

管理有道▶ 七匹狼采用两个办法：一是多渠道配制，扶持分销商向不同的平台拓展，增强他们抵抗市场压力的能力；二是单独返点，鼓励分销商将自己有把握的品类全部买断，并给予他们单独的返点，为分销商降低了成本。通过“谨慎控制，小步快跑”的布局，七匹狼在电商渠道上消化了库存，活出了狼的一面。

七匹狼：群狼战“线上”活出“狼的另一面”

稿件采写 朱丽

“如果中国所有的服装企业停业，仅库存量也够在服装市场上销售三年。”2012年，此观点在网络上流传甚广。这不是危言耸听！2012年，李宁、美邦、凡客等众多服装品牌经历了一场高库存危机，42家上市服装企业的存货总量高达数百亿元，存货绝大多数为过季商品，这导致许多服装企业的打折潮和关店潮兴起一时，甚至还荒唐地催生了以解燃眉之急的“库存清理公司”。

而当众多服装企业在库存危机里挣扎的时候，七匹狼早已通过独有的网络分销模式消化了库存，活出了“狼的另一面”。

招安扶持

如狼一般的敏锐和迅捷，七匹狼早在2008年纺织服装企业普陷危机之际，就已开始瞄准蓬勃兴起的电子商务，并于同年6月在淘宝开设了七匹狼官方旗舰店，试图在电商渠道开辟一块新的疆土。但是在电商渠道如何系统地进入战略布局，七匹狼当时并无可行的策略。

契机来自于2009年。当年淘宝开创的“双11”促销活动大肆铺开，七匹狼也借此沾了网络销售的光，业绩初见成效。此后，包括七匹狼在内的很多品牌旗舰店被（淘宝）邀约：今后要加强直营店的功能，并提出了相应的运营加强指导建议。七匹狼开始认真思考电商到底该怎么做。

这时候问题却来了。2010年“双11”热潮再起，又一次带动了品牌商的快速增长。但与其他品牌商不同的是，七匹狼在网络渠道已有参差不齐的分销店存在，大多是线下经销商销售尾货的店铺，有些已经初具规模，并自发形成一方市场，这给七匹狼整合网络渠道带来很大困难，“如果不堵住分销商，对七匹狼的渠道管控会构成阻力。”七匹狼实业股份有限公司电子商务中心总监钟涛表示。

一开始，七匹狼实行强硬的打压政策，禁



止分销商在网上开设分店，期望以此快速拉动旗舰店的增长，但却事与愿违，就此与分销商展开了一场拉锯战。后来，七匹狼发现一些分销店通过自己的努力，实现了很大的业绩增长，便尝试性地改变策略——“抓大放小，招安扶持”，开始重点培养大经销商。

七匹狼找来规模较大的店主进行意愿性约谈，谁愿合作便给予官方授权，通过规范的经销商管理规则，将他们培养成为“正规军”，从而更加从容地卖货。2011年，七匹狼赋予这些分销商合法身份，得到授权的分销商在七匹狼的电商渠道上步入正轨。

现在，经过四年的精心梳理，七匹狼的电商渠道体系更像一座金字塔：旗舰店在塔尖，中间是分销商，而最下层则是专卖店及工厂店。

群狼战术

旗舰店对于七匹狼电商的意义是信息发布和品牌推广，它产生的销量可能不是最大的，但是其新品的同步、价格和顾客购买体验是“高高在上”的。而对于“收编”来的分销商，承担更多的分销量则是他们今后的任务，七匹狼期待分销商真正成为电商的主

角。

被“招安扶持”的分销商中，最终有七个实力强者脱颖而出，可是他们之间在款式和价格上仍存在“撞车”现象，此时对货品的梳理和对分销商的管控成为当务之急。为杜绝线上对分销商之间的渠道混战，七匹狼制定了有序可控的管理规则：按照用户族群进行品类与款式的差异化区分，每个分销商握有自己擅长的品类，根据自己的强项去做诸如新品推广、尾货处理、数据营销分析等不同业务。

七个分销商“一人盯一个品类”，合起来则如同“七匹狼”开展群狼作战，但不允许内部出现恶性竞争。“我们把它看做一种群狼战术。”钟涛坚信，这是一场群策群力的营销战。

不过，每个分销商在销售过程中，都会掌握一个最优的品类。“如果谁家的裤子卖得好，销量占到七匹狼裤子整体销售的30%以上，我们将会重点扶持这一家，把裤子这个品类做到最好。”钟涛解释说。七匹狼商品部针对各分销商的优势给予单独的扶持，但是唯一遵循的是统一的价格政策和统一的政策体系。

价格统一对于分销商是个不容妥协的

硬指标。但是什么样的政策才能激活电商渠道的动力，从而使分销商也能越做越大？

七匹狼采用两个办法：一是多渠道配制，扶持分销商向不同的平台拓展，增强他们抵抗市场压力的能力；二是单独返点，鼓励分销商将自己有把握的品类全部买断，并给予他们单独的返点，为分销商降低了成本。

小步快跑

经过“招安扶持”和“群狼战术”的渠道布局后，七匹狼的电商之路开始渐入佳境，从圈地步入深耕。

从2012年开始，七匹狼全力按照梳理后的电商渠道体系运作，并加大对分销商的扶持力度，进一步释放了他们的正能量，销售业绩一路突飞猛进。目前，在七匹狼的整体销售中，电商渠道的销售占比为5%。

“这叫谨慎控制，小步快跑。”钟涛欣慰地说。

对七匹狼而言，最兴奋的果实则是通过电商解决了服装企业的库存问题——库存危机。在钟涛看来，服装的本质做电商，最务实的就是变现库存。“线下销售新品，线上处理库存”的严格界定，没能让七匹狼产生明显渠道冲突，这使七匹狼的库存仅仅在2012年上半年就下降30%以上。“电商对于消化库存是一条优质渠道”，它正在验证七匹狼最初的电商逻辑是正确的。

现在，钟涛更愿意把电商定义为一种生态。“做电商一定要做小族群大市场，永远不要做大族群大市场。”钟涛分析说。如今，线上用户越来越细分化，必然要求市场也越来越精准，七匹狼已成功裂变了针对不同年龄段定位的红标、黑标、绿标、蓝标、童装、圣沃斯名士定制系列，这将成为电商细分市场的宝贵经验。

面对日益增长的以消费者为主体的个性化需求，七匹狼2013年更多考虑针对渠道的属性进行细化，准备在C2B模式上开辟一条通畅的道路。“消费者的需求就是我们的战场。”钟涛镇定地说。

海尔让家的气氛更温馨

随着消费者对电子产品的要求越来越高，而海尔在市场上独到的表现，不仅获得了消费者的青睐，更是变成了消费者引以为荣的品牌，口碑更是津津乐道。我为了为家里添置电子产品的时候也是非海尔莫属。

“五一”我又去订购了一台海尔油烟机，海尔师傅依然如故地在约定的时间里带着我订下的油烟机来到了我家里。他们严格按照海尔规定的服务步骤，仔细地检测我家用电环境，在确认没有任何隐患后才开始了安装的准备工作，他们在拆下旧油烟机后，又仔细地擦拭以前留下的油渍，那些顽固的油渍沾满了他们的双手，他们不仅没有一丝不满，更多的却是热情地讲解油烟机的常识和洋溢微笑的脸庞，当他们麻利地安装好油烟机后，又立即清理了安装遗留的废物。最后微笑着向我道别，装着干净的现场，看着精致的油烟机，我感觉到海尔温馨的气氛把我团团围住了。(文文)

践行“让国人吃上安全肉”的企业责任

雏鹰集团公众开放日活动获好评



本报驻河南首席记者 李代广

5月16日，被誉为“中国养猪第一股”的雏鹰农牧集团股份有限公司三门峡生态养殖基地，首次向公众开放，由媒体记者、消费者、投资分析师等80余人组成的探访团，走进雏鹰集团三门峡生态养殖基地，探访生态养殖奥秘。

三门峡市副市长牛兰英，陕县人民政府相关负责人，雏鹰集团董事长侯建芳等参加了公众开放日活动。

品鉴生态肉：“吃出了小时候的记忆”

当天上午12时，探访团一行首先来到陕

县西李村乡龙脖水库附近，参观距陕县生态养殖地最近的水源。该水库清澈、丰沛的水源以及周边天然的绿色景观，吸引了不少来访者的目光。得知生态肉品鉴会就在此地举行，探访团嘉宾表示很享受。

鸽蛋红烧肉、生态丸子汤等，以雏牧香生态肉为主食材烹制而成的菜品，口感细腻，味道醇厚，得到了大家一致好评。尤其是红烧肉，因其肥而不腻、香软弹滑的口感，被赞“最好吃的红烧肉”。有嘉宾表示，“吃出了小时候的记忆。”

探访生态养殖，雏鹰集团获赞誉

16日下午，探访团来到三门峡陕县生态



大江工业“兵头将尾”促质量

大江工业公司充分发挥班组长的“兵头将尾”的作用，他们从细节入手，从点滴做起，按照公司“持续改进、精益求精”的质量理念，从严执行产品质量“三检制”，使员工自觉养成了良好的质量意识和品质行为，促进了产品质量不断跃上新台阶。图为该公司所属冲压件公司102车间悬挂一组员工正在对产品做首件三检。

马占超 摄影报道

来到一栋散养区前，探访嘉宾看到生态猪正在惬意地自由觅食。隔着围栏，探访团一行饶有兴致地观察生态猪的活动情况。据讲解员介绍，雏鹰集团的生态猪品种是从全国各地优选出的地方猪为主的黑猪，养殖周期在10个月以上。而交给农户的生态猪，在经过几个月的专业饲养后，有效地减少了疫病风险，确保生猪体质健康。

随后，探访团一行来到养殖基地的制高点。放眼望去，蓝色的猪舍顶棚点缀在山野之间，众参观者忍不住对生态养殖基地的规模，纷纷竖起大拇指。

疫完全符合国家规定。

在生产管理方面，三门峡生态养殖基地秉承“边建设、边生产”的养殖生产理念，严格按照国家与当地政府有关政策规定实施生产建设。

在环境保护方面，三门峡生态养殖基地建设遵循绿色环保的原则，并根据当地畜牧局的要求，结合实际情况，制订了生态猪的防疫、消毒、疾病控制、养殖等一系列规章制度，制定了疫情报告流程、活畜禽出入场流程、免疫接种流程、消毒流程、病死动物无害化处理流程，规范了生态养殖工作，避免对环境造成污染。

来访嘉宾提问，雏鹰董事长现场答疑

实地探访结束，雏鹰集团董事长侯建芳在三门峡雏鹰农牧有限公司视频会议室回答了来访嘉宾的提问，并针对消费者关心的话题，逐一做了解答。

中国畜牧业协会理事、猪业分会副会长王立贤博士指出，相对于传统圈养生猪，山地放养使猪群享受到足够的阳光、清新的空气、干净的水源，猪肉品质更高，营养也更为丰富。

王立贤说，目前中国国内还没有明确的生态猪标准，但三门峡生态养殖基地，充分利用荒山荒地，为优良猪群提供了足够的活动空间，堪称生态养猪业的典范。

赵永生班的管理小招法

北重集团特种机械厂501车间酸洗油漆包装班班长赵永生自创了班组管理小招法。该班共有员工19人，都是车间独当一面的技术骨干，承担着工厂各类军品、民品、科研的酸洗、油漆、包装、试验等任务，实现了700天安全生产无事故，为该公司军民品发展做出了重大贡献。

招法一，“挑刺达标”规范行为。在班组管理中，“为了规范员工”日常行为。他们开展了“争当标准员工”、“一天班组日”等达标活动，组织班员互相挑刺，比一比、看一看，谁的行为最“达标”。他们利用班前会的时间，组织员工们开诚布公地互相查找工作中违规违纪现象，克服各自身上存在的低标准“小动作”。日积月累，在员工互帮互助下，班里一些“调皮”的青工磨去了身上多余的棱角，学会了按照各项规章制度规范自己的行为；老师傅克服懈怠情绪，不断提高自身素质，使班组成为一支高效务实的团队。

招法二，“备忘录”消除人为安全隐患。酸洗油漆包装班在长期的生产实践中悟出，当生产条件频繁变动时，员工因疲于应付，易出现“顾前不顾后”而忘记工作任务、操作顺序、操作方法等现象，成为安全生产的隐患。为了避免这类因“忘记”而造成的“人为因素”隐患，这个班专设为员工购买小巧的笔记本作为随身“备忘录”，以“录”备“忘”。班员随时将各项生产指令、重点操作法、操作变更方案等记录下来，防止操作失误现象再次发生，有效地保证了班组员工的安全生产。

招法三，“操作宝典”实现技术共享。酸洗油漆包装班平均年龄32岁，年轻的班组在生产发生突发事件时往往应对能力不强。为了让年轻的员工迅速积累工作经验，实现技术共享，他们建立了班组《操作经验宝典》，即将日常工作中出现的隐患、突发事件的处理方法及各岗位操作经验随时记录，通过归纳整理建立了完善的操作经验库。这样，无论将来班组人员如何更迭，各岗位的操作经验精华、生产瓶颈的处理思路及教训都会在《操作经验宝典》里寻到踪迹，成为班组的技术财富。目前，班组中2名员工通过层层考试选拔，成为工厂技术比武选手，并取得前3名的好成绩。

如今，酸洗油漆包装班的管理小招法得到其他班组的青睐，班组长纷纷表示要在自己班进行推广。（赵亚男 赵晓斌）

管理日记▶

靠专业胜出

王品集团董事长 戴胜益

吃料理时，常碰到一个盘子内放着5种以上的食材，让人不知从何吃起，问服务员的话，也只有很少人会告诉你吃的顺序。大部分的服务员连“哪种先吃、哪种后吃”的专业都不知，于是他会回答：“随便你！”

对于我们的工作也是这样。若想立足于职场，要有起码的专业，才能显露出自信，也才能回答顾客或下属的问题。否则一问三不知，仓促下的随便回答，只会暴露自己经验和专业的不足。无论是工作中出现的哪个环节，被客户甚至下属问到时一定要给出专业的回答。这样才能被客户信任，被下属信服。

中国农业大学动物科技学院教授王楚端说：三门峡现场比想像中要好得多，同时建议仔猪长到70斤再放到散养舍，就算冬天放牧也不会造成大量损失。三门峡的放牧也是有时间性的，并不是一直生活在舍外，需要根据天气、饲料作物生长情况以及猪只的大小情况做出调整。三门峡雏鹰属建设期也还在探索中，通过就地消除、内部循环利用的方式处理粪污。王楚端认为，以循环方式饲养出来的猪就是生态猪。

河南农业大学牧医工程学院教授任广志也提到，生态本身是指环境，就三门峡生态养殖基地目前的养殖环境来看，足以达到生态标准；从品种、饲料（没有任何违禁药品）、生长环境来说，都是符合“让国人吃上安全肉”的。

专家一致指出，生态养殖是一个综合的概念，包含了品种、环境、饲养等多方面的因素。生猪养殖不是越原始越安全，必须要有适度人工干预，最终所追求的是养出健康的猪，而不是营养缺乏的猪。由于猪生长所需的营养成分无法完全从青绿作物或放牧得到满足，为了其营养均衡，在适当的时候需要进行人工干预。

通过实地走访及现场答疑，探访团一行肯定了雏鹰集团在生态养殖领域所做的探索和努力。从全产业链体系的构建到与消费者地沟通，雏鹰集团用真诚的态度和积极的行动，践行“让国人吃上安全肉”的企业责任。