

THE MOST PROFITABLE

不同情景正反案例对比分析 助你轻松解决各类现实问题

曹慧莉 淡佳庆 编著

最赚钱超市
经营之道
大揭秘

如何经营一家 最赚钱的 超市



化学工业出版社

THE MOST
不同情景正反案例对比分析 助你轻松解决各类现实问题
PROFITABLE

曹慧莉 淡佳庆 编著



如何经营一家 最赚钱的 超市



化学工业出版社

· 北 京 ·

我国的零售业中，90%以上为中小型零售企业和个体户。广大中小型零售企业的经营方式、管理水平总体处于落后状态，本书就是针对我国超市管理目前存在的问题，系统全面地总结出卖场设计规划、商品管理、顾客服务、员工管理、财务管理、物流管理等的方法和技巧，为超市经营提供参考。本书从超市常见的情景入手，通过正反两方面的案例比较，给读者提供全新的管理认识和借鉴方法。本书通俗易懂，可操作性强，适合超市老板及管理者阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何经营一家最赚钱的超市/曹慧莉，谈佳庆编著.

北京：化学工业出版社，2011.2

ISBN 978-7-122-09897-9

I. 如… II. ①曹…②谈… III. 超市-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 218801 号

责任编辑：曾清燕 张焕强
责任校对：战河红

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张 16 字数 241 千字 2011 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00 元

版权所有 违者必究

前言

Preface

中国实行改革开放以来，国民经济保持了持续、健康、快速发展的良好态势。这为我国零售业的发展提供了良好的发展环境。

在不到 30 年的时间里，中国零售业走完发达国家 150 年（从 1852 年百货革命开始）的道路，从计划经济向市场经济转化，从改革开放逐步走向成熟。中国零售业经历了从小到大、从封闭到开放、从单一到多元、从传统到现代的不断过程。来自全球知名管理咨询公司科尔尼的一项调查显示，中国已成为全球最具吸引力的零售投资新兴市场之一。在 2008 年全球零售发展指数排名中，中国名列第四位。

如今，我国零售市场体系已初步建立，并正在向现代零售市场体系的方向发展和完善，零售市场经营主体规模不断扩大。我国零售市场商品零售规模也快速扩大，2007 年上半年，我国社会消费品零售总额达 76410 亿元。消费品市场稳定快速发展的态势，表明我国消费品市场的发展已进入一个新的时期，市场规模跃上一个大的扩张平台——将以每年增加万亿元的速度发展。

零售业是国民经济的主要组成部分，其发展通常反映了一个国家总体经济的走势。此外，由于国家经济危机往往都通过零售商业销售危机表现出来，所以零售商业的兴旺发展，已成为国家经济发展持续景气的必要条件。中国是世界上发展最快的国家之一，人民群众的生活水平在不断提高，零售业市场注定会越来越具有潜力和吸引力。

同时，也应该看到中国整个零售业的发展仍然处于起步阶段。就总体而言，我国的零售业仍然处在发展中国家的零售业水平。我国零售业在对 GDP 的贡献、增强就业、促进产品结构调整、规模与组织化程度、连锁化经营程度、物流配送水平、人才、经营管理能力、现代信息技术应用水平、业态创

新能力以及国际竞争能力等方面，与世界经济发达国家相比，还有很大差距。这具体表现在，目前我国零售业中，90%以上为中小型零售企业和个体户。在市场经济体制深入发展的进程中，我国中小型零售企业的发展没有得到足够的重视；广大中小型零售企业经营方式、管理水平总体处于落后状态，生存环境劣于大型零售企业，在市场准入、信用担保、金融服务、物流服务、人才培养、信息服务等方面还缺乏有效的支持机制。而商场、超市、卖场作为零售业的具体体现，其服务与管理也还存在着一系列的问题。

加之，1992年我国商业领域开始对外资开放，至2004年12月11日，我国政府严格履行了加入WTO的承诺，零售业已对外资全面开放。沃尔玛、家乐福、欧尚等外资零售企业凭借着自己的管理优势，已经把超市开到了中国的二、三线市场，并且还在大踏步地前进。我们所面临的困局是还没有哪一家本土超市可以真正地和一些国际巨头相抗衡，其中最重要的原因就是我们还培养起一批专业的管理人才。

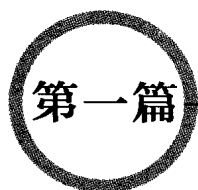
与之相对应的是，许多中国超市企业感慨：现在越来越难留住人了！不仅是留人，在超市企业招聘新员工时，中国超市企业也很难与外资超市企业抗衡。除了在物质激励方面受现有资源限制导致中国超市企业缺乏吸引力外，很重要的一个原因是大多数超市企业只会用人，而不会培养人。许多超市企业的员工培训，似乎多为应急或被动式的，超市企业经营者似乎没有将培训作为投资来看待，这正是本土超市在与外资超市的市场竞争中频频败下阵来的根本原因所在。因此，中国超市企业若想在激烈的竞争中不处于劣势，在零售业迅速发展的浪潮中拔得头筹，就必须弥补服务与管理方面存在的不足。

《如何经营一家最赚钱的超市》就是针对我国目前超市管理存在的问题，系统全面地提出卖场设计规划、商品管理、顾客服务、员工管理、财务管理、物流管理等的方法和技巧，为超市经营提供参考。本书从超市常见的情景入手，通过正反两方面的案例比较，给读者提供全新的管理认识和借鉴方法。本书通俗易懂，可操作性强，适合超市老板及管理者阅读。

由于编者水平有限，书中不妥之处，敬请读者斧正。

目录

Contents



顾客服务

把顾客“伺候”好了才有钱赚

第一章 购物服务	2
情景一 “这不是我的货区，不关我的事”让顾客郁闷	2
情景二 服务员不耐心为顾客拿商品	5
情景三 顾客生气地对服务员说：“你干吗老跟着我？”	8
情景四 服务员解说半天商品顾客却决定不买	10
情景五 超市人多，顾客没人接待	12
第二章 场面服务	15
情景一 把对比价格的顾客当成“价格间谍”	15
情景二 老人买了许多东西拎不动却无人关心	17
情景三 打闹的小朋友被啤酒瓶扎破了脚	19
情景四 顾客的皮衣在超市内被刮破	22
情景五 收银员中途走了，顾客苦苦等了 20 分钟	23
第三章 结账服务	26
情景一 顾客回到家发现购物袋里少了一块香皂	26
情景二 有会员卡却不能享受会员待遇	28
情景三 顾客抱怨排队结账时间太长	32
情景四 购物小票上多了两样没买的东西	35
情景五 “赠品”标签不翼而飞引起一场结账闹剧	37

第四章 售后服务 | 40

情景一 顾客买了商品不喜欢要退货 | 40

情景二 顾客买完东西当天却开不了发票 | 44

情景三 营业员说是“公司规定”不给换货 | 46

情景四 修表让顾客很不满意 | 48

情景五 在超市门口遇到顾客挡道 | 50

第五章 客户投诉 | 53

情景一 变质的“转炉烤鸡” | 53

情景二 用了超市的面膜顾客变“关公” | 55

情景三 衬衫忘消磁，顾客成“小偷” | 58

情景四 抽奖顾客摸到的是头奖“999”，还是“666” | 60

情景五 价签与商品不对应，顾客多花冤枉钱 | 62

第二篇 超市卖场 整齐划一顾客才想逛

第六章 商品陈列 | 66

情景一 好的陈列对销售额会影响多少 | 66

情景二 买了可充电电池，却找不到充电器在哪里 | 69

情景三 开心果高高在上，顾客只能观望 | 72

情景四 堆头太过密集，酒瓶伤了顾客脚 | 75

情景五 想买蜂蜜却找不到在哪儿 | 76

第七章 理货补货 | 80

情景一 货架上一团糟，顾客找不到想要买的东西 | 80

情景二 理货员上货不小心踩到了掉在地上的饼干 | 82

情景三 价签是满的，货架却是空的 | 84

情景四 “并不是将商品码上货架这么简单” | 87

第三篇——布局设施

“好东西”还要“好环境”配

第八章 店面设计	92
情景一 吵闹的背景音乐让顾客烦躁不堪	92
情景二 卖场光线太暗，顾客看不清商品	95
情景三 偌大的超市没有卫生间可用	97
情景四 无购物出口没有标志	99
第九章 设施摆放	101
情景一 墙边的金属梯倒下砸伤顾客	101
情景二 顾客反映货架位置变动过于频繁	103
情景三 货架顶上摇摇欲坠的纸箱让顾客不能安心购物	105
情景四 货架凸出物把小孩绊倒摔成骨折	107

第四篇——销售运营

好策略让你的商品脱颖而出

第十章 商品定价	110
情景一 超市丢了客只因别家便宜 1 块钱	110
情景二 奶粉不搞促销了，价签却没变	113
情景三 东西都不贵，就是没人来	116
情景四 定价到“分”让顾客感觉“上当受骗”	119
第十一章 商品促销	122
情景一 顾客烦躁只因促销员太“热情”	122
情景二 冷漠的促销员让商品无人问津	125

情景三	促销的鱼竟然是窒息死亡的鱼	128
情景四	“你们的红酒好在哪里?”	131
情景五	促销员偏要向顾客推荐中码衣服	133

第五篇 超市员工 ——一个好员工顶一堆好商品

第十二章	人员流动	136
情景一	导购漂亮不一定业务好	136
情景二	员工给老板发短信想回超市工作	141
情景三	王老板的超市常常有人跳槽	144
情景四	新员工刚来便闯了大祸	148

第十三章	员工培训	151
情景一	导购员不服务却凑在一起聊天	151
情景二	服务员在一旁小声嘀咕惹恼顾客	153
情景三	服务员态度生硬惹顾客心烦	155
情景四	工作人员与顾客争用购物车	157
情景五	“信口开河”让顾客再也不想登门	159

第六篇 物流仓储 ——“好货源”决定“好财源”

第十四章	采购	164
情景一	顾客在购买的蜂蜜中发现小黑虫	164
情景二	“假冒伪劣”的牙膏、洗发水	167
情景三	一瓶饮料，三种价格	170

情景四 顾客想要的柚子茶一个月都没货	172
--------------------	-----

第十五章 库存与配送	 176
-------------------	--------------

情景一 库房里传出馊臭味	176
--------------	-----

情景二 仓库里无故多出 30 箱进口饮料	179
----------------------	-----

情景三 顾客买回了已过保质期的香肠	181
-------------------	-----

情景四 三台家电一个月才送到顾客家	184
-------------------	-----

情景五 送来的新冰箱“脸上”多了几道划痕	187
----------------------	-----

第七篇

财务利润

“开源”、“节流”双管齐下才能赚大钱

第十六章 现金管理	 190
------------------	--------------

情景一 顾客给的 100 元是假币	190
-------------------	-----

情景二 顾客发现超市少找 20 元	192
-------------------	-----

情景三 零钱不够、整钱找不开，顾客干着急	194
----------------------	-----

情景四 收银员频繁取消顾客所购商品	196
-------------------	-----

第十七章 成本控制	 200
------------------	--------------

情景一 采购“偷盗”防不胜防	200
----------------	-----

情景二 员工的工资占到超市毛利的 50%	202
----------------------	-----

情景三 超市促销员“蚂蚁搬家”盗窃奶粉	207
---------------------	-----

情景四 促销员私拆封装，多加商品	209
------------------	-----

第八篇

安全卫生

和谐、稳定、整洁——超市盈利“三大件”

第十八章 超市防盗	 214
------------------	--------------

情景一 超市少了一瓶 2000 元的“人头马”	214
-------------------------	-----

情景二	顾客放在存包处的包“不翼而飞”	217
情景三	“长了翅膀”的鞋子	218
第十九章	意外事故	221
情景一	热闹的卖场突然“一团黑”	221
情景二	电线短路，超市突然起火	223
情景三	顾客在卖场中到处拍照	227
情景四	超市低价促销，酿成踩踏事故	228
第二十章	卫生清洁	231
情景一	卖场地面到处是洗洁精，顾客不小心摔倒	231
情景二	吆喝却不戴口罩的工作人员让顾客不敢免费试吃	232
情景三	脏兮兮的购物筐让顾客不想用	234

附录一成功超市案例

顾客服务

第一篇

把顾客“伺候”好了才有钱赚

第一章

购物服务

情景一

“这不是我的货区，不关我的事”让顾客郁闷

【情景导入】

刘阿姨是星光小区的一户居民。这天下班后，她看到家里的鸡精没有了，于是，就到附近的 A 超市去买鸡精。走到超市里，就是不见日常调味品在哪里放着。这时，超市过道中走过一名超市防损员。

刘阿姨微笑着问：“你好，我想要买鸡精。不知哪里有啊。”

那名防损员瞥了刘阿姨一眼，向右边指了指。于是刘阿姨便一直向右走，终于在一个小角落里发现了调味料。但找来找去，却没有发现自己经常用的那个牌子的鸡精。于是，刘阿姨又来到了这名防损员面前，微笑着说：“不好意思啊。我想要的那个品牌的鸡精怎么没有看到呢？”

这时，这名防损员着急了，回答道：“你要买的是鸡精，我是杂货区的，那不是我的货区，所以不是我的事。您找一下那个货区的导购或者防损员吧。”

刘阿姨急了：“你说的这是什么话，你们超市是一家吧，你不是这个超市的员工吗？再说，那个货架旁是没有导购的！”

这名防损员嘴更硬了：“我是我们超市的员工。但是我们是有分工的，不是我的货区我和您一样是外行，关于那个货区的商品您问我不等于白问啊，我没有说错啊。”

刘阿姨听了服务员的话，非常生气，吵嚷着叫来超市负责人，说：“你们超市分工真明确，各人就只干各人的事啊。想买袋鸡精也没人给说一下。现在超市多的是，又不是只有你们一家，我去哪儿买不行？以后再也不来你们这儿了。”说完，刘阿姨头也不回愤愤地走了。超市负责人和防损员你看着我，我看着你……

【情景剖析】

超市中的商品琳琅满目，有很多大类。很多大类下面又有很多小类。去超市购物的顾客有时在卖场里逛了半天却找不到自己想要买的东西是非常常见的。这时候，走过一位超市的工作人员，对于顾客来说，就好比遇到了“救星”。所以，顾客会向工作人员询问自己所要购买商品的位置。

当然，超市员工也有很多分类，有理货员、防损员和导购等，而且这些员工又都属于不同的货区。当顾客向一名员工询问不属于自己货区的信息时，作为员工是选择耐心回答，还是像上面案例中的防损员一样，认为不是自己货区的事就推卸责任呢？显然，正确的做法应该是第一种。无论顾客问到的货品是不是自己货区的，只要是在自己超市购物时问到的商品信息，超市工作人员都要耐心对待。顾客找不到自己想要买的商品，或者对商品的具体信息不了解时，这是一个为超市及服务员工自己加分的好时机。

所以，只要顾客在卖场中有了疑问：超市员工的原则就是不要让顾客的问题在顾客那里搁置，要想方设法为顾客解决。

【经典模板】

顾客在××货区来回转着找商品。



服务员 A：“您好！需要我帮忙吗？”

顾客回答：“是的。我找不到洗衣液了。是××品牌的。”

服务员 A：“好的。您稍等一下，我叫一下负责这几个货架的同事。”

不一会儿，服务员 B 微笑着走来，说：“不好意思，让您久等了。刚才我们在补货，所以没有在货架旁为您服务。”

顾客：“没关系。你帮我找一下××品牌的洗衣液吧。”

服务员 B：“好的。这个品牌的洗衣液最近卖得很好，我们现在正在忙着补货，可能货架上没有了。耽误您片刻，我需要查找一下。”

不一会儿，服务员 B 拿着商品走过来：“给您。这是您要的××品牌的洗衣液。在仓库里给您找到的。您放心，我们一会儿就会把货全补上。”

顾客拿到商品后，满意地离开了。

【经营反思】

顾客在超市购买商品时，会遇到很多问题，比如找不到商品在哪里放置，在货架上找不见自己想买的商品……这时候，超市中卖场中的工作人员就应该主动为顾客答疑解惑。

员工在通道上看见顾客应微笑着主动打招呼：“您好！需要我帮忙吗？”这时注意与顾客的距离不要太近，距离保持在 3 米为佳。

当顾客想要知道商品使用、特点、质量等方面的信息时，无论员工工作有多忙都应停止手中的活为顾客进行解答，并指引顾客需购买商品所在的位置。因为“顾客就是上帝”，超市的一切活动都是为了把商品卖给顾客，从中赚取利润，只有把顾客服务好了，才会实现商品的买卖。

当顾客找不到自己想要的商品时，卖场里的任何一位员工都应主动带领顾客到商品所在区域，并请那个部门的员工为顾客服务。

如果顾客找不到所买商品，寻求员工帮助的时候，员工正服务于另一位顾客，那么，员工应该向被服务的顾客解释：“对不起，请稍候，我回答一下那名顾客，马上回来。”然后将顾客带到主通道指引顾客购买商品所在的位

置。如果顾客想要的商品在员工自己工作的部门，除带领顾客找到商品外，还要为顾客讲解和挑选商品。在这个过程中，注意也要因顾客而异。有的顾客喜欢自己挑选商品，不喜欢被超市人员打扰，这个时候超市员工最好静静地站在一旁。而对于总四处观望、亟须帮助为顾客，超市人员就要主动上前为其提供服务。

如果顾客想要的商品在员工所工作的部门，而员工暂时也找不到这件商品，应向顾客解释：“对不起，耽误您一会儿，我需要查找一下商品。”

当顾客问到的问题自己解答不了时，不应回绝顾客，而应请求同事协助解答。

总之，超市购物服务中没有“分外的事”。只要顾客在卖场中提出的疑问都是超市每个工作人员需要为之解决的。

情景二 服务员不耐心为顾客拿商品

【情景导入】

某日，顾客陈小姐去B超市购物。她想买一双冬季穿的棉拖鞋，来到鞋类区，看了半天，一双挂在最上面架子上的绿色“娃娃”拖鞋吸引了她。

看着大小也差不多，于是陈小姐有礼貌地对旁边一名超市工作人员说：“你好，请帮我拿一下最上面那双绿色的棉拖吧。”工作人员回答道：“这款鞋绿色的就这一双了，而且放这么高，拿取不方便，拿下来你不要怎么办？”然后她又执意向陈小姐推荐其他款式的拖鞋，嘴里还不停地说：“这里有这么多样式的拖鞋，你为什么非要那双？”边说边取下其他款式的棉拖，放在陈小姐面前，让陈小姐哭笑不得。

陈小姐就是看上那双绿色的“娃娃”拖鞋，所以再次要求工作人员帮其取下来，并说：“只要这双拖鞋没有质量问题，我肯定会买的。”工作人员又说：“那万一你不要怎么办？我们还得重新将它放上去，真麻烦。”她继续向

陈小姐推荐其他款式和颜色的拖鞋。最后，陈小姐等了十几分钟后，该工作人员才慢慢腾腾、非常不情愿地将那双绿色“娃娃”棉拖取了下来。试了一下，正好合适，陈小姐最终买到了自己心仪的棉拖，却窝了一肚子的火，并发誓再也不到这家超市购物。

【情景剖析】

“顾客就是上帝”，在零售业竞争非常激烈的今天，优质的服务已越来越成为各超市竞争的焦点。满足顾客要求已不再是优质服务标准，而是最基本的服务要求。

在卖场里悬挂商品的目的是为了顾客看到商品后“心动”，然后购买商品，超市从中赚取利润。当顾客看到悬挂在高处的商品“心动”了。而工作人员却嫌麻烦，宁可让商品高悬，也不愿伸手取下来让顾客购买，这样对于超市来说，相当于“煮熟的鸭子飞走了”，这样的超市怎么能赚钱呢？

所以，对于超市卖场中的商品，无论搁置在哪里，只要顾客有心看，就有“五分心”购买。所以，超市工作人员要全心全意为顾客服务，不要像上面案例中的超市工作人员一样在为顾客拿商品时和顾客讲条件。这样会让顾客感觉工作人员服务很不热情。

【经典模板】

某日，尹芳去 A 超市购物，在日用记事本货架前看中了一款自己喜欢的日记本，便取下来翻看。当她打开那本粉色桃心日记本时才遗憾地发现里面的纸张质量不是很好，有几页稍微有点褶皱。虽然记日记也不太受影响，但一想自己花钱买的东西不完美，心里就有些不舒服。

正在犹豫之时，在一旁的营业员小丽走过来询问：“小姐，这个日记本有什么问题吗？”尹芳便把自己刚才的想法告诉了她。“噢，是这样？”小丽边说边又从货架上拿下了几款其他式样的日记本让尹芳挑选，尹芳看了看还是不太满意，便说：“我还是比较喜欢刚才那种，封面很漂亮，只可惜里面的纸张