

分类号 .....

密级 .....

UDC .....

编号 .....

# 中南大學

CENTRAL SOUTH UNIVERSITY

## 硕士学位论文

论文题目 **我国中小型超市发展战略研究**

学科、专业

**工商管理**

研究生姓名

**徐雄杰**

导师姓名及  
专业技术职务

**陈晓红 教授**

2007年11月

## 摘 要

近几年来,随着我国经济的高速增长,连锁超市业在我国得到了迅猛的发展,但是,自2004年中国商业零售领域保护政策的到期,我国取消对外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的限制,中国流通业全面对外开放。面对国外超市的迅速涌入,国内大型超市的强强联合,以及多种零售业态的挤压,我国超市业,尤其是我国中小型超市企业面临了巨大的竞争压力。在这种激烈的竞争环境下,我国中小型超市如何选择合理的发展战略、在夹缝中谋求生存和发展,已成当务之急。

论文结合超市理论、战略理论、已有的研究成果和数据,运用PEST模型、SCP模型和SWOT分析工具,对我国中小型超市的竞争环境、存在的问题、具有的优势以及恒大超市发展战略案例进行了深入的研究和分析,提出了目前我国中小型超市谋求发展的战略和相应对策。认为目前我国中小型超市宜将单一化成长战略、区域聚焦战略、低成本战略和差异化战略相结合。具体战略对策有单业态、连锁扩张增长;稳定社区、占领农村市场;准确的细分目标市场定位;开展大客户营销;与供应商发展战略合作关系;注重计算机管理和信息处理系统的应用;加强内部管理、制度化防损;推崇价值服务等等。

希望本篇论文能为我国中小型超市企业谋求发展提供一定的参考。

**关键词** 中小型超市, 战略, 竞争环境, 价值服务

## **ABSTRACT**

In recent years, with China's rapid economic growing, Chain-supermarket industry in China has been rapid developed. However, with the end of protection policy on Multilateral Trade Organization,commercial enterprises with foreign investment in areas, such as the number of shares and the restrictions were canceled in 2004, China's full circulation was opening up of. Faced with the rapid influx of foreign supermarkets, large domestic supermarket were combined, as well as various Retailing Squeezed ,our supermarket industry, particularly the small and medium-sized supermarket are facing a huge supermarket pressure of competition.It is an urgent task how to choose rational development strategy in seeking caught in between survival and development for China's small and medium-sized supermarkets in this highly competitive environment.

This papers researches and analysis in-depth the competitive environment, problems advantage of China's small and medium-sized supermarkets,it also researches and analysis the case on development strategie about the Hengda supermarket.With the supermarket theory, strategic theory, the existing research results and data, the paper used PEST model, SCP model and SWOT analysis tools. The paper offered the strategies and corresponding measures on development of China's small and medium-sized supermarkets recently. The thesis thought that the small and medium-sized supermarkets should combined the growth of a single strategy, regional strategy focused, low-cost strategy with the

strategy of different. It has the Specific Strategic Policies ,such as the expansion of Single Format and chain growth; Stabling communities、Occupating rural market;accurate positioning target market segments; Conducting Big Customer Marketing; establishing strategic cooperative relations with vendors;Pay attention to the computer-based management information system and the application; strengthening internal management and institutionalized loss prevention; Respecting value service.

I hope that this paper will provide a reference for China's small and medium enterprise development supermarkets.

**KEYWORDS** small and medium-sized supermarkets; strategy;

# 目 录

摘 要 .....	I
ABSTRACT .....	II
第 1 章 绪 论 .....	1
1.1 选题背景 .....	1
1.2 研究的目的及意义 .....	2
1.2.1 研究的目的 .....	2
1.2.2 研究的意义 .....	2
1.3 研究方法 .....	2
1.4 论文研究的主要内容和框架 .....	2
第 2 章 理论概述 .....	4
2.1 超市理论综述 .....	4
2.1.1 零售业态理论 .....	4
2.1.2 连锁超市发展趋势的理论 .....	4
2.1.3 商圈分析理论、模型 .....	5
2.1.4 国内对超市发展战略的研究综述 .....	5
2.2 企业战略理论 .....	5
2.2.1 “战略”定义 .....	5
2.2.2 战略管理的构成要素及层次 .....	6
2.2.3 战略管理过程 .....	7
2.2.4 战略管理的利益相关者 .....	7
2.2.5 战略分析的方法 .....	7
2.3 超市企业的概念和特征 .....	7
2.3.1 超级市场定义 .....	7
2.3.2 超市企业的本质特征 .....	8
2.4 中小型超市的业态界定 .....	8
2.4.1 中小企业的划分和发展特点 .....	8
2.4.2 中小型超市的业态界定 .....	10
第 3 章 我国中小超市的发展状况 .....	11
3.1 超市发展的历史 .....	11

3.2	我国中小型超市的发展现状和前景 .....	13
3.3	我国中小型超市发展面临的问题 .....	14
3.3.1	中小型超市的认识和定位模糊 .....	14
3.3.2	中小型超市的选址和布局盲目 .....	15
3.3.3	中小型超市与顾客、供应商关系不和谐 .....	15
3.3.4	中小型超市的信息管理落后 .....	16
3.3.5	中小型超市人力资源管理问题严峻 .....	17
3.3.6	中小型超市品类管理混乱 .....	17
3.3.7	中小型超市安全和卫生存在隐患 .....	18
3.3.8	中小型超市广告和促销不规范 .....	18
第 4 章	我国中小型超市的竞争环境分析 .....	20
4.1	我国中小型超市发展的 PEST 模型分析 .....	20
4.1.1	政治及法律环境 .....	20
4.1.2	经济环境 .....	22
4.1.3	社会与文化环境 .....	24
4.1.4	技术环境 .....	26
4.2	我国中小型超市的 SCP 分析 .....	27
4.2.1	市场结构分析 .....	27
4.2.2	市场行为分析 .....	31
4.2.3	市场绩效分析 .....	33
4.3	我国中小超市的竞争优势分析 .....	39
4.3.1	竞争优势的来源 .....	39
4.3.2	我国中小超市的竞争优势 .....	39
第 5 章	我国中小型超市发展战略的构建 .....	43
5.1	单一化成长战略 .....	43
5.2	聚焦战略—区域集中连锁扩张 .....	43
5.2.1	稳定社区、占领农村市场 .....	44
5.2.2	准确的细分目标市场定位 .....	45
5.2.3	开展大客户营销 .....	46
5.3	低成本战略 .....	47
5.3.1	与供应商建立战略合作关系 .....	47
5.3.2	注重计算机管理和信息处理系统的应用 .....	48
5.3.3	加强内部管理、制度化防损 .....	49

5.4 推崇价值服务 .....	50
5.4.1 顾客感知的满足 .....	50
5.4.2 顾客理性上的满意 .....	51
第 6 章 案例：恒大超市发展战略分析 .....	53
6.1 恒大超市发展概况 .....	53
6.2 恒大超市发展战略分析 .....	54
6.2.1 恒大超市经营环境分析 .....	54
6.2.2 恒大超市 SWOT 分析 .....	55
6.2.3 恒大超市发展战略 .....	56
6.2.4 恒大超市具体的战略对策 .....	57
第 7 章 结论 .....	59
7.1 基本结论 .....	59
7.2 有待完善和进一步研究的问题 .....	59
附 录 .....	60
参考文献 .....	63
致 谢 .....	66
攻读学位期间的主要研究成果 .....	67

## 第1章 绪 论

### 1.1 选题背景

超市于1930年首次出现在美国纽约牙买加皇后区，它的诞生被西方国家誉为零售业的一次革命。超市这种商业零售业态模式经过20世纪30年代在美国的迅猛发展和80年代的全球化，90年代初传入我国并得到了飞速发展。短短十几年，国内超市的竞争态势迅即形成，并趋于白热化。随着2004年中国商业零售领域WTO（Multilateral Trade Organization）保护政策的到期，我国取消对外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的限制，中国流通业全面对外开放。国外的大型商业零售业在很短的时间大举进入国内市场，国内外大型商业零售业正展开了一场空前的没有硝烟的残酷的商业战争。

2004年4月，在杭州举办的“2004年中国零售高峰论坛”会上，上海连锁经营研究所所长顾国建爆出“2005年国内本土零售业将全线败退”的惊人之言。2006年9月8日“第四届全国中小城市连锁超市发展战略研讨会”在浙江绍兴举办，研讨会围绕“连锁万村千乡”主题展开了深入探讨。一方面，随着零售业的全面开放，国内外零售巨头把中小城市作为下一步扩张的重要区域，中小超市如何直面零售巨头？如何参与竞争？另一方面，随着“万村千乡”市场工程的实施，国家要大力发展农村现代化商业设施，鼓励各类投资主体投资农村商业设施建设，支持国内外大中型流通企业向小城镇和乡村延伸经营网络，采取连锁经营等方式改造提升农村店。本土的中小型超市面临一场剧烈竞争在所难免。

2005年浙江人本超市有限公司透露由于“业态不适合杭州发展”，在杭州的8家连锁门店同时关闭。2006年5月，上海华联由于营运成本上升、单店盈利能力下降，关闭北京20多家连锁便利店。时下中国零售业，外有外国超市巨鳄入侵，内有国内大型超市强强联合，地方性中小超市如雨后春笋冒出。在这种恶劣的竞争形势下，我国本土中小型超市的生存与发展其艰难可想而知，况且中小型超市在理论方面又缺乏足够的研究与关注。它们是不是就了没有市场、没有生存机会了呢？显然不是。作者通过几年的小型超市实际经营经验的总结，并经过几年的调研、观察与思考，认为中小超市要在这种夹缝中争市场求生存谋发展，势必要从发展战略上进行理智的重新思考，因此，中小超市的发展战略问题研究已是当务之急。

## 1.2 研究的目的及意义

### 1.2.1 研究的目的

本文试图达到以下几个目的：（1）熟悉掌握连锁超市、企业发展战略理论，对我国超市行业和超市企业有效全面的了解和认识。（2）利用国内外超市、战略相关研究理论全面系统了解、分析我国中小型超市现状及发展中存在的问题。（3）统分析我国中小型超市所处出的竞争环境，对中小型超市目前的发展战略提出有价值的思考，为使其在国外零售巨头，国内大型超市的竞争中立足与发展提供一些参考。（4）向读者展示一个中小型超市谋求发展的案例。

### 1.2.2 研究的意义

理论意义：尽我所知中小型超市战略理论方面的研究并不丰富，本论文可作作为一点点小的补充，为我国中小型超市发展对策提供参考。

实际意义：一方面，我国零售业市场尤其是广大农村市场前景广阔、市场份额巨大。为我国中小型超市发展提供了极好的市场基础。另一方面，新世纪我国零售业剧烈竞争下的中小型超市，如何生存，如何谋求发展壮大？不仅是企业本身的事，而且关系到我国零售业的健康发展和消费者生活的安全方便。对我国零售业业态的合理性、稳定性和完整性，中小型超市的发展壮大无疑也是关键的一环。

## 1.3 研究方法

本文主要采用理论联系实际的原则，运用原始数据、二手资料收集分析，比较分析，战略分析，案例分析等方法，通过对中小型超市的业态，发展状况、发展前景的研究分析，论证其发展战略的合理化选择。

原始数据、二手资料收集分析：原始数据采取直接调查的方法收集，二手资料来源于网上查寻，报纸、书刊、杂志查阅。在对原始数据、二手资料的研究成果结论进行综合分析的基础上筛选、整理、利用。

比较分析：中外超市比较，大、中小型超市比较，

战略分析：本文主要采用 PEST 模型、SWOT、SCP 战略分析方法。

案例分析：以恒大超市为例，进行个案分析。

## 1.4 论文研究的主要内容和框架

本论文分为六章,主要内容如下：

第1章，绪论。主要介绍了选题背景、研究目的和意义、所采用的研究方法以及论文的基本内容和框架。

第2章，对与中小型超市发展战略研究相关的基本理论进行概括。分清超市企业的概念和特征，界定中小型超市业态模式。

第3章，描述超市发展的历史，了解我国中小超市的发展现状，预测其发展前景，分析我国中小超市发展中存在的问题

第4章，基于我国中小超市的竞争环境分析，竞争力分析。

第5章，提出我国中小超市业的发展战略构想

第6章，以恒大超市作为研究对象，以本文提出的方法对该公司实施分析，提出其战略发展方向。

第7章，总结和展望。对论文研究进行总结并提出一些展望。

论文研究的基本框架如下图 1-1 所：

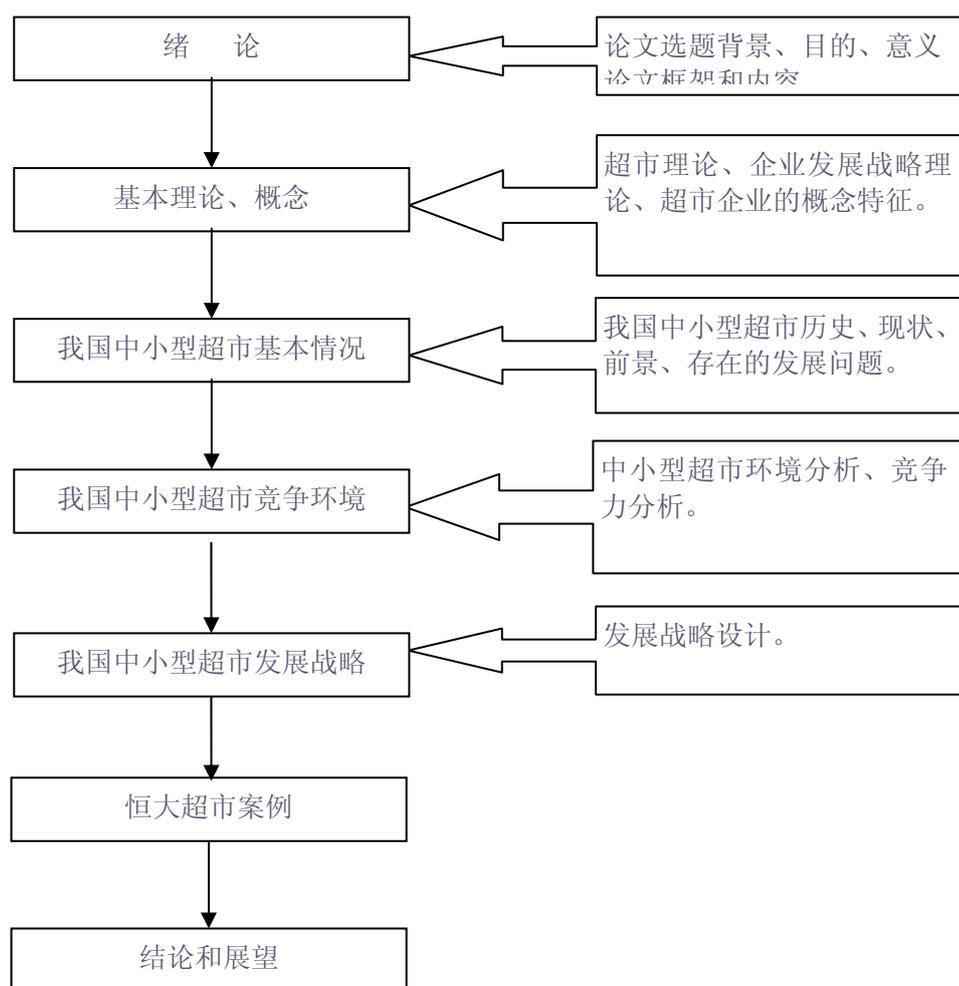


图 1-1 论文研究框架

## 第2章 理论概述

超市理论的研究与超市的实际发展是密不可分的，由于其最早起源于美国，在美、欧及日本发展得比较成熟，其理论研究也较为成熟和完善。而国内的研究主要始于20世纪80年代末。

超市理论主要集中在国外：就零售业态变迁理论而言，主要有零售轮理论、真空地带理论、生命周期理论。关于连锁超市发展趋势的理论主要有适者生存理论、手风琴理论、自然淘汰辩证理论。这六大理论切合现代零售业态发展的基本情况，被多数人接受。实战上还有雷利法则、哈弗模型、中心地带理论和零饱和理论等商圈分析理论模型。

### 2.1 超市理论综述

#### 2.1.1 零售业态理论

##### (1) 零售轮理论

1952年美国哈佛大学零售学专家麦克纳尔教授提出。该理论认为零售商以低价格、低利润、低地位进入市场取得成功，引来仿效者，结果竞争加剧。零售商只好转向高质量、高服务、高店面设施的非价格竞争。再转向以低价格、低利润、低地位参与竞争。

##### (2) 真空地带理论

尼尔森提出，该理论认为现实生活中，消费者的偏好是不同的，诸于价格的偏好、质量的偏好、服务的偏好、场所的偏好会影响零售业态的变迁。这些偏好的存在，必然呈现出“真空地带”从而给有创新精神零售商提供许多机会。

##### (3) 生命周期理论

戴维森提出，该理论认为零售业态如同产品，也存在生命周期，一般要经过导入期、成长期、成熟期和衰弱期四个时期。

#### 2.1.2 连锁超市发展趋势的理论

##### (1) 适者生存理论

美国学者吉思特和迪斯曼提出，该理论认为零售业态恰如达尔文进化论中的一个物种，也符合适者生存、优胜劣汰的规律。

##### (2) 手风琴理论

豪威尔和豪兰多尔提出，该理论认为零售业态的发展就像拉手风琴一样由

宽至窄、由窄至宽、再由宽至窄，循环往复。历经五个阶段：一，综合化阶段，杂货店为主导（产品线宽），二，专业化阶段，专业店为主导（产品线窄而深）三，综合化阶段，百货商店为主导（产品线宽），四，专业化阶段，超级市场和便利店为主导（产品线窄而深），五综合化阶段，超级购物中心为主导（产品线宽）。

### （3）自然淘汰辩证理论

斯卡尔和凯尔伯提出，该理论的灵感源自黑格尔的辩证法，认为超级市场与连锁超市竞争时互相取长补短，辩证统一。催生出连锁超级购物中心。

### 2.1.3 商圈分析理论、模型

主要有雷利法则、哈弗模型、中心地带理论和零饱和理论四大理论、模型。

### 2.1.4 国内对超市发展战略的研究综述

曾菁（2001年）从品牌管理角度提出品牌管理在现代零售业中的重要意义。陈锐（2001年）《零售企业销售问题研究及调研实例》中提出销售问题与消费者的关系。李永峰（2002年）提出规范运营、扩大规模、政策扶持的建议。顾建国在《零售业发展热点思辨》一书中指出我国不应只注重大型综合超市的发展，也要注重中小型超市的发展。卢旭成《连锁商业应该向农村小城市发展》指出国内外零售巨鳄不能同时也无法抢占农村市场。周勇在《连锁超市发展大趋势》一文中指出信息技术将成为关键性技术。严莉在《国内零售业七大战略创新构想》提出商业业态、经营方式、技术应用、选址布点、品牌策略、成长模式、人才开发七大战略创新构想。

总之，我国超市业正处于发展阶段，比较成功地借鉴了外国的理论经验，结合实际国情增添不少创新经验。然而，关于我国中小型超市发展战略方面的理论还不丰富，本文试图在这方面提出一些看法。

## 2.2 企业战略理论

### 2.2.1 “战略”定义

“战略”一词原为军事用语。《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各个方面，规定军事力量的准备和运用。”随着人类社会实践的发展，战略一词被人们广泛应用于军事之外的领域，战略一词也被赋予新的含义，因此，将战略思想运用于企业的经营管理之中，就产生了企业战略这一概念。然而，在企业战略管理文献中企业战略并没有一个统一的定义，

不同学者与经理赋予企业战略以不同的含义。

“战略”影响和决定企业的基本长期目的与目标，选择企业达到既定目标所遵循的路线途径并就实现这些目标和途径对企业已有资源进行优化配置（Chandler, 1960）

“战略”组织基本使命、目标的形成，实现使命、目标的政策和程序，以及保证战略实施以达到组织目标的方法（Steiner and Miner, 1977）

“战略”将企业的主要目标、政策和行动综合成为一个紧密结合的整体模式和计划。一项制定得好的战略能有助于调度和分配企业的资源，使企业能根据其内部的相对能力，预测的环境变化以及竞争对手的行动，采取一个独特而可行的姿态（Quinn, 1980）

“战略”一系列行动或决策的模式（Mintzberg and McHugh, 1985）

“战略管理”选定目标，决定并维系企业与环境之间的联系，通过能保证企业及其所属单位高效和有效行动的资源分配力图达到理想状态的过程（Schendel and Hatten, 1972）

“战略管理”考察目前与将来的环境，形成组织目标，并制定、自信和控制在目前和将来环境下实现这些目标的决策的过程（Smith Amold and Bizzell, 1988）

## 2.2.2 战略管理的构成要素及层次

### （1）企业战略管理四种构成要素

产品与市场范围：产品与市场范围说明企业属于什么特定行业和领域，其地位在行业中是否有优势。企业的经营主线有赖于它明晰。

增长向量：即企业经营行动的方向。它是对以产品与市场范围来描述经营主线的一种补充。

竞争优势：竞争优势说明了企业所寻求的、表明企业某一产品与市场组合的特殊属性，它能给企业带来强有力的竞争地位。美国战略学家迈克尔·波特（Michael Porter）总结竞争优势模型，成功企业需要寻求竞争优势，竞争优势的获得可以采取成本领先、集中一点、差异化战略。

协同作用：协同作用常被描述为 $1+1>2$ 的效果，它意味着企业内各经营单位联合起来产生的效益要大于各经营单位各自努力所创造的效益总和

### （2）战略管理层次

公司层战略：企业应该做什么业务，应该怎样去发展这些业务。

业务层战略：企业怎样在特定产品、市场上实现可持续竞争优势。

职能层战略：企业怎样具体操作实施上述两层次战略，以有效实现战略意图。

### 2.2.3 战略管理过程

企业战略管理的过程是动态的，可以分为战略规划、战略实施、战略控制、战略修订四阶段，每一阶段包括若干个不同的步助。企业战略管理的过程中常常要考虑到企业内外环境分析，企业愿景的确立，企业宗旨的树立，企业战略目标的设置，企业战略、政策的制定。

### 2.2.4 战略管理的利益相关者

战略管理的利益相关者是指能够影响企业战略成果或被其影响的个人或群体。分为三大类，利益相关者包括资本市场利益相关者和产品市场利益相关者，战略决策者，战略实施者。

### 2.2.5 战略分析的方法

战略分析的基本方法主要有两种：PEST模型分析法、SCP分析法和SWOT分析法。

## 2.3 超市企业的概念和特征

### 2.3.1 超级市场定义

**超级市场：**一种相对规模大、低成本、高效售货、自助服务式、为满足消费者对食品、洗衣和家庭日常用品的种种需求服务的零售组织。超级市场的经营利润仅占其销售额的1%，占其资本净值的10%（威菲利普·科特勒著《营销管理》）

**超级市场：**被高度部门化的经营食品或其他商品的零售店。它或是完全由所有者自己去经营，或是委托他人经营。有足够停车场，而且营业额不低于25万美元，但干货、食品、日用杂品等必须采用自助服务形式（M.M齐默曼著《超级市场》）

**超级市场：**指采用自选销售方式、以销售食品、生鲜食品、副食品和生活品为主，满足顾客每日生活需求的零售业态。（我国国家内贸部发布的《零售业业态分类规范意见（试行）》）

超级市场一直不断发展变化，其概念也不断发展变化。但结合我国超市发展的实际，概括地说，超级市场是实行开架售货，顾客自我服务的方式，经营日常生活必需品，实行薄利多销，广泛采用定量包装、明码标价、分门别类摆放商品、电子计算机一次结算；营业规模、商品数量和销售额较大；采购、配送、销售实行连锁化经营，具有多功能服务的现代化零售商店。

### 2.3.2 超市企业的本质特征

超级市场从1930年诞生至今，之所以能蓬勃发展，是因为与百货店等其他零售业态相比较，具有鲜明特点与优势：

#### (1) 经营范围以居民生活日常用品为主

居民生活日常用品需求稳定，在全社会商品零售总额中占有很大比重。现代社会产品极大丰富，商品种类前所未有。实行综合经营，满足人们的多元化需求，一次性购齐的需要已经成为超级市场，特别是大型超级市场的经营目标。

#### (2) 实行低成本、低毛利廉价销售

廉价销售是超级市场最为重要的本质特征，没有廉价销售，超级市场不可能在美国一开始就迅速占领大量市场份额。低价策略一直以来被奉为超市营销的根本原则，超级市场采取控制利润的方法来保证商品的低价销售。

#### (3) 开架售货、顾客自助式服务

自助式服务的销售方式提高了劳动效率、保护了顾客对商品的选择权，实现了超市商品的低价优势。同时节约了顾客购物的时间和成本。

#### (4) 高商品周转率、库存理性控制

实行品类管理提高了超级市场商品的周转率，高商品周转率保证了库存控制实现最低化、使低成本得以实现。实行品类管理要求超级市场与供应商共同参与商品品类管理，现代信息化管理为品类管理的实现提供了切实保障。

#### (5) 卖场开阔、购物环境舒适

超级市场店铺装修简洁明了，商品陈列醒目，卖场空间开阔，通道顺畅购，店内广告与促销极具特色，购物环境体现方便舒适的鲜明特点。大中型超市外部周边设有停车场，为顾客购物提供了极大方便。

#### (6) 经营连锁化

当代超市的主流形态是连锁化经营，连锁经营不是单个的商场或店面，而是一个范围广阔的销售网，在各个不同的地区、地点开设同样的商店，实行店名、店貌、商品、服务标准化。实行采购、送配货、经营和决策各负其责的专业化，经营决策、信息汇集、广告选宣传、员工培训和管理规范等方面的统一化。

## 2.4 中小型超市的业态界定

### 2.4.1 中小企业的划分和发展特点

#### (1) 中小企业的概念和划分

中小企业在我国的发展虽然起步较晚，但通过改革开放20年的发展，取得了十分辉煌的成绩。中小企业在国民经济中占有举足轻重的地位。据统计，中小企业户数占全部企业总数的99%，在全国工业产值和实现利税中分别占60%和40%左右，提供了大约75%的就业机会。

对中小型超市的业态界定有必要引入中小企业的概念，了解其特征和划分标准。由于区域经济发展水平的不一致，中小企业长期以来是一个相对的、比较模糊的概念，不同国家和地区尚无统一标准。中小企业的划分一般采取两种方法：一是以若干数量指标来衡量，二是以企业的经济特征和控制方式加以定义。2003年，我国国家经贸委、国家计委财政部、国家统计局共同研究制定了《中小企业标准暂行规定》，中小企业是根据企业的职工人数、销售额、资产总额等指标、结合企业的经济特征制定的。零售业的标准，如表2-1所示：

表 2-1 中小型零售业企业分类标准

零售 业	中型企业		小型企业	
	职工人数	销售额	职工 人数	销售额
	500 以下 100 以上	1.5 亿元以下 0.1 亿元以上	100 以下	0.1 亿元以下

资料来源：国家经贸委网站

## (2) 中小企业的发展特点

我国中小企业的发展存在以下特点：

①投资主体和所有制结构呈现多元化，非国有企业发展速度较快。由此决定了中小企业是以发展为重点。

②劳动密集度高，两极分化突出，决定了当前中小企业重在“二次创业”。中小企业生存并发展于劳动密集型企业，但在由卖方市场转变为买方市场的今天，劳动密集型已成为中小企业的劣势。提高中小企业科技含量，实现第二次创业，是当前中小企业发展的重中之重。

③发展不平衡，优势地区集中。决定了当前中小企业的发展推进要区别特点，先易后难，以点带面。

④中小企业主要是地方企业。

⑤中小企业自身基础薄弱。目前我国的中小企业呈现与大企业竞争的态势，但中小企业相对于大型企业来说资金缺乏、技术含量低；受市场和外部冲击的影响大，竞争力效弱。

⑥中小企业管理层级少，生产经营灵活，适应性强。

#### 2.4.2 中小型超市的业态界定

2004年8月9日，商务部下发了关于实施《零售业态分类》国家标准的通知，新国家标准按照零售店铺的结构特点，根据其经营方式、商品结构、服务功能、以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定场所等因素，将零售业分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储式会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材商店、购物中心、工厂直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等17种业态（零售业态分类和基本特点见附录附表1、附表2）。本论文结合中小企业的划分标准和特征与零售业态分类和基本特点对中小型超市业态进行界定。我们对中小型超市的定义作于下描述：

① 实行开架售货，顾客自助式服务

② 经营日常生活必需品：包括包装食品、散装食品、小百货、生鲜食品和日用品。商品品种在4000千种以上。

商品分类管理，明码标价。

地理市场：市、区商业中心、居民社区、高校区、乡村集镇。

商圈辐射半径2公里左右（乡村集镇可辐射全村、全乡镇），目标顾客以商圈内常住居民为主

单店营业面积200——6000平方米，一般采用连锁经营，营业时间12小时以上，单店年销售额500万元以上。

信息化管理程度较高。使用POS收银结算系统、盘点枪、电子称、条码机

上述中小型超市为本文的研究对象，中小企业定义的描述主要参考表1有店铺零售业态分类和基本特点第4种“超市”，数据的采用也根据“超市”。

## 第3章 我国中小超市的发展状况

### 3.1 超市发展的历史

超级市场最早出现在美国。1930年8月,迈克尔·库伦在纽约长岛的牙买加开设了自我服务、现款自运、经营食品杂货的金库伦联合商店。这不仅是美国,也是世界上第一家超级市场。由于超级市场一方面适应了经济的迅速发展、人们消费方式及消费节奏的变化;另一方面,超级市场采用连锁经营的形式,超级市场得以迅速发展。1932年,美国超级市场发展到了300个,到1939年迅速增加到4982个。1980年又发展到3.7万个,年销售额占食品销售总量的76%,占零售总额的18%。超级市场自其产生以来,迅速传遍欧美及日本、东南亚各国,成为零售业划时代的经营方式。在日本经济高速增长的60年代,超级市场迅猛发展,1959—1972年,超级市场营业额占到日本零售总额的10%以上,而且在销售量最大的100个零售企业中,超级市场形式占37个,开创了日本零售业的“超级市场时代”。当今世界,超级市场已形成跨国界连锁经营,其管理日渐成熟,高度信息化控制,完全具备快速占领目标市场的能力,这些特点无疑使它成为当今世界零售业中的一支生力军。从2003年全球零售十强的数据(表3-1)可以看出,超级市场在世界零售领域之强势地位可见一斑。

表3-1 2003年世界零售十强

名次	公司名称	中文名称	国别	2003年零售额(百万美元)	业态
1	Wal-Mart	沃尔玛	美国	256329	折扣商店、大型综合超市、超级市场、超级商店、仓储商店
2	Carrefour	家乐福	法国	79796	现购自运、便利店、折扣商店、大型综合超市、专业店、超级市场
3	Home Depot	家居货栈	美国	64816	DIY、专业店
4	Metro	麦德龙	德国	60503	现购自运、百货店、DIY、大卖场、超级商店
5	Kroger	克罗格	美国	53791	便利店、折扣商店、专业店、超级市场、仓储商店
6	Tesco	特斯科	英国	51535	便利店、百货商店、大型综合超市、超级市场、超级商店

7	Target	塔吉特	美国	46781	百货商店、折扣商店、超级市场
8	Ahold	阿霍德	荷兰	44584	现购自运、便利店、折扣商店、药店、大型综合超市、专业店、超级市场
9	Costco	科斯托克	美国	41693	仓储商店
10	Aldi Einkauf	阿尔迪	德国	40060	折扣商店、超级市场

表格来源[www.3722.cn](http://www.3722.cn)

我国连锁超市业的起步时间比世界发达国家晚了半个世纪，20世纪80年代初，我国内地才引入超级市场的概念，1981年4月12日，我国第一家超级市场——广州友谊商店附设的小型超市诞生，但是主要服务外籍人士和港澳台人员，占地270平方米，出口分设3台收款机，用外汇或外汇兑换券结算。此后不久，佛山、上海相继出现了用人民币结算的自选商场，可惜由于商品供应不上，规模小，成本高，人们消费水平低等原因，不到一年就纷纷关门。

90年代我国零售业发生了根本性的变化，1990年底，美佳超级市场出现在东莞虎门，一开始它就采取连锁化经营，并以每两个月开一家分店的速度飞速发展，取得了良好的经营效益。与此同时，上海、北京积极跟进，掀起一轮小小的“超市热”，1991年9月，联华超市商业公司在上海开设了一家真正意义的超级市场，在800平方米的营业面积里供应3000种副食品和日用品，1993年后，上海华联商厦开始大举投资超级市场。

1995年底，家乐福进入北京，1996年沃尔玛进入深圳，麦德龙进入上海，万客隆进入广州。这些实力强大的国外竞争对手落户中国，无疑对中国超级市场乃所有零售业带来了巨大的冲击。一些国产超级市场纷纷落马，北京红苹果、广州阳光超市相继倒闭。中国超市业被迫进入调整期。

1999年后，中国零售业各种新业态纷纷出现，上海联华超市跃居中国零售企业榜首。超级市场在中国10年来的发展，给中国流通领域带来了一场真正的革命。随着我国经济连续20多年的飞速发展，人们消费需求日益多元化，商品种类之多达到了前所未有的水平，从而使我国零售业的规模迅速膨大。传统的以百货商店为主的零售业态，逐渐被多元化的超级市场所取代。

从2004年12月11日开始，我国以取消对外商投资商业企业在地域股权和数量等方面的限制。这意味着中国流通领域已全面对外开放。一方面，中国超市业经过20多年的历练，形成了一些大型的领头羊企业，如上海联华，武汉中百、北京城乡、华联。同时，各省区也成就了一大批中小型超市，比如湖南的步步

高、浙江的人本超市，云南的明升超市。尤其是加入WTO后，许多本土超市已意识到形势的紧迫和严峻，通过重组、联合、兼并等方式组建大型超级市场，如联华联手华联、友谊股份，上海一百等组建百联集团。这些迅速壮大的超市企业在我国政府强有力的推动下，纷纷抢滩登陆我国一、二线城市。另一方面，中国市场对国际零售巨头来说是一块诱人的蛋糕，据统计，在全球50家大型零售企业中，有70%已进入中国市场，主要集中在超市、大卖场、便利店，并且已形成了一定网络规模。2005年来，沃尔玛、家乐福更是加快了在华市场扩张速度，而有外资零售企业扩张带来的是零售行业竞争的加剧，国内连锁超市企业面临的是更为激烈的市场份额争夺。

### 3.2 我国中小型超市的发展现状和前景

我国是一个发展中国家，在过去的二十多年里，经济保持了持续快速增长，我国经济的持续稳定增长为消费升级和零售市场的增长提供了有力的支持。作为各种零售业态之一的中小型超市，经历了一个从无到有，从有到逐步发展壮大过程。如今，中小型超市已成为我国各种零售业中最具活力的商业业态。我国经济和社会环境的特殊性，注定了中小型超市被普遍接受和备受欢迎。

近年来，中小型超市加快了其占有市场的步伐。首先是大中城市的商业中心、政务事业商圈，接着是大中城市的居民社区、高校区、县城，大有向乡村集镇扩展之势。作者对中部地区岳阳的调查显示：除去岳阳城区外，全市六个县市，4000平方米左右的中型超市，每个县城城区平均有两家，300平方米左右的小型超市平均有四家，而300平方米左右的小型超市乡镇平均有五家（每个县有自然乡镇20个左右）。作为我国超市发源地的东部沿海地区，中小型超市普及率就可想而知。

长城证券有限责任公司《零售行业2005年回顾与2006年展望》的数据显示，2005年社会消费品零售总额达到67177亿元，比上年增长12.9%，扣除价格上涨因素，实际增长12.0%。分城乡看，城市消费品零售额45095亿元，增长13.6%；县及县以下消费品零售额22082亿元，增长11.5%。分行业看，批发零售业零售额56589亿元，增长12.6%；2006年1至11月，全国社会消费品零售总额达到68911亿元。据统计，在日常零售消费品中，居民的食品销售和日用品销售占了66%和67%，而近几年，中小型超市的食品销售占市场总销售额的70%日用品占到80%，这有力地说明了中小型超市对居民生活影响之大。

其次，中小型超市为缓解我国的社会就业压力作出了巨大的贡献。中小型

商业企业是我国商业的基础,全国100人以下的零售单位,占整个企业数量的98.7%,从业人员占70.3%,中小型超市是基础的基础。美国调查发现,沃尔玛每一千万元的销售额所需员工总数在65—70人左右,而其他小企业完成这个销售额需雇佣的人数是106个。我国中小型超市的数量之多,销售额之大,其解决的就业人员的数量自是不言而喻。

但是,随着2004年中国商业零售领域MTO(Multilateral Trade Organization)保护政策的到期,我国取消对外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的限制,中国流通业全面对外开放。世界跨国商业公司加紧了对华投资步伐,纷纷抢摊中国市场,据资料统计,国外商业公司在华业务普遍进展良好。国内大型超市为对付国外公司的竞争,实行兼并重组、强强联合后,实力大增。国内外大型超市对我国一二线城市市场大有非他莫属之势。加之7—11等国外便利店和本土便利店的异军突起。中小型超市的经营面积和商品价位均处于大型综合超市和便利店之间,从而受到两种业态的“夹击”,由于中小型超市在商品价格、商品种类、购物的便利性等方面均受到限制,在大型综合超市和便利店快速发展的情况下,生存空间被大大压缩。二十年来,我国中小型超市的迅速发展,给自身带来了巨大经济效益也极大地繁荣了零售市场的同时,中小超市超常规的发展,到处抢地设店,造成地块内店铺过多,为了生存,各中小超市间只能通过诸如恶性的低价竞争来分得市场份额。最终导致自己处于劣势地位,前景难以乐观。中小型超市要谋生存求发展,从战略上重新定位、重新规划已迫在眉睫。

### 3.3 我国中小型超市发展面临的问题

#### 3.3.1 中小型超市的认识和定位模糊

现代社会是一个激烈竞争的社会,商业领域尤甚,根据零售业态理论,零售业态模式是不断变化的。人们时刻在创新,都想寻找到一个能更好地把商品销售出去的业态模式,他们的努力和智慧,成就了我们今天各式各样的零售业态模式。上文“零售业态分类和基本特点”表所列举的就达到19种之多。那么究竟什么是中小型超市呢?我想,即使是正在做中小型超市的践行者,也可能没有一个完整的概念。但是,他们的扩张在继续,他们的倒闭也在继续。

在零售业市场竞争日趋激烈的情况下,准确的市场定位,是中小型超市成长、发展的关键。中小型超市商圈内的市场有多大?这个市场的增长率有多大?当前的市场是如何被细分的?竞争者所占的市场份额有多大?在竞争中取得成功

的关键是什么?这都是中小型超市扩店前应该考虑的现实问题。每一种零售业态的发展都有固有的生存利基,有其特定的市场细分层,中小型超市只有确定了目标市场,才能对商品的编码、商店装潢、价格水平、促销方案作出一致的决策。

实际上,我国中小型超市在认识和定位上是比较模糊的。中小型超市之间除了店铺面积大小的差异明显外,店内装饰、商品品类都大同小异。无法让人感受到有何特色,消费者随意选择一家购物即可。服务模式和产品同质化,导致企业品牌顾客真诚度不高。竞争手段只有唯一的恶价格战。

### 3.3.2 中小型超市的选址和布局盲目

中小型超市店铺地址选择的成功与否,对其经营状况起到举足轻重的作用,连锁超市各店铺之间的布局,直接关系到他的销售能力、货物配送能力和竞争能力。要拥有稳定的消费群体,实现可观的经济效益,成功的选址和布局是关键。然而,不是所有的中小型超市的决策者都真正认识到这一点。他们往往以为只要是繁华商业区、交通枢纽、居民区都是发展中小型超市的最佳选择。

中小超市选址和布局盲目性的表现就是盲目扩张,我国中小型超市的进入门槛一直很低,“租一个店,雇一批人,先卖东西后结帐”是中小型超市的典型经营方式。中小型超市的扩张几乎是无本万利的买卖。因此,中小型超市全然不顾选址和布局的科学性,只要哪里有店面,就在哪里开店,加紧抢占地盘,由于缺乏调查,结果是店铺越来越多,债台越垒越高,竞争对手也越来越多。

### 3.3.3 中小型超市与顾客、供应商关系不和谐

#### (1) 中小超市与顾客关系不和谐

顾客面对中小型超市常常是弱势群体,我国目前虽然制定了不少有关保护消费者权益的法律,但顾客在真正寻求权益保护时,往往程序复杂、手续繁琐、时耗大,导致顾客忍气吞声,常常放弃。而反过来,也严重影响了顾客对中小型超市忠诚度。其具体表现在以下几个方面:①退换货物难,中小型超市采取电子结算的顾客自助式服务,几乎不允许顾客退换货物,即使某些中小型超市能退换货物,要走的程序很多,耗费顾客大量时间。②假冒伪劣产品的存在损害顾客利益,假冒伪劣产品一是由于信息不对称来自供应商,二是中小型超市为追逐高额利润的故意行为。③中小型超市的防损措施影响了与顾客的关系,有些中小型超市面积不大,却安装了摄像头,电子狗等复杂监控系统,实行存寄包,墙壁张贴防盗标语,甚至对个别偷盗者大大出手,这不仅有损顾客的尊严,而且复杂了顾客购物环节,还影响了营造轻松愉悦的购物环境。④中小型超市在团购等大客户营销方面缺乏主动性,普遍不如大型超市重视。

## (2) 中小超市与供应商关系不和谐

中小型超市和供应商是零售市场销售渠道上的两个不可缺少的价值创造环节，他们本应是互相合作、相互依存的关系，但由于存在利益上的博弈，二者之间如果处理不好，必然会发生冲突，导致关系不和谐。目前阶段，中小型超市与供应商这种关系的不和谐性主要表现在两个方面：

其一，供应商处在中小型超市的上游，在商品信息、产品供应方面具有主导优势，往往会对中小型超市提出一些歧视性的要求、做出某些欺诈性和要挟行为，导致中小型超市不满，从而影响合作关系。①，订货量和销售量的限制，供应商常常规定不适当的最低订货量和过大的销售量，这种不适当的最低订货量和过大的销售量的条件往往是伴有巨大的价差，中小型超市被迫增加订货量、追求高销售量，这种做法，增加了中小型超市的成本，不得不低价销售而让渡毛利。②供应商凭借强有力的议价能力进行要挟，如，要按供应商的标准和程序堆码产品，必须使用其产品展示设施。对销售量小的中小型超市捆绑不畅销的产品，对规定时期内不能归还货款的中小型超市进行撤货。③供应商对中小型超市的欺诈，由于双方在产品质量上的信息不对称，供应商常常以此欺诈中小型超市，超市又转而欺诈顾客，这样极大地影响了中小型超市的声誉。

其次，中小型超市作为目前一种先进的零售业态模式，具有集中大量产品销售、商品周转快、销售量稳定等特征，中小型超市又处于零售终端，直面消费者，掌握了大量的客户资源，在与供应商的博弈中具有优势，所以常常产生损害供应商的倾向；①拖欠供应商的货款，中小型超市一般采取代销制，规定结账期限。中小型超市抓住供应商害怕丧失销售渠道的实际，往往以各种借口拖欠供应商的货款。②对供应商收取各种费用，如，进场费、促销费、择架费、赞助费、店庆费等等名目繁多的费用。③中小型超市同样具有议价能力，如规定商品销售额下限、毛利下限，无理退换货物，要求提供促销人员资，举行大型促销活动等等。

总之，以上种种原因，在中小型超市与供应商的利益博弈过程中，导致了目前中小型超市与供应商关系的紧张局面。

### 3.3.4 中小型超市的信息管理落后

世界各国零售业态的发展与电子计算机技术在商业领域的应用密不可分，尤其是在连锁超市业。发达国家的零售业先是引用了POS (point of sale) 系统和其他各种商用电脑、条型码、后来又将POS系统连接电子定货系统EOS (electronic ordering system)，依靠电子数据互换EDI (electronic data interchange) 和快速反应系统 ERC，提高了流通产业的整体效益。我国中小型

超市的规模和实力远不如大型超市，信息化管理相对落后，（1）目前已应用的信息系统，根据有关调查显示，在被调查企业中有82%以上都应用了POS-MIS（销售点系统-管理信息系统），也就是说参与调查的企业基本上应用了第三代POS机并实行了单品管理。在“数字化生存”的时代，中小型超市信息管理的落后性，致使中小型超市难以降低经营成本、难以提高工作效率，从而影响其竞争能力。（2），对信息化建设的重视程度，虽然绝大部分中小型超市对信息化建设中带来的各种好处如效率提高，差错减少，成本降低，决策准确等各方面的效益的认识也很清晰，但中小型超市对信息化建设重视程度却不是很高。（3）配备的信息化管理人员少。

在“数字化生存”的时代，中小型超市信息管理的落后性，致使中小型超市难以降低经营成本、难以提高工作效率，从而影响其竞争能力。

### 3.3.5 中小型超市人力资源管理问题严峻

如何确保企业的竞争优势是每个企业的首要挑战，其中最为关键性的资源便是人力资源。中国企业的人力资源管理问题主要是：（1）是运作市场经济的时间相对于发达国家较为短暂，人才积累的基础较少，特别是管理人才。（2）是过去的计划经济所遗留的影响尚未清除，许多人的市场意识薄弱，职业化素质不足。（3）是人才培养的机制较不健全，从学校到企业的接轨不顺畅，缺乏供应的来源。（4）是企业成长的速度快，需求的人才特别多，产生供需失调的现象，这些现象在未来几年并不会很快被解决，因此想要在21世纪大展身手的企业必需提前做好心理准备，并有相应的策略，否则人才的质与量的问题，将要大大制约企业的发展前景。

而中小型超市人力资源管理问题将会更为严峻：（1）受到企业规模的影响，不容易吸引顶尖人才，加上企业的自身规模限制，人力资源的挑选、培训、任用、考核也较难制度化，正规化。（2），管理人员相对作业人员少，而作业人员素质普遍较低，也缺乏相应的培训，并且，作业人员直接面向消费者，很容易影响公司形象。（3），中小型超市对人力资源管理缺乏足够的重视，中小型超市是劳动密集型企业，作业人员很容易招聘的到，不需培训亦可勉强即刻上岗。而店长、采购招商、仓储防损、收银等骨干人员，大都容易由熟练内部人员产生。（4）中小型超市实行连锁经营，各分店营运面积小，分布分散，有的地处偏远，这些特征影响了中小型超市对人才的吸引力。（5），中小型超市的薪酬普遍不高，对人才的吸引缺乏优势

### 3.3.6 中小型超市品类管理混乱

品类管理就是通过对目标顾客需求的分析和研究，使中小型超市获取一定

的差异性,从而更好地满足目标顾客的需要。品类管理应该细分目标市场,把商品品类作为战略业务单位来管理。目前我国中小型超市在进行品类管理时目标顾客定义不清,不知道定位那个购物群体。譬如,有些中小型超市将目标顾客定位为中低档收入的购物群,可实际产品的选择、陈列、促销又舍不得放弃高档奢侈品。

### 3.3.7 中小型超市安全和卫生存在隐患

中小型超市的安全和卫生与居民的生活质量和健康休戚相关。但目前中小型超市的安全和卫生仍然存在这样或那样的问题。据2005年食品安全年会透露,截至2004年11月,全国现有经营食品的超市半数以上在进货查验、质量承诺等存在管理制度方面问题,尤其是食品质量方面暴露的问题更为突出。工商管理总局通过调查摸底和监督检查发现,当时全国共有经营食品的超市7.11万家,有3.12家自查或被查出食品安全管理方面存在问题,4001家超市销售的食品质量存在问题,2540家超市销售食品的包装标示存在问题,1633家超市销售食品存在商标侵权和虚假广告的行为。安全和质量问题得不到彻底解决,将严重影响消费者的健康,同时,中小型超市也将因此给自己堵住生存和发展的道路。

中小型超市的自身安全问题主要表现在损耗上,据统计,有些超市的损耗率竟然达到了2%。上海某超市开业第一个月的营业额为60万元,但商品损耗却超过10万元,被迫歇业。湖北十堰某大型超市,保安监守自盗,十个月累计盗得商品总价值约为20万元。损耗极大地影响了超市的赢利水平甚至超市的生存。从损耗产生的原因看,美国的研究表明,将近有80%多的损耗是由于员工的行为引起或造成的。少数员工从钱柜偷钱、利用POS机偷钱,或者是员工内外勾结偷盗,或者不小心登记错了进货的数量,或者让那些质量不合格的产品进入到超市,或者是一些不当的或违规操作等等。我国中小型超市损耗可以分为作业错误、内外偷窃、意外损失、生鲜处理不当、商品过保质期和其他损耗。

### 3.3.8 中小型超市广告和促销不规范

我国广告法第4条规定“广告不得含有虚假的内容、不得误导和欺骗消费者”。但是许多中小型超市为了应对激烈的同业竞争,为了更多吸引消费者,不惜大做广告文章。在自己传发的小报上或店前商品信息广告中,要么胡乱吹嘘,要么含糊其辞。例如,在某月某日鸡蛋卖2毛钱一斤。某段时期推出一元钱商品并且有几十个品种。但是,广告中却隐瞒了时间和数量的限制。不明真相的顾客老早进店准备抢购,结果不是货架上空了货,就是已过折价销售时段。使顾客大失所望,徒劳而返。

以上这些都是困扰我国中小型超市发展的普遍问题，其实中小型超市的规模和效益、管理和服务、创新和特色问题也是值得关注的。

## 第4章 我国中小型超市的竞争环境分析

正如世界上不可能有单独存在的组织，中小型超市始终处在一定的环境之中。一方面环境为中小型超市的经营活动提供了必要的条件，另一方面环境又制约着中小型超市的经营活动。因此，对中小型超市发展战略的研究，必须把握中小型超市所处环境的现状及将来的变化趋势，抓住有利于中小型超市发展的各种优势和机遇，避开不利于中小型超市发展的各种劣势和威胁。中小型超市要谋求生存和发展，首要的问题就是分析和认清其所处的环境。

### 4.1 我国中小型超市发展的 PEST 模型分析

#### 4.1.1 政治及法律环境

一国的政策、法律环境对现代企业经营活动的影响是多方面的，不同的法律法规影响企业的建立、经营和发展。从我国现有的政策法律来看，总体上是有利于我国中小型超市的发展的。

##### (1) 产业政策、法规

近年来，为扶持我国连锁业的发展，国家有关部门出台了一系列产业扶持政策。国家经贸委将把物流配送中心建设、连锁企业信息化建设等，列入国债贴息项目给予重点支持。各级流通主管部门和一些相关部委如公安部、文化部、工商局和税务局等也提出了支持连锁业发展的具体措施。

2002年9月，国务院转发了国家经贸委《关于促进连锁经营发展若干意见的通知》，使多年来困扰连锁经营企业的登记难、纳税难等问题得到了不同程度的解决，为国内众多的连锁企业的快速发展扫清了障碍。

2002年10月，国家经贸委发布了《全国连锁经营“十五”发展规划》，明确提出到“十五”末期，全国连锁企业门店数达到10万个，销售额达到7000亿元，年均递增约35%，占全社会批发零售贸易和餐饮业零售总额的比重达到20%左右；年销售额在50亿元以上的连锁企业达到20户，销售额在20—50亿元的连锁企业达到40户，培育5—10户主业突出、核心竞争力强、跨地区发展、初步具有国际竞争力的大型连锁企业集团，并提出了相关政策措施。

2003年，各地商业部门制定的大型门店听证制度、商业规划、零售商业网点布局指导意见、规范超市收费的意见，《对发展社区连锁超市、便利店给予银行贷款贴息的实施办法》等政策法规相继出台。这些政策法规办法不仅设计了

一个好的零售竞争环境，而且有促于我国零售业行业的快速发展，为我国零售企业更好地适应未来市场竞争提供了指导。

2004年16日，商务部颁布《外商投资商业领域管理办法》。从2004年12月11日开始，我国以取消对外商投资商业企业在地域股权和数量等方面的限制。这意味着中国流通领域已全面对外开放。

自2006年3月1日起，商务部规定，有三类外商投资审批权将下放省级部门，一是单一店铺面积不超过5000平方米且店铺数不超过3家，其外国投资者在中国开设的同类店铺总数不得超过30家，二是单一店铺面积不超过3000平方米，外国投资者在中国开设的同类店铺总数不得超过50家。这对单一店铺面积普遍偏小的我国中小型超市无疑是个利好消息。

### (2) 财政、价格、消费政策法规

1992年以来，国家出台了几项重大价格改革措施，其中包括1994年放开农产品价格，1999年石油产品开始与国际价格接轨。

针对国内市场，逐步取消和调整了一些不利于消费的政策，逐步放开商品市场价格，大力推动“假日经济”，鼓励“假日消费”，努力提高农民收入，提高城镇居民可支配收入。

2004年以来，中央财政落实进出口政策，落实再就业、西部大开发政策，振兴东北老工业基地政策、鼓励高新技术产业发展、取消农业税和减轻农民负担政策，以及扶持推动银行上市。这些政策有力地促进了国内消费的进一步高涨，为中小型超市开辟了更广阔的道路。

### (3) 质量、税收、竞争政策法规

我国产品质量方面的相关法规也在逐步完善，卫生部于2004年1月1日正式实施《散装食品卫生管理规范》，以及《重大活动食品卫生监督规范》的出台，这将为我国中小型超市的安全和质量问题提供管理规范，有利于解决我国中小型超市安全和质量方面存在的隐患。

2007年3月9日，出席两会的全国人大代表、全国政协委员对企业所得税法草案进行了审议和讨论，企业所得税法草案为企业的发展创造了公平的竞争环境，并且税收从以区域优惠为主转向以产业优惠为主，这是落实科学发展观的表现。

在竞争方面，我国先后出台了《反不正当竞争法》（1993年），《合同法》（1999年），《产品质量法》（1999年）《中小企业促进法》。另外，还有上文提到的各地商业部门制定的大型门店听证制度、商业规划、零售商业网点布局指导意见、

规范超市收费的意见,《对发展社区连锁超市、便利店给予银行贷款贴息的实施办法》。为中小型超市的发展提供了机会。例如,如同70年代日本制定的《大规模店铺法》,北京为防止过度竞争的出现,北京市商业委员会宣布限制营业面积超过10000平方米的大型商场物业在二环路发展,同时鼓励便利店、社区购物中心等商业设施。

(4)“十一五”规划为社会零售总额的持续健康增长提供良好的政策支持《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》提出的“普及和巩固九年义务教育,城镇就业岗位持续增加,社会保障体系比较健全,贫困人口继续减少;城乡居民收入水平和生活质量普遍提高,价格总水平基本稳定,居住、交通、教育、文化、卫生和环境等方面的条件有较大改善;构建和谐社会取得新进步”,以及“增加农民收入”、“促进城镇化健康发展”、“增加就业”、“建立健全与经济发展水平相适应的社会保障体系,完善城镇职工基本养老和基本保险制度”、“完善分配制度,缓解地区之间和部分社会成员收入分配差距扩大的趋势”、“继续深化医疗卫生体制改革”等项目将进一步增加我国居民收入的增长、增强消费者信心、促进潜在消费的实现,为社会零售总额的持续健康增长提供良好的政策支持,将使十一五规划期间消费增长速度将在现有基础上明显提高,社会消费品零售额年均增长率有望达到13%至15%。

可以预见,在政策明确扶持的态势下,我国连锁超市行业已经显现出巨大的发展空间,有望高速增长。

#### 4.1.2 经济环境

经济环境是指与企业经营活动有关的各种经济因素的总和,一般包括全国、地区及居民的收入水平、通货膨胀走势、货币供应量、利率、产业结构、原材料及能源等。经济环境在影响企业经营的众多因素中,是最基本、最重要的因素。我国正在向市场经济转型,但还不是一个完全的市场经济。环境是我们无法改变的,我们必须了解在这种转型经济的特点,以便适应这种环境,使自己的企业不断得到发展。

改革开放以来,我国已经打破了计划经济体制下形成的公有制经济一统天下的单一型结构,逐步形成了目前公有制为主体,多种所有制经济共同发展的现行社会经济结构。我国国民经济运行处于一个长周期的上升阶段。国内经济国际化、消费结构高级化、民营经济扩大化、城市化、工业经济重工化,以及

各类改革的不断深化等动力将在今后相当长的时期内推动我国经济往前发展。

长期以来，我国经济迅速增长，1995-2004年十年间GDP复合增长率接近10%。经济的持续稳定增长为消费升级和零售市场的增长提供了有力的支持，也将促使零售业保持长期的繁荣。

2005年12月20日，国家统计局将根据最新完成的第一次全国经济普查情况，修订去年国内生产总值（GDP）的数据。根据有关分析，由于低估了私人部门和服务产业的规模，中国经济实际增长比统计数字大约高出20%。

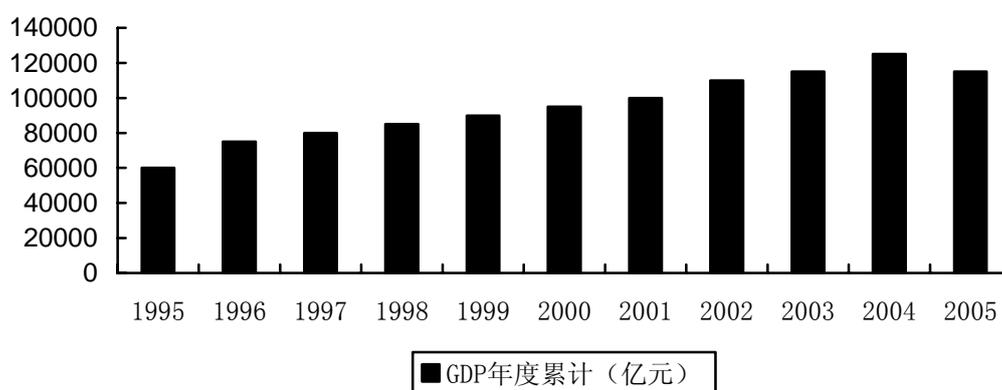
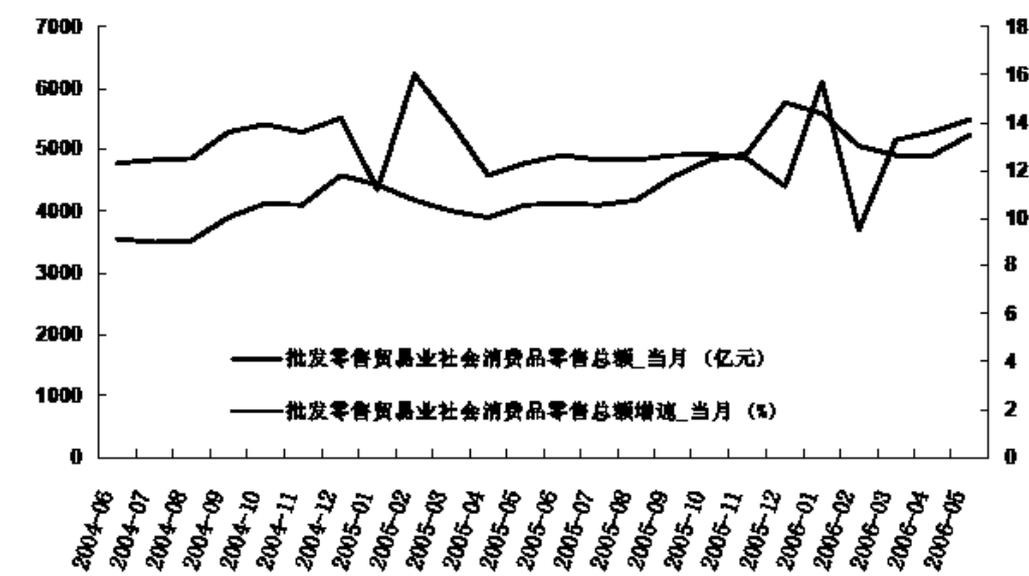


图4-1 1995年以来的全国过GDP增长情况

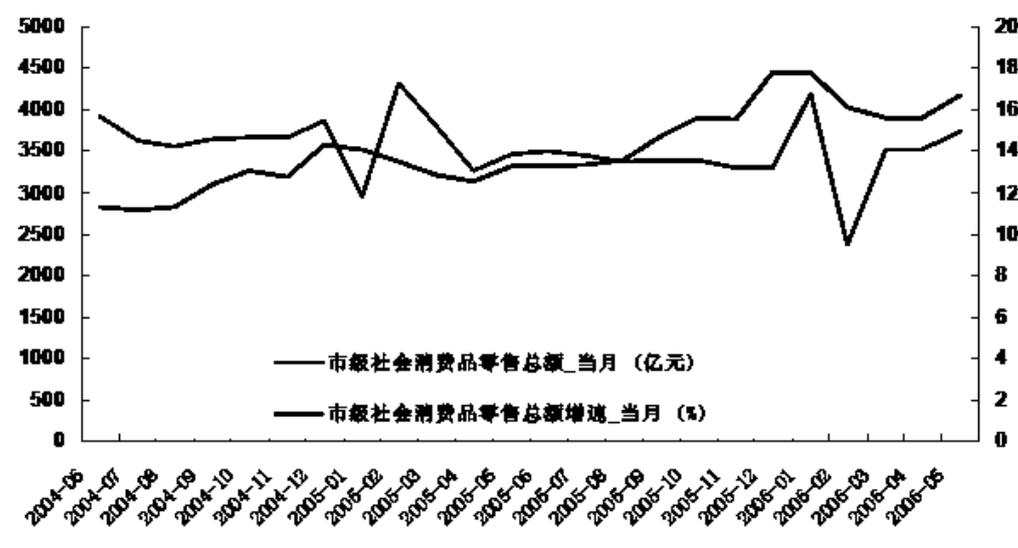
数据来源：WIND资讯

国家统计局披露数据显示，2006年5月份，社会消费品零售总额6176亿元，比去年同月增长14.2%。分地域看，城市消费品零售额4179亿元，同比增长15%；县及县以下零售额1997亿元，增长12.6%。分行业看，批发和零售业零售额5232亿元，同比增长14.1%。1-5月份累计，社会消费品零售总额30390亿元，比去年同期增长13.2%。从统计数据看，涉及城乡居民吃、穿、用商品呈现持续稳定增长态势。我们认为，城市化进程加快、居民消费升级和促进内需政策力度加大等因素，将使“十一五期间零售行业的景气度持续提升，而消费的持续景气将有利于零售企业尤其是超市企业的加快发展。



来源: CEI, 国泰君安研究所

4-2 批发零售贸易业社会消费品零售总额



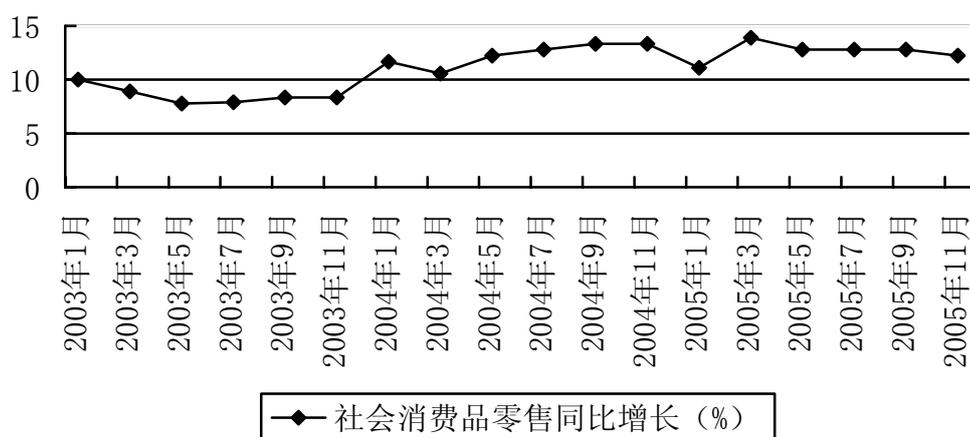
来源: CEI, 国泰君安研究所

图 4-3 市级社会消费品零售总额

### 4.1.3 社会与文化环境

一个国家人口总量的变化, 该国商品和劳务的需求会跟着发生变化。许多发达国家的大型食用、饮料公司将业务扩展或转移到人口数量激增的第三世界国家, 例如美国的可口可乐、瑞士雀巢公司在华兴办合资企业, 就是利用这些

国家人口多、市场需求大的机会，来促进公司的发展。虽然我国一直在实行计划生育的基本国策，但我国的人口仍然以正的百分比增长。最近一次人口普查统计显示，我国人总数为一十三亿。如此大的人口总量，对衣食住行等生活用品的需求当然是巨大的。随着我国国民经济的持续快速稳定增长，人均可支配收入的持续增加，尤其是农村人均收入的快速增加，消费品市场增长的空间是巨大的。



数据来源：WIND 资讯

图 4-4 2003 年以来社会消费品零售总额增长速度变动情况

表 4-1 零售行业百强企业零售总额

	2004 年	2004 年	增速
社会消费品零售总额 (亿元)	53950	67177	12%
零售百强企业零售总额 (亿元)	5860	7384	26%

来源：CEIC 国家统计局

从上面的图4-4和表4-1的数据可以看出，我国社会消费零售总额的增速达到12%。权威的预测报告显示，未来几年，我国零售业将保持8%—10%的平稳增长速度，2020年社会消费品零售总额将超过20万亿。

同时，人口数量的增加和居民收入绝对值的提升带来的是一般日用消费品，食品的支出上提高，而收入提高带来质的变化是消费升级，带动的是中高档家电以及百货的消费力增强。与收入增长相对应的是收入差距也在不断拉大，因

而也出现了新的消费模式——交叉消费，即寻求“沃尔玛形式”价值的低收入购物者，同样会购买高端产品和高端体验；在阿玛尼购买服装的高端消费者，同样会在周末去沃尔玛大量购买。因此，定位中高档的百货与日常消费的超市将成为零售业增长最快的两个方面。

其次，作为一种社会形态下形成的宗教信仰、价值观念、消费习惯等被社会公认的各种行为规范的社会文化环境，具有明显的民族性和地区性，强烈地影响消费者的购买行为，以致影响这里的市场营销活动。我国有五千年的历史，有着明显不同于西方文明的文化。首先，崇尚节俭是我国传统民风 and 民族意识的一个方面，人们一向以节俭为荣，以挥霍为耻，这种意识和心理表现在消费行为中就是精打细算，在购买商品时，注重产品质量、讲究经久耐用，花钱较慎重，即使高收入的人也非常注重积蓄，以备子女上学、就业及婚嫁之用。中庸之道是调整人们之间和人与社会的行为标准。在消费行为中就表现为向多数人“看齐”，希望自己的行为被他人和社会认可。这种消费价值观念，极其有利于物廉价美的中小型超市的发展。

最后，从我国消费者的消费行为来看，中小型超市具有更广阔的市场前景。自超市业态进入我国以来，越来越多的、不同层次的消费者都选择到超市购物。其原因主要有：（1）顾客图方便，中小型超市比百货店等的方便性更高，中小型超市离家近、购买决策自由、一次性付款的特点，使消费者既节约了时间和精力，又从心里上得到了放松和愉悦。（2）感性消费突出，随着生活水平的提高，人们不但追求物质需求上的满足，还要求精神和心理需求上的满足，因此，人们购物时往往带有很大的随机性，例如，人们看到时新的水果，本来没有买的计划，但看到别人在选购，或者服务员在推介，随机就产生购买的冲动。（3）可靠性要求，超市产品品类齐全、质量安全相对有保障，新产品、新花色、新款式、知名品牌和领导潮流的产品大都上柜快，极大地满足了青年消费者的时尚消费心理。

#### 4.1.4 技术环境

当今世界，技术日新月异，计算机、光纤通讯、生物工程、航天航空、新型材料、新能源等新科学技术飞速发展。新技术的应用以及由此而出现的组织技术和信息技术的进步，对企业生产服务的合理化、提高生产服务效率、降低生产成本起到了巨大的作用。零售巨头沃尔玛早在 20 世纪 70 年代末，就开始使用 POS 系统和商用电脑，80 年代初，沃尔玛花巨资委托休斯公司发射了一颗全球定位商用卫星，实现全球联网。通过全球网络，沃尔玛把全球 6000 多个供应商、所有的分店的数据直接传到总部，可在一小时内盘点全球所有分店所有

商品的库存数、上架数和销售额，并通知货车司机最新路况信息，调整送货的最佳路线。我国中小型超市的信息化管理建设还有待提高，这也是中小型超市发展的一个潜在优势。

## 4.2 我国中小型超市的 SCP 分析

**SCP** 模式，即市场结构（**Structure**）——市场行为（**Conduct**）——市场绩效（**Performance**）相结合的研究模式，它是二十世纪六、七十年代美国哈佛大学产业经济学权威贝恩（**Bain**）、谢勒（**Scherer**）等人建立的三段论式的产业分析范式。后来，美国许多具体行业的实证研究和政府、国会的产业组织政策制订，都毫不例外地受到这一范式及其衍生模型的直接影响。

### 4.2.1 市场结构分析

市场结构，是指对产业内企业间的竞争程度及价格形成等产生重要影响的市场组织特征。衡量市场结构状况的指标有市场集中度、区域的市场集中度、产品差异度、进入壁垒、退出壁垒等。

#### （1）行业的市场集中度

集中度是衡量市场结构或市场竞争度的一个重要指标，又称垄断指数。欧美国家常用的测量方法大致有两种：**CR<sub>n</sub>** 集中率和 **HHI** 赫芬达尔指数。集中率（**concentration ratio, CR<sub>n</sub>**）的简单计算方法是：根据企业总收益（或市场占有率），计算某行业排名前四位或者排名前八位的厂商的总收益（或市场占有率）占整个行业的比率，其计算公式为：

$$CR_n = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_{i=1}^N X_i}$$

**HHI**（**The Herfindahl-Hirschman Index**）指数是指所有市场主体所占市场份额的平方和。其计算公式为

$$H = \sum_{i=1}^n (X_i/T)^2$$

近几年，我国超市企业虽然扩张步伐很大，但是规模依然很小（见图 4-5）。2003 年中国社会消费品零售总额为 45820 亿元，前四位超市企业的销售额之和为 755 亿元，前八位超市企业的销售额之和为 1092 亿元。

通过计算： $CR_4 = 755/45820 = 0.0165$

$$CR_8 = 1092/45820 = 0.0238$$

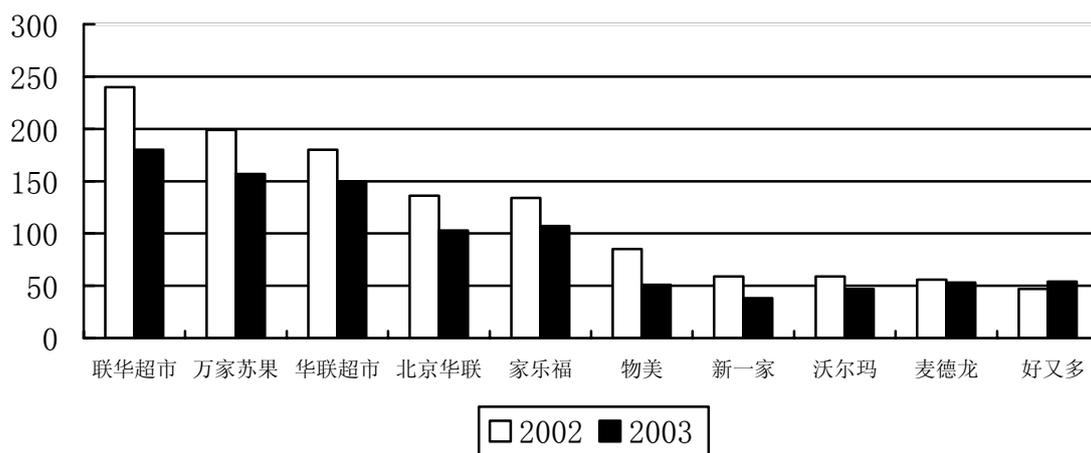
我们得到计算结果：前四位超市企业的市场集中度 **CR<sub>4</sub>** 为 1.65%，前八位超市企业的市场集中度 **CR<sub>8</sub>** 为 2.38%。

表 4-2 贝恩的竞争结构分类法

市场结构类型	市场集中度		该产业的企业总数（家）
	CR4 值 （%）	CR8 值 （%）	
I 极高寡占型	75 以上	85 以上	1—40 家
II 高集中寡占型	65~75	75—85	20-100 家
III 中（上）集中寡占型	50~65	45~75	企业数较多
IV 中（下）集中寡占型	35~50	40-45	企业数很多
V 低集中寡占型	30~35	40 以下	企业数很
VI 原子型（即竞争型）	30 以下		企业数极其多，不存在集中现象

按照表4-2贝恩的分类方法，如果行业的集中度CR4<30%或者CR8<40%，说明企业数及其多，不存在集中现象，因此我国连锁超市行业是一个竞争的行列。而我国中小型超市企业数更为分散，是一个完全的竞争市场。

美国超市业是相当发达的，2000 年度商品销售额近 30000 亿美元，前四位超市企业的市场集中度 CR4 为 0.1054，前七位超市企业的市场集中度 CR7 为 0.1389，远远高于中国超市行业的市场集中度。可见美国连锁超市行业是一个垄断性较强的竞争性行业。



资料来源：中金公司研究部

图 4-5 在中国经营的超市零售商销售规模排名 (2003 年前 10 位)

表 4-3 中美连锁超市行业前七位企业比较

排名	企业名称	2000 年销售总额(万元人民币)	企业名称	销售总额 (百万美元)		
				2000 年	1999 年	增长
1	联华超市股份有限公司	1114007	Wal-Mart	193295	166809	15.9%
2	华联超市股份有限公司	560000	Kroger	49000.4	45351.9	8.0%
3	上海农工超市有限公司	540258	Kmart	37028	35925	3.1%
4	苏果超市有限公司	408276	Albertson's	36762	37478.1	-1.9%
5	南通文峰大世界有限公司	213100	Target	36362	33212	9.5%
6	天津家世界集团有限公司	212740	Costco	32164.3	27456	17.1%
7	华润超级市场有限公司	182160	Safeway	31976.9	28859.9	10.8%

资料来源：中国商业联合会和美国商务部 2001 年数据

排名位居世界零售业首位的沃尔玛 2001 年的销售收入达到 2198 亿美元，占美国零售总额的 6.29%，2002 年销售总额更高达 2445 亿美元。与之相比，图 1 中国最大的超市连锁公司联华 2003 年的销售额为 240 亿人民币，仅占中国零售总额的 0.0523%，中国超市行业和发达国家超市行业间的差距由此可见一斑，产业集中度的进一步提高是必然趋势。

### (2) 区域的市场集中度

中国超级市场的区域发展很不平衡。东中部地区超级市场比较集中，有的地方甚至已经过度饱和，而西部省份超级市场的拥有量明显不足；从城市区域的分布来看，由于 2004 年 WTO 保护政策的到期，成为中小型超市争抢之地，一线直辖市、省会城市，二线地区城市国内外大型超市正紧锣密鼓地抢滩设点，几近饱和；其商业中心、居民社区、高校区正有被中小型超市瓜分之势，也将处于饱和状态；县级城市，由于区域市场小，大型超市目前无意进入，成为中小型超市争抢之地；乡村集镇市场，根据对湖南的岳阳、永州的实地调查结果看，岳阳地区乡村集镇中小型超市的占有率只有 25%，永州南县乡村集镇中小型超市的占有率为 0。中小型超市全面占领农村市场将成为必然趋势。

### (3) 业态差异化程度

根据张伯伦所提出的经典产业组织理论，产品的差别创造了厂商的市场力量。对于超市行业而言，业态的差异能满足不同消费者群体的需求，锁定目标

顾客群，因此创造了超市企业的市场力量。

根据我国零售业态分类表，我国零售业态达 17 种之多。根据上文我国中小型超市超市的业态界定，我国中小型超市超市行业中，中型超市一般采取两种业态，一种近似零售业态分类表中的标准超市，一种近似零售业态分类表中的折扣店，但常常的表现形式是两者的结合。小型超市一般营业面积 200—500 平方米。

2001 年中国连锁百强企业百强中的 69 家超市公司，只经营一种业态的企业只有 18 家，其余 51 家企业都采取了多业态的发展策略。2002 年中国主要的六十家连锁超市企业中，46 家企业 2—4 种业态并存。2002 年沃尔玛百货有限公司拥有折扣店、山姆会员店、购物广场和社区店四种业态形势。

分析世界零售业 100 强的业态结构，可以给我们提供一些有益的启示：

①一家超市企业成功与否，一般不取决于是单一业态还是多业态，但多业态是连锁超市企业的发展趋势。

②一家超市企业如果选择了多业态发展，那么，这些业态应该具有互补性。

③一家超市企业如果选择了单业态发展，最好具备以下的若干特征：推出自我品牌，经营独特商品，提供特色化服务。

#### （4）行业进入壁垒

我国超市行业的进入门槛极低。按照国家有关部门规定，注册一个零售企业，最多花 30 多万元，而且禁止性的要求并不多。开设新门店的启动成本也较低。开家超市的费用除了必须预先全额支付房租外，其他例如门店装修、货架、收款机、冷柜都可以延期付款或者付 20%—40%左右的预付款即可，而商品大都是代销或者厂方供应商铺底，只有个别厂商要求现款进货，但是这部分比例只占到门店商品总额的 20%左右。目前连锁商业通行的货款结算方式一般为月结 60 天，供应商供货后一般要到两个月后才能拿到货款，循环往复，相当于商家长期无偿使用了一大笔货款，成为其流动资金的一大来源。中型超市只需直属员工 15 人左右，剩余的 10—15 名员工岗位，则由供货商派出的促销员填补，超市不支付其工资。工资和空调、冷冻、照明等电费都在开张一个月后支付，此时已占用供货商部分货款，可以挪用。因此如今在普通的大城市居民区开办一家上千平方米的超市只需要 30 余万元的启动资金，老牌的大型企业还可以花费更少的资金。

由于已经在位的超市企业具有的组织资本、组织经验方面的优势，使得许多拟进入的企业出于对行业激烈竞争和在位企业低成本信号的考虑，不会轻易地进入，所以这种低进入壁垒的结果更多的是在位企业规模的扩大。

### (5) 行业退出壁垒

对我国大多数中小超市企业来说,退出时主要面临的是经济壁垒,包括库存商品折价销售或者转让、合同违约赔偿、人员遣散费以及租金等方面的损失,这些因素所造成的退出壁垒是较低的;但是对于大型的超市企业和国有超市企业来说,沉淀成本等经济因素会产生很大的阻止退出效应,尤其对于后者来说,地方政府往往采用税收、投资、银行信贷等优惠政策来支持处于竞争劣势和亏损的企业在竞争中存活下来。客观上的阻止退出行为直接导致了影响产业正常发展的退出壁垒。这也是造成目前我国连锁超市行业过度竞争且效率不高的重要诱因之一。

#### 4.2.2 市场行为分析

市场行为,是指某一产业的各个企业在市场上为了获得更大的利润和更高的市场占有率或其他目标所采取的策略性行为。

根据管理经济学理论,企业发展壮大的重要途径之一是实现规模经济和规模收益。规模收益指所有投入要素都按同比例变化而引起的收益递增、递减、还是不变,取决于产量增长的倍数是大于、小于还是等于投入要素增长的倍数。规模收益递增之所以会发生是因为生产技术只有在大量生产、劳动力专业化和存货经济性的情况下才是低成本、高效率的。规模收益的发生是因为企业规模太大、一至难以管理。企业规模有限度的原因是经济学家所谓的管理回报递减原理决定的。一般而言,零售企业在扩大其规模时,先经历一个规模报酬递增阶段,然后是规模报酬不变阶段,再经历一个规模报酬递减阶段。企业经营规模的动力在规模报酬递增,从而产生递增的规模效益。即使是处于规模报酬不变的阶段,规模经营也可以带来企业规模效益,即绝对量的增加和市场占有率的提高。从货币性因素方面来看,连锁超市企业实行规模经营,一是大量集中采购产生强有力的议价权,从而可以获得价格方面的减让;二是经营管理费用不随企业经营规模的扩大而增加,因而单位商品分摊的固定费用减少;三是企业规模大了,规模收益递增。有条件提高整体管理水平、采用先进的现代科学技术成果和实行信息化管理。

根据 SCP 分析模型,市场结构影响市场行为,由于中国连锁超市行业完全竞争的市场结构,在位企业为了获取更大的市场份额,只有通过扩张规模来实现效益增长,在行为上主要表现为四种扩张战略,即并购重组和战略联盟、店铺扩张、纵向整合以及特许加盟。

#### (1) 并购重组和战略联盟

2004 年 WTO 保护政策的到期,由于连锁超市行业竞争不断加剧和企业做

大做强的需要，联合、并购、重组不断展开，成为有一定资本实力的连锁超市企业规模扩张的重要方式，其中不乏跨地域的。

2001年初，北京西单商场股份有限公司、北京市超市发连锁股份有限公司、上海华联超市股份有限公司签订协议，联合组建北京西单华联超市有限责任公司，计划此后三年内在以北京为中心的华北地区开办500家连锁店，这一合作成为国内超市行业第一次真正的跨地域大规模重组。2001年年底，华润100%控股万佳百货。2002年7月，上海联华以2.1亿元的溢价并购重组得到了浙江第一大零售连锁集团杭州华商50%的股权。2002年9月，华润创业收购苏果超市39.25%股权，成为第一大股东，并将进一步收购股权以便控股苏果超市。2003年4月24日，由上海一百（集团）有限公司、华联（集团）有限公司、友谊（集团）有限公司、物资（集团）总公司四家企业归并整合而成的上海百联（集团）有限公司成立，年销售额超过500亿元。

## （2）店铺扩张

从规模经济性角度来看超市行业，企业效益与一定的分店数量存在着正相关的关系。从我国的情况来看，由于整个连锁超市行业的利润较之传统的零售业丰厚，在极低的进入门槛的诱惑下，在位企业通过不断开设新店来达到扩张的目的。因此各类超市业态纷纷抢占大中城市的中心商业区，于是在某些区域，某些业态的超级市场高度饱和。一些超市企业已经认识到了由此带来的弊端，除了进入新的省市和积极发展便利店、折扣店等新型超市业态，开设新店时还根据不同的超市业态进行选址。一般地，超市所处的地段可以按商业中心、一般商业街、居民社区、城乡结合部、郊区来划分类型，不同的超市业态对超市的选址有不同的要求。从目前中国超市行业的发展情况来看，大型综合超市和便利店进入大城市和经济发达地区的社区是基本发展趋势，中小型超市可进入一般商业街、社区、城乡结合部、郊区以及二线城市、县城、乡村集镇。

表 4-4 2005 年外资零售企业开店量比较

企业	总店数	新开店数	增长比例
家乐福	70	15	27.3%
沃尔玛	56	15	30.2%
百安居	48	27（收购欧倍德及新开店）	56.3%
易初莲花	71	30	73.2%
麦德龙	28	5	21.7%

资料来源：中国流通产业发展报告

### (3) 纵向整合

任何一家商场其经营面积都是有限的，面对市场上逾百万种商品，不可能也没有必要全部经营，寸土寸金决定着超市企业只能选择盈利水平高、周转快的畅销商品经营，畅销商品的开发使每一个超市企业面临的问题。因此，能力强的连锁超市就通过向产业链的上游延伸，自己生产或采用贴牌，打造超市自有品牌。超市自有品牌的开发有利于超市企业降低商品价格，提高毛利率，发挥价格优势，扩大商品销售，同时，由于自有品牌是超市直接生产或直接向生产厂家定牌生产、自家销售，减少了许多中间环节，交易费用与流通成本相对较低。我国杭州家友超市以“家友”为自有品牌，联华万家福超市的“稼稼”（食品类）和“家家”（百货类）都是自有品牌。

### (4) 特许加盟

越来越多的超市企业开始发展特许加盟。在 2001 年中国连锁百强企业中，有加盟店的企业达 61 家，这其中以超市企业为主，加盟门店数占门店总数的 30%，加盟店销售额占 12.6%。2001 年直营店的销售额与 2000 年相比，增长了 41%；而加盟店的销售增长达到了 100%，因此可以说，加盟店的销售增长在一定程度上拉动了我国超市企业的快速发展。

## 4.2.3 市场绩效分析

市场结构与市场绩效关系有两种假说，即传统共谋假说（结构-行为—绩效范式）与效率结构假说，传统共谋假说（Bain, 1951）建立在新古典经济学厂商理论的基础上，基本结论是特定行业中集中度与利润率正相关。该理论认为一个行业的市场结构决定其企业的行为；而后者又决定企业的绩效表现。若市场集中度较高，意味着存在少数较大规模，较高市场占有率的大企业，这些企业具有操纵市场的力量，彼此之间容易达成协议，降低共谋成本，因此获得垄断利润；效率结构假说（Demsetz, 1973, 1974; Peltzman, 1977）则认为，有效率的企业能够通过更高级的管理技术或生产技术来降低成本和获得较高的利润，相应地也占有了较大的市场份额，结果导致更高的市场集中度。市场绩效，是指某一产业中的主要企业在既定的市场结构下，其市场行为所导致或形成的这一产业的资源配置效率和利益分配状态，是反映具体产业运行效率的综合性概念。通过研究产业的市场绩效能够准确地判断市场结构和市场行为的合理性和有效性程度。本文主要以行业平均利润率、企业资产负债率、技术革新能力和其他绩效四个指标进行评价。

### (1) 行业平均利润率

我国连锁超市行业平均利润率低。2001 年中国 91 家年销售额超过 1 亿元

的连锁超市销售总额达 1163 亿元,比 2000 年上升 53.1%,营业面积增长 58.4%,门店增长 51.3%,员工人数增长 45.9%,但平均毛利率为 17.4%,与上年基本持平,净利润率为 1.33%,比上年下降了 0.23 个百分点。从中不难发现:随着规模扩大,连锁超市行业的利润增长速度已放缓,中国连锁超市业发展的危险信号已开始显露。

与国外比较,我国销售额前 10 名超市的毛利率平均水平是 12.8%,而国外零售企业的平均水平为 20.56%;我国销售额前 10 名超市的净利润率水平为 1.77%,而国外零售企业的平均水平为 2.3%,差别明显。对比 8 家国外著名超市企业(沃尔玛、家乐福、麦德龙、阿霍德、克罗格、塔格特、泰斯科、伊藤洋华堂)和 3 家排名前列的国内超市企业(联华超市、华联超市、北京华联),中国的三大超市企业的毛利率几乎排在最末(见图 4-6)。

从表 5、表 6 中数据的对比,可以看到由于中国的超级市场商品结构以低毛利率的食品为主,不管连锁超市的规模有多大,这样的低毛利所形成的毛利额都不能保证摊销掉成本费用后还有赢利,既不能为连锁超市带来盈利,也不能支持其生存和快速扩张。中国的连锁超市企业不得不寻求外来资金以支持高速扩张。

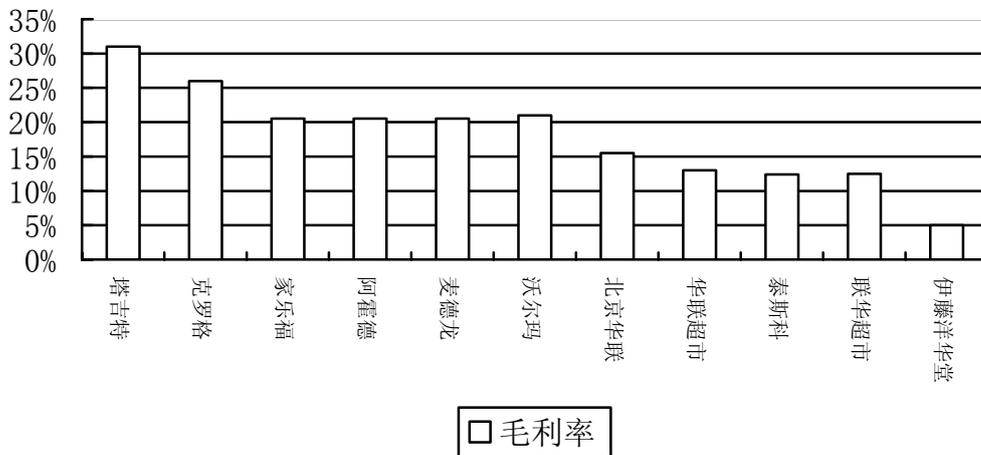


图 4-6 中外主要超市企业利润比较

表 4-5 中外食品超市经营费用和经营利润比较表

项目 (%)	中国食品超市	国外食品超市
食品平均毛利率:	11.80	22.6
干货类食品平均毛利率	10.30	18.7
生鲜食品毛利率	17.00	22.8

百货及其他商品平均毛利率	15.50	19.4
平均毛利率	10.78	23.1
平均费用率	15.15	19.2
平均利润率	-4.37	3.9

表 4-6 中外大型超市经营费用和经营利润比较表

项目 (%)	中国大型超市	国外大型超市
食品平均毛利率:	5.26	17
干货类食品平均毛利率	8.00	14
生鲜食品毛利率	14.00	22
百货及其他商品平均毛利率	12.00	16
平均毛利率	10.80	17
平均费用率	15.60	14
平均利润率	-4.80	3

注：以上表格中的数据，中国的连锁超市选择的是国内规模较大且在各地具有代表性的几家连锁超市，营业面积界定在 500—2000 平方米。大型超市营业面积界定在 6000 平方米以上。外国的连锁超市和大型超市选择的是日本和欧美规模大，极具代表性的企业。

资料来源：顾国建：关于连锁超市向供应商收取通道费用的研究报告

## (2) 技术革新能力

我国中小型超市在经营过程中一直努力创新，其主要表现在两个方面：新型业态的采用和信息技术的应用。新型业态方面，我国中小型超市对消费者的需求变化始终保持一种随时反应的姿态，通过多渠道提供服务来保持竞争优势，为消费者提供新的商店业态、新产品和新服务，大中型连锁店试图使自己的每一家店都成为人们“一站式购务”需求的目的地，增加非传统经营的商品，增加非商品消费服务，同时，须许许多多的专业店、特色店不断涌现，它们的服务针对特定的人群和具有独特生活方式的顾客群。例如，苏果超市弄出了“苏果名烟名酒连锁店”，华联增加连锁便利店的业态形式。信息技术方面，无论何种经济条件下，任何地方的消费者都在寻求物美价廉的商品，我国中小型超市除了采取大规模采购以降低进货成本外，还在物流、供应链、店铺管理、商品销售服务和其他服务方面大量运用信息技术，以进一步降低成本。而这些信息

技术带来的高效率，也为他们以更低成本扩张提供了巨大的帮助。

(3) 企业资产负债率

对比国内三大连锁超市企业和 8 家国外著名超市企业的长短期借款，可以明显地看出，由于相当一部分在位企业通过挪用延付的供应商货款来实现其扩张战略，国内超市企业的短期负债率大幅超过国外企业，而几乎没有长期负债。而且，国内超市企业长短期负债的加总也明显高于国外企业（见图 4-7、图 4-8、图 4-9）。太高的资产负债率显然会给中国连锁超市企业准确把握发展时机造成障碍。

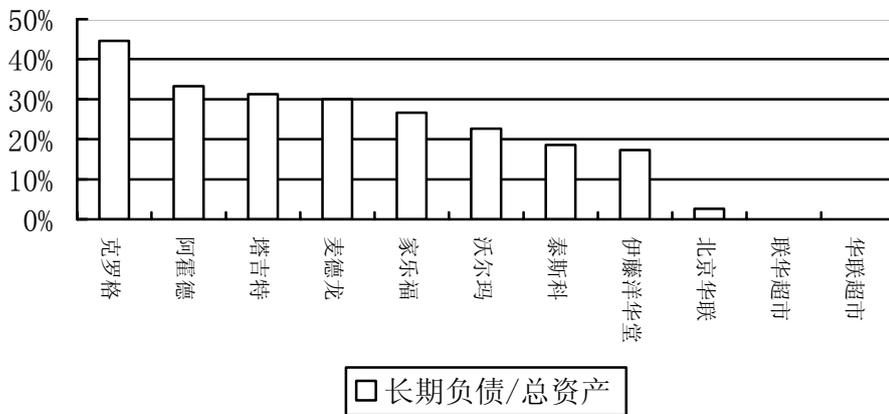


图 4-7 中外主要超市企业长期负债

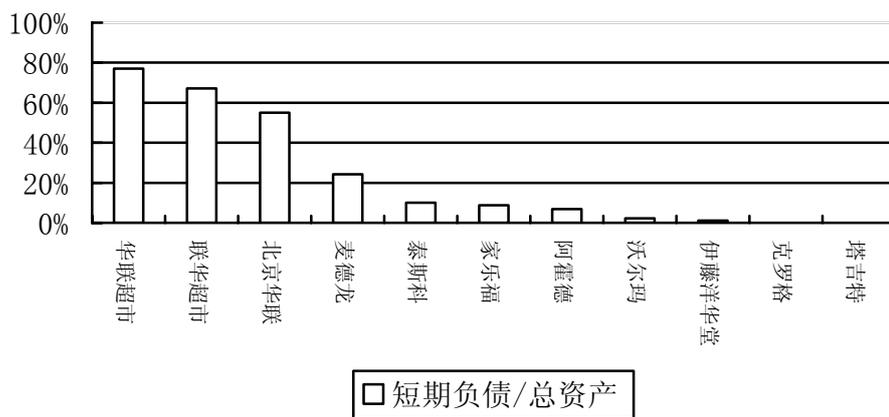


图 4-8 中外主要超市企业短期负债/总资产比较

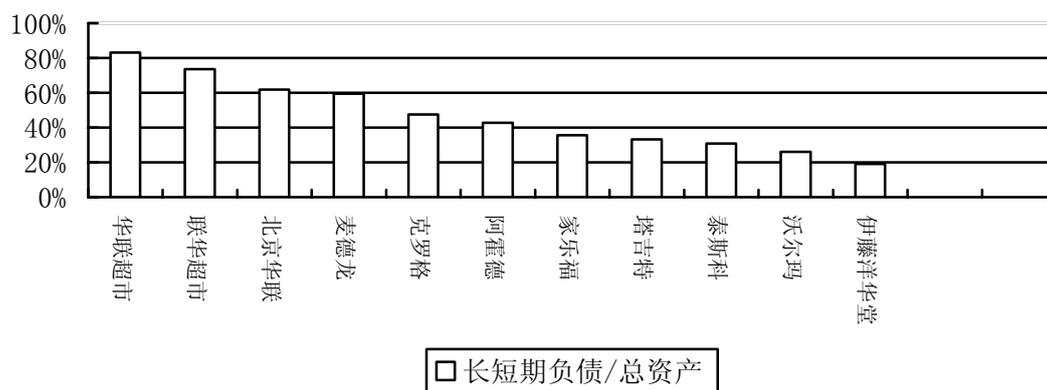


图 4-9 中外主要超市企业长期负债/总资产比较

注：图 4-6、图 4-7、图 4-8、图 4-9 摘自朗咸平《中国零售业到了最危险的时候》

#### (4) 其他绩效指标

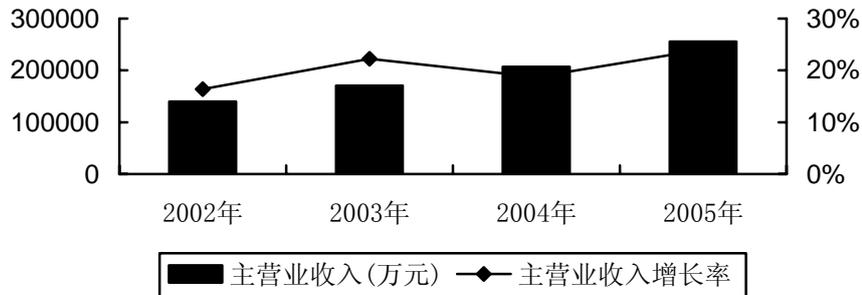
尽管大型连锁企业在经营规模和经营管理上取得了长足的进步，但中国连锁经营协会对 2001 年百强企业中的 69 家超市企业和 72 家超市门店的经营绩效进行的重点分析表明，提升绩效已经成为连锁企业快速扩张中不容忽视的重要问题。

2001 年上述 69 家超市企业销售总额增长 43.6%，而同期企业的门店数增长了 53%，营业面积增长了 58%（没有剔除新开门店的不可比因素）。从超市单店情况看，2001 年销售额增长 10.2%，同期营业面积扩大了 4.2%。可以看出，销售额的增长主要来自门店的增多和营业面积的扩大。

2001 年这 69 家超市公司在人均营业面积增加情况下，年人均劳效和年平均地效却分别下降了 0.9 万元和 0.22 万元。可见，连锁超市企业规模的扩大主要带动因素是营业面积的扩大，而反映企业绩效指标的人均劳效和平均地效出现不同程度的下降，充分说明我国连锁超市的扩张仍处于外延式扩张的状态。

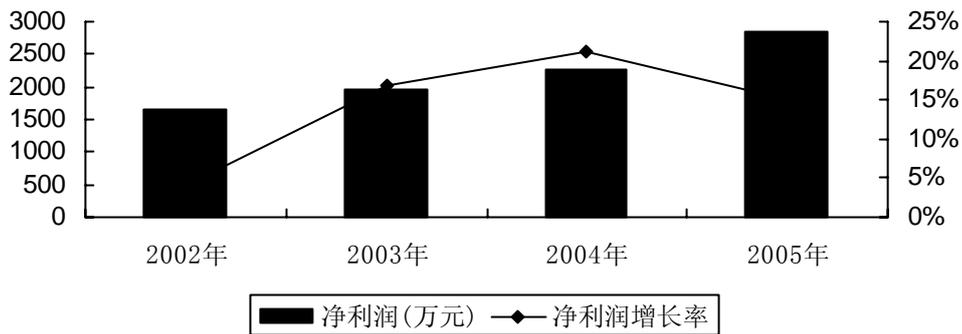
2001 年 10 家最大超市连锁公司的数据还表明，这 10 家企业在人均劳效、人均营业面积、平均地效、毛利率、纯利率都高于行业平均水平，充分显示出连锁经营的规模经济效益。但是大型连锁超市的年均商品周转次数为 10 次，低于百强中超市企业的年商品周转 13.9 次的平均水平。这说明企业随着企业规模扩大，企业谈判议价能力提高，但企业的营运能力并没有与规模发展同步。超市企业倒闭，其爆发点都源于周转不灵，所以大企业的快速发展必须与快速周转同步，这是连锁超市企业必须关注的重要问题。

另外，据国泰君安证券研究所对商业零售企业经营业绩的分析，2005 年零售类公司整体经营业绩保持稳定增长态势，主营业务收入和净利润稳步增加。近3 年主营收入分别增长22.69%、18.74%和24.81%；净利润分别增长18.53%、27.7%、12.29%。



数据来源：国台君安证卷研究所

图 4-10 零售行业公司主营业务收入增长率分析



数据来源：国台君安证卷研究所

图 4-11 零售行业公司利润增长率分析

通过以上 **SCP** 模型分析。对中外大型连锁超市、我国中小型超市、我国零售行业、时期先后的企业经营状况的对比分析以及已有的研究数据显示和恒大超市（小型超市）的直接个案数据，我们可以肯定的是我国连锁超市行业是一个竞争的行业，而我国中小型超市企业数更为分散，是一个完全的竞争市场；历来的看法是我国中小型超市企业的利润水平大于大型连锁超市，实际案例恒大超市目前的毛利率达到了 18%，而上文提到，2001 年我国销售额前 10 名超市的毛利率平均水平是 12.8%，国外零售企业的平均水平为 20.56%；我国销售额前 10 名超市的净利润率水平为 1.77%，国外零售企业的平均水平为 2.3%，对比之下差别明显；其次我国中小型超市的资产负债率明显没有我国大型超市的资

产负债率高。而我国中小型超市的市场行为主要采用店铺扩张。

### 4.3 我国中小超市的竞争优势分析

#### 4.3.1 竞争优势的来源

竞争优势最主要的含义是利用独特的资产、技能、资源或活动，使企业发展出现对于竞争者更具有独特的且有利的地位。

Porter（1980年）竞争优势是透过竞争战略规划所产生的具有持续性竞争的优越态势条件。

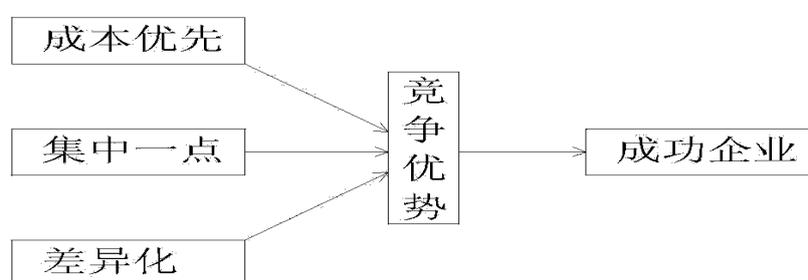


图 4-12 波特竞争优势模型

Aaker（1984年）认为企业竞争战略的议定，在于找出该企业的可持续的竞争优势，并且列出其应具备的三项条件：

- （1）此优势需包含产业关键成功因素；
- （2）此优势条件需足够形成实质价值、可保持有利态势的条件；
- （3）面临环境变化和竞争者反击时，可保持有利态势的条件。

Coyne（1986年）认为获得竞争持续竞争优势的条件

- （1）必须在产品或服务的重要属性上与竞争者有所差异；
- （2）此差异是与竞争者在能力上的差距直接造成的，属性和能力上的差距必须能够持久。而其来源在于有能力造成公司与竞争者之间的能力差距。其差距包括规则差异、定位差异、功能差异、文化差异。

本文将以上述三人的竞争优势定义对我国中小型超市的竞争优势进行分析。

#### 4.3.2 我国中小超市的竞争优势

上文对我国中小型超市的历史现状、外部环境以及市场结构——市场行为——市场绩效相结合的 **SCP** 模型进行了深入的分析研究，现在我们来挖掘总

总结一下我国中小型超市在目前情况下所具有的优势。虽然我国中小型超市处在各种零售业态的多重夹击之下，但它仍然具有一些独特的优势，具有很大的发展空间。我们认为目前我国中小型超市的竞争优势主要体现在以下几个方面：

#### (1) 本地化经营的经验优势

我国中小型超市顺应了世界零售业的发展趋势，结合我国独特的社会经济、政策文化环境的实际，自它在我国诞生以来，一直扎根本地，步步为营地向外谋求发展，不仅对当地消费者的消费价值观念，消费习惯、购买行为和购买心理等地方消费文化、消费行为非常熟悉，而且拥有多年零售服务业的行业经验，还在不断的实践过程中，吸收了国外的先进零售管理经验、采取了一些现代科学技术手段。因此，我国中小型超市业主非常清楚地知道他们的顾客需要什么，不需要什么。对他们的供应商的情况也十分了解，并且已和他们建立了良好的关系。所以我国中小型超市在信息成本、采购成本方面是比较低的。同时，由于对当地环境的极其熟悉，有利于我国中小型超市根据一个或多个细分群体确定其目标市场。

#### (2) 居民消费习惯的优势

近年来，随着我国经济的蓬勃发展，我国居民人均收入有了较大的提高，为超市行业提供了发展的条件，但我国消费者中 90% 是工薪阶层，他们还不可能达到国外那种驱车购物的富裕水平，到大型超市购物是一种有准备有计划外带消闲娱乐性质的行为，他们购买生活日常用品的地方常常选择的是中小型超市。我国中小型超市的业态模式是国内外大型超市的小型化，能够满足消费者对食品、日杂、小百货和家居快速消费品的一次性购足，家用电器、服装鞋帽等百货类商品，我国消费者仍然习惯于到百货公司和专卖店购买。

#### (3) 灵活的业态、规模优势

正如手风琴理论理论所认为的，零售业态的发展就像拉手风琴一样由宽至窄、由窄至宽、再由宽至窄，循环往复。目前，我国零售业多业态模式并举，从便利店、折扣店、专卖店到超级大卖场，专业化的如电器连锁超市、品牌成衣店、生鲜连锁超市，综合化的如大型超市、百货商店，还有诸如电视购物和网上购物，应有尽有。根据超市发展的理论和实践，一个大卖场一般客观上要求 20 万人口的支撑，大卖场在大城市可以有多个店铺的规模式发展，但一旦向中小城市发展，或者向大中城市社区发展，就缺乏消费者人数和消费能力的支撑，其规模将缩小。可是，我国中小型超市一方面走的正是一条业态中庸之路，吸收了各业态的优点，这样我国中小型超市就具备了与其他零售业态不同的差异性。另一方面，我国中小型超市的规模特点适合选址居民聚集的社区，人口

聚集的厂区、校区，还方便进入农村市场。另外，我国城市人口密度大，交通拥挤，居民的交通工具主要是公共汽车，出门不便，人们更希望就近购买。而经营灵活多样的我国中小型超市能够近距离地直面消费者，为忙碌的消费者节省了采购成本、采购时间以及在大型超市艰难选购的时间。

我国中小企业凭借自身的市场经验和业务方面的特定技术，以及经常性的服务对象，获得了相对充分的生存空间。中小型超市正因为属于中小企业，也就自然具有大型超市所不具备的天然优势：①中小型超市规模相对大型超市较小，职能部门设置简单，服务人员本地化程度高，能够依据环境的变化，迅速做出反应，形成相应的决策。更容易及时抓住市场机会。比如，对顾客的异议、疑问很容易找到超市负责人，得到快速解决。②中小型超市贴近社区，辐射范围小，其顾客大多是附近居民，光顾超市的频率高，而且相对稳定。服务人员与他们接触的机会多，容易提高顾客的满意度和真诚度，同时，更容易获得顾客的购物习惯、消费趋势、需求动向等第一手信息。

#### （4）国家政策优势

由于我国目前处在社会主义初级阶段，还不是完全的市场经济国家，我国经济改革还需进一步深入。因此，国家政策有可能对某些产业、行业进行扶持和鼓励，例如大力提倡和发展中小企业。同时，地方政府要谋求地方经济的发展，出台的商业规划和地方经济政策，一方面是要招商引资，另一方面是鼓励、扶持、保护地方企业。我国中小型超市植根于本土，在处理银行、税务、政府等业务部门和职能部门关系时，就更显得得心应手，更容易更多地获得他们的支持。虽然这些政策是暂时的，但有利于中小型超市取得在位优势。零售业卖场的地理位置是及其重要的，后进入者为争夺黄金地段往往要付出高的代价，而且会增大进入壁垒。这种政策的倾斜，对我国中小型超市销售网点的合理选择和布局提供了极大的便捷。

#### （5）广阔的农村市场优势

我国广阔的农村市场为中小型超市提供了巨大的发展空间。“十一五”规划中提出了建设社会主义新农村的号召。2005年12月29日，十届全国人大常委会第十九次会议通过决议：农业税自2006年1月1日起废止。这将每年为农民节省200多亿元。2005年全国农村工作会议明确提出了“三个高于”原则：2006年国家财政支农资金增量要高于上年，国债和预算内资金用于农村建设的比重要高于上年，其中直接用于改善农村生产生活条件的资金要高于上年。2006年中央一号文明确提出“加强农村现代流通体系建设”的目标。从2005年起，政府在全国开始推行“万村千乡市场工程”，力争用三年时间，在试点区域内

培育出 25 万家左右连锁经营的“农家店”，形成以城区店为龙头、乡镇店为骨干、村级店为基础的农村消费经营网络，促进工业品下乡，农产品进城，逐步缩小城乡消费差距。由此可见，政府提高农民收入和解决“三农”问题的决心；在政府政策的支持下，农民的收入水平和消费能力将不断得到提升。“农村市场”在划分上除了真正意义上的农村外，还包括县、县级市和中小城镇。它代表着一种新兴的消费群体，代表了一定的消费能力和层次，是一个潜力巨大的市场。很多经济学家把其称为“大农村市场”。我国农村市场集中了世界最大的消费群体，我国有 2200 多个县市，面积占国土面积的 90% 以上，人口占全国总人口的 70%，中国的中小城市与农村，做为中国传统文化保留最深的基地，生活方式还较为传统，我国中小型超市是非常对味这种生活方式和消费习惯的。但是，如此巨大的市场，尤其是乡村集镇还存在有待开发的盲区，例如，湖南永州蓝山县，全县 15 个乡镇，200—400 平方米的超市还没有一个，县城内只有两家，1000 平方米以上的超市仅一家（实地调查）。因此，广阔的农村市场为我国中小型超市提供了巨大的发展空间。

#### (6) 整体市场容量、在位优势

一个对所有零售企业有利的形势就是我国近年来零售市场走向繁荣和高速增长，这一有利的大前提为我国中小型超市的发展壮大提供了肥沃的土壤。根据国家统计局数据，2006年5月份，全国批发零售贸易业社会消费品零售总额达到5232 亿元，相比去年同期增长14.1%，增长速度稳定。市级社会消费品零售总额达到4179 亿元，占全国社会消费品零售总额68%；相比去年同期增长15%，增速高于全国平均水平。再从我国中小型超市占整体现代通路的比例来看，正如下表所示，我国中小型超市具有强大的在位优势。

表 4-8 现代通路在二三线城市仍有较大的发展空间

	各业态门店数占整体现代通路%		各业态零售额占整体现代通路%	
<b>一类城市</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
便利店	39	39	9	9
小型超市	51	50	30	33
连锁超市	6	7	18	16
大卖场	4	4	43	42
<b>二三类城市</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
便利店	32	32	9	8
小型超市	62	61	57	56
连锁超市	4	4	15	18
大卖场	2	2	19	18

## 第5章 我国中小型超市发展战略的构建

上述对我国中小型超市的所有分析,最终为了一个目的——寻求我国中小型超市发展的战略。我们可以总结出我国中小型超市发展战略的基本思路如图5-1:

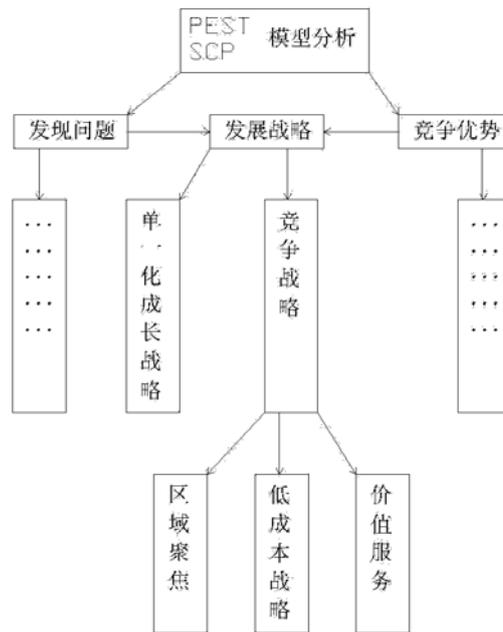


图 5-1 中小型超市发展战略构建

### 5.1 单一化成长战略

我国中小型超市应根据自身的实力,选定某一区域,将所有资源配置到超市经营这一业务上,根据选址地的消费能力和辐射的范围灵活地确定单店规模,通过连锁经营的方式,逐步占领某一区域,树立自身商誉,成为该区域的行业领先者,打造出知名的地方品牌。

### 5.2 聚焦战略—区域集中连锁扩张

大型连锁商店都以建立全国性组织为目标,很重视在全国各地区乃至海外发展,但在目前情况下,我国中小型超市宜采用区域集中连锁,集中于每省区

或地市级区域。其理由如下：（1）我国中小型超市资金实力还不雄厚，全国性连锁由于地理位置影响，集中送货、业务指导等都受到限制，因此在连锁经营的集中化、标准化优势方面，不如区域性连锁。同时，全国性连锁在各地的店铺一般都规模较大，难以建在居民中心，而区域性连锁店虽规模较小，但多建在居民中心，销售额和市场占有率的增长往往多于前者，呈现出较好的发展前途。（2）目前我国中小型超市在本地积累了丰富的经营经验，熟悉当地的文化风俗和消费者心理，与政府及相关部门建立了一定的联系，摸索出了一套与本地相适应的管理办法，并且形成了一定的知名度，具有区域集中优势。（3）我国是一个多民族国家，各民族，各省区人们的生活方式、消费习惯、消费行为和价值观念具有很大的差异。而某一区域在这方面却大体相似，对我国中小型超市商品结构、商品品类管理带来巨大的便利，其次，我国中小型超市的商品，地方性产品占大多数，采购方面具有便捷性，所谓一方山水养一方人，这种社会文化环境的同一性有利于形成本土特色，更好发挥区域集中优势。（4）区域集中战略便于集中使用力量和资源，更好地研究目标顾客和竞争对手的情况，更好地立足本地市场来提高采购规模和物流的有效性，更好地实施战略布局，从而有利于加强管理控制、巩固本地优势地位和树立地方性知名品牌，真正形成聚焦效应。

聚焦战略主要从三个方面着手：（1）稳定社区、占领农村市场，（2）细分市场目标市场定位，（3）大客户营销。

### 5.2.1 稳定社区、占领农村市场

过去二十几年，我国中小型超市从无到有、从小到大，走出了一条渐进的发展壮大之路。如上文我国中小型超市占整体现代通路比例的图表显示，我国中小型超市在一二三线城市的商业区、事业政圈区、居民社区等消费群体聚集的地方抢滩布店，已经取得了一定的市场份额，形成了一定的在位优势。虽然目前各种零售业态风起云涌，剧烈竞争，纷抢市场。但我国中小型超市只要认清环境，找出自己的优势，避开劣势，积极应对各种业态的竞争，必然会处于不败之地。

正如土地资源的稀缺性一样，消费群体聚集的地方的门店同样具有稀缺性，谁先占领这些稀缺性的门店，谁就抢占了市场的先机。然而，我国一二线城市的中小型超市几近饱和，虽然时有新社区出现，但也是众锋所指，竞争惨烈。我国中小型超市要发展壮大，除了步步为营，占领社区，稳住社区外，还必须迅速占领农村市场。我国城市化进程虽然在逐步加快，但超过60%的人口仍然分布在农村地区，从这个意义上说，只有占领了一个地区的农村市场才是真正占

领了该地区。随着新农村建设等惠及农民的国家政策的实施，农民购买力的提高是一个必然趋势，农村市场的潜力是无限的，而国内外大型超市进驻农村市场还具有很大的局限性。

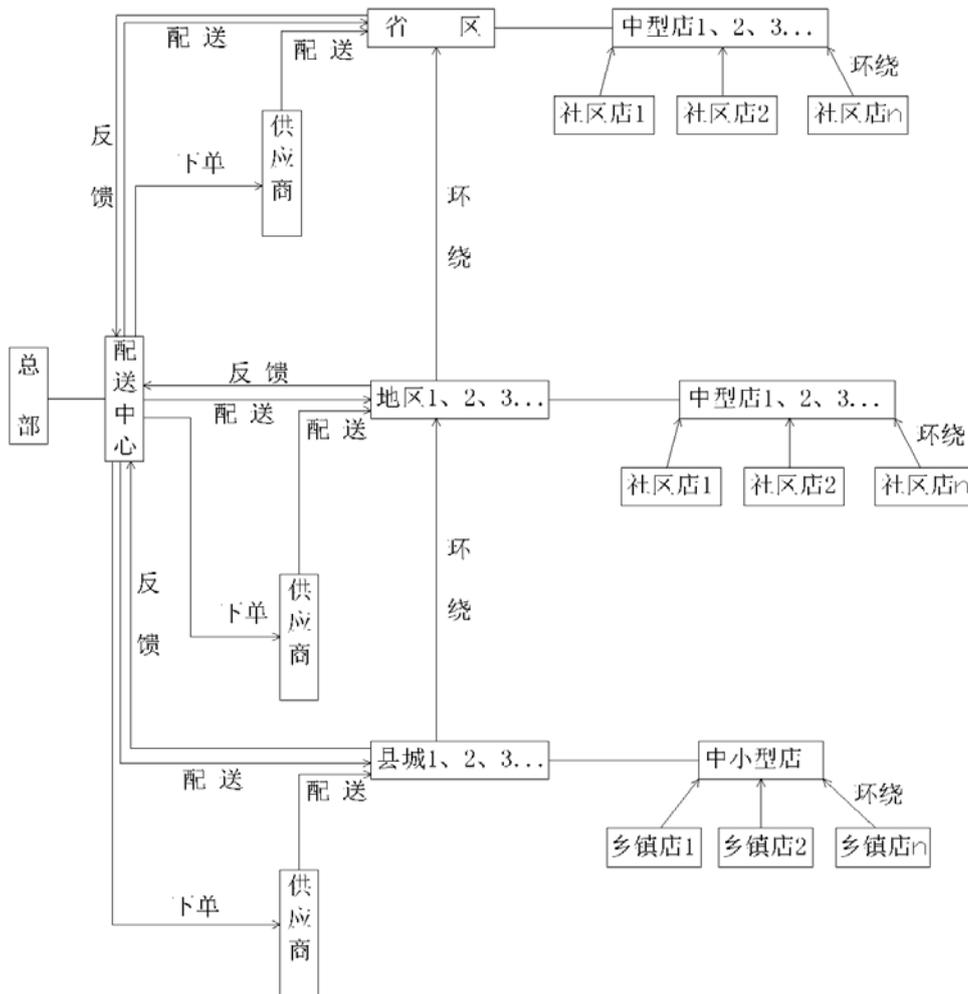


图 5-2 我国中小型超市区域聚焦地理布局

地理区域集中的思路如下图：我国中小型超市扩张战略要通盘考虑连锁发展计划，选择经济发达的城镇，一县一县地设店，一乡一乡地设店，直到整个县的市场饱和，再向周边地区推进，一个地区一个地区占领，直到全省。稳扎稳打，逐步做大做强，形成区域性的知名品牌。如同天体运动的规律一样，卫星围绕行星，行星带着卫星围绕恒星，设店既不散，也不疏漏。

### 5.2.2 准确的细分市场定位

随着人民生活水平的不断提高，多样化、多层次的需求形成了明显的差异，

从而也产生了需求各异的消费者群体。任何零售商都不可能全方位地满足多样化、多层次的消费者的需求。我国零售业态多种多样，但就传统超市经营的产品来看，其中就分出了许多专卖店，如名烟名酒店、奶粉专卖店、蜂蜜专卖店、粮油专卖店等等。另外，便利店，家电连锁店、网上购物、电视购物也从中小型超市经营的产品中分离出许多品类。因此，我国中小型超市只能根据自身的经营条件和外部的市场环境选择一个或几个消费者群体作为目标市场，互相错位经营才能减少同业竞争并获得最大利润。

我国居民的整体消费水平较低，中小型超市应充分考虑国内的市场环境，以及商圈内居民的生活水平和消费能力，选择销售的商品以中低档产品为主，保证商品的价格水平更接近广大工薪阶层。并且确立以经营日常生活用品（中型超市、小型超市都应保证并且能做得到日常生活用品一站式购足）为主的商品结构，其目标市场是商圈内的家庭主妇，向他们提供大多数生活必需的、不仅买得到、而且买得起的商品，从而实现大批量销售。中型店（2000——6000平方米）可根据地区消费水平兼顾生鲜、高档商品的搭配。

### 5.2.3 开展大客户营销

我国中小型超市的销售对象是千千万万的零散顾客，靠的是自我服务的销售技术、自身的商誉、便利的地理位置和顾客自动上门。中小型超市尤其是小型超市的营销大都是被动的。他们的营销方式基本相似，采用的不外乎以下几种措施：统一的店面形象设计、加深顾客的印象；会员制促销（会员享受价格优惠、优质全面服务、年底积分返还）；广告促销，其形式有 POP 广告促销，分发传达商品信息和折扣商品的超市小报；折价有奖销售；节日促销活动等等。这些措施针对的是散客。

除上述销售措施外，我国中小型超市，特别是处在县城乡镇一级的中小型超市应该注重大客户的营销，各店要分出一部分精力集中于大客户的营销工作。目前大客户在理论上和实践中尚无统一的界定，本文基于叙述的方便借用此词。本文的大客户主要指两类客户：团体采购和家庭批量采购。团体采购一般是当地行政、事业、企业单位因会议、大型活动、职工福利物资分发等而进行的大宗同类物资的采购。超市只要积极营销，能建立伙伴关系。家庭批量采购，家庭红白喜事的批量采购活动，如婚嫁、丧葬、乔迁、升学等，这是中国人的礼仪、风俗习惯决定的，家庭批量采购从老顾客中产生。

对我国中小型超市来说，大客户是不容忽视的一块很有潜力的市场。大客户的营销应有别于零售散户，具体采用以下方式去争取：低于零售价格，用不完可退货，送货上门，礼品化封装。

### 5.3 低成本战略

中小型超市的成本控制直接关系到企业的竞争能力和盈利水平，成本的有效降低可以使企业提高生存能力，降低风险，形成竞争对手不具备的竞争优势，并最终增加企业的利润。一般来讲连锁企业的利润来源的发展次序是，集中采购的价格差利润、规模化采购和网络化店铺资源带来的信道利润、现代化配送带来的物流利润、开发自有品牌产品的利润。由于我国中小型超市销售的商品差异性小，业态模式也有相似之处。成本的降低只能从商品的来源上和自身管理上来考虑，因此，与供应商建立战略合作关系，充分发挥计算机和信息处理系统的作用就成了我国中小型超市低成本战略的必然选择。

#### 5.3.1 与供应商建立战略合作关系

我国中小型超市从其发展的特点看，一般采用先扩张，后建物流这样的一种运作模式，他们在选定的某个区域内进行扩张，等门店数量和销售规模达到一定的程度后，再尝试建立区域物流中心，用以支撑起未来发展，这是一种既能保持市场份额又能兼顾物流的扩张模式，应该说比较符合目前我国的国情。但是，中小型超市可以直接依赖供应商进行门店直接配送，从而降低运货成本和仓储成本。中小型超市依赖供应商进行门店直接配送，在这一点上有必要说明两点：第一，我国的批发体系特征。我国的批发体系大体分层三级：省区级、地区级和县级。对零售商来说三级批发商的销售价格除出运货费用外大致相同，由于生产厂家占领市场能力的不一致，唯一区别是三级批发商的商品品类高一级的比地一级更多。其次，每个批发商同时经营几个甚至几十个厂家的一系列产品。批发商的竞争几乎没有价格上的优势，为了争夺客户，有实力的批发商大都自己的送配货车，负责其实力所及的商圈内的商品配送。最后，日用商品的旧流通体系是一种“批发—零售”体系，大部分商品从厂家到消费者都要经过批发和零售两个环节，二者缺一不可。连锁店产生以后，就出现了两个同时并存的销售渠道，批发—零售体系和新的连锁体系。旧体系的特征是批发和零售各自独立运作，批发无法控制其零售出路，零售也无法控制它的供货来源。而连锁店体系则把批发、零售两个运作形式最大限度地结合起来，使两种运作形式在同一组织中运作，因而能够做到统一的、更有效的控制。在旧体系下，批发商首先要反馈零售商的要求，零售商再反馈消费者的要求，要经过两次反馈才能达到生产与消费的沟通。这就必然降低流通的速度。而连锁店体系出现后，连锁店和批发商可直接面向消费者，能够更及时地了解顾客的需求，更迅速地建立起生产与消费之间的桥梁，从而提高流通效率。第二，有些生产厂家通过

第三方物流，将产品直接送达零售终端。

上述两点为我国中小型超市与供应商建立战略合作关系创造了客观条件。具体来说，我国中小型超市与供应商建立战略合作关系要着重如下几点：1，选择信誉好、实力强的供应商建立良好合作关系。超市有质高价廉的货源，供应商可以及时了解市场、了解顾客的需求。双方达到共赢。2，本地区域采购。批发商经营的商品有地域上的限制，还有数量上的任务要求，中小型超市应就近选择供应商，就近采购，避免串货。真诚对待供应商。3，中小型超市应注重自身的资信问题，积极与供应商结算货款。4，中小型超市与供应商之间积极沟通，通过互相间的信任和深层合作形成从消费者、超市到供应商、生产厂家的灵敏信息反馈通道，达到对市场需求变化的灵敏反应。建立效益型消费者反应管理系统（ERC）。5，向供应商及时通报库存、销售情况。有条件的超市运用计算机与供应商联机处理商品的下单、送配、退货。6，向供应商争取生产厂家促销、折扣支持。7，与厂商合作，开发自有品牌。

商品来源上，中小型超市应与供应商（厂商、批发商）建立战略伙伴关系，通过本地批发商配送、第三方物流配送、总部配送相结合，最大限度降低商品进货成本、运货成本和仓储成本。

### 5.3.2 注重计算机管理和信息处理系统的应用

我国中小型超市普遍采用开架售货，顾客自选，大都比较注意电子收银机、条形码技术、计算机管理和电子监控系统的采用，大大降低了人工费用。但从目前的形势看，我国中小型超市在计算机管理和信息处理系统方面与国外先进零售巨头相比，差距还相当大，因此，必须在这方面提出更高的要求。一方面提高流通产业的技术含量和现代化水平，使中小型超市企业的经营规模和管理能力大大提高；另一方面，利用计算机管理和信息处理系统要尽最大努力降低成本、提高中小型超市的经济效益。具体来说，可根据企业的实力情况从以下几个方面努力加强：

（1）提高系列化的应用水平，从总部的进货、配送到分店的销售，以及售后服务，大量信息数据的收集、分析和反馈等各个环节，在很大程度上实现电脑化管理。为保证大量的商品准确、及时地配送到各个订货商店，物流中心运用计算机管理手段建立商品出入库系统、商品粗分货系统、商品细分货系统，以及调查配送结果系统。

①商品出入库系统，即商品从进货处运来后，有关人员要对商品规格、数量、品种等进行确认、验货，然后利用电脑操作，控制商品的出入库。

②商品粗分货系统（又称通过系统）。将商品从厂家或供应商处运到物流中

心的分货场，操作人员对照商店进货单，利用条型码对运来的商品进行确认验货，并贴上验货标签（标签上注明进货货主名称、销售场所、进货地、件数、规格、型号等字样），这个过程叫作粗分货（或称作通过）。

③细分货系统。为方便各商店的经营，物流中心设有细分货系统利用传送带、条型码进行作业。以服装为例：以商店的订货单为依据，利用电脑控制，对服装的数量、颜色、尺寸、规格等进行细分货；被分货的商品，按照电脑指示，自动地分到各自的传送带上，并经过各节段的电脑确认条型码检验，最后集中一处。利用细分货系统，可在短时间内配全一个商店所需商品，该系统对商店经营有以下几个好处：供应适合陈列量的商品；按销售场所面积提供商品；减少商店上货的作业时间；减少商店库存。

④调查配送结果系统。物流中心的工作人员利用电子计算机系统，调查物流中心对交易对象的服务及运输车辆的有效利用情况。如：调查商店是否准确、及时地收货；运输当中，是否有效地装货，有序地分送货；接货、验货业务是否效率化；运输路线是否合理化等等。

(2) 实施全方位的管理。计算机管理不仅广泛地应用于物流管理和商品销售流程，而且全面地运用于店面管理、财务管理以及员工劳动管理等各个方面。

(3) 提高开发的能力或及时更新。计算机管理的应用与企业经营效益的关联度很高，每当企业采取一项新的技术或销售手段以后，其销售收入、利润的增长显而易见。加之连锁业由于其特定的经营方式对计算机管理等新技术手段的依赖程度较之一般的商业企业更高一些。因此连锁业在新技术开发运用上的内在动力比较强，始终掌握着世界上比较先进的销售和管理手段。我国中小型超市在计算机管理等新技术的开发方面无论是人才还是资金都有欠缺，但及时更新还是能做得到的。

计算机管理和信息处理系统的采用，一方面大大降低了人工费用，提高了单位劳动的效率，另一方面，有利于畅、滞销商品的分析，对商品结构优化调整，还能及时了解库存情况、帮助进行财务分析，从而提升整体效益。

### 5.3.3 加强内部管理、制度化防损

上文分析了我国中小型超市的损耗问题，其严重程度令人咂舌，超市企业的利润低，可损耗却是2%，要跑赢竞争对手，就要采用低成本战略，低成本从哪里来？管理出效益，我国中小型超市务必加强内部管理，积极降低损耗，从那2%中争利润。

防损实质上是超市企业内部管理的一个环节。做好防损管理工作，中小型超市首先要把防损意识在自己的发展战略上确定下来，形成制度，确保防损控

制程序的严肃性。其次，防损工作必须“人防”和“技防”结合，完整的防损记录和防损计划本身就是一种有效的管理手段和“威慑”力量。超市的防损过程中，我们既要着眼于引进先进的技术，用技术来对人形成威慑，又要强调超市防损指导文化，通过文化的力量来使员工将防损工作变得自觉、自愿，并将其当成日常工作的一部分。第三，善于总结损耗原因，正确指导与培训员工。确定损耗原因是卖场管理的一个重要环节。要制定有效的防损计划，就要搞清楚造成耗损的原因。在全球的零售商中，对损耗的控制是极为严格的，因为损耗就是利润的直接损失。损耗的原因大致可分为四大类：店内盗窃（外盗）、员工盗窃（内盗）、行政错误和供应商欺诈。仅仅通过技术是不能发现所有这些损耗的，只有将技术运用和对员工的正确指导与培训有机结合起来时，才能发现一些隐藏的损耗，并不断地减少它们，认识到这一点十分重要。同时，通过对所有员工进行培训，并让他们都参与到损耗控制过程中来，这样就可调动每个员工的积极性，增加超市的利润。最后，由于员工队伍素质低，消费者诚实度低，超市应建立专业化的防损队伍，通过系统培训防损人员，使其成为现代超市复合型的防损人才。

## 5.4 推崇价值服务

超市行业是一个大众化服务的行业，在商品同质又同价的时代，在超市差异小，竞争激烈的今天，我国中小型超市还有什么凭借，能够铸就自己的特色、形成持续的核心竞争优势呢？从感性消费到理性消费，是当今消费者消费价值观的改变。而促成顾客满意消费和再次上门的关键，就是为顾客提供价值服务，也就是说，经营者自身的利益要在满足顾客的利益中获得。

价值服务以满足顾客的利益为前提，从而提高顾客的满意度，带来更多的忠诚顾客，促使企业效益的增加，进而带来员工满意度的提升，员工满意度的提高，最终导致企业服务水平的提高。整个服务管理过程形成一个闭合的环路，每一环节都为企业和我们的顾客创造了价值。

那么，中小型超市如何形成价值服务特色呢？一是顾客感知的满足，其次是顾客理性上的满意。

### 5.4.1 顾客感知的满足

优质的售前服务：在商品出售前所进行的各项服务工作是极其重要的一环，往往容易被中小型超市轻视，售前服务的目的是向消费者传递商品与所提供的商品等方面的信息。一般通过醒目的 **POP** 广告、超市小报、大型促销活动、商

品目录等等向消费者提供商品信息，通过商品整理编码、井然有序的商品陈列、清晰的商品货位说明，以及营造购物气氛来吸引消费者，从而引起消费者的购买动机。

**建立企业的商誉与真诚：**在中小型超市连锁店中，所有店员要以优质规范的服务态度及专业知识接待顾客、进行商品介绍、帮助挑选、办理购买手续、包装商品等等，以她们良好的形象和素质与顾客面对面的接触中形成超市的整体形象，增加顾客信任，建立起良好的商誉与真诚。

**人文关怀的服务支持性设施：**中小型超市要尽最大的财力来保持其高水平的商店设施，打造极具吸引力的商店外观，营造舒适宽松的购物环境。如现代化的设备，良好的照明等；其二，在其组织内部做到高度的专业化分工，购进、卖出、商品陈列、橱窗装饰、促销、公共关系等各个领域都实行专业化的管理。

#### 5.4.2 顾客理性上的满意

**提供质优价廉的商品：**提供质优价廉的商品是中小型超市赖以生存的先决条件。无论你的购物环境多么舒适、无论你的服务员笑得多么灿烂，如果消费者买回去的是变质鸡蛋、是超过其他商店几倍的同质茶叶，那么你将失去这个顾客，甚至他熟悉的一群顾客。

**满意感得以延伸的售后服务：**每一个消费者都希望自己购物、消费的过程是一个愉快的享受过程，因此，提供价值服务的中小型超市在做好售前、售中服务的同时，必须认识到售后服务的重要性。中小型超市要有“交易结束并不等于服务就结束”的意识，兑现售前承诺使顾客真正满意、提升企业信誉。

**为顾客带来实质性的便利：**中小型超市相对于大型超市而言，店堂小、辐射范围小，顾客对超市人员有较好的接近性，因此全员、全方位服务可以提高服务的价值和形象价值，创造购物附加值。老顾客对社区中小型超市有了信赖感、与超市服务员成了熟人关系。服务员主动向他们：（1）节省顾客的时间，服务员帮助顾客快速找到目标商品；没有顾客所需商品、可以为顾客提供导购信息；理货员主动帮助大量购买的顾客打包装车；商品质量有问题及时与供货商联系，第一时间为顾客解决；及时处理退货、换货；做好收银工作，避免排队，据调查显示，在收银环节中，约有 60% 的顾客会因为排队、找零而产生焦虑心理，有 30% 的消费者可能产生放弃购买或减少购买的行为。其中的问题最多的是“收银速度”和“收银员对客服务”两个方面。（2）消除顾客的疑虑：顾客涉及到较生疏、且科技复杂的货品时，常无法下决心购买，耐心为顾客提供专业知识避免顾客盲目购物，了解顾客真正所需，这样的中小型超市就更能受到信赖。（3）了解顾客所关心的问题：教育在人类的文明演进中一直扮演着

重要的角色，提供教育性商品及服务，为家长解决忧虑。比如，启蒙教育书籍、益智玩具。为特殊顾客提供特殊商品，如专为糖尿病病人吃的糖，为时髦族及时提供引领时尚的新出产品。(4) 送货上门，现代社会由于科技的不断进步，人类文明程度不断提高。社会观念发生了日新月异的变化。现代家庭中子女数目逐渐减少，人口老龄化程度日益提高，出现了高龄化社会的新课题；另一方面，妇女自身解放意识的不断加强，双薪家庭也日益普遍。老龄顾客搬不动，双薪家庭购物时间少，中小型超市可以发挥自身优势，推出送货上门服务。(5) 附加值服务，服务还可更进一步充实、进一步提供。譬如，当顾客在卖场购物时，超市可以提供帮助带看小孩、提供轻松的音乐、提供免费饮水服务等等。

## 第 6 章 案例：恒大超市发展战略分析

### 6.1 恒大超市发展概况

恒大超市创立于 2001 年底，当时全国超市行业正处于百花齐放、百家争鸣的蓬勃发展阶段，湖南市场也不例外，省会长沙出现了阿波罗商业广场、平和堂等多家大型超市，周边地市有步步高、心连心、万家惠等中小型超市，然而县级市场却几乎处于空白状态，下岗职工张蔚和丰雄辉经过一番周密的市场调查和考察，认为汨罗市的经济状况较好，市民的经济情况足以达到中小型超市生存和发展的基本条件。于是在汨罗市主街道建设西路的一个十字路口创立第一家小型超市，营业面积 200 多平方米，员工六人。

企业处于初创期，资金、经验都相当匮乏，一切都是依样画葫芦照搬过来的，店堂装饰得窗明几净，商品摆在货架上整整齐齐，收银用的是新浪潮的自动收款机。与杂乱、布满灰尘的南杂店形成鲜明的对比，开架式顾客自助服务又有别于冷漠的老百货商店，地处繁华路段、装饰一新的店面无需广告就能吸引顾客的眼球。当时恒大超市的目标市场是日常生活用品，提供价廉物美的商品和优质服务。虽然时有顾客光顾，但看的多买的少，一种新业态的出现，并未产生轰动效应，开业半年仅能保本经营。两个合伙人心理虽急，但坚信恒大超市最终能被顾客接受。2002 年下半年，形势发生了巨大的改变，也许是消费者经过半年的比照，终于认同、信赖了这种零售业态，恒大超市的营业额逐渐增加，到年底，200 多平方米的店面已不能满足顾客的需求，2003 年初，恒大超市原地扩大了 100 多平方米，同时装上了商业之星的 **POS** 自动收银系统，采用了电子秤，条码机。业绩蒸蒸日上。

2003 年，正当恒大超市红火的时候，小型超市如雨后春笋般在汨罗城区涌现，城东有天成、比一比超市，城中心有万家惠、家家旺超市，城西开设了零点超市。恒大超市刚刚迎得了顾客的信赖，建立起一定的商誉，就面临着激烈的市场争夺战。更残酷的是 2005 年初，两家 3000 多平方米的中型超市几乎同时在市中心开业，对小型超市无疑是雪山加霜，比一比超市、万家惠、零点超市有的经营不到一年就相继倒闭。但恒大超市凭借地理优势、在位优势、以及在经营中迅速积累起来的本地化经营超市的经验，加强与供应商的真诚合作，

始终坚持价廉物美的低价策略，把诚信经营、顾客满意放在第一位，提供优质服务。终于在激烈的竞争中生存下来，并且营业额、利润保持持续增长。

接下来的两年，恒大超市开始思索生存与发展的的问题，他们仔细地分析了企业所处的环境、优劣势和自身资源状况。并发现新增的许多顾客来自周边农村，于是决定进入农村市场，首先选择经济状况好的乡村集镇，并迅速建立起三家乡镇分店。目前恒大超市虽然还是一个小型超市，但只要选择了正确的发展战略、步步为营、稳打稳扎地走下去，一定会有一片更为广阔的天地。

## 6.2 恒大超市发展战略分析

### 6.2.1 恒大超市经营环境分析

恒大超市存在于汨罗这一特定的客观环境之中，分析恒大超市的发展战略，就先要从分析恒大超市的经营环境入手。我国的宏观政策，经济状况，技术发展以及居民消费情况都为我国零售连锁经营业的发展提供了极大的机会。而汨罗超市业的竞争也相当激烈，城区超市几近饱和，但乡镇还是真空地带，大中型商家还没条件进入，恒大超市虽然是一个小型超市，企业实力尚不雄厚，但在汨罗已站稳了脚跟，触角也最先深入到农村市场，对其发展战略进行深入的分析和研究，将有助于其高速发展。

#### (1) 主要竞争对手

2005年心连心超市在汨罗投资设分点。位于建设路中路，经营品种达1万余种，是目前汨罗市最大的连锁超市分店，总营业面积达4000平方米。2004年，天恒量贩在汨罗建设路和高泉路的交汇处设立中型超市，营业面积近4000平方米。这两家超市都是有着多年连锁经营经验的中型超市，实力雄厚，且位于城区的中心。在汨罗日常生活用品消费中占主要位置，但两家超市相距很近，竞争惨烈，虽然他们是恒大超市的主要竞争对手，作为位置处在城西的恒大超市，偏安一角，实际影响不是很大。

环绕恒大超市有和园、恒益、嘉好多等100-200平方米的小型超市，已及一些旧式南杂商店，虽然他们规模极小，实力很小，但他们却是恒大超市的实际竞争对手。

城东有家家旺超市，营业面积300平方米。米罗超市，营业面积200平方米。汨罗已有小型超市目前都是单店经营，经营还不稳定。城南和城北只有老

式南杂店，这两处将是小型超市争夺的高地。如果恒大超市不去占领的话，那里将出现他的潜在竞争对手。

### （2）供应商

兴罗门市场是汨罗最大的批发市场，位于汨罗城西，2004 年，由于城区规划兴建，兴罗门市场陆续迁往城区中心的汨罗大市场，与心连心超市、天恒量贩相距五六十米，形成三足鼎立。汨罗的批发市场自 89 年建立以来，由于政策的导向和支持，经过近二十年的发展，成为了汨罗、湘阴、平江三个县市的商品集散地。许许多多的知名厂家在此设立了分销处，其中的批发商经营规范，实力强大。但竞争也相当激烈，批发商的竞争几乎没有价格上的优势，为了争夺客户，有实力的批发商大都自己的送配货车，负责其实力所及的商圈内的商品配送。而汨罗的超市 60—70% 的商品都由汨罗大市场供应。这为恒大超市及其他零售商提供了极大的便利。

### （3）顾客

自超市业态传入汨罗，已经有越来越多的消费者选择到超市购物，近些年来，汨罗经济高速发展，城市化进程加快，居民收入不断提高，居民消费需求也更趋于理性，更加注重商品的价格、质量、便利以及卫生状况。超市自身的业态特点满足了消费者的这种需求，成为居民的首选购物场所。恒大超市率先进入汨罗市场，其价廉物美的商品和优质的服务已深入人心，在顾客心中形成了良好的商誉，占有了稳定的顾客群。

### （4）自身经营状况

恒大超市目前在汨罗仍然是一个小型超市，属于私人合伙经营。连锁单店共四家，单店营业面积都近 400 平方米，单店年营业额将近 500 万元，毛利率 18%，管理得法、决策正确。自开业以来，营业额以递增的速度持续至今。恒大超市的运营正在逐步向标准化、高效化迈进。

## 6.2.2 恒大超市 SWOT 分析

**SWOT** 分析是一种比较客观准确地分析和研究一个企业现实情况的方法，利用 **SWOT** 分析能够找出恒大超市自身的优势、劣势和机会与威胁，发现问题、找出解决办法，借此明确将来发展的战略方向。

<p>1, 专业化管理欠缺, 信息化管理相对落后。</p> <p>2, 资金实力弱, 技术、设备相对落后。</p> <p>3, 规模小, 难以实现规模效应。</p>	<p>居民收入、消费持续增长。</p> <p>2, 社区还有空白, 乡镇市场的潜力巨大。</p> <p>国家政策的鼓励和支持。</p> <p>加入 WTO 形成较公平的竞争环境</p>
<p>同行业竞争激烈。竞争对手的低价政策</p> <p>潜在进入者威胁。超市还是一个竞争性市场</p> <p>其他零售业态的进入, 如名烟名酒店</p>	<div style="text-align: center;"> <p>发展的机会</p> <p>扭转型      增长型</p> <p>II      I</p> <p>←      →</p> <p>III      IV</p> <p>防御型      多元化经营</p> <p>外部的威胁</p> <p>内部劣势      内部优势</p> </div> <p>1, 熟悉本地文化, 地域经营经验丰富。</p> <p>2, 成本低, 有低价格优势。</p> <p>3, 在位优势。</p> <p>4, 有稳定的顾客群、实行优质服务、形成了良好的商誉。</p> <p>先占的地理优势。</p> <p>6, 与供应商良好的合作关系。</p> <p>7, 小企业经营灵活、应变能力强</p>

图 6-1 恒大超市 SWOT 分析

### 6.2.3 恒大超市发展战略

顾客是企业存在的唯一理由, 而顾客购物所关注的主要是商品的质量、价格和服务质量三个方面。恒大超市立店之初就注重这点, 他们将“诚信为本, 顾客满意”作为公司的宗旨, 并在实际行动中贯穿始终。

恒大超市一开始就明确了自己的目标市场, 他们选择销售的商品以中低档产品为主, 保证商品的价格水平更接近广大工薪阶层。并且确立以经营日常生活用品(中型超市、小型超市都应保证并且能做得到日常生活用品一站式购足)为主的商品结构, 其目标市场是商圈内的家庭主妇, 向他们提供大多数生活必需的、不仅买得到、而且买得起的商品, 从而实现大批量销售。

恒大超市根据自身的实力, 采用单一业态形式, 实行逐步增长型战略, 并将占领汨罗作为其战略目标。将所有资源配置到超市经营这一业务上, 根据选

址地的消费能力和辐射的范围灵活地确定单店规模，通过连锁经营的方式，逐步占领汨罗城区内的社区、乡镇集市。

#### 6.2.4 恒大超市具体的战略对策

恒大超市在其谋求发展的过程中，一直采用如下策略：

##### (1) 和供应商发展战略合作关系

汨罗小型超市创立的多，倒闭的也多。其原因一方面是竞争激烈，另一方面是超市还没有强健自己之前就盲目扩张，例如，比一比超市，在资金和管理都跟不上的情况下就实施快速扩张战略，建立第二年，就在汨罗、平江、湘阴连续开店，仅岳阳市一年就开了六家，虽然生意不是不好，但最终因资金链断裂，被供应商哄抢而全线关门倒闭。恒大超市从中吸取教训，不靠贷款和供应商的长时间赞助，利用自身积累的资金，稳打稳扎逐步开店。并且始终与好的供应商发展战略合作关系。具体做法是：供应商进入门槛低，不收商品进场费；与供应商结算时间最多不超过30天，而且根据商品品牌不同和信誉实行7天、15天结算；与供应商及时沟通，互明信息；做供应商的真诚顾客，长期合作；借助供应商送货实施分店配送（非特殊要求），争取供应商的生产厂家的促销、批量订货优惠等一切待遇；选择供应商商品的标准是价低质优；

##### (2) 提供有价值的服务

恒大超市把“诚信为本，顾客满意”作为公司的宗旨，在实际经营中，恒大超市不仅为顾客提供质量、价格满意的商品，而且把为顾客提供优质满意的服务作为公司的重中之重。他们把这种服务叫做有价值的服务。价值服务以满足顾客的利益为前提，从而提高顾客的满意度，带来更多的忠诚顾客，促使企业效益的增加，进而带来员工满意度的提升，员工满意度的提高，最终导致企业服务水平的提高。整个服务管理过程形成一个闭合的环路，每一环节都为企业和我们的顾客创造了价值。

##### (3) 吸引团体采购，发展大客户营销

由于超市集中了大量的商品，有更大的商品选购余地，采用较低的价格销售，加上顾客已习惯于到超市购物，很多团体和需要进行大宗采购的家庭也偏向于选择超市，例如政府、企事业单位会务活动，家庭婚嫁丧葬、乔迁升学等大量采购，恒大超市发现了这种趋向，就通过略低于零售价格、更周到的服务吸引需要大宗采购的团体和家庭。恒大的策略是：这些家庭和团体大都来自老顾客，通过他们的相互传播，或主动进行广告宣传。视其单笔业务的多寡当面议价，原则上低于零售价。提供分包、送货上门服务，用不完原价退还。这样既方便了这些客户，又能为自己带来正常营业额以外的销售额。

#### (4) 发挥中小型企业灵活经营的优势

虽然规范化经营是连锁超市科学管理的前提和基础，但恒大超市在这种规范化之下，充分利用中小型超市的特点，采用灵活的经营方式，及时根据市场的变化调整自己的商品结构、价格和促销方式。恒大超市时刻注意消费者的需求变化，调整新鲜蔬菜、时令水果、冷冻食品、方便食品的结构，便于顾客随时购买，满足人们的日常所需。恒大超市还要求所有员工记录顾客需要而商店没有的商品，通过归总分析，及时调回大多数顾客需要的商品，同时淘汰那些滞销的商品。有许多商品由于生产厂家的原因，商品价格可能时有变化，恒大超市与供应商建立了良好的战略伙伴关系，在价格调整方面反应迅速，直接及时反映到零售价格上，从不屯货居奇，同时，恒大超市按照一定的标准对所有商品定价，从不搞把人们购买频率低、不常见的商品定天价，而熟知商品的价格定得很低甚至低于成本价的行为，久而久之，在顾客中形成良好的商誉。在促销方面，恒大超市采用累计、随时返点的长期价格折让促销方式。同时根据中国传统民俗、节日向老顾客赠送年历、春联、纪念品等促销活动。文化形式的促销活动极大地提高了顾客的忠诚度。

#### (5) 科学选址、合理定位细分目标市场

好的选址是成功的一半，对中小型超市来说，营业地址的好坏关乎企业生存。在具体店铺的选择上，中小型超市必须遵循以消费者为中心，最大限度地便利消费者，节约消费者的购物时间，也要综合考虑交通、竞争、物业成本等因素，还要科学地进行商圈分析，即商品的地域购买力、商圈内的饱和度、门面的吸引力、消费者的收入状况及消费习惯、竞争者的优势劣势等等。恒大超市根据我国中小超市发展的经验，将社区、乡村集镇作为自己开店的最佳位置，一方面社区比商业中心人口少，大卖场难以开设，为中小型超市提供了发展空间，另一方面，中小型超市商品容量小，经营者可根据社区人口、消费水平灵活机动地设定店铺规模。另外，农村乡镇集镇是一个大有前景的市场。

合理的细分市场定位是避开竞争对手恶性竞争的有效手段，恒大超市选择销售的商品以中低档产品为主，保证商品的价格水平更接近广大工薪阶层。并且确立以经营日常生活用品（中型超市、小型超市都应保证并且能做得得到日常生活用品一站式购足）为主的商品结构，其目标市场是商圈内的家庭主妇，向他们提供大多数生活必需的、不仅买得到、而且买得起的商品，从而实现大批量销售。

## 第7章 结论

### 7.1 基本结论

长期以来,我国经济迅速增长,1995-2004年十年间GDP复合增长率接近10%。经济的持续稳定增长为消费升级和零售市场的增长提供了有力的支持,也将促使零售业保持长期的繁荣。连锁超市业在我国得到迅猛的发展是必然的,但是,自2004年中国商业零售领域保护政策的到期,中国流通业全面对外开放。面对国外超市的迅速涌入,国内大型超市的强强联合,以及多种零售业态的挤压,我国超市业,尤其是我国中小型超市企业面临了巨大的竞争压力。在这种激烈的竞争环境下,我国中小型超市如何选择合理的发展战略、在夹缝中谋求生存和发展,是摆在我国中小型超市企业面前亟需解决的问题

论文对我国中小型超市的竞争环境、存在的问题、具有的优势以及恒大超市发展战略案例进行了深入的研究和分析,提出了目前我国中小型超市谋求发展的战略和相应对策。认为目前我国中小型超市宜将单一化成长战略、区域聚焦战略、低成本战略和差异化战略相结合。具体战略对策采用单业态、连锁扩张增长;稳定社区、占领农村市场;准确的细分目标市场定位;开展大客户营销;与供应商发展战略合作关系;注重计算机管理和信息处理系统的应用;加强内部管理、制度化防损;推崇价值服务等等。

论文综合运用了超市理论、战略理论、已有的研究成果和数据,采用了PEST模型、SCP模型和SWOT分析工具等研究方法。

### 7.2 有待完善和进一步研究的问题

论文对我国中小型超市的研究主要是从发展战略的角度进行分析,着重战略方案的规划,没有对战略机会的识别、战略实施保障等方面的问题进行深入的研究。由于本人研究水平有限,加上收集的文献和数据资料不是十分完善等原因,本篇论文难免有许多不足之处,请各位专家、读者见谅。

## 附录

附表 1 有店铺零售业态分类和基本特点

业态	基本特征						
	选址	商圈与目标顾客	规模	商品经营结构	商品购买方式	服务功能	管理信息系统
1 食 杂店	位于居民区内或传统商业区内	辐射半径 0.3 公里, 目标顾客以相对固定的居民为主	营业面积一般在 100 平方米以内	以香烟、饮料、酒、休闲食品为主	柜台式和自选式相结合	营业时间 12 小时以上	初级或不设立
2 便 利店	商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区	商圈范围小, 顾客步行 5 分钟内到达, 目标顾客主要为单身者、年轻人。顾客多为有目的购买。	营业面积 100 平方米左右, 利用率较高	即时食品、日用小百货为主, 有即时消费性、小容量、应急性等特点, 商品品种在 3000 种左右, 售价高于市场平均水平	以开架自选为主, 结算在收银处统一进行	营业时间 16 小时以上, 提供即时性食品的辅助设施, 开设多项服务项目	程度较高
3 折 扣店	居民区、交通要道等租金相对便宜的地区	辐射半径 2 公里左右, 目标顾客主要为商圈内的居民	营业面积 300 - 500 平方米	商品平均价格低于市场平均水平, 自有品牌占有较大的比例	开架自选, 统一结算	用工精简, 为顾客提供有限的服务	一般
4 超 市	市、区商业中心、居住区	辐射半径 2 公里左右, 目标顾客以居民为主	营业面积在 6000 平方米以下	经营包装食品、生鲜食品和日用品。食品超市与综合超市商品结构不同。	自选销售, 出入口分设, 在收银台统一结算	营业时间 12 小时以上	程度较高
5 大 型超 市	市、区商业中心、城郊结合部、交通要道及大型居住区	辐射半径 2 公里以上, 目标顾客以居民、流动顾客为主	实际营业面积 6000 平方米以上	大众化衣、食、日用品齐全, 一次性购齐, 注重自有品牌开发	自选销售, 出入口分设, 在收银台统一结算	设不低于营业面积 40% 的停车场	程度较高
6 仓 储式 会员 店	城乡结合部的交通要道	辐射半径 5 公里以上, 目标顾客以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主	营业面积 6000 平方米以上	以大众化衣、食、用品为主, 自有品牌占相当部分, 商品在 4000 种左右, 实行低价、批量销售	自选销售, 出入口分设, 在收银台统一结算	设相当于营业面积的停车场	程度较高并对顾客实行会员制管理

7 百货店	市、区级商业中心、历史形成的商业集聚地	目标顾客以追求时尚和品味的流动顾客为主	营业面积 6000—20000 平方米	综合性, 门类齐全, 以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主	采取柜台销售和开架面售相结合方式	注重服务, 设餐饮、娱乐等服务项目和设施	程度较高
8 专业店	市、区级商业中心以及百货店、购物中心内	目标顾客以有目的的选购某类商品的流动顾客为主	根据商品特点而定	以销售某类商品为主, 体现专业性、深度性、品种丰富, 选择余地大	采取柜台销售或开架面售方式	从业人员具有丰富的专业知识	程度较高
9 专卖店	市、区级商业中心、专业街以及百货店、购物中心内	目标顾客以中高档消费者和追求时尚的年轻人为主	根据商品特点而定	以销售某一品牌系列商品为主, 销售量少、质优、高毛利	采取柜台销售或开架面售方式, 商店陈列、照明、包装、广告讲究	注重品牌声誉, 从业人员具备丰富的专业知识, 提供专业性服务	一般
10 家居建材商店	城乡结合部、交通要道或消费者自有房产比较高的地区	目标顾客以拥有自有房产的顾客为主	营业面积 6000 平方米以上	商品以改善、建设家庭居住环境有关的装饰、装修等用品、日用杂品、技术及服务为主	采取开架自选方式	提供一站式购足和一条龙服务, 停车位 300 个以上	较高
11 购物中心							
社区购物中心	市、区级商业中心	商圈半径为 5—10 公里	建筑面积为 5 万平方米以内	20—40 个租赁店, 包括大型综合超市、专业店、专卖店、饮食服务及其他店	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 300—500 个	各个租赁店使用各自的信息系统
市区购物中心	市级商业中心	商圈半径为 10—20 公里	建筑面积 10 万平方米以内	40—100 个租赁店, 包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店以及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 500 个以上	各个租赁店使用各自的信息系统
城郊购物中心	城乡结合部的交通要道	商圈半径为 30—50 公里,	建筑面积 10 万平方米以上	200 个租赁店以上, 包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 1000 个以上	各个租赁店使用各自的信息系统
12 工厂直销中心	一般远离市区	目标顾客多为重视品牌的有目的购买	单个建筑面积 100—200 平方米	为品牌商品生产商直接设立, 商品均为本企业的品牌	采用自选式售货方式	多家店共有 500 个以上停车位	各个租赁店使用各自的信息系统

附表2 无店铺零售业态分类和基本特点

业态	基本特征			
	目标顾客	商品经营结构	商品售卖方是	服务功能
1 电视购物	以电视观众为主	商品具有某种特点，与市场上同类商品相比，同质性不强	以电视作为向消费者进行商品宣传展示的渠道	送货到指定地点或自提
2 邮购	以地理上相隔较远的消费者为主	商品包装具有规则性，适宜储存和运输	以邮寄商品目录为主向消费者进行商品宣传展示的渠道，并取得定单	送货到指定地点
3 网上商店	有上网能力，追求快捷性的消费者	与市场上同类商品相比，同质性强	通过互联网络进行买卖活动	送货到指定地点
4 自动售货亭	以流动顾客为主	以香烟和碳酸饮料为主，商品品种在 30 种以内	由自动售货机器完成售卖活动	没有服务
5 电话购物	根据不同的产品特点，目标顾客不同	商品单一，以某类品种为主	主要通过电话完成销售或购买活动	送货到指定地点或自提

## 参考文献

- [1] [美]斯蒂芬·P. 罗宾斯, 黄卫伟等译. 管理学 (第四版). 北京: 中国人民大学出版社, 2001, 11
- [2] 董辅初. 董辅初纵论中国经济. 上海交通大学出版社出版, 2005
- [3] 中国 (海南) 改革发展研究院. 编中小企业发展—挑战与对策, 2005. 6
- [4] 詹姆斯·A. 菲茨西蒙斯, 莫娜·A. 菲茨西蒙斯, 服务管理—运作战略与信息技术, 2003, 10
- [5] 王方华, 吕巍编著. 战略管理. 机械工业出版社, 2004. 12
- [6] 中小企业企划. —国际化管理案例企业国际化管理研究课题组著, 2000. 10
- [7] 何家成著. 公司治理结构、机制与效率—治理案例的国际比较. 经济科学出版社, 2005. 6
- [8] 萧野编著. 超市金牌服务员. 中国纺织出版社, 2005. 7
- [9] 熊勇清主编. 管理学. 湖南人民出版社, 2002. 12
- [10] 屈云波主编. 超市营销. 企业管理出版社, 2003. 8
- [11] 陈晓红著. 中小企业融资. 经济科学出版社
- [12] 陈晓红等著. 战略性资本运营. 湖南人民出版社, 2006. 9
- [13] 陈晓红主编. 信息系统教程. 清华大学出版社, 2005. 7
- [14] 王淑霞. 中小型连锁超市战略重心由城市向乡镇转移研究. 中南大学硕士学位论文, 2006. 7
- [15] 迈克尔·波特. 竞争战略. 华夏出版社, 2001
- [16] 刘斌. 客户关系管理精要. 机械工业出版社, 2004
- [17] 丁秋林, 力士奇. 客户关系管理. 清华大学出版社, 2002
- [18] 巴里伯曼, 桥尔·R. 埃文斯. 零售管理. 中国人民大学出版社, 2002
- [19] 迈克尔·利维, 巴顿 A. 韦兹. 零售学精要. 机械工业出版社, 2000
- [20] 赵燮成. 超市业持续发展的经营战略设计. 上海商业, 2006
- [21] 黄国雄. 我国中小超市发展战略. 经贸导报, 2002
- [22] 陈惠忠. 西安城区中小型超市的现状与发展对策. 上海商业, 2003
- [23] 韩英. 中国超市现状及发展, 2004
- [24] 李晓龙. 我国中小超市发展思路探悉. 全国贸易经济类核心期刊, 2004
- [25] 邓启琪, 杨海龙. 地方中小超市生存发展之路, 2005

- [26] 刘思宇, 付艳军. 中国超市经营发展策略研究. 重庆工学院学报, 2001
- [27] 王芳, 武拉平. 入世后中国超市发展对策探悉. 科技情报开发与经济. 2005
- [28] 张荣忠. 麦德龙超市发展攻略. 商海经, 2004
- [29] 张燕, 赵涛. 入世后中小零售企业的战略选择. 计划于市场探索, 2005
- [30] 范特许. 中小零售企业突围新招—自愿连锁, 2006
- [31] 杨薇臻, 刘金洲. 新“零售之轮”理论的启示. 社会科学辑刊, 2004
- [32] 夏玉春. 零售生命周期理论的一个经验证明: 日本便利店的发展历程. 财经问题研究, 2002
- [33] 陈锐. 零售企业销售问题研究及调研实例. 中国科学技术大学硕士学位论文, 2001
- [34] 方晓. 对超市经营的研究. 武汉理工大学硕士学位论文, 2001
- [35] 贾玉柱. 中外零售业之比较. 山西煤炭管理干部学院学报, 2003
- [36] 李永峰. 发展我国连锁超市的思考. 山西高等学校社会科学学报, 2002
- [37] 沈青. 中国连锁超市研究. 北京工商大学硕士学位论文, 2002
- [38] 唐俊雅. 城市超市顾客消费行为模式研究. 福建地理, 2001
- [39] 肖怡. 中国零售业态的演进、变革与发展. 广东商学院学报
- [40] 宁立苗. 国内中小型超市竞争战略及典型案例研究. 昆明理工大学硕士学位论文, 2006
- [41] 云南省统计局. 2003 年云南省国民经济和社会发展统计公报. 中国统计信息网, 2003
- [42] 黄桂芝. 零售营销. 清华大学出版社, 1998
- [43] 吴清. 中小型连锁超市的现状与竞争对策. 上海管理科学, 2007
- [44] 张晓平. 中小型超市如何降低成本. 商场现代化, 2003
- [45] 曹华. 外商进入昆明市连锁超市业的影响分析及对策. 经济问题探索, 2003
- [46] 唐敏, 何为. 我国超市发展中存在的问题及对策. 经济问题探索, 2003
- [47] 苏恒. 我国超市发展的理性思考. 现代财经, 2002
- [48] 童晓燕, 董利彦, 庞淑芬. 我国超市发展的现状及对策. 云南财贸学院学报, 2001
- [49] 徐晓芳, 刘冰. 零售行业 2006 年中期策略报告. 国泰君安证券研究所, 2006. 9
- [50] 零售行业 2005 年回顾和 2006 年展望. 长城证券有限责任公司,

2006.10

[51] 国外大型零售连锁企业中国经营策略分析. 中华人民共和国商务部商业改革发展司, 2004.7

[52] Edward W. McLaughlin, Dick R. Wittink, 1998, A Model of Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer, Journal of Retailing, vol[74 (2) ]

[53] Jorge M. Oliveira-Castro, 2003, Effects of base price upon search behavior of consumers in a supermarket: An operant analysis, Journal of economic psychology, vol (24)

[54] L. Guerrero, Y. Colomer, M. D. Guardia, J. Xicola, R. Clotet, 2000, Consumer attitude towards store

[55] brands, Food quality and preference, vol (11)

## 致 谢

值此论文完成之际，不禁感慨万千。回忆往昔，老师们的谆谆教导、同学们的深情厚意、亲人们的亲切关怀历历在目，是他们伴随我度过了三年美好的学习时光，谨向他们致以崇高的敬意。

首先，我要特别感谢我的导师陈晓红教授，本文是在陈老师的精心指导下完成的。论文从选题到完成的整个过程中，得到了陈老师的热情帮助和精心指导。陈老师严谨的治学态度、渊博的专业知识、敏锐的学术眼光、高尚的品德给我留下了深刻的印象，对我的学习和工作产生极大的促进作用，并将使我终生受益。常忆三年来老师对我学习、生活的关心和教诲，不禁油然而生敬意和感激！

我要感谢中南大学商学院的各位任课教授在三年学习中给予我的帮助和支持。他们所讲授的各门课程启迪着我的思想、开阔了我的视野，这在我的研究过程中发挥了巨大的作用，使我的论文得以顺利完成。衷心感谢各位教授无私的教诲！同时感谢所有教辅人员的辛勤工作！

最后，向我的父母、爱人、同学、同事致以深深的谢意！是他们一直鼓励和帮助我，使我克服学习中的种种困难，顺利完成学业。

徐雄杰

2007 年

## 攻读学位期间的主要研究成果

- [1] 县域经济中信用担保公司运作模式探析.才智, 2007 (7)