

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，如店址选在街市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?其原因主要有以下两个方面:

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。

(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，为消费者提供多品种、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

潢材料超市，经营品种包容了家庭建筑装潢所需要的一切商品，包括砖瓦、木材、扶梯、柜橱、油漆涂料、家用工具、地毯、家具、庭园绿化工具和各种花木等。家庭有装潢需要，只要去这类专业超市就可以配齐所有商品。

为了满足消费者“一次购足”的需求，超级市场的经营品种日益多样化，导致超级市场的卖场面积也在不断地扩大。但是，卖场面积越大，对商品配置、商品陈列及日常管理的要求也就越高，经营风险也更大。为此，开设大型卖场因应特别重视开业调查与规划。

（二）连锁化趋势

超级市场的目标市场定位决定了廉价销售的价格定位，而低价销售策略的运用必须以经营管理的低成本为基础。因此，如何降低成本便成了超级市场经营成败的关键。

超级市场降低经营成本的基本出路在于连锁经营。超级市场连锁化经营的实质是以一体化、专业化、集中化、简单化的连锁经营原则替代市场竞争原则来配置各项经营资源和协调企业内部的各项经营活动，通过规模经营获得规模经济的优势。一般而言，在一定的条件下，扩大经营规模便能降低经营成本。但是，就单体的超级市场而言，经营规模的扩大总是有极限的，并且由于边际收益递减规律的作用，营业收入的增加倍数最终必将小于经营成本的增加倍数。超级市场连锁化经营，就是在广阔的市场范围内建立众多的连锁分店，使经营规模无限成长，从而突破了单体超级市场的成长极限，实现了低成本的规模经营。

超级市场的连锁化经营可以采取三种基本形式：

1. 直营连锁，是指由公司直接投资和经营的连锁经营形式。公司拥有下属连锁店的资产，对各连锁店的人、财、物及产、供、销实施统一管理。
2. 特许连锁，是指用经营权转让方式来发展连锁店的一种连锁经营形式。拥有成熟的经营模式的公司以转让者的身份，将连

锁店的经营权转让给投资者（受让者），并以特许合同的形式规定双方的权利义务。受让者依据特许合同而成立的连锁店称为特许店，转让者与受让者是相互独立的经济实体，各自承担独立的法律责任，双方应是平等互利、互助合作的关系。但为了确保特许店营业内容与方式的一致性以及产品与服务的质量，转让者可以依法在特许合同中对受让者的经营行为作限制性的规定，并对受让者进行必要的日常监督。

3. 自由连锁，是指经营者横向自愿结合在一起，以相互间的合作来增强经营竞争能力的一种连锁经营形式。各连锁店在产权上是完全独立的，与连锁总部也不存在从属关系，经营同类产品或提供同类服务的企业只因共同的利益而组合在一起，其合作的项目也往往只局限于经营活动的一部分，如共同进货。

国际上著名的超级市场连锁经营公司，一般都采取直营连锁形式，如 1994 年在美国销售额排名第五的美国商店（American Stores）超级市场拥有的 1672 家分店，排名第八位的瑟夫怀（Safeway）超级市场拥有的 1103 家分店，都采用直营连锁形式。我国超级市场在发展初期也都是采取直营连锁形式，但最近两年来大型的超级市场连锁经营公司都在大力发展特许连锁，如上海联华超市和上海华联超市，特许店在连锁门店总数中的比重已过半数。特许连锁已成为超级市场连锁经营进一步发展的一个新的经济增长点。随着大型超市公司经营规模的做大，中小型连锁超市公司及部分单体超市将会选择特许加盟的办法向大型公司靠拢。在这种情况下，既不能“做大”，又不愿“靠大”的超级市场，将面临严峻的挑战，他们迫于竞争的压力，可能会走自由连锁的“联大”之路，否则很有可能将会被市场无情地淘汰。

（三）技术化趋势

超级市场因改变了传统的食品销售技术而被称为“零售业的第二次革命”，超级市场的进一步发展将更有赖于技术的进步及其应用。

超级市场的应用技术包括硬件技术和软件技术两大类，硬件技术主要是指现代化设备的应用技术，如配送技术、信息技术、条码技术、保鲜技术、包装技术等；软件技术主要是指系统化经营管理技术，如连锁体系的组织化、作业流程的标准化、作业活动的规范化、管理活动的专业化等。

二、超级市场的具体发展趋势

超级市场在不同国家和地区的具体发展趋势具有一定的差异。下面着重介绍美国、日本、台湾地区及上海市的发展情况。

（一）美国超级市场的发展趋势

80年代以后，美国超级市场有以下三个发展趋势：

1. 超级市场的卖场面积趋向大型化，郊区将成为其主要发展空间，与此同时，经营门类及其品种也不断增加。如扩大了特定商品部门或增加进口食品陈列，有的扩大调理食品及面包制品部门，有的增加主菜和甜点等食品种类。散装食品也颇受欢迎，其销售方式是将未加包装的食品放置在桶、箱内予以陈列，顾客以店内供应的袋子自取所需数量装入袋内，拿至结算台计价。这类商品因未经包装，可节省很多成本，其价格相对较低。肉类供应的方式也越来越趋向个性化，即设立依顾客指定部位及数量分切肉品予以销售的专柜。有不少超级市场还设立了速食部门，以及配置更多的素食品、健康食品、民族性食品、微波炉烹调食品等特殊项目。食品供应的总体发展方向是熟食化，向“已调理食品”和“速简餐饮”方向发展，使超级市场成为外食部门的竞争对手。

2. 超级市场的管理趋向电脑化，通过电脑辅助服务，可向顾客提供更多、更好、更灵活的服务。如在大型卖场内设立结算点，以减轻出口处的结算压力，提供快速的结算服务；设交换式影视终端机为顾客提供菜单及配餐建议；附设自动提款机，并设有迷你银行供兑换支票，广泛地使用信用卡结算等。

3. 超级市场所提供的服务项目也越来越多，如出租录像带；

设冲洗照片收件处；设保险公司代理点；设较大的包装空间，向顾客提供更佳的包装服务等。

（二）日本超级市场的发展趋势

日本超级市场为适应消费者多样化、个性化的需求，在经营形态与销售品项等方面都有很大的改变，具体表现为以下七个方面：

1. 随着人口的老龄化及为了适应健康要求，超级市场普遍增设了切碎的食品以及健康食品区。

2. 因家庭主妇就业率的提高消费者对简便食品的需求也相应增加，促使各超级市场设置简便配菜区。

3. 由于经济发展，单身族的增加，以及外食率的提高，超级市场普遍设置适应个人饮食的小盒包装区。

4. 由于日本国民追求美食，使食品的需求不断改变，消费单位越来越小。超级市场为适应这方面的需求，增设了速食调理食品区、手制食品区、日本全国各产品区、微波炉专用食品区等等。

5. 利用日元升值，引进更低廉的国外食品，以刺激消费。

6. 80 年代以来，消费者更倾向节俭，而公司的运营成本却在不断地上升，这就迫使企业采取各种不同方法改进作业系统，以提高经营效率。

如尽可能减少内部装潢费用，并运用整箱陈列手法，以减少理货人员和理货成本。同时，大力推广 POS 系统，以便及时掌握单品销售信息，提高企业的经营效率。

7. 某些经营超级市场的大企业，当超市的经营规模达到一定程度时，往往转向投资便利商店。如日本的伊藤荣堂发展 7-11、大荣发展 LAWSON、西武发展 Family Mart 等，其背景皆是超市的发展已相当成熟且具规模，继而经营便利商店。

（三）台湾地区超级市场的发展趋势

台湾超市虽然已迈入快速成长期，但大多数经营者仍是亏损累累，其存在的问题主要是：生鲜食品货源不稳定，品质与价格

皆不易掌握 连锁机制不健全,配送中心难以有效地发挥功能 库存与进货管理不当,采购制度多有缺陷;经营者对生鲜食品的特性缺乏了解;缺乏管理人才;生鲜食品的品项仍不够多,无法满足消费者“一次购足”的需求;同业竞争激烈,迫使毛利下降,使经营更为困难;理想的店址难寻,且房租成本太高;大型量贩店逐渐增加,形成了另一股竞争力。

台湾超级市场未来的发展趋向表现在三个方面:第一,通过连锁经营降低经营成本;第二,扩大卖场规模,提供更多的商品和服务,以招徕更多的顾客;第三,超级市场的选址将从市中心转移到郊区交通便利处。具体来说大致有如下几点:

1. 由于职业妇女增加,经过初步处理的简便配菜将日益受到欢迎。

2. 由于工商业的发展,外食人口及单身家庭不断增加,个人份额的小盒包装将逐渐普遍。

3. 在贸易自由化条件下,进口农产品不断增多。此时如何取得低廉的进口商品,将是致胜的关键。

4. 为降低营业成本,今后新设的超市将改为简单的布置,如较大的卖场、商品廉价、大量陈列等。

5. 速食与微波炉食品的比率将不断提高。

6. 超级市场将提供更多的素食与健康食品。

7. 较大卖场的超级市场将采取多样化经营,除销售食品外,也将经营其他服务业。

8. 由于同业竞争激烈,削价策略势必无法持久,未来应考虑采取更多、更有效的促销策略。

(四) 我国上海市超级市场的发展趋势

上海超级市场始于 80 年代中期,曾有过 1985 年 1993 年两次“超市热”,从 1994 年起,上海市对发展超级市场制订了一系列扶持政策,从而推动了上海市超级市场的迅速发展,至 1995 年底,全市已有超级市场 700 多家。为了提高超级市场经营管理的规范

化程度，1995 年 5 月，上海市财办（现改为商委）制订了《上海连锁超市规范标准》，并通过超级市场规范达标活动，评出了 68 家达标超级市场门店。从 1997 年开始，上海市商委已决定将超级市场规范达标活动的考核对象从门店扩大到连锁超市公司。

上海市超级市场的发展虽然已度过了最困难的初创时期，但面临的问题仍然不少，如超市网点分布没有合理拉开距离，某些区域市场内过度投资造成资源浪费及恶性竞争；配送中心的设置缺乏统一规划，且配送能力与经营规模的扩张不求适应，后方的供给制约着前方的规模；前台 POS 系统与后台 MIS 系统尚未建立或健全，存在着传统的管理方式与现代化的经营方式之间的矛盾；食品加工及生鲜食品的管理技术有待进一步提高和完善；超市公司的专业化管理人才比较缺乏，经营标准及管理规范尚未健全；由于超市公司总部的功能不够完善，超级市场特许经营业务的进一步发展也碰到了诸多困难。

近年来，上海超级市场出现了三个明显趋势：

1. 大型化趋势。从 1995 年开始，上海超级市场的卖场规模已有所扩大，出现了每家买（IMM），心族平价购物广场、上海商务中心特大型批零超市、家乐福超市等规模大、品种齐、价格廉的大型超级市场。1996 年，大型超级市场进一步发展，而且原有超市公司新开的超市网点也相应地扩大了规模。目前上海开设的大型超级市场主要有两类：一类是品种齐全的百货型超级市场，如“东方超值”，另一类是以食品为主的大中型超级市场，如“农工商超市”。

2. 竞争化趋势。上海超级市场从一开始就存在竞争，但近年来的竞争有其特殊性。一是规模化竞争，大型超市公司及大型单体超级市场，采取廉价促销策略，把许多区级超市公司和中小型单体超级市场逼到了难以生存的境地。其结果是：大型超市公司的总体规模急剧膨胀，而小型超市公司却相对萎缩。例如联华超市，1996 年新开网点达 68 家，是前 5 年网点发展总数的 1.5 倍