

国内贸易部部编工商管理培训教材

连锁超市经营

周 勇 主编

中国商业出版社

连锁超市经营

周 勇 主编

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁超市经营/周勇主编. —北京: 中国商业出版社, 1997.10
ISBN 7-5044-3587-2

I. 连… II. 周… III. 连锁商店—商业经营 IV. F 717.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 23092 号

责任编辑: 马世义 刘洪涛
特约编辑: 张万龙

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店北京发行所经销
北京东华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 8 印张 200 千字
1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷
印数: 1—5000 册 定价: 12.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编 审 说 明

为贯彻落实国家经贸委《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》和国内贸易部《关于印发国内贸易部系统企业领导人员工商管理培训实施细则及教学方案的通知》等文件精神，搞好国内贸易部系统企业领导人员工商管理培训工作，我司组织国内贸易部系统院校，国有大型企业的专家、教授、讲师编写了《国内贸易经济管理》、《连锁超市经营》、《代理制经营》、《粮食经济与政策》、《现代流通企业经营策略》、《商务谈判》等具有内贸行业特点的一套系列培训教材。经审定，可以作为国内贸易部系统企业领导人员工商管理培训教材，也可作为国内贸易部系统各类成人教育的选读课本。

《连锁超市经营》是工商管理培训系列教材之一。本书由周勇副教授任主编、马常红讲师任副主编，具体编写分工如下：周勇编写了第一至四、七至九章，马常红编写了第五、六、十章，周勇总纂，上海自选连锁经营协会会长、研究员方名山审稿。

本书在编写过程中，得到了许多院校、企业领导和老师的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，编者水平有限，书中缺点疏漏之处，请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

国内贸易部教育司

1977年7月

目 录

第一章 超级市场的演变与发展趋势	(1)
第一节 超级市场的演变.....	(1)
第二节 超级市场的定义和经营定位.....	(5)
第三节 超级市场的发展趋势	(11)
第二章 超级市场连锁经营体系的组织	(19)
第一节 超级市场连锁经营的基本原则	(19)
第二节 超级市场连锁经营体系的组织结构	(23)
第三章 超级市场特许经营	(37)
第一节 超级市场特许经营的运作规范	(37)
第二节 超级市场特许经营权的购买	(46)
第四章 超级市场店铺开发	(56)
第一节 店铺开发策略、原则与流程	(56)
第二节 店铺选址与商圈调查	(59)
第三节 店铺设计	(66)
第五章 超级市场商品管理	(77)
第一节 商品组合、分类与编码	(77)
第二节 商品采购管理	(82)
第三节 商品配置图表制作方法	(99)
第四节 商品订价与毛利管理.....	(107)
第六章 超级市场商品陈列与促销	(116)
第一节 商品陈列原则与方法.....	(116)
第二节 促销计划.....	(121)
第三节 促销方式的运作策略.....	(130)
第七章 超级市场物流管理	(139)
第一节 物流与物流系统.....	(130)
第二节 连锁超市公司的配送中心.....	(142)

第三节	配送中心的现代化管理·····	(150)
第八章	超级市场信息管理·····	(158)
第一节	管理信息系统·····	(158)
第二节	商业条码 POS 系统 ·····	(166)
第三节	电子订货系统 (EOS) ·····	(177)
第九章	超级市场财务管理·····	(185)
第一节	超级市场财务管理的特点和内容·····	(185)
第二节	融资战略与投资决策·····	(186)
第三节	财务报告、损益管理与绩效评估·····	(197)
第十章	超级市场门店作业管理·····	(203)
第一节	店长的素质要求与作业管理·····	(203)
第二节	门店进货与存货作业管理·····	(210)
第三节	门店销售服务作业管理·····	(221)

第一章 超级市场的演变与发展趋势

第一节 超级市场的演变

超级市场源于食品杂货零售业，现已成为国际零售业的一种主导业态。

一、超级市场的起源

超级市场是零售业自身改良与社会经济环境变迁的结果。早在 1912 年，美国大西洋和太平洋茶叶公司（简称 A&P）针对传统的食品零售店经营成本较高的状况，在美国开设了第一家“现金与带走”的实验商店，即经济商店（the economy store）。这种商店的经营特点是：毛利比一般商店低 10%，尽可能控制经营费用，如店址选在市街中间而不设在转角处；运用“套装概念”，按同一模式快速开店。经济商店的经营方式为超级市场确立“廉价售货”的经营哲学奠定了基础。

超市的鼻祖是桑德斯（Clarence Saunders），1919 年他在美国孟菲斯市开了一家自助商店（self-service），取名叫“滚地小猪”（Piggly Wiggly）。起这个名字的想法是他看见一头莽撞的小猪穿过篱笆逃跑时偶尔萌发的。自助商店的入口处装有回转栏，只进不出，店中央是弯弯曲曲的通道，两旁摆满了各种食品杂货，顾客可随意挑选，在出口处有一个结帐柜台，顾客在那里排队付款。这种自助购物的方式方便了顾客，同时又节省了商店的人事费用，因此商店的售价比别处便宜，这也颇受顾客青睐。由此，“滚地小猪”的生意日益兴隆起来，以后陆续在美国各地开设了近 3000 家分店。这种连锁经营的方式又使它可以大批量进货，这对于农场主与制造商们具有极大的吸引力。故而使“滚地小猪”左右逢源。

但在当时，这种经营手法主要用于“干货部门”，主要原因是1905年美国实施了商标法，从而使大量具有商标的小包装商品替代了散装商品，这就为开架售货提供了条件。

一般认为，世界上第一家现代超市是一个名叫卡伦（Michael Cullen）的美国人开设的金·库伦（King Kullen）食品商场。卡伦出身贫寒，18岁就进杂货店当店员，一直干到45岁才升为克罗格食品杂货公司属下一家分店的经理。多年的经营实践使他积累了经营食品的丰富经验，他潜心勾勒出一幅超市的蓝图，热情洋溢地给公司总裁写了一封长信，详谈了超市的各方面细节：哪些商品按成本销售，可以造成市场轰动效应；哪些食品营业额极高，因而最能盈利；超市最好设在哪里，为什么要有停车场等等。他甚至预言：顾客们一定会挤破我的大门，一场骚乱在所难免，我还得请警察来维持秩序，每次只许一批顾客进店。我得领着顾客摆脱高价的桎梏，走向低价的乐园。然而公司总裁把他的建议当作海外奇谈，嗤之以鼻。卡伦一气之下辞了职，举家迁往纽约，他在那里找到了一位食品杂货批发商当合伙人，在纽约的郊区租下一个空闲的大车库。1930年8月，美国第一家现代超级市场开张营业了。一切如卡伦所料，顾客蜂拥而至，踏破了门坎。随后，他接二连三地开了15家超市，此事轰动了美国。

现代超市的英文名称是supermarket，最早起用这个名称的并不是卡伦，而是1933年在辛辛那提市开设的奥拉斯超市（Allers Supermarket）。

二、超级市场获得成功的原因

为什么开在效区的这样一家新型的食品商场能吸引众多的顾客，产生轰动效应呢？其原因主要有两个方面：

一是低价。美国超级市场是在经济大萧条时期产生的。当时美国的失业率高达25%，因而使购买力大幅度下降，导致许多零售商和批发商库存积压。在这种不景气的经济条件下，价格竞争便成了吸引顾客最有效的办法。卡伦之所以能获得成功，最基本

的原因是采取了低价销售策略。他所出售的 1100 种商品中，300 种以成本价出售，200 种以成本加 5% 的毛利出售，300 种以成本加 15% 的毛利出售，300 种以成本加 20% 的毛利出售，他在报纸上所做的广告是“世界上最伟大的价格突破者”。这种“低价销售、薄利多销、在让利中获利”的营销策略，直到目前仍被超级市场的经营者广泛地应用。

二是便利。美国是一个汽车社会，人们大都住在郊区，家中有大容量冰箱，他们喜欢每隔一二个星期开车去集中购买一次食品。卡伦把超市开在郊区，并设有宽敞的停车场，这就适应了消费者的生活方式。同时，自助购物的方式也给顾客带来了便利，并迎合了顾客的消费心理，使顾客能在完全自主的前提下挑选商品，这就能增强顾客的购买欲望。

三、超级市场的发展模式

由于各国发展超级市场的背景不尽相同，从而使超级市场在发展过程中形成了不同的模式。比较典型的是“美国模式”、“日本模式”和“中国模式”。

（一）美国式的超级市场

美国超级市场是由“经济商店”和“自助商店”发展而来的，经营商品以食品为中心。虽然在 70 年代末期到 80 年代初期，美国出现了较之传统的食品超市能提供更多的商品与服务的大型店，如超级商店（super store）和超高市场（hyper-Market），但目前仍以传统的食品超市居多，占超级市场总数的 65%。

（二）日本式的超级市场

日本超级市场是于本世纪 50 年代初从美国引进的，吸取了美国超级市场的经营技术，如自助式销售方式，但在“名称”及“经营商品”这两个方面创立了自己的特色。日本的超级市场经营者大多不称自己的店铺为 super sarket（超级市场），而仅保留“Super”一字，以日文片假名写成“スーパ”，其下则冠以“Chain Store”（连锁店）。从经营商品来看，日本创立了以食品为主，又

经营百货服饰品的连锁量贩店 (General Merchandising Store, 简称 G. M. S) 模式。日本人认为, 这是他们特有的零售业态, 是他们引用外人的经营技术, 配合自己国内的产业特征与消费习惯, 加以修改而成的经营创意。日本量贩店的经营特征在于大量进货, 大量销售, 而以薄利多销的策略达成平抑售价的目的, 以此吸引顾客上门。量贩店的地点大多分布于市郊社区一带, 可以说是一种面的扩散。量贩店的发展, 对分据都市商业中心, 以点的占据为特征的百货公司来说, 会造成很大的威胁。日本通商产业省的统计数据表明, GMS 大型综合超市与食品超市相比, 具有更快的增长速度, 大型综合超市 1991 年比 1988 年增长 36%, 而在同期食品超市的增长率只有 6.8%。

(三) 中国式的超级市场

中国超级市场的前身是始于 80 年代初期的自选商场, 90 年代初才出现了比较规范的超级市场连锁经营公司。现存的大部分超市公司及超市网点, 是在 90 年代兴建起来的。上海是中国超级市场发展比较成功的城市之一, 下面仅以上海为例来说明中国超级市场发展的一些成功经验。

1. 政府扶持加快了超市的成长速度。西方国家的超市从产生到成熟大致经历了 35 年的时间, 是一种缓慢发展的自然增长模式。上海超市从 1991 年算起, 只用了 5 年多的时间, 就已初具规模, 这是很了不起的事情。在此期间, 政府在舆论导向、经济资助、政策倾斜、规范管理等方面的扶持所起的作用, 是不可低估的。

2. 上海超市在初创和扶持阶段选择了单体规模较小的超市形态, 使其贴近居民生活, 深入居民住宅区。这种经营定位是符合当时的社会经济条件和居民消费需求特征的, 因而使上海超市获得了消费大众的认同和支持。西方国家的超市从一开始就选择了规模较大的形态, 如果当初我们是引入这种类型的超市, 恐怕就很难在短时期内获得成功。

3. 上海超市在发展过程中紧紧抓住了“规模”与“规范”两个重点,以规模化经营来树立经营优势,以规范化管理来推动经营规模的扩张,使超市的发展进入了良性发展的轨道。

4. 上海超市的规模扩张选择了一种特殊的方式。在西方国家,超市规模的扩张一般都是采取直营连锁的方式,即由超市公司直接投资,直接经营。而上海超市则是以直营连锁为基础来发展特许连锁,特许连锁的对象也不象西方国家那样以私人为主,而是以拥有一定经济实力和经营网点的商业公司为主。如果沿着这个方向发展,上海超市经营规模将会在短期内迅速膨胀。

5. 上海超市在发展过程中能适时调整经营定位,从而使其能不断适应消费需求的变化。

第二节 超级市场的定义和经营定位

超级市场一般是指实行开架陈列、顾客自助购物、货款一次结算的大型食品商场。由于各国具体情况不同,对超级市场有不同的理解和定义。

一、国外对超级市场的理解

(一) 美国对超级市场的理解

美国以营业额为标准把自选市场分为自选商店和超级市场。20世纪50年代初规定,凡是年营业额超过37.5万美元的自选食品杂货店才算超级市场,1963年提高为50万美元,1979年又提高为100万美元,80年代改为周营业额4万美元左右,即年营业额要达到200万美元,并规定要有足够的停车场地。

(二) 日本对超级市场的理解

日本规定,凡是营业面积在100平方米以上,自选售货的比重在总营业额中占50%以上的均称自选商店。日本产业构造审议会认为超级市场的特征为:主要销售食品、日杂品、衣料等生活用品;主体是自我服务方式;高周转、低盈利,主体是折扣销售;售货面积在3000平方米以上;多数是连锁商店。

（三）欧洲国家对超级市场的理解

西欧各国对自选市场的分类方法大体一致，也相对规范，主要是以销售面积为标准将自选市场划分为特级市场（2500平方米以上）、超级市场（400～2500平方米）、次级市场（120～400平方米）。

二、我国对超级市场的定义和一般特征

我国在80年代中期称超级市场为“自选商场”，到90年代初，“超级市场”的概念才被普遍应用。

上海辞书出版社出版的《经济大辞典（商业经济卷）》认为：自选商店在国外称超级市场，是实行敞开售货，顾客自我服务的零售商店。其主要特征是：第一，敞开式售货，自我服务代替售货员服务；第二，广泛采用定量包装，明码标价，分门别类摆在货架上，适合一次购买较多数量的商品；第三，由电子计算机结算代替人工结算，减少差错，缩短顾客的等待时间；第四，占用售货人员少，劳动效率高，节约费用开支。

1995年由上海市人民政府财贸办公室制订的《上海连锁超市规模标准》对超级市场的经营业务特征作了四项规定：第一，营业面积一般在500平方米以上；第二，实行开架销售，上架经营品种平均不少于3000种；第三，以经营与人民生活密切相关的主副食品和家庭日常生活用品为主，切实做好净菜供应，并做到粮油制品、副食品、冷冻食品、果品、调味品、糖果糕点、饮料罐头、南北炒货、日用百货、洗涤化妆品、文化用品、书刊杂志、小商品等商品门类齐全；第四，贯彻薄利多销原则，部分商品销价低于其他非超市商店。

三、超级市场的经营定位

从超级市场的特征中可以发现，超级市场是经营与人民生活密切相关的主副食品和家庭日常生活用品为主，为消费大众提供多品种、价廉物美的商品和优良购物环境、优质服务的零售店。因此，其经营定位是明确的，在经营范围、经营品种、销售价格、服

务观念、目标市场、经营策略等方面，都有其特定的内容，以下分别进行分析。

（一）目标市场定位

目标市场就是指企业的服务对象。超级市场从其本义来看，由于经营商品以食品和日用百货为主，所以，最基本的目标市场是家庭主妇。但随着超市的经营品种增加、经营规模扩大，其服务对象也出现了多样化的趋势，主要有：

（1）双职工小家庭。这类顾客没有时间在菜市场购物，回家后料理家务的时间不太多，所以偏好超市所提供的定量化、包装化的食品和日用品。

（2）对商品知识或料理方法不太了解的消费者。这类消费者特别喜爱加工食品、熟食。超市如能提供组合配菜，并介绍菜谱及烹饪方法，一定会迎合这类消费者的要求。

（3）追求新鲜、卫生、品质良好，且对价格不很敏感的消费者。

（4）收入水平或教育水平较高，比较喜欢尝试新、奇、特商品或追求时髦的消费者。

（5）比较注重购物环境舒适，购物自由、便捷的消费者。

（6）大多数女性消费者，且年龄大多在 18~55 岁之间。

（7）单身在外办事或旅游的消费者。

（8）外籍人士或曾赴国外居住一段时期的消费者。

（9）喜欢闲逛比较的消费者。

（10）礼品购买者。礼品购买者的消费特征是购买商品的选择性较强，超级市场的销售方式正好能迎合这部分消费者的需求。为此，超级市场需要大力开发礼品商品群，有这类商品的超级市场在价格定位上不能片面追求廉价的形象，应注重树立礼仪化、情感化的企业形象，以满足不同客层的需求。

（二）服务观念定位

超级市场强调靠近住宅、购物方便，向邻近居民提供良好的

购物环境和多方面的服务。顾客心目中理想的超级市场一般应具备六个条件：首先是价格合理，这是最重要的；其次是品种齐全；第三是卫生干净；第四是服务好；第五是选购方便；第六是靠近住宅。价格与品种问题前文已有阐述，至于后四个方面，主要与超级市场的选址、卖场配置与商品陈列、购物环境的设计以及服务项目和服务人员的状态等紧密相关。我国目前的超级市场一般都比较重视商品及其价格，但对选址、卖场商品的配置与陈列、卖场气氛的营造等还缺乏一套合理的标准与规范；在服务方面，许多服务项目还有待开发，如提供商品信息和生活咨询。尤其是卖场服务人员的服务意识有待改进，要牢固树立服务观念，使顾客在超级市场购物能获得亲切友善的服务。

（三）经营范围定位

超级市场是以经营食品为主题的零售店，是传统的菜市场、粮油商店、食品商店、杂货店的组合，向顾客提供高品质、新鲜、卫生的生鲜食品、一般食品及日用百货杂货。在目前阶段，超级市场尚未充分发挥其功能，经营商品仍以一般食品及日用百货杂货为主，1995年上海市17家连锁超市公司商品销售总额中，主副食品只占23.55%，一般食品和日用品分别占45.1%和31.35%。但随着主副食品加工程度和居民消费水平以及超级市场经营管理水平的提高，超级市场卖菜是大势所趋，也是大有可为的。因此可以说，未来的超级市场可以在一定程度上取代传统的菜市场。

（四）经营品种定位

超级市场注重品项齐全，可以向消费者提供日常所需的食品和日用品，以满足其一次购足的需求。上海家乐福超市的一位外籍专家认为，超级市场商品供应应满足附近居民80%~90%的日常生活需求。根据这一要求，超级市场的经营品种就应该十分齐全，卖场规模也就应该比较大。美国营销管理专家菲利普·科特勒在《营销管理——分析、计划和控制》一书中指出：1946年，一家普通的超级市场经营3000种商品，而今要经营8000种左右，增

长最快的是非食品类商品——不需要处方的药品、美容品、家用器皿、杂志、书籍、玩具，现在占超级市场总销售量的 8%。这种“杂乱无章的商品买卖”还在继续，许多超级市场经营非处方的药品、各种器械、录音机、运动商品、小五金、园艺工具，甚至照相机，希望能找到高毛利的产品线，以提高赢利。相应地，超级市场的卖场规模也由 50 年代中期的 1100 平方米扩大到今天的 1700 平方米。但我国超级市场目前面临着可供超级市场选择的商品总量较少的问题。

（五）销售价格定位

超级市场强调合理的价格。价格低廉是超级市场经营定位的一个基本要求。低售价不仅对低收入者有吸引力，对高收入者也同样具有很大的吸引力，通过低价销售能实现大批量经营，并加快周转速度，从而使超市形成“低价化→大众化→连锁化→大量化→低成本→高效益”的良性循环。1979 年，美国在纪念超级市场成立 50 周年时规定：超级市场是至少须有 100 万美元销售额和纳税后利润率不到销售额 1% 的零售企业。目前国外超级市场虽然因开发了一些高毛利产品而使盈利率有所上升，但其总体水平还是比较低的，超级市场是属于低毛利的业态。美国典型的超级市场 10 美元销售额的构成是：7.8 美元为厂商、批发商的成本和利润；2.2 美元为超级市场的成本和利润，其中 2.02 美元为超级市场的成本，只有 0.18 美元为超级市场的利润，其销售利润率为 1.8%。可见，廉价销售是超市的经营特色之一。

（六）经营策略定位

超级市场的竞争对手不仅包括同业的竞争者，还包括传统的商店，如菜市场、南北货店、杂货店、一般食品店、食品批发市场、百货店、便利店等等。面对众多的竞争者，可供超级市场选择的经营定位策略主要有：

- （1）注重价格导向，低价销售。
- （2）强调生鲜处理技术及鲜度管理技术，确保生鲜食品的品质。

质。

(3) 所有产品品项齐全，或在某些类别品项上特别齐全。

(4) 强调某些类别商品的特色，例如：新鲜、产地直销、直接由国外进口、新奇、稀有、特殊口味、特别用途等。

(5) 开发自有品牌，如将制造商的品牌转换为超级市场的品牌，超级市场自行研制新产品，或定牌监制、全额包销，或自己独立生产。

(6) 可提供额外的服务，如送货服务、免费停车、影印、电话卡出售、代客送礼等。

(7) 可提供特别的金融服务，如自动提款机、信用卡、现金预付卡、会员卡、贵宾卡、礼券、提货券等。

(8) 营造卖场气氛及促销活动的开展。

(9) 强调高格调的整体形象。

(10) 能提供新的商品知识及新的料理方法。

(11) 选择连锁经营，选址尽量靠近居民住宅区。

(12) 提供购物时间的方便，如提早营业或延长营业时间。

(13) 能提供选择性强的多样化礼品。

(14) 积极参与公益活动。

(15) 通过组织非营利性的消费者活动，改善与社区的关系。

(七) 经营条件定位

超级市场的经营定位受自身条件的制约，因此，在考虑超级市场的经营定位时，不能忽视有关企业自身条件的各种因素。如企业的知名度与形象；资金能力及运用状况；专业管理技术，生鲜处理技术和人才；企业人才培养及人力资源开发计划，人员薪资、福利水平；物流配送能力，信息沟通能力，与供货商的关系等等。要使超级市场的运作协调而规范化，达到既定的经营目标，经营条件的定位可以说是基础。

第三节 超级市场的发展趋势

发达国家的超级市场，由于起步较早、规模较大，目前已比较完善。我国的超级市场目前正处于扩张规模、完善规范、调整结构的阶段。

一、超级市场的基本发展趋势

超级市场的基本发展趋势是多样化、连锁化和技术化。

(一) 多样化趋势

国内外超级市场的发展现状表明，未来超市已不是一种单一的模式，它将会呈现出多样化发展趋势，主要有以下四种类型：

(1) 食品超市：以居住区的家庭主妇为目标顾客，店址选择在居民住宅区，以经营主副食品为特色，逐步增加生鲜食品的供应品种，其竞争对手是传统的菜市场、食品商店和食品批发市场。

(2) 大型百货超市：以中低收入消费者为目标顾客，店址选择在租金较低廉且交通较便利的城市边缘地区，以经营面积大、经营品种多、价格低廉为其经营特色，其竞争对手是各类百货及遍布全市的中小型超市。

(3) 货仓式超市：以中小型批发商、零售商及团体购买者为主要目标顾客，选址要考虑到停车的便利及区域间的交通便利，以卖场与货仓一体化、批发与零售一体化、经营品种集中化、商品购销大量化、经营利润有限化为其经营特色，其竞争对手主要是传统的批发企业。

(4) 小型便利超市：以高收入上班族、青年人、旅游者等为主要目标顾客，满足其紧急性、单份额、便利性的需求，店址选择在流动人口多的区域或市中心商住楼附近，以向顾客提供“便利”为其经营特色，其经营设施、经营品种、经营策略及服务时间与一般的超市有很大的差异，其竞争对手是传统的小型杂货店和饮食店。

此外，各类专业性超市也将会有很大的发展潜力。如建筑装