

■ 谈经论道

对于“互联网+”，我理解，我们看到互联网是一个巨大的基础设施。中国改革开放30年间最大的变化是基础设施的变化，包括电力交通，包括高速公路，包括整体的治理环境，法律环境等等，都支持了效率，支持了精准，使得企业在全球的竞争能力得到了极大的提升。

我们另外一个十分有价值的平台，就是通过互联网的数字化连接。中国网络平台，包括通信平台，可以说在全世界是一流的，中国也形成了在这个平台上的产业和文化，造就了这个平台上大批的互联网企业的诞生。互联网（在中国）变成一个巨大的创业平台，它所形成

“互联网+”一定会从+变成×

的这种变化，首先使商业模式发生了很大的变化，它改变着我们生活的方式，改变着人和人沟通的方式，也改变了很多企业经营的模式，创造了一些过去所没有的形态，也使一些传统的行业正在消亡。

“互联网+”有几条基本的特点：第一就是融合，就是互联网会把其他的行业，通过技术跟商业内容的+而创造一种新的模式。我们看到了电子商务，也看到了现代的银行，还有未来的医疗。我们可以24小时的买东西，24小时支付，未来24小时医疗，24小时教育，所有这些，改变不是因为单纯的技术进步，而是+之后

这个行业本身带来的巨大变化而形成的一个新的商业。

第二是在互联网的这件事上、这个平台上，技术将会发生巨大的变化。互联网的下一步就是物联网，物联网的下一步是获取数据信息的形态发生很大的不同。谷歌眼镜可能为了搜索信息，这种技术延伸到汽车，变成了附带的驾驶，延伸到医生戴眼镜给病人诊断，会获得更多的信息。而更大的数据在背后，许许多多的行业，都会因为计算、因为人工智能技术而改变。这仅仅是开始，有的东西可能远远超出我们原来的预测。

第三我认为“互联网+”有更大的商业空间，就是社交。在网上形成越来越多的垂直的共同利益、共同兴趣的相关者所组成的不同的群体，这种群体所构造的新的学习业态，新的商业生态，生活生态，都会改变我们现存的世界，所以“互联网+”一定会从+变成×，将来会慢慢构成更多的服务于某种价值体系生态的一个平台。

（本文节选自东软集团股份有限公司董事长兼首席执行官刘积仁，近日在2015中国绿公司年会发布会上的发言，来源：中国企业家协会俱乐部）

■ 管理速递④

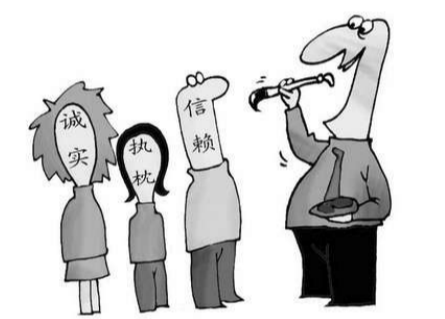
波特定律
不要总盯着下属的错误

总盯着下属的失误，是一个领导者的最大失误。当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。

什么是
波特定律？

波特定律提出者是英国行为学家L·W·波特。在很多时候，当下属犯了错误时，领导者都会严厉批评一番，有时甚至将员工骂得狗血淋头。在他们看来，似乎这样才会起到杀一儆百的作用，才能体现规章制度的严肃性，才能显示出领导管理者的威严。其实，有的时候过于关注员工的错误，尤其是一些非根本性的错误的话，会大大挫伤员工的积极性和创造性，甚至产生对抗情绪，这样就会产生非常恶劣的效果。

所以，在管理事务中，我们要学会宽容下属的错误。但宽容并不等于在做“好好先生”，而是设身处地地替下属着想。在批评的同时不忘肯定其下的功绩，以激励其进取心，并有效避免伤害其自尊和自信。一个懂得如何顾全下面子面的管理者不仅会使批评产生预期的效果，而且还能得到部下的大力拥戴。



解读

通用电气的杰克·韦尔奇认为：管理者过于关注员工的错误，就不会有人勇于尝试。而没有人勇于尝试比犯错误还可怕，它使员工固步自封，拘泥于现有的一切，不敢有丝毫的突破和逾越。所以评价员工重点不在于其职业生涯中是否保持不犯错误的完美记录，而在于是否勇于承担风险，并善于从错误中学习，获得教益。通用能表现出很强的企业活力，与韦尔奇的这种对待员工错误的方式有莫大的关系。

同样，西门子公司对员工的错误也很宽容。西门子（中国）有限公司人力资源总监说：我们允许下属犯错误，如果那个人在几次犯错误之后变得“茁壮”了，那对公司是很有价值的。犯了错误就能在个人发展的道路上不再犯相同的错误。在西门子有这样一句口号：员工是自己的企业家。这种氛围使西门子的员工有充分施展才华的机会，只要有创造性的活动，失误了公司也不会怪罪。

在一个公司中，新员工由于不懂行规，有时往往会提一些很错误的建议，做一些并不正确的事。作为公司的领导，即使你知道你的员工好心提出的意见是错误的，但最好不要直接指出来，而应该谦虚地接受并感谢他，以后再寻找机会婉转地让他明白真相。如果你说话的态度和方法让对方生气，对方就会和你对立，拒绝接受你所说的事实。如果新员工的积极性受到挫伤，以后再也不敢提出意见，没有了创新和胆量，以后怎么在公司发展呢？



启示

优秀的管理者在员工犯错误的情况下，是不会一味地责怪的。以宽容面对他们的错误，变责怪为激励，变惩罚为鼓舞，让员工在接受惩罚时怀着感激之情，从而达到激励的目的。每个人都是需要鼓励的，有鼓励才能产生动力。批评的同时给予适当的肯定，把握好了，你将会成为一名出色的管理者。

批评是一件很艺术的事情，批评以管用、有效为限。一流的管理者应该学会批评的艺术，巧妙地抓住人类的心理实施管理行为。一般情况下，赞扬比批评管用。所以，批评要慎用，需要的时候，才能提出批评。批评是一种艺术，要讲一点策略和方法才行。

正确的批评要求周密周到，恰如其分，普遍性的问题可以当面进行批评，对于个别现象就应个别进行。另外，也可以事先谈话，启发对方进行自我对照，使他产生矛盾不集中于我的感觉，主动在“大环境”中认错。此外，还要避免简单粗暴批评。要学会运用“胡萝卜加大棒”的策略。在批评时运用表扬，也可先批评后表扬。

进行批评时，要借以委婉、含蓄、幽默、暗喻的策略方式，由此及彼，用弦外之音，巧妙表达本意，揭示批评内容，引人深思和领悟。

▲ 全时便利二代店中午就餐高峰期的画面，让人无法相信这是一家便利店

▲ 美国全食超市的餐厅品类丰富，图为全食超市销售的即食食品



殆尽。在这个时候，快餐品类将成为继生鲜之后又一大提升业绩的法宝。

首先，快餐是高毛利品类，可直接改善超市的盈利结构。笔者了解到，普通的快餐店毛利率在30%以上；而像7-11这样有完善的供应链体系，能够获得规模优势的连锁便利店，其快餐的利润高达60%。

其次，快餐能够增加消费者到店消费的次数和滞留时间，增加客户粘合力。正如上述负责人所讲，快餐品类解决了白领一日三餐的需求，增加周边商品的关联销售，并增强了客户体验品牌知名度。

在乐城超市总经理王卫看来，传统超市涉足快餐品类是由生鲜熟食化逐渐演变而来。“随着零售业不断发展，生鲜熟食化、熟食堂食化成为一个明显的趋势。这一现象在美国和日本的零售企业中表现得非常明显。”王卫说。

近年来本土零售界大受欢迎的美国全食超市便是一个很好的案例。全食超市由于其经营的餐食品类丰富，味道也非常受到当地消费者的喜爱，再加上环境优美的就餐区，到全食超市请客吃饭被当地消费者认为是很有面子的事情。

—— 优势突出 ——
转型快餐品类具备实力

笔者认为，传统零售店转型快餐品类具有得天独厚的优势，甚至其具备的一些实力是专门经营快餐的企业无法具备的：

首先是网点资源的优势。传统零售店特别是一些贴近社区和商业中心的超市一般选址在客流量密集、交通便利的地段，良好的区位优势使得它拥有丰富的潜在客户。餐饮与超市的受众也有较高的重合度。

其次是商品资源的优势。在既往的经营过程中，超市在生鲜品类上面拥有成熟的采购渠道，能够获取物美价廉的新鲜食材，为餐饮的食材提供了有力的保障。

然后是人力资源优势。零售业和餐饮业同属于劳动力密集型产业，超市在经营过程中已经在门店配置了齐全的人力架构，增加餐食品类并不会增加太多人力成本。

最后是品牌优势。传统实体店在当地消费者心目中有较高的品牌认知度和信誉度，这使得其推出快餐品类并不需要投入太多宣传便可获得消费者认可。

—— 全新品类 ——
供应链保障和技术难题

如前所述，经营快餐品类成为实体店转型升级的一大方向，传统零售商涉足快餐也有一定的优势。但快餐毕竟是一个全新的品类，实体店在真正运作中可谓困难重重。

第一个遇到的问题便是供应链挑战。为了保证快餐的品质稳定和成本控制，传统超市必须建立自己的中央厨房和完善的物流体系。在配送方面要做到一日两配到三配，这对传统零售商的物流供应链提出较高的要求。

此外，技术瓶颈也是不可忽视的难题。目前连锁化的快餐背后往往都是别人不具备的技术优势。从一份盒饭的快速加热，到一屉包子如何蒸出来不粘锅底，这些常见的小细节背后往往是巨大的技术壁垒。往往都是一些生物、机械领域的专家钻研多年才获得的专利性成果。

实体零售店要做好快餐就必须找到上述技术难题的解决方案，或者自己组建团队研发，或者购买已经成熟的专利产品。

全时便利总裁张云根举了这样一个例子：虽然全食便利二代店增加了快餐品类后，同等面积销售额翻了好几番。但在一些技术和设备的突破上也是费了不少功夫。比如，为了让快餐迅速加热，从日本引进的微波炉一台就要8000元；为了让米饭达到“吉野家”那样的口感，采购的一台电饭锅要1万元人民币。

然而，对传统零售商而言，涉足餐饮更大的难题在于管理体系的协调。“快餐是一个相对独立的系统，将这一品类引进到传统零售店，如何与原有的体系进行协调和融合，这是需要解决的一大管理难题。”张云根表示。

（来源：第三只眼看零售）

文·赵向阳

2015 新变 快餐拯救实体零售店

以往，“五一”假日都是零售业的黄金时日，但2015年，却是四年以来零售业开局最差的一年。

中华全国商业信息中心发布的数据显示，2015年1至2月份，全国百家重点大型零售企业零售额累计下降1.0%，增速较上年同期下降2.5个百分点，是2011年以来开局最低增速。中国连锁经营协会秘书长裴亮亦表示，根据以4000家样本实体零售企业的统计数据，2014年以来实体零售商的用工量下降0.3%，与此同时经营面积也下滑了2.3%。传统零售业出现了用工规模和经营面积的双重下滑。

正所谓物极必反，艰难的行业环境使得实体零售企业“脑洞大开”，突破既往的经营策略以转型求生。笔者观察到，很多实体零售商将目光聚焦到了一个之前很少被注意到的品类：快餐。

—— 经营快餐 ——
传统超市商业无定式

号称本土7-11的全时便利二代店留出一半的面积用于经营快餐。全时便利二代店中午就餐高峰期的画面，让人无法相信这是一家便利店，除了常规便利店商品之外，该店还提供免费咖啡和十余种盖浇饭，并在便利店设立了有二十余个餐位的就餐区。

安徽合肥乐城超市潜山路店开辟出300多平米的面积作为就餐区，并且开发出一些餐饮档口位置来进行招商。据乐城超市总经理王卫表示，就餐区日均营业额在1.2万元到1.5万元之间，每天可以翻台五次。

京客隆新一代的便利店也增加了早餐和午餐柜台，解决上班族的一日三餐问题。

甚至就连位于县级城市的河南金好来集团也决定要在超市引入餐食品类。金好来董事长吴金宏欧洲考察回来，顾不上舟车劳顿，第一件事就是考察北京的两家知名餐饮企业的中央厨房。

商业无定式，嗅觉敏锐的零售业经营者已经意识到，在电商冲击和消费放缓的背景下，快餐品类将成为继生鲜之后，传统超市又一大大内部挖潜的机会点。

—— 名利双收 ——
生鲜熟食化熟食堂食化

超市涉足餐饮，事实上早已经有人捷足先登。去年九月，深圳南山区的一家华润V+超市便在门店试水“白领饭堂”。

所谓“白领饭堂”就是在超市里开出让开放的餐饮业态，配以白领们喜欢的快餐，以价格实惠、品种多样、干净卫生而受到消费者青睐。在环境上，跟其他超市纯粹售卖熟食不同，“白领饭堂”能为顾客提供比较舒适的座位，消费者可在就餐位上点餐，还可以看到厨师们在操作间进行操作。

“这个超市重点打造的一个餐饮区域，也是一次试水的过程。因为附近很多白领趁中午的时候都会来超市买一些生活用品，例如饮料、饼干、面膜等。如果超市还能提供午餐等供应，一方面可以解决她们中午就餐的问题，增加她们对超市的依赖性；另外一方面可以延长白领们在超市的停留时间，对销售业绩的提升有帮助。”该超市一位负责人表示。

该负责人观察到，专门来这里吃饭的人在饭后也会在超市内买一些饮料、薄荷糖，或者帮同事买些食物回去，这样在不知不觉中增加了超市在附近写字楼里的知名度，可谓“名利双收”。

笔者认为，面对电商冲击，实体零售商先是在生鲜品类大做文章。在“生鲜自营”、“源头直采”、“进口果蔬”等一系列玩法尝试之后，生鲜上的潜力基本上挖掘

业内
观点

对超市来说，青味餐饮是希望借此聚拢人气；而对消费者来说，超市餐饮不仅实惠，最主要的是干净卫生，另外还可以打发时间，吃完饭再顺便逛商场。

一位业内人士认为，购物与餐饮其实是一种相辅相成的关系。对商场来说，餐饮会吸引大量消费者，聚拢人气，对其发展大有裨益；而对餐饮企业来说，进驻大型超市可以扩大知名度。

但一位超市经营者分析，尽管现在购物中心大多能借餐饮来吸引人气，但是超市能否用同样模式还值得商榷。目前引入餐饮档口的超市大多是单店行为而非整体战略，引入的也是以平价为主的小吃，是否能营造良好的就餐购物环境并保证餐饮品质，以确保对消费者形成长期吸引力，是商家首先要考虑的事情。

■ 世界之窗

日本“报纸矿泉水”卖疯了

全世界的纸媒业，都在面临边缘化的挑战，日本的报业，再一次做了一些微小而善意的改变，让更多的年轻人，重视起读报纸的习惯。注意，这不是一次性的公益活动，围绕一个创意，他们在后续又衍生出了不同的执行方案。

大概在2014年的时候，日本每日新闻发现，每天买报纸的年轻人越来越少，但是每天买瓶装矿泉水的年轻人却越来越多，于是，他们决定，将报纸变成饮料瓶的包装，这样就多了一种渠道，让年轻人看报，而且，他们在活动的执行过程中，也特意降低了瓶装水的定价，使得每一位消费者都可以负担，原来大约6元人民币才能买到的矿泉水，现在只需3块钱。一个意外收获是，用报纸做包装，设计的格调不仅没有降低，而且在货

架上的识别度也相当高。

为了保证新闻的可读性与更新，日本每日新闻在一个月之内，共推出了31款包装，同时在瓶身上也印有二维码，消费者可以通过扫描二维码，在手机端读到最新新闻，与其说，这是在拯救纸媒，更不如说，是对年轻人关心时政新闻的意识唤醒。

最终在一个月的时间里，每一个零售超市平均售出3000瓶这样的News Bottle矿泉水。受到这个想法的启发，日本每日新闻最近又利用这样的形式，推出了募捐瓶。他们将慈善项目分为几个不同的主题，有菲律宾台风受灾救济基金、柬埔寨艾滋病治疗基金、富士山环境保护基金、日本大地震灾后重建基金等。

消费者可以选择自己感兴趣的项目，购买特定包装的矿泉水，其利润将被捐献给相应的慈善组织。而为了支持募捐，该款水除餐馆和商超售卖外，在一些政府性的活动中，募捐瓶装水也被定为官方指定用水。

包装上附有二维码，年轻人通过手机扫描二维码即可在手机上阅读到最新新闻，可以说，每日新闻既挽救了传统的纸质报纸，又将用户引向了移动端。

这套矿泉水包装设计来自日本设计师Yoshinaka Ono，其采用了每日新闻作为矿泉水的包装设计，不但凸显了产品的饮用价值，更是凸显了产品的新闻价值。

（来源：O2O商学院）

