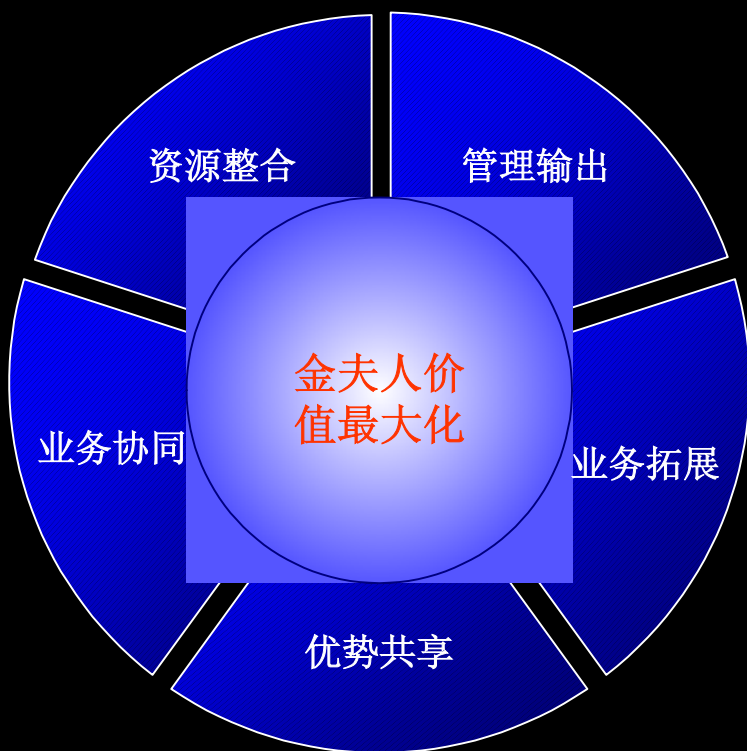
阐释

- 公司总部负责直接管理婚纱摄影的经营和日常运营
- 其他业务单元或新业务中不设职能部门，仅仅有业务类部门和运营类部门
- 总部的财务、人力资源、物资采购、技术管理以及营销等对下属各利润中心实行矩阵式管理
- 如果某一业务发展很快，可以考虑就企划等职能设一个专员

在新的组织结构里，金夫人的各级组织将责任分明，扮演不同的角色



金夫人总部需要“核心价值创造活动”为系列SBU组合带来有效竞争力，成为驱动金夫人快速发展的增长引擎



业务拓展：帮助各SBU成长并提高其市场定位，扩大市场份额，开拓新市场和开发新产品

管理输出：不断鼓励各SBU提高营运绩效，帮助企业改善营运状况，包括降低成本、提高品质和提高盈利水平

优势共享：通过各SBU间的协作产生协同效益，进行核心知识分享、聚合讨价还价能力、共享品牌形象等

业务协同：创建并有效利用总部资源，包括客户资源、技术设备、进行联合促销等

资源整合：收购和出售企业、创建新SBU；为企业重新配置人、财、物、技术等资源

公司总部的组织方式可以采用三种模式

	投资导向	战略导向	运营导向
	集权程度		
集团总部与SBU的关系	- 以财务指标进行管理和考核 - 总部无业务管理部门	以战略规划进行管理和考核，总部一般无具体业务管理部门	通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理
发展目标	- 投资回报 - 通过投资业务组合的结构优化，追求公司价值最大化	- 公司组合的协调发展 - 投资业务的战略优化和协调 - 战略协同效应的培育	- 各子公司经营行为的统一与优化 - 公司整体协调成长 - 对行业成功因素的集中控制与管理
管理手段	- 财务控制 - 企业并购	- 财务控制 - 战略规划与控制 - 人力资源	- 财务/控制战略 - 营销/销售 - 技术发展 - 新业务开发 - 人力资源
应用方式	多种不相关产业的投资运作	相关型或单一产业领域内的发展	单一产业领域内的运作，但有地域局限性

金夫人目前业务单一，总部为高度集权的运营导向型，但是部分部门的职能定位有待转型，或能力有待提高

金夫人现在

管理模式
功能和集分权

投资导向

战略导向

运营导向

总部功能定位

核心功能

重要功能

- 财务/资产
- 战略规划
- 监控/投资管理
- 收购、兼并

+总部组织机构的管理

- 财务/资产
- 战略规划/SBU战略
- 战略管控
- 收购、兼并

- 人力资源
- 财务管理

+总部组织机构的管理

- 财务/资产
- 战略规划/SBU战略
- 监控/投资管理
- 人力资源
- 财务管理
- 营销管理
- 技术管理
- 采购/物流

+ 总部组织机构的管理

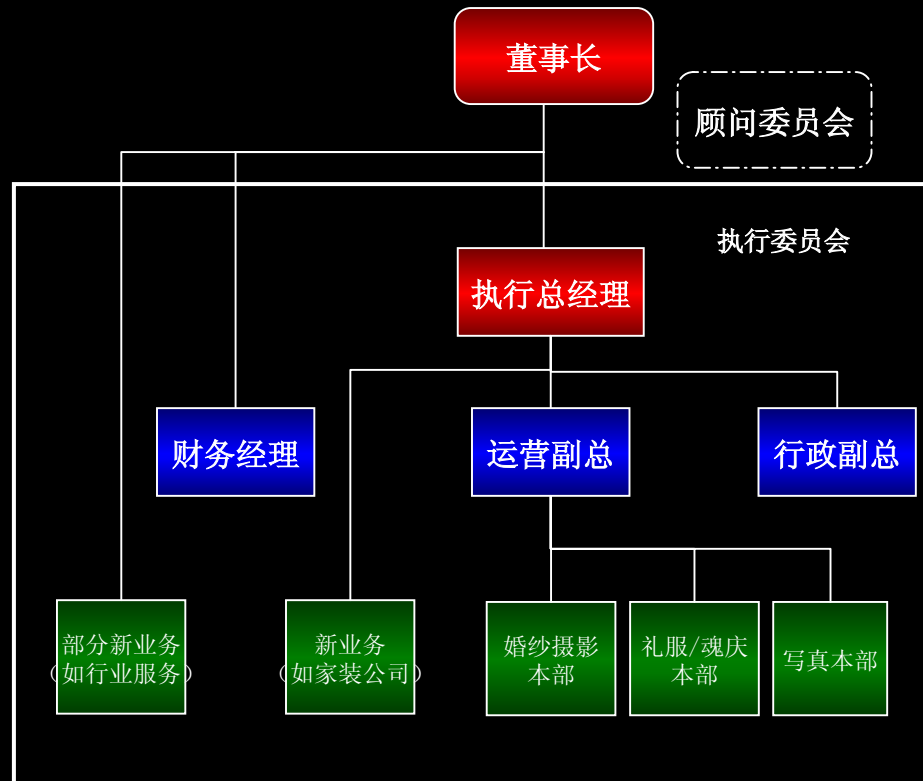
集分权

分权

集权与分权相结合

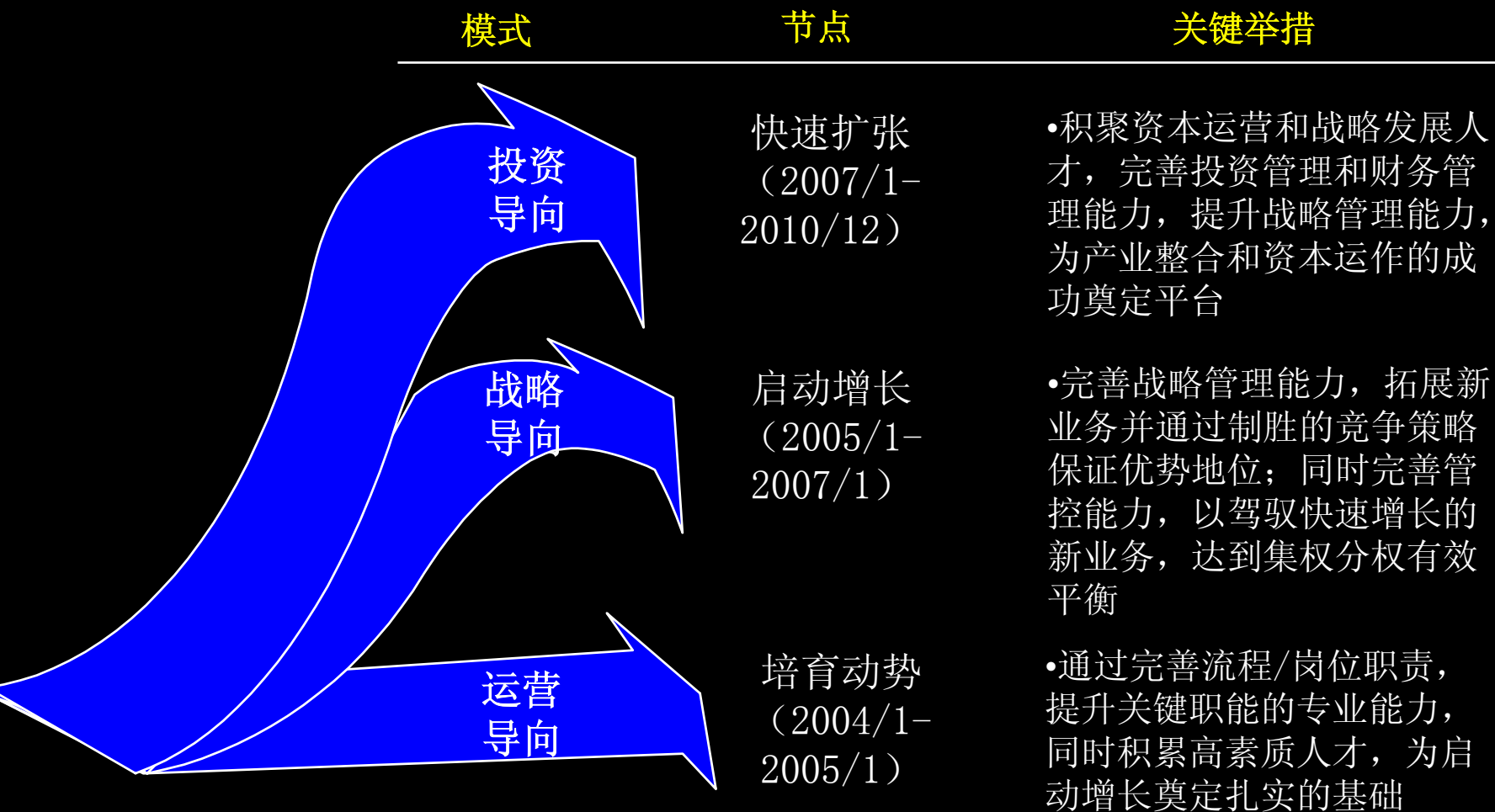
集权

总部治理结构由董事长、执行总经理（CEO）、运营副总（COO）、行政副总、各战略业务单元经理和财务经理（CFO）组成



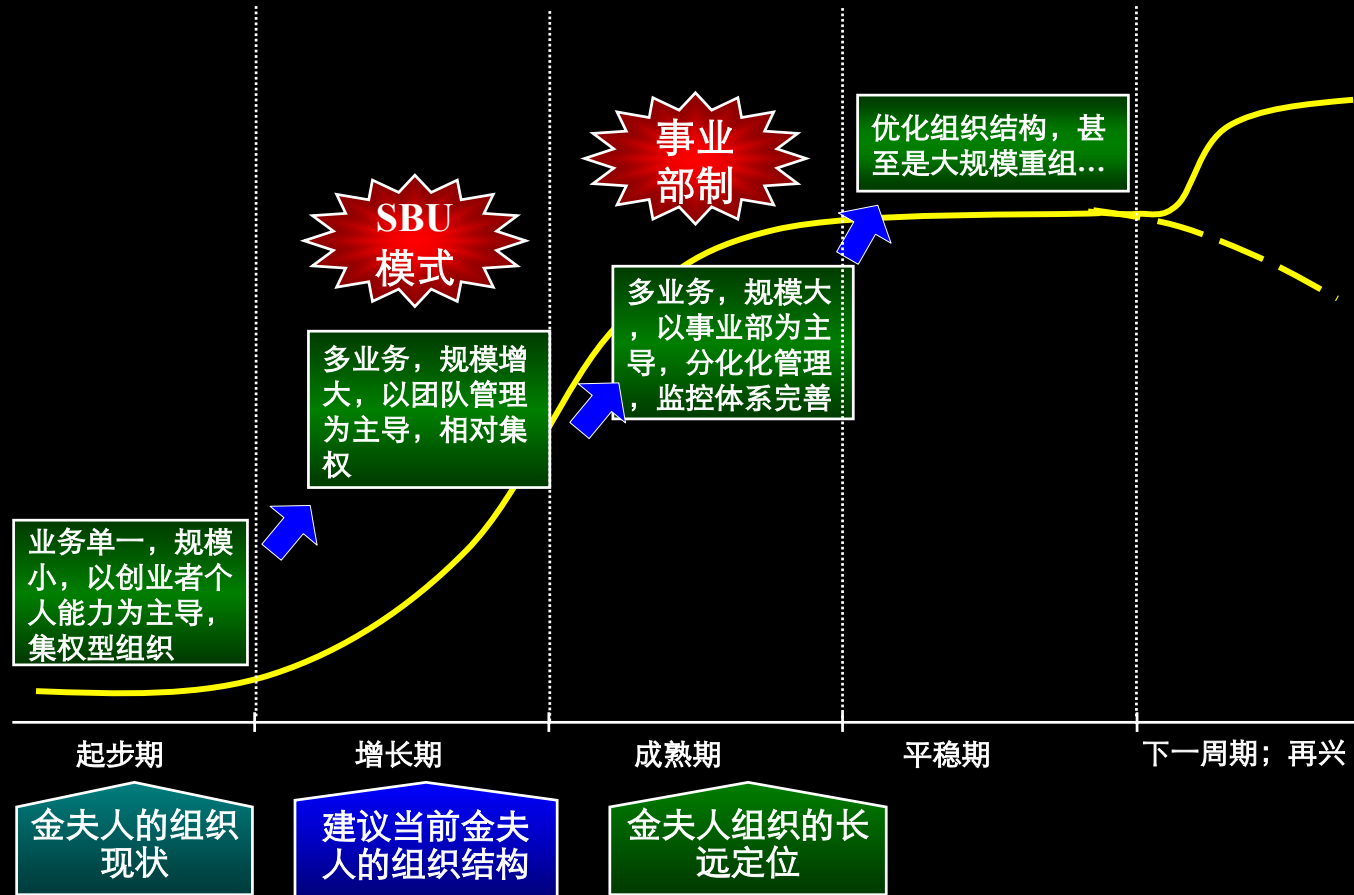
董事长	- 负责确定公司发展方向和投资方向 - 拥有对关键问题的最终决定权 - 确定对管理层的业绩要求
执行总经理	- 直接对董事长负责 - 确定公司业务拓展策略 - 主要负责公司对外事务 - 负责提升整个公司的盈利能力和竞争优势
运营副总	- 向执行总经理负责 - 负责婚纱摄影、礼服和写真的业务拓展 - 主要负责公司的内部流程运营和管理
行政副总	- 向执行总经理负责 - 负责人力资源管理和后勤服务
财务经理	- 直接向董事长负责 - 负责会计核算、财务管理和管理会计
战略业务单元经理	- 负责本部运营、管理、控制和经营绩效 - 就本部的拓展策略、预算和人事安排提出建议
执行委员会	- 包括以上各级负责人，每月/季/年召开 - 负责向董事长提交建议和执行董事长下达的有关策略和经营的指示 - 执行委员会的决议要董事长审批

结合战略咨询报告，我们建议金夫人总部在完善运营导向能力的基础上，随着新业务的拓展，逐渐转型为战略导向



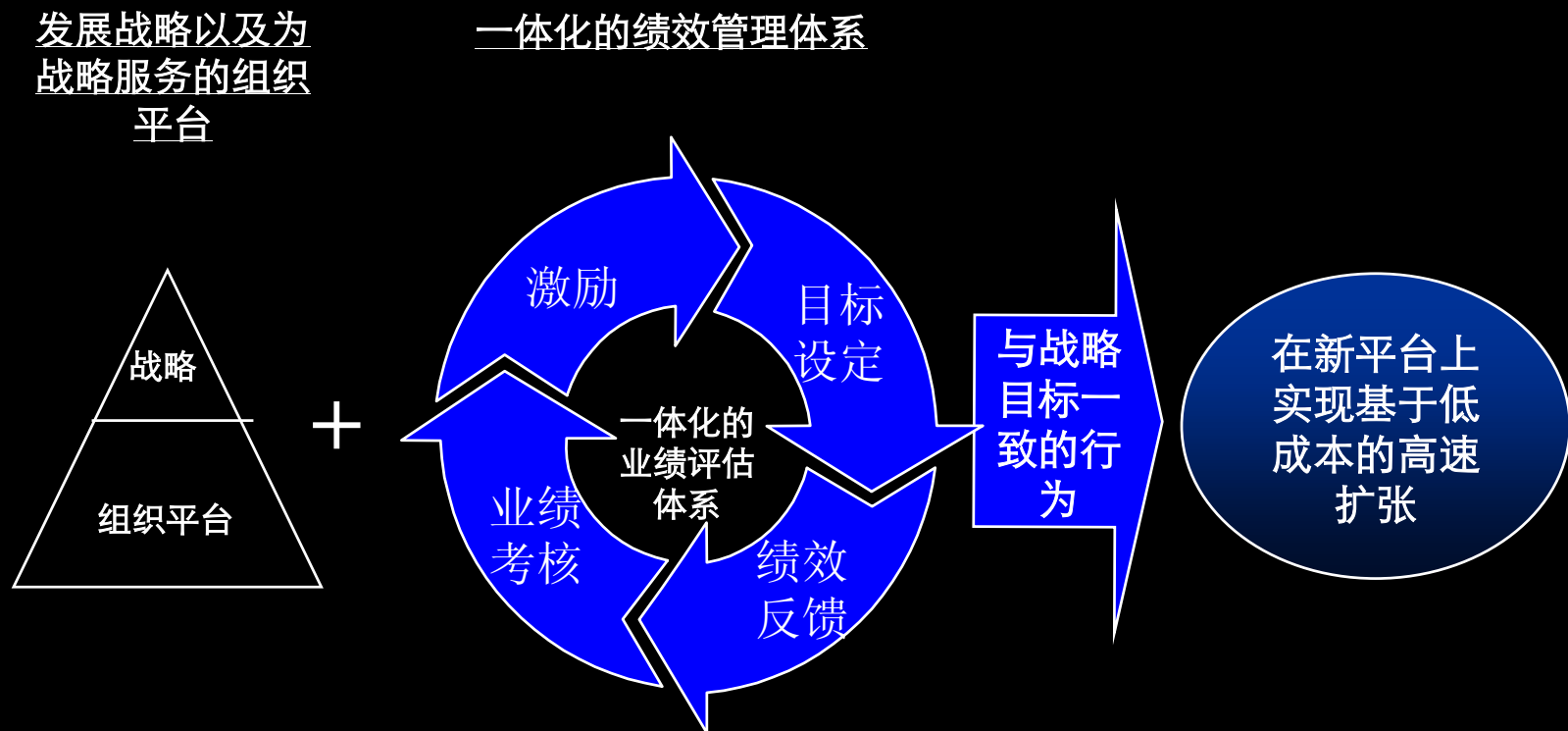
战略决定组织，金夫人未来的组织模式会进一步发生变化

企业成长与公司内部管理机构发展的不同阶段示意



当金夫人战略布局成型，其它非婚纱摄影业务占全公司50%以上时，整个公司的销售收入达到2个亿时，总部应逐步脱离对运营的直接管理，即从SBU模式转向事业部制

实施新组织平台，特别是整合的环节应有相应的业绩评估和激励机制



主要内容

- ¶ 项目回顾和背景
 - ¶ 如何做大做强婚纱摄影业务
 - ¶ 如何进行多元化发展
 - ¶ 如何对多业务进行组织管理
- ¶ 附录：关键战略议题

附录：关键战略议题

¶ 深度营销

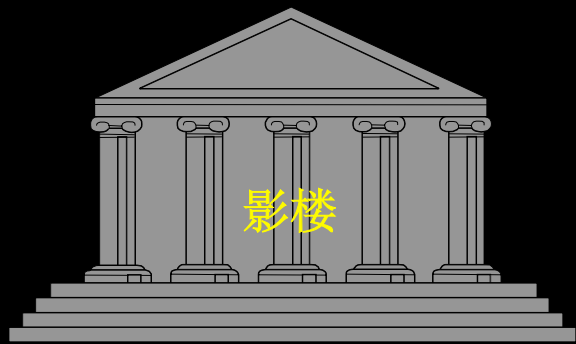
¶ 品牌战略

¶ 金夫人纲领

¶ 年度战略规划流程

整个婚纱摄影行业的销售渠道单一，但因应竞争激烈，销售渠道将日益多样化

现状 – 门店为主的渠道



- 基本上以门店为销售渠道
- 主要是“坐店”销售
- 全行业的销售队伍仅局限于门市人员
- 全行业没有以“客户关系管理”为主导的文化
- 全行业范围内没有实行有区别的销售与服务方式

未来– 各种主动销售渠道

- 门店



- 专职销售队伍



- 私人客户经理



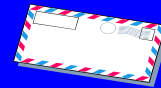
- 中介



- 呼叫中心



- 直邮



- 网上影楼



不同的销售渠道具有不同的功能和作用

	日常业务/ 交易	售后服务	被动销售	主动销售	征询	客户关怀
门店	✓		✓		✓	
专职销售队伍				✓	✓	✓
私人客户经理	✓	✓	✓	✓	✓	✓
中介				✓		
电话中心 (打入电话)	✓	✓	✓		✓	✓
电话中心 (打出电话)				✓		
直邮			✓	✓		✓
网上影楼	✓	✓	✓	✓	✓	✓

婚纱摄影行业的销售渠道将面临着一场变革

渠道	目前	将来
门店	• 主要渠道 • 承担大部分功能 • 同时面向多个细分市场	• 许多销售渠道中之一，仍是渠道中的重要支柱 • 在哈周边建立小规模的新型网点 • 门店会进一步面向专业的细分市场
专职销售	• 在全行业范围内尚未存在	• 将会是未来获取新客户的主要渠道 • 完全是销售职能 • 可以考虑分区设立
私人客户经理	• 在全行业范围内尚未存在	• 为高价值客户提供“一对一”的超值尊崇服务，为其主要联络人和流程负责人 • 目标是增加他们的满意度，促进交叉销售，及获得新的高价值客户
中介人员	• 尚未尝试	• 主要利用现有客户、上游机构和公司员工 • 要采取适当的激励措施，如公司员工也象门市人员一样得到奖金
呼叫中心	• 尚未尝试	• 打进：提供服务 • 打出：销售（客户关系管理数据库可获得潜在客户名单）
网上影楼	• 部分公司开始尝试，如重庆金夫人和南京宝贝天使	• 主要是提供服务和信息，如套系/婚纱展示等 • 客户可以通过网络选择，甚至下单
邮寄	• 略有	• 必须基于有效的客户关系管理数据库 • 必须针对非常具体的细分客户群而推荐产品 • 同时，通过邮寄进行有效的客户关怀

金夫人应主动变革，并成为主导者和行业标杆，但必须谨慎决策

备选方案	优点/意义	可能的问题
建立专职销售队伍	• 专注于销售，并可快速组建 • 如果管理得力，可立即增加销售额	• 遭到客户反感 • 与门市的协调
私人客户经理	• 向高价值客户提供更加度身定制的服务，并使其倍受尊崇 • 更好地了解客户的需求，交叉销售	• 实际效果会由于在客户信息数据库及产品服务种类上的局限而受影响
中介	• 无固定成本 • 潜力很大，例如员工和现有的客户	• 较难控制服务质量
扩大门店数量	• 门店是稳固及广为接受的渠道 • 细分网点模式有着巨大潜力 • 可以考虑在哈周遍城市建立网点	• 投入太大 • 周期慢
呼叫中心	• 使打入客户服务更有效率 • 积极地针对潜在目标客户 • 有效地进行打出销售	• 通过电话建立信任会较困难 • 投入较大
网上影楼	• 成本效益好 • 可不受时间地点限制 • 有很大的潜力	• 不能定期维护和更新 • 哈客户还不习惯
直邮	• 向潜在客户发送邮件 • 向既有客户发送客户关怀 • 可既有客户介绍新产品/服务	• 集中的客户数据库及客户细分分析是成功的必要条件 • 成功率可能会较低

我们根据哈市和金夫人之现状，对这些备选方案进行了审慎的评估

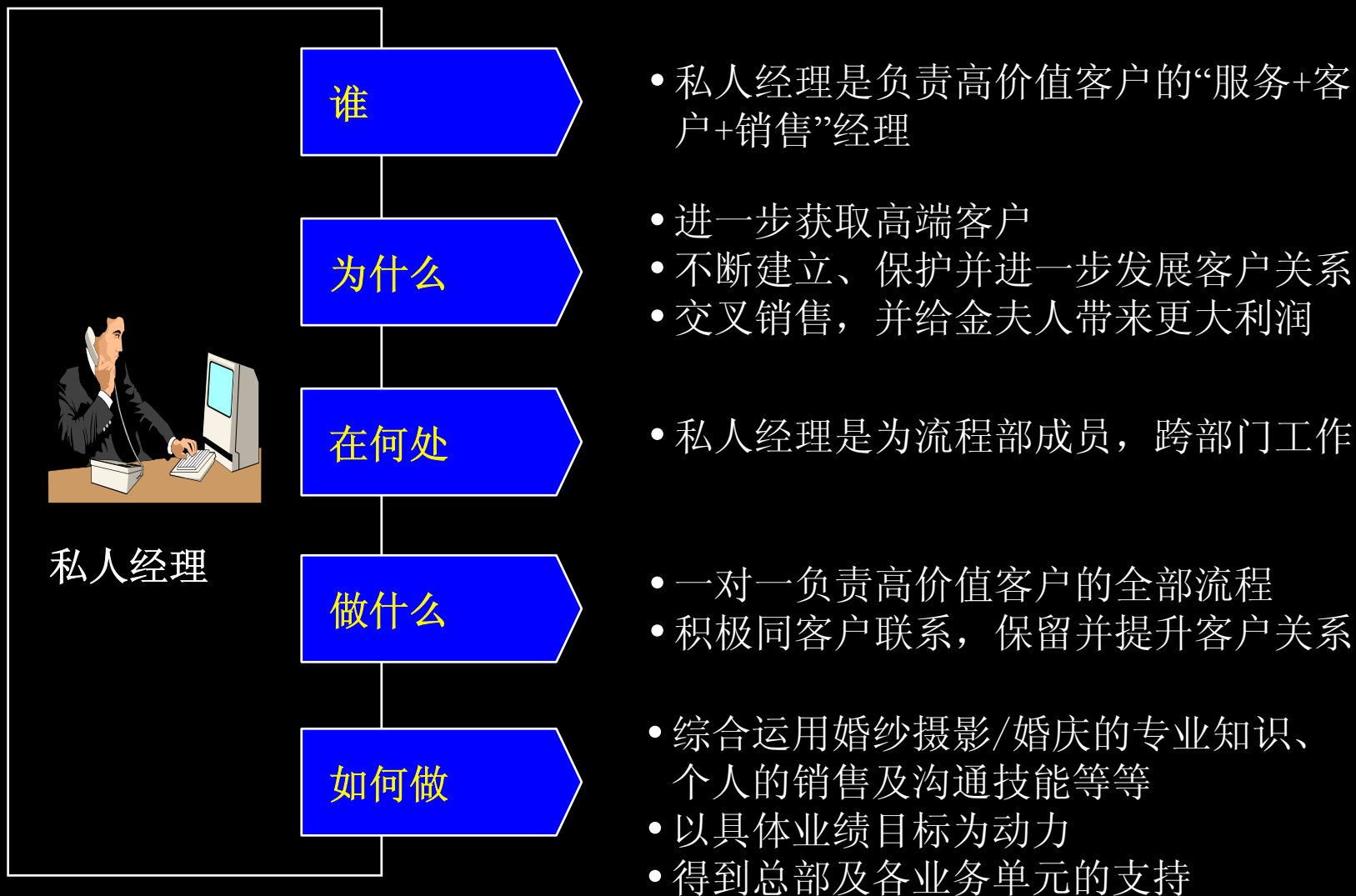


备选方案	出效益	出功能	出形象	投入
建立专职销售队伍	高	低	低	中
私人客户经理	中	中	高	中
中介	高	低	低	中
扩大门店数量	高	中	中	高
呼叫中心	低	中	中	中
网上影楼	低	中	高	中
直邮	中	中	高	中

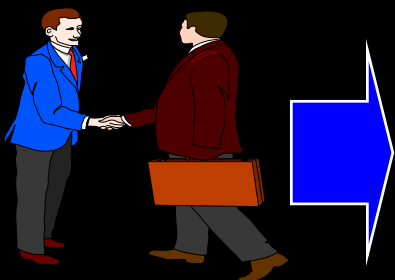
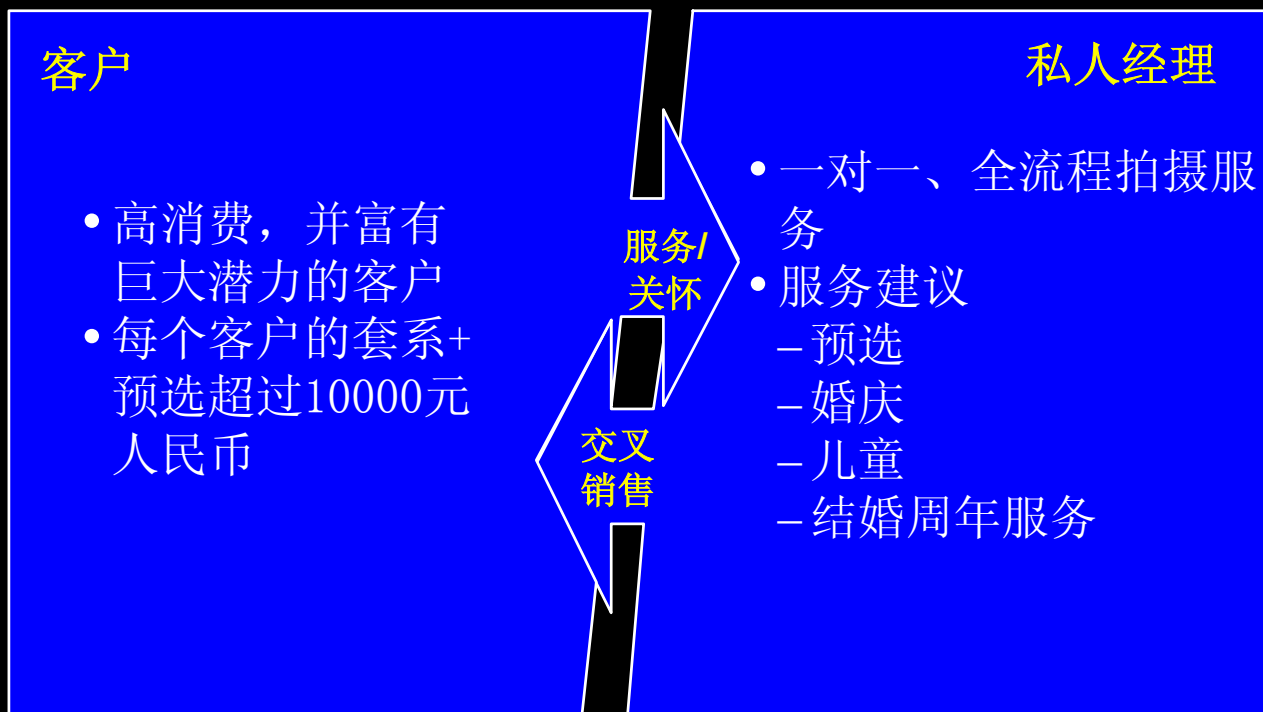
2004年战略举措

- 通过扩大门店数量和强化中介力量来掠夺中端细分市场
- 通过成立私人经理，获取高端客户，并提升形象
- 通过直邮，建立客户关怀，并向老客户推荐新产品/服务（如新的制作技术/儿童照等等）

私人经理的概念



私人经理负责高价值客户的“整个生命周期”



- 成为高价值客户的“管家”、“朋友”和“顾问”
 - 作为这些客户的关键接触点
 - 给他们提供结婚咨询及预算管理
 - 寻找交叉销售机会
 - 维护、提升客户关系
 - 让这些客户成为金夫人的“终身”客户

私人经理的业务流程

指派私人经理

金夫人提供私人经理的资历信息，为高价值客户指派或客户自选一名私人经理为其提供服务（在客户预约时完成）

礼见客户

私人经理以信函或电话等方式与客户建立初步联系（自我介绍和服务要求等）

拍摄服务

- 1、提前通知客户，并告知注意事项
- 2、迎接客户
- 3、全天陪同客户
- 4、参与选片
- 5、参与客户取件
- 6、适当提供送件

业务咨询

- 1、面谈，私人经理按预约时间地点向客户提供咨询，并根据客户财务状况，推介适合的产品/服务
- 2、电话，客户打电话给私人经理即时咨询简短的问题

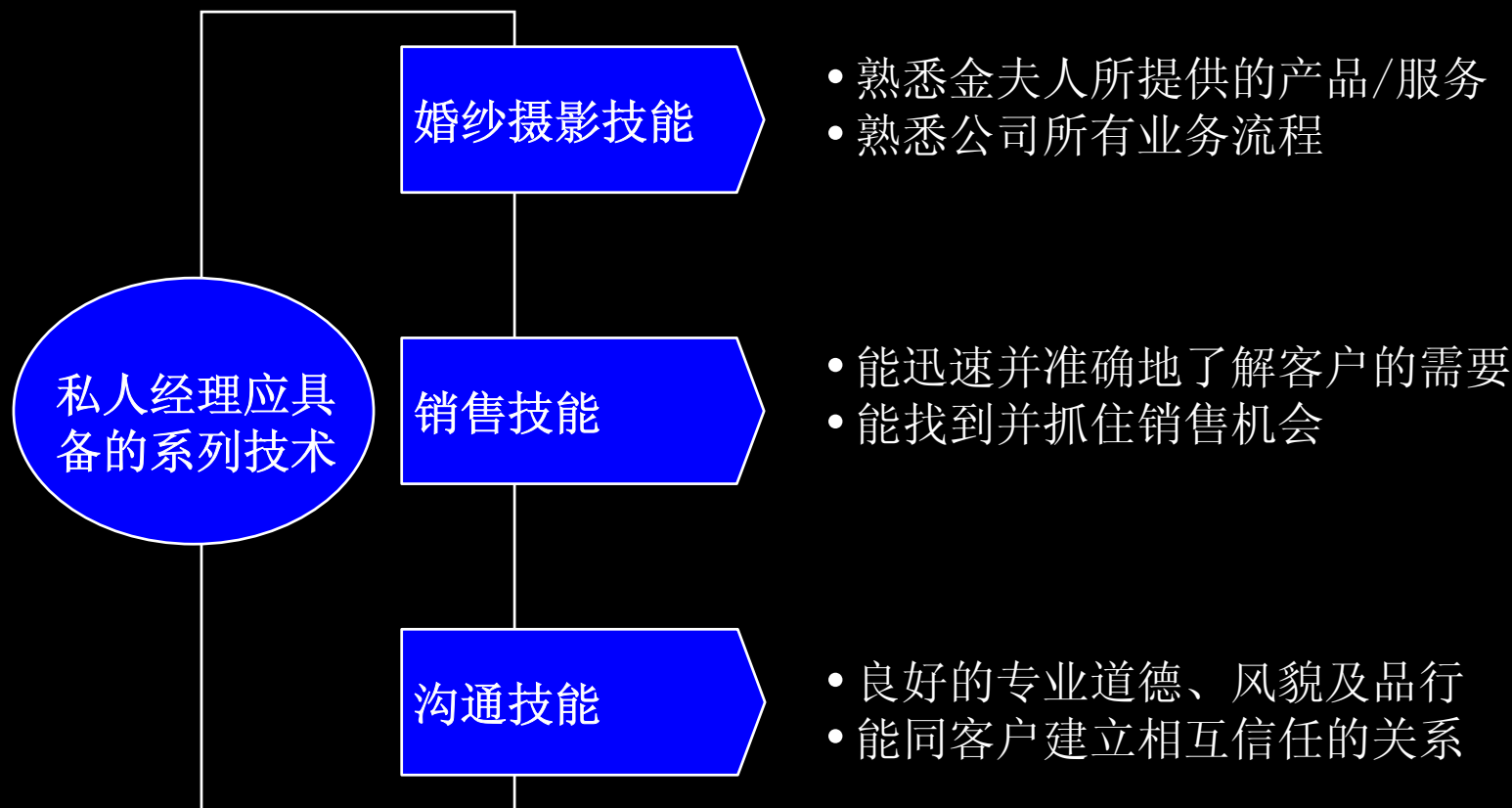
登录客户数据库

私人经理丰富客户数据库信息，并填写咨询情况表

客户关怀

- 1、客户关系管理系统将需提示的信息自动传达给私人经理，私人银行经理做出相应处理
- 2、有纪念性日子寄给客户的标准问候

私人经理必须具备一系列核心技能



私人经理以具体业绩目标为动力

原则

掌握技能

- 反映在相对较高的基本工资

客户满意

- 若客户满意度等级为优或良，即可得到奖金

客户资产

- 若所管理的现有客户每户销售额的年增长率为或超过10%，就可获得奖金

销售

- 私人经理若每年能争取新客户就能得到奖金

中介的概念

重点

描述

谁

- 金夫人的现有员工
- 金夫人的现有客户
- 第三方，例如钻戒公司、结婚登记处等

职能

- 为金夫人介绍新客户
- 为金夫人销售推选的产品/服务
- 为金夫人进行宣传

激励体系

- 介绍新客户、向新客户销售选出的产品/服务均有奖金
- 奖金可以小礼物、现金、消费折扣的形式支付

利用员工和
现有客户是
另外一种扩
大销售渠道
的有效手段

附录：关键战略议题

¶ 深度营销

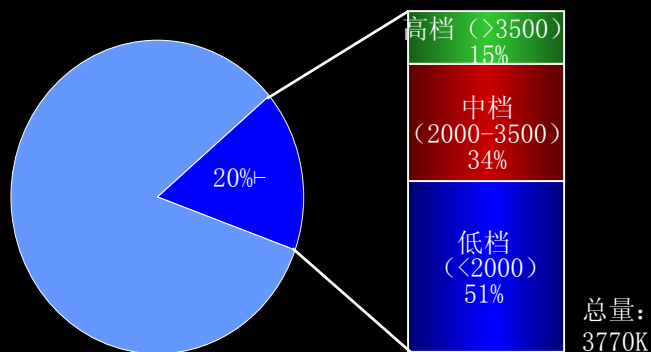
¶ 品牌战略

¶ 金夫人纲领

¶ 年度战略规划流程

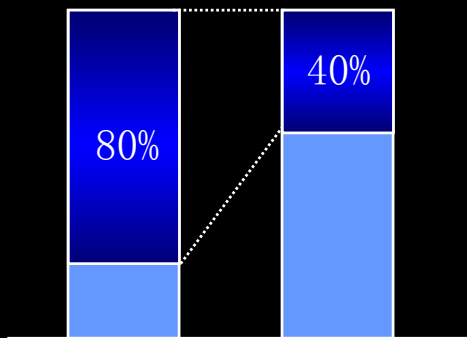
金夫人是否另立一个高端品牌？

从客观的细分市场来看，不需要



图：金夫人市场份额

图：金夫人03年（1-10）销售结构



金夫人高档
市场份额

金夫人中档
市场份额

从现实的行业格局来看，需要

- 1、金夫人在品牌上是一个“公共产品”，全国有近百余家金夫人影楼
- 2、重庆金夫人如果要拓展品牌经营，显然无法以“金夫人”作为母品牌
- 3、因此，重庆金夫人需要具有“自有品牌”
- 4、但是，重庆金夫人需要通过有效的途径以快速建立“自有品牌”

金夫人可以考虑采用子品牌策略（金夫人•**） 推出高端品牌，并逐渐独立为自有品牌（**）



目的：市场细分

方式：副品牌策略

实操：

- 重庆金夫人旗下旗舰店定位于中层大众
- “丽致店” 定位于高端，即“最美丽最精致最女人味”的“超五星级服务店”。该店距旗舰总部三十米处，提供“一对一”式完全跟踪专属性服务

目的：市场细分、拓展新业务

方式：子品牌策略

实操：

- “比莉·嫉妒”的婚纱摄影馆，位于上海淮海路，地点位于上海金夫人旗舰店对面
- 定位为“专为少数人服务”，除了拍婚纱照，还拍写真集

多业务组合如何进行品牌化：金夫人面临三种品牌组合模式

示意

彻底细分型



区别对待型



完全一致型



横向管理/不同业务群

从司管理/同一业务群的不同产品

洗发护发	个人洁肤	美容护肤	延伸产品

洗发护发	个人洁肤	美容护肤	延伸产品

白色家电		其它家电		延伸产品
冰箱	洗衣机	彩电	厨卫	

我们建议金夫人采用“区别对待”品牌结构模式



注：“金夫人”，其旗下的“梦工场”和“玛雅”等店，分别定位于艺术人像和商业人像业务领域

金夫人可以围绕新楼开业制造“沸点”

主题：“我最”

1

- 设计最大的“巧克力”（或玫瑰花团）
- 巧克力造型可以是金夫人主楼或中央大街模型
- 可以考虑附加哈籍名人塑像（如孔令辉、张咪等）
- 推出“我最”系列广告（你有什么最/你在哪里最/为最而最）等系列创意）

2

- 制作成型
- 在中央大街密闭展示（或斯大林公园极地冰雪乐园）
- 申请吉尼斯世界记录
- 推出“招聘情人”的广告（招聘千对**最真/最爱/最炫**的情人共品该巧克力，但要预约）

3

- “招聘情人”的流程为电话申请、填表预约（巧克力套系-内含该模版），限量千人（也可以推出“我最美丽”的写真套系）
- 召开新闻发布会
- 推出“情人节聚会”系列广告（中央大街、不见不散；千对同欢情人节；别拉错手等）

4

- 举办情人节聚会，共品巧克力
- 对预约的人进行跟踪

几个比较领先的促销王牌

创意主题

刮刮乐、奖多多

心动嘉年华

200返100

创意实施

- 打破以往消费送奖券的惯有模式，顾客对此早已麻木
- 金夫人可以首创“先中奖后消费”的新方法
- 顾客在预约之前先购买刮奖券，当场兑现，无论中奖与否，奖券可以等值金额冲单
- 奖券还可以累计，进行“级数增值”（如积100元券等于150元消费现金）

- 目标顾客为在“新年”期间拍照的新人
- 借圣诞/元旦/春节/情人节/十五为题，围绕“五福同至、喜事连连”做促销文章
- 五福即五种礼物，可以更有趣些
- 如情人节拍照增加“巧克力”背景，该巧克力堆要足够大，最好要突破吉尼斯世界记录，并先在冰灯节展出，后进行拍照，最好在中央大街再展出
- 也可以是最大的玫瑰花团

- 目标顾客群为中高端顾客群
- 预约套系超过3000元“每200元返200元礼券”
- 该礼券部分用于购毛片、部分用于二次消费、部分送给朋友、部分用于儿童写真或早妆或礼服或婚庆超市
- 不同用途，礼券颜色及内容不同

促销效果

- 可以运用于外展和门市
- 提升顾客刮奖、集卡的热情，制造客户体验
- 提升约单量和成功率
- 在原有套系不打折的基础上，客人约单踊跃
- 可以运用于拉动淡季

- 提升约单量和成功率
- 在原有套系不打折的基础上，客人约单踊跃
- 大力促进金夫人的企业形象，富有深远的品牌影响

- 将低端顾客转换为中端客户
- 提升关注率和进店率
- 提升约单量、成功率
- 可以成功运用于拉动淡季
- 可以以客带客，并带动其他业务单元的发展

附录：关键战略议题

¶ 深度营销

¶ 品牌战略

¶ 金夫人纲领

¶ 年度战略规划流程