

实现标准化,万科与供应商双赢

万科集团采购管理部副总经理都军认为,采购成本几乎占到了销售额的 50%(如其净利润是 5%,即采购支出和净利润是 10:1 的关系),这意味着,采购每省 1%,就会对利润带来 10%的提升。所以,要建立采购的标准化准则,并与合作伙伴共同推动该工作,其结果必然是双赢。

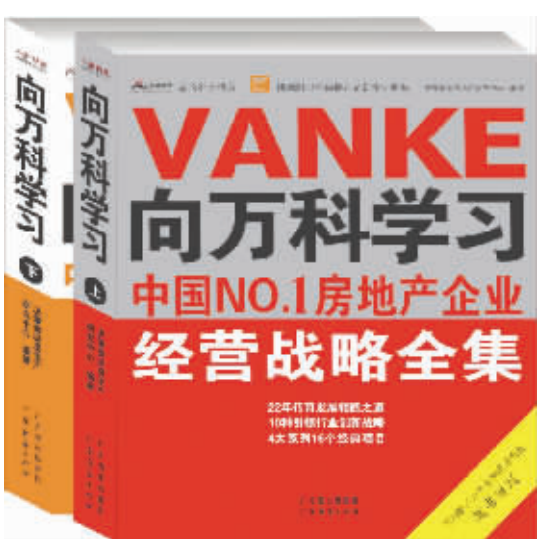
如何更有效地整合资源,发挥规模效益是万科集团管理团队正在思考的事情,他们发现,供应链条的稳定高效不仅可以简化复杂的采购清单,更有利于控制成本并有助于品质管理。

从战略采购到推行精装修标准化,万科集团采购模式不断创新的初衷是什么?

万科集团对采购及供应链体系越来越重视。尽管房地产产品和制造业产品的生产周期不同,但依然要向后

者学习其规模化和标准化经验。通过一组数据可以很清晰地明白这种关系,以大型跨国制造业企业为例,采购成本几乎占到了销售额的 50%(如其净利润是 5%,即采购支出和净利润是 10:1 的关系),这意味着,采购每省 1%,就会对利润带来 10%的提升。事实上,供应链的价值对所有企业都是非常重要的。

去年,万科集团的销售额达到了 634 亿元,但是,没有一栋房子,或是一种建筑材料是由万科自己生产的,都是由建筑施工企业、建筑材料



供应商等合作伙伴提供的。因此,对万科来说,非常需要优秀合作伙伴的参与和支持。

目前,万科在全国有 170 多个项

目在开发。通过标准化,深化与合作伙伴的合作,从而带动整个行业发展也是战略总纲,比如,在“2010 年万科集团 AB 级标准化装修房子签约仪式”上,首次将石材、墙纸、五金这 3 个以往通过总包单位进行采购的建筑部品列入到万科集团采购中来的目的,就是从行业发展的角度考虑的:供应商可以在前期通过设计阶段的配合,提供几套实用方案,而不是简单地提供上百种产品目录。

为什么说标准化可以提升各企业的竞争力,实现双赢?

通过对标准化装修房产品体系的研发,以及全国范围内的统一招标,万科有望更好地发挥集团的规模效益,同时为形成长期伙伴关系奠定基础。万科的理想是“让建筑赞美生命”。集团董事会主席王石一直强调,当质量和进度发生矛盾时,质量第

一;当质量和成本发生矛盾时,质量第一。这是万科一直坚持不变的原则。我们认为,通过合作来提升彼此在各自领域的竞争力是保证品质的基础。万科永远会和优秀的企业合作,而能否形成持久甚至百年的合作关系,这要取决于合作伙伴是否能够不断提升企业的实力和产品的品质。如果同一家企业合作 10 年,该企业市场名次从 1 滑落至 10,也是没有办法继续合作的。而如果有一天,万科做得不好,优秀的合作伙伴可能也会离开。

因此,万科首先会约束好自己,保证给合作伙伴创造最好的条件,同时我们也对合作伙伴提出高要求,要求他们提供更有竞争力的产品。无形中也会提高部品企业的竞争力,这就是双赢。(辛 浪)



摩卡巴卡：价格杀手的 F2F 模式

站在维多利广场 14 楼明净的玻璃窗前,广州摩卡巴卡电子科技有限公司董事长、CEO 杨建斌俯视着脚下的国美和斜对面的苏宁,沉思着。

2010 年,摩卡巴卡在广州推出网络店与体验店,通过“目录销售+电子商务+体验式旗舰店”模式,拉开了家电行业新旧商业模式博弈的序幕。在摩卡巴卡体验店,各种厨房电器售价大约为国美等传统商店的 40%,而消费者会得到双倍于行业规范的售后服务。

摩卡巴卡之所以有价格优势,是因为其在中国家电行业首次推出 F2F 直销模式—从厂家到家庭。杨建斌表示,摩卡巴卡是一个新生的制造工厂自有品牌,与传统的渠道没有纠缠不清的关系,因此不需要昂贵的卖场撑门面。

于是,对于传统的渠道,摩卡巴卡做了一个“加减法运算”—减的,是卖场高昂的进场费、场地租金和促销费用;加的,是双倍执行“三包”。加减法运算的结果是,摩卡巴卡同等档次的产品比卖场便宜 60%。

在家电行业从事多年营销工作的杨建斌告诉记者,他推出摩卡巴卡 F2F 模式,受到两件事启发:其一,他的妻子在网上开了个服装店,销售韩国品牌服装。当时他疑惑地问妻子:“你又不是独家代理,别人也可以卖,而且价格战非常激烈,你怎么赚钱?”结果妻子的服装网店经营得非常好,他领悟到价格不是唯一因素,关键是如何与消费者进行有效的沟通并提供良好的服务。其二,有个同行在网上卖厨房电器,质量很不错,但没有品牌,价格实惠,没有售后服务,生意相当不错。他深受触动,开始构思摩卡巴卡的商业模式。

目前国内的家电网购主要采用两种模式,一是以京东为代表的网上商城模式,网上平台负责销售,售后服务则由各品牌自己负责,销售和售后服务脱节;另一种是淘宝上鱼龙混杂的个人卖家,由于货品来路不清,大都无法提供售后服务。

为了避免出现这些弊端,杨建斌与摩卡巴卡团队经过两年左右的筹备,设计的商业模式是:高端品质,平民价格,区域推进。与网上卖服装的凡客诚品等“轻”模式相比,杨建斌认为家电产品离不开上门送货、安装等售后服务,而且家电产品的特点决定了其在销售的过程中要有库存,要有实体店,模式要“重”一些,但只有这样才能让消费者放心。

在摩卡巴卡的商业规划中,广州是第一站,未来摩卡巴卡将向珠江三角洲以及上海、北京等地扩张。经过一段时间的运营,摩卡巴卡营销总监何健锋说,“高端品质、平民价格”的卖点得到了众多消费者的认可,“我们的产品质量和价格有很大的诱惑力。消费者到我们店里来,成交率还是很高的”。

杨建斌说:“我们的商业模式没有问题,但创业都是有风险的,毕竟我们是行业内首家采用 F2F 模式的品牌,问题的关键是整体上如何运营,能否把握住主要环节,不断地调整。短期内,我们会以精准营销为方向,进行品牌推广,把最直接的信息传递给消费者。只要做到一定的规模,盈利就不是问题。”

(赢 肖)

万达:继续“快鱼吃慢鱼”

2011 年 1 月 15 日,万达集团 3 万名员工在 2010 年年会上,听董事长王健林公布了接下来的五年中期发展目标:到 2015 年,万达将成为世界一流企业。

2010 年的行业波澜似乎没有给万达带来任何不适。在住宅市场遭遇接二连三的政策打击下,主攻商业地产的万达不但超额完成目标,还将旅游度假产业变为现实,实施了股权激励制度,资本私募又获得各方响应,可谓在快车道上畅通前行。

“现在是快鱼吃慢鱼的时代。”

2010 年底王健林在三亚两个酒店开业的媒体见面会上说的一席话,已经为其 2011 年快速增长的计划定下基调。

万达的 2010 年并不平静。一边是如火如荼的建设赶工,一口气开张了 15 座万达广场、7 家五星级酒店,以超过 700 万平方米的持有物业,跻身亚洲排名第一的不动产商之位;另外一边,却是沈阳的一把“大火”,在疾进奔驰的万达头上“泼下一盆冷水”。

但在业绩上,这仍旧是万达丰收的一年。万达地产在 2010 年上半年实

现合同销售额 3344 亿元,同比增长超过 200%。而新项目集中在下半年陆续开张,让万达地产的业绩成倍地增长。万达并未公开其全年销售业绩,但从 2010 年万达年会上传出的消息,2010 年的万达“全面超额完成了任务”。

在 2011 年,万达不会放弃“快”这个竞争力。“现在除了大鱼吃小鱼,还讲快鱼吃慢鱼,因为快的效益要大于慢的效益。”王健林表示,2011 年,万达的扩张速度还要加快,计划开张 18 个万达广场和 15 家五星级酒店。

王健林的胃口很大,“对于公司现在的 5 大块业务,商业中心、五星级酒店、旅游度假 3 个产业,5 年之内一定要做到全球第一。”

速度也会带来问题。所有快速扩张的企业都面临着同样的窘境,盘子越来越大,之前的管理架构和模式是否继续适用?

万达显然也意识到目前管理方式的局限。在 2010 年 11 月,万达宣布对机构进行了重大调整。这是该企业史上第三次重大机构调整。

万达企业的内刊撰文阐述了王健

林在这次机构调整会议上的表态,“之所以进行这次调整:一是集团发展的必需。商业地产公司正在申报上市,必须在人事、资产上和集团分开。二是企业内生的需求,通过机构调整,适应万达集团目前相关多元化的发展。除了商业地产,高级酒店、万千百货、万达院线、旅游度假区几大产业也都制定了宏伟的发展目标,需要相应的机构和组织来保障其发展。”

万达对此次机构调整赋予重任,要为万达集团发展成世界级优秀企业做组织准备。(张 睿)

隆力奇：“集权”对标宝洁

市场经济的精髓在于“竞争”。无论你是否接受,竞争总有一天会来到你的家门口。

从上世纪 90 年代末,捕蛇起家而后开发出纯蛇粉保健品的隆力奇,从保健品转战化妆品行业开始,潜身在中国三四线城市十多年在这个国际化巨头鞭长莫及的“利基市场”中,完成了一轮年均增长率达 40%的野蛮生长之后,终究不得不面对宝洁、欧莱雅等国际巨头大兵压境的竞争格局。

2004 年,宝洁推出 99 元洗发水,标志着曾经不被宝洁关注的利基市场,已经成为了这家巨头觊觎的领域。此外,欧莱雅也将细分铺点准备深度耕耘市场。尽管在这些国际巨头尚未立稳时,隆力奇已经加大“利基市场”扩展速度,但这 3000 多家县级经销



商既是隆力奇最大的财富,也是最大的心结大面积的覆盖网点就意味着高

昂的覆盖成本。隆力奇既要在一二线城市争夺宝洁的市场,同时还要保证

名企管理 | MingqiGuanli

自己的优势市场。

最终,隆力奇放弃了过往单一强调“扩张速度第一”的经营法则,对“利基市场”实施了改造,进行了一场犹如明王朝高度中央集权的管理变革。首先,隆力奇精简了渠道控制链条。内部取消了“省代理”的概念,将选择经销商的卡尺校准在了县一级。由原来的渠道管控体制是总部下面分省级经销和二级经销,下面再分经销商、配送商和最终的门店到消费者的布局形式,转变为公司直接经营大客户;县级经销商向上对总部负责,向下则直接负责海量的小门店。通过精简渠道管控链,提升了总公司的中央集权管理能力。同时隆力奇将原本的分公司转化成区域服务平台,增强市场感知和推动能力,业务安全也相应提升。还有,

隆力奇对于渠道精简之后需要直接管理的经销商数量骤增的问题,采用即将上线的数字化“经销商管理平台”。摒弃了以前(和经销商之间)是靠接电话、发邮件或者传真,拿了订单还要信息整理,还要进行编码,然后才能进入隆力奇自己的系统的旧方法。“经销商管理平台”通过建立起从经销商到终端网点的数字化的信息链条,隆力奇的触角能够深入经销商的库存,第一时间掌握经销商的库存,从而实现对市场信息快速准确地把握,并及时调整战略。

隆力奇“对标宝洁”的关键,也正在于如何建立新而有效内部管控体系,并以此为基础向下延伸到渠道分销管理上,进而“打通大产业链”。

(高 峰)

看 Google 独特的管理艺术

在经历 2004 年上市之后,Google 开始井喷式的,一举成为市值最高的企业,企业规模也随之扩张,快速的扩张让 Google 面临着方方面面的考验,对于一个以人才见长的企业,人力资源管理能否适应 Google 的快速发展?能否帮助变成大象的 Google 一如既往地前行,并支撑这个新巨头的,这是 Google 面临的最大的挑战。

文化管理

不断创新是互联网企业的生存法则之一,以工程师为主体是互联网行业的人才架构的特色。Google 作为互联网行业的巨头一直秉承着“我们只雇佣最聪明的人”的人才宗旨,Google 相信,只有“最聪明的人”才能在这个全新的互联网领域不断创新。其两位创始人甚至对于所有领域的人才都偏爱有加,如果你是脑外科或是火箭研究领域的博士,也可能有机会去 Google 工作,现在 Google 的员工中就包含一名火箭领域的科学家和一名脑外科医生。

“Google 是以研发人员为中心的

公司,倡导‘工程师文化’。因此 Google 倡导并鼓励一种创新、民主的企业文化,从工程师的观念创新,落实到产品设计,最后延伸到管理,在 Google 的每一个环节都有体现。”Google 大中华区人力资源总监邓涛说。

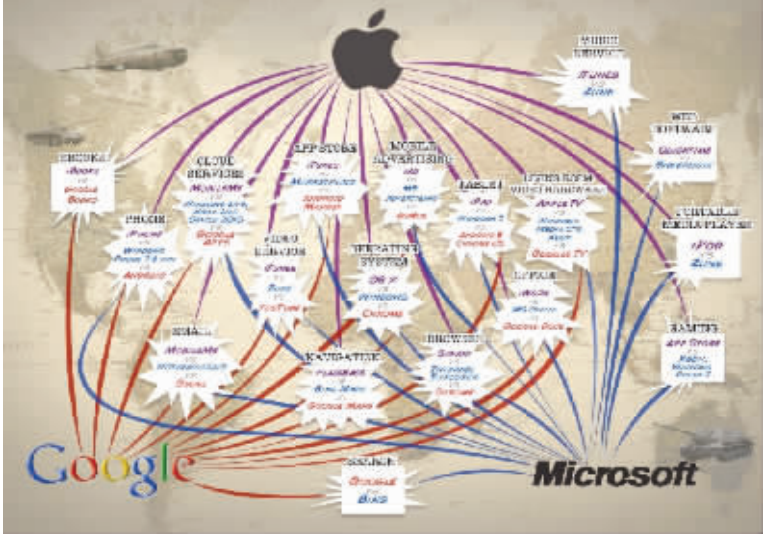
Google 主张开放自由、民主的企业文化,“Google 一直秉承吸引最聪明的人才来 Google 工作的理念,要想吸引最聪明的人来创新,就要先给人才创造一个非常开放、宽松的环境。管理上的‘民主’就要求每一个管理者面对下属的提议不能直接回复‘NO’,而是得说可以考虑如何帮助他发展。”

“Google 希望创造一个百家争鸣的氛围,使大家能够和敢于发表自己的看法,给各种创意一个去试验的机会。可以想象,如果在互联网企业中形成‘领导说不可以就不可以’的文化,企业又怎能领先技术发展?产品又怎能满足客户多变的需求?所以,在 Google,我们强调:第一是要允许你做;第二是给你资源帮你做;第三是允许你犯错误。这就是我们追求的创新文化,要让每个人的想法、有机会去实现。”

有人把 Google 式文化创新称为德鲁克式理想“工作应当体现人的社会价值,如机会、社交、认同以及个人满足,而非仅仅反映成本、效率一类的商业价值”。Google 成功证明了德鲁克式理想的先进性,“传统的先对员工产生怀疑,而后防微杜渐的人力资源管理方式并非最好的解决办法。优秀的管理者应尽全力给予员工信任,并让他们最大程度地发挥自己的聪明才智,不过分关注眼前利益而做长远打算,才能为企业的发展铺好更宽阔的道路。邓涛认为,“这种方式不仅促进了创新,而且可以有效地节约管理成本,得到事半功倍的效果。”

时间管理

很多人评价,在 Google 工作更像在自己家办公,饿了可以去吃东西,中式的、西式的,如果你不怕发胖,可以尽情地吃;困了可以小睡;玩兴大发时可以和同事 PK 一场桌球;哪里不舒服了,随时可以享受到按摩师的到位服务。在 Google 看来,这是,更是为员工打造宽松、自由的环境。



“我们相信每一位来 Google 工作的员工都是聪明人,聪明人都会自己安排好时间,自己主动去工作。”邓涛说,Google 有数不清的项目经理,但没有人坐在那里等待上级安排工作,大家都是积极主动地去找寻项目。

绩效管理

Google 具有非常完善的、基于团队的考核机制。员工每个季度都有自己明确的工作目标,而且因为互联网公司都有自己的网络管理平台,比如,工程师每周的项目做到了什么程度对所有员工都是透明的,这为员工的

绩效考核提供了很好的管理工具。

Google 的考核分不同的等级,对排在末位的员工有相应的帮助措施,特别重视排名最最后的 5%的员工,公司将集中找出原因,发现问题,建立信心,帮助他们赶上来,但也不排除会将一些人淘汰出局。而对最好的 5%~10%的员工,每年都会得到充分的奖励和荣誉。

Google 的人才流失率一直低于行业水平,用邓涛的话说,就是“前所未有地低。”这也从一个侧面,证明了 Google 在人力资源管理工作上的创新是卓有成效的。

(钟 金)