

B4 | GUANLIZHENSHI | 管理诊室

【名企看病】MingQiJKanBing

威娜是欧洲专业的美发护发用品生产商,2003 年被宝洁收购,而宝洁的用意是借收购扩大公司的美容产品业务,并提升与世界最大美容品公司欧莱雅的抗衡能力。但与宝洁在大众日化产品上的出色运作不同,此次“标签门”事件说明宝洁美容产品的渠道分销并不顺畅!

威娜“标签门”凸现宝洁美容业务渠道难题

□ 徐春梅

意外曝光的威娜“标签门”,让外界看到了日化巨头宝洁在美容业务上正遭遇渠道难题的事实。

“我们还在配合当地工商部门进一步调查。”宝洁威娜品牌公关经理告诉记者。不久前,宝洁旗下威娜品牌的安徽总经销商——合肥亚格贸易有限公司(以下简称原合肥亚格公司)的一位仓库管理员孙圣富曝光称,该公司将大量过期威娜产品的标签撕掉,重新贴上未过期标签后在进行销售。

威娜“标签门”始末

据孙圣富曝光,从 2009 年以来,原合肥亚格公司负责人要求孙圣富等员工将公司内大量过期的威娜产品的标签撕掉,重新贴上未过期商标后再次销售给合肥的高档美容美发店。

原合肥亚格公司是宝洁旗下威娜品牌的安徽总经销商,负责在安徽地区销售威娜全系列产品。在 2011 年 7 月前后,该公司更名为合肥彩月贸易有限公司。

就在不久前,合肥市包河区芜湖路工商所接到举报后,在该公司的仓库里发现大量尚未粘贴的产品标签以及已经过期的日化产品。工商人员初步确认,不少产品标签确实被更换过,但具体更换的日期尚待调查。

“我们正在调查,还没有定论。”芜湖路工商所所长李玉奎告诉记者。威娜是欧洲专业的美发护发用品生产商,是与欧莱雅专业美发、施华蔻、歌薇并称的“国际四大美发品

牌”,2003 年被宝洁收购。

资料显示,目前威娜品牌旗下的产品都由国外进口,但产品包装上没有中文标签,所以在国内销售时必须贴上含有中文标识的标签,而原亚格公司就是将原正规标签撕掉后贴上自己制作的标签。

对此,宝洁在公司网站连发两则官方声明以澄清传闻。宝洁称,“经销商已向宝洁公司确认,从未授权和允许任何人及机构给威娜产品的原有标签换以新标签,来延长产品的有效期”,而威娜中文标签由宝洁授权的第三方物流公司贴标。

对于曝出的安徽“标签门”,宝洁称已派人去当地调查。

一位业内人士表示,针对美容美发店的专业线渠道相对封闭,容易出现暗箱操作的情况,而美容美发产品更改有效期也是这个行业的潜规则。这种情况更多发生在销售量不大、对销售预判差的中小型企业,如今在宝洁这样的大企业身上出现确实让人惊讶。

宝洁何以失察?

一位宝洁原山东市场的经销商经理认为,“标签门”主要是经销商玩的把戏,而宝洁的责任则是对经销商严重失察。

他称,为了加强对经销商的管控,宝洁会在经销商处派驻业务代表,一般情况下如果发现库存积压,即有大量临期产品,业务代表会协助经销商向公司申请一些促销活动等方式将产品在保质期内处理掉。

抛却换标到底是经销商单方作为还是与宝洁双方一同完成暂且不

谈,威娜产品销售不理想并导致大量产品过期已是事实。这背后的原因是什么?

亚洲远智 PHPC (个人护理及家居清洁用品市场研究中心)咨询有限公司总经理谷俊告诉记者,对于经销商来说,有时不得不进货。一方面,企业会通过一些销售政策刺激经销商不断地拿货;另一方面,国际品牌对经销商每年都有一个最低销量要求,经销商为了保住经销资格,只能进货。

“这时候,如果产品的分销不顺畅,就容易出现库存积压。”

赢正企业管理咨询有限公司首席顾问杨华斌则透露,目前在美容美发店渠道,威娜已经被欧莱雅超越,欧莱雅凭借旗下的卡诗、欧莱雅、美奇丝三大品牌覆盖了高中低三端市场。

渠道难题

而威娜分销不顺畅的背后,说明在大众日化产品上长袖善舞的宝洁,在美容业务上却遇到了渠道难题。

不过,宝洁中国也正在尝试美容业务上的渠道突围。在目前百货店、商超等渠道竞争日趋饱和的情况下,三四线市场的化妆品店成了各美容巨头争夺的目标。广东精实营销管理顾问公司总经理冯建军告诉记者,资生堂在化妆品店渠道耕耘了十多年,目前其旗下的泊美、悠莱、ZA 三大品牌已经成为这一渠道的标杆产品,而欧莱雅在 2009 年推出“魅力联盟”计划吸引化妆品店加盟欧莱雅会员店而半路杀进来。现在宝洁也在筹划进入这一渠道,虽然比对手慢了半拍,



专家说道:

博盖咨询董事总经理高剑锋分析,宝洁的强项是大众日化产品,侧重在商超、批发渠道,而欧莱雅的强项是各个美容品牌的分线操作。“欧莱雅各品牌的分线操作很彻底,不同品牌有独立的额网络渠道,而宝洁的美容产品借用或者交叉了其大众日化产品的渠道。也就是说宝洁针对美容产品的专业线渠道基础不好,使它在产品推进过程中大打折扣。”

高剑锋还补充道,大众日化产品的渠道与美容产品的渠道有很大不同。这种不同体现在:一是渠道价差

体系设计不同,专业线经销商的利润更高,而大众产品的经销商靠经销规模取胜;二是市场推广方式不同,大众产品通过大量的广告、终端活动等拉动销售,而专业线更多通过把利润让给渠道商的方式来运作;三是渠道的排他性不同,专业线渠道有很强的排他性,而在大众日化产品的商超等渠道,各品牌可以同场竞技。除了威娜之外,之前宝洁引入中国的美容产品品牌 Max Factor、Cover girl 等的发展也不温不火,而宝洁美容产品渠道不畅是其发展不理想的原因之一。

但它终于意识到要在原有的分销渠道外开辟新的战场了。

在业内人士看来,宝洁一直有意通过收购来扩充它的美容业务,包括收购洗发水品牌伊卡璐、染发品牌威

娜以及吉列等。不过一向专注在大众日化产品上的宝洁试图变成一家真正的美容产品公司,需要先解决美容业务的渠道难题。

真的挺差劲儿

□ 于树中

事例一:隔壁的张大爷到小区门口的国大连锁城大店购物时,没有一名员工喊欢迎光临,转了好几个货架也没有找到自己想要的商品,问了好几遍店铺员工,竟没有一人有回音儿并提供服务。在楼下碰到他时,张大爷把购物经历告诉了我,我尴尬地笑了笑。

事例二:前段时间,公司总部附近西苑店的员工,在服务顾客过程中,语言生硬,经督导多次提醒,仍然我行我素,给公司品牌形象造成了极坏的影响。

事例三:还有一次听一朋友表扬说 36524 店里的煎饼很好吃,可就是员工不愿给摊,一边摊,一边发牢骚,说摊煎饼又费事儿又不挣钱。

看来我们的服务水平离公司的服务口号、标准还相差甚远,但通过这些事让我也长了一些知识:

不合格服务就是次品,次品是不能卖给顾客的;店铺提供的次品太多了,顾客就会不再上门,店铺的业绩会下滑,员工的收入会减少;应该仿照网上评出全公司服务最差的店铺,评出全公司服务最差、最该“挨打”的服务杀手。

有资深人士说过,几乎所有人皆

接受过店铺给其“欢迎光临”这样的欢迎词。但进一步探问是否每一次员工都会说“欢迎光临”时,答案则是不一定了,且是依据店员的高兴与否、视其情绪喜悲而定的。

每一次不舒服的购物经历,都会在身边传播,并影响到其他人。我们店铺现在增加这些便民服务项目,其最终目的就是方便顾客的生活,增加顾客对门店的依赖。可事实是,门店提供的这些便民、利民、为民的服务项目有时候却成了让顾客投诉和反感的“引子”。

互联网周刊曾报道,“马化腾是腾讯名副其实的首席体验官”。对腾

讯内部研发的产品,特别是创新类的产品,马化腾都会非常细心地试用,并提出非常详细而有建设意义的产品体验修改建议。我们企业要设立专项购物体验基金,成立专门的购物体验部门或者将该项职能在现有的组织中进行强化,要组织神秘顾客队伍,专门去体验店铺服务。

把销售额的下降归咎于竞争对手的增加是很荒谬的事。因为销售额的下降,不是相互竞争所造成的,而是顾客用心中那把比较商品价值的尺,测量后的结果而已。

(作者系河北国大连锁商业有限公司总经理)



□ 宋新宇

相信很多公司都遇到过这样的状况:公司的某个部门有着看似不错的业务,而且市场潜力很大,部门负责人及下属工作认真,每天都在加班加点,但是业绩似乎并没有向着期望的高度增长。部门负责人开始悲观失落,怀疑公司对市场的判断、怀疑自己的能力、怀疑这件事情本身的意义,不停地问自己“问题到底出在什么地方?”。

【管理课堂】GuanLiKeTang

“有效排序”为管理加分

对于以上情况,易中公司董事长宋新宇博士与我们分享了他的解决之道:“我的经验告诉我,这样的问题通常不是外部原因造成的,问题很可能出现在这个部门负责人对自己及部门工作的错误排序上。我猜这个部门的负责人自己已在做大量细节的工作,同时也在指挥下属做更多的更细节的事情,但这个业务真正需要解决的大问题却没有人管理。

要解决这个问题,首先,老板要与部门负责人开一个会,让部门负责人罗列自己正在做的以及他布置下去的工作。从这些罗列的事物上老板可能会发现一些问题,最有可能的问题就是:部门领导和他的下属都在做很多流程优化的细节工作,而部门内的大事如产品改造,新客户营销方案的设计,重要岗位人员配备却没有人问过。部门负责人认为他现在做的事情就是部门的大事,他根本不知道还有什么比他做的事情更大的事情。”

宋博士表示:“很多管理者在管

理岗位上很久,却没有学到管理的一个真谛其实是在工作正确的排序上。排序对了,事半功倍。排序错了,事倍功半。”管理者该如何有效的排序呢?宋博士与我们分享了易中公司给管理者的四大排序建议:

建议一:做正确的事,而不仅把事做正确

这条原则应该是我们管理排序的终极原则。我们首先要 do the right thing,做正确的事。其次才是 do the right thing right,即把正确的事情做正确。如果我们特别聪明,我们也许能够 do the right thing right at first time,即第一次就把正确的事情做正确,但这绝对不应是我们做事的标准。对大部分管理者来说,想清楚什么是正确的事情就及格了,因为一件正确的事情即使你只做对了 60-70%,你也会得到六七成的整体效果。但不重要的事情即使你做对了 120%,它的整体效果也不会有 10%。请在做一件事情前问自己:这

真的是值得做的事情吗?

建议二:抓大放小,从大到小

什么是正确的事情?你管理范围内的大事情才是正确的事情。什么是大事情?你部门的大数,大人物,大岗位,大产品,大客户,大活动。你通常可以通过算账来确定事情的大小。抓大放小意味着,如果你有 1000 万的机会就不要理会单个 10 万的生意,除非这是一个可以批量复制的事情。从大到小意味着,只有你的 1000 万的事情搞定了,你才去考虑 100 万的事情。请在做一件事情前问自己:这个事情到底有多大,值多少钱?

建议三:抓上放下,从上到下

什么是大事情?上层建筑的事情是大事情。一个部门从上到下有最重要的方向问题(即决定做什么,不做什么,如何做),组织结构的问题(如何把事情合理地分配给多人处理),人员的问题(如何找到合适的人并且放到合适位置上),流程的问题(如何做才有效率),执行的问题。不想清楚

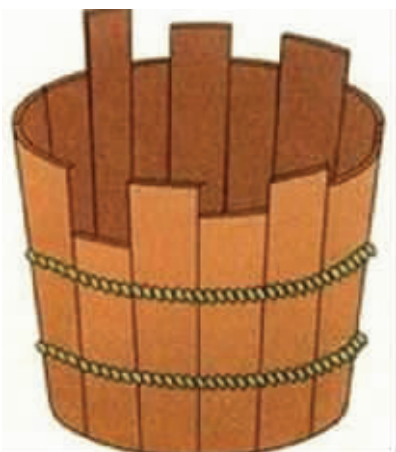
上面的事情就做下面的事情,不从上到下梳理,管理必然是无效的,因为方向错了,一切都错。而方向对了,下面的事情即使不到位,你还有机会调整。而方向的问题解决了,就应该解决下一层的问题,以此类推。请在做一件事前问自己:这个事情上层的决定做了吗,做对了吗?

建议四:向上沟通,向下沟通

如何才能保证你做的是正确的事情,大事情,上面的事情?第一是向上沟通。只有这样,才能保证你的方向和公司一致。你的上司比你更了解大局,更富有判断事情大小的能力。和他们沟通是让您不犯排序错误最简单有效的做法。第二是向下沟通,自上而下的沟通。只有这样,你的排序才能得到理解和落实。请在做一件事之前问自己:我的上司和我想法一致吗?

(作者系北京易中公司董事长,国内著名企业战略专家)

员工中“短板”现象不容忽视



“一只水桶能盛多少水,并不取决于最长的那块木板,而是取决于最短的那块木板”,这是美国管理学家彼得提出的“短板理论”,又叫“木桶定律”。随着时间的推移,这条定律被应用得越来越频繁,应用的场合越来越广泛,由许多块木板组成的“水桶”不仅可象征一个企业、一个部门、一个班组;也可代表某一个员工,而“水桶”的最大容量则象征整体的实力与竞争力。

中国石化销售公司所属加油站,从事油品零售业务,也有着员工参差不齐的“短板”现象,有个别员工把违章违纪当作家常便饭,工作中出现的差错也几乎成为这些人的“专利”,这不仅降低了规范服务的水平,也严重影响了加油站的形象,甚至危害加油站的安全,由此可知,“短板”的危害不容忽视。

要解决“短板”的制约,最重要的是“补短”,加高影响木桶“容量”的“木板”,让“短木板”达到“长木板”的长度,或者让所有的“木板”维持“尽量最高”的大致相同长度,最大限度发挥团队的作用,充分发挥每一个员工的潜能,提升员工的竞争力,其实,没有人愿意成为“短板”,这些“短板”之所以常出现问題理由无非只有两个,一是思想不够重视,二是规范服务不够扎实,说到底还是员工的素质问题。

对于因员工素质造成的“短板效应”,大致可有几种应对方法,一是可以取长补短,实现强弱联合,新老搭配,形成人才资源互补,促进每个员工在团队中充分发挥自己的潜能。二是本着“缺什么,补什么”的原则,加强对员工的教育和培训,通过岗位练兵技术大比武等形式,有针对性地提升“短板”的高度,来提高员工的整体素质。三是对参差不齐的“木板”进行优化组合,把长度大致相当的分别组合在一起,形成大小不同的“木桶”,将高素质员工组成的“木桶”放在相对重要的岗位或区域,以减少“短板”对其他员工资源的浪费。四是引入优胜劣汰机制,扬长补短,吸收高素质员工,逐步淘汰那些思想守旧,不思进取,庸碌无为,影响整体效能发挥的“短板”,从而建立一支日趋职业化的营销队伍,提升服务水平。

世界上没有所有木板都绝对一样的完美木桶,也没有所有员工素质和技能完全一样的完美企业,这就要求管理者坚持不懈地做出努力,千方百计补强企业的“短板”,尽量提高“短板”的长度,使所有员工尽量保持在最高的同一水平,这样才能完全发挥团队的作用,创造最大的经济效益。(林建华)

化解冲突的三个法则

一个优秀的管理者不能惧怕管理过程中出现的冲突,应该勇敢面对冲突,然后化解它。在化解冲突的过程中,管理者要遵循以下三条法则:

法则一:爱人胜于爱自己的意见。一个人如果爱自己的意见胜于爱自己周围的人,就会为了维护自己的意见而摧毁和别人的关系。管理者需要自我反省何种事物对自己确实重要,多听听别人的意见。

法则二:推定别人“无罪”。很多管理者经常以情感管理自己,用理智管理别人,对自己心存怜惜,对别人则不尽如此。如果管理者希望建立良好的人际关系,请遵循:独自工作时用理智,与别人一起工作时用情感,在未证实别人有“罪”之前,先推定其为“无罪”。

法则三:学会富有弹性。一位美国前总统曾说过:“有关原则之事,要像磐石般立稳;有关喜好之事,要顺应时代的潮流。”对于一个管理者来说,应该如此:有关公司制度等原则性问题,一定要坚持,不论是对人还是对己;对于非原则性问题,则要顺应潮流,让自己的管理富有弹性。(王雪)