

超市经营管理大全



在变化中，方显超市的特色魅力❖

开家赚钱的 小超市

KAIJIA ZHUANQIAN
DE
XIAO CHAOSHI

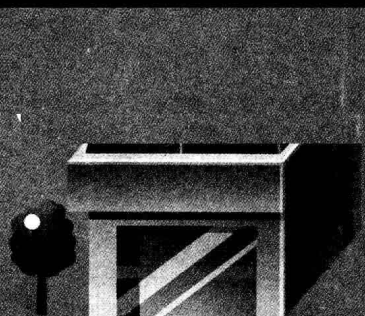


小超市、大人气。低成本、高收益

以顾客为导向，以市场为定位，领先一步的管理手段
做强自己，迎接一个零售为王的时代

 中国纺织出版社

开家赚钱的 小超市



 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是专为超市经理、主管人员、门店店长精心准备的超市日常运营与规范管理实务手册。书中借鉴沃尔玛、家乐福、联华等国内外一流超市的成功经验,针对超市如何选择、如何进行商品定价、如何进行员工管理以及如何实施顾客服务管理等超市经营者所关心的内容进行了系统分析、归纳和总结,并在此基础上总结出了超市成功运作的窍门与技巧。

图书在版编目(CIP)数据

开家赚钱的小超市/白山编著. —北京:中国纺织出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7102 - 2

I. ①开… II. ①白… III. ①超市 - 商业经营

IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 239343 号

策划编辑:李秀英 祝秀森 特约编辑:曹 坤 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

2011年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:21

字数:298千字 定价:36.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言 preface

随着社会经济的快速发展和居民收入水平不断提高、社会生产和消费持续扩大,近年来,我国商品零售总额屡创新高。经济的发展和消费水平的提高,为我国超市的发展提供了有利条件。同时,政府加大了扶持力度和宏观指导,也为超市的发展创造了良好的外部环境。

近年来,国家有关部门和地方政府将发展大型、连锁超市作为流通领域结构调整的主要方向和深化商业体制改革的主要内容,一些地方政府在财政、税收、贷款、租金、场地等方面制定了相应的扶持政策,在采购、销售、物流、经营、管理、物业等方面给予宏观指导,促进了我国超市在较短时间内的全面铺开和快速发展。

生产的专业化和分工的细化,使得生产企业能够向超市提供大量的不同规格、分类包装的商品,以满足新兴的销售方式的需要,扩大经营。同时,铁路、高速公路、集装箱运输、批发市场的快速发展,使得商品在大范围内的运输、配送变得十分便捷和经济,从而保证了超市经营的低成本优势。

现代科学技术,特别是电子信息技术在零售商业领域的广泛运用,为超市连锁经营的发展提供了重要的技术支撑,在实现了、电子计算机一次性结算、缩短顾客付款等候时间的同时,还为超市商品的加工、进货、配送、经营、管理实现现代化创造了有利条件。

随着我国超市的快速发展,零售企业专业人才的短缺日益明显,急需培养和锻炼一批从事超市经营管理的专业人才,为超市的发展提供人力条件。

为此我们专门编写了开家赚钱的小超市一书,以期待为零售业投资者、管理者及从业人员提供科学有效的参考,为我国超市的发展起到一定的促进作用。



开家赚钱的



K

AIJIAZHUAN
QIANDEXIAOCHAOSHI

本书是专为超市经理、主管人员、门店店长精心准备的超市日常运营与规范管理实务手册。我们借鉴了沃尔玛、家乐福、联华等国内外一流超市的成功经验，针对超市如何选址、如何进行商品定价、如何进行员工管理以及如何实施顾客服务管理等超市经营者所关心的内容进行了系统的分析、归纳和总结。并在此基础上总结出了超市成功运作的窍门与技巧。

由于作者水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

作者

2011年3月18日



第一章 规划

- 一、超市市场定位 / 3
- 二、超市商圈选择 / 6
- 三、超市地址选择 / 8
- 四、超市开店流程 / 10
- 五、超市经营策略 / 12
- 六、超市经营数据分析 / 14
- 七、超市目标设定 / 16
- 八、超市经济规模分析 / 18
- 九、超市投资计划 / 19
- 十、超市资金运作计划 / 23
- 十一、超市投资收益评估 / 25
- 十二、超市市场追踪与调查 / 26

第二章 设计

- 一、超市招牌设计 / 31
- 二、超市天花板设计 / 32
- 三、超市壁面设计 / 33



-
- 四、超市地板设计 / 33
 - 五、超市货架设计 / 34
 - 六、超市色调设计 / 36
 - 七、超市照明设计 / 37
 - 八、超市声像设计 / 39
 - 九、超市气味设计 / 40
 - 十、超市通道设计 / 41
 - 十一、超市橱窗设计 / 43
 - 十二、超市出入口设计 / 45

第三章 定价

-
- 一、超市商品定价策略 / 49
 - 二、超市成本导向定价 / 53
 - 三、超市需求导向定价 / 53
 - 四、超市竞争导向定价 / 54
 - 五、超市心理导向定价 / 55
 - 六、超市折扣导向定价 / 57
 - 七、需求差异导向定价 / 57

第四章 商品

-
- 一、超市商品类别 / 61
 - 二、超市商品结构 / 62
 - 三、超市商品结构优化 / 64
 - 四、超市商品品质管理 / 66
 - 五、超市商品团购管理 / 67
 - 六、超市商品竞争策略 / 70
 - 七、超市商品陈列原则 / 71

-
- 八、超市商品陈列配置方法 / 75
 - 九、超市商品陈列技巧 / 77
 - 十、超市商品陈列方法 / 77
 - 十一、超市杂货陈列技巧 / 79
 - 十二、超市水产品陈列技巧 / 81
 - 十三、超市果菜陈列技巧 / 82
 - 十四、超市肉类陈列技巧 / 87

第五章 财务

-
- 一、超市资金运作计划 / 93
 - 二、超市现金流管理 / 94
 - 三、超市财务预算管理 / 96
 - 四、超市收银流程 / 98
 - 五、超市现金管理 / 100
 - 六、超市收银稽核作业 / 103
 - 七、超市收银操作技巧 / 105
 - 八、超市收银错误处理 / 109

第六章 人员

-
- 一、超市总经理办公室职责 / 113
 - 二、超市采购部门职责 / 114
 - 三、超市收货部门职责 / 115
 - 四、超市营销部门职责 / 116
 - 五、超市财务部门职责 / 117
 - 六、超市行政部门职责 / 118
 - 七、超市计算机部门职责 / 120
 - 八、超市防损部门职责 / 121



-
- 九、超市工程部门职责 / 121
 - 十、超市其他部门职责 / 122
 - 十一、超市人员绩效考核 / 123
 - 十二、超市人员考勤管理 / 129
 - 十三、超市人员奖惩管理 / 131
 - 十四、超市人员培训管理 / 136
 - 十五、超市人员礼仪服务 / 138
 - 十六、超市理货员主要岗位职责 / 142
 - 十七、超市夜间补货员岗位职责 / 143
 - 十八、超市防损员岗位职责 / 143

第七章 促销

-
- 一、超市促销的重要性 / 147
 - 二、超市促销工具 / 148
 - 三、超市促销流程 / 149
 - 四、超市促销商品选择 / 150
 - 五、超市促销时间选择 / 151
 - 六、超市促销员管理 / 152
 - 七、超市促销活动分类 / 153
 - 八、超市促销活动计划 / 157
 - 九、超市各类促销活动 / 159
 - 十、超市促销活动预算 / 167

第八章 设备

-
- 一、超市设备维护范围 / 171
 - 二、超市设备维护要求 / 171
 - 三、超市设备维护流程 / 172
 - 四、超市设备日常保养 / 173

-
- 五、超市现场设备维护 / 177
 - 六、超市电气设备修缮管理 / 180
 - 七、超市水电表修缮管理 / 181
 - 八、超市电动设备日常维修 / 181
 - 九、超市管道井日常维修 / 182
 - 十、超市地下室修缮管理 / 183
 - 十一、超市设备报废处理管理 / 183
 - 十二、超市工具管理 / 184
 - 十三、超市卖场易耗品管理 / 185

第九章 采购

-
- 一、超市商品采购管理 / 189
 - 二、超市商品采购流程 / 190
 - 三、超市商品采购模式 / 193
 - 四、超市商品采购方法 / 196
 - 五、超市商品采购计划 / 199
 - 六、超市商品采购控制 / 201
 - 七、超市商品采购预算 / 204
 - 八、超市商品采购谈判内容 / 213
 - 九、超市商品采购谈判程序 / 217
 - 十、超市商品采购谈判技巧 / 222
 - 十一、超市商品采购合同签订 / 225
 - 十二、超市商品采购物流配送 / 234
 - 十三、超市商品采购验收管理 / 240



第十章 盘点

-
- 一、超市盘点目的和原则 / 255
 - 二、超市商品盘点作业管理 / 256
 - 三、超市其他盘点作业 / 262

第十一章 仓储

-
- 一、超市商品库存概述 / 265
 - 二、超市商品存储办法 / 267
 - 三、超市商品存储原则 / 268
 - 四、超市商品库存管理 / 269
 - 五、超市商品储存与保管 / 274

第十二章 卫生

-
- 一、超市卫生管理规范 / 297
 - 二、超市卫生管理制度 / 298
 - 三、超市公共区域清扫管理规定 / 299
 - 四、超市现场的清洁卫生管理 / 300
 - 五、超市现场的环境卫生管理 / 302
 - 六、超市现场的清洁管理 / 305

第十三章 安全

-
- 一、超市重要部位安全管理 / 313
 - 二、超市公共安全管理 / 316
 - 三、超市内部安全管理 / 318
 - 四、超市安全事故应变处理 / 321
 - 五、超市安全管理事故分析与改善 / 325

第一章 规划





一、超市市场定位

只有确定了目标市场，超市才能对商品编配、店面装潢、价位水平、促销方案等做出决策。超市目标市场的确定从市场细分开始。

1. 细分目标市场

细分市场的角度很多，超市应该利用不同的变量，去研究某一种变量或几种变量的组合，在此基础上所细分的市场能揭示出最好的商机。一般来说，细分市场的方法很多，以下介绍以生活方式为主的两种细分方法：

(1) 消费者市场细分法。所谓的市场细分法，即以人的生命周期（分为未独立、两人家庭、有孩子的家庭、晚年4个阶段）、收入（分为较高和较低两种）、职业（分为白领和蓝领）将消费者分为16个群体，并统计出每个群体占成年人总人口的比例，处于不同生命阶段、不同收入水平、不同职业的消费者有不同的愿望和行为方式。

超市可以根据一个或多个细分群体确定其目标市场。比如，可以以未独立的人群为目标市场，选择他们需要的商品及喜爱的品牌，创造具有吸引力的购物环境和广告；还可以以低收入家庭为目标市场，以一般品牌为主，低成本、低价位出售商品。

(2) 基于地理位置的人口细分法。将消费者的年龄结构与地理位置有效连接为24种生活方式类型。年龄结构分为：年轻状态18~24岁，成熟状态25~44岁，稳固状态45—64岁，退休状态65岁以上。

地理位置被分为六大块：乡村、郊区、市政区、闹市区、以及不同合租房屋区。

超市可以对分布在不同区域的不同年龄状态的人口进行划分并统计百分比，评估市场潜力和竞争状况，确定目标市场。分布在不同商圈内的店面也可用该方法做出统计，依照各自情况做出相应的商品匹配、定价、促销等决



策。按国际标准,每1万人配置一家大型超市比较合适,商圈内家庭户数在2000以上才设有超市。

2. 目标市场的消费者心理和行为分析

超市应该通过调查分析,找出目标市场的不同消费特点,以便采取不同的市场定位策略。以男性购物者和职业女性购物者为例:

男性购物者的特点:与女性相比男性较女性认为购物的重要性低且每次购物花费的时间少;在购物行为上,男性信息使用的程度、计划的程度以及节约的程度均低于女性;男性每周去超市的次数有逐渐增多的趋势。由于男性购物者的增加,男性取向的优惠券以及针对男性的广告信息就应与女性细分群体有些区别,因为男性对购物、计划和节约的看法与女性不同,减价策略所起的作用会相对较小,因此,超市应该设计一些迎合男性口味的包装和POP广告(卖点广告)。

职业女性购物者的特点:由于职业女性的特点是时间紧促和经济宽裕,相对于家庭主妇,她们每周去超市的次数、购买的数量、计划的程度、信息使用的程度以及节约的程度都有所不同;多数职业女性认为到超市购物不是一件有趣的事情。因为职业女性需要从超市购物中节约时间,为此,超市应该尽量减少她们在店内停留的时间。

3. 调整形象以接近目标市场

超市在目标市场定位工作完成之后,应该定期进行市场营销调研,了解消费者对超市的印象,检查是否满足目标消费者。若没能满足,则应根据调查结果做出调整。

需要注意的是,对于不同的目标消费者,超市需要考虑的重点也不同。例如,价格高是大众消费者的抛弃因素,而服务差可能是高档消费者的抛弃因素。此外,超市还可以用语意差别量表比较人们对竞争对手超市的印象,从而做到“知己知彼,百战不殆”。

4. 不同业态模式下的目标市场定位

不同业态模式下超市的顾客群体有着显著差别,由顾客群体的差异性确定的市场定位显然也是不同的。经济的发展、文化的进步使人们的生活质量不断改善,消费者需求始终处于一个动态变化的过程之中。超市的要在创新中逐步调整目标市场定位,对特定条件下消费者需求与特点作准确的研究与把握,用创造性的经营方法把需求点转变成商业卖点。然而,在实际操作中,



往往有的经营者不重视开店前的目标市场定位,或者是不切实际地估计自身实力,造成严重的定位偏差,其结果必然是盈利状况不佳,投资无法在预期内得到回报,甚至经营难以为继。

(1) 传统食品超市的目标市场定位。传统食品超市的实质是规模化的食品店,目标市场定位于社区附近居民的一般性食品需求。目前,由于超市逐步向满足消费者一次性购足的功能转变,加上受其他超市业态模式的强烈冲击,传统食品超市的发展空间越来越狭小。在我国一些超市发展还不充分的城市与地区,尤其是大型综合超市还没有进入的地方,传统食品超市还将存续一段时间。

(2) 标准食品超市的目标市场定位。标准食品超市即生鲜食品超市,目标市场定位于社区附近居民果蔬、鲜肉、活鱼、冰鲜、净菜、配菜、熟食等厨房饮食需求。发展标准食品超市投资额比较大,需要建立专业化的生鲜品配送中心,门店内需要有冷冻、冷藏和加工生鲜品设备。配送中心的建立对于超市门店规模、门店数量都提出较高要求,因为只有规模化经营才能最大限度地降低经营成本,减少投资风险。

目前,生鲜食品超市主要在日本和西欧一些发达国家比较盛行,已经进入成熟期。但是在我国,由于受资金限制、管理经验匮乏,以及传统农贸市场低价位冲击等因素的影响,生鲜食品超市的发展一直停滞不前。在我国的超市发展中,经营者越来越意识到生鲜食品对于超市盈利和发展的意义,目前的大型综合超市就是对标准食品超市的有力补充,在某种意义上还可以起到替代的作用。

(3) 大型综合超市的目标市场定位。大型综合超市是从种类到品种都很齐全的综合店,可以包容零售业的全部内容,并可以按照市场和目标顾客的变化来调整商品的种类和品种,其实质是生鲜食品超市与百货商店的结合体,真正实现消费者一次性购足的需求,是超市的主力化业态模式。大型综合超市的目标市场定位于大中型城市居民衣食住行方方面面的生活需求,经济发达程度较高的小型城市也可以发展大型综合超市。

一些发达国家的大型综合超市已经进入成熟期,目前我国大型外资综合超市已屡见不鲜,如法国家乐福、德国麦德龙、荷兰万客隆、中日合资的新玛特、迈凯乐,美国投资的沃尔玛等。这些外资超市的纷纷进入,一方面为我们提供了借鉴与学习国外先进管理方法的机会,另一方面表明我国超市业已经由国内竞争转向国际竞争。面对激烈的竞争环境,我国大型综合超市应

该采取灵活的市场定位策略，在没有外资超市进入的城市开设大型综合超市，抢占制高点；在外资超市具有很大影响力的大中型城市开设 5000 平方米左右的大型综合超市，用低价位、特色化服务抢占市场份额。

(4) 仓储式超市的目标市场定位。仓储式超市是批发配销型主力化超市业态。以固定顾客为满足对象的会员制度与低价格销售是仓储式超市的两大显著特点，仓储与销售合一的销售方式大大节约了卖场建筑与设施的投资成本。仓储式超市的目标市场有两类：一是面向企业会员，即向小型零售商业、餐饮业和服务业提供商品配销业务。二是向个人会员实行低价销售。仓储式超市能满足消费者一次性购足的需求，这种超市一般远离市区，在交通便利的郊区主干道旁建店。

在发达国家，仓储式超市一般占各种商业业态的 15% ~ 20%，而目前中国此类超市的市场份额不超过 5%。荷兰万客隆、德国麦德龙都是较早进入我国的仓储式超市。仓储式超市在目标市场定位过程中需要充分运用好会员制度，重点锁定商务会员，不应该投入更多精力与大型综合超市争夺一般个人消费群体。在目标市场的店铺布局上，应该充分考虑疏密结合的策略。由于仓储式超市的商圈范围比其他类型的超市大得多，因此，不同区域的目标市场布店应注意店与商圈的衔接，避免交叉。

二、超市商圈选择



超市作为一种现代化的零售方式，在选址之前，必须对其周边的商圈进行分析。

商圈是指零售商店以其所在地点为中心，沿着一定的方向和距离扩展，吸引顾客的辐射范围。简单地说，就是来店顾客所居住的地理范围。

商店的销售活动范围通常都有一定的地理界限，即有相对稳定的商圈。不同的商店由于所在地区、经营规模、经营方式、经营品种、经营条件的不