

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

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 $1\% \sim 2\%$ ，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

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

营者对消费观念、消费水平及细分市场等缺乏充分考察和调研 盲目上马 迅速扩张 造成了生鲜食品经营困难。

2. 成本、价格问题

生鲜食品经营先期投入较大(如冷藏、保鲜设施、经营场地等)加工成本较高(如净菜去皮、切块、包装和冷藏等)这要求经营者既应考虑生鲜食品的质量问题 还要考虑其成本问题。目前 由于超市经营技术水平低、管理者素质不高等原因,特别是超市连锁经营没有有效开展,致使许多超市业在经营生鲜食品中存在着集货、加工及配送等问题,加之现有保鲜、冷藏设施设备不足或不配套,生鲜食品在流通中损耗较大,因而其销售价格居高不下 成了只能进入少数高收入家庭的“贵族食品”,普通消费者不敢问津。

3. 规范经营问题

突出表现在两个方面:一方面是超市生鲜食品经营比重太小。原国内贸易部颁布的《连锁店经营管理规范意见》明确规定,连锁超市经营商品中肉类、禽蛋、蔬菜、水果、水产品及粮油食品的面积应占全部营业面积的 30%以上。但各地不少超市均未达到这个标准,一些超市的生鲜食品经营区,实际上只是一种形式上的摆设,陈列生鲜食品品种少,也不产生多大的销售额;有的超市经营生鲜食品和熟食制品的面积逐渐缩小,购买者人数日渐稀

少。附近居民对肉类、禽蛋、蔬菜和水产品的需要，仍是通过集贸市场或菜市场得以满足。另一方面是运作不规范。大多数超市内部没有建立起生鲜食品质量管理和业务流程的控制体系。许多超市为了减少损耗，采取了降低商品质量标准的做法。过期商品不及时下架，将过期商品重新包装、贴上新出品日期标签后继续售卖；不标明商品出品时间或有效期；生鲜品的陈列保鲜条件达不到规范要求；商品陈列整理不及时影响陈列效果等等不一而足。这些不良现象直接导致顾客对生鲜商品的可信度下降，顾客光顾的频率也会明显下降，经营状况逐步陷入“次品—不景气—更次品—更不景气”的恶性循环。

第三节 生鲜食品在超市中的地位和作用

一、超市发展生鲜食品经营是超市业态发展成熟的一个重要标志

超市从诞生至今，其业态出现了多样化分流，因此在功能上也发生了变化。最初的超级市场功能是满足消费者家庭食物和杂物的需要，人们称之为食品超市。当时食品超市的规模，据一些资料显示，包括亚洲的日本、欧洲的法国、西班牙等国，大多数

在 400 平方米左右，与我国目前绝大多数的超市差不多。后来代表家庭食物的生鲜食品进入了超市，食品超市的规模向标准化发展，一般为 1000 平方米。生鲜食品超市的功能主要是满足消费者家庭食物和杂物的需要，其商品结构中食品占了 70%，杂品等占 30%。食品中生鲜食品占 50%。在生鲜食品超市的基础上演变又产生了一种超市业态 GMS 即大型综合性超市，营业面积在 2500 平方米以上，1/3 经营食品，其余为百货、杂货和家居用品。以百货商品为主，但一般是大众化的百货商品，所以人们又称 GMS 为百货超市或百货的超市化。这种超市的功能是满足一个地区的消费者对超市商品和百货店商品的双重需要，GMS 一般位于远离市区商业中心的地区级商业中心。超级市场的业态继续分流，又出现了以会员制为销售制度，以大量销售为特征的批发性超级市场，即仓储式超市，经营面积一般都在 1 万平方米以上，但经营的品种不多，大多数在 2000 ~ 4000 种，而这些品种往往是食品超市和 GMS 中购买频率最快、消耗性大、通用性强的商品。由于大型综合超市和仓储超市是从生鲜食品超市上发展起来的，因此，它们保留了经营生鲜食品的特点，在国外不经营生鲜食品的传统食品超市，由于竞争力不强，现在已很少见了。国外标准意义上的超级市场生鲜食品经营都占有相当的比重。在美国、日本和欧洲的超市中生鲜食品的比重达 30%

以上甚至更高。与西方发达国家相比，中国的超市发展是从传统食品超市发展起步的，是以经营包装食品和日杂用品为主的，但经过近 10 年的发展 我们深刻认识到超级市场是无法逾越生鲜食品发展阶段的，否则超市在基本功能上是永远有缺陷的。因此 我国要发展超市 就必须过“ 生鲜食品 ”这一关，加快研究和发 展生鲜食品经营理论和管理经验 这是事关超市业态核心竞争力的大事。

二、超市发展生鲜食品经营 可以大大强化超市的销售功能和获利能力

生鲜食品是百姓生活中的第一位必需品 发展和扩大生鲜食品经营能吸引长期稳定的客源，使他们养成定点购物的习惯。根据有关数据统计，设立生鲜部门能使超市增加 15% 客流量 甚至 50%。以万客隆为例，万客隆在台湾开业已多年，设立生鲜部门后 其客流量较去年同期上升了 15% 消费金额上升了 25%，可见生鲜部门是超市的必备和重要部门。同时，发展生鲜食品经营有利于超市树立自己的经营特色，增强竞争能力 这方面在当前许多超市没有进入生鲜食品经营领域时显得尤为突出，即使在超市经营生鲜食品普及后，超市也可以通过不同时期、不同种类的半成品和制成品的加工 使超市的经营保持特色。再次 发展生鲜食品可以使超市扩大产业链，增加利润空间。超市既可以通过对各种生鲜制品的加工也可以通过建设生鲜

食品配送中心，同时还可以发展定牌商品，以获取更大的利润。

三、超市发展生鲜食品经营可以更好地满足居民消费需求

随着人们生活水平的不断提高，“白菜萝卜过半年”已不能满足居民消费需求，消费者需要更高层次的流通组织形式。现有的生鲜食品购买渠道虽然主要还是停留在农贸市场上，但消费者对农贸市场的质量、服务、环境的担心和不满都是挥之不去的。与农贸市场相比，在生鲜食品经营上超市具有以下优势：

1. 超市环境干净整洁，购物方便舒适

在超市里既有空调、冷藏保鲜柜、收款机等大型设施，也有购物车、购物篮等便利设备。地面上没有脏水、污垢，有的超市还开放现场加工区域，将加工制作全过程展示给顾客，还有音乐作伴，使人心情愉悦。这与农贸市场脏乱差的环境形成了鲜明的反差。

2. 商品卫生安全 质量可靠

由于超市经营规模较农贸市场摊主的大得多，它的信誉可靠，品质有保证。超市采购渠道正规，有的超市还与农场或蔬菜基地直接挂钩。而在农贸市场，由于加工手段简陋，进货渠道混乱，卫生条件差，特别是私屠乱宰、“劣质奶”、“夹心菜”、“注水肉”、“病死肉”屡禁不止，致使农贸市场出售的肉菜

质量很难得到保证，信誉度大打折扣。

当然，在现阶段超市在经营生鲜食品经营上还存在一些劣势 主要是价格问题。一般来说 由于农贸市场实行的是租赁经营，人力、摊位费成本较低，并且省去了冷藏保鲜和包装加工等诸多环节，因而其生鲜肉菜的价格一般比较低。在超市中由于肉类和蛋类进货量大，成本相对较低，超市肉蛋价格与农贸市场的价格相当，甚至还更低。但是在其他品种特别是水果和蔬菜上，价格高的问题就比较突出了。这点上许多超市都作了很好的探索，它们把价格作为卖点，在低价策略上大做文章。北京的超市发、物美、京客隆、万方超市都表示 他们将把利润降到最低，有些超市甚至表示将无利经营，力争在价格上与农贸市场持平。在他们看来，经营生鲜食品不以盈利为目的，而是作为吸引顾客进店的手段 旨在以此提升销售额 最终实现盈利。

随着连锁超市经营规模的扩大，生鲜食品经营成本将会下降，从长远看，伴随着消费者生鲜食品消费观念和消费模式的转变，生鲜食品经营技术的提高 以及生鲜食品生产、加工、储存、配送到销售的冷藏链的形成，超市生鲜食品经营成本会大幅度下降，届时制约生鲜食品经营的瓶颈将会彻底打破，超市将会取代农贸市场在生鲜食品经营上的主体地位。当前在我国许多地方 如北京、上海、福州等城市推行“农改超”的做法就是这种变化的一个

前兆。

四、超市发展生鲜食品经营可以促使农产品流通组织发生根本性的变化

随着传统农贸市场的萎缩,农产品批发市场也终将被现代化的农产品配送中心所取代。在我国的北京、上海等大中城市已经涌现出一些小规模的农产品配送中心,这与生鲜超市的大发展是相辅相成的。同样地,连接生产者和大型生鲜连锁食品超市的大型农产品配送中心的建立也将指日可待。农产品配送中心的出现,在生产者与生鲜超市、消费者之间架起了一座沟通的桥梁,消费者的需求信息将通过超市连锁店反馈给生产者,以便生产者及时调整产品结构,提高农产品品质,提供更加适合消费者的产品。生鲜超市取代农贸市场,将对我国整个国民经济的发展起到十分重要的作用。它不仅仅是流通领域商业业态的一次变革,而且对农产品从生产到销售整个链条的发展和演变来说,也必将产生深远影响。

第四节 我国超市发展生鲜食品经营的对策

一、树立正确的经营观

超市经营者一方面要认识到 生鲜经营是现代

超市功能配置中不可缺少的组成部分 它是塑造超市经营特色和集客力的强有力的手段 生鲜食品经营的水平及效果可以反映出超市业态发展的成熟化程度 现代超市绕不开生鲜经营这一关 从而坚定生鲜食品经营者的信心。另一方面 在中国从事生鲜食品经营 由于生鲜食品种类繁多 又涉及供、产、销等多个环节 损耗极易发生 相应的管理较为复杂 以致生鲜食品成为超市经营中管理要求最高的经营项目之一。如果搞好了可以达到集客和盈利的目的 如果搞得不好 就很容易成为超市中的亏损项目 很难指望顾客频繁光顾。同时还要看到生鲜经营的前期投入较大，在上项目决策之前应慎重 量力而行 切忌贪大图全 以致“尾大不掉”。因此 对生鲜食品经营的困难要有一个充分的估量和心理准备 不可因一时的困难而轻易改弦更张。在生鲜食品筹建前要搞好项目的可行性研究报告和规划设计，营运中还要逐步探索和积累经验。

二、明确市场定位

超市经营者要根据不同类型超市的不同特点，结合市场调查所掌握的市场需求和竞争状况 以及对经营生鲜食品的发展趋向和经营难度的认识 对生鲜食品进行准确的定位。市场定位是现代市场营销学的基础原理，它使超市经营工作能集中资源，有的放矢 是超市生鲜食品经营工作的基础和出发点。在此基础上超市才能制定出正确的商品组合策

略、陈列策略、定价与促销策略。值得注意的是生鲜食品定位必须与超市整体定位相一致，它只能是超市整体定位的具体化，生鲜食品必须为超市整体功能的发挥服务。

三、规范内部运作

超市生鲜食品在经营方式上与传统肉菜市场有根本性的差别：一是在购物环境上的质的改善，如干净、整洁的卖场、空调恒温、良好的服务等；二是融入了超市经营对生鲜食品经营管理的要求，包括商品质量保证、无断货现象、明码标价等。不能充分体现出这些差别是不可能达到预期经营目的；而要达到和维持较高的生鲜经营水准，就必须以高水平的管理标准和管理体系为基本保障。为此，要建立商品流转管理标准体系。一般的生鲜食品经营由于涉及原料供应及储存、生产加工和陈列销售三个主要工作环节，因此管理标准也相应分解为原材料供应储存标准（基本存量标准、储存条件标准、存放及使用标准等）、生产标准（生产标准、产品质量标准、生产卫生标准等）和商品销售标准（陈列标准、质量控制标准、有效期管理标准、服务标准等），在以上标准系列中最关键的是生鲜食品的质量标准。同时要建立作业管理标准体系。超市生鲜食品管理标准体系是由一系列的工作制度、工作流程、岗位责任制和工作督导机制配套组成的。其最终的目的是要使每一个员工都能清楚什么时间该干什

么 应该怎么干 完成工作的标准是什么 自己的工作责任范围有多大，它是生鲜食品管理达标并步入高效有序状态的组织保障。建立起这样一套高水平的经营管理体系取决于一批务实而且善于深入到管理细节的经营管理者，它要经过反复多次地修订、培训、检查、指导才能不断完善 进而加以系统化。这是一个长期、艰苦的工作过程 也是检验企业管理功力的重要标准。

四、降低经营成本

生鲜食品能否得到市场和消费者的认可和接受，关键在于其是否质优价廉。超市为了使经营的生鲜食品成为大众消费品，必须在降低生鲜食品的成本方面多下功夫。一是要实施资本运营战略，通过收购、兼并、租赁等形式 将闲置资产、同业资产、相关弱势企业资产优化组合，迅速建成富有竞争力的大型超市集团，并在直营连锁的基础上发展特许连锁、加盟连锁 加快形成规模优势。二是要通过建设生产基地或与生产厂合作，定牌生产与居民生活相关的热销商品等形式，实现由原来的单一零售业向生产领域渗透。三是要积极引进现代化的物流技术，加快生鲜食品配送中心的建设，提高生鲜食品的保鲜和加工技术水平。通过高效的物流管理，在商品周转的时间和空间上极大地挖掘潜力，降低商品损耗并保证效益。