

企业楷模

# 麦当劳如何精打细算

如果一位顾客购买了一个2.5元的圆筒冰淇淋,却在门店里坐上十多分钟,就可能因此丢掉另一桌购买几十元套餐的顾客。因此占地小的甜品站就应运而生。

■ 秀绣

你能想像,麦当劳所赚的每一角钱都是经过仔细计算的吗?  
开设甜品站的决定源于麦当劳的调查。麦当劳发现,在客流量较大的门店里,排队的人群中有很大一部分最后只买了冰淇淋之类的甜点。而店内的座位有限,如果一位



顾客购买了一个2.5元的圆筒冰淇淋,却在门店里坐上十多分钟,就可能因此丢掉另一桌购买几十元套餐的顾客。因此占地小的甜品站就应运而生。

此外,麦当劳在提升单店价值上深下苦功。这个改变从它贴上24小时餐厅标志开始。去年麦当劳把75%的店面更换为24小时经营,这成为其销售增长的主要方式之一。延长营业时间是否划算呢?地租、房屋的折旧是固定不变的,不利用也不会减少成本。而延长营业时间需要增加的成本是食品原材料、水电和劳动力。也就是说,销售额增长到一定比例时,将会抵消可变成本的增加。

在精耕的同时,还得细作。为了节约成本,麦当劳甚至连怎样拖地才更省水也考虑到了。现在,麦当劳的员工入店都要从学习8字拖地法开始。为什么要划成8字,什么时候换水洗拖把,保证把地板拖干净同时又节约用水,这些都是长期积累的经验。而24小时餐厅的经理们都接受了特别培训,包括排班技巧、控制用水用电,并根据客流情况预订产品来控制成本。

经营方法

在经营上,总嘉公司多想了一步,少走了一步,与别人拉开了距离,做成了比不打折的同行更盈利的公司。

## 打折之后更盈利

■ 周文燕

在台湾,运动用品很受市场欢迎。许多名牌运动用品通常不二价,偶尔促销打折,能打到原价的七折就已经相当不容易。但是有一家很出名的专门卖“选手”牌运动用品的商店,则是另一番令人意想不到的场面:它的商品打了九折后还可以再打七折,有的甚至打到三折,一些季节性产品换季后甚至一折就能买到。  
如果你以为便宜没好货,那又错了。“选手”牌运动用品款式非常新颖,颜色突出,质量上乘,物美价廉,所以它赢得了大批顾客的极大青睐,它的生意常常好到令出售其他牌子的运动用品商店既羡慕又妒。可是,这家大幅度打折的公司,利润来自哪里?不会赔钱吗?许多同行非常想不通。其实,当中的秘诀说起来一点也不复杂。  
经营“选手”牌运动用品的,是一家叫

做总嘉的公司,这家公司曾在做市场调研时发现,运动用品行业的许多公司都是委托代售零售商品,其间货款结算时间长,资金周转缓慢。能不能让现金回收快速方便呢?总嘉公司多方考察研究经营方式,最终决定对自家的运动用品采取一个“直销”的方式:产品在直销专卖的店面出售,实行产销直接挂钩。这样,从代理商、分销商处省下的转手费便成了支撑产品打折促销的筹码,尽管产品终年在打折,但在成本核算之下,还是划得来。而且产品品质依然在水准线,却打折降价销售,促进了销量的提升。另一层显而易见的好处,是解决了现金的回收问题,实现了资金的快速回笼。仅是利用利息,总嘉公司就大大增加了自己的市场竞争能力。

在经营上,总嘉公司多想了一步,少走了一步,与别人拉开了距离,做成了比不打折的同行更盈利的公司。

## 最差的也许是最好的

■ 佚名

公司招聘一名采购及物料主管,条件是本科以上学历,懂制衣业常用日语,4年以上本行业相关工作经验,30岁以下。  
为招这名主管,我们人事部上上下下没少吃苦头,先后招了几个,完全符合公司条件,到了老板那儿,却被一一否决。老板说,物料采购主管是看家的,马虎不得。  
这次面试,老板亲自出马。参加面试的共有4人,前3个人都是从人才市场上千挑万选来的,业务能力、工作经验、日语水平都是好手。要不是担心被老板再度否决,又得为这事忙碌,我早就选出一个直接让老板进行复试。  
第四位是受一位朋友之托勉强挤上来的,没有本科学历,年过三十,日语水平也很有限。为了让老板知道人事部没有马虎,我使出浑身解数,从制衣工艺、原材料采购,到熟悉哪些供应商,再到日语会话,考了一遍。前三位对答如流。第四位的日语会话却卡了壳,他坦率地承认自己日语会话不行,但懂制衣业大部分常用日语术语和简单日文,能书写,不会讲。  
职业经验告诉我,有必要问问他怎么会这样,他说自己刚出来,就在一家日资制衣厂工

作,差不多有10年的时间,耳濡目染,加之平时勤于学习,所以懂得一些日语。  
这时,老板插话了,让4位求职者简单谈谈自己的工作经历。  
第一位有些不知所措,大谈特谈自己的经验如何丰富。在原公司工作如何得到好评。第二位说自己做了3个行业,贸易、钟表、制衣,经历丰富,人际关系广泛。  
第三位一直在制衣业工作,跳了四五次槽,做过许多大公司,他还一一列出这些赫赫有名的公司大名。第四位的经历却有些平淡,近十年时间,他都在一家日资公司工作,从货仓搬运工做到物料部主管,在主管位置上做了六七年。  
老板一听,顿时来了兴趣,问他最后怎么离开了那家公司。  
他有些难为情,说公司被人家收购,新老板也是做制衣的,自己有一帮人马。  
老板最后要了第四位求职者。老板说,10年时间,说明了他的能力和上进心;学历并不重要,只是参考。他能应付制衣方面的常用日语,就已经足够了。硬件条件最差的人,也许将是最好的员工,将家当交给这样的人,放心一些。

## 赤脚走进名鞋店

■ 浣溪沙

2006年初,英国伦敦市南部的一条大街上冒出一家叫“罗毕”的鞋店。店里的鞋子款式丰富,质量也不错,但是这条街上的鞋店实在太多,同质化现象严重,竞争非常激烈,因此这家鞋店的生意一直平平淡淡。  
6月的一天,店里来了两位时尚女性,她们挑了一双又一双鞋,试穿了一次又一次,最后终于买了一双。付账的时候,只听买鞋的顾客对同伴说:“今天购物真是累死了。一次次脱鞋,又烦又累。”店老板心想,既然许多顾客在选购鞋子时都抱怨换鞋太麻烦,若能能让顾客赤脚进店就少了不必要的麻烦,顾客购起物来就要轻松多了。但如何才能让顾客自觉自愿地赤脚进店

呢?放上许多拖鞋?肯定不行,仅仅一双拖鞋是不可能让顾客自觉地脱鞋的,那该怎么做呢?  
后来,店老板从一些重要场合中地上的红地毯得到了启发。他决定在店内铺设名贵地毯,顾客一定会乐意赤脚行走在名贵地毯上。铺好地毯后,他将店名改为“赤脚鞋店”,又在门口设置了鞋架。做好这些后,他召集所有员工,郑重地宣布:顾客脱鞋进店后,由服务员代为擦鞋。员工丈二和尚摸不着头脑,但既然老板这样决定了,也就只好照样执行。然后,老板在门口贴出一份告示:店内铺有名贵地毯,顾客可脱鞋进店购物,并由本店员工代为擦鞋。  
此法公布后,许多顾客慕名而来。顾客进店后觉得既惬意,又亲切,而且又有人给擦鞋,结果鞋店的销售额大增。



## 把普通做到极致

■ 于士超

森井是个日本小零售商的儿子,大学毕业后一直没能找到合适的工作,只好回家帮助父亲打理生意,可因为种种原因,生意一直没有起色,他很着急。  
有一天,小店里来了一个客人,要买含气矿泉水,森井想也不想,递过一瓶普通矿泉水。  
客人连连摇头,又扫一眼货架,说:“罢了,这样普通的小店怎么会有含气矿泉水呢。”  
森井既惭愧又好奇,拦住客人请教,方才知,原来,法国有一种矿泉水,因为水源位于火山爆发后的地层深处,所以含有天然的气泡。法国商人先把水中的天然气泡抽出;同时对水进行净化处理,使其所含的各种矿物质达到最佳比例;最后,把储存的气泡打回处理过的水中。  
如此大费周章的“天然”矿泉水非常畅销,很多人都把喝这种含气矿泉水当作享受。  
客人还告诉他,这种矿泉水日本的顶级商场才有出售,很难买到。客人走了,森井却如醍醐灌顶一般呆立了许久。  
他明白,自己终于找到了经营目标——开一家专门卖水的小店。  
他极快地行动起来,用了半年的时间去四处学习和采样。经过精心的准备,他的“水吧”开张了。  
整个小店布置得如同一个盛水的器皿,卖的都是各种精心调制过的水和来自世界各地的高档矿泉水。这些水都各有用途:含矿物质多的水对身体有好处;含氧的水则适宜老人和孕妇……他甚至调制出了一种能量水,是特意选在月圆之夜从地底抽出并立即装瓶的矿泉水,据说具有最高的能量,是专门为练气功的人准备的。  
对他的水吧,人们先是惊愕,继而好奇,并很快接受了这一新鲜消费观念,都把到水吧喝水并买些特制的水回去当成了时尚,他的生意因此异常红火。  
寡淡无味的水,在旁人看来,除了解渴外再普通不过了,但他却敏锐地发现了蕴藏在水里的机会,并将其开发出来,成为了自己人生的新起点。

## 绝不用彩色

■ 州仕

法国的波莫瑞香槟酒公司刊登在杂志上的广告,全是黑白的,他们绝不做彩色广告。这是为什么呢?  
原来他们发现,现在的杂志里全是彩色照片。如果他们把广告做成彩色的,夹在中间,很难被发现,于是,他们做起了黑白广告。  
这招果然见奇效,读者拿起一本杂志,在一片五颜六色的彩照中,突然发现一页素静大气的黑白照片,那种感觉就像在繁华的城市里,突然发现了一块幽静的地方,心里十分喜欢,自然也会对那张照片分外留意。  
久而久之,这种做黑白广告的形式竟然形成了企业文化的一部分,深受消费者的喜爱。

企业家自述(长篇连载之一百七十七)

# 王建明:动力大王的传奇故事

这个目标确定之后,玉柴集团的全体成员企业,首先是核心企业——我们股份公司,母体企业——集团公司,由股份公司的境外股东库柏和玉柴集团公司共同出资组建的玉柴营销物流公司,还有其他的所有的子公司,都要根据中心目标,迅速做好高端分解工作。为什么加“高端”两个字?它不是对往年某一项年度的集团目标方针做一个浅层次的分解,要不同于过去。为什么?因为针对这个未来四年的目标,根据昨天亮点、弱点、重点的分析,提出了一些非常特殊的任务,有一些非常特殊的追求。比如,弱点当中提到的人才不够的问题,提了“四个全员”,要“全员进发”,要“全员搜寻”,要“全员爱护”,要“全员监控”。像这件事情的分解,我们过去没有从整个系统动手来做这种性质任务的分解。没有做过,那么就要进行,一定要做,叫高端分解。关于技能不足的问题,昨天提出,要在人为本、争第一、零起点的基础理念之下一定要做全员充实,全员提高,全员再造,全员新生。要做这样的工作。那么,这样事情又不是往年普通的目标方针,是一个极为特殊的关于中心战略目标所必须要做的事情,这个事情我们过去没有作为方针目标分解工作这样做,现在必须要做,因此也叫高端。玉柴集团的所有成员企业,要在分解落实由人才不够而致,必须要全员进发,全员搜寻,全员爱护,全员监控的方面;由技能不足而致,必须全员充实,全员提高,全员再造,全员新生方面,各成员企业、各子公司、各阶层、各人员的责任

要在这一端的高端分解当中,要把工作做好。整个玉柴集团所有成员企业党政工团要联合动手,大力造势,营造氛围,最后要分解责任,定位责任,量化任务,到位责任。每一级管理人员、每一个管理人员、每一个科技人员、每一个生产者的责任都要落实,打造一艘航母不是全员万众一心然后一起努力我们是不能获得成功的。  
关于昨天的亮点、弱点和重点分析当中,弱点的一些对策问题,肯定公司会……,刚才没有提到的像股东不和的问题啊,像人才不够,细节不精,技能不足,人居不适,收入不高,这些问题。像第一个,关于股东不和,还有抓亮点的分解,我们过去没有从整个系统动手来做这种性质任务的分解。没有做过,那么就要进行,一定要做,叫高端分解。关于技能不足的问题,昨天提出,要在人为本、争第一、零起点的基础理念之下一定要做全员充实,全员提高,全员再造,全员新生。要做这样的工作。那么,这样事情又不是往年普通的目标方针,是一个极为特殊的关于中心战略目标所必须要做的事情,这个事情我们过去没有作为方针目标分解工作这样做,现在必须要做,因此也叫高端。玉柴集团的所有成员企业,要在分解落实由人才不够而致,必须要全员进发,全员搜寻,全员爱护,全员监控的方面;由技能不足而致,必须全员充实,全员提高,全员再造,全员新生方面,各成员企业、各子公司、各阶层、各人员的责任

题,我们将共同负责,把它首先在核心企业股份公司,在我们集团公司的拟上市的企业——工程公司,润滑油公司,在这些系统当中,我们将把细节考虑好,设计好,组织好。  
人居环境。昨天职工代表提了一些要求,也提了一些问题。这些问题,昨天主席团认为,四年之中,我们最少在玉柴集团当中要诞生有获两个以上高标准的现代化小区。这个我们向职工代表大会作承诺。2005年,在本部必须消灭所有的平房。刚才跟曾诗强商量,2005年按中国年算,就是到2006年的春节之前,所有的平房要全部拆除,居住平房的职工要全部迁移。(职工代表热烈掌声)职工给我们掌声,但是饶英贤同志,刚才一些表态我觉得是不够的,你那个像礼堂的问题,游泳池的问题,生活用水的问题,消灭平房的问题,还有昨天提到的工作环境问题。工作环境问题,如现在我们的垃圾处理站已经影响到一些子公司职工的健康,像这些问题,2005年不是什么要尽可能解决,不是什么要尽可能完工,而是要一定完工。(职工代表掌声)要不可能,我们加大投入,加快建设,我们就是对职工在讲话,要求职工完成任务都是像排山倒海,压力无穷,我们自己要做的事情就来一个争取,这样是不合格的。刚才听了饶英贤主席措施方面的一些东西,听起来是不错,但是不能踩空,要像生产任务、质量任务一样不能踩空。比如员工健康档案问题。员工健康档案建立这个是个好事情,建立以后要跟踪抓保健,这个想法也是很好的,

但是如果不是落在实处,而是踩空,发怵,那就是跟我们的产品质量一样,那就是要出大问题。我一项一项讲吧。  
员工收入。我们的中心目标实现之后,主席团认为玉柴的人均收入应该上到八万以上。(职工代表掌声……)关于……,我们的议论是赞成还是不赞成?(职工代表掌声……)赞成的举手。(全体职工代表举手)我们这些人代表大家组织企业目标的,我们代表大家来组织企业目标的时候,我们的要求是很高的,反过来像大家这样的举手对我们也提出了很高的要求。玉柴集团成员,我们所有公司都要来达到人均收入八万,压力是很大的,特别是有些子公司压力是巨大的。这个方面,主席团昨天也有一个考虑,就是集团内部有一些零部件的供应问题,集团内部跟集团外部是必须有区别的,但是恐怕不宜简单地用产品价格来表现。产品价格一定的话,那就可能把晏杰的全盘计划打乱,他还有个总体控制成本的问题。那么怎么办?这个问题内部还要进一步做细节商量,可以以采用集团内部的零件供应,然而采用内部补贴倒回的办法来帮助我们的子公司同步,减少子公司在员工收入方面的压力。  
关于员工健康问题。昨天主席团有这么一些意见,第一,一定要强制性轮流保证每个月、每个员工至少有两天的休息时间,这个要强制性执行。如果不能做到的话,恐怕要问责。  
第二条,要逐年加大关于机械化和自动化的投入,但是我们的机械化跟自动化,特别是

自动化,我们不可能说搞完了自动化以后又产生新的下岗和失业的问题。机械化、自动化还是重在降低劳动强度,减少劳动时间。  
第三个措施,借工的问题,当借就要借,不能无休止地靠牺牲职工的休息时间,同工必须同酬。借工的形式要改进。刚才听天生跟我讲,现在在考虑借工要采用比较多的一年合同制工人的办法。我觉得这就是改进。它是一年的合同制,它就解决了两个问题:第一个就是完全可以实现同工同酬,第二个它也可以解决我们在生产高峰期间,在机械化自动化程度起来之前不是盲目的扩编,不是盲目增员。这种形式再讨论,要改进。  
第四,特别是对一线员工腰腿劳损的问题,跟颈椎现在普遍出问题的事情,我们的物业公司再完善,再考虑系统专业性的对策。刚才听到了,我们现在已经开始有一线员工的专业保健方案,这个方案够不够,规模不够,能不能够适应一线员工的保健要求,再检讨,再完善。原来考虑是不够的,那么条件再加,投入再增加。无非就是是保健的人士,我们跟当地的中医学校或护士学校,我们可以挂钩联办。然后对一线腰腿跟颈椎的防治问题要有一个强制性建档,要有一个强制性跟踪,要有一个强制性保健的考虑,要无疏漏。要求员工在细节上要为成付出努力,我们必须要在后勤的服务上同样也要在细节上做到无疏漏。这个是管理人员的重责。  
(此文系本报整理,待续)