



商业现代化与基础管理丛书



超市经营管理

理论 · 案例 · 制度 · 实务

赵 涛◆主编



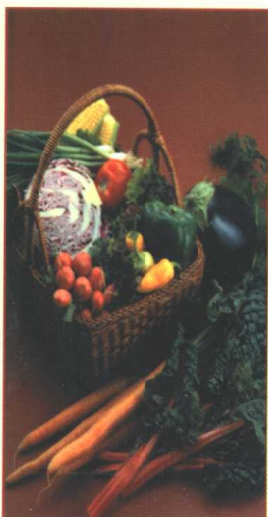
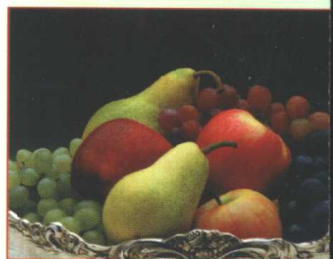
核心竞争力就是获得客户忠诚度，让客户满意的能力。

沃尔玛创始人 萨姆·沃尔顿

让顾客满意，让员工满意。

最终才能让股东满意

本田汽车创始人 本田宗一郎



theory
case analysis
policy & rules
management
service strategy

北京工业大学出版社

商业现代化与基础管理丛书

超市经营管理

——理论、案例、制度、实务

学术顾问：于森博士(教育部电子商务专家组成员，
中国人民大学贸易经济学博士)

实践顾问：苏姗博士(华点通国际顾问咨询有限公司总裁)

主 编：赵 涛

编 委：高 林 赵晓军 欧阳定国

萧江霖 王化萍 陆强华

王 飞 张志军 范 姝

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超市经营管理/赵涛主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2002.11

(商业现代化与基础管理丛书)

ISBN 7-5639-1150-2

I. 超... II. 赵... III. 超级市场-经济管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 073213 号

商业现代化与基础管理丛书

超市经营管理

赵 涛 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

华星印刷厂印刷

*

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

880mm×1230mm 大 32 开 15.125 印张 350 千字

印数: 1~5000 册

ISBN 7-5639-1150-2/F·89

定价: 29.50 元

序 言

众所周知，社会生产的最终目的是为了消费，产品只有经过流通过程，通过交换才能到达消费领域，完成由商品形态到货币形态的转化，实现其价值和使用价值。由此可见流通在社会再生产过程和国民经济中的重要作用，堪称是国民经济正常循环周转的“大动脉”。零售业作为流通业的一个主要的组成部分，自然也有着举足轻重的作用。我国零售业起步较晚，改革开放以来有了较大的发展。随着中国加入 WTO，我国的零售业必然面临着国际市场的激烈竞争，为我国的零售行业培养出一批既具有理论功底又能够参与实际经营工作的高素质管理人才，是我们商业经济研究和教学工作者的必尽之责。多年来，我和我的同事一直希望能够找到一些适合 MBA 教学和企业管理培训的零售业经营管理教材。目前国内这方面的书籍可谓汗牛充栋，但质量良莠不齐，有的通篇讲述的是零售业的历史发展和基本理论，脱离于实践之外，显得苍白和枯燥，而有的则是叙述了一些成功零售业的案例，没有配以相应的理论介绍，虽然生动却难以给人以系统的理论认识，可以说这些作品都很难满足我们的教学要求。

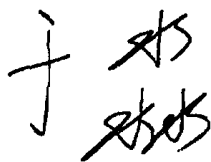
看到由赵涛先生主编的这套《商业现代化与基础管理》丛书后，我惊喜地发现这就是我们苦苦寻求的东西，该套丛书内容丰富、完整，分别涉及了零售业领域的特许经营、专卖店、连锁店、超市、便利店以及餐饮店等多个业态的内容。虽然丛书涵盖了如此全面的内容，但对每个企业的介绍并非浅尝辄止，而是将每一个业态作为一个专题进行展开，用一本书的篇幅对其进行详

细的分析：首先从某一种业态的概念谈起，然后介绍它的起源、历史、发展、类型以及特征等，进而逐条讲解有关于这种业态的具体内容，比如组织形式、管理制度、加盟过程、合伙人关系以及相关的法律法规等。接着讨论了有关各种零售店、连锁店等的规划手段、经营策略及管理方法方面的问题。这部分的内容不是脱离实际的空洞说教，而是重点着眼于与商店经营运作过程所密切相关的各种问题：例如如何选择加盟伙伴、选取店址、进行物流配送、评估和奖励各个分店的经营绩效等等，内容相当具体全面，且均是现实运营中将要面对的问题，有着很高的实用价值。在理论讲解之后往往恰到好处地穿插进一些生动易懂的案例，使读者对书中所介绍的内容能够有更加感性、深刻的了解。丛书还注重吸收国外的先进研究成果，为读者介绍了不少世界著名零售企业（如7-Eleven、麦德龙等）的宝贵经营管理经验，同时对目前国内零售业的发展状况也做出了客观的评析和理性的展望，提出了一些问题的解决方案。

丛书文笔流畅、思路清晰，既适合拥有一定实践经验的企业管理者，也可以作为高校学子了解零售业知识的入门级读物。读者能够在轻松的阅读中学到知识、得到启示。在此我很高兴地向大家推荐这套深入浅出、通俗易懂的作品，相信它必将成为国内广大商业经济研究者的良师益友。

是为序。

教育部电子商务专家组成员
中国人民大学贸易经济学博士
北航管理科学与工程博士后



目 录

第一篇 超市概述

第1章

超市综述 /3

§ 1.1 超市知识入门 /3

§ 1.2 超市经营的特点与优势 /6

§ 1.3 超市经营的策略和理念 /9

第2章

超市业改革与发展趋势 /22

§ 2.1 超市业发展溯源 /22

§ 2.2 超市业发展的现状 /26

§ 2.3 信息化社会与超市发展趋势 /28

§ 2.4 世界主要市场的超市发展潮流 /30

§ 2.5 我国超市发展概况 /36

第二篇 超市规划

第3章

超市开业分析 /45

§ 3.1 市场定位要准确 /45

§ 3.2 充分分析市场潜力 /46

§ 3.3 市场环境分析 /47

§ 3.4 开业策略 /51

第4章	
超市选址	/57
§ 4.1 超市选址原则	/57
§ 4.2 商圈调查方法	/60
§ 4.3 商圈设定	/64
§ 4.4 用地调查及评估	/70
第5章	
开店流程	/80
§ 5.1 开店组织架构	/80
§ 5.2 人员配备	/84
§ 5.3 设施配置	/87
§ 5.4 商品的配置	/101
第6章	
投资收益分析	/104
§ 6.1 超市经济规模分析	/104
§ 6.2 资金需求评估	/106
§ 6.3 投资明细报告及损益分析	/108

第三篇 超市营销

第7章	
营业目标与营销计划	/115
§ 7.1 经营环境分析	/115
§ 7.2 经营数据分析	/117
§ 7.3 目标设定依据	/120
§ 7.4 资金运作计划	/121
§ 7.5 市场追踪与调查	/124

第 8 章	
商品组合策略	/128
§ 8.1 商品经营理念	/128
§ 8.2 商店定位	/134
§ 8.3 商品定位	/135
§ 8.4 商品组合	/137
§ 8.5 商品的开发	/143
第 9 章	
商品定价策略	/153
§ 9.1 价格政策	/155
§ 9.2 价格决定的方法	/162
第 10 章	
超市促销活动	/169
§ 10.1 促销的目的及意义	/169
§ 10.2 促销计划	/170
§ 10.3 超级市场的促销策略盘点	/179
§ 10.4 促销预算	/185
§ 10.5 促销绩效评估	/187
第 11 章	
POP 广告	/193
§ 11.1 什么是 POP	/193
§ 11.2 POP 广告的重要性	/196
§ 11.3 POP 广告的制作	/199
§ 11.4 POP 广告的摆设	/201
§ 11.5 POP 广告对营业额的影响确认	/202
第 12 章	
消费者活动研究	/204
§ 12.1 消费者动机研究	/204

§ 12.2	消费者公共关系的建立	/206
§ 12.3	消费者活动规划及运作	/211
§ 12.4	消费者投诉处理	/216
第 13 章		
网络营销		/218
§ 13.1	网络营销的特点	/218
§ 13.2	超市网络营销技巧	/224
§ 13.3	网络营销管理技巧	/226
第 14 章		
竞争战略		/231
§ 14.1	竞争对手分析	/231
§ 14.2	企业战略自我分析	/236
§ 14.3	后发企业的优势	/238
第 15 章		
经营绩效评估		/247
§ 15.1	数据资料收集汇总	/247
§ 15.2	超市盈亏分析	/248
§ 15.3	绩效改善的方法	/258

第四篇 超市管理

第 16 章		
商品管理		/271
§ 16.1	商品采购管理	/271
§ 16.2	商品验收管理	/295
§ 16.3	货柜管理	/312
§ 16.4	商品鲜度管理	/318

§ 16.5 商品陈列管理	/326
第 17 章	
超市人事管理	/338
§ 17.1 人员招募与任用	/338
§ 17.2 人员考评与升迁	/341
§ 17.3 考勤制度	/346
§ 17.4 员工请假管理	/348
§ 17.5 奖惩制度	/352
§ 17.6 人员培训	/356
第 18 章	
物流管理	/366
§ 18.1 进货管理	/366
§ 18.2 销售管理	/370
§ 18.3 存货管理	/375
§ 18.4 损耗管理	/381
§ 18.5 超市盘点	/390
第 19 章	
表单管理	/404
§ 19.1 表单管理的作用	/404
§ 19.2 表单使用原则与设计	/405
§ 19.3 表单使用与审核	/408
第 20 章	
超市安全管理	/414
§ 20.1 超市安全的重要性	/414
§ 20.2 安全管理项目	/414
§ 20.3 超市应变处理原则	/421
§ 20.4 超市安全改善	/422

第 21 章	
超市卫生管理	/425
§ 21.1 从业人员卫生	/425
§ 21.2 超市场地卫生	/428
§ 21.3 设备的卫生	/430
§ 21.4 仓库卫生	/432
§ 21.5 超市环境管理	/432
§ 21.6 卫生检验及管理制度	/434
§ 21.7 超市废弃物管理	/438
第 22 章	
财务管理	/440
§ 22.1 财务数据分析	/440
§ 22.2 财务目标制定	/442
§ 22.3 收银管理	/443
§ 22.4 现金管理	/461
第 23 章	
超市成功案例	/467

超市经营管理

第 一 篇

超 市 概 述

超市在我国已经发展很多年，特别是近年来更是进入快速发展和成熟期，但是超市究竟是什么？它为什么能够在短短几年内取得如此大的成绩，引起我国零售业的重大变革？今后我国超市的发展趋势又如何？这正是本篇要告诉读者的东西。

Supermarket

原书空白页

第 1 章

超市综述

本章的重点是超市的一些基础理论知识，主要使读者理解超市这种业态以及它的特点，从而对超市有一个整体印象。

§ 1.1 超市知识入门

超级市场是在社会进步之下发展出来的一种产业，也是国家经济发展的一个标志。由于大多数超级市场的营业额的 85 % 以上均为食品，因此，超级市场的发展也可以说成是食品配销系统的发展。在过去的 60 余年中，食品交易的变化特别大，不仅有许多新鲜食品、冷冻食品和速食食品问世，商家也日益注重食品包装。食品包装除了要具吸引力外，更需注重对食品的保护。而在食品交易形态上，也有一项非常重要的改变，就是自助式零售，这种理念促进了后来超级市场的快速发展，也连带地促进了有商标及带包装商品的发展。

在理论上，超级市场的发展深受经济、社会环境及消费者购买行为的影响，例如人口都市化，汽车的大量生产，食品加工和包装业的发展，冷藏设备的普及，家庭人口数、年龄结构、教育水准、收入变动和妇女就业状况等均与超市的发展有

密切的关系。但是由于消费者行为和经济、社会环境之间也会有互动影响，因此，若要从理论上来分析影响超市发展的因素，有时很难界定清楚。

但是从长期的超市发展主线来看，我们认为超级市场的经营和整体经济及社会结构的变迁息息相关，凡能源、资金、劳动力及人口特性的变动都会直接影响超市的营运。当我们研究超级市场的发展史时，会发现美国的第一个超级市场就是大恐慌时代下的产物。20 世纪 30 年代初期的大恐慌使美国经济陷入混乱，国民生产总值从 1929 年的 1 030 亿美元降到 1930 年的 556 亿美元，个人可支配所得则从 1929 年的 683 美元降至 1933 年的 362 美元。消费者所得减少加上 25% 的失业率，使得许多国民须找寻兼职工作，或依赖以前的储蓄度日，过较低水平的生活。此外，美国人不仅购买量减少，还倾向于购买较廉价的食物，使得食品店承受了 35% 的价格跌幅，食品零售总金额在 1929 年至 1933 年间，减少了 30 亿美元以上。在此情况下 Michael Cullon 才想出以低成本大量进货、大量陈列、低价销售的销售方式，由此建立了超市的经营理念。

此外，日本也一样，在战后历经数年的经济大萧条才由 Tokuo Masui 于 1953 年在日本东京青山区开设了日本第一家名为“纪伊国屋”（Kinokuniya）的自助式商店，从而开启了日本的超市经营。很显然，社会环境创造了超市。

由于民族习性、传统风俗、政治制度、教育水准、所得水准等一些会影响社会环境的因素，每个国家间的差异很大。因此，仅就下列会影响社会环境变迁的因素及其变动情形略加说

明。

1. 教育水准

教育水准提高，可提高人力资源的素质，促进经济成长的速度，也会提高消费者购买商品时的认知程度，例如教育水准较高的人比较容易接受超市，因为他们了解在超市出售的果菜鱼肉确实比较新鲜。

2. 家庭人口数与就业人数

(1) 家庭人口数：根据调查我国各省家庭人口数有逐年下降之趋势。

(2) 家庭就业人数：从历年资料显示，我国平均每户就业人数维持于稳定状况，变动甚微，不过占每户人口数比率则有逐年增加的趋势。

3. 家庭经常性支出

随着人均生活水平的提高，家庭经常性支出也日益增多。

4. 家庭所得

随着各行业的发展，人们所得也随之提高。

5. 家庭消费支出与储蓄

(1) 消费支出：从长期趋势来看，随着社会经济的进步，家庭所得水准的提高，国民消费水准也因而不断上升。

(2) 平均消费倾向与储蓄倾向：家庭储蓄是由家庭可支配所得减除家庭消费而得。我国的家庭所得水准不断提高，消费亦随之增加，惟其增加之幅度不比所得增加的幅度大，致使家庭平均消费倾向有逐年下降的趋势。

§ 1.2 超市经营的特点与优势

□ 超级市场的产生定位及特点

我们认为：首先，找出顾客对某种产业重视的属性；其次，确定各种产业在产业空间（industry space）中的位置；第三，发掘顾客心目中的产业理想点（ideal point）位置。这三个步骤就是一个产业定位的过程。

因此依据产业定位的定义，我们认为超级市场的定位应该是这样的：

（1）超级市场应当是最重视卫生、干净，其次为价格合理，第三为品质好，第四为包装精美，携带方便。可见消费者到超级市场购物，所追求的是卫生、干净，但价格也要合理。超级市场在消费者的心目中这样的定位，可能是因传统菜市场给一般人的印象就是脏、乱和潮湿、拥挤。而在国民收入提高以后，生活品质也日渐提高，人们转而追求较为舒适的购物场所，才给超市新的利润基础。

（2）探讨超级市场的产业发展空间，并不容易，因为从社会经济和消费行为的变迁可以发现，今后超市在中国还有很大的发展空间，以日本与美国为例，大约 1 万人口就有一家超市，但由于目前超市受到同业、传统市场、便利商店、大型量贩店的竞争压力，因此大多在辛苦地支撑，几乎可以说亏损的多，赚钱的少。

（3）大多数的消费者认为，一个理想的超级市场应以价格