

建立连锁企业成功的选址系统

来源:中国家具协会 作者:[李鸿飞](#) 日期:2009-7-27

一、连锁企业选址困惑

众所周知,选址是连锁门店成功关键的因素,业内有句名言:“门店最重要的是什么,第一是选址,第二是选址,第三还是选址”,可见选址对于连锁企业的重要性。成功的选址系统是连锁企业核心竞争力之一,但受专业及经验限制,国内连锁企业在选址的成功率上一直不高,通过咨询及接触,我们总结多数连锁企业在选址主要存在以下三个层面的困惑:

- ① 选址凭感觉,没有科学依据,风险非常大;
- ② 成熟商圈店址很难获得,缺少投资收益预测,导致决策失败;
- ③ 缺少系统和规范,选址成为扩张时最大难题。

第一种选址凭感觉的情况常出现中小连锁企业,企业老板凭多年经验和直觉来判断店址,往往说不清楚道不明白,成败多归咎风水问题,说起自身选址经验,多半是有缘或有感觉,没有科学依据,风险非常大。曾经有这样的故事,有位美体连锁的女老板介绍自己选店经验自豪地说:“站在哪里闻一下空气,就知道能不能开店”,结果在深圳发展时连开三家都失败了。另有一位企业老总谈到他选址经验就到小偷多的地方去开店,结果标准完全不可量化,更多的门店老板在选址的时候凭的是自己的主观经验,凭感觉来投资,由于没有科学根据,其风险是非常大,蹩运气成份居多,需要认真的总结过去成功和失败的经验。

第二种情况的连锁企业已有一定的选址标准和经验,也注重有策略选址,占据有利位置,但往往旺铺是一铺吃三代,很少转手,成熟商圈的店址更是千金难求,租金、押金高昂,选择店址时如不能准确预测投资收益,租金成本高于本行业利润率,将导致门店经营失败。另有一种类型,某些连锁企业为了降低成本或避开强势竞争实现“农村包围城市”策略,选择次商圈进行布点,也常因不能科学、准确地预测商圈成熟时机而沦为填坑或为人作嫁的下场。以东方家园建材超市在广州的选址为例,作为在华南地区开设的第一家大型建材家居连锁店,东方家园2004年选址芳村时,选择在城乡结合部的未成熟商圈发展,原预期可获得周边楼盘未来发展带来增长收益。但由于选址过于偏僻,周围都是批发市场,消费层次较低,客流量太少,整个市场至少需要2-3年的投入培育才能修成正果,选址先天不足加之经营手法上的缺陷,在苦苦煎熬1年多又歇业7个月之后,芳村店最终无奈的被百安居接管结局。

连锁业必须进行快速扩张,以此来降低运营成本。连锁企业在进入规模扩张时常出现第三种情况,由于没有建立和完善选址标准及规范,缺少组织和系统,一旦批量开店选址,人员分身乏术,找不到想要店址,扩张计划不得不再再延迟,选址最终成为扩张战略最大阻碍,这里有代表的案例是连锁药店排名第一的老百姓大药房,其进驻北京之后,在经过了6人拓展团队两年的“扫街”选址、三任总经理由此下课后,才终于在北京开出了第二家店,延误了发展的时机。

二、成功案例分析

以上谈到的企业选址困惑,主要都源于缺少科学、完备的选址标准和系统。如何构建成功的选址系统就成了连锁企业成功的秘诀,跨国连锁巨头们如沃尔玛、家乐福、麦当劳、肯德基等经过了几十年的发展,在选址时都形成了一套十分科学、严谨的选址系统,对城市、建筑设施、周边环境、道路交通、人口密度、人口结构、购买力等都做出定量分析。在此基础上进行商圈分析及开店测算,因此选址成功率非常高,其经验值得我们借鉴。以肯德基为例,肯德基目前在世界拥有连锁店数约为14000多家,在中国短短时间就开出近2100多家店面,其选址投资成功率几乎是百分之百,其成功经验归纳下来有两个方面:

1) 建立了科学的选址流程与标准

通常肯德基进入城市后,选址先从商圈的划分与商圈的选择开始,然后进行聚客点的测算与选择,包括店门前人流量的测定,最后将这些信息输入专用的计算机软件,就可以完成开店盈亏测算,明确的知道在此地投资额不能超过多少,超过多少这家店就不能开。

肯德基以家庭成员为主要目标消费者,推广的重点是较容易接受外来文化、新鲜事物的青少年,餐厅选址主要考虑地理、经济、市场及客源等几个要素是否符合定位。肯德基根据这些要素自己的调查划分出的不同商圈,并选择可进入商圈,并在等到商圈成熟稳定后才进入。在选定商圈后,肯德基努力争取在最聚客的地方和其附近开店。在选定商圈里,人流动线是怎么样的,人从地铁出来后是往哪个方向走等。在计划开店的地点单位时间内有多少人经过,这些都派人去掐表,去测量,有一套完整的数据之后根据标准填写:商圈及竞争条件表、租赁条件表、现场情况表、综合评估表等,并依据数据综合评分确定店址。

2) 选址决策两级审批制

肯德基有其明确选址原则及规划,为保证选址成功率,选址流程要通过两个委员会的同意,一个是地方公司,另一个是总部。总部掌握选址系统软件并积累大量的数据及选址经验,能做出准确高效的决策,有效保护了肯德基品牌和加盟商信心,相对国内大起大落的快餐连锁来说,成功的选址系统是麦当劳、肯德基等洋快餐的致胜心法宝之一。

肯德基、麦当劳等跨国连锁企业的选址系统开发非常成熟,选址系统已实现IT化软件化,目前已发展到应用地理信息系统GIS软件进行新店拓展的选址及门店网点的布局优化的阶段。如何有效学习、模仿直至超越他们,成功地构建连锁选址体系是国内连锁企业必须研究的课题,一旦在选址系统进行有效突破,将会极大加速连锁事业成功,以国美选址系统发展为例做说明。

国美在1996年初还是仅有5亿元营业额民营企业,为了加速发展,国美选择王府井商城开出近3000平方米的店,当时开业前的广告费就达100万元。但开业后却发现房租过高,经营成本居高不下,交通不便,紧邻夜市因而导致交通堵塞,货运车无法进入,在王府井购物的多是外地人,其购物的方向不是家电产品等,迫使国美提前终止合同,撤出王府井。王府井商城的选址失误,使黄光裕意识到连锁经营的标准以及流程的重要性。于是他主持对十年来国美发展的经验进行了认真总结,制定成《国美经营手册》,其中规范了连

热点排行

- 家具发展高峰论坛在江苏盩口顺利召开
- 诚信经营 公平竞争 构建良好家具市场环
- 中国家具协会原辅材料专业委员会筹备会
- 广东家具出口转战东盟 前5月出口同比增
- 三方联手共同打造“第十五届全国家具展
- 征集校用课桌椅及家具
- 世界各国家具的进口量与消费量比例日趋
- 中国家具协会转发山东省人民政府办公厅

专题报道

- 家具服务农村
- 中国家具科学发展大讨论
- 首界中国(三乡)古典家具文化节
- 中国家具协会成立二十周年

协会通知

- 关于编辑出版2009版《全国家具行业协会
- 2008-2009“圣奥杯”中国家具协会金斧
- 金属家具专业委员会12月20日开年会
- 林业产业发展与人才开发论坛25日召开
- 关于召开中国家具协会流通专业委员会年
- 关于中国轻工业联合会筹建《全国家具标
- 关于中国家具协会第四届理事会理事单
- 关于表彰先进单位和先进个人的决定
- 关于推迟征集2008-2009“圣奥杯”中国...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于“利豪杯”、“圣奥杯”设计大奖赛
- 中国家具协会转发《关于2008年度中国轻...
- 2008“华邦杯”首届中国传统家具设计大
- 关于征集2008-2009“圣奥杯”中国家具...

门店的选址标准如下：

① 面积：根据公司的经营品种及经营规模，展示规模应保持适当的经营面积，原则上营业面积应大于2000平方米，其中附属周转库房面积应大于300平方米；

② 楼层：原则上只选择首层，可考虑首层带二层；

③ 交通：具备不少于20个停车位，公共交通便利的商业区域为最佳；

④ 期限：租赁期限应在五年以上，十年以下。

随着《国美经营管理手册》规范和异地复制使用，国美的连锁经验很快被复制到天津、上海、成都、重庆等。有了规范化基础，国美全国扩张的速度也有了保障，而且各个地区的管理水平得到了有效的保证。收获标准化好处后，国美2002年聘请专业顾问公司对运营体系进行升级，经过专业咨询，国美经营形成完备的经营标准化体系，选址也由原来简单评估要求形成科学的标准化评估与经营预测工具。

凭借科学的选址系统，国美以平均每年100家以上的开店速度迅速扩张，新的选址系统有效的降低成本，保障战略成功，选址也为总部完全掌控的核心业务，在总部成立专门的选址部，同时对选址形成三级审核及管理的系统，国美对选址审核的规定如下：

① 公司总裁负责新门店选址最终审批；

② 连锁发展部负责新门店选址的督导、审核；

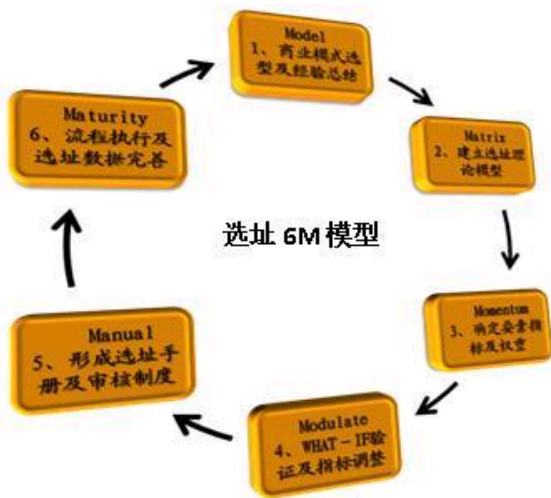
③ 分部连锁发展部负责新门店选址工作；

④ 大区负责分部新门店选址的审核。

众所周知，开店是连锁企业扩张事业的必由之路，连锁行业是“植物性”行业，立地点的好坏对未来营业额有举足轻重的影响，因此，选择好店，抢占好点，是连锁企业发展的秘诀。以北京布局为例，国美在“跑马圈地”战略指引下，凭借开店策略和选址系统，在短期内在北京建立星罗棋布的门店，将众多商圈与战略要地，形成消费者覆盖；同时应用一套办法，国美在全国多线用兵，迅速抢占连锁版图，成就行业霸主地位，这也是国美的过人之处，其选址系统规范和完善经验可为众多连锁企业借鉴。

三、解决办法

跨国连锁巨头们用数十年形成了一套十分科学、严谨的选址系统，对企业发展起到重要作用，我们的企业能不能快速形成自己一套系统的方法呢？基于对中国连锁的研究和咨询，逸马公司总结出了一套科学的方法，分六步构建选址系统，关键由模式（Model）、模型（Matrix）、要素（Momentum）、调整（Modulate）、手册（Manual）、完善（Maturity）组成，简称选址6M模型，如图所示。



一般连锁企业可依据此六步法从无到有构建自己的选址系统，以解决连锁选址和拓展的难题，提高加盟商对总部忠诚，获得稳健及快速的发展，以下简要介绍一下选址6M模型的主要步骤和方法：

1) 商业模式选型及经验总结

通过市场调查，了解消费者及业态发展趋势，以确定本企业商业模式选型，对消费者行为方式的分析，有助于确定选址定位。同时可采取问卷调查、专家访谈、数据收集等方式总结沉淀企业（加盟商/经销商）以往选址成功经验，为选址提供准确的经验和数据支持。

2) 建立选址理论模型

根据商业模式及现有选址理论推导，总结与概括出选址模型，明确选址信息收集约束条件，如简便性、成本、科学性等，确定模型的使用范围，找出可以量化评价及成本较低的采用指标体系及采集办法，简化选址所需的数据。

3) 确定要素指标及权重

此步骤重点是通过商业模式应用层次分析法确定关键要素及二级要素，建立选址模型，并应用专家评分法，将定性分析转化为定量分析，确定各个要素权重，分解重要维度为可操作化的评分标准，就可开发相应的评估表，如商圈及竞争条件表、社区情况表、租赁评估表、综合评估表等，以此建立数学模型及软件模型。

4) 基于WHAT-IF验证及指标调整

此步骤重点是试用模型，建立选址检验计划及数据库，通过实际测试，与历史数据建立回归方程，再通过软件模型校正指标效度，采用模拟计算的方法解决不同要素权重设计方案对选址总评的影响，形成使用的权重及参数调整表。有了准确的店址的评估标准、权重和一些成功案例，我们可以完善店址的评估工具表格，成为我们进行连锁经营店址评估的标准化工具。

5) 形成选址手册及审核制度

此步骤重点是将选址评估的标准化流程、规范及表单结合，将形成或升级选址手册，成为选址标准化管理的基础，强化总部控制，同时要求不断收录选址案例，提供不同区域选址人员经验复制。

6) 流程执行及选址数据库完善

持续进行执行流程与检查，根据战略目标提前收集及更新选址所需数据，完善选址数据库，在此基础上可进行选址软件设计开发，不断提高选址效率及准确性，形成总部独有的知识专利。

逸马连锁企业选址体系设计“6步法”流程说明



与国外连锁企业不同，“6步法”强调选址成本与效益，强调量化是渐进过程。跨国连锁企业选址流程和规范是完全基于科学定量分析，对调查及数据采集与分析要求非常高，有时这样的选址分析甚至长达一年以上，对国内企业来说普遍难以承受，让国内的连锁企业感到可望而不可及。而我们应用“6步法”设计的选址系统、标准及参数都经过精心设计、反复验证，有效缩短时间及成本，实用、实效的好方法。

三、“6步法”之应用

连锁企业竞争如下围棋，讲究谋局布局，“一子落错，满局皆输”，要在选址布局上为未来竞争打好基础。同时现代成功连锁企业选址思维已从传统的“选址”过度到“抢址”。所谓“抢址”是指在城市优质的店址处于相对稀缺的条件下，企业要想获到好的店铺位置，必须主动提前对城市进行全面布点分析，把优质的店址纳入自己的监控范围之内，随时观察，找准时机进入，先发制人。

如何谋局布局，如何做好店址调研和储备，用什么策略拿到想要的店面，这就要求企业的掌舵人着眼于大市场、大格局、大系统，及早建立科学的选址系统，掌握连锁企业选址成功密码。应用“6步法”构建科学的选址系统是布局致胜的“王者之道”，可应用于战略位置选择，应用于选址与抢址，应用于成熟商圈选择，应用于门店并购与直营化改造时价值等评估。

上一页 当前是第1页 下一页

相关新闻

·建立连锁企业成功的选址系统

[2009-7-27]