

# 永辉：“生鲜超市”要做“价格杀手”

□ 彭一郎

中国老百姓最常去的购物场所，就是小摊小贩云集的农贸市场；第一便宜，第二新鲜。2001年诞生于福州市的永辉超市，把门店开在了农贸市场附近，以“生鲜产品”作为独特定位，打造了一种兼具农贸市场和现代超市双重优点的连锁超市模式，手法与竞争对手截然不同！

## ◎成本控制

让农产品进超市，难度不大，为什么只有永辉能把它做成一种商业模式？秘诀无他，就是把生鲜卖得比农贸市场还便宜。2004年，苏果、家乐福等国内外超市都先后尝试过“生鲜超市”，但因为迷信“优质就要优价，环境也得体现价值”，都以失败而告终。

在永辉超市里，营业面积最大、位置最佳的区域是“生鲜区”，它把粮食、



蔬菜、水果、肉禽、水产等近3000多种农产品作为主营产品，并且对陈列台、灯光照明、保鲜设备、称量工具等进行全面改造升级。

超市作为流通企业，低价就意味着低运营成本。永辉的生鲜买手团队功不可没。这个700人的专业化队伍打造的“生鲜研发中心”，掌握了全国各地的生鲜价格，生产周期等信息，从而可以根据生鲜产品生产与消费的时间差、地域差和反季节性，在全国设计最优的采购方案进行调节性采购，保持对农贸市场

的品种和价格优势。

这个团队还负责永辉在全国的20多个种植业合作基地，倡导“田间定制、订单农业”。在福建建瓯市，永辉提供500万元专项资金，垫付给农民购买肥料和种子；收购时，如果丰收就按保底价收购，如果欠收则按市场价收购。这既能保证供应的稳定，也能最大限度地减少中间环节，降低物流、仓储和损耗的成本，保持价格优势。

## ◎破解全国扩张难题

目前，国内大部分超市的生鲜柜台，往往由超市外包给供应商，超市自己做“二房东”赚取扣点，超市反而乐见

供应商涨价。永辉走的却是薄利多销的路子。自营是永辉最主要的盈利模式，即赚取进销的差价。

这倒逼了永辉的精细化管理。在永辉，所有生鲜的销售人员都是公司的签约员工；永辉还制定了800多万字的内部流程控制手册，根据商品特点制定销售周期，而且依靠商品的陈列、现场管理等手段，降低顾客挑选生鲜商品时的损耗。2010年，永辉的商品损耗费仅占营业收入的0.28%，相当于的销售包装产品的普通超市水平。

对永辉来说，进场费、促销费等“营业相关收入”要比同行少得多。从财务数据上看，永辉超市的主营业务（零售业）毛利率维持在15%的水平，比同行高2-3个百分点，但是综合毛利率又比同行少2-3个百分点。

为什么要做“吃力不讨好”的生意？原因在于，许多超市在本地发展得不错，一旦跨省发展，往往水土不服。因为主营日用消费品的普通超市都面临代理商、经销商区域分割的问题。销售代理商具有严重的排他性，超市企业原有地区的人脉资源和优惠政策，在新拓展地区的经营活动中不再存在。生鲜类商品避开了区域分割的商品流通格局，也扫清了其在全国扩张的最大难题。

## 管理中的两个误区

□ 卢文兵

谈到管理，可能很多人并不清楚管理真正的含义，导致在具体工作中，管理变味，进而影响工作效果。我认为，目前在管理中普遍存在两个误区。

### 第一个误区：把管理视同管别人

这是大多数管理者共存的一个问题。冯仑说过这样一段话：“一个人印了名片当上领导后，你就会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错，炒人、骂娘、与同伴勾心斗角，反正自己没错。”这段话可谓一语中的，把这种管理者刻画得入木三分。实际上，一个部门也好，一个团队也好，其绩效高低的决定权在管理者身上，并不在下属身上。因为目标是管理者定的，工作是管理者分配的，进度是管理者确定的，因此管理者握有绝对的主动权，出了问题，所有的责任都应该在管理者身上。所以说，管理者并不是管理别人，而是管理自己。

现实工作中却往往是相反的。工作出了问题，管理者不去找自己的原因，而是找下属的原因。这样的管理者，最终会有什么样的工作氛围，我们可想而知。

### 第二个误区：把人性化管理视作人情化管理

人性化管理与人情化管理虽然只是一字之差，两者却是大相径庭。人性化管理的核心在于把人当人看，把人当人看就是要尊重员工，信任员工，给予员工良好的培训，有发展空间，让员工在宽松的环境中高效工作。而人情化管理则是中国特色的管理，是管理中的潜规则。具体表现为“关系文化”、“站队文化”。

与西方人相比，中国人更倚重“关系”来达到目的。而在管理中，这种关系风也同样存在。极个别管理者就喜欢别人奉承他，为他鞍前马后的服务，而将工作能力、工作业绩抛于脑后。所以与领导关系近的人，就会得到领导的肯定；与领导关系一般的人，则会受到冷落。而这样的氛围一旦形成，也就自然形成另一种文化——站队文化。这是一种非常可怕的文化，因为一旦形成一队独大的时候，也就是排除异己的时候。这样的管理者，最终会有什么样的工作业绩，我们也可想而知。

# 连亏8年 索尼重组电视机业务

□ 祝剑禾

已经连续亏损了8个年度的索尼电视机业务迎来了内部变革重组。日前索尼向记者发送的邮件中宣布，即日起公司的电视业务部门将一分为三，分别负责LCD电视、外包和新一代的电视业务。

另外，索尼有意将持有的与三星电子合资的液晶显示器企业将近50%的股份出售给三星，并计划在今年年底前与三星达成协议。而在过去的几年时间里，索尼已经相继卖掉了在西班牙、斯洛伐克和墨西哥的电视机生



产厂，并将一半以上的生产业务外包给了其他公司，比如台湾的鸿海精密，目前仅仅保留了设在日本、巴西、中国和马来西亚的4家电视机生产厂。而

就在10月份，在发生了多起电视机冒烟和零部件融化事件后，索尼宣布将在全球范围内召回160万台液晶电视。虽然中国地区不属于召回范围，但是索尼表示仍将在中国市场上对售出的相关产品实施免费预防性检查，并对确认存在不良的特定零件实施免费更换。

目前，索尼目前承受着巨大的业绩压力，一方面着手缩减亏损的电视机业务，另一方面则收购索尼爱立信。这或许意味着这家日系家电巨头今后的资源和精力将转移到开发智能手机的战略上。



## 团购裁员过冬 B2C烧钱扩招

最近两起招聘启事尤其抢眼，一则京东商城宣布明年要招聘2万人；另一则是国美旗下网站库巴宣布要招4000人。另一方面，团购业却处于水深火热之中，上规模的网站在裁员自保，大批小网站则销声匿迹。电子商务行业一半是海水，一半是火焰。

对比下京东和库巴现有的员工规模，就不难看出B2C电商的扩张速度和野心有多大。目前京东商城全部员工为1.3万，明年招两万，意味着员工数将增加154%；而库巴的4000人招聘计划看似远远小于京东，但对比其现在只有1500名员工的规模来说，更是狮子大张口，一下子要让员工数量增加266%。

就在个别B2C网站大规模招人的同时，许多团购网站却传出大面积裁员的消息。团购鼻祖Groupon的高朋网裁员数量预计超过400人，据称超过员工总数的25%。开心团购也一举裁掉百余名员工。

毋庸置疑的是，电子商务正以空前的速度发展。根据艾瑞咨询数据显示，2013年，中国电子商务交易规模将达到127万亿元人民币。从2010年到2013年，电子商务市场规模将持续保持40%左右的年增长率。

由此可见，电子商务企业已经驶入了高速车道，因此没有人敢刹车，即便这辆车存在这样那样的问题，企业也要力争“高速

换胎”。但高薪挖人、大量招聘、大规模广告、跨地域扩张，为了彰显“速度”不惜更快烧钱的做法，并非可持续发展之路。因为从来没有哪一个行业像今天的电子商务企业一样，不怕亏！甚至至于亏得越多越有风投哭着喊着要投资，前提是，只要你飞速扩张、跑马圈地，自然会有风投趋之若鹜。但风投的承诺往往随风而变。

或许狂奔的B2C应该留心看一看团购业的现状，虽然双方门槛差异巨大，在发展中遇到的具体问题不可同日而语，但团购业也曾经疯狂扩张，许多企业倒下就在于内部管理出现问题，而B2C同样要直面内部管理，在缺乏从业经验的新员工大量涌入的情况下，如何保证网络另一头用户的良好体验，则是B2C企业更要注意的问题。互联网时代，小规模的经验投诉就有可能掀起一场风暴，因为用户用鼠标投票的成本太低。

不久前，风头正劲的凡客诚品在赴美IPO前夕爆出裁员5%的消息，这或许是电商泡沫挤出的前兆。对于电子商务企业而言，员工规模和广告预算要与企业的发展阶段相呼应。与声势浩大的广告和招聘相比，更重要的是如何改进系统建设、客服水平、物流速度、购物体验，即便是在高速路上，电商们也要恰当减速检视“车况”，才能跑得更快更远。（张奕）

## 下属不长记性，怎么办？

下属不长记性，问题出在主管身上。因为你没有给他清晰的目标，因为你没有及时检查布置的工作。或者你没有兑现之前的承诺。

解铃还须系铃人。

**一、班会法。**此法最简单，早晚各花五分钟即可。班前告诉下属今天的工作重点、完成目标，并要求下属当场反馈，要资源给资源、要帮助给帮助，扫除其工作的一切障碍，并让每位下属当场承诺。当天下班前，先听下属各自汇报工作完成情况，没有完成的说明理由，主动承担责任者，首次不予追究，但该员工必须做出下次完成的承诺。完成者当然是兑现奖励。不能完成工作的员工就是主管第二天帮助的重点对象。

此法坚持一个月，相信你会看到改变和进步。有了改变，相信你会长期坚持。然后让你的所有主管都掌握并按此方法去做。下属的记性一定会好起来。

**二、看板法。**在工作场所悬挂一块看板，把当天的工作重点、注意事项、完成指标、责任人清楚标明，实际完成情况留空。让员工养成进门先看看板的习惯。下班前，让员工各自填写实

际完成指标。不填，算你缺勤。

当然主管还要备份一份纸质报表，内容与看板一致。月末就是工资结算或奖励依据。

**三、日志法。**分散工作的下属，集中开会会浪费时间，布置看板不能做到“有目共睹”，怎么办？那就给每个员工一本工作日志。工作日志的主要内容与看板一样，不过最后可增加一项：今日得失小结。员工正常完成任务，此项可不必填写，如果出现差错或延误，则一定要填写。

不过，此法对主管监管有一定难度。一月一查看，肯定不行。最好一周一查。对于重要事项，做主管的要在预期完成任务前后主动查询，这也叫重要工作过程跟踪。

班会法让下属想忘不敢忘，看板法让下属要忘不能忘，日志法让下属不记都不行。

这三种方法合起来有一个共同的名称，就是目标管理法。让下属员工知道工作的目标、知道目标达成的途径、知道目标达成的奖励，也知道目标达不成的处罚，你做主管的能够做到一视同仁、监督检查有始有终，并按标准执行奖惩，下属的记性就长起来了。（张国祥）

## 与员工沟通切忌“告知”模式

管理实践表明，沟通对于成功与顺畅管理起着至关重要的作用，那么，作为管理者该注意哪些沟通技巧呢？

首先，任何沟通，双方都必须尊重沟通的过程，以及沟通的目的以及沟通的过程，主要在“敷衍两句”或对沟通的结论没有遵守诺言的诚意，则这种沟通注定会失败。而且，不单这次失败，将来的沟通更会形成“劣质化”。

其次，管理者与员工沟通的基本目的是在进行意见交流及增进相互了解，因此主管与员工事先应在搜集资料、意见建构、表达技巧上多作准备。如此，在与员工沟通时，方可能因准备得充分，形成较佳的结论；如沟通的目的在说服员工，亦因为事先的准备，使沟通内容更具合理性，以理服人总比以威服人容易使人接受。

第三，既然是沟通，任一方

必须有雅量听取对方的意见，而不是任一方的“告知”。许多情形下管理者会有“自以为是”的善意，认为员工一定乐于接受，因此“兴高采烈”地以“告知”模式与员工沟通，其结果自然不尽理想。因此“立意甚佳”更需要透过“倾听”的方式，了解员工的看法，使“结果更佳”。

具体要注意以下几点：1、摆正自己的位置，不要总是一副高高在上的机关作风；2、到基层与员工进行相互的学习与沟通，了解员工的心理、家庭，适时地帮助需要帮助的员工；3、换位思考，从员工的角度来想问题，继而再来处理问题；4、懂得什么叫管好、理顺；5、懂得什么叫承担责任；6、给员工创造一个和谐的工作环境；7、懂得培养员工动手和思考的能力；8、诚信待人，爱护、关心他人；9、处理问题时，一碗水端平，不偏不倚。

（综合）