

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之商场(超市)经理 365天 管理实战手册

《《《 匡仲潇◎主编 》》》



准备从事商场(超市)创业人员的职业指导书

商场(超市)经理管理运营手册

商场(超市)在岗人员自学的专业书籍



中国工信出版集团

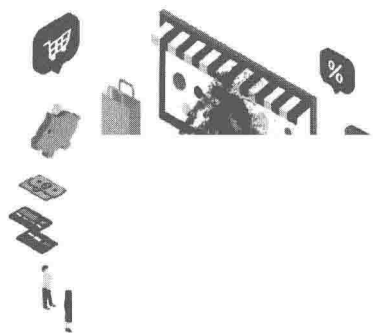


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新零售门店运营与创新实践丛书

新零售之商场(超市)经理 365天 管理实战手册

《《《 匡仲潇◎主编 》》》



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

新零售之商场 (超市) 经理365天管理实战手册 / 匡仲潇主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2019.2
(新零售门店运营与创新实践丛书)
ISBN 978-7-115-50325-1

I. ①新… II. ①匡… III. ①商场—商业经营—手册
②超市—商业经营—手册 IV. ①F717-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第300748号

内 容 提 要

本书是一本为商场 (超市) 经理打造的管理运营手册, 全书共分 5 章, 内容全面而实用。全书由传统商超抢滩新零售导入, 按照每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排分门别类、循序渐进的思路对商场 (超市) 的管理工作进行系统的规划和总结, 以供商场 (超市) 管理人员阅读参考。

◆ 主 编 匡仲潇

责任编辑 单元花

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.75

2019 年 2 月第 1 版

字数: 242 千字

2019 年 2 月河北第 1 次印刷

定价: 59.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

新零售正成为电商、零售、物流、商业地产等众多行业发展的风向标。近年来，包括阿里巴巴、腾讯、京东、苏宁在内的线上与线下企业围绕新零售频繁布局。

阿里研究院发布的“新零售研究报告”，对新零售是这样定义的：以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态。

新零售区别于以往任何一次零售变革，将通过数据与商业逻辑的深度结合，真正实现消费方式逆向牵引生产变革。它为传统零售业态插上数据的翅膀，优化资产配置，孵化新型零售物种，重塑价值链，创造高效企业，引领消费升级，催生新型服务商并形成零售新生态，是中国零售大发展的新契机。

新零售是企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进的技术手段，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、线下体验及现代物流进行深度融合的零售新模式。

《关于推动实体零售创新转型的意见》在促进线上与线下融合的问题上强调：“建立适应融合发展的标准规范、竞争规则，引导实体零售企业逐步提高信息化水平，将线下物流、服务、体验等优势与线上商流、资金流、信息流融合，拓展智能化、网络化的全渠道布局。”

目前，业界普遍认为阿里巴巴2016年高额投资采用“线上电商+线下门店”经营模式的盒马鲜生，将成为阿里巴巴新零售的1号工程；2017年，阿里巴巴收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市的第二大股东，进一步将新零售推广至线下。腾讯在联手京东的同时，依托资本和流量优势，先后投资唯品会、转转等平台，进一步完善了线上新零售



版图，2017年腾讯还战略投资永辉，以此为抓手尝试融合线上、线下渠道，打通其新零售业态。京东2016年斥资近100亿元收购1号店，与后者背后的沃尔玛展开深度合作；2017年4月，“百万京东便利店计划”正式出炉。新零售带来的新生活方式，“线上+线下”“商场（超市）+餐饮”的运营方式成了新形态商场（超市）发展的标配；家门口的小卖部借助大数据、供应链技术实现了转型升级；无人餐厅、智能卫生间等新模式也已产生。

基于此，我们对便利店、餐饮店、商场（超市）的管理进行了重新思考，在传统的管理运营模式上融入了新零售的概念，以此为基础编写了本丛书，以便为相关行业的从业人员提供参考。

本书是为商超经理打造的管理运营手册，全书共分5章，内容全面而实用。全书由“传统商场（超市）抢滩新零售”导入，按照“每日工作安排、每周工作安排、月度工作安排、季度工作安排、年度工作安排”分门别类、循序渐进的思路对商场（超市）管理工作进行了系统的规划和总结，以供商超经理阅读参考。

本书实用性强，着重突出可操作性，可供商场（超市）的在岗人员作为自学的专业书籍，更适合作为准备从事商场（超市）创业人员的专业指导书。

由于笔者水平有限，加之时间仓促、找到的参考资料有限，书中难免出现疏漏与错误，敬请读者批评指正。同时，由于写作时间紧迫，部分内容引自互联网媒体，其中有些未能一一与原作者取得联系，请您看到本书后及时与笔者联系。

导 读 传统商场（超市）抢滩新零售 / 1

- 一、新零售推动零售业发展 / 1
- 二、线上企业频繁布局新零售 / 2
- 三、新零售促进传统商场（超市）转型 / 5

第一章 每日工作安排 / 7

对商超经理^①来说，每天的工作纷繁复杂。开店前要召开早会，安排好一天的工作；营业中要做好卖场管理，保证正常营业；闭店后要做好清场工作，使卖场恢复整洁有序的面貌。另外，对突发事件要及时处理，以尽量减少和降低相关的损失与影响。

- 一、例行早会管理 / 8
- 二、开店与闭店管理 / 13
- 三、常规运营管理 / 15
- 四、卖场收银管理 / 17
 - 相关链接 如何解决收银排队的难题 / 24
- 五、卖场环境管理 / 26
- 六、卖场服务管理 / 28
- 七、突发事件处理 / 38
 - 范本 ××商场突发事件应急预案 / 40



第二章 每周工作安排 / 45

防损及安全管理是企业管理的重要内容之一,是整个企业综合管理水平的重要指标;防损及安全管理可以消除存在的各种隐患和风险,最大限度地预防和避免意外事故的发生。因此,商超经理每周的工作重点就是加强防损与安全管理。

一、全员防损管理 / 46

二、个别员工内盗管理 / 49

三、个别顾客偷窃管理 / 51

相关链接 团伙偷盗行为的防范 / 55

四、个别供应商偷盗的防范 / 56

五、商品损耗控制 / 58

相关链接 超市损耗管理的具体措施和现实途径 / 61

六、消防安全管理 / 64

七、卫生安全管理 / 68

相关链接 夏季超市如何保证食品安全 / 72

八、设备安全管理 / 74

九、作业安全管理 / 76

第三章 月度工作安排 / 83

商品是商场(超市)经营的核心,商品及与其相关商品的服务是商场(超市)赖以生存的基石。商品管理是商场(超市)所有营运管理层最重要、最基本和工作比重最多的工作。因此,商超经理的月度工作重点应放在商品管理上。

一、商品陈列管理 / 84

二、商品理货管理 / 92

三、商品鲜度管理 / 97

四、商品结构优化 / 100

相关链接 优化商品结构的指标 / 105

五、商品促销管理 / 106

六、供应商管理 / 112

范本 ××超市供应商评价表 / 115



- 七、商品采购管理 / 116
- 八、商品库存管理 / 120
- 九、商品盘点管理 / 122

第四章 季度工作安排 / 127

季度工作安排，属于宏观工作。随着“互联网+”时代的到来，传统超市、大卖场的商品受到电商平台的不断冲击，对此，商超经理应将季度工作重点放在营销管理、门店运营等方面。

一、微信营销 / 128

相关链接 超市公众号应该怎么推广运营 / 133

二、微博营销 / 136

相关链接 微博营销中需注意的“雷区” / 141

三、大数据营销 / 143

相关链接 如何以大数据助力商场运营 / 146

四、App营销 / 148

相关链接 商场App应具备的功能 / 151

五、会员营销 / 153

六、互联网+零售 / 157

七、布局电商 / 164

八、O2O运营 / 168

第五章 年度工作安排 / 175

可能不少管理者认为，越到年底越忙。其实，只要平时的工作做到位了，到了年底一样可以轻松应对。这时，你只需要集中精力，做好年终工作总结，并制订来年的工作计划，如各种计划的编制、各种制度的建立等。

一、做好年终工作总结 / 176

范本 ××超市年终总结 / 177

二、制订年度工作计划 / 180

范本 ××商场年度工作计划 / 181



- 三、制订年度经营计划 / 182
 - 范本 公司年度经营计划书 / 183
- 四、编制各种规章制度 / 185
 - 范本 ××商场现场管理制度 / 187
- 五、编制清洁卫生标准 / 192
 - 范本 ××超市生鲜卫生管理标准 / 193
- 六、编制年度促销计划 / 199
 - 范本 ××超市年度节日促销方案 / 200
- 七、编制绩效考核标准 / 207
 - 范本 ××超市收银员绩效考核表 / 209
 - 范本 ××超市生鲜工绩效考核表 / 210

导读：传统商场（超市）抢滩新零售

“新零售”的概念由阿里巴巴董事局主席马云于2016年在阿里云栖大会上首次提出。如今这个新概念已经得到了广泛认可。区别与以往任何一次零售变革，新零售将通过数据与商业逻辑的深度结合，真正实现消费方式逆向牵引生产变革。

一、新零售推动零售业发展

在大环境和政策的共同作用下，新消费业态不断涌现，商业模式不断创新，最终促使新零售从概念变为潮流，不但推动了现有零售行业的发展，而且为消费升级进一步深入提供了可能。

2017年，零售新业态频现，新概念、新模式催生了千店千面的零售新气象，各种“零售+”新业态层出不穷。同时，移动支付、物联网、人脸识别等新技术开始应用，从采购、生产、供应、营销等各环节推动零售业转型升级。

商务部发布的《2017—2018年中国百货零售业发展报告》显示，零售与资本已呈现出“深度整合”态势，并具有如图0-1所示的特点。

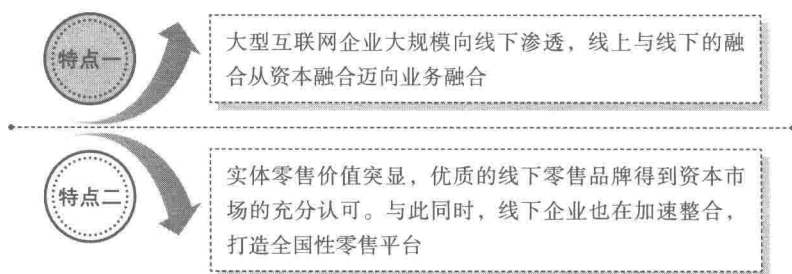


图0-1 零售与资本深度整合的特点

对传统实体零售而言，建设漂亮、时尚的商场（超市）、购物中心，以丰富的商品、礼貌的服务，加上环境的空间、灯光、布置等，能给顾客良好的体验。但是这样的场景几十年来已经过度“商业化”，顾客体验雷同，对顾客来说，日渐缺乏吸引力。

在“新零售”带来的大变革面前，线下零售企业应该以“娱乐、互动、体验”为主诉求，将商业环境极大地融入娱乐的主题、艺术的主题、人文的主题等，将商业嫁接更多跨界元素，给予消费者人性化的关怀、丰富多元化的体验，形成新的商业空间和氛围。

此外，建设全渠道营销组织，争夺更准确的消费者数据，改造柔性供应链……都是线下零售企业在“新零售”大环境中做出的改变。

二、线上企业频繁布局新零售

新零售正成为电商、零售、物流、商业地产等众多行业发展的风向标。近两年，包括阿里巴巴、腾讯、京东、苏宁在内的线上与线下企业围绕新零售频繁布局。

1. 阿里巴巴与新零售

阿里巴巴2016年高额投资采用“线上电商+线下门店”的模式经营盒马鲜生。业界普遍认为盒马鲜生将成为阿里巴巴新零售的1号工程。2017年，阿里巴巴收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市第二大股东，进一步将新零售推广至线下。图0-2所示为盒马鲜生颇受欢迎的大海鲜。



图0-2 盒马鲜生颇受欢迎的大海鲜

2. 腾讯与新零售

腾讯方面，在联手京东的同时，依托资本和流量优势，先后投资唯品会、转转等平台，进一步完善了线上新零售版图。2017年12月，腾讯战略投资永辉，以此为抓手尝试融合线上与线下渠道，打通新零售业态。2018年1月23日，家乐福公告宣布，腾讯与永辉将对家乐福中国进行潜在投资，本项战略合作将结合家乐福的零售专业基础与腾讯的数字化技术及创新能力。2018年5月20日，腾讯携手家乐福打造的首家智慧门店“Le Marche”在上海正式开业，如图0-3所示，这是家乐福全球首家落地的线下新业态，主打餐饮、生鲜、进口商品和自有品牌。



图0-3 家乐福携手腾讯打造的智慧生活门店“Le Marche”



3. 京东与新零售

京东方面同样动作频频。2016年,京东斥资近100亿元收购1号店,与其背后的沃尔玛展开深度合作。2017年4月,“百万京东便利店计划”正式出炉,未来5年,京东要在全中国开设超过100万家便利店。

4. 苏宁与新零售

苏宁方面,自2017年提出新零售概念以来,依托苏宁易购广场、苏宁易购云店、苏宁易购服务站、苏宁小店以及苏宁红孩子母婴、苏鲜生精品超市等“一大、多专、两小”的业态族群,实现了2433亿元的商品销售规模,归属上市公司股东的净利润为42.13亿元,同比飙升近5倍。凭借聚焦互联网零售、同心多元发展、八大产业版块能力专业协同、资源整合共享,苏宁画出了宏大的版图。图0-4所示为一家苏鲜生门店。



图0-4 一家苏鲜生门店

如果说通过线上服务,苏宁发挥其技术优势,完成了第一次对同行的超车。那么,在苏宁拥有智慧零售优势的线下,苏宁已经优于友商抢占了市场高地。除了遍及全球的苏宁门店以外。近年来,苏宁还在不断加大线下的投入,先后斥资95亿元入股万达、200亿元投向恒大。在完成与恒大、万达等地产商的合作后,苏宁前不久又联手碧桂园发展智慧零售业态。与此同时,苏宁的投资、金融、电商采购等业务也将顺势全面推进。



新零售概念提出之后，传统电商和线下企业经营逐渐从单纯向消费者销售，转变为服务消费者的内在需求。

三、新零售促进传统商场（超市）转型

各类零售企业，尤其是2017年活跃的商场（超市）零售企业，都在不断转变经营思维，而加快数字化进程似乎是大家共同的话题。2018年，它们围绕这个话题展开了新的征程。

1. 大润发：联手阿里巴巴，深化改革

2017年11月20日，阿里巴巴集团和高鑫零售共同宣布，阿里巴巴将投入约224亿港币（约28.8亿美元），直接和间接持有高鑫零售36.16%的股份。双方的这次历史性“握手”，标志着全球新零售时代全面到来。

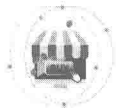
大润发相关负责人表示，阿里巴巴正与大润发研究一系列新项目，涉及商品结构改革、数据化全链路、强化“到店”“到家”业务等多个层面。下一步，大润发会进行数字化转型，与阿里巴巴从供应链上游到商品结构，从进销存改革到经营模式改造，所有的数据采集、系统打通、会员打通和支付打通都会逐渐完善。

2. 步步高：数字化顾客，数字化商品

2017年，步步高构建了数字化蓝图，而2018年是其数字化战略落地的一年。2018年，步步高做的是数字化顾客和数字化商品，全面落地多码合一、场景融合和营销打通，做到可识别、可触达、可洞察和可服务；重点突破品类趋势洞察、商品配置优化和大数据选品，做到可描述、可搜索、可跟踪和可预测。2019年步步高通过数字化运营进行全面布局，将数字化运营可量化、可追溯和可评估。

3. 超市发：定位业态，细分创新

在经营方面，超市发定位了综合超市、食品超市、生活超市、生鲜超市和社区超市5种业态，未来主要发展生鲜超市和生活超市两种业态，



并在5种业态的基础上不断进行细分、创新。

例如：2017年12月26日，刚刚经过调改开业的超市发半壁店，是其首家把高频刚需生鲜、低频刚需服务、24小时便利店和免费儿童游戏区组合在一起的新业态——社区e中心。该门店以生鲜超市为主体，搭载24小时超市发罗森便利店，融入洗衣裁衣、便民快剪、快照、打印、文具、五金电料、修理配钥匙、免费儿童乐园等便民服务项目。

4. 沃尔玛中国：和京东深度合作

2018年，沃尔玛中国和京东将在会员和物流方面深度合作。沃尔玛将加大对京东Plus和山姆会会的整合，另外，更加全面地融入京东的物流体系，提高山姆商品（尤其是生鲜产品）覆盖的范围和效率。

5. 永辉 + 红旗连锁：开发新业态、加强科技赋能及数据应用

2017年12月25日，红旗连锁发布公告称转让1.63亿股给永辉超市，占公司总股本的12%。

同时，红旗连锁与永辉超市签署《战略合作框架协议》。双方将在体制建设、供应链管理、新业务拓展、物流体系、科技赋能、数据应用以及扶贫开发等方面开展深度合作。

第一章

每日工作安排



对商超经理^①来说，每天的工作纷繁复杂。开店前要召开早会，安排好一天的工作；营业中要做好卖场管理，保证正常营业；闭店后要做好清场工作，使卖场恢复整洁有序的面貌。另外，对突发事件要及时处理，以尽量减少和降低相关的损失与影响。

^①：为了叙述方便，本书中将商场（超市）经理统称为商超经理，但在实际案例介绍中，会将商场与超市区别开来。



一、例行早会管理

1. 早会的策划

召开早会的目的主要是安排好一天的工作，传达商场（超市）的各项信息、政策等。商超经理必须做好早会的策划工作，以保证一天工作顺利开始。具体要求见表1-1。

表1-1 早会的策划

序号	策划内容	具体说明
1	设计早会站姿	俗话说：“站如松，坐如钟。”早会一般采取站姿。因此，必须设计好站姿，避免出现队形歪歪扭扭、人员交头接耳等影响早会气氛的现象
2	设计早会问候语	问候语要设计成大家容易回应的方式，逐步形成一种规范。一声问候一声回应，工作气氛和团队力量顿时会得到充分体现，可使大家的注意力瞬间集中到倾听主持人的表达中。时间一长，员工自然会养成互相打招呼的好习惯
3	设计早会口号	① 早会中的口号，不只是提醒每位员工工作即将开始，也有振奋精神、提升士气的作用。它使人们产生一致的目标，产生一致的激情 ② 口号可自行设定，只要它简短而有力，具有激励作用，就是一句很响亮的口号，若能前后押韵那就更完美了