

# “天价牛肉面”养成术

## ISO55000 的落地要点

资深管理顾问 蒋耘军

近年有幸在《企业家日报》发表了ISO55000资产管理相关的一些文章,不断有读者询问:如何将其系统化并有效予以落地?故写拙文愚见以抛砖引玉。

本文以设备密集型企业为例,简述ISO55000有效落地的一些要点:资产管理牵头者;资产范围界定;方针与目标;资产管理战略计划;风险识别与预防措施;资产管理计划;实施;人才育成;绩效评价;持续改进等。

**资产管理牵头者。**资产管理旨在以资产回报率来度量企业整体经营水平,故企业最高管理者的参与和支持必不可少。同时,资产管理包括但不限于设备管理,故应任命可全面协调各部门的企业高层来牵头实施。若任命设备部牵头,则应将其职权相应扩大,否则其可能无法有效协调其他部门。

**资产范围界定。**界定资产范围,例如设备、车队、土地、建筑、软件、现金、负债、品牌等。资产的基本信息应可获取,例如名称、编号、数量、原价、入手日期、位置、状态、技术资料、供方等。应将企业视为一个“总资产”,以从全局看待资产管理改善,因有时实施局部改善可能无益于提高总体绩效。

**资产管理方针与目标。**基于企业所处的环境、经营战略、资产相关方的期望、“令资产最大化创造价值”总体方向等,确定资产管理方针、战略目标。例如:一企业营业额下滑约三成、总资产报酬率不足5%/年,资产管理方针被定为:“全员改善,提高资产运行效率;协同作战,助力公司转型成功”;资产管理战略总目标定为“总资产报酬率至少达到8%/年”,且分解子目标到下述方面:市场营销拓展、生产周期压缩、OEE设备综合效率、工伤事故、供方交付准时率等。值得注意的是:在确定资产管理战略总目标时,应当优先考虑解决影响总资产报酬率的瓶颈,因为只有一个系统的瓶颈被改善了多少,该系统的整体效率才会提高多少。

**资产管理战略计划。**应基于企业资产特点、ISO55001的要求等,制定资产管理战略计划(SAMP, strategic asset management plan),以阐明如何达成资产管理方针与目标,其内容可包括但不限于:组织架构与职责、方针、目标与子目标、风险识别与预防措施、目标与子目标实现路径、资源、运行文件、人才培育、绩效评价、激励措施、持续改进等。

**风险识别与预防措施。**风险即“不确定性对目标的影响”。应识别何种风险将影响资产管理战略目标的达成,并采取预防措施。例如:追求设备零故障时,可能有如下风险:人员觉得零故障是个噱头;不谙故障机理与改善路径;技术资料匮乏;故障数据混乱;无故障财务数据;操作工不愿做自主维护;维修人员不愿做预防维修;备件质量差;技改缺乏资金;缺乏维护工具;检修事故;维修外包能力不足等。

**资产管理计划。**基于SAMP、目标等,确定如何管理每类(或每个)资产的全寿命周期活动。例如:一钣金冲压厂的生产周期比同行平均水平约长20%(即现金资产的周转速度慢20%)。为了压缩生产周期,其资产管理计划含如下内容:冲压产线改大批量生产模式为单件流/小批量流,并为每台冲压配备机器人取放工件(以减少“人力资产成本”并提高取放效率);对冲压实施OEE改善,含快速换模、自主维护、全面质量维修、点巡检、全优润滑、状态监测等。

**实施。**应将目标、资产管理计划部署到各相关层次(含基层班组),并进行核对、督促、调整。采用“日检查、周总结、月评比、季交流会”、标杆企业学习等方式,可促使ISO55000更好落地。应积累各类资产成本与绩效的财务数据,以便为精准核算总资产报酬率、资产全寿命周期投入产出比打下基础。

**人才育成。**应基于人员能力差距确定人才育成的要求。除了对ISO55000标准条文的理解与掌握,同时也应着重关注促使资产创造价值的方法,例如:连续流生产、OEE改善、零故障工程、TOTEX(total expense总费用)削减、防错法等。

**绩效评价。**不应以建空文文件和取证来评价资产管理的优劣;而应基于资产管理方针、目标的达成程度,以绩效会议、内审或成熟度评价、管理评审等方式,进行绩效评价。绩效评价应尽量做到数据财务化(例如总资产报酬率、TOTEX等),同时并用其他恰当的方法,例如设备排污的合规性。基于评价结果实施相应的激励措施。

**持续改进。**应基于资产管理方针与目标、绩效评价、日常运行等数据,确定、实施、验证所需的持续改进措施。若识别的持续改进措施较多,则应优先可直接提高资产回报率的措施。

**结语。**我国企业的资产运行效率较国外先进水平整体有较大差距。以总资产净利润率为例,我国宝钢2.68%、武钢1.36%、鞍钢1.00%,美国纽柯公司该指标当年全球第一:5.29%(李拥军《2014年中外钢铁上市公司盈利状况分析》)。欲提高我国企业的资产运行效率,赶超国际先进水平,需紧盯ISO55000的核心理念“令资产最大化创造价值”,对其有效落地进行长久不懈的探索。如同村上春树所云:“总之岁月漫长,然而值得等待。”

**参考文献**

- [1] ISO-ISO55000/55001/55002 Asset Management[S].Switzerland: ISO,2014.
- [2] 李拥军.2014年中外钢铁上市公司盈利状况分析[J].冶金管理,2015(7).

先冷冻,然后切块,而澳大利亚牛肉则需要先煮熟,从骨头上剔下来后再切块。除了牛肉,每款面搭配的汤汁也不同,熬制时采用的是牛身上不同部位的肉。面条也有二十多种,有宽有细、有圆有扁,按照顾客对面条的具体要求进行不同的烹制。

比如2000元一碗的“元首牛肉面”,这款面可以由顾客自行挑选想吃的牛肉部位,但每天最多只卖10碗,必须提前预约才吃得到,因为不同部位的牛肉需要搭配不同规格的面条和肉汤,这些都需要提前准备。再比如番茄牛肉面,其汤头分为上下两层,上层浓下层淡,食用时搭配牛小排与牛肋条。“牛爸爸”通过对细节的管理将“定制化”做到了极致。

### 引入CRM

善于管理的“牛爸爸”自然不会忽视顾客培养,他们引入了CRM(客户关系管理),目的是吸引新客户、留住老客户,并将现有客户转化为忠实客户。

“牛爸爸”的CRM简单易操作,每位顾客就餐结束后,服务员会在顾客乐于并方便接受询问时与顾客沟通,通过沟通掌握顾客的就餐满意度、喜好的口味、脾气和个性等信息,以便在顾客下一次光顾时快速、准确地为其提供最适合的产品。

这种模式看似简单,但对顾客来说却非常受用,因为这可以有效缩短顾客点餐和等待的时间。当然,在下单之前,服务员一定会跟顾客确认,绝不会自作主张。

“牛爸爸”不但会详细了解每位顾客的喜好和口味,还会针对店铺的很多事务征询顾客意见。比如定价,“元首牛肉面”2000元人民币一碗的价格就是通过征求顾客意见敲定的。比如餐具,虽然每一个碗、每一双筷子都是创始人精挑细选的,但只要顾客能找到和某款餐食更搭配的餐具,创始人也会乐于采纳——只要顾客不要求创始人随意更改原料和烹饪方式,其他和餐厅相关的建议都可以提出,只要合理,都有可能被采纳。

这种“让顾客当家作主”的方式,让“牛爸爸”获得了更多顾客的尊重和认可,也成为成就其昂贵价格的原因之一。



这种做法让每天的顾客量较之前减少了很多。在“牛爸爸”经营到第15年的时候,店铺每天服务的顾客甚至减少到了30—100人,一旦顾客人数超过这个数字,店铺就要加价,强迫顾客改为其他时间就餐,或者搬离原址,到顾客人数更少的地方去,因为其创始人始终认为,“1个厨师煮10碗面与3个厨师煮一碗面的结果绝不会一样”。刻意强调“不增反减”的模式让“牛爸爸”得以增加客单价,营业额不降反增。

### 不惜成本的定制化服务

“牛爸爸”牛肉面的价格折合人民币每碗从100元到2000元不等,共有7种口味供顾客选择,其中,2000元的“元首牛肉面”需要提前预定,否则花多少钱也享用不到。

仅靠环境和服务,很难支撑如此昂贵的价格,“牛爸爸”的秘诀是不惜成本推出“私人订制烹饪”。

“私人订制”的前提是好产品。“牛爸爸”花了十几年的时间,数次推翻重来,不断改进和完善牛肉面的配方,最终

将一碗面的量统一为“120克面条、5块4英寸见方的牛肉、一块肉筋、一碗肉汤”的规格。

为了找出保留牛肉汤香味的最佳方法,其创始人做了不下千次的试验,甚至还为此把厨房改装了四次。

为了找到口感最佳的牛肉,“牛爸爸”还在不同国家找出最适合做牛肉面的牛肉,反复试验,最终决定从日本、澳大利亚、美国和巴西(其中巴西仅提供肉筋)等国家分别采购不同的牛肉,因为每个国家的牛肉口味和品质都不同,所以适合的面条规格和熬制的汤汁也会不同,如此一来,顾客的口味得到了充分的满足。不过,因为“牛爸爸”在每个国家都无法大批量采购,所以店面的采购成本大幅增加。这种不计成本购买原料的理念让“牛爸爸”得以在原有基础上不断提升客单价,并于2000年成功推出每碗2000元的“元首牛肉面”。

“牛爸爸”对产品品质的要求甚至细化到每一块牛肉的形状上。在烹饪前,主厨会把每一块牛肉都切成特定形状,让牛肉和牛筋搭配出最好的口感。比如,日本牛肉需要

楠乡

即使口味再出众、卖相再好,在大多数人的印象中,牛肉面也只能算作一种小吃,价格不会太高。但偏偏就有一家牛肉面馆“不认命”,不但价格远超小吃的价格水准,还对每天的供应量进行了很严格的控制,常常让顾客“乘兴而来败兴而归”。可就是这样一家高身价、不按常理出牌的牛肉面馆,却成了台北颇为知名的面馆,不少明星、老板慕名而来,甚至有人包机前往,只为吃一碗牛肉面。

这家面馆为何这么火?其管理模式值得研究。

### “不增反减”的经营理念

位于台北市民权东路的“牛爸爸”牛肉面馆创建于1990年,最初6年主要销售口味更好但价格相对略低的牛肉面,因此天天顾客盈门。第7年,“牛爸爸”听取了一位顾客的建议,对客户群进行了重新定位——从服务大部分人转为服务少数人。让客户群不增反减,这种战略看起来颇为冒险。如何在顾客减少的情况下增加盈利?“牛爸爸”的切入点是精细化服务。

“牛爸爸”实施精细化服务的第一步是彻底颠覆小吃店环境不上档次、卫生差强人意的传统印象。为此,“牛爸爸”重新装修了店铺,并导入了新的服务理念:顾客离座的第一时间就要将桌面收拾干净,不能让下一桌顾客看到任何不洁净的场面;桌椅、墙壁,甚至地面上绝不能出现汤汁留下的痕迹;新的餐具和面巾纸要摆放整齐,放置在客人触手可及的地方;卫生间要打扫到一尘不染,这要花至少两个小时;要做到整个店铺看不到任何不整洁的死角。实施精细化服务后,即便顾客是第N次光顾,也感觉像是走进了一家新开张的面馆,“牛爸爸”干净到极致的店铺形象让顾客慕名而来的顾客甘愿支付更高的产品溢价。

“牛爸爸”不增反减的经营理念还体现在其对店铺面积和就餐人数等的控制上。“牛爸爸”的店铺面积在200平方米左右,为了让顾客享受更优质的就餐环境,店铺提供的座位量远远低于店铺实际可容纳的座位量,

# 成都越华校园服装一道亮丽的风景线

## 首届成都越华校园服装新品发布交流会在成都天府新区举行

5月13日,成都首届越华服装交流会在仁寿县大化镇华兴家园越华公司举行,四川省纤维检验局监督科罗焘科长、腾南建筑工程有限公司高新分公司陈澜,来自四川省内多名设计师,以及各中小学校相关负责人、媒体记者等200余人参加了此次交流会。

如今当我们走在大街上,光鲜亮丽的衣着会让我们眼前一亮,倍感精神。新颖的服装成了当今世界最亮丽的符号,尤其是学生校服成为青少年朝气蓬勃的标志。近年来,英伦风格的校服倍受学生们的喜爱!成都越华服装公司总经理周清文向记者介绍说,越华服装特别是校服一直是坚持绿色健康的设计理念,实现了校服款式、色彩、材质设计的全方位绿色定位。时尚、得体、舒适、健康是越华公司的生产之道。

在新品发布交流会上,仁寿县大化镇小学校 and 仁寿县大化镇中学校的学生们展示了春夏秋冬英伦风格的校服,英伦风格细腻精致的工艺,表现出中国新声代与国际同步学习环境的态度。其中,白色搭配着藏青色,色泽淳朴素净,设计简洁大方,独特的海军风格搭配上领结,儒雅而又具备国际风范。服装新品发布会上,刚满四岁的小模特陈佳鑫小朋友说,“这个衣服真好看,真漂亮,穿着很舒服哟!”

据记者了解,成都越华服装老总周清文,是在外打拼多年后的回乡创业青年,他善良勤俭,吃苦耐劳,多次被评为优秀诚信企

业。该公司现是中国教育装备行业协会学校后勤装备管理分会会员企业、四川省学生装专委会会员企业、全国校服生产服务先进企业。

据了解,周清文是个爱心企业家,长期致力于社会慈善公益事业。在2008年抗震救灾中,越华服装公司,先后向灾区学校捐赠数千斤大米和数千套校服及相关救灾物资。其企业在努力发展的同时勇于承担社会责任,为社会无私奉献,每年不仅资助贫困学生,向山区特困学生送温暖,还资助边远薄弱学校的建设。在13日的服装交流会上,周清文总经理代表公司向四川省新津中学捐助贫困助学金6万元,并向仁寿县谢安乡小现场捐赠一批校服。当记者问他,近两年很多企业经营不景气,竞争很激烈,你什么还要坚持做校服呢?周总经理微笑着说道:“我一个从乡下来的人,从办企业的第一天起就深深地知道,无论什么时候都不能忘记自己的初衷,回报社会是我们企业的责任和使命,虽然现在面对转型升级的特殊时期,哪怕压力再大,只要我们企业能正常生产,爱心奉献的心就会一直坚持下去。我们成都越华生产校服的宗旨就是‘让学生满意,为教育服务!’。愿成都越华校服伴随着全国的莘莘学子度过美好的学生时代!”多么朴实而温馨的话语,正好折射出本次越华服装交流会这道独特而亮丽的风景线,更使我们看到了中国服装企业发展的希望。(何牧)



●成都越华服装公司总经理周清文接受媒体记者现场采访。



●周清文总经理代表公司向四川省新津中学捐助贫困助学金6万元。



●成都越华学生校服新品发布交流会现场上的展示活动。

# 生态+,构成洋河品牌重要基因

近日,在苏酒集团(洋河股份)2017“匠心·梦之蓝”封藏大典开幕仪式上,中共宿迁市委副书记、市长王天琦在致辞中,提及最多的一个关键词便是“生态”。他认为,水、气候、人等因素构成了一个完整的生态系统。正是洋河把这种良好的生态融入到人的意识行为中,把对待生活的态度融入到品牌诉求中,从蓝色经典、梦之蓝、生态苏酒、洋河微分子酒、梦之蓝·手工班……这些优秀的品牌背后无一不是“生态+”所成就的。

## 生态+环境,成为企业增长支撑点

水为酒之血。宿迁有“好水”众所周知,水域面积达2367平方公里,不仅坐拥“三河两湖一湿地”的良好生态,还有着“苏北水乡”的美誉。而洋河位于白洋河与古黄河交

汇之处,处于淮水系中轴的核心。据说,这样的水域环境,在全省乃至全国白酒界都是独一无二的。

业内人士常说:洋河因水而得名,因水而美丽,因水而造酒,因酒而闻名。在洋河厂区中有一眼美人泉最为神奇,它是洋河良好生态环境的集中体现,水体纯净、味道甘冽、水质恒定,不论旱涝,常年都保持一个水位。此外,富含多种有益矿物质和活性微量元素,水体中的有益菌群大量参与洋河酒酿造过程中,促进酒体酒质更为绵柔。

水是洋河绵柔品质不可复制的重要基因之一,而好气候则是酿酒的天然氧吧。宿迁地处全球北纬33°的黄金酿酒带,位于黄淮流域中轴地带,是暖温带与亚热带分界线,属于湿润、半湿润季风气候,年均气温在14—15度,年降水量约800—1000毫米,相对

湿度60%—80%,日照总量为2000—2500小时。这里四季分明,光照充足,温暖湿润,雨水丰沛,被誉为“第一江山春好处”。适宜的气候、温度、湿度、日照与纯天然的酿酒生态相结合,让洋河、双沟成为不可复制的绵柔白酒产区,也让“生态+环境”成为洋河发力增长的支撑点。

## 生态+人,成就中国最具创新酒企

纵观洋河的发展史,每一次转折点都是企业在战略上的重大调整,其成长背后始终充满着创新的力量。可以说,洋河之道就是创新之道,洋河精神就是工匠精神。

正因如此,洋河才能培养出一代又一代技艺非凡、善于创造的工匠。目前,洋河有着行业内最大的酿酒队伍,近两万员工直接

从事酿酒生产;1000余个酿酒班组中,20年以上工龄技师占比达80%,专业接选酒师2000余名,特别是集聚了30位国酒大师,技术力量为行业之最。

成功不是一蹴而就的。近10余年来,洋河从“香型”到“口感”,在老品类的基础上成功创造了“绵柔型白酒”新品类。此外,还持续关注和研究白酒健康消费趋势,创新技术工艺,推出了“微量更健康”的洋河微分子酒、“葆养清心”的双沟梳清酒及梦之蓝·手工班等白酒新产品。

今年3月份,由国家统计局中国统计信息服务中心(CSISC)公布的2016年第四季度《中国白酒品牌口碑研究报告》中,洋河产品获“产品好评度第一”、“质量认可度第一”和“品牌健康度第一”三项第一,这在白酒行业是前所未有的。(张紫尘)