

策划词 | CEHUACI

伊藤洋华堂的做法与家乐福及沃尔玛等零售连锁公司不同,它并不靠规模效应取胜,而是依靠精细化管理提升卖场每一平方米的价值。尽管这家日本公司从不对外透露它在中国的利润规模,但这在业内并不是秘密。

精细化管理 提升“卖场价值”——成都伊藤洋华堂高利润秘密

□ 稿件采写 肖可

伊藤洋华堂进入中国 15 年,共有 3 家合资公司。三枝富博之前所执掌的是成都的伊藤洋华堂,在北京,它还有华堂洋华堂和王府井华堂两家合资公司。成都华堂是其中经营最为成功的,为伊藤在中国贡献了约 67% 的销售额。4 月 4 日,他在日本接受了总部的最新任命,正式升任伊藤洋华堂中国区总代表。

聚焦每平方米卖场产生的价值

伊藤洋华堂的做法与家乐福及沃尔玛等零售连锁公司不同,它并不靠规模效应取胜,而是更聚焦于让每平方米产生更多价值。尽管这家日本公司从不对外透露它在中国的利润规模,但这在业内并不是秘密。日本伊藤洋华堂 1958 年创立,是日本流通领域利润水平最高的公司之一。根据中国连锁经营协会的数据,伊藤洋华堂在中国的平均单店收入为 5.77 亿元人民币,如果仅计算成都 5 店,这一数字为 11.4 亿,比它的竞争对手都要高出一截——家乐福和沃尔玛的这一数字分别为 2.23 亿和 1.58 亿。

目前伊藤洋华堂在全球有 199 家店,年销售额约为 1179 亿元人民币。成都的 5 家华堂店利润



◎伊藤洋华堂三枝富博

水平位居整个集团的前列,其中的双楠店是全球伊藤店利润最高的一家。

现在,三枝奉命管理整个伊藤洋华堂的业务,把他在成都的经验应用到其他城市。

揣摩顾客的想法 满足顾客的需求

三枝用一句再简单不过的话总结华堂的秘密:满足顾客的需求。

体现在进货及供应商管理上面,就是揣摩顾客的想法,提供差异化货品及服务。伊藤洋华堂采用的是超商综合模式,超市收入只占其整体收入的 10%,但却能带来 90% 的客流。跟家乐福和沃尔玛比起来,它的商品品类并不足够多,但是却有不少别处很难买到的商

品。比如现在网络上热议的雀巢 nana 雪糕,第一批销售就是在伊藤洋华堂和 7-11 这两家公司隶属于日本柒和伊集团。

三枝富博一直在向供应商阐述伊藤想要的合作模式,即创造进攻型经营体制,引导顾客需求,而不是单纯打折。

“大多数零售商场都能满足消费者需求,但伊藤提供的是提案,是给顾客的生活方式提供建议。”正见品牌策略顾问公司总裁崔洪波认为。

成都爱缇莎总经理何志锐对记者描述了华堂对它们的管理要求——商场每个楼层每周都要有新变化;华堂商品部每天不停地开会、出方案,不仅随时调用销售数据分析哪种产品卖得最好,而且还要提供商品长期跟踪销售记录。同时,商家们还必须根据季节性等特点,拿出销售预案。“这样做很辛苦,但经营效果也的确很好。”

华堂进货的选择标准与家乐福们不同,它的原则是看商品有没有吸引力和特点,喜欢追求别处没有的,甚至是一些新面孔商品。西昌牦牛肉干最初进入四川,采用的是常规真空包装,68 元一斤的价格一直卖不动。成都华堂中国董事之一、曾在商品部任职的陈适找来产品试吃,发现口味其实很独特,就建议供应商做散装,提供试吃,让顾客觉得值再购买。现在,它成了成都卖得最好的

牛肉干之一。

“到底什么样的商品是当地人及中国人喜欢的?”伊藤进行了大量的调查工作,拜访成都住户,打开市民家的冰箱和柜子,了解他们的冰箱和柜子里什么是必要的,还缺什么,甚至翻过居民垃圾袋,寻找他们的必需品。

营造舒适而科学的购物环境

零售业的考核指标是坪效,即每平方米收入。要把每一平方米的价值发挥到最大,一方面得降低损耗,另一方面则是增加销售。伊藤洋华堂的办法是在有限的空间里,营造出舒适而科学的购物环境。

伊藤的商品不根据品牌的类别做简单的摆放,而是还原生活场景,根据产品功能的相关性,将商品周全地陈列出来。在其他超市,可能需要跨几个功能区去购买的商品,伊藤这里可以一处购齐。

这种陈设方式的选择源于对顾客消费习惯的分析。

伊藤洋华堂的每家店都不是简单照搬的模式,而是会研究每家店所在商圈的人群特征,在商品结构和销售方式做调整。

显得夸张的是,为了不断调整适应度,以满足顾客的舒适度和新鲜感,伊藤每年要进行两次或大或小的改造翻新。广报室主

任赵梦红说:“有的改造投入甚至比得上开一家新店。”

借助 POS 系统信息 实现精细化管理

伊藤还有一个偏执狂的特点,那就是,它几乎把情报信息研究写到公司章程里。

在所有伊藤高层的办公室里,毫无例外都张贴着地图,比如成都市城区地图、成都市地铁路线规划示意图、成都市购物中心规划分布示意图、成都市田园城市概念规划图、成都天府新区规划图等。它是成都第一个想到购买天气预报的零售公司。华堂规定每家店铺都必须根据第二天的天气情况调整商品陈列。

三枝认为,只有这样做才能让华堂摸清顾客需求,比竞争对手更快一步对市场做出反应。

更重要的分析数据来自 POS 系统,华堂借助它来预测每种商品的销售趋势。伊藤洋华堂在日本就很重视单品管理。收银机每两个小时把单品销售信息反映在数据库中,相关人员可以根据 POS 系统反映的信息精确计算进货量和种类,最大限度降低损耗,尽可能减少断货情况。

成都的伊藤洋华堂则在总部的基础之上强化了单品管理策略。三枝要求每一个单品负责人给自己定目标,设定“万元目标”、“两万目标”等等,再在完成的基础上逐步提高——提升每件商品的最大销量,从而提升整体销售额。它根据顾客需求做出的调整甚至可以精细到时段。

类似的思维体现在伊藤的每个管理细节中。它用生鲜带动超市,再用超市拉动商场销售。它自己形成了一套经验,根据以往的销售数据进行分析,到底是肉块好卖还是肉馅好卖,是 500 克好卖,还是 200 克好卖,再让营业员精确下单,并根据当时销售情况及时调整订单。

人民大学工商管理学院教授牛海鹏认为,细致到每件商品的管理虽然相对复杂,但也更能够促进销售。这也是日本零售企业的一大特色。

康师傅抢地盘：试图垄断渠道来扳回一局

□ 肖可

依靠一款明星产品,统一成功打破僵局。感到威胁的康师傅试图通过“垄断”渠道来扳回一局。

康师傅公司计划用一项“占领”运动来夺回市场,这令竞争对手统一公司感到气愤不已。

根据报道,统一内部人士向媒体爆料了这一信息,称康师傅从今年开始实施“排统计划”,即通过补贴费用的方式与销售终端签订排他性协议,这令统一失去了近 4 万个杂货店和小超市渠道。这一计划特别针对的是方便面产品,并且被形容为“不计成本”。

统一公司在给媒体的正式回复中没有直接回应该传闻,只表示“老坛酸菜口味方便面自上市以来受到了广大消费者的喜爱和支持,这也引起其他厂商跟风模仿,在终端争抢市场”。统一此前已经在它的电视广告中表达了不满,广告词直白地说“有人模仿我的面。”

康师傅新闻发言人陈功儒则否认在传统渠道通过排他性协议排挤其他品牌,他认为两大品牌“在终端或者在第一线的竞争肯定是激烈的”。

快速消费品领域内的竞争常常异常直接,康师傅和统一的主营业务极为相近,更是直接对手。

康师傅曾在 1990 年代凭借红烧牛肉面这一口味打败竞争对手,逐渐树立领导地位,但最近一次,则是统一占了上风。

2008 年,统一对方便面业务进行了战略调整,聚焦中高端市场,将产品口味由 260 种缩减至近 100 种。其中,本来是区域市场的老坛酸菜面因为表现良好被列为了全国性产品。

2011 年,统一的方便面业务营收上升 67% 达到约 60 亿元,是 2008 年方便面业务亏损后首次扭亏为盈,市场占有率也同比从 9.5% 上升到 15%。

这不得不令康师傅作出反击。它迅速跟进推出了陈坛酸菜牛肉面,在红烧牛肉面之外,这成为公司最重要的主打产品;它邀请姚晨拍摄广告,在电视台大量投放,但这还不够。

康师傅决定在它最擅长的领域采取更激进的策略——统一依靠产品占领市场,康师傅的做法则不同,它可以发挥渠道优势。统一在 2008 年调整战略的原因之一,正是在县级以下市场无法与康师傅展开竞争。在低端市场,康师傅旗下的福满多品牌对抗华龙,在中高端市场,则与统一正面交锋。

零售品牌评论人士林一凡认为,快消品的成功依赖于品牌力、产品力和渠道力,康师傅一旦更稳固地掌控渠道,竞争对手将无法超越。

而对于统一来说,稳固酸菜口味方便面市场第一的位置至关重要,为此接连推出“老坛酸菜拌面”、“老坛酸菜鱼面”系列产品。今年年初,公司将广告语换成“有人模仿我的面”,以与后来模仿者进行区分。

另一方面,统一计划延续自己的成功策略,以新口味研发来绕开激烈的价格竞争。此前,它推出另一个新产品“卤肉面”。这款方便面在去年下半年开始在华东、华中和西南地区推广,被寄望为公司第二大增长动力。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

树立先进典型 发挥模范作用

“你们办职工俱乐部一共花了多少钱?”陈增鑫回答说,“包括俱乐部用房与设施,大约投资了 1000 多万元!”“现在每年还要投资多少?”陈增鑫回答说,“包括设备更新,每年还须投资 20 万元。”

从图书馆出来,首长一行来到“康奈温州人情感交流站”,当听取“情感交流站”有关情况介绍后,李源潮肯定了“情感交流站”在疏导青年员工思想情绪方面发挥的作用,并勉励要求把“情感交流站”做好。

而后首长一行又走到康奈党建活动室,听取了企业党组织构建和康奈集团党建工作基本经验的介绍,对康奈集团党委“三个围绕、三个满意”的党建工作目标和“两个作用”的发挥表示充分肯定。在党建活动室,李源潮还和郑秀康、郑茉莉、周津森等公司领导进行了亲切的交谈。接着,首长一行参加了职工俱乐部电脑室、卡拉 OK 厅等活动场所。在电脑室,李源潮同志还观看了康奈党建等 4 个微博平台展示。

离开职工俱乐部时,已经是 11 点 02 分,距离首长乘坐的动车开车时间只有 38 分钟,但李源潮坚持再看看冲料车间,并兴致勃勃地观看了第三代数字裁料、冲料设备的生产过程。

11 点 05 分,李源潮一行离开康奈集团,临走时,他与郑秀康等企业领导一一握手,并说:“祝康奈集团企业发展、党建发展,不断取得新成果。”

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

国家商务部副部长姜增伟：“我对众品集团的发展寄予厚望！”

国家商务部党组副书记、副部长姜增伟(右)和众品集团董事长朱献福(左)亲切握手。

现代化管理表示肯定,主动将随同的商务部负责国家储备肉的同志引荐给朱献福董事长,并询问公司在储备肉方面的情况。

“公司自 2009 年到现在,参与国家储备肉 1 万多吨。”朱献福董事长回答说。姜增伟副部长又进一步询问公司是否参与白糖、矿泉水、方便面等方面的储备,得知公司暂时没有参与时,姜增伟副部长勉励公司:像众品这样有资质、有能力的企业,不仅是企业的,还应该属于行业的,不仅是区域的,还应该是社会的,公众的,应该承担起更多的社会责任,为国家战略储备、食品安全多做一份贡献。

我对你们的发展寄予厚望！

姜增伟副部长在调研过程中,得知众品公司是从县级肉类厂起步的,惊讶地问道:“你们是从县级食品厂起步的?”

朱献福董事长向姜增伟副部长介绍了公司的发展历史,公司 1993 年从县级肉联厂起步,在商务部门的支持下,不断创新发展,2006 年成为商务部“万村千乡市场工程”承载企业,2009 年成为“农超对接”项目试点企业,承担中央、省、市国家储备任务,众品被商务部认定为最具市场竞争力品牌企业,综合实力位居行业前列。

调研中,姜增伟副部长对众品公司良好的发展态势给予了充分肯定,希望众品作为农业产业化龙头企业,持续标准化、专业化、产业化、国际化的发展思路,保持快速健康可持续发展。

他对朱献福董事长说:“我对你们的发展寄予厚望!”



◎国家商务部党组副书记、副部长姜增伟(右)和众品集团董事长朱献福(左)亲切握手。

看到你们的生产线,我就放心了

姜增伟副部长来到公司的加工制造业基地,详细听取了董事长朱献福关于业园的功能定位、标准化建设、产能布局、产业链、价值链等基本情况的汇报。

看到标准化的分割现场和屠宰线,姜增伟副部长对调研小组同志说:“这才是现代化的屠宰企业,这肉看起来多舒服,一个托盘,同步分割,这些都是国内高端的生产工艺。”

看到屠宰区员工不同的工作

服,姜增伟副部长问起公司的工作人员:“不同的衣服代表什么呢?”公司副总工程师王会玲回答:“不同颜色的衣服代表不同的岗位,黄色衣服是公司内部的检验、检疫人员。”

姜增伟副部长特别注意其黄衣服的员工工作方式,向随行的工作人员介绍说:“很专业,按照标准,非常仔细地检查每个环节,这样的肉才放心。看到你们的生产线,我就放心了,我们的老百姓都能吃到放心肉!”随行的新闻工作同志,一定要认真、详尽报道,让老百姓知道众品的放心肉。”

西部首选

不用跑断腿 最终的选择

雄厚资金寻优质项目,直接免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限,地域不限。

电话: 028-68000128