

管理故事 | Guanli Gushi

多亏小黑羊

农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛骄傲，而对小黑羊不屑一顾：“你看看你身上像什么，黑不溜秋的，像锅底。”“像穷人穿了几代的旧被褥，脏死了！”就连农夫也瞧不起小黑羊，常给它吃最差的草料，还时不时抽它几鞭。小黑羊过着寄人篱下的日子，经常伤心落泪。

初春的一天，小白羊与小黑羊一起外出吃草，走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪，它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会，灌木丛周围全铺满了雪，因为雪太厚，小羊们只好等待农夫来救它们。农夫上山寻找，起初因为四处雪白，根本看不清羊羔在哪里。突然，农夫看见远处有一个小黑点，跑过去一看，果然是他那濒临死亡的四只羊羔。农夫抱起小黑羊，感慨地说：“多亏这只小黑羊呀，不然，大家都要冻死在雪地里了！”

俗话说，十个指头有长短，荷花出水有高低。组织内部，各种类型的员工都会有。作为管理者，不能一叶障目，厚此薄彼，而应因人而异，最大限度地激发他们的潜能。比如让富有开拓创新精神者从事市场开发工作；把墨守成规、坚持原则者安排在质量监督岗位等。从这个意义上说，没有无能的员工，只有无能的管理者。

(网摘)

如何有效提高客户忠诚度?

在商业领域，一直存在着一句非常著名的格言：留住回头客比不断去开发新客源，更容易也更合算。这也正是客户忠诚度计划广受中小企业欢迎的原因所在。

从顾客的角度出发，提供对他们有价值的激励计划，是关键所在。

要想有效维持客户忠诚度，可以从以下几个方面努力：

打折卡：卡片持有人能够享有特定商品或服务的折扣。

计次卡：每购买若干次或者消费总金额达到某个数额，持卡人可以获得相应的优惠。比如，每购买10杯咖啡，则可免费赠送1杯咖啡。

代金券或其他折扣：当顾客消费达到一定的额度时，获赠一张代金券，在同一家商户消费时，可以冲抵一定数额的现金。比如，每消费100美元，便能够获得5美元的代金券。

特别优惠券：只向那些常客或者特别顾客赠送。MuseumWayPearls.com 是一家提供物美价廉珍珠售卖服务的网站，其联合创始人杰奎琳皮尼表示，“我们经常向客户发送手写的感谢信，同时附赠一张优惠券在有效期内。它可以用来兑换免费的隔夜到货服务，或者对某个特定品类的折扣优惠。以前我们尝试过通过电子邮件来发放优惠券，但效果似乎并不明显。手写的感谢信可以让客户感觉到自己非常特别，并感受到我们对他们的重视，因此花一点时间是非常值得的，我相信我们的客户也非常喜欢。”

MuseumWayPearls.com 的做法非常正确。但稍有不慎，激励计划也往往容易走偏。比如，如果你的激励计划过于复杂，或者客户较难达到获取折扣的最低标准，你提供的赠品不对客户的胃口等，都有可能难以打动他们。咨询顾问琼尼丹尼尔斯指出，大多数中小企业主的出发点往往是自己，考虑“哪些东西对我们而言有意义，能够让我们兴奋”，重心并没有放在客户上。

对此，商业咨询顾问公司 O'Malley Project 的总裁理查德奥马利深有同感，他认为中小企业主在这方面犯了不少错误。“比如说，赠送给客户的礼物，往往店家自己也并不认为非常有价值，这充其量只能算是在‘忽悠’消费者。真正的激励，是双方都认可它的价值。”

换言之，当激励或者折扣计划失效时，原因可能在于这个计划的出发点是企业主(商家)，而没有从顾客/客户的角度考虑。所以，在开展计划之前，企业主应该先去了解一下，这个激励计划是否能够发挥应有的作用——让客户心动。(创业邦)

异地扩张屡败屡战

全聚德：收购新疆3家门店或迎生机

据悉，全聚德进行全国扩张已经多年，但目前绝大部分收入和利润都来自于北京地区，而北京地区以外的直营店大多处于亏损状态，“烤鸭”离开北京就水土不服似乎已成业内共识。而在5月18日，全聚德要投资1.39亿元，在新疆收购3家门店的收购方案已经发布。

中投顾问流通行业研究员高博轩认为，纵观中国的整个餐饮行业，我们会发现，出现在全聚德扩张中的问题，也同样存在于绝大多数异地扩张的餐饮品牌。这种几乎全军覆没般的扩张失败，决不能简单地归结为整体大环境的影响，或者菜品、口味等的不适。

中投顾问流通行业研究员黎雪荣也指出，北京的老字号其实不少，都是走过了百年风雨的中餐精英，在北京地区的经营状况良好，但是一旦异地扩张，经营情况就不容乐观。他们有两个共同点：第一，经营



产品单一；第二，地域特征明显，离开北京之后很难找到认同其口味的合适人群。

黎雪荣指出，中国人具有较强的从众心理，且很容易“随波逐流”，很难建立较高的品牌忠诚度。全聚德虽然知名度非常高，但是如果经营不好，没有做好足够的市场调研，

同样不会受到消费者的认同。

而全聚德的异地扩张模式显然存在欠妥之处，过高的估计了其品牌影响力。全聚德在异地扩张时采用以收入标准或其他标准为依据，把全国划分为几大经济区，在每一个经济区的中心城市设立旗舰店；待站稳脚跟后，再以旗舰店为基地，

向周边的中小城市扩张的策略。这种方式既有其优点，也有其弊端。先开旗舰店，面积大、餐位多、投入高，单店日常经营中压力也大。但所有的餐饮企业都有一个导入期。在导入期内，既是给企业自己信心，也是给尝鲜顾客树立信心。一旦导入期做不好，上座率跟不上，中国人的从众心理就上来了：人越少他越不去；越不去人越少；人一少就更怀疑：这是不是直营店？口味与老店是否一样？是不是出什么问题了？黎雪荣指出，全聚德此次1.39亿收购新疆三门店，不知是否做好了市场调研的工作，开创新品牌，不过以这种收购的方式进行扩张也确有好处，可以以全聚德品牌为依托，开发出更多的新产品和子品牌，根据不同地区的不同人群及偏好进行差异化的经营，若经营成功或能解其扩张之困。

(中投顾问)

图说管理 | Tushuo Guanli

团队失败的五种情形

□ 锐 哲

成功的企业背后有一支优秀的团队，而失败的企业也往往是团队的失败。根据锐哲顾问的研究，团队的失败包括几种情形：



第一种是团队整体能力不足，不足以领导整个企业的全面发展。



第二种是团队中起决定性作用的董事或总裁个人能力不足，又独断专行，决定了整个团队的失败。



第三种是团队在过去曾经很成功，却因为不能适应新的竞争环境变化而墨守成规，因循守旧从而让企业从辉煌走向失败。



第四种是整个团队面对剧烈的外部环境变化而应对不及从而失败。



第五种是整个团队因为价值观不一致而产生冲突，从而导致企业分崩离析。

归根结底，团队的失败往往是决策的失败，而决策的失败一种是价值观冲突不能形成真正有利于企业的决策而影响企业的最终经营，还有一种是团队能力不足不能进行正确的经营决策而贻误战机或产生重大损失，进而使企业陷入困境直至倒闭。

管理日记 | Guanli Riji

管理中的“磨合”作用

□ 宝胜股份总裁 唐崇健

新组装的机器，通过一定时期的使用，把磨擦面上的加工痕迹磨光而变得更加密合。应用在管理学上叫：“磨合效应”。企业中的组织、人和事，也像机器一样需要磨合。“磨合”这个词听起来可能老套，但它却是管理当中非常重要的一个过程。

磨合的第一个特点是，必须碰

撞。磨合不同于协调，协调停留在理论上，而磨合却是要落在行动中。磨合需要硬碰硬，成功的磨合一定能砥砺出火花。因此，必须要将问题暴露出来，不能捂着、藏着、掖着。在磨合期，如果害怕麻烦，害怕批评，伤害的肯定是你自己。这对管理者来说是千万不能做的。我们要直面问题，而不是回避问题。不能有让时间把问题吞噬掉的想法。

磨合的第二个特点是，必须割舍。要想达到完整的契合，须双方都做出必要的割舍。磨合，磨掉的是棱角，为了减少阻力；磨合，磨出的是接触面，为了沟通顺畅。多站在对方的立场上去思考，是最好的润滑剂。磨合是相互适应、相互沟通与理解的过程，也是寻找解决问题的最佳点的过程。

磨合的第三个特点是，必须高

效。磨合不是撮合，也不是凑合。磨合是一种高效的组织行为。磨合需要时间，有些事情因人多口杂，达不成共识，也没有什么大不了的，可以继续磨合。磨合，用温火，切忌下猛药，否则容易走向相互妥协和圆滑的极端。通过磨合，最终使组织行为日趋完善。在探索中实践，在实践中磨合，在磨合中提高。

(王 慧)

“木匠”徐之伟的特色管理语言

□ 李海强

2008年7月，隆力奇引入用友进行内部NC信息化项目建设，并在半年之内全面上线。在用友软件项目管理中心总监张学杰的体会中，这个项目的顺利实施，前提便是隆力奇董事长徐之伟个人权威的“实时护航”，“从上而下”地推动了隆力奇的这场整体思想变革。

在项目开始之初，徐之伟便和张学杰来了项“君子之约”：每天两人碰面十分钟时间，来沟通项目进展，除非徐之伟出差，否则雷打不动。

沟通的主题主要集中在三个方面：首先，和内部管理层以及员工沟通有没有遇到问题，需不需要徐之伟出面解决；其次，企业中层和员工他们对这个项目有什么样的反应；支持力度如何；第三，对于系统设计，有没有新的想法。

不仅项目进展徐之伟都每日躬亲，对于内部的抵触情绪，徐之伟也亲自上阵沟通平抚。一个细节让张学杰印象深刻。此

前，隆力奇仓库保管员和统计员只要确保领料的时间和数量记录正确，至于究竟是哪个公司在领料，领的是哪个公司的料，都被统统交给了财务月底去分割审核。由于NC系统强调内部公司交易一定要清晰，因此试运行之后，分割的工作被前置到了仓库发货阶段，这便引起了隆力奇仓库保管人员的强烈不满，抱怨工作量增加了。

徐之伟将不满的员工叫到办公室，随手拿起桌上的一张A4纸，指着对角的两个点说：“以前这两个点之间，你们会走对角直线，但是现在必须拐一个直角，为什么？因为中间我种了草坪。不允许踏草坪走，这就是流程。”最终的结果是，“踏草坪”的比喻不费太多口舌便让员工明白了什么是流程什么是禁区，很快便平息了内部对NC系统的反弹。

让复杂的管理问题变得形象、易沟通，在张学杰看来，这正是徐之伟令人印象深刻的特长。“我的管理语言就是这样，一目了然，我做出来的事情，就是要让别人觉得事情其实很简单。”徐之伟说，这主要得益于他的

出身——曾经是一名木匠。

木匠徐之伟最推崇的便是“图纸”。“木工需要通过图纸来确定东家究竟要什么东西，同时规划自己怎么做，你看这张图，客户要一个佛龛，木匠去做工，会先画一张图，准备怎么做，做出来后是什么效果，一目了然、沟通清楚且毫无废话。”徐之伟举起一幅日本佛龛的设计图说。

在徐之伟看来，这恰恰和成功的企业家管理实践“大道相通”。因为任何企业本质与木工都一样，要“做生意抓两头”，即首先要了解客户的需求，其次要知道如何组织员工生产出符合客户需求的产品和服务。

话虽如此，其中的过程却非常复杂，涉及到诸如营销、制造、库存、采购、财物、人力资源等诸多部门和环节的协同、互动。

徐之伟的法宝便是“图纸”。“我有时候和公司里的人沟通不清楚的时候，我就会画图，说你看，我需要什么东西，你告诉我，你也给我一张图，来告诉我我怎么来完成。”徐之伟认为，最好的沟通方式就是图纸，只

新闻延伸 | Xinwen Yanshen

全聚德烤鸭卖到新疆

5月18日，全聚德发布公告称，全聚德拟投入1.39亿元，在新疆收购3家门店。全聚德方面声称，在新疆收购3家门店将对公司以战略收购方式扩大经营规模起到积极的促进作用。同时，公司将以新疆全聚德公司作为区域公司积极开发西北市场。

据全聚德发布的公告称，全聚德拟与新疆君邦投资有限公司共同投资在新疆从事餐饮、住宿及食品加工销售业务。其中，君邦公司以其全聚德长江路店和全聚德北京路店的除房屋之外的经营性资产及现金出资在乌鲁木齐市注册成立一家新公司，新公司拟定名称为“新疆全聚德控股有限公司”。新疆全聚德公司成立后，将收购君邦公司控股的天山大饭店除房屋之外的经营性资产。上述收购完成后，全聚德公司将收购君邦公司持有新疆全聚德公司85%的股权，预计投入约1.39亿元。

据记者了解，君邦公司是全聚德在新疆地区的特许连锁加盟商。君邦公司主营业务为酒店业和餐饮业，拥有全聚德长江路店、北京路店以及天山大饭店3个经营实体。股权收购完成后，新疆全聚德公司的股权结构为：全聚德公司持有新疆全聚德公司85%的股权，君邦公司持有新疆全聚德公司15%的股权。

与以往开直营店或特许店的异地扩张模式不同，此次全聚德采用了收购的方式正式进入新疆市场。公开资料显示，君邦公司旗下的三家店面地处乌鲁木齐市繁华地段，并且均处于持续盈利状态。据京都天华会计师事务所出具的模拟利润表显示：其中，全聚德长江路店2009年营业收入约为5900万元、净利润约为459万元；全聚德北京路店2009年营业收入为2553万元、净利润为68万元；而天山大饭店则是一家集新疆特色餐饮和酒店住宿的实体，目前尚处于亏损状态。

对于此次投资，全聚德方面声称，与君邦公司合作，收购新疆全聚德公司是全聚德经过多次市场调研和反复论证确定的合作项目，将对全聚德以战略收购方式扩大经营规模起到积极的促进作用。“此项目完成后，我公司在乌鲁木齐现有的全聚德企业进行整合，还将继续在新疆发展新的连锁企业。若条件许可，也将涉足北京鸭的养殖。”

同时，全聚德方面表示：“中央高度重视新疆地区发展，公司将抓住这一良机，以新疆全聚德公司作为区域公司积极开发西北市场。计划在乌鲁木齐建设西北地区配送基地和物流中心，作为开拓西北市场的重要保障和开发与新疆接壤的中亚五国市场的重要步骤。”

“站在这些图表前，每个员工都能找到自己的位置，搞清楚自己该做什么，怎么做。”张学杰说，在他看来，徐之伟推崇的这些能够化繁为简、明了沟通的图表，有种“易经”的精神，“譬如图表就像卦象，而注解则是卦辞，人人可卜”。