



名企业管理 | Mingqi Guanli

麦当劳:职业经理人的“胜利标杆”

克洛克在 1961 年押上了人生最大的一笔赌注:贷款 270 万美元,买断麦当劳商标和已有的 7 家连锁店。那对他几乎是生死之战。

5 月,麦当劳中国官网上出现了一个特许加盟频道,专门介绍其加盟业务。此举被媒体解读为“重启加盟,在华加快开放步伐”。

事实上,麦当劳正是以特许加盟起家的。如果不是 55 年前雷·克洛克突发的“遍地都是麦当劳”的奇想,今天的麦当劳可能只是美国加州某个小镇上的一家普通快餐店。

等待 30 年的一夜成功

严格说起来,麦当劳餐厅的创始人并不是拥有“麦当劳之父”美誉的雷·克洛克,而是麦克·麦当劳和迪克·麦当劳兄弟俩。

1928 年,高中刚毕业的迪克来到加州投奔他的哥哥麦克。兄弟俩从卖热狗开始,逐渐拥有了一家卖薯条、汉堡等快餐的速食店。当时,随着美国露天电影院的兴起和汽车的普及,快餐店在美国非常流行。

一次偶然的机会,克洛克发现业务报表上出现了一个

异常的数字,有一家叫做麦当劳的餐厅一口气订购了 8 台奶昔搅拌机。克洛克觉得这有点让人难以置信,难道这家餐厅的生意好到需要 8 台搅拌机同时制作几十杯奶昔吗?而且,这家餐厅并非位于繁华闹市,而是地处一个偏僻的小镇。

克洛克决定去看看这家餐厅。这正是麦当劳兄弟俩经营的快餐店。在那里,克洛克看到了井然有序的顾客队伍、简单高效的操作、整洁的环境,这一切让他着迷。

在 15 秒内端出顾客所点的食物,这是克洛克从未见过的。为了保证做到这一点,麦当劳餐厅只出售几种最受欢迎的食物:汉堡、奶昔和咖啡,每种食物只有一到两个品种,价格都很便宜,且不用付小费。

克洛克很快做出决定:一定要参与到这项生意中来,并且把它做大,在全国各地推广麦当劳餐厅。

有人说克洛克发现了麦当劳,是一夜成功,克洛克如

此回应:“我确实是一夜之间成功的,但 30 年是多么漫长的一夜啊。”

说服麦当劳兄弟的过程并不顺利。那时候,麦当劳餐厅一年可以赚 10 万美元,兄弟俩对自己的生活已经非常满意,根本不想接受克洛克“遍地都是麦当劳”的疯狂建议,让自己变得更累。

克洛克充分发挥了推销员的精神,最终说服麦当劳兄弟答应让他来销售麦当劳连锁店加盟权。1955 年 3 月,克洛克创办了麦当劳体系公司。

人生最大一笔赌注

在克洛克开始推广麦当劳之初,大多数品牌连锁店的创始人赚钱都很轻松,而加盟者则要承担很多风险和成本。与此不同,克洛克的连锁经营哲学是:“连锁公司应该首先帮助加盟者成功赚钱,然后才能保证整个连锁体系的成功。”

终于,克洛克在 1961 年押

上了人生最大的一笔赌注:贷款 270 万美元,买断麦当劳商标和已有的 7 家连锁店。“那对我几乎是生死之战。”克洛克后来回忆说,“如果我在麦当劳失败,便会走投无路了。”

其实当时已经 59 岁的克洛克完全可以安然享受退休生活,但麦当劳是他的理想,他相信这才是世界上最能让他发挥能量的地方。

克洛克赌赢了。没有了麦当劳兄弟的麦当劳公司,业绩扶摇直上。到 1965 年,美国有了 700 多家麦当劳连锁餐厅、麦当劳股票正式上市。在克洛克去世一年后(1985 年),麦当劳成为世界上最大的食品公司,全球连锁店数目接近 1 万家,麦当劳股票被纽约证券交易所纳入了道琼斯工业指数。据估计,目前麦当劳的商标价值已高达 253 亿美元。

在人生的最后 30 年,克洛克打造了一个庞大的麦当劳连锁帝国,而他是名副其实的国王。

(罗声)

百得苏州:“质量提升”续品牌辉煌

百得(苏州)公司(以下简称百得苏州)是百得集团在全球最具规模的制造与研发中心,年产值超过 4 亿美元,凭卓越的业绩获得美国总部长期投资的承诺。百得集团亚洲区营运副总裁邹晴介绍,作为世界 500 强企业,在国家质检总局倡导开展的“质量提升”活动中,百得苏州主要从以下三方面加强质量提升工作:

注重新产品开发流程质量管理。作为第一个电动工具的创造者,产品创新永远是我们超越客户期望的最主要手段,也是保持行业领先优势的必需。为确保新产品开发质量,百得苏州开发了一套完整的新产品开发质量验证流程,我们称为里程碑控制流程,通过战略立项、立项建议方案、项目立项、产品工程设计、模具开发、制造验证、产品市场投放、市场投放后评估一个完整的八阶段里程碑审核批准流程,对产品开发的每一个阶段都清楚定义了参与的相关单位,负责的职能和必需的阶段产出,同时也有明确的质量要求和质量责任,严格管理和评审整个产品的生命周期,确保只有符合每一个里程碑质量要求的产品才能进入下一个阶段的工作。通过这些努力,我们进一步加强了新产品开发的质量和效率,以继续保持在产品创新的行业领先优势。

注重供应商质量管理。作为整机装配制造商,原材料质量是影响成品质量的重要因素之一。为此我们开发了供应商质量战略管理标准,利用对供应商质量系统审核和技术能力审核的情况,对供应商长期质量保证能力进行分级并用红黄绿颜色加以标识。根据长期采购和质量战略,制定了保持、开发、逐步退出和迅速退出四种供应商合作策略,以此实现了长期供应商材料质量的保证和不断提高。同时加强对提供安全性和重要零部件供应商的监督和监管,把不合格产品的风险杜绝在厂门之外。

注重运营标准管理。为实现超越客户期望的运营目标,百得苏州引进了平衡记分卡卓越运营管理,卓越运营记分卡涵盖了质量、交期、成本、安全、效率等主要的运营指标,并用计分的方式推动持续改善。面对新的挑战 and 全球化布局制造的趋势,为了保证百得苏州质量方针充分落实到分布在不同国家的每一个工厂,我们通过建立一系列基础的全球质量和运营标准指导文件,并辅助每年 1-2 次的总部质量稽核,来保证全球各地的工厂,虽然有不同的文化差异、地域差异,却有同样的质量产出水准。

今年以来,国家特别强调要做到“好字当头、又好又快”地发展。“好”字当头从某种意义上来说,就是“质量”当头。在这一背景下,质检总局开展“质量提升”活动,可谓是正当其时,为企检双方互动提供了更多的机会,在产品质量问题上共同关注、达成共识,在严把产品质量关上加协调一致。我们百得人有信心在苏州工业园区这片朝气蓬勃的土地上,在检验检疫部门的指导下,坚持以“质量提升”为基石,续写百得品牌的下一个百年辉煌!
(郑雁 高宇璇 整理)

佳能成功的秘诀:现金流的高效运转

汪明(化名)决定下单了。作为佳能经销商,每天只要他来到办公室,他所有的工作就是围绕自己的分销商和大客户转。

他要与竞争对手抢时间,比后者更先掌握市场对各种类型佳能产品的需求信息,以便能够提供更快捷的物流和送货服务,这样他才能及时向佳能下单,然后快速出货。

佳能全球公布的第一季度财报显示,其第一季度营收 7555.3 亿日元(约合 548.5 亿元人民币),同比增长 10%;净利润 568.1 亿日元(约合 41.24 亿元人民币),同比增长达到 220%。凭借这一组数字,佳能再次成为日本最赚钱的公司。

现金流的高效运转,被认为是佳能成功的最大秘诀。而其高效运转的现金流则得益于对下单速度和交货速度的不断提升。

“现在我已经能够做到以天为周期向佳能进货,当天下订单,第二天出货。”汪明说,正是依靠这种方式,在过去的 5 年中,从当初的几十万起家,滚动发展,现在每年的销售额已经做到了 12 亿。

用汪明的话说,这是他喜欢的拿货方式,因为这样可以实现资金的高频率流转,使用很少的现金,赚取更多的利润。

现在依靠这种模式发展起来的佳能经销商已经有 800 多家。他们也是佳能的核心理经销商,然而对于佳能(中国)有限公司(以下简称佳能)来说,要让 800 家经销商可以随时从自己那里拿货,可不是



一件容易的事情。

要知道,佳能(中国)只是佳能集团在中国的销售总代理,它和佳能集团分布在美国、欧洲等地的 5 大销售公司一样,独立核算,自负盈亏,对于佳能集团旗下的生产工厂并没有管辖权,换句话说,两者是两个完全独立的公司,佳能虽与其制造工厂同属一个母公司,却并不能享受任何特殊的照顾。如果 800 家核心理经销商没有库存,就意味着所有的库存压力都集中在佳能(中国)身上。

于是,在过去的 5 年中,佳能(中国)相机事业部总经理吉冈达生最重要的一项工作,就是建立一个连接这 800 家核心理经销商足够强大的后台信息服务系统,及时捕捉这 800 家核心理经销商的销售信息,以便自己也能和汪明他们一样,缩短从拿货

到出货的时间,实现资金的高效流转。

“我们后台 IT 系统的人数已经从当初的几个人增加到 30 多个人。”吉冈达生说。在北京市金宝街 89 号金宝大厦 17 层那个神秘的房间里,这 30 个人的工作就是搜集从汪明等经销商的电脑主机上显示的销售信息,分析佳能各种型号数码相机销售情况,从最便宜的卡片机到高端的单反相机,并对下周的订单数进行计算。

“每周他们都会把下周的生产订单准时送过来。”佳能大分工厂制造部长占部敏弘如是说。这意味着,现在佳能相机、摄像机产品已经可以做到每一款产品从下单、生产到销售,回款只需要一周的时间,这远远短于索尼、尼康等竞争对手。
(金铭)

雀巢中国:本土化战略支撑不凡业绩

成功的本土化战略支撑了“食品巨人”在中国市场的不凡业绩。然而每一步战略和每一项并购的背后,财务同样也在扮演着重要的角色。

最近一段时间大蒜、绿豆等非核心食品的价格狂飙,已经引起发改委等部门的高度警惕。这说明,无论社会发展到什么阶段,刚性需求明显的食品行业永远是“朝阳”产业。

2009 年雀巢全球销售总额为 1076 亿瑞郎,纯利润 104 亿瑞郎,其中中国区的销售额达到 157 亿元人民币。从 2006 年开始,雀巢在大中华区的销售额就呈现两位数的增长。在金融危机绵延难去的背景之下,雀巢大中华区的表现却着实让人惊喜,销售额依然增长了 10 亿元,总销售额占到雀巢新兴市场的 1/3。雀巢 CEO

Paul Bulcke 预计发展中国家的收益在 10 年内能达到 44%—45%。

以“味道好极了”的经典广告打开中国市场之门的雀巢,其本土化已经进入第二个阶段——“资本化”阶段,近年来在国内的并购动作明显加强。为此,记者访问了自 2006 年任职中国区 CFO 的荷芬斯迪,分享雀巢的“中国味道”。

作为全球最大的食品制造商之一,雀巢自 1984 年进入中国已经 26 年。目前,雀巢在中国经营 22 家工厂,雇员超过 14 万名,在中国累计投资超过 70 亿元人民币。自 2006 年任职中国区 CFO 的荷芬斯迪经历了中国市场的爆发性增长,他表示,雀巢中国的表现越来越让人兴奋,在雀巢全球中的地位也越来越重要。

如今,从原料供应到产品生产,从企业管理到人力资源,再到市场营销,雀巢彻头彻尾地执行着本土化。在更多的地方,雀巢人都更愿意表示自己是一家中国公司。日前,雀巢大中华区总裁鲍尔公开对媒体表示,“进入中国市场以来,我们与中国同呼吸、共命运,共同经历了社会、经济的高速发展期,也共同见证了全球经济危机,我们与中国已经成为一体,是中国大家庭的一员。”

“雀巢在中国销售的产品 98% 都是本地制造的,覆盖一系列按照国际上最高质量标准制造的产品。”在中国工作已经 10 年的荷芬斯迪对中国市场十分了解。奶产品和冰激凌一直是雀巢的重头业务,在全球的总销售额中占比 18%,由此进入中国后不



学习管理 | Xuexi Guanli

雅戈尔:从“产品型”向“品牌型”转变

为覆盖更多的目标消费者,雅戈尔开始从产品细分转向品牌细分,将品牌细分为 5 个品牌。雅戈尔的品牌战略能否达到预期效果?多品牌公司该如何推出新品牌?时尚品牌公司该如何吸引年轻的消费者?

近日,在中国国际服装服饰博览会(CHIC2010)上,服装业巨头雅戈尔发布了其新品牌战略,并带领 Mayor Youngor、CEO Youngor、Green Youngor、Hart Schaffner Marx 和“汉麻世家”5 个品牌露面。在房地产业和股票投资受阻之后,雅戈尔开始将更多精力投入到其起家的服装主业。“回归”后的雅戈尔做出的第一个改变就是:细化品牌,不再“单品”打天下。

其中,“蓝标”(CEO Youngor)是雅戈尔的主线,款式传统大方,其目标客户是 35~45 岁商务人员。“金标”(Mayor Youngor)是雅戈尔的高端品牌线,这个系列包括了定制业务,大量运用手工制作,针对的是 40~55 岁的行政公务人员等更高端的客户。“绿标”(Green Youngor)产品则贴近流行、更具设计感,主要定位在 25~35 岁年轻时尚的消费群。此外,汉麻世家是雅戈尔自主研发的绿色环保的汉麻系列产品,目前已在宁波、北京先后开出汉麻生活馆;Hart Schaffner Marx 则为雅戈尔代理的美国知名品牌。

金标、蓝标、绿标系列产品的细化和开发,是雅戈尔希望扩大自己消费群的体现。雅戈尔内部一位人士透露,之所以在品牌拆分上投入重力,就是因为雅戈尔内部意识到目前自身品牌发展的危机。“公司若不能实现从制造向市场转变、从‘产品型’向‘品牌型’转变,雅戈尔未来将沦为国内品牌的 OEM 商。”雅戈尔集团董事长李如成曾多次在公开场合传达出类似意图。

从产品细分到品牌细分,这不仅是雅戈尔一家的“感悟”。在本次 CHIC2010 上,杉杉、利郎也都不约而同地推出新品牌的服饰产品。专家指出,这是因为包括雅戈尔在内的以上品牌,都面临原有产品目标消费

者年龄偏大、对年轻消费者吸引力有限的问题。

新品牌战略会给雅戈尔带来什么影响?雅戈尔该如何实现从产品型向品牌型转变?我们就这些问题对定位大师艾·里斯先生进行了专访。

记者:您认为聚焦于主业之后的雅戈尔该如何实现从产品型向品牌型转变?

艾·里斯:首先需要强调的是,由产品型向品牌型转变是一个好举措,尤其是在服装行业。

未来属于品牌,而不是产品。如果公司没有建立起强大的品牌,那就只能依靠价格战来出售产品。这并不是赢利的好方法,竞争对手迟早会在同一个市场上用更低的价格来出售它们的产品,很快大家就都没钱赚了。品牌就是应对价格战的武器。事实上,一个知名品牌拥有更高的价格,这在市场中恰恰是优势,消费者通常认为价格更高的品牌,质量一定也更好。

雅戈尔真正的问题不在于品牌,而在于时机。要建立一个强大的品牌需要花费很长时间,同时推出五个新品牌是一个严重的战略错误。公司应该将所有的资源都聚焦于一个品牌,在这个品牌取得成功之后,再来打造第二个品牌。

雅戈尔也应该这么做:一次推出一个新品牌,将所有的营销力量都用于打造这个知名品牌上,之后再进入下一个品牌的阶段。

当然,时尚品牌和剃须刀也有不同之处。时尚是一个快速更新的领域,用 8 年来等第二个时尚品牌确实太长了。在雅戈尔的案例中,公司或许可以每两到三年推出一个新品牌。

记者:您如何看待雅戈尔从产品细分向品牌细分的转变?

艾·里斯:品牌就是未来。除了少数几个行业中有一些例外情况,每个公司都应该集中精力打造品牌而不是生产产品。打造品牌能确保公司避免竞争,它是确保公司未来的最好途径。因此,我们认为雅戈尔从产品向品牌转型的想法是对的,但对其是否能走好这一步转型持保留意见。
(肖肖)

重中国的法律法规,包括税法、经济法、财务会计、审计等多种制度。

目前,雀巢中国 22 家工厂中有 20 家由中国本土人才管理,工厂的所有总工程师和各地区销售经理都由本土人员担任。荷芬斯迪自豪的表示财务也不例外,我们拥有一支高水准的本土财务管理团队,其中很多财务人员在雀巢内部工作了很长一段时间。“荷芬斯迪表示,在制定重大发展战略时,他非常尊重和信任本土团队提出的意见和建议,“任何事项的成功都离不开团队的配合。”配合雀巢的培训文化,荷芬斯迪每年都要派中国同事到雀巢总部培训,“我们相关的培训项目已经帮助很多人达到了高层财务人员的标准。”
(王馨妍)