

Lianhua Chaoshi Jingying Guanli Congshu

Lianhua Zhi Lu

Chaoji Shichang Guanli

Zhubian Wang Zongnan

Fu zhubian Liang Wei Zhang Zengyong

Fenjuan Zhubian Jin Guangwei

联华之路

联华超市经营管理丛书

——超级市场管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 金光伟



上海三联书店

联华之路

联华超市经营管理丛书

—— 超级市场管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 金光伟



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

联华之路. 超级市场管理/王宗南主编. —上海: 上海三联书店, 2007. 5

(联华超市经营管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2474 - 1

I. 联… II. 王… III. 超级市场—商业经营—上海市
IV. F721. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 021180 号

联华之路——超级市场管理

主 编/王宗南

责任编辑/黄 韬

装帧设计/范峤青

监 制/李 敏

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版

印 次/2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/380 千字

印 张/19

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2474 - 1

F · 478 定价: 35.00 元



联华超市经营管理丛书编委会名单(按姓氏笔画顺序排列)

王笑云 王晓倩 王 麒 沈 鸿 朱 伟 朱春燕 孙 明
孙莉玲 刘 平 刘晓波 许喜平 张自力 张启强 张 晖
张竞云 陈维桂 陈敏嫫 言 俊 李正莹 李紫红 邵浪音
周永康 周华君 俞 果 袁志洁 徐飞京 徐仕杰 徐慧群
谈凌云 黄东来 潘育新 潘俊强 薛耀祥



联华大型综合超市



大型综合超市卖场一角



联华超级市场



联华超级生活馆



超级市场生鲜区一角



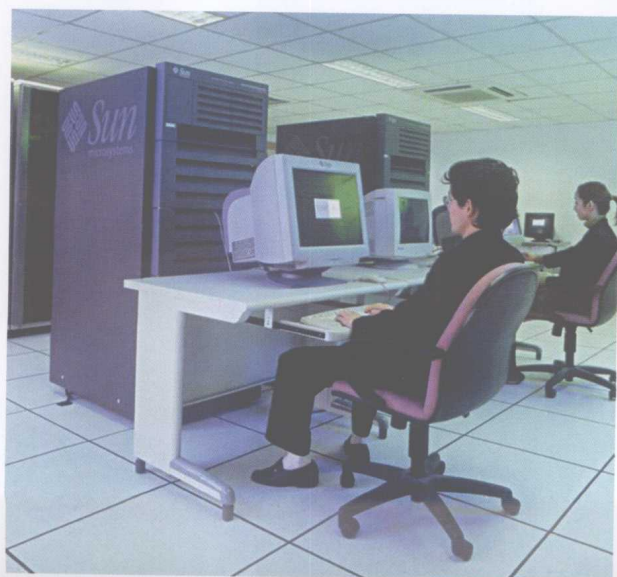
联华快客便利店



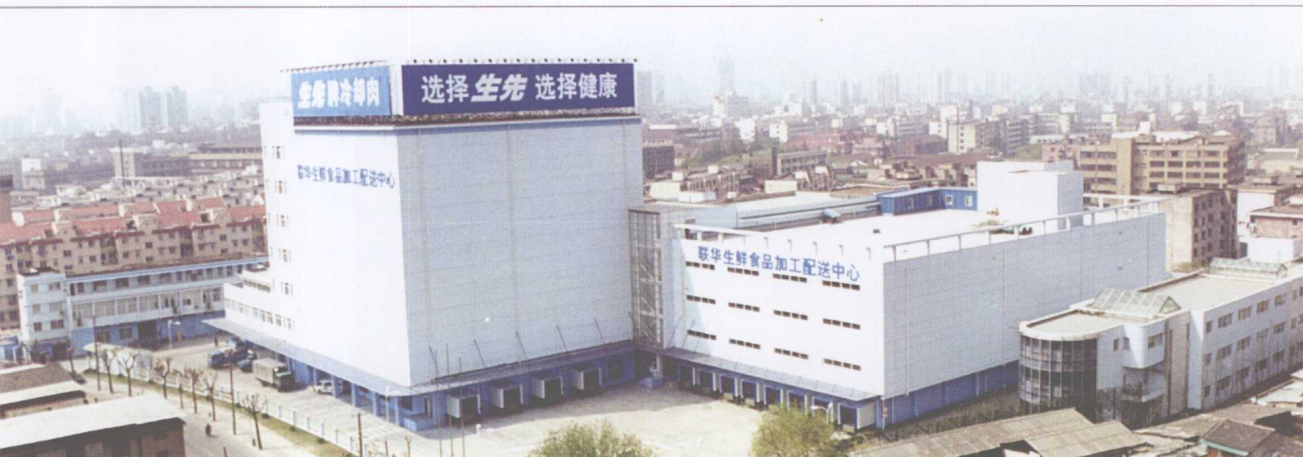
快客便捷的服务



联华电子商务



计算机信息中心



联华生鲜食品加工配送中心



计算机控制的生鲜食品加工流水线



计算机管理的物流配送流水线

总序：中国连锁成功之路

——学习、借鉴、创新、发展

当中国的商业大门徐徐打开的时候，沃尔玛、家乐福、麦德龙……外资连锁巨头，凭借资本实力和管理理念的优势蜂拥而来，抢占市场的速度明显加快。伴随咄咄逼人架势而来的，是压力。

在压力和挑战面前，联华选择的是奋斗。通过直接投资、多方式并购和特许加盟等多种形式，实施以规模经营为核心的“布网战略”。短短十多年，联华实现了跨越式的发展——从当年的一家门店，发展到今天遍及全国 22 个省份一百多座城市的近 4000 家门店；从单一的标准超市，发展到大型综合超市、便利店、网上销售、药品零售等连锁业态俱全的特大型超市连锁企业。联华为铸造中华民族商业的地位而进行的不懈努力，体现了中国商家追求卓越、保持领先的精神。有了这种精神，无坚而不摧。

连锁超市是个新兴的现代商业业态，充满了机遇，也充满了风险。既诞生了排名世界财富 500 强第一的沃尔玛，也出现了曾辉煌一时最终惨淡收场的凯马特。联华深知，最大的竞争对手就是自己，因而以非常务实的、前瞻性的发展战略，一步一个脚印去实现自己的目标。十多年磨砺，在成就辉煌的同时，也留下了非常宝贵的经验。

中国连锁业在学习借鉴国外先进经验的基础上，更需要总结、提升和创新。正是基于这种想法，联华将多年实践中积累的心得、经验、管理制度等等整理出来，编辑了这套联华超市经营管理丛书，奉献给中国的商家们。

联华的经验不仅仅属于联华，它也是中国连锁业的。联华发展的精髓，既有个性，也有共性，联华的实践和探索，应该能给同行以借鉴和启发。

我相信，中国商家的创新智慧，不只是联华一家。这些创新，是中国商

联华之路——超级市场管理

业超越时空的精神财富。所以,在联华的这套联华超市经营管理丛书出版之时,我也希望更多的商家选择这种方式,不断总结自身成功的经验和创新的体会,丰富中国商业的思想文化宝库。

中国连锁经营协会会长 郭戈平

2006年5月27日

序：在 E 时代探索标超的发展

标准超市刚刚引进的时候，是一件新生事物，堪称中国现代零售业态革命的先锋。但是，在标超逐步分离出便利店、大卖场、折扣店等细分业态的过程中，中国的消费者和商业环境都发生着巨大的变化，标超业态本身却显得老化了，甚至成了“传统”业态。我们既为中国商业的飞速发展感到欣喜，也要努力重新回归到潮流中去。

且不说中国“入世”过渡期结束之后，“狼来了”的呼声已经变成“狼”真的来了，筹备已久的国际巨头纷纷来中国报到。消费习惯进入“E 时代”更是需要特别关注的，网上购物正在成为主流的零售业业态，对传统的营销模式形成巨大的冲击。

最近，有一条新闻不能忽视：淘宝网 2006 年全年交易总额突破 169 亿元，这一数字超过易初莲花(100 亿元)、沃尔玛(99.3 亿元)在华的全年营业额。淘宝网的在线商品数达到 3900 万件，相当于北京或上海所有中大型商厦全部商品数的总和。2007 年一季度，在线商品数更超过 6000 万件，总成交额突破 70 亿元。

尽管网上购物可能存在着统计方面的差异，它自身发展还有很多障碍有待克服，但不可否认，零售业进入 E 时代是一个大趋势。据华尔街预测，互联网将在 2020 年带来 20 万亿美元的市场，而摩根士丹利更是认为未来 20 年内，整个世界上 70% 的商务交易将通过网络进行。中国电子商务协会专家预测，目前中国网络商人每年创造 GDP2000 亿元以上。

联华超市的总部所在地上海，历来是领风气之先的，上海的网络购物渗透率(即网民中网上购物者的比例)也为国内之冠，达到了 80.9%。

早先网上购物的成交商品主要集中在数码、服饰、化妆品、珠宝等 IT 产

品和奢侈品,而到了现在,举凡奶粉、尿布、床品布艺、厨房用品、家具、家电、建材五金、电话充值卡、车船飞机票,超市里卖的它有,超市不卖的它也有。诚信问题、物流问题、支付问题这些瓶颈,也已得到了缓解。

看到这些,我们不禁要忧虑,当伴随着网络长大的 80 后、90 后成为消费主力时,标超在他们眼里会变成落伍、传统的代名词,令其不屑一顾吗?我们的优势还存在吗?

正因如此,联华超市上海超级市场(以下简称“联华标超”)作为连锁传统业态,把创新确立为生存发展的关键,从 2004 年开始,就着手标超战略转型,在摸索中创新,在失败中积累,在实践中收获,终于迈出了“差异化转型”的第一步。

联华标超的转型,是建立在大量的深入调研,尤其是与消费者面对面对流和对门店历史销售数据的分析基础上的。我们明确思路,积极探索,制订相应的功能配置、卖场布局、商品结构、营销策略、服务特色等,从而获得了可喜的成功。

我们主要在以下几方面,对传统标准超市如何适应竞争新格局,进行了探索。

创新设计理念,塑造门店形象

联华标超已经有近 15 年的历史,很多老门店的外部设计和内部装潢较为陈旧,无法很好的调动消费者的购物欲望。为此在转型门店的设计布局上,我们大胆聘请了专业设计公司,对门店进行了 CI、VI 形象整体设计,一改以往联华传统黄蓝色调,以明亮的橙色,给顾客一种温馨的、家的感觉。卖场内配以明亮的灯光、干净的地面、区域的分隔、清晰的标识,使顾客一进入门店就产生良好的购物心情,为销售提升提供了环境条件。

特别是在突出生鲜功能上,我们下了一番功夫。通过充分挖掘卖场每个可利用空间,扩大了部分门店的经营面积;通过卖场动线的设计优化,让各生鲜大类作为布局的“磁石点”,环环相扣,避免了以往布局中的“死角”存在;通过合理的空间利用,增加了小堆桩、悬挂陈列等出样方式,使顾客在购物过程中不会感到过于单调。这些人性化的设计布局,从根本上改变了顾客对联华标超原有的印象,崭新的形象已深刻地映入到消费者的脑海中,大

大提高了消费者的满意度和忠诚度。

梳理商品结构,实施差异化竞争

中高端生鲜超市的转型不仅仅是外部形象的转变,更重要的是商品结构的优化,从而形成中高端生鲜门店与其他门店的差异化竞争力。联华标超在商品经营上围绕顾客需求,根据门店商圈差异,对各个部类都做了重新定位。

生鲜商品是消费者每天生活的必需品,转型门店从突出生鲜经营这一核心竞争能力入手,引进了很多新的功能,做大做强蔬果、肉类、水产等重点品类。为了突破传统生鲜经营低毛利的状况,转型门店大胆创新,率先提出树立“联华农产品”品牌和“联华肉制品”品牌的口号。目前转型门店以蔬菜经营为抓手,推出了“联华蔬菜”品牌,通过控制蔬菜的鲜度品质,丰富蔬菜品种,并加大标识宣传,已得到了广大消费者的认可。此外转型门店还通过产品的深加工工艺、精包装手法,减少价格可比性,实现了生鲜加工品毛利的提升。各转型门店在生鲜毛利率上的提升,有效地带动了整体销售上升。

生鲜商品给中高端生鲜门店带来了人气,注入活力的同时,我们还加大了对门店常温商品的梳理。在原有的基础上,我们对常温食品的品类和品牌结构进行了优化;工业品则以常用的生活必备品为主,方便顾客购买。为了能够提升门店的经营档次,所有转型门店都增加了进口商品的经营品种,并将其陈列在显著位置,让顾客有一种耳目一新的感觉,颇受欢迎。

提升服务意识,强化一线培训

门店的转型同样也不仅仅是硬件设施上的更新,更为重要的是软件——服务的提升。联华标超吸收国外先进的服务理念,针对性制订了中高端转型门店的服务标准,从着装、语言和技能等方面对员工进行了多方位、全过程的培训,要求员工牢固树立“只有为顾客认可的服务,才是真正好的服务”的理念,深刻理解服务不仅能体现商品的附加值,更关系到企业品牌的美誉度。服务理念真正得以推广,必须落实在“持续”和“习惯化”上,联华标超总部要求所有转型门店管理层带头,坚持每天早上召开晨会,对员工进行五大礼貌用语的培训和视为规范的重申。门店在日常经营过程中,更

要从顾客角度出发,推出人性化的服务内容,如适时导购服务、介绍标识、广告宣传、制作“每周一菜”的当令菜谱等,并从商品陈列上注重关联性,做到提醒消费、引导消费,使顾客感到在联华,温馨服务无处不在。

转变管理手段,加强门店交流

转型不仅仅是对过去经营的变革和突破,更重要的是转型后的持续巩固提升。为了加强对转型门店的管理,在门店开张之初就开始推广生鲜要货计划书的制订,通过明确要货计划和销售目标,门店制订针对性的方案和措施,确保生鲜经营的持续提升,并为今后的管理积累素材。由于每月都有明确奋斗目标,门店全体员工都会为此积极出谋划策,认真完成本职工作,确保计划贯彻落实。

为了保持转型门店之间的持续有效沟通,联华总部利用多种方式搭建了交流的平台。联华总部不定期召开转型门店的对标会议和店长沙龙活动,把各门店经营过程中好的经验和方法、加以总结,全面推广,并对失败和教训及时反馈,让全体门店共勉;同时也鼓励门店与门店之间互通有无,交流商品信息、促销信息等,并在门店间强调有效的相互支持。这样的交流沟通,大大提高了门店的工作效率,增进了门店间的协作,促进标超整体销售业绩的提升。

加强人力资源管理,建立绩效考核系统

为了充分调动转型门店员工工作的主动性、积极性,在部分转型门店中对考核激励机制大胆突破,实行店长年薪制,从管理者入手,有效带动全员的工作热情。如金汇店就进行了用人机制的改革,店长实行竞聘上岗,员工实行双向选择,店长与员工都签订集体上岗协议,明确各个岗位的职责。除了店长实行年薪考核制以外,在生鲜肉制品部门也实行了小承包,以员工基本工资为基础,按销售额和毛利额提成奖励额,将劳动所得直接同门店的销售和利润业绩挂钩,形成店长和员工双赢的局面。

生鲜经营是联华标超实施差异化竞争的重要手段,也是判断标超转型成功与否的决定性因素,引进和培养生鲜专业人才成为了当务之急。为此联华标超人事部门制定了生鲜培训专员的考核办法及生鲜专业岗位的考核

办法，并在相关部门的配合指导下制定了《生鲜专业岗位的定级标准》，对肉制品分割员工技能进行考核，评选各级技工，为生鲜门店转型奠定了人力资源的基础。

联华标超的转型门店不仅已成为上海乃至中国连锁零售业的一道亮丽风景，更有望成为中国连锁零售业新一轮发展的风向标，因为在这里现场购物所享受的愉悦心情、实景操作、尽兴挑选是 E 时代的键盘永远无法替代和超越的。转型是联华标超的心路历程，更是对中国标超创新之路身先士卒的探索。它的成功告诉我们：粗放发展的时代过去了，精细化经营时代已经到来。进入网络时代的传统业态，面对国际巨头和新业态的竞争压力，只要立足自己的独特优势，大胆创新，积极转型，前途是乐观的。联华标超的探索，可为同行借鉴评点，可为各行业壮胆鼓劲。

联华超市股份有限公司副总经理

金光伟

目 录

序	(1)
第一章 联华标超的成立与发展	(1)
第二章 联华标超的组织架构及职能	(2)
第一节 标超组织架构	(2)
第二节 标超总部各部门职能	(3)
第三节 各管理层级岗位职责	(8)
第四节 标准门店组织架构图	(26)
第五节 标准门店各岗位职责	(28)
第六节 门店各岗位标准作业流程	(44)
第三章 门店业务流程	(72)
第一节 要货及验收流程(中仓、直送及调拨)	(72)
第二节 残次审批及退调流程	(82)
第三节 门店各级营促销流程	(87)
第四节 营运分析及策略调整	(91)
第四章 商品管理	(102)
第一节 商品质量管理标准	(102)
第二节 商品保质期管理	(109)
第三节 赠品管理	(114)

第四节 商品定价、调价标准	(115)
第五节 商品计量管理	(119)
第五章 门店形象管理	(122)
第一节 门店外部形象	(122)
第二节 门店布局标准	(125)
第三节 标识使用标准	(126)
第四节 员工形象标准	(131)
第五节 服务工作规范标准	(135)
第六章 门店财务管理	(146)
第一节 门店财务核算	(146)
第二节 单据流转规范	(154)
第三节 业务外包核算	(155)
第七章 门店绩效管理	(160)
第一节 店长(店助)经营业绩考核	(160)
第二节 门店员工考评标准	(164)
第三节 星级评定标准	(168)
第八章 门店资产管理	(176)
第一节 超市资产管理	(176)
第二节 超市资产设备配置简介	(181)
第三节 常见设备的使用说明	(197)
第四节 超市资产设备的日常维护	(204)
第五节 超市资产设备的维修和保养	(207)
第六节 常见设备故障的排除	(223)
第九章 门店信息管理	(230)
第一节 门店信息系统配置	(230)