

博瑞森
BRACE
管理丛书

零售商学院
RETAIL BUSINESS SCHOOL
零商文化传播系列丛书

IBMG国际商业管理集团◎著

解密甘雨亭

三四线城市超市 如何快速成长



甘雨亭，15年，801家分店

小超市也能实现大梦想



中华工商联合出版社



三四线城市超市 如何快速成长

解密
甘雨梦

IBM国际商业管理集团◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三四线城市超市如何快速成长: 解密甘雨亭/IBMG
国际商业管理集团著. —北京: 中华工商联合出版社,
2015. 5

ISBN 978-7-5158-1280-9

I. ①三… II. ①I… III. ①超级市场—商业经营
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 081516 号

三四线城市超市如何快速成长: 解密甘雨亭

作 者: IBMG 国际商业管理集团
责任编辑: 吕 莺 徐 芳
责任审读: 李 征
封面设计: 久品轩
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷有限公司
版 次: 2015 年 7 月第 1 版
印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 150 千字
印 张: 12
书 号: ISBN 978-7-5158-1280-9
定 价: 49.80 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044
[http: //www. chgslcbs. cn](http://www.chgslcbs.cn)
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业实现从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，解决企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

编审委员会

编委会主任 李 生

总 策 划 唐韶娟 曾令同 王全生

主 编 沈 奎

执 笔 人 程桔华 沈 奎

前言

经过多年的快速发展，中国零售业走到了一个特殊的十字路口：销售增长整体乏力，电商对实体店具有前所未有的冲击，经营管理模式不清，零售企业对未来集体性迷茫。

事实上，从几年前开始，中国零售业就习惯寻找标杆企业，寻找他们心中可以学习和模仿的榜样。他们这样做是因为，再先进的经营管理理念没有与有血有肉的企业结合，他们不敢相信，也无法遵循，更谈不上自己去消化和实践。因此，我们看到了这样一些标杆企业：家乐福、沃尔玛、大润发、胖东来、乐城……

然而，上述这些企业虽然好，但似乎太高大、太完美了。零售企业事实上更需要一些有优点也有一些小瑕疵的标杆企业，需要一些“邻家小妹”型的“美女”，不但可以欣赏，还可以学会他们的成功方法。

经过多方的选择，我们“看上了”江西省吉安市的甘雨亭商贸有限责任公司（以下简称甘雨亭）。这家企业地处三四线城市，貌不惊人，但我们细细端详、仔细挖掘，发现它的许多关键经营管理指标均高于行业标准，符合行业未来的发展趋势。比如，人均劳效（人均平均劳动效率的简称）、平均米效、综合毛利率、商品缺断货率、税后净收益率、人工成本管控率。

在管理上甘雨亭还大胆实践不同股权激励模式，大力推进物流中心建设和企业商学院建设。同时，这家企业巧用资金杠杆，租店和买店齐头并进，有效化解经营风险。

在人才培养及学习创新上，这家企业也给同行留下了深刻的印象。企业的总经理只有初中文化水平，但学习的足迹几乎遍布中国所有的知名高校和国外众多的商超企业。更难能可贵的是，这家企业的总经理不仅好学，而且更善于学以致用，把知识转化为生产力！

毫无疑问，这家企业也有许多有待改进的地方，比如，卖场陈列还不够美，商品组织结构还不够完善，卖场环境还略显平庸，人才梯队中的优质人才还有点“捉襟见肘”，等等。

但也正因此，我们才选择了甘雨亭。这样我们就可以学习它的长处，不再觉得它高不可攀，而它身上的某些不足，也是它直接未来努力改进的地方，同时也是我们对照自身的一面镜子。

行业需要更多这样接地气的案例，正像马云所说，他要为众多“小人物”创造一个实现梦想的平台！

马云做到了，我们正在努力。

Contents 目录

第一章 甘雨亭的7大报表

销售额增长率 / 4

综合毛利率 / 5

人工成本所占比例 / 6

平均房租所占比例 / 7

人均劳效 / 8

税后净收益率 / 10

平均米效 / 13

第二章 如何当好总经理

起点不重要，学习才是关键 / 19

在刀锋上行走 / 22

超越竞争对手的志气 / 26

企业成功需要创新精神 / 30

银股，让一部分员工先富起来 / 32

身股，惠及更多普通员工 / 34

贯彻实施绩效管理 / 38

敢于尝试的冒险精神 / 41

如何解决部门间的矛盾 / 43

第三章 开店的学问

便利店是未来新趋势 / 48

四招教你如何选址 / 50

资金周转拆借术 / 53

如何找到畅销品 / 55

自有品牌，质量先行 / 57

直采，引领销售潮流 / 59

商品陈列：小细节大市场 / 62

总部如何管控门店 / 64

如何处理与供应商之间的关系 / 67

第四章 高科技解放生产力

高科技硬件解放搬运工 / 74

移动盘点枪：盘点 + 收货 / 78

自助收银机，机好时不成 / 80

微信、支付宝的商业化妙用 / 82

服务也可以标准化 / 84

第五章 物流配送中心怎么建

为什么要建物流配送中心 / 90

如何建物流配送中心 / 92

物流配送中心如何运作 / 94

第六章 培训提升企业效率

一定要重视培训 / 100

内部讲师的激励与培养 / 102

企业商学院的作用 / 104

如何学以致用 / 106

如何才能把课讲好 / 108

甘雨亭的人才组织架构 / 110

第七章 对未来发展的几点思考

怎样与电商融合 / 115

怎样读懂消费需求 / 117

怎样降低高离职率 / 119

三四线城市零售业发展的经验 / 122

如何看待空降兵 / 124

怎样医治环境卫生心病 / 126

第八章 甘雨亭的文化

老员工眼中的总经理 / 130

两首企业歌曲的诞生 / 134

“甘雨亭”名字的由来 / 138

爱在甘雨亭 / 140

第九章 创业那些事儿

甘雨亭的前世今生 / 146

夫妻分工，扬长避短 / 152

甘雨亭的 3 个成长阶段 / 156

与开发商的较量 / 162

对员工的评价 / 165

爱情婚姻大起底 / 167

记者手记

第一章

甘雨亭的 7 大报表

甘雨亭坐落在中国革命摇篮、全国优秀的旅游城市——吉安市，公司始创于 1993 年，是一家集大卖场、综合超市、便利店为一体的超市连锁企业。其前身为一家经营面积不足 50 平方米、员工仅 6 人的夫妻小店。

在广大吉安人民的支持下，凭借着夫妻俩对生活的执着和满腔热忱，夫妻店取得了健康发展，并于 1998 年成功开起了第一家连锁店，公司亦于当年正式更名为吉安市甘雨亭商贸有限责任公司。截至 2011 年年底，公司的销售网点已遍布吉安市吉州区、青原区、吉安县、安福县、永丰县、泰和县、永新县等区域，连锁店突破 60 家，员工数量接近 2000 名，连锁规模跻身于吉安市零售行业前茅。

销售额增长率

2013 年，甘雨亭的年销售总额在吉安当地（含联营和自营）力拔头筹。过去 5 年，即从 2008 年到 2013 年，甘雨亭年销售额平均涨幅是 20.27%，其中 2010 年、2011 年、2012 年、2013 年的涨幅分别为 25%、22%、18%、15%。

值得一提的是 2014 年，当大部分同行的销售额涨幅明显放缓的时候，甘雨亭仍保持近 7.2% 的较高涨幅，而同期全国的平均涨幅为 6.2%（据商务部对全国 5000 家零售企业的统计数据）。

综合毛利率

2013 年以前，甘雨亭的综合毛利率在吉安地区属于中等偏下水平。2013 年，甘雨亭的综合毛利率是 23.6%，比 2012 年的综合毛利率增长了约 5%，在吉安地区，属于中等偏上水平。2014 年，甘雨亭的综合毛利是 24% ~ 25%，而全国的行业均值是 15% ~ 16%，高于行业均值近 10%，这是甘雨亭最大的亮点之一。

甘雨亭总经理罗静婷认为，一定要提升综合毛利率水平，如果毛利率水平不高，平衡不了费用，企业就没有生存空间。要提升综合毛利率肯定要节约成本，但最好不要在员工工资上想办法。因为现在招人比较难，月工资只要比同行低 100 元就会增大招聘难度，所以要在其他方面节约成本。一是在水电费上节约，二是在耗材方面节约，三是在租金上面节约。

人工成本所占比例

2013 ~ 2014 年度《中国零售人力资源管理蓝皮书》中总结了这样一个结论：中国零售行业人工成本所占比例已经跨越了五个阶段，即 90% 以上的企业人工成本所占比例超过 5%，65% 以上的企业人工成本所占比例为 5% ~ 6.5%，另有 10% 的企业人工成本所占比例为 6.5% ~ 7%，人工成本所占比例达到 8% 的企业也开始出现，大约为 5%。近四年，全国零售业的薪酬平均涨幅为 10% ~ 15%，如果低于 10%，企业要想留住员工就有很大的难度。

2013 年，甘雨亭的人工成本所占比例（含配送中心）是 8.01%，配送中心的人工成本所占比例大概是 0.55%。如果剔除配送中心，甘雨亭的人工成本所占比例大概是 7.46%，为什么会这么高呢？

我们来看看甘雨亭的薪资情况：

甘雨亭基层员工的月平均工资为 1680 ~ 1837 元；主管的月平均工资大概是 2100 元；小店店长助理的月平均工资大概是 2400 元；小店店长的月平均工资大概是 3300 元；小店（所谓小店，就是经营面积在 3000 平方米以上的店）店长的月平均工资大概是 4300 元。甘雨亭的薪酬水平跟同行比，属于中等偏上水平。如同行的天虹商城、沃尔玛，他们的基层员工月平均工资大概在 1600 ~ 1700 元。