

提升商超主管职业技能的首选读物

商超主管的经营管理水平，是商超企业重要的资产，关乎着企业的生存和发展。

★★★★★
中层领导的
职业手册

商超主管

职业化素养手册

SHANGCHAO ZHUGUAN
ZHIYEHUA
SUYANG SHOUCHE

商超主管掌握着商超企业的经营发展方向和营销模式，
他们的职业化素养、经营与管理水平，
对企业的发展至关重要。

李 晟◎编著

北京工业大学出版社

提升商超主管职业技能的首选读物

商超主管的经营管理水平，是商超企业重要的资产，关乎着企业的生存和发展。

★★★★★
中层领导的
职业手册

商超主管

职业化素养手册

SHANGCHAO ZHUGUAN
ZHIYEHUA
SUYANG SHOUC

商超主管掌握着商超企业的经营发展方向和营销模式，
他们的职业化素养、经营与管理水平，
对企业的发展至关重要。

李 晟

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商超主管职业化素养手册 / 李晟编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5639-2884-2

I. ①商… II. ①李… III. ①商店—管理人员—职业培训—手册②超级市场—管理人员—职业培训—手册
IV. ①F718-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 215481 号

商超主管职业化素养手册

编 著: 李 晟

责任编辑: 杨 青

封面设计: 冀之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 20.25

字 数: 312 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2884-2

定 价: 33.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

现在的零售终端越来越倾向于大卖场。但卖场越大管理越难，顾客多、货品多、员工多，存在的问题自然也多。在大卖场领导看来，主管能力是否出众、店员服务是否贴心、店员的贩卖技巧是否高明，对于一个卖场能否兴隆起着重要的作用。

零售业是一个以人为本的行业，为顾客提供顾问式、导向式的服务，协助顾客挑选到真正满意的商品，是这个行业的从业者的重要工作内容。其中，第一线的主管、店员扮演了很重要的角色。

《商超主管职业化素养手册》是一本专门针对主管工作而撰写的实用参考书，内容平实，以实务为主，将理论技巧与实际经验相结合，能够帮助读者更好地胜任商超主管工作，适合商超主管阅读。

目 录

上 篇 超市主管经营管理策略

超市主管一方面要做好商品陈列，库存合理存量、季节商品的调整，快讯商品的选择，营运环节的衔接等工作；另一方面，要通过各种媒介了解最新的市场信息、行业动态，接受相关专业的培训，使自己的思路更加明晰，能够站在全局的高度来审视市场的变化。

第一章 研究市场，科学定位

进行市场调查与研究	003
精确定位，谨防“一着不慎，全盘皆输”	006

第二章 选址及开业的策略

根据营业形态选择地址	007
对周围商圈进行科学调查	009
制作地图，设定商圈	012
评估、选择开业策略	015

第三章 商品采购与定价策略

抓好管理采购人员的“四个环节”	020
-----------------------	-----



商超主管 职业化素养手册

与供应商建立良好的合作关系	028
制定科学而灵活的采购制度	035
对商品进行严格验收	042
价格标志种类与管理	045
商品各个销售流程的管理方法	047
主管必须掌握的价格策略	051
适时进行价格调整	058

第四章 陈列整洁，布局合理

营造“人气与商品和谐”的购物环境	064
卖场布局原则与细节	077
充分利用空间，把商品摆放到最佳位置	087
商品陈列的原则、技巧与评价	094

第五章 促销及网络营销策略

发挥销售人员促销的优势	102
采取非人员促销的措施	114
促销前进行预算	127
促销结束，进行绩效评估	128
抓住网络营销的商机	132
进行网络营销的两个步骤	135

第六章 商品的货柜管理和鲜度管理

货柜管理功能和商品配置方法	137
不同商品的鲜度管理方法	141

第七章 物流配送管理策略

商品的订货、进货、退货与调拨	148
存货与坏品管理办法	151
定期盘点，掌握经营绩效	156



损耗的产生原因及降低办法 165

第八章 提高警惕，加强安全管理

超市安全隐患及改善措施 172

公共安全管理及内部安全管理 174

成立应变处理小组，降低财产损失 179

下 篇 商场主管经营管理策略

作为一名商场主管，不仅要参与商场开业之前的市场调研、商圈考察、地址选择等各项筹备工作，而且要注重提升商场形象、制定价格策略、努力打造和谐团队、熟悉财务状况、维护商场安全，以保证商场的良好经营秩序，提高商场的竞争力。

第九章 分析市场，筹备开业

预测商场发展趋势 183

对商场进行市场定位 185

商圈的特征与测定方法 190

选择合适的商场地址 195

开业前必须明白的三个要素 202

商场开业的大致流程 205

第十章 科学管理，提升商场形象

视觉识别系统管理策略 206

理念识别系统管理策略 216

行为识别系统管理策略 223

形象管理系统导入的原则与时机 230





第十一章 商场营销策略

商场营销的作用与运作	243
制定商场营销的战略目标	256
营销中“三个时段”的管理方法	260
评估三类营销的效果	263

第十二章 价格管理策略

商场价格管理概论	265
定价、调价、降价策略	267

第十三章 收银及财务管理策略

POS 系统的构建、操作与异常处理	278
“商场所有者权益”的概念	285
商场的四种资产	289
商场的流动资产	293
商场的三种负债情形	304

第十四章 杜绝隐患，树立安全意识

安全工作的重要性	307
火灾无情，注重消防管理	309
组织力量，做好治安防范	312

上 篇

超市主管经营管理策略

超市主管一方面要做好商品陈列，库存合理存量、季节商品的调整，快讯商品的选择，营运环节的衔接等工作；另一方面，要通过各种媒介了解最新的市场信息、行业动态，接受相关专业的培训，使自己的思路更加明晰，能够站在全局的高度来审视市场的变化。

第一章 研究市场，科学定位

进行市场调查与研究

关键词：竞争者 发展环境特性

适用情境：主管人员参与投资、运作超市之前。

一、调查竞争者

主管在制定公司的开店策略前，除了了解目标市场的现状外，还要了解竞争者的做法。

对竞争者的调查比较应侧重经营层面，而并非单指某一商圈内的竞争店。如果超市是地区性商店，则至少要对隶属于同一县市行政区域的其他同行进行调查；如果超市是全国性的连锁店，则要针对全国各地区有名气的竞争者进行调查。

一般来说，竞争者的调查项目包括以下几个。

- ①名称。
- ②资本额。
- ③成立日期。
- ④员工人数。
- ⑤单店或连锁经营。
- ⑥连锁性质（包括直营、授权或加盟）。
- ⑦出资者个人情况及投资母公司的名称。
- ⑧外商合作情况（可以勾选“有”或“无”）。
- ⑨合作公司的名称。





- ⑩合作公司隶属国。
- ⑪合作方式（可以勾选“技术合作”、“合资”或“两者兼具”）。
- ⑫价格水准（可以勾选“昂贵”、“一般”、“便宜”）。
- ⑬品质水准（可以勾选“好”、“一般”、“稍差”）。
- ⑭生鲜技术水准（可以勾选“好”、“一般”、“稍差”）。
- ⑮服务水准（可以勾选“好”、“一般”、“稍差”）。
- ⑯促销活动特色（适宜用文字描述）。
- ⑰目标客户（适宜用文字描述）。
- ⑱年营业额（如果有连锁店则要分别说明）。
- ⑲商圈特性（适宜用文字描述，若有连锁店最好分开说明）。
- ⑳店址条件（适宜用文字描述，若有连锁店最好分开说明）。
- ㉑其他特色店址（适宜用文字描述）。

二、超市发展环境特性分析

超市企业的定位是必须要让自己能在众多竞争者之中脱颖而出，且在消费者心中占有一席之地。一般而言，定位可从“产业特性”、“目标市场特性”、“竞争者特性”及“自身条件”四方面来衡量，以决定最适于企业发展的利基点。

1. 产业特性

- ①超市可取代传统菜市场，提供高品质、新鲜、卫生的生鲜食品。
- ②超市注重品种齐全，可以提供消费者日常所需的食品、日用品，以满足其一次性购物的需求。
- ③超市强调合理的价格，以提供大众化的、丰富的商品为主。
- ④超市强调购物方便，是邻近居民的良好购物环境。
- ⑤超市强调服务，除提供轻松、舒适的购物环境外，超市也会提供商品资讯、熟食、组合菜等，为不太会烹饪或没有足够烹饪时间的消费者提供方便。

2. 目标市场特性

- ①已组成小家庭的职业妇女。这类人群没有时间在菜市场购物，回家后用于烹饪的时间较少。
- ②对商品知识或烹饪方法不太了解的消费者。

- ③追求商品新鲜、卫生、品质良好且对价格较不敏感的消费者。
- ④收入水准或教育水准较高，喜欢尝试新事物的消费者或追求时髦者。
- ⑤较注重购物环境舒适感的消费者。
- ⑥女性多于男性，且年龄大多在 18~55 岁。
- ⑦单身在外者。
- ⑧外籍华人或曾赴国外居住一段时间者。
- ⑨比较喜欢闲逛的消费者。

3. 竞争者特性

- ①强调价格导向，低价销售。
- ②强调本身具有生鲜处理技术及鲜度管理技术，可维持生鲜商品的品质。
- ③强调产品品种齐全，或某些类别的产品品种特别齐全。
- ④强调某些商品的特色，如新鲜、产地直销、直接由国外进口、新奇、稀有、口味特殊、用途特别等。
- ⑤强调可提供额外的服务，如送货服务、免费停车、影印、电话卡、邮票销售、代客送礼物等。
- ⑥强调可提供特别的金融服务，如自动提款机、信用卡、现金预付卡、会员卡、贵宾卡、礼券、提货券等。

- ⑦强调卖场气氛及促销活动的个性化。
- ⑧强调高格调的整体形象。
- ⑨强调能提供新的商品知识及新的烹饪方法。
- ⑩强调连锁经营，店面距离顾客住处较近。
- ⑪提供方便的购物时间，如提早上班或延长营业时间。
- ⑫强调可提供选购的多样礼品。
- ⑬积极参与公益活动。

4. 本身条件

- ①经营理念。
- ②财务资金能力及运作状况。
- ③专业管理技术。
- ④生鲜处理人才及技术。
- ⑤企业知名度与形象。





⑥人才培育及人力补充计划。

⑦员工的工薪、福利水准。

⑧后勤补助能力。

精确定位，谨防“一着不慎，全盘皆输”

关键词：单店 连锁店

适用情境：制定开店决策的情况下。

近年来，国内零售业界兴起了“流通革命”：谁掌握了末端通路，谁就是赢家。这代表着以往由制造商主控的通路已渐被零售业者所取代。

由于经济环境的变迁，消费者的需求呈现多样化，消费者购买商品时，不仅需要单纯的商品，还想要商品背后所提供的附加价值，而这些附加价值大多得靠零售业者自己来创造，由此产生了各种不同的业态商店，如百货公司、超级市场、便利商店等，而上述零售业者也颇有“占地为王”的气势，纷纷以“消费代理者”自居，来为消费者筛选商品。然而，换个角度来看，零售业并不那么风光，零售业者的创业过程十分艰苦，尤其是在选点开店时，若未经仔细评估，无论事后如何努力，都无法获得赢利、挽回损失，这是身为店址固定产业的零售业的特性。

此外，超级市场还受到很多限制，例如，600~1000m²的卖场空间不容易找到；城市市内一楼店面租金太高，根本不是毛利低的超市所能负担的；附近很少有停车空间等。于是有些经营者一找到一个开店地点，就急着开店，未予充分评估，从而导致血本无归的结局。

开店策略，是开店的最高指导原则，在目前激烈竞争的局势下，从业者若没有专业的战略指导，将很难获得优势。

单店的开店策略较为容易，只要有明确的经营理念与特色，慎选一个好的商圈立地，便能成功；至于连锁店的开店策略就复杂多了，除了要考虑单店的独立生存之外，还要考虑各店的布点位置、后勤补给的配送能力、效率及管理绩效等。

第二章 选址及开业的策略

根据营业形态选择地址

关键词：便利店 食品超市 仓储式商场 综合性超市

适用情境：开业前选择超市地址的情况下。

谈到超市的选址原则，先介绍一下超市的业态，因为不同的超市业态有不同的选址原则。所谓业态就是营业的形态，包括店铺的经营规模、商品结构、经营方式等形态。目前，国内外众多的超级市场主要有四种形态：便利店、食品超市、仓储式商场和综合性超市。

一、便利店

便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。其特点有以下几个。

①选址在居民住宅区、主干线公路边以及车站、医院、娱乐场所、机关、团体、企事业所在地附近。

②营业面积在 100m² 左右，营业面积利用率极高。

③营业时间一般在 16 小时以上，甚至长达 24 小时。

④商品结构以速成食品、小包装商品、文具、杂志为主。

⑤目标顾客：居民徒步购物 5 分钟可到达，80% 顾客为有目的的购物。

便利店在时间上、空间上及品种上都是对其他业态的一种弥补。随着人们生活水平的提高及生活节奏的加快，便利店有较大的发展空间。

二、食品超市

食品超市是采取自选销售方式，以销售主食、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。其特点有以下几个。

- ①选址在居民住宅区、交通要道、商业区。
- ②营业面积在 500 ~ 1000m²。
- ③商品结构以购买频率高的商品为主。
- ④营业时间不低于 16 小时。
- ⑤以居民为消费对象，居民 10 分钟左右可到达。

作为必需商品的生鲜食品是商圈消费者基本生活的组成部分，生鲜食品成为该类店铺的主要商品。店家需以提高生鲜食品的鲜度、加工工艺等手段吸引家庭主妇光顾，并且积极参与或组织各类的社区活动，让消费者感到是去邻居家购物，而不是去店里购物。

三、仓储式商场

仓储式商场是以经营生活资料为主的，储销一体，低价销售，提供有限服务的销售业态。有的仓储式商场采取会员制，只为会员提供服务。其特点有以下几个。

- ①选址在城乡结合部，但交通便利，并有大型停车场。
- ②营业面积大，一般为 10000m² 以上。
- ③库架合一，装饰简单，节约成本。
- ④商品结构主要以食品（有一部分生鲜食品）、服装衣料、文具、家用电器、汽车用品、室内用品为主。重点是商品的广度，即商品的种类要多。
- ⑤目标顾客以中小零售商、餐饮业、集团购买和有交通工具的消费者为主。此种店铺大都实行大量销售和大批订货等方式，从而实现廉价销售。

四、综合性超市

综合性超级市场是以销售大众化实用品为主，满足顾客一次性购足需求的零售业态。其特点有以下几个。

- ①选址在住宅区、城乡结合部或商业密集区。
- ②营业面积在 2500m² 以上。
- ③商品结构以生鲜食品、衣食品为主，重点在于开发商品的深度（即同一类商品的规格、等级、品种要多）。
- ④满足消费者中比率最大的中等收入阶层的消费需求。
- ⑤设施和装饰比仓储式商店好。



综合性超市与仓储式商场相比，能提供更加良好舒适的购物环境以及多种商品选择的机会。

总之，每一种零售业态都有自己的特点和长处，也有其对环境的要求，而且各种业态之间既有一定的竞争关系，又能互相弥补对方的不足，只要合理布局就能起到优势互补和繁荣市场的作用。只要切实了解各种零售业态的优缺点，广泛地调研，认真分析各类消费者的消费心态和需求，合理布局，就能充分发挥各种业态的长处，以最小的投资取得最大的效益。

对周围商圈进行科学调查

关键词：商圈 调查原则 调查目的 调查种类

适用情境：确定商圈之后，对商圈进行深入调查时。

确定了选址的原则，接下来就是进行商圈的调查了。在调查商圈之前，要确定调查的原则、目的、方法、种类、资料如何取用以及调查实务的展开等。

一、调查的原则

①经常以长远的眼光（通常是10年以上）来判断资料。

②以事实来判断，禁止臆测，以免作出错误的决策。

二、调查的目的

将目的限制在预定地的调查范围。

1. 设定商圈范围

在预定地的周围，能覆盖多少住户，覆盖多远以内的住户，住户每周购物几次等，都需了解。

2. 估算开店后的营业额

开店之前应估算营业额，尤其是第一年内的营业额。

3. 调查商圈客源

由顾客的年龄、收入、职业等信息来判断商圈消费特性，依据这些信息设计超市本身的功能，例如商品组合、等级、价格等，必要时要导入复

