

◇ 21 世纪高职高专规划教材·市场营销系列

连锁企业门店运营与管理

曹泽洲 主编

李逾男 庞德义 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

连锁经营的三大特点就是专业化分工, 标准化运作, 简单化管理。连锁企业门店营运与管理就是一个专业化、标准化的管理过程。本书主要从门店开发与设计、商品管理、收银管理、客户服务等几大模块展开, 具体涉及商圈的调查, 企业形象策划, 门店店面设计, 卖场布局, 商品结构、采购、陈列、盘点、价格、促销、进货与存货管理, 收银服务管理, 门店防损原因及对策, 生鲜防损, 客户投诉管理等内容。

本书的特色主要在于系统性、实用性、可操作性、时效性等方面。本书力争做到知识全面系统、结构完整、理念新颖、目标具有针对性。

本书既可作为高职高专院校、成人高等院校市场营销、工商管理、连锁经营管理等专业的教材, 也可作为连锁商业企业有关人员的培训、自学用书, 亦可作为有关研究人士的参考读物。

本书可适合高职高专院校。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店运营与管理/曹泽洲主编. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2008. 1

(21 世纪高职高专规划教材·市场营销系列)

ISBN 978-7-81123-175-5

I. 连… II. 曹… III. ①连锁商店-商业经营-高等学校: 技术学校-教材 ②连锁商店-商业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 171533 号

责任编辑: 吴嫦娥

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京市梦宇印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印张: 19.5 字数: 443 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-81123-175-5/F·288

印 数: 1~4 000 册 定价: 28.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn

前言

连锁经营模式在 20 世纪 80 年代末进入中国后，迅速发展壮大。据国家经贸委、国家统计局的调查显示，连锁经营企业从 2001 年的数千家、门店数万个，发展到现在的数万家企业、门店几十万个，营业额几千亿元的规模，连锁经营正成为零售业、餐饮业和服务业普遍采用的经营方式和组织形式。

各大中小规模的企业门店经营与竞争已成为极热门的话题。近年来由于国际化、自由化的发展趋势，国际性连锁企业、知名品牌商品也纷纷进入国内市场，因此门店经营也更加需要专业的技术来面对现代化门店竞争的冲击，而不是闭门造车，所以引进门店经营新观念、充实管理技术已成为门店经营当务之急。

连锁企业门店营运与管理就是一个专业化、标准化管理的过程。本课程从门店开发与设计、商品管理、收银管理、客户服务等几大模块展开，具体涉及商圈的调查，企业形象策划，门店店面设计，卖场布局，商品结构、采购、陈列、盘点、价格、促销、进货与存货管理，收银服务管理，门店防损原因及对策，生鲜防损，客户投诉管理等内容。

本书既可作为高职高专院校、成人高等院校市场营销、工商管理、连锁经营管理等专业的教材，也可作为连锁商业企业有关人员的培训、自学用书，亦可作为有关研究人士的参考读物。

本书与其他相关教材相比，具有明显的特色。

1. 更加突出高职教育技术应用性的要求，着重于实战技能的训练。
2. 充分考虑相关专业的特点，加大与网络技术、信息技术等相互联系的知识点的衔接，糅合进最前沿的理念和最先进的管理方式，跟上新时代的步伐。
3. 贯彻以学生为主体的教学思想，进一步加大实践性训练的比重，彻底摆脱以教师为主体的、传统的灌输式教学模式。
4. 开发立体化教材，增设案例库、习题库、教学课件、增加情景模拟教学

材料。

5. 知识模块化编写，改善结构，完善内容，使内容更丰富，体系更完整。

本书在编写过程中，运用了图形、表格、实例，增加了案例教学、小资料、补充阅读材料，力求形式上新颖，内容上实用，培养学生的逻辑思维能力和实践应用能力。本书力求做到知识性、新颖性、趣味性和应用性并重；为此，在结构上设置学习目标、案例导入、小资料、补充阅读材料、本章小结、主要概念、基本训练、观念应用等。

本书由曹泽洲担任主编，李逾男、庞德义担任副主编。编者具体分工为：曹泽洲编写第1、2章；李逾男编写第3、7章；马永红编写第4章；王维金编写第5章；刘青编写第6章；庞德义编写第8章；王彩霞编写第9章；韩群编写第10章；张丽编写第11、12章；田桂芹编写第13章；贺团英编写第14章。全书由曹泽洲编写提纲并负责统稿。

本书在编写过程中，参考了许多专家学者的研究成果，在此谨向所有参考文献的编著者及给予编写工作大力支持的连锁企业专家表示衷心的感谢！由于编著者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请各位专家和广大读者批评和指正。

曹泽洲

2008年3月

目 录

第 1 章 连锁门店开发	1
1.1 门店商圈与调查	2
1.1.1 商圈范围划定	2
1.1.2 商圈类型分析	3
1.1.3 商圈调查	3
1.1.4 商圈评估	6
1.1.5 选址策略	8
1.2 门店策划与组织	13
1.2.1 门店策划	13
1.2.2 门店的组织管理	16
1.3 连锁企业形象与 CIS	19
1.3.1 连锁企业形象的概念及特征	19
1.3.2 连锁企业形象塑造	21
1.3.3 连锁企业形象评价	24
◇ 本章小结	24
◇ 基本训练	25
◇ 观念应用	26
第 2 章 连锁门店设计	27
2.1 连锁企业店面设计	28
2.1.1 连锁门店的店面设计原则	28
2.1.2 外部装修与设计	29
2.2 店内环境设计	36
2.2.1 超级市场店内环境装饰设计	36
2.2.2 室内氛围设计	38
2.3 门店设备管理	42
◇ 本章小结	44
◇ 基本训练	44

◇ 观念应用	45
第3章 连锁门店卖场布局	46
3.1 门店货位布局	47
3.1.1 货位布局的原则	47
3.1.2 货位布局的要点	48
3.1.3 货架的布局类型	48
3.1.4 消费者心理对门店布局的影响	51
3.1.5 连锁门店布局规划	52
3.1.6 大型商店各层货位的配置	53
3.1.7 专卖商店卖场布局	53
3.1.8 超级市场主要区域的分布	56
3.1.9 生鲜区各部门的商品布局	57
3.2 卖场通道设计	58
3.2.1 通道设计的原则	58
3.2.2 通道设计模式	60
3.2.3 磁石点理论	61
3.2.4 顾客动线分析	64
◇ 本章小结	66
◇ 基本训练	66
◇ 观念应用	67
第4章 连锁门店商品结构管理	69
4.1 商品定位与分类	70
4.1.1 市场环境分析	70
4.1.2 商品定位	71
4.1.3 商品分类和编码	75
4.2 商品结构与品种	80
4.2.1 商品结构	80
4.2.2 商品品种管理	82
◇ 本章小结	85
◇ 基本训练	85
◇ 观念应用	86
第5章 连锁门店商品采购管理	88
5.1 采购原则	89
5.1.1 从采购管理到供应链管理	89
5.1.2 供应商的开发和管理	89

5.1.3 供应商的选择	90
5.1.4 供应商绩效评估	92
5.1.5 采购原则	92
5.2 采购方式	95
5.2.1 连锁店的统一采购职能	95
5.2.2 连锁店的统一采购机构	96
5.2.3 连锁店商品采购方式	97
5.3 采购流程	98
5.3.1 新产品引进业务流程	98
5.3.2 滞销品淘汰业务流程	100
5.4 供应链管理	102
5.4.1 传统采购模式	102
5.4.2 供应链管理环境下采购的特点	103
◇ 本章小结	107
◇ 基本训练	107
◇ 观念应用	108
第6章 连锁门店商品进货与存货管理	110
6.1 门店商品进货管理	111
6.1.1 进货概念、模式及原则	111
6.1.2 进货管理的工作内容	112
6.2 门店商品验货管理	116
6.2.1 进货作业	116
6.2.2 验收作业	117
6.2.3 退换货作业	118
6.3 门店商品存货管理	118
6.3.1 门店存货管理的工作重点	118
6.3.2 门店仓储存货控制	120
◇ 本章小结	123
◇ 基本训练	123
◇ 观念应用	124
第7章 商品陈列管理	126
7.1 商品配置	127
7.1.1 商品位置的配置	127
7.1.2 商品群配置	128
7.1.3 商品配置表	129

7.2 陈列原则	132
7.2.1 商品陈列的九字方针	132
7.2.2 商品陈列的原则	134
7.2.3 商品陈列的几个要素	136
7.3 陈列方法	137
7.3.1 大量陈列	137
7.3.2 展示陈列	138
7.3.3 端头陈列	139
7.3.4 比较陈列	141
7.3.5 几种常见的陈列分类方法	141
7.4 陈列技巧	142
7.4.1 商品陈列技巧	142
7.4.2 生鲜商品陈列要点	145
7.4.3 生鲜商品的具体陈列技巧	146
7.5 陈列维护	150
7.5.1 陈列的标准	150
7.5.2 陈列检查的要点	151
◇ 本章小结	153
◇ 基本训练	154
◇ 观念应用	154
第8章 商品盘点管理	156
8.1 盘点概述	157
8.1.1 盘点的概念	157
8.1.2 盘点的意义	157
8.1.3 盘点的类型	158
8.1.4 盘点的方法	160
8.2 盘点准备工作	163
8.2.1 盘点前的清理工作	163
8.2.2 盘点计划	164
8.2.3 盘点培训	164
8.3 盘点的实施	166
8.3.1 盘点实施流程	167
8.3.2 盘点实施应坚持的原则	168
8.3.3 盘点实施注意事项	168
8.3.4 提高盘点准确性措施	169

8.4 盘点后工作	171
8.4.1 盘点数据统计	171
8.4.2 盘点差异分析	173
8.4.3 盘点结果处理	173
8.4.4 盘点考核	174
◇ 本章小结	178
◇ 基本训练	178
◇ 观念应用	179
第9章 商品价格管理	181
9.1 商品定价方法	182
9.1.1 影响商品定价的因素	183
9.1.2 商品定价方法	187
9.2 商品价格策略	190
9.2.1 商品价格策略概念	190
9.2.2 卖场整体价格策略	191
9.2.3 卖场分类价格策略	192
9.2.4 价格变动策略	196
9.3 价格标签管理	197
9.3.1 价格标签设计	197
9.3.2 标价流程管理	199
9.3.3 价格标签管理	200
◇ 本章小结	201
◇ 基本训练	201
◇ 观念应用	202
第10章 商品促销管理	204
10.1 促销的作用	204
10.2 连锁门店的促销方式	207
10.3 POP 广告促销	212
10.3.1 POP 广告对连锁门店促销的意义与作用	212
10.3.2 POP 广告的种类	213
10.4 DM 广告促销	214
10.5 促销活动的检核与评估	217
◇ 本章小结	220
◇ 基本训练	220
◇ 观念应用	221

第 11 章 收银管理	222
11.1 收银工作流程	222
11.1.1 营业前作业	223
11.1.2 营业中作业	223
11.1.3 营业后作业	224
11.2 收银过程管理	226
11.2.1 严明收银员的作业纪律	226
11.2.2 收银员结账作业管理	227
11.2.3 收银员装袋作业管理	228
11.2.4 收银员离开收银台的作业管理	229
11.2.5 顾客要求兑换现金的原则	229
11.2.6 营业结束后收银机的管理	229
11.2.7 本店职工的购物管理	229
11.2.8 收银员对商品的管理	230
11.2.9 商品调换和退款的管理	230
11.2.10 收银作业过程中常见例外的处理	230
11.3 现金管理	233
11.3.1 零用金管理	233
11.3.2 大钞管理	233
11.3.3 交接班金钱管理	234
11.3.4 营业收入管理	234
◇ 本章小结	235
◇ 基本训练	235
◇ 观念应用	236
第 12 章 门店防损管理	238
12.1 损耗产生的原因	238
12.2 防损对策	242
12.3 生鲜防损	248
◇ 本章小结	251
◇ 基本训练	251
◇ 观念应用	252
第 13 章 顾客服务管理	254
13.1 顾客服务的分类及常见的服务项目	255
13.1.1 顾客服务的分类	255
13.1.2 顾客服务的服务项目	256

13.2 接待顾客的技巧	259
13.2.1 接待顾客的准备	259
13.2.2 预测顾客的三种需求	260
13.2.3 以顾客为中心	261
13.3 顾客投诉管理	266
13.3.1 顾客投诉意见的主要类型	266
13.3.2 顾客意见的投诉方式	268
13.3.3 建立顾客投诉意见处理系统	269
13.3.4 顾客投诉意见的处理程序	271
13.3.5 建立顾客关系管理制度	275
13.4 服务中心管理	277
◇ 本章小结	280
◇ 基本训练	280
◇ 观念应用	281
第14章 门店其他管理	283
14.1 门店安全管理	284
14.1.1 门店安全的含义及其重要性	284
14.1.2 消防管理	286
14.1.3 治安管理	288
14.2 门店商品质量和食品安全管理	289
14.2.1 门店商品质量和食品安全管理概述	289
14.2.2 门店商品质量和食品安全管理法律法规及责任	290
14.3 门店卫生管理	292
14.3.1 个人卫生	292
14.3.2 场地卫生	293
◇ 本章小结	293
◇ 基本训练	294
◇ 观念应用	295
参考文献	297

第1章

连锁门店开发

【学习目标】

通过本章学习，了解门店开发的组织、计划工作，熟悉门店商圈、选址、企业形象等有关概念，掌握商圈评估与开店选址原则，重点掌握商圈调查、选址策略、门店开发策划，培养一定的门店开发能力。

【案例导入】

美国克罗格公司的开店选址策略

如果店址选择不当，不仅无利可图，而且巨额的投资也会付诸东流。克罗格公司在开店时不是片面地追求开店数量而是追求成功率和效益；科学地进行店址分析，以避免不必要的失误。具体的措施有以下几方面。

① 地区办公室提出建店设想。克罗格公司在一定区域内设有一个地区办公室，该办公室负责本区内商店规划，并向公司总部的综合办公室提供详细的规划资料。

② 综合办公室进行审核评价。综合办公室设有研究部和租约部。各地区改建或扩建店铺的规划将汇总到研究部。研究部由一名经济地理学家和两名助手组成，专门负责论证规划的可行性。租约部在租约谈判、租约程序方面提供建议。如果在租金价格、租约期限等方面不能令人满意，他们将反对新建店铺的选址规划。

③ 各部门协商批准规划。研究部和租约部按每人一票原则进行表决，还要经过综合办公室下设的不动产部经理和地区经理双重同意后才可立项。

④ 研究部主要负责店址的综合评价。画出详细的消费者分布图，并评估市场潜力的大小。克罗格公司的专家认为，如果在一个没有规划过的城市商业区，建立一个面积为1400平方米的超级市场，将获得从中心向外1.6~2.4公里半径范围内55%~70%的销售额。同时，研究部必须对竞争对手做详细的研究。如果竞争对手的超级市场在某一地区实现了75%~80%的市场占有率，那么要打进这一地区是相当困难的，因此可以考虑放弃此地区而重新进行选择。

⑤ 研究部依照超市店铺选择规律对规划进行评估，并对所选店址进行投资回报率的分

析。他们奉行的标准是：对于人口为 5 000~10 000 人的小城镇，超级市场必须提供这个城镇食物销售量的 25%~30%，相应地建立面积为 900~1 400 平方米的超市才会有利可图；对于人口为 4 万人的地区，一般可设 6~7 家超级市场；在大多数情况下，低于 4 万人的城区仅需开一家超级市场。

资料来源：<http://www.bookwoo.com/NewsInfo/21631.aspx>，2006-11-24。

案例分析：一般而言，超市单店的开店较为容易，只要有明确的经营理念与特色，选择一个好的商圈便能成功。至于超市连锁店的开店策略就复杂得多了，除了考虑单店是否能独立生存外，还要对店址进行综合评价，对所选店址投资回报率进行分析等。只有充分地做好前期准备工作，新店成活的可能性才会增加。

1.1 门店商圈与调查

所谓商圈，是指以店铺坐落点为圆心，向外延伸一定距离，并以此距离为半径构成的一个圆形消费圈，即吸引消费者前来购物或接受服务的有效范围。例如，可能是方圆 300 米，也可能是方圆 1 000 米（因购物不方便，缺乏竞争等因素），视具体状况而定。

商圈大小与店铺的经营规划、经营范围、所处地段、商品信誉、交通条件等有密切的关系，反映着店铺的经营辐射能力。商圈范围是店铺确定服务对象分布、商品构成、促销方法和宣传范围的主要依据。

1.1.1 商圈范围划定

商圈的结构受各种因素的制约，其形态往往呈现不规则的形状。按市场营销学的观点来说，商圈结构可分为三层，用三个大小不等的同心圆来表示。

① 主商圈。这是单店业绩的主要来源，占单店总业绩的 55%~70%，拥有较多忠诚率高的顾客群。

② 次商圈。占单店总业绩的 15%~25%，相对而言，老顾客来访率较低。

③ 辅助商圈。占单店总业绩的 5%，处于商圈的最外围，游离客人较多。

商圈范围的划定因行业类别的不同而不同。一般以便利店来说，主商圈多为 50 米，次商圈为 50~150 米，辅助商圈为 150~250 米。但如果是以选购品为主的专卖店或大型店，则其商圈范围的估算可用车程来计算。

有以下各情况限制时，可作为商圈的范围划分点。

① 商圈半径以 500 米为限。

② 马路分界。凡超过 40 米宽的道路，四线道以上或中间有栏杆、分隔岛、主要干道阻

隔而划分成两个不同商圈。

- ③ 铁路、平交道阻隔。因受铁路、平交道的交通阻隔，而划分成两个不同商圈。
- ④ 高架桥、地下隧道阻隔。因高架桥、地下隧道阻隔，使人潮流动不便而划分成不同商圈。
- ⑤ 安全岛阻隔。因安全岛阻隔，使人潮流动不便而划分成不同商圈。
- ⑥ 大水沟。因大水沟阻隔，使人潮流动不便而划分成不同商圈。
- ⑦ 单行道。因单行道阻隔，使人潮流动不便而划分成不同商圈。
- ⑧ 人潮走向。人潮走向的购物习惯及人潮流动的方向，使该区形成一个独立商圈。

1.1.2 商圈类型分析

商圈有集中型商圈和分散型商圈两种形态。在选择商圈时，应充分考虑店铺的定位、所吸引的客层、所售商品的价位、商圈范围的大小等多种因素。一般而言，商圈形态可分为以下几种。

(1) 商业区

商业行为集中的地区。其特色为商圈大，流动人口多，各种商店林立，商圈繁华、热闹。其消费习性具有快速、流行、时尚及消费较高等特色。

(2) 住宅区

该区住户数量至少有1 000户以上。住宅区的消费习性为消费者群稳定，生活便利性，具有亲切感，家庭用品购买率较高。

(3) 文教区

该区附近一般有一所或多所学校。该区消费群以学生居多，消费普遍不高，但食品、文教用品购买率高。

(4) 办公区

即办公大楼林立的地区。一栋办公大楼内的员工人数可能超过一两千。其消费习性为便利性，外食人口多，消费水平较高等。

(5) 工业区

工业区的消费群多为工厂管理者及打工一族，其消费水平较低，但消费总量较大。

(6) 混合区

混合区有住商混合、住教混合、工商混合等。混合区具备各种单一商圈形态的消费特色。而一个商圈内往往含有多种商圈类型，具有多元化的消费习性。

1.1.3 商圈调查

在确定了商圈的基本位置后，选址者应对预选地址的商圈进行详细的调查，包括商圈的总体要素和其竞争店的情况。

1. 商圈内顾客群消费能力的调查

任何一个商圈内的顾客群都分为两部分：一是当地住户，二是流动人口。两种人口对超市销售额的影响不同。

当地住户数的资料可以从居民委员会中获得。首先预估每户家庭的平均消费水平，再用住户数乘以平均每户家庭的消费水平就是当地住户的总体消费能力。

流动人口数的调查则需要实地测定，实施方法有以下几种。

① 指定足够多的专业人员，分布到预设店址周围的各个交通路口处，测定由此经过的各年龄段的人数，每日测定时间为超市的开业时间，持续 7~10 天。

② 将测定的流动人口数取平均值，得到每日每小时平均人数。

③ 预估不同年龄层可能发生的客单价，即每一名顾客的购买金额。

④ 估算入店率，即流动人口中入店人数比率。

⑤ 用客单价乘以入店人数就是流动人口消费能力。

2. 有效商圈范围的调查

对新设店铺商圈的划定是一项细致的工作，需要通过对消费者的调查和对市场趋势的分析来进行。

对消费者的调查需要通过问卷的形式。问卷的设计应以方便被访者回答为原则，通常以选择题的形式来体现，如果能够赠送精美的小礼品，效果会更好。最直接的调查方式是入户访谈，还可以辅之以街头拦访、电话访谈的形式进行。问卷发放数量的多少要视具体情况而定，需要综合考虑店铺业态、规模、商圈内人口数等特点。问卷发放数量越多，问卷的回收率越高，调查结果越具有可分析性。问卷发放范围应该以店铺为中心，尽量覆盖方圆 300 米以内的区域。

问卷中需要重点体现的内容如表 1-1 所示。

市场趋势分析要收集有关资料，如人口分布的预测、新住宅的兴建、公共交通运输、城市规划等方面的资料。

根据消费者调查与市场趋势分析所掌握的资料，描绘出店铺的商圈形状，分析商圈内消费者的特征。

要划定一家新设店铺的商圈界限，可使用零售引力法则，它是由美国学者威廉·雷利在 1929 年提出的。该法则表达了两个城市之间城市对顾客吸引力的分配比率，它与人口数成正比，与距离比值的平方成反比。据此，雷利提出以下公式：

$$B_a/B_b = (P_a/P_b) \times (D_b/D_a)^2$$

式中： B_a ——A 城市吸引 C 城市人口的比率；

B_b ——B 城市吸引 C 城市人口的比率；

P_a ——A 城市的人口数；

P_b ——B 城市的人口数；

D_a ——C 城市到 A 城市的距离；

D_b ——C 城市到 B 城市的距离。

表 1-1 商圈调查问卷

您的家庭住址：		
往返超市的距离多少是您可以接受的？	A. 500 米内 C. 1 500~2 500 米	B. 500~1 000 米 D. 无所谓
往返超市需多长时间是您愿意接受的？	A. 15 分钟内 C. 1 小时内	B. 15~30 分钟 D. 无所谓
您平均一周去几次超市？	A. 1~2 次 C. 5~6 次	B. 3~4 次 D. 每天都去
您去超市采购商品的主要类型是什么？	A. 食品 C. 日用品 E. 家用电器	B. 生鲜类食品 D. 服装鞋帽 F. 其他
附近的几家超市中，您经常去哪家？	A. 超市甲 C. 超市丙	B. 超市乙 D. 超市丁
您认为这家超市最吸引你的原因是什么？	A. 价格低廉 C. 服务态度好 E. 促销活动多	B. 商品种类齐全 D. 购物环境好 F. 其他
如果在附近开设一家新的超市，您最希望其具备什么特点？	A. 价格低廉 C. 服务态度好 E. 促销活动多	B. 商品种类齐全 D. 购物环境好 F. 其他

假设各自独立的 A、B、C 三个城市，A 城市拥有 30 万人，B 城市拥有 10 万人，C 城市位于 A、B 两城市之间，距离 A 城市 20 公里，距离 B 城市 10 公里，则

$$B_a/B_b = (30/10) \times (10/20)^2 = 3/4$$

由此可见，C 城市的人口数到 A、B 两城市购物的比率为 3：4，则商圈分界点在距离 A 城市 17.1 公里的地方。

3. 商圈内市场占有率分析

超市在做商圈内市场占有率调查时，必须考虑以下因素：现有同种业态店铺的数量、规模分布，所有店铺的优劣势，短期和长期变动及饱和情况等。

任何一个商圈都可能处于超市过少、过多或者饱和的情况。饱和指数表示一个商圈内同业态超市的营业面积总和与商圈内总人口数的比值。饱和指数越大，表明目前商圈内饱和度相对越高，新开店的市场占有率就越低；相反，饱和指数越小，表明商圈内饱和度越低，新开店的市场占有率就越高。

假设有 A、B 两个地区，它们的顾客数与营业面积情况如表 1-2 所示。

表 1-2 A、B 两个地区顾客数与超市营业面积情况

项目	A 地区	B 地区
顾客数	5 000 人	7 000 人
同业态超市总营业面积	100 000 平方米	500 000 平方米
饱和指数	2	7.1

由表 1-2 可知, B 地区的饱和指数明显高于 A 地区。这表明在同样条件下, 在 B 地区新开设店铺的成功概率小于在 A 地区新开设店铺。

超市在做商圈内市场占有率调查时, 不仅要掌握商圈的饱和度, 还要对商圈内竞争店的市场占有率情况作充分的了解。竞争店情报的获取渠道通常有三种: 消费者问卷调查、观察法、公开媒体上的相关介绍。

依据这三种渠道所获得的信息, 对目前商圈内所有竞争对手的市场占有率进行估算, 从而能够分析出新开设一家超市的市场空间究竟有多大, 进一步得知这一市场占有率能否满足损益平衡点的实现, 以此判断在该地开店的风险大小。有些超市在开业前以打分的方法发现竞争对手的不足之处, 比如环境是否清洁, 哪类产品的价格比较高, 生鲜产品的新鲜程度如何等, 然后依据这种调研结果进行具有杀伤力的打击。

全球最大的零售企业“沃尔玛”联合门店的总经理萨姆·沃尔采用“人弃我取”的反向操作策略, 经过一番周密的考察之后, 决定把大型折价门店迁到一般不被商家重视的乡村和小城镇去。因为那里的市场尚未被开发, 具有很大潜力, 同时又可回避城区商业日益激烈的竞争。

4. 商圈可变因素分析

超级市场的开店要注意到商圈条件可能发生的变化。这种变化既有可能来自外部, 如人口搬迁、交通重建及城市规划等; 也有可能来自内部, 如超级市场价格策略的改变、组织结构的调整、促销手段的多样化、融资渠道的扩大化等。

【补充阅读材料】

上海农工商超市总部在上海西北面的普陀区。当时, 这个区位在商业上处于劣势, 但这是一个具有很大拓展空间的地方。因为沪宁、沪杭、沪嘉三条高速公路都汇集于此, 所以上海农工商超市不仅把总部搬到这里来, 还将配送中心、第一家大卖场都建在此地, 由此构成了三位一体的总部基地。农工商将这一举措称作是把“荒地”变成了“熟地”。

1.1.4 商圈评估

商圈调查之后, 预选商圈的评估成了关系店铺成败的关键一环。一般而言, 评估是开店前必须做的一项工作, 大多是靠相关人员的经验来论定的, 所以评估的结果可能各不相同。调查经验丰富的老手, 其评估结果比刚加入评估作业的新人要更准确。因此, 开店新手如果怕经验不足而影响评估的可靠性, 可以请教行业内经营良好的店铺主人或请相关专家协助, 千万不可掉以轻心。

1. 商圈评估的步骤

在商圈的评估过程中, 数据化、量化的评价数据是非常重要的, 它可将人为的干扰因素降至最低。可根据周围 250 米内交通、道路、住宅及公共场所的位置关系, 进而判断该点