

有效管人的金钥匙

何为金钥匙，有效管人应该有几把金钥匙?所谓金钥匙，就是可以顺利打开锁子和大门的最有效、最好用的那把钥匙。有人在论述一些管理方法和技巧时，列举了“六把金钥匙”、“七把金钥匙”等等，试想，如果打开一扇门需要你试六七把钥匙才能把门打开的话，这些钥匙会是金钥匙吗，到底哪一把钥匙才是有效的呢?物以稀为贵，既然是金钥匙，一般情况下就只有一把钥匙，正像体育比赛一样，一般对获奖者设置金牌1名，银牌2名，铜牌3名，这样才能体现出不同运动员成绩的含金量，我们没有见过设置六七名并列第一金牌获奖者的。所以，你给别人的金钥匙越多，并不代表你有水平，反而让开门的人“面对众金”，更加迷茫困惑和无所适从。没有人会乐意每天拿六七把钥匙去打开自己的门。

前一段笔者受邀济南人民广播电台《我能赢》栏目，做了一期谈话节目，主讲题目是《有效管人的两把金钥匙》，但是总感觉如果给别人两把钥匙去开门的话，总会有一把是多余的。经过近一阶段的反思、总结、提升，我认为管人的钥匙可能会很多，包括银钥匙、铜钥匙、铁钥匙等等，但是，有效管人的“金钥匙”就只有一把，这把管人的金钥匙就是“自我修炼”。要想管理好别人，唯一有效的途径就是首先搞好自我修炼!只有不断进行自我修炼的人，才会管理好他人。管理者不首先致力于进行自我修炼和提升，学习其他任何管人的方法和技巧都是舍本逐末，弄巧成拙。

管理者要想有效管理别人，就需要不断打磨“自我修炼”这把金钥匙。如何打磨呢?你需要了解有效管人这把金钥匙的两个侧面：一面是自我管理，另一面是我自领导。因此，管理者要想让自己手里的这把管人金钥匙光芒四射，就需要平时在两个方面下功夫：一是修炼自我管理能力，二是磨练自我领导力。前者主要体现经理做事和处理问题的能力，发挥的是有效管人的示范力，后者主要体现经理领导下属的能力，展现的是有效管人的影响力。

通过提升自我管理能力和自我领导力，不断提升自我管理素养，是有效管人的唯一一把金钥匙，此处之外，别无它途可以打开有效管人的大门。

(柳瑞军)

战略管理 ZhanlueGuanli

卢曦

在星巴克全美数千家门店里，顾客阅读《纽约时报》《华尔街日报》，观看视频、下载音乐这些原本都要付费的内容在星巴克门店里都有免费“试用装”。

对于《纽约时报》这样的内容供应商来说，星巴克为他们提供了一个新的推广渠道。而对星巴克来说，由此将增强顾客“黏度”，让更多的人习惯在星巴克工作和娱乐，无疑将带来更大的销售额，使星巴克比竞争对手更具吸引力。

星巴克正在尝试将这一数字网络战略扩大到中东以及中国市场。

数字网络计划

1月中旬，星巴克首席信息官基特造访中国及韩国。出发前他得到星巴克主席霍华德·舒尔茨的“最高指示”，在中国尽量多地考察门店状况，并与中国IT领域的合作伙伴接触，一有机会，就在中国将星巴克的数字网络计划做大。

在餐饮连锁业，免费的无线网络服务早已不是新鲜事，星巴克试图做得更多，并覆盖到全球超过一万家门店。

2008年，正值金融危机肆虐，舒尔茨在退居幕后数年后重回星巴克执掌帅印上任后不久，舒尔茨即想方设法找来基特担任CIO，展开与雅虎的合作，历时12个月后推出星巴克自己的门店数字网络平台。

在接受记者采访时，基特是这样解释星巴克模式的：顾客走进星巴克

咖啡连锁巨头星巴克正在进行一次全新的跨界尝试。让顾客在门店里获得比无线上网更多的服务，以便让他们留下来多喝一杯——

星巴克：“冲泡”数字媒体



门店，要上一些咖啡茶点，用随身携带的笔记本电脑登录星巴克的网络平台。除了浏览普通的网页外，顾客还可以获得其他有价值的内容。

《纽约时报》《华尔街日报》如今都开始对在线阅读收费，而在星巴克的网络平台上，顾客则可以免费阅读一些新闻报道。在苹果的音乐下载平台 iTunes 上，顾客可以每周免费下载5首歌曲。

星巴克这一数字网络计划牵动了众多合作伙伴：在硬件上，有 AT&T 平台的搭建借助了雅虎；而这一计划的“内容供应商”已有30多家，包括《纽约时报》、《华尔街日报》、《今日美国》、苹果等。

至于盈利模式，基特举例，在 iTunes 上，如果顾客每周下载的音乐超过了5首，则需要为接下来的下载付费，读报也一样。顾客的这部分消费，星巴克将与内容供应商进行分账。每个月星巴克都会向内容供应商提供一份数据报表，对供应商进行考核。

对于星巴克在数字网络计划上投入的成本，基特表示不便透露，但数字网络从上线的第一天开始，就实现了盈利。舒尔茨并不指望这一部分业务赚钱，目标不过是收支平衡，些许盈利。

在美国，印刷媒体日趋没落，许多媒体尝试对在线阅读收费，但至今没有非常成功的案例。基特认为，星巴克提供了一个新的媒体渠道，合作伙伴们通过星巴克为自己做了推广，吸引更多的人尝试阅读和体验，内容供应商们合作积极性颇高。

网络“第三空间”

星巴克如此不辞劳苦地布局数字网络计划，有着自己的考虑。基特告诉记者，星巴克这一计划的终极目标是提升顾客体验，从而增强顾客对星巴克的忠诚度。先在美国尝试，未来推广至全球各地。

星巴克希望，数字网络的丰富内

容，能够吸引来更多的顾客，提升顾客的造访频率。“如果让顾客待得更久一点儿，他们可能会再买上一杯咖啡。”基特说。

多年以来，舒尔茨一直致力于将星巴克打造成家和办公室之外的“第三空间”。在这个空间里，顾客坐在舒适的椅子上，桌上放着一杯咖啡，在弥漫着咖啡豆香味的屋子里消磨时光。这一创意改变了美国人在自家厨房里煮咖啡的传统习惯，使得在星巴克聊天、阅读甚至处理公务成为一种风尚。星巴克希望建立起一个网络上的“第三空间”，基特说。

这不是星巴克第一次尝试跨界。多年以前，舒尔茨尝试在星巴克店内播放精挑细选的音乐，后来甚至专门出了星巴克音乐的唱片。所做的一切，都试图让顾客留得更久。

如果顾客都不愿离开，新进来的人找不到座位怎么办?众所周知，麦当劳等快餐连锁往往播放大音量的音乐，让顾客不会待得太久。

基特告诉记者，对于这个问题，星巴克的解决方式是，只提供“快餐式”的片段。在星巴克网络平台上的电影都是简短的片段，书籍也只是章节或片段。星巴克的调查显示，平台上线后，顾客的停留时间不过增加了5到6分钟。

目前星巴克的网络平台已经覆盖了全美所有的门店，基特接下来的重要任务是将其推广至中东地区以及中国。在中东，星巴克已经找到了实力强大的运营合作伙伴，而在中国，星巴克门店的 Wi-Fi 服务业已建成，目前还在和中国移动以及其他运营商谈支付

管理 是一门微妙的“人文艺术”

马斯洛如是说：管理是一门微妙的人文艺术。

管理活动是所有人类活动中最为丰富、最为费力，并且毫无疑问，是最为复杂、最为微妙的活动。然而，它又是最为关键和重要的活动。

面临一波又一波的变革浪潮，经理们所需要的领导能力及其管理理念也在发生着剧烈的变化，这种一日千里的变化，其速度之快和程度之深完全超出了我们的想像。即便是10年前最超前的管理理念如今也已显得陈旧落后，亟待创新。因此，追寻管理的本质，探索适应这个不断变化的社会的新型管理模式的基本内涵，是势在必行的任务。

管理功能，无论是在私营企业还是在公共事务中，都被频繁地作为一种纯粹的技术领域来加以定义和实践，然而，对于动态管理的首要艺术——提供激励人们去行动的理解和认同，则知之甚少。在我看来，管理的首要技巧是人文的，而不是技术的。管理更多的是需要一种对生活的人文看法，而不仅仅是技术的。良好的管理是建立在对员工和他们的动机、他们的担忧和恐惧、他们的希冀和渴望、他们的爱好和厌恶，以及人性的丑陋面和美好面的理解能力的基础上的。只有具备了这种能力，你才能够激励你的员工，帮助他们明确自己的目标和需求，并帮助他们逐步的找到实现这些目标的途径。

因此，衡量经理人的最主要的标准应该是他的人文素质，是那种构成领导能力的无形的个性品质。因为，管理的主体是人，管理的目标则是激发人们的心灵、欲望及想像力。虽然管理只是一个抽象的概念，它并不真正的存在，但是，负责管理的经理们却是真

实战管理 ShiZhanGuanli

实存在的，经理们并不是抽象的，他们是人，是活生生的人，是某种有着独特风格的特殊类型的人。他们肩负着一项特殊的使命：领导、挖掘及激发其他人的潜在的能力和梦想。所以，在经理人的个性中必须符合实干家的精力充沛、脚踏实地，以及艺术家、宗教领袖、诗人的敏锐直觉和深刻的洞察力，唯有如此，他们才能让人们认清自己，才能激发人们身上足以成就伟业的不可思议的力量。

领导能力的本质是它能够经由不断地复制和激发而产生新的领导能力。领导者必须能够发现他人身上的潜能，并帮助他们把这种潜能激发出来，并想方设法的扩大他们的视野，从而培养他们的自信心和积极性。但是，在他着手去进行发展他人能力的这一基本行动之前，他必须清楚地意识到这是他的任务中最关键的部分。如果

他认为这一点无足轻重或者无关紧要，那么他在采取行动时的态度也必定是漫不经心或敷衍搪塞。只有在他把它看得重于一切时，他才能够真正领悟那种既发展了他的员工的能力，同时也发展了他自己的领导能力的管理活动的精髓和本质。

一个成功的新型经理的基本特征是他真正认清了自己的角色，理解自己所担负的职责的本质，真正领悟了他所从事的工作的性质，以及这个岗位对他的要求。简而言之，他必须明白自己是一个什么样的人。

(陈玺竹)



管理者要善用“四块糖”

员工如果犯了错误或者违反了规定，您一定要批评或者惩罚吗？是的，该批评的一定要批评，该惩罚的也一定要惩罚，因为这是教育员工，目的是让员工在批评或惩罚中接受教训改正错误，不再犯同样的错误。但是，您是否想到了把批评变成表扬，把惩罚变成奖励？是否想到了批评或者惩罚不是目的，教育才是目的。在这里给您提供一个教育家陶行知

的故事，也许对您会有一定的启发。

陶行知先生当校长的时候，有一天看到一位男生用砖头砸同学，便将其制止并叫他到校长办公室去。当陶校长回到办公室时，那男孩已经等在那里了。

这时，陶行知掏出一颗糖给这位同学：“这是奖励你的，因为你比我先到办公室。”接着他又掏出一颗糖，说：“这也是给你的，我不让你打同学，你立即住手了，说明你尊重我。”男孩将信将疑地接过第二颗糖，陶先生又说道：“据我了解，你打同学是因为他欺负女生，说明你很有正义感，我再奖励你一颗糖。”这时，男孩感动得哭了，说：“校长，我错了，同学再不对，我也不能采取这种方式。”陶先生于是又掏出一颗糖：“你已认错了，我再奖励你一块。我的糖发完了，我们的谈话也结束了。”

(盖烈初)

酒店业 向二三线城市扩张提速

酒店业的竞争战火已经燃向了二三线城市。近期包括如家、七天等经济型酒店相继宣布了2011年的扩张计划，而朗廷、香格里拉等国际酒店也没有放过中国更广阔的市场，2011年二三线城市圈地运动已经开始。

酒店业抢占二三线城市市场

随着一线市场的相对饱和，二三线城市的潜在扩张空间成为各酒店大佬们眼下正在抢占的新机会。一时间，二三线城市群星闪耀。

1月11日，上市一年之余的七天连续酒店宣布了其在2011年的发展计划，预计将新开店逾240家，并计划在今年完成千店布局。

七天连锁酒店相关负责人表示，“二三线城市是七天未来规模扩张最重要的阵地和潜力市场。”

在此之前，如家刚宣布2010年完成新开店208家，2011年计划新开店260至280家，二三线城市的扩

张成为题中必有之意。锦江之星、汉庭等连锁酒店也相继加快进军二三线市场的步伐。

喜达屋全球CEO陈盛福表示，一线城市的机比较少，而二三线城市则会带来更多的空间和机遇。

陈盛福的观点或代表了多数国际酒店品牌，国际奢华连锁酒店集团朗廷计划5年内在中国大陆开设6家新店。与以往不同的是，这些酒店不再局限于北京、上海、广州，也开到了大连、宁波等不那么“国际化大都市”的地方。

“进入中国的二线城市，是我们计划中理所当然的下一步。”朗廷酒店集团营销及市务推广部副总裁樊达奥透露。

香格里拉也正在积极拓展其在中国大陆二、三线城市的市场。继包头、长春、常州等地之后，迪庆、满洲里、唐山、秦皇岛等城市也将拥有自己的香格里拉大酒店。未来三年内，将会有近10家香格里拉主要在二三线城市开业。

机遇与风险并存

根据麦肯锡的预测，到2015年，中国的富裕家庭数量将从2008年的160万户增长到440万户。而在这个过程中，会有75%的增量出现在“几个大都会以外的地方”。

张泽表示，二三线城市本土化程度较高、受金融危机影响较小成为吸引中外酒店品牌的重要原因。而那些人口数量接近于海外大都会的许多“二线城市”们，无论是从产业、金融还是基础设施建设上，都完全有能力成长为地区性的中心城市。

在朗廷酒店集团营销及市务推广部副总裁樊达奥看来，“我们期望我们的事业会在这些关键的地方取得成长，如大连、宁波等都是符合朗廷、朗豪等豪华酒店品牌定位的关键城市。”

不过，即便是目标市场一致，各酒店的策略各异。相比于七天与如家的高调，锦江之星则略显保守，其负责人称，锦江之星更加专注华东市场，扩张战略也是扩张重点也是华东市场基础设施比较好的二三线城市。“并不是所



有的二三线城市都适合拓展，锦江之星将量力而行，在稳健的基础上加速扩张。”

朗廷营销及市务推广部副总裁樊达奥也表示，该公司采取的是一种“车轮式”辐射的策略，即先在几个中心城市建立旗舰店，再把酒店像糖条一样

开到周边的城市去。

在一个非饱和市场，同行竞争完全不必紧盯对手，各家的情况完全不一样。“急速扩张一定会伴随问题”。去哪儿网副总裁张泽警示，各酒店品牌加快开店速度在预期之中，但还是量力而行。

相关链接

在线旅行网站嗅到商机

伴随着酒店业的跑马圈地，其必将在加大营销投入以站稳市场。在此基本上，一些提供酒店营销服务的在线旅行网站也嗅到了商机。

全球最大的中文在线旅行网站去哪儿网酒店业务副总裁张泽透露，该公司今年的酒店搜索覆盖范围将从目前的8万多家扩展至20万家，继续保持行业领先地位。

(网摘)