

云南新农民素质丛书

农村小超市经营

NONGCUN XIAOCHAOSHI JINGYING



云南出版集团公司
云南科技出版社

云岭新农民素质丛书

农村小超市经营

云南出版集团公司

云南科技出版社

·昆明·

图书在版编目(CIP)数据

农村小超市经营 / 李明辉主编. —昆明: 云南科技出版社, 2006.12

ISBN 7-5416-2471-3

I. 农... II. 李... III. 超级市场 - 商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 155871 号

策划编辑: 长 征 之 召

责任编辑: 明清贤

责任校对: 叶水金

责任印制: 翟 苑

封面设计: 熊惠明

云南出版集团公司

云南科技出版社出版发行

(昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼 邮政编码: 650034)

昆明市五华区教育委员会印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 4.5 字数: 105 千字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定价: 6.50 元

《云岭新农民素质丛书》编委会

主 任：吴贵荣

成 员：蔡春生 严 建 李树洁 周鹄昌 孙海清
范建华 周天让 金桂兰 李 凡 李静波
饶南湖 陈 洁 赖永良 牛 霖 张雅琴
刘 荣 陈 乐 杨 丽 秦 穆 刁军培
段洪文 邓 胤 易会安 段 瑛 谭敦寰
李 江 李媛芬 高学明 郭天翼 江云华
陈卫东 宁德锦 伍建军 渠志荣 苏海琳

本书主编：李明辉

副 主 编：初晓辉 黄生健

序 言

中共云南省委常委、宣传部部长 张田欣

推进社会主义新农村建设，是符合国情、顺应潮流、深得民心的历史选择，是统筹城乡发展、构建和谐社会的重要部署，是加强农业、繁荣农村、富裕农民的重大举措。中央作出建设社会主义新农村的战略决策后，省委、省政府高度重视，及时制定了立足云南实际的实施意见，提出了我省建设社会主义新农村的目标要求和重要措施。2006年5月，胡锦涛总书记来云南考察时，对我省建设社会主义新农村提出了新的更高的要求。全省各地各部门认识统一，行动积极，措施具体，广大农村干部群众加快发展生产、建设美好家园、追求幸福生活的热情高涨，干劲倍增。云岭新农村建设的热潮不断推进，全省上下关心、支持、参与新农村建设的良好态势正在形成。

社会主义新农村建设是一项复杂的系统工程，涉及经济建设、政治建设、文化建设、社会建设等方方面面。其中，文化建设既是新农村建设的题中应有之义，是新农村建设的重要内容，又可为新农村建设提供强大的精神动力和智力支持。没有新农民，就没有新农村；没有高素质的农民，就没有新农村建设的快速推进。

省委书记白恩培同志在省第八次党代会的报告中明确提出，要持之以恒地抓好教育培训，造就大批有文化、懂技术、会经营、守法纪的新型农民，充分发挥广大农民在新农村建设中的主体作用。我们要采取有效措施，推进新农村文化建设，努力提高广大农民的整体素质，从而把农村人口压力转化为人力资源优势，为新农村建设提供持久动力。

省委宣传部等部门按照中央和省委、省政府关于建设社会主义新农村的部署和要求，紧密结合我省农业发展实际，适应农民群众接受能力和水平，组织编写并由云南科技出版社出版《云岭新农民素质丛书》，这是重视农业、支持农村、服务农民，助力云岭新农村建设的实际行动，是推进新农村文化建设的具体举措。各地、各有关部门要充分运用农民群众喜闻乐见的形式，广泛开展针对性、实效性较强的读书用书活动，使这套丛书在提高我省农民群众的思想道德素质、文化科技素质和健康素质方面发挥更大的作用。

农业丰则基础强，农民富则国家盛，农村稳则社会安。希望社会各方面进一步关心、支持、参与新农村文化建设，不断推进云岭新农村建设步伐，使建设社会主义新农村成为惠及广大农民群众的民心工程，推动我省农村走上生产发展、生态良好、生活富裕的文明发展道路。



目 录

第一章 概 述/1

第一节 超市的概念/1

第二节 我国超市经营的现状/2

第三节 农村小超市的特点/8

第二章 开超市的准备工作/13

第一节 市场的细分、选择和定位/13

第二节 为超市选址/15

第三节 流 程/22

第四节 资金筹措/30

第三章 超市管理策略/35

第一节 人员的招募和培训/35

第二节 商品采购/40

第三节 商品陈列/43

第四节 商品保鲜/47

第五节 成本管理/58

第六节 超市消防安全管理/64

第七节 超市卫生管理/71

第四章 超市营销/78

第一节 如何定价/78

第二节 促 销/85

第三节 超市应急预案/116

第五章 经营常识须知/119

第一节 衣着礼仪/119

第二节 打招呼 and 谈话的礼节/120

第三节 接人待客礼仪/123

第四节 正确的用语礼仪/124

第五节 超市礼仪中的其他注意事项/127

第六节 如何处理顾客抱怨/130

注 释/133

参考文献/138

第一章 概述

超市，是大家所熟知的一个概念，在我们身边不可或缺，但是，超市到底是什么呢？它是怎么发展而来的？本章将给出答案。

第一节 超市的概念

超市，也就是我们常说的超级市场，超级市场以满足消费者对基本生活用品一次性购足需要为经营宗旨，是一种经营品种较多的零售业态。世界上的第一家超市，1930年创立于美国纽约城的牙买加皇后区。

超市的产生可归结于20世纪商业竞争的加剧和信息技术的发展。20世纪80年代特别是到了90年代以后，美国日杂百货业零售商和生产厂家的交易关系由生产厂家占据支配地位，转换为零售商占据主导地位，在供应链内部，零售商和生产厂家为取得供应链主导权，为商家品牌（PB）和厂家品牌（NB）占据零售店铺货架空间的份额展开激烈的竞争，使得供应链各个环节间的成本不断转移，供应链整体成本上升。

从零售商角度来看，新的零售业态如仓储商店、折扣店大量涌现，日杂百货业的竞争更趋激烈，他们开始寻找新的管理方法。从生产商角度来看，为了获得销售渠道，直接或间接降价，牺牲了厂家自身利益。生产商希望与零售商结成更为紧密的联盟，对双方都有利。



另外,从消费者的角度来看,过度竞争忽视消费者需求:高质量、新鲜、服务好和合理价格。许多企业通过诱导型广告和促销来吸引消费者转移品牌。可见 ECR^[1] (电子现金出纳机)产生的背景是要求从消费者的需求出发,提供满足消费者需求的商品和服务。这也是现在超市发展的必然要求。

第二节 我国超市经营的现状

中国超市这 20 多年的发展可谓几起几落,一路走来也是磕磕绊绊,同国外的超市相比,处于成长期的中国超市仍有着明显的缺点和不足,主要表现为以下几个方面:

一、业态定位与功能的不完善

提到功能定位与完善就不能不说说业态分流,最初的超市是为满足消费者家庭食物和杂物的需要,称之为食品超市,又在食品超市的基础上分流产生了一种超市业态 GMS^[4],即大型综合性超市;这种功能的超市是满足一个地区的消费者对超市商品和百货店商品的双重需要。随后超市业态又继续分流,出现了以会员制为销售制度,以量贩为特征的批发性超市,即仓储式超市。

目前的中国处于业态功能混合和功能不完善状态。比如说,功能的混合是把便利店和食品超市的双重功能混合在一起,GMS 又和仓储式超市混合在一起。所谓功能不完善是指,比方说,食品超市,其不完善表现为作为家庭主体食品——生鲜食品还没有规模性、体系化进入中国市场,顾客也没有以超市作为购买生鲜食品的主要场所。

二、成本高、盈利低

随着超市的越开越多，超市的魅力也大打折扣，精明的顾客发现超市的东西原来并不便宜。为了挽留顾客群，众超市不惜成本，纷纷以降低毛利为主要手段，导致整个行业营业利润几乎为零，甚至进入亏损。而在不能有效降低成本的情况下，除了大幅度提高销售额来分摊平均费用外别无良方。那么，成本为何偏高，分析原因，主要有以下四点：

(1) 自行采购权的部分或全部下放，使得店铺可各自进货，一来给假冒伪劣产品以可乘之机，影响企业声誉，产品销售额下降，商品积压又必须由总部承担贷款，提高了成本；二来总部不能够通过大批量进货取得较大折扣，又提高了进货成本，降低了价格竞争力；三来店铺的小批量采购，往往不能得到厂价，大都从渠道的末梢购得，成本较高。

(2) 目前，我国一些连锁超市在店铺规模不断扩大的情况下，总部工作人员也急速膨胀，这样，门店增加所产生的效益也会为总部人员的增加所抵消，而且店销人员过多也会造成费用的增加。

(3) 按照我国一些运转较正常的连锁超市公司情况来看，配送中心的成本一般要占整个公司销售额的4%，而占连锁公司成本费用竟达90%以上，其表现在：

①配送中心设计规模与计划开店规模不平衡，比如运输车与库存量的设计上，如车辆购置过多和库存量大，会造成运输量和库存量的放空，造成成本上升。

②店铺的区域发展超出配送中心，有效的物流线延伸的效益范围，而这一区域又没有设置配送中心，又造成物流成本上升。



③对单品进行物流成本的控制不够，这主要还包括车辆吨公里费用和合理使用率，仓库月吨位数和商品周转率，吨商品组配时间和人工费用来控制。我国一些连锁超市出现名义上单品的毛利率较高，但扣除物流费用后实为亏损现象。

(4) 店铺销售中，商品的损耗率、失窃率、水电率偏高也是导致成本偏高的主要原因。

三、政府干预

我国超市的发展很大程度上有着行政的干预。超市在某些地方被盲目地推进。但总的来说，政府还是对超市的发展予以指导和政策扶持，这种特性决定着中国超市的发展在速度和进程上可能要远远超过其他国家。比方说，国外超市从食品基础上分离成长出小型便利店，又发展到 GMS 和仓储式超市，其间花了不少时间，而在中国，这些超市形态的出现其间只花了 5 年时间。再比如，生鲜食品如果要进超市，就要改变生产过程和流通本身，要形成生鲜食品从生产到加工直至店铺销售的冷链，这条冷链可以说代表了一个国家整个生产力水平的一个侧面。日本花了 30 年才形成，而在中国不会超过 10 年。

通过以上对我国目前超市状况及特点的分析，我们认为走标准化、科学化、连锁化道路将成为我国超市的主要发展方向。

1. 标准化——中国超市主力化模式：GMS

General Merchandise Store 简称 GMS，是目前世界上超市的主力业态。国际商业集团在中国开设的连锁店，绝大多数都是 GMS 模式，如美国沃尔玛深圳店，法国家乐福的北京店、上海店，日本八佰伴的上海 I 毫米（南方商城）店，日本 JUSCO 的上海店，日本西友的北京店。

我们认为 GMS 模式之所以可被确立为中国超市主力化模

式,由其自身的特点和我国环境所决定。城市的迅速扩张和远郊化发展方向,使立地于居住区和商业网点相对不足的新居民区的 GMS 正适应了这一潮流,加上 GMS 在经营上的包容性、灵活性,真正体现了“一站购齐”的业态特征。另外,GMS 廉价销售的特征也发挥了重要作用。而对于我国急需搞活的零售业中的国企,GMS 也成为他们很好的发展方向,即将百货公司超市化。百货大店所代表的百货公司这一业态在容量上已逼近了市场极限,必须改良。高的向品牌专卖综合店发展,低的向 GMS 发展,即把百货公司改造成具有百货店和超市双重功能的大型综合性超市。基于以上种种,发展 GMS,就要求我们:

(1) 店铺规模上要标准化,面积 2000 平方米左右,这样才能配置和陈列系列的、有量感的生鲜食品,完善 GMS 的功能。

(2) 经营品种要广,要真正体现经营的综合化,但商品的结构应是大众百货。

(3) 当然,在将超市标准化时,还要注重超市的个性化、特色化,这样才能在激烈的市场竞争中赢得一席之地。

2. 科学化——设备的科学化和管理的科学化

1) 设备科学化

科学技术尤其是电子信息技术广泛渗透到超市这一领域,为超市发展提供了重要技术,其中信息技术是关键。从功能上分别以 VAN^[5] 系统为中心,通过 POS 系统、EOS 系统进行管理。其主要功能是通过电脑联网,对销售预估、资金预计、商品采购、商品验收、商品储存、商品配送、现场销售、售后分析等主要环节进行科学管理。美国零售业第一的沃尔玛,之所以能超过西尔斯而位居第一,其中很关键的是沃尔玛于 1987 年花费 4 亿美元发射了全美最大商用卫星,它能在一小时内对全球 3000 多家店铺商品进行盘点,大大提高了效率,这不能不说是全世界零售业中最先进的卫星联网的信息系统。



在我国目前条件下，应当首先重视并积极推广 POS 系统，即销售时点情报管理系统（Point of Sale），简称 POS 系统。它主要包括：前台收银机，后台电脑及其他电子设备（如磁卡阅读器），它随时统计商品库存，畅销、滞销等销售情况，并随时打印各种分析报表。它是实现超市商品管理从金额管理转向数量管理、从大类管理转向单品管理的有效手段。

2) 管理科学化

管理的科学化强调的是对业务环节的专业协作管理，每项业务流程的科学化管理，强调的是店铺的每个人员，每个岗位合理设定，每个人员的作业流程的定时、定量的单纯化管理。它要求必须从“人治”的管理过渡和发展到科学的管理。必须逐步降低、减少直至消除“人治”管理对企业发展的影响和作用。这除了需要依靠企业不断探索和实践外，还必须把它标准化、制度化和手册化，使企业科学的管理系统成为一种可以继承和发展的方法和制度。

3. 连锁化——发展企业连锁经营以提高组织化程度

发展连锁超市是实现大量销售的有效形式，但现在中国的连锁店应重在规范，要从过于强调外在连锁转到以内在连锁为主，现在一提起办连锁企业，就是统一店名、统一装修、统一制服，但进货统一、核算统一、配送统一、管理统一，这些内在的统一才是连锁的灵魂所在。连锁经营的本质，一是连接生产和消费，减少了流通环节；二是把零售批发锁在一起，追求规模效益。而规模效益主要体现在以下几个方面：一是共同进货批量大，可从厂家得到较多返利或折扣，降低进货成本；二是多店铺连锁可以实现大规模销售，同时也降低每件商品所负担的管理费用。现在超市的毛利率已从开始的 17% 逐步降为 3% ~ 4%，并有与国际接轨的趋势，为 2% ~ 3%。而固定成本和可变成本的有效降低，更能增加企业的竞争力，提高企业利

润；三是联合开发广告促销活动，信息共存，且整体的广告宣传又大大减少了费用，并能使每一家连锁店由此而得益。

发展连锁经营，我们必须注意以下几点：

(1) 重规范，实现真正的连锁，真正的“七统一”，不能流于形式，这方面前面已经谈过。

(2) 克服分散化，进行集约化经营。连锁经营把批发和零售结合在一起，降低费用，提高效率，适应了现代化大生产的需要，是流通企业的制度创新。

(3) 重视连锁经营的约束条件。它虽然是一种先进的经营方式，但也要遵从连锁经营的规律和规范，开店注意当地居民的购买力水平、人口密度、客流量、市场开发度、地区间非贸易壁垒等条件，不可盲目上马。

(4) 要有现代化的配送中心，实现高效率配送，这就必须应用现代化信息手段。一个完整高效的连锁系统，没有计算机联网是不可思议的。

(5) 慎重选择连锁经营的商品，以周转速度快、易于开架售卖、顾客自选的日常用品为主，实行“快周转、低利润”的经营政策。

(6) 自有品牌将是企业连锁经营的驱动轮，它使企业在取得商品利润时，又取得制造利润。当企业将品牌商品分地区、分阶段地导入到分布于各地的连锁店时，就会大大延长品牌商品的高销售、高盈利的商品生长期，提高商品生产的规模批量和效益量。



第三节 农村小超市的特点

一、农村市场的特点

1. 农村市场潜力巨大

我国是一个农业大国，在 13 亿人口中，农村 9 亿多人，占全国人口的 72%，所以说，农村市场是一个极具潜力的市场。

2. 农村市场区域性强

由于中国幅员辽阔，区域地形地貌特点复杂，造成南北消费水平与消费习惯有较大的差异。

3. 消费群体文化水平比较低

中国农民的受教育程度普遍较低，文化水平也相对较低。

4. 消费群体收入水平较低

由于农业落后，造成农民收入水平较低，造成农村消费注重价格、注重实惠的特点。

5. 广告宣传平台较少

农村经济的落后，交通、信息闭塞，报纸杂志在农村相对较少，电脑网络基本没有普及，主要接触的媒体是电视。

6. 农村物流较落后

农村特别是山区农村的交通不发达。乡村终端店主要靠乡镇批发辐射为主。

农村终端产品主要以日用品为主，且产品大多为当地小品牌，大品牌相对较少。而且终端网点较分散，特别是西部地区和山区。

二、中小超市的生存之道

2004年12月,中国零售行业全面对外开放。近一年来,随着国外零售巨头的进入以及我国大型超市在国内的全面扩张,我国的中小型超市的生存空间急剧缩减,沃尔玛、家乐福、上海华联等中外超市业巨头们所到之处,都会产生一轮核冲击波,都将导致一批周边的超市关门,其中首当其冲的,就是一些中小型超市,这些中小型超市的老板们唉声叹气地呼唤:难道中小型超市真的没有生存的空间了吗?

通过学习和了解美国、德国等一些发达国家的零售发展状况,我们可以看出,作为大卖场的有益补充,中小型超市的生存空间还是比较大的,关键是看我们如何面对这些竞争以及如何寻找生存的机会,如何正确地对本企业进行定位,打造属于自己的生存空间。接下来我们就从消费者与超市业态的辩证关系,不同业态超市的优势、劣势以及如何应对等方面进行阐述,希望以此抛砖引玉,引导大家共同探讨中小型超市的生存之道。

1. 中小型超市与大型超市的比较

在我国做得不错的大型超市屈指可数,可中小型超市却有数以万计,不管是大型超市还是中小型超市都有其独特的一面,也就是我们所有的独特贡献点,而这些贡献点则决定了各个业态的超市的生存法则。

1) 消费者与超市业态的辩证分析

如果我们把大卖场比作长辈,偶尔去一次;那么标准超市是邻居,天天见面;便利店是朋友。社区居民喜欢的就是标准超市,把它当成生活的一部分,所以标超和便利店有着非常强的生命力。而对于大卖场来说,消费者只有积累到一定程度的消费欲望以后以及在节假日才会去大卖场,其日常的消费还是



在标准超市或便利店完成的。因此，只要我们抓住这些特点，有针对性地进行商品结构的变更以及促销计划来稀释消费者的欲望积累额，在这场“地头蛇和强龙的博弈”的战斗中，就显得很有必要。

2) 中小型超市与大型超市的优势比较

对于大型超市来说，一般多为集团化运作，资金实力一般比较强、物流成本较低、营销水平较高。而这些都是中小型超市所不具备的，相对而言，中小型超市对本地消费习惯比较熟悉，运作机制比较灵活等。

(1) 大型超市一般是规模化运营。多个分店统一运作和采购，从而能获得更多的供应商资源。而中小型超市在这方面不具备优势，由于是单一采购，物流成本偏高。

(2) 大型超市一般都会有强烈的广告宣传轰炸。在开店前期会进行大规模的广告造势，并多店配合进行低价促销，对消费者有较大的吸引力。中小型超市一般广告投入较少，多以店堂海报作为主要宣传媒体。

(3) 大型超市零售在商品数量、商品陈列以及促销策划等方面一般要好于中小型超市。

(4) 中小型超市在管理以及人力资源储备等方面与大型超市相比较差异大。

3) 中小型超市的弱点

与大型超市相比，中小型超市可利用的优势很少，这就需要我们这些超市的老板们密切关注市场的动态，积极挖掘可利用的机会点，而要利用这些机会点，首先我们应该正确认识我们自己。下面我们就看看以下我们存在什么样的弱点，以利于我们工作的改进及提高。

中小型超市在与供货商的谈判中存在劣势，因为自身规模等方面的问题，他们往往很难争取到更优惠的商品价格以及付