

企业楷模

很多人都想知道，为什么一个需要先付费才能购物的超市还有这么多人愿意缴费办卡？山姆会员店究竟有什么魔力能黏住中国消费者？

■ 何辉

当中国的商家绞尽脑汁通过“发红包”甚至是免费方式拉拢消费者的时候，全球最大的零售商沃尔玛正在中国大力推广收费模式——每年需支付会费才能购物的山姆会员店。山姆会员店是沃尔玛旗下的高端超市，经营国内外知名品牌生鲜食品、干货、家电、家居用品、服装等。与一般超市进场就可购物不同的是，到山姆会员店购物必须出示会员卡，而要成为会员，每年必须支付 150 元会费。

沃尔玛官方资料称，自 1996 年首家山姆会员店进入中国后，先后在北京、上海、深圳、武汉等地开设了 11 家店，会员已超过 130 万。很多人都想知道，为什么一个需要先付费才能购物的超市还有这么多人愿意缴费办卡？山姆会员店究竟有什么魔力能黏住中国消费者？

一、做减法，选“爆款”

普通超市和卖场强调的是客流量，但会员店把发展会员放第一，这是两种不同

山姆会员店：如何正确地“取悦”顾客



的业态。会员店定位于中高端消费者，特别指那些喜欢旅游、有车有房的中上等收入群体。

会员店最重要的工作，是从全球各地数以万计的商品中，挑选真正让会员尖叫的“爆款”。事实上，精选商品正是会员店的战略，也是其能赢得会员青睐的重要原因。武汉山姆会员店开业第一天，卖得最好的正是精选出来的一款鸡蛋。

二、设日历，挑精品

挑选优质的“爆款”产品，会员店的策略是做自有品牌，因为自有品牌能从商品

的源头控制质量。生鲜项目一直备受会员喜爱，其中水果更是热销品种。对中国消费者来说，水果讲究品种和产地，不同的产地，由于土壤、阳光、水分等不同，所产的水果品质亦有天壤之别。

以苹果为例，众所周知新疆阿克苏是苹果的最佳产地，但很少人知道库尔勒地区的红旗坡才是其核心产地，会员店的新疆苹果正来自红旗坡。其采购团队与当地农户建立直接供应关系，监控果树的生长、施肥、采摘等全过程，严格把控品质。

为此，会员店制定了环球采购日历，在最佳时间到最佳产地采摘水果，才能确

保送到消费者手里的水果口感最好。

三、做细节，保品质

零售就是细节，细节体现在每一件商品中，哪怕是一个小小的垃圾袋。会员店推出的一款垃圾袋，最大的亮点在于独有的抽绳设计。垃圾装满后，只需将袋口的提绳拉一拉，垃圾袋便可自动收口，方便提运且不脏手，也不再受垃圾异味的困扰。这款垃圾袋平均每个仅售 0.28 元（20 升容量），山姆会员店却花费 5 个月进行研发。

四、减价格，降成本

会员店要真正保证会员价值最大化，即提供性价比最高的商品。在保证商品品质的同时，也尽可能价格便宜。确保低价的手段是缩短采购链。对于畅销商品，会员店则以货柜的形式买断，保证价格优势。

另一方面，当为会员挑选了对的商品后，单品的采购量就都能够做大，这使得会员店在向供应商采购时有较强的议价能力，能获得价格与品质上的优势，从而给会员更大的价值。

而在店内，大部分商品都以大包装为主，在价格上比小包装商品更有优势，多买多省；同时，因为会员制商店的独特模式，山姆会员店的商品定价不追求高利润，门店没有花哨装饰，货架陈列力求简约，这些做法都降低了采购和营运成本。



我的一个朋友，业务能力特别强，很受上司重视，可是他在单位里从来不敢“耍大牌”，脾气特别好，尤其是跟单位里的年轻人，总能打成一片。他也经常带实习生，被他带过的实习生也都是很出色的，可他从来不像有些职场前辈那样“倚老卖老”，反而对新人们都是和和气气的。问他为什么一点架子也没有，他就会开玩笑地说：“看着年轻人这么努力，我怎么知道哪天谁当了上司呢？”虽然是句玩笑话，但在职场中，新人确实更有潜力、更具发展空间。

就像学生们考试一样，能得到高分的科目，只能说明其学得得，学得扎实，即使有附加题也是锦上添花，如果说想要挖掘潜力，得到进步，还是应该从自己不擅长的科目入手。这就如同职场老人和新人，老人们的能力显而易见，各方面条件都已经成熟，而新人则不同。新人是一张白纸，缺乏经验、少有人脉，他们需要历练和提拔，当得到合适的土壤时，新人们往往会厚积薄发，甚至做出的成绩会超出老板的预期。

所以在工作中，看到后辈被提升，千万不要觉得心理不平衡，换位思考一下，当自己是新人的时候或许也受到过如此“被看重”的待遇；作为一个职场老人，也要再加把劲儿，让自己“更上一层楼”。毕竟，多做一些“附加题”也会为自己职业生涯增加不少亮点。

今天你做『附加题』了吗

白毓文

大手笔绘出大蓝图 大和谐促进大发展

——襄阳泽东化工集团有限公司“九个泽东”创造卓越

国家有国家的梦想，企业有企业的梦想，个人有个人的梦想，当三者的梦想一致时，就能激发出无穷的力量，迸发出灿烂的火花。襄阳泽东化工集团有限公司，这家襄阳化工的龙头企业，多年来，致力于打造“泽东梦”，那就是“企业长青，员工幸福”。

梦想的实现，需要脚踏实地，需要孜孜以求，需要开拓创新，需要高瞻远瞩。如今的泽东化工，已基本形成了“经济规模适度，产品结构合理，资源配置优化，装备安全高效、环境友好和谐”的现代大化工格局，实现了企业一年一个样，三年大变样，五年铸辉煌的奋斗目标。

我们不禁要问，是什么让泽东化工稳健前行，是什么让泽东化工在全省乃至全国稳居前列，是什么让泽东化工斩获数不清的荣誉？是创新，是法制，是生态，是和谐，是智慧，是文化，是党建，是责任，是幸福，是这“九个泽东”引领了泽东路，撑起了泽东梦。

1. 创新泽东

近日，从襄阳市科技局传来喜讯，泽东“磷酸及其衍生品工程技术研究中心”，被认定为湖北省工程技术研究中心，公司又添一个省级科技创新平台，成为襄阳市为数不多的双心企业，圆满实现了集团董事局主席宋开荣提出的“一高新两中心”的目标。

工程技术中心是依托湖北省辖区内的龙头骨干企业、高校和科研机构组建的具有工程技术开发能力的技术创新平台，旨在充分发挥科教优势，加速科技成果转化，增强产业技术创新能力和市场竞争力，是湖北省科技创新体系的重要组成部分。

企业的发展离不开创新。近年来，泽东公司坚定不移地推行创新驱动发展战略，坚持把科技创新作为全面推动创新工作的战略引擎，全面打造创新型企业。

泽东公司位于襄阳市襄城经济开发区，占地 600 亩，注册资本 2 亿元，员工 2000 余人，公司党委辖设 26 个党支部，党员人数 380 人。主要生产工业硫酸、合成氨、磷酸一铵、高效碳铵、硝酸钠、亚硝酸钠、工业甲醛，并储备开发多种精细化工及循环经济产品。

创新，离不开超前的理念。早在 2008 年为响应襄阳市委、市政府号召，天舜、天九公司联合搬迁成立泽东公司之时，董事局宋开荣主席明确



●2012 年 6 月 28 日泽东化工集团挂牌

指出，泽东的建设不是天舜、天九公司的简单复制，而是要面向未来建成现代化大化工企业。在这一指示精神指引下，泽东公司边建设、边搬迁、边生产、边发展，用五年的时间陆续投入 10 亿元，建成七大建设工程项目并投入正常生产。

创新，离不开氛围的营造。公司全面提高企业全体干部员工的创新意识，全面激发全体干部员工的创新热情，全面挖掘并激活全体干部员工的创新潜能。制定了泽东清洁生产、循环经济五年发展规划，广泛深入进行节能降耗工作考核，实现一票否决制；组建化工节能减排工程技术中心，开展高新清洁磷资源利用技术、新型煤化工技术、化工节能新技术、化工污染物排放控制技术、绿色环保技术等方面的研发，促进企业转型升级，推动企业可持续发展。

创新，离不开载体的支撑。为顺应形势的发展变化，实现企业可持续发展，构筑企业与社会与自然和谐共处、共荣的良好格局，公司大力推行清洁生产，大力发展循环经济，以技术进步、科技创新为主线，不断构建资源节约、环境友好型企业，实现了清洁生产，形成了可持续、低能耗、和谐发展的良好局面。2012 年以来，完成科技立项 23 项，完成成果转化 15 项，技术改造 44 项，申报发明、使用新型专利 19 项，11 项授权，5 项成果通过省级科技成果鉴定，承担了湖北省、襄阳市多个科技计划项目和科技支撑项目的研发，通过工程实践，培养了一大批技术水平高、工程化实践经验丰富的技术带头人，形成了一定规模、相对稳定的研究开发队伍，具备承担综合性工程技术试验任务和服务任务的能力，以科技

创新为主线的发展思路，使企业生产装置实现了污水零排放，水、固体资源、余热的综合利用，尾气达标排放，基本形成了以废弃物减量化排放为特征的循环经济体系，企业步入了“经济效益高增长，资源消耗低增长，环境污染负增长”的良性发展轨道。

从企业的发展历程来看，创新无处不在，创新在企业的各个方面、不同时期发挥着至关重要的作用。

泽东公司的发展自始至终都贯彻着一条红线——创新，体制创新，机制创新，制度创新，没有在此基础之上的技术创新，就没有泽东今天的发展及荣光。“十二五”时期，泽东公司共完成技术改造 92 项，申报专利 24 项，完成国家级项目申报 2 项，省级项目申报 9 项，市级项目申报 7 项，获得省级企业技术中心授牌、省级磷酸及其衍生品工程技术研究中心授牌、高新技术企业认定。

管理创新。“十二五”时期，泽东公司在“三合一”体系获得认证的基础上，在襄阳市率先获得能源管理体系认证；他们在全面推行目标管理、精细化管理的基础上，适时推行全面经济核算管理、量化管理、绩效管理等新方法；在总结十几年安全管理失败教训与成功经验的基础上，系统性创建了具有企业行业特色的《泽东本质安全管理法》。

营销创新。在总结十几年《比质比价采购管理法》以及大宗原材料评审管理法经验的基础上，结合企业实际以及外部条件的变化情况，泽东公司与时俱进地创建了一体化营销模式。

以此为基础的创新，带来的是无处不在的创新局面，泽东公司也确立了更高的创新目标：自 2015 年起，经过五年的努力，

至 2020 年企业的自主创新能力显著增强，科技促进企业可持续发展的能力显著增强，科技进步对企业经济效益的贡献率大幅上升，为全面建成幸福企业提供强有力的支撑，进入创新型企业行列。

泽东公司确立的“十三五”时期企业创新发展的基本理念是，既要推动全面创新、全员创新，最大限度地解放和激发创新活力，培育发展新动力，又要推动重点创新、精准创新，拓展发展新空间；既要补短板、解瓶颈、强弱项，又要抓重大项目、抓高端项目，抢占战略发展制高点；既要完善现有的产品结构，更要选择开发关乎企业发展前途的重大新产品。

2. 法制泽东

法律是治国之重器，法律是治理企业的根本准则，也是企业建章立制的根本依据。

泽东公司一直重视企业的法治建设，他们深刻总结国有企业时期企业法制建设的成功经验和深刻教训，提出了“依法治企，以理服人，以情感人”的治企理念，取得了明显的成效。目前，具有泽东特点的制度体系已经形成，干部员工法制观念明显增强。

企业的发展离不开法制，泽东公司始终坚定不移地推行依法治企战略，创建法制型企业。

依法治企，需要有牢固的基础。公司进一步完善企业法人治理结构，建立并进一步完善企业制度体系，规范企业全体干部员工的行为，全面提高其法制意识，为企业的长治久安打下良好的基础，为企业的生存与发展奠定牢固的法制基石。

依法治企，需要有完善的制度。适应泽东大化工企业的要求，公司遵循公正、公平、公开的原则，贯穿于建章立制的全过程。公司按照相关法律法规要求，依法建立并规范企业法人治理结构，依法建立职工代表大会制度，建立决策权、执行权、监督权三权分离，并建立互相制衡的企业治理机制，全面履行企业各车间、各部门以及各级行政主管职能，完善组织机构与工程程



●泽东公司第二届职工代表大会现场

序制度化，推进机构、职能、权限、程序、责任法定化（制度化）。积极推行法律顾问制度，吸收专家和律师参加的法律顾问队伍，保证法律顾问在企业制定重大决策，推进依法治企中发挥积极作用；建立企业重大决策终身责任追究制度及责任倒查机制。

依法治企，需要有浓厚的氛围。公司动员企业全体干部员工树立法治意识，建立全体干部员工学法、用法制度，把法律法规、规章制度列入各级管理层组织学习的主要内容之一，把相关法律法规以及企业规章制度列入员工培训教育的主要内容；牢固树立有权力就有责任观念，牢固树立有权利就有义务的观念；建立健全企业依法维权，化解企业与员工纠纷机制，建立健全企业矛盾更要学会用法律法规规避企业的各种风险。

依法治企，需要有合理的渠道。公司法治和德治的有机结合，实现了法律和道德相辅相成，法治和德治相得益彰。预警机制、员工利益表达机制、企业与员工协商沟通机制、员工救济救助机制、畅通员工利益协调、权益保障的制度渠道。

同时，把狠抓领导干部放在首位，做尊法的模范，带头营造办事依法，遇事找法，解决问题用法，化解矛盾靠法的法治环境。牢固树立有权力就有责任观念，牢固树立有权利就有义务的观念。

按照上市公司的要求，规范公司高管在关联企业的任职及其他相关行为。各车间、部门及各级行政主管要坚持法定职责必为，法无授权不可为，勇于负责、敢于担当，坚决克服懒政、怠政，坚决惩处失职、渎职行为。把员工民主参与、专家科学论证、风险评估、合法性审查、集体讨论决定确定为重大问题的决策法定程序，确保决策程序科学、决策程序正当、决定过程公开、决策责任明确。

加强企业诚信体系建设，构建企业诚信文化，在现有的基础上，建立健全干部员工遵章守纪、守法信用记录，建立并完善遵章守纪、守法守信褒奖机制和违法、违章、违纪失信行为惩戒机制，使遵章守纪、守法守信成为企业全体干部员工的共同追求和自觉行为，并引导全体干部员工自觉履行法定义务，自觉承担社会责任、企业责任和岗位责任，自觉承担家庭责任。

公司大力弘扬泽东的核心价值观、企业精神，弘扬中华传统美德，培育社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德。对于一些非原则性的，则采取民主的方法、讨论交流的方法、说理的方法去解决，收到良好的效果。（泽宣）

连载之一

“九个泽东”
创造卓越