

8 管理之窗 Management

零售超市中，普遍存在的问题是大而全，动辄过万种商品，选择过多容易导致部分商品的滞销从而带来库存积压。阿尔迪将供应商品缩减至销售得最好的 700 种，免去了消费者长时间的选择，从而提高购买效率；减少不必要的管理开支，培养员工多项技能。消费者购物效率提高，商品品类缩减但进货量加大，从而拿到最低进价，支持起精品、低价的销售模式。

■ 丁昀

许多人认为亚马逊会在未来打败沃尔玛，究其原因，恐怕就因为亚马逊做的是电商。但其实，沃尔玛的线上购物平台是全美第三大电商平台，2014 年线上销售额达 120 亿美元，且增长速度不亚于亚马逊。

所以，沃尔玛并不惧怕亚马逊为代表的电商竞争，反倒是让它怕的实体零售企业，就是德国的阿尔迪。

阿尔迪曾在德国市场与沃尔玛正面交锋，结果沃尔玛一败涂地，在亏损数亿美元后于 2006 年彻底退出德国市场。不仅如此，这家企业还杀向沃尔玛的老巢——美国，到 2014 年已拓展了 1300 余家门店。在美国一项名为“超市在消费者中受欢迎程度”调查中，阿尔迪斩获第一名，得票数远超过沃尔玛。

少即是多——精品经营造就低价

从上世纪 20 年代初起，阿尔迪的企业精神便诞生了——坚持简单。

这不仅仅是喊口号而已，而是从商品、卖场、陈列、促销等经营层面，到组织、人力、流程等管理层面，所有的环节都依照简单原则运作，尽可能地简单，而且要坚持。

阿尔迪经营原则非常简单，1975 年创始人卡尔在一次少见的公开露面中称：“我们的业务发展基础只有一个——最低的价格。”这个原则一直坚持延用至今。一切经营活动都是为了这条原则服务。

“价格战”并不是什么稀奇的概念，沃尔玛秉承的经营理念也是“天天平价”，特别之处就在于，阿尔迪没有为此去追求一些诸如供应链体系、精细化成本管理等时髦、复杂的管理概念和管理体系，它只是把问题简单化了。

在商品选择上，阿尔迪舍弃了多样化的风格，相比其他超市动辄上万种商品，它们只专注在 700 种最常被购买的商品上，货物种类虽少，但基本能满足生活必需品的供应。而且阿尔迪只出售同一品类中的一款明星产品。在一般的超市里，顾客会发现 16 个品牌的番茄酱，而在阿尔迪只有一种品牌，每种商品只提供一种选择，即同类商品之中最好的品牌。

这样做的好处是，单一种类货品的销售量巨大，对于这种货品的采购数量也就比普通超市大很多。例如，沃尔玛年销售额 2000 亿欧元，是阿尔迪的 6 倍，阿尔迪的年销售额仅为 330 亿欧元。但阿尔迪却是世界上最大的批发采购商，它每年购买的单件商品的总价值超过 5000 万欧元。相比之下，沃尔玛只有 150 万欧元，仅为阿尔迪的二十分之一。供货商无法抗拒阿尔迪为他们提供的没有竞争品牌的销售渠道，以及规模效应，所以能够给予阿尔迪最低的进货价格，进而让阿尔迪保持商品的最低售价。

阿尔迪：坚持简单



由于保证绝对最低价，少了纷繁复杂的品牌选择，消费者也省去了对比，能干脆利索地选择产品而不是品牌，因此单项商品的销量很高。货物品种少的另一个好处就是，运输和仓储方便、高效，极大简化了卖场管理。

阿尔迪从不在繁华地段开店，选址均位于居民区附近，大学校区附近或城区边缘，这些地段房租便宜，却客流充足。

同时，阿尔迪的店面也极为朴素，店铺面积仅有 300~1100 平方米，各店样式统一。这样可以保证开设分店时简单快速，费用可降到最低。很多门店没有或只有少部分货架，商品就装在纸箱里，码放在光秃秃的货架板上，且堆积的拥挤程度无以复加。除少量日用品和食品设有货架、冷柜外，其他商品均撕开纸箱就卖，卖光之后直接更换纸箱，节省了日常上架、调整货架、陈列及保持货架卫生的工作。

大而化简——“抠门”的管理，“偷懒”的服务

在营运管理上，阿尔迪也尽可能简化。比如，在阿尔迪经过测试后，发现找零钱的时间会影响销售效率，所以价格尾数全部规整。消费者称阿尔迪是“从不提供不必要的服务”，比如顾客需自带购物袋或另付钱购买塑料袋，使用购物车要付押金等。而在低价吸引下，顾客也不计较这些“不完善”。

但在另一些方面的管理则是让许多经营者都无法理解，更不敢效仿。比如说，阿尔迪向消费者提供无条件退货，哪怕是一瓶喝了一半的酒也可以退。因为阿尔迪认为，这样可以省掉与客户纠缠的客服人员、律师费、电话费。

阿尔迪没有母公司，也没有行政管理部 门，只有一个由曾担任过分店经理的经理人所组成的“管理委员会”，各分公司被充分授权。由于取消了指挥部门，组织“被迫”让从事基础工作的员工也参与到管理之中，给员工更大的授权及更有创新性的任务——在别的公司，这些任务都是下达给指挥部门的。

员工的创新建议，往往都是马上就可以实施的简单手工方案或是实用的点子，这些是坐在办公室里的管理者所想像不到的。日积月累，这竟然慢慢成为了阿尔迪的战略竞争优势。例如阿尔迪运货的车辆，所有的轮胎定期打磨，这样可以跑更远的路；甚至修改挡风玻璃的倾斜角度，因为这样可以减少风阻降低油耗——这就是来自阿尔迪员工的建议。

阿尔迪另一个惊人的举措是不做预算。阿尔迪将繁杂的预算体系视为“对管理能力的最大浪费”。耗费大量管理成本且实则对消费者贡献不大。将精力节约出来，可用在关注顾客、开展业务等有实质性意义的地方。阿尔迪连经营分析做得都很少，只关注较为核心的关键数据。少一点就是多一点，多的用处往往不大。

阿尔迪还有一个原则，就是禁止公司从最高层到最底层的所有人接受媒体的采访，它认为接受采访的时间还不如去理货，“我浪费了两三个小时，这都会增加到商品的成本上。”

阿尔迪舍弃掉的繁冗还有很多，没有控制部门、没有市场研究部门、没有客户调查、没有 ISO9000 体系、不参与公众活动、不赴供应商的饭局……

在人力资源管理方面，相对于沃尔玛一家店至少 40 名以上的员工，阿尔迪店内一般只有 4~5 名员工。这意味着阿尔迪可以支付员工很高的薪水，聘请精干和年轻化的员工，但是从整体上又做到了节约劳动力成本。来自毕马威的报告称，阿尔迪的劳动力成本仅占其营业收入的 6%，而普通超市的员工成本一般要占到总收入的 12%~16%。

阿尔迪的员工有很多升迁机会，据称担任其超市经理的员工可配公车，升任部门主任的年薪可达到 20 万马克（约合人民币 95 万元）。这大大提升了阿尔迪对人才的吸引力。阿尔迪充分挖掘了员工的潜能。包括店长在内的每人都身兼数职，没有固定岗位，每个人都是真正的“多面手”，人均服务面积超过 100 平方米。任何人休假，都能有同事立即顶上他的工作，而无需额外雇佣临时工。

阿尔迪拒绝来自企业发展中不同领域的诱惑，诸如扩充产品种类、涉足其他商业领域、基于供应商优惠政策做采购决定等。但它并不是对某些品类的商品有偏见。如阿尔迪过去从不经营生鲜肉，是因为不符合高销售量和高动销比这两个原则。但后面随着冷链技术的改进，冰箱走入大量家庭，这两条原则已可以符合，阿尔迪迅速增加了这一品类。

再比如条码扫描技术，阿尔迪也开始引入了，是因为它们找到了更迅捷的创新方法——阿尔迪在自有商品的多个面上都打上条码，使得扫描速度大大加快，不会出现国内超市那种扫很多遍扫不上，从而耽误结账速度的事。

但值得注意的是：阿尔迪只是不在网上卖东西，但不抵制新技术，阿尔迪现在也有自己的 App，用来推送促销海报——这样可以节约纸张费用。

锡柴恒威 4DLD 机逆势上扬有诀窍

日前，锡柴恒威品牌 CA4DLD 柴油机销量取得逆势增长的骄人战绩，1-8 月份同比增长 217%，再一次彰显了锡柴恒威发动机节能环保的非凡实力。

锡柴恒威 CA4DLD 国四柴油机最大的亮点就是采用了 EGR 国四排放技术路线，四气门技术，进排气流通面积比单缸两气门的更大，充足的氧气使得发动机燃烧更充分，提高了燃油的燃烧效率，同样的供油量，发出的动力也比原先两气门的发动机更大，同等条件下发动机百公里油耗就能比其他发动机省 5% 左右，受到广大用户的追捧和赞誉。

河南焦作市用户耿晓伟今年 4 月份在焦作交运经销商处买了 1 辆 4*2 龙 V 载货车配套锡柴 4DLD-17E4R 发动机，专门拉焦作至郑州地区的啤酒生意，4 个月下来已跑了近 2 万公里，他说这辆龙 V 锡柴 4DLD 的

国四发动机不需要加尿素，相比其他用户加尿素的车每月能省下 300 元左右的尿素钱，且发动机质量好，4 个多月来没出一点故障，还比其他发动机每公里省 1 毛钱的油费，一个月下来能省 400 多元。保定用户刘强于 2015 年 5 月 22 日也购买了一辆配置锡柴 CA4DLD-17E4R 发动机的青岛龙 V 载货车，往返于保定蠡县和石家庄，主要以皮毛运输为主，载货重量在 10 吨以内，平时行驶以高速路况为主，车速 70~85km/h，往返一趟下来约 300 公里，他反映，油耗低，公里油耗在 19~20L 左右。

从构筑领先产品，到完善营销体系，从增强服务品质，到开拓发展区域，锡柴目前正以一种果断成熟的“新思维”，树立起了锡柴恒威产品、服务、营销等多方面的领先优势，成功实现了行业颓势下的逆转。

(陈燕 赵开元)

关公坊各市场多管齐下赢终端

孝感市场: 狠抓终端决胜“中秋”

近日，关公坊湖北孝感城区的全体营销将士积极响应公司号召，大力推广精制、陆年等产品。业务员前期精心维护市场，在推广产品的同时，对市场进行摸底，坚持脚踏实地，狠抓终端，挨家挨户进行拜访，询问产品销售情况，落实产品陈列，帮助终端客户解决问题，协助商家做好售后服务。经过团队的不懈努力，终端网络稳固，孝感市场产品覆盖率显著提高，为顺利完成中秋节销售任务营造了浓厚的市场氛围。

常德市场: 客户点赞“新精品”

9 月 11 日，关公坊湖南常德市场“新精品”品鉴会现场，来自常德各市区近百名客商齐聚一堂，共同品鉴关公坊美酒。常德市场主管宋军华向参会客商全面介绍了关公坊“新精品”产品的包装特点及酒体特色，客商反响热烈，好评如潮，纷纷下单。此次常德市场成功举办首场品鉴会，彰显出关公坊在湖南市场的巨大潜力，也为实现年度目标打下坚实基础。

南丰市场: 秋季订货会火热进行

稻花香明星产品亮相安徽农交会



9 月 12 日，2015 中国安徽(合肥)农业产业化交易会在合肥滨湖国际会展中心隆重举行。作为中国企业 500 强、农业产业化国家重点龙头企业，稻花香集团率领旗下“稻花香”、“关公坊”、“三麦”、“有所思”等众多知名品牌一起亮相本次交易会，与国内外农业企业及农产品同台“竞技”。

稻花香集团此次参展的除了“清扬”、“活力型”、“珍品一号”等明星产品外，还特地推出了针对华西市场开发的系列产品，吸引了众多市民前来驻足品尝、购买。“稻花香啊，大牌子，我经常在央视上看到呢”，“我们平时聚会喝得最多的就是稻花香珍品一号，口感好，不上头”……参加展会的人群中不时散放着诸如此类的赞美之词。慕名而来的客商们



纷纷来到稻花香展区详细了解了招商信息，并表达了强烈的合作意愿。活动现场，关公坊姓氏定制酒、三麦“麦精”系列产品、有所思“粗茶淡饭”系列饮品也受到不少客商的关注。

据悉，本届交易会以“生态品牌·开放·创新”为主题，除了传统的展示展销、项目合作外，更突出“智慧农展”，着眼于龙头企业的实际需求，嵌入“互联网+农业”的先进理念，探索网络化办会模式，充分发挥了交易会的平台效应。稻花香凭借着品质、品牌的力量吸引了众多参展企业与采购商，让国内外客商充分领略了稻花香“农字号”企业的魅力。

何莎 摄影报道

海航云战略发力 易建科技百亿布局“互联网+”项目

据悉，海航集团旗下公司海南易建科技股份有限公司(简称“易建科技”)正在大手笔布局“互联网+”战略。海航集团内部人士透露，易建科技已经规划了一个高达 100 亿元的投资计划，该计划涉及“云+”、“智慧+”、“O2O”等方面。

此前，海航对外宣称，其将整合旗下与互联网相关的创业创新公司，打造“海航云”战略，而易建科技正是“海航云”战略的核心实施主体之一。

多个项目已启动

公开资料，作为海航系在互联网领域的代表，易建科技是海南省首家登陆新三板的信息技术综合服务企业，业务覆盖政府、金融、交通、旅游等多个行业，特别在政府、航空与金融领域业绩不俗，其近 5 年来的年收入平均增长超过 65%。

尽管如此，易建科技过去数年涉猎的基本上还是传统 IT 技术服务，但“互联网+”战略的提出，或将让这家公司“更上一层楼”。

记者了解，早在今年 3 月政府工作报告

首次提出“互联网+”战略时，海航集团就已经启动了新一轮的战略布局。海航集团内部人士透露，今年上半年，海航几大业务板块几乎都成立了“互联网+”创新工作组，如互联网航空工作组、互联网医疗工作组等。

易建科技作为海航集团的重要成员，多年来其 IT 技术实力一直稳居海南省第一，加之海南省高度重视“互联网+”战略，先后出台了《海南省人民政府关于加快发展互联网产业的若干意见》等一系列利好政策，易建科技顺势布局“互联网+”战略，成为其发展战略的必然选择。

消息人士表示，易建科技目前已经确立了“云+”、“智慧+”、“O2O”等几方面的发展方向。易建科技董事长喻冀冰此前在接受媒体采访时表示，易建科技将对现有技术优势、资源优势和地缘优势进行优化整合，借助国家的政策支持，启动包括海南免税跨境电商平台扩建、“智慧+”海南国际旅游岛建设、“海航云+”云数据中心建设等重点“互联网+”项目。

据了解，“海航云+”将从基础的云服务向“公有云+私有云”产品体系完善。目前全球云市场规模增速在 16% 以上，而中国公有

云服务市场规模增速远高于全球水平，云计算市场盈利空间巨大。而“海航云”在政府关系、传统产业、数据积累、客户资源等方面的优势明显。

海航内部人士透露，海航目前正在建设一个面积逾万平米的海航云数据中心，预计 10 月初将投入运行。加上此前已经运行的南方灾备中心、北方数据中心、海航“两地三中心”的云基础设施中心格局已经成型。“未来这些数据中心将成为易建科技运营的重要资产。”

易建科技在智慧+项目方面已经有较好积累。来自艾瑞咨询的报告称，海航集团旗下业务遍布金融、旅游、酒店、机场、地产、商业、物流等诸多板块，加之上下游合作伙伴，已形成非常庞大的业务生态，易建科技所扮演的角色很可能是利用互联网技术将资源再配置，打造覆盖各个行业的“智慧城市”综合体。据记者了解，易建科技在智慧+项目建设中将采取传统项目制与 PPP 模式相结合的混合商业模式，并逐步向建设商+运营商的角色转变。同时，易建科技正计划将智慧+业务与支付业务协同，在运营商的基础上构建生态闭环。权威消息透露，易建科技有可能通过并

购，揽入一张发卡牌照以及一张互联网支付牌照，完成其线下线上支付能力的建设。

此外，扩建免税跨境电商平台更是易建科技“互联网+”战略布局的重头戏。据了解，作为典型的 O2O 应用，易建科技前期已与海口美兰免税店共同推出了“免税易购”电商预订平台。得益于海南特有的离岛免税政策，“免税易购”未来有可能成为国际旅游岛对外营销极具潜力的战略亮点，并为易建科技带来丰厚的利润与现金流。

百亿资金来源

如此大手笔的战略布局，意味着易建科技将进入资金投入的密集期。据悉，仅在数据中心建设、智慧+项目布局 and O2O 项目方面，易建科技的投入计划就已经接近 80 亿元，而按计划，易建科技还可能布局互联网医疗、智慧通讯、供应链物流等方面，甚至有可能在新兴战略 IT 产业展开收购。

海航集团一位内部人士表示，“易建科技作为海航集团旗下的重要成员，海航集团将为其发展提供充分的资金支持。”同时，作为已经在新三板挂牌的高新技术企业，易建科

技本身已经具备了较强的融资能力。

记者了解，在海航集团提供资金支持的基础上，易建科技很有可能通过定向增发的方式募集资金，以保障诸多项目建设和战略布局的快速推进。

“根据易建科技目前的战略规划，其在新三板募集的资金规模必然是重量级的。”北京某中型券商投行部负责人表示，近期新三板不断爆出“定增王”，如九鼎投资之后，中科招商宣布计划定增 300 亿元。

目前，业内关于新三板定增看法不一，有人认为，目前市场整体状况待好转，新三板交易清淡，不断刷新的定增计划能否顺利发行存在很多不可预知性。但也有很多人士看好新三板的融资能力。

上述券商投行部负责人表示，新三板企业资质良莠不齐，基本面差异较大，在制度红利引发新三板投资热退潮后，业绩高增长的和成长性良好的企业必然能获得资本垂青，“好女不愁嫁”。而易建科技背靠实力雄厚和资源庞大的海航集团，加之其技术实力不俗，即将涉猎的领域几乎都处在未来发展风口，其资本运作计划值得期待。

(杨清涛)