



超市

经营管理实务



CHAOSHI
JINGYINGGUANLISHIWU

姚昆遗 邹 炜 / 主编

辽宁科学技术出版社

LIAONINGKEXUEJISHUCHUBANSHE

超市经营管理实务

Chao shi jing ying
guan li shi wu

姚昆遗 邹 炜 主编

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

超市经营管理实务/姚昆遗, 邹炜主编. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2004.8

ISBN 7-5381-4211-8

I. 超… II. ①姚…②邹… III. 超级市场-商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 077351 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳七二二二工厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 185mm × 250mm

印 张: 16.5

字 数: 250 千字

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2004 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 陈 龙

责任校对: 姚喜荣

定 价: 34.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

目 录

第 1 章 超市的产业特征与发展历程 /1

第一节 超市的产业特征 /1

- 一、超市的定义 /1
- 二、超市的产业定位 /1
- 三、超市的一般特征 /2
- 四、超市的产业比较 /2

第二节 超市业的崛起和发展 /4

- 一、超市产生的背景 /4
- 二、超市产生的一般过程 /5
- 三、美国超市的发展 /6
- 四、日本超市的发展 /7

案例：沃尔玛：由小镇走向全球 /10

第三节 中国超市业的发展历程 /11

- 一、中国超市业的兴起 /11
- 二、中国超市业的发展 /12
- 三、中国超市业的差距 /12

案例：联华创造中国连锁超市的奇迹 /14

第四节 超市业的发展趋势 /16

- 一、世界超市业的发展趋势 /16
- 二、中国超市业的发展趋势 /17

第 2 章 超市市场调查和分析 /19

第一节 企业定位调查 /19

- 一、产品定位 /19
- 二、市场定位 /20

2 超市经营管理实务

三、自身条件定位 /20

四、商圈定位 /20

五、营销策略定位 /21

第二节 市场调查 /21

一、调查的目的 /21

二、调查的原则 /22

三、调查的内容 /22

四、调查的对象 /22

五、调查的方法 /22

第三节 市场潜力分析 /23

第四节 商圈环境分析 /23

一、社区特征分析 /24

二、交通特征分析 /24

三、消费特征分析 /24

四、商业特征分析 /24

第五节 同业调查 /26

案例：苏果超市的市场定位 /26

第 3 章 超市目标定位 /29

第一节 商店定位 /29

一、经营性质 /29

二、经营规模 /29

三、经营目标 /30

四、经营商品范围 /30

五、服务对象 /30

六、营销方式 /31

七、楼面权属 /31

八、商圈地 /32

第二节 商品定位 /32

一、商品定位需要考虑的因素 /32

二、商品品项的确定 /33

三、商品组合策略 /34

四、商品组合的原则 /35

案例：农工商超市的经营之道 /36

第 4 章 超市的开业准备 /39

第一节 卖场的配置和要求 /39

- 一、卖场的概念 /39
- 二、卖场配置的原则 /39
- 三、卖场设置的总体要求 /41
- 四、卖场的商品配置 /43

第二节 超市投资计划和效益分析 /44

- 一、总体规模和规模测算 /44
- 二、前期投资的预算 /45
- 三、资金需求预算 /46
- 四、投入产出分析 /47

第三节 超市开业程序 /51

- 一、超市的选址 /51
- 二、超市开业流程体系 /51

案例：沃尔玛挺进中国市场 /54

第 5 章 超市商品的采购与编号 /56

第一节 超市商品的采购和验收 /56

- 一、超市的采购组织 /56
- 二、超市采购内容的确定 /57
- 三、超市的采购程序 /58
- 四、超市采购管理 /59
- 五、商品的验收 /60
- 六、商品验收后的处理 /61

第二节 超市商品的分类与编号 /63

- 一、超市商品的分类 /63
- 二、超市商品的编码及维护 /64

第 6 章 超市商品定价与管理 /71

第一节 超市商品的定价 /71

- 一、影响超市定价的因素 /71
- 二、超市商品的定价原则 /73
- 三、超市商品的定价目标 /75
- 四、超市商品的定价方法 /75

4 超市经营管理实务

第二节 超市商品的陈列与管理 /79

- 一、超市商品陈列的一般原则 /79
- 二、超市商品陈列的步骤 /81
- 三、超市四大类商品的管理与陈列 /81

第三节 超市商品的盘点管理 /85

- 一、超市商品盘点作业的流程 /85
- 二、超市商品盘点的具体步骤 /85

第四节 超市商品的损耗管理 /89

- 一、后勤部门的损耗管理 /90
- 二、超市卖场的损耗管理 /90
- 三、收银部门的损耗管理 /91
- 四、日常损耗管理 /91

第五节 超市商品的购销存管理 /92

- 一、超市的进货管理 /92
- 二、超市的销售管理 /94
- 三、超市的存货管理 /96

第六节 超市的专柜管理 /97

- 一、超市专柜品种的选择 /97
- 二、超市专柜的合同签订 /98
- 三、超市专柜的管理 /100

第 7 章 超市的人员配置及要求 /102

第一节 超市店长及其职责 /102

- 一、超市店长的职责 /102
- 二、超市店长的作业流程 /103
- 三、超市店长的作业管理 /104

第二节 超市收银员及其职责 /107

- 一、超市收银员的职责 /107
- 二、超市收银员工作守则 /107
- 三、超市收银员工作流程 /108
- 四、超市收银员各项作业方法 /109

第三节 超市理货员及其职责 /112

- 一、超市理货员的工作职责 /112
- 二、超市理货员的工程流程 /112

- 三、超市理货员的具体作业 /113
- 案例：一个家乐福店长的素质 /115

第 8 章 超市的后勤管理 /117

第一节 超市的安全管理 /117

- 一、实施安全管理的重要性 /117
- 二、超市安全管理的内容 /118
- 三、意外事件及其应对措施 /119

第二节 顾客投诉管理 /123

- 一、顾客投诉的类型 /123
- 二、处理顾客投诉的步骤 /124
- 三、投诉处理的责任人 /125

第三节 超市的卫生管理 /126

- 一、超市作业人员的个人卫生管理 /126
- 二、超市作业场地的卫生管理 /126

第 9 章 超市的组织机制 /129

第一节 超市连锁的组织原则与形式 /129

- 一、连锁超市的组织原则 /129
- 二、超市的连锁方式 /131

第二节 超市连锁总部的组织机构 /134

- 一、超市总部的职能 /134
- 二、超市总部的组织架构 /136
- 三、超市总部各机构职责 /138
- 四、超市总部的人员配置 /139

第三节 超市连锁店的组织结构 /140

- 一、超市连锁店的组织架构 /140
- 二、超市连锁店各部门职责 /140
- 三、超市连锁店人员的编制 /143

第 10 章 超市人力资源管理 /144

第一节 超市人力资源管理概述 /144

- 一、超市人力资源管理流程 /144

二、超市人力资源管理的工作重心 /145

三、超市人力资源管理的几个要点 /145

四、超市人力资源的特点 /146

五、超市人力资源开发的方法 /146

第二节 超市人员的招聘和录用 /148

一、超市人员招聘的作业流程 /148

二、超市人员的招聘方法 /149

第三节 超市员工的考评和升迁 /151

一、超市员工的考评 /151

二、超市员工的升迁 /155

第四节 超市员工薪资和福利 /157

一、超市员工的薪资制度 /157

二、超市员工的福利制度 /158

第 11 章 超市员工培训机制 /161

第一节 培训计划的制订 /161

一、超市员工培训意义 /161

二、培训计划制订步骤 /163

三、超市员工培训课程的设计 /164

四、制订超市员工培训计划的注意事项 /164

五、超市员工培训中的具体要求 /165

第二节 超市员工岗前培训 /167

一、岗前培训的意义 /167

二、岗前培训的主要内容 /167

第三节 超市员工在职培训 /169

一、在职培训的必要性 /169

二、在职培训的方式 /169

三、在职培训的方法 /169

四、在职培训的师资和教材 /174

五、专项培训 /175

第 12 章 超市员工激励机制 /177

第一节 超市员工激励的原则和手段 /177

一、超市员工激励的原则 /177

二、超市员工的激励手段 /178

第二节 超市的绩效评估 /180

一、超市财务安全的评估 /181

二、超市经营效益的评估 /182

三、超市经营效率的评估 /184

四、超市发展性评估 /186

案例：“家世界”的融资观 /186

第三节 超市的激励机制实施 /188

一、业绩竞赛目标激励机制的优缺点 /188

二、目标的确立 /188

三、奖金的分配 /189

四、激励的实施步骤 /190

五、实施激励机制的要点 /190

第 13 章 超市促销活动的方法 /191

第一节 超市促销理念的确立 /191

一、促销的概念 /191

二、超市促销的作用 /191

三、超市促销的目的 /192

四、超市促销的基本形式 /192

五、超市促销的基本策略 /194

六、影响超市促销策略制定的因素 /194

第二节 超市促销的种类与方法 /195

一、超市促销的种类 /195

二、超市促销的方法 /196

第三节 超市促销计划的制订 /200

一、影响超市促销计划的要素 /200

二、超市促销活动计划制订的步骤 /201

三、超市年度促销计划的拟定 /202

四、超市月度促销计划的跟进 /203

五、超市促销计划中经费的预算与分担 /203

第 14 章 超市促销活动的实施 /206

第一节 超市促销活动的组织 /206

- 一、超市促销活动作业流程 /206
- 二、超市促销活动方案拟订 /207
- 三、实施促销活动应抓好的几个环节 /208
- 四、与供货商的洽谈 /212
- 五、广告媒体 /213
- 六、超市促销活动的准备 /213
- 七、注意事项 /213
- 八、促销活动的总结 /214

第二节 超市客户关系管理 /214

- 一、实施客户关系管理的目的 /215
- 二、客户关系管理的原则 /215
- 三、客户关系管理体系的建立 /216
- 四、建立客户关系的具体做法 /218

第三节 超市POP广告及制作 /223

- 一、POP的功能 /223
- 二、POP的种类 /223
- 三、POP的制作 /224

第四节 促销活动的评估 /229

- 一、超市促销业绩的评估 /229
- 二、超市促销效果的评估 /232
- 三、与供应商合作程度的评估 /232
- 四、超市促销人员的评估 /232

第 15 章 超市的网络营销 /234

第一节 超市网络营销的概述 /234

- 一、网络营销的概念 /234
- 二、网络营销的特点 /235
- 三、网络营销的策略 /236
- 四、网络营销的策略组合 /237

第二节 超市的网络建设 /239

- 一、基础设施的构建 /239
- 二、超市网站的建设 /241

第三节 超市网络销售与管理 /243

- 一、超市网络销售的类型 /243

二、超市网络销售的技巧 /243

三、超市网络销售的管理 /246

案例：联华超市的传统营销的网络营销 /247

参考书目 /250

第 1 章 超市的产业特征与发展历程

第一节 超市的产业特征

一、超市的定义

超市, 超级市场(Supermarket)的简称, 属于零售业中一种以实行自助服务和集中式一次性付款为特点的销售方式。超市一出现, 便以其综合优势和合理性获得社会的普遍认同, 成为一种风行全球的商业业态, 被称为零售业的一场革命性的变革。

二、超市的产业定位

任何一个产业的发展, 都离不开自身的正确定位, 即恰当地确定其在消费者心目中的位置、在市场的位置, 以及在产业空间的位置。

超市作为零售业中的一个分支, 消费者对它的认识和要求, 与对传统集市、商场是不完全一样的。在消费者的心目中, 超市的形象就应该是: 环境宽敞、整洁、开放; 提供商品品种繁多、货源充足、质量地道, 价钱相对低廉; 购物挑选方便、结账方便、携带方便。一句话, 超市购物应该“货真价实”、“方便实惠”。

作为一种相对新兴的业态, 一些商业发达的国家和地区, 如美国、日本等, 一般大约是每 1 万人的社区范围就可设置一家超市, 以连锁形式逐年增长。超市进入我国, 历史更为短暂。因此, 可以这样讲, 超市业在我国具有相当广阔的发展空间。

超市的发展和传统集市、商场、便利店、量贩店处于激烈竞争的态势

中。它的发展空间在很大程度上取决于能兼容货色齐全、价格低廉、购物方便、贴近社区的优势。超市业的崛起在于它掌握了这些优势;反之,一旦失去这些优势,超市业也就失去它的市场。

三、超市的一般特征

超市作为一种新兴的业态,从问世,到站住脚跟,不断扩展,现在主导了零售业的发展潮流,具有一些共同的特征:

(1)从超市的发生背景看,超市是社会经济发展到一定阶段的产物。超市的问世和成功需要一定的经济基础,具备相当的社会条件,经过长期的酝酿和适应过程。只有社会经济发展到一定程度,社会的物质商品供应和人们的消费力水平都达到相应水平,超市才会应运而生。

(2)从超市的发展过程看,超市往往从食品店演化发展而来,食品始终是超市商品的主要经营部分,以后逐渐向非食品类发展。由于超市的自助性和一次购齐性的特点,一些贵重物品、易损碎物品、高精密性物品、大体量的物品,一般不适宜进入超市。

(3)从超市的外在表征看,超市一般具有3个比较明显的外在表征:一是拥有一定规模的营业面积和布置明亮得体的店面,使消费者产生信任感;二是以低成本、低售价、低毛利为经营战略指导,打出“低价领导者”、“天天低价”等旗号,制定相对低廉的商品价格,引起消费者的消费兴趣;三是以丰富的商品种类和大批量的进货,通过薄利多销原则,提高销售,以拥有一定数额的销售数,体现超市的规模效应。

(4)从超市的经营方式看,超市的最基本特点是开架售货、自主挑选、自助服务。为了适应这些特征,超市商品必须小件包装、独立包装、标准化包装、规范陈列、明确标价、一次性结账。

(5)从超市的管理手段看,一般都采用电子订货、统一配送、连锁经营、智能化管理。计算机系统被广泛运用在购、销、存的管理过程中,如电子订货系统(EOS)、销售时点信息管理系统(POS)、内部管理信息系统(MIS)、自动监控系统、电子收款结算系统等,以节省人力、提高效率、方便顾客、科学决策,体现现代管理的水准。

四、超市的产业比较

作为零售业中的一个分支,与超市具有相同属性的有传统集市、烟杂店、便利店、量贩店和购物中心等。

1. 传统集市

超市是从食品店业中脱颖而出的,至今超市中陈列和提供的商品中最主要的仍然是食品,包括生鲜食品。因此,传统的集市,特别是菜市场,仍然是超市最大的竞争对手。传统集市具有最大的优势是,深入社区居民点,不但便于家庭主妇主男们的出门就可以购物,而且集市上的食杂品都是最普通、最常用的,十分贴近日常生活;供销环节少,无论蔬菜、鱼肉、家禽品质新鲜,一些活杀、热气的鱼肉家禽,适应中国传统的餐饮观念,是一般超市、商场所不具备的;价格便宜,选购方便,消费者不但可以挑挑拣拣,而且可以讨价还价,具有一种亲和力;集市的摊主多数也比较随和和热情,间或吆喝拉客,也给人一种熟人朋友的温馨感觉,不像超市、商场中售货小姐机械、刻板的操作。这些都是传统集市最大的优势。传统集市的缺点是购物环境差,多数集市人声嘈杂、人头拥挤,给人以脏乱差的感觉;提供的商品比较单调,品种也较少,特别是不能适应现代生活节奏加快的需要,半成品、制成品、包装食品都比较缺乏;集市的营业时间、摊位设置等随意性比较大,消费者不够方便。

2. 烟杂店、食品店

烟杂店主要是开设在社区之内,供应油盐酱醋和日用杂货等辅助性商品的,它们是日常生活中不可缺少的一部分。没有烟杂店,家庭主妇主男们都会感到不方便。食品店,既有供应专项食品的,也有比较大型的综合类食品店,一般以制成品、南北土特产、干货为多,供应生鲜食品不是食品店的强项。所以,烟杂店、食品店都自有自己的市场定位。但是,无论是规模、类型、供应品种,还是购货方式,都不能和超市相比。

3. 便利店

便利店是近几年迅速发展起来的一种业态。它往往以连锁店形式开设在社区内,其营业面积不大,商品种类不多,就单个门市来说,规模都相对较小,属于小型简易商店一类,但是便利店自有其特点,一是营业时间长(许多便利店都采用24小时全日制形式),填补超市和一般商店营业时间的空缺;二是供应的商品都是常用的、高回转率的、易耗的,这既面向了最广大的消费者群日常小额消费,也是便利店大量进货、降低成本的关键;三是店面亮丽整洁,货柜排列规范整齐,消费者可以自由地从柜架选购商品。便利店以“做亲爱的好邻居”相标榜,既取代了烟杂店的地位和作用,又改变了传统烟杂店陈旧灰暗的老面孔,体现了现代商业的形象和特色,因而构成了对烟杂店最大的竞争和威胁。便利店虽然在规模、成本、价格上尚不能和超市匹敌,

但便利店的灵活、便利,是超市所不具备的,它所供应的商品又大都和超市属于同一方向,因此从长远来讲,便利店终将构成对超市的威胁。

4. 量贩店

量贩店意思是大量销售,这是从日本引进的一个概念。量贩店介于零售和批发之间,大批量进货,大范围陈列,大包装出售,因而价格也相对低廉。为了降低成本,量贩店往往开设在相对僻远的地段,仓储式供应,因而房价可以低一些、店铺面积可以大一些。和超市相比,量贩店最大的优势是价格低,但是其大面积、大范围的运作,限制了连锁店面的开设。也由于大包装出售,量贩店一开始都很少、甚至不经营生鲜食品,成为量贩店和超市经营上的一个区别,但是在我国,随着量贩店的供应品种不断扩大,生鲜食品已普遍进入柜台,这个区别正在消失。

5. 购物中心

购物中心是继超市以后,零售业中出现的又一重大变革。购物中心的特点不仅仅在于规模大、商品齐,集购物、娱乐和休闲于一体,把零售业推到了极大化,更在于它不断创新、刺激和创造消费力的经营理念,以及推行时尚、引导消费、领导潮流的新潮功能。购物中心在市场定位、客源定位上和超市的对象、层次都不尽相同,双方既有竞争的一面,也有互补的一面。

在商业竞争愈显激烈的大环境下,超市的产生有其适应客观需求的一面,但也面临传统集市、商场、烟杂店、便利店、量贩店及购物中心的激烈竞争,超市业只有顺应市场,合理定位,扬长避短,不断创新,才能在零售业中确立和发展自己的地位。

第二节 超市业的崛起和发展

一、超市产生的背景

超市产生于20世纪30年代的美国。它的产生,是整个社会经济发展到一定程度,既有其必要性,也有其可能性。就其必要性来讲,20世纪初期的美国商业业态,特别是零售业,主要也就是杂货店、单一商品零售店、百货商店、邮购商店等为数不多的几种形式,其特点是结构简单、形式单调、商品分散、店铺分布集中、实行柜台式售卖。这种商业业态是和当时狭小的社会生产以及相对低下的生活水平相适应的。

随着工农业生产的不断发展、社会生产力水平的不断提高,一方面工业的发展和人口的急剧增长,带动城市化进程的加快,大批中小城镇甚至数十万、几百万人口的大都市的涌现,使原有的商业业态不能适应需要,另一方面,社会产品的不断丰富,以及人们生活节奏的不断加快,消费者的消费水平也有相应的提高,他们不但需要更多的零售商店,更加关注商品的数量、质量、花色、品种,而且对购物环境、购物的便利性、商品的价廉物美也都提出更高的要求。零售业的竞争日益激烈,新的业态脱颖而出,势在必然。

从可能性来讲,20世纪30年代的美国,也具备了新的商业业态产生的必备条件。一是当时生产的发展,日益丰富的商品品种和数量有可能满足消费者的更高要求和更新口味;二是生产技术的提高,诸如电子信息技术的发展、冷藏技术的普及等等,使得超市的现代化管理、商品特别是食品的储存等都成为可能;三是商品管理理念的提高,如标准化管理、商品生产和出售的包装化都已进入流通领域,成为超市模式的重要基础;四是社会环境的变迁,包括家庭收入和消费水平的提高,教育水平和民众文明程度的提高,使得超市购物方式得以推广和便于接受;五是交通的便捷,无论对商品的配送还是客源的流动,都是大型超市赖以存在的重要条件。到20世纪30年代,这些条件都已具备,超市应运而生。

二、超市产生的一般过程

超市的产生,从孕育到成熟,有一个过程,尽管对于不同国家来说,这个过程到来的时间,迟早会有所不同,但这个过程基本上都会有的。这个过程大致可分为五个阶段。

1. 酝酿期

即自选商店(或称为自助商店)的出现,顾客与商品直接接触,商店没有或只有很少营业员,顾客拿了商品后分别到各个柜台上付账。这种自选商店往往最早出现于食品零售店,规模不大,商品也比较单一。在美国,最早的自选商店大约出现于20世纪的第二个10年。

2. 萌芽期

即超市雏形的出现。自选商店在已有的基础上,商品的种类更加丰富,不但有糕饼面包、罐头酒类,甚至也有了蔬菜、肉类等现代超市的主要商品,商品也有了象征性的排列,付账也不再需要在各个柜台分别付款,而在出口处统一付款。但是,无论从商品品种还是营业场地上看,它还不能算作真正意义上的超市。