超市企业营销策划方案

一、超市业态发展迅速，市场机会巨大。

1、中国超市发展迅速。

超市，就是实行自助服务和集中式一次性付款的销售方式，并用工业化分工机理对经营过程进行专业化改造的零售业态。

中国零售业领域正在发生巨变。以超市为代表的现代零售业态异军突起。据资料，超市在中国的发展速度是全世界最快的，至1998年12月底，国有连锁超市1150余家，拥有门店21000个，即便亚洲金融风暴之后的经济低迷时期，超市的增长速度仍达68%。在短短6年时间里，国外用了几十年时间发展起来的各种超市模式，都出现在了中国市场上。

超市的高速发展，除了中国经济发展的带动作用外，还源于其自身的优势——创造消费者利益。与传统商业形态相比，超市的优势表现在：购物的便利性、购物的廉价性、购物的舒适性、购物时间的节约性等方面。由于这些优势，超市对传统商业形成了冲击甚至有取而代之之势，造成了百货商店、小型杂货店的势微。

2、超市，理想的投资机会。

需要看到的是，中国目前的超市形态与国外相比，仍处于初始阶段，远不成熟。

体现在：

a、个体私营杂货店仍大量存在。这些杂货店的共同特征是：货品品种少，购物环境差，管理手段落后，采购成本与零售价格高，分散经营，等等。这在国外发达国家中早已被现代规模化的超市取代了。

b、国内大多数成规模的连锁超市中，同样存在无超市经营管理的现代化理论指导，货品管理、财务管理落后，卖场虚大，与销售额不成比例，门店选点不准，服务、陈列、配送货不统一等问题。

这些问题启示我们，超市领域是一个潜力巨大而又未被有效占领的领域，因而是华邦公司介入超市领域的一个巨大的市场机会。

如何抓住这一机会?粗略的设想是，根据本地区的市场消费情况与市场竞争情况，选准超市形态；培养、培训具有现代超市经营理论的管理人员，制定与国外接轨的科学、系统的管理制度；配备现代化的经营设施与管理设备；实施连锁经营，做到统一标识、统一核算、统一配送货、统一陈列、统一管理、统一服务规范，一句话，以国外超市经营的标准，主打国内市场，运用管理理念、经营手段的优势取得竞争的成功。

二、青草咨询公司经营超市的设想

1、总体构想

青草咨询正在筹建的连锁超市企业，总部拟设厦门。

我们的目标：近期目标是在2—4年内成长为分店遍布全省的全省性连锁超市企业，拥有50-60家连锁门店，并进一步跨省运作。中期目标是，5—10年内，在全国20余个省区设店，成为一个全国性的连锁超市公司，拥有近千家门店，并设法在海外上市；长远目标，是进一步进入东南亚市场，成为在亚洲部分地区拥有分店的超市公司，并进一步跨洲运作。

我们企业的经营特色，除具备一般连锁超市商品丰富、价格便宜的特征外，更体现在营造一种轻松舒适的购物环境以及提供更加优质多样的服务上。同时，我们将采用更科学的管理模式，塑造具有鲜明特色的企业形象，努力使资金周转更顺畅快捷，资信度更高，信誉更好。

我们企业的经营策略是，避开大城市，特别是回避与国际性大型连锁企业在大城市的直接竞争，集中力量拓展中小城市及经济较发达的农村城镇市场，成为此类市场中的领导者。

我们超市的形态以小型连锁为主，具体来说，我们把分店划分成三种类型：

a、一类店，面积约300—500平方米。具有宣传企业形象的作用，同时可作为区域市场的旗舰店或总店，承担一定的管理、协调职能；

b、二类店，面积约200平方米。主要用于向中小城市中的大型社区、区域性商业中心以及农村城镇市场提供较为丰富的商品，满足顾客多方面的生活需求；

c、三类店，面积约100平方米。作为中小城市的社区店，主要作用是向生活区内居民提供方便、快捷的购物场所，满足居民对一般食品、日用品的日常需求。

一般的做法是，在中小城市中，我们将在商业区、交通枢纽、区域性商业中心、大型社区的商业街一带开设少数一、二类店；大量选择有市场空间的居民区出入口、公用建筑、区内商业街一带开设三类店。这样即宣传了企业形象，又牢牢吸引当地居民，成为区域内市场的领导者。

在小城镇，我们将以一、二类店为主，利用资金、管理等方面的优势，拉开与当地零散经营业者的档次，面向城镇内所有顾客提供商品和服务，抢先确立在此类城镇内市场领先者的地位；

2、近期计划内主要目标市场的市场情况及经营构想

（1）、厦门市

a、市场情况：

总人口130余万，其中市区人口约60万。另有外来人口约50万。人均收入约1000元/月，在食品及日用消费品方面的人均消费支出约500元/月。

商业方面，旧有商业街是中山路；新市区扩展迅速，形成了新的区域性商业中心和居民区内的商业街，有较大市场空间。

交通方面，公路交通十分便利，公交汽车是最重要的交通工具，自行车、小巴做为补充性交通工具存在。

b、 竞争情况：

全市性竞争对手（即A类竞争者）为闽客隆、倍顺超市。前者是私营企业，现有12 家分店，总面积逾7000平方米，其分店面积差别很大，大者1090平方米，小者约260平方米；后者是法国人开设的连锁店，企业形象、管理方式较具外企风格，现有9家分店，正在筹划第10、11家分店。分店面积一般在100—200平方。

区域性竞争者（B类竞争者）为小区内超市，一般面积在50—100平方，经营管理都是传统型的，商品大同小异。此类竞争者数量较多。

C、经营构想：

做好企业形象宣传的同时，大力发展三类店，集中精力拓展居民区内市场。

具体说，在市区交通枢纽一带设一类店1家，做为总店，同时做为宣传展示企业形象的窗口和舞台；企业经营的重点是在居民区出入口、公用建筑、区内商业区一带开设三类店，牢牢吸引住区内顾客，成为区域内零售业的市场领先者。

（2） 漳州市

漳州市总面积12600平方公里，总人口约450万。农村人口以农业、林业为主业，城镇居民以小商业为主业。人均月收入300—400元，但区域间差别很大。

漳州行政区划分成芗城区、龙文区（二区构成漳州市区）、龙海市、长泰县、华安县南靖县、平和县、漳浦县、诏安县、云霄县、东山县等2区1市8县。

现以芗城区、龙海市为例做一分析。

芗城区：

a、市场情况：

芗城区为漳州市区的主体，属地级市。人口约50万，其中城市居民23万，另有约10余万外一人口。人均收入约600—700元/月，人均消费支出约480元/月。

商业方面，旧有商业区以胜利西路两侧，新华南北路和延安南北路中间的区域。目前城区向西南、东南扩展，新建住宅第一层习惯于性的建成小店铺，使新居民区四周街道形成了新的小商业街。

交通方面，大约70%的人以自行车、摩托车为主要交通工具，其次为步行或乘三轮车。公交车很不发达。

b、竞争情况：

同类超市竞激烈。A类竞争者中，青草咨询是最大的连锁超市，共7家分店，分店面积在160—300平方米之间。目前正在准备开设长泰、南靖分店。 其次为青草咨询，有3家分店，面积差别委很大，小者380平米，大者逾1000平方米。 再次为青草咨询（2家）、青草咨询（2家）。

B类竞争者中有青草咨询等。

AB类对手的商品价位普遍低于厦门。

另有青草咨询便利连锁店，目前有70余家分店，计划在10月份达到80家。分店面积一般在10—20平方。部份商品为自有品牌。

此外，还有青草咨询批发市场，面向农村市场。

c、经营理念：

漳州市区面积小，不存在大的居民小区，个人购买力相对较低，出行以自行车摩托车为主，同类超市间存在激烈竞争。

针对这些特点，我们拟以一类店介入市场，店址选在市区交通枢纽或商业区，以具有现代气息的企业形象、相对较低的价位吸引顾客，站稳脚跟；随着城市新区的开发转而扩展三类店，吸引居民区顾客，最终成为城市内主要的市场领先者。

龙海市

a、市场情况：

龙海市为县级市，市区人口约6—7万，加外来人口3—4万，计10余万人。居民以从事小商业为主，人均收入约500元/月，人均食品、日用品消费支出约300元/月。

商业方面，商业区相对集中。目前龙海市正处于旧有商业模式向新商业模式过渡阶段。国有商业企业如青草咨询等受制于旧体制，失去了活力，但又控制着市内最佳位址的店面；而现代意义上的新型的超市企业尚处于萌芽阶段。

龙海市主要商业区正准备全面拆迁改造。

b、竞争情况：

有影响的竞争对手是青草咨询，面积约320平米（两层），商品品种少，价信位高，管理松懈，企业形象类似于厦门市的B类店。

另一方面，该超市客流量却很大，（20：00—21：00，进入顾客数为294人）显示该市场空间很大。

c、经营构想：

以一类超市形式进入市场，在商业区一带选址。以超市的现代气息、丰富而便宜的商品、和相对舒适的购物环境吸引全市区的消费者，成为市场领先者。

这一方式适用于其它类似的小城镇。

（3）、泉州市

泉州市总人口约650万，另有外来人口约100万。人口密度较高，且分布不均，70%集中在鲤城区、石狮市、晋江市、南安市、惠安县等沿海一带。

泉州行政区划分成鲤城区丰泽区洛江区石狮市晋江市南安市惠安县安溪县永春县德化县等3区3市4县。

在市场情况与竞争情况方面，泉州、石狮、晋江类似于漳州，而其它市县类似于龙海。故可采用大体相同的经营构想。

（4）其它地区

计划在未来2—3年内，通过借鉴青草咨询的经验，开拓沿海地区的莆田、福州周边地区等区域市场。

3、初步计划。

在这一分阶段，我们的基本理念如下：

目标顾客：厦门、泉州、漳州市区——门店周围500米以内（或5-10分钟行程内）年龄在15-40岁的城市居民，其中尤以白领和单身族为主；

学校内——在校大学生；

云霄、诏安等县级市——城内14—40岁居民。

货品种类：顾客感觉最方便、最常用的生活必需品，如：

1. 所有家庭食品、速食品；
2. 洗衣清洁用品；
3. 个人卫生美容用品；
4. 烟酒类；
5. 袜子内衣类；
6. 低价日用品；
7. 小五金；
8. 报刊杂志、文具用品等，卖场约一半面积搞非食品。

经营特色：突出快速、方便，满足例常性购买或便利购买的需求；以产品质量高服务亲切，拥有现代化的设备区别于一般传统杂货店；

毛 利：争取18—25%的毛利；

管理原则：在良好的分工的基础上，做到：

1. 简单化，即作业程序简单化，减少不必要的报表与手续；
2. 制度化，即制度手册作业程序明确，新手也能顺利接手；
3. 专业化，即专业分工，各司其职；
4. 标准化，即采购、订货、收付、陈列布局等均有标准程序。

根据企业上述构想和对市场情况的分析，初步制定未来几年的超市发展计划：

第一年（20xx年7月1日—20xx年7月31日），超市总面积计划达到6000平方米，初步进行网络化经营，并培养大量管理人才。具体说：

一、厦门市区：一类店1家，三类店8—10家；

集美、杏林、同安等周边城镇：二类店1—3家；

二、漳州市区：一类店1家；

经济较发达的沿海城镇如龙海、云霄、诏安、漳浦、东山、南靖等县城：一类店3—5家；

三、泉州市区、石狮、晋江：一类店2—3家；

经济较发达的沿海城镇如南安、惠安、安溪、德化、永春等地：一类店3—5家；

第2—3年，可根据实际市场情况，或者进一步拓展除福州以外的`省内其它市场。或者走跨省发展的道路，选择市场情况较好的省份，重复福建省的经营经验。