

管理延伸

GuanliYanshen

巧用“加减法” 鲁商集团连续 9 年 增幅超三成

“鲁商集团已经连续 9 年增幅超 30%，在充分竞争的商贸领域确实是个奇迹，我认为最重要的就是我们找到了一个好的发展模式和思路。”9 月 18 日，鲁商集团董事长季缙绮自信地对记者说。自主创新，尤其是商业模式的创新确实是企业长足发展的生命力。面对今年严峻的经济形势，拥有近 20 万职工的鲁商集团巧用“加减法”，实现了平稳较快发展。

鲁商集团本身就是创新的产物。从 1992 年在全国商业厅系统第一个整体转制，到如今横跨现代零售、生物制药、房地产、酒店旅游、文化传媒、物产、教育、汽车贸易等领域的多元化企业集团，鲁商集团 20 年来的发展史也是一部从无到有、从弱到强的创新征程。鲁商集团董事长季缙绮认为，所谓创新，一是创造，二是更新。创造，是指过去没有的，现在创造出新的；更新，就是现在有的，要变得更好。今年 1-6 月份，鲁商集团实现考核收入 257 亿元，同比增长 7.9%；实现考核利润 145 亿元，同比增长 31.4%。考虑到当前严峻的经济形势，这一成绩得来不易。

记者了解到，在践行商业模式创新中，鲁商集团一方面做足了“加法”的文章，在商业业态创新和新市场开拓上取得了长足的进步。上半年，集团百货、超市业新开门店 10 家，快捷酒店新开门店 25 家，并在稳固河北、河南市场同时，积极进军江苏和东北市场。此外，鲁商农资连锁超市作为集团试验的新业态，目前已在全省开业 30 家。“到年底，鲁商农资要开 50 家连锁店，但之后要放缓发展速度，要停下来好好研究，固化商业模式，培养熟悉农村市场的专业人才，然后再扩张。”季缙绮告诉记者，到 2015 年，鲁商农资超市计划在省内开设 200 家以上。

在“增量”的同时，鲁商集团也在做“减法”。今年初，集团成立了 11 个专项改革创新领导小组，分门别类，由集团班子成员牵头负责，全面梳理集团在管理方面存在的问题。各工作小组内又设立了不同的专题小组，上半年集团层面及小组层面共召开各类会议 60 余场，梳理管理改革创新的议题 53 项。议题成熟一批，研究一批，下发、执行一批，目前已有近 1/3 的研究方案进入实施阶段，特别是各业态的标准化管理体系以及定岗定编等工作取得明显实效。截至 6 月底，仅超市集团就压缩员工 3300 余人。但减员并非裁员，而是将这些富裕的员工补充、分流到新的门店和业态中去。

在一“加”一“减”的同时，鲁商集团以产业化和市场化为导向，进一步提升科研创新水平。一方面，以国家级农产品物流工程技术研究中心为主体，以承担黄三角高效生态农业冷链产业科技示范工程为契机，通过加强农产品物联网、冷链物流、食品质量安全全程监控与追溯系统等技术研发，积极打造一体化的农产品供应链平台。另一方面，鲁商集团牢固树立为客户创造价值的理念，将电子商务作为集团商业模式创新的重中之重。2012 年 8 月，鲁商集团与新加坡南洋理工大学和新加坡媒体发展局共同合作，在新加坡设立电子商务研究院，投资 1000 万新币，新加坡政府资助 1000 万新币，利用南洋理工大学和新加坡政府的技术和人才资源，研究超前的电子商务，力求尽快跟上或者走在电子商务这种热潮的前列。

(陈川)

管理有道

Guanli Youdao

本组稿件采写 任熙

“做加法”不如“做减法”

百货商场为何不再受青睐？最主要的原因还是体量太小，难以“螺蛳壳里做道场”。

这些年，随着大型购物中心的兴起，消费者逛街的习惯已经从单纯的购物向复合型消费转变。除了购买产品，还需要餐饮、看电影、唱卡拉 OK、亲子活动等其他功能。据业界测算，一个现代化、多功能的商场，经营面积至少 2 万平方米以上。但这些恰恰是传统百货商场所不具备的。而且大多数百货商场的面积都在 1 万平方米以下，空间有限，当初的设计也没有考虑到餐饮、娱乐功能的硬件设施，不太可能进行功能升级。另一方面，百货商场同质竞争的情况非常严重。百货商场的产品以服装、化妆品、礼品、家庭用品为主，不同商场间的业态很难错位；加上购物中心内大多有“店中店”，进一步增加了百货商场的竞争压力。

但是，体量小未必就完全是不利因素。对很多百货商场来说，专业化道路可以成为转型的一个方向。目前，一些百货商场、特别是老牌百货商场往往遵循“做加法”的调整思路，希望用增添产品种类来吸引消费者目光。殊不知受制于空间，“做加法”的结果只会让百货商场变成不伦不类的杂货店；不论是看重购物环境的消费者，还是注重营销环境的供货商，都不青睐这样的商场空间。

相反地，“做减法”却能帮助百货商场走出新路。比如，位于长宁区的巴黎春天定西路店的面积有限，地理位置也不算最优越，且在几百米外就

近日，位于上海淮海路上的永新百货传出了将于明年初歇业的消息。与此同时，“快时尚”品牌优衣库将入驻永新百货，开设其在中国最大的门店。

以上海市百一店、二百、永新等为代表的“十二号码”商场曾是上海百货业的骄傲。但随着永新百货转型消息传出后，上海原有的“十二号码”百货商场即将只剩 4 家。事实上，不仅“十二号码”百货商场风光不再，今年以来，与永新百货同在淮海路上的市百一店分店、四川北路上的老品牌春天百货也纷纷被确认歇业转型。与此同时，巴黎春天、太平洋等外资百货品牌也在不断地进行业态调整。可见，随着今年我国经济形势的变化，绝大多数百货商场都站到了“不得不变”的十字路口。

百货商场徘徊十字街头 服务转型或将加力快跑



有巴黎春天新宁路店，照理说这些“先天不足”会大大影响这家门店的生意。但在开业之初，巴黎春天就将定西路店定位于折扣店，主推部分品牌的折扣商品。多年来，这家百货商场也有品牌调整，但始终遵循着“负一层的运动品牌工厂店、一层的鞋类品牌折扣店、二层的时尚服饰折扣店、三层的运动产品折扣店”的产品布局，也没有改变折扣店的营销特色，反而在上海众多百货商场中独树一帜，业绩也颇为理想。

其实，永新百货将被优衣库接盘的消息，也可以看作是“做减法”的一种形式。单一品牌、单一业态，但做深做精，恰恰能体现小体量百货商场的专业优势，吸引更多的消费者。

服务挖潜大有可为

传统百货商场的另一个明显缺陷是服务方式落后。不论是新兴起的购物中心，还是现代化的百货商场，

都会发现大部分营销人员为供货商代表。厂商的营销培训和业绩指标让营销人员不得不想尽办法“讨好”消费者，促成交易。相比之下，在一些老牌百货商场内，商场派驻营业员的方式还较为普遍，营业员的服务意识参差不齐，服务方式也比较单一，这也使得百货商场的竞争力有所降低。

随着零售业产品、价格同质竞争的趋势越发明显，如果能挖掘服务的“含金量”，也能增加百货商场的竞争力。去过我国台湾省旅游的消费者往往会赞叹当地商场的服务意识：不厌其烦地介绍、购买鞋类产品时地跪式服务等，虽然让一开始接触此类服务的消费者有些惊讶，但很难不会被如此细心的服务所打动。一家台湾百货品牌的负责人也向记者坦言：“台湾的商场大多围绕服务做文章，甚至选择大量帅气的男性营业员来讨好女性消费者，商场对不同产品的服务方式也有一套严格的规定。”

相比之下，上海百货商场对服务方式的探究还在起步阶段。业内人士指出，不同类型的消费者需要不同的购物体验，商场可以通过细分消费群

体来设定服务方式、提高服务水平。例如，比邻永新百货的东方商厦淮海店也是一家体量不大的百货商场，但经营情况一直比较稳定。据商场方面透露，他们的营销秘诀就是用服务来锁定“回头客”：“我们商场的目标消费群体是有品味的知识女性，她们不喜欢嘈杂的购物环境，也不喜欢杂乱的商品布局，但有针对性的购物指导就比较受欢迎。”所以，东方商厦淮海店很强化会员服务，通过服饰搭配、瓷器收藏、珠宝鉴赏等主题会员沙龙，以及仅向会员开放的特惠专场等，无不从目标消费群体的需求出发，从而获得了良好的反响。

业内人士指出，在消费需求日益多样化的情况下，一家百货商店要满足所有消费者的需要是不可能的。这就需要百货商场对消费者进行定位，确定自己的目标客户群，比如工薪阶层、成功人士、知识女性、中年人等。然后根据目标群体的消费习惯设置服务方式，并将原本在单一的推销服务深化成复合型的生活指导、文化培育等形式，则能从另一个角度弥补百货商场功能单一的缺陷，用服务来赢得消费者。

营造小型生态系统

从上海目前的商业零售格局看，单体百货商场的经营情况明显比连锁企业艰难。正因为此，如何在有限的条件下营造尽可能完善的生态系统，也值得百货商场考虑。

不难发现，购物中心是在一片建筑群或一个大型建筑物中，由一个管理机构组织、协调和规划，把一系列零售商店、服务机构组织在一起，提供购物、休闲、娱乐、饮

食等功能的一站式服务。对单体百货商场而言，不具备这样的硬件基础，但在内部进行调整，或者与周围的业态进行抱团取暖，包括与周边的餐饮店、娱乐场所联合起来，营造小型的生态系统。

位于长寿路的亚新生活广场是上海较早的购物中心，但与新兴购物中心相比，亚新的营业面积已显不足，硬件设施也较为陈旧。加上是单体商场，缺乏连锁品牌的规模优势，亚新离现代化的购物中心已有不少距离。但记者留意到，从去年开始，亚新就在不断进行业态调整，尽可能完善其内部的生态系统。例如，亚新添置了一个电影院，并在中庭增加了“快时尚”类的休闲餐饮品牌；同时针对周边居民的消费能力，频繁举行受居民欢迎的特卖活动，从而以社区商业的形式获得消费者认可。

百货商场还可以尝试“一店两态(业态)”的经营模式，包括将电子商务等高科技成果运用于实际经营中。比如，百货商场可以开设网上商店，形成网上商店、百货商店等不同业态的组合。消费者在网上商店中既可以买商场中既有的商品，商场也可以联手其他零售公司兼营其他商品。这不仅能够帮助百货商场带来更多的收益，也有利于百货商场更好地适应商业发展的新趋势。

实行连锁经营能改变传统百货公司经营的模式。连锁经营的核心是集约，也就是实行统购分销，这样有利于克服传统百货行业单店经营的孤军奋战、势单力薄的弊病，从而降低百货商场的营运成本，形成规模优势，提升核心竞争力。

家得宝在中国 转型专业零售店 和电商

美国连锁巨头、全球最大的家居建材超市——家得宝中国近日宣布关闭在中国的现有大型零售店之后，坊间传闻其已经开始与京东商城合作，依靠电商转战中国。但家得宝方面表示，家得宝在中国仍将以专业零售店和网上销售的形式出现，并会适时根据消费者的市场需求作出“本土化调整”。

9 月 14 日，家得宝中国宣布关闭在中国的现有 7 家大型家居建材零售店。9 月 21 日，家得宝中国集团新闻发言人栾晓菲向记者表示，此次闭店是出于中国区战略调整的原因。她表示，家得宝今后将开始线上和线下相结合的发展之路，并在天津依然有两家店中店，一家位于红星美凯龙内专营地板和涂料，另一家在典藏家内销售家居装饰产品(目前正处在清店调整阶段，不久会重新营业)。

记者问及关于店中店模式，家得宝方面有无数量和地域方面的进一步计划，她表示，任何战略调整都会考虑当地的市场需求，在天津的两家店中店是家得宝方面留意到消费者在软装需求方面较大时开出的，今后还将结合本地市场的需求及时作出“本土化的调整”。

家得宝方面还承诺将妥善处理所有善后事宜，保障每一个顾客的合法权利。栾晓菲介绍，家得宝将于近期重开善后服务店，面对面解决所有顾客的问题。根据不同情况，该公司将采取退款、送货、退货、继续施工等措施，按照合同约定承担相应责任，并继续承担产品保修责任等。

(程建兰)

杉杉股份 通过内控体系进行自我“免疫”

“9 月 11 日 11 点的内控领导小组会议已经取消，下次内控领导小组会议于 9 月 18 日下午 1 点举行。”杉杉股份内控部部长沈倡研 9 月 10 日中午收到了这份通知邮件。

“因为公司领导去日本出差了，会议才推迟，不过从来都不会推得太久。”沈倡研说，自从杉杉股份 2009 年 4 月 15 日召开第一次内控领导小组会议以来，每周一次的例会就从来没有间断过。

3 年来的会议纪要内控部已经整理出厚厚两大本，清晰地记录着 2009 年召开 11 次、2010 年召开 40 次……而这只是杉杉股份开展内控建设工作 3 年来的一个侧影。

3 年建成内控体系 实现自我免疫

“通俗地讲，内控就是企业的一个自我免疫系统，体现的是企业自我检查与修复能力”，沈倡研跟记者这样形容。

杉杉股份于 2009 年正式开始全面推进内控工作，经过 3 年多来的摸索和建设，已经形成了一个涵盖了采购、销售、信用、财务和投资管理 5 个高风险核心业务领域，涉及公司治理与组织架构、战略与计划管理、企



业文化与公共关系、投融资管理等 19 个业务范围，总计 14263 个风险控制事项的庞大体系。

对于这一纷繁复杂的内控体系，沈倡研打了个比方：“内控工作就是面对一条原本毫无阻拦但经常会出现交通事故而导致阻塞的快速公路，在适当的地方加一条人行道、竖一个红绿灯，单次的运行速度看似慢下来了，但实际总体运行风险得到了控制，保证了企业整体运行的效率和稳定。”

与此同时，杉杉股份下属各产业公司每月都要按照制度，对五大高风险业务进行全面检查，每季度对其他

业务也进行一次全面检查，并一年由内控部进行两次内控工作评价，评价得分直接影响到经营班子的年度业绩考核。

业务特点与风险控制点 各不同

上市 15 年来，消费者和投资者耳熟能详的杉杉股份，已发展成了以服装产业、锂电材料产业和创业投资业务“三驾马车”并驾齐驱的多元化集团。而面对不同的产业类型，内控工作显然不能一概而论。

“内控工作本质上是业务流程管理，不同的行业差异很大。比如服装品牌运营和创投业务，不涉及生产加工，就没有原料采购，也没有过于复杂的劳资关系。”沈倡研介绍说。

这也就决定了不同产业有着大相径庭的风险点。“比如服装品牌运营最大的风险点是库存、产销率以及单店效益，而生产企业则是原料采购和品质控制等等。”

为此，内控部除进行了 11 大业务循环的制度编制外，还针对不同业务板块特点，提出了特别的管理框架，例如针对杉杉服装企业，增补和实施了《成衣开发和采购管理程序指引(试行)》、《直营店关闭程序指引(试行)》等专业性的指引文件，大幅提高了各产业公司内控工作质量和效率。

杉杉股份 8 月公布的 2012 年中报显示，今年上半年投资业务带来的净利润为 3482 万元，占半年净利润的 38.58%，是三大主业中唯一同比增加，并超过了服装业务，引人注目。

对此沈倡研介绍，“我们主要是通过控制别人的风险来降低自己的风险。很多时候一个项目要持续 2~3 年，企业的经营情况、市场大环境都在不断变化，存在很多不确定性，这就需要内控人员不断地跟踪分析。”

(房伟)