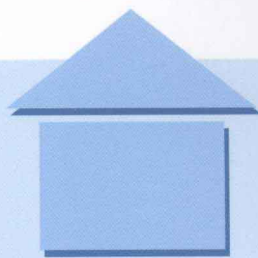




高职高专“十一·五”规划教材



连锁企业 网点开发与设计

—— 吕冬梅 主编 黄艳群 副主编 王郁葱 主审

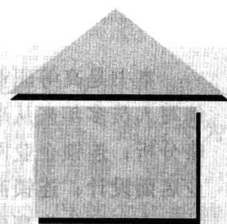
LIANSUO



化学工业出版社

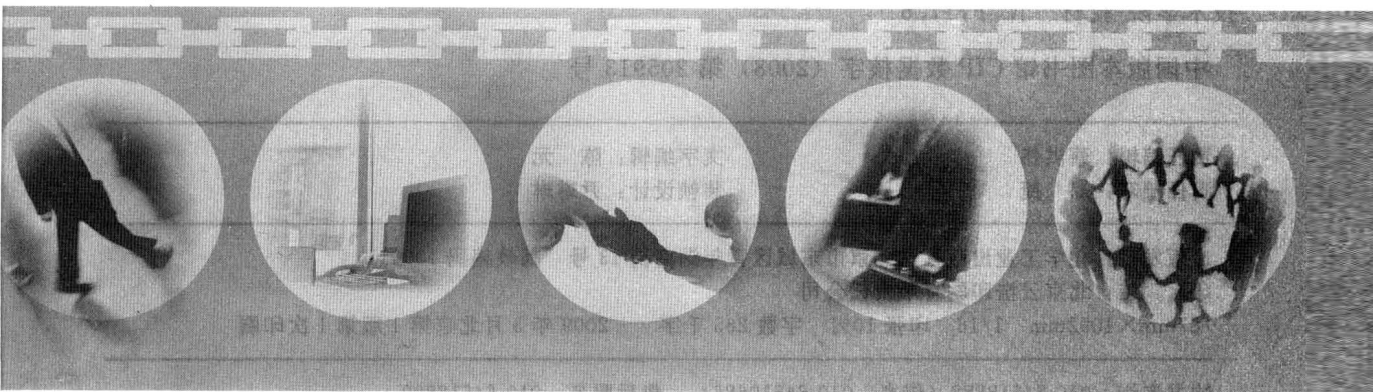


高职高专“十一五”规划教材



连锁企业 网点开发与设计

— 吕冬梅 主编 黄艳群 副主编 王郁葱 主审



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书是高等职业教育连锁经营管理专业系列教材之一,是根据我国高等职业教育特点和编写人员多年来从事高等职业教育相关教学实践经验编写而成。主要包括:连锁企业战略分析;连锁企业网点开发选址;连锁店拓展策略与开店筹划;连锁企业文化建设;连锁企业店面设计;连锁商店店内环境设计;连锁企业设备等内容。

本书可作为高职高专院校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院连锁经营管理专业及相关专业学生的教学用书,也可供五年制高职、中职学生及社会从业人员选用。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业网点开发与设计/吕冬梅主编. —北京:化学工业出版社, 2009. 2
高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-04144-9

I. 连… II. 吕… III. 连锁商店-企业管理-高等学校: 技术学院-教材 IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205913 号

责任编辑:蔡洪伟
责任校对:郑捷

文字编辑:陈元
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张10 $\frac{3}{4}$ 字数265千字 2009年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:20.00 元

版权所有 违者必究

前 言

随着近年来我国连锁企业的迅速发展,连锁经营以其特殊的竞争优势已广泛渗透于零售业、饮食业、服务业中,这种新的经营形式极大地冲击着传统业态,使传统的竞争方式发生了显著变化。目前,连锁经营是国家政策支持和重点发展的产业。随着中国加入 WTO 后,意味着我国连锁企业在经济成分、组织形式、经营业态、管理方法等方面都将发生根本的变化。连锁企业如何抓住时机,明确经营定位,提高核心竞争力,形成一种从现有战略水平向更高标准,更大规模拓展的战略态势,是摆在企业面前的一个新课题。连锁企业网点的开发与设计对于连锁企业的经营来说是至关重要,连锁企业对店铺开发与设计必须予以高度的重视,尤其是在选址开店的时候,更应注意仔细调查与研究。

本书在阐述连锁企业理论的同时,更注重对实务的介绍,在书中列举了大量的案例。全书系统探讨了相关理论的同时更突出了内容的实用性。按照以学生就业为导向,以培养学生职业技能为目标,以职业、岗位标准为教学内容,以工作流程和生产项目为载体,实现教学做一体化的基本要求组织编写教材。全书内容共分为 8 章,主要内容包括连锁企业战略分析;连锁企业网点开发选址;连锁店拓展策略与开店筹划;连锁企业文化建设;连锁企业店面设计;连锁商店店内环境设计;连锁企业设备等内容。

全书由吕冬梅担任主编、黄艳群担任副主编,提出教材编写规划和编写大纲,并进行了统稿。具体编写分工为:湖南铁路科技职业技术学院吕冬梅编写第一章、第七章;湖南铁路科技职业技术学院刘亚丽编写第二章;湖南化工职业技术学院王新利编写第三章;湖南化工职业技术学院许青编写第四章;湖南铁路科技职业技术学院戴开勋编写第五章;湖南化工职业技术学院张运编写第六章;湖南化工职业技术学院黄艳群编写第八章。本书由湖南铁路科技职业技术学院王郁葱担任主审。

由于编者水平有限,书中疏漏和不妥之处在所难免,恳请学者专家、教育界的同仁和广大读者多提宝贵意见,书中参考了许多专家和学者的重要文献,在此一并表示衷心感谢!

编 者

2008 年 10 月

目 录

第一章 连锁企业战略分析	1
【知识目标】	1
【技能目标】	1
【引导案例】	1
第一节 连锁企业经营战略	1
第二节 连锁企业发展战略	5
第三节 连锁企业竞争战略	8
【技能训练】	13
【本章小结】	13
【复习思考】	13
第二章 连锁企业网点开发选址	15
【知识目标】	15
【技能目标】	15
【引导案例】	15
第一节 连锁企业网点开发市场区域的选择	15
第二节 连锁企业网点开发商圈调查	21
第三节 连锁企业网点开发店址的确定	30
【技能训练】	38
【本章小结】	39
【复习思考】	39
第三章 连锁店拓展策略与开店筹划	40
【知识目标】	40
【技能目标】	40
【引导案例】	40
第一节 连锁企业拓展策略	40
第二节 连锁店开店实施计划	45
第三节 连锁店开店筹备工作内容与实施	49
第四节 连锁店开业前的演练与开业典礼	53
【技能训练】	58
【本章小结】	59
【复习思考】	59

第四章 连锁企业文化建设	60
【知识目标】	60
【技能目标】	60
【引导案例】	60
第一节 连锁企业文化概述	60
第二节 连锁企业文化建设的内容与过程	63
第三节 连锁企业文化建设应注意的问题	67
第四节 连锁企业 CIS 策划	69
【技能训练】	79
【本章小结】	79
【复习思考】	80
第五章 连锁企业店面设计	81
【知识目标】	81
【技能目标】	81
【引导案例】	81
第一节 连锁企业店面设计概述	82
第二节 超级市场招牌的设计	86
第三节 超级市场店名及店名字体设计	88
第四节 超级市场店标设计	99
第五节 超级市场橱窗设计	103
第六节 超级市场停车场与楼梯的设计	106
【技能训练】	107
【本章小结】	107
【复习思考】	108
第六章 连锁商店店内环境设计	109
【知识目标】	109
【技能目标】	109
【引导案例】	109
第一节 连锁商店店内布局设计	109
第二节 连锁商店的店内气氛营造	119
【技能训练】	132
【本章小结】	132
【复习思考】	132
第七章 连锁企业设备	134
【知识目标】	134
【技能目标】	134
【引导案例】	134
第一节 陈列柜	134

第二节 货柜	138
第三节 收款机	143
第四节 条码打印机	146
第五节 中央空调	147
【技能训练】	152
【本章小结】	153
【复习思考】	153
第八章 连锁店的开发与设计综合实训	154
第一节 连锁店的开发与设计案例分析	154
第二节 连锁店的开发与设计技能训练	164
【本章小结】	165
参考文献	166

第一章 连锁企业战略分析

【知识目标】

掌握连锁企业经营战略的意义及战略选择；掌握连锁企业发展战略的意义及战略选择；掌握连锁企业竞争战略的选择及主要表现。

【技能目标】

能对连锁企业的经营、发展、竞争进行有效分析，并能提出改进意见。

引导案例



某知名企业经营战略问题

2006年，某知名企业产品质量再度出现问题。其5款平板电视因为软件问题导致产品故障。2005年末，该企业就因数码相机质量不合格被质监部门处罚，还由于一度对消费者拒绝退换不合格品受到谴责。此外，在全国首次经济普查中，该企业还被指出瞒报虚报销售额的问题。

短短数月，该企业在中国经历了“质量门”、“信任门”危机。一系列事件发生在这样一个跨国连锁企业身上，使得我们不禁要问，该企业这是怎么了？难道这只是简单的质量问题、技术问题或服务态度问题吗？主要是该企业全球发展战略出了问题，从而引发产品技术落后、质量不稳定、企业不可信任等问题。

第一节 连锁企业经营战略

经营战略是企业为实现经营目标，通过对企业的外部环境和内部条件的分析而制定的较长期的全局性的重大决策，它是企业组织活动长期性质的基本设计图。

一、连锁企业经营战略的特征

- (1) 竞争性 是针对竞争者而制定的有明确目的的战略，追求成功效果。
- (2) 方针性 经营战略阐述的是企业与市场环境相联系的方针，重点考虑环境对企业的要求。
- (3) 长期性 是为谋求企业长期生存和发展而进行的统筹规划。
- (4) 全局性 是根据企业的总体发展而制定的战略，追求企业的总体效果。
- (5) 实务性 注重与实际相结合，紧密贴近市场现实状况。
- (6) 人文性 它不仅仅是无生命的财和物的设计图，它是有生命的人类组织活动的设计图，战略设计的最重要内容就是人。

(7) 导向性 它不但决定企业的发展,而且决定企业如何发展;不但决定总部的发展,而且指导整个连锁体系发展。

二、制定连锁企业经营战略的重要意义

制定连锁企业经营战略,尤其是运营战略有重要的意义,主要有以下几点:

- ① 有助于长期研究市场和竞争对手的资料,制定战略决策;
- ② 有助于连锁企业为广大顾客提供更满意的服务;
- ③ 有助于企业营销决策的制定与执行;
- ④ 有助于连锁企业品牌的建立和良好形象的塑造;
- ⑤ 有助于实现专业化、标准化、商业化的专业管理。

三、连锁企业经营目标

企业经营战略问题要解决的是企业与销售市场之间的结合问题,是企业环境管理的核心问题。有了正确的战略选择,其他经营活动才有现实意义,战略上的失败是企业最根本性质的失败。

企业经营目标,是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项经济活动的发展方向和奋斗目标,是企业经营思想的具体化。

企业经营目标不仅仅是一个单纯的目标,而是一个综合的体系。一般而言,企业的基本目标由经济收益和企业组织发展方面的内容构成。经济收益或利润是企业生存发展的基本条件,是衡量企业经营活动效果的基本尺度,也是企业满足各方面要求,实现其他目标的前提。企业组织的价值及社会的价值,在于激励组织人员为此努力拼搏。通常表现为销售量、总资产、规模等。对于管理者,它是事业成功的标志;对于职工,它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。企业组织的发展,特别是连锁企业总部组织职能逐步完善,加盟店日益增多,社会影响逐步扩大,既反映了企业完成基本职能的水平,又有利于国民经济发展,也提高了企业本身的地位。

除了基本目标本身外,企业还必须满足所有者、经营管理者 and 职工这三者的目标或要求。这些目标必须与基本目标相一致,要与基本目标结合起来,形成一个具有内在一致性的目标体系。

四、连锁经营的战略观念

(一) 顾客满意战略

顾客满意战略简单地说,就是必须站在消费者、使用者立场上,而不是站在生产者、销售者立场上考虑和处理问题。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。

1. 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。顾客的价值,可先用某位顾客的购买总额除以交易频率,得到顾客平均购买的价值,然后估计顾客在10年或终生购买次数,计算其购买总量,加上该顾客口碑效应,即该顾客宣传后有几个人成为公司顾客,又需用顾客个人购买量乘以放大乘数 $N+1$,所得结果,就是一个顾客的价值。这种计算方法科学与否并不重要,重要的是它给企业一个启示,留住一个顾客会产生乘数效应,失掉一个顾客也会使损失扩大。

2. 顾客满意的价值

顾客满意与企业利润存在着线性因果关系,而且忠诚顾客与企业利润之间存在正向相关关系。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。

3. 获取顾客满意的价值的方法

获得顾客满意的价值的方法主要有以下几点。

(1) 走进客户的心,探求顾客的期望 首先,必须站在顾客的立场上,使用最直接深入顾客内心的方法,找出顾客对公司、商品及员工的期望。有效的探求要靠三个因素:焦点放在最重要的顾客身上;找出顾客和公司对服务定义的差异;利用重质胜于重量的研究方法,找出顾客真正的期望。实践表明这种探求结果都会使管理者为之一惊,因为依据长期经验判断顾客心目中的优良服务,是与事实相悖的。

需要提及的是,由于服务很难标准化,顾客对服务的判断也会因为提供服务者和他本人的参与程度而产生偏差。因此,找出顾客对服务的期望远比找出他们的需求困难得多。但是,这种探求所带来的收获,却是实质性的业绩与利润。

其次,要消除企业——顾客之间信息的不对称性。有许多经营者总是抱怨顾客越来越挑剔,但从顾客角度看,顾客觉得自己得不到公司尊重,这种企业——顾客之间信息不对称,一个重要的根源在于企业者是站在它自身的立场来看问题,而缺乏一种“换位”的思考。

(2) 顾客满意始于重视“关键时刻” “关键时刻”是一个重要的服务管理学术语,就是当顾客光顾公司任何一个部门时发生的那一瞬间,经过这样的短暂接触,顾客对服务质量,甚至潜在的对产品质量有所了解。“关键时刻”存在于顾客购买的时候,也存在于送货的时候,既存在于顾客抱怨的时候,也存在于进行售后服务的时候,关键时刻存在于任何与顾客打交道的时候。企业文化、企业形象、企业信誉,就在许许多多的关键时刻中形成。

(3) 重视“关键时刻”,首先要树立员工第一的观念 第一线员工是服务的化身,员工与顾客接触程度最高,员工的行为会直接影响到顾客所感受到的服务品质,进而影响整个公司的信誉。服务卓越的公司有一句警句:那些不直接为顾客提供服务的人最好为做这种事的人提供服务,以此凝聚全体员工,推动顾客服务。

其次,服务背景、消费者行为模式、员工行为模式要协调一致。即顾客与员工的态度、价值观、感受、期望等,以及两者之间在关键时刻所发生社会、身体和心理的某些共鸣,才能赢得关键时刻的成功。因此需要把企业与顾客的认知缺口找出来,让大家比较清楚地了解顾客认知与实际情况的落差,找出服务盲点以待克服。同时,要求员工必须具备良好的职业道德素质,以适应不同层次服务需求,为顾客营造良好的购物环境,以保持三者之间的协调一致。

最后需要培养一支训练有素的职工队伍。企业运作始于“人”,也终于“人”,人的问题占企业总问题的80%以上,因此,员工教育训练处在核心地位。教育的内容不在于机械地理论说教,而在于员工的心理建设,“训练”应偏重于实践,两者缺一不可。这是因为服务是一种交往过程,一种员工与顾客的互动关系;服务是一种情绪劳动式的辛苦工作,服务也是一种态度,一种店内每一位员工都关心的态度,需要锲而不舍的教导和领导。训练应从纵向的商业采购、运输、储存、销售,到横向的经营不同商品的技能、技巧以及桌案作业等,以提高员工的综合应变能力和独立处理问题的能力。企业一旦拥有一支服务技能全面的员工队伍,就等于拥有最重要的资产,每一位员工都会成为公司形象的“代言人”。

4. 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。

(1) 以诚相待 人们不再需要更多的超市,人们需要的是能提供食品的社区中心。还记得童年时代食品店是社会生活的中心吗?商业的发展使社会变得没有人情味,世界被因特网迅速地联结起来以百万倍的速度增长。人们可以与全世界联系,但是人们很难有沟通的感觉。所以,在与顾客的交往中应强调以下这些方面:

- ① 面带微笑地注视着出入商店的顾客;
- ② 如果顾客询问商品的位置,要亲自把他们带到商品的位置;
- ③ 每天营业前要做到一尘不染,清洁是购物的前提;
- ④ 商店的设计要与顾客购物的方式方法一致;
- ⑤ 征询顾客的意见,采纳好建议,使他们感到店是为他们设立的;
- ⑥ 要有孩子们玩耍的场所和老人休息的地方;
- ⑦ 积极参与社区活动,多做公益事业。

(2) 合作伙伴 成熟商店如何通过合作精神换得竞争的先机?这需把食品加工厂和食品配送中心联合在一起,从而使商店更好地为顾客服务。只有把货架、货箱、冷柜和冰箱都摆满质优价低的商品,才能使商店具有竞争力。现在还有许多人的收入是有限的,商店的定位就是为他们服务。让他们相信商店的质量和价格。所有的食品厂商都希望这种家庭式经营取得成功。虽然他们面对所有的零售商,但是家庭式经营在他们的心里有特殊的位置。应该使合作伙伴也获利,应该让消费者从中受益。

(3) 热情周到 无论在哪个国家,讲何种语言,保持成功的秘诀是:店主要热情周到。举例来说,你希望你的商店成为最好的购物场所,因此,这个场所也应该是职工工作的最佳场所,也就是说,我是你商店的顾客,而不是店主的顾客。你的职业是为我提供各种服务,如:挑选商品和付款等。所以说,要想令顾客满意,你必须首先关心你的职工。谁都想做好生意,但是我问你:“你每天如何使你的职工精神饱满地去工作?”“你是否让他们穿着引人注目的工作服,使他们愉悦地工作?”“他们工作好的时候,你是否跟他们招呼,并赞赏他们的表现,使他们充满信心?”“你是否使他们感觉到你是真正地关心他们,把他们当人看,而不是工作机器?”好的商店具有人情味、有温馨的感觉;好的商店使顾客觉得他们像王子和公主一样。这种气氛来自店主的热情周到。只有持之以恒,才能使商店成为最好的工作和购物场所。现在,你已经理解了这三个承诺,并能更好地做到“成熟商店通过合作精神获得竞争的先机”。

(二) 商业化战略

必须以商业为主导,完全按市场规则来运作,这对处于继生产领域技术变革和现代化之后的背景下,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:

- ① 明晰的产权,连锁企业内部责、权、利必须明确;
- ② 按市场运行规律运作,讲求实用和效率;
- ③ 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;
- ④ 追求利润,努力扩大销售,降低成本。

(三) 规模化战略

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

店远远是不够的,在美国,要实现规模经营,起码要达到 200 个分店以上。

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,同时增强连锁企业自身实力以便在竞争中处于优势。

(四) 标准化战略

连锁商店标准化的经营,是连锁企业适应市场需要而采用的新的形式。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的认可,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。

连锁商店经营中心标准化,主要表现在商品服务的标准化和企业整体形象的标准化。

(五) 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主部门,并使其固定下来,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。

第二节 连锁企业发展战略

一、连锁企业发展战略的含义

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。俗话说不进则退,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。

二、连锁企业发展战略的特征

连锁企业发展战略主要特征有以下几个方面:

- ① 必须以满足实现经济效益、社会效益、环境效益的目的为前提;
- ② 在现有企业实力基础上制定的,不能好高骛远、脱离实际;
- ③ 必须面向未来企业发展而制定的,必须有一定的超前性;
- ④ 必须面向企业全局利益的一种整体战略,具有全局性特点;
- ⑤ 企业全体员工参加的、关系全体员工利益的战略,而非企业管理者的战略;
- ⑥ 是关乎企业投资人、所有者利益的战略。

三、连锁企业发展战略选择

连锁经营作为企业一种集团化、规模化生存和发展的经营组织形式,发展和扩张是它生存的动力。在实践中,不同的连锁企业选择的发展方式、发展的模式都是不同的。因而在制定连锁企业的发展战略时,要具体问题具体分析。一般来讲,连锁企业的发展战略主要有以下几种。

(一) 发展的资本战略

资本是企业发展的关键,连锁企业的发展如前所述有两种模式,一种是在维护已有的经营店面的基础上,通过产品开发、提供更佳的服务来谋求这些既有店铺营业额的持续增长;一种是加速企业的扩张,即向其他行业与地区的扩张。但无论是哪种发展和扩张,一个最核心的问题就是要有充足的资本,这是企业发展的最关键的因素之一,连锁企业的扩张也是如

此。因此,在制定发展战略的时候要制定一个长期的资本积累的战略。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,扩张的步伐太慢。所以,可以采用以下方式来扩张资本:一是扩大资本通过股票筹资和股票上市;二是举借外债;三是风险投资;四是兼并、重组、合作。

(二) 扩张发展方向战略

扩张发展方向是企业发展的又一重点,因此在制定连锁企业的发展战略时也是要首要考虑的因素之一。所谓企业的扩展方向就是企业向哪些行业进行拓展,向哪些区域进行扩张。向其他行业的扩张取决于两个因素:一方面如果创业行业市场已高度饱和,成长已无潜力,则可以考虑向其他地域扩张;另一方面为了吸引更多的客户群,则要考虑到向其他行业的扩张,这是企业发展中较为困难的发展方向,因为所拓展的行业是企业所不是很熟悉的行业,进行相关信息的搜寻就需要很长时间,在进行可行性论证和评估方面经验有限,一般说来投资风险较大,如果行业扩展不利,不仅新扩展的领域不能盈利,而且对原有的经营业绩也会产生影响。因此,绝大多数企业在做这个战略规划时都会十分谨慎小心。向其他地域的扩展是目前连锁企业发展最普遍采用的模式,如果选址合理,加上企业良好的社会形象以及在其他地区被消费者的认可程度,企业可以在短期内就得到当地消费者的认可,很容易获得较好的利润收益。连锁企业在制定地域扩张战略时,必须要考虑到两个方面的因素:一是所要扩张区域的市场情况与竞争水平;二是连锁企业总部以及各分店的分布与其扩张区域联系是否紧密。只要充分考虑到这一问题,企业的发展战略的制定基本不会有什么大的失误,企业的发展一定会朝着好的方向发展。

(三) 发展方式战略

在企业发展战略的制定中,选择适合企业自身发展的扩张方式是十分重要的。对于一般的连锁企业而言,一个最佳的扩张方式就是自身不断增开新门店,这是最积极稳妥,而且不会增加其他经营负担的扩张方式。另一种扩张方式一般为大中型连锁企业所采用,那就是利用自己在资金、技术方面的优势,对其他小型连锁企业进行兼并和改组,进而实现自己的扩张目的。第三种扩张方式就是对于特许经营的企业,可以通过特许权的授予增加更多的加盟店,来实现自己扩张的目的。这三种扩张方式不是固定不变的,也不是只能采用一种扩张方式,可以平行采用,只要对企业扩张有利就可以采用。

(四) 扩张速度战略

企业的发展固然是好事,但这种发展要以合理的速度为前提。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,会使新开店质量下降,而且规模的迅速扩大,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。美国凯玛特在扩展速度上的盲目性就是加速其破产的一个最主要的因素。

凯玛特在扩展方面存在的问题主要表现在以下几个方面:首先是成长速度太快,以致一味地关注扩张新店,却忽视了对已有店铺的管理,结果使店内购物环境下降,商品过时,还经常缺货;其次是在经营战略上脱离了使其成功的经营全国性知名品牌的做法,转而更多地经营自有品牌,缺乏高质量的产品争夺顾客;另外,背离了折扣百货连锁必须通过规模获得效率的原则,没有将折扣商店向大型化方向发展,保持区域性的竞争优势,相反却把商店规模缩小到 3000m²,也没有扩大经营商品的范围。这些经营上的问题造成公司整体销售虽然上升,但利润却不断下降,1976~1980年,销售利润率从 3.1%降到了 1.2%。而此时沃尔

玛的销售收入和净利润的增长速度都超过了40%。由于扩展的速度没有合理地得到控制和重视,凯玛特最终没有逃脱破产的命运。

四、发展战略的质量策略

连锁企业在高速发展的同时,要十分重视企业发展的质量。因为扩大规模并不是企业追求的主要目标,企业的主要目标是盈利。华联超市连续四年资金回报率都在31%以上,之所以做到这点,就是很好地控制了各项指标。比如每平方米的营业面积,每个员工每年的销售额是多少,每百元销售额各项费用的开支是多少。他们的标准是,人均劳效不低于48万,按这个标准配备人员:平均地效(元/平方米)不低于10元,按这个标准衡量店铺经营业绩,公司的销售利润率一直保持在1.6%~1.7%。他们始终把质量指标放在首位,对每个人的每个过程都进行严格质量控制。

成本控制是质量管理中的重要一环。华联超市从一开始起步,就把成本控制由事后管理改为事前预算,大胆制定了超市连锁业低成本扩张的可持续发展之路,确立了“低投入、低风险、高效率、高产出”的两低两高发展策略。成本控制是提高企业盈利能力,提高市场竞争力的重要问题。如何控制成本呢?比如在配送中心地点选择上,既考虑租金高低,还考虑适应企业发展的需要,避免配送中心将来搬家所造成的浪费。又如运输车辆的充分营运,公司每年有4万箱商品送到各门店,同时又把店铺中的箱子带回配送中心,统一进造纸厂回收,仅此一项全年收入的资金就是400多万。

连锁超市是一个需要精打细算的行业,增收节支仍是重要的经营手段,企业利润的来源:一是发展增加的利润;二是成本控制节省的费用,也就是净利润;三是物流规模扩大创造的利润。企业在高速发展的同时,要做到既大又好,高质量扩张,这才是上策。

五、连锁经营发展中应该注意的问题

连锁企业在制定发展战略的同时,还应该注意以下两个问题。

(一) 连锁企业的发展要以发展质量为前提

企业的扩张固然重要,但是如果不重视发展的质量而进行盲目的扩张,只重视规模的不断膨胀而不重视企业拓展的质量也是不可取的。一些企业为了达到自己认为所应达到的规模(为了实现自己的发展战略、同其他竞争对手相比获得规模优势等),就开始盲目扩张,尤其是在一些消费需求不是很大的地区急于扩展,加上管理人员十分紧缺,分店的营业额并没有得到提升,有的还会造成企业负担的加重。有些兼并举动根本不注意所兼并企业的发展能力,使得企业的发展负担不断加重,非但不能促进企业的发展,反而成为企业进一步发展的拖累,大大不利于企业的发展。

(二) 连锁企业的发展要以提高企业的经营效益为宗旨

经营利润是企业经营发展的主要目标,同时也是企业进一步发展的基础,因此在扩张时要充分考虑到扩张能否带来企业利润的提升,它是考察企业扩张合理与否的最为关键的指数。因为扩大规模并不是企业追求的主要目标,企业所追求的主要目标是盈利。因此,连锁企业在发展过程中不要舍本逐末,只追求规模,淡化或者忽视效益,不要只注意企业的扩张而不重视利润的增长,一定要走出这一理论误区,牢记连锁企业的发展要以提高企业的经营效益为宗旨,在此基础上进行企业发展战略的制定,进而实现企业的不断发展和壮大。

第三节 连锁企业竞争战略

一、连锁企业竞争战略的含义

竞争是企业发展自己抑制对手的手段,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、抢占市场、克制或回避竞争对手的企业经营战略。一般包括多种竞争战略、总成本领先战略、差异化竞争战略、目标集聚战略等。一个企业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,才能在未来的市场上未雨绸缪。

二、连锁经营竞争战略制定的意义

(1) 形成完整的企业竞争战略体系,决战未来市场 企业竞争不是一时竞争,而是全程竞争,分析现在、预测未来制定竞争战略有利于企业竞争的一贯性和连锁性。

(2) 便于合理分配资源 在满足一定条件的基础上,市场竞争能带来合理的资源分配。

(3) 充分调动经营者的积极性和主动性 企业要想在竞争中获胜,必须付出加倍的努力,优胜劣汰是市场竞争的规律。竞争本身所具有的挑战性,也可以激发经营者的上进心和成就意识,激发经营者努力奋斗。像世界著名的连锁集团沃尔玛、麦德龙等都是在激烈的市场竞争中逐步发展起来的,而在这期间,很多原来风光一时的企业逐渐消失,成长壮大起来的连锁企业都是身经百战、经验丰富,有着自己独特的竞争优势。

(4) 竞争战略能够使企业在相互学习中获得更大的发展 竞争具有双重作用:一是企业由于经营不善等原因,造成全军覆没的下场;正像有人所说的,要么发展更快,要么死亡;二是能够使企业在竞争中知道了如何学习,学会怎样变化,形成学习型企业。如果竞争双方能够相互学习促进,所形成的将是一种双赢的关系。1996年,美国巨型零售连锁企业沃尔玛进入深圳,一时使国内市场感到惊慌,而沃尔玛也摆出咄咄逼人的态势,不但把当时的万佳百货列入“黑名单”还扬言要在二三年内将深圳的零售业扫荡干净。如今几年过去了,万佳百货成长的更强更壮。在蛇口离沃尔玛超市相隔仅百米的“人人乐”超市与法国的家乐福死拼过,如今则是面对面地与沃尔玛竞争,在竞争中反而使企业的规模越做越大,生意越来越好。所以,人人乐的总经理何金明说:“我更愿意把这种关系称为双赢。”所谓“双赢”,是指竞争双方谁没有吃掉谁,反而共同把蛋糕做大了。双赢还有的另一层含义是,本地零售企业从沃尔玛那里学到了很多东西,如人人乐在竞争中逼得在半年中学会了如何在自己的超级市场中经营生鲜,在与家乐福比拼价格的同时,学会了如何应用统一的立体策略与对手竞争。

三、连锁企业竞争战略的选择

连锁企业竞争战略的选择由两个中心问题组成:一是选择一个比较具有吸引力的行业,这就是要求企业在制定发展战略时,要同时兼顾竞争战略,选择一个比较吸引人的行业是企业具有竞争优势的首要前提。众所周知,不同的行业具有不同的吸引力,吸引力不同直接导致获得持续盈利的机会也不同,吸引力较强的行业,行业内的企业得到高于社会平均利润的利润,而有的行业只能为企业仅提供获取社会平均利润或更低利润的机会。因此,我们在选择行业的时候要充分考虑到这一点。在具体策划企业进行竞争战略时,首先,要进行有关行业竞争结构分析,以便确定行业内哪一种力量具有决定性的影响力。影响行业竞争结构的力量

有五种,即新进入者、替代者、供应者、购买者和行业内现有竞争者。这五种力量从不同的方向规定着一个企业的盈利能力,也决定着一个企业可以采用的竞争战略。在连锁企业策划竞争战略时,不应只把本行业的其他连锁企业作为唯一的竞争对手,实际上,影响企业盈利水平或能力的绝非本行业中现有企业这一种力量。第二,是帮助连锁企业在行业内确定一个有利的市场地位,也就是说,为企业获取竞争优势的战略行动方案。在同等的行业内部,不同的连锁企业的盈利能力也是不同的,一个企业良好利润的取得要看它在这个行业中是否处于较为合理的竞争地位,在影响行业竞争结构的五种力——新进入者、替代者、供应者、购买者和行业内现有竞争者方面是否具有较大的竞争优势。只有这样,连锁企业的发展才会有较强的竞争力。

企业要想获得竞争优势,通常可以有三种战略可供选择。即成本领先战略、差异化战略和集中战略。

(一) 成本领先战略 (cost leadership)

根据波特的竞争战略理论,成本领先战略就是企业采取一系列整合的承诺和行动,以顾客可以接受的质量和性能,在同行业竞争对手中赢得总成本领先。这就是说企业要通过在较长时期内保持连锁企业的经营商品或服务成本处于同行业中的领先水平,并按照这一目标采取一系列措施,以便使企业获得同行业平均水平以上的利润。成本领先战略的核心是较低的经营成本或费用。企业一旦赢得成本优势,就可以获得高于行业平均水平的收益,其成本优势可以使企业在与同行业对手的竞争中处于有利位置,因为它的低成本意味着当别的企业在竞争过程利润为零甚至亏损时候,该企业仍然可以盈利。

根据波特的理论,企业获取成本优势的主要方法有两种:控制成本驱动因素和重构价值链。连锁企业的成本是多因素共同影响的结果,这些因素概括起来不外乎以下几个主要因素:规模效益是否合理、先进技术的运用、内部协调情况、与合作伙伴的联系、内部制度建设与执行等。只有建立在一定规模基础之上的经营和管理,总成本才可能有所下降;只有在经营过程中不断采用新的技术手段才会促进企业的生产和经营效率,通过效率的提高进而促进运营成本的降低;通过控制连锁企业内部各环节成本,加强内部管理来达到降低成本的目的。零售企业必须利用连锁企业价值链内部成本联系加强成本的控制,通过采购部门、物流配送部门以及销售部门的共同努力,才能实现成本领先;通过与联合经营者的关系、降低进价、批量进货获得优惠等手段以及对方让利等举动达到经营成本降低;通过加强连锁企业内部的管理手段的来强化企业在销售和服务环节的效率,通过工作效率的提升来达到降低成本的目的。

连锁企业经营成本的降低,实现成本领先战略,使企业具有较好的利润空间,它能够通过低价策略吸引更多的顾客,因此能够有效抵御现有竞争者的攻击。总之,成本领先战略通过为连锁经营企业建立成本优势,谋取成本领先者地位,使其能主动地应付各种竞争力量的挑战。

连锁企业的竞争优势来源于企业经营过程中许多相分离的成本行为,企业必须运用系统性方法来考察企业各项活动和相互关系,从而找寻其获得竞争优势的资源,这就是所谓的价值链理论。零售业的价值链有两条:一条是主基价值链,如采购、仓储、配送、零售等;另一条是辅助价值链,如财务、办公、后勤等。处于价值链中的任何一项成本行为都对企业的相对成本地位有所贡献,如果连锁经营企业在这些成本行为中取得了低于竞争者的累计成

本,成本优势就此而生。重构价值链一方面可以改变零售业成本结构,大幅度降低经营成本,另一方面又可以发挥连锁经营企业的优势从而改变了竞争的基础,打造了企业的核心竞争力。因此,如果连锁企业经营者必须进行企业价值链的重构,只有这样,才能扩大企业的竞争优势。

总之,无论是强化对控制成本驱动因素的重视还是重构价值链,都是连锁经营企业获取成本优势的主要方法,因此在制定企业的竞争战略时必须对二者均加以考虑才不至于有所偏废。

(二) 差异化战略(differentiation)

差异化战略又称错位竞争战略,是迈克尔·波特竞争战略的重要组成部分之一。所谓的差异化战略是指企业向顾客提供一种区别于竞争对手的、独特的产品或服务的战略,它是一种追求标新立异、与众不同的战略。差异化战略并不意味着企业可以忽视成本,但成本在此不是战略的根本目标,如果说低成本战略侧重于从企业内部建立竞争优势,那么差异化战略则侧重于企业外部,即根据市场需求的差异性及其在这方面的竞争情况建立企业优势,这是差异化战略意义的根本所在。

随着市场范围的不断扩大和互相渗透,众多连锁企业在同一市场中竞争的局面已经普遍存在,在各个企业均努力降低成本和缩小利润空间的前提下,仅靠价格竞争有时很难达到扩大销售的目的,因此实行差异化战略成为企业竞争的又一战略选择。差异化战略的核心是特色,就是与众不同,就是人无我有,人有我优,人优我全,这种与众不同可以在连锁经营的各个环节加以体现,如商品特色、服务特色、销售方式、促销手段等,是赢得顾客青睐的最有效的手段,因此也是各个连锁企业纷纷追求的目标之一。

企业差异化战略的实施,可以吸引消费者的目光,使人们更多关注的是个性化的商品以及个性化的服务,而忽视了对产品价格的敏感程度,因此,消费者会支付相对较高的价格。同时,差异化又有效地规避了与同行业经营者的直接竞争,削减了竞争的风险,可以使企业更加稳定的向前发展。

一般说来,具体实现企业差异化战略的途径主要有以下几个方面。

首先,通过改进和完善其所提供商品和服务自身的特性来建立差异化。目前部分连锁企业在生产自有品牌的时候,对产品的外观、性能、结构、质量进行改进和差异化设计,一些服务业用特色的服务去吸引顾客,尤其是一些特许经营的企业,企业经营本身就是一种差异化的具体表现,这些都是实现差异化战略的可行途径。

其次,通过转变销售方式、加强售后服务、增加产品的附加价值以及增加产品的品种或规格等手段来实现差异化战略。这也是实现产品差异化的一个重要途径,并且这个实现方式成本不高、效果良好、个性特点较为突出、企业的标识很明显,往往与独特的企业文化相挂钩,更能凸现企业的个性。

第三,通过强化无形差异实现差异化。在上述两个差异中,强调的都是有形差异,即无论是企业本身的商品也好、服务也好,还是产品的附加价值也好,都是可以触摸得到的。但实际上,消费者除了上述的感受之外,在其整个消费过程中,一些无形的东西始终伴随着他的左右,那就是其在购物期间以及购物之后的感受。这当然所涵盖的内容很多,如连锁企业的营销风格、店面设计、企业文化、重视消费者的程度等,这许多方面都是形成差异化的途径,我们在纷繁的竞争中应对此倍加关注。