
第一节 开店市场评估与执行流程	3
一、市场评估的作业程序	3
二、新点开发注意事项	4
三、市场价值与比价资料鉴定	4
第二节 店面开发策略与协商技巧	5
一、制定严谨的连锁店面开发政策	5
二、协商谈判的技巧	5
三、建立完整开发评估报告	6
第三节 连锁企业开店流程	7
一、展店布点战略	7
二、执行要点	8
三、商业区立地调查评估表	9
四、消费者调查计划	10
五、流量调查计划	11

第一节 开店市场评估与执行流程

一、市场评估的作业程序

市场评估可概略划分为十二个步骤，本流程将有助于市场开发人员能以合理而系统的方式，累积市场重要资讯，是思考模式中极重要的一环。

- (1) 开车绕行。准备完整的街区全图，并多预留备份，若能有空拍摄图面更佳，携带如摄影机、相机、录音机、笔记本等工具，以开车绕行方式，在地图上采一条街、一条街的紧接方式观察及标注各种状况；口述录音所看到的街道型态、人流、店号名称。营业项目、外观、道路方向性、红绿灯位置、建筑种类、天然障碍（如桥梁、立交桥或河流等）及附近住家情形。在此还必须熟记的四大原则为：用眼睛观察、用录音机记录陈述内容、反覆细听录音内容、在道路图上标属性资料。
- (2) 搜集各项资料。在以开车绕行商业区区域的同时，最好能先行取得统计资料，如已出版资料对该区域市场的报导，包括所在地的对外交通、人口数、零售业家数、住户人口、银行数、车辆数、主要商业行为、平均消费额、气候、报纸发行量、电视的占有率等等，其次为各协会及都市计划单位的统计资料；此外，了解既有店面对此区的市场占有率、销售比率、对企业商品的接受程度及同行的占有率等数据，都将提供决策者更有力的资料背景。
- (3) 产权资料。这项资料可以有助于我们了解顾客群所产生的业务容量有多大，并可进而建立客层的消费水准及额度。
- (4) 区域访谈对象。应包括既有店面的营业人员、学校、派出所、水电煤气公司、百货及超市、都市计划单位、相关协会等等。区域访谈能帮助我们充分了解各种资料的准确性及各方面的反应程度，也同时增加自己本身对区域的洞察能力，这种多半以聊天的方式来进行的访谈模式，必须有专业档案里翔实记录其对象、时间及内容，是很好的样本调查资料。譬如询问学校单位目前的入学人数、学校上下课时段、供餐状况、学生住宿情况，及第年的学生入数等等，而对交通警察单位，则可询问最近交通流量，对政府计划了解程度、车行方向等看法。
- (5) 对既有店面状况加以确认。是为了了解在该商业区或邻近区域的既有店面获利情形、合约到期期限，及重新整修前后的营业差异度等，由此获得建设性的意见，并作为是否应立即再设新点的考虑。
- (6) 可能据点的开发计划。无论是否已经拥有可设地点的交易资料，还是可先行圈选出适宜开店的最佳位置，分出一、二、三级的选用程度，一旦已决定要在该商业区内设点，则必须考虑地点的能见度、外露面、通路及顾客容量，对于建物本身如结构、采光、颜色、造型、材质等等，都需一并考量，当然这就是为什么三角窗或道路交叉口最具设店价值的原因，因为四方所汇聚而来的机会较大，加上路口红绿灯变换时，驾驶人在等候的同时将优先看到路口的店面而可能前往消费，因此具有多项有利的条件。
- (7) 人口与交通资料。除了找出人口统计资料外，最重要的还有人口密度及聚集区，尤其是区域愈小/人口愈密的地方，这才是发展连锁店面的绝佳区域，也才能确实发挥连锁的功能。

(8) 营业额与投资成本预测。在进行第二次浏览后，即可开始预估营业额，除了利用房产资料及顾客走廊，来模拟营业额大小之外，也必须对建筑物本身所能提供的实际产能，做一检测与平衡。一般来说，假如附近已有大型的人口产生实体（如大型办公大楼），那么基本上就猜测八成左右的预估准确值，了解消费的平均额度，并采用类似地点、类似店面形态的市场比较法，也将有助于营业额的预测，经验的累积是能够预测的法门。

最近经由简报会议，会同企划、财务、营业、工程等相关单位与管理部门，共同判断投入该据点的可行性。其次，时间的掌握是签约的要点，但如果不是十分合宜的开店地点不宜贸然决定，应再多些时日考虑与观察。

二、新点开发注意事项

无论资料的来源是从外界电话询问、中介业者或开发人员本身的个别探查，我们必须建立如下的相关资料，作为佐证依据：

- (1) 详细的区域道路及店面位置图。
- (2) 与土地所有者谈话的内容重点。
- (3) 都市计划资料及该地区现况报导。
- (4) 公平市价的定位。
- (5) 最近的土地所有权状复印本、税单和水电资料。
- (6) 关于土地产权人背景的资料。
- (7) 过去相同地点的存查资料或原使用者情形。
- (8) 土地兴建物的相关法令依据。

运用中介商是拓展新点的好方法，合理的中介费用及训练，有助于节省总管理处的人事及时间，保持良好的中介关系才有先机可寻，否则当地主以中介方式交付予中介业者处理其建筑物的第二租售机会时，可在中介的掌控下顺利取得目标物，当然也必须对中介所陈述的物件价值，做较详尽的检测，才能稳操胜算，但是切莫透露租金的计算标准及营业额的预测值，以免让中介商乘机抬高租金，而影响协商变判。

三、市场价值与比价资料鉴定

市场是由买方而非卖方所控制，尽管卖方因为处于垄断性立场，但市场最后还是由买方来决定物件当时的价值，对买方而言，能影响出价高低的因素包括是否有相当的替代产品、该产品的竞争性、对市场的了解、是否对产品本身有特别的诉求与足够的购买力，甚至连讨价能力都是相当重要的。

企业的成长，像连锁店的扩充及市场占有率，开发单位都是时时肩负着第一线的压力，虽然多少也造成调研与评估过程的艰辛，但却是丝毫大意不得，透过合约来取得法律上的保障，同时也必须确保是以合

理的价钱买下，虽然多半中介业者是从卖方取得其应有利益，即根据合约直接从卖方赚取佣金，但却又必须让我们觉得对方是可以信赖的，因此开发人员必须对市场具备专业性的了解，才不会失去判断的立场，也才能好好的掌握心目中的理想据点。

第二节 店面开发策略与协商技巧

一、制定严谨的连锁店开发政策

开发连锁店须有严谨的开发政策，以下是这些政策中的主要方面：

- (1) 合约执行时，必须取得各项执照。
- (2) 除非在类似的百货公司里设点，否则较不宜采提成方式计算租金。
- (3) 合约中不支付任何佣金。
- (4) 明确各项房产赔偿的权利。
- (5) 使用者有权决定房产的使用方法。
- (6) 合约中允许签约者转让。
- (7) 协商优先承租续约权。
- (8) 分期上涨的租金幅度宜于合约期限内决定。
- (9) 押金的给付时间及可进入建物的有效时间。
- (10) 如采用预付租金方式，则需同时有折扣条件。
- (11) 尽量避免订金交易方式，以免变生枝节。

二、协商谈判的技巧

谈判是一种高深的艺术，应对进退的掌握程度，将左右妥协的幅度，举凡任何谈判都必须掌握以下三项要素：

- (1) 资料----身为谈判者，应充分了解对方及自身的之长。
- (2) 时间----必须考虑对方与自身的时间压力是否一致。
- (3) 权限----谈判双方人员的职权范围，究竟能到达的上限如何。

成为一个成功的谈判专家，资料的融通了解是相当重要的。我们必须先分析谈判的敌我局势，评估对手的能力与作风，以及对方所想达成的条件内容，以此拟定谈判策略，并对此模拟演练，以便掌握手中筹码，同时也必须对我方的退让限度加以确认。谈判会议必须有专职人员作会议记录，以下是会议中的注意事项：

- (1) 事先准备一切所需要的文件，例如合约书。
- (2) 彼此介绍其职权及协同签名对象。
- (3) 了解该地区的公平市价及预估可供谈判的合理价位。

- (4) 充分了解对方的意图及交易方式。
- (5) 必须控制愉悦的谈判气氛。
- (6) 用我方的模式制作合约书。
- (7) 不要将私人情绪导入会议。
- (8) 保密我方的开店时限。
- (9) 以自信保持企业的专业形象与作风。
- (10) 设法不要让对方的律师涉入合约的谈判。
- (11) 详细阐明合约中的用字用语，避免混淆。
- (12) 在不可侵犯的权利方面，必须坚持到底。
- (13) 合约签订后，详加检测装潢工程进度及时效。

三．建立完整开发评估报告

一个成功的个案有赖于完整而组织健全的评估工作程序，以及周详记录各个环节所应注意的要点，无论是管理部门或相关发展单位，也可以据此考虑开设地点的可能性，因此评估报告内容应包括：

(1)房产合约

合约书必须经由买卖双方或出租、承担者彼此签字，并认定其所述内文，一般建议至少需备 4 份正本，以便甲乙双方各执 2 份存查。

(2)工程评估及大量现场

除了绘制一张新案的计划图之外，对于当地的特性、建筑物外观、合法性、适用性、能源供应情形、预定投资成本架构及对方所开立之条件等，均应予详细列出。这份调研资料，除了有助于新案规划参考外也得以作为日后重新装修或重新投资时依据。

(3)取得相关执照

例如营业执照的取得及合法性的问题。

(4)过户或移转证

假如有过户或转让的记录，我方必须事先取得最后一份转让记录，以兹证明协谈对方确实为持有人，有权利义务方面，必须详细查看是否载入优先承租承购权的规定。

(5)税单

找出最后一期房屋税及地价税单，将有助于了解房产的价值，并可作为未来税额核定及交易谈判的参考。

(6)权益平衡分析

根据商业区调研及租金试算而界定出合理的投资成本，并进而决定出营业额的预设标准及逐年成长目标，以便保障盈利的稳定，损益平衡点的掌控也是攸关该点是否合理承租的必要条件。

(7)全景照片

取得实际现况照片，以了解商业区的现况，及各主要人口产生区情形或相关位置。而全景照片则有助于记录如街区成熟度、地点的易见度、交通流量、及未来都市计划的目标设施等等。

(8)电脑档案的建立

建立好的档案系统----电脑化作业，将是知己知彼百战百胜的利器，可以避免被中介商、房地产公司混淆事实的客观性及自主性，并有助于在协商谈判中，公平市价的标准制定，并且对于未来再取得该点的可行性，有追踪的机会。

另外对于既有店面的评估或再投资考虑，必须先做成“店面诊断”方可进行。根据所有的营运数据及历年成长率，做出分析表，实际深入店面，进行至少三次的软硬件诊断，包括房产价值、设施折旧、店面产能商业区变迁及流动等等，以便进行分析程序，此为时下连锁店重新开发店面的必备要件，而且诊断的时间最好能在合约期前一年实施，以便有重新录点及再续约的准备。

第三节 连锁企业开店流程

一、展店布点战略

展店布点战略是开店策略的执行方针，年度开店数、再开店范围界定、设店条件制定、商业区选择、立地选择及零售网联结五方面，都是重要的战术定位。有了以下的战略及战术，才能进一步规划实际的执行步骤：

(1) 年度开店数

根据公司的各项资源及市场的需求分析，可以订立出一个年度展店目标，如本年度展店 10 家。有些展店数只是一个宣言（或宣传），实际展店数必须扣除关闭店面的数量。年度开店数是一个目标，由年度开店数多寡可以看出本企业开店策略是保守或是开放。

(2)范围选择战术

开店范围的选择有两大类，一种是全面性的选择；一种是部份性的选择。全面性的选择就是所谓的全市场概念，随着顾客群的发展而扩展。部分性的选择又分三类，第一类是选择城市繁华区；第二类是选择都会乡镇间的交通线附近（也就是交界区）；第三类是选择乡镇结合部。

(3)开店条件及需求的制定

连锁店铺的发展，对所开的店铺的面积、交通、招牌、内外专场设计、装潢设计要有一定的标准规格，不同的店铺规格会影响到展店各项策略的选择。有的公司具有 3~5 种不同面积的店铺设计；完全依照取得店面的大小来作弹性设计。除了面积外，各类店铺内部设施及条件叫需求，如楼层、店宽、水电的需求等。

(4)商业区选择战术

依店铺、商品、服务内容、客层来找有特定功能或属性的商业区。如美容沙龙应选在商住混合区，位于次干道或交方便、立地指标明显、停车方便的地区，消费者容易到达，并锁定上班族、中年妇女为首要的

目标。

(5)立地布点战术

当找到理想的开店场所，关确定设立店铺，就称这个场所是这个店的店铺立地；哪些立地条件最适合开店，哪种开店布点的顺序最适合公司的经营型态呢？

开店布点顺序指各项立地条件的优先顺序。主要有三种顺序：全面布点、中心射及包围布点。全面布点多半在强攻据点或各类立地条件差异不大时使用；中心放射是以一个特定区域为范围，成中心点后再分别扩展至边区，进驻城市繁华地段就是代表方式；包围型布点的曲型做法就是“以乡镇包围都市”。

惟一的例外是“政策性布点”，“政策性布点”比较不考虑盈亏。所谓政策性布点指具宣传或形象塑造的店铺，如在具宣传效果的地点开店，虽然持平或略力亏损也会考虑经营；另外所谓“卡位”开拓，指避免其他同业进驻的好地点，虽然有商业区重叠的缺陷，但是以商品结构区别特色，再加上垄断商的效益考虑的布点。

(6)零售网联结战术

有仅经营单一店铺通路的策略，如仅做直营店或只做百货专柜，也有综合开发的实例，如专柜、门市、加盟店并重。

对于多连锁店或连锁经营的业者，特别是同时具备多种店铺经营通路的公司，除了单一店铺的考虑外，更要考虑到整体销售网相互支援呼应的效果，所以对同商业区中客源重叠的店铺，或政策性布点都要有一定的规律，以免失去连锁的优势及产生布点不均的现象。

传统的连锁企业，初期只要能找到店面就开张，似乎都没问题。可是随着门市店铺数量增加到某一数额时，却会衍生许多的问题，如物流配送无法有效率的运用、店铺商业区重叠、彼此拉扯客源等。优良的零售网联结战术有宣传效果增强、形成网络及 Image 建立（提高曝光率）的效果。

设定经营圈的大小是第一步，然后必须制定发展范围的顺序。先设立门市，再发展加盟店或进驻百货公司或购物中心。

二、执行要点

1.店铺设立

当找到一个合适这的店铺地点，并经过评估认可后。有一连串的设店事务必须一一完成。

(1) 租约签定

租金与租期的确定、与房东签定租约及与房东或大厦管理委员会的各类协调及约定事项。

(2) 商场规划设计

依照店铺的大小进行买卖及店铺设计，包括招牌、交通、橱窗、灯光等各类设计。

(3) 营运计划

包括人员召募及培训、商品计划、营业额粗估、开张规划等。

(4) 投资计划损益分析

根据基本的财务数据，计算出损益平衡点，并根据各项成本及预估营业额计算出最佳的投资型态（人员数、设备种类等），计算出3~5年的投资回报率。

(5) 法律税务事项

执照、发票的申请，消防法规的项目，其他设备的安全性及合法性等事务。

(6) 施工验收

厂商依设计完工后的验收。

2. 新店开张

当所有的设立项目都完备后，就是开张的各项工作及活动准备，一定等到开幕后，一家店铺的开店流程才算结束，进入正式营运。

(1) 开张广告

一般以媒体广告（包括报纸、收音机、宣传车）、传单发放、开张活动（赠品或折扣）等为代表活动。如果顾客以周围商业区及办公室为主，也有以商家或公司拜访的方式为主要活动。

(2) 店铺内演出

横幅、POP、橱窗、商品的规划及演出，甚至于有动态活动及剪彩等的配合。

三、商业区立地调查评估表

1. 填表依据标准

(1) 商业区特性

- ◎住宅区：指附近大都为住宅，如社区型。
- ◎居住商业区：指附近以住宅区为主，部分为商业区。
- ◎居住办公区：指附近以住宅区为主，部分为办公区。
- ◎商业区：指附近大多为商店街，其他则零星分布。
- ◎商办区：指附近以商业区为主，部分为办公区。
- ◎办公区：指附近大都为办公室，其他则零星分布。
- ◎办公居住区：指附近以办公区为主，部分为住宅区。
- ◎办公商业区：指附近以办公区为主，部分为商业区。

(2) 消费水准

- ◎高级：指附近大楼采用电梯，餐饮消费高，精品名店多。
- ◎中级：指附近大楼大多采用电梯式，餐饮消费中等，新旧商店杂陈。
- ◎大众化：指附近大楼大多为楼梯式，传统商店多，餐饮消费便宜。

(3) 车辆进出停留

- ◎容易：指附近有停车场(位)。

◎普通：指门前可临时停车。

◎困难：指车辆完全无法停靠。

(4)人员进出

◎容易：指门前道路 2 线以下，店面宽度 6m 以上。

◎普通：指门前道路 3~4 线以下，店面宽度 4~6m 以上。

◎困难：指门前道路 4 线以上，店面宽度 4m 以下。

(5)上下班路线

上班路线是指由住宅区到公司上班、工作场所经过的路线，下班路线则指由工作场所返回住处所经过之路线。

(6)招牌明显度（指与商店同一方向）

◎ 佳：50 米外即可看到招牌。

◎ 普通：30 米左右才可看到招牌。

◎ 差：10 米才可看到招牌。

2.商业调查范围设定

(1)实际距离

以预定地为半径 2000 米以内为假设商业区。

(2)时间距离

步行在 10 分钟以内，骑车或开车在 15 分钟时程以内之范围为假设商业区。

(3)剔除范围

在上述假设商业区内，若有铁轨、桥梁，20 米以上大马路或有安全岛马路等阻隔另一端，则属剔除调查范围。

四、消费者调查计划

1.调查目的

(1)了解预定商业区内，消费者目前的需求构成。

(2)目标市场消费需求发掘。

(3)消费法力预估。

2.调查对象

预定地 1000 米半径内办公人员、住户及过路行人，共计 1000 份有效样本。

3.调查时间

工作日及节日的早、午、晚。

4.抽样方法

(1)在预定地 1000 米半径内之办公大楼、机关、住户，依路段分隔的区域住户比例配额抽样 500 份有效样本。

(2)在预定地 1000 米半径内的主要道路或行经已开立的同类商场，抽样 500 份有效的样本。

(3)样本分配，工作日、节日各一半，早、午、晚再均分。

5.调查方法

人员面访方式。

五、流量调查计划

1.调查目的

(1)了解预定地面临交通道路人流、车潮流量与分布时段。

(2)作为推算入店率依据。

2.调查对象

(1)人流量

通过预定地点店门口人流（如果道路宽度在 12 米以下，无安全岛阻隔，且车不快，对街行人易穿越者，可并入计算）。

(2)车流量

通过预定地点门口车流，要区分大型车、摩托车、小汽车。

3.调查时间

(1)工作日、节日各一次；

(2)早上 9 点到晚上 9 点。

4.调查方法

人员观察记录。

六、竞争店调查计划

1.调查目的

(1)了解预定地 1000 米商业区半径区，现有其他相关行业零售业分布状况及特色。

(2)竞争力分析（包括主力商品、服务产品、及价格等）。

2.调查对象

其他相关行业及相关产品的零售情况。

3.调查时间

工作日或节日之高峰时段。

4.调查方式

人员观察、记录方式。

5.调查表格如下

表 1 立地评估表

编 号：		年 月 日		评 估 人：		复 核 人：	
店 址：		产 权 人：		电 话：			
项目	店面		租金 (15分)		人流住户 (20分)		
一	净 面 积 比 例	<input type="checkbox"/> 4分 81%以上 <input type="checkbox"/> 3分 71%~80% <input type="checkbox"/> 2分 61%~70% <input type="checkbox"/> 1分 60%以下 (净面积/虚面积)	隔 邻 租 金 比 例	<input type="checkbox"/> 4分 100% <input type="checkbox"/> 3分 100%以上 <input type="checkbox"/> 2分 110%以上 <input type="checkbox"/> 1分 120%以上 (租金/隔邻租金) (元/平方米)	人 流	<input type="checkbox"/> 10分长期有人流 <input type="checkbox"/> 6分偶而有人流 <input type="checkbox"/> 2分人流少	
二	卖 场 比 例	<input type="checkbox"/> 4分 81%以上 <input type="checkbox"/> 3分 71%~80% <input type="checkbox"/> 2分 61%~70% <input type="checkbox"/> 1分 60%以下 (实场面/净平方米)	付 款 方 式	<input type="checkbox"/> 4分 月付 <input type="checkbox"/> 3分 季付 <input type="checkbox"/> 2分 半年付 <input type="checkbox"/> 1分 年付	住 户	<input type="checkbox"/> 10分半径 100m 3000 户以 上 <input type="checkbox"/> 6分半径 1000m 2000 户以 上 <input type="checkbox"/> 2分半径 1000m 2000 户以 下	
三	卖 场 形 状	<input type="checkbox"/> 3分 方正或横 <input type="checkbox"/> 2分 狭形 <input type="checkbox"/> 1分 不规则	押 金	<input type="checkbox"/> 3分 两个月以内 (含) <input type="checkbox"/> 2分 三个月 <input type="checkbox"/> 1分 四个月以上			
四	商 店 门 面	<input type="checkbox"/> 4分 7m 以上 <input type="checkbox"/> 3分 6m <input type="checkbox"/> 2分 4~5m <input type="checkbox"/> 1分 3.6m 以下	调 整 幅 度	<input type="checkbox"/> 4分 三年内不调整 <input type="checkbox"/> 3分 第二年起调 5%以下 <input type="checkbox"/> 2分 第二年起调 6%~ 8% <input type="checkbox"/> 1分 第二年起调 9%~ 12%			
小计							

表2 立地调查表

项次	项 目	10分	8分	6分	4分	2分	评定基分	50分
1	近便性	人车俱 方 便	人车尚 方 便	仅行人 方 便	仅车辆 方 便	人车俱 不 便		
2	发展性	发展迅速	发展稳定	具潜力	持 平	衰 退		
3	商业区性质	住商办	住 办	住 商	纯 住	住户不密 集		
4	商业区水准	高 级	中 上	中 下	下	极 低		
5	商店集结	很多具 知名度	多但不具 知名度	少且为传 统店				
合计								
	总分							

注：81分以上，承租；71~80分分，再评估；70分以下，不予考虑