

雅家乐：驶进全国百强连锁超市

2003 年，雅家乐像一辆靓丽的跑车，顺利驶进了全国百强连锁超市行列。知情人说，坚持开拓创新、善于企业管理、丰富企业文化和整合社会资源，是雅家乐奔进全国百强连锁超市的“四个轮子”。

成立于 1998 年的江苏雅家乐超市有限公司，是中国连锁经营协会的会员单位。5 年来，雅家乐人坚持走连锁经营之路，矢志做大做强，开设连锁店 21 个，营业面积 3.6 万平方米，经营品种 2 万多个。2003 年，实现批零销售 2 亿元，其中零售 1.5 亿元；实现税金 250 多万元。先后获得盐城市商贸流通先进单位、全国百城万店无假货江苏省示范店、全国上规模民营企业等荣誉。

坚持开拓创新，用新的业态开拓发展空间

一是研究大众消费特点，经营特色连锁超市。与传统商业经营模式相比，连锁经营是把现代化工业大生产的原理运用于商业，实现了商业资本的规模扩张与分散经营的有机结合具有较强的快速复制和稳健发展的核心优势。国外连锁超市走过的 60 年发展历史，及国内外消费者的消费走势表明：连锁经营模式在现代商业领域有着广阔的成长空间，但不同地区、不同消费群体对于连锁经管的方式有着自己的选择。为了找到适合盐城居民的连锁方式，雅家乐人对盐城消费品市场进行了认真的调研，结合外资超市的经营特点，于 1998 年 8 月在盐城市区大庆中路开办了第一家以“多品种、高品质、低价位”为经营特色的标准超市。该店一开业就赢得了盐城消费者的普遍欢迎，也充分鼓舞了雅家乐人的士气。随后，雅家乐人根据盐城人的消费特征，以“创盐城人自己的连锁品牌，做盐城人自己的低价卖场”为经营目标，本着边学习、边创新、边规范的原则，对几种零售业态进行了大胆的改革尝试，将国际通行的综合超市、标准超市、便利店模式进行了变异，尝试开设了具有雅家乐特色的 4 个综合超市、一个社区超市、一个迷你型超市，对标准超市的商品结构也进行了调整，均取得了较好的效果，为企业在盐城市场站稳脚跟、快速发展找到了途径。在与传统商业、本土超市、外来超市所进行的 3 个阶段的竞争中，逐步占居主导地位，使雅家乐超市由单个门店发展成为盐城本土最大的连锁超市。

二是研究专业客户需求，尝试现代批发业态。雅家乐人感到，传统的大市场批发业态已越来越不能满足现代居民日益升级的消费需求，也不能与日渐成熟的现代物流相对接雅家乐人将现代批发业态的成功代表麦德隆模式与公司的实际经营需要进行了嫁接，于 2003 年

在盐城经济开发区建成一个 1 万平方米的大型批发超市——创美家量贩，并很快正式投入营运。创美家量贩一方面以现代批发业的模式运作，面向各类零售商、批发商、宾馆、饭店、厂矿企业以及机关、学校、医院、科研机构等社会团体经营批发业务，实行现购自运制，所有顾客凭会员卡入场采购；另一方面，它又是公司内部各连锁店的配送中心，雅家乐公司经营的商品除个别直配商品以外，其余均由创美家量贩统收统配，这样运作疏通了连锁经营快速发展受物流配送不畅而制约的瓶颈，大大提升了雅家乐参与市场竞争的配送优势，营造了连锁超市的核心竞争力。

三是发展自有品牌，积极实施业态延伸战略。雅家乐人将创美家量贩的二期工程作为开发本地农业资源的基地，充分利用盐城丰富的农副产品资源，通过增加技术含量进行深加工、精加工，同时设计满足目标顾客需要的外包装，建立现代市场营销网络，让更多的盐城土特产品走向大中城市市场。目前，雅家乐正在加快自有品牌商品的开发速度，争取更好地与大品牌生产厂商、本地有特色的生产企业优势互补，双向创造利润空间，互动提升品牌形象，进一步为公司的零售和批发赢得竞争优势。

2004 年底，公司自有品牌商品的销售将达到 8%；2005 年将达到 15%。

强化内部管理，不断提高企业的核心竞争力

5 年来，雅家乐公司在加强制度建设、优化机构设置的同时，积极导入连锁经营专业技术，使人、才、物管理水平有了新的提高。

一是借鉴沃尔玛的中央采购集权制。通过优化商品结构，保持合理库存，不断引进适销对路的新品，掌握换季商品采购的方法和时机，想方设法降低采购成本，增加商品的多样性，减少重复性商品，以差异化竞争策略缓冲市场竞争的压力，更好地满足消费者的需求。

二是全面运用品类管理技术。通过一系列品类管理措施，调整商品结构、库存成本结构、商品毛利结构，建立了商品淘汰、缺货管理、供应商管理等制度，对 2 万多种商品重新进行了角色定义，同时，建成了新的商品分类模型。这些品类管理技术，在控制成本、改善店堂环境、提升价格形象、严格标准化程度、增强对消费者的综合吸引力等方面产生了巨大的作用。

三是积极引用现代信息技术。公司先后投入 300 多万元，导入 pos/mis 管理系统，这一系统提供的数据已成为公司制定采购方案、策划营销活动、实施绩效考核、论证企业发展目标的重要依据。

丰富企业文化，全力打造雅家乐连锁品牌

企业文化是统帅企业的灵魂。要创百年企业，就必须建立自己独特的企业文化。目前，雅家乐已形成一个较为完整的企业文化体系，企业文化规范着每一位雅家乐员工的思想和行为，在企业营造出一个充满现代气息的、健康向上的良好氛围，带动整个团队朝着一个方向前进。5年来，雅家乐从点点滴滴细节化工作着手，经过不懈努力，从商品品牌、服务品牌、企业品牌等方面勾勒出雅家乐清晰的品牌形象，“高品质、多品种、低价位”、“省钱购物雅家乐”、“全部商品低价位”、“创盐城人自己的连锁品牌，做盐城人自己的低价卖场”、“诚实守信、关爱社会”等具体内容伴随着雅家乐前进的脚步，也走进了盐阜大地的千家万户，并得到社会的广泛认同。

当前，雅家乐人正在进一步丰富雅家乐品牌文化的内涵，并以多种形式做好展示、渗透工作。他们不仅要打造雅家乐连锁零售品牌，还要打造创美家连锁批发品牌，以不断升级的企业文化激励全体员工自强不息、开拓创新，为社会多做贡献。雅家乐人不只在销售商品，还在销售信念，批发希望；不只在再造门店，也在再造能力，再造成功。

整合社会有利资源，借助外力快发展

雅家乐通过兼并重组、与其他优势企业合资合作等方式，扩大企业规模，迅速做大做强。和新华书店合作开设了店中店，和电信局合作尝试网上购物业务，和烟草公司合作开设烟草店中店，和药店合作开设药品店中店等。

2004年，计划和烟草物流、邮政物流等强势企业合作，新开10个连锁直营门店，进一步整合物流资源，提高配送效率，降低配送成本。积极与南京苏果配送中心、上海锦江麦德隆等企业接触，尝试建立批发合作伙伴关系。

“借助外力、共谋发展”，雅家乐航母已经扬帆启航，驶向更加广阔的商业海洋。