



HAOSHISHENGXIANSHPIN
JINGYINGGUANLISHIWU



生鲜食品 经营管理实务

● 余凯
编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

超市生鲜食品经营管理实务

余 凯 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超市生鲜食品经营管理实务 / 余凯编著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.12

ISBN 7-80147-791-X

I. 超… II. 余… III. 超级市场—销售管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 095032 号

书 名: 超市生鲜食品经营管理实务

作 者: 余 凯 编著

责任编辑: 申先菊 技术编辑: 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80147-791-X/F·789

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京海事印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 7.75 印张 190 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 16.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换



余 凯 经济学博士，高级经济师。现在省政府直管的福建省建材（控股）有限责任公司工作，先后担任公司市场贸易部副经理、建材超市筹建处副主任、资产财务部副经理，行政级别为副处级。具有较为扎实的企业管理理论和较为丰富的企业实战经验，为多家零售企业做过咨询策划。曾出版专著《仓储式超市经营管理实务》（广东经济出版社出版），发表论文十余篇。



前 言

生鲜食品一般是指肉类、水产、果蔬、面包、熟食等商品种类,这些商品是超市最重要的商品经营品种。在国外经济发达国家中,一家超级市场如果没有经营生鲜食品,就不会被视为真正的超级市场。因为,超市是以满足消费者日常生活需要为宗旨的,消费者,尤其是家庭主妇花最多时间购买的就是生鲜食品。

我国第一家超级市场是由广州市友谊商店于1981年创办的,经过了20年的风雨发展历程,特别是在近几年,超市在我国零售商业中发挥了重要作用,数量急剧增加,业态发展丰富多彩,除了最早进入中国市场的传统食品超市外,生鲜食品超市(标准食品超市)、大型综合超市、仓储式超市均已登陆我国市场,超市正日益深刻地影响着我国商业运行和国民生活。

但是,至今我国大多数超级市场在功能上仍有一个缺陷,即超市冷柜和货架上缺乏构成家庭食物的主力商品——生鲜食品。从宏观上看,要使超级市场成为城市居民购买食品等必需品的场所,



生鲜食品必不可少。超级市场经营生鲜食品不仅能完善商业功能,而且是超级市场在中国导入是否成功的关键之一,超市在我国要进一步发展,有待于超级市场生鲜食品经营功能的完善,这是商业界常说的超市要过生鲜食品经营关;从微观上看,这也是一家超市在市场竞争中能否取胜的重要因素。因为超市经营生鲜食品不仅能吸引定期、长期的客源,而且能满足消费者“一站式购物”需要,同时也有利于超市塑造经营特色。

经过几年的实践探索,目前,我国超市的商品结构已经开始发生显著变化,生鲜食品经营的比重呈逐步上升的势头。在上海、北京、武汉、广州、深圳、福州等许多大中城市,这种趋势已十分明显。在经济发达的南方地区,生鲜食品的毛利大都在20%~30%之间,面包类可高达40%。在这些地区中不经营生鲜食品的超市,竞争力不强,难以得到生存。可以说,目前我国大中城市已到了导入生鲜食品经营比较有利的时机。

由于生鲜食品的易腐烂性,也给超级市场经营生鲜食品带来了不少问题,从外部环境看,我国生鲜食品的生产和流通还比较落后,缺乏生鲜食品冷藏链,无法完全通过社会分工,从供应链上来满足超市的发展;从内部情况看,生鲜食品的特性决定了超市经营生鲜食品,必须采用与其他商品迥异的经营方法,这就使得我国的许多超市公司没有现成

的经营生鲜食品的经验，特别是在生鲜食品的品种规划、采购管理、损耗控制、鲜度管理以及成本控制上更是缺乏经验。上述原因，导致了許多超市不敢贸然进入生鲜食品这一领域，一些虽已开始经营生鲜食品，但不得要领陷于进退两难境地。

正是基于以上原因，本人开始关注和研究超市生鲜食品的经营技术和方法，全书从实用和操作的角度，系统地介绍了超市经营生鲜食品各项业务环节的运作方法和操作要点。本书从生鲜食品的商品属性和生鲜食品设备配置与管理入手，较全面地介绍了生鲜食品经营中的商品组合、商品采购管理、配送中心的建设、陈列方式和要点、定价与促销方式、门店现场操作与管理、生鲜食品的鲜度管理和损耗控制等内容。本书内容翔实、深入浅出、逻辑性强、适于各类超市生鲜食品各级管理和操作人员、零售业研究与策划人员、大中专商科在校学生阅读。同时，也是超市内部培训的一部很好的教材。

1. *Journal of the American Medical Association*, 1997; 278: 1039-1044.

第一节 生鲜食品设备主要类型及设备选择	(65)
第二节 陈列柜的类型与管理	(69)
第三节 生鲜食品设备的管理	(80)
第四章 生鲜食品的采购管理	(85)
第一节 生鲜食品市场调查	(86)
第二节 生鲜食品商品组合的建立	(88)
第三节 生鲜食品商品组合的调整	(91)
第四节 生鲜食品采购管理	(98)
第五章 生鲜食品配送中心	(110)
第一节 生鲜食品配送中心概述	(110)
第二节 生鲜食品配送中心建设决策	(114)
第三节 生鲜食品配送中心的营运	(126)
第六章 生鲜食品的卖场配置及陈列设计	(134)
第一节 生鲜食品卖场规划与陈列的基本要求	(134)
第二节 生鲜食品陈列方法	(141)
第七章 生鲜食品的定价与促销	(162)
第一节 生鲜食品定价策略	(162)
第二节 生鲜食品促销	(172)
第八章 生鲜食品现场作业管理	(189)
第一节 初级生鲜食品现场作业管理	(189)
第二节 面包、糕点作业管理	(205)

第三节	门店生鲜食品部门岗位职责及任职要求	
		(213)
第九章	生鲜食品的鲜度管理和损耗控制	
		(222)
第一节	生鲜食品的鲜度管理.....	(222)
第二节	生鲜食品损耗控制.....	(226)

第一章 超市生鲜食品经营概论

近年来，随着超市这一新型业态逐步发展成熟，生鲜食品经营逐渐为人们所认识，并成为超市经营的热点和难点之一，生鲜食品是超市集客力最强的商品之一，搞好生鲜食品经营不仅直接关系到超市经营成败，而且也是超市这一新型业态在我国发展的一个不可避免的重大课题。

第一节 超市生鲜食品经营的范围和特点

一、什么是生鲜食品

生鲜食品的概念源于外资零售企业，经过几年的发展，虽然生鲜食品经营普遍为国内消费者所认同，但是业内人士对生鲜食品的理解不一，经营的项目和形式也有很大差异。

目前生鲜食品较有代表性的是指的“生鲜三品”，即：果蔬（蔬菜水果/PRODUCE）、肉类



(MEAT)、水产品 (SEAFOOD), 对这类商品基本上只做必要的保鲜和简单整理就可上架出售, 未经烹调、制作等深加工过程, 因此可归于生鲜食品类的初级产品; 再加上较常见的: 由西式生鲜制品衍生而来的面包 (BAKERY) 和熟食 (DELI) 等现场加工品类, 就由初级产品的“生鲜三品”和加工制品的面包、熟食共同组合为“生鲜五品”。

在超市实际运作中, 也常把其他一些食品项目, 如日配乳制品 (DAIRY)、冷冻和冷藏食品 (FROZEN), 散装杂粮、蜜饯糖果 (BULKFOOD) 等与生鲜食品作为同一部类经营。它们与生鲜食品具有一些共同的特点: 保存条件基本相同属于散装无条码商品并需要用称重打条码方式售卖; 保质期比较短; 同时在消费习惯上也有很大的关联性。严格说来, 这些经营项目不属于生鲜范畴, 但由于以上特点和归类管理的需要, 通常会与生鲜品并类陈列和统一管理。

以上各项食品组合在一起基本上覆盖了目前生鲜食品的主要分类, 经营者可根据超市规模、店面布局等具体情况来选择适合的经营项目和经营重点。本书所指的生鲜食品主要指“生鲜五品”。与超市中经营的其他商品相比, 生鲜食品具有与其他商品不同的特殊属性: 保鲜和加工。

保鲜即保鲜处理, 新鲜的食品送到商业企业中来, 必须运用保鲜设备对它进行保鲜处理。很显

然,生鲜食品如果失去了生鲜的特性,就会变得没有价值。所以,保鲜就是保商品的价值,即通过管理来实现保值。保鲜加工处理是利用各种加工设备,使加工食品通过加工达到增值的目的。如一捆芹菜在市场上卖 0.8 元一斤,但经过洗、切、包等加工过程,会变成 2 元一斤,也就达到了增值的目的。

二、超市生鲜食品的经营特点

1. 国内生鲜食品经营尚处于导入期

生鲜食品经营理念和方法来自外资企业。国内的外资企业对生鲜食品经营的定位较高,前期投入大,市场反映较好,但在商品结构等方面还要根据中国消费市场状况继续探索和磨合。由于中外文化差异,这些外企要真正实现本土化尚需时日,而多数内资企业在这方面起步较晚,无论是对生鲜经营的理解和把握,或者实际运作能力和管理经验都处于初级阶段,经营的效果自然存在着差距。因此外资企业本土化、国内超市经营水平的提高,在生鲜经营的实际运作中,都还要有一个逐步成型化的过程。

2. 环境适应性敏感

生鲜经营要考虑超市当地的经营环境,如果所在城市具有广阔的农业腹地,城市中集贸市场发达,生鲜经营就要在设计阶段搞好调查分析,在经营规模、商品结构以及经营方式上做适当安排,选好经营角度。而城市规划、市政管理、居民小区开发



等又会为生鲜食品经营带来诸多的机会,因此超市经营者必须在充分调查经营环境的基础上找准切入点。

3. 投资大

生鲜食品保质期短,易腐烂,因而需投入大量资金添置必备的设备进行保鲜和加工,这部分投资约占总投资的1/3左右,同时,生鲜食品经营规模发展到一定的程度,还要建设物流配送中心,致使投资进一步加大。

4. 专业性和专业交叉性强

生鲜食品经营涉及超市经营方法、各类食品保鲜与加工技术损耗的控制、现场加工组织管理等许多方面的专业技术,不仅涉及面广,而且每个方面都有较强的专业性。因此,生鲜经营整体综合性和交叉性很强,如超市净利润一般在1%~2%,如果控制不了生鲜食品的损耗,仅此一项就可能使超市由盈变亏,这就对管理者提出了较高的要求。

5. 前期规划设计要求高

由于完整的生鲜食品所需要的前期工程和设备资金投入较大,施工一旦完成,就很难再做大的调整,所以对生鲜食品经营方式的选择、经营规模的确定、设备的配置、品种结构的筛选等内容前期规划设计必须做细做实,从严把握,不可马虎。这对初涉生鲜经营的企业来说尤其应该注意。

6. 超市经营的新的增长点

由于生鲜食品的经营集客能力强、毛利高，它在超市销售份额中的比例也在增大。从目前的情况看，生鲜食品经营面积以及销售额比重已逐步从10%左右扩大到30%左右，平均毛利率超过20%，正逐渐成为超市经营的热点。预计随着消费水平的提高，生鲜食品在超市经营中的地位还会进一步提高。

第二节 超市生鲜食品发展的现状和问题

一、超市生鲜食品发展现状

西方是超市的鼻祖，也是超市生鲜食品经营的开创者。西方人对饮食抱以现实和理性的态度，注重食物成分和营养功能，按照身体所需进食，这是西方饮食文化的显著特点。同时西方生产力水平高，食品保鲜和加工技术发达，使得生鲜食品最早得以在连锁超市中产生、发展起来。

日本超市生鲜食品经营于上世纪七八十年代才大行其道。日本是个十分讲究饮食文化的国家，习惯于食用新鲜食品，对生鲜食品的要求很严格。50年代，由于日本的食物保鲜技术水平较低，传统的保鲜技术与方法是在有悠久历史的传统小店铺里以师徒传授方式延续，难以推广普及，所以当时

的日本超市十分缺乏新鲜食品,以经营生鲜食品为主的超市发展缓慢,而其他类型的连锁超市发展很快。近30年来,由于保鲜加工技术的突破,日本的超市生鲜经营发展很快,以生鲜食品经营为主的中小型超市颇受消费者欢迎。日本在生鲜食品经营上的精细化程度很高,对东南亚国家的超市生鲜经营技术影响较大。

1969年在台湾开业的顶好超市是最早开始供应新鲜蔬菜、肉类、水产和禽类等生鲜食品的台湾超市,由于对生鲜食品的特性缺乏认识,以及生鲜供应链方面的问题(如货源不稳定),质量和价格难以把握,造成采购成本较高,整体经营效果不佳。直到80年代,经营生鲜商品的超市才在台湾开始盛行。

1996年由沃尔玛、家乐福和万客隆等欧美大型连锁商业企业在中国首开超市经营生鲜食品的先河,但是由于中国特殊的生鲜消费环境和习惯,以及不完整的生鲜供应链系统,早期的生鲜经营面临着非常大的难题,缺乏标准化的农产品,没有完整的冷链供应,也没有规范的供应商,更没有深加工冷链食品的消费方式和消费市场,生鲜食品的经营是非常困难的。

经过几年的努力和发展,我国生鲜食品经营得到了应有的重视,其主力商品的地位得以逐渐确立,生鲜食品配套产业群开始形成。超市的经营者

逐步认识到,引入生鲜食品有助于形成经营特色,增加销售额。各地的大型超市竞相尝试开辟“冷柜式菜场”或生鲜食品区,生鲜食品经营的比重呈逐步上升势头。在上海、北京、武汉、广州、深圳、洛阳等大中城市,这种趋势已日渐明显。据统计,上海超市经营生鲜食品的比重达到 25%,部分超市达到 40% 以上,在近 900 家食品超市中,经营生鲜食品的达 500 多家,仅蔬菜一项年销售就达 4 万多吨。上海华联超市于 1995 年率先引入生鲜食品经营,随后成立生鲜部,并组建了生鲜食品加工配送中心,目前经营生鲜食品的门店已由最初的几家发展到 137 家,经营种类达 17 个大类 700 多个品种,其中新鲜蔬菜日销量达 10 吨之多,日配送包装盆菜近两万盆。在北京,一些超市也扩大了生鲜食品的经营比重。位于朝阳区的宝记超市和宝佳超市的生鲜食品营业面积占超市总营业面积的 30% 以上,供应的生鲜食品有上百个品种。

二、我国超市经营生鲜食品存在的问题

我国超市经营生鲜食品仍处于探索起步阶段,还存在着不少问题值得我们去研究和探索,主要存在以下问题:

1. 经营定位问题

一些超市在经营生鲜食品上存在定位“误区”。有的超市只是把生鲜食品引入视为招客手段,没有作为新的利润增长点去有效经营;有的超市经