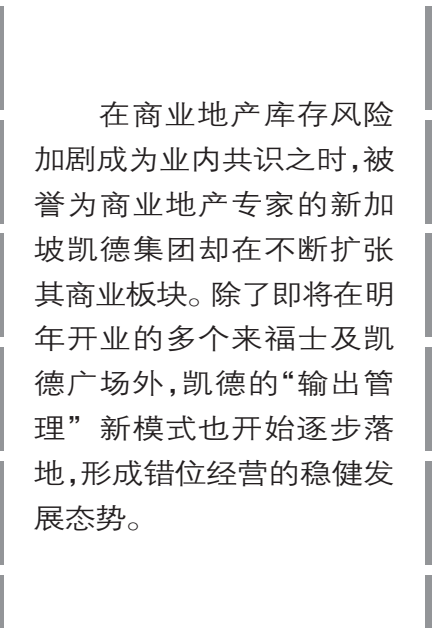


# 凯德集团开辟盈利新方向 输出管理模式开始逐步落地



●凯德商用华东区区域总经理林建瑞

在商业地产库存风险加剧成为业内共识之时,被誉为商业地产专家的新加坡凯德集团却在不断扩张其商业板块。除了即将在明年开业的多个来福士及凯德广场外,凯德的“输出管理”新模式也开始逐步落地,形成错位经营的稳健发展态势。

在商业地产库存风险加剧成为业内共识之时,被誉为商业地产专家的新加坡凯德集团却在不断扩张其商业板块。除了即将在明年开业的多个来福士及凯德广场外,凯德的“输出管理”新模式也开始逐步落地,形成错位经营的稳健发展态势。

## 逆市扩张“多管齐下”

一边是不断新增的商用物业,另一边却是零售业业绩不断下滑以及愈演愈烈的品牌店关店潮。

来自中华全国商业信息中心的数据显示,2016年上半年,全国50家重点大型零售企业零售额同比累计下降3.1%,相比去年同期回落4.2个百分点。

即便是在上海,情况也不容乐观。易居研究院智库中心统计数据显示,2016年上半年,上海商用用房存量需要54.68个月才能消化完毕。

房产专家薛建雄指出,一个10万平方米的商业起码要有30万人口支撑,人均商业消费面积1-1.5平方米。如今,总建筑面积超过30万平方米以上的商业综合体比比皆是,而

# 郑煤超化矿点亮安全管理“三盏灯”

近段时间以来,郑煤集团超化矿综采二队加强安全管理,强化宣传引导、现场管理、警示教育,点亮思想“防雾灯”,行为“探照灯”、纪律“警示灯”,有效防范和遏制各类事故发生,减少了三违现象,为安全生产奠定基础。

**强化宣传引导,点亮思想“防雾灯”。**该队每季度向超化矿推荐2-3名班组长,参与矿上组织的优秀班组长评选活动,并在班前会、职工会上宣传优秀班组长的先进事迹以及在安全管理方面的先进管理经验和做法,给予适当奖励,使其成为全队的明星,让职工见贤思齐,学有目标,赶有先进。

**强化现场管理,点亮行为“探照灯”。**结合工作实际,该队强化现场隐患排查和治理工作,加大危险源辨识力度,加强现场管理,增加职工针对过去的事故案例进行剖析,严查“三违”行为,对每个岗位、每个地点展开拉网式的排查,坚决做到不留盲区、不留死角、不留空白点,减少不安全行为发生。

**强化警示教育,点亮纪律“警示灯”。**用身边的事教育职工,用鲜活案例鞭策违章作业,扎实开展事故案例警示教育,组织职工针对过去的事故案例进行剖析,从职工健康、家庭、企业、社会等方面,算好事故的健康账、家庭账、经济账和政治账,引导职工从思想深处吸取教训,自觉履职尽责、遵章守纪、远离“三违”。

(本报记者 任二敏 通讯员 侯传勋)

# 菜鸟网络“联姻”华东理工

日前,菜鸟网络与华东理工大学达成校企战略合作,并启用全国首家菜鸟驿站+众创空间校园综合服务中心,与高校共建校园智慧物流平台。

据介绍,目前在上海,菜鸟驿站已覆盖36所学校,有48个站点,校园覆盖率近六成。华东理工大学奉贤校区菜鸟驿站每天处理的包裹量超过2500单。随着“双十一”临近,学生网购的快递包裹面临几倍甚至十几倍增长,菜鸟驿站今年发布的“双十一”预警方案将予以化解。

菜鸟校园驿站总经理范春莹表示,基于菜鸟网络大数据,可预测“双十一”一周内每天到站包裹数量,同时依据历史同期数据及包裹比例信息,校园驿站可提前扩充场地,合理分拨处理高峰期的包裹。另外,驿站还提供多元化派件模式支持,除了用户到站点取件,还可呼叫校园团队的“包裹侠”派送上门,缓解驿站包裹高峰期压力。

(李思)

当地消费人口没那么多,因而造成大量商铺空置。

值得注意的是,商业地产库存风险加剧成为业内共识,而商业地产专家新加坡凯德集团的商业板块却在迅速扩张。

除了即将在明年开业的多个来福士及凯德广场外,凯德也在积极寻求“输出管理”的盈利新模式。在长沙,凯德刚刚与湘江财富金融中心项目签订购物中心管理合同。

凯德商用华东区区域总经理林建瑞介绍,“为积极适应市场的变化,凯德采取了以自持项目为主,输出管理为辅的策略。未来将继续寻找合适的收购机会以扩大资产组合,同时通过第三方管理合同拓展网络。多管齐下的发展策略将为持续扩大规模和品牌影响力、增加集团收入开辟新的渠道。”

## 选址看重轨交站点

纵观凯德商用物业所处的位置,都拥有城市核心的绝佳地理位置。

林建瑞表示,“凯德一贯重视商业项目的可达性,尤其看重项目是否连接地铁,将带来便利的交通和很强的辐射力。所以在项目的

选择上会优先考虑地铁商圈的项目,未来在管理输出的项目上有着同样的诉求。”

数据显示,凯德目前在新加坡和中国的地铁商业物业一共有600多万平方米,其中中国有500多万平方米,新加坡有100多万平方米。

地铁运营部门公布数据显示,今年上半年上海地铁累计运送客流16.4亿人次,同比增长12%,16.4亿相当于美国和中国人口的总和。上半年单日最高客流1152万人次,日均客流905万人次。

旺盛的客流成为培育地铁商圈的沃土,众多的地铁上盖商业也如雨后天春笋般出现。但有业内人士表示,一方面地铁交通能够给商业带来顾客群,商业也给地铁增加客流量。另一方面,地铁交通是希望客流快进快出,不要扎堆集聚,商业则希望客流沉淀下来。并非所有地铁上盖商业都能够吸引消费者的驻足。

“地铁商业的开发和运营不仅是一门科学,也是一门艺术。这既需要开发商的前期工程技术实力,也考验开发商的后期运营管理能力。”林建瑞表示。

作为上海地铁上盖商业的先行者,上海

# 生鲜电商再因冷链碰壁



■董亚雪

近年来,我国生鲜电商市场增长迅速,资本纷纷跟进,各种补贴和促销让消费者使用率和忠诚度得到了质的提高,然而今年上半年,亚马逊旗下美味七七倒闭、壹桌网产品下架、笨笨生鲜濒临破产等等,再次引发了人们对生鲜电商的思考和热议。

## 生鲜电商两极发展

对于近期纷纷碰壁的生鲜电商,北京大学市场经济研究中心研究院李刚表示,生鲜受季节、产地、仓储运输等因素限制,需要强大的冷链物流体系,这就意味着需要大量的资金支持,也就是说生鲜的成本颇高。

尽管如此,受资本和市场青睐的生鲜电商仍然取得了不菲成绩。其中,京东到家、本来生活、易果生鲜等电商平台的发展让人眼前一亮。

这和今年上半年美味七七倒闭、笨笨生鲜濒临破产等负面消息截然不同,让生鲜电商行业唏嘘不已。而这恰好是我国生鲜电商市场两极发展的缩影:一边是生鲜电商市场规模扩张,一边是多家电商接连碰壁。

对此,易果生鲜高级公关经理万德乾接受记者采访时做了解释。万德乾说:“生鲜电商相比于传统电商是品类的补足。传统电商从最早的3C数码和服务、彩妆品类,逐步扩大到生鲜品类,生鲜的出现,基本补足了电商所能涉足的所有可交易商品品类。生鲜电商相比传统生鲜渠道,如农贸市场、超市大卖场等,生鲜电商比传统生鲜渠道更为便利,更能提升品质,它的在线付款+送货上门,让用户足不出户就可以购买到商品。另外,传统生鲜渠道主要面临大众市场,主要生鲜品类更多满足大众实惠型需求,高端类和进口类生鲜的渠道覆盖毕竟有限。生鲜电商的出现,满足了用户对品质高的生鲜食材的需求,并且购买更便利。”因此生鲜电商快速发展的背后是强大的消费需求。

此外,生鲜电商凭借消费频率高——消费者购买生鲜商品的频率至少是其他商品类别的两倍,毛利润极高——海鲜毛利50%

来福士广场自2003年开业至今,一直保持着颇高的人气。林建瑞分享了一些运营地铁上盖物业的经验,“地铁商业项目可以发挥更大的加分优势,包括人流量大、客流覆盖广、顾客消费习惯快速等特点,使项目可以获取更高价值。比如在设计上,通过更科学的垂直动线以及横向导流,有效组织地铁出入口人流通往商场的各个地方。同时在业态组合上,注重地上、地下商业的互补经营,最大化吸引地铁人流。”

## 明年多项目面世

值得注意的是,凯德明年即将面市的杭州来福士、长宁来福士、凯德星贸大厦、苏州中心、LuOne,几大项目均为地铁上盖综合体项目。

林建瑞表示,目前各项目正在紧锣密鼓招商中,凯德也会根据每个项目的不同定位和规划,考虑布局一些特色的业态和品牌。

长宁来福士位于中山公园商圈,走时尚小资和潮流路线,租户引进会考虑那些精品和中高端品牌,比如电影院引进百丽宫,而超市则选择了City'Super。

凯德晶翠广场LuOne是地铁马当路站上盖项目,是建筑大师Moshe Safdie笔下的城市绿洲,代表了绿色可持续发展的未来方向。穹顶天窗、中庭花园、水景幕墙、风铃幕墙,开创了上海购物中心的多项建筑设计先例。

杭州来福士位于钱江新城,将适时增加体验类业态,例如言几又书店及儿童业态,为一向定位时尚轻奢的来福士融入新活力和元素。

苏州中心更是城市的新地标,35万平方米购物中心将覆盖最为全面的品牌组合,包括奥运赛事标准的真冰场、电影院等七大主力店的招商目前已基本到位。

林建瑞坚信,中国市场潜力巨大,商业地产投资增长迅速,商业综合体项目越来越多,竞争也更激烈。但城市需要差异化定位,每个项目都有其独特的个性与特色,满足消费者需求。应做到拒绝“千篇一律”,商业综合体需要补创新课,定位清晰,错位经营。

(顾菁)

方冷链物流合作。在国家的助力下,第三方冷链物流也将走向专业化与规模化的发展道路,成本也会逐渐降低,这对生鲜电商发展有益。

## 未来在于打造核心竞争力

天天果园负责人说道,未来生鲜电商的市场仍然十分庞大。他告诉笔者,生鲜电商从10亿到560亿,并不代表这个市场处于爆发期。相比于服装、3C 30%或50%的渗透率,这个行业的渗透率不到3%。这也是为什么天天果园CEO王伟在很多场合都在提醒大家,生鲜创业不易,这不是一个风口上的生意,而是需要精心耕耘的。

目前来讲,我国生鲜电商定位雷同,产品差异化较小,目标市场相近。比如很多生鲜电商不约而同地都去抢占中高档市场,哄抢优质的原产地资源,以追求高毛利、高客单价的订单。因此,我们看到国外的车厘子、奇异果,国内的阳澄湖大闸蟹等,每当销售旺季都会成为国内生鲜电商的争抢和营销焦点。然而,无论是企业策略还是经营模式,本身并无高下之分,只有适合自己的才是最好的。一方面要了解市场和用户需求,另一方面更要清楚自身的核心竞争力。

## 管理支招

那么生鲜电商们如何保持自身独特优势,并实现长久可持续发展呢?

**把控品质。**目前来看,我国生鲜电商市场仍有很大的发展空间,但是生鲜产品作为典型的非标准化商品,缺乏行业统一标准,导致消费者很难横向对比、评判优劣,生鲜产品因而不易积累消费口碑,这点来看,生鲜电商企业应具备标准化经营思路,从根源上做到对产品品质的把控。

**完善物流。**此外,生鲜产品在存储、运输过程中极易出现损耗,因此必须冷藏,对仓储和配送的要求都相对较高。而冷链物流的建设需要大量资金支持,并具有投入成本高、回报时间长等特点,这是生鲜电商不得不面临的另一大痛点。无论何时,增强自身实力才是发展的硬道理,未来,生鲜电商企业应尽力完善冷链物流这一核心竞争力,确保产品的全程冷链仓储及配送,保证产品的品质,才能立于不败之地。

**培养消费者习惯。**万德乾表示,未来,生鲜电商将逐步替代传统生鲜渠道,如农贸市场、超市大卖场等,随着生鲜电商从产地采购到终端配送的逐步完善,要不断培养用户对在线购买生鲜的习惯。天天果园负责人说道:“生鲜电商模式上的创新只能是一时的,做好商品和服务才是根本。”这样才能培养忠实的消费者。

# “全员汇智大讨论”形成品牌文化

日前,金陵石化表彰了“全员汇智大讨论”活动先进,该公司烷基苯厂、炼油运行一部、炼油运行四部、行管中心等六个单位,获优秀组织奖。这是该公司第20次表彰先进,“全员汇智大讨论”已成为公司品牌文化。

从1996,金陵石化启动精细管理大讨论,至今已有20年。20年来,每年开展一个主题,不断总结深化,坚持时代特征与企业特色相结合,传承与创新相结合,从生产出发,统一全员思想,促进全年的重点工作。

目前,该公司“全员汇智大讨论”活动已形成品牌文化,成为该公司思想政治工作的重要抓手和文化建设的重要组成部分,具有广泛性、时效性、群众性、针对性。全体员工已潜移默化地接受活动的影响,积极参与和讨论,明白当年该“干什么”、“怎么干”。

2016年,该公司以“强三基、促管理”作为“全员汇智大讨论”活动主题,得到全员的广泛参与和支撑,大家统一思想、凝聚共识、建言献策,始终围绕公司中心工作,精心组织,扎实推进,明确了工作重点和目标任务,形成了以石油精神和“严细实”作风推进管理水平提升的企业共识,为实现“十三五”发展的良好开局奠定了坚实基础。

(陈平轩)

## 管理日记

# 管理需要对业绩负责

■友尚股份有限公司董事长 曾国栋

我常常会同公司的管理者这样一个问题:你们都有哪些业绩呢?我期望听到的答案是:我为公司利润提高做出了哪些贡献,创造了哪些收益。而且这些陈述,最好是有数据为证。

可我听到的答案常常是这样的:我花了多少时间去跟大客户联系,我多么废寝忘食地管理部门,我如何巧妙地解决了下属间的人际纠纷,我所在的部门员工人人都尊重我?

对管理者来说,这些是业绩吗?它们可以说是成绩,但不是业绩。绝大多数管理者都希望建立和谐融洽的人际关系。这样做没错,“管人”是管理的两大内容之一。问题在于,衡量一个管理者是否优秀,在于他的团队成绩是否能够得到上一级管理者或老板的认可。不管部门内部气氛多么融洽,如果没有业绩,一切都是空话。

事实上,管理只是一个过程,它最终总要有个结果。而这个结果,才是衡量管理水平的砝码。好的管理需要对业绩负责。或许你觉得自己在工作当中已经花费了很多心思,但就是不用开花结果。那么,是时候反思你的管理理念与管理能力了。

为什么呢?不是我不通情理,只是因为把同样的资源交给不同的管理者,结果会有天壤之别。这说明了什么?你没有任何借口,一名出色的管理者,能够在有限的人力物力条件下,动用尽可能少的资源达到预期目标。这也正是管理的价值所在。所以,倘若业绩欠佳,那么管理者不该找任何借口,只有调整自己重新出发。

## 图片新闻



# 情系贫困户 温暖山村人

时下,正值北方初冬,天气渐寒。农业银行河北承德分行所辖各营业机构站在担当社会责任的高度,时刻牵挂着居住深山里的贫困户。他们登门慰问,嘘寒问暖,及时送上必需的生活用品,这是该行“六业”金融扶贫工作法之一。“六业”扶贫,即善业、创业、就业、立业、安业、助业。其中“善业”扶贫,就是“党支部+员工”义务捐款,公益援助。为此,该行广大党员及员工自发捐款建立了“助农扶贫基金池”,利用这些“专项”资金,通过购买米、面、油等实物及发放现金等捐助形式,开展“善业”精准扶贫。图为最近,农行承德分行所辖机构员工进村“善业”扶贫时的情景。

于绍礼 宗和 摄影报道