

王者系列 10

自选王

超级市场策划与设计

李 飞 编著



首都经济贸易大学出版社

- 超级市场概述
- 超市开店策划
- 超市商品管理
- 超市店铺运营
- 世界超市巨人

自选王

—— 超级市场策划与设计

李 飞 编著

首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

自选王:超级市场策划与设计/李飞编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,1997.12

(王者系列丛书/李飞主编)

ISBN 7-5638-0641-5

I. 自… II. 李… III. 超级市场-概论 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22433 号

首都经济贸易大学出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京警官大学印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 10 印张 256 千字

1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷

印数:0 001—7 000

ISBN 7-5638-0641-5/F·357

定价:13.80 元

《王者系列丛书》编辑委员会

(按姓氏笔画为序)

主 编	李 飞				
副主编	刘 红	陈克然			
编 委	马景忠	李 飞	刘 红	陈克然	
	何明珂	周 隆	赵 强	袁家方	
	薛 捷	魏永刚			

内 容 提 要

超级市场的诞生,是世界零售业的一场革命,这场革命已于80年代波及到中国。

本书回顾了超级市场产生和发展的历程,总结了世界超级市场发展的经验,阐述了超级市场策划的思路和运作实务。

本书主要内容:超级市场概述,包括超级市场定义,发展历史及美、法、日、港等国家和地区的发展现状;超级市场开店策划,包括立项分析,可行性研究、店铺规划与设计、开业程序设计;超级市场商品组织与管理,包括商品组合策略、商品陈列设计、进货策划及商品管理;超级市场店铺运营策划,包括作业规范、价格策划、促销策划和世界著名超级市场介绍等内容。

本书信息量大,有较强的实用性,适于工商经营管理人员、策划咨询人员和经济类院校师生阅读、参考和借鉴。

总 序

人人都想成功,但并非都通晓成功之道。

个个都有成功的机会,但并非都能得到成功的果实。

将成功的渴望与梦想变为现实,由小老板变为大总裁,需要一座桥梁,那就是学识和经验。经验是一种积累,而学识需要通过读书、思考来增长。

我们已走入急变的时代,这是个造就王者的时代。因为变化意味着弃旧图新,机遇和挑战给人以力量和胆识。在信息爆炸、知识快速更新的今天,用传统方法来管理具备现代化设施的百货商店,用行政手段和长官意志来指挥处于市场竞争中的企业,用翻牌方式来应付企业机制转换的潮流,已行不通。他们并不缺乏经验,而是缺少学识,在未来竞争中必遭淘汰。

我们推出这套《王者系列丛书》,就是为了给那些渴望成功的人提供一套教材。它们不是抽象的理论,也不是实例的罗列,而是历史与现实、理论与实际的交汇,是一些行业成功的规律和方法。它们不仅澄清了社会上习以为常的错误观点,而且引入了当代世界最先进的营销理论和管理方法,既有一定的理论深度,又具有可操作性。中国有句俗话,叫做“成者王败者寇”。王者,广义地讲,并非仅指一国之君,而是指各个行业、各个领域的成功者。《王者系列丛书》将涉猎社会生活的各个方面,为造就中国高层领域的王者作出贡献!

今天,已经不是凭经验就能成功的时代,而是高科技的时代,科学的策划是成功的保证。《王者系列丛书》是一套策划系列丛书,它提供一系列策划方法。通晓策划之人,才能成为真正的王者。

每一个人在他即将告别这个世界的时候,都可以宣称自己富有经验,但并不一定是王者。王者不仅需要经验,更需要学识和智慧。

人们常说,一本好书能改变人的一生。如果我们这套丛书能对您的人生之路给以指点,我们就心满意足了。

希望大家喜欢《王者系列丛书》。

渴望更多的佳作汇入《王者系列丛书》。

《王者系列丛书》

编 委 会

前言

从1993年底至1994年底,我曾在《精品购物指南报》作过一年左右时间的顾问,亲眼目睹了《精品购物指南报》由起步到火爆的过程。今天的《精品购物指南报》已成为街头报摊的王牌。甚至,摊主们用它来招徕读者,“精品报!精品报!”的叫卖声,不绝于耳。

《精品购物指南报》的火爆不禁使人想起1985年创刊的《生活参谋报》,其办报宗旨与《精品购物指南报》相近,售价每份1角钱。但是,没过几年就销声匿迹了。相似的报纸,命运却截然不同。究其原因除了策划者的功力差异外,还有一个不容忽视的重要因素,即时代不同了。自20世纪90年代初以来,中国的消费品市场几乎发生了翻天覆地的变化,不仅国货产品琳琅满目,而且世界的名牌产品也纷纷涌入中国,随之人们的休闲、享受意识逐渐强化。随着购物的选择性和生活质量的全面提高,他们迫切要求社会提供更多的、实用性的指导,这便为生活服务性报纸创造了理想的生存空间。《生活参谋报》的失败在于悖势,脱离了当时的大环境;《精品购物指南报》的成功在于顺势,迎合了今天的大气候。因为在脱离客观实际这一点上,过于超前与滞后并无本质的差别。

报业如此,零售业的发展也是如此。80年代初,我国大城市及一些中小城市一窝风地开办起超级市场。然而,仅三、五年时间大都倒闭关门,这里固然有主、客观很多方面的原因,但从根本上讲,时机不成熟是最致命的原因。

在商业发展史上超级市场被称为零售业的一场革命,之所以被称为革命,就因为它对市场有着巨大的冲击力。这种冲击力不仅来自于自助式购物,而且来自于连锁型的组织形式。这种组织形式,可以实现规模效益,使商品价格尽可能降低而又有利可图。然

而,中国早期的超级市场,大多是“独生子女”,无法实现规模效益。由于超级市场的购销规模有限,只好自己负责部分商品的加工与包装,无形中加大了商品流通费用,使商品价格腾升,竞争优势丧失。

纵观西方国家零售业的发展,连锁组织的历史是比较长的。超级市场一诞生就生存于一个连锁的时代。连锁商店出现于19世纪中期,20世纪初连锁商店的发展曾出现一个高潮,30年代已基本规范和成熟。此时,超级市场出现了。第二次世界大战后,连锁店转变为以超级市场为中心。可以这样说,连锁使超级市场插上了腾飞的翅膀;超市又使连锁焕发出新的生机和活力。从1935年至1965年是超级市场发展最快的时期,这里不能排除连锁的功劳。当然,电脑的普及和信息产业的发展也是连锁超市共同发展的重要基础。

20世纪90年代初,中国开始复兴超级市场;到90年代中期,连锁被炒得火热。此时,连锁与超级市场开始衔接与交织,显示出美好的前景。从表面上看,连锁与超市风暴已经来临。然而,任何一种零售形式的出现,都不是行政指令的产物,而是有其产生和发展的客观规律。

随着我国零售业的发展和市场的延伸,连锁会向着科学和规范的方向发展。尽管它会受到行政和旧体制的干预,但趋势是不可逆转的,这将为超级市场的健康发展创造良好的基础条件。可以预言,21世纪前半期,中国超级市场的迅速发展将出乎人们的意料之外。

因此,我们这本书不仅是给本世纪人读的,更是给下个世纪人读的。未来的零售业,将不是以地区行政所属划定疆界,而是向区外、市外和省外,甚至国外发展。空间的扩展要求形成组织网络,这个网络不是传统的商业布局,而是连锁。

一串美丽的珍珠项链之所以诱人,不仅在于整体造型的高雅和谐,更在于每一粒珍珠的精湛工艺令人神往。假如我们把超市连

锁比作一串珍珠项链的话，本书探讨的则不仅是整串珍珠项链的做法，而且更是每一粒珍珠本身的品质。这里，后者比前者更重要。

作者

1997年7月

目 录

第一部分 正本清源

—— 超级市场概述	1
一、去粗取精	
—— 明明白白的超级市场定义	2
（一）表述不一的超级市场定义	2
（二）众说纷纭的超级市场特征	11
二、以史为鉴	
—— 曲曲折折的超级市场发展道路	14
（一）超级市场产生前的零售业	14
（二）超级市场的产生过程	20
（三）超级市场的发展过程	25
三、周游世界	
—— 全球超级市场扫描	27
（一）美国的超级市场	28
（二）法国的超级市场	35
（三）日本的超级市场	42
（四）香港的超级市场	48

第二部分 效益第一

—— 超级市场开店策划	54
四、适者生存	
—— 超级市场开店的立项分析	54
（一）超级市场的利弊分析	55
（二）超级市场生存和发展的客观环境	63

(三)超级市场生存和发展的企业条件·····	72
五、巧取地利	
——超级市场开店的可行性研究·····	78
(一)选择超级市场店址的规则·····	79
(二)超级市场商圈的测量·····	81
(三)超级市场商圈的环境分析·····	88
(四)超级市场商圈的投资回报率预测·····	94
六、寸土寸金	
——超级市场店铺规划与设计·····	103
(一)超级市场外观设计·····	103
(二)超级市场区域分布·····	110
(三)超级市场卖场布局·····	113
(四)超级市场设备配置·····	126
七、开市大吉	
——超级市场开业程序设计·····	131
(一)排定开业程序及进度·····	131
(二)开业典礼的策划与实施·····	137
第三部分 特色定位	
——超级市场商品组织与管理·····	142
八、巧搭积木	
——超级市场商品组合策略·····	142
(一)超级市场商品分类设计·····	143
(二)超级市场商品结构组合·····	147
(三)超级市场生鲜品策略·····	153
九、方便诱人	
——超级市场商品陈列设计·····	155
(一)超级市场商品陈列的黄金法则·····	156
(二)超级市场商品陈列的黄金数据·····	158
(三)超级市场商品陈列的程序·····	161

(四)超级市场商品陈列的方法	163
十、把好入口	
——超级市场进货策划	170
(一)战略设计:谁负责进货	171
(二)商品策划:进什么货	172
(三)对象选择:向谁进货	177
(四)技巧运用:如何进货	179
(五)商标决策:怎样进行品牌选择	182
十一、商品是金	
——超级市场商品管理	194
(一)商品库存管理	194
(二)商品配送管理	202
(三)商品贡献度评价	204
第四部分 顾客至上	
——超级市场店铺运营策划	209
十二、全心全意	
——超级市场服务设计	209
(一)超级市场服务内容	210
(二)超级市场服务的组织系统	213
(三)超级市场的店长与店员配置	215
十三、手册管理	
——超级市场的作业规范	219
(一)店长作业规范管理	219
(二)理货员作业规范管理	236
(三)收银员作业规范管理	237
(四)服务台人员作业规范管理	240
(五)卫生保洁员作业规范管理	241
(六)保安员作业规范管理	243
十四、薄利多销	

——超级市场价格策划	251
(一)超级市场价格特征:物美价廉.....	251
(二)超级市场定价程序:六大步骤.....	255
(三)超级市场价格策略:灵活多样.....	262
十五、简单实用	
——超级市场促销策划	274
(一)超级市场促销目标的确定	274
(二)超级市场促销计划的编制	278
(三)超级市场促销计划的实施与评估	287
十六、超市巨人	
——世界著名超级市场的成功之路	290
(一)世界最早的超级市场:金·卡伦.....	291
(二)A&P:为超级市场插上连锁的翅膀	292
(三)家乐福:创造特级市场新概念.....	294
(四)克罗格公司的选址策略	296
(五)E·D迷你超市以小致胜	297
(六)塞夫威公司的顾客情结	299
参考书目	301

第一部分 正本清源

—— 超级市场概述

中国民间有一个“走马观花”的故事。说的是，有个名叫贵良的跛子，还有个名叫叶青，鼻子有缺陷的姑娘，两人都委托华汉给自己找对象。华汉便让贵良骑着马从叶青门口路过，让叶青手拿鲜花做出闻花的姿势等候在门口。这样，双方只见到对方的长处而未能见到其短处，便都同意结婚。婚后才恍然大悟。

在今天，人们对超级市场的理解与认识，还在重演着这个近乎荒唐的民间故事。对于超级市场，国际上已有比较规范化的定义和成熟的运作程序，而这些并不是走马观花就能弄清楚的。中国在20世纪30年代初，对引进超级市场的认识和做法过于盲目和主观，往往只是组织一个考察团，出国看看人家的超级市场，回国后就进行模仿，结果不仅没有建立真正的超级市场，反而把原来的商店优势也丧失了。至今，这种邯郸学步式的模仿，在各种零售形式的变革中仍广泛地存在着。

选择与发展任何一种零售形式，都是一门艰深的学问，必须弄懂了再说，弄懂了再干。具体地说，策划和设计一家超级市场，首先必须对超级市场的特征、历史与未来发展有所了解。

一、去粗取精

——明明白白的超级市场定义

超级市场,这一名词对中国人来说并不陌生,但对它的理解却是大相径庭。许多人把开架售货等同于超级市场,按着自己的主观理解去构造超级市场模式,将超级市场推向了超级商品、超级价格的轨道,使普通百姓望而却步。有人断言,到 20 世纪 90 年代中期,中国还没有一家真正的超级市场。这种说法固然有些绝对,但从另一个角度说明,中国的超级市场大都名不符实。

我国之所以会出现变异的超级市场,主要是由于人们对超级市场本质特征的理解发生了错位与偏差。从客观上讲,尽管西方国家对超级市场的本质描述基本相似,但在规模限定、文字表述方面却存在区别。我国在翻译和介绍过程中,来源不一。从主观上讲,我们对超级市场基本涵义缺乏认真的研究和仔细的思考,政府又一直未出台有关超级市场方面的完善法规,于是,大家都按着自己的理解去构造超级市场模式。

现实要求我们清晰地了解超级市场的定义和基本内涵。

(一)表述不一的超级市场定义

近几年,中国似乎爆发了一场综合性的零售业革命。百货商店、专业商店、连锁商店、超级市场、平价商店、购物中心争相露面,数量骤增。各种新型店铺的异军突起,不仅使消费者如坠云中雾里一般,也使研究商业的专家顿觉学识不足,难以解释其来龙去脉。

依据传统的零售业分类方法,已无法清楚地揭示超级市场的本质,需要进行视角的调整,理出一条更为清晰的线索。

1. 传统的零售业分类方法。任何一个投资者在决定投资于零售业时,都必须首先确定目标,选择一定的商店类型。传统的零售业分类方法,对于投资者确定店型、进行定位曾起到过一定的积极

作用,但用于今天我们深刻地理解超级市场的涵义仍有局限性。

(1)中国传统的零售业分类法。零售业是多种要素动态组合的产物。由于组合的要素不同、组合的方法各异,使其经营商品的范围和售卖方式有所差别,因此,依不同的标志,可将零售业分为多种类型。

中国传统的零售业分类法,常以所有制、规模和商品类别为标志。

所有制标志。按所有制形式划分,可分为全民所有制、集体所有制和个体经营的零售业。这种分类的目的,是强调全民所有制商业的主导地位和主渠道作用,个体商业仅作为市场补充。

规模标志。规模标志包括商品销售额、资金额、营业面积、从业人员数量等。按此种标志划分,可将零售业分为大型商店、中型商店和小型商店等。

商品类别标志。按商品类别划分,既可以将零售业分为综合性商店和专业性商店,又可以将其具体划分为百货店、服装店、鞋店、水果店、鲜花店,等等。

(2)西方传统的零售业分类法。西方国家的零售业分类方法不尽相同,但大多是以多种因素为标志。常用的标志有产品线的宽度、长度和深度,价格的相对重要程度,基本经营方式,所有权关系,零售网点的集散程度。下面我们以美国的零售业分类法为例。

以产品线的宽度、长度和深度为标志。所谓产品线的宽度,是指零售业经营商品范围所包括的大类的数量,多则宽,少则窄。所谓产品线的长度,是指零售业经营商品品种的数量。所谓产品线的深度,是指零售业经营的每种商品所提供的花色、口味、规格及品牌的数量。诸如:服装、皮鞋、帽子是产品线的宽度问题;男西装、女西装、中山装、儿童装是服装产品线中的长度问题;男西装包括大中小三种规格、五个品牌,是深度问题。依产品线为标志,可将零售业分为专业商店、百货商店、超级市场、便利商店、综合商店、超级商店和特级市场等。