管理论语 | Guanli Lunyu

摄像治迟到 治标难治本

□ 雷钟哲

据《华商报》报道,陕西省铜川市王益区政府,近期整顿机关纪律,在区政府门前架起摄像机,专门拍摄干部迟到早退情况。要说用这种办法杜绝迟到早退现象,可能会有一定效果,但要靠它改变机关作风、提高办事效率,恐怕并不靠谱。

早在十几年前,我所在的国有企业,就采取过这种办法,先后采取的还有干部值班、迟到登记、上班锁门等等,但都没有挽住企业的经营颓势,最终在改制的大潮之中寿终正寝、破产关闭了。可见,录像并不是包治百病的灵丹妙药。反倒是一种最为简单、最为懒惰的思维。

何以见得?第一,管理是门科学,它需要精心地设计和严谨地考核。而管理最为核心的问题,或者说在解决了目标任务和发展规划之后,就是要以强有力的执行作为支撑。谁来执行呢?当然少不了机关的工作人员。因此,解决好这些人员干什么(内容)、怎么干(方法)以及想不想干(态度)和能不能干(能力)的问题,才是一切管理的核心,才是最需下功夫解决的问题。而"摄像"既不能解决工作态度,也不能解决工作能力,因此与"核心"问题并不紧密。

第二,一个人没有迟到,老老实实地坐在办公桌旁,但他未必是在处理办公事务,很可能正在网上聊天,或玩其他游戏。这时,你是关心他工作量和工作考核呢,还是关注他正襟危坐呢?若是后者,你就是本末倒置。因为他的工作量不够饱满,就说明机关人浮于事;人浮于事了,也就谈不上工作效率,还会造成窜岗、闲聊的机会。所以迟到是表,漏洞是根;想要治标,先要治本。

第三,管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。这就可以看出,除了计划是稍微宏观一点的东西外,控制、协调等都是微观方面的具体措施。所以说任何管理方法,都是针对一定的问题而设计的。而在解决问题的过程中,总会有主要矛盾和次要矛盾的区别。抓住主要矛盾,并将其加以解决,其他矛盾就会迎刃而解。古人云:"善弈者,谋势;不善弈者,谋子。"说的就是这个道理。

在线旅游革新模式

椰子网　钻携程的"空子"

□ 齐洁

团购模式的兴起让觊觎这个行业已久的创业者迅速出招,成立仅两个月的椰子网获得了以色列著名的风险投资Koolanoo集团500万美元的投资。

从价格上寻找突破口

早在2007年,椰子网的运营总监刘宇轩就和在芒果网做高管的朋友们谈起,在线旅游这块市场如何革新现有模式,因为作为内行人的他们知道,在线旅游这块市场长久被携程、艺龙把控,而他们所带来的主要是平台的便捷,但始终都未完全解决一个问题——价格的优惠。

"举例来说,一个在携程预订价为一晚1200元的五星级酒店,实际上给某些旅行社的价格是600多元;一个报价一晚200元左右的三星级酒店,某些旅行社拿到的价格可能还不到100元。所以,携程等旅游预订网站虽然便利了客户,但实际上在某种意义上并不便宜。"刘宇轩告诉记者。

而椰子网正是从价格上寻找到了突破口。刘宇轩的创业初衷是想:可不可以通过一种方式,突破携程建立的标准,让客户享受到最低的价格,从而建立自己的品牌。

于是,椰子网迅速上线了。刘宇轩告诉记者,相比于普通的旅游团购网站每天推出不同的新团购产品,椰子网上的酒店虽然也做更新,但更多意义上是数量上的更新,而不是产品上的更新。"我们在城市会按照地理区域精选一批性价比比较高的酒店,以方便客户选择。但酒店只有数量增加,基本上选择的酒店比较固定。一般意义上,团购的成功秘诀在于通过限定产品限定时间,激发大量的潜在的消费。而椰子网更多地是借鉴了团购两个特点:一是预付,二是团体购买,来做旅游预订。"

提高预付比例获得房源

事实上,椰子网的商业模式很简单,通过批量的采购或者合作获得低价房源,然后通过团购的方式,利用比携程等专业网站低50%左右的房间价格,通过团购预付的方式进行销售。而盈利途径就是在产品上的加价,在其拿到的房间保证低价的同时,在底价之上加一些利润。

在这个商业模式中,最需要的资源是充足的低价房源。尽管椰子网在上线之初通过自己去采购一些房源或者和一些已经采购大量房源的公司合作,获得了大量低价的酒店房间。但是,这很快就引起了携程的警惕。

刘宇轩说,当他们去跟一个酒店谈合作时,酒店经常会直接告诉他:"我们如果允许你们用那么低的价格在网上销售,那么携程就要跟我们终止合作,我们现在是携程的金牌合作伙伴,每个月有600间房,如果你们能够超过这个数量,我们可以选择你们。"这样的选择性答复,让刘宇轩和椰子网的整个团队开始感受到了很大的压力,但他们很快也注意到:有的酒店在谈合作时会说:"携程等给我们带来的订房量也不多,一般一天只有七八间,但携程向我们这些新开的酒店要的佣金很高,而且也很霸道,如果你们可以做到比他们的数量多,我们当然愿意选择你们。"

这样的酒店让椰子网看到了希望。刘宇轩意识到:酒店和携程的关系,一般来说就是简单的订房关系,并且因为携程和几万家酒店合作预订,很难顾及到所有的酒店。而椰子网正好可以选择那些和携程等合作强度不高的酒店,然后通过先付现金的方式,包销一批房间,而包销的数量是大于携程等订房网站在该酒店的预订数量的。这样,即使跟携程冲突,这些酒店还是会选择椰子网。此外,由于椰子网重点选择一个城市的几十家酒店,然后对这些酒店进行重点的推广,因此这些酒店对椰子网的依赖性就要远大于携程等。

虽然受到了携程、艺龙等行业巨头的钳制,但刘宇轩表示,我们会用提高现付比例的手段来获取房源,而刚刚拿到的500万美元将会主要用于解决房源问题。

除了寻找单个酒店的合作外,椰子网还与一些提供酒店房间的B2B公司合作。比如,2010年1月中旬,椰子网与广东金华集团公司达成战略合作,金华集团参与椰子网的早期投资,并将其拥有的酒店联盟和通过其自有资源采购的大量酒店房源用于和椰子网的合作,而椰子网则负责金华集团自有酒店及其采购联盟的300多家酒店、1万多房间的网络分销。

"对于订房后面的机票,景点门票,租车等团购,未来我们会选择和旅行社合作,后期我们会把重点放在散客自由行上,但这些不标准的服务还需要细致的市场调查,初期我们就做标准的订房。"刘宇轩说。

业界分析

维持信誉是"椰子网"生存之本

中国电子商务研究中心分析师吴雪飞认为椰子网的模式仍是"每日一团",跟一般的团购网站相比,模式差异化不大。跟携程相比,椰子网的优势在于成本较低,可以为消费者提供更优惠的产品。但是,椰子网的发展也将面临所有团购网站发展都会遇到的瓶颈,那就是诚信与质量问题。

由于消费者在"淘便宜"的同时,对团购网站所提供的产品与服务的质量有了越来越高的要求,因此椰子网想要有长足的发展,必须要保证有稳定用户资源、稳定优质的产品资源、服务资源和良好的信誉度,这对椰子网都是一个长期的挑战。

融徽商智　创发展意　搭合作台　为安徽策

"2011安徽创意经济与策划产业创新发展高峰论坛"暨第三届安徽省策划年会新年峰会召开

本报讯　(记者 **宗毅　王淑芹**)日前,合肥高新区国际外商俱乐部酒店内,举行了一场别开生面的"2011安徽创意经济与策划产业创新发展高峰论坛"暨第三届安徽省策划年会新年峰会大会。

此次大会由安徽工商业联合会主办,安徽省策划协会协办。清华大学特聘教授、中国企业联合会专家委员周培玉,国家一级编导、中国著名品牌与旅游战略管理专家周群生,国防大学李延荃教授、安徽大学新闻传播学院广告学系主任邬盛根莅临会议并作了专题演讲,万家热线对此次大会做全程网络直播。

去年中国网游、动漫产业、电影市场为代表的创意产业增长速度高于其他行业,创意产业的增长一枝独秀。目前,安徽处在厚积薄发、加速崛起的关键阶段,面对这次百年不遇国际金融危机,大力发展创意产业,将为该省经济发展带来新的动力与活力,有利于培育新的经济增长点,有助于创新推动、合芜蚌自主创新综合改革试验区、创新型城市建设和提高服务业比重加快经济结构调整等战略的实施,加速安徽崛起进程。

安徽省工商业联合会领导下的安徽省策划协会立足安徽,通过论坛为安徽经济发展贡献创意和智慧,促进政府、行业与创新企业的合作关系,扩大政府、行业与企业之间的合作与交流,为安徽经济的跨越式发展和奋力崛起保驾护航。在当前复杂的经济环境中,充分显示了安徽创意产业应对挑战的信心和力量,助推文化创意产业的繁荣和发展。

本次论坛的主题,围绕全球创意经济与策划产业发展的新趋势、新启示,政府与创新技术企业的合作关系及安徽制造的新发展、新思路展开。

清华大学特聘教授、中国企业联合会专家委员周培玉作了题为《中小企业成长的策略优化》的报告,并通过成功企业的典型策划案例进行了多方位剖析。他在报告中指出后金融危机时期,在国家"调结构、转方式"的新政指导下,中小企业要对成长进行策略优化,以切实提高生存和发展能力。策略优化主要包括三个方面:一是经营智慧决定企业活的概率;二是管理水平决定企业活的寿命;三是创新能力决定企业活的空间。

欧莱雅中国销售额破10亿欧元

彩妆战略出炉

3月7日,欧莱雅中国对外发布了2010年在华业绩。公司去年在中国的销售额突破10亿欧元,达10.13亿欧元,增幅为17.6%。折合人民币90.85亿元,较上年增长11.1%。中国成为欧莱雅在全球第三大市场。

去年10月,欧莱雅入华13年来首次调整其中国最高管理团队架构。欧莱雅中国的核心人物,一直身兼公司总裁和董事总经理两项要职的盖保罗继续担任总裁一职,而原欧莱雅集团大众化妆品部欧洲区总裁贝瀚青则被任命为欧莱雅中国的CEO。此次发布的中国区财报,是盖保罗和贝瀚青组合上任后的第一份成绩单。

去年10月接受记者采访时,盖保罗表示自己将更多负责政府等方面的工作,而贝瀚青则更多关注运营。记者从欧莱雅内部了解到,贝瀚青上任后不久,曾展开在全国各地欧莱雅旗下品牌"巡店"的工作。

欧莱雅于1997年进入中国内地市场,目前在中国拥有赫莲娜、兰蔻、巴黎欧莱雅、美宝莲纽约、羽西、薇姿、理肤泉、卡诗等19个知名化妆品品牌。欧莱雅的产品已覆盖百货商店、大卖场、超市、发廊、药房和网络等几乎全方位渠道。

当被问及欧莱雅是否有意进入直销渠道时,盖保罗表示尚无可披露的信息,此前业内盛传,欧莱雅可能有意收购直销巨头雅芳。

贝瀚青表示,欧莱雅中国已确定,2011年将把彩妆业务作为发展的重点。究其原因,贝瀚青表示,相对于护肤品,彩妆业务在中国乃至全世界都还没有充分发展起来,拥有很大的市场空间。2011年乃至今后的几年,欧莱雅都将把彩妆作为发展的重点。欧莱雅将研究消费者偏好,对旗下多个彩妆品牌进行不同的分工定位。

(卢曦)

王老吉成功的"两大策略"

□ 刘练

从零到1亿王老吉走过了近百年,从1亿到50亿,王老吉用了5年多的时间,而从50亿到百亿却只用了短短的一年多时间,按照常规1亿到50亿用了5年已经不易,但短短的1年从50亿上升到百亿,这个突破在饮料行业是令人难以想象的,但王老吉却做到了。

当我们回归营销的原点重新梳理王老吉的运作轨迹时,我们惊奇地发现王老吉的成功可以用两个字的策略概括——"知"和"信"。

策略一:知为上

知即知名度,亦可引申为品牌知名度等。在中国没有知名度的产品很难卖好,而有很好知名度的产品大都卖得不错,除非你的产品力实在太差。

上世纪,王老吉一直是广东地区的区域产品,以凉茶的形式存在,卖了百年屹立不倒,在广东地区有一定的知名度,这说明产品力够强劲,为啥一直卖不好?很多营销人早已给出了答案,除了产品定位模糊外最主要的还是在全国缺乏较好的知名度。

2000年左右王老吉迈出了打造知名度的步伐,先后上央视、卫视、赞助体育赛事、公益活动等,经过前后近7年的努力,王老吉在全国拥有较高的知名度,销售也在节节攀升。但无论怎样,王老吉的销量一直未能突破百亿,似乎到达了常规饮料销售的瓶颈了。虽然王老吉占据权威媒体如央视、卫视,并赞助体育赛事等树立了较高的口碑,但老百姓的信任度还没有完全释放出来,还有很大的族群只是看广告而很少购买。单从这个意义上来说王老吉只是成功了第一步,但这一步已经足够羡煞众多的企业了,可王老吉似乎不满足这样的市场表现,一直没有停止追寻突破的步伐。

策略二:信为纲

只有知名度没有信任度,是不能创造真正的成功,这一点在三鹿三聚氰胺事件中表现得淋漓尽致,"知"是营销的上策,而"信"却是营销的纲领,偏离了这个纲领,势必是知名度越高死得越快。相信王老吉深刻地看透了这一点,对于"信"的打造王老吉从来没有放松过脚步,从较早的赞助公益、体育以及广告传播都非常注重品牌形象这个"信"的打造。成功的企业都善于抓住时机,显然王老吉没有把这句话当作空话。

2008年汶川大地震,5月18日晚,央视一号演播大厅举办的"爱的奉献-2008抗震救灾募捐晚会"总共筹资逾15亿元。其中,罐装王老吉以1亿元人民币的国内单笔最高捐款震撼了国民的心,这笔捐款敲响了王老吉全力打造"信"的号角。很快就有网民抛出"买光王老吉"的帖子,并迅速占据了各大网站、论坛、报纸、电视等主流媒体的头条,引发了王老吉在各地卖断货现象,同时也极大地点燃了老百姓的民族热情,王老吉以突破之势席卷了大江南北,多年积累的品牌知名度在此刻联合民族的"信"一起爆发,其威力把众多营销人惊呆,甚至多年只看广告从未购买的人也加入购买的大潮,至此王老吉才正式完成"知信"的两步走,这个时间定格在2008年年中。

成功要用心呵护

这是一个争夺眼球的时代,让人知道越来越不容易;这是一个充满信任危机的年代,让人信赖越来越不简单。"知信"的建立对企业而言只是好的开始,只有维护"知信"的持久,才能收获更多,才能保证持久的市场占有。好的知名度建立起来后,要有持续不断的广告提醒或事件营销,否则消费者容易把你忘记掉。信任度建立起来后,要有持续不断的良好企业形象或品牌形象的传播,否则信任度就会慢慢减弱。这两点从现在王老吉继续推行的各种营销手段中可以窥见一斑。

新老品牌要区别对待

对新品牌而言,常见的有三种建立"知信"的方式,一种是先让你知道,再让你信任(典型:王老吉);二种是先让你信任,再让你知道(典型:佳洁士);还有一种是让你一开始就知道和信赖(典型:黄金酒)。显然王老吉采用的是第一种方式,先打造良好的知名度带动销售,持续不断地树立信任度。

而对于知名品牌而言,"信"的增加,不仅可以抢占到竞争对手的市场份额,更令我们惊奇的是,他可以挖掘到更多的潜在消费者,成为企业的忠诚客户。这或许是王老吉突破百亿的核心策略吧。

(作者系上海华泰策划机构项目总监,资深营销策划人和品牌管理专家)