

超市经营实战
全程培训

根据超市全程管理的具体实操流程、方法与案例，汇集知名企业的管理元素，打造而成的超市实用管理工具书。

超市 商品管理

CHAOSHI
SHANGPIN GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

超市经营实战全程培训

超市 商品管理

CHAOSHI
SHANGPIN GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超市商品管理/赵盛斌编著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3155 - 3

I. ①超… II. ①赵… III. ①超市—商品管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 112177 号

组稿编辑: 何 蒂

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 司东翔

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13.25

字 数: 247 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3155 - 3

定 价: 39.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

中国古代圣贤老子在《道德经》中说：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”意思是说：用光明正道治理国家，用奇妙的计谋领兵作战，用清静无为去争取天下。

治理国家尚且如此，治理一个企业也是同样的道理。俗话说：上行下效。就是说做领导、做上级的如何处理事物、如何为人，都是在为下属和下级做示范。要想把一個企业管理好，那领导就应当以身作则，用光明正确的方法来管理，才能起到表率的作用，才能受人尊敬而令行禁止，无往而不利！

老子就是告诉我们作为一个领导者应该怎样去管理自己的下属和员工，才能使企业更昌盛，使人们都能安居乐业。一个超市的治理涉及方方面面，如何稳健地运行，是每个超市从业者都关心的。

多年以前，笔者一直有个愿望，运用老子的治国理念，治理超市企业。提出按照系统工程的主导思想，以理论为基础、以实操为主线、以模块化为思路的观点，系统地编著一套超市管理的系列丛书，奉献给读者，由于各种原因一直未能如愿。如今经过笔者的努力，终于完成了这套丛书，得以和读者见面，甚感欣慰。

《超市经营管理丛书》包括：《超市店长管理》、《超市员工管理》、《超市商品管理》、《超市生鲜商品管理》、《超市防损管理》五册。

本套丛书的内容全面、丰富、翔实。每本书既自成体系，各书之间又相互关联成为有机的整体；既有国外超市先进的经营理念和方法，也有国内超市成功的经验和事例；既有介绍超市的各个部门功能，也有各个岗位的职能介绍；既有超市的各个区域之间的关联，也有各个岗位的工作流程、操作方法的具体实例等。

本套丛书在编写的过程中，避免了烦琐和空洞的说教，重在实用，多次修改调整，力求展现给读者简单、实用、创新的内容。更重要的是通过本套丛书介绍

给读者理念、方法，而不是告诉读者简单的模仿制度和流程，正如老子所说：“授人以鱼不如授人以渔。”笔者虽不能解决读者的所有问题，但希望能起到抛砖引玉的作用，确实对读者能够有所启发和帮助。

本套丛书的编著，也是笔者的一个大胆的创新，第一次全面、系统地按照专业模块的思路编著，这样做有利于引导我国超市的发展经营走专业化的道路，促进我国超市走向良性、健康的发展，提升超市的经营管理水平。也确实希望对于推动我国超市的发展做出自己的微薄贡献。

本套丛书不仅适合超市从业者个人学习使用，也适合作为企业的培训教材或大专院校相关专业的学习参考资料。

由于笔者的水平有限，书中难免有错误，在此恳请广大读者予以批评指正。

2014年2月于深圳

目 录

第一章 超市商圈与商品定位	1
第一节 超市商圈调查、选址	1
第二节 超市商品定位	13
第三节 超市卖场的布局	15
第二章 超市商品价格管理	22
第一节 超市统一定价的思路	22
第二节 价格策略的决定要素与政策	27
第三节 毛利政策与分析	34
第四节 商品定价的方法与技巧	37
第三章 超市商品类群管理	42
第一节 营业结构与商品分类	42
第二节 商品组织表	60
第三节 商品定位与选择	62
第四节 商品结构、规划与调整	68
第四章 超市商品采购	75
第一节 商品采购职能	75
第二节 采购计划的环节与时机	81
第三节 商品采购谈判	91
第四节 采购与营运的协调	105

第五章 超市商品陈列	123
第一节 商品排面与陈列的研究	123
第二节 商品配置表管理	133
第三节 商品陈列研究	142
第六章 商品促销管理	160
第一节 超市促销的特点与主题	160
第二节 POP 广告促销	166
第三节 促销方案制订与方式	173
第四节 商品促销时间及主题	180
第七章 超市商品库存管理	185
第一节 超市商品库存分析	185
第二节 超市商品库存控制	194

第一章 超市商圈与商品定位

第一节 超市商圈调查、选址

一、商圈调查

开设一家超市，首先想到的就是在哪里开店，如何确定超市的位置，地点是否理想，以什么原则来确定等，而首要的问题就是开展商圈调查。

（一）好位置的基本条件

1. 了解优良地理位置的三个基本条件是否具备

（1）开店 10 年以上持续经营能力如何？是否具有前瞻性、可持续经营 10 年以上。

（2）足够的集客能力。

（3）进出容易的超市腹地（卖场有停车场）。

2. 确定地段条件的三要素是否具备

（1）户数、人口数的支持——至少一家店的人口数。

（2）道路、交通工具——可抵达店铺购物的途径。

（3）卖场面积大小——吸引顾客的能力。

然后估算营业额是否准确度高、误差小。

3. 确定经营计划拟定的依据

卖场的投资多少，会影响损益平衡点、营业额及回收年限。同一立地条件也会因不同的投资策略，影响日后的经营成本，故需有立地调查结论，而后再有经

营计划，并以此为开店的根据。

例如：某外资超市选址要求如下：

该超市，95%以上的商品都是本地化采购，在中国每开一家新店都严格按照其选址要求进行。

该超市的顾客群：60%的顾客是34岁以下，70%是女性，54%是已婚等。

该超市的主要理念：低价、一次购足、免费停车、高周转、新鲜程度、品质现代化的商店就是：卫生、舒适、店内通道进出方便、国际标准。

该超市在选址方面有以下要求：

(1) 地理位置要求。

1) 交通方便（私家车、公交车；地铁、轻轨）。

2) 人口密度相对集中。

3) 两条马路交叉口，其一为主干道。

4) 具备相当面积的停车场。

(2) 建筑物要求。

1) 建筑占地面积15000平方米以上。

2) 最多不超过两层。

3) 总建筑面积2万~4万平方米。

4) 转租租户由该超市负责管理。

5) 建筑物长宽比例10:7或10:6。

(3) 停车场要求。至少600个（一线城市）机动车停车位，非机动车停车场地2000平方米以上，免费提供该超市及顾客使用。

(4) 该超市对工程建设比较严格的要求、较低的租金、长期的租赁合同（一般是20~30年）。

（二）商圈环境分析

商圈环境分析，是了解商圈范围内有多少人口和多大的客流量，以确定其发展的前景如何。一个超级市场的生存和发展，依赖商圈内有供其吸收的充足购买力。若没有理想的购买力，超级市场就不会兴旺。

在开设一家超级市场时，必须深入地进行商圈潜力情况调查，通过周密的调查去深刻地理解超市所处的市场环境。研究面对的消费者，才能正确地确定自己的市场定位、规模与经营的策略，也才能在激烈的竞争中立于优势地位。

1. 商圈人口调查

划定商圈后,首先要调查商圈人口总量。一般可通过户籍管理部门或社区工作站得到较准确的数字。调查中一般包括:人口数量、户数、平均每户人口数等基本情况,必要时可分为两级商圈。

超级市场的商圈范围标准是步行或骑车5~10分钟的距离。在商圈人口调查过程中,要注意两点。

(1) 空间障碍因素。如河流、沟渠会阻止部分顾客,所以要将这部分人口剔除。

(2) 竞争店因素。应将竞争店附近的人口剔除,如竞争店很小或没有竞争力则可不剔除。

在商圈人口调查过程中,要注意分析有没有人口增加的潜在趋势。在一个人口逐渐增加的新区开店较易成功,在一个人口逐渐减少的老区开店较易失败。

2. 商圈客流量调查

除固定商圈内的居民以外,流动的消费者也是超市重要的客户来源。如果所选择的店址交通便利、人员来往频繁,无疑会给超市带来可观的经济收益。所以,搞好商圈客流调查,也事关超市的实际利益,此工作同样不容忽视。

例如:某超市连锁店的商圈调查情况。

某超市是一家开店较早、有一定经营规模的超市连锁企业,每开一家新店前照例要进行详细的商圈调查活动,主要包括:

(1) 从早晨6点到晚上10点止在欲开店的地区数人数车,选择一天中的不同时段,来测定客流量,这样的工作持续3~5天,从而掌握了大量的第一手客流量的资料。

(2) 进行商圈入户调查。在商圈范围内选60户人家进行入户访问,通过询问“我们要在这儿开新店,您愿意我们卖点儿什么?”“希望我们几点开门,几点关门?”“平时在哪儿买日常生活用品等?”“平均几天买一次东西?”等等,充分了解商圈内的各种经营信息,以确保新店开一家成功一家,开一家盈利一家。

(三) 商圈数据调查要求

如何使一家连锁超市生意兴隆,是许多经营者的期盼。而在讨论众多的投资因素时(销售预计多少,商品结构的定位是否合理、需要用多少人员、设备,装

修需多少资金,投资回报率好不好等),需先找到一个良好的开店地址。因为连锁超市经营得成功与否,与选店址的适当与否具有相当大的关系。有句话说得好“开店的地址若选得得当,则连锁超市经营已经成功了一半”。而选址前的各类数据调查则是选址的先决条件之一,而且只有用数据来说话才是最有说服力的。

商圈是连锁超市选址位置的“腹地”。然而连锁超市商圈的设定会因沿海城市、内陆城市而有所不同,会因省级市、地级市、县级市而有所不同,会因市区、郊区而有所不同,会因商业区、住宅区而有所不同,会因小型、中型、大型连锁超市而有所不同。

商圈的衡量是一项非常艰难的工作,目前国内城市建设都在调整改造中,已很难划分出商业区和住宅区。在这种情况下,商圈的确定确不容易,所以在选址时除了获得商圈数据外更应采集各种状况下的市场调查数据。

市场调查数据采集主要是为了能够做出正确的“经营理念”并建立在适当的“顾客定位”之上,使超市经营上有特色、树形象。市场调查的相关数据主要是居住者、交通、吸引力等。

1. 居住者

人口自然增减率、地域内人口数、文化、体育、娱乐设施状况、地域发展状况、住宅分布位置、购物动向。

2. 交通

交通状况、道路交会状况、街道分布、道路宽度、自行车普及率、私家车普及率。

3. 吸引力

商圈内覆盖的区域大小、商圈内人口数、户口数、流动人口数,其他商业的规模及特征,其他业态的规模及特征,商业间的竞争关系、工矿、企业的分布数。对选址问题应运用市场调查数据分析、比较,以提供经营方针的参考,并作为经营目标上的决策。

4. 竞争店情况

在完成上述三项调查后,还须做一项很重要的调查,即“竞争店的数据调查”,因其关系到开店的设备、设施的配置及营运政策,调查范围包括:零售店分布状况,零售店的规模、开店年数、零售店卖场面积、收银机台数、商品结构、来客数、客单价。

总而言之,收集各种数据是开店前的准备,更为了选址尽可能正确和开店后

的经营效益的实现。

超市发展,运用数据作为依据选择店址,运用商圈市场调查和竞争店的调查的数据来确定是否开设新店的可行性,防止没有效益的规模扩大是非常必要的。

二、调查的基本种类

(一) 预备调查

虽然地段调查作业非常重要:但它本身并不会产生任何效果,所以初期应先 从地图或政府公布的资料中加以筛选,此过程称为预备调查。

1. 预备调查时资料的收集

(1) 某预定地区的人口数,住户数资料。

(2) 都市计划、都市建设指定用图。

(3) 竞争店分布图。

(4) 竞争店或未来大型店的预定计划。

(5) 竞争店占销售实绩。

人口数、户数应与行政区划状况配合,但同时应预测3~5年后的人口变化。

都市计划交通建设图是预测将来环境变化的主要资料。特别是人口增加快速的都市市郊、新兴住宅、大型社区等,可以说是超市业者的最大目标。

2. 竞争店分布状况

这可从零售业协会(或者超市协会)取得也可采取实地调查的方法,了解本地或相邻区域是不是有竞争店。然后再将上述资料做成竞争店分布图,方法如下:

(1) 以1/10000比例地图,标记人口数、户数。

(2) 以预定位置为中心,半径500米、1060米,若是大型店也可以2000米、3000米为半径画圆,并在圆圈内把调查过的竞争店予以标示,并标出面积。

3. 确定将来环境变化因素

尤其应注意下列几点,因为这些因素会造成销售占有率的成长、衰退或障碍:

(1) 人口数、户数是否有大幅度变化的可能性。如空地的延伸、大量住宅的兴建等,若属新近完成的住宅区,应了解何时搬入住户、住满。

(2) 交通建设体系是否有大幅度变化的可能。如快递系统的通过、巷道的打通、道路拓宽、河道上搭桥等。

(3) 竞争店特别是比本店大 2 倍以上的大型店, 是否在重要地点有设立的可能。

进行上述调查了解时, 应掌握详尽和准确资料, 加以整理, 更重要的是要了解这些变化是何时结束、影响多长时间, 最后再根据这些资料, 决定提前或延后开店时间。

4. 现地调查

现地调查作业相当困难, 可先假定商圈范围, 在范围内收集所需资料。大致可分为以下三点:

(1) 交通道路网确认。对于某地区人们日常道路交通做流量调查。

(2) 竞争店调查确认。对某地区内超市店数多少予以了解, 明确本店可达到多少市场占有率, 有什么样的销售效果。

(3) 消费者调查。该调查是所有调查中最耗费时间、资金的工作, 执行起来也最困难, 并易被一般人所疏忽。但是这项调查绝对不能省略, 因为可从中获得许多消费者情报, 而且店铺差别化的启示也来自于此项调查。

(二) 商圈的分析

商圈分析的内容主要由以下部分组成:

1. 人口规模及特征

(1) 人口总量和密度。

(2) 年龄分布。

(3) 平均教育水平。

(4) 拥有住房的居民百分比。

(5) 总的可支配收入。

(6) 人均可支配收入。

(7) 职业分布。

(8) 人口变化趋势, 以及到城市购买商品的邻近农村地区顾客数量和收入水平。

2. 劳动力保障

(1) 管理层的学历与薪资水平。

(2) 管理培训人员的学历与薪资水平。

(3) 普通员工的学历与薪资水平。

3. 供货来源

(1) 运输成本。

- (2) 运输与供货时间。
- (3) 制造商和批发商数目。
- (4) 可获得性与可靠性。

4. 促销

- (1) 媒体的可获得性与传达频率。
- (2) 成本与经费情况。

5. 经济情况

- (1) 主导产业。
- (2) 多元化程度。
- (3) 项目增长。
- (4) 免除经济和季节性波动的自由度。

6. 竞争情况

(1) 现行竞争者的商业经营形式、位置、数量、规模、营业额、营业方针、经营风格、经营商品、服务对象。

- (2) 所有竞争者的优势与弱点分析。
- (3) 竞争的短期与长期变动。
- (4) 饱和程度。

7. 商店区位的可获得性

- (1) 区位的类型与数目。
- (2) 交通运输便利情况、车站的性质。
- (3) 交通连接状况、搬运状况，上下车旅客的数量和质量。
- (4) 自建与租赁店铺的机会大小。
- (5) 城市规划。
- (6) 规定开店的主要区域以及哪些区域应避免开店。
- (7) 成本。

8. 法规

- (1) 税收。
- (2) 执照。
- (3) 营业限制。
- (4) 最低工资法。
- (5) 规划限制。

9. 其他

- (1) 租金。
- (2) 投资的最高金额。
- (3) 必要的停车条件。

三、调查分析方法

通常，调查分析方法有：①现场监测记录；②街头拦截式、面对面访问顾客；③主要商业人士深度访谈（定性研究）；④顾客抽样调查方式。随机间隔抽样（有效样本）。

具体到超市开店可参照如下表格。

（一）潜在顾客背景资料

表 1-1 潜在顾客背景资料

调查项目	细项	比例
性别	男	
	女	
年龄	18 岁以下	
	18 ~ 25 岁	
	26 ~ 35 岁	
	36 ~ 45 岁	
	46 岁以上	
职业	国企、事业单位，公务员	
	三资企业职工	
	管理人员	
	个体户	
	学生	
	无固定职业	
	其他	
教育程度	初中	
	高中	
	大专	
	本科	
	硕士以上	

续表

调查项目	细项	比例
收入	1000 ~ 2000 元	
	2001 ~ 3000 元	
	3001 ~ 4000 元	
	4001 ~ 6000 元	
	6001 ~ 8000 元	
	8001 元以上	
来本地工作时间	半年以下	
	1 ~ 2 年	
	2 ~ 4 年	
	4 ~ 6 年	
	6 年以上	

(二) 商圈评估

表 1-2 商圈评估表

商圈概况	项目	细项	具体调查
核心商圈 (1000 米内)	人口	数量	
		职业构成	
		收入情况	
		习惯	
	交通	到达时间	
		是否方便	
	竞争状况	同类商场	
		小型商店	
	工作人口	公司数量	
		人口数量	
		收入	
	未来发展	房地产	
		交通	

续表

商圈概况	项目	细项	具体调查
次级商圈 (1000 ~ 3000 米)	人口	数量	
		习惯	
	交通	时间	
	商业分布	同类商场	
		小型商场	
	未来发展	新开商场	
		房地产	
边缘商圈 (3000 米以上)	人口	数量	
		习惯	
	交通	时间	
	商业分布	同类商场	
		小型商场	
	未来发展	新开商场	
		房地产	

(三) 顾客来源列表

表 1-3 顾客来源列表

居住地	数量	百分比	居住地	数量	百分比
A 片区					
B 片区					
C 片区					
D 片区					
E 片区					
F 片区					
G 片区					
H 片区					
I 片区					