

企业楷模

莱丰网的“非主流”经营法则

在莱丰网的门店，除了中粮旗下几个单品之外，几乎找不到任何市场上的主流品牌，取而代之的是进口商品、网红商品以及本地化特色商品。

■ 赵向阳

在莱丰网实体店，预包装水果整齐排列，给人以强烈的视觉冲击。

莱丰网是山东烟台莱州市的一家生鲜社区店品牌，目前有10家门店。这家以网站命名的企业曾有一段并不成功的电商试水经历。经过战略调整，莱丰网将重点放在了实体店的发展上面。

与大多数零售企业的总部相比，莱丰网的办公地颇显寒酸，但看过它的门店之后就会明白，它把最好的一面留给了顾客。在莱丰网的门店，你会看到清一色的预包装果蔬、整齐的商品陈列、专业的灯光配置以及时尚大气的装修设计。对四线城市莱州而言，这样的门店堪称“惊艳”。

更加“惊艳”的是它的经营数据。莱丰网董事长潘书建说，莱丰网门店面积大多在120~150平方米之间，单店日均销售额最低1.5万元，效益好的门店可达3万元，平均下来每家门店日均销售额超过2万元，毛利率为27%~30%。

**水果加强型生鲜店
商品差异化 90%以上**



下午5点半，莱丰网紫金花园店的客流开始多了起来，两台收银机前排起了长队。该店店员说，这家店每天来客数少则800人，多的时候超过1000人，平均客单价35元。

乍看起来，莱丰网门店与其他生鲜社区店并无多大差异：各类商品分布在一百多平方米的长方形空间里，中间陈列的是水果、蔬菜、肉类和一些冷冻商品，四周靠墙的货架上是饮料、休闲食品、海鲜和调味品。但仔细研究其商品结构，就能发现它的玄机所在。

最大的特点就是水果占比非常高。相关负责人表示，水果在莱丰网的销售占比达到了41%，这一比例远远高出业内主流的生鲜超市。

这说明莱丰网其实是一家水果加强型生鲜店，水果是它的拳头产品。这其中有一些历史渊源。潘书建的另一个身份是莱州市最大的水果批发商，他旗下的潘氏果业占到了当地水果批发40%的市场份额。

莱丰网的另一特色在于它的商品差异化。在莱丰网的门店，除了中粮旗下几个单品之外，几乎找不到任何市场上的主流品牌，取而代之的是进口商品、网红商品以及本地化特色商品。

这种做法出于两方面考虑：一是获得更高毛利率，二是迫于竞争压力。莱丰网仅有10家门店，不到1亿元的销售规模在当时属于“小个头”。如果莱丰网不剑走偏锋，就会在几大巨头的价格战中败下阵来。

过于极致的差异化使莱丰网在满足消费者基本需求方面有所缺失。但潘书建认为，莱丰网的定位就是给消费者提供新鲜、健康、高品质的商品，它的消费者非常明确这家店经营什么，至于别的需求，大可去附近的大型商超解决。

不过，莱丰网也在不断完善商品结构。“未来我们计划上线面点、豆腐、熟食等品类，更多品类会逐渐补充上来。”潘书建说。

独特的利润分配机制 人力成本和商品损耗 占销售额的5%

一家生鲜店的人力成本占销售额的比重是多少？行业平均水平在6%~7%，而莱丰网的这一数字为5%，这其中还包括商品损耗率。

莱丰网在薪酬体系和激励措施上采取了一种简单有效的方法——在给门店员工基本工资的基础上，设置销售额的5%作为奖励上限。也就是说，莱丰网总部将门店销售额的5%作为人力成本和商品损耗“承包”给门店。因此，销售额越高，损耗和人力成本控制越好，店长和店员的收益就最多。

莱丰网每家店平均有员工6~8人，以日均2万元的销售额来计算，每个人每月可拿到3700~5000元奖励。在莱州，这笔收入算是可观。

潘书建说，莱丰网几乎可以做到“零损耗”。其中一个秘诀是全部采用预包装的方式销售生鲜，从而避免了消费者挑选商品带来的损耗。

此前潘书建作为联营供应商给当地某超市水果区供货时，就曾尝试将水果用预包装方式销售。但这一做法遭到了超市经营者的反对，经营者认为，卖场需要的是气氛，不让消费者挑选就没有气氛。但从结果来看，采用预包装销售水果，销量没有下降，反而使损耗得到了有效控制。

此外，莱丰网还推出果切奖励政策，即授权门店可将部分水果做成果切进行销售。果切毛利率高，从而弥补了一些损耗。这使得经营业绩好的门店可以真正意义上实现“零损耗”。

汤姆十九岁时到一家医药公司做推销员。上班第一天，老板交给他一个任务，让他去某大型医院推销一款新型洁牙器。老板狡黠地说：“这是一块难啃的‘硬骨头’，已经有几个推销员吃了闭门羹，你若把它拿下，我直接晋升你为营销部一组组长。”

初生牛犊不怕虎的汤姆欣然接受了任务。他觉得这是老板对他潜质的一次考察，也是一次磨砺。稍作准备后汤姆便去了那家医院，可他并没有直接去拜见牙科主任，而是坐在走廊长椅上发呆，偶尔和来看牙病的患者聊天，时不时地在记录本上写写画画。同事们听说后，笑他：“你要去搞推销，你不拜见主任，却和患者聊得火热，你脑子是不是进水了？”汤姆不置可否，依旧天天像上班打卡一样，除了做记录、和患者聊天，就是等主任下班后和他说一声“您工作辛苦了！”

就这样，一周过去了，推销任务似乎毫无进展。老板生气地质问汤姆：“你这是搞推销吗？简直是混吃等死！”然后大声宣讲起来，“你应该这样，这样……”汤姆只是一个劲儿点头不语，但他仍然“死不悔改”，整天早早地来到医院坐在走廊长椅上，他的任务好像只有一个，那就是等着。

直到有一天，治疗室传出护士的喊声：“洁牙器坏了！”汤姆猛地一激灵，像弹簧一样一个箭步冲进去说：“让我来修，我很专业！”不等主任开口，汤姆已经娴熟地从包里掏出万能表、螺丝刀和各色小螺丝，这一切他早有准备。很快，洁牙器修好了，一切归于平静。

下班时，主任请汤姆到办公室坐坐。他问道：“汤姆，你完全可以假装修一会儿，然后说修不好了，借机把自己的洁牙器推销给我，可你却没有这样做，为什么？”汤姆说：“洁牙器坏了能修好就决不放弃，趁火打劫搞推销，这样的昧心钱我决不要！”随后，他递给主任一份预算报告，解释道：“您一天平均看30颗牙，每看一颗大约需要15分钟，若用新型洁牙器，每看一颗可节约5分钟，这样一天下来您就可以收回成本……”

不知是那句“不挣昧心钱”，还是那份预算报告打动了牙科主任，第二天，汤姆便接到医院打来的电话：“我院所有洁牙器都换用你们的，请你们赶快发货！”汤姆终于拿下了这个难啃的大单。这个汤姆就是后来被誉为世界第一推销训练大师的美国人汤姆·霍普金斯。

管理之道

董明珠在管理上很自信，她曾说：“我就没有管不了的人。”

早年办公室装修，为了高档气派，在公司资金周转很困难的情况下不惜血本，可是搬进新办公大楼第一天，就让董明珠很生气，有的墙被碰破了，有的墙上有脚印，还有地板被打缺了，当时她就发起了火：“要是今后不爱惜新的办公楼，我见一个罚一个，别怪我不客气。”此后，她每天都很注意观察哪里被弄脏了。一天下雨，一名员工拿着雨衣就在里面甩，雨衣上的水把墙弄了个大花脸，董明珠看到就开骂：“长没长眼啊，你家的新房你会这么不注意啊？”后来她要求安装摄像头，经常会去看，要求人资部开工资时要对弄坏、弄脏的员工扣工资。

尽管她管理严格，可是墙上还是留下了很多脚印和手印，大理石的地板还是有很多破损，她说：“员工素质太差，管得太累。”一晃十几年过去了，公司扩大得很快，又建新办公大楼了，过去那一幕让她很是纠结，怎么办？一天，她有了灵感，新的办公大楼由各部门、各办公室自行设计、绘画与粉饰。当时有人说：“这太费事，也省不了几个钱，还推迟了搬进去的时间。”也有员工说：“这太麻烦，大家分内工作都这么忙，而且设计也不专业。”但是董明珠不为所动。就这样自己设计、自己动手，历时两个月才将办公室粉饰一新。搬进去后，董明珠从上走到下，每个房间都看了，很满意，因为大家搬进来时，特别注意爱惜。从此之后办公室窗明几净，连个纸屑都没有人往地上扔。一次下雨天，董明珠不小心碰脏了墙，惹得员工心疼不已，说：“那可是我亲手画的壁画啊。”董明珠笑了，过去是她管员工，防不胜防；现在是员工管她，她省心省力多了。为此她深有体会地说：“看来，最好的管理是让员工成为企业的主人。”

不为钱的推销

孙红旗

董明珠让员工管理她

苗向东

无论发生什么事，明天太阳还是从东方升起。关注员工的身心健康比我们的业绩还要重要。

刘强东劝员工请假

■ 袁素琴

刘强东与京东员工一起用餐时，员工杜爽无意间向刘强东透露了一个秘密：“我已经怀孕4个多月。”刘强东听后立即说：“恭喜恭喜，你就不要喝酒了。”接着问道：“那你为什么不请假休息呢？”杜爽说道：“我怕影响工作，我想挺过来。”刘强东脸色一正，严厉地说：“你必须请假休息、保胎，不要以为公司没了自己就会乱套，事事都要亲力亲为。你看我到美国8个月，没有在公司，公司都没有乱。”杜爽笑道：“老板，我不会耽误工作的，你就放心吧。”刘强东望

着杜爽，说：“你这体质，我倒希望你多请下假！说实话，你们休息，也给兄弟姐妹们一些机会。有时候不要认为自己一天不在了，整个部门就散了。记住：无论发生什么事，明天太阳还是从东方升起。关注员工的身心健康比我们的业绩还要重要，试想如果身体没有了，那要金钱、名利还有什么用呢？如果用损害员工的身体去换取金钱，那么赚再多的钱我都会良心不安。我都没有成就感，而公司存在也就没有任何价值和意义。”

这就是京东的企业文化，是京东壮大的原因之一。

跟人争，不如跟己争



■ 朱荣章

懂得自己跟自己较劲的创业者和企业，会自觉地在服务和产品的质量上下狠功夫，不断地超越自己，完善自我，心急火燎乱了方寸的模仿与跟风者，只是前者实现自我更新和升级的维他命。

有两家宾馆，一家开在火车站广场南，一家开在火车站广场北。南面的一家打出醒目的标语“宾至如归”，北面的一家挂出的条幅是“旅客之家”。两家宾馆竞争了两年时间，也没分出个胜负。可后来一家宾馆在火车站广场西侧拔地而起，彼此间不但高下分了出来，而且胜负毫无争议。

火车站广场西侧的宾馆开业的第一天，挂出的巨型横幅是“吃饭免费”。顿时，广场南、北两侧的两家宾馆客源大减。为摆脱被动局面，两家宾馆开始研究对策，最后一致决定联合状告新宾馆，因为这是地地道道的不正当竞争。

经过两个月的激烈辩论，南北两家宾馆胜诉。可就在两家宾馆的老板欢欣鼓舞、举杯相庆时，新的大幅标语从西面宾馆的大楼上飘了下来，上面书写着：“躺在床上，听到火车声，免费住宿！”

这还了得，火车站周围的宾馆最大的弱点就是噪音，多少年来，两家宾馆都对此讳莫如深，甚至有时还公然针对来客的微词反加质问：“火车站旁的宾馆哪有没火车声音的？凑合着住吧！”可现在西面这家宾馆的举动等于揭了南北两家宾馆的伤疤。

经营方法

为了卖好一碗早餐粥，麦当劳打造了一款专用粥碗，定制了皮蛋鸡肉粥、酸菜脆笋鸡肉粥等产品，向消费者传达“鸡粥物语”。

卖粥，从碗开始

■ 王伟

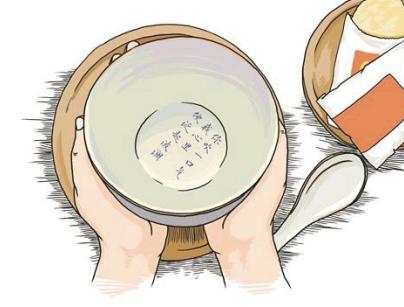
好的产品要有好的卖点。在卖点的设计中，要有画面感和情感，比如麦当劳的粥碗。

为了卖好一碗早餐粥，麦当劳打造了一款专用粥碗，定制了皮蛋鸡肉粥、酸菜脆笋鸡肉粥等产品，向消费者传达“鸡粥物语”。

把一碗美味的粥喝完，你会在碗底看到深情款款的句子——熬过千回百转，对你深情款款；明早天冷，记得想我取暖；你吹一口气，我心里便泛起波澜……

粥的滋味喝过才能知道，诗的味道也要细细品咂。那一句句诗似恋人之间的亲密告白，似亲朋之间的亲切问候，读之或温馨或浪漫的画面感油然而生，粥碗里传递出这样的信息——你面前的粥不仅暖胃，更加暖心，消费者在获得物质能量的同时，还能获得一份精神能量。

消费升级到情感消费时代，消费者把感性因素看得比理性因素更重，一个品牌要做到将自己的产品与某种情感联系起来，以此来打动消费者，促进营销。要实现这一目的，需要找到产品与消费者之间的“焊点”，焊接起消费者情感与产品的关系，也许就是粥碗。



底部那耐人寻味的一句话。

影响消费升级的因素既有短期的，也有长期的，居民购买力的增长和丰富的产品供给能在短期内起到影响作用，而技术革新、多元的消费人群则可以起到长期影响的效果。面对多元化的消费群体，要传递品牌温度，必须进行颜值与创新并重的情感营销，这也许不是唯一的方式，但绝对是最好的方式之一。

如今，只有围绕消费者的生活方式进行产品设计、渠道设计、传播设计，才能与消费者的情感产生共鸣。就像麦当劳用粥碗安利“鸡粥物语”，从粥的饮食属性入手，在喝粥的场景中植入与之相关的情感诉求，让消费者在喝一次粥的过程中，接受两次各有侧重、层次丰富的品牌营销。

顾客的心理

■ 邱裕华

阿强开了个健身房，准备创业当老板。原以为稳赚，不曾想几个月后，生意一直没有起色。

这天，阿强和好友大发谈起健身房运作的问题，大发也说：“健身房要赢得顾客的青睐，关键是要摸准顾客的心理，迎合顾客的期盼！”

两人讨论了半天，整出了一套吸引顾客的方法。先是在“五一”期间推出个人办卡八八折、家庭办卡七八折的优惠活动。可类似的活动大家已经司空见惯，来办卡的寥寥无几。

“五一”过后，阿强又立马来了个“美人计”，推出了美女教练全程相陪的活动。如此一来，来健身的男人多了起来，可还没有达到阿强的预期。

接着，阿强又高薪聘请了一位鹤发童颜的老中医，打广告，凡来健身的，不管男女老少，均可由资深老中医一对一、免费制定养生食谱，一时来健身的络绎不绝。可没过几个月，大家的热情也减退了。

这次，阿强又愁上心头了。他想找大发商量下一步的动作，可大发因为公司业务发

