



美国学习分享及落地计划

分享人：谌文鹏

2024年3月21日

目录

一、美国之行感受

二、现场参观门店商品文化和陈列图片

三、美国之行落地计划

一、美国之行感受



感谢公司组织这次12天的美国之行，通过对美国超市的学习交流感受：

1、美国人自律性，专注性很强：在美国是观察员工状态，干得好就提拔，员工在温度很低的沙拉间，依然坚持给商品称重装箱。

2、工作效率高：美国员工工资是按时计算，主要以小时工为主，一天24小时三班倒，不停的工作，现场制作的海鲜肉丸一天能做3000个。

3、特别重视对员工技能的培训：食品加工中心的员工工作技能很全面，所有人都会做加工的东西。每个店每个岗位都有通用的课程。随着在企业的发展进步，员工提升过程中遇到的不同岗位都会有更高的课程等着他学习。就像IGA可口可乐商学院一样，都是免费提供给员工学习的。平时各门店利用线上的资源组织员工学习。上级要在平时工作当中通过观察选出可培养的人才，通过学习能力和工作效率作为一个提拔员工的关键要素。

4、在商品种类要求上，美国超市几乎能满足各种消费者的需求，无论是食品、日用品还是家居用品，超市都提供了丰富的选择。但是每家店的经营品项都是根据自己所在的竞争对手，顾客群的需要，造成了经营品项不同。但主推的商品是一致的，不同的门店有10%~20%差异。在商品分类中会选出一些低于市场价格的商品来做价格形象及引流。

5、注重提升顾客的购物体验：在购物过程中，可以自由选择商品、试吃商品，甚至可以在超市内享受到免费咖啡等服务。暖心贴身服务比如肉的加工，分割，顾客有什么特殊的要求，都是免费给做，包括熟食需要的特殊的口味，分量都能满足。

二、现场参观门店商品文化和陈列图片

参观门店

- ◆ meijer(美捷超市)
- ◆ D&W fresh market超市
- ◆ Dave' s Fresh Marketplace
(戴夫鲜食)超市
- ◆ MARKET BASKET(菜篮子集市)
- ◆ WEST.SIDE (西区超市)
- ◆ 博祖托配送中心
- ◆ GEIOSSLER' S(阿迦姆)超市
- ◆ Wegmans(韦格曼)超市



大急流域美捷超市 (Meijer)

成立 1934 年荷兰移民，1962年第一家开出了超级大店。目前有270家超级大店。现在有9万多员工，250多个加油站，六个配送中心，六个熟食加工中心，全国零售商 5 位。主要分 4 个业态（综合大卖场、社区卖场业态、生鲜业态、市区食品业）。

电商销售占比4%~5%，通过线上顾客的交易来研究会员，了解顾客的喜好。线上电商合作模式主要是下单到店与第三方平台合作等方式进行，线上电商价格与门店价格同步。

商品的缺货永远是第一重要的、商品新鲜、品质更好、重点是同类别商品更丰富，顾客满意度高。



戴夫鲜食超市

创立1963年，目前10家店，现场陈列氛围好，立体感生动，核心是生鲜(重点海鲜)，重在质量新鲜，味道统一，中央厨房不做业绩考核，特别重视员工技能培训，不定期参加行业技能培训，重视一起合作供应商的培训(很少换供应商)，对管理层重点考核缺货率，良好的合作关系，信任度高。周销售100万美元，生鲜占比55%，绝大部分自营，定期组织孩子到店互动活动(如小购物员等)。

面包门店只做简单加工，中央厨房配送，加工中心隔日订单(有的商品三天订或周订)，中央厨房原则持平，实行定价倒扣制(按市场定价保持商品市场竞争力)，中央厨房无固定周转，大概总的一周。



韦格曼斯超市

成立于1916年，共85家店铺。人员流失率是全美超市系统最小的，只有6%，员工在这儿工作很安心。五个核心关心每个人的成功，追求卓越、高品质生活找对优秀的人留下来、赋权员工讲出来决策、在社区做出卓越贡献，公司116年以来，善待员工，员工才善待顾客。

五大职能区：一是陈列，二是服务，三是即食鲜食，四是店内餐饮，五是药剂药店。这五大块儿从低到高，都有能力模型，也对应着不同的岗位级别。考核的是能力，而不是考核业绩。信任是底层逻辑，只要把人招对了，好多事不用管，只需要在旁边儿跟进观察，结果就是好的。对外部同行也都友善。生鲜区有熟食吧，也有冷食吧。



西区超市

1980年开店。老板从肉的分割售卖干起。周围居民密度大，中午有居民过来吃午餐的习惯。5km的半径内，同行竞争非常激烈。通过价格竞争很难，所以西区超市通过特色服务取得优势胜出，40年的经营，以优质、平价作为关键生存要素。线上占比不到10%，都是通过第三方物流和平台给顾客提供上门服务的。门店这些员工工作20年到25年的非常多。员工比较稳定。因为稳定，所以跟顾客交流起来都很放松，都愿意给顾客提供友善的服务。老板鼓励员工多跟顾客交流沟通，了解顾客的需求，同时也鼓励员工多尝试，多动手，满足顾客的需求。同时门店采取师傅带徒弟的方式。师傅带头做好服务示范，徒弟在后面跟着学，自然而然就形成了一种门店动手为顾客服务的氛围。



菜篮子集市超市

两年前获全球优秀门店奖，共有7家门店。超市已经有100多年历史。超市的经营价值观是本地，新鲜和家庭，超市非常重视和本地供应商合作。鼓励员工跟顾客的沟通，并且主动试吃商品，而且员工跟顾客的沟通作为他们检查的标准。超市方方正正，典型一个食品超市，食品占比大，生鲜比食品占比略小，非食品很少，只有三个通道。宠物的食品占一个通道。大包装的商品比较多，客单价40美元。

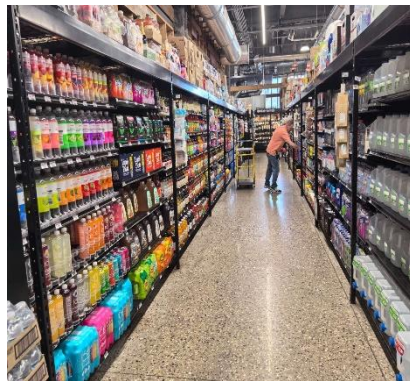
(一) 企业文化的传承和发展

- ◆ 美捷超市，1934年创立第一家店，至今90年，传承第三代；
- ◆ 戴夫鲜食超市，创立于1963年，至今59年；
- ◆ 菜篮子集市，传承第二代；
- ◆ WEST.SIDE超市，1980年创立，至今44年；
- ◆ 博祖托配送中心，面积73000平，
- ◆ 阿迦姆商店，创立超过了100年历史；
- ◆ 韦格曼家族企业，有着116年的历史；
- ◆ 以上超市都有这一个共同的特点：**善待每一个人，对员工好，对顾客好，了解顾客需求不断进行商品、服务的调整。**



(二) 关联陈列，试吃

- ◆ 所看到的不论是美捷、戴夫还是韦格曼等美国较大的零售企业在食品区货架都能看到关联陈列；
- ◆ 卖场的货架通道较宽，基本达到1.8米以上的宽度，货架前端到收银台至少1.8米，在货架及收银台有独立的小型货架/小型堆头进行陈列关联或者主推商品（由门店自行决定）；
- ◆ 在阿迦姆商店/韦格曼，恰遇周末，试吃品较多，且试吃的商品较大。



(三) 配送到门店的商品不退货

- ◆ 在美国的超市中，每个门店的店长到课别负责人，都没有想过商品卖不完怎么办，思考的是将商品呈现得更好，让品质不好的商品如何更快速的打折处理。

(四) 顾客的沟通和社区服务

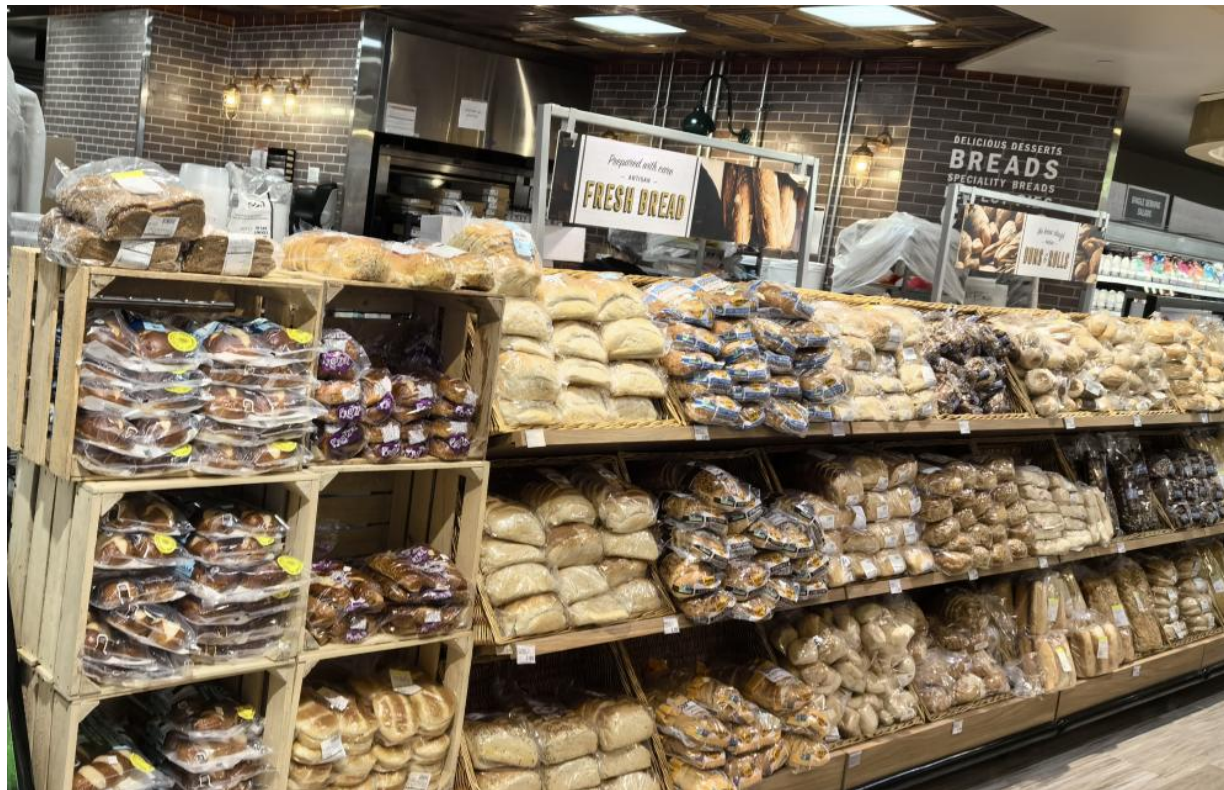
- ◆ 门店店长每天的工作除了基础日常工作外，最重要的就是和到店顾客进行沟通交流，了解顾客需求，不断对卖场进行改进；
- ◆ 门店员工更多的时间就是在前台/卖场服务顾客，了解顾客需求，不断对卖场商品和服务进行改进。





美捷超市 (Meijer)

糕点、蛋糕都是自营的。而且还是现场制作。蛋糕坯子都是由自己的六个食品加工厂制作的，不以盈利为目的，品质都非常到位。



美捷超市 (Meijer)

面包以配送为主，门店做简单加工。面包占门店8—9%左右，面包成品库存一般三天，原材料库存一般一周。



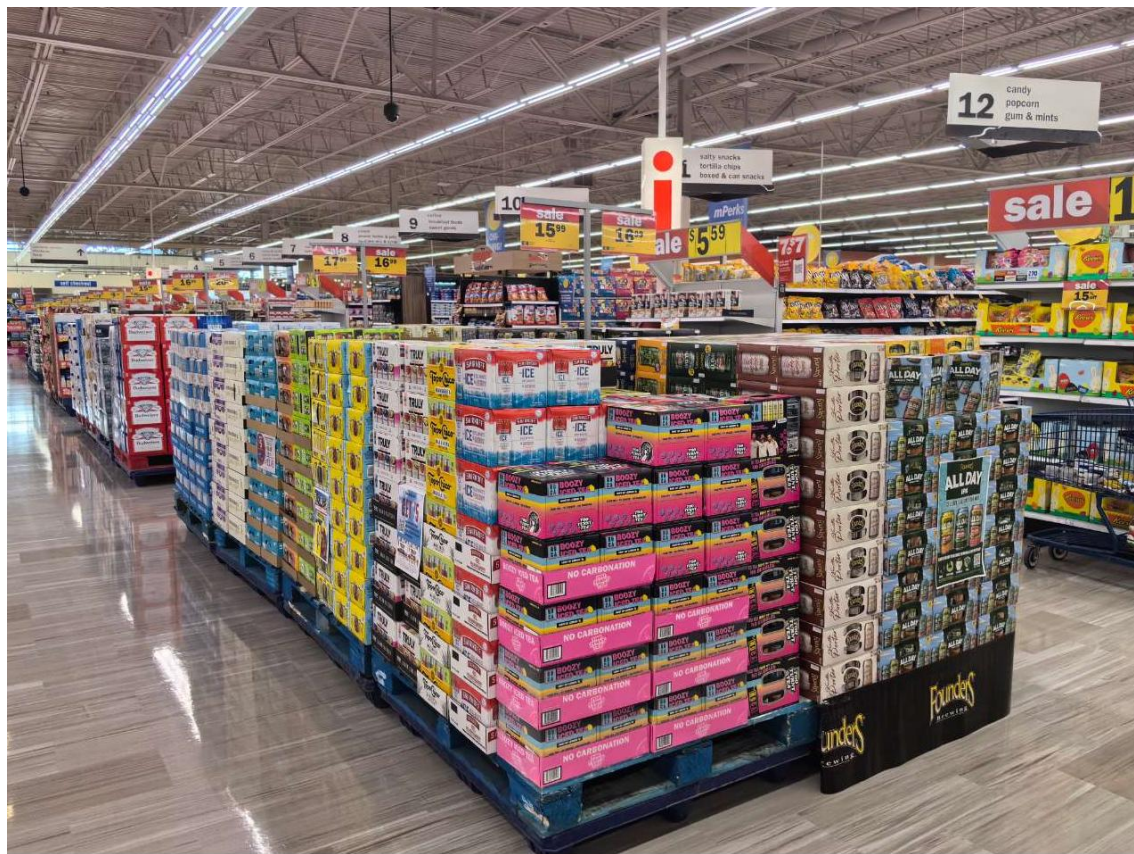
机器人自动检查卖场缺货和价格



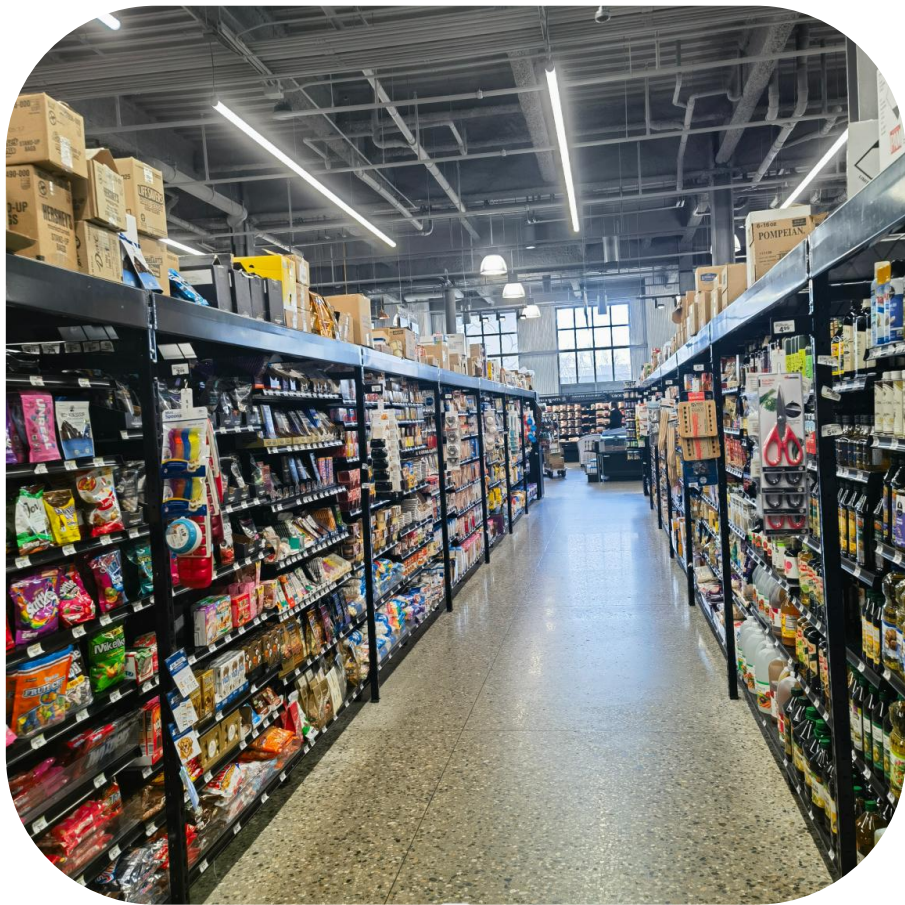
熟食便当
根据顾客购买份量不同，
使用不同耗材



割箱落地陈列



整件陈列



关联陈列



超市内为顾客
提供免费咖啡、水



小西点使用应季水果做装饰



自选与熟食沙拉吧丰富



盒装面包陈列，品项丰富



商品试吃量较多



主动试吃商品



收银台出口设置顾客休息区

三、美国之行落地计划

三、落地计划 (门店)

项目内容	学习对象	具体落地计划	目标和结果	完成时间	责任人
关联商品陈列	美捷、D&W/ 菜篮子、韦格曼	在货架上增加挂条做关联陈列（特别是食品货架上增加非食品），且关联商品一定有很强的关联性。	3月31日前完成视频货架的关联性陈列。	3月31日	谌文鹏 胡祖朝 来诗君
试吃商品的严格执行	美捷、D&W/ 菜篮子、韦格曼	1、根据公司要求做好每天试吃商品，且试吃商品大小不宜过小； 2、周末必须做好季节性商品和新品的试吃。	3月23号回门店立即执行。	3月23日	谌文鹏 胡祖朝 来诗君
门店原箱落地陈列/使用PDQ陈列	美捷、D&W/ 菜篮子、韦格曼	1、黔惠商品有PDQ的进行PDQ陈列； 2、商品原箱比较好看的或者彩箱的商品进行预留，达到原箱陈列条件（商品销售情况/原箱数量能够打堆头）立即进行陈列。	1、黔惠有PDQ的立即落实； (3月31日之前) 2、原箱商品在4月30日之前落实。	4月30日	谌文鹏 胡祖朝 来诗君

三、落地计划 (门店)

项目内容	学习对象	具体落地计划	目标和结果	完成时间	责任人
退货商品 逐渐减少	美捷、D&W/ 菜篮子、韦格曼	1、严格控制门店的订货情况（特别是常规的）； 2、针对3/50商品、临期商品快速处理能不退货的尽量不退货； 3、整理仓库里面的睡觉商品，针对门店C类商品全部陈列于卖场，不再存放于仓库（排面上低于最低陈列量自动补货）。	每月退货金额同比去年下降达到30%以上（4月退货金额下降10%，5月退货金额下降20%，6月退货金额下降30%）。	6月30日	谌文鹏 胡祖朝 来诗君
服务员工、顾客	美捷、D&W/ 菜篮子、韦格曼	1、利用外租空铺设置顾客休息区、娱乐的场所，为顾客提供免费的茶和水 2、每月店长至少服务10个员工/60个顾客，了解员工真实的需求和顾客真实的需求；由营运部随机抽查； 3、每月组织一次利他、利社会实践活动，店长亲自组织。	1、提供顾客休息、娱乐场所（4月15日以前） 2、接下来我会用董事长带我的方式去带我的团队，增加他们的幸福指数、提高他们的工作技能， 3，搭建顾客与超市的沟通桥梁。	持续执行	谌文鹏 胡祖朝 来诗君



若有不妥，
敬请指正！

贵州合力商业投资集团
GUIZHOU HELI COMMERCIAL INVESTMENT GROUP

地址：贵阳市花果园国际中心3号楼2单元30-31层
电话：0851-8598 4066