

# 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。”



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,下一步有机会还想到海外去拓展,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。“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,

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。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,做我们全球定制的买手,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意倾销,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,通过转换管理者的观念,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)

# 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,勿需监督就能积极主动、完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,能不断创新发展,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升的需要。三是行为活动表现出色:其行为活动,包括岗内、岗外,企业组织内、组织外,所有行为活动,不仅入规入矩,遵纪守法,而且举手文明,品德高尚,能为企业组织的整体形象增添光彩。

## 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,通过转换管理者的观念,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。

## 丰田全球启动

## 挑战潜力主题

## 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,而要为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。

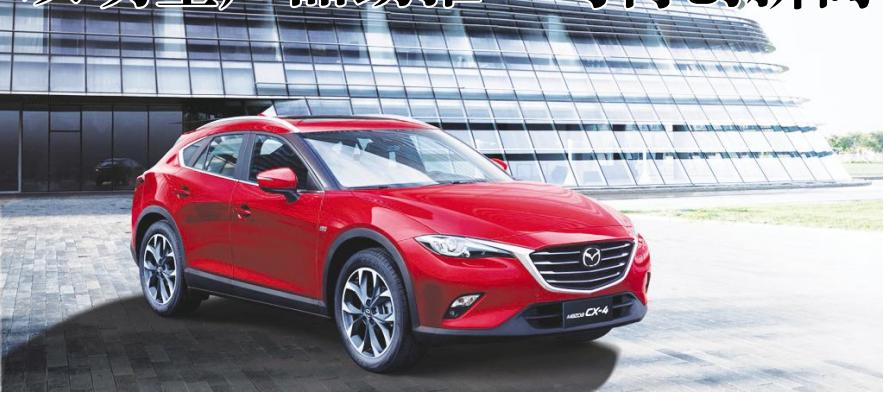
为了配合此次主题,丰田还将启动特别网站。该网站大力响应“让每一个人都能够自由出行”的理念,由美国NCAM负责监督指导制作而成。有视觉障碍或听觉障碍者以及行动不便者也能够在线体验,这尚属丰田的首次尝试。

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,副校长迪迪尔·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)

## 销售批发双破万

## 双明星产品助推一马再创新高



### 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,能不能让他去酒吧先坐?客人也许觉得到酒吧吃饭不方便,但我们可以用创意让这不方便变得有趣,因为从来没有人在酒吧中吃大餐!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,是从跟客人道完歉才开始。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,把因子消除。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

各部门制定基本工作规范,归纳造成错误的各种原因,以避免在传递跟沟通时出现盲点。

### 上火线是主管的责任

碰到异常状况时,都是基层员工在火线上面对立即压力,因此我们给一般同仁的教育是:这时候要马上请主管出来,绝对不要急着厘清谁对谁错。

上火线是主管的任务,因为他才有授权、有资源处理。主管必须有“意识”先服务客户,之后采取措施,修正工作结构中的错误,而非苛责发生错误的员工。乍看之下,以为“苛责”等于“要求”,但实际上,被苛责后的员工以后会在第一线就挡掉这些资讯,甚至把客人赶走,你再也不知道真实现场发生了什么事。

想在服务业长久耕耘,要试着把“异常”视为“正常”:既然这是人的产业,就有发生的概率,这样才敢面对问题,而不是第一时间先提出质疑,撇清责任。毕竟,即使无法当下100%解决,但有足够的诚意,也会感动客户,这也是另一种服务,而且它可以成为品牌的故事,让品牌更有价值。

## 西北油田

## “四点式”培训效果好

今年以来,西北油田油气运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履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)

