

中国连锁攻略

与 49 位连锁企业老总的对话

ZHONGGUOLIAN SUOGONGLUE

高景远 主编

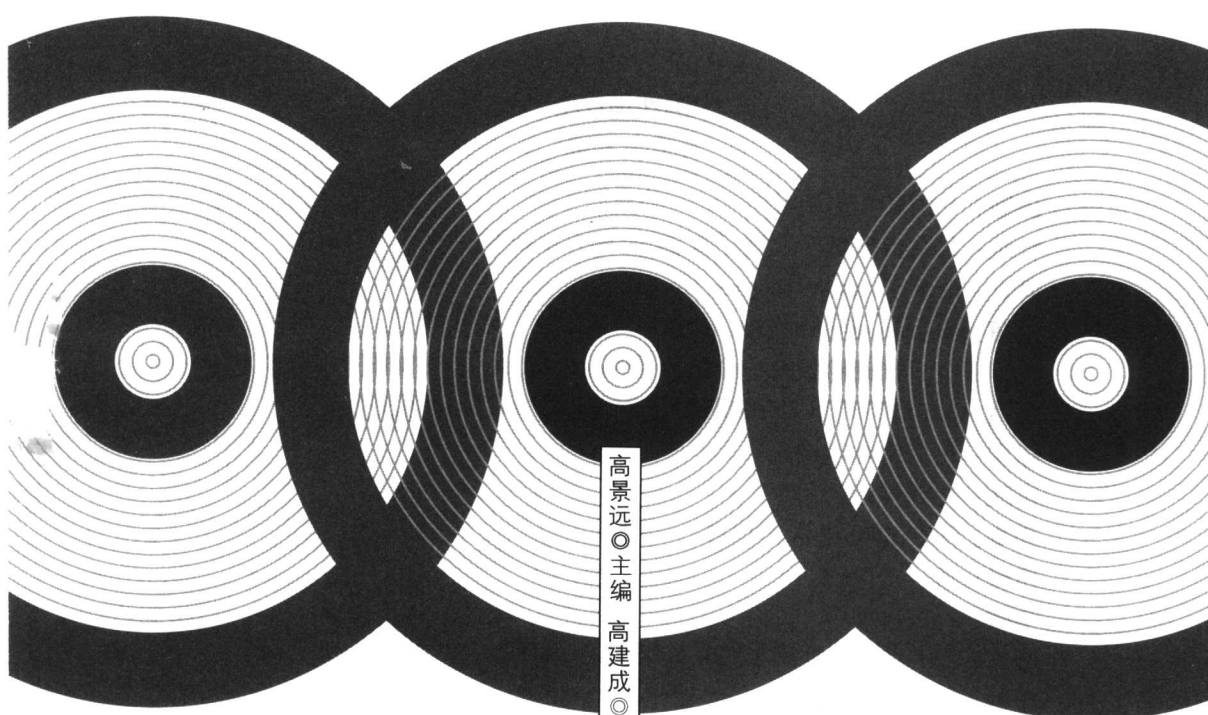


中国长安出版社

中国连锁攻略

与 49 位连锁企业老总的对话

ZHONGGUOLIANSUOGONGLUE



高景远◎主编
高建成◎副主编
中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国连锁攻略/高景远主编. —北京:中国长安出版社,2005.8

ISBN 7-80175-332-1

I. 中... II. 高... III. 连锁商店—企业管理—研究—中国
IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098603 号

中国连锁攻略

高景远主编

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010)65271800(编辑部)65270593 65270433(发行部)

印刷: 北京星月印刷厂

排版: 九天科技公司

开本: 787×960 毫米 1/16

印张: 20

字数: 250 千字

版本: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

书号: ISBN 7-80175-332-1/F·022

定价: 30.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)



高景远主编

Z H O N G G U O L I A N S U O G O N G L U E

1968年6月出生于陕西省榆林市。

曾就读于山西财经大学贸易经济系，学士学位。现为北京工商大学商学院在读硕士。先后在中国日报社和名牌时报社担任记者、编辑、主编、总编助理等职务。

多年从事流通行业报道，熟悉行业政策和市场情况；在连锁行业建立起了较好的网络资源和人脉关系；对现代商业企业经营与管理有一定研究，曾赴美国、日本、澳大利亚、俄罗斯等国考察调研海外零售市场；策划组织了各类专题论坛、研讨会和企业内训活动数十次。

主编出版了《聚焦中国连锁业》（1999年）、《超市连锁经营实务》（1999年）、《帮您省钱——超市设施设备选购手册》（2000年）。



高建成副主编

Z H O N G G U O L I A N S U O G O N G L U E

1964年出生于北京，经济学学士，主任编辑（副高级职称），中国连锁经营协会个人会员。1990年始入新闻行当，先后供职于《中国冶金报》、《中国商报》等媒体，现任经济日报报业集团旗下的《名牌时报·超市周刊》副主编。多次荣获中国记协等机构颁发的年度作品奖项。

2002年起，开始关注中国连锁业的发展，采写了大量在业内有影响的新闻报道稿件。特别是针对近两年国内中小连锁超市企业的战略转型、并购重组、自愿连锁等等变化进行了深入研究，为相关企业的发展提出了许多及时可行的建议。

写在前面的话

有人曾经说过，在中国做企业如果能超过十年就应该被称为“老字号”了。但是，中国连锁超市行业似乎注定会让人们刮目相看，因为这几年行业内的“老字号”越来越多。

1990年12月26日，中国第一家真正意义的连锁超市企业——东莞美佳超市在广东省东莞市虎门镇诞生了。就在当年虎门销烟的发生地，中国传统零售业嫁接现代连锁经营方式的变革从此上演。

此后15年间，中国连锁超市企业迎风而长，在社会经济中发挥着越来越重要的作用。连锁经营企业销售额占社会消费品零售总额的比重逐年提高，从2000年的2.9%提高到2004年的9.3%。2004年中国连锁百强企业销售额已达到4968亿元，门店总数30416个，营业总面积2580万平方米，员工人数81万人。随着多个行业的参与和多种业态的兴起，中国连锁行业的市场潜力及成长性得到了更广泛的认同。

很多零售业的专家认为，中国连锁行业15年间所取得的成就，相当于发达国家30年乃至50年在这一领域才完成的积累。但是，我们应该及时总结和深刻反思的东西也很多——具备了天时地利人

和，我们还是有不少企业很快由“勇士”变成了“烈士”；我们往往过多地去关注外资零售巨头的扩张，却忽视了对消费者需求和情感的关心，最后抱怨顾客不够爱国；我们一度热衷于制定全国发展战略和上市规划，却没有更多地去管好采购环节和门店促销，以至毛利率一降再降，甚或想着让银行买单；我们还感慨人才难求、资金短缺、管理琐碎……最后归结为一句话：“下辈子再也不干零售业！”当我们所追求的事业被完全数字化后，浮躁既是原因又成了结果。

但是，所有这一切欠缺终究只是延缓发展的因素，而不会阻挡住中国连锁行业整体做强做大的步伐。在“大恶狼”面前，“小绵羊”茁壮成长起来，并能结伴而行随处挑选水草。随着 2004 年 12 月 11 日这一天的到来，“狼”和“羊”终于在同一块蓝天白云下面共处，与“狼”共舞的日子才刚刚开始。

2004 年，对中国连锁行业来说具有一定的特殊性，这一年发生的一切可以说浓缩了这 15 年的酸甜苦辣。在此背景下，由《名牌时报·超市周刊》和大连三洋冷链有限公司共同推出历时一年的“与老总对话”专栏，将镜头聚焦在多年来为企业和行业打拼的连锁精英身上。可以说，中国连锁行业的发展历程也是这些连锁企业老总们创业、奋斗与耕耘的历程。这 15 年，正是他们以青春、激情和智慧推动着中国连锁行业蓬勃发展，也为我们的事业营造了新的环境和新的契机。

《名牌时报·超市周刊》的同仁们将 2004 年“与老总对话”专栏 49 位连锁超市老总的专访文章按照发表先后顺序汇编成册，出版这本《中国连锁攻略——与 49 位连锁企业老总的对话》。在这本连锁行业高端访问读本中，汇集了中国连锁超市的领导者群像，反映了他们（她们）对过去、现在和将来的群体思考，其中有精彩的财

富故事，有可坦然面对的失败，有严谨规范的管理实践，也有飞扬激越的思想情怀。这些对中国连锁攻略的谋划者和践行者，对连锁事业的不懈追求、对热点问题的共同关注、对未来生存发展的忧患思考，都展现在这本“对话”的册子里。

作为全国首家连锁专业周刊的主编，我对连锁行业情有独钟，因而将这本“对话”作为中国连锁业 15 年发展历程的总结。在今天看来，其中有些采访对象亦是斯人已去矣，但若将 2004 年定格，对中国连锁行业而言也算是一段珍贵的历史资料。作为中国连锁行业发展的亲历者和参与者之一，在此我愿意说两句话：其一，这是一本由一群有心的年轻人共同努力出版的连锁超市行业新书；其二，我们愿意继续为中国的连锁超市发展且行且鼓且呼。

主编 高景远

2005 年 8 月于北京

目 录

物美集团董事长张文中 解构物美	1
海王星辰医药有限公司董事长朱丹 笑撒“星辰”满人间	6
首联集团总经理于晋鲁 笑谈首联整合	12
步步高商业连锁股份有限公司董事长王填 情系大店法	18
武汉中百集团董事长汪爱群 携中百走出逆境	24
江苏文峰大世界连锁发展股份公司董事长徐长江 “逼上梁山”的成功者	30
华糖洋华堂商业有限公司总经理麦仓弘 “泄露”华堂商场管理真经	36

欧倍德(中国)执行副总裁王文铎	
谈欧倍德攻略	43
国美电器有限公司副总经理张志铭	
国美要做港市红筹股	49
广州宏城连锁有限公司总经理洪楚天	
做个性超市	55
利群集团董事长徐恭藻	
打造本土百货生力军	60
北京顺天府商贸有限公司总经理葛建中	
最勤劳+最用心=好商人	67
上海农工商超市有限公司董事长杨德新	
开中国人自己的大卖场	72
成商集团总裁王德明	
我不再是个打工者	78
沈阳佳美隆跳蚤市场连锁有限公司总经理孙黎生	
把服务当品牌来经营	84
武商量贩公司总经理刘聪	
要做“区域性领袖企业”	91
深圳市一致医药连锁有限公司总经理曲文浩	
以专业化保“一致”大旗不倒	95
青岛维客集团董事长张贤存	
打造“老字号”新品牌	100

好美家装潢建材有限公司总经理王家生	
以人和致胜.....	106
北京万方港佳商贸有限公司总经理陈志坚	
做零售的人不能矜持	112
深圳市兴万家商业发展有限公司董事长徐刚	
先求最好再求大	118
湖南友谊阿波罗股份有限公司董事长胡子敬	
要做长寿企业	124
深圳市万泽医药连锁有限公司总经理陈一帆	
万泽的抉择.....	130
河北国大连锁商业有限公司董事长田彦平	
追求“竞合”是一种境界	136
百安居中国区总裁卫哲	
只做自己擅长的事	143
好家乡超市有限公司总经理何建军	
打造西部优秀零售品牌	149
王府井百货大楼总经理刘冰	
做中国强势连锁百货	154
全聚德烤鸭集团公司董事长姜俊贤	
打造中国餐饮第一品牌	160
湖南佳惠百货有限责任公司董事长汤爱华	
以“围棋战略”做零售	167

好日子超市股份有限公司董事长贾冬梅	
平常心走进“好日子”	173
华润万家有限公司副总裁章百惠	
质量重于速度	178
石家庄天元发展有限责任公司董事长杨立新	
让百姓餐餐不离天元	185
铜锣湾集团有限公司总裁陈智	
我造了中国第一家 MALL	190
浙江人本超市有限公司总经理林朱金	
以人为本 事在人为	197
山东家家悦超市有限公司董事长王培桓	
以中小企业的目光看世界	202
宁波三江购物俱乐部有限公司董事长陈念慈	
做中国特色的 IGA	209
沃尔玛中国有限公司副总裁李成杰	
扩张不一定要收购	214
大庆市庆客隆经贸有限公司董事长王状一	
做强做大还要做久	221
锦江麦德龙现购自运有限公司高级副总裁吕国满	
坚持为专业客户服务	226
华普超市有限公司总经理李晶	
常思方能永胜	233

北京京客隆商业集团股份有限公司董事长卫停战 稳健发展 不断创新	236
河北省涿州市惠友商贸有限公司董事长张健 追昔扼腕 志在潮头	243
河南大张实业有限公司董事长张国贤 坚持就一定能成功	250
福建永辉集团执行董事张轩宁 诠释永辉商道	257
北京超市发连锁股份有限公司总经理李燕川 我与超市发同忧乐	262
上海联华快客便利有限公司总经理蔡立仁 精打细算做便利	270
苏州美佳倍顺总经理严学秋 快乐来自于品味细节	277
武汉中百仓储总经理程军 勇立潮头搏激流	281
江苏苏果超市有限公司首席执行官马嘉樑 无悔争做“耐驮”的马	290
附录	299
2004 年中国连锁行业十大事件	299

物美商业集团董事长张文中

解 构 物 美



个人档案

北京物美商业集团董事长、中科院系统科学博士、美国斯坦福大学博士后。1994 年创办物美商业集团,并于同年在北京开办首家综合超市,是国内经济界和零售业的著名专家。北京市人大代表、北京市工商联副会长、全国政协委员、全国工商联常委。

企业简介

自 1994 年创建北京第一家标准的综合超市以来,北京物美集团商业已发展为多种多业态经营的连锁商业集团。到 2004 年,在以北京为中心的华北地区和以上海为中心的华东地区,拥有大卖场、综合超市以及便利店、便利超市已超过 600 家,是我国北方地区拥有店铺数量最多的商业连锁企业。销售额超过了 13 亿元。

2003 年 11 月 21 日,北京物美商业集团股份有限公司在香港联交所正式挂牌上市,成为首家在香港上市的内地民营商业。

北京物美商业集团董事长张文中可谓风头正劲，先是被《名牌时报·超市周刊》等媒体评选为“中国商业 2003 年最有影响力年度人物”，后又被评为“北京十大商业人物”之一。而让张文中更高兴的是，2003 年在香港成功上市的物美商业集团如愿以偿地筹得近 6 亿元的“真金白银”，这让如虎添翼的物美有了更多想法——此后两年内，物美将新开设店铺 424 家：包括 10 家大卖场、32 家大型综合超市及 300 多家便利和加盟店。

就此，我们走进物美，走近张文中，听他阐述企业经营之道。

香港上市时机如何

问：物美此次选择的是在香港创业板而非主板上市，也没有在内地股市上市，主要是由于物美没有连续 3 年盈利的记录。在上市时机的选择上物美是不是显得急躁了些？为什么不等 3 年盈利的目标实现？

张文中：1998 年物美就实现了盈利，所以也不是没有连续 3 年盈利的记录。2001 年，物美为筹备上市进行了重组，重组后以前的盈利便没有连续计算进去。物美是个注重利润快速增长的公司。创业板也不坏，投资者最看重的还是企业的质量和成长性。我们这次筹集的资金比一些主板上市公司筹集的资金还多，投资人结构也比一些主板公司的结构好得多。物美发行的股票 90% 是以国际配售形式发售的，机构性投资者在其中起到了决定性的作用。作为单一投资者，世界银行麾下著名的国际金融公司 IFC 购得 800 万股，成为

物美本次发行的最大的机构投资者。这是 IFC 投资的第一家内地零售企业，也是 IFC 第一次投资创业板上市企业。

为上市，物美精心准备了一年多。而选择香港上市主要是考虑和国际标准接轨。募集资金之后物美不会就此偃旗息鼓，而是把上市当作加油站，为物美做强做大加油鼓劲。股市募集的资金将全部投入物美的连锁主业。

青睐郊区意图何在

问：物美的大型便利店多开在郊区县，是出于何种考虑？物美非常强调“低成本运作”，上市之后还会一如既往地坚持“低成本运作”的扩张模式吗？

张文中：物美的发展其实是比较均衡的，北京市所有的区都有物美的超市、便利店，石景山、崇文、丰台已有 20 多家店，朝阳有 10 多个，城八区的网点也有 100 个以上。物美并没有刻意地去占领“两厢”。北京市正在全面推进城乡一体化，以图尽早消除城乡二元差别，这对我们来说是一个机遇。

上市之后的物美会一如既往地坚持低成本运作，这是毫无疑问的。我们有一个投资公式：投资 1 块钱，产生 10 块钱销售额、2 块钱的毛利和其他收入、2 毛钱的净利润。物美的投资必须审慎而稳健，富有成效。

“吃中药”改造国企

问：物美的创业与改造国有企业有着不解的情缘，这一战略眼光是如何形成的，对物美的发展具有何种意义？在这一过程中存在怎样的困难？

张文中：迄今为止，物美先后接收了 300 多家国有商场，共接收、妥善安置了 8000 多名国企职工。与国企合作肯定是一种挑战，

坦率地说，民企与国企成功合作的范例也还不多。接收国企，同时就意味着你必须接收很多职工。这是个不小的难题，提高国企职工的适应能力有时比改造一个企业还要费劲。

国企改造、员工吸纳，我们采取的是“吃中药”的方法。何谓“吃中药”？慢慢调理、不急不躁、调精固本、舒筋活络、强身健体。物美成立了专门的发展学院，每年60期培训班，来自国企的干部、职工以及新入门的大学生都要参加培训，之后才能上岗。除此之外，利用现代流通技术对其加以改造，并辅以现代化的连锁网络、配送中心。与物美合作的第一家国有商业企业是石景山的区属企业古城菜市场，160多个职工，经营不善，物美付资产占用费实施托管，员工全部接收，3个月内，进行员工培训、店堂改造，1998年1月重新开业，销售额比过去增长了10倍。

自我扩张、与国有企业合作、特许经营，这是物美三种扩张模式，今后还将凭借过去与国有企业合作及加盟商的合作的经验和成绩，把北京的成功经验，辐射至华北、华东地区，并逐步扩展至全国，把物美发展成为具主导地位的零售企业之一。

流通业应做大做强

问：你在多个场合多次谈到对国外零售商超越与中国签署的世贸协议中有关规定，抢先进入市场深表担忧，你不怕别人说你过于守旧吗？

张文中：这不光是我个人的看法，很多专家学者、政协委员都有类似的观点。目前我国在流通领域，外国的零售商超越世贸组织规则抢先开放的问题非常严重。有的外国零售商违规操作，没有得到应有的惩罚。我们呼吁，地方政府不能简单为了自己地方短期表面的经济繁荣去牺牲我国整体的经济利益和整体的发展。

问：商业流通业的发展相对滞后于总体经济发展，已成为限制首都综合优势发挥的一大瓶颈，家乐福、沃尔玛以及上海联华都加

张文中：北京现代商业的发展相对于上海等沿海城市还有比较大的差距，比重不高，规模也不够大。北京大型流通企业中，国有资本占有比重过大，经济效益偏低，现代企业制度和科学的管理系统、营销技术与经营理念有待进一步完善。由于缺乏流通业整合发展的总体战略，流通企业各自为战，很可能形成流通资源四分五裂，被外资企业各个击破的局面。北京市商业流通资源整合正处于关键时刻，只有整合当地资源，做大做强，才能创造出大型现代流通企业。



老总面对面



答：有一定道理，但关键在于自己如何突破“孤独”。

(作者:《名牌时报·超市周刊》特约撰稿人 易铭)