



麦当劳模式:简单前台 + 标准化后台

提要:
麦当劳的标准化运营和管理是全世界出了名的,姑且我们将其总结为“简单的前台+标准化的后台”。也就是说,尽量简化前台的业务,以降低对前台人员的能力要求,进而支持业务的快速复制;同时,尽量标准化后台的管理,并且利用信息技术处理管理的复杂性,以提高效率和降低成本。员工技能与岗位需求之间的差距是永远存在的。如果提升员工技能的路线行不通,或许你可以搭建麦当劳“简单前台与标准化后台”这样的模式,使得B类人才也可以做出A级的业绩。

让我们看看三个事例。
第一个是一个反例。在专业服务领域,一流的战略顾问、投资顾问、大牌律师是吸引客户的主要筹码,因而这些公司总是把首要精力用于吸引和培养优秀



秀的专业人才,而对后台知识管理和运营系统普遍重视不足。但是,前端的专业人才难以培养,更难复制,所以这种头重脚轻的运营模式始终限制着专业服务机构的发展规模(只有麦肯锡等少数几家公司建立了标准化的后台支持体系)。

直到IT的出现,才开始改变这个格局。上个世纪80年代安达信与IBM公司开始介入IT服务,比如套装软件系统的实施。在新的业务模式下,软件系统本身就构成了一个标准化的后台,前台的咨询顾问可以只学习某一个或几个模块的功能比如财务和物流管理等。这样,印度和中国的IT咨询机构就获得了前所未有的机会,通过低成本和标准化的服务,逐渐蚕食原本由国际大型咨询公司霸占的地盘,而IBM也借助这样的模式打造了超过500亿美元的IT和企业咨询的业务。

当然,正面的例子也不少。一家知名的房地产企业董事长曾经非常热衷于提升企业的领导力,并特别关注项目公司总经理综合能力的发展。按照董事长的要求,项目总经理应该既能做脏活(指政府公关),也能干累活(指工程建设)。然而,培养一个全能总经理谈何

容易,甚至找到有培养潜力的人都很困难;更何况,好不容易培养出来的,人家就辞职去拿地开发项目,自己发财去了。

后来,董事长想明白了,项目总经理固然重要,后台系统的标准化建设可能更重要。所以,董事长开始放弃寻找天才的努力,转而简化项目公司的管理,并把管理和运营上需要处理的复杂问题交给后台,比如公司财务部建立了投资和建设项目的成本模型,前端项目公司所需要的任何有关成本概算、预算、核算的工作均由财务部通过IT系统来处理。

最后的故事可能更有趣,也更有说服力。

许多10年前名噪一时的保健品公司现在都销声匿迹了,而隆力奇却从保健品成功地转型为我国日用化妆品行业的第一品牌。拜访徐之伟董事长的时候,我就向他讨教这个问题。他特意让人从他的办公室拿出两块2米见宽的

宣传板,宣传板的标题是“木工思维的启示”。

在第一块板上粘贴着15张A4纸,其中1张是出口日本的佛龕成品图,而为了加工这个佛龕作品所需的详细设计和工艺标准却有11张,另外还有3张数据表格。而第二块板上粘贴的则是国内某家具产品的规范和标准,除了1张成品图之外,只有2张纸的设计和工艺规范。

图形就是最好的语言。两相对照,结论十分清晰:11页详细的标准化工序降低了对木工匠技能的需求,而2页模糊不清的工艺规范则需要能工巧匠才能完成所需的作品。用徐董事长的话说,有了标准和规范,7年的木工师傅能够做出10年师傅单凭经验所能完成的活计;凭借标准化体系,即便没有满门的老师傅,也能达到国际的水准。

按照麦当劳模式,那就是,B类人才,也能创造A类业绩。

(白立新)

星巴克:卖的是服务不是咖啡

在以“茶”文化闻名的中国,星巴克的身影却遍布了大街小巷成为闻名遐迩的咖啡文化品牌。午后步入灯光幽暗的咖啡店,享受着沁鼻的咖啡香气,充斥着视觉的各种咖啡豆,手捧热乎乎的咖啡无论蓝山也好,卡布奇诺也罢,找个角落坐下,什么都不想,或者拿出本本网看看资料,成为当今社会多少小资人士的办公休闲。这种惬意,这种悠闲和这种享受,远远超过了咖啡带来的价值。这就是星巴克的营销特点,体验文化。通过体验营销的方式让我们成为整个销售的载体,通过我们的感受把他们的文化成功诠释。

体验经济是将消费者的参与融入设计中,是企业把服务作为“舞台”,产品作为“道具”,环境作为“布景”,使消费者在商业活动过程中感受到美好的体验过程。就像母亲为孩子过生日、准备生日蛋糕的进化过程。在农业经济时代,母亲是拿自家农场的面粉、鸡蛋等材料,亲手做蛋糕,从头忙到尾,成本不到1美元。到了工业经济时代,母亲到商店里,花几美元买混合好的盒装粉回家,自己烘烤。进入服务经济时代,母亲是向西点店或超市订购做好的蛋糕,花费十几美元。到了今天,母亲不但不烘烤蛋糕,甚至不用费事自己办生日晚会,而是花100美元,将生日

日活动外包给一些公司,请他们为孩子筹办一个难忘的生日晚会。这就是体验经济的诞生。

“体验事实上是当一个人达到情绪、体力、智力甚至是精神的某一特定水平时,他意识中的美好感觉。”(派恩语)它是主体对客体的刺激产生的内在反映。主体并不是凭空臆造体验,而是需要在外界环境的刺激之下所体现,它具有很大的个体性、主观性,因而具有不确定性。一方面,对于同一客体,不同主体会产生体验的差异性。体验是以每个人的个性化的方式参与其中的事件,任何一种体验其实都是某个人本身心智状态与那些筹

划时间之间互动作用的结果。另一方面,同一主体对同一客体在不同时间、地点也会产生不同的体验情感,同一客体在不同时间、地点会产生相应的视知觉、情绪、思维、关联、行动等差异性,这种差异性必然影响体验活动。

星巴克就是成功利用了这一销售模式,将自己的咖啡或者说是咖啡文化推向了全世界。为了使星巴克的咖啡文化更深入地影响消费者,他们在墙上运用了古色古香的壁画、演绎咖啡历史的图片、咖啡器皿的陈列及随手可及的大吧台,排满了供顾客DIY的工具。独特的小沙发、尽量模仿咖啡的色调变化的绿色、暗红相间的色彩

基调、时而动感、时而轻松、舒缓的音乐,永远摆放整齐的星巴克小点心,还有那大大的白色马克杯这一切的一切都在默默地、持续地、无形地植入给消费者。

在快节奏的香港中环的一个角落,星巴克更是利用了文化营销使得这里成为全香港最有名的星巴克。在中环的都爹利街这条素有特色的石阶上开店,咖啡店前半部分是一贯的星巴克环境,后半部分则以香港旧式冰厅为主题,摆放了不少五六十年代的物品,其中的情怀绝对可带你进入不同的时空玩耍一番。这里还采用了手写字牌、手撕日历、怀旧的家具让人们一

下子就能回忆起小时候的往事,在这里能得到片刻的休憩,怪不得这里也成为了最著名的咖啡店。

正是因为这样,星巴克出售的不是咖啡,而是人们对咖啡的独特体验。正如舒尔茨所说的那样:“我们不是提供服务的咖啡公司,而是提供咖啡的服务公司。”他们将普普通通的咖啡经营成非常独特的体验,并以此为卖点将自己的咖啡慢慢推向了全球,用自己的咖啡文化慢慢改变了人们的消费习惯,铸就了自己的辉煌。

(舒克)

中国优质 世界金奖

张子酒

河南省张子酒业有限公司

厂址: 宁陵县张弓镇 电话: 0370-7609999

HEENAN ZHANGGONG WINE CO.,LTD. 传真: 0370-7608888 http://www.zhanggongjiuye.com

2011年春季糖酒会地址: 成都驛子会议中心3楼锦江厅

宝洁基本法:全面覆盖 精耕细作

施文圣赶上了好时代。去年8月,刚上任3个月的施文圣作为大中华区CEO,代表宝洁公司宣布,未来5年内在中国追加投资10亿美元——而过去23年内,宝洁在华总投资也不过16亿美元。

这家深耕中国的日用消费品公司,已不满足于塑造中国女性护肤观念,而是真正将漂亮财报数据的赌注,押在中国。

新投资的走向展现了罕见的“务实”风格:包括新近在北京成立的创新中心、广州分销中心,以及在苏州太仓奠基的新工厂。宝洁近1/3的供货商在长三角领域,两年后建成的太仓中心将成为宝洁目前在亚洲最大的生产基地之一,除能帮宝洁维护密切的客户关系之外,也有助于缩减供应链成本。

全面覆盖

从去年开始,宝洁中国开始了一场回归基本的全面革新。

在运营方面,宝洁负责卖场的组织提出了“全面覆盖”战略,重新安排覆盖模式,登记从一线城市到四线城市每一家门店,要求每一位相关渠道的销售经理覆盖到位。紧随其后的是一个名为“黄金长城”的项目——在每家门店中确保黄金分銷以及装入货架托盘,以求更完美执行。

在产品策略上,宝洁也相信回归基本,精耕细作是应对目前市场竞争最有效的做法。

近两年,以新产品带动销量,是日用消费品的主流竞争方式。以洗发水品类为例,从高端的欧莱雅新品到中低端的追风洗发水,以及联合利华最新上市的多芬洗发水,无不在蚕食着宝洁洗发水市场第一的位置。“虽然一个新品牌的培养需要十几年时间,但也会吞掉我们一两个点的市场份额。”一位宝

洁员工告诉记者。

但宝洁打算反其道而行之。根据宝洁的研究,现在中国消费者在宝洁的洗护产品上,每年人均消费10元人民币,低于全球平均的单一品牌消费水平。这意味着极丰厚的销量空间,宝洁相信,夯实既有品牌的实力,远比高调推出新品要切实得多。“一个品牌做得是否成功要看两大因素,一个是要看品牌的特征消费者是否认同,另外一个则是品牌的渗透和分销的状况。”宝洁大中华区洗护发事业部副总裁吴迪对记者说。

精耕细作

随着宝洁加固基础业务,其消费品制造公司的原始定位也逐渐鲜明起来。曾在西欧、埃及和土耳其等国家任职的施文圣对中国的一切都感到新鲜。但他尤其乐于拜访中国家庭,琢磨其消费习惯。

在一户上海市民家庭的卫生间里,施文圣欣喜地发现超过三十种的美容用品,而厨房壁橱下放置着的清洁洗涤用品超过二十种。而这些用品正是宝洁的产品品类所能涵盖的。“对于这样的消费者,我们就要考虑如何满足她越来越精细的需求。”施文圣说。

在湖南农村,产品远没这么类别丰富,但三四线城市的消费者对产品要求并不低。一块舒肤佳香皂,或一支佳洁士低端系统的草本牙膏,他们一方面诉求良好的产品性能,另一方面又会不厌其烦地琢磨是否划算。

在施文圣看来,不同地域的中国消费者,有个共同的特点:越来越挑剔,且非常精明。这对宝洁公司而言,很可能是个利好。

多年前,宝洁曾提出delight shopper,delight customer(取悦消费者,取悦客户)的口号,随后变

成了win wherever shopper shops(凡事胜过对手),无论是大卖场、百货商场、母婴店,或化妆品专营店,甚至电子商城,宝洁要让消费者随手触及自己的产品。这个战略更强调产品的渗透率以及消费者本位的思路。施文圣延续了这一传统:“在中国只要做一件事情,成绩就会随之而来——真切地了解消费者,在这个基础上,拿出真正能满足消费者需求的产品。”施文圣说。

超前创新

而要回归本位,创新也需不遗余力。超前的创新研究其实集结着对消费趋势的体察与判断。“我们日益注重亚洲的(消费,流行)趋势,这一地区是未来成长的动力。”宝洁全球美容市场创新总监Vassiliki Petrou对本刊说。最近,宝洁沉下心来钻研生物科技,比如仔细研究人体各部位的确切功能,来优化产品功效。而一些能屏蔽老化因素的基因科技已被运用到玉兰油品牌的产品中——人们永远恐惧衰老。

第四任宝洁大中华区总裁施文圣正努力在任期将本职工作做到极致,但这并不代表总部没有在业绩上施压。投资加大背后,鲜为人知的是,常年保持中国市场份额第一的宝洁,因营销开支高企、渠道费用激增等因素,大中华区以销售额计,已成为宝洁第二大市场,但利润贡献却与此位置并不相称。

施文圣的真正意图是,公司回归本位,才能拉动利润迅速增长:“最终消费者会决定我们成长多快。不遗余力来满足消费者的需求,这个工作做好了,我不特别担心增长率,倒是要担心新扩建厂的速度能不能赶上市场需求。”(林仲)