

# 经理日报

2011年3月30日 星期三  
辛卯年 二月二十六  
第081期 总第6853期  
今日12版

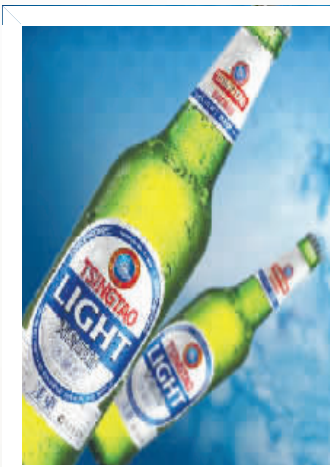
新闻热线:(028) 87369123  
传真:(028)87346406  
电子邮箱:sw6150@126.com  
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

## “完美”模式“昙花一现” “差旅管家”受挫畅翔网

畅翔科技在三年前曾经风光无限,其具有极大创新性的第三方差旅管理模式,曾受到同行的极大关注。但如今,当年风生水起的畅翔网却偃旗息鼓,渐渐淡出了人们的视野,“现在的畅翔保留基础的酒店机票预订业务,而原先的B2B模式实际已不复存在。” [详见 B4 版《主题策划》]

金志国曾经在内部表示:“狼的威胁性在于能够体现一个团队的整体能力,正所谓‘好虎架不住一群狼’!”金志国是国企里少有的“狼性派”,酒量超群,行事强悍,最善于思考,也因此才率领好了一个“狼性团队”!



### 国企“狼性”该如何管理?

## 金志国:让“独狼”高效融入“群狼”

管理论坛 | Guanli Luntan

### 像麦当劳那样合理

方军

论及企业运营过程中的合理化水平,以麦当劳为代表的快餐业是典范。现在我们都认为它的一切理所当然,但实际上它极度提升了服务过程的制度化、模式化水准。某种程度上我们已有点厌恶制式化的服务,更想要更亲切的星巴克服务,或者热情得让人不好意思的海底捞服务。但是,更“好”服务的基础和前提,是像麦当劳那样的合理化。知名社会学者乔治·里茨尔在将近30年前就对麦当劳所带来的现象进行研究,将之命名为“麦当劳化”,他沿用韦伯的合理化分析认为,“麦当劳取得成功是因为它为消费者、工人及经理人员提供了效率、可计算性、可预测性和控制”。

里茨尔详细分析了效率、可计算性、可预测性和控制这四个因素:麦当劳提供了效率,对消费者来说,它提供了从饥饿到吃饱的最好途径;麦当劳提供了可计算性,或者说强调的是销售产品的量的方面(份数、成本),也强调提供服务的量的方面(得到产品所需要的时间);麦当劳提供了可预测性,亦即确保产品和服务在不同的时间和地点都是一样的;第四就是控制,尤其指用非人技术来代替人的技术。

效率、可计算性、可预测性和控制四个因素提供了关于合理化的概念分析框架,乔治·里茨尔的进一步细分同样值得关注,这里的细分很多可以直接沿用:

麦当劳在效率上合理化的做法包括,流水线作业,简化产品,让顾客去工作。

在可预测性上的合理化做法包括,重复设置,书面规定与顾客交流的规范,可预测的雇员行为,可预测的产品。可预测的产品指的是,我们在世界上任何麦当劳吃到的产品如汉堡、薯条都是一样的口味、一样的营养含量。重复设置指的是,把麦当劳的金色拱门、完全一致的店面在不同城市与城市各处大量重复开设,从而让消费者形成可预测感,在陌生的城市我们看到麦当劳会觉得松了一口气。当然,了解麦当劳的合理化,终极目的是超越合理化。

有人问过金志国,什么是他心目中一个强悍领导的关键?金志国认为有4点:其一是有可为有可不为的战略定位力,这是一方面,就是方向把握的能力。其二是踩油门和踩刹车的控制能力,我们善于踩油门,欲望很大,什么都想干。其三是风险管理和控制力。其四是整个的潜力管理能力。

金志国如何让一个国企充满“狼性”?金志国专门点评过青啤的狼性文化从“狼”到“狼狗”。他说:从“狗”到“狼”的蜕变是一个痛快快乐着的过程,现在,青啤已经完成了这个蜕变。我现在觉得用“狼狗文化”来形容青啤的文化可能要更加贴切些,“狼狗”既能吃肉,又比“狼”忠诚,最能适应中国当下的经济环境。我认为现在的青啤是一条非常纯粹、非常高贵又非常强悍的“狼狗”。

“审视一下我们自己,是一匹‘野狼’还是一个‘狼’的团队?”若论个体的战斗力,狼肯定敌不过老虎,但是狼真正的能耐体

现在团队作战能力上。狼图腾是一个团队的图腾,在这样的基础上,就要看我们是选择变成一匹野狼,还是一个有组织能力的团队。这既检验我们的价值观,也检验我们的团队。”

金志国打造国企狼性的背后,有几个关键理念:

#### 唯市场不能放弃

金志国说过一句话:最大的失败是放弃,每名员工都应该清楚,什么都可以放弃,唯独市场不能放弃。不仅仅是做营销的业务人员,车间里酿造啤酒的,往来奔波做物流、做原材料供应的,都应该知道所有的事情都牵扯到市场,丢了市场也就丢了饭碗。

金志国的市场化理念也是打出来的。1996年,金志国被派到西安,出任青啤收购汉斯啤酒的第二任总经理,当时,汉斯的生产报表是1000瓶,一家上千人的企业,没

人每天平均生产1瓶啤酒。为了改造汉斯,金志国白天处理公司事务,晚上就住大排档、酒店、夜市里做调研,了解消费者为何不喜欢喝汉斯啤酒。3年后,金志国在西安推出汉斯2000,当年便获纯利5000万元。

#### 品牌力才是关键

金志国认为,企业需要靠一种“力”,这种“力”由多方面的能力体系组成。如果仅谈文化,那是资源,仅谈品牌,那也是资源,必须把资源转化成能力,才能创造更大的价值空间。品牌才是你的核心资源,品牌力才是赚钱的动力。(下转 A2 版)



## 海底捞:中国商海浮现管理“乌托邦”

四个月前,在朋友的带领下,我步入了一个叫海底捞的世界。从开车接近店前那一刻起,我就被一种特别的氛围包裹。

保安的指引动作认真而富有激情,连就餐等座位也变成一项舒适体验,一家老小被热情体贴的服务人员精心照料,热毛巾、小零食、饮品、小礼品、娱乐用品消灭了可能的烦躁和饥饿。这里的热情和慷慨程度简直不像是在做生意,而是在从事一项愉快的公益事业。

在事无巨细、头绪纷繁、极难有效管控的餐饮服务行业,怎样让来自底层草根、学识有限、打工只为糊口的员工,真正成为用心的服务提供者,而不是在森严管理制度下皮笑肉不笑的机器人?张勇的答案出奇地简单,视员工为平等者,让员工体会到被尊重。

这放在别的公司可能只是一句装点门面的漂亮口号,但个性奇倔的川汉子张勇却将之作为行动指南,并使之成为海底捞的力量源泉。给员工发高于行业水平的工资,并雇保姆照顾他们的生活,让他们没有后顾之忧,让员工快乐工作,这些成为了员工提高顾客满意度的第一驱动力。

相匹配的一项制度是,海底捞并不以营销额作为员工业绩的衡量标准,而是看



多少顾客再次进店时点名要他服务(尽管这也促使有的员工有过分热情之嫌)。为顾客满意,员工们还得到充分授权,可以随时灵活采取行动,甚至拥有为顾客打折及买单而无须上报的权力。授权在多少企业的文化手册上广被吹嘘,但能如此授权的中国老板,除张勇外恐难有第二人。

四张桌子起家的张勇,其创业历程充满草根色彩,但与黄光裕这种狼性草根创业者不同,张勇是一个充满人文关怀的理想主义者。

乌托邦可以存在于尘世吗?商业机构可以在实现赚钱目标的同时,为超越金钱利益的人文理想而奋斗吗?前不久出版的一本商业书籍《日本最了不起的公司:永续经营的闪光之魂》给出了肯定答案。书中描述的几家公司有的坚持只聘用残疾人,为

残疾人提供一个发挥生命能量的舞台;有的为做好当地社区服务,坚持抵制向外扩张;有的为满足顾客的微小愿望而竭尽全力。它们在放弃了规模优先思路的情况下,实现了商业机构与人的和谐共生。

无疑海底捞也颇具这种“闪光之魂”。但这个乌托邦能否长期存在下去却值得担忧。(紧转 A2 版)

#### 本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jrb.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jrbL231bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用,本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转账到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。  
举报电话:028-68230681  
028-68230659  
028-87344621  
028-87325242  
举报电话:028-87325242  
经理日报社

### 本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

### 经营企业 | ENTERPRISE

A2  
代工企业转型:看准需求  
果敢创新产品和营销市场

A2  
家乐福:管理“预期”的失败

### 理通商道 | COMMERCIAL

A3  
德国小公司:  
“小众领袖”征服世界

A3  
蚂蚁式管理:另类高效分工

### 财智人生 | LIFE

B1  
中国联通渠道“大改革”

B1  
奇瑞瘦身:  
二次转型放弃“唯规模论”

### 富在商战 | MARKET

B2  
聚美优品 只卖最畅销的 20%

B3  
通用电气 企业社会责任的聚集

## 小企业可尝试生产管理“托管”

“企业培训一名员工,政府给予一年补助400元。”晋江市政府的做法受到社会各界的肯定。记者从晋江经贸委获悉,今年晋江市力推搭建管理服务平台,扶持中介机构服务企业改善各个环节,提升中小企业的综合实力。

#### 培训咨询政府拉一把

“去年,引进一家管理咨询公司花16万元给员工培训,效果还不错。”座谈会上,新宇拉链制造有限公司董事长施明丽坦率地说,经营企业20多年,最大的感受就是企业员工和企业主的自身素质需要不断提高。

“今年推动企业管理创新的主题是扶持管理创新服务平台建设。”泉州市经贸委副主任苏煌辉告诉记者,在今年一系列企业管理创新活动中,由政府买单,将举办六期企业精细化管理培训,并组织企业管理专家顾问团对成长型企业进行“义诊”,同时给专项补贴。

#### 管理外包专家“插一手”

一种由中国台湾、韩国等高管团队全程打理生产运营的新型模式已经悄然“露头”。“近两年大陆企业积极转型,但是由于中高层管理人才不足,它们纷纷把运营计划、行销、管理等外包给台湾经营团队。”泉州台资企业协会人士介绍说,还有一些经营团队以顾问方式承包祖国大陆企业的整体经营,在合约期内完全由他们进行企业运营规划设计。(邱和军)