

总部有多强大 门店就能走多远

IBM G 国际商业管理集团◎著



像沃尔玛、家乐福、大润发一样，
掌握千家门店，成就零售帝国。

014015628

F717.6
80

总部有多强大 门店就能走多远

IBMG国际商业管理集团◎著



北航

C1702616

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F717.6
80

图书在版编目 (CIP) 数据

总部有多强大, 门店就能走多远/IBMG 国际商业管理集团著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0612 - 0

I. ①总… II. ①I… III. ①零售企业 - 连锁经营 - 研究 IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 276934 号

书 名: 总部有多强大, 门店就能走多远

作 者: IBMG 国际商业管理集团

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0612 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开 11.25 印张 107 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

博瑞森图书：企业视角 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：哪些作品最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：

- 企业视角——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。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

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、相关图书推荐，发送短信“3113”和您的电子邮箱至 13611149991 即可在 2 个工作日内收到。

编委会

编审委员会 主任：李 生

副主任：唐韶娟 曾令同 王全生

主 编：沈 奎

编委会委员 曾令同 虎艳玲 沈 奎 王 颖

自序

中国商业联合会专家工作委员会副秘书长 曾令同
中国零售业人力资源中心主任

其实想写一本关于企业“总部建设”的书由来已久，无奈由于工作原因，迟迟没有时间停歇下来，静思下笔，此事也就搁置至今。回想起来，这个想法的成形已有十年。幸而近来走访很多知名企业，相关的事件再次引起了对这一话题的强烈思考，机缘巧合便有了后面的这些文字，同时这也了却我的一块心病……

经过十多年的发展，中国零售企业已经进入到了一个相对成熟的发展阶段，我们看到许多规模很大的零售企业，他们或是区域领军企业，或是全国性领军企业，这些企业之所以成功，与他们拥有一个强大的总部有很大的关系。事实上，很多学者在十年前就开始关注企业总部建设了。

而给我最大启发的是美国的连锁企业麦当劳和肯德基。这些企业与它们的总部远隔万水千山，但它们的运作标准和运作水平却好像一模一样，这一现象给了我很大的震动。我们不禁要问，是什么要素保证了这些企业上千家门店能够顺利运行？经过研究我们发现，这些企业的总部都异常强大，是总部强大、有力的支持，确保了它们的门店能够不断生

长延伸，不会因为距离遥远而失去对其的管控。

总部职能是否清晰，部门间配合是否得力，协调能力是否强大，服务意识及服务能力是否到位，反应是否迅速，学习及创新能力是否强大等，都是衡量一个企业总部是否能够承担起核心动力作用的天平，一方失衡，满盘皆输。中国零售企业要想做大做强，必须要有强有力的总部保障。但如何建设强大的总部？国外及知名企业的哪些做法值得参考？这些正是本书要回答的问题。

众所周知，企业发展过程中不可避免地会发生这样、那样的问题，总部建设便是其中一类。在走访的很多企业之中，关于总部方面出现的弊端仔细想来大致有以下几种情况：①企业经营发展战略不清；②人岗不匹配或因人设岗情况严重；③总部架构及职能的设计没有经过充分地讨论和征询意见，总部架构和职能的调整过于随意；④总部架构、职能与实际运作“两张皮”现象严重；⑤总部对门店的需求反应缓慢；⑥总部人员素质参差不齐；⑦部门间扯皮现象严重；⑧总部管控能力不强等。

其实，这些问题的出现是一件好事。反思、内省、整理、建设，重新梳理起自己的体系，才能在第一时间将企业拉回正轨，从某种意义上讲，我认为企业没有问题才是更加可怕的事情。

在不断地摸索总结过程中，我简要将成功建设总部的关键点归纳为六点：第一，企业要有非常清晰的发展战略；第二，总部职能认识明确；第三，人岗匹配，合适的人安排于合适的岗位；第四，总部建设实时根据环境的变化进行调整；第五，总部掌控拿捏有度，既要有力度又要避免霸权；第六，总部概念与时俱进。诚然，强大的总部并不是一蹴

而就的，需要企业审时度势，在对的时间发挥最强大的正能量。

那么，总部建设的主导者如何来评定呢？一般来讲，企业人力资源部或总经办主要来承担这一重任。需要强调的是，虽然上述这些部门很重要，但企业主要领导，特别是企业老板才是企业总部建设举足轻重的关键人物。企业老板如何看待总部，企业文化是否健康优秀也在很大程度上决定了总部的功能和功效。

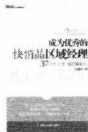
说到此，总部建设的分量显而易见，从某种意义上说，它的成效把控着整个企业的方向甚至是命运，这也是为何多年来我一直想要对其深入探讨的根源所在。

零售十年，有辉煌也有跌宕，有新兴也有没落，没有哪一家企业不想成为一棵常青树，那么总部的强大便是它枝繁叶茂的源泉。当有人问及你是否重视并调整你的总部时，希望你可以自豪地拍一拍胸脯，说一句：“这是必需的！”。



2013 年 11 月 1 日

续表

 公司由小到大要过哪些坎 卢强 著	能长大的企业是有规律可循的,会依次经历试错、突围和转型 3 个阶段,让企业看清位置,并对接下来的路有所了解	 成为优秀的快消品区域经理 伯建新 著	掌控市场 + 内部管理 + 常见误区 + 工具箱 + 自我提升,37 个“怎么办”全面系统分析区域经理的工作关键点
 华夏基石方法:企业文化落地本土实践 王祥伍 谭俊峰 著	作者 10 年积累、原创方法、一线资料,毫无保留奉献,是企业文化落地真正有洞察力和实操价值的一本书	 跳出同质思维,从跟随到领先 郭剑 著	有效的思维框架和工具,66 个企业案例深度剖析,帮助企业突破行业长期思维惯性,发现大片蓝海
 传统行业如何用网络拿订单 张进 著	国内第 1 部针对中小企业的网络实战指导图书,作者以自己 10 多年的网络营销经验和研究积累为基础,为你带来最具实战性的建议	 用流程解放管理者 张国祥 著	国内第 1 部针对企业的流程管理实战图书!实现流程管理从无到有、从有到全
书名及作者	内容简介		
中层领导力 【韩】崔秉权等著	帮助中层管理者认清自身管理上的不足,快速提升领导力,更好地激发团队工作热情,实现下属、自身、企业的多赢		
使命 驱动企业成长 高可为 著	企业的兴衰成败可以用一套经营逻辑和管理逻辑来解释,这套逻辑的起点和实践就是使命。这是中国第一部系统探讨企业使命的书		
总部有多强大,门店就能走多远 IBMG 国际商业管理集团 著	像沃尔玛、家乐福一样,掌控千家门店,成就零售帝国		
高员工流失率下的精益生产 余伟辉 主编	本书是国内第一部融汇西方先进管理模式,结合中国本土社情和企业实际,综合介绍精益管理推行过程中如何应对和改善员工流失的里程碑式专著		
采纳方法:破解本土营销 8 大难题 朱玉童 著	新观点、新思维、实践案例,系统全面归纳总结、提供切实方法,各个击破解决营销难题		
采纳方法:化解渠道冲突 朱玉童 著	立体介绍渠道冲突的现象、原因、解决方法及渠道管理的观点、工具、非常具有实战性。形式上创新、情景化,带给读者阅读的愉悦感		

博瑞森管理丛书

更多实战好书,请关注“博瑞森图书直营店—淘宝网”

<http://qiyeshudian.taobao.com/>

宋新宇博士「简单」系列	 让管理回归简单 (升级版) 从目标、组织、决策、授权、人才、自我管理出发,提出最实用的解决方法	 让经营回归简单 (升级版) 从战略、客户、产品、员工、成长和经营管理者入手抓住企业经营的关键	 让用人回归简单 深度剖析用人的原则、难题、误区、方法,以及用人者的修炼,解决企业的用人难题
 7个转变,让公司3年胜出 李蓓 著	在消费者主权时代,从生产、营销、服务到组织管理,给出企业转型升级的具体操作路径	 升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
 边干边学做老板 黄中强 著	一位创业20多年的民企老板的肺腑之言,带给老板86个实用忠告	 产品炼金术 史贤龙 著	告诉你打造畅销品的新思维与好方法
 卖轮子: 选择最佳营销方式 【美】杰夫·科克斯等著	从新产品上市到市场成熟和企业转型,一个故事轻松把握营销精髓	 涨价也能卖到翻 【日】村松达夫 著	让每个顾客在你的产品上、在你的店里掏出更多的钱,让你的东西涨价也能卖到翻

续表

书名及作者	内容简介
联纵智达营销真案例 联纵智达研究院 著	本书精选和系统阐述了 5 个专经营销咨询 16 年的联纵智达公司的真实营销案例
用数字解放营销人 黄润霖 著	从营销中的各个问题出发,教会读者如何运用“营销的数字技术”,并能够运用公式和真实可见的数据赢得市场和管理团队
麻烦就是需求,难题就是商机 卢根鑫 著	通过从顾客身上不断发掘顾客真正强烈的价值需求,选择合适的产品载体,帮你挖掘出市场真实需要的商机
本土化人力资源管理 8 大思维 周剑 著	立足中国本土实践,针对民营中小企业的独特的人力资源问题提出了一个系统、实用的新理论,从实际出发,帮助中小企业重新认识和解决企业中人的问题
用流程解放管理者 2 中小企业规范化管理 张国祥 著	规范化管理不再是大企业的专利。张国祥老师将企业规范化管理的各个方面系统地讲述出来,为中小企业的规范化管理指明方向,值得广大中小企业借鉴
阿米巴经营的中国模式 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实战价值
集团化人力资源管理实践 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员进行阅读学习
老板、经理人双赢之道 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
走出薪酬管理误区 全怀周 著	本书梳理了薪酬体系构建中常见的 8 个误区,针对这 8 个误区,分别给出分析和解决方法
企业文化的逻辑 王祥伍 著	从这部书里,可以透彻了解文化、了解企业文化的根源,同时又不是高深和脱离实际的学术观点,读者会从中获得知识、得到点拨,或是感叹原来如此
快消品营销与渠道管理 谭长春 著	本书立足快消品行业,帮助老板、营销总监、区域经理等各层管理者解决自己日常涉及的员工管理和渠道管理事务
招招见销量的营销常识 刘文新 著	全面解开你的销量之谜,读完本书,你的每一个营销动作都可以提高销量、降低成本
回归本源看绩效 孙波 著	企业对于绩效管理的应用可能进入了神秘化和技术化的误区,本书回归绩效管理的概念和本质,梳理绩效与企业经营的关系
企业文化激活沟通 宋抒宸 安琪 著	企业文化对于组织沟通状况的影响是根本性的。本书系统阐述沟通与企业文化的关系,帮助企业构建提升沟通效能的企业文化解决方案
华夏基石方法:人才评价中心(超级漫画版) 邢雷 朱军梅 郑雪琴 张小斐著	国内第一本用漫画形式书写的人才测评专业书籍
博瑞森行业丛书	
书名及作者	内容简介
白酒营销的第一本书 唐江华 著	国内第 1 部白酒营销实战指导图书,帮你打开白酒营销大门

续表

白酒经销商的第一本书 唐江华 著	第1部写给白酒经销商的实战全指导,为你答疑解惑
食用油营销第1书 余盛 著	从食用油的概况入手,小包装食用油的营销常识、品牌战略、营销方法,以及细分品类分类营销手段
乳业营销第1书 侯军伟 著	乳业营销的第1本书!从区域性乳品企业的实际情况出发,捕捉到他们最大的特点和现实中存在的关键问题,梳理出一条清晰的脉络,并提出了明确的解决方法
新医改下的医药营销与团队管理 史立臣 著	本书立足最新医改政策的解读,提供丰富的本土企业实践案例,为民营企业指明方向,提供变革之路,以及具体的方法措施
农资营销实战全指导 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供了完美答案
精品银行管理之道 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的办法
建材家居营销实务:新环境、新战法 程绍珊 杨鸿贵 主编	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
农产品营销实战第一书 胡浪球 著	农产品实战营销的第1书!立足本土,33个核心问题配合生动案例,农产品营销盈利不再难
医药营销与处方药学术推广 马宝琳 著	作者用平时的语言、轻松的笔触、原创的模型和亲身操作的成功案例,为大家讲述处方药医学策划如何让“平民产品”变成“明星产品”
新医改了,药店就要这样开 尚锋 著	中小型药店如何确定未来方向?如何立足于自身现有优势,分析或挖掘市场生态和需求?如何在竞争激烈的市场谋求突破和实现稳步增长?本书给你答案
零售:把客流变成购买力 丁昀 著	本书立足于本土实践,从整个行业的角度出发,分析业态特点,提出行业转型升级之道,并辅以大量实际案例,分析具体方法。零售行业必看的一本书
待出版,敬请关注	
书名及作者	内容简介
首轮胜出后,企业如何二次突围 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
商业模式与品牌营销 杨旭 林子力 主编	需求为本,梳理产业价值链上的各方需求,找到一种能够满足各方需求的盈利模式,从而提升公司的地位和价值
突破成长的陷阱 夏惊鸣 著	本书是对企业发展中的一个具体阶段的思考,即从机会主义转向战略成长过程中的经营和管理问题的梳理
从白酒经销商到品牌运营商 付文利 著	扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
中国茶营销第1书 柏龔 著	本书扎根行业,各个击破,在茶叶营销独具特色的各个方面深入浅出的为读者提供具体方法

华夏基石丛书

书名及作者	内容简介
农资营销实战全指导 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供了完美答案
升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
精品银行管理之道 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的方法
建材家居营销实务:新环境、新战法 程绍珊 杨鸿贵 主编	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
华夏基石方法:企业文化落地本土实践 王祥伍 谭俊峰 著	作者10年积累、原创方法、一线资料,毫无保留奉献,是企业文化落地真正有洞察力和实操价值的一本书
企业文化的逻辑 王祥伍 著	从这部书里,可以透彻了解文化、了解企业文化的根源,同时又不是高深和脱离实际的学术观点,读者会从中获得知识、得到点拨,或是感叹原来如此
阿米巴经营的中国模式 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实战价值
集团化人力资源管理实践 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员阅读学习
老板、经理人双赢之道 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
快消品营销与渠道管理 谭长春 著	本书立足快消品行业,帮助老板、营销总监、区域经理等各层管理者解决自己日常涉及的员工管理和渠道管理事务
走出薪酬管理误区 全怀周 著	本书梳理了薪酬体系构建中常见的8个误区,针对这8个误区,分别给出分析和解决方法
回归本源看绩效 孙波 著	企业对于绩效管理的应用可能进入了神秘化和技术化的误区,本书回归绩效管理的概念和本质,梳理绩效与企业经营的关系
企业文化激活沟通 宋抒宸 安琪 著	企业文化对于组织沟通状况的影响是根本性的。本书系统阐述沟通与企业文化的关系,帮助企业构建提升沟通效能的企业文化解决方案
华夏基石方法:人才评价中心(超级漫画版) 邢雷 朱军梅 郑雪琴 张小斐著	国内第一本用漫画形式写的人才测评专业书籍
待出版,敬请关注	
首轮胜出后,企业如何二次突围 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
从白酒经销商到品牌运营商 付文利 著	扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
突破成长的陷阱 夏惊鸣 著	本书是对企业发展中的一个具体阶段的思考,即从机会主义转向战略成长过程中的经营和管理问题的梳理

和君咨询丛书

书名及作者	内容简介
本土化人力资源管理 8 大思维 周剑 著	立足中国本土实践,针对民营中小企业的独特的人力资源问题提出了一个系统、实用的新理论,从实际出发,帮助中小企业重新认识和解决企业中人的问题
跳出同质思维,从跟随到领先 郭剑 著	有效的思维框架和工具,66 个企业案例深度剖析,帮助企业突破行业长期思维惯性,发现大片蓝海
农产品营销实战第一书 胡浪球 著	农产品实战营销的第 1 书! 立足本土,33 个核心问题配合生动案例,农产品营销盈利不再难
零售:把客流变成购买力 丁昀 著	本书立足于本土实践,从整个行业的角度出发,分析业态特点,提出行业转型升级之道,并辅以大量实际案例,分析具体方法。零售行业必看的一本书
待出版,敬请关注	
商业模式与品牌营销 杨旭 林子力 主编	需求为本,梳理产业价值链上的各方需求,找到一种能够满足各方需求的盈利模式,从而提升公司的地位和价值

博瑞森管理丛书

征稿启事

当中国和中国企业崛起成为全球共识,本土管理咨询、管理研究与创新正随之兴起。

谁是中国企业最信任、最渴求的管理专家?

何种管理思想、方法更适合当下中国企业?

博瑞森图书联合国内诸多管理专家、专业媒体、出版社向本土管理咨询师、企业管理者、管理研究者征稿!希望通过“博瑞森图书”这一本土管理图书的出版平台,为广大管理专家提供研究、创新成果展示机会,让更多有利于中国企业崛起的好思想、好方法迸发出来,为企业助力,为中国加油!

无论您目前是否已有待出版的内容,只要您认为自己的思想符合我们的出版方向、标准,请您与我们联系,将您的个人简介、或博客链接、或文章等相关个人资料发送到:bookgood@126.com.我们将会协助您策划图书选题方向、整理内容资料、制定写作计划,并按照商业化出版模式出版、发行、推广您的作品。我们在为读者寻找好内容、出版好书,所以**特别说明:此活动绝非“自费出书”,不向作者收取任何成本、费用。**

其他联系方式:010-84645015 qq:1963328416

博瑞森图书已出版图书示例:《让管理回归简单》、《让经营回归简单》、《让用人回归简单》、《中层领导力》、《涨价也能买到翻》、《用流程解放管理者》、《边干边学做老板》、《卖轮子》(获2010年和讯年度图书奖)、《交易心理分析》(获2011年度上海“第一财经日报”投资图书奖)。

Contents 目录

第一章 总部建设的大背景

第一节 为何建总部 / 4

- (一) 模式化的重点在零售企业总部 / 4
- (二) 总部建设对门店发展起决定作用 / 4
- (三) 用合理的公司架构替代和支持企业家 / 5
- (四) 要重视经营趋势和资本运作 / 5
- (五) 总部建设需要思考的问题 / 6

第二节 何时建总部 / 7

- (一) 多大规模的企业适合建总部 / 7
- (二) 3000 万元到 1 亿元 / 7
- (三) 1 亿元到 5 亿元 / 8
- (四) 5 亿元到 10 亿元 / 8

第三节 值得零售业关注的新趋势 / 10

- (一) 总部管理系统升级换代 / 10
- (二) 收购兼并频发, 开始走向行业集中 / 10
- (三) 异地管理难 / 11
- (四) 多业态盲目扩张, 导致企业竞争力下降 / 12
- (五) 新劳动合同法的影响及环保意识增强 / 12

第二章 高效总部的七大优势

第一节 优势一：突破人才匮乏瓶颈 / 18

- (一) 零售企业人才匮乏 / 18
- (二) 麦当劳和肯德基的用人观 / 18
- (三) 沃尔玛的人才观 / 19
- (四) 门店简化、标准化，解决人才瓶颈 / 20

第二节 优势二：有效控制人工成本 / 21

- (一) “一高一低”的人工成本模式 / 21
- (二) 总部和门店的人工成本 / 21
- (三) 沃尔玛和家乐福的人工成本 / 22

第三节 优势三：有利于标准的制定及执行 / 24

- (一) 标准化程度越高，做事越简单 / 24
- (二) 人力资源的标准化 / 25
- (三) 没有总部，就没有标准化 / 26

第四节 优势四：有利于发挥信息系统的威力 / 27

- (一) 什么是信息系统 / 27
- (二) 乐天玛特和麦德龙的信息系统 / 28

第五节 优势五：有利于开展系统化的大培训 / 30

- (一) 培养人的能力有多高，企业就能走多远 / 30
- (二) 培训为何没效果 / 31
- (三) 培训必须有强大的总部支持 / 31

第六节 优势六：有利于塑造企业文化 / 32

第七节 优势七：资源的整合及专业优势的发挥 / 33

- (一) 总部是一个资源整合器 / 33
- (二) 发挥专业优势 / 33

第三章 不同业态的组织架构

第一节 大卖场总部架构 / 38