



大润发：“超市新王”的管理秘诀

策划词

大润发来自于我国台湾,而台湾的企业在服务精细化和继承传统,理解用户上有着无法超越的优势,作为一个中外合资企业,合资方的欧尚将供应链与采购给了他,而大润发保留了自己本地化的运营团队,二者结合,使得这样的营运与管理体系迸发出了强烈的火花。带有深深工业烙印的标准化使得大润发在规模扩张上极具竞争力,而善于学习,善于快速变化几乎渗透到了大润发的骨子里。从其由最初的仓储到大卖场,从最初的坚持全国统一架构到划分为大区制,从集权制到分权制都是在显示着其良好的“变”的基因。

大润发：管理制胜创奇迹 16 年未有关店记录

根据 2011 年度和 2012 年度中国超市数据显示,一家来自台湾的,名叫大润发的超市连续两年蝉联中国零售超市销售冠军,甚至连世界零售业巨头沃尔玛,家乐福都败走其手,这一家在二线城市品牌知名度不是那么大的超市,靠什么样的秘诀实现了其销售额的疯狂成长,从而成为中国超市连锁之王呢?

根据公开的资料显示,大润发 1996 年由尹衍梁创立于台湾,之后的 1997 北进上海开出第一家店。截止到 2012 年底最新的数据显示已有门店 219 家,其 16 年间,平均以新开 20 家店的规模持续扩张,而其在 2013 则加快了跑马圈地,光是在 1 月份就有四家新店开张,而最新的 5 月,湖北随州门店也即将开业

除了门店扩张速度惊人,其销售额也在最近的两三年实现了巨大的飞跃。根据相关数据显示,大润发在 2010 和 2011 年销售额都突破了 600 亿,而年均销售额增长至 2000 年以来从未低于 15%,16 年来,从未有过关店记录,这也在中国超市业上不得不说是个奇迹,而这些魔力奇迹的背后又是怎样的秘密支撑了其快速扩张呢?

A:服务标准化

关键词:极致,统一,再改进

大润发的标准化体现在以下几点:

第一点,服务流程的标准化。不管你是什么时候,何时走进大润发。你所经历的服务流程基本是一致的,基本上都是进入卖场前“停车”、“指引”、“进店”到“购物”、“咨询”、“出店”,并乘大润发自带的班车回家。整体的服务流程基本上很少有太大的变化。

第二点,管理培训的标准化。大润发的层级管理与培训都有固定的培训模式,其培训比较严格标准,不管是你新进入的寒假兼职,所有人的价值观体系和服务理念的体系的培训都是始终如一,不会有太大变化。规定的培训流程和培训时间不会因为个人的原因而改变。

第三点,运营管理流程的标准化。你不管去任何的大润发门店,和供应商供货体系的沟通或者是整个收获,入库,出库的流程基本上非常规范,不会因为店总的变动而发生较大的改变。

第四点,采购的标准化。在后台产品的采购上,可能会根据不同区域的不同营销的特点进行采购,但是在基本品的采购上,都是遵循同样的采购原则和流程。大部分的的基本品的采购都是保持一致。

第五点,做到极致的 5s 管理法。5s 是日式企业的精髓。所谓的 5s 就是整理(SEIRI)、整顿(SEITON)、清扫(SEISO)、清洁(SEIKETSU)、素养(SHITSUKE)的题头的核心。其核心有点类似与戴明循环,依然是工业化时代的精益管理思想。每日所有的工作流程就是反复的拆解这些流程,然后反复的实践,国外说一个好的服务,一般会分为 37 个步骤,而大润发显然就是不断把流程拆细,然后反复实践改进。

B:低价的奥秘

关键词:包养,垄断,防损环

中国的零售企业其实是很难做到脱离价格战的状态的,所以,低价永远是吸引大众消费品走进超市的最好的策略。而大润发又是通过什么做到超低价的呢?核心策略有四:

低价因素一:“包养”与直接供货到终端策略。大润发的这一低价策略一方面有其



与欧尚合作后的全球采购网络为支撑,另一方面也与其所采用的“包养”期货交易策略有关。直接找到生产肉,米,瓜果。采用期货锁定制,提前在生产的最终端控制价格。举个简单的例子,大润发的采购部门,为了获得最低价的梨会买下整座山。为了获得优质的猪肉价格,会买下整座猪场。这种类似期货的购买方式虽然会存在资金需求较大的问题,但是,大润发舍得砸下血本,最终收获的是消费者的信任与支持,反过来又会验证这种采购模式的有效性。

低价因素二:善用“炮灰”策略。在营销学上有一个著名的炮灰策略。这个所谓的炮灰策略是指每个产品组合,若假设包含两款产品,其中一款是主攻的方向是用来吸引人气,而另一个用做侧翼的产品则是利润真正的源泉,而二者之间将会拥有高度的互补性和协同效应。超市是这种组合策略的最好的战场。超市本身货品较多,适宜于做不同产品的组合。大润发显然已经洞悉了这一秘密并且善利用到了极致。它通过店面精确的 ERP 信息系统对所有商品进行精确的测算,然后深度了解超市客户群体的特点,为他们提供不赚钱的生活必需品,而在一些其

他产品上却赚取高溢价。这样的产品组合策略使得大润发在吸引客群上起到了重大的作用。

低价因素三:买断制与适时动态价格变动保证一“低”到底。对于需求量大的产品,直接找厂家大规模成批量付全款买断,而不是像其他超市一样采用的是经销商进厂制。这样的模式能够保证产品绝对低于市场同行,同时用不赚钱或者微利的状态卖出去。而大润发是少有的配备了全职价格监察员的公司,时刻关注对手价格,一旦发现对手降价,立刻出手,保证低价战略优势。

低价因素四:完善的防损制度使得防损率远低于行业平均水平。大润发拥有专门的防损部门,同时实行的是损失率与个人业绩挂钩的原则,这样使得日常各个部门的损耗降到较低水平,同时,建立了专门的防损的区域,进行专门的防损监控,这两大策略保证损失率在一个较低水平,从而进一步降低成本,保证低价策略。

C:温和的供应商策略

关键词:拿钱快,少盘剥,够专业

这其实是整个运营体系可以运营起来的实力优势所在。零售归根到底是供应链与营运支撑体系的较量。大润发是行业内少有的和供应商关系良好的公司。要想和供应商保持良好的关系,只要遵循三少一多,少盘剥、少促销售、少卡拿,快速结款就好了。大润发本身良好的客流和销售额使得资金的周转率一直处于良好状态,这样保证了供应商能够及时获得有效的结款。

另一个原因还是在于大润发内部营运体系建立的类似于买手制的采购制度。每个品类有着专门而且专业的采购队伍,这个采购队伍很多就是专业人士担任,由于对行业很了解,也有助于与供应商建立十分良好的关系。

D:强大而有效的布局体系

关键词:群狼,突破,到农村去

大润发在整个公司全局的战略上采用了两大策略:

第一个策略:群狼策略,一点巩固,快速突破。大润发在布局上并不同于其他公司漫天撒网的布局,根据其最新公布的门店数量来看,其最初基本上是大规模的集中于华东地区布局,不断加大华东地区的优势,使得华东地区具有绝对的优势,而其他分散全国开店的对手很难在这个中国最富裕的地区与其争锋。当一个区域巩固后它又会四散扩张,不断向周边掘金。

第二个策略:也是大润发最值得学习的成功策略。当巨头纷纷在已经杀红了眼的北上广深成都武汉这些重型城市投入重金的时候,大润发在广阔的三四线市场甚至于五线城市大步前进,不断深耕下沉自己的渠道,事实这一步棋局完全走对了,在一线城市增长乏力的时候,三四线城市将会成为中国未来零售的主战场,再加上城镇化的加深,这一步战略将不断的扩大大润发在中国市场的优势。

E:成功的营销策略

关键词:土办法,扫街,免费车

选址策略上:大润发一般都会布局非核心商业区,往往都是处于次中心甚至于是非中心区,主要是居民区之间,而且必须有一个非常巨大的空间,更重要的是保证每个大润发都要有停车场,而这个中国很多超市,目前都做不到。

内部格局策略:不会单一的做一个孤零零的卖场,环绕在卖场周围的一定是可以与其互补的商业形式,包括符合超市人群的餐饮,服饰,娱乐布局都会存在,从而形成各个商业业态良好的互补。

促销策略上:内部物品陈列上非常合理,尤其最让人称道的是卖场音乐的烘托,非常符合人群习惯,往往营造的是温馨快乐的氛围。

广告媒介推广非常合理:广告只做两件事。一是开店前会海量的在本地电视媒体上推广,这对于三四线城市人群来说依然是最有效的媒介传播。第二,印刷品。大量印章纸质购物券按家挨户发放,这两个土方式在这些小城市依然有效。

公交线路推广很关键:由于用户群都是中老年人群居多,所以能有便利的交通很重要,三四线城市用户群,尤其是超市用户群,依然会对免费的班车感兴趣,而大润发在每个城市独家运营着基本等于当地城市公交线的自己的购物免费车。这些车身体涂满着大润发 logo 的标志反过来成为了最有效的移动广告传播方式。(王静静)



管理借鉴

用工业理念炮制零售标准

当初润泰集团创办大润发时的公司元老几乎清一色的工厂出身,全零售业背景。与其他拥有众多零售背景人才的国内竞争者相比,大润发与众不同。但当他们将这种独特的工业化管理经验嫁接到零售商业经营模式中时,却发生了连他们自己都可能始料未及的神奇效果。

在工业生产中,每个零部件都有精确的数据标准,一个零部件差之毫厘,结果往往谬以千里。大润发的创业元老也沿袭这个理念来管理,并参考欧尚等外资运营模式来制订其各项内部运营标准,然后再将复杂的流程标准简单化。

大润发的一个小小商品标价签中,除常规标识如品名、售价、规格等,还包含了商品排面类型、日期、促销等级、品类需求类等管理参数。这些数据绝不是依靠人工设定,而是随商品销售变化导致商品等级变化,由系统自动定时更新的,从而控制数万种商品的陈列标准。

类似的工业化管理原理被要求“从上自下”地执行,即凡要求下级做到的上级必先做到。大润发各级管理干部都须依照这一准则。

其实细想下来,这种精细的工业标准理念和零售业所倡导的精细化管理有着惊人的异曲同工之妙。(熊杰)

管理诊所

大润发未来面临严峻挑战

虽然大润发有着如此多的其他超市企业所无法超越的营运,管理,文化的领先优势,但是也面临着严峻的挑战:

首先,永辉为代表的本土企业学习能力越来越强,以沃尔玛为代表的巨头在越来越理解中国市场之后的发力是大润发未来重要的挑战。

其次,如何应对层出不穷的食品安全事件与超市客户争端,以及适应社交化媒体时代的挑战。

其三,面对中国整体零售市场持续的整体低迷,又该如何拿出有力措施。

其四,劳动密集型企业下,人力资源大规模流失而导致的服务业企业难解之殇,上升空间小,工作累无趣,在 90 后越来越多的,劳动型企业的大润发又该如何应对。最后,电子商务大潮下,消费习惯发生着深刻的变革,大润发又该如何面对淘宝,1 号店亚马逊高速增长带来的市场蚕食呢。(王静静)

管理精英

刘正诚：提升来客数

作为“北京首店”的大润发民族园店总经理刘正诚,他是出了名的“铁手腕”。他规定大润发的员工,除了做好自己的工作,卖场所有工作人员必须熟练掌握每一类商品陈列的区域位置,当顾客找不到需要购买的商品时,员工要在最短时间里把顾客带到准确的位置;他要求服务台的每一位工作人员都要熟记大润发免费班车途经的所有线路,在顾客问询时,及时报出班车的正确班次;他告诉生鲜区的工作人员们,每个人身上都要配喷壶和抹布,他们同时要承担起维护环境整洁的任务……

“我现在最关心的是来客数。”刘正诚坦诚自己肩头压力巨大。然而,总部考核刘正诚的指标并非销售业绩,而是顾客服务,顾客服务量化之后的体现,就是来客数。

其实,刘正诚的算盘是这样打的:销售额=客单价×来客数。刘正诚自信通过商品的陈列、动线设计、营销手段等提高客单价,只要改进来客数,他便有把握创造高额销售业绩。

因此顾客服务是刘正诚时常挂在嘴边的。在大润发卖场门口,设有专门的迎宾员招呼消费者;刘正诚还要求卖场工作人员都要熟练掌握每一类商品摆放的位置,当消费者找不到需要购买的商品时,工作人员要把顾客带到该商品陈列的位置;此外,为了减少客人排队等待的时间,在一些零散的客流旁边,刘正诚安排人手帮客人打包、称重。事实上,整个大润发都将顾客服务提高到了相当重要的位置。(综合)