

Letus

中国首家未来超市 解密安徽乐城

IBM G 国际商业管理集团 © 著



一流的技术，一流的管理，一流的人才，
教你打造一流的超市卖场



中华工商联合出版社

Letus

中国首家未来超市 解密安徽乐城

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

中国首家未来超市：解密安徽乐城/IBMG 国际商业管理集团著. —北京：中华工商联合出版社，2014. 8

ISBN 978-7-5158-1009-6

I. ①中… II. ①I… III. ①超市—商业经营—安徽省 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 161266 号

中国首家未来超市：解密安徽乐城

作 者：IBMG 国际商业管理集团

责任编辑：于建廷 高 尚

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

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：2014 年 9 月第 1 版

印 次：2014 年 9 月第 1 次印刷

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：220 千字

印 张：15.75

书 号：ISBN 978-7-5158-1009-6

定 价：45.00 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. chgslebs. 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、听读版、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，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！您可以将个人简介、博客链接、文章等相关资料发送到 bookgood@126.com 或 QQ：1963328416，我们将会协助您出版作品（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

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、同类图书推荐，发送短信“4064”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

编审委员会

主 任 李 生

总 策 划 唐韶娟 曾令同 姜汉芸
王金生

主 编 沈 奎

执 笔 人 程桔华 沈 奎 陈宏亮
郭庭佑 赵向阳

实体零售的希望之路

中国商业联合会专家工作委员会委员副主任 李生
IBMG 国际商业管理集团董事长

2013 年是中国零售业乾坤巨变的元年，亦如 1999 年连锁超市取代传统百货业成为零售业的霸主……

在 2013 年度中国零售百强榜单中，阿里巴巴旗下的天猫以 3470.43 亿元的销售规模超越第二名的苏宁云商 816 亿元而位居榜首；9 家电商企业的销售总额为 5732.7 亿元，占百强销售总额的 20.7%，平均销售额增速为 76.2%；而同期 91 家实体店零售企业销售规模仅同比增长 10.6%……电商颠覆性的增长数据倒逼实体零售业进行自我蜕变的变革。

银泰商业与阿里联姻实现 O2O 转型，苏宁进行线上线下融合经营，湖南步步高在区域市场上实行全业态渗透，大润发慨叹“触电”太晚，武汉中百正由华中地区的“超市王”向潮百货转变，零售商开始了对传统门店的革新，对新业态、新业务的尝试……体验式、大数据、

O2O、全渠道等新模式纷至沓来。

当市场发生重大转变时，唯有走在行业变革的前沿，才能成为领军企业，才能获得成长的新机遇。

安徽合肥乐城就是在零售业变革的大潮中异军突起的，是一家专注超市经营，秉承“智”、“勇”、“仁”、“强”的经营理念，实行一流买手制，重塑零售精神，改善大众生活方式的股份制零售企业，同时被零售界冠以国内第一家真正意义上的“未来超市”称号。

实体零售未来发展的关键是技术领先和模式领先，否则就只能面对出局的命运。正是基于这样的认识，享有“未来超市”美誉的乐城敢为天下先，进行了国内多个“首家”的技术运用创新和现金直采、营采合一、生鲜自营等商业模式的创新……

国内首家使用德国购物车电梯的超市、国内首家全面使用日本电子标签的超市、国内首家使用欧美主食厨房的超市、国内首家使用自助收银系统的本土超市、国内首家使用自助电子秤的本土超市……不到2年的时间，乐城超市作为乐城生活广场的主力业态，应用了行业最高端的软、硬件系统和设备二十余项，其中近十项技术和设备在国内首次使用。通过这些设备和技术，乐城超市为消费者带来了颠覆性的消费体验，保障了消费者购买商品的品质安全和最高性价比，创下了安徽乃至全国商业发展史上的诸多第一，一个超市行业的“未来榜样”从此诞生了。

摒弃传统零售商以收取进场费盈利的手段，乐城对小包装零食、日用百货、进口食品、生鲜商品等品类以现金直采的方式，加上高新技术的运用，与对手形成差异化竞争，价格足以PK淘宝等电商，利润却相

当丰厚。乐城以便捷化、网络化缩短了与消费者的距离，结合电商扩充自身的平台，在品类和经营方式上做出重大调整，向“鲜、活、特、服”方面转型。即生鲜商品的强化，超市餐饮化，宠物、园艺市场的个性需求，特色商品和独家经营的资源垄断，提供送货、干洗、彩扩、家政等功能服务的套餐，与电商合而有道，让实体店华丽转身。比如，“低温菜市场”、“乐食汇”、“乐园艺”、“大嘴零食”等，乐城以精美的环境、精致的商品、精细的服务为合肥市居民津津乐道。

“百年商道，大商乐城”，专注做最好、做专超市，秉承建乐商之城；追求大商之道，取势晋商、徽商，自成“乐商”；乐商之本，在于“乐人”。乐城就是这样孜孜以求并以亲身的经历证明，实体商业不会消亡，智慧流通将改变整个商业模式。

在多渠道挤压的竞争中，实体零售是一条布满荆棘但不乏希望之路，乐城正以高质量的商品和服务为中国超市寻找未来的发展之路。

在新一轮的商业变革中，继乐城之后，实体零售业还会不断涌现出新的榜样，不断传递着创新变革的正能量。让我们一起心怀理想、勿忘初衷、顺势而为，共同期待着行业中新的企业成长，共同创造中国零售业的新辉煌！

我们需要商业经营的科学精神

安徽乐城投资股份有限公司总经理 王卫

2013 年年中，IBMG 国际商业管理集团的一些专家找到我，希望进一步了解乐城，写一本关于乐城的书。对于这件事情我很犹豫，提升企业知名度，对于一家商业企业来说，这是求之不得的事情。但是，作为刚刚成立，第一家门店开业还不足一年的企业来说，似乎有些夸张了，尤其是我们还没有过盈亏点，企业经营还面临着诸多不足和不确定性。

IBMG 的专家进一步告诉我，他们只是想选取一个案例，通过一批国内外专家走进乐城进行剖析，为行业做些研究。这句话打动了我，这正是我喜爱的商业中的科学精神。

没有多少人把商业作为学问来研究，大家更愿意听到暴富的故事，把发财和经商混为一谈，简单地认为经商就是发财，不明白“大商之道”，不明白经商和从政的目标都是为民和实现人生价值，就连 MBA 案例也多是商谋而不是商德。

行业中有非常多的成功者，他们的事迹一直是我们学习的榜样。但

是，我个人浅见，有些成功的方法被放大甚至是扭曲了，似乎一个成功的企业只有优点；似乎提高工资员工就会立刻充满热情；似乎提升员工的服务热情消费者就会络绎不绝；似乎制度建设、标准建设就是成功的秘诀。所以，我对专家们说：“请你们写一本这样的书，这里不仅有展现我们优秀的篇章，也要有对我们不足的批评，最好能把我们的疑惑和迷茫也写进书中，作为一家企业创业的历史，真实予以记载和供大家品评，成败都是一个案例。但我希望这本书能够传递我们的一个观念，就是企业经营除了软服务的提升，一定要通过技术升级、科学管理来提升硬服务。我们认为，与其让优秀的服务人员在那里提供微笑服务、向顾客排队道歉，还不如提升技术手段，让消费者更加便捷地交款。消费者要的是专业和快速，不是微笑和繁复。我希望这本书不仅表现感性，更表现理性。”

乐城被行业和媒体称为中国首家未来超市，大家都更关注这些设备炫在那里值多少钱，问一些绝对值的成本账。却没有注意到这里传递出来的对先进技术的追求、对科学的研究。很多人可以花几千万元甚至上亿元购买物业，觉得超值，却对用几万元、几十万元买套设备感到浪费。大家都认为购买物业未来的升值会给自己带来财富，却不能理解今天对科学的投入、对技术的追求，明天也会有意想不到的升值。

乐城超市是一群志同道合的人共同创立的，我很幸运、几乎是传说的股东群体、优秀的经营团队，还拥有很多智慧的朋友和消费者，甚至还有亲民的政府给予帮助。乐城今天虽然不能算成功，至少探寻了一条与众不同的道路。不管成功与否，至少我们勇于实践自己的梦想，探索与众不同的道路。

值此向帮助过乐城的朋友们表达深深的谢意。

为未来超市加油喝彩

《零售商学院》杂志总编 沈奎

2012年9月，由《零售商学院》杂志策划、笔者担任主编的《榜样的力量——连锁零售企业背后的故事》（以下称《榜样的力量》）出版，在零售行业反响不错。这是当时《零售商学院》杂志创刊9年来首次出版的零售商文化系列丛书。读者的批量订购及良好的反馈，给了我们继续出书的动力。

于是，2013年，我们在思考如何将《榜样的力量》作为《零售商学院》杂志策划图书的系列进行出版。与此同时，我们也在思考一个问题，如何在2012年《榜样的力量》的基础上在写作深度上有某些变化。首批入选《榜样的力量》的11家企业，由于受篇幅限制，读者反馈在阅读上并不过瘾，也就是我们在题材的广度上覆盖面广，但在题材的深度挖掘上需要改善。经过编审委员会的讨论研究，决定2013年《榜样的力量》只锁定一家企业，进行深度和广度的全面阐释。

2013年，中国商业零售业进入了“微增长”时代，行业竞争更加激烈，新一轮的整合和转型已经开始。面对此种局面，如何创新发展、如何打造自己独特的竞争优势，成为众多中小零售企业亟待回答的问题。受中国商业联合会专家工作委员会委托，由《零售商学院》杂志组织筹划“首届中国十佳成长型标杆企业”评选活动。经过近半年的媒体组织、专家遴选，十佳名单最终确定。

2013年5月30日，在江苏昆山，由《零售商学院》杂志主办，《中国商界》《中国连锁》《零售世界》《中国商贸》、联商网等专业媒体协办的“2013·首届中国十佳成长型标杆企业颁奖典礼”在“第八届中国零售商大会暨展会”欢迎晚宴上隆重举行。北京超市发连锁股份有限公司、安徽乐城投资股份有限公司、济南漱玉平民大药房有限公司、湖北富迪实业有限公司、湖北黄商集团股份有限公司、山东东营胜大超市有限公司、山西美特好连锁超市有限公司等10家企业被评为首届十佳。于是，安徽乐城投资股份有限公司被选定为《榜样的力量》第二期的主角企业。

其实，这家号称“中国首家未来超市”的老板，笔者并不陌生。

2011年12月31日，在风景秀丽的黄山山脚下，笔者作为《零售商学院》杂志主编应邀参加由徽商红府超市主办的“群狼归来——本土超市的突围之道”研讨会。会上，时任红府超市的总经理王卫演讲的关于本土超市的“土狼理论”让我记忆犹新。这是我第一次见到王卫。

后来又断断续续地听到一些关于王卫的消息。也不知道是何时，一个叫乐城超市的零售企业在业内声名鹊起，被业内美誉为“中国首家

未来超市”。于是，我就问起身边的媒体朋友，才知道是王卫在2012年9月创立的超市。而它在中国零售行业迅速红火的缘由多半是其采用了20多项国际最先进的技术设备：300万元的国内唯一一部从德国引进的购物电梯、70多元一个的电子价签系统、以及首台自助收银机、自助打包机……

2013年9月，由中国商业联合会专家工作委员会副秘书长曾令同、《零售商学院》总编沈奎、资深零售专家于涛、日本野村综合研究所郭庭佑、深圳科脉技术有限公司陈宏亮及中关村杂志记者程桔华一行6人组成的专家记者采访团进驻位于安徽合肥市的乐城超市。

与乐城超市掌门人王卫交流、聊天是一件轻松愉快的事情。短短3天的采访，王卫有四句口头禅让笔者记忆深刻：“凭什么”、“为什么不呢”、“这是我的新课题”、“我很奇怪……”。看似毫不相关的四句话，背后蕴藏着多少独特的思想和有价值的经验，值得广大零售同仁们去联想与探讨。

作为中国首家未来超市的创建者，王卫的经营理念可谓超乎常人。他对所有慕名参观的同行说：“乐城超市，没有秘密。乐城欢迎所有的同行参观，随便拍照。”要知道，在中国这样的特殊商业环境中，有这样的理念和胸怀的企业家凤毛麟角。

王卫指出，变化是乐城唯一的不变，乐城不惧怕别人的模仿和复制，因为乐城的下一个门店已经和前面的门店不一样了，这就是经营的创新和营销的变化。创新永无止境，营销永无止境。有句老话：“方法永远比困难多。”只要你敢想、敢干、敢于试错，就一定会找到战胜困难的方法。

王卫堪称中国连锁零售业富有远见的先锋探路者。

出书不是一件容易的事，写书更不是简单的事。要考虑的事情很多。初稿出来了，王卫不太满意，他的意见在一般人看来可能有点令人费解：“凡是涉及我的篇幅要大幅度删减，要增加乐城团队的文字，中高层管理、员工在乐城的故事应该成为全书的主要内容。”这是一个与众不同的个性老板。

历时9个月，书稿终于出来了。回眸望去，长舒一口气。我们希望通过本书，为中国零售行业提供一些别样的思想和别样的理念，也算是为中国零售业的发展做一点点有意义的事情。如若如此，我们就知足了。

让我们畅想未来，为未来超市加油喝彩！

Contents 目录

第一章 解读未来超市

- 一、未来超市的5大特色 / 3
- 二、乐城的生意经 / 7
- 三、硬件必须要硬 / 10
- 四、妙用电子价签 / 13
- 五、自助收银机 / 15
- 六、自动打包机 / 17

第二章 独特的经营模式

- 一、如何让产品畅销 / 21
- 二、直采如何提高利润率 / 23
- 三、自有品牌：只做稀缺产品 / 26
- 四、买手制：只卖畅销品 / 29
- 五、向买手制超市迈进 / 31
- 六、生鲜自营保卫战 / 33

- 七、品类管理有妙招 / 36
- 八、品质比盈利更重要 / 39
- 九、借力淘宝 / 42
- 十、向同城网购进军 / 44

第三章 自采——摆脱同质化

- 一、一次换购活动内生一种采购模式 / 49
- 二、自采的商品更好卖 / 51
- 三、组建乐采团队 / 53
- 四、试卖——关键在选品 / 56
- 五、用事业部的模式做自采 / 58
- 六、买手不在“管”而在“赛” / 61
- 七、向“土菜”方向走 / 63

第四章 创业那些事儿

- 一、微超与便利店的业态较量 / 67
- 二、选址岂能跟着感觉走 / 69
- 三、超市也可以开在三、四层 / 72
- 四、欲擒故纵招商见奇效 / 74
- 五、开业——黎明前的黑暗 / 76
- 六、传奇的股东集体 / 78
- 七、一辈子只做超市 / 80
- 八、店面装修中的省钱之道 / 83

第五章 管理是项技术活

- 一、破解零售业的“三高”难题 / 87
- 二、一位店长的工作 / 89
- 三、收银的学问 / 91
- 四、管理“90后”员工的挑战 / 93
- 五、生鲜自营团队的考核 / 95
- 六、微信——无所不用其极 / 97
- 七、乐采团队赛制堪比《中国好声音》 / 100

第六章 营销可以这样玩

- 一、超级狂购星期五 / 105
- 二、世界末日狂购会 / 108
- 三、微信营销“36计” / 110

第七章 乐城的企业文化

- 一、创业者王卫 / 121
- 二、软环境中的硬服务 / 129
- 三、超市行业是道德行业 / 130
- 四、员工眼中的乐城文化 / 132
- 五、老板就是要“天然相信人” / 135
- 六、做生意要有原则 / 137

第八章 国外零售行业创新模式探秘：他们究竟走了多远

- 一、创新单品：一花一世界 / 141