

“孩子王”线下逆袭

在传统企业备受互联网企业冲击的当下，经营线下母婴零售连锁店的孩子王儿童用品(中国)有限公司却逆势而上，销售额同比增长超过 50%，会员转化率高达 70%。

■ 冯晓霞

孩子王的会员姚女士经常收到孩子王育婴顾问发来的代金券和商品打折信息。“我家孩子 3 岁了,吃的、穿的和玩具几乎都是在孩子王购买的。”在姚女士看来,在会员优惠日,孩子王的商品价格和京东、天猫等电商平台上的价格差不多,但在孩子王能看到实物,这让她更加放心。

在传统企业备受互联网企业冲击的当下,线下母婴零售连锁店孩子王儿童用品(中国)有限公司却逆势而上,销售额同比增长超过 50%,会员转化率达 70%,它是怎样做到的?

改造“大店模式”

2009 年,孩子王 6000 平方米的母婴连锁店在江苏省南京市河西建邺万达广场正式开业。这一年是天猫商城开展“双十一”活动的第一年,此后,中国逐渐进入全民网络购物时代,网络交易额不断刷新,越来越多的人认为,中国零售业的未来属于线上。就在此时,曾将五星电器推到中国家电连锁业第三位的汪建国,却将目光锁定在线下母婴市场。

在汪建国看来,中国每年有 2000 万新生儿,蕴藏着巨大的商机。当时,以乐友、丽家宝贝为代表的线下母婴连锁品牌,主力门店只有数百平方米,规模小,品种不齐全,单价高,而且门店很少下沉至三四线城市。与此同时,三四线城市里母婴用品店普遍存在规模小、



价格乱、品种杂、专业性不强等缺点。

随着 80 后年轻家长消费方式、育儿理念的不断升级,无论家庭收入高低,父母都愿意给孩子提供最好的食品和用品,他们对孕婴童产品价格的敏感度并不像对普通快消品那样高。

另外,这些年轻的家长更加注重购物体验,对于可以满足孩子吃、穿、用、玩以及早教培训等需求的一站式购物需求更加迫切。

尽管如此,孩子王在南京首创的超大店模式仍在业内引起一片质疑,很多人认为,这种高投入的大型母婴店并不符合线下零售业的盈利规则。

在零售业中,客流量、客单价、成本是决定企业成败的关键因素。

目前,3000 平方米以上的大型连锁业态主要以苏宁家电连锁和沃尔玛大型超市为代表,苏宁的客单价在两三千元,客流量低,沃尔玛的客单价约为五六十元,客流量高。苏宁的优势在于客单价,沃尔玛的优势在于客流量,而孩子王的客单价在 200 元左右,客流量居中,相较而言,显得有些不上不下。从成本看,上千平方米的店面,一年的租金至少需要几百万元,这对企业生存的压力不容小觑。

要想让面积达上千平方米的孩子王实现盈利,必须开辟新的盈利模式。

孩子王总经理徐伟宏介绍说,孩子王的成功源于对大店模式进行了大胆的创新。

首先,孩子王只选择在居民聚集的地方开店,例如万达这样的大型购物中心。这种综合购物中心以家庭消费为核心,面积庞大,停

车便利,能够吸引孩子王的目标客户。大型购物中心也十分欢迎孩子王的入驻,孩子王的超大店面、丰富的产品以及娱乐设施能充分满足用户的购物体验,为万达带来客流量。同时,孩子王作为孕婴领域的一块招牌,也可以吸引其他相关的店铺入驻购物中心。

其次,孩子王通过分租的形式有效控制成本。孩子王将店面分为购物、游乐园、早教三部分,将其中的三四百平方米租给早教中心,这部分收入可以覆盖孩子王 50%的租金成本。借着万达购物中心在全国三、四线城市扩张的东风,孩子王也完成了在这些城市的布局。目前,孩子王已在全国 70 余座城市开设 139 家实体门店,覆盖超过 500 万个会员家庭。

以“会员制”为核心

“会员制”是孩子王的核心模式。徐伟宏表示,孩子王销售额的 97%至 98%来自会员,因此,会员数量、消费能力以及重复购买率就成为影响孩子王规模和利润的重要因素。

如何获得会员?传统企业的做法是,先开店,再打广告,以此吸引客户成为会员。孩子王另辟蹊径,在每个门店开业之前三个月,就对员工进行培训,这三个月时间里,员工上午接受销售培训,下午到幼儿园、住宅区、妇幼保健院等目标客户经常活动的地方发展会员,每个员工在门店开业前必须完成 10000 个会员注册。

如何把会员数量转化为购买力是更重要

茂名石化:把培训当成员工的福利

茂名石化把培训当成员工的福利,全力推进“三鹰”计划,以培训提升技能操作水平、提升专业素质、强化基本功训练,进一步加强人才队伍建设。

青年职工定 3 年目标

“装置不停设备也不能停,想学习设备知识,以前都要等检修才会对设备开膛破肚,现在你们真是碰上了好时候罗,不用等检修。”一位在设备岗位工作了 5 年多的“大师兄”,对 2016 年入厂的设备专业师弟说道。

2016 年下半年,37 位新员工进入茂名石化乙烯工作,其中有 15 人学习设备专业,化工分部安排他们脱产 38 天,去到茂化建、茂名重力公司进行实地培训,深入学习了动设备、机加工工艺知识、换热器管束及容器类制造等方面的内容。

这批年青人赶上了好时候。大学生成为分部的关注重点。茂名乙烯重视青年人才培养,制定了“雏鹰 123 计划”,即“一年活流程”、“两年全装置”、“三年全流程”的人才培养计划,明确青年人才培养目标,规范青年人才培养措施,配套青年人才培养评价激励体系,做到分部全面统筹、车间定点管理,确保青年员工成长成才。

是骡是马一试便知。茂名石化乙烯举办青年“装置流程挑战赛”,主要针对 2013 年至 2015 年入职的高校毕业生,包括退伍兵。各生产装置 81 名青年员工根据入厂时间选

择参加“活流程”、“全装置”或“全流程”挑战赛。19 名青工在青年“装置流程挑战赛”中考出优异成绩分获一等奖、二等奖、三等奖,其中一名青工越级挑战成功再获 1000 元嘉奖。

对于比赛中取得好成绩的青年员工,茂名石化乙烯把他们纳入“重点人才培养计划”后备人选,对照“研读技术资料、负责或参与专业组工作、挂职或轮岗锻炼”等措施,优先对其进行培养。分部雏鹰 123 计划不仅加快推进青年人才成长,还畅通了他们的成才之路。

茂名石化乙烯找准抓手,分梯次、分阶段实施个性化人才培训工程。除了针对近三年大学生的“雏鹰”计划,茂名乙烯还制定了“精英”计划、雄鹰计划,通过加强集中办班培训、送外学习交流、关键岗位 AB 角管理,全面推进装置专家选聘工作,培养一批精通业务技术、善于解决难题的装置专家,推进全专业管理人才和装置专家培养工作。

学有所用,学以致用

“上级部署的工作,执行到不到位很关键,而第一位执行存在偏差的最为关键……”在化工分部组织的科干部分组专题讨论期间,每一名领导干部讲所学所思所想。茂名乙烯科级级以上干部对总部专家在关于执行力、第一偏差等理念深表认同,并且围绕存在的不足、差距、2017 年的工作目标等内容深入讨论剖析。

的问题。徐伟宏直言,孩子王用“互动”的方式将会员资源真正调动起来。孩子王颠覆了过去零售连锁店希望顾客购买完商品尽快离开的思维模式,尽量延长顾客在店里的购物和体验时间。为此,孩子王在细节上进行了打磨,例如,货架边角不能有尖头,店面装修必须采用环保材料,店里大量的玩具都可以试玩,每天在固定时间播放音乐,由店员带领小朋友跳舞或做游戏等。

孩子王并不排斥互联网,但其在互联网上的布局并不单纯是为了提高商品成交率,而是为了增加会员互动。孩子王投入上百人组建互联网技术团队,用三年时间研发出“人客合一”平台,在这个平台上,3000 多名员工可以共享孩子王的会员、商品信息、供应链资源等。周一到周五,孩子王近一半的店员并非在店内工作,而是出现在有大量孕妇、儿童和家长的医院、社区,只要接触到潜在顾客,他们可以通过“人客合一”App 向对方发放优惠券,从而吸引客户到门店体验,并最终转化为会员。

用育儿顾问提升品牌附加值

育儿顾问在与会员互动、提升会员购买率中发挥着举足轻重的作用。杨娟娟是孩子王南京市建邺万达店的一名金牌育儿顾问,她有 3131 个直接对接的客户,她组建了几十个微信群,为顾客答疑解惑。她还会抽出一定的时间对有需要的顾客上门服务。目前,在孩子王的每一家门店都有一个专业的育儿顾问团队为顾客提供一站式育儿服务。

育儿是一个专业领域,育儿顾问的专业形象让家长尤其是新生儿家长很容易对孩子王产生信任和依赖。从顾客接受度来说,对于销售员直接推送的促销信息,顾客容易忽视,有时甚至会产生反感。育儿顾问与客户互动则显得温情许多,因为有了日常的服务和沟通作为感情基础,再加上有技巧的语言,育儿顾问给顾客发送的促销信息更容易被接受。

另外,孩子王还会定期邀请专业的育儿和妇幼专家做培训、答疑等活动,为新生儿父母量身定制“新妈妈学院”。这些活动的都有一定的节奏,譬如每月一场千人以上规模的大型活动,门店每天举办三场小型的活动等。通过这些活动,孩子王用户的忠诚度不断提高,这就构成了孩子王不断成长的基础。

茂名石化乙烯举办科级以上干部培训班超过十五个年头,规模越来越大,课程更加丰富。2016 年,茂名石化乙烯举办“两学一做”科级以上干部培训班。

化工分部科干班历时四周时间,每周五、周六开班。分部精挑细选课程,严格培训管理、灵活安排时间,在分部上下大干四季度的冲刺阶段,各级领导干部克服困难,合理安排,放弃周六休息时间,积极主动参加培训班,学习精神风貌良好。

培训班邀请了茂名石化专业领导讲党纪党规,外请同行专家讲先进企业管理优化及安全管理。这次培训班精心挑选了政治理论、企业党建、企业管理、改革创新等 15 门精品课程,分部 100 多名科级以上干部参加。每一门课程由分部领导精心挑选和安排,部分课程通过远程培训观看。

化工分部谢维新经理、分部许先焜书记两位党政“一把手”精心备课,亲自上台讲加强党建、狠抓严细实、深化改革创新等内容,传达学习习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议精神,深化“两学一做”专题学习教育,提升分部领导干部专业管理水平。

学有所用,学以致用,科干班让不少领导干部收获满满。“以前总是忙忙碌碌,可我们分部领导不是比我们更忙吗?他们花费时间精心准备了课件,讲到我们心坎上了。我们不能光埋头苦干,还要抬头学习先进的管理理念,这样才能提升我们的管理水平。”一名车间副主任感叹道。

(林燕飞)

羚锐制药举办新年首场大型安全专题培训会

为强化员工安全意识,提高员工安全素养、规范员工行为方式,日前,河南羚锐制药股份有限公司在公司总部所在地的河南省新县宾馆会议中心,组织员工举办了主题为“员工安全管理”的大型安全专题培训会;培训会特邀中国国家注册安全工程师、中国生产制造企业管理革新高级顾问周广峰老师就如何落实好安全生产为大家进行辅导。羚锐制药副总经理李进及公司总部、各事业部、相关企业负责安全的管理人员和员工代表近 400 人参加了培训。据悉,这次培训会还是羚锐制药今年首场大型安全专题培训会。

培训会上,周广峰老师就如何深入开展安全生产活动,进一步落实安全生产工作,主要从生产安全、交通安全、人身及财产安全和消防安全等诸多方面为大家进行了培训、讲解;培训课件内容丰富、重点突出,案例生动、分析到位,视野独特、图文并茂,通过知识介绍、案例剖析、图片及视频展示等,较为全面深入地讲述了各类安全事故的预防、处理与防控知识和技巧。培训现场,讲师月员工积极互动,现场气氛热烈,其中的互动游戏环节,更进一步加深员工对相关安全知识与技能的认知与理解,培训效果良好。

培训会上,羚锐制药副总经理李进进一步强调了企业安全生产工作的重要性,并要求大家要把“天天讲安全、时时抓安全”与工作生活紧密结合,保证企业各项安全生产管理规定具有可操作性,并且必须严格执行,为实现企业安全发展打下良好的基础。

(汤兴)

2017 海尔顺逛发展战略发布：诚信平台引爆社群经济

1 月 10 日,来自全国各地的优秀微店主、O2O 店老板代表们齐聚青岛,就海尔顺逛 2017 年的发展战略进行了创新交互,在“诚信生态 社群未来”的主题下,海尔顺逛与优秀微店主、O2O 店老板代表们共同总结、探讨了后电商时代新经济发展的成果和趋势,根据全新的发展目标,顺逛将坚持对内聚焦驱动店转型、对外聚焦做社群交互的大生态模式。

深入探索未来社群生态完成“多级加速”

在 2016 年,顺逛经历了市场业绩和品牌效应“井喷式”的双增长,从一鸣惊人的行业黑马迅速成长为家电微商巨头。而面对更高起点的 2017 年,顺逛的核心战略无疑是持续深入探索未来社群生态。

从创造性的提出 O2O 模式开始,顺逛率先将全国 3 万多家海尔专卖店与顺逛微店全面对接,首次开创了“微商+店商”的共创共赢时代,不仅为价值低谷的微商市场提供了全新的转型样本,而且用不断刷新的营销纪录,打破了“家电微商做不起来”的行业“魔咒”。随着海尔集团针对“电商”、“微商”、“店商”三店一体战略布局的实施,顺逛微店进一步实现了与海尔商城的资源共享,完成其在社群经济领域的“多级加速”。通过社群模式创新,顺逛在 2016 年完成了从卖产品到全民社交的迭代升级,大幅提升了品牌价值。

围绕用户创造价值驱动重塑整个商业模式

在创新交互活动现场,海尔电商总裁兼顺逛微店 CEO 宋宝爱发布了 2017 年顺逛发展战略。其中明确阐释了“三店一体”的战略构想,根据全新的发展目标,顺逛将坚持对内聚焦驱动店转型、对外聚焦做社群交互的大生态模式,继续围绕用户创造价值,不断吸纳多方资源,打通从用户到研发再到用户的供应链,驱动重塑整个商业模式,持续增强全流程最驱动用户体验的含金量。

顺逛深入探索社群经济的战略部署,同样受到了在场专家的高度认可。一个显著的观点是,移动互联网加快了用户需求碎片化,同时也为场景资源的利用创造了无数个入口,准确把握社交互趋势,才能最大程度从社群经济中受益。就在不久前,顺逛首发海尔全开抽屉冰箱,引导微店主和粉丝共同参与交互,超额完成销量目标,实现了产品上市即引爆。正因如此,顺逛已经成为海尔开展社群经济的主渠道,各产线新品首发的频率呈现快速增长之势。在专家看来,作为一个在短时间内吸引到 36 万微店主加盟、过万家专卖店接入的开放平台,顺逛对微商乃至整个电商行业的创新突围有着特殊意义,按照最新数据统计,顺逛月销售额已经连续两个月破 3 亿元,并且通过双 11、双 12 的重大节点考验,在产品、物流、服务等综合领域创造了远超行业常态的口碑效应。

展望未来,顺逛平台以用户为中心搭建全产业链的社群生态,将是一个从自身发展到催化行业转型升级的过程,对后电商时代的整体变革起到引领作用。(中国家电网)

茅台保健酒业召开 2017 年第一次党委中心组学习会议



● 纪委书记周正喜传达学习党风廉政建设会议精神和案例通报

1 月 13 日,贵州茅台酒厂(集团)保健酒业有限公司党委在 11 楼会议室组织召开了 2017 年第一次党委中心组学习(扩大)会议,公司在家领导、各单位见习助理人员及各支部书记、委员共计 41 人参会。公司党委书记、副总经理谭定鸿主持会议。

会上,公司党委书记、副总经理谭定鸿同志全文传达了十八届中央纪委七次全会精神,要求全体参会人员认真学习领悟。

保健酒业纪委书记周正喜同志传达了学习了贵州省委书记陈敏尔同志讲话——《旗帜鲜明讲政治 严肃认真开展党内政治生活》、传达了贵州省委《通报 6 起违反中央八项规定和省委十项规定精神典型问题》、集团公司党委《关于印发<茅台集团关于员工在工作业务交往中收受礼品礼金登记上交管理办法>的通知》、集团公司纪委《关于十八起违规违纪违法典型问题的通报》、集团公司纪委《关于 2017 年元旦春节期间强化纪律和作风建设的通知》、集团公司纪委《关于 2016 年员工操办酒席情况的通报》、集团公司纪委《关于开展廉洁过节承诺的通知》、茅台酒股份公司《关于蔡黔波违规操办酒席的处理决定》以及集团公司纪委《关于收看专题片<打铁还需自身硬>的通知》等党风廉政建设相关文件精神和案例通报。

谭定鸿书记强调要把纪律和规定挺在前面,依纪依规、从严治党,营造风清气正的气氛。在新的一年里有新的要求,通过学习会上的案例和通报,我们更要严谨、遵守相关规定。谭书记指出,全体员工要坚守岗位、站好年前的最后一班岗,抓好安全生产和经营工作。

会末,谭定鸿书记对春节假期值班人员及相关工作要求作了具体安排部署,并再次强调了安全在工作和生活中的重要性。

(罗江琴 摄影报道)

管理日记

■ 日本南富士株式会社董事长 杉山定久

我总觉得,在同一个房间、同一个位置的座位上坐久了以后,看法、想法、做法都会变得千篇一律,故步自封,很难再产生新想法、新构思。

于是很下决心决定对公司的人员座位进行新的调配。虽然座位的移动及文件的整理花了很长时间和精力,但结果却换来了公司全体成员的感谢。

换座位期间,我观察到了很有趣的现象。周围其他部门的人表现各不相同。

1.很积极地响应并大力帮助的人。

2.不太积极(不太情愿)地提供帮助的人。

3.只埋头做自己的事,毫不关心其他事,就算发觉了也没有任何行动表示的人。

4.完全没有留意到周围的事情,也没有任何行动的人。

对待同一件事情,却有如此大的差别,相信工作上亦如此。

在不同部门中,由年轻员工构成的部门,换座位的第二天,都整理好了自己的资料和桌子,整个部门面貌焕然一新,这过程中我切实感受到“年轻”就是能快速采取行动。

换座位,新发现