

【社企案例】 人民超市——做最人性化的超市

每年，英国有 1800 万吨可食用食品被填入垃圾堆，大约三分之一是来自零售商店或超市（三分之一来自生产商或供应链，余下的三分之一则来自住户）。在英国，超市用户固然不在少数，去超市购物也的确拥有不少优点，但有的人认为，超市利用自身在市场中的主导地位对供应商和农户进行剥削，把价格压得非常低，有时甚至比生产成本还要低。此外，新经济基金会（the new economics foundation）进行的一项研究显示，在销售本土农产品的本地商店消费 1 英镑比在超市中消费 1 英镑对当地经济所做的贡献更大，相当于后者的两倍。正是在这种背景下，一个新兴的社会企业在伦敦应运而生。

人民超市（The People's Supermarket）作为一家食品合作社，其宗旨是“以对消费者和生产者公平合理的价格为当地社区提供物美价廉的食品”。



创业之路：创建者是谁？其经过又是什么？

2010 年 5 月，人民超市由亚瑟·波茨·道森（Arthur Potts Dawson）、凯特·布尔（Kate Bull）、大卫·巴里（David Barrie）及多个支持者和专业顾问在英国伦敦创建而成。亚瑟曾在伦敦经营过餐馆并对食品与可持续发展情有独钟。人民超市在很大程度上是受美国纽约州布鲁克林 Park Slope 街区 Park Slope 食品合作社的启发。亚瑟在走访纽约时亲眼目睹了 Park Slope 食品合作社的运作流程，对这种理念十分欣赏：作为一家社会企业，Park Slope 食品合作社要求会员每年要交 25 英镑年费，每四周要拿出 4 小时时间到店服务。作为回报，会员在店内购物可享受 20% 的折扣，这样一来，便能以更实惠的价格买到称心的食品了。亚瑟想：“要是在伦敦也能建立这样一家食品合作社，岂不是件好事？”

亚瑟遇到的首要难题是选址。事实证明，选址非常难。脚步几乎踏遍了英国的每一个角落，仍未能找到。直到有一天，亚瑟步行回家，没有按照平常走的那条路，而是绕了一个弯，结果发现，一家已经关张的店铺外面贴着“出租”的字样（该店位于伦敦市中心霍尔本区兰姆康迪特大

英国大使馆文化教育处

街)。亚瑟立马意识到，这正是他想要找的地方！然而，具有讽刺意味的是，这里本是乐购（TESCO）超市的旧址，但原超市已经倒闭了。

第一个难题已经解决了，但诸事仍面临着重重困难，主要是因为所有的银行都对“合作社”这种商业模式表示不屑一顾，不愿为他们提供贷款。但最终，他们还是通过各种渠道（多家基金会、一家影视公司和众多支持者）筹集到 17.5 万英镑资金。英国主流电视频道第四频道曾为此录制了一期纪录片，观众达数百万人，发挥了关键的作用。

店址选好以后，又花费了近 9 个月的时间与店主进行洽谈，得到了店主的大力支持。2010 年 5 月 7 日，小店终于成功过户。

下一个挑战是如何改善店内环境（尽管资源有限，但却不乏好心人和志愿者的大力援助）。大家齐心协力，卸下石棉管，换上新电线，喷上油漆，装上安全系统。紧接着，又有更多的朋友和志愿者前来帮忙，将小店上上下下打扫得干干净净。

门脸已经立起来了，接下来的问题是如何吸引更多的人，不仅从本店购物，更重要的是，能够成为本店的一员？为实现这个目标，2010 年 5 月的一天，人民超市举行“观光日”，邀请当地居民前来惠顾，并加盟本店，成为本店会员。一天之内，共收纳了 100 名会员，这便是人民超市的第一批会员。

局面打开以后，各种捐赠品（包括计算器、冰箱和收银机等）蜂拥而至，又陆续购进各种食品，摆上货架。小店最终于 2010 年 6 月 1 日正式开门营业。

如今在超市里转一圈，会是怎样的情景？

现如今，人民超市提供大约 2000 种产品，每周顾客访问量约为 6000 人，其中相当一部分人是律师（超市所在的霍尔本区云集了多家律师事务所和法院）或是在附近高校就读的大学生，但并不局限于此，而是惠及各种人群。

超市物品丰盛，看上去琳琅满目，但与寻常超市相比，还是少了许多。这是因为人民超市注重可持续发展的价值理念，而不是购物选择。超市经理凯特·布尔说：“针对某一种商品，我们通常会为顾客提供 3 种选择，而不是 20 种：一种是知名品牌，例如：亨氏焗豆；第二种是价格更加便宜，但不是很有名的产品；第三种是营养价值高的同类产品，例如：Whole Earth 旗下的产品。从整体上讲，我们的利润很不错，但我们会为营养价值高的产品提供折扣。因为价格低，就会有更多的人尝试。”



人民厨房

人民超市不仅卖东西，还设立“人民厨房”，由四个签约厨师每天在店内现场为大家提供大约 500 种快捷食品，既包括汤品，也包括主菜，例如：慢火烤肉加苹果汁、肉汁、根菜泥，还有些许布丁。菜单通常是按照店内所剩余料的情况制定的（可能是已经过了最佳食用期的蔬菜，也可能是尚未用完的零碎肉），这完全符合老百姓居家过日子的精打细算。“有时人们会说：‘你过时了！’”凯特·布尔说：“事实上，这种模式符合未来城市的发展需求。使用时令食材，对食物的原产地、种植情况及后期处理都做到心知肚明，并且毫不浪费，这些都很重要。‘诚信可靠’的理念可能早已经过时了，但以诚信为基础实现企业盈利是我们一直以来的努力方向。”

超市运营机制：会员制

会员制是如何运作的？任何人都可以在人民超市买东西。但是，如果你是超市的会员，你就能享受一些权益，同时承担一些义务。每位会员每年要交 25 英镑的年费（1 英镑作为合作社的股份），每四周要拿出 4 个小时到店服务。作为回报，会员在店内购物可享受 20% 的折扣，并共同享有超市的所有权，在超市做出重大决策时，能够民主地参与其中（例如就工资、供应商、产品、管理团队等事项进行投票时享有投票权）。会员制可使企业运营的一般费用维持在最低水平。超市内享受工资的员工仅有 17 人，并且工资都处在最低水平。

以这种方式经营超市，经理必须具备良好的倾听能力和人际交往技巧。凯特·布尔曾经担任过马莎百货（Marks & Spencer）的高级商务经理，但在她看来，现在的工作却更具有挑战性，也更令人受益。

“我过去总为自己是个善于激励他人的经理而感到骄傲，”凯特说，“但在这里，我却不得不从头学起。当你身在企业高层的时候，就是你说，别人做。但在这里，人人都很主动，乐于提出合理建议，因此培养良好的倾听技能和换位思考能力至关重要。此外，你还要倍加留心，找出

英国大使馆文化教育处

人们提出的这些问题背后所隐藏的深层次问题是什么。当然了，我们也曾发生过争吵和争论，但是现在，我们的团队已变得非常强大、自信。”

实际例子

许多企业都谈到过这种员工关系，对此，人民超市能否举个例子来说明一下呢？凯特·布尔说：“最近，部分会员建议从伦敦小酿酒商手中购进啤酒来卖。这些人并不具备相关商务经验，我想他们是不是该花点儿时间，到啤酒厂去看一看，好好采采样！……其实，他们已经做过深入的研究，对啤酒厂进行了参观和采访，对成本预算和利润进行了分析，并将这些建议制成了一个出色的商务案例。他们把它当作自己的项目，完全投入其中，做起事来十分负责。事实上，如果你能给予他人信心与尊重，并为他们提供行动空间，他们就会这般卖力。以‘高效’为名实施工业化、流程式的企业管理，往往忽略了对员工的尊重，员工无法树立信心，技能和潜力也得不到发挥，枉把一身的才干浪费了。”



为什么要以这种方式经营超市？

在大公司林立的食物零售业中，人民超市要将自己的目标定位在何处呢？人民超市的企业使命如下：

“我们的愿景是建立一个运用可持续发展的商业模式，在实现增长与盈利的同时，以社区发展与凝聚的价值理念为指导进行企业经营的社会企业。我们的目标是将城市社区与当地从事农业生产的社区相连接，为民众购买食品提供另一种选择。”

英国大使馆文化教育处

他们还制定了一系列价值观准则，用于指导企业管理与经营。这些准则是：

- 创建一个以合理的价格提供优质健康食品，满足超市成员及当地社区需求的超市。
- 从可靠的、与我们保持着长期合作关系的供应商手中进货。
- 尽可能购买在英国本土生产、在伦敦当地生产的农产品。
- 为会员提供多种选择和相关信息，帮助他们做出健康的购物选择。
- 建立一个有利于释放消费者的购买潜力、不拘于现状的社区超市。
- 为了最大限度地减少浪费，把即将过期的食品烹制成菜肴，并且将其他废料制成堆肥。
- 为当地社区提供励志培训和其他学习生活技能的机会。
- 营造一种注重个人贡献，友好、安全、非批判性的工作环境。
- 成为提供社区培训与发展的基地。
- 购买可再生能源及其他产品，鼓励替代性、具有前瞻性的理念和做法。”



影响：他们的使命履行得如何？

人民超市产生的影响是什么？就会员人数以及对社区的影响而言，迄今为止，人民超市的会员已超过 1000 余人；此外，在一些支持者的慷慨资助下，人民超市启动“赞助”计划。该计划专门针对那些想成为会员，但面临着财务困难、没有能力支付年费的人，使这些人也能顺利地成为会员。

注重可持续发展固然是好事，但对于那些图省事，进商店只是为了拣一样自己最爱吃的，在下班或放学的路上边走边嚼的顾客/会员而言，其影响又是什么呢？“我们并不想向大家‘传教’！”凯特·布尔说：“我们并不想告诉你‘你喜欢吃蛋糕，这样真不好！’如果你在某方面存在缺陷，没关系的，这是人之常情。为顾客提供营养价值高的优质食品，并与顾客进行沟通，才是我们的努力方向。”

英国大使馆文化教育处

对供应商的影响

理想状态下，人民超市的农产品都是从伦敦周边 100 英里范围内采购的；唯有在本土产品缺货的情况下，才会从欧洲采购。“英国农业步履蹒跚，造成这种衰退局面的最直接原因是超市独霸利润大头。”人民超市共同创始人亚瑟说：“超市从种植土豆的老农手里以每公斤 4 便士的价格买进，售出价却是 90 便士左右；我们答应以每公斤 16 便士的价格买进，售出价（会员价）是 40 便士。”

“菜农二代”弗兰科·普拉拉（Franco Pullara）在伦敦市郊经营着一家托儿所——加冕路托儿所。他将自己种植的辣椒和黄瓜提供给四大超市，虽然有利可图，但却十分艰难，令人沮丧。尤其是，他不得不丢弃一些长相难看、但品质优良的蔬菜，这令他十分反感。现在，他却可以把这些菜卖给人民超市！在过去一年里，弗兰科与人民超市之间的业务额呈十倍增长，双方都很满意。

“与人民超市合作的美妙之处在于人与人的交流。我喜欢介绍我们的产品，讲一讲为什么这种菜定价略微高一点，那种菜的味道又好在哪里。我经常会到店里走一走，跟顾客聊一聊，甚至跟他们讲一讲种菜的经过。另一个美妙之处在于超市对我们一视同仁。我可以坐下来和凯特聊聊天，商讨超市可以增添哪些蔬菜种类。我们一般不种西红柿，但我给凯特的建议是，我们可以种一些，专门为人民超市种，注重其口感和品质。我们并不是采用有机生产模式，但我们会采取相应的病虫害防治措施，不打农药。我们自己配备植物肥料，不用买来的化肥。我希望顾客能了解这一切，对自己购买、食用的东西做到心知肚明。找到赞赏我们所做的一切的顾客、和乐于跟我们合作的人，这真是太美妙了！它重新激发了我对种菜的兴趣。”

浪费

人民超市将被其他常规超市拒之门外的“难看食品”也接纳进来，并在超市中设立了“人民厨房”（将产品余料也利用起来），这就意味着人民超市基本上不会产生任何废物。回想在本文开头处提到的英国巨大的食品浪费……很显然，那些被大多数超市扔掉的食物和废物，在这里都被节省了下來。

倒闭的威胁

人民超市大获成功，但与诸多企业一样，它有时也会面临生死一线。2012 年 3 月，人民超市网站的版面头条赫然写着“我们即将倒闭”几个大字，宣布除非卡姆登地方政府能够继续支持人民超市，允许重新商议赋税额度，否则的话，人民超市就将面临破产，并呼吁各位网友一同签署请愿书。各位网友纷纷在请愿书上签字，捐款源源不断地涌来，将拖欠的近 5000 英镑营业税分期付款，倒闭风险得以化解。在人民超市即将倒闭的几小时前，弗雷德里克斯基金会也曾为它提供 2 万英镑贷款。

英国大使馆文化教育处

重要的一点是，尽管人民超市在社会、环境与经济影响上做出了额外的贡献，但却未能比“常规”超市或商店享受到更多的减免税待遇或好处，与追求利润最大化的普通企业待遇完全相同。



从勉强生存到蓬勃发展？

如今，人民超市的营业额约为 120 万英镑，总利润 36.8 万英镑，但除去日常管理费用，实际亏损 9.2 万英镑。就收益率而言，人民超市仍在边界线上徘徊着，但有望实现收支平衡，并在明年实现盈余。然而，目前已有 14 个地方团体想要效仿这种模式，在全国各地推广开来。人民超市十分支持这种做法，希望以一种开源的模式为各个组织提供建议和指导，这些组织可以利用超市的名称和价值观，但人民超市并不从中获利。

人民超市已经深刻认识到了倒闭的威胁，认为应帮助会员在挑选产品时，将重点放在需求量大或有较大利润空间的产品上。最近，会员就未来是否开始出售香烟进行投票表决。用凯特·布尔的话讲，这是“有史以来最为激烈的争论”。其他计划包括在超市外面设立大排档，提供餐饮服务，这既能提供额外收入，又能促进本店生意。

很显然，人民超市作为一家社会企业仍处在发展阶段，也不总是一帆风顺。但它在前进的道路上，已经取得了许多辉煌成就。正如凯特·布尔所言，如果你发现社会中存在一些需要改善的地方，“你只管放手去做就是了。”

更多信息，请访问 www.thepeoplesupermarket.org

编译：社会企业家技能项目组，如转载请注明原文网址。