


高职高专连锁经营管理专业规划教材

孙前进◎主编

连锁门店 开发与选址

李晓辉 弓秀云◎编著


 中国发展出版社

高职高专连锁经营管理专业规划教材

孙前进◎主编

连锁门店 开发与选址

李晓辉 弓秀云◎编著

 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁门店开发与选址/孙前进主编; 李晓辉, 弓秀云编著.
北京: 中国发展出版社, 2010. 9

(高职高专连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978-7-80234-571-3

I. 连… II. ①李… ②弓… III. 连锁商店—企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 161514 号

书 名: 连锁门店开发与选址

主 编: 孙前进

著作责任者: 李晓辉 弓秀云

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-571-3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

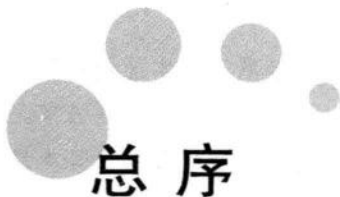
网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

fazhan02@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



总序

P R E F A C E

由北京物资学院北京现代物流研究基地编著的“高职高专连锁经营管理专业规划教材”紧贴我国现代流通业、连锁经营的发展方向与企业动态，具有现代流通理论、国际先进理念、企业实践案例等融为一体的鲜明特色，主要供高职高专连锁经营管理专业师生使用，同时也可作为物流专业师生的教学用书以及从事连锁企业相关工作的人员的参考书。

1. 编写本套教材的迫切性

自20世纪90年代以来，连锁经营在我国显示出了强大的生命力和发展潜力。2002年10月10日，原国家经贸委办公厅制定印发的《全国连锁经营“十五”发展规划》中明确指出，“推进连锁经营是我国流通领域带有方向性的一项改革”。2005年2月1日起施行《商业特许经营管理办法》，2007年5月1日起施行《商业特许经营管理条例》。2007年3月9日，国务院下发的《国务院关于加快发展服务业的若干意见》中明确指出，“提升改造商贸流通业，推广连锁经营、特许经营等现代经营方式和新型业态”。随着我国连锁经营业法规制度的不断完善，我国已涌现出了一批管理规范、效益显著的大型企业集团，同时，良好的投资环境吸引了国外多家连锁业巨头进入中国市场，使就业需求与空间不断扩大。所以，培养一批掌握连锁经营管理基本理论知识和职业技能，面向现代服务业，能在生产、建设、管理、服务第一线胜任连锁经营管理工作的高素质、高技能的优秀管理人才成为该行业的迫切需要。

2. 参考日本连锁企业经营管理的必要性

本套教材结合我国连锁经营的综合环境及具体经营现状,并汲取了日本连锁经营的最新动态及发展经验。日本是一个流通产业非常发达的国家,是全球零售业发达国家之一,其流通产业在战后经济发展过程中重建、发展、成熟和体系化,并成为现代日本经济发展的重要支柱。这对我国零售连锁企业的经营管理有很好的指导与借鉴作用。因此,本套教材参考、引用的相当一部分资料直接来自于日本及其他连锁业发达国家的实践经验、企业网站及教材专著,是一套较为完整、紧贴连锁企业经营活动、紧跟我国流通市场变化的连锁企业经营管理教材。

3. 注重实践性与应用性

本套教材的编写力求突出实践性与应用性,除介绍连锁经营管理的基本原理和方法外,重点介绍了连锁企业经营管理所涉及的具体内容。编者充分考虑到高职教育对实训教学以及学生实践能力培养的要求,结合行业特点,提炼出了连锁经营的知识和技能点。

此外,本套教材的各模块根据教学内容和要求,设计编写了相关案例及思考题、开拓视野等内容,强调实用性和针对性,较好地体现高等职业教育改革对课程教学内容和教材的要求。通过本套教材的学习,为学生从事连锁企业实际管理工作打下基础。

4. 结构合理,内容丰富

本套教材设计新颖,结构合理,内容丰富。《连锁企业经营管理》、《连锁门店开发与选址》、《连锁企业信息系统与管理》、《连锁企业采购与配送管理》和《连锁企业门店管理》自成体系,又相互支撑,从不同的角度讲述了任何一个从事连锁企业经营的管理者都必须了解和掌握重要环节。

本套教材在编写过程中,参考、引证了大量国内外专家学者的宝贵学术成果和资料,浏览了许多国内流通及零售业的门户网站,从而得到了丰富、翔实的资料,在此向各位原作者表示深深地敬意和感谢!

由于编者水平有限,加上时间仓促,教材中难免存在遗漏和不足的地方,恳请广大读者批评指正,也欢迎交流切磋。

联系邮箱: Bw1047@hotmail.com

北京物资学院副教授、商学博士
北京现代物流研究基地首席专家

孙前进

2010年8月



前言

FOREWORD

随着我国经济的不断发展，国内连锁经营蓬勃发展。对于一个连锁经营体系来说，连锁门店的开发肩负着支撑连锁企业扩大规模、提高效益、提升竞争力的重要责任；而连锁门店的选址又是企业开发市场的一个重要环节，选择的营业地点不同，意味着企业面对的客户群体不同。可以说，门店选址就是选择目标市场。

开发一个成功的门店，不仅需要连锁企业进行科学细致的前期可行性调研，需要进行正确的选址，需要有良好的、个性化的 CIS 设计，需要进行科学化、统筹化的内部设计，需要有吸引力、有特色的外部设计，还需要针对新门店设计出有效的开发推广策略。

本书共分九个模块，模块一为连锁门店的经营战略，综述了连锁门店的经营战略思想、方针及其经营行动；模块二、三、四为连锁门店的选址体系，依次详细介绍了连锁门店开发区域的选择、商圈的调查和开发店址的确定；模块五为连锁门店的 CIS 设计；模块六、七介绍了连锁门店的内部和外部设计的原则与技巧；模块八介绍了连锁门店开业、庆典的策划；模块九讲述了连锁门店的扩张策略。

根据我国高职高专培养应用型人才培养的教育特点，本书在编写过程中遵循“实用为主、必须和够用为度”的教学原则，基本理论、基本知识广而不深；并且通过典型案例分析了连锁门店开发与选址方面的成败原因，以帮助学生巩固基本知识、提高实践分析能力；每个模块中设置了开

拓视野、开动脑筋等窗口，注重所述知识的实用性和可操作性。本书力求做到理论体系完整，内容通俗易懂，叙述简明扼要。

本书由李晓晖和弓秀云编写。具体分工为：模块一、七、八、九由弓秀云编写；模块二、三、四、五、六由李晓晖编写。

由于编者水平有限，书中难免存在许多不足之处，恳请广大读者批评指正。本书在编写过程中参考了许多学者的研究成果，谨向所有参考文献的编著者和给予本书编写工作大力支持的教育界同仁、出版社的编辑表示衷心的感谢！

编者

2010年8月



目 录

C O N T E N T S

模块一 连锁企业的经营战略

- 项目一 战略经营思想——顾客满意 /4
- 项目二 战略经营方针——品牌战略 /8
- 项目三 经营战略行动 /16

模块二 市场调查与连锁门店开发区域的选择

- 项目一 市场调查 /31
- 项目二 连锁门店开发规划 /39
- 项目三 连锁门店开发市场区域的选择 /44

模块三 连锁门店开发的商圈调查

- 项目一 商圈概述 /56
- 项目二 商圈调查 /60
- 项目三 商圈分析 /67

模块四 连锁门店开发店址的确定

- 项目一 连锁门店店址选择的作用与原则 /81
- 项目二 连锁门店店址选择的策略 /85
- 项目三 连锁门店店址选择的技巧与程序 /95

模块五 连锁门店的 CIS 设计

- 项目一 连锁门店 CIS 设计概述 /106
- 项目二 连锁企业理念识别设计 /110
- 项目三 连锁企业行为识别设计 /116
- 项目四 连锁企业视觉识别设计 /121
- 项目五 连锁企业形象战略策划实际操作 /127

模块六 连锁门店店内设计

- 项目一 连锁门店卖场设计的原则 /139
- 项目二 连锁门店卖场设计的技巧 /141
- 项目三 连锁门店商品陈列的含义与原则 /154

模块七 连锁门店的外观设计

- 项目一 连锁门店外观设计的原则 /172
- 项目二 连锁门店外观设计的内容和方法 /173
- 项目三 连锁门店周围环境的设计 /195

模块八 连锁门店的开业、庆典策划

- 项目一 开业筹备 /203
- 项目二 开业典礼 /211

模块九 连锁门店的扩张策略

- 项目一 经营模式的扩张策略 /225
- 项目二 区域扩张策略 /235
- 项目三 资本扩张策略 /238

模块一

连锁企业的经营战略

>>学习目标

1. 了解连锁门店经营战略的思想
2. 明确连锁门店经营战略方针的内容
3. 掌握连锁门店经营战略行动的类型和实施方式

【案例导读】

如家快捷酒店集团品牌发展之路

从2002年6月创建到2006年10月上市，短短4年时间，如家快捷酒店集团以惊人的发展速度开创了传统酒店行业的一片蓝海，成为我国经济型酒店的领跑者。2002年6月，中国资产最大的酒店集团——首都旅游国际酒店集团联手中国最大的酒店分销商——携程旅行服务公司共同投资组建了如家酒店集团（以下简称“如家”）。

如家借鉴欧美完善成熟的经济型酒店模式，为商务和休闲旅行等客人提供“干净、温馨”的酒店产品，倡导“适度生活，自然自在”的生活理念。截至2006年12月31日，如家快捷酒店集团共有134家酒店，其中包括94家租赁经营酒店及40家特许经营酒店，足迹遍布上海、北京、天津、杭州、广州、深圳、宁波、厦门、成都等39个国内主要商务城市。与此同时，如家还有48家酒店处于建设之中，其中包括28家租赁经营酒店及20家特许经营酒店。2006年10月26日，如家快捷酒店集团在美国纳斯达克成功上市，当日报收22.5美元，较13.8美元的发行价格飙升了63%，这使如家募集资金超过1亿美元。由于扩张迅速，如家已经超越发展历史更长的锦江之星酒店连锁品牌，成为我国经济型酒店市场的排头兵。

如家酒店品牌在短短的4年时间内迅速发展成为国内第一经济型酒店品牌，得益于其成功的经营管理策略，主要体现在以下几个方面。

1. 速度制胜策略

在市场瞬息万变的竞争条件下，机会稍纵即逝，谁能抢占商机，是至关重要的环节。如家在短短的4年内就能迅速成长壮大，首先得益于它的速度制胜策略。由于我国经济型酒店市场刚刚兴起，从抢占市场份额的角度来看，需要加速发展；另外，从扩大行业知名度，转换发展方式的角度来看，也需要加快发展速度；从经济型酒店之间的互动和获得网络增值效应的角度来看，也需要加快发展速度。因此，如家在这方面一直保持着领先的态势。当其他酒店还在星级酒店市场中进行生死角逐时，如家为自己打开了经济型酒店的发展之门；当众多酒店还在竞争激

烈的沿海地区挣扎时，如家率先启动了西部市场的拓展战略。如家清醒地意识到，只有制定适度超前的发展计划，采取速度制胜的竞争策略，尽可能的加快发展速度，才会赢得成功机会。

2. 连锁扩张策略

连锁化的经营发展可以形成规模效应和范围经济，从而提高企业的竞争优势。如家酒店连锁集团的发展策略，就是以“连锁”作为发展核心战略，从发展初期就建设了完善的连锁化支撑体系，如酒店预定网络、连锁化品牌、VI识别系统、独特的经营理念等。如家以超强的连锁复制力，综合采用了“合资”、“直营”、“管理”、“特许”等多种经营方式，以平均每月开1.5家分店的速度，形成了四海建“家”的市场局面。在扩张的过程中，如家始终严格坚持连锁特质，即品牌标识统一、经营模式统一、客源销售网络统一、管理系统统一、培训及服务标准统一、企业文化统一等，使各连锁店能够参照统一的标准，确保如家产品的一致性。

3. 低成本运作策略

对于经济型酒店而言，努力降低生产成本是其赢利的基本前提。如家摒弃了传统酒店的购地置产模式，采用低成本运作方式，租赁营业用房，对原有房子按一定要求进行简单装修和改造，就可以为自己所用了。这种运作模式大大降低了酒店的经营成本，也方便了更多的人加盟如家，实现了超常规、跨越式发展。

另外，如家在日常的经营管理中也十分重视降低成本。例如，两张床共用一盏床头灯；地上铺设的是地板而不是地毯；掏空牙刷手柄处塑料，既不影响使用又节约了成本；肥皂内薄外厚造型，既能保证客人使用又不至于浪费；精简酒店员工人数，平均服务于每间客房的员工数为0.3人，等等。在如家，这种精打细算的做法很多，极大地降低了运作成本，提高了竞争优势。

连锁企业经营战略是企业为了实现经营目标，通过对企业外部环境和内部条件的分析而制定的较长期的全局性的重大决策，它是企业组织活动长期发展的基本设计图。经营战略主要解决企业组织与市场环境结合的问题。它是企业总体战略的具体化，目的是使企业的经营结构、资源和经营目标等要素，在可以接受的风险范围内与市场环境所提供的各种机会取得动态的平衡，实现经营目标。

连锁企业经营战略包括战略经营思想、战略经营方针和战略经营行动。

战略经营思想——顾客满意

连锁企业战略经营思想是指导企业制定与实施战略的观念和思维方式，是企业进行经营决策的行动准则。坚持顾客第一、顾客至上的理念应贯穿连锁企业运营的全过程。

一、树立大顾客观

连锁企业首先应树立正确的“大顾客观”。顾客不仅指消费者，它还包括企业内部的员工、企业供应商、政府、金融机构等，这些都是和企业经营有关的顾客，尤其是终端消费者和企业内部员工，都是值得连锁企业格外重视的顾客群体。

【阅读案例】

隐忍的“羊”和凶猛的“狼”——沃尔玛和家乐福

1. 与供应商的关系

家乐福与供应商的紧张关系由来已久，双方存在明显争议的地方很多，比如家乐福过多地将物流成本的节约依靠于供应商，甚至在降低门店最低订货量的同时还要增加送货频率。这样做的结果是：虽然家乐福的库存减少了，但供应商的物流成本增加了。

与家乐福不同，沃尔玛则总是设法建立与供应商的良好发展关系（如与宝洁的关系），以降低供应商的运营成本。2002年，沃尔玛向中国供应商宣布，不收取供应商的“进场费”，此举立即赢得中国供应商的喝彩，也使中国的同行们大跌眼镜。沃尔玛与供应商的关系一直是不错的，这主要是由于沃尔玛认识到自己的

信息优势是建立在供应商基础之上的，所以沃尔玛更愿意把更多的市场利润让利于供应商，并与他们保持良好的协作关系。

2. 与政府的关系

家乐福确实曾有一段时间的政府公关是做得很差的，这主要是因为家乐福为了实施自己在中国的战略计划，有时不顾政府的法律政策限制，在中央政府和地方政府之间打了一些“擦边球”。

相比较而言，沃尔玛的政府公关似乎做得很成功，甚至有人认为，与家乐福不守规矩的“狼”形象相比，沃尔玛更像一只温顺的“羊”。沃尔玛与中国政府的关系处理得很好，其实是给中国政府出了一张极富策略的牌，这张牌就是跨行业采购。与家乐福“横冲直撞”式的做法相比，这张牌更像一柄高明的杀手锏。因为沃尔玛每年在中国的采购量特别大，仅1996年时就达到了20亿美元，这一巨大的出口额，对于中国政府来说，显然是一件好事，而作为回报，沃尔玛“很文雅”地得到了开店的许可证，而不像家乐福那样总是被政府发出“黄牌”警告。

二、充分贯彻顾客满意的理念

在这里，我们将企业外部消费者统称为狭义的“顾客”。连锁企业在考虑内部顾客满意战略的同时，更应该注意提高外部顾客的满意度。

顾客的价值不在于他一次购买的金额，而在于他一生带来的总额。其中包括他自己和对亲朋好友的口碑效应。顾客满意和企业利润存在着因果关系，并且忠诚度高的顾客与企业利润之间的关系更为密切。实践表明，90%以上的厂商利润的来源结构是：10%由一般顾客带来，30%由满意的顾客带来，60%由忠诚度高的顾客带来。

那么，如何贯彻顾客满意的理念？主要可通过以下三点。

1. 通过多渠道，充分了解顾客的需求和期望

首先，站在顾客的立场上，使用最直接、最深入顾客内心的方法，找出顾客对公司、商品及员工的期望。其次，要消除企业和顾客之间的信息不对称。

2. 重视顾客满意的“关键时刻”

“关键时刻”是一个重要的服务管理学术语，是指当顾客光顾公司的任何一个部门的那一瞬间，公司职员留给顾客的印象。关键时刻存在于顾客购买的时候，也存在于送货的时候，还存在于售后服务的时候。

3. 提高内部员工满意度，培养一支训练有素的员工队伍

企业拥有了一支服务技能全面的员工队伍，就等于拥有了最重要的资产，也等于拥有了满意度高的内、外部顾客。

【阅读案例】

诺德史顿（Nordstorm）的英雄式服务

在成长缓慢的零售业界中，有一家公司在过去10年间营业额增加了7倍（20亿美元以上），利益方面（9000万美元）也稳定成长，店铺效率是行业平均水平的两倍。这家公司的名称是诺德史顿（Nordstorm），是美国零售业中最受人瞩目的企业。

诺德史顿原本是1963年起以西雅图为中心，逐渐发展起来的一家皮鞋及女装的专卖店。1971年，其开始上市股票，由5人委员会形成的领导阶层持有半数的股份。

这家公司使顾客满意的经营理念的例子不胜枚举。

有一名女士在一个月之后，拿了一对已经坏了的、价钱是20美元的耳环到店里来。结果这位女士当场就换到一对新的耳环；一名商人在一年前买了一双皮鞋，后因为穿着太紧要求商店修理，结果他拿到的是一双新的皮鞋。

通常退货都需要收据或合适的理由，使用过的东西更不大可能退换。然而，诺德史顿的服务态度是不问任何理由，提供给对方退款或者是交换的服务。

对于准备马上穿着去参加重要会议的顾客，店员们会主动将新衬衫熨好；对于忙着试穿衣服的顾客，则提供餐饮的服务；对于找不到合适商品的顾客，除了向其他商店调货之外，另以七折优惠出售；对于无法亲自上门的顾客，或者是转机空隙只能在机场试穿的顾客，店员会把西服、皮鞋等产品直接送到顾客面前试穿。此外，在寒冬时节，还主动帮顾客发动引擎暖车，替停在其他停车场的顾客支

付停车费。

诸如此类英雄式的服务行为，在诺德史顿被视为是理所当然的事。所以他们的店员被视为是随时寻找服务机会的“超人”或“女超人”。

有一名商人对诺德史顿的名气感到怀疑，因为他所购买的两套旅行用西服一直到出发前还没有送达。于是这位商人暗自认为诺德史顿也并不如传说中的那样完美无缺。但是当他抵达旅馆之后，发现他所订购的两套西服随同一封道歉函和价值 25 美元的三条领带已经由货运公司送达旅馆。

另有一名商人写信给诺德史顿负责人约翰，要求修改西服。约翰立刻亲自带了一套新的西服以及一名裁缝抵达这名商人的办公室，而且修改之后的那套西服也一起免费送给了这名商人。

有一名老年妇女要买一条不会被轮椅钩住的披巾。店员找遍店里的商品，还利用假日到其他店里去询问，结果还是找不到合适的商品。最终，这位店员自己用毛线打了一件披巾送给那位顾客。

以上是该公司充分利用时间和金钱来创造顾客满意的实例。

- 每一名店员手边都备有常客的个人资料，包括姓名、住址、电话号码、西服尺寸、款式、喜欢的颜色、生日以及其他纪念日等。店员根据这些信息，通知顾客感兴趣的商品的进货时间，或者赠送纪念品等。此外，店员还利用顾客选购商品的时间，参考手边资料，建议顾客搭配一些其他的商品。购买之后的感谢函上附有商品的适用程度说明。

- 由于顾客对价格最为敏感，所以在价格方面，维持与其他商店相抗衡的水平，但也随时注意避免造成价格竞争或者是因价格竞争导致的经营不稳定。所以绝没有顾客以 200 美元购买的一条裙子，突然降价为 120 美元的事情。

- 顾客通常通过有形的事物来评价无形的服务，所以诺德史顿的店面非常讲究气氛，许多店里一楼都特地安排演奏者弹奏背景音乐。

- 干劲、财务、企业家精神外加亲切感，都被视为是诺德史顿优秀的业务员。如果在营业额、外表态度、顾客服务、目标价格等行动准则上接受一次以上警告的售货员，最好是另谋高就。

【开动脑筋】

谈谈你对诺德史顿店员英雄式服务的看法。你认为我国连锁企业实施英雄式服务的主要障碍是什么？

项目二

战略经营方针——品牌战略

连锁企业品牌战略是伴随着西方大型连锁企业集团的发展而产生的一种新的商品开发战略。这种战略使连锁企业的商品经营权和品牌所有权集成一体，有利于降低营销成本，获得更大的商业利润。

连锁企业品牌战略就是以创名牌、保名牌为基础，以企业经营目标为导向，带动整个企业向持续、稳定、健康方向发展的长远的、全局性的总体规划。

连锁企业品牌战略主要由品牌核心战略、品牌辅助战略、品牌维护战略三部分组成。品牌核心战略指设计开发满足市场需要的产品和服务；品牌辅助战略指企业采取的品牌设计、包装设计、对外宣传等一系列活动；品牌维护战略指创出品牌后，仍坚持不懈，对品牌进行精心呵护，否则品牌在激烈的市场竞争中很快就会衰落。

一、核心品牌战略

连锁企业要创立品牌核心战略，主要从以下几个方面入手。

1. 正确选择目标市场，准确市场定位

(1) 正确选择目标市场。随着经济的急速发展、商品的极大丰富，“买方市场”的形成以及消费需求的差异化，使得连锁企业必须以市场为导向，围绕消费者需求的变化和特点，正确选择目标市场。