




实用连锁门店 选址技术

SHIYONG LIANSUO MENDIAN XUANZHI JISHU

主编 李依璘 李轻舟
边明伟 蔺琛

 西安交通大学出版社

实用连锁门店选址技术

主 编 李依璘 李轻舟 边明伟 蔺 琛
副主编 王 瑜 王亚娟 张大庆 李红云

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目(CIP)数据

实用连锁门店选址技术 / 李依璘等主编. —成都:

西南交通大学出版社, 2017.7

ISBN 978-7-5643-5445-9

I. ①实… II. ①李… III. ①连锁店—选址 IV.

①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第103450号

实用连锁门店选址技术

主 编 / 李依璘 李轻舟
边明伟 蔺 琛

责任编辑 / 李 伟
特邀编辑 / 张芬红
封面设计 / 何东琳设计工作室

西南交通大学出版社出版发行

(四川省成都市二环路北一段111号西南交通大学创新大厦21楼 610031)

发行部电话: 028-87600564 028-87600533

网址: <http://www.xnjdcbs.com>

印刷: 成都中铁二局永经堂印务有限责任公司

成品尺寸 185 mm × 260 mm

印张 17.75 字数 443 千

版次 2017年7月第1版 印次 2017年7月第1次

书号 ISBN 978-7-5643-5445-9

定价 45.00 元

课件咨询电话: 028-87600533

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

零售业选址中众多的成功案例表明，在其他因素相同的情况下，选址起到了至关重要的决定性作用。

本书以连锁经营管理专业的教学特点和能力要求为脉络，以相关的选址理论为支撑，紧紧围绕工作过程和工作能力编写而成，具有较强的可操作性，是一本专业的技能型项目导向式教材。其具体内容包括：认识连锁门店选址、连锁企业布局及商业网点扩张、商圈及商圈分析技术、城市评估技术、立地评估、实用门店选址技术、基于 GIS 技术的连锁门店选址、连锁门店选址表单等。

本书突出连锁经营管理专业学生实际操作能力的训练及培养，以连锁企业门店选址工作为主线，以连锁企业选址工作的任务要求为重点，尤其突出选址工作在连锁招商加盟体系中的任务要求。全书按照由整体到局部的写作思路来进行编写，由“片”到“块”再到“点”，最后落实在选址技术的学习及操作上。

众所周知，零售业被称为“选址决定命运的产业”，而其选址问题是一个极其复杂的综合性商业决策过程，既要定性分析，又要定量分析。选址的成功与否直接关系到零售业的生存与发展，其经营绩效的优劣极大程度地依赖选址的正确与否。

零售业门店位置的地形特点及其周围的人口状况、城市设施状况、交通条件、地租成本和竞争环境等的差异极大，使得商圈分析及门店选址成为一项非常复杂而又难以琢磨的浩大工程。一方面，不可规避地出现了数据收集的难度，以及已收集到的数据的信度和效度问题；另一方面，如此众多的数据纷繁复杂，很难进行有效整合，从而无法为选址进行有效分析和计算，更遑论与具体的地图整合在一起形成可视、可预见性的定性与定量分析，形成决策依据的辅助手段。尽管在国外零售商圈分析与门店选址中常常会借助 GIS 技术作为辅助手段，但目前国内市场上，采用 GIS 技术的零售企业寥寥无几，仅有家乐福、沃尔玛等极少数国际零售巨头在采用。由于各种原因，其他国内外零售业态尚未见有将 GIS 技术应用于商圈分析及门店选址的工作中，故对于绝大多数的中小型零售企业而言，商圈分析与门店选址还未涉及，其发展空间和潜力巨大。

目前，国内的零售业飞速发展，先后出现了一大批如北京联华、上海可的、成都红旗连锁等本土超市。与此同时，外资零售巨头也纷纷在中国抢占市场，目前 80% 的零售企业世界 500 强已进入中国。沃尔玛、家乐福、卜蜂莲花、麦德龙等都在中国开设了多家门店。

为了抢占市场份额、提高销售业绩、赚取投资回报、增大规模效应、提升企业外部形象，近年来无论是外资还是中资零售业态都在紧锣密鼓地加大其开设新店的步伐，如沃尔玛将在未来的 5~7 年内开设 100 家新店；而正大集团下属的卜蜂莲花超市也计划将门店数增至 100 家。在如此激烈的“跑马圈地”的竞争中，所有计划开设新店的零售业态都回避不了这样一个严峻的问题：新店开在哪里？简言之，任何一家零售企业不得不面临的首要问题即是门店的选址问题。选址首先要做商圈分析。因其表明了未来新店进行销售的空间范围，以及吸引

顾客的区域范围。因此，零售业的商圈分析及门店选址的研究受到了空前重视。然而，苦于没有行之有效的方法，很多零售业态又急于求成开设新店，结果是新店的成活率极低。

继卜蜂莲花 2012 年上半年亏损净额达 7 870 万元、2013 年上半年亏损净额达 4 670 万元、2014 年上半年亏损净额达 3 900 万元，2015 年其净额亏损仍为 1 800 万元，尽管较上年同期亏损有所减少，但仍未盈利。持续亏损的卜蜂莲花门店规模也在“缩水”。至今不仅没有达到 100 家的目标，其在中国的门店数反而从 74 家下降至 60 家左右。就 2012 年上半年零售企业年中报告分析，永辉超市上半年归属母公司净利润同比下降 28.8%，人人乐上半年归属上市公司股东的净利润亏损 5 500 万~6 500 万元。除了频现亏损危机外，国内多个城市多家零售超市甚至出现了“关门”的现象。零售超市出现的“寒潮”，有整个经济下行的影响，也有自身的经营状况的影响，但不可否认的是，与商圈分析及门店选址的决策也有密不可分的关系，因此，零售业需要采用更加有效的方式来提高其选址工作的成功率。

基于此，GIS 技术在零售业商圈分析与门店选址中的应用应运而生。GIS 是 Geographic Information System 的缩写，即地理信息系统。概言之，GIS 技术即是指由计算机硬件、软件、地理数据以及系统管理人员组织而成，对任一形式的地理信息进行高效获取、存储、更新、操作、分析及显示的集成。

GIS 的优势在于它能将不同来源、不同类型的大量数据通过地理空间结构有效整合在一起，提供其他传统分析方式不具备的空间分析能力、数据可视能力和空间决策支持能力，获得常规方法难以获得的重要信息。GIS 可利用电子地图更直观地看到人口分布、商业布局及交通道路情况等重要的选址要素信息，还可以通过对不同地图图层的控制，对需要的信息进行分层和叠加，可以自由设置这些要素显示的风格和样式，其在可视性、空间分析、空间决策等方面的优势，促使了定性与定量分析的融合，降低了决策风险度，从而为科学选址提供了正确的决策。

本书的特色：其一，通过基于 GIS 技术的零售商圈分析及门店选址分析与决策形成一整套门店选址实用手册，力争在纷繁复杂的选址工作中找出可供借鉴的一般规律性的法则，使开店的数量与质量都能可控；其二，通过本书的编写，为高职院校连锁经营管理专业的教学提供一条可复制之路，以提升连锁经营管理专业毕业生的专业能力，为企业输送优秀的实战性人才，达到“招之即来、来之即战、战之即胜”的人才培养目的；其三，本书与零售业态联手，一方面通过研究分析已有的门店选址问题，另一方面力争能指导具体业态新店的成功选址，以提高本书的应用功能，以实用为主要目的，从而突出“校企合作”的实战性项目的特色。

本书的价值：针对目前零售业态商圈分析与门店选址的随意性极大的问题，零售企业急需一套行之有效的分析工具与选址方案，也急需有一批能做好商圈分析及门店选址的实用性人才，所以，本书通过 GIS 技术与传统的商圈分析和门店选址方法进行整合，从而降低选址决策风险，提高门店选址与经营的成功率，同时兼顾高职院校人才培养与零售企业实战性人才需求两方面的目标，从而使商圈分析与门店选址不仅仅停留在理论上，更体现在实际的应用上。

本书为四川省教育厅科技重点项目（编号：12SA10）“基于 GIS 技术的零售商圈分析与门店选址应用”的研究成果。为了区别于传统的选址方法，本书特介绍了辅助选址的 GIS 选址软件及其运用，希望借此降低选址的风险，提高选址的准确性，以达到既能作为连锁专业

教材,又能为连锁企业的拓展人员有所借鉴的目的,同时也可以满足零售业加盟商以及创业者对选址工作初步认知的需求,从而为其在加盟创业中的选址决策提供参考。

本书适用于高职高专连锁经营管理、市场营销专业学生,企业拓展人员,加盟商,创业者等。本书可作为高职高专、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院的连锁经营管理、市场营销等相关专业的教学用书,也适用于五年制高职、中职的相关专业教材,并可作为零售业拓展人员的业务参考书及培训用书;对于中小连锁企业而言,本书也是一本店面选址的指导手册。

本书由李依璘、李轻舟、边明伟、蔺琛担任主编,由王瑜、王亚娟、张大庆、李红云担任副主编。各项目的具体分工如下:项目一由石家庄信息工程学院李红云、四川工商职业技术学院李依璘负责编写,项目二由吉林农业科技学院张大庆负责编写,项目三由成都艺术职业学院王瑜负责编写,项目四由四川工商职业技术学院王亚娟负责编写,项目五由成都广播电视大学边明伟负责编写,项目六由四川工商职业技术学院李依璘负责编写,项目七由上海利施软件公司李轻舟负责编写,蔺琛负责了本书的部分审定工作。

在本书编写过程中,编者参阅了大量专家、学者的有关著作、教材及案例,同时通过“去粗取精、去伪存真”的方法学习和借鉴互联网上的有益资料,在理论层面及实操层面,借鉴选址专业论著和零售企业选址专家提出的修改意见,在此编者向相关人员表示诚挚的谢意。

此外,四川省教育厅、四川工商职业技术学院、“基于GIS技术的零售商圈分析与门店选址应用”重点项目课题组以及西南交通大学出版社的有关领导和专家,为本书的策划、立项、编写做出了重要贡献和努力,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不妥之处,恳请专家、学者、企业人员批评指正,并提出宝贵意见。

编者

2017年2月于成都

目 录

项目一 认识连锁门店选址	1
任务一 门店选址的概念	1
任务二 门店选址的科学依据	4
任务三 互联网时代连锁门店选址	8
项目二 连锁企业布局及商业网点扩张	15
任务一 连锁企业布局	17
任务二 连锁企业商业网点扩张	23
项目三 商圈及商圈分析技术	37
任务一 商圈概述	39
任务二 商圈调查	46
任务三 商圈分析	55
任务四 商圈调查报告	68
项目四 城市评估技术	86
任务一 城市概述	87
任务二 城市评估要素及数据收集	97
任务三 目标城市综合评价步骤和方法	108
任务四 撰写城市评估报告	116
项目五 立地评估	122
任务一 门店立地评估的内外要素	123
任务二 门店地理位置评估的宏微要素	128
任务三 门店竞争对手评估的战略与战术	132
任务四 门店租赁门槛效应分析	136
项目六 实用门店选址技术	153
任务一 不同商业业态选址特点	155
任务二 门店选址在加盟招商中的战略地位	181
任务三 当前较流行的选址理论	195
项目七 基于 GIS 技术的连锁门店选址	208
任务一 GIS 的概念及空间分析	208
任务二 连锁门店选址中的 GIS 技术	215

附录 连锁门店选址表单	236
附表 1 各城市评分对比表	236
附表 2 城市各行政区指标对比表	237
附表 3 城市主要道路指标对比表	238
附表 4 城市主要路口指标对比表	239
附表 5 城市基本状况数据	240
附表 6 零售商卖场调研表	241
附表 7 城市公交线路统计表	242
附表 8 道路截点流量登记表	243
附表 9 主要路段客流调查表	244
附表 10 目标店评分项目及标准	245
附表 11 城市基本状况数据汇总表	247
附表 12 区县基本状况数据汇总表	248
附表 13 城市基本状况数据(一)	249
附表 14 城市基本状况数据(二)	250
附表 15 _____市基本状况数据(一)	251
附表 16 _____市基本状况数据(二)	252
附表 17 _____市基本状况数据(三)	253
附表 18 _____市基本状况数据(四)	254
附表 19 城市基本状况数据(三)	255
附表 20 城市基本状况数据(四)	256
附表 21 零售商卖场现状调研表	257
附表 22 目标店情况调查表	259
附表 23 _____市交通情况表	261
附表 24 _____市同行业卖场情况调查表	262
附表 25 顾客群调查(_____千米之内)	263
附表 26 顾客基本情况调查	264
附表 27 _____市基本状况调查表	265
附表 28 _____超市状况调查表	266
附表 29 _____百货商场状况调查表	267
附表 30 行业市场基本状况调查表	268
附表 31 _____市_____目标店调查表	269
参考文献	275

项目一 认识连锁门店选址

【项目内容】

- (1) 门店选址的相关概念。
- (2) 门店选址的重要性。
- (3) 门店选址的依据。

【项目意义】

对门店选址七大要素的研究与评估。

【重点与难点】

- (1) 门店选址的依据。
- (2) 选址顾问的特质。
- (3) 互联网时代下门店选址的重要性。

【项目成果】

快餐店实地勘查分析报告。

【引导案例】

小慧的化妆品店

半年前,在化妆品行业打拼多年的小慧终于实现了自主创业的梦想——在家乡 H 县城开了一家化妆品专卖店。专卖店避开了竞争激烈的商业中心西区,选在 H 城东区——一个小商店和五金批发区,紧邻一个很大的三峡移民社区,人气十分旺,更重要的是方圆一千米内没有竞争对手,大家都认为那是一个黄金口岸。小慧有许多地方让人羡慕:从业多年练就了小慧一身过硬的销售本领,售后服务也做得很专业,产品定位也很准确……总之,小慧好像具备了一切成功的要素,成功仿佛是一种必然。但现实总爱捉弄人,专卖店开业后两个月中生意相当冷清。小慧认为:这是一个新店必须经历的过程——顾客理解、接受需要一个过程,即市场导入期。但四个月过去了,生意依然没有起色,小慧着急了,为了吸引顾客,她运用了多种曾经被无数事实证明简单可行的促销手段:会员卡、产品派送、传单……可是她辛苦地吆喝并没有带来回报——生意仍然没有起色。小慧和同事弄不明白:明明万事俱备,为什么生意不能取得成功呢?

案例讨论:请分析本案例中,小慧化妆品店选址中存在哪些问题?

任务一 门店选址的概念

【学习任务】

- (1) 掌握门店选址的基本概念。

- (2) 明确门店选址的重要性。
- (3) 培养整体认知的全局思维。

【技能任务】

门店选址顾问的特质分析。

【理论知识】

一、门店选址的概念

(一) 门店选址的定义

门店选址是指在企业发展战略指导下，根据其店铺发展规划，结合相应门店选址理论，对可能建店的地址进行调查、分析、比较、选定，并最终确定对该土地或房产行使使用权的一种行为。门店选址包括宏观选址和微观选址。宏观选址是指对某个国家、某个地区及某个城市的选择，尤以城市评估为重；微观选址是指对某个街区及具体位置的选择，即立地评估。两者密切联系，宏观制约微观，而选址最终要落实到微观上来。

(二) 门店选址的重要性

连锁企业将大量的资金投入到店店的建设和运营中，尤其是选址上，其根本原因在于，为了满足市场的某种特定需求，服务该市场需求、获得利益，通过产品或服务的销售来达到连锁企业生存和发展的根本目的。

比利时选址专家马赛尔·德·迈尔利尔（Marcel De Meirleir）认为，研究选址的目的在于，在最优的条件下，确定企业计划运营和投资得以开展的区域与位置，从而实现货币收益最大化，并使未来出现问题的概率最小化。

因此，连锁门店经营的成败很大程度上取决于店址的选择，零售业成功的关键是选址。好的门店地址就是成功的一半。其重要性主要体现在如下几个方面：

第一，选址是一项长期性投资，相对于其他因素来说，它具有长期性和固定性。当外部环境发生变化时，其他经营因素都可以随之进行相应调整，以适应外部环境的变化；而选址一经确定就难以变动，选得好，企业可以长期受益。

第二，选址决定企业成败，企业位置的选择将显著影响实际运营的效益、成本以及日后企业规模的扩充与发展。相对于制造型企业而言，服务性企业的选址更为重要，其位置的好坏在很大程度上直接决定了企业的营业收入，最终决定了企业的存亡。

第三，选址是制定经营目标和经营战略的重要依据。商业企业在制定经营目标和经营战略时，需要考虑很多因素，其中包括对选址进行研究，从而为企业制定经营目标提供依据，并在此基础上按照顾客构成及需求特点，确定促销战略。

第四，选址还能够帮助连锁企业，通过商圈调查及分析，对自身的产品、服务以及运营能力进行明确定位，进一步满足市场及消费者的需求，为连锁企业开设新店不断扩大规模做好铺垫，逐步为企业扩张和网点布局扫清障碍，从而实现其网点扩张战略。

二、选址问题概述

从本质上讲,选址问题是运筹学中经典的问题之一。其涉及的选址问题十分广泛,大到城市、产业带、经济技术开发区等的选址,小到具体的机场、社区、销售点等,总之,遍布生产、生活、物流,甚至军事等众多领域。在众多选址问题中,最重要的是紧急服务车辆和设施选址问题。具体而言,设施,即指与生产、商业流通及人类生活有关,用地规模相对较小的场所或网点等,其中就包含了本书所涉及的连锁门店选址。

选址问题最早来源于仓库位置的确定,1909年,工业区位理论的创立者、德国经济学家 Alfred Weber 提出韦伯问题,即在平面上确定一个仓库的位置,使得该仓库与多个顾客之间的总距离最小问题。韦伯问题成为了正式研究选址问题的理论起点。1964年, Hakimi 提出了网络上的 P-中值问题与 P-中心问题,大大激发了研究者对选址问题进行系统性理论研究的热潮。P-中值问题,是研究如何选择 P 个服务站,使得需求点和服务站之间的距离与需求量的乘积之和最小。P-中心问题,是探讨如何在网络中选择 P 个服务站,使得任意一需求点到距离该需求点最近的服务站的最大距离最小问题。

除了韦伯问题、P-中值问题、P-中心问题,选址研究中的典型问题还包括覆盖问题、竞争选址、动态选址、多目标选址问题等。

覆盖问题分为最大覆盖问题和集覆盖问题两类。集覆盖问题,研究满足覆盖所有需求点顾客的前提下,服务站总的建站个数或建设费用最小的问题,也包括服务站个数最小和备用覆盖的顾客最大的双目标集覆盖问题。最大覆盖问题,研究在服务站的数目和服务半径已知的条件下,如何设立 P 个服务站,使得可接受服务的需求量最大的问题。

竞争选址问题考虑市场上存在两个以上的同类产品或服务的提供者,或服务站提供多个产品或服务。竞争选址问题以研究连锁零售业为主,大多为静态问题,又可分为确定和随机两种情况。其中,静态确定型的竞争选址问题,须满足现存的竞争者已知而且确定,顾客只到最有吸引力的服务站的假设条件;而静态随机竞争选址问题,则基于 Huff 的引力模型进行研究。该模型于 1963 年由美国加利福尼亚大学的经济学者戴维·哈夫(D. L. Huff)教授提出,称为哈夫概率模型,是关于预测城市区域内商圈规模的模型。相较于其他模型,该模型侧重计算消费者到某门店购物的概率情况。

然而,现实世界中不仅存在着不确定性,也存在着动态性。动态选址问题,研究的是在未来若干时间段内服务站的最优选址问题,其中包括以利润最大化为目标的动态模型。

多目标选址,研究成本最小和满足需求的问题。其中,成本最小目标备受关注,成本因素成为选址问题的制约因素,而满足需求则体现了以消费者的需求为导向的服务理念。

我国从 20 世纪 80 年代中期,在学习借鉴国外的一些经典的选址模型的基础上,在较高起点下对选址问题进行研究。在吸收国外相关研究的先进成果下,从多目标选址问题开始,在不同的算法下,通过对各种不同模型的求解、检验和优化,具体考虑距离最小、吸引力最大市场占有率、利润等,以获得稳定解及最优解,在给定条件下,为备选店址提供最佳竞争性选址决策的依据,从而大大降低了选址风险。

本书主要针对零售商业企业的选址问题,涉及网络覆盖、竞争性、优化、动态等要素。

任务二 门店选址的科学依据

【学习任务】

- (1) 明确科学选址的意义和重要性。
- (2) 掌握门店科学选址的原则和方法
- (3) 培养抓住问题主要矛盾的关键思维

【技能任务】

门店选址的要素分析。

【理论知识】

既然门店选址不仅是一项长期性的投资，同时也是企业制定经营目标和经营战略的重要依据，直接关系到企业最终的成败，因此，门店选址必须要依据科学的选址方法。然而很多企业却因为忽视科学选址的重要性，从而给后期的运营带来了极大的发展障碍。那么如何才能做到科学选址呢？

我们先来看一则有关工厂选址的故事，思考一下科学选址应遵循哪些原则？

【小资料 1-1】

位于西班牙的工厂选址

这则故事发生在 20 世纪 60 年代中期。一家公司的董事长即将退休，为了庆祝他们结婚 40 周年纪念日，他和他夫人打算用一个月时间环游世界，更重要的是，他计划在欧洲新设一家生产基地。

5 月初，这对夫妇抵达了西班牙首都马德里。当天天气极佳，又恰逢圣·伊西德罗（马德里的守护神）节，所以那个星期天这位董事长基本没做什么工作。斗牛比赛精彩刺激，观众热血沸腾，董事长夫人立即爱上了这座城市。公司驻马德里代表是位能人，熟知马德里所有一流的酒店和这座城市的特色之处。他带领这对夫妇观赏了佛拉曼科舞蹈表演和斗牛比赛，又到一家著名的海鲜酒店享用大餐。在谈话中，大家提到了在欧洲建厂的想法。董事长夫人向丈夫建议：“为什么不建在马德里呢？”

这位董事长事后告诉我，从他夫人提出那个问题的一刻起，所有事情都进展得太快了。这位驻西班牙的当地代表恰好有一个从事房地产的兄弟，而他的这位兄弟找到了一个适合建厂的地方。他的另一个兄弟短时间内就拿到了设计图纸并办好了建筑许可证。这位代表还有一个当公证人的表兄弟，由他来处理地契手续。他还有一个朋友，是马德里顶级的商业律师，可以提供法律咨询。

与负责选址的公司副董事长一样，我们听到这个故事也大为吃惊。我们和他就那个项目的基本条件，尤其是新厂的运营成本进行了一次详谈。

选址决策中一个重要的因素是运输成本。事实上对于这个项目而言，所有的原材料首先被海运到巴塞罗那港，然后再用卡车运到马德里，运输距离长达 600 km，而公路状况糟糕、狭窄且蜿蜒曲折。当时这两个城市间还没有高速公路。此外，马德里地区仅能提供不到 5% 的市场，而另外 95% 只能运到巴塞罗那，继而再运往其他欧洲市场。

工厂已经建好并持续运营，但是巨大的亏损持续了数年之久。正当我们调查这个项目进

展情况的时候，却发现这家工厂被以极低的价格出售给了我们的另外一个客户。此后不久，当初做出决策的董事长旋即退休，并没有谁为错误选址的决策受到责难。如果错误判断了成本因素，或者那些不可见的因素恰恰造成了负面的影响，选址的确可以破坏任何一种经营活动。

（摘自：[比]马塞尔·德·迈尔利尔，选址!选址!选址!，北京：机械工业出版社）

以上有关西班牙工厂选址的故事，充分说明，在选址中如果没有科学的选址体系，不注重分析关键性的选址要素，没有通过充分的调研收集详细的信息和资料，没有谨慎地进行选址决策的分析，仅凭主观感觉、一时兴起，选址遭遇失败也就不可避免了。其实，工厂选址如此，商业、企业的选址亦如此。因此，在连锁门店开始进行科学选址之前，我们一定要对选址决策过程进行系统分析，回答以下问题：（1）选址决策中涉及哪些人、财、物？（2）选址的关键性要素有哪些？如何确定各自的权重？（3）选址需要收集的数据有哪些？如何获得？（4）影响选址决策的无形要素有哪些？如何进行风险评估？（5）影响选址决策的立地条件有哪些？（6）如何通过预测备选店址未来1~5年的销售额和经济趋势来判断其投资回报？（7）选址决策中能获得哪些外界支持？（8）选址决策有哪些流程？可依赖的工具有哪些？（9）影响选址决策的竞争对手有哪些？（10）如何通过商圈分析，撰写选址报告？

一、科学选址的原则

为了提高门店选址的成功率，选址人员需要遵循一定的选址原则。

1. 和谐性原则

在门店选址时，应注意门店与周围环境的和谐相容性，是否具有可见性，是否具有易达性；与周围环境需协调一致，尤其是店招、广告位等，都应给人以美感和舒适感；所经营的业态，门店的形状、陈列、风格等，不能太过突兀。要特别注意与邻近业态和商店之间的和谐共生关系，即使相互之间存在竞争性，也需要考虑是否具有亲和力和互补性。如商品配置、陈列手法、运营重点、售后服务等是否可以形成自身特色，从而可以避免绝对的硬性竞争态势。

2. 便利性原则

便利性是中国消费者的核心需求，门店选址当然就需要迎合并满足消费者的这种需求，因此便利性是科学选址的最重要的原则之一。在考察备选店址时，需要对其交通便利性加以谨慎衡量。店址周围存在的各种公共交通方式，是否换乘方便，各种业态是否丰富且互补。尤其注意门店前是否具有台阶，是否有无障碍通道等。一般而言，门店前的台阶会阻碍顾客进店，需要引起足够重视。

3. 十字路口原则

十字路口原则来源于家乐福的科学选址。目前位列欧洲第一、世界第二的家乐福，其第一家店即开在巴黎南郊一个小镇的十字路口附近，成功的选址持续地为家乐福带来了丰厚的回报，因此，十字路口原则一直沿用至今。

4. 聚客点原则

商业活动频繁，说明人气很旺，人流量大，容易因人群的大量聚集而形成聚客点，潜在的客源相应增多，因此，聚客点是门店高营业额的保障。遵循聚客点原则就要求，首先确定聚客点的位置，然后尽可能在最具聚人气、最聚客之地或其附近选址开店。如政府机关、医院、学校、银行等，它们可以为门店带来大量的客流。

5. 客流规律原则

门店的客流，包括店址一侧实际客流和计算出来的理论客流，是重要的微观选址指标。在人流多的街道开门店，特别要注意门店的方位，密切注意人流流动线，尤其要符合人潮方向及分流情况，注意避免人流被竞争对手截流。

6. 成行成市原则

“行”指的是行业，“市”就是指市场。精准的选址，一定要以顾客的需求为准，出于便利性的考虑，顾客对自己的时间以及购物距离的远近非常敏感，总想以最经济、最快捷的方式消费，同时也能满足货比三家的消费心理，因此，选址中应充分运用好成行成市原则。同类业态的门店聚集有助于提高相同目标消费群的关注，当消费者需要购买某商品时，就会自然而然想该类商品集中的商业区，这时消费者的购买目标最明确，这样既能为该区域的商家增加来客数，又能明显地拉升他们的销售。门店选址最忌避开竞争对手的单打独斗，虽然避开了同行竞争，同样也避开了消费者。因此，选址时要考虑选择同行集中之地，同行越集中，越容易聚集人流，消费者就会越多，越易达到提高销售额的目的。这种在某个区域聚集众多同类商家，从而形成行业市场，因被消费者知晓而为该区域带来较旺的人气，形成较频繁的商业活动，就是成行成市的效果。

7. 前瞻性原则

因受到很多因素的影响和制约，门店选址从来就不是一劳永逸的事，即使当下的店址满足优秀店址的各种条件，也不能排除未来不会遭遇一些风险，如政府规划、打围施工、架桥铺路等。因此，好的店址选址要具备一定的前瞻性。另外，前瞻性原则，还体现在对一个区域商业活动趋势的预测上，通过连锁企业提前介入选址，以极低的价格拿到具有后续发展潜力的旺铺。所以，门店选址首先要清晰明了所在城市的建设规划，兼顾短期规划和长期规划，要综合考虑区域内的街道、交通、市政、绿化、公共设施、住宅、写字楼、商业综合体、其他建设或改造项目等。业内有个建议，在开店之前，最好能事先调查该区域5~8年的街道变化情况。

8. 量力而行原则

人们常说，寸土寸金。好的店址通常都意味着高租金。同时，又因为有众多的竞争对手，对其高昂的租金又会起到推波助澜的作用。再加上随着时间的推移，租金往往只升不降，后续经营期中持续上扬的租金，会给连锁企业带来非常大的压力。然而，为了能拿到寸土寸金的黄金口岸，很多商家不惜重金也要拼死一搏。这种不顾自身实力，杀鸡取卵的方式是选址的大忌。所谓只有适合自己的才是最优的。因此，门店选址中一定要遵循量力而行的原则。其中，根据业态的不同，自身实际的不同，需要有一定的可控标准。有的商家参照市场平均

租金来设定租金标准；有的则以自身的经营情况来设定租金标准，如不得高于总销售额的10%，不得高于1~3天的营收总额等。总而言之，牢牢把握好量力而行原则，设定店址租金的上限，将门店选址置于风险可控的范围之内。

二、科学选址的方法

1. 科学选址方法一：选对市场

一提到选址，首先浮现在人们头脑中的就是寸土寸金的黄金口岸。然而，我们有没有想过，口岸固然非常重要，但市场却更为重要。因此，门店选址时，首先要根据自身的品牌定位、目标客群定位，去寻找更好的市场。选址一定要根据自身的业态、经营情况、目标客群等进行明智分析，并非一定是选择最好的地段或口岸。在进行城市和区域评估时，选对市场显得尤为重要。除了考量备选店址的地理位置、居民情况、交通状况等硬性条件外，还需考虑诸如当地的风土人情、文化氛围、消费心理等软性条件。在具有一定购买力以及消费偏好的地方开店，是选址成功的基础。具体的方法是，可以根据自身的投资能力、运营能力以及具体的经营内容来选择地址。因为，经营不同商品种类的门店，对店址的要求也会有所不同。不一定所有的店铺都要开在客流量大的黄金口岸，有些业态，如保健用品和康复中心等就会选择在相对僻静的地方开设门店。

2. 科学选址方法二：选对口岸

在交易活跃、商业氛围浓厚的城市或区域开店，相对风险较小。根据成行成市原则，商贸城市、商业中心、核心商圈、行业一条街等特定位置，往往是选址成功的保障。因此，连锁企业在自身经济能力允许的情况下，应尽可能将店址选择在可以聚客的地段或口岸。大型的城市综合体，尤其是具有超大体量的大型购物中心，因其具有超大的集客能力，往往是连锁门店较为理想的选址考虑位置。

门店选址中地段或口岸，一般有三种类别：成熟的中央商务区、成型的商圈、住宅小区。选择好口岸必须考虑人流量、车流量、交通状况、道路状况、商圈状况，也要考虑竞争店与互补店的情况，以及周围社区分布的文教、医疗、银行、写字楼、政府机构、休闲设施等情况，同时还要考虑社区内人口数量、消费习惯等。另外，商圈内的停车问题、租金情况、未来的发展规划等都应纳入选址的考虑范围。

3. 科学选址方法三：选对对手

门店选址需要有借光意识，也就是要运用业内常说的“紧跟策略”来进行选址。选对对手，即把门店近距离开在强势品牌店的周围或干脆开在旁边。凡是有麦当劳的地方往往就有肯德基，这就是紧跟策略的极致体现。其实，毋庸置疑，这些强势品牌店，在落址开业前就已经做过了大量细致的选址调查和分析，最后选定的店址一定具有极大的引力作用，其他连锁企业通过借光在他们周围开店，不仅可以省去许多考察备选店址的时间和精力，同时还可以借助他们的品牌效应，好好利用其产生的分享客流，在提升门店的来客数、拉升销售量方面具有明显的效果。因此，选址的大忌就是回避竞争，即避开繁华的成熟商圈去选择顾客少、交易量小的冷清偏僻的位置。

4. 科学选址方法四：选对工具

门店选址切忌跟着感觉走。那种拍脑袋式的选址方式是极具风险的。所以，科学选址的方法必定包含有运用正确的工具来进行选址决策的相关内容。随着科技的不断进步，如今选址人员已经逐步从传统的、耗费人力的选址方法中抽离出来。除了常见的利用选址表单进行各类选址数据收集外，还可以利用软件来进行人流量的计量和分析，利用各种电子地图来判断备选位置和周围的空间情况，尤其可以利用地理信息系统来收集分析与选址相关的空间数据（如备选店位置、交通路网等）和市场数据（人口、竞争对手等），进行商圈划分及商圈分析，形成商圈分析报告，通过在仿真的环境下预测门店开业后的营业额来确保连锁企业选址决策的准确性，有效降低连锁门店投资和经营的风险。后期还会随着 GIS 选址软件的不断升级，大大提升选址预测的精度。因此，作为选址人员掌握更有效的工具是十分必要和关键的。

总之，选址是一项科学的系统工程，需要考虑各种综合要素，以达到寻找最优店址的目的。本书将依照城市评估、商圈分析、立地评估由大到小的逻辑思路进行阐述，同时结合选址实际并提供常用选址表单，以达到学以致用目的。另外，还在单独的项目中专门介绍 GIS 技术在门店选址中的应用，期望利用 GIS 计算机软件辅助选址，来大大降低门店选址的风险。

任务三 互联网时代连锁门店选址

【学习任务】

- (1) 了解实体店铺与线上店铺的区别。
- (2) 认清连锁门店的发展趋势。
- (3) 培养认清发展趋势的超前思维。

【技能任务】

互联网时代下门店选址的趋势分析。

【理论知识】

随着互联网时代的到来，我们的生活方式、连锁企业的经营模式都在发生不同程度的变革，那么，在互联网时代，门店的选址对门店经营来讲是否还起着至关重要的作用呢？有人说，随着互联网的发展，线上店铺将取代实体店铺；也有人说，线下店铺与线上店铺将并行发展，缺一不可。有专家提到：位置好的店铺，拦截对手客源的概率会大一点。即使线上展示得再好，很多消费者在购买商品前，还是习惯先到线下实体店看一看、摸一摸，体验一下，因此，在很多企业家看来，地段仍是客流的保障。

【小资料 1-2】

互联网时代，家居门店的选址还像以前那么重要吗？最近，靓家居进行了一个有趣的试验，他们选了三家店做比较，一家店位于综合购物中心，一家店位于家居专业卖场位置较好的地方，一家店位于家居卖场中最不起眼的位置，三家店位置不同，采集半年的营业数据进行统计分析，发现三家店的业绩竟然相差无几。

互联网时代，当很多商品展示功能可以在网上实现时，门店选址是否变得没那么重要了？认同派：满足服务半径后，位置就没那么重要了。

从靓家居的情况看,门店的选址似乎不再像以往那么重要了。而他们的统计数据还显示,他们在广州的20家门店,有部分位置并不起眼,但他们的装潢套餐签单量平均每个月都在1000单以上,一些在常规思路下位置不算好的门店,同样有很高的业绩贡献。

原因何在?靓家居总经理曾育周说:“我们的很多客户是我们主动走出去找回来的,又或者用服务赢回来的。我们以装潢套餐为核心,抓住互联网、门店、小区和工地几个纬度通过主题活动进行营销。我们店面的选址,只要能满足一定的服务半径,位置的好坏已变得比较次要了。”当然,门店的位置不同,消费者的构成也会不一样。该总经理又说道:“我们在新城区附近家居卖场的店,客户准备装修的目的性很强;在购物中心是随意浏览型的潜在客户;而位于老城区的店很多是回头客,又或者是老客户介绍来的新客户。”

一家依靠互联网营销经营不错的家居企业也有类似的“辉煌战绩”,该公司在一家客流量行内公认较差、很少企业敢贸然进驻的家居卖场开店,但该店的业绩却能与市内其他分店保持差不多的水平。其相关负责人说:“选这个卖场开店是因为那里租金比较便宜,500米²店铺的租金与其他路段一些200米²的分店差不多。考虑到展示面积需求,我们在那个卖场选了一个位置不太好的位置开店,因为面积较大,店面的体验功能就可以做得更丰富。”

反对派:酒香也怕巷子深,谁说位置不重要?

门店选址真的不重要了吗?香江家居助理营销总监廖运兴并不认同:“华人首富李嘉诚说地产的价值判断主要在于‘地段’,对这一点我很认同,放在商业地产同样适用,香江家居每开一家店,对周边地段状况都有细致的技术评估与考虑。”

马会家居副总经理陈穗青也持相同观点。由于整体市场不景气,很多家居卖场的经营情况都比较艰难,但马会家居依然保持近100%的出租率,陈穗青认为,“地理位置确实是马会家居其中一个大优势,这一点,放在很多家居企业门店身上都适用。”

一家刚进入广州市场的家居企业,当时花了高额的转手费在正佳广场、马会家居等卖场的最好位置租下了几间铺开设门店。这家企业的负责人说:“即使商家在互联网上将产品的展示做得尽善尽美,但家居产品是要用很多年的,很多人还是习惯去线下实体店看过、摸过、体验后才买,在去选购产品时若是经过产品性能跟自己初选产品差不多的店时,买家可能还没走到你这个设在‘死角位’的店铺,就已经被对手中途拦截了。我们的店就是因为位置好,曾拦截过不少竞争对手的客户。”

若是自己的产品非常有特点,是否就能无畏你旁边的竞争对手截客?在这位负责人看来,这是不太容易的事情,因为现在的家居产品具有唯一性的较少。即使在网站上,将地图画得再清晰,也很难解决被人截客的问题。这位负责人说:“如果一间家居门店是直通地铁站,一出站就到,另一间门店下了地铁还要在烈日下等15分钟的公交车,下了公交车还要在毫无大树遮阴的新开市政路上步行300米,若是两间门店提供产品的各项对比参数相差不远,你会选择哪个?广州是一个什么都讲求效率和服务的大城市,若说上述第二家门店要做到和第一家门店一样的业绩,估计很难。”

陈穗青也举例说:“就像很多人都知道小区内菜市场的品种少、价格高,而芳村综合批发市场里东西价格低、品种多,对于年轻人来说,可能有时间、有冲动偶尔会去芳村购买一两次,但平时又有几个人会经常去?”他觉得,地段与方便依然是未来经商的首要因素。“电商受消费者欢迎,就是因为方便,但是家居行业的特点决定了现在大多数情况下,消费者还是要体验后才能促成交易,如果到实体店体验一次变得如此复杂和周折,那就本末倒置了。”陈