

第一章 概论

第一节 超市经营

超级市场一般是指商品实行开架陈列 顾客自我服务 货款一次结算 以经营生鲜食品、日杂用品为主的商店。

一、超市经营的特点

(一) 消费对象与购物的特点

1. 消费对象

(1) 在城镇，超市以工薪阶层的居民为主要消费对象。

(2) 在农村，超市以普通百姓家庭为主要消费对象。

2. 销售的商品

超市销售的商品是以日常消费品为主的大众消费必需品。

3. 超市购物的优点

顾客自我服务 商品采购可以一次性的采购所需的商品(也即

通称“一站式购物”)因而节约了时间 价格相对百货商店便宜 顾客不受约束,因而顾客心情好。

(二) 评价超市与商品的优劣

1. 评价超市经营的优劣

- (1)卫生状况。
- (2)照明条件(亮度)。
- (3)音响效果。
- (4)商店设备。
- (5)商品组合。
- (6)员工服务态度。
- (7)顾客服务台。
- (8)指示牌、价格标签。

2. 评价生鲜品优劣

- (1)商品质量。
- (2)保质期。
- (3)商品齐全。
- (4)单位重量。
- (5)包装水平。
- (6)商品展示情况。
- (7)口味。
- (8)员工态度、着装。

二、超市商品经营失败的原因

超市经营失败的原因很多 其中尤以商品经营损失为首 由于

超市是开放式经营，失窃率非常高，经营者往往是防不胜防。据发达国家和地区超市在总结出失窃的原因时归纳为以下几类：

1. 店外小偷盗窃达 35%.
2. 店员的内盗达 39%。
3. 行政错误达 20% .
4. 供应商欺诈达 6%.

用图表示 如图 1-1 所示。

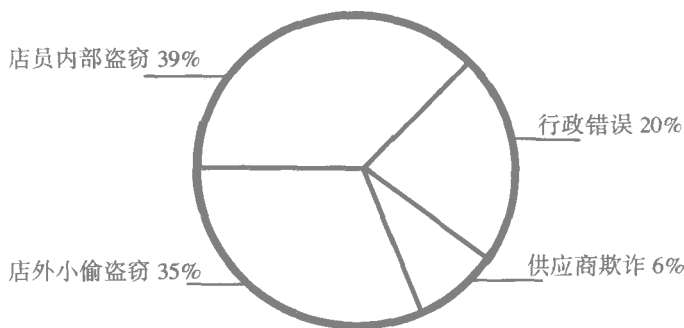


图 1-1 超市商品损失比例图

三、商业竞争

商业竞争主要表现在：

1. 价格。
2. 质量。
3. 服务。
4. 售后服务。

价格竞争是超市经营第一竞争，价格变化导致了顾客的需求

数量，以最低的价格，提供最优质的商品，并带来新的生意和保持高的购买率。

四、超市与百货商店区别

（一）百货商店与超市服务对象的区别

1. 百货商店。以中高层收入的消费者为主。
2. 超市。以低收入、家庭式的消费者为主。

（二）超市与百货商店为顾客服务区别

1. 百货商店。提供较充分的服务，服务人员较多。
2. 超市。提供有限的服务，服务人员较少。

（三）超市与百货商店价格上的区别

1. 百货商店。装修豪华、成本高 价格较高 毛利也较高 比超市平均高 10% ~ 15% ，可以大规模的降价销售。

2. 超市。装修简单 统一采购等 经营成本较低 毛利低 只能大面积的降价促销。

第二节 企业经营哲学的思考

一、企业销售什么

什么是销售？许多人会脱口而出，销售不就是商品与金钱的交换么？

可是 在当今的买方市场 销售远远不是商品与金钱交换这么简单，而且不是想交换就能交换。为什么同样是连锁经营企业，有

的就可以发展壮大，而有的就生存的非常艰难直至关门大吉。例如美国的沃尔玛从当年的一家小杂货店做到今天全世界最大的连锁店。山姆 1962 年创办了沃尔玛连锁店。精明的山姆认为，如果商店能提供足够多的商品和良好的服务，消费者肯定会蜂拥而至。山姆的判断是正确的，沃尔玛正是靠着品种齐全的商品、会员制、国际合作和仓储俱乐部以及良好的服务，获得了越来越多顾客的信任，经过几十年的努力，终于成为全球头号连锁店，赚得一桶又一桶的金银。

企业销售什么 企业应该销售经营理念 销售企业文化 销售服务。市场营销是一门艺术、一门科学。

二、企业需要什么

资金 是企业的血液 还有什么比它更重要的 错了 企业关键是要造血，而经营理念是企业的命脉，是企业经营管理工作的灵魂，它比资金还重要，理念的力量更重于资本的力量。德国著名的经济学家李斯特说过：“一个国家不可能穷，如果它具有财富的生产力，它的日子就会越来越好，财富的生产力比起财富要好很多倍。”这句话 言简意赅地说明了理念的重要 理念是力量 理念是效益，经营理念是市场营销及营销管理工作的灵魂。

我们平时常说：“人 是要有一点精神的。”也有哲学家说：“世界上只有两种力量，一种是剑，一种是思想，但思想最终总是战胜剑。”因此 理念能够转变我们的思想 能够转变我们的行为 能够为开拓者开创一项事业 能够彻底改变世界。例如，“天天平价”是沃尔玛一贯实行的微利战略，这是因为它对每一项开支都严格控

制，使顾客在任何时候进店，都能买到物美价廉的商品。而这一定价策略还是来源于沃尔玛创始人山姆的“女裤经验”。

“二战”时山姆当过兵，退役后他意识到自己想进入零售业。于是他开了一家小商店，学会了采购、定价、销售。这个时候他结识了来自纽约的一名生产代理亨利·维尼尔，并从他那里学到了定价第一课。

山姆事后介绍说：“亨利卖女裤，1条只卖2美元。我们一直也从同一地点购进同样的裤子，但1条2.5美元。我们发现，如果按亨利的卖价，裤子的销量会猛增。于是我学到了一个看似非常简单的道理：如果我用单价80美分买进东西，以1美元的价格出售，其销量竟然是以1.2美元出售的三倍！单从一件商品上看，我少赚了一半的钱，但我卖出了三倍的商品，总利润实际上大多了。销售其实就这么简单：降低销售价格，你可以起到促销的作用，低价销售比高价销售反而让你赚得多。”直到今天，山姆的这一价格哲学也没有动摇。

现在搞企业都说难，难在哪里呢？问题在哪里呢？有人说是资金问题，有人说是管理问题，也有人说是体制问题，那么是缺资金还是缺管理还是缺理念？也许很多的企业会认为是缺资金，但我认为很多企业缺理念。

三、企业能否长寿

世界首富比尔·盖茨说过：“如果以为自己的企业已经是非常之好，那就死到临头了。”比尔·盖茨还常说：“微软还有100天就倒闭。”这些言语，充满着丰富的哲学道理，所谓“物极必反”。

但在买方市场时代，又有不少企业对稳步发展感到为难。而且往往不适应市场经济。

其实，市场是有限的，不是无限的。一家企业，它一些产品的市场是有限的，但产品的开发地是无限的，一家企业的市场是可以无限的开拓的。依照这个道理，一家企业成功了，发展了，但在市场经济的条件下，照样充满危机，员工必须时时保持危机感。因为昨天的成功并不是意味着今天的成功，企业最好的时候往往是不好的开始 所谓‘末日’就是这个道理。

四、企业与谁竞争

市场经济的特点是什么？就是竞争。竞争永远不可避免，没有竞争的世界是空白的世界。竞争的形式表现在价格、款式、功能、服务以及品牌、宣传推广。

那么，企业与谁竞争呢？当然是与对手竞争，许多人说。

那又错了。其实，企业的竞争对象是自己，是时代，而不是同行。竞争的实质是管理，是质量，是市场营销水平。很多企业在竞争中失败，往往不是被竞争对手打倒，而是被自己打倒。

例如 沃尔玛有个“日落规则”——当日事当日毕 是指日落前作好当日工作。一个礼拜天的早上，阿肯色州一家沃尔玛连锁店的药剂师吉夫在家里休息时，接到商店同事打来的电话，说他的一名客户（糖尿病患者）不小心把她购买的胰岛素，扔进垃圾处理箱里了。糖尿病患者如果缺了胰岛素，将是非常危险的。吉夫立即赶回商店 打开药房 填写了那名客户的处方 把药给病人送去。

这只是沃尔玛店员严格遵守的“日落规则”的一个例子。沃尔

玛各连锁店的生意都非常好，店员非常忙碌，大家互相依赖。而当天的事情在太阳下山之前必须干完是每个店员必须达到的标准。不管是乡下的连锁店还是闹市区的连锁店，只要顾客提出要求，店员就必须在当天满足顾客。这就是沃尔玛的工作原则。

“日落规则”是沃尔玛的创办人山姆从“今天干的事为何拖到明天”这句美国谚语中概括出来的，今天它仍是沃尔玛企业文化的重要组成部分，也是顾客一提沃尔玛的店员，无不伸大拇指的原因。

“日落规则”意为顾客当天提出的要求沃尔玛必须在当天给出答复。这一规则与山姆的“尊敬每一个人 服务顾客 力求完美”三个基本信仰是完全一致的。沃尔玛店员深知客户生活在一个忙碌的世界里；“日落规则”只是沃尔玛店员表明他们关心客户的方式之一。

五、企业导向是什么

现在几乎所有的企业都在强调“顾客至上”、“顾客是上帝”其道理不言自明。顾客就是市场，只有企业的一切经营都以顾客为导向，才是把握市场的不二法门。

“以顾客为导向”应该变成一种意识，根植在每个员工的心中。所有生产、研发、销售、服务都围绕着“顾客”这个核心，不只把顾客当作上帝，还要把顾客当作“家人”。对顾客要拿出对待家人般的无微不至的关心，在企业上下形成一种处处为顾客着想的气氛。在沃尔玛有个谁都不可逾越的鸿沟，即“顾客永远是对的”。假如顾客错了，请回到第一条。这正是真正体现了“顾客至上”、“顾

客是上帝 的道理。

沃尔玛服务客户的另一秘诀是该公司的十英尺原则：“三米原则”，这同样是山姆首先提出来的。他多次到店里巡视，经常鼓励店员：“我希望你向我保证，无论什么时候，当客户与你的距离在 10 英尺（相当于 3 米）之内时，你就要注视着他的眼睛，问他是否需要你的帮助。”这就是现在店员们都牢记在心的“三米原则”。

不仅如此，他还把这一哲学思想带到了世界零售业，现在，你可以在世界各地的沃尔玛连锁店里面体会到这一思想。

沃尔玛在世界各地的连锁店，有两句最流行的口号：“天天平价”与“满意服务”这两个经营观念给去过沃尔玛购物的顾客非常深的印象。比如“满意服务”这句再简单不过的口号却包含着深刻的内涵，其经营秘诀就在于不断地去了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。沃尔顿常说：“我们成功的秘诀是什么？就是我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客，你会希望所有的事情能够符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。”因此，沃尔玛尽管以货仓式经营崛起于零售业，其经营方式决定了不可能提供过多的服务，但他们始终把超一流的服务看成是至高无上的职责。在所有沃尔玛店内都悬挂着这一条标语：①顾客永远是对的；②顾客如果有错误，请参看第一条。沃尔玛不仅为顾客提供质优价廉的商品，同时还提供细致盛情的服务。如果顾客是在下雨天来店购物，店员会打着雨伞将他们接进店内和送上车。有一次，一位顾客到沃尔玛寻找一种特殊的油漆，而店内正好缺货，于是店员便亲自带这位顾客到

对面的油漆店购买。沃尔玛经常对员工说：“让我们以友善、热情对待顾客，就像在家中招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。”

由于顾客服务是一种无形的软性工作 因人而异 服务的提供者总会出于心情、身体状况这样那样的原因影响服务时的质量，也会由于每个服务人员的个人素质、经验、训练程度的差异造成服务水平差异。为了消除服务水平差异，沃尔玛建立了规范化的服务标准。这些服务标准十分具体简洁，绝不含糊，例如，美国沃尔玛商场的员工培训时，公司甚至要求员工微笑的标准是上下露出一排八颗牙齿 沃尔玛这样告诫第一次进店的员工：“顾客来到商店，是来给我们付工资的。这样无论如何，我们都要好好对待顾客，永远要尽力帮助顾客，永远要走到顾客的身边，问他们是否需要帮助。”

沃尔玛还提出：“我们争取做到每件商品都保证让你满意 可以一个月内退货 并拿回全部货款。”沃尔玛之所以这样做 不仅仅是因为它在保持平价的同时，尽量采购名牌优质产品，商品质量有保证，更重要的是它认为，重新夺回一个顾客所耗费的成本，比保持现有顾客要多五倍，因此，沃尔玛宁可要回一件不满意的商品，而不愿失去一位不满意的顾客。

正是这种时刻把顾客需要放在第一位，善待顾客的优良服务品质，以及在价格为顾客创造价值的经营战略。使沃尔玛赢得了顾客的信任，从而带来了巨大的回报。“顾客永远是对的”。这句沃尔顿先生对同仁的告诫一直流传至今，并一直在为沃尔玛的繁荣发挥着不可估量的作用。

第二章 超市店铺开发

第一节 选址定位

商店的选址定位 要根据所选择的业态来决定 即打算选择什么业态形式经营。选择大百货商店则要定位在一类商圈，选择大型综合超市则应选择在一类、二类商圈或大型社区，选择仓储式商店则选择在交通比较发达的城郊或城乡结合部，如果定位中小型超市业态就应以城郊及居民住宅区为主。虽然一些城市的城郊及居民区商业不很发达，但超市却能生存和发展。

一、超级市场的立地条件

（一）城市商业条件

选址首先应从大处着眼 把握城市商业条件 包括：

1.城市类型。先看地形、气候等自然条件 继而调查行政、经济、历史、文化等社会条件，从而判断是工业城市还是商业城市？

是中心城市还是卫星城市？是历史城市还是新兴城市？

2. 城市设施。学校、图书馆、医院、公园、体育馆、旅游设施、政府机关居民住宅区等公共设施都能起到吸引消费者的作用。因此了解城市设施的种类、数目、规模、分布状况等对选址是很有意义的。

3. 交通条件。在城市条件中，对店铺选址影响最直接的因素是交通条件，包括城市区域间的交通条件、区域内的交通条件等。

4. 城市规划。如街道开发计划、道路拓宽计划、高速公路建设计划、区域开发规划等，都会对未来商业产生巨大的影响，应该及时捕捉、准确把握其发展动态。

5. 消费者因素。包括人口、户数、收入、消费水平及消费习俗等。

6. 城市的商业属性。包括商店数、员工数、营业面积、销售额等。

（二）店铺位置条件

这包括：

1. 商业性质。规定开店的主要区域以及哪些区域应避免开店。

2. 人口数及住户数。了解一定的商圈范围（例如 1000 米）内现有的住户人数。

3. 竞争店数。了解一定的商圈范围内竞争店的数量。

4. 客流状况。调查估计通过店前的行人最少流量。

5. 道路状况。包括行人道、街道是否有区分、过往车辆的数量及类型，道路宽窄等。

6. 附近店的状况。包括经营品种、规模、外部装饰、格调等。
7. 场地条件。包括店铺面积、形状、地基、倾斜度、高低、方位、日照条件、道路衔接状况等。
8. 法律条件。在新建分店或改建旧店时要查明是否符合城市规划及建筑方面的法规，特别要了解各种限制性的规定。
9. 租金。
10. 必要的停车条件、顾客停车场地及供货商用进货空间。
11. 投资的最高限额。以预估营业额或卖场面积为基准来规定。
- 12 员工配置。以卖场面积为基准来规定，如每人服务面积不得低于 20 平方米。

二、超市立地选择的基本原则

超市的立地条件在于便利。超级市场经营的商品基本是日常用品 包括每天生活必需的食品、洗漱用品、卫生用品、文具用品等等。消费者一般每周至少购买一次，有的主妇会两天甚至一天光顾超市一次，因此超市所处位置必须很容易地达到，或是距离顾客比较近 或是交通很便利。

我国目前尚处于超市发展的初级阶段，针对超市的经营内容以食品和杂品为主的特点，超级市场店址选择的原则应是：

1. 超市的店址以选择在居民区为主。
2. 超市的目标顾客应以稳定的居民为主，以店址附近的企事业单位上下班职工为主。
3. 选择在交通枢纽开设超市，其经营内容必须视流动顾客的

不同特点做出确定。

4. 选择在商业中心或老城区开设超市，其经营内容必须同商业街其他业态的商店的经营内容有一个互补作用。

商业网点规划部门在新居民区商业网点的规划上，应以超级市场为先来规划建设新居民区的商业网点，以此来取代传统的菜市场、粮店、杂货店和百货店，为用新的零售模式——超市来提高居民的生活质量创造条件。

三、开办超市前的立地调查

(一) 立地调查的主要目的

1. 了解优良立地的基本三条件是否具备。三条件是：①开店 10 年以上持续力如何？是否具未来性、可持续经营 10 年以上；足够的集客能力；③进出容易的超市腹地、卖场及停车场；

2. 确定立地条件的三要素是否具备。三要素是：①户数、人口数的支持——至少支持一家店的人口数。②道路、交通工具——可抵达店铺购物的方法。卖场面积大小——吸引顾客的能力。

3. 估算营业额是否准确度高、误差小。

4. 经营计划拟定的依据，这是最后的决策。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。

(二) 调查的基本种类

1. 预备调查。

虽然立地调查作业非常重要，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。这种在一次或两次勘察立地之后，再在桌上判断筛选立地的过程称为预备调查。

预备调查时，收集的资料至少应有下列几种：

- (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)竞争店销售实绩。

取得资料的来源如表 2-1 所示：

表 2-1 取得资料的来源表

资料类别	来源
人口数、户数资料	城市政府
都市计划、建设指定用图	城市政府
竞争分布图	实地调查、行业协会
竞争店或未来大型店预定计划	政府工商部门
竞争店销售业绩	实地调查、商业同仁口碑

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近郊、新兴住宅、大型社区等，可说是超市业者的最大目标。

竞争店分布状况可以从当地连锁经营协会或相关资料取得，

也可采取实地调查的方法，了解地区或近邻是否有竞争店。然后再将上述资料 做成竞争店分布图 方法如下：

(1)1/1000 比例地图 记人人口数、户数。

(2)以预定地为中心 半径 500 米、1000 米 若是大型店也可以 2000 米、3000 米为半径划圆，并在圆圈内把调查过竞争店的点予以标示 并标出面积。

最后要确认将来环境变化的因素 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、衰退或阻碍。

(1)人口数、户数是否有大幅度变化的可能性。例如：空地的延伸、大量住宅的兴建等，若属新建成的住宅区，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。例如：捷运系统的通过、巷道的打通、道路拓宽、河道上搭桥等等。

(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开始、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。

2. 实地调查。

实地调查作业相当困难 可选假定商圈范围 在范围内收集所需资料。大致可分为下列三点：

(1)交通道路网确认：对于某地区人们日常生活最常使用的道路作流量调查。

(2)竞争店调查确认：对某地区内超市店数多少予以了解，来

明确本店可达到多少商圈市场占有率，有什么样的销售效果。

(3)消费者调查：本调查是所有调查最耗费时间、资金的工作，执行起来也最为困难，并易为一般人所疏忽。但是这项调查绝对不能省略，因为可以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。

四、超市商圈设定

(一) 商圈的组合种类

一般而言，超市的商圈可分为中小商圈、大商圈、超大商圈 3 种：

1. 中小商圈约 500~1500 米 顾客以徒步或自行车可达 以出售便利商品、生活必需品为主。

2. 大商圈的范围约 5000 米，顾客来店以坐车较多，而且大多数以购物为目的，大部分是以日常生活用品选购为主。

3. 超大商圈是指高速公路或捷运系统所形成的广大商圈，主要出售特殊器材。

(二) 超市商圈的特征

1. 从业态比较看，超级市场商圈偏小。

超市奉行小商圈主义 地处社区或居民区 商圈人口 7~12 万人；以经营食品为主的超级市场的商圈更小，商圈人口仅为 3.5~5 万人。例如有人做过调查 人们对肉、鱼、蔬菜、水果的经营性购物距离不足 2 公里 而服装、化妆品、家具、耐用消费品为 4~5 公里。

2. 从超市本身来看，商圈范围不同。

超级市场由于所处位置、规模大小、购物出行方式及购物频率