

第一辑 战略战术

本辑重点介绍的是现代超市、连锁企业经营管理战略战术，内容涉及战略目标制定步骤、经营理念、营销策略、布局规划、店铺开发、选址定位、超市门脸设计、品牌选择、商品采购、区域采购、区域分布、形象展示、生鲜品作业技巧以及连锁企业应预防的衰落症等等。

现代零售业经营要诀

韩石锁

随着顾客需求的高级化、流行化、个性化、实惠化、多样化等，零售业产生了多业态的情况。市场营销观念的确立和导入专业的经营技术，据以展开整体性的策略运作，以因应多变复杂的市场环境，一些商店经营的基本策略如市场区隔策略、商品差异策略、店铺个性策略、服务物质策略等，有待我们灵活运用在商店营运上。

市场区隔策略的明确零售业涉及人们不同的属性，诸如性别、年龄、职业、收入，甚至不同的生活形态亦会有所差别。而开店地点随着周围环境的变化，以及业界竞争的激烈变化，开了店什么都卖、什么样的客人都要的观念已不切实际。配合客层的细分化，对于商店顾客对象的再明确与消费特性的具体把握，乃当务之急。就以当前社会结构、生活形态的改变，为提供客人购物的方便性起见，以服饰业的经营为例，在办公地区针对上班族所提供的服饰店，有的以“上班穿着”的服饰，有的则以“家居休闲”的服

饰做诉求，这便是市场区隔策略明确化的实例。

商品差异策略的实施 集合商品是商店经营的特质之一，也是制造业产品行销与零售店商品行销的最大差异。针对多样化与个性化的消费习性，有效结合其消费意识与生活型态，组合一系列相关性的商品，以满足顾客的需求，就成为商品策略的推展重点。针对以高级客层定位的商店，或强化世界级名牌商品（National Brand）的 Boutique 经营，是满足高水准客层的需求，而强调量贩方式与经济实惠的平价商店，则又以“量产”、“中低价位的商品”满足大众化一般客层的需求，这即是商品差别化策略的具体例子。

店铺个性策略的塑造 对不同客层对象以及互异的商品结构，如何运用卖场空间有效地表现出来，就必须透过环境造型设计、卖场陈列设备和商品展示陈列技巧综合效果的运作，使整个贩卖空间的气氛能与客层、商品做具体的搭配。如个性化服饰店，就应表现出特殊的装潢线条与色彩运用；而以孩童为诉求的商店，则要表现出卖场明朗活泼的气氛。因此，如何塑造一个有个性的店铺，亦是商店经营的重要课题。

服务物质策略的作用 由于市场竞争的激烈化及商品供应来源的普及化，商品的贩卖并非商店经营的全部，代之而起的是“非商品面”的服务，因此所应努力的重点是商品附加价值的提供。然而，国内业者在这方面的努力尚不够，除了一些较强调服务经营观念与服务品质的业者外，大多停留在物品贩卖的竞争阶段，但是随着今后的消费意识的变化与生活水准的提升，对于生活情报、流行资讯以及服务措施方面的需求已日益迫切，相信这是今后业者努力的最主要方向。

当业者掌握这些基本的策略之后，接下来就要透过具体的营运措施来落实。

首先，最应该重视的就是市场营销活动。以现今复杂的竞争环境，绝对不是单靠强力的销售或是大量的广告即可见效，而是需要透过整体性周密的规划，在总体面与个体两者间进行有效搭配。因

此“战略、战术、战斗”三方面的相互结合便是市场营销活动开展所不容忽视的课题。就一般而言，战斗力方面往往是被认为最直接的行动，因此有关第一部分卖场的“演出力”方面，如何针对商店定位的特色表现，在商品力与店铺力的运用，应考虑季节差别、流行性等因素。在贩卖商品的准备上，对于应节商品、推荐商品、特殊商品的规划，应强调新鲜感、主题性的特色。在销售的配合上，则应进一步强化商品知识、销售技术、应对技巧等，进而在塑造店铺气氛的效果上，针对配置空间、展示陈列、店头美工等作业的表现，以突出卖场演出的魅力。接着在第二部分商圈的“集客力”方面，须透过广告宣传的效果，在立地力与贩卖力的运用上，利用有效的促销方案保持与顾客间的良好沟通，并在立地商圈内创造本店特有的风格，并强化与顾客间的良性互动关系，以塑造商店的形象。第三部分在“服务力”方面，要能结合经营力与管理力功能，在人员的领导统筹下发挥团队的力量，有效地掌握营业目标与贩卖计划，达成上述两部分的营运成果，以强化本店动作服务的机能。

接下来则为涉及更广的战术行动方面。虽然在执行上没有战斗面的繁琐，但在思考与规划过程则要更为细腻，基本上为求战斗执行面能够有更系统化的整合作业与具体性的数据评估模式；因此本方面的作业重点可以分为三个阶段，第一阶段重点为数据化系统的理解与明确化；第二阶段重点为规划系统的具体展开方式；第三阶段重点为展开效益的具体化评估方式。因此在运作系统的规划要好好把握，有关此三阶段的重点分别说明如下：

第一阶段数据化系统的理解与明确化方面，即针对经营管理上或营业行销上相关数据系统的把握，诸如营业额、毛利率、回转率、交叉比率、营销费用、经营利益等营运上有关数据的确立，并了解其设定的精神。

第二阶段为规划系统的具体展开方式，即针对各项商品力、店铺力、演出力、销售力、集客力、管理力、服务力等在作业展开上，有关组织规划、工作分派、行动推展、作业流程、水准提升等方面整体

运作系统结合之重点。

第三阶段为展开效益的具体化评估方式，即针对上述各项数据系统与运战力的实施成效上的评估，有关作业周期、活动主题、执行优缺点、数据效果、产品的附加价值等检讨评核模式的确立。

至于战略行动方面可以说是统筹整体的行销活动运作，由于其涉及的方面更广且又与实际作业方面并不太直接，而往往被业者所忽略。然而若在战略方面如有疏失，常会造成战术与战斗面展开的偏差，因此绝不能有所疏忽。服饰业者若要追求经营层次的提升，对于战略面的规划一定要重视。其间有关的作业可分成以下六个阶段，兹将各阶段的规划重点分别说明如下：

第一阶段系针对战略目标的分析与确立：借以掌握战略的课题，并分别展开有关顾客战略、商品战略、店铺战略、竞争战略、销售战略、开发战略等目标的设定。

第二阶段针对战略目标实施方针的确立：借以设定上述各战略短、中期乃至长期性的方针，并最好能加以数据化。

第三阶段系针对战略实施的概念确立：以建立运作时的共识而便于沟通。

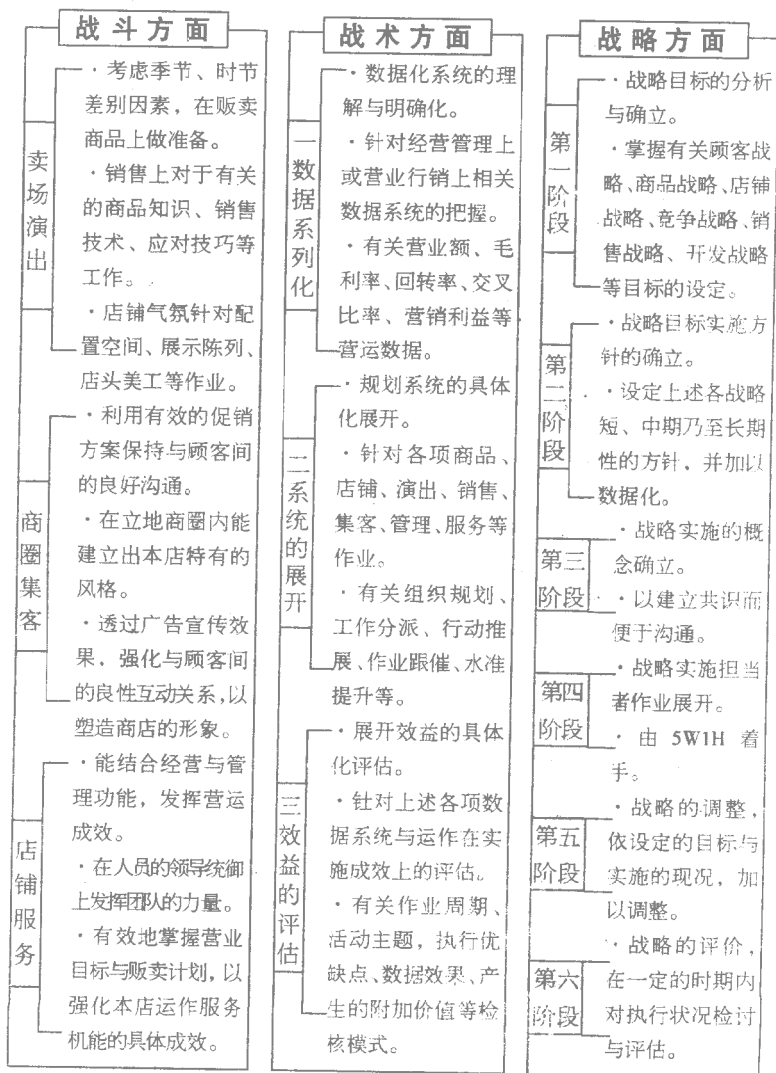
第四阶段针对战略的实施：针对各项战略担当者作业的展开，并能力求一定的运作水准，而可由 5W1H(Who, Why, What, When, Where, How)着手。

第五阶段系针对战略的调整：依设定的目标与实施的现况，配合实际业务的需要，适时地加以调整。

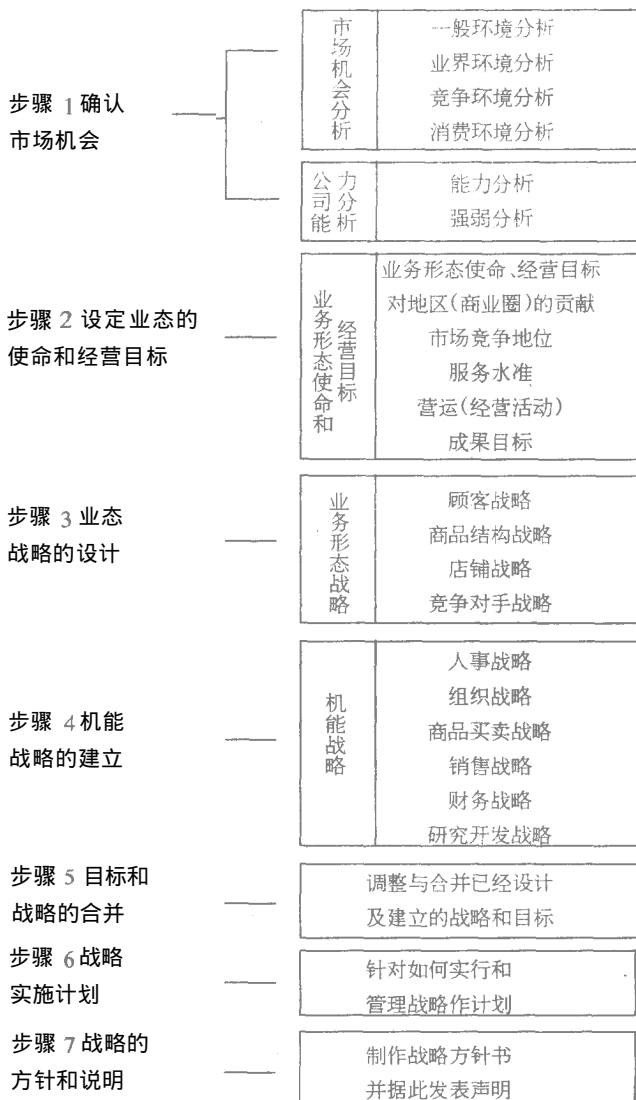
第六阶段系针对战略的评价：在一定的时期内对于执行的情况，将利弊得失要加以检讨改进，并建立评价的模式。

有关以上所述‘战略、战术、战斗’三方面的相互关系如附图所示，而这些业务的运作则有赖 PDCA(Plan - Do - Check - Action)循环的具体落实。总之，零售业者为求整体营运作业绩效的发挥，一定要能确立整体的系统，透过管理循环的推动，追求企业整体效益。

附 1 战 略 战 术 战 斗 三 方 面 的 相 互 关 系



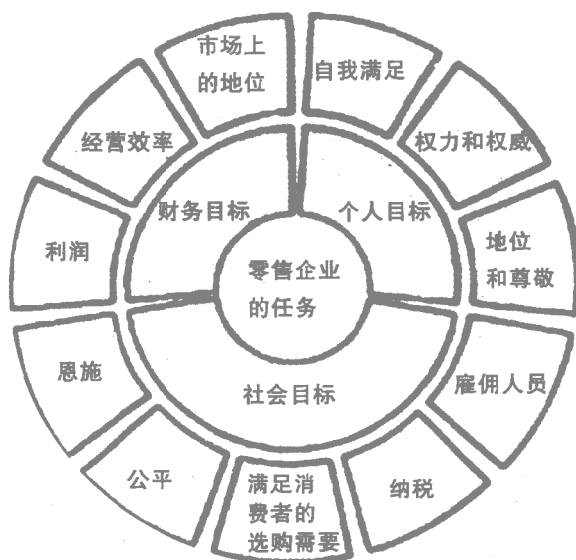
附 2 零售企业战略制定步骤图



资料来源 日本零售业专家土屋久弥先生《零售企业的成功战略》

附 3

零售企业目标轮盘图



(作者单位 山西财经大学)

现代超市经营新理念

郭晓宇

超市、连锁业的迅猛发展，已成为近年中国零售业最时髦的经营形式，而超大型仓储式商场的崛起，又成为传统百货公司强劲的对手。如果说连锁化、大型化、所有制多元化还只是中国零售市场变化的表面现象，那么，欧美等发达国家现代超市经营管理理念的引入则可谓这场变革的核心。

面对竞争日趋激烈的零售市场，如何才能击败对手，站稳脚跟，并求得稳步发展，答案必然要在现代零售经营理念中寻找。

采购原则

20/80 法则：80% 的销售来自于 20% 的商品。

市场上的品牌数不胜数，每个品牌中的品项根据不同的市场分割也种类繁多，如何从中挑选合适的商品呢？传统的原则是谁的条件优惠选谁的品牌，所有的品项都拿来卖。其结果选中的不一定好卖，良莠参差，而不好卖的产品积压在货架上又使得新产品没有陈列空间。劣货逐良货的恶性循环最终迫使商家全面清货。

欧美大型零售业选择商品的原则称为“20/80”法则，即 80% 的销售来自 20% 的商品。这一原则是从大量数据中统计得出的，商场管理人员根据某一类商品中各个品牌在市场上的份额进行排名，累计前 80% 市场份额的品牌就是应选择的品牌，然后在被选中品牌中将各个品项的销售份额进行排名，累计前 80% 销售份额的品项就是应选择的品项。这样的方法选出的品种大约只占总品种的 20% 但却覆盖了 80% 的市场销售份额，可谓少而精。当然，附加少量有潜力的新品种及象征档次的优质产品也是必不可少的。另外，在商场经营上了一定的规模以后，发展自有品牌则是另

一个流行的趋势。

价格策略

定价策略：不同的商品加不同的毛利，而价格敏感商品的毛利应是最低的，低到在市场上有绝对竞争力的水平。

商品定价也许是最令人头疼的问题，定高了卖不动，定低了又赚不到钱，所以长期以来定价一直被视为一种艺术而非一种技术。传统的定价方法较为简单，那就是每一类产品规定一个毛利率，将进价加上统一的毛利率就得到售价，在促销频繁、廉价仓储商场纷纷抢滩的今天，这种方法根本无法应付，欧美零售业管理者对消费者的购买心理作了大量的研究后发现：70% 的消费者的采购决定是在商场作出，而他们只对部分产品在不同商场的价格有记忆，这部分商品被称为价格敏感商品（约占产品总数的 10%），随之而来的商品定价策略就是：不同的商品应加不同的毛利，而价格敏感商品的毛利应是最低的，低到在市场上有绝对竞争力的水平。这个方法的好处在于你不需要降低所有商品的售价，而是将敏感商品的价格降低以造成一个该商场所有商品都便宜的假象，既维持了利润又树立了廉价的形象，因为消费者对 90% 的商品价格并不敏感。

商品陈列

米效 / 平效：某类或某种商品平均每米长的货架销售额及利润数。

商品的陈列方法多种多样，超市一般采用分类陈列法，即不同的商品种类以及同类中不同的品项平均分配陈列空间，但这种方法一般不能充分发挥陈列效率。欧美等发达国家大多采用商品陈列优化策略，即通过计算每项商品的米效 / 平效，评估该品种陈列空间的效率，由计算机优化程序来合理分配陈列空间，并产生货架陈列平面图，以达到商品陈列空间分配的最优化，从而将有限陈列空间的利润最大化。

库存控制

最佳进货点：根据库存天数、平均销量以及工厂送货周期计算出保持最低库存成本条件下的最佳进货时间及进货量，确定最佳进货点。

库存管理及控制是零售企业成败的关键，因为合理的库存可以有效地降低库存成本，从而增加商场的现金流，间接提高零售利润率，欧美大型零售业的平均利润率一般为 2% 至 3% 但他们手中庞大的现金流却为他们带来巨额的利润，当今零售业的竞争不如说是库存管理的竞争，欧美零售商场的库存管理由电脑管理系统入手，每时每刻记录进货销货数量，根据进销数量计算库存及平均销售量（每月 每日 每时）再由上述信息计算出库存天数以便根据工厂送货状况计算出最佳进货时间及进货量，并由电脑自动产生订单向生产厂家订货，由于全部过程由电脑完成，从而可以有效地杜绝人为错误 提高效率 降低成本 提高总体效益。

促销策略

促销目的：促销并不是被动的降价，而是零售商主动参与市场竞争的手段。促销的目的在于吸引消费者，树立廉价形象，增加销售额，介绍商品以及消除滞销库存。

1994 年以前 促销在我国还是一个并不常见的商业竞争行为 而今天各个商家的促销已是铺天盖地。对此 众说纷纭 目的也各有千秋 有人是被迫的 有人是为了赶潮流 有人是为了清库存。

欧美零售商通常采用的促销策略是：

1. 用一部分商品 价格敏感商品 的低价格吸引人流进店 提高人流量；
2. 持续周期性的促销，建立起价格实惠、便宜的形象；
3. 通过少数商品的大量销售增加销售额，以便向生产商施压，获取更加优惠的采购条件；
4. 提高有潜力新产品的曝光率，换取生产商的广告促销支持；
5. 清除过季商品 减少损失；

当然 其他促销策略还有很多 在此就不一一列举了。总之 零售商在促销商品时，应以价格敏感商品为主，辅以一些高毛利的新商品或同样高毛利的非价格敏感商品以求利润与销售额的平衡 在定价上，价格敏感商品的价格一般应与市场批发价持平或更低一些，而其他商品则只有少量折扣。采用如此促销策略通常具有极强的穿透力，而付出的代价又不会太大。

（作者单位：AC尼尔森公司）

连锁经营九大营销策略

亦 名

市场营销学权威、美国著名学者菲利浦·科特勒教授曾于 90 年代初提出一种营销新观念——整体营销。他认为企业应从长远利益出发，在构成其内部、外部环境的重要行为者中，均应开展营销活动。

供应商营销 连锁店经营的全部商品都是由连锁店总部负责购进的，总部购货时应看到供货商的产品质量可能参差不齐，主要的供应商会因价格竞争过度而退出竞争等。因此，连锁总部应倾向于把供应商看作合作伙伴，开展供应商营销，即做到：以严格的资格标准选择优秀的供应商。这些资格标准包括供应商的技术水平、财务状况、革新能力、全面质量管理水平、市场信誉等。

要积极争取那些在市场竞争中声誉好、质量高、品牌响、企业形象佳的供应商成为自己的合作者。

连锁店分店营销 各分店的经营销售成果是连锁企业的利润源泉所在。总部有关人员应学会开展分店营销活动，以获取各分店积极主动的支持和配合。各分店是连锁企业的主体，连锁总部应不怕繁琐，要善于使用种种途径和方法与连锁店分店的负责人进行平等的合作和思想交流，加强双方的意向互通度，并能为各分店创造尽可能好的经营条件、营销环境，尤其是建立起先进的市场信息反馈系统

内部营销 又称为职员营销。现代营销观念认为，企业的经营宗旨应使职员、顾客等一切与本企业关系紧密相连的人满意，而首要的是让职员满意。

内部营销要求企业通过种种途径，如用培训等活动来提高职员的连锁经营意识、工作技巧、服务水平，增强其敏感性和艺术性；

还要求领导者要善于搞好与职员沟通，理解并尽量满足他们的合理要求，重视并采纳他们的合理化建议，从而激励他们在工作中发挥最大的潜能。

金融机构营销 连锁店从无到有直至形成一定的规模、获取规模效益，存在着较长的时间差，需要连锁店总部进行大量的前期资金投入，没有一定的资金实力是难以进行的。资金问题是任何国家、任何企业发展连锁经营必然遇到的带有普遍性的问题，而我国国有商业企业发展连锁经营遇到的资金问题更为突出。所以要避免连锁企业陷入不发展则无规模效益、欲发展则无资金实力的两难境地，应重视开展金融机构营销。

连锁企业的资金能力取决于其在金融机构的资信，是否被认为能够合理有效地应用贷款从而有能力按时偿本付息。因此，连锁企业要了解金融机构对它的资信评价，并由自己的财务人员通过年度报表、业务计划等财务工具来影响金融机构的看法，以便在资金成本和便利性拓展方面获得优势。这种影响活动过程及其中的方法、技巧就形成了所谓的金融机构营销。

最终顾客营销 连锁经营的专门人才，同时也应是颇具水准的营销研究人员 要具备很高的技术手段 建立顾客品牌偏好和行为选择的数学模型，认真研究消费心理与消费行为，并以最佳的服务投入、最好而真诚的承诺寻求满足目标顾客群的最佳途径。连锁企业作为服务特色强烈的商品企业 应有自己独特、有效的目标顾客战略。

传媒营销 连锁企业应善于利用自己的店名统一、包装统一、标识统一、价格统一等特点和优势，对传播媒介开展营销活动。传媒营销的目的在于鼓励传媒作有利的宣传，尽量淡化或消除不利的宣传。因此，连锁企业要建立并很好地启动公关机构，应使公关机构与广大传播媒介的有关人士建立良好的关系。

政府营销 所有企业的经济行为，都必然受制于政府颁布的一系列法律 即使是政府“宠儿”的连锁企业 也一样面对着政府的立法制约。因此，企业领导应强化政府营销意识，启动有关部门开

展政府营销活动。如策划实施政府公关活动，设计出台一些与政府努力方向一致的大型公益性广告，加强与政府人员的联系，聘请在政府中较有声望的人做企业顾问等。这些活动会改善政府与企业的关系，有时甚至可能影响政府的经济立法工作，向有利于企业发展方面倾斜。

大众营销所谓大众营销，通俗地说，就是企业对社会教育机构、社会福利机构、社会公益性事业部门或对广大潜在消费者进行资助和友善的举措，是长期增强企业形象力的一种谋略。连锁企业拥有众多网点，更应策划实施一些大手笔的大众营销活动。这会有助于企业树立良好的形象，使连锁店各分店从中受益，企业的美誉度亦会大大上杨，尤其是拥有网点的地区。

关系营销 关系营销的概念最先由美国营销学者巴巴拉·本德·杰克逊于 1985 年提出。连锁企业因有自己的独特性，关系营销的对象便与一些企业有所不同，但关系营销的深度思想，对企业发展所起的指导作用是不应忽视的。

零售业业态

智 开

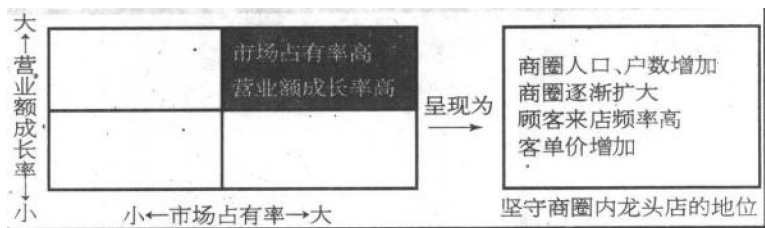
△明星型商店：高营业成长率，高市场占有率，为维持明星商店快速成长的需求 增加资金投放有其必要性（压倒性的竞争）。

△金牛型商店：低营业成长率，高市场占有率的商店，支持其他事业单位所需资金的重要来源（商圈市场进入成熟期）。

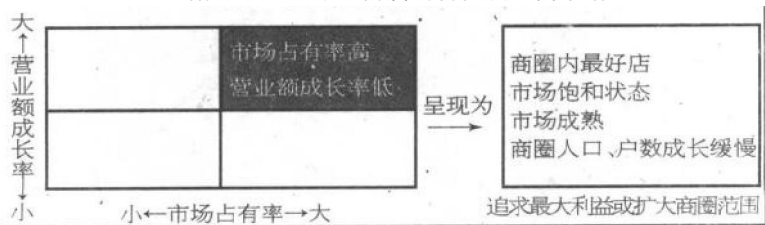
△成长型商店 高营业成长率 低市场占有率的商店 若欲提高其在市场占有率 必须投入极高数量的资金 企业必须决定欲将其经营成市场上的龙头店 或是缩小经营规模 或是从市场上撤退。

△衰退型商店：低营业成长率、低市场占有率的商店，若为策略性事业单位或许足以产生部分必要的资金，却不能企盼它成为

附表一 明星型商店的特性及经营策略

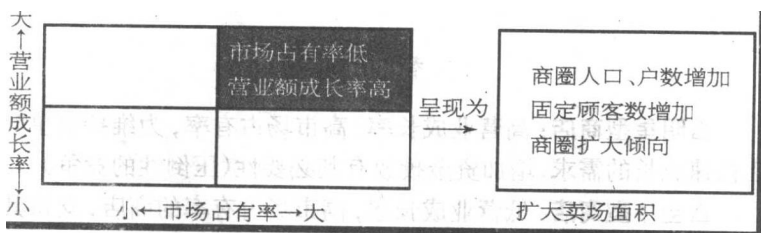


附表二 金牛型商店的特性及经营策略

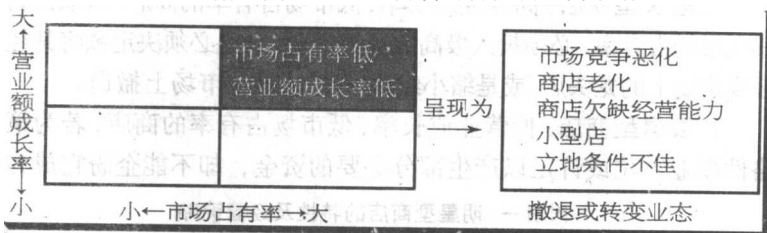


资金的来源。

附表三 成长型商店的特性及经营策略



附表四 衰退型商店的特性及经营策略



中贸联万客隆经营六要诀

郑灿朝

中贸联万客隆商业有限公司是国务院批准、在北京首家开业的大型中外合资仓储连锁企业。

第一店洋桥店于 1997 年 11 月 8 日成功开业。几年来，万客隆特有的营销理念、薄利多销的经营特色已为北京市场所认同，并为广大消费者所接受。这说明万客隆仓储连锁业态填补了北京真正仓储业态的空白，适应了北京商业市场的发展。它繁荣了北京市场，为消费者带来了实惠，也为企业带来了效益。万客隆的出现已成为北京流通领域一道靓丽的风景线。

第二店酒仙桥店 1998 年 12 月 11 日开业。该店位于朝阳区酒仙桥路 12 号，营业面积 1 万多平方米，商品品种 14000 多种，并配有可容纳 500 多部汽车的大型免费停车场。

中贸联万客隆之所以成功，总结起来主要有以下几点：

一是薄利多销。也就是两低两高，即低成本、低价格、高质量、高销售，这是中贸联万客隆最突出的特点。万客隆也正是试图通过这一点来实现顾客（实惠）、企业（规模化效益）、国家（繁荣市场）三得利的目标。

二是电脑化统一连锁管理。中贸联万客隆通过先进的电脑管理软件系统对商品的进、销、存实行全面的统一管理。经营者每天通过电脑提供的信息对经营情况进行分析，对商品和管理进行及时、有效的调查，以适应顾客不断变化的需求。

三是持卡购物。他们对申请登记并符合中贸联万客隆稳定、批量购物要求的顾客免费发放万客隆卡。顾客持卡购物，店方定期向他们传递商品信息，并通过电脑存入的顾客购物信息及时调整商品结构、价格水平和顾客结构。这样也保证了在较少人流和良好的