



# 铁姆肯公司的百年秘诀

### 作为一个企业，要想在做大做强基础上做久，成为百年企业，就必须学会取舍。

企业的成功不是偶然形成的，同样造就百年企业，也一定有迹可循。以他为镜可以知得失，本着“解惑”的初衷，记者采访了拥有110多年历史的铁姆肯公司中国区总裁冯世龙，希望能对正在成长的中国企业有所帮助。

## 百年基业源于创新

记者：人们都惯于寻找答案，铁姆肯公司如何成长为一百年企业？

冯世龙：铁姆肯公司是一家历史非常悠久，而且运作非常成功的一家企业。成功的基础就在于我们致力于不断地提供高质量的技术解决方案，来帮助客户解决所遇到的各种各样的问题。当然这些都要基于企业的不断创新，而创新也正是企业生存的根本。

记者：创新是企业生存的根本，那么请问，100多年来，铁姆肯公司又是如何保持如此高的创新意识的？

冯世龙：一方面企业是由人组成的，铁姆肯公司一直以创新见长，主要是让公司的所有员工时刻保持着创新的活力。让员工保持创新的活力，其中最重要的一点就是让我们的员工尽可能接近市场、接近客户，因为创新真正的源泉很多情况下是我们的客户在实际工作当中遇到的问题，他们希望像铁姆肯这样的公司能够为他们提供解决方案。这样的情况下，我们所提供的创新解决方案才能够跟市场结合起来，才具有极高的相关性。另一方面，我们公司聚集了大批各个专业领域的专家，比如说在材料科学、摩擦学、摩擦管理与表面处理等等，都有非常资深的专家。



家。因为来自不同技术领域的专家，所以可以在不同的技术领域进行解决方案的组合，能够为我们的客户带来全新的解决方案。拿直升机变速箱中的应用技术来说，虽然直升机变速箱是一种固定的设备，但我们可以把技术应用到其他工业领域当中，为我们的客户提供全新的技术服

务。

## 取舍之间彰显智慧

记者：如今很多的中国企业都发展得不错，其中不乏大集团公司，结合贵公司的发展，您有哪些相关建议？

冯世龙：这其中就要注意取舍的问题。比如我们公司逐渐地退出汽车轴承领域，我们是以汽车行业起家，而且汽车工业一直是我们的主业，但是如今，汽车工业在整个集团当中所占的比例已经下降到了20%。这个逐渐退出并不是我们做不好，我们做汽车轴承历史非常悠久，也有很好的技术储备，而且我们也并不是真正离开整个汽车行业，目的是想集中精力进入一些对我们来说更有发展前景的行业。因为有很多比我们更好的中国公司可以很好地服务于中国汽车行业。我们只不过是希望进入到目前为止中国生产制造商还没有能力去提供最领先的技术服务的那些市场，从而为本地客户提供更多价值，同时企业自身也能够获取更好的盈利，实现更好的发展。作为一个企业，要想在做大做强基础上做久，成为百年企业，就必须学会取舍。

记者：那取舍的标准是什么？仅仅是利润吗？

冯世龙：利润只是一个因素，并不是全部，在取舍之间要有综合的考虑。我们以汽车行业作为典型的例子，因为可以提供这方面产品的企业越来越多，在这种情况下，由于竞争激烈所以产品会被不停地压价，这个是市场的必然，我们无法改变，所以我们选择退出。我们的策略是在某个领域解决我们应该解决的问题，比如说汽车轴承的技术问题。如果有解决不了的问题，比如说市场竞争导致的利润低下等，在这种情况下我们就选择退出。当然这个不仅仅局限于汽车领域，我举汽车行业为例，因为汽车是大家耳熟能详的产业，便于理解。

(鲁永奇)

# 肯德基与索尼的管理启示

## 肯德基的特殊顾客

美国肯德基国际公司的子公司遍布全球60多个国家，达9900多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能相信他的下属能循规蹈矩呢？

一次，上海肯德基有限公司收到了3份总公司寄来的鉴定书，对他们外滩快餐店的工作质量分3次鉴定评分，分别为83、85、88分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这三个分数是怎么评定的？原来，肯德基国际公司雇佣一批人，让他们伪装顾客潜入店内进行检查评分。

这些“特殊顾客”来无影，去无踪，这就使快餐店经理、雇员时时感到某种压力，丝毫不敢疏忽。

很多企业，员工与老板经常打游击战。当老板在的时候，就装模作样，表现卖力，似乎是位再称职不过的员工了；而等老板前脚刚走，底下的人就在办公室里大闹天宫了。很多老板，会在这个时候杀个回马枪，嘿嘿，刚好逮个正着。不过，这样也不是个长期办法，老板也没有这么多精力去跟员工玩游击战，主要还是制度的确立。如果建立了一套完善的制度，让员工意识到，无论任何时候，都须一如既往地认真工作，那么，底下的员工就不会钻空

子翘懒了。人做一次自我检查容易，难就难在时时进行自我反省，时时给自己一点压力，一点提醒。公司管理者就需要充当这个提醒者，时时给他们一点压力，一点动力，以保持员工不懈的进取心。

经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时员工的工作时效。

## 索尼的内部跳槽

有一天晚上，索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，以培养员工的意识和与他们的良好关系。

这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为我进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，我不是在为索尼工作，而是为科长干活。坦率地说，我这位科长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建

议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进，科长不仅不支持，不解释，还挖苦我。癞蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我来说，这名科长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然要放弃了那份优厚的工作来到这种地方。

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部制度以后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

这种“内部跳槽”式的人才流动是要给人才创造一种可持续的机遇。在一个单位或部门内部，如果一个普通职员对自己正在从事的工作并不满意，认为本单位或本部门的另一项工作更加适合自己，想要

改变一下却并不容易。许多人只有在干得非常出色，以致感动得上司认为有必要给他换个岗位时才能如愿，而这样的事普通人一辈子也难碰上几次。当职员们对自己的愿望常常感到失望时，他们的工作积极性便会受到明显的抑制，这对用人单位和职员本身都是一大损失。

一个单位，如果真的要用人所长，就不要担心职员们对岗位挑三挑四。只要他们能干好，尽管让他们去争。争的人越多，相信也干得越好。对那些没有本事抢到自认为合适的岗位，又干不好的员工，不妨让他待岗或下岗，或者干脆考虑外聘。索尼公司的内部跳槽制度就是这样，有能力的职员大都能找到自己比较满意的岗位，那些没有能力参与各种招聘的员工才会成为人事部门关注的对象，而且人事部门还可以从中发现一些部下频频“外流”的上司们所存在的问题，以便及时采取对策进行补救。这样，公司内部各层次人员的积极性都被调动起来。当每个干部职工都朝着“把自己最想做的工作干好，把本部门最想做的人才用好”的目标努力时，企业人事管理的效益也就发挥到了极致。

内部候选人已经认同了本组织的一切，包括组织的目标、文化、缺陷，比外部候选人更不易辞职。

(钟金)

# 孩子王：创新商业模式

我们曾邀请一些孩子的妈妈到店里面聊天，其中一位妈妈无意中提到，当打开家门接收送货上门的商品时，如果面对的是一位男快递员，会感到不适。我们听到这一反馈后，推出了“妈妈后援团”，让有过育儿经验又经过妇幼保健专家培训的妈妈们去送货。

她们一出现，就给顾客很大冲击，因为“妈妈后援团”不仅仅是送货员，让女性顾客感到舒适，还是园丁，能辅助提供很多育儿的专业知识。

这是我们在经营“孩子王”中的一个创新。

这个创新的结果是，很多顾客和我们的“妈妈后援团”成为朋友，不仅让我们的商品销量增加，还让我们感受到了这份事业给社会带来的价值。这个案例或许可以说明，当消费高潮来临时，只要认真研究细分市场的需求，通过创新引导顾客的消费，就能找到意想不到的商机。

## 锁定细分市场

投资创办“孩子王”之前，我们花了很多时间研究母婴童用品零售市场，聘请了专业公司进行市场调研，还到国内外进行了多次考察。

我们发现，80后新妈妈对购买孩子所需产品和服务的需求，已经跑到目前产品和服务提供商的前面，他们的很多需求得不到满足。

80后母亲有几个非常明显的特征：“求优性、求便性、差异性”。

首先，她们具有一定的消费水平，个性独立，品牌导向性强。尤其注重用品的安全健康，妈妈在婴童产品购买中，具有绝对的主导权。

第二，对于年轻的新妈妈而言，在育婴方面普遍没有经验，育儿养儿育儿都显得非常生疏和无助，同时她们并不认同上一代有经验之谈，迫切需要系统的育婴经验指导。

第三，讲究用品品质，讲究生活品质，在孩子的生养教方面也不例外，这一族群一旦自己有了经验之后，最喜欢的就是“分享”二字。

我们投资创办“孩子王”，就是定位于整合中间的零售环节，满足没有被满足的需求。这些需求包括：商品安全、健康、购物方便，中档消费，一站式的产品和服务，专业度较高，购物与游乐、教育相结合，线下与线上相结合。

## 创新商业模式

有媒体分析说，目前中国母婴童用品零售市场的商业模式主要有三种，一是电子商务目录销售，以红孩子为代表。二是网站目录连锁门店销售，代表企业是乐友、丽家宝贝等，其本质上更像传统的零售连锁企业。三是宝贝树、摇篮网等母婴社区网站，以咨询交流为主，销售商品不是其主要业务，而是试图通过广告来盈利。我们借鉴同行基础上，做了很多

创新。

“孩子王”采用了“网上商城 直购手册 实体店”三位一体的商业模式，其中门店类型分为玩购城和速购店。前者为基于孩子成长的母婴童主题购物MALL，商品涵盖衣、食、住、行、玩、教、学多个方面，服务包括游乐、早教、摄影、英语等配套项目。速购店为母婴童用品专业店，目标顾客定位为准妈妈和0至14岁婴幼儿。

玩购城的模式在国内属于首创，最大特色是整合了与孩子相关的资源，将购物场所和游乐场放到了一起，满足消费者购物、休闲、咨询、培训、娱乐等一体化的需求。

很多顾客会到门店购买儿童用品和服务，但我们也发现，不少女性顾客怀孕时不愿到公共场所，生孩子后又没有时间购物。对于这些顾客，我们提供了网上商城和直购手册，加之“妈妈后援团”的配送和辅导，我们的线下销售增长很快。

# 格兰仕：低成本塑造大品牌

品牌是企业竞争力的综合体现，是企业的一个象征。企业产品想成为知名品牌，就必须赋予它个性。对于格兰仕来说，深入到千家万户的不仅仅是其产品，还有其品牌。那么格兰仕产品的哪些个性，支撑了其品牌呢？格兰仕集团副总裁兼新闻发言人陆隼烈认为这其中的核心就是低成本，主要包括以下四个方面。

## 第一，有效的解决方案。

当企业为顾客提供有效的解决方案的时候，企业就能产生一个他更容易接受的成本。比如说洗衣机，由于洗衣机的劳动力成本比较高，但是推销这个产品的时候也提出一个生活解决方案，消费者就愿意花更多的钱来购买这个产品，因为他产生的是对消费者生活有意义的解决方案。

第二，独特性。当一个产品的服务与诉求具有精神性的时候，他就具有独特性。落到产业，格兰仕是做实业的，这么多年，没有离开过制造业。对格兰仕来讲，我们所关注的是足够高的溢出价值，当你的产品具有足够高的溢出价值的时候，就可以获得低成本。另外，独特性还包括足够大的规模。这里所谓的足够大的规模，不仅仅是指生产规模，同时也是指购买规模。在格兰仕的内部会议上，曾经谈到这样一个问题，究竟是市场大还是工厂大？针对这个问题，几乎所有的部门经理都认为市场比工厂大，工厂有多大，市场就有多

大。换句话说一个是推力，一个是拉力，针对今天中国如此庞大的消费市场，我们的产能永远是不足的。针对像格兰仕这样的生产企业，可以用生产力来推动整个市场的最大化，最终实现规模上相对较低的单位成本。同时对于一个企业来说，从广告开始，到细节的包装和售后服务，能不能来倡导一种生活方式，能不能来关注消费者，这些也是品牌建设至关重要的环节。

## 第三，领先的核心技术。

现在都关注中国家电的转型，中国的黑电在电子类产品，在核心技术当中仍然是受制于海外技术的，包括大家熟悉的液晶彩电。但是在白电领域，已经完全形成了自己的创新与突破。像格兰仕这样的企业，为什么历经两次金融危机一直不倒，因为他们的供应商只有一种，就是原材料供应商。换句话说，除了原材料需要购买之外，所有的制造环节都在格兰仕具有非常深度的产业链中来完成。这就是格兰仕这么多年来竞争成功的秘密，所有的核心技术都是自己把握。

第四，独特的工艺设计。如果说你拥有自我设定的门槛，并且让你的竞争对手难以超越的时候，你就一定能获得相对优势的最低成本。事实上我们看到目前在现有的情况下，持续的成本投入，反而能够达到低成本优势。当时格兰仕在研发按整个产



(永奇)