

张友先 著

超市实战

十大名店传奇般成长  
造就出若干亿万富翁的故事

# 跟着名店 学开店

该书将国际经验与本土智慧相结合，  
故事性、知识性、可读性均较强，  
是当今全国店铺管理类不可多得的实用图书。

GENZHEMINDIANXUEKAIJIAN

本书在讲述十大名店传奇般成长造就出若干亿万富翁的故事同时，

通过对名店掌门人、店长、学者的采访，  
从选址、商圈调查、顾客分析、供应链管理、库存管理、商品陈列、品类管理、卖场布局到顾  
客分析、培养及服务等专业角度揭开了开店的奥秘，

内蒙古出版集团  
内蒙古人民出版社

# 跟着名店学开店

## ——超市实战

张友先 著

内蒙古出版集团  
内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跟着名店学开店 / 张友先著. — 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-204-10737-7

I. ①跟… II. ①张… III. ①商店 - 商业经营  
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207600 号

跟着名店学开店——超市实战

---

作 者 张友先

责任编辑 王继雄

封面设计 三丑视觉

出版发行 内蒙古人民出版社

地 址 呼和浩特新城区新华大街祥泰大厦

网 址 <http://www.nmgrmcs.com>

印 刷 北京龙跃印务有限公司

开 本 720 × 1000 1/16

印 张 11

字 数 150 千

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-204-10737-7/F · 292

定 价 28.00 元

---

如出现印装质量问题, 请与我社联系。联系电话: (0471) 4971562 4971659

# 目 录

---

## CONTENTS

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章：门店选址 .....        | 1  |
| 第一节：认识商圈 .....        | 1  |
| 第二节：商圈调查 .....        | 6  |
| 第二章：卖场布局 .....        | 10 |
| 第一节：卖场商品为何这样布局？ ..... | 10 |
| 第二节：卖场动线设计 .....      | 12 |
| 第三节：通道及出入口设计 .....    | 16 |
| 第四节：布局实战 .....        | 18 |
| 第三章：卖场环境 .....        | 22 |
| 第一节：光线 .....          | 22 |
| 第二节：音乐 .....          | 27 |
| 第三节：色彩 .....          | 30 |
| 第四节：影响卖场环境的其他因素 ..... | 33 |
| 第四章：商品管理 .....        | 37 |
| 第一节：单品管理从流通成本开始 ..... | 37 |
| 第二节：向商品结构要业绩 .....    | 40 |
| 第三节：商品组合要打集群战 .....   | 41 |
| 第四节：破解超市品类管理之谜 .....  | 44 |
| 第五节：“拯救”滞销品 .....     | 49 |
| 第六节：你的卖场为什么缺了货？ ..... | 51 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第七节：让卖场死角“起死回生” .....   | 54  |
| 第八节：赠品：巧用细节笼络顾客心 .....  | 55  |
| 第五章：库存管理 .....          | 57  |
| 第一节：给库存管理算笔账 .....      | 57  |
| 第二节：有效降低库存与高效经营周转 ..... | 58  |
| 第三节：商品库存保本保利分析预算 .....  | 60  |
| 第四节：从报表分析中看库存 .....     | 62  |
| 第五节：从大禹治水看库存调整 .....    | 63  |
| 第六节：盗“蚁”命致库存“缩水” .....  | 65  |
| 第七节：库存映射门店管理 .....      | 67  |
| 第八节：订单与库存管理 .....       | 68  |
| 第六章：商品定价 .....          | 70  |
| 第一节：商品定价策略组合 .....      | 70  |
| 第二节：把握售价权收放度 .....      | 75  |
| 第三节：价格带调整出的市场需求 .....   | 76  |
| 第四节：价格调整有章可循 .....      | 78  |
| 第五节：超市生鲜自营商品的价格制定 ..... | 80  |
| 第六节：生鲜调价的度 .....        | 81  |
| 第七章：商品陈列 .....          | 83  |
| 第一节：商品货位布局 .....        | 83  |
| 第二节：找准卖场磁石点 .....       | 86  |
| 第三节：陈列原则 .....          | 92  |
| 第四节：陈列5招 .....          | 95  |
| 第五节：感性陈列赋予卖场生命 .....    | 97  |
| 第六节：陈列空间：优化出利润 .....    | 99  |
| 第七节：陈列案例 .....          | 101 |
| 第八节：果菜陈列 .....          | 107 |
| 第九节：肉品陈列 .....          | 110 |
| 第十节：水产品陈列 .....         | 114 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第八章：商品促销 .....         | 116 |
| 第一节：促销信息收集与传播 .....    | 116 |
| 第二节：促销商品的甄选 .....      | 119 |
| 第三节：打造低价品 .....        | 120 |
| 第四节：给降价找个好借口 .....     | 123 |
| 第五节：商场促销折扣怎么算？ .....   | 124 |
| 第六节：商超节日促销“连环计” .....  | 126 |
| 第七节：DM“罩”住商圈 .....     | 130 |
| 第八节：破解超市“不促销无客流” ..... | 131 |
| 第九节：不对称降价弱势撼“强敌” ..... | 133 |
| 第九章：店长课堂 .....         | 136 |
| 第一节：新店长这样进入角色 .....    | 136 |
| 第二节：树立店长公众形象 .....     | 137 |
| 第三节：店长的威信在哪里？ .....    | 139 |
| 第四节：好店长三大标准 .....      | 140 |
| 第五节：店长的走动式管理 .....     | 143 |
| 第六节：店长巡店看什么 .....      | 144 |
| 第七节：店长实战 .....         | 147 |

# 第一章：门店选址

## 第一节：认识商圈

选址是连锁门店成功关键的因素，业内有句名言：“门店最重要的是什么，第一是选址，第二是选址，第三还是选址”，可见选址对于连锁企业的重要性。

门店选址时既需要科学考察分析，同时又应该将它看成一种艺术。经营者有敏锐的洞察力，善于捕捉市场缝隙，用出奇制胜的策略，与众不同的眼光来选择商场位置，常常会得到意想不到的收获。

决定店址有一项重要工作，那就是对门店周围的商圈考察。

### 商圈的概念

商圈是指门店能够吸引顾客到门店购物的有效距离。不同的零售经营业态会有不同的商圈，相同的经营业态在不同地区的商圈大小也有所不同。

一般而言，仓储式商场由于实行会员制度，许多商品都是成批购买，商圈范围可达到 50 公里；大型综合超市因卖场面积大，经营商品种类丰富，因而可吸引远距离的顾客，商圈范围也可达到 15 至 20 公里；而标准食品超市主要经营食品，商圈范围一般为 5 公里；传统食品超市经营的商品种类少，商圈约为 1 至 3 公里；便利店因为经营商品种类更少，而价格又比其他超市高，消费者购买主要是为了求方便，因而商圈只有 500 米左右。

### 商圈的层次

商圈包含三个层次：中心商业圈、次级商业圈和边缘商业圈。

中心商业圈占店铺顾客总数的 55% 至 70%。这是最靠近店铺的区域，顾客在人口中所占的密度最高，每个顾客的平均购货额也最大，很少同其他商圈发

生重叠。

次级商业圈占店铺顾客总数的 15% 至 25%。这是位于中心商业圈外围的商圈，顾客较为分散，一般日常用品对这一商圈的顾客缺少吸引力。

边缘商业圈包含了剩余部分的顾客，他们最分散，如便利店对他们就不具有吸引力，只有一些特殊品、选购品才会吸引他们到来。

## 商圈的形态

商圈形态是商圈分析的基础，一般而言，可分为以下几种：

商业区。商业行业的集中区，其特色为商圈大，流动人口多、热闹、各种商店林立。其消费习性为快速、流行、娱乐、冲动购买及消费金额比较高等。

住宅区。该区户数多，至少须有 1000 户以上。住宅区的消费习性为消费者群体稳定，便利性、亲切感、家庭用品购买率高等。

文教区。该区附近有大、中、小学校等。文教区的消费习性为消费者以生居多、消费金额普遍不高、休闲食品、文教用品购买率高等。

办公区。该区为办公大楼林立。办公区的消费习性为便利性、外来人口多、消费水准较高等。

混合区。住商混合、住教混合。混合区具备单一商圈形态的消费特色，属多元化的消费习性。

## 商圈分析的内容

商圈分析的内容主要由以下部分组成：

### 人口规模及特征

包括人口总量和密度、年龄分布、平均教育水平、拥有住房的居民百分比、总的可支配收入、人均可支配收入、职业分布、人口变化趋势以及到城里购买商品的邻近农村地区顾客数量和收入水平等。

这些可从商业或消费统计公告中查到特定商品的零售额、有效购买收入、总的零售额等资料。

### 竞争情况

包括现有竞争者的商业形式、位置、数量、规模、营业额、营业方针、经

营风格、经营商品、服务对象；所有竞争者的优势与弱点分析；竞争的短期与长期变动；饱和的程度等。

任何一个商圈都可能会处于商店过少、过多和饱和的情况。商店过少的商圈内只有很少的商店提供满足商圈内消费者需求的特定产品与服务；商店过多的商圈，有太多的商店销售特定的产品与服务，以致每家商店都得不到相应的投资回报；一个饱和的商圈商店数目恰好满足商圈内人口对特定产品与服务的需要。饱和指数表明一个商圈所能支持的商店不可能超过一个固定数量，饱和指数可由公式求得。

$$IRS = C \times RE \div RF$$

式中 IRS 指商业圈的零售饱和指数，C 指商业圈内的潜在顾客数目，RE 指商圈内消费者人均零售支出，RF 指商圈内商店的营业面积。

假设在商圈内有 10 万个家庭，每周在食品中支出 25 元，共有 15 个店铺在商圈内，共有 14.4 万平方米销售面积。

则该商圈的饱和指数为  $IRS = 10 \text{ 万} \times 25 \div 14.4 \text{ 万} = 17.36$

这一数字越大，则意味着该商圈内的饱和度越低；该数字越小，则意味着该商圈内的饱和度越高。在不同的商圈中，应选择零售饱和指数较高的商圈开店。

当然，如果要作更精细的考察，给决策者更多变量，就要注意记录竞争业态的以下几个细节：对方的来客数、对方的客单价、对方可以影响到的商圈、对方的商品结构、对方的顾客群、对方自身的面积、对方的社会功能等。

我们以顾客和商品为坐标，画出如上坐标图来（见图 1）。

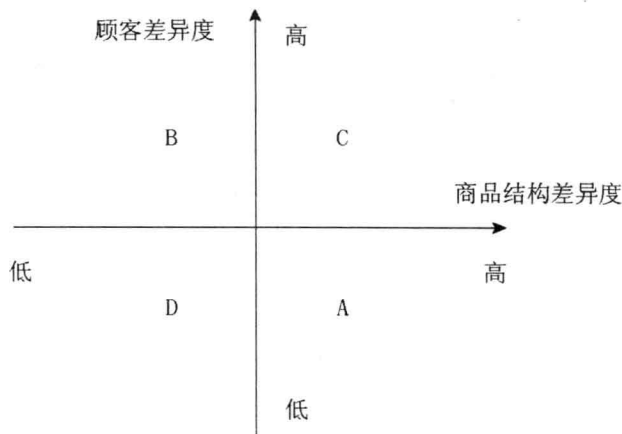


图 1

处于 B、C 两个区的商店都会增加我们的客源基数，因为它们的顾客是做大了这张饼。C、A 区的商品都会促进我方商品的销售，因为它们的商品与我方互补。而 D 是在两个方面都有负作用的。

做商圈调查的时候，就应严格考察周围业态的状况，看看是否对我们有好的影响。下面看一个案例：

某外资 5000 平方米生鲜超市的拓展人员对周边业态的调查表如下：

| 序号 | 名字                                                                                            | 面积       | 距离   | 对方商圈   | 分类 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|--------|----|
| 1  |  品牌百货公司      | 25000平方米 | 50米  | 5公里以上  | A  |
| 2  |  农贸市场        | 5000平方米  | 400米 | 500米   | D  |
| 3  |  鞋类和成衣的批发市场  | 25000平方米 | 500米 | 5公里以上  | G  |
| 4  |  肯德基         | 200平方米   | 50米  | 500米   | A  |
| 5  |  医院的住院部      | 5000平方米  | 200米 | 无      | C  |
| 6  |  街边露天的贩(早完事) | 200米     | 500米 | 500米以内 | D  |
| 7  |  美容院         | 300平方米   | 100米 | 500米   | A  |

从上面的表格我们应用到图中（见图 2）：

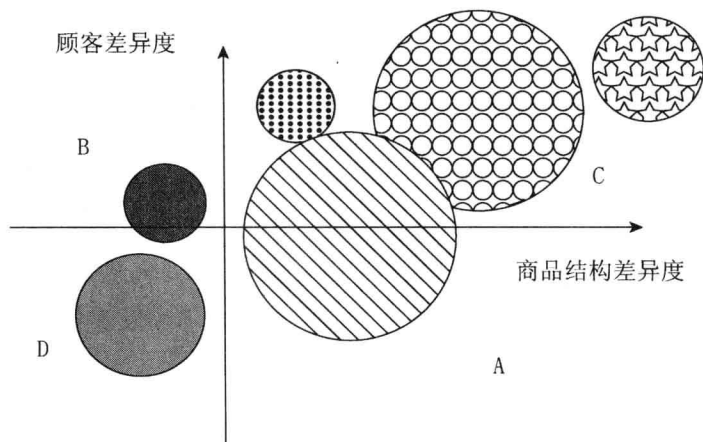


图 2

根据图表我们发现，处于 C 区的业态是比较多的，而且处于强势。因此，对于决策者来说，在此地开店是很稳妥的。企业既可以和他们共享资源，又不会对自己的销售产生冲击。

## 经济状况

居民收入是否稳定，商圈内产业是否多样化。

如果商圈内经济很好，居民收入稳定增长，则零售市场也会增长；如果商圈内产业多样化，则零售市场一般不会因对某产品市场需求的波动而发生相应波动；如果商圈内居民多从事同一行业，则该行业波动会对居民购买力产生相应影响，商店营业额也会相应受到影响，因此要选择行业多样化的商圈开业。

## 交通情况

交通的便利性是店铺选址的重要因素之一，方便的交通要道，如接近车站、码头、以及公共汽车的停车站，由于行人来往较多，客流量大，具有设店的价值。交叉路口的街角，由于公路四通八达，能见度高也是设店的好部位，但是，有些地区其道路中间隔了一条很长的中央分向带或栏杆，限制行人、车辆穿越，则会影响设店的价值。

由于交通条件、公共场所设施、行走方向习惯、居住区范围及照明条件等的影响，一条街道的两侧客流量往往并不均衡，或者同一侧街道也可能因地段不同而客流量不同，因此在选择店址时要分析街道客流的特点，选在客流较多的街道一侧或地段。

## 区位分析

在商业集中的繁华区，客流一般以购物为主流，特点是速度缓慢停留时间长，流动时间相对分散，因此可以把那些经营挑选性强的商店设在这里，如服装店等。有些地区虽然有相当规模的客流量，却多属非商业因素，如车站、码头、学校公共场所等，其客流主流的目的不是为了购买商品，而是以顺便购买为主要心态，此地区的客流一般速度较快，停留时间短，流动时间比较集中，因此，可以把那些经营挑选性不强和携带方便的商品的商店设在这里，如烟酒店、副食品店、冷饮店、快餐店等。

此外，法规方面的因素也要考虑进来，比如税收、执照、营业限制、规划限制等。

## 第二节：商圈调查

### 商圈客群调查

要确定商圈，首先要掌握顾客的一些基本资料，可以通过售后服务登记、顾客意向征询、赠券等形式收集有关顾客居住地点的资料，进而划定商圈。

但是对于一家尚未设立的连锁店铺而言，由于缺乏商圈统计的基本资料，当然更谈不上顾客的支持程度了。因此在从事商圈设定的考虑时，可以针对设店地区居民的生活形态及具有关联性的因素为出发点，配合每天人口的流动情形，深入探讨该地区人口集中的原因，以及其流动的范围，以此作为基本资料来从事商圈的设定。

尤其是一家大规模的连锁经营企业，其商围的设定并不像一般小型商店是徒步商圈，可能顾客会利用各种交通工具前来，因此其商圈属于特性商圈，所以对于设店地区内工作、学习的人的流动性、购物者的流动性、城市规划、人口分布、公路建设、公共交通等均要加以观察，并配合各有关调查资料，运用趋势分析以进行商圈设定。

商圈内的顾客群分为两部分：一是流动人口；二是住户。两种人口对营业额的影响不同。流动人口测定的一般方法是：

- 1、指定专人（最好是两个以上的人员，可轮流测量，获得全天的测试资料）到预定的店址测定各年龄层的人数。
- 2、将几个时段内测定的流动人口数平均，得到每小时平均人数。
- 3、预估不同年龄层可能发生的客单价，即每一个顾客的购买金额。
- 4、预估入店率，即流动人口中进入店铺的人数比例。

住户测定的方法是：

- 1、按商圈范围分层测定住户。当前资料可从居民住宅区的居委会获得，未来资料可从政府有关部门获得。
- 2、根据远近距离估计入店率，第一商圈最高，第二商圈次之，第三商圈最低。
- 3、客单价预估则与入店率成反比，距离近、常上门的顾客，其购买单价通

常不会太高，而距离远、上门次数少的顾客，其购买的单价通常较高。

住户的情况调查是耗时最大的调查项目，而且了解的越详细越好。有关资料的收集可借助问卷调查表，调查表可通过4条渠道发送：委托专业人员上门分送；与居委会合作分送；与学校合作，通过中小学生送达到家庭；邮寄或直接送入住宅区的信箱内。无论采取何种方式，都必须有必要的诱导，如重要性说明、赠送小礼品、按问卷编号开奖等等。

## 开业后营业额估算

营业额的估算应考虑：商圈内常住居民的购买量；商圈范围内企事业单位的购买量；流动顾客群的购买量；超级市场在商圈范围内的市场占有率等。

对商圈内常住居民营业额估计的计算公式为：户数×入店率×客单价。

对商圈内流动人口的营业额估计的计算公式为：每小时平均人数×客单价×入店率，将不同年龄层加总的预估营业额乘上一个“常数”，即为每日流动客群的营业额。便利店该常数可设为20，而超市则可根据营业时间的长短来确定，如营业时间为12小时，则常数可设为10，原因是每天都会有一段高峰时间，扣除高峰时间，才比较接近事实。

## 投资收益调查

通过商圈调查可以估算店铺的营业额，但该店铺是否值得经营，还必须把营业额与投资额相比较，评估出损益状况。这项评估要注意长远性的考虑，如10年以上。

### 开店投资预估

开店投资主要包括：

1、设备，如冷冻/冷藏设备、空调设备、收银机系统、水电设备、车辆、后场办公设备、内仓设备、卖场陈列设备等。

2、工程，如内外招牌、空调工程、水电工程、冷冻/冷藏工程、保安工程等。

3、包装材料，如营业性和保洁性消耗品等。

4、设计费用，对连锁公司来说，这笔费用可大大节约。连锁公司总部应事先确定设备及工程投资项目、供应厂商、数量及金额。

## 经营费用预估

经营费用可分为固定费用与变动费用两类。固定费用是指与销售额的变动没有直接关系的费用支出，如工资、福利费、折旧费、水电费、管理费等；变动费用是指随商品销售额的变化而变化的费用，如运杂费、保管费、包装费、商品损耗、借款利息、保险费、营业税等。

上述各项费用究竟要控制在多少之内，无统一的标准，但最基本的前提是：毛利率要大于费用率。同时要注意以下各项：贷损控制在 0.4% 以；店员薪资总额不得超过总费用的一半；人事费用与销售额的比率必须小于 7%；总费用与销售额的比例便利店要在 18% 以内（以 25% 的毛利率为基础），超市要在 12% 以内（以 17% 的毛利率为基础）；总费用与总利润之比要维持在 80% 之内；固定费用占总费用的比例应为 85% 以上。

## 损益平衡点分析

损益平衡点是指店铺收益与支出相等时的营业额，超过此点，店铺即有盈利，低于此点即表示亏损。

损益的计算方法为：

实际损益 = 税前损益 - 分担总部费用

税前损益 = 销售毛利 - 变动费用 - 固定费用

销售毛利 = 营业收入 - 销售成本

毛利是超市的敏感问题，前面已经讲过，不同形式的超市，毛利是不一样的。但是一般的社区超市和便利店的毛利率基本在 10% 至 15% 之间，超过 15% 的很少，有的甚至在 10% 以下，整体上看平均毛利率在 12% 左右。

知道毛利率就可以计算损益平衡点（销售额/天）了，损益平衡点（销售额/天）= 月费用 ÷ 30 ÷ 毛利率，例如：月费用是 9000 元，毛利率是 15%，则损益平衡点（销售额/天）=  $9000 \div 30 \div 15\% = 2000$  元/天，也就是说每天销售 2000 元才能保证收支平衡。

计算出损益平衡点就可以估算超市的投资回报了，拿 100 平方米的超市为例：投资要 10 万元至 12 万元，假设月费用 9000 元：包括房租 3000 元，人员开支 3000 元，水电费 1000 元，各项税费 1500 元，办公耗材 100 元，商品丢失 200 元，其他支出 200 元。预计日销售额 4000 元：客单价 10 元，客单量 400 人。毛利率为 15%，则：

月毛利 =  $4000 \times 30 \times 15\% = 1.8$  万元

月利润 = 月毛利 1.8 万元 - 月费用 9000 元 = 9000 元

年利润 = 月利润  $\times 12$  - 不可预计支出 8000 元 = 10 万元

但是这 10 万元一般还要拿出 20% 左右回报给顾客，比如做特价促销、赠送礼品、会员返利等等。还有员工绩效工资一般也占 20% 左右，也就是说还要拿出 2 万元奖励给员工，剩余 6 万元才是年纯利。

投资 12 万元，年获利 6 万元，两年收回投资，无论市场有多大变化，投资风险还是很小的。

以上数据只是举例说明，所在区域不同各项指数也不尽相同，尤其是各项费用各地的差距很大，因此谨供读者参考。

## 第二章：卖场布局

### 第一节：卖场商品为何这样布局？

很多人以为逛街只是一件随意的事情，没有规矩。他们错了，事实是这样的——在逛街背后，有很多你不知道的商场秘密。做为一名顾客，你可能也会有这样的经历，当你走出卖场时，发现自己大包小包地买了很多计划外的东西，这是怎么回事？

你一定想不到，在这一连串的偶然事件背后是卖场管理者的精心设计。包括你想通过这家店铺去另一个地方的抄近道行为，都在他们的考虑范围之内。台湾特力集团董事长特别助理蒋美兰说：“我并不排斥消费者借道、借卫生间使用的行为。”相反，他们将那些经常被借道的路线视作黄金路线。在这些路线上，商家会陈列最具挑逗力的主打商品。有的时候，他们会在路上设置小小的障碍：一两个放了商品的矮柜，让你不得不以S型路线前进。这会延长你在商场的逗留时间，增加你与其他商品的接触频率，但又不至于让你讨厌。

因此，顾客是卖场设计的终极评判员，他们对卖场感觉的好坏直接影响着商品的销售状况。尊重顾客的感觉意味着要从顾客的观察角度来布置卖场，从而达到能有效触动顾客的最佳设计效果。

#### 一楼为何要规划珠宝首饰、化妆品、名表、皮具女鞋等？

大部分百货或大卖场，一楼基本全都规划化妆品和珠宝、饰品等名品厂家专柜。

这是因为购买此类商品的顾客目的性很强，其他顾客一般都不会停留在一楼，他们往往直奔楼上去看日用百货、服饰或其他商品。既然没有多少人购买，那为什么还要把这些专柜设置在一楼？

最主要的原因就是租金。一楼的租金最贵，只有体积小、利润大的化妆品

和珠宝首饰更适合这个“寸土寸金”的地方。其二是从营销的角度，化妆品和珠宝属于弹性需求很大的商品，如果放在其他层，可能很多顾客就会直接错过。其三是无论化妆品还是珠宝，都有着精美的包装和外形，就连充满嗅觉诱惑的香水和化妆品味道，也成为吸引路人进入卖场的秘密武器。这样，一楼专柜的形象好了，相当于给卖场做了一个很成功的“面子”工程。

### 运动品牌为何要规划在地下或高层？

人们的日常穿着一般会选用舒适休闲的运动品牌，所以运动品牌区域都相当有人气。但是，即使其中不乏耐克、阿迪达斯、彪马等国际大牌，运动品牌永远都是处于商场的地下或是较高层。

原来，运动品牌并不像时装那样，每年推出很多的全新款式。运动品牌的消费群体也较为固定，顾客在进入商场时，对要买哪个运动品牌的哪款商品、价格多少，心中一般有底。

至于它们位于商场的什么位置，对他们来说影响不大，这样，运动品牌自然就会选取租金更便宜的地下或是较高楼层营业。

### 女装为何总在低楼层？

位置更为重要的是男装女装的所在楼层。一般来说，从二楼以上，可能会有一到两层女装，之上才是男装。因为女性顾客对时装的需求弹性更大，一旦发现合适的，可能随机买得很多。但男性一般是有购买需求才会去商场，所以才不会介意多上一层楼。

### 美食城和影院为什么总设在最高层？

大型购物中心纷纷在顶层建立美食城、电影院、游戏厅等容易聚集人气的项目。这样做的目的，是为了实现“喷淋效应”，就是让顾客像浴室里面的喷头一样，先被吸引到最高层，再随后被分散到其他楼层，这样，商场的各个楼层会得到更多顾客的光顾。

另外，一些品牌的特卖也总是安排在商场的最高层、地下或是不容易找到的犄角旮旯处，目的也是带动这些位置的人气。