



苏宁易购 转变经营模式 去电器化与京东天猫角 力开放平台

为了冲击今年 300 亿元销售收入的目标，苏宁易购日前宣布开放平台，首次大规模引入非家电类供应商。由垂直网站走向综合平台，易购在转变经营模式的同时，也与京东、天猫等在开放平台领域展开正面竞争。

为了吸引供应商，苏宁易购执行副总裁李斌透露，易购开放平台实行“免年费、免平台使用费、免保证金”的“三免”政策；同时实行“区域独家制”，即在同一区域同一品类只选择一家供应商。

今年以来，平台竞争日益激烈，大家都争着补上自己的短板，模式走向趋同。天猫开始建设自己的物流体系，京东商城、当当网、卓越网等加快开放平台的步伐，苏宁易购如今也加入到开放平台的竞技场。而价格和客户体验正成为竞争的焦点。

艾瑞咨询集团联合总裁兼首席运营官阮京文向记者表示，平台化是方向，但不是每个企业都具备平台化的资格，它需要资金、品牌和资源整合能力。

平台与经销的模式不同，在交易规模相同的情况下，平台的收入较低、毛利率较高，因为它的盈利模式是按交易额的一定比例提取服务费和广告费；而经销模式的收入较高、毛利率较低，因为它的盈利模式是自己进货、自己销售，吃差价。

李斌透露，易购平台开放采取“发票由易购开出”的模式。阮京文认为，这有利于做大营收规模，方便推广营销；如果易购要独立进行资本运作，营收也是估值的重要参考维度。

但是，做开放平台也有风险。阮京文说，其一是商品管理，如果不是核心体系产品、流程、供应商的管理就成为挑战，如果出现产品质量、供应上的问题，就会伤害到客户体验。

另一个关键点是平台的用户能否消化这么大量的商品。阮京文说，供应商看重的是平台能否带来持续盈利，投入产出是否有合理回报。“平台不单自己赚钱，还要让供应商赚到钱。”

(王珍 赵楠)

管理楷模 Guanli Kaimo

张轩松认为永辉超市的长处在于“专一”。定位核心业务，首先考虑的是顾客需求，其次是产品，最后才是商业模式，因为所有的商业行为都是为顾客服务的。

永辉超市的生意经：生不要碰 熟不要放

下午 3 点钟，还是上班族的办公时间。北京恒基大厦的永辉超市里，主妇们已经开始蜂拥而入选购晚餐需要的各种新鲜蔬菜水果。这家超市，是永辉的第 179 家店铺。永辉超市是 2001 年在福州创立的本土超市，最初只在福建本土有三家超市。10 余年来，凭借生鲜产品这项“看家本领”，基于生鲜品自营积累的经验，以“自营+标准化”的“永辉模式”获得了快速扩张。

今天的永辉超市，已经在福建、北京、重庆等 16 个省市开启了连锁之路。董事长张轩松的家族生意也越做越大。

“生不要碰，熟不要放”

“生不要碰，熟不要放”。这是多年前父亲告诉张轩松的生意经。多年来，张轩松遵循着这个原则。

与很多闽南商人的经历相似，张轩松的人生从经营一家小杂货店开始，慢慢发展壮大。上市给企业的发展起了推波助澜的作用。在刚过去的 2011 年，永辉超市在福建的数量达到 90 家的门店，几乎垄断了整个福建超市行业。在重庆，2011 年永辉超市同样以 67 家门店坐稳了重庆超市行业老大的位置。

“每一种业态都有自己的生命周期，作为企业领导者，我们应该有一个清晰的判断，自己的核心业务是什么，要走专业化路线和还是多元化路线。”谈到快速发展的经验，张轩松认为永辉超市的长处在于“专一”。

福建的企业善于投资，无论是地产、能源、传媒、流通还是其他领域，



永辉超市董事长张轩松

多数人的选择是什么挣钱做什么。而张轩松则尽量避免企业多元化发展。他说：“现在中国大部分企业都想赚大钱、赚快钱。想把企业做好的人很少，我认为这个时候，企业的思维应该开始回归，应该有做百年老店的信心和信念。”

张轩松的做法并不仅仅是家族

传统思维的引导。事实上，回归核心，正是咨询公司贝恩公司的重要理念。张轩松本人一直追随这一理念。

贝恩公司经过 10 年对 2000 家企业的跟踪调查发现，仅有十分之一的企业在 10 年间持续盈利。这其中追逐市场热点的企业往往失败，而专注于核心业务发展的企业则多数持续盈利。而张轩松自己的研究也表明，走专业化道路的企业更稳定，更可持续。

做加法不如做减法

在永辉超市的发展过程中，张轩松坦陈也曾经在模式上出现过偏差。“曾经我们也考虑过要不要在超市里设立家电大卖场。还有，我们曾经试图在超市旁开设绿色网吧。”然而种种尝试偏离了核心业务。

在痛定思痛之后，张轩松决定把

超市的核心业务定义为“快速消费品”。这中间包括三大部分，第一是生鲜类，第二是服装鞋帽，第三是食品用品。

与其他超市不同的是，它结合了传统农贸市场与现代超市的特点，既有农贸市场的价格优势以及新鲜、品类齐全的生鲜产品，又带来了现代超市舒适的购物环境和一站式购物体验。其经营模式被国务院七部委誉为中国“农改超”推广的典范，亦是国内首批将生鲜农产品引进现代超市的流通和农业产业化企业之一。

“很多企业都擅长做加法，因为现在的中国机会很多，有很多难以抵御的诱惑。但做减法很难。砍掉哪一块业务都很不舍。”张轩松用一个形象说法来比喻，“这就好比是推着卫星上天的助推器，一旦卫星进入轨道，就必须扔掉助推器，否则就会变

成运行的负担。”

企业的核心在于顾客

“模式不是重点，企业的核心永远是顾客，产品是顾客和经营模式间的链接。”正因为如此，永辉超市在货品的选择上，同样抓住了“快”。中国人重视饮食文化，在采购食物的时候强调新鲜。这对于普通超市是一项极大的挑战。

“在冷链环节，在物流环节，我们还在继续摸索”，张轩松的表述非常低调。事实上，永辉超市在配送中心和采购模式上自成一体。截至 2011 年中期，公司共有采购人员 1600 人，其中生鲜采购人员 700 人。而采购的文化与同行最大的区别就在于强大的“买手”文化，这不同于“坐商”（仅仅在办公室打电话与上游供应商谈判实现返点和进场费），而是需要真正去研究商品属性、价格和消费者的适配性，向商品源头直接采购，以实现高毛利。

对于服装等品类，张轩松同样抓住这一特点，“价格便宜质量好、适合居家、适合工薪阶层。”

一些卖场在做大以后往往打通所有上下游链条，争取更大的利润。对此，张轩松并不打算效仿。他们尝试过种植。但现在他的提法是“还利于农，还利于工。超市只争流通环节的钱”。

“我眼中的创新不一定是像苹果那样的颠覆性创新。只要每天都有改进，这样持续不断的改进，就是创新。”张轩松表示。

(马可佳)

中原油田向全体员工征集改善经营管理高招 让每条建议都有价值

“感谢您的建议，我们将认真处理……”近日，中原油田采油四厂员工周伟红因提出压缩机尾气高效利用的建议，收到了一封由厂长、党委书记亲笔签名的感谢信。

中原油田 2010 年开展改善经营管理建议工作以来，坚持面向一线、面向基层，向全体员工征集改善经营管理高招。截至目前，该油田已征集到来自各个单位和部门的各类建议 4500 多条，创造经济效益近亿元，有效促进了油田管理水平的提高。

绿色通道寻高招

前不久，采油四厂的宋成波、李红星等几名采油工通过现场试验，研制出一种新型毛辫子更换装置。该装置操作简单、安全系数高，不但节约了特车使用费，而且只需两个人就能完成更换工作，平均更换一根毛辫子节省 1 个小时。他们想把这个好点子推广出去，便上报到区里；区里很快通过改善经营管理建议工作征集渠

道，将这一好点子上报到油田。很快，这种新装置在各油田推广使用。

中原油田强化“员工”的每一条建议都有价值”的理念，在改善经营管理建议工作中设立“绿色通道”，认真评估员工的每一条建议，并迅速将好点子推广应用到生产中。该油田明确了建议的征集、初审、评审立项、组织实施、效益评价认定、考核奖励、公示、后评估和推广应用闭环工作流程，使整个工作处于流畅、高效和透明的状态。各厂领导仔细审阅每一条建议，不论建议采纳与否，都会给员工回复一封感谢信，激发了员工提建议的热情。

拨出专款奖良言

6 月，第七社区管理中心的黄顺广根据多年工作经验，提出“污水处理便捷式简易格栅”的建议。建议实施后，当月节约成本 5 万元，他也因此得到 500 元的奖励。“为企业操心是分内事，没想到还有奖励，我们提建议的积极

性更高了。”黄顺广说。中原油田改善经营管理建议工作办公室的石岩表示，员工提建议是为企业作贡献，奖励是为了鼓励他们提出更多好建议。

为保证奖励及时到位，中原油田统一管理使用改善经营管理建议专项奖金，采取月度上报审核的方式，对各单位上报的建议项目、奖励申请表和相关资料进行会审，经领导小组审核后当月兑现奖金。

2011 年，该油田发放专项奖金 600 万元，有效调动了员工提建议的积极性。据了解，这 600 万元奖金换来的员工建议，创效超过 6000 万元。

在保证物质奖励的同时，中原油田还注重精神激励作用。他们除对获奖的建议及员工进行通报表扬、颁发荣誉证书外，还将员工获得的荣誉作为职称评定、技能考核、业绩考核等方面的参考因素之一，使那些积极参与提建议的员工名利双收。

实施建议促发展



钻井二公司 30872 钻井队在日常工作中，注重加强油料管理、规范柴油机使用操作，被称为“最小气”的钻井队。他们的油料管理经验被中原油田在各钻井队推广，有效提升了钻井系统的运营管理水平。

中原油田坚持将改善经营管理建议工作与“比学赶帮超”、全员成本目标管理、挖潜增效等工作相结合，将成本管理薄弱环节、落后指标等作为建议征集的重点，并发挥改善经营管理建议工作推动器作用，实现了各

项工作的整体推进。

油气主业单位征集并实施了优化勘探开发设计、老区挖潜增效、技术改造、降低维护成本等建议项目；石油工程单位征集并实施了钻井提速提效、降低油耗、外部市场管理、提高工程质量、工艺技术改造等建议项目。据不完全统计，该油田实施改进管理方法、优化工作流程等建议项目 346 个；实施勘探开发、石油工程建议项目 500 个，降本增效超过 6500 万元。

(仇国强 郭富晓)

阿里巴巴电商链的社会化：被改变的城镇

继江苏徐州睢宁沙集镇、浙江义乌青岩刘村等“淘宝村”后，浙江遂昌 5 万人的县城开了 1500 余家网店。

阿里巴巴集团发展至今，依然像个传统行业一样，做买卖，拉内需，促就业。但数据足够震撼：2012 年淘宝全网交易额预计将超过 1 万亿。阿里电商产业链正用自己的平台，改变着一个家庭、一个村庄、一个城市，甚至，整个社会。

被改变的城镇

浙江丽水市遂昌县盛产竹子，中央电视台火了很长时间的《舌尖上的中国》，开篇就介绍了这里的竹笋，当地竹炭产业发达。受限于生产农特产品类厂商的营销能力，以及几乎统一的、传统的、同质化竞争的经营模式，长期以来，当地一直没有找到最佳的销售渠道。

2010 年 3 月，遂昌县成立网店协

会，在电子商务模式上找到了突破口。当地政府牵头搭建创业服务平台，既有市场主体性，又有公共服务性，为上游产业链提供市场信息，制定标准化、品牌化、网络化包装，定额定单采购等专业服务，所有网店经营者实现“抱团作战”。

除了竹炭，当地挖掘了上千品种的适销网货（目前大多数为遂昌本地农特产），在当地政府的安排下，全县的网店统一开店培训，统一采购，统一仓储，统一配送，统一物流，统一包装物料，统一服务的运营服务模式，实现了零库存，零风险就可以开网店创业的跨越。甚至连拍照、商品文案等，都由协会服务中心统一做成数据库，只要开店者会打字，会客服就能实现开网店。该县县城人口 5-6 万，目前网商预计超过 1200 家，既有 78 岁的长者，也有回家创业的大学毕业生，绝大多数是本地人经营。

跟遂昌走着同样发展路劲的城镇，在中国越来越多。如浙江省义乌市青岩刘村，号称“中国淘宝村第一村”，原住人口 1000 多，目前已有万人以上人口，经营着约 2000 家网店。在中国的另外一个角落，江苏省徐州东部的睢宁县沙集镇，与宿迁一河之隔，1500 多户农民也开办了 2000 余家网店，网络年销售额超过 3 亿元。和阳澄湖边上的养殖大户，依靠淘宝网上的团购大闸蟹活动，3 天卖了 1420 余万元。

福建省兰田村、山西吕梁、河南辉县……阿里巴巴研究中心通过分析数据发现，拿锄头的手，一样可以拿鼠标赚钱。越来越多的中国城镇依托阿里巴巴等企业的电商平台，自发地根据地域特点衍生出不同的模式。

一个城市的触网

丽江大研古镇，洗衣的妇女在河边互相打着招呼。不远处的水岸阳光

客栈里，老板娘坐在中庭的院子里，打开电脑，不断响起“叮咚叮咚”声，IE 浏览器默认的主页就是淘宝网，她开始确认当天的住宿订单。

参加“淘友团丽江”活动后，老板娘招募了两位客服，专门负责淘宝订单。事实上，水岸阳光客栈只是上千家在淘宝旅行开店的其中之一。在“淘友团丽江”活动中，丽江当地近千家客栈、上百家餐饮酒吧和主要旅行社全程参与，他们都在淘宝网上开了网店。根据淘宝网公布的数据，不到一周时间，就“团”出了 35000 张丽江淘宝旅行卡，能坐满 2000 架飞机，这将为丽江带去过亿元的消费。

淘宝旅行负责人吹雪透露。该活动将一直持续至今年年底。预计将会吸引淘宝网 5 亿会员的关注，超过一百万人次参与。淘宝旅行提供从国内国际机票，到酒店预定，再到门票、导游、租车等度假旅游产品全方位、一条

龙服务。2011 年，淘宝旅行全年交易额突破 100 亿元，达到 109 亿元。

业内分析人士认为，丽江市人民政府和淘宝网的政企合作，推出独创的 DIY 个性定制线路和 C2B 反向团购模式，也是在线旅游行业的首创，将会改变未来在线旅游产业的格局。

就业机会人人均等

被改观的，不仅仅是一个地方的经济发展水平。在阿里集团的电商产业链中，个人发展的机会更让人值得重视。

在互联网普及和电子商务快速发展推动下，网络就业创业日益呈现良好的发展前景，其主要特点：一是网上就业创业进入门槛低、开业成本低、发展迅速、业态灵活，带动的链条长，上升空间大；二是网上就业创业，创造了许多新的就业领域、新的就业岗位、工种，还有创造很多新的就业形态；三是可以进

一步解决扩大就业、开发就业、素质就业、公平就业这样一系列问题，确实实为中国就业创出一条新路。比如，在网上就业创业，突破了原来在传统就业方式中，由于身高、相貌、身体、文化差异造成的限制，可以很好地实现我国公平就业的问题。

据第三方公司 IDC 统计，以中国目前的实际收入水平和物价状况，把月收入 2000 元作为充分就业的标准，截至目前，淘宝网创造了 2708 万个直接且充分就业机会，同时为支付、物流等行业带来 766 万个间接就业机会。

经统计，在淘宝的卖家中，青年是绝对的生力军。从年龄结构看，23-35 岁的年轻人集中度最高，占比达 60%。这部分人群正是刚从学校毕业，逐渐成为社会骨干力量的中间层，网上开店或者成为其创业的开端、或者为其累积实践经验，这一经验将决定他们未来的人生。

(沈文)