

名企看病MingQiKanBing

# 缺乏创新 人人乐被“钉”陷入“死循环”

李雪峰

时至今日，人人乐依然未能梳理出持续发展的逻辑，甚至已经丧失了创新的动力。人人乐曾经引以为傲的生鲜策略已被市场唾弃，其全国性龙头战略也遭遇了开店不力和新店培育周期过长的尴尬，而业态的松散组合也未形成良性互补的多优格局。

## 生鲜策略：日渐衰落

人人乐立足于深圳，在西安和成都亦有大规模的门店，形成了近似三足鼎立的格局，基本上形成了全国连锁的模式。在前几年，人人乐凭借“蜂窝式”的发展模式迅速进行市场培植，卓有成效。伴随着人人乐同时享受行业溢价的还有沃尔玛、家乐福、易初莲花等外资零售企业和天虹、华润万家等本土零售企业，换言之，人人乐时刻面临着上百家具备规模的零售企业的巨大冲击。

人人乐自 IPO 之后，规模迅速放大，但与行业巨头相比，仍有不小的差距。以深圳为例，足以与人人乐抗衡的商超企业在 10 家以上，在这种背景下，人人乐的“生鲜策略”便应运而生。有必要指出的是，人人乐并未刻意强调调生鲜策略，不过在实际运营中，此种策略确实一度发挥了巨大作用。

业内人士指出，商超行业是同质化最为严重的行业之一，不管是行业巨头还是个体经营商，产品本身的区别并不大，所不同的是，龙头企业供应链管理 and 成本控制能力较强，可将行业微薄的利润“挤”出来，沃尔玛就有

这种能力。人人乐如果凭借所谓的规模优势对抗沃尔玛、家乐福，那么竞争结果是不言而喻的。虽然自 IPO 之后，人人乐在资金和规模上均有所壮大，但依然没有能力锁定市场份额，于是，生鲜策略一时成了人人乐对抗行业巨头的利器。

据悉，人人乐之所以能够实行生鲜策略，与本土优势不无关系，不管是水果还是猪肉等，人人乐均开源有道，且奉行先入为主的理念，因此生鲜策略成为了人人乐的亮点。虽然生鲜策略也易于复制，不过毕竟存在市场优势，人人乐也享受到了甜头。

有分析人士指出，如果说人人乐还有什么亮点，那就是生鲜策略，不过目前这个仅存的亮点也消失了。亮点消失意味着人人乐将在同质化经营中越陷越深，其盈利能力将取决于行业整体水平，而为了占领份额，盲目地扩张也是顺理成章的举措。

## 扩张布局：恶性循环

商超行业的特点决定了企业做强的前提是做大，人人乐也不例外。人人乐的初步战略是在全国范围内构建网点，力求成为全国具备规模的优势企业。为了达到这一目标，人人乐的扩张之路从未停过。

资料显示，人人乐的募投项目规模宏伟，包括广东地区 21 家连锁超市发展项目、陕西地区 17 家连锁超市发展项目等。按照人人乐的设想，如果项目整体投产，公司的二级市场延伸及渠道下沉将得以成行，将极大地扩充公司的经营规模、增强公司对供应商



的议价能力、提高公司的盈利水平。

如果募投项目如预期的那样逐一投产，人人乐纵然不能实现区域寡头垄断，也可以部分达成规模效应。但今年的中报显示，人人乐仍将 1448 亿元的募集资金以定期存款的形式分别存放在建行、招行和民生银行。与之相对的是，募投项目投资进度并不尽如人意，盈利回报更是远未达到预定状态。

国泰君安刘冰进一步指出，人人乐上市时计划每年新开 20 家门店，但 2010 年仅开业 8 家。人人乐这种“打白条”的扩张思路在今年也彰显无遗，刘冰认为人人乐的开店速度低于预期，并对今年完成 30 家门店的任务表示质疑。

进一步了解，记者发现，人人乐在减缓扩张步伐的同时，也出现了关闭

门店的案例，福建晋江店就是一例。事实上，除晋江店之外，人人乐相当一部分新近开设的店面均存在培育期过长的问题，业内人士指出，虽然人人乐采取轻资产模式快速开设新店，但市场营销显然出现了问题，背后的逻辑则是，人人乐的战略恐有失当之处。

人人乐寄望于规模化运营，但是又无法高效的解决培育期过长的问题，导致白条现象横生，最终严重阻碍了业绩的增长。从 2008 年开始，人人乐的净利润就原地踏步，丝毫没有改善的迹象。

## 业态组合：互相排斥

人人乐是典型的家族型企业，这在商超行业中其实是很普遍的，公司董事长何金明与儿子何浩、妻子宋琦通过控制深圳市浩明投资管理有限公司、深圳市众乐通实业有限公司及深圳市人人乐咨询服务有限公司间接控制人人乐高达 75% 的股权。何氏家族一股独大的情形与人人乐的战略规划并无直接的冲突关系，但是业内人士表示，高度集中的股权结构易造成决策偏颇。事实上，人人乐的整体战略并未如其宣称的那样优秀，而集权管理与松散的业态更是形成了鲜明的对比。

与部分商超企业不同的是，人人乐门店结构相对复杂，旗下设置全资子公司、一级控股子公司、二级控股子公司等。而在业态模式方面，人人乐则与大多数企业类似，拥有超市、百货、便利店、专卖店等多种业态。

据了解，成熟的业态混营模式可

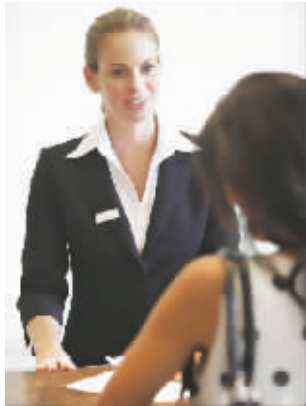
取长补短，将各业态的最佳盈利能力释放出来，最终达到动态平衡，不过人人乐并未做到这一点。今年上半年，人人乐各业态的毛利率出现了大面积下滑，不同业态非但未能达到此消彼长的状态，反而将公司的整体毛利进行了压缩，人人乐上半年主业毛利率同比下降 0.39%，创新性地业态百货专柜毛利率同比下降 2.32%。

从业务重心来看，超市依旧是人人乐的主力，其他业态发展空间一直未能有效提升，这种架构显然不适应行业的整体格局。更为可怕的是，人人乐在不知不觉中将超市理念注入到了其他业态，客观上制造出了一个泛超市主体。

## 【业内声音】

### 推行“新生态模式”却缺少“融合”！

分析人士指出，人人乐虽然业态齐全，但并未形成较为成熟的业态组合，一般而言，“百货 + 超市”的简单组合并非是真正意义上的新生态模式，人人乐的问题就在于此，即其业态独立性较强，而缺少融合的能力，最终造成业态林立而模式缺失的状态。在收购崇尚百货之后，人人乐的这种大杂烩组合更加严重，人人乐原本想打造“一站式购齐”的 Shopping Mall 模式，但是却未进行合理的取舍，缺少高屋建瓴的宏观思维，人人乐的业态在相当程度上近似于摆设。



## 把刁钻顾客变粉丝

一、以正面态度看待顾客的负面行为。非常坚持自己观点的顾客，不是无理取闹地挑剔。应该把他们看做是很有主见，才能平和地理解他们的心。

就像小孩一样，小孩闹脾气的时候，心里真正的渴望是争取父母关爱。顾客的负面行为，可能是心里存在高度焦虑或不信任。当正面解读顾客特质时，他们回应的态度就会有所不同。

二、以同理心看待情绪高涨的顾客。碰到发怒吼叫的顾客，要等他们发泄完，才能让他们聚焦解决方案。就像得先排掉水管里积存的热水，后面的冷水才能流出来。先听清楚顾客真正的不满，观察顾客的焦虑，留心顾客的压力点，才能给顾客想要的。

三、满足顾客的特殊需求。面对顾客不寻常的需求，第一线的客服人员容易慌乱拒绝，甚至当下露出难以置信的表情。

其实，特殊，不必然是困难或是昂贵的要求。面对特殊需求的重点，在于冷静与专注。不妨先静下心来想一下，满足顾客的需求，花费是什么？在有限的时间与资源下，是否可以做到？这个需求看来对顾客到底有多重要？多点同理心，你会发现自己更足智多谋。

四、建立顾客信任感。先花时间了解顾客的需要，诚实地回答他们的问题，帮助顾客判断公司目前的产品与服务，是否能够满足他们的需求。当顾客信任你是以他的最佳利益作为考量时，就会爱上公司。

如果当下不知道如何解决问题，最好的方法就是承认你不知道，并且迅速找答案。其实，大部分的顾客不是真的介意你说“我必须问我的主管”。他们真正在意的是，你是否真心尽力协助。

五、把顾客视为人而不是问题。接到顾客抱怨电话，很容易就出现“这里有个问题”的反应，而不是想到“电话线上有个人”。把顾客与问题分开，有时候真的不容易，尤其在压力之下，更显得困难。

不妨先放下防卫心，问顾客希望如何解决他的问题，顾客通常也就放下防卫心态。当顾客觉得自己的问题被认真倾听与对待，你会发现，他们的要求往往比你预期的少。

如果忘了自己面对的是个人，就会出现机械式的反应或虚假的热情，让人反感。

六、做出让顾客开心的选择。顾客开心时，会产生强烈情绪反应，记忆深刻。而且，让顾客开心，比你想像中简单。例如，让顾客比原定时间提早收到产品，或是记得顾客的名字。虽然都是小事，但都是会让顾客开心的事情。

如果顾客对你的服务或是产品有愉快的体验与情感连结时，他们通常会希望持续愉快的感觉，不会轻易放弃选择你。

记住：唯有正视顾客需求，并尽力解决他们的问题，才能提升企业在顾客心中无可取代的地位。（吴韵仪）

## 深化内部管理 确保食品安全

# 双汇集团全力生产确保市场供应

本报记者 李代广

“中秋节后，无论是我们的生鲜产品，还是高温低温产品，都出现了缺货的现象。目前，我们全国各厂所有生产车间已经全力生产，确保产品市场供应。”近日，本报记者在河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司（以下简称双汇集团）采访时，双汇集团相关负责人这样告诉记者。

这位负责人告诉记者，双汇集团在全力生产的同时，从未放松过双汇食品的质量与安全，双汇集团近期开展的“安全月”生产，强化品质管理，最大程度上保证了双汇集团的食品安全。

## 积极开展“安全生产月”活动，确保食品安全

为切实提高职工安全意识和全员参与安全生产的自觉性，推进各项安全措施落实，促进双汇集团安全生产形势进一步稳定提高，结合全国的“质量月”活动。双汇集团安委会下发了《关于开展 2011 年“集团安全生产月”活动的通知》，要求各级各部门落实责任，强化安全意识，形成全员参与的安全生产氛围，让双汇集团树立起“人人讲安全、时时想安全、处处要安全”的安全理念，对于保证双汇的食品安全起到了很大作用。

为认真落实集团公司“安全生产月”的活动要求，各分厂积极响应，举行了形式多样的活动。

据了解，目前，双汇集团已经建有年出栏 20 万头的商品猪和 13 万头种猪的养殖基地，其中，种猪养殖基地可满足年出栏 1000 万头商品

猪供应。围绕工厂建设年出栏 50 万头的养殖基地，并配套建设年产 20 万吨的饲料加工厂，以此来保证对上游生猪资源的安全控制。双汇集团与第三方检测机构——中国检验检疫集团签订了食品安全长期战略合作协议，公开、透明、积极、主动地接受监督，以走出一条全新的食品安全监督管理模式，确保消费者的安全与健康。

## 加强员工培训 深化内部管理

双汇集团还通过各类培训来提供企业员工对于食品安全管理的意识，加强内部管理。

为进一步提升 HACCP 体系运行水平，指导企业食品安全管理，9 月 7 日 -11 日，双汇集团管理中心组

织对《食品安全管理体系应用与实施》进行集中和系统培训。

本次培训，他们邀请了中国质量认证中心的专家主讲，采用理论与实际相结合的授课方式，以实际工作中出现的问题为切入点，系统地 ISO22000 体系标准、食品链中各类组织的要求、体系审核基本知识及 HACCP 计划书的编写等内容进行了系统地培训。

相关职能部门中层干部、项目公司基础副经理、体系管理员共 50 名骨干人员参加了本次培训，培训结束后给考试合格的学员颁发内审员证书。

本次培训为双汇集团培养了一批体系管理骨干，进一步加强了企业的内部管理。

## 构建“大家庭”以人为本的管理平台

# 得益绿色：让员工享受“家”的温暖

本报记者 何沙洲

9 月 9 日，第二届 C21 四川城市发展（2011）峰会在成都世纪城举行，峰会围绕“‘两化’互动，重塑四川经济版图”、“双核联动”，发现成渝新价值”两大主题展开。中国肉类协会副会长、四川得益绿色食品集团有限公司董事长杜诚斌应邀参加了峰会，与来自成渝两地的政府官员、专家学者、文化名人、企业领袖等各界精英，展开了一场前所未有的头脑风暴、智力碰撞，共商川渝城市群发展大计。

会后，杜诚斌没来得及与川渝各界新老朋友们交流，就匆匆赶回在新津县的得益绿色食品生产基地。当晚，得益绿色这个大家庭的全体员工，在公司欢聚一堂共迎中秋佳节，员工们积极奉上自己用工作之余编排的舞蹈、小品、演奏和歌唱等节目，令晚会丰富多彩，精彩纷呈

的表演引得全场阵阵欢笑。

月是中秋分外明，中秋良宵团圆情。把企业办成员工的“家”，是得益绿色食品公司自始至终的努力方向。从舞蹈“敖包相会”、舞蹈“快乐的新娘”、小品“家和万事兴”、小品“都是亲人”等表演节目名字来看，员工们是用真情表达与得益绿色共同成长快乐，同时也体现了全体员工团结一心，携手共创得益绿色明天辉煌的决心与力量。

杜诚斌在演出前的中秋致辞中向全体员工及家属们表示衷心的感谢和祝福，他希望参加晚会的各位都度过一个欢乐的夜晚；这是一个团圆、友情、相聚的夜晚，他的心愿就是让员工在公司里工作和生活时有一份家的温暖。

实际上，得益绿色的中秋晚会，就是展示得益人的心凝聚在一起、团队协作精神的一个缩影……得益绿色正是依托科技创新和“做食品



杜诚斌（中）和得益绿色员工共享中秋欢乐

就是做良心”的企业理念，通过构建“大家庭”以人为本的管理平台，营造了一种欢聚一堂、其乐融融、休戚与共浓厚的企业大家庭氛围，形成了命运的共同体，增强了企业的凝聚力，企业得以在人力资源趋于紧

张和市场竞争更加激烈的形势下，不断在国内发展成倍增长的同时，仍频频叩开国际市场大门，在全球掀起方便米饭热销浪潮，正成长成“为全世界提供米饭”的国际化公司。