

LIANSUO

连锁经营管理丛书

LIANSUO

JINGYING GUANLI CONGSHU



曹 静 编著

连锁店开发与设计

LIANSUODIAN KAIFA YU SHEJI

立信会计出版社

F717.6
C21

连锁经营管理丛书

连锁店开发与设计

曹 静 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁店开发与设计/曹静编著. —上海:立信会计出版社,2002.10

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-1043-4

I. 连… II. 曹… III. ①连锁商店-商业经营 ②连锁商店-建筑设计 IV. ①F717.6 ②TU247.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 077683 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	<i>lxaph@sh163c.sta.net.cn</i>

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	10.75
插 页	2
字 数	213 千字
版 次	2002 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 10 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1043-4/F·0952
定 价	19.20 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

连锁经营在我国已有十几年的发展历史,目前,大多数企业都已进入规模扩张阶段。进入 WTO 以后,许多国外的大型超市公司陆续进入我国,使得企业之间的竞争更加激烈。对于连锁企业来说,门店的开发选址可以说是重中之重。许多企业逐渐认识到选址除了需要经验外,还具有许多共同的规律,并可进一步从量化的角度来考察。本书力图从一个全新的角度将连锁店选址方面的规律予以归纳、总结,并就连锁店的内外设计装潢提出一些可资借鉴的技巧,希望能够对专业人士及学生有所启迪。

本书共分八章,具体内容有:连锁企业经营战略;连锁店的商圈及市场调查;连锁店的开店策划及扩展策略;连锁企业形象与 CIS;连锁企业的店面设计;连锁企业的店内环境设计;连锁企业设备;连锁店开发与设计案例。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、职业技术学院的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考书。本教材建议课时为 48 课时,安排如下:

第一章 连锁企业经营战略	6 课时
第二章 连锁店的商圈及市场调查	12 课时
第三章 连锁店的开店策划及扩展策略	3 课时
第四章 连锁企业形象与 CIS	9 课时
第五章 连锁企业的店面设计	6 课时
第六章 连锁企业的店内环境设计	6 课时
第七章 连锁企业设备	3 课时
	3 课时机动
合 计	48 课时

本书的编写参考了大量的资料,包括网上资料,由于许多资料的作者不详,无法一一注出,在此向他们表示谢意。

本书的编写得到了顾国建教授、吴建国副教授、胡学庆老师、张晔清老师、刘斌老师、曹晖老师的大力支持,在此向他们表示衷心的感谢。

作 者

目 录

第一章 连锁企业经营战略	1
一、连锁企业经营战略概述	1
二、连锁企业经营观念与管理系统	4
三、连锁企业经营目标与方针	12
四、连锁企业发展战略准备	15
五、连锁企业经营战略及发展战略	19
第二章 连锁店的商圈及市场调查	29
一、连锁店开店的市场调查	29
二、商圈概述	35
三、商圈的设定	37
四、确定商圈的方法	39
五、连锁店店址选择	43
六、连锁店店址的确定	47
第三章 连锁店的开店策划及扩展策略	52
一、连锁店的开店策划	52
二、连锁企业开店的实施计划	58
三、连锁企业的扩展策略	63
第四章 连锁企业形象与 CIS	67
一、企业形象的概念与特征	67
二、塑造连锁企业形象的意义与基本原则	68
三、塑造连锁企业形象的内容与过程	70
四、塑造连锁企业形象应注意的问题	72
五、CIS 概述	74
六、超级市场 CIS 策划	81
第五章 连锁企业的店面设计	93

一、店面设计的方法	93
二、店面设计类型	94
三、店面外观类型	97
四、超级市场招牌的设计	98
五、超级市场店名设计	100
六、超级市场店名字体设计	103
七、超级市场店标设计	108
八、超级市场橱窗设计	113
九、超级市场停车场与楼梯的设计	116
 第六章 连锁企业的店内环境设计	118
一、店内布局设计	118
二、陈列设备和用具的设计	128
三、服务设施设计	130
四、卖场照明设计	131
五、色彩设计	133
六、声音与音响设计	137
七、气味设计	138
八、通风设施设计	139
九、地板设计	139
 第七章 连锁企业设备	141
一、陈列柜	141
二、货柜	146
三、收款机	147
四、条码印制机	150
 第八章 连锁店开发与设计案例	152
一、日本 7-11 便利店的选址策略	152
二、某连锁超市公司的选址调查报告	154
三、花自芳连锁店的设计策划	156
 附录 上海市户外广告设置规划和管理办法	160
参考书目	166

第一章

连锁企业经营战略

一、连锁企业经营战略概述

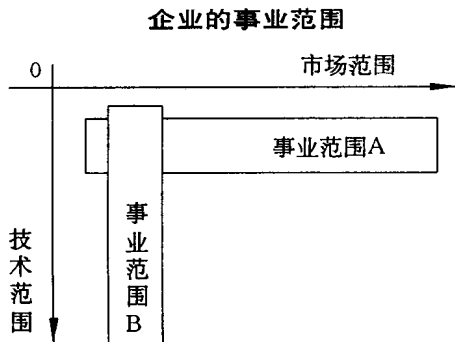
(一) 经营战略的概念

经营战略是连锁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未来经营的方向问题,而不是对经营环境短期变化做出的反映,更不是解决连锁企业日常的事务问题;它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的意愿,更不是主观臆断的;它只有得到广大职工的认可和理解,取得广泛的群众基础,统一全体职工思想和行动,其贯彻执行才能顺利。

经营战略通常包括两方面:竞争战略和事业范围选择战略。竞争战略是连锁企业与竞争对手在市场上竞争的基本方针。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,就要确定经营方针,即竞争战略。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,如图表 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。

图表 1-1



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。而扩大技术范围,对连锁企业而言,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。

(二) 经营战略的特征

1. 全局性

连锁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

连锁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,就需保持相对稳定,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,经营战略也不可能绝对不变,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,竞争日趋激烈,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。

(三) 制定经营战略的重要性

现代连锁企业决不能把眼光停留在对“昨天”和“今天”的总结上,不能只看到今天企业的成功,而必须高瞻远瞩,注重对企业“明天”的研究和探索,注重根据经营环境的发展趋势,对未来的经营事业进行统筹规划、合理安排,以求长期稳定发展。

由于连锁企业经营必须适应不断变化的经营环境,这就使企业经营战略的制定显得越来越重要。现代化大生产,促进了社会、经济的迅速发展,创造了更高更快的速度和效率,既为满足市场需要提供了条件和可能,也创造了更多更新的市场需求;既为企业大规模生产经营提供了条件,同时也使社会分工越来越细,协作关系越来越密切。因此,企业经营适应外部环境变化的要求日益强烈,不仅如此,更要求企业能够预测环境的变化

趋势,做到预先安排。企业要在这种复杂多变的外部环境中求得生存和发展,必须从长计议,树立战略思想,用战略眼光、战略头脑来观察和分析企业所处的外部环境及其发展趋势,依据企业自身的经营条件,规划未来的发展方向,制定未来的发展目标和行动纲领,也就是制定出企业的经营战略。

在我国社会主义市场经济条件下,完善的企业经营机制,要求企业真正成为独立的(或相对独立的)经营者,实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。企业不能再忽视经营、忽视市场需要、忽视对未来事态和企业长期行为的研究。必须对当前和长远的发展环境有清醒的认识,必须对企业的内部条件有彻底的了解,并能够根据市场供求变化和國家宏观经济的发展要求,考虑企业的生存和发展。这就要制定企业的经营战略。

总之,研究和制定企业经营战略是企业管理现代化的迫切要求。连锁企业能否根据社会主义市场经济的要求,制定并实施既能适应经营环境和内部条件变化,又能推动企业发展的经营战略,是反映企业管理现代化程度的重要标志。

(四) 经营战略的内容

连锁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。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,一般都包括以下内容:

1. 经营战略思想

经营战略思想是指导企业制定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,包括两个方面的要求:一方面应符合社会主义经济体制对连锁企业经营思想的要求;另一方面应符合市场经济发展对连锁企业经营思想的要求。此外,从制定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。

2. 经营战略目标

连锁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。

3. 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。

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。

(2) 战略阶段,是指经营战略付诸实施的过程。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,是指可供连锁企业选择的战略形式。不同的战略模式体现着不同战略要求的战略方案。

二、连锁企业经营观念与管理系统

(一) 现代企业经营观念

观念,亦即思想。企业的经营观念是人们在企业经营活动中,对企业经营环境和企业内外各种经济现象之间的本质联系及其运动规律的能动认识,是企业整个经营活动的指导思想。每个企业,无论其自觉与否、明确与否,都会有自己的经营思想。一个正确的经营思想,可以引导企业在复杂的环境中端正方向,顺利前进,取得成功,达到目标;反之,经营思想不对,就会使企业经营波动,到处碰壁,甚至走入歧途。

企业的经营观念决定于它所依赖的客观经济条件,因而,在不同的经济条件下,企业的经营观念是不同的,这不仅表现在不同的社会经济形态中,也表现在同一社会经济形态的不同发展阶段上。

在市场经济条件下,企业经营主要应树立战略观念、市场观念、竞争观念、服务观念、创新观念等。

1. 战略观念

在现代化零售企业经营活动中,企业经营战略指导的作用越来越重要。这是日益复杂的社会经济活动和经济关系的要求。现代社会化大生产使社会经济活动和经济关系日趋复杂多变,企业的经营环境瞬息万变,尤其是科学技术与生产的结合日趋紧密,使经济迅速发展,节奏不断加快,企业本身的规模不断扩大,企业内部的分工又越来越细,这些都要求企业管理者必须具有统揽全局、统筹兼顾的战略意识。要高瞻远瞩,根据企业经营的内外条件,研究制定企业的战略目标、战略方针、战略行动等关系长远发展的决策和行动方案。

2. 市场观念

(1) 市场观念的含义和特征。市场是与商品经济联系的范畴,是商品交换的领域和场所,体现着商品生产者、商品经营者和消费者之间的复杂的经济关系,是商品交换关系的总和。在社会主义市场经济条件下,一切企业的经营活动都是通过市场实现的,因而使得企业树立市场观念更具有重要意义。

市场观念就是企业的全部经济活动要立足于市场需要的指导思想,是一种以顾客的需要和欲望为导向的经营哲学。它以实现零售企业整体经营为手段,赢得顾客的满意,从而实现企业的长远利益。企业的市场观念,简言之,是要“发现需要并满足它们”,而不是“购进商品并设法销售出去”;是要“购进并能够销售出去的商品”,而不是“推销自己已经购进的商品”。因此,市场观念具有以下三个基本特征:第一,以消费者的市场需求为企业的经营导向;第二,企业各部门的活动要围绕经营目标而展开,保证企业营销活动的整体性;第三,在满足消费者市场需求的前提下,实现企业的利润目标。

(2) 市场观念的形成。市场观念是适应市场经济高度发展的客观需要应运而生的。从发达资本主义国家的情况看,市场观念的形成经历了三个阶段:

第一阶段,生产观念或生产导向。这是一种传统的、古老的经营思想。所谓的生产观念,即企业的一切业务经营活动以生产为中心,生产决定一切,以产定销,生产什么,就销售什么。这时,工业企业的主要任务是增加产量、降低成本、提高质量;零售企业的主要任务是组织货源,重点放在商品和原材料的采购供应上,销售处于次要地位。

第二阶段,销售观念或销售导向。由于科学技术的发展,生产力水平有了较大的提高,资本主义市场形势发生了重大变化,市场经常出现商品供过于求现象,资本主义经济危机频繁发生,销售困难,竞争加剧。在这种形势下,资本主义企业经营观念逐渐从生产观念转变为销售观念。以销售为中心,强调销售和推销的作用,通过开拓市场,扩大销售来获利。从生产导向转变为销售导向,是指导思想上的大变化,但基本上没有脱离以生产为中心,“以产定销”的范畴。销售观念仍然只是着眼于现有产品的推销,只顾千方百计地把产品推销出去,至于销售出去后顾客是否满意,以及如何满足顾客需要,还没有被充分重视。

第三阶段,市场观念或市场导向。这是市场经济发展史上一种全新的经营思想,是经营思想上的一次根本性的变革。传统的经营思想都是以生产为中心,以卖方的需要为中心,着眼于把已有的商品变成货币;而市场观念则是以买方需要为中心,即以市场需要为中心,按市场需要进行生产和经营,市场需要什么,就生产什么,销售什么,以需定产,以需定销,而不是以产定销;商品售出后,还要了解对顾客需要的满足程度,以便改进生产和经营活动,同时,还要为顾客提供各种售后服务,以获取顾客的信任和自身的长远利益。市场观念以市场需求为起点,在了解市场需求的前提下,按照市场需求组织商品的设计、生产,然后通过一系列的综合性的经营活动,把潜在的购买者变成现实的购买者,提高企业的市场占有率和投资收益率。

我国企业经营思想的发展过程,大体也经历了以产定销、以销促产和市场观念三个阶段。研究国外企业市场经营观念的发展过程,有利于我国企业树立正确的市场观念。

用市场观念指导连锁企业的经营活动,必须做好以下工作:① 坚持在经营活动中进行定期或不定期的市场调查和预测,为经营决策提供科学的依据;② 重视市场信息的搜集和利用;③ 重视消费需求的研究,在市场需求变化中,以变应变,把握未来;④ 重视研究连锁企业在市场中的地位,以搞好和扩大经营;⑤ 重视连锁企业的优质服务,树立良好的企业形象。

3. 竞争观念

竞争是市场经济的必然产物,竞争与市场紧密联系,因此,竞争观念也是一个与市场观念紧密联系的经营观念。企业竞争观念是社会主义经济条件下竞争规律在人们头脑中的正确反映,是在市场经营活动中,充分发挥企业自己的优势,改善经营管理,努力去争取消费者,占据市场主动权,取得尽可能大的市场份额的经营指导思想。

社会主义市场经济条件下企业之间的竞争,是建立在根本利益一致的基础上的竞争,它们之间的关系既是互相支援、互相协作的关系,又是平等竞争的关系。当然,竞争的结果仍然表现为谁能提供最大限度满足消费者需要的商品,谁能争取消费者、最大份额地占领市场。

因此,连锁企业必须树立竞争观念,采取积极措施,开展市场竞争:① 全面提高连锁企业素质,使企业的经营管理和服务质量走在同行业的前列;② 树立连锁企业的经营特色和独特的企业形象;③ 重视和充分利用市场机会,发展潜在市场,开拓新的市场;④ 充分了解竞争对手的情况,采取灵活应变的竞争策略;⑤ 适时帮助竞争对手渡过难关,发挥各自的优势,通过竞争,走向联合。

4. 服务观念

在社会再生产过程中,交换对生产和消费的引导和促进作用,是通过企业的经营服务活动来实现的。因此,为社会主义商品生产服务,为人民的生活需要服务,是我国企业经营活动的基本宗旨。

连锁企业的服务观念,就是要树立为生产企业和消费者服务的经营指导思想。例如,为生产企业提供信息服务,为广大消费者提供售前、售中、售后全过程和全方位、多功能的服务等。

连锁企业为消费者服务,要一切从消费者需要出发,向消费者提供满意的商品和劳务,这既是社会主义物质文明和精神文明建设的需要,也是企业自身生存和发展的需要。

连锁企业树立正确的服务观念,不断提高服务质量,可以采取多种多样的方式方法。但最为重要的是要提高连锁企业的素质,尤其是企业职工素质,使广大职工既要有正确的服务观念,又要有为消费者服务的过硬本领。

5. 效益观念

讲求经济效益是人类社会赖以生存和发展的基础,经济效益高,才能拥有剩余财富供给社会发展的需要,否则,社会必将走向消亡。提高经济效益是社会主义现代化建设的中心,也是连锁企业经营活动的中心,连锁企业必须牢固地树立效益观念,不断提高经济效益。

经济效益是指经济活动中的劳动耗费、劳动占用同经济成果之间的对比关系,简言之,即经济活动中的所得与所费的对比关系。连锁企业的效益观念就是凡事都应考虑经济得失,以尽可能少的劳动消耗,获得等量的经济效果,或者说,以等量的劳动消耗获取尽可能大的经济效果。当然,企业在讲求经济效益的同时,也必须重视其社会效益的好坏,没有较好的社会效益,就不可能取得好的经济效益或长远的经济效益。

6. 创新观念

在科学技术发展日新月异、市场需求变化莫测、市场竞争日益激烈、人们生活水平不断提高的现代社会里,任何一个企业都不可能永远保持原状而立于不败之地。连锁企业必须不断地改善其内部条件,调整经营方针、经营目标、经营战略等,以适应迅速变化的经营环境。因此,企业的创新观念,就是要求企业永远保持积极的进取精神,有一股不断提出新目标、开拓新领域、占领新市场、树立新形象、获取高效益的冲劲,永不自我满足,永不安于现状,朝着新的目标,求进步、求发展。

企业树立创新观念,应当做好以下工作:① 根据企业外部环境和内部经营条件的变化,寻求市场机会,开拓经营领域,使企业不断有新的奋斗方向、持续向上;② 创新企业条件,创造连锁企业优势,为把握市场机会打下基础;③ 发挥职工的能动性和积极性,为企业的发展献计献策。

(二) 连锁企业经营观念

在欧美发达国家已有一百多年发展历史的连锁经营,能够保持长盛不衰,贯穿其始终的经营观念主要有:

1. 消费者、使用者立场

消费者、使用者立场,简单地说,就是站在消费者、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。

连锁发展过程中形成的消费者、使用者观念,不仅仅是在面对消费者的销售营业中要站在消费者立场上考虑问题,而且在从商品采购到最终销售的全过程中,都要站在消费者、使用者立场上考虑和安排。除了在企业经营管理层次贯穿消费者、使用者观念外,很多大型连锁企业通过构筑自己的采购进货体系和商品开发体系,使消费者、使用者第一的精神成为整个生产、制造、流通过程贯彻始终的观念,并通过连锁企业的生产组织功能,使整个再生产过程按照消费者第一、使用者第一的精神运转。

欧美国家连锁发展过程中的消费者立场、使用者立场,是一种贯穿于企业经济活动全过程的经营准则、经营理念。它是经历了一个由销售营业阶段,到企业经营管理过程,直

到整个再生过程的逐步发展、逐步扩大、逐步彻底化的过程。通过这样一种发展和变革,围绕消费者、使用者的最终需求,才真正摆正了消费者、经营者、生产者的关系,摆正了流通和生产的关 系,实现了流通领域和商业经营过程的革命性变革。

2. 大众化方针

大众化方针是指以占70%以上比例的消费者的日常生活需求作为自己发展事业的基础。这里的大众化,包含三层含义:①大部分消费者,占70%以上人口比例的消费者,不是少数人的需求;②这些消费者的日常生活需求,每日吃穿住行、饮食起居不可或缺的、占消费支出绝大比重的需求类型;③大众化的价格,即70%以上的消费者都能够轻松购买的价格水平。这三点结合起来,就是连锁经营的大众化的实质性含义。

换言之,大众化方针,就是把自己企业生存发展的基础建立在最为雄厚、最为长久、最有发掘潜力的市场部分。因为连锁作为一种多店铺大规模展开的企业类型,不能把自己的生存基础建立在狭窄的局部市场上,唯其大众化方针,才是事业发展的正确选择。

3. 商业主导意识

商业主导意识不是说在整个再生过程中有商业主导意识,而是在处理生产流通过程中的经营问题时,在处理生产企业和商业企业购销交易关系时要有商业主导意识。

工业化、近代化过程中,技术变革、大机器工业革命首先是在生产领域实现的。一定阶段、一定程度上再生过程中的生产者支配是必然现象,因为流通领域的变革晚于生产领域的变革。但是,这并不意味着生产者支配是理想状态,再生过程的终点和最终决定因素依然是消费。理论分析、本质揭示意义上当然不可忽视生产的决定性作用,但从现实经营和运行意义上来 看,消费具有更为重要的意义。

处在继生产领域技术变革和近代化之后的背景下,把消费者立场、使用者立场作为自己经营宗旨的连锁企业,要想按照消费者和使用者需求有效地展开经营活动,仅仅在现行生产流通格局下是不可能实现的。经营发展中必然走到按消费需求特点组织采购进货,进而开发新商品的阶段。由此就会逐步扭转以往的局面,形成商业主导格局。

也就是说,仅仅立足于现行生产和流通所能提供的产品和条件,无法做到按照消费者、使用者需求进行有效的经营发展。连锁企业要走的 发展道路是一条革新性很强的路,必须树立起以商业为主导,按消费需求组织进货和开发新商品的意识。

4. 大批量、规模化发展

上述消费者、使用者立场与大众化方针已经决定了连锁经营的思路不是立足于利益丰厚的个别市场或特殊需求谋求自己的发展,而且这样的市场和需求也不足以支持规模化经营和发展。商业零售领域追求大批量经营、规模化经营只能以大多数人的基本需求

为生存基础,所以,消费者、使用者立场,大众化方针和大批量、规模化发展是相互联系,互为表里的统一体。

大批量、规模化发展的基本手段是多地区、多分店方式。一地一店即使是提供消费者需要的所有品种,规模依然很有限。立足于广阔的地区范围,采用多店铺方式才是真正意义上的大众化方针,企业发展才有广阔前景。

这是在商业经营领域发挥大机器工业生产方式优越性的唯一途径。大量、丰富、充足的物质产品来自工业革命以来的大机器工业生产方式;同样,大众化的廉价、优质、丰富的消费生活也需要相应的经营技术——类似于大机器工业生产的经营方式予以实现。

大批量、大规模发展的连锁经营方式,就是这样一种能够实现消费生活优质、廉价、丰富、充足的经营方式。

5. 科学化、标准化经营

实现大众化、规模化经营和发展必须有科学、合理的经营管理作为保障。而且能够像产品组装那样发展的分店必须是科学化、标准化的“产品”,否则大规模发展就是一句空话。大机器工业生产方式发展的关键也正在于科学化、标准化、合理化。

所谓科学化、标准化经营,要求企业经营管理全过程、全方位都建立在科学调查、分析和研究基础上,都要有明确的规范和标准,所有规范和标准都要一丝不苟地得到贯彻实施,并且要不断分析、不断完善、不断提高。

科学化、标准化经营,对于连锁企业这样的多分店、多地区的大型事业来说,尤其具有特别重要的意义。

6. 彻底化精神和完美主义

不管从消费者、使用者立场,或从大众化经营方针,或从大批量、规模化发展,还是从科学化、标准化经营来说,都要求有彻底化精神和完美主义。

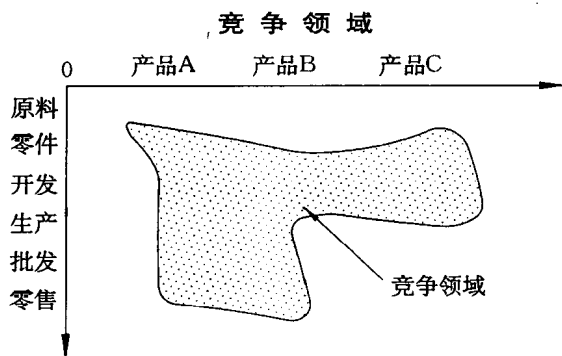
彻底化精神和完美主义是在真正意义上实现战略安排所必需的。不管是上述哪一方面,都是如此。例如,没有彻底化精神,消费者、使用者立场就不可能在经营管理各方面明确体现出来,大众化就可能流于形式,廉价就可能成为一种点缀;同样,不彻底追求科学化、标准化,经营管理过程中就会出现很多不符合实际、不现实的做法,企业的迅速发展就会遇到阻碍。

彻底化精神和完美主义虽然不是针对某一方面的战略安排,只是对工作精神的一种要求,但却在相当程度上制约着连锁经营的成败。

(三) 连锁经营战略手段

可以作为竞争手段的因素很多,不同的行业,不同的市场环境,不同的时代,都会有所不同。首先需要明确的是企业的竞争领域,即企业经营产品线的广度和垂直统一的深度。如图表 1-2 所示。

图表 1-2



产品线广度是指企业将多大范围的产品提供给市场。在连锁经营中,就是企业向消费者提供一什么样的商品和服务,可以提供商品的特征、组合搭配、宽度,都是战略选择的内容。

垂直统一的深度强调的是从产品设计直到销售给消费者的整个过程中,企业将哪些阶段和环节控制在自己手中,有的只经营零售,有的只从事生产制造,也有的包含了自始至终的所有环节。

产品线的广度和垂直统一的深度的乘积就是企业竞争领域的范围。扩大竞争领域的范围,也就扩大了企业竞争手段的范围。竞争范围也不是越大越好,因为竞争范围扩大相应地要求企业有更充足的经营资源,有更准确、更细致的战略安排和把战略付诸实施的能力。一般而言,比较恰当的是选择有限的竞争范围和手段,精心策划,形成拳头,形成战略优势。

在上述产品线和垂直统一两方面,欧美发达国家连锁经营长期发展过程中成为重要战略手段的要素主要有:① 新型经营形式(业态);② 连锁经营特色商品;③ 廉价政策;④ 独特的进货组织体系;⑤ 商品开发;⑥ 产销一体化方式;⑦ 标准化店铺。

(四) 连锁经营战略体系

在前述战略观念指导下,运用相应战略手段,西方一些成功的大型连锁企业沿着战略化经营,科学化、标准化管理轨道,逐步形成了一系列体系化的连锁经营管理系统。这就是:

1. 大批量商品化经营计划体系

大批量商品化经营计划体系是连锁企业商品经营方面开发出来的体系化经营技术,包括了从商品设计开发到最终提供给消费者的所有商品经营活动。大体上划分,商品化经营计划体系包括商品开发过程和经营技术开发过程。

商品开发过程包括三部分:① 采购体系开发;② 企业自有商标品种开发体系;③ 委托加工生产体系。