

管理故事

Guanli Gushi

杂草的用途



一位农夫弯着腰在院子里锄草。天气很热,他满头大汗,汗珠不停地顺着脸颊流下来。

“可恶的杂草!假如没有这些杂草,我的院子一定很漂亮,神为什么要造这些讨厌的杂草来破坏我的院子呢?”农夫这样唠叨着。

有一棵被拔起的小草正躺在院子里,它很平静地对农夫说:

“你说我们可恶,也许你从来就没有想到过,我们也是很有用的。现在,就请听我说一说吧。我们把根伸进土中,等于是在耕耘泥土,当你把我们拔掉时,泥土就已经是耕过了;此外,下雨时,我们防止泥土被雨水冲掉;在干涸的时候,我们能阻止强风吹起沙尘;我们是替你守卫院子的卫兵,如果没有我们,你根本就不可能享受种花、赏花的乐趣,因为雨水会冲走泥土,狂风会吹散泥土……所以希望你在看到花儿盛开之余,能够想起一些我们的好处。”

农夫听了这些话,不禁肃然起敬。从那天以后,他就再也不会瞧不起任何东西了。

启示

在多数管理者眼里,身边的大多数员工即使不是杂草,但也绝对不是鲜花,可是你是否想过,虽然他们有这样那样的缺点,一点也不够“出色”,但默默地维持着组织的根基,保持着组织的稳定的,不正是他们吗?真正为组织发展保驾护航的,也许并不是那为数不多的“鲜花”,而是那些默默无闻的众多“小草”。

(田成杰)

领导不妨常讲“三句话”

作为领导者,要怎样讲话,讲怎样的话才能让听众接受呢?常讲三句话,即心里话、新鲜话和鼓励话。

讲心里话,真心实意拉近距离。常言道,群众的眼睛是雪亮的,那么群众的耳朵也是灵敏的。领导讲话是否发自内心、出于真情,其实很容易判断。只会照本宣科的人,不注重与听众的交流互动,自然引不起更多共鸣。如果讲话稿枯燥乏味,毫无新意,听众就只能这耳朵进,那耳朵出。可见,讲心里话,动真感情是有效沟通、营造和谐交流环境的有效法宝。

讲新鲜话,善于创新引人入胜。新鲜话从哪里来?当然从知识和经验中来,从不断积累和思考中来。作为领导者,讲话有新意、有个性、有内涵,意味着不能故步自封,意味着要不断地学习、思考和积累。当然,一个好的领导者也未必时时能讲出“新鲜话”,但至少应在主观上执著追求、不懈努力。常讲新鲜话,讲有思想、富有哲理的话,能引人入胜,引发思考,从而规范员工的行为。

讲鼓励话,鼓舞人心凝聚力量。领导干部讲话不仅要传递信息、表达见解、引发共鸣,还应鼓舞干劲、激发斗志。有些领导者,开会时少表扬多批评,遇到问题多指责训斥。他们常说的话是,优点不说跑不了,问题不说不知道。其实,问题要说,优点也要说,只有真正调动员工的情绪,激发他们的主观能动性,才能快速有效地解决各种问题。

简而言之,一个充满智慧的领导者,一定是常讲心里话、新鲜话和鼓励话的。常讲这“三句话”,听众喜欢听,听了受启发、受鼓舞、增干劲,讲话才不会变成空话、废话。

(刘晶)

混搭管理,完美演绎“商无定法”

天天洗衣,“洗”出企管新智慧

□ 本组稿件撰写 陈新焱

策划语

印象中,“混搭”这个词儿出现好像没多久,但其使用 and 传播速度却甚是惊人。管理者们盯住市场需求,主副业齐登场,大玩“混搭”,“搭”出一片精彩。由此可见,没有饱和的市场,只有没有发现的需求。商无定法,不可思议的混搭,也许会创造一个全新的商业模式。

天天洗衣,一家原本以洗衣为主业的连锁干洗店,却不断推出与主业完全不相关的系列业务,包括代收快递、销售大米等,这些副业的营收超过了总收入的一半。天天洗衣“无心插柳柳成荫”的模式,成为一种引人注目的新商业路径。这种现象在欧美其实甚为常见。以药店为例,在西方,药店不仅销售药,也提供食物——而这,也占到其收入的很大比例。在传统的零售业也是如此。美国的 7-ELEVEN 也是“混搭”的高手。

天天洗衣:“不务正业”另辟蹊径

最近一段时间,遍布广州地铁站的天天洗衣店里出现了一项新服务——奢侈品护理;洗个 LV 的小包要 260 元,洗件裘皮大衣则要花去 880 元。

天天洗衣是行业龙头之一,但是,很多市民来对其洗衣之外的业务印象更深;在店里可以买洗衣液和洗发水,也可以为手机和羊城通充值,甚至可以买电影票和彩票。

不仅如此,如果你的快递到了,家里却没人,可以让天天洗衣代收;家里没米没鸡蛋了,可以去天天洗衣买。一家原本以洗衣为主业的连锁干洗店,却不断推出与主业完全不相关的系列业务。而且,这些“非主流业务”,占到了其营收的一半以上。有趣的是,一些风投对天天洗衣“不务正业”的模式情有独钟,结果却吃了闭门羹。

搭便车不畅,不得已做副业

20 年前,广州人卢志基经常乘坐广九直通车往返粤港两地。他发现不少在广州工作的香港商人,不时大包小包地把名牌衣物带回香港洗,洗完之后,又大包小包地带回来。这让他萌生了开家洗衣店的想法。

一开始他也是仿照当时比较普遍的“前店后厂”模式——前面接衣服,就在后面洗,但一直做不大;他于是出国考察,发现洗衣店其实有多种开法。

比如,美国因为人口密度小,所有的店都配有洗衣设备。而日本和欧洲则采用分离式,一部分店配备洗衣设备,而大部分店只负责收货和配货。两者的不同之处在于:日本会设立一个洗涤中心,洗好的衣物通过物流配送到各个店铺,而欧洲则是“一带多”,一家配备洗衣设备的门店会辐射到多家门店。

卢志基认为采取“中央工厂+洗衣店”的模式比较适合人口多、密度大的中国市场。1993 年,他投资 1000 多万,在广州郊区建立了一个占地 2 万多平方米的中央工厂。每天早上,自己组建的车队从厂区出发,将洗好的衣物分发到各个店铺中,然后顺带将需要洗涤的衣物收回来。



“天天洗衣”董事长卢志基

这种架构,将最重要的洗涤环节放到了客户看不见的工厂中,终端店无须再配设备和技术人员,变成了一个只需收发衣物的网点。天天洗衣的规模一下子开始扩大,从原来的一两家店变成了几十家店。

1999 年,广州开建地铁,卢志基决定入驻,借此进一步壮大规模。彼时的地铁尚是个新鲜事物,商业前景未明,而在地铁中设立洗衣店,此前也无先例。他的这一想法在公司内迅即引来争议,但他坚持己见,拿下了在地铁沿线设立洗衣连锁店的独家授权。

然而,地铁刚开通时,人流量并没有想像的多,而且,对于在地铁内消费,顾客尚还没有概念。再加上洗衣行业特有的淡季——每年的 6 月到 9 月之业务量不及旺季的 1/5,天天洗衣彼时几乎是连年亏损。

面对这种行业共同的困境,卢志基开始寻找新的经营方法,他盯上的第一块“蛋糕”,是自营洗涤用品。原因是一些来店洗衣的客户经常问:能不能卖点给我们?

很快,这一块的经营,占到了天天洗衣总营收的 30% 左右。这大大增强了卢的信心。接下来,他开始全面撒网,做起地铁卡和手机充值、电影票和彩票销售等业务来。

据天天洗衣副总经理周建华介绍,天天洗衣的“非主营服务”收益占到了天天洗衣整个收益的一半以上,不但传统洗衣的淡旺季,被这些服务所拉平,而且也给洗衣业务带来了至少 30% 的增长。

“对不上网的大爷大妈

□ 背景延伸 Beijing Yanshen

7-ELEVEN:“混搭”取胜

诞生于美国的 7-ELEVEN,在进入台湾时,因为水土不服,曾经亏损过很长一段时间。这让负责经营的统一超商非常着急。后来,他们发现,台湾人喜欢早上吃茶叶蛋,就开始卖茶叶蛋。

当时,此举遭到美国总部的强烈反对,美国人不明白为什么要在整洁明亮的 7-ELEVEN 里卖“黑乎乎”的东西,统一超商却顶住压力,坚持己见。终于,台湾 7-ELEVEN 一年内卖出了一亿多枚茶叶蛋,人气和盈利借此大为改观。

而此后,7-ELEVEN 决定除了卖茶叶蛋,还可在店中推出“快餐岛”,卖鱼丸、烤肠和快餐。

在外人看来,这些显然和主业不搭界。而且,会增加便利店的经营成本——要预留额外的厨房空间,要解决食物的新鲜程度,要保证食物的健康安全等等。



但在进行严格的市场调研后,7-ELEVEN 决定一试。其对传统的快餐流程进行简化改造,所有配菜均由中央厨房配好送到门店,一位主厨和一名副厨只将半成品加工炒制一下即可。

难题解决了,效果也出人意料。现在,即使是位置最为偏僻的社区店,去 7-ELEVEN 购买午餐的白领消

最有效”

多元化经营所创造的收益,给卢志基带来了新的启发。他认为,天天洗衣可以变成一个“便民服务点”。他开始和一些品牌合作,在店中卖土鸡蛋、有机大米等。只不过,店里并不铺货,顾客来洗衣时,店员会附送一张宣传单。如果有顾客下单,天天洗衣将其直接转交给上游品牌,让其负责送货到家。天天洗衣赚取一点提成。

单个品牌的合作,效果并不如人意。周建华介绍,这一块的收入并不多。最近几年来,网上购物的井喷,让他意识到,天天洗衣或许可以在这方面有所作为。

经过几年的摸索,他们找到了一家名为优点购物的网站进行深度合作。具体的合作方式为:由优点购物负责寻找货源,天天洗衣负责线下推广、终端订购等,拿到单之后,再通过第三方物流配送到居民家中。而利润,则由三家共享。

“与淘宝只提供网上交易平台不同,我们不但提供平台,还直接参与利润分成。”周说,天天洗衣最大的优势在于,其网点一般都在居民社区旁。在客户洗衣的同时,只需一张传单即可宣传其网上订购的产品。

“这种方式对那些不太会上网的大爷大妈最有效。”周分析,这些人至少还有十年时间,可供天天洗衣挖掘,据他测算,传统商品进驻商超的成本至少在 20%,而天天,只需分享 10% 的利润便已“非常可观”。

据称天天洗衣与优点购物的这项合作,已经磨合了两年,之前一直在做网络架构和货源整合,现在就要推出。

交易额 4 个亿,利润只有几十万

然而,多元化让天天洗衣找到了新的盈利渠道,却也带来了新的难题。

天天洗衣目前有 150 多家店,其洗衣服务的年营业额约为 7000 万元,但提供的增值服务,诸如羊城通充值、手机充值等,收取的现金一年则超



过 6 个亿,是主营业务的 8 倍多。

但这些服务所创造的收益却非常有限。以羊城通充值为例,据周透露,仅这一项,一年的现金流就达 4 个多亿,羊城通公司提供的返点为千分之二点五,一年下来,天天洗衣在这一块的毛利约为 100 多万。但其要付出的管理成本,却非常之大。

按照协议,天天洗衣收到钱后,当天即要打入羊城通的账户。而这么多钱的收取,却是一个难题。据周介绍,天天洗衣的管理层总共不过 40 余人,其中,有 1/4 的人都在为此服务。他们每天的任务只有一个:在 150 个店中不停穿梭,将收到的现金存入银行之中。而为了提高店员的积极性,充值后会给员工提成。在体育西这样的大站,一个店员每月光充值就能拿到 200 元以上的奖金。

“刨去这些专职员工的工资,银行押送现金的费用等,这一块的利润不过几十万元。”周抱怨道。

而其新近推出的奢侈品护理业务,洗个 LV 小包要 260 元,尽管利润丰厚,但因为全部要靠手工。据天天洗衣技术厂长陈涛介绍,这一块人才奇缺。他不得不亲自上阵。

由于采取“中央工厂+洗衣店”模式,天天洗衣一直坚持直营。其目前依然局限在广州市场。而他的竞争对手们,诸如北京的荣昌洗衣、福奈特等,由于采取成本更低的加盟,网点扩张已遍及大中城市。

但周建华说并没有感到恐慌,他甚至拒绝了青睐天天洗衣商业模式的风投们,他说争取两年后门店数量开到 300 家后再考虑与资本的合作,将天天洗衣的地域模式在全国复制。

费者也常常将队伍排出了门外。在有些店,快餐盒饭的销售有时甚至能占其一天流水的一半以上。

和快餐店相比,7-ELEVEN 毫无就餐环境可言,为何门庭若市?有顾客表示,论口味,7-ELEVEN 的午餐未必更好吃,但确实方便,更重要的是便宜——一荤一素的午餐通常不会超过 10 元(米饭赠送),而周边快餐店几乎没有哪一家的价格能够低于 15 元。

现在,包括罗森、可的、好德、全家、良友、喜士多等在内的诸多便利店都开始提供这一服务。它们有的专门推出了冷链便当;有的还推出购物满 100 元就送货上门(一定距离以内)。而作为领先者的 7-ELEVEN,现在除了卖熟食外,还推出了电讯、票务、订购、送货上门、互联网以及复印、传真等便民服务。

(辛文)

□ 相关评论 Xiangguan Pinlun

混搭时代的商业文化

这里有两个混搭的案例。

案例一:“煤矿‘陪嫁’”,鄂尔多斯招商秘方”,说的是从 2005 年开始,鄂尔多斯就以煤矿做“诱饵”招商引资。2009 年,内蒙古自治区出台了“50 号文件”,允许给落户的装备制造、高新技术项目配置煤炭资源,每 20 亿元投资配 1 亿吨煤。“华泰进入鄂尔多斯之后,尤其是 50 号文正式出台后,大批非煤企业杀入内蒙古。在 2007 年开局的装备制造基地里,有造小轿车的奇瑞,有造大卡车的精工,有造房车的外企中欧国际,甚至还有美国最大的直升机制造商。而一周前才刚刚奠基的云计算产业基地,就已经拿到世纪互联、中兴 ZET 等 IT 企业的投资协议,单单过百亿。”

案例二:“不务正业”的洗衣店”,说的是广州洗衣行业的龙头之一天天洗衣店,“很多市民来对其洗衣之外的业务印象更深;在店里可以买洗衣液和洗发水,买鸡蛋,买米,也可以为手机和羊城通充值,甚至可以买电影票和彩票。快递也可以代收。”一家原本以洗衣为主业的连锁干洗店,“非主流业务”占到了其营收的一半以上,这种混搭,“搭”得还真远。

两种混搭的方式不同,但效果却有较多相似之处。比如,通过混搭,鄂尔多斯以资源换资源,输出的是煤炭资源,得到的是工业与技术资源;天天洗衣呢,是以市场聚集和整合资源。最终,鄂尔多斯以靠近资源(引入的外部资源)取胜,而天天洗衣以靠近市场和顾客取胜。

所以,混搭时代的商业,比拼的似乎已不再是产品、技术和营销手段等等传统经营模式,而更多是谁拥有的资源多少、谁整合资源的能力最强、谁靠近市场最近、谁发掘的顾客需求最多。就具体的企业来说,不管是靠近资源还是靠近市场,所有的行动都需要人去完成。因此,在以资源和市场(顾客需求)为导向的商业模式中,商业文化的核心,就是如何完备地调动企业每一个层面员工的积极性和创造性,以人身和人心的解放,来换取具有创造性的、追求变化的、渴望交流与融合的、随意的甚至是写意式的“混搭文化”。

古希腊的一个谚语说:告诉我,你和谁在一起;然后我就告诉你,你是谁。看来,在“混搭”时代,你是谁并不重要。重要的是,你和谁在一起。

(王学秀)