

曹 静 主编

零售企业规划 与布局

Chain Operation
Management Series

复旦卓越·连锁经营管理系列

 复旦大学出版社

曹静 主编

郑蓓 焦玥 副主编

零售企业规划 与布局

Chain Operation
Management Series

复旦卓越·连锁经营管理系列

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售企业规划与布局/曹静主编. —上海:复旦大学出版社,2015.10
(复旦卓越·连锁经营管理系列)
ISBN 978-7-309-11795-0

I. 零… II. 曹… III. 零售商业-商业企业管理-高等学校-教材 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 220320 号

零售企业规划与布局

曹 静 主编
责任编辑/鲍雯妍

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 17.75 字数 312 千
2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11795-0/F·2194
定价:35.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

连锁经营管理系列丛书编委会

主 任 王胜桥

副主任 冯国珍 曹 静

编 委 (以姓氏笔画为序)

王胜桥 冯 牧 冯国珍 朱巧妮 李仇辉

宋文官 沈荣耀 周 勇 易艳红 郑 蓓

姜 何 赵黎黎 徐为明 殷延海 顾国建

贾学芳 侯洪亮 曹 静 焦 玥

序

PREFACE

1995年3月5日,国务院在上海召开连锁经营现场座谈会,并在这次会议上正式布置了将超级市场和便民店的连锁经营作为流通领域改革的主要抓手,由此连锁经营在中国的大地上蓬蓬勃勃地发展起来了。如今中国零售业、餐饮服务业等行业中规模性的企业都是在导入了连锁经营方式后迅速成长起来的。连锁经营这种从“一到无限”的经营方式会在中国大地上继续发挥出神奇的商业功能。

20世纪末,“连锁经营、物流配送和电子商务”是国家既定的较长远的三大流通政策,在此背景下国内许多高校都纷纷设立了这三个专业,并出版了一大批相关的教材,为我国培养现代化的流通与商务人才作出了重要贡献。上海商学院是我国高校连锁经营教育研究领域的领跑者,拥有全国唯一的连锁经营管理国家特色专业建设点,本次出版的“连锁经营管理系列丛书”将以全新的视角和更具操作的层面提供高质量的教育研究成果。

与中国二十年前连锁经营发展初期相比,以往以地理性、规模性扩张为主的连锁经营方式如今受到了一系列的挑战。挑战之一,昔日以单一业态在中国市场全域发展的世界零售巨头今日已不再辉煌,虽然从市场的全域性上看,他们的规模是大的,但他们在进入的每一个区域市场内都并不占有领先地位,这时再看全域性的地理扩张战略,就会发现其处在被区域连锁商分割包围的状态。挑战之二,地理性规模扩张是以店铺数量的扩张为主的,但在互联网和电子商务发展的条件下,网络零售突破了实体店连锁经营规模地域与店铺数量扩张的模式,大跨度地超越了实体店连锁经营在市场的时间和空间上的限制。有资料显示,一家好的电商网店一般是一家好的实体零售商店销售额的1 000倍!中国的网络零售的跨境业务正在蓬勃发展,“中国制造”不但通过对外贸易,也正在通过网络零售继续在国际市场上发挥着物美价廉的魅力,可以



说,网络零售实现了真正的内外贸一体化。同样,中国的消费者也可以通过网络购买全世界的商品与服务,由此,连锁业的规模化和国际化有了新的发展与含义。由网络零售跨境业务的发展引发的中国流通中贸易管理制度的变革要时不我待地开始了,如商品检验制度、海关通关制度等。挑战之三,连锁经营的实质是规模化经营,在网络电子商务平台出现之后,它就会挑战以店铺数量扩张为主的连锁经营方式,未来在中国流通业的整合中,网络零售商和网络批发商(B2B)将处于主导地位,没有电子商务业务的零售商和批发商要么被整合,要么成为网络电子商务平台线下业务的附属单元。实现线上线下业务融合的新型连锁商具有整合流通市场的后发优势。为什么这种主导会是电商而不是实体连锁商呢?因为电商掌握了远比实体连锁商多得多的消费者的需求与信息,这些需求与信息在大数据时代不但可转换为新的产品开发、新的服务提供和新的营销方式的不断涌现,而且还可成为整合产业和行业等社会资源的主导性力量,其中电子商务经营者的思维方式和所能运用的技术手段很是关键。

希望看到越来越多的连锁经营的专家学者们把研究视角放到连锁经营事业如何能够融合到电子商务业务发展中来,因为线上的电子商务和线下的连锁店经营业务即 O2O 业务(Online To Offline)一定是未来商业规模化发展的主要模式。这是我的期待。

上海商学院管理学院教授 **顾国建**
上海连锁经营研究所所长

2013年9月15日

前言

FOREWORD

零售业作为连接生产和消费的桥梁,是反映国民经济发展水平的一个重要指标。在中国改革开放 30 多年以来,零售业在解决就业和促进经济发展方面起了重要的作用,我国本土的零售企业也在与世界零售巨头的角逐中不断成长和壮大,各种零售业态和业种的迅速发展给消费者带来了前所未有的满足。同时,零售企业的快速发展也使得竞争日趋激烈,特别是网络零售企业的发展给实体零售企业带来了巨大的挑战。然而,从长期来看,线上零售企业与线下实体零售企业的融合将是未来的必然趋势,实体零售企业也将在竞争中不断成熟、创新和进步。门店资源在未来将越来越稀缺,科学的企业店铺选址规划和布局将成为影响零售企业竞争成败的关键因素之一。因此,制定合理的零售企业规划和选址策略,系统地进行店铺经营开发的收益预测,科学地进行店内布局和设计对零售企业尤为重要。

本书分为八章。第一章零售企业战略规划,为制定合理的零售企业选址规划战略提供基础;第二章零售企业区位规划,系统地介绍区位理论和区位布局的方法,为零售企业规划和布局提供思路;第三章零售企业商圈与店址确定,介绍传统的零售企业的开店调查方法,重点说明商圈调查的手段和测算方法;第四章不同零售业态企业选址决策,分业态具体说明不同零售业态企业在选址上的区别和注意要点;第五章零售企业投资计划与评估,主要说明店铺投资的原则和评估方法;第六章零售企业开业计划与实施,主要讲述店铺开业的计划和组织;第七章零售企业店面设计,介绍店名、店标、出入口、招牌、停车场等的设计方法;第八章零售企业店内设计,介绍店内通道、动线、照明、色彩、声音等的设计要点和注意事项以及常用零售设备的选择。

本书是上海商学院多位教师多年心血的结晶。参加编写的人员有曹静(第一章、第三章、第四章、第七章、第八章)、郑蓓(第五章、第六章)、焦玥(第二



章)。最后由曹静对全书进行总撰定稿。

本书可作为高等院校本科类各专业的专业课教材和财经类、管理类专业的教学参考书,也可作为零售企业的培训教材和各类企业管理人员的阅读参考书。

本书是上海市“十二五”连锁经营管理重点专业和上海市工商管理(零售管理)应用型本科试点专业建设成果教材之一,是应用型本科工商管理(零售管理)专业的主干课程教材,是在大家共同的努力下完成的,在此对所有编写人员表示真诚的谢意。

本书仅作为一种探索,由于时间仓促及作者水平有限,书中不足之处还请广大读者批评指正。

编者

2015年8月

目录

Contents

第一章 零售企业战略规划	1
情景案例	1
第一节 企业经营战略概述	2
第二节 零售企业开店战略	9
第三节 零售企业开店计划	17
本章小结	25
问题讨论	26
商务实战	26
第二章 零售企业区位规划	29
情景案例	29
第一节 区位理论	30
第二节 零售企业区位布局	43
本章小结	54
问题讨论	54
商务实战	55
第三章 零售企业商圈与店址确定	58
情景案例	58
第一节 开店调查	59
第二节 商圈	67
第三节 店址确定	85
本章小结	101
问题讨论	102
商务实战	102



第四章 不同零售业态企业选址决策	105
情景案例	105
第一节 百货商场	106
第二节 专卖店	111
第三节 购物中心	115
第四节 徒步商业街	121
本章小结	130
问题讨论	131
商务实战	131
第五章 零售企业投资计划与评估	135
情景案例	135
第一节 零售企业投资原则与投资项目	136
第二节 零售企业投资评估	141
本章小结	152
问题讨论	153
商务实战	153
第六章 零售企业开业计划与实施	154
情景案例	154
第一节 零售企业开店计划	155
第二节 零售企业开店实施计划	163
本章小结	173
问题讨论	174
商务实战	174
第七章 零售企业店面设计	180
情景案例	180
第一节 店名和店标设计	181
第二节 出入口设计	199
第三节 招牌与橱窗设计	203
第四节 停车场与楼梯设计	210



本章小结	213
问题讨论	214
商务实战	214
第八章 零售企业店内设计	218
情景案例	218
第一节 店内通道与布局设计	219
第二节 店内环境设计	244
第三节 零售设备选择	257
本章小结	269
问题讨论	270
商务实战	270
主要参考文献	271

第一章 零售企业战略规划

学习目标

- 了解企业经营战略的概念与特征
- 掌握企业经营战略的内容
- 了解零售企业制定经营战略的过程
- 掌握零售企业的开店原则和一般性策略
- 了解零售门店开发的要素
- 了解分店发展速度和模式

情景案例

梅西百货新建物流中心

到了电子商务时代,南萨克拉门托的老汤料厂如今已变成一个分销中心。梅西公司将会在位于富兰克林林荫大道的金宝汤公司创建一个 175 名员工的网络物流中心,目前现有设备正在搬往西萨克拉门托。这个新扩建的物流中心是传统制造业逐步衰退而网络零售业正在改变经济格局的最新佐证。

无独有偶,澳大利亚的 Orora 有限公司最近也在坎贝尔的旧址上成立了网络物流中心,雇用了 30 名工人打包并配送新鲜食品。Amazon.com 雇用了几千名工人,使用最先进的设备,以尽量缩短配送时间。梅西公司的仓储和物流中心的规模将越来越大。

梅西的新物流中心占地 385 000 平方英尺,预计 2015 年夏天开始营业。除了 Orora 和其他两家公司,坎贝尔将近 60% 的地盘都被梅西所占据。当地准备给予梅西高达 50% 的销售退税。该县发展局局长说,退税额度取决于梅西提供的就业岗位的数量和销售量。十年租赁期内,退税总额不超过 5 亿美元。

梅西也制定了发展目标,包括到 2016 年年底,将投资 1 050 万美元改善厂区设施。搬迁之后,梅西提供的就业岗位将会增加一倍以上,从 72 个工人增加到



175 个。

梅西百货一共有五个物流中心,与传统的仓库不同的是,这些物流中心并不为门店供货。相反,它们只为单独的买家供货,包括那些在网上下单的顾客或者在实体店没有找到想要的产品的顾客。萨克拉门托新建的物流中心是原来富兰克林林荫大道仓库的五倍大。梅西并没有透露公司的网上零售额,只是表示业务发展势头强劲,增长很快。

(资料来源:联商网)

思考题:

1. 梅西百货新建的物流中心预示了企业战略的哪些调整?
2. 梅西百货的战略调整对我们有何启示?

第一节 企业经营战略概述

一、企业经营战略的概念与特征

(一) 企业经营战略的概念

企业经营战略是企业从全局出发制定的经营行动的总谋划、总方针和总体部署。经营战略是要解决企业的未来经营的方向问题,而不是对经营环境短期波动作出的反映,更不是解决企业日常的事务问题。

企业经营战略是企业各项经营活动计划综合平衡形成的全局的、整体的规划,而不是企业单项活动计划,也不是单项经营活动的长期计划;它必须是实事求是、切实可行的,而不是表达美好的动机或最佳意愿的,不是主观臆断;它必须得到广大职工的认可和理解,才会取得广泛的群众基础,必须统一全体职工的思想 and 行动,其贯彻执行才能顺利。

企业经营战略通常包括两个大的方面:竞争战略和事业范围选择战略。

竞争战略是在市场上企业与竞争对手竞争的基本方针。它的目的是使企业的经营活动能在所有竞争者中技高一筹,使企业在竞争中占据有利的位置。竞争战略是企业经营基础性的、根本性的选择。企业事业范围一经选定,接下来的问题就是在选定的事业范围内的经营方针,即竞争战略。

企业的经营活动并不局限于一个市场或一种事业,事业范围选择本身也是企业的一种战略。事业范围选择战略也称作多种经营战略。

事业范围选择必须综合考虑市场和技术两方面,如图 1-1 所示,横轴表示市



场范围,纵轴表示技术范围,两方面统一的部分就是企业的事业范围。

扩大企业市场范围:一方面是扩大市场的地理范围;另一方面是指向新的顾客层发展。扩大技术范围,对商业企业而言,往往是指进入新的行业或采用与以往不同的经营形式。当企业的战略选择同时包含了市场范围扩大和技术范围扩大时,就是多种经营战略。对于零售企业而言,经营战略选择中既包含有事业范围的选择,当然也应包括竞争战略的确定问题。

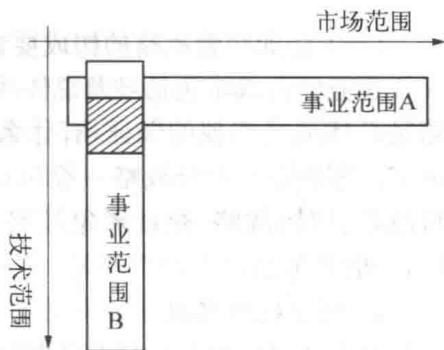


图 1-1 企业的事业范围

(二) 企业经营战略的特征

企业经营战略具有以下四个特征。

1. 全局性

企业经营战略解决的是有关企业发展的综合的、总体的和全局的基本方针、总体部署问题,它要从企业的全局出发,确定企业在未来较长时期内的发展目标、发展重点、发展阶段、发展措施等重大经营决策。

2. 长期性

企业经营战略是为了解决企业未来长远发展的总目标和规划,对企业具有较长时间的指导意义。它虽然对企业的短期计划、短期行为起着制约和决定作用,但绝不类同于短期计划。短期计划当然也不能代替经营战略,经营战略是要在科学预测的基础上,开拓未来的前景。

3. 稳定性

经营战略抉择,意味着战略实施过程的开始。经营战略的实施过程是一系列经营活动有机的组合过程,战略的变化将会引起企业经营活动一系列的变化。因此,经营战略一经确定,即须保持相对稳定,不得随意更改,否则势必引起企业内部各项工作的混乱和资源的浪费。当然,经营战略也不能绝对不变,当环境和条件发生重大变化时,经营战略也要适时调整,但这种调整必须保持战略的连续性和递进性。

4. 风险性

在现代社会经济活动中,竞争愈加激烈,环境复杂多变,能否适应竞争和环境的变化,是关系到企业生存和发展的大问题。经营战略的失误往往会导致企业的重大损失,甚至倒闭,因而风险极大。



二、企业经营战略的构成要素和内容

(一) 企业经营战略的构成要素

企业经营战略包括经营总体战略和经营分战略。总体战略决定分战略,分战略是总体战略实现的保证,有什么样的总体战略,就需要有什么样的分战略与之适应。零售企业的分战略一般包括组织战略、资源战略、投资战略、商品战略、质量战略、市场战略、企业形象战略、企业文化战略等。无论是总体战略还是分战略,一般都包括以下四个要素。

1. 经营战略思想

经营战略思想是指导企业制订与实施战略的观念和思维方式,是企业进行经营战略决策的行动准则。零售企业的经营战略思想包括两个方面的要求,一方面应符合社会主义经济对零售企业经营思想的要求,另一方面应符合市场经济对零售企业经营思想的要求。此外,从制定零售企业经营战略的角度具体分析,还应当树立系统优化观念、资源的有限性观念、权变观念和着眼于未来的观念。

2. 经营战略目标

企业的经营战略目标应当与企业的经营目标相一致,它是零售企业经营战略和经营策略的基础,在企业的经营活动中占有重要的地位,是关系零售企业发展的方向性问题。

3. 经营战略方针

经营战略方针是零售企业经营战略思想的具体化,是为了实现经营战略目标,组织经营活动的行动指南,是指导零售企业经营战略实施的行动纲领。因此,零售企业经营战略方针也就是零售企业的经营方针。

4. 经营战略行动

经营战略必须付诸实施,否则,再好的战略也只能是“空中楼阁”,没有任何价值。战略行动要以战略目标为准绳,以经营战略方针为指导,选择适当的战略重点、战略阶段和战略模式。

(1) 战略重点是指那些事关战略目标能否实现的重大而又薄弱的项目和部门,是决定战略目标实现的关键因素。只有抓住了战略重点,把零售企业经营中重要而又薄弱的环节搞上去,才能保证战略目标的实现。

(2) 战略阶段。战略具有长期的相对稳定性,战略目标的实现不可能是一朝一夕之事,必然要经过若干个阶段,每一个阶段又有其特定的战略任务,通过完成各阶段的战略任务就可以最终实现战略时期的总目标。每个阶段既具有独特性,也具有相互联系性,前一阶段是后一阶段的基础,后一阶段是前一阶段的继续和发展。



(3) 战略模式是指可供零售企业选择的战略形式。不同的战略模式体现着不同的战略要求的战略方案。

(二) 企业经营战略的内容

通常来讲,商业企业战略包括以下八个部分:市场细分、目标市场、SWOT 分析、市场定位、竞争优势、营销要素组合、目标成果、战略行动。

1. 市场细分

市场细分是零售企业根据消费者在需求上的差异,把整体消费者划分为在需求上大体相近的消费者群,形成不同的细分市场。

市场细分的对象是消费者,也就是说,消费者在购买商品时,由于地区、生活习惯、职业等的不同,购买动机、欲望、需求都有所不同,于是就有了不同的消费者群。根据消费者需求不同把整个市场化分成若干小市场,零售企业根据小市场的特点选择不同的零售业态,进行不同的营销要素组合。细分市场可以根据消费者所处的地区、收入水平、职业等来划分。

2. 目标市场

在运用一系列的细分标志将整个市场划分为若干个不同的细分市场后,商业企业下一步就面临着对目标市场的选择。目标市场是零售企业营销活动的核心。

零售企业的目标市场就是零售企业经营活动所要满足的特定的消费者群,也就是要确定为哪一类消费者提供商品或服务,如超市的目标市场主要是家庭妇女,便利店的目標市场主要是中、青年白领。

3. SWOT 分析

SWOT 分析方法是商业企业进行战略规划时常用的战略分析方法。S (Strength)即零售企业优势,W (Weakness)即企业劣势,O (Opportunity)即机会,T (Threat)即威胁。

SWOT 分析是分析零售企业内部条件与目标市场环境的过程。内部条件分析的目的是要明确本零售企业与竞争有关的优势和劣势;目标市场环境分析的目的是要明确与本零售企业竞争相关的机会和威胁。结合内部条件和外部环境,零售企业进行准确的市场定位,并选择合适的策略。

4. 市场定位

零售企业一旦选定目标市场,就要在目标市场上进行市场定位。市场定位是零售企业战略计划中的一个重要组成部分,它关系到零售企业如何与众不同,与竞争者相比如何突出。

市场定位是一个零售企业在市场上的位置,也就是说,要为目标市场提供什么样的商品或服务。这种位置区别于竞争对手,并取决于消费者或用户对零售企业特征属性的认识程度。零售企业的市场定位一般有领导者定位、补缺者定位、



追随者定位等三种策略。

5. 竞争优势

零售企业明确自身的市场定位后,要考虑自己的产品或服务要在什么基础上取得超过竞争者的优势,是成本领先还是差别化战略。具体来讲,是先进的配送技术,是经营规模上的优势,还是商品品质和种类上的优势,还是商品或服务特色上的优势等,这就是所谓的竞争优势,也就是相对于竞争者的优势。事实上,制定战略的唯一目的是使零售企业尽可能有效地占有比竞争者更持久的优势。

6. 营销要素组合

零售企业进行市场定位后,要采取与市场定位相适应的营销组合。市场定位是营销组合的基础,营销组合体现零售企业的市场地位。零售企业是一种出售商品或提供服务的组织,其营销组合要素与一般的生产企业有所不同。零售企业营销组合的要素主要有:零售业态、商店选址、商店面积、商品种类、商品价格、广告与促销、购物环境等。

7. 目标成果

确定零售企业应该做什么、如何做,是计划和实施行为的指导。但是,战略结构中还有一项重要内容,就是最终应该达到何种效果,即目标成果是短期目标及控制手段设计的依据,使战略实施臻于完善。

8. 战略行动

通常来讲,零售企业现有地位及其所谋求在目标市场上的竞争优势之间总有差距,同时零售企业拥有的人力、物力、资本等资源也是有限的,因此零售企业要详细考虑战略行动的推进步骤,考虑如何消除差距,同时还要对战略行动的时间作出合理的安排。

三、企业经营战略模式

(一) 根据企业战略行为的各自特点分类

根据企业战略行为的各自特点,可将企业战略划分为以下三类。

1. 扩张型进攻战略

扩张型进攻战略是指企业筹划扩大经营规模和实现经营多样化的一种战略模式,就是对现有的商品经营范围和服务范围从深度和广度上进行全面渗透和扩大。具体地讲,有以下四种类型。

(1) 市场渗透战略。企业利用自己在市场上的优势,扩大购销业务,向纵深发展,在竞争中,把更多的顾客吸引到自己这里来,以提高市场占有率。

(2) 商品发展战略。企业通过扩大经营品种、保证商品质量,发展新商品等,以适应市场变化和消费者的需要,不断扩大商品销售。