

企业楷模

不玩“超市+餐饮”叫停线上业务 北京首航发力生鲜



按照首航超市的销售能力,这批荔枝可能要卖到4天甚至一周。但现在我们可以一次采购500箱,还能拿到订货量在2000箱以上的采购价。”首航超市营运部负责人石君磊说。

一切的改变源自联合采购。首航超市与几家零售商成立一个联采组织,名为“九州兄弟连”。采购联盟在零售业中并不少见,但该联盟的特别之处在于,它很好地平衡了成员之间的利益关系,从而使联盟保持稳定。据了解,九州兄弟连规定,只有在每次采购中占据主导地位,且派出团队负责的企业,才能够拿到农户给出的一手价格。而其他成员,不论体量大小,都要接受每公斤加价0.2元~0.3元的商品加价。联合采购使得首航超市目前能将生鲜直采比例提高到80%。

针对不同店型,首航超市设置有相应的商品结构。它以大店商品数作为商品池,从中挑选动销率较高且适合相应商圈的商品植入小店,最终呈现出大店商品覆盖中型店、中型店包含小型店的商品结构。

以猪肉为例,首航超市在其生鲜加强型大卖场中,上架了有机猪肉、直隶黑猪、国壮黑猪肉、军健无公害冷鲜肉、散装猪肉五个品类,从高到低进行定价,使商品定位呈现五层分级。但在首航超市的社区生鲜店中,则简化为三个品类。

砍掉20%非食品类 发力中食日配

近年来,首航超市精简了门店中的非食品类,逐渐将大型店改造为生鲜加强型卖场,小店统一以社区生鲜超市规划。这一轮改造使首航超市的单店来客数大幅增长。

由于门店改造成本较高,首航超市一般选择物业能够续签5~10年,且周边客

群符合定位的门店进行升级。其他达不到条件的门店,就以商品调整为主。其中减非食、加重中食日配、优化生鲜运营是首航超市的三大着眼点。

为此,首航超市在进行品类布局规划时,会允许品类团队按照一定顺位在门店内挑选相应位置,再提交总部复核。目前,中食日配区域位列第一顺位,通常占据区位优势。

中食日配区域为首航超市带来不少忠实客群,同时提高了门店的综合毛利率。一方面,这些熟食档口满足了周边客群的三餐需求,因而复购率较高。另一方面,餐饮档口所需食材均为首航超市在售商品,在其卖场中形成“生熟联动”。例如首航超市在售的“土家山猪包子系列,共有13个单品。其所用原料,正是首航超市上架的一款黑猪肉。

但首航超市认为,它不是做“超市+餐饮”。据石君磊透露,首航超市曾经在大店尝试落地“超市+餐饮”概念,例如开辟堂食区域,提供线上点餐等。但运营后发现几个问题,其一是拉低整体坪效,其二是客流量波峰波谷差异极大,只有中午时段销售额较高,使门店正常经营压力增大。

因此,首航超市在门店中砍去相关餐饮服务,仅做熟食档口。原因在于,首航超市门店大多位于社区周边,消费者在工作日生活中节奏较快,一般会买好餐食带回家吃。而当他们需要外出聚餐时,不会走进超市。所谓“超市+餐饮”在首航超市中也就行不通。

另外,首航超市叫停了线上业务,计划在服务、商品、运营等层面做好基本功,再重新考虑如何接入线上。2018年的发展重心,还是练好内功、提升效率,而后图谋发展,在合适的时机逐步开拓外埠市场。

“如果经营者不能拼命保护员工,那么员工凭什么替他们努力甚至是拼命地工作呢?”

曾带领两家企业(京瓷和KDDI)进入世界500强,被誉为日本经营四圣之一的稻盛和夫,在工作和生活中特别爱护和关心自己的员工。

有一年夏天的一天,下班后,稻盛和夫邀请十几个员工开着私家车和搭乘出租车,分头去滋贺县的琵琶湖游玩。途中,他们中的一辆私家车与一个横行在路中央的暴走团(半自助式旅行互助组织)成员差点发生碰撞,开私家车的员工跟对方说了一句:“你们差点撞到我的车了。”

暴走团的成员们听说后,怒火中烧,仗着人多,强行将开车的员工从车上拉了下来,准备围殴他。坐在后座的稻盛和夫目睹了眼前这一切,他抄起车上的一个空啤酒瓶,拉开车门冲了出去,挡在暴走团的人前边,并大声吼道:“有胆子就冲我来,只要我还有口气,你们就休想动他一下!”迫于稻盛和夫的威势,暴走团的人只好灰溜溜地离开了。

事后,有人问起稻盛和夫这件事,他说:“如果经营者不能拼命保护员工,那么员工凭什么替他们努力甚至是拼命地工作呢?”

稻盛和夫还非常爱护员工的健康。有一次,在鹿儿岛生产基地试制的显示管样品,离客户的要求还有差距,负责该项目的高管们虽然费尽心力,但还是不尽如人意,他们都非常着急,一直在加班加点,不肯休息。

稻盛和夫得知后,立即从京都飞到了鹿儿岛,招呼他们一起去海边游泳。高管们一听,推辞道:“样品不满意,交货期又迫在眉睫,现在不是游泳的时候呀。”

稻盛和夫说:“没关系,走吧,大不了赔付违约金!”说完,带着高管们来到海边,大家游泳后,还住进海边的宾馆里吃烧烤,喝啤酒,然后让大家进房间睡觉。他交代说:“就算脑子被工作塞满,也不能不休息,让身体遭殃!如果谁还要加班,立即开除!”

还有一回,正当员工们都在埋头工作时,稻盛和夫突然出现了,他不紧不慢地招呼大家道:“今天正是看樱花的好日子,待会我们一起去看樱花吧!”

“好是好,不过离下班的时间还早着呢!”一些员工犹豫地说道。“说什么废话,樱花不等人,收拾下办公桌,快走!”稻盛和夫决断地说。大家听后,一片欢腾。

每次公司举行全体员工聚餐时,只要条件许可,稻盛和夫都要巡迴所有酒桌,亲自给员工斟酒。在他看来,这不是作秀,而是对员工为公司付出的辛勤劳动表示谢意。

只有真心爱护员工的公司和企业主,才会赢得员工的真心爱戴,这样的企业,才会有长久的生命。

这天,哈里经过一家商店时,看见橱窗上贴着一则广告,上面写着:“招聘世界上最优秀的推销员,待遇丰厚。”

这则广告引起了哈里的极大兴趣,因为他就是做推销工作的,并且他认为自己是一名了不起的推销员。

哈里走进商店,找到了经理,自信地说:“我就是世界上最优秀的推销员,没有我卖不出去的东西,把这份工作给我吧。”

经理微笑道:“很高兴你来应聘,但你拿什么来证明你是最优秀的呢?”

哈里回答:“我愿意接受你们的任何考验。”

“好极了!”经理说着,从货架上取下一箱糖果,“上星期我进了一千箱这种糖果,如果你能在三天之内把这一千箱糖果全部卖出去,这份工作就是你的了。”

哈里拍拍胸脯,说:“这太容易了!”然后,他带着一箱糖果样品离开了商店。

回到家,哈里拟好了一个推销线路图,然后信心十足地走出了家门。他按照线路,从这家商店走到那家商店,从这个社区跑到另一个社区,想尽了一切办法来推销那些糖果。

然而,一天下来,他一箱也没卖出去,因为糖果质量太差,白送都没人要。第二天如此,第三天也是如此。

第四天早上,哈里回去见经理。

哈里说:“很抱歉,先生,我必须得承认,我不是世界上最优秀的推销员。但是,我知道谁是。”

“哦,是谁?”经理睁大眼睛,问道。

哈里说:“把这一千箱糖果推销给你的人。”

拼命保护员工的「经营之圣」

徐竟草

最优秀的推销员

佚名

经营方法

从“帮买”到“好卖”

■ 穆峰

服务说到底减少顾客的消费成本,降低顾客的消费门槛,使自家商品卖得贵、卖得多、卖得快、卖得久。

先看一个案例:北京有个蔬菜集贸市场,开始只有一个当地人卖鲜鱼,他常常拿个大喇叭吆喝,生意尚可。后来又来了个南方人也卖鲜鱼,他只是默默地挂出木牌告示:买鱼,帮您剖净洗清,另送做鱼的葱、姜、蒜。结果南方人的鱼摊前每天挤满了人,而那位当地人后来尽管模仿着喊出“帮洗另送作佐料,但还是冷冷清清。这中间是“谁先满足顾客的服务要求”起了重要作用,他们两人的区别还在于对待顾客的方式不同:前者是卖鱼,后者是帮顾客买鱼。

为什么“帮买”就“好卖”呢?原因有四:

一是减少顾客的消费成本。商家承担商品从终端到顾客手中的责任及日后维修、保养、换代等麻烦,自然减少了顾客的消费支出。

二是降低顾客的消费门槛。通过试用、尝试、包教等手段,培养顾客的消费习惯,消除畏惧心理等。

三是提高顾客的消费价值。消费价值指附加价值,是超出使用价值的增值利益,比如消费时心情愉悦。

四是满足顾客的消费心理。谁都喜欢被人重视,被人尊重,再能占些小便宜,良好的服务可以达到这样的目的。

好的“帮买”服务就像“蜘蛛网”,使每个来消费的顾客一进入即被“锁定”,并随着对贴身呵护的服务越来越满意,而逐渐陷入“网住”的状态。所以优秀的企业对待顾客的方式很简单:帮买!

奇葩酒店“开”在树上

■ 雨打芭蕉

美国奥克兰一家名为EOA的创意公司别出心裁,把酒店开在原始森林的大树上,一时间吸引了一批又一批捷足观光的游客。这项奇特的创意,是公司一个叫沃德·贝勒的员工设计的。

2016年,沃德和女友卓丽去新西兰度假。有一天,当卓丽看到广袤无际的怀波瓦大森林时,跟沃德开了个玩笑,说自己要是能像小鸟一样在森林中住上一晚,该有多好!这话被沃德记在心上,回到奥克兰后,沃德便在一家酒店为女友展现一幕大森林的神奇景象。但这是用新媒体技术打造的虚拟场景,只是EOA公司的一项创意。

虽然卓丽开心,但沃德还是觉察出女友更希望在真实的森林中感受大自然的体验。只是在森林中搭建露宿,一般都是科研团队或探险家所做的事情,平常人是很难做到的。

一个月后,EOA公司组织员工去科罗拉多州野生动物保护区游玩。当时游客乘坐的是一辆三层大巴车,大巴车的顶层是敞开式的,视野开阔,坐在上面的游客能全方位观看周边动物的行踪。

所以坐在底层的沃德正被最顶层那此起彼伏的尖叫声扰得正自懊恼,但突然眼前一亮,一个想法闪现出来:把帐篷悬在高一点的地方,那么在森林露宿的愿望不就可以实现了吗?

回到公司,沃德在例会上提出自己的设想,但遭到公司其他员工的反对。有人说他的创意是天方夜谭,根本不具备操作的可能;还有人打趣地说,把帐篷悬在高

处,有点像拦路劫匪设网布局,把误入圈套的路人高高吊起再强行勒索……众人七嘴八舌,嘲讽之声不绝于耳。

沃德离开会场后,没有放弃他的设想。他不停地在电脑上虚拟自己的创意,并与一些专家探讨创意实现的可行性。最后他与专家们一致认为:只要设计合理,创意完全可以实现。

沃德为此写了一份创意可行性报告,列举了他这段时间收集到的种种理论依据。有了这些理论支撑,加上沃德的坚持,公司最终认可了他的创意。

EOA公司行动了,沃德和团队要解决的问题很多,悬空的帐篷靠什么来支撑?帐篷的数量和尺寸是多少?如何布置帐篷的排列阵势才最安全等。这里面牵涉到很多力学和几何学的知识。为此,公司的智囊团队经过多次模拟实验,最后达成一致:把八个帐篷悬挂在30英尺高空,根据力学原理确定帐篷的排序。这些帐篷皆由一些固定在树上的电缆支撑,客人通过搭在树上的软梯进入帐篷。每个帐篷大约20平方米,里面生活用品一应俱全。

EOA公司把这些帐篷称作可移动的酒店,并在德克萨斯州喀多湖大森林进行首次体验活动。这些构造奇特的酒店令游客们耳目一新。有游客入住之后,激动地说:“通风的‘客房’,让你有一种与自然融为一体的奇妙感觉,这是在都市永远无法感受到的。与自然同眠,才是世界上最奢侈的享受。”

这项创意使EOA公司获得了“2017年美国激进创新奖”,也使公司年收入比往年同期增长了80%。

如何应对“推辞工作”的部属

■ 陈清秋

状况1:这不是我的工作!

解法:让部属参与决策过程。

听到部属这样回答时,主管应该压抑住怒气,先了解对方究竟是想推辞工作,还是无法认同工作内容?如果是后者,最好的方法是在决定一些重要事项前,和部属充分交换意见,让彼此形成明确的共识,如此一来,就能提高部属对工作的接受度。

状况2:这件事为什么要我做?

解法:告知任务的理由与目的。

每次交办工作时,如果部属一提出问题,主管就不耐烦地说:“废话少说,先做就是了!”肯定会失去部属的支持。有想法有逻辑的部属一定会经常问“为什么”,他们的目的无非是想要搞清楚工作的意义与价

值,并不是刻意要与主管作对。这时候主管必须保持耐心,好好告诉对方“这么做的理由与目的”,激励部属对工作的责任与使命,认真把事情完成。

状况3:下礼拜来不及,可以拖到下个星期吗?

解法:让团队信息透明化。

部属拖延进度的原因,来自团队信息不透明。当每一个部属都只按照自己的方式与速度工作,就不会想到个人的延迟会对团队造成麻烦,因此,主管要让团队信息透明化,让部属明了彼此的工作环环相扣,并且在每次会议时,让每一位团队成员汇报工作进度,特别是在执行项目过程中,信息透明才能让工作顺利完成。

地挂牌营业了。为了能让足疾患者挑选到最适合自己的鞋子,她别出心裁地在鞋店门口设立一个“鞋诊所”,聘请一名专业的“足医生”,对买鞋的顾客先进行足部检查问诊,根据顾客腿部、脚部及脊椎等综合情况,开出“鞋处方”,顾客拿着“鞋处方”交给店员,店员再根据“鞋处方”上医生的建议和电脑数据帮顾客挑选适合的健康鞋。她还针对那些拥有异于常人脚型的顾客,在店内增设“量足定做”的私人定制业务,无论顾客脚型多么特殊,鞋店总是能按照顾客脚型和意愿,定做出令顾客满意的鞋子。

买鞋先开“处方”,这一新奇的购鞋方式,立刻吸引人们蜂拥而至。尽管琼斯鞋店的鞋子比普通鞋店贵很多,但购者如潮。还有很多年轻的潮男潮女,他(她)们虽不是足疾患者,也都纷纷到她鞋店买鞋。他(她)们说,想买一双最适合自己双脚的鞋子,以防后患。

琼斯的“健康鞋店”开业仅两月,便名声大噪,每天买鞋的顾客络绎不绝。如今,琼斯已经在新西兰的其他城市开了4家分店,每年纯利润高达800多万新西兰元。



买鞋先开“处方”

■ 佟雨航

琼斯是新西兰奥克兰市一家鞋店的老板,奥克兰市的鞋店鳞次栉比,她的鞋店既不大也没什么特色,因此生意一直不景气。

一天,鞋店里来了一位老人。琼斯热情迎上去,问老人想要买什么款式的鞋子。老人在店里转了一圈,试了十几双鞋子,最后却叹气说:“你店里没有一双鞋子适合我穿。”她觉得老人说话有些过分,因此不客气地说:“我店里有几十种款式的老年鞋子,难道就没有一双适合你吗?”老人笑着解释:“我不是说你店里的鞋子不好,而是我的脚有些特殊。我是一名糖尿病患者,医生说我的足部神经容易病变,若穿了不合适的鞋子,足部容易引发溃烂。所以对鞋子很挑剔,我已经逛了很多家鞋店,到现在都没挑选到一双适合的鞋子。”

琼斯望着老人遗憾离去,想着老人刚说的话,突然灵机一动,她想街上的鞋店虽然多如牛毛,但还没有一家专门为足疾患者(比如,脚特别大的运动员、足畸形的残疾人、糖尿病患者、类风湿关节炎患者等)而开设的鞋店,何不针对足疾人群,开一家“健康鞋店”?

为了验证自己的想法是否具有可行性,琼斯电话咨询一位足科医生朋友。那位朋友告诉她,他们科室每天都要接待十几位因穿了不合脚的鞋子而受伤的病人,更有一些患者因穿了不合适的鞋子而加重病情……听了足科医生朋友的话,琼斯坚定了自己开“健康鞋店”的想法。

琼斯的“健康鞋店”很快就大张旗鼓