

爱马仕：“氧性管理”

奢侈品品牌爱马仕 (Hermes),以金字塔顶端客户为定位,即使在面对全球金融海啸全球奢侈品市场不景气的大环境下,仍然远胜于同行业竞争者表现出众,2009年营业额逆市增长幅度为17%。它是如何用氧性管理兼顾品牌价值的成长的呢?

首先,爱马仕强调管理的前提是“信任”,并称之为“氧性管理”。爱马仕执行总裁提到:在企业拥有优秀的团队成员和一套完善的管理制度的前提下,要给予你的下属充分的信任,淡化工作中对下属时时刻刻的控制,而是要给予他们成长的空间,就像花朵需要成长的空间一样。在给予信任的同时,管理者要保证在技术层面和人性层面发现正确的平衡点,能够让下属有好的表现,并展现效率;管理者还要承担一定的风险,给下属犯错误的机会,以便以后让员工能够在工作中担当重任。

其次,精神激励员工培养其对产品服务与品质的执著,以追求“完美”为目标。有人问:爱马仕处于奢侈品行业中,企业用的都是高薪聘请来的人才那么如何对于员工进行有效的激励,让他们追求完美呢?实际上这与行业无关,任何工作和行业都应追求完美。爱马仕在奢侈品行业中能有这样的利润表现,靠的秘诀就是对产品服务和品质的完美追求,以及对员工的精神激励。让员工对于自身服务的产品品牌充满自豪感,让他们在工作中感受到快乐,毫不吝啬地对他们工作中取得的成就进行赞扬激发员工的工作热情。让团队中的“冰”与“火”共同经受考验,最终拧成一股绳。在任何一个组织中,每个人都不同,拼在一起就是美丽的图案,也像是交响乐团里的每个乐手一样,好的指挥要让他们和谐。在爱马仕每当有项目开发的时候,有人喜欢这个项目因此在工作中充满热情就像火一样,也有人对此项目不抱希望因此工作时态度冷冰冰的就像冰一样。在完成此项目的时候,爱马仕会安排最有热情最合适此项工作的人和持反对意见的人一同工作,最终后者会受到感染而认同项目目标,并展现出惊人的效率。

第三,让员工对工作“保鲜”,保持创造力。爱马仕让员工对工作保持新鲜感的做法是,不让人们总是做一件事,因为太过于例行公事,团队会失去创造力。要给他们新的挑战,爱马仕有5万个产品项目,够一个人学一辈子。当放一个人到新的职位去时,就像教人游泳,直接将他丢到游泳池中,如果他很快适应了水温,体会到游泳的乐趣就会在企业中待下去。因为他不仅学会了如何工作,更会享受工作。在这样的企业文化下,即使在公司20年,他们仍然会很有创意。

爱马仕亮丽的财务数据得益于良好的“氧”管理,培养有服务热情对于品质和细节执著而又热爱学习的员工,透过信任和组织管理将百年老店的文化发挥到了极致。

(佚名)

名企名管 | Mingqi Mingguan

谋求差异化 麦当劳发力品牌形象

张娟娟

在肯德基继续深耕本土化战略时,麦当劳却在进入中国市场20年的时候,选择了一条差异化的竞争方式。有心的消费者近日发现,麦当劳门店的装潢和产品线都悄悄发生了改变。

“麦当劳正在进行大规模的餐厅形象升级,以赋予品牌一个时尚的全新面貌。到2013年,80%的麦当劳餐厅将完成形象升级。”麦当劳中国CEO曾启山表示,这将是麦当劳在中国市场的全新方略。据麦当劳内部人士说,一个门店升级所需要的费用,完全可以再开一家新的门店。

在竞争对手们正在全力开店的同时,麦当劳这种“旧瓶装新酒”的做法,能否获得市场的肯定,业内对此也有不同看法。

本土化 VS 门店升级

麦当劳近一年来动作频频,比如推出24小时“麦乐送”服务,针对白领阶层的15元超值系列午餐,将战火烧到了真功夫、永和大王等中式快餐的领域,麦当劳甚至在价格上也“不惜血本”,套餐价格与单品购买相比,优惠一度达到30.2%到44.4%,甚至低于10年前。

同时,麦当劳正计划在中国进行最大规模的业务扩张。“我们正在全力加速在中国的发展,2010年,麦当

劳在华投资总额增加了25%。我们预期2011年投资总额将会进一步增加40%。这些资金将主要用于开设新餐厅,以及对大部分现有餐厅进行形象升级改造。”麦当劳中国CEO曾启山表示,“麦当劳在过去19年时间里开设了1000家餐厅,而我们的目标是在未来三年内,再新增1000家餐厅,这其中有一半会有以‘得来速’汽车餐厅的形式来出现。”

此时,麦当劳最大的竞争对手肯德基在中国的餐厅数量已突破3000家,在如此大的差距下,业内普遍认为麦当劳未来几年的重点目标是追赶肯德基,但麦当劳做出了一些让人看不懂的举动。“设计、重新塑造麦当劳的形象对我们来说是当务之急,我们的目标是三年内80%餐厅完成形象升级。”曾启山说。

所谓形象升级,即对现有餐厅装潢的翻新,打破原有外观形象及店内设计风格,换以一种更为休闲的、时尚的设计,并增添全新“麦咖啡”业务。

与一年前餐厅形象升级计划同时宣布的还有麦当劳全新的品牌理念“为快乐腾一点空间”,曾启山表示这一理念旨在为消费者提供简单而轻松的快乐。而一年后的新年伊始,麦当劳将口号极速升级,推出全新童心主张——“做回孩子,多快乐”,在所有麦当劳餐厅推出了“免费迷你甜筒”,以及“黑加仑口味麦旋风”半价促销等一系列超值优惠活动。不仅是

小朋友,而与小朋友同行的大人,也可获赠迷你圆筒,让消费者亲身感受童心乐趣,重拾孩子般的轻松体验。

这是麦当劳“我就喜欢”品牌理念的延展,更被视为是其目标群体的延伸。“我们面对的是儿童,以及儿童背后的家庭,此外还包括青少年和初出茅庐的年轻人,因此我们现在试图打入成年以及老年顾客群体。”曾启山说。

“随着洋快餐的日益回归平民化路线,以及租金、原材料成本、用工成本的不断攀升,洋快餐正逐渐从暴利时代进入微利时代。”上海餐饮行业协会会长何义钊表示,这意味着洋快餐的利润空间变得越来越小,竞争对手之间已难以靠价格优势取胜。在这种背景下,拼渠道、拼品牌成为了新形势下的竞争需要,肯德基选择了前者,而麦当劳选择了后者。

麦当劳谋品牌差异化

此外,洋快餐还面临产品、服务、店面风格等各方面同质化的局面。在此环境下,谋求差异化优势成为企业核心竞争力的体现。

从油条到米饭,肯德基的营销策略是将本土化进行到底;而麦当劳在一片质疑声中反其道而行。“老实说,销售过于具有当地特色的产品,那些其他路边的摊贩也会群起而效仿,而且做得比你还好,反而会压低你产品的价格。”曾启山在接受媒体采访时



这样评价本土化战略。

在保留传统产品的基础上,麦当劳不断推出“麦咖啡”、西式糕点等洋产品,并坚持在品牌形象上发力。

业界看法

不过,也有业内人士并不看好麦当劳的形象改造。“这不会从根本上改变麦当劳的洋快餐形象,对业绩提升也不会带来明显拉动。”博盖咨询总经理高剑锋认为。

在不少业内人士看来,麦当劳在中国市场的表现不如肯德基的主要原因仍在于其在本土化方面的研究不如肯德基早和深。“麦当劳要迎头赶上肯德基,必须更加考虑到本土化市场变化,充分考虑到不同地域的文化以及饮食差异,做好细分市场,及时对产品进行创新和改良,使越来越多的客户对其保持忠诚度,促进其在中国的快速扩张。”中投顾问高级研究员黎雪荣认为。

相关链接 | XianguanLiangjie

影响快餐连锁成功的几个“槛”

虽然麦当劳、KFC等国际快餐连锁巨头如今“风光一时”;但是,在刚创立的时候,也同样经历了很多“门槛”。同样,国内快餐业也加速发展,同样也会经历这些“槛”。国内许多餐饮连锁能在短期内发展很大,但是,却不持久;究其原因,在于未能度过餐饮连锁所必经的几个环节。

1)打破认知屏障

这是第一个“槛”,也就是一个单店能否存活的关键。这就取决于这个单店能否快速地打响知名度,能否赚到人气,更重要的是要赚到钱。为此,尽可能地让潜在消费者前来尝试,并让更多的消费者成为回头客,就成为打破这个认知屏障的关键。

2)突破竞争屏障

一旦你赚到了钱,就会有人模仿;因为市场是开放的。那么,这个单店就很容易遇到竞争对手;这时,“是否容易被别人模仿”,“是否能持续运营”就成为第二道“槛”。

当一个店面成功后,许多经营者喜欢通过提价来获得更高的收益;却

没有考虑通过店面扩张来获得更大的市场份额;从而导致单店的客源群落不稳定,无法形成有效的回头客,更不用说是常客了。有研究证明,吸引一个新顾客所花费的成本是巩固一个老顾客的5倍;而且,老顾客的价值是远远高于新顾客的。

当然,在取得成功之前,不遇到强有力竞争是不可能的;只有自己独特的东西,才能获得持续的竞争优势;这也要求,如果想进行连锁化扩张,持续完善和不断改进是必不可少。

3)实现持续经营

一旦能够在竞争中取胜,就会有持续经营,也就可以逐步迈出单店范围,看到更广阔的市场;而且,持续运营的单店,能够为快速扩张提供资金、人才、技术的支持。

不过,持续运营不能依靠一两个人来维系,更重要的是要通过制度化 and 规范化来运营;因为,餐饮连锁所考虑的不仅是一时的运营,还是广域范围内的运营,要考虑到扩张和发展。

为此,如何将管理流程、制作工艺、厨具革新、菜肴搭配等有技术性的知识固定下来,形成一个可复制的制度、知识和技术体系,才是持续运营的关键所在。

也只有在持续运营中,不断对制度、知识和技术体系进行完善和优化,既需要知道如何做,又要为什么;不断巩固既有的优势,消除一些经营或连锁过程中出现的障碍,是本阶段的重点工作。

以麦当劳为例,克罗克在复制麦氏兄弟的炸薯条工艺时,出现了不成功的现象;关键就在于虽然麦氏兄弟知道如何做出高质量的炸土豆条,却不知道为什么,并不清楚土豆在仓库里“自然风干”对土豆条质量的影响,也就无法解决克罗克在移植麦当劳制作技术时,虽然全部移植了硬技术(设备),仍然无法生产出优质的炸土豆条的事件。

4)实施区域扩张

当从一个单店进行扩张时,一般会首先选择周边地区,以降低经营风

险;同时,还能利用现有店面顾客的号召力。当迈出更大的步伐时,也就是,实施地域扩张时,经营风险就又发生了转移。

首先,原材料供应就是一个大问题,特别对于一些专有性的原材料就可能成为制约店面扩张的瓶颈。

其次,经营性人才,由于在扩张过程中,一个新店必须要面对一个新市场;更可能出现竞争对手先启动市场的情况;那么,经营性人才缺乏就成为制约店面成功经营的第二个瓶颈。

第三,管理幅度,由于实施了跨区域扩张,那么,如何对本地区外的其他店面进行管理,特别是一些加盟店,如何控制操作质量和经营水平,就成为连锁集团必修课了。

第四,再就是连锁化运营的支撑体系,如品牌、广告、策划、人员培训、供应商选择,等等,这些支撑店面的共性元素的支撑都是连锁化发展必不可少的。

5)走向国际市场

国际化扩张,也就意味着从一个文化圈内成功扩张,进入到另外一个文化圈内。这个文化差异就成为国际化扩张的最大障碍;且并不是所有文化都具有很强的包容性,许多文化对外来事物都存在抵制和排斥的行为。

即便是国际巨头麦当劳,也曾经犯过错误。当初,麦当劳认为,它可以影响消费者,便在英国市场推出了包含面包、奶酪和泡菜的(罗恩·阿什克纳斯,2005)在内的“奶酪酸黄瓜三明治”午餐时,不仅消费者厌恶这个食品,认为它轻视了英国人自豪的传统;而且,麦当劳的英国员工都不好意思提供这种午餐。为此,在损失惨重后,麦当劳不得不放弃原有的立场,放弃了改造消费者的意愿。

虽然不同地域消费者可能在喜好上存在相同点,但是,大多数的食品仍旧需要依据地方偏好和文化需求来定制。为此,要在坚持自身特色和迎合消费者之间作个选择,KFC在中国推出粥和肉卷,也是这个道理。

(中国食品科技网)

管理定律之螃蟹效应

螃蟹效应也有人称之为蟹篓效应或螃蟹文化,源自一个非常有意思的现象。那就是如果竹篓中放了一群螃蟹,不必盖上盖子,螃蟹是爬不出来的。因为当有两只或两只以上的螃蟹时,每一只都争先恐后地朝出口处爬。但篓口很窄,当一只螃蟹爬到篓口时,其余的螃蟹就会用威猛的大钳子抓住它,最终把它拖到下层,由另一只强大的螃蟹踩着它向上爬。如此循环往复,无一只螃蟹能够成功。

在商业社会活动中,当大家失去团队合作精神,互相过度竞争、互相拆台,都想胜出,却最终由于互相倾轧而无一成功时,我们就可以称之为螃蟹效应。这个螃蟹有可能是一个个体,也有可能是一个企业。在对螃蟹效应的现象进行审视和思考的过程中,我们可以得到非常多的启示:

一、团队合作

首先对这群螃蟹要提出的批评就是不讲究团队合作精神,这个现象放在人身上那就是“三个和尚没水吃”的故事。随着网络的日益复杂,科技水平的容易进步,唯有整合各方的资源,依靠团队才能取得成绩。不懂得团队合作的重要性,不懂得团队合作的技巧,只能在商场中吃败仗。

二、志当存高远

为什么螃蟹会互相拉扯对方,关键在于没有远大的抱负和目标,只是看了眼前的蝇头小利,并且出于自私自利的考虑,只想着自己第一个出去,绝不允许别人走在自己的前面。其实不管做人做事,都讲究一个长远的规划,不能只看中眼前一城一池的得

失。

三、个体与整体

每个人在企业中都会遇到个体利益和集体利益、个体目标和集体战略发生冲突矛盾的时候,这个时候就要进行一个取舍。如果一味坚持个体利益而导致集体利益发生重大损失,这是非常愚蠢的行为。因为集体利益才是对个体利益最大的保障,偶尔一两次的个体利益获取却埋下了长期个体利益的损失,这是非常得不偿失的。

四、竞争与合作

随着全球化的加剧和贸易往来的紧密化,竞争与合作成为了一个非常重要的话题。企业和企业之间、国家和国家之间,在不同的时刻、不同的区



域、不同的事件上是处于竞争或合作的关系,成为一种即合作又竞争的竞合关系。在英语中被称为 copetition 是由 competion(竞争)和 coopearation(合作)的组合而成。当大家都在沙滩上抢夺食物时,是互相竞争,当大家

都在一个蟹篓里的时候,需要的就是合作了。

五、领导的作用

作为一个领导,当你深刻理解了

螃蟹效应的话,一定会非常重视如何来调整团队的整体目标了。当员工之间发生目标冲突或利益冲突的时候,一定要及时为他们制定统一的目标,防止互相之间进行厮杀和拆台。当出现第一个撕扯别人后腿的螃蟹的时候,要及时地进行制止;当大家都掉进一个篓里的时候,要制定合理的出逃计划,一个个爬出来。否则,这将是一个连零和游戏都不如的结果。

六、权术的运用

另外,螃蟹效应其实也是一种制衡和制约艺术的体现。从古至今,大多数聪明的皇帝都善于运用此招,不同性格和特长的人都要用,通过他们之间互相竞争和都对起到一个互相压制对方的作用,从而保住自己的座位。对于一个企业的领导,也是这样的。通过各个员工之间的竞争和制衡,防止个别员工自持能力过人,自大傲慢而对企业产生负面的影响。

(阎焱)