

普通高等院校教材

■ 店铺开发规划

曹 静 主编



高等教育出版社
Higher Education Press



I 店铺开发规划

■ ■ ■



内容简介

普通高等院校教材

店铺开发规划

曹 静 主编
郑 蓓 副主编

高等教育出版社

Higher Education Press

内容简介

本书是普通高等院校连锁经营管理专业系列教材之一,也是上海市高校教材高地建设成果教材之一。

本书从连锁企业的经营战略出发,分析了企业常见的选址策略,在运用传统的商圈调查方法和现代信息技术调查方法的基础上,说明了店铺投资与评估的具体方法,进而对店铺的外观、店面和整体布局设计等进行了详细的分析。

本书适合作为普通高等院校应用型本科连锁经营管理专业的教材,还可供高等职业院校、成人高校、民办高校及其他相关专业的教学使用,并可作为社会从业人士的参考读物及自学考试用书。

图书在版编目(CIP)数据

店铺开发规划/曹静主编. —北京:高等教育出版社,
2008.5
ISBN 978-7-04-023676-7

I. 店… II. 曹… III. 连锁商店-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041769 号

策划编辑 沈 炜 责任编辑 杨成俊 封面设计 张志奇 责任绘图 尹 莉
版式设计 范晓红 责任校对 殷 然 责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京中科印刷有限公司

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landraco.com>
<http://www.landraco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787×1092 1/16
印 张 15.5
字 数 360 000

版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
定 价 25.90 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23676-00

连锁经营管理专业系列教材编委会

主 任：方名山

副主任：宋文官

编 委：方名山 宋文官 胡学庆 曹 静 沈荣耀
郑 蓓 王云玺 徐 文 陈春法 易艳红
徐为明 侯宏亮

序 言



零售业是商品流通产业与现代市场经济的重要组成部分,其经营状况和就业状况是制约或促进一国经济发展的重要因素之一,其发展趋势反映着一个国家总体的经济走向。2006年世界500强企业中,零售企业有42家,占总数的8.4%,超过了保险、汽车、炼油、电信等行业的企业数量。这些零售企业基本上都采用了连锁经营的形式。

自20世纪90年代以来,连锁零售业一直是我国经济改革中变化最快、最具生气和活力的行业之一。经济高速发展使作为全球第一人口大国的中国成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在短短的20年不到的时间里,世界零售百强中已有一半以上的企业进驻了中国大陆,这使零售业成为竞争最为激烈的行业之一。这种竞争正在全方位地展开:在进入的区域上,外资企业正在由沿海发达城市向西部的不发达地区和城市扩展;在业态发展上,西方发达国家成熟的和不成熟的业态几乎在一夜之间全部进入;在竞争方式上,外资企业所拥有的先进的管理经验为内资企业带来了全新的经营理念。可喜的是,内资零售企业并没有被外资企业打垮,在与“狼”共舞中,它们通过不断地学习和提高,壮大了实力,获得了更多的经验。在这样的背景下,总结西方发达国家连锁零售业发展的经验,为本土连锁企业发展提供借鉴,同时为企业培养更多的适应国际竞争要求的高素质人才已成为当务之急。

连锁经营管理专业作为一个新兴专业,具有交叉学科的专业特点。它既包括贸易经济学的相关知识,又包括市场营销和企业管理等学科的内容,还涉及现代信息技术的相关内容与方法,因此,这个专业所涵盖的知识体系是十分丰富的,也是其他各专业所不能代替的。在当前我国连锁零售业发展突飞猛进的情况下,设置这样一个为现代流通企业培养人才的新兴专业是十分必要的。这一具有特色的学科和专业设置及相应的理论建设越来越多地得到了国内外学术界和工商界的关注和支持。上海商学院的连锁经营管理专业,是教育部的试点专业和上海市教育高地项目,自1998年在国内率先开设以来,紧跟国内外连锁企业的最新发展,为企业培养了大量的专业人才。该专业的教师们根据多年的教学 and 实践经验,适应该专业教学发展、改革与提高的迫切需要,编写出了这套连锁经营管理专业本科核心系列教材。总的来说,这套教材具有以下几个显著特点:

第一,构筑了连锁经营管理本科专业的核心课程教材体系。这套教材通过系统地研究国内外连锁企业发展的特点,在借鉴国内外相关专业课程体系的基础上,分别从经营原理、企业运营、店铺拓展、物流配送和信息管理等角度全面、系统、深入地介绍和剖析了连锁企业各方面的运作,并将最新的发展趋势引入教材中。如此细致全面而系统的专业教材在国内并不多见。这套教材的出版将为高等学校连锁经营管理专业的科学和规范发展提供一个方向和有益的借鉴。

第二,理论与实际紧密结合。从本科教材的角度看,必须突出基础理论,为学生的理论研究提供知识前提;从专业的发展来看,必须反映行业的最新动态和发展趋势。这套教材吸取了市场上已有的大量专业咨询公司的实战书籍的特点,注重突出可操作性和实务性,同时注意加强基础理论的研究,增加了很多相关理论知识的阐述和深度剖析。这在目前同类教材中是不多见的。因此,这是一套理论与实际相结合的好书。

第三,具有一定的先进性和前瞻性。世界连锁业的发展变化迅速,新的业态、新的经营形式和管理方式处在不断的完善和发展之中。这套教材通过把握连锁企业的最新动态和发展趋势,揭示出连锁经营与管理及其各环节运作的规律性和形成要素,并把其进行总结、概括和升华,从而使该套教材不再是简单的表层解释和规律的简单总结,而是深入透彻的论述和剖析,并且能够较好地预测未来的发展趋势。

连锁经营管理专业是上海市本科教育高地建设项目之一。本系列教材是上海市本科教育高地建设项目的成果之一。综观全套教材,其结构严谨、层次分明、逻辑性强、深入浅出,是具有开创性的专业教材,具有较高的学术价值和实用价值,值得推荐和推广运用。诚然,连锁经营管理专业的教材建设才刚刚起步,尚有许多工作要做。希望这套教材的作者和该领域的研究人员继续努力和深入实践,为推动该专业的发展及培养商业人才作出更大的贡献。

西安交通大学经济与金融学院教授、博士生导师

文启湘 谨序

2007年10月18日 于西安

前言



随着中国连锁企业的迅速发展,特别是加入 WTO 以后,世界零售 100 强企业中已有一半以上的企业进驻中国大陆,中外连锁企业之间的竞争愈演愈烈。在这场竞争中,门店资源正在并将继续成为中外连锁企业竞争的重点。因此,制定科学合理的店铺开发策略、系统地测算店铺开发的成本收益、进行店内外的规划设计等对于中国的连锁企业来说具有重要的意义。

本书分为 9 章。第一章系统地阐述连锁企业的发展战略,为制定合理的连锁企业开店策略提供前提;第二章介绍传统的连锁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;第三章介绍现代信息技术在连锁企业中的应用,重点说明地理信息系统在连锁企业中的应用;第四章分业态具体说明不同零售业态的企业在选址上的区别和注意要点;第五章主要说明店铺投资的原则和评估方法;第六章主要讲述店铺开业的计划和组织;第七章介绍店面外观设计,重点说明店名、店标、出入口、招牌、停车场等的规划设计方法;第八章介绍店内布局与环境设计,重点说明店内通道、照明、色彩、声音等的设计要点和注意事项;第九章介绍店铺设备规划与管理,重点说明店内电器设备、通风设备、制冷设备、防盗设备等的选择与维护方法。全书既有对连锁店铺开发基本原理的深刻剖析,又有针对企业实践的介绍;既有对连锁店铺开发传统应用方法的介绍,又有对现代信息技术的应用展望。

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、第二章、第四章、第六~八章)、郑蓓(第五章、第九章)、侯宏亮(第三章)。最后由曹静对全书进行总撰定稿。

本书是上海市高校教育高地建设成果教材之一,是应用型本科连锁经营管理专业的主干课程教材,是在大家共同努力下完成的,在此对我的同事们表示真诚的谢意。

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

编 者
2007 年 10 月

目 录



第一章 连锁企业店铺开发战略	1
1.1 企业经营战略概述	2
1.2 连锁企业开店战略	10
1.3 连锁企业开店计划	20
第二章 传统选址方法——开店调查与商圈	31
2.1 开店调查	32
2.2 商圈	39
2.3 店址确定	54
第三章 现代选址方法——现代信息技术在选址中的应用	61
3.1 现代信息技术在选址中应用概述	62
3.2 GIS 与商业选址	63
3.3 GIS 在商业选址中的应用	67
第四章 不同零售业态的规划	77
4.1 百货商场	78
4.2 专卖店	82
4.3 购物中心	85
4.4 徒步商业街	90
第五章 店铺投资	101
5.1 连锁店投资要点与主要投资项目	102
5.2 连锁店投资评估	104
5.3 大型商铺的投资分析	113
5.4 大型商铺投资的几个问题	117
第六章 店铺开业	130
6.1 店铺开店计划	131

6.2 店铺开店的具体计划	135
6.3 开业典礼的策划	142
第七章 店铺外观设计	149
7.1 店铺外观设计的原则和要素	150
7.2 店面、店名、店标设计	151
7.3 出入口设计	164
7.4 招牌与橱窗设计	166
7.5 停车场与楼梯设计	172
第八章 店内布局与环境设计	178
8.1 店内通道与布局设计	179
8.2 店内环境设计	190
第九章 连锁店设备选择	203
9.1 制冷设备的选择	204
9.2 店内其他设备的选择	209
9.3 防盗系统的选择	215
附录一 超市购物环境标准	222
附录二 商务部关于规范境外中资企业及机构冠名有关事项的通知	227
附录三 日本大规模店铺选址法	228
参考文献	234

第一章



连锁企业店铺开发战略

学习要点

1. 企业经营战略的概念与特征;
2. 企业经营战略的内容;
3. 企业经营战略的模式;
4. 连锁企业制定经营战略的过程;
5. 连锁经营发展的特点;
6. 连锁企业的开店战略;
7. 连锁分店开发的要素;
8. 连锁分店开发准备;
9. 连锁分店开发的适度规模。

案例引导

2004年5月27日,麦德龙集团宣布麦德龙在大连开设了其在中国的第20家商场。这也是麦德龙在中国东北开设的第1家商场。此举意味着麦德龙2004年囊括大连、广州、深圳、南昌、北京、沈阳等十余个城市在内的中国市场拓展计划已正式启动。

麦德龙在大连的投资虽然先后曾经历5年的“一波三折”,但最终表明了公司独特的战略眼光。1999年起,麦德龙集团选中了大连西岗区香炉礁的一块建设用土地。这块地距港口、铁路、高速公路都很近,又是市内交通的交汇处。可是不巧,大连市域建设规划中要在距此不远处建设轻轨,然而轻轨没有建成,处于红线区域内的麦德龙商场用地也难以拍板。麦德龙否定了对方给予的优惠换地条件,苦苦等待了5年。这一等,大连市换了3任市长,商场所在区西岗区换了3任区长,而麦德龙也换了3任总裁。结果还是令人满意的:面对那么多的变数,最终等来了麦德龙大连西岗商场的建成。

5年的等待证明了麦德龙的战略眼光和科学决策的精明:5年之后,麦德龙西岗商场所在地已处于新的规划中的物流园区的包围之中,地价升值,人气骤涨;港口、铁路、高速公路、轻轨站点都为麦德龙的发展蕴藏了无穷的商机。

资料来源:联商网

思考题:

1. 麦德龙选址时主要考虑哪些要素?
2. 麦德龙的成功对我们有何启示?

1.1 企业经营战略概述

1.1.1 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做出的反映,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,才能统一全体职工思想和行动。

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。

竞争战略是企业与竞争对手竞争的基本方针。其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确定经营方针,即确定竞争战略。

但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,需要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,一方面是指扩大市场的地理范围,另一方面是指向新的顾客层发展。而扩大技术范围,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。对于连锁企业而言,连锁经营作为一种新型经营系统,经营战略选择既包含事业范围的选择,当然也应包括竞争战略的确定问题。

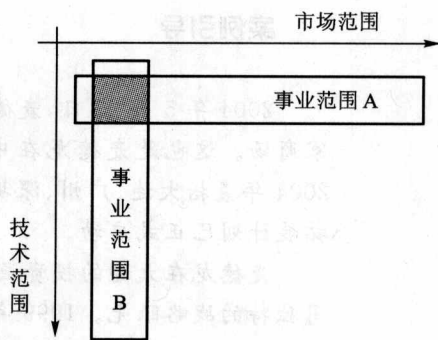


图 1-1 企业的事业范围

二、企业经营战略的特征

企业经营战略具有以下特征。

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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地组合过程,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。

(四) 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,往往会导致企业损失惨重,甚至倒闭。

1.1.2 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

企业经营战略包括总体战略和分战略。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相适应。连锁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,一般都包括以下要素。

(一) 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。连锁企业的经营战略思想从根本上说是现代连锁企业的经营指导思想,其包括两个方面的要求:一方面应符合社会主义经济对连锁企业经营思想的要求,另一方面应符合市场经济对连锁企业经营思想的要求。此外,从制订连锁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观念。

(二) 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,它是连锁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,是关系连锁企业发展的方向性问题。

(三) 经营战略方针

经营战略方针是连锁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,是指导连锁企业经营战略实施的行动纲领。因此,连锁企业经营战略方针

也就是连锁企业的经营方针。

(四) 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。经营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。

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,把连锁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。

战略阶段,是指战略具有长期的相对稳定性,战略目标的实现不是一朝一夕之事,必然要经过若干阶段,每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。

战略模式,是指可供连锁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,商业企业经营战略包括以下 8 个部分内容: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。

(一) 市场细分

市场细分是商业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,从而形成不同的细分市场。

市场细分的对象是消费者,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划分成若干小市场,商业企业根据小市场的特点选择不同的商业业态,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。

(二) 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。目标市场是商业企业营销活动的核心。

商业企业的目标市场就是商业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,便利店的目标市场主要是中、青年白领。

(三) SWOT 分析

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

SWOT 分析是分析商业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明确本商业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明确与本商业企业可竞争相关的机会和威胁。结合内部条件和外部环境,商业企业可进行准确的市场定位,并选择合适的策略。

(四) 市场定位

商业企业一旦选定目标市场,就要在目标市场上进行市场定位。市场定位是商业企业

战略计划中的一个重要组成部分,它关系到商业企业如何做到与众不同。

市场定位是一个商业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商业企业特征属性的认识程度。商业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3种策略。

(五) 竞争优势

商业企业明确自身的市场定位后,需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,是选择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,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,这些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商业企业尽可能有效地占有比竞争者更持久的优势。

(六) 营销要素组合

商业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,营销组合体现商业企业的市场地位。商业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。商业企业营销组合的要素主要有商业业态、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。

(七) 目标成果

确定商业企业应该做什么、如何做,是计划和实施行为的指导。但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。

(八) 战略行动

通常来讲,商业企业现有地位及其所谋求的竞争优势之间总存在差距,同时商业企业拥有的人力、物力、资本等资源也是有限的,因此商业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。

1.1.3 企业经营战略



案例:

苏果、华联的小城之战

市场经济是竞争性的经济,那些勇于开拓、抓住机遇的企业能够逆流而上成为行业的领导者,而因循守旧,企图在竞争浪潮中固守的企业最终会被雨打风吹去。20世纪90年代中期,超市这个零售业态在国内风起云涌、跑马圈地之时,苏果和华联这两大超市巨头在争夺苏北市场时有一场激烈的争夺战,虽不见硝烟弥漫,却也惊心动魄。

一、争夺顾客

战场是苏北的一个县级城市,位于陇海线和京杭大运河交界处,地理位置很重要。全市城乡人口有150万,但是城区仅有8万居民。90年代中期,城乡居民的收入水平和消费水平在潜移默化中发生了质的变化,人们已经不再满足于集贸市场上价格低廉、质量低劣的伪劣产品,转而追求价格合理的优质商品,苏果的出现可以说是应运而生。

(一) 苏果无假货

苏果是高举着“苏果无假货”的大旗到小城的。这在当时吸引了全市居民的眼球。在苏果之前,当地最繁华的市场是专营假冒伪劣商品的万兴市场,苏果于是就将自己的

第一家连锁超市开在了万兴市场的对面。“苏果无假货”的招牌熠熠生辉,刺痛了万兴市场中商贩的眼睛,消费者在苏果招牌的吸引下潮水般涌向了苏果超市。一时间“超市”成为当地的高频词,“逛超市”成为人们休闲娱乐的最爱,苏果成了宠儿。

营业面积达 250 平方米的苏果超市每天都顾客盈门,城区居民的生活、日化用品几乎全部源自苏果,小城所辖乡镇的居民也都以逛苏果超市为荣,就是农村中相亲送礼,女方都要男方到苏果超市选购物品。据苏果的数据统计,1996 年,苏果超市在小城的年营业额达到 5 000 万元,这在当地的零售史上绝无仅有。

(二) 华联欢乐买

华联在苏果之后的第二年入驻小城,先是在苏果的对面开了一家规模相近的店面,之后又在当地的富人居住区开了一家小型超市,经营的商品也多数和苏果雷同,多是些日常生活用品、酒水饮料、方便食品。华联之所以在苏果对面开店,其用心路人皆知:苏果的客流量大,进出苏果的消费者无论从哪个角度都能看到华联超市,华联把苏果当作自己的广告载体;富人区是小城的东区,那里禁止开办工厂,只有居民区,环境优美,是小城富人聚居的地方,华联抢在苏果之前占领了那块富矿,让苏果始料不及。

但是这时华联的口碑还没有苏果叫得响,主要是因为苏果先入为主和苏果是江苏人自己的超市,华联是上海的,上海人和苏北人之间的不和谐情结似乎也在起着作用。在华联开了富人区的那家超市之后,苏果立即将自己的第二家超市开在了市政府、当地的师范学校和高级中学之间,把最有购买力消费者群体捆绑在自己周围。苏果利用先入为主在人们头脑中留下深刻印象的持续效应先赢一局。

二、规模之战

对超市行业来说,有规模才有顾客,有规模才有效益。在竞争的状态下,有了店面规模才能圈住顾客,有单店规模才能分摊成本。超市属于劳动密集型和资本密集型行业,在建设初期固定资产投入较大,没有一定的规模来分摊这些固定成本将导致效益的降低。超市规模的大小、覆盖商圈的大小直接影响到企业的市场份额。而对供应商来说,规模大的超市是优先供应的对象,在价格、数量上也会给予方便,规模大也可以增强超市的议价能力。苏果和华联在规模之战上采用了不同的战略。

(一) 苏果全面撒网

进入 21 世纪,国内超市行业的经营管理开始成熟,企业竞争、运作的方式也开始多种多样,苏果对小城城乡经济状况进行调查后得出结论:当地城乡的收入水平都适合超市经营。于是苏果开始扩张店面数量。

1. 在城区画一个三角形

苏果在原先两家超市店面的基础上,又在小城西部开了一家同样规模的店面,3 家店构成一个稳定的正三角形,三角形内的城区面积占到城区总面积的一半,居民数量占到城区居民的 $\frac{2}{3}$ 。开店过程中,苏果使了一招三角经营法。我们知道三角形是最稳固的图形,在营销学中,三角经营也是最稳固的市场占有方法。通过三角状态的店面,使得三角形中的居民都可能成为超市的顾客,而不容易溢到外面去,而且其他超市或业态也难以进来;除非其有绝对的实力和竞争优势。这就像在围棋对弈中,对方若没有实力和智慧绝不会将棋子送到你的圈中。至今,华联尚未进入苏果的三角圈中。

2. 在乡镇改造供销社

供销社是计划经济向市场经济转型时的产物,是卖方市场的标志。在市场经济下,供销社已经没落。苏果从比较富裕的乡镇开始将乡镇的供销社改造成苏果超市。苏果的这一举动得到县乡两级政府的支持,只要达到苏果开店的基本条件,就授予特许经营权,甚至资金不足有政府担保也可以开店,其优惠条件令华联超市目瞪口呆但又无可奈何。华联未曾想到苏果的超市会开到农村去;华联从未想过走这条路,苏果却在农村开创了新天地,而且截断了城区超市的部分客流,以前非要到城区超市才能买到的商品现在在家门口就可以买到。苏果又玩了一招釜底抽薪。

(二) 华联开仓储式卖场

苏果让华联始料不及,华联也让苏果始料不及了一次。2002年春节前,华联将苏果对面的超市店面改造成仓储式卖场,正月初一开张,以全新的姿态出现在街头,让苏果也目瞪口呆了一次。这是小城零售业历史上的第二次创举,其影响力可与当年苏果的降临相媲美。

按一般的超市经营理念,仓储式卖场因为规模庞大,投资多,需要一定的客流量才能保证盈利。因此,这样的卖场多开在主要城市和经济发达的大中城市,而苏北是经济欠发达地区,居民的收入和消费水平与苏南存在天壤之别,华联走了一步险棋,倘若没有充足的客流量华联将会输得很惨。

然而,华联却揣摩透了小城居民的消费习惯。一是小城有相当一部分富裕的居民,而其消费欲望和购买力只有超市才能满足,在小城再无其他更高档的百货零售业;二是小城居民有凑热闹的习惯,哪儿人多就到哪儿购物,等待一会儿不是问题,图的是红火热闹;三是一些正在富裕的消费者为了便宜一角钱宁可多走一里路;四是出于好奇心他们也会到华联卖场看看。

开业之前,华联采取一切手段大造声势。当地的电视台滚动播出华联仓储卖场的广告片,街上到处飘着彩色横幅,行驶着移动广告车,路口有人散发传单,一切都在为正月初一的开张准备着。

开业那天,华联卖场几乎被挤爆,不得不出动民警维持秩序。在仓储店中,电梯先将顾客输送到二楼,不管顾客是否有购物的初衷,都要经过最里面的货架才能出来,唯一的入口和出口强迫顾客不得不如此。二楼是服装及各种生活洗涤用品,一楼是蔬菜、鲜货、水产品和各种熟食。小城居民首次感受在超市用餐、买菜。商品的价格水平比苏果普遍略低一些,比如洗涤用品一般低0.1元,饮料一般低0.05~0.1元,酒类有各种优惠,或赠送小礼品或给予折扣。连续5天华联卖场的日营业额达到100万元,这是华联未曾预料到的。华联的千金一掷取得了一击成功的效果,对面的苏果在春节期间这本该是旺季的黄金时节被华联仓储超市的电梯抢走了顾客。

华联的战略在营销学中被称为集中战略,又叫攻其一点战略,指在特定市场上获取竞争优势。使用这一战略的企业总是尽可能地使其战略适合某一市场或顾客而不是过多地考虑其他。华联超市在苏果三角经营战略和乡镇开店的扩张冲击下被截去了许多客源,华联不可能再到苏果的圈圈中开店,更不可能到农村去与苏果竞争,但是倘若集中全力攻破其一点,那全局也就活了,华联正是做到了这一点。在苏果的门口打了一个翻身仗而且使苏果不能以同样的手段回击,毕竟是一个小县城,消费者规模有限,不可能容纳两个这么大规模的超市。