



# 连锁企业门店 开发与设计

主编◎翟金芝

 **北京理工大学出版社**  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

链接 (CIP) 目录系统条形码

2 9105, 机械工业出版社北京, 2019. 2 ISBN 978-7-302-52823-1

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺

链接企业门店开发与设计是高等职业院校经营与管理专业的一门必修课程。本课程以项目为载体，以实际业务为案例，参照连锁企业门店开发设计标准，按照现代连锁企业职业岗位和职业能力要求，构建了九个项目模块。

项目一为认识连锁企业门店开发与设计，介绍了连锁门店、连锁门店开发、连锁门店设计及单店设计的相关内容。

# 连锁企业门店开发与设计

项目二为连锁门店开发可行性分析，介绍了连锁门店开发可行性分析的主要内容和门店可行性开发方案设计。

项目三、项目四详细介绍了商圈调查和选址分析等内容。

项目五介绍了连锁门店 CIS 设计。

项目六、项目七介绍了连锁门店外观及内部设计。

项目八介绍了商品陈列设计。

项目九介绍了门店开业与促销、门店开业与门店开发与运营。

本教材在介绍连锁企业门店开发及连锁企业门店开发与设计大量的图片、表格、案例等，以帮助学生在理解所设计内容时，并能理解其内涵，培养学生分析和解决问题的能力。本教材从每个项目标题起就在该项目标题下项目标题均有案例分析和通过本课程的学习，一方面使学生掌握有关连锁企业门店开发与设计的基本技能，另一方面使学生掌握有关连锁企业门店开发与设计的基本技能，具有从事连锁企业门店开发与设计的基本技能，具有从事连锁企业门店开发与设计的基本技能。

为连锁经营与管理专业学生分析和解决实际问题奠定基础。为连锁经营与管理专业学生分析和解决实际问题奠定基础。为连锁经营与管理专业学生分析和解决实际问题奠定基础。为连锁经营与管理专业学生分析和解决实际问题奠定基础。


本教材由翟金芝任主编，邢学鹏、李倩倩、曹爽任参编。项目一、项目二由邢学鹏编写，项目三由翟金芝编写，项目四、项目五由曹爽编写，项目六、项目七、项目八、项目九由李倩倩编写。

本教材在编写过程中参考了大量的资料，汲取和借鉴了相关研究成果。在此，编者表示深深的感谢和敬意。由于编者水平有限，编写过程中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

项目一、项目二由邢学鹏编写，项目三由翟金芝编写，项目四、项目五由曹爽编写，项目六、项目七、项目八、项目九由李倩倩编写。

本教材在编写过程中参考了大量的资料，汲取和借鉴了相关研究成果。在此，编者表示深深的感谢和敬意。由于编者水平有限，编写过程中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

项目一、项目二由邢学鹏编写，项目三由翟金芝编写，项目四、项目五由曹爽编写，项目六、项目七、项目八、项目九由李倩倩编写。

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业门店开发与设计/翟金芝主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2019. 5  
ISBN 978 - 7 - 5682 - 6523 - 2

I. ①连… II. ①翟… III. ①连锁店 - 企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F717.6  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 288413 号

---

有效设计开发门店企业金册

主 编 翟金芝

副 编 景怡春 刘宇欣 魏 强

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)  
(010) 82562903 (教材售后服务热线)  
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京富达印务有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 20

字 数 / 466 千字

版 次 / 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

定 价 / 79.00 元

责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 施胜娟

---

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

# 前 言

连锁企业门店开发与设计是高等学校连锁经营管理专业的核心专业课程之一，学好这门课程，能够帮助学生初步掌握连锁门店开发与设计的基本技能，为从事连锁门店开发与设计工作打下良好的基础。

本教材以连锁门店从无到有的建立过程为主线，以工作项目为驱动，以工作任务为引领，以实际业务为案例，参照连锁企业门店开发设计标准，按照现代连锁企业职业岗位和职业能力的要求，构建了九个项目模块：

项目一为认识连锁企业门店开发与设计，介绍了连锁门店、连锁门店开发、连锁门店设计及样板店设计的相关内容。

项目二为连锁门店开发投资可行性分析，讲述门店开发可行性分析的主要内容和门店可行性开发方案设计。

项目三、项目四详细介绍了商圈调查和选址分析等内容。

项目五介绍了连锁门店 CIS 设计。

项目六、项目七介绍了连锁门店外观及内部设计。

项目八介绍了商品陈列设计。

项目九介绍了门店开业与庆典。

本教材在介绍连锁企业门店开发与设计内容和方法的同时，采用了大量的图片、表格、案例等，以帮助学生直观理解所述内容。为了巩固学生课堂所学及培养学生分析问题和解决问题的能力，本教材在每个项目结尾均附有强化练习思考题、实训任务及案例分析等。通过本课程的学习，一方面使学生掌握有关连锁门店开发与设计的理论知识，另一方面使学生具备连锁门店开发与设计的基本技能，具有调查、组织、沟通、领导和创新创业等专业素养，为连锁经营与管理专业学生分析和解决现实问题铺设了一个基础理论平台，乃至为学生以后自己创业开设门店奠定坚实的基础。

本教材由翟金芝任主编，邢学鹏、李倩倩、曹爽参与编写完成。具体分工如下：

项目一、项目二由邢学鹏编写；项目三、项目四、项目六、项目七由翟金芝编写；项目五由曹爽编写；项目八、项目九由李倩倩编写。

本教材在编写过程中参考了大量的资料，吸取和借鉴了同行的相关成果，在此谨向有关作者表示深深的感谢和敬意。由于编者水平有限，编写时间仓促，故书中错误和疏漏在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

# 目 录

任务三 连锁门店卖场照明与色彩的设计	118
任务四 连锁门店卖场声音、气味和通风设施的设计	120
任务五 连锁门店卖场设计	121
项目七 连锁门店卖场陈列设计	122
任务一 卖场陈列设计	122
任务二 卖场陈列设计	123
任务三 卖场陈列设计	124
任务四 卖场陈列设计	125
任务五 卖场陈列设计	126
任务六 卖场陈列设计	127
任务七 卖场陈列设计	128
任务八 卖场陈列设计	129
任务九 卖场陈列设计	130
任务十 卖场陈列设计	131
任务十一 卖场陈列设计	132
任务十二 卖场陈列设计	133
任务十三 卖场陈列设计	134
任务十四 卖场陈列设计	135
任务十五 卖场陈列设计	136
任务十六 卖场陈列设计	137
任务十七 卖场陈列设计	138
任务十八 卖场陈列设计	139
任务十九 卖场陈列设计	140
任务二十 卖场陈列设计	141
任务二十一 卖场陈列设计	142
任务二十二 卖场陈列设计	143
任务二十三 卖场陈列设计	144
任务二十四 卖场陈列设计	145
任务二十五 卖场陈列设计	146
任务二十六 卖场陈列设计	147
任务二十七 卖场陈列设计	148
任务二十八 卖场陈列设计	149
任务二十九 卖场陈列设计	150
任务三十 卖场陈列设计	151
任务三十一 卖场陈列设计	152
任务三十二 卖场陈列设计	153
任务三十三 卖场陈列设计	154
任务三十四 卖场陈列设计	155
任务三十五 卖场陈列设计	156
任务三十六 卖场陈列设计	157
任务三十七 卖场陈列设计	158
任务三十八 卖场陈列设计	159
任务三十九 卖场陈列设计	160
任务四十 卖场陈列设计	161
任务四十一 卖场陈列设计	162
任务四十二 卖场陈列设计	163
任务四十三 卖场陈列设计	164
任务四十四 卖场陈列设计	165
任务四十五 卖场陈列设计	166
任务四十六 卖场陈列设计	167
任务四十七 卖场陈列设计	168
任务四十八 卖场陈列设计	169
任务四十九 卖场陈列设计	170
任务五十 卖场陈列设计	171
任务五十一 卖场陈列设计	172
任务五十二 卖场陈列设计	173
任务五十三 卖场陈列设计	174
任务五十四 卖场陈列设计	175
任务五十五 卖场陈列设计	176
任务五十六 卖场陈列设计	177
任务五十七 卖场陈列设计	178
任务五十八 卖场陈列设计	179
任务五十九 卖场陈列设计	180
任务六十 卖场陈列设计	181
任务六十一 卖场陈列设计	182
任务六十二 卖场陈列设计	183
任务六十三 卖场陈列设计	184
任务六十四 卖场陈列设计	185
任务六十五 卖场陈列设计	186
任务六十六 卖场陈列设计	187
任务六十七 卖场陈列设计	188
任务六十八 卖场陈列设计	189
任务六十九 卖场陈列设计	190
任务七十 卖场陈列设计	191
任务七十一 卖场陈列设计	192
任务七十二 卖场陈列设计	193
任务七十三 卖场陈列设计	194
任务七十四 卖场陈列设计	195
任务七十五 卖场陈列设计	196
任务七十六 卖场陈列设计	197
任务七十七 卖场陈列设计	198
任务七十八 卖场陈列设计	199
任务七十九 卖场陈列设计	200
任务八十 卖场陈列设计	201
任务八十一 卖场陈列设计	202
任务八十二 卖场陈列设计	203
任务八十三 卖场陈列设计	204
任务八十四 卖场陈列设计	205
任务八十五 卖场陈列设计	206
任务八十六 卖场陈列设计	207
任务八十七 卖场陈列设计	208
任务八十八 卖场陈列设计	209
任务八十九 卖场陈列设计	210
任务九十 卖场陈列设计	211
任务九十一 卖场陈列设计	212
任务九十二 卖场陈列设计	213
任务九十三 卖场陈列设计	214
任务九十四 卖场陈列设计	215
任务九十五 卖场陈列设计	216
任务九十六 卖场陈列设计	217
任务九十七 卖场陈列设计	218
任务九十八 卖场陈列设计	219
任务九十九 卖场陈列设计	220
任务一百 卖场陈列设计	221
项目一 认识连锁企业门店开发与设计	(1)
案例导入	(1)
任务一 认识连锁门店	(7)
任务二 认识连锁门店开发	(11)
任务三 连锁门店设计	(13)
任务四 样板店的设计	(14)
项目小结	(18)
强化练习	(19)
实训任务	(21)
案例分析	(27)
项目二 连锁门店开发投资可行性分析	(31)
任务一 门店开发可行性分析的主要内容	(31)
任务二 门店可行性分析报告的撰写和设计	(48)
项目小结	(57)
强化练习	(58)
实训任务	(59)
案例分析	(60)
项目三 商圈调查与分析	(63)
案例导入	(63)
任务一 认识商圈	(64)
任务二 商圈调查	(69)
任务三 商圈分析	(73)
任务四 撰写商圈调研分析报告	(82)
项目小结	(84)
强化练习	(84)
实训任务	(86)
案例分析	(86)

项目四 连锁门店选址分析	( 89 )
案例导入	( 89 )
任务一 认识门店选址工作	( 90 )
任务二 连锁门店选址分析	( 93 )
任务三 连锁门店选址的策略和技巧	( 96 )
任务四 连锁门店选址的评估	( 105 )
项目小结	( 120 )
强化练习	( 120 )
实训任务	( 121 )
案例分析	( 122 )
项目五 CIS 设计	( 124 )
案例导入	( 124 )
任务一 认识 CIS	( 125 )
任务二 企业理念识别 MI	( 139 )
任务三 企业行为识别 BI	( 151 )
任务四 企业视觉识别 VI	( 163 )
项目小结	( 171 )
强化练习	( 171 )
实训任务	( 173 )
案例分析	( 173 )
项目六 连锁门店外观设计	( 177 )
案例导入	( 177 )
任务一 认识连锁门店店面设计	( 178 )
任务二 设计连锁门店店名	( 182 )
任务三 设计门店店标和招牌	( 189 )
任务四 设计门店门脸与橱窗	( 193 )
任务五 连锁门店外部环境设计	( 199 )
项目小结	( 201 )
强化练习	( 201 )
实训任务	( 203 )
案例分析	( 203 )
项目七 连锁门店内部设计	( 206 )
案例导入	( 206 )
任务一 认识连锁卖场设计	( 207 )
任务二 连锁门店卖场通道和服务设施的设计	( 209 )

任务三 连锁门店卖场照明与色彩的设计 .....	(218)
任务四 连锁门店卖场声音、气味和通风设施的设计 .....	(221)
任务五 POP 设计 .....	(224)
项目小结 .....	(227)
强化练习 .....	(227)
实训任务 .....	(229)
案例分析 .....	(234)
<b>项目八 连锁门店商品陈列设计 .....</b>	<b>(236)</b>
案例导入 .....	(236)
任务一 连锁门店商品配置策略 .....	(237)
任务二 连锁门店商品陈列原则与区域 .....	(242)
任务三 连锁门店日杂货陈列技巧 .....	(247)
任务四 连锁门店生鲜陈列技巧 .....	(258)
任务五 连锁门店电器陈列技巧 .....	(266)
项目小结 .....	(268)
强化练习 .....	(268)
实训任务 .....	(270)
案例分析 .....	(271)
<b>项目九 连锁门店开业与庆典 .....</b>	<b>(274)</b>
案例导入 .....	(274)
任务一 连锁门店的开业策划 .....	(280)
任务二 连锁门店开业筹备工作 .....	(287)
任务三 连锁门店的店庆策划 .....	(291)
项目小结 .....	(296)
强化练习 .....	(297)
实训任务 .....	(298)
案例分析 .....	(299)
<b>附录一 调查问卷 .....</b>	<b>(305)</b>
<b>附录二 CIS 手册格式要求 .....</b>	<b>(307)</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>(310)</b>



## 项目一

## 认识连锁企业门店开发与设计

## 学习目标

## 知识目标

1. 掌握门店、门店开发、门店规划的概念；
2. 了解门店的类型；
3. 掌握连锁门店特征与功能；
4. 理解门店开发的内容和步骤；
5. 理解门店设计的具体要求和内容；
6. 掌握样板店的含义；
7. 掌握样板店的 Know-How 体系的意义；
8. 了解旗舰店的概念和作用。

## 技能目标

1. 设计门店开发的计划；
2. 门店设计思路的凝练和总结。

## 能力目标

培养设计和拓展能力，培养信息搜集和分析能力，通过任务训练，提升归纳和演绎能力。

## 案例导入

## 2016 年连锁企业门店阵亡名单

铁打的地段流水的店。关店，或意味着悲情退出，或意味着断臂自救，或意味着重心转移，或意味着斡旋调整。不管是刻骨铭心的教训还是以退为进的战略，时代确实已经变



## 2. 连锁企业门店开发与设计

了，全球范围的零售大洗牌正在上演。

### 一、百货篇

#### (一) 梅西百货：关店加剧

梅西百货在2015年关了14家门店后，在2016年关了30多家店，涉及加州、纽约州、德州等多个州。这些商店关闭后，梅西百货名下约有730家门店。

**自我剖析：**上述变动是梅西百货近年来成本节省计划中的一部分，据悉梅西百货的节支目标是1.4亿美元。节省下来的资金将被用于大力开展电商业务及折扣百货业务。

**外界评价：**梅西百货高峰时有850家店面，目前确定受电商影响在走下坡路，不得不进行战略调整。梅西百货的中国战略则一样不成功，已失去了进入中国市场的几个最佳时期。

#### (二) 西尔斯百货：掉队中

2015年关了235家店。西尔斯百货公司曾经是美国最好的百货公司之一，成立于1893年的西尔斯百货公司，在其诞生后的近100年中几乎是美国民众的唯一选择。截至2016年4月，西尔斯百货的亏损已扩大至4.71亿美元，销售同比跌7.1%。

**自我剖析：**关闭这些店面帮助其税息折旧及摊销前利润激增5000万美元左右。

**外界评价：**败在粗糙陈列及细节打造，败在思维老化不求上进，败在当下的掌舵人无零售经营经验。

#### (三) 万达百货：变革调整

2015年关店46家，关闭了济南、唐山、江门、温州、荆州等多个地区的严重亏损的门店，2016年继续关店。万达百货业绩目前已从万达年中报中删除，目前形势当然不言而喻。

**自我剖析：**随着购物中心和电商的发展，中国消费者的消费习惯和方式正发生着巨大变化，大型零售业态不可避免地受到一些冲击，一些万达百货店出现了亏损，对这些百货店进行调整是企业的正常经营行为。万达百货的调整将具体情况具体分析，因“店”制宜。

**外界评价：**近期“做加法”甚至“做乘法”的转型投入太大，中短期内转型效应不彰，而传统的“万达模式”已触及天花板，不得不断臂求生“做减法”，关闭拖累现金流的一些部门。

#### (四) 塔吉特百货：变革调整

2015年退出了加拿大市场，2015年11月初宣布3个月内关13家百货店。塔吉特百货是美国第四大零售商，全球500强第33名，在美国47个州设有1330家商店。2016年一季度综合销售额同比下滑5.4%，远低于市场预测。

**自我剖析：**因购物模式的转变而增加在线销售的投入，同时结束亏损业务以维持盈利能力，增加全球中小型门店的投入，加大对科技、供应链和存货管理的投入。

**外界评价：**特色是与众多时尚设计师和时尚品牌合作，打造有价格优势的独家款式。目前仍需调整，以应对当下全球零售大变革。

#### (五) 百盛：调整逆袭

近四年时间在中国内地关了11家门店，2016年在中国已关了两家门店，目前在中国

33个城市拥有58家分店。

**自我剖析：**首先调整的便是中小型百货店，体量在3万平方米以下的百货店，如不盈利，就将面临被关掉的危险。但是成功打造了新一代的百盛城市广场系列。

**外界评价：**利润下滑严重，影响力及口碑有下滑，但目前已有重新崛起迹象。

#### （六）彭尼百货：优化式调整

2015年彭尼百货（J. C. Penney）关了40家门店，2016年初计划暂关7家门店。

**自我剖析：**缘于目前全球经济疲软及美国低迷的消费环境和彭尼百货本身的挣扎。

**外界评价：**彭尼百货有350家左右的连锁百货位于B档购物中心，交通不太便利；另有175家处在C类不受人待见的地区，销售额下滑不可避免；大部分关闭的店面恰好满租期，因而也不需要做过多的额外赔偿；彭尼百货的数字营销正处于上升态势，这会大幅减少实体店的需求。

#### （七）NOVO百货：惨烈的下坡路

曾经是中国时尚百货的标杆，2015年已关5店，已退出上海及武汉市场。2016年又关一家，也就是重庆大融城店，目前门店总数只剩下7家。

**自我剖析：**NOVO百货先后通过买手、自营等模式引入多个潮牌，也曾因此赚足人气。但在以联营为百货主要模式的内地，NOVO却逐渐放弃了早年的立足之本。如今NOVO百货的自营占比已衰退至不足三成。目前采取收缩策略，对部分亏损门店进行调整。

**外界评价：**有颜值缺提货率，有粉丝缺对消费者的把控，得势时未扩大影响力打造出新模式让发展商充分让利，内斗及转变不及时也导致了迅速衰败。

#### （八）尚泰百货：逃离中国

跟着华润万象城闯中国，陆续开出3店，目前已全面退出中国内地。

**自我剖析：**与万象城签订了扣点协议，3年到期后将开始转收租金。核算成本后，觉得不划算。

**外界评价：**男性主题未能打动内地消费者，吸引力不足未能为购物中心带来额外客流，又有自己的傲气，当然只能离场。

## 二、奢侈品牌篇

### （一）Zegna：奢侈品牌关店王

Zegna公布的2015年业绩利润大跌，同比跌幅21%，净利润更是下滑45%。目前已成为奢侈品牌关店数量榜首，2016年关店15家。

**自我剖析：**目前中国男装奢侈品市场急剧下滑。

**外界评价：**由于奢侈品市场增长急速放缓，而成本依然高居不下，特别是中国过去10年对奢侈品在租金方面的优惠甚至免费政策已经逐渐取消，奢侈品集团纷纷被迫重组门店结构。

### （二）香奈儿：严控中开启电商模式

香奈儿中国门店数为11家，是最多店铺时期的一半。

**自我剖析：**2015年整个大中华区的奢侈品牌的日子都不太好过。目前已推出全球性电商网络，旗下子3家Metiers d'Art高级手工坊（包括手套工坊Causse、制帽工坊Maison Michel以及Barrie Knitwear）会单独开启电商渠道。

外界评价：香奈儿仍然是家私人公司，有一贯的品牌特质及影响力，早已进行变革调整，中国市场则在严控中。

### （三）Prada：一路下滑

Prada 两年内在中国关了 16 家店，2016 一季度关店 4 家（包括 Miu Miu）。

自我剖析：Prada 将充分发挥畅销款的作用，提高新品、新款的发布频率。亚太开店策略从大幅扩张到关店保守，目前降价压力加大。

外界评价：净利暴跌，股价达历史最低，出现了质量门及售后问题，策略保守，定价过高。

### （四）Burberry：关店并调整中

2015 年在中国关 10 家，2016 年关 5 家，最终门店总数为 68 家。

自我剖析：面对挑战重重的外部环境，全球团队集中发展核心产品，宣传象征 Burberry 品牌的英国制产品，进一步推动线上线下整合工作。

外界评价：品牌有个性，且为英国皇室御用品，但面临众多轻奢用品及同类化产品和其他奢侈大牌的挑战，目前在中国则同样地关店且在调整经营中。

### （五）LV：中国市场退潮中

2015 年年底关闭了 3 家中国门店，即广州、哈尔滨、乌鲁木齐 3 家门店。目前 LV 在中国市场约有 50 间门店，2016 年第一季度已关 2 家门店。

自我剖析：中国消费者在全球各地为 LV 所贡献的营业额飙升 10%，但亚洲市场跌 5%。由于整体经济环境、消费外流等原因而导致中国奢侈品消费增长速度放缓，加上奢侈品电商竞争加剧，LV 在中国二三线城市的门店苦苦挣扎，业绩明显下降。

外界评价：LV 的品牌价值在下跌，目前正进行爱马仕式的重手工艺及限量版的创新变革。中国市场的差额可由境外门店弥补。中国奢侈市场寒冬导致 LV 关店压力加大。

## 三、时尚大牌篇

### （一）GAP：北美大幅缩减中

2015 年 GAP 在北美关掉表现不佳的 175 间分店，2016 年第一季度已关 75 家店，2016 年一季度的财报同比下降 6%。

自我剖析：关店 75 家，预计为 GAP 节省 2.75 亿美元的税前开支。

外界评价：当年的 GAP 是酷的代名词，如今则沦为平庸。GAP 北美销售业绩持续下滑，不得不关店应对。

### （二）A&F：再度暴跌

截至 2016 年 4 月 30 日，A&F 有 3 960 万美元净亏损，目前股价已两位数暴跌。2016 年关闭 50 间位于美国的门店。

自我剖析：已改头换面，希望以更阳光的形象重新俘获消费者。

外界评价：美国青少年品牌集体疲软，A&F 四年来一直表现低迷。

### （三）玛莎百货：关店调整

这两年玛莎百货在中国关闭了 5 家门店，目前在中国只剩下 10 家门店。

自我剖析：品牌知名度不高，因而决定关闭 5 家二级门店，从而加强优势，更专注于中国业务的未来发展。

**外界评价：**目前全球市场在调整经营中，正在打造更高收益更高吸引力的商业新模式。中国市场开店策略有问题，蹉跎6年，也未打造出该有的品牌价值。

#### （四）Bebe：北美调整中

2016年关闭30间北美零售门店。目前全球有300家门店，正在攻入亚太市场。

**自我剖析：**北美市场艰难环境，竞争加剧，关店的同时将会迎来在北美和国际市场的批发业务。

**外界评价：**曾经是美国新女性品牌的代表，但目前显露出诸多问题。找了代理，刚刚进入中国。

#### （五）BLUE：关店加剧

BLUE 2016年在英国关60至65家门店，占其英国233间总门店的25%。

**自我剖析：**BLUE鉴于北美市场艰难环境和竞争加剧，以及该公司产品设计的陈旧，该公司将无以为继，宣布关店策略。

**外界评价：**曾经在英国火过的男装品牌，但目前竞争力不足，正逐步失去其优势及影响力。

#### （六）kitson：全面退出中

曾是全美潮流精品店的TOP5，2016年关闭了美国剩余的17家门店，网店也已停业，宣告正式破产。这个洛杉矶传奇零售商以经常有名人和电影明星出没、店内所举办的各种怪诞的活动和出售Brian Lichtenberg设计的产品而为人所熟知。

**自我剖析：**为了使这个消费者喜爱和尊重的经典品牌延续下去，公司正在和各方讨论争取达成有利于维护该品牌发展的交易。

**外界评价：**面对市场变化滞缓，合伙人内斗是主因。

### 四、卖场篇

#### （一）沃尔玛：美国洗牌

2016年年初沃尔玛宣布全球关闭269门店，在中国2016年已关闭了10家门店，都是三四线城市的店。

**自我剖析：**过去几十年的全球快速发展中，过于密集的布局和过多的门店等原因拖累了沃尔玛的业绩。但中国的二三线城市的战略布局将驶入快车道。

**外界评价：**沃尔玛此次计划关闭的美国连锁店中，有95%以上与另一家沃尔玛连锁店距离不到16公里。在中国则发力自营的社区MALL，计划2年内在中国增设115家门店。

#### （二）乐购：大衰退中

2015年在英国关闭了43家门店，包括规模较小的Express与Metro门店。在中国则把目前在内地经营的135家门店卖给了华润，并改为“华润万家”，在中国的门店正在大清洗中。

**自我剖析：**对市场的判断出现失误，没能跟上市场变化形势。

**外界评价：**综合竞争力不佳，更多本土优势的卖场崛起挤占生存空间，进军美国、日本市场相继失败。

#### （三）家乐福：风口已过

2015年家乐福在中国关店数量超过15家，2016年在中国已关闭了3家门店，目前综合影响力大不如前。

**自我剖析：**将重点布局便利店，并发展电商业务，在中国打造6个现代化配送中心。

**外界评价：**全球影响力正下降，在中国市场，正被本土的大润发、华润、永辉等逆袭。

### 五、餐饮篇

#### （一）麦当劳：重新来过

2015年麦当劳的全球关店数量为700家，2016年在中国关店80家。目前麦当劳在中国有近2300家门店。

**自我剖析：**抓核心客户，进行重新装修，加快餐点的制作。通过强调食品的质量来强化形象，增加多样新品，重新建立客户与麦当劳之间的情感联系。

**外界评价：**在调整的同时，确实正逐步建立新的优势。调整期的优化净收益的动荡不可避免。

#### （二）湘鄂情：高端餐饮失势典型

曾是高端湘菜馆且已上市的新星，创始人如今“跑路”，最多时全国有40家店，2013年起陆续关门、转让、法院抵押清算。

**自我剖析：**2012年以来，在中央一系列整顿党风党纪的政策出台后，原先依附于政务消费的高端餐饮业迅速进入寒冬，消费群体大量流失，企业利润直线下滑，高端餐饮全行业面临洗牌。

**外界评价：**未看清形势，变化不及时，创始人缺乏韧性及手腕，转型的新业务也没做起来，创始人最终缺钱缺人无奈“跑路”。中国高端餐饮失势的一大经典案例。

#### （三）Teavana Tea Bars：选错了试验地

2016年年初，星巴克宣布关闭4家旗下茶饮店Teavana Tea Bars，只保留西雅图的一家“做试验点”。洛杉矶比弗利山庄附近的Teavana Tea Bar在2016年4月关店。

**自我剖析：**能集中资金和资源通过星巴克零售店铺和Teavana Tea Bars的茶叶店给顾客带来更好的茶饮和茶叶体验。通过星巴克的店铺，更多的消费者能接触到这些茶叶和茶饮产品，有更广阔的前景。

**外界评价：**Teavana Tea Bar到2016年4月才27个月，就决定关闭5家茶饮店中的4家。这基本上宣告Teavana Tea Bars卖茶饮的生意在美受挫，收益不如咖啡，或许最该尝试的市场是中国。在2016年7月，星巴克“抛弃”了旗下的面包店La Boulange。

#### （四）咖啡陪你：一笔糊涂账

中韩合资企业咖啡陪你，高峰期在华有600多家门店，誓要挑战星巴克。如今中国的诸多城市近50%的门店已停业，加盟商已联合开启维权之路。

**自我剖析：**咖啡陪你的扩张步伐太快，单店盈利能力并没有跟上扩张速度；管理的问题也很要命；品牌认同感不够强；需求不足。

**外界评价：**星巴克已逆袭转身，竞争加剧。扩张过快，未有打造双赢的加盟商模式。咖啡陪你加盟商的资金被挪作他用，韩方撤资，高层欠薪离职，品牌影响大受打击，面临大危机。

### 六、本土服装篇

#### （一）美特斯邦威：继续下滑

巨亏超4亿元人民币，两年内关店超千家。

**自我剖析：**激进开店以及模糊品牌定位，美特斯邦威耗费 5 000 万元人民币冠名互联网综艺节目《奇葩说》，“有范”App 未达预期。

**外界评价：**曾是中国本土服装零售逆袭代表，毕竟是周董代言款，如今则全面下滑。其原因有全球快时尚品牌的全面入侵，有仿效 ZARA 败在视野、模式及品牌瓶颈，也有自身转型缓慢抓不住消费者痛点，导致品牌影响力大幅下降。

### （二）波司登：大幅下挫

2015 年关店超过 5 000 家，2016 年第一季度已关闭 1 328 家。

**自我剖析：**成本和资源投入获得暴利的时代一去不复返了，产业结构需要调整，发展需要转型，驱动方式需要转变。

**外界评价：**波司登连续 19 年在羽绒服市场上市场占有率第一，但羽绒服业务下滑，男女装业务拓展受阻，波司登的业绩跌入了冷冬。品牌在凋零，渠道在萎缩。在转型路上，波司登举步维艰。

## 七、本土鞋履篇

### （一）百丽：形势反转

百丽 2015 年关闭了 400 多家门店。2016 年第一季度已关店 167 家。在 2011 年开店最为“疯狂”的日子里，百丽平均每天都会新开 2~3 家店铺，如今形势已反转。

**自我剖析：**受零售大环境影响以及线上竞争，百丽在走下坡路。中国内地市场因租金费用属于变动费用，与销售挂钩，因此中国内地市场盈利能力受损较小，香港市场压力较大。

**外界评价：**百丽作为中国鞋业的巨头老大，多元化的品牌及影响力更是让资本市场认可。但在互联网日益改变人们生活方式和行为模式的大环境下，百丽应变不及时，当年“疯狂”开设店铺和专柜模式终将逐步消失。

### （二）达芙妮：大败退中

2015 年，达芙妮一共关了 805 家店，2016 年一季度关了 176 家店。2016 年一季度财报中，达芙妮核心品牌业务的同店销售的跌幅为 6.2%。

**自我剖析：**大规模关店是为了应对低迷的市场情况以及租金压力。

**外界评价：**加盟店问题太多，资金链断裂、裁员、被电商抛弃等传闻甚嚣尘上。

从以上的数据可以看出，连锁门店正在经历大洗牌，关停并转成为连锁门店的经营常态，而连锁门店作为连锁企业经营的基本单位，其运营效果和经营效率影响着连锁企业整体发展。那么连锁门店出现在某一地区，店面装潢、店内陈设要遵循什么规律？如何开设一家门店？本项目将一一为你揭晓。

## 任务一 认识连锁门店

门店是连锁经营企业的最基本经济单位，是连锁企业利润的主要来源，而门店经营的好坏，和门店开发和设计有着莫大的关联，创设新门店要从门店开发与设计开始。



## 一、什么是门店

### (一) 门店的概念

门店又名店铺、商铺，英语为 store。狭义的门店是指零售业进行商品销售的场所，包括百货公司、超市、便利店、专业店、商场等。广义的门店是直接对消费者进行有形商品销售或进行复合商品（有形、无形商品兼有）经营的场所。门店的概念范畴还包括零售商之外的娱乐业、餐饮业、旅游业所使用的房地产，营利性的展览馆厅、体育场所，以及银行、证券等营业性的有建筑物实物存在的经营交易场所。

对上述概念的认识，需要把握以下两点：

第一，门店是指经营交易场所，是实地所在，可以看到、摸到，可到达的一个指定的地点。本书中所讲述的门店，有别于网络中的店铺。

第二，门店的主要作用，从所有者角度来看是用来经营的，从消费者角度来看是用来销售的地方。

因此，下面几种零售业态，不是本书要研究的范围，如无人贩售、电子商务、电视购物、电话销售等。

### (二) 门店的分类

#### 1. 按照经营产品所属行业进行分类

- (1) 零售业：包括超市、卖场、便利店、百货公司、专业店、折扣店等。
- (2) 餐饮业：包括饭店、餐厅、酒吧、茶楼等。
- (3) 旅游业：包括酒店、宾馆、旅行社等。
- (4) 体育、娱乐业：包括健身房、KTV、网吧、电影院、休闲会所等。
- (5) 金融业：包括银行和证券公司的营业厅、保险公司的营业厅等。
- (6) 其他服务业：包括售票处、美容院、婚纱影楼、拍卖行、典当行、展会、维修站点、电信公司的营业厅等。

#### 2. 按门店的营业面积分类

- (1) 小型门店：经营面积  $100\text{m}^2$  以下。
- (2) 中型门店：经营面积  $100 \sim 1\,000\text{m}^2$ 。
- (3) 大型门店：经营面积在  $1\,000\text{m}^2$  以上。

从传统意义来讲，门店经营规模的大小，决定了企业商业规模的大小。

#### 3. 按照使用形式划分

- (1) 自用门店：门店的所有者自行安排门店的经营内容和经营形式。
- (2) 租赁门店：门店所有权人将门店的使用权交易给门店承租人，由承租人按照合同规定，自主决定门店经营的内容和经营形式。

## 二、什么是连锁门店

### (一) 连锁门店的概念

连锁门店（或连锁店）是连锁经营模式的载体，有广义和狭义之分。广义上的的连锁



门店是指众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的同一品牌的零售店，在核心企业的组织领导下，采取共同的经营方针、一致的营销行动，实行集中采购和分散销售的有机结合，通过规范化经营，实现规模经济效益的联合。其中的核心企业称为总部（或总店），各分散经营的企业叫作分店、分支店或成员店等。狭义的连锁门店，是指连锁分店。本书中所提及的连锁门店开发与设计，不做特殊说明，皆指狭义的门店。

对连锁企业门店概念的认识需注意以下几点：

(1) 不能以数量多寡判断是否是连锁门店。不能认为出现经营某一品牌的门店就是连锁门店，有些门店在选址和铺设上并不是以连锁经营形式存在的，例如分销、包销和代销的门店，出现在消费者面前的门店数量也很多，但它们不是连锁门店。

(2) 要以连锁经营的特征为标准判断连锁门店。连锁经营的特征就是 3S 原则，即标准化 (Standardization)、专业化 (Specialization)、简单化 (Simplification)。往往在实际生活中对连锁门店的判断，需要将 3S 具体到一些可以观察、描述的事物上，通常连锁门店具有四个统一的特点：即经营理念统一，企业识别系统统一，商品服务统一，经营管理统一。拥有这四个统一特点的门店才能称之为连锁门店。

## (二) 连锁门店的分类

按照连锁经营模式划分，可以将连锁门店分为三类。

### 1. 直营连锁门店

直营连锁门店也称正规连锁门店。目前国外的综合超级市场、自选商场多采用正规连锁方式，它们在各种经营形式的竞争中显示出了强大的实力。国际连锁店协会对正规连锁的定义是：“以单一资本直接经营商店 11 个以上的零售业或饮食业。”和其他形态的连锁门店相比，因为所有权属于同一公司或同一老板，因此，直营连锁门店执行力最强，更容易让消费者认知。

### 2. 加盟连锁门店

加盟连锁是一种以契约为基础的企业经营方式，在国内也称为合同连锁或特许连锁。这种经营方式的当事人，包括特许权授予者（也称作盟主）和被授予者（也称作加盟者），双方订立契约，盟主允许加盟者销售他的商品或使用他的经营方式，并且提供各种协助性服务。另一方面，加盟者必须按照契约要求，除使用其商标、器具、服务方式外，还须与授予者分享利益。这种经营方式已经以其独有的魅力流行世界。

我国规定盟主必须具备以下条件：

(1) 依法设立的企业或者其他经济组织；

(2) 拥有有权许可他人使用的商标、商号和经营模式等经营资源；

(3) 具备向被特许人提供长期经营指导和培训服务的能力；

(4) 在中国境内拥有至少两家经营 1 年以上的直营店或者由其子公司、控股公司建立的直营店；

(5) 需特许人提供货物供应的特许经营，特许人应当具有稳定的、能够保证品质的货物供应系统，并能提供相关的服务；

(6) 具有良好信誉，无以特许经营方式从事欺诈活动的记录。

以上说明盟主企业必须具备法人资格，并有良好的商誉，且经营产品或服务在市场上被消费者认可和传颂。

另外,对盟主的经营规模和经营时限做了明确的要求,就是“两店1年”,即“特许人从事特许经营活动应当拥有至少两个直营店,并且经营时间超过1年”。并对加盟连锁企业实施备案管理。

### 3. 自由连锁门店

自由连锁门店的英文原意为“自发性连锁店”或“任意连锁店”。日本通产省将自由连锁定义为分散在各地的众多的零售商,既维持着各自的独立性,又缔结着永久性的连锁关系,使商品的进货及其他事业共同化,以达到共享规模利益的目的。

自由连锁体系总部投资少、发展快,能迅速取得经营上的规模经济利益。各加盟店除契约规定之外,有相当大的弹性,以应付地区性的竞争情况,满足地区性的顾客要求,是一种有效的连锁经营方式。但是相对于正规连锁而言,自由连锁的总部便显得缺乏约束力,群体意识的形成有一定难度。

**课堂讨论:**为什么企业要连锁经营?

## 三、连锁门店经营的特征与功能

有店铺以来,零售业发生了四次变革:第一次变革是百货商店出现,从根本上改变了零售的经营方式、组织形式和销售方式;第二次变革是超级市场的出现,首次出现开架销售、自选购物,舒适温馨的购物环境和一站式购物体验,大大节省了人们购物的时间;第三次变革是连锁店的兴起,主要表现在零售组织的标准化管理、专业化分工、简单化作业和集中化进货;第四次变革是购物中心和无店铺经营的出现,具体而言就是网络技术颠覆了零售业,让零售不受地域限制,销售的组织形式发生根本性变革。

**课堂讨论:**是什么原因推动了零售业的四次变革?

### (一) 连锁门店经营的基本特征

连锁经营作为现代化的经营方式,随着现代交通、物流、金融、信息等技术发展和推广,连锁企业的组织形式、业务流程、工作形式发生了深刻的变化,连锁经营的发展也推广到了其他行业,经营的产品包罗万象。连锁门店正是为适应社会化大生产和市场经济的快速发展而产生的。连锁门店资本经营的大规模化要求同零售活动的分散化、个性化特点有机结合在一起,使商品和物资在时空领域得以重新有效配置,进而大大提高了社会生产效率和商业经营效率。从经营方式上看,连锁门店的出现改变了过去百货商店单一的经营模式,比较而言,具有以下几个基本特征。

#### 1. 因连锁门店开发遵照一定规律,因此门店位置相对固定

连锁企业门店选址前,都要对市场进行详细的调查和分析,结合经营的商品,选择最有利门店经营的位置。连锁企业为了方便门店选址,往往制订详细的门店选址方案,这样就形成了无论在哪个城市铺设门店,都出现在相对固定的位置,比如有的连锁门店为了方便顾客,将店址选在十字路口;有的企业为方便居民,门店开设在居民区内等。

#### 2. 连锁门店数量众多,形成规模效应

连锁门店经营的优势就是通过众多门店构成一张庞大的运营网络,提高市场的覆盖面,形成规模优势。中国连锁百强企业,其旗下门店数量都有上千家,规模大的可以达到几万家。例如麦当劳全球拥有3万多家门店,肯德基也有1.1万多家,众多的门店形成相互协