

连锁超市经营管理与实务

第二版

于邢香 主编



对外经济贸易大学出版社



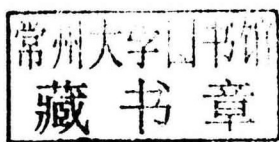
工学结合新视野高职高专“十三五”规划教材

连锁超市经营管理与实务

(第二版)

主 编 于邢香

副主编 董 艳 孙晓莹 董克林



对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁超市经营管理与实务 / 于邢香主编. —2 版
· 一北京: 对外经济贸易大学出版社, 2018. 2
工学结合新视野高职高专 “十三五” 规划教材
ISBN 978-7-5663-1888-6

I. ①连… II. ①于… III. ①连锁超市-商业经营-
高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006878 号

© 2018 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

连锁超市经营管理与实务 (第二版)

于邢香 主编

责任编辑: 高 卓

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京时代华都印刷有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸: 185mm×260mm 16.25 印张 375 千字

2018 年 2 月北京第 2 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1888-6

印数: 0 001-2 000 册 定价: 39.00 元

工学结合新视野高职高专 “十三五”规划教材编委会

总主编：王宗湖

副主编：史纪元 柯洪霞

编 委：（以姓氏笔画为序）

王波涛 王宗湖 王 洋 史纪元 李光华
刘晓军 郑 安 郅 军 董贵胜 欧晓霞
柯洪霞

总 序

2014年6月，国务院印发了《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》（以下简称《决定》），全面部署加快发展现代职业教育。《决定》不仅明确了今后一个时期加快发展现代职业教育的指导思想、目标任务，还就如何培养高素质劳动者和技术技能人才提出了具体的保障措施。其中，对如何提高职业教育质量提出了具体要求，即通过深化产教融合、校企合作、工学结合，推动专业设置与产业需求对接、课程内容与职业标准对接、教学过程与生产过程对接、毕业证书与职业资格证书对接、职业教育与终身学习对接，提高人才培养质量。

为了认真贯彻《决定》精神，推进职业院校深化教学改革，提高人才培养质量，我们组织相关教师对原教材进行了修订，使之更适应教学的需要。本次修订主要呈现以下特点。

1. 课程内容与职业标准对接

鉴于国家在经贸等领域实行职业资格上岗制度，即“国家制定职业标准，通过统一的全国考试，对从业者的技能水平或职业资格进行客观、公正、科学规范的评价和鉴定，并对合格者授予相应的证书”的要求，本次修订时，我们将相关内容与此类考试相衔接，在教材中渗透、训练相关职业资格证书考试的要求和知识点，以帮助学生顺利通过考试，尽早拿到从业的职业资格。

2. 教学过程与业务流程对接

本套教材在编写过程中，始终本着“实用、管用、够用”的原则，努力突出实践教学，淡化理论讲授，强化技能训练，使编写内容尽可能体现出新的教学要求，渗透“技术、能力目标”培养的训练方法，体现教学过程与业务流程的对接，力争给师生提供一个良好的实践教学平台。通过引导学生训练和模拟，强化学生对知识掌握的牢固程度，提高他们运用知识解决实际问题的技能。

3. 反映最新业务变化

鉴于最近几年我国经贸领域业务上发生的新变化，如会计与税务制度的变化、新的国际惯例、法律的修改和启用等，教材也紧随其变化而进行调整和充实，防止出现教学内容与实际业务脱节的现象。

我们希望通过不间断地研讨教材内容和教学方法，定期对本丛书进行修订和补充，使之体系完整、特色鲜明、定位准确，适合高等职业教育的教学要求。

在本丛书的修订中，我们参考了大量著作、教材和文献，在此谨向有关作者深表谢意。同时，由于作者理论水平和实际工作经验所限，书中疏漏之处在所难免，敬请专家和读者批评指正。

工学结合新视野高职高专“十三五”规划教材编委会

2017年6月

前 言

目前,连锁超市经营已成为最具活力的零售业经营方式之一。发展连锁超市经营、促进连锁超市发展对我国的生产、流通、消费都具有重要意义。连锁超市的不断壮大,对高等职业教育提出了新的要求,一些高职院校的连锁经营与管理专业及其他相近专业纷纷开设了“连锁超市经营管理与实务”课程。教育教学的发展迫切需要教材的支持,本教材正是顺应这一需要而编写的。

高职高专教学强调实训教学与学生实践能力的培养。山东省也把加强校企实训基地建设作为一项重要的发展规划。山东商务职业学院经济管理系的连锁经营与管理专业在校企合作的实践中最先进行尝试,并获得了成效。本专业先后与驻烟台的多家知名连锁超市签订了“订单式”人才培养协议,每年为这些超市培养了大量的优秀人才。此外,专业教师经常深入企业一线,与企业专家座谈,不断完善本门课程建设。因此,在此基础上,由主要的专业教师和企业一线专家共同合作编写了该教材。

以“项目导向、岗位导向”为主的教学方法与手段是高职高专教育教学改革的发展方向。为顺应这一潮流,在本教材的编写中,以连锁超市的岗位为项目设置内容,力求做出一些尝试。

因此,本教材的编写力图突出以下特色。

第一,以超市岗位设置为导向,安排项目内容。每个项目后都有针对该岗位的实际作业规范,实现教学与实践的零距离对接。

第二,与学生顶岗实习岗位对接。本书的内容设置突出实用性,在基础理论方面以够用为度。学生在超市实习的每个岗位都可以书中的内容作为指导。

第三,注重体例的新颖性。每个项目配有“任务驱动”“知识窗”“实际运用”“学以致用”“个案分析”等模块,便于学生对基础知识及具体操作的全面掌握和运用。

第四,重视知识的前沿性。我们参考了近年来出版的专著、教材,通过“知识窗”插入相关资料,力争全面覆盖该领域的最新研究成果。

本书由山东商务职业学院于邢香老师任主编并统稿,山东商务职业学院董艳、孙晓莹老师和商丘职业技术学院董克林老师任副主编,其他编写人员多为从事连锁经营教学的老师或有连锁超市工作经验的人员,具体包括:田虹、孙志平、张有志、宋岁岁、谢慧、刘景光等。由于时间和知识水平所限,本教材难免存在疏漏和不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2018年1月

目 录

项目一 了解连锁超市	1
任务一 超级市场的起源与发展	3
任务二 超级市场和大型超市	5
任务三 现代连锁超市的发展趋势	7
项目二 连锁超市商品陈列	13
任务一 商品的分类与编号	14
任务二 商品配置	18
任务三 商品陈列作业	25
任务四 理货员的作业管理	32
项目三 连锁超市采购作业管理	47
任务一 商品采购管理概述	48
任务二 采购员作业管理重点	57
任务三 供应商管理	63
项目四 连锁超市商品盘点与存货管理	69
任务一 连锁超市的盘点作业管理	70
任务二 连锁超市的存货管理	76
任务三 连锁超市存货的业务流程	85
项目五 连锁超市商品质量管理	95
任务一 连锁超市商品质量控制	96
任务二 连锁超市服务质量控制	101
项目六 连锁超市防损管理	113
任务一 超市损耗	114
任务二 损耗控制的主要方法	117
任务三 防损管理的主要措施	118
任务四 防范卖场偷盗的各种措施	122

项目七 连锁超市生鲜管理	127
任务一 连锁超市生鲜经营	128
任务二 连锁超市生鲜收货及退换货程序	132
任务三 连锁超市生鲜损耗控制	135
项目八 连锁超市服务管理	143
任务一 顾客服务管理	144
任务二 收银服务管理	149
任务三 营业现场服务管理	159
项目九 连锁超市物流与配送管理	169
任务一 连锁超市物流管理	170
任务二 连锁超市配送管理	183
任务三 连锁超市配送中心管理	185
项目十 连锁超市财务分析与绩效评估	205
任务一 连锁超市财务报表分析	206
任务二 连锁超市经营绩效评估	214
任务三 连锁超市经营绩效改善对策	219
项目十一 连锁超市店长的作业化管理	227
任务一 连锁超市店长的工作职责与范围	227
任务二 连锁超市店长的工作流程	233
参考文献	247

项目一 了解连锁超市

课前准备

【任务驱动】

通过对连锁超市发展概述的学习，学生能正确认识连锁超市的起源以及发展过程；了解超级市场以及大型超市的业态结构特征以及经营特点；掌握现代超市的发展趋势；了解我国连锁超市在发展过程中存在的问题，运用零售商业发展理论对我国连锁超市的发展与变革进行分析。

【先行案例】

外企超市进入中国给我们带来了什么

近年来，外企超市进入中国的速度加快了很多，像是商业中的“疯狂扫荡”，他们以连锁大卖场的形式、低价零利的经营策略、雄厚的资金流运营，使中国的零售业市场竞争越发地激烈，中国本土超市似在夹缝中艰难地生存着。

每一种新型业态的产生对商业世界都是一个巨大的冲击，追溯大型连锁超市的起源，应该是 20 世纪五六十年代发展起来的，历经半个多世纪的发展，这种业态已在当前国际零售业中处于主要地位。外企超市都有独特的扩张策略，一些主要的外企超市已分布在世界各地，有的甚至垄断了当地的零售市场。中国也不例外，零售巨头们早就看好了中国的零售市场，争先恐后入驻，来争抢中国市场这块“奶酪”。目前，沃尔玛、家乐福、麦得龙、乐购、易初莲花等卖场都以不同形式进驻了中国的市场。俗话说“知己知彼才能百战不殆”，而面对“外企入驻”的中国本土零售业又将如何应对，又如何去了解对手，在残酷的竞争中，本土超市得到了什么？又失去了什么？

鱼和熊掌岂能兼得，虽说有同行没同利，但得与失的逻辑还在延续，任何时候都没有绝对的得到，也没有绝对的失去，所以，对于强敌下的本土超市，也是如此，也遵循了这种逻辑定论，我们看看外企超市的入驻给本土的超市带来了什么。

首先，本土超市得到了先进的管理理念和运营模式。这些外企超市之所以能成为世界零售巨头，可想而知，在经营管理方面它们一定是有优秀的地方，在一些零售网站上都可以看到这样的标题：《家乐福的促销策略》《沃尔玛的营运秘诀》《易初莲花的开店新

知》……它们的经营思路和管理体制已趋向完善化，对概念理解研究得更深入，小到开店选址，大到营运模式，这对于本土超市而言是个学习的好机会，虽然说模式不可生搬硬套，但经营思路、管理经验等还是有很多地方值得本土超市去借鉴的。

其次，外企超市为本土超市培养了运营人才。业界的人都听说过这样一句话，“家乐福是超市行业的黄埔军校”，此句意为家乐福为中国的零售行业培养了很多的零售人才，中国的学校没有超市这个专业的，做超市的人都是从行业中锻炼出来的，可以说在外企超市进入中国前，中国本土的超市管理人才无论是从管理经验还是自身素质上都处于一种低水平状态，而现在很多优秀的超市管理人才多是有在外企超市的运营经验的，正是因为有了这些优秀的人才，本土超市也随之有了突飞猛进的发展。它们在多年的实践管理中成为当今中国本土超市的中坚力量。

最后，外企超市的进入也刺激了中国本土超市的竞争能力。二十几年前，中国的超市业还处于萌芽状态，大多以自选商场为名，那时因为市场竞争小，本土超市过着懒洋洋的生活，太多的土枪土炮战略，也影响国内的经济的发展。当今的零售业市场是纯粹的弱肉强食时代，外企超市的进入给本土超市带来了很大的竞争冲击，为了能在市场中占有一席之地，为了让自己更好地生存，本土超市练就了一身的本领，购物中心、标超、便利店这都是本土超市应对“外敌”的多元化模式。看来，夹缝中的生存之道发挥了本土超市最大的竞争潜力。

以上三点是外企超市的进入给中国本土超市带来的优越，我们再看一下，它们给本土超市带来优越的同时又抢走了本土超市什么。

首先，外企超市是很强的实力派，它们拥有强大的资本和强有力的商业运作模式，加快了我国一些传统本土超市的灭亡，换言之，就是说它们掠走了很多本土超市的生命。据说只要家乐福一开店，在周围5公里商圈内的本土超市就会死5家。这些不是长他人威风，这些外企超市的的确确是本土超市的强敌。

其次，外企超市的入驻在中国零售市场也是一种圈地行为，现在政府往往为了吸引外资，对商用土地开出比给国内本土超市更大的优惠条件，包括土地批租、转让，而外企超市大多会选优越的地理位置，这种不公平，削弱了本土超市的竞争能力，也丧失了施展竞争的平台，当然近几年我国对外企超市的进驻也做了相应的限制，但那些被不公平占用的优越地理位置，对于本土超市而言似乎成了神话。

外企超市在培养了中国的零售人才的同时，也抬高了零售人才的价格，增加了国内本土超市人才流失，提高了本土超市人力成本。当今零售业的人才流动率是很高的，外企超市培养的人员可以去本土超市做管理，相反，本土超市培养的人员也可以到外企超市镀层金，外企超市的高待遇、多福利、先进的经营理念、出国深造的培训机会何尝不是吸引本土超市人才跳槽的筹码呢？

虽然“外敌”强大，但是中国本土超市并没有在这严峻的竞争形势下灭亡，反而越来越走向强大，显然，本土超市也找到了自己的立足点，发挥了独到的经营优势，一个事物能在世界上存在就是它的硬道理。从十几年的中国零售业竞争中来看，国内的超市很多都是优秀的，它们都在与狼共舞中得到了很大的发展。相信，在持续竞争的零售业商海中，我们的本土超市会走得更稳，行得更远。

（资料来源：超市联盟大家园论坛）

教学内容

任务一 超级市场的起源与发展

一、超级市场的萌芽

据资料介绍,超级市场的鼻祖是桑德斯(Clarence Saunders)。1919年他在美国孟菲斯市开了一家自助商店,取名为“滚地小猪”。这个名字是他看到一头莽撞的小猪穿过篱笆逃跑时萌发的。自助商店的入口处装有回转栏,只进不出,店中央是弯弯曲曲的通道,两旁摆满了各种食品杂货,顾客可随意挑选,在出口处有一个结账柜台,顾客在那里排队付款。这种自助购物的方式方便了顾客,同时又节省了商店的人事费用,因此商品的售价比别处便宜,这也颇受顾客的青睐。由此,“滚地小猪”的生意日益兴隆,以后陆续在美国各地开设了近3 000家分店。

世界上第一家现代超级市场是一个名叫卡伦(Michael Cullen)的美国人开设的金·库仑食品商场。卡伦出身贫寒,18岁就进杂货店当店员,一直干到45岁才升为克罗格食品杂货公司属下一家分店的经理。多年的经营实践使他积累了经营食品的丰富经验,他潜心勾勒出一幅超市的蓝图,热情洋溢地给公司总裁写了一封长信,详谈了超市的各方面的细节:哪些商品按成本销售,可以造成市场轰动效应;哪些食品营业额极高,因而最能盈利;超市最好设在哪里,为什么要有停车场等。他甚至预言:“顾客们一定会挤破我的大门,一场骚乱在所难免,我还要请警察来维持秩序,每次只许一批顾客进店。我得领着顾客摆脱高价的桎梏,走向低价的乐园。”然而,公司总裁把他的建议当作海外奇谈,嗤之以鼻。卡伦一气之下辞了职,举家迁往纽约,他在那里找到了一位食品杂货批发商当合伙人,在纽约的郊区租下了一个空闲的大车库。1930年8月,美国第一家现代超级市场开张了。一切如卡伦所料,顾客蜂拥而至,踏破了门槛。随后,他陆续开了15家超级市场。

二、现代超级市场的发展过程

(一) 超级超市在美国的发展

超级市场在美国出现以后取得了快速的发展,到1935年,美国在17个城市中就有了600多家超级市场。1937年后,随着超级市场规模的扩大,顾客使用手提篮购物已不相适应,这时俄克拉荷马城一家超级市场店主西·哥尔特曼设计了一种新型的购物手推车,这种手推车的出现推动了超级市场的进一步发展。加之,交通运输条件的完善,冷藏技术与设备的发展和广泛应用,保证了停车场所和商品的低廉价格,从而使超级市场日趋定型。第二次世界大战以后至60年代中期,美国的超级市场加速发展。从20世纪60年代中期以后步入成熟期。到如今,超级市场类型不断演化,经营策略翻新,经营品种越来越多。目前,世界各国的超级市场有多种形式,如大型综合超市、仓储式超市、便民连锁超市、大卖场等。

1965年,超级市场已占到食品销售额的76%。1977年,超级市场发展到了30 831家

（含采用自助销售方式的便利店和杂货店），占全部食品杂货店的 17.2%，1980 年发展到 37 000 家。1984 年超级市场的店数虽下降至 26 947 家，但仍占食品杂货店总数的 16.4%，销售总额仍占食品销售总额的 75%。

上述数据表明，超级市场经得起经济周期的考验，成为零售业中的主要经营形式，并成为销售者购买食品和杂货的主要去处。超级市场这种零售业态具有很强的生命力、市场发展空间和前景。

美国超级市场的发展进入 20 世纪 80 年代发生了重要的改变。

（1）超级市场向大型化发展。

（2）所供应的商品和服务多样化和综合化。如包含了音像制品店、书店、服装专卖店、洗衣店、食品商店、酒店、百货店、妇女用品专卖店等的商品和服务，在经营业态上转向更多的细分化。美国超级市场的发展未来将更多地使用电脑管理系统为顾客服务，如自动存款提款机、商品目录电脑查询，商品功能和使用的电脑建议；为顾客提供更多的速食品、微波炉食品、健康食品和绿色食品、世界多民族的食品；为顾客提供快速结算的服务、更多的包装服务。

（二）超级市场在日本的发展

日本是亚洲最先从美国引入超级市场这一零售业态的国家，1953 年 12 月在日本东京青山区开设了全日本第一家超级市场，创办人叫纪国星。开办人经过无数次的失败，终于使超级市场在日本扎了根。1957 年他已开办了 144 家超级市场，此后超级市场在日本遍地开设。

日本超级市场经历了 1958—1961 年的成长和纷乱期、1962—1966 年的连锁期、1967—1970 年的连锁扩张期、1971—1974 年的配送企业初创期和 1975 年至今的调整期。期间虽有保守的零售业的抵制和反对以及政府的法律限制，但具有雄厚实力的资本介入、政府的推进政策的引导和超市经营者将超级市场经营方针、经营技术本土化的艰辛努力，其规模、管理水平和经营技术诀窍已具世界一流水平。其成功的经验可供我国借鉴的主要有：

1. 超级市场的技术创新

超级市场的经营不同于传统的零售业，其中的许多专门技术需要从国外引进，但更需要经营者努力探索，并进行更适合于本国实际的嫁接与改造。

2. 超级市场的发展离不开政府的推进政策

1965 年 12 月，日本发布了“改进自愿加盟连锁业者计划”，并于 1966 年成立了日本自愿加盟连锁店协会，极大地推进了超级市场运用现代化的电脑管理手段和技术。日本政府还规定了超市企业从国外购买这些现金设备可以免税，并得到政府还贷周期长、利率低的贷款优惠。

日本的法律还规定超级市场的营业面积必须在 1 000 平方米以上，其中必须有 50% 的面积采用的是自动式销售方式。这一法律体现了推进超级市场发展要切合该国的实际，又相应保证了超级市场开设的成功性。

3. 富有竞争力的采购系统和稳定的配送系统

由于超级市场连锁门店的发展伴随着高销售力，再加上低价格吸引了大量消费者，

因此在采购上超级市场产生了对生产企业的对抗力，并增强了议价和压价的能力。

超级市场建立了稳定的配送系统，大大提高了商品的库存周转率，充分体现了超级市场规模的稳定性，由此就能经得起经济危机的冲击。

（三）超级市场在中国香港的发展

20 世纪 50 年代初，香港出现了第一家超级市场。1973 年底全香港只有约 50 家超级市场。20 年间超级市场在香港的发展是相当缓慢的。其主要原因：一是当时超级市场出售的冷冻食品与中国人的传统饮食习惯不适应，绝大多数消费者喜欢吃新鲜的蔬菜、肉类和鲜鱼；二是当时香港居民的消费收入很低，家用冰柜少，购买食品的数量大多以满足当天或第二天消费为限。当时香港超级市场的目标顾客只限于西方人士与习惯西方生活方式的少数高收入者。店址大多集中于中环、九龙塘、尖沙咀等居民收入水平较高的地区。

从 1973 年起香港的超级市场发展迅速，至 1982 年达到了 300 多家，1984 年为 500 多家，1988 年已发展到 800 多家，20 世纪 90 年代香港超级市场已发展到 1 000 多家。在香港，超级市场迅速发展的原因主要有：20 世纪 70 年代以后，香港经济呈高速增长，经济发展带来了居民收入水平的迅速提高，居民生活水平也明显得到提高。此外，20 世纪 50 年代出生的职业青年饮食和生活习惯西方化也为超级市场带来了新的发展机会。

香港超级市场的发展可供我们借鉴的经验主要有：

- （1）超级市场的迅速发展要以经济高速增长和大众消费水平普遍提高为基础。
- （2）超级市场的目标消费者是普通顾客，这是超级市场迅速发展的基石，它的发展空间主要集中在居民区，尤其是缺乏商业网点的新居民区。
- （3）超级市场必须走连锁经营的道路，这样才能达到规模经营效益。

任务二 超级市场和大型超市

一、超级市场的定义

美国营销专家菲利普·科特勒在其《市场营销管理》一书中写道：“超级市场是规模相当大的、成本低的，毛利低、销售量大的、自我服务的经营机构，其目的是为顾客提供食品、洗涤剂和家庭日常用品的全部需要服务。”

美国 1955 年出版的《超级市场》一书中将超级市场定义为：“采取自助服务方式，有足够的停车场地，完全由所有者经营或委托他人经营，销售食品或其他商品的零售店。”

结合我国实际情况，超级市场的定义是：实行自助服务和集中结算为主的一种销售方式，营业范围包括各类食品及日常生活用品的零售商店，是零售业的一种主要业态形式。

按照中华人民共和国商务部发布的《零售业态分类》新标准，根据超级市场的面积和经营特征不同，分为超市和大型超市。

二、业态结构特征

（一）超市业态结构特点

超市是指采取自选销售方式，以销售食品、生鲜食品、副食品和生活用品为主，满

足顾客每日生活需求的零售业态，其特点主要包括：

- （1）选址。选址在居民区、交通要道、商业区。
- （2）目标顾客与商圈。以居民为主要销售对象，商圈范围较窄，辐射半径 2 千米，10 分钟左右可到达。
- （3）商品结构。商品构成以购买频率高的食品、生鲜食品及日常必需品为主。
- （4）销售方式。采取自选销售方式，出入口分设，结算由设在出口处的收银机统一进行。
- （5）服务功能。营业时间每天不低于 11 小时，可采取连锁经营方式。
- （6）规模。营业面积在 6 000 平方米以下。

（二）大型超市业态结构特点

大型超市是指采取自选销售方式、以销售大众化实用品为主，实际营业面积 6 000 平方米以上，品种齐全，满足顾客一次性购足需求的零售业态。其主要特点包括：

- （1）选址。选址在市区商业中心、城乡接合部、住宅区、交通要道。
- （2）目标顾客与商圈。目标顾客以居民、流动顾客为主，商圈范围大，商圈辐射半径在 2 千米以上。
- （3）商品结构。商品构成为衣、食，用品齐全，一次性购齐，重视本企业的品牌开发。
- （4）销售方式。采取自选销售方式，出入口分设，结算在出入口的收银机处统一进行。
- （5）服务功能。设有与商店营业面积相适应的停车场，一般停车场不低于营业面积的 40%。
- （6）规模。营业面积在 6 000 平方米以上。

大型超市是在超市的基础上发展起来的，经营特征十分相似。不同的是大型超市的经营面积更大，经营品种更多，为消费者提供一站式的服务，服务商圈范围更广，停车场也成为一个重要条件。

三、超市和大型超市的经营特点

（一）自助服务与集中结算为经营方式

超市和大型超市内部一般没有营业人员，只有理货员，商场依靠视觉、嗅觉来刺激顾客购买商品，在超市门口备有手推车或提篮，货架陈列的商品有价格标签，选择时一目了然，在超市门口一次性结算付款。

（二）食品和日常用品为主要经营品种

超级市场是以经营食品崛起于零售业的，以后逐渐发展到综合经营。超市保持传统的形式，经营的商品应以肉类、禽蛋、水果、水产品、冷冻食品、粮油及其制品、奶及奶制品、熟食品以及日常必需品为主；大型超市也以食品和日用品为主，但商品品种更加齐全，其他种类商品的比重加大，如成衣、电器、床上用品、运动用品等，呈现综合经营的特点。

（三）以大量销售为经营原则

大量销售是超级市场的经营原则，它是超级市场进行廉价销售的前提，也是超级市场向大型化和连锁化发展的重要条件。以大量销售为指导原则，扩大店铺营业面积和所经营的商品品质，使超市顺利发展，成为大型化、综合化超市。目前，许多国家超级市场大多采用连锁经营形式，以多店铺来扩大销售，日本流通界将“多采用连锁经营形态”作为超级市场中的一部分。

（四）以低费用和高周转率为经营特色

超市和大型超市采用自助服务方式，不仅节约费用，而且顾客与营业员可以共享货架和店铺通道，这样超级市场的营业厅比非自助服务方式的零售店可多陈列和销售20%~30%的不同商品，商品投放能力可提高15%~20%，使营业面积大大增加。

另外，食品类商品本身周转比较快，加上销量大，因此流通费用低、周转率高成为超级市场优于其他业态之处。据统计，美国超级市场的流通费用比标准价格的百货商店和一般商店低一半，每平方米面积的流通额则高出50%，每年商品库存周转次数比标准价格的百货商店和一般商店高3.5倍。

任务三 现代连锁超市的发展趋势

一、连锁超市经营理念不断更新

（一）从单一的出售商品向出售服务和消费者附加值过渡

在商品同质化、价位同价化、促销同样化的竞争阶段，如何在有限的商圈内摄取理想的、尽可能多的顾客、顾客忠诚和销售利润？随着消费者收入的不断增长，顾客的消费意识和消费能力发生了翻天覆地的变化。消费者对生活质量的要求越来越高，消费者的整体消费形态已从以往的“物美价廉”“节衣缩食”发展到了目前的“个性购物”“健康购物”“快乐购物”以至于“享受购物”“体验购物”“感受购物”的高度。单纯的商品丰满与否、单纯的价格比较、单纯的打折买赠、单纯的会员积分已经无法满足消费者对商家的要求和期望。在这种形势下，超市应该摒弃传统的销售理念，置于“售货”之上着重于售前、售中、售后全方位的销售服务。

（二）从价格制胜的竞争观念向集价格、文化、服务、品牌等多种因素的复合型竞争理念过渡

价格是一把“利剑”。它对于消费者可以使得超市实现理想中的客流、客源和市场比率，对于竞争对手可以有效地增强自身竞争优势，以这种杀伤力极强的价格手段的确可以起到实实在在、看得见、摸得着的短期效果。现阶段，我国商业发展势头是：物流配送系统渐趋成形，大物流、大流通的概念已深入人心；以计算机应用和互联网技术发展为基础的电子商务；厂商联合，供应链不断发展，规模生产和规模销售已能够缩减控制成本。至此，单纯的价格优势荡然无存，集合了文化、价格、服务、传播、附加值等多种销售因素的复合型竞争观念将随着国际超市巨头涌入中国各大城市，而最终以重新洗牌的名义在大大小小超市人的脑海里“生根发芽”。

二、连锁超市管理技术不断创新

（一）连锁超市迅猛发展，线上消费成为习惯

随着居民收入稳步增长，新兴中产人群迅速崛起。在消费升级，居民消费意愿持续走高的大背景下，2016 年我国网络零售市场规模达 53 288 亿元，占社会消费品零售总额的 14.9%。其中，线上商超仍保持着 7 倍于线下零售业的增长速度，母婴、食品等众多消费品保持着爆发式的增长。从趋势来看，女性用户崛起态势明显，同时，品质化、个性化的消费需求，仍将是线上商超发展的机遇所在。

随着电商物流、服务条件的进一步改善，线上商超不断在新的产品品类和用户场景呈现爆发式增长。

（二）新零售时代来临

新零售，即企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

线上线下和物流的深度融合，利用大数据、云计算等创新技术，成为未来新零售发展的趋势。伴随着互联网技术对服务业基础设施与商业模式改造的不断加深，消费升级与数字经济的关系越发密切。强调多元化、参与感和个性化的新消费和注重感知、互联和智能的新技术将成为以“无界”和“精准”为标志的第四次零售革命的主要推动力，线上线下深度融合的全域零售时代正在到来。

（三）无人超市

无人便利、无人仓等新概念迭出，虚拟现实技术（VR）互动体验、人脸识别等与人工智能有关的新技术应用成为新零售时代潮流。

按照店门上的指示，打开微信或支付宝扫一扫贴在玻璃上的二维码，进入公众号注册，上传自拍照，再由门口的摄像头进行识别，门就可自动打开。超市商品品类齐全，包括日用品、酒水、零食、饮料、方便食品等。超市内没有任何售货员和收银员，每一件商品上都有白色的方形电子标签，主要用于结款和防盗。付款环节需要把商品放到识别台统计，刷手机买单，如果不买东西，需要再用手机扫描二维码，超市的门才会打开。

由于没有人工成本，无人超市的成本支出大约只有传统超市的四分之一。店主只需每天早上自己补货，大大节省了店铺成本。

（四）人脸识别与智慧会员

人脸识别与现有的企业资源计划（ERP）系统进行对接，与会员营销相结合，只要经过现场，屏幕上就会出现抓取的人脸信息，包括性别、年龄、心情等特征，如果后台已经有信息，将会自动识别与匹配。系统还能运用强大的数据分析能力，进行个性化的营销方案推送，真正做到无感化的精准营销。数据采集与分析系统及自主开发的报表工具为实体商业提供一套完整的数字化解决方案。