



仓储式超市

CANGCHUSHI

CHAOSHI

经营管理实务

JINGYING **GUANLI** SHIWU

余凯 著

广东经济出版社



仓储式超市

CANGCHUSHI

CHAOSHI

经营管理实务

JINGYING **GUANLI** SHIWU

余凯 著



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

仓储式超市经营管理实务/余凯著. —广州: 广东经济出版社, 2002.1 (2002.2 重印)

ISBN 7-80677-097-6

I. 仓… II. 余… III. 超级市场—企业管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090741 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东省农垦印刷工业总公司 (广州市沙河东莞庄路)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.5 2 插页
字数	237 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 2 次
印数	6 001~10 000 册
书号	ISBN 7-80677-097-6 / F·609
定价	19.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

内 容 提 要

仓储式超市，又叫仓储式商场或货仓式商场，脱胎于超级市场，发源于西方发达国家，现已风靡全球，是一种竞争力很强的现代零售商业业态。在我国，第一家仓储式超市——广客隆诞生于1993年8月8日，至今虽然仓储式超市在我国发展的时间还不到10年，但已在不少大中城市掀起一个个发展热潮，展现出了强大的市场竞争力和巨大的发展空间，成为商业发展的一个热点。不少专家和学者称之为继连锁店、超市之后的又一商业发展热潮。本书着眼于仓储式超市经营管理理论、技术和方法的介绍，强调的是实践的操作性和针对性，是目前国内第一本全面阐述仓储式超市运作理论和要点的实用性图书。全书以仓储式超市经营活动的各个环节为主线，以仓储式超市运作中的难点和独特的运作方法为重点，详细阐述了经营中采用的各种策略，包括仓储式超市的选址策略、商品结构管理策略、商品采购策略、卖场布局与商品陈列策略、商品定价策略、促销策略、连锁经营策略、计算机系统构建策略等。为了使读

1
257/08



者更好地了解和掌握仓储式超市的运作理论和操作要点，本书还介绍了仓储式超市的总体概貌和基本特征，以及仓储式超市在我国的发展现状和发展对策，并分析和预测了仓储式超市在网络经济中的发展趋势，提出了仓储式超市开发网上商场的方法和要点。本书内容全面、新颖，理论深入浅出，指导性强，适于仓储式超市管理人员和职工作为学习和培训的教材，可作为超市、大型综合超市等相关业态零售企业进行经营管理培训的参考教材，同时也是零售业策划与咨询人员、经济院校师生的参考书。



序

世界的零售商业，走过了满街小店的历史阶段，走过了大百货商店主导的历史阶段，20 世纪后半叶，则进入超级市场、大商业城和仓储式超市各领风骚的新时期。在发达国家，它们把无数的小店铺剿灭，把大百货商店逼到死角，成长为零售商业的主体，并把大多数消费者吸引到自己的面积庞大的商场里来。改革开放以来，这些商业形式逐渐流传进我国，第一个仓储式商场——广客隆在广州诞生，虽然它后来不幸夭折。20 世纪 90 年代，外国的大型连锁仓储式超级市场开始进入我国市场，德国的卖德隆、美国的沃尔玛，相继在我国一些城市开业，对我国城市原有的以百货公司、农贸市场为主体的零售商业结构造成了冲击。我国商业工作者都日益认识到，一场零售商业的变革即将在我国全面铺开。

近半个世纪世界商业的业态变化是经济发展的客观规律。商业业态的最大变化是连锁超级市场成为发达国家商业的主力。变柜台售货为开架售货是超级市场的特点，这一点我国商界学得很很快，改革开放以来各类超市已经遍布全国。但超市的另一个特点，即超市集团广泛布点，形成连锁超市，更进而形成连锁仓储式超市，以其巨额进货量压供货厂商降低供货价格，从而实现了连锁超市商品价格的低廉。这一点我国商界还没学会，超市价格低廉化在我国还没有来得及形成，我国的超市实际上只是学了开架售货的形式，商品售价比满街小店便宜不了多少，而廉价却是



超市替代满街小店的关键，也是连锁超市生命力之所在。

第二次世界大战后，在发达国家逐渐形成了为数不多的大超市集团，连锁超市以低价销售打倒了满街小店，人们的食品、生活用品基本已转向超市采购，进而房屋的装饰材料、汽车配件、各类小生产工具也转为连锁超市经营。汽车、摩托车时代为超市的发展提供了条件，人们可以开着车子到近郊地价较便宜的大型超市购物，大屋顶的商场和门外宽阔的免费停车场是大型超市的象征，一两周逛一次超市，购足所需的商品，已成为发达国家居民的生活习惯。于是，商业的大百货时代退潮了，满街的杂货店和小百货店消亡了，超市成为零售商业的主力军。

不过，在大型连锁超市成长的过程中，专业店和专卖店仍然有它的生命力，他们依然生存了下来并有所发展。如眼镜店、照相机店、皮鞋店等等，他们以专业经营、专业服务、品种齐全、选择空间大等优势，胜过了只卖大路货的超市。有知名品牌的商品专卖店，也可以凭借品牌效应葆有其生命力。此外，某些便利商店还以其 24 小时服务、送货上门等便民举措维持了生存。

进而，发达国家还形成以各类连锁超市，各种专业店和专卖店组合而成，并集购物、娱乐、餐饮为一体的大型商业城，即北美所谓的 MALL。美国、加拿大的中等城市都至少有一个 MALL，大城市则有几个。我到过加拿大埃德蒙顿市的 WEST MALL，几公里长的围墙，十个大门，门外大片停车场，门里有各类大型超市，三层楼成排的专业店、专卖店，还有电影院、餐馆、酒吧、冲浪游泳池、健身房，以及拥有过山车等大型设备的游乐场，可以说，城市里有什么商店，商业城里几乎一应俱全。WEST MALL 在 20 世纪 80 年代末、90 年代初号称是世界最大的商业城，可同时容纳 10 万顾客，而当时整个埃德蒙顿市的人口只不过 60 多万。

连锁超级市场、专业店和便利店、大商业城，组成了发达国



家本世纪末商业的基本架构，百货商店只残留在原来的老市区中心，以出售高档豪华商品为己任。

近几年来，作为新的商业城形式，电子商务正在兴起，网上购物和电视购物方兴未艾，商业形式的一场大变革正在酝酿之中。这类话题也许要等待新世纪的发展。

面临我国商业业态的变化，我国的商家还缺乏准备，商业理论工作者也缺乏准备。对大型仓储式超市如何选址、如何排列货物、如何制定商品的定价策略、如何促销、如何建立进货渠道、如何与其他商业业态竞争、如何走向电子商务，至今还没有一本完整的著作出现，刊物上也罕见较为具体的研究论文。理论先行是我国商业业态变革的必要环节，开展这方面的研究已迫在眉睫。

余凯博士曾是我指导的福建师范大学博士研究生，他在从事建材超级市场的筹备工作，有较丰富的实践经验。他有志于从理论上研究商业业态的新动向，广泛收集了海内外关于仓储超市的资料，到国内各地考察了“洋超市”的发展，潜心研究，写出了国内第一部研究仓储式超市的专著。希望本书的出版能推动我国仓储式超市的发展，能为我国的商家提供一本有益的参考书，能为我国商业业态的变革作出贡献。

2001年12月18日

于福建省社会科学院

(严正系福建省社会科学院院长、教授、博士生导师)



前 言

长期以来,我国零售商业仍处于以百货商店和日杂店为主体的单店独立经营格局,由于盲目兴建,定位不够清晰,缺乏特色,并片面追求高档化,百货商店于20世纪80年代末和90年代初已趋于饱和,企业效益持续下滑。这个时期整体商业的业态形式单一,企业规模、管理水平和销售能力都较低。零售商业整体素质与经济发展和人们生活水平的提高不相适应。近年来各大中城市虽然兴建了一批超级市场,初步改变了过去单调的零售企业形式,但这些超级市场商品品种较少,大多数都没有经营生鲜食品,难以为消费者提供“一站式购物”服务,连锁规模小,组织化程度低,经营手段和水平较落后,其经营成本和商品售价较高,无法充分满足现阶段人们群众的消费需求。这就迫切需要我国大力发展一些新型的现代化的商业形式。因此,可以说,仓储式超市在我国的发展,符合我国国情和今后一个时期国内商业企业的发展方向。

仓储式超市是产生于西方发达国家的,并已风靡全球的颇具竞争力的一种商业形式。仓储式超市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常提的量贩店,即批量贩卖的商店,经常指的也是仓储式超市。

仓储式超市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,卖



场面积在 1 万平方米左右, 有的还更加大, 商品直接从厂家进货, 多以整箱或整包出售, 并对批量购买者实行价格折扣, 商场设有大规模的停车场。

世界上第一家仓储式超市万客隆于 1968 年诞生于荷兰。万客隆诞生后, 很快获得消费者的认可和商家的高度重视, 在西方发达国家中迅速传播开来。1976 年美国第一家仓储式超市开业, 此后发展极快, 沃尔玛、凯马特等零售业巨头纷纷加入其行列, 至今仓储式超市的销售额已占到全美国零售总额的 10%。20 世纪 80 年代末 90 年代初, 这种经营方式在亚洲出现, 日本、中国台湾、中国香港发展尤为突出。

我国第一家仓储式超市广州广客隆于 1993 年 8 月 8 日正式对外开业。之后, 特别是 1995 年以后, 这种新型零售业态很快在我国产生轰动性效应, 各大中城市纷纷跟进, 大有星火燎原之势。仓储式超市在我国发展呈现出以下几个特点: 一是仓储式超市已由经济最发达的广东省, 向北京、上海国际大都会, 再向省会城市以及其他工商业重镇发展, 几乎波及了所有的省会城市, 成为继超市、连锁店之后的我国第二个商业发展热潮。二是国外大型著名仓储式超市纷纷抢摊进驻我国市场, 不仅对我国民族仓储式超市的发展起到榜样作用, 而且加剧了仓储式超市之间的竞争, 那些经营不当、实力不强、特色不突出的将被淘汰, 仓储式超市将步入规范与整合阶段。三是各个现有的仓储式超市通过连锁经营, 加快对外扩张速度, 积极谋求规模效益, 仓储式超市正在我国商业中扮演着越来越重要的角色, 其市场份额越来越大。一些专家学者已预言我国大型超市将在 5~8 年内取代大型百货商店零售业态第一主力的地位, 而在北京、上海等大城市将在 3~5 年内完成这种转变。如果说连锁店、超级市场在我国的发展, 对零售业的影响是悄然发生和潜移默化, 那么仓储式超市在我国一出现, 就以其全新的视觉效果、现代化的经营模式和强



烈的市场冲击力，对我国零售业产生了巨大影响，它以强大的示范作用和市场挤压作用，加强了我国零售业向现代化、组织化、规模化、集约化方向发展，加速了我国新型零售业态的成长。

本书写作动机源于作者工作中对仓储式超市的接触以及由此产生的浓厚兴趣。1999年初受福建省建材（控股）有限责任公司领导委派，作者参加了福建省第一家装饰建筑材料仓储式超市的筹建工作。随着筹建工作的不断展开和深入，一方面预感到仓储式超市以其超大的经营规模，全新的经营管理理念，以及现代化的设施装备，在不远的将来必将在我国的零售商业中将扮演极其重要的角色。另一方面深感仓储式超市运作难度堪称各种零售业态之最。仓储式超市卖场规模很大，比许多大型百货商店还大，经营的商品品种达数万种之多，购销吞吐量大，一家仓储式超市平均年销售额都在2亿~5亿以上，操作方法与百货商店迥异，难度很大，对人才，特别是中高层人才素质要求很高。据了解，上海麦德龙、家乐福商场经理的月薪高达三四万元，这也从侧面说明了仓储式超市操作难度之大。而与此同时，仓储式超市理论却显得很匮乏，直到目前，国内研究仓储式超市的专著仍一本都没有，近几年虽然陆续有一些论文发表，但多停留在对仓储式超市的特点、意义、作用、发展现状等方面的论述上，缺乏全面、深入、系统的分析与研究，特别是对其内部运作机理和运作方法的研究更是少之又少，无法指导企业开展经营管理活动。

为了写好本书，作者多方收集书籍报刊资料，包括参阅港台的一些书籍和企业内部资料，并先后考察了北京、天津、上海、深圳、福州等地的仓储式超市，其中包括了沃尔玛、麦德龙、家乐福等在内的世界著名零售巨子，与许多企业负责人建立了接触和联系，从中获取了大量生动的素材，开阔了本人的思路。本书既是近两年作者学习研究的成果，也是筹建工作的心得体会。全书以实用性为主，力图能够向读者提供一本手册化的系统的仓储



式超市经营管理技术和方法的介绍，是目前国内第一本阐述仓储式超市运作理论的实务性图书。全书以仓储式超市经营活动的各个环节为主线、以仓储式超市运作中的难点和独特的运作方法为重点，详细阐述了经营中采用的各种策略，包括仓储式超市的选址策略、商品结构管理策略、商品采购策略、卖场布局与商品陈列策略、商品定价策略、促销策略、连锁经营策略、计算机系统构建策略等。为了读者更好地了解 and 掌握仓储式超市的运作理论和操作要点，本书还介绍了仓储式超市的总体概貌和基本特征，以及仓储式超市在我国的发展现状和发展对策，并分析和预测了仓储式超市在络经济中的发展趋势，提出了仓储式超市开发网上商场的方法和要点。

当然，仓储式超市理论研究还是一个非常年轻的领域，更重要的是自己水平有限，本书中肯定存在不少缺点和不足之处，在此诚挚地欢迎读者批评指正。本人的电子邮箱地址是：yukai333@soho.com

本人在福建师范大学攻读经济学博士学位期间，得到了陈征教授、李建平教授、严正教授、郭铁民教授的精心指导，三年的学习已使我受益终身，他们精湛的经济造诣、诲人不倦的长者风范、无私奉献的人生态度，将是我今后漫漫人生路上永远的学习榜样。特别要提到的是，我的博士指导老师——福建省社科院院长严正教授对本书倾注了大量的心血，离开了导师的指导和帮助，要在较短的时间完成这部书稿的写作工作是难以想象的。借此机会，对导师们一并表示衷心的感谢！在此，我还要对长期关心和支持我工作、学习的福建省建材（控股）有限责任公司丁仕达董事长、黄建民总经理等领导表示感谢！

余凯

2001年12月



仓储式超市

经营管理实务

作者简介

余凯，男，1968年10月出生，高级经济师。2001年7月毕业于福建师范大学，获经济学博士学位。1990年中国人民大学贸易经济系本科毕业后，分配在福州百货集团有限公司从事企管和营销工作，后于1993年1月调到福建省经济体制改革委员会流通体制处和综合改革试点处，主要从事流通体制改革、国企改革、国有资产管理体制改革工作。1997年7月调到福建省政府直管的大型企业——福建省建材（控股）有限责任公司工作，先是任市场贸易部副经理，1999年3月至2000年12月任装饰材料仓储式超市筹建处副主任，2001年1月起任资产财务部副经理。近几年，在国内公开出版的经济类杂志上发表了有关商业论文10多篇。



目 录

第一章 仓储式超市概论	(1)
第一节 仓储式超市的概念及特点	(2)
一、仓储式超市的概念	(2)
二、仓储式超市的特点	(3)
三、仓储式超市与几种主要零售业态的异同	(6)
第二节 我国仓储式超市发展现状	(7)
一、我国仓储式超市发展状况	(7)
二、我国仓储式超市发展中存在的问题	(10)
第二章 仓储式超市的商圈与选址	(13)
第一节 商圈分析	(13)
一、商圈的概念	(13)
二、影响商圈形成的主要因素	(14)
三、仓储式超市商圈的特点	(17)
四、仓储式超市商圈的确定	(19)
第二节 仓储式超市的选址策略	(20)
一、仓储式超市选址的主要原则	(20)
二、仓储式超市选址调查	(22)
三、仓储式超市选址的理论和方法	(27)



第三章 仓储式超市的商品结构管理	(31)
第一节 仓储式超市的商品分类	(31)
一、根据商场经营管理运用要求的综合分类	(32)
二、根据商品在商场销售中的作用分类	(33)
三、根据顾客对商品的选择程度分类	(34)
第二节 仓储式超市商品管理方法	(35)
一、单品核算法	(35)
二、ABC 分析法	(38)
三、商品市场寿命周期	(42)
第三节 仓储式超市的商品结构的特点	(45)
一、仓储式超市商品结构的特点	(45)
二、仓储式超市商品结构的差异的影响因素	(48)
第四节 仓储式超市商品结构的优化与调整	(49)
一、商品贡献度的评价	(50)
二、新商品的引进和开发	(55)
三、滞销品的淘汰	(57)
第四章 仓储式超市的采购管理	(61)
第一节 仓储式超市采购管理的组织机构	(61)
一、集中采购制度的建立	(61)
二、采购机构设置的原则	(64)
三、基本类型	(65)
第二节 仓储式超市商品采购计划的编制	(68)
一、销售预测	(68)
二、商品计划	(81)
三、库存计划	(82)



四、采购计划	(84)
第三节 仓储式超市商品采购的流程	(86)
一、商品采购管理业务流程	(86)
二、供应商准入制度	(86)
三、与供应商谈判	(87)
四、采购合同的签订	(88)
五、采购合同的实施	(89)
第四节 仓储式超市采购活动中的决策管理	(90)
一、采购单品品项决策	(90)
二、商品采购价格决策	(93)
三、商品采购批量决策	(97)
四、商品采购时机决策	(99)
第五章 仓储式超市卖场布局与陈列	(101)
第一节 卖场概述	(101)
一、卖场的概念	(101)
二、仓储式超市卖场规划的基本原则	(102)
第二节 仓储式超市外观设计	(104)
一、建筑物的结构	(104)
二、停车场	(105)
三、出入口	(106)
第三节 仓储式超市的内部设计	(106)
一、店面区域分割	(107)
二、主副通路设计	(107)
三、售货区分配	(109)
四、商品货位分布	(110)
五、照明与色彩	(114)



第四节 仓储式超市的商品陈列技巧	(117)
一、商品陈列的原则	(117)
二、仓储式超市的商品陈列的基本方法	(121)
三、商品配置表	(126)
四、商品陈列操作	(130)
 第六章 仓储式超市商品定价策略	(135)
第一节 仓储式超市商品定价的基本方法	(135)
一、仓储式超市商品定价的基本原则	(136)
二、仓储式超市商品定价方式	(139)
第二节 仓储式超市低价塑造策略	(143)
一、仓储式超市低成本经营策略	(143)
二、仓储式超市的低价形象策略	(146)
第三节 仓储式超市价格竞争策略	(149)
一、新开商场价格策略	(149)
二、对“价格战”的应对策略	(151)
 第七章 仓储式超市促销策略	(155)
第一节 仓储式超市促销活动概述	(155)
一、仓储式超市促销活动的分类	(156)
二、仓储式超市促销活动的特点	(158)
第二节 仓储式超市营业推广策略	(160)
一、营业推广的基本原则	(160)
二、营业推广的基本类型	(162)
第三节 仓储式超市公共关系	(168)
一、公共关系的作用	(168)
二、公共关系的原则	(169)
三、仓储式超市公共关系活动的基本方式	(171)