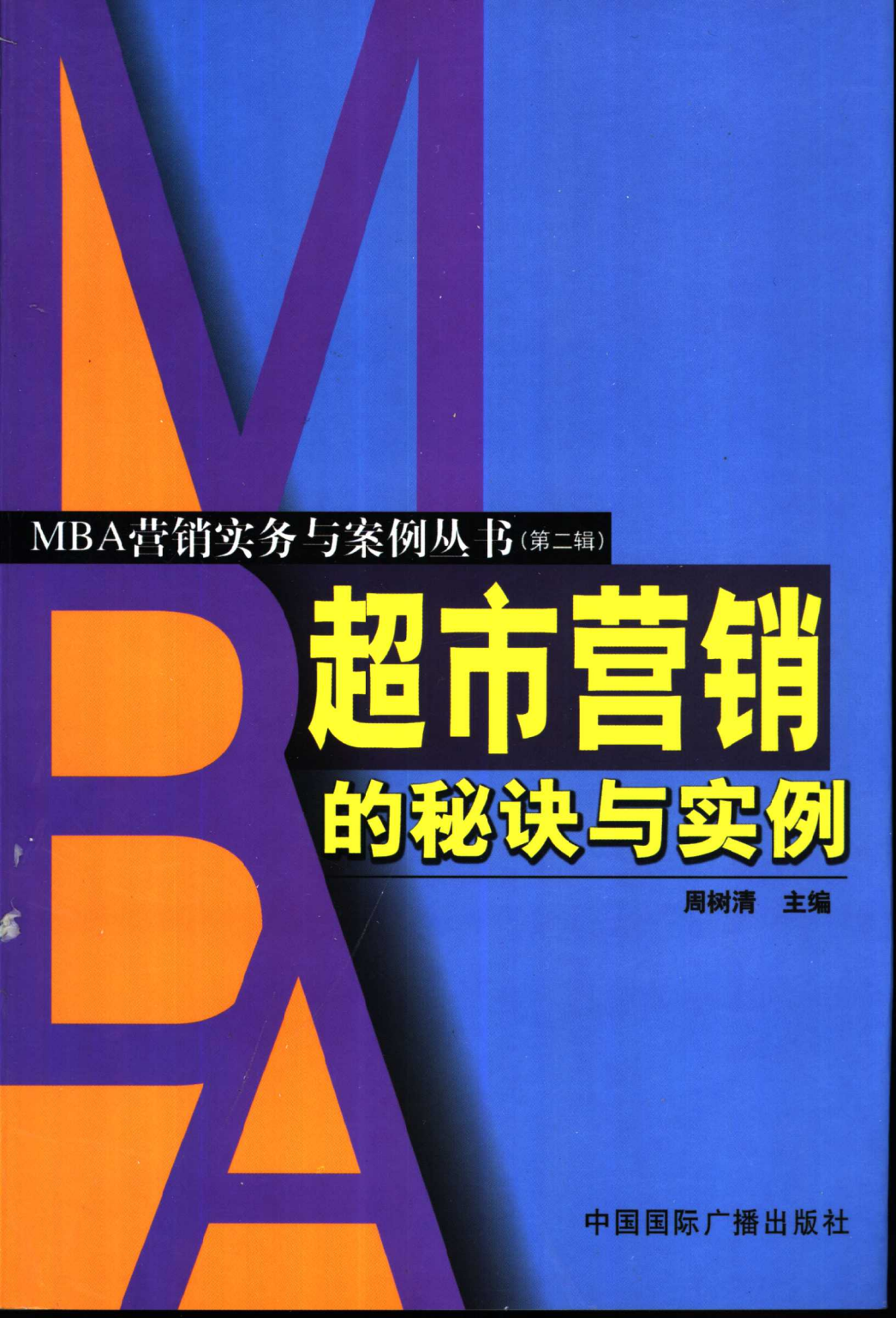




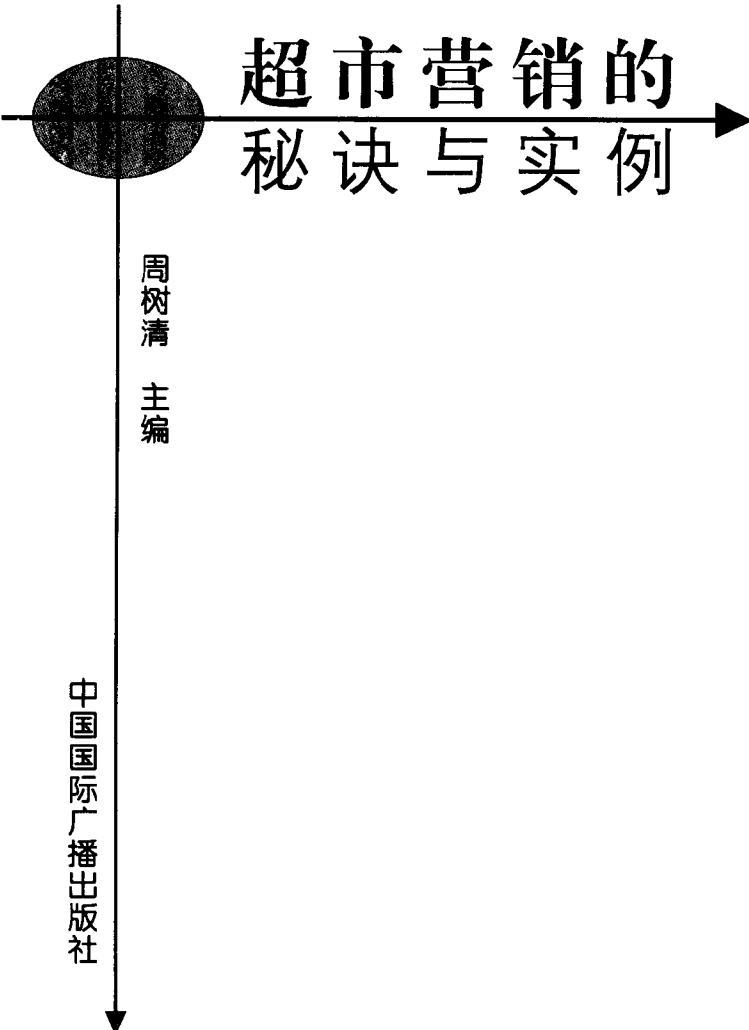
MBA营销实务与案例丛书 (第二辑)

超市营销 的秘诀与实例

周树清 主编

中国国际广播出版社

·MBA 营销实务与案例丛书 (第二辑)



超市营销的 秘诀与实例

周树清

主编

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超市营销的秘诀与实例/周树清主编. —北京: 中国国际广播出版社, 2003.1

(MBA 营销实务与案例丛书. 第2辑)

ISBN 7-5078-2215-X

I. 超… II. 周… III. 超级市场-市场营销学
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085622 号

·MBA 营销实务与案例丛书 (第二辑)

超市营销的秘诀与实例

主 编	周树清
责任编辑	胡杏天
版式设计	周 迅
封面设计	大盟公司
出版发行	中国国际广播出版社 (68036519 68053304 (传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	楠竹文化
印 刷	河北迁安市鑫丰印刷有限公司
装 订	河北迁安市鑫丰印刷有限公司
开 本	850×1168 1/32
字 数	280千字
印 张	12.75
印 数	5000册
版 次	2003年1月 北京第1版
印 次	2003年1月 第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2215-X/F·278
定 价	21.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现印装质量问题, 本社负责调换)

《MBA 营销实务与案例丛书》(第二辑)
编委会

主 编 王必成

副主编 张德斌 马克态

周树清 陈文华

编 委 (按姓氏笔画排序)

马 军 马克态 王必成 吕佩浩

关 敏 何宗思 陈文华 周树清

胡杏天 张德斌

总策划 冯 章

目 录

第一章 21 世纪商业竞争是超级市场的竞争	(1)
一、超级市场在零售业中的地位 and 作用	(2)
(一) 超级市场的含义和特点	
(二) 超级市场的五种业态模式	
(三) 超级市场：零售业态的一次革命	
(四) 超级市场：我国零售业发展的首选模式	
二、超级市场在世界范围内迅猛发展	(19)
(一) 美国超级市场	
(二) 日本超级市场	
(三) 中国台湾超级市场	
三、我国超级市场发展的状况分析	(34)
(一) 我国超级市场发展的四个阶段	
(二) 超级市场发展存在的问题	
(三) 推进超级市场发展的对策	
 第二章 超级市场的开发与开店	 (46)
一、超级市场的产业定位	(47)
二、超级市场的商圈分析	(48)
(一) 商圈的概念和种类	
(二) 影响商圈形成的因素	

- (三) 超级市场商圈的特点
 - (四) 超级市场商圈的确定方法
- 三、超级市场的选址 (61)
 - (一) 超级市场选址的主要原则
 - [案例] 台湾某超级市场的商圈状况
 - (二) 超级市场的选址调查
- 四、超级市场开店投资计划与效率分析 (71)
 - (一) 计划内容
 - (二) 重要指标
 - (三) 台湾地区几例投资计划
 - (四) 超级市场开店计划和操作程序
 - [案例] 日本 7-11 的开店策略

第三章 超级市场卖场建设与布局 (95)

- 一、卖场规划的基本原则 (95)
- 二、超级市场的店面设计 (98)
- 三、超级市场的内部设计 (104)
 - (一) 店内环境布局设计
 - (二) 店内环境装饰设计
- 四、超级市场商品陈列的原则和技巧 (118)
 - (一) 商品陈列的基本原则
 - (二) 商品陈列的基本方法与技巧
 - (三) 商品陈列中平行平面的巧用
 - (四) 陈列用具选择和设备配置
- 五、正确运用商品配置表 (145)
 - (一) 商品配置表的含义和作用
 - (二) 超级市场商品配置表的制作程序
 - (三) 超级市场商品配置表制作的七种技巧
 - (四) 配置表设计中几种特殊情况的处理

第四章 超市市场的经营战略	(153)
一、超市市场的目标市场定位	(153)
(一) 目标市场定位的原则	
(二) 超市市场各种业态模式的目标市场定位	
二、超市市场的发展战略	(163)
(一) 超市市场发展途径的选择	
(二) 连锁化经营：超市市场向现代化产业发展的必由之路	
(三) 联华超市的发展战略	
三、超市市场的竞争战略	(176)
(一) 超市市场竞争态势	
(二) 竞争战略的选择	
(三) 竞争观念的转变	
[案例] M 与 W 两个超市市场竞争状况的比较	
四、现代超市市场以人为本	(187)
(一) 提高人力资源素质的重要性	
(二) 人力资源管理的几个重点	
五、重视企业文化建设	(197)
(一) 企业文化的含义	
(二) 企业文化的构成要素与功能	
(三) 加强企业文化建设的措施	
[案例] 沃尔玛独树一帜的企业文化	
第五章 超市市场的经营策略	(212)
一、超市市场的定价策略	(212)
(一) 定价的基本原则	
(二) 定价应遵循的程序	
(三) 定价方法与技巧	
[案例] 外国超市市场经常采用的定价方法	

二、超级市场的促销策略	(232)
(一) 促销活动的种类	
(二) 制定促销计划需考虑的因素	
(三) 促销活动的基本程序	
(四) 预算的编制	
(五) 促销活动的评估	
(六) 促销活动中需要注意的几个问题	
三、超级市场的公关策略	(246)
(一) 公关活动在超级市场经营中的作用	
(二) 公关活动的主要内容	
(三) 公关活动的策划与实施	
[案例] 中外知名企业的国际公关谋略	
四、超级市场的服务策略	(260)
 第六章 超级市场的组织建构	(270)
一、组织结构建立的原则	(270)
二、超级市场组织结构的形式	(272)
(一) 单线式超级市场组织	
(二) 双线式超级市场组织	
(三) 一般超级市场组织	
三、经理(店长)的素质和主要职责	(284)
(一) 经理应具备的素质条件	
(二) 经理扮演的角色	
(三) 经理承担的主要职责	
 第七章 建立完善的超级市场采购和管理制度	(298)
一、采购的组织形式	(298)
二、采购人员的基本职责	(302)
三、采购的程序和方法	(304)

四、采购中不可忽视的 12 个问题	(308)
[案例] EOS 系统的应用	
五、超级市场内部管理的基本内容	(319)
六、超级市场的安全与防范	(327)
 第八章 超级市场的绩效评估	 (333)
一、绩效管理在超级市场经营中的作用	(333)
二、绩效评估的基本内容	(337)
(一) 信息收集的基本方式	
(二) 经营指标评估标准的建立	
(三) 提高绩效的对策措施	
[案例] 某公司绩效管理规程	
[案例] 凯马特公司带来的沉痛教训	
 附录 1 财政部关于企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定 (财商字 [1997] 411 号)	 (377)
附录 2 上海连锁超市规范标准	(384)
附录 3 上海超市和自选商场服务规范 (试行)	(387)
附录 4 连锁超级市场、便利店管理通用要求	(392)

第一章 21 世纪商业竞争是 超级市场的竞争

超级市场作为现代零售业的一种先进经营方式，在 1981 年才进入我国，至今也只有 20 年的时间。它在我国的存在和发展的历史虽然还不很长，近几年却以一种势不可挡的趋势快速发展，主要表现在，其经营规模不断扩大、经营领域广泛拓展、经营方式趋于连锁化、销售方式日益自助化。有专家指出，21 世纪商业竞争主要是超级市场的竞争，它必然会在未来的发展中焕发出勃勃生机。

一、超级市场在零售业中的地位 and 作用

(一) 超级市场的含义和特点

超级市场虽然是一种新的现代的零售方式，但人们对其理解和认识并不完全统一。有的将其与开架售货相等同，有的认为是一种自助服务，也有的将其定位于超级商品或超级价格，如此等等。这些认识和理解都无助于将超级市场的发展引入正确轨道。所以，发展超级市场首先要对超级市场的含义有一个正确的理解。

美国在 1955 年出版的《超级市场》一书中，把超级市场定义为：“采取自助服务方式，有足够的停车场地，完全由所有者自己经营或委托他人经营，销售食品和其他商品的零售店。”可见当时人们对超级市场的理解，无论是经营规模、形式，还是服务范围等方面，都具有很大的局限性。随着经济和社会的发展，超级市场作为一种零售方式，人们对其理解更为深刻，其种类和规模也呈现出复杂多样性，在满足公众需求上发挥了重大作用。日本自助服务协会在 1959 年，对超级市场的定义是：“以自助服务方式、由一个资本经营，年营业额 1 亿日元以上的综合食品零售业。”西欧各国对超级市场的定义表述，虽然各有千秋，不尽相同，但基本上都是将营业面积作为划分标准的。如，特级市场的营业面积必须超过 2500 平方米，经营大量的食品和日用品，实行自助服务，并拥有顾客使用的停车场；超级市场是实行自助服务的食品商店，营业面积要达到 400 - 2500 平方米，以经营食品为主，包括少量的日用

品；次级市场，作为一种实行自助的零售店，营业面积不能少于120-400平方米，主要经营食品，也销售卫生用品和健康用品。

在我国，虽然超级市场这一词汇已经被人们所容纳，但对它的理解却仁者见仁，也就是说，至今还没有形成一个统一的认识。这主要有两个原因：一是我国引进超级市场这种零售方式较晚，被人们接受经历了一个不断加深的过程，只是最近几年才广泛被人们所接受，所以对超级市场基本涵义也缺乏较为深刻的研究和思考；二是政府没有及时地出台有关超级市场方面的完善法规，以至于人们按照自己的理解去构造超级市场的模式。笔者认为，从我国目前超级市场发展的状况来考虑，可以作如下表述：“超级市场是一种以经营消费者所需的食品和日常用品为主，实行自助服务和集中式一次付款，经营范围日益广泛，通过连锁经营的方式，运用网络手段所建立起来的与大工业生产相适应的规模性销售体系。”从这一概念我们可以看出，超级市场具有以下几个特点：

第一，以经营消费者所需的食品和日常用品为主。超级市场是以经营食品崛起于零售业的，以后逐渐发展到综合经营，至今已经扩展到建筑装潢材料、家具、电脑、药品、房地产和人才市场等诸多领域。但总的来说，大多数还是以经营食品和日常用品为主。

第二，实行自助服务和集中式一次付款。超级市场一般都是利用视听嗅觉来刺激顾客购买。顾客购买商品时，使用超级市场备有的手推车或提篮，根据货架陈列的商品标价，自行选择商品，然后到门口一次结算付款。这种方式可以节省营业人员，降低流通费用，为降低零售商品价格提供了条件。同时也给予了消费者较大的挑选的自由，大大节省了购物所需的时间和精力，提高了购物效率。这种自助服务的市场包括两类：一

是超级市场。它是采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，满足顾客每日生活需求的零售业态。其特点是：地址在居民区、交通要道、商业区；以居民为主要销售对象，10分钟左右即可到达；商店营业面积在1000平方米左右；商店构成以购买频率高的商品为主；采取自选销售方式，出入口分设，结算由设在出口处的收银机统一进行；营业时间每天不少于11小时；有一定面积的停车场地。二是大型综合超市。也是采取自选销售方式，以销售大众化实用品为主，满足顾客一次性购足需求的零售业态。其特点是：店址一般都在城乡结合部、住宅区和交通要道；商店营业面积一般在2500平方米以上；商品构成为衣、食、用品齐全，重视本企业的品牌开发；采取自选销售方式；设置与商店营业面积相适应的停车场。

第三，坚持廉价销售的原则，尽可能地扩大销售量。超级市场自产生的那一天起，就是以其销售价格低，经营品种多，营业面积大，选购方便而得到广大消费者的欢迎，并迅速发展起来。特别是销售价格低是超级市场赢得消费者青睐的主要因素。换句话说，廉价性是超级市场从一开始就创立的经营目标。从目前情况看，无论是国内还是国外的超级市场，都将廉价销售作为其经营的基本原则，如美国超级市场中的食品价格比一般食品店低15-20%。超级市场一般用控制利润率的方法来保证廉价销售这一方针的执行，实现薄利多销，美国超级市场的净利一般只占零售额的1.5-2%。可以说，廉价销售促成了大量商品的销售。同时，超级市场还往往通过扩大店铺营业面积、增加商品品种、将其经营与网络建设、连锁经营等方式结合起来等措施来扩大销售量，收到了良好效果。

第四，以大众化、低费用、高周转为经营特色。超级市场是在经济危机条件下，以满足人们生存最基本的食品和日用品

的需求作为突破口而发展起来的。这样不仅使自身奠定了深厚的市场需求条件，也争取到了最大容量的市场支持条件。但是，长期维护这一状况，还必须以低费用、高周转为依托。超级市场采用自助服务方式，不仅节约人力费用，而且市场中顾客与营业员可以共享货架和店铺通道，这样超级市场的营业厅比非自助服务方式的零售店可多陈列和销售 20 - 30% 的不同商品，商品投放能力可提高 15 - 20%，使营业面积大大增加。同时，食品类商品本身周转比较快，加上销量大，因此流通过费低、周转率高成为超级市场优于其他商场之处。

第五，通过连锁经营的方式，组织起了庞大的连锁店网络。连锁型超级市场，通过对自身的经营过程和零售工艺进行专业化的改造与分工，在提高了企业组织的组织化程度后，实行资源共享的条件下的多店铺营运，建立起网络化的销售体系。超级市场的本质特征和最大的优势是低价所带来的薄利多销，低价最主要是靠大量采购和大量销售的规模化取得的，这种规模化是单体超级市场难以达到的，因此应运而生的就是连锁经营。可以说，世界上几乎所有的超级市场都是采用连锁经营的形式。连锁化的超级市场是未来社会发展中更具有竞争力的网络化流通组织。

第六，它是与大工业生产相适应的一种规模性销售体系。在工业化过程中，许多商品的生产也日益集约化，特别是像食品和日用品等商品的消费具有高度分散性，零售组织要与大生产方式相适应，必须通过连锁经营的方式，用连锁店的这种网络化销售体系才能创造出这种零售业态，而连锁化的超级市场正是这种现代化的销售体系。

（二）超级市场的五种业态模式

所谓业态，如便利店、超级市场、百货公司、仓储批发

等，它是以店铺内或连锁零售网络的销售形态来划分的。超级市场的现代化是社会进步的产物，是成熟社会的一个特征。过去我们的着眼点都放在了经济建设上，比较重视农业、工业及制造业等的发展，而相对轻视了超级市场这样一种零售业态先进模式的发展与创新。目前，随着工农业生产迅速发展，超级市场也越来越受到人们的欢迎。因而超级市场为大众所瞩目。超级市场在其发展中创造出了一些不同的业态模式，也体现了不同的特点。

1. 便利店

便利店最大的特点就在于便利，它是采用超级市场销售方式和管理技术，以食品和日常用品为经营内容的小型商店，面积一般在 30 - 50 平方米。这种便利主要是时间上的便利，即营业时间长；空间上便利，消费者到最近的便利店一般不超过 10 分钟；商品上的便利，即所销售的商品都是日常用品，而且大多以半成品居多，每年品种更新率在 70% 以上；以特定顾客为服务对象，关系密切保持良好的信誉。

2. 传统食品超级市场

这种业态从一般意义上讲，都属于社区型的中小型超市，它集中了食品店、便利店、杂货店、小百货店等传统商店各自的单一功能，使之综合化，所经营的商品内容一般是以食品和日常用品为主，其主要功能是便利社区居民的简单购物，其所需面积一般维持在 300 - 500 平方米。传统食品超市是传统的小商店的取代者，也是超级市场最初的原始模式。

3. 标准食品超级市场

也称生鲜食品超级市场，其经营面积一般在 1000 平方米左右，它主要以经营生鲜食品为主，一般占总营业面积的 50 - 70% 的商品都是用来销售生鲜食品。这种变化说明，传统的商店无论是内容还是形式都已经不能完全适应形势发展和大众生

活水平提高的需要了。标准食品超级市场对消费者基本生活品的一次性购足创造了最初的、完整的形式和内容。

4. 大型综合超级市场

大型综合超级市场的功能除了满足消费者一次购足的便利外，还具有休闲功能。其营业面积可以分为两类，即大型综合超市的营业面积为 2500 - 5000 平方米，超大型综合超市营业面积为 6000 - 10000 平方米以上。对超大型综合超市来说，还需要按营业面积 1:1 比例配备停车场。大型综合超市有两个最基本的特点，一是经营内容的大众化和综合化，适应了消费者一次性购足这种购买方式的变革；二是经营方式的灵活性和经营内容的组合性，它可以根据营业区域的大小，消费者需求的特点而自由选择店铺的规模的大小，组合不同的经营内容，实行不同的营业形式。

5. 仓储式超市

仓储式超市产生于西方发达国家，并已成为风靡全球的颇具竞争力的一种商业形式。仓储式超市也译作仓库俱乐部，或价格俱乐部，在我国又称之为仓储式商场或货仓式商场，在日本和中国港台地区所所谓的批量贩店，即批量贩卖的商店，通常就是指仓储式超市。仓储式超市的特点主要表现在以下几个方面：第一，仓店合一。它集营业场所与仓储场所于一体，店堂装修简朴，内部设施像一座大仓库，整盒整箱等大包装的商品摆放在高层钢铁货架上，经营地点多远离繁华商业区而落户于城乡结合部，营业面积一般在 10000 平方米以上，设有较大的停车场。仓店合一既可以省去仓储费用，也可以充分利用空间，扩大营业面积，同时还可以降低商品库存，加大商品流转速度，提高商品资金利用效率。第二，实行会员制。也就是说它是以固定顾客为满足对象的，这也是它区别于其他超市的最大特点。它是用零售的方式来完成批发配销业务的。会员制不

仅是一种价格促销手段，还可以使消费者与仓储式超市建立起一种稳定的合作营销关系。其主要功能是，实现对小型零售商业、餐饮业和服务业的商品配销业务，对企事业单位的法人和个人法人会员、个人消费者实行低价销售，规范企事业单位采购的行为，降低采购成本。在会员收费形式上有收费和不收费两种。第三，低价销售是仓储式超市的另一个特点，或者说是一种营销策略，也可以说是它的本质特征。它一般以批发价格向会员供货，比市场零售价低 10 - 50%。仓储式超市就是利用消费者求廉的心理，以价廉物美刺激消费，扩大销售，逐步形成稳定的市场占有率，从而谋求长期的稳定利润。之所以能够实行低价销售，是因为仓储式超市采取了 Cand C (Cash and Carry) 的销售方式，即现购自运的销售方式。通过一切手段从各个环节降低成本，构筑价格优势，从而形成最具竞争力的优势。第四，连锁经营。连锁总部对下属连锁分店实施统一店名店貌、统一内部装修模式、统一采购、统一配送、统一调度资金、统一核算、统一管理、统一广告宣传、统一人员培训。其目的是为了使统购分销的优势得到最大限度的发挥，获取规模效益，进一步增强市场竞争能力。由单店向连锁经营发展不仅是超级市场自身发展的需要，也是世界经济形势发展所必需的。

发展仓储式超市应该成为我国今后零售业改革创新的一个重点。虽然我国的仓储式超市目前还处于起步阶段，还存在着许多值得注意和解决的问题，但从当前的发展状态来看，还是具有很大的潜力的，需要我们认真研究，采取相应对策。主要应该体现在以下几个方面：第一，强化规模效益。虽然有一些自称仓储超市，但还达不到应有的标准，有许多都属于改头换面性质的，门店营业面积太少，即使是实行了连锁经营也只有为数不多的几家分店，并且有相当一部分没有实现仓店合