

# 经理日报

2011年1月19日 星期三  
庚寅年 十二月十六  
第018期 总第6790期  
今日12版

新闻热线:(028) 87369123  
传真:(028)87346406  
电子邮箱:sw6150@126.com  
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

## 奇瑞尹同跃放狠话:宁可销量下跌也要下注战略转型

[详见 A2 版]



管理多元产业控股公司是个世界级的商业难题。运虚御实,动中求静,用意不用力,无极而太极。复星集团富有太极智慧的投资管理之道耐人寻味。2010年,复星对自己有了新的概括,以前叫“最大的多产业公司”,现在叫专业的“投资公司”。是的,复星人希望别人认为他们是专业的、专注的,但在外界看来,从地产到医疗,从钢铁到矿业,从金融到旅游,没有理由不觉得他们像“八爪鱼”那样多元。

### 无极而太极

### 复星:“多元”企管师从“八爪鱼”

管理论坛 | Guanli Luntan

## 先让员工满意 顾客才会满意

黄林

海底捞考核一个店长或区域经理的标准只有两个:顾客满意度和员工满意度。1994年,身为电焊工的张勇,在简阳的街边摆起了4张桌子的麻辣烫摊位。张勇奇迹般地发现,即使明明口味不怎么样的麻辣烫,但在经过他热情服务后,顾客居然也会连连点头“味道不错”。正如张勇此后所言:“所谓特色就是你比别人多了一点点,而正是这‘一点点’为海底捞赢得了口碑。”

要想服务做得好,就需要员工首先乐意为顾客服务。所以从一开始,善待员工就是海底捞餐饮有限责任公司董事长张勇在内部管理中的一个导向。年轻时候读过卢梭的《社会契约论》等书,平等、自由的观念早已在他心里留下深深的烙印,所以,张勇才会说:“平等的意识将激发员工更大的工作热情,把海底捞当做自己的事业来做。”

用中国式管理来定义的话,张勇对员工的管理及对客户的服务均可谓之“人性化”。这个价值转移的过程简而述之,就是“企业对员工好——员工有干劲——员工对客户好——客户体验良好——忠诚顾客再次消费和口碑推广——企业获利”这样一个很简单的逻辑。其实,在西方服务营销理论中,早就有一个对应的概念“服务利润链”。

服务利润链是表明利润、顾客、员工、企业四者之间的关系并由若干链环组成的链。它可以形象地理解为一将“盈利能力、客户忠诚度、员工满意度和忠诚度”与“生产力和成本”联系起来的纽带,它是一条循环作用的闭合链,其中每一个环节的环环相扣都将直接影响其后的环节,最终目标是使企业盈利。

通过服务利润链这一理论的指引,只要服务企业真正愿意站在一个长期发展的角度来进行运营,愿意在自己的员工身上花足够的功夫,给予员工足够的尊重、授权和引导,那么,只要做好了员工满意度这一环节,自然会带来客户满意和公司受益。海底捞考核一个店长或区域经理的标准只有两个,顾客满意度和员工满意度。而这样一个“没人对营业额负责”的企业,2009年的营业收入却达到了9亿多元。

刘扬

管理多元产业控股公司是个世界级的商业难题!多年来,复星投资的唯一没经过商业论证、不求商业回报的项目是易太极养生馆,复星内部也在倡导员工参与太极培训课程,以强身健体,养性修身。运虚御实,动中求静,用意不用力,无极而太极。事实上,太极文化正流淌在复星的投资管理思路中。

### “用意不用力”潜移默化传导压力

“罗马不是一天建成的”。复星的投资管理路径是在近20年的成长、失败、再成长的路径中一步步锻造而出。

“简单地通过市场研究、宏观判断说企业很好,就准备拿出几十亿控股的话,这是愚蠢的,风险是极大的。”复星集团首席执行官梁信军向我们阐述复星不断进化的多元化投资理念。梁认为,最好的方式就是对一个好的行业,用参股的形式,跟最有效率的公司一起玩几年,跟着它学习学习,有机会就控股它,如果不欢迎你控股就找一个类似的企业控股。可进可退,退的话做PE,

进的话就成为产业投资。复星的投资和管理是富有弹性的。

复星对很多行业都有一个学习的过程。零售方面,复星第一笔投资是在1999年投资普陀区医药公司,当时花了1300万,但控股90%。因为钱少,他们好好学习了一把。学习之后复星参股了上海当时效率最高的超市——联华超市的控股股东友谊,参股48%,之后才去投资并控股了上市公司豫园商城。这就是复星进入零售行业学习、投资的流程,总共花了4年时间。

不再是外行看热闹,复星给企业带来附加值也成为了可能。现在的豫园商城已经今非昔比,复星入股10年来,豫园商城从一个传统的商业零售企业变为现在的商业、投资相结合的大型综合类公司,市值规模达到200多亿。豫园商城董事长助理兼董秘蒋伟在豫园工作了8年,在他看来,在复星文化的影响下,豫园的传统企业文化逐渐变成非常有活力的、有追求的文化,内部沟通也较为透明、顺畅。

“怎样为所投资企业提供服务、提升管理,这个实际是蛮难也是蛮重要的课题,你

对他的影响是有限的,你的压力是传导不下去的。在这些方面,复星不缺位,也不越位。”复星创富投资管理公司总裁唐斌说。

不能“越位”,那么如何合适地传导压力?复星的方案之一是条线会议。每年年底,整个集团和参股管理公司的董秘条线、财务条线、人力资源条线、法务条线、行政条线等等各个条线召开会议,同时会邀请投资企业相应部门的领导来参加。同样做一件事情的人聚在一起,对大家就会有一些促进。有些在当地是非常好的企业的员工,以为自己不需要提升了,一旦他出来参加这样的会议,就往往会觉得自己还有不足,发现外面的世界这么大,有人比他更优秀,就会自己去做好。这是复星用意不用力的妙处。(下转 A2 版)

## 责任·文化·和谐

### ——兖矿集团“十一五”关键词解读(下)

本报记者 李国政 特约记者 吴玉华

一个有责任的企业,才是一个蓬勃的企业;一个有文化的企业,才是一个向上的企业;一个和谐的企业,才是一个幸福的企业。“责任”、“文化”、“和谐”构筑起兖矿集团“天地人和”的发展空间,为国际化企业集团的发展提供着澎湃动力……

### 责任:关键时刻还是看国企、看兖矿

2009年,兖矿集团完成保电煤任务770.47万吨,仅此直接转让利润20多亿元。在因“煤荒”而解燃眉之急后,华电国际公司董事长深有感触地说:“关键时刻还是看国企、看兖矿!”

每年的春节前后,各地“电煤荒”频频告急,电煤也成为各级政府和民众的当务之急。电煤压倒一切的原则,使兖矿的煤炭产供销似乎与疯涨的煤炭市场脱节,尽管冒着

巨额利润转移的“亏损”,但是兖矿仍然郑重承诺:不惜代价保电煤!从2001年开始,兖矿始终是山东保电煤第一大户。其时,兖矿正举全力延伸煤炭产业链,投资规模数以百亿计,全年增加成本支出达40亿元,企业面临着多年来少有的经营压力,在市场博弈中遇到与大局利益发生冲突时,兖矿都是把困难和压力留给自己。据统计,2007年,兖矿承担了560万吨的电煤供应任务,仅“电煤任务”与市场商品的价格之差,兖矿无偿转让利润6亿多元;在2008年煤炭价格居高不下的情况下,兖矿完成电煤计划1087.89万吨,在省确定的全省保电煤的追加计划中承担了32%的比重。兖矿保电煤的忠贞与坚守,展示了国有大型企业负重发展、任劳任怨、顾全大局的精神风范,也向世人展示了特大型国有的“责任”丰采。

煤炭刚刚出口日本时,兖州煤业一主要领导去日本谈判,回来时背的不是电器而是一皮箱从兖州煤里拣出的杂质;2008年以来,兖矿震灾捐款3340.43万元,帮扶支出



本期导读 | 当代管理  
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3 “管理驾驶舱”之美

A4 王中军:打造华谊“塔式战略”

理 通商道 | COMMERCIAL

B1 “叫卖”化妆品 “转型”寻生机

B1 宜家进军商业地产

财 智人生 | LIFE

B2 糯米网“突围”团购市场

B2 嘉和一品:系统的力量

富 在市场 | MARKET

B3 壳牌:力倡“可持续发展”环保理念

B4 北京现代 高增长难解“品牌困局”

## 蒙牛获 中国管理学院金奖

日前,由《北大商业评论》主办的“中国管理学院奖”在京颁布,蒙牛特仑苏品牌荣膺管理金奖。据了解,“中国管理学院奖”是国内学术界评定和表彰企业管理实践的权威奖项,是国内学术界对企业管理创新实践的盛大检阅,历届折桂者都成为管理创新的表率企业。获此荣誉代表着学术界对蒙牛在企业管理创新上的肯定。

管理是企业永恒的主题。随着国家宏观调控政策的深入实施和市场竞争的加剧,在市场经济条件下,企业管理水平的高低,直接决定一个企业发展的快慢、好坏和持续性。

随着现代企业管理要求的日益提高,如何让企业或品牌获得更高效、更高效益和更强竞争力成为每个企业都要面对的问题。与此同时,企业的精细化管理正在为更多企业所接受,成为整个企业运行的核心。在蒙牛,精细化管理的效应正在不断显现。

近年来,蒙牛通过持续推行成本精细化管理,从采购、工艺成本、设备效率等单元进行严格控制,在牧场建设、品质检验等各方面严格按照世界级领先乳品企业的标准来进行管理,通过推行“全方位优化管理”的“OEC”管理,对内进一步提升企业运营效率,对外细分市场,梳理品牌差异。以此次获奖的品牌特仑苏为例,精细化管理指导下的精准市场定位,就成功凸显了特仑苏品牌的差异化优势。(北商)