

战略管理 | Zhanlue Guanli

事实上,渠道的扩张并不仅仅局限于直营和加盟两种,网络或许是另一条更加节约成本的道路。由于家纺产品与服装相比其尺码具有高度标准化的特征,因此更加适合以网购的形式销售——

罗莱家纺 扩张策略激进 网购领先对手

□ 江怡曼

如果你从罗莱家纺上市以来就持有它,那么一年不到,你的资金就已经增长了70%左右!

这家家纺行业的龙头公司在去年9月10日登陆中小板时的开盘价仅34元,而到了8月6日收盘,股价已经上涨到了59.10元。

“家纺行业还处于快速发展期,企业能否做大做强,关键就是看它的渠道扩张是否能快速进行。”国金证券纺织行业首席分析师张斌告诉记者。

事实上,国内家纺行业的“三剑客”——罗莱家纺、富安娜、梦洁家纺也意识到了这一点,并纷纷在各大城市落棋布子。

由于三家公司均是行业龙头,所以和其他中小公司相比,它们都已经具有较为明显的渠道优势,但是,仔细观察三家公司的渠道策略会发现其略有不同。

罗莱家纺的扩张策略较为激进,快速增加以加盟为主的渠道网络,首先布局于各个经济发达城市。富安娜的渠道策略较为保守,建立的销售网络中直营占比相对较高。

这一策略使得富安娜对终端网



络的掌控能力和抗风险能力相对较强,但是由于开设直营店的投入较大,因此渠道扩张的能力逊于罗莱家纺。

另外,和罗莱家纺近似,梦洁家纺也是采取“加盟为主、直营为辅”的扩张策略,但其毛利率等指标明显落后于罗莱家纺。

东兴证券分析师银国宏认为,由于整个家纺行业尚处于同行竞争相对较弱的蓝海阶段,广阔的市场有待开发,目前阶段抢占市场是企业的当务之急,因此,罗莱家纺的渠道策略

以直营为主的富安娜,其平均直营店单店收入要低于富安娜约30万元。事实上,渠道的扩张并不仅仅局限于直营和加盟两种,网络或许是另一条更加节约成本的道路。由于家纺产品与服装相比其尺码具有高度标准化的特征,因此更加适合以网购的形式销售。

据了解,面对发展潜力巨大的网购市场,罗莱家纺走到了竞争对手的前面,2009年初就推出了网络品牌“LOVO”,当年的销售收入达到近千万。湘财证券分析师吴晓宇预计“LOVO”今年销售额将达到2000万-3000万,有望盈亏平衡。

与此同时,梦洁网络品牌“觅”目前刚刚上线,而富安娜网络品牌“劳拉夫人”还在筹备阶段。值得投资者注意的是,房地产市场的波动,也可能对包括罗莱家纺在内的家纺类公司带来影响。罗莱家纺在2009年股东大会上公布的一个信息显示,目前家纺行业消费与房地产行业关联度较大,消费中乔迁、婚庆、改善性需求的比重分别约为4:3:3。

海通证券纺织服装行业分析师区志航因此指出,地产风险无法量化,但肯定有负面影响,不可不防。

管理故事 | Guanli Gushi

从“三个和尚没水喝”谈管理漏洞

□ 吴 燕

三个和尚没水喝的故事无人不知;“说的是山上有座小庙,庙里有个小和尚。小庙的主持安排他每天挑水、念经、敲木鱼,给观音菩萨案桌上的净水瓶添水,夜里不让老鼠来偷东西。不久,又来了个和尚,水的需求量也增加了,小和尚心想一个人去挑水太吃亏了,便要新来的和尚和他一起去抬水,这样总算还有水喝。后来,又来了个胖和尚,大家都在打着自己的小算盘,虽然很渴,但谁也不愿意主动去提水的事情。大家各念各的经,各敲各的木鱼,观音菩萨面前的净水瓶也没人添水,花草枯萎了。夜里老鼠出来偷东西,谁也不管。结果老鼠猖獗,打翻烛台,燃起大火,将他们赖以生存的寺庙焚毁了,三个和尚发现得早,逃出来了,但老主持就没那么幸运,被大火烧死了。”这是一个富于悲剧色彩的寓言

故事,我们在感慨几个和尚的不协作、自私自利直接导致栖身之所荡然无存的同时,是不是也觉得那个老主持很悲哀呢?毕竟他丢了老命啊!其实在我看来,这个老和尚是自食恶果。不仅害得几个小和尚没有水喝,连最后住的地方都没有。这一切都要怪罪在这个老和尚身上,因为作为一座寺庙的管理者,身在其位却不谋其政。

- 老和尚的管理漏洞:
- 1、内部没有进行合理的分工。当几个和尚出现相互推诿的时候,作为他们的管理者,老主持并没有进行干预。没有对其工作进行分工,直接导致可能出现的工作责任的不公平。所以一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。
 - 2、没有有效的制度作支撑,老和尚危机意识淡薄。用管理一个人的方式去管理多个人,当和尚人数增加后,并没有考

虑到管理上的难度,从而应有的预防性措施准备不足,没有合理有效的制度出台。换一句话说就是:时代已经不同了,局面已经改变,所面临的挑战已经很严峻,但是管理者认识不到,也没有相应的应对措施,还局限于过去的管理模式。当整个寺庙没有水喝的时候,还是不闻不问,任其自生自灭,直至最后“寺毁人亡”。

3、管理思维狭隘、观念陈旧。老主持固有的伦理尊卑观念作祟使老主持不能深入实际,不能体察“民情”,老主持自身的地位和特有的管理机制也注定下面的人不愿把真



实情况及时汇报,以至于对下面的情况一无所知,自我断绝了创新发展的道路。

针对一个企业来说,你现在只有“三个人”就已经没水吃了,那有三十个人、三百个人岂不是天方夜谭了?这样的话,企业何谈做大、做强、做久?当你在用老主持管理寺庙的方式管理你企业的时候,你已经很危险了,那一把火在今天这个危机环境下可能会提前烧起来。

另类管理 | Linglei Guanli

卧底老板折射管理盲点

著名管理学家卡特·罗吉斯曾说:“如果我能够知道他表达了些什么,如果我能够知道他表达的动机是什么,如果我能够知道他表达了以后的感觉如何,那么我就敢信心十足且果断地说,我已经充分了解他了,也能够有足够的力量影响并改变他了。”然而绝大部分老板并不了解员工,从而导致诸多管理困惑。

基于困惑,公司的老板很想了解员工在想什么,在说什么,在做什么,又打算怎么做?于是,英格兰某公司的CEO史蒂芬·马丁采用了一个大胆的做法:在自己公司卧底两周,伪装成一名办公室职员,在10个不同地点轮班工作,最终获得了大量极具价值的信息。这些信息一直都存在,为何老板不知道?其根源在于组织管理中存在盲点。

缺乏了解员工需要的意识与途径。管理者最重要的职责是让下属发挥所长,最大限度调动员工的积极性。激励员工也就成为管理者的首要任务,而每个老板想要做的事,要做到这点,必须了解员工的需要。那么,管理者们通过什么途径可以了解员工的需要?跟员工谈心?想当然?例如富士康发生了员工跳楼事件,很多人

想当然地认为原因在于公司工资待遇不好、福利差、加班太多以及压力过大等,但背后真正的原因是什么,只有富士康的员工才能说出一二。现在大多数的组织对员工需要关注严重不足,一般在入职时的面谈中会泛泛了解一些,但是到了后期,有针对性的员工需要调查就很少。虽然很多组织进行满意度调查,但一般并不调查如何才能让员工满意。有些组织认为员工的需要不用关注,只要他们完成规定的工作任务即可。很多组织内的员工积极性不高,其关键在于缺乏主动了解员工需要的意识,同时也没有建立了解员工需要的渠道与途径。

了解员工通常需要通过非正式沟通渠道获得,比如老板跟员工一起出游或活动,如马云、张朝阳、李开复

在公司年会上故意搞怪,大跳搞怪舞,借此拉近与员工之间的距离。另外管理者经常与基层员工进行非正式交谈,对员工进行家访等都是不错的方式。

缺乏有效的信息获取与传递机制。在卧底的实践中,老板首次了解了员工的工作状态,也首次了解到管理者对于员工的态度与管理方式。在实际的组织中,来自基层的信息很难准确及时传递到最高层的管理者处,往往会被层层过滤甚至歪曲。组织的高层管理者如果身边没有一帮“贤臣”,就会变成历史故事里又瞎又聋的皇帝。日本的一些公司一直倡导老板和高层管理者经常下基层进行走动式管理,虽然了解的信息可能没有卧底老板那么真切与及时,但不失为一种较好的途

径。还有现在很多公司开始关注内部信息的传递收集,在公司内部专设信息部门与信息主管,借助互联网让高层管理者与员工之间可以零距离进行交流与沟通,也是有益的尝试。

缺乏对员工心理预期的管理。员工到底在想什么?很大程度上取决于员工的心理预期。任何员工进入组织来工作都是带着预期来的,而组织聘用一个员工同样也带着预期,只有两个预期是对等的情况下,才可能同时满足组织和员工的目标。公司必须关注组织的利益与员工对组织的贡献是否相一致,以及公司对员工提供的诱因是否能满足员工个体的合理需要。即公司必须对员工个体的心理预期进行管理,在从员工身上获取价值的同时,也要为员工提供适宜的诱因。员工的心理预期包括希望自己对公司做出多大的贡献,以及公司因此给予多大回报。这是一个隐形合同,它需要公司对员工的心理预期进行判断,并做出相应的调整。

扫除管理中的盲点,是一件困难的任务。从这个角度上来说,卧底值得一试。卧底的经历可以让老板们获得换位的体验,有助于在他们日后将换位思考的方法应用管理。(佚名)

管理日记 | Guanli Riji

向妈妈学管理

□ 零点研究咨询集团董事长 袁岳

我的老妈是一个大家庭的节点,她自己有兄弟姐妹八个,而我的父亲这边也是兄弟姐妹八个,她与我父亲有十二个子女。在我看来,这就像一个小王国,而老妈则是我感受的这个王国中的国王(我的老爸则更像我们家的外交大臣)。我从来没学习过管理,我的管理的大部分早期经验是从我老妈那里学习来的。

一、示范型管理。老妈在她看得到问题或者家人前来请求解决的问题上,最主要的做法是把这件事情怎么做先示范下,然后做给家人看。这一点是我老妈处理与儿媳关系中的重要经验,她很少数落儿媳。面临可能的问题,她的方法就是给我的嫂嫂们做个样子,然后让她们自己做,再把发现的问题矫正。一边做一边教是她能力建设的一个基本模式,就是我小时候做农活或如编芦席等其他事情时,也总是她一眼地先做给我看,然后让我做,再检查矫正。

二、最低责任管理。我老妈能干兼非常强势,在我的记忆中打我最多的就是她了,但这并不意味着她事事包办,至少越到后来对于孩子的事情包办得越少,而逐渐采用最低限度责任法。这个最低限度责任就是保障孩子上学生活的最低基础条件。她很少向孩子们哭穷,那么多孩子的生活她总是认为是她和老爸需要担当的责任。但她也有限度,比如孩子工作以后关于具体的工作责任她就更多的拜托给师傅与单位领导;孩子结婚她准备好嫁妆和新房,她在孩子新婚大概一周以后就要求孩子独立吃饭;而在以后孩子成家的问题管理上,她主要充当规则提议者与仲裁者的角色——早年她更加有强势的裁定,现在更加注重以情动人。

三、压力型沟通。我母亲是个很有主见的人,凡家里做一件事情,总要做成,她不能容忍这件事情拖在那里,直到现在这种结果取向的模式依然存在。在这样一个前提下,她要求做事情要有目标,怎么做要有说法,谁去做要落实到人,啥时候做到要有时间点,这些确定之后她就去催责任人,她的角色就变成了总监督人,这对于处理她自己并不专长而担当者相对熟悉的工作事项(比如我二哥常被责成帮助落实亲友中孩子找工作的事情)非常有效。

四、参与沟通法。我很小的时候就注意到我家里有家庭会议,参加者主要是我们家的哥哥、姐夫,后来有兴趣的嫂嫂也可以参加。家庭会议主要用来讨论家里的重大事项,比如家里的重大典礼或者婚丧建造事宜,当然很重要的也涉及到兄弟之间办事费用的摊派。通常家庭会议的主持者是我的兄弟姐妹中某个时期事业比较发达又有话语权与责任感的人(历史上我记得分别经历了我三哥、二哥、五哥、七哥主持的过程),遇到争议往往我大姐夫的发言很有权威性,父亲在世的时候他也会发表自己的看法,而最后我老妈会发表权威的决策性意见。

五、仪式性管理。母亲生活在一个巨大的家族网络中,但作为一个平民之家的管理,她一直在体面与节俭中寻找平衡。老妈对于亲友甚至近邻的生日、婚嫁嫁娶、孩子满月等等这类的事情,凡请到她面子上的,她非常注意随礼带个红包,但她对于我们自己家办的事情基本上都不允许收礼金,她看人家办庆典热闹也很高兴,但她往往反对自己家过节的时候放爆竹。家里祭祖这类的仪式她很在意,但涉及到她自己的生日则多半反对办席(但她对给老爸生日办席则完全没有意见)。老妈好客,但是自己吃的东西则很朴素简单。

图说管理 | Tushuo Guanli

做小老板的六大禁忌



一忌:坐门等客

经商不跑不活,商品市场瞬息万变,商品交流讲究时效性,坐门难见客。只有跑动,才能得知市场信息,找准时机,方能盈利。



二忌:没胆量

俗话说,只要有七分把握便可行动,余下的三分把握靠你争取。遇事下不了决心,错过时机不得利,要知道经商中十拿九稳赚钱的事是不多的。



三忌:商品越贵越不卖

商品不可能只涨价不跌价,贵到一定程度,只要赚钱便卖,无论赚多赚少都要满足,若坐等高价,十有八九要吃亏。



四忌:把钱存起来

赚了后不愿再投入,把活钱变成死钱,只有得寸进尺,不断扩大经营规模,发展壮大自己事业才能更上一层楼。



五忌:好高骛远

看不起小本小利,想一口吃成胖子,这样永远也发不了大财。只有从小到大,慢慢积少成多,一步一步地走,最后才能爬上财富的顶峰。



六忌:酒香不怕巷子深

许多人只注重生产而不注意推销,认为东西好了自然有人慕名而来,这是被动的销售手段。只有主动拉客,扩大影响,才可多销而盈利。

(天下商机)