

一家超市扮靓一座城市

联华华商描绘人间天堂生活之美

傅静之

在杭州人眼里,联华是一座超市,也是我们生活中一道不可或缺的风景区。从1997年庆春路上的“家友”起步,到如今遍布杭州的世纪联华,它以无法预估的能量茁壮成长,迈过了国内超市业并购潮风起云涌的17年。在杭州,世纪联华早已不仅仅是市民们购买日用品的首选,更成为大家日常生活不可分割的一个组成部分。

在世纪联华,你可以买到质优价廉的进口食品,可以在购买日用品的同时与家人共享家电和建材的团购盛宴,可以参加超市组织的海洋游享用最新鲜的海鲜美食,还可以三五组队一共前往无锡阳山认养水蜜桃树苗。世纪联华,它亲切得就像一位你最相熟的隔壁邻居,在抬头低头和不经意间与你度过一个春华秋实。



世纪联华在杭的第一家门店——庆春店,至今已风风火火地经营了17年。

发展历程 打造叫好又叫座的超市航母

杭州的大型超市,自上世纪末如雨后春笋般纷纷冒出,没过几年,即陷入汹涌澎湃的并购大潮中。这其中,有为国内消费者熟悉的万家福、华联,也有远道而来抢占中国市场的洋品牌家乐福、沃尔玛、乐购、好又多、欧尚等等。

在这场超过10年的品牌大战中,杭州联华华商集团始终立于不败之地,它以“叫好又叫座”的姿态,不仅立足于庆春路,还将自己旗下的分店扩大到200多家,成为年销售超过150亿元的超市航母。

熟悉零售业的人都知道,目前国内超市业主要有4种业态,按经营面积和功能差异,分为大卖场、标准超市、便利店和折扣店。经过10多年的发展,联华华商旗下业态包括大卖场、综合超市和标准超市,拥有“世纪联华”、“联华”、“CITYLIFE”和“联华购物网”四大品牌,并在标准超市的基础上成功向高档生活馆、大卖场进行华丽转型。它也是在历



为杭城白领所钟爱的CITYLIFE

战略转型 从攻城略地向精细运营蜕变

作为一个成功的超市连锁集团,从千余平方米的第一家门店起步,到成为市场领跑者,这一路离不开目光长远的战略布局,离不开小到一个个零售柜台、大到全集团数千名员工的日常管理。相比于前几年的高歌猛进,联华华商眼下正尝试放慢脚步,从“攻城略地”转向内部的精细运营。

比如,许多零售业的供应商在计算成本时,总是会留出很大的费用在零售渠道内,如果盲目地“统一采购”,就会导致门店收益的下降;但一味强调通道模式,又会削弱商品竞争力——这两者之间无疑需要一个平衡点,联华华商的决策层首先就将如何把握这个平衡点作为内部管理的一项必修课来研究。

另外,不同位置的门店所承受的物业租金不同,当地的消费习惯也不同。虽然,连锁超市的价格和促销活动是统一管理的,但实际上,特色促销与价格的适度差异化反而能收到更好的效果。在不同门店导致近距离恶性竞争的同质化趋势下,联华华商往往会充分发挥店长的主观能动性,突出“个店主义”。比如在联华的很多门店,

经市场大浪淘沙之后,唯一幸存下来的杭州本土品牌大型超市。就在本月开学之初,世纪联华还首次把门店开进了中学里;此外,其在浙江大之江校区、浙江传媒学院、浙江警察学院、浙江经贸职业技术学院等大专院校都相继开出直营或加盟店,今年年底在全省的加盟店将突破110家。当许多竞争对手不断向航母级MALL靠近时,小而美的联华校园店,也在寻找另辟蹊径的突破方式。

正因为此,许多杭州人对于世纪联华,有一种“远亲不如近邻”的亲切感。从为杭州人所熟悉的家友超市到遍地开花的世纪联华,它一直在持续“叫好又叫座”的销售神话。目前,杭州联华华商集团旗下门店超过220家,遍布浙江省内(除舟山外)10个地区;2012年完成销售143亿多元,2013年达到156.49亿元,利税13.9亿元,连续14年位居浙江省连锁零售业第一。

生鲜价格比普通农贸市场还有吸引力;许多的家庭主妇也更愿意去世纪联华的大型门店采购品种更丰富、价格更实惠的当季水果。

此外,联华华商还尝试从3个方面不断提升自己的核心竞争力。首先是降低商品采购的成本。当超市大到一定的程度,会将年销售额比较低的中间供应商逐渐清理出去,因为这些供应商没有掌握商品的源头,他们在中间加一块利润,无疑是降低了商品的竞争力和超市的盈利能力。因此,联华的决策层不断强调源头采购,以减少供应环节。

他们还尝试对一些产品进行集量采购。像苏宁等电器行业的零售巨头那样,对一个工厂的货进行买断,这种方式可以促使制造商更好地技术创新,降低成本,加大产品研发力度,提高商品竞争能力,从而创造零供双赢的局面。

最后就是联华还在尝试“定牌加工”的模式,即发展他们的自有品牌。目前,联华定牌商品的销售占比是3.5%,与国外一些超市的30%相距甚远。他们的初步设想是通过努力将自有品牌做到15%的销售占比,以争取利润空间的增加。

品质管理 狠抓食品质量确保舌尖安全

食品安全是老百姓最关注的热点。近年来,食品安全负面新闻层出不穷,消费者几乎隔三差五就会看到,质量不合格产品成批成批被撤下货架的场景。为了确保食品安全,联华从未松过在最后一个环节守住食品安全这个底线。

为从源头上把控食品安全,首先从商品质量的安全追溯管理和监测。比如,客商的信息登记,加强留样单、送检单以及控牌交易单的监督等。目前,联华华商追溯的蔬菜供应商达到66家,有1200多个评项,肉类供应商有8家多达400多个评项。超市监测送检的范围覆盖蔬菜、水产、糕点、熟食、腌腊制品、冷鲜肉以及生产空间卫生等。对于新增的商品供应商则实施一票否决制,即新供应商凡涉及重要问题的,都实施一票否决的监测制度,一概不予引进。

今年,根据浙江省政府相关规定,全省各地相继推进城镇超市生鲜农产品“放心柜”工程。这项工程的目标是到2016年时,

所有经营生鲜农产品的城镇超市,全部完成“放心柜”建设任务,覆盖面要达到100%。而世纪联华是首批参与“放心柜”建设的示范企业单位,还负责制定具体实施标准与模板工作的主要承接工作;旗下和平、施家桥、良江3家门店被列为首批推行“放心柜”的试点门店。今年,联华华商旗下的放心柜门店将增加至61家,并在2016年全部覆盖所有门店。超市高层对此非



农华生鲜配送中心

海量商品 网络爆款第一时间上架销售

从前年红极一时的笨笨NANA,到去年的友友泡瓜、张君雅小妹妹,再到今年7月引进网络人气食品“周黑鸭”,联华将电商爆款落地销售的行动似乎越来越频繁。电商时代,杭城超市的采购,开始跟着网络爆款走。

“相对电商而言,实体超市的顾客年龄偏大,我们希望客群年轻化。”世纪联华生鲜采购经理谢晓东表示,爆款中的潮流元

出彩生鲜 全日制试点开拓销售新格局

7月,大太阳下走访萧山舒兰农场蔬菜基地;8月,带小朋友进超市玩烘焙做蛋糕;9月象山开渔节去海边吃海鲜……这是世纪联华一名超市员工最近3个月的工作时间表。对于商品丰富度这堂必修课,世纪联华从未让消费者失望过。

来自WIND的咨询数据显示,今年上半年上市超市企业同比增速堪忧,但世纪联华的数据尤其是生鲜类的增加却令人惊喜。其中,生鲜类销售同比在20%左右;近3年,生鲜年增幅均达15%。生鲜成了超市的“战略性品类”。生鲜经营在实体零售业中的重要性日益突出。生鲜已不仅仅是超市吸引人气品类,更是关乎食品安全、民生热点的重要类别,也是超市未来重点培育的类别。

十五六年前,作为新业态在杭州生根后不久,生鲜这个“美

女”便进入了超市的视野。卖蛋卖鲜肉,继而卖活鸡鸭,当时都成为新闻。但在很长一段时间里,生鲜在超市是“女神”级的:撑撑门面,旺旺人气,但没利润甚至要亏。

变化发生在农改超和农超对接后。2004年,世纪联华开始生鲜自营。当时世纪联华在大关开出杭州市区第一家农改超超市,5000平方米的卖场,有一半卖生鲜。2005年自营品类扩展到水果,2009年再扩到水产。到目前为止,自营的生鲜占了绝大多数。

货源更丰富更新鲜,与顾客的互动也更方便。世纪联华在全省有3家生鲜配送中心,分别位于杭州勾庄、金华和台州;此外还有289家基地直供,其中基地采购即农超对接达173家,最远到新疆;宁波水产批发市场和石浦中国水产城则

是它的冰鲜基地,每晚9点采购完毕,12点半送达杭州,凌晨上柜。生鲜早已不再是摆在那儿只能远观的“女神”,而是超市依赖的“恋人”。各种贴心、接地气的招数随之而来:这边庆春店的泰柚好卖到销售员剥皮剥得手抽筋;那边华商店把红极一时的“笨笨NANA”摆进来,让年轻人哄抢。渐渐地,蔬菜水果即时特价、晚上打对折也多了起来。

今年3月,为了充分挖掘生鲜最大的经营潜力,最大程度地满足消费者的购物需求,联华在业内率先启动“全日制生鲜试点”,目前试点的门店包括运河店、和平店、丰庆店、大关店、滨江店以及庆春和华商等门店,试点门店的生鲜区域也由此发生了可喜的变化:商品陈列更丰满整齐,台面维护频率更高,现场服务进一步完善。

试水电商

包括联华华商在内,以往中国的零售企业主要以外延式、低成本、粗放式的扩张来扩大销售,但随着市场的饱和,这种扩张方式成本越来越高,甚至大幅影响了利润率。从微信到支付宝方便的新商业模式的崛起,也对传统零售业造成巨大冲击。

2012年3月,联华华商旗下正式注册“联华华商集团”微信公众号,这标志着传统零售企业向B2C电子商务市场进军,也是联华华商实现多元发展战略的重要一环。集团从线下走上线上销售,新的生活方式促进新业态的发展。联华华商集团官方微信从2012年开始经营内容,粉丝用户现已接近20万。消费者申请微会员后,不仅可以查积分,还可参加各种线上活动,如大转盘、砸金蛋等,大大提高了顾客互动性。目前还在打造微信购物功能,这些都是为了便于客户。

今年8月开始,杭州市区69家“世纪联华”、“联华超市”门店及义乌两家门店,还率先推出了支付宝结账。当收银员扫描全部商品后,顾客打开手机上的支付宝软件,点击手机右上角付款码,让收银员扫一下,一两秒钟的功夫,支付就完成了;如果顾客注册绑定了联华的微会员,连出示实体会员卡的过程也可以省略了,直接用手机上的微会员卡就能享受会员权益。笔者8月下旬在世纪联华和平店使用该项业务时发现,为了推广手机钱包服务,世纪联华和支付宝公司共同推出了“每单最高减免20元”的优惠,吸引消费者参与。如果消费者不熟悉手机操作,一旦付款遇到困难,收银员也会在旁耐心地指导和帮助。

企业百科

杭州联华华商集团,它从一家有半个世纪历史的国有独资大型商业批发企业的基础上创新转型而来。

1997年,杭城第一家连锁超市——联华华商集团旗下从小超市向购物城华

2002年,联华发展进入快速车道,由“家友超市”升级为“世纪联华”品牌。

2006年,联华华商集团开启“超市+品牌百货”的新型经营模式,大卖场业态得到消费者的认可和喜爱。

2010年,高端生活概念超市——CITYLIFE的出现,给杭城精英们提供了“环保、健康、品位、生活”的品质生活。

2012年3月15日,历时近两年的规划及筹备,杭州和平家私市场地块终于被联华华商集团纳入旗下,联华华商集团倾力打造的生活型态购物中心品牌——世纪联华购物城,成为该集团发展史上浓墨重彩的一笔。

就在今年8月,联华华商斥资10亿元打造的总建筑面积近9万平方米的天华世纪城——世纪联华义乌望道路店揭开面纱,对传统意义上的大卖场进行了全新升级,将打造成为能同时满足顾客购物、餐饮、休闲、运动等多功能于一体的城市家庭型一站式消费中心。该店引进了20多家美食店铺,涵盖中式、西式、日式、韩式、港式等各式餐饮;实现全场免费WiFi覆盖,消费者可以通过支付宝等手机客户端进行手机支付;店内还引入了义乌首个智能停车系统,同时设有当地首个家庭烘焙中心、首个漂流书屋、首个超市食堂吧,楼顶还将出现首个空中运动馆和空中农场。



整洁明亮的仓储基地