

21世纪高职高专 **能力本位型** 系列规划教材·工商管理系列

连锁门店管理实务

LIANSUO MENDIAN GUANLI SHIWU

主 编 姜义平 庞德义

- ◆ 12个模块阐述连锁门店管理内容
- ◆ 引用名企案例讲解门店管理理论
- ◆ 遴选课堂阅读拓展学生知识视野



连锁门店管理实务

主 编 姜义平 庞德义
副主编 刘兴万 李 柯
 祁伟宏 奚高云



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是针对连锁门店管理岗位任职要求而开发的教材,内容包括连锁门店开发与布局、连锁门店商品结构管理、连锁门店采购管理、连锁门店商品陈列管理、连锁门店价格管理、连锁门店促销管理、连锁门店收银和信息系统管理、连锁门店商品盘点管理、连锁门店客户投诉与忠诚管理、连锁门店防损与安全管理、连锁门店员工管理和连锁门店绩效管理12个模块。本书内容通俗易懂,理论联系实际,便于教师教学和学生阅读。

本书既可作为高职连锁经营管理专业及相关专业的教材,也可以作为连锁门店管理人员的职业技能培训教材及其他零售管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁门店管理实务/姜义平,庞德义主编. —北京:北京大学出版社,2014.1

(21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-23347-4

I. ①连… II. ①姜…②庞… III. ①连锁商店—经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第245753号

书 名: 连锁门店管理实务

著作责任者: 姜义平 庞德义 主编

策 划 编 辑: 蔡华兵

责 任 编 辑: 刘健军

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-23347-4/F·3776

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 17.75印张 408千字

2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定 价: 36.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

连锁经营作为一种现代经营模式，是大工业生产在商业领域的应用，它主要通过不同行业、不同业态的连锁门店管理来体现。

“连锁门店管理实务”是高职连锁经营管理专业的核心课程之一，相关教材虽然很多，但大多理论性太强而实践环节薄弱，过于强调知识的完整性而缺乏能力培养的层次性、系统性设计，很少见到能力训练和实践创新在连锁门店管理中的应用实例。

本书中系统地设计了课堂阅读、课堂思考、能力训练等训练方式，帮助学生掌握连锁门店的选址、布局、陈列、采购、价格、促销、收银、信息、盘点、投诉、客户忠诚、员工管理、绩效管理等一系列的专业技能。

方便教师使用，适合学生自学是本书编写的一大特色。本书每一模块都按照行动导向、自我激励的教学法编写，以教学目标选择引导案例和项目，明确了任务层次及知识准备，在模块后设计了主要概念和基本训练等内容。这些设计结合实际，利于读者拓展视野，提升门店管理能力和职业素质。

本书由姜义平、庞德义担任主编，刘兴万、李柯、祁伟宏、奚高云担任副主编。具体编写分工为：湖州职业技术学院姜义平(模块 6、模块 7)、湖州职业技术学院庞德义(模块 5、模块 8、模块 10)、湖州职业技术学院刘兴万(模块 1、模块 3、模块 4)、银川职业技术学院祁伟宏(模块 2)、湖州职业技术学院李柯(模块 11、模块 12)、浙北大厦有限责任公司奚高云(模块 9、素材及案例)。全书经过所有参编者的多次讨论后，最终由姜义平、庞德义统稿。

本书在编写的过程中，参考了国内外许多专业书籍和同类教材以及相关企业的管理制度等，限于篇幅，相关条目未能一一列出，在此向相关作者一并致谢！

由于编者水平与时间有限，书中难免有疏漏之处，敬请读者提出宝贵意见，以便再版时能加以改正。

编 者

2013 年 7 月

目 录

模块1 连锁门店开发与布局	1
项目1 连锁门店商圈分析与选址	2
一、商圈的概念	3
二、商圈分析的意义	4
三、商圈调查方法及调查内容	4
四、连锁门店位置类型分析	7
五、连锁门店位置具体因素分析	7
项目2 连锁门店布局	13
一、连锁门店卖场规划的意义和原则	13
二、卖场布局基本类型与通道设计	15
三、货位布局	16
四、卖场客户动线调研	18
主要概念	20
基本训练	20
模块2 连锁门店商品结构管理	21
项目1 连锁门店商品定位与商品组合	22
一、连锁门店商品定位	23
二、连锁门店商品组合	30
三、连锁门店新商品开发	34
四、连锁门店商品淘汰管理	36
项目2 连锁门店自有品牌管理	38
一、连锁门店自有品牌的含义	39
二、自有品牌商品的开发方式	41
三、自有品牌商品的开发流程	42
主要概念	43
基本训练	43
模块3 连锁门店采购管理	44
项目1 连锁门店采购管理	46
一、连锁经营采购的特点	46
二、连锁经营采购计划管理	47
三、商品市场调查	49
四、连锁企业采购决策	51
项目2 采购供应商管理	58

一、供应商管理概述	58
二、供应商调查	60
三、供应商开发	62
四、供应商的评估与选择	65
五、供应商选择的基本条件	66
主要概念	68
基本训练	68
模块4 连锁门店商品陈列管理	69
项目1 连锁门店商品陈列技术	71
一、连锁门店商品陈列的原则	71
二、商品陈列的程序	74
三、商品陈列的方法和技巧	77
四、商品陈列的维护	79
项目2 连锁门店商品配置	82
一、连锁门店商品的配置概述	82
二、连锁门店商品配置表的功能	83
三、连锁门店商品配置表的制作办法	84
四、商品配置例外法则管理	87
主要概念	89
基本训练	89
模块5 连锁门店价格管理	90
项目1 影响连锁门店商品价格的因素及定价方法	91
一、连锁门店商品价格的含义	92
二、影响商品定价的因素	92
三、商品定价方法	97
项目2 连锁门店商品价格调整策略及价格签管理	100
一、连锁门店商品价格调整策略	101
二、连锁门店整体价格策略	101
三、连锁门店分类价格策略	102
四、价格变动策略	106
五、价格标签管理	107
主要概念	111
基本训练	111

模块6 连锁门店促销管理	112	二、盘点实施应坚持的原则	165
项目1 连锁门店促销策划方案制定	113	三、盘点实施注意事项	166
一、连锁门店促销概述	114	四、提高盘点准确性	166
二、连锁门店促销策划流程	116	五、盘点后工作	168
三、连锁门店促销策划方案撰写	119	主要概念	172
项目2 连锁门店促销实施与控制	123	基本训练	172
一、连锁门店促销的方式	123	模块9 连锁门店客户投诉与忠诚	
二、POP广告的使用	125	管理	173
三、连锁门店促销的实施与控制	128	项目1 连锁门店客户投诉管理	174
项目3 连锁门店促销评估	130	一、门店客户投诉的主要类型	175
一、促销效果评估的意义	130	二、门店客户的投诉方式	177
二、促销效果评估的原则	130	三、建立客户投诉的处理系统	178
三、促销评估的方法	131	四、门店客户投诉的处理程序	180
四、促销评估的内容	132	项目2 连锁门店客户忠诚管理	184
主要概念	133	一、门店客户忠诚的含义	185
基本训练	133	二、门店客户满意陷阱与两种期望	186
模块7 连锁门店收银和信息系统		三、连锁门店客户忠诚度发展机理	190
管理	134	四、连锁门店客户忠诚度量	193
项目1 连锁门店收银管理	135	五、不同生命周期客户忠诚度激励措施	194
一、收银员工作职责和礼仪服务规定	136	主要概念	197
二、收银工作流程	138	基本训练	197
三、收银过程管理	139	模块10 连锁门店防损与安全管理	198
项目2 连锁门店管理信息系统	142	项目1 连锁门店防损管理	199
一、连锁门店信息化建设概述	142	一、损耗产生的原因	200
二、连锁门店主要的信息管理系统	143	二、防损对策	202
三、连锁门店与电子商务	146	三、生鲜防损	207
主要概念	153	项目2 连锁门店安全管理	209
基本训练	153	一、安全的含义及其重要性	210
模块8 连锁门店商品盘点管理	154	二、消防管理	211
项目1 连锁门店商品盘点概述与准备	155	三、治安管理等	213
一、盘点的概念	156	四、商品质量和食品安全管理	214
二、盘点的类型	157	五、卫生管理	217
三、盘点的方法	158	主要概念	217
四、盘点准备工作	160	基本训练	218
项目2 连锁门店商品盘点的实施与善后	163	模块11 连锁门店员工管理	219
一、盘点实施流程	164	项目1 连锁门店组织结构	220
		一、连锁门店的组织结构	220

二、连锁门店的员工配备	225	一、连锁门店绩效管理的工作	
项目2 连锁门店员工管理	227	流程	252
一、连锁门店员工招聘	228	二、连锁门店绩效管理的实施	253
二、连锁门店员工培训	236	三、连锁门店常见绩效考核方法	261
三、连锁门店员工激励	244	项目3 连锁门店绩效反馈与绩效	
主要概念	245	改进	266
基本训练	246	一、绩效考评的影响因素及改进	
模块12 连锁门店绩效管理	247	措施	266
项目1 认识连锁门店绩效管理	248	二、绩效面谈与绩效改进	268
一、绩效与绩效管理	249	主要概念	270
二、连锁企业绩效考核的原则	250	基本训练	270
项目2 连锁门店绩效管理的实施	252	参考文献	271

模块 1

连锁门店开发与布局

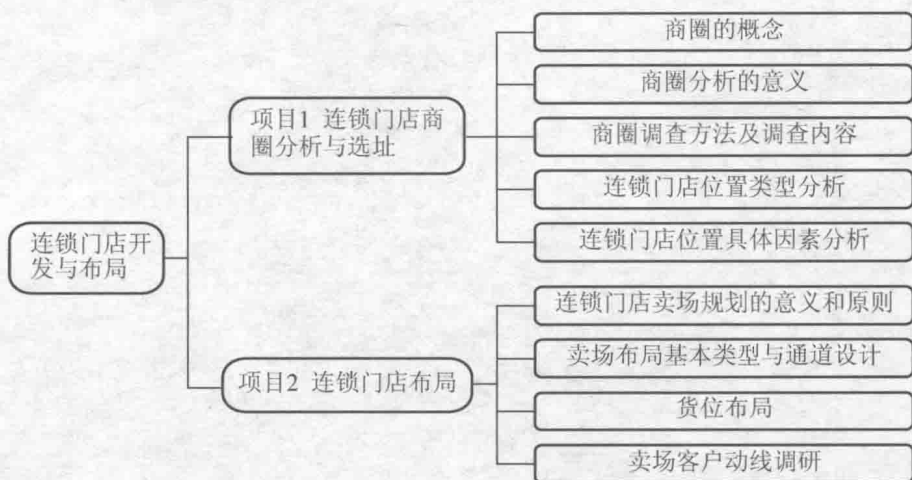
LIANSUO MENDIAN KAIFA YU BUJU

【学习目标】

通过本模块的学习，学生应了解商圈的概念，商圈调查的方法及商圈分析的要点，店铺选择的原则，店铺位置具体因素分析，卖场规划的基本类型与通道设计，货位布局以及顾客动线调研的具体操作。理解商圈分析的要点，熟悉店铺位置类型分析，掌握连锁企业门店商圈分析的步骤及货物布局的步骤，重点商圈分析及门店位置具体因素分析及货位布局的设计与卖场客动线调研的实施，要求学生能用所学到的知识解决门店开发与设计中的问题。

【本章导图】

【内容结构图】



【引导案例】

日本企业家通口俊夫的选址经

日本有个叫通口俊夫的企业家，以经营连锁药店而闻名。开始时，通口俊夫先生在京板铁路沿线京桥、干木、梅云3个地方分别开了一家小药店。因为这3家药店在一条直线上，销售额总是上不去。

一年夏天，他坐电车下班，无意中发现在他前边的几个小学生都把手套在三角尺的窟窿里，用另一只手转着玩，他心里突然亮了起来。联想到他以前看到的有关部队打仗的书籍，一下就找到了药店不景气的原因：直线排列点很容易被外力阻断；三足鼎立，点和线才能连起来，才能守住中间的三角形部分。想到这里，通口俊夫激动不已。

回家后，他拿来了地图展开一看，果然，他所开的3家药店分布在一条直线上。于是，他关掉了梅云的药店，在德庵开了一家新店。调整后的3家药店完全按照“三角形”结构布局。成功总是偏爱有心人，没多久，三家药店的营业额就开始回升，并越做越大，业务量不断扩大。如今，通口俊夫的药店已连锁到1000余家。

通口俊夫的成功与他的“三角形”选址是分不开的。连锁店作为不可分割的总体，各门店的选址之间存在着一定的内在关系。科学的选址对于连锁企业来说尤其重要。

（资料来源：陈建明，商铺投资指南·1版·北京：经济管理出版社，2003.）

案例分析：

- (1) 通口俊夫调整了门店位置后为什么会获得成功？
- (2) 选址过程中应考虑哪些因素？
- (3) 科学选址对连锁企业有什么重要的意义？



项目1 连锁门店商圈分析与选址

【任务层次】

- (1) 职业定向性任务：能够依照商圈分析及选址技术为企业进行选址。

(2) 程序性任务: 商圈分析的要点及连锁门店选址具体因素分析。

(3) 开放性任务: 能够分析某一连锁门店所在位置的优缺点。

(4) 创新性任务: 某著名连锁企业即将入驻湖州城区, 为这家公司第一家门店进行选址。

【知识准备】

一、商圈的概念

一般所谓的商圈是从购买行动的时候, 优先选择到该商店购物的顾客所分布的地区范围。通常来说, 商圈是以商店设定地点为圆心, 以周围一定距离为半径所划定的范围。在实际操作中, 对商圈的设定必须考虑商店的业态、商品的特性、交通网络分布等诸项因素。对于一般的小型连锁店, 商圈设定的因素要考虑商店周围人口分布的密度以及徒步多长时间可能来店的范围; 对于大型连锁店, 其商圈的设定除了周围的地区外, 交通网络分布的情形也必须加以考虑, 顾客利用各种交通工具即可很容易来店的地区均可列为商圈的范围。

商圈的定义中蕴含以下几个方面的含义。

(1) 商圈是一个以店铺为中心的地理范围, 在谈到商圈的概念时必然隐含着对门店地理位置的确定, 没有门店也就不存在商圈的概念。

(2) 商圈的地理范围是以其吸引顾客来店的最大半径为界定标准的。不同的门店吸引顾客的能力存在差异, 因此商圈的范围也不一样。在现实生活中, 大部分门店的商圈存在彼此重叠的情况。

(3) 商圈是来店顾客在地理分布上的范围, 因此, 从某种意义上来说, 这部分顾客就是门店实现利润的基础。

根据顾客地理分布和对门店业绩的贡献程度, 理论上可以将商圈划分为3个层次(图1.1)。

(1) 核心商圈, 又称为主要商圈, 是顾客习惯性采购和消费活动的空间。通常核心商圈内的顾客在地理分布上最接近门店、密度最高, 能为店铺创造55%~70%的销售额。

(2) 次级商圈, 又称为次要商圈。次要商圈位于核心商圈临近的地理范围内, 该范围内顾客通常需要耗费一定的时间才能到达门店, 因此光顾的频率低于核心商圈内的居民。通常次级商圈内的顾客会为门店创造15%~25%的销售额。

(3) 边缘商圈, 又称为边际商圈。边缘商圈位于次级商圈外的地理范围内, 该商圈的顾客距离门店最远, 通常偶尔光顾门店。位于边缘商圈内的顾客通常为店铺创造5%左右的销售额。

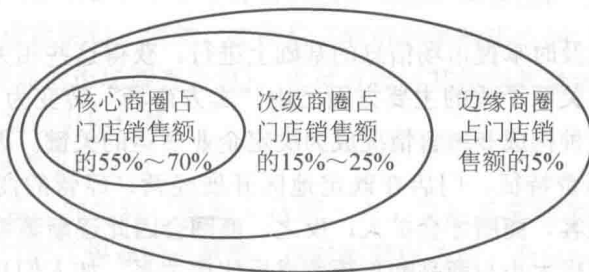


图 1.1 商圈层次示意图

二、商圈分析的意义

1. 商圈分析是新设店进行合理选址的前提

新设连锁店在选择店址时，总是力求获得较大的目标市场以吸引更多的顾客。这首先要经营者明确商圈范围，了解商圈内人口的分布状况以及市场、非市场因素的有关资料，在此基础上，进行经营效益的评估，衡量店址的使用价值，按照设计的基本原则选定适宜的地点，使商圈、店址、经营条件协调融合，从而创造经营优势。

地理环境和经济发展水平决定着人们的消费水平，在不同的地域、不同的经济水平下，商品的价位、档次上应有所不同，特别是非生活必需品和时尚高档产品的定位，在数量的配置上也应充分体现出来，与当地的实际消费水平相吻合。

2. 商圈分成有助于连锁店制定竞争经营策略

在日趋激烈的市场竞争环境中，价格竞争手段仅仅是一方面，连锁店在竞争中为取得优势，已广泛采取非价格竞争手段，诸如改善连锁店形象，完善售后服务，等等。这些都需要经营者通过商圈分析，掌握客流来源和客流类型，了解顾客的不同需求特点，采取竞争性的竞争策略，投顾客所好，赢得顾客信赖，也赢得竞争优势。

3. 商圈分析有助于连锁店制定市场开拓战略

一个连锁店经营方针、策略的制定或调整，总要立足于商圈内各种环境因素的现状及其发展趋势。通过商圈分析，可以帮助经营者明确哪些是本店的基本顾客群，哪些是潜在顾客群，力求在保持基本顾客群的同时，着力吸引潜在顾客群，制定市场开拓战略，不断延伸经营触角，扩大商圈范围，提高市场占有率。

4. 商圈分析有助于连锁店加快资金周转

连锁经营的一大特点是流动资金占用多，要求资金周转速度快。连锁店的经营规模受到商圈规模的制约，商圈规模又会随着经营环境的变化而变化，当商圈规模收缩时，若连锁店的经营规模仍维持原状，就有可能导致企业部分流动资金的占压，影响资金周转速度，从而降低资金利润率。

三、商圈调查方法及调查内容

1. 商圈调查的方法

商圈的设定必须在及时掌握市场信息的基础上进行，获得这些相关信息的一种重要方法是商圈调查。当前供求关系矛盾的主要方面已由“卖方市场”转变为“买方市场”，这就使得连锁经营中商品的品种构成和销售情况成为决定企业命运的关键。因为一方面，每一顾客群总会表现出特定的消费特征，门店在既定地区开展经营，经营的商品只有投目标顾客所好，才能吸引潜在的顾客，商圈才会扩大；反之，商圈会因此逐渐萎缩。另一方面，撇开顾客自身的不同，商圈规模大小与商品购买频率成反比例关系。如人们日常生活必需品，购买频率大，往往是就近购买，主要表现为求便心理，所以经营此类商品的连锁店顾客主要来自居住区内的人口，商圈规模较小；而耐用消费品消费周期长，属偶然性需求商品，购买频次

少,经营这类商品的连锁店顾客来源少,相对来说商圈规模大;另外,经营特殊性商品的连锁店,其商圈规模可能更大。企业要实现迅速扩张,必须不断开发适应消费需要的商品,扩张分店规模。通过商圈调查,企业可以了解消费者需求的准确情况。

2. 调查指标的设计

商圈调查工作中用到的评估指标可分为两大类,即测量指标和分析指标。

(1) 测量指标由直接测量指标和间接测量指标构成,用以反映考评对象的发展状况。

①直接测量指标是指可以直接用量化的形式表达的指标,这类指标的数据来源有两个途径,一是直接引用统计资料或其他公开出版物上的信息,如某地区人口数量、GDP发展水平等;二是选址人员的实地勘测,如某门店的面积、客流数量等。②间接测量指标是指不能用数量化的形式进行表达而需要借助中间形式进行转化的指标,通常该类指标是用来反映某特定人物对考评对象的态度、意向和看法的工具。这些态度、意向和看法等信息对选址工作具有非常重要的意义,但无法直接用数字形式加以表达,因此选址人员必须借助调查问卷或其他有效形式对这些信息加以转化,使之成为可以用数字计量的形式,以便和直接测量指标相结合,共同完成分析。

(2) 分析指标是选址人员根据选址评估工作的需要,在分析评估的过程中将测量指标进行分类、整合和计算时采用的二次指标,它是进行项目考评的全面综合的分析工具。在分析的过程中,选址人员需要从各个方面对考评对象进行考评,这时作为原始数据存在的测量指标往往不能满足需要,因此必须进行转化以方便分析工作的进行。

指标的选取直接关系到分析结果是否能真实地反映考评项目的现状,也是选址工作各阶段、各步骤的具体评估事项,因此选址人员应在正式工作开展之前就要做出调查、分析的统筹安排,合理地选取指标并构建一个针对性强、综合性高、逻辑关系明显又方便数据采集及计算的指标体系。

3. 数据来源及资料获取途径

1) 直接引用政府、行业公开出版的统计报表或相关统计资料

政府、行业公开出版的统计报表或相关统计资料都比较具有权威性,且具有历年的资料数据可以查阅,这就为选址工作的开展创建了极为方便的条件,选址人员只要根据需求,对统计公报或统计年鉴上的数据直接引用并进行数据加工整理即可。通常各种数据资料适合于宏观及中观层面上的评估,对应于指标体系的直接测量指标。

2) 连锁企业自身积累或市场调查数据资料

该方法是指连锁企业根据自身多年经营的数据积累对某些指标进行选择性的类比替代或直接进行市场调查来获取资料。例如,在衡量某城市居民购买力的时候可以直接进行大规模的问卷调查(可委托专业的市场调查公司),也可直接将其他同等量级、具有极大相似性的城市数据作为类比资料加以引用代替。

3) 重要人物的访谈或业内交流

受统计制度和现实条件的制约,选址人员所关心的某些重要数据往往在出版物上查不到,如某城市的流动人口对零售业的贡献等。这时需要以访谈、交流的方式就某些问题或事项进行专门的了解以补充数据获取上的不足。此外,对于不可量化的信息,如行业发展趋势、竞争对手的综合实力等问题也需要借助访谈交流的形式加以了解。通常访谈的对象可以

包括企业高级管理人员、行业具有影响力的权威人士、学术界专家和学者、行业管理部门人员以及从事行业跟踪分析的专业研究人员等。

4. 商圈调查的内容

1) 商圈潜力情况调查表

商圈潜力调查表可帮助选址人员了解商圈范围内有多少人口、有多大客流量，以确定超市的发展前景如何。连锁门店的生存和发展依赖于商圈内可供吸收的充足购买力。开设门店应深入进行商圈潜力调查，通过调查来深刻理解超市所处的市场环境，研究所面对的消费者，从而确定自身的市场定位、经营规模和经营策略。在预估市场潜力方面，目前尚无公认的标准，但可依据划定的商圈内的户数以及每户每月的食品消费额，计算出该商圈内的食品消费总支出。以连锁企业为例，由于食品销售额占连锁企业销售总额的80%以上，所以可将商圈内的食品消费总支出的一定比率作为连锁企业的市场占有率，然后再据此推算出连锁企业的营业额和可开发的门店数，再将商圈内的人口增长率作为是否开店的重要参考依据。

2) 商圈人口调查

(1) 基本规模，包括人口总量、户数、自然增长率(出生率、死亡率)、人口的分布密度等。

(2) 结构状况，包括性别比例、年龄比例、家庭构成等，通过了解家庭户数变动情况、家庭人口数、成员状况、人员变化趋势，洞悉都市化的发展与生活形态的关系。

(3) 就业状况，包括各产业的就业人口分布、失业率、就业率等。

(4) 发展变动状况，包括以往至少10年的统计数据资料等。

以上这些数据都可以在政府公开出版的统计年鉴或统计年报上直接查阅到，选址人员应着重了解这些数据背后隐藏的信息和商业机会。例如，人口数量反映的是该市场潜在规模的大小；人口分布密度可以为选址人员提供地理界定的信息；各产业就业人口的分布可以使选址人员初步了解该城市经济发展的特点等。通过对这些信息深入的分析 and 横向比较可以为选址人员提供决策的依据。

在分析的时候，选址人员应注意到单个数据所承载的信息量是非常有限的，但是将几个指标结合起来就能挖掘出大量有价值的信息。因此，选址人员应对原始统计数据和指标进行针对性的分类加工整理。例如，经营婴幼儿用品的连锁企业可以将年龄比例、性别比例和自然增长率等指标结合起来对比，从而得出在某个时间段内婴幼儿的人口数量、性别构成以及婚育人口数量的信息。这些信息可以用来推测未来一段时间内该市场潜在的婴幼儿市场规模的变化趋势等，为选址人员把握商圈市场机会的整体情况提供决策依据。

在商圈人口调查的过程中，要分析有没有人口增加的趋势。在人口渐渐增加的新区域开店较易成功，反之则容易失败。另外，除固定商圈内的居民以外，流动顾客也是连锁店的重要顾客来源。因此，做好商圈客流量的调查不容忽视。

3) 商圈内竞争店的调查

在制定公司的开店策略前，除必须了解目标市场的现状以外，竞争同行的做法也是值得分析的因素之一。一方面可从其中找出本公司的市场切入点，另一方面可避免做法重复而导致定位模糊。

竞争同行调查与一般竞争店调查并不相同，它比较注重经营层面，而并非单指某一个商圈

内的竞争店。如果所开连锁店是地区性商店,至少应对同一县、市行政区域内的其他连锁店进行调查;如果连锁店是全国性的,则必须扩大范围,针对全国各地的知名连锁店进行调查。

四、连锁门店位置类型分析

受门店所属行业差异和门店具体形态的影响,适合门店生存和发展的地理区块有很多,这些能够开设门店的地理区块统称为门店位置类型。选址人员的任务就是要在各种适合的位置类型中,挑选出最有利于门店生存和发展的地理区块。

1. 非商业区域——孤立店址

由于孤立的小型门店既不能做到花色品种齐全(包括广度和深度),又无商品或价格的鲜明特色,人们不愿意跑那么远去闲逛或购物,所以孤立的门店要形成和保持一个目标市场较不容易,适合开设孤立门店的是大型的商业连锁机构(如沃尔玛)或以便利为导向的连锁商。大型综合超市和仓储式超市等零售业因为商品种类齐全、价格低,本身对顾客具有较大的吸引力,能满足顾客“一站式购物”的要求,因此不必设在繁华的商业中心,可以独立设店,门店可见度要高,交通方便,并配有很大的停车场以满足开车购物者。

2. 经规划的购物中心

经规划的购物中心是集中多家独立店铺,由购物中心进行统一集中管理的商业场所。它以各类店铺的平衡配置为基础,作为一个整体规划,在周围设有停车场。有计划的购物中心能满足人们“一站式购物”的需要,各类店铺能分担公共费用,但局限性是经营活动受营业时间的约束。

3. 商业区

根据商业区中所有门店提供商品和服务的综合程度,通常可以将商业区分为综合商业区和专业商业区。

(1) 综合商业区。综合商业区是以多种功能服务为特色的商业区。它突显了商业区的本来意义,即聚集了多种零售业和多服务功能,集购物、休闲、金融、商贸等于一体的商业区。综合商业区以相对于专业商业区更能充分地满足消费者购物、娱乐、休闲一体化需求来吸引客流。

(2) 专业商业区是以某商品及高度关联的商品经营为主力,辅以少量餐饮、休闲设施形成的商品区。它具有典型的“成行成市”的特点。例如,很多城市中的电脑市场就是在电脑、电子产品的专业经营基础上,结合其他辅助性的电子配件和其他服务功能而发展起来的专业商业区。专业商业区以其鲜明的经营特色吸引客流,在这里设定可以一起分享商业集聚效应带来的大范围商圈,是小型专业店重要的位置选择之一,缺点是竞争程度高、能见度低。

五、连锁门店位置具体因素分析

1. 客流规律分析

营业收入是交易笔数与客单价这两个因子的乘积,交易笔数的形成又可以进一步分解为店铺外通行人数量、进店率和购买率之积,而店前通行客流量与商业区域的客流又有着极为

密切的对应关系。自然情况下,在开放的、没有阻隔的区域内,可以近似地将区域内的客流等同于店前通行的客流量。

课堂阅读

肯德基的选址秘密

肯德基对快餐店选址是非常重要的,其选址成功率几乎是百分之百,选址成功率是肯德基的核心竞争力之一。肯德基选址按以下步骤进行。

一、商圈的划分与选择

1. 划分商圈

肯德基计划进入某城市,就先通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。有些资料是免费的,有些资料需要花钱去买。把资料买齐了,就开始规划商圈。

商圈规划采取的是记分的方法,例如,这个地区有一个大型商场,商场营业额在1 000万元算一分,5 000万元算5分,有一条公交线路加多少分,有一条地铁线路加多少分。这些分值标准是多年平均下来的一个较准确经验值。

通过打分把商圈分成好几大类,以北京为例,有市级商业型(西单、王府井等)、区级商业型、定点(目标)消费型,还有社区型、社、商务两用型、旅游型等。

2. 选择商圈

选择商圈即确定目前重点在哪个商圈开店,主要目标是哪些。在商圈选择的标准上,一方面要考虑餐馆自身的市场定位,另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同,吸引的顾客群不一样,商圈的选择也就不同。

例如,马兰拉面和肯德基的市场定位不同,顾客群不一样,是两个“相交”的圆,有人吃肯德基也吃马兰拉面,有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面。马兰拉面的选址当然与肯德基不同。

而肯德基与麦当劳市场定位相似,顾客群基本上重合,所以在商圈选择方面也是一样的。可以看到,有些地方同一条街的两边,一边是麦当劳,另一边是肯德基。

商圈的成熟度和稳定度也非常重要。比如,规划局说某条路要开,在什么地方设立地址,将来这里有可能成为成熟商圈,但肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入,比如说这家店3年以后效益会多好,对现今没有帮助,这3年难道要亏损?肯德基投入一家店要花费好几百万,当然不冒这种风险,采用比较稳健的原则,保证开一家成功一家。

二、聚客点的测算与选择

(1) 要确定这个商圈内,最主要的聚客点在哪儿。例如,北京西单是很成熟的商圈,但不可能西单任何位置都是聚客点,肯定有最主要的聚集客人的位置。肯德基开店的原则是:努力争取在最聚客的地方和其附近开店。

过去古语说“一步差三市”。开店地址差一步就有可能差三成的买卖。这跟人流动线(人流活动的线路)有关,可能有人走到这该拐弯,则这个地方就是客人到不了的地方,差不了一个小胡同,但生意差很多。这些在选址时都要考虑进去。

人流动线是怎么样的,在这个区域里,人从地铁出来后是往哪个方向走等。这些都派人去掐表,去测量,有一套完整的数据之后才能据此确定地址。比如,店门前人流量的测定,是在计划开店的地点掐表记录经过的人流,测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外,还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的,开车的不算。是否算马路对面的人流量要看马路宽度,路较窄就算,路宽超过一定标准,一般要是有隔离带,顾客就不可能再过来消费了,就不算对面的人流量。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件,就可以测算出在此地投资额不能超过多少,超过多少这家店就不能开。

(2) 选址时一定要考虑人流的主要动线会不会被竞争对手截住。因为人们现在对品牌的忠诚度还没到只吃肯德基、看见麦当劳就烦的程度。人流是有一个主要动线的,在竞争对手的聚客点比肯德基选址更好的情况下就会影响肯德基的收益。如果两个是一样的,就无所谓。例如,北京北太平庄十字路口有一家肯德基店,如果往西100米,竞争者再开一家西式快餐店就不妥当了,因为主要客流是从东边过来的,大量客流被肯德基截住,开店效益就不会好。

(3) 聚客点选择影响商圈选择。聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如,北京某新兴的居民小区,居民非常多,人口素质也很高,但据调查显示,找不到该小区哪里是主要聚客点,这时就可能先不去开店,什么时候这个社区成熟了或比较成熟了,知道其中某个地方确实是主要聚客点才开店。

为了规划好商圈,肯德基开发部门投入了巨大的努力。以北京肯德基公司为例,其开发部人员常年跑遍北京各个角落,对这个每年建筑和道路变化极大,当地人都易迷路的地方了如指掌。经常发生这种情况,北京肯德基公司接到某顾客电话,建议肯德基在他所在地方设点,开发人员一听地址就能随口说出当地的商业环境特征是否适合开店。在北京,肯德基已经根据自己的调查划分出的商圈,成功开设了56家餐厅。

(资料来源: http://www.souchu.com/cookercy/2008/0722/article_139562.htm)

1) 客流构成分析

(1) 客流性别比例。掌握客流性别的数据对于某些特定消费片区的考察是必要的,如矿区内男性比例通常较高一些,这对于决定店铺是否要进入和进入后商品、服务的配比极为重要。在选址工作中,观察客流的性别构成和年龄等其他因素结合起来,以区分不同群体的消费行为,从而与店铺的定位相结合。

(2) 客流的年龄层次,即通过市场问卷调查获取商业区域内客流年龄上的数据分布。获取这些数据主要有两个目的:①与市场考察的结果相印证,描述商业区域的特点,例如在某个服装专业市场进行的调查结果表明客流主要以20多岁的年轻人为主,则该专业市场较适合中档价位以下的个性化店铺进入;②与性别相结合,推测消费者的行为特点。

2) 消费者的出行方式与行进状态

消费者的出行方式是和交通条件密不可分的,选址人员在调查的过程中,应注意关注:消费者来商业区域所选择的交通方式。调查人员记录消费者是步行还是乘坐交通工具,如果是乘坐交通工具,调查者要记录是乘坐公共交通、出租、骑自行车还是开私家车等;同时记录消费者来商业区域所花费的时间。

3) 客流的聚集点

客流的聚集点考评主要有两个基本前提:第一,客流的停滞点。商业区域内客流总是在不断流动的,但“客流”不等于“客留”。只有当消费者愿意停留下来的时候,他才有时间对周围的店铺进行观察,从而决定是否要进入。第二,客流的汇集点。客流的汇集点用最通俗的话表达就是人多的地点。客流量的地点不仅意味着那里被消费者关注的机会多,也意味着店铺的销售机会多。更重要的是,就一般人而言都有一种普遍的“从众”心理,即自发地跟随别人调整自己的行为。

2. 顾客购买能力分析

通过实地的市场调查问卷并用统计分析的方法对顾客购买实力进行较为精确的数值预

估,其考核的指标就是平均消费潜力。它反映商业区域内特定消费群体消费某种商品、服务的潜力,该值越大,说明该商业区域蕴含的商机越大,也越有利于客单价的提升。



【课堂思考】

测算平均消费潜力?

某企业选择一个商业区进行抽样为 2500 人的市场调查,主要目的是了解该商业区内消费者对某商品的消费能力。为了获取较为准确的数据,调查工作在不同的日期内共进行了 4 次,考察的数据经整理后见表 1-1。

表 1-1 平均消费潜力抽样调查

每次调查 的人数	受访者回答的每次消费的金额/元						总计
	100 以下	101~200	201~300	301~400	401~500	500 以上	
第一次	347	480	624	430	489	130	2500
第二次	450	378	584	521	390	177	2500
第三次	260	467	698	403	432	240	2500
第四次	102	189	353	387	820	649	2500
小计	1159	1514	2259	1741	2131	1196	—
平均值	290	379	565	435	533	299	—

3. 顾客消费习惯的分析

消费习惯也可通过调查问卷进行分析,主要针对消费者为什么会选择和有什么样的消费行为等问题。其具体操作中要针对本店商品、服务展开,主要围绕以下几个方面展开:顾客对设定商品、服务的看法和评价;顾客购买设定商品、服务的频率;顾客设定商品、服务的动机;在进行顾客消费习惯调查的同时还可以加入一些顾客对整体市场的看法和对本店的期望,如顾客对市场上同类品牌的看法,对在竞争中购物的体验和希望将来在本店购物获得哪些服务等。

4. 竞争对手分析

以商圈内的竞争对手为标杆,在充分比较商圈内竞争对手的商品定位、商品结构等方面后,再来决定是否进入该商圈。自己能够在较少资源投入的情况下超越对手,那么就进入该商圈;如果不能,就另寻他址。这种选址方法有以下两个好处。

(1) 省略了开店前调查商圈内人口结构、收入状况、客流量、交通状况等烦琐的调查工作,节约了很多成本。

(2) 以竞争对手为标杆,就是说在进入该商圈之前就已经知道自己在经营上能够超越竞争对手,因此避免了进入之后经营不好被迫关门的情况,从而减少了大量的机会成本。

这种方法适用于在一个成熟的商圈内,已经存在较为强大的竞争对手的情况下,后进入者的选址和生存。因此比较适合起步较晚、实力较弱的我国连锁零售企业应用。

1) 商品定位的比较

假设先进入某商圈的实力较强的一家连锁企业叫作甲,该门店有单品 4 000 种;后面准