

挑战名企 | TiaozhanMingqi

提要:在那段公司财务最糟糕的时间里,星巴克看到了其多年来不遗余力地联系和回馈社区带来的回报,也让这家公司从员工到管理层深刻意识到“社区”之于星巴克的价值不亚于这家企业的命脉。

星巴克管理:扎根社区 实现共赢

服务社区不仅仅是星巴克履行社会责任“例行公事”,而已经成为这家公司商业模式中最核心的要素,通过在教育领域进行积极投入和对咖啡产区种植户提供溢价收购,星巴克带动咖啡供应商和所处社区共同分享其增长成果。

通过多年以来在所处社区扎实的耕耘和带动产业链实现共赢,星巴克早已将其品牌内涵扩“展到“咖啡”二字之外。“世俗中的小教堂”这一称谓让星巴克与同行相比显得与众不同。

社区服务拒绝“例行公事”

今年8月31日早上6点半,一个小型车队在蒙蒙天色中从成都市区开往汶川地震重灾区之一的大邑县王泗镇敬老院,这是星巴克咖啡国际公司总裁 John Culver 为首的星巴克员工团队和“星巴克园丁奖”获奖教师一起,赴地震灾区开展的社区服务活动。

在为时2小时社区服务中,包括 John Culver 在内的160多名义工分别参与了农业劳动、清洁打扫敬老院、帮厨、为老人祝寿和文艺节目表演等多项服务。社区劳动的强度远非一般意义上的“蜻蜓点水”,仅为农田松土一项就持续一小时,一些义工手上磨出了水泡。

继今年4月举办“全球服务月”绿色社区服务活动以来,这是星巴克近期在深圳、北京和青岛之后连续举办的又一次社区服务活动,星巴克咖啡国际公司总裁 John Culver 承诺,星巴克在2015年之前每年将贡献100万小时的社区服务。

如果说,之前在深圳、北京等城市开展的社区服务很容易让人们将其与星巴克“城市写字楼群中的第三生活空间”的品牌形象联系在一起的话,那么从影响消费人群的角度成都郊区敬老院的活动则有些让人费解,然而 John Culver 却认



为这正是星巴克价值观的延续。

在 John Culver 看来,教育是星巴克在开展社区服务项目中的两大重点之一。在星巴克的社区服务当中有一个专门的资金项目来保证通过社区服务让年轻人接受良好的教育,培养年轻人未来的领导力。

“我们认为儿童和儿童的教育对于我们未来在世界的成功,对于我们在社区领域的成功都是非常重要的,因此我们要确保不断地对儿童教育进行投资,来保证儿童能够获得相应的生活技能和教育的本领,使他们受益终生,在长大之后能够对他们所处的社区带来积极的改变并发挥积极作用。”星巴克咖啡国际公司总裁 John Culver 说。

在星巴克这次成都社区服务之行中,其中有50名义工的身份是“星巴克园丁奖”的获奖教师。“星巴克园丁奖”是星巴克为坚守在地震灾区基础教育一线的优秀教师提供的表彰,通过与这些教师一道为敬老院老人开展社区服务,星巴克希望能够通过教师们的身体力行将回馈社会的价值观传递给地震灾区的孩子们,为他们提供物质帮助之外的精神援助。

星巴克社区服务的另外一个重点则是扶持帮助咖啡产区的农户。作为这个计划的一部分,近来星巴克宣布在云南进行咖啡合作计划。这一计划包括帮助当地咖啡种植户提高咖啡产量,进一步提高咖啡质量和加工水平;同时在咖啡豆采购中采取溢价收购,用高于市场平均价的价格收购咖啡,既保证了咖啡农户的利益,也确保了咖啡种植的品质。

“我们将在明年年初投资开设种植农支持中心,在云南,星巴克将与云南农业科学院合作帮助当地农户提升咖啡种植能力和咖啡质量。” John Culver 介绍道。

扶持教育和咖啡产区农户是星巴克在社区服务领域的核心。事实上,对于这家“不只是经营咖啡”的公司来说,关爱“社区”并不仅仅是一场“公益秀”,相反却是直接关系到其商业模式的最核心。

赢得尊重凸显社区价值

“我觉得星巴克成功的核心在于我们有能力不仅仅取得财务成功,更重要的是能够建立和社区的沟通和联系,这种和社区的息息相通也是我们的顾客和

伙伴想要的和他们所尊重的。”在 John Culver 看来,回馈所处社区和实实在在的服务正是星巴克这一品牌远远超越一般咖啡连锁企业的原因。

2008年7月7日,由于之前扩展过快和金融危机的影响,星巴克的股价跌到了52周以来的最低点,在那之前5天舒尔茨被迫关闭600家门店,在全球范围内裁减7%的员工,这让星巴克这一美国人引以为豪的商业传奇一时间成为了主流媒体谈论的话题。

几乎每家媒体的报道都不出所料,标题也大同小异:“星巴克的全球垄断地位是否在走向衰落?”,“甜甜圈店与快餐店的组合,以及食品宅急送,将星巴克挤出了市场”,“为什么星巴克失去了它的魔力?”

然而就在星巴克饱受质疑跌到谷底的时候,戏剧性的一幕却发生了。那些曾说星巴克是昂贵奢侈品的人,马上转投阵营,同星巴克的顾客和全美各地的社区一起呼吁“拯救我们的星巴克”,用信件、电邮甚至请愿书,历陈“星巴克不只是经营咖啡”。

背景阅读

就连《华尔街日报》也在其社论中不无感性地将星巴克比作“世俗中的小教堂”——“一个朋友说,星巴克关闭门店让她想起了那些抗议关闭社区教堂的人。的确,这些门店就像世俗的小教堂,墙上没有标语说你必须保持安静、礼貌或沉思,但是人们却自觉地这样做了。辉煌岁月里,城市中每10个街区就有一座教堂,没有人会去自己街区以外的教堂,他们需要自己的教堂。我并不是那么频繁光顾星巴克,我也不经常去教堂。不过,我为我们在每个地方都有一家星巴克而高兴。”

(王伟)



雅戈尔转型:从生产营销向品牌运营的蜕变

蜕变,对于行业老大来说,是艰难的,但一切正在悄然发生。

在日前闭幕的第十五届宁波国际服装节上,雅戈尔完成了这一转身。30多年来,雅戈尔一直以单一品牌(YOUNGOR)覆盖所有消费群体,但在本届服装节上,雅戈尔一改传统的高端正装形象,高调推出旗下六大品牌,并首次集体亮相,意在用不同品牌吸引不同类别的消费者。

对于雅戈尔的这一颠覆性动作,雅戈尔集团副董事长李如刚意味深长地表示:“品牌提升是雅戈尔未来发展的动力内源之一,我们认为,做服装的春天来了!”

对于雅戈尔单一品牌曾经面临的潜在困境,零点研究咨询集团董事长袁岳表示,雅戈尔主品牌已经进入危机期。他认为,雅戈尔品牌定位的主要消费群体,已经随着消费水平的提升以及趋优消费心理的推动,开始有了其他选择,他们对该品牌的忠诚度明显下降,因此雅戈尔品牌战略亟待调整,否则前景堪忧。

于是,从2009年开始,雅戈尔开始探索多品牌战略,以应对细分市场的需求。在这方面,雅戈尔一改往日

借用“外脑”设计的做法,开始培养自己的设计师,成立了6个工作室,针对不同的市场区间推出一系列细分品牌。

李如刚表示,实行多品牌不是要把每一个都做大,而是要细分消费群体,分流管理人员,相互之间形成一定的竞争。品牌要靠积累,品牌效应越大,品牌本身就越容易做大。大家对品牌有了比较深的认知,消费者的群体忠诚度就会加强,甚至不用再进行额外的宣传投入。这些年,一直努力把雅戈尔主品牌做大,其他几个品牌是“星星”,目的是把雅戈尔这个“月亮”衬托得更明亮。

“品牌提升是雅戈尔未来发展的动力内源之一”李如刚说。因此,六大品牌工作室被寄予厚望,不仅负责品牌推广,还负责设计、开发、制造、物流等环节,力图以品牌为中心驱动产业链变革。基于此,六大品牌工作室积极培育优秀设计人才,与日本、欧洲等一流计设计师团队合作,在意大利等国筹建了设计中心,采集行业时尚前沿信息,吸收最新设计理念。

(严树)

IBM 领导力评价体系解析

提要: 为了选拔出真正的领导人才, 建立各个层次的领导班子和人才梯队,IBM 长期坚持开展领导力素质评价,并且开发出独特的三环模型:对事业的热情处在环心,三大要素围绕这个环心运转。

IBM 认为,杰出领导者对开创事业、赢得市场以及公司的技术和业务能为世界提供服务充满热情。评价事业热情度的指标包括:充满热情地关注市场的赢得;表现出富有感染力的热情;能描绘出一幅令人振奋的企业未来图景;接受企业的现实,并以乐观自信的方式做出反应;表现出对改造世界的技术潜力的理解;表现出对公司解决方案的兴奋感。

1 环:致力于成功

IBM 以三大要素来考察领导者是否致力于成功,它包括:对客户洞察力;突破性思维;渴望成功的动力。一、对客户洞察力的评价指标:设计出超越客户预期,并能显著增值的解决方案;站在客户和 IBM 双方的角度来看待客户企业;促使人们关注对客户环境的深刻理解;努力澄清并满足客户的当前和未来需求;一切以满足客户需要为优先;以解决客户遇到的问题为己任。二、突破性思维的评价指标:必要时能突破条条框框;不受传统束缚,积极创新观念;在纷乱复杂的业务环境中积极开拓并寻求突破性的解决方案;洞察不易发觉的联系和模式;从战略角度出发而不是根据先例做决策;高效地与别人探讨创造性解决方案;以为企业创造突破性改进为第一要务;开发新战略使 IBM 立于不败之地。三、渴望成功动力的评价指标:设立富有挑战性的目标,以显著提升绩效;一

贯寻求更简单、更快、更好地解决问题的方法;通过投入大量的资源或时间,适当冒险以把握新的商机;在工作过程中进行不断地改变,以取得更好的成绩;为减少繁文缛节而奋斗;将精力集中于对业务影响最大的事情;坚持不懈地努力以实现目标。

2 环:动员执行

IBM 认为,一位领导者是否能动员团队有效执行并实现目标,可以从四个要素加以考察:团队领导力、直言不讳、协作、决断力和决策能力。一、团队领导力的评价指标:创造出一种接受新观念的氛围;使领导风格与环境相适应;传达一种清晰的方向感,使组织充满紧迫感。二、直言不讳的评价指标:建立一种开放、及时和广泛共享的交流环境;言行一致,说到做到;建立与 IBM 政策和实践相一致的商业和道德标准;行为正直;使用清晰的语言和平实的对话进行沟通;寻求其他人的诚实反馈以改善自己的行为;与他人坦率沟通,尽管有时这样做很难。三、协作的评价指标:具有在全球、多文化和多样性环境中工作的能力;采取措施建立一个具有凝聚力的团队;在 IBM 全球内寻求合作机会;从多种来源提取信息以做出更好的决策;信守诺言。四、判断力和决策力的评价指标:即使在信息不完全的情况下也能果断行动,也就是说能有效处理复杂和不确定的情况;能

够根据清晰而合理的原因邀请其他人参与决策过程;尽快贯彻决策;快速制定决策;有效地处理危机。

3 环:持续动力

判定一个领导者是否能组织带来持续的动力,IBM 也有三条标准:发展组织能力;指导和开发优秀人才;个人贡献。一、发展组织能力的评价指标:调整团队的流程和结构,以满足不断变化的要求;建立高效的组织网络与联系;鼓励比较和参照公司以外的信息来源,以开发创新的解决方案;与他人合理分享所学到的知识和经验。二、指导和开发优秀人才的评价指标:提供具有建设性的工作表现反馈;帮助提拔人才,即使这样会使人才从自己的团队转到另一个 IBM 团队也要如此;积极、现实地向他人表达对其潜能的期望;激发他人以发掘他们的最大潜力;与自己的直接下属合作,及早分配以培养为目的的任务;帮助他人学会如何成为一个有效的领导者;辅助他人发挥自身的领导作用;以自身正确的行为鼓励重视学习的氛围。三、个人奉献的评价指标:所做的选择和确定的轻重缓急与 IBM 的使命和目标保持一致;具备本职工作相关的职业和技术知识;帮助他人确定复杂情况中的主要问题;热诚地支持 IBM 战略和目标;为满足 IBM 其他部门的需要,放开自己的关键人才。(马志坚)

