

中国零售企业网 文库

零售巨头研究书系



家乐福

标准化运营管理

手法

家乐福大卖场、冠军店、折扣店的管理细节与执行

《家乐福超市攻略》之后又一力作

carrefour

MANAGEMENT

更全面

更深入

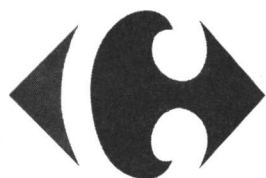
陈 广 著



经济科学出版社

中国零售企业网 文库

零售巨头研究书系



Carrefour

家乐福

标准化运营管理

手法

家乐福大卖场、冠军店、折扣店的管理细节与执行



经济科学出版社

责任编辑：张 力 王冬玲

责任校对：张春艳

技术编辑：董永亭

家乐福：标准化运营管理手法

陈 广 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 24 印张 300000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5279-5/F · 4546 定价：39.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

零售行业历来都是竞争最为激烈的行业。如何寻求有效的零售运营管理方法,提升核心竞争力成为了众多本土零售企业的惟一选择,而向超级零售巨头学习仍是当前有效且不可缺少的途径。

《家乐福超市攻略》一书的出版受到读者一致好评,在此书出版至今将近两年的时间内,家乐福依然在中国快速发展。到目前为止,家乐福在中国已经有 64 家分店,其规模仍在不断扩大中。

应广大读者的强烈要求,《家乐福标准化营运管理》得以出版发行,在此特对长期关注和支持我们的读者表示衷心的感谢。

《家乐福标准化营运管理》以明晰的脉络,简洁的文字讲述了家乐福店址选择、卖场设计、商品陈列、自有品牌管理、生鲜管理以及防损管理和采购管理、顾客服务管理,这些都是家乐福核心竞争力的有力保障,特别是家乐福“卖场设计和生鲜管理”是业内众所周知的强项,这也是家乐福在中国展开与沃尔玛竞争的资本。本书还配以大量图片和培训幻灯片,希望能给读者带来全方位的视觉感受。

《家乐福标准化营运管理》在写作过程中借鉴了众多零售专家学者的文献资料和书籍,由于资料来源广泛、繁多,再加上时间关系,有些内容未能标明出处或者没有来得及与作者联系,还请予以谅解,同时也表示衷心感谢。

同时,对中国零售企业网的同仁杨丽娜、倪宁等人表示感谢,她们对本书的写作提供了很多帮助。



1. 家乐福自有品牌 \ 1

关键词点击

自有品牌 白色商品 自由产品 自有品牌开发 店铺网络资源
快速消费品 原有品牌 新创品牌 硬品牌 软品牌 单品牌 多
品牌 磁石点陈列 领导品牌 系统陈列 联动购买 挂牌提示
端架促销 联合推广 联合 LOGO 店内沟通 第三方实验室

自有品牌历程 5

自有品牌开发 10

自有品牌管理 15

链接 1: 家乐福全部自有品牌统计 22

链接 2: 零售商自有品牌开发概览 39

专题: 超市如何开发自有品牌 43

案例: 沃尔玛的自有品牌策略 47

2. 家乐福生鲜管理 \ 53

关键词点击

生鲜食品 集客功能 家庭替代餐 家乐福品质体系 陈列布局
购物顺序 鲜度管理 三段式补货陈列 生鲜损耗 库存量管理

缺货率 从农户到用户 全程品质控制 七步质量管控 绿色产品
专柜 预防警报系统

生鲜食品采购 56

生鲜食品陈列 60

生鲜损耗控制 68

生鲜库存管理 71

生鲜品质体系 74

链接:家乐福生鲜质量与卫生保证 79

专题 1:超市生鲜采购六大定价策略 83

专题 2:超市生鲜主管的岗位职责 85

3.家乐福防损系统 \ 91

关键词点击

损耗 实物损失 无形损失 防损管理 安全管理 全员防损 条码管理 销货款管理 磁码管理 存包管理 作业损耗控制 现场巡查制度 审计制度 当日损耗 品类管理制度 POS 系统管理 对讲机 电子防盗系统 电视监控系统 门道检测器 电子标签 解码板

全员防损 94

防损设备 101

专题 1:超市损耗的主要原因 105

专题 2:防损员的岗位职责 115

4. 家乐福供应商管控 \ 123

关键词点击

进场费 上架费 条码费 开业费 无条件扣款 开业免费商品
改造费用 节日费用 促销服务协议 选择考核 跟踪考核 商品
品项考核 商品价格考核 集中管理模式 软控制 硬控制 高效
消费者响应 VMI 示范计划

供应商选择 125

供应商考核 128

供应商控制 131

ECR 管理模式 133

链接 1: 家乐福部分进场费一览表 137

链接 2: 供应商该如何接近家乐福 138

专题: 供应商管理的原则和内容 144

5. 家乐福促销方式 \ 147

关键词点击

超市促销 娱乐购物 开心家年华 主题促销 开业促销 春节促
销 店庆促销 事件促销 DM 促销 家乐福快讯 特价促销 限
时折扣 特卖销售 折扣券销售 购物返券 公关促销 服务公关
危机公关 文化公关 环保公关 广告促销 宣传单促销 POP 促
销 趣味活动促销 样品促销 送券促销

主题促销 149

DM 促销 154

- 特价促销 159
- 公关促销 162
- 广告促销 166
- 多样化促销 176
- 专题 1:DM 广告的形式和特点 179
- 专题 2:特价促销的主要形式 181
- 专题 3:公关促销的常用方式 183
- 专题 4:POP 广告的主要形式 187

6. 家乐福商品陈列 \ 191

关键词点击

整齐陈列 廉价陈列 高档陈列 阶梯陈列 端架陈列 堆头陈列
专柜陈列 活动陈列台 裸露陈列 收款线陈列 堆积陈列 样品
陈列 关联陈列 挂式陈列 背景陈列 岛式陈列

杂货的陈列 194

家用电器陈列 196

日用百货陈列 198

纺织服饰陈列 201

专题:商品陈列的方法 204

7. 家乐福价格策略 \ 213

关键词点击

超低售价策略 心理定价策略 随机购买 大规模经营 商品敏感
度 本土化采购 组合定价 利润贡献价 权变价 模糊价 买断

经营 名品低价 弹性定价 每日公平价 零头定价 整数定价
声望定价 招徕定价 时尚定价 习惯定价

超低售价策略 215

心理定价策略 221

链接:家乐福课长定价培训 227

专题:超市定价六大策略 232

案例:沃尔玛的定价策略 233

8. 家乐福员工培训 \ 237

关键词点击

员工培训 全国训练 区域训练 店内训练 上岗培训 在岗培训
待岗培训 统一培训 专项培训 ETP 培训 量身定做 课堂培训
岗位培训 面谈观察 竞争对手调查

培训体系 240

ETP 培训 244

链接:家乐福员工手册(培训部分节选) 247

案例:沃尔玛的特色培训 250

9. 家乐福全球采购 \ 253

关键词点击

全球采购系统 采购总监 全球采购区域代表处 部分集中采购制度
跨国采购中心 电子采购策略 采购流程 寻找货源 资格认证
工厂检测 商品测试 装运检验 组织谈判 跟踪生产过程

- 采购体系 256
- 采购流程 260
- 链接：家乐福的采购培训 263
- 专题：超市一般采购模式 265

10. 家乐福顾客服务 \ 269

关键词点击

服务差异化 顾客投诉解决机制 顾客服务专员 口头投诉 现场快速解决 顾客意见箱 档案化管理 跟踪处理 团购 团购热线 “团购”大礼包 存包服务 三色价签“导购” 防盗包

- 投诉处理 272
- 团购服务 275
- 多样化服务 278
- 链接：创益佳店团购服务指南 283
- 专题：超市如何处理顾客投诉 286

11. 家乐福大卖场 \ 291

关键词点击

大卖场 商圈调查分析 十字路口 免费停车 卖场设计 招牌出入口 橱窗 卖场氛围 主通路 次通路 商品配置表 收款台的设置 购物体验 店内装饰 卖场照明 色彩设计

- 店址选择 293
- 总体规划 299

内部布局 303

氛围设计 308

链接 1: 家乐福中国 2004 年新开业大卖场一览 313

链接 2: 家乐福全球 2005 年新开业大卖场一览 314

案例: 沃尔玛购物广场选址与规划 316

12. 冠军店 & 折扣店 \ 321

关键词点击

冠军店 折扣店 目标顾客群 市场覆盖面 生鲜超市 从农场到餐桌 食品安全 有限经营面积 有限服务 硬折扣店 软折扣店 业态定位 市中心店 郊区店 迪亚天天折扣店 ED 折扣店 实时配送体系

家乐福冠军店 323

家乐福折扣店 327

专题: 折扣店的类型及特点 332

案例 1: 德国阿迪折扣店 334

案例 2: 沃尔玛的社区店 337

附录一: 家乐福各业态品牌一览 \ 343

大卖场 345

超级市场 346

折扣店 351

便利店 354

现购自运 357

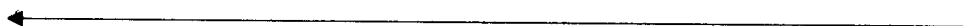
附录二：家乐福店铺统计数据 \ 359

家乐福店铺的全球分布(截至 2005 年 3 月末) 361

家乐福店铺的中国分布 362

家乐福中国大卖场统计 364

声明 \ 371



1.家乐福自有品牌

关键词点击

自有品牌 白色商品 自由产品 自有品牌开发 店铺网络资源
快速消费品 原有品牌 新创品牌 硬品牌 软品牌 单品牌 多
品牌 磁石点陈列 领导品牌 系统陈列 联动购买 挂牌提示
端架促销 联合推广 联合 LOGO 店内沟通 第三方实验室

自有品牌历程

自有品牌开发

自有品牌管理

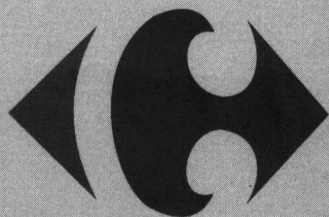
链接 1: 家乐福全部自有品牌统计

链接 2: 零售商自有品牌开发概览

专题: 超市如何开发自有品牌

案例: 沃尔玛的自有品牌策略

Carrefour



所谓自有品牌，是一种从设计、原料、生产到经销由超市全程控制的产品，它由超市选中的供应商生产，贴有超市拥有的品牌。建立和发展自有品牌，有利于超市充分发挥品牌效应。

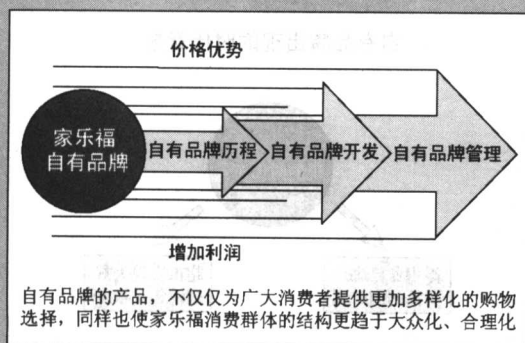
如今，大型超市拥有自有品牌在业界已是普遍现象，有的超市上柜五六种，有的可达到上百种，比如沃尔玛、易初莲花、家乐福等大型超市的自有品牌平均都在 100 种左右。还有的甚至能占到整个排面的 1/3 左右。

超市出售自有品牌商品也是世界商业的一个总趋势，在发达国家的超市中，自有品牌已经占到所有商品的 45% 以上。自有品牌不仅成为各大超市在激烈竞争中制胜的法宝，也开辟了全球零售业竞争的第三战场。

超市开发自有品牌，可以形成系列产品，尤其适合特定顾客的需要。具体而言，超市发展自有品牌商品，具有如下优势：

价格优势

自有品牌最大的竞争力就是物美价廉。“家世界”某负责人曾透露，“家世界”自有品牌产品的价格要比同类品牌的商品价格低 10% 左右。在中国市场，屈臣氏拥有 700 多种自有品牌商品，约相当于所销售总商品数量的 20%，在销售价格上，大约比同类其他品牌商品便宜 20% ~ 40%。沃尔玛开发的山姆精选（Sam's Choice）品牌可乐，价格比普通可乐低大约 10%。



■ 所谓自有品牌，是一种从设计、原料、生产到经销由超市全程控制的产品，它由超市选中的供应商生产，贴有超市拥有的品牌。

增加利润

对于品牌提供者来说, 品质、产量、价格都能自己把握, 还能赚到更多的利润, 因而在价格竞争十分激烈的今天, 自有品牌将会成为连锁零售巨头最大的利润来源之一。超市一般商品的平均利润率仅为 1.5%, 而自有品牌利润率则高达 30%。发展到现在, 零售业已经进入了低利润时代, 开发自有品牌能够渗透到生产领域, 控制每个环节, 再通过大规模销售, 超市就能获得更高的利润空间。

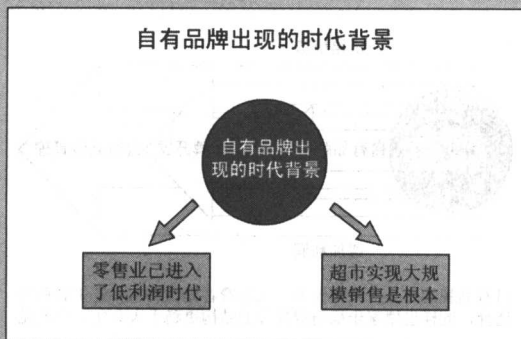
一般零售行业的供应链, 是“原料—生产加工—经销商—零售商—顾客”, 供应链每增加一个环节, 商品的附加价值就会增长 30% 以上。自有品牌商品省却了从生产到销售的中间环节, 大大节省了交易费用及广告宣传费用, 加之自有品牌商品大多包装简单, 费用较少, 而依靠超市庞大的销售体系, 能很快形成销售规模。因此, 尽管自有品牌的商品价格比生产商的商品低 10% ~ 20%, 但其毛利却往往更高。沃尔玛 30% 的销售额、50% 以上的利润来自它的自有品牌。在家乐福的迪亚折扣店, 其自有品牌的比例达 50% ~ 60% 甚至更高, 其售价最起码比同类产品便宜 20% ~ 30%, 利润却是其他产品的几倍!

自有品牌的产生有两种情况: 一是超市向厂家提出产品的性能、规格、质量、包装等要求, 商品收购后以自己的品牌上架销售, 也就是平常所说的“贴牌商品”; 二是超市自行生产。家乐福则属于第一种情况。

按照家乐福中国公司的解释, 家乐福的自有品牌是一种由家乐福自

■ 超市一般商品的平均利润率仅为 1.5%, 而自有品牌利润率则高达 30%。

自有品牌出现的时代背景



已从设计、开发、原料选取、加工，以及到经销全过程控制的产品，由家乐福自己所严格挑选出来的供应商生产，再贴上有家乐福品牌的商品。

家乐福北京地区总经理介绍说：“作为全球第二大零售集团，家乐福是大卖场自有品牌概念的创造者之一。自有品牌产品，不仅仅是为广大消费者提供更加多样化的购物选择，同样也使家乐福消费群体的结构更趋于大众化、合理化。”

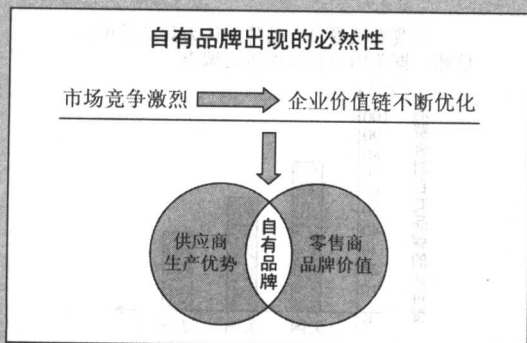
自有品牌历程

根据有关历史记载，“自有品牌”最早出现在中国药铺。比如在北京的同仁堂，既有直接销售的原始药材料，也有使用同仁堂标记和名字包装的用独有处方熬制的药品。

但是，20 世纪最早对自有品牌的正式运用是从欧美成熟的零售企业开始的：家乐福便是自有品牌理念的创造者之一；一向有着注重特色产品开发和质量保证传统的英国最大零售商——著名的马莎百货集团，使得“自有品牌”成了英国购物文化中特有的一部分。

自有品牌的出现有其必然性，市场发展到一定时候竞争日趋激烈，企业价值链不断优化，上下游企业不断对市场价值进行优化整合，供应商和零售商优势互补，一方面以自己生产的比较优势和对方的品牌价值的比较优势形成互补，从而出现了自有品牌新概念。

在全球领先的市场研究公司 AC 尼尔森 2003 年所研究的 36 个市场



■ 家乐福的自有品牌是一种由家乐福自己从设计、开发、原料选取、加工，以及到经销全过程控制的产品，由家乐福自己所严格挑选出来的供应商生产，再贴上有家乐福品牌的商品。