

台湾便利店：行业最佳管理样本

台湾便利店行业之所以能闻名于世，不仅在于其商品、价格等优势，但更体现它们竞争力的的是，善于创造挖掘消费者的新颖需求，巧妙进行差异化竞争，以及高效的特色促销系统、不断创新的特色促销方式。台湾的便利店以密度大、服务全、高度竞争、管理水平先进而闻名于世，成为便利店业态发展的最佳样本。



便利店最早起源于美国，然而其真正发展成熟，成为现代零售业中不可小觑的一支力量，却是在亚洲，其中又以中国台湾地区最具代表性。对台湾便利店的从业者来说，其目光较为长远，并没因此陷入价格战的恶性泥沼中，他们不断地扩展服务领域，提高服务水平，充分挖掘便利店主力消费者的消费需求，并创造出了很多新颖的业务、行销、服务模式，使整个便利店呈现出一片繁荣多彩的景象。

巧妙的差异化竞争

在台湾，大部分的咖啡消费竟然不是发生在咖啡厅里，而是在便利店里。台湾便利店有效地把握了便利店的主要消费人群对便捷、时尚的追求，开发了平价咖啡这一附加产品，使得本该属于餐饮业主场的咖啡消费，这几年居然成为便利店业战火最激烈的一块商品市场。例如，统一便利店每年都能卖出1.5亿杯 City Cafe，成为台湾平价咖啡第一品牌，不但走精品路线的星巴克咖啡市场大受挤压，而且连专业连锁饮料业者都避开咖啡对决，改用其他调味饮料吸引消费者。

尽管今天便利店的咖啡已成为非常热卖的商品，但历史上却曾遭到惨痛的失败。台湾便利店早期经营咖啡时，完全照搬美国模式，销售自助式、冲好保温的美式咖啡，结

果每天倒掉的比卖掉的还多，亏损严重，一度停卖。便利店业因此设计出了小型化、傻瓜化的咖啡机。不论店员是否具备资历，只要按两个按键，十几秒内就能简单完成一杯咖啡。对消费者而言，“一分钟即可送入手心，价钱只有咖啡馆里的三分之一”的现煮美味咖啡，无疑有着巨大的诱惑力。

便利店的平价咖啡热卖，除了便利快捷、物美价廉的原因外，还在于改变了咖啡与消费者的沟通方式，以情感为诉求重点，为平价咖啡注入了一种现代、时尚的气息。例如，2007年，统一便利店 City Cafe 邀请以清纯、知性形象著称的女星桂纶美，拍摄一部以城市为主题的咖啡广告，并打出“整个城市，就是我的咖啡馆”口号，传达了一位都市知性女子知性及灵性兼具的形象。该广告推出后反响极好，大幅提升了平价咖啡在年轻人心目中的品牌形象，引领了一轮消费风潮并延续至今。

做到永不缺货

随着便利店的进一步发展壮大，台湾便利店业开始和批发商建立一个集约化的配送订货系统。集约化是指在一定区域内，指定一家特定批货商来负责某区域中的几个小区域，并授权不同商品，管理该小区的供货商，再统一向便利店配货，此称为“窗口批

货商”，配送方式称“集约化配送”。

以 7-11 为例，其每日配送的最主要商品有“出版物”“常温食品”“低温食品”“生鲜食品”四个类别，分别对应专门的配送中心。各配送中心根据商品不同的需求量，配合各区域配送中心的频率，并根据食品特性，以温度建立配送体系，分为“冷冻类”“微冷类”“恒温类”“暖温类”四类。所采用的设备不同，配送时间相对也不同。这套严密的系统使其实现了“一日三配”，还能做到当碰上特殊情况造成缺货时，对追加的商品提供及时补充配货。这一套配送体系大量地采用了先进的现代物流技术，包括订发货在线网络、数码分件技术、进货车辆标准化系统，及专用物流条形码技术(物流电子化)等。在这些技术的支持下，细化配送达到了常人难以想象的水平：以分钟计算配送流程。7-11 就是在压缩其经营成本的基础上，逐渐扩大了盈利空间。

信息系统也是辅助高速度、高质量发展便利店的重要保障。信息系统对便利店经营的帮助是巨大的。首先，通过 pos 系统和盘点系统的统计监测，公司总部可汇总分析数据，监测消费者的需求变化，对各个门店所提供的商品及服务进行准确快速的调整。台湾便利店公司可以一天三次获得其所有分店的销售信息，而且 20 分钟左右就能获得分析结果。这样，公司就能很快知道哪一种商品或包装更受顾客的欢迎。其次，先

进的信息管理系统还可以改进公司供应链的效率，使订单周转更快，有效降低库存。台湾便利店在改进信息系统前，上午 10 点下订单，下午 4 点以后才能收到货物，而现在只要 7 分钟就可以完成。

特色促销

买赠玩偶，也是台湾便利店提高消费者重复购买率的一大利器。可爱、时尚的公仔玩偶，对便利店的主力客群年轻人来讲，有着莫大的吸引力。

单纯的消费满一定金额赠送玩偶，在如今已经不是什么新鲜的促销手段了。可台湾的便利店还是能通过“集点”的方式，在此之上玩出很多新意。例如，7-11 举办的“hello kitty 梦幻变身吊饰印章”买赠活动，参与该活动的顾客会先领取到一张画有 24 个空格的贴纸表，每消费一定金额会得到一块精美的贴纸，算作一个“点”。顾客可将贴纸粘在空格上，等到 24 个格都被贴满后，就意味着集满了“24 点”，即可以兑换回一个 hello kitty 的玩偶印章。这种集点的方法不仅刺激顾客消费欲望，还可在过程中通过调整规则来平衡货品销售。

服务多样化

近几年台湾便利店的角色，已经慢慢地从一个主要服务过往人流的商业单元，向成为社区服务中心的角色转变。便利店的服务范围更是增加到近乎无所不包的程度。除传统的商品销售外，还包括缴费(从水电费、学费到交通罚款无所不包)、ATM 金融服务、宅配(从国际国内快递到网络购物自提)、复印打印、购票、饭店订房、储值、发票兑奖等几乎所有和百姓日常相关的服务。据报道，在台湾，平均每个人两天去一次超商，“台湾民众可以一天无政府，不能没超商”。

便利店经营者顺应这种趋势，开始更多深入了解周边社区居民的需求，推出一系列满足生活现实需要的贴心服务。例如，在夏天，台湾全家便利店开设了休憩区，提供功课辅导服务，吸引学生来便利店里自习。据享用该服务的学生表示，他们在便利店内上自习时，不但可享受冷气，而且店内充满了人情味，“店长常请我们吃东西，考试考得好，还会给我们奖品鼓励”。在学生的需求被满足的同时，进进出出的学生与家长也在不知不觉之间大幅提升了店铺的业绩。

(作者丁昀，和君咨询有限公司高级咨询师)

三星：从灰烬中登上全球产业之巅

在西方人眼里，“Samsung”品牌主要与智能手机、电视、冰箱、微波炉相关联，正是这些消费电子让三星走向全球。但回顾历史，“三星电子”只是三星的一部分，现在仍然只是它的一部分。

初创期：从海鲜到半导体

在三星电子之前，只有“Samsung Sanghoe”存在，这是一家贸易公司，它由李秉喆于 1938 年创立，主要制造干海鲜，还有挂面。业务进展不错，1948 年，李秉喆又创办了 Samsung Mulsan(也就是现在的 Samsung Corporation)。繁荣昙花一现，由于战争原因，李秉喆被迫放弃了首尔的公司，他几乎一无所有。

这时，三星本来已经死了，故事结束了。李秉喆前往釜山，为的是挽回亏损，他将 Samsung Mulsan 从死亡边缘救活了。战争使得贸易公司发展火红，几年之内，李秉喆又将赚的钱投入到其他子业务。

从此开始，三星的财富之路开始了。韩国财阀是一种奇怪的东西：规模大，多样化商业集团，与通用等企业相比有一个明显不同。领导力不会分给外人，所有权力由家族成员盘踞。

在三星帝国中，李秉喆是帝王，后来他的 6 个女儿和 4 个儿子都占据高位，但无一人像李健熙一样优秀。1968 年，李健熙正式加入三星，当时他已经从早稻田大学经济系毕业，并获得乔治华盛顿大学 MBA 学位。

1969 年，三星电子正式成立，主要生产家电。当时，三星没有组装电视的经验，便与日本三洋合资开设黑白电视生产线，随后扩大到冰箱、空调、黑白。

没多久，李健熙就知道消费电子可能会成为三星的大业务，但当时有一个问题：三星产品的组件大多来自海外，尤其是日本。索尼等日本企业的产品已经知名多年，韩国电子企业刚刚起步，只能依赖外国组件和技术增长。

三星决定改变这种局面。1974 年，三星收购韩国半导体公司大部分股权，开始寻找办法摆脱对外国技术的依赖。当时，三星高层对此决定并不完全认同，于是李秉喆决定自己掏钱收购，儿子李健熙也出了点钱。

1978 年，韩国半导体公司改名三星半导体，从此三星可以生产自己的芯片，这一步棋决定了三星未来几十年的发展。

1970 年代余下时间里，三星通过廉价商

据 TechCrunch 报道，1990 年代初，三星 CEO 曾对公司的产品质量不满。不合格的产品被烧毁，1995 年的一天，三星曾烧掉价值 5000 万美元的硬件。当时三星挂起了“质量第一”的旗帜，开始缓缓进军全球。三星正是从这些灰烬中成长起来的一家与众不同的企业，只是成长的过程很漫长。

品前进。最早进入国际市场的是廉价彩电，先是打入巴拿马，然后进入美国。国际化进展缓慢，但对哪个企业都一样。黑白电视当时还没有过时，到 1970 年代结束时，三星已经制造 1000 万台低成本电视。

到了 1980 年，三星集团已经成为韩国最著名的财阀之一，拥有建筑公司、石油化学产品公司、造船公司，还涉及制糖、纸、报纸业务。

尽管三星成为了一家有影响力的电子出口商，但由于营销不够、定位不准，国外消费者并不买账。一是索尼坐大，谁要三星？二是质量还不尽人意。

李健熙：关键时候走对了路

1987 年 11 月 20 日，李秉喆因肺癌离世。2 周之后，李健熙继位，他成了三星集团第二任董事长。

李健熙上任后获得了广泛的支持，但在外部人看来却是拜父亲所赐。晚年时期的李秉喆并不糊涂，他没有受到影响。两个长子能力不够，无法继位，他便直接排除了二人继位的可能。1976 年，李秉喆在接受采访时曾说：“他们不适合管理职位。人的一生很短，但企业必须永续。”

李秉喆十分喜欢自己的长女 Lee In-hee，他曾告诉自己的密友，如果长女是男的，可能会让她继位。

李健熙上任头几年，三星集团发展不错，尤其是三星电子。收购而来的三星半导体开始获得回报，主要是因为 DARM 内存芯片流行，1992 年，三星半导体成为该市场的领头羊，除了生产，三星电子开始专注于研发。

据说李健熙的性格很温和，这也影响了



三星集团的发展。在他的任期内，三星集团过度热心，但在关键时候却走对了路。

1993 年，李健熙发现一个电子部门做得不好。李健熙的远景是让三星坐在全球产业之巅，产品糟糕、管理不好怎么办？李健熙说，不断地说。有一次搭飞机去法兰克福，他在机上大声打了一个小时的电话要求将业务做好。到了德国，他又召集 200 名三星高管到酒店开会，接连三天畅谈自己的远景。

当时，李健熙大声宣称：“除了你的孩子和妻子，一切都要变。”由此可见，那时的三星已经处在麻烦中，必须快速调整。

后来，李健熙亲自抓产品质量，三星才有所好转，并重新开始投资。

1996 年 12 月，尹钟龙成为三星电子 CEO，他帮三星电子进入了关键的发展期。1997 年，由于亚洲金融风暴，三星亏损严重。尹钟龙需要精简业务，出售了近 20 亿美元资产，短暂时关工厂化解库存危机。为了削减成本，尹钟龙裁员 2.4 万人。

三星开始转型。尹钟龙认为转型的关键是绝对速度，如果速度落后，就会成为竞争对手的猎物。一方面三星电子专注于积极转型，另一方面对产品和部门进行明智的投资，从而为企业长远制胜占据先机。

由于三星早期的半导体投资，使得三星可以通过另外的方式竞争，而其他企业(如索尼)则没有准备好。三星电子不只关注成品，还关心电子组件。

在未经证明的市场，三星并不是什么先驱，它挑选的市场是规模庞大的，并不断超越市场上竞争者。

比如 TFT-LCD 面板业务。90 年代中，三星开始 TFT-LCD 面板，随后几年它投入巨资改进产品质量、清晰度、提供不同尺寸产

品，90 年代晚期 LCD 面板需求爆发。

当然，移动也是三星的另一个大机会。如果说，通过大举投资、快速研发三星超过了日本面板对手，移动设备则使三星拥有了世界。

三星擅长发现消费者的需求，速度相当快。有一款手机上市，几个月后就消失了。比如 Galaxy S 智能手机，2010 年推出，Galaxy S 主游龙惊风为第一款奔向长远成功的 Android 手机，尽管面临 HTC、摩托罗拉移动的竞争，S 系列手机不断更新。

三星始终保持很高的生产和销售速度，短期内不会改变。

(虎虎)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销



黄河之水天上来

——写在河套酒业成立六十周年

连载 79

汉明 著

文化是魂，器物是体，没有了这些体，文化就会成为魂不附体。今天，人们看到了酒文化博物馆的战略意义，但在开建当初，也没有阻力，这种阻力主要来自企业内部的认知。

2001 年，内蒙古自治区文化厅正式批准河套酒业自筹资金建设全区首家非赢利性企业博物馆，内蒙古酒文化博物馆的筹建即将展开。

消息一传出，已经形成爱厂如家习惯的职工，立即生发出一阵思想波澜，纷纷议论，各持己见。厂里高层领导就此引导，倡议全体员工开展继续解放思想、加速企业发展的大讨论。张庆义董事长当时只说了一句话：“没有文化的酒，是普通的酒。”

这时也正是厂里开展大规模技术改造、基础设施建设的时候，投入资金最大、员工任务最重的时候，此时的人们忙于对物质生产和有形设施的建设，根本无暇思考和顾及这种与生产和销售根本不沾边的“务虚”东西。

有人持“权重论”，认为很有必要，企业要发展，文化必先行。中华民族的酒业发展历史就是社会文化发展的历史。没有文化的企业做不大、做不强、走不远；

有人持“推移论”，坚决反对现在建。他们认为，搞企业文化谁也不反对，但是恰逢资金紧缺、新项目任务繁重，现在搞不合时宜，等到“有了闲、有了钱、有了人手”时再搞最好；

还有人持“反对论”，他们认为，博物馆属公共设施、公益事业，向来都是由国家出资建设的，不应该由企业去做，酒文化博物馆虽然可能将来对市场销售有所帮助，但从投入产出效益来计算，因为是非盈利性项目，不会有直接、明显的收益。甚至有些保守的人持否定意见，他们认为这是“花拳绣腿”、“不务正业”、“赶时髦”、“政绩工程”等。

河套酒业集团副总经理刘永婷说，为什么当时有那么多人对这样一个简单的问题还不能理解，关键是与这个行业所从事的生产有关。大家知道，如果提到软件开发、市场营销、金融市场、媒体产业，人们都会认为是有文化的人，在有文化的地方干的一件有关文化和技术的事业，而在古往今来人们传统意义的印象中，生产酒的企业，就是一个没有文化，也不需要文化，更不需要有文化人或技术人工作的地方。比如，在 30 年前的计划经济时期，酒厂就是“酿酒”的地方，用的是泥窖、蒸锅、瓦罐、酒桶。车间名称叫仓库、酒窖、酒坊。厂里是“靠师傅吃饭”，花高薪雇一个做酒师傅，其余人跟着干活儿就是了。工人的工作主要就是拉原料、蒸馏酒、抹窖泥、装卸货，都是苦、重、笨、累、脏活儿，酒厂规模小、产量低，只有一个旗县或巴彦淖尔市的销售市场，根本用不着搞规划、会科技、开机械的、懂英文的、会外交的人才，厂里连个中专生也留不住。杭锦后旗政府分配回来的大中专生在企业锻炼一年半载就飞了。所以，当时厂里的人几乎不用动脑子，文化与企业无缘。

因此，在这样的人群中说文化，在这样的人群中建博物馆，自然会风生水起。但正因为如此，企业如果想做百年企业，企业如果要走向现代化，走出内蒙古，就必须缺啥补啥，就必须打破常规，从文化开刀，从改变人的观念开始。2001 年，河套酒业开始了脱胎换骨的“文化长征”。

2002 年，顶住压力统一思想，内蒙古酒文化博物馆正式建成。博物馆占地 2800 平方米，有 1500 平方米的展厅，馆藏文物 350 件，展示四千五百年来内蒙古草原的酿酒技术和盛酒器具，贮酒用具，温酒、斟酒、饮酒器具，展示几千年来内蒙古的酒宴、酒礼、酒祭、酒令、酒楼、酒诗，展示河套酒业的发展历史和基本情况。内蒙古酒文化博物馆以其丰富的陈列展览，赢得了内蒙古文博界、旅游界、酒界和各级领导的高度评价。内蒙古酒文化博物馆是内蒙古首家专业博物馆，成为内蒙古爱国主义教育基地，成为西北旅游联合会定点旅游景区及国家工业旅游示范点。