

名企名管 | Mingqi Mingguan

“便宜有好货”逼出来的“宜家之道”

□ 仲继银

“宜家之道”与其创始人坎普拉德一样诞生在斯马兰,瑞典南部一块贫瘠的土地上。由于匮乏,人们千方百计将有限的资源最大限度地加以利用。宜家正是基于这种做事方式之上,形成了最大限度地利用原材料,以人们所负担得起的价格提供优质产品的经营之道。

低价格是宜家理想、商业理念和概念的基石。从1950年开始,由于宜家的低价策略,瑞典全国家具经销商联合会开始禁止宜家参加家具交易会。坎普拉德采取了注册一系列新公司等办法来应对,一些家具生产商采用匿名、假地址等方法偷偷地给宜家供货,同时也按宜家的建议稍稍改变家具款式,以使人识别不出供货的供应者。到1954年,瑞典全国家具经销商联合会向家具生产商发出最后通牒:如果哪家家具生产商向宜家供货,联合会成员将不再购买其家具。但是宜家坚持自己“便宜有好货”、家具行业价格杀手的角色。

1955年,宜家在其发出的50多万份商品目录封面上打出了“梦幻家居,梦幻价格”的口号。宜家受到消费者拥戴,有能力采取比同行更为善待供货商的策



略:其他家具经销商普遍采用3个月到4个月的付款周期,宜家的付款周期为10天。也许正是其他家具经销商的“限制”和“消极竞争”方式,促进了宜家的创新性经营和竞争方式。最初宜家家具自有风格的形成,完全是为了绕开家具经销商联合会的抵制。坎普拉德说:“禁止我们购买和别人一样的家具,我们就设计

自己的样式,这使我们拥有了自己的风格,一个我们自己的品牌。”宜家推出了自有品牌和自己风格的家居用品并没有聘用什么专业的家具设计师。宜家的第一位设计师隆德格兰实际是一位广告公司的年轻制图员,他能迅速地把坎普拉德的想法画成图。隆德格兰与坎普拉德一起跑遍了家具生产厂家,观察制作过

程,提出改进建议。

瑞典是全球福利最高的国家,富人和穷人一样都会得到社会的关怀。关怀穷人,为大众创造更为美好的日常生活,也成为了宜家的理想。以高价格制造优质产品,或者以低价格制造劣质产品,任何人都可以做到。但是,以低价格制造好产品,必须找到既节约成本又富有创新的方法。在好产品和人们买得起的产品之间存在着巨大的黑洞,宜家正是在这里发掘出了自己巨大的发展空间。

低价好货、顾客拥戴使宜家冲破了其他家具经销商的封堵,并进而形成了一种基于与顾客的合作伙伴关系的宜家商业理念。宜家设计师与生产商合作,使用现有的生产方式,找到巧妙制作家具的方法。宜家采购人员在全世界寻找好的供应商,使用最适宜的原材料生产产品。在全球范围内大批量地购买产品,获得最好的价格。顾客通过使用宜家商品目录册和造访商场,选择所需要的家具,在自助提货仓库提取货物。大多数的货物为平板式包装,顾客可以轻松地将货物搬回家,自己组装产品。宜家不对顾客独自可以轻松办到的事情收取费用,和顾客共同为更美好的日常生活节省资金。

(作者系中国社会科学院研究员)



物美:“特约观察员”制度 破解“零供关系”难题

在通胀压力下,令业内颇为纠结的“零供关系”再次考验零售企业的供应链。物美集团开始着手解决这个难题。“我们已经将‘特约观察员’扩展到生鲜、食品、百货、家电等每一个品类。”物美集团副总裁许少川告诉记者。

据悉,物美集团2008年设立了供应商“特约观察员”制度。选取一些中小供应商代表作为超市的特约观察员,有权进入商超的后台、仓库甚至办公室,并且可以直接与超市、总部的一把手进行沟通和对话,从而减少零供双方的摩擦和矛盾。

“这相当于建立了一个双方高层对话的机制,很多时候采购和业务经理层面出现的摩擦高层并不知情,而正是这些摩擦使得双方的矛盾加剧。”许少川表示。

物美“特约观察员”制度的诞生有其历史原因。2005年前后,云南盛兴、普尔马特等国内一批大型超市相继倒闭,拖欠的一些供应商货款无法偿还。另外,超市乱收费、乱扣款等行为也比较普遍。在这种情况下,一些供应商对零售商产生了普遍的不信任感。

当时,物美集团亦深刻地感受到这股潮流。这一年,许少川从物美集团财务总监调到了负责运营的副总裁岗位。考虑到当时的情况,许少川决定彻底解决这个问题:将费用收取写进合同,从而减少采购人员私下乱收费的操作空间、如期付清供应商账款、减少或者免收供应商促销员管理费、退

还不合理的收款。与此同时,建立“特约观察员”制度也提上了日程。2008年8月,物美集团为北京的供应商代表颁发了“特约观察员”证书,特约观察员凭此证可以自由进出物美集团的各门店超市,可直接与门店店长、各部门负责人进行交流沟通,对于发现的问题特约观察员可第一时间将信息反馈给物美高层领导。

“‘特约观察员’制度的一个好处是,每三个月举行一次会议,进行现场办公。由物美高层牵头将相关部门的总监召集在一起开会,特约观察员反映的问题,物美高层现场点名责令相关负责人办理。”物美集团首批特约观察员之一、世行商贸公司副总经理姚文华表示。

现在来看,当时物美决定减免、退还供应商货款无疑是一项“艰难的决定”。

不过,许少川认为,这笔买卖还是比较“划算的”。“物美集团连续三年销售额增幅在30%以上,这与供应商的支持是分不开的。在这期间,物美集团中小供应商平均销售额由200万元增长到了500万元。”许少川告诉记者。

随后,物美集团开始调整供应商,加大力度扶持具有成长性的供应商。物美集团的供应商由2007年的近3000家调整为现在的800家左右。“我们2010的目标是扶植一批具有潜力的供应商,促使它们今年销售额增长30%,利润上升20%。”许少川表示。(晶莹)



周黑鸭 稳健的商业模式

在绝味鸭脖、久久丫等熟食卤制品企业被风险投资机构看中后,湖北周黑鸭食品有限公司(以下简称周黑鸭)近日也被“风投”啃上了。

然而,与同行多采取加盟的扩张模式不同,周黑鸭“背道而驰”只做直营。向周黑鸭投资了6000万元的天图创投合伙人王岑表示,不做加盟,坚定不移地执行“中央厨房+直营店”的模式,是吸引天图创投放心开出6000万元“支票”的主要原因。

厨房里的“流水线”

作为周黑鸭的创始人,周鹏(原名周富裕)在接受记者采访时说,上世纪90年代,19岁的他跟随姐姐在酱鸭摊上帮忙的时候,无意间开始接触香料,并醉心于研究它。

从研究“十三香”开始,周鹏还专门研读过李时珍的《本草纲目》。此外,他还与武汉当地的一家香料店老板成了朋友。

“我经常过去问他,这是什么味?那是什么味?还借了他的书来看,不断琢磨。近4个月下来,终于琢磨出一套满意的调味方案。”周鹏说,后来又对调味配方不断地进行改进,最终比较成熟的制作方法便是那种辣中带甜,颜色棕黑的卤水鸭。

在积累了一定经验后,周鹏于1997年在武汉航空路电业集贸市场租了一个18米宽的摊点,挂上了“周记怪味鸭”的招牌,做起了零售生意。1998年,周鹏在武汉江大路菜场开了第二个摊点。2000年,为了解决生产问题,周鹏花40多万元在汉口火车站北二村买下了一块地,修盖起了四层用作生产车间的楼房。这时他手下有三四十人,生产初具规模。

2004年的时候,有一家叫廖记棒棒鸡的在重庆开了几十家店,而周鹏的店只有数家,这一对比触发了他的扩张欲望。“以前全部的核心技术就我一个人掌控,但一个人来做,根本无法做大。”周鹏意识到这一发展瓶颈后,决定让店里的几个核心骨干掌握配方,以便实现分工协作。于是,每个人掌握配方中的其中一部分,各人掌握的技术不一样,如果有人想出去单独做,口味就会有差异。

2005年,周鹏在武汉市最繁华的航空路武汉广场旁边租下一家店面,第一次打出了“周记黑鸭”的名字,同时找人按自己的模样设计一个能挂在店子里的标志,这成为“周黑鸭”的第一代logo。

为了加强管理水平,2006年起,“周记黑鸭”开始引入职业经理人,并全面启动现代企业制度的内部改革。从2006年底到2007年初,周黑鸭开始将产品全面标准化生产,在实现了调料与香料标准化后,生产过程中的所有环节也标准化。

周鹏将卤制品生产全部流程分解,编写好标准化手册,让很多师傅一起做起来。他认为,只要大厨按照生产规程操作,做起来就很简单。

2006年秋季,湖北周黑鸭食品有限公司通过流程再造,形成了一个类似流水线作业的方式。2008年编订了一部完整的流程手册,同时在管理层也做好了技术内控。除此以外,周黑鸭还借鉴可口可乐的商业运作方法,根据不同地区人的口味,配制不同的调料。“包括深圳的调料是武汉配送的,所有的调料,都要考虑怎样适应当地人的口味,我们会对当地人的口味做调查,然后调整香料的配方。”周鹏说。

正是通过这样的内控技术,周黑鸭在实施标准化生产的过程中,并没有内部员工能将核心技术带出公司,即便是有个别亲戚和员工掌握了部分配方后出去自己创业,也无法达到正宗周黑鸭的口味。

2010年,发展成熟的周黑鸭已变身成为一家销售总额达4亿元的企业,在深圳、江西分别开了分公司,凡开店辐射之地,都会在当地建设中央厨房。

零库存的直营店

在实现了标准化生产之后,周黑鸭的下一步棋便是扩张。2006年,周鹏在

南昌一下子开出11家加盟店。

然而,周鹏很快发现,加盟店里的很多老板并不守规矩,他们将自己私下低成本生产的卤鸭以次充好,与正品夹带着卖。这显然会对周黑鸭口碑有着很大的伤害。于是,周鹏当机立断,将这些店全部收回,从此坚决只做直营店,为此周黑鸭损失了30万元。

但是,直营店模式难以实现迅速扩张,因为需要建设中央厨房,还要建立完善的配送系统,门店的管理人员也必须经过严格培训。同时,做直营店也需要解决质量控制的问题。为了实现门店的“远程监控”,周鹏决定上一个ERP项目,于是后来就引进了一家软件公司开发的企业管理软件,通过该系统,周黑鸭总部能在线实时看到全国任何一家门店任何时刻的销售状况,并能根据销售状况进行生产计划,然后按照销售情况,有针对性地产品配送。

借助于在线管理系统,周黑鸭每天的产品基本上能做到当天生产,当天卖完,偶尔出现的少量剩余商品,都是打真空包装另行出售。“这种零库存生产,是周黑鸭能保证不卖陈货的重要制度。”周鹏说,在获得天图创投6000万元的投资后,周黑鸭正在布局广州分公司的设立,预计在2012年前在全国开出400多家门店,并计划于2015年实现上市目标。

(张业军)

战略管理 | ZhanlueGuanli

王中军:打造华谊“塔式战略”



浪尖。

不管外界有多少非议和传闻,此时的王中军内心是平和的,一手拿着雪茄,一手用笔画出华谊未来“金字塔”战略布局下的九大业务,在他看来,这就是对谁依赖谁等各种传闻的最好回应。

以电影为核心

目前,华谊核心业务主要分为四大块。电影、电视剧是华谊现在比较强的业务,电影票房份额占全国30%,票房的前4排名中,华谊电影就占了3席,对华谊的贡献也是最大的;电视剧业务虽然进入的时间不如电影长,但最近几年的发展是飞速的。明星经纪作为华谊的后备项目,对华谊的贡献也在逐年提高;院线项目作为一个试验性的物理投资,也在稳定地贡献业绩。

对于业务的扩展,王中军也表示以后肯定还是以电影为核心,上市之初的三大业务,都要精耕细作,在此基

础之上,再去拓展大产业链。

扩展九块业务

华谊在上市之初只有三块业务,现在扩展到五块,分别是电影、电视剧、艺人经纪、电影院和游戏。为了减少对单一业务的依赖性,将来华谊的业务会成为九大块,增加娱乐公关、演出、商业旅游地产和新媒体。

九块业务关系密切,相互促进。刚开始做电影,就有了电影明星,有了明星之后就有了明星经纪业务;累积了一定明星数量和财力之后,开始进军电视剧;上市有了资金之后开始扩展业务,首先是做一些物理性的投资,建设电影院;有了华谊的品牌之后开始介入流行的网游业务;各个业务越做越大之后需要一个公关来扩大影响力,就有了娱乐公关;音乐市场不被看好,就把音乐业务改成演出业务;公司发展一定程度,有了影响力之后就做一个商业地产旅游;华谊的这一切都需要新媒体去宣传,就将新媒体

的业务。

这些业务之间都存在着一条主线,那就是资源的充分利用,如果这九块业务做得好的话,将不是简单地叠加,而是一种乘法效应。比如跟巨人公司合作的网游项目,等《狄仁杰》系列电影上映之后可以把它创意延伸到网游,再高举高打推出《狄仁杰》真人版的网络游戏,跟电影相辅相成。

中国这几年来公关行业发展得很快,对此,王中军认为,现在娱乐公关将越来越受到重视,因为它跟电影、电视剧的互补非常强,娱乐公关可以通过一种娱乐的方式,为华谊的品牌做宣传,它其实涵盖了广告、危机公关和娱乐事件营销。

而演出市场在中国是可以比较被看好的,以华谊目前的资金和品牌能力跟国际上的那些大牌音乐家合作是没有问题的,因此华谊就把效益不好的音乐业务改成了演出业务。

对于商业旅游地产,王中军是这样说的:“我们还比较倾向的还有影视文化旅游市场,比如迪斯尼环球影城

的主题公园,当然,我们可以不叫主题公园,我们可以叫华谊兄弟城。虽然目前还没有哪家公司可以做出一家非常好的影视旅游文化的榜样,但我认为华谊已经具备了这样的能力,因为我们的戏量是非常之大的。”

专跟高手合作

华谊要实现“金字塔”的愿望还有很多挑战要面对,很多制度要完善,王中军怎么办呢?

喜欢跟高手合作是王中军的商业智慧,华谊成立的早期,10年前他就选择了跟冯小刚合作拍电影,直至今天还在合作;在开展电视剧业务的时候华谊找到了杨善朴合作,在他的带领之下,电视剧也成了华谊的核心业务;陈国富作为中国一流的监制也跟华谊合作至今;还有王中军跟马云、虞峰这些投资高手合作成了华谊的第一批投资人,现在成了华谊的股东。

在公司内部结构组建的时候王中军喜欢跟业内一流的专业高手合作。在

外部合作组建项目的时候同样他也是选择高手,进军网游找了巨人公司,因为巨人公司是网游界一个“高手”;而商业旅游地产将跟万科合作,因为万科在地产界是一个名副其实的高手。

对于战略的执行,在王中军看来,首先是要从这个战略出发,经过一系列的考究认证之后才去执行,不应该轻易的去发展娱乐业外的事情,在执行上不断去尝试新的管理模式,在华谊大包容的企业文化里,在各项制度正在完善的条件下,做到大错不再犯,小错常总结,教训共分享。(古兆坤)

背景延伸

华谊“新战略”

从华谊当前的战略布局可以看出,它不是在简单的复制扩张,而是在想办法如何更高效的利用自己拥有的各种资源,来实现业务的整合,而且可以做到业务层次分明、战略扩张有序、管理井井有条,这是华谊企业管理的价值所在。