

6 管理诊所 Management Clinic

对于传统零售业而言,如何应对电商的挑战是当下最热门的话题。其中,企业对员工的岗位培训及职业规划、保存传统零售业固有的人才价值,被认为是零售商业重要的生存之策。近日华润万家对外宣布,从今年 7 月起开始首次尝试“生鲜合伙人”制度,希望通过与生鲜员工做合伙人的方式,来提升商场员工的积极性与绩效表现,并与员工分享超额业绩所带来的经济回报。在刚刚过去的“双十一”网购狂欢节,天猫就实现了 571 亿元的销售额。于是,在实体零售纷纷触网的当下,华润万家又一次打响了向电商进军的号角。

华润万家再推电商“e 万家” 开展合伙人制度

■ 凌晨

“华润电商 e 万家即将在 2015 年 2 月份之后上线。”华润万家相关人士表示。尽管华润创业(华润万家母公司)三季度报显示其零售业务亏损 7 亿港元,同比减少 935.7%,但这也都不能阻挡华润万家再战电商的勇气。

而在收购 Tesco 之后,华润万家在超市业态的地位也登上了一个新的高度。华润万家表示将用 3 年时间与 Tesco 实现融合。此外,在内部管理上,华润开展了生鲜合伙人制度,黏住员工,提升管理效率。

即便如此,利润下滑、电商汹涌来袭、电商出师不利等阴霾却依然笼罩着这个商超大鳄。那么,左手电商,右手乐购,同时加强内功的华润万家能否突围成功呢?似乎上下求索尚待时日。

再战电商意难平

尽管都在大骂电商价格战、口水战的时候,电商傲人的业绩还是让人眼馋不已。

在刚刚过去的“双十一”网购狂欢节,天猫就实现了 571 亿元的销售额。于是,在实体零售纷纷触网的当下,华润万家又一次打响了向电商进军的号角。

据了解,华润万家新的电商为 e 万家,与官网域名统一(crv.com.cn),而 LOGO 也正在设计优化中,计划在 2015 年 2 月份以后正式上线。此外,Tesco 的电商业务部分也将于华润合并,统一为 e 万家。

但是,在深圳唯实慧达企业管理咨询有限公司高级咨询师陈怡看来,华润万家在电商上的动作较晚。细数各大实体零售企业,大润发上线飞牛网,步步高押宝云猴网,沃尔玛依托 1 号店,苏宁易购等,都或多或少的涉足电商。此时,后来居上成为摆在华润万家面前的课题。

其实,早在 2004 年 11 月,华润万家曾上线电商平台万家摩尔,但是主要服务香港、澳门地区,到 2009 年开始扩展内地及海外业务,最终在 2013 年以失败告终,宣告停止经营。

常言道,失败是成功之母。对于过去的失败,华润万家 CEO 洪杰毫不避讳,“做创新的失败居多,而且第一步往往是对的。”而出错的过程,本身就是具有经验意义,他说,华润万家现在是一家千亿级别的企业,当一个企业达到相应的规模时,品牌发力才是时候。

对此,陈怡对其表示了自己的期待。她指出,通过学习其他同行做电商的经验,能够看得更清楚,也可为自己上线做电商做更充分的准备。同时,华润的自有品牌,连同 Ole’直接进口的商品,也相较于其他零售商做电商有自己的优势。

另外,在人才方面,华润万家计划采用搭建新班子做电商。洪杰表示,目前已经成立一个独立的电商团队。据了解,电商业务目前由华润万家电商事业部总经理李颀负责。

而对于外界所谓的“华润电商是赶鸭子上架”的言论,洪杰的回答似乎透露了玄机:“现在传统零售业和线上竞争白热化,线下比较被动,但今天来看,传统零售业的企业家们姿态还是非常积极。”

正如业内人士所言的那样,“做与不做是一回事,做得好与不好是另一回事。”

陈怡也透露,为了匹配电商,华润万家也成立了市场营销部门,将顾客洞察、顾客



分析等事项作为主要的工作。

鸳鸯奶茶尚未完成

一方面加码电商,另一方面拓展线下门店。并购 Tesco 之后的华润能否实现中国超市店王目前还是一个疑问。

毕竟,英式管理的 Tesco 和本土企业华润万家就像“咖啡和茶”一样,想要冲成一杯完美的鸳鸯奶茶(是港式茶餐厅著名饮品,由“咖啡+牛奶+红茶”构成),还有很多问题要解决。

为了实现融合,洪杰在华润万家内部专门启动了“长征”项目,亲任项目组长。预计用三年时间完成。

但是,在此之前,就有不少企业融合失败的案例。例如,沃尔玛收购好又多,花了四年时间都没完全实现融合,华润万家还需诸多努力。

对此,洪杰表示,中西文化存在差异,相互理解认识都会有偏差。正如不同国家的人在不同法制环境下会对事情的处理有不同的意见。这种差异需要更多地站在对方的角度想问题。

而融合的过程会涉及人事、组织架构、信息数据、供应链等多个方面。首当其冲的人事问题。

对此,华润给出的政策是只要 Tesco 员工同意留下,即使超编也在所不惜。业内人士表示,该政策前期有利于快速推进融合,

但是后期的消化也是一个挑战。毕竟 Tesco 奉行的英式标准化的企业文化。于是,Tesco 裁员、关店等消息不时见诸报端。

另一方面,华润万家总部一位高管也曾认为,经过数十年,Tesco 形成全球最为完善的信息系统——企业管理架构、部门设置、运营流程、财务核算都会对应在信息系统中。任何一件商品都可在系统中清晰地查询到所处的位置。

这也是华润需要学习的部分。9 月底,华润万家启动的“北斗星”计划(派学员飞抵伦敦,Tesco 总部学习培训)正是补短板的举措。但不得不说,这些的效果都不是短期能够形成与实现的。

相比人事、企业文化等短期难以看到成效的融合,数据、商品、供应链的对接目前已经呈现出比较明显的成效。

数据显示,截至 10 月 31 日,Tesco 自有品牌已进入华润万家华南大区 103 家门店,增加 761 种单品;后者自有品牌进入前者 15 家门店,增加 750 种单品。

华润万家正在对 Tesco 供应链进行筛选,后者供应商将有机会进入整个华润万家的采购体系,获得远远超过以前的订单。

从这一点看,似乎能够期待美味香浓的鸳鸯奶茶面世。

“动刀”管理系统

招工难、人才不断流失一直是实体零售

企业面临的重要挑战。

为此,当下的实体零售企业要做的不仅仅是黏住消费者,还要黏住员工,特别是核心优质员工。

如果说拓展电商是适应客流分化,并购门店扩大供应链系统和影响力,那么在越来越庞大门店和员工体系面前,修炼内功也是亟待解决的问题,这就要求集团不断加强精细化管理,向管理要效率。

华润万家就在此方面下功夫。今年 7 月,华润万家开始首次尝试“生鲜合伙人”制度,希望通过与生鲜员工做合伙人的方式,来提升商场员工的积极性与绩效表现,并与员工分享超额业绩带来的经济回报,互相提升,实现双赢。

据华润万家“生鲜合伙人”项目负责人陈经理介绍,今年 7 月-9 月华润万家南区约 100 家店通过此项目共创造了超额利润约 650 万元,其中近 300 万元已按比例发放到相应员工手中作为分成奖金。

对于这一做法,陈怡表示赞同。她指出,目前超市最后一块堡垒是生鲜,产品本身的属性使得顾客体验非常重要。

华润万家合伙人制度激发了员工,特别是生鲜基层员工的工作积极性。在生鲜这样的非工业产品或标准化程度较低的品类推广合伙人制度,充分授权和充分激励员工,有利于提高服务质量,增强顾客的体验,黏住顾客。

华润万家相关负责人还表示,目前还只是针对生鲜岗位的员工,接下来会考虑在更大的范围内实行这种生意合伙人制度。

但业内人士也强调,这种合伙人制度并不是越多品类推行越好,要结合顾客购买该品类的购物习惯。例如,一些商品品类,例如服装、书籍、软百货等,消费者经过电商多年的培养,养成了网购的习惯,这时候员工怎么努力顾客也不太会回来。此时,差异化才是重点。

“零售业应该具备更多的工匠精神和微创新能力。”陈怡坦言,在这样的情况下,向管理要效率的道路还很漫长,电商绝不是唯一的强大对手,这场战役刚刚进入高潮。

▼ 相关链接

利润分享 共享双赢

其实,华润万家的“利润分享”计划并不是商业零售业内的单独案例,很多企业为了挽留零售商业人才,纷纷利用类似的模式去增加门店岗位的吸引力。例如在去年,为了遏制零售“用工荒”现象的蔓延,家乐福也推出了“利润分享计划”,深圳家乐福超过 70 名员工通过自身的努力,成功晋升公司的管理层。据家乐福管理层人员介绍,“利润分享计划”就是拿出一部分利润来回报员工的努力。该计划意在使员工关注公司利益,增强团队合作精神,提高员工对公司目标的使命感。例如企业先后开展了“庖丁学院”、“蔬果学院”、“面包学院”等专业培训项目,通过特聘资深的专业老师授课,为学员的培训提供了坚实的理论和实践基础。

同时,企业建立起专业技能评估表,及时评估各个学员在各个培训环节的表现,为评级、晋升提供有力参考。参加培训的学员,可以在短短两三个月的时间内,迅速掌握相应的专业技能和综合管理技能,成为行业专家、销售专家和管理专家,并且与绩效、奖金挂钩,因此能全面提升员工的工作积极性,达到企业与员工双赢的目的。



物、王府井移动商城在内以及第三方网络渠道的拓展。

除上述转型外,王府井也开始做自己的自营品牌,转型购物中心及奥特莱斯业态。王府井之前曾发布计划称,将在 2015 年前开业 4 家-5 家购物中心,5 年内完成省会城市门店布局。而奥特莱斯方面,王府井收购的春天百货在全国拥有 16 家百货店和 3 家奥特莱斯。

朱文嘉认为,王府井重点推进购物中心和奥特莱斯是为了与电商进行差异化竞争,购物中心能够为消费者提供良好的购物环境,着重点在餐饮、娱乐方面,电商无法包揽这些业务,而奥特莱斯则能够提供大量名牌打折正品,电商上则假货较多。王府井资本雄厚,在百货经营上积累了较多经验,人才储备

可口可乐防御战：押宝高端奶进军乳业

为了抵消碳酸饮料市场的缩水,饮料巨头可口可乐正在谋求新的利润增长点。据悉,可口可乐宣布在美国推出一款高端牛奶产品以进军乳制品市场。业内声音认为,可口可乐此举不仅能够为其带来乳制品高利润的回报,其产品多元化也能够帮助其降低押宝单一产品的风险,成为净利润增长的推动力。

首度进军牛奶市场

根据可口可乐全球消费者主管山迪·道格拉斯介绍,可口可乐的这款牛奶新品取名 Fair-life,由于采用了独家的牛奶过滤专利技术,因而做到了高蛋白质和低糖分,且定位高端,其价格是普通牛奶的两倍,这款产品将于下月在美国开始销售。

据可口可乐中国公司介绍,该款产品目前没有在中国销售的计划。其实,可口可乐早在 2009 年就有进军乳业市场的苗头,当时在美国市场推出了一款含有脱脂牛奶的牛奶碳酸型饮料,此举曾被业内看做是可口可乐布局乳制品市场的重要一步。而可口可乐中国也进一步介绍,同样是在 2009 年可口可乐在中国推出了首款水果牛奶饮料——美汁源果粒奶优,由此开启了可口可乐进军含乳饮料品类的序幕。不过,业内人士称,可口可乐此前推出的产品仍属于饮料范畴,首推牛奶才算真正进军乳制品行业。

押宝高端求利润

此次布局乳业,可口可乐的眼光放得很远。按照山迪·道格拉斯的介绍:“未来我们将花一段时间来投资牛奶业务、树立品牌,所以刚开始几年并不会有太多现金收入,但就像 Simply(可口可乐的高端果汁系列)一样,只要把它做得足够好,将来就会成为摇钱树。”

其实,在业内人士看来,牛奶市场的增速虽然已放缓,但与可口可乐主力产品碳酸饮料相比,其活力仍然无限,尤其是主打有机、无乳糖和青草喂养概念的增值牛奶表现出了强劲的增长势头。公开数据显示,截至今年 7 月,美国牛奶零售总额下降了 3.6%,其中普通牛奶降幅为 4.2%,不过增值奶却出现了 5.4%的增长。

“可口可乐擅长的饮料是薄利多销的行业而牛奶则由于对原料、设备以及工艺要求高,成本不仅高于饮料,其利润也随之水涨船高,尤其是随着消费者对于高端牛奶的需求逐年旺盛,高端牛奶的价格和利润也正在呈现上扬势头”,中国食品商务研究院研究员朱丹蓬认为,可口可乐之所以选择以高端牛奶开启进军乳业的计划,首先是因为牛奶市场在销售体系、团队和品牌建设等环节与饮料市场符合度较高,避免了从零开始的风险,而另一方面高利润的驱使加快了可口可乐进军乳业的步伐。

多元化补充产品线

除了进军乳业外,可口可乐产品品类的多元化也正在紧锣密鼓地进行。仅以中国市场为例,自年初以来可口可乐先后将其其他区域市场热销的柠檬味汽水、营养素饮料以及即饮咖啡等多款产品引入了中国市场,补充产品线。另外,在全球市场,今年 8 月可口可乐还收购了一家功能饮料公司。业内人士坦言,碳酸饮料增速下滑是不争的事实,饮料产品的多元化以及进军乳业都是为了减少单一产品运营风险的同时谋求净利润的持续增长。

据可口可乐早前公布的财报,今年三季度可口可乐净利润 21.1 亿美元,同比下降 13.8%,而在上一季度可口可乐净利润同比降幅仅为 2%。净利润同比下滑的同时,其营业收入也从去年第三季度的 120.3 亿美元减少到 119.76 亿美元,低于市场预期的 121.2 亿美元。

(齐琳 阿茹汗)

王府井将再关株洲店 全渠道转型还在摸索

今年 7 月,王府井湛江店由于经营不善关闭。11 月 20 日,在北京产权交易所网站上,株洲王府井百货有限责任公司 100%股权以 1030.11 万元挂牌出售。这意味着北京王府井百货(集团)股份有限公司(以下简称“王府井”)在半年不到的时间内,又将再失一家分店。

再关一店

“王府井之所以挂牌转让株洲分公司原因主要为资金紧缺以及株洲分公司的运营业绩太差。百货业异地开店失败的概率很高,成功率极低,之前的王府井湛江店以及如今的株洲店都是如出一辙。”北大纵横合伙人陶文盛表示。

据公开资料显示,截至 2014 年 9 月 30 日,王府井株洲分公司的净利润为-1441.52 万元,所有者权益仅为 927.61 万元;2013 年全年,王府井株洲分公司的净利润为亏损 2063.83 万元,所有者权益为-6330.87 万元。若以账面净资产 927.61 万元来看,1030.11 万元挂牌出售价溢价了 11%。

王府井分公司外,还有 4 家王府井分店处于亏损当中,分别为福州王府井百货有限责任公司、抚顺王府井百货有限责任公司、郑州王府井百货有限公司及焦作王府井百货有限公司。业内人士认为,不排除未来会有一直亏损门店被关停。

“王府井未来是否还会关店与今后的百货业大环境和王府井的转型效果有关,如果经济转好,王府井在转型上有所突破,王府井各分店业绩增速出现加快,则不需要关店,否则还会继续。”中投顾问项目总监朱文嘉告诉记者。

除关店外,对于新开店,王府井也显得十分谨慎,2013 年年报显示,去年全年王府井只新增了一家新店,即是 2013 年 7 月 5 日注册的焦作王府井百货有限责任公司。

“王府井目前正处于调整期,不论是开新店还是关店都是为了公司整体发展的需要。”朱文嘉表示。

目前,王府井在北京有 5 家门店,在一级省会城市开设的门店有 14 家,在二、三线城市开设的门店有 10 家。业内人士认为,王府井其实对关店和开店也较为纠结,一方面因

为大环境不好,新开门店销售不佳拖累业绩;而另一方面不开新店销售规模又难以增长。

朱文嘉说,“王府井目前最大的困难主要是转型还处于摸索阶段,新的商业模式尚未成熟。”

全渠道发展困境

“近年来垂直电商的崛起,见证了消费者需求越来越细分化。我们在关注个性化用户的同时也在关注他们的消费行为,积极拥抱消费者,并制定了王府井今年的整体战略,用互联网思维拥抱全渠道消费观。”王府井百货市场总监杜涛曾表示。

近两年,王府井一直有转型动作。去年 9 月,王府井百货开始规划全渠道发展战略,对商品、会员、系统、组织架构和公司未来发展战略重新调整。比如,联合麦肯锡和 IBM 公司,构建线上平台,与微信合作,推出 APP 平台和微信服务号,上线门店 Wi-Fi,推进全渠道建设并进行线上线下资源整合。此外,王府井计划明年初将与系统切换同步上线,推进自有互联网渠道建设,包括网上商城、微信购

大,但对模式创新上有所滞后。“王府井未来面临的挑战主要是购物中心、奥特莱斯创新,如何吸引大量人流。”

在传统零售的寒冬,店商将目光聚焦全渠道,试图寻找新的客流与消费增长点。从目前来看,王府井全渠道转型还没有显现出效果。

业内人士认为,传统零售企业做全渠道目前还在摸着石头过河。由于传统营销模式根深蒂固,实体零售商始终难以快速转变思维,一直围绕商品经营转圈而忽略与消费者建立联系,难以产生社交型互动。

此外,公司刚在前不久公布与恒大地产集团展开合作,王府井表示,公司通过与恒大集团的战略合作,将充分发挥恒大集团的商业物业开发建设优势和王府井的商业经营管理优势,为公司带来持续的商业地产资源,合理提升公司自持物业比例。

朱文嘉说,“与恒大合作,王府井将获得较优的商业地产资源,不论是租赁还是购买成本将会出现较大幅度下降。”

“在不利的大环境下,王府井的全渠道转型效果并不明显。O2O 模式发展不顺是由于信息化技术不强,消费者认知度较低;另外,购物中心、奥特莱斯效果不显著主要是因为转型时间尚短,覆盖面较窄,仍难敌电商的冲击。”朱文嘉表示。

(李晓红)