



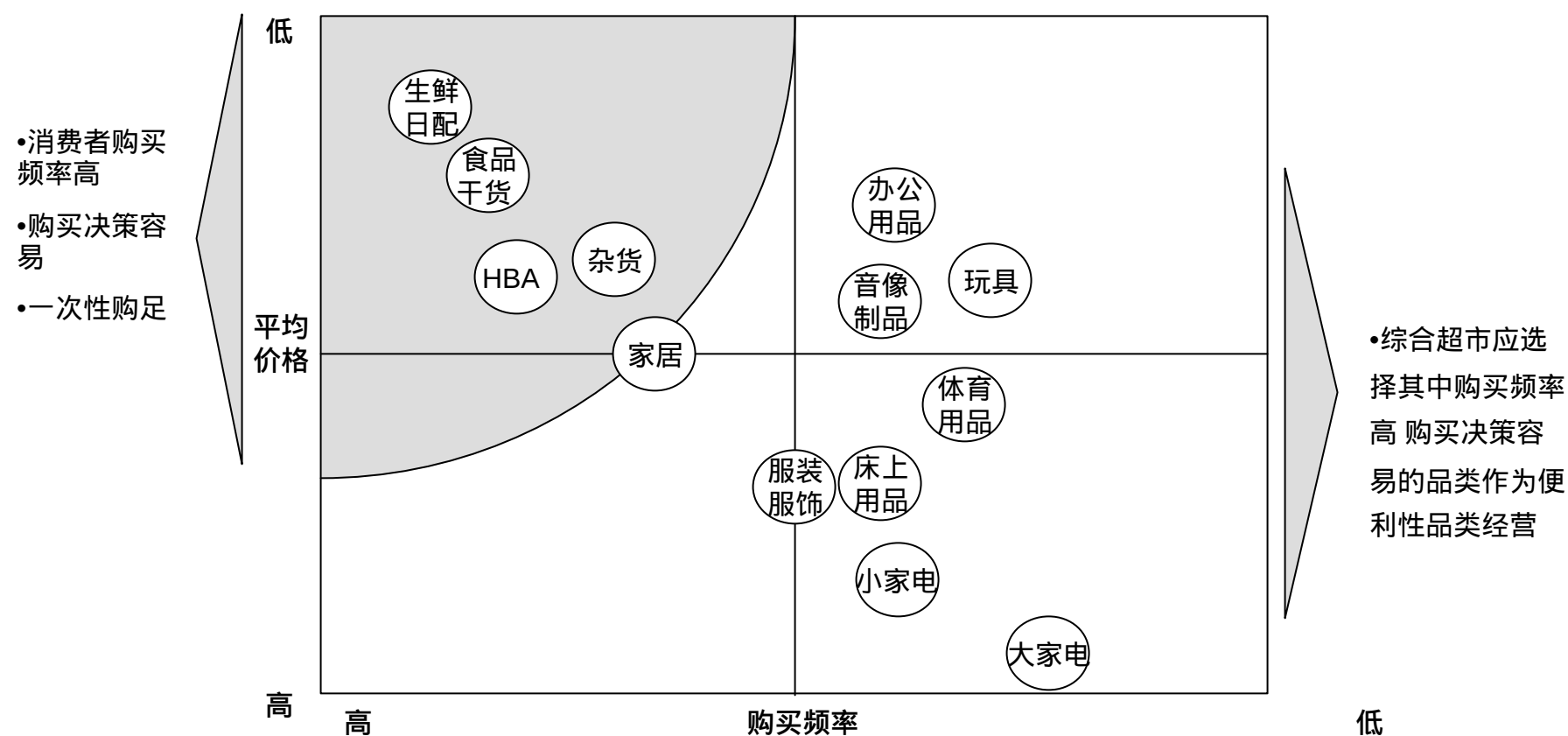
**B. 综合超市的营销组合、扩张计划、业务计划和行动计划**



## **B1.      营销组合**

综合超市业态是以满足消费者在食品、生鲜、杂货、HBA品类上一次性购足的业态类型

主要消费者品类分析



：代表购买决策容易，购买频繁的商品品类



## 根据不同品类角色制定有效的营销组合战略是综合超市最重要的成功因素

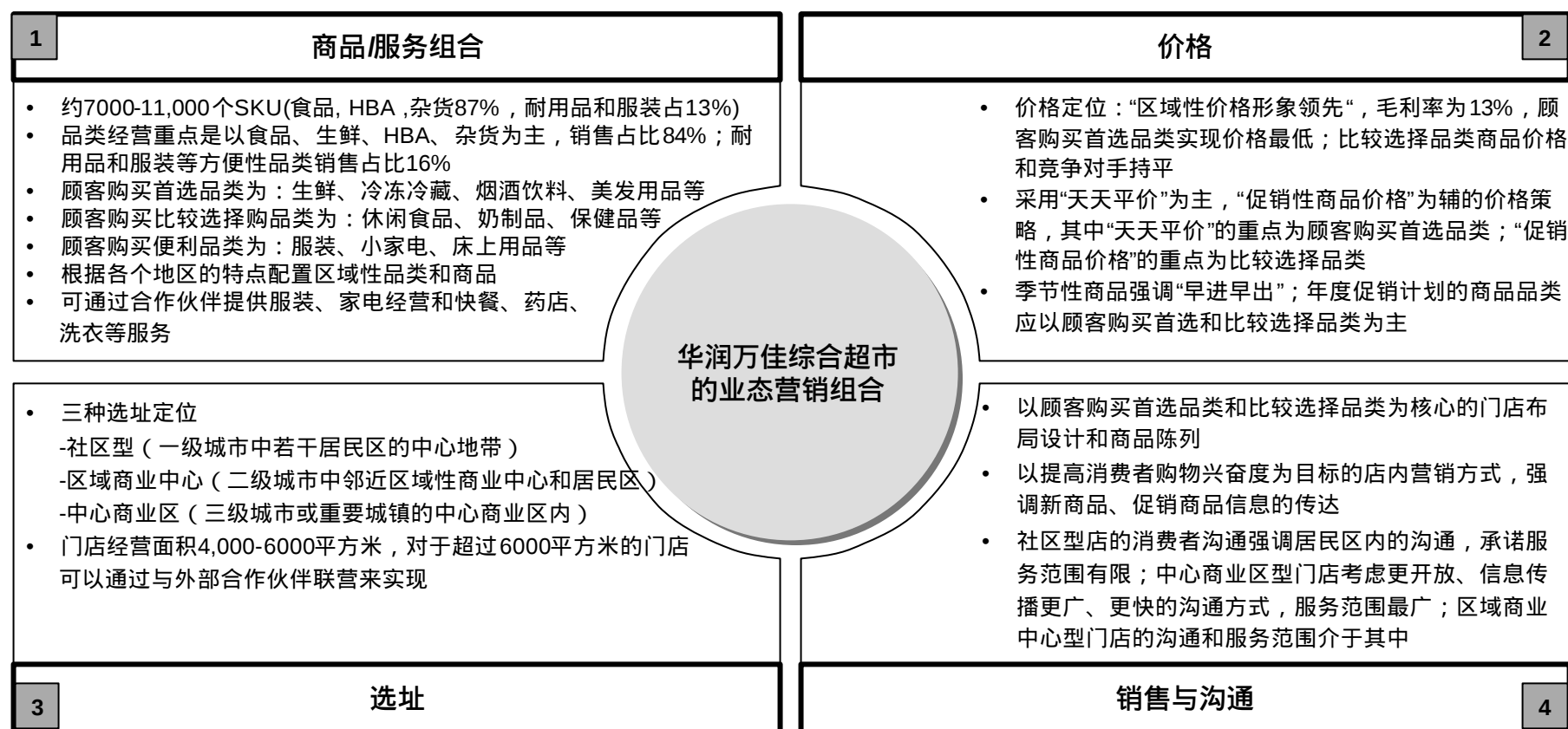
### 品类营销组合战略

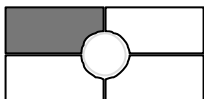
|                | 产品组合                                                                                                     | 价格策略                  | 促销策略             | 商品陈列           | 可获得性 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|----------------|------|
| 顾客购买<br>首选品类   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•全品类</li> <li>•自有品牌为重点</li> <li>•品牌功能规格齐全<br/>(超过竞争对手)</li> </ul> | 天天平价<br>品类价格领先        | 重点促销品类           | 最佳陈列位置         | 100% |
| 顾客购买比较<br>选择品类 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•较宽的品类</li> <li>•一定的自有品牌</li> <li>•品牌功能规格较齐全</li> </ul>           | 竞争性价格                 | 竞争性价格促销          | 一般陈列位置         | 98%  |
| 顾客购买<br>方便性品类  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•有限的基本品类</li> </ul>                                               | 可接受的<br>合理价格          | 有限促销             | 较少的陈列位置        | 95%  |
| 季节性顾客<br>购买品类  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•全品类</li> <li>•品牌规格功能较齐全</li> </ul>                               | 销售季节内<br>可接受的<br>合理价格 | 选择正确时间<br>重点促销品类 | 临时性的<br>最佳陈列位置 | 99%  |



## 综合超市的营销组合要结合不同品类角色的需求进行规划

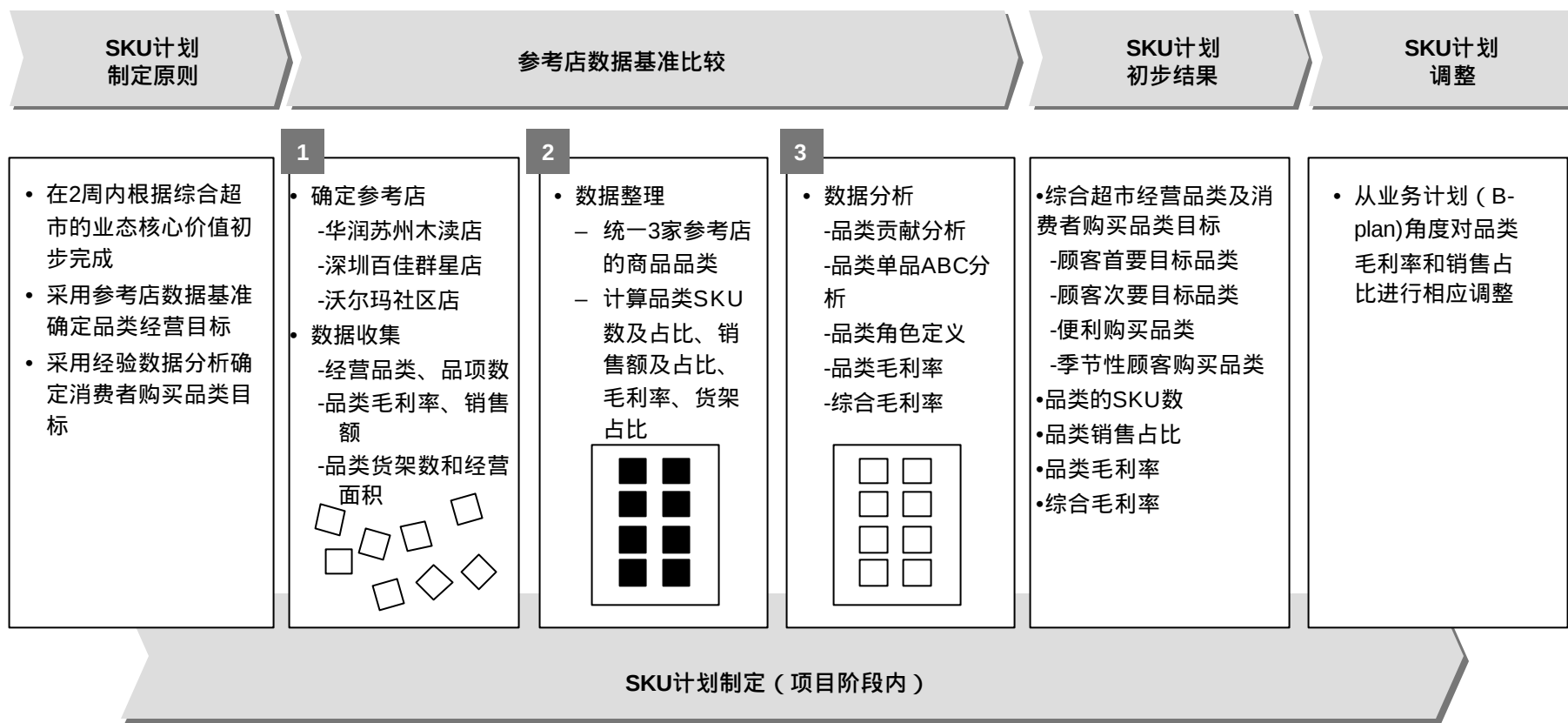
### 综合超市的业态营销组合描述

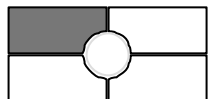




本次项目阶段综合超市的SKU计划是采用了Quick hits方法通过基准比较和经验数据分析方法在较短时间内实现的

### 综合超市的SKU计划制定过程-Quick hits

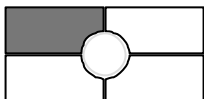




## 通过研讨会和经验数据分析，综合超市首先确定了品类角色和品类战略

### 综合超市商品品类角色和品类战略

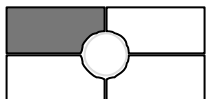
|        |           | 品类角色                                                                                       |                                                                                                          |                                                                             |                                                                             |
|--------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|        |           | 顾客购买首选品类                                                                                   | 顾客购买比较选择品类                                                                                               | 顾客购买方便性类                                                                    | 季节性顾客购买品类                                                                   |
| 品类经营目标 | 吸引客流品类    | <ul style="list-style-type: none"><li>• 冷冻、冷藏、</li><li>• 调味品</li><li>• 水果蔬菜、肉类海产</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• NA</li></ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• NA</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• 冰品、饮料</li><li>• 水果、蔬菜</li></ul>     |
|        | 创造交易品类    | <ul style="list-style-type: none"><li>• 饮料烟酒、粮油粉面、调味品</li><li>• 美发用品、纸制品、</li></ul>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• 奶制品、婴儿食品</li><li>• 冲饮冲调、休闲食品、糖果饼干、巧克力</li><li>• 家居清洁用品</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 小家电</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• 中秋、圣诞节、新年、春节节日礼品</li></ul>          |
|        | 创造毛利品类    | <ul style="list-style-type: none"><li>• 主食厨房、熟食、自制面包</li></ul>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• 糖果饼干、巧克力、保健品、罐头、干货</li><li>• 散装食品、家居、宠物用品</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• 床上用品</li><li>• 服装内衣、箱包、手表</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• NA</li></ul>                        |
|        | 提高购买兴奋度品类 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 现场烤制肉制品</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 美容护理用品（彩妆）</li></ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• 体育用品、文化用品、休闲用品</li></ul>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• 园艺、野营用品、开学用品、世界杯商品、圣诞新年挂件</li></ul> |



## 再根据基准比较方法和情景假设来确定SKU计划

### 综合超市的SKU计划

| 中分类名称 | 品项数   | 品项数占比 | 销售占比(含税) | 年销售额(含税)  | 毛利率    | 毛利额(不含税) | 毛利贡献率   | 库存天数 | 库存额(未税) |
|-------|-------|-------|----------|-----------|--------|----------|---------|------|---------|
| 冷冻冷藏  | 600   | 5%    | 4.00%    | 4088000   | 10.00% | 349402   | 3.08%   | 14   | 134017  |
| 干货食品  | 3370  | 31%   | 44.00%   | 44968000  | 9.44%  | 3629410  | 32.00%  | 30   | 3199179 |
| 散装食品  | 300   | 3%    | 2.60%    | 2657200   | 18.00% | 408800   | 3.60%   | 14   | 87111   |
| 食品小计  | 4270  | 39%   | 51%      | 51713200  | 9.93%  | 4387612  | 38.69%  | 28   | 3420308 |
| 美洁    | 1500  | 14%   | 12%      | 12264000  | 13.75% | 1441282  | 12.71%  | 28   | 804103  |
| 杂货    | 1980  | 18%   | 10%      | 10220000  | 14.25% | 1244744  | 10.98%  | 33   | 795726  |
| 耐用品   | 330   | 3%    | 5%       | 4599000   | 11.67% | 458590   | 4.04%   | 48   | 514530  |
| 服装    | 1060  | 10%   | 11%      | 10731000  | 23.24% | 2131350  | 18.79%  | 40   | 999145  |
| 非食品小计 | 4870  | 44%   | 37%      | 37814000  | 16.32% | 5275966  | 46.52%  | 35   | 3113504 |
| 生鲜    | 1900  | 17%   | 12%      | 12672800  | 15.48% | 1677128  | 14.79%  | 4    | 118701  |
| 合计    | 11040 | 100%  | 100%     | 102200000 | 13%    | 11340706 | 100.00% | 28   | 6652513 |

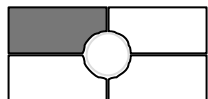


综合超市的干货食品SKU数3370个，SKU品项数占比31%，销售占比达到44%

## Backup

### 综合超市的SKU计划-干货食品

| 品类名称     | 品项数  | 品项数占比 | 销售占比（含税） | 年销售额（含税） |
|----------|------|-------|----------|----------|
| 烟酒       | 260  | 2%    | 6.00%    | 6132000  |
| 保健食品     | 105  | 1%    | 2.00%    | 2044000  |
| 饮料       | 450  | 4%    | 7.00%    | 7154000  |
| 奶制品/婴儿食品 | 290  | 3%    | 5.00%    | 5110000  |
| 冲饮、冲调    | 180  | 2%    | 2.50%    | 2555000  |
| 粮油、粉面    | 315  | 3%    | 6.70%    | 6847400  |
| 酱料、调味品   | 350  | 3%    | 3.00%    | 3066000  |
| 罐头       | 60   | 1%    | 0.30%    | 306600   |
| 农产干货     | 130  | 1%    | 2.00%    | 2044000  |
| 糖饼、巧克力   | 800  | 7%    | 5.60%    | 5723200  |
| 休闲食品     | 430  | 4%    | 3.90%    | 3985800  |
| 小计       | 3370 | 31%   | 44.0%    | 44968000 |

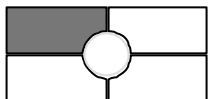


非食品SKU数4870品，SKU品项数占比44%，销售占比37%

## Backup

### 综合超市的SKU计划-非食品

| 品类名称      | 品项数  | 品项数占比 | 销售占比（含税） | 年销售额（含税） |
|-----------|------|-------|----------|----------|
| 非食品       |      | 0%    |          |          |
| 美发用品      | 450  | 4%    | 5.00%    | 5110000  |
| 美容护理用品    | 1050 | 10%   | 7.00%    | 7154000  |
| 纸制品       | 220  | 2%    | 2.50%    | 2555000  |
| 家居清洁护理用品  | 320  | 3%    | 2.20%    | 2248400  |
| 家居用品      | 1370 | 12%   | 5.00%    | 5110000  |
| 宠物用品      | 70   | 1%    | 0.30%    | 306600   |
| 文体音像/休闲用品 | 360  | 3%    | 0.50%    | 511000   |
| 床上用品/针棉织品 | 200  | 2%    | 3.00%    | 3066000  |
| 服装鞋帽      | 500  | 5%    | 7.00%    | 7154000  |
| 箱包        | 100  | 1%    | 1.00%    | 1022000  |
| 厨房浴用小家电   | 200  | 2%    | 3.00%    | 3066000  |
| 电器配件      | 30   | 0%    | 0.50%    | 511000   |
| 小计        | 4870 | 44%   | 37.0%    | 37814000 |

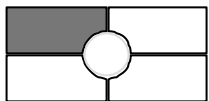


生鲜SKU数1900个，占整个SKU数的17%，销售占比为12%

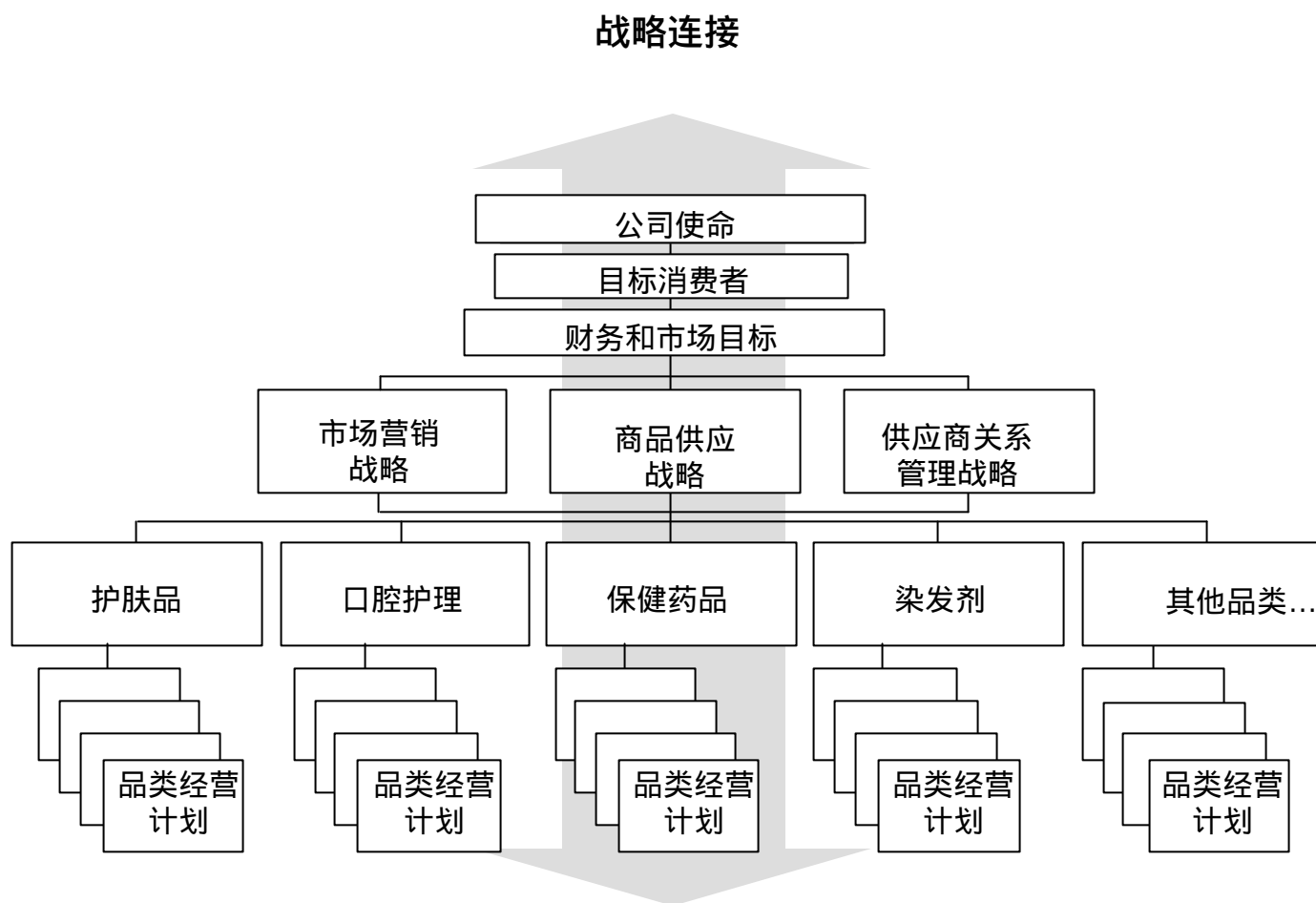
## Backup

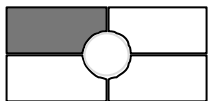
## 综合超市的SKU计划-生鲜

| 综合超市品类计划-社区型综合超市 |      |       |          |          |
|------------------|------|-------|----------|----------|
| 品类名称             | 品项数  | 品项数占比 | 销售占比（含税） | 年销售额（含税） |
| 生鲜               |      |       |          |          |
| 水果               | 270  | 2%    | 1.50%    | 1533000  |
| 蔬菜               | 300  | 3%    | 1.50%    | 1533000  |
| 肉类/丸子            | 300  | 3%    | 2.00%    | 2044000  |
| 水产/海产            | 400  | 4%    | 1.00%    | 1022000  |
| 主食厨房/热食          | 200  | 2%    | 1.50%    | 1533000  |
| 熟食               | 180  | 2%    | 2.40%    | 2452800  |
| 现场烤制肉制品          | 80   | 1%    | 1.00%    | 1022000  |
| 面包房+包装面包         | 80   | 1%    | 1.00%    | 1022000  |
| 蛋品、豆面制品          | 90   | 1%    | 0.50%    | 511000   |
| 小计               | 1900 | 17%   | 12.4%    | 12672800 |



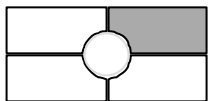
从长远来看，必须通过品类管理的方法把公司战略和品类管理战略相连接来实现SKU计划





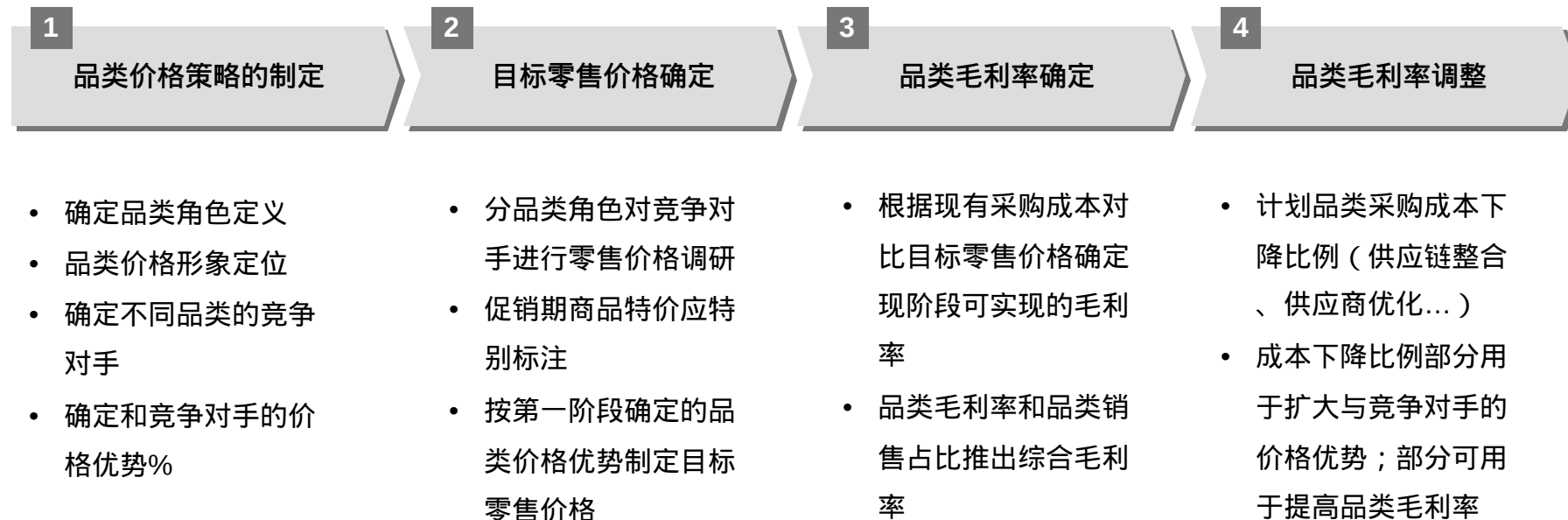
## 品类管理的成功基于以下7个原则

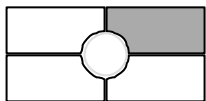
- 1 品类管理贯穿于整个经营过程，而不是一种新型的交易工具  
它并不单独属于某一个功能部门
- 2 品类的定义基于消费者的需求和期望
- 3 零售商通过店内品类的展示实现差异化
- 4 每一个品类都是一个承担利润责任的“小”的经营单位
- 5 各品类是通过品类角色和品类经营计划进行管理的
- 6 品类管理团队对其管理的品类业绩负责
- 7 脱离了深入门店的运作，品类管理毫无意义



## 按品类管理的原则，通过研讨会讨论，确定品类毛利率的制定和调整分为四个步骤

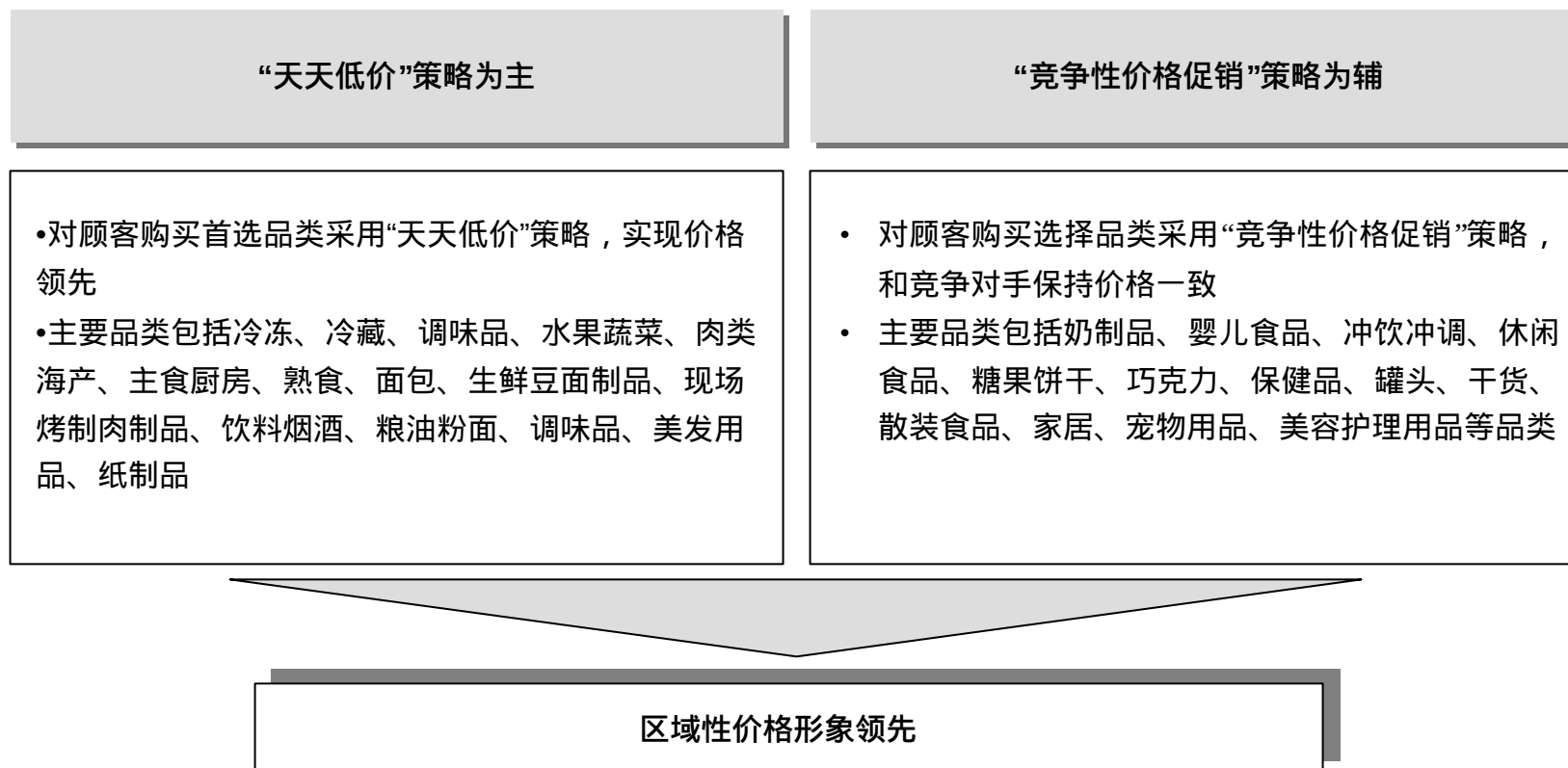
### 综合超市的品类毛利率的制定和调整-长期

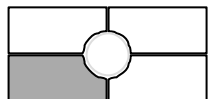




## 综合超市制定以“天天平价”为主，“竞争性价格促销”为辅的价格策略来建立区域价格形象领先

### 综合超市的价格策略



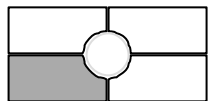


## 综合超市的选址定位为三种，分别是社区型、区域商业区及中心商业区型

### 综合超市选址定位的差异性描述

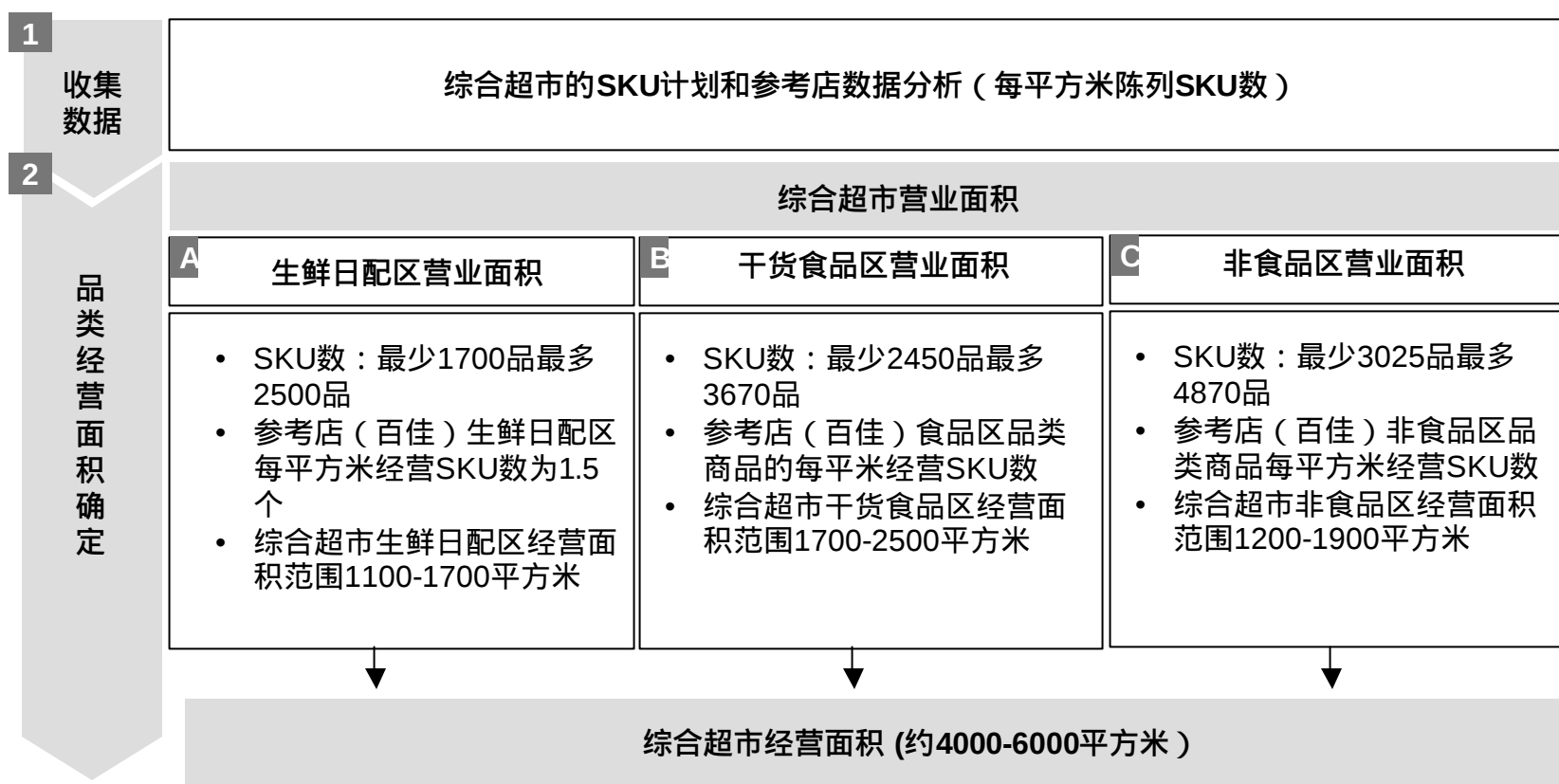
|                          | 商圈描述                                                                                  | 消费者沟通 <sup>1)</sup> |      |      | 对目标消费者的重视程度 <sup>1)</sup> |      |      |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|---------------------------|------|------|
|                          |                                                                                       | 覆盖范围                | 开放程度 | 服务项目 | 核心商圈                      | 次级商圈 | 边缘商圈 |
| 1<br>社区型的<br>综合超市        | <ul style="list-style-type: none"><li>一级城市（市区人口100万以上）</li><li>若干居民小区的中心地带</li></ul>  | 社区内                 | +-   | 较少   | +++                       | +-   | 无    |
| 2<br>区域商业<br>区型的综<br>合超市 | <ul style="list-style-type: none"><li>二级城市（市区人口10万以上）</li><li>区域商业中心内，邻近居民区</li></ul> | 区域内                 | +    | 较多   | +++                       | +    | +-   |
| 3<br>中心商业<br>区型的综<br>合超市 | <ul style="list-style-type: none"><li>二三级城市或城镇</li><li>市中心商业区</li></ul>               | 城镇范围内               | +++  | 多    | +++                       | ++   | +    |

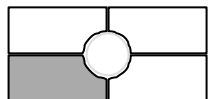
1) “+”数目多表示开放程度深和重视程度高



## 综合超市门店经营面积范围4000-6000平方米

### 华润万佳综合超市经营面积的计算方法





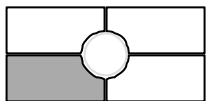
门店经营面积是根据参考店每平方米陈列的品类商品数和SKU计划计算出来的

例子

综合超市干货食品经营面积的计算

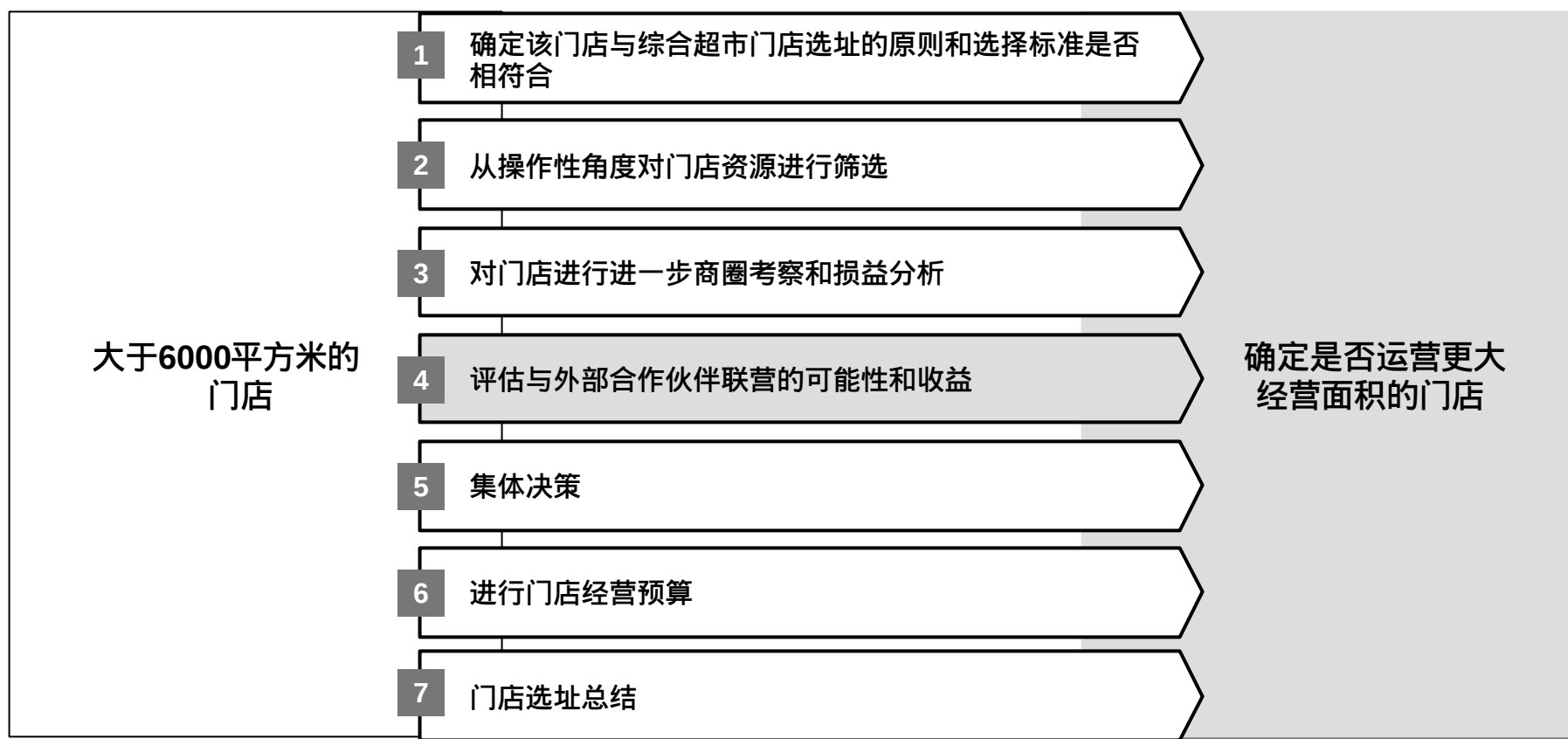
| 品类名称     | 最少的品项数 | 品项数  | 参考店每平方米<br>陈列SKU数 <sup>1)</sup> | 最小店经验面积 | 建议营业面积 |
|----------|--------|------|---------------------------------|---------|--------|
| 烟酒       | 170    | 260  | 2.9                             | 59      | 90     |
| 保健食品     | 70     | 105  | 2.4                             | 29      | 44     |
| 饮料       | 300    | 450  | 0.6                             | 500     | 750    |
| 奶制品/婴儿食品 | 190    | 290  | 1                               | 190     | 290    |
| 冲饮、冲调    | 120    | 180  | 0.8                             | 150     | 225    |
| 粮油、粉面    | 210    | 315  | 0.8                             | 263     | 394    |
| 酱料、调味品   | 230    | 350  | 1.8                             | 128     | 194    |
| 罐头       | 40     | 60   | 2.8                             | 14      | 21     |
| 农产干货     | 90     | 130  | 2.8                             | 32      | 46     |
| 糖饼、巧克力   | 550    | 800  | 3.5                             | 157     | 229    |
| 休闲食品     | 280    | 430  | 4                               | 70      | 108    |
| 散装食品     | 200    | 300  | 1.6                             | 125     | 188    |
| 小计       | 2450   | 3670 | 1                               | 1717    | 2578   |

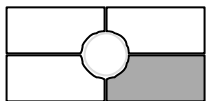
1) 参考店为深圳百佳群星店



为实现“快赢”战略目标，对营业面积超过6000平方米的门店资源，综合超市可以考虑与外部合作伙伴联营

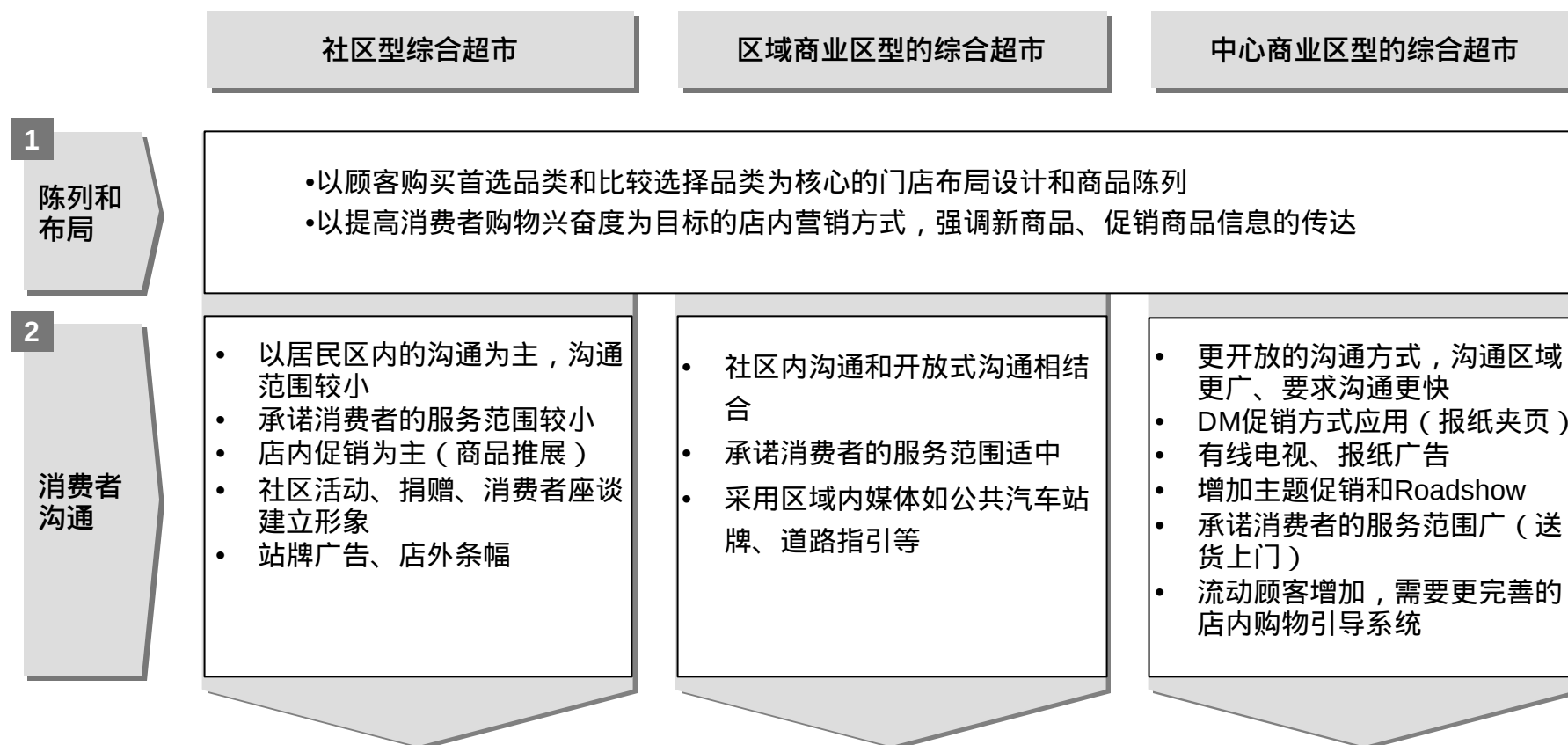
### 运营更大的经营面积的筛选步骤

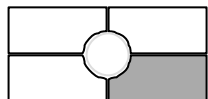




## 选址定位不同的门店，商品陈列布局的原则基本一致，但销售与沟通需要进行相应调整

### 销售与沟通在不同选址地区的差异性





## 综合超市的商品陈列和布局应结合不同的品类角色进行规划

品类角色对商品陈列和布局要求<sup>1)</sup>

|         | 顾客购买首选品类                                                                                                               | 顾客购买比较选择品类                                                                                  | 顾客购买方便性品类                                                                                     | 季节性顾客购买品类                                                                     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 陈列位置重要性 | +++                                                                                                                    | ++                                                                                          | +                                                                                             | ++                                                                            |
| 陈列面积    | 大                                                                                                                      | 中                                                                                           | 小                                                                                             | 大                                                                             |
| 补货频率    | 高                                                                                                                      | 中                                                                                           | 低                                                                                             | 高                                                                             |
| 存货货架可得性 | 100%                                                                                                                   | 98%                                                                                         | 95%                                                                                           | 99%                                                                           |
| 店内营销    | <ul style="list-style-type: none"><li>•主题陈列、重复陈列</li><li>•常规堆头</li><li>•主通道两侧</li><li>•创新性商品组合</li><li>•店内推展</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•促销性堆头</li><li>•与主通道首选品类的关联陈列</li><li>•店内推展</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•压缩陈列面积</li><li>•与首选品类关联陈列</li><li>•着重高价值产品陈列</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•季节内最佳陈列位置</li><li>•高价值产品陈列优先</li></ul> |

1) “+”数目多表示重要性程度高

资料来源：研讨会；罗兰·贝格



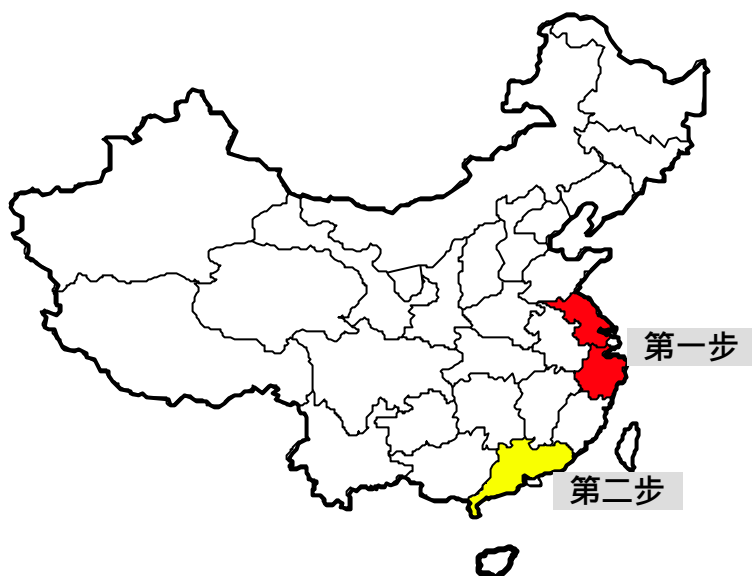
## **B2.      扩张计划**



综合超市扩张的目标区域为苏南浙东和珠江三角洲地区，2006年目标市场规模约为979亿

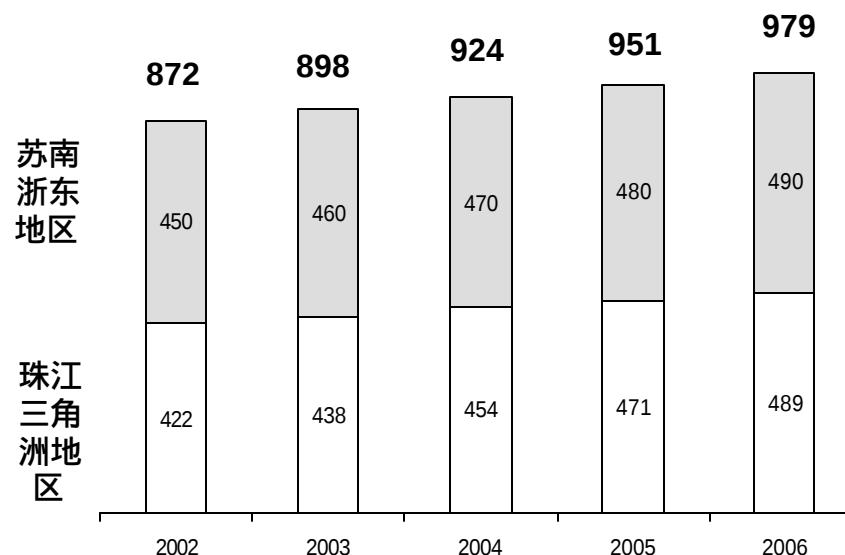
### 综合超市目标市场的零售规模

综合超市目标区域



“集中于苏南浙东，2006年实现区域领先目标；在具有开店能力的前提下，战略性进入珠江三角洲地区”

综合超市目标区域的零售规模变化<sup>1)</sup>  
[单位：亿元]



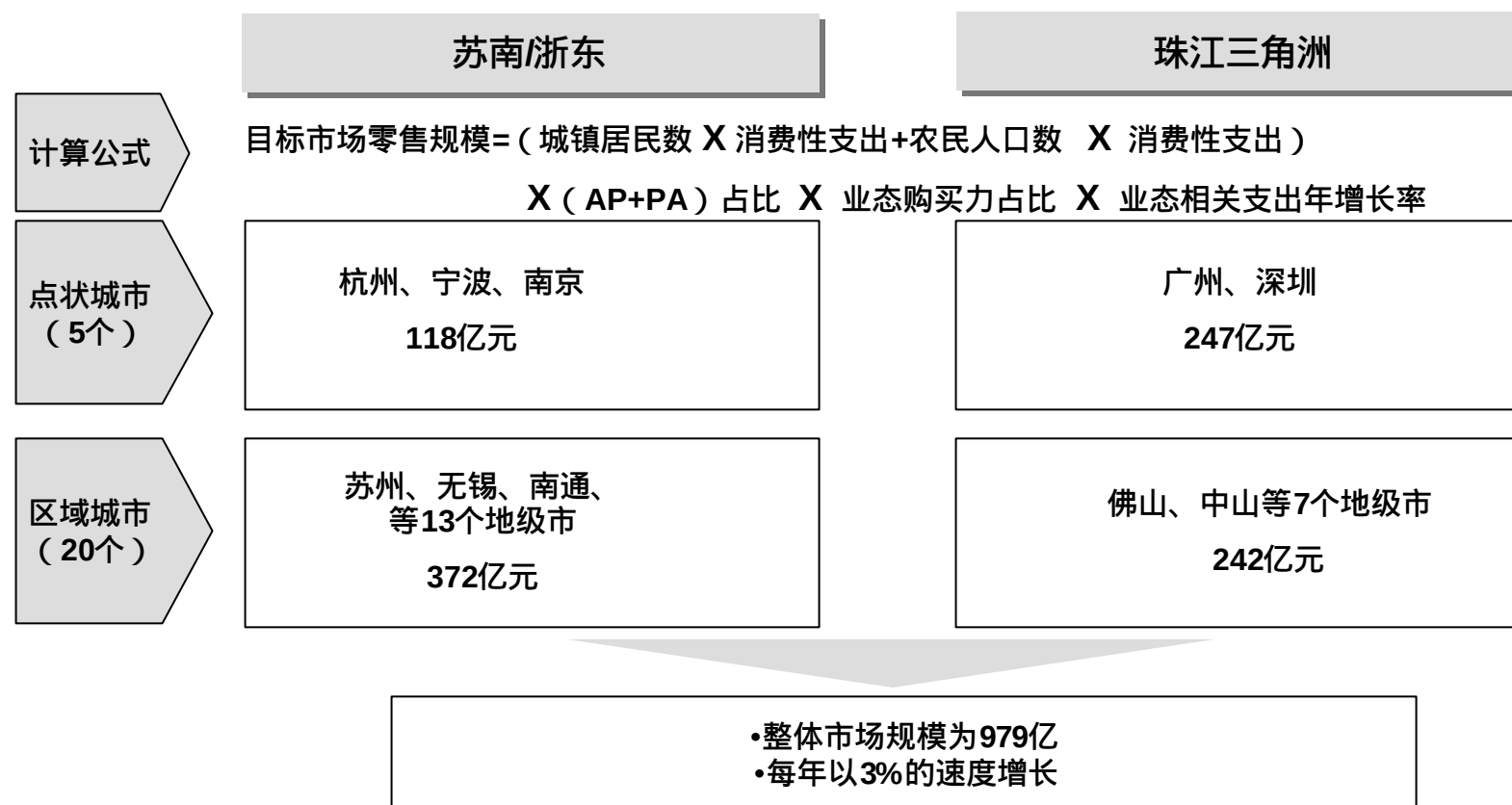
1) 零售规模是综合超市“AP+PA”核心需求在目标市场的规模

资料来源：华润万佳高层访谈、罗兰·贝格、中国统计年鉴



## 综合超市在苏南浙东、珠江三角洲的目标市场覆盖5个点状城市和20个地级市

综合超市目标市场的零售规模[单位：元]





## 2006年综合超市在苏南和浙东目标市场的零售规模约为490亿

### Backup

### 综合超市在苏南浙东目标市场零售规模[单位：元]

| 省份 | 城市名称 | 城镇居民月均消费支出(元) | 2000年总人口数 | 城镇居民占比 | 农民月均费支出(元) | “PA+AP”的市场份额(%) | 综合超市业态购买力占比 | 人均业态相关支出年增长率 | 综合超市业态的零售规模(2006年) |
|----|------|---------------|-----------|--------|------------|-----------------|-------------|--------------|--------------------|
| 江苏 | 无锡   | 345           | 5,180,000 | 58%    | 323        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 3,808,160,997      |
| 江苏 | 苏州   | 369           | 6,920,000 | 43%    | 339        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 5,332,718,488      |
| 江苏 | 镇江   | 296           | 2,900,000 | 38%    | 259        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 1,733,279,248      |
| 江苏 | 南京   | 345           | 6,240,000 | 57%    | 208        | 21.2%           | 72%         | 3%           | 3,681,243,527      |
| 江苏 | 常州   | 330           | 3,850,000 | 43%    | 270        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 2,493,436,742      |
| 江苏 | 南通   | 285           | 7,650,000 | 32%    | 241        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 4,275,139,207      |
| 江苏 | 泰州   | 328           | 4,870,000 | 24%    | 225        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 2,658,039,936      |
| 江苏 | 扬州   | 260           | 4,670,000 | 27%    | 193        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 2,154,834,435      |
|    |      |               |           |        |            |                 |             |              |                    |
| 浙江 | 杭州   | 381           | 6,878,000 | 37%    | 300        | 21.2%           | 72%         | 3%           | 4,678,806,995      |
| 浙江 | 台州   | 369           | 5,679,700 | 17%    | 251        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 3,369,155,982      |
| 浙江 | 宁波   | 395           | 5,620,600 | 26%    | 271        | 21.2%           | 72%         | 2%           | 3,379,243,270      |
| 浙江 | 温州   | 393           | 7,650,700 | 18%    | 230        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 4,342,111,447      |
| 浙江 | 嘉兴   | 336           | 3,441,900 | 24%    | 260        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 2,095,791,622      |
| 浙江 | 湖州   | 333           | 2,657,800 | 26%    | 237        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 1,523,658,244      |
| 浙江 | 舟山   | 307           | 1,022,500 | 29%    | 247        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 591,636,630        |
| 浙江 | 绍兴   | 368           | 4,495,900 | 19%    | 278        | 23.4%           | 72%         | 2%           | 2,903,461,952      |
| 合计 |      |               |           |        |            |                 |             |              | 49,020,718,719     |



## 2006年综合超市在珠江三角洲目标市场规模约为489亿

### Backup

### 综合超市在珠江三角洲地区的目标市场零售规模[单位：元]

| 省份 | 城市名称 | 城镇居民月均消费支出(元) | 2000年总人口数 | 城镇居民占比 | 农民月均消费支出(元) | “PA+AP”的市场份额(%) | 综合超市业态购买力占比 | 人均业态相关支出年增长率 | 综合超市业态的零售规模(2006年) |
|----|------|---------------|-----------|--------|-------------|-----------------|-------------|--------------|--------------------|
| 广东 | 广州   | 622           | 9,943,000 | 84%    | 498         | 21.2%           | 72%         | 5%           | 13,328,767,153     |
| 广东 | 深圳   | 772           | 7,010,000 | 92%    | 618         | 21.2%           | 72%         | 4%           | 11,445,879,103     |
| 广东 | 东莞   | 490           | 6,445,700 | 60%    | 392         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 6,611,994,665      |
| 广东 | 中山   | 451           | 2,363,500 | 61%    | 361         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 2,236,359,240      |
| 广东 | 佛山   | 455           | 5,330,000 | 75%    | 364         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 5,242,527,409      |
| 广东 | 江门   | 427           | 3,960,300 | 47%    | 342         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 3,440,107,217      |
| 广东 | 珠海   | 564           | 1,235,600 | 85%    | 451         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 1,538,180,271      |
| 广东 | 惠州   | 373           | 3,216,300 | 52%    | 298         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 2,467,813,364      |
| 广东 | 肇庆   | 391           | 3,371,400 | 33%    | 313         | 23.4%           | 72%         | 3%           | 2,597,666,721      |
| 小计 |      |               |           |        |             |                 |             |              | 48,909,295,142     |



## 综合超市业态消费性支出购买力72%是根据综合超市经营品类与万佳百货经营品类的相关性计算而来

### Backup

### 综合超市业态购买力计算

| 万佳百货品<br>类 | 销售额       | 销售占比   | 综合超市相<br>关性 | 综合超市销<br>售占比 | 综合超市销<br>售额 |
|------------|-----------|--------|-------------|--------------|-------------|
| ??? 货      | 60702719  | 13.8%  | 100.0%      | 13.8%        | 60702719    |
| 农副产品       | 9977591   | 2.3%   | 100.0%      | 2.3%         | 9977591     |
| ??         | 18644721  | 4.3%   | 100.0%      | 4.3%         | 18644721    |
| ??         | 181428    | 0.0%   | 100.0%      | 0.0%         | 181428      |
| ??         | 718247    | 0.2%   | 100.0%      | 0.2%         | 718247      |
| ????       | 1044990   | 0.2%   | 100.0%      | 0.2%         | 1044990     |
| ? 鲜        | 39705719  | 9.1%   | 100.0%      | 9.1%         | 39705719    |
| ? 鲜冻品      | 14472624  | 3.3%   | 100.0%      | 3.3%         | 14472624    |
| ????       | 24592763  | 5.6%   | 100.0%      | 5.6%         | 24592763    |
| ? 杂用品      | 31650933  | 7.2%   | 100.0%      | 7.2%         | 31650933    |
| ????       | 4898400   | 1.1%   | 50.0%       | 0.6%         | 2449200     |
| ??         | 6257820   | 1.4%   | 50.0%       | 0.7%         | 3128910     |
| ??         | 9073896   | 2.1%   | 50.0%       | 1.0%         | 4536948     |
| ???        | 62638373  | 14.3%  | 50.0%       | 7.1%         | 31319187    |
| ????       | 1977067   | 0.5%   | 50.0%       | 0.2%         | 988533      |
| ????       | 3295174   | 0.8%   | 50.0%       | 0.4%         | 1647587     |
| ? 妆品       | 441934    | 0.1%   | 80.0%       | 0.1%         | 353547      |
| ?          | 5189271   | 1.2%   | 50.0%       | 0.6%         | 2594635     |
| ??         | 5325441   | 1.2%   | 50.0%       | 0.6%         | 2662721     |
| ????       | 13706768  | 3.1%   | 50.0%       | 1.6%         | 6853384     |
| ? ? 货      | 274021    | 0.1%   | 40.0%       | 0.0%         | 109608      |
| 钟表         | 4328490   | 1.0%   | 40.0%       | 0.4%         | 1731396     |
| 电器         | 79709277  | 18.2%  | 40.0%       | 7.3%         | 31883711    |
| ????       | 6854762   | 1.6%   | 40.0%       | 0.6%         | 2741905     |
| 专柜         | 20071577  | 4.6%   | 40.0%       | 1.8%         | 8028631     |
| 专柜_生鲜      | 12376213  | 2.8%   | 90.0%       | 2.5%         | 11138592    |
| 临时         | 429077    | 0.1%   | 10.0%       | 0.0%         | 42908       |
| ? 计        | 438539296 | 100.0% |             | 72%          | 313903137   |



## 区域扩张战略的制定包括四个主要步骤

1

市场购并机会分析

2

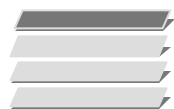
目标区域战略选择（情景假设）

3

区域内城市筛选

4

每年新店开业数量规划



综合超市在苏南浙东的购并战略可分为两种，一是考虑业态相似性的战略适应性购并；二是以获得市场地位和构建供应链整合平台为目标的并购

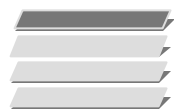
### 综合超市的战略性购并目标

#### 战略适应性购并

- 主营业态相同
- 门店面积符合综合超市程度高
- 主营业务集中在浙东、苏南
- 单店年销售额接近或超过6000万
- 门店相对集中

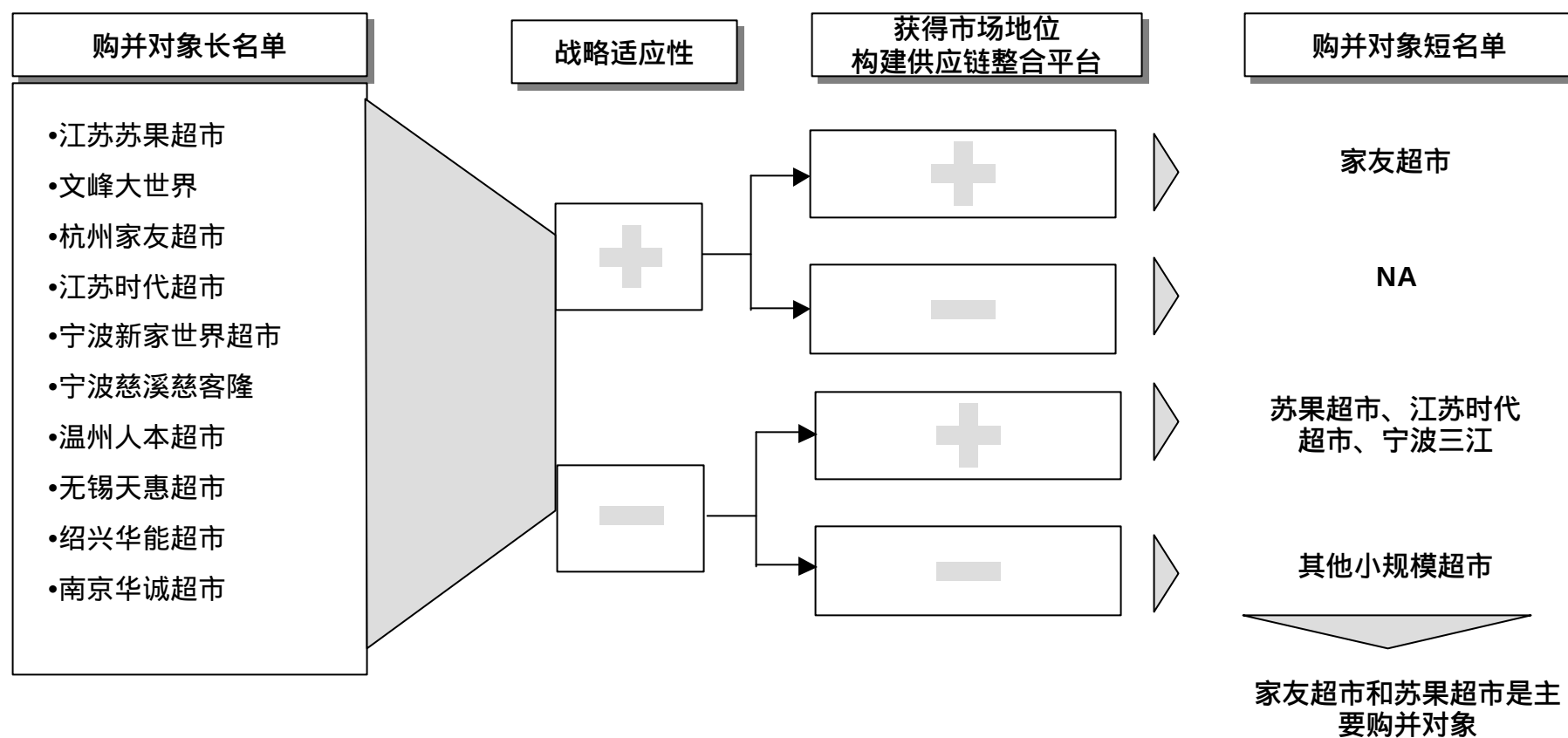
#### 获取市场地位和构建供应链整合平台

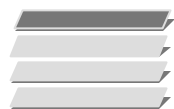
- 在江苏、浙江两地有极强的市场地位（年销售超过10亿）
- 具有食品与杂货的供应链优势
- 在江苏浙江两省只各并购一家即可（降低管理复杂性和供应链整合难度）



通过战略适应性、市场地位和食品干货供应链优势评估，综合超市从购并对象的长名单中筛选出家友超市和苏果超市作为主要购并对象

### 综合超市购并对象初步筛选





## 购并家友超市既符合战略适应性又能获得市场地位，苏果超市只能满足获得市场地位和构建供应链整合平台的收购目标

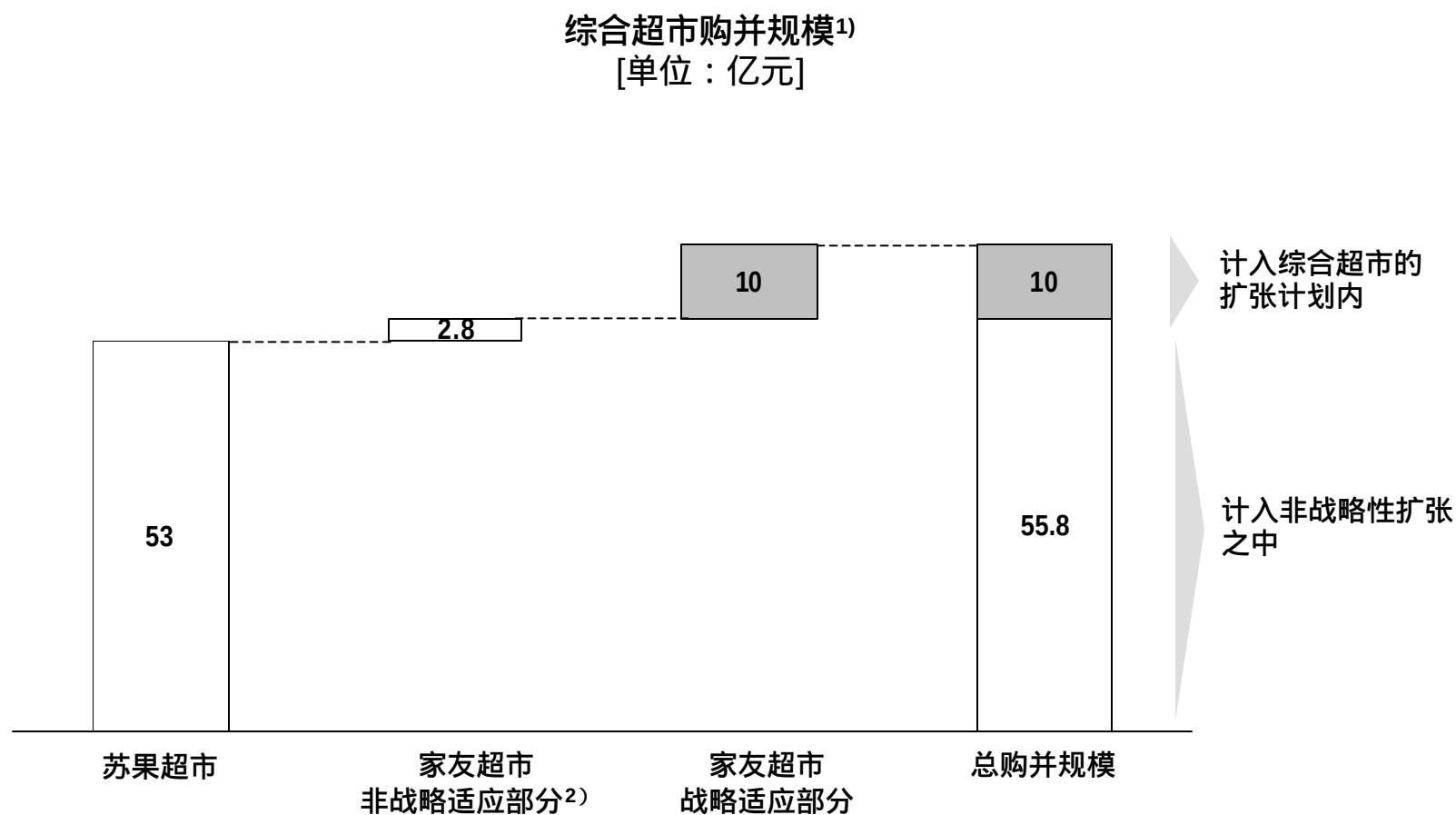
### 主营业务在江苏/浙江省的连锁超市

| 区域内主要连锁超市    | 市场地位2001年销售额（万元） | 主营业态   | 门店数 | 平均单店年销售（万元） | 食品干货的供应链优势 <sup>1)</sup> |
|--------------|------------------|--------|-----|-------------|--------------------------|
| 苏果超市         | 528,200          | 超市     | 663 | 797         | +++                      |
| 文峰大世界        | 314,530          | 百货店    | 17  | 18,502      | NA                       |
| 杭州华商家友超市     | 128,000          | 综合超市   | 22  | 5,818       | ++                       |
| 江苏时代超市       | 117,000          | 超市、大卖场 | 43  | 2,721       | ++                       |
| 宁波三江购物俱乐部    | 105,500          | 超市、大卖场 | 23  | 4,587       | ++                       |
| 南京华诚超市       | 65,076           | 超市     | 98  | 664         | ++                       |
| 徐州惠客隆        | 57,367           | 超市、大卖场 | 130 | 441         | ++                       |
| 温州人本超市       | 48,600           | 超市     | 36  | 1,350       | +                        |
| 宁波新家世界贸易有限公司 | 48,300           | 超市     | 29  | 1,666       | +                        |
| 无锡天惠超市       | 41,561           | 超市     | 32  | 1,299       | +                        |
| 宁波慈溪慈客隆超市    | 39,072           | 超市     | 24  | 1,628       | +                        |
| 浙江天天惠超市      | 22,886           | 超市     | 35  | 654         | +                        |
| 绍兴县供销超市      | 17,484           | 超市     | 38  | 460         | +                        |
| 无锡中百配销超市     | 15,005           | 超市     | 12  | 1,250       | +                        |
| 绍兴华能超市       | 14,276           | 超市     | 20  | 714         | +                        |

1) “+”数目表示优势程度，如“+++”表示具有很大优势

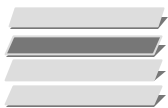


## 在综合超市的扩张计划中，我们只考虑与战略适应性购并的10亿销售规模



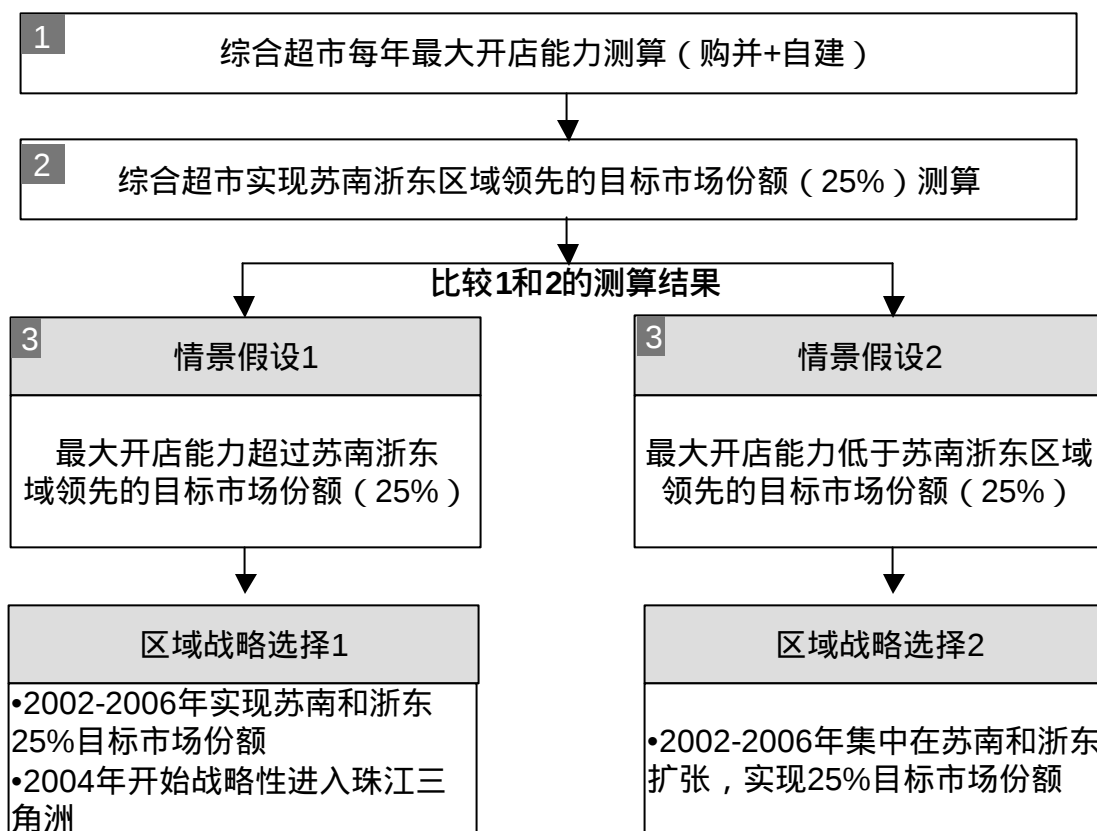
1) 指含税销售额

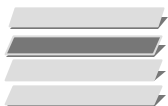
2) 家友超市不具有业态相似性的20%销售额



## 综合超市目标区域选择分三个层次考虑

### 综合超市区域进入战略的制定方法





到2006年，综合超市按最大开店能力计算可实现销售额183亿，以自建扩张方式为主

### 1 综合超市每年最大开店能力测算

#### 综合超市的并购的最大可能性

区域内符合“战略适应性”并购要求的零售企业

- 杭州华商家友超市（2001年含税销售额12.8亿）  
业态战略适应性80%<sup>2)</sup>

并购可获得销售额=12.8亿\*80%=10亿

2006年实现销售额10亿<sup>3)</sup>

#### 综合超市自建门店的最大能力

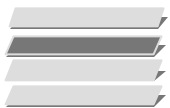
- 基准比较：沃尔玛1990-1995年间每年开店28家
- 大卖场业态的开店周期180天；综合超市的开店周期最快是90天，综合超市单店开店速度为大卖场的两倍，即每年可开店28家\*2=56家
- 考虑进入新市场的复杂性和持续优化及开店能力和管理能力提高需要较长磨合期，目标可实现率设为80%，门店扩张速度为平均56家店/年\*4年\*80%=180家店

2006年实现销售额173亿<sup>1)</sup>

1) 174亿是用门店数\*2006年江浙地区已开业门店销售额预测9639万计算而来，略高于商业模型中2006年平均单店销售额

2) 剔除小店因素 3) 未考虑销售增长因素时的数据

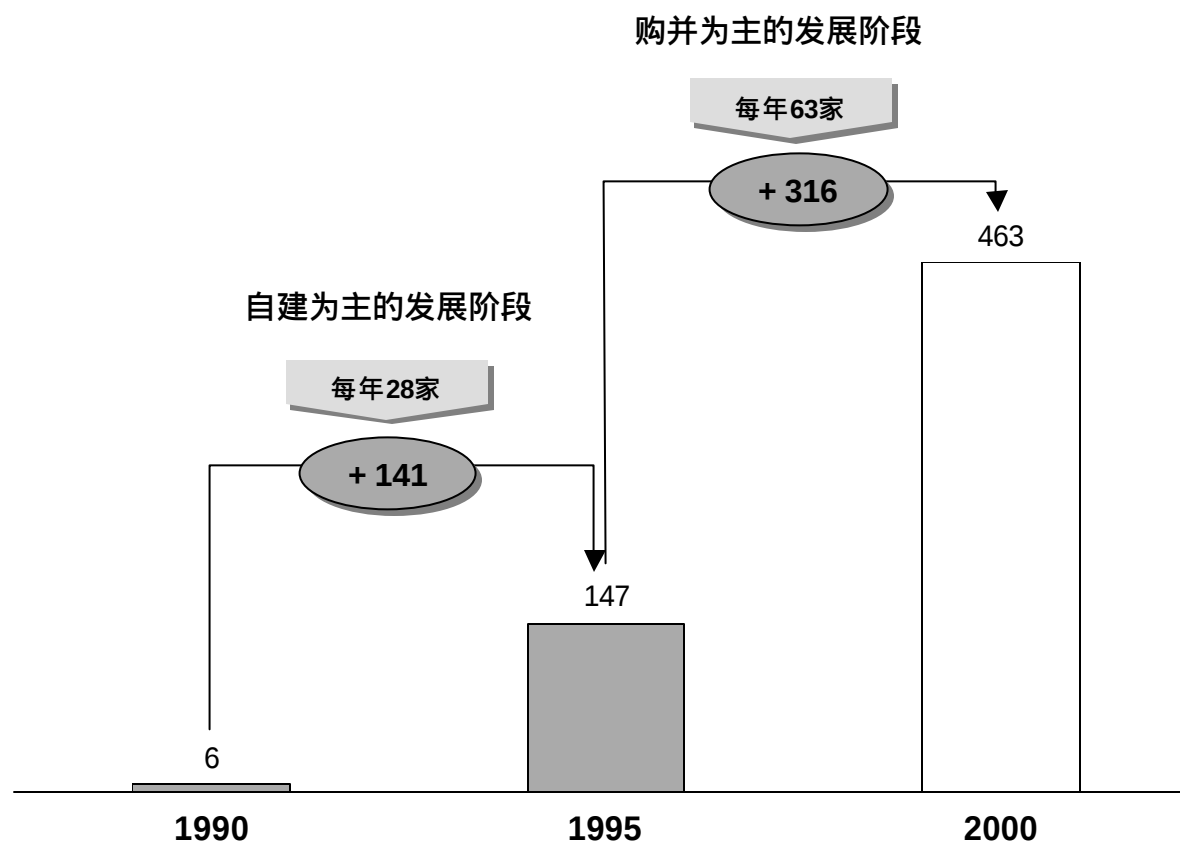
资料来源：华润万佳访谈、研讨会、罗兰·贝格



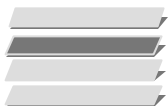
## Walmart 在1990-1995年以自建为主的发展阶段平均每年开张28家大卖场

Backup

### Walmart 的门店发展 1990-2000 [门店数量]

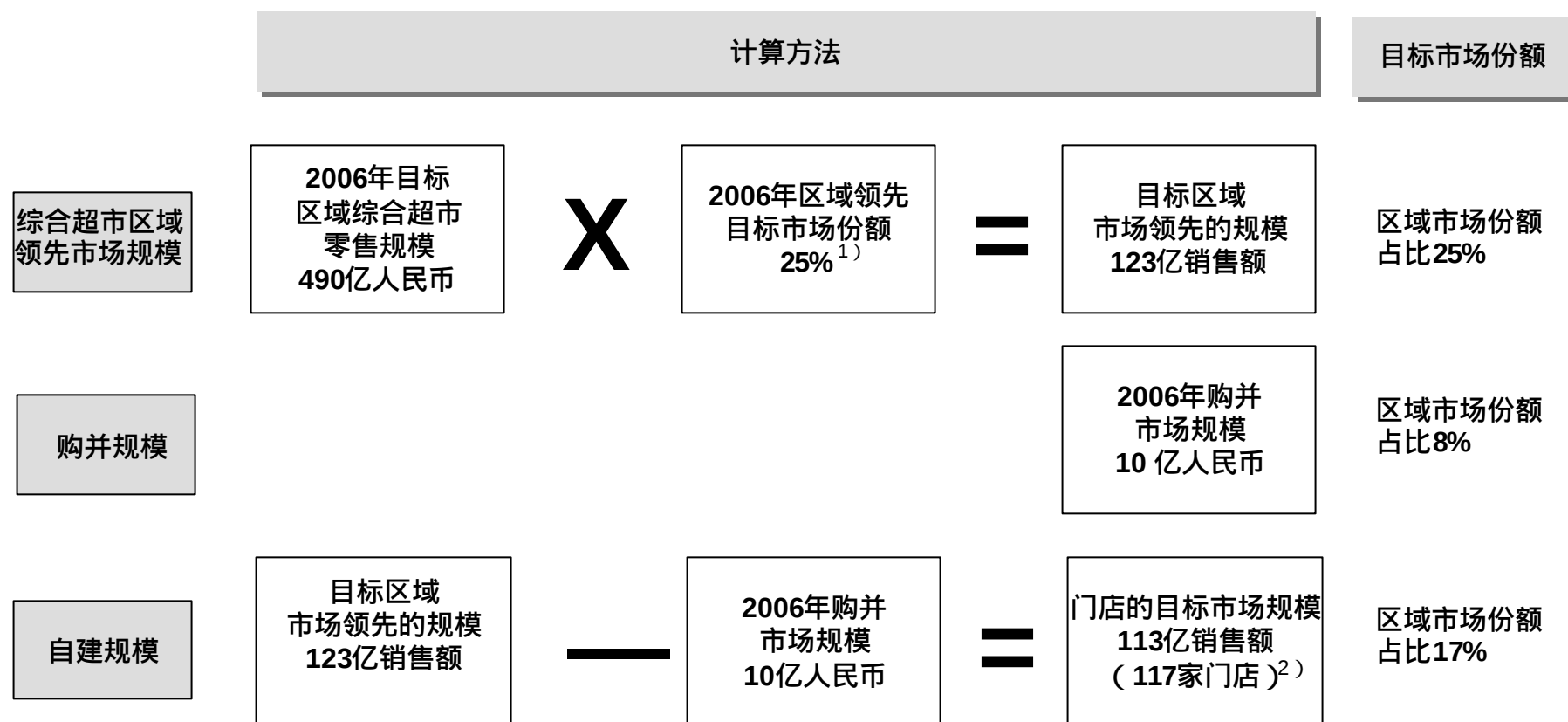


■ 用于对比时间段



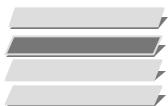
要实现25%的市场领先地位，综合超市在苏南浙东目标市场的2006年销售额应达到123亿

## 2 综合超市区域领先的市场规模测算-苏南浙东



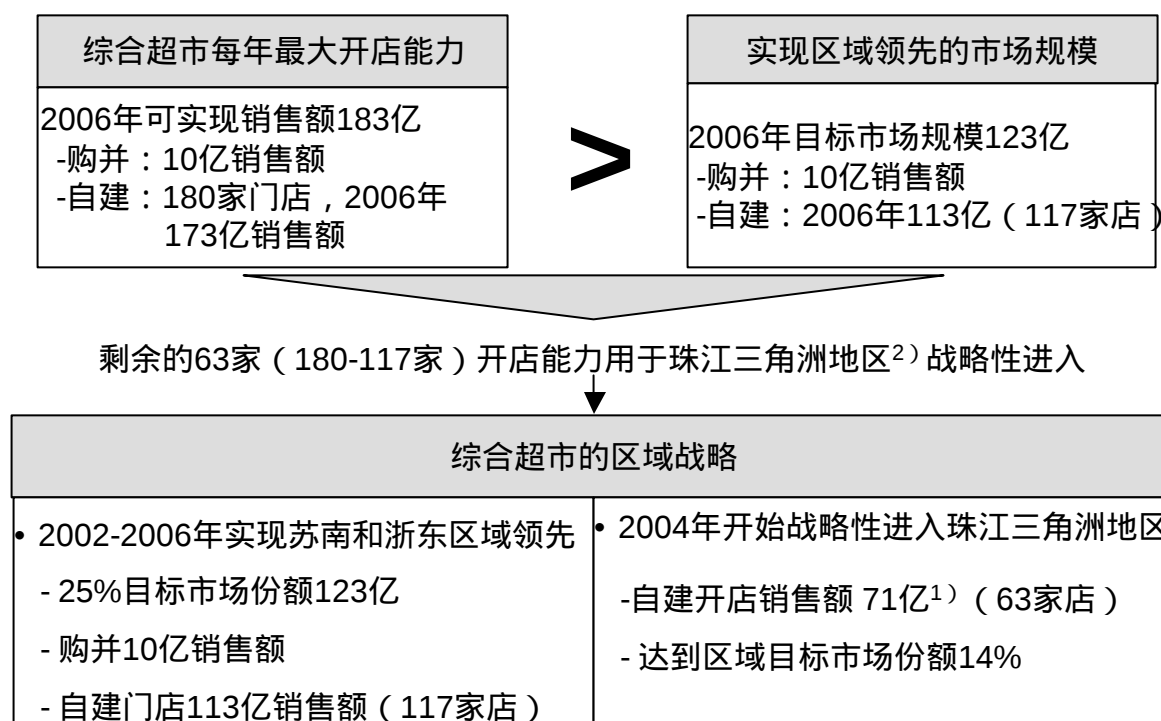
1) 区域领先的目标市场份额计划在2006年实现25% 2) 117家门店是用113亿除以2006年江浙地区运营中门店销售额预测9639万计算而来，

资料来源：研讨会、罗兰·贝格



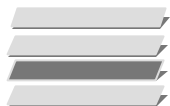
为实现综合超市的“快速扩张”的战略目标，综合超市计划在2006年实现江浙目标市场领先地位，2004年战略性进入珠江三角洲地区

### 3 情景假设分析和区域进入战略选定



1) 71亿销售额是用门店数\*广东地区2006年已开业门店销售额预测11241万元计算，略高于商业模型中2006年珠江三角洲地区平均单店销售额

2) 珠江三角洲地区没有符合战略的购并目标



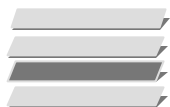
## 综合超市选择苏南地区8个地级市

### 城市吸引力排序-苏南

| 地级市 <sup>1)</sup> | 市场容量 <sup>2)</sup><br>[万平方米] | 竞争激烈<br>程度得分 | 供应链发<br>达程度得分 | 城市政策<br>开放度得分 | 平均总得分 | 吸引力<br>排名 | 城市分类 <sup>3)</sup> |
|-------------------|------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------|-----------|--------------------|
| 苏州                | 35                           | 3.8          | 4.5           | 4             | 4.4   | 1         | A                  |
| 无锡                | 25                           | 2.6          | 4.5           | 5             | 4.2   | 2         | A                  |
| 南通                | 28                           | 3.5          | 3.5           | 4             | 4.2   | 3         | A                  |
| 南京                | 23                           | 2.3          | 5             | 5             | 4     | 4         | A                  |
| 泰州                | 17                           | 4.5          | 3.5           | 3             | 3.8   | 5         | B                  |
| 扬州                | 14                           | 4            | 3.5           | 4             | 3.5   | 6         | B                  |
| 常州                | 16                           | 3.2          | 3.5           | 4             | 3.3   | 7         | B                  |
| 镇江                | 11                           | 4            | 4             | 4             | 3.2   | 8         | B                  |

综合超市计划进入城市

1) 地级市包括其所管辖的县级市和县乡镇 2) 以可支持门店营业总面积计算 3) 总得分在4分以上为A类城市；3-4分为B类城市



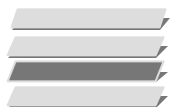
## 综合超市选择进入浙东地区7个地级市

### 城市吸引力排序-浙东

| 地级市 <sup>1)</sup> | 市场容量 <sup>2)</sup><br>[万平方米] | 竞争激烈<br>程度得分 | 供应链发<br>达程度得分 | 政策和<br>开放度得分 | 平均总得分 | 吸引力<br>排名 | 城市分类 <sup>3)</sup> |
|-------------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|-------|-----------|--------------------|
| 杭州                | 29                           | 3            | 5             | 5            | 4.4   | 1         | A                  |
| 温州                | 29                           | 3.8          | 4             | 4            | 4.3   | 2         | A                  |
| 宁波                | 21                           | 3            | 5             | 5            | 4     | 3         | A                  |
| 台州                | 22                           | 4.6          | 3.5           | 3.5          | 4     | 4         | A                  |
| 绍兴                | 19                           | 3.7          | 3.5           | 3.5          | 3.7   | 5         | B                  |
| 嘉兴                | 14                           | 4.4          | 4             | 3.5          | 3.5   | 6         | B                  |
| 湖州                | 10                           | 4.7          | 3.5           | 3.5          | 3.3   | 7         | B                  |
| 舟山                | 4                            | 4.6          | 3.5           | 3.5          | 2.8   | 8         | C                  |

■ 综合超市计划进入城市

1) 地级市包括其所管辖的县级市和县乡镇 2) 以可支持门店营业总面积计算 3) 总得分在4分以上为A类城市；3-4分为B类城市



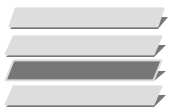
## 综合超市选择进入珠江三角洲地区4个地级市

### 城市吸引力排序-珠江三角洲地区

| 城市 <sup>1)</sup> | 市场容量 <sup>2)</sup><br>[万平方米] | 竞争激烈<br>程度得分 | 供应链发<br>达程度得分 | 政策和<br>开放度得分 | 平均总得分 | 吸引力<br>排名 | 城市分类 <sup>3)</sup> |
|------------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|-------|-----------|--------------------|
| 广州               | 76                           | 4            | 5             | 4.5          | 4.7   | 1         | A                  |
| 深圳               | 65                           | 3.5          | 5             | 5            | 4.6   | 2         | A                  |
| 佛山               | 30                           | 5            | 4             | 4.5          | 4.6   | 3         | A                  |
| 东莞               | 37                           | 4            | 4             | 5            | 4.3   | 4         | A                  |
| 江门               | 20                           | 4.5          | 4             | 4.5          | 4.2   | 5         | A                  |
| 肇庆               | 14                           | 5            | 4             | 4.5          | 3.9   | 6         | B                  |
| 惠州               | 14                           | 5            | 4             | 4.5          | 3.8   | 7         | B                  |
| 中山               | 12                           | 4            | 4             | 5            | 3.9   | 8         | B                  |
| 珠海               | 8                            | 4            | 3.5           | 5            | 3.3   | 9         | B                  |

■ 综合超市计划进入城市

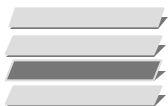
1) 地级市包括其所管辖的县级市和县乡镇 2) 以可支持门店营业总面积计算 3) 总得分在4分以上为A类城市；3-4分为B类城市



## 市场潜量和竞争激烈程度是综合超市进行城市筛选的重要指标

### 城市吸引力排序评价指标

|       | 市场潜量                                                                                          | 竞争激烈程度                                                                                                | 供应链的发达程度                                                                                                             | 政策和开放度                                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 指标    | <ul style="list-style-type: none"><li>可支持综合超市盈亏平衡的总营业面积</li></ul>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>连锁零售的发展</li><li>现有竞争对手实力（外资和内资跨区域扩张零售商）</li><li>零售集中度</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>全国性品牌制造商数量（食品、服装、日用品）</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>政府的零售业对外开放程度</li><li>城市基本投资环境评价</li></ul>                         |
| 重要性评估 | <ul style="list-style-type: none"><li>综合超市实现“快赢”战略目标的关键性因素之一</li><li>选择市场潜量大的城市重点进入</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>综合超市实现“快赢”战略目标的关键性因素之一</li><li>选择外资零售商进入较少的城市发展</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>结合综合超市所经营的商品品类考察城市在供应链的发达程度</li><li>供应链发达程度对于综合超市实现“快赢”和“价格领先”具有重要意义</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>作为区域市场的新进入者，政策和开放度是综合超市虽必须要考虑的因素</li><li>确定并购和自建方式的参考依据</li></ul> |
| 权重    | 40%                                                                                           | 30%                                                                                                   | 20%                                                                                                                  | 10%                                                                                                     |



## 综合超市目标市场的城市市场潜量

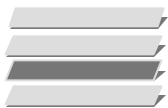
### Backup

### 综合超市的城市市场潜量<sup>1)</sup>

| 省份 | 城市名称 | 城镇居民月均消费支出(元) | 2000年总人口数 | 城镇居民占比 | 农民月均消费支出(元) | “PA+AP”的市场份额(%) | 综合超市业态购买力占比 | 每平米盈亏平衡的销售收入(元) | 人均业态相关支出年增长率 | 综合超市可支撑盈亏平衡的营业面积(2006年) | 综合超市平均营业面积 | 综合超市开店潜量(2006年) |
|----|------|---------------|-----------|--------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|--------------|-------------------------|------------|-----------------|
| 江苏 | 无锡   | 345           | 5,180,000 | 58%    | 323         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 253,877                 | 5,000      | 51              |
| 江苏 | 苏州   | 369           | 6,920,000 | 43%    | 339         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 355,515                 | 5,000      | 71              |
| 江苏 | 镇江   | 296           | 2,900,000 | 38%    | 259         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 115,552                 | 5,000      | 23              |
| 江苏 | 南京   | 345           | 6,240,000 | 57%    | 208         | 21.2%           | 72%         | 16,000          | 3%           | 230,078                 | 5,000      | 46              |
| 江苏 | 常州   | 330           | 3,850,000 | 43%    | 270         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 166,229                 | 5,000      | 33              |
| 江苏 | 南通   | 285           | 7,650,000 | 32%    | 241         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 285,009                 | 5,000      | 57              |
| 江苏 | 泰州   | 328           | 4,870,000 | 24%    | 225         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 177,203                 | 5,000      | 35              |
| 江苏 | 扬州   | 260           | 4,670,000 | 27%    | 193         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 143,656                 | 5,000      | 29              |
| 浙江 | 杭州   | 381           | 6,878,000 | 37%    | 300         | 21.2%           | 72%         | 16,000          | 3%           | 292,425                 | 5,000      | 58              |
| 浙江 | 台州   | 369           | 5,679,700 | 17%    | 251         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 224,610                 | 5,000      | 45              |
| 浙江 | 宁波   | 395           | 5,620,600 | 26%    | 271         | 21.2%           | 72%         | 16,000          | 2%           | 211,203                 | 5,000      | 42              |
| 浙江 | 温州   | 393           | 7,650,700 | 18%    | 230         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 289,474                 | 5,000      | 58              |
| 浙江 | 嘉兴   | 336           | 3,441,900 | 24%    | 260         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 139,719                 | 5,000      | 28              |
| 浙江 | 湖州   | 333           | 2,657,800 | 26%    | 237         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 101,577                 | 5,000      | 20              |
| 浙江 | 金华   | 426           | 4,638,500 | 17%    | 202         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 162,470                 | 5,000      | 32              |
| 浙江 | 舟山   | 307           | 1,022,500 | 29%    | 247         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 39,442                  | 5,000      | 8               |
| 浙江 | 绍兴   | 368           | 4,495,900 | 19%    | 278         | 23.4%           | 72%         | 15,000          | 2%           | 193,564                 | 5,000      | 39              |
| 广东 | 广州   | 622           | 9943000   | 84%    | 498         | 21.2%           | 72%         | 17,500          | 5%           | 761,644                 | 5,000      | 152             |
| 广东 | 深圳   | 772           | 7010000   | 92%    | 618         | 21.2%           | 72%         | 17,500          | 4%           | 654,050                 | 5,000      | 131             |
| 广东 | 东莞   | 490           | 6,445,700 | 60%    | 392         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 377,828                 | 5,000      | 76              |
| 广东 | 中山   | 451           | 2,363,500 | 61%    | 361         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 127,792                 | 5,000      | 26              |
| 广东 | 佛山   | 455           | 5,330,000 | 75%    | 364         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 299,573                 | 5,000      | 60              |
| 广东 | 江门   | 427           | 3,960,300 | 47%    | 342         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 196,578                 | 5,000      | 39              |
| 广东 | 珠海   | 564           | 1,235,600 | 85%    | 451         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 87,896                  | 5,000      | 18              |
| 广东 | 惠州   | 373           | 3,216,300 | 52%    | 298         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 141,018                 | 5,000      | 28              |
| 广东 | 肇庆   | 391           | 3,371,400 | 33%    | 313         | 23.4%           | 72%         | 17,500          | 3%           | 148,438                 | 5,000      | 30              |

1) 城市支持盈亏平衡的总营业面积= (居民支出\*人口数) \* (PA+AP) 占比\*业态购买力占比\*人均业态相关支出年均增长率/每平米盈亏平衡销售额

资料来源：研讨会；罗兰·贝格



综合超市可支撑盈亏平衡销售额是根据商业模型中营运成本结构和毛利率假设计算，再根据区域实际情况进行相应调整

## Backup

### 综合超市每平方米盈亏平衡销售额计算

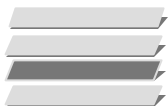
|    |                | 广东         |         | 江苏浙江       |         |
|----|----------------|------------|---------|------------|---------|
|    |                | (元,RMB)    | %       | (元,RMB)    | %       |
|    | 每平米盈亏平衡销售额     | 17666      |         | 15147.5    |         |
|    | 平均单店面积         | 5000       |         | 5000       |         |
|    | 总销售额           | 88,330,000 |         | 75,737,500 |         |
|    | VAT税           | 12,183,448 |         | 10,446,552 |         |
|    | 已扣除销售折扣和折让的销售额 | 76,146,552 | 100.00% | 65,290,948 | 100.00% |
|    | 销售收入折让和折扣      | 769,157    | 1.01%   | 659,505    | 1.01%   |
| 1  | 主营业务收入         | 76,915,709 | 101.01% | 65,950,453 | 101.01% |
| 2  | 销售收入折让和折扣      | 769,157    | 1.01%   | 659,505    | 1.01%   |
| 3  | 销售成本：          | 66,247,500 | 87.00%  | 56,803,125 | 87.00%  |
| 8  | 商业毛利           | 9,899,052  | 13.00%  | 8,487,823  | 13.00%  |
| 9  | 其他营运收入         | 2,307,471  | 3.03%   | 1,978,514  | 3.03%   |
| 10 | 营运毛利           | 12,206,523 | 16.03%  | 10,466,337 | 16.03%  |
| 11 | 营业税            | 357,658    | 0.47%   | 306,670    | 0.47%   |
| 13 | 毛利             | 11,848,865 | 15.56%  | 10,159,667 | 15.56%  |
| 14 | 营运成本：          | 11,846,562 | 15.56%  | 10,159,605 | 15.56%  |
| 15 | - 可控成本：        | 6,570,562  | 8.63%   | 5,363,605  | 8.21%   |
| 25 | - 不可控成本：       | 5,276,000  | 6.93%   | 4,796,000  | 7.35%   |
| 29 | 营业利润           | 2,303      | 0.00%   | 62         | 0.00%   |

商业模型中成本估算相对保守，区域内实际测算时进行数值调整

• 苏南浙东的点状市场为16000元/平方米

• 苏南浙东区域市场为15000元/平方米

• 珠江三角洲地区统一采用17500元/平方米



针对所进入城市的不同评级，综合超市的目标市场份额和进入时间各有不同

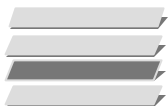
综合超市区域目标市场份额—苏南地区

|      | 城市名称 | 目标市场规模 <sup>1)</sup><br>[单位：亿元] | 开店潜量<br>[单位：家] | 目标<br>市场份额 <sup>2)</sup> | 目标总开店数 | 计划进入时间 |
|------|------|---------------------------------|----------------|--------------------------|--------|--------|
| A类城市 | 苏州   | 53                              | 71             | 25%                      | 14     | 2002   |
|      | 无锡   | 38                              | 51             | 25%                      | 10     | 2003   |
|      | 南通   | 42                              | 57             | 25%                      | 11     | 2003   |
|      | 南京   | 35                              | 46             | 25%                      | 10     | 2003   |
| B类城市 | 泰州   | 26                              | 35             | 22%                      | 6      | 2004   |
|      | 扬州   | 22                              | 29             | 22%                      | 5      | 2004   |
|      | 常州   | 25                              | 33             | 22%                      | 6      | 2004   |
|      | 镇江   | 17                              | 23             | 17%                      | 3      | 2004   |

1) 指2006年综合超市的市场规模

2) 2006年目标市场份额是根据2006年门店销售额占当年零售规模之比

资料来源：研讨会；罗兰·贝格



## 浙江地区A类城市的目标市场份额为25%，B类城市20%左右

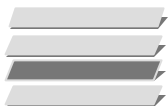
### 综合超市区域目标市场份额—浙东地区

|      | 城市名称 | 目标市场规模 <sup>1)</sup><br>[单位：亿元] | 开店潜量<br>[单位：家] | 2006年目标 <sup>2)</sup><br>市场份额 | 目标总开店数 | 计划进入时间 |
|------|------|---------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|--------|
| A类城市 | 杭州   | 44                              | 58             | 20% <sup>3)</sup>             | 10     | 2003   |
|      | 温州   | 44                              | 58             | 25%                           | 11     | 2003   |
|      | 宁波   | 32                              | 42             | 25%                           | 9      | 2003   |
|      | 台州   | 34                              | 45             | 25%                           | 9      | 2003   |
| B类城市 | 绍兴   | 30                              | 39             | 20%                           | 6      | 2004   |
|      | 嘉兴   | 21                              | 28             | 19%                           | 4      | 2004   |
|      | 湖州   | 15                              | 20             | 19%                           | 3      | 2004   |

1) 指2006年综合超市的市场规模    2) 2006年目标市场份额是根据2006年销售额占当年零售规模之比

3) 杭州为并购对象所在城市，故自建的目标市场份额相对调低至20%

资料来源：研讨会；罗兰·贝格



虽然综合超市“战略性进入”珠江三角洲地区，但在进入城市都要确保实现25%的领先地位

综合超市区域目标市场份额—珠江三角洲地区

|                  | 城市名称 | 目标市场规模 <sup>1)</sup><br>[单位：亿元] | 开店潜量<br>[单位：家] | 2006年目标<br>市场份额 <sup>2)</sup> | 目标总开店数 | 计划进入时间 |
|------------------|------|---------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|--------|
| A<br>类<br>城<br>市 | 广州   | 133                             | 152            | 17% <sup>3)</sup>             | 21     | 2004   |
|                  | 深圳   | 115                             | 131            | 14% <sup>3)</sup>             | 15     | 2004   |
|                  | 佛山   | 52                              | 60             | 25%                           | 12     | 2004   |
|                  | 东莞   | 66                              | 76             | 25%                           | 15     | 2004   |

1) 指2006年综合超市的市场规模 2) 2006年目标市场份额是根据2006年销售额占当年零售规模之比

3) 广州和深圳市场考虑万佳业态的同区域扩张，目标市场份额低于20%

资料来源：研讨会；罗兰·贝格