

如何让你的超市更赚钱

资深·连锁超市

超级盈利一本通



财源滚滚不是梦

● 孙 朦◎编著

提起连锁超市，我们的心中不由地涌现出这些名字：沃尔玛、物美、家乐福，等等。他们是连锁超市的领军者，那么怎样才能成为这些领军者的一员，本书将为你开辟一条光辉之路。

中国文史出版社

图书在版编目（CIP）数据

资深连锁超市超级盈利一本通 / 孙朦编著. -- 北京：
中国文史出版社，2013. 5
ISBN 978-7-5034-3986-5

I. ①资… II. ①孙… III. ①连锁超市 - 商业经营
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 083785 号

责任编辑：刘 夏

封面设计：昇昇设计

出版发行：中国文史出版社

网 址：www.wenshipress.com

社 址：北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编：100811

电 话：010-66173572 66168268 66192736（发行部）

传 真：010-66192703

印 装：北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：21

字 数：210 千字

版 次：2013 年 9 月北京第 1 版

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

文史版图书，版权所有，侵权必究。

文史版图书，印装错误可与发行部联系退换。

前言

连锁超市是指经营同一类别的商品和售后服务的若干超市以一定的形式合并成统一的整体，通过企业外表形象的标准化、经营管理活动的专业化、组织人事规范化以及内部管理手段的现代化，做到使复杂的商业活动实现相对的简单化，从而达到规模效应。连锁超市在价格体系上实行低价格、低利润、高周转经营；在销售方式上采取开架售货，顾客自选的方式，是适应大量消费、大量销售、大量流通的新型零售流通手段。这正是促进零售商业和流通机构。现代化、体系化的“流通革命”。

超级最早产生于 1930 年的美国纽约，1930 年 8 月，美国人迈克尔·库仑在美国纽约州开设了第一家超级市场——金库仑联合商店。当时，美国正处在经济大危机时期，迈克尔·库仑根据他几十年食品经营经验精确设计了低价策略，并首创商品品种别定价方法。它的超级市场平均毛利率只有 9%，这和当时美国一般商店 25%~40% 的毛利率相比是令人吃惊的。为了保证售价的低廉，必须做到进货价格的低廉，只有大量进货才能压低进价，迈克尔·库仑就以连锁的方式开设分号，建立起保证大量进货的销售系统。它首创了自助式销售方式，采取一次性集中结算。第二次世界大战后，特别是 50、60 年代，超级市场在世界范围内得到较快的发展。其实，中国大陆是在世界上比较迟引入超级市场的发展，在开





资深连锁超市 超级盈利一本通

始超市的发展前，中国大陆人民多数在一些杂货店购买日常生活的货品。但到了 90 年代初期，超市文化渐渐“入侵”中国大陆，外国的超市开始进驻经营，如法国的家乐福超市。再后几年时，已有中国大陆的独家超市公司，如在广州天河首次开业的好又多量贩等。而回归后的香港一早就已兴起超市文化，故香港一些超市，如百佳等亦有北上开设分店。中国大陆的超市多数为大型式，与香港的小店不同。中国大陆超市的货品多至有电器的售卖，一般中国大陆超市至少有 2 至 3 层，中国大陆人们已习惯往方便的超市，而少去街边的杂货店。然而，中国大陆为了“绿色奥运”而执行的“零胶袋措施”减少了人们在超市购物。

《资深连锁超市超级盈利一本通》是专为超市经理、主管人员、门店店长精心准备的超市日常运营与规范管理实务手册。书中借鉴沃尔玛、家乐福、世纪联华等国内外一流超市的成功经验，针对超市如何选址、如何进行商品定价、如何进行员工管理以及如何实施顾客服务管理等超市经营者所关心的内容进行了系统分析、归纳和总结，并在此基础上总结出了超市成功运作的窍门与技巧。

目 录

第一章

连锁超市的规划管理

- 连锁超市的市场定位 // 2
- 连锁超市商圈的选择 // 6
- 连锁超市地址选择 // 13
- 连锁超市开店注意事项 // 16
- 连锁超市的开店流程 // 22
- 连锁超市经营策略 // 30
- 连锁超市目标设定 // 34
- 连锁超市经济规模分析 // 36
- 连锁超市投资计划 // 38
- 超市资金运作计划 // 40

第二章

连锁超市的设计

- 连锁超市招牌设计 // 44
- 连锁超市天花板、壁面、地板设计 // 46





资深连锁超市 超级盈利一本通

连锁超市货架设计	// 48
连锁超市色调设计	// 49
连锁超市照明设计	// 50
连锁超市布局设计	// 54
连锁超市橱窗设计	// 58

第三章

连锁超市商品定价策略

超市商品定价策略	// 62
超市成本导向定价	// 65
连锁超市需求导向定价	// 68
连锁超市竞争导向定价	// 69
连锁超市心理导向定价	// 71
连锁超市折扣导向定价	// 77
连锁超市需求差异导向定价	// 79

第四章

连锁超市商品的分类与规划

连锁超市商品类别	// 82
连锁超市商品结构	// 85
连锁超市商品结构优化	// 88
连锁超市商品品质管理	// 91
连锁超市商品团购管理	// 99
连锁超市商品竞争策略	// 100
连锁超市商品陈列原则	// 104

第五章 连锁超市的财务运作

- 连锁超市资金运作计划 // 108
- 连锁超市现金流管理 // 111
- 连锁超市财务预算管理 // 114
- 连锁超市收银工作流程 // 120
- 连锁超市现金管理 // 130
- 连锁超市收银稽核规范 // 134
- 连锁超市收银操作技巧 // 138
- 连锁超市收银错误处理 // 141

第六章 连锁超市人员的职责

- 连锁超市总经理办公室职责 // 144
- 连锁超市采购部门职责 // 145
- 超市收货部门职责 // 146
- 连锁超市营销部门职责 // 148
- 连锁超市财务部门职责 // 150
- 连锁超市行政部门职责 // 152
- 超市防损部门职责 // 153
- 连锁超市收银部门职责 // 157





第七章

连锁超市的促销策略

连锁超市促销的重要性 // 162

连锁超市促销方案 // 163

连锁超市促销流程 // 168

连锁超市促销商品选择 // 174

连锁超市促销员管理 // 175

连锁超市促销活动分类 // 178

连锁超市各类促销活动 // 183

连锁超市促销活动预算 // 188

第八章

连锁超市设备的维护与管理

连锁超市设备管理 // 192

连锁超市设备日常保养 // 194

第九章

连锁超市采购的计划策略

连锁超市商品采购管理 // 198

连锁超市商品采购流程 // 201

连锁超市商品采购模式 // 203

连锁超市商品采购方法 // 207

连锁超市商品采购计划 // 212

连锁超市商品采购控制 // 216



连锁超市商品采购预算	// 218
连锁超市商品采购谈判内容	// 220
连锁超市商品采购谈判程序	// 222
连锁超市商品采购谈判技巧	// 226
连锁超市商品采购合同签订	// 233
连锁超市商品采购物流配送	// 238
连锁超市商品采购验收管理	// 240

第十章

连锁超市商品盘点

连锁超市盘点目的和原则	// 256
连锁超市商品盘点作业管理	// 258

第十一章

连锁超市仓储的标准

连锁超市商品库存和周转	// 268
连锁超市商品存储办法	// 271
连锁超市商品存储标准	// 273
连锁超市商品管理标准	// 275

第十二章

连锁超市的卫生管理

连锁超市卫生管理制度	// 278
连锁超市公共区域管理规定	// 280
连锁超市现场的清洁卫生管理	// 282



第十三章

连锁超市安全管理

连锁超市重要部位安全管理 // 286

连锁超市公共安全管理 // 287

连锁超市内部安全管理 // 289

连锁超市安全事故应变处理 // 294

第十四章

连锁超市经典案例

家乐福首次试水生鲜直供模式 // 306

沃尔玛库存管理的成功经验 // 307

沃尔玛：成功十大原则 // 309

家乐福：收银排队解决方案创新 // 312

物美：基于互联网的供应链系统 // 313

京客隆：生鲜食品配送中心 // 315

百住韶缀市场：成功的管理和营销策略 // 317

德国阿尔迪（Aldi）成功启示录 // 321

第一章

连锁超市的规划管理



连锁超市的市场定位

连锁超市的定位关系的这家超市的未来发展方向，所以一定要慎重，下面介绍几种定位的策略，告诉你怎么定位才能财源滚滚。

一、从消费者消费演进趋势定位

1. 从短缺经济时代到过剩经济时代

1997 年，可以说是中国经济的分水岭，中国开始从短缺经济过渡到过剩经济，从卖方市场演变为买方市场，从而在事实上否定了社会主义经济就是短缺经济的观点。据内贸部调查，1997 年在中国消费品市场上，供不应求的商品仅占 1.6%。中国经济开始进入全面相对过剩的时代。可以说，正是过剩经济才造就了中国消费者的消费层级的快速升级。

2. 从温饱型消费到小康型消费

大约在 2001 年，中国人均 GDP 迈上了 1000 美元的台阶，这显示中国人已经达到温饱型的生活水准，正在向小康型生活水平迈进，而到 2009 年底，根据汇率计算，我国的人均 GDP 已经达到 3640 美元，而根据亚洲开发银行根据购买力平价所做的测算，2009 年中国人均 GDP 为

6914 美元，我国绝大部分地区已经开始全面进入小康型消费水准了。

3. 从小康型到全面小康型

由于中国经济发展不平衡，虽然全国是处于小康水平，但是东部的发达省份和中部、西部的一些先进城市则已经进入全面小康水平了，他们的人均 GDP 按照汇率来计算的话，则已经达到 6000 美元以上的水准，已经进入全面小康的状态了。比如 2009 年，合肥的人均 GDP 达到 6000 美元、武汉人均 GDP 达到约 7400 美元，分别与 2004 年、2005 年上海的人均 GDP 水平相当，而上海正是在 2004~2005 年开始进行标超的转型升级，来适应和推动上海市民消费者的消费升级的。

4. 从全面小康型到富裕型

像上海、北京、广州、深圳等国内一线城市，目前的人均 GDP 已经达到 1 万美元以上，已经开始向富裕型生活水平前进了。在这样一种生活水准的跳跃中，对于零售商而言，其实蕴含着巨大的商机。

二、连锁超市在消费升级中所扮演的角色

从 90 年代初，现代标准超市引入中国大陆市场以来，超市已经经历了三个发展阶段，分别是：

第一阶段：品质、明码标价、便利。

第二阶段：被大卖场全面覆盖，退缩。

第三阶段：向精品超市和社区超市转型，生鲜经营所引领的标准超市的崛起。

在第一阶段，标准超市通过明码标价、无假货且品质有保证以及提高消费者自选（开架售货）的便利条件，在与传统的集贸市场、传统百货以及烟酒杂货小店的竞争中脱颖而出，获得了竞争优势，这一阶段在上海市场大约持续到 2001 年前后。





资深连锁超市 超级盈利一本通

在第二阶段，随着大卖场的逐渐普及，大卖场的商圈逐渐覆盖了标超的商圈，而标准超市相对于大卖场，无论是商品品类还是服务都被大卖场覆盖，造成标超在与大卖场的竞争中毫无优势可言，于是只要开了一家大卖场，周边一两公里范围内的标超或者关门歇业、或者至少销售额下降 20% 以上，此时的标超面临的是全面衰退的窘境。

到了第三阶段，随着标准超市逐渐找到自己的相对优势——生鲜经营，于是标超纷纷向精品超市和社区超市转型，由于生鲜经营能力的提升给了标超转型以巨大的动力，使其在与其它业态的竞争中有了自己所独特的竞争优势，从而获得了自己生存的一席之地。

三、连锁超市在消费升级中所具有的地位

为什么标准超市在经受衰退以后没有像有些业态那样就此退出历史舞台，而是老树发芽重焕新生了呢？这是因为超市在消费者随着生活水平的提升而进行的消费升级中扮演着重要的角色，如此才有了新生。

1. 消费升级离不开超市。
2. 商品性消费：衣、食、住、行。
3. 务性消费：旅游、家政、教育、休闲美容。

不论是从温饱型走向小康型、小康型转向全面小康型、然后再走向富裕型，每一次的消费升级其实都离不开超市。

消费升级一般包括商品性消费和服务性消费，超市对于服务性消费只有间接的影响，而对于商品性消费却是直接的，特别是对于“食品”和“家居用品”这两块的影响是很大的。

在由温饱向小康的转型提升中，超市提供的是地道的质量保证和购物时的方便，而在由小康向全面小康及富裕的转型中，提供的则是优秀的品质（食品安全有保障、新鲜、口味佳、选择空间大、营养好）、时间上的节省、购物体验更佳等等。

在消费升级中，厨房革命扮演着重要的角色：



食：健康（新鲜、食品安全）、品位、丰富、性价比。

消费的升级往往首先表现在餐桌上，因为身体是革命的本钱，身体不好，其它的一切都毫无意义，而决定身体好坏的关键因素就是饮食了，只有吃得好、吃得健康，才能保障身体健康，否则天天吃得都不够健康，难免身体不出故障，或至少是难以保障身体健康长寿的。

当超市向着以生鲜经营为主的方向转型时，精品超市便获得了大卖场所不具有的优势——便利，而且拥有与大卖场提供的生鲜基本相当的品质，尽管大卖场的生鲜经营面积可能会大很多，但是标准超市如果依托中心厨房、生鲜加工配送中心的支撑，它们很容易实现与大卖场在生鲜经营上品质基本相当，甚至还会略有超出的，特别是单独一家大卖场与周边的超市群竞争时，超市更具有相对优势。

精品超市在提供的生鲜商品的新鲜度、食品安全性、商品的品位、商品的丰富度、商品的性价比方面都不会逊色于大卖场，加之在便利性上大卖场要差许多，这样精品超市的立足点也就找到了。

超市在便利性、丰富性、价格等综合评估中占据优势：

精品超市一般离目标顾客群都很近，由于精品超市一般不会开设免费班车，所以，就其周边的消费群而言，抵达精品超市还是很便利的，同时由于精品超市的面积基本都在 3000 平米以下，因此对于消费者而言，要找到自己需要的商品及购物挑选结算等过程都会方便很多，一般去大卖场至少得花半小时，而在精品超市，如果不逛的话，5~10 分钟也就足够了，因此，精品超市的便利性将是大卖场难以匹敌的。

在商品的丰富度方面，由于大卖场的定位是全面兼顾的，因此就特定的中高消费群而言，特别是在食品部分，也许可供选择的合适商品的空间会更大，因此，对于中高消费群，精品超市所提供的商品的丰富度是加强的，而不是削弱的。

再从价格方面来看，精品超市也许会比一般超市和大卖场高一些，但是考虑到在商品品质方面的溢出效应，对于那些真正看重商品品质的人，他们还是很愿意多花点钱去享受高品质的商品的，比如我经常发



资深连锁超市 超级盈利一本通

现，那些中高端的消费者宁可多花两三倍的价钱去买 15 元以上的荔枝王，而不愿去买眼前在做特价促销，价格只有 3~5 元的普通荔枝，我自己就常常有这样的感受：一颗肉多汁鲜、味道甜美的荔枝王，它带给你的味觉体验胜过一大把普通的荔枝。还有在熟食方面更是如此，我们可以看看北京烤鸭与普通烤鸭的价格差异，就不难体会其中的玄机了。

所以，精品超市在便利性、商品丰富性、性价比等综合评估中还是占据一定的优势的，当然，此时的精品超市也得真正做到精致才行。

连锁超市商圈的选择

中国的连锁超市业态飞速发展，先后出现了一大批如北京联华，上海华联等本土超市，外资零售巨头也纷纷在抢滩登陆，沃尔玛、家乐福、时代、乐购、卜蜂莲花、好又多、麦德龙等都在中国开设了多家门店。迄今为止世界 500 强中的零售企业已经有 80% 进入了中国市场。

无论是外资超市还是中资超市在近年来都加大了开设新门店的步伐，例如沃尔玛计划在未来的五到七年内新开设 100 家门店，而正大集团下属的卜蜂莲花超市计划在 2008 年将门店由现在的 78 家增加到 100 家，由此可见在未来的几年。中国的连锁超市的数量将会急剧的增长。但是所有计划开设的超市都不得不面对一个问题，那就是将超市开在哪里。任何一家超市的开设第一个面对的都是选址问题。

近几年来，随着城市化建设的加快，为了便于招商引资，各城市在新建或改造城市项目时就考虑到了城市商业圈的规划或建设，这为很多

连锁超市的进入提供了便利的条件，但是这样的商圈对于那些急于在中国市场跑马圈地的零售业巨头们来说还是杯水车薪，供给远远小于需求。于是为了满足自己对开设新店的需要，各家零售企业都将选址放在了首要位置。选址首先要做商圈分析。因为它表明了未来超市所进行销售的空间范围，以及该超市吸引顾客的区域范围。

一、商圈分析的含义

商圈分析有两个部分，即广义商圈分析（经济、人口、政府规划政策等）、狭义商圈分析，在这里则探讨的是狭义商圈分析。

所谓商圈分析是指顾客愿意到本专卖店购买产品的距离与相应的时间，通常情况与本店店面地址相距 500m 左右的距离为佳。

为了确保商圈分析的有效性，还得对在商圈范围内给予充分的调查。以下是对商圈进行调查时常关注的三大要点：人口、竞争品牌、基本费用等。

1. 人口调查

人口调查的内容包括该区域的人口数量、人口结构、购买习惯、经济收入、人流量的大小等。

人口数量与人口结构这两个要点主要是调查该地的消费容量。如人口数量不及 5 万，而且人口结构又是以一线打工者的郊区、工业区，首先就可以筛选出局。

购买习惯与经济收入两个要点主要是确定销售的终端与产品的结构。如：沈阳、大连、北京、天津等北方地区的各个城市则以商场为主，东北地区呈现大卖场对小店铺、时尚对低收入、渠道空间狭窄、市场进入门槛高、投入大产出小、区域小差异大对商场极度信任的现象。温州、成都、株洲等南方地区的各个城市虽也有商场，但是消费者对连锁专卖店的消费信任远远超越了北方地区那种现象；另外中西部地区与沿海地