

企业楷模

中国有 2 亿多老年人，参与网络购物的不到 1%，几乎可以忽略不计。他们不在网上购物，不只是因为不懂，最重要的原因是对支付没有安全感，对商品没有安全感。福寿之家服务的主要人群，就是这 2 亿多老年人。目前，福寿之家已有 2000 多家门店。

■ 陈志强

传统零售居高不下的成本来自于三部分:店铺成本、人力成本和流通成本。福寿之家所做的，就是用互联网思维降低无效成本，打破互联网对老年人的价格歧视，让不懂网购的人，也能享受电商式的低价。

1.去橱窗化

租金成本一直是零售商的最大负担，不少厂家把“建终端”当成了“做营销”，把“买得到”当成了“愿意买”，只管人流覆盖，不管用户转化，高成本的门店最后成了展示用的橱窗。为了控制店铺成本，福寿之家的门店大多开在副街，或者主街的二楼，面积也相对较小。怎么解决客流的问题呢?新店开业之前，就已经通过前期营销，获得了足够的种子用户，再通过以柴米油盐等必需品为主的品类、只有会员

福寿之家:从经营门店到经营用户



才能享受的超低价格、每周一次的主题购物节等,把走进店里的用户黏在店内。

2.去雇佣制

为了解决人力成本的攀升问题,他们采用了“合伙人制”。他们和各省、市分公司相互持股,双方按相应比例出资组建分公司,公司既出模式,又出资金,又铺货。投资人负责找门店,以自身优势拓展当地资源。再往下,店长既是公司的合伙人,也是所在门店的老板,员工也都是合伙人,一下就把每一个人的积极性都调动起来了。

一个人怎么管一个门店?答案是通过社群的力量。每个店都有自己的粉丝组

织——“消费者协会”，会员之间推选会长、副会长,让会员自我管理。有了这群活跃的粉丝,门店的覆盖半径变成了服务半径,开在副街的门店同样人头攒动。

3.去层级化

去中间层级是福寿之家取得低价优势的重要手段。他们砍掉了层层的销售体系,所有商品都是直接厂家进货,省去所有中间环节,适当加 10%的售价甚至零利润送到消费者手中。

那赚什么钱呢?除了零利润的一线品牌,还有不少利润较高的二线品牌,以及向上游定制的产品,这部分产品有足够的利润空间。更重要的是,他们似乎就没打

算主要从进销货的差价里赚钱,近乎免费的零利润销售只是吸引用户的工具。他们要赚的是:当“免费”模式集聚了足够多用户后产生的“流量”效益。

4.O2O 以实带虚

针对老年会员多,但不会上网的现状,福寿之家做了一系列以老带小的推广。会员在门店买东西可以换取抽奖券或者现金券,只有在网上商城才能用,“逼着”不会上网的老人回家问儿女,有了流量,再用品质和低价吸引住年轻群体。

不论是来自线下还是线上的购买行为,他们的订单最后又会转回线下门店。生活用品本就是标准产品,不需要第三方物流,也不需要专门的仓储,电子商务的跨境物流变成了门店的本地化配送。在门店服务半径内的,可以由门店配送或者自取,在服务半径外的,则用更便宜的本地物流送达,既保证了购物的速度与品质,又把运营环节和成本压到了最低。

5.复合式平台

在他们的设计里,门店只是集聚和承载会员的一个实体平台,如果跳出经营门店的思维,用经营用户的眼光来看,在这个平台之上能做的事还有很多。他们在研究了用户需求 and 周边的业态之后,把房产中介和家政服务也装入了门店。福寿之家变成了一个实体化的互联网平台,福寿之家提供零售服务,而房产中介、家政服务以及更多功能则是由平台上的第三方来服务。

经营方法

便利策略

在工地周边开设一些餐厅和百货店，这不仅无碍于工程建设，而且还方便了工人们。

■ 段青清

打开方便之门会让多方获利。

上世纪 30 年代初，南洋一带大兴土木，房地产建设如火如荼。一些施工队也就趋之若鹜，使得竞争异常激烈。

一次，一个公寓建筑群要兴建了，由于工程规模大，众多的建筑公司皆来投标，都想这块肥肉落入自家之手。一些人认为，这么有油水的工程，不是被脑瓜灵活的日本人拿到，就是为有实力的欧美人中标。然而。出乎意料的是，最终胜出的却是一家华人建筑公司。

竞争激烈，老板就掌握了价格主动权，日本人和欧美人预算了又预算，拿出了能获得并不多利润的标价，即使如此，华人公司的价格却比他们更低一筹。结果出来后一片哗然，日本和欧美人说，华人这是赔本赚吆喝。不仅日本人和欧美人这样说，连老板也认为如此低的价格，公寓楼根本无法建。

在签合同同时，老板对华人公司负责人杨尚华说：“现在反悔还来得及。”“请放心，”杨尚华说，“我们中国人讲究的就是诚信。即便这样的价格，绝对保证质量和工期。”

老板见杨尚华如此有把握，问：“难道你有什么高招吗？”杨尚华笑了笑：“高招谈不上，我倒是有个小小的请求。”老板



■ 班博

去过麦当劳洗手间的人都对麦当劳的洗手间有深刻的印象，但很多其他的餐厅卫生间就没那么干净了。虽然打扫卫生是一个简单的工作，如果每天都能保持干净，那就需要管理者和员工有很强的执行能力，员工的执行能力是把事情做好，管理者的执行能力是通过沟通检查，让员工把事情做好，一般在麦当劳的卫生间的门后有一张表格，上面列着打扫人、检查人、检查时间等，如果卫生不达标首先惩罚的是检查人，像这样的表格在每个岗位上都有，做这样的表格并不难，最难最关键的是如何真正地执行下去，尤其是管理者的

提高你的存在感

■ 胡瀚璇式

曾经，一位企业的高管在一个会议中，给大家分享了他的成功经验。他说，虽然就职业而言，他是一名工程师，但他努力培养自己阅读商业和金融杂志的习惯。随着时间的推移，他逐渐形成了较强的商业思维习惯，他的同事、老板和其他领导很喜欢和重视与他的对话，因为他们能够从与他的互动中发现价值。很自然地，他慢慢地得到了机会去从事对公司和其他员工有更大影响力的工作。

在职业生涯里，我尝试了很多的方法和策略去让别人感受到自己的存在。我总是利用午餐和晚宴的机会和同事们接触。

一张便笺激励下属

■ 宋振杰

读过《杰克·韦尔奇自传》的人，肯定对韦尔奇的便条式激励管理记忆犹新。

1998 年韦尔奇对杰夫写道：“……我非常赏识你一年来的工作……你准确的表达能力以及学习和付出精神非常出众。需要我扮演什么角色都可以——无论什么事，给我打电话就行。”

在这本书的后面有韦尔奇从 1998 年至 2000 年写给杰夫的便条。

这些便条在完善韦尔奇管理理念的过程中所产生的作用是十分巨大的。这些充满人情味的便条对下级或者是朋友的激励是多么让人感动，这种尊重付出，肯定成果的胸怀令多少人自叹弗如。

我们生活的这个世界已经逐渐被冷漠、呆板木讷所包围，如果管理者能够养成亲自写便条、便笺的方式，这些便笺就好像温暖和信心的源泉，让我们觉得这个世界原来还是这么美好。每个人都需要时不时地得到别人的鼓励，即使只是几句赞美之词，也有可能改变一个人的一天，甚至一生。

美国前总统乔治·布什可能智商一般，但是他的情商却是有目共睹。有人说，他在政治上的成功很大程度上归功于他那只随时准备写字的笔。乔治·布什有一个令人喜欢的习惯，每次在与他人接触之后，他几乎都会给这个人写一封热情洋溢的信，尽管只是一句赞美之词，一行表扬的话，或几句感谢语，但却让收到信的人无比惊喜与感动。他的便笺不仅写给朋友或者同事，也写给萍水相逢的人，还写给完全陌生的人。

一个夏天的日子，布什邀请了几个新闻界人士来他的度假地参加野外烧烤。一家电视台的总监杰克·盖利文的小女儿凯蒂在布什的游泳池游泳，结果一颗牙齿掉进了泳池，再也无法找到，凯蒂不由哭了起来。看到凯蒂在哭泣，布什赶紧询问她发生了什么事。听完之后，他从自己的孩

当我出差时，我很少一个人吃饭。很多次，我和同事们的晚餐都是在附近的餐馆完成。

在我出差访问时，我总是利用机会约见公司当地的高管，即使他们的职务比我高，之前和我也没有过业务合作。我们的一对一面谈总是很简单：我向他们简单介绍一下我当前的工作，然后倾听他们对公司业务的一些看法。我发现高层领导总是有话题和你谈。他们喜欢你分享他们的经验和见解。有时，他们也会很快地指出你需要注意或者改进的地方。

很多人因为总是能在合适的时机出现在合适的场合，从而使自己的工作业绩得到了认可和赏识。想要做到这一点，提高自己的存在感是非常重要的。



子那儿了解到这意味着什么：她没有放在枕头下面给牙仙女的证明了！他叫助手取来一张总统便笺，上面印有他肯尼迪邦克港的小屋。布什在上面画了个叉义，写道：“亲爱的牙仙女：凯蒂的牙齿正好落在交叉的地方。确实如此，我保证。——乔治·布什。”这张便笺只是一时的灵感之作，但最重要的是它擦干了凯蒂的眼泪。

不少管理者通常被形容为高高在上、凶狠粗暴、冷漠无情或者脱离群众，一些人也知道需要改一改自己了。改变自己孤家寡人的第一步不妨从学会写便笺开始。福特公司的前主席唐纳德·彼得斯，就有着每天写便笺鼓励同事的习惯，公司在 20 世纪 80 年代走出低谷很大程度上归功于他。“我只是在备忘录或者信的角上草草写上几句肯定或赞赏的话，然后将它传递出去。”他说，“一天中最重要的时间，就是鼓舞那些为你工作的人所花费的 10 分钟。”

唐纳德·彼得斯还说：“其实很多时候，我们真正喜欢的人并不知道我们对他的感觉。我们忘了，人们需要进一步被肯定。实际上，我们正是依靠着这些赞美和肯定而进步、成长！”梦想的实现往往孕育在期望之中。用一封简单的便笺真诚地赞美、认可、肯定、鼓励与感谢你的下属、同事或者陌生的人，表示你很期望得到这些，你放心，你还会得到更多你期望的东西，因为，这些接到便笺的人也得到了他们所期望的，他们也会回馈给你所期望的。

这就是举手之劳的一张便笺的激励作用。



管理之道

我们公司属于机械行业，特别是年初，一线新员工的需求是比较多的。一般来说，我们一线员工试用期为一个月，对于新员工我们采取如下方法：

1.计件制工资：用前景来吸引人。

在新员工入职时，每天都有最低定额标准，超出标准那是翻倍计算，只要你想做，愿意做，能吃苦，学习能力强，赚钱不是问题。

2.第一个月给保底补贴：用稳定来稳住人。

既然是计件制，有的新员工就在担心了，新来的不熟怎么办？为了让新员工宽心，定心做下去，我们采取的政策是，第一个月按保底 80 元每天核算，做不满 80 元的补足 80 元，超过 80 元的按实际计算。

3.管理上先松后紧：用工作节奏引导人。

对于新员工来说，刚入职，原则上不安排加班，让新员工适应一下公司的工作节奏。先安排一些简单易学易会，容易赚到钱的岗位，让员工先稳定，再适应。以后再逐渐地根据岗位需要、生产需要、部门需要，适当地增加工作量，工作内容。

4.与新员工交流互动：用感情留住人。

定期组织新员工开个会，和新员工交流一下对公司各方面的看法，了解新员工的需求，特别是新员工在生活上、工作上一些比较感兴趣的问题。我们的主管都会参与，及时解答新员工的疑问，或是给出一些建议与方法，以及承诺解决问题的期限。让新员工意识到，我们是他们工作上的同事，生活上的朋友，不仅工作上加以关注，而且生活上还知冷知热。

可喜的是，在她调整了自己的工作态度后，她的一些特殊才能逐步展现出来。

我有一个下属，始终看不到团队里对她有利的发展机会。她因此缺失了积极性和动力，对工作抱着得过且过的态度，不能为团队和公司做出最大的贡献。从她对待工作的态度上，大家就可以察觉到她对自己的低标准要求。这样的问题，是我必须立即着手解决的。否则的话，不端正的态度会扩散到别的员工，给整个团队造成负面的影响。我的第一步是聆听她的深层想法，为此我们进行了两个小时的对话。我发现她的内心一直纠结于如何在工作 and 家庭之间分配自己的时间，从而保持一个较好的平衡。她认为，如果公司没有很好的职业发展机会，自己倒不如多花一些时间在家庭上。

在了解她的想法后，我清晰地告诉她，她的工作业绩表现已经降到不能接受的程度，她必须立即着手改变这种状况。此外，我还就她的工作情况和她进行了深入的交流，挖出了很多问题，提出了改进的建议。

在我们的对话后，她下决心做出改变。正如我所预期的那样，不良习惯的更改是一个漫长的过程。可喜的是，在她调整了自己的工作态度后，她的一些特殊才能逐步展现出来，丰富的创造力、周密的计划能力、卓越的组织才能，这些都是我和她自己以前没有发现的。

作为领导，我们必须为员工的不职业行为和不端正态度负责，不应该把这个问题转移到别的部门。也就是说，我们处理这类员工只有两种方法：一是改正这类员工的行为态度问题，二是终止这类员工的工作合同，没有第三种选择。通过工作调整，把这样的员工转移到别的部门，从长远看，只能损害公司的利益。

四步做好新员工试用期管理

徐胜华

为下属的不端正态度负责

林相如