

商业现代化与基础管理丛书

超市 经营管理

理论、案例、制度、实务

赵 涛 主编



Theory
Case analysis
Policy & rules
Management

北京工业大学出版社

商业现代化与基础管理丛书

超市 经营管理

理论、案例、制度、实务

赵 涛 主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

超市经营管理/赵涛主编. —北京:北京工业大学出版社,2006.4 修订

(商业现代化与基础管理丛书)

ISBN 7-5639-1150-2

I. 超... II. 赵... III. 超级市场-经济管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073213 号

商业现代化与基础管理丛书

超市经营管理

赵 涛 主 编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

*

2006 年 4 月修订第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

787 mm×960 mm 16 开 24.25 印张 338 千字

印数:1~5000 册

ISBN 7-5639-1150-2/F·89

定价:39.00 元

序 言

商业现代化是根据目前社会发展的现状,对照国际商业发展的先进水平得出的概念,是区别于原先的那种一家一户式的、夫妻店式的、贱买贵卖式的、非规模化的、非标准化的传统商业而言的。商业现代化交织了工业经济和信息经济的概念,是商业适应中国经济加速发展阶段以实现商品的最终价值的必然趋势。

现代商业是一个把制造业、交通运输业、商业销售业、金融业、保险业、信息咨询业等整合在一起的概念。商业现代化的主要目的是在于促进商业的全面提升。针对目前商业整体经营环境,就经济功能而言,商业现代化主要有以下几个发展方向:扩大经营空间,改善商业环境;促进整体商业现代化;提升商业服务品质;落实消费者权益的保护。商业实现现代化有三大标准,即规模化、标准化和信息化。为了配合发展商业现代化的趋势,包括现代信息系统在内的一些现代化的工具被发明出来并得到广泛应用。了解商业发展的新趋势,掌握最新的商业经营知识,是当前中国企业应对商业现代化浪潮的必修之课。

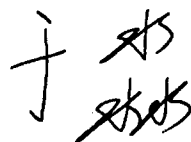
这套《商业现代化与基础管理》丛书内容丰富、完整,分别涉及了商业领域的多个业态的内容,涵盖非常全面。该丛书将每一个业态作为一个专题进行展开,用一本书的篇幅对其进行详细的分析:首先从一个业态的概念谈起,然后介绍它的起源、历史、发展、类型以及特征等,进而逐条讲解有关这种业态的具体内容,比如组织形式、管理制度、经营策略以及相关的法律法规等方面的问题。丛书内容不是脱离实际的空洞说教,而是重点着眼于与企业经营运作过程密切相关的各种问题;内容相当具体全面,且均是现实运作中将要面对的问题,有着很高的实用价值。编者在理论讲解之后往往恰到好处地穿插进一些生动易懂的案例,使读者对书中所介绍的内容能够有更加感性、深刻的了解。丛书还注重吸收国外的先进研究成果,为读者介绍不少世界著名企业的宝贵经营管理经验,同时对目前国内商业现代化的发展状况也做出了客观的评析和理性的展望,提出了一些问题的解决方案。

丛书文笔流畅、思路清晰,既适合拥有一定实践经验的企业管理者,也

可以作为高校学子了解商业现代化知识的入门级读物。读者能够在轻松的阅读中学到知识,得到启示。在此我很高兴地向大家推荐这套深入浅出、通俗易懂的作品,相信它必将成为国内广大商业经济研究者的良师益友。

是为序。

教育部电子商务专家组成员
中国人民大学贸易经济学博士
北航管理科学与工程博士后



目 录

第1篇 超市概述

第1章		
超市综述		/3
第一节	超市知识入门	/3
第二节	超市经营的特点与优势	/5
第三节	超市经营的策略和理念	/7
第2章		
超市业改革与发展趋势		/17
第一节	超市业发展溯源	/17
第二节	超市业发展的现状	/20
第三节	信息化社会与超市发展趋势	/22
第四节	世界主要市场的超市发展潮流	/23
第五节	我国超市发展概况	/27

第2篇 超市规划

第3章		
超市开业分析		/35
第一节	市场定位要准确	/35
第二节	充分分析市场潜力	/36
第三节	市场环境分析	/36
第四节	开业策略	/40
第4章		
超市选址		/44
第一节	超市选址原则	/44
第二节	商圈调查方法	/46
第三节	商圈设定	/49
第四节	用地调查及评估	/54

第5章		
开店流程		/63
第一节	开店组织架构	/63
第二节	人员配备	/66
第三节	设施配置	/69
第四节	商品的配置	/80

第6章		
投资收益分析		/83
第一节	超市经济规模分析	/83
第二节	资金需求评估	/85
第三节	投资明细报告及损益分析	/87

第3篇 超市营销

第7章		
营业目标与营销计划		/93
第一节	经营环境分析	/93
第二节	经营数据分析	/95
第三节	目标设定依据	/97
第四节	资金运作计划	/98
第五节	市场追踪与调查	/100

第8章		
商品组合策略		/104
第一节	商品经营理念	/104
第二节	商店定位	/108
第三节	商品定位	/110
第四节	商品组合	/111
第五节	商品的开发	/116

第9章		
商品定价策略		/124
第一节	价格政策	/125
第二节	价格决定的方法	/131

第10章		
超市促销活动		/136
第一节	促销的目的及意义	/136
第二节	促销计划	/136
第三节	超级市场的促销策略盘点	/144

第四节	促销预算	/149
第五节	促销绩效评估	/150
第 11 章		
POP 广告		/155
第一节	什么是 POP	/155
第二节	POP 广告的重要性	/157
第三节	POP 广告的制作	/160
第四节	POP 广告的摆设	/162
第五节	POP 广告对营业额的影响确认	/162
第 12 章		
消费者活动研究		/164
第一节	消费者动机研究	/164
第二节	消费者公共关系的建立	/165
第三节	消费者活动规划及运作	/170
第四节	消费者投诉处理	/173
第 13 章		
网络营销		/175
第一节	网络营销的特点	/175
第二节	超市网络营销技巧	/179
第三节	网络营销管理技巧	/181
第 14 章		
竞争战略		/185
第一节	竞争对手分析	/185
第二节	企业战略自我分析	/189
第三节	后发企业的优势	/190
第 15 章		
经营绩效评估		/197
第一节	数据资料收集汇总	/197
第二节	超市盈亏分析	/198
第三节	绩效改善的方法	/206

第 4 篇 超市管理

第 16 章		
商品管理		/215
第一节	商品采购管理	/215
第二节	商品验收管理	/233
第三节	货柜管理	/247

第四节	商品鲜度管理	/252
第五节	商品陈列管理	/258
第17章		
超市人事管理		/269
第一节	人员招配与任用	/269
第二节	人员考评与升迁	/272
第三节	考勤制度	/276
第四节	员工请假管理	/278
第五节	奖惩制度	/280
第六节	人员培训	/283
第18章		
物流管理		/292
第一节	进货管理	/292
第二节	销售管理	/295
第三节	存货管理	/300
第四节	损耗管理	/304
第五节	超市盘点	/311
第19章		
表单管理		/323
第一节	表单管理的作用	/323
第二节	表单使用原则与设计	/323
第三节	表单使用与审核	/326
第20章		
超市安全管理		/331
第一节	超市安全的重要性	/331
第二节	安全管理项目	/331
第三节	超市应变处理原则	/336
第四节	超市安全改善	/337
第21章		
超市卫生管理		/340
第一节	从业人员卫生	/340
第二节	超市场地卫生	/343
第三节	设备的卫生	/344
第四节	仓库卫生	/345
第五节	超市环境管理	/346
第六节	卫生检验及管理制度	/347
第七节	超市废弃物管理	/351

第 22 章	
财务管理	/352
第一节 财务数据分析	/352
第二节 财务目标制定	/354
第三节 收银管理	/355
第四节 现金管理	/370
第 23 章	
超市成功案例	/374

第



篇

超市概述

超市在我国已经发展很多年，特别是近年来更是进入快速发展和成熟期，但是超市究竟是什么？它为什么能够在短短几年内取得如此大的成绩，引起我国零售业的重大变革？今后我国超市的发展趋势又如何？这正是本篇要告诉读者的东西。

第 1 章

超市综述

本章的重点是超市的一些基础理论知识,主要使读者理解超市这种业态以及它的特点,从而对超市有一个整体印象。

第一节 超市知识入门

超级市场是在社会进步之下发展出来的一种产业,也是国家经济发展的一个标志。由于大多数超级市场的营业额的 85% 以上均为食品,因此,超级市场的发展也可以说成是食品配销系统的发展。在过去的 60 余年中,食品交易的变化特别大,不仅有许多新鲜食品、冷冻食品和速食食品问市,商家也日益注重食品包装。食品包装除了要具吸引力外,更需注重对食品的保护。而在食品交易形态上,也有一项非常重要的改变,就是自助式零售,这种理念促进了后来超级市场的快速发展,也连带地促进了有商标及带包装商品的发展。

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,若要从理论上分析影响超市发展的因素,有时很难界定清楚。

但是从长期的超市发展主线来看,我们认为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 Michael Cullon 才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。

此外,日本也一样,在战后历经数年的经济大萧条才由 Tokuo Masui 于 1953 年在日本东京青山区开设了日本第一家名为“纪伊国屋”(Kinokuniya)的自助式商店,从而开启了日本的超市经营。很显然,社会环境创造了超市。

由于民族习性、传统风俗、政治制度、教育水准、收入水准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。

1. 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,例如教育水准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。

2. 家庭人口数与就业人数

(1)家庭人口数:根据调查我国各省家庭人口数有逐年下降之趋势。

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

3. 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。

4. 家庭收入

随着各行业的发展,人们收入也随之提高。

5. 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,家庭收入水准的提高,国民消费水准也因而不断上升。

(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。我国的家庭所得水准不断提高,消费亦随之增加,惟其增加之幅度不比所得增加的幅度大,致使家庭平均消费倾向有逐年下降的趋势。

第二节 超市经营的特点与优势

一、超级市场的产生定位及特点

我们认为:首先,找出顾客对某种产业重视的属性;其次,确定各种产业在产业空间(industry space)中的位置;第三,发掘顾客心目中的产业理想点(ideal point)位置。这三个步骤就是一个产业定位的过程。

因此依据产业定位的定义,我们认为超级市场的定位应该是这样的:

(1)超级市场应当是最重视卫生、干净,其次为价格合理,第三为品质好,第四为包装精美,携带方便。可见消费者到超级市场购物,所追求的是卫生、干净,但价格也要合理。超级市场在消费者的心目中这样的定位,可能是因传统菜市场给一般人的印象就是脏、乱和潮湿、拥挤。而在国民收入提高以后,生活品质也日渐提高,人们转而追求较为舒适的购物场所,才给超市新的利润基础。

(2)探讨超级市场的产业发展空间,并不容易,因为从社会经济和消费行为的变迁可以发现,今后超市在中国还有很大的发展空间,以日本与美国为例,大约1万人口就有一家超市,但由于目前超市受到同业、传统市场、便

利商店、大型量贩店的竞争压力,因此大多在辛苦地支撑,几乎可以说亏损的多,赚钱的少。

(3)大多数的消费者认为,一个理想的超级市场应以价格合理为最重要,其次为货色齐全,第三为卫生干净,第四为服务好,第五为靠近住家。可见超级市场要吸引顾客除品质好、卫生干净外,还要货色齐全,以满足消费者一次购足的要求,另外合理的价位更是使顾客再度光临的重要因素。此外,就教育程度而言,教育程度愈高的消费者对卫生、干净愈重视,对价格愈不重视;教育程度较低的消费则较重视价格的合理性及是否靠近住家。就收入而言,收入愈高者愈重视卫生、干净;收入较低者则同教育程度较低者。

二、产业发展优劣势比较

超级市场属于零售业,与超级市场相同属性的产业有传统市场、便利商店及传统杂货店。这类商店至目前为止尚无任何一个机关或团体有详实的统计,尤其是我国的部分资料更为不足。事实上,这类商店虽具有相同的属性,但同中有异。各种产业皆有其特色及竞争条件。就以超市业最发达的美国而言,超市的店数占总零售商店(groceries)数的比例不到20%,其营业额却占零售商店总营业额的80%以上。但在我国,真正可以作为超市对手的还是传统市场,如农贸市场。

近年来便利商店快速发展,尤其是大企业所投资的连锁性便利商店成长更为迅速。这类商店的特点是营业时间长,卖场面积小,陈列商品有限且多属于高回转率的品项,只能靠大量进货来降低成本,所以连锁店数不够多的便利商店,都在亏损状态下苦撑。此外便利商店的卖场十分亮丽、洁净,商品陈列整齐,分类清楚,故为较少数购买者所喜爱。由上述商店特点可见,此类商店的真正竞争对象应是传统杂货店,因为传统杂货店内物品随处堆积,只有老板知道产品陈列处,而这些特色给了便利商店相当大的生存空间。不过由于便利商店内销售商品多达千余种,而这些品种又与超市雷同,所以便利商店也将成为对超市构成威胁的一部分。

但是,从竞争对手的意义上来说,我们认为超市的最大竞争对手仍为传统市场。传统市场一般又称为菜市场,为何有多数的家庭主妇仍喜欢到传统市场购物?他们的理由:第一是菜市场离家近;第二是传统市场价格较为便宜;第三是产品比较新鲜、品质好;第四是超市商品货色较少;第五是与菜贩、肉贩老板熟悉,服务态度较好。事实上这类主妇的理由未必绝对正确,就货品价格而言,超市虽有部分商品较贵,但大多数商品仍较为便宜。至于对货品的新鲜度和品质的看法,则有些消费者间会存在一些“认知”上的差异,许多家庭主妇喜欢买温体肉,自然会认为传统市场的肉比较新鲜、品质较好,但若从食品卫生的观点来看,超市出售的冷藏或冷冻肉类应该较符合卫生标准,这种认知上的差异即形成了极为明显的市场区隔。毕竟我们对传统市场的依赖,已有很长的历史,要想短期间转而接受对食品的卫生安全及对卖场的清洁舒适的观念,仍需要超市业者的忍耐与努力。就第五点而言,家庭主妇在传统市场可以得到超市无法获得的温馨感觉,菜摊、肉摊老板常以亲切的态度、满脸的笑容招呼顾客,有时也会以喊价、减价的方式吸引顾客,卖菜时附赠两根葱,这些事看起来微不足道,却是许多家庭主妇喜欢去“挤”菜市场的理由。相反的,在超市购物虽然场所舒适,但总有一种冷冷清清的感觉,有时结账还要排长队,收银机旁的小姐因忙碌紧张或长时间工作而挤不出笑容。

总之,超市有优点也有缺点,如何掌握优势消除劣势是超市在产业竞争中应全力以赴对待的问题。

第三节 超市经营的策略和理念

那么超市究竟该在激烈的竞争中如何提高竞争力呢?我们在本节中对超市经营者如何提高营运效率提供以下建议。