

11

超市经营管理方法

赵盛斌 编著

连锁经营管理丛书

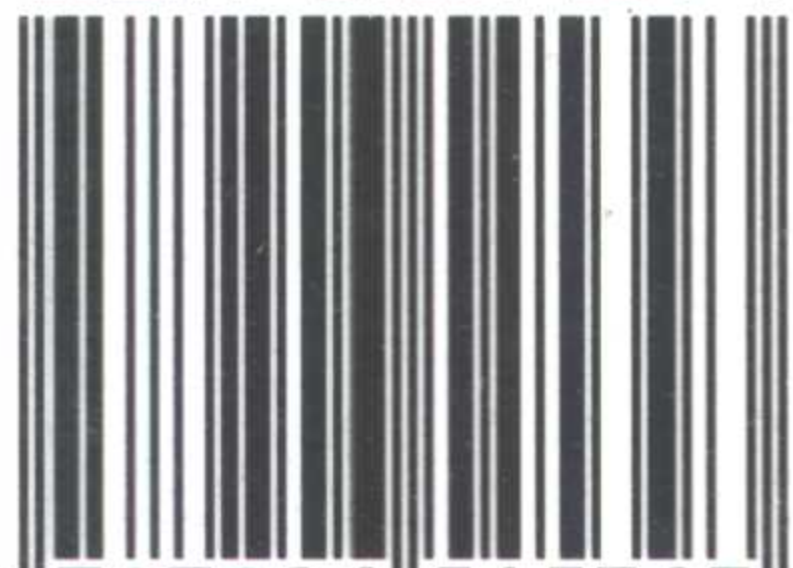


每天出版社

丛书策划 杨月进
责任编辑 杨月进
封面设计 王晓珊
责任技编 陈 炯



ISBN 7-80654-534-4



9 787806 545393 >

ISBN 7-80654-539-5
F·126 定价: 13.00 元

超市经营管理方法

赵盛斌 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

超市经营管理方法/赵盛斌著. - 深圳:海天出版社,
2001.9

(连锁经营丛书)

ISBN 7-80654-539-5

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 (2001) 第 050098 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

[http. //www htp h com](http://www.htph.com)

责任编辑:杨月进 封面设计:王晓珊

责任技编:陈 炯 责任校对:陈霞光

海天电子图书开发公司排版制作

深圳希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

开本 850mm×1168mm 1/32 印张:6 5

字数:140 千 印数 1-8000 册

定价 13.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前 言

在我国连锁经营发展中,超级市场这种业态,与其他经营方式相比,发展最快,也是最具活力的业态。连锁超市以低廉的价格、丰富的商品品种、便利的销售方式,深受广大居民欢迎而迅速发展起来。我国不少的超市连锁公司也随之成长起来,无论是发展的规模还是企业管理水平,都居于行业之首,由此也足以说明连锁超市也是最有发展前景和广阔的市场空间的业态。因此,以价廉、品种丰富、便民为经营特色的连锁超市,经过十余行的艰苦历程,不断发展壮大,由此推动了我国零售业格局在世纪之交发生了重大改革。

可预料,21 世纪我国连锁经营将步入全面振兴、创新、大发展时期。超市将由沿海开放城市向全国拓展,连锁网络由中心城市向周边地区延伸,城乡结合部和经济发达地区的农村市场成为连锁超市发展新空间。

超市经营有其内在的规律。从市场定位到选准店址,到店面

的设计;从商品的定位到商品的陈列、销售;从目标顾客的认定到顾客的服务;从企业内部的部门设置、人员的编制到动作流程的设计、岗位的技术操作要求以及管理的标准等等都有其内在规律。

基于以上原因笔者编著了《超市经营管理方法》这本书。本书共分五章:

第一章 概论。介绍了超市经营的一般特点,并从哲学的角度介绍了企业经营的理念。

第二章 超市店铺开发。介绍了超市开发过程中经常涉及到的选址定位、店名、招牌、卖场的设计、商品陈列等内容,并从专业角度介绍了超市卖场磁石点理论与卖场专用名词。

第三章 生鲜、熟食品作业管理。从专业技术角度介绍了生鲜、熟食区的技术操作要求与管理。

第四章 工作职责与工作要求。主要是以食品部门与非食品部门为例,介绍了岗位职责与工作流程要求。

第五章 商品质量验收及验收标准。从商品的角度对商品原材料、商品质量验收的要求以及国家标准、行业规定等做了介绍。

以上许多内容都是企业在实际动作过程中经过检验、实践证明是非常实用并可行的,因此本书可做为企业的培训教材,也可以做为大中专业技术学校的培训教材。

本书在创作过程中,难免有不当之处,欢迎广大读者给予批评和指正,在此表示衷心的感谢!

作者

2001年7月

目 录

前 言	(1)
第一章 概论	(1)
第一节 超市经营	(1)
第二节 企业经营哲学的思考	(4)
第二章 超市店铺开发	(11)
第一节 选址定位	(11)
第二节 店名、招牌	(20)
第三节 卖场布局设计	(24)
第四节 商品陈列	(32)
第五节 超市卖场磁石点理论	(51)
第六节 卖场常用名词	(54)
第三章 生鲜、熟食品作业管理	(57)
第一节 生鲜工作职责与要求	(57)
第二节 生鲜区卫生要求与作业规则	(66)
第三节 生鲜区每日工作流程	(74)
第四节 库存管理	(82)
第五节 鲜度保鲜	(93)
第六节 生鲜食品防损	(103)

第七节 订货	(107)
第四章 工作职责与工作要求	(110)
第一节 工作职责	(110)
第二节 生鲜食品部门岗位职责与要求	(114)
第三节 食品杂货部门岗位职责与要求	(133)
第四节 非食品部门岗位职责与工作要求	(144)
第五章 商品质量验收及验收标准	(161)
第一节 原材料及商品质量验收	(161)
第二节 商品质量验收标准	(180)
参考文献	(202)

第一章 概 论

第一节 超市经营

超级市场一般是指商品实行开架陈列,顾客自我服务,货款一次结算,以经营生鲜食品、日杂用品为主的商店。

一、超市经营的特点

(一) 消费对象与购物的特点

1. 消费对象

(1) 在城镇,超市以工薪阶层的居民为主要消费对象。

(2) 在农村,超市以普通百姓家庭为主要消费对象。

2. 销售的商品

超市销售的商品是以日常消费品为主的大众消费必需品。

3. 超市购物的优点

顾客自我服务,商品采购可以一次性的采购所需的商品(也即

通称“一站式购物”),因而节约了时间,价格相对百货商店便宜,顾客不受约束,因而顾客心情好。

(二) 评价超市与商品的优劣

1. 评价超市经营的优劣

- (1)卫生状况。
- (2)照明条件(亮度)。
- (3)音响效果。
- (4)商店设备。
- (5)商品组合。
- (6)员工服务态度。
- (7)顾客服务台。
- (8)指示牌、价格标签。

2. 评价生鲜品优劣

- (1)商品质量。
- (2)保质期。
- (3)商品齐全。
- (4)单位重量。
- (5)包装水平。
- (6)商品展示情况。
- (7)口味。
- (8)员工态度、着装。

二、超市商品经营失败的原因

超市经营失败的原因很多,其中尤以商品经营损失为首,由于

超市是开放式经营,失窃率非常高,经营者往往是防不胜防。据发达国家和地区超市在总结出失窃的原因时归纳为以下几类:

1. 店外小偷盗窃达 35%。
2. 店员的内盗达 39%。
3. 行政错误达 20%。
4. 供应商欺诈达 6%。

用图表示,如图 1-1 所示。

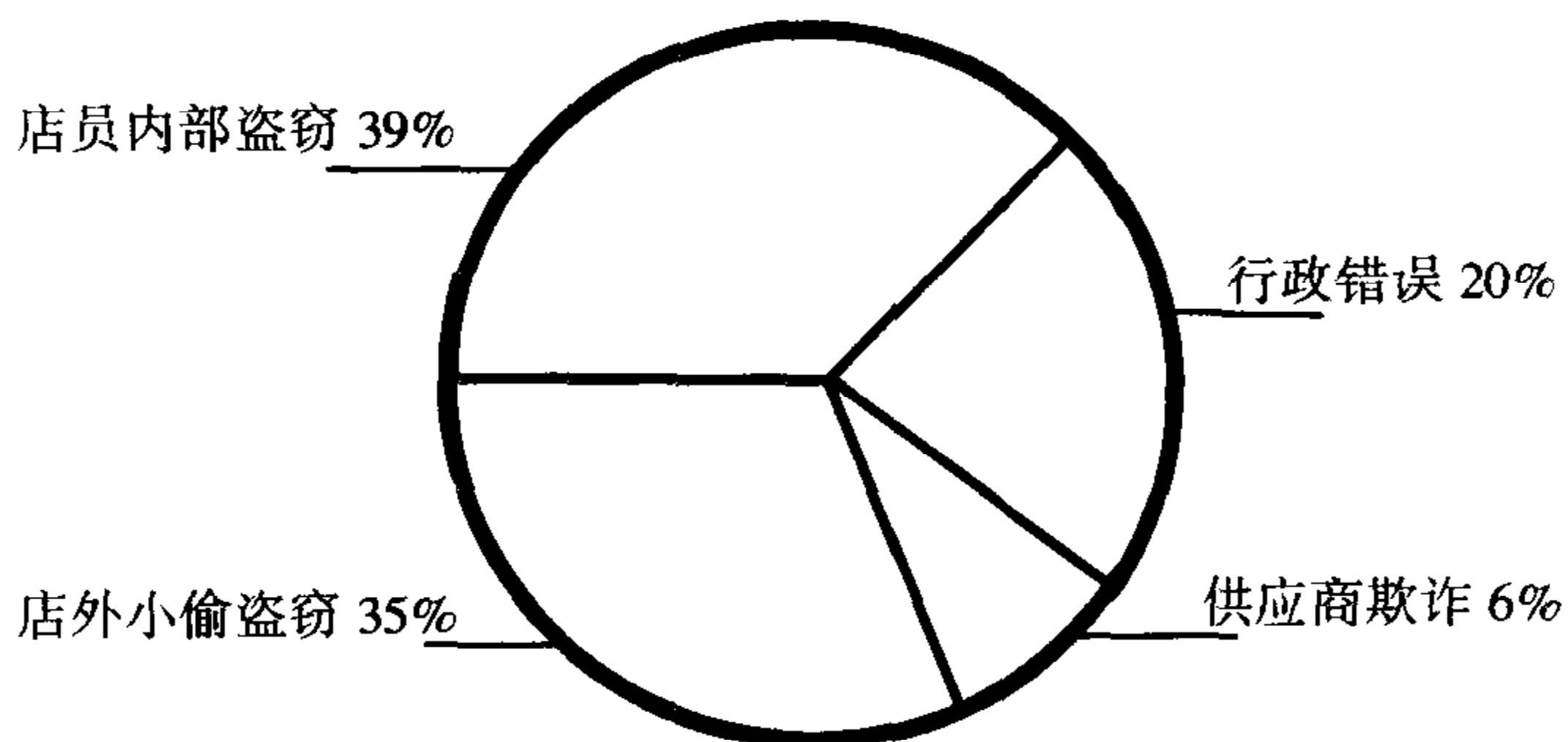


图 1-1 超市商品损失比例图

三、商业竞争

商业竞争主要表现在:

1. 价格。
2. 质量。
3. 服务。
4. 售后服务。

价格竞争是超市经营第一竞争,价格变化导致了顾客的需求

数量,以最低的价格,提供最优质的商品,并带来新的生意和保持高的购买率。

四、超市与百货商店区别

(一) 百货商店与超市服务对象的区别

1. 百货商店。以中高层收入的消费者为主。
2. 超市。以低收入、家庭式的消费者为主。

(二) 超市与百货商店为顾客服务区别

1. 百货商店。提供较充分的服务,服务人员较多。
2. 超市。提供有限的服务,服务人员较少。

(三) 超市与百货商店价格上的区别

1. 百货商店。装修豪华、成本高,价格较高,毛利也较高,比超市平均高 10% ~ 15%,可以大规模的降价销售。
2. 超市。装修简单,统一采购等,经营成本较低,毛利低,只能大面积的降价促销。

第二节 企业经营哲学的思考

一、企业销售什么

什么是销售?许多人会脱口而出,销售不就是商品与金钱的交换么?

可是,在当今的买方市场,销售远远不是商品与金钱交换这么简单,而且不是想交换就能交换。为什么同样是连锁经营企业,有

的就可以发展壮大,而有的就生存的非常艰难直至关门大吉。例如美国的沃尔玛从当年的一家小杂货店做到今天全世界最大的连锁店。山姆 1962 年创办了沃尔玛连锁店。精明的山姆认为,如果商店能提供足够多的商品和良好的服务,消费者肯定会蜂拥而至。山姆的判断是正确的,沃尔玛正是靠着品种齐全的商品、会员制、国际合作和仓储俱乐部以及良好的服务,获得了越来越多顾客信任,经过几十年的努力,终于成为全球头号连锁店,赚得一桶又一桶的金银。

企业销售什么? 企业应该销售经营理念,销售企业文化,销售服务。市场营销是一门艺术、一门科学。

二、企业需要什么

资金,是企业的血液,还有什么比它更重要的? 错了,企业关键是要造血,而经营理念是企业的命脉,是企业经营管理工作的灵魂,它比资金还重要,理念的力量更重于资本的力量。德国著名的经济学家李斯特说过:“一个国家不可能穷,如果它具有财富的生产力,它的日子就会越来越好,财富的生产力比起财富要好很多倍。”这句话,言简意赅地说明了理念的重要,理念是力量,理念是效益,经营理念是市场营销及营销管理工作的灵魂。

我们平时常说:“人,是要有一点精神的。”也有哲学家说:“世界上只有两种力量,一种是剑,一种是思想,但思想最终总是战胜剑。”因此,理念能够转变我们的思想,能够转变我们的行为,能够为开拓者开创一项事业,能够彻底改变世界。例如,“天天平价”是沃尔玛一贯实行的微利战略,这是因为它对每一项开支都严格控

制,使顾客在任何时候进店,都能买到物美价廉的商品。而这一定价策略还是来源于沃尔玛创始人山姆的“女裤经验”。

“二战”时山姆当过兵,退役后他意识到自己想进入零售业。于是,他开了一家小商店,学会了采购、定价、销售。这个时候他结识了来自纽约的一名生产代理亨利·维尼尔,并从他那里学到了定价第一课。

山姆事后介绍说:“亨利卖女裤,1条只卖2美元。我们一直也从同一地点购进同样的裤子,但1条2.5美元。我们发现,如果按亨利的卖价,裤子的销量会猛增。于是我学到了一个看似非常简单的道理:如果我用单价80美分买进东西,以1美元的价格出售,其销量竟然是以1.2美元出售的三倍!单从一件商品上看,我少赚了一半的钱,但我卖出了三倍的商品,总利润实际上大多了。销售其实就这么简单:降低销售价格,你可以起到促销的作用,低价销售比高价销售反而让你赚得多。”直到今天,山姆的这一价格哲学也没有动摇。

现在搞企业都说难,难在哪里呢?问题在哪里呢?有人说是资金问题,有人说是管理问题,也有人说是体制问题,那么是缺资金还是缺管理还是缺理念?也许很多的企业会认为是缺资金,但我认为很多企业缺理念。

三、企业能否长寿

世界首富比尔·盖茨说过:“如果以为自己的企业已经是非常之好,那就死到临头了。”比尔·盖茨还常说:“微软还有100天就倒闭。”这些言语,充满着丰富的哲学道理,所谓“物极必反”。

但在买方市场时代,又有不少企业对稳步发展感到为难。而且往往不适应市场经济。

其实,市场是有限的,不是无限的。一家企业,它一些产品的市场是有限的,但产品的开发地是无限的,一家企业的市场是可以无限的开拓的。依照这个道理,一家企业成功了,发展了,但在市场经济的条件下,照样充满危机,员工必须时时保持危机感。因为昨天的成功并不是意味着今天的成功,企业最好的时候往往是不好的开始,所谓“末日”就是这个道理。

四、企业与谁竞争

市场经济的特点是什么?就是竞争。竞争永远不可避免,没有竞争的世界是空白的世界。竞争的形式表现在价格、款式、功能、服务以及品牌、宣传推广。

那么,企业与谁竞争呢?当然是与对手竞争,许多人说。

那又错了。其实,企业的竞争对象是自己,是时代,而不是同行。竞争的实质是管理,是质量,是市场营销水平。很多企业在竞争中失败,往往不是被竞争对手打倒,而是被自己打倒。

例如,沃尔玛有个“日落规则”——当日事当日毕,是指日落前作好当日工作。一个礼拜天的早上,阿肯色州一家沃尔玛连锁店的药剂师吉夫在家里休息时,接到商店同事打来的电话,说他的一名客户(糖尿病患者)不小心把她购买的胰岛素,扔进垃圾处理箱里了。糖尿病人如果缺了胰岛素,将是非常危险的。吉夫立即赶回商店,打开药房,填写了那名客户的处方,把药给病人送去。

这只是沃尔玛店员严格遵守的“日落规则”的一个例子。沃尔

玛各连锁店的生意都非常好,店员非常忙碌,大家互相依赖。而当天的事情在太阳下山之前必须干完是每个店员必须达到的标准。不管是乡下的连锁店还是闹市区的连锁店,只要顾客提出要求,店员就必须在当天满足顾客。这就是沃尔玛的工作原则。

“日落规则”是沃尔玛的创办人山姆从“今天干的事为何拖到明天”这句美国谚语中概括出来的,今天它仍是沃尔玛企业文化的重要组成部分,也是顾客一提沃尔玛的店员,无不伸大拇指的原因。

“日落规则”意为,顾客当天提出的要求,沃尔玛必须在当天给出答复。这一规则与山姆的“尊敬每一个人,服务顾客,力求完美”三个基本信仰是完全一致的。沃尔玛店员深知客户生活在一个忙碌的世界里,“日落规则”只是沃尔玛店员表明他们关心客户的方式之一。

五、企业导向是什么

现在几乎所有的企业都在强调“顾客至上”、“顾客是上帝”,其道理不言自明。顾客就是市场,只有企业的一切经营都以顾客为导向,才是把握市场的不二法门。

“以顾客为导向”应该变成一种意识,根植在每个员工的心中。所有生产、研发、销售、服务都围绕着“顾客”这个核心,不只把顾客当作上帝,还要把顾客当作“家人”。对顾客要拿出对待家人般的无微不至的关心,在企业上下形成一种处处为顾客着想的气氛。在沃尔玛有个谁都不可逾越的鸿沟,即①顾客永远是对的。②假如顾客错了,请回到第一条。这正是真正体现了“顾客至上”、“顾

客是上帝”的道理。

沃尔玛服务客户的另一秘诀是该公司的十英尺原则：“三米原则”，这同样是山姆首先提出来的。他多次到店里巡视，经常鼓励店员：“我希望你向我保证，无论什么时候，当客户与你的距离在10英尺（相当于3米）之内时，你就要注视着他的眼睛，问他是否需要你的帮助。”这就是现在店员们都牢记在心的“三米原则”。

不仅如此，他还把这一哲学思想带到了世界零售业，现在，你可以在世界各地的沃尔玛连锁店里体会到这一思想。

沃尔玛在世界各地的连锁店，有两句最流行的口号：“天天平价”与“满意服务”，这两个经营观念给去过沃尔玛购物的顾客非常深的印象。比如“满意服务”这句再简单不过的口号却包含着深刻的内涵，其经营秘诀就在于不断地去了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。沃尔顿常说：“我们成功的秘诀是什么？就是我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客，你会希望所有的事情能够符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。”因此，沃尔玛尽管以货仓式经营崛起于零售业，其经营方式决定了不可能提供过多的服务，但他们始终把超一流的服务看成是至高无上的职责。在所有沃尔玛店内都悬挂着这一条标语：①顾客永远是对的；②顾客如果有错误，请参看第一条。沃尔玛不仅为顾客提供质优价廉的商品，同时还提供细致盛情的服务。如果顾客是在下雨天来店购物，店员会打着雨伞将他们接进店内和送上车。有一次，一位顾客到沃尔玛寻找一种特殊的油漆，而店内正好缺货，于是店员便亲自带这位顾客到