

管理故事

Guanli Gushi

猴子与表

森林里生活着一群猴子，每天太阳升起的时候它们外出觅食，太阳落山的时候回去休息，日子过得平淡而幸福。

一名游客穿越森林，把手表落在了树下的岩石上，被猴子“猛可”拾到了。聪明的“猛可”很快就搞清了手表的用途，于是，“猛可”成了整个猴群的明星，每只猴子都向“猛可”请教确切的时间，整个猴群的作息时间也由“猛可”来规划。“猛可”逐渐建立起威望，当上了猴王。

做了猴王的“猛可”认为是手表给自己带来了好运，于是它每天在森林里巡查，希望能够拾到更多的表。功夫不负有心人，“猛可”又拥有了第二块、第三块表。

但“猛可”却有了新的麻烦：每只表的时间指示都不尽相同，哪一个才是确切的时间呢?“猛可”被这个问题难住了。当有下属来问时间时，“猛可”支支吾吾回答不上来，整个猴群的作息时间也因此变得混乱。过了一段时间，猴子们起来造反，把“猛可”推下了猴王的宝座，“猛可”的收藏品也被新任猴王据为己有。但很快，新任猴王同样面临着“猛可”的困惑。

这就是著名的“手表定律”：只有一只手表，可以知道时间；拥有两只或更多的表，却无法确定几点。更多钟表并不能告诉人们更准确的时间，反而会令看表的人失去对准确时间的信心。

启示

一个人不能由两个以上的人来指挥，否则将使这个人无所适从；对于一个企业，更是不能同时采用两种不同的管理方法，否则将使这个企业无法发展。

在这方面美国在线与时代华纳的合并就是一个典型的失败案例。美国在线是一个年轻的互联网公司，企业文化强调操作灵活、决策迅速，要求一切为快速抢占市场的目标服务。时代华纳在长期的发展过程中建立起强调诚信之道和创新精神的企业文化。

两家公司合并后，企业高级管理层并没有很好地解决两种价值标准的冲突，导致员工完全搞不清企业未来的发展方向。最终，时代华纳与美国在线的世纪联姻以失败告终。这也充分说明，要搞清楚时间，一块走时准确的表就足够了。

(佚名)

战略管理

ZhanlueGuanli

□ 贺文 刘伟勋

自 2009 年 2 月中粮集团正式接盘五谷道场至今，两年间，其销量一直难见起色，亏损经营。外界乃至中粮集团内部，对当年接盘五谷道场的质疑声也从未停歇。

即便如此，中粮集团董事长宁高宁力挺对北京五谷道场食品有限公司的继续投入。来自中粮内部的消息，2010 年，尽管五谷道场没有完成既定的销售任务，宁高宁还是给五谷道场追拨了两个亿。

有深度参与过中粮接盘五谷道场的人士透露，宁高宁对五谷道场的“偏爱”另有深意。当初中粮接盘五谷道场北京生产基地，其重要用意之一是，中粮集团希望在北京建立全产业链综合产业园，而五谷道场就是那颗投石问路的“石子”。

悄然易主

据悉，宋国良在 2010 年 9 月、10 月间向中粮集团递交了辞呈。

在加盟中粮五谷道场之前，宋已经是方便业内资深职业经理人。自 1991 年进入方便面行业以来，他先后在康师傅推出了“红烧牛肉面”、在白象推出了“大骨面”等畅销至今的产品系列。尤其是其在执掌白象期间，使白象方便面销售收入成倍增长。

上述曾深度参与中粮接盘五谷道场的人士透露，中粮方面选择宋的重要原因，是其在方便面的产品开发、品牌运营、渠道建设等方面的经验。此前，中粮内部没有懂方便面业务的人。

宋国良自 2009 年初上任后，大胆对五谷道场原有的产品、包装等进行

去年 10 月，宁高宁在中粮集团内部“综合产业园研讨会”上明确讲到，综合产业园项目的推进和建设，是关乎中粮集团“全产业链”战略如何落地的重大问题。宁高宁希望，通过分布在全国各个区域的综合产业园，使得中粮集团的每条全产业链业务在各个区域内都实现有机协同！

五谷道场“一亏再亏”仍追拨两亿

宁高宁“执意”偏爱“全产业链”战略



了改变。2009 年下半年，中粮五谷道场一气推出 6 种新品，除延续传统的“非油炸”方便面的理念外，更突出了口味上的创新，六种口味中的“原盅鸡汤面”、“秘制牛肉面”、“辣猪骨浓汤面”、“辣牛骨浓汤面”均为中粮五谷道场独创。

市场似乎并未为这些创新买单。宋国良面临着一道现实难题销量上不去。

不过，前述深度参与中粮接盘五谷道场的人士透露，业绩不佳并不是宋离职的主要原因，经营思路上的分歧才是关键。

宋国良是油炸方便面业务出身，他加盟中粮五谷道场之初就明确了，五谷道场将延续非油炸方便面的概念，但是不排斥油炸。换句话说，宋主张非油炸、油炸并举。

据悉，中粮五谷道场也投产了一些油炸方便面产品，不过没有采用“五谷道潮”的品牌。包括五谷道场在北京的工厂，目前共有 5 条方便面生产线，其中 3 条非油炸，2 条油炸。

方便面业内人士透露，五谷道场新的一把手对于“五谷道潮的品牌、产品、营销定位，将重回“非油炸”的基调。

陈占江上任后，五谷道场新推出了“时尚”系列、“大蔬菜包”系列两大类非油炸方便面，公司最近每月的销售额都有较大幅度提升，少则每月增长四五十万，多则月增 1000 万。根据市场需求，五谷道场北京工厂的两条油炸线将改造成非油炸生产线，江西、广东两地的工厂也计划各新增一条非油炸生产线。

此外，为了迅速盈利，新任一把手已经着手在内部管控环节“开源节流”。比如在采购环节上，通过寻求与数家供应商的合作，从而获得供应商相对优惠的政策，降低采购成本。

五谷道场新任一把手的目标是，争取 2011 年实现销售额 6 个亿，达到收支平衡，到 2012 年有盈利。

投石问路

在接盘五谷道场之初，中粮集团高层就曾明确表示，希望把收购五谷道场、涉足方便面作为中粮进入方便食品领域的开始。

此前，中粮内部已经架构了“方便速食品”新业务板块，方便面只是个开

端，之后中粮还计划涉足方便米粉、方便米线、微波食品、速冻食品等等。

从产业链的角度来看，中粮的预期是，以方便面为开始的方便食品业务将成为中粮在上游的粮油面粉等加工业务的自然延伸，进而将农副产品的产业链做透做大。

自 2009 年起，中粮集团在宁高宁的率领下，开始了一场大变革——打造全产业链的商业模式。为此，中粮通过其下属控股公司着力打造旗下包括稻米、小麦、玉米、油脂油料、大麦、糖、番茄、饲料在内的产业链。

对中粮集团而言，五谷道场不仅是中粮延伸产业链的战略层面的“棋子”，某种程度上，还是中粮集团“全产业链”战略落地的战术“石子”。

前述深度参与中粮接盘五谷道场的人士透露，在中粮集团接盘五谷道场北京生产基地后，中粮集团与房山区当地政府就已经有意向在“五谷道场项目成功合作的基础上，进一步加强合作”。

合作的成果之一，就是中粮集团在北京地区的首个全产业链综合产业园得以落户房山。2009 年底，中粮集团与房山区政府达成在琉璃河镇共同合作建设“中国北京农业生态谷”项目的构想。

2010 年 11 月，中粮集团与北京市政府签署战略合作框架协议，共同建设中国北京农业生态谷。

事实上，北京房山的农业生态园只是中粮集团在 2010 年落实的数个全产业链综合产业园之一。过去一年中，中粮集团先后在四川成都、陕西兴平、北京房山宣布计划投资兴建产业园，河南郑州的产业园则已经开工奠基。

新年广告 宝洁制造 “美丽错误”

“宝洁这次以‘十年误会’为一个创意，有效传达了 OLAY 的品牌意识，同时在网络上引起了较大的反响，网民转发及议论的次数也比较多，可以说起到了一个病毒营销的效果。”近日，知名营销专家、中国营销资源在线总策划段传敏在谈及宝洁新年发动的广告运动时如是评价。

2011 年元旦，新年第一天，各主要媒体显著位置刊登的一则广告引起大家的广泛注意：明明已进入 2011 年，但广告上出现了“2001 新年快乐”的标题。除了报纸之外，国内许多大中城市的公交站牌，甚至是几大卫视跨年晚会的插播广告、主要互联网的广告中，都同样见到了这支同样主题的“乌龙”贺岁广告。

开始人们以为这是个排版错误，后来人们才发现，这是 OLAY 故意制造的“美丽错误”，意指使用其产品可以年轻十岁。在广告中，OLAY 继续写道：“新一年，当全世界大一岁，肌肤却梦想年轻十岁！OLAY 与你，以更年轻的肌肤，更精彩自己，迎接新一年！”

段传敏认为，从这则广告上可以看出，宝洁不愧为传统营销方面的一流企业，一个简单的创意，外加上标题党的噱头，就可以将所要表达的核心诉求显断地传播出来，并且起到出人意料的效果。

不过，段传敏也指出，宝洁这次的广告传播运动固然堪称完美，但总体上它走的营销、传播路子还是比较传统的，宝洁未来需要更多地网络、户外的媒介上的互动行销，展开更多维的营销思维。

(程颖颖)

宜家：用“沟通”来征服客户

宜家靠“五个沟通”：战略沟通、产品沟通、终端沟通、媒体沟通、服务沟通。仔细品味，可以体会到宜家的成功思路。

宜家家居是世界家居行业中中的佼佼者。宜家品牌始终和提高人们的生活质量联系在一起，并秉承“为尽可能多的顾客提供他们能够负担，设计精良，功能齐全，价格低廉的家居用品”的经营宗旨。目前宜家家居在全球 38 个国家和地区拥有 310 个商场。那么，宜家家居有什么成功之道呢？宜家靠“五个沟通”：战略沟通、产品沟通、终端沟通、媒体沟通、服务沟通。仔细品味，可以体会到宜家的成功思路。

1、战略沟通。宜家的产品战略定位于“低价、精美、耐用”的用品，“物美价廉耐用”成为了宜家畅销世界的通行证。我们将“低价”抽离出来，看看宜家是如何与消费者进行沟通的。在宜

家客厅区，宜家醒目的会告诉你：“一个完整的客厅只需要 2599 元。”“为什么宜家有如此价廉物美产品？”并从六个方面让消费者相信它：如：宜家的设计师首先设计产品的价格；宜家的货品量巨大，可以为顾客赢得更多优惠；宜家采取平板式包装，可以降低仓储和运输费用；宜家通过虐待自己的产品，以确保产品的耐用性；在宜家里没有服务员，顾客节省了服务；在宜家顾客要自行运货，就不用支付运费；在宜家顾客要自己组装家具，就节省了组装费。就这样，宜家在消费者的心上打下了深刻的“低价”印记。

2、产品沟通。家具是否耐用是消费者购买家具时最为关注的因素之一。然而，消费者并不能从家具的表面了解到产品可靠与否。让产品与消费者进行沟通：宜家有一款非常著名的产品 POANG 休闲椅，其椅架是弯曲

的层压板，造型优雅。但由于没有支撑架，所以给人的感觉不是很可靠。为了消除人们的疑惑，在欧洲所有的商场里，都有一个 POANG 测试区，那里有一台测试机，分别从正上方和前方模拟人坐下去的动作向椅子施行挤压，下面的计数器显示累计的挤压次数，给顾客一种强烈的直观概念，宜家的产品质量是可靠的。

3、终端沟通。家具的终端是目前家具最重要的传播媒介和品牌的表现机会。终端的精髓和价值就在于与消费者的沟通。宜家在不同的时期会与顾客进行不同的沟通。例如：在孩子快要上学时。宜家说：“女儿要上小学了，她需要更多的学习空间和玩耍空间。我们需要重新整理我们的家和生活。以适应这个新的开始。”让人感觉就像两个家长在聊孩子的成长，给人温情。

4、媒体沟通。邮寄产品目录手册是

宜家与消费者沟通的“杀手锏”，并形成了独特的“目录文化”。宜家的产品目录由宜家全球的 150 位专业家居设计师和摄影师参与制作，向宜家的顾客群体免费赠阅。目录手册将宜家的产品有机地结合在一起，以独特的创意展现了产品的品质，给人提供无限的想象空间。它深入人心的品牌渗透效果是其他传播手段所难以企及的，在与顾客的直面沟通中，宜家目录更易打动顾客的心，激发顾客的需求欲望。

5、服务沟通。宜家售后服务的最大亮点是，消费者如果对已购货品不满意可在 60 天内无条件退款，将顾客购买决策的风险承担到了自己的身上。打造品牌的关键，就在于与消费者进行广度、深度的沟通，让你的产品“成为一种错综复杂的象征”，或者“在消费者心里占据一定的位置，成为特定品类和特性的代表”。(中国经营网)

管理讲堂

GuanliJingtang

年终奖：企业与员工的博弈

中国传统的佳节春节前后，往往是企业发放年终奖的时间，网上总有人乐此不疲地“晒”年终奖，抱怨者有，不平者有，炫耀者有……众生百态，也投射出了企业的人力资源策略。

毫无疑问，员工的情绪跟满意度息息相关，同时，也跟工作效率关联度极高。

针对不同的员工该怎么发、发多少、何时发？发放年终奖最终成为企业和员工之间一场“看不见”的博弈，谁是那个既考虑自身利益又兼顾员工心理预期的聪明企业？

企业与员工的博弈

“企业和员工之间的博弈主要是因为双方的出发点不同而引起的。”中智人力资源管理咨询有限公司薪酬绩效管理咨询中心项目经理陈洁玮说。站在企业的角度，企业设立年终

奖是为了激励、保留员工，同时，也和中国传统节日——春节的文化有重要联系。

因此，大多数企业选择发放年终奖，中智在对 2010 年年终奖发放的专题调查中显示，统计仅有不到 7% 的企业不准备发放年终奖。

但是企业发放年终奖的目的和动机存在差异，有对过去一年业绩的认可，也有象征性的发放，事先约定的兑现、制约和保留员工，预算调节的手段等等。

而站在员工的角度来看，年终奖似乎已经是收入的一部分，发多发少，感受千差万别。

绝大多数员工认为，不发放年终奖的企业有人力资源管理的问题，他们倾向于认为，这是企业对个人全年表现的一种评价。

陈洁玮分析，“现实中企业直接支付给职工的劳动报酬一般由基本工



资、奖金、津贴、加班费等几个方面组成，奖金属于工资，企业是要发放的。如果企业没有设立年终奖金，显然会降低公司薪酬水平和政策的竞争性，给员工带来心理落差，降低员工对于薪酬的满意度。”

有效均衡

那么企业如何找到最有效的均衡呢？绿叶制药人力资源副总裁刘玉波说：“重要的一个考虑，就是年终奖要和员工的业绩挂钩，不然没有准则，会让员工觉得不公平。”

中智薪酬绩效管理咨询中心项目经理杨冰建议说：“企业要建立合理、规范和确保激励性的年终奖管理方案，结合不同人员类别，制定相关政策，避免年终时产生不必要的矛盾。合理科学的年终奖管理办法，才能有效发挥年终奖作用，如果没考虑好，或者是与市场严重脱钩，企业会在‘博弈’中受到惩罚，适得其反。”

目前公司发放年终奖主要有固定和浮动两种方式。根据中智的调查，企业年终奖发放奖金和固定奖金的比例分别是 49%和 40%。在年终固定奖金发放的企业中，制造业、高科技和服务业的比例偏高，占到 52%。13(个月)薪和 14(个月)薪仍是多数(81%)企业年终固定奖金发放的普遍方式。发放 13(个月)薪的企业占到企业总数的 70%。

而发放浮动年终奖的公司中，贸易行业和房地产行业的比例偏高，占到了 53%。80%的企业浮动年终奖的奖金基数为 1-2 个月固定工资。在此基础上，通过绩效考核结果系数，进行整体浮动奖金的计算。

销售人员普遍采用的是浮动年终奖。销售人员是直接为企业创造价值的群体，他们的年终奖其实和自身的业绩是直接挂钩的。多数企业都是在年前制定销售目标，完成不同的销售目标会有不同水平的年终奖金额度。有些企业对于销售人员的年终奖额度不封顶，做得多拿得多。杨冰认为：“这是一种很好的激励方式，但同时也造成人工成本的上升，所以这一方面是要以企业的现实情况来定，不适用所有企业。”

杨冰还建议人力资源部须做好浮动收入总额整体管控的机制，例如设定部门绩效奖金系数和公司绩效奖金系数等杠杆调节系数，从而管理浮动收入，特别是年终奖金总额。同时，可以通过建立浮动收入存续机制，确保员工年终奖金的稳定发放。(郑爽)