



全面实施改革 充分释放活力

——集团阿米巴经营改革项目正式启动

本报讯 4月19日，集团在海港城培训中心隆重召开阿米巴经营改革启动大会。集团董事长、总裁靳照，集团及子公司领导班子成员、实经理以上部分管理者参加了会议。会议由商业公司常务副总经理张守岩主持，董事长、总裁靳照发表了重要讲话，并带领全体班子成员及参会的管理层进行了改革宣誓。

此次大会的召开标志着公司2017年“全面导入阿米巴经营模式”战略部署的全面展开。为确保改革成功，公司聘请的咨询顾问也正式进驻公司开展咨询服务工作。

日百经过34年的发展，规模不断扩大，如何突破瓶颈，加快企业发展是当前面临的重大挑战。靳总在讲话中指出，公司过去的辉煌不等于今天的辉煌，公司过去的优势甚至会成为我们今天的包袱。在原有经营模式和管理已经不能满足今天市场发展形势的情况下，我们要求更大的突破和发展，就必须根据市场和发展的需求全面改革，阿米巴改革顺势而来。

公司改革的目的是为了更好的突破和发展，提升业绩，扩大市场份额，提升市场竞争力，是为了实现我们的百年日百梦。靳总强调，改革后公司将由总部加强型向门店加强型转变，公司将更多的权限和经营自主权下放至各业务单元，要求各业务单元充分发挥主观能动性，充分释放活力与潜力。公司的经营也将由过去的粗放式向集约化、精细化管理转变，经营过程更加透明，核算更加精细、准确，全面突破市场，



提升业绩，通过业绩提升实现利益共享最大化，最大限度激励提升干部员工的激情和热情，使人人转变为内部创业者，推动人人成为经营者，让大家在公司这个大平台上人人都有创业的平台。

当前，公司阿米巴改革时机成熟，势在必行。改革是企业注入新鲜的血液，此次改革要比以往的任何一次改革都重要、复杂。靳总指出，改革会经历阵痛和适应期，改革会触及部分岗位和干部的权利和既得利益，所以更加需要我们坚定必胜的信念，改革过程需要各级干部艰苦的付出，改革的过程会有各类我们

预想到和未考虑到的问题、困难，这就要求我们各级要有持久的耐心，各级各部门高度协同配合，用发展的眼光，用日百人顽强的意志力和过硬的战斗力去跨越和克服一切困难和问题。所有员工尤其是全体管理者，要做改革的促进派和领头羊，谁阻碍改革就让他让开，不换思想就换人。

2017年，公司的关键词是“抓改革、促经营、稳发展”，改革是头等大事。全面导入阿米巴的经营模式，是结合市场发展的实际做出的决策。阿米巴经营作为一种全新的管理模式，必将激发各业务单元发挥主观能动性，充分释放活力与潜力；促进公司经营精进，业绩提升。就是让大家摒弃小成即满，小富则安，不愿担当，只想跟谁的思想，在公司的平台上实现创业。

19日-20日，参会人员进行了为期两天一夜的培训，全面系统学习了解了阿米巴经营哲学理念、策略技术和具体的实操练习，经过培训大家对阿米巴加深了认识，理清了思路，树立了信心。

“改革就是要趟出一条血路来”。当前改革的突破时刻，全体日百人将以义无反顾的担当勇气，以破除万难的精神状态推动改革。要发扬并保持日百人昂扬的斗志、秉承“四个务实”的工作作风、坚定改革必胜的信心，定能开辟日百改革新境界，抵达发展新高度，所有日百人都将以日百的成功为荣，都将在日百这个平台上实现个人价值、劳动回报的大跨越、大发展！

□ 日百商学院 李振华

解放思想 凝心聚力 创造性地开展工作

——“总部加强型向门店加强型变革暨阿米巴经营改革”研讨会召开

本报讯 5月4日下午，“总部加强型向门店加强型变革暨阿米巴经营改革”研讨会在海港城培训中心二楼会议室召开。会议由商业公司财务总监王明国主持，集团董事长、总裁靳照出席会议并做了重要讲话，集团及各子公司高层、中高层、部分职能部门中层参加了会议。

会议围绕门店加强型变革的意义、采购、招商、布局调整、合同洽谈与签订、财务以及人力资源等方面存在的问题展开了讨论，提出并解答了大家对公司阿米巴改革中的一些困惑，与会人员各抒己见，提出了许多有建设性的意见和建议。

此次会议是孕育着变革的讨论会议，也是一次统一思想、对公司改革有着重要的意义。会议指出，管理模式从总部加强型向门店加强型转变，是由当前经济、市场环境，以及公司的经营情况、变革需求决定的，是符合当下形势、实事求是的。改革的目的是要看到当前存在的问题，找到突破口，提高效益，增强企业的整体实力。

当前公司的指导思想是：经营管理一起抓，重点抓经营，让经营倒逼管理，开展阿米巴经营改革，门店加强型变革势在必行。我们必须适应形势的变化，灵活操作、化整为零。总部加强型向门店加强型变革，就是要强现场，要围绕“强现场”进行资源的分配，这是“以顾客经营为中心”思想的深化和落实。

就改革中用工、用人、薪酬，以及资金、费用、预算，和布局规划、门店定位、采购、合同、订单等方面，与会人员进行了细致的研讨，并明确了部分意见。如改革原则上不增加部门、机构和成本，门店组织架构依课目划分，订单职能移交至门店、商场等。同时提出要厘清权责清单，权力是把双刃剑，有权力就对应着有责任，不能用于满足自己的私欲。比如下放招聘权后，必须跟上责任，沾亲带故的人员要回避。

会议强调，要正确处理公与私的关系。改革是为了效益，是为了企业的发展，绝非为了个人的私欲。公司发展，兼顾企业和个人的利益，达成责权利

的对等，就是做到了“搞活”。与会人员同时就加强监督检查达成共识，放权需要信任，但不是放任，加强监督检查才能做到活而不乱，公司资源效益最大化。

会上还指出，改革的同时，我们要清醒的认识，公司法人治理，董事会、党委的领导，监事会的监督不能变，公司连续发展的优势也要继续发挥。有一些工作由总部制定标准，门店去执行是正确的做法。门店加强型是在公司理念的指引下各自为战，而不是各自为政，“撇开党委闹革命”是不行的。

会议同时做了布置，随着阿米巴经营改革的推进，因人制宜，因地制宜，因材施教，逐步决策和明确经营放权的问题。先明确总部管理控制的部分，没有明确的部分，各门店要放手手脚大胆干。各级管理者要切实转变观念，做改革的促进派，创造性的执行公司各项经营思想和方针，坚定改革必胜的信念，共同前进。

□ 本报记者 袁启 刘馨忆

用金卡献礼 给顾客让利

本报讯 当日百卡券研讨会上明确将日百卡券定位为公司的战略产品，将卡券销售上升到关系企业发展的高度来运营。以来，公司全体员工积极行动起来，开动脑筋，多途径、多方式寻找卡券销售机会，付出了汗水的同时取得了可喜的业绩。

助力金卡 营销门店各显其能

4月份，各门店组织策划了多场具有门店特色的活动，五莲新玛特“金卡+水果节”“金卡+蔬菜节”“金卡+面食节”，多场促销让顾客享受到持卡的优惠；莒德福岚山店的生鲜超市，让持卡顾客能在特定时间段内购买到超低价蔬菜；新玛特购物广场的金卡让利折上折……系列活动向消费者宣传着金卡购物的便利与实惠。

在宣传上各门店更是不遗余力，除了员工的口头宣传、朋友圈推送、公众号等各类媒体的广告之外，莒德福岚山店拍摄的歌舞视频《剧我的卡》，

让刷卡消费朗朗上口；岚山新玛特“我的快乐成长记”系列宣传漫画，用金卡表达了日百伴随一代人成长的浓浓日百情；莒德福营县店在员工电动车上粘贴宣传图，使之变成流动的宣传车……卖场店堂装饰、超市货架、顾客书包等处，都能见到金卡消费的宣传。朋友圈每天都能收到金卡的温馨提示“日百金卡提醒您：今天小雨，出门记得带伞”……

同时，各门店还分别在收银台、总服务台、楼梯口等多处设立卡券直销点，让顾客随时随地可以购买到整张的金卡，为顾客提供便利的服务。

营销动员 解放思想鼓士气

4月25日早，集团召开2017年五一企划方案暨日百卡券营销全员视频推广大会。宣讲五一企划方案的同时，着重讲解日百金卡(券)当下及未来营销的思路和想法，解答了部分干部员工对卡券的模糊认识，让大家更好的理解日百卡券作为战略产品的目的及意义。

会议深刻解读了“无门槛、零基准”内涵，用创新和发展的眼光打破原有的卡券在营销、使用、管理及售后服务等多个运营环节的壁垒，胆子再大一点，步子再快一点，闯劲再猛一点，执行力再强一点。公司将打破原有的壁垒，突破以往的禁区，重新审视、思考日百卡券。

各级领导、干部要先行带头、先干一步带领全体员工开展拉网式、地毯式的销售。公司整合更多的厂商资源、品牌资源，开发更多的日百金卡+营销产品，让更多的员工赚更多的钱，真正实现在日百大平台上多一份工作多一份收入，为企业和员工创造更多的财富。会议给予各级各部门极大的鼓舞。会议结

束后，各部门迅速行动起来，以各种新媒体多形式将五一卡券营销信息进行了宣传。

全员行动 紧抓市场 抢销售

4月27日-5月10日，“以人民的名义，让日百金卡向五一献礼”活动开展。活动形式新颖，顾客购买相应面额金卡便可获得返利现金券，同时内部员工一次性购买大额金卡，还可获得外出旅游等奖励，营销部不时发出的奖金包，也极大鼓舞了员工金卡抢购的热情，一时间购买金卡、销售金卡成了员工最重要也最积极的工作。

活动中我们看到了：为不耽误金卡销售，制卡到凌晨的客服部；激烈讨论活动方案的营销部；随时随地向顾客推荐、宣传金卡，奔走于城市大街小巷的员工们……凭借对公司的信任，这些自发自觉的行为让人感动，也全体日百人肩上的使命更加沉重。同时，各门店积极备货、陈列、宣传，为实物销售做好充分的准备。

在全体干部员工的共同努力下，五一期间实物销售较同期增长近20%，各门店均有增长，增长比例最大的门店近40%。同时，金卡销售同比实现历史性突破，单日销售创历史新高！

系列活动检验了各级管理者与员工的综合作战能力。当下，金卡销售已经深入到每个人的思想中，全员用更广阔的思维，更大胆的行动，更积极的态度，全面投入到卡券销售中，为下一步经营工作开展打了一剂强心剂。

5月4日，商业公司再次召开五一卡券营销动员会，会上对前期工作进行了总结，对接下来的工作进行了进一步的安排和部署。接下来，一系列“金卡+”活动正在洽谈或已经确定，精彩还将继续。

□ 本报记者 刘馨忆

高层论剑

从管理到经营的变革

实行经营模式重大变革，全面导入阿米巴经营，是公司高瞻远瞩的战略决策，是日百事业突出重围的制胜法宝，是日百员工铸造日百梦的锐利武器。改革的大幕已经开启，开弓没有回头箭，唯有坚定信念、背水一战、全心付出、勇往直前，才能赢得全胜，开创未来。

不可否认，全面导入阿米巴经营存在很多的困难。阿米巴经营首要的问题，是经营哲学的引入。日百文化是日百人34年智慧的结晶，日百文化也要与时俱进。稻盛和夫成功方程式告诉我们，正确的思维方式是成功最关键的因素，思维方式就是经营哲学、经营理念。建立正确的经营哲学，并传播经营哲学、实践经营哲学，是各级管理者首先要做的事。

回顾我们历史上每次重大变革，都是从转变思想、统一思想、统一认识的开始的。如三湾改编、古田会议、遵义会议、真理标准大讨论。有了真理标准的大讨论，才有了改革开放，有了改革开放，才有了今天强大的中国。阿米巴经营改革，是日百发展史上一次重大革命，是从管理思维到经营思维的变革，思想统一、观念统一、认识统一尤为重要。但是这是一个长期的过程，公司的理念、意志要转化成每一位干部、员工的理念、意志。一个思想不统一的队伍是不可能打胜仗的。经营哲学是阿米巴经营的基础，基础不牢就无法建成高楼大厦；广大干部员工，从内心与公司的哲学产生共鸣是目标必达的前提。我们务必要树立打持久战的思想。

从管理思维到经营思维的变革，是触及各方面利益的变革。李强总经理说：改革要触动固有的利益格局，触动利益往往比触及灵魂还难。但是，再深的水我们也得趟，因为别无选择，它关乎国家的命运、民族的前途。同样，阿米巴经营改革关乎日百全体员工的幸福、福祉，我们也别无选择，我们必须以大无畏的魄力去推动、以勇于牺牲的勇气去奉献、以坚忍不拔的意志去攻坚克难。我们都要做改革的推动者、实践者，不做改革的绊脚石。个人利益服从集体利益、局部利益服从整体利益，这也是阿米巴经营的原则，阿米巴是贯彻公司目标、策略、方针的组织，一旦公司整体利益需要，或成分或阿米巴个体必须服从。所有领导干部都必须做到12个字“以身作则、言行一致、表里如一”一个合格的日百干部都应该具备自我牺牲的觉悟、素质。

学会经营会计，运用经营报表。阿米巴经营就是要人人成为经营者，不懂算账就不会经营。阿米巴经营就是要销售最大化、费用最小化。经营会计有几个特点：面向现场、打通市场、日日反馈。经营者任何时候都不可忽视现场，更不能脱离现场搞“遥控指挥”。“工作现场有神”问题只有在现场才能发现、才能解决。经营者必须理解建立内部核算体系、实行市场化运作的意义。通过阿米巴经营，实行精益管理，实行内部市场化运作，及时传导市场压力，强化部门核算，才能主动控制成本、费用；才能发现优秀、发现销售增长点，采取针对性措施，提高效率。阿米巴经营者要亲自核算每天的运营数据，深入分析经营状况，核算数据每天向员工反馈，实行透明式经营，让员工了解现状、了解问题，动员员工的智慧去改进、提升，每天提升一点，每年就会前进一大步。

全员功，拓长板。管理，是顺向思维，是做已有的事，是等米下锅，是传统思维模式；经营，是干从无到有的事，是找米下锅，是创造性思维模式。导入阿米巴经营，就是要培养与公司理念一致的经营人才，人人不等不靠，找米下锅。我们长期习惯于顺向思维，习惯于补短板，我们思考一下红军是怎样反败为胜的？靠的是有了毛泽东正确的思想、正确的战略战术，靠的是充分发挥红军的优势。扬长避短才能战胜强敌。我们卡券营销的成功，充分激活了员工的主动性、积极性，就是典型的充分发挥优势、强化优势、拓展长板的典型案例，充分诠释了“用经营来解决管理问题，管理就会变得非常简单”这一论断。

管理都是成本，经营才能带来效益。阿米巴经营要求我们组织进化：打破金字塔式的权力组织，建立倒金字塔式的平台组织，“以经营倒逼管理”，变管理为服务，变发号施令为业务支持，建立以客户为中心的体制，让听得见炮声的人呼唤炮火。

日百平台化的脚步已经不可能停止，日百将成为每个干部员工创新、创业、创富的平台，幸福日百、和谐日百的美好明天已经向我们招手。让我们改革坚定必胜的信念，坚定改革进取的步伐，团结拼搏，携手共进，实现百年日百梦！

□ 商业公司财务总监 王明国

改革是名词，也是动词

本报评论员

“2017年公司经营和管理要实行大幅度改革，管理模式突破，由总部加强型向门店加强型转变。”集团2017年工作研讨会中，把改革落实放在重要位置，释放出明确信号：“扑下身子，甩开膀子，迈开步子”为各级员工抓改革提出明确要求，也为我们日百的改革行动者描绘出集体肖像。

改革时不我待，只争朝夕。改革的方向已经指明，全体干部员工必须立即转变思维，统一思想，积极作为。在阿米巴经营培训大会上，所有参会人员踊跃发言、认真学习，会后的微信讨论群里大家也一直在各抒己见。困难面前，与迷茫和彷徨相比，我们多一份勇敢与担当。改革是名词，需要我们迅速用理论知识武装自己，认识提高了，脚步自然更从容、坚定一些。

在提高认识，转变观念的同时，也要将改革的知与行统一结合，既当改革的促进派，更要当改革的实干家。将改革的路线图，变成销售的成绩单，员工的获得感、运作的高效性，必须靠落实。改革不仅是一个方案、一个举措，更是一项需要落到实处的系统工程，不仅是一个名词，更是一个动词。

管理学中有一句名言，领导者是执行的第一基石。站在线、扑下身子，才是改革者应有的姿态。抓改革的积极性不应该满足于“一文、二会、三总结”，更应该走进现场深入了解，只有在现场才能找准鼻子，抓住扼要处。

基础性工作的根本就是紧抓现场，以经营倒逼管理。要工作在现场，解决问题、研究业务在现场。公司要求商场经理实行走动式管理，就是这个道理。让经营者走出办公室走向现场，才能了解该掌握的是否掌握了、该推进的是否推进了、该承担的是否承担了。

当下，阿米巴经营模式的变革，“金卡+”营销模式的落地等系列创新性工作，要求全体员工必须坚持“严、细、实、快”的工作作风，提高认识、勇于担当。真正的智慧来源于员工，销售竞赛、九阳销售等系列活动成果中，浸染了员工的智慧。改革过程中同样要树立好典型模范的作用，让那些华而不实者靠边站，让那些有使命感的担当者、擅长应对棘手问题的创新者、勇于付出积极释放正能量的敬业者获得重用。

改革是一个巨大的舞台，让大批有能有为的“千里马”竞相驰骋。肩负责任心干、开动脑筋创新干、撸起袖子加油干，行动起来，拼搏起来，定不负你青春韶华。



迎五一 庆五四

——系列活动展风采

五一、五四期间，集团党委、工会、团委组织开展了系列以“汇聚青春力量，展现日百风采”为主题的活动。

各门店分别召开“立足岗位、成长成才”青年职工座谈会；T台走秀、歌唱比赛等文艺演出活动接连上演；日百文化微信公众平台开辟专栏，持续发布了“劳动美、环境美”员工随手拍摄影比赛活动优秀作品；日百志愿者为创建全国文明城市助力，公司组织员工当创办劝导员；各门店推选二十余名员工参与“日百最美青年”评选，目前评选正在有序开展中。

系列活动营造了浓厚的节日氛围，丰富了员工的业余文化生活，鼓舞了干部职工士气。 □ 本报记者 刘馨忆 (图为“劳动美 环境美”部分作品展)



微笑从早迎宾开始
岩岩的期待 廖娟娟/摄



改革的能手
集团办公室 袁昌/摄



我为日百歌
新玛特购物广场 孙媛媛/摄



金卡购物更带劲
高德福岚山店 曹惠/摄



日百春色倍还人
集团办公室 刘馨忆/摄

创先争优 争做销售先锋

关键业绩指标排名榜

(2017年4月)

商业公司年度销售计划完成比例排名

| 部门 | 名次 | |
|-----|------------|----|
| 营销部 | 日照店 | 1 |
| | 新玛特购物中心五莲店 | 2 |
| | 高德福莒县店 | -2 |
| | 新玛特购物中心岚山店 | -1 |
| 采购部 | 百货招商部精品日化类 | 1 |
| | 超市采购部家居日杂课 | 2 |
| | 超市采购部水产课 | -2 |
| | 超市采购部休闲百货课 | -1 |

商业公司年度毛利完成比例排名

| 部门 | 名次 | |
|-----|-------------|----|
| 营销部 | 新玛特购物中心莒县店 | 1 |
| | 高德福岚山店 | 2 |
| | 新玛特购物中心岚山店 | -2 |
| | 高德福莒县店 | -1 |
| 采购部 | 超市采购部文体课 | 1 |
| | 百货招商部男士内衣类 | 2 |
| | 百货招商部家纺类 | -2 |
| | 超市采购部季节性服饰课 | -1 |

注:以上数据(不包含黄金自收款)由商业公司预算部提供,负数为倒数。

一线观察

主动服务从我做起

五月，是春暖花开时节，是我们日百人深入实施“以顾客经营为中心”的战略思想开花落地的时节。

看，高德福莒县店百货部刘丽华正半蹲着一边帮顾客试鞋，一边与顾客愉快地交谈着。这名顾客上月曾来挑选过鞋子，她的脚有点偏胖，加上穿了一双棉袜，试鞋时穿，脱都比较费力。刘丽华见状，为顾客提供了一双丝袜。顿时，顾客试鞋轻松了许多，接连试了三双鞋，很快挑选到了一双满意的鞋。刘丽华说：“你们高德福考虑的太周到了，还准备了试鞋的丝袜，以后我买鞋就来你们这儿了。”今天，顾客是特意来挑选凉鞋的，同时还准备为她的对象也买一双。

“阿姨，给您个袋子。”王连荣边说边将一个包装袋递给了这位阿姨。原来，阿姨到超市购买蔬菜水果时，本以为只有三四样商品不用购物袋，结果从二楼超市到一楼就有点力不从心，有的商品直接掉在了地上。王连荣为顾客提供贴心的让顾客在专区内休息一下再走。顾客休息时，边环顾着厅内的鞋子：“我本来也打算买一双鞋，你给我推荐一双吧！”王连荣拿过来几双舒适的鞋子——帮顾客试鞋进行试穿“您年纪大了，就要穿得舒服，这些都是纯皮的，透气性好。”“闺女，你给我推荐的这几双都挺好，你看我穿哪双更好看，还是你替我定吧！”一个包装袋获得了顾客的信任与认可。

“你好，可以帮我戴上吗？”顾客拿着一副耳环弱弱的问黄金专柜导购员古莲芳。“好的，没问题！”这不是你们的品牌，你真能帮我吗？”“可以呀，来，我帮您戴上。”古莲芳热情的帮顾客将耳环戴好后，又拿来镜子：“您看看，满意吗？”顾客频频点头：“谢谢你，真的谢谢你。”

以顾客经营为中心，只要本着顾客需求去做，只要能为顾客解决问题，哪怕是一点一滴，也会温暖顾客的心。一双丝袜，一个包装袋，一次小小的举动，完美地诠释了这一理念。在为顾客服务的路上，让我们不断挖掘顾客需求，快速行动！

□ 高德福莒县店 王霞

干一行，专一行

近几年，各种食品安全违法事件不绝于耳，国家相继出台各项法律法规来打击这些违法案件。对我们零售业来说，为消费者提供安全、卫生、健康的购物环境是我们义不容辞的责任和义务。而索证索票是商品质量把关工作中的重中之重，是作为食品来源渠道合法、质量安全可靠的凭证。

而日常工作中有时会出现索证索票工作不到位、不扎实、缺项漏项的现象。针对存在的问题，我们应该做深刻的剖析。有些管理者工作责任心缺失、工作不踏实。虽然每月都将索证索票工作进行了计划分解，但是对这项工作进行了布置而缺少了工作落实的检查，工作不落实等于零。

索证索票工作的重要性，从思想上未重视。日常索证过程中，有的供应商第一时间未提供全面、检验人员只是口头进行了提示，而后期未进行跟进，致使缺少证件。针对这个问题，我们要求要全部书面告知供应商缺少证件，收取押金并规定送达时间，未按约定送达的进行违约处罚，或者是拒收商品，通过采取强制措施，将索证索票工作进行完善。

对法律法规的学习深入度不够，自我保护意识差。食品经营者的三个基本条件，即进货查验、索证(出厂检验合格证或其他合格证明)和留存供货商的真实有效的名称、地址、联系方式。由此可见，做好索证索票工作，当出现商品质量问题时，是一种自我保护手段。

对商品质量问题事件，信息捕捉不够，敏感度不高。工作的预见不够。我们各级要在第一时间捕捉相关问题新闻信息，并对店内相关商品进行自查自纠，提前做好自我防范。

何谓“干一行，专一行”？不需要华丽的辞藻来形容，就一句话：踏踏实实干好自己的本职工作，和本职工作相关的一切业务和知识你都要熟知、熟练、熟用。 □ 日照店 武娟娟

《日百文化》投稿

(2017年4月)

| | |
|---------|----|
| 岚山新玛特 | 19 |
| 莒县高德福 | 17 |
| 五莲新玛特 | 15 |
| 岚山高德福 | 13 |
| 莒县新玛特 | 10 |
| 超市采购部 | 8 |
| 百货招商部 | 6 |
| 房产公司 | 2 |
| 品牌运营部 | 2 |
| 商学院 | 2 |
| 新玛特购物广场 | 1 |
| 日照店 | 1 |
| 多福山 | 1 |

《日百文化》采纳

(2017年4月)

| 部门 | 采纳 |
|-------|----|
| 超市采购部 | 4 |
| 莒县高德福 | 4 |
| 岚山新玛特 | 3 |
| 百货招商部 | 2 |
| 岚山高德福 | 2 |
| 商学院 | 2 |
| 莒县新玛特 | 1 |
| 多福山 | 1 |
| 日照店 | 1 |
| 五莲新玛特 | 1 |

约稿启事

《日百文化》长期面向公司及社会各界朋友征集各类新闻稿件、优秀人物报道以及涉及经营、管理、文化建设等稿件，希望大家共同关注日百，支持公司的改革发展。

同时征集散文、诗歌、摄影等各类文艺作品，《日百文化》希望同大家一道，共同打造一个个交流和展示的舞台，期待您的来稿！

另外，欢迎大家对《日百文化》提出宝贵意见和建议，您的反馈就是我们前进的动力！

联系邮箱：rbgwh@163.com

内部员工可直接通过OE传至企业文化部表后邮箱。

《日百文化》编辑部

加强班组建设在行动

人人都当NO.1

——记五莲新玛特生鲜部蔬果组



一走到新玛特购物中心五莲店生鲜部蔬果组，目光就被墙上挂着的一面面旗帜吸引。2013年、2014年、2015年、2016年，自五莲新玛特开业至今，每一年的先进班组评选，蔬果组都获此荣誉。2016年，整个班组年度销售额超过计划的110%，利润也全面达成，两次卡券销售过程中均大幅超额完成目标。

在这个班组里，竞争意识特别强烈，事事都想拿冠军。之前生鲜部有两个水果柜，竞争激烈，有一次两个水果柜销售额相差2000多元。为了激励销售业绩较差的水果柜，柜组主管高华丽多次将销售数据进行传达，让员工抓紧努力，迎头赶上。知道了差距，奋斗目标更加明确，员工干劲十足，柜组主管不间断的向员工传递实时销售数据，最终落后的水果柜迎头赶上，实现了反超。

销售数据的传递，看似只是一个小小的举措，但是落实到部门中却会起到意想不到的效果。柜组坚持随时传达销售数据，每天最少上午传递2次，下午传递2次，晚上每小时传递一次，揣揣销售数据时更是随时传递，让员工了解销售情况。今天的目标完成是多少，完成了多少，还差多少达成目标，如此频繁的传递销售数据，是一种压力也是一种激励，更有目标更有动力。

抓优秀典型一直是班组建设的重点。新目标的下达难免会引起员工的不解，让员工感到压力。2016年中秋节卡券销售目标下达时，柜组的员工也有很多不满“之前的目标才多少，现在一下子涨了这么多，怎么完啊？”“我们的年龄都这么大了也没有什么有钱的亲戚朋友，实在有压力了。”即便如此柜组还是坚持一个原则——用心。

员工用心了，柜组长也要时时跟进，高华丽经常在每个小的“团体”之间树立典型“你对班今天完成的卡券销售可不少，你可得及时跟上了，不然就落下了。”“我们部门今天的销售目标就全部达成了，你不得加油吗！”这样的激励对蔬果组老大姐业绩的达成起到了很大的促进作用，“别人都完成了我也不能落下！”员工有实现销售目标的突破时，更应及时让她在班组会议上传递销售经验，在激励与鞭策中让员工达成销售目标。

也有员工遇见本来说好的顾客，结果最后却没有买卡，和员工一起分析失败原因也是柜组提升销售的重要环节。顾客答应买卡后有没有进行后续维护？为何会选择别人购买卡券？……不仅分析成功的秘诀，更要分析失败的教训，在一点点鼓励与成长中进步，完成卡券销售的达成。

去年春节卡券销售竞赛中，生鲜部进入门店前十名的员工全部来自蔬果组。柜组长高华丽骄傲的说：“现在在我们不需要什么动员大会了，不久前柜组说，卡券一项战略目标，是提升员工收益的途径，其实我们早就认识到这一点了！”树立好的典型，差的员工也不能一味迁就。水果蔬菜组招聘员工压力大，但这也不能成为不作为或干扰其他员工工作积极性的借口。那些自己不断进步还阻止他人进步的员工要坚决剔除，努力很重要，态度更不能落后。柜组要保持昂扬的精神状态，干事创业热情，团结一致的进取决心。

人人都当NO.1，每个人都想到做到最好，会让整个团队的进步更有动力，让每个人的行为更加规范，让政策的实施更加顺畅。 □ 本报记者 刘馨忆

新亮点

“姐妹基金”的成功运营

五莲新玛特生鲜部有这样的一个代名词“姐妹基金”，并于部门内实现了成功的运营转型，实现了业绩的大幅增长。

五莲新玛特生鲜部现有面食柜两家：林英面食柜、绪霞面食柜(原永利面食柜)，“姐妹基金”模式就是产生于绪霞面食柜。绪霞面食柜转型前，专柜日均销售仅300元左右，部门在与供应商交流时发现，供应商因距离的原因，无论在日常的员工督导管理还是相关原材料的费用支出方面均做不到及时理。最终辛辛苦苦干一年，到头来一算账，不赚钱。这让供应商着实的非常的困惑，产生了撤柜的想法。

部门在进行深入了解的过程中发现，绪霞面食柜两名员工有意愿进行独立经营，部门当即产生了一个想法：既然现在供应商经营迟迟无法取得突破，而本专柜的两名员工仍然有意愿进行接手独立经营，那其中肯定还是有张可算，为什么又不能尝试一下呢？

于是在部门的引导下，自2016年6月份份开始，专柜两名员工众筹“姐妹基金”与原供应商达成了协议进行了转型试运营，当月绪霞面食柜就已经悄然的变化了：专柜的面食花样品种及陈列丰富度有了明显的增多，员工由按点上下班变成了全天在岗；原材料的购买登记及使用方面有了明确的账本；柜内加工设备及地面卫生方面有了明显的改善；当月实现销售额同比增长

55.67%。然而令人惊讶的是在接下来的每个月绪霞面食柜的销售额平均增长比例均超过两位数，专柜的氛围、员工的工作激情更不能同日而语。2016年6月-12月份专柜销售额较同期增长55.48%，“姐妹基金”成功运营。

2017年3月，她们正式与公司签订了合作合同，专柜人员编制也进行了增加，专柜正式由“永利面食柜”升级为“绪霞面食柜”，两姐妹实现了从打工者向经营者的转变。

当前，集团全面导入“阿米巴”经营模式，相信在公司领导的战略指导下，人人行动起来，积极主动的在公司平台上创业、创富，各门店全员同心同力的配合下，公司定能实现跨越式发展。 □ 超市采购部 张胜杰



一线基层

向专家顾问型销售迈进

内购会时，高德福莒县店邀请美导老师对内购会的促销内容进行宣贯。美导老师随手拿起一款产品，都能熟练地介绍特点、优点、好处、功效、适宜的人群等，让人一听就知道自己的需求，并产生购买的欲望。她介绍产品时，只强调最重要的三个优点，其他的一带而过，给人留下深刻的印象。她的讲解让人受益匪浅，意犹未尽，有如此专家顾问式销售何愁业绩。

与美导老师相比，我们的导购人员还存在很多问题，譬如：肚中有货，但表达不出来；或者解释不到位，顾客听不明白；或是一个劲地说好，好在哪里却说不出来；或是填鸭式的说教，缺少顾客体验互动等等。

数学上，(1-0.01)¹⁰⁰=0.03，(1+0.01)¹⁰⁰=37.78，在1的基础上加或减微小的数字，累积的结果差别很大，虽然服务质量细微的差别导致销售效果的差别没有数学上那么直观，但是服务质量的欠缺，日积月累，对销售的影响也是很大的。因此，提高服务质

量，向专家顾问型销售迈进，势在必行。专家顾问式销售既是一种销售模式，也是一门销售技术，它强调销售理念的更新，顾客体验的互动，追求从达成单笔交易转化为促成一系列交易，导购人员做的不仅是简单的销售服务，而是专业的销售引导，最大化提升进店成交率和客单价，积累庞大有效的顾客资源。提高顾客体验互动质量，是专家顾问式销售成交的关键，也是核心，现实和效果都要求我们向专家顾问式销售迈进。

销售走到顶点，服务会超过销售，销售把顾客拿下，而服务能把顾客留下，让顾客满意，提高顾客满意度，使商场获得良好口碑。有好的服务，好的商品，再有让顾客再购买的能力和行动才是销售的真正水平，才是企业的核心竞争力。

当然，提高服务质量不可能一蹴而就，但是(1+0.01)¹⁰⁰=37.78告诉我们，每天进步一点点，服务质量就会如滚雪球般越来越大。 □ 高德福莒县店 特约记者 赵淑妍

管理论坛

一张广告宣传画引发的思考

4月26日上午，商业公司常务副总经理张守岩和财务总监王明回到五莲新玛特检查督导工作，走到总服务台时，发现总服务台贴着一张卡券宣传画，随即组织门店中层人员进行了现场研讨。

卡券作为公司一款战略产品，公司要求卡券销售常态化，同时提出了卡券销售无门槛、零基准、平民化、多网

点、多渠道、多形式销售、批量更新新的营销理念。

对此，各级各部门都进行了宣贯学习，积极行动，围绕卡券销售常态化做了大量的工作，但各级各部门对卡券销售常态化的理解仍然不够，没有很好的做到活学活用，我们现在使用的宣传画虽然对卡券的销售和使用做了引导和宣传，但没有对公司卡券营销的理念进行全面吸收和消化，没有将卡券营销理念在经营和管理的各个方面得到具体的体现。

经过研讨，大家认为存在的问题主要有：版面只体现了持卡购物享受到的优惠，没有体现出王总所点评的顾客持卡和用卡的双重优惠，宣传重点突出顾客持卡会获得更多的实惠；卡券种类展示的不全，工会福利卡及专属卡相关字样没有体现；产品的功能与价值仍然是定位于员工福利、走亲访友、馈赠亲朋，而没有突出平民化的角色，真正让日百卡券飞入寻常百姓家，让普通老百姓人人拥有一张日百金卡；创优在岗位，满意在日百的服务理念更应该体现出与日百卡券的有效融合，在以顾客经营为中心的战略思想的指导下，突出通过服务让金卡价值更大

化，实现卡券销售与以顾客经营为中心的战略思想和顾客满意度全面提升相结合，做好了金卡营销，做好了金卡管理就相当于服务好了商品、顾客、员工、供应商。

这是一次很好的研讨，通过研讨让我们各级管理者深刻体会到了走动式管理的重要性，提高了现场发现问题、分析问题、解决问题的能力，通过现场会议解决更多的问题，问题永远在现场，问题解决永远在现场。

一张宣传画给我们上了一堂非常生动的课，映射出我们对卡券销售常态化理念仍然理解不够透彻，在卡券销售工作上我们还有待挖掘提升的点还很多，需要我们去不断的去研究、去思考、去领会、去实践，真正做到言行一致、以身作则、表里如一。

在今后的经营管理工作中，我们就要与公司上下一心，一个声音、一个步调、快速行动，投入到卡券营销各项工作中去，形成卡券营销的浓厚氛围，认真抓好五一期间的各类卡券营销活动，加大宣传力度，全员营销，实现卡券销售的新突破。

□ 五莲新玛特 冯玉

引领消费新理念
持卡购物享优惠
员工福利 走亲访友 馈赠亲朋

团队的力量

才下新车换马，罗浮一过两分家。翠苍景色迷人眼，更恋杯中肉骨茶。

新加坡，马来西亚6日游，不只是一次旅行，更是一次游学，在旅行中考察，在考察中思考。

行中学，学中悟，一行六日，感恩公司提供的激励平台，承载着对公司浓浓的感恩与责任。

考察游学中，感悟到了书本中学不到的经营哲学。

感悟团队的力量、团队的智慧、成员无私的付出，步调一致，统一行动，目标一致，具备了强大的自信，一切困难都不是问题，定能所向披靡。

感悟营销无处不在。卡券营销需要哲学，卡券销售需要我们每个人做日百卡券的代言人，需要人人争做代言人的营销意识，营销无处不在，机会无处不在。

激情与活力的力量。每一个团队带头人，只有具备足够的激情和活力，才能够传递足够的力量给下属，才能调动出下属的活力和激情。

感悟善与爱的力量。以关怀之心，保持乐观向上的态度，带着梦想和希望，以坦诚之心处事，付出不亚于任何人的努力，胸中怀有强烈的愿望，目标自然就实现了。

新马行，行中学，这不是一次简单的旅行，而是一次生动的游学，回归到工作中需要我们设立具体的目标，燃烧起为公司拼搏的斗志，转换成为公司不断向前的生产力!

百货招商部 韩玉磊

近期公司组织部分优秀管理者赴新加坡、马来西亚考察学习。在公司的统一部署组织下，我怀着兴奋、激动的心情第一次走出国门。

在我们感受异国风情的同时，让我感触最深的就是我们的团队。在旅途中导游多次感叹，我们是一个神奇的团队。例如，即将过新马关口时导游说该关口人流特别大，希望我们能够快点吃饭，免得遇到高峰期。只见伙伴们你争我抢的吃着饭，没有一个人抱怨，生怕自己拖累团队的时间。就这样导游还没吃完饭，伙伴们只用了几分钟时间，已经全部完成用餐，并集会上车，事后导游不停地感叹，她从来没有带过这么神奇的团队。

团队，是指互助互利、团结一致为统一目标和标准而坚毅奋斗的一群人。团队不仅强调个人的业务成果，更强调团队的整体业绩。这种共同奉献需要每一个伙伴确立切实可行而又具有挑战性的目标，激发团队的工作动力和奉献精神。

团队精神，简单来说就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。核心是协作，最高境界是向心力、凝聚力，反映的是个体和整体利益的统一，进而保证组织的高效率运转。

“团结就是力量”，团队合作的力量是无穷尽的，一旦被开发这个团队将创造出不可思议的奇迹。当今社会，竞争日趋激烈，社会需求越来越多样化，在很多情况下，单靠个人能力很难完全处理错综复杂的课题。但团队能激发出团队的潜力，集体的成果往往能超过成员个人业绩的总和。

红军长征胜利是中国革命史上，乃至世界军事史上的一次奇迹。创造这个奇迹的红军战士和整支红军队伍就是有一个为天下所有受苦人民打天下的共同目标。他们不畏艰险，相互帮助，充分发挥了团队合作的力量，他们是一个优秀的团队。

所以成功需要克难攻坚的精神，更需要团结协作的合力，才能创造奇迹。

威海多福山 许京波

现。核心是协作，最高境界是向心力、凝聚力，反映的是个体和整体利益的统一，进而保证组织的高效率运转。

“团结就是力量”，团队合作的力量是无穷尽的，一旦被开发这个团队将创造出不可思议的奇迹。当今社会，竞争日趋激烈，社会需求越来越多样化，在很多情况下，单靠个人能力很难完全处理错综复杂的课题。但团队能激发出团队的潜力，集体的成果往往能超过成员个人业绩的总和。

红军长征胜利是中国革命史上，乃至世界军事史上的一次奇迹。创造这个奇迹的红军战士和整支红军队伍就是有一个为天下所有受苦人民打天下的共同目标。他们不畏艰险，相互帮助，充分发挥了团队合作的力量，他们是一个优秀的团队。

所以成功需要克难攻坚的精神，更需要团结协作的合力，才能创造奇迹。

威海多福山 许京波

“唯高瞻严管才可独领风骚”

跨越国界路途虽遥远，但能感受到中国文化的感染力；纵横南北行程虽紧张，但能感受到政府高层设计带来的别样格局。

这两个国家的语言教育都有汉语的设置。新加坡官方语言虽为英语，教学却实行汉英双语制度，恐怕不仅是华人口占比高的原因，更有深层次的考量，譬如，历史的演变、大国的影响力、华人精英在国家的地位等。

一个国家的语言教育都有汉语的设置，教学却实行汉英双语制度，恐怕不仅是华人口占比高的原因，更有深层次的考量，譬如，历史的演变、大国的影响力、华人精英在国家的地位等。

6天的行程让我们看到了祖国在世界舞台上独领风骚大国范范的影响力。强国的文化影响深远，企业也是如此，自己强大了，自然会被认可，被顾客所认可，被社会所认可!

另外，我要为新加坡政府高层设计点个赞。

一是，其独立后的经济发展引人注目，勇夺“亚洲四小龙”之誉，这离不开其政府经济规划的高层设计。一个海洋资源如此丰富的国家，却没有渔业和农业，这是设计者多么雄壮的壮举——这为我们门店和品类定位带来什么启发呢?身边有伸手可取的资源，也未必必去拿，摒弃传统的基础是远瞻的眼光。

二是，“花园城市”的建设，目前已经成为又一个支撑其经济的支柱——旅游产业。在从马来西亚联邦脱离后，新加坡政府高层采取了一系列政策，利用自身热带的特点对环境、绿化等进行了整治和管理，打造出了“花园城市”，吸引着全球旅游爱好者。

这其中的管理是很重要的。企业、门店、商场、部门的管理亦然，没有良好的秩序无法长治久安，靠自然的发展是无法短时间出现奇迹的。“一万年太久，只争朝夕”是对管理的真实写照。

三是，制度建设严格到“不给美国总统面子”。新加坡是至今仍保留着传统刑罚——“鞭刑”的发达国家。在坊间流传多年的“美国总统为其公民说情免鞭刑”的故事，被导游重复的讲述着。不仅如此，吸烟、公车饮食、闯红灯等在新加坡是一律禁止的。入境过程中，导游无时无刻不在提醒我们这些习惯，有可能触及这个国家的法律。

“安全、高效、稳定”是这个国家给我最深的感受，能够有发达的经济、良好的社会秩序，严格而又高效的的管理是离不开的。2015年公司提出“五禁五视同”的安全管理，2年过去了，这个信念已经植入每个人的思想、行为中，这不正是管理的进步吗?

几天的行程，走遍所有景点不是我们的目的，用身心感受不同国家的文化、经济、政策、环境、秩序、工作态度等才是学习的重点。

管理的性质上不分政治和经济，我们要为高瞻远瞩者点赞，为秩序规范者鼓掌。作为管理者我们要相信决策者的眼光，思想上坚决的拥护，行为上彻底的执行，这是一个成长的过程，但身心相依靠没有过不去的艰难，每一个成长都是伴随着艰难和痛苦，经历风雨才会见到彩虹!

超市采购部 刘祥波

不只是一次旅行

“金卡”伴我新马游学

第一次出国参观学习，我的内心很是激动。前往青岛机场，路上雾气较大，能见度较低，不过一路绿灯，预示着一路顺利，平平安安。

飞机起飞的那一刻，同时也把我美好的憧憬一并飞向蔚蓝的天空。干净、整洁、规范、法制的花园城市——新加坡。蓝天、生态、资源丰富的马来西亚，在团长张守岩副总的带领下一路欢歌、一路收获、寻找最美金卡代言人，让我一世难忘。

发挥团队力量。身在异国他乡，我们代表着日百，代表着中国，我们身负重担。张团长在出发前就进行明确分工，责任到人，统一安排，统一行动、令行禁止。时时刻刻牢记于心，新加坡机场安检、马来西亚过境、海关、边检、双子塔商场等始终无人掉队。

金卡的修行。在飞机上、在酒店、在商场、在餐桌上、在沙滩上，无处不在用着生硬的英语与世界各国的朋友交谈着、展示着、推介着，还把金卡变成对联，朗朗上口。在马来西亚第一时间把公司《日百集团关于卡券营销常态化的指导意见》进行传达，期间团队制定金卡销售100万元的小目标。

破常规，一切皆有可能。新加坡、马来西亚大巴司机的纪念品，思博天然乳胶枕头、巧克力等通过有效谈判，价值转换、资源优势最终由不可能变成可能。

进公司十六年，获得外出参观学习的机会也很多，公司给我们丰厚的福利。我会更加珍惜工作机会，更加努力工作，加倍为公司创造价值，忠于企业，坚定改革必胜的信念，用经营业绩支持公司的改革。

岚山新玛特 梁允涛

于企业，坚定改革必胜的信念，用经营业绩支持公司的改革。

岚山新玛特 梁允涛

于企业，坚定改革必胜的信念，用经营业绩支持公司的改革。

岚山新玛特 梁允涛

心系日百，不忘初心

新加坡的国家文化有许多值得借鉴的地方。环境与服务方面，酒店门口配备垫子与毛巾，适应当地潮湿的气候环境，确保酒店与顾客的卫生。记得一位顾客不慎将水杯翻落，服务人员看到后第一时间拿崭新干净的毛巾处理水渍。把工作做的精致，要做就做的完美。这种完美精神和优良的工作习惯值得我们学习和借鉴。

“旅途思考，思考中学习”。在马来西亚橡胶枕店的购物体验中，因橡胶枕的缓解疲劳作用，商业公司常务副总经理张守岩看后决定去沟通为大家争取优惠。

“一个枕头和100个枕头价格是一样吗?能不能价格便宜点?”销售人员回答道:“一样!”听后大家毅然离开这家店铺。

过后导购询问原因，张总回复说:“那名销售人员服务态度不到位，没有心情再继续与其交流下去，所以没有购买。”并提醒我们反思这类服务现象。导游听后叫销售人员过来解释，销售人员道歉道:“刚才不好意思，如果购买量大可以请示老板给出优惠。”经沟通，最后承诺购买超过20个即可每个减20元，再赠送一瓶价值70元的香粉喷雾。沟通能够创造价值，也能

够赢得业绩，我们每天都是在谈判中得到我们想要的结果，善于尝试，敢于沟通，会有不一样的收获!

令我记忆最深刻的是回国途中在机场丢失手机的事情。当时我认为手机丢失已成事实，回到休息室情绪十分低落。这时梁允涛经理过来询问并告诉我已在咨询室找到。走到咨询台时发现张副总也在，原来他听说我手机丢失后就与梁经理一起到咨询台询问，通过咨询发现有人捡到并送到咨询台，客服人员正在等待失主来认领。

通过这件事也充分证明了日百所倡导的文化“爱在日百，关爱员工”，我内心非常感激和感动。张副总处理事情的方式方法值得我们借鉴和学习。日常工作中我们也要打破常规看问题，坚持不懈去努力寻找解决问题的办法，一切皆有可能!

生活和工作中，要敏锐地捕捉新事物，与工作相结合。心系日百，不忘初心，我们还在前行的路上，让我们携手同行，一起为日百的辉煌而努力奋斗!

万德福菖县店 王均一

够赢得业绩，我们每天都是在谈判中得到我们想要的结果，善于尝试，敢于沟通，会有不一样的收获!

令我记忆最深刻的是回国途中在机场丢失手机的事情。当时我认为手机丢失已成事实，回到休息室情绪十分低落。这时梁允涛经理过来询问并告诉我已在咨询室找到。走到咨询台时发现张副总也在，原来他听说我手机丢失后就与梁经理一起到咨询台询问，通过咨询发现有人捡到并送到咨询台，客服人员正在等待失主来认领。

通过这件事也充分证明了日百所倡导的文化“爱在日百，关爱员工”，我内心非常感激和感动。张副总处理事情的方式方法值得我们借鉴和学习。日常工作中我们也要打破常规看问题，坚持不懈去努力寻找解决问题的办法，一切皆有可能!

生活和工作中，要敏锐地捕捉新事物，与工作相结合。心系日百，不忘初心，我们还在前行的路上，让我们携手同行，一起为日百的辉煌而努力奋斗!

万德福菖县店 王均一

真心服务铸造优秀业绩

立白的销售真是不可思议，从4300元冲刺到了21000元增长了四倍，这就是刚到两个月立白导购员申瑞云创造的惊人业绩。

当我们早例会交流销售心得时间及她是如何做到的，她总是淡淡一笑，“我那有什么秘诀呀。”她真的不善言谈，既然要取经就得观察她。

接班后她第一时间就是巡视排面，把自己品牌的商品仔细整理一遍，有缺货的及时充货，充货时也不忘及时接待顾客，做到了接一答二招呼三。

这个月立白的主推爆单品2.6kg的立白超洁洗衣液买赠促销，赠品是儿童电动玩具——劲舞旋风、小黄人、仿真遥控汽车。她自己买了电池安装在玩具上，让玩具自己在堆头前跳起舞来，凡是经过堆头的小朋友都会停留观看。

这时申瑞云就赶紧上前介绍，这是立白洗衣液的赠品，用立白洗衣液洗衣服特别省，妈妈用洗衣液，孩子玩玩具很是实惠。小朋友连连点头，大人听了也高兴，销售的达成更是轻松。

在每次介绍的时候，她都是不厌其烦的把玩具拆开再装上，她说:“带着孩子出门不容易，我把玩具测试好了交给顾客，这样顾客和我都放心了，也要替顾客着想啊!”

短短一句话反应了申瑞云朴实善良的内心，正符合了我们日百的服务理念:总是让顾客买到称心的商品，总是让顾客得到放心的感觉，总是让顾客感到亲切的服务，总是让顾客收到意外的惊喜。

就在我们惊叹她的销售提高的同时，也要反思自己。只有真心为顾客提供贴心服务与称心的商品，才能创造辉煌业绩，赢得顾客的满意与业绩的提升。

岚山新玛特 陈雷芹

最美家人

家就像根，永远是落叶的归宿。九阳“万福节”活动，能取得最后好的成果，绝对离不开家人的支持与理解。

作为部门领头人的林春燕，亲自带领分队“走娘家”进行九阳宣传。我们刚把商品拿出来，林经理的妈妈就呼喊左邻右舍，可是邻居们对于我们的到来心存质疑。有的问:“是大楼上的?”“质量还行吗、怎么出来摆摊了?”这时林妈妈跑回家，回来的时候手里多了一个她之前购买的锅，说道:“真是的，俺家燕子在大楼上班呢，你们谁不知道?平常天天给你们捐东西，告诉你们大楼搞活动，我手里拿的就是这次卖的锅，这个煎锅我用了很多天了，煎个鸡蛋，那是方便啊，一晃就好!”

邻居们听林妈妈这么说，兴趣大增，涌上来，问这问那，而我们就成了林妈妈的助手。在成交第一笔的时候，我看见了林妈妈的头上密密麻麻的汗珠，可她并没有喊累。这时候林妈妈又有了新的举动，她走到了巷子的另一端，大声喊道:“老姊妹，都出来看看，俺家燕子，来给大家送好用的锅了。”说完不住的咳嗽起来。看着这样的场面，我不禁红了眼眶，为了帮助活动，忽视了自己的哮喘。在这位可爱的妈妈的帮助下，我们迅速完成了5台销售。

就这样4月14日-16日，我们部门的管理者、员工，每天往返于社区与单位之间，每天中午，下午点名时，林经理重点跟进员工达成情况，完成的员工给予表扬激励，并给其他的伙伴加油打气，提供可行的方法，帮助她们完成。

这三天有很多伙伴，因为当天没完成目标，主动要求跟随小分队进社区。也有伙伴已经到了下班时间，却依然主动留在门店打电话，联系亲朋好友，寻找销售需求。

九阳活动的最后一天，看着我自己的战绩，我很惭愧，在我无助的时候，我再次想到了我的老公。告诉他我的目标还没有完成，让他在朋友圈里再给我宣传一下，没想到这一天下来联系了18套炊具组合。事后才知道，为了我不求人的人他放下面子，给身边的朋友们打电话:“现在大楼九阳搞活动，太实惠了，299元就能买到3个锅，快买吧，帮我老婆买个目标。”

18套这个数字包含的是家人对我工作的支持和无私的爱，应对了那句“一人在大楼，全家忙销售”。如果没有家人的支持和付出，我们就没有今天的成就。最终我们部门在全体员工的努力下，在家人的支持下3天部门销售134台，位居门店第一位。

正是因为我们拥有了这样的家人，我们才能安心工作，无后顾之忧。感谢家人对我们的爱护，感谢家人让我们领略人世间的美好。我们应该向所有日百员工的家人们致敬!

万德福岚山店 肖文杰

耳朵不好使的小蚂蚁

四月伊始，岚山万德福店总经理柏春龙在“九阳万福节”员工动员大会上，给大家讲了一个励志的小故事——《一只耳朵不好使的小蚂蚁》:蚂蚁国王让每只小蚂蚁都冲向对面的山峰，有的小蚂蚁受不了风吹日晒、狂风暴雨，听了一些消极的话而中途退出。只有一只耳朵不好使的小蚂蚁奔着自己的目标，不怕艰难，奋勇而上，不在乎外界流言蜚语，最终达到顶峰。

这个故事给了我们很深的启发，深刻的认识到，勇往直前，具有超强的执行力才是工作根本。伙伴们纷纷行动起来，我带领柜组员工组成小分队带着商品到了张杰婆婆家。令我感动的是，我们到达的时候，这位热心的妈妈，早已把周边的邻居召集起来，并不断的说着:“来来，都看看，儿媳单位九阳搞活动，赶紧的都选一个。”

一阵爽朗的笑声在我们中间蔓延开来。我们小分队一看，气氛恰到好处，忙不迭的顺着大姨们的心思，细致、耐心地介绍商品知识。在张杰婆婆的助攻下，两个小时，我们达成了5套炒锅的销售。

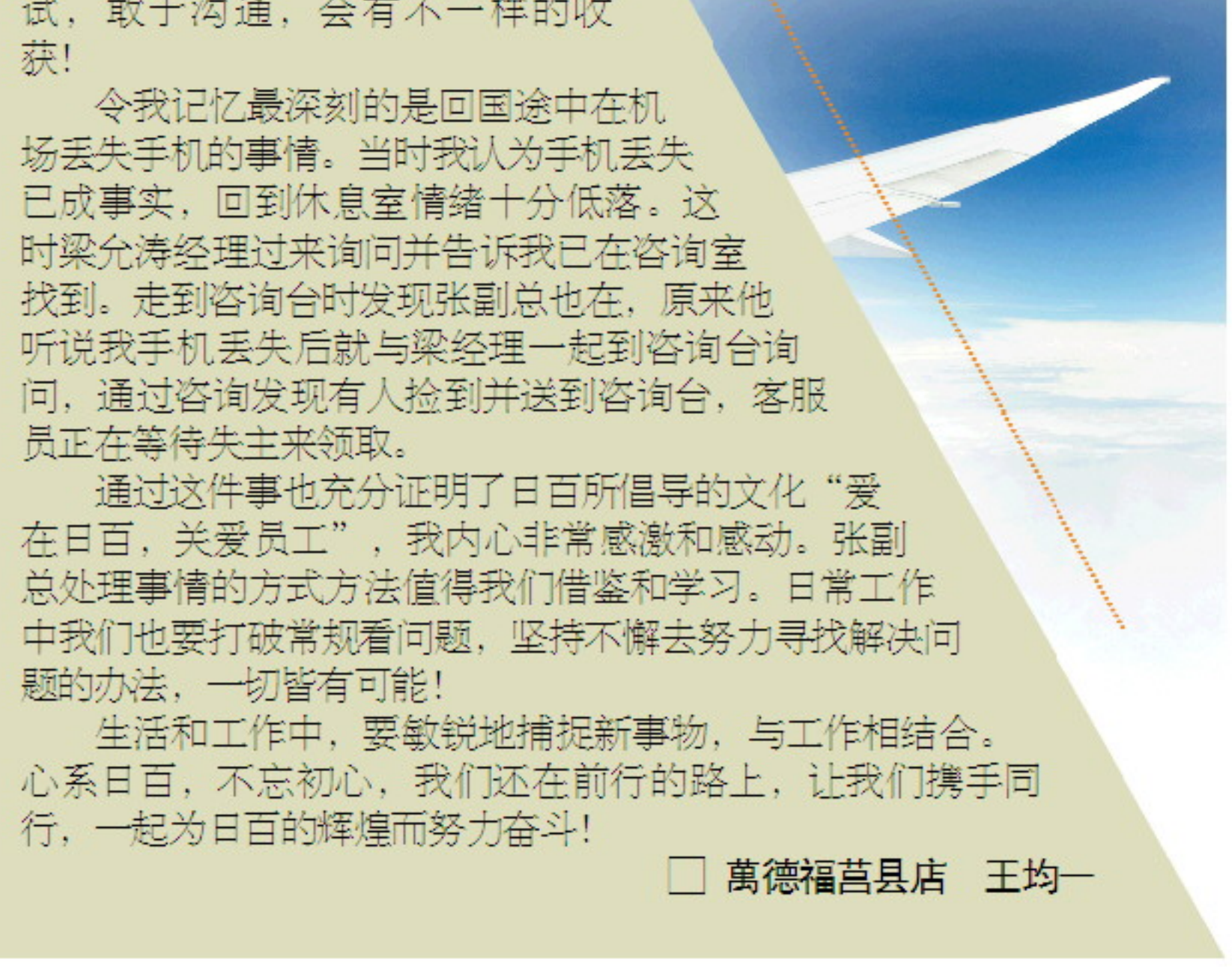
导购郭敏的老家在泰安，亲戚朋友都不在身边。这段时间她看着伙伴们都有了新的战果，非常着急，心想自己不能“坐以待毙”，决定也给亲戚们发短信，要是有买的，就给邮寄回去。

于是，她每天把九阳的促销信息发在泰安的家人群里，并在群里交流九阳商品的好处。终于有一天她满面笑容的告诉我:“亲爱的，你知道吗?我表哥要了一台破壁料理机，下班我就给他快递。”

如果我们在这次活动中，听信了市场不好，市场饱和的流言，就达不到5套的销售。如果郭敏听信了“卖到泰安?谁要?”的议论，就不可能突破自己。作为公司的基层人员，首先要做好的就是执行，就像那只耳朵不好使的小蚂蚁，坚持本心，向着既定的目标努力前行。

万德福岚山店 周丹

身边人 身边事



我对阿米巴的认识

因地制宜实施阿米巴

从火车到动车

什么是阿米巴经营？阿米巴能给企业乃至个人带来的最大的好处是什么？

阿米巴是一种变形虫，其特征是能通过不断的调节从而适应生存环境的不断改变。阿米巴经营模式，正是顺应这种特性而得名。通过对经营架构的变革与重组，实现人人都是经营者的经营模式，它将人的潜能发挥到最大化，从而更灵活地适应市场变化，创造更大的效益。

公司统一组织的张家港考察学习，让我们对阿米巴在操作层面有了较清晰的认识。首先，阿米巴经营与我们现在进行的绩效管理两者是相辅相成的关系，阿米巴经营的绩效可以通过目标卡和阿米巴报表来体现。其次，阿米巴经营能更好地培养优秀的经营人才。阿米巴经营更重视的是提高经营者的积极性并承担起经营责任，实现自我价值并回报社会。

有人说，阿米巴经营就是承包，其实不然。阿米巴经营与个人承包最大的区别是：阿米巴是员工人人参与经营，是人人享受经营的成果与快乐，是在公司指导下的一种人性化的管理模式。它贯彻公司经营方针，侧重整体利益，既注重短期效益又注重长期效益；而承包是双方签订合同，侧重局部利益最大化，注重短期效益。

在目前的经济大环境下，很多企业发展进入了瓶颈期，如何更好地激发员工的积极性，成为经营者的忧患问题，也是当前大众创业、万众创新的大势所趋，更是企业要走出困境的变革点。每一种新生事物的推行都伴随各种不同的声音，这就需要公司明确方向与决心，各部门积极助推响应，方向一致、勇往直前。打造具有排山倒海气势的团队是改革成功的基础，也是目前各门店需要着力进行的一项工作。

实施阿米巴经营改革要做的工作很多，关键是因地制宜，一切从实际出发。

各个企业的情况不同，我们各门店之间的基础也不相同，在落地实施上就不能教条主义。我们现在既已具备实施阿米巴改革的良好基础，就可以多借鉴同行的先进经验，尝试从点到面逐步推开，少走弯路，稳步前进。

阿米巴经营改革是一项长期的、精细化的工作，需要公司政策的大力支持，更需要足够的耐心与恒心，需要每个人认真思考、善于发现、敢于行动、取得成果。

说到底，无论是哪种变革，只有实现权责利的统一，最终提高效益才是硬道理。

□ 新玛特购物广场 钟玉梅

用报表做管理 用数据做经营

4月19-20日，集团阿米巴经营改革项目启动暨培训大会在海港城胜利召开，作为公司的一名管理人员，有幸见证了公司改革发展的重大历史时刻，通过两天的培训学习，对阿米巴经营会计有了更深入的理解。

首先，经营会计是实践阿米巴经营模式的重要前提。

为了持续创造高利润，经营会计必不可少。它的出现解决了“企业家如何一目了然的掌握经营实际”“如何通过量化的数据来贯彻经营者意志”等一系列难题。量化工具的经营会计和阿米巴分权体系，使阿米巴的经营理念得以落地，进而成为企业迅速成长的原动力。

其次，要学会用报表做管理。阿米巴将各自的月度业务计划转换成具体的规划数据，用经营会计报表的形式表示，对比实际业务所创出的销售额和所发生的经费开支，进行核算管理。通过了解反映自身业务活动结果的附加价值，能够迅速找出问题的所在，并立刻加以改进。

阿米巴经营会计可以利用经营会计报表透视经营状况、做出经营判断、提高工作生产率，增强市场竞争力。也可以利用经营会计报表提高员工参与经营的意识。

再次，要用数据做经营。从数据根源出发，我们必须改变收集数据的方式，提高数据利用率，阿米巴经营会计就是让企业内部人人学会算账，人手一个报表，让数据真正贯彻在每个员工的工作中，形成一个良性的循环。阿米巴经营会计利用这些数据，让企业内部所有的员工都时时刻刻盯着这些数据的变化，并把数据时刻运用到工作流程中，运用大数据将企业做大做强。

阿米巴经营会计就是要独立核算、自负盈亏，通过透明化的原始经营数据真实有效的反映企业经营中可能产生的问题，通过核算呈现出各部门的盈利情况，并计算出附加值。另外，善于利用这些数据，实现民主化、科学化的绩效考核与评估。

□ 超市采购部 刘小冬

释放员工活力 再擎创业大旗

在企业规模化发展的大潮中，企业管理变革永远是不变的课题。

近年来，国内众多企业先后推行阿米巴改革。阿米巴经营模式的本质就是将企业分割成众多小的组织体，企业组织也可以随着外部环境变化而不断“变形”，调整到最佳状态。各个阿米巴独立核算、独立经营，并培养具有经营意识的领导人，让全体员工参与到企业经营中。

导入阿米巴管理模式将会形成几个方面的变化，一是确立与市场挂钩的企业核算模式，引入市场竞争机制；二是阿米巴拥有独立核算、独立经营，追求销售收入最大化费用最小化的经营组织；三是培养具有经营者意识的人才；四是实现全体员工共同参与的运营模式。

其中在制定完善的独立核算体系之后，要全盘关注每个阿米巴的目标和业绩，让每一个阿米巴通过核算结果进行能力的提升，加强阿米巴中每个员工的使

命感和紧迫感，对自己的阿米巴负责。每一个阿米巴领导都要发挥自己的作用，打造有激情、有战斗力的团队。

经营企业最终是经营人才，经营人才的核心是经营人心，员工的思想统一是企业能够产生合力的基础。阿米巴经营模式虽然是将企业划分成很多小经营单元，但是这些小单元不是各自为政，而是有着统一思想的同心力，这个思想就是“京瓷哲学”，这也是阿米巴能否成功的根基和土壤。

公司成立30周年庆祝大会上，董事长、总裁将30周年作为一个时间节点，日百再次创业，今天阿米巴机制改革的导入必将为公司的再次创业注入新的活力，进一步释放员工活力，实现百年日百的伟大梦想。

释放员工活力，再擎创业大旗，阿米巴改革任重而道远，我们已经在路上。

□ 日百商学院 李振华

让员工当家

中国有句俗语：不当家不知柴米贵。同样地，不管什么事，你不参与其中，你就不知道里面的难处，不知道如何更好地履行自己的职责和义务。

目前，日百全面导入和实施阿米巴经营体制，通过学习探究，发现它具备很多传统经营方式不具有的优越性。

让员工当家，能有效削减成本，员工与企业休戚与共，才能用最少的成本获得最大的利润，能够节约的绝不浪费。

同时，这有利于培养具有领导意识的人才，培养员工的经营意识。每个阿米巴都任命一个领导，全权负责经营计划、业绩管理等业务，这会使更多优秀的经营人才脱颖而出，壮大公司的管理力量，也让经营意识渗透到每个员工的心里。

让员工当家，能充分挖掘员工的潜力。阿米巴经

营把员工变成经营者，每个人都是经营者，使每个员工都了解公司方向、决策。让员工的不仅仅是为公司工作，而是为自己工作，变“要我做”为“我要做”，竭尽全力的同时推动企业发展。同时，促使成员互相携手协作，像家人一样，成为伙伴，而不是个人自扫门前雪。

让员工当家，还能增强员工对企业的认同感和成就感。阿米巴经营让员工对企业认同感的增强，可以使二者形成利益共同体、事业共同体以及命运共同体的目的。

实行阿米巴经营，是企业实现突破的重大举措，作为员工我们要学好阿米巴，创造性的用好阿米巴，这是对公司改革最好的支持。

□ 万德福昌店 特约记者 赵淑妍

责任和资源下沉 激发基层活力

组织做大的时候，难免会遇到一个共同的问题：战略思维与管理执行的衰减，而阿米巴的经营哲学和经营方法既符合人性的需求，也满足时代发展的需要。市场规模的升降与阿米巴收入直接挂钩，经营成果和经营业绩的提升是阿米巴的价值标签。组织的划分就是按这一价值来划分，从集团企业来看，阿米巴组织的划分一定是从上到下的过程。

阿米巴管理模式设计的前提是必须确保公司总部的权利与控制，三大基本权利：重大决策权、合理监控权、高层人事权。

阿米巴是相对独立的经营实体，必须赋予一定的职权和能力。

在划分之后，要严格遵循职权划分的规则。推行阿米巴经营模式，意味着把市场机制引入企业内部。由于各阿米巴独立核算，自负盈亏，具有一定的经营权利，那么集团总部将把那些职能、资源下放到阿米巴组织呢？

1、财务方面：总部对阿米巴要采用“集中决策、分散管理”模式。如，在重大事项的决策上实行

高度的集权模式；在资金投入与预算控制上实行严格的审批等。在各阿米巴设置的财务机构，在业务上接受集团财务总部的直接领导与控制，在行政上则隶属各阿米巴部长。财务负责人由集团总部直接任命，一方面保证财务口径的统一性，另一方面是对业务数据真实性的监督。当然，各巴财务的职责和核心目的是用财务的角度支持做好阿米巴的经营管理工作。

2、人事权方面：在人事安排上，公司保留阿米巴领导人的任免权，具体到阿米巴内部人员的任职与离任，根据各巴的实际情况来界定部长是否具有独立的决策权。人事权限是阿米巴改革最重要和决定性的一环，积极的政策会激励阿米巴快速的发展，相反会制约或影响政策的效果，产生争议、不满甚至人心涣散。

3、总部放权到阿米巴：在生产经营上则较多的采用灵活的管理方式，在集团战略、政策框架内，总部一般不干预阿米巴组织的日常工作。

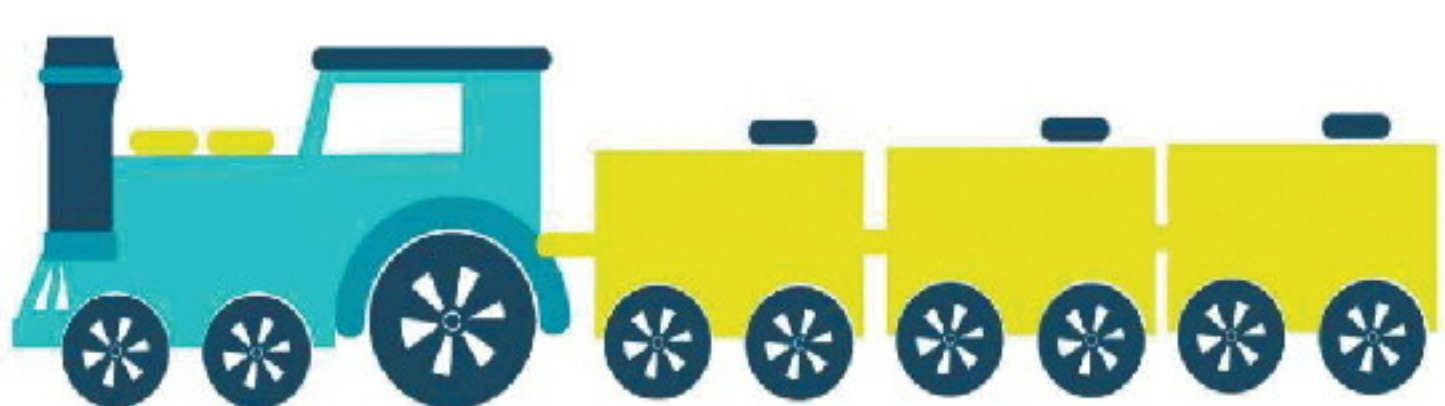
责任到阿米巴，每个阿米巴都是一个利润中心，因而每一个阿米巴的负责人都要肩负该巴的业务盈

亏；每个阿米巴都有其特殊的市场需求与问题，总部放权让各巴人员处理会比较妥善、实际，有利于对区域内顾客的了解，有利于服务与沟通；放权后也有利于巴内事物的协调管理；每个巴的负责人都要担负一切管理职能的活动，这对培养通才管理人员大有好处。

4、各巴要承担利润责任，每一个阿米巴都是一个利润中心，负责人要承担利润责任，这有利于公司总部评价各阿米巴的业绩水平；围绕业绩达成巴内职能活动协调也比较容易，能够适应企业的扩展与业务多元化的要求。

公司阿米巴改革就是以未来发展为前景进行的组织结构变革。有一点我们会越来越清晰：不管组织怎么变革和划分，企业文化的传承不会变，为顾客服务的理念不会变，在新的经营体系中，发现顾客需求，满足顾客需求必然是阿米巴组织主动追求的目标。

□ 超市采购部 刘祥波



□ 岚山新玛特 特约记者 张晓庆

做人何为正确

学习稻盛哲学时，起初产生了疑惑，“做人何为正确”从理论上讲非常完美，但在实际工作和生活中却不容易运用，通过培训学习，了解到“做人何为正确”的公式，恍然大悟：

做人何为正确=当下×角色×正确的决策·行动

活在当下。在日本企业的经营活动中，十分注重现场管理，强调企业经营必须贯彻“三现主义”思想——现场、现物、现实。这启示我们要关注当下每一个活生生的经营现场，要深入一线、体验一线，做听得见炮声的经营者，方能呼唤炮火，在日臻残酷的竞争沙场中取得胜利。

做好自己的角色。生活在社会中，每个人都在不同的时间扮演着不同的角色，承担不同责任。做好自己的角色，就是指承担好自己当下应该承担的责任和义务。

采取正确的决策·行动。时刻明确自己扮演的角色、清楚承担的责任。在端正态度的前提下，做出自己正确决策，并采取确切的行动，创造价值。

这是人生的哲学，也是经营的哲学，是回归原点的一种思维，我们每一名日百的员工，都需要认真思考培训中学习到稻盛和夫经营哲学，并结合我们的工作实际，共同参与，增强经营意识和企业主人翁意识，探索出一条长远稳步、可持续的经营之道，携手创造价值和幸福，最终实现个人和公司的共赢。

□ 百货招商部 韩玉磊

人人都是阿米巴

何谓阿米巴？从生物学上讲阿米巴是一种变形虫，从经济学上讲阿米巴是一种经营模式。不可否认，阿米巴创造了一个又一个的业界神话，甚至让人产生一种它是一部拥有起死回生的神奇能量的经典。

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过一个企业的灵魂是文化，产品可以复制，品牌可以复制，唯有文化不能复制。所以在我看来，阿米巴要想在一个组织生根发芽，开花结果就必须和这个组织的文化融合起来。所以说如果组织理念、思维没有转变，即使你建立了一整套阿米巴模式下的体系制度，最终也只是学习了一个空壳，导致的结果就是徒有其型未得其韵，那么企业最终也不会长久。

所以要使阿米巴和组织文化完美融合起来，每个人思维理念的转变就显得尤为重要，因此，作为管理者就要以经营的思维去进行数据解读和管理，以身作则，表里如一；作为员工就要以当家做主的心态去进行业务操作，力求销售最大化，成本最小化，效益最大化。

人之初，性本善。稻盛和夫反复强调的企业经营哲学其中关键一条就是回归原点，这也是阿米巴经营哲学的最初来源，所以充分挖掘、调动员工的这些优良品质就成为转变阿米巴思维的一条捷径。

阿米巴改革不是一蹴而就的事情，而是一场一旦开始就没有终点的修行，所以我们每个人都要做好当一名苦行僧的准备，但是只要我们坚定信念，明确方向，未来的某一天必将修成正果！

□ 莒县新玛特 何庆杰

