

Supermarket

现代超市经营管理实务丛书

超市经理人 知识读本

*Theory of the supermarket
Management*



企业管理出版社

Supermarket
现代超市经营管理实务丛书

超市经理人 知识读本

*Theory of the supermarket
Management*

赵凡禹/主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

超市经理人知识读本/赵凡禹主编. —北京: 企业管理出版社, 2003. 10

ISBN 7-80147-951-3

I. 超... II. 赵... III. 超级市场—经济管理—基本知识 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093312 号

书 名: 超市经理人知识读本

作 者: 赵凡禹主编

责任编辑: 吴太刚

技术编辑: 赵勇 爱明

书 号: ISBN 7-80147-951-3/F·949

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 19.5 印张 200 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 29.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



引言

怀特刚刚从美国来到中国。之前，他曾是世界著名的连锁超市——沃尔玛的经理。他凭借自己在沃尔玛五年的工作经验和勤奋好学、认真负责，在超市界已有一定名气。这次来到中国，马上受到了中国同行们的热情接待。

现在，怀特已经接受了中方的邀请，决定就超市的经营管理问题举办一系列讲座，全面讲解一下他自己在超市从业期间获得的心得体会。并且也希望能从中国同行这里了解到更多的超市在中国的发展情况和管理经验，希望能够互通有无，取长补短。

而且，怀特还是个中国通，他在中国工作过两年，不仅说得一口的流利的中文，还十分了解中国的国情和风俗习惯。

目 录



引 言

- 第 1 章 超市经营知识入门
- 影响超市经营要素 4
 - 专题：零售王国的诞生 7
 - 超市经营的特点与优势 24
 - 超市经营的策略和理念 29
 - 专题：沃尔玛的低价策略 32
- 第 2 章 超市业改革与发展趋势
- 现代超市的发展过程 37
 - 食品消费的未来发展趋势 42
 - 现代超市的发展趋势 48
 - 专题：沃尔玛的成功法则 53
- 第 3 章 超市开业分析
- 市场定位要准确 59
 - 充分分析市场潜力 70

市场环境分析 75

专题：沃尔玛的小镇策略 79

开店策略 83

第 4 章 超市选址策略

超市选址原则 93

专题：山姆俱乐部的成功 98

商圈调查方法 101

商圈设定 105

用地调查及评估 112

用地调查分析 116

专题：特级市场的尝试 122

第 5 章 超市开店流程

开店组织架构 133

人员配备 139

专题：沃尔玛的培训策略 141

设施配置 145

商品的配置 151

专题：沃尔玛的高效配送系统 154

第 6 章 投资收益分析

超市经济规模分析 161



资金需求评估 164
投资明细报告及损益分析 168

第 7 章 商品组合策略

超市商品价格的构成及特征 175
超市定价的程序与方法 178
超市定价的策略 182
专题：沃尔玛的低价战术 183
超市调价技巧 185
低价策略的成功 186



第 8 章 商品组合策略

商品经营理念 192
商店定位 198
专题：沃尔玛的商品销售技巧 200
商品定位 204
商品组合 207
优化商品结构 211
商品的开发 216

第 9 章 关注顾客需求调查

顾客需求的类型和特征 225
顾客需求调查的内容 228



顾客需求调查的步骤方法 231

第10章 认清市场竞争对手

识别竞争对手 235

专题：如何在竞争中胜出 237

4P 竞争策略 244

竞争实力分析 246

竞争者潜力分析 250

第11章 超市日常管理

商品管理 255

专题：沃尔玛的采购原则 260

超市人事管理 261

专题：沃尔玛的人才战略 269

物流管理 277

专题：沃尔玛的物流分销系统 284

超市安全管理 290

超市卫生管理 301

现代超市管理经典

第 1 章

超市经营知识入门



【 - - - - - 】

本章的重点是超市的一些基本理论知识，主要使读者理解超市这种业态及它的特点，从而对超市有一个整体印象。学习之后，读者应对超市经营的特点和策略、理念有一个初步的认识。



周六上午 9:30，怀特如约来到酒店的报告厅，开始他的超市经营管理系列讲座。他一进门，就受到大家的热情欢迎，在做了简短的自我介绍后，他说：

“我希望自己的一些经验和知识能和大家分享，并且希望能够抛砖引玉，大家能多提宝贵意见。我会在每次讲座的前一部分讲授些基础知识，然后我会举一些案例供大家分析，其中大多数都是我在沃尔玛所看到的和听到的，希望它能对大家提升自己的管理水平有所裨益。”

“另外，结合中国国情，我会分析一下中国的人口、消费等特点，如有不当之处，请大家指出来，我们共同研究。那么，下面我们开始吧。”



1.1 影响超市经营的要素



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。

由于民族习性、传统风俗、政治制度、教育水准、收入水平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。

第一，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。

第二，家庭所得

随着各行业的发展，人们的收入也随之提高。

第三，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，家庭收入水平的提高，人民消费水平也因而不



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收入减除家庭消费而得。中国的家庭收入水平不断提高，消费也随之增加，但消费增加的幅度没有收入增加的幅度大，致使家庭平均消费倾向有逐年下降的趋势。

第四，家庭人口数与就业人数

(1) 家庭人口数：根据调查，中国各省家庭人口数有逐年下降的趋势。

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

第五，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，例如教育水平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。

但是从长期的超市发展主线来看，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。在此情况下才有人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。



经典专题

零售王国的诞生

第一次讲课，怀特为大家先介绍了沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿及沃尔玛的发展历程。

山姆·沃尔顿，作为沃尔玛公司的创始人，由始至终都是作为沃尔玛的灵魂存在的。



零售王国沃尔玛的诞生

1951年，当山姆带着全家搬到本顿威尔时，这里还是个只有3000人口的农村边远地区小镇，离最近的城镇罗杰斯(Rogers)也有约10公里。这里的情形可以用海伦的一句话来形容：“实在是一个看起来糟透了乡下地方”。山姆在这里买下了一家名为哈里逊的杂货店，加上另租下的隔壁理发店，拥有了不足400平方米的店面，但在本顿威尔及其附近地区来说，他的店已是最大的商店了。老店原来每年的营业额只有32000美元，主要卖些花边、帽子、裁剪纸样等乡下杂货店的传统商品。山姆扩大了店面，将老式货架换成新式陈列架和柜台，并开始采用自助式服务的经营方式，小店面貌立刻焕然一新，营业额也直线上升。

初试成功的山姆并不满足，他又开始到其于成了



全国第一。

沃尔玛咄咄逼人的全球攻势



成为全美第一大零售企业之后，沃尔玛依然以极快速度发展着。1991年，公司建了3个新的配送中心，分别位于印第安纳州、阿肯色州、科罗拉多州。每个新配送中心都有约10万平方米面积，全公司共有16个配送中心，总面积约135万平方米，平均每个中心服务于98家商店；每家分店的标准营业面积也增至1万平方米。

1991年7月，沃尔玛的全球攻势开始了。他城镇寻找新的开店机会，一为分散经营风险；二为同时多种经营。终于，在本顿威尔以南约30公里的地方，也就是阿肯色大学所在地的费特威尔，有一家老杂货店打算出售。该店位于街角，总面积不到250平方米。虽然同一条街和转角不远处就有两家大连锁公司的分店，但山姆天生喜欢竞争，他准备在新店里实践自己的经营方式，向那两家连锁店挑战。1952年10月，这家同样被命名为“沃顿5分——1角商店”的小店开业，第一年的营业额就达到了9万美元。

这一时期，山姆的经营有两个特点，第一，就是一家店赚了钱，马上投资再开另一家店，不断扩张。到1960年，他有15家商店分布在本顿威尔周围地



区，年营业总额达到 140 万美元。第二，就是不断改变经营方式，力求创新。

首先，山姆想把商店开得更大些，于是开始和弟弟巴德联手投资规模较大的杂货店。就这样，在密苏里州的圣·罗伯特，山姆的第一家大型杂货店——“沃顿家庭中心”开业了。开始时的营业面积只有 1200 平方米，后来扩大到近 2000 平方米，年营业额超过了 200 万美元，比他所有杂货店营业额的总和还多。对于圣·罗伯特这个不过是个人口仅 1500 人的小镇来说，一个面积扩大了杂货店竟能吸引来这么巨大的购买力，连山姆也感到难以置信。这一成功鼓舞了山姆在阿肯色州的贝瑞威尔开了第二家家庭中心，又在本顿威尔开了第三家。

通过这些事例证明，位于小城的商店只要以合理的价格提供品种齐全的商品，就能吸引来周边地区的居民，达到过去老式杂货店不可能达到的良好营业额。

接着，山姆又对一种新的经营形式——折扣商店发生了浓厚兴趣。这种低价大量进货，便宜卖出，以经营系列综合商品为特点的零售形式与山姆多年的实践经验不谋而合，即它以同样的商品，只要卖得比别家店便宜，销量就能高出别家店许多。他认为，折扣商店注定代表了未来零售业发展的主流，自己必须赶快进入。于是，1960~1962 年间，山姆带着自己的想

