

# 超级市场发展概论

超级市场作为世界零售业的一次革命正在我国兴起，它的发展对我国零售业传统的销售方式即是一种突破又是一种挑战。超级市场采用的是顾客自我服务的销售方式，即顾客自己挑选商品，挑选后一次性集中结算。这种自助式的销售方式根本地改变了零售业的面貌。

## 一、超级市场作为零售业革命的意义

称得上是零售业一次革命的超级市场出现，它必须具备这些基本特征，即规模的经济性，对大生产的引导和对消费需求的适应与创造。

### （一）代表零售业规模经济性的超级市场

大凡超级市场的经营范围是以食品为主兼营其他的日用消费品，发达国家的超级市场已经发展到经营几十万种商品，几乎与大型百货公司经营种类没有什么两样，甚至已经超过了百货公司，这就表明超级市场这种零售业态在经营的范围上几乎涵盖了整个零售业经营的种类，可以说，超级市场在零售业种向零售业态的转移中最具有经营种类的规模性。

由于超级市场薄利多销的价格特征，它要取得规模的经济性，往往采用多门店的连锁经营方式，而连锁制的中央采购部功能、配送中心功能和管理总部功能，大大提高了商品的销售率和商品的库存周转率，而多门店的连锁市场网络，在量上是一个较高的市场占有率，在质上是就近满足消费者购物便利性的需要，因而超

级市场的规模经济性与百货公司大店化的规模经济性不同，它是分散的多门店的连锁规模，而百货公司是在一个大店里将分散的消费集中起来的集聚规模，因此在网点规模上，超级市场较之百货公司（如果没有连锁分店的话）更贴近消费者的经济性。在消费者日益追求购物便利性的趋势中，超级市场的规模经济性将更具活力和适应性。

超级市场的规模经济性还表现在对工业的渗透和批发功能的增强上。超级市场以连锁的模式发展到一定规模时，借助于自己掌握的流通最终通道，以众多的连锁店为市场销售依托，开发自有品牌商品，直接加工、生产和销售，使超级市场同时取得了生产和商业利润。超级市场批发功能的增强是依靠中央采购制和配送中心的联动功能效应，连锁经营的超级市场较易取得商品的代理权和经销权，在既定的销售权力区域内，这些商品就不仅仅是在自己销售网络里出售，而是可以通过批发和配送将销售力放大到系统之外。

最后超级市场的规模性还表现在营业空间的有效利用和劳动效率的提高上，由于超级市场采用的自助方式，在商场内只有陈列货架同时供超市员工陈列补货和顾客选货，用于面对面售货方式中的封闭式柜台和货架全被淘汰，因此商品的出样率提高了 30—50%，投放量可提高 20% 左右。超级市场的销售是一个各部门、各环节互相分工协作的结果，购销调存各部门是专业化的，员工岗位工作是单纯化的，由此，就在零售业中导入了大工业分工协作的机理，改变了传统零售业的工艺过程，大大提高了超级市场的劳动效率。

## （二）具有市场独立地位的超级市场

流通实践告诉我们 谁掌握了流通的最终通道（零售环节）谁就掌握了市场，而作为最终流通通道的一种业态——超级市场，当其连锁规模发展到相当大时，就不仅仅是市场掌握了，而是在市场中形成了独立的地位，这种独立的地位，是流通业对生产

制造业主动式的市场引导而不是被动式的接受了。超级市场要经营得好 真正成为现代的零售业 在管理手段上运用 POS(销售信息管理系统)系统是必须的,超级市场运用这个系统,就可以在一个规模性的市场范围内根据几千种、几万种甚至更多的商品销售信息,分析出消费动态、走势、方向,预见到某些消费潮流的到来,然后把这些需求动态信息通过三种途径反馈或传递到生产制造业:1.消费动态信息直接反馈,由生产制造业决定信息的取舍、未来产品的设计制造和市场投放;2.超市连锁公司根据需求动态信息自己设计产品,委托生产厂制造,然后通过自有销售网络销售;3.根据需求动态设计产品自己生产制造,以自有品牌在市场上销售。这种以把握需求动态、设计产品、销售产品、能准确地引导生产,创造出新的消费浪潮,这就是作为市场独立地位的超级市场流通功能完美的体现。这时流通业不再是对制造业依附,而是主导,对消费不仅仅是适应,而是创造了。

### (三) 超级市场给消费者带来的利益

超级市场对消费者的利益除了以上所说的创造性的满足消费需求外 还具体表现在:1.购物的便利性。由于超级市场的店址大多选择贴近消费者的居住地区,因此,消费者可以就近方便地购买到商品。又由于超级市场所供应的商品是消费者日常生活最需的主副食品、日用百货、杂品等,使消费者能方便地一次购足其日常所需用品。2.购物的廉价性。超级市场从诞生之时就以其商品的低廉价格给顾客最直接的利益。3.购物的舒适性。超级市场除了为顾客创造了良好的购物设施条件外,其自助式的销售方式使消费者从紧逼性推销的压力中解放了出来,自由地选购商品从而增加了购物的乐趣 也避免了买卖双方可能出现的冲突和不愉快。也就是说,超级市场对消费者的第一利益——挑选的自由和自主性给予了最大的满足。4.购物时间的节约性。现代人生活节奏快,也要求零售业为顾客提供购物的快捷性。由于超级市场在结算方式上实行一次性集中结算,使顾客节省了由于传统的售货方式分

部门结算和单品结算的时间，使购物成为快捷。又由于超级市场能满足消费者对日常生活用品的一次性购足需要，也就节省了消费者选择商店，选择商品和往返于居住地与购买地总体的购物时间。有一份资料权威性地显示了这一点，前苏联曾在六十年代对十万个消费者作了一年的跟踪性调查，统计资料显示出，到超级市场购物比到其它商店购物，节省了时间 30%。

正是由于超级市场所带来的对零售业的变革和对消费者的利益，在经济高速增长中的中国，超级市场的发展的意义在于，将在零售业规模化进程中起领头羊作用，并将在推进连锁制方面创造出成功的前期经验，也将在主导生产、创造消费方面作出贡献。

在总结了超级市场是零售业的革命意义后，回顾超级市场诞生的背景条件和发展过程，对我国推进超级市场的发展将会是十分重要的借鉴。

## 二、超级市场诞生的背景条件与发展

在大多数国家和地区中，超级市场的导入和发展都是处在经济的高速增长期中，但是在它的诞生地美国却恰恰是一种相反的经济条件。

### （一）超级市场诞生的背景条件

1930年 8月具有几十年经营食品经验的美国人迈克尔·库伦 (Michael Cullen) 在美国纽约洲长岛的牙买加开设了第一家超级市场，名为金库伦联合商店 (King Cullen) 这也是全世界第一家超级市场。1930年美国正处在经济大危机时期，国民生产总值从1929年的1030亿美元降至556亿美元，在这整个经济大危机时期，美国人的个人消费所得的减少和25%的失业率使美国人购买率大幅度下降，如食品零售额在1929年至1933年之间减少了三十亿美元，食品商店承受了35%的价格跌幅。就是在这样的经济背景条件下迈克尔·库伦开设的超级市场却成功了，其秘诀何在？迈克尔·库伦号称自己是“世界上最大的价格突破者”，可能就是其最大的成功秘诀。他的价格策略是根据几十年食品经营经验精确而巧

妙设计的 在他当时出售的1100种商品中 300种以进价出售, 200种加5%毛利出售,300种加15%毛利出售 300种加20%毛利出售,这就是他首创的商品品种别的价格。他的超级市场平均毛利率只有9%这和当时美国一般的商店25—40%的毛利率相比是令人吃惊的低。就是这种低价格深深地吸引了购买量少又求廉价食品的众多美国消费者。为了保证售价的低廉性,必须做到进货价格的低廉性,只有大量进货才能压低进价,所以迈克尔·库伦就以连锁的方式开设分号,至1932年他已开设了8家连锁的超级市场,建立起保证大量进货的销售系统依托。迈克尔·库伦首创的自助式销售方式,把处在经济大危机时期,消费者面对的时时刻刻的紧逼性推销中解放了出来,使消费者在他的超市购物大大地松了一口气,再加上商品是选购后在结算处一次性集中结算的,使顾客在选购商品时无货币支付的压力,从而大大刺激了顾客购买力的提高。从消费心理学上说,当消费者从紧逼性推销和货币支付双重压力中解放出来时,其购买能量的释放将趋向于较大的值。世界上第一家超级市场金库伦在经济大危机时期能取得成功,创新是它的突破。

## (二) 超级市场在不同的国家和地区的发展

超级市场在不同的国家和地区的发展特点是不同的,这些特点对我国推进超级市场的发展是十分重要的经验。

### 1. 超级市场在美国的发展

1930年在美国诞生了第一家超级市场后,1932年发展到300家,1939年达到5000家,1941年发展到8000家。第二次世界大战曾一度阻碍了超级市场在美国的发展,战后超级市场迅速发展,直至六十年代达到成熟期阶段其速度逐步放慢。1965年超级市场已占到食品销售总额的76%,1977年超级市场发展到了30831家(含采用自助销售方式的便利店和杂货店)占全部食品杂货店的17.2%,1980年发展到37000家,年销售总额占食品销售总额仍维持在1965年的76%,占零售总额的18%。1984年超级市场的店数下降至26947家,

但仍占食品杂货店总数的 16.4%，销售总额仍占食品销售总额的 75%。这些数据证明，超级市场经得起经济周期的考验，成为零售业中的常青之树，并成为消费者购买食品和杂货的主要去处。超级市场这种零售业态具有很强的生命力、市场发展空间和前景，这一点对我国推进和发展超级市场是一个重要和宝贵的经验，并提供了发展超级市场可靠的信息保证。美国超级市场的发展进入八十年代发生了重要的改变，一是超级市场向大型化发展；二是所供应的商品和服务多样化和综合化，如包含了完整的影像制品店、书店、服装专卖店、洗衣店、食品商店、酒店、百货店、妇女用品专卖店等的商品和服务。在经营业态上转向更多的细分化。当今的美国超级市场按其经营方针在业态上可细分为，传统的超级市场(Conventional Supermarket)、综合食品店(Combination food store)、超级商店(Super Store)，仓储式大型超级市场(Warehouse Store)、药店(drug Store)和有限商品店(Limited assortment Store)等等但在其中传统的超级市场仍占 65% 强。超级市场这种业态的分流，表明了超级市场的自助式销售方式和经营方针广泛的适用性，也表明了零售业态从综合化向更高层次专业化发展的倾向。

美国超级市场的发展未来，一些专家预言是更多地使用电脑管理系统为顾客服务、如自动存提款机、商品目录电脑查寻，商品功能和使用的电脑建议，并为顾客提供更多的速食品、微波炉食品、素食品、健康食品和绿色食品、世界多民族的食品。还有为顾客提供快速结算的服务、为顾客提供更好的包装服务（如不加包装的食品以桶、箱陈列，顾客以超级市场供应的包装袋和秤，自取所需数量食品装入袋内拿至结算处结帐，因是未经包装，从而为顾客提供了更多的包装空间和数量选择的自由性，因为节省了包装成本，所以售价更低，很受消费者欢迎，这是一种质变的散装销售）。在超级市场诞生地美国，经过六十多年的发展，超级市场仍保持着强劲的发展势头，每天以新开设 3 家超级市场的速度在

发展，全美国10家最大的商业零售公司中有5家是超市公司。

## 2. 超级市场在日本的发展

日本是亚洲从美国最先导入超级市场这一零售业态的国家，1953年12月在日本东京青山区开设了全日本第一家超级市场，名叫纪国屋（Kinokuniya），开办人经过无数次的失败，终于使超级市场在日本扎下了根。至1957年他已开设了144家超级市场，此后超级市场在日本就遍地开设了。日本超级市场经历了1958—1961年的成长和纷乱期，1962—1966年的连锁期，1967—1970年的连锁扩张期，1971—1974年的配送企业创立期和1975至今的调整期。其间虽有保守的零售业的抵制和反对、政府的法律限制，但具有雄厚实力的资本介入、政府的推进政策的引导，和超市业者将超级市场经营方针、经营技术本土化的艰辛努力，其超级市场的规模、管理水平和经营技术诀窍（know how）已具世界一流的水平，其成功的经验可供我国借鉴的主要有：

（1）超级市场的经营不同于传统的零售业，其中的许多专门技术需要从国外引进，但更需要经营者努力探索并进行更适合于本国实际的嫁接与改造。（2）超级市场的发展离不开政府的推进政策，例如1965年12月日本的国际贸易部发布了改进自愿加盟连锁业者计划，并与1966年成立了日本自愿加盟连锁店协会，极大地推进了超级市场运用现代化的电脑管理手段和技术，日本政府还规定了超市企业从国外引进这些先进设备可以免税，并得到政府还贷周期长、利率低的贷款资助。虽然日本政府也制定过“大店法”以防止由于超级市场等大型商店的发展而导致中小商店不断消亡的现象，但这一法律所期望的效果基本上没有实现，因为超级市场向多店化发展，即以分店的名义实质的连锁形式不断发展，超市公司数在不断地减少，而构成超市公司数的主要部分的中小型超级市场却在不断增加。可见超级市场在日本的发展，连锁形式起了至关重要的作用。日本的法律还规定超级市场的营业面积必须在1000平方以上，其中必须有50%的面积采用的是自助式销售方

式，这一法律既体现了推进超级市场发展要切合本国的实际，又相应保证了超级市场开设的成功性。这是因为在导入超级市场时要保证传统的零售方式与先进的零售方式并存的过渡性，以及超级市场在导入期对本国的适应性，还因为把超级市场营业面积最小限制在500平方，可以保证在这个营业面积里所陈列的商品品种达到能满足消费者一次购足的日常需要（一般标准超级市场品种达到4500---7000种时，能满足这种一次性购足的需要）。(3)日本超级市场的发展经历了几次经济危机而仍然生机勃勃，是因为日本的超市连锁店公司中建立起了富有竞争力的采购系统和稳定的配送系统。由于超级市场连锁的多门店的发展伴随着是大量的销售力，再加上低价格吸引了大量消费者，因此在采购上超级市场产生了对生产企业对抗力，并在议价和压价能力上增强。又由于超级市场经营的商品品种增加，商品线的扩大和具体化，在增强了消费者对商品选择和品牌选择的影响力同时，又降低了对特定的生产企业的货源依赖，在采购上就产生了工业企业对其的依附力。超级市场建立了稳定的配送系统，大大提高了商品的库存周转率，充分体现了超级市场规模的经济性，由此就能经受得起经济危机的冲击。总结日本在发展超级市场上的经验，最可为我国借鉴的就是本土化、政府推进、导入连锁制、强化超市连锁店总部的采购功能和配送功能。

附日本超级市场发展情况(表1和表2):

第1表超级市场和一般零售店的平均盈利以及商品周转率 (1960) (%)

|     |      | 一般食品 | 鲜活食品  | 点心   | 日用杂货 | 衣服   | 随身用品 | 文化用品 | 其他   | 平均   |
|-----|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 平均  | 超级市场 | 12.1 | 15.5  | 15.3 | 16.5 | 17.1 | 15.4 | 15.4 | 14.3 | 14.2 |
| 盈利  | 一般商店 | 15.9 | 20.2  | 29.9 | 18.9 | 22.1 | 26.1 | 20.9 | —    | 23.3 |
| 商品  | 超级市场 | 35.1 | 158.1 | 39.6 | 15.8 | 12.7 | 13.9 | 11.8 | 35.5 | 35.0 |
| 周转率 | 一般商店 | 18.0 | 76.3  | 24.2 | 6.7  | 6.3  | 5.1  | 6.5  | —    | 12.2 |

资料来源：经济计划厅“经济白皮书1962年”P375

第 2 表 超级市场的增加 (店, 千 $m^2$ )

|      | 1958 | 60   | 62   | 64   | 66   | 68   | 70   | 72    | 79    | 82    |
|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 商店数  | 492  | 1337 | 2682 | 3620 | 4792 | 7062 | 9403 | 10634 | 18847 | 22217 |
| 商店面积 | —    | —    | —    | 1342 | 1557 | 2780 | 4188 | 5587  | 14038 | 17005 |

资料来源:1958年-1962年日本自我服务协会的调查。

1962年以后,通产省“自我服务商店统计表”。

表中数据反映,日本超级市场的数量,从1958年的492店发展到1982年的22,217店,25年间增加了44倍。售货面积从1964年到1982年约增加了12倍。这里的超级市场是指商店总售货面积的50%以上采用自我服务方式的商店。

目前日本最大的10家商业零售公司中6家是超市公司,超市在社会商品零售总额中所占比重为15%左右,超出百货公司一倍多,真正成为了零售业中的第一主力。

### 3. 香港地区超级市场的发展

五十年代初香港就出现了第一家超级市场,但直到1973年底全香港只有50家左右的超级市场。二十年间超级市场在香港的发展是相当缓慢的,其主要原因,一是当时超级市场中出售的冷冻食品与中国人的传统饮食习惯不相适应,绝大多数消费者喜欢吃新鲜的蔬菜、肉类和鲜鱼;二是当时香港居民的消费收入还很低,家用冰柜少,购买食品的数量大多以满足当天或第二天消费为限。当时香港超级市场的目标顾客只限于西方人士与习惯西方生活方式的少数高收入者,店址大多集中在中环、九龙塘、尖沙嘴等居民收入水平比较高的地区。从1973年起香港的超级市场迅速发展,至1982年达到了300多家,1984年500多家,1988年已发展到800多家,进入九十年代香港的超级市场已发展到1000多家。弹丸之地的香港,超级市场以如此的规模发展,其主要原因是,进入七十年代香港经济呈高速增长,经济的发展带来了居民收入水平的迅速提高,可见超级市场的发展是以消费大众收入水平普遍得到提高为支撑的发展。另外,五十年代出生的职业青年饮食和生活习

惯的西方化，也给了超级市场新的发展机会。从七十年代至八十年代这段时期香港超级市场迅速的发展来看具有两个明显的特征，第一，从地区分布上迅速向新界等新区发展；第二，逐步走向连锁式集团经营。目前香港超级市场中，除了一家是个体经营的外，都是连锁集团经营的。这种连锁集团分三个层次，拥有10—30家的称为中型连锁集团型超级市场，拥有30—50家的称为大型连锁集团型超级市场，而拥有100家以上的则称为居垄断地位的超级市场。目前居垄断地位的超级市场有2家即惠康超级市场和百佳超级市场，1988年它们分别有138家和130家连锁分店，占全香港超级市场总数的33%，但销售额则占到50%以上。

香港超级市场的发展可供我们借鉴的经验是：（1）超级市场的迅速发展要有经济高速增长和消费大众收入水平普遍提高为保证，我国在发展超级市场时，必须注意这两个基本经济特征，不能不顾各地不同的经济发展水平和收入水平而搞“一刀切”的运动式推进；（2）超级市场真正的目标顾客是普通消费大众，这是超级市场迅速发展的基石，它的发展空间主要集中在居民区，尤其是缺乏商业网点的新居民区；（3）超级市场必须走连锁经营的道路，这样才能达到规模的经济性。我国在推进市场发展时，优惠政策重点向连锁集团倾斜是必须的。重点倾斜的理由还在于，已进入国际经济大循环中的中国，面临的国际超市业在我国的竞争是激烈的，为保护超级市场这棵在我国流通业中刚出土的幼苗，发展国有经济，掌握流通的最终通道，应迅速扶持起一批连锁超级市场集团。

### 三. 我国超级市场的发展

我国超级市场的发展在经济发达的沿海地区是率先导入的，这里以上海超级市场的发展状况对我国超级市场的发展作一微缩式的扫描回顾。

#### （一）上海的两次“超市热”

七十年代末上海就有几家类似于超级市场的小型自选商场开

设，但很快由于商品的缺乏和高失窃率而夭折。1985年上海掀起了第一次“超市热”，由于对超级市场这一名词缺乏认识上的理解，因此都冠以自选商场的店名，这些自选商场首先是以菜场和粮油商店中转形过来的，也是从北京学习而导入进来的。较著名的有杨浦环球自选商场、南洋桥粮食局自选商场和天山菜场自选商场、陕北菜场自选商场等。在1985短短的半年里，这种自选商场就达到20多家，但很快就纷纷下马，除陕北菜场自选商场和杨浦环球自选商场等在缩小自选商场营业面积，继续经营外，大都歇业了。造成自选商场失败的主要原因是：1. 商品供应不足 当时许多生活用品还凭票证供应，自选商场供应的主要是一些不凭票证的议价商品、档次较高的商品；2. 消费大众的消费水平不高，一时难以接受包装商品；3. 经营装备跟不上，如岛式冰柜、收银机等；4. 规模小、独家经营多、投资大、成本高、回报率低。可以说这一次“超市热”是上海超市发展的酝酿期。

1991年9月，上海联华超市商业公司在—个居民区开设了第一家真正意义上的超级市场，在800平方米的营业面积内供应近3000种日用工业品和副食品，开业一个月内顾客天天要排队进店购物，由此掀起了第二次“超市热”。进入1993年，中国百货业巨子上海华联商厦投巨资于超市业，创下了一天同时开设6家超级市场的盛况，并在—年内增加到11家，从而把第二次“超市热”推向了高潮。从那以后，全上海几乎以每3天开设—家超级市场的速度发展。至1993年末统计，全市各类超级市场已达300多家，总营业面积5万多平方米，月均销售额3亿多元。上海第二次“超市热”在导入自助式销售上取得突破与成功，主要得益于以下几个因素：1. 经济发展带来的商品供应充足，全市已取消了凭票证供货。据统计，全市已生产出符合超市销售需要的初级包装规格化商品1万多种，仅商办工业系统1993年就生产出规格化净菜2万吨、小包装肉食品2万吨、小包装水产品为4万吨、精制油2万吨、速冻点心2万吨。1993年末上海大型超市经营商品品种目

录已达7000多种,其中正常周转的包装商品也达到3000多种;2.大众消费水平普遍得到提高,1993年上海人均国民生产总值达11662元,人均年收入达4297元,已接近国外超级市场导入与发展时期的水平。超市发展相适应的家用电冰箱的普及率,至1991年11月底每百户拥有数已达92台;3.自助式销售装备条件已经具备;4.连锁经营方式进入了超级市场,涌现出一批连锁集团型超市公司,1993年上海10多家超市公司所辖超市门店数已达140多家,占总数的47%。第二次“超市热”标志着上海超级市场进入了导入发展期。

### (二) 上海超级市场发展中的困难与政府的指导与推进

与任何新生事物一样,超级市场在上海的导入曾遇到许多困难。具体表现在:1.投资大,资金缺乏。例如,目前在上海开设一家500平方米的中等规模超级市场,最低的资金投入是250万元,而要达到产生规模效益的连锁门店数最低限度是15家左右,总投资资金达3700多万元。这对任何一家超市公司都不是小数目。2.成本高、盈利低,超级市场在购入收银机、电脑设备、空调设备和岛式冰柜、包装材料后,其销售成本较之传统的零售业增加了1.5%,平均毛利率仅为17%。3.管理难点多,一是推行POS系统电脑管理难,这是因为目前国内的商品具有条形码的充其量不过30%,但真正能在POS机扫描器上显示的不到10%;二是全面运用计算机网络难,因为通讯事业尚不发达;三是在运输条件的制约下,实行配货中心统一送配难;四是商品损耗率和失窃率还较高。4.许多超级市场的经营者对超级市场的经营特征,对自助式销售所带来的管理要求还缺乏深刻的认识,导致了店址选择不当,商品售价缺乏竞争力,经营品种趋向高档化、精品化和洋货化,促销手段单一,广告意识不强。5.连锁经营还没成为超级市场主要的经营方式。6.在国外已形成一门专论超级市场经营管理的科学,在国内尚属空缺,超级市场的经营管理者缺乏理论与技术上的指导。超级市场在发展中所遇到的这些困难,尤其是经营管理上的盲点,导致了一些超市陷入了困境,走入了误区。第二次“超市热”

中开设的超级市场已有40多家另转它业，许多店中附属型超市也大多撤掉或缩小，即使是规模较大的连锁超市公司也在抗争着由于亏损所招至的各种责难、评论、议论与不支持。可以说1993年是上海超级市场在发展上进入一个非常微妙的时期。

上海市人民政府在超级市场面临着的这个困难时期，从上海经济发展战略的高度出发，从1993年下半年起开始拟订推进超级市场健康发展的计划。上海市人民政府推进超级市场发展的计划是出于这样的战略考虑：1. 随着上海经济发展战略目标的确定，上海作为国际大都市的城市功能要重点转移到流通功能和城市服务功能上，因而大力发展现代化零售新形式的超级市场应是实现战略目标的市场网络的重要组成部分；2. 大都市的服务功能重点在快捷与便利，而超级市场作为现代化的零售形式则同时具备了这两种功能。市政府还把发展快捷与便利的超级市场与提高消费者生活质量联系起来，使超级市场的发展具有了更高的立意和新的内涵；3. 随着粮油制品、副食品市场的放开，城市居民煤气使用率的提高，一大批传统的零售店（如菜场、粮店、杂货店，煤炭店等）的经营业态面临着转移和更新，转向超级市场或便利商品是一种较适宜的业态转换，因为超级市场同时具备了以上这些零售店的功能；4. 进入九十年代的上海商业要走规模化的发展的道路，而连锁经营则是规模化的有效方式，代表现代零售业的超级市场，由于其自助式的销售方式、标准化的管理模式，专业化和单纯化相结合的分工协作方式最宜导入和推进连锁机制的形成。出于这样的战略考虑，市政府对超级市场的发展予以积极的指导和政策上的扶持，并制定了市政府的推进计划和优惠政策，推进计划是1994新增超级市场100家，并把该计划列入政府当年为民办实事的工程；大力开发适合超市经营的商品，主要是果菜、包装食品、冷冻食品、熟肉制品、方便食品等；力争在2年内全部实现商品的包装化和条码化，大力推广POS管理系统；全市按每1万户居民配备2000平方米标准的超级市场，并首先在新居住区实施。

推进超级市场发展的优惠政策是：1. 新列入政府计划的新开设的超级市场所需资金，企业自筹不足部分由政府牵头工商银行贷款，并按基准利率计息；市、区两级政府对新建超市用于装修和添置设备的资金进行部分贴息；新开设的超市投入营运后，经营蔬菜和副食品达到标准的，可享受主副食品及新村地区开设商业网点的税收优惠政策；对利用原有商业用房改建或联营开设超级市场的，仍维持基准房租，实行连锁经营的超市公司可优先享受这些优惠政策。除了这些推进超级市场发展的计划和扶持优惠的政策外，政府还对超级市场的经营予以积极的指导，指出了超级市场标准化、科学化和连锁化的发展方向。其指导发展的基本标准是：1. 经营商品以家庭日常生活用品为主；2. 选址以居住区和商业网点相对不足的新居民区和市郊结合部为主；3. 经营面积为500—1000平方米；4. 配备现代化的经营设施、运用现代化的管理方法；5. 商品订价以薄利多销为原则，售价不高于其它业态的零售店；6. 大力推进连锁机制，逐步做到“七个统一”，即统一标识、统一核算、统一进货配送货、统一售价、统一商品陈列、统一管理、统一服务规范。为使这种指导在组织机构上有保证，市政府于1994年4月份倡导成立了上海市自选连锁经营协会，统一指导和协调超级市场发展中的一些问题。

正是由于政府的这种推进和指导，使上海的超级市场走上了健康向上的发展道路。上海发展超级市场的经验，可供借鉴的是：1. 导入超级市场这一零售形式必须与当地的经济水平和发展水平相适应；2. 连锁制是超级市场生存和发展的核心；3. 我国超级市场的发展离不开政府的推进与指导。

九十年代上海超级市场的发展将会出现以下趋势：1. 连锁超市公司，采用超级市场经营技术的便利店公司和量贩店（仓储式售货）将成为连锁店的主力；2. 在九十年代以上这三种形态的连锁店都将进入盈利期，一些实力强、规模大的超市连锁店公司将以加盟连锁的方式扩大其经营规模，并将在区域上实现突破，进

行跨省市或跨国界经营；3. 九十年代末期超市连锁店公司将进入开发自有系列品牌产品的发展阶段。4. 适应超市连锁店公司的大型物流设施将纷纷兴建，超级市场将普遍使用电脑系统来进行管理，进入超级市场的商品将普遍实现条码化；5. 适应超市连锁店发展的商品开发、经营设施的生产、广告策划、技术培训等配套产业将大大发展；6. 超市连锁店之间的竞争将日趋激烈。兼并与收购行为将在九十年代出现。

#### 四、发展我国超级市场的推进对策与建议

超级市场这种零售方式是从国外导入的，历史已经证明任何国外先进的东西要在中国生根、开花和结果，必须由我们中国人自己去进行技术和方法等方面的嫁接与改造，使之符合中国的国情。中国在搞连锁商业时候，应以大力推进超级市场为突破口，逐步向广泛化发展。中国发展超级市场的整体思路是：从发达和沿海地区逐步向内地和欠发达地区推进；其梯度推进的方向是，沿海城市—经济中心城市（区域性经济中心）—省会城市；发展超级市场以连锁制为轴心，以企业品牌产品开发和科学的管理标准为两轮，推动连锁超级市场在中国的快速发展；在经营管理上力求传统与现代相结合，逐步走向国际化；发展超级市场以广谱的门店网络为市场依托，以中央采购制和配送中心开发第二利润源（销售利润）和第三利润源（物流利润），以直接的市场信息向加工制造业渗透开发第一利润源（生产利润）；拓展超市连锁公司的批发功能，并积极导入运用超级市场经营技术的仓储式售货等销售方式，使超级市场向规模的经济性发展，使之成为中国零售业向现代化发展中的领头羊。以上海为标志的中国超级市场实质性发展已经3年了，从中央到地方在认识上是一致的，即发展连锁商业要首先发展超级市场和便利店，但用什么方式和方法去发展，还要解决一系列的问题，如连锁超级市场跨地区的发展，是由企业去发展，还是由政府组建的公司统一去发展，推进超级市场发展的扶持政策是减少或增加，政府的扶持政策应集中在哪些方面，连锁超市

业对外资的开放，对超级市场专业人才的培训用什么方法去进行等，对这些关系到中国超级市场快速与健康发展的重大问题，作者在此提出一些发展对策与建议。

（一）关于我国超市连锁业跨地区发展 即全国连锁的问题 应以地方企业为主去发展，而不应以政府组建的连锁超市公司去发展。台湾连锁店协会理事长翁肇喜 1995年1月在北京召开的首届海峡两岸连锁店发展研讨会上曾提到，中国大陆过去长年实行的计划经济下统购统销制是不能等同于连锁店公司的集中采购和统筹分配制的，因为市场条件与要求不同。其中肯的说法是不无道理的，我们不能一提集中采购统一配送的连锁超市就恢复到政府办企业的老路上去。中国的超级市场的发展必须要有全国性的连锁集团，因为这不仅仅是一个规模性的问题，当中国的零售业面临国际大集团的竞争时，这关系到是谁掌握着流通的最终通道，谁掌握市场的问题。目前我国批发业和零售业地区分割式的发展是容易在复关后为国际大集团各个击破的。中国超级市场跨地区连锁经营以地方企业为主，较易取得地方政府的扶持政策，这既具有推进发展的现实性，又是市场经济发展的需要。如以政府组建的公司去发展，会形成行业的垄断，也摆脱不了行政性公司的老框框，况且这种公司的发展必需要争取中央特殊政策的支持，这既不现实也不符合市场公平竞争的法则，不符合企业改革和政企分开的要求。

（二）关于推进超级市场发展的扶持政策，各地的扶持政策应视当地的实际情况而有所不同 中央的政策应集中在这 4个方面，

1. 应制定超级市场跨地区发展的有关法规，扫清地区封锁的障碍；
2. 工商行政管理方面，要制定连锁超市公司只要一个头进行工商登记的政策，促进连锁型超级市场的发展速度；
3. 税收管理方面应制定适合连锁超市一个法人单位统一纳税的发展要求，尤其对所得税的征收和分配要制定统一的政策；
4. 投资方面应主要集中在一些超级市场发展较快的地区兴建对全社会开放的中央配货中心，

这样可提高全社会的物流效率，也有利于保证商品在流通中质量的可靠性。另外，投资还应集中在超市连锁公司中运用现代化管理手段上，对超市连锁公司采用电脑POS系统（销售系统）和EOS系统（订货系统）的投入资金给予长期的低息和贴息贷款，对从国外引进这些电脑系统免除进口关税，使我国超级市场的管理手段与国际水平接轨。目前我国超市发展中一个最大的问题就是先进的销售方式与传统的管理手段的矛盾，超级市场在管理手段上如不运用电脑管理，将是没有前途的，中央与地方政府对这一点必须高度重视。

（三 关于我国超市连锁业对外资开放的问题 由于超级市场这种零售业态与连锁制结合的不可分性及规模性的发展要求，这种业态本身就有一个内在的迅速扩张性，问题仍然是谁掌握流通通道，而且是以后的发展将成为零售业第一主力的流通通道，因此超市连锁业对外资的开放，中央应统一步骤制定一个开放的时间表，理由是我国的超级市场是一个有待培育的幼稚产业。超市业对外开放，主要可走技术合作的道路，以便我们学习国外先进的技术和方法。

（四 关于超级市场专业人才培养的方法问题 由于超级市场经营与传统的零售业完全不同，是一个科技含量高和专业技术强的行业，对人才的要求是很高的，建议由中央和地方设立专门的培训中心，首先培养一支高层次和高水平的师资队伍。这支队伍送到国外去培训，方法不是采用现在短期式的考察方法，而是较长时期的在国外超市连锁公司的实习，从超级市场每一个经营环节和岗位做起，在吸收了国外管理方法和技术后，结合我国的实际编写出教材然后培训国内的超级市场专业人才，这种方法既能深入和全面完整地学到国外超级市场先进的管理方法和技术手段，又能节约教育投资，这种方法也是当时日本导入超级市场时，向美国学习时的方法，也能避免目前商业去国外学习先进管理方法和技术手段流于形式的弊端。