

零售网 文库 ①

零售巨头研究书系

[来自法国的大型超市集团的零售经营秘诀]

欧尚

全
攻
略

陈 广 / 编著



作为世界著名大型超市经营者之一，欧尚已发展成为年营业额281亿欧元，在世界上14个国家拥有241个大型超市，超市548家，600家门店，员工超过135000人，是目前法国主要的大型跨国商业集团之一，也是世界500强企业之一。



经济科学出版社

[来自法国的大型超市集团的零售经营秘诀]

欧 尚

全
攻
略

陈 广 / 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

欧尚全攻略 / 陈 广等编. —北京:
经济科学出版社, 2006. 10
(中国民营经济发展研究丛书)
ISBN 7 - 5058 - 4260 - 9

I. 欧… II. 陈… III. 零售商业 - 商业企业 - 企
业管理 - 研究 - 法国 IV. F735. 654. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 031294 号

责任编辑: 张 力

责任校对: 张春艳

技术编辑: 董永亭

欧尚全攻略

陈 广 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

787 × 1098 16 开 19.5 印张 180000 字

2006 年 10 月第一版 2006 年 10 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4260 - 9/F · 3536 定价: 39.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



目

录

第一章 直击法国欧尚

欧尚集团是以经营大型综合超市为主的国际商业集团，是目前法国第二、欧洲第六的大型跨国商业集团。

1.1 欧尚简史 3

1.2 主打业态 7

1.3 成功秘诀 12

链接 1: 欧尚发展大事记 16

链接 2: 沃尔玛的成功经验 18

链接 3: 阿尔迪的制胜策略 23

第二章 欧尚卖场规划

欧尚在卖场规划方面一直都非常地谨慎，力争在开店前就做好准备，为门店的顺利运营和获利打下良好的基础。

2.1 商圈分析 31

2.2 选址策略 36

2.3 卖场布局 40

2.4 外观设计 48



链接 1:家乐福的大卖场选址 52

链接 2:家乐福的卖场布局设计 56

■ 第三章 欧尚成长战略

欧尚一方面与其他企业进行联盟,取得互补优势;一方面大力开发自有品牌,从而在实现低价的同时保证能够获得足够的利润。

3.1 战略联盟 63

3.2 单店效益第一 66

3.3 开发自有品牌 69

■ 第四章 欧尚经营理念

欧尚作为知名的法国大型连锁超市,从卖场一次性购足的条件到价格的合理、服务的周到,以及轻松、舒适的购物环境方面,都有着无可比拟的优越性。

4.1 休闲购物 75

4.2 保质保鲜 83

4.3 多样选择 86

4.4 特色商品 91

4.5 免费停车 93

链接:家乐福的经营理念 96

■ 第五章 欧尚营销策略

欧尚形成了一套完整系统而又行之有效的营销体系,促进了消费者的购买和消费,增加了企业的销售利润。



OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE

- 5.1 商品营销 105
- 5.2 价格策略 108
- 5.3 服务制胜 111
- 5.4 POP 广告促销 114
- 链接:麦德龙的低价策略 117

■ 第六章 欧尚商品管理

欧尚在商品结构上,种类丰富,品类齐全,以满足顾客在一个卖场里可以买齐日常生活所需要的所有商品的需要。

- 6.1 商品定位 123
- 6.2 商品组合 125
- 6.3 商品陈列 129
- 6.4 生鲜管理 135
- 6.5 商品防损 141
- 链接:麦德龙的商品组合 147
- 专题 1:商品陈列位置与技巧 151
- 专题 2:商品损耗原因及防范 156

■ 第七章 欧尚供应链体系

欧尚的科学专业的供应链运作流程为其发展提供了持续稳定的保障。

- 7.1 采购体系 163
- 7.2 物流配送 171
- 7.3 供应链管理系统 174



链接 1:麦德龙的物流管理 178

链接 2:沃尔玛全球采购 181

专题 1:超市的采购程序 187

专题 2:超市的采购原则 192

■ 第八章 欧尚人才管理

欧尚将企业人力资源管理的重要性放在头等位置,因地制宜地制定了一套行之有效的人才管理体系。

8.1 人才标准 197

8.2 招聘程序 201

8.3 用人策略 206

8.4 员工培训 212

链接 1:家乐福的员工培训 215

链接 2:麦德龙的员工培训 219

■ 第九章 欧尚企业文化

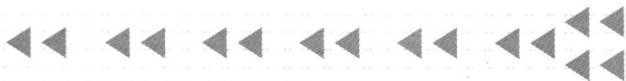
欧尚先进的企业文化,是提高企业凝聚力的竞争力、促进企业持续发展壮大的重要力量。

9.1 一切为了顾客 227

9.2 与员工共同成长 233

9.3 爱心奉献社会 236

链接:麦德龙的企业文化 238



■ 第十章 欧尚如何应对竞争

欧尚的竞争策略具体体现在成本领先和低价竞争两个方面。

10.1 成本领先 247

10.2 低价竞争 251

链接:阿尔迪的竞争策略 257

■ 第十一章 欧尚的中国模式

欧尚在中国的两大目标是:

- 在未来的几年中开设更多的大型超市。
- 发展中国产品的采购和出口业务。

11.1 进军中国 265

11.2 开店进程 269

11.3 扩张模式 274

■ 第十二章 未来挑战和趋势

中国零售市场全面开放后,欧尚会在迅速扩大大型卖场数量的基础上,借助生鲜商品、自有品牌、价格优势等特点尽快扩大市场份额。

12.1 本土化挑战 283

12.2 发展趋势 287

链接 1:欧尚中国门店盘点 290

链接 2:外资零售业的进入策略 291

链接 3:麦德龙的本土化策略 297



直击法国欧尚

欧尚简史	主打业态	成功秘诀
在废旧工厂应运而生	大卖场	先进的服务理念和管理模式
蓬勃发展	超级市场	自有品牌和绿色营销战略
雄踞世界的国际理想		高品质、多品项的全面低价策略
		色营销战略
		注重培训和共享成果的员工管理机制

第一章

直击法国欧尚

成立于 1961 年的法国欧尚集团,是以经营大型综合超市为主的国际商业集团,是目前法国第二(仅次于家乐福)、欧洲第六的大型跨国商业集团。

该集团为家族控股公司,法国米里曳家族控股 84%,雇员持有 16%的股份。欧尚集团主力业态为大型超级市场、超级市场、购物中心,同时涉足加工生产和金融业。目前,在世界 11 个国家和地区建有 2000 多家超市(包括特许经营和联合经营门店),员工人数达 16 万多人。

欧尚集团公司把自选、廉价和所有服务聚集在同一建筑物内作为其经营特色,实现最高营业率与最低价销售的有机统一,经销商品多达数万种,具有广泛的国际营销网络、一流的管理水平和科学的经营机制,在世界商贸零售业享有较高的声誉。



1.1 欧尚简史

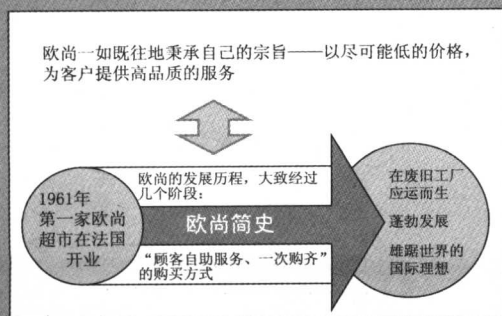
自从 1961 年第一家欧尚超市在法国开业以来,欧尚就一如既往地秉承自己的宗旨——以尽可能低的价格,为客户提供高品质的服务。它以“顾客自助服务、一次购齐”的购买方式、以经营食品和日常用品等商品为主、实行高周转和薄利多销的经营方针吸引着全球越来越多的消费者。

回顾欧尚的发展历程,大致经过了以下几个阶段:

1.1.1 在废旧工厂应运而生

19 世纪 30 年代,英国经过 80 年的经济变革完成了资本主义的产业革命,机器大工业代替了工场手工业。随后法国、德国和美国等主要资本主义国家也在 19 世纪下半叶先后实现了产业革命,伴随着产业革命的高涨,经济进入了高速发展期,自由竞争的资本主义达到了顶峰,并出现了垄断的萌芽,经济的高速发展对流通领域的变革提出了迫切的要求,同时也提供了重要的物质条件。

1930 年由迈克尔·库伦(Micheal Cullen)创建了世界上第一家超市,迈克尔的成功就在于他创造了那个特定时代下消费者最能接受的商业形式和内容,实现低成本大量进货、大量陈列、低价销售的经营方式,迎合了经济危机席卷下人们购买力不足的低价购物需求。



自从 1961 年第一家欧尚超市在法国开业以来,欧尚就一如既往地秉承自己的宗旨——以尽可能低的价格,为客户提供高品质的服务。



ISHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE

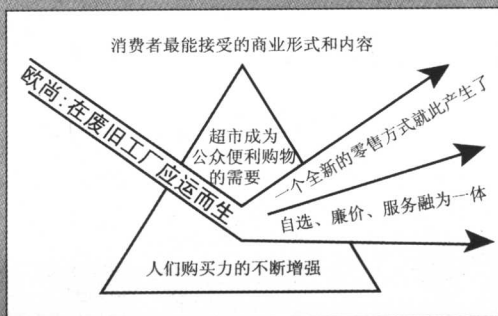
随着人们购买力的不断增强,超市成为公众便利购物的需要,也拥有越来越广的发展空间。1961年,在法国北部著名的工业城市里尔的一家600平方米的废旧工厂里,吉艾尔·米里曳(Gerard Mulliez)建立了第一家欧尚商店,一个全新的零售方式就此产生了。欧尚在经营中首次将“自选、廉价、服务”三者融为一体,其宗旨是一次购足、自选购物和折价销售,由此,欧尚成为世界超市经营的前驱者之一。



图1 欧尚的第一家门店

经过吉艾尔·米里曳的努力,1967年第一家低价超市在法国北部的Roncq/Tourcoing开业。在激烈的市场竞争中,欧尚集团团结各行业、不同文化背景的合作者,创造愉快舒畅的工作氛围,经营规模迅速发展,成为具有很强竞争力的企业。

欧尚在经营中首次将“自选、廉价、服务”三者融为一体,其宗旨是一次购足、自选购物和折价销售,由此,欧尚成为世界超市经营的前驱者之一。





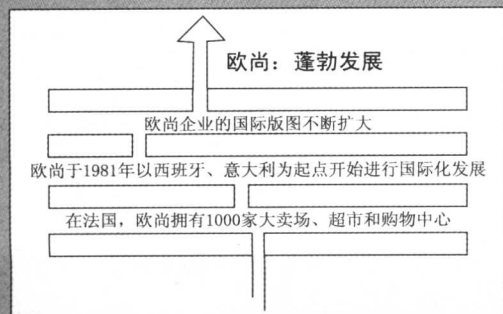
1.1.2 蓬勃发展

欧尚集团公司以经营大型超市为主,首先在法国国内发展壮大。在法国,欧尚拥有 1000 家大卖场、超市和购物中心,在本土的发展为欧尚日后的进军国际市场打下了坚实的基础。

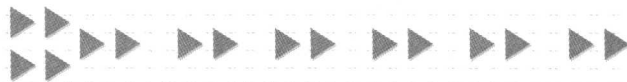
欧尚于 1981 年以西班牙、意大利为起点开始进行国际化发展。1996 年,欧尚集团公司合并了法国的 DOCKS 公司和葡萄牙的 PAO DE ACUCAR 公司,这两个公司的加盟,使欧尚成为欧洲具有超级影响力的零售企业之一。1997 年与 Rinascente 在意大利的合作,与 IFIL 集团(Rinascente 的业主)联合墨西哥、阿根廷、匈牙利等国家的第一家欧尚超市相继开业,让欧尚企业的国际版图不断扩大。

欧尚不满足于仅仅在法国本土和欧洲国家的发展,早在 20 世纪 90 年代中期就开始进军亚洲市场进行拓展。1995 年,欧尚在中国上海设立了采购代表处,从而迈开了国际采购的步伐。

随着业务的不断开展和深入,欧尚发现亚洲市场大有潜力可挖。经过各方面综合因素的考量和研究,欧尚认为,把亚洲的发展中心放在中国是最合适的。欧尚公司非常重视中国广阔的市场,于是,上海欧尚超市有限公司于 1997 年 4 月正式成立了,这是一家以经营大型综合超市为主的中外合作企业。1998 年,欧尚亚洲总部迁至上海。随后,1999 年 7 月 18 日,在上海的中原小区出现



欧尚于 1981 年以西班牙、意大利为起点开始进行国际化发展。1995 年,欧尚在中国上海设立了采购代表处,从而迈开了国际采购的步伐。



了中国第一家、世界上第 209 家特大型综合超市,并且一诞生就取得了骄人的成绩,从此揭开了欧尚集团公司在中国发展的序幕。

1.1.3 雄踞世界的国际理想

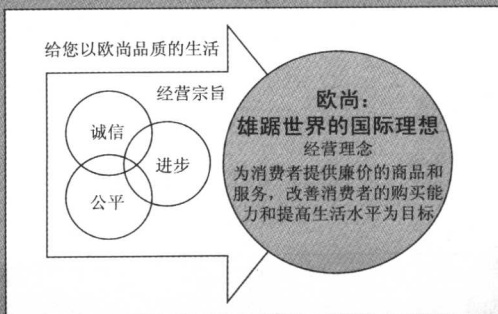
历经 40 余年的国际化发展,欧尚现在已经成为以经营大型超级市场为主的国际商业集团,欧尚米里曳家族成为法国的第二大富豪家族,是欧洲仅次于家乐福的第二大零售巨头。2004 年欧尚年营业额达到 373.7 亿美元,欧尚在上 11 个国家拥有 300 多个大卖场、2000 多家超市和 200 多家购物中心,共有员工约 17 万人。欧尚是全球十大零售商之一,也是法国最主要的大型跨国商业集团之一。现在其主要股东米里曳家族占 84% 的股份,公司雇员持有 16% 的股份。

欧尚集团的经营理念是:以为消费者提供廉价的商品和服务,改善消费者的购买能力和提高生活水平为目标。经营宗旨是:诚信、公平、进步。

欧尚日益增长的出口采购业务和发展的国际化,成为集团蓬勃壮大的最主要动力。

欧尚集团在发展中确立了自己的理想:雄踞世界超市集团排行榜的榜首,使各家连锁店都成为各自独立商圈中最受欢迎的商场,最终成为全球超市行业的典范。欧尚的经营地区遍及欧洲、中国、泰国、阿根廷、墨西哥和美国(只在休斯敦)。目前,该集团正在大力进军摩洛哥、俄罗斯和中国台湾市场。凭借

2004 年欧尚年营业额达到 373.7 亿美元,欧尚在上 11 个国家拥有 300 多个大卖场、2000 多家超市和 200 多家购物中心,共有员工约 17 万人。欧尚是全球十大零售商之一,也是法国最主要的大型跨国商业集团之一。





OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE

良好的信誉、悠久的品牌的欧尚集团,必将以创新的理念和国际先进的商业管理模式,“给您以欧尚品质的生活”!

1.2 主打业态

零售业态是零售企业为满足不同的消费需求进行相应的要素组合而形成的不同经营形态。根据 2004 年中国商务部发布的《零售业态分类》国家标准,中国的零售业态分为 17 种,即食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物。

欧尚作为法国主要的商业集团之一,首先具备法国零售业态的一些基本特点。法国的商业化程度比较高,各种零售业态发展很快,基本形成了多层次、多形式、多功能的适合不同消费群体的零售经营体系。

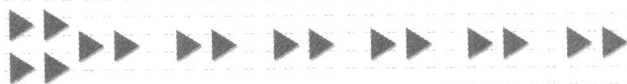
目前,欧尚涉足的业态主要有大型超级市场、超级市场、购物中心以及加工生产和金融业。现简要分析欧尚的主打业态。

1.2.1 大卖场

所谓的大型超级市场是指实际营业面积 7000 平方米以上,经营服务辐射半径一般在 3 公里以上,目标顾客以居民、流动顾客为主的大型超市模式,是满足顾客一次性购齐需求的零售业态。



所谓的大型超级市场是指实际营业面积 7000 平方米以上,经营服务辐射半径一般在 3 公里以上,目标顾客以居民、流动顾客为主的大型超市模式,是满足顾客一次性购齐需求的零售业态。



SHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE OUSHANGQUANGONGLUE

1967年,欧尚在里尔近郊的 Roncq 开设了第一家大卖场,其面积为 6000 平方米。截至 2005 年年底,欧尚共在世界上的 11 个国家开设了 357 家大卖场。欧尚的每家大卖场平均有员工 200~900 人,3 万~10 万种食品及非食品,20~90 个收款台,1000~5000 个停车位,每天有 5000~30000 名顾客光临。并且,在欧尚的大卖场附近通常都会有加油站。2004 年,欧尚大卖场的销售额达到 236 亿欧元,占集团总销售额的 79%,光顾欧尚大卖场的顾客达到 7.1 亿人,销售商品达 100 亿个品项。

欧尚正是以大型超级市场为主力业态模式的商业集团,在这个领域有着鲜明的经营特色和明显的竞争优势。欧尚大卖场商品品种齐全,经营上几乎涵盖了零售业的全部内容,成为生鲜食品超市与百货商店的结合体,真正满足消费者一次性购足的需求,并可以按照市场和目标顾客的变化来调整商品的种类和数量,以及制定各种相应的营销策略。体现了经营方式的灵活性和经营内容的组合性。

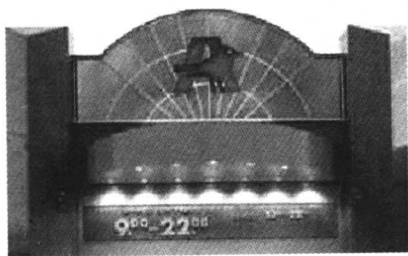
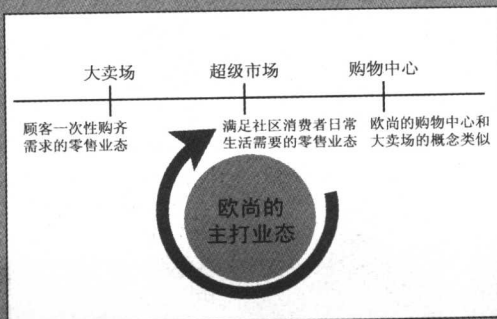


图 2 欧尚的大卖场外观

1967 年,欧尚在里尔近郊的 Roncq 开设了第一家大卖场,其面积为 6000 平方米。截至 2005 年年底,欧尚共在世界上的 11 个国家开设了 357 家大卖场。





欧尚大卖场具有以下几个明显特征:

第一,欧尚大卖场营业面积一般为 6000~18000 平方米,能较完整地涵盖标准食品超市和百货商店的经营内容,还普遍配备与营业面积相适应的停车场。18000 平方米是欧尚大卖场的上限,欧尚努力做到让顾客觉得尽兴又不至于感到太疲惫,还能在心理上产生逛了多家商店的乐趣。所以对面积较大的卖场一般会采取两个楼面方法来分设处理。按照欧尚在全球发展的经验,每 25 万人口就可以开办一家大卖场。

第二,欧尚选址的要求很高,偏好具有丰富未来发展潜力的地区,倾向于买地自建结合适当租赁的场所规划。

第三,欧尚集团还拥有许多支持欧尚超市的专卖店,如 DECATHLON, KIABI, PIZZA PAI 等,这些店独立经营,多分布于欧尚超市的周围,成为便利顾客的新型销售中心。

第四,欧尚大卖场一般的价格政策是“低价保证承诺”,在保证商品质量超优的前提下,建立起欧尚在顾客心目中的“便宜,实惠”形象。而且,与麦德龙等不同,在欧尚“不需会员资格,照样低价购物”。

最后,欧尚大卖场发扬生鲜商品保质保量的优势,注重自有品牌的开发。

欧尚的大型超级市场的目标定位是服务大中型城市居民方方面面的生活需求。为了在商圈内保持竞争中的优势地位,欧尚实行差异化的经营策略,将商品选择性的宽度及深度加大,以多品种、高品质、超低价位的商品供顾客选



直击法国欧尚

欧尚简史	主打业态	成功秘诀
在废旧工厂应运而生	大卖场	先进的服务理念和管理模式
蓬勃发展	超级市场	自有品牌和绿色营销战略
雄踞世界的国际理想		高品质、多品种的全面低价策略
		色营销战略
		注重培训和共享成果的员工管理机制

欧尚大卖场具有以下几个明显特征:第一,欧尚大卖场营业面积一般为 6000~18000 平方米,第二,欧尚选址的要求很高,第三,欧尚集团还拥有许多支持欧尚超市的专卖店,第四,欧尚大卖场一般的价格政策是“低价保证承诺”,最后,欧尚大卖场发扬生鲜商品保质保量的优势,注重自有品牌的开发。