

经理日报

2010年5月19日 星期三
庚寅年 四月初六
第129期 总第6555期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123

传真:(028)87346406

电子邮箱:dmdcjb@sina.com

责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

东龙集团: 全面预算管理 请来“高级经理人”

作为一家从事拉链产品生产的制造企业,东龙投资集团目前已有9家子公司,是不折不扣的行业领头羊。然而,快速的市场份额增长,让企业发展出现了瓶颈。面对困境该公司冷静思考自身实际问题,睿智上马全面预算管理信息化系统,大大提升了自身管理水平。

[A3版]

麦当劳: 店面“变脸”演绎“快慢”

舒适时尚的环境、免费Wi-Fi、无线上网、鲜煮咖啡免费续杯,麦当劳中国餐厅一改往日的“快餐文化”。这一变化是否意味着麦当劳由“快”变“慢”了?对此,麦当劳(中国)有限公司副总裁兼首席市场推广官张茵给出了答案。

[B1版]

迪斯尼: 影视频道中国“难收看”

迪斯尼一直无法在中国复制其传统模式——先发展影视和乐园,再发展衍生产品。在中国,衍生产品成了迪斯尼业务的急先锋,却因为缺少影视业务的支撑,发展受到制约。

[B4版]

管理论坛 | GuanliLuntan

大集团做好企业 培训“内外”结合

大企业集团的人力资源管理现在成为中国很多集团型企业头疼的东西,其中培训体系的搭建与管理更是其中的难点。

很多企业已经认识到,培训的针对性特别重要,那么单纯依靠外部MBA教育式的培训已经不能解决实际问题,以前听外部老师讲课,主要增加了一些管理的知识,改善了思维的系统性,但是用在企业实际中,则效果甚微,企业更需要的是学以致用,希望员工在参加完培训之后能够迅速融入到工作实践中去发挥作用。因此,企业的培训必须结合内部的知识管理一起进行,也就是说,培训的内容本身应该是充分的研究了企业内部在经营管理的实践中总结出来的经验,在充分的整理提炼后,由专人在集团内部进行分享。

那么,摆在面前的问题就出来了,内部培训师的建设是有难度的,在这方面,有些企业已经走在前面,比如华为要求各成员公司的高管每年必须完成一定数量的培训课程,至少达到30课时,才算完成了业绩目标。自然,让一个身经百战的实践派去讲课也需要很多时间来培养,不过宝剑锋从磨砺出,足够数量的培训课程一定会逐渐锻炼出一批演讲的高手,成为集团培训的脊梁。这里还一定要注意的,这么多高管,他们讲的内容会差别很大,如果不能与集团整体的战略一致,很可能使培训产生相反的结果,因此,在集团整体层面必须由人力资源部牵头,定期对各成员公司高管进行集体培训,使大家对集团的意图非常清楚和充分认同。

另外就是培训的课件,通用性的课件(课程内容)对企业意义不大,必须开发出自己特色的课件,这有两种办法,一种是慢的,就是用积累的方式,足够数量的培训次数,逐渐成熟的培训师队伍,会自然而然地积累出一些好的课件,集团人力资源部负责汇总和分类就好;还有一种相对比较快,就是要成立一个专门的班子,比如挂在集团人力资源部下面,专门负责知识的总结与课件的编制,同时他们也应担任培训师的角色,在培训的实践中,通过与学员的互动不断修正和完善相关的课件与教材。

当然,这些工作不是一蹴而就的,必须通过年度一年地积累和推动,才能逐渐达到完善的程度,企业切不可操之过急。(牛津)

任正非:管理上的灰色是企业生命之树

[详见A2版]

凭借“培训超市”模式,聚成在短短两年内跃升为企业培训行业的“老大”,和君咨询将聚成的商业模式称之为配电盘模式。正是这样一种模式,让聚成近几年的增长率几乎都在100%以上!

“配电盘模式”孕育企管培训大鳄

凭借“培训超市”模式,深圳聚成企业管理顾问有限公司(下称“聚成”),在短短两年内跃升为企业培训行业的“老大”,并于今年4月成为企管培训市场上首家获得风险投资的企业,这样的发展速度连刘松琳都觉得有些意外。

以学习卡为核心的“培训超市”

低价格背后的盈利秘诀是捆绑销售。

创办聚成,已是“富二代”,年仅29岁的“80后”企业家刘松琳的第四次创业。但只有这一次,让他感到“这就是自己想要的事业”,不仅仅是因为这样的行业能让16岁便辍学创业的他自学成才,还因为培训行业背后巨大的市场空间。

“为何不能像超市那样,又便宜又可以自由选择呢?”客户只要购买一张学习卡,就可以根据自己的需求,在一年之内不限时间、不限次数自由选择培训的课程,一张卡还能供多个人使用。而学习卡的价格从8000元到十几万不等,如此下来,企业单次培训费用,整整比当时的同行便宜了九成。

如此低的价格进行销售,让聚成顿时陷入争议的漩涡中,有人甚至称



[新闻链接]

解读“配电盘模式”

和君咨询将聚成的商业模式称之为配电盘模式,也有人说聚成模式更接近国美苏宁,或是互联网。这些模式类似的地方是:上游整合资源,下游整合客户,中间用配电盘把上下游配起来。像国美苏宁一样,聚成通过渠道与规模优势采购优质的师资,然后以低廉的价格出售给所有的客户。

聚成是骗子公司。实际上,低价格背后的盈利秘诀是捆绑销售。

邀请郎咸平、曾仕强这样的名师对企业老板进行授课,成本过高可能导致亏本,但是针对员工的培训项目则只需要成本较低的普通讲师,将这两类进行捆绑销售,就能填补邀请名师授课的亏空,既能保证低价又能保证利润。

这一模式吸引了众多急需充电的管理人员,聚成的会员发展至6万多家,业务销售额也由初期几百万元直线上升至6亿元。而聚成后续产品的客户,有99%是来自学习卡的客户。

自主研发实战型产品

聚成未来真正的竞争优势,就是实战的效果,而这体现在自主品牌课程的研发上。

在刘松琳看来,如果说聚成第一个五年战略“建渠道开疆拓土”已为竞争对手设置了第一道门槛,那么聚成的第二个五年战略“加大力度进行产品研发”,则为竞争者设置了另一道较难逾越的门槛。而这一战略需要规模及资本的支持。

一般来说,培训企业赢得竞争的优势,无非在于谁掌握了优秀的师

资。刘松琳坦承,师资力量在早期曾是限制聚成成长的瓶颈,但在具有自主产品研发能力及一定的规模后,已不受师资的制约。

刘松琳表示,公开课讲座是放羊式的培训,所有的羊一起吃草。还需要单独开小灶针对单个企业进行内训。还有一块是咨询,提供诊断式服务,像医生一样先诊断,然后给企业开药方,甚至帮他们抓药。而在线业务是今后的一种趋势,也是聚成目前的种子业务,未来会长成参天大树,成为聚成的一个增值业务。

“聚成会加大在线业务的产品软件研发力度,帮助企业开发学习软件系统,同时进行在线考核。”刘松琳说。目前聚成正与世界上最大的在线教育机构阿波罗谈合作,希望通过学习阿波罗的技术、课程管理体系及在线考核制度,来带动该种子业务的发展。

在前来接洽的50多家风投机构中,聚成最终锁定了联想投资。选择联想投资,刘松琳称是志同道合。“联想本身就关注中小企业,这点与我们契合。而联想作为一个跨国企业的标杆,对如何变成一个公众公司与跨国公司,能够为我们的发展提供很好的借鉴。”(陈绚丽)

俏江南连锁餐厅“俏”在哪里?

这是一家餐厅,却极尽奢华,上万元一只的水晶杯,几十万元一盞的吊灯,满屋镶嵌着的世界名画,把这里装点得富丽堂皇,更像是一家艺术品的陈列殿堂,这家会所餐厅的主人就是张兰。

张兰的故事很传奇,40年前,她是奔跑在农村田野上放牛的小女孩;30年前她是行走在北京街头,衣着另类的漂亮姑娘;20年前,她是加拿大餐厅扛猪肉洗盘子的年轻妈妈;而今天,她已是拥有20家遍布全国的直营店身价16亿的中国女富豪,从放牛的小女孩到身价16亿。

2000年4月一家以川剧变脸脸谱为Logo的艺术餐厅在北京国贸的高档写字楼里开业,它就是张兰十年磨一剑创立的品牌。

俏江南,短短七年间俏旋风刮遍全国,迅速发展成为遍布全国,拥有20家直营店的餐饮集团,而张兰也一跃成为时尚餐饮界的领军人物。

诞生:

俏江南定位商务人群

“经营不靠广告,靠消费者的理性选择。”

2000年,张兰开始创建“俏江南”,专攻写字楼商务人群市场。当时不少人劝她,高档写字楼租金高,投资大,客源少,风险太大了。然而张兰有自己的想法:白领消费者最具理性,如果这个地方确实符合他们的口味,他们会带朋友来。“俏江南不靠大肆的广告宣传,靠的是消费者的理性选择。”

同时,定位白领市场的同时,俏江南也开始了觊觎全球商务人士的



餐饮业是一个竞争

极为激烈甚至说残酷都不过分的行业,每天都不下3000家倒闭,也有3000家开业。俏江南连锁餐厅,短短几年间俏旋风刮遍全国,迅速发展成为遍布全国,拥有20家直营店的餐饮集团,而张兰也一跃成为时尚餐饮界的领军人物。俏江南连锁餐厅能够在这样的生存环境中健康成长16年并且保持高速发展,绝非仅仅是运气。俏江南连锁餐厅的成功密码究竟是什么?

认同。首家店选址在国贸,张兰要选择一个高起点,让全球的商务人士在最快的时间之内了解中国的饮食文化;起名“俏江南”,意在要创建的是一个代表中国特色的国际品牌,让人一听就知道来自于中国。“很多外国人的眼中,江南的小桥流水最具中国特色,所以,我们就叫‘俏江南’”。

张兰清晰地记得进国贸开首家店的不容易:没有名气、没有背景,她就把计划书做得专业漂亮,让国贸一看自己就是个行家里手,赢得信任。但就是这样,原来谈好的位置还是给了别人,最后只给了600平方米的小位置;开业后的4个月里,俏江南的收入不够支付租金和员工的工资,就这么硬挺过来,很多人开始知道国贸有个别具一格的俏江南,俏江南悄然地火了。

升华:

文化中餐自创“摇滚沙拉” “美其食必先美其器”

门口一座拱桥木板,两从翠竹掩映桥边,精致的藤椅,手编的竹帘帘物,江南风情就这样展现;流光溢彩的美式冰吧,意大利简洁的吊灯,使中式餐厅又平添了几分西式的现代感。包间的名字更是讲究,全部取自宋词牌名:西月、醉花荫、念奴娇……中西艺术结合得没有生涩和勉强之感……这几年大热的混搭风格,俏江南2000年时就开始领风气之先了,其实俏江南留给许多人的第一印象,是它时尚愉悦的环境。

一个女人对于美的钟爱成就了俏江南在餐饮业中独树一帜的特质,这已被人定义为“张氏餐饮思维法”。张兰深谙都市白领是时尚的制造者与追随者,“美其食必先美其器”对这个人群尤为重要。“对于每一家店的装修,我是不惜代价的。”

创办俏江南的时候,张兰先后和国内13家装饰公司设计师沟通,但

没有一家能达到她“中西合璧”建筑风格的要求。正当她苦苦寻觅的时候,有朋友给她介绍了一位既懂中国文化又富有西方设计理念的设计师Jack——毕业于哈佛大学建筑系的美国华裔,他成功地为“俏江南”各分店做了既统一于“后现代江南田园”整体理念,又风格各异的设计。而俏江南的装修达到登峰造极的应该是双子座大厦中的LANCLUB,设计费创下1200万元天价。张兰觉得非常非常值,“菲利普·斯塔克是一个世界大师级的设计师,我是想打造我们国际品牌的形象,品牌费用、宣传费用、形象费用,都包含在里头了,所以说很值。”

但仅有环境是不够的,张兰深知,现在都市人已经把聚餐当作鼻子、舌头、眼睛、耳朵,甚至心灵的一场体验,要使食客上升为味觉艺术的欣赏者,菜式同样要创新“食尚”。

俏江南著名的“摇滚沙拉”其实是张兰的创作。在法国的一家餐厅吃饭时,有服务员到她面前演示做沙拉。当时,她一闪念想到了自己的好朋友,国内著名的摇滚歌星崔健,何不自创“摇滚沙拉”呢?回国后,张兰买了些长玻璃瓶子,回家后就自己动手配料做实验。不久,“俏江南”的顾客就享受到服务员在自己面前演示如何把沙拉“摇滚”出来的整个过程。

[新闻链接]

张兰的“俏”

为了让俏江南更加规范化,张兰从麦当劳、可口可乐、宝马等国际知名公司引进了职业经理人,充实俏江南的管理队伍,学习经验,加强对国际市场的了解,此外,俏江南还雇佣了多名外籍留学生作为自己的市场推广人员,让他们作为拓展国际消费群体的触角伸出去。

“我要做餐饮业的路易威登,要把店开到纽约、巴黎、米兰、伦敦、瑞士、东京……我希望有路易威登的地方就有俏江南。”(陈鲁豫)



王育琨: 企业管理 不能把员工 “绑”在机器上

5月17日,就富士康公司今年以来连续发生“9连跳”事件,著名管理专家、并购专家,清华大学长三角研究院中国企业家思想研究中心主任王育琨先生介绍了以富士康为代表的中国制造业存在的弊端,并给出了一些改进方案。

富士康已铸就制造企业 严重缺陷 员工们“被”绑在机器上

王育琨认为,治理企业的关键在于治人,而“治人”的关键是要把每一个人当作一个完整的整体,而不能把人当作一个固定在流水线某个部分的螺丝钉。

而富士康的失败,就在于其已经固化地将员工鲜活的生命肢解,绝大多数员工以“长时间的加班、长年累月只机械地做一件事、不与他人交流沟通”为生活常态,而这常态,直接导致了每一个鲜活的生命变成了片面的碎片,不再是完整的个体。

王育琨认为,富士康通过加班给加班费的方式,刺激员工们长时间加班,而且加班时间远远超出了国家相关规定。同时,富士康让每一位员工长年累月只做一件事情,把人当成了机器,捆绑在了生产线上。这两方面逐渐让员工变成了不健全的个体。

他认为,以富士康为代表的中国制造业,正是因为这种极端不利于个体发展的模式,最后带来了灾难性的破坏。

中国制造企业目标迷失 富士康们应反省

对于这一既成事实,王育琨举例说,中国的制造企业管理者应该向京瓷公司创始人稻盛和夫学习,稻盛和夫在管理上的最大成功在于,其在管理京瓷公司、日航公司的过程中,都将员工的发展、身心的健康放在第一位,使每一位员工都能发挥自己的创造力,进而在自己的岗位上以企业主人公的角色解决问题、创造财富。

他认为,企业的发展目标就应该以员工发展为核心,而不是以单纯的企业利润为目标。他说,富士康的这种把员工当作企业利润机器的现象,是严重地迷失了企业目标的表现,而这必然不是企业的长久发展之计。

中国制造转向中国创造 应让每个个体创造智慧

对于如何尽量规避富士康“9连跳”同类事件再度发生,王育琨认为,企业管理者应该学会开发每一位员工的智慧,而不是把员工当作简单的机器。

对此,王育琨提出了“地头力”概念,他认为,只有抓住了事件的“本相”,并由此溯源,才能掌握最核心的力量,即“地头力”,然后才能让每一个个体发挥最大的潜能,进而为企业创造最大的效益。(晶晶)