

博瑞森  
BRACE  
管理丛书

零售商学院  
零售文化传播系列丛书

# 超市卖场 定价策略与品类管理



IBMG国际商业管理集团◎著

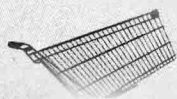
大超市、大卖场、大零售连锁企业的**独家经验分享**



中华工商联合出版社

# 超市卖场 定价策略与品类管理

IBM 国际商业管理集团 © 著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

超市卖场定价策略与品类管理 / IBMG 国际商业管理集团著. —北京:  
中华工商联合出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5158-0838-3

I. ①超… II. ①I… III. ①超市 - 商业管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014060 号

### 超市卖场定价策略与品类管理

---

作 者: IBMG 国际商业管理集团

责任编辑: 于建廷 高 尚

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 10.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0838-3

定 价: 42.00 元

---

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

# 序 言

## 业绩提升是硬道理

中国商业联合会专家委员会副秘书长

唐韶娟

IBMG 国际商业管理集团执行总裁

近年来，一直以两位数增长的连锁超市也放慢了脚步，成本上升，电商冲击，竞争加剧，这些都是外因，最主要的原因其实还是超市企业自身的内功还练得不够好。过去的十几年，超市在中国遍地开花，“跑马圈地”的时代已经过去，不能再走“以速度抢规模，以规模创效益”的老路了。“打虎还需自身硬”，一切的外因都是因为内因才会产生作用，连锁超市内部经营精细化管理的时代已经来临。

在这样的一个关口，本书恰恰是一本解决连锁超市现实业务问题的实用之书，从价格策略来谈经营业绩的提升，从促销来谈盈利，从品类管理、商品陈列、库存分析来谈销售增长，一句话：业绩提升是硬道理！

连锁超市的经营是真刀实枪的商场实战，本书从务实的角度，把超市实际经营中的一些难点，一一给予剖析，把一些通过实践、成功有效的举措分享给读者。例如很多超市认为现在促销就一定要降价，降价就一定会损失毛利，陷入了“不做促销等死，做促销找死”的怪圈，但

是本书却反其道而行之，认为促销可以实现企业的持续盈利，而且讲述了如何通过促销盈利的具体措施，包括如何通过合理的促销商品销售占比控制毛利水平；如何通过加强促销商品的关联销售来提升销售；采购要重视商品的反复议价；寻找低毛利商品的替代品；加大新品的引进与推广，等等。

连锁超市是现代零售业中非常重要的组成部分，但是这种顾客自选、统一收银的业态又有很多细分，本书同样从实际出发，按照超市经营者的习惯，将超市再进行业态细分，按大卖场、综超、标超、便利店、便民店等进行划分，分别进行陈列标准、毛利标准、库存标准等的分析与阐述，应该说较一般的超市经营书籍更为详实与可操作。

尤其是针对小店业态，如何充分发挥小店网点众多的优势？如何突出“小而美”？如何持续盈利？作者更是进行了深入的研究，还分别就便利店、便民店、折扣店的共性与不同，再次进行全面的分析与阐述，相信对读者有更多的帮助与启发。

套用大文豪狄更斯的话：“这是一个最好的时代，这也是一个最坏的时代。”当下中国的超市现状，正是如此，最坏亦或最好，不在于他人，关键在我们的内心，在于我们内心对超市经营信念的坚定，在于始终秉承一颗以顾客为中心的赤诚之心，在于对超市经营技术内功的修炼。

连锁超市的经营，绝非百米短跑，而是一场持续的长跑。坚持下来，“剩”者为王！

2014年1月9日于北京

# Contents

# 目录

## 第一章 零售门店现状

### 第一节 低增长下的战略调整 / 3

1. 开店速度放缓或负增长 / 3
2. 从研究竞争转向增强核心能力 / 3

### 第二节 客单价与顾客需求 / 5

1. 客单价和销售毛利 / 5
2. 时刻关注顾客需求 / 6
3. 北京华联——业态创新解决经营瓶颈 / 7

## 第二章 如何通过价格策略提升经营业绩

### 第一节 什么影响毛利和价格 / 11

1. 影响价格和毛利的四大因素 / 11
2. 价格弹性 / 12
3. 难以替代性商品 / 13
4. 不同业态的综合毛利指标 / 13
5. 通过提升来客数提高销售额 / 15

## 第二节 定价策略 / 17

1. 定价原则 / 17
2. 价格策略 / 18
3. 价格带怎么做 / 19
4. 如何计算小分类的单品数 / 20
5. 敏感类商品 / 21
6. 敏感性商品的选择方法 / 22
7. 如何确定跟价指数 / 23
8. 关于市场调查的周期 / 24
9. 跟价注意事项 / 25
10. 定价公式 / 26
11. 如何评定居民收入水平 / 26
12. 如何进行数据分析 / 26
13. 价格战术的应用 / 27

## 第三章 如何通过促销盈利

### 第一节 合理的促销比例 / 31

### 第二节 促销注意事项 / 34

1. 促销商品进价的“前七后八” / 34
2. 促销活动的目的 / 35
3. 采购也要考核销售毛利 / 36
4. 采购要重视再议价甚至三次议价 / 36
5. 重视采购的年度合同谈判 / 37

### 第三节 促销新品的选择 / 38

1. 寻找替代品 / 38

## 2. 加大新品的引进与推广 / 38

# 第四章 品类管理

## 第一节 什么是品类管理 / 43

1. 什么是品类 / 43
2. 动态的品类分类 / 44
3. 品类管理的定义 / 44
4. 品类管理的重要意义 / 45
5. 品类管理在中国的进展 / 46

## 第二节 品类政策与品类角色 / 47

1. 四维动态分析法 / 47
2. 四维动态分析法的四要素 / 48

## 第三节 引起消费者关联联想的战略品类 / 52

1. 什么是战略品类 / 52
2. 好钢用在刀刃上——优势资源，重点配置 / 53
3. 战略品类的品牌延伸 / 55
4. 战略品类操作的关键 / 56

## 第四节 品类管理的基本原则 / 57

1. 如何进行分类 / 57
2. 品类选择的宽度与深度 / 58
3. 小店的品类选择 / 59
4. 如何做全品项市场调查 / 60
5. 目标性品类 / 61
6. 品类细分 / 62
7. 如何进行品类分配 / 64



## 第五章 品类管理的关键点

### 第一节 业态定位 / 69

1. 如何进行业态定位 / 69
2. 选择样板店 / 70
3. 信息系统的管理 / 70
4. 分类错误的商品 / 70
5. 品类的重新组合 / 71

### 第二节 商品结构决定顾客结构 / 72

### 第三节 购物篮与目标客户群 / 74

1. 购物篮分析 / 74
2. 要建立目标顾客群 / 74
3. 商品决定顾客和供应商 / 75
4. 品类管理的3个工作重点 / 76

## 第六章 业态细分后的商品陈列

### 第一节 不同业态的商品陈列原则 / 79

1. 关于陈列的基本特点与分类 / 79
2. 商品分类的原则概述 / 81

### 第二节 关于陈列的影响因素及方法 / 82

1. 价签要清晰 / 82
2. 堆放要整齐 / 83
3. 伸手可取 / 83
4. 充分利用立体的空间 / 83
5. 整洁和美观 / 85

### 第三节 关于陈列的基本要求 / 86

1. 高度 / 86
2. 颜色 / 86
3. 包装 / 87
4. 分割线 / 87
5. 价签 / 88
6. 道具 / 89

### 第四节 关于陈列的六大技巧 / 91

1. 垂直陈列 / 91
2. 割箱 / 93
3. 考虑商品的利润 / 95
4. 一些特殊陈列 / 96
5. 色彩 / 97
6. 灯光货架 / 98

## 第七章 门店盈利增长之库存分析

### 第一节 库存周转天数 / 104

### 第二节 库存管理 / 108

### 第三节 安全库存天数与库存量 / 110

### 第四节 建议订货量的设置与修改 / 112

## 第八章 小店的市场拓广及商品定位

### 第一节 零售企业通用模式及走向 / 118

1. 便利店 / 119
2. 折扣店 / 119

- 3. 社区店 / 120
- 第二节 小店的特点与商品结构 / 121
  - 1. 小店与大店的差异 / 121
  - 2. 小店的劣势 / 121
  - 3. 小店的发展途径 / 122
- 第三节 小店商品的组织结构 / 124
  - 1. 商品比例 / 124
  - 2. 商品组织结构如何划分 / 125
  - 3. 工具：商品结构九宫格 / 131
- 第四节 商品的价格策略 / 134
  - 1. 组群划分 / 135
  - 2. 商品的价格敏感度及销售策略 / 136
- 第五节 小店的促销怎么做 / 140
  - 1. 常用的三种促销方式 / 140
  - 2. 特殊促销方式 / 141
- 第六节 促销执行和跟踪 / 144
  - 1. 基本步骤 / 144
  - 2. 宣传陈列 / 145
  - 3. 足够的库存 / 146
- 第七节 商品陈列的影响因素 / 147
  - 1. 整箱陈列 / 147
  - 2. 排面管理 / 147
  - 3. 货架陈列 / 148

# 第一章

## 零售门店现状



## 第一节 低增长下的战略调整

### 1. 开店速度放缓或负增长

2010年连锁百强企业的店铺数量增幅为9.8%，是自2006年以来增幅最低的一年，总体呈下降趋势。另外有18家企业的店铺数量增幅为零，或者为负增长，所谓零就是没开店，所谓负增长就是有店铺关门。为什么会出现这样的现象呢？为什么企业开店的速度放缓了？众所周知，连锁行业的根本在于连锁开店，只有开店才能形成规模效应，否则，无论企业是和供应商谈判，还是和竞争对手竞争，都会有压力。因此，这几年很多零售企业，为了迅速扩大自己的零售规模而迅速开店、迅速扩张。然而我们也看到很多企业这两年没有扩张，究其原因，除没有好的地理位置这一个原因外，更主要的还是鞭长莫及，能力有限，觉得自己的胃口没有这么大，在管理上还存在很多弱项。

### 2. 从研究竞争转向增强核心能力

C. K. 普拉哈拉德和 G. 哈默于1990年在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心能力》一文中指出，把企业界关注的焦点从研究竞争策略转向增强核心能力是企业战略理论的一个里程碑。零售企业也开始从竞争战略向加强核心能力的战略转移。

企业竞争能否获胜的关键在于企业的核心能力是否凸显，能否为顾客提供更优、更好的服务，所以企业的核心能力有三个基本特征：第一，具有多样化的市场潜能；第二，对最终产品中顾客注重的价值做出关键的贡献，能够满足各类顾客的需求；第三，具有竞争对手难以模仿的能力。很多企业去调研家乐福、沃尔玛、大润发等大型超市，虽然抄回来了价格，但是这些超市为什么要这样组合商品、为什么要这样定价、为什么要这样陈列还是不明白，而这恰好就是它们的核心竞争力。它们永远都不担心别人卖同样的新品、抄它的价格，因为当别人引进这种商品时，它已换新品了，这样的企业才是市场的领导者。顾客选择这样的超市，也因为它们的商品更新换代更快，价值体现得更好。因此我们应该想一想，我们的核心能力在哪里，难道就只有价格吗？

## 第二节 客单价与顾客需求

### 1. 客单价和销售毛利

目前零售企业普遍面临着来客的客价单和销售毛利问题。很多企业都说自己的客单价不高，是因为老百姓的消费能力太弱。这两年笔者在做企业项目的时候，与企业老板探讨同时提高毛利率与销售额的问题时，很多的企业老板都觉得太难，一致认为毛利率与销售额是个跷跷板，毛利率高了，销售额会降低，相反，销售额高了，毛利率一定会降低。面对当前的行业竞争和经济环境，企业该如何应对竞争？是加快开店速度还是暂缓开店速度？一家门店到底能贡献多少销售额？

作为老板来讲，一般会关注两个数据：销售额和费用，这两个数据的方向一定要把握准确，不能把控制费用当成第一目标。有这么一种说法叫“开源节流”，开源在前，节流在后，因此企业要关注的还是如何提升经营收入，而销售额和毛利是经营收入中两个重要的组成部分。销售额的多少由来客数和客单价决定，而影响来客数和客单价的重要因素有营销、促销、商品组合、价格形象、沟通等。因为营销解决来客的结构，促销激起顾客的购买欲，所以商品陈列是否合理、促销氛围是否浓厚、商品组合能否满足顾客需求、商品价格能否体现优惠和促销员的沟通是否到位等都是提升销售的重要因素。毛利，从采购来讲，是商品组



合的问题，是定价策略的问题，从门店来讲，是店面如何装修的问题。因此关注经营业绩，首先要进行商品分析、市场分析及客群分析。

## 2. 时刻关注顾客需求

美国贝恩管理咨询公司瑞察哈德（Frederick F. Reichheld）和哈佛大学教授赛塞（W. Earl Sasser Jr.）曾指出，企业要增强实力，提高经济效益，就必须培养顾客的忠诚度。他们认为，企业获得市场份额和利润增长有两个重要来源：一是获得新顾客，二是留住老顾客。美国的《信息周刊》对300位企业主管进行的一项调查结果显示，“理解和满足顾客的需求”和“改善为顾客的服务”是放在他们最前面的两项任务，许多知名企业创立的初衷就是满足顾客需求。所以，笔者在给企业做流程包括整个商品采购环节的咨询时，永远为企业植入的概念就是**顾客需求是商品组织和供应商选择的最根本因素**。为什么要引进供应商，因为企业需要商品，为什么要引进这种商品，因为顾客需要，就是这么简单的逻辑。

提高企业的经营业绩有三个重要环节：**供应链、零售商的经营和能力以及消费者的需求**。这三个环节同时也是相互关联的，以采定销或是以销定采，在于企业的选择。但是从现在的零售趋势和零售的根本来讲，顾客的需求永远是企业要关注的。只有这样，才能提高零售商的经营能力，只有这样，企业才能获得更多的供应商资源，这是一个良性循环，否则就是一个恶性循环。恶性循环只会带来更多的问题，要解决好这些问题，企业会有很多路要走。