

A4 | GUANLIANLI | 管理案例

名企管理 | MingqiGuanli

“软活动”： 阿迪达斯管理的独门功夫



品牌不仅要与它的顾客、供应者和经销商建立关系,而且也要与大量对它感兴趣的公众建立关系。有专家说,大众广告的作用力日益减弱,而公众宣传或软活动,通过持续不断地发布和传播,以支持公司或产品推广以及塑造形象,对消费者的影响越来越大,其效果大约相当于广告的5倍。也就是说,公共关系的活动对于建立品牌知名度和品牌知识有着特殊的效果。

品牌不仅要与它的顾客、供应者和经销商建立关系,而且也要与大量对它感兴趣的公众建立关系。有专家说,大众广告的作用力日益减弱,而公众宣传或软活动,通过持续不断地发布和传播,以支持公司或产品推广以及塑造形象,对消费者的影响越来越大,其效果大约相当于广告的5倍。也就是说,公共关系的活动对于建立品牌知名度和品牌知识有着特殊的效果。

作为08北京奥运会合作伙伴的阿迪达斯,如何能够在短时间内引起公众的注意力,并刺激渠道成员快速推动产品流,创造良好销售业绩,是阿迪必须解决的首要问题。阿迪达斯决定竭尽所能抓住2008奥运会每一个可能机会,创造出生动的宣传题材以及有趣的故事,建立起知名度、实力性和新鲜度的传播目标。深谙此道阿迪达斯当局转向寻求“软活动”(基于公共关系的事件活动和话题传播,高普森机构称之为“软活动”),作为它的核心推广战略。

因此,阿迪达斯针对2008北京奥运会,量身定制了一系列包括新闻发布会、城市路演、运动视界艺术展、网络互动体验、设计大赛、举办大众体育活动、危机公关等七种方式的“软活动”,展开了全面的攻势;并适时全力激活各类媒体,广泛参与或报道。

巧用新闻 吹响开战奥运集结号

阿迪达斯采用新闻发布会的形式,向公众公开和直接展示,目的是制造声势,创造良好的社会舆论环境,起到积极

的推动作用。阿迪达斯在08奥运前,举行了两次大型,有力推动与塑造阿迪达斯的品牌传播和舆论宣传。“签约08奥运合作伙伴”欢喜宴,定下奥运攻略基调。发布会邀请了中国奥组委、媒体以及体育明星,向业界发布这一新闻。阿迪达斯提出了“没有不能夺的金”口号,祝福中国能赢得每一块金牌!启动08奥运计划盛典,决战08奥运的誓言。2007年11月30日,于北京永定门广场,阿迪宣布以“一起2008,没有不可能”为主题的08奥运计划。活动时间从2007年12月开始,持续到2008年奥运会结束。此计划,旨在鼓舞所有中国人凝聚在一起,舞动2008年奥运会,打响了阿迪开拔奥运战略运动的枪声!

城市路演,以实际行动, 号召全民参与

路演(roadshow),是一种凝聚品牌

文化,通过与消费者进行深入互动,实现消费者对产品或品牌的认知到忠爱的户外综合活动。路演是公共关系活动的一种有力方式。一则有效同消费者接触,并共同体验品牌文化,提升品牌的认知度和忠诚度;二则直接连接品牌与顾客的关系,快速占领消费者心智和情感份额;三则有效拉动活动市场的销售力,刺激消费,促进市场份额;四则有力改变消费者以往的品牌误解,回馈社会支持,增进记忆份额。阿迪达斯以路演活动,连接顾客意志。路演陆续在北京、上海、广州、沈阳、大连等重要城市轮番举行,号召全民参与,将运动真正融入我们每个人的生活。

以艺术“共震”运动 再掀奥运情

由阿迪达斯发起的“共震”运动视界艺术展,以“人类与运动”为主题,吸引了海内外共71位艺术家,以艺术灵感表达

奥运激情。活动依次在上海、广州、南京、沈阳、成都、北京6个城市进行巡回展出,时间从2007年11月10日至2008年7月26日—8月26日结束,历时近一年。最终在香港进行拍卖,主办方阿迪达斯把所拍得的部分款项捐赠给相关的体育慈善组织,以支持中国体育事业的进一步发展。

网络互动,体验“奥运梦”

“挑战你的奥运梦想”的体验活动,4月10日开始,招募时间为4月10日至5月10日。阿迪提供参与者网络平台展示参与者的运动个性,为参与者提供三个独特的梦想机会。同时展开全球知名运动员讲述了自己成长故事活动。每个故事都以平实的视角阐释“没有不可能”的主题。整个活动从3月开始,通过全球电视、网络、零售店以及平面媒体全面推出。网络的体验活动,为阿迪聚集了极旺人气和关注度。(王君玉)



徽记食品： 内控增效跳出管理轻盈之舞

从严格意义上说,管理是一门科学,但从实践来说却是一门技能,更是一门艺术。从管理者角度分析,如果所有的管理问题都无法解决,就如同身躯缠满了牢固的铁锁,一旦轻盈的身躯变得僵硬,失败就可能随时侵入,直到推动企业的动力之火熄灭。作为川内规模较大的地方特色休闲食品企业,徽记食品深谙其道。

决心打造“第二代” 无纸化信息平台

徽记早期的办公自动化系统主要是处理一些公文、收发电子邮件,实现纸面作业计算机化。但公司发展越来越快,业务也越来越多,庞大的文档收发、保存已经无法满足企业的发展速度。作为明智的管理团队,企业在建立之初就考虑到可能会出现这些问题,因此将公司运营中的许多应用集成到网络信息化平台中。除了文档上的往来之外,IT部门决定挖掘更深层的工作,比如信息的收集、存储、检索、处理、分析,从而为管理层做出决策提供理论和数据基础,并将决策作为信息传向企业运营的每个环节中。同时,IT部门为了推动每个系统的高速运转,他们随时关注公司各个环节的动向。

协同管理 绝地反击

2009年,受经济低谷的影响,徽记上半年的增速在10%左右,与既定目标的50%有一定差距。由此,在半年销售会议上,徽记提出了“力挽狂澜,绝地反击”的口号,号召徽记人“危中寻机莫等闲,弯道超速克时艰”,而信息化则成为了徽记“弯道超速”的工具和武器。信息化不再是无纸化办公,更是规范企业管理,提升运营效率,从而打造现代化企业管理的必由之路。双剑齐出鞘,徽记对现有的ERP系统进行了重新规划,根据公司的规模和发展需要增加功能模块和相应的并发数;同时,致远软件A6系统已经全面应用在流程管理中,并对协同OA做出相应的调整,增设支持视频会议系统及对手机上WAP的应用。徽记人全面打响了“反击战”,而这场战斗的武器就是:协同。在致远A6协同的应用范围上,由于其灵活程度和方便的操作,徽记在全国联网范围内都在用,大量业务在协同中开展、运行,日常在线人数经常爆满。

象牌工具：“厂地银行” 开创成本控制新蓝海

近几年,原材料逐年涨价给企业效益增长造成了很大影响。为了保持产品的市场占有率并且获得利润,青岛象牌工具有限公司在原来考核指标已经比较细化严谨的情况下,又适当调整消耗指标,提高一级品率,据公司董事长胡敏德介绍,他业余时间喜欢打篮球,而从某种意义上来说,他认为,工作也像打篮球一样,必须步步到位,才能更有利于掌握主动权。因此,象牌工具制定了严格的管理制度,保证每道工序合格到位,确保生产顺利进行。

而任何企业的发展都必须立足于现实,也必须基于现实,精细化管理由于能给企业带来进步与改变,象牌工具也在持续不断地推行着。

在精细化管理运作中,象牌工具创立了一个“目标成本管理”方案。这一方案,是将生产过程中的每一个环节、每一道工序、每一个产品以价格标出,并进行成本核算,最后,做绩效考核。这样一来,工人在操作过程中,非常清楚自己的每一次操作消耗了多少成本?创造了多少价值?以及还可以节约多少成本来达到最优的绩效?

通过这种方法,使企业员工们明白自己所做的工作与企业效益是如何紧密挂钩的。因此,在这种明朗化的告知之下,员工们的积极性被调动了起来,对企业发展起到很好的促进作用。

胡敏德董事长将这种“目标成本管理”方案简称为“厂地银行”,即是厂家在生产场地将每一道工序细化并实行成本核算与控制,在不影响产品质量的情况下,将生产成本控制在最低点,从而为企业发展带来更高利润。

原材料涨价,已经给企业经营带来了困难,市场对产品质量的要求也给企业带来了压力。如何处理好两者关系,摆脱困境,近两年,他们经过不断探索及反复涨价,终于探寻到了钢卷尺钢壳的替代材料——不锈钢料,并将其用于钢卷尺钢壳生产。这既避开了镍板、钢板同时涨价造成生产成本不断提高这个现实问题,又解决了电镀对环境造成污染的环境问题。因不锈钢料光滑亮泽,投产深受消费者欢迎。(慧聪)

承钢公司：精细化管理“放大”生产力

在金融风暴劲吹的时里,河北钢铁集团承钢公司与众多的钢铁企业一样,在生存与发展中经受了大淘沙般的涤荡。经过近两年强力推行精细化管理和实施管理创新等艰苦拼搏,公司发生了巨大的变化。

成本日核算管理体系的创立与运行,使吨钢成本同口径下降330元;“四稳定、一统一”、“列车时刻表”生产组织模式等系列管理理念和措施的有效实施,彻底改变了生产稳定周期短的被动局面;原料直供、生产现场配送制、仓储超市化管理等系列管理方式、方法不仅顺畅了物流秩序,同时有效降低了成本;质量、能源、职业健康安全、环境等管理体系的整合与推进,逐渐形成了以ISO9000管理体系为抓手的独具承钢特色的管理体系,使承钢公司循着“能源节约型、环境友好型”的发展方向加速前进;5S管理的全面推行,不仅大大改善了承钢公司的生产环境,而且正在提升着员工的综合素质……

2010年的元月,承钢公司以“钢铁

企业基于信息平台日核算成本管理体系建设”的企业现代化创新成果荣获了第十六届全国企业管理现代化创新成果一等奖。这是承钢公司自1979年以“钒钛磁铁矿冶炼技术”获得国家科技进步一等奖后,在企业管理领域摘取的一项新的桂冠。这份荣耀提升了承钢公司在全国冶金行业的影响力和知名度。全国管理创新评审委员会认为,承钢公司所创造的这项成果在全国冶金行业具有代表性和推广价值。

“钢铁企业基于信息平台日核算成本管理体系建设”,作为一项管理创新,涵盖了两方面重要因素,一方面是“日核算”的成本管理方法创新,它把一个大中型钢铁企业的成本核算周期由一个月缩短为一天,这对控制成本的变动和管理极其有效。另一方面是信息平台操作工具的创新应用。一种基于“日核算”需求的信息管理工具应运而生,保证了成本核算的快捷准确,保证了“日核算”成本管理的有效运行。

成本日核算管理体系的“CPU”,也

就是这种管理模式核心理念,即:“横向到边,纵向到底”的全程控制、全方位分析和全员管理。具体操作是将与成本有关的各工序、环节以及各项管理费用等方面全部纳入成本控制的范围之内。变以前的粗放性管理为精细化管理,将成本管理模式由原来的事后分析,转变为适时、动态的事中分析、控制。建立“公司-分厂-工段-班组”四级成本核算机构,通过每日对目标成本的制定、分解、核算、分析、跟踪,及时发现影响成本因素,查找原因,制定切实可行的改进措施,及时准确地指导下一日的挖潜降本工作。承钢公司的这项新成果就是在挖潜降本工作上基于精细化管理的自主创新。

在企业管理上的斩获,使承钢公司在成本控制、质量提高、产品研发、人才培养、节能减排、资源利用及形象建设等各方面都取得了很大进步,有力提升了核心竞争力,推动了承钢公司的科学发展。(牟文恒)

管理学堂 | GuanliXuetang

三星，向世界标杆企业学什么

李健熙在1987年就任三星董事长的之后,就诊断出三星的病症。三星的病症就是“韩国国内第一”的自满心态,三星的人员如同井底之蛙一般,对于世界市场到底有多广、多高、一点认知也没有。李健熙说:“别以为自己是韩国第一而感到自满。胜过国内的公司并不是真正的胜利。我最痛恨这种自傲、自满的心态。我们今天与世界一流水准之间的落差,就是过去10年来不求上进的证据。”于是三星的首脑部门提出了透过标杆学习来补强三星的弱点的方向,也因此标杆学习成了三星的优点。

三星在世界一流的企业中做了些调查,将三星应当向这些世界一流的企业学习什么,做了归类。

1、向 SONY 学习经营哲学。要成为世界最好的企业,就得先成为世界

的先驱,SONY以其最新的技术创造力称霸国际市场。

级企业的原因之一,就是凭借着其优异的生产作业管理系统。惠普的生产作业管理系统又被称为“产品数据管理”(PDM:product data management)。PDM系统指的是开发新产品或修正现有产品时,一套专责管理组织内所有相关情报信息的系统。

2、向 Nordstrom 百货公司学习 客户服务。Nordstrom 总公司位于美国西雅图。从1975年开始进军百货业,现今在美国国内拥有77家百货公司,122个卖场。2000年的销售额达599亿美元。Nordstrom以绝不向顾客说“NO”而闻名。某一天,一位中年妇女在Nordstrom买了一件衣服,随即赶往机场。到了机场之后才发现机票不翼而飞。原来这位妇女因为赶时间,不小心将机票遗留在百货公司。就在她不知如何是好时,她看见了Nordstrom服饰部的女职员拿着机票赶到机场,及时地将机票交给了她。

3、向惠普学习产品数据管理系统。美国惠普是三星学习生产作业管理的对象,惠普之所以能够成为世界

级企业的原因之一,就是凭借着其优异的生产作业管理系统。惠普的生产作业管理系统又被称为“产品数据管理”(PDM:product data management)。PDM系统指的是开发新产品或修正现有产品时,一套专责管理组织内所有相关情报信息的系统。

4、向麦当劳学习行动标准手册。最先创造这种行动标准手册的是麦当劳(McDonald's),麦当劳虽然在全世界120个国家,拥有多达29000家连锁店,但是各连锁店的口味几乎完全相同。因为麦当劳已经针对这多达29000家连锁店的口味、经营方式、服务内容等建立了一套标准的作业流程。为此,麦当劳制作了600多页的作业指导手册,从设备、制造、卫生、经营、打招呼的方法、说话的技巧、打扫的方式等都详细地加以规定。

5、向 The Limited 和微软学习 营销。营销方面的标杆学习对象是微软以及美国的服饰店——The Limited。The Limited是世界最大的服装零售企业,The Limited的顾客只要来过卖场一次,计算机系统就会将顾客服装的尺寸、喜好的颜色、偏好的式样等键入档案。当顾客下次再来时,就能直接提供最适合需求的商品服务。The Limited更进一步的扩充作业手册的服务阶段:在产品的测试制度、具备各种特色的企划方向、节约产品的运送时间、更有效率的物流体系等系统建立之后,开发出销售与订单几乎可以同时完成的体系。之所以会有这套系统的出现,主要是着眼于如何提高顾客更好的服务。这套完善服务系统的建置,为的就是让顾客看了宣传广告,来到卖场之后,每次都能很轻易

地购买到所需要的任何产品。

6、向 3M 学习商业哲学。“3M的商业哲学”成为后来3M新技术保持领先的动力来源。3M在1949年的最高领导者麦奈(William McNight)说:“不要苛责与批判从业人员的失误。严厉苛责从业人员的失误将会扼杀同仁的自发性。为了企业持续性的创新与发展,我们需要自动自发的人员。”结果,直到今日,3M对于员工的失误均能给予宽待,并且成为强调自发性的企业。对于努力想做得更好的员工,即便稍有疏失,公司也从不严苛地追究其责任。今天,李健熙董事长同样也强调这一点,只要员工试着做到更好、努力追求进步,对于失误方面的责任尽量不予追究。然而3M早在50年前就已经订下这个原则了。(张兴旺)