



广东“农家书屋”系列

GUANGDONG NONGJIA SHUWU XILIE

仓储式 超市经营

CANGCHUSHICHAOSHIJINGYINGYIBENTONG

■ 余凯 著

一本通

廣東省出版集團
廣東人民出版社



《广东农家书屋系列》编委会

顾 问

林 雄

主 任

顾作义 朱仲南 黄尚立

副主任

杨广锐 王桂科 李夏铭 杨世华

委 员

许建国 于海滨 陈海烈 周伟励 崔坚志

谢日新 刘永光 孙泽军 黄光虹 戴 和

秦 颖 蒋鸣涛 罗志梅



目 录

自 序	(1)
第一章 仓储式超市的商圈与选址	(1)
第一节 商圈分析	(1)
一、商圈的概念	(1)
二、影响商圈形成的主要因素	(2)
三、仓储式超市商圈的特点	(5)
四、仓储式超市商圈的确定	(7)
第二节 仓储式超市的选址策略	(8)
一、仓储式超市选址的主要原则	(8)
二、仓储式超市选址调查	(10)
三、仓储式超市选址的理论和方法	(15)
第二章 仓储式超市的商品结构管理	(19)
第一节 仓储式超市的商品分类	(19)
一、根据商场经营管理运用要求的综合分类	(20)
二、根据商品在商场销售中的作用分类	(21)
三、根据顾客对商品的选择程度分类	(22)



第二节 仓储式超市商品管理方法	(23)
一、单品核算法	(24)
二、ABC 分析法	(26)
三、商品市场寿命周期	(29)
第三节 仓储式超市的商品结构的特点	(32)
一、仓储式超市商品结构的特点	(33)
二、仓储式超市商品结构的差异的影响因素	(35)
第四节 仓储式超市商品结构的优化与调整 ...	(37)
一、商品贡献度的评价	(37)
二、新商品的引进和开发	(43)
三、滞销品的淘汰	(45)
 第三章 仓储式超市的采购管理	(49)
第一节 仓储式超市采购管理的组织机构	(49)
一、集中采购制度的建立	(49)
二、采购机构设置的原则	(52)
三、基本类型	(53)
第二节 仓储式超市商品采购计划的编制	(56)
一、销售预测	(56)
二、商品计划	(68)
三、库存计划	(69)
四、采购计划	(71)
第三节 仓储式超市商品采购的流程	(73)
一、商品采购管理业务流程	(73)
二、供应商准入制度	(73)
三、与供应商谈判	(74)



四、采购合同的签订	(75)
五、采购合同的实施	(76)
第四章 仓储式超市卖场布局与陈列	(79)
第一节 卖场概述	(79)
一、卖场的概念	(79)
二、仓储式超市卖场规划的基本原则	(80)
第二节 仓储式超市外观设计	(82)
一、建筑物的结构	(82)
二、停车场	(83)
三、出入口	(84)
第三节 仓储式超市的内部设计	(84)
一、店面区域分割	(85)
二、主副通路设计	(85)
三、售货区分配	(87)
四、商品货位分布	(88)
五、照明与色彩	(92)
第四节 仓储式超市的商品陈列技巧	(95)
一、商品陈列的原则	(95)
二、仓储式超市的商品陈列的基本方法	(99)
三、商品配置表	(104)
四、商品陈列操作	(108)
第五章 仓储式超市商品定价策略	(113)
第一节 仓储式超市商品定价的基本方法	(113)
一、仓储式超市商品定价的基本原则	(114)



二、仓储式超市商品定价方式	(117)
第二节 仓储式超市低价塑造策略	(121)
一、仓储式超市低成本经营策略	(121)
二、仓储式超市的低价形象策略	(124)
第三节 仓储式超市价格竞争策略	(127)
一、新开商场价格策略	(127)
二、对“价格战”的应对策略	(129)
第六章 仓储式超市促销策略	(133)
第一节 仓储式超市促销活动概述	(133)
一、仓储式超市促销活动的分类	(134)
二、仓储式超市促销活动的特点	(136)
第二节 仓储式超市营业推广策略	(138)
一、营业推广的基本原则	(138)
二、营业推广的基本类型	(140)
第三节 仓储式超市公共关系	(146)
一、公共关系的作用	(146)
二、公共关系的原则	(147)
三、仓储式超市公共关系活动的基本方式	(149)
第四节 仓储式超市广告促销策略	(150)
一、开张前后采用的广告形成	(151)
二、日常经营中采用的广告形式	(153)
第五节 仓储式超市服务促销策略	(156)
一、仓储式超市常见的服务项目	(156)
二、仓储式超市服务促销的影响因素	(158)



自序

连锁超市，作为现代零售业一种全新的销售方式和经营管理方式，已在我国由导入期迅速过渡到成长期。各地超市及以超市形式经营的仓储店、便利店快速发展，并相继采用连锁组织形式，更使得超市如虎添翼，焕发出勃勃生机。专家预计，今后五至十年，连锁经营必将成为我国经济发展新的增长点，在大中城市和沿海发达地区，连锁经营将逐步占据零售服务业相当比重，并进而带动整个流通产业乃至国民经济的加速发展。而在我国连锁经营发展中，大型综合超市、仓储式超市、便利店将成为发展最迅速的连锁经营业态。

从世界流通业发展态势看，超市以其开架销售、集中结算、方便快捷、价格便宜、一次性购足等优势，加之连锁经营所带来的高度协调运作能力和规模效益，有力地推动了大生产和大流通的发展，从而成为全球零售业主流。在发达国家，连锁商业实现的销售额一般要占到社会商品零售总额的30%至50%。而仓储式超市和大型综合超市因其单体规模大、品种齐全、经营成本低、商品价格低、竞争力强等方面的优势已成为广大商家扩大规模、抢占商机的主力军。仓储式超市在我国的发展不仅促进了零售业态的规范和成熟，而且推动了整个流通业的现代化。

当前，我国仓储式超市仍处在一个十分关键的发展时期，一方面仓储式超市经过近十年发展，已取得一些突破性进展，生命



力和竞争力已显现出来，市场前景广阔，潜力巨大；另一方面，其进一步发展又面临着诸多难题，如营销策划、店铺开发、卖场规划、采购配送、运营体系、现代技术运用、人才培养等等，这些都有待于我们进一步去探讨和摸索，以便总结出一套行之有效、适合中国国情的管理办法。

正是在这种背景下，应出版社邀请，在 02 年出版的《仓储式超市经营管理实务》一书的基础上再次改版，压缩和调整了一些内容。并将书名改为《仓储式超市经营一本通》。本书以仓储式超市经营管理运作实务为本，更加强调内容的实用性、服务性、可操作性，以及理论的系统性。希望本书的出版能对我国的超市的发展起积极的促进作用。

余凯

2008 年 8 月 3 日

（作者系福建工程学院经济管理系副教授、博士、高级经济师）

第一章 仓储式超市的商圈与选址

许多人把商店经营成功的秘诀的首要因素归为——“Place, Place, Place”，即选址，选址，最后还是选址。有的人甚至还说，商店的选址对开店成败的影响至少占 70% 以上。确实，选址可以说是零售企业唯一难以改变的经营因素。对仓储式超市而言，如果采用自建营业场所的话，将确很大一部分投资是花在地建房上，一旦开店后发现选址不科学、不理想，再想起改变选址几乎是不可能的，而且想通过其他方式来弥补，却又事倍功半，由于选择不当使许多仓储式超市蒙上了较大的损失，甚至一开张后却从此一蹶不振。因此要开办一家仓储式超市，放在首位的工作便是挑选一个合适的店址。

第一节 商圈分析

一、商圈的概念

商圈，又称商业圈或商势圈，是指零售店以其所在地点为中心，沿着一定的方向和距离扩展，吸引顾客的辐射范围，简而言之就是该商店吸引消费者的地理区域。



不同的零售店由于所在地区、经营规模、经营方式、经营品种、经营条件的不同，使其在商圈的规模和形态上存在很大差别。同样，某一零售店在不同的经营时期受到不同因素的干扰和影响，商圈也不是一成不变，时大时小，其形态多表现为各种不规则的多角型。为了便于分析和研究，一般将商圈视为以零售店为中心的同心圆。

商圈与零售店经营活动有着极其密切的关系。无论是新设或已设的零售店，都不应忽视对商圈的分析。所谓的商圈分析，就是经营者对商圈的构成情况、特点、范围以及影响商圈规模变化的因素进行实地的调查和分析，为选择店址，制定和调整经营方针和策略提供依据。

商圈的范围一般分为三个层次：第一个层次，核心商圈，是最接近零售店的区域，第二个层次，次级商圈，位于邻近核心商圈的区域，第三个层次，边缘商圈，位于次级商圈之外，最外围的区域。根据一些资料表明，在三个层次商圈的顾客组成中，核心商圈的顾客占 50%~70%，次级商圈的顾客占 15%~25%，其余为边缘商圈的顾客。根据经验数值，三个层次的商圈销售额在当地的市场占有率一般分别为核心商圈市场占有率在 30%以上，次级商圈在 10%以上，边缘商圈在 5%以上。如图 1-1 所示。

二、影响商圈形成的主要因素

影响商圈形成的因素是多方面的，主要可归纳为企业外部环境和内部因素：

1. 外部环境因素

□家庭与人口因素。企业所在地的人口密度、收入水平、职

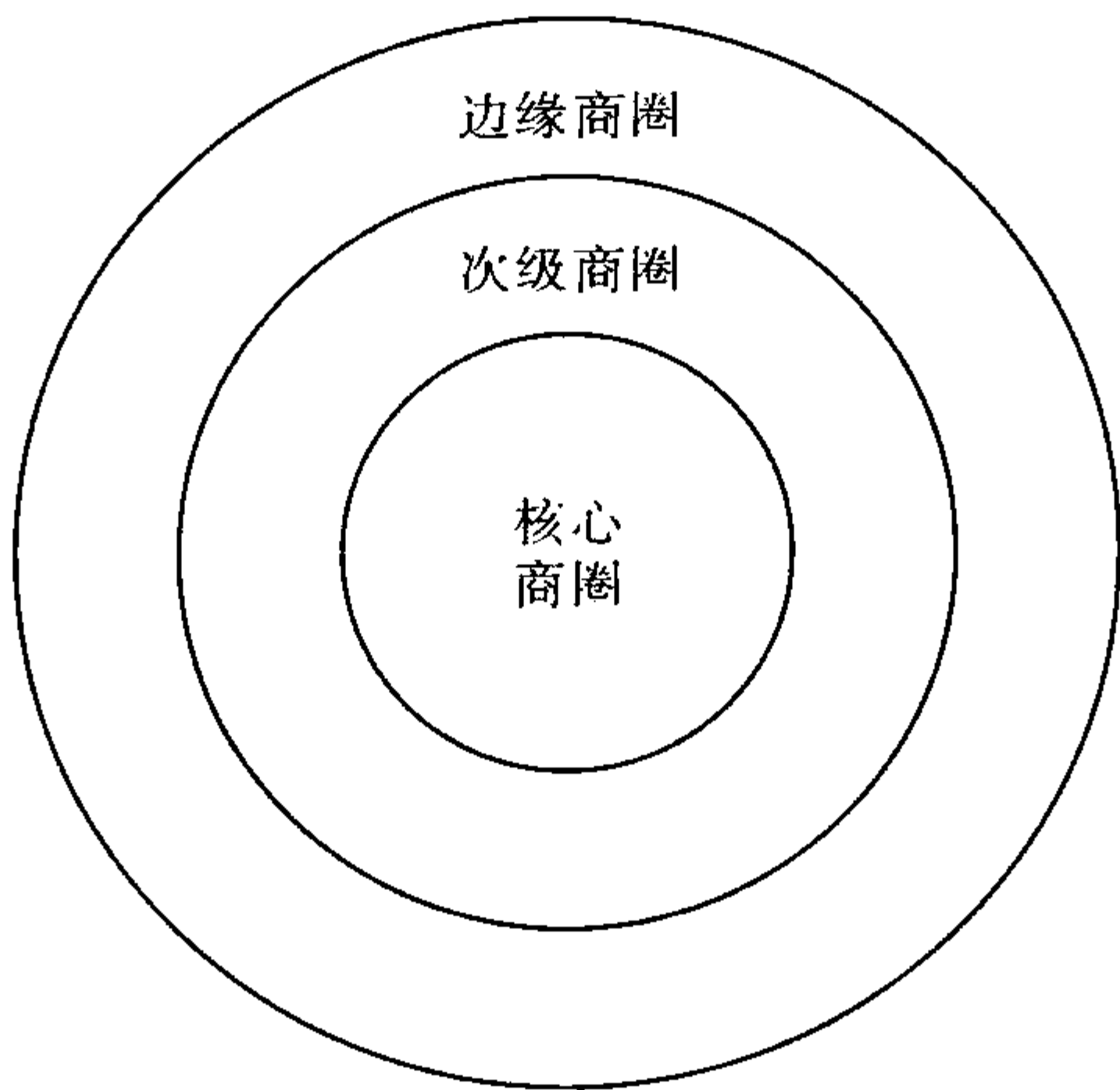


图 1-1 商圈示意图

业构成、性别、年龄结构、家庭构成、生活习惯、文化水准、消费水平，以及流动人口的数量与构成等，对企业商圈的形成具有决定性的意义。

□产业结构。一个企业的外部环境是农业区、工业区还是商业区，对商圈的形成有着重要的意义。一个地区产业结构发生优化和升级，如以第一产业为主导向第二产业为主导发展，或由第一产业为主导向第三产业为主导发展，将引起零售店商圈的较大变化。

□交通地理状况。交通状况对商圈的形成十分重要。要考虑零售店所在地是否有公共汽车或电车停靠站，是否有地铁站连接等。位于交通便捷地区的商店，其商圈规模会因此而扩大，反之会限制商圈规模的延伸。自然和人为的地理障碍，如山脉、河流、桥梁、铁路等会截断商圈的界限，成为商圈规模扩大的障碍。

□城市布局。零售商店的商圈要受到城市布局的影响。如果



企业选址于市级商业中心，其商圈范围大，可能涉及全市；如果企业选址于区域性商业中心，则可能仅覆盖该区域。

□商业区中商店的聚集状况。零售企业的聚集状况有以下几种情况：一是不同业态零售企业的聚集。比如百货商店同专业店、超级市场等的聚集，这种聚集在企业之间一般不会产生直接的竞争，而会产生一定的聚集效应，产生更大的市场吸引力。二是同种业态商店的聚集，如北京王府井百货大楼和新东安市场，这种同种业态同等规模的商店聚集在同一商业区，其结果是这些商店之间既产生竞争，又产生一定的集聚效应，一方面使消费者能在同类型的商店之间进行商品质量、价格、款式及服务的比较，从而加剧了企业之间的竞争性；另一方面，由于同类型商店的聚集，又会产生商圈放大效应，吸引更多的消费者前来购物，从而扩大销售额。当然，这里有一个度的问题，如果聚集过度，超过当地市场容量，必然导致企业之间恶性竞争，两败俱伤。三是不同商业行业企业的聚集。比如零售业与饮食业、服务业、娱乐业，以及邮电、银行的聚集，这是一个多功能的聚集，有利于产生放大的聚集效应，扩大商圈。

□消费者的购物方式。一是消费者出行购物使用的交通工具不同，企业的商圈会有所不同，据对长春地区的调查表明，普通超市步行商圈为 1.2~1.8 千米，自行车为 2.9~4.4 千米，乘公交车为 6.8~7.8 千米。二是消费者购买商品的频率和批量。消费者购买商品的频率和批量成反比，一般而言消费者购买商品的频率越小，批量越大，则企业的商圈越大。

2. 企业内部因素

□商店的业态。不同的业态，企业商圈大小也不同。如便利店以销售居民日常生活用品重点，其商圈区域较小，只有核心商圈，一般不存在次级商圈和边缘商圈，而大型百货商店主要销售



选购性商品和高档性商品，因而其商圈也较大，同时具有核心商圈、次级商圈和边缘商圈三个商圈。一般来说，零售店经营业态一旦选定，则其商品结构、商店规模、经营策略等也就大体上确定下来。因此，零售业态是决定企业商圈大小的一个很重要的因素。

□商品结构。同等规模同一业态的零售企业，由于它们经营的商品结构不同，也会造成商圈大小差异。如都是百货商店，以经营日用消费品为主的，商圈可能会较小，而以经营家用电器、服装、黄金饰品等选择性较强、价值较贵重的商品为重点的，其商圈较大。据对长春地区调查，人们对肉、蛋、鱼、蔬菜、水果的经常性购物距离不足 2 千米，而服装、鞋帽、化妆品、家具、耐用品达 4~5 千米以上。

□商店规模。商店规模在一定范围内与商圈大小呈现正比例关系，商店规模越大，其市场吸引力越强，商圈越大。当然，商店规模并非越大越好，应保持在与商圈购买力相适应的范围之内。

□营销手段和信誉。商店可以通过广告宣传，开展公关活动，以及广泛的人员推销与营业推广活动不断扩大知名度、影响度和信誉度，吸引更多的顾客慕名光顾，以扩大商圈的规模。

三、仓储式超市商圈的特点

仓储式超市批零兼营，用零售的形式从事批发业务，这就决定了其在商圈上与其他零售业态相比，具有一定的特殊性。

1. 商圈的超大性

在各种零售业态中，仓储式超市的商圈可算得上最大的。从国外看，大型综合超市卖场面积大，经营品种丰富，对远距离顾



客吸引力强，商圈可达 15~20 千米，标准食品超市主要经营食品，商圈一般为 5 千米，传统食品超市经营的商品种类少，商圈为 1~3 千米，便利店因为经营商品种类少，而价格又比超市高，消费者购买主要是图方便，因而商圈只有 500 米左右，大型百货商店（面积在 6000~8000 平方米的）商圈较大，一般在 20~30 千米。而仓储式超市实行会员制，许多商品都成批购买，商圈范围可达 50 千米。

2. 商圈的交叉性

仓储式超市商圈超大性带来了它的商圈的第二个特性，即交叉性。由于仓储式超市的商圈很大，有的甚至会覆盖整个城市，而一个城市中会有相当数量的大中型零售店，这些零售店会与仓储式超市的商圈发生交叉甚至重叠，由此引发竞争，这就要求仓储式超市要搞好选址工作，至少在其核心商圈内不能存在着大型百货商店或大型综合超市等可能与之产生直接竞争的零售商店。

3. 商圈的复合性

仓储式超市的目标顾客中有两种类型：一是用于直接消费的日常消费者、社会团体；二是用于二次贩卖的中小零售店、宾馆、医院等。对后者，仓储式超市履行的是批发功能。因此仓储式超市存在批发、零售两种商圈，因此它的商圈分布中出现更大的复合性和不确定性。对仓储式超市除了按销售比重可以划分为核心商圈、次级商圈和边缘商圈外，还可以按到达所用的交通工具划分如下：

□徒步圈，指步行可忍受的商圈半径，单程在 15 分钟内为限。

□自行车圈，指自行车方便可及的范围，单程不超过 10 千米。



☐汽车（机动车）圈。指开车或乘车能及的范围，距离约为50千米，单程为30~40分钟。

☐铁路圈、高速公路圈。指搭乘铁路、高速公路来此购物的顾客范围，属于商店的边缘商圈部分，这是仓储式超市特有的商圈。

四、仓储式超市商圈的确定

1. 已建仓储式超市商圈的确定

仓储式超市大都实行了会员制，会员凭会员卡购物，商场电脑数据库对会员的资料有较为详细的记载，通过查询电脑，得出在商场各个方位最边缘的顾客位置，将这些点连接起来，就是商圈的边界线。如果仓储式超市没有推行会员制或会员制不健全，会员不具代表性，则可以通过抽样调查，取得商圈的位置。如北京某仓储式超市为确定其商圈大小，印制了3000份的调查表格，选择了两个节假日、两个工作日，并在不同的时段分发给顾客，根据收回的调查表进行统计，将最边远的顾客的位置连起来就是商场的商圈了。

2. 拟新建的仓储式超市的商圈确定

☐参照法。参照某一类似的城市已有的仓储式超市的商圈大小来定。为了尽量接近客观实际，可根据两个城市在居民人口分布、城市规划、交通状况、商业布局、流动人口等方面情况的差异，以及仓储式超市在经营规模、经营特色上的不同，进行合理的修正，以取得较为准确的商圈数值。

☐调查法。通过发放顾客调查问卷，了解假定在某地建一个



仓储式超市，在各个方向上最远愿意到此购物的顾客分布在哪里，这些顾客就构成了商圈的边缘线。

□定量法。商圈定量分析法有美国威廉雷利发现的临界点模型（Break-Even Point Model）和美国堪斯大学教授赫夫提出的赫夫几率模型（Huff's Probability model），由于这两种理论比较复杂，而且不太实用，这里就不作介绍。

第二节 仓储式超市的选址策略

一、仓储式超市选址的主要原则

1. 选择经济发达的城市

选择经济发达、人民生活水平较高的城市是兴建仓储式超市的首选地。这些城市人口密度大，人均收入高，需求旺盛，工商业发达，超市在当地有较高的发展水平。

2. 选择城乡结合部

对以中小零售店作为主要目标市场的仓储式超市，一般要选在远离市中心的城乡结合部，对以居民作为主要目标市场的仓储式超市，也可考虑选在次商业区或新开辟的居民区中，在该商场周围要有 20 万～30 万人的常住人口。该地点要具备以下三个条件：

□该地点土地价格和房屋租金要明显低于市中心的，土地价格一般要求在市中心的 1/10 以下，以减少仓储式超市投资，降



低运营成本，为仓储式超市的低价格销售创造条件。

□交通便利，既要有利于消费者前来购物，又要有利于仓储式超市货物运输和商品吞吐，值得注意的是，仓储式超市在选址中对交通便利性的要求大大高于大型综合超市，即要具有交通运输的高速性、辐射性和枢纽性，如果不具备这几个条件，会明显减少它的商圈半径，影响商品销售额。

□要符合城市发展规划，与城市拓展延伸的轨迹相吻合，这样由于城市的发展会给仓储式超市带来大量客流量，降低投资风险。

3. 独立设置门店

仓储式超市要独立设置门店，一般不与其他大型零售店聚集在一起。在选址中要注意与其他仓储式超市、大型综合超市以及批发市场等保持一定的距离，至少它们之间在核心商圈不能重叠，以免引发恶性竞争，导致两败俱伤。

4. 考虑连锁发展计划

仓储式超市设立门店要从发展战略出发，通盘考虑连锁发展计划，切忌“东打一枪，西开一炮”。仓储式超市一般都要实行连锁经营，其门店分布要有长远的规划，并要有一定的集中度，以利于总部实行更加精细、科学的管理，节省人力、物力、财力，切不可“天女散花”，随意布点，每一个门店的设立都必须为整个企业的发展战略服务。如麦德龙在我国的第一家连锁店选在沪宁高速公路的入口处，排除了前期 22 个预选点，其目的是沿沪宁高速公路每 100 公里开设一个店铺，实现沿长江走廊的市场发展。第二个店选择在无锡东区（锡山市），可凭借该店的位置辐射整个无锡市以及宜兴、常州等地。第三个店选在内环线与