

经理日报

2011年8月3日 星期三
辛卯年 七月初四
第204期 总第6986期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

“味千拉面”陷入“多事之秋” 诚信遭“拷问”

味千拉面,十多年来主打口味独特、营养丰富的“骨汤”,正是这招牌骨汤让他们深陷“诚信门”,从强调汤底熬制而成到不得已承认汤底是由浓缩汤稀释而成,再到偷换概念夸大营养价值,味千在诚信的路上越走越远。
[详见 A2 版《主题策划》]



荣昌洗衣
RONG CHANG LAUNDRY

荣昌洗衣： 经营模式“改造” 诠释“小行业”里的大学问

张荣耀认为，洗衣行业这个市场被低估了，美国、日本和欧洲的洗衣行业早已有了数家上市公司。于是，他用了十年的时间把荣昌从一个家族式企业转变成一个现代化的股份制企业。其中的坎坷说不尽，道不完。

管理论坛 | Guanli Luntan

“快公司”请装上“刹车系统”

姜汝祥

近来发生的几件事,让我们不得不开始思考“快速发展”的副作用。那就是在追求速度的背后我们是不是忘了些什么。我们发现,很多企业,甚至很多地方政府跑得是很快,但却忘记了一件很重要的事,那就是没有建立一套刹车系统。结果很多企业就像没有安装刹车的跑车,速度一上来就只能快不能慢,碰到紧急情况的时候无法刹车,只能通过“撞车”这样的惨烈方式来减速。

做公司永远都是两条线,一条是战略上的追求“做对,做快”,21世纪是速度的世纪,快不一定成功,但不快一定会被淘汰。但越是追求“快”,就越是需要在另一条线上建立一个强大的运营管控体系,也就是所谓的刹车系统。我强烈建议中国企业应当致力于这样做公司,那就是“小公司的规模,大公司的运营”,像大公司一样规范,程序地经营小公司。

事实上,如果我们去接触一下国外的小公司,会发现这些小公司虽小,但在管理的运营体系上是非常精细化的,在以创新为核心的美国硅谷,你会发现无数的小公司虽然小,但他们在运营的公开透明,在法人治理结构下下的功夫,并不比业务层面小,这为资本的进入建立了天然的平台。

这种“小公司规模,大公司运营”的逻辑,体现最好的是同仁堂的经营理念:“炮制虽烦,必不敢省人工;品味虽贵,必不敢减物力”,同仁堂在国人心目中的品牌,不过是在同仁堂很小的时候植下的根所造就的。

这就是我强烈建议中国无数致力做“快公司”建立刹车体系的原因,因为城市下水道的堵塞,火车的相撞,都是地方政府过度追求“快”的结果。我并不反对“快”,我反对的是,在快的同时,没有建立一套对付紧急情况的“刹车体系”。

(作者系北京锡恩企业管理顾问有限公司董事长)



可以说这是张荣耀第一次正式接受媒体采访,2008年那场闹剧般的“兄弟分家”让他一时对媒体有些排斥。就这样,已经拥有600家洗衣连锁店铺、曾经是北京奥运会服务提供商的荣昌洗衣在互联网上几无踪迹。

他是一个低调且不善言辞的人,但逻辑很缜密。他的困惑来自于如何把“买卖”和“创业”区分开,他本可以沿用原来的家族式管理,“大家吃喝无忧,也不会有后来的争执,这也不错吧?”

但他认为这个市场被低估了,美国、日本和欧洲的洗衣行业早已有了数家上市公司。而在国内,洗衣还是个集中度极低的行业,即使是荣昌这样的行业龙头也只有个位数的市场份额。他希望荣昌是一份专注于主营业务,有可持续性发展空间的“业”,同时他也很清楚,改变原有的经营模式对他意味着什么。

于是,他用了十年的时间把荣昌从一个家族式企业转变成一个现代化的股份制企业。其中的坎坷说不尽,而最让他欣慰的

是,“十年前,如果我离开荣昌,这个企业也许就完了,而十年后,同样的情况发生,我相信荣昌依然会活得很好。”

瓶颈

和众多上世纪80年代末“淘金潮”的大学毕业主一样,留校任教的张荣耀极度“鄙视”自己的工作,他认为自己应该去外面闯荡。因为大学学的是化工材料,对皮革漂染有很深的研究,所以一开始,小作坊式的荣昌洗衣主要业务就是漂染皮衣,这一干就是好几年。

1996年,荣昌洗衣引进了意大利品牌伊尔萨,实施双品牌战略。1999年,张荣耀开始尝试所谓的“特许加盟”,荣昌洗衣进入了第一个快速扩张期。

起初,这种模式收效甚好,只是通过给加盟店销售洗衣设备,就已经可以轻松养活一家百人规模的公司。但到了2001年,“特许加盟”开始出现危机。

其一,当时所有的加盟店都有一整套

洗衣设备,这并不是一个好的现象。当时的市场规模还不足以凸显这种模式的弊端,但假如一个城市拥有了5万家洗衣店,那么这5万台洗衣设备的生产力将被极大浪费。到时候,重复投资、污染等问题会很严重。而且,这种模式还极大地抬高了开店门槛。

其二,店长可以说是一家洗衣店的灵魂,从接待消费者,到洗染熨烫,他需要掌握一整套技术流程。一个优秀店长的培养期长达几个月,这对于快速扩张的连锁企业来说,有极高的时间成本和运营成本。是不是每个店都需要一个能提供一条龙服务的店长?

(下转 A2 版)



华为领路云计算:不做黑寡妇要做丹柯

云计算是一种新的技术,它像IP技术一样,可以用在任何信息传播需要的地方。如同IP改变了整个通讯产业一样,云计算也将改变整个信息产业。未来信息的广阔包容,规模无比,覆盖天涯,蓬勃发展,风起云涌,烟消云散……多么变幻无穷,多么像云一样不可估量,这多么形象地描述了未来的信息浪潮。获得信息需要技术的变革,商业模式的创新,它的特性决定了,任何人都无力独揽狂澜。开放、合作是云产业未来的最重要的标志。

华为廿年来,从青纱帐里走出来,一个孤独的“农民”,走在一条曲曲弯弯的田间小路,像当年堂吉珂德一样的封闭,手拿长矛,单打独斗,跌跌撞撞地,走到今天。当我们打开眼界一看,我们已经不得不改变自己长期的封闭自我的方式。以前华为跟别的公司合作,一两年后,华为就把这些公司吃了或甩了。这是“黑寡妇”的做法(黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛)。今天,我们要改变这个现状,要开放、合作、实现共赢。我们要保持“深淘滩、低作堰”的态度,多把困难留给自己,多把利益让给别人。多栽花少栽刺,多些朋友,少些“敌人”。团结越来越多的人一起做事,实现共赢,而不是一家独秀。



以我为主,加强开发,以人为本,我们愿意积极合作;我们期待基于开放的云平台和各行各业应用服务合作伙伴携手共创未来信息产业的发展。

我们已经走到了通信业的前沿,要决定下一步如何走,是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路,现在我们也要参与领路了,我们也要像西方公司一样努力地对世界贡献。每年我参加巴塞罗那3GPP大会,我都感触良多,感谢那些领路人的远见与胸怀博大。这种无私开放、友善合作、胸怀博大,构筑了3GPP在全球的胜利。领路是什么概念?就是“丹柯”。丹柯是一个神

话人物,他把自己的心掏出来,用火点燃,为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样,引领通讯产业前进的路。这是一个探索的过程,在这个过程中,因为对将来不清晰、不确定,可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的,找到照亮这个世界的路,这条路就是“以客户为中心”,而不是“以技术为中心”。我们将将这些探索更多的开放与伙伴共享。我们不仅会有更多的伙伴,而且更加不排外,愿意与不同价值观的对手加强合作与理解。

在云平台上我们要更加开放,同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大,让它有更大的能力、心胸,迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样,任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便的接入。我们在风起云涌的云业务上,要更多的包容,我们永远不可能独自做成功几朵云,千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定,只有为客户使用的云,才会生存下来。云水谣,云水谣,不断地自我循环,不断地自我加强,浸润着大地,服务于社会。我们更要不排斥一部分特别聪明的人,特别“笨”的人,他们超前了时代,令人不可理解。我们要宽容他们,理解他们。
(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
在中国,为中国:
跨国公司的弱势生存之道

A3
茅忠群:中国式管理要“儒法并行”

通商道 | COMMERCIAL

A3
人才,是这样培养出来的

A4
安利(中国)有“成功密码”

财智人生 | LIFE

B1
Zappos:美国鞋王的贴心客户服务

B1
富士山上“设局”卖咖喱粉

富在市場 | MARKET

B2
苏宁电器:
人才自己培养才是“王道”

B3
奥康:把“游乐园”搬进工厂

“全球第一 CEO” 韦尔奇 9月来华巡讲

继6月份成功组织“现代营销之父”菲利普·科特勒来华进行全国巡讲之后,近日,记者从环球市场集团获悉,环球市场集团将邀请“全球第一 CEO”杰克·韦尔奇于9月份来华,出席 GMCI(环球制造商认证)总裁论坛,与中国企业家共同探讨“中国制造”的未来,帮助“中国制造”提升核心竞争力。

作为全球最成功的 CEO,杰克·韦尔奇在通用(GE)20年任职期间,领导公司市值从全球排名第十提升到世界第一。他所推行的“6个西格玛”标准、全球化电子商务的应用和企业接班人培养模式,几乎重新定义了现代企业。

据活动组织方环球市场集团 CEO 凌风透露,此次韦尔奇来华,将分别在上海、广州、香港举办三场巡讲,希望把他的成功的管理经验与中国企业家分享,帮助中国制造更好地走向全球。

杰克·韦尔奇通过网络视频表达了其对此次巡讲的期待,表示希望与中国企业家的交流,能够帮助他们的业务实现增长。杰克·韦尔奇也指出,对“中国制造”很有信心,“我认为在5年之内,中国制造的品,就会达到现在日本和韩国的企业同等的水平。这没有任何可怀疑的。5年之内,人们对中国制造的看法会有根本转变。”(田志明)