

追求卓越

—上海华联超市崛起与腾飞之道

华洲

超级市场作为一种商店敞开供应、顾客自选购物的销售方式正在引发着一场零售业的革命，它既对零售业的传统模式提出了挑战，也为传统零售业的自我突破、自我更新提供了机遇。超级市场近年来在我国的兴起和快速成长不仅意味着一般意义上的商业业态的变化和多样化，更重要的是，它对在计划经济向社会主义市场经济的体制转型期，如何进一步活化和优化流通体制机制；对在粗放型经济增长方式向集约型经济增长方式的转轨中，如何进一步深化和强化国营大中型商业企业的改革和发展；对在城市功能由生产制造向流通和服务的功能转移中，大中城市如何构建快捷与便利的现代化、规范化服务体系和市场网络，提供了重要的启示。

具有近 80 年历史的国营大型商业骨干企业华联商厦股份有限公司拆巨资兴办连锁超市，走出了一条大型企业自我发展，再展辉煌的新路子，只有 3 年历史的上海华联超市在超市行业中后来居上，位居第一，拓展了一片新型商业企业锐意进取、追求卓越的新天地。上海华联超市公司是上海华联商厦股份有限公司下属的独立核算、自主经营的子公司，公司成立于 1992 年 3 月，首批六家门店于 1993 年 1 月面市，经过三年的努力，取得了显著的业绩，据国内贸易部连锁商业办公室统计数据表明：华联超市居全国超市行业规模第一，销售第一，利润第一。目前，华联超市已拥有直营连锁店 53 家（遍布全市 10 个区），市外（江、浙两省）郊县加盟连锁店 15 家，合计 68 家。公司现有各类员工 1400 名，营业面积 27000 m²。拥有 11000 m² 的配送中心，理货场地 4000 m²，各类车辆 40 辆，而且总部与配送中心电脑开通联网。公司销售逐年上升，1993 年销售额仅 8900 万元，亏损达数百万元，1994 年增加到 1.96 亿元（当年八月份门店达 18 家时步入盈利期），1995 年销售额 4.54 亿元（不含税销售 3.90 亿），利润总额 1046.52 万元，1996 年 1—5 月销售 3 亿元，1996 年预计销售达 7—8 亿元，利润 1500 万元。预计年底连锁门店达 100 家（包括加盟店），整个公司的运作进入良性循环。

华联超市之所以成功地走出一条中国特色的连锁超市经营之路，得益于我国改革开放和宏观经济发展的良好态势。它的崛起腾飞是股份公司和超市公司领导班子成员审时度势，果断决策，锐意进取，严格管理，全体员工尽职尽责，协作奉献的结果。

以下是华联超市成功发展的一些基本经验：

一、紧抓机遇，科学决策

把握机遇，科学决策是华联超市成功的关键所在。

1992 年春天，邓小平同志在南巡谈话中提出了抓住机遇，加快发展的号召，也正是在这一年，华联人不失时机，审时度势，抓住了一个自我发展的历史机遇。当时已经进入 90 年代的上海零售商业正处于竞争日趋白热化的阶段，大多数商家都热衷于兴建高档大型百货商店，面对挑战，百年老店华联商厦也在酝酿着一场深刻的变革。华联商厦股份公司董事长、总经理张达夫认为，区域性商战纷起，购买力分流和市场的细分化，迫使华联人必须寻找新的经济生长点，而大规模城市改造和城市边缘的新建小区落成产生了对零售业网点的新需求，上海城市功能向流通和服务的转移，要求实现商业业态的多样化和现代化创办超市，不仅可借助华联的金字招牌、良好商誉、资金和管理的优势迅速打入人口稠密、网点匮乏的居民小区，建立快捷便利的连锁商

业网络，而且可以加快与国际商业的接轨实现企业自身发展的质的飞跃。

1993 年，当华联超市首批 6 家连锁商店开出后，出现较大帐面亏损，面对困境，是进是退，何去何从，众说不一。张达夫等公司领导人认为机遇与挑战同在，成功与风险并存。

华联办超市，搞连锁是市场竞争的需要，是企业发展的需要，作为创办者和经营者，既要科学地预见连锁经营的强大的生命力和巨大的发展潜力，又要科学地研究其本身的特点和规律：连锁经营能够通过大批量采购大幅度降低成本和价格，可以统一调配资金、设备、商品及人员，充分利用企业资源，提高经营效率，从而获取可观的经济效益。要取得连锁经营的优势，首先就要建立连锁经营的规模，不具备规模就谈不上优势。为此，公司一方面制定了“三年亏、四年平、五年盈”的内部考核目标，一方面做出了快速发展、形成规模的战略决策。原先公司预计发展到 25 家连锁门店时，规模效益会发挥出来，并使企业进入盈利期，结果在 1994 年 10 月公司发展达到 8 家门店时，就开始显现出规模效应，18 家门店当月销售 2100 万元，赢利 100 万元，公司提早 3 年进入盈利期，而且是在全国同行中率先实现扭亏为盈，并突破国外连锁商业至少投资三年后才能盈利的常规。

二、准确定位，求实发展

准确定位、求实发展是华联超市成功的基础。

连锁超市是现代化商业的一种标志，公司创办者和经营者认为办超市既要与国际接轨，在规模化、连锁化经营机制和管理体制、企业 CI 和硬件设施上都应参照国际惯例高起点的定位；同时又要与国情相符，尊重客观，讲求实效，实事求是的定位。

华联超市高起点的定位表现在“突出连锁机制”和“规范硬件设施”两方面。代表现代零售业的超级市场，以标准化的管理模式，专业化和单纯化相结合的分工协作方式，最先导入连锁机制，华联超市按照国际惯例，严格实施连锁机制，做到商品由公司统一采购，质量统一把关，货款统一结算，价格统一制订，然后向各超市统一配送。各个超市没有进货权，专门负责销货、理货、加货。实行下头进货，统一配送，各店分销的办法，一套资金、一套库存，一种价格，大大降低进货成本，从而形成规模优势和连锁效应。同昧在硬件装备上，也尽量与国际接轨，不搞两次更新，重点投资，所有超市网点统一设计、统一装潢、统一设备、统一布局，两年来股份公司向超市共投入 7000 万元资金，发展连锁超市。引进具有国际先进水平的日本三洋冷冻、冷藏柜、空调机和收银机，超市的货架不褪色、不变形、耐压强。一流的购物环境、先进的经营设施，体现了统一、规范、领先的华联超市特征。

但高起点定位不等于盲目的搞“一步到位”，而是从国情出发，立足企业实际，求实发展。比如：华联超市公司刚成立时，就有人建议我们在全公司推行国外连锁超市实行的先进的电脑联网技术（POS），并要立即照搬照学，而事实上，1993 年国产商品中有条码的比例不到 30%，按照超市的一般规模在条码的商品占全部商品的 80% 以上，超市才可起步使用 POS 系统，全面推广使用电脑联网。如果我们当时不照我国的国情和超市的规律行事，盲目在全公司推广电脑，单投资就达 1200 万元。非但整套设备闲置，单单利息一项，3 年来就要支出 360 万元，再加上培训操作管理跟不上，影响收银速度，影响销售带来的损失则更是无法估量。

华联超市在创办发展过程中，始终贯彻求实精神，注重市场规律，把握投入与产出的尺度。在选址布点上，以居民集中的新村地区和老城区为目标市场，门店营业面积也以方便居民消费为前提，不以固定的面积为标准，而租赁费用则以经济核算盈利为本。

三、文明经商，便民利民

文明经营，便民利民是华联超市成功的根本。

华联超市始终以“心向市民，服务市民”为宗旨，从其诞生的第一天起就以连接社区千家万户，服务广大工薪消费群为己任，在组织营销和商品结构的安排上，则更千方百计贴近市民的日常生活起居，公司确定了主副食品为主，日常生活用品为主，以中低档实用为主的经营宗旨，经营品种达十九大类 5000 余种，兼备了菜场、粮油店、文具店、杂货店、五金店、书店等功能，同时公司还制定了低价销售策略，定期组织安排内容各异的联销、展销、促销活动，推出特价、优惠价、大赠送等形式多变的营销活动，让广大消费者得到实惠，同时公司率先在全市推出代收公用事业费，代售邮票、《新民晚报》、《解放日报》，出售图书杂志，代办洗衣业务，设立日常医药药柜，投诉电话等 15 项便民特色的社区功能，制定了“优、全、廉、便、小”的经营特色，成为市民生活的“百宝箱”。

整个公司的经营活动始终围绕着便民利民，以消费者为中心的目标展开，譬如代收公用事业费的这项服务就是倾听了广大市民在日常生活中感到缴水、电、煤气、房租、电话等事业费难的呼声后，克服重重困难，率先在全市超市行业中推出的，影响较大，深受居民的欢迎。公司推出这项服务后还经常检查督促门店，做好，做实，不摆花架子，公司要求小卖部从早上 6:30 开始营业至晚上 11:00 打烊，收费服务不停止，个别居民由于出差等原因收款单超过期限，同样也满足他们要求解决他们的困难，帮助代收。

消费者的需要就是我们的工作方向。公司要求各门店定期召开社区街道消费者座谈会，听取居民的意见。连续两年公司举办了两次规模较大的“花钱买意见”活动，结合“消费者权益日”在各门店设摊由店长亲自听取意见，将顾客填写的征询单整理汇总，对改进工作，提高服务水平，收效显著。

公司还聘请了 38 位市级劳动模范和科技精英作为华联超市荣誉顾客，兼任服务质量，服务态度的业务监督员。定期填写表格，开座谈会，反馈连锁门店各项工作情况，为公司的发展决策起到积极的作用。

与消费者沟通是公司发展中的重头戏，而另一方面，公司又十分重视与供货商的沟通，近年来多次组织召开围绕商品品种、商品质量、商品价格、商品流转等为内容的大型工商座谈会，交流供需双方以市场为目标、以消费者为中心，全方位、多层次的信息，彼此了解情况明确目标，保证了经营活动有序健康正常地运行，也为公司的不断发展打下了扎实的基础。

四、严格管理、规范经营

严格管理，形成规模是华联超市连锁经营持续发展的可靠保证。

连锁经营的特点是集中管理，分散经营，华联超市从组建起就牢牢扣住这个重要环节，公司统一团结的领导班子形成强有力的公司总部的决策层，公司的发展目标，运行机制，经营方向，均由决策层统一制定和部署，各部门科室则具体操作落实，公司总部实行的是绝对的集权领导。公司规范管理倡导的口号是：“门店急顾客所急，总部急门店所急，全体员工急公司所急”。公司所有一切经营活动都必须一丝不苟地按这一原则执行，任何人不管职位高低都不得违背，谁违背这一原则谁将受到相应规定的处罚。

公司成立以来，结合超市的特性，在实践中摸索制定了商品进销调存和商场现场管理为核心的管理规范，实行强制性的规范管理。规范管理即标准管理。公司总部各部门、各区域、各门店等凡涉及各自岗位的要求，都必须有一套管理的标准。这一整套的标准管理包括管理要求、手段、时间、范围以及通过管理达到的目的都应当明确，从而使管理工作达到不因人员的替换而走样。连锁超市的经营，有准军事化的性质，必须保持一致性和规范化，因此制定一系列约束每一位管理人员和员工的管理

制度和规范特别重要。为此我们根据超市经营的各方面工作先后制定了 49 项管理制度和操作规程，其中涉及人事保卫、业务、财务、后勤、基建、配送中心、企管办、教育培训等部门各岗位的规范，包括收银员、理货员、时段检核、商品陈列、服务台、商场管理人员、业务人员、残损商品处理、商品配制、区域督导员等等，每种管理制度和各项规范都有详细的条文，例如，时段检核规范就营业前后的 35 条和营业中 46 条共 81 条检核标准，要求门店检核人员和门店各级管理人员不折不扣地执行，那么就能保证门店一天正常经营。

公司实施标准化规范管理主要通过三条途径来实现。

1. 强化教育培训。自公司连锁经营进修学院成立以来，培训管理人员、收银员、保管员等各类人员 1460 人次，通过培训使学员对连锁经营必须绝对服从总部领导这一原则取得共识。同时明确严密的组织纪律性是执行这一原则，实施严格管理的基础和保证，从而提高学员遵纪守法的自觉性。培训采取理论和实践相结合，课堂教育与实务考核相结合，学分累积与跟踪训练相结合，由于学院办学目的与内容紧跟公司发展需要，所以培训毕业的学员对岗位的标准化规范化要求十分明确，在实际工作中动手操作能力也有所提高。

2. 加大检查考核力度。公司设定了企业管理办公室，配备足够力量，专职制定各项管理制度，并肩负检查、监督、考评，提出整改意见等职能。每月各主管科室线条明查打分，每周“啄木鸟”暗查信息反馈，检查内容包罗万象，除按规定扣分外，这将成为门店等级评定的重要依据。九五年公司重点推出了收银员站立服务和收银员、寄包员礼貌用语的服务质量管理，由于检查力度到位，严格管理，这些岗位的工作人员由开始不习于操作自如形成规范，坚持实行到现在，在社会上赢得较好声誉。由于管理水平上去了，基础扎实了，公司向社会广大消费者主动推出了服务质量、商品质量投诉有奖活动，凡投诉服务态度、服务质量差，顾客不满意，有违职业道德，核实无误者奖励赠券 50 元；经销的食品超过保质期核实无误以一奖十。目前为止尚未发生一起，这说明员工中管理意识服务意识增强了。

3. 建立激励和约束机制。为顺利推选各项管理制度，公司建立了严明的考评奖惩规定，将门店评定为三等八级，采取每月小评，季度综合评（分数上升的门店等级上跳，分数下跌的门店降级），半年初评，年末总评，门店员工的工资奖金由门店的考核评定等级来决定。总部科室分为三个等级，分别由区域督导门店经理根据为门店服务的主动性、及时性等内容考核打分，奖金水平依据工作业绩拉开差距。平时，对门店工作人员违章违纪的处罚也是相当严厉的，如上岗人员不佩带工号牌，值班店长不在现场指挥，收银员不礼貌用语，商场日光灯不亮，理货员一簇堆聚众讲话，小卖部提早关门等等，凡被查岗发现或被“啄木鸟”记录在案，则追究当事人责任，扣罚奖金。有些问题的发生，还追究店长直至督导的责任，迫使大家做到各在其职各尽其力，不得含糊。对个别工作不负责任，管理不严，违反公司制度的管理干部，一旦发现而又屡教不改的则毫不犹豫被调离岗位。相反，对忠于职守，做出成绩的干部和职工，公司则给予重奖，组织安排旅游等，鼓励员工努力工作。

总之，任何新事物都有一个产生、发展、成熟的过程，创办中国式的连锁超市也是这样，在刚刚起步阶段，结合实际需要探讨的问题还很多，但有一点可以取得共识：那就是加强管理比发展规模还来得重要，只有质量的发展，连锁经营才能生根、发芽，在发展过程中，必须把工作做扎实，不搞形式主义，要注重实质，打好基础，这样才有发展的后劲。

收稿日期 1996 年 8 月 26 日

（作者系上海华联超市公司总经理）

责任编辑：李怀政