

# 永辉超市：菜篮子工程走出生鲜巨头

“原来，我们学沃尔玛，学大润发，现在，我们敢说，我们做得更好！”张轩松说，很多人包括一些研究员看不懂永辉，其实公司非常简单，“从外部来看，时代给了我们机会，国家快速发展，社会消费能力不断提升；从企业内部来说，鼓励分享的合伙人制度，充分释放了员工的积极性。”



■ 覃秘

“我们正尝试走出去，把超级物种放到海外去比一比，在曼哈顿、在硅谷开店，到竞争最激烈的地方去，通过竞争提升自己的能力。”在永辉超市位于福州西湖边的总部办公室里，刚刚游了 1000 多米的永辉董事长张轩松精神奕奕，谈吐中也是豪气冲天。

张轩松的自信和底气来自于永辉的日益强大。“原来，我们学沃尔玛，学大润发，现在，我们敢说，我们做得更好！”张轩松说，很多人包括一些研究员看不懂永辉，其实公司非常简单，“从外部来看，时代给了我们机会，国家快速发展，社会消费能力不断提升；从企业内部来说，鼓励分享的合伙人制度，充分释放了员工的积极性。”

对于未来的扩张战略，张轩松介绍，除了布局海外，“国内一二三线城市全部都要去，几千家不知道，但 1000 家以上是肯定要有的。”永辉超市近年来保持着极高的扩张速度，年均开业门店数超过 100 家，据永辉超市 2017 年半年报，截至今年上半年，公司全国门店已达 549 家，另有 224 家已签约未开业。

## 公共企业

“我曾经问过我们的一个店长，问他这个店是谁的？那个店长先回答说是永辉的，我说不行；店长想了一会儿，说是我的，我说不行；店长就说，那我知道了，您说是谁的？我说，这个店是消费者的，即使我们不开

# 丰田全球启动挑战潜力主题

丰田汽车日前启动了“Start Your Impossible”的企业挑战主题，在全球各丰田公司范围内共享公司发展方向。按照丰田的设想，为营造一个“人人都可以挑战各自潜力的社会”提供支持，从而推动人们生活与整个社会的提升与改善。

丰田汽车方面认为，“移动”不能成为人们自我挑战的障碍，而要实现梦想提供无限可能。因此，丰田将突破以往狭义移动工具（汽车）的概念，积极思考如何提供移动解决方案。“Start Your Impossible”包含了“让每一个人都能够自由出行”这一丰田作为移动工具公司未来挑战的新方向。

丰田在 2015 年提出了“通过体育运动构建和平、平等的社会”，“通过移动推动可持续发展社会”，并于当年成为奥运会与残奥会的全球合作伙伴。

为了配合此次主题，丰田还将启动特别网站。该网站大力响应“让每一个人都能够自由出行”的理念，由美国 NCAM 负责监督指导制作而成。有视觉障碍或听觉障碍者以及行动不便者也能够在线体验，这尚属丰田的首次尝试。

同时，丰田将在奥运会诞生地雅典举办首届移动出行峰会。届时，丰田社长将通过卫星直播的形式参加峰会。峰会还计划举办题为“为实现更美好的移动社会”的论坛，副社长迪迪尔·勒罗伊以及多位体育健将、IOC（国际奥委会）和 IPC（国际残奥会）相关人士、各国知名人士将就各个分主题展开专题讨论。

（蓝朝晖）



这个店，也一定有其他人来开店。”采访一开始，张轩松就以一个故事，向记者介绍永辉的定位。

张轩松说，永辉超市的“公共企业”定位有三方面的原因：其一，公司创立之初，做的是“农改超”，是政府推动的菜篮子工程，也是民生工程，有很强的社会属性；其二，2001 年公司上市，上市公司不是大股东的上市公司，是全体投资者的上市公司；其三，从业务方面，公司从福建发展到全国，下一步还有机会想到海外去拓展，也一定是公共的公司。

公共性还广泛体现在永辉超市的用人制度上。张轩松讲到，十多年前，他在招聘时就对来面试的新员工讲，你到永辉来工作，和到沃尔玛去工作，有什么区别？“到沃尔玛是就业，到永辉来是创业，我们共同成为创造者和分享者。”

鼓励分享和创造，为永辉的快速壮大提供了动力。“干生鲜，是个非常苦的事，我们的采购员，一年四季泡在田间地头，去年腊月我们一名员工去黑龙江采购大米，结果大雪封山，他过年都是在老乡家里。还有重庆大区的一名采购员，三年时间，他的车跑了十五六万公里，里程和出租车司机差不多，不过出租车都是在城市里跑，他跑的却都是山路。”永辉超市一名中层干部向记者讲了他身边的几个故事，认为正是这种充分分享的机制，让员工把公司的事情当成自己的事业干。

鼓励分享的结果可能是巨额的财富。以股权来看，目前张轩松和张轩宁兄弟的持股比例分别为 18.85%和 10.36%，两人合计持股不到 30%，上市以来两人都没有减持过，

公司的股权很早就分出去了，主要创始人和高管都有。对此，公司有高管解释：“公司做得好，做成了华为，有 2%就不得了，如果做得不好，百分百都是你的，那又有什么用？”

## “包干到户”

在零售企业普遍不景气的大环境下，永辉超市是如何做到赚钱且利润连续增长的？张轩松认为，这应归功于公司极大地提高了员工的积极性。

“在去年年初的一个投资者交流会上，我们就明确说了今年业绩会增长，为什么敢这么说，因为我们从去年开始，真正地兑现合伙人制度的奖惩，以前也有说在做，但没有发钱，现在真正兑现了，利润百分百上去！”永辉超市董秘张经仪介绍。张经仪说，“包干到户”的效果，是任何一个模型计算不出来的，吃大锅饭，一百个人不一定能种好一亩地，承包给个人，一个人可以种好几亩地。

据了解，“永辉合伙人”制度的内容是，总部与合伙人代表，根据历史数据和销售预测制定一个业绩标准，一旦实际经营业绩超过了设立标准，增量部分的利润按比例在总部和合伙人之间进行分配。合伙人制度的核心是激励，借助阿米巴思维，“人人都是经营者”。

永辉合伙人制度已经覆盖了几乎所有的门面和部门，以“超级物种”为例，在公司新推的这种“餐饮+超市”业态中，餐饮部分的每个 SKU（产品）都是经过内部的合伙人计划竞争而出的，每个 SKU 都为永辉自有品牌，

# 销售批发双破万 双明星产品助推一马再创新高

9 月，一汽马自达再传捷报，终端销量和批发取得了“双破万”的佳绩，整体销量达 11069 台，同比增长 10.2%。

其中，未来派轿跑 CX-4 销售 6769 台，中高级运动旗舰阿特兹销售 4300 台。凭借双明星产品战略在市場中的强势表现，一汽马自达 1-9 月总销量达到了 88694 台，同比实现了 56.3%的增长率。在整体增幅放缓的车市中，这样的成绩使得一汽马自达显得尤为抢眼。

（李近源）



## 管理日记

# 服务业如何处理突发状况

■ 老爷大酒店集团执行长 沈方正

在服务业工作，有时会碰到完全无法预测、不能解决的情境，这时候很多人心里就冒出一句话：“这怎么可能？！”问题是，就是可能。比如，假日饭店客满，突然有客人过来说：“我有打电话订房。”偏偏怎么找都没有订位记录，现场又没有空房，服务人员当场束手无策，客户觉得莫名其妙，大发雷霆。然而，当你问“怎么可能？”时，我会说：“怎么不可能？”只要是人的产业，就牵涉“发出需要”与“接受信息”的两端。只要一个很简单的误差——也许客人订房后，没有再签确认书，饭店后续又联络不上，订房就自动失效。看起来只是沟通的问题，却往往带来非常严重的后果。

## 别急着找祸首

在事件发生当下，最好的处理方式，就是不要急着先去查原因、找祸首。因为理由通常错综复杂，一找就要花很多时间。第一步要做的，应该是“解决问题”。即使看起来是不能解决的问题，也一定有替

代方案。比如客人坚持说他订了位，到餐厅却发现没位子，能不能让他去酒吧坐？客人也许觉得到酒吧吃饭不方便，但是我们可以用创意让这不方便变得有趣，因为从来没有人会在酒吧中吃大餐！房间客满怎么办？同样有办法想。先找地方安置客人，让他休息，我们可以利用这段时间，分组跟预定今天来的客人一一确认，说不定有人临时取消，问题就解决了。假如还是不行，再与附近饭店联系，引介客人过去住。总之，让客人先去玩，由我们来帮他处理。

## 查明原因从致歉后开始

要是真的无法可施，就跟客人诚恳致歉，查明原因后再跟他回报。我们要追根究底找原因的这一刻，是从跟客人道歉才开始。找不到根源，那就回头看，是否可以通过系统避免再次发生错误，把因子消掉。例如，规定订位一定要用订位本，而且一定要放在电话旁边，不能拿走，更不能随意写在字条上。每发生一次这种考验，就检视现行运作方式一次，用制度来消除人为的操作错误。这就是为什么我们要在

并且属于不同合伙人，单独结算。以鲑鱼工坊为例，日均能卖出 30 头三文鱼，差不多三天就能卖掉同等面积日料店一年的三文鱼数。波龙工坊也出现爆款现象，虽然营业面积仅 50 平方米左右，每日却可卖出 400 多头龙虾，预计日营业额超过 8 万元。

张轩松希望能吸引更多的年轻人来做合伙人，“超级物种会不断地裂变、创新、迭代，永辉生活也会不断地创新，服务功能会更加丰富，将来会有更多的年轻人成为合伙人，来做我们的社区管家，做我们的社区餐厅，做我们全球定制的手手，公司提供平台、数据和供应链，支持年轻人创业，永辉最终成为一家平台型公司。”张轩松说。

## 科技赋能

在阿里、京东等互联网巨头的冲击下，线下超市如何做成平台型企业？

“线上线下并没有明显的区别，这么多年的发展大家也都明白了，纯线上和纯线下都不是未来的方向，一定是融合。这几年电商的发展给行业带来很大的冲击，特别是少数电商不计成本的恶性倾销，我还是希望大家都能遵守基本的商业规则，共同维护这个市场的生态。”张轩松说，企业的核心是创造价值。

“科技要赋能企业。永辉渴望能得到一家科技型公司的帮助，通过科技手段，借助大数据等工具，更好地洞悉消费者的需求，做到“全球定制服务大家”。在张轩松看来，互联网给零售企业提供了一种非常便利有用的工具，能有效地提升公司的服务能力。

永辉曾引进京东作为战略投资者，但双方的合作推动并不理想。“供应链没有合作，数据没有合作，合资公司也没有开展，京东就是一家财务投资者，后续不排除引进新的科技公司合作。”张轩松表示。目前京东仍持有永辉超市 10%的股份，逾 40 亿元的投资浮盈约 1 倍。

和科技应用相比，永辉超市自身更擅长供应链的打造，并以包括股权合作在内的各种方式向上游渗透。今年年初，永辉超市旗下子公司永辉控股参股收购美国达曼国际公司 40%的股权，达曼国际是全球最大的零售商服务企业，全球拥有 18000 家工厂。今年 3 月，永辉超市还通过参与定增获得星源农牧 15%的股份，后者是一家福建当地的农业企业。此前，永辉还通过定增引进了牛奶国际等战略投资者，并和牛奶国际的大股东怡和集团签订了全球化的供应链合作协议。

对同行公司的“渗透”则要困难得多。日前，永辉超市披露进一步增持中百集团股权至 25%，对于后续双方的合作可能，张轩松表示：“如果能以更开放的思维，一定会做得更好！”

（来源：上海证券报）

# 怎样造就杰出员工

企业要有市场竞争力，也只有当企业组织内部造就并聚集了一大批杰出员工之后。

## 何谓杰出员工

杰出员工，并不是杰出人物，并不要求有什么惊天动地的创举和惊世骇俗的伟业。在企业组织担任一定岗位角色，只要能从企业组织整体的角度思考问题，并圆满出色地履行岗位职责就是杰出员工。他不是雷锋，但胜过雷锋。杰出员工就是有能力素质、有意志意愿、有热情耐心、有牺牲精神，无需监督就能积极主动、圆满出色地履行岗位职责的岗位角色。

从评价的角度分析，杰出员工要满足的条件主要有三个：一是岗位职责履行出色：能完美出色地履行岗位职责，履职业绩优异，岗位工作绩效考核，得分为优秀。二是能力素质发展出色：知识、技能和思想观念，能不断发展更新，与时俱进，不仅能适应完美出色地履行现有岗位职责的需要，而且能适应岗位工作发展变化的需要和履职效果不断改进和提

## 杰出员工从何而来

杰出员工不能从天上掉下来，也不能设想仅仅通过自我发展成长起来，更不能期望直接从劳动力市场上招聘获得。杰出员工必须在被置于特定的岗位之后，通过岗位角色管理规范化造就出来。要想在企业组织内部，造就一大批杰出员工，必须通过两条并行的途径实现。一是管理。即在企业组织内部，通过转换管理人员的观念，规范管理实施的行为，确立通过广泛造就杰出员工以谋求企业发展的观念，对员工的能力、意志、情感和情绪进行管理，使员工有能力素质、有意志意愿、有热情耐心、有牺牲精神，从而让员工达到“三个出色”，即岗位职责履行出色、能力素质发展出色、行为活动表现出色的标准。二是考评。即在企业组织内部建立健全杰出员工考评体系，构建一种具有造就杰出员工作用的激励机制。通过评选和激励，让所有员工都争当杰出员工。

管理就是力推，就是通过管理人员的具体管理措施和方式方法的调整，把员工推向杰出的行列。考评就是提拉，就是通过公正的评选和形式多样化的激励，造成一个引力，把员工拉向杰出的行列。

就单个的杰出员工个人而言，其形成可能会与他个人的独特意志选择有关，但要在一个企业组织内部广泛造就杰出员工，就必须通过对员工的能力、意愿、情感和情绪四个方面的管理规范化的全面实施来实现。下属员工如果不优秀、不杰出，不是因为下属员工本身没有才干、态度消极，而是因为岗位角色管理规范化不到位，没有充分发掘出员工出色地做好工作的潜能，没有激发出员工积极向上、努力工作的意志意愿和忘我无畏的热情、百折不挠的韧劲。

（陈楠）

# 西北油田“四点式”培训效果好

今年以来，西北油田油气营销部创新培训工作模式，成立了“综合管理、生产工艺、安全环保、物资设备、技能操作”五个讲师团，开展了“四点式”培训法，全面提升培训效果和质量。

“点餐式”技能培训是坚持以岗位职责和个人提升为导向，让员工依据自己岗前培训、考前培训、赛前培训等培训需求，选择需要的学习内容和培训项目，制定有针对性培训方案，提升培训效果和质量，上半年在局、分公司志愿消防比武竞赛活动中取得五项奖励。

“点人式”培训即导师带徒，在员工转岗、考前、赛前需提升技能水平的，可以根据需要自行选择认可的员做师傅，签订师徒带徒协议。带徒情况纳入年度考核，促进徒弟、师傅双提升。同时，针对管道完整性管理等紧缺性人才，采取“送出去”参加国内高层次培训班，“请进来”聘请高层次的优秀老师开展培训。

“点站式”培训为现场培训，在实际生产运行中，站库、泵房、生产班组遇到现场生产难题时，将附近工人集中到现场，协调解决问题，提升岗位员工现场问题处理能力。“点题式”培训是针对岗位员工反映的各类共性问题、关键问题，组织技师进行立项攻关，采众所长解决问题，共同学习提高。

今年 1-9 月份，5 个讲师团讲课 10 次，参加学习 200 多人次，8 对师徒签订了导师带徒协议，开展现场应急处置操作培训 25 场次，组织技能鉴定考前培训 6 场次，组织消防比赛培训 20 人次，合格率 100%，成效显著。

（李瑞芝）