

中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
王葵 著

连锁竞争 攻略

打造本土营销策划的文化体系
聚焦精英智慧结晶与实战真经



中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛

连锁竞争 攻略

聿文主编 王蓁著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁竞争攻略/王蓁著. —北京: 中国农业出版社,
2005. 10
(中国营销与策划精英论坛/聿文主编)
ISBN 7-109-10261-0

I. 连... II. 王... III. 连锁商店-企业管理-研究-中国 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 109672 号

© 2005—2015 北京三面向版权代理有限公司

中国农业出版社出版
(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)
(邮政编码 100026)
出版人: 傅玉祥
责任编辑 卫 洁

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
2005 年 10 月第 1 版 2006 年 4 月北京第 2 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 21.5
字数: 360 千字 印数: 5 001~9 000 册
定价: 39.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



作者简介

王 蒙 连锁零售行业顾问，中国连锁经营协会个人会员，中国商业联合会零供委专家。曾先后供职于西安海星、天津家世界等国内大型连锁零售企业以及广州融通和金蝶国际等商业 ERP 软件企业，多年从事连锁零售的管理和咨询工作，尤其在品类管理和缺货管理方面有独到的行业研究。

近年先后在《21 世纪经济报道》、《中国经营报》、《销售与市场》、《经理人》、《成功营销》、《中国商业评论》等报刊发表文章百余篇。

中国营销与策划精英论坛

准确营销

渠道动力

品牌攻略

商业透视

顶尖营销

家电观察

终端攻略

营销新路

竞争优势

蜥蜴营销

策划方法论

营销即革命

思路决定出路

◆ 连锁竞争攻略

从体系到方法

终端管理与培训

以小搏大的营销

解读本土标杆企业

现代啤酒营销与管理

医药保健品营销管理与创新

前言

——打造中国本土的营销与策划文化体系

为了总结改革开放以来中国营销策划人研究的最新成果，推动我国 21 世纪营销与策划理论和实践的发展，我们编辑出版了这套大型《中国营销与策划精英论坛》，试图为中国营销与策划精英 20 多年的探索树立一座丰碑，为中国数百万企业的管理人员、营销策划人员、大中专院校师生提供一套全新、实用的优秀教科书。

一、中国发展市场经济的实战真经

《中国营销与策划精英论坛》集新时期中国营销与策划经典作品之大成。改革开放以来，我国营销与策划实践丰富多彩，理论研究百花齐放，涌现出了一大批成就卓著的营销与策划专家、学者。他们不仅掌握精深的现代营销与策划理论、方法，具有丰富且成功的经验，而且勤于思考、善于思考，把自己的营销与策划思想、经验凝结为优美华章，创造了宝贵的精神财富。论坛集中了中国营销与策划精英的优秀作品。这些作品代表了我国新时期营销与策划的最新水平，是新时期中国本土营销与策划文化的百科全书。

《中国营销与策划精英论坛》选辑的作品力避经院遗风，以实战派成功的经验为依托，对中国营销与策划的成功经验进行总结、提炼和梳理。理论与实际相脱节，是经院学术的通病。论坛作者以



长期从事营销策划实际工作的全国著名的营销创意顾问公司、管理顾问公司、策划咨询公司的首席顾问、首席策划师、首席咨询师、职业经理人以及在全国著名大型公司、企业长期从事营销与策划并取得丰硕成果的一线专家为主，也有高等院校、著名研究机构、著名营销与策划报刊社的部分理论与实际紧密结合的教授、高级研究员、高级编辑。精英们的成功营销经验，为企业创造了巨大财富；精英们的成功策划方案，为企业的发展指明了方向。

《中国营销与策划精英论坛》凝练了中国营销策划精英的真知灼见，是发展中国市场经济的实战真经。论坛的每一部作品，都是营销与策划实战精英们成功营销与策划的成功之作。论坛并不是邀请各专家专门撰写的著作，而是各专家在不同时期进行营销与策划工作积累的经验总结，是精选各专家在不同时期撰写、发表的营销与策划论文并进行系统梳理的汇编作品。这些作品中既有把一个产品从策划、定位、包装到市场推广，一年回款数千万元的营销经验，也有一招制胜，使企业起死回生的绝妙策划大手笔。许多作品是营销与策划精英们的成名之作。可以说，论坛入选作品数千篇，都凝结着精英们的智慧和心血，是创意、思路和方法的结晶，是企业制胜的法宝。

《中国营销与策划精英论坛》是一套理论与实践高度结合的具有中国特色的、生动的、优秀的教科书。论坛所选的作品没有空洞的说教，它以大量的中国著名营销与策划个案为基础，引申出严谨的营销与策划理论、科学的方法。论坛不故弄玄虚，它以朴素流畅的语言，把人们引入营销与策划科学的殿堂，使人们在享受中受到教益。论坛虽是论文集，却没有理论文章的呆板，它是广大营销策划人员学习中国市场经济知识、营销与策划理论的生动有趣的优秀教科书。



二、努力打造中国本土营销与策划文化体系

《中国营销与策划精英论坛》是中国营销与策划精英的舞台。论坛作品惟求文美实用。论坛以推出反映时代要求、能够为企业发展提供真知灼见的优秀作品为己任,以开放的胸襟,不断推出中国最有成就的营销与策划精英的最新作品。

《中国营销与策划精英论坛》是全新的原创作品,是中国营销策划精英在研究国情的基础上创新精神的集中体现,是中国企业的一剂良药。目前中国市场上流行的营销与策划类图书主要有两类:一类是译介的国外作品,另一类是对国外作品的演绎、诠释而产生的作品,中国人的原创作品较少且食洋不化。论坛推出的全部都是中国营销与策划精英根据中国企业的实际情况创作的原创作品。它将打破现有的图书市场格局,为中国营销与策划图书市场注入新的血液。这些原创作品,是中国营销与策划精英根据中国国情量体裁衣设计、创新的理论和方法,更适合中国企业的实际需要;是精英们把脉中国全业而开出的良方,使中国企业对症下药,更能医好中国企业的病症,促进中国企业健康成长。

《中国营销与策划精英论坛》是一项宏大的学术整理工程,致力打造中国本土营销与策划文化体系。论坛涵盖全国诸多行业,汇集营销与策划各方面、各环节优秀作品数千篇。这样大规模的本土营销与策划原创论文集的出版工程,在中国出版史上是第一次。论坛内容博大精深,它致力传播中国本土营销与策划文化,打造中国营销与策划学术体系,努力为21世纪初期中国本土的营销与策划学术文化体系奠定基础。

《中国营销与策划精英论坛》对中国企业营销与策划实践的发



展具有重要的意义。在改革开放基础上产生与发展的中国营销与策划学理论，是中国经济学发展的奇葩。中国营销策划人在改革开放中创造了丰富多彩的具有中国特色的营销与策划理论和方法，为中国本土营销与策划文化体系的建立积累了丰富的素材。论坛从中国实践中来，必将对中国市场经济的发展，对中国企业营销与策划实践的发展产生重要的推动作用。

主编 章文

2005年9月于北京

序 言

2004年12月11日，中国零售业迎来一个全面开放的新时代。中国的连锁零售业又一次站在发展的新起点上。

在过去的10年里，中国的零售企业在半封闭半开放的环境中生存发展，其间经历了邯郸学步般的摸索前行，大跃进般的跑马圈地，水深火热般的艰难岁月……这10年里有多少大型零售企业从弱小到辉煌，从辉煌又到没落，这期间的发展历程艰辛、神奇、坎坷、慨叹……值得深思，引人发省。中国的连锁零售行业从最初的混乱——管理思想混乱，行业法规混乱，经营行为混乱……到目前逐步走上一条统一管理，统一品牌，统一运营，统一配送的规范之路。中国的连锁零售行业在短短的10年里，弹指一挥间，历经了欧美国家零售行业近百年的行业变革，零售经营业态发生了天翻地覆的变化，从原来百货店一花独放，到如今大型综合超市、便利店、仓储会员店、折扣店、家具专业店、电器连锁等新型业态层出不穷，形成百花齐放的繁荣场面，使零售成为了市场营销中最活跃、也是获利最丰厚的领域之一。

然而，大型外资零售企业也已经在逐渐摸索中成长起来，逐步熟识国内的商业环境。如果说在过去的10年，沃尔玛、家乐福、麦德龙等外资零售巨头是在用走走停停的速度发展，如今应该是大步流星地快跑了。中国连锁零售市场在过去的10年中，虽然外资零售



企业的份额还不大，但是其强大的市场竞争实力已经显现出来，尤其是在大型综合超市这一经营业态上，外资大卖场已经独领风骚，在北京、上海、广州、深圳为代表的大型城市已经占据半壁江山，国内的连锁零售市场正在不断地被侵蚀。

本书收集了作者近几年中所撰写的大部分文章，其中包括对外资企业的分析，对国内企业发展的研究，更多的是作为一个零售行业的从业人员多年来在企业管理工作中所经历的实际工作经验的总结。

欢迎各位读者、同行和商界人士一如既往地交流和批评。

王 蓁

2005年9月

目 录

前言——打造中国本土的营销与策划文化体系
序言

第一篇 你的竞争对手是谁	1
探寻“连锁经营”的真经	2
东西部连锁业之比较	3
博弈论与连锁经营的市场策略	7
连锁便利店的经营效益	12
浅谈连锁零售行业的管理模式	13
陕西连锁零售行业的悲哀	18
沃尔玛：带着理念走遍全球	36
沃尔玛为社会带来了什么	43
解读“家乐福变脸”现象	48
从麦德龙的成功说起	55
回望 2003 年世界五大零售企业	59
第二篇 谁在侵蚀你的市场	80
关注“商品攀升”现象	81
像顾客一样思考	83
“老顾客”与第一杯牛奶	88
低端飘柔到底占领了谁的市场	91
蚂蚁与大象的遐想	93
向 7-Eleven 便利店学习天气管理	95



第三篇 你的管理漏洞在哪里	100
别把连锁零售经营做歪了	101
本土的会员制超市怎么了	111
便利店的发展与竞争	112
集体议价动了谁的奶酪	116
当大型门店靠近你的时候	121
浅谈连锁药店的现状与发展	123
切忌便利店“量化化”	127
一声呼唤与数据库营销	129
怎样进行门店的正确定位	132
怎样做好自己的 PB 商品	134
便利店的中小加盟者注意事项	135
找出门店的负库存	136
2003 年中国商品缺货调查报告解读	138
第四篇 精细化管理帮你亡羊补牢	155
OTB：提升零售业采购水平	156
便利店：一切为了快捷	166
商品陈列与日常销售的关系	169
从 7-Eleven 谈商品的陈列变化	171
谈超市的前期市场调研	172
连锁选址五道坎	174
连锁门店的商圈考察	175
不要说超市选址难	177
BI 与商品关联陈列	178
让商品陈列更具磁力	180
合理提高门店的毛利率	181
如何进行卖场规划	182
如何让乳品便利店赢利	184
优化超市门店的商品结构	188
穿越迷雾看采购	190



从销售周报看超市管理	191
店内广告：可开发的宝藏	193
家庭替代餐商机蔓延	195
连锁零售企业单品化管理的重要性	200
便利店的成功之本	203
超市服务呼唤人性化	205
也谈农贸市场超市化	207
服务，微笑起来不容易	210
贴近终端看收货	212
EDLP 在零售企业中的应用	221
超市店长应控制的“四流”	224
如何在连锁零售行业中工作	226
小议沃尔玛社区店的设计与发展	228
连锁门店店长的聘用与考核	230
谈零售企业的危机管理体系	233
RFID 将会带来什么	238
商业软件中的“打狗棒法”	245
连锁便利店的信息系统建设	249
第五篇 特许经营发展之路	255
谈特许经营的商业管理模式	256
特许连锁加盟之四大准则	260
特许经营的五个误区	263
特许连锁现状调查分析	
——访西安王海棠美容特许连锁	269
第六篇 从进场费到供应链的协同作用	273
中小品牌如何进入大型卖场	274
经销商，你慢些走	276
如何与零售商周旋	278
与零售商沟通的技巧	282
连锁零售行业的潜在隐患	284



把握供应链上的重要信息	289
零售商眼中的优秀供应商	294
第七篇 发展中的中国零售市场	298
谁能成为中国的沃尔玛	299
中国的《商法通则》应该是什么样	
——谈商业规划与大型零售企业的发展	304
如果节日也是产品	
——谈商家制造节日与顾客需求	314
自愿连锁对抗洋超市	316
中国连锁零售企业的变化	321
中国连锁零售行业总结	324

第一篇

你的竞争对手是谁





探寻“连锁经营”的真经

2000年，在连锁行业一个引人注目的现象就是：连锁门店的开店步伐超出任何一个时间段，如同雨后春笋般地迅速发展起来，一方面从内因来看，因为如今的连锁企业已经经历了一段漫长的摸索阶段，逐渐成熟起来，自己的经营管理经验以及管理制度也逐步开始健全；另一方面从外因来看，因为中国的人世已经是铁板钉钉的事情了，同时众多国外的零售巨头对于国内巨大的消费市场更是期盼以久，虎视眈眈地就等中国的零售市场完全开放的那一天。所以中国的连锁企业再也不能只做自己的“山大王”，纷纷加大开店力度，占领一切可以占领的市场，以便将来能够与外企“一比高下”。

回忆中国连锁企业从20世纪80年代开始探索到现在，已经渡过了一个漫长的阶段。连锁零售企业的发展突飞猛进，管理知识的交流和贯通比以前的任何时段都频繁。大家都在争先恐后地将外来的管理模式引入国内。于是，各种外来词汇或直译或意译甚至断章取义的胡译的事情就处处可见。例如好又多量贩广场这家台资企业进入中国内地时，把日语的“量贩”一词引入中国内地进而变为“量贩”，之后在内地便刮起“量贩热”，一时很多内地的企业照搬更名，于是便有了“××量贩”（甚至是用日语的原词汇“量贩”），一时搞得国人不知“量贩”为何物？其实量贩的含义只是通过大批量的进货，高速的周转来降低商品成本，取得价格上的优势的经营方式（说白了就是超市）；还有就是业内人士都知道荷兰的万客隆，是世界第一家仓储超市。国内的商家们在看了关于这一方面的报道之后，也开出了自己的“百客隆”、“千客隆”、“亿客隆”，真是克隆得够快的，蛮像外来老大哥的亲兄弟的。但是我们是否仔细地看看自己，从外资的连锁零售巨头们的身上学到了什么？克隆得是否名副其实呢？恐怕只是空有其表吧！人世在即，市场的竞争将会更为激烈。

我们的企业再不能靠克隆外来连锁企业躯壳来生存，要做到形神兼备，掌握外来的先进管理的精髓，其方法不是看一两本书，到国外旅游和进行部分商