

著名零售管理专家力作
为本土零售从业者建言

胡春才 著



零售之道与术 未来中国零售业 超越和蜕变之路

联商网资深人气博主 **黄山岩松**
大润发中国区董事长 **黄明端**
步步高商业集团董事长 **王填**
联商网董事长 **庞小伟**

倾情奉献

海峡两岸联袂作序

倾力推荐

东方出版社

零售之道与术
未来中国零售业
超越和蜕变之路

胡春才 著



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售之道与术：未来中国零售业超越和蜕变之路 / 胡春才 著. —北京：东方出版社，2013. 1
ISBN 978-7-5060-5943-5

I. ①零… II. ①胡… III. ①零售业—经济发展—研究—中国 IV. ①F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 298375 号

零售之道与术：未来中国零售业超越和蜕变之路

(LINGSHOU ZHI DAO YU SHU: WEILAI ZHONGGUO LINGSHOUYE CHAOYUE HE TUIBIAN ZHILU)

作 者：胡春才

责任编辑：姬 利 王思扬

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市大兴县新魏印刷厂

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：180 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-5943-5

定 价：38.00 元

发行电话：(010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

序一

十月初，我的助理告诉我，胡老师来找我，希望我帮他的新书写序，我问哪位胡老师？我的助理说，就是你常在联商网上读他文章的那位“黄山岩松”先生。我请助理转告胡老师，等我把最近手头上工作忙完，再来拜读胡老师的大作，如果可以帮偶像写序，也是我的荣幸。只是我从没有帮人写过序，也不知道如何写，这是我第一次写序，就把我看此书的心得与大家分享。

写序前，我从没有见过胡老师，但我对“黄山岩松”的文笔，和他对事物的观察力和解析力相当敬佩，我也是胡老师忠实的读者。胡老师对大润发的观察非常细微，比我们自己都看得清楚，胡老师也是大润发无价的“神秘客”。从胡老师在微博的文章中，我领略了我们门店的管理和公司的理念贯彻执行与否，在此顺便谢谢胡老师这位“神秘客”。

因为看到“黄山岩松”先生在微博上发表了多篇对大润发的所见，所以我在2010年11月中国连锁协会的演讲会上说：“黄山岩松”把大润发写得太“炫”了，跟“谜”一样，如果大润发是一个“谜”，今天我就来解开这个“谜”。没想到这句开场白的玩笑话，胡老师这么在意，一直把它放在心上，如果因此能激发胡老师把零售业的“道”与“术”分享给我们“零售人”，这也是大家的福气。

从这本书中了解到，胡老师是一位“志向远大”、“有理想与使命感”的青年，他花了很多时间，研究零售之“道”与“术”。当我看到这本书的书

名时，也吓了一跳，我从没看过有零售的书是从“道”和“术”的角度来看问题。过去我们学管理的时候，老师说管理既是“科学”，也是“艺术”，莫非“科学”指的是“术”，“艺术”指的是“道”？我们企业管理教科书所教的是带人做事的道理，莫非“带人”指的是“道”，“做事”指的是“术”？书中引用了很多稻盛和夫的经营哲学，稻盛的经营学中最重要两大支柱，一个是“经营哲学”，另一个是“阿米巴组织”。如果说经营哲学是经营之“道”，那“阿米巴组织”不就是经营之“术”？这是我对这本书的感想，也试着体会胡老师想表达的“道”与“术”真正的含义。

我过去是从事纺织业的，没有零售业经验，当跨入零售业时，对零售业是一窍不通的，当时很想找几本零售方面的书籍来学习。坊间很难找到相关书籍，除了萨姆·沃尔顿的成功故事，还有几本零售管理的理论教材，找不到太多零售实用书籍。这一次胡老师把他多年的经验，和在“博客系列”上发表的文章，集结成零售之“道”与“术”的著作，是一本兼具“哲理”与“实用”，对“经营者”和“管理者”都适用的一本不可多得的好书。

作者在书中提到如何挖掘人的潜能，打开生命的开关，充分发挥个人的智慧与才干，这一路径称为“零售之道”，而把如何做事、把事情做到极致，穷其可能这一路径称为“零售之术”，这是作者的切入点，很有意思，值得品味。

这本书没有太多的理论，但很有哲理，尤其“道”篇，这是值得经营者深思熟虑的，尤其作者特别强调人才的重要、人才的培育、潜力的开发，如何留住人才，包括团队建设、企业文化，无一不是围绕着“人才”转。企业经营四要素市场、资金、技术、人才，内地不缺市场、不缺资金，缺的是人才，有了人才，就有了技术，最重要的还是人才。

其次是“术”篇，除了哲理外，也有很多案例，作者还提出了很多经营管理者常犯的过失，也提供很多方法，所以我说这是一本兼具“哲理”和“实用”的好书。“术”篇里面主要以“精细化管理”为重点，“精细化管理”的主要执行者是店长，所以如何培育和提升店长素质，又是重点中的重

点，所以又回到人的身上，又回到零售之“道”来。

书中提到的日本经营之圣——稻盛和夫，也是我崇拜的偶像。稻盛和夫的“经营十二条”，作者认为八条是与如何挖掘人的潜能，开发人的智慧相关的，都是属于打开人的生命开关，做到人尽其智的境界所必要学、要做的。另外四条则与如何做事，把事情做到极致，穷其可能相关。作者把稻盛的“经营十二条”分析得非常精辟，所以本书是一本具“哲理”与“实用”，也是一本“经营哲学”的好书，值得推荐。

——大润发中国区董事长 黄明端

黄明端 2012.12.26

序二

关于“道”，老子的《道德经》中曾说：“道生一（道生元气），一生二（元气生阴阳二气），二生三（阴阳二气生天地人），三生万物（天地人创造世间万物）。”老子的《道德经》中还说：“道可道，非常道。名可名，非常名。”“道”是万物的根源，“名”是人的理解能力。作为零售行业，什么才是零售之“道”呢？我认为，零售不只是卖商品的，零售的本质是服务于人的，是在服务于人的过程中，既成就被服务对象（改善及美化被服务对象——顾客的生活），也成就零售人自身（使零售人自己的生命得到升华），因此零售之“道”一定是围绕着“人”来展开的。所以我非常赞同“黄山岩松”春才兄的观点，零售之“道”就是打开人的生命开关，成就人，实现“人尽其智”这一最高境界的，而在马斯洛的人的需求五个层次的理论中，最高的境界也是“自我实现”，可以说与零售之“道”是完全契合的。

另一方面，“术”则非常好理解。“术”是研究解决事理的，可以说西方社会工业革命主要解决的命题都在“术”上。中国哲学长于“道”，西方哲学长于“术”，中学为体、西学为用、中西融合，将成为社会演进发展的基本规律。

超市作为现代零售渠道在中国大陆生根至今将近 20 年。由外资播种，内资相生；本土零售起于“术”，发于“势”，持于“道”。

初识“黄山岩松”春才兄于他在联商网的精彩博文。每每读其文章，深入浅出，观点犀利，一针见血。我常与我的伙伴及朋友分享，受益匪浅！

三年前步步高引进了一个近 20 人的国际团队，春才兄作为长期关注中国零售业的智者，一直在关心和帮助步步高的变革。今天，步步高国际化进程取得了一些成果，不仅要谢谢春才兄无私的指导和帮助，更要谢谢他为本土零售业国际化进程的鼓与呼！

我认为国内现代零售发展分为三个阶段。第一阶段是入世之前的十年，那时零售业并未全面开放，国内零售处于初创阶段，本土同行乐于学习外资零售之术；入世后的近十年，尽管零售业已全面开放，本土零售却逆势崛起。诸子百家师夷长技未止于术，而是潜研于道。八仙过海，各显神通，目前内外资处于均势。

下一个十年，应是本土零售商取势明道，全面超越和蜕变的十年！我完全同意华润 CEO 洪杰先生的观点：任何一个大国的主流零售商最终一定是本土企业。

尽管领先的道路有些曲折，得道者前途一定光明！

第十届、第十一届全国人大代表， 王填
步步高商业连锁股份有限公司董事长



作者序

自立志要当一名著名的企业家以来已经 27 载，此间经历过很多的探索、也经历过很多的失败，但唯一能够告慰自己的就是我未曾放弃过，我真正地按照“愈挫愈奋、百折不挠”、“屡战屡败、屡败屡战”这十六字信条在坚持着，我周围熟识的朋友都可以为我作证。

从 2008 年 3 月才开始在联商网写我的专业博客——《黄山岩松 - 零售之道与术》，截至 2012 年 8 月 13 日已经写了 413 篇，预计在 110 万字左右，在这个行业内能够像我这样笔耕不辍的，应该是为数不多了吧。作为一名非专职的研究人员，仅仅是业余爱好，如果不是特别热爱这个行业，如果不是怀揣着一种高度的责任感与使命感，我估计自己是做不到这个份上的。

我一直以为，只要写写博客就可以，不必一定要出书，因为博客大家可以带在身边啊，随时可以上网去翻翻，也可以很方便地查询和引用，而要是书的话就没有那么方便了。

但是后来东方出版社的孙宇靖老师建议我说：春才，你的博客写得这样好，为什么不分门别类出一些书呢？书的系统性很强，而且也很权威性，另外现在的零售从业人员大多还是习惯翻阅图书的，这个习惯的转变将是长期的。

经孙老师这么一说，我便有些动心了。

可是，当我开始考虑我的第一本专著时，却开始纠结了，尽管我选了许多相关的博客，但是要把这些原本写得很零散的博客整合到一个主题下面，

而且又是非常有逻辑性地串接起来，却又是一件非常吃力不讨好的事情了。

书稿放在我的手边整整躺了两个多月，我还是一点头绪都没有，而且业务也确实太忙，很难挤出整段的时间去思考我的书稿，而若是断断续续地去钻研书稿，根本就是一种海滩上画画般的无效劳动。

最后，我一咬牙一跺脚，把自己关在一家世外桃源般的茶馆里整整待了一周的时间，才算是把这第一部书稿的脉络给梳理出来了。

此后便是隔三岔五地往茶馆里跑，而且一待往往就是从早晨九点茶馆开门，到深夜近一点茶馆即将关门这样的一整天，每次去了以后都感觉特别充实。

现在呈送在各位读者面前的这部专著就是这样被挤牙膏般挤出来的，它既源于博客，又胜于博客，不信的话，各位读者可以对比着来看，几乎每篇文章我都做过篇幅不等的修改，为的就是让大家看起来觉得这是一本逻辑结构尚算严谨的书，而不是一部松散的博客文集。

谨以此为序。

目录

序一	I
序二	V
作者序	VII
第一篇 道篇 - 以人为道 打开生命开关, 人尽其智	001
第一章 打开企业竞争的总开关	003
零售企业的竞争最终是人才的竞争	003
人才开发是企业的擎天柱	006
第二章 打开企业学习力的开关	010
学习能力是零售企业第一竞争力	010
企业学习的三重境界, 你居何处?	012
第三章 打开人才成长的开关	017
人材人才人财, 人财才是财神爷	017
第四章 打开人才培养的开关	021
要想盈利模式转型, 还得做到有效培训	021

培训效果直入八重以上境界	024
第五章 打开机制红利的开关	028
“机制红利”是区域型零售企业的命根子	028
第六章 打开团队建设的开关	034
要取真经就得打造唐僧团队	034
第七章 打开企业文化的开关	038
从兴隆大家庭看企业文化建设	038
从步步高看杂交文化的魅力	053
第八章 打开管理飞跃的开关	060
零售企业管理的三重境界	060
第九章 案例分享	065
苏宁超越国美的关键在哪里	065
大润发的智慧——以学习求生存	069
大润发的智慧——挖掘群众智慧	071
大润发的智慧——与合作伙伴一起成长	074
第十章 学习稻盛经营哲学，做到人尽其智	077
明确事业的目的和意义	078
胸怀强烈而持久的愿望	081
付出不亚于任何人的努力	085
钢铁般的坚强意志	090
燃起昂扬的斗志	093
经营企业，临事有勇	096
抱同情心，诚实待人	099
乐观向上，不失诚挚之心	104
第二篇 术篇 - 以事为术 把事做到极致，穷其可能	109
第十一章 精细化管理的支撑点	111
零售企业如何推进精细化管理	111
精细化管理：做什么？怎么做？	119

第十二章	抓细节不等于精细化	124
	有效的细节才决定成败	124
第十三章	精细化管理的关键落脚点 in 门店	126
	零售业发展需要特种兵店长	126
	5S 管理助力门店现场管理升级	152
第十四章	向中国移动学习精细化管理	163
	零售业可以向中国移动学点什么?	163
第十五章	信息化成就精细化管理	180
	没有信息化,就不可能有精细化	180
第十六章	生鲜是精细化管理的试金石	187
	生鲜经营的六重境界	187
第十七章	精细化管理助推标超重生	191
	标准超市寻求超越的三级助推火箭	191
第十八章	持续精细化的利剑——QC 小组	196
	QC 小组让精细化管理飞起来	196
第十九章	精细化管理的案例分享	201
	国内超市如何超越外资巨鳄?	201
	大润发的智慧——以工业化思维来经营零售业	215
	大润发的智慧——钻进顾客肚子里	217
	大润发开新店的秘诀	220
第二十章	学习稻盛经营哲学,把事情做到极致	225
	设立明确目标,并与员工分担	225
	销售最大化,经费最小化	229
	定价即经营	233
	不断创新、精益求精	237
	跋:中国零售企业复兴的道与术	242
	致谢与感恩	246

第一篇

道篇－以人为道

打开生命开关，人尽其智

第一章

打开企业竞争的总开关

零售企业的竞争最终是人才的竞争

还是在2005年，我吃睡在公司的会议室里，与另外一名入职才一年多的大学生陈建海一起花了两周的时间给当时中国最大的便利公司写了一份发展战略十年规划，得到集团总裁的最高评价——这份战略规划比较专业！

不过，令我感到骄傲的并不是这句评价，而是我创造性地提出了零售企业发展的木桶战略：企业文化是木桶的底板，企业文化有多大的伸展力，也就是对员工有多大的向心力和凝聚力，这个木桶就可以有多大。企业的人力资源战略是木桶的箍，人力资源有多大的承载力，也就是企业拥有多大的人才张力，这个木桶就能够装下多重的水。因为当木桶足够大以后，木桶内的水不仅仅对底板有冲击力，更重要的是对周边的桶板有冲击力。当木桶越高越大，对桶壁的冲击力越强，此时桶箍就对木桶能够承重多大容量的水起到决定性的作用。而像供应链、物流系统、信息系统、商品管理系统、门店管理系统、门店开发系统、财务管理系统、加盟管理系统等八大系统只是木桶的桶板而已，这些木桶的最短的板会决定木桶的容量——这就是木桶的短板效应。

不过，我的这一理论并没有得到太多的共鸣，理由是各个企业的人力资源管理都差不多，在国企很难有一个突破性的人力资源战略，所以还是以供

应链作为桶箍更为合理，对此我只好保持沉默，但我内心里一直坚信自己的观点是正确的。我在复旦选修企业管理专业战略管理方向博士的系列课程时所获取的理论功底支撑着我做出这一论断。

今天（2009年11月）在与永辉超市的总经理张轩宁先生沟通以后，我更坚定了对自己曾经坚守的理念的信心。张总反复强调，所有为永辉提供的服务都必须最后融合到永辉的文化中，这些服务应该是长期的、战略性的，他不希望今天有个人来告诉他沃尔玛怎么样怎么做，如何学习沃尔玛那一套；明天又有人来告诉他家乐福怎么样怎么做，如何学习家乐福那一套；后天又有人来告诉他大润发怎么样怎么做，如何学习大润发的那一套。结果这每一套套路单看都是很不错的，但是一到了永辉就全成了八国联军各自为战、互相内耗了，这是他不希望看到的。所以，不论是什么样的好技术或者管理理念，都必须能够与永辉的文化基因相融，不能产生抗体。这其实与我所说的企业文化的伸展力是不谋而合的，文化是企业的基因，这种基因可以不断优化，但这种优化一定是一个长期的改良过程，决不能采用换血的方式突然来实现。

对于人才战略，张总更是有独到的见解。永辉不仅把供应商当做合伙人来对待，而且对于员工，对于外部的顾问、培训师和咨询公司等，永辉也是期望与他们能够结成长期的战略合作伙伴关系。永辉目前通过股权期权、年薪奖金等方式已经实现了在所在的地区使永辉的员工总体薪资非常有竞争力，他们期望在未来的若干年内，永辉的总体待遇在国内同行业中也将是名列前茅的。倘若永辉真的能够实现这一目标的话，那么永辉在国内零售企业的竞争力将是非常强的，也是非常有保障的。

独到的人力资源战略，将会使企业实现当年燕昭王求士的“人才洼地效应”（人才像水一样自动往洼地里流）：乐毅自魏往，邹衍自齐往，剧辛自赵往，士争凑燕，从而使燕国成就了战国七雄之一的霸业。

其实，民营企业最有利的机制就是人才机制，由于不存在太多的“婆婆”，企业人才机制的建立和有竞争力的薪酬体系的建立并不需要像国有企业那样层层审批，也不会像现在的外资企业那样存在天然的天花板。民营企